

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ

Μεταπτυχιακό πρόγραμμα Διοίκηση Ανθρώπινου
Δυναμικού, Επικοινωνία και Ηγεσία

Σχολή Οικονομικών Επιστημών

Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας

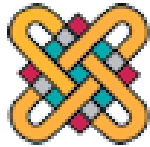
ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:

**Το προφίλ του Ηγέτη σε επίσημα κρατικά έγγραφα.
Μελέτη Περίπτωσης: Τα Ειρηνοδικεία**

**The Leader's profile in official government documents. Case Study:
Justice of the peace courts.**

Ανθή Τομόσογλου AM 00184

KOZANH 2023



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ

Μεταπτυχιακό πρόγραμμα Διοίκηση Ανθρώπινου
Δυναμικού, Επικοινωνία και Ηγεσία

Σχολή Οικονομικών Επιστημών

Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:

**Το προφίλ του Ηγέτη σε επίσημα κρατικά έγγραφα.
Μελέτη Περίπτωσης: Τα Ειρηνοδικεία**

**The Leader's profile in official government documents. Case Study:
Justice of the peace courts.**

Ανθή Τομόσογλου AM 00184

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια:

Ευδοξία Κωτσαλίδου

Τριμελής Εξεταστική Επιτροπή:

Ευδοξία Κωτσαλίδου

Σωτηρία Τριαντάρη

Μαρίνα Βέζου

«ΔΗΛΩΣΗ ΜΗ ΛΟΓΟΚΛΟΠΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΗΨΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ»

Με πλήρη επίγνωση των συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων, δηλώνω ενυπογράφως ότι είμαι αποκλειστική συγγραφέας της παρούσας Διπλωματικής Εργασίας, για την ολοκλήρωση της οποίας κάθε βοήθεια είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται λεπτομερώς στην εργασία αυτή. Έχω αναφέρει πλήρως και με σαφείς αναφορές, όλες τις πηγές χρήσης δεδομένων, απόψεων, θέσεων και προτάσεων, ιδεών και λεκτικών αναφορών, είτε κατά κυριολεξία είτε βάσει επιστημονικής παράφρασης. Αναλαμβάνω την προσωπική και ατομική ευθύνη ότι σε περίπτωση αποτυχίας στην υλοποίηση των ανωτέρω δηλωθέντων στοιχείων, είμαι υπόλογη έναντι λογοκλοπής, γεγονός που σημαίνει αποτυχία στην Διπλωματική Εργασία μου και κατά συνέπεια αποτυχία απόκτησης του Διπλώματος Μεταπτυχιακών Σπουδών, πέραν των λοιπών συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων. Δηλώνω, συνεπώς ότι αυτή η εργασία μου προετοιμάστηκε και ολοκληρώθηκε από εμένα προσωπικά και αποκλειστικά και ότι, αναλαμβάνω πλήρως όλες τις συνέπειες του νόμου στην περίπτωση κατά την οποία αποδειχθεί, διαχρονικά, ότι αυτή ή τμήμα της δεν μου ανήκει διότι είναι προϊόν λογοκλοπής ή άλλης πνευματικής ιδιοκτησίας.

Όνομα και Επώνυμο Συγγραφέα:

ΑΝΘΗ ΤΟΜΟΣΟΓΛΟΥ

Υπογραφή (Ολογράφως, χωρίς μονογραφή):

Ανθή Τομόσογλου

Ημερομηνία: 09 Μαρτίου 2023

***Στην οικογένεια μου και
ιδιαίτερα στα παιδιά μου Αντώνη και Μένια***

Ευχαριστίες

Σε αυτό το στάδιο αισθάνομαι υποχρεωμένη να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές μου για τη συμβολή τους αλλά και για τις γνώσεις που απέκτησα κατά τη διάρκεια των μαθημάτων του ΠΜΣ «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Επικοινωνία και Ηγεσία» τόσο για την αλλαγή του τρόπου σκέψης μου όσο και για την δυνατότητα διαχείρισης συναισθηματικών, ψυχολογικών και διοικητικών καταστάσεων στον εργασιακό μου χώρο. Κυρίως, θα ήθελα να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα καθηγήτρια μου κ. Ευδοξία Κωτσαλίδου για τη συμβολή της και το έναυσμα που μου έδωσε ως προς την επιλογή του θέματος που έχει άμεση σχέση με την εργασία μου, όσο και για την υποστήριξη και καθοδήγησή της.

Ευχαριστίες οφείλω όμως, ιδιαίτερα στην Διευθύντρια του συγκεκριμένου μεταπτυχιακού προγράμματος, την κ. Σωτηρία Τριαντάρη, καθηγήτριά μου και μέλος της Τριμελούς Επιτροπής, για τη δυνατότητα που μου έδωσε να παρακολουθήσω με μεγάλο ενδιαφέρον αυτό το πρόγραμμα αλλά και τις χρήσιμες γνώσεις και εφόδια τα οποία θα προσπαθήσω να αξιοποιήσω με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Δε θα ήταν δυνατόν να μην αναφερθώ στην καθηγήτρια μου και μέλος της Τριμελούς Επιτροπής κ. Μαρίνα Βέζου για τις γνώσεις και τη πολύτιμη βοήθεια της κατά τη διάρκεια των μαθημάτων.

Τέλος θέλω να ευχαριστήσω και να αφιερώσω αυτό το σύγγραμμα στα παιδιά μου και στον άνδρα μου για την τεράστια υπομονή και συμπαράσταση τους.

Περιεχόμενα

Ευχαριστίες	5
Κατάλογος Σχημάτων	7
Πίνακας Συντομογραφιών:.....	8
Περίληψη	9
Abstract.....	10
Πρόλογος	11
Κεφάλαιο 1. Το Ειρηνοδικείο στον Ελλαδικό Χώρο	12
1.1 Ιστορική αναδρομή του θεσμού των Ειρηνοδικείων ως τη σύσταση του Ελληνικού Κράτους.	12
1.2 Ειρηνοδικειακή Δικαιοσύνη στο Ελληνικό Κράτος	16
1.3 Οργάνωση και Δομή των Ειρηνοδικείων στην περίοδο της Αντιβασιλείας.....	19
1.4 Οι μεταρρυθμιστικές προσπάθειες και ο ΚΠολΔ 68/71	25
Κεφάλαιο 2. Το Προφίλ του Ηγέτη στα Ειρηνοδικεία	29
Εισαγωγικά: Περί Δικαστών... ..	29
2.1 Ο Ειρηνοδίκης σε ρόλο “manager”	33
2.2 Κύριες λειτουργίες της Δ.Α.Δ. στην οργάνωση των Ειρηνοδικείων	34
2.3 Η αποτελεσματικότητα της Δ.ΑΔ. ως προς τους Ειρηνοδίκες συναδέλφους ...	37
2.4 Η αποτελεσματικότητα της Δ.ΑΔ. ως προς τους δικαστικούς υπαλλήλους	38
Κεφάλαιο 3. Το Προφίλ του Ηγέτη – Μάνατζερ στους Δημόσιους Οργανισμούς και Υπηρεσίες.....	39
3.1. Ιστορική εξέλιξη των ορισμών της ηγεσίας	39
3.2. Η έννοια της ηγεσίας	41
3.3. Ηγεσία και Μάνατζμεντ.....	42
3.4. Βασικά Χαρακτηριστικά του Ηγέτη.....	45
3.5 Οι Ικανότητες του Σύγχρονου Ηγέτη	49
3.6. Βασικά ηγετικά στυλ.....	52
Κεφάλαιο 4: Θεωρίες Ηγεσίας.....	55
4.1. Γενικά περί Θεωριών	55
4.2. Θεωρίες χαρακτηριστικών (trait theories, 1930-1940)	55
4.3 Συμπεριφορικές Θεωρίες (Behavioral theories, 1940-1950)	57

