



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ



ΠΜΣ “Δημόσια Διοίκηση – Δημόσιο Μάνατζμεντ”
MSc “Public Administration – Public Management”

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Θέμα:

«Το στοίχημα για μια αποτελεσματική ηγεσία
στο σύγχρονο Δημόσιο Τομέα»

«The challenge of Leading effectively in the Public Sector»

Αικατερίνη Καρκαλά (Α.Μ.: ΔΜ1815)

Επιβλέπων καθηγητής: Αλέξανδρος Σαχινίδης

Αθήνα

Δεκέμβριος 2020

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η κάτωθι υπογεγραμμένη Καρκαλά Αικατερίνη του Γεωργίου, με αριθμό μητρώου ΔΜ1815 φοιτήτρια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ - ΔΗΜΟΣΙΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων της Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, δηλώνω ότι:

«Είμαι συγγραφέας αυτής της μεταπτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματός.

Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου.

Επιθυμώ την απαγόρευση πλήρους πρόσβασης στο πλήρες κείμενο της εργασίας μου και έπειτα από αίτηση μου στη Βιβλιοθήκη και έγκριση του επιβλέποντα καθηγητή.»

Η Δηλούσα

Καρκαλά Αικατερίνη

Ο επιβλέπων καθηγητής

τα λοιπά μέλη
της επιτροπής

Alexa
ndros
Sachin
idis
Digitally
signed by
Alexandros
Sachinidis
Date:
2021.02.08
14:13:58
+02'00'

Ioannis
Bouris
Faidon
Komiso
poulos
Digitally signed
by Ioannis Bouris
Date: 2021.02.08
15:28:26 +02'00'
Digitally signed
by Faidon
Komisopoulos
Date:
2021.02.08
21:15:07 +02'00'

Στο γιο μου Δημήτρη

Ευχαριστίες

Με τη συγκεκριμένη διπλωματική εργασία ολοκληρώνεται ο μεταπτυχιακός κύκλος σπουδών μου στο Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής.

Θέλω να ευχαριστήσω ιδιαίτερα τους καθηγητές μου στο συγκεκριμένο πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών του τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, οι οποίοι σε όλο το διάστημα του προγράμματος υπήρξαν αρωγοί στην προσπάθειά μου και με τις συμβουλές τους, την άρτια επιστημονική τους κατάρτιση, την εκπαιδευτική τους δεινότητα, τη μεταδοτικότητα τους, υπήρξαν πρότυπα διανόησης, επαγγελματισμού, ανθρωπιάς, γνήσιοι ιδεολόγοι και πνευματικοί μου καθοδηγητές.

Ένα μεγάλο ευχαριστώ στον αξιότιμο καθηγητή μου, κ. Σαχινίδη Αλέξανδρο, ένα σεμνό Δάσκαλο, σπάνια καλλιεργημένο επιστήμονα, εξάίρετο παράδειγμα εκπαιδευτικού με ήθος και ευγένεια, αληθινή έμπνευση για μένα προσωπικά στη διάρκεια της φοίτησής μου στο πρόγραμμα και στην εκπόνηση της διπλωματικής μου εργασίας.

Πάνω από όλα ευχαριστώ θερμά την οικογένειά μου, που με στήριξε και με στηρίζει πάντα με κατανόηση, έμπρακτη συμπαράσταση και πολλή αγάπη.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Πίνακες - Διαγράμματα.....	5
Περίληψη - Λέξεις - Κλειδιά.....	6
Περί ηγεσίας λόγοι.....	7
Κεφάλαιο 1. Ο ρόλος και τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας.....	8-35
1.1 Ορισμός της ηγεσίας.....	8
1.2 Ηγετική φυσιολογία - Χαρακτηριστικά - Θεωρίες Ηγεσίας.....	11
1.3 Ηγεσία και Εξουσία.....	23
1.4 Σύγχρονες προσεγγίσεις ηγεσίας.....	26
Κεφάλαιο 2. Δημόσιος Τομέας.....	36-63
2.1 Εισαγωγή στο Δημόσιο Τομέα.....	36
2.2 Έννοια και λειτουργία της δημόσιας διοίκησης.....	36
2.3 Τα θεωρητικά πρότυπα διοίκησης οργανισμών δημόσιου τομέα.....	39
2.4 Η ηγεσία στις δημόσιες οργανώσεις.....	47
2.5 Η Διοίκηση στο Δημόσιο Τομέα - Τις πταίει;.....	49
2.6 Κρίσιμα χαρακτηριστικά της ηγετικής συμπεριφοράς.....	52
2.7 Η σύγχρονη Ηγεσία.....	57
Κεφάλαιο 3. Η μεγάλη πρόκληση - Το νέο μοντέλο ηγετικής διάρθρωσης - διοίκησης.....	64 -74
3.1 Ανάπτυξη ηγετών.....	64
3.2 Ηγετικές ικανότητες.....	65
3.3 Μοντέλο επιτυχημένης ηγεσίας.....	70
Κεφάλαιο 4. Έρευνα- Αποτελέσματα.....	75-99
4.1 Μεθοδολογία Έρευνας.....	75
4.2 Ερευνητική Προσέγγιση.....	76
4.3 Ερευνητική Στρατηγική.....	77
4.4 Είδος Έρευνας.....	79
4.5 Μέθοδος Έρευνας.....	80
4.6 Σχεδιασμός ερωτηματολογίου.....	80-95
4.7 Η Αποτελεσματική Ηγεσία.....	95
Επιμύθιο - Επίλογος.....	100-109
Βιβλιογραφία.....	110-118

ΠΙΝΑΚΕΣ

1. The Managerial Grid by Robert R. Blake and Jane S. Mouton σελ. 17
2. Πίνακας ιεράρχησης των αναγκών του Maslow σελ. 44
3. J. Kotter: οι αιτίες που προκαλούν τον εφησυχασμό σελ. 61

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ

1. Απεικόνιση των απαντήσεων των συμμετεχόντων στο ερωτηματολόγιο
σελ.83-94

Περίληψη

Η παρούσα διατριβή ασχολείται με το ρόλο και τα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού ηγέτη στο χώρο του Δημόσιου Τομέα. Αρχικά παρουσιάζει αναλυτικά τις θεωρίες ηγεσίας, περιγράφοντας την ηγετική φυσιογνωμία. Στη συνέχεια επικεντρώνεται στην ηγεσία στις δημόσιες δομές, επιδιώκοντας να αποδώσει και να ερμηνεύσει την ιδανική ηγετική συμπεριφορά. Το ραγδαία μεταβαλλόμενο πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό, και τεχνολογικό περιβάλλον αναδεικνύει την ανάγκη για μια δυνατή, υπεύθυνη και σοβαρή ηγεσία. Το νέο μοντέλο ηγεσίας των σύγχρονων οργανισμών καθορίζει πλέον τόσο την επιτυχία όσο και τη θεσμική σταθερότητα και συνεχή ανάπτυξη του ίδιου του Δημόσιου Τομέα και του ανθρώπινου δυναμικού του.

Λέξεις - Κλειδιά

Ηγεσία, εξουσία, όραμα, στρατηγική, καινοτομία, αποτελεσματικότητα, δημόσια διοίκηση, εκσυγχρονισμός

Abstract

This dissertation deals with the role and characteristics of the effective leader in the field of the Public Sector. Initially it presents in detail the theories of leadership, describing the leading figure. It then focuses on leadership in public structures, seeking to deliver and interpret the ideal leadership. The rapidly changing political, economic, social, and technological environment highlights the need for strong, responsible and serious leadership. The new leadership model of modern organizations now determines both the success and institutional stability and continuous development of the Public Sector itself and its human resources.

Key words

Leadership, authority, vision, strategy, innovation, effectiveness, public administration, modernization

Εκείνος που θέλει να γίνει ηγέτης πρέπει συνεχώς να πολεμά σε δυο μέτωπα: μ' αυτούς που καθυστερούν και μ' αυτούς που προηγούνται

Joseph Vissarionovich Stalin

Ο λαός θα λέει για τον καλό ηγέτη, σαν ολοκληρώσει το έργο του: "Αυτό, το κάναμε εμείς"

Lao Tse

Αδύνατο να μάθεις τα φρονήματα, τη σκέψη, την ψυχή του κάθε ανθρώπου προτού πάρει στα χέρια του εξουσία

Σοφοκλής (Αντιγόνη)

Ο μάνατζερ ρωτάει πώς και πότε. Ο ηγέτης ρωτάει τι και γιατί

Warren Bennis

Αναμφίβολα, όλη η ιστορική εμπειρία επιβεβαιώνει την αλήθεια, ότι ο άνθρωπος δε θα είχε πετύχει το εφικτό αν δεν είχε ξανά και ξανά προσπαθήσει να φτάσει το ανέφικτο

Max Weber

Οι αυτοκρατορίες του μέλλοντος είναι οι αυτοκρατορίες του νου

Winston Churchill

Δεν αρκεί να έχεις στόχους, αλλά και να ξέρεις και σημάδι

Albert Einstein

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. Ο ΡΟΛΟΣ ΚΑΙ ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

1.1 Ορισμός της ηγεσίας

Αρχικά, για να μπορέσουμε να κατανοήσουμε καλύτερα τον ορισμό της ηγεσίας είναι απαραίτητο να ανατρέξουμε στη ρίζα και την προέλευση της λέξης. Η λέξη ηγεσία λοιπόν, αποτελεί παράγωγο του αρχαίου ελληνικού ρήματος ἡγέομαι - ἡγοῦμαι που σημαίνει «προπορεύομαι, οδηγώ και δείχνω το δρόμο, διευθύνω, καθοδηγώ, είμαι αρχηγός». Την ίδια σημασία βρίσκουμε και στη λέξη -ηγούμενοι- οι άρχοντες δηλαδή, οι κυβερνώντες, οι ηγέτες έτσι όπως φτάνει να ορίζεται εννοιολογικά η λέξη μέχρι και σήμερα.¹

Στην προσπάθειά μας να αποδώσουμε τον εύστοχο ορισμό στις έννοιες ηγεσία και ηγέτες, μπορούμε να ανατρέξουμε στους πιο χαρακτηριστικούς ορισμούς που έχουν καταγραφεί όπως:

«Ως ηγεσία θα μπορούσε να οριστεί η διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των συναισθημάτων, των στάσεων και των συμπεριφορών μίας μικρής ή μεγάλης τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη) με τέτοιο τρόπο, ώστε εθελοντικά και πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό για να υλοποιούν αποτελεσματικούς στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας και τη φιλοδοξία της για πρόοδο ή ένα καλύτερο μέλλον».²

«Ως ηγεσία ορίζεται η ικανότητα άσκησης επιρροής στους άλλους (συνεργάτες, υφιστάμενοι, οπαδοί), ώστε όλοι μαζί να πετύχουν προκαθορισμένους στόχους. Αποτελεί μια δυναμική διαδικασία όπου ο ηγέτης προβαίνει σε μια ενέργεια ή συμπεριφορά στην οποία ανταποκρίνεται ο υφιστάμενος, για να αντιδράσει εκ νέου ο ηγέτης».³

«Ηγεσία είναι το να εμπνέει και να καθοδηγεί κανείς άτομα και ομάδες προς ένα κοινό στόχο, το να προωθεί ή να διαχειρίζεται σωστά την αλλαγή».⁴

«Ο όρος ηγεσία περιλαμβάνει διαδικασίες επιρροής, που συνεπάγονται τον καθορισμό των αντικειμενικών στόχων της ομάδας ή του οργανισμού, τη δημιουργία κινήτρων για την εκδήλωση συμπεριφοράς έργου που αποβλέπει στην επιδίωξη των στόχων αυτών καθώς και τη συμβολή στη διατήρηση της ομάδας και της κουλτούρας».^{5 6}

¹Μέγα Λεξικόν της Ελληνικής Γλώσσης -Henry G.Liddell-Robert Scott

²Μπουραντάς Δ. (2005) «Ηγεσία: Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας»

³Χυτήρης Α. (2017) «Οργανωσιακή συμπεριφορά»

⁴Goleman, D. (2000) «Leadership that gets results», Harvard Business Review, Cambridge.

⁵Yukl, G. (1994) «Leadership in Organization», Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall

⁶Yukl, G. (1999) «An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories». Leadership Quarterly, 10, 285-30, New Jersey

«Ηγεσία είναι η διαδικασία επηρεασμού των δράσεων μιας οργανωμένης ομάδας ατόμων έτσι ώστε να εργαστούν πρόθυμα για την επίτευξη των ομαδικών στόχων».⁷

«Η ηγεσία είναι η διαδικασία όπου ένα άτομο επηρεάζει άλλα άτομα προς την επίτευξη των καθορισμένων στόχων της ομάδας ή του οργανισμού».⁸

Επομένως, ο γενικός ορισμός για το τι εστί ηγεσία όπως έχουν δηλώσει και οι καθηγητές οργανωτικής ψυχολογίας και διοίκησης Robert A. Baron και Jerald Greenberg, μπορεί να καθοριστεί με βάση τα πιο πάνω στοιχεία ως η «Ηγεσία είναι μια διαδικασία όπου ένα άτομο επηρεάζει μια ομάδα ατόμων για την επίτευξη ενός κοινού στόχου».⁹ Πρέπει να προσδιοριστεί ότι η ηγεσία δεν είναι ένα γνώρισμα ή χαρακτηριστικό που κατέχει αποκλειστικά ένας ηγέτης, αλλά μάλλον μια διαδικασία συναλλαγής μεταξύ του ίδιου του ηγέτη και του υφιστάμενου του, οι οποίοι και αλληλοεπηρεάζονται μεταξύ τους.

Τονίζεται ότι η ηγεσία δεν είναι μιας μονής κατεύθυνσης γραμμική διαδικασία, αλλά ένα δραστικό σύστημα το οποίο υπάρχει και είναι διαθέσιμο σε όλους, ανεξαρτήτως τάξης και βαθμίδας και δεν περιορίζεται στον ηγέτη μιας ομάδας. Η ηγεσία περιλαμβάνει επιρροή. Προσδιορίζει δηλαδή το πώς ο ηγέτης ενεργεί, επηρεάζει και ασκεί επίδραση στις αποφάσεις των υφιστάμενων του και τη διαμόρφωση μιας ομάδας. Η επιρροή επομένως είναι η αναγκαία προϋπόθεση της ηγεσίας αφού χωρίς αυτή, η ηγεσία δεν υπάρχει ή και αν υπάρχει δεν θα είναι υπολογίσιμη στην ομάδα. «Ηγέτες και υφιστάμενοι τους, συμμετέχουν και είναι εμπλεκόμενοι από κοινού στη διαδικασία της ηγεσίας. Οι ηγέτες χρειάζονται υφιστάμενους και οι υφιστάμενοι χρειάζονται ηγέτες».¹⁰ Σύμφωνα με την πιο πάνω δήλωση του Burns, για να υπάρχει ηγεσία πρέπει να υπάρχει ομάδα.

Ο ηγέτης θα ηγηθεί και θα ενεργεί σε ένα σύνολο ατόμων μιας ομάδας που αποσκοπούν στην επίτευξη κοινών σκοπών. Αυτό μπορεί να είναι μια μικρή ομάδα εργασίας ή μια μεγαλύτερη ομάδα που περικλείει έναν ολόκληρο οργανισμό. Η ηγεσία λοιπόν, εμφανίζεται σε αυτά τα σύνολα ομάδων και έχει να κάνει με το πώς ο ένας επηρεάζει τις αποφάσεις και τον τρόπο διενέργειας της υπόλοιπης ομάδας η οποία κατευθύνεται προς τον κοινό στόχο. Με την έννοια «κοινός στόχος», υποδεικνύεται ότι οι ηγέτες και οι υφιστάμενοι εργάζονται με συνεργασία για την επίτευξη ενός αμοιβαίου σκοπού. Άρα το σύστημα της ηγεσίας περιλαμβάνει την προσήλωση σε κοινούς στόχους. Ως εκ τούτου, οι ηγέτες μέσω ηθικής ηγεσίας

⁷Stogdill, R.M. (1950) «Leadership, membership and organization»

⁸Baron, R.A. and J. Greenberg (1990). «Behavior in Organization: Understanding and Managing the Human Side of Work»

⁹Baron, R.A. and J. Greenberg (1990). «Behavior in Organization: Understanding and Managing the Human Side of Work»

¹⁰Burns, J. M. (1978) «Leadership». New York: Harper & Row, 63–87.

έχουν την ανάγκη να κατευθύνουν και να επικεντρώνουν τις ενέργειες τους προς άτομα που προσπαθούν να επιτύχουν κάποιο κοινό σκοπό σε συνεργασία με την υπόλοιπη ομάδα.

Επομένως, ηγεσία είναι η ικανότητα που διαθέτει ένα άτομο (ηγέτης) να επηρεάζει και να αλλάζει τις συμπεριφορές ενός ανθρώπου ή και ενός συνόλου ατόμων να πραγματοποιήσουν συγκεκριμένους σκοπούς είτε προσωπικούς είτε ενός οργανισμού για το γενικότερο όμως καλό και με το ελάχιστο δυνατό κόστος και τις λιγότερο επιζήμιες συνέπειες. Η ηγεσία και η άσκησή της διαμορφώνουν ένα πλέγμα σχέσεων μεταξύ των συμβαλλομένων. Ο ηγέτης, (leader) είναι το πρόσωπο ή η ομάδα προσώπων που ασκούν την ηγεσία και παρακινούν άλλους να συμπεριφερθούν με συγκεκριμένο τρόπο.

Η ομάδα και τα μέλη της, υφιστάμενοι, συνεργάτες, οπαδοί - (followers), συνιστούν τα άτομα που θα υλοποιήσουν τους στόχους της οργάνωσης. Στο σύνολό τους επιδιώκουν την ολοκλήρωση ενός έργου - (task), καλλιεργούν και ακολουθούν την κουλτούρα του οργανισμού, μέσα στην οποία ενσωματώνονται και αναδύονται οι αξίες, τα οράματα που συνδέουν τον ηγέτη με την ομάδα του και δίνουν την ώθηση για την επίτευξή τους.

Φυσικά η άσκηση της ηγεσίας προϋποθέτει την οικειοθελή συμμετοχή των ατόμων στις ενέργειες που καθοδηγούνται από τον ηγέτη. Δηλαδή, οι υφιστάμενοι του ηγέτη τον ακολουθούν όχι εξαιτίας κάποιου εξωτερικού εξαναγκασμού αλλά επειδή δηλώνουν πίστη στις ιδιαίτερες ικανότητές του και τον θεωρούν άξιο να δώσει ικανοποιητικές λύσεις στα προβλήματα που κάθε φορά αναδεικνύονται και ταλανίζουν τον οργανισμό. Ο ηγέτης καλείται να διαχειριστεί ένα περιβάλλον σύνθετο, απαιτητικό, κατά καιρούς έντονα προβληματικό και να κερδίσει το θεμελιώδες συστατικό στοιχείο της ηγεσίας, αυτό της αποδοχής.

Η θεμελιώδης πρόκληση σε ένα οργανωμένο κοινωνικό σύστημα, είτε αυτό ονομάζεται επιχείρηση, είτε έχουμε να ερευνήσουμε μια Δημόσια υπηρεσία, είναι πώς θα διασφαλιστεί η αυθόρμητη συνεργασία των μελών του σε συνθήκες όμως εξουσιαστικών σχέσεων μεταξύ τους. Ο ηγέτης είναι αυτός που εξ αρχής επιβάλλει τον τυπικό συντονισμό των ατόμων για την επιδίωξη του κοινού καλού στο εγχείρημα που έχουν αναλάβει. Ο συντονισμός είναι επιβεβλημένος, αποφέρει όμως τα μέγιστα μόνο όταν υπερβεί τα στεγανά του εξουσιαστικού του χαρακτήρα και καταστεί αυτοκινούμενος, επιθυμητός από τους άλλους, όταν καθίσταται πλέον στη συνείδηση όλων ότι ο χαρακτήρας του οργανισμού δεν είναι απλά εργαλειακός και διεκπεραιωτικός, αλλά αναπτύσσει και εδραιώνει μια διακριτή ταυτότητα, γίνεται επομένως θεσμός, όταν αναπτύσσεται και καλλιεργείται η συν-αντίληψη, λειτουργεί με αξίες, οράματα, ηθική και δική του κουλτούρα. Η συν-αντίληψη και η συν-εργασία είναι έννοιες που πρέπει να αναδυθούν, να προκύψουν από τα κάτω, δεν επιβάλλονται άνωθεν. Αυτό αποτελεί και το πρώτιστο μέλημα του ηγέτη.

Πρώτα όμως καλούμαστε να εντοπίσουμε και να δώσουμε μια εύληπτη από όλους μας μορφή σε αυτό που ιδεατά αποκαλούμε ηγέτη δηλώνοντας τα χαρακτηριστικά της ηγετικής φυσιογνωμίας.

1.2 Ηγετική φυσιογνωμία – Χαρακτηριστικά- Θεωρίες Ηγεσίας

Η ηγετική φυσιογνωμία συμπεριλαμβάνει στο περιεχόμενό της τα έμφυτα και επίκτητα χαρακτηριστικά της, τους ηγετικούς ρόλους που ασκεί, ορίζοντας τη διάσταση του χαρακτήρα και κατ' επέκταση τη συμπεριφορά του ηγέτη. Ο χαρακτήρας και η εν γένει συμπεριφορά του είναι καθοριστικές παράμετροι της αποτελεσματικότητας των δράσεων και των επιλογών του, στο να κερδίζει την καρδιά των άλλων, να εμπνέει, να κερδίζει το σεβασμό, την εκτίμηση και την αποδοχή τους. Μας ενδιαφέρει ο αποτελεσματικός ηγέτης και ο τρόπος που ασκεί ηγεσία καθώς και η ποιότητά της. Βασικοί του στόχοι είναι οι καινοτομία και συνεχής αδιάλειπτη βελτίωση σε βάθος χρόνου.

Οι θεμελιώδεις θεωρίες που αφορούν στα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της προσωπικότητας του αποτελεσματικού ηγέτη παρουσιάζονται στο συγκεκριμένο κεφάλαιο. Επίσης, επεξηγούνται οι βασικές θεωρίες της ηγεσίας σχετικά με τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα ενός ηγέτη και την έμφυτη ικανότητα του ατόμου. Οι θεωρίες αυτές, επεξηγούν την ενστικτώδη ιδιότητα της ηγεσίας, που είτε την έχει κάποιος, είτε δεν την έχει. Αυτές οι θεωρίες, ονομάστηκαν θεωρίες του «σπουδαίου ανθρώπου» γιατί εστίαζαν τη μελέτη τους στην αναγνώριση των έμφυτων ιδιοτήτων και προσωπικών χαρακτηριστικών που κατείχαν πολλά ιστορικά άτομα. Γίνεται ειδική αναφορά και ανάλυση των συμπεριφορικών θεωριών και των ενδεχομενικών θεωριών. Στόχος είναι η ανάλυση των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων της προσωπικότητας του αποτελεσματικού ηγέτη. Έμφαση δίνεται στο να κατανοηθούν οι διάφορες μορφές ηγεσίας που εφαρμόζονται στο χώρο εργασίας, με τρόπο που να επηρεάζουν θετικά την απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης ή του οργανισμού, ενώ παράλληλα γίνεται εισαγωγή στις δυνάμεις εξουσίας που μπορεί να ασκήσει ο ηγέτης λόγω της προσωπικότητας του.

Πλήθος μελετητών έχουν διερευνήσει τον τύπο ανθρώπου που εξελίσσεται σε ηγέτη καθώς και τα γνωρίσματα που τον καθιστούν ικανό και δυνατό. Η προσέγγιση με βάση τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα, ήταν μια από τις πρώτες συστηματικές προσπάθειες να μελετηθεί η ηγεσία. Οι θεωρίες των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων συζητούν ότι οι αποτελεσματικοί ηγέτες αποτελούνται από ένα σύνολο κοινών χαρακτηριστικών, που αφορούν στην προσωπικότητα τους, ή αλλιώς από ένα σύνολο χαρακτηριστικών γνωρισμάτων. Αρχικές θεωρίες σχετικά με τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα ενός ηγέτη, αναφέρουν ότι η ηγεσία είναι μια έμφυτη και ενστικτώδης ιδιότητα που είτε την έχει κάποιος, είτε δεν την έχει. Αυτές οι θεωρίες που αναπτύχθηκαν, ονομάστηκαν θεωρίες του «σπουδαίου ανθρώπου» γιατί εστίαζαν τη μελέτη τους στην αναγνώριση των έμφυτων ιδιοτήτων και προσωπικών χαρακτηριστικών που κατείχαν πολλοί σπουδαίοι κοινωνικοί, πολιτικοί και στρατιωτικοί ηγέτες.

Οι καθηγητές Bass και Arthur Jago, όπου ο τελευταίος επικεντρώθηκε στην μελέτη της ηγεσίας και λήψης σωστών αποφάσεων, δήλωσαν ότι μέσω αυτών των

θεωριών, υπήρχε η πεποίθηση ότι οι άνθρωποι γεννιούνται με αυτά τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα και πως μόνο οι «σπουδαίοι άνθρωποι» τα κατείχαν. Σε αυτή τη χρονική περίοδο, οι μελέτες επικεντρώθηκαν στο να αναλύσουν και να προσδιορίσουν τα συγκεκριμένα γνωρίσματα τα οποία διαχώριζαν ξεκάθαρα τους ηγέτες από τους υφιστάμενους.^{11 12} Η προσέγγιση προς τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα δε βασίζεται σε ένα σύνολο υποθέσεων ή καθορισμένων αρχών για το τι τύπος ηγέτη είναι αναγκαίος ή ικανότερος σε μια συγκεκριμένη κατάσταση, ή για το πως ένας ηγέτης θα έπρεπε να δράσει με δεδομένο ένα συγκεκριμένο σύνολο περιστάσεων. Αντίθετα, η προσέγγιση αυτή τονίζει ότι έχοντας έναν ηγέτη με ένα συγκεκριμένο σύνολο χαρακτηριστικών γνωρισμάτων, είναι στοιχείο ζωτικής σημασίας για να επιφέρει μια αποτελεσματική ηγεσία. Συνεπάγεται ότι, ο ηγέτης και η προσωπικότητα του, βρίσκονται στο επίκεντρο της διαδικασίας της ηγεσίας.

Η προσέγγιση σύμφωνα και πάλι με τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα, προτείνει ότι ομάδες και οργανισμοί, θα είχαν καλύτερη απόδοση και λειτουργία εάν τα άτομα στις διευθυντικές θέσεις καθόριζαν ένα προφίλ ηγεσίας. Για να βρεθούν οι «σωστοί άνθρωποι» για τους οποίους μίλησαν οι θεωρίες, είναι λογικό και συνήθης τακτική τους, οι οργανώσεις να χρησιμοποιούν διάφορα μέσα αξιολόγησης μιας προσωπικότητας. Σαν αποτέλεσμα, η θεωρία πίσω από αυτές τις διαδικασίες είναι ότι, η επιλογή των κατάλληλων ατόμων με τα ιδανικότερα χαρακτηριστικά γνωρίσματα, θα αυξήσει την απόδοση και την αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού. Για να επιτευχθεί αυτό, οι οργανισμοί είναι απαραίτητο να προσδιορίσουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά ή γνωρίσματα που είναι σημαντικά και ιδανικότερα για αυτούς, στη συνέχεια να χρησιμοποιήσουν μετρήσεις αξιολόγησης της προσωπικότητας και τέλος να καθορίσουν εάν ένα άτομο ταιριάζει και ανταποκρίνεται στις ανάγκες τους.

Η προσέγγιση σύμφωνα με τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα χρησιμοποιείται επίσης για την προσωπική ευαισθητοποίηση και ανάπτυξη. Για παράδειγμα, αναλύοντας τα δικά τους χαρακτηριστικά, οι διευθυντές ενός οργανισμού, μπορούν να αποκτήσουν μια ιδέα και μια ευρύτερη εικόνα για τις δυνατότητες και τις αδυναμίες τους και να καταλάβουν το πως οι άλλοι στην ομάδα, τους αντιμετωπίζουν. Μια αξιολόγηση των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων μπορεί να βοηθήσει τους διευθυντές, να καθορίσουν αν έχουν τα προσόντα για να μετακινηθούν προς τα επάνω ή να κατευθυνθούν προς άλλες θέσεις στον οργανισμό. Συνεπάγεται ότι, η αξιολόγηση των γνωρισμάτων, δίνει στα άτομα μια σαφέστερη εικόνα του ποιοι θα μπορούσαν να ανελιχθούν σε ηγέτες και το πως ταιριάζουν και ενσωματώνονται μέσα στην ιεραρχία της ομάδας ενός οργανισμού.

¹¹Bass, B. M. (1990) «From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision», *Organizational dynamics*, 18(3), pp. 19-31.

¹²Jago, Arthur (1982) «Leadership: Perspectives in Theory and Research»

Από την άλλη, σε τομείς όπου ηγέτες υστερούν στα κατάλληλα γνωρίσματα, μπορούν οι ίδιοι να προσπαθήσουν να κάνουν αλλαγές στο πως πράττουν και στο που πρέπει να επικεντρωθούν για να αναπτύξουν και να αυξήσουν την επίδραση των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων τους.

Στα μέσα του 20ου αιώνα, όλες αυτές οι συζητήσεις που είχαν στόχο την προσέγγιση στα χαρακτηριστικά γνωρίσματα έρχονται να αμφισβητηθούν από μια έρευνα που προκάλεσε ερωτήματα και αμφέβαλλε το κίνημα των ηγετικών γνωρισμάτων. Σε μια σημαντική κριτική του, ο Stogdill¹³ το 1948 πρότεινε ότι δεν υπάρχει ένα σταθερό σύνολο γνωρισμάτων που να διαφοροποιεί τους ηγέτες από τους μη ηγέτες μέσα από μια ποικιλία καταστάσεων.

Συνεπώς, ένα άτομο με ηγετικά γνωρίσματα, που ήταν ηγέτης σε μια κατάσταση, μπορεί να μην είναι ηγέτης σε μια άλλη κατάσταση. Η ηγεσία ξεκίνησε να αναθεωρείται και να διατυπώνεται πιο πολύ σαν μια σχέση μεταξύ των ανθρώπων που βρίσκονται σε μια κοινωνική κατάσταση, παρά σαν μια συγκεκριμένη ιδιότητα που ένα άτομο κατέχει. Ενώ οι προσωπικοί παράγοντες που σχετίζονται με την ηγεσία, συνέχισαν να είναι σημαντικοί, οι ερευνητές υποστήριξαν ότι αυτοί οι παράγοντες θα έπρεπε να μελετηθούν βαθύτερα σε σχέση με τις απαιτήσεις μιας κατάστασης.

Η πρώτη έρευνα του Stogdill, προσδιόρισε μια ομάδα σημαντικών ηγετικών χαρακτηριστικών που σχετιζόταν με το πως τα άτομα από διαφορετικές ομάδες εξελίχτηκαν σε ηγέτες. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι ένας μέσος άνθρωπος στο ρόλο του ηγέτη διαφέρει από ένα μέσο άνθρωπο μέλος μιας ομάδας, σε σχέση με τα ακόλουθα οκτώ βασικά χαρακτηριστικά: **ευφυΐα, εγρήγορση, διορατικότητα, υπευθυνότητα, πρωτοβουλία, επιμονή, αυτοπεποίθηση και κοινωνικότητα.**

Τα πορίσματα της πρώτης έρευνας του Stogdill έδειξαν ότι ένα άτομο δε γίνεται ηγέτης αποκλειστικά και μόνο επειδή κατέχει ορισμένα χαρακτηριστικά γνωρίσματα. Αντίθετα, τα χαρακτηριστικά που έχουν οι ηγέτες πρέπει να είναι σχετικά με καταστάσεις στις οποίες ο ηγέτης λειτουργεί και διαχειρίζεται. Έπειτα, τα πορίσματα μέσα από την έρευνα, έδειξαν ότι η ηγεσία δεν είναι μια παθητική κατάσταση, αλλά προκύπτει από μια ικανοποιητική και δυναμική σχέση μεταξύ του ηγέτη και των άλλων μελών της ομάδας. Η έρευνα αυτή σηματοδότησε την αρχή μιας νέας προσέγγισης στη μετέπειτα έρευνα και μελέτη της ηγεσίας, η οποία επικεντρώθηκε στις ηγετικές συμπεριφορές και στις ηγετικές καταστάσεις.

Μέχρι τη δεκαετία του 1950, το μεγαλύτερο μέρος της έρευνας για την ηγεσία είχε αλλάξει μορφή, πηγαίνοντας από τη θεωρία για τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα, στην εστίαση πάνω στις πράξεις του διαχειριστή μέσα στο επαγγελματικό του περιβάλλον και τη συμπεριφορά του μέσα σε αυτό. Ωστόσο, μέσα από μια συνεχιζόμενη προσπάθεια να βρεθεί η καλύτερη μορφή ηγεσίας για όλες τις περιπτώσεις, οι ερευνητές προσπάθησαν να εντοπίσουν τις διαφορές

¹³Stogdill, R. M. (1948) «Personal factors associated with leadership: a survey of the literature».

ανάμεσα στη συμπεριφορά των αποτελεσματικών ηγετών και των μη αποτελεσματικών ηγετών. Μια υποκατηγορία της ηγετικής συμπεριφοράς επικεντρώνεται στη φύση της εργασιακής διοίκησης. Ως ακολούθως, οι θεωρίες της ηγεσίας έχοντας ως βάση τη συμπεριφορά, επιχειρούν να εξηγήσουν τα διακριτικά στυλ που χρησιμοποιούνται από αποτελεσματικούς ηγέτες, ή ακόμα και να προσδιορίσουν τη φύση της εργασίας τους.

Ο διεθνώς αναγνωρισμένος καθηγητής διοίκησης επιχειρήσεων Henry Mintzberg παρουσιάζει τους δέκα ρόλους του ηγέτη, ένα αξιοσημείωτο παράδειγμα της θεωρίας της ηγεσίας μέσω της συμπεριφοράς.¹⁴

Τα διάφορα καθήκοντα που εκτελεί ένα διοικητικό στέλεχος ταξινομήθηκαν από τον Mintzberg σε τρεις κατηγορίες ρόλων. Η κάθε κατηγορία αντιπροσωπεύει και συγκεκριμένες δραστηριότητες-ρόλους που εκτελεί το στέλεχος:

A. Διαπροσωπικός Ρόλος (Interpersonal)

1. Αντιπροσωπευτικός (figurehead)
2. Ηγετικός (leader)
3. Συνδετικός (liaison)

B. Πληροφοριακός Ρόλος (Informational)

4. Συντονιστικός (monitor)
5. Διανεμητικός (disseminator)
6. Εκπροσώπησης (spokesperson)

Γ. Αποφασιστικός Ρόλος (Decision - Making)

7. Επιχειρηματικός (entrepreneur)
8. Πυροσβεστικός (disturbancehandler)
9. Κατανεμητικός (resourceallocator)
10. Διαπραγματευτικός (negotiator)

1.2.1 Συμπεριφορικές θεωρίες

Οι Μορφές Ηγεσίας του Πανεπιστημίου της Αϊόβα

Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1930, όπου η θεωρία της ηγεσίας με βάση τη συμπεριφορά, δεν είχε γίνει ακόμη δημοφιλής, ένας από τους πρωτοπόρους στην οργανωτική και εφαρμοσμένη ψυχολογία, ο ψυχολόγος Kurt Lewin και οι

¹⁴Mintzberg, H. (1973) «The Nature of Managerial Work». New York: Harper & Row, 53–69.

συνεργάτες του πραγματοποίησαν μελέτες στο Πανεπιστήμιο της Αϊόβα που είχαν επίκεντρο τις μορφές ηγεσίας.¹⁵ Οι μελέτες τους προσδιόρισαν τρεις βασικές μορφές ηγεσίας.

Η πρώτη μορφή είναι η **Αυταρχική Μορφή Ηγεσίας**, όπου ο αυταρχικός ηγέτης παίρνει τις αποφάσεις, διατάζει τους εργαζομένους του στο τι να κάνουν και τους εποπτεύει στενά. Αυτό το στυλ ηγεσίας βασίζεται σε μονοδιάστατες εντολές και απαιτεί άμεση υπακοή, συνήθως χρησιμοποιείται σε περιόδους κρίσης ή στην περίπτωση προβληματικών εργαζομένων.

Η δεύτερη μορφή είναι η **Δημοκρατική Μορφή Ηγεσίας**, όπου ο δημοκρατικός ηγέτης ενθαρρύνει τους εργαζόμενους του να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων, δουλεύει μαζί τους για να καθορίσουν τις εργασίες του καθενός και δεν τους εποπτεύει πολύ στενά. Θεωρείται αρκετά συμμετοχικό και συνεργατικό. Στο δημοκρατικό στυλ ηγεσίας οι αποφάσεις λαμβάνονται με συμμετοχή της ομάδας, υπάρχει εμπιστοσύνη στους υφισταμένους αλλά και ομαδική συνεργασία.

Τέλος, η τρίτη μορφή είναι η «**Laissez-faire**» ή αλλιώς **εξουσιοδοτικό** («άσε να πράξουν όπως θέλουν»), όπου ο ηγέτης δεν παρεμβαίνει καθόλου και επιτρέπει στους υφιστάμενους του να πάρουν μόνοι τους αποφάσεις. Αυτό γίνεται με επιτυχία όταν η ομάδα είναι αρκετά ικανή, έχει κίνητρο και δε χρειάζονται στενή επιτήρηση. Παρόλα αυτά η συμπεριφορά αυτή μπορεί να προέλθει επειδή ο ηγέτης είναι αργόσχολος ή αφηρημένος και μπορεί να οδηγήσει στην αποτυχία της ηγετικής αυτής μορφής.

Μελέτες των Πανεπιστημίων του Michigan και του OhioState

Το ερευνητικό κέντρο του πανεπιστημίου του Michigan, υπό την κύρια διεύθυνση του Rensis Likert,¹⁶ διεξήγαγε μελέτες για να προσδιορίσει την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας. Οι ερευνητές εντόπισαν δύο μορφές της ηγετικής συμπεριφοράς, τις οποίες ονόμασαν, «**συμπεριφορά με επίκεντρο την εργασία**» και «**συμπεριφορά με επίκεντρο τον εργαζόμενο**», οι οποίες δηλώνουν ότι ένας ηγέτης είναι επικεντρωμένος είτε περισσότερο στην εργασία είτε περισσότερο στους εργαζόμενους του.

Η συμπεριφορά που επικεντρώνεται στην εργασία έχει να κάνει με το βαθμό στον οποίο ο ηγέτης αναλαμβάνει την ευθύνη για να γίνει η απαιτούμενη εργασία. Ο ηγέτης κατευθύνει στενά τους υφιστάμενους του με ξεκάθαρους ρόλους και στόχους, ενώ ο μάνατζερ τους καθορίζει τι να κάνουν και πώς να το κάνουν με σκοπό την επίτευξη των στόχων τους. Η συμπεριφορά που επικεντρώνεται στους εργαζόμενους έχει να κάνει με το βαθμό στον οποίο ο ηγέτης επικεντρώνεται στην

¹⁵Lewin, K., Lippitt, R. & White, R. K. (1939) «Patterns off aggressive behavior in experimentally created social climates», Journal of Social Psychology ,10, 271-279

¹⁶Likert, R. (1961) «New Patterns of Management»

ικανοποίηση των ανθρώπινων αναγκών των εργαζόμενων, παράλληλα με την ανάπτυξη των σχέσεων μεταξύ τους. Ο ηγέτης παρουσιάζει μια ευαισθησία απέναντι στους υφιστάμενους του και επικοινωνεί μαζί τους με σκοπό την ανάπτυξη της εμπιστοσύνης, της υποστήριξης, του σεβασμού και φροντίζει παράλληλα για την ευημερία τους.

Πανεπιστήμιο του Ohio: Συμπεριφορά Διάρθρωσης και Εστίασης

Το προσωπικό έρευνας του Πανεπιστημίου του Ohio, υπό την κύρια διεύθυνση του Ralph Stogdill, ξεκίνησε μια μελέτη για να καθορίσει ποιες είναι οι αποτελεσματικές μορφές ηγεσίας. Στην προσπάθεια να μετρηθούν οι μορφές ηγεσίας, αυτοί οι ερευνητές ανέπτυξαν ένα μέσο, γνωστό ως το Ερωτηματολόγιο Περιγραφής της Ηγετικής Συμπεριφοράς (Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ)). Το ερωτηματολόγιο LBDQ είχε 150 παραδείγματα καθορισμένων ηγετικών συμπεριφορών, οι οποίες ξεχώρισαν μέσα από 1.800 λειτουργίες ηγεσίας. Οι ερωτηθέντες αντιλαμβάνονταν τη συμπεριφορά του αρχηγού τους προς αυτούς με δύο ευδιάκριτες διαστάσεις ή μορφές ηγεσίας, τις οποίες τελικά ονόμασαν, **Διάρθρωση και Εστίαση**.

Η **συμπεριφορά διάρθρωσης** είναι ουσιαστικά η ίδια με τη μορφή ηγεσίας που έχει επίκεντρο την εργασία και εστιάζεται στην εκπλήρωση της. Αντίθετα, η **συμπεριφορά εστίασης** είναι ουσιαστικά η ίδια με τη μορφή ηγεσίας που έχει επίκεντρο τον εργαζόμενο και εστιάζεται στην ικανοποίηση των ανθρώπινων αναγκών και την ανάπτυξη των μεταξύ τους σχέσεων.

Η θεωρία για την ηγεσία η οποία βασίζεται στη συμπεριφορά, δεν τελείωσε στα μέσα της δεκαετίας του 1950 με τις μελέτες των Πανεπιστημίων του Michigan και του Ohio State. Ο Robert Blake και η Jane Mouton, καθηγητές και ερευνητές του Πανεπιστημίου του Τέξας, ανέπτυξαν το **Διοικητικό Δίκτυο**.¹⁷ Το εν λόγω δίκτυο το δημοσίευσαν το 1964, το εκσυγχρόνισαν το 1978 και το 1985 και το 1991 έγινε το Ηγετικό Πλέγμα με την Anne Adams McCauley να αντικαθιστά τη Mouton, η οποία πέθανε το 1987. Ο Blake και η Mouton δημοσίευσαν αξιολογικά άρθρα και περίπου 40 βιβλία όπου περιγράφουν τις θεωρίες τους. Η ηγετική θεωρία με βάση την συμπεριφορά συνεχίζει να μελετάται μέχρι σήμερα.

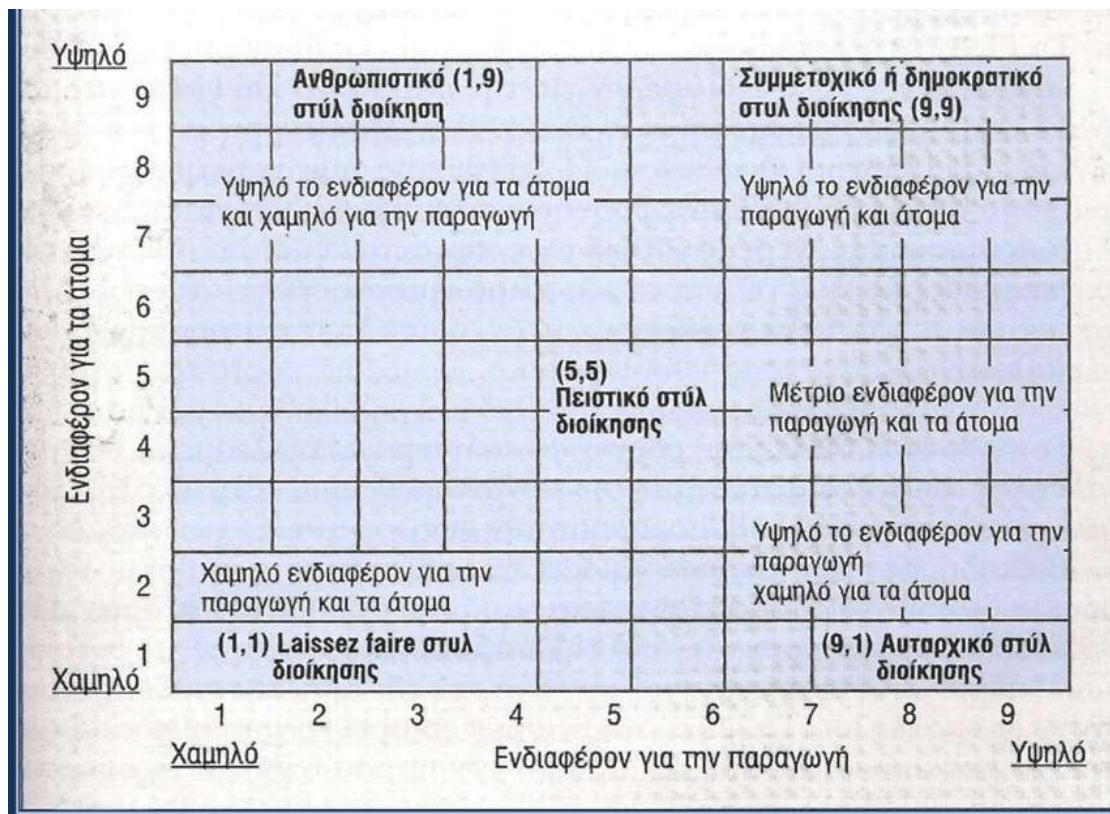
Το Ηγετικό Πλέγμα (Leadership – Managerial Grid), οι Άξονες του και οι Μορφές Ηγεσίας

Το ηγετικό πλέγμα εφαρμόστηκε από διαφορετικούς ερευνητές, έτσι ώστε να γίνει σωστός σχεδιασμός διοίκησης. Βασίζεται στις μελέτες του Ohio State και του Michigan, αναφορικά με τις δύο ίδιες πλευρές της ηγεσίας, τις οποίες ο Blake και η

¹⁷Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1985) «The managerial grid» III. Houston, TX: Gulf Publishing Compan, 326– 353

Μouton αρχικά ονόμασαν «ενδιαφέρον για την εργασία» και «ενδιαφέρον για τους ανθρώπους».

Ο οριζόντιος άξονας αντιπροσωπεύει το ενδιαφέρον του ηγέτη για τα αποτελέσματα και ο κάθετος άξονας αντιπροσωπεύει το ενδιαφέρον του ηγέτη για τους ανθρώπους. Κάθε άξονας σχεδιάζεται σε μια κλίμακα ως το 9, στην οποία ο βαθμός 1 αντιπροσωπεύει το ελάχιστο ενδιαφέρον και ο βαθμός 9 αντιπροσωπεύει το μέγιστο ενδιαφέρον. Μέσω της γραφικής αναπαράστασης βαθμών από τον κάθε άξονα, διάφορες μορφές ηγεσίας μπορούν να διευκρινιστούν.



The Managerial Grid by Robert R. Blake and Jane S. Mouton

(1991) Houston: Gulf Publishing Company

Το Διοικητικό πλέγμα των Blake and Mouton στηρίχθηκε στις δύο μορφές ηγετικής συμπεριφοράς σύμφωνα με τις έρευνες των Πανεπιστημίων του Michigan και Ohio, για να ορίσει πέντε συνδυασμούς διοικητικών μορφών.

Το ηγετικό πλέγμα αναπαριστά πέντε σημαντικές μορφές ηγεσίας:

Διοίκηση με προτεραιότητα στο στόχο(9,1)

Αυτή η μορφή ηγεσίας καθοδηγείται από το αποτέλεσμα και οι άνθρωποι θεωρούνται ως εργαλεία για την περάτωση της εργασίας. Ο ηγέτης 9,1 θεωρείται συχνά ως ελεγκτικός, απαιτητικός, σκληροπυρηνικός και συντριπτικός.

Διοίκηση Ομάδας (1,9)

Η μορφή ηγεσίας 1,9 εκφράζει μικρό ενδιαφέρον για την εκπλήρωση εργασιών και μεγαλύτερο ενδιαφέρον για τις διαπροσωπικές σχέσεις. Οι ηγέτες της μορφής αυτής προσπαθούν να δημιουργήσουν ένα θετικό κλίμα με το να είναι ευχάριστοι, πρόθυμοι να βοηθήσουν, παρηγορητικοί και να μην προκαλούνται διαμάχες στο χώρο εργασίας.

Φτωγή Διοίκηση (1,1)

Ο ηγέτης 1,1 έχει ελάχιστη επαφή με τους υφιστάμενους του και μπορεί να χαρακτηριστεί ως αδιάφορος, ασαφής ως προς τις προθέσεις και τις φιλοδοξίες του, υποτακτικός και απαθής.

