



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

ΠΜΣ "Δημόσια Διοίκηση - Δημόσιο Μάνατζμεντ"

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Θέμα:

**Ο ρόλος του ηγέτη και η παρακίνηση των εργαζομένων στο
δημόσιο τομέα**

The role of the leader and the motivation of public sector workers

Όνοματεπώνυμο Φοιτήτριας: Παππά Βασιλική (Α.Μ.: ΔΜ2215)

Επιβλέπων καθηγητής: Σαχινίδης Αλέξανδρος

Αθήνα

Ιούνιος 2024

ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

Η κάτωθι υπογεγραμμένη Βασιλική Παππά του Χρίστου, με αριθμό μητρώου ΔΜ 2215 φοιτήτρια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών Δημόσια Διοίκηση – Δημόσιο Μάνατζμεντ 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 Ιδρύματος.

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

Δεν επιθυμώ την απαγόρευση πρόσβασης στο πλήρες κείμενο της εργασίας μου.

Όνοματεπώνυμο / Υπογραφή

Βασιλική Παππά /

Μέλη Τριμελούς Επιτροπής

1.

2.

3.

Συντομογραφίες

ΕΛΑΣ: Ελληνική Αστυνομία

ΕΛΣΤΑΤ: Ελληνική Στατιστική Αρχή

ΕΟΠΥΥ: Εθνικός Οργανισμός Παροχής Υπηρεσιών Υγείας

ΕΣΥ: Εθνικό Σύστημα Υγείας

ΕΥΠ: Εθνική Υπηρεσία Πληροφοριών

ΕΦΚΑ: Ενιαίος Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης

ΝΔΔ: Νέα Δημόσια Διοίκηση

ΟΟΣΑ: Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης

ΠΑΣΟΚ: Πανελλήνιο Σοσιαλιστικό Κίνημα

NY: New York

UK: United Kingdom

USA: United States of America

Πίνακας Περιεχομένων

Περίληψη	6
Abstract	7
Κεφάλαιο 1 ^ο : Εισαγωγή	8
1.1 Σκοπός της Δ.Ε.	8
1.2 Ερευνητικό Ερώτημα.....	8
1.3 Σημασία της Δ.Ε.	8
1.4 Μεθοδολογία της Έρευνας.....	9
1.5 Δομή Δ.Ε.	9
Κεφάλαιο 2 ^ο : Βιβλιογραφική Ανασκόπηση.....	10
2.1 Ηγεσία στο Δημόσιο Τομέα	10
2.1.1 Η σημαντικότητα της ηγεσίας στο δημόσιο τομέα.....	10
2.1.2 Η συγκεντρωτική ηγεσία στο δημόσιο τομέα.....	12
2.1.3 Η αποκεντρωμένη ηγεσία στο δημόσιο τομέα	18
2.2 Θεωρίες Ηγεσίας	23
2.2.1 Θεωρία Χαρισματικής Ηγεσίας.....	23
2.2.2 Θεωρία Μετασχηματιστικής Ηγεσίας.....	25
2.2.3 Θεωρία Υπηρεσιακής Ηγεσίας.....	27
2.2.4 Χαρισματική, μετασχηματιστική και υπηρεσιακή ηγεσία στο ελληνικό δημόσιο	30
2.3 Παρακίνηση Εργαζομένων.....	32
2.3.1 Θεωρίες Παρακίνησης	32
2.3.1.1 Η Πυραμίδα των Ανθρώπινων Αναγκών.....	32
2.3.1.2 Herzberg's Two-Factor Theory.....	39
2.3.1.3 Η θεωρία των αναγκών του McClelland	46
2.3.1.4 Η θεωρία της προσδοκίας	52
2.3.1.5 Η θεωρία της ισότητας	58
2.3.1.6 Θεωρία αυτοπροσδιορισμού.....	67
2.3.2 Στρατηγικές Παρακίνησης στο Δημόσιο Τομέα	73
Κεφάλαιο 3 ^ο : Συμπεράσματα & Προτάσεις.....	77
3.1 Κύρια Συμπεράσματα	77
3.2 Προτάσεις για μελλοντικές έρευνες.....	84
Βιβλιογραφία.....	87

Περίληψη

Στη συγκεκριμένη μελέτη εξετάστηκε το ζήτημα της άσκησης ηγεσίας και της παρακίνησης των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα στη χώρα μας. Φαίνεται πως παραδοσιακά η δημόσια διοίκηση ακολουθεί ένα συγκεντρωτικό στυλ άσκησης ηγεσίας με περιορισμένες, σποραδικές και αποσπασματικές προσπάθειες αποκέντρωσης. Οι σημαντικές κρίσεις, από τις οποίες διήλθε η χώρα μας, υπαγόρευαν την αναγκαιότητα υιοθέτησης ενός συγκεντρωτικού στυλ άσκησης ηγεσίας, αναγκαιότητα, όμως, που πλέον έχει παρέλθει. Για παράδειγμα, στην περίοδο της οικονομικής κρίσης, η στροφή σε ένα συγκεντρωτικό στυλ άσκησης ηγεσίας ήταν αναγκαία για την αποτελεσματική διαχείριση των περιορισμένων πόρων, που είχε η χώρα μας. Πλέον, ωστόσο, το συγκεντρωτικό στυλ άσκησης ηγεσίας δεν είναι αναγκαίο. Ως εκ τούτου Νόμοι, όπως αυτός του επιτελικού κράτους, συγκεντρώνουν σημαντικό σκεπτικισμό και κριτική. Στο πλαίσιο της συγκεκριμένης μελέτης εξετάστηκαν διάφορες θεωρίες ηγεσίας, όπως η χαρισματική ηγεσία, η μετασχηματιστική ηγεσία και η υπηρεσιακή ηγεσία. Η ανάλυση, που πραγματοποιήθηκε, οδηγεί στο συμπέρασμα ότι δεν υπάρχει κάποιο είτε αναγκαστικά σωστό είτε αναγκαστικά λανθασμένο στυλ ηγεσίας. Ως εκ τούτου, διαφορετικά στυλ θα πρέπει να χρησιμοποιούνται σε οργανισμούς, που απαιτούν έναν διαφορετικό τρόπο διοίκησης. Στην παρούσα μελέτη αναλύονται επίσης διάφορες θεωρίες κινήτρων, υπογραμμίζοντας την αναγκαιότητα ανάπτυξης στρατηγικών για την ενίσχυση αυτών στο δημόσιο τομέα. Με την εφαρμογή αμοιβών βάσει επιδόσεων, ευκαιριών επαγγελματικής ανάπτυξης, προγραμμάτων αναγνώρισης της συνεισφοράς των εργαζομένων, ευέλικτων ωραρίων εργασίας, συμμετοχικής διαχείρισης, βελτιωμένου εργασιακού περιβάλλοντος και ασφάλειας της εργασίας, η χώρα μας μπορεί να ενισχύσει τα κίνητρα και τις επιδόσεις των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα. Αυτές οι στρατηγικές, κατευθυνόμενες μάλιστα από τη σχετική έρευνα, αλλά και προσαρμοσμένες στο πλαίσιο της Ελλάδας, μπορούν να οδηγήσουν σε έναν πιο αποτελεσματικό δημόσιο τομέα. Ωστόσο, προϋπόθεση της εφαρμογής αυτών είναι η απαγκίστρωση από τη συγκεντρωτική άσκηση ηγεσίας, που οπωσδήποτε παρεμποδίζει τη διαφοροποιημένη και πιο ευέλικτη λήψη αποφάσεων εντός των οργανισμών για την ενίσχυση των κινήτρων.

Λέξεις κλειδιά: διοίκηση, εργασιακή ικανοποίηση, ηγεσία, δημόσιος τομέας

Abstract

This study examined the issue of leadership and motivation of public sector employees in our country. It appears that traditionally public administration follows a centralized style of leadership with limited, sporadic and fragmented efforts at decentralization. The major crises that our country has gone through dictated the necessity of adopting a centralised style of leadership, but this necessity has now passed. For example, during the economic crisis, the shift to a centralised style of leadership was necessary for the effective management of the limited resources available to our country. Now, however, the centralised style of leadership is no longer necessary and therefore laws such as the executive state are attracting considerable skepticism and criticism. In this study, various theories of leadership such as charismatic leadership, transformational leadership and servant leadership were examined. The analysis conducted leads to the conclusion that there is no necessarily right and wrong style of leadership. Therefore, different styles should be used in organisations that require a different way of management. This study also analyses different motivational theories, highlighting the need to develop strategies to enhance them in the public sector. By implementing performance-based pay, professional development opportunities, employee contribution recognition programs, flexible working hours, participatory management, improved work environment and job security, our country can enhance the motivation and performance of public sector employees. These strategies, guided by relevant research and adapted to the Greek context, can lead to a more efficient public sector. However, a prerequisite for their implementation is a move away from centralised leadership, which certainly hinders differentiated and more flexible decision-making within organisations to enhance motivation.

Keywords: public sector, job satisfaction, leadership, management

Κεφάλαιο 1^ο: Εισαγωγή

1.1 Σκοπός της Δ.Ε.

Σκοπός της συγκεκριμένης έρευνας ήταν η μελέτη της ηγεσίας αλλά και της παρακίνησης στο δημόσιο τομέα στη χώρα μας.

1.2 Ερευνητικό Ερώτημα

Στην παρούσα μελέτη τέθηκαν τα κάτωθι ερευνητικά ερωτήματα:

- 1) Ποιες οι επιμέρους μορφές ηγεσίας και σε τι βαθμό συναντώνται στη δημόσια διοίκηση της χώρας μας;
- 2) Πώς οι θεωρίες για την άσκηση ηγεσίας θα μπορούσαν να έχουν εφαρμογή στους δημόσιους οργανισμούς στην Ελλάδα;
- 3) Πώς οι θεωρίες παρακίνησης εργαζομένων θα μπορούσαν να έχουν εφαρμογή στους δημόσιους οργανισμούς στην Ελλάδα;
- 4) Τι αλλαγές πρέπει να πραγματοποιηθούν στη δημόσια διοίκηση στη χώρα μας για τη βελτίωση του ρόλου της ηγεσίας και την ενίσχυση των κινήτρων των εργαζομένων;

1.3 Σημασία της Δ.Ε.

Η σημαντικότητα της ανά χείρας μελέτης συνίσταται στην συμβολή της στη χάραξη δημόσιων πολιτικών. Τελική επιδίωξη της παρούσας μελέτης είναι να οδηγήσει σε προτάσεις για όσους χαράσσουν δημόσιες πολιτικές, ούτως ώστε να βελτιωθεί η ηγεσία και να ενισχυθούν τα κίνητρα των εργαζομένων.

1.4 Μεθοδολογία της Έρευνας

Η παρούσα μελέτη είναι θεωρητική και ανήκει στο χώρο των βιβλιογραφικών ανασκοπήσεων. Πρόκειται για μια μελέτη συνδυασμού της ευρύτερης θεωρητικής γνώσης και των ζητημάτων, που ανακύπτουν από τη λειτουργία των δημόσιων οργανισμών στη χώρα μας, με το συγκεκριμένο των ανωτέρω δεδομένων να χρησιμεύει για τη διαμόρφωση των σχετικών προτάσεων.

1.5 Δομή Δ.Ε.

Στο Κεφάλαιο 2 της μελέτης παρουσιάστηκε σχετική βιβλιογραφική ανασκόπηση επί των επιστημονικών πηγών που αφορούν στην ηγεσία στο δημόσιο τομέα. Αρχικά, αναδείχθηκε η σημαντικότητα της ηγεσίας στο δημόσιο τομέα και παρουσιάστηκαν οι δύο κεντρικές προσεγγίσεις στην άσκηση ηγεσίας (συγκεντρωτική / αποκεντρωμένη). Ως συνάρτηση της ευρύτερης αυτής διάκρισης μεταξύ των δύο αυτών τρόπων άσκησης ηγεσίας, επιχειρήθηκε η εξέταση του μοντέλου, που ακολουθήθηκε στην ελληνική περίπτωση. Εν συνεχεία, εξετάστηκαν τρεις κεντρικές θεωρίες ηγεσίας, συγκεκριμένα αυτή της χαρισματικής ηγεσίας, της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της υπηρεσιακής ηγεσίας. Για κάθε μία εξ αυτών των τριών θεωριών μελετήθηκαν και οι δυνητικές τους προεκτάσεις στην άσκηση ηγεσίας επιμέρους δημόσιων οργανισμών. Ακολούθως, μελετήθηκαν επιμέρους θεωρίες εργασιακής παρακίνησης, συγκεκριμένα οι θεωρίες του Maslow, του Herzberg, του McClelland, του Vroom, του Adams, καθώς και η θεωρία των Deci & Ryan. Εξετάστηκαν, μάλιστα, οι προεκτάσεις της εκάστοτε εξ αυτών των θεωριών στην άσκηση ηγεσίας στο δημόσιο τομέα στη χώρα μας. Στη συνέχεια, εξετάστηκαν συγκεκριμένες στρατηγικές μέσα από τις οποίες θα μπορούσε να ενισχυθεί η παρακίνηση στο δημόσιο τομέα. Τέλος, επιχειρήθηκε η εξαγωγή μιας ευρύτερης συμπερασματολογίας και η αποκρυστάλλωση σχετικών προτάσεων αλλαγής του στυλ ηγεσίας μέσα από τα στοιχεία πάντοτε της εν λόγω μελέτης.

Κεφάλαιο 2^ο: Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

2.1 Ηγεσία στο Δημόσιο Τομέα

2.1.1 Η σημαντικότητα της ηγεσίας στο δημόσιο τομέα

Η ηγεσία στο δημόσιο τομέα διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στο ολικό επίπεδο αποτελεσματικότητας των κυβερνητικών οργανισμών. Σε αντίθεση με τον ιδιωτικό τομέα, όπου τα κίνητρα κέρδους συχνά οδηγούν στη λήψη αποφάσεων, ο δημόσιος τομέας λειτουργεί με πρωταρχικό στόχο την εξυπηρέτηση του δημόσιου συμφέροντος και την αντιμετώπιση των αναγκών της κοινωνίας στο σύνολό της. Η αποτελεσματική ηγεσία είναι απαραίτητη για την αντιμετώπιση, επομένως, των προκλήσεων της δημόσιας διοίκησης και για τη βελτίωση της επίτευξης των σκοπών του δημόσιου τομέα¹.

Ένας από τους βασικούς λόγους που η ηγεσία στον δημόσιο τομέα αποκτά ιδιαίτερη σημασία είναι το ότι η επηρεάζει άμεσα και ανοικτά την οργανωτική κουλτούρα και τις αξίες που διατρέχουν την κουλτούρα των δημόσιων λειτουργιών. Οι ηγέτες θέτουν τον τόνο για ολόκληρο τον οργανισμό, καθιερώνοντας κανόνες, προτεραιότητες και προσδοκίες, που διαμορφώνουν τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αλληλεπιδρούν τόσο μεταξύ τους όσο και κυρίως με το κοινό. Η ισχυρή ηγεσία προωθεί μια κουλτούρα λογοδοσίας, διαφάνειας και ακεραιότητας, αξίες απαραίτητες για τη διατήρηση της εμπιστοσύνης του κοινού προς τους δημόσιους λειτουργούς αλλά και τους κυβερνητικούς θεσμούς².

Επιπλέον, η ηγεσία στο δημόσιο τομέα είναι απαραίτητη για την προώθηση της καινοτομίας και της αλλαγής. Οι κυβερνητικοί οργανισμοί έχουν συχνά ως αποστολή τους

¹ Van Wart M., *Public-sector leadership theory: An assessment. In Administrative leadership in the public sector*, Routledge, NY, pp.11-34.

² Abd Aziz M. A., Ab Rahman H., Alam M. M., & Said J. “Enhancement of the accountability of public sectors through integrity system, internal control system and leadership practices: A review study”, *Procedia Economics and Finance*, Elsevier, UK, 2015, Vol.28, pp. 163-169.

το να αντιμετωπίζουν πολύπλοκες και πολύπλευρες προκλήσεις, που κυμαίνονται από την οικονομική ανάπτυξη και την κοινωνική πρόνοια έως την περιβαλλοντική βιωσιμότητα και την εθνική ασφάλεια. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες είναι σε θέση να εμπνεύσουν τη δημιουργικότητα, να ενθαρρύνουν τη συνεργασία και να ενδυναμώσουν τους υφιστάμενους ώστε να αναπτύξουν και να εφαρμόσουν καινοτόμες λύσεις σε αυτές τις προκλήσεις. Διαδραματίζουν, επίσης, κρίσιμο ρόλο στην υποστήριξη των αναγκαίων αλλαγών στις πολιτικές, τις διαδικασίες και τα συστήματα για την καλύτερη εξυπηρέτηση του κοινού και την προσαρμογή στις εξελισσόμενες συνθήκες³.

Επιπροσθέτως, η ηγεσία στο δημόσιο τομέα είναι καθοριστική για την προώθηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας στην παροχή δημόσιων υπηρεσιών. Οι κυβερνητικές υπηρεσίες είναι υπεύθυνες για την παροχή ενός ευρέος φάσματος υπηρεσιών στους πολίτες, συμπεριλαμβανομένης της εκπαίδευσης, της υγειονομικής περίθαλψης, των μεταφορών και της δημόσιας ασφάλειας. Απαιτείται ισχυρή ηγεσία για να διασφαλιστεί ότι οι υπηρεσίες αυτές παρέχονται έγκαιρα, οικονομικά αποδοτικά και δίκαια, διατηρώντας παράλληλα υψηλά πρότυπα ποιότητας και λογοδοσίας. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες είναι σε θέση να εξορθολογίζουν τις διαδικασίες, να κατανέμουν στρατηγικά τους πόρους και να βελτιστοποιούν την απόδοση για να μεγιστοποιήσουν την αποδοτικότητα των δημόσιων πόρων και των δημόσιων επενδύσεων⁴.

Επιπλέον, η ηγεσία στο δημόσιο τομέα διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στην οικοδόμηση και διατήρηση συνεργασιών με άλλους ενδιαφερόμενους φορείς, συμπεριλαμβανομένων άλλων κυβερνητικών οργανισμών, μη κερδοσκοπικών οργανισμών, επιχειρήσεων του ιδιωτικού τομέα και κοινοτικών ομάδων. Η συνεργασία είναι συχνά απαραίτητη για την αντιμετώπιση σύνθετων ζητημάτων, που απαιτούν συντονισμένη δράση σε πολλούς τομείς και επίπεδα διακυβέρνησης. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες είναι σε θέση να προωθήσουν τη συνεργασία και να αξιοποιήσουν ποικίλες προοπτικές για την επίτευξη κοινών στόχων⁵.

³ Borins S., “Leadership and innovation in the public sector”, *Leadership & Organization Development Journal*, Emerald, Canada, 2002, Vol.23, No.8, pp.467-476.

⁴ Van Wart M., op.cit., pp.11-34.

⁵ Tizard J., “The challenges and opportunities in contemporary public sector leadership”, *International Journal of Leadership in Public Services*, Emerald Insight, UK, 2012, Vol.8, No.4, pp. 182-190.

Συνολικά, η ηγεσία στο δημόσιο τομέα είναι απαραίτητη για την προώθηση: α) της οργανωτικής απόδοσης, β) της καινοτομίας, γ) της αλλαγής, δ) της αποδοτικότητας, ε) της αποτελεσματικότητας και στ) της οικοδόμησης συνεργασιών. Η δυναμική ηγεσία είναι ζωτικής σημασίας εν μέσω προκλήσεων και ευκαιριών και για τη διασφάλιση ότι οι δημόσιοι οργανισμοί είναι σε θέση να εκπληρώσουν την αποστολή τους ήτοι το να εξυπηρετούν το δημόσιο συμφέρον και να προωθούν την ευημερία της κοινωνίας⁶.

2.1.2 Η συγκεντρωτική ηγεσία στο δημόσιο τομέα

Η συγκεντρωτική ηγεσία στο δημόσιο τομέα αναφέρεται σε μια ιεραρχική δομή, όπου η εξουσία λήψης αποφάσεων συγκεντρώνεται στο ανώτατο κυβερνητικό επίπεδο και σε επίπεδο οργανισμών. Σε αυτό το μοντέλο, οι βασικές αποφάσεις λαμβάνονται από μια μικρή ομάδα ηγετικών στελεχών είτε ακόμη και από ένα και μόνο άτομο. Την ίδια στιγμή οι κατώτεροι υπάλληλοι είναι υπεύθυνοι για την εφαρμογή αυτών των αποφάσεων. Η κεντρική ηγεσία ήταν ιστορικά διαδεδομένη στον δημόσιο τομέα, ιδιαίτερα κατά τη διάρκεια της βιομηχανικής εποχής, όταν τα έθνη-κράτη αναδύθηκαν ως κυρίαρχες πολιτικές οντότητες⁷.

Ένας από τους κύριους λόγους για την υιοθέτηση του συγκεντρωτικού μοντέλου ηγεσίας στο δημόσιο τομέα κατά τη διάρκεια της βιομηχανικής εποχής ήταν η ανάγκη για ισχυρή, ενοποιημένη διακυβέρνηση για τη διαχείριση των πολύπλοκων δομών των κοινωνιών την εποχή της εκβιομηχάνισης. Τα έθνη - κράτη προσπάθησαν να διεκδικήσουν τον έλεγχο της οικονομικής ανάπτυξης, της κοινωνικής πρόνοιας και της εθνικής ασφάλειας, και η κεντρική ηγεσία παρείχε ένα μέσο για τον αποτελεσματικό συντονισμό και την κινητοποίηση των πόρων. Αυτή η συγκεντρωτική προσέγγιση επέτρεψε στις κυβερνήσεις να υλοποιήσουν παρεμβάσεις ευρείας κλίμακας, όπως έργα υποδομής, προγράμματα κοινωνικής πρόνοιας και πρωτοβουλίες για την εθνική άμυνα.

⁶ Van Wart M., op.cit., pp.11-34.

⁷ Zhao S., *A nation-state by construction: Dynamics of modern Chinese nationalism*. Stanford: Stanford University Press, Stanford, 2004, pp. 1-7.

Επιπλέον, η κεντρική ηγεσία θεωρήθηκε ως μέσο για τη διασφάλιση της συνέπειας, της συνοχής και της ομοιομορφίας στη διακυβέρνηση και τη διοίκηση εντός των κρατών. Συγκεντρώνοντας την εξουσία λήψης αποφάσεων, οι κυβερνήσεις μπορούσαν να θεσπίσουν τυποποιημένες πολιτικές, διαδικασίες και κανονισμούς, που εφαρμόζονταν ομοιόμορφα σε όλες τις περιοχές εντός του έθνους-κράτους. Αυτό βοήθησε στη διατήρηση της τάξης, της σταθερότητας και της προβλεψιμότητας στις κυβερνητικές διοικητικές επιλογές, ιδιαίτερα σε χώρες με ποικιλομορφία πολιτισμικών στοιχείων. Η Γιουγκοσλαβία του Τίτο θα μπορούσε να θεωρηθεί ως ένα κατεξοχήν παράδειγμα χώρας της βιομηχανικής εποχής, όπου η ετερογένεια στην οικονομική ανάπτυξη του βορειοδυτικού τμήματος και των νότιων περιοχών της χώρας καθώς και η εθνοτική ετερογένεια οδήγησε στη χρήση ενός συγκεντρωτικού μοντέλου διακυβέρνησης⁸.

Επιπροσθέτως, η συγκεντρωτική ηγεσία θεωρήθηκε απαραίτητη για την επιβεβαίωση της εθνικής κυριαρχίας και την προώθηση της εθνικής ενότητας και ταυτότητας. Σε μια εποχή ανταγωνιστικών αυτοκρατοριών και γεωπολιτικών ανταγωνισμών, οι συγκεντρωτικές κυβερνήσεις προσπάθησαν να εδραιώσουν την εξουσία και για να θέσουν ανάχωμα στις εξωτερικές απειλές επιβεβαιώνοντας την επιρροή τους στην παγκόσμια πολιτική σκηνή. Η συγκεντρωτική ηγεσία επέτρεψε στις κυβερνήσεις να μιλούν και να ενεργούν με ενιαία φωνή, προβάλλοντας δύναμη και εξουσία τόσο στο εσωτερικό όσο και εξωτερικό. Για παράδειγμα, η κρίση του Δευτέρου Παγκοσμίου Πολέμου (εφεξής Β΄ΠΠ) ανέδειξε την αναγκαιότητα στροφής στη συγκεντρωτική ηγεσία ακόμα και σε άκρως δημοκρατικές χώρες εκείνης της εποχής, όπως για παράδειγμα η Βρετανία του Τσώρτσιλ⁹.

Ωστόσο, ενώ η κεντρική ηγεσία μπορεί να εξυπηρετούσε το σκοπό της κατά τη βιομηχανική εποχή, η αποτελεσματικότητα και η συνάφειά της στο σημερινό κόσμο αμφισβητούνται όλο και περισσότερο. Σε μια εποχή, που χαρακτηρίζεται από ταχεία παγκοσμιοποίηση, τεχνολογικές εξελίξεις και τάσεις αποκέντρωσης, τα συγκεντρωτικά μοντέλα διακυβέρνησης αντιμετωπίζουν προκλήσεις και περιορισμούς. Οι επικριτές τους υποστηρίζουν ότι η κεντρική ηγεσία μπορεί να οδηγήσει σε γραφειοκρατική

⁸ Norbu D., "The Serbian Hegemony, Ethnic Heterogeneity and Yugoslav Break-Up", *Economic and Political Weekly*, 1999, Vol. 34, No. 14, JSTOR, UK, p.836.

⁹ Mauter W.R. "Churchill and the Unification of Europe", *The Historian*, 1998, Vol.61, No.1, JSTOR, UK, pp. 67-84.

αναποτελεσματικότητα, καθυστέρηση στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και έλλειψη ανταπόκρισης στην κάλυψη των αναγκών και των προτιμήσεων σε τοπικό επίπεδο. Μπορεί, επίσης, να συγκεντρώσει την εξουσία στα χέρια λίγων ατόμων, οδηγώντας ενδεχομένως σε κατάχρηση εξουσίας, διαφθορά και αυταρχισμό. Επιπλέον, σε ένα διασυνδεδεμένο και αλληλεξαρτώμενο κόσμο, οι συγκεντρωτικές προσεγγίσεις στη διακυβέρνηση μπορεί να είναι αναποτελεσματικές για την αντιμετώπιση σύνθετων και πολύπλευρων προκλήσεων, που απαιτούν συνεργασία, καινοτομία και ευελιξία¹⁰.

Ως αποτέλεσμα, πολλές κυβερνήσεις διερευνούν εναλλακτικά μοντέλα ηγεσίας και διακυβέρνησης, που δίνουν έμφαση στην αποκέντρωση της εξουσίας λήψης αποφάσεων με ανάδειξη της συμμετοχικής λήψης αποφάσεων. Τα μοντέλα αυτά επιδιώκουν την ενδυνάμωση των τοπικών κοινοτήτων, την προώθηση της καινοτομίας και της δημιουργικότητας και την προώθηση της λογοδοσίας και της διαφάνειας στην κυβέρνηση. Ενώ η κεντρική ηγεσία μπορεί να εξακολουθεί να διαδραματίζει κυρίαρχο ρόλο σε δεδομένο πλαίσιο (όπως για παράδειγμα η εθνική άμυνα), η τάση προς αποκέντρωση και κατανομημένη ηγεσία είναι πιθανό να συνεχιστεί στο δημόσιο τομέα καθώς οι κοινωνίες εξελίσσονται και προσαρμόζονται σε νέες ευκαιρίες και προκλήσεις, όπως η πανδημία και η κλιματική αλλαγή¹¹.

Στη χώρα μας, το μοντέλο ηγεσίας, που εφαρμόστηκε στο δημόσιο τομέα μέχρι και την έλευση της οικονομικής κρίσης του 2009, ήταν αυτό της συγκεντρωτικής ηγεσίας. Η συγκεντρωτική ηγεσία στον ελληνικό δημόσιο τομέα έχει τις ρίζες της σε διάφορες ιστορικές περιόδους, που συνδέθηκαν με εξωτερικές επιρροές. Για παράδειγμα κατά την Οθωμανική Περίοδο, η διοίκηση ήταν αυστηρά συγκεντρωτική. Η Οθωμανική Αυτοκρατορία εφάρμοζε ένα σύστημα, όπου οι αποφάσεις λαμβάνονταν από το κέντρο (την Υψηλή Πύλη) και επιβάλλονταν τοπικά¹².

¹⁰ Schwab K. & Malleret T., *The Great Reset*, World Economic Forum, Geneva, Switzerland, 2020, pp. 114-119.

¹¹ Currie G., Lockett A. & Suhomlinova O., “The institutionalization of distributed leadership: A ‘Catch-22’ in English public services”, *Human Relations*, 2009, Vol. 62, No.11, SAGE Journals, UK & USA, pp. 1735-1761.

¹² Inalcik, H., *The Ottoman Empire: The Classical Age, 1300-1600*. London: Phoenix Press, London, 1994, pp. 95-96.

Μετά την ανεξαρτησία της Ελλάδας το 1830, η συγκεντρωτική ηγεσία διατηρήθηκε και ενισχύθηκε από τον Ιωάννη Καποδίστρια, τον πρώτο κυβερνήτη της χώρας. Ο Καποδίστριας, επηρεασμένος από τις ευρωπαϊκές πρακτικές, εισήγαγε έναν κεντρικό έλεγχο για να εδραιώσει την τάξη και να οργανώσει το νεοσύστατο κράτος¹³. Η δομή αυτή παρέμεινε κυρίαρχη ακόμα και μετά την ίδρυση της Βασιλείας του Όθωνα¹⁴.

Κατά τη διάρκεια του 20ού αιώνα, η συγκεντρωτική ηγεσία εδραιώθηκε περαιτέρω με διάφορες πολιτικές και κοινωνικές αλλαγές. Η δικτατορία του Ιωάννη Μεταξά (1936-1941) ενίσχυσε το συγκεντρωτικό χαρακτήρα του κράτους μέσω αυστηρών ελέγχων και επιτήρησης. Αργότερα, κατά τη διάρκεια της Χούντας των Συνταγματαρχών (1967-1974), το μοντέλο της συγκεντρωτικής ηγεσίας ενισχύθηκε περαιτέρω, με αυστηρό έλεγχο της δημόσιας διοίκησης από το καθεστώς¹⁵.

Η περίοδος της Μεταπολίτευσης στην Ελλάδα σηματοδότησε μια σημαντική αλλαγή στο πολιτικό τοπίο της χώρας, που πλέον από δικτατορία επανήλθε στην προεδρευόμενη κοινοβουλευτική δημοκρατία. Η συγκεντρωτική ηγεσία στον τομέα των δημόσιων υπηρεσιών υπήρξε καθοριστικό χαρακτηριστικό αυτής της περιόδου, με βαθιές επιπτώσεις στη διακυβέρνηση, την εφαρμογή πολιτικής και την αποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης. Μετά την πτώση της Χούντας, το νεοσύστατο δημοκρατικό καθεστώς αντιμετώπισε το κρίσιμο καθήκον της ανοικοδόμησης των θεσμών του κράτους και της αποκατάστασης της εμπιστοσύνης των πολιτών της χώρας στην κυβέρνηση. Η κεντρική ηγεσία αναδείχθηκε ως στρατηγική για τη σταθεροποίηση της Ελλάδας και τη διασφάλιση συνεκτικής και αποτελεσματικής διακυβέρνησης. Η προσέγγιση αυτή ήταν αρχικά επιτυχής στον εξορθολογισμό των διαδικασιών λήψης αποφάσεων και την εφαρμογή επειγουσών μεταρρυθμίσεων. Ωστόσο, με την πάροδο του χρόνου, η συγκέντρωση της εξουσίας στις κεντρικές αρχές άρχισε να αποκαλύπτει σημαντικά μειονεκτήματα, όπως η αναποτελεσματικότητα και η γραφειοκρατική στασιμότητα¹⁶.

¹³ Woodhouse, C. M., *Capodistria: The Founder of Greek Independence*. London: Oxford University Press, 1968, pp. 124-125.

¹⁴ Koliopoulos, J. S., & Veremis, T. M., *Greece: The Modern Sequel: From 1831 to the Present*. London: Hurst & Company, 2002, pp. 184-185.

¹⁵ Clogg, R., *A Concise History of Greece*. Cambridge: Cambridge University Press, 2002, pp. 160-161.

¹⁶ Spanou C. "Penelope's suitors: Administrative modernisation and party competition in Greece," *West European Politics*, 1996, Vol.19, No.1, pp. 97-124.

Ένα από τα κύρια πλεονεκτήματα της συγκεντρωτικής ηγεσίας στα πρώτα χρόνια ήταν η ικανότητα να συντονίζει γρήγορα τις εθνικές πρωτοβουλίες. Η κυβέρνηση, υπό την ηγεσία του πρωθυπουργού Κωνσταντίνου Καραμανλή, επικεντρώθηκε στη δημιουργία ισχυρού πλαισίου για την οικονομική ανάκαμψη, την ευρωπαϊκή ολοκλήρωση και την κοινωνική σταθερότητα, οδηγώντας άλλωστε στην ένταξη της χώρας στην Ευρωπαϊκή Ένωση το 1981. Η συγκεντρωτική λήψη αποφάσεων επέτρεψε την ταχεία κινητοποίηση και την εφαρμογή ολοκληρωμένων πολιτικών, που αντιμετώπιζαν τις άμεσες ανάγκες της κοινωνίας μετά τη Χούντα¹⁷.