4.3.1 Το Μοντέλο Διευθυντικού Πλέγματος ή της Διοικητικής Σχάρας (Managerial Grid)	59
4.3.2. Το μοντέλο συνεχούς κλίμακας της διοικητικής συμπεριφοράς των Tannenbaum και Schmidt	61
4.4. Περιπτωσιακές και Ενδεχομενικές Θεωρίες (Situational and Contingency theories, 1960-1970)	62
4.4.1. Το Ενδεχομενικό Μοντέλο του Fiedler	62
4.4.2 Το μοντέλο των Vroom Yetton	64
4.4.3 Η θεωρία του στόχου και του μονοπατιού (Path Goal Theory)	64
4.5 Σύγχρονες Θεωρίες Ηγεσίας	66
4.5.1. Χαρισματική Ηγεσία	66
4.5.2. Η Συναλλακτική Ηγεσία	68
4.5.3. Η Μετασχηματιστική Ηγεσία	68
Κεφάλαιο 5. Συμπεράσματα	70
5.1. Γενικά Συμπεράσματα	70
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ	73
Ελληνική Βιβλιογραφία	73
Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία	75
Νόμοι – Διατάγματα – ψηφίσματα - ΦΕΚ	77
Διαδικτυακές Πηγές	78

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1. Μισθολόγιο Ειρηνοδικών από το 1834-1940	25
Πίνακας 2. Διαφορές Μάνατζερ – Ηγέτη	44
Πίνακας 3. Στυλ Ηγεσίας – Μοντέλο Goleman – Boyatzis-Mckee	54
Πίνακας 4. Συγκριτικός πίνακας Συναλλακτικής & Μετασχηματιστικής Ηγεσίας	69

Κατάλογος Σχημάτων

Σχήμα 3.1. Οι Λειτουργίες της Ηγεσίας και του Μάνατζμεντ	43
Σχήμα 3.2. Προσωπικά Χαρακτηριστικά που συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα του Ηγέτη	46
Σχήμα 4.1. Το Διευθυντικό Πλέγμα	61
Σχήμα 4.2. Το Μοντέλο του Fiedler	63
Σχήμα 4.3. Είδη Ηγετικών Συμπεριφορών	65

Πίνακας Συντομογραφιών:

Δ.Α.Δ.	Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού
Δ.Α.Π.	Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων
ΕΛΛΚΠολΔ	Ελληνικός Κώδικας Πολιτικής Δικονομίας
ΕΣΔΙ	Εθνική Σχολή Δικαστών
ΚΠολΔ 68/71	Κώδικας Πολιτικής Δικονομίας 68/71
ΟΔ	Οργανισμός Δικαστηρίων
ΟΛΣτΕ	Ολομέλεια του Συμβουλίου της Επικρατείας
ΠολΔ	Πολιτική Δικονομία
ΣτΕ	Συμβούλιο της Επικρατείας

Περίληψη

Η αποτελεσματικότητα, ο αυξανόμενος ανταγωνισμός, οι ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις, η συνεχής προσαρμογή και ανάπτυξη των επιχειρήσεων και των δημόσιων οργανισμών απαιτούν την άσκηση αποτελεσματικής ηγεσίας. Η παρούσα μελέτη προσεγγίζει την έννοια της ηγεσίας από τη σκοπιά των διευθυντών (ηγετών) που αντιμετωπίζουν αυτές τις προκλήσεις. Τα διοικητικά στελέχη αναμένεται να αναπτύξουν συνεχώς τις διοικητικές και ηγετικές τους ικανότητες, καθώς και τα βασικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους προκειμένου να φτάσουν στο μέγιστο βαθμό των δυνατοτήτων τους ώστε να μπορούν να μεταδώσουν στα μέλη της ομάδας τους τις αντίστοιχες ικανότητες. Η διαφοροποίηση της παρούσας μελέτης έγκειται στην προσέγγιση της έννοιας του ηγέτη στα πρωτοβάθμια δικαστήρια της χώρας μας, τα Ειρηνοδικεία.

Η μελέτη αυτή ουσιαστικά διαιρείται σε δύο μέρη: α) στο πρώτο που αφορά την ιστορική πορεία του θεσμού των Ειρηνοδικείων από την αρχαιότητα μέχρι και σήμερα και τον ρόλο του Ειρηνοδίκη που ενεργεί ως «Manager» κατά την άσκηση των διοικητικών του καθηκόντων για την αντιμετώπιση πολλών προβλημάτων που προκύπτουν από τις ιδιαιτερότητες του συγκεκριμένου δικαστηρίου β) στο δεύτερο μέρος θα αναλυθεί διεξοδικά η έννοια της ηγεσίας και η διαφοροποιημένη σχέση που έχει με τη διοίκηση, μαζί με τα βασικά γνωρίσματα των σύγχρονων ηγετών, τις ικανότητές τους και τα προσωπικά στυλ διαχείρισης που χρησιμοποιούν για να παρακινήσουν τους εργαζομένους προκειμένου να υλοποιήσουν τους στόχους τους. Τέλος θα δοθεί μία επισκόπηση των σημαντικότερων θεωριών ηγεσίας από το 1930 έως σήμερα, ώστε να καταστεί δυνατή η σαφής κατανόηση των αποτελεσματικών μεθόδων ηγεσίας.

Λέξεις Κλειδιά: Ηγέτης, Ηγεσία, Ειρηνοδικείο, Ειρηνοδίκης, Δικαστής, αποδοτικότητα, παραγωγικότητα, αποτελεσματική οργάνωση.

Abstract

Effectiveness increasing competition, radical technological advances, constant adaptation and the development of businesses and public organizations require the practice of effective leadership. This study approaches the meaning of leadership through the eyes of managers (leaders) that come up with these challenges. The administrative members are supposed to develop their administrative and leading abilities continually, as well as the basic characteristics of their personality with the view to reach their biggest potentials so that they can transmit to the rest of the member's equivalent abilities. The differentiation of this study lies to the meaning of the leader at Primary Courts of our country, Justice of the peace courts.

This study is basically divided into 2 sections: a) the first section has to do with the historic route of the justice of the peace courts institution from the ancient times to now and the role of the Civil Judge who acts as a "manager" during the practice of his administrative duties for the confrontation of many problems that come up from the specialties of the particular court b) in the second section we will analyze the meaning of administration and the diversified relation it has with administration, including the basic characteristics of modern leaders, their abilities and the personal kinds of management that use in order to motivate the employees so that they will their goals. Finally, we will do an overview implement of the most significant management theories from 1930 to now, in order for the effective methods of leadership to be understood.

Key words: Leader, Leadership, Justice of the peace, Civil Judge, Judge, efficiency, productivity, effective organizing.

Πρόλογος

Στην χαραυγή του «ιστορικού γίνεσθαι» της αρχαίας ελληνικής κοινωνίας όταν οι κοινωνικές, ηθικές, πολιτικές αξίες βρίσκονται στο γενετικό τους στάδιο είναι σαφώς ουσιαστικότερη και αποτελεσματικότερη η υποστήριξη των ρυθμιστικών κανόνων οι οποίοι αποτελούν τη βάση κάθε δικαϊκής εξέλιξης. Στη σημερινή νομική επιστήμη ο ρόλος του «νομικού ηγέτη» δηλαδή του νομικού θεωρητικού, υπερτονίζεται και προβάλλεται υπερβολικά. Ο ακαδημαϊκός Γεώργιος Μιχαηλίδης – Νουάρο αναφέρει ότι οι νομικοί αποτελούν μία ηγετική τάξη λόγω της θέσης, του κύρους αλλά και της κοινωνικής τους αποστολής και ότι είναι σε θέση να διαμορφώνουν και να εδραιώνουν την ηθική αντίληψη της κοινωνίας για τα νομικά ζητήματα. Ως ενεργά συμμετέχοντες στην κοινωνική ζωή και σε συνεχή επαφή με όλα τα κοινωνικά στρώματα είναι φυσικά πιο επιρρεπείς στην αίσθηση της ηθικής, των πολιτιστικών προτύπων, των ηθικών κανόνων και των ιδανικών που επικρατούν σε όλη την κοινωνία (Δεληκωστόπουλος, 1996).

