



ΑΝΩΤΑΤΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΕΙΡΑΙΑ
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ

ΑΝΩΤΑΤΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΕΙΡΑΙΑ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΔΙΕΘΝΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**



Ο ρόλος της Ηγεσίας στη σύγχρονη Δημόσια Διοίκηση σε περίοδο οικονομικής ύφεσης: Η περίπτωση του Υπουργείου Οικονομικών- Δ.Ο.Υ. της Περιφέρειας Πειραιά

The role of Leadership in the modern Public Administration in times of economic depression: The case of the Ministry of Finance and of the tax offices of the Piraeus Prefecture

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
της φοιτήτριας
Γεωργίας Πουτογλίδου (ΑΜ: ΔΔΕ 15360)

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια:
Δρ. Ειρήνη Σαμαντά

Ευχαριστίες

Η παρούσα εργασία έχει τίτλο «Ο ρόλος της ηγεσίας στη σύγχρονη Δημόσια Διοίκηση σε περίοδο οικονομικής ύφεσης: Η περίπτωση του Υπουργείου Οικονομικών - Δ.Ο.Υ. της Περιφέρειας Πειραιά». Εκπονήθηκε στο πλαίσιο του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στη «Διεθνή Διοικητική των Επιχειρήσεων» του Α.Ε.Ι. Πειραιά Τεχνολογικού Τομέα.

Ολοκληρώνοντας την εργασία, αισθάνομαι την ανάγκη να ευχαριστήσω από καρδιάς την επιβλέπουσα καθηγήτρια, Δρ. Ειρήνη Σαμαντά, τόσο για την αρχική καθοδήγηση στην επιλογή ενός θέματος με άμεσο ενδιαφέρον στη δουλειά μου, όσο και για τη διαρκή καθοδήγηση και υποστήριξη της σε όλα τα στάδια της ερευνητικής διαδικασίας.

Ομοίως, θέλω να ευχαριστήσω τον Δρ. Παναγιώτη Κυριαζόπουλο, Διευθυντή του Προγράμματος, καθώς και το σύνολο του διδακτικού και διοικητικού προσωπικού του Προγράμματος για την συνολική υποστήριξη και συμβολή τους καθ' όλη τη διάρκεια της φοίτησης μου.

Δεν θα μπορούσα να παραλείψω και τους συναδέλφους μου, εργαζόμενους στις Δ.Ο.Υ. του Πειραιά. Από τη μία πλευρά, επειδή η εργασία μου και καθημερινή μου αλληλεπίδραση με αυτούς αποτέλεσε έναυσμα για την επιλογή του συγκεκριμένου θέματος έρευνας. Από την άλλη, επειδή συμμετείχαν με προθυμία στην έρευνα, συμπληρώνοντας τα ερωτηματολόγια και παρέχοντας, σε αρκετές περιπτώσεις, χρήσιμα σχόλια και παρατηρήσεις.

Αυτονόητες, τέλος, είναι οι ευχαριστίες προς την οικογένεια μου. Για την όλη στήριξη προς εμένα όλα αυτά τα χρόνια, αλλά και για την ενθάρρυνση προκειμένου να προχωρήσω τις σπουδές μου.

Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική εργασία εξετάζει πώς εκδηλώνεται το φαινόμενο της ηγεσίας στο σύνθετο περιβάλλον του δημοσίου τομέα και των δημοσίων υπηρεσιών. Το αντικείμενο της ηγεσίας, σε βάθος χρόνου, έχει εξεταστεί από έναν σημαντικό όγκο επιστημονικών εργασιών, υπό διαφορετικά θεωρητικά πρίσματα και στη βάση διαφορετικών προσεγγίσεων. Παρ' όλα αυτά, λόγω του σύνθετου και πολυδιάστατου χαρακτήρα της, δεν θεωρείται πως έχει κατανοηθεί πλήρως. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα για τον δημόσιο τομέα, εντός του οποίου η ηγεσία έχει μελετηθεί σε μικρότερο βαθμό, αν και ο ρόλος της είναι κομβικός για την παραγωγική και αποδοτική λειτουργία και την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών στους πολίτες. Και αποκτά πρόσθετη σημασία σε συνθήκες οικονομικής ύφεσης, όπου ο δημόσιος τομέας καλείται να λειτουργήσει στο ίδιο επίπεδο με περιορισμούς στους προϋπολογισμούς.

Προκειμένου να κατανοηθεί καλύτερα το πώς εκδηλώνεται το φαινόμενο της ηγεσίας στον δημόσιο τομέα, η παρούσα εργασία υιοθέτησε μια πολυεπίπεδη προσέγγιση, εξετάζοντας πώς οι πρακτικές που χρησιμοποιούν οι προϊστάμενοι στο πλαίσιο άσκησης των ηγετικών καθηκόντων τους επιδρούν στις αντιλήψεις των υφισταμένων σχετικά με το στυλ ηγετικής συμπεριφοράς των πρώτων, και μέσω αυτού στην απόδοση αξιοπιστίας από τους υφισταμένους στους προϊσταμένους. Στη βιβλιογραφία εντοπίστηκαν μελέτες που εξετάζουν τις σχέσεις αυτές, αλλά κυρίως σε περιβάλλον ιδιωτικού (και όχι δημοσίου τομέα). Επίσης, δεν εντοπίστηκε κάποια αντίστοιχη έρευνα στην Ελλάδα, και ιδιαίτερα στο Ελληνικό Δημόσιο.

Για την πραγματοποίηση της έρευνας, επιλέχθηκε ένα κομβικό κομμάτι της ευρύτερης δημόσιας διοίκησης, με σημαντικό οικονομικό-κοινωνικό αντίκτυπο (η φορολογική διοίκηση), και ως αντικείμενο μελέτης ένα αντιπροσωπευτικό τμήμα αυτού (οι Δ.Ο.Υ. του Πειραιά). Ακολουθώντας την θετικιστική ερευνητική φιλοσοφία και την ποσοτική διερεύνηση, χρησιμοποιήθηκαν ερωτηματολόγια για την άντληση πληροφοριών τόσο από προϊσταμένους όσο και από τους υφισταμένους τους. Συνολικά, στην

έρευνα συμμετείχαν 37 προϊστάμενοι (το σύνολο σχεδόν όσων υπηρετούσαν στις Δ.Ο.Υ. του Πειραιά το διάστημα πραγματοποίησης της έρευνας) και 176 υφιστάμενοι/εργαζόμενοι (η πλειοψηφία όσων υπηρετούσαν το ίδιο διάστημα). Τα δεδομένα αναλύθηκαν σε επίπεδο ομάδων εργασίας (προϊστάμενος – υφιστάμενοι) με τη χρήση του προγράμματος SPSS.

Μέσα από την ανάλυση προέκυψε πώς οι προϊστάμενοι ασκούν ηγεσία με έντονα μετασχηματιστικά χαρακτηριστικά, αλλά και με στοιχεία συναλλακτικής ηγεσίας. Οι πρακτικές που χρησιμοποιούν κατά την άσκηση των ηγετικών καθηκόντων τους αφορούν την υποστήριξη των υφισταμένων στην εργασία τους, την παροχή πληροφόρησης για ζητήματα που επηρεάζουν την εργασία τους, την αναγνώριση και ανταμοιβή των προσπαθειών, αλλά και την παρακίνηση για υψηλότερη απόδοση. Η άσκηση μετασχηματιστικής ηγεσίας συνδέεται θετικά με τις απόψεις των εργαζομένων για την ηγετική ικανότητα του προϊσταμένου, καθώς και με το βαθμό στον οποίον εμπιστεύονται τον προϊστάμενο. Το ίδιο δεν προέκυψε, από την άλλη πλευρά, για την άσκηση συναλλακτικής ηγεσίας.

Από τη συγκεκριμένη έρευνα προκύπτουν ενδιαφέροντα συμπεράσματα, τόσο από θεωρητική όσο και από πρακτική σκοπιά. Μεταξύ άλλων, προκύπτει πώς η εξέταση πολυεπίπεδων εννοιολογικών μοντέλων μπορεί να συμβάλλει σημαντικά στην επέκταση της γνώσης γύρω από το φαινόμενο της ηγεσίας – κάτι που ήδη παρατηρείται στη διεθνή βιβλιογραφία. Επιπλέον, προκύπτει πως εντός του δημοσίου τομέα στην Ελλάδα, αν και με πολλούς περιορισμούς, υπάρχουν εστίες άσκησης αποτελεσματικής ηγεσίας. Με τις κατάλληλες πολιτικές, αυτές οι εστίες θα πρέπει να ενισχυθούν και να διευρυνθούν, με στόχο οι δημόσιες υπηρεσίες να λειτουργούν παραγωγικότερα, αποτελεσματικότερα και με μεγαλύτερο όφελος για τον πολίτη.

Λέξεις-Κλειδιά: Ηγεσία, Μετασχηματιστική Ηγεσία, Συναλλακτική Ηγεσία, Αξιοπιστία, Εμπιστοσύνη

Abstract

The present dissertation examines how the phenomenon of leadership manifests within the complex environment of the public sector and the public services. The subject of leadership has been treated by a considerable amount of scientific publications, through different theoretical viewpoints and using different approaches. However, due to its complex and multidimensional character, we cannot claim to have completely understand leadership. The same holds for the public sector, within which there have been fewer studies of leadership, although the latter has a central role in the productive and efficient operation and the provision of high-quality services to citizens and taxpayers. This has additional importance in times of economic depression, with public services having to operate at the same level under budgetary constraints.

In order to better grasp how leadership is exercised within the public sector, the current dissertation has adopted a multilevel approach, looking into how the leadership practices employed by managers influence the perceptions of employees regarding the managers' leadership styles, and how these perceptions, on their turn, influence the perceived trustworthiness of managers. Within the literature one can find studies that have examined these relationships, but primarily in private sector contexts (instead of public sector contexts). In addition, similar studies conducted in Greece, and specifically in the context of the Greek public sector, had not been identified.

For the empirical part of the dissertation, a key part of the broader public administration was selected, with important economic-social implications; the Greek tax administration. Furthermore, a representative subset of the tax administration was selected as a case study; the tax offices (D.O.Y.) of the area of Piraeus. Following the positivist research philosophy and the quantitative research approach, questionnaires were distributed in order to gather information both from managers and from employees/'subordinates'. The answers of 37 managers (the whole of managers working in the tax

offices of Piraeus during the period of data-collection) and of 176 employees/'subordinates' (the majority of those working in the tax offices the aforementioned period) were collected. The data was analysed at the team-level of analysis (manager-subordinates) using the SPSS software package.

Through the analysis of data, it was found that managers/leaders exercise leadership with strong transformational characteristics, but with transactional characteristics as well. The practices they use to exercise leadership relate to the support of employees in their work, to the sharing of information regarding issues that impact their work, to the recognition and appraisal of efforts, but also the motivation towards higher work-related performance. The exercise of transformational leadership was found to relate positively to the perceptions of employees regarding the leadership ability of their manager, and the degree of trust they place towards him. A respect result was not obtained, however, for the exercise of transactional leadership.

From this research, one can draw interesting conclusions and implications, both theoretical and practical. For instance, as is also observed in the recent literature, the development and empirical testing of multilevel conceptual models can contribute significantly in the advancement of knowledge around leadership, something also observed as a trend in the recent literature. Furthermore, within the public sector in Greece, and even under unfavourable conditions, one can find loci of efficient leadership. Designing and implementing the proper policies, these loci can be supported and expanded, in order for the public services to operate more productively, more efficiently and with greater benefits for the citizen and the taxpayer.

Key-words: Leadership, Transformational Leadership, Transactional Leadership, Trust, Trustworthiness

Περιεχόμενα

Ευχαριστίες.....	1
Περίληψη.....	3
Abstract.....	5
1. Εισαγωγή.....	9
1.1 Σημαντικότητα Θέματος και Διατύπωση Ερευνητικού Προβλήματος.....	9
1.2 Βασικές Θεωρητικές Προσεγγίσεις για την Ηγεσία.....	11
1.3 Αντικείμενο της Έρευνας.....	13
1.4 Σκοπός και Στόχοι της Διπλωματικής Εργασίας.....	15
1.4.1. Θεωρητικοί Στόχοι.....	16
1.4.2. Ερευνητικοί Στόχοι.....	17
1.5 Ερευνητικά Ερωτήματα.....	18
1.6 Δομή Διπλωματικής Εργασίας.....	19
2. Θεωρητικές Προσεγγίσεις.....	21
2.1 Η Ηγεσία ως Ερευνητικό Αντικείμενο.....	21
2.1.1 Ορισμοί και Εναλλακτικές Θεωρήσεις.....	21
2.1.2 Θεωρητικές Προσεγγίσεις σχετικά με την Ηγεσία.....	24
2.2 Ηγεσία, Εμπιστοσύνη και Αξιοπιστία.....	33
2.3 Ερευνητικές Υποθέσεις.....	35
3. Συναφείς εμπειρικές μελέτες και ευρήματα.....	41
4. Μεθοδολογία Έρευνας.....	49
4.1 Φιλοσοφία της Έρευνας.....	49
4.2 Ερευνητική Προσέγγιση.....	51
4.3 Ερευνητική Στρατηγική.....	52
4.4 Είδος Έρευνας.....	54
4.5 Μέθοδος Έρευνας.....	55
4.6 Σχεδιασμός ερωτηματολογίου.....	56
4.7 Προσδιορισμός ερευνητικού πληθυσμού και δείγματος.....	59
4.8 Επιλογή τεχνικών ανάλυσης δεδομένων.....	62
5. Αποτελέσματα Στατιστικής Ανάλυσης.....	63
5.1 Ανάλυση Μεταβλητών.....	63

5.1.1 Στυλ Ηγετικής Συμπεριφοράς.....	63
5.1.2 Διαμοιρασμός Πληροφόρησης.....	66
5.1.3 Ηγετική Ικανότητα και Εμπιστοσύνη στον Ηγέτη.....	67
5.1.4 Ηγετικές Πρακτικές	68
5.2 Εγκυρότητα	73
5.3 Περιγραφή Δείγματος.....	75
5.4 Στατιστική Εξέταση Σχέσεων μεταξύ των Μεταβλητών	78
5.5 Έλεγχος Ερευνητικών Υποθέσεων	82
6. Συμπεράσματα.....	88
6.1 Σχολιασμός Ευρημάτων.....	88
6.2 Συμβολή στη θεωρία και την έρευνα	93
6.3 Σημασία των ευρημάτων σε επίπεδο πρακτικής	94
6.4 Ερευνητικοί Περιορισμοί.....	97
6.5 Κατευθύνσεις για την Μελλοντική Έρευνα.....	99
Βιβλιογραφία	101
Παράρτημα	112
Έκθεμα 1 ^ο . Ερωτηματολόγιο Προϊσταμένων/΄Ηγετών΄	112
Έκθεμα 2 ^ο . Ερωτηματολόγιο Εργαζομένων/΄Ακολούθων΄	116
Έκθεμα 3 ^ο . Αποτελέσματα Στατιστικών Αναλύσεων.....	120

1. Εισαγωγή

1.1 Σημαντικότητα Θέματος και Διατύπωση Ερευνητικού Προβλήματος

Σε εποχές γενικευμένης οικονομικής και κοινωνικής κρίσης, με πολλαπλές συνέπειες σε όλα τα επίπεδα, ο δημόσιος τομέας κάθε χώρας επιφορτίζεται με τον κρίσιμο ρόλο να προσφέρει ποιοτικές δημόσιες υπηρεσίες που θεραπεύουν κοινωνικά προβλήματα και ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πολιτών και τις απαιτήσεις των καιρών. Προκειμένου να επιτευχθεί αυτό, χρειάζεται το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα να εργάζεται παραγωγικά και αποδοτικά, και να αξιοποιούνται κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο οι γνώσεις και οι δεξιότητες του (Alonso & Lewis, 2001; Gould-Williams, 2003; Steijn, 2008). Αντίστοιχα, κρίσιμος είναι ο ρόλος των στελεχών του δημοσίου τομέα που (εκτός των άλλων) είναι επιφορτισμένα με την καθοδήγηση, τον συντονισμό, τον έλεγχο και την αξιολόγηση των εργαζομένων. Των στελεχών, δηλαδή, που έχουν ρόλο 'ηγέτη' σε σχέση με τους εργαζομένους που συντονίζουν/επιβλέπουν. Των στελεχών που είναι υπεύθυνα για την υψηλή απόδοση των εργαζομένων και τη συνεχή βελτίωση των παρεχόμενων δημοσίων υπηρεσιών. Των στελεχών που δαπανούν χρόνο και προσπάθεια προκειμένου να εντοπίσουν και να εφαρμόσουν τις κατάλληλες πρακτικές ηγεσίας, παρακίνησης και διοίκησης του διαθέσιμου ανθρώπινου δυναμικού, υπό τους περιορισμούς που θέτουν οι έντονα γραφειοκρατικές δομές και διαδικασίες του δημοσίου τομέα.

Παρά την υψηλή σημασία που αποδίδεται στην ηγεσία στον δημόσιο τομέα (Moore, 1995; OECD, 2001; Pollitt & Bouckaert, 2004; Boin, 2005), η εμπειρική μελέτη του συγκεκριμένου αντικειμένου παραμένει ακόμα περιορισμένη. Από τη μία πλευρά, η πρόσβαση σε οργανωσιακά και εργασιακά περιβάλλοντα του δημοσίου τομέα για την άντληση πληροφοριών παρουσιάζει δεδομένες δυσκολίες. Από την άλλη πλευρά, οι υφιστάμενοι/εργαζόμενοι συνήθως είναι επιφυλακτικοί ως προς την παροχή πληροφοριών και στοιχείων για τους προϊσταμένους τους, λόγω της έντονης αλληλεξάρτησης που υπάρχει μεταξύ τους. Αυτό περιορίζει τις δυνατότητες επέκτασης της υφιστάμενης γνώσης και βαθύτερης κατανόησης

του σύνθετου φαινομένου της ηγεσίας και του πώς αυτό εκδηλώνεται στο περιβάλλον του δημόσιου τομέα. Αλλά στερεί από τους προϊσταμένους και μια δυνητικά πολύτιμη πηγή ενημέρωσης σχετικά με την αποτελεσματικότητα των ηγετικών πρακτικών και συμπεριφορών που χρησιμοποιούν, προκειμένου και οι ίδιοι να βελτιώνονται (Alimo-Metcalfe & Alimo-Metcalfe, 2005).

Στόχος της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να εξεταστεί σε βάθος το φαινόμενο της ηγεσίας στον δημόσιο τομέα. Πιο συγκεκριμένα, επιχειρείται η διερεύνηση των ηγετικών χαρακτηριστικών και συμπεριφορών που επιδεικνύουν οι ηγέτες/προϊστάμενοι και των ηγετικών πρακτικών που αυτοί χρησιμοποιούν (Van Wart, 2003; Fernandez, 2005; Van Slyke & Alexander, 2006). Καθώς και των αντιλήψεων που σχηματίζουν οι «ακόλουθοι» των ηγετών (δηλαδή οι εργαζόμενοι) σχετικά με τους ηγέτες/προϊσταμένους, και ιδιαίτερα σχετικά με τις ηγετικές ικανότητες τους, με την αξιοπιστία τους και με την εμπιστοσύνη των υφισταμένων προς αυτούς (Dirks & Ferrin, 2002; Orazi, Turrini & Valotti, 2013). Βασική υπόθεση της παρούσας εργασίας, όπως προκύπτει μέσα από τη θεωρητική μελέτη και ανάλυση της βιβλιογραφίας, είναι πώς η ηγεσία είναι άμεσα συνδεδεμένη με τις δυναμικές σχέσεις αλληλεπίδρασης και επιρροής που αναπτύσσονται μεταξύ του ηγέτη και των ακολούθων, και πώς οι σχέσεις αυτές επιδρούν στις σκέψεις και συμπεριφορές των ακολούθων – σε σχέση με τους οργανωσιακούς στόχους, αλλά και γενικότερα.

Περαιτέρω, για την εμπειρική διερεύνηση στο πλαίσιο της συγκεκριμένης εργασίας επιλέχθηκε το αντικείμενο των Δημοσίων Οικονομικών Υπηρεσιών (Δ.Ο.Υ.), που αποτελούν βασικό πυλώνα της φορολογικής διοίκησης της χώρας, καθώς και της δημόσιας διοίκησης ευρύτερα. Πρόκειται, συνεπώς, για ένα σύνολο οργανισμών του δημοσίου τομέα, με υψηλή οικονομική, κοινωνική και πολιτική σημασία, όπου καθημερινά εξυπηρετείται μεγάλος αριθμός πολιτών και επιχειρήσεων. Για λόγους που θα συζητηθούν διεξοδικά παρακάτω, εκτιμάται πως οι Δ.Ο.Υ. του Πειραιά, από τις οποίες θα αντληθούν στοιχεία σχετικά με τα ζητήματα ενδιαφέροντος, προσφέρουν ένα κατάλληλο πεδίο για την εξέταση των ηγετικών συμπεριφορών και πρακτικών, καθώς και των αποτελεσμάτων τους.

Στη βιβλιογραφία, οι μελέτες γύρω από το ζήτημα της ηγεσίας στον δημόσιο τομέα στην Ελλάδα είναι περιορισμένες (Bourantas & Papalexandris, 1993; Dimitriades & Maroudas, 2007), οπότε και η γνώση γύρω από το ζήτημα αυτό είναι ελλιπής και κατακερματισμένη. Η παρούσα διπλωματική εργασία, επιλέγοντας το συγκεκριμένο ερευνητικό θέμα, επιχειρεί να παράξει νέα εμπειρικά δεδομένα, και να εμπλουτίσει την υφιστάμενη γνώση. Επιπλέον, η παρούσα εργασία χρησιμοποιεί μια πολυεπίπεδη προσέγγιση για τη μελέτη της ηγεσίας, εστιάζοντας στο ομαδικό επίπεδο ανάλυσης και αντλώντας πληροφορίες τόσο από τους ηγέτες όσο και από τους ακολούθους τους. Έτσι, διαφοροποιείται από πολλές προηγούμενες έρευνες, που εξετάζουν την ηγεσία σε επίπεδο ηγετών (και των χαρακτηριστικών τους) ή σε επίπεδο ακολούθων (και των αντιλήψεων και συμπεριφορών τους σε σχέση με τον ηγέτη). Η προσέγγιση αυτή επιτρέπει να εξεταστούν οι σχέσεις μεταξύ ηγέτη και ακολούθων, και πώς οι συμπεριφορές και πρακτικές του πρώτου επιδρούν στις αντιλήψεις και τις συμπεριφορές των δεύτερων, και κατά συνέπεια στα ατομικά, ομαδικά και οργανωσιακά αποτελέσματα της ηγεσίας (Yammarino & Dansereau, 2008). Οπότε, μέσα από αυτές τις επιλογές, η παρούσα εργασία φιλοδοξεί να παρουσιάσει μια πιο πλήρη διερεύνηση του φαινομένου της ηγεσίας, συμβάλλοντας έτσι στην καλύτερη κατανόηση του και στην επέκταση της υφιστάμενης γνώσης γύρω από αυτό.

1.2 Βασικές Θεωρητικές Προσεγγίσεις για την Ηγεσία

Η ηγεσία είναι ένα διαπροσωπικό και κοινωνικό φαινόμενο που έχει προσελκύσει επί αιώνες το ενδιαφέρον της έρευνας και της πρακτικής (Μπουραντάς, 2005). Παρ' όλα αυτά, δεν έχει διαμορφωθεί μέχρι τώρα μια ενοποιημένη θεώρηση του φαινομένου της ηγεσίας, που θα επέτρεπε την βαθύτερη κατανόηση του. Ενδιαφέρον παρουσιάζει πώς τόσο σε παλαιότερες επισκοπήσεις της βιβλιογραφίας που έχει αναπτυχθεί (Stogdill, 1974; Bass, 1981) όσο και σε νεότερες (Bryman, 2011; Nohria & Khurana, 2013) έχει εντοπιστεί πληθώρα διαφορετικών ορισμών της ηγεσίας, ακόμα και με σημαντικές διαφορές μεταξύ τους. Αυτό μπορεί να αποδοθεί στις πολλές διαφορετικές επιστημονικές αφετηρίες των

μελετητών της ηγεσίας: οργανωσιακή θεωρία, διοίκηση, ψυχολογία, κοινωνιολογία, πολιτική επιστήμη κ.α. Καθώς, ανάλογα με την επιστημονική αφετηρία και το υπόβαθρο του, κάθε μελετητής υιοθετούσε διαφορετικές παραδοχές, εστίαζε σε διαφορετικές διαστάσεις του φαινομένου και χρησιμοποιούσε διαφορετικά αναλυτικά και μεθοδολογικά εργαλεία. Επιπλέον, οι διαφορετικοί ορισμοί της ηγεσίας καταπιάνονται με διαφορετικές επιμέρους διαστάσεις του φαινομένου: με την προσωπικότητα του ηγέτη, με τις διαφορετικές εκφράσεις της ηγετικής συμπεριφοράς, με τα διαφορετικά στυλ ηγεσίας, με την άσκηση επιρροής ή πειθούς, με τις διαφορετικές δυναμικές μεταξύ δύο ή περισσότερων προσώπων κ.ο.κ. (Bolden, 2011).

Παρά τις σημαντικές αυτές διαφοροποιήσεις μεταξύ ορισμών, θεωρήσεων και προσεγγίσεων γύρω από το ζήτημα της ηγεσίας, υπάρχει μια (έστω σε ελάχιστο επίπεδο) σύγκλιση στο ότι η ηγεσία αφορά κατά κύριο λόγο μια διαδικασία διαπροσωπικής/κοινωνικής επιρροής, την οποία ασκεί ο ηγέτης απέναντι στον ακόλουθο (ή τους ακολούθους) (Yukl, 2008; Martin et al., 2016). Ακόμα και αν δεν είναι σαφής η επιδίωξη πίσω από την άσκηση επιρροής, ο τρόπος άσκησης επιρροής, τα αποτελέσματα από την άσκηση επιρροής και οι αναπροσαρμογές στις συμπεριφορές μέσα από τη διαδικασία επιρροής.

Υπό αυτή την οπτική, μπορεί να εξηγηθεί και η μετατόπιση των προσεγγίσεων στη μελέτη της ηγεσίας με το πέρασμα του χρόνου. Οι πρώτες θεωρίες, που διατυπώθηκαν κυρίως τον 19^ο αιώνα και στις αρχές του 20^{ου}, παρουσίαζαν τους ηγέτες ως πρόσωπα με εγγενή τα χαρακτηριστικά τους αυτά, ως μοναδικές και χαρισματικές προσωπικότητες που προορίζονταν να διαδραματίσουν ηγετικό ρόλο. Τη δεκαετία του 1930, ξεκίνησε η έρευνα γύρω από τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά (τόσο δημογραφικά όσο και ψυχολογικά) που διαφοροποιούσαν τους ηγέτες από τους μη-ηγέτες. Από το 1940 και έπειτα, ξεκίνησε μια σταδιακή στροφή στη διερεύνηση του τί κάνουν οι ηγέτες, και όχι στα χαρακτηριστικά τους. Οι λεγόμενες 'συμπεριφορικές' θεωρίες εστίαζαν ακριβώς στην ηγετική συμπεριφορά, που μπορεί να επιδεικνύεται και από πρόσωπα με πολύ διαφορετικά χαρακτηριστικά. Στα μέσα της δεκαετίας του 1940, και πολύ περισσότερο μετά το 1950, άρχισε να κερδίζει έδαφος η 'περιστασιακή'

προσέγγιση, σύμφωνα με την οποία η ηγετική συμπεριφορά και τα χαρακτηριστικά της αποτελούν συνάρτηση του συγκεκριμένου πλαισίου εκδήλωσης, των σχέσεων ηγέτη-ακολούθου/ων, τους στόχους πίσω από την άσκηση ηγεσίας κλπ. Ουσιαστική σημασία στις διαπροσωπικές σχέσεις ξεκίνησε να αποδίδεται από τη δεκαετία του 1970, με τη θεωρία συναλλαγής ηγέτη-μέλους (βλ. περισσότερα στο Κεφάλαιο 2), και αργότερα με τις θεωρίες περί μετασχηματιστικής, συναλλακτικής και χαρισματικής ηγεσίας, καθώς και πιο σύγχρονες προσεγγίσεις που, επίσης, τοποθετούν στο επίκεντρο της ανάλυσης τις διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ ηγέτη και ακολούθου/ακολούθων.

1.3 Αντικείμενο της Έρευνας

Η έννοια της δημόσιας διοίκησης, σύμφωνα με τον Μακρυδημήτρη (2010), αναφέρεται στο σύνολο των διοικητικών μηχανισμών ή οργανισμών του Κράτους που αναλαμβάνουν το σχεδιασμό παρεμβάσεων για την επίλυση δημοσίων προβλημάτων και κοινωνικών αναγκών, την θεσμοθέτηση των παρεμβάσεων αυτών και τη διασφάλιση της υλοποίησής τους. Με δεδομένο πώς η φορολογία αποτελεί σημαντική δραστηριότητα οικονομικής πολιτικής κάθε κράτους και τη βασικότερη ίσως πηγή δημοσίων εσόδων (Γεωργακόπουλος & Πάσχος, 2003), γίνεται σαφές πώς η φορολογική διοίκηση – το σκέλος εκείνο της δημόσιας διοίκησης που είναι επιφορτισμένο με την άσκηση φορολογικής πολιτικής, τον σχεδιασμό και την υλοποίηση παρεμβάσεων για την επίτευξη των σχετικών δημοσιονομικών στόχων και την πραγματοποίηση ελέγχων – αποτελεί κομβικό τμήμα του κρατικού μηχανισμού (Αναστασόπουλος & Φορτσάκης, 2003).

Στην Ελλάδα, η δημιουργία φορολογικών/φοροεισπρακτικών μηχανισμών ξεκίνησε παράλληλα με τη σύσταση του Ελληνικού Κράτους, με σημεία-σταθμούς την επιβολή του φόρου επιτηδεύματος το 1830 και την ψήφιση του Νόμου «Περί Εφοριών» το 1854. Με το Νόμο αυτό ιδρύθηκαν 43 οικονομικές εφορίες σε όλη την Επικράτεια, μία ανά (διοικητικά καθορισμένη) επαρχία (Κωστής, 2013). Έκτοτε, η φορολογική διοίκηση στην Ελλάδα έτεινε να ισορροπεί μεταξύ συγκέντρωσης της λήψης αποφάσεων

σε κεντρικό επίπεδο και της αποκέντρωσης των διαδικασιών και λειτουργιών, οδηγώντας στη σημερινή πολυεπίπεδη δομή (Νανόπουλος, 2010). Συγκεκριμένα, η Ελληνική φορολογική διοίκηση βασίζεται σε ένα υβριδικό μοντέλο οργάνωσης (OECD, 2015), που συνδυάζει το μοντέλο οργάνωσης κατά φόρο (Εισόδημα, Κεφάλαιο, Φόρος Προστιθέμενης Αξίας, Ακίνητη Περιουσία) με το μοντέλο οργάνωσης κατά νομική μορφή (Ανώνυμες Εταιρείες, Βιομηχανικές Εταιρίες), και με ειδική λειτουργία ελέγχου για τους μεγάλους φορολογούμενους (Νανόπουλος, 2010).

Οι Δημόσιες Οικονομικές Υπηρεσίες (Δ.Ο.Υ.) αποτελούν αποκεντρωμένα και περιφερειακά διαρθρωμένα φορολογικά καταστήματα (tax offices) και, σε συνδυασμό με τις κεντρικές υπηρεσίες (Γενική Γραμματεία Πληροφοριακών Συστημάτων, πρώην Γενική Γραμματεία Δημοσίων Εσόδων – νυν Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων) και τις τέσσερις Φορολογικές Περιφέρειες (Αθηνών, Πειραιώς, Θεσσαλονίκης, Πατρών) συνθέτουν τον διοικητικό φορολογικό μηχανισμό της χώρας. Σήμερα, σε όλη την Επικράτεια λειτουργούν 120 Δ.Ο.Υ., υπαγόμενες στις τέσσερις Φορολογικές Περιφέρειες. Αν και το 2011 ο αριθμός των Δ.Ο.Υ. είχε διαμορφωθεί σε 290, πραγματοποιήθηκαν εκτεταμένες συγχωνεύσεις και αναδιαρθρώσεις το 2013 (Υπουργείο Οικονομικών, Δελτίο Τύπου, 14 Ιανουαρίου 2013) και το 2014 (Προεδρικό Διάταγμα 111/2014) που οδήγησαν στη μείωση αυτή. Επιπλέον, με απόφαση του Γενικού Γραμματέα Δημοσίων Εσόδων το 2013, ορίστηκε πως οι Δ.Ο.Υ. θα διαρθρώνονται σε: α) Α΄ Τάξης, σε επίπεδο Διεύθυνσης, β) Α΄-Β΄ Τάξης, σε επίπεδο Διεύθυνσης και γ) Β΄ Τάξης, σε επίπεδο Τμήματος, προκειμένου να απλοποιηθούν οι δομές και οι εσωτερικές διαδικασίες/λειτουργίες.

Μια σειρά λόγων εξηγούν την επιλογή των Δ.Ο.Υ. του Πειραιά ως αντικείμενο έρευνας για την συγκεκριμένη διπλωματική εργασία. Πρώτον, οι Δ.Ο.Υ. γενικότερα αποτελούν το σκελετό της φορολογικής διοίκησης, που με τη σειρά της αποτελεί σημαντικό τμήμα της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα. Δεύτερον, η οργάνωση και λειτουργία των Δ.Ο.Υ. είναι κομβική ως προς τη συλλογή των φορολογικών εσόδων, την πραγματοποίηση ελέγχων και την εξυπηρέτηση των πολιτών. Επομένως, οι Δ.Ο.Υ. συνδέονται άμεσα με την υλοποίηση των στόχων δημοσιονομικής και οικονομικής πολιτικής και

με την οικονομική πορεία της χώρας. Τρίτον, οι Δ.Ο.Υ. εξυπηρετούν καθημερινά μεγάλο αριθμό φορολογούμενων (πολιτών, νοικοκυριών και επιχειρήσεων). Μάλιστα, λόγω πληθυσμιακής συγκέντρωσης, οι Δ.Ο.Υ. της Περιφέρειας Αττικής εξυπηρετούν περισσότερα από 2 εκατομμύρια φορολογούμενους (βάσει στοιχείων απογραφής 2011). Αντίστοιχα, οι Δ.Ο.Υ. Πειραιά εξυπηρετούν περίπου μισό εκατομμύριο φορολογούμενους, και περίπου €2 δισεκατομμύρια φορολογικών εσόδων (Υπουργείο Οικονομικών, Στατιστικό Δελτίο Φορολογικών Δεδομένων, 2011). Τέταρτον, η παρούσα εργασία εκπονείται από πρόσωπο που έχει εργαστεί επί σειρά ετών στις φορολογικές υπηρεσίες του Πειραιά και έχει τη δυνατότητα πρόσβασης σε προϊσταμένους και εργαζόμενους για την άντληση πληροφοριών, αλλά και την εμπειρία που απαιτείται για την ερευνητική διαδικασία.

Κατά συνέπεια, η άσκηση ηγεσίας από τα στελέχη σε θέση προϊσταμένου στις φορολογικές υπηρεσίες μπορεί να θεωρηθεί ως σημαντικός προσδιοριστικός παράγοντας του επιπέδου εργασιακής απόδοσης, της αποτελεσματικότητας και της ποιότητας των υπηρεσιών (Phillipidou, Sodequist, & Prastacos, 2004; Riccucci, Rainey & Thompson, 2006; Ohemeng & Owusu, 2015). Για το λόγο αυτό, επιλέχθηκαν οι Δ.Ο.Υ. ως αντικείμενο έρευνας για την παρούσα διπλωματική εργασία, με στόχο να εξεταστεί το φαινόμενο της ηγεσίας όπως εκδηλώνεται στα συγκεκριμένα οργανωσιακά περιβάλλοντα, και εντός του ευρύτερου δημοσίου τομέα στην Ελλάδα.

1.4 Σκοπός και Στόχοι της Διπλωματικής Εργασίας

Ο σκοπός της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας είναι να εξετάσει, τόσο θεωρητικά όσο και εμπειρικά, το φαινόμενο της ηγεσίας και το πώς αυτό εκδηλώνεται στο οργανωσιακό περιβάλλον του δημοσίου τομέα στην Ελλάδα. Ειδικότερα, η εργασία επιχειρεί να εξετάσει την ηγεσία στις Δημόσιες Οικονομικές Υπηρεσίες του Πειραιά, που αποτελούν σημαντικό τμήμα του οργανωτικού και διοικητικού μηχανισμού άσκησης δημοσιονομικής πολιτικής στη χώρα. Η άσκηση ηγεσίας στον δημόσιο τομέα πραγματοποιείται υπό διαφορετικές συνθήκες, έχει να αντιμετωπίσει διαφορετικά

προβλήματα και υπόκειται σε διαφορετικούς περιορισμούς σε σχέση με την άσκηση ηγεσίας στον ιδιωτικό τομέα (Wart, 2003; Orazi, Turrini & Valotti, 2013). Αυτό οφείλεται στον πολύπλοκο, έντονα γραφειοκρατικό χαρακτήρα του δημοσίου τομέα, μέσα στον οποίον οι προϊστάμενοι (με την ευρεία έννοια) καλούνται να κινητοποιήσουν τους διαθέσιμους ανθρώπινους πόρους, και να τους κατευθύνουν προς την επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος, που είναι η αποτελεσματική και βιώσιμη λειτουργία του (εκάστοτε) δημοσίου οργανισμού, αλλά και η παροχή ποιοτικών δημοσίων υπηρεσιών προς τους πολίτες. Επομένως, η μελέτη της ηγεσίας στον δημόσιο τομέα, του πώς αυτή ασκείται και εκδηλώνεται και πώς επιδρά στην εργασιακή καθημερινότητα είναι ένα ζήτημα με ιδιαίτερο ενδιαφέρον και πολλαπλές προεκτάσεις. Στη συνέχεια, παρουσιάζονται οι θεωρητικοί και ερευνητικοί στόχοι της εργασίας (1.4.1 και 1.4.2, αντίστοιχα).

1.4.1. Θεωρητικοί Στόχοι

Η αποσαφήνιση των θεωρητικών στόχων μιας έρευνας έχει διττή χρησιμότητα. Από τη μία πλευρά, εξειδικεύει τον γενικότερο σκοπό της έρευνας, το αντικείμενο της, και προσδιορίζει συγκεκριμένα επιμέρους ζητήματα, πεδία ή/και ερωτήματα ενδιαφέροντος γύρω από τα οποία πραγματοποιείται η έρευνα αυτή (Κυριαζόπουλος & Σαμαντά, 2011). Από την άλλη πλευρά, οι θεωρητικοί στόχοι θέτουν τα όρια και αποτελούν οδηγό για τη θεωρητική μελέτη και ανάλυση, για την διερεύνηση και επισκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας. Αλλά και οδηγό ώστε στη συνέχεια να προσδιοριστούν οι ερευνητικοί στόχοι, τα ερευνητικά ερωτήματα, οι ερευνητικές υποθέσεις και να γίνει η επιλογή του κατάλληλου ερευνητικού σχεδιασμού με βάση όλα αυτά. Κατά συνέπεια, οι θεωρητικοί στόχοι της παρούσας εργασίας διαμορφώνονται ως ακολούθως:

1^{ος} Θεωρητικός Στόχος:

Θ.Σ.1 Θεωρητική μελέτη και ανάλυση του αντικειμένου της ηγεσίας, και καταγραφή των πιο σημαντικών εναλλακτικών θεωρήσεων/προσεγγίσεων που αναπτύχθηκαν για τη μελέτη αυτού.

2^{ος} Θεωρητικός Στόχος:

Θ.Σ.2 Θεωρητική μελέτη και ανάλυση των διαφορετικών μοντέλων άσκησης ηγεσίας (ή ηγετικής συμπεριφοράς) από πλευράς των ηγετών σε διαφορετικά οργανωσιακά περιβάλλοντα.

3^{ος} Θεωρητικός Στόχος:

Θ.Σ.3 Θεωρητική μελέτη και ανάλυση των εννοιών της εμπιστοσύνης (trust) των ακολούθων προς τον ηγέτη και της αξιοπιστίας (trustworthiness) του ηγέτη, και σύνδεση τους με τα διαφορετικά στυλ/μοντέλα άσκησης ηγεσίας.

1.4.2. Ερευνητικοί Στόχοι

Η κριτική ανάγνωση και επισκόπηση της βιβλιογραφίας που έχει αναπτυχθεί γύρω από το ζήτημα της ηγεσίας, και τις επιμέρους διαστάσεις του, αποτελεί σημαντικό σκέλος της παρούσας διπλωματικής εργασίας. Από την άλλη πλευρά, η παρούσα εργασία δεν αρκείται στο θεωρητικό πεδίο, αλλά επιχειρεί να διερευνήσει τα σχετικά ζητήματα και εμπειρικά. Να εξετάσει, συγκεκριμένα, πώς παρουσιάζεται το φαινόμενο της ηγεσίας σε πραγματικά οργανωσιακά περιβάλλοντα (του δημοσίου τομέα) και πώς ο τρόπος με τον οποία ασκεί ηγεσία ο ηγέτης επιδρά στις σκέψεις και συμπεριφορές των ακολούθων του. Και, μέσω αυτού, να εμπλουτίσει και να επεκτείνει την υφιστάμενη γνώση γύρω από τα ζητήματα αυτά. Στη βάση αυτή, διατυπώνονται οι ακόλουθοι ερευνητικοί στόχοι της παρούσας εργασίας:

1^{ος} Ερευνητικός Στόχος:

Ε.Σ.1 Να διερευνηθούν τα διαφορετικά στυλ ηγεσίας που χρησιμοποιούν και εφαρμόζουν οι προϊστάμενοι στο πλαίσιο άσκησης των ηγετικών τους καθηκόντων.

2^{ος} Ερευνητικός Στόχος:

Ε.Σ.2 Να διερευνηθούν οι ηγετικές πρακτικές που χρησιμοποιούν και εφαρμόζουν οι προϊστάμενοι στο πλαίσιο άσκησης των ηγετικών τους καθηκόντων.

3^{ος} Ερευνητικός Στόχος:

Ε.Σ.3 Να διερευνηθεί η έννοια της αξιοπιστίας που αποδίδουν οι ακόλουθοι στον ηγέτη, ως αποτέλεσμα της άσκησης ηγεσίας στο ατομικό επίπεδο (δηλ. αυτό των ακολούθων).

4^{ος} Ερευνητικός Στόχος:

Ε.Σ.4 Να διερευνηθούν οι σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ ηγετικών πρακτικών, συλ άσκησης ηγεσίας και αποδιδόμενης αξιοπιστίας στον ηγέτη.

1.5 Ερευνητικά Ερωτήματα

Ακολούθως, παρουσιάζονται τα ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας διπλωματικής εργασίας. Τα ερωτήματα αυτά προκύπτουν από τους θεωρητικούς και ερευνητικούς στόχους και από το αντικείμενο έρευνας της συγκεκριμένης εργασίας. Μέσα από τα ερευνητικά ερωτήματα οριοθετείται το πεδίο της παρούσας έρευνας, δηλαδή το επιμέρους ζήτημα με το οποίο καταπιάνεται, και το πώς αυτό τοποθετείται εντός της ευρύτερης βιβλιογραφίας και έρευνας που έχει αναπτυχθεί.