Διοίκηση του εκκρεμούς (5,5)

Αυτός ο συμβιβαστικός τους τρόπος ηγεσίας, αφήνει στην άκρη μερικώς την πίεση για παραγωγή και μερικώς την προσοχή στις ανάγκες των εργαζόμενων. Αυτός ο τύπος ηγέτη συχνά περιγράφεται ως κάποιος που μεσολαβεί σε κρίσεις, προτιμά το μεσαίο έδαφος, τις χαλαρές διαφωνίες και «καταπίνει» πεποιθήσεις, ενδιαφερόμενος για την πρόοδο.

και τη **Διοίκηση συνεργασίας** (9,9)

Η διοίκηση συνεργασίας είναι η μορφή ηγεσίας 9,9 στην οποία δίνεται σημαντική έμφαση και στις εργασίες και στις διαπροσωπικές σχέσεις. Προωθεί ένα υψηλό βαθμό συμμετοχής και ομαδικής εργασίας μέσα στον οργανισμό και ικανοποιεί μια βασική ανάγκη στους εργαζόμενους, να εμπλέκονται και να είναι αφοσιωμένοι στη δουλειά τους.

Αξίζει ν' αναφέρουμε και το υπόδειγμα των N.Schmidt και R.Tannenbaum, το οποίο θεωρείται βασικό για την κατανόηση του φαινομένου της ηγεσίας. Οι δύο θεωρητικοί πιστεύουν ότι η αποτελεσματικότητα των διάφορων μορφών ηγεσίας είναι άμεσα συνδεδεμένη με τρεις παράγοντες:¹⁸

-τον ηγέτη

-τους υφισταμένους

-την εκάστοτε κατάσταση

Τα στυλ ηγεσίας συνδυάζονται μεταξύ τους ως εξής: το αυταρχικό που στηρίζεται στον ηγέτη και οδηγεί στο δημοκρατικό στυλ, το οποίο με τη σειρά του εδράζεται στους υφισταμένους. Έτσι, έχουμε το περιβάλλον με τις δυνάμεις του ηγέτη, την περιοχή χρήσης εξουσίας του και το αξιακό του σύστημα και απέναντι το περιβάλλον της ελευθερίας των υφισταμένων. Μεταξύ των δύο άκρων του μοντέλου των N.Schmidt και R.Tannenbaum, το αυταρχικό και το δημοκρατικό, καταδεικνύονται όλα τα μοντέλα ηγεσίας.

¹⁸Tannenbaum, R. & Schmidt, W. H. (1973) «How to choose a leadership pattern». Harvard Business Review, May-June, 162-180

Ο ηγέτης διατάσσει, πείθει, συζητά, δοκιμάζει, συμβουλευέται, ζητά συμμετοχή, εξουσιοδοτεί λαμβάνοντας υπόψη τον τύπο του προβλήματος, το επίπεδο της αποτελεσματικότητας της ομάδας του, τον εκάστοτε χρόνο του έργου και τέλος τη μορφή της οργάνωσης.

1.2.2 Θεωρίες των Ενδεχομενικών Περιπτώσεων (Contingency theories)

Η θεωρία του Fred Fiedler

Μια κλασική προσέγγιση που ανέπτυξε τη σημαντικότητα της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας, κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1970 και δεκαετίας του 1980 είναι η θεωρία των ενδεχομενικών περιπτώσεων. Η θεωρία αυτή ενδέχεται να τονίσει ότι η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας εξαρτάται από την αλληλεπίδραση που έχουν δύο παράγοντες: του παράγοντα των χαρακτηριστικών ή της συμπεριφοράς του ηγέτη, των κινήτρων και των προσδοκιών του, με τους περιστασιακούς παράγοντες που περικλείουν μια συγκεκριμένη κατάσταση. Παρά το γεγονός ότι πολλές προσεγγίσεις αναφορικά με την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας, θα μπορούσαν να ονομαστούν θεωρίες των ενδεχομενικών περιπτώσεων, η πιο ευρέως αναγνωρισμένη προσέγγιση που αναπτύχθηκε το 1960 είναι αυτή του Fred Fiedler.

Σύμφωνα με τον ερευνητή και ψυχολόγο στη διοίκηση επιχειρήσεων, η θεωρία των ενδεχομενικών περιπτώσεων είναι μια θεωρία «ταιριάσματος του ηγέτη», η οποία προσπαθεί να ταιριάξει τους ηγέτες με τις κατάλληλες καταστάσεις.¹⁹ Δηλαδή, αυτή η προσέγγιση υπογραμμίζει τον κρίσιμο ρόλο που έχει το είδος της κατάστασης μέσω της διασύνδεσης της με τη συμπεριφορά και τα χαρακτηριστικά τα οποία φέρουν ουσιαστικά αποτελέσματα. Λέγεται θεωρία των ενδεχομενικών περιπτώσεων, επειδή υποδηλώνει ότι η αποτελεσματικότητα ενός ηγέτη εξαρτάται από το πόσο καλά το πρότυπο του ταιριάζει με το περιβάλλον και το είδος της κατάστασης. Για να γίνει κατανοητή η απόδοση των ηγετών, είναι σημαντικό να γίνουν κατανοητές οι καταστάσεις μέσα στις οποίες ηγούνται. Η αποτελεσματική ηγεσία εξαρτάται από το «ταίριασμα» του προτύπου ενός ηγέτη με το κατάλληλο περιβάλλον.

Συνοψίζοντας, η ενδεχομενική θεωρία ενδιαφέρεται για τα πρότυπα και τις καταστάσεις και παρέχει το πλαίσιο ώστε να ταιριάζουν αποτελεσματικά ο ηγέτης και η κατάσταση. Μέσα στο πλαίσιο της, τα πρότυπα ηγεσίας περιγράφονται ως πρότυπα με κίνητρο την εργασία ή τις σχέσεις. Οι ηγέτες με κίνητρο την εργασία ενδιαφέρονται πρωτίστως για την επίτευξη ενός στόχου, ενώ οι ηγέτες με κίνητρο τον άνθρωπο ενδιαφέρονται περισσότερο για την ανάπτυξη στενών διαπροσωπικών σχέσεων.

¹⁹Fiedler, F. E., & Chemers, M. M. (1974) «Leadership and effective management». Glenview, IL: Scott, Foresman, 173–190

Για να καταγράψει αυτά τα πρότυπα των ηγετών, ο Fiedler ανέπτυξε την κλίμακα του Λιγότερο Προτιμώμενου Συνεργάτη (LPC: Least Preferred Coworker).²⁰ Οι ηγέτες που πετυχαίνουν υψηλές επιδόσεις στην κλίμακα αυτή, περιγράφονται ως ηγέτες που έχουν κίνητρο τον άνθρωπο ενώ αυτοί που πετυχαίνουν χαμηλές επιδόσεις στην κλίμακα, χαρακτηρίζονται ως ηγέτες που έχουν κίνητρο την εργασία. Η θεωρία των ενδεχόμενων περιπτώσεων προτείνει ότι οι καταστάσεις μπορούν να χαρακτηριστούν βάση τριών παραγόντων:

τις σχέσεις ηγέτη-μελών (υφισταμένων),

τη δομή των εργασιών (του στόχου εργασίας)

και τη θέση ισχύος του ηγέτη

Οι σχέσεις ηγέτη-υφιστάμενων συμπεριλαμβάνουν το περιβάλλον που περικλείει την ομάδα και το βαθμό της εμπιστοσύνης, της αφοσίωσης και της έλξης που οι υφιστάμενοι αισθάνονται για τον ηγέτη τους. Επομένως, αν το περιβάλλον της ομάδας είναι θετικό και εμπνέει εμπιστοσύνη, ευχαρίστηση και συμφωνία μέσω συνεργασίας με τον ηγέτη, η σχέση ηγέτη-υφιστάμενων ορίζεται ως καλή. Από την άλλη πλευρά, αν το περιβάλλον είναι αρνητικό, εχθρικό και υπάρχουν προστριβές μέσα στην ομάδα, η σχέση ηγέτη-μελών ορίζεται ως φτωχή (κακή).

Ο δεύτερος παράγοντας ο οποίος σχετίζεται με την κατάσταση και δομή εργασιών, είναι ο βαθμός στον οποίο οι απαιτήσεις μιας εργασίας είναι σαφείς και ξεκάθαρες. Οι εργασίες που είναι ολοκληρωτικά δομημένες τείνουν να δίνουν περισσότερο έλεγχο στον ηγέτη, ενώ οι αόριστες και ασαφείς εργασίες μειώνουν τον έλεγχο και την επιρροή του ηγέτη. Μια εργασία θεωρείται δομημένη όταν :

(α) οι απαιτήσεις της εργασίας δηλώνονται με σαφήνεια και είναι γνώριμες από τα άτομα από τα οποία απαιτείται η διεκπεραίωση τους,

(β) η διαδρομή προς την ολοκλήρωση της εργασίας έχει ορισμένες μόνο εναλλακτικές,

(γ) η ολοκλήρωση της εργασίας μπορεί να επιδειχθεί ξεκάθαρα και

(δ) όταν υπάρχει περιορισμένος αριθμός σωστών λύσεων για την διεκπεραίωση της εργασίας.

Το τρίτο χαρακτηριστικό των καταστάσεων, είναι η θέση ισχύος, όπου ορίζεται ως ο βαθμός της εξουσίας που έχει ένας ηγέτης να επιβραβεύει ή να τιμωρεί τους υφισταμένους του. Η θέση ισχύος, περιλαμβάνει τη νόμιμη εξουσία που έχουν τα άτομα, ως αποτέλεσμα της θέσης που κατέχουν σε ένα οργανισμό. Η θέση ισχύος θεωρείται ισχυρή, αν ένα άτομο έχει την εξουσία να προσλαμβάνει και να απολύει ή να δίνει προαγωγές και αυξήσεις μισθών, ενώ θεωρείται αδύναμη, αν ένα άτομο δεν έχει την εξουσία να κάνει αυτά τα πράγματα.

²⁰Fiedler, F.E. (1976). A theory of leadership effectiveness, McGraw-Hill, New York

Συνολικά, οι τρεις αυτοί παράγοντες, καθορίζουν το πόσο ευνοϊκές είναι οι διάφορες καταστάσεις στους οργανισμούς. Οι καταστάσεις που βαθμολογούνται ως οι πιο ευνοϊκές είναι αυτές που περιλαμβάνουν καλές σχέσεις μεταξύ ηγέτη και υφιστάμενου, καθορισμένα και ξεκάθαρα καθήκοντα και δυνατή θέση ισχύος του ηγέτη. Αντίθετα, καταστάσεις που βαθμολογούνται ως οι λιγότερο ευνοϊκές, περιλαμβάνουν κακές σχέσεις μεταξύ ηγέτη και υφισταμένου, ασαφή καθήκοντα και αδύναμη θέση ισχύος του ηγέτη. Οι καταστάσεις που βαθμολογούνται ως μέτρια ευνοϊκές βρίσκονται μεταξύ αυτών των δύο άκρων.

Τα τέσσερα Συστήματα Ηγεσίας του R. Likert

Η θεωρία των τεσσάρων συστημάτων ανήκει στον R. Likert το 1947,²¹ ο οποίος ύστερα από συνεχείς ερευνητικές προσπάθειες και μελέτες που έκανε στο πανεπιστήμιο του Michigan κατέληξε στα εξής τέσσερα συστήματα ηγεσίας:

1ο Σύστημα: Ο ηγέτης δεν εμπιστεύεται τους υφισταμένους του και για αυτό το λόγο λαμβάνει μόνος του τις αποφάσεις. Είναι καταπιεστικός απέναντι στους εργαζόμενους και συνεχώς τους ελέγχει. Η στρατηγική και οι στόχοι της επιχείρησης καθορίζονται αυστηρά από τη διοίκηση. Αυτό το σύστημα αποκαλείται **Εκτελεστικό/εξουσιαστικό ή Αυταρχικό εκμεταλλευτικό.**

2ο Σύστημα: Ο ηγέτης δε δείχνει ιδιαίτερη εμπιστοσύνη στους υφισταμένους του, χρησιμοποιεί αντίστροφη ψυχολογία και είναι πεπεισμένος ότι θα πραγματώσουν την εργασία τους, γιατί πολύ απλά αυτό οφείλουν να κάνουν. Η στρατηγική και οι στόχοι της επιχείρησης καθορίζονται αυστηρά από την διοίκηση. Το σύστημα αυτό ονομάζεται **Φιλανθρωπικό/εξουσιαστικό ή Καλοπροαίρετο εκμεταλλευτικό.**

3ο Σύστημα: Ο ηγέτης εμπιστεύεται τους υφισταμένους του αλλά όχι απόλυτα. Εξακολουθεί να παίρνει ο ίδιος τις αποφάσεις αλλά συμβουλευτεί τους υφισταμένους του. Δηλαδή, μέσω της επικοινωνίας, καταφέρνουν να ορίσουν κάποια περιθώρια ελευθερίας για την σωστή λειτουργία στο χώρο εργασίας και την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί. Το σύστημα αυτό είναι **Συμβουλευτικό.**

4ο Σύστημα: Ο ηγέτης δείχνει μεγάλη εμπιστοσύνη στους υφισταμένους του. Επικοινωνεί άριστα μαζί τους και στη λήψη αποφάσεων συμμετέχουν όλοι, γίνεται δηλαδή συλλογικά και με δημοκρατικά κριτήρια. Αυτό το σύστημα καλείται ως **Συμμετοχικό.**

Το Μοντέλο Συμμετοχής του Ηγέτη (Leader-Participation Model)

Η τελευταία θεωρία των ενδεχομενικών περιπτώσεων που αξίζει να αναφερθεί, υποστηρίζει ότι ο τρόπος που ο ηγέτης λαμβάνει αποφάσεις είναι εξίσου σημαντικός με το τι έχει αποφασίσει. Ο καθηγητής Victor Vroom, αρχικά

²¹Likert, R. (1961) «New Patterns of Management»

συνεργάστηκε με τον ερευνητή Phillip Yetton και στη συνέχεια με τον καθηγητή διοίκησης επιχειρήσεων, Arthur Jago με σκοπό να δημιουργήσουν το πρότυπο συμμετοχής του ηγέτη που αφορά στη συμπεριφορά και τη συμμετοχή του ηγέτη στη λήψη αποφάσεων (Vroom-Yetton contingency model).²²

Στη θεωρία αυτή δηλώνεται ότι η συμπεριφορά του ηγέτη πρέπει να ρυθμιστεί έτσι ώστε να αντανάκλα τη δομή των εργασιών. Συσχετίζει πολλές παραμέτρους, οι οποίες είναι δυνατό να συμβάλουν στην αποτελεσματική ηγεσία.

1. Η σημασία της απόφασης
2. Η σημασία εξασφάλισης της αφοσίωσης των υφισταμένων στην απόφαση
3. Αν ο ηγέτης διαθέτει επαρκείς πληροφορίες για τη λήψη μιας σωστής απόφασης
4. Πόσο καλά είναι δομημένο το πρόβλημα
5. Αν μια αυταρχική απόφαση θα εξασφάλιζε την αφοσίωση των ακολούθων
6. Αν οι ακόλουθοι «πείθονται» από τους στόχους του οργανισμού
7. Αν είναι πιθανή η σύγκρουση μεταξύ ακολούθων αναφορικά με εναλλακτικές λύσεις
8. Αν οι ακόλουθοι διαθέτουν οι ίδιοι επαρκείς πληροφορίες για τη λήψη μιας σωστής απόφασης
9. Αν οι χρονικοί περιορισμοί που τίθενται στον ηγέτη περιορίζουν τη συμμετοχή των ακολούθων του
10. Αν μπορεί να δικαιολογηθεί το κόστος για τη συγκέντρωση μελών γεωγραφικά διασκορπισμένων
11. Πόση σημασία έχει για τον ηγέτη ο χρόνος λήψης αποφάσεων
12. Πόση σημασία έχει για αυτόν η συμμετοχή ως μέσον ανάπτυξης δεξιοτήτων των ακολούθων στη λήψη αποφάσεων

Επιγραμματικά, οι ενδεχομενικές θεωρίες έχουν πολλές εφαρμογές στον οργανωτικό τομέα. Μπορεί να χρησιμοποιηθούν για να δοθούν απαντήσεις σχετικά με την ηγεσία των ατόμων σε διάφορους τύπους οργανισμών. Για παράδειγμα, μπορεί να χρησιμοποιηθούν για να εξηγήσουν γιατί ένα άτομο είναι αναποτελεσματικό σε μια συγκεκριμένη θέση, παρόλο που είναι ένας ευσυνείδητος, πιστός και εργατικός διευθύνων. Επιπλέον, οι θεωρίες είναι χρήσιμες για να αξιολογηθεί εάν ένα άτομο που έχει εργαστεί καλά σε μια θέση ενός οργανισμού θα είναι εξίσου αποτελεσματικό, όταν μετακινηθεί σε μια εντελώς διαφορετική θέση στην ίδια οργάνωση. Επιπλέον, η θεωρία των ενδεχομενικών περιπτώσεων, μπορεί να οδηγήσει στις αλλαγές που η ανώτερη διοίκηση θα ήθελε να είχε κάνει

²²Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973) «Leadership and decision-making». Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press, 88–102

σε μια χαμηλότερη θέση, ώστε να εξασφαλιστεί ένα καλό «ταίριασμα» ανάμεσα στον υπάρχοντα ηγέτη - διευθύνοντα και ένα συγκεκριμένο πλαίσιο εργασίας.

1.3 Ηγεσία και Εξουσία

Εξουσία σημαίνει ισχύ ή δύναμη, ικανότητα αυτού που την έχει και την ασκεί να απαιτεί και να πετυχαίνει υπακοή, πειθαρχία, συμμόρφωση στα προστάγματά του και στην εκπλήρωση στόχων που αυτός θέτει ακόμη και όταν η εκπλήρωσή τους απολήγει σε καθοριστική διαμόρφωση της ζωής, των ενδιαφερόντων, ακόμα και των συμφερόντων αυτών που πιστά τον ακολουθούν.

Ο Μαξ Βέμπερ ο μεγάλος Γερμανός κοινωνιολόγος θεώρησε την εξουσία, την δύναμη ή ισχύ, ως "*...την εκμετάλλευση της ευκαιρίας από ένα ή περισσότερα άτομα για την επιβολή της δικιάς τους βούλησης σε κοινά θέματα, άσχετα με την αντίσταση που προβάλλουν άλλα πρόσωπα που δραστηριοποιούνται στον ίδιο χώρο...*"

Εξουσία λοιπόν είναι η ικανότητα ή η δυνατότητα ενός ατόμου να επηρεάζει άλλους. Η έννοια αυτή της εξουσίας σχετίζεται με την ηγεσία, λόγω του ότι είναι μέρος της διαδικασίας της επιρροής. Τα άτομα έχουν εξουσία όταν έχουν την ικανότητα να επηρεάζουν τις πεποιθήσεις, τις στάσεις και τους τρόπους δράσης των άλλων. Όταν επηρεάζουν τους άλλους, χρησιμοποιούν την εξουσία που κατέχουν, σαν πηγή τροφοδοσίας, για να πραγματοποιήσουν αλλαγή στους άλλους.

Η εξουσία αντλείται και ασκείται με τρεις θεμελιακούς τρόπους: με την εφαρμογή ωμής βίας ή με την επιβολή της ψυχολογίας του φόβου, με βάση το κληρονομικό δίκαιο των ηγεμονικών καθεστώτων και από τη δημοκρατική και αβίαστη αναγνώριση από τον λαό ηγετικών χαρακτηριστικών αυτού που την κατέχει και την ασκεί.²³

Η ευρύτερη αναφερόμενη έρευνα για την εξουσία, είναι αυτή των κοινωνικών ψυχολόγων, John French και Bertram Raven, η οποία σχετίζεται με τις βάσεις της κοινωνικής εξουσίας. Στο έργο τους, ερμήνευσαν την εξουσία υπό το πλαίσιο μιας δυαδικής σχέσης που περιελάμβανε τόσο το άτομο που επηρεάζει όσο και το άτομο που επηρεάζεται. Οι French και Raven, προσδιόρισαν πέντε κοινές και σημαντικές βάσεις της εξουσίας: Την εξουσία της αναφοράς, την εξουσία της εμπειρογνωμοσύνης, τη νόμιμη εξουσία, την εξουσία της ανταμοιβής και την καταναγκαστική εξουσία.²⁴ Κάθε μια από αυτές τις βάσεις εξουσίας αυξάνει την ικανότητα ενός ηγέτη να επηρεάσει τις στάσεις, τις αξίες ή τις συμπεριφορές των άλλων.

²³Weber, M. (1968) «Economy and Society» (trans. ed. G.Roth and C. Wittich), Bedminster Press, New York

²⁴French, J. R., Jr., & Raven, B. (1959) «The bases of social power». In D. Cartwright (Ed.), Studies in social power, 259–269

1.3.1 Αναφερόμενη Εξουσία (Referent Power)

Η **δύναμη αναφοράς** είναι μια μορφή σεβασμού που αποκτά ένας ηγέτης που έχει ισχυρές δεξιότητες διαπροσωπικής σχέσης. Η αναφερόμενη εξουσία, ως μια πτυχή της προσωπικής δύναμης, καθίσταται ιδιαίτερα σημαντική καθώς η οργανωτική ηγεσία επιτυγχάνεται όλο και περισσότερο με τη συνεργασία και την επιρροή, παρά με τη διοίκηση και τον έλεγχο. Σε ένα οργανωτικό περιβάλλον, η δύναμη αναφοράς είναι πάντα ο χαρισματικός ηγέτης που υπερέχει στο να κάνει τους άλλους να νιώθουν άνετα στην παρουσία του. Το προσωπικό, οι υφιστάμενοι εκφράζουν τον ενθουσιασμό του για τη δουλειά λόγω της έλξη τους στα προσωπικά χαρακτηριστικά και το χάρισμα του ηγέτη τους. Δεσμεύονται για τη δουλειά τους λόγω των ικανοτήτων του ηγέτη, και βασίζονται στην αυτοεκτίμησή τους και την αίσθηση ολοκλήρωσης στην έγκριση του ηγέτη τους.

Ως εκ τούτου, μπορεί να γίνεται κατάχρηση της αρκετά εύκολα. Κάποιος που είναι αρεστός, αλλά στερείται ακεραιότητας και τιμιότητας, ενδέχεται να ανέλθει στην εξουσία χρησιμοποιώντας την για να βλάψει και να αποξενώσει τους ανθρώπους, αλλά και για να αποκομίσει προσωπικά οφέλη. Το να στηρίζεται ένας ηγέτης μόνο στην αναφερόμενη εξουσία δεν είναι μια καλή στρατηγική εάν θέλει να κερδίσει το σεβασμό και τη μονιμότητα. Όταν συνδυάζεται όμως με την εξουσία του εμπειρογνώμονα (Expert Power), η οποία αναλύεται παρακάτω, μπορεί να ωφελήσει τον ηγέτη και να τον βοηθήσει να γίνει πολύ πετυχημένος.

1.3.2 Εξουσία του Εμπειρογνώμονα (Expert Power)

Η **εξουσία του εμπειρογνώμονα** είναι η ικανότητα διαχείρισης σε άλλη πληροφορία, γνώση ή εμπειρία. Όταν ένα άτομο κατέχει τις γνώσεις και τις δεξιότητες που του επιτρέπουν να κατανοεί και να εκτιμήσει μια κατάσταση, να προτείνει ιδέες και λύσεις, να χρησιμοποιεί αξιόπιστη κρίση και γενικά να υπερέχει των άλλων, οι άνθρωποι ενδέχεται να τον ακούσουν. Όταν κάποιος έχει την εμπειρία σε έναν οργανισμό, οι εργαζόμενοι είναι πιο πεπεισμένοι να τον εμπιστευτούν και να σεβαστούν αυτό που αντιπροσωπεύει. Όταν εμπειρογνώμων πάνω σε ένα συγκεκριμένο θέμα, οι ιδέες ενός ατόμου αποκτούν μεγαλύτερη σημασία και αξία κάνοντας τους άλλους να προτιμήσουν και να θέλουν να βασιστούν σε αυτό για να ηγηθεί στο συγκεκριμένο τομέα.

Επιπλέον, μέσω της αυτοπεποίθησής του, της αποφασιστικότητάς του και της φήμης του για ορθολογική σκέψη, μπορεί να επεκταθεί και σε άλλα ευρύτερα θέματα και ζητήματα. Αυτός είναι ένας καλός και αποτελεσματικός τρόπος για να κτίσει και να διατηρήσει κάποιος την εξουσία του εμπειρογνώμονα. Είναι βασικό το ότι δεν απαιτεί κάποια θέση εξουσίας για να αναδειχθεί, επομένως μπορεί να τη χρησιμοποιήσει για να προχωρήσει πέρα από αυτή. Αυτός είναι ένας από τους καλύτερους τρόπους για να βελτιώσει ένας ηγέτης τις ηγετικές του ικανότητες.

1.3.3 Νόμιμη Εξουσία (Legitimate Power)

Η **νόμιμη εξουσία** σχετίζεται με την κατοχή κοινωνικής θέσης ή επίσημης εργασιακής εξουσίας. Για παράδειγμα, ένας δικαστής που απονέμει ποινές στην

αίθουσα του δικαστηρίου, έχει νόμιμη εξουσία. Νόμιμη εξουσία έχει και ένας πρόεδρος, πρωθυπουργός ή μονάρχης, όπως και ένας Διευθύνων σύμβουλος, ένας υπουργός ή ένας αρχηγός της πυροσβεστικής. Σαν αποτέλεσμα, οι εκλογικές εντολές, οι κοινωνικές ιεραρχίες, τα πολιτιστικά πρότυπα και η οργανωτική δομή, παρέχουν τη βάση για τη νόμιμη εξουσία.

Ωστόσο, αυτό το είδος της εξουσίας, μπορεί να είναι απρόβλεπτο και ασταθές. Δηλαδή, αν χάσει κανείς τον τίτλο του ή τη θέση του, αυτόματα η νόμιμη εξουσία μπορεί να εξαφανιστεί, αφού οι άλλοι ήταν επηρεασμένοι από τη θέση και όχι από τον ίδιο. Τέλος, το πεδίο εφαρμογής της εξουσίας του ηγέτη περιορίζεται μόνο σε καταστάσεις κατά τις οποίες οι άλλοι πιστεύουν ότι μόνο αυτός έχει το δικαίωμα να ελέγχει.

1.3.4 Εξουσία Ανταμοιβής (Reward Power)

Η εξουσία της ανταμοιβής προήλθε από τη δυνατότητα ενός ατόμου να παρέχει ανταμοιβή σε άλλους. Οι άνθρωποι που βρίσκονται ήδη στην εξουσία, έχουν τη δύναμη ή το δικαίωμα να δώσουν ανταμοιβές, όπως αυξήσεις, προαγωγές, ευκαιρίες εκπαίδευσης, ακόμη και απλές φιλοφρονήσεις. Όλα αυτά είναι παραδείγματα των ανταμοιβών που ελέγχονται και εξαρτούνται από τα άτομα που βρίσκονται στην εξουσία. Όταν οι άλλοι περιμένουν και έχουν την προσδοκία ότι θα ανταμειφθούν για το έργο τους, τότε υπάρχει μεγάλη πιθανότητα να κάνουν αυτό που τους έχει ζητηθεί. Το πρόβλημα με αυτή τη βάση εξουσίας είναι ότι το άτομο που ηγείται μπορεί να μην έχει τόσο τον έλεγχο των ανταμοιβών όσον χρειάζεται.

Έτσι, όταν έχουν χρησιμοποιηθεί όλες οι διαθέσιμες ανταμοιβές ή όταν οι ανταμοιβές δεν έχουν πλέον αρκετά μεγάλη αξία για τους άλλους, η εξουσία αυτή αποδυναμώνεται. Είναι γεγονός ότι, μια από τις απογοητεύσεις της χρήσης ανταμοιβών σε ένα χώρο εργασίας, είναι ότι οι ανταμοιβές πρέπει να δίνονται συχνότερα και να είναι μεγαλύτερες κάθε φορά για να έχουν την ίδια κινητήρια επίδραση, για να κρατούν δηλαδή τους υφιστάμενους σε ικανοποίηση. Ακόμη και τότε, αν οι ανταμοιβές δίνονται συχνά, οι άνθρωποι που ανταμείβονται μπορεί να «χορτάσουν» από την ανταμοιβή. Με αυτό τον τρόπο όμως αυτόματα χάνεται η αποτελεσματικότητα της εξουσίας αυτής.

1.3.5 Καταναγκαστική Εξουσία (Coercive Power)

Η καταναγκαστική εξουσία προέρχεται από τη δυνατότητα να επιβάλλει κανείς κυρώσεις ή να τιμωρεί. Οι απειλές και η τιμωρία είναι κοινά εργαλεία εξαναγκασμού. Το να υπονοεί ένας ηγέτης ή να απειλεί ότι κάποιος θα απολυθεί, θα υποβιβαστεί, θα του αρνηθούν προνόμια ή θα του ανατεθούν ανεπιθύμητες αρμοδιότητες ή ευθύνες, είναι παραδείγματα χρήσης καταναγκαστικής εξουσίας. Ενώ η θέση του ηγέτη μπορεί να του δίνει τη δυνατότητα να εξαναγκάζει τους

άλλους, αυτό δε σημαίνει όμως ότι έχει και το δικαίωμα ή την αιτιολογία για να το κάνει. Σαφώς, το να στηρίζεται ένας ηγέτης μόνο σε αυτές τις μορφές εξουσίας, θα οδηγήσει σε ένα πολύ ψυχρό, τεχνοκρατικό, φτωχό και μη αποτελεσματικό πρότυπο ηγεσίας. Ένας ηγέτης για να είναι πραγματικός και σωστός, χρειάζεται μια πιο ισχυρή πηγή εξουσίας από αυτήν που μπορεί να παρέχει ένας τίτλος ή η δυνατότητα για ανταμοιβή ή η δυνατότητα για τιμωρία.

1.4 Σύγχρονες προσεγγίσεις ηγεσίας

Ένας σημαντικός αριθμός μελετών πάνω στην ηγεσία, που αναπτύχθηκαν μετά το 1980, επηρεάστηκαν σε μεγάλο βαθμό από την εργασία του Burns το 1978 πάνω στην ηγεσία που εστίασε στη διάκριση μεταξύ ηγέτη και μάνατζερ.²⁵ Αυτή η θεωρητική προσέγγιση έδωσε εικόνα και μορφή στις έννοιες ηγεσία – ηγέτης μέσα από παραδείγματα, όπως αυτά των Gandhi και Roosevelt και προχώρησε στη διάκριση της «συναλλακτικής ηγεσίας» (transactional management) από τη «μετασχηματιστική ηγεσία» (transformational), σύμφωνα με την οποία ο ηγέτης με τη δράση του ορίζει την οργανωσιακή πραγματικότητα μέσα από την επεξεργασία ενός οράματος. Αυτό λοιπόν το όραμα αντανακλά και τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνεται και ορίζει την αποστολή της οργάνωσης και τις αξίες που μπορούν να την προωθήσουν.²⁶

Χαρισματική Ηγεσία

Η χαρισματική ηγεσία βασίζεται στην προσωπικότητα και την θελκτικότητα του ηγέτη παρά σε οποιαδήποτε εξωτερική δύναμη ή εξουσία. Η χαρισματική ηγεσία περιλαμβάνει πίστη, δέσμευση, αφοσίωση, εμπιστοσύνη, έμπνευση, θαυμασμό, ανάληψη ρίσκου, αυτοθυσία, διάρθρωση οράματος, ισχυρό πιστεύω σε αυτό και ικανότητα μετάδοσής του, μη συμβατική συμπεριφορά, ευαισθησία στις συμπεριφορές. Σύμφωνα με τους Conger & Kanungo, το χάρισμα του ηγέτη δεν είναι παρά φαινόμενο απόδοσης από την πλευρά των ηγετών, δηλαδή είναι αυτός που έτσι τον βλέπουν οι οπαδοί του.^{27 28}

Ο Weber από την άλλη δεχόταν την ύπαρξη χαρισματικών ηγετών που διαθέτουν κάποια ιδιαίτερη χάρη (sanctity), ηρωισμό ή εξαιρετικό χαρακτήρα, παράγοντες που ταιριάζουν με ανάγκες, πιστεύω, αντιλήψεις και πρότυπα των οπαδών, με αποτέλεσμα ο πρώτος να ελκύει και να εμπνέει τους δεύτερους.

²⁵Burns, J. M. (1978) «Leadership». New York: Harper & Row, 63–87

²⁶Rosenbach, W.E. and Taylor, R.L. (1998) «Contemporary issues in leadership», West view Press, Colorado

²⁷Conger, J.A. & Kanungo, R. N. (1988) «Behavioral of charismatic leadership»

²⁸Conger, J.A. and Kanungo, R.N. (1998) «Charismatic Leadership in Organizations», Sage, Thousand Oaks, CA, 263–29

Παράλληλα, ο χαρισματικός ηγέτης αποκτά μια ειδική δύναμη (δύναμη αναφοράς), την οποία μπορεί να ασκήσει και να επηρεάσει τους οπαδούς του, ενώ ταυτόχρονα επιτυγχάνει να τους περνά ιδανικά, οράματα, στόχους και κατευθύνσεις δράσης.²⁹

Η έμφαση στο όραμα ή στην αποστολή αποτελεί κεντρικό σημείο και σε άλλες προσεγγίσεις της χαρισματικής ηγεσίας, όπως αυτή των Bennis and Nanus³⁰, αλλά και του Conger,³¹ ο οποίος διέκρινε τέσσερις στρατηγικές ή στάδια στη δράση της χαρισματικής ηγεσίας:

- 1. τη διαμόρφωση ενός οράματος** που ανταποκρίνεται στις συνθήκες και τις ανάγκες, όπου γίνεται μία εκτίμηση των δυνάμεων και των αδυναμιών του οργανισμού καθώς επίσης και των ευκαιριών και απειλών που εγκυμονεί γι' αυτόν το εξωτερικό του περιβάλλον. Όλα αυτά μεταφράζονται σε προϊόντα, υπηρεσίες και ριζικές αλλαγές, με βασικό χαρακτηριστικό την επίδειξη ευαισθησίας για τις ανάγκες των ενδιαφερομένων, ενώ καθορίζεται και το στρατηγικό όραμα για την επιχείρηση, το οποίο αποτελεί οδηγό για τις καθημερινές αποφάσεις και είναι δυνατόν να εστιάζει στο προϊόν-υπηρεσία, στην αλλαγή, στην κοινωνία ή στους υπαλλήλους
- 2. τη χρήση μιας ρητορικής** που εντοπίζει το απαράδεκτο της υπάρχουσας κατάστασης και την αναγκαιότητα της υλοποίησης του οράματος, όπου επιχειρείται έκφραση και επικοινωνία του οράματος ως την πιο ελκυστική εναλλακτική, τονίζεται το απαράδεκτο της κατεστημένης κατάστασης και η σημαντικότητα του καθορισθέντος οράματος, ενώ δίνεται έμφαση στην παρακίνηση των συνεργατών. Στην ορθή επικοινωνία του οράματος συμβάλλουν τα ρητορικά σχήματα, οι κατάλληλες λέξεις και η γλώσσα του σώματος.
- 3. την οικοδόμηση αμοιβαίας εμπιστοσύνης και εμπιστοσύνης στο όραμα**, όπου ο ηγέτης προσπαθεί να επιτύχει δέσμευση και να δημιουργήσει κλίμα εμπιστοσύνης, μέσω της απαραίτητης αυτοθυσίας, επιτυχιών, αντισυμβατικής συμπεριφοράς και ανάληψης προσωπικού κινδύνου.
- 4. την υποβοήθηση και την ενδυνάμωση των μελών** στην υλοποίηση του οράματος μέσα από την παραδειγματική συμπεριφορά του ηγέτη (role modeling), όπου ο ηγέτης οφείλει να δείχνει τα μέσα για την επίτευξη του οράματος, μέσω σχεδιασμού, ενδυνάμωσης των συνεργατών του, αντισυμβατικών τακτικών και δημιουργίας συστήματος ηθικών αξιών και κανόνων.

²⁹Weber, M. (1968) «Economy and Society» (trans. ed. G.Roth and C. Wittich), Bedminster Press, New York

³⁰Bennis, W. and Nanus Burt (1985) «Leaders: The strategies for taking charge», New York: Harper & Row

³¹Conger, J.A. (1989) «The charismatic leader: beyond the mystique of exceptional leadership» Jossey-Bass, San Francisco

Οραματιστική Ηγεσία

Ο Sashkin πρότεινε τη «Θεωρία Οραματικής Ηγεσίας» που φιλοδοξεί να συμπεριλάβει και τους τρεις παράγοντες διαμόρφωσης της ηγεσίας: συμπεριφορά, προσωπικά χαρακτηριστικά, και την κουλτούρα της οργάνωσης.^{32 33} Πρωταρχική ενασχόληση σύμφωνα με το Sashkin του ηγέτη που ασκεί οραματική ηγεσία θα πρέπει να είναι ο μετασχηματισμός της οργανωσιακής κουλτούρας, ώστε να αποτελεί το κατάλληλο πλαίσιο για την υλοποίηση του οράματος στο οποίο έχει προσδιορίσει ότι προσβλέπει η οργάνωση.³⁴

Το όραμα στο οποίο θα προσβλέπει η οργάνωση θα πρέπει να προσφέρει μία προοπτική του μέλλοντος, η οποία να είναι ξεκάθαρη και αποδεδειγμένα καλύτερη για τον οργανισμό και τα μέλη του. Θα πρέπει να είναι πραγματοποιήσιμο, να υποκινεί και να παρακινεί προς την επίτευξη των στόχων. Θα πρέπει να διεγείρει το πνεύμα, να δημιουργεί ενθουσιασμό και να προκαλεί τις ικανότητες και τα ταλέντα των μελών της οργάνωσης. Τα βασικά χαρακτηριστικά της οραματιστικής ηγεσίας :

Οι ηγέτες

- Επιδεικνύουν προσωπικό ενδιαφέρον, ενέργεια, ζωτικότητα και επιμονή σε βασικές αξίες. Εξασκούν ηθική ηγεσία όταν τους αποδίδεται η δύναμη και δεν διαφθείρονται όταν η εξουσία παραμένει σε αυτούς.
- Διατηρούν καλές σχέσεις, υιοθετώντας μία προσέγγιση που ενδιαφέρεται για τον άνθρωπο και συμπεριφέρεται με ζεστασιά και σεβασμό.
- Εμπνέουν για προσωπική βελτίωση των υφισταμένων δίνοντάς πίστη και ελπίδα για την επίτευξη του σκοπού.
- Καθοδηγούν το μετασχηματισμό των παλαιών μεθόδων ηγεσίας και προωθούν τη δημιουργία αντισυμβατικών παραδειγμάτων και στρατηγικών απόδοσης κινήτρων με απώτατο σκοπό να γίνει πραγματικότητα το νέο όραμα μέσω βαθιάς και ορθής συστημικής σκέψης.
- Αναπτύσσουν το ομαδικό πνεύμα και ενθαρρύνουν τις ομαδικές δραστηριότητες.³⁵ Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι μείζονος σημασίας για την αποτελεσματική ηγεσία σύμφωνα με τη θεωρία αυτή.

³²Sashkin, M. (1986) «A manager's guide to performance management, checkmate books», New Mexico

³³Sashkin, M. (1988) «The visionary leader, in Conger, J.A. and Kanungo, R.N. (Eds), Charismatic Leadership», Jossey-Bass, San Francisco, CA, 122-16

³⁴Sashkin, M. and Rosenbach, W.E. (1998) «A new vision of leadership, In Rosenbach, W.E., Taylor, R.L.», (Eds.). Contemporary issues in leadership, West view Press, Colorado

³⁵Brownell, Judi (2006) «Listening: Attitudes, Principles, And Skills»

Full Range Leadership Theory– FLRT

Η Full Range Leadership Theory (Το πλήρες φάσμα του αποτελεσματικού ηγέτη) αποτελεί εξέλιξη δύο θεωριών, της **συναλλακτικής** και της **μετασχηματιστικής ηγεσίας**³⁶ ενώ θεωρείται το πιο σύγχρονο μοντέλο ηγεσίας, αφού έχει τη δυνατότητα να εξηγήσει την πολυδιάστατη φύση της ηγεσίας και να μετρήσει εμπειρικά συμπεριφορές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να προβλέψουν της έκβαση ηγεσίας.³⁷

Ο Burns εισήγαγε την έννοια της «μετασχηματιστικής ηγεσίας» υποστηρίζοντας ότι «οι ηγέτες και τα μέλη συνδέονται με τρόπο, ώστε να εξυψώνουν ο ένας τον άλλο σε ανώτερα επίπεδα δραστηριοποίησης και ηθικής» αλλά δεν προχώρησε στην ανάπτυξη μιας πλήρους θεωρίας και αντίστοιχων τεχνικών μέτρησης.³⁸

Στη σύνδεση της ηγεσίας με τη μετασχηματιστική δράση του ηγέτη συνέβαλε καθοριστικά η εργασία του Bass, ο οποίος ανέπτυξε ένα πολυπαραγοντικό ερωτηματολόγιο μέτρησης της ηγετικής στάσης Multifactor Leadership Questionnaire, MLQ).³⁹

Ο Burns το 1978 παρουσίασε τις έννοιες της συναλλακτικής και μετασχηματιστικής ηγεσίας ως δυο αντίθετους πόλους της ίδιας διάστασης, ισχυρίστηκε δηλαδή πως ένας ηγέτης μπορεί να χαρακτηρίζεται είτε ως συναλλακτικός είτε ως μετασχηματιστικός. Αντίθετα ο Bass και οι συνεργάτες του πρότειναν ένα μοντέλο με δυο διαφορετικές αλλά ταυτόχρονα συμπληρωματικές μορφές ηγεσίας για την επιχείρηση.⁴⁰ Επομένως ο ίδιος ηγέτης μπορεί να χαρακτηρίζεται από στοιχεία της συναλλακτικής ηγεσίας και από στοιχεία της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Η πλήρης θεωρία ηγεσίας παρουσιάζει το ηγετικό στυλ ως μια πολυδιάστατη δομή που περιλαμβάνει τρεις παράγοντες συναλλακτικής

³⁶Antonakis, J. and House R. J. (2002). «Transformational and charismatic Leadership: The road ahead», US/Mountain, United States

³⁷Antonakis, 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

³⁸Burns, J. M. (1978) «Leadership». New York: Harper & Row, 63–87

³⁹Bass, B.M. (1985). «Leadership and Performance beyond Expectations», Free Press, New York, NY, 19–27

⁴⁰Avolio, B.J., Bass, B.M., Jung, D.I. (1999) «Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire». Journal of Occupational and Organizational Psychology. 72, 441-462

⁴¹Bass, B.M. (1985). «Leadership and Performance beyond Expectations», Free Press, New York, NY, 19–27

ηγεσίας, πέντε παράγοντες μετασχηματιστικής ηγεσίας, καθώς και την ηγεσία laissez-faire ή την απουσία ηγεσίας.⁴²

Συναλλακτική Ηγεσία

Η συναλλακτική ηγεσία διαφοροποιείται από τη μετασχηματιστική ηγεσία στο ότι ένας συναλλακτικός ηγέτης δεν εξατομικεύει τις ανάγκες των υφιστάμενων του, ούτε επικεντρώνεται στην προσωπική του ανάπτυξη. Όπως ο καθηγητής Karl Kuhnert ανέλυσε σε ένα από τα βιβλία του, οι συναλλακτικοί ηγέτες προωθούν τη συμμόρφωση των υφιστάμενων τους μέσα από ανταμοιβές, δηλαδή της ανταλλαγής με πράγματα αξίας, για να βελτιώσουν τις ημερήσιες διατάξεις τόσο τις δικές τους όσο και των υφιστάμενων. Ασκούν επιρροή στους υφιστάμενους έχοντας ως πρωταρχικό τους στόχο και προς το συμφέρον τους να πράττουν ό,τι θέλει αυτός. Συγκεκριμένα, οι υφιστάμενοι παρακινούνται να ακολουθούν τις υποδείξεις, τις οδηγίες και τις διαταγές του ηγέτη μέσα από διάφορες ανταμοιβές αλλά και τιμωρίες εξίσου.⁴³

Μετασχηματιστική ηγεσία

Όπως δηλώνει και το όνομά της, η μετασχηματιστική ηγεσία είναι μια διαδικασία η οποία αλλάζει και μεταμορφώνει τους ανθρώπους. Περικλείεται με συναισθήματα, αξίες, ηθικές, ιδανικά και μακροπρόθεσμους στόχους και περιλαμβάνει την αξιολόγηση των κινήτρων των υφιστάμενων, την ικανοποίηση των αναγκών τους και την αντιμετώπιση ή τη μεταχείρισή τους ως ολοκληρωμένα ανθρώπινα όντα από τους ηγέτες τους.

Η μετασχηματιστική ηγεσία περιλαμβάνει μια εξαιρετική μορφή επιρροής που παρακινεί τους υφιστάμενους να επιτύχουν περισσότερα από όσα συνήθως αναμένονται από αυτούς. Η μορφή ηγεσίας αυτή, ως μια προσέγγιση συνόλου, μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να περιγράψει ένα ευρύ φάσμα της ηγεσίας, από συγκεκριμένες προσπάθειες επιρροής των υφισταμένων σε ατομικό επίπεδο, μέχρι και σε ευρύτερες προσπάθειες επιρροής ολόκληρων οργανισμών ακόμη και αξιακών συστημάτων. Παρόλο που ο μετασχηματιστικός ηγέτης διαδραματίζει ένα κεντρικό ρόλο στην πρόκληση της αλλαγής, οι υφιστάμενοι και οι ηγέτες είναι άρρηκτα συνδεδεμένοι μεταξύ τους στη διαδικασία μετασχηματισμού.

⁴²Antonakis, 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

⁴³Kuhnert, K.W., Lewis, P. (1987) «Transactional and transformational leadership: A constructive developmental analysis». *Academy of Management Review*. 12, 648-657

Ο όρος επινοήθηκε για πρώτη φορά από τον Downton το 1973.⁴⁴ Η εμφάνιση της σαν μια σημαντική προσέγγιση στην ηγεσία, ξεκίνησε το 1978 με ένα κλασσικό έργο του πολιτικού και κοινωνιολόγου James MacGregor Burns, με τίτλο «Ηγεσία», στο οποίο σύστησε τη διάκριση μεταξύ των συναλλακτικών και των μετασχηματιστικών ηγετών. «Η μετασχηματιστική ηγεσία, ως μια διαχειριστική ικανότητα, αυξάνει το επίπεδο της ανθρώπινης συμπεριφοράς και της ηθικής φιλοδοξίας τόσο του ηγέτη όσο και του υφιστάμενου και κατά συνέπεια έχει μια μετασχηματιστική επιρροή και στους δύο».⁴⁵ Ο Burns μέσω του έργου του, προσπάθησε να συνδέσει τους δύο ρόλους, του ηγέτη και του υφιστάμενου δηλώνοντας ότι, οι ηγέτες είναι άτομα που «ανοίγουν» τα κίνητρα των υφιστάμενων τους για να υπάρξει καλύτερη εκπλήρωση των στόχων που έχουν θέσει. Για τον ίδιο, η ηγεσία θεωρείται διαφορετική από την εξουσία για το λόγο ότι, η ηγεσία είναι αδιαχώριστη από τις ανάγκες των υφιστάμενων.

Ο Bass επίσης, αναφέρει ότι η μετασχηματιστική ηγεσία αποτελείται από τέσσερις αλληλένδετους παράγοντες: **το χάρισμα ή την εξιδανικευμένη επιρροή, την εμπνευσμένη κινητοποίηση, την πνευματική διέγερση και το εξατομικευμένο ενδιαφέρον.**⁴⁶ Οι συμπεριφορές του μετασχηματιστικού ηγέτη σχετίζονται θετικά με την ικανοποίηση των εργαζόμενων, την αυτό-αναφερόμενη προσπάθεια και την απόδοση στην εργασία. Η εξιδανικευμένη επιρροή αποτελείται από δύο υπό-παράγοντες, την εξιδανικευμένη επιρροή ως αποδιδόμενη, δηλαδή αυτήν που έχει ως βάση την **απόδοση** μέσω της επιρροής και την εξιδανικευμένη επιρροή που έχει ως βάση τη **συμπεριφορά**.