Η έννοια του ηγέτη από την αρχαιότητα ήταν άμεσα συνδεδεμένη με την εικόνα του σοφού και καλλιεργημένου προσώπου που διακρίνονταν από ανώτερη μόρφωση, παιδεία, πολυμάθεια, ρητορική δεινότητα, νομοθετική και διοικητική επάρκεια, καθώς και από το ήθος, την ευπραξία και τον πνευματικό πλούτο. Η αρχαία ελληνική αντίληψη για τον ηγέτη αποτέλεσε πηγή έμπνευσης για τις πρόσφατες θεωρίες των μελετητών σχετικά με τα πρότυπα της ηγεσίας στους Οργανισμούς και τις Επιχειρήσεις (Τριαντάρη, 2020). Λόγω της αλματώδους εξέλιξης στην οικονομία, στην παγκοσμιοποίηση, στην πολιτική, στη τεχνολογία, στη διάδοση της πληροφορίας κρίνεται απαραίτητο να υπάρχουν αποτελεσματικοί ηγέτες που να χαρακτηρίζονται από συναισθηματική νοημοσύνη και να διαθέτουν όλες τις ικανότητες και δεξιότητες προκειμένου να πετύχουν σημαντικές αλλαγές στον ανταγωνιστικό επιχειρηματικό κόσμο (Ρωσσίδης κ.ά., 2020).

Στο πρώτο κεφάλαιο θα γίνει μία ιστορική προσέγγιση του θεσμού των Ειρηνοδικίων στη χώρα μας από την αρχαιότητα μέχρι και σήμερα. Ο θεσμός των Ειρηνοδικίων, γνήσιο τέκνο των Ιδεών του Διαφωτισμού, δημιουργεί τον λαϊκό δικαστή και λόγω της εξουσίας που του παρέχεται, μπορεί να επιλύει τις διαφορές με συμβιβαστικό και διαιτητικό τρόπο (Μέξης, 1969). Τα Ειρηνοδικεία, από την ίδρυση του Ελληνικού Κράτους θεσπίστηκαν ως πρωτοβάθμια, μονομελή, τακτικά δικαστήρια και αποτέλεσαν ιδιαίτερο κλάδο στο δικαστικό σώμα.

Στο δεύτερο κεφάλαιο θα σκιαγραφηθεί το προφίλ του Ειρηνοδίκη, ισόβιου Δικαστή, ανεξάρτητου και αμερόληπτου που λειτουργεί σε ένα πλαίσιο δεοντολογίας προκειμένου να απονέμει δικαιοσύνη. Όμως εκτός του δικαιοδοτικού του έργου θα σκιαγραφηθεί το προφίλ του ως «Προϊστάμενος - Μάνατζερ» κατά την άσκηση διοικητικών καθηκόντων, αντιμετωπίζοντας ποικίλα και πολλαπλά προβλήματα αλλά

και τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού (δικαστές – υπαλλήλους) του Ειρηνοδικείου στο οποίο υπηρετεί.

Στο τρίτο κεφάλαιο θα γίνει συνοπτικά λόγος για τον εννοιολογικό προσδιορισμό της ηγεσίας από το 1900 έως το 1990 και θα διατυπωθούν κάποιοι καταγεγραμμένοι βιβλιογραφικά ορισμοί της. Ακολούθως θα αναφερθούν οι λειτουργίες της ηγεσίας και του μάνατζμεντ και η διαφοροποίησή τους. Ο ηγέτης οφείλει να δίνει έμφαση στην εργασιακή ικανοποίηση, στην ανάπτυξη των ανθρωπίνων σχέσεων, στην αναγνώριση των ρόλων των εργαζομένων διαθέτοντας μία σειρά από ικανότητες – δεξιότητες ανάμεσα στις οποίες είναι και η συναισθηματική νοημοσύνη αλλά και να χρησιμοποιεί το δικό του προσωπικό στυλ για να πετύχει τα συγκεκριμένα αποτελέσματα.

Το τέταρτο κεφάλαιο εστιάζει στις τέσσερις βασικές κατηγορίες θεωριών ανάλογα με τον τρόπο που προσεγγίζουν οι ερευνητές το φαινόμενο της ηγεσίας. Γίνεται λόγος για τις πρώιμες θεωρίες ηγεσίας οι οποίες επικεντρώνονται στα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του ηγέτη καθώς και στις συμπεριφορικές θεωρίες, δηλαδή τον τρόπο με τον οποίο αλληλοεπιδρά με τα μέλη της ομάδας χρησιμοποιώντας μοντέλα που βασίζονται στην οργανωσιακή κατάρτιση, στη λήψη αποφάσεων, στις διαπροσωπικές σχέσεις, στην παρακίνηση των εργαζομένων για την εκπλήρωση επιθυμητών στόχων. Τέλος αναφέρονται οι σύγχρονες προσεγγίσεις ηγεσίας που προσανατολίζονται στο συναίσθημα, το όραμα, τις ηθικές αξίες, την ανταμοιβή, τους κανόνες και τους μακροπρόθεσμους στόχους.

Στο πέμπτο κεφάλαιο ακολουθούν τα συμπεράσματα που διεξήχθησαν από την παρούσα μελέτη.

Κεφάλαιο 1. Το Ειρηνοδικείο στον Ελλαδικό Χώρο

1.1 Ιστορική αναδρομή του θεσμού των Ειρηνοδικείων ως τη σύσταση του Ελληνικού Κράτους.

Ο θεσμός των Ειρηνοδικών κατάγεται από την αρχαιότητα. Υπό διάφορες παραλλαγές τον βρίσκουμε σε όλες τις εποχές και τους λαούς. Στην κλασική εποχή Ειρηνοδίκες ήταν οι *δαιτητές* του Αθηναϊκού Δήμου ενώ στη Ρωμαϊκή Δημοκρατία και μεταγενέστερα Ρωμαϊκή Αυτοκρατορία, Ειρηνοδίκες ήταν οι *judici private, arbitri ή recuperatores* της Ρώμης. Εν συνεχεία στο Βυζαντινό Δίκαιο σύμφωνα με όσα αναγράφονται στη Νεαρά 15 του έτους 365 αποτελούν την τάξη των αρχόντων και ονομάζονται *defensores civitatem* τους οποίους ο Μέγας Ιουστινιανός έταξε υπέρ των αδικουμένων. Οι αρμοδιότητες των *defensores civitatem* εξαντλούνταν σε διαφορές όπου το αντικείμενο τους δεν υπερέβαινε τα 300 χρυσά.

Όμως Ειρηνοδίκες υπήρχαν και στη Δύση του Μεσαίωνα. Οι λεγόμενοι *centenarii* στη Νομοθεσία των Φράγκων ήταν δικαστές που προΐστανται των φεουδαρχικών *familiae*. Εν συνεχεία τον 14^ο αιώνα στη Γαλλία είναι οι λεγόμενοι *juge auditeur* ενώ το 1275 κάνουν την εμφάνισή τους και στο Δίκαιο των Αγγλοσαξόνων. Στην Ολλανδία του 1700 γίνεται λόγος για τους *Ειρηνοποιούς* προβάλλοντας ως δικαστική δράση τους την εμπέδωση της κοινωνικής γαλήνης μεταξύ των λαϊκών τάξεων με συμβιβαστικές και επιεικείς λύσεις. (Μέξης,1969).

Παρόλα αυτά η προέλευση των Ειρηνοδικείων στη χώρα μας ανήκει στην Ιδέα του Διαφωτισμού και στη Γαλλική Επανάσταση ως πρότυπο της Ναπολεόντειος Νομοθεσίας δημιουργώντας έναν λαϊκό δικαστή, τον Ειρηνοδίκη ο οποίος οφείλει να προστατεύει τους αδυνάτους και τους απλούς πολίτες . Λόγω της εξουσίας που του χορηγήθηκε έπρεπε να συμβιβάζει τους διαδίκους ώστε να αποφεύγονται οι συγκρούσεις και οι έριδες, να λαμβάνει συντηρητικά μέτρα προστασίας των δικαίων των πολιτών και να λύνει τις διαφορές. Ουσιαστικά η Επανάσταση του 1789 ήθελε να δημιουργήσει έναν δικαστή επί της ουσίας και όχι των τύπων (Σούκερα,2022).