Ωστόσο, οι μακροπρόθεσμες επιπτώσεις της εν λόγω μορφής ηγεσίας άρχισαν να εμφανίζονται. Η ακαμψία των συγκεντρωτικών διαδικασιών λήψης αποφάσεων συχνά είχε ως αποτέλεσμα ανεπάρκειες και καθυστερήσεις στον τρόπο λειτουργίας του δημόσιου τομέα. Επιπλέον, η συγκέντρωση της εξουσίας οδήγησε και σε διαφθορά, υπονομεύοντας την εμπιστοσύνη του κοινού στους κυβερνητικούς θεσμούς¹⁸.

Οι δεκαετίες του 1980 και του 1990 ανέδειξαν την αμφισβητούμενη ισορροπία μεταξύ της κεντρικής εξουσίας και της ανάγκης για αποκέντρωση. Κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου, διαδοχικές κυβερνήσεις επιχείρησαν διάφορες μεταρρυθμίσεις για την αποκέντρωση της δημόσιας διοίκησης και την ενίσχυση της Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Η εφαρμογή του "*Σχεδίου Καποδίστρια*" το 1997 αποτέλεσε σημαντική προσπάθεια αναδιάρθρωσης της Τοπικής Αυτοδιοίκησης με σκοπό τη μείωση του φόρτου των κεντρικών αρχών. Το σχέδιο αυτό αποσκοπούσε στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των δημόσιων υπηρεσιών με ενδυνάμωση των τοπικών φορέων και προώθηση μεγαλύτερης συμμετοχής των πολιτών¹⁹.

Παρά τις προσπάθειες αυτές, οι κεντρικές αρχές διατήρησαν συχνά σημαντικό έλεγχο σε τομείς, όπως η χρηματοδότηση των Δήμων και η χάραξη πολιτικής, περιορίζοντας την αυτονομία της Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Ενώ οι μεταρρυθμίσεις με στόχο την αποκέντρωση ήταν προς τη σωστή κατεύθυνση, η εφαρμογή τους ήταν συχνά ασυνεπής

¹⁷ Featherstone, K., & Papadimitriou, D., *The Limits of Europeanization: Reform Capacity and Policy Conflict in Greece*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2008, pp. 45.

¹⁸ Spanou C. *op.cit.*, pp.97-124.

¹⁹ Sotiropoulos D. A. "Democratization, administrative reform, and the state in Greece, Italy, Portugal, and Spain: Is there a 'model' of South European bureaucracy?" *West European Politics*, 2004, Vol.27, No.3, pp. 405-421.

και παρεμποδίστηκε από την ίδια την προσήλωση του συστήματος δημόσιας διοίκησης προς το συγκεντρωτισμό. Το αποτέλεσμα ήταν ένα υβριδικό σύστημα, όπου οι τοπικές διοικήσεις είχαν περιορισμένη ικανότητα λήψης αποφάσεων αλλά και περιορισμένους πόρους για την αποτελεσματική αντιμετώπιση τοπικών ζητημάτων²⁰.

Η οικονομική κρίση του 2009 περιέπλεξε περαιτέρω τη θέση της συγκεντρωτικής ηγεσίας στο δημόσιο τομέα στη χώρα μας. Τα μέτρα λιτότητας, που επέβαλαν οι διεθνείς πιστωτές, απαιτούσαν αυστηρό κεντρικό έλεγχο των δημόσιων οικονομικών και των διοικητικών λειτουργιών. Αυτή η περίοδος αντανάκλα συνεισφέρει μια τάση για επανασυγκέντρωση του τρόπου άσκησης και κατανομής της εξουσίας, με την κεντρική κυβέρνηση να ασκεί αυστηρό έλεγχο τόσο στα κονδύλια του προϋπολογισμού όσο και στις μεταρρυθμίσεις του δημόσιου τομέα. Η κρίση υπογράμμισε τους περιορισμούς τόσο των κεντρικών όσο και των αποκεντρωμένων συστημάτων, αποκαλύπτοντας την ανάγκη για ένα πιο ευέλικτο και προσαρμοστικό μοντέλο διακυβέρνησης²¹.

Παρατηρήθηκε, συνεπώς, μια αναθέρμανση της διάθεσης εύρεσης της βέλτιστης ισορροπίας μεταξύ της κεντρικής ηγεσίας και του αποκεντρωμένου διοικητικού μοντέλου. Το "Σχέδιο Καλλικράτης" του 2010 αντιπροσώπευσε μια σημαντική μεταρρύθμιση, που αποσκοπούσε στην ενίσχυση της αυτονομίας της Τοπικής Αυτοδιοίκησης και στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας κατά την παροχή δημόσιων υπηρεσιών. Το σχέδιο αυτό αποσκοπούσε στον εξορθολογισμό των διοικητικών δομών και την αύξηση της λογοδοσίας των τοπικών αρχών. Ωστόσο, οι προσδοκίες ενδεχομένως να ήταν μεγαλύτερες σε σχέση με το βαθμό αποκέντρωσης, που εν τέλει εφαρμόστηκε²².

Μετά το τέλος της μνημονιακής περιόδου, ένας καθοριστικός παράγοντας στη δημόσια διοίκηση ήταν η θέσπιση του Νόμου για το επιτελικό κράτος, ο οποίος αποτέλεσε βασική προτεραιότητα της Νέας Δημοκρατίας μετά την εκλογική της νίκη το 2019. Ο Νόμος αυτός οδήγησε στη συγχώνευση όλων των ελεγκτικών σωμάτων του δημόσιου τομέα στην Εθνική Αρχή Διαφάνειας και την αναβάθμιση της Προεδρίας της Κυβέρνησης σε αυτοτελή

²⁰ Featherstone, K., & Papadimitriou, D., op.cit., p. 62

²¹ Sotiropoulos, D. A., *The Greek Civil Service System: The Challenge of Europeanization*. In M. Lodge & K. Wegrich (Eds.), *Executive Politics in Times of Crisis*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2012, pp. 201-219, p. 203.

²² Koulouri M. "Administrative reforms in Greece: The Kallikratis Program," *International Journal of Public Administration*, 2013, Vol.36, No.1, pp. 107-118, p. 110.

υπηρεσία, που υπάγεται απευθείας στον Πρωθυπουργό. Σύμφωνα με τις διατάξεις του εν λόγω Νόμου, το Αθηναϊκό-Μακεδονικό Πρακτορείο Ειδήσεων, η Εθνική Υπηρεσία Πληροφοριών (Ε.Υ.Π.) και η Ελληνική Ραδιοφωνία-Τηλεόραση τέθηκαν άμεσα υπό τον έλεγχο του Πρωθυπουργού, ενέργεια που συγκέντρωσε έντονη κριτική και σκεπτικισμό²³. Συνεπώς, αυτές οι ενέργειες σηματοδοτούν μια επιστροφή στις προηγούμενες πρακτικές, με την εκ νέου συγκέντρωση εξουσιών και τον περιορισμό της αυτονομίας των δημόσιων οργανισμών.

2.1.3 Η αποκεντρωμένη ηγεσία στο δημόσιο τομέα

Η αποκεντρωμένη ηγεσία στο δημόσιο τομέα αντιπροσωπεύει μια απόκλιση από τα παραδοσιακά συγκεντρωτικά μοντέλα διακυβέρνησης, όπου η εξουσία λήψης αποφάσεων συγκεντρώνεται στα ανώτερα επίπεδα της κυβέρνησης ή σε συγκεκριμένους οργανισμούς. Αντ' αυτού, η αποκεντρωμένη ηγεσία κατανέμει την εξουσία λήψης αποφάσεων και τη λογοδοσία σε πολλαπλά επίπεδα διακυβέρνησης ή σε διάφορα τμήματα και μονάδες. Αυτή η προσέγγιση κέρδισε δημοτικότητα κυρίως λόγω της εμφάνισης του μοντέλου της Νέας Δημόσιας Διοίκησης (εφεξής ΝΔΔ), το οποίο επιδίωκε να εισαγάγει αρχές προσανατολισμένες στην αγορά και συναφείς διαχειριστικές πρακτικές στο δημόσιο τομέα²⁴.

Ένας από τους βασικούς λόγους για την άνοδο της αποκεντρωμένης ηγεσίας στο πλαίσιο του μοντέλου της ΝΔΔ ήταν η αναγνώριση των περιορισμών και των αναποτελεσματικότητας του συγκεντρωτικού μοντέλου διακυβέρνησης. Η κεντρική ηγεσία, συχνά, επικρίθηκε για γραφειοκρατία, αργή ανταπόκριση στις ανάγκες των πολιτών και έλλειψη καινοτομίας και ευελιξίας. Η αποκεντρωμένη ηγεσία, από την άλλη πλευρά, θεωρήθηκε ως μέσο για την ενδυνάμωση των τοπικών κυβερνήσεων, των

²³ Δηλέ, Α., *Η συμβολή του επιτελικού κράτους στην αναβάθμιση του ρόλου της διοίκησης και στην καταπολέμηση της διαφθοράς*. Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής, Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής, 2021.

²⁴ Silva, E., *Decentralized Leadership*, in Buchholz, W. & Rubbelke, D. (Eds.), *The Theory of Externalities and Public Goods*, Springer, New York, 2017, pp. 163-178.

οργανισμών και τέλος των υπαλλήλων για τη λήψη αποφάσεων, που ευθυγραμμίζονται καλύτερα με τις ανάγκες και τις προτιμήσεις των πολιτών²⁵.

Επιπλέον, η αποκεντρωμένη ηγεσία θεωρήθηκε απαραίτητη για την προώθηση της λογοδοσίας και της διαφάνειας στο δημόσιο τομέα. Με την μεταβίβαση της αρμοδιότητας λήψης αποφάσεων σε χαμηλότερο επίπεδο κυβερνητικών ή οργανωτικών μονάδων, η αποκεντρωμένη ηγεσία ενθαρρύνει μεγαλύτερη λογοδοσία μεταξύ των φορέων λήψης αποφάσεων, καθώς είναι άμεσα υπεύθυνοι για τα αποτελέσματα των αποφάσεών τους. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένη ανταπόκριση στις ανάγκες των πολιτών, βελτιωμένη παροχή υπηρεσιών και αυξημένη εμπιστοσύνη στους κυβερνητικούς θεσμούς²⁶.

Επιπροσθέτως, η αποκεντρωμένη ηγεσία συνδέεται συχνά με αυξημένη καινοτομία και δημιουργικότητα στον δημόσιο τομέα. Δίνοντας στις τοπικές κυβερνήσεις και τους οργανισμούς μεγαλύτερη αυτονομία για να πειραματιστούν με νέες προσεγγίσεις και λύσεις, η αποκεντρωμένη ηγεσία προωθεί μια κουλτούρα καινοτομίας και συνεχούς βελτίωσης. Αυτό μπορεί να οδηγήσει στην ανάπτυξη πιο αποτελεσματικών και αποδοτικών δημόσιων υπηρεσιών, καθώς και νέων λύσεων σε πολύπλοκες κοινωνικές προκλήσεις²⁷.

Επίσης, η αποκεντρωμένη ηγεσία μπορεί να συμβάλει στην προώθηση της πολυμορφίας και της προσαρμοστικότητας στο δημόσιο τομέα. Επιτρέποντας μεγαλύτερη ευελιξία και ποικιλία στις διαδικασίες και προσεγγίσεις λήψης αποφάσεων, η αποκεντρωμένη ηγεσία επιτρέπει στις κυβερνήσεις να ανταποκρίνονται καλύτερα στις ποικίλες ανάγκες και προτιμήσεις των πολιτών, καθώς και στις μεταβαλλόμενες οικονομικές, κοινωνικές και πολιτικές συνθήκες. Αυτό μπορεί να βοηθήσει να διασφαλιστεί το ότι οι δημόσιες υπηρεσίες είναι προσαρμοσμένες στις ανάγκες των τοπικών κοινωνιών και ανταποκρίνονται αποτελεσματικότερα στις δυναμικές και εξελισσόμενες συνθήκες²⁸.

²⁵ Dunleavy P. & Hood C., "From old public administration to new public management", *Public Money & Management*, 1994, Vol.14, No.3, Blackwell Publishers, USA, pp. 9-16.

²⁶ Πασαργδής Π., *Εκπαιδευτική Ηγεσία: Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή*, Εκδ. Μεταίχμο, Αθήνα, 2004, σσ. 121-122.

²⁷ Silva E., op. cit., pp. 163-178.

²⁸ Schwab K. & Malleret T., op.cit., pp. 114-119.

Ωστόσο, ενώ η αποκεντρωμένη ηγεσία προσφέρει πολλά πιθανά οφέλη, την ίδια στιγμή παρουσιάζει προκλήσεις και κινδύνους, που πρέπει να αντιμετωπιστούν προσεκτικά. Η αποκέντρωση μπορεί να οδηγήσει σε κατακερματισμό και επανάληψη των προσπαθειών, καθώς και ασυνέπειες στις πολιτικές και τις πρακτικές των οργανωτικών μονάδων. Επίσης, η αποκέντρωση απαιτεί ισχυρές δομές διακυβέρνησης, αποτελεσματικούς διαύλους επικοινωνίας και ισχυρά συστήματα λογοδοσίας για να διασφαλιστεί το ότι οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων παραμένουν διαφανείς και σε σύμπλευση με τους συνολικούς κυβερνητικούς στόχους²⁹.

Συνολικά, η αποκεντρωμένη ηγεσία αντιπροσωπεύει μια σημαντική αλλαγή στον τρόπο με τον οποίο οι κυβερνήσεις προσεγγίζουν τη διακυβέρνηση και τη λήψη αποφάσεων στο δημόσιο τομέα. Αν και αντιμετωπίζει προκλήσεις, η αποκεντρωμένη ηγεσία έχει τη δυνατότητα να βελτιώσει την ανταπόκριση, την καινοτομία και τη λογοδοσία στην κυβέρνηση, οδηγώντας τελικά σε πιο αποτελεσματικές και αποδοτικές δημόσιες υπηρεσίες, που ανταποκρίνονται καλύτερα στις ανάγκες των πολιτών³⁰.

Στη χώρα μας, η αποκέντρωση στις αρχές του 19ου αιώνα χαρακτηρίστηκε από μικρές και εν πολλοίς σποραδικές προσπάθειες, συχνά επισκιασμένες από μια κυρίαρχη προτίμηση για συγκεντρωτική διακυβέρνηση. Αυτή η ιστορική τάση έχει τις ρίζες της στο σύνθετο κοινωνικοπολιτικό τοπίο της Ελλάδας και στο συνεχή αγώνα για την εδραίωση μιας συνεκτικής εθνικής ταυτότητας μέσα σε περιφερειακές διαφορές. Στα πρώτα χρόνια μετά τον Πόλεμο της Ανεξαρτησίας και την ίδρυση του σύγχρονου ελληνικού κράτους το 1830, η τότε νεοσύστατη κυβέρνηση αντιμετώπισε τεράστιες προκλήσεις για την ενοποίηση μιας κατακερματισμένης κοινωνίας. Παρά τις πρώτες προσπάθειες συγκεντρωτισμού στην περίοδο του Καποδίστρια και του Όθωνα, που αναφέρονται ανωτέρω, υπήρξαν μικρές προσπάθειες αποκέντρωσης με στόχο την αντιμετώπιση των τοπικών αναγκών και την προώθηση της περιφερειακής διακυβέρνησης. Μια τέτοια προσπάθεια ήταν η εισαγωγή του Νόμου το 1833, ο οποίος είχε ως στόχο να καθιερώσει το σύστημα Τοπικής Αυτοδιοίκησης μέσω εκλεγμένων Δημοτικών Συμβουλίων. Ωστόσο, η εφαρμογή ήταν περιορισμένη και τα συμβούλια αυτά συχνά δεν είχαν πραγματική εξουσία και

²⁹ Πασιαρδής Π., *όπ.π.*, σσ.121-122.

³⁰ Silva E., *op. cit.*, pp. 163-178.

χρηματοδότηση, παραμένοντας σε μεγάλο βαθμό εξαρτημένα από την κεντρική κυβέρνηση³¹.

Κατά τα τέλη του 19ου και στις αρχές του 20ου αιώνα, η Ελλάδα συνέχισε να αναζητά την ισορροπία μεταξύ συγκέντρωσης και αποκέντρωσης. Η εδαφική επέκταση της χώρας, ιδιαίτερα μετά τον Μακεδονικό Αγώνα και τους Βαλκανικούς Πολέμους και την ενσωμάτωση νέων περιοχών, απαιτούσε μια προσεκτική προσέγγιση στη διακυβέρνηση. Τα νεοαποκτηθέντα εδάφη είχαν ποικίλα κοινωνικά, οικονομικά και πολιτιστικά τοπία που απαιτούσαν προσαρμοσμένες διοικητικές στρατηγικές. Ωστόσο, η πολιτική εξουσία, συχνά, δυσκολευόταν να μεταβιβάσει ουσιώδη εξουσία στις τοπικές αρχές, με αποτέλεσμα την εμφάνιση απλώς σποραδικών και επιφανειακών μέτρων αποκέντρωσης³².

Είναι, μάλιστα, παράδοξο το ότι η διακυβέρνηση στις περιοχές αυτές ήταν προ της απελευθέρωσής τους αποκεντρωμένη. Οι Έλληνες των περιοχών αυτών ανέπτυσαν δικές τους τοπικές κοινότητες διακυβέρνησης, ως συνάρτηση της εγκατάλειψής τους από την τότε πολιτική ηγεσία της Ελλάδας, κάτι που σαφώς επισκιάστηκε λόγω της μετέπειτα επιτυχίας στους Βαλκανικούς Αγώνες. Στο λογοτεχνικό βιβλίο του Ίωνα Δραγούμη «*Μαρτύρων και Ηρώων Αίμα*», ο Αλέξης, ο κεντρικός ήρωας του βιβλίου, περιγράφει το πώς οι Έλληνες της Μακεδονίας διοικούσαν αυτόνομα, σε πλήρη μάλιστα αντίθεση με την τότε κυρίαρχη λογική της Ελληνικής κυβέρνησης για το Μακεδονικό Αγώνα. Το όλο αυτό έργο του Ίωνα Δραγούμη αποτυπώνει κοινότητες αυτόνομες στη Μακεδονία, αυτοδιοικούμενες και βαθιά αποκεντρωμένες, που παρά την ύπαρξη εμβληματικών προσωπικοτήτων, όπως ο Παύλος Μελάς, δρούσαν αυτόνομα³³. Μετά, όμως, από την απελευθέρωση της Μακεδονίας, τα εδάφη αυτά βρέθηκαν να διοικούνται με τον παραδοσιακό συγκεντρωτικό χαρακτήρα του νεοελληνικού κράτους³⁴.

Η περίοδος του μεσοπολέμου συνδέεται με ορισμένες περαιτέρω προσπάθειες αποκέντρωσης, ιδιαίτερα κατά τη διάρκεια των φιλελεύθερων κυβερνήσεων του Ελευθέριου Βενιζέλου, ο οποίος προσπάθησε να εκσυγχρονίσει το κράτος και να

³¹Mouzelis, N., *Politics in the Semi-Periphery: Early Parliamentarism and Late Industrialization in the Balkans and Latin America*. London: Macmillan, 1986, p. 41.

³² Featherstone, K., & Papadimitriou, D., op.cit., p. 85.

³³ Δραγούμης, Ίων, *Μαρτύρων και Ηρώων Αίμα*. Αθήνα: Εκδόσεις Εστία, 2016.

³⁴ Featherstone, K., & Papadimitriou, D., op.cit., p. 85.

προωθήσει την τοπική διακυβέρνηση. Οι μεταρρυθμίσεις του Βενιζέλου στη δεκαετία του 1920 περιλάμβαναν προσπάθειες για την ενίσχυση της διοικητικής ικανότητας των τοπικών κυβερνήσεων και την αύξηση της αυτονομίας τους. Παρ' όλα αυτά, οι μεταρρυθμίσεις αυτές συχνά υπονομεύονταν από την πολιτική αστάθεια, τις οικονομικές κρίσεις και τη γενική επιρροή των κεντρικών αρχών, οι οποίες συνέχισαν να κυριαρχούν στη δημόσια διοίκηση της χώρας μας³⁵.

Η εποχή μετά τον Β΄ΠΠ, ειδικά κατά την περίοδο της ανασυγκρότησης και της οικονομικής ανάπτυξης της Ελλάδας, συνδέεται με νέες αλλά περιορισμένες προσπάθειες αποκέντρωσης. Η εισαγωγή Πολιτικών Περιφερειακής Ανάπτυξης αποσκοπούσε στην αντιμετώπιση των ανισοτήτων μεταξύ αστικών και αγροτικών περιοχών και στην προώθηση της ισόρροπης Περιφερειακής Ανάπτυξης. Ωστόσο, αυτές οι πολιτικές συχνά δεν επέτρεπαν την πραγματική ενδυνάμωση των τοπικών κυβερνήσεων, καθώς το κεντρικό κράτος διατήρησε σημαντικό έλεγχο στη χρηματοδότηση και τις ίδιες τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Η απροθυμία της κεντρικής κυβέρνησης να παραχωρήσει σημαντική εξουσία οφείλεται εν μέρει στους φόβους για πολιτικό κατακερματισμό και στις προκλήσεις της διαχείρισης μιας ποικίλης και συχνά διαιρεμένης κοινωνίας³⁶.

Όπως αναφέρεται και ανωτέρω, η αποκέντρωση ενισχύθηκε ως ένα βαθμό με το *Σχέδιο Καποδίστριας* και με τη φυσική του συνέχεια, το *Σχέδιον Καλλικράτης*. Όμως, η οικονομική κρίση, παράγοντας που οδήγησε στην ανάπτυξη του *Σχεδίου Καλλικράτης*, αποτέλεσε και τον παράγοντα, που οδήγησε και πάλι στο συγκεντρωτισμό. Πράγματι, η οικονομική κρίση του 2009 και τα επακόλουθα μέτρα λιτότητας περιέπλεξαν περαιτέρω τις προσπάθειες αποκέντρωσης. Η κρίση απαιτούσε, τόσο στην Ελλάδα, όσο και διεθνώς, αυστηρό έλεγχο των δημόσιων οικονομικών, οδηγώντας σε επανασυγκέντρωση της εξουσίας, καθώς η κεντρική κυβέρνηση επέβαλε αυστηρούς δημοσιονομικούς ελέγχους και μηχανισμούς εποπτείας στις τοπικές διοικήσεις³⁷.

³⁵ Clogg, R., op.cit., p.143.

³⁶ Mouzelis, N., op.cit., p. 103.

³⁷ Featherstone, K., & Papadimitriou, D., op.cit., p. 92.

2.2 Θεωρίες Ηγεσίας

2.2.1 Θεωρία Χαρισματικής Ηγεσίας

Η χαρισματική ηγεσία συνιστά ένα στυλ ηγεσίας, που χαρακτηρίζεται από την ικανότητα του ηγέτη να εμπνέει και να επηρεάζει τους άλλους μέσω της προσωπικής γοητείας, του χαρισματικού χαρακτήρα και του οράματός του. Αυτός ο τύπος ηγεσίας βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στην προσωπικότητα του ηγέτη, τις δεξιότητες επικοινωνίας και την ικανότητά να συνδέεται συναισθηματικά με τους υφιστάμενούς του. Οι χαρισματικοί ηγέτες, συχνά, διαθέτουν ιδιότητες όπως: αυτοπεποίθηση, πάθος, ενθουσιασμό και ισχυρή αίσθηση εκπλήρωσης της αποστολής τους, που τους επιτρέπουν να παρακινούν τους υφιστάμενους τους να ακολουθήσουν το παράδειγμά τους³⁸.

Μία από τις βασικές πτυχές της χαρισματικής ηγεσίας είναι η ικανότητα του ηγέτη να διατυπώνει ένα συναρπαστικό όραμα και μια υπευθυνότητα για την εκπλήρωση του στόχου, που βρίσκεται σε σύμπλευση με τα ενδιαφέροντα των υφιστάμενών του. Οι χαρισματικοί ηγέτες είναι σε θέση, επίσης, να εμφυσήσουν στους άλλους το όραμά τους για το μέλλον και την πίστη τους στη δυνατότητα επίτευξής του. Είναι σε θέση να διατυπώσουν το όραμά τους με τρόπο, που συλλαμβάνει τη φαντασία και τον ενθουσιασμό των οπαδών τους, αναγκάζοντάς τους να συσπειρωθούν πίσω από τον ηγέτη και να εργαστούν για κοινούς στόχους³⁹.

Επιπλέον, οι χαρισματικοί ηγέτες συχνά θεωρούνται αυθεντικοί και γνήσιοι στις αλληλεπιδράσεις τους με άλλους. Είναι σε θέση να οικοδομήσουν εμπιστοσύνη και σχέση με τους οπαδούς τους μέσω της ειλικρίνειας, της ακεραιότητας και της αυθεντικότητάς τους, γεγονός που δημιουργεί μια αίσθηση αφοσίωσης και δέσμευσης στο κοινό στο οποίο απευθύνονται. Οι χαρισματικοί ηγέτες είναι, επίσης, έμπειροι στο να συνδέονται

³⁸ Conger J.A. & Kanungo R.N., *Charismatic leadership in organizations*, Sage Publications, NY, 1998, p.57.

³⁹ Rowden R. W., "The relationship between charismatic leadership behaviors and organizational commitment", *Leadership & Organization Development Journal*, 2000, Vol.21, No.1, Emerald Publishing USA, pp.30-35.

συναισθηματικά με τους υφιστάμενούς τους, αξιοποιώντας τις ελπίδες, τους φόβους και τις φιλοδοξίες τους και κάνοντάς τους να αισθάνονται πολύτιμοι και κατανοητοί⁴⁰.

Επιπροσθέτως, οι χαρισματικοί ηγέτες είναι αποτελεσματικοί στο να παρακινούν και να ενεργοποιούν τους υφιστάμενούς τους για να επιτύχουν υψηλά επίπεδα απόδοσης και παραγωγικότητας. Είναι σε θέση να εμπνεύσουν εμπιστοσύνη και αισιοδοξία, ακόμη και ενόψει προκλήσεων και εμποδίων, και να ενθαρρύνουν τους υφιστάμενούς τους να πιστεύουν στις δικές τους ικανότητες. Οι χαρισματικοί ηγέτες, συχνά, δίνουν το παράδειγμα, επιδεικνύοντας δέσμευση, επιμονή και ανθεκτικότητα στην επιδίωξη των στόχων τους, η οποία χρησιμεύει ως πηγή έμπνευσης και κινήτρου για τους υφιστάμενούς τους⁴¹.

Ωστόσο, ενώ η χαρισματική ηγεσία μπορεί να είναι εξαιρετικά αποτελεσματική στην έμπνευση και την παρακίνηση των υφιστάμενων, έχει, επίσης, τους περιορισμούς και τους κινδύνους της. Οι χαρισματικοί ηγέτες μπορεί να είναι επιρρεπείς σε υπερβολική αυτοπεποίθηση και εγωκεντρισμό, γεγονός, που μπορεί να οδηγήσει σε έλλειψη λογοδοσίας και στην τάση να δίνουν προτεραιότητα στα προσωπικά συμφέροντα έναντι των αναγκών της ομάδας ή του οργανισμού. Επιπλέον, οι χαρισματικοί ηγέτες μπορεί να βασίζονται πάρα πολύ στο δικό τους χάρισμα και την προσωπικότητα, παραμελώντας να αναπτύξουν τις δεξιότητες και τις ικανότητες των υφιστάμενων τους, οι οποίες μπορούν να δημιουργήσουν εξάρτηση και να εμποδίσουν τη μακροπρόθεσμη οργανωτική επιτυχία. Άλλωστε, ο βασικός λόγος κατάρρευσης των αυτοκρατοριών κατά μήκος των αιώνων δεν ήταν άλλος από το θάνατο ενός χαρισματικού ηγέτη, που οδήγησε εν συνεχεία στην κατάρρευση λόγω της απουσίας υφιστάμενων με αντίστοιχου επιπέδου ηγετικές δεξιότητες⁴².

Επιπλέον, η χαρισματική ηγεσία μπορεί να είναι ασταθής, καθώς συχνά εξαρτάται από την προσωπικότητα και την παρουσία του ηγέτη. Εάν ο ηγέτης χάσει το χάρισμά του ή χάσει την εύνοια των υφιστάμενων του, η ικανότητά του να επηρεάζει και να εμπνέει μπορεί να

⁴⁰ Spoelstra S., “The paradigm of the charismatic leader”, *Leadership*, 2019, Vol.15, No.6, SAGE, Sweden, pp. 744-749.

⁴¹ Conger J.A. & Kanungo R.N., op.cit., p.57.

⁴² Dalio R. , *Principles for Dealing with a Changing World Order*, Simon and Schuster, NY, 2021, p.188..

μειωθεί, οδηγώντας σε αστάθεια και αβεβαιότητα εντός του οργανισμού. Οι ηγέτες των πρώην σοσιαλιστικών χωρών των Βαλκανίων είναι επίσης ενδεικτικοί αυτής της παθογένειας. Η Ρουμανία εισήλθε από την πετρελαϊκή κρίση του 1979 και ύστερα σε έναν φαύλο κύκλο αποδόμησης της προσωπικότητας του Τσαουσέσκου και κοινωνικο-οικονομικής αστάθειας, καταδεικνύοντας το πώς η χαρισματική ηγεσία δύναται να οδηγήσει σε κρίση μια χώρα, όταν η εμπιστοσύνη των πολιτών προς την ηγεσία έχει οριστικά χαθεί⁴³.

Συνολικά, η χαρισματική ηγεσία μπορεί να είναι μια ισχυρή δύναμη για θετική αλλαγή και μετασχηματισμό εντός των οργανισμών. Οι χαρισματικοί ηγέτες μπορούν να εμπνεύσουν και να παρακινήσουν τους υφιστάμενούς τους να επιτύχουν εξαιρετικά αποτελέσματα και να ξεπεράσουν δύσκολες προκλήσεις. Ωστόσο, είναι σημαντικό για τους χαρισματικούς ηγέτες να εξισορροπήσουν το προσωπικό τους χάρισμα με ταπεινότητα, ακεραιότητα και δέσμευση για το συλλογικό καλό, προκειμένου να διασφαλιστεί η βιώσιμη επιτυχία και ο μακροπρόθεσμος θετικός αντίκτυπος για τον εκάστοτε οργανισμό και για την κοινωνία⁴⁴.

2.2.2 Θεωρία Μετασχηματιστικής Ηγεσίας

Η μετασχηματιστική ηγεσία συνιστά ένα στυλ ηγεσίας, που επικεντρώνεται στην έμπνευση και την παρακίνηση των οπαδών να επιτύχουν υψηλότερο επίπεδο απόδοσης και προσωπικής ανάπτυξης. Σε αντίθεση με τη συναλλακτική ηγεσία, η οποία δίνει έμφαση σε μια πιο συναλλακτική σχέση μεταξύ ηγετών και υφισταμένων - με βάση τις ανταμοιβές και τις τιμωρίες - η μετασχηματιστική ηγεσία επιδιώκει να δημιουργήσει ουσιαστική και διαρκή αλλαγή προωθώντας την εμπιστοσύνη, το όραμα και την ενδυνάμωση⁴⁵.

Ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι η επικέντρωσή της σε ένα κοινό όραμα και σκοπό. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες διατυπώνουν ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον, που βρίσκεται σε σύμπλευση με τους υφιστάμενους

⁴³ Χρησιδής Χ., *Τα Κομμουνιστικά Βαλκάνια*, Εκδόσεις Βανιάς, Αθήνα, 2003, σσ.64-65

⁴⁴ Conger J.A. & Kanungo R.N., *op.cit.*, p.57.

⁴⁵ Hacker S. & Roberts T., *Transformational Leadership*, Quality Press, NY, 2003, p.11.

τους και τους εμπνέει να εργαστούν για επίτευξη κοινών στόχων. Είναι σε θέση να επικοινωνούν αυτό το όραμα με τρόπο, που συνδέεται συναισθηματικά με το κοινό στο οποίο απευθύνονται, δημιουργώντας μια αίσθηση σκοπού και κατεύθυνσης, που τους παρακινεί να πάνε ένα βήμα παραπέρα στην επιδίωξη κοινών στόχων⁴⁶.

Επιπροσθέτως, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες είναι ειδικευμένοι στην οικοδόμηση εμπιστοσύνης και σχέσης με τους υφιστάμενούς τους. Επιδεικνύουν ακεραιότητα, αυθεντικότητα και ενσυναίσθηση στις αλληλεπιδράσεις τους, δημιουργώντας ένα υποστηρικτικό και συμπεριληπτικό περιβάλλον, όπου οι οπαδοί αισθάνονται πολύτιμοι και σημαντικοί για τον οργανισμό, που υπηρετούν. Με τη δημιουργία ισχυρών σχέσεων βασισμένων στην εμπιστοσύνη και τον αμοιβαίο σεβασμό, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες είναι σε θέση να καλλιεργήσουν μια αίσθηση αφοσίωσης και δέσμευσης μεταξύ των υφιστάμενών τους, οδηγώντας σε υψηλότερο επίπεδο δέσμευσης και απόδοσης⁴⁷.

Επίσης, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες είναι ικανοί να ενδυναμώνουν τους υφιστάμενούς τους. Παρέχουν υποστήριξη, ενθάρρυνση και καθοδήγηση για να βοηθήσουν τα άτομα να αναπτύξουν τις δεξιότητες και τις ικανότητές τους. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες δημιουργούν, επίσης, ευκαιρίες για τους υφιστάμενούς τους ώστε να αναλάβουν νέες προκλήσεις, να μάθουν από τις εμπειρίες τους και να αξιοποιήσουν πλήρως τις δυνατότητές τους. Επενδύοντας στην ανάπτυξη των υφιστάμενών τους, οι ηγέτες αυτού του τύπου χτίζουν μια ισχυρή και ικανή ομάδα, που είναι σε θέση να προσαρμοστεί και να επιβιώσει σε ένα ταχέως μεταβαλλόμενο εργασιακό και κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον⁴⁸.