Μετασχηματιστική Ηγεσία και Χάρισμα

Η επιρροή και κάποια στοιχεία του «χαρίσματος», αναγνωρίζονται όπως δήλωσε ο ειδικός στην ηγεσία σε διάφορες κουλτούρες Robert House, ως απαραίτητα για τη μετασχηματιστική ηγεσία.⁴⁷ Το «ηγετικό χάρισμα», σύμφωνα με ένα από τους πρώιμους ορισμούς που έθεσε ο κοινωνιολόγος φιλόσοφος Max Weber, ορίζεται ως: «Ένα ιδιαίτερο χαρακτηριστικό της προσωπικότητας που δίνει στον άνθρωπο υπερφυσικές ή ξεχωριστές δυνάμεις, το οποίο προορίζεται για λίγους, έχει θεϊκή καταγωγή και οδηγεί στο να αντιμετωπίζεται το άτομο ως ηγέτης».⁴⁸

⁴⁴Downton, J. V. (1973) «Rebel leadership: Commitment and charisma in a revolutionary process». New York: Free Press, 62–7

⁴⁵Burns, J. M. (1978) «Leadership». New York: Harper & Row, 63–87

⁴⁶Bass, B.M. (1985). «Leadership and Performance beyond Expectations», Free Press, New York, NY, 19–27

⁴⁷House, R.J. (1977) «A theory of charismatic leadership», In J.G. Hunt and L. L. Larson (eds.), Leadership: the cutting edge. Carbondale, IL: University Press, Southern Illinois

⁴⁸Weber, M. (1979) «The theory of social and Economic Organization», Oxford University Press, Oxford university

Σύμφωνα με το Shamir και τους συνεργάτες του, οι βασικές χαρισματικές συμπεριφορές ενός ηγέτη περιλαμβάνουν τη δημιουργία ενός ελκυστικού οράματος, την έμφαση στους ιδεολογικούς παράγοντες της εργασίας, τη μεταφορά υψηλών προσδοκιών απόδοσης, την έκφραση της εμπιστοσύνης ότι οι υφιστάμενοι μπορούν να φτάσουν τις απαιτούμενες προσδοκίες, την παρουσία αυτοπεποίθησης, την επίδειξη της υποδειγματικής συμπεριφοράς και την έμφαση στη συλλογική ατομικότητα.⁴⁹ Οι χαρισματικοί ηγέτες κατέχουν ειδικά χαρακτηριστικά προσωπικότητας ή συνδυασμό αυτών των χαρακτηριστικών και εμφανίζουν μοναδικά μοτίβα συμπεριφοράς.

Όπως έχουν δηλώσει ο Posner και οι συνεργάτες τους, οι χαρισματικοί ηγέτες είναι ισχυρά πρότυπα για τις πεποιθήσεις και τις αξίες που οι ίδιοι διακηρύσσουν.⁵⁰ Ακόμη, φαίνονται άξιοι, επικεντρώνονται σε ιδεολογικούς και ηθικούς στόχους, μεταφέρουν υψηλές προσδοκίες προς τους υφιστάμενους και επιδεικνύουν εμπιστοσύνη στην ικανότητα του υφιστάμενου να φτάσει αυτές τις προσδοκίες.⁵¹

Επίσης, ο House δήλωσε ότι οι χαρισματικοί ηγέτες τείνουν να έχουν βαθιές και ασυνήθιστες επιδράσεις στους υφιστάμενους τους.⁵² Οι συγγραφείς της σύγχρονης θεωρίας αναφέρουν ότι, το χάρισμα είναι το αποτέλεσμα των αντιλήψεων και των αποδόσεων των υφιστάμενων που επηρεάζονται από τα ακριβή χαρακτηριστικά και τη συμπεριφορά του ηγέτη, το πλαίσιο της κατάστασης, καθώς και από τις ατομικές και συλλογικές ανάγκες του υφισταμένου.⁵³ Σύμφωνα με τους Kouzes και Posner, αυτοί οι ηγέτες αναπτύσσουν σχέσεις αξιοπιστίας και εμπιστοσύνης με τους υφιστάμενους τους.⁵⁴

Επίσης, οι χαρισματικοί ηγέτες διαπρέπουν ως ασυνήθιστες ή ηρωικές φιγούρες που τείνουν να χρησιμοποιούν συναισθήματα και να αναπτύσσουν εξαρτήσεις με τους υφιστάμενους και τείνοντας παράλληλα να δρουν με αντισυμβατικούς τρόπους δίνοντας στην Ιστορία μελανά παραδείγματα ναρκισσισμού και εγωπαθούς και εγκληματικά αποτρόπαιης συμπεριφοράς. Πέρα όμως από τη σκοτεινή πλευρά της ηγεσίας και σύμφωνα με τη χαρισματική θεωρία του House, το άμεσο αποτέλεσμα της χαρισματικής ηγεσίας είναι βασισμένο σε διάφορες επιδράσεις όπως την εμπιστοσύνη του υφισταμένου στην ιδεολογία του ηγέτη, την ομοιότητα μεταξύ

⁴⁹Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993) «The motivational effects of charismatic leadership: A selfconcept based theory», 17–32

⁵⁰Posner, B. & Kouzes, J. (1987) «The leadership challenge»

⁵¹Northouse, P. (2001) «Leadership: Theory and Practice», 174–202

⁵²House, R.J. (1977) «A theory of charismatic leadership», In J.G. Hunt and L. L. Larson (eds.), Leadership: the cutting edge. Carbondale, IL: University Press, Southern Illinois

⁵³Yukl, G. A. (1998) «Leadership in organizations» (4th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 67–83

⁵⁴Kouzes, J. M. and Posner, B. Z. (1993) «Transformational leadership. The credibility factor», Healthcare Forum Journal, 36(4), pp. 16-24

των πεποιθήσεων του με αυτές του ηγέτη και την αναμφισβήτητη αποδοχή του ηγέτη. Επίσης βασίζεται στην έκφραση της στοργής προς τον ηγέτη, στην υπακοή του ακολούθου, στην ταύτιση με τον ηγέτη, στη συναισθηματική εμπλοκή στους στόχους του ηγέτη, στους αυξανόμενους στόχους για τους ακολούθους και στην αυξημένη πεποίθηση τους για την επίτευξη των στόχων. Συνεπώς με τον Weber, ο House υποστηρίζει ότι αυτές οι χαρισματικές επιδράσεις είναι πιο πιθανό να εμφανιστούν σε περιβάλλοντα στα οποία οι υφιστάμενοι νιώθουν θλίψη, λόγω αγχωτικών καταστάσεων και οι υφιστάμενοι περιμένουν από τους ηγέτες να τους απαλλάξουν από τις δυσκολίες τους.

Οι πρόσφατες θεωρίες σχετικά με το «χάρisma» δίνουν έμφαση στο βαθμό που ο ηγέτης επηρεάζει τους υφιστάμενους και το είδος της σχέσης που εμφανίζεται. Οι καθηγητές Jay Conger και Rabindra Kanungo έχουν δηλώσει ότι ανάμεσα στις πιο σημαντικές συμπεριφορές ενός χαρισματικού ηγέτη είναι ο σχηματισμός ενός καινοτόμου στρατηγικού οράματος, η επίδειξη ευαισθησίας ως προς τις ανάγκες των μελών, η εκδήλωση αντισυμβατικής συμπεριφοράς, η λήψη προσωπικών ρίσκων και η επίδειξη ευαισθησίας προς το περιβάλλον.⁵⁵

Η χαρισματική ηγεσία διαφοροποιείται όμως από τη μετασχηματιστική ηγεσία, με βάση τον ερευνητικό καθηγητή Yukl, στο ότι το χάρisma διεγείρει ισχυρά υφιστάμενα συναισθήματα και αναγνώριση, παράλληλα με μια πιθανή εξάρτηση στον ηγέτη, αλλά αυτό δεν παρακινεί απαραίτητα τους υφιστάμενους να παρακάμψουν το ενδιαφέρον για τον εαυτό τους.⁵⁶ Αντίθετα, η μετασχηματιστική προσέγγιση ενδυναμώνει τους υφιστάμενους ώστε να αλλάξουν από μόνοι τους τα κίνητρα τους μέσω της εκπαίδευσης, της καθοδήγησης και πιθανώς, αλλά όχι απαραίτητα, της επίδειξης του χαρίσματος. Ένα παράδειγμα της μετασχηματιστικής προσέγγισης, είναι το ατομικό ενδιαφέρον και ο σεβασμός για τους υφιστάμενους, για να κτιστεί μια σχέση εμπιστοσύνης, η οποία στην άκρη του φάσματος έχει χαρακτηριστεί ως «ηγεσία με αγάπη».⁵⁷

Η βασική διαφορά είναι ότι οι μετασχηματιστικοί ηγέτες εμπνέουν και παροτρύνουν τους υφιστάμενους μέσω της εκπαίδευσης και της καθοδήγησης, για να τους ενδυναμώσουν να είναι ικανοί να αποδώσουν αποτελεσματικά σε μια ανεξάρτητη βάση. Οι Bass και Avolio τονίζουν ότι η βασική αυτή διαφορά δημιουργεί μια αντίφαση με τις πιο πάνω επικρατέστερες θεωρίες της μετασχηματιστικής ηγεσίας, όπου κάποιοι θεωρούν το χάρisma ως ένα αναπόσπαστο μέρος της διαδικασίας, καθώς άλλοι συγγραφείς τονίζουν τη

⁵⁵Conger, J.A. and Kanungo, R.N. (1998) «Charismatic Leadership in Organizations», Sage, Thousand Oaks, CA, 263–29

⁵⁶Yukl, G. A. (1998) «Leadership in organizations» (4th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 67–83

⁵⁷Kouzes, J.M. (1989). «Secret to success», Executive Excellence, Vol. 6, 3-6

διαφορετικότητά τους.⁵⁸ Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες μπορούν να βρεθούν οπουδήποτε, σε οποιοδήποτε επίπεδο της κοινωνίας και των οργανισμών ενώ οι χαρισματικοί ηγέτες θεωρούνται σπάνιοι. Επιπλέον, οι απόψεις των υφιστάμενων για τους χαρισματικούς ηγέτες τείνουν να είναι διχασμένες, όπως για παράδειγμα οι σχέσεις μεταξύ του ηγέτη και του υφιστάμενου μπορεί να είναι αγάπης ή μίσους.⁵⁹

Ωστόσο και οι μετασχηματιστικοί και οι χαρισματικοί ηγέτες χρησιμοποιούν πολλές ίδιες συμπεριφορές και όπως η ιστορία δείχνει, και τα δύο ηγετικά πρότυπα έχουν αποδειχθεί πολύ αποτελεσματικά και επιτυχή, παρόλο που όπως έχει αναφερθεί πιο πάνω, υπάρχει μια σκοτεινή πλευρά της χαρισματικής ηγεσίας. Η χαρισματική φύση της μετασχηματιστικής ηγεσίας παρουσιάζει σημαντικό ρίσκο για τους οργανισμούς καθότι μπορεί να χρησιμοποιηθεί για καταστροφικούς σκοπούς.⁶⁰ Η ιστορία είναι γεμάτη παραδείγματα χαρισματικών ατόμων που χρησιμοποιούν την εξαναγκαστική εξουσία για να οδηγήσουν τους ανθρώπους στα άκρα. Γι' αυτό το λόγο, η μετασχηματιστική ηγεσία «προειδοποιεί» τα άτομα και τους οργανισμούς, για να έχουν επίγνωση πως επηρεάζονται και προς ποιες κατευθύνσεις τους ζητείται να πάνε.

Η πρόκληση του μέλλοντος για την ηγεσία

Είναι προφανές ότι η λειτουργική αναβάθμιση της οργανωτικής συμπεριφοράς συνιστά πρόκληση των καιρών μας. Συναρτάται άμεσα και έως ένα σημείο εξαρτάται καθοριστικά από την ενεργοποίηση, το δυναμισμό, τις πρωτοβουλίες που επιδεικνύουν τα ηγετικά στελέχη των δημοσίων και των ιδιωτικών οργανισμών. Το αποτέλεσμα που επιδιώκεται είναι η καλλιέργεια και ενδυνάμωση των διανοητικών και δημιουργικών δυνατοτήτων των υφισταμένων και παράλληλα τα ηγετικά στελέχη να ανταποκρίνονται και να προσαρμόζονται στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες, να προβλέπουν, να σχεδιάζουν, να προετοιμάζουν την οργανωτική

⁵⁸Bass, B.M. (1985). «Leadership and Performance beyond Expectations», Free Press, New York, NY, 19–27

⁵⁹Yukl, G. A. (1998) «Leadership in organizations» (4th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 67–83

⁶⁰Conger, J. A. (1999) «Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research». Leadership Quarterly, 145–17

μετεξέλιξη στο επιθυμητό και να εξασφαλίζουν την προσαρμογή και την ανάπτυξη του οργανισμού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ

2.1 Εισαγωγή στο Δημόσιο Τομέα

Το 1918 ο Max Weber στο μνημειώδες δοκίμιό του «Η πολιτική ως κάλεσμα και επάγγελμα» διαχώρισε τις δημόσιες λειτουργίες σε δύο κατηγορίες: σε διοικητικές και σε πολιτικές. Οι πολιτικές υπηρεσίες είναι αυτές που λαμβάνουν τις αποφάσεις και οι διοικητικές αυτές που τις εφαρμόζουν. Η Κυβέρνηση και η Δημόσια Διοίκηση είναι τα δύο βασικά μέλη της εκτελεστικής εξουσίας. Μεταξύ τους υφίσταται ιεραρχική δομή, καθώς η Κυβέρνηση αποφασίζει έχοντας την εμπιστοσύνη της Βουλής και εκφράζοντας τη λαϊκή κυριαρχία. Η Διοίκηση, με τη σειρά της, εκτελεί τις καθορισμένες αποφάσεις και πολιτικές που έχουν καταρτιστεί από την Κυβέρνηση.⁶¹

2.2 Έννοια και λειτουργία της δημόσιας διοίκησης

Το Κράτος, κατά τον Max Weber, μπορεί να οριστεί όχι με βάση το τι κάνει αλλά με βάση το ιδιαίτερο μέσο που χρησιμοποιεί για να το πράξει. Ως προς αυτό, διαφοροποιείται από τους λοιπούς κοινωνικούς θεσμούς, επειδή διαθέτει το μονοπώλιο του νόμιμου καταναγκασμού (της νομιμοποιημένης φυσικής βίας).

Η δημόσια διοίκηση, κατά τον Weber, είναι η γραφειοκρατία ως μηχανισμός συγκεκριμενοποίησης της κρατικής εξουσίας και ως δομή υλοποίησης του κρατικού καταναγκασμού. Η δημόσια διοίκηση αποτελεί γραφειοκρατική οργάνωση που επιτρέπει την, με ορθολογικό τρόπο, άσκηση πολιτικής κυριαρχίας. Η γραφειοκρατία με την έννοια της δημόσιας διοίκησης αποτελεί εργαλείο εδραίωσης της δημοκρατίας, εφόσον είναι επιφορτισμένη με την εφαρμογή των πολιτικών αποφάσεων που προκύπτουν από δημοκρατικές διαδικασίες.

Η έννοια της δημόσιας διοίκησης συνδέεται με τη φροντίδα και τη διαχείριση δημοσίων υποθέσεων, δηλαδή υποθέσεων του λαού. Η δημόσια διοίκηση πρέπει να διακρίνεται από την ιδιωτική, τόσο ως προς τα μέσα που μεταχειρίζεται, όσο και ως προς τους σκοπούς που υπηρετεί. Η ιδιωτική διοίκηση εξυπηρετεί το ιδιωτικό συμφέρον και ιδιωτικούς καθαρά σκοπούς και για να τους επιτύχει χρησιμοποιεί τη συνδιαλλαγή, δηλαδή συμβατικές μεθόδους. Αντίθετα, η δημόσια διοίκηση είναι προσανατολισμένη στην εξυπηρέτηση δημοσίων αναγκών, σκοπών δημοσίου ή γενικού συμφέροντος και εν γένει αναγκών του κοινωνικού συνόλου, ενώ για την εξυπηρέτηση των σκοπών και στόχων αυτών χρησιμοποιεί κυρίως δημόσια εξουσία και καταναγκασμό.

Η δημόσια διοίκηση με την έννοια που την περιγράψαμε αποκαλείται και κυριαρχική ή εξουσιαστική διοίκηση και βασίζεται σε κανόνες δημοσίου δικαίου,

⁶¹Μακρυδημήτρης, Α. (2001), «Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα», Σάκκουλας Αντ.

ενώ αντίθετα η ιδιωτική διοίκηση αποκαλείται συναλλακτική και λειτουργεί στο πλαίσιο της ελεύθερης αγοράς και της ιδιωτικής οικονομίας στη βάση των κανόνων του ιδιωτικού δικαίου.

Η δημόσια διοίκηση διακρίνεται από τις δύο άλλες κρατικές λειτουργίες, τη νομοθετική και τη δικαστική και ονομάζεται εκτελεστική λειτουργία.⁶² Η εκτελεστική λειτουργία αναλαμβάνει την εκτέλεση των κανόνων δικαίου στο πλαίσιο της αρχής της νομιμότητας και ασκείται από την Κυβέρνηση και από τα όργανα της δημόσιας διοίκησης.

Ωστόσο, ειδικότερα τόσο η Κυβέρνηση, όσο και η δημόσια διοίκηση εκτός από την εκτέλεση των κανόνων δικαίου, έχουν και τη δυνατότητα να θέτουν κανόνες, εκδίδοντας κανονιστικές πράξεις ύστερα από γενική, ειδική ή ειδικότερη νομοθετική εξουσιοδότηση τυπικού νόμου.⁶³ Την Κυβέρνηση την αποτελεί το Υπουργικό Συμβούλιο,⁶⁴ ενώ τη δημόσια διοίκηση την αποτελούν οι δημόσιες υπηρεσίες και τα Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου (ΝΠΔΔ), τα οποία προβλέπονται από την νομοθεσία. Η δημόσια διοίκηση υπάγεται ιεραρχικά στην Κυβέρνηση. Η Κυβέρνηση χρησιμοποιεί τη δημόσια διοίκηση για να εφαρμόζει τις πολιτικές της, καθώς και για να υλοποιήσει τις αποφάσεις τις οποίες λαμβάνει. Τα μέλη της Κυβέρνησης θέτουν τους σκοπούς της διοικητικής δράσης με βάση πολιτικούς σκοπούς και πολιτικές αξιολογήσεις, ενώ από τη δική τους πλευρά τα μέλη της δημόσιας διοίκησης υποχρεούνται να ασκούν τα καθήκοντά τους αμερόληπτα, με την αμεροληψία που συνεπάγεται η συνταγματική υποχρέωση της πολιτικής τους ουδετερότητας κατά την άσκηση των καθηκόντων τους,⁶⁵ προκειμένου να διασφαλίζεται η ίση μεταχείριση των πολιτών.

Τη δημόσια διοίκηση τη διακρίνουμε σε διοίκηση κατά το οργανικό και κατά το λειτουργικό κριτήριο. Τη δημόσια διοίκηση σύμφωνα με το οργανικό κριτήριο αποτελούν όλοι οι φορείς άσκησης δημόσιας διοίκησης που διαθέτουν τη νομική μορφή Νομικού Προσώπου Δημοσίου Δικαίου. Αντίθετα, τη δημόσια διοίκηση κατά το λειτουργικό κριτήριο αποτελούν όλα τα νομικά πρόσωπα που επιτελούν δημόσια υπηρεσία ή εξυπηρετούν το δημόσιο συμφέρον ανεξάρτητα από το αν αυτά διαθέτουν τη μορφή Νομικών Προσώπων του Δημοσίου ή του ιδιωτικού δικαίου. Δημόσια διοίκηση κατά το οργανικό κριτήριο ασκούν οι δήμοι, οι περιφερειακές αυτοδιοικήσεις και τα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα, ενώ αντίθετα διοίκηση κατά το λειτουργικό κριτήριο αποτελούν εταιρείες που διαθέτουν την μορφή ανωνύμων εταιριών του ιδιωτικού δικαίου.

Περαιτέρω, τη δημόσια διοίκηση την αποκαλούμε κυριαρχική δημόσια διοίκηση και την διακρίνουμε σε: α) περιοριστική, β) παροχική και γ) ρυθμιστική. Η περιοριστική διοίκηση είναι η παραδοσιακή κυριαρχική διοίκηση η οποία δρα μέσω του διοικητικού καταναγκασμού και της οποίας έργο είναι η τήρηση της δημόσιας

⁶²άρθρο 26 Σ

⁶³άρθρο 43 §2 Σ

⁶⁴άρθρο 81 §1 Σ

⁶⁵άρθρο 29 §3 Σ

τάξης και ασφάλειας των πολιτών, καθώς και η συλλογή των φόρων. Η παροχική διοίκηση εστιάζει στην παροχή προς τους διοικούμενους παροχών κοινωνικής σημασίας, όπως για παράδειγμα υγεία, κοινωνική πρόνοια, ενώ ρυθμιστική είναι η διοίκηση που θέτει προγράμματα και στόχους και ασκείται από την Κυβέρνηση.

Επιπλέον, συναλλακτική αποκαλούμε τη διοίκηση όταν αποσκοπεί στον προσπορισμό κέρδους υπέρ της εξυπηρέτησης σκοπών δημοσίου συμφέροντος. Στην περίπτωση αυτή, αυτή δρα σύμφωνα με το ιδιωτικό δίκαιο και νομικά είναι ισότιμη με τους ιδιώτες.

Τέλος η Δημόσια Διοίκηση οργανώνεται κάθετα και οριζόντια. Ειδικότερα:

α) Κάθετα οργανώνεται η Δημόσια Διοίκηση όταν κάθε επιμέρους κλάδος της συντάσσεται με τρόπο ιεραρχικό μεταξύ των οργάνων που τον αποτελούν, έτσι ώστε στην κορυφή της πυραμίδας να βρίσκεται το όργανο το οποίο αποφασίζει, ενώ όσο προχωρούμε προς τη βάση της, να διευρύνεται μεν ο αριθμός των διοικητικών οργάνων, να μειώνεται όμως η αποφασιστική τους αρμοδιότητα. Η κάθετη οργάνωση της δημόσιας διοίκησης συντελεί στην διευθέτηση των διοικητικών υποθέσεων με τρόπο ενιαίο και λειτουργικό.

β) Οριζόντια οργανώνεται η Δημόσια Διοίκηση όταν η διοικητική εξουσία μεταβιβάζεται κατά ειδικότητες, οι οποίες αντιστοιχούν σε συγκεκριμένες ανάγκες. Πρόκειται για καθ' ύλη, κατά αντικείμενο δηλαδή καταμερισμό των διοικητικών έργων, π.χ. Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης, Υπουργείο Εξωτερικών, Υπουργείο Παιδείας, έρευνας και θρησκευμάτων κλπ. Αυτό το σύστημα διοικητικής οργάνωσης βασίζεται στην ειδίκευση κατά αντικείμενο ή έργο.

Η δημόσια διοίκηση ως δραστηριότητα συνίσταται στη χρήση διαχειριστικών πολιτικών και δικαστικών διαδικασιών για την επίτευξη τη νομοθετικής, εκτελεστικής και δικαστικής διακυβέρνησης με σκοπό την εξασφάλιση κανόνων και υπηρεσιών χρήσιμων για το κοινωνικό σύνολο αλλά και για τη λειτουργία της.

Επιγραμματικά, η νομιμοποίηση της δημόσιας διοίκησης και της δράσης της για την ικανοποίηση του δημόσιου συμφέροντος ανάγεται στο Νόμο και διέπεται από την διπλή έννοια της αρχής της νομιμότητας, σύμφωνα με την οποία η διοίκηση αφ' ενός δρα μέσω των δυνατοτήτων που της παρέχει ο νόμος για άσκηση δημόσιας εξουσίας, αφετέρου ο νόμος οριοθετεί στενά την εξουσία της, προβλέποντας δικαιώματα και εγγυήσεις υπέρ εκείνων που υπάγονται σ' αυτήν, προκειμένου να αποτραπεί η αυθαίρετη άσκησή της.

2.3 Τα θεωρητικά πρότυπα που διέπουν τη διοίκηση των οργανισμών δημόσιου τομέα

Κύρια Μοντέλα Διοίκησης (Θεωρητικά Πρότυπα)

Η βιομηχανική επανάσταση και η ανάγκη μαζικής παραγωγής, επιβάλλει στους δημόσιους και ιδιωτικούς οργανισμούς τη βελτίωση της διοίκησης και οργάνωση της εργασίας με ιεραρχική δομή. Από την βιομηχανική επανάσταση έως σήμερα η διοικητική επιστήμη, ως μια νέα επιστήμη, εξελίσσεται συνεχώς και τα επιστημονικά στάδια τα οποία έχει εξελιχθεί, μπορούν να ταξινομηθούν σε αυτά της κλασσικής προσέγγισης, της νεοκλασσικής προσέγγισης, της ποιοτικής προσέγγισης και τέλος της σύγχρονη προσέγγιση.

Κλασσική Προσέγγιση

Η κλασσική προσέγγιση δίνει έμφαση στην ορθολογική πραγματοποίησή του έργου, στη σωστή κατανομή της εργασίας και τη χρηματική ανταμοιβή. Η εποχή που αναπτύχθηκε αυτή η θεωρία, η βιομηχανική εποχή, με τις μεγάλες βιομηχανικές μονάδες, απαιτούσε κανόνες ισχύος, όπως το σχεδιασμός των θέσεων εργασίας, τον έλεγχο της εργασίας και των εργαζομένων με εξειδίκευση, και καθορισμό προτύπων εργασίας. Από την κλασσική προσέγγιση έχουν αναπτυχθεί τρεις θεωρίες, **η θεωρία της επιστημονικής διοίκησης, η γραφειοκρατική θεωρία και η λειτουργική διοικητική θεωρία**. Η κλασσική προσέγγιση δίνει ελάχιστη προσοχή στον ανθρώπινο παράγοντα και στην ανάλυση των ατομικών χαρακτηριστικών και τις κοινωνικές σχέσεις στο χώρο εργασίας. Ο εργαζόμενος αντιμετωπίζεται ως όργανο παραγωγής, με την αποτελεσματικότητα να μετριέται μόνο ποσοτικά, τα στοιχεία υποκίνησης είναι μόνο τα οικονομικά ενώ αγνοούνται βασικές πτυχές οργανωσιακής συμπεριφοράς και κουλτούρας.

Αναλυτικότερα η κάθε θεωρητική προσέγγιση παρουσιάζεται παρακάτω.

Επιστημονική Διοίκηση

Εκφραστής της θεωρία της επιστημονικής διοίκησής, θεωρείται ο Frederick Winslow Taylor το 1911, ο οποίος παρατήρησε τη κατασπατάληση των πόρων και το μη ολοκληρωμένο έως ελλιπή προγραμματισμό και πρότεινε με τη θεωρία του, τις βασικές αρχές της επιστημονικής διοίκησης, με κύρια χαρακτηριστικά την εξειδίκευση, την κατάλληλη επιλογή και εκπαίδευση των εργατών, την εξεύρεση τρόπων αύξησης της παραγωγικότητας αυτών, τον καθορισμό τυποποιημένων μεθόδων εργασίας και ευθύνης των εργαζομένων και των προϊσταμένων τους, την οικονομία χρόνου και δυνάμεων και τέλος τη σύνδεση της παραγωγικότητας με απολαβές, κυρίως οικονομικές. Κύρια ιδέα της θεωρίας του είναι ότι, με τη σωστή οργάνωση της εργασίας, ο εργαζόμενος ενεργοποιεί δυνάμεις που τον καθιστούν περισσότερο κινητικό και παραγωγικό.⁶⁶ Ενώ οι απόψεις του Taylor, ισχύουν μέχρι τις μέρες μας, παρόλα αυτά, τότε κατηγορήθηκε ότι, η θεωρία του ήταν σε

⁶⁶ Taylor, F.W. (1911) «The Principles of Scientific Management»

αντίθεση με την ανθρώπινη φύση και υποστηρίχθηκε πως επεδίωκε οι εργάτες να συμπεριφέρονται σαν μηχανές. Τα κύρια σημεία που κατηγορήθηκε από τους επικριτές του ήταν ότι, κατά τη εφαρμογή αυτής της θεωρίας, οι εργαζόμενοι δεν επιτρέπεται να δείξουν την πρωτοτυπία τους στην εργασία. Υποστηρίζουν δε ότι, η ερμηνεία αυτή έδινε το έναυσμα στη διοίκηση για μείωση του αριθμού των εργαζομένων σε απλές μηχανοποιημένες εργασίες χωρίς πρακτικό λόγο. Η θεωρία του Taylor ήταν ολοκληρωμένη, ώστε να εντοπίσει και να καταδείξει τη σχέση της παραγωγικότητας και απόδοσης με κέρδη, με σκοπό οι περισσότεροι αποδοτικοί εργαζόμενοι να απολαμβάνουν περισσότερες απολαβές. Παρόλο του ενός και πλέον αιώνα εφαρμογής της εν λόγω θεωρίας, αυτή εφαρμόζεται ακόμη και στη σημερινή εποχή με σύγχρονες μεθόδους διαχείρισης, όταν οι επιδόσεις των εργαζομένων βρίσκονται σε συνάρτηση με την αμοιβή, τα χρηματικά κίνητρα, τα οφέλη και κυρίως με τις πλήρως αποτελεσματικές διαδικασίες διαχείρισης προσωπικού. Η θεωρία της επιστημονικής διοίκησης διαθέτει συγκεκριμένα αξιολογικά θετικά στοιχεία:

- α. Οι θέσεις εργασίας και οι μέθοδοι εργασίας, αξιολογούνται ανάλογα με το βαθμό ακρίβειας από την αναλυτική προσέγγιση για την εργασία σε έναν οργανισμό.
- β. Παρέχονται αξιόπιστες και έγκυρες πληροφορίες σχετικά με το πού πρέπει να βασίζονται οι αυξήσεις στις εργασιακές μεθόδους, λόγω της αξιολόγησης των διαδικασιών και των διεργασιών.
- γ. Δημιουργεί το κατάλληλο περιβάλλον για εργασιακές μελέτες.
- δ. Προωθεί την βελτίωση και την εξέλιξη στο χώρο εργασίας για τους εργαζόμενους.
- ε. Συμβάλλει στην μεγάλη αύξηση στην αποδοτικότητα αναπτύσσοντας τις διαδικασίες του έργου.
- στ. Μεγιστοποιεί τις κινητήριες πληρωμές και συμβάλλει στη δυνατότητα της αποζημίωσης από την παραγωγή για τους εργαζόμενους.

Γραφειοκρατική προσέγγιση

Η θεωρία αυτή προτάθηκε από τον Max Weber, και επικεντρώνεται στη στρωματοποιημένη δομή της οργάνωσης του οργανισμού, στις σχέσεις εξουσίας που διέπει τα επίπεδα των managers, τον σαφή καταμερισμό της εργασίας, την ομοιόμορφη εκτέλεση του έργου, τη στελέχωση βάσει ορισμένων καθορισμένων προσόντων, την εξειδίκευση, ως μέσο αύξησης της αποδοτικότητας, τη θέσπιση κανόνων και διαδικασιών, την αυστηρή ιεραρχία, τον συγκεντρωτισμό των αποφάσεων, τον έλεγχο, τις απρόσωπες σχέσεις και τη αξιολόγηση του έργου με βάση αντικειμενικά κριτήρια. Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, η εξουσία ενός ατόμου δύναται να απορρέει από τη θέση του και από την εφαρμογή ορθολογικών κανόνων. Ισχυρίζεται, δηλαδή, ότι η διοίκηση από τα γραφεία ή κοινώς γραφειοκρατία, είναι το πιο λογικό μέσο άσκησης του ελέγχου πάνω στους

εργαζομένους. Οι θεωρίες του περιλαμβάνουν δύο βασικά χαρακτηριστικά και αυτά είναι η **διαστρωμάτωση της εξουσίας** και το **σύστημα κανόνων**, ενώ μέσα από την ανάλυση του σχετικά με τις επιχειρήσεις, υποστηρίζει τη νομιμότητα τριών αρχών τύπου:

α. Την παραδοσιακή αρχή, σύμφωνα με την οποία η ένταξη των ανθρώπων στην αρχή αυτή είχε τις ρίζες της στο έθιμο και την παράδοση.

β. Τη χαρισματική αρχή, σύμφωνα με την οποία η έγκριση πηγάζει από την αλληλεγγύη και την εμπιστοσύνη στις ατομικές ικανότητες του ηγέτη.

γ. και τέλος την ορθολογική-νομική αρχή σύμφωνα με την οποία η έγκριση προέρχεται από το γραφείο ή το επίπεδο του ατόμου στην αρχή, καθώς η επιχείρηση περιορίζει την εξουσία του ατόμου μέσα από τις διαδικασίες και τις κατευθυντήριες γραμμές του οργανισμού.

Χαρακτηριστικά της γραφειοκρατίας θεωρούνται τα κάτωθι:

α. Υπάρχει σαφής καταμερισμός της εργασίας και της ιεραρχία εξουσίας

β. Η λειτουργία των εργαζομένων καθορίζεται από τα όρια της εξειδίκευσής τους, το επίπεδο της εξουσίας - αρχής και τις κατευθυντήριες γραμμές του οργανισμού.

γ. Η εργασία λαμβάνει χώρα με κύριο χαρακτηριστικό την τεχνική ικανότητα που λειτουργεί σε ένα στρωματοποιημένο πλαίσιο.

δ. Υπάρχει διάσταση όσο αφορά την κυριότητα της επιχείρησης και τους εργαζόμενους

ε. Η εξουσία - αρχή εφαρμόστηκε στις νόμιμες θέσεις και όχι στα άτομα που κατέχουν αυτές τις θέσεις.

Τα πλεονεκτήματα της γραφειοκρατίας:

α. Δίνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να εξελιχθούν σε μεγάλες και περίτεχνες επιχειρήσεις με το όραμα της επισημοποίησης σαφών στόχων.

β. Ανέλιξη εκείνων των στελεχών που είναι ικανοί να διαχειρίζονται, παρά εκείνων που ευνοούνται από τη διοίκηση, καθώς η απασχόληση, η προώθηση και η εξουσία εξαρτώνται μόνο από την τεχνική ικανότητα και τίθενται σε εφαρμογή από γραπτές κατευθυντήριες γραμμές και διαδικασίες .

Τα μειονεκτήματα της γραφειοκρατίας έγκεινται στα εξής:

α. Υπερβολική γραφική εργασία.

β. Οι μεγάλοι βαθμού επιχειρηματικοί στόχοι συμβάλλουν στην επίβλεψη της δημιουργικότητας και της ανθεκτικότητας των εργαζόμενων.

γ. Η αυστηρή στάση των ανώτερων διευθυντικών στελεχών, μπορεί να προκαλέσει ρυθμιζόμενες υπηρεσίες, που δεν ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πελατών.

δ. Οι αυστηρά τυποποιημένες διαδικασίες και κατευθυντήριες γραμμές δεν συνεπικουρούν στην παρακίνηση των εργαζόμενων σε μια επιχείρηση, γεγονός που συμβάλει στην καθυστέρηση στην αντιμετώπιση προβλημάτων.

ε. Η εφαρμογή της αρχής-εξουσίας, που βασίζεται στη γνώση, έχει προκαλέσει την ανάπτυξη των «εμπειρογνομόνων», του οποίου οι ιδέες και η συμπεριφορά μπορεί συχνά να εναντιωθεί σε εκείνες των άλλων γενικών διευθυντών και συντονιστών.

Λειτουργική Διοικητική Θεωρία

Η λειτουργική διοικητική θεωρία έχει εκφραστή τον Henry Fayol, ο οποίος θεωρεί τη διοίκηση ως μια διαδικασία που αποτελείται από ένα σύνολο με επιμέρους ενέργειες που μπορούν να ενταχθούν σε ορισμένες κατηγορίες που ονομάζονται λειτουργίες, όπως είναι η τεχνική, η εμπορική, η χρηματοοικονομική, η ασφάλεια και η λογιστική. Σε αυτές τις λειτουργίες εισάγει και τις εργασίες της διεύθυνσης, τις οποίες αναλύει σε εργασίες σχεδιασμού, πρόβλεψης, οργάνωσης, διεύθυνσης, συντονισμού και ελέγχου.⁶⁷ Ο Henry Fayol έδωσε τα βασικά στοιχεία και έννοιες που θα χρησιμοποιούνταν για μελλοντική έρευνα στη διοίκηση, που περιγράφονταν στις 14 αρχές του:⁶⁸

καταμερισμός εργασίας

εξουσία

πειθαρχία

ενότητα εντολής και κατεύθυνσης

υποταγή ατομικού συμφέροντος στο συλλογικό καλό

ανταμοιβή

συγκεντρωτισμός

αλυσίδα ιεραρχίας

τάξη

ισότητα

σταθερότητα στην επιλογή προσωπικού

πρωτοβουλία

ομαδικό πνεύμα

⁶⁷Μπουραντάς, Δ. «Management Θεωρητικό υπόβαθρο: Σύγχρονες πρακτικές» (2002)

⁶⁸Fayol, H. (1949) «General and Industrial Management». Translated by C. Storrs, Sir Isaac Pitman & Sons, London

Συμπεριφορικές προσεγγίσεις

Νεοκλασική Προσέγγιση

Η νεοκλασική προσέγγιση δίνει έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα και θεωρεί ότι οι άνθρωποι είναι κοινωνικά όντα και επιδιώκουν την αυτοεκπλήρωση. Πρώτοι εκφραστές αυτής της θεωρίας είναι, ο Robert Owen, ο οποίος προβληματίστηκε με τις απάνθρωπες συνθήκες εργασίας,^{69 70} ο Hugo Munsterberg, ο οποίος εξέτασε τη βιομηχανική ψυχολογία⁷¹ και η Mary Parker Follet, που υποστήριξε με θέρμη πως η μελέτη των οργανισμών μπορούσε να γίνει μέσα από εξέταση της ατομικής και ομαδικής συμπεριφοράς.⁷² Τέλος, η νεοκλασική προσέγγιση εξέτασε τα οικονομικά κίνητρα και τις φυσικές συνθήκες και πως επηρεάζουν τους εργαζόμενους στην παραγωγή έργου, τους ψυχολογικούς παράγοντες, άλλους παράγοντες όπως η ατμόσφαιρα ομάδας, η συμμετοχική επίβλεψη, καθώς επίσης και κάποια πράγματα που ικανοποιούσαν μέρος εργαζομένων και δεν ικανοποιούσαν άλλους.

Θεωρία των ανθρώπινων αναγκών

Ο Maslow ανέπτυξε τη θεωρία ιεράρχησης των αναγκών, σύμφωνα με την οποία η προσπάθεια του ανθρώπου για ικανοποίηση των αναγκών είναι αέναη. Αυτά που επιθυμεί εξαρτώνται από αυτά που ήδη έχει. Η δύναμη παρακίνησης των αναγκών είναι αντιστρόφως ανάλογη του βαθμού ικανοποίησής της. Οι ανάγκες δεν εξαφανίζονται, απλά διαφοροποιείται η παρακινητική τους δύναμη. Οι ανθρώπινες ανάγκες είναι ιεραρχικά δομημένες και μπορούν να απεικονιστούν σε μια πυραμίδα στην κορυφή της οποίας βρίσκονται οι ανάγκες αυτοπραγμάτωσης, αμέσως πιο κάτω, οι ανάγκες για αφοσίωση, εκτίμηση από άλλους, ανάγκη για σεβασμό, δόξα, αναγνώριση, ανάγκη για αυτοεκτίμηση και προσωπική αίσθηση αξίας υπεροχής, κοινωνικές ανάγκες, ανάγκη για αγάπη, τρυφερότητα, αίσθηση ότι ανήκει σε μια ομάδα ανθρώπων, ανάγκες ασφαλείας, προστασία, σταθερότητα και τέλος ανάγκες φυσιολογίας, βιολογική επιβίωση για φαγητό νερό και ευημερία.⁷³

⁶⁹"The lowest stage of humanity is experienced when the individual must labour for a small pittance of wages from others". (From a Paper Dedicated to the Governments of Great Britain, Austria, Russia, France, Prussia and the United States of America, London 1841)

⁷⁰"Eight hours' daily labour is enough for any human being, and under proper arrangements sufficient to afford an ample supply of food, raiment and shelter, or the necessaries and comforts of life, and for the remainder of his time, every person is entitled to education, recreation and sleep". (From the Foundation Axioms of Owen's "Society for Promoting National Regeneration", 1833)

⁷¹Psychology and Industrial Efficiency 1913 - Business Psychology 1915

⁷²The New State (1918)

⁷³Maslow, A. H. (1954) «Motivation and personality», 9–25



Η εξέλιξη της κίνησης των ανθρώπινων σχέσεων, που είναι γνωστή ως επιστήμη της συμπεριφοράς, εξέτασε το θέμα της ανθρώπινης υποκίνησης από διαφορετική σκοπιά.⁷⁴ Εκφραστές της θεωρίας αυτής είναι ο Mayo και ο McGregor⁷⁵ οι οποίοι παρουσίασαν δύο διαφορετικές θεωρίες για την οργάνωση.⁷⁶ Τη θεωρία X και τη Θεωρία Ψ, οι οποίες στηρίζονται σε υποθέσεις σχετικά με την ανθρώπινη φύση και υποκίνηση. Η θεωρία αυτή υποστηρίζει ότι, η λειτουργία της οργάνωσης των επιχειρήσεων βελτιστοποιείται με την εφαρμογή ψυχολογικών και κοινωνικών μεθόδων που στηρίζονται στην υποκίνηση. Έτσι σύμφωνα με τη θεωρία X, οι διοικούντες δημιουργούν καταστάσεις στις οποίες οι εργαζόμενοι γίνονται εξαρτώμενοι και απρόθυμοι, προτιμούν να καθοδηγούνται, έχουν την τάση να εργάζονται όσο το δυνατό λιγότερο, αποφεύγουν την προσπάθεια και τις ευθύνες, βάζουν την ασφάλεια πάνω απ' όλα, και υποκινούνται από το χρήμα και την απειλή και εφαρμογή της τιμωρίας. Αντίθετα, σύμφωνα με τη θεωρία Ψ, οι ηγέτες δημιουργούν καταστάσεις στις οποίες οι εργαζόμενοι ανταποκρίνονται με πρωτοβουλία ενεργειών και υψηλή απόδοση. Έτσι οι εργαζόμενοι, σύμφωνα με τα

⁷⁴Peek Sean (2020) «Human Relations Management Theory Basics» business.com

⁷⁵McGregor, D. (1960) «The human side of enterprise», McGraw Hill, New York

⁷⁶Kyle Bruce and Chris Nyland «Elton Mayo and the Deification of Human Relations» Organization Studies 2011

υποστηριζόμενα στη θεωρία Ψ αυτοελέγχονται, είναι δημιουργικοί, έχουν θέληση για εργασία, αναλαμβάνουν την ευθύνη και διαθέτουν φαντασία.

Ποσοτική Προσέγγιση

Η Ποσοτική Προσέγγιση αναπτύχθηκε στο Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο, απόρροια της εξέλιξης των μαθηματικών και της τεχνολογίας, τα οποία χρησιμοποιεί για την τεκμηρίωση των αποφάσεων που παίρνει ένας οργανισμός με την εξέταση εναλλακτικών λύσεων και την σύγκριση μεταξύ τους. Οι όροι επιχειρησιακή έρευνα και επιστήμη του μάνατζμεντ, προσδιορίζουν την ποσοτική προσέγγιση. Σύμφωνα με αυτή τη θεώρηση, όταν προκύπτει ένα πρόβλημα, αυτό αναλύεται συστηματικά, εφαρμόζοντας κατάλληλα μαθηματικά μοντέλα και γίνονται διάφοροι υπολογισμοί και τέλος προσδιορίζεται η άριστη λύση.

Έτσι δημιουργήθηκαν διάφορες τεχνικές όπως, ο γραμμικός προγραμματισμός, η διοίκηση αποθεμάτων, οι μαθηματικές προβλέψεις, η θεωρία αναμονής ή σειράς, η ανάλυση δικτύου, η προσομοίωση.

Η σύγχρονη Προσέγγιση

Η σύγχρονη διοικητική σκέψη, αναπτύχθηκε στα τέλη της δεκαετίας του 1960 και δίνει έμφαση στην αλληλεπίδραση του οργανισμού με το περιβάλλον του. Περιλαμβάνει την συστημική και ενδεχομενική θεωρία, τη διοίκηση μέσω στόχων και τη διοίκηση ολικής ποιότητας.

Συστημική Θεωρία

Η θεωρία των συστημάτων βλέπει την επιχείρηση ή έναν οργανισμό, σαν ένα ανοιχτό σύστημα το οποίο βρίσκεται σε συνεχή αλληλεπίδραση με το περιβάλλον του. Ως σύστημα λογίζεται ένας αριθμός αλληλοεξαρτώμενων μερών αποτελούμενο από ανθρώπινο δυναμικό, τεχνολογία, πληροφορίες, που αλληλοεπιδρούν και αλληλεξαρτώνται όχι μόνο μεταξύ τους, αλλά και με το περιβάλλον τους, και επιδιώκουν συνεχώς να βρίσκονται σε κατάσταση ισορροπίας. Έργο του ηγέτη είναι να διασφαλίσει ότι όλα τα μέρη του οργανισμού συντονίζονται μεταξύ τους και με το περιβάλλον τους, έτσι ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι του.

Ενδεχομενική Θεωρία

Η ενδεχομενική θεωρία ή θεωρία της εξάρτησης βασίζεται στην άποψη ότι δεν υπάρχουν παγκόσμιες συνταγές στο μάνατζμεντ. Η ενδεχομενική προσέγγιση αναπτύχθηκε από στελέχη, συμβούλους επιχειρήσεων και ερευνητές, οι οποίοι προσπάθησαν να εφαρμόσουν τις ιδέες και έννοιες των βασικών θεωριών του μάνατζμεντ σε πραγματικές καταστάσεις και υποστηρίζει ότι δεν υπάρχει ένας και μόνο τρόπος αποτελεσματικής διοίκησης, αλλά λόγω της μοναδικότητάς του οργανισμού και του περιβάλλοντός του στο οποίο δραστηριοποιείται, θα πρέπει να εξετάζει πάντα τις ειδικές συνθήκες που επικρατούν στο χώρο και το χρόνο του, και να εφαρμόζει τη βέλτιστη αρμόζουσα διοίκηση. Όταν κάποια μέθοδος που ήταν αποτελεσματική σε μια περίπτωση, αποτύγχανε σε μια άλλη, έψαχναν για την εξήγηση της αποτυχίας. Η απάντηση ήταν ότι, τα αποτελέσματα διαφέρουν, διότι

διαφέρουν οι καταστάσεις. Μια τεχνική η οποία δουλεύει σε μια κατάσταση δεν είναι δυνατόν να δουλεύει σε όλες τις καταστάσεις.

Διοίκηση Μέσω Στόχων

Η Διοίκηση με Στόχους (Management By Objectives, ή M.B.O) δίνει έμφαση στις αλληλεπιδράσεις των μελών του οργανισμού και στα ατομικά κίνητρα, υποστηρίζοντας ότι βελτιώνεται η αποτελεσματικότητα του, όταν οι εργαζόμενοι αναλάβουν αυτόνομα ευθύνες για δράση, υποστηριζόμενοι με τα κατάλληλα εργαλεία και μέσα από τους προϊσταμένους τους, θεσπίζοντας και αξιολογώντας τους δικούς τους στόχους και αποτελέσματα. Ουσιαστικά αποτελεί μια διαφορετική προσέγγιση στο σχεδιασμό έναντι της παραδοσιακής. Σε αυτό το σύστημα, οι υφιστάμενοι μιας επιχείρησης θέτουν από κοινού με τους ανώτερους τους, συγκεκριμένους στόχους, και μέσω της συνεργασίας τους πραγματοποιείται η αξιολόγηση της προόδου τους και δίνονται ανταμοιβές με βάση αυτή την πρόοδο.

Η Διοίκηση με Στόχους καταρχήν, είναι εξαρτώμενη με αυτή τη λειτουργία του σχεδιασμού και του ελέγχου, αλλά συνδέεται και με τα ζητήματα της υποκίνησης, της επικοινωνίας και της ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης. Η Διοίκηση με στόχους είναι ένα σύστημα διοίκησης, το οποίο έχει σκοπό να ελαχιστοποιήσει τους εξωτερικούς ελέγχους σε μια μονάδα ή σε ομάδες εργαζομένων και να μεγιστοποιήσει την εσωτερική δραστηριοποίηση και υποκίνηση με αυτοέλεγχο και με τον από κοινού καθορισμό στόχων, μεταξύ προϊσταμένων και υφιστάμενων. Στην εφαρμογή της MBO, η επιχείρηση εφαρμόζει ορισμένες αρχές του management οι οποίες θα δώσουν την ευκαιρία στους εργαζόμενους να αξιοποιήσουν σε μέγιστο βαθμό τις δυνατότητες και τις αρμοδιότητες του κάθε ατόμου, ενώ συνάμα θα επιδιώξουν κοινή συνισταμένη θεώρησης και προσπάθειας, θα δημιουργήσουν ομαδικό πνεύμα και θα εναρμονίσουν τους στόχους των ατόμων με τους κοινούς σκοπούς.

Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management ΔΟΠ), είναι μια νέα προσέγγιση για την αποτελεσματική ανάπτυξη ενός οργανισμού και την αύξηση της ανταγωνιστικότητάς του. Βασικός προσανατολισμός της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι η καλύτερη δυνατή ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών και η συνεχή βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών. Η ΔΟΠ, περιλαμβάνει θεμελιώδεις έννοιες όπως ο έλεγχος, η διασφάλιση της ποιότητας η πολιτική, οι στόχοι της ποιότητας και η σχέση πελάτη - προμηθευτή. Τα διοικητικά στελέχη τονίζουν την εργασία σε μακροχρόνια βάση, την ομαδική δουλειά και τον προσανατολισμό στην επιχείρηση αλλά και την ατομική συνεισφορά στο πλαίσιο της ομάδας. Τα χαρακτηριστικά της θεωρίας αυτής είναι:

- α. Φιλοσοφία μακροχρόνιας απασχόλησης του προσωπικού.
- β. Αραιές προαγωγές και περισσότερες οριζόντιες μετακινήσεις του προσωπικού
- γ. Έμφαση στο σχεδιασμό και την ανάπτυξη της σταδιοδρομίας του εργαζομένου.

δ. Συναινετική λήψη των αποφάσεων σε όλα τα επίπεδα.

ε. Ισχυρό ενδιαφέρον για τη συμμετοχή και ανάμειξη των εργαζομένων στα θέματα της επιχείρησης.

2.4 Η ηγεσία στις δημόσιες οργανώσεις

Εντός του πλαισίου του αντιπροσωπευτικού δημοκρατικού συστήματος, οι εκλεγμένοι πολιτικοί χαράζουν τις στρατηγικές επιλογές και ορίζουν τους σκοπούς που θέλουν να επιτύχουν στα διαφορετικά πεδία δημόσιας πολιτικής. Οι ηγέτες του δημοσίου τομέα είναι ο κύριος συνδετικός κρίκος μεταξύ της δημόσιας οργάνωσης και της πολιτικής ηγεσίας στη διαχείριση των κοινών ευθυνών τους, συνδράμουν τους πολιτικούς στη διαμόρφωση της πολιτικής τους μέσω της παροχής συμβουλών και είναι επίσης υπεύθυνοι για το χειρισμό των σχέσεων με τους άλλους μετόχους εξασφαλίζοντας την ικανοποίηση των αναγκών τους.

Κατά συνέπεια, πρέπει να γίνει διαχωρισμός στο πλαίσιο του δημόσιου τομέα μεταξύ του ρόλου της πολιτικής ηγεσίας και εκείνου της διοικητικής ηγεσίας. Σε σχέση με το ανθρώπινο δυναμικό, η συμπεριφορά των ηγετών μιας δημόσιας οργάνωσης, συμβάλλει στη δημιουργία σαφήνειας και ενότητας σκοπού αλλά και ενός περιβάλλοντος εντός του οποίου διαπρέπει η ίδια η οργάνωση. Η ηγεσία αποτελεί μεταξύ των άλλων και ένα κριτήριο διοικητικής βελτίωσης ευρέως αποδεκτό από όλο τον ευρωπαϊκό δημόσιο τομέα. Συγκεκριμένα, αποτελεί ένα από τα εννέα κριτήρια του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης,⁷⁷ με την εφαρμογή του οποίου κάθε δημόσια οργάνωση αξιολογεί τη δράση που αναλαμβάνει η ηγεσία της προκειμένου:

1. Να δώσει μία σαφή κατεύθυνση στην οργάνωση, αναπτύσσοντας την αποστολή, το όραμα και τις αξίες της.
2. Να αναπτύξει και να εφαρμόσει ένα σύστημα διοίκησης της οργάνωσης, της απόδοσης και της αλλαγής.
3. Να υποκινήσει και υποστηρίξει τους υπαλλήλους της και να δράσει ως πρότυπο ρόλου.
4. Να διαχειρίζεται τις σχέσεις με τους πολιτικούς και με τις άλλες ομάδες συμφερόντων ώστε να διασφαλιστούν οι κοινές ευθύνες.

⁷⁷Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (Κ.Π.Α) είναι ένα εργαλείο διοίκησης ολικής ποιότητας. Είναι αποτέλεσμα συνεργασίας των Υπουργών της Ε.Ε που είναι υπεύθυνοι για τη Δημόσια Διοίκηση. Πρόκειται για ένα πλαίσιο αυτοαξιολόγησης των δημοσίων υπηρεσιών με βάση συγκεκριμένα κριτήρια από τα οποία εξαρτώνται τα άριστα αποτελέσματα ως προς την οργανωτική απόδοση, τους πελάτες/πολίτες και την κοινωνία. Σαν κριτήρια αυτά είναι: η ηγεσία, η στρατηγική και ο προγραμματισμός, το ανθρώπινο δυναμικό, οι συνεργασίες και οι πόροι, οι διαδικασίες, τα αποτελέσματα προς τον πολίτη, τα αποτελέσματα για το ανθρώπινο δυναμικό, τα αποτελέσματα για την κοινωνία και τα κύρια αποτελέσματα επίδοσης. ΚΠΑ, Υπουργείο Εσωτερικών, Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας.

Στην ιστορική εξέλιξη του διοικητικού γίνεσθαι, η εμφάνιση της βεμπεριανής γραφειοκρατίας στην ορθολογική της εκδοχή, ταυτίστηκε με την αποτελεσματική διοίκηση επαναλαμβανόμενης φύσης κοινωνικών αναγκών και ως μορφή οργάνωσης θεωρήθηκε ικανή για τη διαχείριση γνωστών και επομένως ελεγχόμενης φύσης δημοσίων προβλημάτων.

Ο ορθολογικός σχεδιασμός και η εκπλήρωση των στόχων, μέσω της σχολαστικής προσήλωσης στους κανόνες, σε συνδυασμό με την αντικειμενικότητα, τη νομιμότητα και την εντιμότητα που διαπνέουν τη δράση της, θεωρήθηκε ότι συναρμόζουν απόλυτα με την αποστολή της δημόσιας οργάνωσης.

Ο σεβασμός στην ιεραρχία και η αναγόρευση του ελέγχου σε υπέρτατη αξία, τοποθετούνται στο επίκεντρο της λειτουργίας της οργάνωσης με στόχο την εξάλειψη κάθε μη προβλέψιμου ή υποκειμενικού στοιχείου. Η γραφειοκρατία, κατά κοινή παραδοχή αναλυτών και εμπειρογνομόνων του διοικητικού φαινομένου, σύμφωνα με τον M. Weber, σημαίνει τύπο οργάνωσης που είναι ο πλέον αποτελεσματικός για την επίτευξη επιθυμητών στόχων, ο οποίος έχει τα τυπικά χαρακτηριστικά μιας ιεραρχικής οργάνωσης.

Σήμερα ωστόσο, στον 21ο αιώνα, τίθεται το ερώτημα, εάν η γραφειοκρατία αποτελεί επαρκές οργανωτικό πρότυπο διαχείρισης των αναδυόμενων δημοσίων προβλημάτων, εντός ενός περιβάλλοντος, που κάθε άλλο παρά σταθερό και προβλέψιμο, επομένως και ελέγξιμο, μπορεί να θεωρηθεί. Όντας προορισμένη να λειτουργεί υπό σταθερές και προβλέψιμες συνθήκες, η γραφειοκρατική οργάνωση εμφανίζεται αδύναμη να προσαρμοστεί σε ένα ασταθές, ραγδαία εξελισσόμενο περιβάλλον και να ικανοποιήσει τις σύγχρονες απαιτήσεις για αύξηση της παραγωγικότητας, αποδοτική διαχείριση των πόρων και παροχή ποιοτικών δημοσίων υπηρεσιών.⁷⁸

Πριν από μερικές δεκαετίες ήταν αδιανόητη οποιαδήποτε συζήτηση αναφορικά με τη δημογραφική έκρηξη, την οικολογική υποβάθμιση, την τηλεπικοινωνιακή επανάσταση, τη δικτυακή οικονομία. Σήμερα όμως, αυτοί οι όροι σκιαγραφούν την εποχή των αλλαγών και αποτελούν εκφάνσεις του δυναμικού φαινομένου της παγκοσμιοποίησης. Η τελευταία, ως αιτία και αποτέλεσμα της αλληλεξάρτησης των κρατών, έχει επιδράσει καταλυτικά επί του τρόπου οργάνωσης αλλά και λειτουργίας του εθνικού κράτους, με άμεση πρακτική συνέπεια την αμφισβήτηση της οικονομικής του παντοδυναμίας. Ομοίως καταλυτική επίδραση ασκεί και η λειτουργία της Ευρωπαϊκής Ένωσης, η οποία έχει διαμορφώσει νέες συνθήκες και προϋποθέσεις με χαρακτηριστικότερη αυτή της διοικητικής σύγκλισης.⁷⁹ Υπό αυτές τις συνθήκες, η κεντρική πολιτική διακύβευση στην εποχή μας είναι η ουσιαστική

⁷⁸Μιχαλόπουλος, Ν. (2003):«Από τη Δημόσια Γραφειοκρατία στο Δημόσιο Management»

⁷⁹Καρκατσούλης, Π. (2004) «Το Κράτος σε Μετάβαση: από τη διοικητική μεταρρύθμιση και το νέο δημόσιο μανάτζμεντ στη διακυβέρνηση», σ. 327-329, εκδ. Ι. Σιδέρης, Αθήνα

μεταρρύθμιση του κράτους προκειμένου αυτό να καταστεί λιτό, σύγχρονο και κατά συνέπεια περισσότερο αποτελεσματικό.

Ποια όμως είναι ακριβώς η αποστολή και οι ευθύνες των ηγετών στη Δημόσια Διοίκηση προκειμένου να φτάσει στο σημείο να λειτουργεί επιτελικά και να είναι σε θέση να ανταποκρίνεται στις ανάγκες και τις νέες συνθήκες του δυναμικού περιβάλλοντος εντός του οποίου δραστηριοποιείται; Τι οφείλουν να κάνουν προκειμένου να παρακολουθούν τις εξελίξεις, να είναι ευέλικτοι και προσαρμοστικοί στις αλλαγές και τις απαιτήσεις της κοινωνίας, να απαντούν στις ανάγκες των πολιτών και να ανταποκρίνονται στις προσδοκίες τους;

Ο ανασχεδιασμός και η αναμόρφωσή της σύγχρονης Δημόσιας Διοίκησης, ο επαναπροσδιορισμός του ρόλου της, των μορφών δράσης της, του περιεχομένου και της οργάνωσης των λειτουργιών της, τίθενται σήμερα περισσότερο από ποτέ, στο επίκεντρο τόσο του πολιτικού όσο και του επιστημονικού ενδιαφέροντος. Ο λόγος για τον οποίο συμβαίνει αυτό, αφορά τόσο στη συσσώρευση πόρων, δύναμης, επιρροής και αποφασιστικής εξουσίας στον «εκτελεστικό» μηχανισμό του κράτους, σε συνδυασμό με το νευραλγικό ρόλο που αυτό διαδραματίζει στη σημερινή κοινωνικο-πολιτική πραγματικότητα, όσο και στο συνεχώς διευρυνόμενο έλλειμμα υλοποίησης. Ο καθηγητής Αντώνης Μακρυδημήτρης έχει πολύ εύστοχα χαρακτηρίσει τις δημόσιες οργανώσεις ως «συγκροτήματα υλικών πόρων και ανθρώπινων ενεργειών, που λειτουργούν ως αυτοτελείς οντότητες και αξίες που διασυνδέονται με τρόπο χαλαρό και επισφαλή προς τα αιτήματα, τις αρχές και τις προσδοκίες για την ικανοποίηση και εξυπηρέτηση των οποίων υποτίθεται ότι ιδρύθηκαν».

2.5 Η Διοίκηση στο Δημόσιο Τομέα – Τις πταίει;

Η διοικητική κακοδαιμονία της Ελλάδος οφείλεται σε πληθώρα αιτίων. Τα σημαντικότερα εξ' αυτών αφορούν:

Στον έντονο **κρατικό παρεμβατισμό**, ο οποίος διευκόλυνε σε πολύ μεγάλο βαθμό τη διόγκωση του κράτους. Η τάση αυτή κορυφώθηκε κυρίως από τα μέσα της δεκαετίας του 1970 όταν το κράτος άρχισε να παρεμβαίνει πιο έντονα στην οικονομική δραστηριότητα.

Στις **πελατειακές σχέσεις** που αναπτύχθηκαν μεταξύ κυβερνώντων και κυβερνωμένων, οι οποίες συνιστούν ένα φαινόμενο το οποίο ταλανίζει την ελληνική δημόσια διοίκηση διαρκώς από το δεύτερο ήμισυ του 19ου αιώνα, έχει δε αποδειχθεί ότι αποτελεί εντυπωσιακή δύναμη αντίστασης, δεδομένου του γεγονότος ότι οι όποιες προσπάθειες αντιμετώπισής του, οι οποίες έχουν κατά καιρούς αναληφθεί, δεν απέδωσαν τα αναμενόμενα.

Στην παράδοση του **ρουσφετιού** που αποτελεί τη βάση των πελατειακών σχέσεων, οι οποίες οδήγησαν σε αδιαφανείς και αναξιοκρατικές προσλήψεις, με αποτέλεσμα την υπερφόρτωση του διοικητικού μηχανισμού του κράτους.

Στην ίδια κατεύθυνση κινούνται, ο **απροκάλυπτος κομματισμός** που εξέθρεψε τις πελατειακές σχέσεις, με τις αθρόες προσλήψεις, χιλιάδων περιττών συνήθως υπαλλήλων, οι οποίοι πολλές φορές στερούνται ικανοτήτων, «στρατιών αγραμμάτων». Οι πελατειακές σχέσεις, περαιτέρω, προσδιορίζουν, τις περισσότερες φορές τον τρόπο εξέλιξης των δημοσίων υπαλλήλων στη διοικητική ιεραρχία, εκτρέφοντας έτσι, ακόμη περισσότερο, τα φαινόμενα αναξιοκρατίας και αδιαφάνειας, συντελώντας στη δημιουργία μιας διοίκησης που δεν έχει τη δυνατότητα να προσαρμοστεί στις γενικότερες επιταγές της εποχής και να ανταποκριθεί στο ρόλο της.

Επιπλέον, η **απουσία ελέγχου και κυρώσεων** για τις παραβιάσεις της αρχής της νομιμότητας, με παράλληλη, εν πολλοίς αδιαφορία για την τήρηση της αρχής της χρηστής διοίκησης, με συνέπεια να ανθούν τα φαινόμενα της διαφθοράς, των παράνομων συναλλαγών, της κακοδιοίκησης αλλά και η παραβίαση στοιχειωδών, πολλές φορές, δικαιωμάτων του πολίτη, έχουν συμβάλει στη έλλειψη αξιοπιστίας του διοικητικού μηχανισμού και στην απώλεια της εμπιστοσύνης του πολίτη προς αυτόν.

Ταυτόχρονα, η **ελλιπής κωδικοποίηση της ισχύουσας νομοθεσίας**, αποτελεί τροχοπέδη στις όποιες προσπάθειες βελτίωσης της αποτελεσματικότητας και της ποιότητας της Δημόσιας Διοίκησης, καθώς απαιτείται σημαντική προσπάθεια, αφενός για την καταγραφή της και αφετέρου για την εκτίμηση των πιθανών επιπτώσεων από τη μεταβολή ή κατάργηση μέρους της.⁸⁰

Η έννοια της κακής διοίκησης ή κακοδιοίκησης αναφέρεται στην κακή οργάνωση και λειτουργία της δημόσιας διοίκησης. Άμεσος αποδέκτης της κακοδιοίκησης είναι ο διοικούμενος, του οποίου τα έννομα συμφέροντα ή δικαιώματα θίγονται από νομικές ή υλικές ενέργειες ή παραλείψεις των διοικητικών οργάνων.⁸¹ Ως κακοδιοίκηση νοείται η μη σύμφωνη με τις γενικά παραδεκτές αρχές του διοικητικού δικαίου - όπως η αρχή της χρηστής διοίκησης, της επιείκειας και της καλής πίστης - λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών, που οδηγεί σε παροχή χαμηλής ποιότητας υπηρεσιών. Αποτελεί περισσότερο έναν όρο της διοικητικής πρακτικής, παρά μία έννοια με συγκεκριμένο νομικά περιεχόμενο.

Η κακοδιοίκηση δεν ταυτίζεται κατ' ανάγκη αφενός με την καταστρατήγηση της αρχής της νομιμότητας, αφετέρου με τη διαφθορά. Από τη μία πλευρά, η κακοδιοίκηση δε συνιστά παράβαση της αρχής της νομιμότητας για τους κάτωθι λόγους. Πρώτον, είθισται τα φαινόμενα κακοδιοίκησης να καλύπτονται υπό το μανδύα της τήρησης του νόμου. Η τυπολατρία συνιστά εκδήλωση κακοδιοίκησης, καθώς η υποκατάσταση του σκοπού της δημόσιας υπηρεσίας από την τήρηση των διαδικασιών και μόνο, συνιστά δυσλειτουργικό φαινόμενο, το οποίο όμως, δεν αντίκειται στην αρχή της νομιμότητας. Δεύτερον, η μη ορθή συμπεριφορά

⁸⁰Σπανού, Κ. (2000) «Διοίκηση, Πολίτες και Δημοκρατία», εκδ. Παπαζήση

⁸¹Μακροδημήτρης, Α. (1996) «Η Διοίκηση σε κρίση»

διοικητικού οργάνου στις καθημερινές συναλλαγές του με τους πολίτες ενδέχεται να μην είναι νομικά κολάσιμη, αλλά να συνιστά έκφραση κακοδιοίκησης. Ενδεικτικά, αποτυπώσεις του φαινομένου αποτελούν η υπέρ το δέον καθυστέρηση για την έκδοση διοικητικής πράξης, στις περιπτώσεις που ο νόμος προβλέπει προθεσμίες ενέργειας για τη διοίκηση, οι άσκοπες διοικητικές απαιτήσεις, οι υπερβολικές προϋποθέσεις για την έκδοση ενός πιστοποιητικού.

Από την άλλη πλευρά, η κακοδιοίκηση δεν ταυτίζεται κατ' ανάγκη με τη διαφθορά, αλλά τροφοδοτώντας ακαμψίες και παραλείψεις, είναι δυνατό να ενισχύει φαινόμενα διαφθοράς, επιτρέποντας τις αθέμιτες συναλλαγές. Ο όρος «κακοδιοίκηση» αναφέρεται στον ιδρυτικό νόμο του Συνηγόρου του Πολίτη. Στην εισαγωγή της πρώτης ετήσιας έκθεσης της Ανεξάρτητης Αρχής το 1998η κακοδιοίκηση προσεγγίζεται από την αντίθετη πλευρά ως η «καλή επίλυση» των διαφορών που ανακύπτουν ανάμεσα στα διοικητικά όργανα και τους πολίτες και τις παραμέτρους στις οποίες συγκεκριμενοποιείται η αρχή της «εύρυθμης ή αγαθής διοίκησης».

Η «εύρυθμη ή αγαθή διοίκηση» εμπεριέχει τρεις βασικούς κανόνες βέλτιστης πρακτικής της διοίκησης. Σύμφωνα με τους εν λόγω κανόνες, οι πολίτες απαιτείται να αντιμετωπίζονται κατά τρόπο προσήκοντα, δίκαιο και αμερόληπτο. Αναλύοντας τον πρώτο κανόνα, η αντιμετώπιση των πολιτών κατά προσήκοντα τρόπο μετουσιώνεται σε έγκαιρη λήψη αιτιολογημένων αποφάσεων, ορθή συμπεριφορά, όπως ορίζει το εκάστοτε ισχύον θεσμικό πλαίσιο, με σεβασμό στα δικαιώματά τους και αντιμετώπισή τους με την ανάλογη ευαισθησία, λαμβάνοντας υπόψη την ηλικία τους, την ιδιωτική τους ανάγκη και τις προσδοκίες τους.

Ακολούθως, η αντιμετώπιση των πολιτών κατά τρόπο δίκαιο επιβάλλει όμοιο χειρισμό όμοιων ή παρεμφερών περιπτώσεων, εφαρμογή της αρχής της αναλογικότητας, σύμφωνα με την οποία το επαχθές μέτρο που επιβάλλεται στο διοικούμενο με τη διοικητική πράξη πρέπει να είναι ανάλογο προς το εξυπηρετούμενο δημόσιο ή ιδιωτικό συμφέρον και αποφυγή της τυπολατρίας, η οποία μπορεί να οδηγήσει σε αδικία.

Η αντιμετώπιση των πολιτών κατά τρόπο αμερόληπτο σημαίνει τη λήψη αποφάσεων βάσει της σχετικής κείμενης νομοθεσίας και της αρχής της ίσης μεταχείρισης.⁸²

Έτσι, η κακοδιοίκηση συνδέεται με τρία είδη παραλείψεων:

- παράλειψη σεβασμού ενός κανόνα δικαίου ή μίας αρχής,
- παράλειψη σεβασμού των αρχών της χρηστής διοίκησης,

⁸²Ν. 2477/1997. Στο άρθρο 1, παρ. 1 προβλέπεται: «Συνιστάται ανεξάρτητη διοικητική αρχή που ονομάζεται "Συνηγόρος του Πολίτη" και έχει ως αποστολή τη διαμεσολάβηση μεταξύ των πολιτών και των δημοσίων υπηρεσιών, ..., για την καταπολέμηση της κακοδιοίκησης και την τήρηση της νομιμότητας...»

- παράλειψη σεβασμού των ανθρωπίνων ή θεμελιωδών δικαιωμάτων

Όλα τα παραπάνω, συνιστούν μία πραγματικότητα η οποία έχει ως πρακτική συνέπεια, το όφελος και η ποιότητα των παραγόμενων αποτελεσμάτων των δημοσίων υπηρεσιών να υπολείπονται του κόστους.

Προκειμένου η πολυπόθητη διοικητική μεταρρύθμιση να αποκτήσει σάρκα και οστά, απαιτείται σειρά ενεργειών – τομών που συνίστανται σε μία νέα μεθοδολογία, νοοτροπία και φιλοσοφία **διοίκησης** και **οργάνωσης** πέρα από τη γραφειοκρατία και το νομικισμό, την παθητικότητα και την αδράνεια. Με απλά λόγια, απαιτείται μία νέα μέθοδος και τέχνη του **διοικείν** προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι:

- Της προώθησης της ποιότητας σε όλες τις δημόσιες υπηρεσίες
- Της προώθησης της οικονομίας, της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας με στόχο τη μείωση του μεγέθους και του κόστους της δημόσιας διοίκησης.
- Της διαφάνειας και της ηθικής στη δράση του κράτους και των δημοσίων υπηρεσιών.

Εάν επιθυμούμε οι παραπάνω στόχοι να μην καταστούν ευχολόγιο και την ίδια στιγμή η Ελλάδα να καταστεί αν όχι πρωτοπόρος, τουλάχιστον όχι ουραγός των εξελίξεων, χρειάζεται ένα κράτος σύγχρονο και μία **αποτελεσματική** ηγεσία στη δημόσια διοίκηση, ικανή να εφαρμόζει με συνέπεια τις δημόσιες πολιτικές και να αντιμετωπίζει με υπευθυνότητα τα δημόσια προβλήματα.

Οι λέξεις – κλειδιά σε αυτό το νέο μετα – γραφειοκρατικό διοικητικό μοντέλο πρέπει να είναι η **αποτελεσματικότητα**, η **ευθύνη**, η **διαφάνεια**, η **αξιοπιστία**, η **ποιότητα** και η **συνέπεια**. Οι όροι αυτοί συγκροτούν το νέο κώδικα ηθικής και δεοντολογίας, τόσο στη λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών και τη λήψη των αποφάσεων, όσο και στη συμπεριφορά αλλά και την αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων. Σε αυτό το σημείο καλούνται οι Δημόσιοι λειτουργοί και οι ηγεσίες τους να διαμορφώσουν και να διαχειριστούν βάσει στρατηγικών παραμέτρων ένα περιβάλλον εργασίας περισσότερο παγκόσμιο, ανταγωνιστικό, απαιτητικό και πολλές φορές αντιφατικό και αβέβαιο.

2.6 Κρίσιμα χαρακτηριστικά της ηγετικής συμπεριφοράς

Οι ηγετικοί ρόλοι που ασκεί ο ηγέτης αποτελούν το περιεχόμενο της εν γένει συμπεριφοράς του. Αυτό όμως συνιστά τη μία διάστασή της. Η άλλη και πιο σημαντική είναι ο χαρακτήρας της. Ο καθηγητής W.Bennis⁸³ υποστηρίζει ότι η ηγεσία είναι ζήτημα χαρακτήρα. Ο χαρακτήρας της ηγετικής συμπεριφοράς του προϊστάμενου είναι καθοριστικός για την αποτελεσματικότητά του ρόλου του, πώς κερδίζει το μυαλό, την ψυχή και την καρδιά των ανθρώπων. Οι άνθρωποι συνήθως ακολουθούμε εθελοντικά και πρόθυμα κάποιον, ο οποίος μας εμπνέει, μας συγκινεί,

⁸³ Bennis, W.G. (2000) «Managing the dream: reflection on leadership and change»

κερδίζει το σεβασμό μας, την εκτίμησή μας, ακόμη και τον αμέριστο θαυμασμό μας. Όλα αυτά όμως δεν προκύπτουν μόνο από τους ρόλους που καλείται ο ηγέτης να ασκήσει ,αλλά από το χαρακτήρα της συμπεριφοράς του, που επηρεάζει άμεσα και το περιεχόμενο, την ουσία, το νόημα των πράξεων και αποφάσεών του. Για την ηγετική συμπεριφορά λοιπόν, η οποία απευθύνεται σε μεγάλο βαθμό, στην καρδιά, το μυαλό, το ήθος των ανθρώπων, ο χαρακτήρας της με τον οποίο λαμβάνει χώρα είναι καθοριστικός.

Η επίτευξη της αυθόρμητης συνεργασίας αποτελεί το πρώτιστο μέλημα του ηγέτη. Μπαίνουμε όμως όλοι στη διαδικασία να ερωτηθούμε :

- Πώς πρέπει να συμπεριφέρεται ένας ηγέτης για να επιτύχει την αυθόρμητη συνεργασία των εργαζομένων του και την προσήλωσή τους στους στόχους του οργανισμού
- Πώς μπορεί ένας ηγέτης να λαμβάνει καλές αποφάσεις
- Τι είναι τελικά οι καλές αποφάσεις
- Γιατί εργάζονται οι άνθρωποι
- Σε τι συντελεί και αποσκοπεί η εν γένει επαγγελματική δραστηριότητα
- Πώς διασφαλίζεται σε μια δημοκρατική και ευνομούμενη κοινωνία η αποδοχή του της κοινής γνώμης για το έργο του κάθε οργανισμού

Οι απαρχές της πολιτικής σκέψης στον Πλάτωνα

Στον **Πολιτικό**, έργο της ύστερης μάλλον περιόδου της συγγραφικής παραγωγής του, που συμβατικά τοποθετείται μετά την Πολιτεία, αλλά πριν από τους Νόμους, ο Πλάτων πραγματεύεται με τρόπο διαλεκτικό τρία εναλλακτικά παραδείγματα για να περιγράψει σε αναλυτικό επίπεδο τους αντίστοιχους τύπους ηγεσίας. Έτσι, ο ηγέτης μπορεί να γίνει αντιληπτός είτε ως ποιμένας είτε ως θεραπευτής είτε ως υφαντής.

Πρόκειται για τρεις μεταφορικές ιδέες που έχουν σφραγίσει έκτοτε την πολιτική σκέψη και φαντασία, ενώ έχουν αποδειχθεί χρήσιμες και για πρακτικούς σκοπούς.⁸⁴ Τα μείζονα ζητήματα δε συλλαμβάνονται επαρκώς, υπαινίσσεται ο Πλάτων, με τρόπο αφαιρετικό, δίχως παραδείγματα από την κοινή εμπειρία. Ο λόγος είναι ότι κινδυνεύει τότε η σκέψη να μείνει στο κενό, να χαθεί από την αντίληψη και τον νου. Εξάλλου, με τους παραδειγματικούς αναλυτικούς τύπους (τους ιδεότυπους), όπως έδειξε πολύ αργότερα ο Μαξ Βέμπερ, οργανώνεται όχι μόνο η αντίληψή μας για την πραγματικότητα, τις εμπειρικές καταστάσεις, που ποικίλλουν εξαιρετικά, αλλά και οι ερμηνείες που δίνουμε σε αυτές και κυρίως ο τρόπος που τις αντιμετωπίζουμε, δηλαδή η δική μας πράξη και συμπεριφορά.

⁸⁴ Μακρυδημήτρης, Α. (2008) «Τύποι ηγεσίας στον Πολιτικό του Πλάτωνος» (ΕΕΠΕ τευχ. 32)

Ο ηγέτης ως ποιμήν

Κατ' αυτή τη μεταφορική ιδέα, όπως την εκθέτει προσφέροντας τον σχετικό ορισμό στον Πολιτικό του ο Πλάτων, «θα βρούμε τον πολιτικό να μοιάζει μάλλον με βοσκό ή ποιμένα αγέλης αλόγων ή βοδιών».⁸⁵ Η μεταφορά αυτή υποδηλώνει την αξία της καθοδήγησης με ήπια μεν μέσα, αλλά αφ' υψηλού, δηλαδή από κάποιο ανώτερης τάξης που οδηγεί άλλα κατώτερα του.

Ο ηγέτης ως ιατρός – θεραπευτής

Σύμφωνα με τη δεύτερη μεταφορική ιδέα για τη σκιαγράφηση του ρόλου του πολιτικού, η οποία είναι πολύ πιο προσφιλής στον Πλάτωνα, ο πολιτικός δεν μπορεί να γίνει αντιληπτός ως ένας βοσκός ανθρώπων, αλλά μάλλον ως ένας ιατρός. Ένας θεραπευτής που ασκεί την τέχνη και προσφέρει σε αυτούς τη γνώση του, σύμφωνα με τη δική τους βούληση και επιθυμία και με την από μέρους του άσκηση της πειθούς. Έτσι, με τη συμβουλή και τη «θεραπεία» που τους προσφέρει, βοηθά να εξέλθουν από τα δεινά της ασθένειας που τους ταλαιπωρούν. Ο πολιτικός είναι «εθελούσιος, εκούσιος, συναινετικός και όχι βίαιος θεραπευτής των ανθρώπινων κοινοτήτων», σχολιάζει σχετικά ο Κ. Καστοριάδης στη δική του διεισδυτική ανάλυση του Πλατωνικού κειμένου.⁸⁶

Ο περί της υφαντικής λόγος

Σύμφωνα με την τρίτη μεταφορική ιδέα περί του Πολιτικού, αυτός θα πρέπει να γίνει αντιληπτός όχι πλέον ως ποιμένας ούτε ως ιατρός, αλλά ως υφαντής των κοινών υποθέσεων της πόλεως. Και η πολιτική τέχνη ως μια τέχνη υφαντική. Μια τέχνη και ικανότητα σύνθεσης, εναρμόνισης και συνδυασμού στοιχείων ακόμη και ετερόκλητων από τα οποία προκύπτει ένα αρμονικό σχέδιο, ένα ευπαρουσίαστο και λειτουργικό τελικό αποτέλεσμα. Αυτό που κάνει ο πολιτικός, σύμφωνα με την πολύ πιο μετριοπαθή ιδέα του υφαντή, είναι να συντονίζει και να εναρμονίζει τις διάφορες τέχνες, τα επαγγέλματα και τις δραστηριότητες στην πόλη. Το κάνει δε τούτο με τρόπο ώστε να μην απειλείται ούτε η δική τους ιδιαιτερότητα, η ξεχωριστή φύση και αξία του καθενός επιμέρους στοιχείου ή παραγωγικής δραστηριότητας, αλλά ούτε και η συνοχή και η αρμονία του όλου. Έργο του γνήσιου πολιτικού είναι, συνεπώς, η εξισορρόπηση και η στάθμιση, η συνύφανση αυτών των δύο αντιφατικών τάσεων και ορμών στην κοινωνική δομή για το κοινό καλό. Τούτο δε, θα επιτευχθεί με τον συνδυασμό της τόλμης και της σωφροσύνης.⁸⁷

Έτσι, η πολιτική τέχνη και επιστήμη, σύμφωνα με την τρίτη και πιο πρόσφορη μεταφορική ιδέα που ανευρίσκεται στο έργο του Πλάτωνος, γίνεται αντιληπτή ως μια ικανότητα **ευθυπλοκίας**. Αυτή καθιστά δυνατή τη «δημιουργία αρμονικής συνύπαρξης και συντελεί στον αμοιβαίο μετριασμό του παράτολμου και του

⁸⁵Πλάτων Πολιτικός (261d)

⁸⁶Κ. Καστοριάδης, (2001) «Ο Πολιτικός του Πλάτωνα», Επτά Σεμινάρια στην EHESS, εκδ. Πόλις, Αθήνα, σ. 95

⁸⁷«κοινωνεῖν ἥθους ἀνδρείου καὶ σώφρονος», Πολιτικός, (308 e)

διατακτικού χαρακτήρα». Η πολιτική σύνθεση, ως αρετή συνύφανσης, μπορεί να οδηγήσει στην κατάρτιση του πιο υπέροχου δημιουργήματος («μεγαλοπρεπέστατον υφασμάτων») στη δημόσια σφαίρα: ενός δημόσιου βίου δίκαιου και ευτυχισμένου, εξισορροπώντας και προάγοντας την ασφάλεια και την ελευθερία. Αλλά, εν τέλει, και στην ευδαιμονία και την ποιότητα ζωής (το ευ ζην) των πολιτών. Το έργο αυτό αποτυπώνεται καλύτερα με τη μεταφορική αντίληψη του πολιτικού ως υφαντή, την πληρέστερη από τις τρεις ιδέες ή υποδείγματα που εκθέτει στον Πολιτικό του ο Πλάτων. Όπως αναφέρεται στο χωρίο 311c που οριοθετεί και την κεντρική ιδέα του διαλόγου, τελικά ο απώτερος σκοπός της «πολιτικής πράξεως» δεν είναι παρά η «ευθυπλοκία» με βάση «το των ανδρείων και σωφρόνων ανθρώπων ήθος». Αφού σχεδιαστεί και καταρτιστεί το «μεγαλοπρεπέστατον υφασμάτων και άριστον», μέσα σε αυτό το πλέγμα των εναρμονισμένων κοινωνικοπολιτικών σχέσεων θα συνέχεται και θα ευδαιμονεί η πολιτεία: «... συνέχη τούτω τω πλέγματι, και καθ' όσον ευδαίμονι προσήκει γίνεσθαι πόλει τούτου μηδαμά μηδέν ελλείπουσα άρχη τε και επιστάτη». Το σπουδαίο έργο της προώθησης της διαφοροποίησης και της διασφάλισης του συντονισμού, ώστε να είναι κατάλληλα οργανωμένη η μεταξύ τους εξισορρόπηση και συμπληρωματικότητα, είναι η πεμπτουσία του ρόλου της πολιτικής και της ηγεσίας στο σύνολό της.⁸⁸

Η Αριστοτελική αρετή - το ρεαλιστικό μοντέλο Ηγεσίας

Για τον Αριστοτέλη ο καλός ηγέτης είναι ο «φρόνιμος». Αυτός που γνωρίζει να θέτει τους ευρύτερους σκοπούς, οι οποίοι να εμπνέουν τους ανθρώπους γύρω του, αλλά και συγχρόνως είναι αυτός που γνωρίζει και πώς να τους υλοποιεί σε μια διαρκώς μεταλλασσόμενη και απαιτητική πραγματικότητα. Η φρόνηση δεν είναι μια απλή ατομική λειτουργία, αλλά βαθιά συλλογική. Όπως όλα τα είδη, ο άνθρωπος έχει μια συγκεκριμένη φύση, η οποία όμως, σε αντίθεση με τα άλλα είδη, τον ωθεί προς ένα σκοπό, ένα **τέλος**, τον ενάρετο βίο. Η ευδαιμονία λοιπόν συνίσταται στην επαρκή ικανοποίηση όλων εκείνων των επιθυμιών που είναι απαραίτητες προκειμένου ο άνθρωπος να διάγει έναν ενάρετο βίο. Η αρετή στον Αριστοτέλη είναι η αναζήτηση της τελειότητας σε κάθε δραστηριότητα: η αρετή του ανθρώπου θα πρέπει να γίνεται η **έξις**, η συνήθεια με βάση την οποία γίνεται καλός ο άνθρωπος κι αποκτά τη δυνατότητα να εκτελέσει αποδοτικά το έργο του.⁸⁹

Υπάρχουν δύο ειδών αρετές: οι διανοητικές και οι ηθικές. Οι πρώτες μας βοηθούν να γνωρίσουμε και να αξιολογήσουμε την αλήθεια, ενώ οι δεύτερες μας βοηθούν να δρούμε σωστά σε πρακτικές καταστάσεις. Η σημαντικότερη από τις διανοητικές αρετές είναι η «φρόνησις», διότι σε σχέση με άλλες διανοητικές αρετές, η φρόνηση ασχολείται με τα «ενδεχόμενα», τα πράγματα δηλαδή που υπόκεινται σε μεταβολές και αφορά στο πώς πρέπει να συμπεριφερόμαστε σε συγκεκριμένες περιπτώσεις. Συνίσταται στην ανεπτυγμένη ικανότητα, αφενός μεν

⁸⁸«πάντα συνυφαίνουσα ορθότατα», Πολιτικός, (305 e)

⁸⁹Ηθικα Νικομάχεια (1106a 22-24)

να γνωρίζει ο καθένας τους καλούς τελικούς σκοπούς για τους ανθρώπους,⁹⁰ αφετέρου δε να υλοποιεί τους τελικούς σκοπούς σε συγκεκριμένες και μεταβαλλόμενες κάθε φορά περιστάσεις.⁹¹ Η φρόνηση είναι η πρακτική γνώση του ενάρετου ανθρώπου. Αυτή δύναται να μετατρέψει την «τέχνη», τη γνώση δηλαδή της παραγωγής σε «ευπραξία». Οι αρετές δε διαχωρίζονται, «δεν μπορούμε να είμαστε φρόνιμοι αν δεν είμαστε αγαθοί»,⁹² «η αρετή κάνει σωστό το σκοπό ενός έργου και η φρόνηση καθορίζει τα μέσα που οδηγούν στην επίτευξη του σκοπού».⁹³ Το να είναι κάποιος καλός σε κάτι εμπεριέχει απαραίτητα το σκοπό στον οποίο αποβλέπει. Ενεργεί «κατά τον ορθόν λόγον» μόνο αν εξετάζει παράλληλα τα μέσα και τον σκοπό που αυτά υπηρετούν, ο οποίος σκοπός δεν μπορεί παρά να είναι ο ενάρετος βίος.⁹⁴

Η ενάρετη δραστηριότητα θέτει τις βέβαιες προϋποθέσεις για τη δημιουργία μιας σφριγηλής κοινότητας στο εσωτερικό κάθε οργανισμού με δυναμική. Αυτή διαδικασία απαιτεί οι επικεφαλής, οι ηγέτες να θέτουν τις βάσεις για την ενάρετη δραστηριότητα με το δικό τους καλό παράδειγμα, να επιτυγχάνουν δηλαδή τον αυτοπεριορισμό και την αυτοδέσμευση και να την προκαλούν μετά και στους άλλους. Οι αρετές αποκτώνται με την έξη. Στην αρχή γνωρίζουμε μόνο **ότι** πρέπει να πράττουμε αυτό ή εκείνο, αργότερα όμως μαθαίνουμε το **διότι**, αποκτούμε τις αρετές, όταν κοινωνικοποιούμαστε σε αυτές. «Επειδή απέχουμε από τις ηδονές, γινόμαστε σώφρονες, και αφού γίνουμε σώφρονες, μπορούμε σε μεγαλύτερο αριθμό να απέχουμε από αυτές».⁹⁵ Η μέριμνα του κοινού καλού σε έναν οργανισμό είναι πρωτίστως υπόθεση του επικεφαλής του, του ανθρώπου που *ex officio* οφείλει να ενσαρκώνει τη φρόνηση.

Σύμφωνα με την Αριστοτελική θεώρηση, μια επιχείρηση, ένας οργανισμός δεν είναι ένα άθροισμα ατόμων, αλλά μια δυναμική κοινότητα, της οποίας η δράση συμβάλλει στο κοινό καλό της ομάδας ή οργανισμού, πέρα και πάνω από το ατομικό τους συμφέρον. Αυτό αποτελεί και το θεμελιώδες εσωτερικό πρόβλημα σε κάθε επιχείρηση: η διασφάλιση της αυθόρμητης συνεργασίας μεταξύ των μελών της. Οι πράξεις του ηγέτη είναι βαθύτατα συμβολικές. Αυτός ενορχηστρώνει τη συλλογική προσπάθεια, εμπνέει με το παράδειγμά του τον κοινό τόπο του οργανισμού, να υπαγάγουν όλοι το ατομικό τους συμφέρον στο κοινό καλό. Ο ηγέτης σηματοδοτεί τι είναι το σημαντικό, δίνει τον τόνο στην ενορχήστρωση, γίνεται αντικείμενο μίμησης. Όλοι όσοι καλούνται να αναλάβουν ηγετικές θέσεις ενώ κατανοούν απόλυτα τη γλώσσα και την εφαρμογή «της αλυσίδας των αξιών», αδυνατούν να καταλάβουν τη γλώσσα των συλλογικών αξιών, του συνόλου και της ηθικής αυθεντίας, χάρη στις οποίες τελικά λειτουργούν όλα τα συλλογικά μορφώματα. Ο ηγέτης ενσαρκώνει *ex officio* τις συλλογικές αξίες και μέσω της εν

⁹⁰Ηθικά Νικομάχεια (1140a 30)

⁹¹Ηθικά Νικομάχεια (1141b 14-16)

⁹²Ηθικά Νικομάχεια (1144a 37)

⁹³Ηθικά Νικομάχεια (1143b 9-10)

⁹⁴Ηθικά Νικομάχεια (1138b 25)

⁹⁵Ηθικά Νικομάχεια (1104a 33-35)

πολλούς συμβολικής λειτουργίας της θέσης του, συνεισφέρει στην προαγωγή και την προάσπιση των κοινών αξιών.⁹⁶

Με γνώμονα πάντα την Αριστοτελική ηθική και φιλοσοφία ο «ενάρετος» ηγέτης «εθίζει» τα μέλη της ομάδας του στις ηθικές αρετές, τους διδάσκει εμπράκτως και κατ' επανάληψη τις αξίες που συνέχουν τον οργανισμό. Ποτέ άλλοτε η φρόνηση δεν ήταν τόσο απαραίτητη όσο σήμερα. Σε έναν πολύπλοκα αλληλένδετο παγκοσμιοποιημένο χώρο η αριστοτελική φρόνηση και η καλλιέργειά της αποτελούν επιτακτική αναγκαιότητα. Η αναζήτηση της τελειότητας είναι μια ατέρμονη και επίπονη διαδικασία, η οποία απαιτεί όραμα. Έμπρακτη προαγωγή του κοινού καλού, ισχυρή και συνάμα εκλεπτυσμένη προσωπικότητα, αυτοπεριορισμό και εγκράτεια, με λίγα λόγια ενάρετο χαρακτήρα ηγέτη, ο οποίος με τη σειρά του θα διαμορφώνει ενάρετους εργαζομένους.

2.7 Η σύγχρονη Ηγεσία

Το Παραδοσιακό Μοντέλο Δημόσιας Διοίκησης

Η γραφειοκρατία κυριάρχησε για δεκαετίες ως ο βέλτιστος τρόπος οργάνωσης των δημοσίων υπηρεσιών. Ο ορθολογικός σχεδιασμός και η εκπλήρωση των στόχων μέσω της σχολαστικής προσήλωσης στους κανόνες, σε συνδυασμό με την αντικειμενικότητα, τη νομιμότητα και την εντιμότητα που διαπνέουν τη δράση της, θεωρήθηκε ότι συνταιριάζουν απόλυτα με την αποστολή της δημόσιας οργάνωσης. Επίσης, ο μεγάλος σεβασμός στην ιεραρχία και η αναγόρευση του ελέγχου σε ύψιστη αξία τοποθετούνται στο επίκεντρο της λειτουργίας της οργάνωσης, με στόχο την εξάλειψη κάθε μη προβλέψιμου ή υποκειμενικού στοιχείου, που ουσιαστικά σήμαινε την εξάλειψη του ανθρώπινου παράγοντα και την παραγνώριση της συμβολής του στην παραγωγική διαδικασία.

Χαρακτηριστικά Παραδοσιακού Μοντέλου:

- Η μηχανική δομή, δηλαδή η οργάνωση με βάση την αντίληψη ότι οι εργαζόμενοι πρέπει να ελέγχονται στενά και η εξουσία να συγκεντρώνεται στην κορυφή.
- Οι αυστηροί κανόνες κοινωνικού και εθιμικού δικαίου.
- Οι ιεραρχικές σχέσεις εξουσίας, όπως αυτές εμφανίζονται στα οργανογράμματα τόσο του Διοικητικού, όσο και του Δημοσιοϋπαλληλικού Κώδικα.
- Η γραφειοκρατία σε όλες τις φάσεις της δημόσιας ζωής και δραστηριότητας.
- Ο συγκεντρωτισμός, δηλαδή ο βαθμός στον οποίο η εξουσία είναι συγκεντρωμένη στα ανώτατα κλιμάκια.

⁹⁶Τσούκας, Χ. (2004) «Αν ο Αριστοτέλης ήταν Διευθύνων σύμβουλος»

- Οι στενά καθορισμένες αρμοδιότητες και αμοιβές των διοικητικών στελεχών, όπως αυτές ορίζονται από τους νόμους και τα εκάστοτε Υπουργικά ή και Προεδρικά Διατάγματα.

Προβλήματα της Δημόσια Διοίκηση-Γραφειοκρατία

Στο περιβάλλον της γραφειοκρατίας στη λειτουργία του Δημόσιου Τομέα, οι απαιτούμενες αλλαγές θέτουν υπό αναίρεση τα ίδια τα χαρακτηριστικά που κατά τη Βεμπεριανή ανάλυση δικαιολογούν την υπεροχή του συγκεκριμένου οργανωσιακού προτύπου. Ο έλεγχος μέσω τυποποιημένων διαδικασιών διολισθαίνει στο νομικισμό, στην προσήλωση στους τύπους, σε χρονοβόρες διαδικασίες και στην έλλειψη ευελιξίας. Η καθετοποίηση της ιεραρχίας, η προσθήκη περισσότερων επιπέδων και το κλειστό κύκλωμα πληροφορίας κατέστησαν την άσκηση του ιεραρχικού ελέγχου συνώνυμη της εσωστρέφειας, του συγκεντρωτισμού, της αυστηρότητας και της αδυναμίας ανατροφοδότησης.⁹⁷ Η επέκταση των κρατικών δραστηριοτήτων, η υπερφόρτωση των δημόσιων γραφειοκρατιών με όλο και περισσότερα αιτήματα των πολιτών και η ανάγκη αντιμετώπισης σύνθετων και απρόβλεπτων δημόσιων ζητημάτων οδήγησε σε περαιτέρω διόγκωση της γραφειοκρατίας-τόσο ως προς τα άψυχα όσο και ως προς τα έμψυχα μεγέθη της- χωρίς όμως να παράγονται αντίστοιχα βελτιωμένα αποτελέσματα, γεγονός που οδήγησε στο συμπέρασμα ότι η γραφειοκρατική μεγέθυνση δεν μπορεί πλέον να συμβάλει στην αποδοτικότερη διαχείριση του δημοσίου συμφέροντος.⁹⁸ Η ύπαρξη στεγανών ανάμεσα στα τμήματα και τα ιεραρχικά επίπεδα και οι δύσκαμπτες διαδικασίες δυσχεραίνουν την επικοινωνία, η οποία αδυνατεί να ανταπεξέλθει στην ταχεία ανατροφοδότηση νέων ιδεών και γνώσης.⁹⁹

Συνεπεία όλων των παραπάνω, η δημόσια γραφειοκρατική οργάνωση κρίνεται όλο και περισσότερο ως αναχρονιστική, μη αποδοτική και αναποτελεσματική, θέτοντας υπό αμφισβήτηση τόσο την νομιμοποίηση της, η οποία εξαρτάται από την προσαρμογή της στο περιβάλλον, από την ικανότητά της να ανταποκρίνεται με νόμιμο αλλά και αποδοτικό τρόπο στις εκάστοτε κοινωνικές συνθήκες και δεν παράγεται διαδικαστικά λόγω της υποταγής της σε απρόσωπους κανόνες, όσο και την ποιότητα και αποτελεσματικότητα του κρατικού μηχανισμού εν γένει, καθώς καλείται να λειτουργήσει σε συνθήκες περιβαλλοντικής αβεβαιότητας και απρόβλεπτης εξέλιξης κοινωνικών αναγκών.¹⁰⁰ Μιλώντας για την γραφειοκρατία δε θα μπορούσαμε να μην αναφερθούμε και στο φαύλο κύκλο της γραφειοκρατίας. «Ο

⁹⁷Μακρυδημήτρης, Α. (1999γ), «Διοίκηση και Δημοκρατία: Η Δημόσια Διοίκηση στα 20 Χρόνια της Ελληνικής Δημοκρατίας», από το Διοίκηση και Κοινωνία: Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα, σ. 85-95, Θεμέλιο, Αθήνα

⁹⁸Μιχαλόπουλος, Ν. (2003):«Από τη Δημόσια Γραφειοκρατία στο Δημόσιο Management»

⁹⁹Αργυριάδης, Δ. (1998) « Για μια Δημόσια Διοίκηση που αποδίδει και επικοινωνεί με τους πολίτες»

¹⁰⁰Μιχαλόπουλος, Ν. (2003):«Από τη Δημόσια Γραφειοκρατία στο Δημόσιο Management»

φαύλος κύκλος δημιουργείται από ένα σύνολο καταστάσεων, νοοτροπιών, στάσεων και συμπεριφορών, οι οποίες δρουν και αντιδρούν η μία επί της άλλης, εις τρόπον ώστε να διατηρούν ένα οργανισμό σε μια διαρκή κατάσταση ανισορροπίας, να τον οδηγούν σε κατάσταση μόνιμης σύγκρουσης με το κοινό με το οποίο συναλλάσσεται, καθώς και σε πλήρη απομάκρυνση από την κύρια αποστολή του». ¹⁰¹ Οι συνέπειες είναι γνωστές, αδράνεια, στασιμότητα έργου, διαμαρτυρίες κοινού, χαμηλή ποιότητα παρεχομένων υπηρεσιών, μη ολοκλήρωση έργων και σχεδίων, άσκοπη κατανάλωση πόρων, η απαλοιφή των οποίων απαιτεί δραστικά μέτρα.