Ερευνητικά ερωτήματα που προκύπτουν από τους θεωρητικούς στόχους:

ΕΡ.1. Ποιός είναι ο όρισμος και ποια η έννοια της ηγεσίας; Ποιές είναι οι βασικότερες θεωρητικές προσεγγίσεις που αναπτύχθηκαν για τη μελέτη και κατανόηση της ηγεσίας, και πώς αυτές έχουν εξελιχθεί ιστορικά;

ΕΡ.2. Ποια είναι τα διαφορετικά μοντέλα ή συλ άσκησης ηγεσίας; Ποιά είναι τα βασικά χαρακτηριστικά τους;

ΕΡ.3. Πως μπορεί να οριστεί και να γίνει κατανοητή η έννοια της εμπιστοσύνης (trust) που αναπτύσσουν οι ακόλουθοι απέναντι στον ηγέτη; Πώς μπορεί η εμπιστοσύνη αυτή να οικοδομηθεί και να διατηρηθεί με την υιοθέτηση συγκεκριμένων συλ ηγεσίας και συγκεκριμένων ηγετικών πρακτικών;

Αντίστοιχα, πώς μπορεί να οριστεί και να γίνει κατανοητή η έννοια της αξιοπιστίας (trustworthiness) που αποδίδεται από τους ακολούθους στον ηγέτη;

Ερευνητικά ερωτήματα που προκύπτουν από τους ερευνητικούς στόχους:

ΕΡ.4. Ποιά ηγετικά στυλ χρησιμοποιούν συχνότερα οι προϊστάμενοι στον δημόσιο τομέα;

ΕΡ.5. Πώς σχετίζονται τα στυλ της ασκούμενης ηγεσίας των προϊσταμένων στον δημόσιο τομέα με την αξιοπιστία που αποδίδουν οι υφιστάμενοι στον προϊστάμενο τους;

ΕΡ.6. Ποιές είναι οι ηγετικές πρακτικές εκείνες που υιοθετούν και εφαρμόζουν συχνότερα οι προϊστάμενοι στον δημόσιο τομέα, στο πλαίσιο άσκησης των ηγετικών τους καθηκόντων;

ΕΡ.7. Πώς σχετίζονται οι ηγετικές πρακτικές που υιοθετούν και εφαρμόζουν οι προϊστάμενοι στον δημόσιο τομέα με την αξιοπιστία που αποδίδουν οι υφιστάμενοι στον προϊστάμενο τους;

ΕΡ.8. Κατά πόσο τα στυλ της ασκούμενης ηγεσίας των προϊσταμένων λειτουργούν διαμεσολαβητικά μεταξύ των ηγετικών πρακτικών που εφαρμόζονται και της αξιοπιστίας που αποδίδουν οι υφιστάμενοι στον προϊστάμενο τους;

1.6 Δομή Διπλωματικής Εργασίας

Στη συνέχεια, γίνεται συνοπτική παρουσίαση των βασικών ζητημάτων με τα οποία καταπιάνεται κάθε ένα από τα υπόλοιπα κεφάλαια της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας.

Έτσι, το Κεφάλαιο 2 παρουσιάζει την επισκόπηση της βιβλιογραφίας γύρω από την ηγεσία, ξεκινώντας από διαφορετικούς ορισμούς της έννοιας αυτής και συνεχίζοντας με την ιστορική εξέλιξη της μελέτης της έννοιας, και τις διαφορετικές προσεγγίσεις που έχουν αναπτυχθεί. Επιπλέον, αναλύεται το θεωρητικό και εννοιολογικό υπόβαθρο της εργασίας, και διατυπώνονται οι ερευνητικές υποθέσεις.

Το Κεφάλαιο 3 εστιάζει στην παρουσίαση των ευρημάτων από διαφορετικές εμπειρικές μελέτες που έχουν εξετάσει τις ίδιες έννοιες και σχέσεις (ή συναφείς) με την παρούσα εργασία, με στόχο να

διαμορφωθεί μια εικόνα σχετικά με τις σχέσεις ενδιαφέροντος (θετικές/αρνητικές, έντονες/αδύναμες) και να μπορέσει, στη συνέχεια, να υπάρξει σύγκριση με τα ευρήματα της εργασίας.

Το Κεφάλαιο 4 αναλύει την ερευνητική μεθοδολογία που ακολουθήθηκε στην παρούσα εργασία. Περιγράφονται η ερευνητική φιλοσοφία, η ερευνητική στρατηγική και η μεθοδολογία συλλογής δεδομένων, καθώς και στατιστικές τεχνικές που χρησιμοποιήθηκαν για την ανάλυση των δεδομένων και τον έλεγχο των υποθέσεων.

Ακολούθως, στο Κεφάλαιο 5 παρουσιάζονται τα ευρήματα της έρευνας. Σε περιγραφικό επίπεδο (δημογραφικά χαρακτηριστικά δείγματος), σε επίπεδο ελέγχων αξιοπιστίας και εγκυρότητας των εργαλείων που χρησιμοποιήθηκαν για τη μέτρηση των ανεξάρτητων και εξαρτημένων μεταβλητών, και σε επίπεδο ελέγχου των ερευνητικών υποθέσεων.

Τέλος, στο Κεφάλαιο 6 συνοψίζονται τα ευρήματα της έρευνας και παρουσιάζονται οι προεκτάσεις τους για τη θεωρία και την πρακτική. Επιπλέον, αναλύεται η συμβολή της συγκεκριμένης έρευνας στην επιστημονική γνώση σχετικά με την ηγεσία και τα υπόλοιπα ζητήματα ενδιαφέροντος, διατυπώνονται οι ερευνητικοί περιορισμοί και προσδιορίζονται πιθανές κατευθύνσεις για μελλοντική έρευνα.

2. Θεωρητικές Προσεγγίσεις

Το δεύτερο Κεφάλαιο εξετάζει διαφορετικές θεωρητικές προσεγγίσεις που αναπτύχθηκαν γύρω από το φαινόμενο της ηγεσίας, με ιδιαίτερη έμφαση σε αυτές που είχαν τη μεγαλύτερη επίδραση τόσο στην έρευνα όσο και στην πρακτική της διοίκησης. Στη συνέχεια, αναλύονται οι έννοιες της εμπιστοσύνης (trust) προς τον και της αξιοπιστίας (trustworthiness) του ηγέτη. Μέσα από τη θεωρητική ανάλυση και σύνθεση διαφορετικών θεωριών και εννοιών, και την αποσαφήνιση του θεωρητικού και εννοιολογικού υποβάθρου της εργασίας, παρουσιάζονται και οι ερευνητικές υποθέσεις.

2.1 Η Ηγεσία ως Ερευνητικό Αντικείμενο

2.1.1 Ορισμοί και Εναλλακτικές Θεωρήσεις

Όπως συζητήθηκε και στο 1^ο Κεφάλαιο, εάν ανατρέξει κάποιος στην ιδιαίτερα εκτεταμένη βιβλιογραφία που έχει αναπτυχθεί, θα εντοπίσει δεκάδες διαφορετικούς ορισμούς της ηγεσίας. Χαρακτηριστικό είναι πώς ο Stogdill (1974) ανέφερε πώς οι ορισμοί της ηγεσίας που μπορεί κανείς να εντοπίσει είναι όσοι και οι μελετητές που έχουν ασχοληθεί με το συγκεκριμένο φαινόμενο. Μελετώντας τα περισσότερα κείμενα στο διάστημα 1900-1990, ο Rost (1991) εντόπισε 221 ορισμούς της ηγεσίας. Σε ένα από τα πιο πρόσφατα εγχειρίδια για την ηγεσία, ο Northouse (2016) πρόσθεσε στη λίστα αρκετούς ακόμα ορισμούς που παρουσιάστηκαν από το 1990 μέχρι σήμερα. Επιπλέον, τις τελευταίες πέντε-έξι δεκαετίες έχουν εμφανιστεί στη βιβλιογραφία περίπου 65 διαφορετικά εννοιολογικά συστήματα ταξινόμησης διαφορετικών διαστάσεων της ηγεσίας (Fleishman et al., 1991).

Η πληθώρα ορισμών και εναλλακτικών θεωρητικών προσεγγίσεων μπορεί να αποδοθεί στην ίδια την πολύπλοκη φύση της ηγεσίας, αφού πρόκειται για ένα σύνθετο φαινόμενο που εμφανίζεται με διαφορετικά χαρακτηριστικά σε διαφορετικά περιβάλλοντα και οδηγεί σε διαφορετικά αποτελέσματα. Επίσης, μπορεί να αποδοθεί στις διαφορετικές επιστημονικές αφετηρίες των περισσότερων από τους

μελετητές που έχουν καταπιαστεί με το ζήτημα της ηγεσίας. Οι Day και Antonakis (2012) έχουν γράψει χαρακτηριστικά πώς μέσα σε περισσότερα από 100 χρόνια έρευνας γύρω από την ηγεσία έχει διαμορφωθεί ένας αξιοσημείωτος όγκος γνώσης, έχουν παρατηθεί πολλές μεταβολές υποδείγματος (paradigm shift), αλλά και οριακές συμβολές στην επιστημονική γνώση και αντιφατικά ευρήματα. Παρά την πολυπλοκότητα και την ασάφεια που υπάρχουν εγγενώς στην έννοια της ηγεσίας, εξετάζοντας διαφορετικούς ορισμούς μπορούν να εντοπιστούν ορισμένες βασικές διαστάσεις.

Σε ένα ορισμό που παρουσίασε ο Stogdill (1974), η ηγεσία χαρακτηρίστηκε ως η διαμόρφωση και διατήρηση δομημένων σχέσεων αλληλεπίδρασης. Ο Hollander (1978) διατύπωσε πως η ηγεσία είναι μια δυναμική σχέση αλληλεπίδρασης μεταξύ του ηγέτη και των ακολούθων του, και ο Cribbin (1981) την όρισε ως μια διαδικασία αλληλεπίδρασης που επιτρέπει στα διευθυντικά στελέχη να κατευθύνουν τους εργαζομένους στο να κάνουν αυτό που πρέπει, και με τον τρόπο που πρέπει. Ο Cohen (1990), αντίστοιχα, προσδιόρισε την ηγεσία ως την 'τέχνη' του να επηρεάζεις άλλους σε συγκεκριμένη κατεύθυνση. Και οι τέσσερις αυτοί ορισμοί αναδεικνύουν ίσως τη σημαντικότερη διάσταση της ηγεσίας: αυτή της διαπροσωπικής σχέσης αλληλεπίδρασης και επιρροής μεταξύ ηγέτη και ακολούθου (ή ακολούθων). Οι διαπροσωπικές σχέσεις, όπως συζητήθηκε και στο 1^ο Κεφάλαιο, αποτελούν βασικό συστατικό στοιχείο της έννοιας της ηγεσίας, και ένα από τα ελάχιστα κοινά χαρακτηριστικά σε διαφορετικές θεωρίες και προσεγγίσεις.

Μια διαφορετική διάσταση της ηγεσίας που αναδεικνύεται από μια σειρά άλλων ορισμών είναι η άσκηση διαπροσωπικής (ή κοινωνικής) επιρροής προκειμένου να επιτευχθούν συγκεκριμένοι στόχοι. Ο Stogdill (1950) προσδιόρισε την ηγεσία ως τη διαδικασία άσκησης επιρροής σε μία ομάδα ατόμων προκειμένου να επιτευχθούν συγκεκριμένοι στόχοι. Οι Tannenbaum, Weschler και Massarik (1961) όρισαν την ηγεσία ως την άσκηση διαπροσωπικής επιρροής στην κατεύθυνση υλοποίησης στόχων που έχουν προσδιοριστεί, και, πιο πρόσφατα, οι Kouzes και Posner (2006) ως την 'τέχνη' του να κινητοποιείς άλλους ανθρώπους που θέλουν να αγωνιστούν για κοινές επιδιώξεις. Προκύπτει, λοιπόν,

πώς η ύπαρξη συγκεκριμένων κοινών στόχων, στην κατεύθυνση της επίτευξης των οποίων πρέπει να συντονιστούν οι συμπεριφορές και ενέργειες των μελών μιας ομάδας, είναι εξίσου σημαντική διάσταση της έννοιας της ηγεσίας. Επιπλέον, ο ηγέτης έχει σε πολλές περιπτώσεις ρόλο και στη διαδικασία διαμόρφωσης των κοινών στόχων και επιδιώξεων, και συχνά επιλέγει να εμπλέξει στη διαδικασία αυτή και τους ακολούθους του σε κάποιο βαθμό (Locke & Latham, 2002).

Μια τρίτη διάσταση αφορά το πώς ασκείται η ηγεσία. Οι Donelly, Ivancevich και Gibson (1985) παρουσίασαν την ηγεσία ως την προσπάθεια ο ηγέτης να επηρεάσει τις δραστηριότητες των ακολούθων, μέσα από μια διαδικασία επικοινωνίας. Ο Batten (1989) όρισε την ηγεσία ως τη διαδικασία διαμόρφωσης και διαχείρισης των προσδοκιών της ηγεσίας σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού, προκειμένου το ανθρώπινο δυναμικό να κινητοποιηθεί προς την επιθυμητή κατεύθυνση (επίτευξης συγκεκριμένων στόχων). Έναν παρόμοιο ορισμό, με έμφαση στη διαμόρφωση των προσδοκιών (από πλευράς ηγεσίας) και των αντιλήψεων (από πλευράς ακολούθων), έδωσε και ο Bass (1990), εισάγοντας παράλληλα την ιδέα πώς η ηγεσία μπορεί να ασκείται σε όλα τα επίπεδα μιας ιεραρχίας – και όχι μόνο από τα ανώτερα προς τα κατώτερα κλιμάκια. Ο Zalenik (1992), από την άλλη πλευρά, παρουσίασε την ηγεσία ως τη διαδικασία χρήσης της εξουσίας και της ισχύος προκειμένου να επηρεαστούν οι σκέψεις και οι πράξεις άλλων ανθρώπων. Συνεπώς, ο τρόπος με τον οποίον ο ηγέτης ασκεί επιρροή στους ακολούθους του (μέσω της επικοινωνίας – τυπικής και άτυπης, της πειθούς, της άσκησης εξουσίας ή ισχύος – τυπικής και άτυπης) έχει τη σημασία του για την κατανόηση του φαινομένου της ηγεσίας. Ιδιαίτερη αναφορά γίνεται στο ρόλο της επικοινωνίας των επιδιώξεων από τον ηγέτη προς του ακολούθους, και στη διαμόρφωση και διαχείριση των προσδοκιών. Οπότε, ο ηγέτης χρησιμοποιεί ενεργά όλα τα διαθέσιμα 'κανάλια' επιρροής και επικοινωνίας προκειμένου να διαμορφώσει τις αντιλήψεις και πεποιθήσεις των ακολούθων, να αποσαφηνίσει τους κοινούς στόχους, να προσδιορίσει τί αναμένεται από τον κάθε ακόλουθο ατομικά (αλλά και από όλους συλλογικά) και να παρακινήσει σε συγκεκριμένες συμπεριφορές και ενέργειες (Fairhurst, 2005; Tourish, 2014).

Συνθέτοντας τα παραπάνω, προκύπτει πώς η έννοια της ηγεσίας: α) έχει στο επίκεντρο της διαπροσωπικές σχέσεις αλληλεπίδρασης και επιρροής μεταξύ ηγέτη και ακολούθου (ή ακολούθων), β) αφορά την άσκηση επιρροής προκειμένου ο ακόλουθος να κινητοποιηθεί για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων, και γ) περιλαμβάνει εκτός από την ίδια τη σχέση επιρροής, και τον τρόπο με τον οποίον αυτή ασκείται, δηλαδή τα διαφορετικά 'κανάλια' επιρροής που χρησιμοποιούνται (Lord, Brown & Freiberg, 1999; Avolio et al., 2004). Ο Bennis (2007) περιέγραψε την έννοια της ηγεσίας σαν ένα τρίγωνο, με τους ηγέτες, τους ακολούθους και τους κοινούς στόχους ή επιδιώξεις να βρίσκονται στις τρεις γωνίες. Επομένως, η ηγεσία είναι ένα έντονα σχεσιακό και δυναμικό φαινόμενο, πράγμα που εξηγεί και την πολυπλοκότητα και την αδυναμία εξαγωγής κοινά αποδεκτού ορισμού.

2.1.2 Θεωρητικές Προσεγγίσεις σχετικά με την Ηγεσία

Ο πλουραλισμός, η ύπαρξη πολλών εναλλακτικών θεωρήσεων και προσεγγίσεων και, αντίστοιχα, η απουσία «κοινού τόπου» δεν αφορούν μόνο τους ορισμούς της ηγεσίας, αλλά και τις θεωρίες που έχουν αναπτυχθεί για τη μελέτη και κατανόηση του πολύπλοκου αυτού φαινομένου. Ήδη το 1981, ο Bass είχε καταγράψει δέκα διαφορετικές κατηγορίες θεωριών σχετικά με την ηγεσία, και ακόμα περισσότερες διακριτές υποκατηγορίες. Τρεις δεκαετίες αργότερα, οι Gardner και συνεργάτες (2010) κατέγραψαν την εκθέτικη αύξηση της θεωρητικής παραγωγής στο αντικείμενο της εργασίας, αλλά και τις πολλές διαφορετικές διαστάσεις που έχουν εξεταστεί από μελετητές της ηγεσίας και τις διαφορετικές προσεγγίσεις (θεωρητικές και μεθοδολογικές) που έχουν αναπτυχθεί. Σε μια από τις πιο πρόσφατες σε βάθος επισκοπήσεις της βιβλιογραφία (Dinh et al., 2014) παρουσιάστηκαν 23 διαφορετικές θεωρίες γύρω από την ηγεσία, οι οποίες εμπεριέχουν 67 επιμέρους υπό-θεωρίες και θεωρητικές προσεγγίσεις. Γίνεται, λοιπόν, σαφές πώς η επιστημονική μελέτη της ηγεσίας είναι ένα ιδιαίτερα ευρύ και πλουραλιστικό ερευνητικό πρόγραμμα, αντλώντας στοιχεία από πολλά διαφορετικά επιστημονικά αντικείμενα και συνδυάζοντας τα προκειμένου να 'φωτιστούν' διαφορετικές πλευρές του σύνθετου αυτού φαινομένου, των αιτίων και των αποτελεσμάτων του.

Μία από τις απλές κατηγοριοποιήσεις των διαφορετικών θεωριών για την ηγεσία παρουσιάστηκε το 1992 από τον Bryman, με τέσσερις διαφορετικές κατηγορίες (Πίνακας 1), οι οποίες γνώρισαν και τη μεγαλύτερη διάδοση και αξιοποίηση στην έρευνα αλλά και τη διοικητική πρακτική. Λόγω των χωρικών περιορισμών, στην παρούσα εργασία θα ακολουθηθεί αυτή η κατηγοροποίηση. Στη συνέχεια, θα συζητηθεί συνοπτικά κάθε μία από τις τέσσερις κατηγορίες θεωριών, μαζί με τις κεντρικές της υποθέσεις και παραδοχές και τα βασικότερα έργα που αναπτύχθηκαν στο πλαίσιο αυτής.

Θεωρητική Προσέγγιση	Βασική Υπόθεση	Περίοδος στην οποία αναπτύχθηκε
Θεωρίες Χαρακτηριστικών (Trait theories)	Τα ηγετικά χαρακτηριστικά είναι έμφυτα στον άνθρωπο.	Μέχρι τη δεκαετία του 1940
Συμπεριφορικές Θεωρίες (Behavioral Theories)	Η αποτελεσματική ηγεσία προκύπτει από συγκεκριμένες ηγετικές συμπεριφορές.	1940 – 1960
Περιστασιακές/Ενδεχομενικές Θεωρίες (Situational/Contingency Theories)	Το πλαίσιο (οργανωσιακό, χρονικό, σχεσιακό κλπ.) εντός του οποίου ασκείται η ηγεσία επηρεάζει τη μορφή και τα αποτελέσματα της.	1960 – 1980
Σύγχρονες Προσεγγίσεις (Θεωρία Συναλλαγής Ηγέτη-Μέλους, Μετασηματιστική Ηγεσία κ.ο.κ.)	Οι διαπροσωπικές σχέσεις καθορίζουν την αποτελεσματικότητα (ή μη) της άσκησης ηγεσίας.	1980 μέχρι σήμερα

Πίνακας 1 Οι τέσσερις βασικές κατηγορίες θεωριών για την Ηγεσία, από Bryman (1992)

2.1.2.1 Θεωρίες Χαρακτηριστικών

Οι πρώτες γραπτές αναφορές στους 'φύσει ηγέτες', των οποίων τα ηγετικά χαρακτηριστικά είναι εγγενή, εντοπίζονται στην αρχαιότητα, και ειδικότερα στα έργα Αρχαίων Ελλήνων και Κινέζων φιλοσόφων (Prastacos, Wang & Soderquist, 2013; Zaccaro, 2014). Ωστόσο, οι βασικότερες θεωρίες που ανήκουν στην κατηγορία αυτή αναπτύχθηκαν τον 19^ο αιώνα και έως και τις πρώτες δεκαετίες του 20^{ου}.

Στις αρχές του 20^{ου} αιώνα ξεκίνησαν και οι πρώτες συστηματικές προσπάθειες για τη μελέτη και κατανόηση των φυσικών και προσωπικών χαρακτηριστικών των ηγετών, δηλαδή όλων εκείνων των χαρακτηριστικών που διαφοροποιούν τους ηγέτες από τους μη-ηγέτες (Kirkpatrick & Locke, 1991; Organ, 1996). Ανάμεσα στα χαρακτηριστικά που προσδιορίστηκαν από διαφορετικές έρευνες ως βασικά για την ύπαρξη (ή μη) της ηγετικής προσωπικότητας, συμπεριλαμβάνονται:

- Προσαρμοστικότητα σε διαφορετικές καταστάσεις, εγρήγορση σε σχέση με το κοινωνικό περιβάλλον, φιλοδοξία και προσανατολισμός στην επίτευξη, αυτοπεποίθηση, συνεργασία, αποφασιστικότητα, επιθυμία επιρροής, ενεργητικότητα, επιμονή, αντοχή στο άγχος, ανάληψη πρωτοβουλιών και ευθυνών (Stogdill, 1974)
- Ειλικρίνεια, προσανατολισμός προς το μέλλον, έμπνευση, ικανότητα δίκαιης κρίσης, τάση για υποστήριξη άλλων (Kouzes & Posner, 1987)
- Ειλικρίνεια, ακεραιότητα, νοημοσύνη, αυτοπεποίθηση, φιλοδοξίας για άσκηση ηγεσίας, ενεργητικότητα, γνώση για συγκεκριμένα καθήκοντα (Kirkpatrick & Locke, 1991)

Ωστόσο, η κυρίαρχη τότε ερευνητική τάση οδήγησε στη δημιουργία πολλών διαφορετικών 'καταλόγων' με ηγετικά χαρακτηριστικά, όπου κάθε ερευνητής προσέθετε τα δικά του (Derue et al., 2011). Επιπλέον, η μεθοδολογία που χρησιμοποιούσαν οι περισσότερες από τις μελέτες αυτές δεν εξέταζε πώς τα προσωπικά και φυσικά χαρακτηριστικά σχετίζονταν με διαφορετικές διαστάσεις της – αξιολογούμενης ως ηγετικής – προσωπικότητας. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίον σταδιακά άρχισε να μειώνεται η

έμφαση της έρευνας στη μελέτη συγκεκριμένων προσωπικοτήτων ηγετών σε διαφορετικά περιβάλλοντα, και αντίστοιχα το ενδιαφέρον να μεταφέρεται στον εντοπισμό των χαρακτηριστικών εκείνων που μπορούν να βελτιώσουν την αποτελεσματική άσκηση ηγεσίας (Van Seters & Field, 1990). Πιο πρόσφατα, αξιοποιώντας τις εξελίξεις στα ψυχομετρικά εργαλεία και τις μεθόδους παρατήρησης και μελέτης της συμπεριφοράς, οι θεωρίες χαρακτηριστικών επιχειρούν να κατανοήσουν εκ νέου πώς διαφορετικά χαρακτηριστικά συνδέονται με την ηγετική συμπεριφορά και την αποτελεσματικότητα αυτής (Judge, Piccolo & Kosalka, 2009; Antonakis, Day & Schyns, 2012; Colbert et al., 2012; Dinh & Lord, 2012; Walter & Scheibe, 2013; Nichols, 2016), εμπλουτίζοντας σημαντικά τη σχετική γνώση.

2.1.2.2 Συμπεριφορικές Θεωρίες

Η συμπεριφορική προσέγγιση στη μελέτη της ηγεσίας αναδύθηκε ως απάντηση στους περιορισμούς που αντιμετώπιζαν οι θεωρίες χαρακτηριστικών. Ουσιαστικά, επρόκειτο για μετατόπιση του κέντρου βάρους από τις προσωπικότητες των ηγετών και τα ηγετικά χαρακτηριστικά στην *ηγετική συμπεριφορά*, δηλαδή στο πώς συμπεριφέρονται οι ηγέτες απέναντι στους ακολούθους τους, το τί χαρακτηριστικά έχει αυτή τους η συμπεριφορά και το πόσο αποτελεσματική είναι (Yukl, 1989; Derue et al., 2011). Οι συμπεριφορικές θεωρίες, μεταξύ άλλων, παρουσίασαν και τα πρώτα εμπειρικά θεμελιωμένα στυλ ηγεσίας, όπως το αυταρχικό (autocratic), το δημοκρατικό (democratic) και το φιλελεύθερο (laissez-faire) μοντέλο των Lewin, Lippitt και White (1939).

Μεταξύ των διαφορετικών συμπεριφορικών προσεγγίσεων, ιδιαίτερα επιδραστικές υπήρξαν οι μελέτες του Πανεπιστημίου του Harvard, του Κέντρου Ηγεσίας του Πανεπιστημίου του Ohio και του Πανεπιστημίου του Michigan. Στο Harvard, χρησιμοποιώντας πειραματικές μεθόδους, παρατηρήθηκε και μελετήθηκε ο τρόπος συγκρότησης ομάδων εργασίας, οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ των μελών και η άσκηση ηγεσίας, η οποία μπορεί να έχει δύο εναλλακτικούς προσανατολισμούς: στους ανθρώπους και τις σχέσεις, ή στην εκτέλεση εργασιών και καθηκόντων (Bales, 1954; Bales & Flanders, 1954; Hare,

Borgatta & Bales, 1965). Στο Ohio, οι ερευνητές προσπάθησαν να εξετάσουν τα χαρακτηριστικά της συμπεριφοράς του ηγέτη, ώστε αυτή να εντοπίζεται ακόμα και σε πολύ διαφορετικά μεταξύ τους περιβάλλοντα. Κατέληξαν πως η ηγετική συμπεριφορά βασίζεται στις διαστάσεις της έναρξης δομής (δηλαδή στον προσδιορισμό των επιθυμητών συμπεριφορών από τους ακολούθους προκειμένου να επιτευχθούν συγκεκριμένοι στόχοι) και στη μέριμνα (δηλαδή στην επίδειξη ενδιαφέροντος, σεβασμού και εμπιστοσύνης απέναντι στους ακολούθους) (Stogdill & Coons, 1957; Stogdill, Goode & Day, 1962). Μεταγενέστερες μελέτες έδειξαν πως η κάθε διάσταση δημιουργεί διαφορετικά αποτελέσματα, οπότε ο κάθε ηγέτης, ανάλογα με τους ακολούθους, τις μεταξύ τους σχέσεις και τα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος, πρέπει να βρίσκει τον κατάλληλο συνδυασμό των δύο διαστάσεων που θα έχει τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα (Judge, Piccollo & Ilies, 2004). Στο Πανεπιστήμιο του Michigan, από την άλλη, οι ερευνητές εξέτασαν την ηγετική συμπεριφορά ως προς την αποτελεσματικότητα της, εντοπίζοντας τρία μοντέλα συμπεριφοράς: με προσανατολισμό στην απόδοση και την επίτευξη στόχων, με προσανατολισμό στην παρακίνηση των εργαζομένων/ακολούθων και με προσανατολισμό στη συμμετοχή των εργαζομένων/ακολούθων (Kahn & Katz, 1960; Likert, 1961).

Εξίσου επιδραστική υπήρξε και η Διοικητική Σχάρα (Managerial Grid) των Blake και Moulton (1964; Blake et al., 1964), που με βάση δύο διαστάσεις της ηγετικής συμπεριφοράς (ενδιαφέρον του ηγέτη για την απόδοση/ενδιαφέρον του ηγέτη για τους εργαζομένους) αναδεικνύει πέντε διαφορετικά στυλ ηγετικής προσωπικότητας. Βασικό συμπέρασμα του αναλυτικού αυτού εργαλείου ήταν πως ο πλέον αποτελεσματικός ηγέτης συνδυάζει υψηλό βαθμό ενδιαφέροντος για την απόδοση με υψηλό βαθμό ενδιαφέροντος για τους εργαζομένους.

Από τις μεγαλύτερες συμβολές των διαφορετικών συμπεριφορικών θεωριών υπήρξε η ώθηση που έδωσαν στην εκπαίδευση για ανάπτυξη ηγετικών προσωπικότητων (Davis & Luthans, 1979; Day, 2001). Παρ' όλα αυτά, η σχετική έρευνα δεν εξέτασε την επίδραση των δύο διαστάσεων της ηγετικής συμπεριφοράς σε συγκεκριμένα αποτελέσματα στο ατομικό και οργανωσιακό επίπεδο.

2.1.2.3 Περιστασιακές/Ενδεχομενικές Θεωρίες

Οι περιστασιακές ή ενδεχομενικές θεωρητικές προσεγγίσεις σχετικά με την ηγεσία προέκυψαν περίπου στα μέσα της δεκαετίας του 1960, σε μια απόπειρα διαφορετικών ερευνητών να προσδιορίσουν το πιο αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας (ή ηγετικής συμπεριφοράς) ανάλογα με το εκάστοτε περιβάλλον – δηλαδή τα χαρακτηριστικά του ηγέτη και των ακολούθων, τις μεταξύ τους σχέσεις καθώς και το ευρύτερο πλαίσιο (Graeff, 1983). Χρησιμοποιώντας τα τρία ηγετικά στυλ του Lewin και των συνεργατών του (Lewin, Lippitt & White, 1939), σε συνδυασμό με στοιχεία από τις θεωρίες χαρακτηριστικών και τις συμπεριφορικές θεωρίες, αρκετοί ερευνητές προσπάθησαν να προσδιορίσουν τις συνθήκες υπό τις οποίες είναι αποτελεσματικό κάθε στυλ ηγεσίας.

Μία από τις παλαιότερες και πιο γνωστές θεωρίες αυτής της κατηγορίας ήταν η Περιστασιακή Θεωρία Ηγεσίας (Contingency Theory of Leadership) του Fiedler (1964, 1966), που παρουσίασε ως βασικούς προσδιοριστικούς παράγοντες της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας τις σχέσεις ηγέτη-ακολούθου, τον προσανατολισμό του ηγέτη προς το έργο και τη θέση ισχύος του ηγέτη. Η θεωρία του Κύκλου Ζωής Ηγεσίας (Life-Cycle Leadership Theory) των Hersey και Blanchard (1969) εισήγαγε τέσσερα διαφορετικά ηγετικά στυλ (καθοδήγηση/telling, πώληση/selling, συμμετοχή/participating, εξουσιοδότηση/delegating). Κεντρικό επιχείρημα της θεωρίας ήταν πως το στυλ ηγεσίας προσαρμόζεται στο επίπεδο ωριμότητας των εργαζομένων, οπότε όσο αυξάνει η ωριμότητα τους αυξάνει και ο βαθμός ανάληψης ευθυνών και πρωτοβουλιών για την εκτέλεση των εργασιακών καθηκόντων. Στις αρχές της δεκαετίας του 1970, ο House (1971) διατύπωσε τη Θεωρία Διαδρομής-Στόχου (Path-Goal theory), που πρότεινε πως η παρακίνηση των ακολούθων για την εκτέλεση των εργασιακών καθηκόντων προκύπτει από την αλληλεπίδραση χαρακτηριστικών των καθηκόντων (εφικτότητα, σύνδεση με ανταμοιβές, αξία ανταμοιβών) και χαρακτηριστικών των ακολούθων και του ηγέτη. Η Θεωρία της Διαδικασίας Αποφάσεων (Decision Process Theory) των Vroom και Yetton (1973) εισήγαγε στοιχεία από μοντέλα λήψης αποφάσεων προκειμένου να καθοδηγεί τους ηγέτες στις κατάλληλες αποφάσεις ανάλογα με τις

συνθήκες που επικρατούν. Η ίδια θεωρία τόνισε το ρόλο της συμμετοχής των ακολούθων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, προκειμένου η ηγεσία να οδηγεί στα επιθυμητά αποτελέσματα. Τέλος, η Θεωρία των Γνωστικών Πόρων (Cognitive Resource Theory) των Fiedler και Garcia (1987) εισήγαγε τη νοημοσύνη και την εμπειρία του ηγέτη, καθώς και το αντιληπτό από τον ηγέτη και τους ακολούθους άγχος, ως ερμηνευτικές μεταβλητές της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας.

Συνολικά, οι διαφορετικές περιστασιακές ή ενδεχομενικές προσεγγίσεις επέτρεψαν την εμπειρική διερεύνηση μια βαθύτερη κατανόηση του πώς ασκείται η ηγεσία σε διαφορετικά περιβάλλοντα και υπό διαφορετικές συνθήκες (Dinh et al., 2014).

2.1.2.4 Σύγχρονες Θεωρητικές Προσεγγίσεις για την Ηγεσία

Από τα μέσα της δεκαετίας του 1980 και έπειτα, η έρευνα σχετικά με την ηγεσία μετακινήθηκε σε πιο ολιστικές θεωρητικές προσεγγίσεις, με στόχο να κατανοηθούν σε βάθος οι πολύπλοκες σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ ηγέτη και ακολούθου/ακολούθων και το πώς αυτές σχετίζονται με τα αποτελέσματα σε ατομικό, ομαδικό και οργανωσιακό επίπεδο. Στη συνέχεια θα συζητηθούν διεξοδικά τρεις από τις πιο διαδεδομένες θεωρίες, που έχουν άμεση σχέση με το αντικείμενο και το θεωρητικό υπόβαθρο της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

Η **Θεωρία Συναλλαγής Ηγέτη-Μέλους** (Leader-Member Exchange; Dansereau, Graen & Haga, 1975) ήταν από τις πρώτες που εστίασαν στη σχέση ηγέτη-μέλους ως δυάδας. Η συγκεκριμένη θεωρία υποστηρίζει πως η σχέση του ηγέτη δεν είναι ίδια με όλους τους ακολούθους. Αντίθετα, τείνουν να δημιουργούνται δύο ομάδες ακολούθων: η εσω-ομάδα, με τα μέλη της οποίας ο ηγέτης διατηρεί σχέσεις υψηλής εμπιστοσύνης και επιρροής, και η εξω-ομάδα, με τα μέλη της οποίας ο ηγέτης διατηρεί τυπικές και υπηρεσιακές σχέσεις (Schriesheim, Castro & Cogliser, 1999). Η ένταξη στη μία ή την άλλη ομάδα προσδιορίζεται, μεταξύ άλλων, από τα χαρακτηριστικά του ακολούθου, τα χαρακτηριστικά της εργασίας και το είδος των σχέσεων με τον ηγέτη (Erdogan & Bauer, 2014), ενώ οι σχέσεις υψηλής

συναλλαγής (δηλαδή μεταξύ ηγέτη και μελών της εσω-ομάδας κυρίως) έχουν βρεθεί να σχετίζονται θετικά με την ικανοποίηση των ακολούθων από την εργασία τους (Erdogan & Enders, 2007), τη δέσμευση τους απέναντι στον ηγέτη και τον οργανισμό (Le Blanc & Gonzalez, 2012), την αποδεκτή συμπεριφορά εντός του οργανισμού (organizational citizenship behavior; Harris, Li & Kirkman, 2014) και την εργασιακή απόδοση (Martin et al., 2016).

Το **Συναλλακτικό Μοντέλο Ηγεσίας** (Transactional Model of Leadership) αναπτύχθηκε από τον Bass (1985), με βασική ιδέα πώς η συναλλακτική ηγεσία βασίζεται σε σχέσεις αμοιβαίου συμφέροντος για τον ηγέτη και τον ακόλουθο και ασκείται με τη βοήθεια κανόνων, ανταμοιβών αλλά και πειθαρχικών μηχανισμών (Judge & Piccolo, 2004). Ειδικότερα, η συναλλακτική ηγεσία περιλαμβάνει την παροχή αμοιβών σε συνάρτηση με την επίτευξη προκαθορισμένων στόχων (contingent reward), τον έλεγχο της εργασίας των ακολούθων και τη διόρθωση αποκλίσεων (active management-by-exception) και τη μη-επέμβαση του ηγέτη εκτός και αν παρουσιαστεί κάποιο πρόβλημα που χρειάζεται επίλυση (passive management-by-exception). Η συναλλακτική ηγεσία θεωρείται κατάλληλη για έντονα γραφειοκρατικά οργανωσιακά/εργασιακά περιβάλλοντα, όπου η αποτελεσματική εργασία και η απόδοση προηγούνται σαν προτεραιότητες σε σχέση με την καλλιέργεια των σχέσεων (Tracey & Hinkin, 1998) – και υπό αυτήν την οπτική βρίσκεται σε άμεση συνάφεια με την άσκηση ηγεσίας εντός του δημοσίου τομέα και των δημοσίων υπηρεσιών (Wright, Moynihan & Pandey, 2012).

Το **Μετασχηματιστικό Μοντέλο Ηγεσίας** (Transformational Model of Leadership) βασίστηκε στο έργο του Burns (1978), που διέκρινε μεταξύ ηγεσίας και διαχείρισης, με την πρώτη να έχει περισσότερο μετασχηματιστικό ρόλο, με έμφαση στην παρακίνηση των εργαζομένων και την οικοδόμηση ομαδικών σχέσεων και τη δεύτερη να βασίζεται στην ικανοποίηση ατομικών συμφερόντων. Την ιδέα αυτή εξέλιξε ο Bass (1985), υποστηρίζοντας πώς ο ηγέτης δεν λειτουργεί απλά δίνοντας οδηγίες και επιβραβεύοντας (ή τιμωρώντας) τον ακόλουθο, αλλά μετασχηματίζοντας τη σκέψη και συμπεριφορά του, ώστε οι κοινοί στόχοι να γίνουν κτήμα του και να κινητοποιείται σε υψηλότερη προσπάθεια και επίτευξη. Ουσιαστικά,

πρόκειται για την υπέρβαση του ατομικού συμφέροντος και την εμπέδωση της ομαδικής αλληλεπίδρασης προκειμένου να επιτευχθούν οι κοινοί στόχοι (Bass, 1990), με τον ηγέτη να έχει υψηλή προσωπική αξιοπιστία απέναντι στον ακόλουθο και να δίνει ο ίδιος το παράδειγμα για αυτό που θεωρείται επιθυμητή εργασιακή συμπεριφορά (Posner & Kouzes, 1993).

Η θεωρία του Bass για τη μετασχηματιστική ηγεσία (Bass, 1985, 1990, 1999; Bass, Avolio & Atwater, 1996; Avolio & Bass, 1995) περιλαμβάνει τέσσερις επιμέρους διαστάσεις. Η πρώτη είναι η ιδεαλιστική επιρροή (*idealized influence*), όπου οι ακόλουθοι αναπτύσσουν σεβασμό προς και ταύτιση με τον ηγέτη. Η δεύτερη είναι η εμπνευσμένη παρακίνηση (*inspirational motivation*), όπου ο ηγέτης αναδεικνύει το κοινό όραμα και τους κοινούς στόχους και παρακινεί τους ακολούθους σε ομαδική εργασία για την επίτευξη αυτών. Η τρίτη είναι η διανοητική διέγερση (*intellectual stimulation*), όπου ο ηγέτης επιχειρεί να ενισχύσει τα διανοητικά χαρακτηριστικά των ακολούθων, ώστε να σκέπτονται και να πράττουν με βάση τη λογική και το επιχείρημα. Η τέταρτη είναι η εξατομικευμένη μέριμνα (*individualized consideration*), όπου ο ηγέτης αναγνωρίζει την προσωπικότητα κάθε ακολούθου, συμπεριφέρεται με διαφορετικό τρόπο και ενδιαφέρεται για την ανάπτυξη κάθε προσωπικότητας.

Η μετασχηματιστική ηγεσία έχει βρεθεί εμπειρικά να σχετίζεται θετικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους (Braun et al., 2013), με την οργανωσιακή δέσμευση και παραμονή (Avolio et al., 2004), με τη μείωση του εργασιακού άγχους και της εργασιακής εξάντλησης (Gill, Flaschner & Shachar, 2006), με την καινοτομικότητα στην εργασία (Chen et al., 2014) και την εργασιακή απόδοση (Choudhary, Akhtar & Zaheer, 2013).

Επιπλέον, ειδικότερα για τον δημόσιο τομέα έχει βρεθεί πως οι λιγότερο γραφειοκρατικές δομές και η ύπαρξη καναλιών αμφίδρομης επικοινωνίας ευνοούν την άσκηση μετασχηματιστικής ηγεσίας (Wright & Pandey, 2009), πως η άσκηση μετασχηματιστικής ηγεσίας επηρεάζει θετικά την παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων (Caillier, 2014) και την προώθηση αλλαγών σε γραφειοκρατικές δομές (Van der

Noet, 2014), πως η μετασχηματιστική ηγεσία δημιουργεί προϋποθέσεις για περισσότερη δημιουργικότητα και καινοτομικότητα στην εργασία (Kim & Yoon, 2014), αλλά και πως τα πρόσωπα που χαράσσουν δημόσια πολιτική έχουν τον ίδιο ή μεγαλύτερο ρόλο στην άσκηση μετασχηματιστικής ηγεσίας απ' ότι τα πρόσωπα που βρίσκονται σε θέσεις προϊσταμένων στον δημόσιο τομέα (Head & Alford, 2015). Συνολικά, προκύπτει πως υπάρχουν ακόμα σημαντικά περιθώρια διερεύνησης της μετασχηματιστικής ηγεσίας στο πλαίσιο του δημοσίου τομέα, όπως και άλλων θεωριών για την ηγεσία, αφού ο τρόπος με τον οποίον η ηγεσία ασκείται, τα αποτελέσματα της, αλλά και οι συνθήκες υπό τις οποίες ένα στυλ ηγεσίας μπορεί να είναι πιο αποτελεσματικό σε σχέση με ένα άλλο δεν έχουν εξεταστεί και κατανοηθεί σε ικανοποιητικό βαθμό μέχρι σήμερα.