Επιπροσθέτως, οι ηγέτες, που υιοθετούν αυτό το στυλ είναι αποτελεσματικοί στην έμπνευση της καινοτομίας και της δημιουργικότητας στους οργανισμούς τους. Ενθαρρύνουν τους υφιστάμενούς τους να σκέφτονται “*out of the box*”, να αμφισβητούν το *status quo* και να διερευνούν νέες ιδέες και δυνατότητες. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες δημιουργούν μια κουλτούρα καινοτομίας προωθώντας ένα ανοιχτό και χωρίς

⁴⁶ Ackoff R.L., “Transformational leadership”, *Strategy & Leadership*, 1999, Vol.27, No.1, Emerald Insight, USA, pp.20-25.

⁴⁷ Gillespie N.A. & Mann L., “Transformational leadership and shared values: The building blocks of trust”, *Journal of Managerial Psychology*, 2004, Vol.19, No.6, Emerald Insight, Australia, pp. 588-607.

⁴⁸ Hacker S. & Roberts T., *op.cit.*, p.11.

αποκλεισμούς περιβάλλον, όπου εκτιμώνται και ενθαρρύνονται διαφορετικές προοπτικές. Με την προώθηση της καινοτομίας και της δημιουργικότητας, οι ηγέτες αυτού του στυλ είναι σε θέση να κατευθύνουν τη συνεχή βελτίωση και να βρουν νέους τρόπους για την επίλυση σύνθετων προβλημάτων⁴⁹.

Ενώ όμως η μετασχηματιστική ηγεσία μπορεί να είναι εξαιρετικά αποτελεσματική στην προώθηση της οργανωτικής αλλαγής και στην προώθηση μιας κουλτούρας καινοτομίας και ανάπτυξης, αντιμετωπίζει, επίσης, και ικανές προκλήσεις. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες μπορεί να δυσκολεύονται να εξισορροπήσουν την εστίασή τους στο όραμα και την έμπνευση με τις πρακτικές πραγματικότητες των καθημερινών λειτουργιών. Επιπλέον, η μετασχηματιστική ηγεσία μπορεί να μην είναι αποτελεσματική σε όλες τις καταστάσεις ή τα πλαίσια, ιδιαίτερα σε οργανισμούς, που απαιτούν περισσότερους συναλλακτικούς τρόπους ηγεσίας⁵⁰.

Συνολικά, η μετασχηματιστική ηγεσία αντιπροσωπεύει μια προσέγγιση στην ηγεσία, που επικεντρώνεται στην έμπνευση και την ενδυνάμωση των υφιστάμενων για την επίτευξη υψηλότερων επιπέδων απόδοσης και προσωπικής ανάπτυξης. Διατυπώνοντας ένα συναρπαστικό όραμα, χτίζοντας εμπιστοσύνη, αναπτύσσοντας και ενδυναμώνοντας τους υφιστάμενους και εμπνέοντας την καινοτομία και τη δημιουργικότητα, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες είναι σε θέση να δημιουργήσουν ουσιαστικές και διαρκείς αλλαγές στους οργανισμούς και τις κοινότητές τους⁵¹.

2.2.3 Θεωρία Υπηρεσιακής Ηγεσίας

Η υπηρεσιακή ηγεσία είναι μια φιλοσοφία και προσέγγιση ηγεσίας, που επικεντρώνεται στην εξυπηρέτηση των άλλων και στην ιεράρχηση των αναγκών των υφιστάμενων έναντι των συμφερόντων του ηγέτη. Σε αντίθεση με τα παραδοσιακά μοντέλα ηγεσίας, που δίνουν

⁴⁹ Shafi M., Lei Z., Song X. & Sarker M.N.I., “The effects of transformational leadership on employee creativity: Moderating role of intrinsic motivation”, *Asia Pacific Management Review*, 2000, Vol.25, No.3, Science Direct, China, pp. 166-176.

⁵⁰ Avolio B.J. & Bass B.M., *Developing potential across a full range of Leadership Tm: Cases on transactional and transformational leadership*, Psychology Press, NY, 2001, p.6.

⁵¹ Hacker S. & Roberts T., *op.cit.*, p.11.

έμφαση στην εξουσία και τον έλεγχο, η μορφή αυτή δίνει έμφαση στην ταπεινοφροσύνη, την ενσυναίσθηση και τη δέσμευση για την ευημερία και την ανάπτυξη των άλλων. Ο όρος επινοήθηκε από τον Greenleaf τη δεκαετία του 1970, αλλά η έννοια έχει ρίζες στις αρχαίες φιλοσοφίες και τις θρησκευτικές διδασκαλίες⁵².

Μία από τις βασικές αρχές της ηγεσίας αυτού του τύπου είναι η ιδέα ότι οι ηγέτες πρέπει να βλέπουν τους εαυτούς τους ως υπηρέτες πρώτα και κύρια, αφιερωμένοι στην εξυπηρέτηση των αναγκών των υφιστάμενών τους και να τους βοηθούν να αναπτύξουν το πλήρες δυναμικό τους. Οι ηγέτες αυτού του τύπου καθοδηγούνται από την αίσθηση του σκοπού και την επιθυμία να κάνουν μια θετική διαφορά στη ζωή των άλλων, αντί να αναζητούν προσωπική δόξα ή πρόοδο. Δίνουν προτεραιότητα στην ανάπτυξη και την ευημερία των υφιστάμενών τους, αναγνωρίζοντας ότι η δική τους επιτυχία εξαρτάται τελικά από την επιτυχία και την ευημερία εκείνων, που καθοδηγούν⁵³.

Η ηγεσία αυτού του τύπου χαρακτηρίζεται από έμφαση στην οικοδόμηση ισχυρών σχέσεων και προώθηση της εμπιστοσύνης και της συνεργασίας εντός του οργανισμού. Οι ηγέτες αυτού του τύπου δίνουν προτεραιότητα στην ανοιχτή επικοινωνία, την ενεργή ακρόαση και την ενσυναίσθηση, δημιουργώντας ένα περιβάλλον όπου οι υφιστάμενοι αισθάνονται πολύτιμοι και άξιοι σεβασμού. Με την επίδειξη ενδιαφέροντος για τις ανάγκες και τις ανησυχίες των υφιστάμενών τους, οι ηγέτες αυτού του στυλ είναι σε θέση να οικοδομήσουν ισχυρούς δεσμούς εμπιστοσύνης και αφοσίωσης, οδηγώντας σε υψηλότερο επίπεδο δέσμευσης και απόδοσης⁵⁴.

Επίσης, οι ηγέτες αυτού του στυλ ενδυναμώνουν τους υφιστάμενούς τους παρέχοντάς τους την αυτονομία, τους πόρους και την υποστήριξη, που χρειάζονται για να πετύχουν. Αντί να διαχειρίζονται σε μικροκλίμακα ή ακόμη και να υπαγορεύουν το πώς πρέπει να εκπληρώνονται τα καθήκοντα, οι ηγέτες αυτού του τύπου αναθέτουν στους υφιστάμενούς τους να λαμβάνουν αποφάσεις, να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και να συνεισφέρουν με τα μοναδικά τους ταλέντα στον οργανισμό, που απασχολούνται. Οι ηγέτες αυτοί

⁵² Greenleaf R.K., *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*, Paulist Press, NY, 2002, pp.15-27.

⁵³ *ibid*

⁵⁴ Sendjaya S. & Pekerti A., Servant leadership as antecedent of trust in organizations, *Leadership & Organization Development Journal*, 2010, Vol.31, No.7, Emerald Insight, Australia, pp. 643-663.

ενθαρρύνουν, επίσης, τη συνεργασία και την ομαδική εργασία, προωθώντας ένα περιβάλλον, όπου τα άτομα αισθάνονται ικανά να συνεργάζονται για κοινούς στόχους⁵⁵.

Επιπλέον, η ηγεσία αυτή χαρακτηρίζεται από δέσμευση σε ηθικές αρχές. Οι ηγέτες αυτού του τύπου λειτουργούν με ακεραιότητα, ειλικρίνεια και διαφάνεια, και θεωρούν τους εαυτούς τους και τους άλλους υπεύθυνους για τις πράξεις και τις αποφάσεις τους. Προσπαθούν να δημιουργήσουν μια κουλτούρα ισότητας και δικαιοσύνης μέσα στον οργανισμό, όπου η ηθική συμπεριφορά εκτιμάται και ανταμείβεται και η ανήθικη συμπεριφορά δεν είναι ανεκτή⁵⁶.

Σε κάθε περίπτωση, ενώ η υπηρεσιακή ηγεσία έχει πολλά πλεονεκτήματα, αντιμετωπίζει, επίσης, προβλήματα αλλά και δυσκολίες. Οι ηγέτες αυτού του στυλ μπορεί να αγωνίζονται να εξισορροπήσουν τις ανάγκες των υφιστάμενών τους με τους στόχους της οργάνωσης, ιδιαίτερα σε καταστάσεις, όπου υπάρχουν ανταγωνιστικές προτεραιότητες ή περιορισμένοι πόροι. Επιπλέον, η ηγεσία αυτού του τύπου μπορεί να μην είναι αποτελεσματική σε όλα τα πλαίσια ή τους πολιτισμούς, καθώς ορισμένα άτομα μπορεί να ερμηνεύουν την ταπεινοφροσύνη και την ενσυναίσθηση ως σημάδι αδυναμίας και όχι δύναμης⁵⁷.

Συνολικά, η ηγεσία αυτού του τύπου αντιπροσωπεύει μια ισχυρή και μετασχηματιστική προσέγγιση στην ηγεσία, που δίνει προτεραιότητα τόσο στις ανάγκες των άλλων όσο και σε αρετές όπως η ενσυναίσθηση, η ταπεινοφροσύνη και η ηθική συμπεριφορά. Υπηρετώντας ως διαχειριστές των οργανώσεων και των κοινοτήτων τους, οι ηγέτες του εν λόγω στυλ είναι σε θέση να δημιουργήσουν περιβάλλοντα, όπου τα άτομα μπορούν να συνεργαστούν και να αναπτύξουν το πλήρες δυναμικό τους⁵⁸.

⁵⁵ Greenleaf R.K., op. cit., pp.15-27.

⁵⁶ Wallace J.R., Servant leadership: A worldview perspective, *International Journal of Leadership Studies*, 2007, Vol.2, No.2, School of Global Leadership & Entrepreneurship, Regent University, USA, pp.114-132.

⁵⁷ Aarum Andersen J., “When a servant-leader comes knocking...”, *Leadership & Organization Development Journal*, 2009, Vol.30, No.1, Emerald Publishing, USA, pp.4-15.

⁵⁸ Greenleaf R.K., op. cit., pp.15-27.

2.2.4 Χαρισματική, μετασχηματιστική και υπηρεσιακή ηγεσία στο ελληνικό δημόσιο

Στη εν Ελλάδα δημόσια διοίκηση, δεν υπάρχουν βιβλιογραφικά δεδομένα για το βαθμό εφαρμογής του εκάστοτε στυλ. Θα μπορούσε, όμως, να θεωρηθεί πως παρατηρούνται και τα τρία ανωτέρω στυλ ηγεσίας και πως διαφορετικά στυλ συναντώνται σε διαφορετικούς δημόσιους οργανισμούς και σε διαφορετικές κάθε φορά περιστάσεις. Ένα σχετικό παράδειγμα είναι η Ελληνική Αστυνομία. Η χαρισματική ηγεσία στην αστυνομία πρέπει να συνιστά έναν κυρίαρχο τρόπο άσκησης ηγεσίας και να συμβάλλει στο να αναπτύσσεται ένα ισχυρό κίνητρο μεταξύ των αξιωματικών, το οποίο με τη σειρά του συμβάλλει στην επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα και την αποτελεσματική παροχή υπηρεσιών.

Η μετασχηματιστική ηγεσία πρέπει, επίσης, να αξιοποιείται στο πλαίσιο της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα. Η μετασχηματιστική ηγεσία χαρακτηρίζεται, όπως αναφέρεται και ανωτέρω, από τέσσερα βασικά συστατικά: α) την εξιδανικευμένη επιρροή, β) το εμπνευσμένο κίνητρο, γ) την πνευματική εγρήγορση και δ) την εξατομικευμένη προσέγγιση. Στον Ελληνικό δημόσιο τομέα, πρέπει να είναι έκδηλη η μετασχηματιστική ηγεσία στο Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, ιδιαίτερα στο πλαίσιο πρωτοβουλιών ψηφιακού μετασχηματισμού. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός αποσκοπεί στον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης μέσω της υιοθέτησης ψηφιακών τεχνολογιών, ενισχύοντας, έτσι, τη διαφάνεια, την αποτελεσματικότητα και τη δέσμευση των πολιτών στις προσπάθειες ψηφιοποίησης του κράτους. Η ηγεσία αυτού του Υπουργείου διατυπώνει, συνεπώς, ένα σαφές όραμα για ψηφιακό μετασχηματισμό, το οποίο είναι αναγκαίο να εμπνεύσει τους υπαλλήλους να υποδεχτούν και να αποδεχθούν τόσο την αλλαγή όσο και την καινοτομία. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες στο Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης πρέπει να ενθαρρύνουν τη δημιουργικότητα κατά την επίλυση προβλημάτων μεταξύ των ομάδων τους. Πρέπει, επίσης, να παρέχουν εξατομικευμένες ευκαιρίες υποστήριξης και ανάπτυξης, γεγονός που δύναται να οδηγήσει σε μεγαλύτερη ικανοποίηση των εργαζομένων και ισχυρότερη δέσμευση στους στόχους του οργανισμού.

Στο Ελληνικό δημόσιο ενδεχομένως να είναι χρήσιμη και η υπηρεσιακή ηγεσία. Αυτό το στυλ ηγεσίας, ενδέχεται, να είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικό στον τομέα της υγειονομικής

περίθαλψης, όπως στον Εθνικό Οργανισμό Παροχής Υπηρεσιών Υγείας (εφεξής ΕΟΠΥΥ). Στον ΕΟΠΥΥ, οι υπηρεσιακοί ηγέτες πρέπει να επικεντρώνονται στην ευημερία και την ανάπτυξη των εργαζομένων και των ασθενών τους. Για παράδειγμα, οι ηγέτες με αυτό το στυλ μπορούν να εφαρμόζουν πολιτικές που δίνουν προτεραιότητα στη φροντίδα των ασθενών και στην ευημερία των εργαζομένων, όπως η παροχή υποστήριξης ψυχικής υγείας για τους εργαζόμενους στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης και η διασφάλιση δίκαιης πρόσβασης στις υπηρεσίες υγειονομικής περίθαλψης.

Με βάση τα παραπάνω, ενώ κάθε στυλ έχει τα μοναδικά του χαρακτηριστικά, η αποτελεσματικότητά τους στις Ελληνικές δημόσιες υπηρεσίες πρέπει να εξαρτάται από το οργανωτικό πλαίσιο και τις συγκεκριμένες προκλήσεις, που αντιμετωπίζουν. Η χαρισματική ηγεσία είναι ιδιαίτερα αποτελεσματική σε καταστάσεις κρίσης ή όπου υπάρχει ανάγκη για ένα ισχυρό όραμα για να εμπνεύσει την αλλαγή. Η μετασχηματιστική ηγεσία είναι ιδανική για την προώθηση μακροπρόθεσμων στρατηγικών πρωτοβουλιών και την προώθηση της καινοτομίας. Τέλος, η υπηρεσιακή ηγεσία είναι κομβικής σημασίας σε τομείς, που απαιτούν υψηλό επίπεδο ενσυναίσθησης και δέσμευσης των εργαζομένων, όπως ο χώρος της υγειονομικής περίθαλψης. Η ετερογενής προσέγγιση στην ηγεσία μεταξύ διαφορετικών τομέων της δημόσιας διοίκησης φαίνεται πως είναι η ενδεδειγμένη και καταδεικνύει την αναγκαιότητα υιοθέτησης διαφορετικών στυλ και προσεγγίσεων. Ωστόσο, δεν υπάρχουν έως τώρα σχετικά ερευνητικά δεδομένα για το βαθμό χρήσης του εκάστοτε στυλ μεταξύ των επιμέρους δημόσιων οργανισμών (π.χ. ο Ενιαίος Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης - ΕΦΚΑ), οδηγώντας συνεπώς σε ένα ερευνητικό κενό.

2.3 Παρακίνηση Εργαζομένων

2.3.1 Θεωρίες Παρακίνησης

2.3.1.1 Η Πυραμίδα των Ανθρώπινων Αναγκών

Η ιεράρχηση των αναγκών του Abraham Maslow (1943) είναι μια από τις πιο δημοφιλείς θεωρίες παρακίνησης. Αυτή η θεωρία υποστηρίζει ότι τα άτομα έχουν κίνητρο να εκπληρώσουν ορισμένες ανάγκες σε μια ιεραρχική σειρά, με τις ανάγκες χαμηλότερου επιπέδου να έχουν προτεραιότητα έναντι εκείνων του υψηλότερου επιπέδου. Η ιεράρχηση του Maslow συχνά απεικονίζεται ως πυραμίδα, με τις πιο βασικές βιολογικές ανάγκες στο κάτω μέρος και την αυτοπραγμάτωση στην κορυφή αυτής.

Όπως διατυπώθηκε ανωτέρω, στη βάση της πυραμίδας υπάρχουν βιολογικές ανάγκες, οι οποίες περιλαμβάνουν τις πιο θεμελιώδεις απαιτήσεις για την ανθρώπινη επιβίωση, όπως ο αέρας, το νερό, η τροφή, η στέγη και ο ύπνος. Αυτές οι ανάγκες είναι απαραίτητες για τη διατήρηση της ζωής και επομένως έχουν προτεραιότητα. Χωρίς να ικανοποιούνται αυτές οι βασικές φυσιολογικές ανάγκες, τα άτομα δεν μπορούν να προχωρήσουν σε υψηλότερο επίπεδο εκπλήρωσης⁵⁹.

Μόλις ικανοποιηθούν οι ανάγκες αυτού του τύπου, τα άτομα προχωρούν στην εκπλήρωση των αναγκών ασφάλειας. Οι ανάγκες ασφάλειας περιλαμβάνουν τη σωματική ασφάλεια, καθώς και την ψυχολογική ασφάλεια και σταθερότητα. Η ασφάλεια αυτή αναφέρεται στην προστασία από τις απειλές κατά της ζωής και της σωματικής ακεραιότητας, καθώς και εν γένει στην ασφάλεια του περιβάλλοντος, στο οποίο κατοικεί και αναπτύσσεται ο άνθρωπος (π.χ. στην οικονομική σταθερότητα μιας κοινωνίας)⁶⁰.

Στο τρίτο επίπεδο της ιεράρχησης των αναγκών του Maslow (1943) εντάσσεται η ανάγκη για αγάπη και σύνδεση με τους άλλους. Αυτό περιλαμβάνει την ανάγκη για αγάπη, στοργή,

⁵⁹ Maslow A.H., "Preface to motivation theory", *Psychosomatic medicine*, 1943, Vol.5, No.1, American Psychosomatic Society, USA, pp. 85-92.

⁶⁰ *ibid*

φιλία, και οικειότητα. Οι άνθρωποι είναι κοινωνικά όντα από τη φύση τους και η εκπλήρωση αυτών των αναγκών προάγει την αίσθηση σύνδεσης και αποδοχής μέσα σε κοινωνικές ομάδες, οικογένειες και κοινότητες. Χωρίς να ικανοποιούν την ανάγκη για αγάπη και ανάπτυξη συνδέσεων με τους άλλους, οι άνθρωποι βιώνουν μοναξιά και αποξένωση.

Μόλις ικανοποιηθούν οι κατώτερης τάξης βιολογικές ανάγκες, εν συνεχεία αυτές της ασφάλειας και μετέπειτα αυτές της αγάπης και της ανάπτυξης συνδέσεων με τους άλλους, τα άτομα προσπαθούν να εκπληρώσουν τις ανάγκες εκτίμησής τους. Οι ανάγκες εκτίμησης περιλαμβάνουν τόσο την αυτοεκτίμηση, όσο και την εκτίμηση των άλλων. Αυτό περιλαμβάνει αισθήματα ολοκλήρωσης, αναγνώρισης, σεβασμού, κύρους κ.α. Η εκπλήρωση των αναγκών εκτίμησης επιτρέπει στα άτομα να αναπτύξουν μια αίσθηση εμπιστοσύνης, ικανότητας και κυριαρχίας στο περιβάλλον τους⁶¹.

Στο ανώτερο τμήμα της ιεράρχησης των αναγκών του Maslow (1943) βρίσκεται η αυτοπραγμάτωση, η οποία αντιπροσωπεύει την πραγμάτωση του πλήρους δυναμικού του ατόμου και την επιδίωξη της προσωπικής ανάπτυξης, της δημιουργικότητας και της εκπλήρωσης. Η αυτοπραγμάτωση περιλαμβάνει την προσπάθεια να γίνει ο άνθρωπος η καλύτερη εκδοχή του εαυτού του, αναπτύσσοντας προσωπικές αξίες, ενδιαφέροντα και ταλέντα και συμμετέχοντας σε δραστηριότητες, που συμβάλλουν στην προσωπική ανάπτυξη και νοηματοδότηση της ζωής. Η επίτευξη της αυτοπραγμάτωσης δεν είναι μια στατική κατάσταση, αλλά μάλλον μια συνεχής διαδικασία αυτοανακάλυψης και προόδου.

Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η ιεράρχηση των αναγκών του Maslow δεν είναι ένα άκαμπτο πλαίσιο, αλλά μάλλον μια γενική θεωρία κινήτρων που αναγνωρίζει τις ατομικές και πολιτισμικές διαφορές ως προς τις ανθρώπινες ανάγκες. Δεν προχωρούν όλα τα άτομα μέσω της ιεράρχησης με τον ίδιο τρόπο ή με τον ίδιο ρυθμό, και ορισμένα άτομα μπορεί να δώσουν προτεραιότητα σε ορισμένες ανάγκες έναντι άλλων με βάση τις μοναδικές συνθήκες και εμπειρίες τους. Επιπλέον, ο ίδιος ο Maslow αναγνώρισε ότι δεν φτάνουν όλοι στο υψηλότερο επίπεδο αυτοπραγμάτωσης, καθώς πολλά άτομα μπορεί να παρεμποδίζονται από εξωτερικούς παράγοντες όπως η φτώχεια, η καταπίεση ή το τραύμα,

⁶¹ ibid

που τους εμποδίζουν να αξιοποιήσουν πλήρως τις δυνατότητές τους. Επίσης, τα άτομα μπορούν να επανεξετάσουν τα χαμηλότερα επίπεδα της ιεράρχησης εάν οι ανάγκες τους απειλούνται ή δεν ικανοποιούνται, τονίζοντας τη δυναμική φύση του ανθρώπινου κινήτρου⁶².

Πρακτικά, η ιεράρχηση των αναγκών του Maslow έχει εφαρμοστεί ευρέως σε διάφορους τομείς, συμπεριλαμβανομένης της ψυχολογίας, των επιχειρήσεων, της εκπαίδευσης, της υγειονομικής περίθαλψης και του μάρκετινγκ, για την κατανόηση και την ενίσχυση των κινήτρων των εργαζομένων. Στο χώρο εργασίας, οι διευθυντές μπορούν να χρησιμοποιούν την ιεράρχηση των αναγκών του Maslow για να σχεδιάσουν στρατηγικές, που ενισχύουν την ικανοποίηση και την παραγωγικότητα των εργαζομένων. Για παράδειγμα, αναγνωρίζοντας ότι οι εργαζόμενοι έχουν βασικές βιολογικές ανάγκες, όπως το φαγητό, το νερό και η ανάπαυση, οι εργοδότες μπορούν να διασφαλίσουν ότι ο χώρος εργασίας, τους παρέχει επαρκή διαλείμματα, χώρους ανάπαυσης και πρόσβαση σε επιλογές υγιεινής διατροφής. Ομοίως, η αντιμετώπιση των αναγκών ασφάλειας περιλαμβάνει τη δημιουργία ενός φυσικά ασφαλούς εργασιακού περιβάλλοντος, την παροχή ασφάλειας στην εργασία και την προσφορά παροχών, όπως ασφάλιση υγείας και τα συνταξιοδοτικά προγράμματα⁶³.

Ανεβαίνοντας στην ιεραρχία, οι οργανισμοί μπορούν να επικεντρωθούν στην εκπλήρωση των κοινωνικών αναγκών των εργαζομένων, προωθώντας την αίσθηση της συμμετοχής και της συντροφικότητας μεταξύ των συναδέλφων. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω δραστηριοτήτων ομαδικής ανάπτυξης, κοινωνικών εκδηλώσεων και δημιουργίας ευκαιριών συνεργασίας και διαπροσωπικών σχέσεων. Επιπλέον, οι διευθυντές μπορούν να υποστηρίξουν τις ανάγκες εκτίμησης των εργαζομένων παρέχοντας αναγνώριση, ανατροφοδότηση και ευκαιρίες για ανάπτυξη δεξιοτήτων και σταδιοδρομίας⁶⁴.

⁶² *ibid*

⁶³ Osemeke M. & Adegboyega S., “Critical review and comparism between Maslow, Herzberg and McClelland’s theory of needs”, *Funai journal of accounting, business and finance*, 2017, Vol.1, No.1, Federal University Ebonyi State Nigeria, Nigeria, pp. 161-173.

⁶⁴ Săseanu A.S. & Toma S.G., “Leadership and employees’ motivation”, *Ovidius University Annals: Economic Sciences Series*, 2019, Vol.19, No.1, Ovidius University, Romania, pp. 518-523.

Στο υψηλότερο επίπεδο της ιεράρχηση του Maslow, οι οργανισμοί μπορούν να προσπαθήσουν να διευκολύνουν την αυτοπραγμάτωση μεταξύ των εργαζομένων. Αυτό θα μπορούσε να πραγματοποιείται μέσα από τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος όπου τα άτομα μπορούν να επιδιώξουν την προσωπική ανάπτυξη, τη δημιουργικότητα και την εκπλήρωση στο έργο τους. Οι διευθυντές μπορούν να υποστηρίξουν την αυτοπραγμάτωση παρέχοντας αυτονομία στους εργαζόμενους, επιτρέποντάς τους να καινοτομούν και κατ' επέκταση να εξελίσσονται, όπως οι ίδιοι επιθυμούν⁶⁵.

Πέρα από το χώρο εργασίας, η ιεράρχηση των αναγκών του Maslow έχει επιπτώσεις και σε άλλους τομείς όπως η εκπαίδευση, η υγειονομική περίθαλψη και η προσωπική ανάπτυξη. Για παράδειγμα, οι εκπαιδευτικοί μπορούν να χρησιμοποιήσουν τη θεωρία του Maslow για να κατανοήσουν τα κίνητρα των μαθητών τους και να προσαρμόσουν τη διδασκαλία τους ούτως ώστε να καλύψουν τις ανάγκες τους. Για παράδειγμα, η διασφάλιση του αισθήματος της ασφάλειας στο περιβάλλον του σχολείου μπορεί να ενισχύσει την ικανότητά τους να μαθαίνουν⁶⁶. Ομοίως, οι επαγγελματίες υγείας μπορούν να εφαρμόσουν τη θεωρία του Maslow για να αντιμετωπίσουν τις ανάγκες των ασθενών για σωματική ασφάλεια, συναισθηματική υποστήριξη και αυτοεκτίμηση στα θεραπευτικά τους σχέδια⁶⁷.

Παρά τα ανωτέρω, η συγκεκριμένη θεωρία αντιμετωπίζει και διάφορους περιορισμούς. Μια σημαντική κριτική της θεωρίας είναι η ιεραρχική της φύση, η οποία συνεπάγεται μια αυστηρή διαδοχική εξέλιξη από ανάγκες χαμηλότερου επιπέδου σε ανάγκες υψηλότερου επιπέδου. Οι επικριτές, επίσης, υποστηρίζουν ότι το ανθρώπινο κίνητρο είναι πιο περίπλοκο σε σχέση με τα όσα υποδηλώνει το γραμμικό μοντέλο του Maslow και ότι τα

⁶⁵ Ganta V. C., “Motivation in the workplace to improve the employee performance”, *International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Sciences*, 2014, Vol.2, No.6, India, pp. 221-230.

⁶⁶ Noltemeyer A., Bush K., Patton J. & Bergen D., “The relationship among deficiency needs and growth needs: An empirical investigation of Maslow's theory”, *Children and Youth Services Review*, 2012, Vol.34, No.9, Elsevier, USA, pp.1862-1867.

⁶⁷ Ștefan S.C., Popa Ș.C. & Albu C.F., “Implications of Maslow's hierarchy of needs theory on healthcare employees' performance”, *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 2020, Vol.16, No.59, AP, Romania, pp. 124-143.

άτομα μπορούν ταυτόχρονα να επιδιώκουν πολλαπλές ανάγκες σε διαφορετικά επίπεδα της ιεράρχησης⁶⁸.

Αντίστοιχα, οι επαναστάσεις, τα κινήματα και οι εξεγέρσεις πραγματοποιούνταν κατά μήκος της ιστορικής εξέλιξης της ανθρωπότητας με βάση το εγγενές κίνητρο του ανθρώπου για ελευθερία και ανεξαρτησία, ανεξάρτητα αν πολλοί από το αν ο καταπιεστής κάλυπτε ή όχι τις βιολογικές ανάγκες των υπόδουλων⁶⁹. Η θεωρία του Maslow έχει, άλλωστε, ένα ξεκάθαρο δυτικό πολιτισμικό πρόσημο. Ο Maslow διατύπωσε τα συμπεράσματά του παρατηρώντας τους ανθρώπους της Δύσης τον 20^ο αιώνα. Ενδεχομένως, συνεπώς, οι διαπιστώσεις αυτές να μην μπορούν να γενικευτούν στο χρόνο, αλλά και σε διαφορετικούς πολιτισμούς. Μάλιστα, η επιδίωξη της αυτοπραγμάτωσης μπορεί να είναι πιο διαδεδομένη σε ατομικιστικές κουλτούρες, που δίνουν προτεραιότητα στην αυτονομία, την προσωπική εκπλήρωση και την αυτοέκφραση, ενώ οι κollectιβιστικές κουλτούρες μπορεί να δίνουν προτεραιότητα στις ανάγκες της ομάδας έναντι των ατομικών φιλοδοξιών⁷⁰.

Μια άλλη κριτική της θεωρίας του Maslow έχει να κάνει με την έλλειψη εμπειρικής υποστήριξης. Ενώ η ιεράρχηση των ανθρωπίνων αναγκών είναι ιδιαίτερα δημοφιλής, η εμπειρική έρευνα δεν τεκμηριώνει απαραίτητα την εγκυρότητά της. Ορισμένες μελέτες έχουν παράσχει υποστήριξη για την ιεραρχική δομή των αναγκών, ενώ άλλες έχουν εστιάσει σε ασυνέπειες ή απέτυχαν να επιβεβαιώσουν τις θεωρητικές διαπιστώσεις του Maslow⁷¹.

Επιπλέον, η θεωρία του Maslow έχει επικριθεί για την ατομικιστική της εστίαση και την παραμέληση των κοινωνικών και περιβαλλοντικών παραγόντων, που επηρεάζουν το ανθρώπινο κίνητρο και τη συμπεριφορά. Η θεωρία δίνει μεγάλη έμφαση στις εσωτερικές ψυχολογικές διαδικασίες και τα ατομικά χαρακτηριστικά, ενώ υποβαθμίζει το ρόλο του

⁶⁸ Kaur A., "Maslow's need hierarchy theory: Applications and criticisms", *Global Journal of Management and Business Studies*, 2013, Vol.3, No.10, Research India Publications, India, pp.1061-1064.

⁶⁹ Dalio R., op. cit., p.188.

⁷⁰ Gambrel P.A. & Cianci R., "Maslow's hierarchy of needs: Does it apply in a collectivist culture", *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 2003, Vol.8, No.2, Management Study Program, Faculty of Economics and Business, Muhammadiyah University of Palembang, Indonesia, pp. 143-161.

⁷¹ Dar S.A. & Sakthivel P., "Maslow's Hierarchy of Needs Is still Relevant in the 21st Century", *Journal of Learning and Educational Policy*, 2022, Vol.2, No.5, HM Publishers, India, pp.1-9.

κοινωνικού πλαισίου, των πολιτιστικών κανόνων και των διαρθρωτικών ανισοτήτων στη διαμόρφωση των ανθρώπινων αναγκών και κινήτρων. Οι επικριτές υποστηρίζουν ότι μια πιο ολιστική προσέγγιση για την κατανόηση του ανθρώπινου κινήτρου θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη την αλληλεπίδραση μεταξύ ατομικών, κοινωνικών και περιβαλλοντικών παραγόντων⁷².

Παρά τους περιορισμούς και την κριτική που έχει δεχθεί, η ιεράρχηση των αναγκών του Maslow παραμένει ένα πολύτιμο πλαίσιο για την κατανόηση του ανθρώπινου κινήτρου και της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Η εν λόγω θεωρία μπορεί μεν να μην καλύπτει την πλήρη πολυπλοκότητα του ανθρώπινου κινήτρου, ωστόσο παρέχει ένα χρήσιμο σημείο εκκίνησης για την εξερεύνηση του ποικίλου φάσματος παραγόντων που επηρεάζουν τις ανάγκες, τις φιλοδοξίες και τις συμπεριφορές των ατόμων⁷³.