Στη διάρκεια της τουρκοκρατίας τα δικαστήρια που προβλέπονταν να συσταθούν θα αποφάσιζαν με βάση το βυζαντινό-ρωμαϊκό δίκαιο χωρίς να λαμβάνεται υπόψη το εθιμικό δίκαιο, όπου ξένες ευρωπαϊκές νομοθεσίες δε μπόρεσαν να επηρεάσουν. Όμως με την έκρηξη της επανάστασης του 1821 άρχισε να αλλάζει η κατάσταση με την προτίμηση της γαλλικής νομοθεσίας να παίζει σημαντικό ρόλο ως υπόδειγμα εξαιτίας της διαύγειας και της απλότητας της (Μπαρμπούνης,2019). Λόγω αυτής της ιδιόρρυθμης κατάστασης του οργανισμού των Δικαστηρίων προαναγγέλθηκε ήδη με την Α΄ Εθνική Συνέλευση στην Επίδαυρο η ανάγκη νέας ρύθμισης στην ποινική και πολιτική δικαιοσύνη. Για την επίλυση μικρών πολιτικών διαφορών συστήνονται τα διαιτητικά δικαστήρια σε κάθε χωριό όπου οι «έφοροι» ή «επιστάτες» αποκτούν τη δικαιοδοσία να δικάζουν, ως «*ειρηνοποιόι κριτές*».

Θεωρητικό πρότυπο στάθηκε το πολιτικό στρατιωτικό σύστημα που έθεσε η Σάμος τον Μάιο του 1821 με υπόδειγμα το «Σύνταγμα» του Ρήγα Βελεστινλή επηρεασμένο από τη Γαλλική Επανάσταση, το οποίο εφάρμοσε την Αρχή της Λαϊκής κυριαρχίας και στηρίχθηκε στο αντιπροσωπευτικό κοινοτικό σύστημα που ήταν λειτουργικό στην Τουρκοκρατία. Η Β΄ Γενική Συνέλευση των Σάμιων τον Ιανουάριο του 1835 καθόρισε τις δημαρχίες των πόλεων ή χωριών να επέχουν θέση Ειρηνοδικείων προκειμένου να συμβιβάζουν όλες τις αστικές διαφορές των πολιτών τους. Αυτή η διαδικασία (ειρηνοποιός) θεωρούνταν πλέον υποχρεωτική προκειμένου μία υπόθεση να οδηγηθεί τελικά σε «πρωτόκλητο» δικαστήριο. Επίσης με τον Οργανισμό των δικαστηρίων της Σάμου στις 16/9/1841 προβλέφθηκαν επιπλέον ότι για κάθε μεγάλο χωριό ή κωμόπολη θα υπάρχει Ειρηνοδικείο που θα αποτελείται από το Δήμαρχο και από δύο παρέδρους που τους διόριζε ο ηγεμόνας. Οι υποθέσεις θα ήταν ανέκκλητες και το αντικείμενο των αστικών διαφορών δε θα υπερέβαινε τα

100 γρόσια. Πταισματοδικεία θα συστήνονταν στις δημαρχίες των τεσσάρων μεγάλων πόλεων δηλαδή της Χώρας, του Καρλοβασίου, της Στεφανούπολης και του Μαραθόκαμπου. Ενώ κατά το β' μισό του 19^{ου} αιώνα σύμφωνα με το άρθρο 73 του υπ' αριθμ. 20/9/1860 διατάγματος ο Δήμαρχος είχε το ρόλο του «κατήγορου επί πταισμάτων» (Σιάτρας,1997).

Ο διορισμός των ειρηνοποιών κριτών επεκτάθηκε σε κάθε κοινότητα της Επαναστατημένης Ελλάδας σύμφωνα με το προσωρινό πολίτευμα της Επιδαύρου που θέσπισε την ανεξαρτησία της δικαστικής εξουσίας, ενώ με το ψήφισμα 12 της 30^{ης} Απριλίου 1822 «Περί θέσεως στην εφαρμογή του Οργανισμού των Ελληνικών Επαρχιών» εντάχθηκαν, μαζί με τα πρωτόκλητα δικαστήρια, στην οργανωτική δομή των πρωτοβάθμιων δικαστηρίων. Εκτός από τους Ειρηνοδίκες, όλοι οι δικαστικοί λειτουργοί διορίζονται από τη Διοίκηση. Με τον Νόμο 13 της 2ας Μαΐου 1822 «Περί θέσεως στην εφαρμογή του Οργανισμού των Ελληνικών Δικαστηρίων» προσδιορίζονται ειδικότερα οι αρμοδιότητες των δικαστηρίων και η ενώπιον τους διαδικασία (Πανταζόπουλος,1978).

Αν και οι διατάξεις του Νόμου περί Οργανισμού των Δικαστηρίων ήταν ατελείς σε πολλά σημεία, για τους ειρηνοποιούς κριτές υπήρχαν δύο πολύ προοδευτικές διατάξεις για την εποχή αυτή. Συγκεκριμένα ο ειρηνοποιός δικάζε ανέκκλητα ως επανορθωτικός δικαστής και δεν είχε δικαίωμα να επιβάλλει φυλάκιση πάνω από τρεις μήνες. Παρόλα αυτά η διάταξη δε φαίνεται να εφαρμόστηκε αυστηρά εφόσον σε άλλα νομοθετήματα της περιόδου αυτής προβλέπονταν σαν τιμωρία οι ραβδισμοί. Η δεύτερη προοδευτική διάταξη ήταν ότι ο Ειρηνοδίκης αποφάσιζε κατά τη κρίση του την ικανοποίηση της ζημιάς και δύναται να μεταβάλλει τη σωματική ποινή σε χρηματική με 250 γρόσια ως ανώτατο ποσό που περιέρχονταν στο Δημόσιο. Αυτό το μέτρο εφαρμόστηκε στη χώρα μας πολύ αργότερα με το Νόμο ΓΩΗ του 1911 (Πανταζόπουλος,1978).

Ένα από τα προβλήματα που παρουσίαζε ο Νόμος περί Οργανισμού των Δικαστηρίων ήταν ότι ενώ σε κάποιες περιοχές της Ελλάδας όπως της Δυτικής Χερσονήσου, οι ειρηνοποιοί κριτές εκλέγονταν από τους κατοίκους και μετά διορίζονταν. Σύμφωνα με τις τότε συνθήκες που επικρατούσαν στην Επαναστατημένη Ελλάδα η προέλευση των δικαστών προέρχονταν από τους ντόπιους και συνεπώς οι αποφάσεις τους προσαρμόζονταν καλύτερα στη συλλογική για το δίκαιο συνείδηση. Επομένως, οι διορισμένοι δικαστές που κατάγονταν από άλλες περιοχές έκαναν τους πολίτες να αισθάνονται ανασφαλείς διότι θεωρούσαν πως στερούνταν των φυσικών τους δικαστών. Ιδιαίτερα στα νησιά του Αιγαίου αυτό συνάντησε έντονη δυσαρέσκεια. Για παράδειγμα η Σαντορίνη, νησί με παλιά παράδοση στο εθιμικό δίκαιο, όταν τον Αύγουστο του 1822 προσπάθησαν οι δικαστικές αρχές να συγκροτήσουν Ειρηνοδικείο, Πρωτοδικείο και Εφετείο βρήκαν αντίδραση από τους κατοίκους οι οποίοι απομάκρυναν τον Έπαρχο και τους δικαστές

που διορίστηκαν από αυτόν, και εξέλεξαν έξι ντόπιους για διοικητές και κριτές του νησιού (Μπαρμπούνης, 2019 Πανταζόπουλος,1978).