2.2 Ηγεσία, Εμπιστοσύνη και Αξιοπιστία

Ο βαθμός στον οποίον τα χαρακτηριστικά του ηγέτη και της συμπεριφοράς του καλλιεργούν την εμπιστοσύνη των ακολούθων προς το πρόσωπο του υπήρξε διαχρονικά σημείο ενδιαφέροντος για τη μελέτη της ηγεσίας. Όταν εμπιστεύονται τους ηγέτες τους, οι ακόλουθοι είναι συχνά διατεθειμένοι να κάνουν πρωτόγνωρα πράγματα, ακόμα και να θυσιάσουν το ατομικό τους όφελος (Burke et al., 2007). Χαρακτηριστικό είναι πως, μέσα από εμπειρικές μελέτες, η ύπαρξη εμπιστοσύνης προς τον ηγέτη έχει βρεθεί να σχετίζεται θετικά με την ικανοποίηση από την εργασία, την οργανωσιακή δέσμευση, τη διάθεση παραμονής στον ίδιο οργανισμό, τη μείωση του εργασιακού άγχους, την εργασιακή απόδοση, αλλά και την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων (Dirks & Ferrin, 2002; Colquitt, Scott & LePine, 2007; Liu, Siu & Shi, 2010; Kelloway et al., 2012). Αντίθετα, η έλλειψη εμπιστοσύνης προς τον ηγέτη μπορεί να δημιουργεί αρνητικά αποτελέσματα σε ατομικό και σε οργανωσιακό επίπεδο.

Ένα από τα πρώτα ολοκληρωμένα, και ιδιαίτερα επιδραστικά, μοντέλα για την κατανόηση των μηχανισμών που δημιουργούν εμπιστοσύνη προς τους ηγέτες παρουσιάστηκε από τους Mayer, Davis και Schoorman (1995). Σύμφωνα με αυτό, η τάση ενός ατόμου να εμπιστεύεται τον ηγέτη του (ή

οποιοδήποτε άλλο πρόσωπο) σχετίζεται: α) με την τάση του να εμπιστεύεται άλλα άτομα γενικότερα και β) με την αξιοπιστία που αποδίδει το άτομο αυτό προς τον ηγέτη. Έτσι, προέκυψε πως η αξιοπιστία (trustworthiness) του ηγέτη είναι ποιοτικά διαφορετική έννοια από αυτή της εμπιστοσύνης (trust), και ταυτόχρονα αιτιακός παράγοντας της δεύτερης. Η αξιοπιστία του ηγέτη συνδέεται άμεσα με τα χαρακτηριστικά του ίδιου του ηγέτη και τη συμπεριφορά του, και προκύπτει ουσιαστικά από αυτά, ενώ η εμπιστοσύνη αφορά προσωπικά τον κάθε ακόλουθο (Schoorman, Mayer, & Davis, 2007). Επιπλέον, οι Mayer και συνεργάτες (1995) υποστήριξαν πως η αξιοπιστία του ηγέτη είναι συνάρτηση τριών βασικών χαρακτηριστικών ή ιδιοτήτων που αποδίδονται σε αυτόν από τον ακόλουθο: της ηγετικής ικανότητας (ability), της ακεραιότητας (integrity) και της καλής θέλησης (benevolence).

Προκύπτει, λοιπόν, πως η αξιοπιστία του ηγέτη είναι εξίσου σημαντική έννοια, σχετίζεται άμεσα με την εμπιστοσύνη προς αυτόν, καθώς και με τα αποτελέσματα της ηγεσίας σε ατομικό, ομαδικό και οργανωσιακό επίπεδο. Η ηγετική ικανότητα αναφέρεται στο σύνολο γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων σχετικών με την εργασία που εκτελείται και με το συγκεκριμένο οργανωσιακό περιβάλλον, καθώς και με τα υπόλοιπα χαρακτηριστικά που επιτρέπουν σε ένα άτομο να ασκεί με επιτυχία επιρροή υπό δεδομένες συνθήκες (Mayer et al., 1995). Η ακεραιότητα του ηγέτη σχετίζεται με τη συνέπεια των πράξεων του, με την τήρηση των υποσχέσεων και με την άσκηση διοίκησης με δικαιοσύνη στο οργανωσιακό περιβάλλον (Mayer et al., 1995). Η καλή θέληση, τέλος, αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο ο ηγέτης ενδιαφέρεται για τους ακολούθους, τους υποστηρίζει και μεριμνά για την καλή κατάσταση τους, φυσική και πνευματική.

Σε πρόσφατες εμπειρικές μελέτες (Colquitt et al., 2007; Schoorman et al., 2007; Vanneste, Puranam, & Kretschmer, 2014; TJones & Shah, 2016), επιβεβαιώθηκε το κεντρικό επιχείρημα του μοντέλου των Mayer και συνεργατών (1995), πως οι τρεις επιμέρους διαστάσεις της αξιοπιστίας (ικανότητα, ακεραιότητα, καλή θέληση) σχετίζονται θετικά με την εμπιστοσύνη προς τον ηγέτη.

2.3 Ερευνητικές Υποθέσεις

Η παρούσα διπλωματική εργασία υιοθετεί μια πολυεπίπεδη προσέγγιση στη μελέτη της ηγεσίας, εστιάζοντας την ανάλυση σε ομαδικό επίπεδο: εξετάζοντας δηλαδή τους ηγέτες όσο και τους ακολούθους, τις μεταξύ τους σχέσεις και το πώς οι συμπεριφορές και πράξεις των ηγετών επιδρούν στις αντιλήψεις και συμπεριφορές των ακολούθων. Εστιάζοντας στις αντιλήψεις των ακολούθων, στην παρούσα εργασία χρησιμοποιείται η 'αντιληπτή ηγετική συμπεριφορά' ως βασικό στοιχείο του εννοιολογικού υποβάθρου. Με δεδομένο πως η ηγεσία είναι μια διαδικασία αλληλεπίδρασης και επιρροής, αλλά και πως υπάρχουν πολλοί παράγοντες που επιδρούν στη διαδικασία αυτή (σχετικοί με τα χαρακτηριστικά του ηγέτη και των ακολούθων, με τις υφιστάμενες μεταξύ τους σχέσεις, με το είδος της εργασίας, με το οργανωσιακό ή ευρύτερο περιβάλλον κλπ.), είναι πολύ πιθανόν ο τρόπος με τον οποίον ο κάθε ακόλουθος να αντιλαμβάνεται την ηγετική συμπεριφορά και τις ηγετικές πράξεις να διαφέρει από την ίδια τη συμπεριφορά και τις πράξεις του ηγέτη (Avolio et al., 2009). Σύμφωνα με ψυχολογικές και γνωστικές προσεγγίσεις στο ζήτημα της ηγεσίας, οι αντιλήψεις του ακόλουθου σχετικά με τον ηγέτη είναι αυτές που παράγουν συγκεκριμένα αποτελέσματα σε επίπεδο ατομικής (ή ομαδικής) εργασιακής συμπεριφοράς (Jones, James & Bruni, 1975; Lord, 1985; Cronshaw & Lord, 1987; Madzar, 2001; Martinko, Harvey & Douglas, 2007). Εδώ, η έννοια της 'αντιληπτής ηγεσίας' θα συνδυαστεί με τις έννοιες της μετασχηματιστικής (transformational) και της συναλλακτικής (transactional) ηγεσίας που συζητήθηκαν παραπάνω.

Οι πρώτες δύο ερευνητικές υποθέσεις της παρούσας διπλωματικής εργασίας εξετάζουν τη σχέση μεταξύ των αντιλήψεων των ακολούθων για την άσκηση μετασχηματιστικής και συναλλακτικής ηγεσίας από τον ηγέτη και της αξιοπιστίας που αποδίδουν σε αυτόν. Αρκετοί ερευνητές της ηγεσίας, όπως ο Bass (1998) και ο Avolio (1999) έχουν επισημάνει πώς η μετασχηματιστική ηγεσία προκαλεί το σεβασμό, το θαυμασμό και την εμπιστοσύνη των ακολούθων, με τους τελευταίους να είναι

διατεθειμένοι να καταβάλλουν υψηλή προσπάθεια για την επίτευξη των κοινών στόχων. Οι Dirks και Ferrin (2002), σε μετά-ανάλυση εμπειρικών μελετών που πραγματοποίησαν, εντόπισαν θετικές συσχετίσεις μεταξύ μετασχηματιστικής ηγεσίας και εμπιστοσύνης, αλλά και μεταξύ συναλλακτικής ηγεσίας και εμπιστοσύνης. Και ακόμα και αν οι περισσότερες σχετικές μελέτες έχουν εντοπίσει θετικές σχέσεις μεταξύ της άσκησης μετασχηματιστικής ηγεσίας και της εμπιστοσύνης προς τον ηγέτη, το ίδιο δεν ισχύει και για τα συναλλακτική ηγεσία, αφού έχει υποστηριχθεί πως το συγκεκριμένο στυλ ηγετικής συμπεριφοράς δεν αρκεί για να θεμελιωθεί η εμπιστοσύνη του ακολούθου στο πρόσωπο του ηγέτη (Kelloway et al., 2012; Braun et al., 2013; Banks et al., 2016). Οι υποθέσεις που διατυπώνονται εδώ αφορούν την ύπαρξη θετικών σχέσεων μεταξύ των αντιλήψεων των ακολούθων για το στυλ ηγεσίας που εφαρμόζει ο ηγέτης και της αποδιδόμενης αξιοπιστίας σε αυτόν. Πρώτον, επειδή τα διαφορετικά στυλ ηγεσίας εστιάζουν σε διαφορετικές ανάγκες και χαρακτηριστικά των ακολούθων, το κάθε ένα από αυτά είναι δυνατόν να συμβάλλει στην οικοδόμηση εμπιστοσύνης και στην απόδοση αξιοπιστίας προς τον ηγέτη. Δεύτερον, επειδή σε πραγματικά οργανωσιακά περιβάλλοντα είναι ιδιαίτερα συνηθισμένο οι ηγέτες να χρησιμοποιούν χαρακτηριστικά τόσο από την μετασχηματιστική όσο και από την συναλλακτική ηγεσία, οπότε και οι δύο συμπεριφορές συνυπάρχουν και συνδιαμορφώνουν τις αντιλήψεις και συμπεριφορές των ακολούθων.

H_{0,1}: Οι αντιλήψεις των ακολούθων για την άσκηση μετασχηματιστικής ηγεσίας από τον ηγέτη δεν σχετίζονται με την αξιοπιστία που αποδίδουν σε αυτόν.

H_{1,1}: Οι αντιλήψεις των ακολούθων για την άσκηση μετασχηματιστικής ηγεσίας από τον ηγέτη σχετίζονται θετικά με την αξιοπιστία που αποδίδουν σε αυτόν.

H_{0,2}: Οι αντιλήψεις των ακολούθων για την άσκηση συναλλακτικής ηγεσίας από τον ηγέτη δεν σχετίζονται με την αξιοπιστία που αποδίδουν σε αυτόν.

H_{1,2}: Οι αντιλήψεις των ακολούθων για την άσκηση συναλλακτικής ηγεσίας από τον ηγέτη σχετίζονται θετικά με την αξιοπιστία που αποδίδουν σε αυτόν.

Στο πλαίσιο της πολυεπίπεδης προσέγγισης που υιοθετεί η παρούσα εργασία, και της ανάλυσης σε ομαδικό επίπεδο, εξετάζονται οι πρακτικές μέσα από τις οποίες ασκεί τα ηγετικά του καθήκοντα ο ηγέτης. Συγκεκριμένα, σε αντίθεση με πολλές άλλες έρευνες που εξετάζουν τις αντιλήψεις των ιδίων των ηγετών για το στυλ ηγεσίας που εφαρμόζουν, εδώ εξετάζονται οι ηγετικές πρακτικές. Οι πρακτικές αυτές αναφέρονται στην ευρύτερη διαδικασία της ηγεσίας: την 'επικοινωνία' των στόχων και των επιδιώξεων προς τους ακολούθους, την αποσαφήνιση του τί πρέπει να κάνει κάθε ακόλουθος, την υποστήριξη των ακολούθων στην εκτέλεση των καθηκόντων τους, την επίλυση προβλημάτων που ανακύπτουν σε σχέση με την εργασία ή με το ευρύτερο περιβάλλον, την αναγνώριση και επιβράβευση της προσπάθειας και της απόδοσης, την ενθάρρυνση για ανάληψη πρωτοβουλιών και συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων κ.ο.κ. Η μελέτη των ηγετικών πρακτικών είναι μια γνώριμη από παλιά ιδέα στη βιβλιογραφία, με πολλές συστηματικές προσπάθειες για ανάπτυξη εργαλείων και μεθοδολογιών παρατήρησης, μέτρησης και ανάλυσης των πρακτικών αυτών (Posner & Kouzes, 1988; 1993; Ball & Carter, 2002; Goldman, 2012). Ενώ έχουν αναπτυχθεί επιχειρήματα σχετικά με το ρόλο των ηγετικών πρακτικών στην εμπέδωση κλίματος εμπιστοσύνης μεταξύ του ηγέτη και των ακολούθων (Kouzes & Posner, 2006; Shockley-Zabalak, Morreale & Hackman, 2010), οι σχέσεις αυτές δεν έχουν εξεταστεί εμπειρικά σε ικανοποιητικό βαθμό, κυρίως λόγω εγγενών μεθοδολογικών δυσκολιών στη μελέτη των πρακτικών (Gillespie & Mann, 2004). Εδώ, διατυπώνεται η υπόθεση για θετική σχέση μεταξύ των διαφορετικών ηγετικών πρακτικών και της αξιοπιστίας που αποδίδουν οι ακόλουθοι στον ηγέτη, επειδή οι διαφορετικές πρακτικές, στο βαθμό που εφαρμόζονται αποτελεσματικά και προσαρμόζονται στις ανάγκες της εργασίας, των ακολούθων και του περιβάλλοντος, λειτουργούν θετικά ως προς τη διαμόρφωση εμπιστοσύνης για τον ηγέτη και την ενίσχυση της αξιοπιστίας του.

H_{0,3}: Οι ηγετικές πρακτικές που εφαρμόζει ο ηγέτης δεν σχετίζονται σημαντικά με την αποδιδόμενη σε αυτόν αξιοπιστία.

H_{1,3}: Οι ηγετικές πρακτικές που εφαρμόζει ο ηγέτης σχετίζονται θετικά με την αποδιδόμενη σε αυτόν αξιοπιστία.

Μια διαφορετική ηγετική πρακτική, με ιδιαίτερη σημασία για τη διαδικασία διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού, είναι ο διαμοιρασμός της πληροφορίας (information-sharing) από τον ηγέτη στους ακολούθους. Η παροχή πληροφόρησης προς τους ακολούθους σχετικά με τους στόχους του οργανισμού και τις επιδιώξεις, σχετικά με το αντικείμενο εργασίας και τις συγκεκριμένες αρμοδιότητες καθενός, σχετικά με κεντρικές πολιτικές και επιλογές και άλλα συναφή ζητήματα, αποτελεί μία από τις βασικότερες δραστηριότητες του ηγέτη στο πλαίσιο άσκησης των καθηκόντων του. Η παροχή πληροφόρησης για οτιδήποτε μπορεί να αφορά τους ακολούθους και να διευκολύνει την εργασία τους και την καθημερινότητα τους στο οργανωσιακό περιβάλλον θέτει τις βάσεις για δημιουργία εμπιστοσύνης προς το πρόσωπο του ηγέτη (Dirks & Ferrin, 2002; Lee et al., 2010; Li et al., 2014). Αντίστοιχα, αναμένεται ο διαμοιρασμός πληροφόρησης από τον ηγέτη προς τους ακολούθους να ενισχύει και την αξιοπιστία που αποδίδουν αυτοί σε αυτόν.

H_{0,4}: Ο διαμοιρασμός πληροφόρησης από τον ηγέτη προς τους ακολούθους δεν σχετίζεται σημαντικά με την αποδιδόμενη σε αυτόν αξιοπιστία.

H_{1,4}: Ο διαμοιρασμός πληροφόρησης από τον ηγέτη προς τους ακολούθους σχετίζεται θετικά με την αποδιδόμενη σε αυτόν αξιοπιστία.

Πέραν από τις παραπάνω υποθέσεις, η παρούσα εργασία εξετάζει και μια πιο σύνθετη σχέση, που συνδέεται με την πολυεπίπεδη προσέγγιση που έχει υιοθετηθεί. Παραπάνω αναφέρθηκε πώς οι αντιλήψεις των ακολούθων σχετικά με το στυλ ηγεσίας που εφαρμόζει ο ηγέτης επηρεάζουν την απόδοση αξιοπιστίας στον ηγέτη, ενώ επηρεάζονται από τις συγκεκριμένες ηγετικές πρακτικές που

χρησιμοποιεί ο ηγέτης. Μέσα από τη διαδικασία αλληλεπίδρασης και άσκησης επιρροής, οι συμπεριφορές και πρακτικές του ηγέτη αποτυπώνονται στις αντιλήψεις που διαμορφώνουν οι ακόλουθοι σχετικά με αυτόν, και στη συνέχεια μεταφράζονται σε συγκεκριμένες αντιλήψεις και πράξεις των ηγετών (Shondrick, Sinh & Lord, 2007; Junker & van Dick, 2014; Lord & Dinh, 2014). Προκειμένου να εξεταστεί, στο βαθμό του δυνατού, η διαδικασία αυτή σχέσεων επιρροής και αλληλεπίδρασης, και με δεδομένο πώς η έρευνα πραγματοποιείται στο ομαδικό επίπεδο ανάλυσης, διατυπώνονται υποθέσεις σχετικά με τον διαμεσολαβητικό ρόλο (mediating effect) των αντιλήψεων των ακολούθων σχετικά με το συλλ ηγεσίας στις σχέσεις μεταξύ: α) ηγετικών πρακτικών και αποδιδόμενης αξιοπιστίας, και β) διαμοιρασμού πληροφόρησης και αποδιδόμενης αξιοπιστίας. Η εξέταση τέτοιων σχέσεων διευκολύνεται, εδώ, από την επιλογή για άντληση πληροφοριών τόσο από ηγέτες όσο και από ακολούθους. Οπότε διερευνάται πώς οι συμπεριφορές και πρακτικές σε επίπεδο ηγέτη διαμορφώνουν αντιλήψεις (σχετικά με το συλλ ηγεσίας) σε επίπεδο ακολούθων και τις συμπεριφορές τους (απόδοση αξιοπιστίας). Η ανάλυση σε επίπεδο ομάδας, συνεπώς, επιτρέπει μια καλύτερη κατανόηση της ηγεσίας ως ενός δυναμικού σχεσιακού φαινομένου, με έντονο το ρόλο των αλληλεπιδράσεων και της άσκησης επιρροής (Dinh et al., 2014; Endres & Weibler, 2017).

H_{0,5}: Οι αντιλήψεις των ακολούθων σχετικά με την άσκηση μετασχηματιστικής ηγεσίας από τον ηγέτη δεν λειτουργούν διαμεσολαβητικά στη σχέση μεταξύ ηγετικών πρακτικών και αποδιδόμενης αξιοπιστίας στον ηγέτη.

H_{1,5}: Οι αντιλήψεις των ακολούθων σχετικά με την άσκηση μετασχηματιστικής ηγεσίας από τον ηγέτη λειτουργούν διαμεσολαβητικά στη σχέση μεταξύ ηγετικών πρακτικών και αποδιδόμενης αξιοπιστίας στον ηγέτη.

H_{0,6}: Οι αντιλήψεις των ακολούθων σχετικά με την άσκηση μετασχηματιστικής ηγεσίας από τον ηγέτη δεν λειτουργούν διαμεσολαβητικά στη σχέση μεταξύ διαμοιρασμού πληροφόρησης και αποδιδόμενης αξιοπιστίας στον ηγέτη.

H_{1,6}: Οι αντιλήψεις των ακολούθων σχετικά με την άσκηση μετασχηματιστικής ηγεσίας από τον ηγέτη λειτουργούν διαμεσολαβητικά στη σχέση μεταξύ διαμοιρασμού πληροφόρησης και αποδιδόμενης αξιοπιστίας στον ηγέτη.

H_{0,7}: Οι αντιλήψεις των ακολούθων σχετικά με την άσκηση συναλλακτικής ηγεσίας από τον ηγέτη δεν λειτουργούν διαμεσολαβητικά στη σχέση μεταξύ ηγετικών πρακτικών και αποδιδόμενης αξιοπιστίας στον ηγέτη.

H_{1,7}: Οι αντιλήψεις των ακολούθων σχετικά με την άσκηση συναλλακτικής ηγεσίας από τον ηγέτη λειτουργούν διαμεσολαβητικά στη σχέση μεταξύ ηγετικών πρακτικών και αποδιδόμενης αξιοπιστίας στον ηγέτη.

H_{0,8}: Οι αντιλήψεις των ακολούθων σχετικά με την άσκηση συναλλακτικής ηγεσίας από τον ηγέτη δεν λειτουργούν διαμεσολαβητικά στη σχέση μεταξύ διαμοιρασμού πληροφόρησης και αποδιδόμενης αξιοπιστίας στον ηγέτη.

H_{1,8}: Οι αντιλήψεις των ακολούθων σχετικά με την άσκηση συναλλακτικής ηγεσίας από τον ηγέτη λειτουργούν διαμεσολαβητικά στη σχέση μεταξύ διαμοιρασμού πληροφόρησης και αποδιδόμενης αξιοπιστίας στον ηγέτη.

3. Συναφείς εμπειρικές μελέτες και ευρήματα

Σε αυτό το Κεφάλαιο παρουσιάζονται τα ευρήματα διαφορετικών εμπειρικών μελετών σε συναφή αντικείμενα με αυτό της παρούσας εργασίας. Στόχος είναι να σχηματιστεί μια πλήρης εικόνα για τις σχέσεις που έχουν εντοπιστεί μεταξύ των εννοιών και μεταβλητών ενδιαφέροντος, που θα μπορέσει στη συνέχεια να χρησιμοποιηθεί για το σχολιασμό των ευρημάτων της παρούσας εργασίας. Ο Πίνακας 2 συνοψίζει μια σειρά από εμπειρικές επιστημονικές εργασίες, με ιδιαίτερη αναφορά στις έννοιες που εξέτασαν, τη μεθοδολογία που ακολούθησαν και τα ευρήματα τους. Λόγω του μεγάλου όγκου δημοσιευμένων επιστημονικών εργασιών για το αντικείμενο της ηγεσίας, αυτές που παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα επιλέχθηκαν με βάση δύο κριτήρια: α) τη διερεύνηση ερωτημάτων και υποθέσεων συναφών με τα ερωτήματα και της υποθέσεις της παρούσας εργασίας, και β) τη διερεύνηση των ζητημάτων αυτών στο πλαίσιο του δημοσίου τομέα, ή τμημάτων του.

Άρθρο	Μεθοδολογία	Πλαίσιο Έρευνας	Έννοιες - Μεταβλητές	Ευρήματα
Jones, James & Bruni (1975)	Έρευνα πεδίου με ερωτηματολόγιο	112 δημόσιοι υπάλληλοι και στρατιωτικοί	Αντιληπτή ηγετική συμπεριφορά – εμπιστοσύνη στον ηγέτη	Χαμηλότερες συσχετίσεις αντιλήψεων για την ηγετική συμπεριφορά και βαθμού εμπιστοσύνης στον ηγέτη για εργαζόμενους που επενδύουν προσωπικά λιγότερο στην εργασία τους
Lau, Newman & Broedling (1980)	Έρευνα πεδίου με ερωτηματολόγιο	220 διευθυντές του ιδιωτικού τομέα	Χαρακτηριστικά διευθυντικής εργασίας στον ιδιωτικό τομέα	Τα διευθυντικά στελέχη στον ιδιωτικό τομέα κατανέμουν το χρόνο τους μεταξύ διοίκησης, συντονισμού και παρακίνησης των εργαζομένων.
Lau & Pavett (1980)	Έρευνα πεδίου με ερωτηματολόγιο	210 διευθυντές του δημοσίου τομέα και 220 του ιδιωτικού	Χαρακτηριστικά διευθυντικής εργασίας – Διαφορές δημοσίου και ιδιωτικού τομέα	Δεν παρατηρούνται σημαντικές διαφορές μεταξύ δημοσίου και ιδιωτικού τομέα στο περιεχόμενο των διευθυντικών καθηκόντων, στην πολυπλοκότητα τους και

				στις επιμέρους εργασίες που εκτελούν τα διευθυντικά στελέχη
Posner & Kouzes (1988a)	Ανάπτυξη κλίμακας – έρευνα με ερωτηματολόγιο	Δείγματα ηγετών και ακολούθων από τον ιδιωτικό και τον δημόσιο τομέα	Ηγετικές πρακτικές – κατασκευή κλίμακας μέτρησης	Οι ηγετικές πρακτικές βρέθηκαν να σχετίζονται σημαντικά με το στυλ ηγεσίας και την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας
Posner & Kouzes (1988b)	Έρευνα πεδίου με ερωτηματολόγιο	998 εργαζόμενοι σε διαφορετικούς κλάδους αξιολόγησαν τους ηγέτες/προϊσταμένους	Ηγετικές πρακτικές – αξιοπιστία ηγέτη	Και οι τρεις εξεταζόμενες διαστάσεις της αξιοπιστίας (εμπιστοσύνη, δυναμισμός, κατάρτιση) βρέθηκαν να σχετίζονται θετικά με τις ασκούμενες πρακτικές από πλευράς ηγετών
Podsakoff et al. (1990)	Έρευνα πεδίου με ερωτηματολόγιο	988 εργαζόμενοι σε βιομηχανία	Μετασηματιστική Ηγεσία – Εμπιστοσύνη στον Ηγέτη	Η άσκηση μετασηματιστικής ηγεσίας επηρεάζει θετικά την εμπιστοσύνη στο πρόσωπο του ηγέτη. Η εμπιστοσύνη λειτουργεί διαμεσολαβητικά μεταξύ μετασηματιστικής ηγεσίας και αποδεκτής συμπεριφοράς στο οργανωσιακό περιβάλλον.
Howell & Avolio (1993)	Έρευνα πεδίου με ερωτηματολόγιο	78 διευθυντικά στελέχη σε επιχειρήσεις διαφορετικών κλάδων	Μετασηματιστική/ Συναλλακτική Ηγεσία - Απόδοση επιχειρησιακής μονάδας	Θετικές σχέσεις μεταξύ μετασηματιστικής ηγεσίας και απόδοσης της επιχειρησιακής μονάδας. Αρνητικές σχέσεις μεταξύ συναλλακτικής ηγεσίας και απόδοσης της επιχειρησιακής μονάδας. Διαμεσολαβητικός ρόλος του βαθμού υποστήριξης της καινοτομίας μεταξύ των διευθυντικών στελεχών
Atwater & Wright (1996)	Έρευνα πεδίου με ερωτηματολόγιο	Διευθυντικά στελέχη και εργαζόμενοι από 35 δημόσιους και ιδιωτικούς οργανισμούς	Ισχύς ηγέτη – Μετασηματιστική Ηγεσία – Συναλλακτική Ηγεσία	Οι εργαζόμενοι/ακόλουθοι στον δημόσιο τομέα θεωρούν πως οι προϊστάμενοι τους εμφανίζουν περισσότερα χαρακτηριστικά μετασηματιστικής

				ηγεσίας απ' ότι οι εργαζόμενοι στον ιδιωτικό τομέα. Οι εργαζόμενοι/ακόλουθοι στον ιδιωτικό τομέα θεωρούν πως οι προϊστάμενοι τους κάνουν πιο συχνή χρήση της ισχύος τους απ' ότι οι εργαζόμενοι στον δημόσιο τομέα.
Podsakoff, MacKenzie & Bommer (1996)	Έρευνα πεδίου με ερωτηματολόγιο	1539 εργαζόμενοι από διαφορετικούς κλάδους	Μετασχηματιστική Ηγεσία – Ικανοποίηση – Εμπιστοσύνη – Οργανωσιακή Δέσμευση	Η άσκηση μετασχηματιστικής ηγεσίας παρουσιάζει θετικές σχέσεις με την ικανοποίηση των εργαζομένων, την εμπιστοσύνη τους προς τους ηγέτες τους και την ανάπτυξη δέσμευσης προς τον οργανισμό.
Fields & Herold (1997)	Έρευνα πεδίου με ερωτηματολόγιο	344 εργαζόμενοι από διαφορετικούς κλάδους	Ηγετικές Πρακτικές – Μετασχηματιστική Ηγεσία – Συναλλακτική Ηγεσία	Οι ηγετικές πρακτικές από το εργαλείο μέτρησης ηγετικών πρακτικών των Kouzes & Posner μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την εκτίμηση διαφορετικών διαστάσεων της μετασχηματιστικής και της συναλλακτικής ηγεσίας.
Tracey & Hinkin (1998)	Ανάπτυξη κλίμακας με ερωτηματολόγιο	291 μεσαία και κατώτερα διευθυντικά στελέχη από τον ξενοδοχειακό κλάδο	Μετασχηματιστική Ηγεσία – Ηγετικές Πρακτικές	Τα αποτελέσματα έδειξαν πως η μετασχηματιστική ηγεσία είναι σημαντικά διαφορετική έννοια από τις διαφορετικές ηγετικές πρακτικές που χρησιμοποιεί ο ηγέτης.
Mayer & Davis (1999)	Πειραματική έρευνα με επαναλαμβανόμενη συλλογή δεδομένων με ερωτηματολόγιο	166, 170 και 193 εργαζόμενοι και προϊστάμενοι σε βιομηχανική μονάδα	Σύστημα αξιολόγησης και ανταμοιβών – Αξιοπιστία – Εμπιστοσύνη	Ένα αποδεκτό σύστημα αξιολόγησης οδηγεί σε μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στο πρόσωπο του ηγέτη. Η αξιοπιστία του ηγέτη λειτουργεί διαμεσολαβητικά στη σχέση μεταξύ συστήματος αξιολόγησης και βαθμού εμπιστοσύνης.
Pillai, Schriesheim,	Έρευνα πεδίου με ερωτηματολόγιο	Δύο δείγματα με 192 και 155 дуάδες	Μετασχηματιστική Ηγεσία –	Η μετασχηματιστική ηγεσία βρέθηκε να

Williams (1999)		ηγετών-ακολουθών	Συναλλακτική Ηγεσία – Εμπιστοσύνη – Αντιληπτή δικαιοσύνη	επιδρά έμμεσα στην αποδεκτή οργανωσιακή συμπεριφορά, μέσω της αντιληπτής δικαιοσύνης στο οργανωσιακό περιβάλλον και της ανάπτυξης εμπιστοσύνης προς τον ηγέτη.
Jung & Avolio (2000)	Πειραματική έρευνα με παρατήρηση	194 φοιτητές που εκτέλεσαν διαφορετικά καθήκοντα υπό διαφορετικές συνθήκες ηγεσίας	Μετασηματιστική Ηγεσία – Συναλλακτική Ηγεσία – Εμπιστοσύνη – Εργασιακή Απόδοση	Η μετασηματιστική ηγεσία επιδράει στην απόδοση θετικά, τόσο άμεσα όσο και έμμεσα – με την εμπιστοσύνη να λειτουργεί διαμεσολαβητικά. Η συναλλακτική ηγεσία επιδράει μόνο έμμεσα, μέσω της εμπιστοσύνης.
Hooijberg & Choi (2001)	Συγκριτική έρευνα πεδίου με ερωτηματολόγιο	819 μεσαία διευθυντικά στελέχη από εταιρεία του ιδιωτικού τομέα και 175 ανώτερα διευθυντικά στελέχη δημόσιου οργανισμού	Στυλ Ηγετικής Συμπεριφοράς – Αποτελεσματικότητα της Ηγεσίας	Τα στελέχη του δημοσίου θεωρούν πως η μετασηματιστική ηγεσία σχετίζεται λιγότερο με την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας, και η συναλλακτική ηγεσία περισσότερο, απ' ότι θεωρούν τα στελέχη του ιδιωτικού τομέα.
Dirks & Ferrin (2002)	Μετά-Ανάλυση	109 δημοσιευμένες μελέτες και ερευνητικά δείγματα	Προσδιοριστικοί παράγοντες και αποτελέσματα της εμπιστοσύνης	Μεταξύ άλλων, εντοπίστηκαν θετικές συσχετίσεις μεταξύ μετασηματιστικής ηγεσίας και εμπιστοσύνης στον ηγέτη, και μεταξύ συναλλακτικής ηγεσίας και εμπιστοσύνης στον ηγέτη.
Gould-Williams (2003)	Έρευνα πεδίου με ερωτηματολόγιο	293 εργαζόμενοι, προϊστάμενοι και διευθυντικά στελέχη δημοσίων υπηρεσιών	Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού – Εμπιστοσύνη – Ικανοποίηση - Απόδοση	Οι πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού που εφαρμόζονται σχετίζονται θετικά με την εμπιστοσύνη προς τον ηγέτη, με την ικανοποίηση, με την οργανωσιακή δέσμευση και με την εργασιακή απόδοση.
Reinke (2003)	Έρευνα πεδίου με ερωτηματολόγιο	254 εργαζόμενοι σε αποκεντρωμένο οργανισμό δημόσιας διοίκησης	Εμπιστοσύνη – Ηγετική Συμπεριφορά Σύστημα	Η εμπιστοσύνη προς τον ηγέτη σχετίζεται θετικά με την αποδοχή ενός νέου συστήματος

			Αξιολόγηση της Απόδοσης	αξιολόγηση της απόδοσης, ενώ η ηγετική συμπεριφορά έχει μικρότερη επίδραση.
Gillespie & Mann (2004)	Έρευνα πεδίου με ερωτηματολόγιο	83 μέλη από 33 ομάδες εργασίας σχετικές με την Έρευνα και Ανάπτυξη (R&D)	Μετασχηματιστική Ηγεσία – Εμπιστοσύνη – Αποτελεσματικότητα της ηγεσίας	Η μετασχηματιστική ηγεσία βρέθηκε να ερμηνεύει σημαντικό μέρος της εμπιστοσύνης προς τον ηγέτη, και η εμπιστοσύνη βρέθηκε να σχετίζεται θετικά με την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας.
Judge & Piccolo (2004)	Μετά-Ανάλυση	87 δημοσιευμένες μελέτες, διπλωματικές εργασίες και μη-δημοσιευμένα ερευνητικά δείγματα	Μετασχηματιστική Ηγεσία – Συναλλακτική Ηγεσία – Ικανοποίηση – Παρακίνηση – Αποτελεσματικότητα ηγεσίας	Η μετασχηματιστική ηγεσία σχετίζεται θετικά με την ικανοποίηση του ακόλουθου από τον ηγέτη, με την παρακίνηση του ακόλουθου και με την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας. Η συναλλακτική ηγεσία σχετίζεται θετικά με τις ίδιες μεταβλητές, συν την εργασιακή απόδοση του ηγέτη.
Caldwell & Hayes (2007)	Έρευνα πεδίου με ερωτηματολόγιο	296 μεταπτυχιακοί και προπτυχιακοί φοιτητές	Ηγετική συμπεριφορά – αποδιδόμενη αξιοπιστία στον ηγέτη	Η ηγεσία με έμφαση στη διαχείριση προσδοκιών και η ηγεσία με έμφαση στις σχέσεις βρέθηκαν να σχετίζονται θετικά με την αποδιδόμενη αξιοπιστία στον ηγέτη.
Colquitt, Scott & LePine (2007)	Μετά-Ανάλυση	119 δημοσιευμένες μελέτες που περιέχουν 132 ανεξάρτητα ερευνητικά δείγματα	Εμπιστοσύνη – Αξιοπιστία – Εργασιακή απόδοση	Η εμπιστοσύνη προς τον ηγέτη και η απόδοση αξιοπιστίας σε αυτό σχετίζονται θετικά με την εργασιακή απόδοση και με την τάση για ανάληψη ρίσκων στην εργασία. Η αποδιδόμενη αξιοπιστία και η τάση των απόμων να εμπιστεύονται άλλα άτομα λειτουργούν διαμεσολαβητικά μεταξύ εμπιστοσύνης και αποτελεσμάτων σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο.
Wright & Pandey	Έρευνα μεγάλης κλίμακας με χρήση	1332 διευθυντικά στελέχη από 205	Χαρακτηριστικά της οργανωσιακής δομής	Η ύπαρξη αυστηρής οργανωσιακής ιεραρχίας

(2009)	ερωτηματολογίου	δημόσιους οργανισμούς σε επίπεδο αυτοδιοίκησης	– Μετασχηματιστική Ηγεσία	και τα αναποτελεσματικά ‘κανάλια’ αμοιβαίας επικοινωνίας σχετίζονται αρνητικά με την μετασχηματιστική ηγεσία. Αντίθετα, η ύπαρξη γραφειοκρατικών διαδικασιών δεν σχετίζεται σημαντικά με την μετασχηματιστική ηγεσία. Επιπλέον, η παρουσία συστημάτων μέτρησης και διαχείρισης της απόδοσης βρέθηκε να σχετίζεται θετικά με την μετασχηματιστική ηγεσία.
Liu, Siu & Shi (2010)	Έρευνα πεδίου με ερωτηματολόγιο	745 εργαζόμενοι	Μετασχηματιστική Ηγεσία – Ψυχική ευεξία – Εμπιστοσύνη	Η μετασχηματιστική ηγεσία βρέθηκε να σχετίζεται θετικά με την ατομική ψυχική ευεξία των εργαζομένων, με την εμπιστοσύνη προς τον ηγέτη να λειτουργεί διαμεσολαβητικά.
Lee et al. (2010)	Έρευνα πεδίου με ερωτηματολόγιο	136 μέλη και 30 ηγέτες από 34 ομάδες εργασίας και 18 διευθυντικά στελέχη από βιομηχανία	Ηγετική συμπεριφορά – Διαμοιρασμός Γνώσης - Εμπιστοσύνη	Η ηγετική συμπεριφορά που αξιοποιεί τις γνώσεις και ικανότητες των εργαζομένων σχετίζεται θετικά με την τάση των εργαζομένων να μοιράζονται γνώση και πληροφόρηση. Η τάση αυτή, με τη σειρά της, σχετίζεται θετικά με την εμπιστοσύνη προς τον ηγέτη της ομάδας και την ομάδα συνολικά, καθώς και με τις αξιολογήσεις των ηγετών και μελών κάθε ομάδας για την απόδοση της ομάδας.
Wright, Moynihan & Pandey (2011)	Έρευνα μεγάλης κλίμακας με χρήση ερωτηματολογίου	1332 εργαζόμενοι σε δημόσιους οργανισμούς	Μετασχηματιστική Ηγεσία – Εσωτερική Παρακίνηση – Αντιληπτή σημασία οργανωσιακών στόχων	Από τις απαντήσεις των εργαζομένων προκύπτει πως η άσκηση μετασχηματιστικής ηγεσίας από τον εκάστοτε ηγέτη σχετίζεται θετικά με την σημασία που οι πρώτοι αποδίδουν στους οργανωσιακούς στόχους,

				με το βαθμό εσωτερικής παρακίνησης και την αποσαφήνιση στόχων και επιδιώξεων να λειτουργούν διαμεσολαβητικά στη σχέση αυτή.
Kelloway et al. (2012)	Έρευνα πεδίου με ερωτηματολόγιο	Δείγματα 436 και 269 εργαζομένων	Μετασχηματιστική Ηγεσία – Εμπιστοσύνη στον Ηγέτη – Ψυχολογική Ευεξία	Υψηλοί βαθμοί μετασχηματιστικής ηγεσίας επιδρούν θετικά στην ψυχολογική ευεξία του εργαζόμενου, μέσω της εμπιστοσύνης που δημιουργεί για τον ηγέτη. Αντίθετα, χαμηλότερη μετασχηματιστική ηγεσία μειώνει την εμπιστοσύνη στον ηγέτη και επιδρά αρνητικά στην ψυχολογική ευεξία.
Braun et al. (2013)	Έρευνα πεδίου με ερωτηματολόγιο	360 εργαζόμενοι από 39 ομάδες σε ακαδημαϊκά περιβάλλοντα	Μετασχηματιστική Ηγεσία – Εμπιστοσύνη στον Ηγέτη – Εργασιακή Ικανοποίηση – Ομαδική Εργασιακή Απόδοση	Η μετασχηματιστική ηγεσία σχετίζεται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση, σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο, και με την ομαδική εργασιακή απόδοση. Η εμπιστοσύνη στον ηγέτη λειτουργεί διαμεσολαβητικά στη σχέση μετασχηματιστικής ηγεσίας-εργασιακής ικανοποίησης, αλλά όχι στη σχέση μετασχηματιστικής ηγεσίας-απόδοσης.
Zhu et al. (2013)	Έρευνα πεδίου με ερωτηματολόγιο	318 δυάδες ηγέτη-ακολούθου από μια επιχείρηση στο χώρο της μεταποίησης	Μετασχηματιστική Ηγεσία – Εμπιστοσύνη στον Ηγέτη – Εργασιακή Απόδοση	Η εμπιστοσύνη στον ηγέτη λειτουργεί διαμεσολαβητικά στη σχέση μεταξύ μετασχηματιστικής ηγεσίας και εργασιακής απόδοσης. Υπάρχει διαφοροποίηση μεταξύ γνωστικής (cognitive) και συναισθηματικής (affective) εμπιστοσύνης, με τη δεύτερη να έχει ισχυρότερη επίδραση ως διαμεσολαβητική μεταβλητή.
Zhu &	Έρευνα πεδίου με	140 εργαζόμενοι και	Μετασχηματιστική	Και οι δύο διαστάσεις της

Akhtar (2014)	ερωτηματολόγιο	63 προϊστάμενοι από τέσσερις εμπορικές αλυσίδες και 208 εργαζόμενοι και 63 προϊστάμενοι από πέντε βιομηχανικές μονάδες	Ηγεσία – Εμπιστοσύνη – Παροχή βοήθειας μεταξύ συναδέλφων	εμπιστοσύνης προς τον ηγέτη (γνωστική, συναισθηματική) λειτουργούν διαμεσολαβητικά στη σχέση μεταξύ μετασχηματιστικής ηγεσίας και παροχής βοήθειας στους συναδέλφους
Boies, Fiset & Gill (2015)	Πειραματική Έρευνα με τροποποίηση μεταβλητών και παρατήρηση	44 ομάδες εργασίας σε πειραματικό περιβάλλον, τροποποιώντας τη συμπεριφορά των ηγετών τους	Μετασχηματιστική Ηγεσία – Εμπιστοσύνη – Επικοινωνία – Ομαδική Εργασιακή Απόδοση	Η μετασχηματιστική ηγεσία επηρεάζει θετικά την εργασιακή απόδοση σε επίπεδο ομάδας, αλλά με την αμφίδρομη επικοινωνία και την εμπιστοσύνη εντός της ομάδας να λειτουργούν διαμεσολαβητικά.
Legood, Thomas & Sacramento (2016)	Έρευνα πεδίου με ερωτηματολόγιο	201 εργαζόμενοι σε δημόσιο οργανισμό	Αξιόπιστη ηγετική συμπεριφορά – Εμπιστοσύνη στον ηγέτη – Αξιοπιστία του ηγέτη – Εμπιστοσύνη στον οργανισμό	Η αξιόπιστη συμπεριφορά του ηγέτη σχετίζεται θετικά με την ανάπτυξη εμπιστοσύνης των ακολούθων προς τον οργανισμό. Η αποδιδόμενη αξιοπιστία στον ηγέτη και η εμπιστοσύνη σε αυτόν λειτουργούν διαμεσολαβητικά στην παραπάνω σχέση.