Η εφαρμογή της ιεράρχησης των αναγκών του Maslow στο Ελληνικό δημόσιο περιλαμβάνει την κατανόηση της δομής και των λειτουργιών διαφόρων δημόσιων οργανισμών στην Ελλάδα και την ευθυγράμμιση των στρατηγικών λειτουργίας και εμπλοκής των εργαζομένων τους με τα επίπεδα της πυραμίδας του Maslow. Στη βάση της πυραμίδας του Maslow υπάρχουν βασικές ανάγκες. Στο πλαίσιο της δημόσιας διοίκησης της χώρας μας, αυτό μεταφράζεται στη διασφάλιση ότι οι εργαζόμενοι λαμβάνουν δίκαιους μισθούς, που τους επιτρέπουν να καλύψουν αυτές τις βασικές ανάγκες. Για παράδειγμα, οργανισμοί όπως το Ελληνικό Εθνικό Σύστημα Υγείας (εφεξής ΕΣΥ) πρέπει να διασφαλίζουν ότι οι εργαζόμενοι στον τομέα της υγείας λαμβάνουν επαρκείς μισθούς για να εξασφαλίζουν τα προς το ζην τους. Επιπλέον, είναι απαραίτητη η παροχή ευνοϊκού εργασιακού περιβάλλοντος, με σωστή θέρμανση, καθαρούς χώρους εργασίας και αυξημένα μέτρα ατομικής αυτοπροστασίας ένεκα της επικινδυνότητας της συνεχούς επαφής με ασθενείς για την υγεία.

Το επόμενο επίπεδο στην ιεράρχηση του Maslow είναι οι ανάγκες ασφάλειας, οι οποίες περιλαμβάνουν προσωπική και οικονομική ασφάλεια, υγεία και ευημερία. Δημόσιοι οργανισμοί όπως η Ελληνική Αστυνομία (εφεξής ΕΛΑΣ) και η Πυροσβεστική Υπηρεσία πρέπει να δώσουν προτεραιότητα στην ασφάλεια και την προστασία των υπαλλήλων τους.

⁷² Osemeke M. & Adegboyega S., op. cit., pp. 161-173.

⁷³ Dar S.A. & Sakthivel P., op. cit., pp.1-9.

Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω ολοκληρωμένων προγραμμάτων κατάρτισης, επαρκούς προστατευτικού εξοπλισμού και υπηρεσιών υποστήριξης της ψυχικής υγείας. Η προστασία της ασφάλειας κατά την άσκηση του λειτουργήματος είναι, επίσης, ζωτικής σημασίας. Οι δημόσιοι υπάλληλοι πρέπει να αισθάνονται σίγουροι ότι οι θέσεις εργασίας τους είναι ασφαλείς και ότι έχουν ευκαιρίες για επαγγελματική εξέλιξη. Η εφαρμογή σαφών πολιτικών και διαδικασιών, μαζί με δίκαια και διαφανή συστήματα αξιολόγησης, μπορεί να συμβάλει στην επίτευξη αυτού του στόχου. Πρόκειται μάλιστα για μια ιδιαίτερα σημαντική πρόταση στη μετα-μνημονιακή εποχή αμφισβήτησης της μονιμότητας των δημοσίων υπαλλήλων στη χώρα μας, που δεν συνάδει με τη θεωρία του Maslow.

Οι κοινωνικές ανάγκες, το τρίτο επίπεδο, αφορούν την αίσθηση του ανήκειν, όπου μπορούν να αναληφθούν πρωτοβουλίες και προς αυτήν την κατεύθυνση. Για παράδειγμα, το ΕΣΥ θα μπορούσε να προωθήσει δραστηριότητες ομαδικής ανάπτυξης και να ενθαρρύνει τη δημιουργία επαγγελματικών δικτύων μεταξύ των επαγγελματιών υγείας και του διοικητικού προσωπικού. Η δημιουργία ευκαιριών για κοινωνική αλληλεπίδραση, όπως οργανωμένες εκδηλώσεις, ομαδικά έργα και προγράμματα, μπορεί να βοηθήσει τους υπαλλήλους να αισθάνονται ως μια ομάδα εντός ενός δημόσιου οργανισμού. Η ενθάρρυνση της συμμετοχής στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και η προώθηση ανοικτών διαύλων επικοινωνίας μπορούν να συμβάλλουν, επίσης, σε ένα υποστηρικτικό κοινωνικό περιβάλλον, ενισχύοντας την επίτευξη των στόχων, που τίθενται στο εν λόγω επίπεδο της πυραμίδας.

Οι ανάγκες εκτίμησης, οι οποίες είναι επόμενες στην ιεράρχηση, περιλαμβάνουν την ανάγκη αναγνώρισης και σεβασμού από τους άλλους. Οι οργανισμοί του δημοσίου στην Ελλάδα θα πρέπει να εφαρμόσουν προγράμματα αναγνώρισης για τα επιτεύγματα και τις συνεισφορές των εργαζομένων τους. Για παράδειγμα, η Ελληνική Στατιστική Αρχή (εφεξής ΕΛΣΤΑΤ) θα μπορούσε να θεσπίσει βραβεία για εξαιρετικές επιδόσεις και καινοτόμες συνεισφορές στην ανάλυση δεδομένων και την υποβολή εκθέσεων, που κατευθύνουν ουσιαστικά την δημόσια πολιτική στην Ελλάδα του σήμερα. Η παροχή ευκαιριών για επαγγελματική ανάπτυξη, όπως προγράμματα κατάρτισης και συμμετοχή σε συνέδρια, δύναται επίσης να βοηθήσει τους υπαλλήλους να οικοδομήσουν τις δεξιότητές τους και να αποκτήσουν εμπιστοσύνη στις ικανότητές τους. Η δημόσια

αναγνώριση, οι προαγωγές και οι ανταμοιβές, που βασίζονται στην αξία του εκάστοτε εργαζόμενου είναι αποτελεσματικοί τρόποι για την εκπλήρωση των αναγκών εκτίμησης και την ενίσχυση του ηθικού των εργαζομένων.

Στην κορυφή της πυραμίδας του Maslow βρίσκεται η αυτοπραγμάτωση, η οποία είναι η πραγματοποίηση του πλήρους δυναμικού και της προσωπικής ανάπτυξης. Οι οργανισμοί του δημοσίου στη χώρα μας πρέπει να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον που να ενθαρρύνει τη συνεχή μάθηση και την προσωπική ανάπτυξη. Η ενθάρρυνση της δημιουργικότητας και της καινοτομίας στο χώρο εργασίας μπορεί να βοηθήσει τους εργαζόμενους να αισθάνονται ικανοποιημένοι και να έχουν υψηλή παρακίνηση, ώστε να επιτύχουν το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Ωστόσο, κάτι τέτοιο προϋποθέτει την απαγκίστρωση από τη συγκεντρωτική άσκηση ηγεσίας, που με βάση το Υποκεφάλαιο 2.1.2 είναι ιδιαίτερα έκδηλη στο δημόσιο τομέα της Ελλάδας. Κατά συνέπεια, η επίτευξη των όσων περιγράφονται στο ανώτερο τμήμα της πυραμίδας του Maslow προϋποθέτει τον επανακαθορισμό του τρόπου άσκησης ηγεσίας στην Ελλάδα.

2.3.1.2 Herzberg's Two-Factor Theory

Η θεωρία δύο παραγόντων του Herzberg αποτελεί μια ιδιαίτερα δημοφιλή θεωρία στον τομέα της οργανωτικής συμπεριφοράς και της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Αναπτύχθηκε από τον ψυχολόγο Frederick Herzberg τη δεκαετία του 1950. Αυτή η θεωρία στοχεύει στην κατανόηση των παραγόντων, που συμβάλλουν στο κίνητρο και την ικανοποίηση των εργαζομένων στο χώρο εργασίας⁷⁴.

Στον πυρήνα της θεωρίας των δύο παραγόντων του Herzberg είναι η διάκριση μεταξύ δύο συνόλων παραγόντων, που επηρεάζουν τις στάσεις και τις συμπεριφορές των εργαζομένων: α) τα κίνητρα και β) οι παράγοντες υγιεινής. Τα κίνητρα, γνωστά και ως εγγενείς παράγοντες, είναι στοιχεία του εργασιακού περιβάλλοντος, που οδηγούν σε ικανοποίηση από την εργασία. Αυτοί οι παράγοντες σχετίζονται με τη φύση της ίδιας της εργασίας, συμπεριλαμβανομένων των ευκαιριών για επίτευξη, αναγνώριση, ευθύνη,

⁷⁴ Herzberg F., Mausner B. & Snyderman B., *The Motivation to Work* (2nd ed.), John Wiley, NY, 1959 p.39.

πρόοδο και προσωπική ανάπτυξη. Σύμφωνα με τον Herzberg, τα κίνητρα συνδέονται κυρίως με θετικά συναισθήματα και εγγενείς ανταμοιβές, όπως μια αίσθηση ολοκλήρωσης και εκπλήρωσης⁷⁵.

Αντίθετα, οι παράγοντες υγιεινής, γνωστοί και ως εξωγενείς παράγοντες, είναι στοιχεία του εργασιακού περιβάλλοντος που είναι απαραίτητα για την πρόληψη της δυσαρέσκειας, αλλά δεν οδηγούν απαραίτητα σε αυξημένα κίνητρα ή ικανοποίηση από την εργασία, όταν υπάρχουν. Οι παράγοντες υγιεινής περιλαμβάνουν πτυχές του εργασιακού περιβάλλοντος όπως ο μισθός, η ασφάλεια της εργασίας, οι συνθήκες εργασίας, οι πολιτικές της εταιρείας, οι διαπροσωπικές σχέσεις και η εποπτεία. Ενώ η απουσία παραγόντων υγιεινής μπορεί να οδηγήσει σε δυσαρέσκεια, η παρουσία τους δεν οδηγεί απαραίτητα σε αυξημένη ικανοποίηση από την εργασία⁷⁶.

Η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg υποδηλώνει ότι η ικανοποίηση από την εργασία και τα κίνητρα επηρεάζονται από διαφορετικούς παράγοντες και λειτουργούν ανεξάρτητα το ένα από το άλλο. Ως εκ τούτου, η ενίσχυση των παραγόντων υγιεινής, όπως ο μισθός και οι συνθήκες εργασίας, μπορεί να αποτρέψει τη δυσαρέσκεια μεταξύ των εργαζομένων, αλλά δεν οδηγεί απαραίτητα σε αυξημένα κίνητρα ή ικανοποίηση από την εργασία. Αντ' αυτού, οι οργανισμοί πρέπει να επικεντρωθούν στην παροχή κινήτρων, όπως ευκαιρίες για επίτευξη και αναγνώριση αλλά και για προώθηση της δέσμευσης, της ικανοποίησης και της απόδοσης των εργαζομένων⁷⁷.

Μία από τις βασικές πτυχές της θεωρίας δύο παραγόντων του Herzberg είναι η σημασία των εγγενών κινήτρων για την αύξηση της ικανοποίησης και της απόδοσης των εργαζομένων. Σε αντίθεση με τους παράγοντες υγιεινής, οι οποίοι αντιμετωπίζουν κυρίως εξωγενείς ανάγκες, τα κίνητρα αξιοποιούν τις εγγενείς επιθυμίες των ατόμων για αυτονομία, κυριαρχία και σκοπό. Σχεδιάζοντας θέσεις εργασίας, που προσφέρουν ουσιαστική εργασία, ευκαιρίες για ανάπτυξη δεξιοτήτων και αναγνώριση για επιτεύγματα,

⁷⁵ ibid

⁷⁶ ibid

⁷⁷ ibid

οι οργανισμοί μπορούν να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον, που προάγει το κίνητρο και τη δέσμευση των εργαζομένων⁷⁸.

Ειδικότερα, η πρακτική εφαρμογή της θεωρίας δύο παραγόντων του Herzberg στο χώρο εργασίας περιλαμβάνει την κατανόηση της διάκρισης μεταξύ των κινήτρων και των παραγόντων υγιεινής και τη χρήση αυτής της γνώσης για το σχεδιασμό θέσεων εργασίας, τη διαχείριση των εργαζομένων και τη δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος, που προάγει τα κίνητρα, την ικανοποίηση και την απόδοση. Αρχικά, οι οργανισμοί μπορούν να εφαρμόσουν τη θεωρία του Herzberg διεξάγοντας διεξοδικές αξιολογήσεις του εργασιακού τους περιβάλλοντος για να εντοπίσουν τόσο τα κίνητρα όσο και τους παράγοντες υγιεινής, που επηρεάζουν τις στάσεις και τις συμπεριφορές των εργαζομένων σε αυτούς. Αυτό περιλαμβάνει τη συλλογή σχολίων από τους υπαλλήλους μέσω ερευνών, συνεντεύξεων και άλλων μορφών επικοινωνίας για να κατανοήσουν τις ανάγκες, τις προτιμήσεις και τις αντιλήψεις τους για την ικανοποίηση ή τη δυσαρέσκειά τους από την εργασία τους⁷⁹.

Μόλις εντοπιστούν τα βασικά κίνητρα και οι παράγοντες υγιεινής, οι οργανισμοί μπορούν να λάβουν προληπτικά μέτρα για να ενισχύσουν τα κίνητρα και να μετριάσουν τους παράγοντες υγιεινής για να δημιουργήσουν ένα πιο θετικό εργασιακό περιβάλλον. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει τον επανασχεδιασμό θέσεων εργασίας για να προσφέρουν μεγαλύτερη αυτονομία, ευθύνη και ευκαιρίες για ανάπτυξη και πρόοδο δεξιοτήτων, καθώς και την εφαρμογή προγραμμάτων αναγνώρισης των συνεισφορών και των επιτευγμάτων των εργαζομένων. Επιπλέον, οι οργανισμοί μπορούν να επικεντρωθούν στη βελτίωση των παραγόντων υγιεινής όπως ο μισθός, οι συνθήκες εργασίας, οι πολιτικές της εταιρείας και οι διαπροσωπικές σχέσεις για να αποφευχθεί η δυσαρέσκεια μεταξύ των εργαζομένων⁸⁰.

Επιπροσθέτως, η θεωρία του Herzberg μπορεί να μεταβάλλει τις πρακτικές διαχείρισης της απόδοσης, τονίζοντας τη σημασία της παροχής τακτικής ανατροφοδότησης,

⁷⁸ Mitsakis M. & Galanakis M., “An empirical examination of Herzberg’s theory in the 21st century workplace. Organizational psychology re-examined”, *Psychology*, 2022, Vol.13, No2, Scientific Research Publishing Inc., China, pp. 264-272.

⁷⁹ Kaliprasad M., “The human factor I: Attracting, retaining, and motivating capable people”, *Cost Engineering*, 2006, Vol. 48, No.6, USA, p. 20.

⁸⁰ Peramatzis G. & Galanakis M., “Herzberg’s motivation theory in workplace”, *Psychology*, 2022, Vol.12, No12, Scientific Research Publishing Inc., China, pp. 971-978.

αναγνώρισης και ευκαιριών για ατομική ανάπτυξη. Οι διευθυντές μπορούν να χρησιμοποιήσουν το πλαίσιο του Herzberg για τη διεξαγωγή αξιολογήσεων απόδοσης, που επικεντρώνονται τόσο στην παρουσία κινήτρων, όσο και στην απουσία παραγόντων υγιεινής, εντοπίζοντας τομείς βελτίωσης και αντιμετωπίζοντας τυχόν πηγές δυσαρέσκειας μεταξύ των εργαζομένων⁸¹.

Επιπλέον, η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg μπορεί να καθοδηγήσει τις οργανωτικές πολιτικές και πρακτικές, που σχετίζονται με την εμπλοκή των εργαζομένων, τη διατήρηση και τη διαχείριση ταλέντων. Δίνοντας προτεραιότητα στη δημιουργία ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος, που προάγει τα κίνητρα και την ικανοποίηση, οι οργανισμοί μπορούν να προσελκύσουν και να διατηρήσουν κορυφαία ταλέντα και να ενισχύσουν τη συνολική οργανωτική απόδοση και αποτελεσματικότητά τους⁸².

Συνολικά, η πρακτική εφαρμογή της θεωρίας των δύο παραγόντων του Herzberg περιλαμβάνει την αναγνώριση της σημασίας τόσο των κινήτρων όσο και των παραγόντων υγιεινής στη διαμόρφωση των στάσεων και συμπεριφορών των εργαζομένων και τη λήψη προληπτικών μέτρων για τη δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος, που ανταποκρίνεται στις ανάγκες των εργαζομένων, προάγει τα κίνητρα και ενισχύει την ικανοποίηση και την απόδοση από την εργασία. Αξιοποιώντας τις ιδέες του Herzberg, οι οργανισμοί μπορούν να καλλιεργήσουν μια κουλτούρα δέσμευσης, ενδυνάμωσης και αριστείας, που οδηγεί στην επιτυχία και την ανάπτυξη στο χώρο εργασίας⁸³.

Ενώ η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg έχει επηρεάσει την κατανόηση του κινήτρου και της ικανοποίησης των εργαζομένων στο χώρο εργασίας, αντιμετωπίζει και αυτή με τη σειρά της περιορισμούς. Ένας σημαντικός περιορισμός της εν λόγω θεωρίας είναι η υπεραπλουστευμένη κατηγοριοποίηση των παραγόντων είτε ως παρακινήτων είτε ως παραγόντων υγιεινής. Οι επικριτές της υποστηρίζουν ότι η διάκριση μεταξύ

⁸¹ *ibid*

⁸² Mitsakis M. & Galanakis M., *op. cit.*, pp. 264-272.

⁸³ Osemeke M. & Adegboyega S., *op. cit.*, pp. 161-173.

παρακινητών και παραγόντων υγιεινής μπορεί να μην ισχύει πάντα στην πράξη, καθώς ορισμένοι παράγοντες μπορεί να εμπίπτουν και στις δύο αυτές κατηγορίες⁸⁴.

Τέλος, ένας άλλος περιορισμός της θεωρίας των δύο παραγόντων του Herzberg είναι η επικέντρωσή της σε μεμονωμένους παράγοντες και η παραμέληση ευρύτερων συστημικών και οργανωτικών παραγόντων, που επηρεάζουν το κίνητρο και την ικανοποίηση των εργαζομένων. Η θεωρία αποτυγχάνει να εξηγήσει τον αντίκτυπο της οργανωτικής κουλτούρας, της ηγεσίας και των διαρθρωτικών παραγόντων στις στάσεις και συμπεριφορές των εργαζομένων. Για παράδειγμα, παράγοντες όπως το οργανωτικό κλίμα, τα πρότυπα επικοινωνίας και η δυναμική εξουσίας μπορεί να επηρεάσουν σημαντικά τις αντιλήψεις των εργαζομένων για την ικανοποίηση από την εργασία και το κίνητρο, αλλά δεν αντιμετωπίζονται ρητά στο πλαίσιο του Herzberg⁸⁵.

Αντιμετωπίζοντας αποτελεσματικά και τα δύο σύνολα παραγόντων, οι οργανισμοί του δημοσίου στη χώρα μας μπορούν να προάγουν τα κίνητρα και την αποτελεσματικότητα του ανθρώπινού τους δυναμικού. Οι παράγοντες υγιεινής είναι εκείνοι που αποτρέπουν τη δυσαρέσκεια, αλλά δεν αυξάνουν απαραίτητα την ικανοποίηση. Τέτοιοι παράγοντες είναι ο μισθός, η ασφάλεια της εργασίας, οι συνθήκες εργασίας και οι πολιτικές του εκάστοτε δημόσιου οργανισμού. Τα κίνητρα, από την άλλη πλευρά, είναι παράγοντες, που ενισχύουν πραγματικά την ικανοποίηση από την εργασία, συμπεριλαμβανομένων των επιτευγμάτων, της αναγνώρισης, της ίδιας της εργασίας, της ευθύνης και της προόδου.

Εκκινώντας με τους παράγοντες υγιεινής, οι οργανισμοί του δημοσίου πρέπει να διασφαλίσουν ότι πληρούνται οι βασικές συνθήκες υγιεινής στην εργασία για να αποφευχθεί η εκδήλωση δυσαρέσκειας από τους εργαζόμενους. Η εκάστοτε υπηρεσία θα πρέπει να εφαρμόζει δίκαιες μισθολογικές απολαβές, κάτι το δύσκολο όμως σε μια εποχή συγκεντρωτικού καθορισμού των μισθολογικών απολαβών στο δημόσιο. Η διασφάλιση ότι το περιβάλλον εργασίας είναι ασφαλές και άνετο, με κατάλληλο εξοπλισμό και εγκαταστάσεις, είναι απαραίτητη. Η αντιμετώπιση ζητημάτων όπως ο παρωχημένος

⁸⁴ Schneider J. & Locke E.A. "A critique of Herzberg's incident classification system and a suggested revision", *Organizational behavior and human performance*, 1971, Vol.6, No.4, Elsevier Inc., USA, pp. 441-457.

⁸⁵ *ibid*

εξοπλισμός και οι ανεπαρκείς πόροι, ιδιαίτερα σε υπηρεσίες, όπως είναι η ΕΛΑΣ και το ΕΣΥ, μπορεί να αποτρέψει την απογοήτευση και την αίσθηση αναποτελεσματικότητας μεταξύ των εργαζομένων. Οι σαφείς και διαφανείς πολιτικές των οργανισμών, συμπεριλαμβανομένων εκείνων, που σχετίζονται με τις ώρες εργασίας, τα δικαιώματα άδειας και την ασφάλεια της εργασίας, είναι επίσης κεντρικής σημασίας για τη διατήρηση της παρακίνησης. Ο Ελληνικός δημόσιος τομέας έχει παραδοσιακά αντιμετωπίσει προκλήσεις με γραφειοκρατικές ανεπάρκειες και ασαφείς πολιτικές, οπότε η αντιμετώπισή τους μέσω μεταρρυθμίσεων και σαφούς επικοινωνίας μπορεί να βελτιώσει σημαντικά το ηθικό των εργαζομένων.

Εστιάζοντας στα κίνητρα, οι οργανισμοί του δημοσίου θα πρέπει να δημιουργήσουν ευκαιρίες για τους εργαζόμενους σε αυτό ούτως ώστε να βιώσουν ικανοποίηση από την εργασία καθώς και προσωπική ανάπτυξη. Για παράδειγμα, στο Υπουργείο Παιδείας, οι εκπαιδευτικοί μπορούν να παρακινηθούν από ευκαιρίες επαγγελματικής ανάπτυξης και εξέλιξης της σταδιοδρομίας τους. Η εφαρμογή προγραμμάτων, που αναγνωρίζουν και επιβραβεύουν τις υψηλές επιδόσεις των μαθητών και την παρακολούθηση σεμιναρίων μπορεί να ενισχύσει την αίσθηση επίτευξης και αναγνώρισης των εκπαιδευτικών. Ομοίως, στο πλαίσιο της ΕΛΣΤΑΤ, η ανάθεση στους εργαζομένους έργων, που αξιολογούν τις δεξιότητες και την εμπειρογνομοσύνη τους, μπορεί να οδηγήσει σε μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία. Οι ευκαιρίες για τους υπαλλήλους να αναλάβουν πρόσθετες ευθύνες και ηγετικούς ρόλους μπορούν, επίσης, να λειτουργήσουν ως ισχυρά κίνητρα. Με την ανάθεση καθηκόντων και τη συμμετοχή των εργαζομένων στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, οι οργανισμοί μπορούν να προωθήσουν την αίσθηση του συνανήκειν αλλά και τη λογοδοσία μεταξύ των εργαζομένων.

Η αναγνώριση είναι ένα άλλο κρίσιμο κίνητρο στη θεωρία του Herzberg. Οι οργανισμοί του δημοσίου στην Ελλάδα θα πρέπει να θεσπίσουν επίσημα προγράμματα για την αναγνώριση των συνεισφορών και των επιτευγμάτων των εργαζομένων. Η δημόσια αναγνώριση των επιτευγμάτων μέσω βραβεύσεων μπορεί να ενισχύσει την αυτοεκτίμηση και τα κίνητρα των εργαζομένων. Τα τακτικά συστήματα ανατροφοδότησης και αξιολόγησης, που παρέχουν εποικοδομητική ανατροφοδότηση και αναγνωρίζουν τα

ατομικά και ομαδικά επιτεύγματα, μπορούν, επίσης, να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο στη διατήρηση υψηλού ηθικού μεταξύ των εργαζομένων.

Η ίδια η εργασία είναι ένα σημαντικό κίνητρο σύμφωνα με τον Herzberg. Οι οργανισμοί του δηmosίου στη χώρα μας θα πρέπει να διασφαλίζουν ότι οι ρόλοι και τα καθήκοντα, που ανατίθενται στους υπαλλήλους είναι ουσιαστικής φύσεως και σε σύμπλευση με τις δεξιότητες και τα ενδιαφέροντά τους. Η προσθήκη πιο ουσιαστικών καθηκόντων και ευθυνών στον ρόλο ενός εργαζομένου μπορεί να ενισχύσει την ικανοποίηση από την εργασία. Σε φορείς, όπου τα καθήκοντα μπορούν να είναι επαναλαμβανόμενα και διοικητικά, η εισαγωγή έργων και ευκαιριών για διατομεακή συνεργασία μπορεί να κάνει την απασχόληση πιο ενδιαφέρουσα, αυξάνοντας ταυτόχρονα και την παρακίνηση.

Τέλος, η παροχή αυτονομίας στους εργαζομένους και η δυνατότητα λήψης αποφάσεων, που σχετίζονται με την εργασία τους, μπορεί να ενισχύσει το αίσθημα ευθύνης και δέσμευσης με τον οργανισμό. Το να επιτρέπεται στους δημόσιους υπαλλήλους να αναλαμβάνουν ηγετικούς ρόλους σε έργα ή πρωτοβουλίες, ακόμη και σε προσωρινή βάση, μπορεί, επίσης, να συμβάλει στην επαγγελματική τους ανάπτυξη και ικανοποίηση από την εργασία.

Συμπερασματικά, η εφαρμογή της θεωρίας των δύο παραγόντων του Herzberg στο ελληνικό δημόσιο περιλαμβάνει μια διττή προσέγγιση: α) την αντιμετώπιση των παραγόντων υγιεινής για την πρόληψη της δυσαρέσκειας και β) την ενίσχυση των κινήτρων για την αύξηση της ικανοποίησης και της απόδοσης από την εργασία. Εξασφαλίζοντας δίκαιους μισθούς, ασφάλεια εργασίας και άνετες συνθήκες εργασίας, οι δημόσιοι οργανισμοί μπορούν να δημιουργήσουν ένα σταθερό και υψηλού επιπέδου αίσθημα ικανοποίησης στο εργατικό δυναμικό. Ταυτόχρονα, παρέχοντας ευκαιρίες για επίτευξη, αναγνώριση, ουσιαστική εργασία, ευθύνη και πρόοδο, μπορούν να αναπτύξουν ένα εργατικό δυναμικό με κίνητρα και υψηλές επιδόσεις. Αυτή η ολιστική προσέγγιση όχι μόνο θα βελτιώσει την ευημερία των εργαζομένων αλλά και θα ενισχύσει την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα των δημόσιων υπηρεσιών στην Ελλάδα, ωφελώντας τελικά εν γένει τη χώρα μας.

2.3.1.3 Η θεωρία των αναγκών του McClelland

Η θεωρία των αναγκών του McClelland (1965), που προτάθηκε από τον ψυχολόγο David McClelland τη δεκαετία του 1960, προσφέρει πολύτιμες γνώσεις για τα ανθρώπινα κίνητρα εστιάζοντας σε τρεις βασικές ανάγκες: την ανάγκη για επίτευξη, την ανάγκη για υπαγωγή και την ανάγκη για δύναμη. Σύμφωνα με τον McClelland, αυτές οι ανάγκες είναι θεμελιώδεις κινητήριες δυνάμεις της ανθρώπινης συμπεριφοράς και διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση των στάσεων, των φιλοδοξιών και των ενεργειών των ατόμων σε διάφορους τομείς της ζωής, συμπεριλαμβανομένης της εργασίας, των σχέσεων και της προσωπικής ανάπτυξης.

Η ανάγκη για επίτευξη χαρακτηρίζεται από την επιθυμία του ανθρώπου να υπερέχει, να επιτελεί δύσκολες εργασίες και να υλοποιεί προσωπικούς στόχους επιτυχίας και κυριαρχίας. Τα άτομα με υψηλή ανάγκη για συναφή επίτευξη υποκινούνται από μια αίσθηση ολοκλήρωσης και προσπαθούν για συνεχή βελτίωση και αριστεία. Συχνά έλκονται από καταστάσεις, που προσφέρουν ευκαιρίες για αυτονομία, ανατροφοδότηση και προσωπική ευθύνη, όπου μπορούν να επιδείξουν τις δεξιότητες και τις ικανότητές τους και να λάβουν αναγνώριση για τα επιτεύγματά τους⁸⁶.

Η ανάγκη για σύνδεση αναφέρεται στην επιθυμία για κοινωνικές συνδέσεις, ένταξη σε ομάδες και διαπροσωπικές σχέσεις. Τα άτομα με υψηλή ανάγκη για σύνδεση εκτιμούν τις στενές σχέσεις και τη συνεργασία με άλλους. Αναζητούν ευκαιρίες για κοινωνική αλληλεπίδραση, υποστήριξη και έγκριση από συνομηλίκους, φίλους και μέλη της οικογένειας. Τα άτομα, που προσανατολίζονται στη συνδεσιμότητα είναι συχνά ευάλωτα σε κοινωνικές αλληλεπιδράσεις, ενσυναίσθητα και πολύπειρα στην οικοδόμηση και διατήρηση διαπροσωπικών συνδέσεων⁸⁷.

Η ανάγκη για εξουσία χαρακτηρίζεται από την επιθυμία ενός εκάστου να επηρεάσει, να ελέγξει και να έχει αντίκτυπο στους άλλους και στο περιβάλλον. Τα άτομα που έχουν μεγάλη ανάγκη για εξουσία υποκινούνται από την επιδίωξη ηγετικών ρόλων, εξουσίας και

⁸⁶ McClelland D.C., "Toward a theory of motive acquisition", *American Psychologist*, 1965, Vol.20, No5, American Psychological Association, USA, pp. 321-333.

⁸⁷ *ibid*

επιρροής σε άλλους. Απολαμβάνουν την ανάληψη ευθύνης, τη λήψη αποφάσεων και την άσκηση ελέγχου σε καταστάσεις και αποτελέσματα. Τα άτομα, που προσανατολίζονται στην εξουσία είναι συχνά φιλόδοξα, διεκδικητικά και καθοδηγούμενα από στόχους, αναζητώντας ευκαιρίες να ηγηθούν και να διαμορφώσουν την κατεύθυνση των οργανώσεων ή των κοινοτήτων τους⁸⁸.

Η θεωρία αυτή υποδηλώνει ότι η σχετική δύναμη αυτών των τριών αναγκών ποικίλλει μεταξύ των ατόμων και μπορεί να επηρεάσει τη συμπεριφορά και την απόδοσή τους σε διαφορετικό κάθε φορά πλαίσιο. Για παράδειγμα, τα άτομα με μεγάλη ανάγκη επίτευξης μπορεί να υπερέχουν σε επιχειρηματικούς ρόλους ή ανταγωνιστικά περιβάλλοντα, όπου μπορούν να θέσουν και να επιδιώξουν υψηλούς στόχους, ενώ εκείνα με μεγάλη ανάγκη για συνεργασία μπορεί να ευδοκιμήσουν σε συνεργατικά περιβάλλοντα ή ρόλους που περιλαμβάνουν ομαδική εργασία και κοινωνική αλληλεπίδραση⁸⁹.

Επιπλέον, η θεωρία του McClelland υπογραμμίζει τη σημασία της κατανόησης και της αξιολόγησης των κινητήριων προφίλ των ατόμων σε διάφορα περιβάλλοντα, όπως ο χώρος εργασίας, η εκπαίδευση ή τα προγράμματα προσωπικής ανάπτυξης. Με τον εντοπισμό των κυρίαρχων αναγκών των ατόμων, οι οργανισμοί μπορούν να προσαρμόσουν τις πρακτικές διαχείρισης, τους ρόλους εργασίας και τα κίνητρα τους για να ευθυγραμμιστούν καλύτερα με τα κίνητρα των εργαζομένων και να ενισχύσουν τη δέσμευση, την ικανοποίηση και την απόδοσή τους⁹⁰.

Ειδικότερα, η θεωρία των αναγκών του McClelland διακρίνεται για την πρακτική της εφαρμογή σε διάφορους τομείς, συμπεριλαμβανομένης της οργανωτικής διαχείρισης, της ανάπτυξης ηγεσίας, της εκπαίδευσης και της προσωπικής ανάπτυξης. Με την κατανόηση των κυρίαρχων αναγκών των ατόμων για επίτευξη, σύνδεση και εξουσία, οι οργανισμοί και τα άτομα μπορούν να προσαρμόσουν τις στρατηγικές και τις παρεμβάσεις τους για να ευθυγραμμιστούν καλύτερα με τις κινητήριες προτιμήσεις τους και να ενισχύσουν την απόδοση, την ικανοποίηση και την εκπλήρωσή τους⁹¹.

⁸⁸ *ibid*

⁸⁹ *ibid*

⁹⁰ *ibid*

⁹¹ Osemeke M. & Adegboyega S., *op.cit.*, pp.161-173.

Στον τομέα της οργανωτικής διαχείρισης, η θεωρία των αναγκών του McClelland μπορεί να βελτιώσει τις πρακτικές πρόσληψης, κατάρτισης και διαχείρισης της απόδοσης. Αξιολογώντας τα κινητήρια προφίλ των εργαζομένων και προσδιορίζοντας τις κυρίαρχες ανάγκες τους, οι οργανισμοί μπορούν να ταιριάξουν άτομα με ρόλους και ευθύνες, που ευθυγραμμίζονται με τις κινητήριες προτιμήσεις τους. Για παράδειγμα, τα άτομα, που έχουν υψηλή ανάγκη για επίτευξη, μπορεί να υπερέχουν σε ρόλους, που περιλαμβάνουν τον καθορισμό και την επιδίωξη υψηλών στόχων. Ενώ εκείνα, που έχουν υψηλή ανάγκη για σύνδεση, μπορεί να αναδειχθούν μέσα από ομαδικά περιβάλλοντα εργασίας⁹².