Η αποτελεσματικότητα της γραφειοκρατίας, ως καταλληλότερου οργανωτικού τύπου της δημόσιας υπηρεσίας, ήδη κλονίζεται από την ανάδυση του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ (New Public Management) και την υιοθέτηση νέων μεθόδων και πρακτικών διοίκησης, Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, αναδιοργάνωση των διοικητικών διαδικασιών, στρατηγικό μάνατζμεντ καινοτομίας, στρατηγικές που απειλούν την πρωτοκαθεδρία του βεμπεριανού προτύπου. Τα σημαντικότερα προβλήματα που υπάρχουν στις σχέσεις ανάμεσα στις βαθμίδες Διοίκησης είναι οι επικαλύψεις των αρμοδιοτήτων και η έλλειψη αποτελεσματικής συνεργασίας, φαινόμενα τα οποία οφείλονται στην περιχαράκωση των ρόλων κάθε επιπέδου και κάθε φορέα της Δημόσιας Διοίκησης, με τη μορφή νομικά προσδιορισμένων αρμοδιοτήτων, αγνοώντας τόσο την έννοια των λειτουργιών, όσο και τη συνοχή που πρέπει να έχουν ο σχεδιασμός, η εξειδίκευση, η εφαρμογή, η αξιολόγηση και η εποπτεία της εφαρμογής των δημοσίων πολιτικών σε εθνικό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο. Στο σύστημα αξιών που έχει εμπεδωθεί στην κοινωνία και διοίκηση, όπου οι σχέσεις των επιπέδων διοίκησης εκλαμβάνονται ως ιεραρχικές, υποτιμάται το γεγονός ότι πλέον στη σύγχρονη εποχή κυριαρχούν οι σχέσεις και η συνεργασία στο πλαίσιο της αυτονομίας.

Η αποτυχία των σύγχρονων ηγετών – η αλαζονεία στη διοίκηση

-Προβληματικά οράματα

Το όραμα για τον αλαζόνα ηγέτη αποτελεί ουσιαστικά προέκταση των ατομικών του αναγκών και εκφράζει τον αυτοθανασισμό του. Ο ηγέτης αισθάνεται υπερβολική ανάγκη για δύναμη και δόξα, ταυτόχρονα με υπερτροφική αυτοπεποίθηση, αυτοεκτίμηση και αυταρέσκεια. Η έννοια της αλαζονείας συνδέεται άρρηκτα με την έννοια του ναρκισσισμού, η οποία εκφράζει κυρίως την αίσθηση της μοναδικότητας. Ο δημιουργικός ναρκισσισμός φυσικά αφορά στην υψηλή αυτοπεποίθηση και αυτοεκτίμηση του ηγέτη, που δε χάνει όμως την επαφή με την πραγματικότητα, συμβάλλει θετικά στο έργο του, το βοηθά να θέτει υψηλούς στόχους, να εμπνέει και να συμπαρασύρει τους εργαζόμενους σε αλλαγές

¹⁰¹Φαναριώτης, Π. (2001) «Διοίκηση Δημοσίων Υπηρεσιών και Οργανισμών. Εισαγωγή στο Σύγχρονο Δημόσιο Management», Σταμούλης

για ένα καλλίτερο μέλλον. Αντίθετα ο αρνητικός ναρκισσισμός αποτελεί καταστάσεις εγωπάθειας με σημαντικές αρνητικές συνέπειες στη συμπεριφορά και τις επιδόσεις του ηγέτη. Αρχικά πολλά από τα οράματα του αλαζονικού ηγέτη είναι ουτοπικά, μη ρεαλιστικά και εφαρμόσιμα, διότι εκφράζουν την υπέρμετρη φιλοδοξία του και τις προσωπικές ανάγκες του κι όχι αυτές του συνόλου που καλείται να υπηρετήσει. Όταν αναδεικνύεται η αδυναμία υλοποίησης του οράματος, ο ηγέτης αρνείται την καλοπροαίρετη και δημιουργική κριτική, δε δέχεται τα λάθη του με αρνητικές συνέπειες στον οργανισμό.

-Χειραγώγηση των ανθρώπων

Η προβληματική ηγεσία δεν ενδιαφέρεται για τις ανάγκες των ανθρώπων της, θεωρούν ότι όλοι οι άλλοι είναι υποχρεωμένοι να τους εξυπηρετούν άκριτα κι αδιαμαρτύρητα. Αυτό επιτυγχάνεται με τη στοχευμένη χειραγώγηση, πείθουν για τη ρεαλιστικότητα του έργου, δημιουργούν την ψευδαίσθηση του ελέγχου της κατάστασης, κερδίζουν τη δέσμευση και τη διάθεση του συνόλου για την ολοκλήρωση του έργου χειραγωγώντας ακόμη και την πρόσβαση στις πληροφορίες.

-Προβληματική λήψη αποφάσεων

Ο ηγέτης δεν ακούει, δεν του αρέσουν οι συμβουλές και οι διαφωνίες, υποτιμά και αγνοεί τα όρια, τις δυσκολίες, τις ατέλειές του και συμπεριφέρεται ως ακατανίκητος. Ουσιαστικά χάνει την επαφή με την πραγματικότητα, οδηγείται σε παράτολμες αποφάσεις με καταστροφικές συνέπειες.

-Μη αποδοχή κριτικής – έλλειψη μάθησης

Συνήθως δεν προσαρμόζεται, δεν επιδιώκει τη μάθηση, θίγεται στην κριτική, αρέσκεται στις κολακειές, δεν είναι ευέλικτος και δεν προσαρμόζεται στις εξελίξεις, δε μαθαίνει από λάθη κακοδιαχείρισης του παρελθόντος, εμμένει σε παλαιότερες πρακτικές, συνήθως πεπερασμένες.

-Απολυταρχικό στυλ – ευνοιοκρατία – ανταγωνισμός

Ο αλαζόννας και παράλληλα εφησυχασμένος ηγέτης αγνοεί, παραβαίνει ,ακόμη αλλάζει τους κανόνες ώστε να συμβαδίζουν με τις ανάγκες και τις επιδιώξεις του. Ζητά τη συμμετοχή μόνο για λόγους τύπου, εμπιστεύεται, ανταμείβει και ευνοεί τους ανθρώπους που τον στηρίζουν και τον υπηρετούν. Δημιουργεί ομάδες εργαζομένων, την ξεχωριστή – ευνοούμενη και τη μη ευνοούμενη, με αρνητικές συνέπειες τον ανταγωνισμό, τη χαλάρωση των δεσμών της ομάδας και κατ' επέκταση την πλήρη αποξένωση και παροπλισμό του οργανισμού.

-Έλλειψη συναισθηματικής νοημοσύνης - αδιάφορος ηγέτης

Οι ηγέτες που πάσχουν από συναισθηματική νοημοσύνη δεν εκφράζουν τα συναισθήματά τους και δεν ενδιαφέρονται να κατανοήσουν και των άλλων. Ο συναισθηματικά απομονωμένος ηγέτης άλλοτε γίνεται σκληρός και ανταγωνιστικός κι άλλοτε είναι αδιάφορος, σχεδόν αφανής στους εργαζομένους, ερμητικά κλεισμένος στο θεσμικό «καβούκι» της θέσης του, περιχαρακωμένος, συχνά ανασφαλής, αγχώδης, ευθυνόφοβος και φυγόπονος.

-Αδυναμία αποτελεσματικής διοίκησης – αδυναμία ανάπτυξης διαδόχων

Ο αλαζόνας αλλά κι ο αδιάφορος ηγέτης συνδέονται συνήθως με την επιφανειακή επίτευξη βραχυπρόθεσμων αποτελεσμάτων, ο καθένας για τους δικούς του λόγους. Δεν ασχολούνται με τις θεμελιώδεις λειτουργίες του οργανισμού, ο ένας απορροφημένος από τη μεγάλη εικόνα του, ο άλλος θεωρώντας περιττό να αναλώνεται και να προσφέρει τα μέγιστα στον οργανισμό. Δεν ενδιαφέρονται να αναπτύξουν και να προωθήσουν νέα φερέλιδα και ικανά στελέχη, αρνούνται την εξέλιξη, δεν προωθούν τις αλλαγές, μένουν προσηλωμένοι σε πρακτικές του παρελθόντος, που τους παρέχουν ασφάλεια και εργασιακή «ησυχία»

Σε ό,τι αφορά στον εφησυχασμό, ο καθηγητής J.Kotter προσδιορίζει με σαφήνεια τις αιτίες που τον προκαλούν.¹⁰²



Η επιτυχία στην οργάνωση, τη διοίκηση και την εξέλιξη ενός οργανισμού επιτυγχάνεται με έναν ισορροπημένο και λελογισμένο αναπροσδιορισμό των δυνατοτήτων καθώς και των προοπτικών του συνόλου των εργαζομένων και του αναμενόμενου έργου. Το έργο αποτυγχάνει όταν υπάρχει εφησυχασμός, αλαζονεία, αδράνεια, εμμονή σε στερεότυπες, παγιωμένες αντιλήψεις, έλλειψη ικανοτήτων στις αλλαγές, έλλειψη διάθεσης για αλλαγές, χωρίς ξεκάθαρες στρατηγικές. Ο σύγχρονος ηγέτης, ιδιαίτερα σε γραφειοκρατικά δομημένους δημόσιους οργανισμούς, καλείται να κατανοήσει έγκαιρα τις εκάστοτε προκλήσεις του περιβάλλοντος, να απαντά σε αυτές με νέες λογικές, να προσαρμόζεται αλλά και να δημιουργεί τις εξελίξεις ακόμη και κάποιους κανόνες πάντα στα πλαίσια της νομιμότητας και της χρηστής διοίκησης. Χρειάζεται η σκέψη του να είναι

¹⁰²Kotter, J.P. (2007). «Leading Change: Why transformation efforts fail». Harvard Business Review, (January), 4-11

συστημική και να έχει ξεκάθαρα στο μυαλό του τις στρατηγικές παραμέτρους που θα πρέπει να διαμορφώσουν και να διαχειριστούν με επιτυχία ένα περιβάλλον όλο και περισσότερο παγκόσμιο, πολύπλοκο, αβέβαιο, απαιτητικό και δυστυχώς πολλές φορές αντιφατικό και ανταγωνιστικό.

Κοινός παρονομαστής στην εξέλιξη και την επιτυχή προσαρμογή είναι η αλλαγή. Στο σημερινό και πολύ περισσότερο στο αυριανό περιβάλλον του Δημόσιου Τομέα η αλλαγή εκφράζει τη βασική προϋπόθεση εξέλιξης και κοινωνικής αποδοχής και κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας. Παρότι η αλλαγή αποτελεί κύριο χαρακτηριστικό της φύσης του ανθρώπου και των ομάδων γενικότερα, οι οργανώσεις αντιμετωπίζουν σημαντικά προβλήματα σε ζητήματα αλλαγών και επαρκούς αποτελεσματικής διαχείρισής τους. Αρχικά πρέπει να αναρωτηθούμε γιατί στους περισσότερους δημόσιους οργανισμούς είναι ελάχιστα ανεπτυγμένη η κουλτούρα των αλλαγών και της συστηματικής διοίκησης. Παρά το γεγονός ότι οι θεωρίες όσο και οι τεχνολογίες των διοικητικών και οργανωσιακών αλλαγών είναι επαρκώς διαδεδομένες, δυστυχώς δεν κατανοούνται και δεν αντιμετωπίζονται με επαγγελματισμό και αποτελεσματικότητα, ούτε ως προς το περιεχόμενο και την κατεύθυνσή τους, ούτε ως προς την εγκαιρότητά τους.

Αιτίες πολλές, μεταξύ αυτών οι πιο σημαντικές:

1. Ο εφησυχασμός, η αυταρέσκεια και η αλαζονεία των εχόντων «εξουσία»
2. Η ατομική αδράνεια, η συνήθεια, η έλλειψη κινήτρων, η αίσθηση άνεσης με την καθεστηκία κατάσταση
3. Η ομαδική αδράνεια, ως σωρρευτικό αποτέλεσμα της ατομικής αδράνειας, η έλλειψη πειθαρχίας και επιμονής, ο φόβος του λάθους, ο φόβος του νέου, ο φόβος της αποτυχίας, οι αδυναμίες συναίνεσης κι η λανθασμένη αντίληψη ότι δεν είναι αναγκαίες οι αλλαγές
4. Τα στερεότυπα, που εμπεριέχονται σε νοητικά μοντέλα των ατόμων και των ομάδων τους, τα οποία φυλακίζουν και αποδυναμώνουν κάθε διαφορετικό τρόπο σκέψης και δράσης
5. Η αποτυχημένη αλλαγή, τα ασαφή οφέλη της αλλαγής και οι αρνητικές εμπειρίες από λανθασμένες απόπειρες που δυσκολεύουν την ανάληψη πρωτοβουλιών για καινοτόμες δράσεις

Ο ολοένα εντονότερος ρυθμός με τον οποίο επέρχονται οι αλλαγές στον καθημερινό τρόπο επιβίωσης, επιβάλλει, κάπως εκβιαστικά πολλές φορές, στην έγκαιρη και αποτελεσματική προσαρμογή της οργάνωσης των υπηρεσιών που προωθούν και προασπίζουν το Δημόσιο συμφέρον. Καλούνται οι διοικούντες να αποδείξουν ότι διαθέτουν ικανότητες να ηγηθούν προς μια συγκεκριμένη κατεύθυνση για ένα συγκεκριμένο σκοπό και ταυτόχρονα να φτιάξουν την ομάδα, η οποία θα τον ακολουθήσει. Ένας ηγέτης κρίνεται από την πρώτη στιγμή που αναλαμβάνει ηγετικές ευθύνες. Δεν είναι πάντα εύκολο, απαιτεί υπομονή, διορατικότητα και προγραμματισμό, άμεση και άριστη επικοινωνία με την ομάδα,

ικανότητα αξιολόγησης της ανθρώπινης ποιότητας και φυσικά αναγνώριση των ορίων του.

Επιπρόσθετα, πρέπει να ανέχεται τη διαφωνία και την αμφισβήτηση, να χαρακτηρίζεται από πολιτική και κοινωνική ωριμότητα, καθώς και να επιδιώκει τη συμβουλή των άλλων. Οφείλει να είναι υπόδειγμα επιμελούς εργασίας και να διακατέχεται από το αίσθημα του καθήκοντος. Σ' ένα κόσμο με πληθώρα πληροφοριών ο εκάστοτε ηγέτης πρέπει να μαθαίνει και να χρησιμοποιεί τη διαίσθησή του και να είναι διορατικός. Να παραβλέπει την προσωπική εξουσία και αναγνώριση και να εστιάζει στο έργο που υπηρετεί. Ο ηγέτης δε σταματάει στο σύμπτωμα, αλλά το χρησιμοποιεί σαν αφορμή για να καταδείξει τα πραγματικά αίτια που πρέπει να αντιμετωπιστούν για να εκλείψει το αρνητικό σύμπτωμα ή να εδραιωθεί το θετικό. Εφόσον βέβαια το έργο του είναι κατά βάση γραφειοκρατικό, απαιτείται πάνω απ' όλα σωστή οργάνωση και πίστη με παράλληλη την ικανότητα να εντοπίζει την ευκαιρία πίσω από την απειλή. Ο συμβιβασμός με τη μετριότητα αλλά και με σκοπιμότητες είναι τεκμήριο απουσίας ηγετικού χαρίσματος. Η ανοχή της μετριότητας προεξοφλεί το Βατερλό του κάθε ηγέτη. Εξάλλου οι ικανοί ηγέτες κάνουν τους ανθρώπους να πιστεύουν ότι είναι στην καρδιά των γεγονότων, όχι στην περιφέρεια (Warren Bennis).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.Η ΜΕΓΑΛΗ ΠΡΟΚΛΗΣΗ - ΤΟ ΝΕΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΗΓΕΤΙΚΗΣ ΔΙΑΡΘΡΩΣΗΣ – ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

3.1 Ανάπτυξη ηγετών

Η ηγετική λειτουργία αποτελεί θεμελιώδη προϋπόθεση επιτυχίας του οργανισμού, καθώς οι ηγέτες και οι δράση τους συνιστούν κρίσιμο προσδιοριστικό παράγοντα της αποτελεσματικότητας και της διαρκούς επιτυχίας των ομάδων και οργανισμών, τους οποίους καλούνται να διευθύνουν. Η άσκηση της ηγετικής συμπεριφοράς και λειτουργίας καθώς και η ανάδειξη ενός ατόμου σε ηγέτη τίθεται σε συνάρτηση τριών σημαντικών παραμέτρων.

α) Της διάθεσής του να ηγείται

β) της ικανότητάς του να ηγηθεί

γ) της ύπαρξης των ευκαιριών για άσκηση ηγεσίας στο περιβάλλον.¹⁰³

Φυσικά οι τρεις ανωτέρω παράμετροι δεν είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους, αλληλοεπηρεάζονται, αλληλοσυμπληρώνονται, αλληλοπεριχωρούνται θετικά μεταξύ τους. Παρουσιάζονται όμως και τίθενται στο προσκήνιο ζητήματα διάθεσης και ικανοτήτων, πώς δημιουργείται η διάθεση, ποιες είναι οι ικανότητες και πώς αυτές αναπτύσσονται;

Η διάθεση για άσκηση εξουσίας αποτελούν τα κίνητρα που προσδιορίζουν την επιθυμία για ανάληψη ηγετικού ρόλου. Αυτή βέβαια πηγάζει από τις δύο πολύ σημαντικές ανάγκες του ατόμου:

- την ανάγκη για αυτοεκτίμηση

- την ανάγκη για δύναμη και ανάδειξή της σε τρίτους

Άνθρωποι με ισχυρή αυτοπεποίθηση και με έντονη την ανάγκη τους για αυτοεκτίμηση αναλαμβάνουν εργασίες που εμπεριέχουν κινδύνους, ρίσκα, προκλητικές και μη συμβατικές πολλές φορές δραστηριότητες, καταδεικνύοντας ανά πάσα στιγμή ότι δε συμβιβάζονται με τις προσδοκίες των άλλων, οι οποίες κινούνται στα πλαίσια του ασφαλούς και του άνετου. Η ανάγκη για δύναμη από την άλλη συνεπάγεται τη διάθεση για επιρροή, έλεγχο στους άλλους, ένα από τα θεμελιώδη στοιχεία της ηγετικής σχέσης. Παράλληλα τα άτομα με ηγετική διάθεση ικανοποιούν τις βαθύτερες επιθυμίες – φιλοδοξίες τους για την έτερη αναγνώριση και θαυμασμό, καθώς και τη διαρκώς αναδυόμενη ανάγκη τους για επιτυχία, ολοκλήρωση και επίτευξη αποτελεσμάτων όταν αναλαμβάνουν κοινωνικούς, πολιτικούς ρόλους και καλούνται να τους υλοποιήσουν.

¹⁰³Μπουραντάς, Δ. (2002) «Management Θεωρητικό υπόβαθρο: Σύγχρονες πρακτικές»

3.2 Ηγετικές ικανότητες

Στον κατάλογο που παρατίθεται μπορούμε να αναγνωρίσουμε αρκετά θεμελιώδη, πρωταρχικά χαρακτηριστικά και ικανότητες, που συντελούν στη διαμόρφωση και εξέλιξη συγκεκριμένων ηγετικών ρόλων και λειτουργιών.

- Ηθική ,τήρηση ηθικών αρχών και αξιών
- Ρεαλισμός συνάμα με αισιοδοξία
- Φρόνηση και πολιτικός, ηθικός και τεχνοκρατικός ορθολογισμός
- Υπευθυνότητα στις επιλογές, τις πράξεις και στις συνέπειές τους
- Επιμονή και συνεχής προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων
- Πειθώ, αρμόζουσα επικοινωνία, λογικά επιχειρήματα
- Αυτοπεποίθηση, λήψη αποφάσεων χωρίς δισταγμούς
- Αυστηρότητα στη μετριοτήτα σε όλα τα επίπεδα
- Προσωπικό όραμα, ξεκάθαροι στόχοι και αξίες
- Ικανότητα αυτοελέγχου και αυτοπειθαρχίας
- Ακεραιότητα, εντιμότητα, διαφάνεια, δικαιοσύνη
- Αξιοπιστία, συνέπεια, συνοχή λόγων και έργων
- Συστημική σκέψη, συνεχής αναζήτηση ευκαιριών μάθησης και ανάπτυξης υφιστάμενων και νέων γνώσεων και δεξιοτήτων στον ίδιο και στην ομάδα του
- Οργανωσιακή δέσμευση, ειλικρινές ενδιαφέρον για τις ικανότητες και τη διαφορετικότητα των άλλων, με απώτερο στόχο τη δόμηση εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών, την απονομή δικαιοσύνης, την καινοτομία, τη νοητική ευελιξία, την ολική σκέψη, την επιτυχία του οργανισμού
- Στρατηγική σκέψη και μακροπρόθεσμος προσανατολισμός σε συνδυασμό την επιμονή, την υπομονή και την ανθεκτικότητα
- Αυτογνωσία και προσωπική ποιότητα, επαγγελματική ικανότητα, ενσυναίσθηση και συναισθηματική σταθερότητα
- Πρωτοβουλία, ευελιξία, προσαρμοστικότητα, πρόδραση, έγκαιρη προσαρμογή στα δεδομένα κάθε φορά, σωστή διαχείριση χρόνου, εστίαση σε αποτελέσματα για δράση, στο σχεδιασμό και την παρακολούθηση των στόχων που τίθενται από την ομάδα
- Συλλογικό όραμα, έμπνευση, ενθουσιασμός, κινητοποίηση, επικοινωνία, ενδυνάμωση συνεργατών, συμμετοχή, πρόκληση του υπάρχοντος συστήματος για αλλαγές και συνεχή βελτίωση
- Ανάπτυξη συνεργατών, καθοδήγηση συνεργατών, αναγνώριση και επιβράβευση
- Ακοή και αποδοχή κριτικής
- Ανάπτυξη ομαδικής συνεργασίας, διαμόρφωση κουλτούρας, ομαδική στόχευση, επικοινωνία, επιβράβευση
- Διαμόρφωση δομών εργασίας, διαδικασιών, συστημάτων
- Ενδιαφέρον και παρακολούθηση ευρύτερου οικονομικού, κοινωνικού, πολιτικού, πολιτισμικού, τεχνολογικού περιβάλλοντος, δικτύωση

- Τέλος, ακεραιότητα, το καλύτερο παράδειγμα , το οποίο συστηματικά φροντίζει ο ίδιος να δίνει στους άλλους, προσδοκώντας ή και απαιτώντας παρόμοια συμπεριφορά

Στο βιβλίο του «Πώς να Γίνεις Ηγέτης»,¹⁰⁴ ο Warren Bennis συνέταξε μία λίστα με τις διαφορές μεταξύ διοικητικών και ηγετικών ικανοτήτων, όπως εκφράζονται σε ένα πρόσωπο που απλά κατέχει μια διευθυντική θέση:

1. Διευθυντής σημαίνει διαχειριστής, ηγέτης σημαίνει καινοτόμος.
2. Ο διευθυντής μαθαίνει τους κανόνες και τους εφαρμόζει ενώ ο ηγέτης τους διαμορφώνει.
3. Ο διευθυντής φροντίζει ώστε το σύστημα και το περιβάλλον στο οποίο εμπεριέχεται να λειτουργούν σωστά ενώ ο ηγέτης τα αναπτύσσει.
4. Ο διευθυντής επικεντρώνεται στο σύστημα και τη δομή του οργανισμού που διοικεί ενώ ο ηγέτης επικεντρώνεται στο ανθρώπινο δυναμικό.
5. Ο διευθυντής ελέγχει το σύστημα ώστε να επιτύχει τους στόχους που έχουν τεθεί ενώ ο ηγέτης δημιουργεί τις παρακαταθήκες που θα οδηγήσουν στον στόχο.
6. Η οπτική του διευθυντή είναι πιο βραχυπρόθεσμη από αυτήν του ηγέτη.
7. Οι ερωτήσεις που κάνει ο διευθυντής είναι πώς και πότε ενώ αυτές που κάνει ο ηγέτης είναι τι και γιατί.
8. Ο διευθυντής ακολουθεί τους κανόνες ενώ ο ηγέτης τους διαμορφώνει.
9. Ο διευθυντής αποδέχεται την υφιστάμενη κατάσταση ενώ ο ηγέτης αντιπαραβάλλεται μαζί της.
10. Ο διευθυντής εκτελεί σωστά τις ενέργειες που πρέπει ενώ ο ηγέτης κάνει τη σωστή ενέργεια.

Οι δέκα παραπάνω διαφορές αποτυπώνουν ξεκάθαρα τις διαφορές μεταξύ διοικητικών και ηγετικών ικανοτήτων. Η κτήση ηγετικών ικανοτήτων είναι ένας πιο ευρύς όρος, η ύπαρξη της οποίας επηρεάζει τους άλλους ανθρώπους προς την επίτευξη των στόχων, ενώ ο διευθυντής χρησιμοποιεί την εξουσία που του δίνει η θέση του για να οδηγήσει τους υφισταμένους του στην επίτευξη των στόχων αυτών.

Αναμφισβήτητα, ένα βασικό και αναφαίρετο κομμάτι της λειτουργίας ενός οργανισμού αποτελούν οι διοικητικές δεξιότητες. Αυτές αποτελούν ίσως τον πιο καθοριστικό παράγοντα για το πόσο αποτελεσματική και αποδοτική θα είναι η διοικητική λειτουργία. Σύμφωνα με ένα κλασικό άρθρο του Robert L. Katz το 1974, η επιτυχία της διοίκησης ενός οργανισμού εξαρτάται κατά κύριο λόγο από την απόδοση παρά από την προσωπικότητα του διοικητικού στελέχους. Ο Katz

¹⁰⁴Bennis Warren (1989) «On becoming a leader»

αναφέρει επίσης, ότι η ικανότητα των διευθυντών να είναι αποδοτικοί είναι αποτέλεσμα των διοικητικών δεξιοτήτων τους, τις οποίες μάλιστα χωρίζει σε τρεις κατηγορίες: **Τις τεχνικές, τις επικοινωνιακές και τις δεξιότητες επιτελικής σκέψης και αντίληψης.**¹⁰⁵

- Οι **τεχνικές δεξιότητες** περιλαμβάνουν τη χρήση εξειδικευμένων γνώσεων και τεχνογνωσίας στην εκτέλεση εργασιών και έργων. Παραδείγματα αυτών των δεξιοτήτων είναι η μηχανική, ο προγραμματισμός ηλεκτρονικών υπολογιστών, και η λογιστική. Επιπλέον, οι τεχνικές δεξιότητες σχετίζονται συνήθως με «πρακτικές» εργασίας, διαδικασίες ή φυσικά αντικείμενα.

- Οι **επικοινωνιακές δεξιότητες** είναι εκείνες που χτίζουν τη συνεργασία μέσα στην ομάδα που διοικεί το εκάστοτε στέλεχος. Αυτές περιλαμβάνουν τη συνεργασία, τις συμπεριφορές και την επικοινωνία σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο, που σε συνολικό επίπεδο αποτελούν τη συνεργασία του διοικητικού στελέχους με τους ανθρώπους.

- Οι **δεξιότητες επιτελικής σκέψης και αντίληψης** περιλαμβάνουν την ικανότητα του στελέχους να βλέπει την οργάνωση ως σύνολο. Ένας διευθυντής με τέτοιου είδους δεξιότητες είναι σε θέση να κατανοήσει πώς οι διάφορες λειτουργίες του οργανισμού συμπληρώνουν η μια την άλλη, πώς η οργάνωση αλληλεπιδρά με το περιβάλλον της και πώς οι αλλαγές σε ένα μέρος του οργανισμού μπορεί να έχουν επιπτώσεις στον υπόλοιπο οργανισμό που είναι. Καθώς ένα στέλεχος κινείται από βαθμίδες διοίκησης χαμηλότερου επιπέδου σε αντίστοιχες ανώτερου επιπέδου, οι δεξιότητες επιτελικής σκέψης και αντίληψης αποκτούν μεγαλύτερη σημασία και αντίστροφα οι τεχνικές δεξιότητες γίνονται λιγότερο σημαντικές. Αυτό συμβαίνει διότι τα διοικητικά στελέχη κατά την εξέλιξή τους σε έναν οργανισμό ασχολούνται όλο και λιγότερο με εργασίες που σχετίζονται με την παραγωγική δραστηριότητα ή τεχνικούς τομείς, καθώς συμμετέχουν περισσότερο στην καθοδήγηση του οργανισμού ως σύνολο. Ωστόσο, οι επικοινωνιακές δεξιότητες είναι εξαιρετικά σημαντικές στη διοικητική λειτουργία και επομένως αποτελούν τον κοινό παρονομαστή όλων των επιπέδων διοίκησης.

Οι ηγέτες του σήμερα, στον πλέον παγκοσμιοποιημένο και πολυτάραχο κόσμο με τις αλληλένδετες οικονομίες, ενδέχεται να έχουν πάρα πολλές και ποικίλες αρμοδιότητες και ευθύνες. Οι απαιτήσεις που προκύπτουν από τα σύγχρονα επιχειρηματικά δεδομένα, οι προκλήσεις από το οικονομικό περιβάλλον αλλά και οι προκλήσεις απέναντι στον έντονο ανταγωνισμό είναι πάρα πολλές. Μια σωστή και αποτελεσματική ηγεσία απαιτεί από τον ηγέτη πολλές ικανότητες, δεξιότητες και χαρακτηριστικά. Ο ηγέτης αρχικά πρέπει να είναι προσανατολισμένος στο μέλλον και να διαθέτει προσωπική αντίληψη για τους στόχους που θέτει, οι οποίοι εκφράζουν κοινά οράματα, πιστεύω και ιδανικά. Ο ικανός ηγέτης πρέπει να κατανοεί και να προσαρμόζεται στις εξελίξεις και στις αλλαγές που συμβαίνουν στο

¹⁰⁵Katz, R. L. (1974) «Skills of an effective administrator». Harvard Business Press

οικονομικό, κοινωνικό, πολιτισμικό, τεχνολογικό και πολιτικό περιβάλλον. Οφείλει δηλαδή, να τις παρακολουθεί, να ενημερώνεται και να λαμβάνει σοβαρά υπόψη του τις απαιτήσεις που προκύπτουν, ούτως ώστε να μπορεί να δράσει σωστά στη λήψη αποφάσεων και να ανακαλύπτει νέες καινοτόμες λύσεις. Ένας αποτελεσματικός ηγέτης λοιπόν, οφείλει να βρίσκεται σε συνεχή αναζήτηση του καινούργιου, του διαφορετικού και να μη λαμβάνει τίποτα ως δεδομένο. Σαν αποτέλεσμα, η ύπαρξη και η υλοποίηση έξυπνων, ορθών και αποτελεσματικών στρατηγικών, οι οποίες προέρχονται από την αποτελεσματική ηγεσία, είναι κατά κύριο λόγο η σημαντικότερη προϋπόθεση για την επιτυχία της επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Ο ηγέτης οφείλει να κινητοποιεί τους εργαζόμενους του και να τους παρακινεί, γύρω από έναν κοινό όραμα.

Επιπλέον με το να τους μεταδίδει την ιδεολογία της ομαδικότητας, δημιουργεί ταυτόχρονα τη δύναμη συνεργασίας και ώθησης προς την επιτυχία. Με ενθουσιασμό και έμπνευση, ο χαρισματικός ηγέτης στοχεύει επίσης στη δημιουργία συναισθηματικών σχέσεων με τους συνεργάτες του αλλά και τους υφισταμένους του και καταφέρνει να κερδίζει την εμπιστοσύνη, την πίστη, τον ενθουσιασμό, τη δέσμευση και τη προσδοκία για υψηλότερες επιδόσεις. Από την άλλη, δεν παύει να ενδιαφέρεται να αναδείξει και άλλους ηγέτες, εμπνέοντας έτσι την ομάδα, με προσδοκίες και αξίες προς την επιτυχία. Ο ικανός ηγέτης επενδύει αρκετό χρόνο ώστε να σχεδιάζει και να υλοποιεί μεθόδους, τεχνικές και διάφορα εργαλεία για να μπορεί να ανταποκρίνεται με επιτυχία στις απαιτήσεις που προκύπτουν. Ωστόσο, ο ηγέτης καθημερινά πρέπει να ενεργεί με τρόπο ώστε να βοηθάει και ο ίδιος στην υλοποίηση των διάφορων εργασιών στοχεύοντας ταυτόχρονα στην ανάπτυξη ενός ομαδικού κλίματος και στη συνεργασία ανάμεσα στις διάφορες ομάδες συνεργατών του. Δηλαδή, ο αποτελεσματικός ηγέτης του σήμερα, όχι μόνο προσπαθεί να διευρύνει τον κύκλο των συνεργατών του αλλά έχει και την ικανότητα να εστιάζει σε αυτούς και να παρακολουθεί την προσφερόμενη ποιότητα εξυπηρέτησης που παρέχεται από τα άτομα της επιχείρησης, βελτιώνοντας έτσι την κατάσταση όπου χρειάζεται για ένα καλύτερο αποτέλεσμα.

Καταλήγοντας, ο ικανός και αποτελεσματικός ηγέτης, αρχικά πρέπει να στοχεύει στην προσωπική του ανάπτυξη και ανέλιξη καθώς και στην επαγγελματική του επιτυχία. Χρειάζεται να προκαλεί και να αμφισβητεί το κατεστημένο, να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες, να καινοτομεί και να έχει όραμα. Σημαντικότερο είναι να θέτει δύσκολους αλλά κατορθωτούς στόχους, να εστιάζει σε αυτούς, να έχει επιμονή για τη διεκπεραίωση τους και να είναι ικανός να καθοδηγεί και να παρακινεί την ομάδα του προς αυτούς. Η αποτελεσματική ηγεσία απαιτεί έναν ικανό ηγέτη ο οποίος αντιλαμβάνεται τις απαιτήσεις, αναγνωρίζει τους στόχους και καταβάλλει πειθαρχημένη προσπάθεια για το κοινό όραμα. Ο ηγέτης κατέχει την ικανότητα να προσαρμόζει το κατάλληλο πρότυπο ηγεσίας το οποίο ασκεί στους υφισταμένους του και τους συνεργάτες του με τους οποίους θα υλοποιήσει κάποιο έργο. Με το κατάλληλο και σωστό πρότυπο ηγεσίας, ένας ηγέτης μπορεί να παρακινήσει, να καθοδηγήσει αλλά και να κερδίσει την εμπιστοσύνη των

εργαζόμενων και συνεργατών του ώστε να εργαστούν ομαδικά και με πάθος προς το κοινό όραμα του οργανισμού έχοντας ως στόχο την επιτυχία.

Οι ηγέτες στις δημόσιες υπηρεσίες χρειάζονται τις παραπάνω ιδιότητες προκειμένου να κατευθύνουν τους συνεργάτες τους και τις μικρότερες ομάδες προς το μελλοντικό όραμα της υπηρεσίας τους με εμπνευσμένο τρόπο, να προκαλούν αλλαγές και να επιτυγχάνουν την αποτελεσματικότητα του ανθρώπινου δυναμικού. Οι στρατηγικοί στόχοι θα πρέπει να υιοθετούνται και να διαχέονται σε όλες τις κατηγορίες δημοσίων υπαλλήλων.

Η μεταρρύθμιση της οργανωτικής κουλτούρας και της διοίκησης προαπαιτεί την ανάγκη μιας ηγεσίας η οποία πεπεισμένη για την ανάγκη της αλλαγής, αναπτύσσει όραμα που το μετατρέπει σε στρατηγική με στόχους και σχέδιο για επίτευξη της αλλαγής, χωρίς αντίσταση. Απαιτούνται η συμμετοχή των υπαλλήλων σε όλα τα στάδια της αλλαγής, επαρκείς πόροι, συνεχής κατάρτιση των υπαλλήλων, θεσμοθέτηση της μεταρρύθμισης και υποστήριξη, από την νομιμοποιημένη για επιβολή μεταρρυθμίσεων, πολιτική ηγεσία. Η εκπαίδευση των υπαλλήλων με γνώμονα τον επαγγελματισμό, η ανταλλαγή πληροφοριών, η εφαρμογή βέλτιστων πρακτικών συμβάλλουν σε μια ποιοτική δημόσια διοίκηση και ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων. Απαραίτητη η ηγετική συνέχεια και σταθερότητα ως ιδιαίτερη πρόκληση στο δημόσιο τομέα. Η επιτυχία της δημόσιας διοίκησης επέρχεται μέσω ενός συνδυασμού σαφούς ηγεσίας άνωθεν και ενδυνάμωσης των κατώτερων υπαλληλικών στρωμάτων σε μακροπρόθεσμη βάση. Απαιτείται ένα συμμετοχικό περιβάλλον με συνεργασία σε όλα τα επίπεδα, όπου ενδείκνυται η αμοιβαία υποστηρικτική ατμόσφαιρα. Αναγκαία θεωρείται η έμφαση στη βελτίωση των διαδικασιών και στη διάχυση και ανταλλαγή πληροφοριών σε ολόκληρη τη δημόσια διοίκηση.

Σύμφωνα με τον Μακρυδημήτρη Α: «Ό,τι καλύτερο διαθέτει ο τόπος στο επίπεδο του ανθρώπινου δυναμικού, δίχως αποκλεισμούς και δίχως ευνοιοκρατία, πρέπει τώρα να κληθεί σε πανστρατιά. Μόνο κριτήριο και προϋπόθεση – **η αξιότης εκάστου**». Η επιστημονική κατάρτιση, η γνώση και η εμπειρία. Το ήθος και η πίστη στον τόπο. Η αφοσίωση. Γιατί η διοίκηση, όπως και η πολιτική, στις καλύτερες στιγμές της δεν είναι μόνο επάγγελμα και βιοπορισμός, αλλά αποστολή και καθήκον. Προσφορά στο κοινωνικό σύνολο και την πατρίδα».¹⁰⁶

¹⁰⁶(Μακρυδημήτρης Α.(2013) «Είναι εφικτή η αλλαγή της Διοίκησης στην Ελλάδα σήμερα; -στο «Αναδιοργάνωση της Διοίκησης και του Κράτους στη μετά το Μνημόνιο εποχή» 5ο Συνέδριο Διοικητικών Επιστημόνων, Νοέμβριος 2013 Πανεπιστήμιο Κομοτηνής σελ 185

3.3 Μοντέλο επιτυχημένης ηγεσίας

Η μεγάλη εικόνα του διαρκώς επιτυχημένου οργανισμού συνίσταται και εξαρτάται από τις παρακάτω παραμέτρους:

- **Ύπαρξη θεμελιώδους ιδεολογίας**, έναν πυρήνα δηλαδή αξιών στον οποίο θα εδράζονται και από τον οποίο θα απορρέουν οι στόχοι, οι δράσεις του οργανισμού
- **Ύπαρξη στρατηγικής**, όταν είναι μακροπρόθεσμη, προσδιορίζει και κατανέμει τις δράσεις του οργανισμού, κινητοποιεί και ενεργοποιεί τις δυνάμεις προς την πρόοδο και κατά συνέπεια την επιτυχία.
- **Άνθρωποι** και η σημασία τους για την επιτυχία του οργανισμού, καθώς από αυτούς διαμορφώνονται και υλοποιούνται τα οράματα, ορίζονται οι δομές και οι διεργασίες, δημιουργούνται οι δυνατότητες, οι καινοτομίες, η συνεχής μάθηση και τελικά η επιτυχία.
- **Ύπαρξη εταιρικής κουλτούρας**, η οποία προσδιορίζει τον τρόπο σκέψης και συμπεριφοράς των ανθρώπων σε έναν οργανισμό, ως άτομα και ως ομάδες και συνάμα εξασφαλίζει την πειθαρχημένη σκέψη και δράση με την πρωτοβουλία, τη δημιουργικότητα και τη διάθεση για προσπάθεια.
- **Δομές και Διεργασίες**, δηλαδή το οργανωτικό πλαίσιο, το οποίο διασαφηνίζει τους ρόλους, τις ευθύνες, τις σχέσεις εξουσίας, τις διοικητικές λειτουργίες. Αξίζει να αναφερθεί ότι οι δομές και οι διεργασίες διευκολύνουν ή θέτουν σε τέλμα την υλοποίηση της στρατηγικής, τη σκέψη και δράση του ανθρώπινου δυναμικού και συμβάλλουν στη διαμόρφωση κουλτούρας.
- **Συστήματα και τεχνολογία**, απαραίτητα εργαλεία για τη λήψη αποφάσεων και την αποτελεσματική υλοποίηση αυτών.
- **Ικανότητα** του οργανισμού για **συνεχή μάθηση, βελτίωση, προσαρμογή και αλλαγή**, θεμελιώδης για την επιβίωση και την επιτυχία, καθοριστική για την έγκαιρη προσαρμογή στις εξελίξεις.
- Η αναμφισβήτητη κυρίαρχη αιτία και πηγή όλων των παραπάνω παραμέτρων είναι η **Ηγεσία**, με την έννοια της ηγετικής λειτουργίας των στελεχών **όλων** των ιεραρχικών επιπέδων στις μονάδες ενός οργανισμού. Για να επιτευχθεί αυτό δεν αρκεί όσοι κατέχουν διευθυντικές θέσεις να λειτουργούν μόνο ως μάνατζερ αλλά κι ο καθένας στο χώρο του ως ηγέτης.

Ο ανασχεδιασμός της δημόσιας διοίκησης επομένως θα πρέπει να εστιάσει στην βελτίωση τεσσάρων διαστάσεων:¹⁰⁷

- Στρατηγική
- Οργανωσιακή δομή
- Πληροφορική τεχνολογία

¹⁰⁷Saxena, K.B.C. (1996) «Re-engineering public administration in developing countries», Volume 29, Issue 5, pages 703-711

- Κουλτούρα

Η **στρατηγική** ως διάσταση του ανασχεδιασμού δημόσιας διοίκησης, καθορίζει τους στόχους και την κατεύθυνσή της. Καθορίζεται από τη δημιουργία οράματος και τη θέσπιση αντικειμενικών στόχων, η υλοποίηση των οποίων θα οδηγήσει στην πραγμάτωσή της. Η στρατηγική είναι η συνδυασμένη δυνατότητα μιας ομάδας να δει πού βρίσκεται, να κατανοήσει το πού θέλει να φτάσει, να εντοπίσει τα μέτρα που θα πρέπει να ληφθούν για να γεφυρωθεί αυτό το χάσμα και να εφαρμόσει τα μέτρα αυτά ώστε να πραγματοποιήσει την αλλαγή και να διατηρήσει τις ευεργετικές συνέπειές της. Το βασικό χαρακτηριστικό ενός οράματος είναι η μακροχρόνια θεώρηση του αφού δεν μπορεί να επιτευχθεί σε βραχύ χρονικό διάστημα. Το όραμα πρέπει να ευθυγραμμιστεί με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης, γεγονός που το καθιστά μια αναγκαία συνθήκη για να οδηγηθούμε προς τα επιθυμητά αποτελέσματα. Για ένα δημόσιο οργανισμό, το όραμα αναφέρεται στον απώτερο στόχο, τον οποίο ο οργανισμός καλείται να επιτελεί, ο οποίος και αποτελεί και το θεμελιώδη λόγο ύπαρξης και λειτουργίας του. Η έννοια του οράματος ενός οργανισμού θα πρέπει να περιέχει δυο στοιχεία: την **οδηγό φιλοσοφία** και μια εφικτή, κοινή εικόνα για το **θεμελιώδη στόχο** του οργανισμού, στον οποίο θα είναι όλοι αφοσιωμένοι. Για παράδειγμα, εφόσον πρόκειται για δημόσιο οργανισμό, το όραμά του θα πρέπει να περιλαμβάνει την έννοια του κοινωνικού «καλού», δηλαδή του συμφέροντος του κοινωνικού συνόλου. Το ευρύτερο όραμα θα μπορούσε να παρέχει υψηλού επιπέδου υπηρεσίες, που θα ικανοποιούν πλήρως τους χρήστες του, με το χαμηλότερο δυνατό κόστος και οι οποίες θα παρέχονται σε προσιτές τιμές στο κοινωνικό σύνολο.

Στην παραδοσιακή **δομή** της δημόσιας διοίκησης, η ανώτερη διοίκηση έχει τη μεγαλύτερη εξουσία, βρίσκεται δηλαδή στην κορυφή της ιεραρχικής πυραμίδας και οι εργαζόμενοι βρίσκονται στη βάση της. Ο πολίτης δεν έχει άμεση συμμετοχή στη δημόσια διοίκηση. Ενώ θεωρητικά πρέπει να είναι το κέντρο όλων των δραστηριοτήτων της, πρακτικά αυτό δεν εφαρμόζεται. Η μόνη συμμετοχή του περιορίζεται στο εξής: η ανώτερη διοίκηση υποτίθεται ότι γνωρίζει τις ανάγκες του και προσπαθεί να εφαρμόσει πολιτικές που θα προάγουν τα συμφέροντά του, ενώ οι εργαζόμενοι προσπαθούν να επιτύχουν τους στόχους που θέτει η διοίκηση. Αντίθετα, ο ανασχεδιασμός δημόσιας διοίκησης έχει σαν στόχο να φέρει τους εργαζόμενους στη βάση της ιεραρχικής πυραμίδας πιο κοντά στον πολίτη. Με αυτόν τον τρόπο θα κατανοήσουν καλύτερα τις ανάγκες του και να προσαρμόσουν τις διαδικασίες με τρόπο που θα βελτιώσουν την αποτελεσματικότητά τους, αυξάνοντας ταυτόχρονα και τη συνολική ικανοποίηση του πολίτη. Άρα, ο ανασχεδιασμός προσπαθεί να μετατρέψει ολόκληρη την **οργανωσιακή δομή**, καθώς η διοίκηση αποκτά έναν εντελώς καινούργιο ρόλο. Αφού κατανοήσει τις λεπτομέρειες των εσωτερικών πρακτικών και προβλημάτων των εργαζομένων, πρέπει να τους υποστηρίξει με την εξάλειψη των εμποδίων, τη βελτίωση των διαδικασιών, με προσεκτική ακρόαση των ιδεών των εργαζομένων και τη συνεχή στήριξη στην προσπάθεια εφαρμογής των νέων διαδικασιών. Αυτή η αναστροφή της πυραμίδας είναι μια πραγματική πρόκληση. Ένα άλλο σχετικό θέμα είναι αυτό

της ενδυνάμωσης των εργαζομένων. Στα πλαίσια του ανασχεδιασμού, η ενδυνάμωση είναι η ικανότητα του ατόμου ή της ομάδας να εργάζεται με δικό του τρόπο και ρυθμό, στα συμφωνηθέντα πλαίσια του χώρου και του χρόνου και με δεδομένες πηγές, για την επίτευξη ενός στόχου που έχει θεσπιστεί από την ηγεσία του οργανισμού. Η αρχή της φιλοσοφίας αυτής είναι να δοθεί στους εργαζομένους η εξουσία λήψης αποφάσεων για να υλοποιήσουν τις απαραίτητες βελτιώσεις στις διαδικασίες και η ελευθερία να λειτουργούν αυτόνομα και ανεξάρτητα, επιφέροντας τις, κατά την κρίση τους, αναγκαίες και σύννομες μεταβολές.