Πίνακας 2 Σύνοψη εμπειρικών μελετών συναφών με την παρούσα εργασία

Από τις μελέτες που παρουσιάζονται συνοπτικά στον Πίνακα 2, προκύπτει πώς η μετασχηματιστική ηγεσία (περισσότερο) και η συναλλακτική ηγεσία (λιγότερο) έχουν αποτελέσει το αντικείμενο πολλών ερευνών, σε σχέση με την εμπιστοσύνη και την αξιοπιστία, μεταξύ άλλων εννοιών. Και ενώ υπάρχουν ισχυρές ενδείξεις για θετικές σχέσεις μεταξύ μετασχηματιστικής ηγεσίας και αξιοπιστίας που αποδίδεται στον ηγέτη, το ίδιο δεν ισχύει και για τη συναλλακτική ηγεσία. Επιπλέον, από έρευνες που πραγματοποιήθηκαν σε περιβάλλοντα δημοσίου τομέα και δημοσίων υπηρεσιών προκύπτει πώς η μετασχηματιστική ηγεσία έχει σημαντικά αποτελέσματα σε ατομικό, ομαδικό και οργανωσιακό επίπεδο. Η παρούσα διπλωματική εργασία θα φωτίσει περισσότερο τη φύση και τα χαρακτηριστικών των σχέσεων αυτών, και θα συμβάλλει στην επέκταση της υφιστάμενης γνώσης.

4. Μεθοδολογία Έρευνας

Στο συγκεκριμένο Κεφάλαιο περιγράφεται η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε στο πλαίσιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας. Δηλαδή το είδος και ο προσανατολισμός της εμπειρικής έρευνας, η επιλογή του ερευνητικού πληθυσμού και δείγματος, ο τρόπος συλλογής δεδομένων και η διαδικασία επεξεργασίας και ανάλυσης των δεδομένων αυτών (Κυριαζόπουλος & Σαμαντά, 2011).

4.1 Φιλοσοφία της Έρευνας

Η *φιλοσοφία της έρευνας* αναφέρεται στο σύνολο παραδοχών για τον τρόπο με τον οποίον παράγεται η γνώση, μέσα από την αλληλεπίδραση του ερευνητή με τον γύρω του κόσμο και την (διαφορετικά προσδιοριζόμενη ανά περίπτωση) πραγματικότητα (Κυριαζόπουλος & Σαμαντά, 2011). Υπό αυτή την έννοια, η φιλοσοφία της έρευνας συνδέεται άμεσα τόσο με την οντολογία (ontology), που καταπιάνεται με την κατανόηση του τί αποτελεί πραγματικότητα και πώς μπορούμε να την αντιληφθούμε, όσο και με την επιστημολογία (epistemology), που καταπιάνεται με το τί αποτελεί ουσιαστική γνώση και πώς αυτή αποκτάται.

Στο πλαίσιο της οντολογίας, έχουν ιστορικά διαμορφωθεί δύο βασικές εναλλακτικές θεωρήσεις σχετικά με το πώς προσεγγίζουμε την πραγματικότητα και πώς επιχειρούμε να την κατανοήσουμε και να την εξηγήσουμε. Η πρώτη θεώρηση είναι ο *θετικισμός* (positivism), σύμφωνα με τον οποίον υπάρχει μια αντικειμενική πραγματικότητα, η οποία δεν επηρεάζεται από τον ερευνητή και τα χαρακτηριστικά του. Ουσιαστικά ο ερευνητής λειτουργεί σαν *έξωτερικός παρατηρητής*, που παρατηρεί και καταγράφει την πραγματικότητα με τη βοήθεια της επιστημονικής μεθόδου, προκειμένου να εξαχθεί η *αντικειμενική γνώση* (objective knowledge) για τον κόσμο γύρω μας. Υπό αυτή την έννοια, ο θετικισμός συνδέεται με την παλαιότερη επιστημονική παράδοση του εμπειρισμού (empiricism), και αναδεικνύει ως κυρίαρχο το μοντέλο των φυσικών (ή θετικών) επιστημών για τη διαδικασία παραγωγής γνώσης.

Η δεύτερη θεώρηση είναι η *φαινομενολογία* (phenomenology), που διαμορφώθηκε μέσα από την κριτική στον θετικισμό. Η φαινομενολογία τοποθετεί σε δεύτερο ρόλο την ύπαρξη (ή όχι) μιας αντικειμενικής πραγματικότητας, και δίνει μεγαλύτερη έμφαση στην υποκειμενική παρατήρηση και εμπειρία, άμεση και έμμεση, ως τρόπο δημιουργίας νέας γνώσης (Κυριαζόπουλος & Σαμαντά 2011). Επομένως, ο ερευνητής όχι μόνο έχει ενεργό ρόλο στην παρατήρηση, την συλλογή δεδομένων και στην παραγωγή γνώσης, αλλά ο τρόπος με τον οποίο προσεγγίζει και επεξεργάζεται την πραγματικότητα γύρω του έχει άμεση επίδραση στο πώς γίνεται τελικά κατανοητή η πραγματικότητα αυτή (Saunders, Phillips & Thornhill, 2014).

Σύμφωνα με τους Bryman (1984, 2012), Holden και Lynch (2004) και Hancke (2009), η φαινομενολογία, ως οντολογική προσέγγιση, επιτρέπει την εξερεύνηση και σε βάθος κατανόηση διαφορετικών εννοιών, και την ανάπτυξη θεωρίας γύρω από διαφορετικά φαινόμενα και καταστάσεις, και σχετικά με το πώς αυτά εμφανίζονται και μεταβάλλονται σε βάθος χρόνου. Από την άλλη πλευρά, ο θετικισμός υιοθετείται όταν υπάρχει διαθεσιμότητα δεδομένων και εμπειρικών παρατηρήσεων, όταν υπάρχουν οι κατάλληλες μέθοδοι καταγραφής και ανάλυσης, και όταν πρέπει να επαληθευθούν εμπειρικά (ή να απορριφθούν) υποθέσεις για τις σχέσεις μεταξύ διαφορετικών εννοιών. Η επιλογή της μίας ή της άλλης προσέγγισης προσαρμόζεται στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της εκάστοτε ερευνητικής προσπάθειας, δηλαδή τον σκοπό της έρευνας, το θέμα και τα ερευνητικά ερωτήματα.

Στην παρούσα διπλωματική εργασία ακολουθείται η προσέγγιση του θετικισμού. Με βάση τη βιβλιογραφία που έχει αναπτυχθεί γύρω από το θέμα της έρευνας, και ιδιαίτερα σε επίπεδο εμπειρικής διερεύνησης (βλ. Κεφάλαιο 3), εκτιμάται πώς υπάρχει η δυνατότητα, με τη χρήση των κατάλληλων επιστημονικών εργαλείων και μεθόδων, για τον προσδιορισμό, τη μέτρηση και την ανάλυση των εννοιών ενδιαφέροντος (μετασηματιστική/συναλλακτική ηγεσία, ηγετικές πρακτικές, αξιοπιστία ηγέτη). Επιπλέον, η επιλογή της θετικιστικής προσέγγισης είναι συμβατή με τον προσανατολισμό της παρούσας εργασίας στην εξέταση των σχέσεων μεταξύ των διαφορετικών εννοιών ενδιαφέροντος, με

στόχο την εξαγωγή κατά το δυνατόν γενικεύσιμων συμπερασμάτων και την επέκταση της υφιστάμενης γνώσης. Αντίθετα, η φαινομενολογική προσέγγιση θα ήταν κατάλληλη εάν ο σκοπός της έρευνας είναι να κατανοηθούν σε βάθος ορισμένες έννοιες, ή – μέσω παρατήρησης και καταγραφής – να κατανοηθεί το φαινόμενο της ηγεσίας όπως εμφανίζεται σε συγκεκριμένο οργανωσιακό περιβάλλον. Μια τέτοια έρευνα θα απαιτούσε και τη μεγαλύτερη εμπλοκή του ερευνητή στο πεδίο μελέτης, με στόχο την παρατήρηση, την καταγραφή και την ανάλυση συμπεριφορών και στάσεων.

4.2 Ερευνητική Προσέγγιση

Από τη βιβλιογραφία σχετικά με τη φιλοσοφία και μεθοδολογία της έρευνας, προκύπτει πως υπάρχουν δύο βασικές προσεγγίσεις στη διεξαγωγή της έρευνας. Η πρώτη είναι η *επαγωγική* (inductive) μέθοδος, η οποία ξεκινάει με την παρατήρηση και τη συγκέντρωση δεδομένων, συνεχίζει με την ανάλυση και επεξεργασία των δεδομένων αυτών και ολοκληρώνεται με την εξαγωγή θεωρητικών προτάσεων. Οι θεωρητικές προτάσεις που προκύπτουν μέσα από την εφαρμογή της επαγωγικής προσέγγισης ερμηνεύουν συγκεκριμένα μοτίβα ή συσχετίσεις που εντοπίζονται στα δεδομένα, και μπορούν να επεκτείνουν ή να αντικρούουν προηγούμενες θεωρίες (Κυριαζόπουλος & Σαμαντά, 2011). Επιπλέον, ο ερευνητής που υιοθετεί την επαγωγική προσέγγιση ξεκινάει την ερευνητική διαδικασία με λιγότερες παραδοχές (θεωρητικές και μεθοδολογικές) και περιορισμούς (για παράδειγμα, ως προς το είδος των επιθυμητών δεδομένων ή το μέγεθος του ερευνητικού δείγματος) και έχει μεγαλύτερη ευελιξία στον τρόπο συλλογής και ανάλυσης των δεδομένων.

Η δεύτερη είναι η *παραγωγική* (deductive) μέθοδος, η οποία λειτουργεί με αντίθετο τρόπο. Δηλαδή ο ερευνητής ξεκινάει από την υφιστάμενη θεωρία (και βιβλιογραφία), διατυπώνει ερευνητικές υποθέσεις και, στη συνέχεια, συγκεντρώνει δεδομένα για να ελέγξει εμπειρικά τις υποθέσεις και είτε να τις αποδεχθεί είτε να τις απορρίψει. Η παραγωγική μέθοδος έχει στόχο την εξαγωγή κατά το δυνατόν γενικεύσιμων συμπερασμάτων, μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τον έλεγχο περισσότερων

εναλλακτικών θεωριών και ενσωματώνει τις βασικές αρχές του θετικισμού για τη δυνατότητα παραγωγής αντικειμενικής γνώσης μέσα από την παρατήρηση και μελέτη της πραγματικότητας (Saunders et al., 2014).

Στην παρούσα διπλωματική εργασία υιοθετείται η παραγωγική ερευνητική προσέγγιση. Συγκεκριμένα, μέσα από την επισκόπηση της βιβλιογραφίας για την ηγεσία και τη θεωρητική ανάλυση, και στη βάση της προηγούμενης έρευνας στα ίδια αντικείμενα, διατυπώθηκαν ερευνητικές υποθέσεις σχετικά την άσκηση ηγεσίας και τα αποτελέσματα της. Οι συγκεκριμένες υποθέσεις θα ελεγχθούν εμπειρικά, με τη συλλογή και ανάλυση δεδομένων, και θα προκύψουν ευρύτερα και γενικεύσιμα συμπεράσματα.

4.3 Ερευνητική Στρατηγική

Μετά την ερευνητική φιλοσοφία και την ερευνητική προσέγγιση, ο ερευνητής καλείται να επιλέξει και την ερευνητική στρατηγική την οποία θα ακολουθήσει, δηλαδή το πώς θα επιλέξει αντικείμενα προς μελέτη, πώς θα συλλέξει δεδομένα και πώς θα επεξεργαστεί και θα αναλύσει τα δεδομένα αυτά. Η ερευνητική στρατηγική απορρέει από την ερευνητική φιλοσοφία και προσέγγιση, από τους ερευνητικούς στόχους και τα ερευνητικά ερωτήματα, καθώς και από το γενικότερο προσανατολισμό και σκοπό της έρευνας (Κυριαζόπουλος & Σαμαντά, 2011).

Το *πείραμα* (experiment) ως ερευνητική μέθοδος χρησιμοποιείται εκτεταμένα στις φυσικές/θετικές επιστήμες, αλλά γνωρίζει σημαντική ανάπτυξη της χρήσης του και στις κοινωνικές επιστήμες (Saunders et al., 2014). Στο πλαίσιο των κοινωνικών επιστημών, ο ερευνητής χρησιμοποιεί άτομα ή ομάδες με παρόμοια χαρακτηριστικά και, τροποποιώντας διαφορετικές μεταβλητές στο περιβάλλον, παρατηρεί πως προσαρμόζεται η συμπεριφορά τους και προσπαθεί να εντοπίσει αιτιακές σχέσεις. Το πείραμα μπορεί να χρησιμοποιηθεί τόσο για τη δημιουργία νέων θεωριών, όσο και για τον εμπειρικό έλεγχο υφιστάμενων θεωριών (ιδιαίτερα όταν διεξάγεται σε μεγάλη κλίμακα).

Η *έρευνα επισκόπησης* (survey) είναι κατάλληλη για την καταγραφή στάσεων, αντιλήψεων, προτιμήσεων και άλλων χαρακτηριστικών, την ανάλυση σχέσεων μεταξύ διαφορετικών μεταβλητών και την εξαγωγή γενικεύσιμων συμπερασμάτων. Ο ερευνητής προσεγγίζει ο ίδιος (συνήθως) τα αντικείμενα μελέτης και αντλεί πληροφορίες που τον ενδιαφέρουν, ενώ ακολουθεί συγκεκριμένα βήματα για τη διεξαγωγή της έρευνας.

Η *περιγραφική έρευνα* (descriptive research) συνδέεται με την έρευνα επισκόπησης, αφού επίσης καταγράφει χαρακτηριστικά και καταστάσεις και έχει στόχο την εξαγωγή γενικεύσιμων συμπερασμάτων. Ωστόσο, η περιγραφική έρευνα αποσκοπεί μόνο στην περιγραφή ενός φαινομένου ή μιας κατάστασης ή κάποιων χαρακτηριστικών, και όχι στη διερεύνηση αιτιακών σχέσεων. Προσφέρει τα πλεονεκτήματα της συγκέντρωσης σημαντικού όγκου δεδομένων και του χαμηλού κόστους διεξαγωγής, αλλά καθιστά δύσκολη τη διασφάλιση της ακρίβειας, της εγκυρότητας και της αξιοπιστίας των δεδομένων που συλλέγονται.

Η *έρευνα δράσης* (action research), αντίθετα, τοποθετεί τον ερευνητή εντός του περιβάλλοντος το οποίο παρατηρεί, αλλά και με το οποίο αλληλεπιδρά στη διαδικασία έρευνας και συλλογής δεδομένων. Ο ερευνητής συλλέγει δεδομένα προκειμένου να εξετάσει εμπειρικά θεωρίες και ερευνητικές υποθέσεις, να κατανόησει βαθύτερα σχέσεις μεταξύ υποκειμένων και καταστάσεων, αλλά και προκειμένου να βελτιώσει υφιστάμενες διαδικασίες και πρακτικές (Brydon-Miller, Greenwood & Maguire, 2003).

Η *θεμελιωμένη θεωρία* (grounded theory) ακολουθεί την επαγωγική ερευνητική προσέγγιση, και περιλαμβάνει τη συγκέντρωση και ανάλυση εμπειρικών δεδομένων για την κατασκευή θεωρητικών προτάσεων και θεωρίας (Suddaby, 2006). Μπορεί, όμως, και να χρησιμοποιηθεί για την επαλήθευση, τη βελτίωση και την επέκταση υφιστάμενων θεωριών, στο πλαίσιο της παραγωγικής μεθόδου (Κυριαζόπουλος & Σαμαντά, 2011).

Η *εθνογραφία* (ethnography) είναι μια ακόμα ερευνητική στρατηγική που τοποθετεί τον ερευνητή ενεργά εντός του περιβάλλοντος που μελετάται, αλλά με μεγαλύτερη χρονική διάρκεια και με πιο εκτεταμένη την εμπλοκή του με τις καταστάσεις, τις διαδικασίες και τα φαινόμενα που εξετάζει. Μέσα από την εθνογραφική μελέτη, ο ερευνητής κατασκευάζει αναλυτικές περιγραφές για τα ζητήματα ενδιαφέροντος και από την επεξεργασία αυτών καταλήγει σε θεωρητικές προτάσεις (Eisenhardt, Graebner, & Sonenshein, 2016).

Τέλος, η *μελέτη περίπτωσης* (case study), μια από τις πιο διαδεδομένες ερευνητικές στρατηγικές, και αφορά την επιλογή ενός συγκεκριμένου αντικειμένου και την εις βάθος μελέτη του για ένα καθορισμένο χρονικό διάστημα (Yin, 2013). Μέσα από την εκτεταμένη συλλογή δεδομένων από συγκεκριμένη περίπτωση είναι δυνατή η διατύπωση θεωρητικών προτάσεων, που μπορούν στη συνέχεια να ελεγχθούν εμπειρικά σε μεγαλύτερο ερευνητικό δείγμα (Langley & Royer, 2006).

Για τη συγκεκριμένη έρευνα, χρησιμοποιείται η στρατηγική της έρευνας επισκόπησης, αφού σκοπός είναι η άντληση δεδομένων από ηγέτες και ακολούθους προκειμένου να εξεταστούν οι σχέσεις μεταξύ διαφορετικών μεταβλητών και να εξαχθούν γενικεύσιμα συμπεράσματα. Επιπλέον, με δεδομένη τη σημασία που αποδίδει η παρούσα έρευνα στον δημόσιο τομέα, και την εξέταση του φαινομένου της ηγεσίας σε αυτόν, χρησιμοποιείται επίσης η στρατηγική της μελέτης περίπτωσης, αντλώντας δεδομένα από ένα συγκεκριμένο τμήμα της ευρύτερης δημόσιας διοίκησης (δηλαδή τις φορολογικές υπηρεσίες του Πειραιά) με κομβικό ρόλο σε οικονομικό και κοινωνικό επίπεδο.

4.4 Είδος Έρευνας

Κάθε έρευνα, ανάλογα με το θέμα, τον σκοπό και τον προσανατολισμό της, έχει διαφορετικά χαρακτηριστικά. Ορισμένες έρευνες έχουν *περιγραφικό χαρακτήρα* (descriptive), αφού αποσκοπούν στην περιγραφή και κατανόηση ενός φαινομένου, ενός γεγονότος ή μίας κατάστασης. Άλλες έρευνες έχουν *διερευνητικό χαρακτήρα* (exploratory). Εξετάζουν, δηλαδή, ένα αντικείμενο το οποίο δεν έχει

μελετηθεί προηγούμενως και για το οποίο δεν υπάρχει δεδομένη γνώση, και φωτίζουν τις διαφορετικές του πτυχές. Και άλλες έρευνες έχουν *αιτιολογικό χαρακτήρα* (causal), αφού εξετάζουν πώς ορισμένες μεταβλητές επιδρούν σε άλλες, και εντοπίζουν πιθανές σχέσεις αιτίου-αιτιατού. Η παρούσα έρευνα έχει αιτιολογικό προσανατολισμό, όπως προκύπτει από τους ερευνητικούς της στόχους, αφού επιχειρεί να εξετάσει και να κατανοήσει πώς οι ηγετικές πρακτικές διαμορφώνουν τις αντιλήψεις των ακολούθων σχετικά με την ηγετική συμπεριφορά, και πώς επιδρούν στην αποδιδόμενη αξιοπιστία από τους ακολούθους στους ηγέτες. Σε δεύτερο επίπεδο, η έρευνα έχει και περιγραφικό χαρακτήρα, αφού επιχειρεί να εξετάσει πώς εκδηλώνεται το φαινόμενο της ηγεσίας στο οργανωσιακό περιβάλλον των φορολογικών υπηρεσιών, ως τμήματος της δημόσιας διοίκησης.

4.5 Μέθοδος Έρευνας

Στη βιβλιογραφία των οργανωσιακών και διοικητικών σπουδών, αλλά και των κοινωνικών επιστημών γενικότερα, χρησιμοποιούνται τρεις διαφορετικές προσεγγίσεις σχετικά με τη μεθοδολογία διεξαγωγής κάθε έρευνας. Η πρώτη είναι η *ποσοτική έρευνα* (quantitative research), η οποία κινείται στο πλαίσιο της θετικιστικής φιλοσοφίας και έχει ως βασική της υπόθεση πως όλα τα αντικείμενα ενδιαφέροντος (φαινόμενα, γεγονότα, καταστάσεις) μπορούν να προσδιοριστούν αντικειμενικά, να ποσοτικοποιηθούν και να αναλυθούν με τη βοήθεια μαθηματικών και στατιστικών αναλυτικών τεχνικών (Bryman, 2004). Η δεύτερη είναι η *ποιοτική έρευνα* (qualitative research), που εξετάζει σε βάθος έννοιες, καταστάσεις και σχέσεις, συλλέγοντας διαφορετικά είδη δεδομένων και συχνά απευθείας από το περιβάλλον που μελετάται (Saunders et al., 2014). Η τρίτη είναι η *μεικτή έρευνα* (mixed-methods research), που συνδυάζει την ποσοτική με την ποιοτική έρευνα για την πιο ολοκληρωμένη κατανόηση του αντικειμένου ενδιαφέροντος (Κυριαζόπουλος & Σαμαντά, 2011).

Στην παρούσα διπλωματική εργασία ακολουθείται η προσέγγιση της ποσοτικής έρευνας, με την ανάλυση να πραγματοποιείται στο ομαδικό επίπεδο και να χρησιμοποιείται δομημένο ερωτηματολόγιο

για την άντληση πληροφοριών από ηγέτες και ακολούθους στο οργανωσιακό περιβάλλον των φορολογικών υπηρεσιών του Πειραιά. Μέσα από μια δομημένη και συστηματική διαδικασία συλλέγονται δεδομένα, τα οποία θα αναλυθούν στατιστικά προκειμένου να ελεγχθούν εμπειρικά οι ερευνητικές υποθέσεις που διατυπώθηκαν παραπάνω και να εξαχθούν συμπεράσματα κατά το δυνατόν γενικεύσιμα για τις σχέσεις μεταξύ των εννοιών/μεταβλητών ενδιαφέροντος. Η επιλογή να αντληθούν οι πληροφορίες με τη χρήση δομημένων ερωτηματολογίων επιτρέπει να αξιοποιηθούν ορισμένα από τα πλέον έγκυρα και αξιόπιστα εργαλεία που έχουν αναπτυχθεί για τη μέτρηση των μεταβλητών ενδιαφέροντος. Επιπλέον, όπως προκύπτει από την επισκόπηση στο τρίτο Κεφάλαιο (βλ. και Πίνακα 2), η έρευνα πεδίου με τη χρήση ερωτηματολογίου είναι ίσως η πιο διαδεδομένη μεθοδολογική επιλογή στη σχετική εμπειρική βιβλιογραφία. Επομένως, η υιοθέτηση της συγκεκριμένης προσέγγισης επιτρέπει και κάποιες συγκρίσεις της παρούσας έρευνας με τα ευρήματα άλλων ερευνών.

4.6 Σχεδιασμός ερωτηματολογίου

Όπως ήδη αναφέρθηκε, η παρούσα έρευνα θα πραγματοποιηθεί στο ομαδικό επίπεδο ανάλυσης, και θα χρησιμοποιηθούν δομημένα ερωτηματολόγια για την άντληση δεδομένων τόσο από ηγέτες όσο και από εργαζομένους. Μέσω της υιοθέτησης της θετικιστικής φιλοσοφίας και της ποσοτικής διερεύνησης, η συγκεκριμένη έρευνα επιχειρεί, μέσα από τη χρήση άρτιων τεχνικών συλλογής και ανάλυσης των δεδομένων, να παράξει αντικειμενικά δεδομένα σχετικά με το φαινόμενο της ηγεσίας, όπως αυτό εκδηλώνεται σε συγκεκριμένα οργανωσιακά περιβάλλοντα. Καθώς και να ελαχιστοποιήσει – στο βαθμό του δυνατού – το εγγενές υποκειμενικό στοιχείο που περιλαμβάνουν οι απαντήσεις τόσο των ηγετών όσο και των εργαζομένων σχετικά με το πώς συμπεριφέρονται στο οργανωσιακό περιβάλλον.

Η επιλογή εστίασης στο ομαδικό επίπεδο ανάλυσης προέκυψε ύστερα από την εξέταση μεγάλου αριθμού προηγούμενων εμπειρικών μελετών στο αντικείμενο της ηγεσίας. Τις προηγούμενες δεκαετίες, οι περισσότερες μελέτες επικέντρωναν στο ατομικό επίπεδο, και αντλούσαν πληροφορίες

είτε από τον ηγέτη είτε από τους ακολούθους. Στη συνέχεια, όμως, αποτέλεσε κοινό τόπο πως η ηγεσία είναι ένα σύνθετο και πολυεπίπεδο φαινόμενο, με συγκεκριμένα αποτελέσματα να επηρεάζονται από παράγοντες σε πολλαπλά διαφορετικά επίπεδα (Antonakis et al., 2004; Mathieu & Chen, 2011). Η χρήση πολυεπίπεδων προσεγγίσεων παρουσιάζει σημαντικές μεθοδολογικές προκλήσεις, κυρίως στον τρόπο με τον οποίον ένας παράγοντας σε ένα επίπεδο επηρεάζει άλλους παράγοντες σε ένα άλλο επίπεδο. Γι' αυτό χρειάζεται προσεκτικός σχεδιασμός στη διαδικασία συλλογής και ανάλυσης των δεδομένων, με την πραγματοποίηση των απαραίτητων ελέγχων και τη διασφάλιση της εγκυρότητας των αναλύσεων και των αποτελεσμάτων (Bryman, 2004).

Με δεδομένο πώς κάποιες από τις μεταβλητές ενδιαφέροντος επιλέχθηκε να μετρηθούν στο επίπεδο των ηγετών (ηγετικές πρακτικές) και κάποιες άλλες στο επίπεδο των ακολούθων (αντιλήψεις για το στυλ ηγετικής συμπεριφοράς, αποδιδόμενη αξιοπιστία στον ηγέτη), διαμορφώθηκαν δύο διαφορετικά ερωτηματολόγια. Το πρώτο ερωτηματολόγιο απευθύνεται στους 'ηγέτες', δηλαδή σε στελέχη σε θέση προϊσταμένων στις Δ.Ο.Υ. του Πειραιά. Επειδή ήταν κεντρική επιλογή η έρευνα να εστιάσει στο ομαδικό επίπεδο ανάλυσης, και όχι στο οργανωσιακό, κρίθηκαν κατάλληλοι να απαντήσουν όλοι οι προϊστάμενοι που επιβλέπουν/συντονίζουν εργαζομένους, και όχι μόνο οι επικεφαλείς κάθε μονάδας/υπηρεσίας.

Το πρώτο ερωτηματολόγιο (των 'ηγετών') μετράει τη βασική ανεξάρτητη μεταβλητή της παρούσας έρευνας: τις *ηγετικές πρακτικές* που ακολουθούν οι προϊστάμενοι στο πλαίσιο άσκησης των καθηκόντων τους. Για το λόγο αυτό, χρησιμοποιείται το πιο διαδεδομένο ίσως εργαλείο μέτρησης που έχει κατασκευαστεί, το Ερωτηματολόγιο Ηγετικών Πρακτικών (Leadership Practices Inventory – LPI) των Kouzes και Posner (1987, 2006), το οποίο έχει ελεγχθεί εμπειρικά σε πολλά διαφορετικά δείγματα και θεωρείται αξιόπιστο (Posner & Kouzes, 1988, 1993). Από τις 30 ερωτήσεις του εργαλείου χρησιμοποιούνται οι 18, αφαιρώντας κάποιες με παραπλήσιο νόημα ή με αντίστροφη διατύπωση (βλ. Παράρτημα, Έκθεμα 1^ο). Το αρχικό εργαλείο μεταφράστηκε στα Ελληνικά σε συνεργασία με άτομο με

άριστη γνώση της αγγλικής γλώσσας, και στη συνέχεια επιλέχθηκαν οι ερωτήσεις εκείνες που είναι κατανοητές από τα στελέχη σε θέση προϊσταμένων και που συνδέονται με τις καθημερινές δραστηριότητές τους. Στο πλαίσιο αυτό, αξιοποιήθηκε η πιλοτική δοκιμή του ερωτηματολογίου (βλ. παρακάτω), αλλά και η προσωπική εμπειρία της ερευνήτριας. Επίσης, για στατιστικούς λόγους, στο ερωτηματολόγιο υπάρχουν ερωτήσεις για το φύλο, το εκπαιδευτικό επίπεδο, την ηλικιακή κατηγορία, τα χρόνια υπηρεσίας στο δημόσιο/στον συγκεκριμένο οργανισμό/σε θέση προϊσταμένου και τον αριθμό εργαζομένων που επιβλέπει/συντονίζει κάθε προϊστάμενος.

Το δεύτερο ερωτηματολόγιο (των 'ακολούθων') μετράει τις δύο βασικές εξαρτημένες μεταβλητές της έρευνας (με τη μία να εξετάζεται και ως διαμεσολαβητική μεταβλητή) (βλ. Παράρτημα, Έκθεμα 2^ο). Για τη μέτρηση των *αντιλήψεων των εργαζομένων για το στυλ ηγεσίας των προϊσταμένων*, και ειδικότερα για την άσκηση μετασηματιστικής και συναλλακτικής ηγεσίας, χρησιμοποιούνται εννέα ερωτήσεις από το Πολυπαραγοντικό Ερωτηματολόγιο Ηγεσίας (Multifactor Leadership Questionnaire 5x) που ανέπτυξαν οι Bass και Avolio (1990), που καλύπτουν διαφορετικές πτυχές και των δύο στυλ ηγεσίας. Το συγκεκριμένο εργαλείο είναι από τα πλέον γνωστά στην εμπειρική μελέτη της ηγεσίας, και έχει χρησιμοποιηθεί σε μεγάλο αριθμό μελετών (Lowe et al., 1996; Tejada, Scandura & Pillai, 2001).

Για τη μέτρηση της *αξιοπιστίας* που αποδίδουν οι ακόλουθοι στον ηγέτη χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα που ανέπτυξαν οι Mayer και Davis (1999), στη βάση του μοντέλου που ανέπτυξαν (Schoorman, Mayer & Davis, 1996), και πιο συγκεκριμένα δύο διαστάσεις της αξιοπιστίας: η ικανότητα (ability) του ηγέτη (6 ερωτήσεις), όπως την αντιλαμβάνονται οι ακόλουθοι, και η εμπιστοσύνη τους (trust) προς τον ηγέτη (4 ερωτήσεις). Οι άλλες δύο διαστάσεις (καλοβουλία-ακεραιότητα) δεν εξετάζονται στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας, οπότε και οι αντίστοιχες ερωτήσεις δεν συμπεριλαμβάνονται.

Τέλος, για τη μέτρηση της *τάσης των ηγετών να διαμοιράζονται πληροφόρηση* με τους ακολούθους χρησιμοποιούνται 6 σχετικές ερωτήσεις από το ερωτηματολόγιο Ενδυνάμωσης Ηγεσίας (Empowering

Leadership Questionnaire) των Arnold, Arad, Rhoades & Drasgow (2000). Για στατιστικούς λόγους, το ερωτηματολόγιο που απευθύνεται στους ακολούθους περιλαμβάνει ερωτήσεις σχετικά με το φύλο, το εκπαιδευτικό επίπεδο, την ηλικιακή κατηγορία, τα χρόνια υπηρεσίας στο δημόσιο/στον συγκεκριμένο οργανισμό/στη συγκεκριμένη ιεραρχική θέση.

Και τα δύο ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν σε έντυπη μορφή σε προϊσταμένους και εργαζόμενους. Επιπλέον, όλες οι ερωτήσεις (εκτός των σχετικών με τα δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά) διατυπώθηκαν σε μορφή πενταβάθμιων κλιμάκων ιεράρχησης (τύπου Likert).

4.7 Προσδιορισμός ερευνητικού πληθυσμού και δείγματος

Πεδίο έρευνας της παρούσας διπλωματικής εργασίας, όπως αναφέρθηκε ήδη, είναι οι φορολογικές υπηρεσίες (Δ.Ο.Υ.) της περιοχής του Πειραιά. Επομένως, ο ερευνητικός πληθυσμός προσδιορίζεται ως το σύνολο των προϊσταμένων και εργαζόμενων στις υπηρεσίες αυτές (Α΄ Πειραιά, Γ΄ Πειραιά, Δ΄ Πειραιά, Ε΄ Πειραιά, Δ.Ο.Υ. Φ.Α.Ε., Δ.Ο.Υ. Πλοίων). Στις συγκεκριμένες φορολογικές υπηρεσίες εργάζονται (με βάση το επίσημο οργανόγραμμα) 406 υπάλληλοι, οπότε αυτό και το αρχικό μέγεθος του ερευνητικού πληθυσμού. Ωστόσο έπρεπε να γίνει μια σειρά από τροποποιήσεις στο μέγεθος του πληθυσμού, αφαιρώντας το υποστηρικτικό προσωπικό (καθαρίστριες, τεχνικοί), τους εργαζόμενους που έχουν αποσπαστεί σε άλλες υπηρεσίες του δημοσίου τομέα (οπότε δεν υπηρετούν στις οργανικές τους θέσεις την περίοδο διεξαγωγής της έρευνας), κάποιους που απουσίαζαν (άδεια, άδεια εγκυμοσύνης, άδεια για λόγους υγείας κλπ.) και άλλους που εργάζονται σε απομακρυσμένες δομές (κυρίως στα νησιά) και δεν μπορούσαν να προσεγγιστούν. Στον Πίνακα 3 παρουσιάζονται τα συγκεκριμένα στοιχεία για κάθε επιμέρους υπηρεσία.

Στην έναρξη της ερευνητικής διαδικασίας, επιλέχθηκε ένα μικρό δείγμα 10 προϊσταμένων, με τους οποίους η ερευνήτρια έχει σχέσεις οικειότητας, και τους ζητήθηκε να συμπληρώσουν πιλοτικά ένα ερωτηματολόγιο και να καταθέσουν τα σχόλια και τις παρατηρήσεις τους. Από την πιλοτική δοκιμή του

ερωτηματολογίου προέκυψαν χρήσιμες παρατηρήσεις για διορθώσεις στις διατυπώσεις ορισμένων ερωτήσεων από το ερωτηματολόγιο Ηγετικών Πρακτικών των Kouzes και Posner (1988) και για την αφαίρεση ορισμένων ερωτήσεων για πρακτικές που δεν χρησιμοποιούνται στον δημόσιο τομέα στην Ελλάδα (όπως 'οικοδομώ συναινέσεις μεταξύ των εργαζομένων για την προώθηση οργανωσιακών στόχων' ή 'ψάχνω εκτός των οργανωσιακών ορίων για καινοτόμες μεθόδους εργασίας και άσκησης των καθημερινών καθηκόντων'). Η τελική έκδοση του ερωτηματολογίου, όπως αυτό διαμορφώθηκε ενσωματώνοντας τα σχόλια και τις παρατηρήσεις των προϊσταμένων που συμμετείχαν στην πιλοτική δοκιμή, χρησιμοποιήθηκε στο επόμενο βήμα της διαδικασίας.

Ακολούθως, πραγματοποιήθηκε προσωπική επικοινωνία της ερευνήτριας με όλους τους εργαζόμενους σε θέση προϊσταμένου, στους οποίους εξηγήθηκε ο σκοπός της έρευνας και από τους οποίους ζητήθηκε να συμμετέχουν, συμπληρώνοντας το ερωτηματολόγιο. Στους ίδιους η ερευνήτρια εξήγησε πως η συμπλήρωση των ερωτηματολογίων είναι ανώνυμη και απόλυτα εμπιστευτική, και πως η ανάλυση των δεδομένων θα γίνει σε επίπεδο ομάδας χωρίς να διακρίνονται οι απαντήσεις των προϊσταμένων μεταξύ των ομάδων (Bryman, 2004). Από τους 39 προϊσταμένους που βρέθηκαν να υπηρετούν στις οργανικές τους θέσεις την περίοδο διεξαγωγής της έρευνας δέχθηκαν να συμμετέχουν οι 37, δίνοντας ένα ιδιαίτερα σημαντικό ποσοστό ανταπόκρισης (94,8%).

Στη συνέχεια, ζητήθηκε από κάθε προϊστάμενο να υποδείξει τα ονόματα των εργαζομένων που επιβλέπει/συντονίζει, προκειμένου να γίνει διαφορετικός κύκλος επαφής με αυτών, χωρίς την ανάμειξη του προϊσταμένου προκειμένου να διασφαλιστεί η αντικειμενικότητα και η αξιοπιστία της διαδικασίας. Οι 37 προϊστάμενοι δήλωσαν στο ερωτηματολόγιο που συμπλήρωσαν πως επιβλέπουν/συντονίζουν από 3 έως 19 εργαζόμενους, με διάμεσο τους 9 εργαζόμενους (οπότε και αντίστοιχο μέσο μέγεθος κάθε ομάδας εργασίας). Ακολούθησε κύκλος επαφών με τους εργαζόμενους και πρόσκληση να συμμετέχουν στην έρευνα, συμπληρώνοντας τα αντίστοιχα ερωτηματολόγια, και παρέχοντας εγγυήσεις για την ανωνυμία και εμπιστευτικότητα των δεδομένων, για τη μη-κοινοποίηση τους στους

προϊσταμένους και για την ανάλυση σε ομαδικό επίπεδο. Από τους 238 εργαζομένους που βρέθηκαν να υπηρετούν στις οργανικές τους θέσεις την περίοδο διεξαγωγής της έρευνας διανεμήθηκαν ερωτηματολόγια σε έντυπη μορφή στους 187 (οι υπόλοιποι είτε δεν βρέθηκαν στα γραφεία τους κατά τις επισκέψεις της ερευνήτριας είτε δεν δέχθηκαν να συμμετέχουν). Σε δεύτερη επίσκεψη της ερευνήτριας σε όλες τις υπηρεσίες συγκεντρώθηκαν 176 συμπληρωμένα ερωτηματολόγια εργαζομένων, δηλαδή ποσοστό ανταπόκρισης 94,1%, που είναι ιδιαίτερα σημαντικό.

Υπηρεσία	Οργανόγραμμα	Υπηρετούντες	Προϊστάμενοι (διανεμήθηκαν /συμπληρώθηκαν)	Εργαζόμενοι (διανεμήθηκαν /συμπληρώθηκαν)
Α΄ Πειραιά	95	54	7/7	35/35
Γ΄ Πειραιά	33	27	4/4	20/17
Δ΄ Πειραιά	34	22	4/3	18/15
Ε΄ Πειραιά	99	79	8/8	40/40
Φ.Α.Ε.	92	63	9/9	54/50
Πλοίων	53	27	7/6	20/19

Πίνακας 3 Δείγμα Έρευνας / Προϊστάμενοι-Εργαζόμενοι που συμμετείχαν ανά υπηρεσία

Από την ομάδα κάθε προϊσταμένου συμπληρώθηκαν ερωτηματολόγια από 3 με 6 εργαζόμενους. Έτσι, συγκεντρώθηκαν δεδομένα για 37 ομάδες (37 προϊστάμενοι-176 εργαζόμενους), ένα ικανοποιητικό μέγεθος δείγματος για τους σκοπούς της παρούσας διπλωματικής εργασίας, και αρκετά κοντά σε μεγέθη δειγμάτων δημοσιευμένων εμπειρικών μελετών (βλ. ενδεικτικά Braun et al., 2013; Luciano, Mathieu & Ruddy, 2014; Liu, Hernandez & Wang, 2014; Liu et al., 2014; Dong et al., 2017).

Επισημαίνεται εδώ πως επειδή εξετάζονται οι Δ.Ο.Υ. του Πειραιά ως μελέτη περίπτωσης, δεν χρησιμοποιήθηκε κάποια τεχνική δειγματοληψίας για την επιλογή του ερευνητικού δείγματος, αλλά αντίθετα επιδιώχθηκε η άντληση πληροφοριών (μέσω της συμπλήρωσης ερωτηματολογίου) από το μεγαλύτερο δυνατό αριθμό προϊσταμένων και εργαζομένων (κάτι που κατέστη δυνατό μέσα από τη διαδικασία προσέγγισης που συζητήθηκε παραπάνω).

4.8 Επιλογή τεχνικών ανάλυσης δεδομένων

Σε πρώτο επίπεδο, για να διαπιστωθεί εάν οι απαντήσεις των εργαζομένων ανά ομάδα μπορούν να ενοποιηθούν μεταξύ τους, πραγματοποιείται έλεγχος της εσωτερικής συμφωνίας με τη βοήθεια του συντελεστή ενδοσυσχέτισης (intraclass correlation coefficient). Ο έλεγχος αυτός είναι απαραίτητος προκειμένου να πραγματοποιηθεί ανάλυση των δεδομένων σε επίπεδο ομάδας. Στη συνέχεια, πραγματοποιείται ανάλυση αξιοπιστίας (reliability analysis), με τη βοήθεια του δείκτη alpha του Cronbach, για όλες τις πολυθεματικές (multi-item) κλίμακες που χρησιμοποιούνται.

Ακολουθεί η παρουσίαση του δείγματος σε επίπεδο προϊσταμένων, με τη βοήθεια μέτρων περιγραφικής στατιστικής, καθώς και των μέσων τιμών και αποκλίσεων των απαντήσεων προϊσταμένων και εργαζομένων για τις διαφορετικές μεταβλητές που χρησιμοποιούνται.

Έπειτα, χρησιμοποιείται η τεχνική της ανάλυσης παλινδρόμησης προκειμένου να εξεταστούν οι σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών ενδιαφέροντος. Ειδικότερα, για την εξέταση της ύπαρξης διαμεσολαβητικού ρόλου της μετασηματιστικής και της συναλλακτικής ηγεσίας στις σχέσεις μεταξύ ηγετικών πρακτικών και αποδιδόμενης αξιοπιστίας προς τους ηγέτες, χρησιμοποιούνται διαδοχικές παλινδρομήσεις με βάση το μοντέλο διαμεσολάβησης των Baron και Kenny (1986). Μέσα από τις αναλύσεις, ελέγχονται εμπειρικά οι ερευνητικές υποθέσεις της παρούσας διπλωματικής εργασίας, προκειμένου είτε να γίνουν δεκτές είτε να απορριφθούν.