Επιπροσθέτως, η θεωρία του McClelland μπορεί να καθοδηγήσει τις πρωτοβουλίες ανάπτυξης ηγεσίας, βοηθώντας τους ηγέτες να κατανοήσουν τόσο τα δικά τους κινητήρια προφίλ όσο και εκείνα των μελών της ομάδας τους. Οι ηγέτες μπορούν να αξιοποιήσουν την κατανόησή τους για τις ανάγκες των εργαζομένων για να παρέχουν προσαρμοσμένη υποστήριξη, ανατροφοδότηση και αναγνώριση που αντηχεί με ατομικά κίνητρα. Για παράδειγμα, οι ηγέτες μπορούν να θέσουν δύσκολους στόχους και να παρέχουν ευκαιρίες ανάπτυξης σε άτομα με υψηλή ανάγκη για επίτευξη, ενώ παράλληλα προωθούν μια υποστηρικτική και χωρίς αποκλεισμούς ομαδική κουλτούρα για όσους έχουν υψηλή ανάγκη για ανάπτυξη συνδέσεων⁹³.

Επιπλέον, η θεωρία των αναγκών του McClelland μπορεί να βελτιώσει την οργανωτική κουλτούρα και τις πρωτοβουλίες για το κλίμα προωθώντας ένα εργασιακό περιβάλλον που εκτιμά και υποστηρίζει τις κινητήριες προτιμήσεις των εργαζομένων. Οι οργανισμοί μπορούν να σχεδιάσουν πολιτικές, πρακτικές και κίνητρα που απευθύνονται σε διαφορετικές ανάγκες και προτιμήσεις, προωθώντας μια κουλτούρα εμπλοκής, συνεργασίας και ενδυνάμωσης. Για παράδειγμα, οι οργανισμοί μπορούν να εφαρμόσουν προγράμματα αναγνώρισης όσον αφορά ατομικά και ομαδικά επιτεύγματα για άτομα με

⁹² *ibid*

⁹³ Verma, N., "A profile based study on McClelland's needs", *Journal of Management Research*, 2017, Vol.17, No2, Scientific Research Publishing Inc., China, pp. 65-73.

υψηλή ανάγκη επίτευξης, προωθώντας παράλληλα την αίσθηση του ανήκειν και της σύνδεσης μεταξύ των εργαζομένων με υψηλή ανάγκη σύνδεσης⁹⁴.

Σε σχέση και με τη συγκεκριμένη θεωρία, επίσης, υπάρχουν σημαντικοί περιορισμοί. Η θεωρία έχει επικριθεί για τη στενή επικέντρωσή της σε τρεις συγκεκριμένες ανάγκες: α) την επίτευξη, β) τη σύνδεση και γ) την εξουσία, ενώ παραμελεί άλλες σημαντικές διαστάσεις του ανθρώπινου κινήτρου. Για παράδειγμα, η θεωρία δεν εξετάζει παράγοντες, όπως είναι η αυτονομία. Αυτό το περιορισμένο πεδίο εφαρμογής μπορεί να υπεραπλουστεύσει την πολύπλοκη φύση του ανθρώπινου κινήτρου και να αποτύχει να συλλάβει το πλήρες φάσμα των παραγόντων που επηρεάζουν τις στάσεις και τις συμπεριφορές των ατόμων⁹⁵.

Επιπλέον, η έμφαση της θεωρίας στις ατομικές διαφορές στις κινητήριες προτιμήσεις μπορεί να παραβλέψει το ρόλο των παραγόντων της κατάστασης και των επιρροών του πλαισίου στη διαμόρφωση της συμπεριφοράς. Ενώ η θεωρία του McClelland αναγνωρίζει ότι τα κινητήρια προφίλ των ατόμων μπορούν να αλλάξουν με την πάροδο του χρόνου και να ποικίλουν σε διαφορετικές καταστάσεις, μπορεί να μην λαμβάνει επαρκώς υπόψη τον αντίκτυπο εξωτερικών παραγόντων, όπως η οργανωτική κουλτούρα, οι κοινωνικοί κανόνες και οι περιβαλλοντικές συνθήκες στα κίνητρα. Για παράδειγμα, οι καταστατικοί περιορισμοί και τα κίνητρα μπορεί να υπερισχύουν των ατομικών κινήτρων σε ορισμένα πλαίσια, οδηγώντας σε αποκλίσεις μεταξύ των δηλωμένων προτιμήσεων των ατόμων και των πραγματικών συμπεριφορών⁹⁶.

Επιπροσθέτως, η θεωρία των αναγκών του McClelland έχει επικριθεί για την έλλειψη εμπειρικής υποστήριξης και τα ασυνεπή ευρήματα σε συναφούς αντικείμενου με αυτή ερευνητικές μελέτες. Ενώ ορισμένες μελέτες έχουν παράσχει στοιχεία για την προγνωστική εγκυρότητα της θεωρίας, άλλες δεν κατάφεραν να αναπαράγουν τα ευρήματά αυτά ή έχουν βρει αδύναμες ή μικτές συσχετίσεις μεταξύ αναγκών και

⁹⁴ Van Emmerik H., Gardner W.L., Wendt H. & Fischer D., “Associations of culture and personality with McClelland’s motives: A cross-cultural study of managers in 24 countries”, *Group & Organization Management*, 2010, Vol.35, No3, SAGE, USA, pp.329-367.

⁹⁵ Royle M.T. & Hall A.T., “The relationship between McClelland’s theory of needs, feeling individually accountable, and informal accountability for others”, *International Journal of Management And Marketing Research*, 2012, Vol.5, No1, Elsevier, USA & UK, pp. 21-42.

⁹⁶ Osemeke M. & Adegboyega S., op.cit., pp.161-173.

αποτελεσμάτων. Η έλλειψη συναίνεσης στη σχετική με την εν λόγω θεωρία ερευνητική βιβλιογραφία εγείρει ερωτήματα σχετικά με την αξιοπιστία και τη γενικευσιμότητα της θεωρίας του McClelland⁹⁷.

Στο Ελληνικό δημόσιο, η ανάγκη για επίτευξη είναι ιδιαίτερα σημαντική σε οργανισμούς, όπου η απόδοση και τα αποτελέσματα είναι πρωταρχικής σημασίας. Για παράδειγμα, στο πλαίσιο της ΕΛΣΤΑΤ, το προσωπικό δημιουργεί στατιστικές εκθέσεις, που εν πολλοίς κατευθύνουν τη λήψη αποφάσεων και την πολιτική στην Ελλάδα σε διάφορους τομείς, όπως η οικονομία, η άμυνα, η παιδεία κ.α.. Για να ικανοποιήσει την ανάγκη επίτευξής τους, η ΕΛΣΤΑΤ μπορεί να θέσει σαφείς, ενδιαφέροντες, αλλά εφικτούς στόχους για τους αναλυτές και τους στατιστικολόγους της. Η παροχή ευκαιριών για αυτούς τους υπαλλήλους να συμμετάσχουν σε έργα υψηλού αντίκτυπου, όπως εθνικές έρευνες ή οικονομικές εκθέσεις, μπορεί να εκπληρώσει την επιθυμία τους για προσωπική ολοκλήρωση. Η εφαρμογή προγραμμάτων ανταμοιβών και αναγνώρισης βάσει επιδόσεων μπορεί να παρακινήσει περαιτέρω τους υπαλλήλους αναγνωρίζοντας τις επιτυχίες τους και ενθαρρύνοντας μια κουλτούρα αριστείας.

Στο πλαίσιο του Υπουργείου Παιδείας, η ανάγκη επίτευξης μπορεί να αντιμετωπιστεί με την προώθηση ενός ανταγωνιστικού αλλά συνεργατικού περιβάλλοντος μεταξύ των εκπαιδευτικών. Πρωτοβουλίες όπως τα βραβεία "*δάσκαλος του έτους*", οι επιχορηγήσεις για καινοτόμες μεθόδους διδασκαλίας και οι ευκαιρίες δημοσίευσης ερευνών σε εκπαιδευτικά περιοδικά μπορούν να ενθαρρύνουν τους εκπαιδευτικούς να αγωνιστούν για υψηλότερες επιδόσεις και καινοτομία στις τάξεις τους. Μάλιστα, έτσι θα ενισχυόταν και η ακαδημαϊκή έρευνα στη χώρα μας, μετατρέποντας τα σχολεία σε οργανισμούς μάθησης, καθώς έως τώρα η ερευνητική και ακαδημαϊκή συμβολή των απλών εκπαιδευτικών στη δημοσίευση ερευνών σε περιοδικά με κριτές φαίνεται να είναι ιδιαίτερα περιορισμένη.

Η ανάγκη για συνεργασία και υποστηρικτικές σχέσεις είναι, επίσης, απαραίτητη για τη δημιουργία ενός συνεκτικού και συνεργατικού εργασιακού περιβάλλοντος. Στο ΕΣΥ, όπου η ομαδική εργασία είναι δομικής σημασίας για την παροχή ποιοτικής υγειονομικής περίθαλψης, η ενίσχυση της αίσθησης του συνανήκειν μεταξύ των επαγγελματιών υγείας

⁹⁷ ibid

μπορεί να ενισχύσει την ικανοποίηση και την απόδοση από την εργασία. Οι τακτικές δραστηριότητες δημιουργίας ομάδων, τα προγράμματα υποστήριξης από ομότιμους και οι κοινωνικές εκδηλώσεις μπορούν να συμβάλουν στην ενίσχυση των δεσμών μεταξύ των μελών του προσωπικού, όπως άλλωστε αναφέρεται και στο Υποκεφάλαιο 2.3.1.1, οδηγώντας σε μια κοινή πρόταση μέσω της ανάλυσης της θεωρίας του Maslow και της ανάλυσης με βάση τη θεωρία του McClelland.

Στις υπηρεσίες της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, η ανάγκη για σύνδεση μπορεί να καλυφθεί με την προώθηση της συμμετοχής στην κοινότητα και των συνεργατικών έργων. Η ενθάρρυνση των εργαζομένων να συμμετέχουν σε τοπικές εκδηλώσεις, εθελοντικές πρωτοβουλίες και δημόσιες διαβουλεύσεις μπορεί να τους βοηθήσει να αισθάνονται πιο συνδεδεμένοι με τις κοινότητες, που εξυπηρετούν. Επιπλέον, η δημιουργία εσωτερικών δικτύων και φόρουμ, όπου οι εργαζόμενοι μπορούν να μοιράζονται εμπειρίες και να υποστηρίζουν ο ένας τον άλλον, μπορεί να προωθήσει μια ισχυρή αίσθηση συνανήκειν στον οργανισμό.

Η ανάγκη για εξουσία θα μπορούσε, επίσης, να ενισχυθεί ως συνάρτηση της εν λόγω θεωρίας. Στην ΕΛΑΣ, για παράδειγμα, τα προγράμματα ανάπτυξης ηγεσίας μπορούν να παρέχουν στους αξιωματικούς τις δεξιότητες και τις ευκαιρίες να αναλάβουν ηγετικούς ρόλους. Με την ενδυνάμωση των αξιωματικών με εξουσία λήψης αποφάσεων και τη συμμετοχή τους σε διαδικασίες στρατηγικού σχεδιασμού, η ΕΛΑΣ μπορεί να αξιοποιήσει εποικοδομητικά τη σχετική ανάγκη των εργαζομένων της. Η προσέγγιση αυτή θα συμβάλλει, επομένως, στην πιο αποτελεσματική λειτουργία της ΕΛΑΣ και κατ' επέκταση στην πιο αποτελεσματική επιβολή του Νόμου.

Η σχετική αυτή ανάγκη θα μπορούσε, επίσης, να αποτελέσει αντικείμενο εξέτασης προς εφαρμογή και στους εργαζόμενους στο Υπουργείο Οικονομικών. Στο πλαίσιο του Υπουργείου Οικονομικών, οι εργαζόμενοι με έντονο το κίνητρο για άσκηση εξουσίας μπορούν να λάβουν ευθύνες, που τους επιτρέπουν να διαμορφώσουν οικονομικές πολιτικές και στρατηγικές. Η σύσταση συμβουλευτικών επιτροπών και ομάδων εργασίας, στις οποίες οι εν λόγω εργαζόμενοι μπορούν να συνεισφέρουν την εμπειρογνομosύνη και τις ιδέες τους μπορεί να είναι ιδιαίτερα ενθαρρυντική.

Επιπλέον, οι μεταρρυθμίσεις της δημόσιας διοίκησης μπορούν να επωφεληθούν από την εφαρμογή της θεωρίας του McClelland ευθυγραμμίζοντας τις οργανωτικές δομές και διαδικασίες με τις ποικίλες κινητήριες ανάγκες των εργαζομένων. Για παράδειγμα, στο Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, η δημιουργία εξειδικευμένων ομάδων, που επικεντρώνονται σε καινοτόμα έργα, μπορεί να καλύψει τις ανάγκες των εργαζομένων για επίτευξη στόχων και άσκηση εξουσίας. Η προσφορά ρόλων, που απαιτούν συνεργασία με διάφορους ενδιαφερόμενους φορείς, συμπεριλαμβανομένων εταίρων του ιδιωτικού τομέα και διεθνών οργανισμών, μπορεί, επίσης, να ικανοποιήσει την ανάγκη για συνεργασία και να διευρύνει τον αντίκτυπο της εργασίας τους. Μέσω σχετικών ενεργειών μπορούν, συνεπώς, να καλύπτονται όχι μόνο μεμονωμένα, αλλά και συνολικά τα κίνητρα, που περιγράφονται ως κομβικής σημασίας στη θεωρία του McClelland.

2.3.1.4 Η θεωρία της προσδοκίας

Η θεωρία της προσδοκίας είναι μια θεωρία παρακίνησης, που αναπτύχθηκε από τον Victor Vroom τη δεκαετία του 1960. Σύμφωνα με τη θεωρία της προσδοκίας, το κίνητρο καθορίζεται από τρεις βασικούς παράγοντες: την προσδοκία, την εργαλειοποίηση και το σθένος⁹⁸:

Προσδοκία: Η προσδοκία αναφέρεται στην πεποίθηση ότι η προσπάθεια θα οδηγήσει σε απόδοση. Με άλλα λόγια, τα άτομα εκτιμούν την πιθανότητα οι προσπάθειές τους να οδηγήσουν σε επιτυχή ολοκλήρωση της εργασίας. Εάν πιστεύουν ότι οι προσπάθειές τους πιθανότατα θα οδηγήσουν σε επιθυμητά αποτελέσματα, είναι πιο πιθανό να βιώσουν αυξημένη παρακίνηση. Ωστόσο, εάν αμφιβάλουν για την ικανότητά τους να αποδίδουν καλά παρά τις προσπάθειές τους, τα κίνητρα μπορεί να μειωθούν.

Εργαλειοποίηση: Αυτή η πτυχή της θεωρίας της προσδοκίας επικεντρώνεται στην πεποίθηση ότι η επιτυχής απόδοση θα οδηγήσει σε επιθυμητά αποτελέσματα ή ανταμοιβές. Τα άτομα αξιολογούν εάν η επίτευξη ενός συγκεκριμένου επιπέδου απόδοσης θα έχει ως αποτέλεσμα την επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος. Αν αντιληφθούν ένα υψηλό

⁹⁸ Vroom V.H., *Work and motivation*, Wiley, USA, 1964, pp. 34-38.

επίπεδο οργάνωσης, όπου πιστεύουν ότι η απόδοσή τους θα οδηγήσει άμεσα σε επιθυμητές ανταμοιβές, είναι πιο πιθανό να παρακινηθούν ώστε να προσπαθήσουν περισσότερο. Αντίθετα, εάν αμφιβάλλουν για τη σχέση μεταξύ απόδοσης και αποτελεσμάτων, το κίνητρο μπορεί να μειωθεί.

Σθένος: Το σθένος αναφέρεται στην αξία ή την ελκυστικότητα που αποδίδουν τα άτομα στα αποτελέσματα ή τις ανταμοιβές, που σχετίζονται με την απόδοση. Αντικατοπτρίζει την προσωπική σημασία ή την επιθυμία των αποτελεσμάτων. Διαφορετικά άτομα μπορεί να έχουν διαφορετικές προτιμήσεις και προτεραιότητες όσον αφορά τις ανταμοιβές. Για παράδειγμα, ορισμένοι μπορεί να εκτιμούν ιδιαίτερα τις οικονομικές ανταμοιβές, ενώ άλλοι μπορεί να δίνουν προτεραιότητα στην αναγνώριση ή την ικανοποίηση από την εργασία. Η αξία των αποτελεσμάτων επηρεάζει το κίνητρο των ατόμων να τα επιδιώξουν.

Η θεωρία της προσδοκίας υποδηλώνει ότι το κίνητρο είναι υψηλότερο όταν τα άτομα πιστεύουν ότι οι προσπάθειές τους θα οδηγήσουν σε επιτυχή απόδοση, ότι η επιτυχής απόδοση θα οδηγήσει σε επιθυμητά αποτελέσματα και τέλος ότι τα αποτελέσματα είναι πολύτιμα για τα ίδια τα άτομα. Όταν και τα τρία συστατικά (προσδοκία, εργαλειοποίηση και σθένος) είναι ισχυρά και θετικά, τότε το κίνητρο μεγιστοποιείται⁹⁹.

Η πρακτική εφαρμογή της θεωρίας της προσδοκίας σε οργανισμούς περιλαμβάνει διάφορα βήματα. Πρώτον, οι διευθυντές πρέπει να διασφαλίσουν ότι οι εργαζόμενοι διαθέτουν τις απαραίτητες δεξιότητες, πόρους και υποστήριξη για την αποτελεσματική εκτέλεση των καθηκόντων τους (ενίσχυση του προσδόκιμου). Δεύτερον, θα πρέπει να δημιουργήσουν σαφή σύνδεση μεταξύ απόδοσης και ανταμοιβών, διασφαλίζοντας ότι οι εργαζόμενοι κατανοούν πώς οι προσπάθειές τους συμβάλλουν στην επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων (ενίσχυση της εργαλειοποίησης). Τέλος, οι διευθυντές θα πρέπει να εξετάζουν τις ατομικές προτιμήσεις των εργαζομένων και να προσαρμόζουν ανάλογα τις ανταμοιβές και τα κίνητρα, για να αυξήσουν την αντιληπτή αξία των αποτελεσμάτων (ενισχύοντας το σθένος). Με την κατανόηση και την αντιμετώπιση αυτών των

⁹⁹ ibid

παραγόντων, οι οργανισμοί μπορούν να ενισχύσουν τα κίνητρα, την απόδοση και την ικανοποίηση των εργαζομένων¹⁰⁰.

Γενικότερα, η θεωρία προσδοκίας προσφέρει ένα πλαίσιο για το πώς οι οργανισμοί μπορούν να ενισχύσουν τα κίνητρα και την απόδοση των εργαζομένων εστιάζοντας σε παράγοντες, όπως η σαφήνεια των προσδοκιών, η κατάρτιση και οι πόροι, οι σχέσεις απόδοσης - ανταμοιβής, οι ουσιαστικές ανταμοιβές, η ανατροφοδότηση και η υποστήριξη, η ενδυνάμωση και η δημιουργία θετικού εργασιακού περιβάλλοντος. Με την ευθυγράμμιση των ατομικών και οργανωτικών στόχων και την αντιμετώπιση των κινητήριων αναγκών των εργαζομένων, οι οργανισμοί μπορούν να δημιουργήσουν συνθήκες, που διευκολύνουν τα υψηλά επίπεδα δέσμευσης, παραγωγικότητας και ικανοποίησης των εργαζομένων¹⁰¹.

Όπως όλες οι θεωρίες παρακίνησης, έτσι και η συγκεκριμένη διακρίνεται από διάφορους περιορισμούς, που πρέπει να ληφθούν υπόψη. Μία από τις επικρίσεις της θεωρίας προσδοκίας είναι ότι βασίζεται σε υπερβολικά απλοϊκές υποθέσεις σχετικά με τα ανθρώπινα κίνητρα. Υποθέτει ότι τα άτομα είναι ορθολογικοί υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων, που σταθμίζουν προσεκτικά τις πιθανότητες επίτευξης των επιθυμητών αποτελεσμάτων πριν αποφασίσουν πόση προσπάθεια θα καταβάλλουν. Στην πραγματικότητα, το ανθρώπινο κίνητρο επηρεάζεται, συχνά, από πολύπλοκους ψυχολογικούς, κοινωνικούς και πολιτιστικούς παράγοντες, που μπορεί να μην συλλαμβάνονται πλήρως από το πλαίσιο της θεωρίας της προσδοκίας¹⁰².

Επίσης, η θεωρία της προσδοκίας υποθέτει ότι όλα τα άτομα έχουν παρόμοιες πεποιθήσεις και προτιμήσεις σχετικά με την προσπάθεια, την απόδοση και τα αποτελέσματα. Ωστόσο, οι άνθρωποι ποικίλλουν σε μεγάλο βαθμό ως προς τους κινητήριους παράγοντές τους, τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και τις αντιλήψεις για τις ανταμοιβές. Αυτό που παρακινεί ένα άτομο μπορεί να μην παρακινεί απαραίτητα ένα άλλο. Ως εκ τούτου, η

¹⁰⁰ Vroom V., Porter L. & Lawler E., *Organizational Behavior 1*, Routledge. NY, 2015, pp. 94-113.

¹⁰¹ *ibid*

¹⁰² Leyens J.P., *Είμαστε όλοι ψυχολόγοι? Κοινωνιοψυχολογική προσέγγιση των άρρητων θεωριών της προσωπικότητας* (επιμ. Γ. Δ. Κατερέλος, μτφρ. Σ. Καλαϊτζή), Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα, 1996, σσ 68-69.

καθολική εφαρμογή της θεωρίας μπορεί να περιορίζεται από ατομικές διαφορές στο κίνητρο και τις προτιμήσεις¹⁰³.

Επίσης, η θεωρία προσδοκίας επικεντρώνεται κυρίως σε εξωγενή κίνητρα, όπως ανταμοιβές και κίνητρα, ως κινήτρη κίνητρα. Ενώ αυτοί οι εξωτερικοί παράγοντες μπορούν να είναι αποτελεσματικοί στον καθορισμό και στην κατεύθυνση της συμπεριφοράς βραχυπρόθεσμα, μπορεί να μην οδηγήσουν απαραίτητα σε συνεχή κίνητρα ή δέσμευση με την πάροδο του χρόνου, δεδομένου ότι τα ενδογενή κίνητρα έχουν μια αδιαμφισβήτητη ισχυρή επίδραση¹⁰⁴. Η έμφαση της θεωρίας στις απτές ανταμοιβές μπορεί να παραβλέπει τη σημασία του εγγενούς κινήτρου, όπως η αίσθηση εκπλήρωσης του στόχου και η αυτονομία.

Τέλος, η θεωρία αυτή διακρίνεται από μια υπερβολική έμφαση στην ορθολογική λήψη αποφάσεων. Η θεωρία της προσδοκίας υποθέτει ότι τα άτομα λαμβάνουν ορθολογικές αποφάσεις με βάση μια λογική εκτίμηση των πιθανοτήτων επίτευξης των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Ωστόσο, η ανθρώπινη λήψη αποφάσεων επηρεάζεται συχνά από γνωστικές προκαταλήψεις και συναισθήματα που μπορεί να οδηγήσουν σε παράλογη συμπεριφορά. Ως εκ τούτου, η εξάρτηση της θεωρίας από την ορθολογική λήψη αποφάσεων μπορεί να μην αντικατοπτρίζει με ακρίβεια τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί το κίνητρο στην πράξη¹⁰⁵.

Η θεωρία αυτή θα μπορούσε επίσης να αξιοποιηθεί στην Ελληνική δημόσια διοίκηση. Το πρώτο στοιχείο, αυτό της προσδοκίας, αναφέρεται στην πεποίθηση ότι η αυξημένη προσπάθεια θα οδηγήσει σε βελτιωμένη απόδοση. Στο πλαίσιο του ΕΣΥ, αυτό μπορεί να εφαρμοστεί διασφαλίζοντας ότι οι επαγγελματίες υγείας διαθέτουν τους απαραίτητους πόρους και την υποστήριξη για την αποτελεσματική εκτέλεση των καθηκόντων τους. Για παράδειγμα, η παροχή ευκαιριών συνεχούς κατάρτισης και επαγγελματικής ανάπτυξης για ιατρούς και νοσηλευτές μπορεί να ενισχύσει τις δεξιότητες και την αυτοπεποίθησή τους,

¹⁰³ Moser S.B., *The influence of framing on the decision over how much participation to allow from subordinates in organizational decision-making: an exploration of the Vroom and Jago model* (Doctoral dissertation, University of Cincinnati), 1990.

¹⁰⁴ Beckmann J. & Heckhausen H., "Motivation as a function of expectancy and incentive", In Heckhausen J. & Heckhausen H. (eds.), *Motivation and action*, Springer International Publishing AG, Germany, pp. 163-220.

¹⁰⁵ Vroom V., Porter L. & Lawler E., op. cit., pp. 94-113.

καθιστώντας τους πιο πιθανό να πιστεύουν ότι οι προσπάθειές τους θα οδηγήσουν σε καλύτερα αποτελέσματα για την υγεία των ασθενών. Επιπλέον, η διασφάλιση ότι οι ιατρικές εγκαταστάσεις έχουν τον απαραίτητο και σύγχρονο τεχνικό εξοπλισμό και είναι επαρκώς στελεχωμένες μπορεί να βοηθήσει τους εργαζόμενους στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης να ενστερνιστούν την ύπαρξη μιας σαφούς σχέσης μεταξύ των προσπαθειών τους και της βελτίωσης των επιδόσεών τους, αυξάνοντας έτσι και τα κίνητρά τους.

Η εργαλειοποίηση, το δεύτερο συστατικό της θεωρίας της προσδοκίας, συνίσταται στην πεποίθηση ότι η καλή απόδοση θα ανταμειφθεί. Αυτό μπορεί να εφαρμοστεί αποτελεσματικά στην ΕΛΑΣ με τη δημιουργία ενός διαφανούς και δίκαιου συστήματος ανταμοιβών, που θα συνδέει την απόδοση με συγκεκριμένα μετρήσιμα αποτελέσματα. Για παράδειγμα, οι αξιωματικοί, που επιδεικνύουν εξαιρετική υπηρεσία, επιλύουν πολύπλοκες υποθέσεις ή συμμετέχουν σε πρωτοβουλίες κοινοτικής αστυνόμευσης (δηλαδή αστυνόμευσης στις γειτονιές της Αθήνας και άλλων μεγάλων πόλεων) θα μπορούσαν να αναγνωριστούν μέσω προαγωγών, bonus ή δημόσιων επαίνων. Γνωστοποιώντας με σαφήνεια τα κριτήρια επιβράβευσης και διασφαλίζοντας ότι το σύστημα επιβράβευσης εφαρμόζεται με συνέπεια, η ΕΛΑΣ μπορεί να ενισχύσει τις αντιλαμβανόμενες εκβάσεις της καλής απόδοσης, παρακινώντας έτσι τους αξιωματικούς να καταβάλουν κάθε δυνατή προσπάθεια για την επίτευξη των υπηρεσιακών στόχων.

Το σθένος είναι το τρίτο στοιχείο της θεωρίας της προσδοκίας, που περιγράφεται ανωτέρω. Φέροντας ως παράδειγμα το Υπουργείο Παιδείας, στο εν λόγω Υπουργείο η κατανόηση της αξίας των εκπαιδευτικών και του διοικητικού προσωπικού είναι κομβικής σημασίας για το σχεδιασμό αποτελεσματικών στρατηγικών κινήτρων. Ενώ τα οικονομικά κίνητρα είναι σημαντικά, άλλες ανταμοιβές, όπως οι ευκαιρίες επαγγελματικής ανάπτυξης, η αναγνώριση και η εξέλιξη της σταδιοδρομίας, μπορούν επίσης να εκτιμηθούν ως ιδιαίτερης βαρύτητας. Η διεξαγωγή ερευνών ή ομάδων εστίασης για τον προσδιορισμό της αξίας των εργαζομένων μπορεί να παρέχει πληροφορίες σχετικά με το σχεδιασμό ενός συστήματος ανταμοιβής, που ευθυγραμμίζεται με τις προτιμήσεις τους. Για παράδειγμα, η δυνατότητα παρακολούθησης μετεκπαιδεύσεων στο εξωτερικό μπορεί να είναι ιδιαίτερα

ικανό κίνητρο για εκπαιδευτικούς, που εκτιμούν τον παράγοντα της προσωπικής και επαγγελματικής ανάπτυξης.

Για να ενισχυθεί η συνολική αποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης στη χώρα μας, είναι απαραίτητο να ενσωματωθούν οι αρχές της θεωρίας της προσδοκίας στις οργανωτικές πολιτικές και πρακτικές. Για παράδειγμα, στο Υπουργείο Οικονομικών, η δημιουργία σαφούς σύνδεσης μεταξύ της απόδοσης των εργαζομένων και των αποτελεσμάτων, που νοούνται ως πρωταρχικής σημασίας από τους ιδίους, μπορεί να οδηγήσει σε υψηλότερο κίνητρο και παραγωγικότητα. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με την εφαρμογή συστημάτων διαχείρισης απόδοσης, που θέτουν σαφείς, μετρήσιμους στόχους και με τακτική ανατροφοδότηση σχετικά με την πρόοδο επί των στόχων, που έχουν τεθεί. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει, ωστόσο, να γνωρίζουν πώς οι συνεισφορά τους επηρεάζει άμεσα και καταλυτικά τους στόχους του Υπουργείου, στο οποίο εργάζονται. Αναδεικνύοντας τη σημασία της εργασίας τους και τον ευρύτερο αντίκτυπό της, οι εργαζόμενοι μπορούν να δουν την αξία στις προσπάθειές τους και να είναι πιο παρακινημένοι να αποδώσουν στο μέγιστο δυνατό βαθμό.

Ένα άλλο παράδειγμα είναι το Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης. Για να εφαρμόσει αποτελεσματικά τη θεωρία προσδοκίας, αυτό το Υπουργείο μπορεί να διασφαλίσει ότι οι εργαζόμενοι, που συμμετέχουν στον ψηφιακό μετασχηματισμό κατανοούν τη σημασία του έργου τους για τη βελτίωση της παροχής δημόσιων υπηρεσιών. Η παροχή αναγνώρισης για επιτυχημένες επιτελέσεις στόχων, η προσφορά ευκαιριών επαγγελματικής ανέλιξης και η δημιουργία μιας κουλτούρας καινοτομίας μπορούν να ενισχύσουν τόσο το στοιχείο της προσδοκίας, όσο και εκείνο της εργαλειοποίησης. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να αισθάνονται σίγουροι ότι οι προσπάθειές τους για την ανάπτυξη ψηφιακών λύσεων θα οδηγήσουν σε επιτυχή αποτελέσματα του εκάστοτε έργου και ότι αυτά τα αποτελέσματα θα εκτιμηθούν και θα ανταμειφθούν από τον οργανισμό αλλά και πρώτιστα από την ίδια την κοινωνία.

Επιπλέον, οι μεταρρυθμίσεις του δημόσιου τομέα στην Ελλάδα μπορούν να καθοδηγηθούν από τις αρχές της θεωρίας της προσδοκίας για τη βελτίωση του συνολικού κινήτρου των εργαζομένων και του επιπέδου της παροχής υπηρεσιών. Με την ευθυγράμμιση των ατομικών και οργανωτικών στόχων, την παροχή των απαραίτητων εργαλείων και πόρων

και τη δημιουργία ενός δίκαιου και διαφανούς συστήματος ανταμοιβής, οι οργανισμοί του Ελληνικού δημοσίου μπορούν να δημιουργήσουν ένα κινητοποιημένο εργατικό δυναμικό, που δεσμεύεται να επιτύχει υψηλές επιδόσεις. Για παράδειγμα, σε επίπεδο τοπικής αυτοδιοίκησης μπορούν να εφαρμόζονται έρευνες ικανοποίησης των πολιτών για να συγκεντρώνονται σχόλια σχετικά με την παροχή υπηρεσιών, χρησιμοποιώντας αυτά τα δεδομένα για να καθοριστούν δείκτες αναφοράς απόδοσης για τους υπαλλήλους. Η αναγνώριση και η επιβράβευση των εργαζομένων, που λαμβάνουν σταθερά θετικά σχόλια μπορεί να ενισχύσει την πεποίθηση ότι η καλή απόδοση είναι καθοριστική για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων.

Συμπερασματικά, η εφαρμογή της θεωρίας προσδοκίας της Vroom στην Ελληνική δημόσια διοίκηση συνεπάγεται τη δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος, όπου οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι οι προσπάθειές τους θα οδηγήσουν σε αποτελεσματική απόδοση και ότι αυτή η απόδοση θα ανταμειφθεί με τρόπους, που εκτιμούν. Εστιάζοντας στην προσδοκία, την εργαλειοποίηση και το σθένος, του δημοσίου τομέα στην Ελλάδα δύναται να ενισχύσουν τα κίνητρα, να βελτιώσουν την απόδοση και τελικά να προσφέρουν καλύτερες υπηρεσίες στους πολίτες.