Η ανάπτυξη της **τεχνολογίας πληροφορικής** είναι μια μεγάλη ευκαιρία για την επιτάχυνση της ανάπτυξης της δημόσιας διοίκησης. Ο τομέας των υπηρεσιών, στον οποίο εντάσσεται η δημόσια διοίκηση, είναι τομέας εντάσεως εργασίας και άρα η τεχνολογία πληροφορικής διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη βελτίωση της αποδοτικότητάς του. Η τεχνολογία πληροφορικής προσφέρει σημαντική βοήθεια στον εκσυγχρονισμό πολλών φορέων της δημόσιας διοίκησης σε όλα τα επίπεδα. Μειώνει το κόστος συναλλαγών μεταξύ του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα και εκσυγχρονίζει τα βασικά συστήματα διαχείρισης που υπάγονται στο δημόσιο τομέα, όπως τελωνεία, φορολογία, εθνικό κτηματολόγιο, δημοτολόγιο, ληξιαρχεία, οικονομικές υπηρεσίες και άλλες. Το γεγονός ότι η πληροφορική είναι κινητήρια δύναμη στον ανασχεδιασμό του δημόσιου τομέα και είναι μάλιστα αναπόσπαστο κομμάτι του, οφείλεται σε δυο μεταβλητές που επηρεάζουν θετικά αυτό το ρόλο:

-Διασύνδεση. Οι περισσότεροι δημόσιοι οργανισμοί είναι ιδιαίτερα γραφειοκρατικοί στη δομή τους, άρα δεν έχουν δίκτυα ανεπτυγμένης εσωτερικής επικοινωνίας. Η πληροφορική μπορεί να συνδέσει ροές πληροφοριών ανάμεσα σε διάφορους δημόσιους οργανισμούς μέσω σύγχρονων δικτύων επικοινωνίας.

-Προσβασιμότητα. Η πληροφορική μπορεί να παρέχει άμεσα πρόσβαση σε οργανωμένες βάσεις δεδομένων και πηγές πληροφοριών ταυτόχρονα σε πολλούς οργανισμούς. Όμως συχνά, εξαιτίας της έλλειψης διασύνδεσης, οι διάφοροι οργανισμοί δεν έχουν πρόσβαση στις ίδιες ακριβώς πληροφορίες. Παρατηρείται δηλαδή, διαφοροποίηση τόσο στον όγκο, στο να παρέχουν πληροφορίες έγκυρα και έγκαιρα σε πολλούς δημόσιους οργανισμούς, κάνοντας εφικτή τη διαχείριση με βάση τα στοιχεία και όχι με βάση τους τύπους, όσο και στο περιεχόμενο των πληροφοριών που είναι διαθέσιμες. Πραγματικά, η τεχνολογία δίνει την ευκαιρία στη δημόσια διοίκηση να ανταποκριθεί στις ανάγκες των πολιτών με την προσφορά νέων μεθόδων παροχής υπηρεσιών, οι οποίες θα στοχεύουν στην καλύτερη ικανοποίησή τους. Αξίζει να σημειωθεί ότι η «Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση» προχωρά και υλοποιείται αποφασιστικά σε όλους σχεδόν τους τομείς του ευρύτερου Δημόσιου Τομέα.

Η **οργανωσιακή κουλτούρα** είναι ένα σύνολο πεποιθήσεων, αξιών και προσδοκιών που μοιράζονται τα μέλη ενός οργανισμού. Οι πεποιθήσεις αυτές και οι προσδοκίες παράγουν κανόνες, νόρμες συμπεριφοράς, οι οποίοι ρυθμίζουν τη συνολική συμπεριφορά των ατόμων και ομάδων στον οργανισμό. Όσο πιο παλιά είναι η κουλτούρα, τόσο πιο ενσωματωμένες είναι οι αντιλήψεις στον οργανισμό

και τόσο πιο δύσκολο είναι να μετατραπούν. Άρα, η οργανωσιακή κουλτούρα εξελίσσεται σύμφωνα με την πορεία του οργανισμού και θα μπορούσε να θεωρηθεί ως το μεγαλύτερο εμπόδιο στον ανασχεδιασμό. Πραγματικά, η κουλτούρα του οργανισμού, οι βαθιά ριζωμένες και αμετακίνητες αντιλήψεις των υπαλλήλων μπορούν να προκαλέσουν τρομερά προβλήματα στο όλο θέμα του ανασχεδιασμού οργανωσιακών διαδικασιών.

Οι αξίες του οργανισμού, που με την πάροδο των χρόνων έχουν υιοθετηθεί από όλους τους εργαζομένους, μπορούν να αποτελέσουν ένα σημαντικό εμπόδιο στην αλλαγή. Αυτό όμως δε συμβαίνει πάντα. Ορισμένες αξίες που προάγουν την αλλαγή σε έναν οργανισμό είναι η ενθάρρυνση της λήψης πρωτοβουλιών, η διαφάνεια, το κοινό και γνωστό σε όλους τους υπαλλήλους όραμα, ο σεβασμός, η εμπιστοσύνη και η έμφαση στην ποιότητα των υπηρεσιών, ενώ αξίες που αποτελούν εμπόδια στην αλλαγή είναι η αποφυγή των ρισοκίνδυνων επιλογών, η αμφιταλάντευση και η έλλειψη επικοινωνίας, η αγελαία σκέψη και ο αυξημένος ανταγωνισμός μεταξύ των συνεργατών και μελών μιας ομάδας.

Ο ανασχεδιασμός έχει σαν στόχο την τροποποίηση της οργανωσιακής κουλτούρας για τη δημιουργία μιας καινούριας, πιο δεκτικής στην αλλαγή. Η ενδυνάμωση των εργαζομένων έρχεται σε αντίθεση με την υφιστάμενη νοοτροπία δημόσιας διοίκησης, η οποία είναι δομημένη σύμφωνα με το γραφειοκρατικό μοντέλο οργάνωσης. Εξαιτίας της γραφειοκρατικής της φύσης, η δημόσια διοίκηση έχει χαρακτηριστεί από έντονη στρωματοποίηση, με την ανώτερη διοίκηση να έχει σημαντική εξουσία έναντι των απλών εργαζομένων. Χάρη σε αυτήν την εξουσία, οι σχέσεις είναι σε ένα επίπεδο υφισταμένου - προϊσταμένου, όπου οι υφιστάμενοι δεν έχουν κανένα δικαίωμα να σχολιάζουν ή να κρίνουν τις αποφάσεις και τις πράξεις των προϊσταμένων τους. Ο ανασχεδιασμός σχετίζεται άμεσα με την ανάληψη πρωτοβουλιών και τη λήψη αποφάσεων όσο πιο κοντά στη βάση της ιεραρχίας γίνεται. Άλλωστε, οι εργαζόμενοι είναι εκείνοι που ξέρουν καλύτερα τον τρόπο να διεκπεραιώσουν το έργο για το οποίο είναι υπεύθυνοι.

Επομένως, η ετοιμότητα της κουλτούρας να δεχθεί την αλλαγή εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ηγεσία του οργανισμού και την καθιέρωση ανοικτής επικοινωνίας σε όλες τις βαθμίδες του. Αν η διοίκηση εμπνεύσει και θεμελιώσει ένα σύστημα ανοικτής επικοινωνίας και αλληλοσεβασμού μεταξύ των εργαζομένων, ένα σύστημα που βασίζεται στην αξιοκρατία και στον υγιή συναγωνισμό και άμιλλα κι όχι στον αθέμιτο ανταγωνισμό, η υποδοχή της αλλαγής είναι πολύ πιο ομαλή συγκριτικά με ένα δυσκίνητο και γραφειοκρατικό εργασιακό περιβάλλον. Το πρόβλημα του ανασχεδιασμού είναι να γίνει αποδεκτό το όραμά του, οι στόχοι και η μεθοδολογία του σε όλους στον οργανισμό, να εντοπιστούν δηλαδή και να αντιμετωπιστούν τα οργανωσιακά εμπόδια στην αλλαγή. Αυτό μπορεί να γίνει εφικτό με συνεχή εκπαίδευση και κατάρτιση των εργαζομένων στις μεταβαλλόμενες ανάγκες της εργασίας τους, καθώς και με διαρκή ενημέρωση για

τα πλεονεκτήματα που η αλλαγή μπορεί να επιφέρει στον καθημερινό φόρτο εργασίας τους.¹⁰⁸

¹⁰⁸Ρωσσίδης, Φ. Ιωάννης (2014) « Εφαρμογές του Επιχειρησιακού Μάνατζμεντ στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση», εκδ. Σταμούλη Α.Ε., Αθήνα

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΕΡΕΥΝΑ – ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

4.1 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.

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.¹⁰⁹ 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 «εξωτερικός 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. Με αυτή τη θεώρηση, 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 στο 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.¹¹⁰ Επομένως, ο ερευνητής όχι μόνο έχει ενεργό ρόλο στην παρατήρηση, τη 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

¹⁰⁹Κυριαζόπουλος, Π. και Σαμαντά, Ειρ. (2011) «Μεθοδολογία έρευνας εκπόνησης διπλωματικών εργασιών», Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική

¹¹⁰Κυριαζόπουλος, Π. και Σαμαντά, Ειρ. (2011) «Μεθοδολογία έρευνας εκπόνησης διπλωματικών εργασιών», Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική

η πραγματικότητα αυτή. Σύμφωνα με τους Bryman,¹¹¹ ¹¹² Holden και Lynch¹¹³ και Hancke,¹¹⁴ 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 το σκοπό της έρευνας, το θέμα και τα ερευνητικά ερωτήματα.

Στην παρούσα διπλωματική εργασία ακολουθείται η προσέγγιση του θετικισμού 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 της παρατήρησης και της 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

¹¹¹Bryman, A. (1984) 'The debate about quantitative and qualitative research: a question of method or epistemology?', *British Journal of Sociology*, pp. 75-92

¹¹²Bryman, A. (2004). Bryman, A. (1992) «Charisma and Leadership in Organizations». London: Sage Publications Inc. 158–173

¹¹³Holden, M. T. and Lynch, P. (2004) «Choosing the appropriate methodology: Understanding research philosophy», *The Marketing Review*, 4(4), pp. 397-409

¹¹⁴Hancké, B. (2009) «Intelligent Research Design: A Guide for Beginning Researchers in the Social Sciences». Oxford: Oxford University Press

δεδομένα και μπορούν να επεκτείνουν ή να αντικρούουν προηγούμενες θεωρίες.¹¹⁵ 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.

Στην παρούσα διπλωματική εργασία υιοθετείται η παραγωγική ερευνητική προσέγγιση. Συγκεκριμένα, μέσα από την επισκόπηση της βιβλιογραφίας για την ηγεσία και τη θεωρητική ανάλυση διατυπώθηκαν ερευνητικές υποθέσεις σχετικά την άσκηση ηγεσίας και τα αποτελέσματά 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.¹¹⁶

Το πείραμα (experiment) ως ερευνητική μέθοδος χρησιμοποιείται εκτεταμένα στις φυσικές, θετικές επιστήμες, αλλά γνωρίζει σημαντική ανάπτυξη της χρήσης του και στις κοινωνικές επιστήμες. Στο πλαίσιο των κοινωνικών επιστημών, ο ερευνητής χρησιμοποιεί άτομα ή ομάδες με παρόμοια χαρακτηριστικά και, τροποποιώντας διαφορετικές μεταβλητές στο περιβάλλον, παρατηρεί πώς προσαρμόζεται η συμπεριφορά τους και προσπαθεί να εντοπίσει αιτιακές σχέσεις.

¹¹⁵Κυριαζόπουλος, Π. και Σαμαντά, Ειρ. (2011) «Μεθοδολογία έρευνας εκπόνησης διπλωματικών εργασιών», Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική

¹¹⁶Κυριαζόπουλος, Π. και Σαμαντά, Ειρ. (2011) «Μεθοδολογία έρευνας εκπόνησης διπλωματικών εργασιών», Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική

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 κατανοήσει βαθύτερα σχέσεις μεταξύ υποκειμένων και καταστάσεων, αλλά και προκειμένου να βελτιώσει υφιστάμενες διαδικασίες και πρακτικές.¹¹⁷

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.¹¹⁸ Μπορεί, όμως, και να χρησιμοποιηθεί για την επαλήθευση, τη βελτίωση και την επέκταση υφιστάμενων θεωριών, στο πλαίσιο της παραγωγικής μεθόδου.¹¹⁹

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

¹¹⁷Brydon-Miller, M., Greenwood, D. and Maguire, P. (2003) «Why action research? Action Research», 1(1), pp. 9-28

¹¹⁸Suddaby, R. (2006) «From the editors: What grounded theory is not», Academy of Management Journal, 49(4), pp. 633-64

¹¹⁹Κυριαζόπουλος, Π. και Σαμαντά, Ε. (2011) «Μεθοδολογία έρευνας εκπόνησης διπλωματικών εργασιών», Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική

ζητήματα ενδιαφέροντος και από την επεξεργασία αυτών καταλήγει σε θεωρητικές προτάσεις.¹²⁰

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.¹²¹ 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.¹²²

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.

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 προηγουμένως 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 περιγραφικό και συνάμα 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.

¹²⁰Eisenhardt, 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. 1113-112

¹²¹Yin, R. K. (2013) «Validity and generalization in future case study evaluations», *Evaluation*, 19(3), pp. 321- 332

¹²²Langley, A. and Royer, I. (2006) «Perspectives on doing case study research in organizations», *Management*, 9(3), pp. 81-94

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.¹²³

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.¹²⁴

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.¹²⁵

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 του καθενός ξεχωριστά από τους συμμετέχοντες. Η έρευνα πεδίου με τη χρήση ερωτηματολογίου είναι ίσως η πιο διαδεδομένη μεθοδολογική επιλογή στη σχετική εμπειρική βιβλιογραφία.

4.6 Σχεδιασμός ερωτηματολογίου

Όπως ήδη αναφέρθηκε, η παρούσα έρευνα θα πραγματοποιηθεί στο ομαδικό επίπεδο ανάλυσης, και θα χρησιμοποιηθεί δομημένο ερωτηματολόγιο για την άντληση δεδομένων για τους ηγέτες από τους εργαζομένους. Μέσω της υιοθέτησης της θετικιστικής φιλοσοφίας και της ποσοτικής διερεύνησης, η συγκεκριμένη έρευνα επιχειρεί να φέρει αντικειμενικά δεδομένα σχετικά με το φαινόμενο της ηγεσίας, όπως αυτό εκδηλώνεται σε συγκεκριμένα οργανωσιακά περιβάλλοντα. 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

¹²³Bryman, A. (2004). Bryman, A. (1992) «Charisma and Leadership in Organizations». London: Sage Publications Inc. 158–173

¹²⁴Saunders, Phillips & Thornhill (2014) «Research methods for business students fifth edition for business students Research methods»

¹²⁵Κυριαζόπουλος, Π. και Σαμαντά, Ειρ. (2011) «Μεθοδολογία έρευνας εκπόνησης διπλωματικών εργασιών», Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική

ακολουθούς. 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.^{126 127} 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.

Το ερωτηματολόγιο απευθύνεται σε υπαλλήλους του ευρύτερου Δημόσιου Τομέα και εξετάζει 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,¹²⁸ το οποίο έχει αξιολογηθεί εμπειρικά σε πολλά διαφορετικά δείγματα και θεωρείται αξιόπιστο.^{129 130} Για τη μέτρηση των αντιλήψεων των εργαζομένων για το στυλ ηγεσίας των προϊσταμένων, ειδικότερα για την άσκηση μετασχηματιστικής και συναλλακτικής ηγεσίας, χρησιμοποιούνται ερωτήματα από το Πολυπαραγοντικό Ερωτηματολόγιο Ηγεσίας (Multifactor Leadership Questionnaire 5x) που ανέπτυξαν οι Bass και Avolio¹³¹ και καλύπτουν διαφορετικές πτυχές των δύο μοντέλων ηγεσίας. Επίσης, χρησιμοποιούνται σχετικές ερωτήσεις από το ερωτηματολόγιο Ενδυνάμωσης Ηγεσίας (Empowering Leadership Questionnaire) των Arnold, Arad, Rhoades & Drasgow.¹³² Τέλος, χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα που ανέπτυξαν οι Mayer και Davis, στη βάση του μοντέλου που ανέπτυξαν,¹³³ πιο

¹²⁶Antonakis, 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

¹²⁷Mathieu, J. E. and Chen, G. (2011) «The Etiology of the Multilevel Paradigm in Management Research», *Journal of Management*, 37(2), pp. 610-641

¹²⁸Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1987) «The leadership challenge: How to get extraordinary things done in organizations». San Francisco: Jossey-Bass, 38–51

¹²⁹Posner, B. Z. and Kouzes, J. M. (1988a) «Development and validation of the leadership practices inventory», *Educational and Psychological Measurement*, 48(2), pp. 483-496

¹³⁰Posner, B. Z. and Kouzes, J. M. (1993) «Psychometric properties of the leadership practices inventory updated», *Educational and Psychological Measurement*, 53(1), pp. 191-19

¹³¹Bass, B. M. and Avolio, B. J. (1990) «Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire». Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press

¹³²Arnold, 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

¹³³Schoorman, 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

συγκεκριμένα τις δύο διαστάσεις της αξιοπιστίας: την ικανότητα (ability) του ηγέτη, όπως την αντιλαμβάνονται οι υφιστάμενοι και την εμπιστοσύνη τους (trust) προς τον ηγέτη. Διαμοιράστηκε μέσω ηλεκτρονικής αλληλογραφίας στους συμμετέχοντες και οι απαντήσεις εστάλησαν επίσης με ηλεκτρονικό τρόπο.

Για τη μέτρηση των απόψεων των ερωτώμενων, χρησιμοποιήθηκε η Κλίμακα του Likert.¹³⁴ Έτσι κάθε πρόταση είχε πέντε (5) διαφορετικές επιλογές-απαντήσεις:

«Συμφωνώ πολύ» με βαθμολογία 5,

«Συμφωνώ αρκετά» με βαθμολογία 4,

«Συμφωνώ λίγο» με βαθμολογία 3,

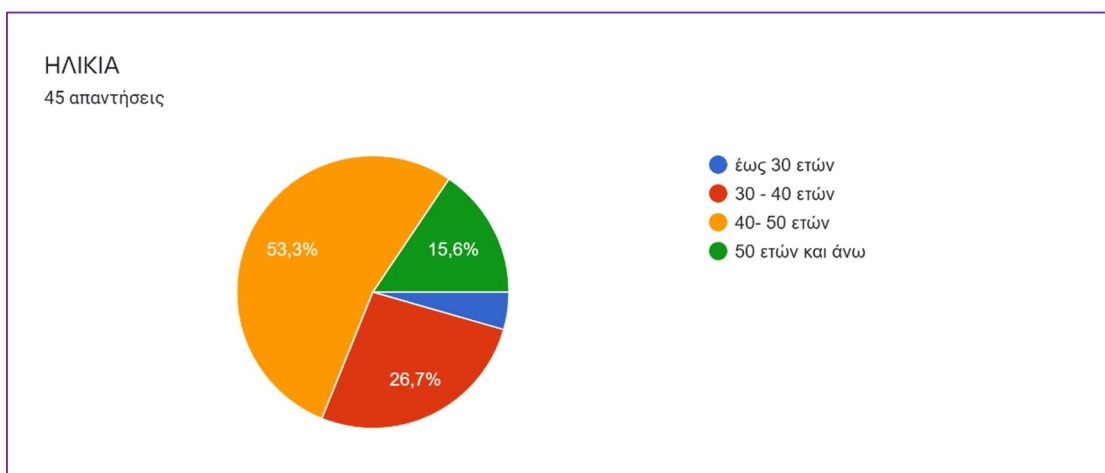
«Διαφωνώ αρκετά» με βαθμολογία 2 και

«Διαφωνώ πολύ» με βαθμολογία 1.

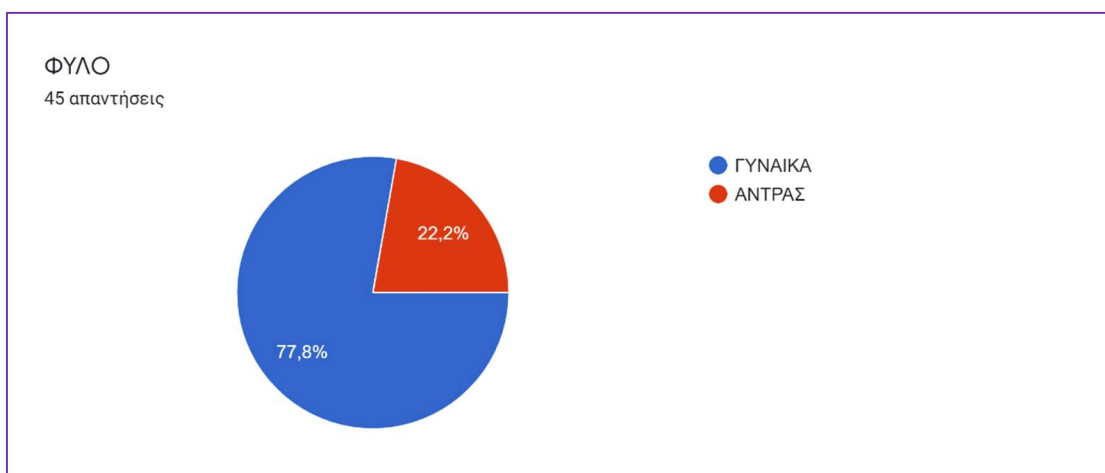
Για στατιστικούς λόγους, το ερωτηματολόγιο που απευθύνθηκε στους συμμετέχοντες, περιελάμβανε και ερωτήσεις σχετικά με το φύλο, το εκπαιδευτικό επίπεδο, την ηλικιακή κατηγορία, τα χρόνια υπηρεσίας στο Δημόσιο Τομέα και τη συγκεκριμένη ιεραρχική θέση.

¹³⁴Likert, R. (1961) «New Patterns of Management»

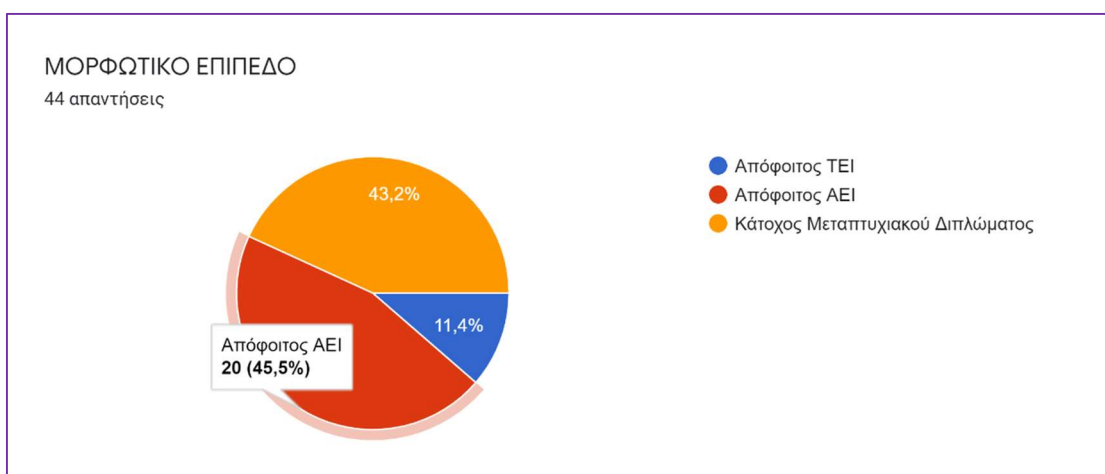
ΜΕΡΟΣ Α΄ - ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΚΑΙ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ



Το σύνολο των ερωτηθέντων είναι 45 υπάλληλοι όλοι στον ευρύτερο Δημόσιο Τομέα, με το ποσοστό του 53,3% να ανήκουν ηλικιακά στα 40 έως 50 έτη



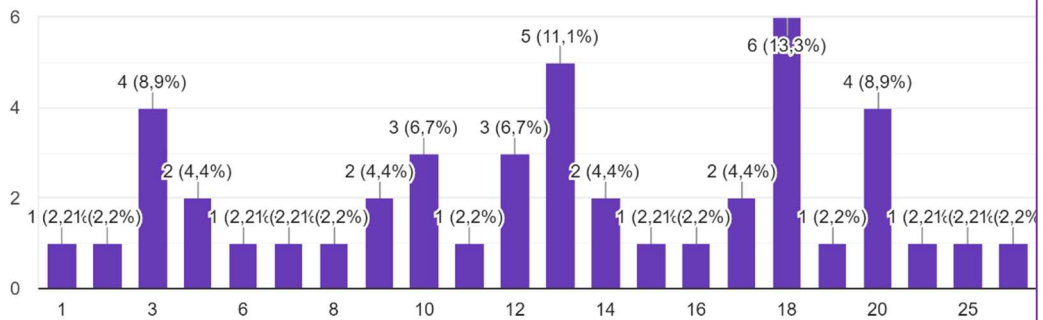
Κυριαρχεί το γυναικείο φύλο σε μεγάλο ποσοστό 77,8%



Εξαιρέτα τα ποσοστά του μορφωτικού επιπέδου με Πανεπιστημιακή μόρφωση στο 45,5% και ακολουθεί αμέσως το Μεταπτυχιακό Δίπλωμα στο 43,2%

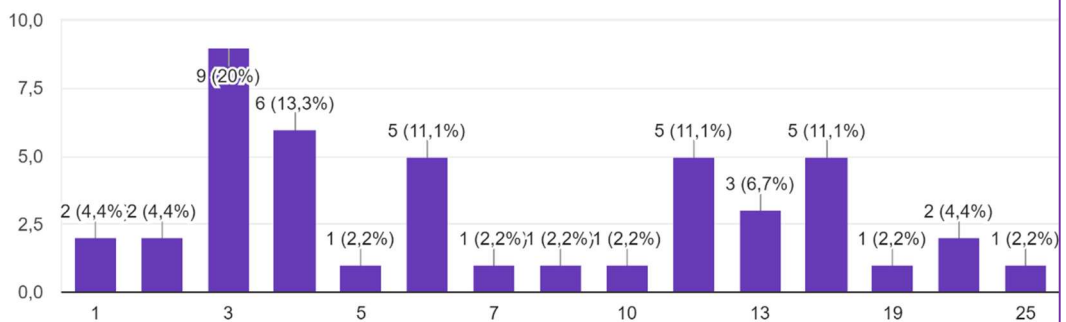
Πόσα χρόνια εργάζεστε στο δημόσιο;

45 απαντήσεις



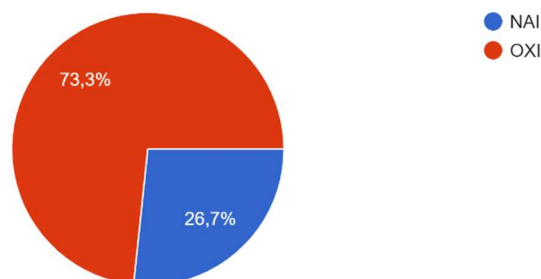
Πόσα χρόνια εργάζεστε στη συγκεκριμένη υπηρεσία;

45 απαντήσεις



Κατέχετε θέση προϊσταμένου;

45 απαντήσεις



Το 73,3% δεν κατέχει θέση προϊσταμένου, ενδιαφέρον ποσοστό για τις απαντήσεις που ακολουθούν

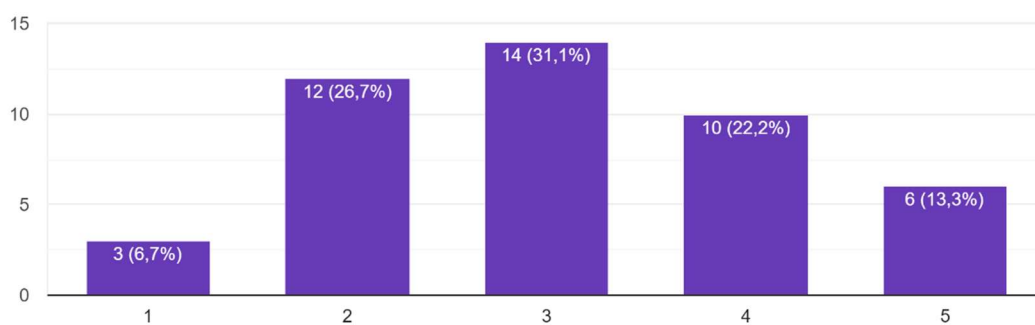
ΜΕΡΟΣ Β' - ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ – ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ

Όσο πιο πολύ διαφωνούν οι ερωτηθέντες με μία πρόταση, τόσο η απάντησή τους θα πλησιάζει το <1>. Αντίθετα, όσο πιο πολύ συμφωνούν θα πλησιάζουν το <5>

Ο άμεσα προϊστάμενός σας ή ο διευθυντής σας

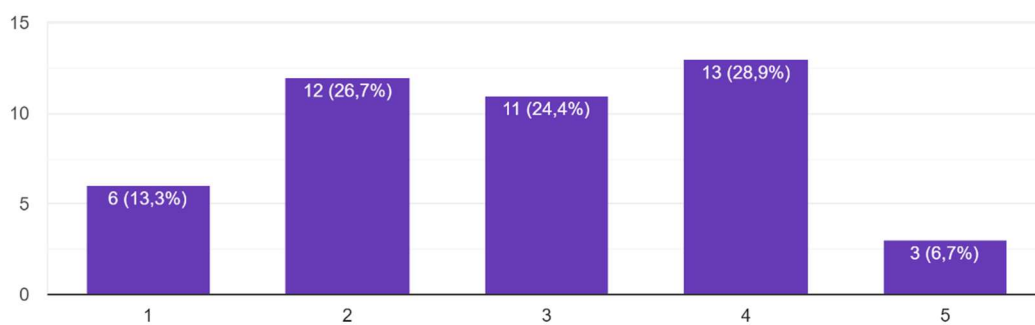
1. Φροντίζει να γίνουν κατανοητοί οι στόχοι σε επίπεδο τμήματος ή διεύθυνσης, καθώς και ξεκάθαρο το αντικείμενο του κάθε εργαζόμενου;

45 απαντήσεις



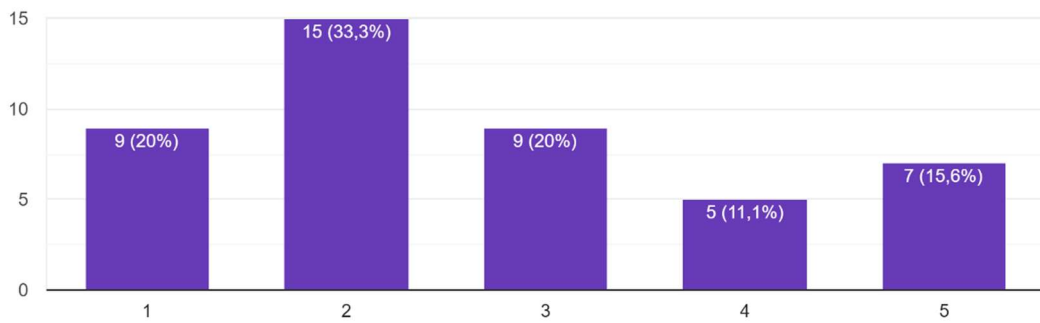
2. Συντονίζει και παρεμβαίνει αποφασιστικά στο πώς εργάζεστε;

45 απαντήσεις



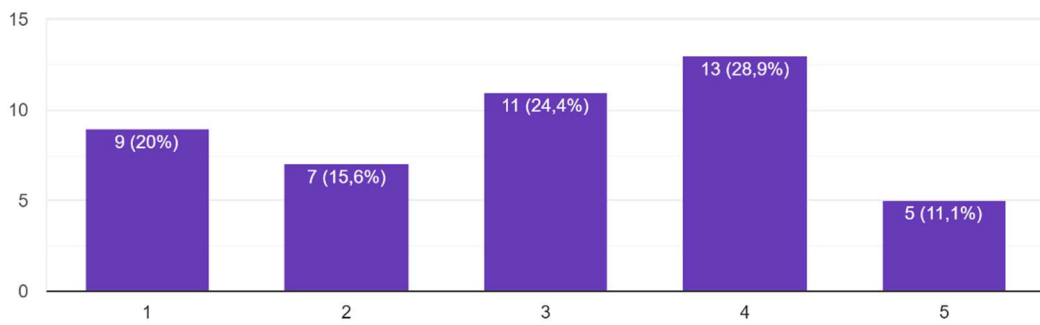
3. Αναλώνει χρόνο και καταβάλλει προσπάθεια για να εξηγήσει στον εργαζόμενο τι αναμένει από αυτόν;

45 απαντήσεις



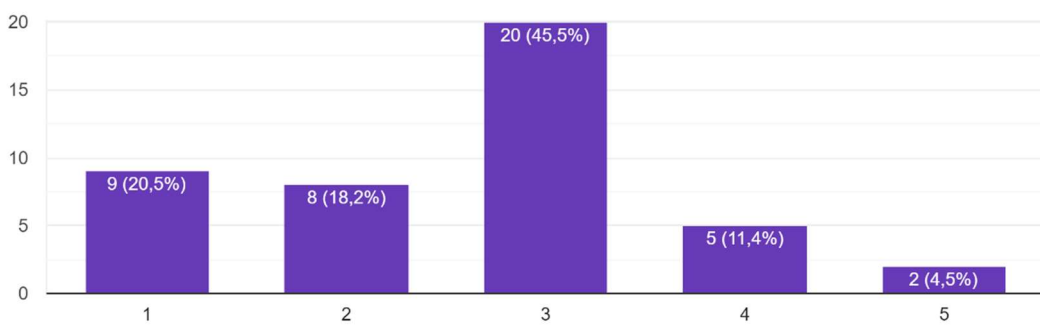
4. Παρακολουθεί και καταγράφει κάθε υπηρεσιακό λάθος που γίνεται;

45 απαντήσεις



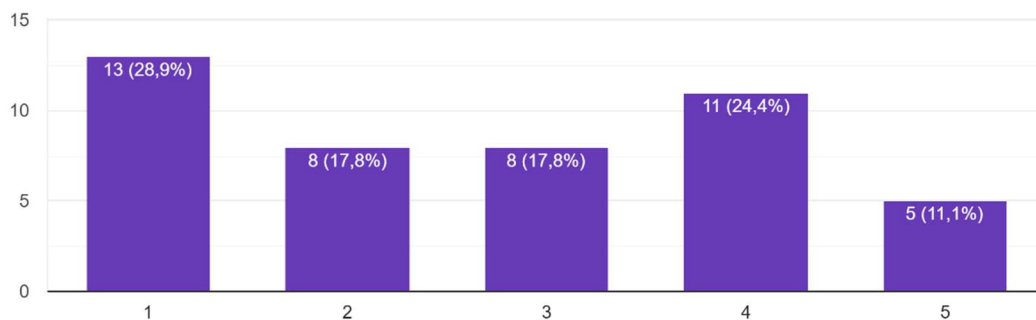
5. Περιμένει να προκύψουν αποτυχίες ή λάθη προτού επέμβει;

44 απαντήσεις



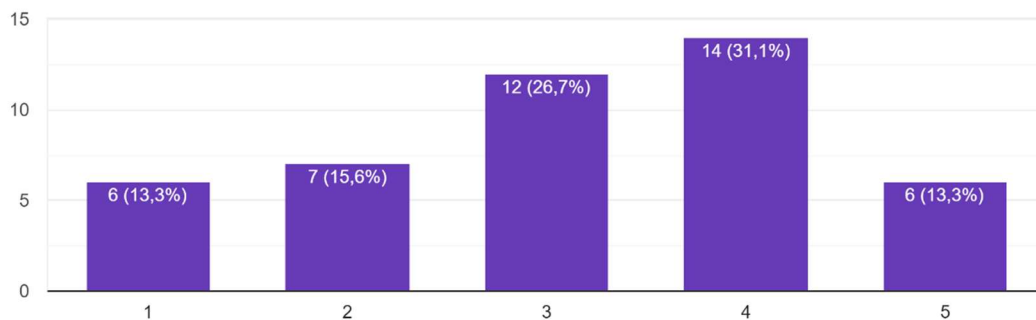
6. Βοηθά να αναπτύσσετε τις δυνατότητες και ικανότητές σας ατομικά και ομαδικά;

45 απαντήσεις



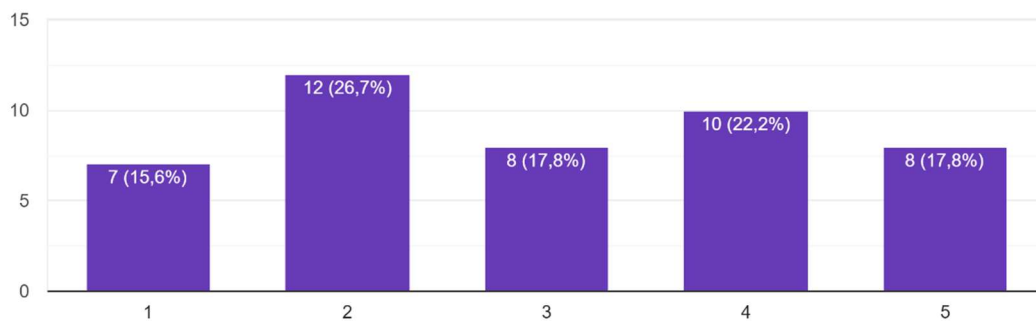
7. Σας ενημερώνει για τις αποφάσεις που λαμβάνονται από τα ανώτερα επίπεδα διοίκησης;

45 απαντήσεις



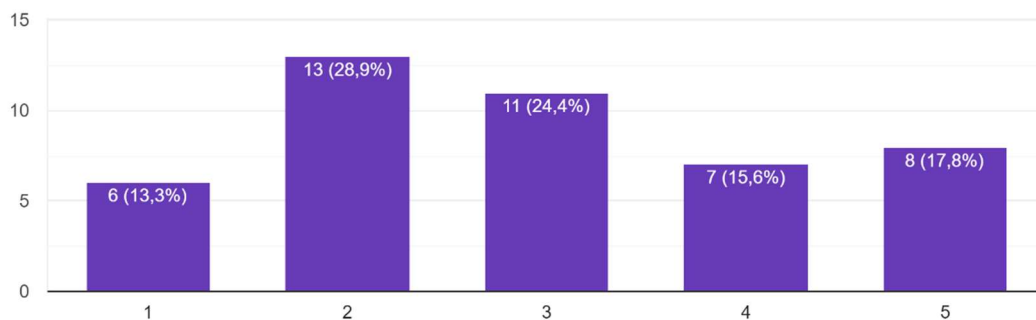
8. Σας εξηγεί τις αποφάσεις που ο ίδιος λαμβάνει δίνοντας περιθώρια συζήτησης μαζί σας;

45 απαντήσεις



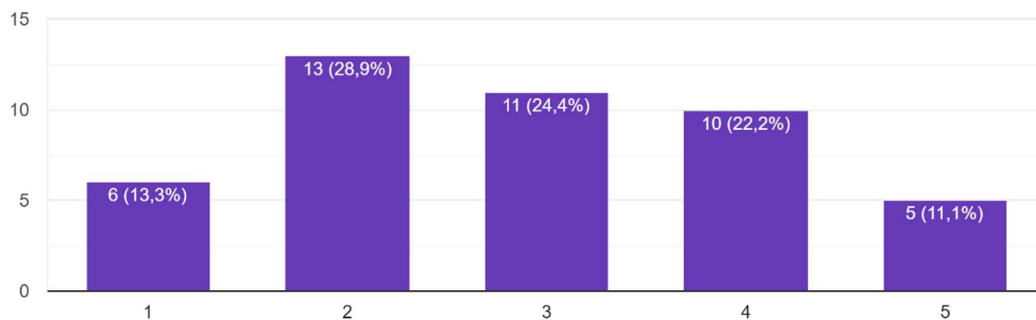
9. Έχετε εμπιστοσύνη στις ικανότητές του;

45 απαντήσεις



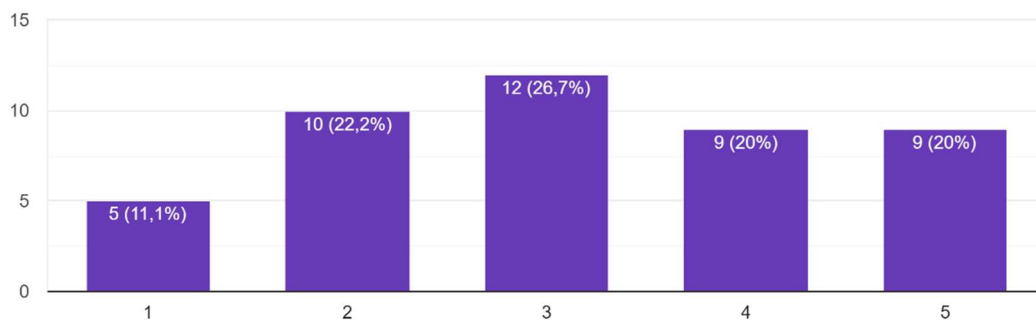
10. Διακρίνεται για την επιτυχία του σε όποια εργασία καλείται να φέρει εις πέρας;

45 απαντήσεις



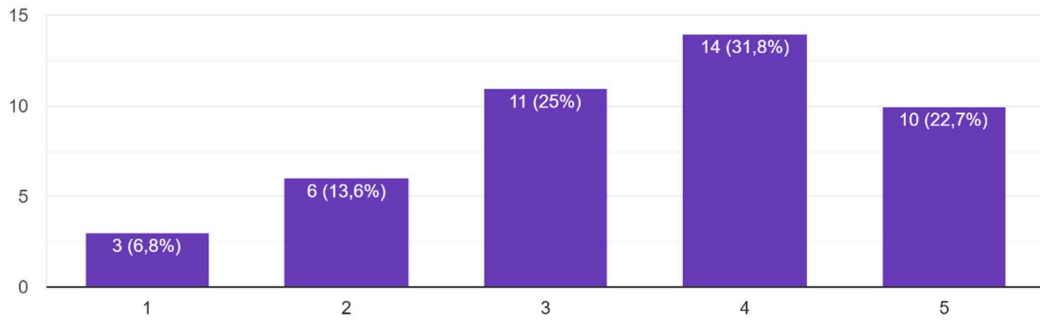
11. Διαθέτει γνώσεις πέραν του αντικειμένου του;

45 απαντήσεις



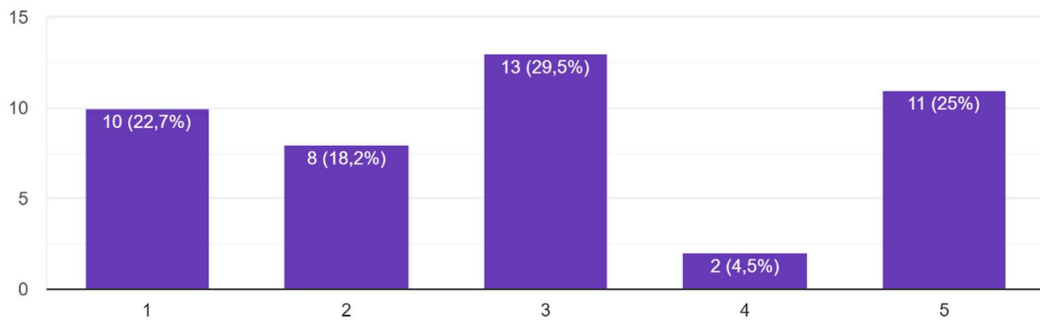
12. Θα μπορούσατε με ευκολία να του μεταφέρετε ένα υπηρεσιακό πρόβλημα ή αποτυχία χωρίς το φόβο έστω επίπληξης;

44 απαντήσεις



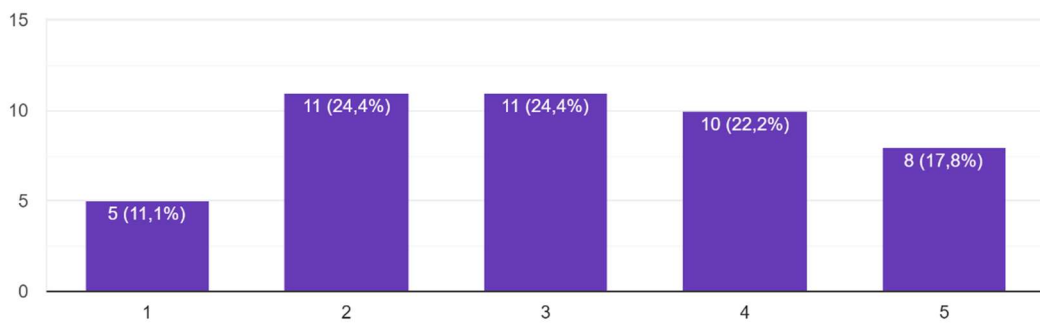
13. Προσπαθεί να σας δίνει το παράδειγμα υπαλληλικής συμπεριφοράς και αποδοτικότητας;

44 απαντήσεις



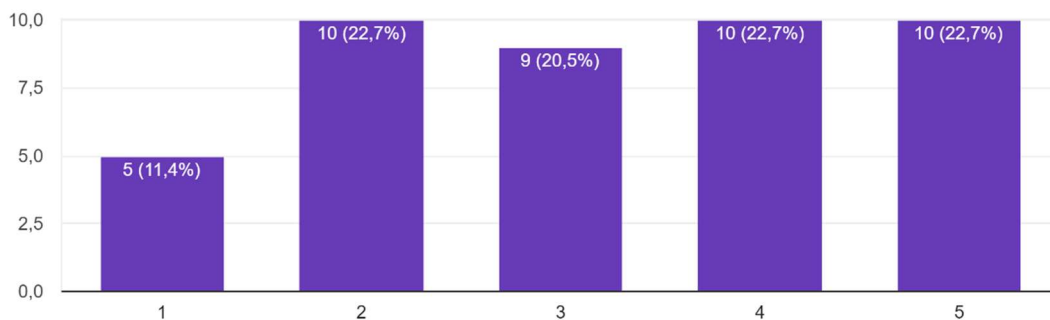
14. Τηρεί τις υποσχέσεις και τις δεσμεύσεις που αναλαμβάνει;

45 απαντήσεις



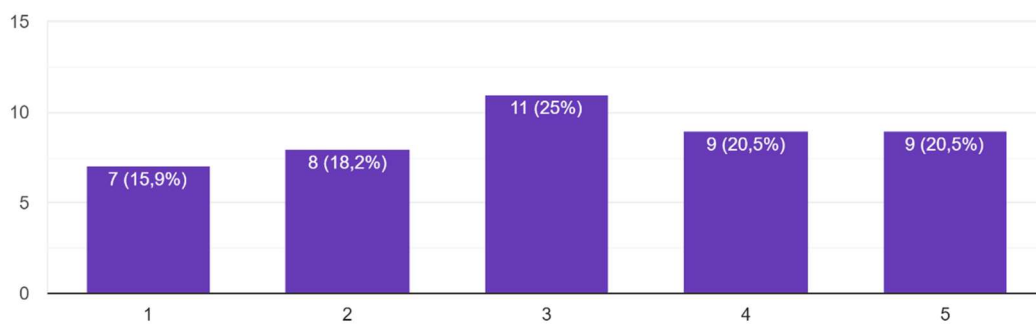
15. Σας επαινεί όταν κάνετε καλά τη δουλειά σας;

44 απαντήσεις



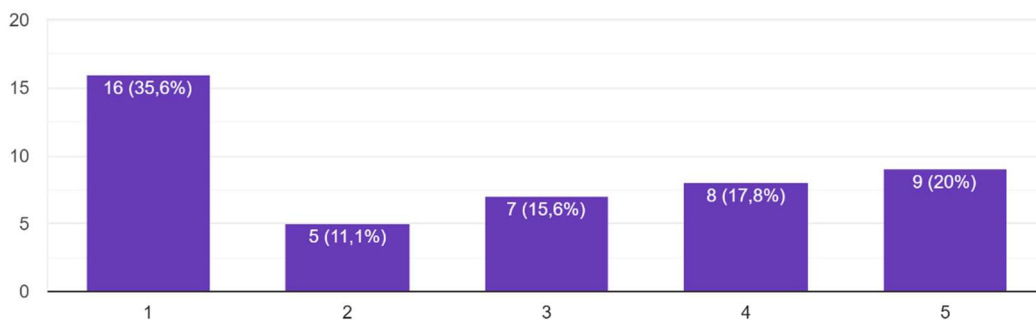
16. Αναγνωρίζει δημόσια τις προσπάθειες και τις επιτυχίες των υφισταμένων του;