5. Αποτελέσματα Στατιστικής Ανάλυσης

5.1 Ανάλυση Μεταβλητών

5.1.1 Στυλ Ηγετικής Συμπεριφοράς

Λόγω της υιοθέτησης μιας πολυεπίπεδης προσέγγισης στη μελέτη της ηγεσίας, για την παρούσα διπλωματική εργασία (και έρευνα) συγκεντρώθηκαν δεδομένα (σε ομαδικό επίπεδο ανάλυσης) σχετικά με το πώς οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται το στυλ ηγετικής συμπεριφοράς που εφαρμόζει ο προϊστάμενος τους. Προκειμένου να πραγματοποιηθεί η στατιστική ανάλυση σε επίπεδο ομάδων, θα πρέπει οι απαντήσεις των εργαζομένων/υφισταμένων να ενοποιηθούν, υπολογίζοντας τη μέση τιμή τους. Πριν όμως γίνει αυτό, θα πρέπει να ελεγχθεί κατά πόσο οι απαντήσεις των διαφορετικών εργαζομένων ανά ομάδα παρουσιάζουν επαρκή βαθμό συμφωνίας, ώστε να μπορεί να δικαιολογηθεί η ενοποίηση τους (Peterson & Castro, 2006). Για το λόγο αυτό, εκτιμήθηκε ο συντελεστής ενδοσυσχέτισης (intraclass correlation coefficient) για όλες τις πολυθεματικές κλίμακες που χρησιμοποιήθηκαν στα ερωτηματολόγια των εργαζομένων. Με δεδομένα πώς κάθε υποκείμενο (στην προκειμένη περίπτωση κάθε προϊστάμενος) αξιολογείται από διαφορετικό σύνολο ερωτώμενων (εδώ εργαζομένων/υφισταμένων), που επιλέχθηκαν με τρόπο που προσεγγίζει καλά την τυχαία δειγματοληψία, η εκτίμηση του βαθμού συμφωνίας θα γίνει με τη βοήθεια της ανάλυσης ICC(1). Πραγματοποιώντας την ανάλυση αυτή για τις αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με το στυλ ηγετικής συμπεριφοράς των προϊσταμένων, προκύπτει πως ο συντελεστής ενδοσυσχέτισης ICC(1) είναι 0,244 (για λόγους χωρητικότητας το αποτέλεσμα της ανάλυσης από το SPSS παρουσιάζεται στο Παράρτημα, Έκθεμα 3^ο). Με βάση τη βιβλιογραφία, ο συντελεστής ενδοσυσχέτισης πρέπει να λαμβάνει τιμές μεγαλύτερες από 0.10 (για μέτρια συμφωνία) και από 0.25 (για υψηλή συμφωνία) (LeBreton & Senter, 2008; Sparet et al., 2013). Οπότε, η συγκεκριμένη τιμή (0,244) υποδηλώνει πώς υπάρχει αρκετή

διαφοροποίηση στις απαντήσεις των εργαζομένων μεταξύ των διαφορετικών ομάδων, κάτι που δικαιολογεί την ενοποίηση τους μέσω της μέσης τιμής των απαντήσεων.

Ανάλυση Παραγόντων

Για τη μέτρηση των αντιλήψεων των εργαζομένων/υφισταμένων σχετικά με το στυλ ηγετικής συμπεριφοράς που εφαρμόζει ο προϊστάμενος τους χρησιμοποιήθηκε, όπως είδαμε παραπάνω, ένα σύνολο ερωτήσεων από το Πολυπαραγοντικό Ερωτηματολόγιο Ηγεσίας (MLQ-5x). Προκειμένου: α) να εξεταστεί η εγκυρότητα της κλίμακας που χρησιμοποιήθηκε (Terper & Percy, 1994), β) να εξεταστεί κατά πόσο η μετασχηματιστική και η συναλλακτική ηγεσία αποτελούν όντως δύο διαφορετικές διαστάσεις της μεταβλητής όπως έχουμε υποθέσει (Antonakis, Avolio & Sivasubramaniam, 2003). Στον Πίνακα 4 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της Ανάλυσης Παραγόντων, με τις φορτίσεις (loadings) κάθε μίας από τις εννέα ερωτήσεις/μεταβλητές που χρησιμοποιήθηκαν στο σχηματισμό των επιμέρους παραγόντων που προκύπτουν.

	Component	
	1	2
ΗγετικόΣτυλ1_mean	.651	-.149
ΗγετικόΣτυλ2_mean	.740	-.244
ΗγετικόΣτυλ3_mean	.254	-.524
ΗγετικόΣτυλ4_mean	.882	-.100
ΗγετικόΣτυλ5_mean	.908	-.143
ΗγετικόΣτυλ6_mean	.842	.303
ΗγετικόΣτυλ7_mean	.064	.919
ΗγετικόΣτυλ8_mean	-.814	.145
ΗγετικόΣτυλ9_mean	-.861	.137

Extraction Method: Principal Component

Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser

Normalization.

Πίνακας 4 Ανάλυση Παραγόντων – Στυλ Ηγεσίας

Από τις εννέα ερωτήσεις σχετικά με την ηγετική συμπεριφορά, τρεις παρουσιάζουν πολύ χαμηλές φορτίσεις και στους δύο παράγοντες που προέκυψαν, δηλαδή φορτίσεις με τιμές κάτω του 0.40 που θεωρείται ως το χαμηλότερο αποδεκτό όριο σημαντικότητας (DiStefano, Zhu & Mindrila, 2009). Η πρώτη από τις τρεις ερωτήσεις («Ο προϊστάμενος ενδιαφέρεται περισσότερο για το καλό του τμήματος...») σχετίζεται περισσότερο με τη μετασχηματιστική ηγεσία, και οι άλλες δύο («Ο προϊστάμενος περιμένει να προκύψουν λάθη...», «Ο προϊστάμενος αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις») βρίσκονται μεταξύ συναλλακτικής και φιλελεύθερης ηγεσίας (που δεν εξετάζεται εδώ). Κατά συνέπεια, θα χρησιμοποιηθούν πέντε ερωτήσεις για το σχηματισμό της μεταβλητής για την μετασχηματιστική ηγεσία και μία ερώτηση για το σχηματισμό της μεταβλητής για τη συναλλακτική ηγεσία.

Ανάλυση Αξιοπιστίας

Στη συνέχεια, προκειμένου να επιβεβαιωθεί η αξιοπιστία της κλίμακας μέτρησης που χρησιμοποιήθηκε, αλλά και οι δύο μεταβλητές που προέκυψαν ως διαφορετικές διαστάσεις μέσω της παραγοντικής ανάλυσης, πραγματοποιείται ανάλυση αξιοπιστίας (reliability analysis). Εκτιμώντας τον δείκτη alpha του Cronbach (Cronbach's alpha), θα μπορούμε να γνωρίζουμε κατά πόσο οι διαφορετικές ερωτήσεις (συγκεκριμένα πέντε) μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως μια ενιαία μεταβλητή.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.887	5

Πίνακας 5 Ανάλυση Αξιοπιστίας για μεταβλητή μετασχηματιστικής ηγεσίας

Από τον Πίνακα 5, προκύπτει πως ο δείκτης alpha του Cronbach διαμορφώνεται σε 0,887, τιμή ιδιαίτερα υψηλή. Κατά συνέπεια, μπορούμε να ενοποιήσουμε πέντε ερωτήσεις σε μία, που θα συνοψίζει τις αντιλήψεις των εργαζομένων για την άσκηση μετασχηματιστικής ηγεσίας από τον προϊστάμενο, λαμβάνοντας τις μέσες τιμές των απαντήσεων (μεταβλητή 'TF_Leadership').

5.1.2 Διαμοιρασμός Πληροφόρησης

Για τη μέτρηση της τάσης του προϊσταμένου να μοιράζεται την πληροφορία με τους υφισταμένους του, χρησιμοποιήθηκαν οι έξι σχετικές με το διαμοιρασμό πληροφόρησης ερωτήσεις από το ερωτηματολόγιο των Arnold, Arad, Rhoades και Drasgow (2000). Επειδή οι ερωτήσεις αυτές απαντήθηκαν σε επίπεδο υφισταμένων/εργαζομένων, προκειμένου να εξεταστεί εάν είναι δυνατόν να ενοποιηθούν οι επιμέρους απαντήσεις σε μία τιμή ανά ομάδα εργασίας, υπολογίστηκε ο συντελεστής ενδοσυσχέτισης ICC(1). Ο συντελεστής υπολογίζεται σε 0.865 (βλ. Παράρτημα, Έκθεμα 3^ο για τον πίνακα με τα αποτελέσματα της ανάλυσης), που υποδεικνύει υψηλό βαθμό συμφωνίας μεταξύ των απαντήσεων και σημαντική διαφοροποίηση μεταξύ των διαφορετικών ομάδων.

Ανάλυση Αξιοπιστίας

Επιπλέον, πραγματοποιήθηκε ανάλυση αξιοπιστίας προκειμένου να διαπιστωθεί εάν οι έξι επιμέρους ερωτήσεις μετρούν την ίδια μεταβλητή, και μπορούν να ενοποιηθούν λαμβάνοντας τη μέση τιμή τους. Στον Πίνακα 6 παρουσιάζεται ο συντελεστής alpha του Cronbach, που είναι ιδιαίτερα υψηλός ($\alpha=0,942$) και υποδεικνύει μεγάλο βαθμός συμφωνίας μεταξύ των ερωτήσεων. Σημειώνεται επίσης πως ο συντελεστής alpha που εκτιμήθηκε εδώ είναι σε τιμές αντίστοιχες ή υψηλότερες με αυτόν που εκτιμήσανε οι Arnold και συνεργάτες (2000) κατά την κατασκευή και αρχική εμπειρική δομική της κλίμακας ($\alpha=0,85-0,91$), καθώς και με τις τιμές του ίδιου συντελεστή σε άλλες εμπειρικές μελέτες που χρησιμοποίησαν την ίδια κλίμακα μέτρησης για το διαμοιρασμό πληροφόρησης, όπως των Dewettinck και van Ameijde (2011; $\alpha = 0,94$) και των Raub και Robert (2010; $\alpha = 0,96$).

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.942	6

Πίνακας 6 Ανάλυση αξιοπιστίας για μεταβλητή διαμοιρασμού πληροφόρησης

5.1.3 Ηγετική Ικανότητα και Εμπιστοσύνη στον Ηγέτη

Για την μέτρηση της ηγετικής ικανότητας, όπως την αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι/υφιστάμενοι, και της εμπιστοσύνης προς τον ηγέτη χρησιμοποιήθηκαν δύο υπο-κλίμακες (με έξι και τέσσερις ερωτήσεις αντίστοιχα) από την κλίμακα μέτρησης της αξιοπιστίας που παρουσίασαν οι Mayer και Davis (1999). Οι δύο συντελεστές ενδοσυσχέτισης ICC(1) που εκτιμήθηκαν λαμβάνουν τιμές 0,579 και 0,510 αντίστοιχα, υποδεικνύοντας πώς οι επιμέρους απαντήσεις των εργαζομένων ανά ομάδα παρουσιάζουν υψηλό βαθμό συμφωνίας και σημαντική διαφοροποίηση μεταξύ των ομάδων. Οπότε μπορούν και να ενοποιηθούν σε ομαδικό επίπεδο, λαμβάνοντας τις μέσες τιμές των απαντήσεων.

Ανάλυση Αξιοπιστίας

Επιπλέον, πραγματοποιήθηκε ανάλυση αξιοπιστίας προκειμένου να διαπιστωθεί εάν οι έξι επιμέρους ερωτήσεις μετρούν την ίδια μεταβλητή (την ηγετική ικανότητα) και οι τέσσερις επιμέρους ερωτήσεις αντίστοιχα μετρούν την ίδια μεταβλητή (την εμπιστοσύνη στον ηγέτη), και μπορούν να ενοποιηθούν λαμβάνοντας τη μέση τιμή τους. Η τιμή του συντελεστή alpha του Cronbach που εκτιμήθηκε ήταν 0,772 για τη μεταβλητή της ηγετικής ικανότητας και 0,739 για τη μεταβλητή της εμπιστοσύνης στον ηγέτη αντίστοιχα (Πίνακες 7 και 8). Οι τιμές αυτές υποδεικνύουν υψηλό βαθμό συμφωνίας μεταξύ των ερωτήσεων και δυνατότητα να ενοποιηθούν σε μία μεταβλητή. Οι αντίστοιχες τιμές του συντελεστή alpha που εκτίμησαν οι Mayer και Davis (1999) στην αρχική εφαρμογή της κλίμακας ήταν 0,85 για την ηγετική ικανότητα και 0,60 για την εμπιστοσύνη στον ηγέτη, ενώ σε εμπειρικές μελέτες που έχουν χρησιμοποιηθεί οι ίδιες υποκλίμακες οι συντελεστές alpha που εκτιμήθηκαν ήταν (ενδεικτικά) 0,96 για την ηγετική ικανότητα και 0,61 για την εμπιστοσύνη στον ηγέτη (Boies et al., 2005), 0,97 για την ηγετική ικανότητα και 0,93 για την εμπιστοσύνη στον ηγέτη (Lance Frazier et al., 2010), και 0,96 για την ηγετική ικανότητα και 0,95 για την εμπιστοσύνη στον ηγέτη (Pignata et al., 2016). Επομένως, και στο δείγμα της παρούσας εργασίας υπάρχει αξιοπιστία στη χρήση της συγκεκριμένης κλίμακας.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.772	6

Πίνακας 7 Ανάλυση αξιοπιστίας για τη μεταβλητή ηγετικής ικανότητας

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.739	4

Πίνακας 8 Ανάλυση αξιοπιστίας για τη μεταβλητή εμπιστοσύνης στον ηγέτη

5.1.4 Ηγετικές Πρακτικές

Η μέτρηση των ηγετικών πρακτικών, σε αντίθεση με τις παραπάνω μεταβλητές, πραγματοποιήθηκε σε επίπεδο προϊσταμένων, χρησιμοποιώντας ερωτήσεις από το Ερωτηματολόγιο Ηγετικών Πρακτικών που ανέπτυξαν οι Kouzes και Posner (1987, 2006; Posner & Kouzes, 1988, 1993). Οι δύο συγγραφείς που διαμόρφωσαν το ερωτηματολόγιο, έχουν υποστηρίξει πως μετράει πέντε διαφορετικές διαστάσεις ηγετικών πρακτικών: α) την αποσαφήνιση του τί πρέπει να κάνουν οι υφιστάμενοι ('model the way'), β) τη διατύπωση κοινού οράματος ('inspire a shared vision'), γ) τον πειραματισμό με ιδέες και προσεγγίσεις πέραν των γνωστών ('challenge the process'), δ) την παρακίνηση σε δράση ('enable others to act') και ε) την ψυχολογική και συναισθηματική ενθάρρυνση ('encourage the heart').

Οι 18 ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν εδώ για την κατασκευή του ερωτηματολογίου των προϊσταμένων εντάσσονται και στις πέντε αυτές διαστάσεις. Προκειμένου να επιβεβαιωθεί εάν διακρίνονται όντως οι πέντε διαστάσεις αυτές, πραγματοποιήθηκε διερευνητική ανάλυση παραγόντων (exploratory factor analysis). Η πρώτη ανάλυση παραγόντων που πραγματοποιήθηκε έδωσε ως αποτέλεσμα έξι παράγοντες (βλ. Παράρτημα, Έκθεμα 3^ο). Προκειμένου να διευκολυνθεί η ανάλυση επιλέχθηκε να αφαιρεθούν οι ερωτήσεις εκείνες: α) που παρουσιάζουν φορτίσεις (loadings) κάτω του

0,50 στους παράγοντες που εξάγονται από την ανάλυση, β) που παρουσιάζουν φορτίσεις σε περισσότερους από έναν παράγοντες, με φόρτιση άνω του 0,40 στον δεύτερο παράγοντα. Με εφαρμογή των κριτηρίων αυτών αφαιρέθηκαν έξι ερωτήσεις, και έμειναν δώδεκα. Επαναλαμβάνοντας την ανάλυση παραγόντων, προέκυψαν αυτή τη φορά τέσσερις παράγοντες, δηλαδή ένας παράγοντας λιγότερος από τους πέντε που έχουν εντοπίσει οι Kouzes και Posner (Posner, 2016). Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον Πίνακα 9, όπου έχουν επισημανθεί με σκίαση οι μεταβλητές που έχουν υψηλές φορτίσεις (άνω του 0,50) σε έναν παράγοντα, χωρίς να έχουν φόρτιση άνω του 0,40 σε δεύτερο. Από την ανάλυση αυτή αφαιρέθηκε και μία επιπλέον ερώτηση, που δεν πληρούσε τα δύο κριτήρια για τις φορτίσεις.

Rotated Component Matrix^a

	Component			
	1	2	3	4
Χρησιμοποιείς χρόνο και προσπάθεια για να εξηγήσεις στους εργαζόμενους τι περιμένεις από αυτούς;	.891	.134	-.051	.170
Μιλάς συχνά στους εργαζόμενους για την ευρύτερη σημασία της δουλειάς τους σε ατομικό και συλλογικό επίπεδο;	.781	-.414	.044	.023
Αναπτύσσεις συνεργατικές, και όχι ανταγωνιστικές, σχέσεις με τους συναδέλφους σου;	.777	-.268	.052	-.264
Φέρεσαι με σεβασμό σε όλους τους εργαζόμενους	.735	.180	.036	.143
Ακούς με προσοχή όλες τις απόψεις;	.595	.103	-.432	-.268

Προσπαθείς να κατανοήσεις πως οι αποφάσεις και ενέργειες σου επηρεάζουν τις επιδόσεις των εργαζομένων;	.038	.790	.056	.119
Αναγνωρίζεις δημόσια τις προσπάθειες των εργαζομένων που συμβάλλουν στο έργο του οργανισμού και της υπηρεσίας/τμήματος;	.010	.699	.043	-.460
Τηρείς τις υποσχέσεις που δίνεις και τις δεσμεύσεις που αναλαμβάνεις;	-.017	.697	.233	-.079
Επαινείς τους εργαζόμενους που επιβλέπεις/συντονίζεις όταν κάνουν καλά τη δουλειά τους;	-.217	.200	.812	-.049
Φροντίζεις να γίνονται κατανοητοί οι στόχοι σε επίπεδο οργανισμού και σε επίπεδο υπηρεσίας/τμήματος;	.190	.072	.802	.025
Προσπαθείς να δίνεις το παράδειγμα στους εργαζόμενους που επιβλέπεις/συντονίζεις;	.117	-.118	.065	.730
Δίνεις στους εργαζόμενους που επιβλέπεις/συντονίζεις ευελιξία στο πως θα εργάζονται;	-.307	.476	-.192	.510

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

Πίνακας 9 Ανάλυση Παραγόντων - Ηγετικές Πρακτικές

Επομένως, προκύπτουν από την παραγοντική ανάλυση τέσσερις παράγοντες, από 11 επιμέρους ερωτήσεις. Στη συνέχεια, οι τέσσερις παράγοντες εξετάστηκαν νοηματικά, ώστε να επιβεβαιωθεί πως οι ερωτήσεις που φορτίζουν σημαντικά σε κάθε παράγοντα συνδέονται και νοηματικά μεταξύ τους, καθώς και σε επίπεδο ανάλυσης αξιοπιστίας, με τον υπολογισμό του συντελεστή alpha του Cronbach.

Ανάλυση Αξιοπιστίας

Ο πρώτος παράγοντας που προέκυψε από την ανάλυση περιλαμβάνει τις πρακτικές 'δαπάνης χρόνου και προσπάθειας για εξήγηση στους εργαζόμενους όσων αναμένονται από αυτούς', 'αναφοράς στην ευρύτερη σημασία της δουλειάς σε ατομικό και συλλογικό επίπεδο', 'ανάπτυξης συνεργατικών σχέσεων', 'σεβασμού προς τους εργαζομένους' και 'τάσης να ακούγονται όλες οι απόψεις'. Μια κοινή συνισταμένη των πέντε αυτών πρακτικών είναι πώς εξετάζουν διαφορετικές όψεις των σχέσεων αλληλεπίδρασης μεταξύ προϊσταμένων και εργαζομένων/υφισταμένων. Οπότε θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν ως μία μεταβλητή. Επιπλέον, πραγματοποιείται ανάλυση αξιοπιστίας για να διευρυνηθεί ο βαθμός συμφωνίας μεταξύ των ερωτήσεων αυτών.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.820	5

Πίνακας 10 Ανάλυση αξιοπιστίας για τη μεταβλητή σχετικών με την αλληλεπίδραση ηγετικών πρακτικών

Ο συντελεστής alpha του Cronbach που εκτιμήθηκε είναι 0,820 και υποδηλώνει μεγάλο βαθμό συμφωνίας μεταξύ των ερωτήσεων. Οπότε, και μπορούν να ενοποιηθούν οι πέντε αυτές ερωτήσεις σε μία (που ονομάζεται 'Interactions'), λαμβάνοντας τις μέσες τιμές τους.

Ο δεύτερος παράγοντας που εξήγαγε η παραγοντική ανάλυση περιλαμβάνει τις πρακτικές 'σκέψης για το πώς οι αποφάσεις και πράξεις επηρεάζουν τις επιδόσεις των εργαζομένων', 'δημόσιας αναγνώρισης των προσπαθειών' και 'τήρησης των υποσχέσεων'. Αν και οι Kouzes και Posner (1987) έχουν εντάξει τις τρεις αυτές ερωτήσεις σε τρεις διαφορετικούς παράγοντες, εντούτοις έχουν ως κοινό τους

χαρακτηριστικό τη συνεπή στάση του ηγέτη απέναντι στους ακολούθους, είτε εξετάζοντας τις συνέπειες των αποφάσεων του, είτε αναγνωρίζοντας τις προσπάθειες είτε τηρώντας τις υποσχέσεις που δίνει. Επομένως, υπάρχει βάση στην ενοποίηση των ερωτήσεων αυτών. Αντίστοιχα, η ανάλυση αξιοπιστίας (Πίνακας 11) και ο υψηλός συντελεστής alpha που εκτιμήθηκε ($\alpha=0,684$) υποδεικνύουν πως υπάρχει σημαντικός βαθμός συμφωνίας μεταξύ των ερωτήσεων. Οπότε, πραγματοποιήθηκε η ενοποίηση τους σε μία μεταβλητή ('Consistency'), λαμβάνοντας τις μέσες τιμές των απαντήσεων.

Cronbach's Alpha	N of Items
.684	3

Πίνακας 11 Ανάλυση αξιοπιστίας για τη μεταβλητή σχετικών με τη συνέπεια ηγετικών πρακτικών

Ο τρίτος παράγοντας που εξήγαγε η παραγοντική ανάλυση περιλαμβάνει δύο πρακτικές που σχετίζονται με την υποστήριξη των εργαζομένων στην εκτέλεση των καθηκόντων τους, τον 'έπαινο όσων κάνουν καλά τη δουλειά τους' και την ύπαρξη 'κατανοητών στόχων σε επίπεδο οργανισμού και υπηρεσίας/τμήματος'. Τις δύο αυτές ερωτήσεις έχουν συμπεριλάβει στην ίδια διάσταση ('παρακίνηση σε δράση') και οι Kouzes και Posner, οπότε μπορούν νοηματικά να συμπεριληφθούν στην ίδια μεταβλητή. Από την ανάλυση αξιοπιστίας (Πίνακας 12) και τον συντελεστή alpha του Cronbach που εκτιμήθηκε ($\alpha=0,632$), προκύπτει επίσης μεγάλος βαθμός συμφωνίας μεταξύ των δύο ερωτήσεων. Έτσι, πραγματοποιήθηκε η ενοποίηση τους σε μία μεταβλητή ('Support'), λαμβάνοντας τις μέσες τιμές.

Cronbach's Alpha	N of Items
.632	2

Πίνακας 12 Ανάλυση αξιοπιστίας για τη μεταβλητή σχετικών με την υποστήριξη εργαζομένων ηγετικών πρακτικών

Ο τέταρτος, τέλος, παράγοντας περιλαμβάνει μόνο μια ερώτηση, σχετική με το αν ο ηγέτης προσπαθεί να δίνει το παράδειγμα στους υφισταμένους. Από την ερώτηση αυτή σχηματίστηκε η μεταβλητή 'Example', που συμπληρώνει τις μεταβλητές των ηγετικών πρακτικών που εξετάζονται.

Επισημαίνεται εδώ πώς η εξαγωγή παραγόντων και η ενοποίηση επιμέρους ερωτήσεων με βάση τους παράγοντες αυτούς δεν ταυτίζεται απόλυτα με την ενοποίηση που παρουσίασαν οι Kouzes και Posner (1987, 1993), μέσα από την εμπειρική δοκιμή του ερωτηματολογίου τους σε πολλά διαφορετικά δείγματα από διαφορετικές χώρες, διαφορετικούς κλάδους και διαφορετικά οργανωσιακά περιβάλλοντα (Kouzes & Posner, 1988, 1993; Posner, 2016). Ωστόσο, ο σημαντικός βαθμός συμφωνίας μεταξύ των ερωτήσεων που ενοποιήθηκαν εδώ (με τις τιμές του συντελεστή alpha να κινούνται εντός των ορίων άλλων αντίστοιχων μελετών, βλ. Posner, 2016) λειτουργεί επιβεβαιωτικά ως προς την εξαγωγή τεσσάρων παραγόντων. Επιπλέον, προκύπτει πως το Ερωτηματολόγιο Ηγετικών Πρακτικών είναι ένα από τα πλέον άρτια ψυχομετρικά εργαλεία, με δυνατότητα εφαρμογής για τη μελέτη της ηγεσίας και των ηγετικών πρακτικών σε σημαντικά διαφορετικά περιβάλλοντα.

5.2 Εγκυρότητα

Η διασφάλιση της εγκυρότητας τόσο των δεδομένων όσο και των αποτελεσμάτων αποτελεί μία από τις μεγαλύτερες προκλήσεις για την εκπόνηση ερευνών. Στην παρούσα διπλωματική εργασία υπήρξε συστηματική προσπάθεια διασφάλισης της εγκυρότητας και ελαχιστοποίησης των πιθανών σφαλμάτων κατά τον σχεδιασμό και την υλοποίηση της ερευνητικής διαδικασίας, ακολουθώντας τις συστάσεις της σχετικής εμπειρικής βιβλιογραφίας και τις κυρίαρχες ερευνητικές/μεθοδολογικές πρακτικές.

Το πρώτο στάδιο αφορούσε την εγκυρότητα περιεχομένου (content validity), δηλαδή το βαθμό στον οποίο τα εργαλεία μέτρησης καλύπτουν εννοιολογικά τις μεταβλητές τις οποίες μετρούν (Saunders et al., 2014). Για τη διασφάλιση της εγκυρότητας περιεχομένου: α) πραγματοποιήθηκε εκτεταμένη βιβλιογραφική μελέτη και επιλέχθηκαν εργαλεία μέτρησης που έχουν δοκιμαστεί και επαληθευθεί εμπειρικά, β) επιλέχθηκαν πολυθεματικά εργαλεία μέτρησης (με περισσότερες από μία ερωτήσεις για κάθε μεταβλητή) ώστε να καλύπτουν τις διαφορετικές διαστάσεις των σύνθετων εννοιών που εξετάζονται, και γ) πραγματοποιήθηκε πιλοτική δοκιμή του ερωτηματολογίου (σε επίπεδο ηγετών) που

οδήγησε σε αφαίρεση ερωτήσεων, σε επαναδιατύπωση ερωτήσεων και σε άντληση χρήσιμων σχολίων για την έρευνα (Yaghtmale, 2009).

Το δεύτερο στάδιο αφορούσε τη δομική εγκυρότητα των εργαλείων μέτρησης που χρησιμοποιήθηκαν και την ύπαρξη μίας ή περισσότερων διαστάσεων μέσα σε κάθε κλίμακα, οπότε και μεταβλητή (Segars, 1997). Δηλαδή, κατά πόσο το νόημα που αποδίδει σε κάθε κλίμακα ο ερευνητής που την ανέπτυξε συμβαδίζει με το νόημα που αντιλαμβάνονται όσοι απαντούν στις ερωτήσεις της κλίμακας αυτής. Για το λόγο αυτό, για όλες τις κλίμακες που χρησιμοποιήθηκαν πραγματοποιήθηκε ανάλυση αξιοπιστίας, με υπολογισμό του συντελεστή alpha του Cronbach (Cronbach's alpha), και ειδικά για τις κλίμακες του στυλ ηγεσίας και των ηγετικών πρακτικών και ανάλυση παραγόντων προκειμένου να εξαχθούν οι διαφορετικές διαστάσεις που περιλαμβάνονται. Η πραγματοποίηση παραγοντικής ανάλυσης στις ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν για τις ηγετικές πρακτικές ανέδειξε διαφορετικές διαστάσεις από αυτές που έχουν προτείνει οι Kouzes και Posner (1987, 1988) κατά την ανάπτυξη του Ερωτηματολογίου Ηγετικών Πρακτικών. Για το λόγο, εξετάστηκαν οι ερωτήσεις που φορτίζουν σημαντικά σε κάθε παράγοντα, προκειμένου να εξαχθεί συμπέρασμα για το κατά πόσο συνδέονται μεταξύ τους νοηματικά, και στη βάση της ανάλυσης αυτής σχηματίστηκαν τέσσερις αντίστοιχες μεταβλητές.

Η εξωτερική εγκυρότητα (external validity) αναφέρεται στη δυνατότητα αναπαραγωγής μιας έρευνας σε διαφορετικά περιβάλλοντα, και στη δυνατότητα γενίκευσης των αποτελεσμάτων και συμπερασμάτων σε ευρύτερο πληθυσμό. Προκειμένου να επιτευχθεί ικανοποιητικός βαθμός εξωτερικής εγκυρότητας χρησιμοποιήθηκαν κλίμακες και εργαλεία μέτρησης που έχουν επίσης χρησιμοποιηθεί σε άλλες εμπειρικές μελέτες, ενώ περιγράφεται αναλυτικά η διαδικασία συγκέντρωσης των δεδομένων. Έτσι, αν και η παρούσα έρευνα εστιάζει στον δημόσιο τομέα, τα εργαλεία μέτρησης που χρησιμοποιεί έχουν δοκιμαστεί εμπειρικά σε πολλούς διαφορετικούς τομείς, και η όλη διαδικασία μπορεί να αναπαραχθεί και σε διαφορετικό περιβάλλον (Steckler & McLeroy, 2008). Επιπλέον, ως αντικείμενο μελέτης για την παρούσα έρευνα επιλέχθηκε ένα σημαντικό τμήμα της φορολογικής

διοίκησης της χώρας, οι φορολογικές υπηρεσίες του Πειραιά, και έγινε προσπάθεια για την καλύψη του μεγαλύτερου δυνατού αριθμού προϊσταμένων και εργαζομένων στις υπηρεσίες αυτές. Έτσι, εκτιμάται πώς τα συμπεράσματα που προκύπτουν από την ανάλυση των δεδομένων είναι δυνατόν να μπορούν να γενικευθούν για την κατανόηση του φαινομένου της ηγεσίας στον ευρύτερο δημόσιο τομέα, αλλά και πέραν αυτού (Green & Glasgow, 2006).

Τέλος, η οικολογική εγκυρότητα (ecological validity), συνδέεται με την εξωτερική εγκυρότητα, και σημαίνει πως η μεθοδολογία μιας έρευνας ενσωματώνει τις πραγματικές συνθήκες μέσα στις οποίες εκδηλώνεται το υπό μελέτη φαινόμενο (Vaski, Sergi & Green, 2009). Στην παρούσα έρευνα, αυτό επιτεύχθηκε σε κάποιο βαθμό εστιάζοντας στο ομαδικό επίπεδο ανάλυσης, και λαμβάνοντας υπ' όψη τις σχέσεις αλληλεπίδρασης μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένων. Επίσης, η επιλογή να εξεταστεί πώς οι ηγετικές πρακτικές μεταφράζονται σε αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με τον ηγέτη προσεγγίζει αρκετά καλά τον τρόπο με τον οποίον η ηγεσία διαμορφώνει αποτελέσματα σε ατομικό και συλλογικό επίπεδο σε πραγματικά οργανωσιακά περιβάλλοντα.

5.3 Περιγραφή Δείγματος

Για την παρούσα έρευνα, συγκεντρώθηκαν ερωτηματολόγια από 37 προϊσταμένους των Δ.Ο.Υ. του Πειραιά, δηλαδή το σύνολο των προϊσταμένων που υπηρετούσαν στις οργανικές τους θέσεις κατά το χρονικό διάστημα πραγματοποίησης της έρευνας (βλ. Πίνακας 13). Από τους προϊσταμένους που συμμετείχαν στην έρευνα, το 67,6% (ή 25 άτομα) είναι γυναίκες και το 32,4% (ή 12 άτομα) άνδρες. Το 59,5% (ή 22 άτομα) είναι άνω των 55 ετών και το 40,5% (ή 15 άτομα) μεταξύ 45 και 54 ετών. Το 64,9% (ή 24 άτομα) είναι απόφοιτοι Πανεπιστημίων/ΑΕΙ και το 16,2% (ή 6 άτομα) είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου, ενώ 6 ακόμα άτομα είναι απόφοιτοι ΤΕΙ και ένα μόνο άτομο απόφοιτος δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Οι προϊστάμενοι του δείγματος έχουν υπηρετήσει στον δημόσιο τομέα από ένα έως 37 έτη, με τη μέση τιμή της διάρκειας υπηρεσίας να διαμορφώνεται στα 29 έτη περίπου

(28,97), αφού στο δημόσιο η εμπειρία και η προϋπηρεσία είναι απαραίτητες προϋποθέσεις για να βρεθεί κάποιος σε θέση προϊσταμένου. Αντίστοιχα, η χρονική διάρκεια της υπηρεσίας σε θέση προϊσταμένου κυμαίνεται από ένα έως 23 έτη, με τη μέση τιμή να διαμορφώνεται στα 7 έτη περίπου (6,8). Ο αριθμός των εργαζομένων που επιβλέπει/συντονίζει κάθε προϊστάμενος κυμαίνεται από τρεις έως 19, με τη μέση τιμή να διαμορφώνεται σε 9 με 10 άτομα (9,51), οπότε αυτό είναι και το μέσο μέγεθος των ομάδων εργασίας στις συγκεκριμένες φορολογικές υπηρεσίες.

Descriptive Statistics^a

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Φύλο	37	.00	1.00	.3243	.47458
Ηλικία	37	3.00	4.00	3.5946	.49774
Εκπαίδευση	37	1.00	4.00	2.9459	.66441
Χρόνια στο Δημόσιο	37	1.00	37.00	28.9730	7.16274
Χρόνια ως προϊστάμενος	37	1.00	23.00	6.8108	5.04886
Αριθμός εργαζομένων υπό την επίβλεψη	37	3.00	19.00	9.5135	3.72396
Valid N (listwise)	37				

Πίνακας 13 Περιγραφικές Στατιστικές Δείγματος (Προϊστάμενοι)

Εξετάζοντας τις απαντήσεις των προϊσταμένων σχετικά με τις ηγετικές πρακτικές που χρησιμοποιούν (για λόγους χωρητικότητας ο πίνακας με τις περιγραφικές στατιστικές παρατίθεται στο Παράρτημα, Έκθεμα 3^ο), προκύπτει πως χρησιμοποιούν τις πρακτικές αυτές με συχνότητα από μέτρια (τιμή 3 στην πενταβάθμια κλίμακα Likert) έως πολύ συχνά (τιμή 5 στην πενταβάθμια κλίμακα Likert). Την πιο συχνή υιοθέτηση και χρήση έχει η πρακτική ανάπτυξης συνεργατικών (και όχι ανταγωνιστικών) σχέσεων (μέση τιμή = 4,62), και ακολουθούν οι πρακτικές καταγραφής όλων των απόψεων (μέση τιμή = 4,59), σεβασμού προς τους εργαζόμενους/υφιστάμενους (μέση τιμή = 4,54), τήρησης των υποσχέσεων από πλευράς προϊσταμένου (μέση τιμή = 4,48) και επαίνου των εργαζομένων όταν κάνουν καλά τη δουλειά τους (μέση τιμή = 4,45). Αντίστοιχα, τη λιγότερο συχνή χρήση παρουσιάζουν οι πρακτικές παραχώρησης ευελιξίας ως προς τον τρόπο εκτέλεσης των εργασιακών καθηκόντων (μέση τιμή = 4,13)

και δαπάνης χρόνου και προσπάθειας προκειμένου να εξηγήσει ο προϊστάμενος στους εργαζόμενους τι αναμένει από αυτούς (μέση τιμή = 4,13). Επισημαίνεται εδώ πώς η μεγαλύτερη ή μικρότερη χρήση συγκεκριμένων ηγετικών πρακτικών αφορά μόνο το συγκεκριμένο δείγμα και τις πρακτικές οι οποίες επιλέχθηκαν να ενταχθούν στο ερωτηματολόγιο. Ωστόσο, από την καταγραφή δίνεται μια καλή εικόνα σχετικά με το πώς οι ίδιοι οι ηγέτες αντιλαμβάνονται τον τρόπο άσκησης των καθηκόντων τους.

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
TF_Leadership	37	2.60	4.48	3.6679	.48149
TR_Leadership	37	2.80	4.67	3.5347	.51163
Information	37	2.53	4.40	3.7529	.49389
Ability	37	2.70	5.00	4.0727	.52989
Trust	37	3.15	4.50	4.0273	.35081
Valid N (listwise)	37				

Πίνακας 14 Περιγραφικές Στατιστικές Δείγματος (Απαντήσεις Εργαζομένων)

Στον Πίνακα 14 συνοψίζονται οι απαντήσεις των υφισταμένων/εργαζομένων, στη βάση των ενοποιημένων απαντήσεων ανά ομάδα και των μεταβλητών που σχηματίστηκαν ύστερα από τις αναλύσεις παραγόντων και αξιοπιστίας. Οι μεταβλητές αυτές και αυτές που εξετάζονται στην παρούσα έρευνα, και για τις οποίες έχουν διατυπωθεί ερευνητικές υποθέσεις. Για τη μετασχηματιστική ηγεσία ('TF_Leadership'), οι εργαζόμενοι αναφέρουν από σχετικά χαμηλές (2,60) έως σχετικά υψηλές (4,48) τιμές, με τη μέση τιμή να βρίσκεται στο 3,66. Για τη συναλλακτική ηγεσία ('TR_Leadership'), παρατηρείται παρόμοιο εύρος τιμών (2,80-4,67), αλλά με χαμηλότερη μέση τιμή (3,53) σε σχέση με την μετασχηματιστική ηγεσία. Από μέτρια έως σχετικά υψηλή (μέση τιμή = 3,75) χαρακτηρίζεται από τους εργαζόμενους η τάση των προϊσταμένων να μοιράζονται την πληροφορία για σημαντικά ζητήματα. Σχετικά υψηλές τιμές παρουσιάζουν οι απαντήσεις των εργαζομένων σχετικά με τις δύο διαστάσεις της αξιοπιστίας που εξετάζονται, δηλαδή της ηγετικής ικανότητας (μέση τιμή = 4,07) και της εμπιστοσύνης προς τον ηγέτη (μέση τιμή = 4,02).

5.4 Στατιστική Εξέταση Σχέσεων μεταξύ των Μεταβλητών

Έχοντας εξετάσει τα δεδομένα σε περιγραφικό επίπεδο, καθώς και την εγκυρότητα και αξιοπιστία των κλιμάκων μέτρησης που χρησιμοποιήθηκαν και των μεταβλητών που σχηματίστηκαν, το επόμενο βήμα είναι να εξεταστούν οι σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών. Προκειμένου να γίνει αυτό, χρησιμοποιείται η τεχνική της ανάλυσης παλινδρόμησης (regression), που επιτρέπει να διερευνηθεί πώς η μεταβολή μίας μεταβλητής (της ανεξάρτητης) συσχετίζεται (ή επιδρά) με τη μεταβολή μιας άλλης μεταβλητής (της εξαρτημένης). Η ανάλυση παλινδρόμησης παρέχει πληροφορίες τόσο για το πρόσημο (θετικό ή αρνητικό) όσο και για την ισχύ (ισχυρή ή αδύναμη συσχέτιση) μιας σχέσης μεταξύ δύο μεταβλητών (ή και περισσότερων) (Χαλικιάς, 2010). Στην παρούσα έρευνα, θα πραγματοποιηθεί μια σειρά από απλές παλινδρομήσεις (δηλαδή με μία ανεξάρτητη μεταβλητή και μία εξαρτημένη μεταβλητή), προκειμένου να διερευνηθούν οι σχέσεις μεταξύ όλων των μεταβλητών ενδιαφέροντος, σε άμεση συνάρτηση με τα ερευνητικά ερωτήματα και τις ερευνητικές υποθέσεις που έχουν διατυπωθεί.

Για λόγους χωρητικότητας, όλα τα αποτελέσματα που αντλήθηκαν από το σύνολο των αναλύσεων παλινδρόμησης που πραγματοποιήθηκαν, συνοψίζονται στον Πίνακα 15. Συγκεκριμένα, παρουσιάζεται στην πρώτη στήλη η σχέση που εξετάζεται σε κάθε παλινδρόμηση, στη δεύτερη στήλη ο εκτιμητής παλινδρόμησης (ή η κλίση της γραμμής παλινδρόμησης), στην τρίτη στήλη το τυπικό σφάλμα του εκτιμητή παλινδρόμησης, στην τέταρτη στήλη το στατιστικό t που χρησιμοποιείται για τον έλεγχο στατιστικής σημαντικότητας κάθε εκτιμητή παλινδρόμησης, και στην πέμπτη στήλη η p -τιμή που χρησιμοποιείται για τον έλεγχο στατιστικής σημαντικότητας.

Σχέση που εξετάζεται	β	Τυπικό Σφάλμα	Στατιστικό t	p-value
Μετασχηματιστική Ηγεσία → Ηγετική Ικανότητα	0,777	0,132	5,904	<0,001
Μετασχηματιστική Ηγεσία → Εμπιστοσύνη στον Ηγέτη	0,395	0,103	3,817	0,001
Συναλλακτική Ηγεσία → Ηγετική Ικανότητα	-0,086	0,174	-0,491	0,627
Συναλλακτική Ηγεσία → Εμπιστοσύνη στον Ηγέτη	0,108	0,114	0,944	0,352
Ηγετικές Πρακτικές Αλληλεπίδρασης → Ηγετική Ικανότητα	0,350	0,198	1,767	0,086
Ηγετικές Πρακτικές Αλληλεπίδρασης → Εμπιστοσύνη στον Ηγέτη	0,268	0,129	2,072	0,460
Ηγετικές Πρακτικές Συνέπειας → Ηγετική Ικανότητα	0,103	0,279	0,368	0,715
Ηγετικές Πρακτικές Συνέπειας → Εμπιστοσύνη στον Ηγέτη	-0,80	0,185	-0,430	0,670
Ηγετικές Πρακτικές Υποστήριξης → Ηγετική Ικανότητα	0,007	0,247	0,027	0,979
Ηγετικές Πρακτικές Υποστήριξης → Εμπιστοσύνη στον Ηγέτη	0,209	0,120	1,742	0,094
Ηγετικές Πρακτικές Παραδειγματισμού → Ηγετική Ικανότητα	0,588	0,378	1,556	0,129
Ηγετικές Πρακτικές Παραδειγματισμού → Εμπιστοσύνη στον Ηγέτη	0,399	0,250	1,597	0,119
Διαμοιρασμός Πληροφόρησης → Ηγετική Ικανότητα	0,776	0,125	6,189	<0,001

Διαμοιρασμός Πληροφόρησης → Εμπιστοσύνη στον Ηγέτη	0,505	0,084	5,992	<0,001
Ηγετικές Πρακτικές Αλληλεπίδρασης → Μετασχηματιστική Ηγεσία	0,320	0,180	1,775	0,085
Ηγετικές Πρακτικές Αλληλεπίδρασης → Συναλλακτική Ηγεσία	-0,024	0,200	-0,118	0,907
Ηγετικές Πρακτικές Συνέπειας → Μετασχηματιστική Ηγεσία	0,206	0,252	0,819	0,418
Ηγετικές Πρακτικές Συνέπειας → Συναλλακτική Ηγεσία	-0,089	0,270	-0,332	0,742
Ηγετικές Πρακτικές Υποστήριξης → Μετασχηματιστική Ηγεσία	-0,088	0,224	-0,394	0,696
Ηγετικές Πρακτικές Υποστήριξης → Συναλλακτική Ηγεσία	-0,327	0,232	-1,411	0,167
Ηγετικές Πρακτικές Παραδειγματισμού → Μετασχηματιστική Ηγεσία	0,558	0,342	1,630	0,112
Ηγετικές Πρακτικές Παραδειγματισμού → Συναλλακτική Ηγεσία	0,069	0,377	0,183	0,856
Διαμοιρασμός Πληροφόρησης → Μετασχηματιστική Ηγεσία	0,838	0,084	9,944	<0,001
Διαμοιρασμός Πληροφόρησης → Συναλλακτική Ηγεσία	-0,067	0,175	-0,386	0,702

Πίνακας 15 Αποτελέσματα Αναλύσεων Παλινδρόμησης για όλες τις σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών ενδιαφέροντος

Από τα αποτελέσματα του Πίνακα 15 μπορούν να εξαχθούν τα πρώτα συμπεράσματα για τις σχέσεις που παρατηρούνται μεταξύ των μεταβλητών. Επισημαίνεται πώς τα ευρήματα, σε πρώτη φάση, αφορούν το συγκεκριμένο δείγμα προϊσταμένων και εργαζομένων, με τους δεδομένους μεθοδολογικούς και άλλους πιθανούς περιορισμούς. Επισημαίνεται επίσης πως λόγω του σχετικά μικρού μεγέθους του δείγματος (37 ομάδες εργασίας), υπάρχει τάση για μεγαλύτερα τυπικά σφάλματα στους εκτιμητές παλινδρόμησης (Suresh & Chandrashekar, 2012) οπότε και σε μη-σημαντικές στατιστικά σχέσεις. Για το λόγο αυτό, ορισμένες σχέσεις με τιμή p -value κοντά στο ανώτερο αποδεκτό όριο (δηλαδή 0,10 ή 10%) αξιολογούνται σαν στατιστικά σημαντικές, προκειμένου να εμπλουτιστεί η ανάλυση και να εξαχθούν πρόσθετα συμπεράσματα.