Το καθεστώς δε άλλαξε ιδιαίτερα μετά τη Β΄ Εθνική Συνέλευση στο Άστρος Κυνουρίας όπου στις 21 Οκτωβρίου 1825 εκδόθηκε νέο σχέδιο νόμου από μία επταμελή επιτροπή με τίτλο «Οργανισμός των Ελληνικών Δικαστηρίων» σε αντικατάσταση του αρχικού νόμου 13 της 2^α Μαΐου 1823, που προέβλεπε τη σύσταση τεσσάρων δικαστηρίων με πρώτο εκείνο των ειρηνοποιών κριτών και τα Επαρχιακά Δικαστήρια. Οι δημογέροντες του κάθε χωριού ή κωμόπολης όντας δίκαιοι και μορφωμένοι άνθρωποι δικαίου θα εκτελούσαν χρέη ειρηνοποιών κριτών και θα εκλέγονταν από τους κατοίκους αυτών, θα διασφάλιζαν την ασφάλεια των συναλλαγών και θα ικανοποιούσαν το κοινό αίσθημα δικαίου. Ο συγκεκριμένος νόμος περιλάμβανε ειδικότερες διατάξεις για τη ρύθμιση της καθ' ύλης και κατά τόπο αρμοδιότητας των δικαστηρίων, την ενώπιον τους διαδικασία, την εξέταση των μαρτύρων, τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητες των γραμματέων καθώς και τις εξαιρέσεις των δικαστών. Εκτός από τη προσφυγή σε αυτά αναγνωρίζεται η *αιρετοκρισία* (διαιτησία) ως εναλλακτικός τρόπος για την απονομή δικαιοσύνης και οι αποφάσεις αυτής προκειμένου να εκτελεστούν οφείλουν να καταχωρούνται στα βιβλία του δικαστηρίου (Πανταζόπουλος,1978).

Τα Ειρηνοδικεία, δηλαδή θα δίκάζαν υποθέσεις μέχρι του ποσού των 25 πιάστρων ανέκκλητα και μέχρι 100 πιάστρων εφέσιμα. Σύμφωνα με το άρθρο VII παρ. 2,3,10 λειτουργούσαν μόνο σχετικά με τις υποθέσεις της αρμοδιότητάς τους. Στην ποινική δικονομία οι διατάξεις που αναφέρονται είναι τόσο ατελείς σε σχέση με την πολιτική δικονομία, διότι δεν εισήχθησαν εδώ σχεδόν καθόλου οι αρχές της γαλλικής νομοθεσίας. Λείπει εντελώς η συγκρότηση μιας ιδιαίτερης Εισαγγελίας, αλλά ακόμα και η αρχή της κατηγορίας αντικαταστάθηκε από την αρχή της ανακριτικής διαδικασίας. Δεν υπάρχει καμία ένδειξη για το ποιος κατευθύνει την ανάκριση και με ποιους κανόνες, ούτε σε ποιες αποδείξεις στηρίζεται η κατηγορία και με ποιον τρόπο γίνεται η εκτέλεση. Το μόνο που αναφέρεται είναι ότι τα Ειρηνοδικεία μπορούν να εκδίδουν τελεσίδικες αποφάσεις για ήσσονος σημασίας αδικήματα επιβάλλοντας ποινή φυλάκισης μέχρι δέκα ημέρες (άρθρο VII παρ. 7) (GUSTAV GEIB,1835).

Το Πολιτικό Σύνταγμα του 1827 της Γ΄ Εθνικής Συνέλευσης της Τροιζήνας σχετικά με την οργάνωση των δικαστηρίων παρόλο που δεν απομακρυνόταν από τη γραμμή που είχαν χαράξει οι άλλες δύο Εθνοσυνελεύσεις, αναμφίβολα είναι το καλύτερο που είχε ψηφιστεί διότι είχε δημοκρατικό χαρακτήρα και ανταποκρινόταν στις αρχές του αντιπροσωπευτικού συστήματος κατά τη Τουρκοκρατία. Με το άρθρο 136 του Νόμου 13 *Περί οργανισμού των Ελληνικών Δικαστηρίων*, προγραμματίζεται η ίδρυση τριών ειδών δικαστηρίων (Ειρηνοδικείων, Επαρχιακών και Ανέκκλητων) και ενός *Ανώτατου ή ακυρωτικού Δικαστηρίου* ο οποίος θα εγκριθεί από τη Βουλή αφού τον επεξεργαστεί Ειδική Επιτροπή. Με το άρθρο 138 απαγορεύονται οι Ειδικές

Επιτροπές που είχαν προκαθοριστεί, ενώ με το άρθρο 139 αναγνωρίζεται στους Έλληνες το δικαίωμα αυτόνομης επίλυσης των ιδιωτικών διαφορών από τη Κυβέρνηση. Οι διάδικοι επιτρέπεται να ασκήσουν έφεση κατά των διαιτητικών αποφάσεων (Πανταζόπουλος, 1978).

1.2 Ειρηνοδικειακή Δικαιοσύνη στο Ελληνικό Κράτος

Όπως προαναφέραμε η πρώτη νομοθετική δράση του νεοσύστατου Ελληνικού Κράτους είχε επηρεαστεί από τις αρχές του γαλλικού δικαίου. Με τα ψηφίσματα της 30/4 και 2/1/1822 αναγνωρίστηκε η δικαστική εξουσία σε σχέση με τη Νομοθετική και Εκτελεστική ως διακεκριμένη, ανεξάρτητη και αυτόνομη σπεύδοντας να συστήσει τα πρώτα Ειρηνοδικεία στον Ελλαδικό Χώρο σε κοινότητες και χωριά. Με την ευτυχή κατάληξη των μακροχρόνιων αγώνων στην επαναστατημένη Ελλάδα και τη ταυτόχρονη έλευση του Καποδίστρια, οι νομοθετικές εργασίες των δύο πρώτων ετών έδειχναν τη συστηματοποίηση στην οργάνωση των δικαστηρίων και δη της Ειρηνοδικειακής Δικαιοσύνης (Σούκερα, 2022).

Με το ψήφισμα 10 (ΛΘ΄) της 29^{ης} Μαρτίου 1828 που συγκροτήθηκε Τριμελής Νομοπαρασκευαστική Επιτροπή από τους Ιωάννη Γενατά, Χριστόδουλο Κλωνάρη και Γρηγόριο Σούτσο, το πόρισμα της οποίας εκφράστηκε στο Ψήφισμα ΙΘ΄ (αριθμ. 8.268) της 15^{ης} Δεκεμβρίου 1828, *Περί Διοργανισμού των Δικαστηρίων* αναδιοργάνωσε τα Πολιτικά Δικαστήρια. Για πρώτη φορά φαίνεται ότι το νομοθετικό πρόβλημα αρχίζει να αντιμετωπίζεται σωστά, δεδομένου ότι έστω και συγκαλυμμένα αναγνωρίζεται η αρχή της ισοτιμίας του εθίμου με το νόμο.

Σύμφωνα με το άρθρο 1 η διαχείριση της πολιτικής, εγκληματικής, διορθωτικής και εμπορικής δικαιοσύνης ανατίθεται στα τακτικά δικαστήρια. Σύμφωνα με τα άρθρα 4-10 προβλέπεται η σύσταση των Ειρηνοδικείων κατά χωριά, ως δικαστήριο κατώτατου βαθμού έχοντας ως αρμοδιότητα την εκδίκαση υποθέσεων μικρών διαφορών. Καθήκοντα Ειρηνοδίκη εκτελούσαν οι δημογέροντες εκάστου χωριού. Συνεπώς Ειρηνοδικείο ιδρύεται σε κάθε χωριό που κατοικούν τουλάχιστον 100 οικογένειες με προϋπόθεση να υφίσταται στην κοινότητα τους ο θεσμός της δημογεροντίας (Σερεμέτης, 1959). Οι Ειρηνοδίκες αυτοί κρίνουν ανεκκλήτως σε κάθε χωριό μέχρι 3 δίστηλα, σε κάθε κωμόπολη μέχρι 5 και σε κάθε πόλη μέχρι 7 δίστηλα. Ενώ κρίνουν έκκλητα σε κάθε κωμόπολη μέχρι 40 δίστηλα, σε κάθε πόλη μέχρι 60 και σε ανώτερο ποσό ο Ειρηνοδίκης έχει συμβιβαστική αρμοδιότητα (Μουσουρή, 1940). Σε περίπτωση απουσίας ή κωλύματος του μοναδικού δημογέροντα που εκτελούσε χρέη Ειρηνοδίκη η αναπλήρωση γίνεται από τον κοντινότερο δημογέροντα των γειτονικών Ειρηνοδικείων. Αν όμως αυτό δεν είναι εφικτό τότε ο γεροντότερος του χωριού ή της πόλης καλείται να τον αναπληρώσει (Σερεμέτης, 1959).