2.3.1.5 Η θεωρία της ισότητας

Η θεωρία της ισότητας, που προτάθηκε από τον Adams (1963), συνιστά μια θεωρητική προσέγγιση της Κοινωνικής Ψυχολογίας και της οργανωτικής συμπεριφοράς με στόχο την επεξήγηση των κινήτρων. Στον πυρήνα της, η θεωρία της ισότητας υποστηρίζει ότι τα άτομα προσπαθούν να διατηρήσουν μια ισορροπία μεταξύ των αποτελεσμάτων, που λαμβάνουν από τις προσπάθειές τους και των εισροών, που συμβάλλουν σε μια δεδομένη κατάσταση. Αυτή η θεωρία βασίζεται στην ιδέα της δικαιοσύνης και στις διαπροσωπικές σχέσεις, ιδιαίτερα στο πλαίσιο της δυναμικής του χώρου εργασίας.

Κεντρικό στοιχείο της θεωρίας της ισότητας είναι η έννοια της αντιληπτής δικαιοσύνης. Σύμφωνα με τον Adams (1963)¹⁰⁶, τα άτομα συγκρίνουν τις δικές τους αναλογίες εισόδου - εξόδου (δηλαδή, την προσπάθεια, που καταβάλλουν σε μια εργασία έναντι των ανταμοιβών, που λαμβάνουν) με εκείνες άλλων. Στους άλλους μπορεί να περιλαμβάνονται συνάδελφοι, συνομήλικοι ή ακόμη και κοινωνικοί κανόνες. Εάν τα άτομα αντιλαμβάνονται μια δίκαιη ισορροπία μεταξύ των εισροών και των αποτελεσμάτων τους σε σχέση με αυτά τα άλλα, είναι πιθανό να αισθάνονται ικανοποιημένοι και να βιώνουν υψηλή παρακίνηση. Ωστόσο, αν αντιληφθούν μια ανισότητα - δηλαδή, αν πιστεύουν ότι οι εισροές τους υπερτερούν των αποτελεσμάτων τους ή το αντίστροφο - μπορεί να προκύψουν συναισθήματα δυσφορίας, δυσαρέσκειας ή ενοχής.

Μια βασική πτυχή της θεωρίας της ισότητας είναι η επικέντρωσή της στις γνωστικές διαδικασίες. Τα άτομα αξιολογούν συνεχώς τη δικαιοσύνη των καταστάσεών τους μέσω μιας διαδικασίας κοινωνικής σύγκρισης. Η σύγκριση αυτή περιλαμβάνει όχι μόνο την αξιολόγηση των δικών τους εισροών και αποτελεσμάτων, αλλά και τη σύγκρισή τους με εκείνες των άλλων. Αυτή η διαδικασία σύγκρισης μπορεί να είναι πολύπλοκη και πολύπλευρη, επηρεασμένη από παράγοντες όπως οι ατομικές αξίες, οι αντιλήψεις και οι εμπειρίες του παρελθόντος. Η θεωρία της ισότητας υποδηλώνει ότι τα άτομα έχουν κίνητρο να αποκαταστήσουν την ισότητα όταν αντιλαμβάνονται μια άνιση κατάσταση. Μπορούν να το κάνουν προσαρμόζοντας τις εισροές τους (π.χ. δουλεύοντας σκληρότερα ή λιγότερο) ή τα αποτελέσματα (π.χ. αναζητώντας αύξηση ή αναγνώριση) για να αποκαταστήσουν την ισορροπία¹⁰⁷.

Η θεωρία της ισότητας έχει μια σημαντική επίδραση σε διάφορες πτυχές της οργανωτικής συμπεριφοράς και της διαχείρισης. Για παράδειγμα, αναδεικνύει τη σημασία της αντιληπτής δικαιοσύνης στο κίνητρο των εργαζομένων, την ικανοποίηση από την εργασία και την οργανωτική δέσμευση. Οι διευθυντές πρέπει να βρίσκονται σε σύμπλευση και συμφωνία με τις αντιλήψεις των εργαζομένων για δικαιοσύνη και να προσπαθούν να δημιουργήσουν περιβάλλοντα, όπου διατηρείται η ισότητα. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει

¹⁰⁶ Adams J.S., "Towards an understanding of inequity", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1963, Vol.67, No5, American Psychological Association (APA), USA, pp. 422-436.

¹⁰⁷ *ibid*

τη διασφάλιση διαφανών συστημάτων ανταμοιβής, την παροχή ευκαιριών για εισροές και συμμετοχή και την άμεση και δίκαιη αντιμετώπιση των ανισοτήτων¹⁰⁸.

Επιπλέον, η θεωρία της ισότητας επικεντρώνεται στη δυναμική των διαπροσωπικών σχέσεων εντός των οργανισμών. Οι ανισότητες μεταξύ των συναδέλφων ή μεταξύ των εργαζομένων και των προϊσταμένων τους μπορούν να επιβαρύνουν τις σχέσεις και να οδηγήσουν σε δυσaráεσκεια, σύγκρουση και μειωμένη συνεργασία. Η αναγνώριση και η αντιμετώπιση αυτών των ανισοτήτων είναι απαραίτητη για τη δημιουργία ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος και την προώθηση συνεργατικής κουλτούρας¹⁰⁹.

Επίσης, η θεωρία της ισότητας εκτείνεται πέρα από το πεδίο της οργανωτικής συμπεριφοράς και έχει επιπτώσεις σε διάφορα κοινωνικά πλαίσια, συμπεριλαμβανομένων των διαπροσωπικών σχέσεων, της εκπαίδευσης και της υγειονομικής περίθαλψης. Σε κάθε έναν από αυτούς τους τομείς, οι αντιλήψεις της δικαιοσύνης διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στη διαμόρφωση των στάσεων, των συμπεριφορών και των αποτελεσμάτων των ατόμων. Με την κατανόηση των αρχών της θεωρίας της ισότητας, είναι εφικτό να αναπτύσσονται παρεμβάσεις και πολιτικές, που προωθούν τη δικαιοσύνη και την ισότητα σε αυτά τα πλαίσια¹¹⁰.

Γενικότερα, οι πρακτικές εφαρμογές της θεωρίας της ισότητας εκτείνονται σε διάφορους τομείς, ιδιαίτερα σε οργανισμούς και επιχειρήσεις, όπου οι αρχές της έχουν σημαντικές επιπτώσεις στη διαχείριση, τις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού και τις σχέσεις των εργαζομένων. Με την κατανόηση και την εφαρμογή των αρχών της θεωρίας της ισότητας, οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις μπορούν να προωθήσουν ένα πιο αφοσιωμένο, παρακινήμένο και ικανοποιημένο εργατικό δυναμικό, προωθώντας παράλληλα τη δικαιοσύνη και την ισότητα. Ειδικότερα, μια πρακτική συνέπεια της θεωρίας της ισότητας είναι η σημασία του σχεδιασμού δίκαιων και διαφανών συστημάτων ανταμοιβής.

¹⁰⁸ Dugan J.P., *Leadership theory: Cultivating critical perspectives*, John Wiley & Sons, USA, 2024, pp.297-307.

¹⁰⁹ Adams J.S., op. cit., pp. 422-436.

¹¹⁰ Tsounis A., Bamidis P.D. & Sarafis P., "Motivation among physicians in Greek public health-care sector", *British Journal of Medicine and Medical Research*, 2014, Vol.4, No5, Gurgaon: Sciencedomain International, India, pp. 1094-1105.

Οι εργαζόμενοι εξετάζουν προσεκτικά την κατανομή των ανταμοιβών, συμπεριλαμβανομένων των μισθών, των bonus, των προαγωγών και της αναγνώρισης. Για να αποφευχθούν οι αντιλήψεις περί ανισότητας, οι οργανισμοί πρέπει να διασφαλίσουν ότι αυτές οι ανταμοιβές κατανέμονται με βάση αντικειμενικά κριτήρια. Οι διαφανείς διαδικασίες αξιολόγησης της απόδοσης, τα σαφή κριτήρια προαγωγής και οι δίκαιες δομές αποζημίωσης μπορούν να βοηθήσουν στην άμβλυση των συναισθημάτων αδικίας και στην προώθηση της αίσθησης δικαιοσύνης μεταξύ των εργαζομένων¹¹¹.

Επιπλέον, η θεωρία της ισότητας υπογραμμίζει τη σημασία της παροχής ευκαιριών για τη συμβολή των εργαζομένων και τη συμμετοχή τους στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι οι φωνές τους ακούγονται και οι απόψεις τους εκτιμώνται, είναι πιο πιθανό να αντιληφθούν το εργασιακό τους περιβάλλον ως δίκαιο. Οι οργανισμοί μπορούν να διευκολύνουν τη συμμετοχή των εργαζομένων μέσω μηχανισμών, όπως προγράμματα προτάσεων, συναντήσεις ομάδων και έρευνες εργαζομένων. Με τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, οι οργανισμοί μπορούν να ενισχύσουν την αίσθηση του συνανήκειν και της δέσμευσής τους, οδηγώντας τελικά σε βελτιωμένη ικανοποίηση και απόδοση κατά την εργασία¹¹².

Επιπροσθέτως, η θεωρία της ισότητας αναδεικνύει τη σημασία της άμεσης και δίκαιης αντιμετώπισης των ανισοτήτων. Όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται την αδικία ή την ανισότητα στο χώρο εργασίας, αυτό μπορεί να διαβρώσει την εμπιστοσύνη τους προς τον οργανισμό για τον οποίο εργάζονται. Οι διευθυντές πρέπει να είναι προληπτικοί στον εντοπισμό και την αντιμετώπιση των πηγών ανισότητας, όποιες και αν είναι αυτές. Η ανοικτή επικοινωνία, οι διαδικασίες υποβολής παραπόνων και οι μηχανισμοί επίλυσης συγκρούσεων μπορούν να βοηθήσουν στην αντιμετώπιση των παραπόνων και στην αποκατάσταση των αντιλήψεων για δικαιοσύνη μεταξύ των εργαζομένων¹¹³.

¹¹¹ Dugan J.P., op. cit., pp.297-307.

¹¹² Cropanzano R. & Folger R., "Referent cognitions and task decision autonomy: Beyond equity theory", *Journal of Applied Psychology*, 1989, Vol.74, No2, American Psychological Association (APA), USA, pp. 293-299.

¹¹³ Dugan J.P., op. cit., pp.297-307.

Μια άλλη πρακτική συνέπεια της θεωρίας της ισότητας είναι η ανάγκη αναγνώρισης των ατομικών διαφορών στην αντίληψη της δικαιοσύνης. Οι άνθρωποι έχουν διαφορετικές αξίες, προσδοκίες και ερμηνείες για το τι συνιστά δικαιοσύνη. Ως εκ τούτου, οι διευθυντές πρέπει να υιοθετήσουν μια ευέλικτη προσέγγιση για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στο περιβάλλον εργασίας, λαμβάνοντας υπόψη τις μοναδικές προοπτικές και τις συνθήκες των εργαζομένων τους. Η προσαρμογή των ανταμοιβών, η αναγνώριση και οι ευκαιρίες για πρόοδο ώστε να ευθυγραμμιστούν με τις ατομικές προτιμήσεις και ανάγκες μπορούν να βοηθήσουν στο να θεωρούν οι εργαζόμενοι τη μεταχείρισή τους ως δίκαιη¹¹⁴.

Επιπλέον, η θεωρία της ισότητας υπογραμμίζει τη σημασία της προώθησης μιας κουλτούρας δικαιοσύνης και συμπερίληψης εντός των οργανισμών. Οι ηγέτες διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στον καθορισμό του τόνου για την οργανωτική κουλτούρα και τη μοντελοποίηση της δίκαιης συμπεριφοράς. Με την επίδειξη δέσμευσης για δικαιοσύνη, ακεραιότητα και σεβασμό στην ετερότητα, οι ηγέτες μπορούν να καλλιεργήσουν ένα περιβάλλον, όπου όλοι οι εργαζόμενοι αισθάνονται πολύτιμοι, ανεξάρτητα από την πολιτισμική ομάδα στην οποία ανήκουν, τη θρησκεία τους, μια ενδεχόμενη αναπηρία κ.α. Τα προγράμματα κατάρτισης επί των ζητημάτων, που άπτονται του σεβασμού της ετερότητας, της ισότητας και της ένταξης, μπορούν να βοηθήσουν στην ευαισθητοποίηση σχετικά με τις προκαταλήψεις και στην προώθηση μιας πιο δίκαιης κουλτούρας στο χώρο εργασίας¹¹⁵.

Επίσης, η θεωρία της ισότητας έχει προεκτάσεις στα κίνητρα των εργαζομένων και στην ικανοποίηση από την εργασία. Όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται το εργασιακό τους περιβάλλον ως δίκαιο, είναι πιο πιθανό να παρακινηθούν ώστε να αποδώσουν στο βέλτιστο δυνατό βαθμό. Αντίθετα, το αίσθημα αδικίας μπορεί να οδηγήσει σε υποκίνηση, αποδέσμευση και πρόθεση αλλαγής εργασιακής στέγης. Ως εκ τούτου, οι οργανισμοί πρέπει να δώσουν προτεραιότητα στην ισότητα στις πολιτικές, τις πρακτικές και την

¹¹⁴ Adams J.S., “Equity Theory”, in: J.B. Miner (Ed.), *Organizational Behavior I*, Rourledge, NY, 2005, pp. 134-158.

¹¹⁵ Ibid.

οργανωτική τους κουλτούρα για να διατηρήσουν ένα παρακινημένο και αφοσιωμένο εργατικό δυναμικό¹¹⁶.

Συνοπτικά, η θεωρία της ισότητας προσφέρει πολύτιμες γνώσεις σχετικά με τη σημασία της δικαιοσύνης σε οργανωτικά περιβάλλοντα. Με την κατανόηση και την εφαρμογή των αρχών της θεωρίας της ισότητας, οι οργανισμοί μπορούν να σχεδιάσουν πολιτικές και πρακτικές, που προωθούν τη δικαιοσύνη, την ισότητα και την ευημερία των εργαζομένων. Από το σχεδιασμό δίκαιων συστημάτων ανταμοιβής έως την προώθηση μιας κουλτούρας συμμετοχής και την άμεση αντιμετώπιση των ανισοτήτων, οι πρακτικές επιπτώσεις της θεωρίας της ισότητας είναι ευρείες και απαραίτητες για τη δημιουργία θετικών και υποστηρικτικών εργασιακών περιβαλλόντων^{117,118}.

Ωστόσο, η θεωρία αυτή, όπως και όλες οι ανωτέρω θεωρίες, αντιμετωπίζει σημαντικούς περιορισμούς. Ένας σημαντικός περιορισμός της θεωρίας της ισότητας έγκειται στην επικέντρωσή της στις γνωστικές διαδικασίες και τις υποκειμενικές αντιλήψεις της δικαιοσύνης. Οι εκτιμήσεις των ατόμων περί ισότητας επηρεάζονται από παράγοντες, όπως είναι οι προηγούμενες εμπειρίες τους, το πολιτιστικό τους υπόβαθρο και οι προσωπικές τους αξίες. Ως αποτέλεσμα, αυτό που ένα άτομο αντιλαμβάνεται ως δίκαιο μπορεί να είναι άδικο με την οπτική γωνία ενός άλλου ατόμου. Αυτή η υποκειμενικότητα καθιστά δύσκολη την καθιέρωση καθολικών προτύπων δικαιοσύνης, που ισχύουν σε διαφορετικά πλαίσια και πολιτισμούς. Επιπλέον, τα άτομα μπορεί να είναι επιρρεπή σε προκαταλήψεις και στρεβλώσεις στις αντιλήψεις τους περί ισότητας, οδηγώντας σε αποκλίσεις μεταξύ των υποκειμενικών εκτιμήσεών τους και της αντικειμενικής πραγματικότητας¹¹⁹.

Επίσης, η θεωρία της ισότητας τείνει να παραβλέπει το ρόλο των συναισθημάτων στη διαμόρφωση των αντιδράσεων των ατόμων περί ύπαρξης ανισότητας. Ενώ η θεωρία αναγνωρίζει ότι τα συναισθήματα δυσφορίας ή δυσαρέσκειας μπορεί να προκύψουν από

¹¹⁶ Al-Zawahreh A. & Al-Madi F., “The utility of equity theory in enhancing organizational effectiveness”, *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 2012, Vol.46, No3, EuroJournals, Inc., UK, pp.159-169.

¹¹⁷ Adams J.S., op. cit., 1963, pp. 422-436.

¹¹⁸ Adams J.S., op. cit., 2005, pp. 134-158.

¹¹⁹ Hogg M.A. & Vaughan G.M., *Social Psychology*, Pearson Education Limited, NY, 2008, pp.281-322.

τις αντιληπτές ανισότητες, δεν συλλαμβάνει πλήρως τις πολύπλοκες συναισθηματικές αντιδράσεις, που μπορούν να συνοδεύσουν εμπειρίες αδικίας. Συναισθήματα όπως ο θυμός, ο φθόνος και η δυσαρέσκεια μπορούν να έχουν σημαντικές επιπτώσεις στις στάσεις, τις συμπεριφορές και τις σχέσεις των ατόμων στο χώρο εργασίας. Η παράβλεψη της συναισθηματικής διάστασης της ανισότητας περιορίζει την κατανόηση του αντικτύπου της στην ευημερία των εργαζομένων και την οργανωτική δυναμική¹²⁰.

Επιπλέον, η έμφαση της θεωρίας της ισότητας στην αποκατάσταση της ισότητας μέσω μεμονωμένων προσαρμογών παραβλέπει τους διαρθρωτικούς και συστημικούς παράγοντες, που συμβάλλουν στις ανισότητες κατά πρώτο λόγο. Σε πολλές περιπτώσεις, οι ανισότητες προέρχονται από ευρύτερους οργανωτικούς ή κοινωνικούς παράγοντες, όπως οι διακρίσεις, οι ανισορροπίες εξουσίας και οι διαρθρωτικές ανισότητες. Η απλή ενθάρρυνση των ατόμων να προσαρμόσουν τις εισροές ή τα αποτελέσματά τους μπορεί να αποτύχει να αντιμετωπίσει τις υποκείμενες αιτίες της ανισότητας και να διαιωνίσει τις συστημικές αδικίες. Για να επιτευχθεί διαρκής αλλαγή, οι οργανισμοί πρέπει να αντιμετωπίσουν αυτές τις βασικές αιτίες μέσω διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων και συστημικών παρεμβάσεων, κάτι το οποίο προφανώς βρίσκεται πέραν του πεδίου της συγκεκριμένης θεωρίας¹²¹.

Τέλος, η θεωρία της ισότητας έχει επικριθεί για την περιορισμένη επεξηγηματική της δύναμη στο πλαίσιο της συλλογικής δράσης. Σε καταστάσεις, όπου τα άτομα δίνουν προτεραιότητα στους συλλογικούς στόχους ή την ευημερία των άλλων πάνω από το δικό τους συμφέρον, οι αρχές της θεωρίας της ισότητας μπορεί να μην συλλάβουν πλήρως τα κίνητρα ή τη συμπεριφορά τους. Ομοίως, σε πλαίσια, όπου τα άτομα εμπλέκονται σε αλτρουιστικές πράξεις χωρίς να αναμένουν αμοιβαιότητα, η θεωρία της ισότητας μπορεί να έχει μια περιορισμένη επεξηγηματική δυνατότητα σχετικά με τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων¹²².

¹²⁰ Hegtvedt K.A. & Parris C.L., “Emotions in justice process, in: J. Stets & J. Turner (Eds), *Handbook of the sociology of emotions* (Volume III), Springer, NY, 2014, pp. 103–125.

¹²¹ Schmitt M. & Maes J., “Equity and justice”, in J. Bryant & P. Vorderer (Eds), *Psychology of entertainment*, Routledge, NY, 2013, pp. 273-289.

¹²² Hogg M.A. & Vaughan G.M., *op. cit.*, pp.281-322.

Η θεωρία της ισότητας του Adams μπορεί με βάση τα παραπάνω να αποτελέσει ένα ισχυρό εργαλείο για την ενίσχυση της ικανοποίησης και της απόδοσης των εργαζομένων στην Ελληνική δημόσια διοίκηση. Για παράδειγμα, στο ΕΣΥ η διασφάλιση της ισότητας μπορεί να ξεκινήσει με διαφανείς και δίκαιες μισθολογικές απολαβές, καλύπτοντας το μισθολογικό χάσμα επαγγελματιών διαφορετικών ειδικοτήτων. Οι επαγγελματίες υγείας ενδεχομένως συγκρίνουν τις απολαβές τους με τους συναδέλφους άλλων ειδικοτήτων, τόσο εντός του νοσοκομείου που εργάζονται, όσο και σε άλλα νοσοκομεία. Η αντιμετώπιση τυχόν διαφορών στις αμοιβές, που δεν βασίζονται σε διαφορές στην εμπειρία, τα προσόντα ή την απόδοση είναι με βάση αυτή τη θεωρία κεντρικής σημασίας. Η εφαρμογή τυποποιημένων μισθολογικών κλιμάκων, που λαμβάνουν υπόψη αυτούς τους παράγοντες μπορεί να βοηθήσει στην άμβλυση των αντιλήψεων περί ανισότητας. Επιπλέον, τα προγράμματα αναγνώρισης, που αναγνωρίζουν δίκαια τη συμβολή των εργαζομένων στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης - είτε μέσω βραβείων, δημόσιων επαίνων ή ευκαιριών επαγγελματικής ανάπτυξης - μπορούν να βοηθήσουν στην άμβλυση μιας ανισορροπίας, ενισχύοντας έτσι την αίσθηση της δικαιοσύνης.

Η θεωρία της ισότητας μπορεί, επίσης, να εφαρμοστεί αποτελεσματικά στην ΕΛΑΣ. Οι αστυνομικοί εργάζονται, συχνά, σε περιβάλλον υψηλού στρες και πιθανώς να συγκρίνουν τις συνθήκες εργασίας και τις ανταμοιβές τους με εκείνες άλλων δημοσίων υπαλλήλων ή ακόμη και υπαλλήλων του ιδιωτικού τομέα σε παρόμοιους ρόλους. Η εξασφάλιση δίκαιης πρόσβασης στην κατάρτιση (π.χ. η ευκολότερη πρόσβαση των αστυνομικών στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση) και στις ευκαιρίες εξέλιξης της σταδιοδρομίας μπορεί να συμβάλει στη διατήρηση της αίσθησης της δικαιοσύνης. Για παράδειγμα, η παροχή ίσων ευκαιριών σε όλους τους αξιωματικούς να παρακολουθούν εξειδικευμένα μαθήματα κατάρτισης και η προώθηση της διαφάνειας στα κριτήρια για προαγωγές και διορισμούς μπορεί να συμβάλει στη μείωση των αντιλήψεων για ευνοιοκρατία και ανισότητα.

Στο Υπουργείο Παιδείας, η διασφάλιση της ισότητας περιλαμβάνει την απαραίτητη συνθήκη τόσο οι εκπαιδευτικοί όσο και το διοικητικό προσωπικό να αισθάνονται ότι το έργο τους εκτιμάται εξίσου σε διάφορες περιοχές και είδη σχολείων. Για παράδειγμα, οι εκπαιδευτικοί σε απομακρυσμένες ή υποεξυπηρετούμενες περιοχές μπορεί να αισθάνονται ότι δεν λαμβάνουν το ίδιο επίπεδο υποστήριξης και πόρων με τους συναδέλφους τους στα

αστικά κέντρα, κάτι έκδηλο δεδομένου του υψηλού κόστους μίσθωσης κατοικίας στα νησιά, που εργάζονται οι αναπληρωτές. Η διασφάλιση της δίκαιης κατανομής των πόρων, των ευκαιριών επαγγελματικής ανάπτυξης και της αναγνώρισης μπορεί να συμβάλει στην άμβλυνση αυτών των συναισθημάτων μεταξύ των εκπαιδευτικών. Η αναγνώριση των μοναδικών προκλήσεων, που αντιμετωπίζουν οι εκπαιδευτικοί σε διαφορετικά περιβάλλοντα, όπως η απομακρυσμένη από την κύρια κατοικία τους απασχόληση και η εργασία σε σχολεία ειδικής εκπαίδευσης, μπορεί να συμβάλει στη δημιουργία ενός πιο δίκαιου εργασιακού περιβάλλοντος για τους εκπαιδευτικούς.

Οι εργαζόμενοι στην τοπική αυτοδιοίκηση επίσης μπορούν να επωφεληθούν από την εφαρμογή της θεωρίας της ισότητας. Οι εργαζόμενοι σε υπηρεσίες με έντονο φορτίο θα μπορούσαν να συγκρίνουν το φόρτο εργασίας, την αναγνώριση και τις ευκαιρίες τους με εκείνους σε άλλες υπηρεσίες της Τοπικής Αυτοδιοίκησης ή σε διαφορετικά τμήματα εντός του ίδιου οργανισμού. Η διασφάλιση ότι ο φόρτος εργασίας κατανέμεται δίκαια και ότι όλοι οι εργαζόμενοι έχουν πρόσβαση στις ίδιες ευκαιρίες για πρόοδο και επαγγελματική ανάπτυξη είναι απαραίτητη. Η εφαρμογή, επομένως, μηχανισμών ανατροφοδότησης μπορεί να βοηθήσει στον εντοπισμό και την αντιμετώπιση τυχόν αντιληπτών ανισοτήτων. Για παράδειγμα, εάν ορισμένοι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι τους δίνονται σταθερά πιο δύσκολες ή ανεπιθύμητες εργασίες χωρίς κατάλληλη αναγνώριση ή ανταμοιβή, αυτό μπορεί να αντιμετωπιστεί μέσω προσαρμογών στις αναθέσεις έργων εντός ενός οργανισμού.

Γενικότερα, με βάση την εν λόγω θεωρία σε έργα όπου η ομαδική εργασία και η συνεργασία είναι απαραίτητες, είναι σημαντικό να αναγνωρίζονται οι προσπάθειες όλων των μελών της ομάδας, όχι μόνο εκείνων, που έχουν ηγετικούς ρόλους. Η διαφανής επικοινωνία σχετικά με τους στόχους, τους ρόλους και τις προσδοκίες του έργου μπορεί να βοηθήσει να διασφαλιστεί ότι όλοι αισθάνονται ότι η συνεισφορά τους αναγνωρίζεται και εκτιμάται. Επιπλέον, η παροχή δίκαιης πρόσβασης σε ευκαιρίες επαγγελματικής ανάπτυξης, ανεξάρτητα από το ρόλο ή την παλαιότητα του εργαζομένου, μπορεί να συμβάλει στη διατήρηση της αίσθησης της δικαιοσύνης και της παροχής κινήτρων.

Εν κατακλείδι, η εφαρμογή της θεωρίας της ισότητας του Adams στο δημόσιο περιλαμβάνει μια ολοκληρωμένη προσέγγιση για τη διασφάλιση της δικαιοσύνης στην

αποζημίωση, την αναγνώριση, τη κατανομή πόρων και τις ευκαιρίες επαγγελματικής ανάπτυξης. Με την αντιμετώπιση των αντιληπτών ανισοτήτων και τη διατήρηση ενός διαφανούς και δίκαιου εργασιακού περιβάλλοντος, οι οργανισμοί του δημοσίου μπορούν να ενισχύσουν την ικανοποίηση, το κίνητρο και την απόδοση των εργαζομένων.

2.3.1.6 Θεωρία αυτοπροσδιορισμού

Η θεωρία αυτοπροσδιορισμού είναι μια προσέγγιση, που αναπτύχθηκε από τους Deci & Ryan¹²³. Κεντρικό στοιχείο αυτής της θεωρίας είναι οι έννοιες της αυτονομίας, της ικανότητας και του σχετιζέσθαι. Αυτές οι τρεις ψυχολογικές ανάγκες θεωρούνται απαραίτητες για την προώθηση του εγγενούς κινήτρου, που είναι η ώθηση κάποιου να εμπλακεί σε μια δραστηριότητα για το δικό του καλό, παρά για εξωτερικές ανταμοιβές ή πιέσεις.

Η αυτονομία αναφέρεται στην αίσθηση της βούλησης και της επιλογής, που βιώνουν τα άτομα στις πράξεις τους. Όταν οι άνθρωποι αισθάνονται ότι έχουν τον έλεγχο των συμπεριφορών και των αποφάσεών τους, είναι πιο πιθανό να έχουν εγγενή κίνητρα. Η ικανότητα αναφέρεται στην ανάγκη να αισθάνεται κανείς αποτελεσματικός στις αλληλεπιδράσεις του με το περιβάλλον. Οι άνθρωποι έχουν μια εγγενή επιθυμία να κυριαρχήσουν σε σχέση με τις προκλήσεις του περιβάλλοντος και να αναπτύξουν δεξιότητες, που τους επιτρέπουν να αντιμετωπίζουν τις προκλήσεις του με επιτυχία. Το σχετιζέσθαι τονίζει τη σημασία των κοινωνικών συνδέσεων και την ανάγκη των ανθρώπων να αισθάνονται συνδεδεμένοι με τους άλλους με ουσιαστικό τρόπο¹²⁴.

Στο πλαίσιο των κινήτρων, η εν λόγω θεωρία υποδηλώνει ότι ο τύπος του κινήτρου εξαρτάται από το πώς επηρεάζει την αίσθηση αυτονομίας, ικανότητας και σχετιζέσθαι των ατόμων. Τα εξωγενή κίνητρα, όπως οι ανταμοιβές ή οι τιμωρίες, μπορούν είτε να υποστηρίξουν είτε να υπονομεύσουν τα εγγενή κίνητρα, ανάλογα με το αν ικανοποιούν ή

¹²³ Deci E.L. & Ryan R.M., “Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health”, *Canadian Psychology / Psychologie Canadienne*, 2008, Vol.49, No3, American Psychological Association APA, USA, pp.182–185.

¹²⁴ *ibid*

ματαιώνουν αυτές τις ψυχολογικές ανάγκες. Όταν τα κίνητρα ευθυγραμμίζονται με τα εγγενή κίνητρα των ατόμων και υποστηρίζουν την αυτονομία, την ικανότητά τους και το σχετίζεσθαι, μπορούν να ενισχύσουν το κίνητρο και την απόδοση. Για παράδειγμα, η παροχή ευκαιριών στους εργαζομένους για ανάπτυξη δεξιοτήτων (ικανότητα), επιτρέποντάς τους να έχουν λόγο στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων (αυτονομία) και η προώθηση ενός υποστηρικτικού εργασιακού περιβάλλοντος (σχετίζεσθαι) μπορεί να οδηγήσει σε μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία και σε υψηλή παραγωγικότητα¹²⁵.

Ωστόσο, εάν τα κίνητρα θεωρούνται ελεγχόμενα ή καταναγκαστικά, μπορεί να υπονομεύσουν το εγγενές κίνητρο και να οδηγήσουν σε αυτό, που η θεωρία αποκαλεί «ελεγχόμενο κίνητρο». Σε τέτοιες περιπτώσεις, τα άτομα μπορούν να συμμετέχουν σε δραστηριότητες αποκλειστικά για να αποκτήσουν τις εξωτερικές ανταμοιβές ή να αποφύγουν την τιμωρία, παρά από γνήσιο ενδιαφέρον ή απόλαυση. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε αρνητική επίδραση στο επίπεδο ψυχικής υγείας. Επιπλέον, όταν οι άνθρωποι λαμβάνουν ανταμοιβές για δραστηριότητες, που απολάμβαναν προηγουμένως για χάρη τους, μπορεί να δουν αυτές τις δραστηριότητες ως απλώς ένα μέσο για ένα σκοπό, παρά ως κάτι το εγγενώς ευχάριστο. Ως αποτέλεσμα, το εσωτερικό τους κίνητρο μπορεί να μειωθεί μόλις αφαιρεθούν οι εξωτερικές ανταμοιβές. Αντίθετα, τα εγγενή κίνητρα, όπως οι ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη, ουσιαστική συμβολή στο εργασιακό περιβάλλον και αυτονομία στη λήψη αποφάσεων, είναι πιο πιθανό να προωθήσουν τη μακροπρόθεσμη δέσμευση. Αυτά τα κίνητρα βρίσκονται σε σύμπλευση με τις τρεις δομικές παραμέτρους, που περιγράφονται στο πλαίσιο της εν λόγω θεωρίας¹²⁶.

Σε πρακτικό επίπεδο, η θεωρία αυτή συμβάλλει στην αύξηση των κινήτρων στο χώρο εργασίας έγκειται στην ευθυγράμμιση των οργανωτικών πρακτικών με τα εγγενή κίνητρα των εργαζομένων. Για παράδειγμα, η παροχή ευκαιριών για αυτονομία επιτρέποντας στους εργαζόμενους να έχουν λόγο στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, που σχετίζονται με την εργασία τους, μπορεί να ενισχύσει την αίσθηση του ελέγχου και του ανήκειν στο περιβάλλον εργασίας. Αυτό θα μπορούσε να συνεπάγεται τη χορήγηση στους υπαλλήλους

¹²⁵ ibid

¹²⁶ ibid

της ευελιξίας να επιλέγουν τις μεθόδους εργασίας, τα έργα ή ακόμη και τα χρονοδιαγράμματά τους εντός λογικών ορίων¹²⁷.

Ομοίως, η προώθηση της ικανότητας συνεπάγεται την προσφορά ευκαιριών για ανάπτυξη δεξιοτήτων μέσω προγραμμάτων κατάρτισης. Οι οργανισμοί μπορούν να υποστηρίξουν την ικανότητα των εργαζομένων τους παρέχοντας τους πρόσβαση σε πόρους, μηχανισμούς ανατροφοδότησης και τρόπους μάθησης και επαγγελματικής ανάπτυξης. Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι προοδεύουν συνεχώς και κατακτούν νέες δεξιότητες, είναι πιο πιθανό να αισθάνονται αφοσιωμένοι και παρακινημένοι στους ρόλους τους¹²⁸.