Οι αντιλήψεις των εργαζομένων για την άσκηση μετασχηματιστικής ηγεσίας σχετίζονται θετικά και στατιστικά σημαντικά με την ηγετική ικανότητα και την εμπιστοσύνη τους προς τον ηγέτη. Οι αντιλήψεις των εργαζομένων για την άσκηση συναλλακτικής ηγεσίας δεν σχετίζονται στατιστικά σημαντικά με την ηγετική ικανότητα και την εμπιστοσύνη τους προς τον ηγέτη.

Οι σχετικές με την αλληλεπίδραση ηγετικές πρακτικές σχετίζονται θετικά και στατιστικά σημαντικά με την ηγετική ικανότητα, αλλά όχι και με την εμπιστοσύνη προς τον ηγέτη. Οι σχετικές με την συνεπή συμπεριφορά ηγετικές πρακτικές δεν σχετίζονται στατιστικά σημαντικά με καμία από τις δύο διαστάσεις της αξιοπιστίας του ηγέτη (ηγετική ικανότητα, εμπιστοσύνη στον ηγέτη), ενώ οι υποστηρικτικές ηγετικές πρακτικές σχετίζονται θετικά και στατιστικά σημαντικά μόνο με την εμπιστοσύνη προς τον ηγέτη. Η ηγετική πρακτική του παραδειγματισμού σχετίζεται θετικά τόσο με την ηγετική ικανότητα όσο και με την εμπιστοσύνη στον ηγέτη, σε επίπεδο σημαντικότητα λίγο παραπάνω από το ανώτερο αποδεκτό επίπεδο του 10% (p -τιμή 0,129 και 0,119 αντίστοιχα). Ο διαμοιρασμός πληροφορίας, επίσης, σχετίζεται θετικά και στατιστικά σημαντικά και με τις δύο διαστάσεις της αξιοπιστίας (ηγετική ικανότητα, εμπιστοσύνη στον ηγέτη).

Τέλος, εξετάζοντας το πώς επιδρούν οι διαφορετικές ηγετικές πρακτικές στις αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με την ηγετική συμπεριφορά των προϊσταμένων, οι σχετικές με την αλληλεπίδραση ηγετικές πρακτικές βρέθηκαν να σχετίζονται θετικά και στατιστικά σημαντικά με τις αντιλήψεις για την άσκηση μετασχηματιστικής ηγεσίας. Η πρακτική του παραδειγματισμού σχετίζεται, επίσης, θετικά με τις αντιλήψεις για την άσκηση μετασχηματιστικής ηγεσίας, με την p -τιμή του εκτιμητή (0,112) να διαμορφώνεται σε επίπεδο λίγο παραπάνω από το ανώτερο αποδεκτό επίπεδο σημαντικότητας (0,10). Ο διαμοιρασμός πληροφόρησης σχετίζεται θετικά και στατιστικά σημαντικά με τις αντιλήψεις των εργαζομένων για την άσκηση μετασχηματιστικής ηγεσίας, ενώ το ίδιο δεν συμβαίνει και με τις αντιλήψεις για την άσκηση συναλλακτικής ηγεσίας.

5.5 Έλεγχος Ερευνητικών Υποθέσεων

Αξιολογώντας τα αποτελέσματα των αναλύσεων παλινδρομήσεων που πραγματοποιήθηκαν, και που συνοψίζονται παραπάνω (Πίνακας 15), είμαστε σε θέση να ελέγξουμε τις ερευνητικές υποθέσεις που διατυπώθηκαν και είτε να τις απορρίψουμε είτε να τις επιβεβαιώσουμε. Στον Πίνακα 16 παρουσιάζονται αναλυτικές όλες οι υποθέσεις, οι μεταβλητές που σχετίζονται με κάθε υπόθεση και το αποτέλεσμα του εμπειρικού ελέγχου που πραγματοποιήθηκε.

Η πρώτη ερευνητική υπόθεση ($H_{0,1}$ και $H_{1,1}$) αφορά τη σχέση μεταξύ των αντιλήψεων των εργαζομένων/ακολούθων για την άσκηση μετασχηματιστικής ηγεσίας από πλευράς προϊσταμένου και της αξιοπιστίας που αποδίδουν σε αυτόν. Από τις σχετικές παλινδρομήσεις που πραγματοποιήθηκαν, προέκυψε πως οι αντιλήψεις για τη μετασχηματιστική ηγεσία σχετίζονται θετικά (εκτιμητές 0,777 και 0,395 αντίστοιχα) και στατιστικά σημαντικά (p -τιμές κάτω του 1%) και με τις δύο διαστάσεις της αξιοπιστίας που εξετάζονται – δηλαδή την ηγετική ικανότητα και την εμπιστοσύνη προς τον ηγέτη. Επομένως, απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση $H_{0,1}$ (περί μη-ύπαρξης σημαντικής σχέσης) και γίνεται δεκτή η εναλλακτική υπόθεση $H_{1,1}$.

Η δεύτερη ερευνητική υπόθεση ($H_{0,2}$ και $H_{1,2}$) αφορά τη σχέση μεταξύ των αντιλήψεων για την άσκηση συναλλακτικής ηγεσίας και την αξιοπιστία που αποδίδουν οι εργαζόμενοι/υφιστάμενοι στον ηγέτη/προϊστάμενο. Από τις σχετικές παλινδρομήσεις που πραγματοποιήθηκαν προέκυψε πως οι αντιλήψεις για την συναλλακτική ηγεσία δεν σχετίζονται στατιστικά σημαντικά με τις δύο διαστάσεις της αξιοπιστίας, δηλαδή την ηγετική ικανότητα (p -τιμή = 0,627, πολύ παραπάνω από το ανώτερο αποδεκτό επίπεδο του 0,1) και την εμπιστοσύνη στον ηγέτη (p -τιμή = 0,352, πολύ παραπάνω από το ανώτερο αποδεκτό επίπεδο του 0,1). Επομένως, δεν μπορεί να απορριφθεί η μηδενική υπόθεση $H_{0,2}$, ενώ αντίθετα απορρίπτεται η εναλλακτική υπόθεση $H_{0,2}$.

Η τρίτη ερευνητική υπόθεση ($H_{0,3}$ και $H_{1,3}$) αφορά τη σχέση μεταξύ ηγετικών πρακτικών που εφαρμόζει ο ηγέτης και αξιοπιστίας που αποδίδουν σε αυτόν οι εργαζόμενοι/υφιστάμενοι. Από τις σχετικές παλινδρομήσεις που πραγματοποιήθηκαν προέκυψε πως οι σχετικές με την αλληλεπίδραση ηγετικές πρακτικές σχετίζονται θετικά (εκτιμητής 0,350) και στατιστικά σημαντικά (p -τιμή=0,086, κάτω του επιπέδου σημαντικότητας του 0,1 ή 10%) με την ηγετική ικανότητα, και πως οι υποστηρικτικές ηγετικές πρακτικές σχετίζονται θετικά (εκτιμητής 0,209) και στατιστικά σημαντικά (p -τιμή=0,094, κάτω του επιπέδου σημαντικότητας του 0,1 ή 10%) με την εμπιστοσύνη στον ηγέτη. Επιπλέον, η ηγετική πρακτική του παραδειγματισμού σχετίζεται θετικά τόσο με την ηγετική ικανότητα όσο και την εμπιστοσύνη στον ηγέτη (εκτιμητές 0,588 και 0,399 αντίστοιχα), με τις p -τιμές των δύο παλινδρομήσεων να είναι λίγο παραπάνω από το ανώτερο αποδεκτό όριο του 0,1 ή 10% (0,129 και 0,119 αντίστοιχα). Αυτό όμως μπορεί να οφείλεται στο σχετικά μικρό ερευνητικό δείγμα, που τείνει να μεγεθύνει τα τυπικά σφάλματα. Με αυτήν την παραδοχή, και οι τελευταίες δύο σχέσεις μπορούν να θεωρηθούν ως στατιστικά σημαντικές. Αντίθετα, οι υπόλοιπες σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών ηγετικών πρακτικών και των δύο διαστάσεων της αξιοπιστίας, δεν παρουσιάζουν στατιστική σημαντικότητα. Με δεδομένο πως οι τέσσερις από τις οκτώ σχέσεις που καλύπτει η τρίτη ερευνητική υπόθεση βρέθηκαν να είναι

στατιστικά σημαντικές, και οι υπόλοιπες τέσσερις σχέσεις βρέθηκαν να μην είναι, μπορούμε να πούμε πως η εναλλακτική υπόθεση $H_{1,3}$ γίνεται δεκτή μόνο εν μέρει.

Η τέταρτη ερευνητική υπόθεση ($H_{0,4}$ και $H_{1,4}$) αφορά τη σχέση μεταξύ της πρακτικής διαμοιρασμού της πληροφόρησης και αποδιδόμενης αξιοπιστίας στον ηγέτη. Από τις σχετικές παλινδρομήσεις που πραγματοποιήθηκαν προέκυψε πως ο διαμοιρασμός πληροφόρησης σχετίζεται θετικά και στατιστικά σημαντικά τόσο με την ηγετική ικανότητα (εκτιμητής 0,776 και p -τιμή κάτω του επιπέδου του 0,01 ή 1%) όσο και με την εμπιστοσύνη προς τον ηγέτη (εκτιμητής 0,505 και p -τιμή κάτω του επιπέδου του 0,01 ή 1%). Επομένως, είναι δυνατό να απορριφθεί η μηδενική υπόθεση $H_{0,4}$ και αντίστοιχα να γίνει δεκτή η εναλλακτική υπόθεση $H_{1,4}$.

Οι τέσσερις υπόλοιπες ερευνητικές υποθέσεις ($H_{0,5} - H_{1,5}$, $H_{0,6} - H_{1,6}$, $H_{0,7} - H_{1,7}$, $H_{0,8} - H_{1,8}$) αφορούν το κατά πόσο οι αντιλήψεις των ακολούθων σχετικά με την άσκηση μετασχηματιστικής/συναλλακτικής ηγεσίας λειτουργούν διαμεσολαβητικά στις σχέσεις μεταξύ ηγετικών πρακτικών και αποδιδόμενης αξιοπιστίας στον ηγέτη. Οι σχέσεις διαμεσολάβησης, όπου δηλαδή η επίδραση μιας μεταβλητής (ανεξάρτητη) σε μία άλλη (εξαρτημένη) περνάει μέσα από μία τρίτη μεταβλητή (διαμεσολαβητική), γνωρίζουν ιδιαίτερη διάδοση τις τελευταίες δεκαετίες, με πολύ μεγάλο αριθμό μελετών να τις εξετάζουν προκειμένου να κατανοήσουν καλύτερα διαφορετικά σύνθετα και πολυεπίπεδα φαινόμενα (Hayes, 2009, Malhotra et al., 2014). Για να πραγματοποιηθεί εδώ η ανάλυση διαμεσολάβησης (mediation analysis), χρησιμοποιήθηκε το ιδιαίτερα γνωστό και αξιοποιημένο στη βιβλιογραφία μοντέλο των Baron και Kenny (1986; Kenny, 2008). Σύμφωνα με αυτό, προκειμένου να εξεταστεί η ύπαρξη (ή όχι) μιας σχέσης διαμεσολάβησης, πρέπει:

- Να εξεταστεί η ύπαρξη στατιστικά σημαντικής σχέσης μεταξύ της ανεξάρτητης και της εξαρτημένης μεταβλητής

- Να εξεταστεί η ύπαρξη στατιστικά σημαντικής σχέσης μεταξύ της ανεξάρτησης και της διαμεσολαβητικής μεταβλητής
- Να εξεταστεί η ύπαρξη στατιστικά σημαντικής σχέσης μεταξύ της διαμεσολαβητικής και της εξαρτημένης μεταβλητής

Εννοιολογικά, η ύπαρξη διαμεσολαβητικού σχέσης έχει τεκμηριωθεί στη βάση της 'μετάφρασης' των ηγετικών πρακτικών σε αντιλήψεις των ακολούθων για την ηγετική συμπεριφορά, που με τη σειρά τους διαμορφώνουν την απόδοση αξιοπιστίας προς τον ηγέτη. Η σχέση αυτή, επίσης, εξετάζει δύο διαφορετικά επίπεδα (αυτό των προϊσταμένων και αυτό των εργαζομένων/υφισταμένων) και συμβάλλει στην καλύτερη αποτύπωση του πολυεπίπεδου φαινομένου της ηγεσίας. Ωστόσο, η ύπαρξη της σχέσης αυτής πρέπει να τεκμηριωθεί και στατιστικά, προκειμένου οι σχετικές ερευνητικές υποθέσεις να μπορούν να γίνουν δεκτές (ή να απορριφθούν).

Ξεκινώντας από το πρώτο σκέλος της ανάλυσης διαμεσολάβησης, και εξετάζοντας τα αποτελέσματα στον Πίνακα 15, ως στατιστικά σημαντικές εντοπίζονται οι σχέσεις μεταξύ: α) σχετικών με την αλληλεπίδραση ηγετικών πρακτικών και ηγετικής ικανότητας, β) υποστηρικτικών ηγετικών πρακτικών και εμπιστοσύνης στον ηγέτη, γ) πρακτικής παραδειγματισμού και ηγετικής ικανότητας, δ) πρακτικής παραδειγματισμού και εμπιστοσύνης στον ηγέτη, ε) διαμοιρασμού πληροφόρησης και ηγετικής ικανότητας, και στ) διαμοιρασμού πληροφόρησης και εμπιστοσύνης στο ηγέτη.

Στο δεύτερο σκέλος της ανάλυσης διαμεσολάβησης, ως στατιστικά σημαντικές εντοπίζονται οι σχέσεις μεταξύ: α) σχετικών με την αλληλεπίδραση ηγετικών πρακτικών και αντιλήψεων για τη μετασχηματιστική ηγεσία, β) πρακτικής παραδειγματισμού και αντιλήψεων για τη μετασχηματιστική ηγεσία, και γ) διαμοιρασμού πληροφόρησης και αντιλήψεων για τη μετασχηματιστική ηγεσία.

Στο τρίτο σκέλος της ανάλυσης διαμεσολάβησης, παρατηρούνται στατιστικά σημαντικές των αντιλήψεων για την μετασχηματιστική ηγεσία και με τις δύο διαστάσεις της αξιοπιστίας που εξετάζονται (ηγετική ικανότητα, εμπιστοσύνη στον ηγέτη).

Οπότε, προκύπτει πώς υπάρχουν στατιστικά σημαντικές σχέσεις διαμεσολάβησης στις πέντε ακόλουθες περιπτώσεις: α) οι αντιλήψεις για τη μετασχηματιστική ηγεσία διαμεσολαβούν στη σχέση μεταξύ σχετικών με την αλληλεπίδραση ηγετικών πρακτικών και ηγετικής ικανότητας, β) οι αντιλήψεις για τη μετασχηματιστική ηγεσία διαμεσολαβούν στη σχέση μεταξύ πρακτικής παραδειγματισμού και ηγετικής ικανότητας, γ) οι αντιλήψεις για τη μετασχηματιστική ηγεσία διαμεσολαβούν στη σχέση μεταξύ πρακτικής παραδειγματισμού και εμπιστοσύνης στον ηγέτη, δ) οι αντιλήψεις για τη μετασχηματιστική ηγεσία διαμεσολαβούν στη σχέση μεταξύ διαμοιρασμού πληροφόρησης και ηγετικής ικανότητας, ε) οι αντιλήψεις για τη μετασχηματιστική ηγεσία διαμεσολαβούν στη σχέση μεταξύ διαμοιρασμού πληροφόρησης και εμπιστοσύνης στον ηγέτη.

Στην περίπτωση της πέμπτης ερευνητικής υπόθεσης, επιβεβαιώνονται τρεις στατιστικά σημαντικές διαμεσολαβητικές σχέσεις με τις αντιλήψεις για τη μετασχηματιστική ηγεσία ως διαμεσολαβητική μεταβλητή (ηγετικές πρακτικές αλληλεπίδρασης-ηγετική ικανότητα, πρακτική παραδειγματισμού-ηγετική ικανότητα, πρακτική παραδειγματισμού-εμπιστοσύνη στον ηγέτη). Κατά συνέπεια, είναι δυνατόν η εναλλακτική υπόθεση $H_{1,5}$ να γίνει εν μέρει δεκτή.

Στην περίπτωση της έκτης ερευνητικής υπόθεσης, επιβεβαιώνεται πως οι αντιλήψεις για την άσκηση μετασχηματιστικής ηγεσίας λειτουργούν διαμεσολαβητικά στη σχέση μεταξύ διαμοιρασμού πληροφόρησης και αποδιδόμενης αξιοπιστίας στον ηγέτη. Επομένως, είναι δυνατό να απορριφθεί η μηδενική υπόθεση $H_{0,6}$ και αντίστοιχα να γίνει δεκτή η εναλλακτική υπόθεση $H_{1,6}$.

Στην περίπτωση της έβδομης ερευνητικής υπόθεσης, δεν επιβεβαιώνεται πως οι αντιλήψεις για την άσκηση συναλλακτικής ηγεσίας λειτουργούν διαμεσολαβητικά στη σχέση μεταξύ ηγετικών πρακτικών

και αποδιδόμενη αξιοπιστίας στον ηγέτη. Επομένως, δεν μπορεί να απορριφθεί η μηδενική υπόθεση $H_{0,7}$, ενώ αντίθετα απορρίπτεται η εναλλακτική υπόθεση $H_{1,7}$.

Στην περίπτωση της όγδοης ερευνητικής υπόθεσης, δεν επιβεβαιώνεται πως οι αντιλήψεις για την άσκηση συναλλακτικής ηγεσίας λειτουργούν διαμεσολαβητικά στη σχέση μεταξύ διαμοιρασμού πληροφόρησης και αποδιδόμενης αξιοπιστίας στον ηγέτη. Επομένως, δεν μπορεί να απορριφθεί η μηδενική υπόθεση $H_{0,8}$, ενώ αντίθετα απορρίπτεται η εναλλακτική υπόθεση $H_{1,8}$.

Συνολικά, έχουν την εμπειρική επιβεβαίωση τριών από τις οκτώ ερευνητικές υποθέσεις που διατυπώθηκαν στο πλαίσιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας, την εν μέρει επιβεβαίωση δύο επιπλέον υποθέσεων και την απόρριψη τριών υποθέσεων.

Ερευνητική Υπόθεση	Μεταβλητές	Επιβεβαίωση/Απόρριψη	Ερευνητικό Ερώτημα	Ερευνητικός Στόχος
H1	Αντιλήψεις για Μετασχηματιστική Ηγεσία – Αξιοπιστία του Ηγέτη	Επιβεβαιώνεται	EP.4 – EP.5	Ε.Σ.1 – Ε.Σ.3 – Ε.Σ.4
H2	Αντιλήψεις για Συναλλακτική Ηγεσία – Αξιοπιστία του Ηγέτη	Απορρίπτεται	EP.4 – EP.5	Ε.Σ.1 – Ε.Σ.3 – Ε.Σ.4
H3	Ηγετικές Πρακτικές – Αξιοπιστία του Ηγέτη	Επιβεβαιώνεται (εν μέρει)	EP.6 – EP.7	Ε.Σ.2 – Ε.Σ.3 – Ε.Σ.4
H4	Διαμοιρασμός Πληροφόρησης – Αξιοπιστία του Ηγέτη	Επιβεβαιώνεται	EP.6 – EP.7	Ε.Σ.2 – Ε.Σ.3 – Ε.Σ.4
H5	Ηγετικές Πρακτικές – Μετασχηματιστική Ηγεσία (διαμεσολάβηση) – Αξιοπιστία του Ηγέτη	Επιβεβαιώνεται (εν μέρει)	EP.8	Ε.Σ.1 – Ε.Σ.2 – Ε.Σ.3 – Ε.Σ.4
H6	Διαμοιρασμός Πληροφόρησης – Μετασχηματιστική Ηγεσία (διαμεσολάβηση) – Αξιοπιστία του Ηγέτη	Επιβεβαιώνεται	EP.8	Ε.Σ.1 – Ε.Σ.2 – Ε.Σ.3 – Ε.Σ.4
H7	Ηγετικές Πρακτικές – Συναλλακτική Ηγεσία (διαμεσολάβηση) – Αξιοπιστία του Ηγέτη	Απορρίπτεται	EP.8	Ε.Σ.1 – Ε.Σ.2 – Ε.Σ.3 – Ε.Σ.4
H8	Διαμοιρασμός Πληροφόρησης – Συναλλακτική Ηγεσία (διαμεσολάβηση) – Αξιοπιστία του Ηγέτη	Απορρίπτεται	EP.8	Ε.Σ.1 – Ε.Σ.2 – Ε.Σ.3 – Ε.Σ.4

Πίνακας 16 Πίνακας Θεματοποίησης για τον Έλεγχο των Ερευνητικών Υποθέσεων ανά Ερώτημα και Στόχο

6. Συμπεράσματα

Το Κεφάλαιο αυτό ολοκληρώνει την παρούσα διπλωματική εργασία. Στην ενότητα 6.1 συνοψίζονται τα ευρήματα της εμπειρικής ανάλυσης, και συζητούνται υπό την οπτική των ερευνητικών ερωτημάτων και υποθέσεων, καθώς και σε σχέση με άλλες έρευνες στη σχετική βιβλιογραφία. Η ενότητα 6.2 παρουσιάζει τις βασικές συνεισφορές της εργασίας στην επιστημονική έρευνα, και η ενότητα 6.3 τις προεκτάσεις σε πρακτικό επίπεδο. Στην ενότητα 6.4 γίνεται αναφορά στους περιορισμούς, και στην ενότητα 6.5 διατυπώνονται ορισμένες προτάσεις για διεξαγωγή έρευνας στο μέλλον.

6.1 Σχολιασμός Ευρημάτων

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας ήταν να εξετάσει το φαινόμενο της ηγεσίας, όπως αυτός εκδηλώνεται στο περιβάλλον του δημοσίου τομέα. Προκειμένου να γίνει αυτό, υιοθετήθηκε μια πολυεπίπεδη προσέγγιση, εστιάζοντας στο ομαδικό επίπεδο ανάλυσης και αντλώντας πληροφορίες τόσο από ηγέτες όσο και από τους ακολούθους τους. Αυτό είναι και ένα από τα σημεία διαφοροποίησης της παρούσας εργασίας σε σχέση με άλλες μελέτες στη βιβλιογραφία, που εστιάζουν είτε στο επίπεδο των ηγετών είτε σε αυτό των ακολούθων.

Προκειμένου να διεξαχθεί η έρευνα, επιλέχθηκε ως αντικείμενο μελέτης ένα τμήμα της δημόσιας διοίκησης με ευρύτερη κοινωνικοοικονομική και πολιτική σημασία: οι φορολογικές υπηρεσίες, και πιο συγκεκριμένα οι Δ.Ο.Υ. του Πειραιά. Μέσα από μια διαδικασία έρευνας πεδίου, συγκεντρώθηκαν ερωτηματολόγια από 213 εργαζόμενους (37 σε θέση προϊσταμένων και 176 σε θέσεις εργαζομένων) σε 37 ομάδες εργασίας, επιτυγχάνοντας ένα πολύ καλό ποσοστό κάλυψης του ανθρώπινου δυναμικού των υπηρεσιών αυτών. Από τα δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά των προϊσταμένων μπορούν να εξαχθούν χρήσιμα συμπεράσματα για το προφίλ των προϊσταμένων στον δημόσιο τομέα.

Μέσα από τη βιβλιογραφική επισκόπηση και τη θεωρητική ανάλυση, αναδείχθηκαν τρεις βασικές έννοιες με τις οποίες καταπιάστηκε η εργασία. Η πρώτη αφορά τις αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με την ηγετική συμπεριφορά και το στυλ ηγεσίας που εφαρμόζει ο προϊστάμενος τους. Οι αντιλήψεις που διαμορφώνουν οι ακόλουθοι θεωρούνται ιδιαίτερα σημαντικές για την κατανόηση του φαινομένου της ηγεσίας, αφού αυτές διαμορφώνουν συγκεκριμένες στάσεις και συμπεριφορές στον εργασιακό χώρο (Hall & Lord, 1995; Meindl, 1995; Felfe & Schyns, 2010; Ladkin, 2013). Στην έννοια αυτή προσαρμόστηκαν οι δύο γνωστές θεωρίες περί μετασχηματιστικής (transformational) και συναλλακτικής (transactional) ηγεσίας, που ανέπτυξαν οι Bass και Avolio (Bass & Avolio, 1990; Bass, Avolio & Atwater, 1996). Έτσι, εξετάζονται τα δύο αυτά διαφορετικά στυλ ηγεσίας, υπό την οπτική των εργαζομένων, θεωρώντας πως η ηγεσία επιδρά πρωτίστως στις αντιλήψεις και τον τρόπο σκέψης και πρόσληψης διαφορετικών καταστάσεων στο οργανωσιακό περιβάλλον (Lord & Dinh, 2014).

Η δεύτερη έννοια είναι αυτή της αξιοπιστίας που αποδίδουν στον ηγέτη οι ακόλουθοι, και που θεωρείται βασικός συντελεστής της οικοδόμησης σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ τους (Mayer, Davis & Schoorman, 1995; Dirks & Ferrin, 2002). Η μελέτη της αποδιδόμενης αξιοπιστίας επιλέχθηκε λόγω της θεωρητικά και εμπειρικά τεκμηριωμένης σημασίας της τόσο για την εμπιστοσύνη προς τον ηγέτη (Jones & Shah, 2016) όσο και για άλλα αποτελέσματα, όπως η εργασιακή ικανοποίηση, η δέσμευση προς τον οργανισμό, η αποδεκτή οργανωσιακή συμπεριφορά, η εργασιακή απόδοση κ.ο.κ. (Burke et al., 2007). Στην παρούσα εργασία, εξετάζονται δύο από τις τέσσερις διαστάσεις της αξιοπιστίας του ηγέτη που ανέδειξαν οι Mayer και Davis (1999), η ηγετική ικανότητα (ability) και η εμπιστοσύνη στον ηγέτη (trust) – ενώ δεν εξετάζονται η ακεραιότητα (integrity) και η καλή θέληση (benevolence). Επίσης, διαμορφώνονται υποθέσεις για το πώς οι αντιλήψεις των ακολούθων για το στυλ ηγεσίας επηρεάζουν τις απόψεις τους για την ηγετική ικανότητα και την ανάπτυξη εμπιστοσύνης προς τον προϊστάμενο.

Η τρίτη έννοια είναι αυτή των ηγετικών πρακτικών, δηλαδή των πρακτικών που εφαρμόζει ο ηγέτης στο πλαίσιο άσκησης των ηγετικών του καθηκόντων. Οι διαφορετικές ηγετικές πρακτικές, όπως η

αποσαφήνιση στόχων και επιδιώξεων, η υποστήριξη των εργαζομένων στην εργασία τους, η παροχή πληροφόρησης για οτιδήποτε επηρεάζει την εργασία τους και η παρακίνηση, έχουν βρεθεί να σχετίζονται σημαντικά με την άσκηση μετασχηματιστικής και συναλλακτικής ηγεσίας (Fields & Herold, 1997), με την οικοδόμηση σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ ηγέτη και ακολούθων (Gillespie & Mann, 2004), με την εργασιακή απόδοση (Ozcelik, Langton & Aldrich, 2008) κ.α. Χρησιμοποιώντας το πιο γνωστό ίσως εργαλείο μέτρησης των ηγετικών πρακτικών, το ερωτηματολόγιο των Kouzes και Posner (1987), σχηματίζονται τέσσερις μεταβλητές που περιλαμβάνουν διαφορετικές κατηγορίες πρακτικών. Επιπλέον, ως πρόσθετη μεταβλητή χρησιμοποιείται και η τάση του ηγέτη για διαμοιρασμό πληροφόρησης προς τους ακολούθους, μια πρακτική που θεωρείται ιδιαίτερα σημαντική για την εκτέλεση των εργασιακών καθηκόντων και την επίτευξη των κοινών στόχων.

Οι σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών ενδιαφέροντος εξετάστηκαν με τη βοήθεια ποσοτικών αναλυτικών τεχνικών, και πιο συγκεκριμένα με την ανάλυση παλινδρόμησης. Πραγματοποιήθηκαν 24 διαφορετικές αναλύσεις παλινδρόμησης για ισάριθμες σχέσεις μεταξύ μεταβλητών, και τα αποτελέσματα παρουσιάζονται συνοπτικά στον Πίνακα 15 παραπάνω. Με βάση τα αποτελέσματα αυτά ελέγχθηκαν εμπειρικά οι ερευνητικές υποθέσεις που διατυπώθηκαν στο δεύτερο Κεφάλαιο της εργασίας.

Οι πρώτες δύο ερευνητικές υποθέσεις αφορούσαν τη σχέση μεταξύ των αντιλήψεων των εργαζομένων για το στυλ ηγεσίας που εφαρμόζει ο προϊστάμενος τους και της αποδιδόμενης σε αυτόν αξιοπιστίας. Η πρώτη υπόθεση επιβεβαιώθηκε, αφού οι αντιλήψεις για την άσκηση μετασχηματιστικής ηγεσίας βρέθηκαν να σχετίζονται θετικά και στατιστικά σημαντικά με τις δύο εξεταζόμενες διαστάσεις της αξιοπιστίας, την ηγετική ικανότητα και την εμπιστοσύνη στον ηγέτη. Η δεύτερη υπόθεση, από την άλλη πλευρά, απορρίφθηκε, αφού οι αντιλήψεις για την άσκηση συναλλακτικής ηγεσίας δεν παρουσίασαν σημαντική συσχέτιση με τις δύο διαστάσεις της αξιοπιστίας. Τα ευρήματα αυτά έρχονται να προστεθούν σε μια σειρά εμπειρικών μελετών που τεκμηρίωσαν τις θετικές σχέσεις μεταξύ μετασχηματιστικής ηγεσίας και οικοδόμησης εμπιστοσύνης προς τον ηγέτη (Bass, 1998; Avolio, 1999;

Dirks & Ferrin, 2002; Braun et al., 2013). Επίσης, τα ευρήματα συμφωνούν με απόψεις που έχουν παρουσιαστεί στη βιβλιογραφία σχετικά με την ασυμβατότητα μεταξύ συναλλακτικής ηγεσίας και σχέσεων εμπιστοσύνης (Banks et al., 2016), ακόμα και η συναλλακτική ηγεσία θεωρείται καταλληλότερη για γραφειοκρατικά περιβάλλοντα, όπως αυτά του δημοσίου τομέα (Oberfield, 2014).

Οι επόμενες δύο υποθέσεις είχαν να κάνουν με το πώς οι διαφορετικές ηγετικές πρακτικές επηρεάζουν την απόδοση αξιοπιστίας στον ηγέτη από τους ακολούθους. Συγκεκριμένα, χρησιμοποιήθηκε ένα σύνολο 18 ερωτήσεων από το Ερωτηματολόγιο Ηγετικών Πρακτικών (Leadership Practices Inventory) των Kouzes και Posner (1987, 2006), και μέσα από την πραγματοποίηση αναλύσεων παραγόντων και αξιοπιστίας σχηματίστηκαν τέσσερις μεταβλητές που αφορούν διαφορετικό είδος ηγετικών πρακτικών: πρακτικές σχετικές με την αλληλεπίδραση ηγέτη-ακολούθων, πρακτικές σχετικές με την συνεπή συμπεριφορά του ηγέτη, πρακτικές σχετικές με την υποστήριξη των ακολούθων και πρακτικές ηγεσίας μέσω παραδείγματος. Επίσης χρησιμοποιήθηκε ως διάσταση των ηγετικών πρακτικών η τάση του προϊσταμένου για διαμοιρασμό της πληροφόρησης προς τους υφισταμένους/εργαζομένους.

Μεταξύ των ηγετικών πρακτικών, οι σχετικές με την αλληλεπίδραση βρέθηκαν να σχετίζονται θετικά με μία διάσταση της αξιοπιστίας (την ηγετική ικανότητα), κάτι που υποδεικνύει πώς οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ ηγέτη και ακολούθων διαμορφώνουν σχέσεις εμπιστοσύνης και καθορίζουν τις αντιλήψεις που σχηματίζουν οι ακόλουθοι σχετικά με τον ηγέτη, τα χαρακτηριστικά του (όπως η ηγετική ικανότητα) και την αξιοπιστία του (Brower, Schoorman & Tan, 2000; Uhl-Bien, 2006). Οι υποστηρικτικές ηγετικές πρακτικές βρέθηκαν να σχετίζονται θετικά και σημαντικά με την εμπιστοσύνη στον ηγέτη, επιβεβαιώνοντας ευρήματα άλλων ερευνών για την ίδια σχέση (Gillespie & Mann, 2004; Braun et al., 2013). Αντίστοιχα, η πρακτική του να δίνει ο ηγέτης το προσωπικό παράδειγμα βρέθηκε να σχετίζεται θετικά και ισχυρά με την ηγετική ικανότητα και με την εμπιστοσύνη στον ηγέτη, αφού συμβάλλει καθοριστικά στην ανάπτυξη σχέσεων εμπιστοσύνης και στην απόδοση αξιοπιστίας προς τον ηγέτη (Joseph & Winston, 2005; Goh & Zhen-Jie, 2014). Η υπόθεση H₃ επιβεβαιώθηκε μόνο εν μέρει, αφού

άλλες μεταβλητές ηγετικών πρακτικών παρουσίασαν στατιστικά μη-σημαντικές συσχετίσεις με τις δύο διαστάσεις της αποδιδόμενης αξιοπιστίας που εξετάζονται στην παρούσα εργασία.

Αντίστοιχα, επιβεβαιώθηκε η υπόθεση H_4 , αφού ο διαμοιρασμός πληροφόρησης βρέθηκε να σχετίζεται θετικά και στατιστικά σημαντικά και με τις δύο εξεταζόμενες διαστάσεις της αξιοπιστίας, σε συνάφεια με ευρήματα προηγούμενων εμπειρικών μελετών και επιχειρήματα για τον καθοριστικό ρόλο του διαμοιρασμού της πληροφορίας και της γνώσης για την οικοδόμηση σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ ηγέτη και ακολούθων (Gillespie & Mann, 2004; Burke et al., 2007; Lee et al., 2010; Boies et al., 2015).

Οι υπόλοιπες τέσσερις ερευνητικές υποθέσεις χρησιμοποίησαν ένα μοντέλο διαμεσολάβησης προκειμένου να εξεταστεί μια πολυεπίπεδη σχέση: πως οι ηγετικές πρακτικές επηρεάζουν την αποδιδόμενη αξιοπιστία από τους ακολούθους στον ηγέτη, με τις αντίληψεις των ακολούθων για την ηγετική συμπεριφορά να λειτουργούν διαμεσολαβητικά. Η εξέταση πολυεπίπεδων μοντέλων και σχέσεων κερδίζει έδαφος τα τελευταία χρόνια στη βιβλιογραφία σχετικά με την ηγεσία, λόγω της πολυδιάστατης και πολυεπίπεδης φύσης του φαινομένου, αλλά και προκειμένου να κατανοηθούν οι καλύτερα οι μηχανισμοί άσκησης επιρροής από τον ηγέτη στους ακολούθους (Braun et al., 2013; Li & Liao, 2014; To, Herman & Ashkanasy, 2015; Waldman, Carter & Hom, 2015).

Ο εντοπισμός διαμεσολαβητικού ρόλου των αντιλήψεων για την άσκηση μετασχηματιστικής ηγεσίας στις σχέσεις μεταξύ πρακτικών αλληλεπίδρασης και πρακτικών παραδειγματισμού (εν μέρει επιβεβαίωση της υπόθεσης H_5) και αποδιδόμενης αξιοπιστίας, και πρακτικών διαμοιρασμού πληροφόρησης (επιβεβαίωση υπόθεσης H_6) και αποδιδόμενης αξιοπιστίας, έρχεται να στηρίξει τις αρχικές υποθέσεις που προέκυψαν μέσα από τη θεωρητική ανάλυση και σύνθεση. Επιπλέον, συγκλίνουν με αποτελέσματα άλλων ερευνών που έχουν δείξει πως η μετασχηματιστική ηγεσία είναι άμεσα συνδεδεμένη με το είδος των ηγετικών πρακτικών που εφαρμόζονται (Ross et al., 2014; Jacobsen & Andersen, 2015; Day, Gu & Sammons, 2016).

Από την άλλη πλευρά, οι αντιλήψεις των εργαζομένων/υφισταμένων για την άσκηση συναλλακτικής ηγεσίας δεν παρουσιάζουν διαμεσολαβητικό ρόλο στις σχέσεις μεταξύ ηγετικών πρακτικών και αποδιδόμενης αξιοπιστίας (απόρριψη υποθέσεων H_7 και H_8). Αν και υπάρχουν εμπειρικά ευρήματα για τη σχέση συναλλακτικής ηγεσίας και εμπιστοσύνης/αξιοπιστίας (Judge & Piccolo, 2004), τα συγκεκριμένα αποτελέσματα δεν επιτρέπουν να εξαχθεί ένα τεκμηριωμένο συμπέρασμα για το εάν όντων οι αντιλήψεις για την άσκηση συναλλακτικής ηγεσίας επηρεάζουν (θετικά ή αρνητικά) τη σχέση ηγετικών πρακτικών-αποδιδόμενης αξιοπιστίας.

6.2 Συμβολή στη θεωρία και την έρευνα

Μεταξύ των επιδιώξεων πίσω από την εκπόνηση της παρούσας διπλωματικής εργασίας ήταν η συμβολή της στην επέκταση της επιστημονικής γνώσης γύρω από το σύνθετο φαινόμενο της ηγεσίας. Συγκεκριμένα, η εργασία επιχείρησε να συνεισφέρει στη θεωρία και την έρευνα με τρεις τρόπους.

Πρώτον, με την υιοθέτηση μιας πολυεπίπεδης προσέγγισης στη μελέτη του φαινομένου της ηγεσίας, αντλώντας δεδομένα τόσο στο επίπεδο των ηγετών όσο και στο επίπεδο των ακολούθων. Αυτό κατέστη δυνατό με την επιλογή η ανάλυση να εστιάσει στο ομαδικό επίπεδο, και να αναλυθούν τα δεδομένα που συγκεντρώθηκαν ανά ομάδα εργασίας. Η συγκεκριμένη τάση κερδίζει έδαφος εντός της βιβλιογραφίας τα τελευταία χρόνια, και πρέπει να διευρυνθεί προκειμένου να παραχθεί ουσιώδης και χρήσιμη γνώση γύρω από το πώς εκδηλώνεται η ηγεσία υπό διαφορετικές συνθήκες και πως επηρεάζει τα αποτελέσματα σε ατομικό, ομαδικό και οργανωσιακό επίπεδο (Antonakis et al., Junker & van Dick, 2014; Lord & Dinh, 2014).

Δεύτερον, με την θεωρητική παρουσίαση και την εμπειρική εξέταση μιας σχέσης διαμεσολάβησης που συνδέει το επίπεδο των ηγετών με αυτό των ακολούθων, και παρουσιάζει έναν 'μηχανισμό' άσκησης επιρροής και διαμόρφωσης των αντιλήψεων και πράξεων των τελευταίων. Την τελευταία δεκαετία,

αυξάνονται συνεχώς οι μελέτες για την ηγεσία που εξετάσουν σχέσεις διαμεσολάβησης, σε μια προσπάθεια για καλύτερη κατανόηση του σύνθετου φαινομένου της ηγεσίας.

Τρίτον, με την εξέταση των συγκεκριμένων ηγετικών πρακτικών που εφαρμόζει ο προϊστάμενος στο εκάστοτε οργανωσιακό περιβάλλον. Επειδή οι προθέσεις και οι πράξεις δεν ταυτίζονται πάντα, είναι πολύ πιθανόν οι ηγετικές πρακτικές που χρησιμοποιεί ένας ηγέτης να μην συμβαδίζουν με το στυλ ηγετικής συμπεριφοράς που ο ίδιος θεωρεί ότι εφαρμόζει (Struyne, Meredith & Gielen, 2014; Jacobsen & Andersen, 2015). Για το λόγο αυτό, η παρούσα εργασία εξέτασε τις ηγετικές πρακτικές που (απαντούν πως) εφαρμόζουν οι προϊστάμενοι και τις συνέδεσε με τις αντιλήψεις των εργαζομένων για την ασκούμενη ηγετική συμπεριφορά, εξάγοντας χρήσιμα συμπεράσματα.

6.3 Σημασία των ευρημάτων σε επίπεδο πρακτικής

Η άσκηση ηγεσίας σε περιβάλλοντα δημοσίου τομέα, στην ευρύτερη δημόσια διοίκηση ενός κράτους, είναι ένας από τους πλέον σημαντικούς παράγοντες για την αποτελεσματική και παραγωγική λειτουργία, και για την παροχή ποιοτικών δημόσιων υπηρεσιών προς όφελος των πολιτών (Van Wart, 2003). Λόγω της δυσκολίας προσέγγισης των συγκεκριμένων (δημόσιων) οργανισμών, και άντλησης αξιόπιστων πληροφοριών από ηγέτες ή/και ακολούθους, η έρευνα γύρω από το ζήτημα της ηγεσίας στον δημόσιο τομέα υστερεί σε σχέση με την υπόλοιπη σχετική βιβλιογραφία (Van Wart, 2013). Η επιλογή η συγκεκριμένη εργασία να εξετάζει την ηγεσία στο περιβάλλον των φορολογικών υπηρεσιών, που αποτελούν σημαντικό τμήμα της δημόσιας διοίκησης, απορρέει τόσο από την οικειότητα της ερευνήτριας με το συγκεκριμένο περιβάλλον και τη δυνατότητα συγκέντρωσης δεδομένων, όσο και από την επιθυμία να παραχθούν αξιόπιστα, ουσιαστικά και πρακτικά αξιοποιήσιμα αποτελέσματα.