Τα άρθρα 8-30 ρυθμίζουν τη διαδικασία εκδίκασης των πλαισμάτων από τον Ειρηνοδίκη. Τα άρθρα 32-34 «Περί της Διορθωτικής Δικαιοσύνης» εκδικάζουν οι με

βαθμό α' Ειρηνοδίκες πταισματικές υποθέσεις. Κατά το άρθρο 32 ο κάθε Ειρηνοδίκης κρίνει στην περιφέρεια του αγροτικά αδικήματα όπως:

α) τις καταπατήσεις των συνόρων, τις αρπαγές των ποτιστικών νερών καθώς και τις ζημιές που έχουν γίνει από ανθρώπους ή ζώα στα χωράφια, αμπέλια, περιβόλια ή κήπους εντός του έτους.

β) τις ύβρεις, τα μαλώματα και τους ξυλοδαρμούς που δεν έχουν πληγές ή βαριά χτυπήματα.

γ) όλα τα πταίσματα που τιμωρούνται με ζημία (πρόστιμο) ή φυλακή.

Όλα τα παραπάνω θεωρούνται ήσσονος σημασίας πταίσματα και ο διορθωτικός δικαστής θεωρείται ότι έχει την ικανότητα να τα διεκπεραιώνει αισίως χωρίς πρόσθετες δαπάνες των διαδίκων και άλλων αναγκαίων μετακινήσεων σε Εγκληματικά Δικαστήρια. Επίσης σε κάθε περίπτωση οι αποφάσεις είναι ανέκκλητες εφόσον οι ανώτερη ποινή φυλάκισης είναι πέντε ημέρες, η χρηματική ποινή μέχρι 2 δίστηλα και η καθορισμένη αποζημίωση μεγαλύτερη των 6 δίστηλων. Σε οποιαδήποτε διαφορετική περίπτωση που η επιβληθείσα ποινή είναι μεγαλύτερη, δύναται να ασκηθεί έφεση κατά της εκδοθείσας απόφασης ενώπιον του Πρωτόκλητου Δικαστηρίου (Σερεμέτης, 1959).

Με το Διάταγμα 64 της 4^{ης} Φεβρουαρίου 1830 της Δ' Εθνικής Συνέλευσης στο Άργος που υπέγραψε ο Υπουργός Δικαιοσύνης Ιωάννης Γενατάς γίνεται το επόμενο βήμα μετά το Ψήφισμα ΙΘ/1828 για τη σύνταξη του Πολιτικού Κώδικα. Με το Ψήφισμα 152 της 15^{ης} Αυγούστου 1830 της Δ' Εθνικής Συνέλευσης στο Άργος «Περί Διοργανισμού των Δικαστηρίων» που περιλάμβανε 155 άρθρα, επαναλαμβάνονταν στις γενικές του διατάξεις η διάρθρωση του πρώτου βαθμού σε τακτικά δικαστήρια, Ειρηνοδικεία και Πρωτόκλητα. Σημειώνεται ότι τότε ιδρύθηκαν εξήντα δύο συνολικά Ειρηνοδικεία. Επίσης σε όλα αυτά διορίζονται και γραμματείς καθώς και στο άρθρο 3 επαναλαμβάνεται η διάταξη του αντίστοιχου άρθρου του Ψηφίσματος ΙΘ/1828 που επιτρέπει τον εξωδικαστικό συμβιβασμό από τους αιρετούς κριτές.

Με το Ψήφισμα 153 της 15^{ης} Αυγούστου 1830 τίθεται σε εφαρμογή η Πολιτική Διαδικασία του 1830, ο πρώτος Ελληνικός Κώδικας Πολιτικής Δικονομίας (ΕΛΛΚΠολΔ) της νεότερης Ελλάδας ο οποίος αποτελείται από 502 άρθρα και αφορά την αρμοδιότητα και τη διαδικασία των δικαστηρίων. Μόνο η διαδικασία του Ειρηνοδικείου παρέμεινε σχεδόν ίδια, δηλαδή σύμφωνα με τα άρθρα 24-54, οι υποθέσεις που εκδικάζονται, εισέρχονται στην έδρα με δυνατότητα αυτοπρόσωπης παράστασης και όχι ανταλλαγής εγγράφων όπως γίνονται στα Πρωτόκλητα Δικαστήρια (Δελής, 2020, Μπαρμπούνης, 2019).

Συγχρόνως με το Διοργανισμό των Δικαστηρίων και την Πολιτική διαδικασία εμφανίζεται και η *Εγκληματική Διαδικασία*. Δεδομένου ότι ένα χρόνο πριν με το Ψήφισμα της 6^{ης} Μαΐου 1829 είχε εκδοθεί ποινική δικονομία αποτελούμενη από 160 άρθρα και με τη μεταγενέστερη αυτή δικονομία που αποτελείται από 370 άρθρα,

γίνεται κατανοητό πως εκτός από τις δικονομικές ατέλειες που υπήρχαν και κατέστησαν την αντικατάστασή της, η προσπάθεια της Κυβέρνησης να θέσει τη δικαιοσύνη στον έλεγχο της εκτελεστικής εξουσίας. Για το σκοπό αυτό 86 άρθρα στη δικονομία του 1830 *Περί της εξεταστικής και της μετερχόμενης την επανορθωτική δικαιοσύνη Αστυνομίας* (ποινική δικονομία του 1829 δεν αναφέρονται) αφιερώνονται στην αστυνομία. Συγκεκριμένα ο αστυνομικός εκτελεί χρέη ανακριτικού υπαλλήλου σε μεγάλο βαθμό ώστε ανάλογα με τις διαθέσεις του να προδικάζεται και η τύχη του κατηγορουμένου ή του υπόπτου. Σύμφωνα με τα άρθρα 34,35,80,81 αν στα πταίσματα μέσα σε ένα 24ώρο δεν εμφανιζόταν κατηγορος, ο εγκαλούμενος είτε απολυόταν είτε παραδίνονταν μαζί με τη σχηματισθείσα δικογραφία στον Ειρηνοδίκη, ο οποίος δίκασε σαν επανορθωτικός Δικαστής (Μπαρμπούνης, 2019 Πανταζόπουλος,1978).

Το υπ' αριθμ. 153 διάταγμα ρυθμίζει την έναρξη λειτουργίας των δικαστηρίων, το 154 τα δικαστικά έξοδα, το 155 τη μισθοδοσία των δικαστών και το 158 τα απαραίτητα μέτρα που πρέπει να ληφθούν για το διορισμό των Ειρηνοδικών. Ενώ με το 184 διάταγμα της 28^{ης} Σεπτεμβρίου 1830 που περιέχει 10 άρθρα, όπου στο πρώτο φαίνεται να αναβάλλεται σε επόμενο χρόνο η σύσταση των Ειρηνοδικείων, διαφαίνεται η αποτυχημένη προσπάθεια της Κυβέρνησης να κατευθύνει την αυτόνομη λειτουργία της δικαιοσύνης στη Μάνη (επί Τουρκοκρατίας η Μάνη διέπετο από ιδιόρρυθμο δίκαιο) (Μπαρμπούνης,2019 Πανταζόπουλος,1978).