Επιπλέον, η προώθηση του σχετίζεσθαι στο χώρο εργασίας συνεπάγεται τη δημιουργία μιας υποστηρικτικής και χωρίς αποκλεισμούς οργανωτικής κουλτούρας, όπου οι εργαζόμενοι αισθάνονται μέλη του ευρύτερου σώματος του οργανισμού, στον οποίο ανήκουν. Οι ομαδικές δραστηριότητες και γενικώς οτιδήποτε ενισχύει τη συλλογική ταυτότητα των εργαζομένων συμβάλλει προς αυτήν την κατεύθυνση¹²⁹.

Τα συστήματα κινήτρων, που αντικατοπτρίζουν τις αρχές της εν λόγω θεωρίας υπερβαίνουν τις παραδοσιακές εξωγενείς ανταμοιβές, όπως τα χρηματικά bonus. Ενώ αυτά τα εξωτερικά κίνητρα μπορεί να παρέχουν προσωρινές ενισχύσεις στο εγγενές κίνητρο, συχνά αποτυγχάνουν να αντιμετωπίσουν τις υποκείμενες ψυχολογικές ανάγκες, που οδηγούν σε συνεχή δέσμευση και απόδοση. Αντ' αυτού, οι οργανισμοί μπορούν να αξιοποιήσουν εγγενή κίνητρα, που αξιοποιούν τις τρεις δομικές ανάγκες, που περιγράφονται στο πλαίσιο της συγκεκριμένης θεωρίας. Για παράδειγμα, η αναγνώριση και η επιβράβευση των εργαζομένων για τα επιτεύγματά τους, όχι μόνο από την άποψη των αποτελεσμάτων αλλά και από την άποψη της προσπάθειας, της προόδου και της προσωπικής ανάπτυξης, μπορεί να προωθήσει την αίσθηση της ικανότητας και της ολοκλήρωσης. Επιπλέον, η παροχή ευκαιριών για ουσιαστική εργασία, που ευθυγραμμίζεται με τις αξίες και τα ενδιαφέροντα των εργαζομένων μπορεί να ενισχύσει την αίσθηση εκπλήρωσης του σκοπού για τον οποίο εργάζονται αλλά και του εγγενούς

¹²⁷ Ryan R.M. & Deci E.L., *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*, Guilford publications, NY, 2017, pp. 3-25.

¹²⁸ Deci E.L. & Ryan R.M., op. cit., pp.182-185.

¹²⁹ ibid

κινήτρου τους. Επίσης, η προώθηση μιας κουλτούρας εκτίμησης και αναγνώρισης, όπου οι συνεισφορές των εργαζομένων εκτιμώνται και αναγνωρίζονται, μπορεί να ενισχύσει την αίσθηση της σύνδεσής τους με τον οργανισμό¹³⁰.

Σε κάθε περίπτωση, και αυτή η θεωρητική προσέγγιση διακρίνεται από ορισμένους περιορισμούς. Ένας περιορισμός είναι η πολιτισμική μεταβλητότητα στη σημασία και την ερμηνεία της αυτονομίας, της ικανότητας και του σχετίζεσθαι. Ενώ αυτές οι ψυχολογικές ανάγκες θεωρούνται καθολικές, η έκφραση και η σημασία τους μπορεί να διαφέρουν μεταξύ των πολιτισμών. Αυτό που συνιστά αυτονομία, για ένα πλαίσιο, μπορεί να διαφέρει πολύ ανάλογα με τους πολιτιστικούς κανόνες και αξίες. Επιπλέον, η θεωρία αυτή επικεντρώνεται κυρίως σε κίνητρα σε ατομικό επίπεδο και μπορεί να μην εξηγεί πλήρως την πολύπλοκη δυναμική των ομαδικών ή των συλλογικών κινήτρων, ιδιαίτερα σε κollectιβιστικούς πολιτισμούς, όπου η έμφαση δίνεται στους κοινοτικούς στόχους και όχι στην ατομική αυτονομία. Τέλος, η έμφαση της θεωρίας στο εσωτερικό κίνητρο μπορεί να παραβλέψει το ρόλο των εξωγενών παραγόντων, όπως οι εξωτερικές ανταμοιβές ή οι περιβαλλοντικοί περιορισμοί, οι οποίοι μπορούν επίσης να επηρεάσουν τη συμπεριφορά.

Η εφαρμογή της εξεταζόμενης στο συγκεκριμένο Υποκεφάλαιο στην Ελληνική δημόσια διοίκηση μπορεί να ενισχύσει σημαντικά το κίνητρο των εργαζομένων, την ικανοποίηση από την εργασία και τη συνολική αποτελεσματικότητα, δημιουργώντας ένα περιβάλλον, που υποστηρίζει αυτές τις ψυχολογικές ανάγκες των εργαζομένων. Η αυτονομία περιλαμβάνει το αίσθημα της βούλησης και την ικανότητα κάποιου να κάνει επιλογές στο εργασιακό του πλαίσιο. Για παράδειγμα, στο πλαίσιο του ΕΣΥ, η παροχή μεγαλύτερης αυτονομίας στους επαγγελματίες υγείας θα μπορούσε να οδηγήσει σε μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση και καλύτερη έκβαση της υγείας των ασθενών. Στο εν λόγω πλαίσιο, ιατροί και νοσηλευτές θα μπορούσαν να έχουν μεγαλύτερο έλεγχο στις μεθόδους, που χρησιμοποιούν για τη θεραπεία των ασθενών, ξεφεύγοντας από πρωτόκολλα, που πιθανώς να είναι σε ορισμένες περιπτώσεις ανεφάρμοστα, δυσλειτουργικά και επιζήμια. Με τη συμμετοχή τους στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, που σχετίζονται με τις νοσοκομειακές πολιτικές και τα πρωτόκολλα φροντίδας των ασθενών, οι εργαζόμενοι στον

¹³⁰ Ryan R.M. & Deci E.L., op. cit., pp. 3-25.

τομέα της υγείας θα μπορούσαν να αισθάνονται υψηλότερο αίσθημα συνευθύνης για την εργασία τους και ιδιότυπης ιδιοκτησίας του οργανισμού.

Στο Υπουργείο Παιδείας, η προώθηση της αυτονομίας μεταξύ των εκπαιδευτικών μπορεί να οδηγήσει σε πιο καινοτόμες και αποτελεσματικότερες διδακτικές πρακτικές. Επιτρέποντας στους εκπαιδευτικούς την ελευθερία να σχεδιάσουν το Αναλυτικό Πρόγραμμα Σπουδών και να επιλέξουν μεθόδους διδασκαλίας, που ταιριάζουν καλύτερα στους μαθητές τους, θα μπορούσε να αναπτυχθεί η δημιουργικότητα και η ισχυρότερη δέσμευση στο έργο τους. Η παροχή ευκαιριών στους εκπαιδευτικούς προκειμένου να συμμετέχουν στην ανάπτυξη των εκπαιδευτικών πολιτικών και να συμβάλλουν στη διοίκηση των σχολικών οργανισμών μπορεί, επίσης, να ενισχύσει την αίσθηση αυτονομίας τους.

Ως προς την ικανότητα, για την προαγωγή αυτής είναι αναγκαίο να παρέχονται ευκαιρίες συνεχούς κατάρτισης και επαγγελματικής ανάπτυξης. Για παράδειγμα, στο πλαίσιο της ΕΛΑΣ, τα τακτικά σεμινάρια (π.χ. για τις μεταβαλλόμενες τάσεις του διεθνούς εγκλήματος) θα μπορούσαν να βοηθήσουν τους αξιωματικούς να αισθάνονται πιο ικανοί και αποτελεσματικοί στο ρόλο τους. Η καθιέρωση προγραμμάτων καθοδήγησης, όπου έμπειροι αξιωματικοί καθοδηγούν και υποστηρίζουν νεότερους ή ακόμη και νεοσύλλεκτους, θα μπορούσε επίσης να ενισχύσει τις δεξιότητες και την αυτοπεποίθησή τους. Η εν λόγω πρόταση βρίσκεται σε πλήρη αναντιστοιχία με την υφιστάμενη κατάσταση, καθώς η επαγγελματική καθοδήγηση (mentoring) δεν αξιοποιείται στην ΕΛΑΣ.

Αντίστοιχα, στο Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης η διασφάλιση της πρόσβασης των εργαζομένων σε συνεχή κατάρτιση στις πιο πρόσφατες ψηφιακές τεχνολογικές εξελίξεις (π.χ. η Τεχνητή Νοημοσύνη) μπορεί να τους βοηθήσει να αισθάνονται πιο ικανοί στην επιτέλεση του ρόλου τους. Η παροχή ευκαιριών στους εργαζόμενους και η ενθάρρυνση μιας κουλτούρας συνεχούς βελτίωσης μπορεί να ενισχύσει περαιτέρω την αίσθηση εμπιστοσύνης στις ικανότητές τους. Οι τακτικές αξιολογήσεις, που περιλαμβάνουν ανατροφοδότηση περί της απόδοσης και αναδεικνύουν τα δυνατά σημεία παρέχοντας ταυτόχρονα εποικοδομητική καθοδήγηση σε τομείς βελτίωσης μπορούν επίσης να

διαδραματίσουν καθοριστικό ρόλο στην ενίσχυση της αίσθησης ικανότητας μεταξύ των εργαζομένων.

Ως προς το σχετίζεσθαι, στην τοπική αυτοδιοίκηση η ενίσχυση του σχετίζεσθαι μεταξύ των εργαζομένων θα προωθούσε τη συνεργασία και την ικανοποίηση από την εργασία. Αυτό θα μπορούσε να επιτευχθεί με την οργάνωση δραστηριοτήτων δημιουργίας ομάδων, κοινωνικών εκδηλώσεων και πρωτοβουλιών συμμετοχής στην κοινότητα, που επιτρέπουν στους υπαλλήλους να συνδεθούν με τους συναδέλφους τους και τους πολίτες, που εξυπηρετούν. Η ενθάρρυνση της ανοιχτής επικοινωνίας και η δημιουργία ενός υποστηρικτικού εργασιακού περιβάλλοντος, όπου οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι εκτιμώνται και ακούγονται μπορούν επίσης να ενισχύσουν την αίσθηση του σχετίζεσθαι μεταξύ αυτών.

Στο πλαίσιο του Υπουργείου Οικονομικών, η προώθηση ενός συνεργατικού εργασιακού περιβάλλοντος, όπου οι εργαζόμενοι μπορούν να συνεργαστούν σε έργα και να μοιραστούν γνώσεις μπορεί να ενισχύσει το σχετίζεσθαι. Η δημιουργία διατμηματικών ομάδων για την αντιμετώπιση σύνθετων οικονομικών προκλήσεων και η ενθάρρυνση τακτικών συναντήσεων και συζητήσεων μπορεί να συμβάλει στην οικοδόμηση ισχυρών επαγγελματικών σχέσεων.

Επιπλέον, η εφαρμογή πολιτικών, που υποστηρίζουν την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, όπως το ευέλικτο ωράριο εργασίας και οι επιλογές εξ αποστάσεως εργασίας, μπορούν να συμβάλουν στην ικανοποίηση των ψυχολογικών αναγκών των εργαζομένων. Πρόκειται για μια ευρύτερη πρόταση, απόρροια των προβλημάτων της σύγχρονης εποχής, που αφορά εν γένει τους οργανισμούς του δημοσίου και βρίσκεται σε σύμπλευση με τις αρχές της εν λόγω θεωρίας.

Καταληκτικά, η εφαρμογή της θεωρίας του αυτοπροσδιορισμού στην Ελληνική δημόσια διοίκηση συνεπάγεται τη δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος, που υποστηρίζει τις ψυχολογικές ανάγκες της αυτονομίας, της ικανότητας και του σχετίζεσθαι. Με την ενδυνάμωση των εργαζομένων με την ελευθερία λήψης αποφάσεων, την παροχή ευκαιριών για ανάπτυξη δεξιοτήτων και την προώθηση της αίσθησης της κοινότητας, οι οργανισμοί του δημοσίου μπορούν να ενισχύσουν τα κίνητρα, την ικανοποίηση από την εργασία και τη συνολική αποτελεσματικότητα.

2.3.2 Στρατηγικές Παρακίνησης στο Δημόσιο Τομέα

Ως συνάρτηση όλων των ανωτέρω θεωριών, η παροχή κινήτρων στους δημόσιους υπαλλήλους είναι κομβικής σημασίας για την ενίσχυση της απόδοσής τους και την εξασφάλιση αποτελεσματικής παροχής δημόσιων υπηρεσιών. Η Ελλάδα, έχοντας αντιμετωπίσει σημαντικές οικονομικές προκλήσεις την προηγούμενη δεκαετία, πρέπει να επικεντρωθεί στην ανασύνταξη του δημόσιου τομέα της με την ανάπτυξη αποτελεσματικών στρατηγικών παροχής κινήτρων. Μια πρώτη κατηγορία κινήτρων είναι τα οικονομικά κίνητρα, αξιοποιώντας την αμοιβή βάσει επίδοσης. Αυτή η στρατηγική συνδέει την αμοιβή των εργαζομένων με την απόδοσή τους, παρακινώντας τους έτσι να εργάζονται πιο αποτελεσματικά. Σύμφωνα με τον Οργανισμό Οικονομική Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ), τα συστήματα αμοιβών, που βασίζονται στην απόδοση έχουν δείξει θετικά αποτελέσματα σε αρκετές χώρες, ευθυγραμμίζοντας τα συμφέροντα των εργαζομένων με τους οργανωτικούς στόχους¹³¹. Η εφαρμογή ενός παρόμοιου συστήματος στην Ελλάδα μπορεί να συμβάλει στην ενίσχυση της παραγωγικότητας των εργαζομένων του δημοσίου τομέα.

Η προσφορά bonus και ανταμοιβών για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων ή την επίδειξη υποδειγματικής απόδοσης είναι άλλο ένα οικονομικό κίνητρο. Αυτά μπορεί να έχουν τη μορφή ετήσιων bonus, bonus ολοκλήρωσης έργου ή ειδικών αναγνωρίσεων. Η έρευνα δείχνει ότι τέτοιες ανταμοιβές όχι μόνο παρακινούν τους εργαζόμενους αλλά προωθούν και μια κουλτούρα αριστείας και υγιούς ανταγωνισμού στους οργανισμούς, στους οποίους εφαρμόζονται¹³².

Στους εργαζόμενους θα μπορούσαν, επίσης, να δοθούν μη μισθολογικά κίνητρα, όπως η παροχή ευκαιριών για επαγγελματική ανάπτυξη. Πρόκειται για ένα ισχυρό μη μισθολογικό κίνητρο, που περιλαμβάνει την προσφορά προγραμμάτων κατάρτισης, εργαστηρίων και ευκαιριών για σπουδές στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση. Σύμφωνα με τη θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg, οι ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη και εξέλιξη της

¹³¹ OECD, *Performance-Related Pay Policies for Government Employees*. OECD Public Management Policy Brief, 2005, pp.45

¹³² Perry, J. L., Engbers, T. A., & Jun, S. Y. (2006). Back to the future? Performance-related pay, empirical research, and the perils of persistence. *Public Administration Review*, 66(1), 56-69.

σταδιοδρομίας είναι βασικά κίνητρα¹³³. Στην Ελλάδα, η επένδυση στην επαγγελματική ανάπτυξη των δημοσίων υπαλλήλων μπορεί να ενισχύσει τις δεξιότητές τους και την εργασιακή τους ικανοποίηση, οδηγώντας σε βελτιωμένες εργασιακές επιδόσεις.

Η αναγνώριση των επιτευγμάτων είναι, επίσης, ένα σημαντικό μη μισθολογικό κίνητρο. Η δημόσια αναγνώριση των προσπαθειών των εργαζομένων μέσω βραβείων, πιστοποιητικών ή δημόσιων ανακοινώσεων μπορεί να ενισχύσει σημαντικά το ηθικό τους. Με βάση την προγενέστερη βιβλιογραφία, η αναγνώριση είναι ένας από τους πιο αποτελεσματικούς τρόπους για να παρακινηθούν οι εργαζόμενοι, καθώς εκπληρώνει την ανάγκη τους για εκτίμηση από τους υπολοίπους¹³⁴.

Η ενίσχυση των κινήτρων προϋποθέτει, επίσης, διαρθρωτικές αλλαγές. Η εφαρμογή ευέλικτων ρυθμίσεων εργασίας, όπως η τηλεργασία και η ευελιξία των εργασιακών ωραρίων, μπορεί να χρησιμεύσει ως σημαντικό κίνητρο. Η ευελιξία στο χώρο εργασίας έχει συνδεθεί με αυξημένη ικανοποίηση από την εργασία, λιγότερες απουσίες και υψηλότερη παραγωγικότητα¹³⁵. Δεδομένων των εξελίξεων στην τεχνολογία και της μεταβαλλόμενης φύσης της εργασίας, η Ελλάδα μπορεί να υιοθετήσει αυτές τις πρακτικές για να δημιουργήσει ένα πιο υψηλής αποτελεσματικότητας δημόσιο τομέα.

Η ενθάρρυνση της συμμετοχικής διαχείρισης με τη συμμετοχή των εργαζομένων στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων μπορεί, επίσης, να χρησιμεύσει ως ισχυρό κίνητρο. Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι οι απόψεις και οι ιδέες τους εκτιμώνται, η δέσμευσή τους στην εργασία αυξάνεται. Η συμμετοχική διαχείριση έχει συσχετιστεί με υψηλότερη ικανοποίηση από την εργασία και με αυξημένη παραγωγικότητα¹³⁶. Στην Ελλάδα, η δημιουργία ευκαιριών για δημόσιους υπαλλήλους ώστε να συμβάλλουν στις πολιτικές και διοικητικές αποφάσεις μπορεί να ενισχύσει το αίσθημα του ανήκειν στον οργανισμό και

¹³³ Herzberg F. "One more time: How do you motivate employees?" *Harvard Business Review*, 1968, Vol.46, No.1, pp. 53-62.

¹³⁴ Nelson, B., *1001 Ways to Reward Employees*. New York: Workman Publishing Company, 2005.

¹³⁵ Galinsky, E., Aumann, K., & Bond, J. T., *Times Are Changing: Gender and Generation at Work and at Home*. New York: Families and Work Institute, 2011, pp. 1-52.

¹³⁶ Cotton J. L., Vollrath D. A., Froggatt K. L., Lengnick-Hall C. A., & Jennings K. R.. "Employee participation: Diverse forms and different outcomes," *Academy of Management Review*, 1988, Vol.13, No.1, pp. 8-22.

το αίσθημα ευθύνης. Σαφώς, κάτι τέτοιο προϋποθέτει την απαγκίστρωση από τη συγκεντρωτική ηγεσία στο δημόσιο.

Επίσης, ένα θετικό και υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον είναι απαραίτητο για την παρακίνηση των δημόσιων υπαλλήλων. Αυτό περιλαμβάνει την εξασφάλιση επαρκών πόρων για την ανταπόκριση στα εργασιακά καθήκοντα, την ύπαρξη ενός ασφαλούς και υγιούς χώρου εργασίας και μιας ατμόσφαιρας συλλογικότητας. Το εργασιακό περιβάλλον έχει σημαντικό αντίκτυπο στο ηθικό και την παραγωγικότητα των εργαζομένων¹³⁷. Στην Ελλάδα, η επένδυση στη βελτίωση του φυσικού και κοινωνικού εργασιακού περιβάλλοντος μπορεί να οδηγήσει σε καλύτερη απόδοση και ικανοποίηση από την εργασία.

Επιπλέον, η ασφάλεια της εργασίας αποτελεί θεμελιώδες κίνητρο, ιδίως στο δημόσιο τομέα. Η διασφάλιση ότι οι δημόσιοι εργαζόμενοι έχουν μονιμότητα μπορεί να μειώσει το άγχος και να αυξήσει την προσήλωση στην εργασία τους, καθώς σε διαφορετική περίπτωση θα μπορούσαν να αναπτύξουν τάση για αναζήτηση εναλλακτικών. Άλλωστε, η ασφάλεια και η μονιμότητα της εργασίας είναι ένας σημαντικός καθοριστικός παράγοντας για το κίνητρο και την απόδοση των εργαζομένων¹³⁸. Στο πλαίσιο του δημοσίου της χώρας μας, η ενίσχυση της εργασιακής ασφάλειας μπορεί να συμβάλει στη διατήρηση ειδικευμένων εργαζομένων και στη διατήρηση υψηλού επιπέδου παροχής υπηρεσιών.

Εν κατακλείδι, η ανάπτυξη αποτελεσματικών κινήτρων για τους δημόσιους υπαλλήλους στην Ελλάδα απαιτεί μια ολοκληρωμένη προσέγγιση, που συνδυάζει μισθολογικές, μη μισθολογικές, διαρθρωτικές και ψυχολογικές στρατηγικές. Με την εφαρμογή αμοιβής βάσει επιδόσεων, δημιουργίας ευκαιριών επαγγελματικής ανάπτυξης, εκπόνησης προγραμμάτων αναγνώρισης, ευέλικτων ρυθμίσεων εργασίας, συμμετοχικής διαχείρισης, βελτιωμένου εργασιακού περιβάλλοντος και ασφάλειας της εργασίας, η Ελλάδα μπορεί να ενισχύσει τα κίνητρα και τις επιδόσεις των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα. Αυτές οι στρατηγικές, κατευθυνόμενες μάλιστα από τη σχετική έρευνα, αλλά και προσαρμοσμένες

¹³⁷ Vischer J. C. "The effects of the physical environment on job performance: towards a theoretical model of workspace stress," *Stress and Health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress*, 2007, Vol.23, No.3, pp. 175-184.

¹³⁸ Ashford S. J., Lee C., & Bobko P. "Content, causes, and consequences of job insecurity: A theory-based measure and substantive test," *Academy of Management Journal*, 1989, Vol.32, No.4, pp. 803-829.

στο πλαίσιο της Ελλάδας, μπορούν να οδηγήσουν σε έναν πιο αποτελεσματικό δημόσιο τομέα.

Κεφάλαιο 3^ο: Συμπεράσματα & Προτάσεις

3.1 Κύρια Συμπεράσματα

Μέσω της συγκεκριμένης μελέτης αναδεικνύεται πως στην Ελλάδα χρησιμοποιήθηκε, παραδοσιακά, το συγκεντρωτικό στυλ ηγεσίας στη δημόσια διοίκηση έναντι του αποκεντρωμένου, κάτι που συνιστά και την πρώτη διαπίστωση της παρούσας μελέτης. Πρόκειται για μία διαπίστωση, που προκύπτει κατά μήκος διαφορετικών περιόδων της σύγχρονης ελληνικής ιστορίας, και προκαλεί σημαντικό προβληματισμό. Μάλιστα, όπως φαίνεται, το συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας δεν προϋπήρχε, δηλαδή είναι ένα στυλ, που αναπτύχθηκε και υιοθετήθηκε αφότου οι Έλληνες απέκτησαν κρατική υπόσταση. Πράγματι, κατά τη διάρκεια της Τουρκοκρατίας δεν υπήρχε κάποια κεντρική ηγεσία, που να συντονίζει τις επαναστατικές ενέργειες. Ακόμα και κατά την περίοδο της Ελληνικής Επανάστασης, δεν υπήρχε κάποιος ξεκάθαρος αρχηγός, που να οδηγήσει τους Έλληνες στη σύσταση του Νέου Ελληνικού Κράτους. Οι ενέργειες ήταν, συνεπώς, σε ένα μεγάλο βαθμό αυτόνομες και αποκεντρωμένες.

Κατά τη διεύρυνση των συνόρων της χώρας μας, ο αγώνας των Ελλήνων, που παρέμεναν υπό τον ζυγό είτε των Βουλγάρων είτε των Οθωμανών, συνέχισε να έχει έναν αποκεντρωμένο χαρακτήρα. Όπως αναφέρεται και ανωτέρω, κατά τη διάρκεια του Μακεδονικού Αγώνα, οι κοινότητες των Ελλήνων της Μακεδονίας ήταν βαθιά αποκεντρωμένες. Όταν, όμως, εν τέλει απελευθερώθηκαν από τους Βουλγάρους, ο τρόπος άσκησης ηγεσίας έγινε, παραδόξως, συγκεντρωτικός.

Πέρα από την απλή περιγραφή και αποτύπωση αυτής της αναντιστοιχίας, κομβικής σημασίας είναι η θεωρητική της απόδοση. Ενδεχομένως, η συγκεντρωτική ηγεσία στη χώρα μας να αναπτύχθηκε ως συνάρτηση των έντονων αντιθέσεων και του σημαντικού διχασμού, που υπήρχε κατά μήκος όλου του 19ου και του 20ού αιώνα. Ήδη από τη σύσταση του Νέου Ελληνικού Κράτους, η πολιτική πόλωση ήταν ιδιαίτερα έντονη, με τρία διαφορετικά κόμματα, που υποστήριζαν τα αγγλικά, γαλλικά και ρωσικά συμφέροντα, καθώς και με τη δολοφονία του πρώτου κυβερνήτη της Ελλάδας από διαφωνούντες. Η συγκεντρωτική ηγεσία του Όθωνα αναπτύχθηκε, επομένως, ως συνάρτηση της

αναγκαιότητας επιβολής μιας σθεναρής ηγεσίας στη χώρα με στόχο την επιβίωσή της. Σαφώς, αυτές οι διαμάχες ήταν εμφανείς ήδη από την περίοδο του Καποδίστρια, ο οποίος είχε υιοθετήσει, επίσης, ένα συγκεντρωτικό στυλ άσκησης ηγεσίας. Μάλιστα, κάτι τέτοιο, ενδεχομένως, να ήταν αναγκαίο σε μια περίοδο, που το κράτος διαχειριζόταν σημαντικούς πόρους και δωρεές από φιλέλληνες. Ο Καποδίστριας έπρεπε, επομένως, να μετασηματίσει όλες αυτές τις επιμέρους ενέργειες υποστήριξης της Ελλάδας σε ένα κρατικό όραμα, παρά τις έντονες αντιθέσεις, που υπήρχαν ήδη από την εποχή εκείνη.

Στον 20ο αιώνα, η Ελλάδα βρέθηκε, πάλι, βαθιά διχασμένη σε διάφορες περιόδους της πολιτικής της ιστορίας. Οι διαμάχες και οι συγκρούσεις ήταν εμφανείς ήδη από την περίοδο του Βενιζέλου και των Αντιβενιζελικών. Εν συνεχεία, οι συγκρούσεις έλαβαν το χαρακτήρα του εμφυλίου πολέμου, καθώς και της πολιτικής αντίθεσης μεταξύ της αριστεράς και της δεξιάς. Εν τέλει, οι συνταγματάρχες κατέλαβαν την εξουσία και ο συγκεντρωτικός χαρακτήρας της άσκησης πολιτικής εξουσίας στην Ελλάδα κορυφώθηκε. Η Μεταπολίτευση, επίσης, χαρακτηρίζεται από έναν κεντρικό συγκεντρωτισμό, αρχικά λόγω της αναγκαιότητας εκκαθάρισης του δημοσίου από τα στοιχεία των Απριλιανών υπό τον έκδηλο φόβο ενός νέου πραξικοπήματος, αλλά και πολιτικών σχηματισμών, που επιχειρούσαν να διαβρώσουν το δημόσιο.

Τα διεθνή γεγονότα σε αυτή την περίοδο συνέβαλαν επίσης στην έντονη πολιτική πόλωση. Στη μεταπολιτευτική Ελλάδα, αναδεικνύεται η εμβληματική προσωπικότητα του Ανδρέα Παπανδρέου ως ενός ηγέτη, που θα μπορούσε να οδηγήσει την Ελλάδα σε μια ουδέτερη στάση κατά τη διάρκεια του Ψυχρού Πολέμου, στα πρότυπα άλλων κρατών, που είχαν καταφέρει να απομακρυνθούν και να λάβουν ουδέτερη τοποθέτηση στη σύγκρουση Σοβιετικής Ένωσης και Δυτικών. Αντίθετα, η Νέα Δημοκρατία είχε μια σαφή στροφή προς τη Δύση και προς την Ευρωπαϊκή προοπτική της χώρας. Οι μεγάλες αυτές αντιθέσεις όσον αφορά τον προσανατολισμό, που θα έπρεπε να είχε η Ελλάδα υπαγόρευαν και τη αναγκαιότητα εφαρμογής μιας κατευθυνόμενης από την πολιτική ιδεολογία δημόσιας διοίκησης από το ΠΑΣΟΚ και τη Νέα Δημοκρατία αντίστοιχα.

Στον 21ο αιώνα, οι πολιτικές αντιπαραθέσεις φάνηκε να τερματίζονται σε μια περίοδο ευμάρειας και οικονομικής ανάπτυξης. Ωστόσο, η οικονομική κρίση οδήγησε και πάλι σε μια επιστροφή στην προγενέστερη κατάσταση. Πράγματι, η άσκηση ηγεσίας στο δημόσιο

έπρεπε να πραγματοποιηθεί δυναμικά και συγκεντρωτικά για τον αποτελεσματικό έλεγχο και τη διαχείριση των πόρων σε μια περίοδο αναμενόμενης κατάρρευσης και πτώχευσης του ελληνικού κράτους. Για να αποφευχθεί, επομένως, αυτός ο έκδηλος κίνδυνος, έπρεπε να ασκηθεί κατά τρόπο συγκεντρωτικό η ηγεσία στο Ελληνικό δημόσιο.

Το βασικό πρόβλημα, επομένως, που υπήρχε ανέκαθεν στο Ελληνικό Κράτος ήταν οι έντονες πολιτικές αντιπαραθέσεις, οι οποίες οδηγούσαν σε επιθυμία και πρόθεση κατάληψης του κρατικού μηχανισμού από την εκάστοτε πολιτική εξουσία με στόχο την επιβίωσή της. Μάλιστα, το δημόσιο χρησιμοποιήθηκε για πολιτικούς και κομματικούς λόγους σε διάφορες ιστορικές περιόδους, αποκλείοντας δηλαδή τους οπαδούς της αντιμαχόμενης πλευράς από το δημόσιο. Αυτό προϋπέθετε οπωσδήποτε έντονο συγκεντρωτισμό και ενδεχομένως να έλαβε χώρα σε εκτεταμένες διαστάσεις στην περίοδο διαμάχης των Βενιζελικών και των Αντιβενιζελικών, μέσω του αποκλεισμού των κομμουνιστών από τις θέσεις του δημοσίου μετά το 1949, καθώς και στην περίοδο της Δικτατορίας. Επίσης, κατά την περίοδο μετά το 1974, το δημόσιο συνέβαλε στην ανάπτυξη του κομματικού στρατού της εκάστοτε πολιτικής δύναμης και στη διατήρησή της στην εξουσία. Όλοι οι ανωτέρω παράγοντες οδήγησαν, επομένως, την Ελλάδα σε ένα συγκεντρωτικό στυλ άσκησης ηγεσίας. Ίσως, ο συγκεντρωτισμός να ήταν αναγκαίος σε ορισμένες ιστορικές περιόδους, όπως για παράδειγμα κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης του 2009. Καθώς όμως οι έντονες απειλές έχουν πλέον παρέλθει, απαιτείται η απεμπλοκή από το συγκεντρωτικό στυλ άσκησης ηγεσίας.

Η δεύτερη διαπίστωση της παρούσας μελέτης έχει να κάνει με τη δυνατότητα εφαρμογής διαφορετικών στυλ άσκησης ηγεσίας σε διαφορετικούς φορείς της δημόσιας διοίκησης της Ελλάδας. Πράγματι, θα ήταν ιδιαίτερα απλοϊκό να θεωρηθεί πως υπάρχει ένα σωστό στυλ άσκησης ηγεσίας και πως όλα τα υπόλοιπα στυλ άσκησης της ηγεσίας είναι λανθασμένα. Αντιθέτως, φαίνεται πως τα επιμέρους στυλ μπορούν να βρίσκονται σε μία αρμονική συμβιωτική κατάσταση, αξιοποιούμενα σε διαφορετικούς οργανισμούς του Ελληνικού δημοσίου.

Η χαρισματική ηγεσία θα μπορούσε να αξιοποιείται σε μεγάλο βαθμό, όπου υπάρχει αναγκαιότητα μιας ισχυρής προσωπικότητας για την εφαρμογή των αρχών της δημόσιας διοίκησης. Πράγματι, όσο και αν εξελίσσεται προς το μέλλον η ανθρωπότητα σε ένα

μοντέλο στο οποίο οι ισχυρές προσωπικότητες έχουν δώσει τη θέση τους στην αποκέντρωση, στη λήψη αποφάσεων από αυτοματοποιημένα συστήματα και στην τεχνητή νοημοσύνη, ο ρόλος του ανθρώπινου παράγοντα και της ισχυρής προσωπικότητας δεν μπορεί να υποτιμηθεί. Σε υπηρεσίες όπως η ΕΛ.ΑΣ., ενδεχομένως να είναι επιβεβλημένη η χαρισματική ηγεσία, παρακινώντας τους εργαζόμενους σε μεγαλύτερο βαθμό, σε συνάρτηση με ένα τέτοιο ηγετικό στυλ σε σχέση με την υιοθέτηση διαφορετικών στυλ άσκησης ηγεσίας.

Το δεύτερο στυλ άσκησης ηγεσίας, που θα μπορούσε να εφαρμόζεται στην περίπτωση της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα, είναι αυτό της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Ενδεχομένως, μάλιστα, το εν λόγω στυλ να πρέπει να εφαρμόζεται στην πλειονότητα των δημόσιων οργανισμών σήμερα, καθώς είναι κεντρικής σημασίας η καινοτομία και η ανάπτυξη των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού. Στην παρούσα μελέτη αναφέρθηκε αρκετές φορές το Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης ως κατ' εξοχήν παράδειγμα ενός οργανισμού, που πρέπει να υιοθετεί ένα τέτοιο ηγετικό στυλ. Πράγματι, σε τομείς του δημοσίου όπου η καινοτομία είναι επιβεβλημένη, πρέπει να υιοθετείται ένα τέτοιο τύπου στυλ άσκησης ηγεσίας.