Αρχικά, οι εργαζόμενοι/υφιστάμενοι που συμμετείχαν στην έρευνα απάντησαν πως οι προϊστάμενοι τους εφαρμόζουν σε σχετικά παρόμοιους (μέτριους με υψηλούς) βαθμούς τόσο τη μετασηματιστική, όσο και τη συναλλακτική ηγεσία, επιβεβαιώνοντας προηγούμενες έρευνες που είχαν δείξει πως οι

ηγέτες με έντονα μετασχηματιστικά χαρακτηριστικά, παρουσιάζουν και εξίσου έντονα συναλλακτικά χαρακτηριστικά (Avolio et al., 2004).

Από την άλλη πλευρά, η (αντιληπτή) υψηλή παρουσία χαρακτηριστικών μετασχηματιστικής ηγεσίας στις φορολογικές υπηρεσίες του Πειραιά έρχεται σε αντίθεση με άλλα ευρήματα ερευνών που αναφέρουν πως η μετασχηματιστική ηγεσία εμφανίζεται σπανιότερα σε γραφειοκρατικά περιβάλλοντα, όπως αυτά του δημοσίου τομέα (Van der Voet, 2014). Κάτι που σημαίνει πως, ακόμα και με άκαμπτες δομές και διαδικασίες και πολλούς περιορισμούς στον τρόπο εργασίας και άσκησης καθηκόντων, υπάρχει η δυνατότητα εφαρμογής μετασχηματιστικών ηγετικών πρακτικών από τους ηγέτες/προϊσταμένους στον δημόσιο τομέα (Wright et al., 2012). Οι θετικές και στατιστικά σημαντικές σχέσεις μεταξύ των αντιλήψεων για την άσκηση μετασχηματιστικής ηγεσίας και των δύο διαστάσεων της αξιοπιστίας του ηγέτη έρχονται να επιβεβαιώσουν τη δημιουργία θετικών αποτελεσμάτων από το συγκεκριμένο στυλ ηγετικής συμπεριφοράς (Belle, 2014; Bottomley et al., 2015).

Ενδιαφέρον παρουσιάζει πως, με βάση τις απαντήσεις τους, οι προϊστάμενοι πέραν από τις καθαρά υποστηρικτικές ηγετικές πρακτικές (αποσαφήνιση στόχων, ενημέρωση για αλλαγές, καθορισμός αρμοδιοτήτων, παροχή ανατροφοδότησης) χρησιμοποιούν σε σημαντική έκταση και πρακτικές που αποσκοπούν στην οικοδόμηση σχέσεων αμοιβαίας εμπιστοσύνης και αρμονικής συνεργασίας και στην ουσιαστική παρακίνηση των εργαζομένων (Tummers & Knies, 2013). Αυτό σημαίνει πως πολλοί είναι εκείνοι οι 'ηγέτες' που, ακόμα και σε ένα μη-ευνοϊκό περιβάλλον, μπορούν να ξεφεύγουν από τους αυστηρούς περιορισμούς των καθηκόντων τους και να λειτουργούν τόσο υποστηρικτικά όσο και μετασχηματιστικά και ενδυναμωτικά απέναντι στους υφισταμένους/εργαζόμενους, με στόχο τη βελτίωση του παραγόμενου έργου σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο (Orazi et al., 2013; Caillier, 2014). Επιπλέον, αυτές οι πρακτικές προκύπτει πως έχουν και τη πιο θετική και ισχυρή επίδραση στην αποδιδόμενη αξιοπιστία προς τον προϊσταμένο και στην οικοδόμηση εμπιστοσύνης στο πρόσωπο του.

Από τα παραπάνω, προκύπτει πως οι εργαζόμενοι σε θέση προϊσταμένων στον δημόσιο τομέα έχουν τη δυνατότητα να επηρεάσουν τα παραγόμενα αποτελέσματα (εργασιακή απόδοση, ικανοποίηση, δέσμευση, εμπιστοσύνη κλπ.), εάν η βούληση τους συνδυάζεται από τις κατάλληλες ηγετικές ικανότητες και δεξιότητες, και από ένα υποστηρικτικό περιβάλλον (Orazi et al., 2013; Smolonic, Grint & Cammock, 2015). Αυτό είναι ένα συμπέρασμα που μπορεί να φανεί ιδιαίτερα χρήσιμο σε όσους ασκούν διοίκηση και ηγεσία στον δημόσιο τομέα (σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα), αλλά και σε όσους χαράσσουν δημόσια πολιτική σχετικά με τον δημόσιο τομέα (σε επίπεδο εκτελεστικής εξουσίας).

Παρά τα πολλά δομικά, οργανωτικά και λειτουργικά προβλήματα, στον δημόσιο τομέα στην Ελλάδα σήμερα υπάρχουν (έστω και αν αυτές είναι λίγες ή/και διάσπαρτες) εστίες αποτελεσματικής ηγεσίας. Προκειμένου αυτές να ενισχυθούν, αλλά και να διευρυνθούν, χρειάζεται συστηματική προσπάθεια στην κατεύθυνση υποστήριξης των 'ηγετών'/προϊσταμένων. Πρώτον, μέσα από ανασχεδιασμό των δομών και διαδικασιών ώστε να δίνεται μεγαλύτερη ευελιξία στην άσκηση των ηγετικών καθηκόντων τους – εντός του πλαισίου ομαλής λειτουργίας και εξυπηρέτησης. Δεύτερον, μέσα από την εκπαίδευση και κατάρτιση των στελεχών σε θέσεις προϊσταμένων, προκειμένου να ενισχύουν τις ηγετικές ικανότητες και δεξιότητες τους. Τρίτον, μέσα από τη θεσμοθέτηση εσωτερικών μηχανισμών αξιολόγησης, με λήψη ανατροφοδότησης από προϊσταμένους, συναδέλφους και υφισταμένους, προκειμένου οι ίδιοι οι 'ηγέτες' να κατανοούν πώς οι συμπεριφορές και πρακτικές τους γίνονται αντιληπτές από τους υπόλοιπους (Seidle, Fernandez & Perry, 2016; Ospina, 2016). Έτσι, είναι δυνατόν η άσκηση ηγεσίας στον δημόσιο τομέα να απελευθερωθεί από τους υφιστάμενους περιορισμούς, και να λειτουργήσει πραγματικά θετικά, βελτιώνοντας το εργασιακό περιβάλλον, την παραγωγικότητα, την αποτελεσματικότητα και την ποιότητα του παραγόμενου έργου.

6.4 Ερευνητικοί Περιορισμοί

Πέραν από τις συνεισφορές της, κάθε ερευνητική προσπάθεια υπόκειται σε μια σειρά περιορισμών. Οι περιορισμοί, ουσιαστικά, αφορούν τα όρια κάθε έρευνας στην παραγωγή ουσιαστικών, αξιόπιστων και γενικεύσιμων αποτελεσμάτων. Συνδέονται δε με επιλογές τόσο σε θεωρητικό, όσο και σε εμπειρικό και μεθοδολογικό επίπεδο.

Ένας από τους περιορισμούς της συγκεκριμένης έρευνας είναι το μικρό μέγεθος του δείγματος (37 ομάδες εργασίας). Αν και καλύφθηκε το σύνολο των ομάδων που λειτουργούν στις φορολογικές υπηρεσίες του Πειραιά, και ένας σημαντικός όγκος των εργαζομένων, το μέγεθος δεν μπορεί να θεωρηθεί επαρκές για την εφαρμογή των κατάλληλων στατιστικών αναλυτικών τεχνικών (Kenny & Cook, 1999). Για αυτό, άλλωστε, επισημάνθηκε πως οι αναλύσεις παλινδρόμησης είναι πιθανόν να δίνουν μεγαλύτερα τυπικά σφάλματα και μικρότερα t-στατιστικά, οπότε και λιγότερες στατιστικά σημαντικές σχέσεις. Η παρατήρηση αυτή ενσωματώθηκε στο σχολιασμό των αποτελεσμάτων, κάνοντας δεκτές ως στατιστικά σημαντικές (έστω με επιφυλάξεις) και ορισμένες σχέσεις που με εφαρμογή των επιπέδων σημαντικότητας 1%, 5% και 10% δεν θα ήταν.

Ένας δεύτερος περιορισμός προκύπτει από την επιλογή της μελέτης περίπτωσης ως ερευνητικής στρατηγικής. Παρά τη σημαντική κάλυψη του ανθρώπινου δυναμικού στο αντικείμενο μελέτης (Δ.Ο.Υ. του Πειραιά), αλλά και την τεκμηρίωση της επιλογής αντικειμένου μελέτης στη βάση της αντιπροσωπευτικότητας, δεν μπορεί να γίνει ασφαλής επέκταση και γενίκευση των ευρημάτων για το σύνολο των φορολογικών υπηρεσιών, ούτε βέβαια για το σύνολο της δημόσιας διοίκησης (Yin, 2013; Eisenhardt et al., 2016). Προκειμένου να αντιμετωπίσει τον συγκεκριμένο περιορισμό, η παρούσα εργασία: α) επεδίωξε – και σε σημαντικό βαθμό πέτυχε – να καλύψει σε μεγάλο βαθμό το αντικείμενο μελέτης, αντλώντας πληροφορίες από σημαντικό ποσοστό των προϊσταμένων και εργαζομένων/υφισταμένων, β) εφάρμοσε ελέγχους εγκυρότητας και αξιοπιστίας σε όλα τα στάδια

πραγματοποίησης της έρευνας, γ) περιέγραψε αναλυτικά την εμπειρική διαδικασία, προκειμένου αυτή να μπορεί να αξιολογηθεί και να αναπαραχθεί στο ίδιο πεδίο ή σε άλλα.

Ένας τρίτος περιορισμός σχετίζεται με τη χρήση αυτό-αναφορικών εργαλείων μέτρησης (self-report measures) των μεταβλητών που εξετάζονται. Τα εργαλεία επιλέχθηκαν ύστερα από εκτεταμένη αναζήτηση στη βιβλιογραφία, με βασικό κριτήριο την εμπειρική επαλήθευση της εγκυρότητας και αξιοπιστίας τους. Επίσης, πραγματοποιήθηκαν για όλα τα εργαλεία έλεγχοι εγκυρότητας και αξιοπιστίας πραγματοποιήθηκαν. Παρ' όλα αυτά, δεν μπορεί κανείς να ισχυριστεί πως δεν υπάρχει ούτε ελάχιστο στοιχείο μεροληψίας και υποκειμενικότητας στις απαντήσεις που έδωσαν οι προϊστάμενοι και οι υφιστάμενοι. Στην κατεύθυνση αυτή, εξηγήθηκε αναλυτικά στους συμμετέχοντες πως η συμπλήρωση ερωτηματολογίων είναι ανώνυμη και εμπιστευτική. Επίσης, επιλέχθηκε μια βασική ανεξάρτητη μεταβλητή (στο στυλ άσκησης ηγεσίας), αλλά και η εξαρτημένη (αξιοπιστία), να αξιολογηθούν από τους εργαζόμενους/υφιστάμενους, προκειμένου να αποφευχθεί το πρόβλημα της κοινής μεθόδου (common method bias), και η μεροληψία που αυτό δημιουργεί.

Ένας ακόμα περιορισμός είχε να κάνει με την επιλογή των απλών γραμμικών παλινδρόμησης ως βασική αναλυτική τεχνική. Λόγω έλλειψης χρόνου και εξοικείωσης, δεν χρησιμοποιήθηκαν εξειδικευμένα στατιστικά μοντέλα, πιο κατάλληλα για πολυεπίπεδη ανάλυση. Η μελλοντική έρευνα στο αντικείμενο μπορεί να εφαρμόσει τέτοιες τεχνικές, και να εξετάσει το εάν και κατά πόσο διαφοροποιούνται τα αποτελέσματα.

Συνολικά, η σχεδίαση και υλοποίηση της έρευνας συνδυάστηκε με μια συστηματική προσπάθεια να διασφαλιστεί ένα ικανοποιητικό επίπεδο αξιοπιστίας και εγκυρότητας των δεδομένων και των αποτελεσμάτων (Κυριαζόπουλος & Σαμαντά, 2011). Ακόμα και δεν αντιμετωπίστηκαν πλήρως οι υφιστάμενοι περιορισμοί, μετριάστηκε η επίδραση τους, με παράλληλη βελτίωση της ουσιαστικότητας και ποιότητας των ευρημάτων της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας.

6.5 Κατευθύνσεις για την Μελλοντική Έρευνα

Ολοκληρώνοντας την παρούσα εργασία, κρίνεται σκόπιμο να αναφερθούν ορισμένες πιθανές κατευθύνσεις για διεξαγωγή έρευνας στο μέλλον, με έμφαση στο αντικείμενο της ηγεσίας. Κατ' αρχάς, θα πρέπει να διευρυνθεί ως θεωρητική και μεθοδολογική επιλογή η εστίαση στο ομαδικό επίπεδο ανάλυσης, με μεγαλύτερα μεγέθη δείγματος (περισσότερες ομάδες). Στην συγκεκριμένη περίπτωση, θα μπορούσαν να εξεταστούν περισσότερες φορολογικές υπηρεσίες (π.χ. όλες οι Δ.Ο.Υ. της Αττικής), ή και διαφορετικά τμήματα του δημοσίου τομέα (π.χ. οι φορολογικές υπηρεσίες και άλλες δημόσιες υπηρεσίες). Αυτό θα έδινε και τη δυνατότητα συγκρίσεων, εμπλουτίζοντας την υφιστάμενη γνώση γύρω από το πώς ασκείται η ηγεσία στον δημόσιο τομέα.

Ενδιαφέρον παρουσιάζει και η πιο οργανωμένη καταγραφή και μελέτη των συγκεκριμένων ηγετικών πρακτικών που εφαρμόζονται στον δημόσιο τομέα. Το Ερωτηματολόγιο Ηγετικών Πρακτικών δίνει τη δυνατότητα αυτή σε πρώτη βάση (Posner, 2016). Στη συνέχεια, όμως, θα είναι χρήσιμο ο ερευνητής να προχωρήσει σε μεγαλύτερο βάθος, καταγράφοντας τις συγκεκριμένες πρακτικές και ενέργειες που συνδέονται με την άσκηση των ηγετικών καθηκόντων σε ένα συγκεκριμένο οργανωσιακό περιβάλλον. Προκειμένου να γίνει αυτό, θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν ποσοτικές, αλλά και ποιοτικές μέθοδοι διερεύνησης, όπως η σε βάθος συνέντευξη ή η εθνογραφική έρευνα (Carroll, Levy & Richmond, 2008; Raelin, 2011).

Επιπλέον, προκειμένου να κατανοηθεί καλύτερα ο ρόλος της ηγεσίας, είτε στον δημόσιο τομέα είτε πέραν αυτού, θα πρέπει να εξεταστούν ταυτόχρονα οι επιδράσεις της ηγετικής συμπεριφοράς σε αποτελέσματα στο ατομικό (εργασιακή απόδοση, ικανοποίηση, οργανωσιακή δέσμευση, εξάντληση/εξουθένωση, εμπιστοσύνη), το ομαδικό (παραγωγικότητα, καινοτομικότητα, συγκρούσεις) και το οργανωσιακό (απόδοση, παραγωγικότητα) επίπεδο. Η διαμόρφωση και εξέταση πολυεπίπεδων εννοιολογικών μοντέλων, με σχέσεις διαμεσολάβησης (mediation) και τροποποίησης (moderation) που

θα συνδέουν τα διαφορετικά επίπεδα ανάλυσης, συμβάλλει στην κατεύθυνση αυτή. Όπως συζητήθηκε και παραπάνω, ολόένα και περισσότερες επιστημονικές εργασίες διερευνούν τέτοιες σχέσεις, σε μια προσπάθεια ενίσχυσης της γνώσης γύρω από το σύνθετο και πολυδιάστατο φαινόμενο της ηγεσίας.

Τέλος, η σχετική με την ηγεσία μπορεί να ωφεληθεί σημαντικά από την υιοθέτηση των μικτών ερευνητικών μεθόδων (mixed methods research) (Pluye & Hong, 2014; Bazeley, 2015). Για παράδειγμα, η έρευνα πεδίου με συμπλήρωση ερωτηματολογίων από ηγέτες και ακολούθους θα μπορούσε να συνδυαστεί με μια εστιασμένη μελέτη περίπτωσης, που θα καταγράφει σε βάθος τις διαδικασίες και συμπεριφορές γύρω από την άσκηση ηγεσίας σε ένα περιβάλλον. Έτσι, είναι δυνατόν να προκύψουν αποτελέσματα και συμπεράσματα ακόμα πιο ουσιαστικά, και να προχωρήσει ένα βήμα παραπέρα η κατανόηση του σύνθετου και πολυδιάστατου φαινομένου της ηγεσίας.

Βιβλιογραφία

- Alimo-Metcalfe, B. and Alban-Metcalfe, J. (2005) 'Leadership: time for a new direction?', *Leadership*, 1(1), pp. 51-71.
- Alonso, P. and Lewis, G. B. (2001) 'Public service motivation and job performance: Evidence from the federal sector', *The American Review of Public Administration*, 31(4), pp. 363-380.
- Antonakis, J., Avolio, B. J. and Sivasubramaniam, N. (2003) 'Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire', *The Leadership Quarterly*, 14(3), pp. 261-295.
- Antonakis, J., Day, D. V. and Schyns, B. (2012) 'Leadership and individual differences: At the cusp of a renaissance', *The Leadership Quarterly*, 23(4), pp. 643-650.
- Antonakis, J., Schriesheim, C. A., Donovan, J. A., Gopalakrishna-Pillai, K., Pellegrini, E. K. and Rossomme, J. L. (2004) 'Methods for studying leadership', in Antonakis, J., Ciancolo, A.T., and Sternberg, R.J. (eds.) *The nature of leadership*, pp. 48-70, Thousand Oaks, California: Sage Publications Inc.
- Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A. and Drasgow, F. (2000) 'The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors', *Journal of Organizational Behavior*, pp. 249-269.
- Atwater, L. E. and Wright, W. J. (1996) 'Power and transformational and transactional leadership in public and private organizations', *International Journal of Public Administration*, 19(6), pp. 963-989.
- Avolio, B. J. and Bass, B. M. (1995) 'Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership', *The Leadership Quarterly*, 6(2), pp. 199-218.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F. and May, D. R. (2004) 'Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors', *The Leadership Quarterly*, 15(6), pp. 801-823.
- Avolio, B. J., Reichard, R. J., Hannah, S. T., Walumbwa, F. O. and Chan, A. (2009) 'A meta-analytic review of leadership impact research: Experimental and quasi-experimental studies', *The Leadership Quarterly*, 20(5), pp. 764-784.
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W. and Bhatia, P. (2004) 'Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance', *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), pp. 951-968.
- Bales, R. F. and Flanders, N. A. (1954) 'Planning an observation room and group laboratory', *American Sociological Review*, 19(6), pp. 771-781.
- Ball, K. and Carter, C. (2002) 'The charismatic gaze: everyday leadership practices of the "new" manager', *Management Decision*, 40(6), pp. 552-565.
- Banks, G. C., McCauley, K. D., Gardner, W. L. and Guler, C. E. (2016) 'A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy', *The Leadership Quarterly*, 27(4), pp. 634-652.
- Baron, R. M. and Kenny, D. A. (1986) 'The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations', *Journal of personality and social psychology*, 51(6), pp. 1173-1182.
- Bass, B. M. (1985) 'Leadership: Good, better, best', *Organizational dynamics*, 13(3), pp. 26-40.
- Bass, B. M. (1990) 'From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision', *Organizational dynamics*, 18(3), pp. 19-31.

- Bass, B. M. (1999) 'Two decades of research and development in transformational leadership', *European journal of work and organizational psychology*, 8(1), pp. 9-32.
- Bass, B. M. and Avolio, B. J. (1990) *Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- Bass, B. M., Avolio, B. J. and Atwater, L. (1996) 'The transformational and transactional leadership of men and women', *Applied Psychology*, 45(1), pp. 5-34.
- Bass, B. M. and Stogdill, R. M. (1981) *Stogdill's handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Bazeley, P. (2015) 'Mixed methods in management research: Implications for the field', *Electronic Journal of Business Research Methods*, 13(1), pp. 27-35.
- Bellé, N. (2014) 'Leading to make a difference: A field experiment on the performance effects of transformational leadership, perceived social impact, and public service motivation', *Journal of Public Administration Research and Theory*, 24(1), pp. 109-136.
- Bennis, W. (2007) 'The challenges of leadership in the modern world: introduction to the special issue', *American Psychologist*, 62(1), pp. 2.
- Blake, R. R., Mouton, J. S., Barnes, L. B. and Greiner, L. E. (1964) 'Breakthrough in organization development', *Harvard Business Review*, 42(6), pp. 133-155.
- Boies, K., Fiset, J. and Gill, H. (2015) 'Communication and trust are key: Unlocking the relationship between leadership and team performance and creativity', *The Leadership Quarterly*, 26(6), pp. 1080-1094.
- Boin, A. (2005) *The politics of crisis management: Public leadership under pressure*. New York: Cambridge University Press.
- Bolden, R. (2011) 'Distributed leadership in organizations: A review of theory and research', *International Journal of Management Reviews*, 13(3), pp. 251-269.
- Bottomley, P., Mostafa, A. M. S., Gould-Williams, J. S. and León-Cázares, F. (2016) 'The impact of transformational leadership on organizational citizenship behaviours: The contingent role of public service motivation', *British Journal of Management*, 27(2), pp. 390-405.
- Bourantas, D., and Papalexandris, N. (1993). Differences in leadership behaviour and influence between public and private organizations in Greece. *International Journal of Human Resource Management*, 4(4), 859-871.
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S. and Frey, D. (2013) 'Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust', *The Leadership Quarterly*, 24(1), pp. 270-283.
- Brower, H. H., Schoorman, F. D. and Tan, H. H. (2000) 'A model of relational leadership: The integration of trust and leader-member exchange', *The Leadership Quarterly*, 11(2), pp. 227-250.
- Bryant, S. E. (2003) 'The Role of Transformational and Transactional Leadership in Creating, Sharing and Exploiting Organizational Knowledge', *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(4), pp. 32-44.
- Brydon-Miller, M., Greenwood, D. and Maguire, P. (2003) 'Why action research?', *Action Research*, 1(1), pp. 9-28.
- Bryman, A. (1984) 'The debate about quantitative and qualitative research: a question of method or epistemology?', *British Journal of Sociology*, pp. 75-92.
- Bryman, A. (1992) *Charisma and Leadership in Organizations*. London: Sage Publications Inc.
- Bryman, A. (2011) *The SAGE Handbook of Leadership*. London: Sage Publications Inc.
- Burke, C. S., Sims, D. E., Lazzara, E. H. and Salas, E. (2007) 'Trust in leadership: A multi-level review and integration', *The Leadership Quarterly*, 18(6), pp. 606-632.

- Caillier, J. G. (2014) 'Toward a better understanding of the relationship between transformational leadership, public service motivation, mission valence, and employee performance: A preliminary study', *Public Personnel Management*, 43(2), pp. 218-239.
- Caldwell, C. and Hayes, L. A. (2007) 'Leadership, trustworthiness, and the mediating lens', *Journal of Management development*, 26(3), pp. 261-281.
- Carroll, B., Levy, L. and Richmond, D. (2008) 'Leadership as practice: Challenging the competency paradigm', *Leadership*, 4(4), pp. 363-379.
- Chen, Y., Tang, G., Jin, J., Xie, Q. and Li, J. (2014) 'CEOs' transformational leadership and product innovation performance: The roles of corporate entrepreneurship and technology orientation', *Journal of Product Innovation Management*, 31(S1), pp. 2-17.
- Choudhary, A. I., Akhtar, S. A. and Zaheer, A. (2013) 'Impact of transformational and servant leadership on organizational performance: A comparative analysis', *Journal of Business Ethics*, 116(2), pp. 433-440.
- Colbert, A. E., Judge, T. A., Choi, D. and Wang, G. (2012) 'Assessing the trait theory of leadership using self and observer ratings of personality: The mediating role of contributions to group success', *The Leadership Quarterly*, 23(4), pp. 670-685.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A. and LePine, J. A. (2007) 'Trust, trustworthiness, and trust propensity: a meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance', *Journal of Applied Psychology*, 92(4), pp. 909-927.
- Cronshaw, S. F. and Lord, R. G. (1987) 'Effects of categorization, attribution, and encoding processes on leadership perceptions', *Journal of Applied Psychology*, 72(1), pp. 97-106.
- Dansereau, F., Graen, G. and Haga, W. J. (1975) 'A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process', *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1), pp. 46-78.
- Davis, T. R. and Luthans, F. (1979) 'Leadership reexamined: A behavioral approach', *Academy of Management Review*, 4(2), pp. 237-248.
- Day, C., Gu, Q. and Sammons, P. (2016) 'The impact of leadership on student outcomes: How successful school leaders use transformational and instructional strategies to make a difference', *Educational Administration Quarterly*, 52(2), pp. 221-258.
- Day, D. V. (2001) 'Leadership development:: A review in context', *The Leadership Quarterly*, 11(4), pp. 581-613.
- Day, D. V. and Antonakis, J. (2012) 'Leadership: Past, present, and future', in Day, D.V. and Antonakis, J. (eds.) *The nature of leadership*, 2nd Edition, pp. 3-25, California: Sage Publications Inc.
- Derue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N. and Humphrey, S. E. (2011) 'Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity', *Personnel Psychology*, 64(1), pp. 7-52.
- Dewettinck, K. and van Ameijde, M. (2011) 'Linking leadership empowerment behaviour to employee attitudes and behavioural intentions: Testing the mediating role of psychological empowerment', *Personnel Review*, 40(3), pp. 284-305.
- Dimitriades, Z. S. and Maroudas, T. (2007) 'Internal service climate and psychological empowerment among public employees: An exploratory study in Greece', *Transforming Government: People, Process and Policy*, 1(4), pp. 377-400.
- Dinh, J. E. and Lord, R. G. (2012) 'Implications of dispositional and process views of traits for individual difference research in leadership', *The Leadership Quarterly*, 23(4), pp. 651-669.
- Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C. and Hu, J. (2014) 'Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives', *The Leadership Quarterly*, 25(1), pp. 36-62.

- Dirks, K. and Ferrin, D. (2002) 'Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice', *The Journal of Applied Psychology*, 87(4), pp. 611-628.
- DiStefano, C., Zhu, M. and Mindrila, D. (2009) 'Understanding and using factor scores: Considerations for the applied researcher', *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 14(20), pp. 1-11.
- Dong, Y., Bartol, K. M., Zhang, Z. X. and Li, C. (2017) 'Enhancing employee creativity via individual skill development and team knowledge sharing: Influences of dual-focused transformational leadership', *Journal of Organizational Behavior*, 38(3), pp. 439-458.
- Eisenhardt, K. M., Graebner, M. E. and Sonenshein, S. (2016) 'Grand challenges and inductive methods: Rigor without rigor mortis', *Academy of Management Journal*, 59(4), pp. 1113-1123.
- Endres, S. and Weibler, J. (2017) 'Towards a Three-Component Model of Relational Social Constructionist Leadership: A Systematic Review and Critical Interpretive Synthesis', *International Journal of Management Reviews*, 19(2), pp. 214-236.
- Erdogan, B. and Bauer, T. N. (2014) 'Leader-Member Exchange (LMX) Theory: The Relational Approach to Leadership', in Day, D.V. (ed.) *The Oxford Handbook of Leadership and Organizations*, pp. 407-433, Oxford, England: Oxford University Press.
- Erdogan, B. and Enders, J. (2007) 'Support from the top: supervisors' perceived organizational support as a moderator of leader-member exchange to satisfaction and performance relationships', *Journal of Applied Psychology*, 92(2), pp. 321-330.
- Fairhurst, G. T. (2005) 'Reframing the art of framing: Problems and prospects for leadership', *Leadership*, 1(2), pp. 165-185.
- Felfe, J. and Schyns, B. (2010) 'Followers' personality and the perception of transformational leadership: Further evidence for the similarity hypothesis', *British Journal of Management*, 21(2), pp. 393-410.
- Fernandez, S. (2005) 'Developing and testing an integrative framework of public sector leadership: Evidence from the public education arena', *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(2), pp. 197-217.
- Fiedler, F. E. (1964) 'A contingency model of leadership effectiveness', *Advances in Experimental Social Psychology*, 1(1), pp. 149-190.
- Fiedler, F. E. (1966) 'The effect of leadership and cultural heterogeneity on group performance: A test of the contingency model', *Journal of Experimental Social Psychology*, 2(3), pp. 237-264.
- Fiedler, F. E. and Garcia, J. E. (1987) *New approaches to effective leadership: Cognitive resources and organizational performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Fields, D. L. and Herold, D. M. (1997) 'Using the Leadership Practices Inventory to Measure Transformational and Transactional Leadership', *Educational and Psychological Measurement*, 57(4), pp. 569-579.
- Fleishman, E. A., Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Levin, K. Y., Krotkin, A. L. and Hein, M. B. (1991) 'Taxonomic efforts in the description of leader behavior: A synthesis and functional interpretation', *The Leadership Quarterly*, 2(4), pp. 245-287.
- Gardner, W. L., Lowe, K. B., Moss, T. W., Mahoney, K. T. and Cogliser, C. C. (2010) 'Scholarly leadership of the study of leadership: A review of The Leadership Quarterly's second decade, 2000–2009', *The Leadership Quarterly*, 21(6), pp. 922-958.
- Gill, A. S., Flaschner, A. B. and Shachar, M. (2006) 'Mitigating stress and burnout by implementing transformational-leadership', *International Journal of contemporary hospitality management*, 18(6), pp. 469-481.
- Gill, H., Boies, K., Finegan, J. E. and McNally, J. (2005) 'Antecedents of trust: Establishing a boundary condition for the relation between propensity to trust and intention to trust', *Journal of Business and Psychology*, 19(3), pp. 287-302.

- Gillespie, N. A. and Mann, L. (2004) 'Transformational leadership and shared values: The building blocks of trust', *Journal of Managerial Psychology*, 19(6), pp. 588-607.
- Goh, S.-K. and Zhen-Jie, L. B. (2014) 'The influence of servant leadership towards organizational commitment: The mediating role of trust in leaders', *International Journal of Business and Management*, 9(1), pp. 17-25.
- Goldman, E. F. (2012) 'Leadership practices that encourage strategic thinking', *Journal of Strategy and Management*, 5(1), pp. 25-40.
- Gould-Williams, J. (2003) 'The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: a study of public-sector organizations', *International Journal of Human Resource Management*, 14(1), pp. 28-54.
- Graeff, C. L. (1983) 'The situational leadership theory: A critical view', *Academy of Management Review*, 8(2), pp. 285-291.
- Green, L. W. and Glasgow, R. E. (2006) 'Evaluating the relevance, generalization, and applicability of research: issues in external validation and translation methodology', *Evaluation & the Health Professions*, 29(1), pp. 126-153.
- Hall, R. J. and Lord, R. G. (1995) 'Multi-level information-processing explanations of followers' leadership perceptions', *The Leadership Quarterly*, 6(3), pp. 265-287.
- Hancké, B. (2009). *Intelligent Research Design: A Guide for Beginning Researchers in the Social Sciences*. Oxford: Oxford University Press.
- Hare, A. P., Borgatta, E. F. and Bales, R. F. (1965) 'Small groups: Studies in social interaction'.
- Harris, T. B., Li, N. and Kirkman, B. L. (2014) 'Leader-member exchange (LMX) in context: How LMX differentiation and LMX relational separation attenuate LMX's influence on OCB and turnover intention', *The Leadership Quarterly*, 25(2), pp. 314-328.
- Hayes, A. F. (2009) 'Beyond Baron and Kenny: Statistical mediation analysis in the new millennium', *Communication monographs*, 76(4), pp. 408-420.
- Head, B. W. and Alford, J. (2015) 'Wicked problems: Implications for public policy and management', *Administration & Society*, 47(6), pp. 711-739.
- Hersey, P. and Blanchard, K. H. (1969) 'Life cycle theory of leadership', *Training & Development Journal*, 23(5), pp. 26-34.
- Holden, M. T. and Lynch, P. (2004) 'Choosing the appropriate methodology: Understanding research philosophy', *The Marketing Review*, 4(4), pp. 397-409.
- Hooijberg, R. and Choi, J. (2001) 'The impact of organizational characteristics on leadership effectiveness models an examination of leadership in a private and a public sector organization', *Administration & Society*, 33(4), pp. 403-431.
- House, R. J. (1971) 'A path goal theory of leader effectiveness', *Administrative Science Quarterly*, 16(3), pp. 321-339.
- Howell, J. M. and Avolio, B. J. (1993) 'Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance', *Journal of Applied Psychology*, 78(6), pp. 891.
- Jacobsen, C. B. and Bøgh Andersen, L. (2015) 'Is leadership in the eye of the beholder? A study of intended and perceived leadership practices and organizational performance', *Public Administration Review*, 75(6), pp. 829-841.
- Jones, A. P., James, L. R. and Bruni, J. R. (1975) 'Perceived leadership behavior and employee confidence in the leader as moderated by job involvement', *Journal of Applied Psychology*, 60(1), pp. 146.
- Jones, S. L. and Shah, P. P. (2016) 'Diagnosing the locus of trust: A temporal perspective for trustor, trustee, and dyadic influences on perceived trustworthiness', *Journal of Applied Psychology*, 101(3), pp. 392.

- Joseph, E. E. and Winston, B. E. (2005) 'A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust', *Leadership & Organization Development Journal*, 26(1), pp. 6-22.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F. and Ilies, R. 2004. The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), pp. 36-51.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F. and Kosalka, T. (2009) 'The bright and dark sides of leader traits: A review and theoretical extension of the leader trait paradigm', *The Leadership Quarterly*, 20(6), pp. 855-875.
- Jung, D. I. and Avolio, B. J. (2000) 'Opening the black box: An experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership', *Journal of Organizational Behavior*, 21(8), pp. 949-964.
- Junker, N. M. and van Dick, R. (2014) 'Implicit theories in organizational settings: A systematic review and research agenda of implicit leadership and followership theories', *The Leadership Quarterly*, 25(6), pp. 1154-1173.
- Kelloway, E. K., Turner, N., Barling, J. and Loughlin, C. (2012) 'Transformational leadership and employee psychological well-being: The mediating role of employee trust in leadership', *Work & Stress*, 26(1), pp. 39-55.
- Kenny, D. A. (2008) 'Reflections on mediation', *Organizational research methods*, 11(2), pp. 353-358.
- Kenny, D. A. and Cook, W. (1999) 'Partner effects in relationship research: Conceptual issues, analytic difficulties, and illustrations', *Personal Relationships*, 6(4), pp. 433-448.
- Kim, S. and Yoon, G. (2015) 'An Innovation-Driven Culture in Local Government: Do Senior Manager's Transformational Leadership and the Climate for Creativity Matter?', *Public Personnel Management*, 44(2), pp. 147-168.
- Kirkpatrick, S. A. and Locke, E. A. (1991) 'Leadership: do traits matter?', *The Executive*, 5(2), pp. 48-60.
- Kouzes, J. M. and Posner, B. Z. (1993) 'Transformational leadership. The credibility factor', *Healthcare Forum Journal*, 36(4), pp. 16-24.
- Kouzes, J. M. and Posner, B. Z. (1987) *The Leadership Challenge*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kouzes, J. M. and Posner, B. Z. (2006) *The Leadership Challenge*. 4th Edition, London: John Wiley & Sons.
- Ladkin, D. (2013) 'From perception to flesh: A phenomenological account of the felt experience of leadership', *Leadership*, 9(3), pp. 320-334.
- Lance Frazier, M., Johnson, P. D., Gavin, M., Gooty, J. and Bradley Snow, D. (2010) 'Organizational justice, trustworthiness, and trust: A multifoci examination', *Group & Organization Management*, 35(1), pp. 39-76.
- Langley, A. and Royer, I. (2006) 'Perspectives on doing case study research in organizations', *M@nagement*, 9(3), pp. 81-94.
- Lau, A. W., Newman, A. R. and Broedling, L. A. (1980) 'The nature of managerial work in the public sector', *Public Administration Review*, 40(5), pp. 513-520.
- Lau, A. W. and Pavett, C. M. (1980) 'The nature of managerial work: A comparison of public-and private-sector managers', *Group & Organization Studies*, 5(4), pp. 453-466.
- Le Blanc, P. M. and González-Romá, V. (2012) 'A team level investigation of the relationship between Leader–Member Exchange (LMX) differentiation, and commitment and performance', *The Leadership Quarterly*, 23(3), pp. 534-544.
- LeBreton, J. M. and Senter, J. L. (2008) 'Answers to 20 questions about interrater reliability and interrater agreement', *Organizational research methods*, 11(4), pp. 815-852.
- Lee, P., Gillespie, N., Mann, L. and Wearing, A. (2010) 'Leadership and trust: Their effect on knowledge sharing and team performance', *Management learning*, 41(4), pp. 473-491.
- Legood, A., Thomas, G. and Sacramento, C. (2016) 'Leader trustworthy behavior and organizational trust: the role of the immediate manager for cultivating trust', *Journal of Applied Social Psychology*, 46(12), pp. 673-686.

- Lewin, K., Lippitt, R. and White, R. K. (1939) 'Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates"', *The Journal of Social Psychology*, 10(2), pp. 269-299.
- Li, A. N. and Liao, H. (2014) 'How do leader–member exchange quality and differentiation affect performance in teams? An integrated multilevel dual process model', *Journal of Applied Psychology*, 99(5), pp. 847.
- Li, G., Shang, Y., Liu, H. and Xi, Y. (2014) 'Differentiated transformational leadership and knowledge sharing: A cross-level investigation', *European Management Journal*, 32(4), pp. 554-563.
- Likert, R. (1961) *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill Book Company Inc.
- Liu, D., Hernandez, M. and Wang, L. (2014) 'The role of leadership and trust in creating structural patterns of team procedural justice: A social network investigation', *Personnel Psychology*, 67(4), pp. 801-845.
- Liu, J., Siu, O. L. and Shi, K. (2010) 'Transformational leadership and employee well-being: The mediating role of trust in the leader and self-efficacy', *Applied Psychology*, 59(3), pp. 454-479.
- Liu, S., Hu, J., Li, Y., Wang, Z. and Lin, X. (2014) 'Examining the cross-level relationship between shared leadership and learning in teams: Evidence from China', *The Leadership Quarterly*, 25(2), pp. 282-295.
- Locke, E. A. and Latham, G. P. (2002) 'Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey', *American Psychologist*, 57(9), pp. 705.
- Lord, R. G. (1985) 'An information processing approach to social perceptions, leadership and behavioral measurement in organizations', in Staw, B.M. and Cummings, L.L. (eds.) *Research in Organizational Behavior*. pp. 87-128, Greenwich, CT: JAI Press.
- Lord, R. G., Brown, D. J. and Freiberg, S. J. (1999) 'Understanding the dynamics of leadership: The role of follower self-concepts in the leader/follower relationship', *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 78(3), pp. 167-203.
- Lord, R. G. and Dinh, J. E. (2014) 'What Have We Learned That Is Critical in Understanding Leadership Perceptions and Leader-Performance Relations?', *Industrial and Organizational Psychology*, 7(2), pp. 158-177.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G. and Sivasubramaniam, N. (1996) 'Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature', *The Leadership Quarterly*, 7(3), pp. 385-425.
- Luciano, M. M., Mathieu, J. E. and Ruddy, T. M. (2014) 'Leading multiple teams: Average and relative external leadership influences on team empowerment and effectiveness', *Journal of Applied Psychology*, 99(2), pp. 322.
- Madzar, S. (2001) 'Subordinates' information inquiry: Exploring the effect of perceived leadership style and individual differences', *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(2), pp. 221-232.
- Malhotra, M. K., Singhal, C., Shang, G. and Ployhart, R. E. (2014) 'A critical evaluation of alternative methods and paradigms for conducting mediation analysis in operations management research', *Journal of Operations Management*, 32(4), pp. 127-137.
- Martin, R., Guillaume, Y., Thomas, G., Lee, A. and Epitropaki, O. (2016) 'Leader–Member exchange (LMX) and performance: A Meta-Analytic review', *Personnel Psychology*, 69(1), pp. 67-121.
- Martinko, M. J., Harvey, P. and Douglas, S. C. (2007) 'The role, function, and contribution of attribution theory to leadership: A review', *The Leadership Quarterly*, 18(6), pp. 561-585.
- Mathieu, J. E. and Chen, G. (2011) 'The Etiology of the Multilevel Paradigm in Management Research', *Journal of Management*, 37(2), pp. 610-641.
- Mayer, R. C. and Davis, J. H. (1999) 'The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasi-experiment', *Journal of Applied Psychology*, 84(1), pp. 123.

- Mayer, R. C., Davis, J. H. and Schoorman, F. D. (1995) 'An integrative model of organizational trust', *Academy of Management Review*, 20(3), pp. 709-734.
- Meindl, J. R. (1995) 'The romance of leadership as a follower-centric theory: A social constructionist approach', *The Leadership Quarterly*, 6(3), pp. 329-341.
- Moore, M. H. (1995) *Creating public value: Strategic management in government*. Boston, Massachusetts: Harvard University Press.
- Nichols, A. L. (2016) 'What do people desire in their leaders? The effect of leadership experience on desired leadership traits', *Leadership & Organization Development Journal*, 37(5), pp. 658-671.
- Nohria, N. and Khurana, R. (2013) *Handbook of leadership theory and practice: An HBS centennial colloquium on advancing leadership*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Press.
- Nutt, P. C. and Backoff, R. W. (1993) 'Transforming public organizations with strategic management and strategic leadership', *Journal of Management*, 19(2), pp. 299-347.
- Oberfield, Z. W. (2014) 'Public management in time: A longitudinal examination of the full range of leadership theory', *Journal of Public Administration Research and Theory*, 24(2), pp. 407-429.
- Ohemeng, F. L. and Owusu, F. Y. (2015) 'Implementing a revenue authority model of tax administration in Ghana: An organizational learning perspective', *The American Review of Public Administration*, 45(3), pp. 343-364.
- Orazi, D. C., Turrini, A. and Valotti, G. (2013) 'Public sector leadership: new perspectives for research and practice', *International Review of Administrative Sciences*, 79(3), pp. 486-504.
- Organ, D. W. (1996) 'Leadership: The great man theory revisited', *Business Horizons*, 39(3), pp. 1-4.
- Organization for Economic Cooperation and Development – OECD (2001). *Public Sector Leadership for the 21st Century*, προσβάσιμο στο σύνδεσμο http://www.oecd-ilibrary.org/governance/public-sector-leadership-for-the-21st-century_9789264195035-en
- Organization for Economic Cooperation and Development – OECD (2015). *Tax Administration 2015: Comparative Information on OECD and Other Advanced and Emerging Economies*, προσβάσιμο στο σύνδεσμο <http://www.oecd.org/ctp/administration/tax-administration-23077727.htm>
- Ospina, S. M. (2016) 'Collective Leadership and Context in Public Administration: Bridging Public Leadership Research and Leadership Studies', *Public Administration Review*, 77(2), pp. 275-287.
- Ozcelik, H., Langton, N. and Aldrich, H. E. (2008) 'Doing well and doing good', *Journal of Managerial Psychology*, 23(2), pp. 186-203.
- Peterson, M. F. and Castro, S. L. (2006) 'Measurement metrics at aggregate levels of analysis: Implications for organization culture research and the GLOBE project', *The Leadership Quarterly*, 17(5), pp. 506-521.
- Philippidou, S. S., Soderquist, K. E. and Prastacos, G. P. (2004) 'Towards new public management in Greek public organizations: leadership vs. management, and the path to implementation', *Public Organization Review*, 4(4), pp. 317-337.
- Pignata, S., Winefield, A. H., Provis, C. and Boyd, C. M. (2016) 'A Longitudinal Study of the Predictors of Perceived Procedural Justice in Australian University Staff', *Frontiers in Psychology*, 7, pp. 1271.
- Pillai, R., Schriesheim, C. A. and Williams, E. S. (1999) 'Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two-Sample Study', *Journal of Management*, 25(6), pp. 897-933.
- Pluye, P. and Hong, Q. N. (2014) 'Combining the power of stories and the power of numbers: mixed methods research and mixed studies reviews', *Annual Review of Public Health*, 35, pp. 29-45.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. and Bommer, W. H. (1996) 'Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citize', *Journal of Management*, 22(2), pp. 259-298.