Μετά τη δολοφονία του Καποδίστρια, παρόλο που έγιναν προσπάθειες για νέες μεταρρυθμίσεις των δικαστηρίων, που όμως απόβηκαν άκαρπες, με το 38 διάταγμα της 8^{ης} Οκτωβρίου 1832 στην Ε' Εθνοσυνέλευση της πρώτης Διοικητικής Επιτροπής εκδηλώθηκε έντονη δυσαρέσκεια εξαιτίας των ποινικών δικών που εκκρεμούσαν οδηγώντας στην κατάργηση όλων των δικαστηρίων εκτός από τα Ειρηνοδικεία. Απολύθηκαν οι Δικαστές και οι Γραμματείς από τις υπηρεσίες τους. Ουσιαστικά εξακολουθούν να υπάρχουν τα Ειρηνοδικεία αλλά μόνο τυπικά, εφόσον η έλλειψη νομικών γνώσεων και η ελάχιστη αρμοδιότητα εκμηδένισαν την αποτελεσματικότητά τους (GUSTAV,1835). Στις 31 Μαΐου 1832 ο τότε Υπουργός Δικαιοσύνης Χριστόδουλος Κλωνάρης προτείνει *Σχέδιον Οργανισμού των Δικαστηρίων* ο οποίος εκδίδεται στις 11 Ιουνίου 1832 με τη συγκατάθεση της Γερουσίας και περιέχει 52 μόνο άρθρα σχετικά με τις μεταβολές των τακτικών δικαστηρίων δίχως να αναφέρεται στις δύο πηγές δικαίου, την επιείκεια και τον ορθό λόγο. Συγκεκριμένα προβλέπονται κατά χωριά και κώμες Ειρηνοδίκες, που εκλέγονται από το λαό και διορίζονται από τη Κυβέρνηση (Μπαρμπούνης,2019 Πανταζόπουλος,1978).

1.3 Οργάνωση και Δομή των Ειρηνοδικείων στην περίοδο της Αντιβασιλείας

Η οργάνωση της δικαιοσύνης που εκπονήθηκε κατά την περίοδο του Καποδίστρια περιλαμβάνοντας την πολιτική και ποινική δικονομία, αποδείχθηκε ανεπίκαιρη και χωρίς ποτέ να συνταχθεί ποινικός κώδικας. Ο εκσυγχρονισμός του νέου Ελληνικού Κράτους, η αναδιοργάνωση και η στέρηση μιας έννομης τάξης ήταν μέλημα του ανήλικου Βασιλιά Όθωνα και της συγκροτηθείσας Τριμελούς Αντιβασιλείας. Ο Γεώργιος Λουδοβίκος φον Μάουερ, καθηγητής Πανεπιστημίου του Μονάχου και μέλος της Αντιβασιλείας, ενίσχυσε τον θεσμό των Ειρηνοδικών και συγχρόνως πέτυχε την σύνταξη τεσσάρων κανονιστικών νομοθετημάτων και ειδικότερα: τον *Οργανισμό Δικαστηρίων και των Συμβολαιογράφων* της 21.1.(2.2) 1834 (παράρτημα του 13 αριθμού της εφημερίδος), την *Πολιτική Δικονομία* της 14.4.(2.4) 1834 (Παράρτημα του 22 αριθμού της εφημερίδος), τον *Ποινικό Νόμο* της 18.12.(30.12) 1833, και την *Ποινική Δικονομία* της 10.3 (22.3) 1834 (Παράρτημα του αριθμού 16 της εφημερίδος) (Κλαμάρης κ.ά., 2015). Τα κείμενα αυτά είχαν στενή σχέση και αλληλεξάρτηση μεταξύ τους, διότι ο μεν ΟΔ περιλάμβανε το σύνολο των κανόνων που έθεταν τα όργανα έννομης προστασίας, η δε ΠολΔ το σύνολο των κανόνων που ρύθμιζαν τη διαδικασία με την οποία ενεργούσαν. Με το διάταγμα της 21 Ιανουαρίου/ 2 Φεβρουαρίου 1834 «Περί Οργανισμού των Δικαστηρίων και Συμβολαιογραφείων» ο Οργανισμός Δικαστηρίων περιλαμβάνει 313 άρθρα στα πρότυπα της γαλλικής νομοθεσίας και της γερμανικής δικαστηριακής πρακτικής. Καθόριζε ότι για την εκδίκαση ιδιωτικών διαφορών σε πρώτο βαθμό ήταν τα Ειρηνοδικεία (τουλάχιστον ένα σε κάθε επαρχία), τα Πρωτοδικεία (ένα σε κάθε νομαρχία) και τα Εμποροδικεία (ένα σε κάθε σημαντική πόλη) παράλληλα με τα Διαιτητικά Δικαστήρια (Δελής, 2020, Μπαρμπούνης, 2019).

Στα Ειρηνοδικεία απονέμονταν *έκτακτη δικαιοδοσία* για τις υποθέσεις αρμοδιότητά τους, οι οποίες λόγω της ανάγκης γρηγορότερης και απλούστερης επιλύσεως τους, δικαιολογούσαν την εφαρμογή *suī generis* βασικής «ειρηνοδικειακής διαδικασίας». Η προδικασία ενώπιον του Ειρηνοδίκη ήταν απλή, σύντομη και δημόσια. Ο Ειρηνοδίκης ο οποίος έπραττε είτε ως συμβιβαστής, είτε ως Δικαστής, είτε ως Διαιτητής κατά παραπομπή της αρμοδιότητας, είχε γνήσια υποχρέωση να επιχειρήσει συμβιβαστική λύση ανάμεσα στους διαδίκους. Το άρθρο 490 ΠολΔ 1834 καθόριζε την αρμοδιότητά του, λόγω ποσού. Σε περίπτωση αποτυχίας ο Ειρηνοδίκης είχε καθήκον να προσπαθήσει εκ νέου, συμβιβασμό και εφόσον δεν επιτυγχάνονταν, εκκαθαρίζονταν από τον ίδιο «κατ' επιεική κρίση», χωρίς το γράμμα του νόμου, σε αρμονία, όμως προς τις επιταγές του, ως Δικαστή ουσίας (Δελής, 2020).

Οι αρμοδιότητες των Ειρηνοδικείων ήταν οι εξής: αγωγές προσωπικές επί ακινήτων, ενοχικές, εμπράγματα για κινητά πράγματα έως το ποσό αρμοδιότητάς τους και με το ίδιο ποσοτικό όριο, αγωγές για μισθώματα και εξώσεις, αγωγές από

συναλλαγματικές. Όμως ανεξάρτητα από την αξία της διαφοράς τα Ειρηνοδικεία είχαν εξαιρετική αρμοδιότητα, με βάση ειδικούς νόμους, στις αγωγές βλάβης από καρπούς αγρών και κήπους, δέντρα, κλήματα, βλάβης τάφρων και άλλου είδους περιβόλων, κανονισμού ορίων, για την χρήση ύδατος, επισκευής μίσθιου, διαφορές από εμποροπανήγυρη, διαφορές ξενοδόχων με ταξιδιώτες, χειροτεχνιών, διαφορές εργοδοτών με υπαλλήλους και εργάτες, αποζημίωση από εργατικό ατύχημα, ζημιές από οικοδομήματα κ.α. Παράλληλα, δόθηκε επιπλέον η ανάθεση της εκούσιας δικαιοδοσίας στον Ειρηνοδίκη, όπως η σφράγιση και αποσφράγιση, η αναπλήρωση των Συμβολαιογράφων και Υποθηκοφυλάκων, η Προεδρία στα Συγγενικά Συμβούλια. Επιπλέον μετά την κατάργηση του Έπαρχου, του ανατέθηκαν και κάποια διοικητικά καθήκοντα (Δελής, 2020).