Ασφαλώς, η αξιοποίηση ενός τέτοιου στυλ δεν αφορά μόνο το Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης. Για παράδειγμα, μία βασική πρόκληση για τη χώρα μας, αλλά και γενικά για την ανθρωπότητα, είναι η στροφή στη βιώσιμη γεωργία, κάτι που προϋποθέτει πολύ σημαντικές μεταρρυθμίσεις στο επίπεδο αγροτικής πολιτικής, προάγοντας την υιοθέτηση εναλλακτικών και πιο φιλικών προς το περιβάλλον πρακτικών στον αγροτικό τομέα¹³⁹. Στο Υπουργείο Γεωργίας θα μπορούσε επίσης να θεωρηθεί επιβεβλημένη η υιοθέτηση του μετασχηματιστικού στυλ. Γενικότερα, σε οποιονδήποτε φορέα του δημοσίου υπάρχει αναγκαιότητα εναρμόνισης με μία τροχιά σημαντικού μετασχηματισμού, είναι επιβεβλημένη και η υιοθέτηση ενός τέτοιου στυλ.

Τέλος, οφείλει να μην παραβλέπεται η αξία της υπηρεσιακής ηγεσίας. Το στυλ αυτό φαίνεται να είναι αναγκαίο στο σύστημα υγείας και γενικά σε οποιονδήποτε φορέα του

¹³⁹ Theocharopoulos A., Melfou K., & Papanagiotou E. "Analysis of decision making process for the adoption of sustainable farming systems: The case of peach farmers in Greece," *American-Eurasian Journal of Sustainable Agriculture*, 2012, Vol.6, No.1, pp. 24-32.

δημοσίου, που πρέπει να επικεντρώνεται πρώτα στους πολίτες και εν συνεχεία σε δείκτες αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας. Ενώ, επομένως, η χρήση του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας είναι κυρίαρχη, πρέπει να μην παραβλέπεται το πολύ σημαντικό αυτό στυλ άσκησης ηγεσίας, ιδίως για τους οργανισμούς του δημοσίου, όπου είναι κομβικής σημασίας η ενσυναίσθηση και η έμφαση σε ιδιαίτερα βασικές ανάγκες των πολιτών της χώρας.

Η τρίτη διαπίστωση της μελέτης έχει να κάνει με τα κοινά στοιχεία των επιμέρους θεωριών σχετιζόμενων με τα κίνητρα. Πράγματι, οι θεωρίες, που αφορούν την κατανόηση των ανθρώπινων αναγκών και κινήτρων, έχουν σημαντικά κοινά στοιχεία, παρά τις όποιες διαφορές τους. Ένα πρώτο κοινό στοιχείο είναι η αναγνώριση των αναγκών ως κίνητρο. Κοινός πυρήνας σε όλες αυτές τις θεωρίες είναι η αναγνώριση ότι οι ανθρώπινες ανάγκες λειτουργούν ως βασικά συμπεριφορικά κίνητρα. Η θεωρία του Maslow, για παράδειγμα, δομεί τις ανάγκες σε μια ιεραρχική πυραμίδα, ξεκινώντας από τις βασικές ανάγκες και φτάνοντας μέχρι την αυτοπραγμάτωση. Η θεωρία του McClelland εστιάζει στις ανάγκες επιτυχίας, σύνδεσης και εξουσίας, ενώ η θεωρία του Herzberg διαχωρίζει τις ανάγκες σε παράγοντες υγιεινής και κίνητρα.

Το δεύτερο στοιχείο συνίσταται στη διάκριση ανάμεσα σε βασικές και ανώτερες ανάγκες, καθώς πολλές από αυτές τις θεωρίες κάνουν διάκριση ανάμεσα σε βασικές και ανώτερες ανάγκες. Ο Maslow αναφέρεται σε βασικές ανάγκες, όπως το φαγητό και οι ανάγκες ασφάλειας, ενώ οι ανώτερες ανάγκες περιλαμβάνουν την αυτοεκτίμηση και την αυτοπραγμάτωση. Ομοίως, ο Herzberg διαχωρίζει τις βασικές ανάγκες (παράγοντες υγιεινής) από τις ανώτερες ανάγκες (κίνητρα), οι οποίες συμβάλλουν στην επαγγελματική ικανοποίηση και παρακίνηση.

Το τρίτο κοινό στοιχείο είναι η σημασία της εσωτερικής και εξωτερικής παρακίνησης. Η διάκριση ανάμεσα στην εσωτερική και εξωτερική παρακίνηση είναι ένα κοινό σημείο. Η θεωρία του Vroom, για παράδειγμα, εστιάζει στην προσδοκία ότι οι προσπάθειες θα οδηγήσουν σε συγκεκριμένα αποτελέσματα, που σχετίζονται τόσο με εσωτερικά όσο και με εξωτερικά κίνητρα. Ο Herzberg, επίσης, υποστήριξε ότι οι εξωτερικοί παράγοντες (παράγοντες υγιεινής) μπορούν να αποτρέψουν τη δυσαρέσκεια, αλλά δεν επαρκούν για

να παρακινήσουν τους ανθρώπους, ενώ τα εσωτερικά κίνητρα είναι αυτά, που οδηγούν στην πραγματική ικανοποίηση και παρακίνηση.

Το τέταρτο κοινό στοιχείο είναι η επίδραση των προσδοκιών και της αντίληψης περί δικαιοσύνης. Η θεωρία της προσδοκίας του Vroom και η θεωρία της ισότητας του Adams αναδεικνύουν τη σημασία των προσδοκιών και της αντίληψης περί δικαιοσύνης στη διαμόρφωση της παρακίνησης. Ο Vroom υποστηρίζει ότι οι άνθρωποι είναι πιο παρακινήσιμοι όταν πιστεύουν ότι οι προσπάθειές τους θα οδηγήσουν σε επιθυμητά αποτελέσματα (προσδοκία). Την ίδια στιγμή ο Adams υπογραμμίζει τη σημασία της αντιλαμβανόμενης δικαιοσύνης στην αμοιβή. Οι άνθρωποι συγκρίνουν τις προσπάθειες και τις αμοιβές τους με αυτές των άλλων, και οποιαδήποτε ανισότητα μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την παρακίνησή τους.

Το πέμπτο στοιχείο είναι η σύνδεση με την απόδοση και την ικανοποίηση. Όλες οι θεωρίες αναγνωρίζουν τη σύνδεση μεταξύ της παρακίνησης, της απόδοσης και της ικανοποίησης. Ο Herzberg αναφέρει ότι η ικανοποίηση από την εργασία συνδέεται άμεσα με την απόδοση, ενώ ο McClelland επισημαίνει ότι οι ανάγκες επιτυχίας οδηγούν σε υψηλότερο επίπεδο απόδοσης. Η θεωρία του Vroom, επίσης, συνδέει τις προσδοκίες των ανθρώπων με τα αποτελέσματα και την απόδοση, ενώ η θεωρία της ισότητας του Adams τονίζει ότι η αντιλαμβανόμενη δικαιοσύνη επηρεάζει την επαγγελματική ικανοποίηση και, κατ' επέκταση, την απόδοση.

Συνολικά, οι θεωρίες της παρακίνησης προσφέρουν πολύτιμες γνώσεις για την κατανόηση του τι κινητοποιεί τους ανθρώπους. Παρά τις διαφορές τους, μοιράζονται κοινά στοιχεία, που εστιάζουν στις ανθρώπινες ανάγκες, τη διάκριση ανάμεσα σε βασικές και ανώτερες ανάγκες, την εσωτερική και εξωτερική παρακίνηση, τις προσδοκίες και την αντίληψη της δικαιοσύνης, καθώς και τη σύνδεση με την απόδοση και την ικανοποίηση. Αυτά τα κοινά σημεία προσφέρουν μια ενιαία θεώρηση της παρακίνησης, βοηθώντας στην ανάπτυξη στρατηγικών, που μπορούν να εφαρμοστούν στο δημόσιο τομέα στην Ελλάδα, χωρίς να γίνονται συνεπώς αντιληπτές ως αμοιβαία αποκλειόμενες αλλά ως αλληλοσυμπληρωματικές.

Η τέταρτη διαπίστωση της μελέτης αφορά τις στρατηγικές ανάπτυξης αποτελεσματικών κινήτρων για τους δημόσιους υπαλλήλους στην Ελλάδα. Αυτό απαιτεί μια ολοκληρωμένη

προσέγγιση, που συνδυάζει μισθολογικές, μη μισθολογικές, διαρθρωτικές και ψυχολογικές στρατηγικές. Με την εφαρμογή αμοιβών βάσει επίδοσης, ευκαιριών επαγγελματικής ανάπτυξης, προγραμμάτων αναγνώρισης, ευέλικτων ρυθμίσεων εργασίας, συμμετοχικής διαχείρισης, βελτιωμένου εργασιακού περιβάλλοντος και ασφάλειας της εργασίας, η Ελλάδα μπορεί να ενισχύσει τα κίνητρα και την επίδοση των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα. Αυτές οι στρατηγικές, κατευθυνόμενες, μάλιστα, από τη σχετική έρευνα, αλλά και προσαρμοσμένες στο πλαίσιο της Ελλάδας, μπορούν να οδηγήσουν σε έναν πιο αποτελεσματικό δημόσιο τομέα. Ωστόσο, προϋπόθεση της εφαρμογής αυτών είναι η απαγκίστρωση από τη συγκεντρωτική άσκηση ηγεσίας, που παρεμποδίζει τη διαφοροποιημένη και πιο ευέλικτη λήψη αποφάσεων εντός των οργανισμών για την ενίσχυση των κινήτρων.

Ως συνάρτηση όλων των παραπάνω προκύπτει, επομένως, μία ευρύτερη πρόταση για υιοθέτηση ενός διαφορετικού τρόπου άσκησης ηγεσίας στη δημόσια διοίκηση της Ελλάδας. Δεδομένου ότι, πλέον, έχουν ξεπεραστεί οι προκλήσεις του παρελθόντος, που απαιτούσαν μία συγκεντρωτική ηγεσία, με τελευταία αυτή της οικονομικής κρίσης του 2009, φαίνεται πως ένας τέτοιος τρόπος άσκησης ηγεσίας στο δημόσιο όχι μόνο δεν είναι αναγκαίος, αλλά ενδεχομένως να είναι και επιζήμιος. Απαιτείται επομένως η νομοθετική μεταρρύθμιση όσον αφορά τη λειτουργία του δημόσιου τομέα στην Ελλάδα, ούτως ώστε να αναπτυχθεί ένα πιο ευέλικτο πλαίσιο στο οποίο θα υπάρχουν περισσότερες δυνατότητες ενίσχυσης και ανάπτυξης των κινήτρων των εργαζομένων.

Σε κάθε περίπτωση, η εν λόγω μελέτη καταλήγει στη διαπίστωση πως κάθε μεταρρύθμιση, που έχει λάβει χώρα τα τελευταία έτη δεν είναι απαραίτητα σωστή, ούτε πως οι μεταρρυθμίσεις των τελευταίων ετών βρίσκονται, αναγκαστικά, προς τη σωστή κατεύθυνση. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα του Νόμου του επιτελικού κράτους, ο οποίος αποτέλεσε την κατεξοχήν προσπάθεια εκ νέου στροφής της δημόσιας διοίκησης της χώρας μας στο συγκεντρωτισμό. Πρόκειται για μία τάση αντίθετη με αυτή της αναγκαίας αποκέντρωσης της άσκησης ηγεσίας στο δημόσιο, η οποία είναι επιβεβλημένο να αντιμετωπιστεί άμεσα με μία σχετική νομοθετική παρέμβαση, που θα τερματίσει αυτό τον τρόπο διοίκησης του Ελληνικού Κράτους.

Ένα δεύτερο παράδειγμα αφορά τη μονιμότητα στο δημόσιο τομέα. Ενώ η μονιμότητα στο δημόσιο τομέα έχει αρχίσει να αμφισβητείται σε συνάρτηση με τα κυρίαρχα πολιτικά επιχειρήματα, που επικρατούν στην μετα-μνημονιακή Ελλάδα, όλες οι ανωτέρω θεωρίες κινήτρων υποστηρίζουν την αναγκαιότητα ασφάλειας των εργαζομένων και μονιμότητας της απασχόλησής τους, ούτως ώστε να είναι παραγωγικοί και αποδοτικοί. Σε διαφορετική περίπτωση, ανακύπτει ο κίνδυνος μειωμένων κινήτρων και εγκατάλειψης της εργασίας τους. Ως εκ τούτου, η μονιμότητα των δημοσίων υπαλλήλων πρέπει όχι μόνο να πάψει να αμφισβητείται, αλλά και να ενισχυθεί, παρέχοντας τους το σταθερό υπόβαθρο για να αναπτύξουν κίνητρα, που βρίσκονται στα ανώτερα επίπεδα της θεωρίας, που ανέπτυξε ο Maslow.

Συμπερασματικά, προκειμένου να αναπτυχθούν τα κίνητρα των ανώτερων τμημάτων της πυραμίδας του Maslow, είναι επιβεβλημένη η απαγκίστρωση της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα από το συγκεντρωτισμό και η ανάπτυξη ευέλικτων τρόπων άσκησης ηγεσίας, που θα παρέχουν τη δυνατότητα ανάπτυξης ικανών κινήτρων μέχρι και το ανώτατο επίπεδο της πυραμίδας.

3.2 Προτάσεις για μελλοντικές έρευνες

Ως συνάρτηση όλων των ανωτέρω, μπορούν να πραγματοποιηθούν και ορισμένες προτάσεις για μελλοντική έρευνα. Μια πρόταση για μελλοντική έρευνα αφορά τη διερεύνηση των αντιλήψεων των εργαζομένων για τα διάφορα στυλ ηγεσίας στο δημόσιο τομέα. Καθώς η ηγεσία διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στη διαμόρφωση της οργανωτικής κουλτούρας και της ικανοποίησης των εργαζομένων, είναι σημαντικό να κατανοηθεί πώς οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται και αξιολογούν τους ηγέτες τους. Μία ποιοτική μελέτη με συνεντεύξεις ή μια ποσοτική έρευνα με ερωτηματολόγια θα μπορούσε να αποκαλύψει τις προτιμήσεις και τις ανάγκες των εργαζομένων σε σχέση με την ηγεσία και την παρακίνηση.

Δεύτερον, θα μπορούσε να αναλυθεί η αποτελεσματικότητα διαφορετικών στυλ ηγεσίας. Ειδικότερα, θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί διερεύνηση της αποτελεσματικότητας των

διαφορετικών στυλ ηγεσίας στο δημόσιο τομέα. Οι μελλοντικές έρευνες θα πρέπει να εστιάσουν στη σύγκριση της χαρισματικής, μετασχηματιστικής και υπηρεσιακής ηγεσίας ως προς την επίδρασή τους στην απόδοση των οργανισμών και την ικανοποίηση των εργαζομένων. Ποσοτικές μελέτες, που χρησιμοποιούν δείκτες απόδοσης και στατιστική ανάλυση, θα μπορούσαν να προσφέρουν αξιόπιστα δεδομένα σχετικά με την επίδραση κάθε τύπου ηγεσίας.

Τρίτον, θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί εφαρμογή και αποτίμηση της παρακίνησης μέσω θεωριών κινήτρων, μελετώντας την εφαρμογή και αποτίμηση στρατηγικών παρακίνησης βασισμένων σε θεωρίες κινήτρων, όπως η θεωρία του Maslow, η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg και η θεωρία της προσδοκίας. Μελέτες, που θα επικεντρωθούν στην ανάπτυξη και εφαρμογή προγραμμάτων παρακίνησης στο δημόσιο τομέα, μπορούν να οδηγήσουν σε νέα γνώση αναφορικά με την αποτελεσματικότητα αυτών των στρατηγικών στην αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης και της απόδοσης των εργαζομένων, υπαγορεύοντας την αναγκαιότητα ερευνών προς αυτήν την κατεύθυνση.

Τέταρτον, θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί μια συγκριτική μελέτη της ηγεσίας και της παρακίνησης σε διάφορους δημόσιους οργανισμούς. Η διεξαγωγή συγκριτικών μελετών μεταξύ διαφόρων δημόσιων οργανισμών μπορεί να προσφέρει μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα της ηγεσίας και της παρακίνησης στον δημόσιο τομέα. Μια μελέτη αυτού του τύπου θα μπορούσε να εστιάσει σε διαφορετικά επίπεδα ηγεσίας, από κεντρικές κυβερνητικές υπηρεσίες έως την Τοπική Αυτοδιοίκηση, για να κατανοηθεί το πώς οι διαφορετικές προσεγγίσεις ηγεσίας επηρεάζουν τους εργαζόμενους σε διαφορετικό εργασιακό περιβάλλον.

Πέμπτον, είναι αναγκαία η διερεύνηση της σχέσης μεταξύ ηγεσίας και καινοτομίας στο δημόσιο τομέα. Απαιτούνται συνεπώς μελέτες, που θα εξετάσουν πώς οι ηγέτες μπορούν να προωθήσουν την καινοτομία και την αλλαγή μέσω των ηγετικών τους στυλ και των στρατηγικών παρακίνησης και το πώς θα μπορούσαν να προσφέρουν σημαντικά ευρήματα για την ενίσχυση της δημιουργικότητας και της καινοτομίας στις δημόσιες υπηρεσίες. Πρόκειται για μια πρόταση, που βρίσκεται σε σύμπλευση με την πορεία ψηφιακού μετασχηματισμού της Ελλάδας την τρέχουσα περίοδο.

Συμπερασματικά, η μελλοντική έρευνα σε αυτούς τους τομείς θα μπορούσε να συμβάλει σημαντικά στη βελτίωση της ηγεσίας και της παρακίνησης στο δημόσιο τομέα, παρέχοντας πρακτικές και στρατηγικές που θα ενισχύσουν την απόδοση των οργανισμών και την ικανοποίηση των εργαζομένων. Η έρευνα θα μπορούσε, επομένως, να καταδείξει σε μεγάλο βαθμό την πορεία, που πρέπει να ακολουθηθεί, όσον αφορά την ηγεσία στο δημόσιο τομέα της Ελλάδας στο μέλλον.

Βιβλιογραφία

Ελληνόγλωσση:

Δηλέ, Α., *Η συμβολή του επιτελικού κράτους στην αναβάθμιση του ρόλου της διοίκησης και στην καταπολέμηση της διαφθοράς*. Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής, Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής, 2021.

Δραγούμης, Ίων, *Μαρτύρων και Ηρώων Αίμα*. Αθήνα: Εκδόσεις Εστία, 2016.

Πασιαρδής Π., *Εκπαιδευτική Ηγεσία: Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή*, Εκδ. Μεταίχμιο, Αθήνα, 2004.

Χρηστίδης Χ., *Τα Κουμμουνιστικά Βαλκάνια*, Εκδόσεις Βανιάς, Αθήνα, 2003.

Ξενόγλωσση:

Aarum Andersen J., “When a servant-leader comes knocking...”, *Leadership & Organization Development Journal*, 2009, Vol.30, No.1, Emerald Publishing, USA, pp.4-15.

Abd Aziz M. A., Ab Rahman H., Alam M. M., & Said J., “Enhancement of the accountability of public sectors through integrity system, internal control system and leadership practices: A review study”, *Procedia Economics and Finance*, Elsevier, UK, 2015, Vol.28, Elsevier, UK / Malaysia, pp. 163-169.

Ackoff R.L., “Transformational leadership”, *Strategy & Leadership*, 1999, Vol.27, No.1, Emerald Insight, USA, pp.20-25.

Adams J.S., “Towards an understanding of inequity”, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1963, Vol.67, No5, American Psychological Association (APA), USA, pp. 422-436.

Adams J.S., “Equity Theory”, in: J.B.Miner (Ed.), *Organizational Behavior I*, Routledge, NY, 2005, pp. 134-158.

- Al-Zawahreh A. & Al-Madi F., "The utility of equity theory in enhancing organizational effectiveness", *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 2012, Vol.46, No3, EuroJournals, Inc., UK, pp.159-169.
- Ashford S. J., Lee C., & Bobko P. "Content, causes, and consequences of job insecurity: A theory-based measure and substantive test," *Academy of Management Journal*, 1989, Vol.32, No.4, pp. 803-829.
- Avolio B.J. & Bass B.M., *Developing potential across a full range of Leadership Tm: Cases on transactional and transformational leadership*, Psychology Press, NY, 2001.
- Beckmann J. & Heckhausen H., "Motivation as a function of expectancy and incentive", In Heckhausen J. & Heckhausen H. (eds.), *Motivation and action*, Springer International Publishing AG, Germany, pp. 163-220.
- Borins S., "Leadership and innovation in the public sector", *Leadership & Organization Development Journal*, 2002, Vol.23, No.8, Emerald, Canada, pp.467-476.
- Clogg, R., *A Concise History of Greece*. Cambridge: Cambridge University Press, 2002, pp. 160-161.
- Conger J.A. & Kanungo R.N., *Charismatic leadership in organizations*, Sage Publications, NY, 1998.
- Cotton J. L., Vollrath D. A., Froggatt K. L., Lengnick-Hall C. A., & Jennings K. R.. "Employee participation: Diverse forms and different outcomes," *Academy of Management Review*, 1988, Vol.13, No.1, pp. 8-22.
- Cropanzano R. & Folger R., "Referent cognitions and task decision autonomy: Beyond equity theory", *Journal of Applied Psychology*, 1989, Vol.74, No2, American Psychological Association (APA), USA, pp. 293-299.

- Currie G., Lockett A. & Suhomlinova O., “The institutionalization of distributed leadership: A ‘Catch-22’ in English public services”, *Human Relations*, 2009, Vol. 62, No.11, SAGE Journals, UK & USA, pp. 1735-1761.
- Dalio R., *Principles for Dealing with a Changing World Order*, Simon and Schuster, NY, 2021.
- Dar S.A. & Sakthivel P., “Maslow’s Hierarchy of Needs Is still Relevant in the 21st Century”, *Journal of Learning and Educational Policy*, 2022, Vol.2, No.5, HM Publishers, India, pp.1-9.
- Deci E.L. & Ryan R.M., “Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health”, *Canadian Psychology / Psychologie Canadienne*, 2008, Vol.49, No3, American Psychological Association APA, USA, pp.182–185.
- Dugan J.P., *Leadership theory: Cultivating critical perspectives*, John Wiley & Sons, USA, 2024.
- Dunleavy P. & Hood C., “From old public administration to new public management”, *Public Money & Management*, 1994, Vol.14, No.3, Blackwell Publishers, USA, pp. 9-16.
- Featherstone, K., & Papadimitriou, D., *The Limits of Europeanization: Reform Capacity and Policy Conflict in Greece*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2008, pp. 45, 62.
- Galinsky, E., Aumann, K., & Bond, J. T., *Times Are Changing: Gender and Generation at Work and at Home*. New York: Families and Work Institute, 2011, pp. 1-52.
- Gambrel P.A. & Cianci R., “Maslow's hierarchy of needs: Does it apply in a collectivist culture”, *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 2003, Vol.8, No.2, Management Study Program, Faculty of Economics and Business, Muhammadiyah University of Palembang, Indonesia, pp. 143-161.

- Ganta V. C., "Motivation in the workplace to improve the employee performance", *International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Sciences*, 2014, Vol.2, No.6, India, pp. 221-230.
- Gillespie N.A. & Mann L., "Transformational leadership and shared values: The building blocks of trust", *Journal of Managerial Psychology*, 2004, Vol.19, No.6, Emerald Insight, Australia, pp. 588-607.
- Greenleaf R.K., *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*, Paulist Press, NY, 2002.
- Hacker S. & Roberts T., *Transformational Leadership*, Quality Press, NY, 2003.
- Hegtvedt K.A. & Parris C.L., "Emotions in justice process, in: J. Stets & J. Turner (Eds), *Handbook of the sociology of emotions* (Volume III), Springer, NY, 2014, pp. 103–125.
- Herzberg F. "One more time: How do you motivate employees?" *Harvard Business Review*, 1968, Vol.46, No.1, pp. 53-62.
- Herzberg F., Mausner B. & Snyderman B., *The Motivation to Work* (2nd ed.), John Wiley, NY, 1959 p.39.
- Hogg M.A. & Vaughan G.M., *Social Psychology*, Pearson Education Limited, NY, 2008.
- Inalcik, H., *The Ottoman Empire: The Classical Age, 1300-1600*. London: Phoenix Press, London, 1994, pp. 95-96.
- Kaliprasad M., "The human factor I: Attracting, retaining, and motivating capable people", *Cost Engineering*, 2006, Vol. 48, No.6, USA, p. 20.
- Kaur A., "Maslow's need hierarchy theory: Applications and criticisms", *Global Journal of Management and Business Studies*, 2013, Vol.3, No.10, Research India Publications, India, pp.1061-1064.

- Koliopoulos, J. S., & Veremis, T. M., *Greece: The Modern Sequel: From 1831 to the Present*. London: Hurst & Company, 2002, pp. 184-185.
- Koulouri M. "Administrative reforms in Greece: The Kallikratis Program," *International Journal of Public Administration*, 2013, Vol.36, No.1, pp. 107-118, p. 110.
- Leyens J.P., *Είμαστε όλοι ψυχολόγοι? Κοινωνιοψυχολογική προσέγγιση των άρρητων θεωριών της προσωπικότητας* (επιμ. Γ. Δ. Κατερέλος, μτφρ. Σ. Καλαϊτζή), Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα, 1996.
- Maslow A.H., "Preface to motivation theory", *Psychosomatic medicine*, 1943, Vol.5, No.1, American Psychosomatic Society, USA, pp. 85-92.
- Mauter W.R. (1998). "Churchill and the Unification of Europe", *The Historian*, 1998, Vol.61, No.1, JSTOR, UK, pp. 67-84.
- McClelland D.C., "Toward a theory of motive acquisition", *American Psychologist*, 1965, Vol.20, No5, American Psychological Association, USA, pp. 321-333.
- Mitsakis M. & Galanakis M., "An empirical examination of Herzberg's theory in the 21st century workplace. Organizational psychology re-examined", *Psychology*, 2022, Vol.13, No2, Scientific Research Publishing Inc., China, pp. 264-272.
- Moser S.B., *The influence of framing on the decision over how much participation to allow from subordinates in organizational decision-making: an exploration of the Vroom and Jago model* (Doctoral dissertation, University of Cincinnati), 1990.
- Mouzelis, N., *Politics in the Semi-Periphery: Early Parliamentarism and Late Industrialization in the Balkans and Latin America*. London: Macmillan, 1986, p. 41.
- Nelson, B., *1001 Ways to Reward Employees*. New York: Workman Publishing Company, 2005.
- Noltemeyer A., Bush K., Patton J. & Bergen D., "The relationship among deficiency needs and growth needs: An empirical investigation of Maslow's theory", *Children and Youth Services Review*, 2012, Vol.34, No.9, Elsevier, USA, pp.1862-1867.

- Norbu D., “The Serbian Hegemony, Ethnic Heterogeneity and Yugoslav Break-Up”, *Economic and Political Weekly*, 1999, JSTOR, UK, Vol. 34, No. 14, pp. 833–838.
- OECD, *Performance-Related Pay Policies for Government Employees*. OECD Public Management Policy Brief, 2005, pp.45
- Osemeke M. & Adegboyega S., “Critical review and comparism between Maslow, Herzberg and McClelland’s theory of needs”, *Funai journal of accounting, business and finance*, 2017, Vol.1, No.1, Federal University Ebonyi State Nigeria, Nigeria, pp. 161-173.
- Peramatzis G. & Galanakis M., “Herzberg’s motivation theory in workplace”, *Psychology*, 2022, Vol.12, No12, Scientific Research Publishing Inc., China, pp. 971-978.
- Perry J. L., Engbers T. A., & Jun S. Y., (2006). "Back to the future? Performance-related pay, empirical research, and the perils of persistence," *Public Administration Review*, 2006, Vol.66, No.1, pp. 56-69.
- Rowden R. W., “The relationship between charismatic leadership behaviors and organizational commitment”, *Leadership & Organization Development Journal*, 2000, Vol.21, No.1, Emerald Publishing USA, pp.30-35.
- Royle M.T. & Hall A.T., “The relationship between McClelland’s theory of needs, feeling individually accountable, and informal accountability for others”, *International Journal of Management And Marketing Research*, 2012, Vol.5, No1, Elsevier, USA & UK, pp. 21-42.
- Ryan R.M. & Deci E.L., *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*, Guilford publications, NY, 2017, pp. 3-25.
- Sahinidis, A., Stavroulakis, D., Kossieri, E., Sdrolas, L, “Using the theory of planned behavior and the big five personality trait model in predicting entrepreneurial intention: a comparison study of the two models” *Strategic Innovative Marketing and Tourism: 7th ICSIMAT*, 2019, pp. 245-251.

- Sahinidis, A., Kanellopoulos, C., “*The effects of strong culture on organizational innovation*”, A collection of articles issued by University of Pireaus in honor of Prof. Vartholomeos, I., 2010, vol 2, pp1025-1044
- Săseanu A.S. & Toma S.G., “Leadership and employees’ motivation”, *Ovidius University Annals: Economic Sciences Series*, 2019, Vol.19, No.1, Ovidius University, Romania, pp. 518-523.
- Schmitt M. & Maes J., “Equity and justice”, in J.Bryant & P. Vorderer (Eds), *Psychology of entertainment*, Routledge, NY, 2013, pp. 273-289.
- Schneider J. & Locke E.A. (1971). “A critique of Herzberg's incident classification system and a suggested revision”, *Organizational behavior and human performance*, 1971, Vol.6, No.4, Elsevier Inc., USA, pp. 441-457.
- Schwab K. & Malleret T., *The Great Reset*, World Economic Forum, Geneva, Switzerland, 2020.
- Sendjaya S. & Pekerti A., Servant leadership as antecedent of trust in organizations, *Leadership & Organization Development Journal*, 2010, Vol.31, No.7, Emerald Insight, Australia, pp. 643-663.
- Shafi M., Lei Z., Song X. & Sarker M.N.I., “The effects of transformational leadership on employee creativity: Moderating role of intrinsic motivation”, *Asia Pacific Management Review*, 2000, Vol.25, No.3, Science Direct, China, pp. 166-176.
- Silva E., “Decentralized Leadership”, in Buchholz W. & Rubbelke D. (Eds.), *The Theory of Externalities and Public Goods*, Ed. Springer, NY, 2017, pp. 163-178.
- Sotiropoulos D. A. "Democratization, administrative reform, and the state in Greece, Italy, Portugal, and Spain: Is there a 'model' of South European bureaucracy?" *West European Politics*, 2004, Vol.27, No.3, pp. 405-421, p. 78.

- Spanou C., (1996). "Penelope's suitors: Administrative modernisation and party competition in Greece," *West European Politics*, 1996, Vol.19, No.1, pp. 97-124, pp. 12, 14.
- Spoelstra S., "The paradigm of the charismatic leader", *Leadership*, 2019, Vol.15, No.6, SAGE, Sweden, pp. 744-749.
- Ștefan S.C., Popa Ș.C. & Albu C.F., "Implications of Maslow's hierarchy of needs theory on healthcare employees' performance", *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 2020, Vol.16, No.59, AP, Romania, pp. 124-143.
- Theocharopoulos A., Melfou K., & Papanagiotou E. "Analysis of decision making process for the adoption of sustainable farming systems: The case of peach farmers in Greece," *American-Eurasian Journal of Sustainable Agriculture*, 2012, Vol.6, No.1, pp. 24-32.
- Tizard J. "The challenges and opportunities in contemporary public sector leadership", *International Journal of Leadership in Public Services*, 2012, Vol.8, No.4, Emerald Insight, UK, pp. 182-190.
- Tsounis A., Bamidis P.D. & Sarafis P., "Motivation among physicians in Greek public health-care sector", *British Journal of Medicine and Medical Research*, 2014, Vol.4, No5, Gurgaon : Sciencedomain International, India, pp. 1094-1105.
- Van Emmerik H., Gardner W.L., Wendt H. & Fischer D., "Associations of culture and personality with McClelland's motives: A cross-cultural study of managers in 24 countries", *Group & Organization Management*, 2010, Vol.35, No3, SAGE, USA, pp.329-367.
- Van Wart M., "Public-sector leadership theory: An assessment", *Public Administration Review*, 2016, Vol.63, No2, Wiley-Blackwell, USA, pp. 214 - 228.
- Verma, N., "A profile based study on McClelland's needs", *Journal of Management Research*, 2017, Vol.17, No2, Scientific Research Publishing Inc., China, pp. 65-73.

- Vischer J. C. "The effects of the physical environment on job performance: towards a theoretical model of workspace stress," *Stress and Health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress*, 2007, Vol.23, No.3, pp. 175-184.
- Vroom VH., *Work and motivation*, Wiley, USA, 1964.
- Vroom V., Porter L. & Lawler E., "Expectancy Theories", in: J.B. Miner (Ed.), *Organizational Behavior I*, Routledge. NY, 2015, pp. 94-113.
- Wallace J.R., Servant leadership: A worldview perspective, *International Journal of Leadership Studies*, 2007, Vol.2, No.2, School of Global Leadership & Entrepreneurship, Regent University, USA, pp.114-132.
- Woodhouse, C. M., *Capodistria: The Founder of Greek Independence*. London: Oxford University Press, 1968, pp. 124-125.
- Xanthopoulou, P., Sahinidis, A., "The Impact of Organizational Culture on Business Innovativeness. The Case of SME's" Proceedings of the 17th European Conference on Innovation and Entrepreneurship, 2022, Vol 17, pp. 608-616.
- Zhao S., *A nation-state by construction: Dynamics of modern Chinese nationalism*. Stanford: Stanford University Press, Stanford, 2004.