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H. and Fetter, R. (1990) 'Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors', *The Leadership Quarterly*, 1(2), pp. 107-142.
- Pollitt, C. and Bouckaert, G. (2004) *Public Management Reform: A comparative analysis*. New York: Oxford University Press.
- Posner, B. Z. (2016) 'Investigating the Reliability and Validity of the Leadership Practices Inventory®', *Administrative Sciences*, 6(4), pp. 17.
- Posner, B. Z. and Kouzes, J. M. (1988a) 'Development and validation of the leadership practices inventory', *Educational and Psychological Measurement*, 48(2), pp. 483-496.
- Posner, B. Z. and Kouzes, J. M. (1988b) 'Relating leadership and credibility', *Psychological Reports*, 63(2), pp. 527-530.
- Posner, B. Z. and Kouzes, J. M. (1993) 'Psychometric properties of the leadership practices inventory-updated', *Educational and Psychological Measurement*, 53(1), pp. 191-199.
- Prastacos, G. P., Wang, F. and Soderquist, K. E. (2013) *Leadership through the classics: learning management and leadership from ancient east and west philosophy*. Heidelberg: Springer Science & Business Media.
- Raelin, J. (2011) 'From leadership-as-practice to leaderful practice', *Leadership*, 7(2), pp. 195-211.
- Raub, S. and Robert, C. (2010) 'Differential effects of empowering leadership on in-role and extra-role employee behaviors: Exploring the role of psychological empowerment and power values', *Human Relations*, 63(11), pp. 1743-1770.
- Reinke, S. J. (2003) 'Does the Form Really Matter?', *Review of Public Personnel Administration*, 23(1), pp. 23-37.
- Riccucci, N. M., Rainey, H. G. and Thompson, J. (2006) 'Leadership and the transformation of a major institution: Charles Rossotti and the Internal Revenue Service', *Public Administration Review*, 66(4), pp. 596-604.
- Ross, E. J., Fitzpatrick, J. J., Click, E. R., Krouse, H. J. and Clavelle, J. T. (2014) 'Transformational leadership practices of nurse leaders in professional nursing associations', *Journal of Nursing Administration*, 44(4), pp. 201-206.
- Rost, J. C. (1993) *Leadership for the twenty-first century*. New York: Greenwood Publishing Group.
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C. and Davis, J. H. (2007) 'An integrative model of organizational trust: Past, present, and future', *Academy of Management Review*, 32(2), pp. 344-354.
- Schriesheim, C. A., Castro, S. L. and Cogliser, C. C. (1999) 'Leader-member exchange (LMX) research: A comprehensive review of theory, measurement, and data-analytic practices', *The Leadership Quarterly*, 10(1), pp. 63-113.
- Segars, A. H. (1997) 'Assessing the unidimensionality of measurement: A paradigm and illustration within the context of information systems research', *Omega*, 25(1), pp. 107-121.
- Seidle, B., Fernandez, S. and Perry, J. L. (2016) 'Do leadership training and development make a difference in the public sector? A panel study', *Public Administration Review*, 76(4), pp. 603-613.
- Shockley-Zalabak, P. S., Morreale, S. and Hackman, M. (2010) *Building the high-trust organization: Strategies for supporting five key dimensions of trust*. New York: John Wiley & Sons.
- Shondrick, S. J., Dinh, J. E. and Lord, R. G. (2010) 'Developments in implicit leadership theory and cognitive science: Applications to improving measurement and understanding alternatives to hierarchical leadership', *The Leadership Quarterly*, 21(6), pp. 959-978.
- Smolović Jones, O., Grint, K. and Cammock, P. (2015) 'Public leadership development facilitation and the crossroads blues', *Management Learning*, 46(4), pp. 391-411.
- Sparer, E. H., Murphy, L. A., Taylor, K. M. and Dennerlein, J. (2013) 'Correlation between safety climate and contractor safety assessment programs in construction', *American Journal of Industrial Medicine*, 56(12), pp. 1463-1472.

- Steckler, A. and McLeroy, K. R. (2008) 'The Importance of External Validity', *American Journal of Public Health*, 98(1), pp. 9-10.
- Steijn, B. (2008) 'Person-environment fit and public service motivation', *International Public Management Journal*, 11(1), pp. 13-27.
- Stogdill, R. M. (1950) 'Leadership, membership and organization', *Psychological bulletin*, 47(1), pp. 1-14.
- Stogdill, R. M. (1974) *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. New York: Free Press.
- Stogdill, R. M. and Coons, A. E. (eds.) (1957) *Leader behavior: Its description and measurement*, Columbus: Ohio State University.
- Stogdill, R. M., Goode, O. S. and Day, D. R. (1962) 'New leader behavior description subscales', *The Journal of Psychology*, 54(2), pp. 259-269.
- Struyve, C., Meredith, C. and Gielen, S. (2014) 'Who am I and where do I belong? The perception and evaluation of teacher leaders concerning teacher leadership practices and micropolitics in schools', *Journal of Educational Change*, 15(2), pp. 203-230.
- Suddaby, R. (2006) 'From the editors: What grounded theory is not', *Academy of Management Journal*, 49(4), pp. 633-642.
- Suresh, K. and Chandrashekar, S. (2012) 'Sample size estimation and power analysis for clinical research studies', *Journal of human reproductive sciences*, 5(1), pp. 7-13.
- Tannenbaum, R., Weschler, I. R. and Massarik, F. (1961) *Leadership and organization: A behavioral approach*. New York: McGraw-Hill.
- Tejeda, M. J., Scandura, T. A. and Pillai, R. (2001) 'The MLQ revisited: Psychometric properties and recommendations', *The Leadership Quarterly*, 12(1), pp. 31-52.
- Tepper, B. J. and Percy, P. M. (1994) 'Structural validity of the multifactor leadership questionnaire', *Educational and Psychological Measurement*, 54(3), pp. 734-744.
- To, M. L., Herman, H. and Ashkanasy, N. M. (2015) 'A multilevel model of transformational leadership, affect, and creative process behavior in work teams', *The Leadership Quarterly*, 26(4), pp. 543-556.
- Tourish, D. (2014) 'Leadership, more or less? A processual, communication perspective on the role of agency in leadership theory', *Leadership*, 10(1), pp. 79-98.
- Tracey, J. B. and Hinkin, T. R. (1998) 'Transformational leadership or effective managerial practices?', *Group & Organization Management*, 23(3), pp. 220-236.
- Tummers, L. G. and Knies, E. (2013) 'Leadership and meaningful work in the public sector', *Public Administration Review*, 73(6), pp. 859-868.
- Uhl-Bien, M. (2006) 'Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing', *The Leadership Quarterly*, 17(6), pp. 654-676.
- Van der Voet, J. (2014) 'The effectiveness and specificity of change management in a public organization: Transformational leadership and a bureaucratic organizational structure', *European Management Journal*, 32(3), pp. 373-382.
- Van Seters, D. A. and Field, R. (1990). 'The evolution of leadership theory', *Journal of Change Management*, 3(3), pp. 29-45.
- Van Slyke, D. M. and Alexander, R. W. (2006) 'Public service leadership: Opportunities for clarity and coherence', *The American Review of Public Administration*, 36(4), pp. 362-374.
- Van Wart, M. V. (2003) 'Public-Sector leadership theory: An assessment', *Public Administration Review*, 63(2), pp. 214-228.
- Van Wart, M. (2013) 'Lessons from leadership theory and the contemporary challenges of leaders', *Public Administration Review*, 73(4), pp. 553-565.
- Vanneste, B. S., Puranam, P. and Kretschmer, T. (2014) 'Trust over time in exchange relationships: Meta-analysis and theory', *Strategic Management Journal*, 35(12), pp. 1891-1902.

- Vaskinn, A., Sergi, M. J. and Green, M. F. (2009) 'The challenges of ecological validity in the measurement of social perception in schizophrenia', *Journal of Nervous Mental Disorders*, 197(9), pp. 700-702.
- Vroom, V. H. and Yetton, P. W. (1973) *Leadership and Decision-Making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- Waldman, D. A., Carter, M. Z. and Hom, P. W. (2015) 'A multilevel investigation of leadership and turnover behavior', *Journal of Management*, 41(6), pp. 1724-1744.
- Walter, F. and Scheibe, S. (2013) 'A literature review and emotion-based model of age and leadership: New directions for the trait approach', *The Leadership Quarterly*, 24(6), pp. 882-901.
- Wright, B. E., Moynihan, D. P. and Pandey, S. K. (2012) 'Pulling the levers: Transformational leadership, public service motivation, and mission valence', *Public Administration Review*, 72(2), pp. 206-215.
- Wright, B. E. and Pandey, S. K. (2009) 'Transformational leadership in the public sector: Does structure matter?', *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(1), pp. 75-89.
- Yaghmale, F. (2009) 'Content validity and its estimation', *Journal of Medical Education*, 3(1), pp. 25-29.
- Yammarino, F. J. and Dansereau, F. (2008) 'Multi-level nature of and multi-level approaches to leadership', *The Leadership Quarterly*, 19(2), pp. 135-141.
- Yin, R. K. (2013) 'Validity and generalization in future case study evaluations', *Evaluation*, 19(3), pp. 321-332.
- Yukl, G. (1989) 'Managerial leadership: A review of theory and research', *Journal of Management*, 15(2), pp. 251-289.
- Yukl, G. (2008) 'How leaders influence organizational effectiveness', *The Leadership Quarterly*, 19(6), pp. 708-722.
- Zaccaro, S. J. (2014) 'Leadership memes: From ancient history and literature to twenty-first century theory and research', in Day, D.V. (ed.) *The Oxford Handbook of Leadership and Organizations*, pp. 13-39, Oxford, England: Oxford University Press.
- Zalabak, P. S., Morreale, S. and Hackman, M. Z. (2010) 'Build high trust', *Leadership Excellence*, 27(7), pp. 23.
- Zhu, W., Newman, A., Miao, Q. and Hooke, A. (2013) 'Revisiting the mediating role of trust in transformational leadership effects: Do different types of trust make a difference?', *The Leadership Quarterly*, 24(1), pp. 94-105.
- Zhu, Y. and Akhtar, S. (2014) 'How transformational leadership influences follower helping behavior: The role of trust and prosocial motivation', *Journal of Organizational Behavior*, 35(3), pp. 373-392.
- Αναστασόπουλος, Ι.Δ. and Φορτσάκης, Θ.Π. (2003) *Φορολογικό Δίκαιο*, Αθήνα-Κομοτηνή: Εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα
- Γεωργακόπουλος, Θ. and Πάσχος, Π. (2003) *Εισαγωγή στη Φορολογία*, 2^η Έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
- Κυριαζόπουλος, Π. and Σαμαντά, Ειρ. (2011) *Μεθοδολογία έρευνας εκπόνησης διπλωματικών εργασιών*, Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική
- Κωστής, Κ. (2013) *Τα κακομαθημένα παιδιά της ιστορίας - Η διαμόρφωση του νεοελληνικού κράτους 18ος-21ος αιώνας*, Αθήνα: Εκδόσεις Πόλις
- Μακρυδημήτρης, Α. (2010) *Δημόσια Διοίκηση: Στοιχεία Διοικητικής Οργάνωσης*, Αθήνα – Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Σάκκουλας
- Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία. Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Αθήνα: ΕκδόσειςΚριτική.
- Νανόπουλος, Α. (2010). *Οργανωτική Δομή της Φορολογικής Διοίκησης: Η Ελληνική Πραγματικότητα*, Αθήνα: Εκδόσεις Α. Α. Λιβάνη

Παράρτημα

Έκθεμα 1^ο. Ερωτηματολόγιο Προϊσταμένων/Ήγετών'



ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ Π.Μ.Σ. «ΔΙΕΘΝΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»

Ο ρόλος της Ηγεσίας στη Δημόσια Διοίκηση σε περιόδους Οικονομικής Ύφεσης

Ερωτηματολόγιο Έρευνας

Αγαπητέ/Αγαπητή Συνάδελφε,

Το παρόν ερωτηματολόγιο διαμορφώθηκε στο πλαίσιο εκπόνησης διπλωματικής εργασίας για το Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη 'Διεθνή Διοικητική Επιχειρήσεων' του Α.Ε.Ι. Πειραιά Τεχνολογικού Τομέα.

Μέσα από αυτό, εξετάζεται ο ρόλος της ηγεσίας στη δημόσια διοίκηση, και τα χαρακτηριστικά που αυτή λαμβάνει. Η ασκούμενη ηγεσία αποτελεί βασικό παράγοντα για την αποτελεσματική και παραγωγική λειτουργία των δημοσίων φορέων, για το υψηλό επίπεδο παροχής υπηρεσιών και εξυπηρέτησης των πολιτών. Ιδιαίτερα σε μια περίοδο οικονομικής κρίσης, όπως αυτή που βρίσκεται η Ελλάδα τα τελευταία οκτώ έτη, ο ρόλος της ηγεσίας αποκτά πρόσθετη βαρύτητα.

Οι ερωτήσεις που ακολουθούν απευθύνονται σε εργαζόμενους σε θέσεις προϊσταμένων στο Δημόσιο, και διαφορετικές πρακτικές που αυτοί χρησιμοποιούν στις σχέσεις τους με τους υπόλοιπους εργαζόμενους, και ιδιαίτερα τους υφιστάμενους τους. Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου είναι απόλυτα εμπιστευτική και ανώνυμη, και τα δεδομένα που θα συγκεντρωθούν θα χρησιμοποιηθούν μόνο στο πλαίσιο διεξαγωγής της εργασίας.

Σε ευχαριστώ θερμά για τη βοήθεια σου και το χρόνο σου,

Πουτογλίδου Γεωργία

Μέρος Α'

Οι ερωτήσεις που ακολουθούν αφορούν προσωπικά/δημογραφικά και επαγγελματικά στοιχεία. Οι πληροφορίες θα χρησιμοποιηθούν μόνο για την ανάλυση των δεδομένων και την εκπόνηση της εργασίας, και για κανέναν άλλο σκοπό εκτός αυτών.

1. Φύλλο:

Άνδρας	
Γυναίκα	

2. Ηλικία:

Έως 34 ετών	
35 – 44 ετών	
45 – 54 ετών	
55 ετών και άνω	

3. Μορφωτικό επίπεδο:

Απόφοιτος Λυκείου	
Απόφοιτος Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος	
Απόφοιτος Ανώτατου Εκπαιδευτικού Ιδρύματος	
Κάτοχος Μεταπτυχιακού Διπλώματος	

4. Πόσα χρόνια εργάζεστε:

Στο Δημόσιο;	
Στη συγκεκριμένη υπηρεσία;	
Σε θέση προϊσταμένου;	

5. Ως προϊστάμενος/η, πόσους εργαζόμενους επιβλέπετε άμεσα και συντονίζετε στο πλαίσιο της καθημερινής εργασίας;

--	--

Μέρος Β'

Οι ερωτήσεις που ακολουθούν αναφέρονται σε εργαζόμενους σε θέσεις προϊσταμένου/ης στο Δημόσιο, και στις πρακτικές που αυτοί χρησιμοποιούν καθημερινά σε σχέση με τους υφισταμένους τους, τους εργαζόμενους που επιβλέπουν και συντονίζουν. Διάβασε προσεκτικά τις ακόλουθες προτάσεις και απάντησε πόσο συχνά πιστεύεις ότι προχωράς σε αντίστοιχες ενέργειες, επιλέγοντας από ένα (καθόλου συχνά) έως πέντε (συνεχώς, αν όχι πάντα). Δεν υπάρχουν σωστές και λάθος απαντήσεις και οι απαντήσεις σου θα παραμείνουν ανώνυμες και εμπιστευτικές.

Ως προϊστάμενος/η στο χώρο εργασίας σου, πόσο συχνά θα έλεγες πως:

	Καθόλου		Συνεχώς (αν όχι πάντα)		
	1	2	3	4	5
Προσπαθείς να δίνεις το παράδειγμα στους εργαζόμενους που επιβλέπεις/συντονίζεις;	1	2	3	4	5
Συζητάς με τους εργαζόμενους που επιβλέπεις/συντονίζεις σχετικά με εξελίξεις που μπορούν να επηρεάσουν την εργασία σας;	1	2	3	4	5
Αναζητάς ευκαιρίες για να δοκιμάσεις και να αναπτύξεις τις ικανότητες σου και τις γνώσεις σου;	1	2	3	4	5
Αναπτύσσεις συνεργατικές, και όχι ανταγωνιστικές, σχέσεις με τους συναδέλφους σου;	1	2	3	4	5
Επαινείς τους εργαζόμενους που επιβλέπεις/συντονίζεις όταν κάνουν καλά τη δουλειά τους;	1	2	3	4	5
Χρησιμοποιείς χρόνο και προσπάθεια για να εξηγήσεις στους εργαζόμενους τι περιμένεις από αυτούς;	1	2	3	4	5
Παροτρύνεις τους εργαζόμενους να υιοθετήσουν νέες ιδέες και προσεγγίσεις στην εργασία τους;	1	2	3	4	5
Ακούς με προσοχή όλες τις απόψεις;	1	2	3	4	5
Εξηγείς σε κάθε ευκαιρία στους εργαζόμενους πώς έχεις εμπιστοσύνη στις ικανότητες τους;	1	2	3	4	5
Τηρήσεις τις υποσχέσεις που δίνεις και τις δεσμεύσεις που αναλαμβάνεις;	1	2	3	4	5
Φέρεσαι με σεβασμό σε όλους τους εργαζόμενους;	1	2	3	4	5
Υποστηρίζεις με κάθε μέσο τους εργαζόμενους που επιβλέπεις/συντονίζεις και εκφράζεις την εκτίμησή σου για τη συνεισφορά τους;	1	2	3	4	5
Όταν τα πράγματα δεν πάνε όπως αναμενόταν, συζητάς με τους εργαζόμενους για το τί έφταιξε;	1	2	3	4	5
Αναγνωρίζεις δημόσια τις προσπάθειες των εργαζομένων που συμβάλλουν στο έργο του οργανισμού και της υπηρεσίας/τμήματος;	1	2	3	4	5

Φροντίζεις να γίνονται κατανοητοί οι στόχοι σε επίπεδο οργανισμού και σε επίπεδο υπηρεσίας/τμήματος, καθώς και τι πρέπει να κάνει για αυτό κάθε εργαζόμενος;	1	2	3	4	5
Δίνεις στους εργαζόμενους που επιβλέπεις/συντονίζεις ευελιξία στο πώς θα εργάζονται, στο βαθμό που αυτό είναι δυνατό με βάσει τους κανονισμούς και τις διαδικασίες;	1	2	3	4	5
Προσπαθείς να κατανοήσεις πώς οι αποφάσεις και ενέργειες σου επηρεάζουν τις επιδόσεις των εργαζομένων που επιβλέπεις/συντονίζεις;	1	2	3	4	5
Μιλάς συχνά στους εργαζόμενους για την ευρύτερη σημασία της δουλειάς τους, σε ατομικό και συλλογικό επίπεδο;	1	2	3	4	5

Σε ευχαριστώ θερμά για τη συμμετοχή σου!

Έκθεμα 2^ο. Ερωτηματολόγιο Εργαζομένων/΄Ακολούθων΄**ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ****Π.Μ.Σ. «ΔΙΕΘΝΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»**

Ο ρόλος της Ηγεσίας στη Δημόσια Διοίκηση σε περιόδους Οικονομικής Ύφεσης

Ερωτηματολόγιο Έρευνας

Αγαπητέ/Αγαπητή Συνάδελφε,

Το παρόν ερωτηματολόγιο διαμορφώθηκε στο πλαίσιο εκπόνησης διπλωματικής εργασίας για το Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη 'Διεθνή Διοικητική Επιχειρήσεων' του Α.Ε.Ι. Πειραιά Τεχνολογικού Τομέα.

Μέσα από αυτό, εξετάζεται ο ρόλος της ηγεσίας στη δημόσια διοίκηση, και τα χαρακτηριστικά που έχει αυτή. Η ασκούμενη ηγεσία αποτελεί βασικό παράγοντα για την αποτελεσματική και παραγωγική λειτουργία των δημοσίων φορέων, για το υψηλό επίπεδο παροχής υπηρεσιών και εξυπηρέτησης των πολιτών. Ιδιαίτερα σε μια περίοδο οικονομικής κρίσης, όπως αυτή που βρίσκεται η Ελλάδα τα τελευταία οκτώ έτη, ο ρόλος της ηγεσίας αποκτά πρόσθετη βαρύτητα.

Οι ερωτήσεις που ακολουθούν αφορούν διαφορετικές πλευρές της καθημερινής εργασίας, με έμφαση στο ρόλο του προϊστάμενου, στις σχέσεις του με τους εργαζομένους και στη μεταξύ τους αλληλεπίδραση κατά την εκτέλεση των διαφορετικών εργασιακών καθηκόντων. Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου είναι απόλυτα εμπιστευτική και ανώνυμη, και τα δεδομένα που θα συγκεντρωθούν θα χρησιμοποιηθούν μόνο στο πλαίσιο διεξαγωγής της εργασίας.

Σε ευχαριστώ θερμά για τη βοήθεια σου και το χρόνο σου,

Μέρος Α'

Οι ερωτήσεις που ακολουθούν αφορούν προσωπικά/δημογραφικά και επαγγελματικά στοιχεία. Οι πληροφορίες θα χρησιμοποιηθούν μόνο για την ανάλυση των δεδομένων και την εκπόνηση της εργασίας, και για κανέναν άλλο σκοπό εκτός αυτών.

1. Φύλλο:

Άνδρας	
Γυναίκα	

2. Ηλικία:

Έως 34 ετών	
35 – 44 ετών	
45 – 54 ετών	
55 ετών και άνω	

3. Μορφωτικό επίπεδο:

Απόφοιτος Λυκείου	
Απόφοιτος Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος	
Απόφοιτος Ανώτατου Εκπαιδευτικού Ιδρύματος	
Κάτοχος Μεταπτυχιακού Διπλώματος	

4. Πόσα χρόνια εργάζεστε:

Στο Δημόσιο;	
Στη συγκεκριμένη υπηρεσία;	
Στη συγκεκριμένη θέση εργασίας;	

Μέρος Β'

Οι ερωτήσεις που ακολουθούν αναφέρονται στον/στην άμεσο/η προϊστάμενο, και στο πώς αυτός συμπεριφέρεται και λειτουργεί στο χώρο εργασίας. Διάβασε προσεκτικά τις ακόλουθες προτάσεις και απάντησε κατά πόσο ο προϊστάμενος εμφανίζει τις παρακάτω συμπεριφορές, επιλέγοντας από ένα (καθόλου συχνή συμπεριφορά) έως πέντε (διαρκής συμπεριφορά). Δεν υπάρχουν σωστές και λάθος απαντήσεις.

Ο/η άμεσος/η προϊστάμενος μου:

	Καθόλου		Συνεχώς (αν όχι πάντα)		
Εξετάζει τις διαφορετικές συνέπειες κάθε απόφασης που καλείται να λάβει, και τις ηθικές.	1	2	3	4	5
Διατυπώνει την αισιοδοξία του για το μέλλον.	1	2	3	4	5
Ενδιαφέρεται περισσότερο για το καλό του τμήματος, παρά για το προσωπικό του συμφέρον.	1	2	3	4	5
Προτείνει νέους τρόπους και νέες προσεγγίσεις που μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε για την ολοκλήρωση μίας εργασίας.	1	2	3	4	5
Μας βοηθάει να αναπτύσσουμε τις δυνατότητες και τις ικανότητες μας.	1	2	3	4	5
Κάνει ξεκάθαρο το αποτέλεσμα που θα πρέπει κάθε ένας από εμάς να αναμένει σε περίπτωση επίτευξης των στόχων μας.	1	2	3	4	5
Παρακολουθεί και καταγράφει κάθε λάθος που γίνεται.	1	2	3	4	5
Περιμένει να προκύψουν λάθη, παράπονα ή/και αποτυχίες πριν να παρέμβει.	1	2	3	4	5
Αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις.	1	2	3	4	5

Ομοίως, διάβασε προσεκτικά τις ακόλουθες προτάσεις και απάντησε κατά πόσο ο προϊστάμενος εμφανίζει τις παρακάτω συμπεριφορές, επιλέγοντας από ένα (καθόλου συχνή συμπεριφορά) έως πέντε (διαρκής συμπεριφορά).

Ο/η άμεσος/η προϊστάμενος μου:

	Καθόλου		Συνεχώς (αν όχι πάντα)		
Μας εξηγεί τις αποφάσεις που λαμβάνει η ηγεσία του οργανισμού (διοικητική και πολιτική).	1	2	3	4	5
Μας εξηγεί τους στόχους σε επίπεδο οργανισμού και σε επίπεδο τμήματος/υπηρεσίας.	1	2	3	4	5
Εξηγεί σε κάθε έναν από εμάς ξεχωριστά πώς η εργασία του συνδέεται με τους στόχους του τμήματος/υπηρεσίας και του οργανισμού.	1	2	3	4	5
Μας ενημερώνει σχετικά με τις αποφάσεις που λαμβάνονται στα ανώτερα επίπεδα.	1	2	3	4	5
Μας ενημερώνει σχετικά με οδηγίες και κανόνες, καθώς και σχετικά με το τι περιμένει από εμάς και από την εργασία μας.	1	2	3	4	5

Μας εξηγεί τις αποφάσεις που ο ίδιος λαμβάνει και τις πράξεις του στον οργανισμό και το χώρο εργασία.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Τέλος, διάβασε προσεκτικά τις ακόλουθες προτάσεις σχετικά με τον/την άμεσο/η προϊστάμενο και απάντησε κατά πόσο συμφωνείς, επιλέγοντας από ένα (διαφωνώ πλήρως) έως πέντε (συμφωνώ πλήρως).

Ο/η άμεσος/η προϊστάμενος μου:

	Διαφωνώ Πλήρως				Συμφωνώ Πλήρως
Είναι πολύ ικανός/η στη δουλειά του/της.	1	2	3	4	5
Διακρίνεται για την επιτυχία του/της σε οποιοδήποτε καθήκον αναλαμβάνει.	1	2	3	4	5
Διαθέτει μεγάλη γνώση για τη δουλειά που πρέπει να γίνει.	1	2	3	4	5
Είναι καλά καταρτισμένος/η.	1	2	3	4	5
Διαθέτει εξειδικευμένες δυνατότητες που μπορούν να βελτιώσουν την επίδοσή μας.	1	2	3	4	5
Έχω εμπιστοσύνη στις ικανότητες του/της προϊσταμένου/ης μου.	1	2	3	4	5
Εάν ήταν στο χέρι μου, δεν θα ήθελα ο/η προϊστάμενος/η μου να έχουν επιρροή σε ζητήματα σημαντικά για εμένα.	1	2	3	4	5
Θα ήθελα ο/η προϊστάμενος/η μου να έχει επιρροή στη μελλοντική μου πορεία στο τμήμα/υπηρεσία και τον οργανισμό.	1	2	3	4	5
Θα ήθελα να υπάρχει κάποιος τρόπος να προσέχω τον/την προϊστάμενο/η μου.	1	2	3	4	5
Θα μπορούσα με ευκολία να μεταφέρω στον/στην προϊστάμενο/η μου ένα πρόβλημα ή μια εργασία που είναι σημαντικό/η για εμένα, ακόμα και εάν δεν μπορώ να γνωρίζω τι θα κάνει σχετικά με αυτό.	1	2	3	4	5

Σε ευχαριστώ θερμά για τη συμμετοχή σου!

Έκθεμα 3^ο. Αποτελέσματα Στατιστικών Αναλύσεων

1. Έλεγχος δυνατότητας ενοποίησης των απαντήσεων των εργαζομένων για τη μεταβλητή του στυλ ηγεσίας με υπολογισμό του συντελεστή ενδοσυσχέτισης (intraclass correlation coefficient)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	176	82.6
	Excluded ^a	37	17.4
	Total	213	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.494	9

Intraclass Correlation Coefficient

	Intraclass Correlation	95% Confidence Interval		F Test with True Value 0			
		Lower Bound	Upper Bound	Value	df1	df2	Sig
Single Measures	.035	.008	.069	1.323	175	1408	.005
Average Measures	.244	.065	.401	1.323	175	1408	.005

One-way random effects model where people effects are random.

2. Έλεγχος δυνατότητας ενοποίησης των απαντήσεων των εργαζομένων για τη μεταβλητή του διαμοιρασμού πληροφόρησης με υπολογισμό του συντελεστή ενδοσυσχέτισης (intraclass correlation coefficient)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	175	82.2
	Excluded ^a	38	17.8
	Total	213	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.872	6

Intraclass Correlation Coefficient

	Intraclass Correlation	95% Confidence Interval		F Test with True Value 0			
		Lower Bound	Upper Bound	Value	df1	df2	Sig
Single Measures	.516	.451	.584	7.408	174	875	.000
Average Measures	.865	.832	.894	7.408	174	875	.000

One-way random effects model where people effects are random.

3. Έλεγχος δυνατότητας ενοποίησης των απαντήσεων των εργαζομένων για τη μεταβλητή της ηγετικής ικανότητας με υπολογισμό του συντελεστή ενδοσυσχέτισης (intraclass correlation coefficient)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	176	82.6
	Excluded ^a	37	17.4
	Total	213	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.583	6

Intraclass Correlation Coefficient

	Intraclass Correlation	95% Confidence Interval		F Test with True Value 0			
		Lower Bound	Upper Bound	Value	df1	df2	Sig
Single Measures	.186	.131	.251	2.374	175	880	.000
Average Measures	.579	.475	.668	2.374	175	880	.000

One-way random effects model where people effects are random.

4. Έλεγχος δυνατότητας ενοποίησης των απαντήσεων των εργαζομένων για τη μεταβλητή της εμπιστοσύνης στον ηγέτη με υπολογισμό του συντελεστή ενδοσυσχέτισης (intraclass correlation coefficient)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	176	82.6
	Excluded ^a	37	17.4
Total		213	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.580	4

Intraclass Correlation Coefficient

	Intraclass Correlation	95% Confidence Interval		F Test with True Value 0			
		Lower Bound	Upper Bound	Value	df1	df2	Sig
Single Measures	.206	.133	.288	2.039	175	528	.000
Average Measures	.510	.380	.618	2.039	175	528	.000

One-way random effects model where people effects are random.

5. Περιγραφικές στατιστικές για δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά των προϊσταμένων και των εργαζομένων/υφισταμένων

Φύλο

Θέση Ερωτώμενου			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	Valid	.00	25	67.6	67.6	67.6
	1.00		12	32.4	32.4	100.0
	Total		37	100.0	100.0	
2	Valid	.00	121	68.8	68.8	68.8
	1.00		55	31.3	31.3	100.0
	Total		176	100.0	100.0	

Ηλικία

Θέση Ερωτώμενου			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	Valid	3.00	15	40.5	40.5	40.5
		4.00	22	59.5	59.5	100.0
		Total	37	100.0	100.0	
2	Valid	1.00	23	13.1	13.1	13.1
		2.00	41	23.3	23.3	36.4
		3.00	47	26.7	26.7	63.1
		4.00	65	36.9	36.9	100.0
		Total	176	100.0	100.0	

Εκπαίδευση

Θέση Ερωτώμενου			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	Valid	1.00	1	2.7	2.7	2.7
		2.00	6	16.2	16.2	18.9
		3.00	24	64.9	64.9	83.8
		4.00	6	16.2	16.2	100.0
		Total	37	100.0	100.0	
2	Valid	1.00	54	30.7	30.7	30.7
		2.00	27	15.3	15.3	46.0
		3.00	51	29.0	29.0	75.0
		4.00	44	25.0	25.0	100.0
		Total	176	100.0	100.0	

Descriptive Statistics

Θέση Ερωτώμενου		N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
1	Φύλο	37	.00	1.00	.3243	.47458
	Ηλικία	37	3.00	4.00	3.5946	.49774
	Εκπαίδευση	37	1.00	4.00	2.9459	.66441
	Χρόνια στο Δημόσιο	37	1.00	37.00	28.9730	7.16274
	Χρόνια στον Οργανισμό	36	1.00	34.00	10.9444	9.34404
	Χρόνια ως προϊστάμενος	37	1.00	23.00	6.8108	5.04886
	Χρόνια στην ίδια θέση	0				
	Αριθμός εργαζομένων υπό την επίβλεψη	37	3.00	19.00	9.5135	3.72396

	Valid N (listwise)					
		0				
2	Φύλο	176	.00	1.00	.3125	.46483
	Ηλικία	176	1.00	4.00	2.8750	1.05627
	Εκπαίδευση	176	1.00	4.00	2.4830	1.17096
	Χρόνια στο Δημόσιο	176	1.00	39.00	19.8466	12.28213
	Χρόνια στον Οργανισμό	176	1.00	35.00	11.4205	10.17360
	Χρόνια ως προϊστάμενος	0				
	Χρόνια στην ίδια θέση	176	1.00	31.00	8.3125	7.94115
	Αριθμός εργαζομένων υπό την επίβλεψη	0				
	Valid N (listwise)	0				

6. Παραγοντική Ανάλυση για τη μεταβλητή του στυλ ηγεσίας

Communalities

	Initial	Extraction
ΗγετικόΣτυλ1_mean	1.000	.446
ΗγετικόΣτυλ2_mean	1.000	.607
ΗγετικόΣτυλ3_mean	1.000	.339
ΗγετικόΣτυλ4_mean	1.000	.788
ΗγετικόΣτυλ5_mean	1.000	.845
ΗγετικόΣτυλ6_mean	1.000	.800
ΗγετικόΣτυλ7_mean	1.000	.848
ΗγετικόΣτυλ8_mean	1.000	.683
ΗγετικόΣτυλ9_mean	1.000	.760

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4.841	53.787	53.787	4.841	53.787	53.787	4.754	52.818	52.818
2	1.275	14.162	67.949	1.275	14.162	67.949	1.362	15.132	67.949
3	.956	10.624	78.573						
4	.656	7.287	85.860						
5	.423	4.698	90.558						
6	.336	3.730	94.288						
7	.236	2.621	96.909						
8	.156	1.731	98.640						
9	.122	1.360	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotated Component Matrix^a

	Component	
	1	2
ΗγετικόΣτυλ1_mean	.651	-.149
ΗγετικόΣτυλ2_mean	.740	-.244
ΗγετικόΣτυλ3_mean	.254	-.524
ΗγετικόΣτυλ4_mean	.882	-.100
ΗγετικόΣτυλ5_mean	.908	-.143
ΗγετικόΣτυλ6_mean	.842	.303
ΗγετικόΣτυλ7_mean	.064	.919
ΗγετικόΣτυλ8_mean	-.814	.145
ΗγετικόΣτυλ9_mean	-.861	.137

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser

Normalization.^a

a. Rotation converged in 3 iterations.

7. Παραγοντική Ανάλυση για τη μεταβλητή των ηγετικών πρακτικών – 1^{ος} γύρος ανάλυσης

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.376
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	306.673
	df	153
	Sig.	.000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.972	22.065	22.065	3.972	22.065	22.065	3.065	17.029	17.029
2	2.627	14.595	36.659	2.627	14.595	36.659	2.390	13.278	30.307
3	1.782	9.903	46.562	1.782	9.903	46.562	1.997	11.095	41.402
4	1.566	8.702	55.264	1.566	8.702	55.264	1.849	10.272	51.674
5	1.376	7.645	62.909	1.376	7.645	62.909	1.623	9.015	60.690
6	1.092	6.065	68.974	1.092	6.065	68.974	1.491	8.285	68.974
7	1.046	5.813	74.788						
8	.937	5.206	79.994						
9	.876	4.868	84.861						
10	.705	3.918	88.779						
11	.477	2.652	91.431						
12	.458	2.544	93.975						
13	.439	2.441	96.416						
14	.244	1.357	97.773						
15	.178	.990	98.762						
16	.121	.671	99.433						
17	.075	.417	99.850						
18	.027	.150	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotated Component Matrix^a

	Component					
	1	2	3	4	5	6
Χρησιμοποιείς χρόνο και προσπάθεια για να εξηγήσεις στους εργαζόμενους τι περιμένεις από αυτούς;	.889	.162	.186	.003	-.091	.015
Μιλάς συχνά στους εργαζόμενους για την ευρύτερη σημασία της δουλειάς τους σε ατομικό και συλλογικό επίπεδο;	.783	-.324	.092	.038	.030	-.242
Φέρεσαι με σεβασμό σε όλους τους εργαζόμενους	.777	.070	-.163	-.197	.098	.098
Αναπτύσσεις συνεργατικές, και όχι ανταγωνιστικές, σχέσεις με τους συναδέλφους σου;	.689	-.092	.238	-.027	.006	-.465
Ακούς με προσοχή όλες τις απόψεις;	.497	.103	.110	-.465	-.278	-.113
Αναγνωρίζεις δημόσια τις προσπάθειες των εργαζομένων που συμβάλλουν στο έργο του οργανισμού και της υπηρεσίας/τμήματος;	-.093	.817	.047	-.080	.006	-.141
Τηρείς τις υποσχέσεις που δίνεις και τις δεσμεύσεις που αναλαμβάνεις;	-.041	.739	.144	.097	.198	.160
Προσπαθείς να κατανοήσεις πως οι αποφάσεις και ενέργειες σου επηρεάζουν τις επιδόσεις των εργαζομένων;	.087	.686	-.178	.068	.067	.326
Εξηγείς σε κάθε ευκαιρία στους εργαζόμενους πως έχεις εμπιστοσύνη στις ικανότητες τους;	.398	.593	.521	-.124	-.159	-.005
Υποστηρίζεις με κάθε μέσο τους εργαζόμενους που επιβλέπεις/συντονίζεις;	.063	.008	.860	.013	-.007	-.101
Όταν τα πράγματα δεν πάνε όπως αναμενόταν, συζητάς με τους εργαζόμενους για το τί έφταιξε;	.070	.141	.699	-.407	.133	-.124
Συζητάς με τους εργαζόμενους που επιβλέπεις/συντονίζεις σχετικά με εξελίξεις που μπορούν να επηρεάσουν την εργασία σας/τους;	-.139	.119	-.067	.781	-.093	-.247
Συζητάς με τους εργαζόμενους που επιβλέπεις/συντονίζεις σχετικά με εξελίξεις που μπορούν να επηρεάσουν την εργασία σας/τους;	.043	.014	.100	-.575	-.157	-.109
Προσπαθείς να δίνεις το παράδειγμα στους εργαζόμενους που επιβλέπεις/συντονίζεις;	.155	-.242	.390	.506	-.090	.349

Συζητάς με τους εργαζόμενους που επιβλέπεις/συντονίζεις σχετικά με εξελίξεις που μπορούν να επηρεάσουν την εργασία σας/τους;						
Φροντίζεις να γίνονται κατανοητοί οι στόχοι σε επίπεδο οργανισμού και σε επίπεδο υπηρεσίας/τμήματος;						
Επαινείς τους εργαζόμενους που επιβλέπεις/συντονίζεις όταν κάνουν καλά τη δουλειά τους;						
Δίνεις στους εργαζόμενους που επιβλέπεις/συντονίζεις ευελιξία στο πως θα εργάζονται;						
	-041	.231	-236	.389	.205	.382
	.157	.026	.202	-.030	.877	.050
	-.208	.191	-.186	.201	.765	-.084
	-.189	.127	-.081	-.005	-.045	.816

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 7 iterations.

8. Παραγοντική Ανάλυση για τη μεταβλητή των ηγετικών πρακτικών – 2^{ος} γύρος ανάλυσης

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.414
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	176.930
	df	66
	Sig.	.000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.279	27.321	27.321	3.279	27.321	27.321	3.095	25.792	25.792
2	2.136	17.801	45.121	2.136	17.801	45.121	2.189	18.244	44.036
3	1.486	12.385	57.506	1.486	12.385	57.506	1.598	13.316	57.352
4	1.200	10.002	67.509	1.200	10.002	67.509	1.219	10.157	67.509
5	.934	7.785	75.294						
6	.847	7.054	82.348						
7	.653	5.439	87.787						
8	.534	4.451	92.237						
9	.474	3.947	96.184						
10	.245	2.039	98.223						
11	.159	1.329	99.551						
12	.054	.449	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotated Component Matrix^a

	Component			
	1	2	3	4
Χρησιμοποιείς χρόνο και προσπάθεια για να εξηγήσεις στους εργαζόμενους τι περιμένεις από αυτούς;	.891	.134	-.051	.170
Μιλάς συχνά στους εργαζόμενους για την ευρύτερη σημασία της δουλειάς τους σε ατομικό και συλλογικό επίπεδο;	.781	-.414	.044	.023
Αναπτύσσεις συνεργατικές, και όχι ανταγωνιστικές, σχέσεις με τους συναδέλφους σου;	.777	-.268	.052	-.264
Φέρεσαι με σεβασμό σε όλους τους εργαζόμενους	.735	.180	.036	.143
Ακούς με προσοχή όλες τις απόψεις;	.595	.103	-.432	-.268
Προσπαθείς να κατανοήσεις πως οι αποφάσεις και ενέργειες σου επηρεάζουν τις επιδόσεις των εργαζομένων;	.038	.790	.056	.119
Αναγνωρίζεις δημόσια τις προσπάθειες των εργαζομένων που συμβάλλουν στο έργο του οργανισμού και της υπηρεσίας/τμήματος;	.010	.699	.043	-.460
Τηρείς τις υποσχέσεις που δίνεις και τις δεσμεύσεις που αναλαμβάνεις;	-.017	.697	.233	-.079
Επαινείς τους εργαζόμενους που επιβλέπεις/συντονίζεις όταν κάνουν καλά τη δουλειά τους;	-.217	.200	.812	-.049
Φροντίζεις να γίνονται κατανοητοί οι στόχοι σε επίπεδο οργανισμού και σε επίπεδο υπηρεσίας/τμήματος;	.190	.072	.802	.025
Προσπαθείς να δίνεις το παράδειγμα στους εργαζόμενους που επιβλέπεις/συντονίζεις;	.117	-.118	.065	.730
Δίνεις στους εργαζόμενους που επιβλέπεις/συντονίζεις ευελιξία στο πως θα εργάζονται;	-.307	.476	-.192	.510

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.