44 απαντήσεις



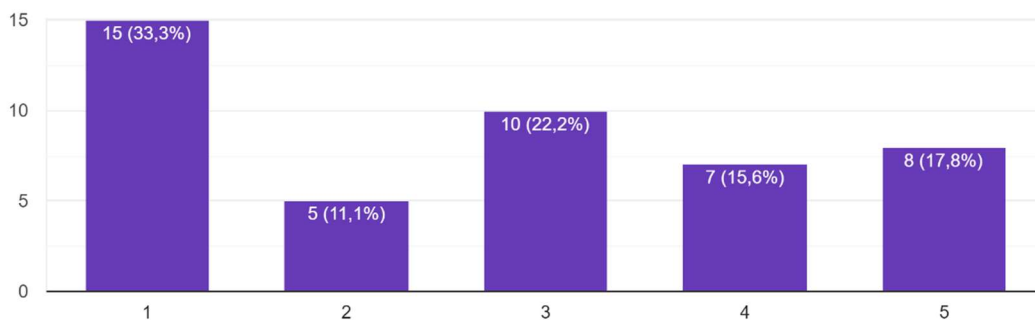
17. Επιδιώκει ευκαιρίες βελτίωσης και υπηρεσιακής σας εξέλιξης;

45 απαντήσεις



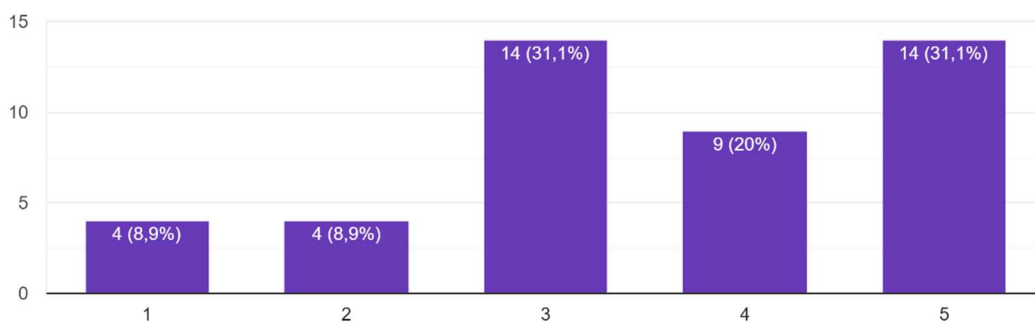
18. Σας παροτρύνει να υιοθετείτε νέες ιδέες και προσεγγίσεις στην εργασία σας;

45 απαντήσεις



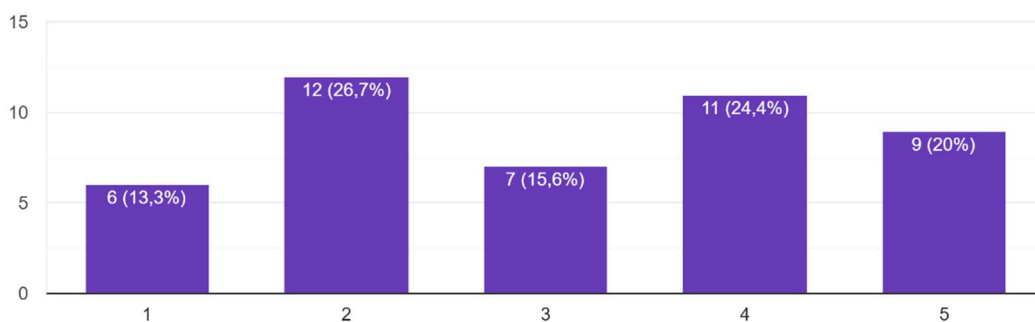
19. Φέρεται με σεβασμό στους υφισταμένους του;

45 απαντήσεις



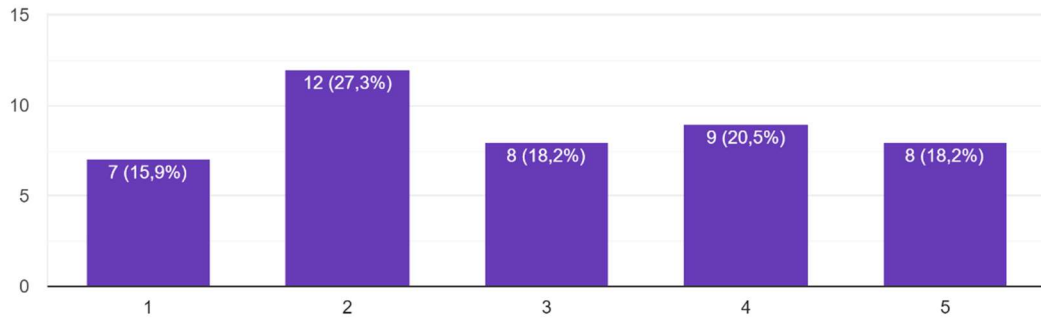
20. Όταν προκύπτει σοβαρό θέμα στην εργασία ζητάει τη γνώμη σας για την επίλυσή του;

45 απαντήσεις



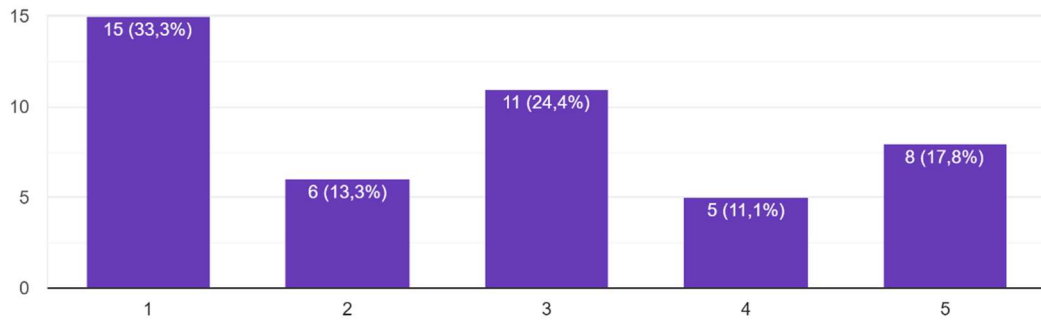
21. Αποτνέει αίσθηση δύναμης και εμπιστοσύνης;

44 απαντήσεις



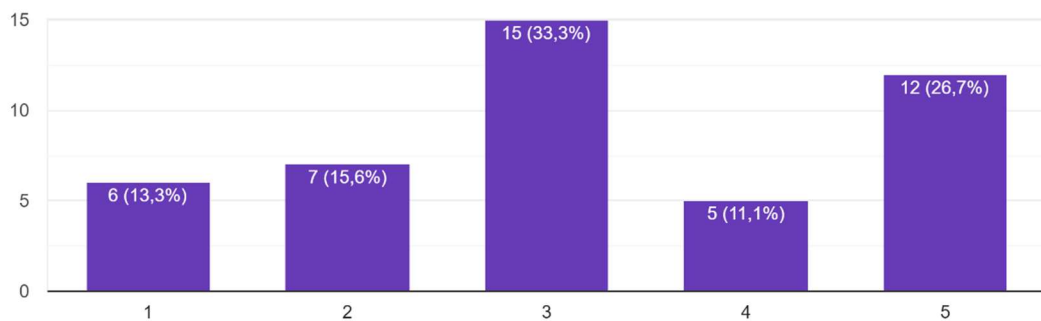
22. Διαθέτει όραμα, διακατέχεται από ενθουσιασμό για αυτό;

45 απαντήσεις



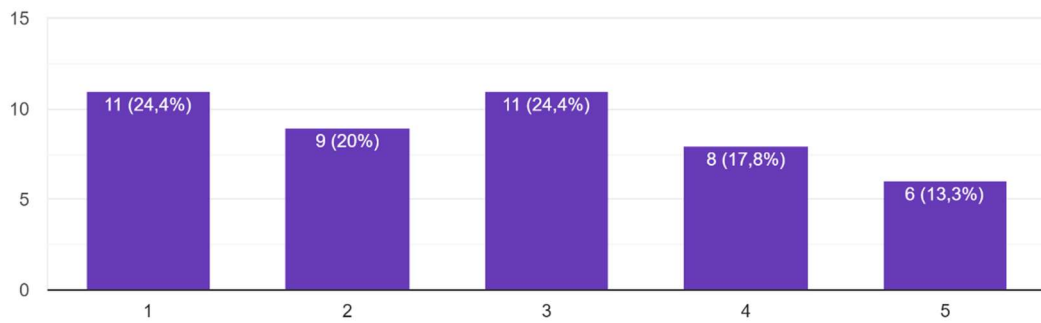
23. Η συνολική του στάση κερδίζει το σεβασμό σας;

45 απαντήσεις



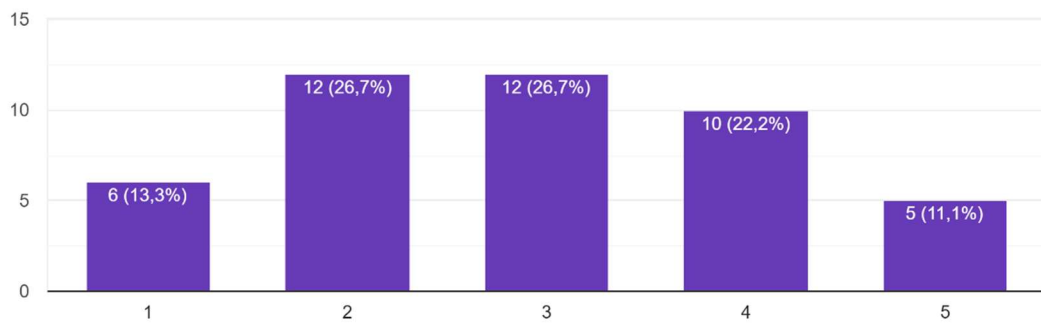
24. Σας πείθει με την εν γένει συμπεριφορά του ότι οι στόχοι του τμήματος ή της διεύθυνσης θα επιτευχθούν;

45 απαντήσεις



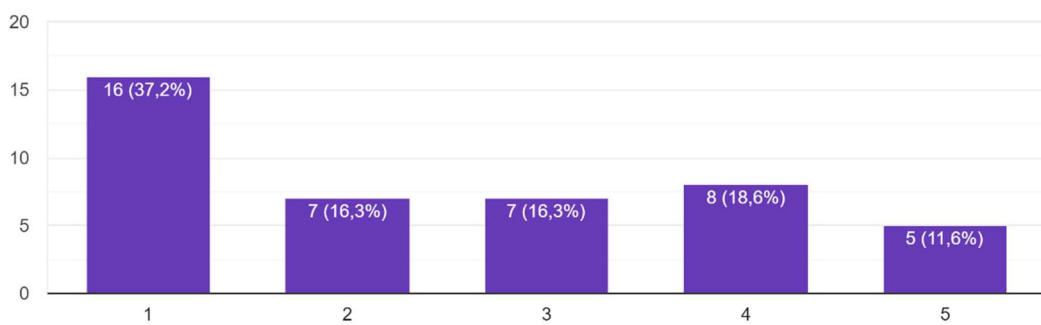
25. Είναι ψύχραιμος και αποτελεσματικός σε στιγμές κρίσης;

45 απαντήσεις



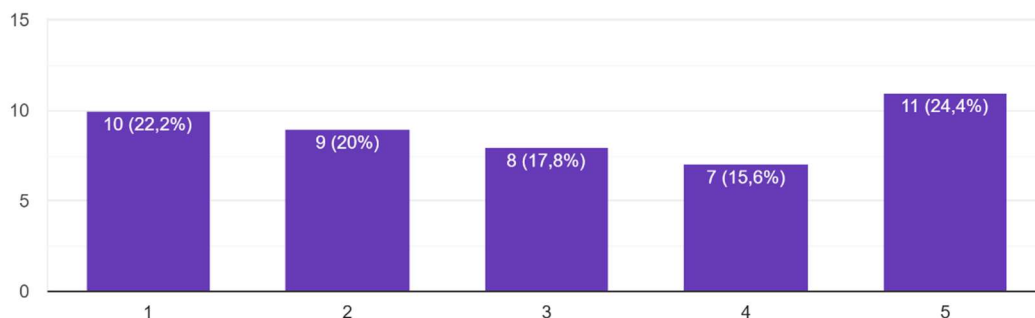
26. Είναι καινοτόμος τηρώντας παράλληλα κανονισμούς και διαδικασίες;

43 απαντήσεις



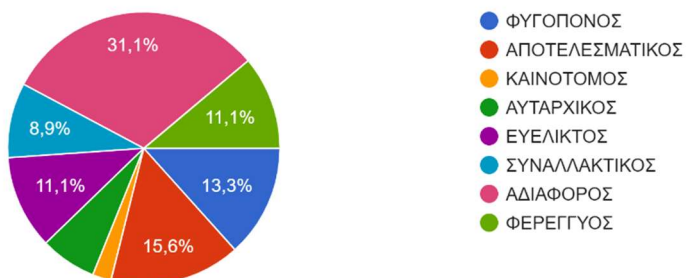
27. Αισθάνεστε ότι διακατέχεται από ισχυρή αίσθηση καθήκοντος και σκοπού;

45 απαντήσεις



Επιλέξατε έναν από τους κάτωθι χαρακτηρισμούς που πιστεύετε ότι ταιριάζουν στον προϊστάμενο ή διευθυντή σας:

45 απαντήσεις



Στην τελευταία ερώτηση ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να αποδώσουν κατά τη γνώμη τους τρία χαρακτηριστικά του ιδανικού ηγέτη.

Τα χαρακτηριστικά με τις περισσότερες απαντήσεις είναι τα κάτωθι:

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΣ (18)

ΚΑΙΝΟΤΟΜΟΣ(15)

ΕΥΕΛΙΚΤΟΣ(9)

ΟΡΑΜΑΤΙΣΤΗΣ(9)

ΗΓΕΤΗΣ ΜΕ ΕΝΣΥΝΑΙΣΘΗΣΗ (9)

ΦΕΡΕΓΓΥΟΣ (8)

ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ(7)

ΚΑΤΑΡΤΙΣΜΕΝΟΣ ΚΑΙ ΠΟΛΥΠΛΕΥΡΑ ΜΟΡΦΩΜΕΝΟΣ(6)

ΔΙΚΑΙΟΣ(6)

ΕΥΦΥΗΣ(4)

Συνολική εικόνα του προϊσταμένου

- δε φροντίζει με θέρμη να γίνουν κατανοητοί οι στόχοι και ξεκάθαρο το αντικείμενο του εργαζομένου
- μέτριος στο συντονισμό και την αποφασιστική παρέμβαση
- δεν αφιερώνει χρόνο και δεν καταβάλλει ιδιαίτερες προσπάθειες να επικοινωνήσει με τον υφιστάμενο
- δε βοηθά ιδιαίτερα στην ανάπτυξη ικανοτήτων ατομικά και συλλογικά
- όχι τόσο συζητήσιμος
- δεν αποπνέει την εμπιστοσύνη για τις ικανότητές του
- μορφωμένος ναι αλλά με μέτρια ευρύτερη γνώση
- ακούει το πρόβλημα που αναδύεται χωρίς επιπλήξεις
- δεν προσπαθεί ιδιαίτερα να είναι το καλύτερο παράδειγμα υπαλληλικής συμπεριφοράς και αποδοτικότητας
- μέτριος και στην τήρηση υποσχέσεων και δεσμεύσεων
- όμως επαινεί για την προσπάθεια
- δεν επιδιώκει καθόλου ευκαιρίες βελτίωσης και εξέλιξης των υφισταμένων
- αλλά ούτε και παροτρύνει για νέες ιδέες
- φυσικά τηρεί τους κανόνες και φέρεται με σεβασμό
- δεν αποπνέει ιδιαίτερα την αίσθηση δύναμης και εμπιστοσύνης
- δε διαθέτει όραμα
- αλλά σε γενικές γραμμές τον σέβονται οι υφιστάμενοί του
- δεν πείθει αρκετά ότι οι στόχοι του τμήματος είναι επιτεύξιμοι
- όχι ιδιαίτερα ψύχραιμος σε στιγμές κρίσης
- και τελικά καθόλου καινοτόμος

Το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων 31,1% περιγράφει τον προϊστάμενό του ως αδιάφορο και στη σκιαγράφηση του ιδανικού ηγέτη δηλώνει, με τις περισσότερες απαντήσεις, ότι επιθυμεί να είναι αποτελεσματικός, καινοτόμος, ευέλικτος, οραματιστής, ηγέτης με ενσυναίσθηση.

4.7 Η Αποτελεσματική Ηγεσία

Ένας από τους πιο σημαντικούς στοχαστές στον κόσμο, ο Barry Posner, μίλησε για την αποτελεσματικότητα και την ανάπτυξη της ηγεσίας, επηρεάζοντας και δίνοντας έμπνευση σε πολλές ηγετικές προσωπικότητες. Ο καθηγητής ηγεσίας δήλωσε ότι, μια αποτελεσματική ηγεσία πηγάζει κυρίως από τους ίδιους τους ανθρώπους, έχοντας την ικανότητα της ομάδας ως το πιο βασικό και κρίσιμο σημείο αναφορικά με την αποτελεσματικότητα της παραγωγής ποιοτικών αποτελεσμάτων, σημαντικών αλλαγών και την κάλυψη επείγουσών οργανωτικών αναγκών.¹³⁵ Στην έννοια της αποτελεσματικότητας, εντάσσονται και οι μελέτες του

¹³⁵Posner, B.Z. (1998) «What it takes to be a good project manager», in Pinto, J.K. and Trailer, J.W.(Eds) «Leadership Skills for Project Managers», Project Management Institute, Sylva, NC, 9-16

Robert Tanenbaum, δικηγόρου και μυθιστοριογράφου, και Warren Schmidt, καθηγητή κοινωνικών επιστημών και διοίκησης, οι οποίοι αρχικά μίλησαν για αυτή την αποτελεσματικότητα και τα προβλήματα ελέγχου διοίκησης σε οργανισμούς.¹³⁶

Συγκεκριμένα, ενώ η γενική ιδέα και ο ιδεολογικός προσανατολισμός της εκάστοτε ηγεσίας είναι να περάσει ο έλεγχος στους υφιστάμενους, οι ηγέτες πρέπει να μπορούν να ανακτήσουν μερικώς ή πλήρως αυτόν τον έλεγχο εάν η κατάσταση το απαιτεί. Δηλαδή, στην περίπτωση που προκύψει ένα επείγον απρόοπτο περιστατικό κατά το οποίο οι υφιστάμενοι δεν έχουν την εμπειρία ή την ικανότητα να το αντιμετωπίσουν, τότε ο ηγέτης με τα κατάλληλα μέσα να μπορεί να το διαχειριστεί αποτελεσματικά.¹³⁷ Θεωρητικά, όπως και ο Posner δηλώνει, είναι γενικά αποδεκτό, ότι οι αποτελεσματικοί ηγέτες πρέπει να οικοδομήσουν ένα επιτακτικό κοινό όραμα για το μέλλον, κατανοώντας βαθύτερα τους σκοπούς του οργανισμού, έτσι ώστε να είναι ικανοί να διατυπώσουν ένα σαφές σύνολο αξιών ενσωματωμένο στις συμπεριφορές τους.¹³⁸

Τα οφέλη από μια αποτελεσματική ηγεσία, μέσω της συνεχούς επιτήρησης, καθοδήγησης, κατάρτισης και ανατροφοδότησης, θα έχει ως αποτέλεσμα, οι εργαζόμενοι να ανακτήσουν εμπειρία, να αναπτύξουν την ικανότητα και την ωριμότητα τους, έτσι ώστε να είναι σε θέση να αξιοποιήσουν πλήρως τις ικανότητές τους. Η ηγεσία είναι παγκοσμίως αναγνωρισμένη ως ένα από τα πιο ανταγωνιστικά εργαλεία, που ο κάθε οργανισμός μπορεί και πρέπει να έχει για να βοηθήσει τους εργαζομένους σαν μέλη του να μεγιστοποιήσουν τις δυνατότητές τους. Μέσω της αποτελεσματικής ηγεσίας, ενδυναμώνεται η εμπιστοσύνη και αναπτύσσεται η αυτοπεποίθηση στον κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά. Μια αποτελεσματική ηγεσία λοιπόν, ενθαρρύνει τη συνοχή και τη συνεργασία για την καλύτερη οργάνωση και δίνει στους εργαζόμενους το κίνητρο για να συνεχίσουν να βελτιώνονται. Έχει αποδειχθεί ότι, όταν ο ηγέτης προσφέρει γνώμες και συμβουλές πάνω στις ενέργειες των μελών της ομάδας του, εμπνέει εμπιστοσύνη και συμβάλλει ψυχολογικά στην ενθάρρυνση της ομαδικής εργασίας με προοπτική το θετικό αποτέλεσμα και την επιτυχία του οργανισμού. Επομένως, ο εργαζόμενος, τα κίνητρα και οι επιδόσεις του, επηρεάζονται σημαντικά μέσα από την εποικοδομητική κριτική του ηγέτη του σχετικά με το πόσο ικανοποιητική είναι η εργασία του, ιδιαίτερα όταν του δίνεται θετική κριτική ή έπαινος και στις περιπτώσεις αρνητικής κριτικής, αντιπροτείνονται πάντα από τον ηγέτη λύσεις ή δίνονται ουσιαστικές αφορμές για εξεύρεση λύσεων.

¹³⁶Tannenbaum, R. & Schmidt, W. H. (1973) «How to choose a leadership pattern». Harvard Business Review, May-June, 162-180

¹³⁷Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1987) «The leadership challenge: How to get extraordinary things done in organizations». San Francisco: Jossey-Bass, 38-51

¹³⁸Posner, B.Z. (1998) «What it takes to be a good project manager», in Pinto, J.K. and Trailer, J.W.(Eds) «Leadership Skills for Project Managers», Project Management Institute, Sylva, NC, 9-16

Μερικά από τα πιο κοινά και βασικά προβλήματα που οι εργαζόμενοι αναφέρουν για τους προϊσταμένους τους, είναι ότι δίνουν ανεπαρκείς οδηγίες και ασαφείς στόχους, δεν κατέχουν επαρκείς επικοινωνιακές ικανότητες, δεν ασκούν αποτελεσματικές ικανότητες ακρόασης και κατανόησης και χρησιμοποιούν μια ακατάλληλη μορφή ηγεσίας, στην ουσία αδιάφορης και επιφανειακά ενεργούς. Οι μηχανισμοί ενεργούς αντιμετώπισης είναι ένα χαρακτηριστικό μιας ψυχολογικά υγιούς δομής και συγκρότησης της προσωπικότητας. Μια τέτοια δομή, έχει την ικανότητα να αντιλαμβάνεται και να ανέχεται την ένταση την οποία δέχεται από εσωτερικά και εξωτερικά γεγονότα που μπορεί να είναι απειλητικά, προκλητικά ή και να διεγείρουν συγκρούσεις. Επιπλέον, η υγιής αυτή δομή, διατηρεί την ικανότητα να διατυπώνονται και να εφαρμόζονται οι στρατηγικές οι οποίες πρέπει να είναι ικανές να καλύπτουν, να ξεπερνούν ή να επιλύουν τις απειλές, τις προκλήσεις ή τις συγκρούσεις που παρουσιάζονται.

Σύμφωνα με τους κλινικούς ψυχολόγους Leslie Pratch και Jordan Jacobowitz, οι αποτελεσματικοί ηγέτες επιδεικνύουν τρεις τάσεις που απεικονίζουν τους μηχανισμούς, μια σχετική **αυτονομία** και **ακεραιότητα** της προσωπικότητας του ατόμου από τις αξίες και συμπεριφορές της ομάδας, την **ικανότητα της αντίληψης** σύνθετων πληροφοριών και την **ετοιμότητα** να ξεπεραστούν εμπόδια που αποτρέπουν την υλοποίηση των μακροπρόθεσμων στόχων.¹³⁹ Επομένως, η ηγεσία καλλιεργείται όχι μόνο από ενέργεια, επιμονή και σκληρό πνεύμα, αλλά επίσης και από την ικανότητα του ατόμου να δουλέψει αποτελεσματικά σε μια ομάδα και να προχωρήσει πέρα από τους κανόνες της για να δημιουργήσει κάτι καινούργιο.

Η πρώτη τάση είναι η αυτονομία και η ακεραιότητα της προσωπικότητας από τις αξίες και τις συμπεριφορές της ομάδας. Ο ερευνητής και καθηγητής στον τομέα της οργάνωσης και της ηγεσίας, Abraham Zaleznik έχει δηλώσει ότι, η ικανότητα απομάκρυνσης από συγκεκριμένες αξίες και συμπεριφορές ενός οργανισμού ή μιας ομάδας, παραμένοντας σε αρμονία με τους σκοπούς και τα πρότυπα αξιών, επιτρέπει στον ηγέτη να εκφράσει απεριόριστες πιθανότητες στην ευρύτερη κουλτούρα, εκ μέρους της ομάδας.¹⁴⁰ Πράγματι, με την πιο παραδοσιακή έννοια, το όραμα του ηγέτη αντανακλά την ενσωμάτωση των προσωπικών στόχων και των εποικοδομητικών στόχων της ομάδας. Αυτή η ένταξη προϋποθέτει μια δεκτικότητα προς τη σύνθεση της πολυπλοκότητας.

Η δεύτερη τάση είναι η ικανότητα της αντίληψης σύνθετων πληροφοριών. Αυτή η διάσταση της ενεργούς αντιμετώπισης, σχετίζεται με την ικανότητα ενσωμάτωσης εσωτερικών και εξωτερικών πηγών των γνωστικών και συναισθηματικών πληροφοριών. Ένας αποτελεσματικός ηγέτης είναι ικανός να εντοπίσει ένα σύνολο

¹³⁹Pratch & Jacobowitz (1996) «Gender, motivation and coping in the evaluation of leadership effectiveness»

¹⁴⁰Zaleznik, Ab. (1990) «The leadership gap». Journal of the Academy of Management, 9-15

στόχων που τον ενδιαφέρουν, όπως επίσης και στόχους ή ενδιαφέροντα βασικών ατόμων και ομάδων, που μπορούν να βοηθήσουν ή να εμποδίσουν τα σχεδιασμένα έργα και προγράμματα. Η αποτυχία του ηγέτη να αντιληφθεί και να αφομοιώσει το σύνθετο πλέγμα των εισερχόμενων πληροφοριών, μπορεί να περιορίσει την ευχέρεια του να προβλέπει, να εξετάζει και να ανταποκρίνεται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες ή τις νέες πιέσεις.

Όσο ευρύτερο είναι το φάσμα της αντίληψης του ηγέτη για την κατάσταση, τόσο μεγαλύτερη είναι η πιθανότητα να βρεθούν επιτυχημένες λύσεις. Συγκεκριμένα, οι πιο σημαντικοί εταιρικοί ηγέτες, χρειάζεται να βρίσκονται σε συνεχές ψάξιμο για μέσα τα οποία θα συγκεντρώνουν σε ένα μοτίβο, τις μυριάδες διαδικασίες που αποτελούν την καθημερινή ζωή της εταιρείας. Επομένως, οι διευθυντές και οι προϊστάμενοι που διαθέτουν την ικανότητα να αντιλαμβάνονται, να ανέχονται και να κατανοούν τα περίπλοκα σχέδια διέγερσης, έχουν περισσότερες πιθανότητες να βρουν πρακτικές λύσεις σε συγκρούσεις που προκύπτουν από διαφορές μεταξύ των προσωπικών τους στόχων και των στόχων της ομάδας που ηγούνται. Αυτό, πρέπει να ακολουθείται από την προθυμία της σύνθεσης πληροφοριών από πολλές διαφορετικές πηγές, έτσι ώστε οι ομαδικοί και προσωπικοί στόχοι να μπορούν να ενοποιηθούν. Η διαδικασία αφομοίωσης και σύνθεσης είναι μια αναγκαία προϋπόθεση για την ανάπτυξη των νέων συμπεριφορών και των δημιουργικών λύσεων, που επιτρέπουν σε έναν απλό διαχειριστή να γίνει αποτελεσματικός ηγέτης.

Η τρίτη τάση, είναι η ετοιμότητα για αντιμετώπιση εσωτερικών και εξωτερικών εμποδίων για την επίτευξη των μακροπρόθεσμων στόχων. Αυτή η διαδικασία, υποδηλώνει μια πολύ καλά δομημένη προσωπικότητα, η οποία είναι αρκετά σύνθετη, για να δέχεται την ένταση όταν έρχεται αντιμέτωπη με εσωτερικές συγκρούσεις ή εξωτερικά εμπόδια. Επομένως, θα πρέπει να ανακαλύπτει συνέχεια νέες στρατηγικές για την επίτευξη των περιζήτητων στόχων, ως αντίβαρο στις πιέσεις και τα προβλήματα. Η παθητική αντιμετώπιση των πραγμάτων μπορεί να εξυπηρετεί τον απλό ηγέτη - διαχειριστή, ο οποίος είναι ικανοποιημένος με τη διατήρηση μιας βολικής εικόνας για τον ίδιο, αλλά είναι σίγουρο πως ο παθητικός τρόπος αυτός είναι αντίθετος με τις απαιτήσεις μακροπρόθεσμα. Η ηγεσία απαιτεί υπέρβαση πέρα από τη συμβατική γνώση και τις καθιερωμένες πρακτικές, για να δημιουργούνται νέες διαδικασίες.

Ολοκληρώνοντας παρατίθεται το σύνολο των ηγετικών συμπεριφορών – πρακτικών, όπως έχουν καταγραφεί από τους Kouses και Posner.¹⁴¹

¹⁴¹Μπουραντάς, Δ. (2005) «Ηγεσία: Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας»

Ο ηγέτης λοιπόν:

- Υιοθετεί καινοτομίες συνεργατών, όντας έτοιμος να προκαλέσει το κατεστημένο
- Είναι πρόθυμος να αναλάβει ρίσκο και να μάθει από τα λάθη και τις αποτυχίες του
- Δημιουργεί όραμα για ένα συναρπαστικό, ελκυστικό, ποθητό μέλλον
- Κάνει τους συνεργάτες του κοινωνούς του οράματός του
- Καλλιεργεί την ομαδικότητα και τη συνεργασία
- Ενδυναμώνει τους συνεργάτες του, εμπνέοντας εμπιστοσύνη στις ικανότητές τους και ψυχολογική δέσμευση στο έργο
- Κάνει πράξη τα όσα πρεσβεύει, αποτελώντας παράδειγμα για τους συνεργάτες του
- Καταρτίζει λεπτομερειακά σχέδια, παρακολουθεί την υλοποίησή τους, αναλαμβάνει διορθωτικές ενέργειες, κερδίζει μικρές ενδιάμεσες μάχες
- Έχει γνήσιο ενδιαφέρον και αγάπη για τους συνεργάτες του, τη δουλειά του, το παραγόμενο έργο
- Επιβραβεύει τους συνεργάτες του με ατομική αναγνώριση και ομαδικούς εορτασμούς επιτευγμάτων.

ΕΠΙΜΥΘΙΟ- ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Ο διάλογος που ακολουθεί βρίσκεται στο έβδομο βιβλίο του Πλατωνικού έργου «Πολιτικά»(514a-521c) μεταξύ του Σωκράτη και του συνομιλητή του Γλαύκωνα

Η εικόνα του σπηλαίου και των δεσμοτών

[514a] Ὑστερα ἀπ’ αὐτὰ παράστησε τώρα τὴν ἀνθρώπινη φύση, σχετικὰ με τὴν παιδεία καὶ τὴν ἀπαιδευσία, με τὴν ἀκόλουθη εἰκόνα που θὰ σου εἰπῶ: Φαντάσου σαν μέσα σ’ ἓνα σπήλαιο κάτω ἀπὸ τὴ γῆ, που νὰ ἔχει τὴν εἴσοδό του ἀνοιγμένη πρὸς τὸ φῶς σ’ ὅλο τὸ μᾶκρος τῆς ἀνθρώπου που ἀπὸ παιδιὰ νὰ βρίσκονται ἐκεῖ μέσα ἀλυσοδεμένοι ἀπὸ τὰ πόδια καὶ τὸν τράχηλο, σε τρόπο που νὰ μένουν πάντα στὴν ἴδια θέση καὶ [514b] μόνο ἐμπρὸς τῶν νὰ βλέπουν, χωρὶς νὰ μποροῦν νὰ στρέψουν γύρω τὴν κεφαλὴ τους ἐξαιτίας τὰ δεσμὰ τους· καὶ ἀπὸ πίσω σε ἀρκετὴ ἀπόσταση καὶ ὑψηλότερά τους νὰ ὑπάρχει ἀναμμένη φωτιά, που τὸ φῶς τῆς νὰ ἔρχεται ὡς αὐτοὺς καὶ ἀνάμεσα στὴ φωτιά καὶ τοὺς δεσμώτες ἓνας δρόμος πρὸς τὰ ἐπάνω· καὶ πλάι στὸ δρόμο φαντάσου ἀκόμα παράλληλά του χτισμένο ἓνα μακρὺ τοιχαράκι σαν ἐκεῖνα τὰ διαφράγματα που ἔχουν βαλμένα οἱ θαυματοποιοὶ ἐμπρὸς ἀπὸ τοὺς ἀνθρώπους καὶ τοὺς δείχνουν πάνω ἀπὸ κει τὶς ταχυδακτυλοργίες τῶν.

Τὰ φαντάζομαι ὅλα αὐτά.

Φαντάσου τώρα ἀνθρώπους νὰ περνοῦν κατὰ μῆκος αὐτοῦ τοῦ τοίχου φορτωμένοι [514c] κάθε λογῆς ἀντικείμενα, καθὼς καὶ ἀγάλματα ἀνθρώπων [515a] καὶ ζώων κατασκευασμένα ἀπὸ ξύλο ἢ πέτρα ἢ ὅ,τι ἄλλο, που νὰ ξεπερνοῦν ὅλα αὐτὰ πιο ψηλά ἀπὸ τὸ τοιχαράκι, κι αὐτοὶ που τὰ σηκώνουν, ὅπως εἶναι φυσικὸ, ἄλλοι νὰ μιλοῦν καθὼς περνοῦν μετὰξὺ τους κι ἄλλοι νὰ σωπαῖνουν. Πολὺ παράξενη εἶναι ἡ εἰκόνα καὶ ἀλλόκοτοι οἱ δεσμώτες σου.

Καὶ μολαταῦτα ὅμοιοι με μᾶς· καὶ πρῶτα πρῶτα νομίζεις πως αὐτοὶ οἱ δεσμώτες ἔχουν ἰδεῖ ποτέ καὶ ἀπὸ τοὺς εαυτοὺς τῶν καὶ ἀπὸ τοὺς τριγυρνοὺς τῶν τίποτε ἄλλο, ἐκτὸς ἀπὸ τὶς σκιές που πέφτουν ἀπὸ τὴ λάμψη τῆς φωτιᾶς ἐπάνω στὸ ἀντικρινὸ τους μέρος τῆς σπηλιάς;

Καὶ πῶς νὰ δουν, ἀφοῦ εἶναι ἀναγκασμένοι νὰ κρατοῦν ἀκίνητα τὰ [515b] κεφάλια ὅλη τους τὴ ζωὴ;

Ἀκόμα καὶ ἀπὸ τὰ ἀντικείμενα που περνοδιαβαίνουν, ἄλλο τίποτα ἀπὸ τὶς σκιές τῶν;
Τί ἄλλο βέβαια;

Κι ἀν θὰ μπορούσαν νὰ μιλοῦν μετὰξὺ τους, δε νομίζεις νὰ πιστεύουν πως τὰ ὀνόματα που δίνουν στὶς σκιές που βλέπουν νὰ διαβαίνουν ἐμπρὸς τους, ἀναφέρονται σ’ αὐτὰ τὰ ἴδια τὰ ἀντικείμενα;

Ἀναγκαστικά.

Κι ἀν ἀκόμα ἡ φυλακὴ τους ἔστελνε ἀντίλαλο ἀπὸ ἀντίκρυ τους, ὅταν θὰ μιλοῦσε κανεὶς ἀπ’ ὅσους περνοῦν, νομίζεις πως τίποτα ἄλλο θὰ φαντάζονταν, παρὰ ὅτι ἡ σκιά εἶναι ἐκεῖνη που μιλά;

Τί ἄλλο βέβαια;

[515c] Καὶ ἐξάπαντος, τίποτα ἄλλο οἱ τέτοιοι δε θὰ πίστευαν ἀληθινὸ, παρὰ μονάχα ἐκεῖνες τὶς σκιές.

Ἀνάγκη πάσα.

Σκέψου τώρα τί θὰ ἔπρεπε νὰ συμβεῖ φυσικὰ μ’ αὐτοὺς, ἀν κανεὶς ἤθελε τους λύσει ἀπὸ τὰ δεσμὰ τους καὶ τοὺς θεραπεύσει ἀπὸ τὴν πλάνη καὶ τὴν ἀγνοίᾳ τους· κάθε φορὰ που θὰ λύνονταν ἓνας καὶ θ’ ἀναγκάζονταν ἐξαφνα νὰ σηκωθεῖ καὶ νὰ στρέψει τὸ λαιμὸ του καὶ νὰ περπατήσει καὶ νὰ κοιτάξει πρὸς τὸ μέρος τῆς φωτιᾶς, καὶ πονοῦσε ἐνῶ ἔκανε ὅλ’ αὐτὰ καὶ δὲν μπορούσε ἀπὸ τὸ ἀκτιδοβόλισμα τῆς φωτιᾶς νὰ δεῖ καθαρὰ ἐκεῖνα που [515d] ἐβλεπε ὡς τότε τὶς σκιές τῶν, τί νομίζεις πως θὰ πει, ἀν

του έλεγε κανείς ότι όσα έβλεπε τότε ήταν φλυαρίες και πως τώρα, γυρισμένος κάπως πιο κοντά στο ον και σε αντικείμενα περισσότερο πραγματικά, βλέπει σωστότερα, κι αν μάλιστα, δείχνοντάς του το καθένα απ' όσα θα περνούσαν από μπρος του, τον ανάγκαζε ν' αποκριθεί τί είναι αυτό, δε νομίζεις πως θα έπεφτε σε μεγάλη απορία και θα νόμιζε πως εκείνα που έβλεπε τότε, ήταν αληθινότερα απ' αυτά που του δείχνουν τώρα;

Και πολύ μάλιστα.

[515e] Κι αν λοιπόν τον ανάγκαζε κανείς να στρέψει τα μάτια του στο ίδιο το φως, δε θα του πονούσαν τα μάτια και δε θα έφευγε για να ξαναγυρίσει πάλι σε κείνα που μπορεί να βλέπει και δε θα νόμιζε πως εκείνα είναι πραγματικά καθαρότερα και αληθινότερα απ' αυτά που του δείχνουν;

Έτσι βέβαια.

Κι αν τέλος τον ξεκολλούσε κανείς από κει κάτω με τη βία, από ένα κακοτράχαλο και ανηφορικό δρόμο, και δεν τον άφηνε πριν τον τραβήξει έξω στο φως του ήλιου, άραγε δε θα τραβούσε μαρτύρια [516a] και δε θ' αγανακτούσε όσο τον έσερναν, κι όταν θα έφτανε στο φως, με πλημμυρισμένα τα μάτια του απ' τη φεγγοβολή, θα μπορούσε να δει και ένα καν απ' όσα εμείς λέμε τώρα αληθινά;

Όχι βέβαια, έτσι τουλάχιστο ξαφνικά.

Θα χρειάζονταν πραγματικά να συνηθίσει πρώτα, για να κατορθώσει να βλέπει καθαρά όσα είναι εκεί επάνω· και στην αρχή θα μπορούσε να βλέπει ευκολότερα τις σκιές, έπειτα επάνω στα νερά τα είδωλα των ανθρώπων και των άλλων, και στερνά κι αυτά τα ίδια· κατόπι απ' αυτά κι όσα είναι στον ουρανό και τον ίδιο τον ουρανό θα μπορούσε να στραφεί ή να κοιτάξει τη νύχτα ευκολότερα, [516b] με το φως του φεγγαριού και των άστρων, παρά την ημέρα με τον ήλιο και το φως του.

Πώς όχι;

Και τελευταία, θα μπορούσε να ιδεί, υποθέτω, και αυτόν τον ίδιο τον ήλιο, όχι μέσα στα νερά ή σε άλλη θέση τα είδωλά του, αλλ' αυτόν καθαυτόν στη θέση του, και να παρατηρήσει τί λογής είναι.

Αναγκαστικά.

Ύστερα απ' αυτά θα έκανε τη σκέψη γι' αυτόν πως αυτός είναι που κάνει τις εποχές και τους ενιαυτούς και [516c] διευθύνει σαν επίτροπος όλα στον ορατό κόσμο, και ο αίτιος, για να πούμε έτσι, όλων εκείνων που έβλεπαν αυτοί.

Είναι φανερό πως σ' αυτό το συμπέρασμα θα έφτανε σιγά σιγά.

Και τί λοιπόν; όταν θα θυμόταν την πρώτη του εκείνη κατοικία και τη σοφία που είχαν εκεί κάτω αυτός και οι συνδεδεσώτες του, δε νομίζεις πως θα μακάριζε τον εαυτό του γι' αυτή τη μεταβολή και θα ελεεινολογούσε εκείνους;

Και πολύ μάλιστα.

Και αν υπήρχαν μεταξύ τους εκεί κάτω έπαινοι και τιμές και τίποτα βραβεία για κείνον που θα είχε ισχυρότερη όραση να βλέπει ό,τι θα περνούσε εμπρός του, και να θυμάται ποιά συνηθίζουν να περνούν πρώτα, ποιά κατόπι τους [516d] και ποιά μαζί μαζί και έτσι να ήταν σε θέση να μαντεύει καλύτερα από κάθε άλλο τίνος θα είναι η σειρά του να παρουσιαστεί, τί λες; θα είχε καμιά επιθυμία για όλ' αυτά και θα ζήλευε εκείνους που έτσι τιμούσαν εκεί κάτω και που αφέντευαν επάνω στους άλλους; ή δε θα πάθαινε εκείνο που λέει ο Όμηρος για τον Αχιλλέα, και θα προτιμούσε χίλιες φορές καλύτερα να ζει στον επάνω κόσμο και να δουλεύει κοντά σ' έναν άλλο δίχως κλήρο άνθρωπο, παρά να έχει τις ίδιες τις ιδέες και την ίδια ζωή όπως εκεί κάτω;

[516e] Κάθε άλλο κι εγώ παραδέχομαι πως θα προτιμούσε να πάθει παρά να ζει μ' εκείνον τον τρόπο.

Βάλε τώρα στο νου σου κι αυτό: αν ένας τέτοιος ήθελε ξανακατέβει πάλι εκεί και

ξανακαθίσει στο θρονί του, δε θα γέμιζαν τα μάτια του ξανά σκοτάδι, καθώς θα
ερχόταν ξαφνικά από τον ήλιο;
Και πολύ βέβαια.

Κι αν ήταν ανάγκη να παραβγεί με 'κείνους τους παντοτινούς εκεί κάτω δεσμώτες
λέγοντας τη γνώμη του για κείνες τις σκιές, ενώ ακόμη δε θα
καλοδιάκρινε [517a] πριν αποκατασταθεί τέλεια η όρασή του, γιατί βέβαια δε θα
χρειάζονταν και πολύ λίγος καιρός να ξανασυνηθίσει, δεν θα τους έκανε να σκάσουν
στα γέλια και δε θα έλεγαν γι' αυτόν πως γύρισε από κει πάνω π' ανέβηκε με
χαλασμένα τα μάτια, και πως δεν αξίζει τον κόπο ούτε να δοκιμάσει κανείς ν' ανεβεί
εκεί πάνω, κι αν κανείς επιχειρούσε να τους λύσει και να τους ανεβάσει, δε θα ήταν
ικανοί και να τον σκοτώσουν ακόμα, αν μπορούσαν να τον πιάσουν στα χέρια;
Χωρίς άλλο.

Αυτή λοιπόν την εικόνα, φίλε μου Γλαύκων, [517b] πρέπει να την εφαρμόσεις σ' όλα
που λέγαμε πρωτύτερα και να παρομοιάσεις αυτό τον κόσμο που βλέπομε με την
όραση με την κατοικία του δεσμοτηρίου, και την αντιλαμπή της φωτιάς μες σ' αυτήν
με τη δύναμη του ήλιου· αν ακόμα δεχτείς πως εκείνος ο δεσμώτης που ανεβαίνει
εδώ πάνω και βλέπει όσα βλέπει παρασταίνει το ανέβασμα της ψυχής από τον ορατό
στον νοητό κόσμο, θα είσαι μέσα σε κείνο που πιστεύω εγώ τουλάχιστο, αφού αυτό
επιθυμούσες ν' ακούσεις. Κι ο θεός πια το ξέρει αν τυχαίνει να είναι αληθινή η ιδέα
μου. Οπωσδήποτε για μένα έτσι φαίνονται πως είναι αυτά: πως μέσα στο νοητό
κόσμο τελευταία που παρουσιάζεται [517c] είναι η ιδέα του αγαθού, μόλις και μετά
βίας ορατή· όταν όμως μια φορά τη δει κανείς, δεν μπορεί να μη συμπεράνει πως
αυτή είναι γενικώς η αιτία του κάθε καλού και ωραίου, πως αυτή είναι που γέννησε
και μέσα στον ορατό κόσμο το φως και τον κύριο του φωτός, και μέσα στον νοητό
αυτή είναι η δέσποινα που χαρίζει την αλήθεια και το νου, και ότι σ' αυτήν πρέπει να
αποβλέπει όποιος το έχει σκοπό με φρόνηση να κυβερνηθεί και στον ιδιωτικό του και
στο δημόσιο βίο.

Συμμερίζομαι κι εγώ τη γνώμη σου, με τον τρόπο τουλάχιστο που μπορώ.

Έλα τώρα λοιπόν να συμμεριστείς κι αυτήν ακόμα τη γνώμη και να μην
παραξενεύεσαι αν όσοι έφτασαν ως εδώ δε βρίσκουν πια ευχαρίστηση να
καταγίνονται με τις συνηθισμένες ανθρώπινες ασχολίες, αλλά αισθάνονται την
ανάγκη να ζουν πάντα εκεί επάνω οι ψυχές των· [517d] και είναι φυσικό να γίνεται
έτσι, αν πάλι είναι σύμφωνο κι αυτό με την εικόνα που είπαμε πριν.

Είναι βέβαια φυσικό.

Τί λοιπόν; σου φαίνεται τίποτα παράξενο, αν ένας που κατεβαίνει από εκείνη τη
θεϊκιά θεωρία στις ανθρώπινες αθλιότητες δε γνωρίζει πώς να φερθεί και φαίνεται
φοβερά γελοίος, καθώς δεν βλέπει ακόμη καλά πριν συνηθίσει οπωσδήποτε με το
σκοτάδι αυτού του κόσμου και αναγκάζεται, ή στα δικαστήρια ή όπου αλλού, να
υποστηρίζει την ιδέα του για τις σκιές του δικαίου και για τα είδωλα που
παρασταίνουν οι σκιές και να πολεμά [517e] τις δοξασίες που έχουν για τη
δικαιοσύνη όπου ποτέ τού ποτέ δεν την είδαν;

Μα καθόλου βέβαια παράξενο.

[518a] Αλλά αν έχει κανείς νου, θα μπορούσε να θυμηθεί πως είναι δυο ειδών και από
δυο αφορμές προέρχεται η διατάραξη της όρασης: όταν μεταβαίνει κανείς από το
σκοτάδι στο φως και όταν από το φως στο σκοτάδι. Το ίδιο λοιπόν πρέπει να
παραδεχτεί πως γίνεται και με την ψυχή και, όταν δει καμιά να τα χάνει και να μην
μπορεί να διακρίνει κάτι καθαρά, να μη γελά χωρίς λόγο, αλλά να εξετάζει τί από τα
δυο συμβαίνει, τάχα επειδή ήρθε από φωτεινότερη ζωή έχουν σκοτισθεί τα μάτια της
που δεν ήταν συνηθισμένα στο σκοτάδι, ή μήπως, αμάθητη στο περισσότερο, έφτασε
σε πολύ δυνατότερο φως και [518b] έχουν γεμίσει τα μάτια της από ζοηρότερη

φεγγοβολή; και τότε βέβαια τη μια θα τη μακαρίσει για το πάθημά της και τη ζωή της και την άλλη θα την ελεεινολογήσει, κι αν είχε τη διάθεση να γελά μαζί της, το γέλιο του θα ήταν λιγότερο καταγέλαστο παρά αν γελούσε με την ψυχή που έχει φτάσει από το επάνω εκεί φως.

Πολύ λογικά τα λες.

Η παιδεία στροφή της ψυχής προς το φως, δηλαδή προς την ιδέα του αγαθού

Πρέπει λοιπόν, αν είναι αυτά αληθινά, να παραδεχτούμε πως η παιδεία δεν είναι τέτοια όπως την λένε πως είναι μερικοί που την έχουν επάγγελμά τους. Γιατί ισχυρίζονται πως επιστήμη [518c] δεν υπάρχει μέσα στην ψυχή, αλλά αυτοί την βάζουν, όπως σαν να βάζουν σε τυφλούς την όραση.

Αυτό πραγματικά λένε.

Ενώ ο δικός μας τώρα ο λόγος θέλει να πει πως ο καθένας έχει μέσα στην ψυχή του τη δύναμη να μαθαίνει και το κατάλληλο για τη μάθηση όργανο· και όπως, αν δεν ήταν δυνατό να γίνει διαφορετικά, θα έπρεπε να στρέφει κανείς το μάτι του με όλο μαζί το σώμα του από το σκοτεινό στο φωτεινό, έτσι πρέπει να στρέφει γύρω κι αυτή τη δύναμη και το όργανό της με όλη μαζί την ψυχή του από εκείνο που γίνεται προς το καθαυτό ον, ώσπου να κατορθώσει επιτέλους να ατενίζει, χωρίς να υποφέρει, το φωτεινότατο του όντος, που εμείς λέμε πως αυτό είναι [518d] το αγαθό· δεν είν' έτσι; Ναι.

Αυτής λοιπόν της περιστροφής θα ήταν τέχνη η παιδεία, με ποιό τρόπο να καταφέρει να μεταστραφεί όσο μπορεί ευκολότερα και ωφελιμότερα η ψυχή, όχι για να της βάλει κανείς μέσα της τη δύναμη να βλέπει, γιατί αυτή την έχει, αλλά για να διορθώσει την κατεύθυνσή της, που δεν είναι σωστά στραμμένη ούτε βλέπει εκεί που έπρεπε.

Έτσι φαίνεται.

Οι άλλες λοιπόν αρετές που λένε της ψυχής φαίνεται να είναι επάνω κάτω όχι πολύ διαφορετικές από του σώματος· γιατί, ενώ πραγματικά [518e] δεν υπάρχουν από μιας αρχής, τις αποκτά κανείς ύστερα με τη συνήθεια και με την άσκηση· ενώ η αρετή της φρόνησης φαίνεται πως έχει κάποια θεϊκότερη απ' όλα τ' άλλα φύση, που ποτέ δε χάνει τη δύναμή της και που αναλόγως της περιαγωγή της άλλοτε γίνεται ωφέλιμη και χρήσιμη [519a] και άλλοτε απεναντίας άχρηστη και βλαβερή. Ή δεν έχεις προσέξει ακόμα, αυτών των ανθρώπων, που τους λένε πονηρούς μα και έξυπνους μαζί, με πόσο διαπεραστική ματιά η μικρή τους η ψυχή και με τί φωτιά μάτι βλέπει όσα την ενδιαφέρουν, γιατί δεν έχει αδύνατη όραση, μα επειδή είναι αναγκασμένη να υπηρετεί την κακία τους, όσο μεγαλύτερη είναι η οξυδέρκειά τους τόσο και μεγαλύτερο κακό κάνουν;

Βέβαια το έχω παρατηρήσει.

Αν όμως στις τέτοιες φύσεις ευθύς από την παιδική τους ηλικία ήθελε κανείς κόψει σύριζα τις [519b] έμφυτες από γενετής κακίες των, που σαν τα μολυβένια βαρίδια των διχτύων είναι πια κολλημένες επάνω τους και με τις πολυφαγίες και τις παρόμοιες απολαύσεις και καταχρήσεις τραβούν προς τα κάτω την όραση της ψυχής· αν, λέγω, ήθελαν απαλλαγθεί απ' όλα αυτά και στραφεί προς τα αληθινά, θα τα έβλεπαν βέβαια κι αυτά με την ίδια οξυδέρκεια, όπως και τώρα εκείνα που τους ενδιαφέρουν.

Πολύ φυσικά.

Τί λοιπόν; δεν είναι κι αυτό φυσικό και δε βγαίνει αναγκαστικά απ' όσα είπαμε ως τώρα, πως μήτε οι απαίδευτοι που ποτέ τους δεν γνώρισαν την [519c] αλήθεια θα μπορούσαν ποτέ να κυβερνήσουν την πολιτεία, μήτε εκείνοι που τους αφήνουν να

περνούν ως το τέλος της ζωής τους με την παιδεία· οι πρώτοι επειδή δεν έχουν ένα ορισμένο σκοπό, που κυνηγώντας τον να κανονίζουν ανάλογα όλες τις πράξεις και στον ιδιωτικό και το δημόσιο βίο τους, και οι άλλοι πάλι, γιατί ποτέ δε θ' αποφάσιζαν από θέλησή τους να καταγίνουν με καμιά πρακτική απασχόληση, νομίζοντας πως, από ζωντανοί ακόμα, βρίσκονται και ζουν στα νησιά των Μακάρων.

Αλήθεια.

Δουλειά μας λοιπόν είναι τώρα, εμείς οι ιδρυτές της πολιτείας να αναγκάσουμε τις ξεχωριστές εκείνες φύσεις να επιδοθούν στο μάθημα που το αναγνωρίσαμε πριν πως είναι το ανώτερο, να ιδούν το αγαθό [519d] και να επιχειρήσουν εκείνο το ανέβασμα και, αφού εκεί πάνω το δουν αρκετά, να μην τους επιτρέψουμε να κάμουν αυτό που επιτρέπεται τώρα.

Ποιά τάχα;

Να μείνουν εκεί πάνω και να μην εννοούν να κατέβουν πίσω κοντά σε κείνους τους δεσμώτες ούτε να συμερίζονται μαζί τους τούς ίδιους μόχτους και τιμές, είτε ταπεινότερες είτε σπουδαιότερες.

Μα πώς; τόσο θα τους αδικήσουμε και θα τους κάμουμε να ζουν χειρότερα, ενώ μπορούν να ζουν πολύ καλύτερα;

[519e] Ξέχασες πάλι, φίλε μου, πως δεν ενδιαφέρεται ο νόμος να εξασφαλίσει ξεχωριστά μια μονάχα τάξη μέσα στην πόλη, αλλά ζητά να βρει με τί μέσα θα το κατορθώσει αυτό για ολόκληρη την πόλη· και γι' αυτό το σκοπό συνδυάζει αρμονικά τα διάφορα στοιχεία και αναγκάζει τους πολίτες με την πειθώ και με τη βία να παιρνοδίνουν [520a] μεταξύ τους την ωφέλεια που είναι ικανός ο καθένας να προσφέρει στο κοινό και μορφώνει ο ίδιος τέτοιους άντρες μες στην πόλη, όχι για ν' αφήνει τον καθένα να τραβά το δρόμο που του αρέσει, αλλά για να τους χρησιμοποιεί αυτός ως σύνδεσμο της πολιτείας.

Έχεις δίκιο· το είχα ξεχάσει πραγματικά.

Σκέψου λοιπόν, Γλαύκων, πως και δε θα τους αδικήσουμε επιτέλους τους φιλοσόφους της δικής μας της πολιτείας, αλλά θα πούμε πως έχουμε δίκιο, όταν τους αναγκάζουμε να φροντίζουν για τους άλλους και να τους φυλάγουν. Γιατί θα τους πούμε πως στις άλλες [520b] πολιτείες, όσοι γίνονται φιλόσοφοι πολύ φυσικά δεν παίρνουν μέρος στους κόπους της κυβέρνησης· γιατί εκεί φυτρώνουν σαν από μόνοι τους χωρίς και να το θελήσει η κάθε πολιτεία και δίκιο είναι ένα πράγμα που γίνεται μονάχο του και που σε κανένα δε χρωστά τη γέννηση και την ανατροφή του να μην έχει την υποχρέωση να πληρώνει τροφεία σε κανένα· εσάς όμως σας γεννήσαμε εμείς και για το δικό σας και για της άλλης πολιτείας το συμφέρον, σα βασιλείς και ηγεμόνες μέσα στο σμάρι των μελισσιών, καλύτερα και τελειότερα μορφωμένους από τους άλλους, για να [520c] μπορείτε να παίρνετε μέρος και στα δυο. Πρέπει λοιπόν ο καθένας σας με τη σειρά του να κατεβαίνει στον κοινό των άλλων συνοικισμό και μαζί τους να συνηθίσει να βλέπει τα σκοτεινά· γιατί όσο θα συνηθίζετε, θα βλέπετε χίλιες φορές καλύτερα από τους άλλους τα πράγματα εκεί και θα ξεχωρίζετε το κάθε είδωλο, τί και τίνος είναι, γιατί έχετε ιδεί από πριν την αλήθεια σχετικά με το ωραίο, το δίκαιο και το αγαθό. Κι έτσι και για σας τους ίδιους και για μας πραγματικότητα θα είναι η οργάνωση της πολιτείας και όχι ονειροφαντασιά, όπως είναι οργανωμένες οι περισσότερες σημερινές πολιτείες, όπου οι άρχοντες πολεμούν μεταξύ τους για μια απλή σκιά και στασιάζουν κάθε τόσο [520d] ποιός να πάρει την εξουσία, σα να ήταν κανένα μεγάλο αγαθό. Η αλήθεια όμως είναι πως σε μια πόλη, όπου όσοι μέλλουν να κυβερνήσουν δε δείχνουν και καμιά πάρα πολύ μεγάλη προθυμία να πάρουν την εξουσία επάνω τους, αναγκαστικά θα κυβερνιέται η πόλη αυτή άριστα και χωρίς διχόνοιες και στάσεις, ενώ εκεί που συμβαίνουν τα αντίθετα, το αντίθετο και θα γίνεται.

Έχεις πολύ δίκιο.

Λες λοιπόν να μας παρακούσουν οι τρόφιμοί μας και να μη θελήσουν να συμμαριστούν τους κόπους της εξουσίας ο καθένας με τη σειρά του, και τον περισσότερο καιρό τους να τον περνούν αναμεταξύ τους στη χώρα του καθαρού φωτός;

[520e] Αδύνατο· γιατί δίκαιοι αυτοί και δίκαια είναι αυτά που τους απαιτούμε· ώστε από κάθε άλλον προθυμότερα θα έρχεται ο καθένας τους στην εξουσία σαν σε αναγκαστική του υποχρέωση, αντίθετα με τους σημερινούς άρχοντες στις διάφορες πολιτείες.

Έτσι είναι, φίλε μου· αν κατορθώσεις να εξασφαλίσεις [521a] σε κείνους που είναι καμωμένοι για την εξουσία ένα είδος ζωής προτιμότερο από την εξάσκηση της εξουσίας, θα μπορέσεις τότε να έχεις και μια καλοκυβερνημένη πολιτεία· γιατί μονάχα σ' αυτήν θα είναι άρχοντες οι πραγματικά πλούσιοι, όχι σε χρυσάφι αλλά σε αρετή και σοφία, που είναι ο αληθινός πλούτος για τον ευδαιμόνα άνθρωπο. Αν όμως φτωχοί και πεινασμένοι, που δεν έχουν δικά τους αγαθά, κυνηγούν την εξουσία, με την απόφαση ν' αρπάζουν από το δημόσιο ό,τι λείπει απ' αυτούς, τίποτα τότε δεν κάνεις· γιατί εκεί που πολεμούν μεταξύ τους ποιός να πρωτοπάρει την εξουσία, ο εμφύλιος αυτός και εσωτερικός πόλεμος εξολοθρεύει και αυτούς τους ίδιους και όλη την πολιτεία.

Σωστότατα.

[521b] Γνωρίζεις λοιπόν κανένα άλλο είδος ζωής που να περιφρονεί τα πολιτικά δικαιώματα εκτός από τη ζωή της αληθινής φιλοσοφίας;

Όχι, μα την αλήθεια.

Αλλά είπαμε όμως πως στην εξουσία πρέπει να έρχονται όσοι δεν έχουν τον έρωτά της, ειδικά η αντιζηλία εκείνων που τον έχουν αυτόν τον έρωτα θα τους φέρει σε πόλεμο μεταξύ τους.

Πώς όχι;

Ποιούς λοιπόν άλλους θα αναγκάσεις να αναλάβουν τη φύλαξη της πολιτείας παρά εκείνους που, ενώ γνωρίζουν κατά βάθος και πλάτος όσα χρειάζονται για να κυβερνηθεί άριστα μια πόλη, θα έχουν μαζί και άλλες τιμές και ζωή πολύ καλύτερη από την πολιτική;

Ποιούς άλλους βέβαια απ' αυτούς;

[521c] Θέλεις λοιπόν τώρα να εξετάσομε πώς θα δημιουργηθούν οι τέτοιοι και πώς θα τους ανεβάσει κανείς στο φως, όπως λένουν για μερικούς που ανέβηκαν από τον Άδη στους θεούς;

Πώς να μη θέλω;

Εννοείς πως δεν πρόκειται τώρα εδώ για το γύρισμα του οστράκου που παίζουν τα παιδιά, αλλά για την περιαγωγή της ψυχής, για την επιστροφή της δηλαδή από μια νυχτερινή μέρα στην αληθινή του όντος, που θα την πούμε πια εμείς αληθινή φιλοσοφία.

Πολύ καλά.¹⁴²

¹⁴²Πλάτωνας «Πολιτεία», 7^ο Βιβλίο, κείμενο – μετάφραση: Ιωάννης Γρυπάρης, εκδόσεις Ι. Ζαχαροπούλου, Βιβλιοθήκη αρχαίων συγγραφέων

Η αντίθεση φως – σκοτάδι. Η όραση των ματιών της ψυχής και του νου.

Ο απελευθερωτικός ρόλος της παιδείας

Είναι δεδομένο ότι το σπήλαιο συμβολίζει τον ορατό – αισθητό κόσμο. Με τη σειρά του αυτός (ο κόσμος έξω από τον σπήλαιο) συμβολίζει τον κόσμο της νόησης. Με την ίδια λογική, η αντίθεση φως – σκοτάδι υποδηλώνει επίσης μια διπλή (διαδοχική) συμβολική αντιστοιχία: α) φῶς πυρός – ἥλιος και β) ἥλιος – Ἀγαθόν.

Εάν το φως της φωτιάς μέσα στο Σπήλαιο επιτρέπει μια ψευδαισθητική όραση, κάτι αντίστοιχο συμβαίνει και στον κόσμο μας: εγγυάται μὲν ο ἥλιος και το φως του τη δυνατότητα της όρασης, αυτή όμως απέχει από την αλήθεια. Την αλήθεια εγγυάται πραγματικά μόνο η γνώση του Αγαθού και των Ιδεών. Είναι σημαντικό να απομακρυνθούμε καταρχήν από τη σύγχρονη καθημερινή αντίληψη για την όραση: την κατανοούμε ως μια ανθρώπινη αισθητική ικανότητα που περιλαμβάνει μόνο δύο όρους: το υποκείμενο που βλέπει και το ορατό αντικείμενο. Για τους αρχαίους Έλληνες, όμως, είναι απαραίτητος και δραστικός ένας τρίτος, ενδιάμεσος, παράγοντας της όρασης: το φως. Χωρίς το φως δεν υπάρχει το ὄρα, δε γεφυρώνεται το υποκείμενο και το αντικείμενο. Το ίδιο το μάτι έχει μια ηλιακή φύση, εκπέμπει φως, και το φως αυτό, ενσωματωμένο στο φως του ἡλίου, επιτρέπει την όραση. Ο πρώτος, λοιπόν, απελευθερωτικός όρος για τους δεσμώτες είναι να συνειδητοποιήσουν το ρόλο του ηλιακού φωτός στον ορατό καθημερινό μας κόσμο. Έτσι, θα μπορέσουν να συνειδητοποιήσουν, σε δεύτερη φάση, το ρόλο του Αγαθού στον κόσμο της νόησης: Εάν οι Ιδέες επιτρέπουν μια αληθινή θέαση του κόσμου, αυτό γίνεται γιατί υπάρχει το Αγαθό, που προσανατολίζει σε ένα άξιο τελικό στόχο, την ανθρώπινη πορεία μέσα στον κόσμο της νόησης

«Εφόσον το γνωστικό μέρος της ψυχής δε λαμβάνει απέξω την ιδέα της αρετής, παρά αφυπνίζεται για να μάθει αυτό που ήδη γνωρίζει, ο πολίτης, υπνοβάτης του αισθητού κόσμου, έχει ανάγκη την παιδεία της ψυχής του για ν' αρχίσει συνειδητά να συμμετέχει στη θεϊκή μοίρα, τη δική του και της πόλης. Η έξοδος από την άγνοια και η πορεία προς τη γνώση παρασταίνονται με την έξοδο από τη θαμπάδα του σπηλαίου στο φως. Αυτή η μεταφορά, καθαυτό ορφικής εμπνεύσεως, κάνει τον ορατό κόσμο σπήλαιο, φυλακή, δεσμωτήριο, κρατητήριο που το υπομένει κανείς με την ελπίδα της τελικής απελευθέρωσης. Μέσα στα φαντάσματα όπου ζουν οι δεσμώτες του σπηλαίου βλέπουν τις σκιαγραφίες πάνω στους τοίχους –θέατρο σκιών– ψυχανεμίζονται αυτό που συμβαίνει πίσω τους, αλλά είναι ανήμποροι τὰ ἄνω ὄψεσθαι. Η ιδέα του αγαθού, το αληθινό φως του ἡλίου, η αιτία των πάντων θα μείνει σημείο απρόσιτο αν δεν βρεθεί τρόπος να γιατρευτούν από τη στέρησή τους, να λυθούν, ικανοί πια για τη μεγάλη πράξη: βαδίζειν πρὸς τὸ φῶς. Η παιδεία και το επιστέγασμά της, η διαλεκτική μέθοδος, έχουν αποκλειστικό χρέος να οδηγήσουν – ψυχαγωγία– την ψυχή στην περιαγωγή της από το σπήλαιο στο φως, από τα αισθητά στα νοητά, από τη φύση στις ιδέες, από το ἄλογο στο ἔλλογο, από τα πάθη

στην αρετή. Στον ξένο τόπο που θα ταξιδέψει η ψυχή ξεναγό της έχει τον φιλόσοφο».¹⁴³

Με το μύθο του σπηλαιίου παρουσιάζεται μια δυναμική εικόνα για την ισχυρή ικανότητα που έχει η φιλοσοφία να διαφωτίζει και να ελευθερώνει. Η γνώση του κόσμου, του ανθρώπου και της κοινωνίας, η χρήση της λογικής για τη ρύθμιση και καθοδήγηση της ζωής σε ατομικό και κοινωνικό επίπεδο, απεικονίζονται στο Σπήλαιο ως κάτι βαθύτατα απελευθερωτικό. Δεν πρόκειται για μια εξωτερική και επιφανειακή αποδέσμευση, αλλά για ουσιαστική, υπαρξιακή μεταστροφή, μια αλλαγή του όλου ανθρώπου και της σχέσης του με τον κόσμο.

Είναι γνωστή η πλατωνική διχοτόμηση του κόσμου: Από τη μία ο αισθητός κόσμος, ο κόσμος όπως τον προσλαμβάνουν οι αισθήσεις μας. Από την άλλη ο νοητός κόσμος, ο κόσμος όπως τον προσλαμβάνει ο νους μας.

«Αυτή η διάκριση σημαίνει αμέσως τη διαστολή δύο τρόπων υπάρξεως, δύο διαφορετικών κόσμων. Γιατί δεν είναι μόνο ο άνθρωπος που αντικατοπτρίζει αυτή την αντιδιαστολή, αλλά κάθε υπαρκτό. Κάθε αντικείμενο της ανθρώπινης εμπειρίας μετέχει ταυτόχρονα στον κόσμο των αισθητών και στον κόσμο των νοητών. Ποια είναι η σχέση ανάμεσα στους δυο αυτούς ξεχωριστούς κόσμους; Ο ένας είναι ο κόσμος των λογικών μορφών, των αιώνιων πρωτοτύπων κάθε αισθητού φαινομένου, ο κόσμος των άφθαρτων και αναλλοίωτων νοητών πραγματικοτήτων και επομένως των όντως υπαρκτών. Ο άλλος είναι ο κόσμος των παροδικών και καταδικασμένων στον αφανισμό αισθητών πραγματικοτήτων, είναι η αντανάκλαση των αιώνιων λογικών πρωτοτύπων στην εφήμερη και φθαρτή ύλη. Ο άνθρωπος έχει την άμεση εμπειρία και των δύο κόσμων: Το σώμα του ανήκει στον κόσμο των αισθητών, τον κόσμο της ύλης, και οι αισθήσεις του πληροφορούν για τα φαινόμενα αυτού του υλικού κόσμου. Όμως η ψυχή του ανήκει στον κόσμο των νοητών, οφείλει εκεί την ύπαρξη και την καταγωγή της, επομένως και προϋπήρξε σε αυτόν τον κόσμο προτού να συνδεθεί με την ύλη. Και εκεί που προϋπήρξε, με τις δικές της άμεσες αισθήσεις, η ψυχή είδε τις άφθαρτες και αναλλοίωτες μορφές των όντως υπαρκτών –ο άνθρωπος έχει αποτυπωμένες στην ψυχή του τις Ιδέες των όντων. Έτσι, στις μορφές των εφήμερων και φθαρτών αντικειμένων του υλικού κόσμου, η ψυχή (νους) του ανθρώπου αναγνωρίζει –με μια λειτουργία ανάμνησης– τον αντικατοπτρισμό των αιώνιων πρωτοτύπων, του λόγου των άφθαρτων και αναλλοίωτων νοητών μορφών».¹⁴⁴

Για να μπορέσει ο άνθρωπος να απεγκλωβιστεί από την πρόσδεση στον παραπλανητικό κόσμο των αισθήσεων και να αναχθεί, απελευθερωμένος πια, σε μια νοητική θεώρηση του κόσμου, είναι απαραίτητη μια ψυχική μεταβολή: η περιαγωγή τής ψυχής. Η λέξη δηλώνει καταρχάς την απομάκρυνση από τη μία,

¹⁴³Κωστής Παπαγιώργης, Ο νομοθέτης που αυτοκτονεί. Μια πολιτική ανάγνωση του πλατωνικού έργου, Νεφέλη, Αθήνα 1980, σελ. 80–81

¹⁴⁴Χρήστος Γιανναράς, Σχεδιάγραμμα Εισαγωγής στη Φιλοσοφία, τόμ. Α', Δόμος, Αθήνα 1980, σελ. 66–67

δεδομένη και υποχρεωτική οπτική γωνία. Έτσι, η περιαγωγή είναι αρχικά (αλλά όχι πρωταρχικά) μια σφαιρική διεύρυνση της οπτικής γωνίας, μια περιστροφή. Δεν αρκεί, όμως, αυτή για να απεγκλωβιστεί ο άνθρωπος από την αποκλειστικά αισθητηριακή πρόσληψη του κόσμου. Χρειάζεται η φιλοσοφική παιδεία που θα κάνει την περιαγωγή ολική μεταστροφή της ύπαρξης, ώστε ο άνθρωπος να μπορεί να βλέπει, πάνω και πέρα από τα επιμέρους αντικείμενα, την ουσία του καθενός και να νοεί την Ιδέα τους. «Το να γίνει κανείς φιλόσοφος σημαίνει να βιώσει μια “μεταστροφή της ψυχής” η οποία αλλάζει ολόκληρη τη ζωή του».¹⁴⁵ Αυτό που κάποιον τον κάνει φιλόσοφο είναι μια τελείως διαφοροποιημένη στάση απέναντι στην πραγματικότητα: μόνο αυτός είναι ικανός για τη γνώση των Ιδεών.

Η εικόνα του Σπηλαίου, θέτει το ζήτημα των δυνατοτήτων της ανθρώπινης φύσεως να προσεγγίσει αυτές τις δύο περιοχές και προβάλλει το ρόλο της παιδευτικής διαδικασίας στην ορθολογική άσκηση της εξουσίας στα πλαίσια της πολιτικής κοινωνίας. Μέσω της παιδείας ο άνθρωπος θα κατορθώσει να ξεφύγει από το σκοτάδι της άγνοιας και βαθμιαία να οδηγηθεί σε ανώτερες γνωστικές καταστάσεις, από τον αισθητό στο νοητό κόσμο, να γνωρίσει τις ιδέες και να αντικρίσει το Αγαθό. Όσοι φιλόσοφοι κατορθώσουν να φτάσουν σ’ αυτή την απόλυτη γνωστική κατάσταση, θα διαθέτουν τις αναγκαίες και επαρκείς προϋποθέσεις για την ορθολογική άσκηση της εξουσίας και δικαιωματικά θα πρέπει να τους δοθεί η δυνατότητα να συνδυάσουν τη φιλοσοφική τους επάρκεια με την πολιτική δύναμη. Αυτοί οι φιλόσοφοι-κυβερνήτες είναι οι μόνοι που μπορούν να οδηγήσουν τις πόλεις στην αναγέννηση και στο ξεπέρασμα των προβλημάτων που τροφοδοτούν την παρακμιακή πορεία τους. Όπλα τους θα είναι η ακλόνητη ηθική υπόστασή τους, η διεισδυτική ματιά τους, που θα εντοπίζει πίσω από τη διαρκώς μεταβαλλόμενη πραγματικότητα τη γενεσιουργό αιτία και θα επινοεί τον τρόπο δραστηκής παρέμβασης και η ανεμπόδιστη επιλογή του ορθού για λογαριασμό όλων των πολιτών, αφού η λειτουργία τους θα προσανατολίζεται από τη θεμελιώδη αρχή της προτεραιότητας του συλλογικού συμφέροντος.

Στην περίπτωση του χαρισματικού, αποτελεσματικού, οραματιστή ηγήτορα λοιπόν, βλέπουμε μια νέα εκδοχή του συγκλονιστικού αυτού μύθου. Ο ηγέτης καλείται να προκαλέσει τη ρήξη, την αλλαγή, να γνωρίσει ο ίδιος πρώτα και μετά να συμπαρασύρει και τους άλλους. Οφείλει να κάνει κοινών το σύνολο των ανθρώπων στο όραμά του και να προσπεράσει τα εμπόδια, την άρνηση, την καχυποψία, την σκηνή, τη μετριότητα, που συχνά πασπαλισμένη με χρυσόσκονη, φαντάζει λαμπερή και αυθεντική. Ο δρόμος είναι ανηφορικός και δύσκολος, έχει πολλαπλές ανόδους και καθόδους, το αποτέλεσμα όμως επιβραβεύει όλους τους συμμετέχοντες. Το επιτακτικό λοιπόν ζητούμενο είναι μια ηγεσία που «ψυχαγωγεί». Να περιαγάγει τον εαυτό της και τους ανθρώπους που ηγείται από το κίβδηλο, το επιφανειακά ουσιώδες, το μονοδιάστατο, στο αληθινά ουσιαστικό και αξιόλογο, κάθε φορά ισχυρό κίνητρο για εξέλιξη και καινοτομία.

¹⁴⁵Ψυχής περιαγωγή, Πολιτεία, (521c, 518d)

Σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο οικονομικό περιβάλλον, η δημόσια διοίκηση οφείλει να παρακολουθεί τα νέα δεδομένα, να είναι ευέλικτη και να προσαρμόζεται στις αλλαγές και στις απαιτήσεις της κοινωνίας, να απαντά στις ανάγκες των πολιτών και να ανταποκρίνεται στις προσδοκίες τους. Η δημόσια διοίκηση σήμερα έχει περάσει πλέον σε ένα στάδιο όπου δίνεται έντονη έμφαση στις ανάγκες του πολίτη και όχι μόνο σε εσωτερικούς στόχους αποδοτικότητας.

Επιπλέον, η έννοια της καινοτομίας και της διάχυσής της στον δημόσιο τομέα είναι ιδιαίτερα σημαντική στην κατεύθυνση του επαναπροσδιορισμού ή της επανίδρυσης του κράτους και του ρόλου του. Μέσω της καινοτομίας η δημόσια διοίκηση μπορεί να αναζωογονηθεί ουσιαστικά, να γίνει περισσότερο δυναμική, αποδοτική, υπεύθυνη. Για να συμβεί αυτό, απαιτούνται καινοτομίες στην οργανωτική δομή της και στον τρόπο που κινητοποιεί και χρησιμοποιεί τους ανθρώπινους, υλικούς, τεχνολογικούς και οικονομικούς πόρους για την παροχή υπηρεσιών στους πολίτες. Ο όποιος εκσυγχρονισμός φυσικά και αλλαγές της δημόσιας διοίκησης κρίνονται και από την αντίδραση των δημόσιων υπαλλήλων, γιατί για να είναι επιτυχημένη η αλλαγή θα πρέπει κι οι ίδιοι να πιστέψουν σε αυτήν και να την υλοποιήσουν. Να ενστερνιστούν την αναγκαιότητα των αλλαγών και να τις κάνουν κτήμα πολλών ετών. Οι υπάλληλοι θα πρέπει να πειστούν ότι οι αλλαγές είναι προς όφελός τους, προς όφελος της εργασίας τους. Να πιστέψουν ότι θα έχουν καλύτερο περιβάλλον εργασίας, καλύτερη ποιότητα εργασίας, καλύτερη σχέση μεταξύ εργασίας και οικογενειακής ζωής. Για να το πετύχει αυτό δημόσια διοίκηση χρειάζεται να επανακαθορίσει το ρόλο της και το είδος των υπηρεσιών που προσφέρει στους πολίτες και στο κοινωνικό σύνολο.

Μέσα από την αλλαγή η δημόσια διοίκηση καταφέρνει:

- να είναι αποτελεσματική
- να είναι ευέλικτη στη δομή και στη λειτουργία της
- να λειτουργεί με ταχύτητα, σεβασμό και διαφάνεια, προς όφελος του πολίτη
- να εμπνέει εμπιστοσύνη.

Καταλήγοντας, στην περίπτωση της ηγεσίας και του ρόλου της στο Δημόσιο Τομέα, αξίζει να δοθεί προτεραιότητα στο νόημα του πλαισίου αξιών και λειτουργίας της, να ενισχυθεί η ταυτότητα και ο επαγγελματισμός των στελεχών της, να αποκατασταθεί σταδιακά η εμπιστοσύνη των πολιτών στη διοίκηση και τους φορείς της, να επανακτηθεί η αξιοπρέπεια και το κύρος του ανθρώπινου δυναμικού που απασχολείται στη δημόσια διοίκηση, να ενδυναμωθεί η λειτουργία των θεσμών και να ενισχυθεί η αξιοπιστία τους. Ο απώτερος σκοπός όλων μας, όσων διαθέτουν θέση ευθύνης, είναι η θεσμική σταθερότητα, η επάρκεια και η αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης και καλούμαστε όλοι με αφοσίωση, επαγγελματισμό και σοβαρότητα να τον υπηρετήσουμε για την επίτευξή του.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική βιβλιογραφία

Σύνταγμα της Ελλάδος άρθρο 1, άρθρο 26, άρθρο 29, άρθρο 43, άρθρο 81
Ν. 2477/1997

Henry G. Liddell-Robert Scott «Μέγα Λεξικόν της Ελληνικής Γλώσσης»,
εκδόσεις Ιωάννης Σιδέρης Αθήναι

Αργυριάδης, Δ. (1998) «Για μια Δημόσια Διοίκηση που αποδίδει και επικοινωνεί
με τους πολίτες»

Αριστοτέλης «Ηθικά Νικομάχεια»

Γιανναράς, Χρήστος (1980) «Σχεδιάγραμμα Εισαγωγής στη Φιλοσοφία», τόμ. Α΄,
Δόμος, Αθήνα, σελ. 66–67

Διαμαντόπουλος, Άρης «Ο Πλατωνικός ηγέτης»

Ελληνικό Ινστιτούτο Διοικητικών Επιστημών «Η Δημόσια Διοίκηση στην
Ελλάδα» (επιμέλεια: Σπηλιωτόπουλος – Μακρυδημήτρης)

Ιούλιος Αύγουστος (ψευδώνυμο) (2003) «Η αναρχία του δημοσίου υπαλλήλου
Επικοινωνία στη Δημόσια Διοίκηση»

Καρκατσούλης, Π. (2004) «Το Κράτος σε Μετάβαση»

Καστοριάδης, Κ. (2001) «Ο Πολιτικός του Πλάτωνα», Επτά Σεμινάρια στην
EHES, εκδ. Πόλις, Αθήνα, σ. 95

Κέφης, Β. (2003) «Ο Ιδεατός Τύπος Γραφειοκρατίας του Max Weber και ο
Λειτουργικός Δημόσιος Τομέας», Διοικητική Ενημέρωση, τ. 25, Ιανουάριος, σελ.
33-40

Κυριαζόπουλος, Π. και Σαμαντά, Ειρ. (2011) «Μεθοδολογία έρευνας εκπόνησης
διπλωματικών εργασιών», Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική

Μακρυδημήτρης, Α. :

«Τύποι ηγεσίας στον Πολιτικό του Πλάτωνα» (ΕΕΠΕ τευχ. 32 -2008)

«Διοικητικές Μελέτες» (1991)

«Η Οργάνωση της Κυβέρνησης, Ζητήματα Συνοχής και Διαφοροποίησης» (1992)

«Η Διοίκηση σε κρίση» (1996)

«Προβλήματα Διοικητικής Μεταρρύθμισης» (1995)

«Ο Μεγάλος Ασθενής η Μεταρρύθμιση και ο εκσυγχρονισμός της Δημόσιας
Διοίκησης» (1999)

«Κράτος των Πολιτών προβλήματα μεταρρύθμισης και εκσυγχρονισμού» (2006)

- Μακρυδημήτρης, Α.** (1999α), «Διοίκηση και Δημοκρατία: Η Δημόσια Διοίκηση στα 20 Χρόνια της Ελληνικής Δημοκρατίας», από το Διοίκηση και Κοινωνία: Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα, σ. 113-139, Θεμέλιο, Αθήνα
- Μακρυδημήτρης, Α.** (1999β), «Διοίκηση και Δημοκρατία: Η Δημόσια Διοίκηση στα 20 Χρόνια της Ελληνικής Δημοκρατίας», από το Διοίκηση και Κοινωνία: Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα, σ. 49-64, Θεμέλιο, Αθήνα
- Μακρυδημήτρης, Α.** (1999γ), «Διοίκηση και Δημοκρατία: Η Δημόσια Διοίκηση στα 20 Χρόνια της Ελληνικής Δημοκρατίας», από το Διοίκηση και Κοινωνία: Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα, σ. 85-95, Θεμέλιο, Αθήνα
- Μακρυδημήτρης, Α. & Μιχαλόπουλος Ν.**, «Εκθέσεις εμπειρογνομόνων για τη Δημόσια Διοίκηση 1950-1998», Παπαζήση, 1998 Σπηλιωτόπουλος Επ. Π.
- Μακρυδημήτρης, Α.** (2001), «Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα», Σάκκουλας Αντ.
- Μιχαλόπουλος, Ν.** (2003):«Από τη Δημόσια Γραφειοκρατία στο Δημόσιο Management»
- Μουζέλης, Ν.**(2002): «Από την Αλλαγή στον Εκσυγχρονισμό»
- Μπουραντάς, Δ. :**
 «Management Θεωρητικό υπόβαθρο: Σύγχρονες πρακτικές» (2002)
 «Ηγεσία: Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας» (2005)
 «Επιτυχημένος Ηγέτης και Manager» (2018)
- Παπαγιώργης, Κωστής** (1980) «Ο νομοθέτης που αυτοκτονεί. Μια πολιτική ανάγνωση του πλατωνικού έργου», Νεφέλη, Αθήνα, σελ. 80–81
- Πλάτωνας** «Πολιτικός»
- Πλάτωνας** «Πολιτεία», κείμενο – μετάφραση – σχόλια: Ιωάννης Γρυπάρης, εκδόσεις Ι. Ζαχαροπούλου, Βιβλιοθήκη αρχαίων συγγραφέων
- Ρωσσίδης, Φ. Ιωάννης** (2014) « Εφαρμογές του Επιχειρησιακού Μάνατζμεντ στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση», εκδ. Σταμούλη Α.Ε., Αθήνα
- Σπανού, Κ.** (1996) «Το πρόβλημα της Δημόσιας Διοίκησης ,μια πρώτη προσέγγιση», Οικονομικά Θέματα, IOBE
- Σπανού, Κ.** (2000) «Διοίκηση, Πολίτες και Δημοκρατία», εκδ. Παπαζήση
- Τσούκας, Χ.** (2004) «Αν ο Αριστοτέλης ήταν Διευθύνων σύμβουλος»
- Φαναριώτης, Π.** (2001) «Διοίκηση Δημοσίων Υπηρεσιών και Οργανισμών. Εισαγωγή στο Σύγχρονο Δημόσιο Management», Σταμούλης
- Χυτήρης, Α.** (2017) « Οργανωσιακή συμπεριφορά»
- Χυτήρης, Α., Άννινος, Α.** (2015) «Διοίκηση και Ποιότητα υπηρεσιών»

Ξενόγλωσση βιβλιογραφία

Antonakis, J. and House, R.J. (2013) «The Full-Range Leadership Theory: The Way Forward», Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead» 10th Anniversary Edition

Antonakis, J. and House R. J. (2002). «Transformational and charismatic Leadership: The road ahead», US/Mountain, United States

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

Avolio, B. J. (1999). «Full leadership development: building the vital forces in organizations», Sage Publications, New York

Avolio, B. J. & Bass, B.M. (1991). «The full range of leadership development», Binghamton, New York

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., Bass, B.M., & Jung, D.I. (1995) «Construct validation and norms for the multifactor leadership questionnaire (MLQ-Form 5X): Center for leadership studies», Binghamton University, State University of New York, New York

Avolio, B.J., Bass, B.M., Jung, D.I. (1999) «Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire». Journal of Occupational and Organizational Psychology. 72, 441-462

Baron, R.A. and J. Greenberg (1990). «Behavior in Organization: Understanding and Managing the Human Side of Work», Third Edition. Toronto: Allyn and Bacon, 134–175

- Basharat, M. R. and N. S. Raja, (2013),** «Emotional intelligence and service quality: an empirical study of Pakistani Telecommunication sector», *Journal of Business and Management*, 92-95
- Bass, B.M. (1985).** «Leadership and Performance beyond Expectations», Free Press, New York, NY, 19–27
- Bass, B. M. (1990)** «From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision», *Organizational dynamics*, 18(3), pp. 19-31
- Bass, B. M. (1990).** «Bass and Stogdill’s handbook of leadership: A survey of theory and research». New York: Free Press, 28–42
- Bass, B. M. (1990a).** «Bass and Stogdill's handbook of leadership», Free Press, New York
- Bass, B. M. (1990b).** «From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision», *Organization Dynamics*, 18 (3), pp 19-36
- Bass, B. M. & Avolio. B. J. (1993)** «Transformational leadership and organizational culture»
- 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. and Avolio, B. J. (1995)** «Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership, *The Leadership Quarterly*», Vol. 6, No. 2, pp 199-218
- Bass, B.M. & Avolio, B. J. (1994)** «Improving organizational effectiveness through transformational leadership», Sage Publications, New York
- Bass, B.M. & Stogdill, R.M. (1990)** «Theory research and managerial applications»
- Bennis Warren (1989)** «On becoming a leader»
- Bennis, W.G. (2000)** «Managing the dream: reflection on leadership and change»
- Bennis, W. (2007)** «The challenges of leadership in the modern world». *American Psychologist*, 62, 2–
- Bennis, W. and Nanus Burt (1985)** «Leaders: The strategies for taking charge», New York: Harper & Row
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1985)** «The managerial grid» III. Houston, TX: Gulf Publishing Company, 326– 353
- Brownell, Judi (2006)** «Listening: Attitudes, Principles, And Skills»
- Brydon-Miller, M., Greenwood, D. and Maguire, P. (2003)** «Why action research? *Action Research*», 1(1), pp. 9-28
- Bryman, A. (2004). Bryman, A. (1992)** «Charisma and Leadership in Organizations». London: Sage Publications Inc. 158–173

- Bryman, A.** (1984) 'The debate about quantitative and qualitative research: a question of method or epistemology?', *British Journal of Sociology*, pp. 75-92
- Burns, J. M.** (1978) «Leadership». New York: Harper & Row, 63–87
- Chandler, J. A.** (2000) «Δημόσια Διοίκηση, Συγκριτική ανάλυση»
- Conger, J.A.** (1989) «The charismatic leader: beyond the mystique of exceptional leadership» Jossey-Bass, San Francisco
- Conger, J. A.** (1999) «Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research». *Leadership Quarterly*, 145–17
- Conger, J.A. & Kanungo, R. N.** (1988) «Behavioral of charismatic leadership»
- Conger, J.A. and Kanungo, R.N.** (1998) «Charismatic Leadership in Organizations», Sage, Thousand Oaks, CA, 263–29
- Conger, J.A. and Kanungo, R.N.** (1988) «Charismatic Leadership: the elusive factor in organizational effectiveness», Jossey-Bass, San Francisco
- Downton, J. V.** (1973) «Rebel leadership: Commitment and charisma in a revolutionary process». New York: Free Press, 62–7
- 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. 1113-112
- Fayol, H.** (1949) «General and Industrial Management». Translated by C. Storrs, Sir Isaac Pitman & Sons, London
- Fiedler, F. E.** (1995) «Reflections by an accidental theorist». *Leadership Quarterly*, 6(4), 453–461
- Fiedler, F.E.** (1976). *A theory of leadership effectiveness*, McGraw-Hill, New York
- Fiedler, F. E., & Chemers, M. M.** (1974) «Leadership and effective management». Glenview, IL: Scott, Foresman, 173–190
- Fiedler, F.E.** (1993) «The leadership situation and the black box in contingency theories». In M.M. Chemers and R. Ayman (eds), *Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions*, Academic Press, New York
- French, J. R., Jr., & Raven, B.** (1959) «The bases of social power». In D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power*, 259–269
- Goleman, D.** (2000) «Leadership that gets results», *Harvard Business Review*, Cambridge
- Hancké, B.** (2009) «Intelligent Research Design: A Guide for Beginning Researchers in the Social Sciences». Oxford: Oxford University Press
- Holden, M. T. and Lynch, P.** (2004) «Choosing the appropriate methodology: Understanding research philosophy», *The Marketing Review*, 4(4), pp. 397-409

- House, R. J.** (1971) 'A path-goal theory of leader effectiveness». *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-328
- House, R.J.** (1977) «A theory of charismatic leadership», In J.G. Hunt and L. L. Larson (eds.), *Leadership: the cutting edge*. Carbondale, IL: University Press, Southern Illinois
- House, R.J. and Aditya, R.N.** (1997) 'The social scientific study of leadership: Quo vadis?' *Journal of Management*, 43-66
- Jago, Arthur** (1982) «Leadership: Perspectives in Theory and Research»
- Katz, R. L.** (1955) «Skills of an effective administrator». *Harvard Business Review*, 33(1), 33-42
- Katz, R. L.** (1974) «Skills of an effective administrator». *Harvard Business Press*
- Katz, Daniel** (1964) «The motivational basis of organizational behavior». *Behavioral science*, 9(2), 131-146
- Kotter, J.P. (2007).** «Leading Change: Why transformation efforts fail». *Harvard Business Review*, (January), 4-11
- Kotter, J. P.** (1990) «A force for change: How leadership differs from management», Jossey-Bass, San Francisco
- Kouzes, J.M.** (1989). «Secret to success», *Executive Excellence*, Vol. 6, 3-6
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z.** (1987) «The leadership challenge: How to get extraordinary things done in organizations». San Francisco: Jossey-Bass, 38-51
- Kouzes, J. M. and Posner, B. Z.** (1993) «Transformational leadership. The credibility factor», *Healthcare Forum Journal*, 36(4), pp. 16-24
- Kuhnert, K.W., Lewis, P.** (1987) «Transactional and transformational leadership: A constructive developmental analysis». *Academy of Management Review*. 12, 648-657
- Kyle Bruce and Chris Nyland** «Elton Mayo and the Deification of Human Relations» *Organization Studies* 2011
- Langley, A. and Royer, I.** (2006) «Perspectives on doing case study research in organizations», *Management*, 9(3), pp. 81-94
- Lewin, K., Lippitt, R. & White, R. K.** (1939) «Patterns off aggressive behavior in experimentally created social climates», *Journal of Social Psychology* ,10, 271-279
- Likert, R.** (1961) «New Patterns of Management»
- Maslow, A. H.** (1954) «Motivation and personality», 9-25
- Mathieu, J. E. and Chen, G.** (2011) «The Etiology of the Multilevel Paradigm in Management Research», *Journal of Management*, 37(2), pp. 610-641
- McGregor, D.** (1960) «The human side of enterprise», McGraw Hill, New York

- Mintzberg, H.** (1973) «The Nature of Managerial Work». New. York: Harper & Row, 53–69
- Northouse, P.** (1997) «Leadership Theory and Practice»
- Northouse, P.** (2001) «Leadership: Theory and Practice», 174–202
- Peek Sean**(2020) «Human Relations Management Theory Basics»
business.com
- Posner, B.Z.** (1998) «What it takes to be a good project manager», in Pinto, J.K. and Trailer, J.W.(Eds) «Leadership Skills for Project Managers», Project Management Institute, Sylva, NC, 9-16
- Posner, B. & Kouzes, J.** (1987) «The leadership challenge»
- 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. 527-53
- Posner, B. Z. and Kouzes, J. M.** (1993) «Psychometric properties of the leadership practices inventory updated», Educational and Psychological Measurement, 53(1), pp. 191-19
- Pratch & Jacobowitz**(1996) «Gender, motivation and coping in the evaluation of leadership effectiveness»
- Rosenbach, W.E. and Taylor, R.L.** (1998) «Contemporary issues in leadership», West view Press, Colorado
- Rost, J.** (1993) «Leadership for 21^s century»
- Sashkin, M.** (1988) «The visionary leader, in Conger, J.A. and Kanungo, R.N. (Eds), Charismatic Leadership», Jossey-Bass, San Francisco, CA, 122-16
- Sashkin, M.** (1988) «The visionary leader: Leader behavior questionnaire, checkmate books», New Mexico
- Sashkin, M.** (1986) «A manager's guide to performance management, checkmate books», New Mexico
- Sashkin, M. and Rosenbach, W.E.** (1998) «A new vision of leadership, In Rosenbach, W.E., Taylor, R.L.», (Eds.). Contemporary issues in leadership, West view Press, Colorado
- Saunders, Phillips & Thornhill** (2014) «Research methods for business students fifth edition for business students Research methods»
- Saxena, K.B.C.** (1996) «Re-engineering public administration in developing countries», Volume 29, Issue 5, pages 703-711

- 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
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B.** (1993) «The motivational effects of charismatic leadership: A selfconcept based theory», 17–32
- Stogdill, R. M.** (1948) «Personal factors associated with leadership: a survey of the literature». *The Journal of Psychology*
- Stogdill, R.M.** (1950) «Leadership, membership and organization», *Psychological Bulletin*, 47, pp. 1-14
- Stogdill, R. M.** (1974) «Handbook of leadership: A survey of theory and research». New York: Free Press, 16–31
- Suddaby, R.** (2006) «From the editors: What grounded theory is not», *Academy of Management Journal*, 49(4), pp. 633-64
- Tannenbaum, R. & Schmidt, W. H.** (1973) «How to choose a leadership pattern». *Harvard Business Review*, May-June, 162-180
- Taylor, S.J.** (2002) «Effects of a nonverbal skill training program on perceptions of personal charisma», unpublished doctoral dissertation, University of California, Riverside, CA, 82–9
- Taylor, F.W.** (1911) «The Principles of Scientific Management»
- Vroom, V.H.** (1964) «Work and Motivation». N.Y.: John Wiley and Sons Inc, 72–113
- Vroom, V. H., & Yetton, P. W.** (1973) «Leadership and decision-making». Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press, 88–102
- Weber, M.** (1968) «Economy and Society» (trans. ed. G.Roth and C. Wittich), Bedminster Press, New York
- Weber, M.** (1979) «The theory of social and Economic Organization», Oxford University Press, Oxford university
- Yin, R. K.** (2013) «Validity and generalization in future case study evaluations», *Evaluation*, 19(3), pp. 321- 332
- Yukl, G. A.** (1998) «Leadership in organizations» (4th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 67–83
- Yukl, G.** (1994) «Leadership in Organization», Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- Yukl, G.** (1999) «An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories». *Leadership Quarterly*, 10, 285-30, New Jersey
- Zaleznik, Ab.** «Learning Leadership» (1993)
- «The managerial mystique» (1989)

Zaleznik, Ab. (1990) «The leadership gap». Journal of the Academy of Management, 9-15

Zaleznik, Ab. (2012) «Managers and leaders» Harvard reviews on point, 37–42