Τα Ειρηνοδικεία θεσπίστηκαν ως τακτικά πρωτοβάθμια δικαστήρια, αμιγώς μονομελή, δηλαδή σε περίπτωση φόρτου εργασίας δε δύναται η συγκρότηση του Ειρηνοδικείου με περισσότερους Ειρηνοδίκες αλλά μόνο η διαίρεση της περιφέρειας του και η ίδρυση νέου Ειρηνοδικείου. Οι Ειρηνοδίκες όπως και οι Πάρεδροι των Δικαστηρίων υπάγονταν στο άμισθο προσωπικό του ΟΔ και αμείβονταν από τα δικαιώματα του Ειρηνοδικείου. Ο διορισμός τους γίνονταν δια διατάγματος, λόγω έλλειψης εγγράμματων την εποχή αυτή και δίχως να έχουν κάποιο ιδιαίτερο προσόν. Εντάσσονταν στο προσωπικό των Δικαστηρίων, σε κενή οργανική θέση, μία για κάθε Ειρηνοδικείο. Ήταν ισόβαθμοι με τον Έπαρχο ή τον Πρωτοδίκη, που είχαν «διαφορά προβαδίσματος». Σε περιπτώσεις που απουσίαζαν ή κωλύονταν οι Ειρηνοδίκες τότε η αναπλήρωση τους γίνονταν από τον «Πάρεδρο του Ειρηνοδικείου» και ελλείψει αυτού, αυτοδικαίως εκτελούσε χρέη ο Συμβολαιογράφος της οικείας Περιφέρειας ή ο Γραμματέας του. Αυτός ήταν ο λεγόμενος θεσμός του «Ειρηνοδικούντος Συμβολαιογράφου» και του « Ειρηνοδικούντος Γραμματέα», που όμως αργότερα καταργήθηκαν. Με νόμο της 24^{ης} Μαΐου 1839 οι Ειρηνοδίκες διαιρέθηκαν σε τρεις τάξεις και οριστικοποιήθηκαν σε τέσσερις με τον Ν. ΡΙΖ 1848 για λόγους μισθοδοσίας μαζί με τους Γραμματείς. Από τότε αλλάζει συνεχώς ο αριθμός τους και ο τρόπος σύστασης, κατάργησης και μεταβολής της τάξεως και των περιφερειών τους, ενώ με το από 26/1/1866 διάταγμα που κυρώθηκε με τον νόμο ΧΞΣΤ 1877, καθιερώθηκε «πτυχίο Ειρηνοδίκη» με εξετάσεις για όσους δε διέθεταν πτυχίο Νομικής, από την Νομική Σχολή του «Οθώνειου Πανεπιστημίου Αθηνών» (Δελής και Τζουνάκου 2021).

Με το διάταγμα της 7^{ης} Ιουλίου 1835 στην Περιφέρεια της Αιτωλοακαρνανίας ορίζονται τα εξής Ειρηνοδικεία:

- 1 στο Μεσολόγγι
- 1 στο Αιτωλικό
- 1 στην Κραβασάρα
- 1 στη Βόνιτσα

Στο Νομό Κυκλάδων ορίζονται:

- 2 στην Άνδρο
- 2 στη Νάξο

και αναμένονται προτάσεις για τη Τήνο και τα λοιπά μέρη του Βασιλείου. Με το ίδιο διάταγμα καθορίζονται οι διορισμοί των κενών θέσεων των Ειρηνοδικών, Γραμματέων και Πάρεδρων.

Με το διάταγμα της 27^{ης} Απριλίου 1842 κανονίζεται εκ νέου η διαδικασία των διαφόρων Ειρηνοδικείων του Κράτους και ιδρύονται νέα Ειρηνοδικεία. Λειτουργούν 73, όμως ιδρύονται ακόμα τρία, ήτοι Ειρηνοδικείο Κροκέων (Σπάρτης), Αγραίων (Ευρυτανίας) και Δωριέων (Άμφισσας).

Με το διάταγμα της 20^{ης} Ιανουαρίου 1849 και κατά συνέπεια του Ν. ΡΙΖ της ίδιας χρονολογίας τα Ειρηνοδικεία διαιρούνται σε 4 τάξεις:

- Πρώτης τάξεως 5 (Ερμούπολεως, Ναυπλίου, Πατρών και 2 Αθηνών)
- Δεύτερης τάξεως 27
- Τρίτης τάξεως 56
- Τέταρτης τάξεως 24

Ακολούθησαν αλλεπάλληλα διατάγματα όπου το 1860 δημιουργήθηκαν 131 Ειρηνοδικεία στις εξής Περιφέρειες:

- 14 Αθηνών
- 24 Σύρου
- 9 Χαλκίδας
- 11 Λαμίας
- 15 Μεσολογγίου
- 13 Ναυπλίου
- 11 Πατρών
- 12 Τρίπολης
- 8 Σπάρτη
- 14 Καλαμών (πρώην Πύλου)

Μαζί με αυτά τα Ειρηνοδικεία περιλαμβάνεται και το πρώτο μέχρι την εποχή εκείνη Ειδικό Πταισματοδικείο Αθηνών που ψηφίστηκε με τον νόμο ΨΖ΄ της 6/12/1861.

Τέλος, στις 20 Μαΐου 1836 «περί συστάσεως β' Ειρηνοδικείου εν Αθήναις» στο άρθρο 1 μνημονεύεται ότι η πόλη των Αθηνών θέλει να διαιρεθεί σε δύο μέρη, της Ερμαϊκής οδού και σε κάθε ένα μέρος του να υπάρχει ένα Ειρηνοδικείο. Στο άρθρο 2 το Ειρηνοδικείο που εδρεύει στο μεσημβρινό μέρος θέλει να φέρει το όνομα της μεσημβρινής πλευράς της Ερμαϊκής οδού Ειρηνοδικείου. Ενώ εκείνο που εδρεύει στον βορρά θέλει να ονομάζεται Ειρηνοδικείο της βόρειας πλευράς της Ερμαϊκής

οδού. Στο άρθρο 3 το ήδη υπάρχον Ειρηνοδικείο θέλει να εδρεύει στην μεσημβρινή πλευρά και η δικαιοδοσία του να περιοριστεί στους Δήμους Πειραιά, Μυρινούντος, Ραφήνας και Λαυρίου. Ενώ το νεο-συσταθέν Ειρηνοδικείο θέλει να εδρεύει στην βόρεια πλευρά και να συμπεριλαμβάνει στη δικαιοδοσία του, τους Δήμους Αχαρνών, Χασιά, Αμαρουσίου και Μαραθώνα. Με το διάταγμα της 28^{ης} Ιουλίου 1884 ιδρύθηκε και το γ' Ειρηνοδικείο με την ονομασία Βον Βορείου Πλευράς. Επακολούθησαν νεότεροι νόμοι με τους οποίους καταργήθηκαν οι περιφέρειες του Ειρηνοδικείου Αθηνών και συστήθηκε Ειρηνοδικείο με περισσότερους Ειρηνοδίκες που λειτουργεί μέχρι και σήμερα (Μουσούρης, 1940).

Το άρθρο 235 του ΟΔ όριζε ότι τα μέλη των Ειρηνοδικείων, οι Συμβολαιογράφοι και οι Κλητήρες δε λαμβάνουν συγκεκριμένο μισθό παρά μόνο απολαμβάνουν τα τέλη και τα δικαιώματά τους τα οποία ορίζονται με το διάταγμα της 14^{ης} Αυγούστου 1836 «Περί αποδοχών των Ειρηνοδικών κλπ.» σε συνδυασμό με τον νόμο περί χαρτοσήμου.

Με το διάταγμα της 20^{ης} Απριλίου 1839 χορηγούνται και τα ακόλουθα μηνιαία επιμίσθια διότι η μερίδα του χαρτοσήμου για τους Ειρηνοδίκες και τους Γραμματείς δεν είχε αντιμισθία ανάλογη με τα χρέη που έχουν επιφορτιστεί.

ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΑ:

- Α΄ΤΑΞΕΩΣ ΕΙΡΗΝΟΔΙΚΕΣ 40 δρχ.
- Α΄ΤΑΞΕΩΣ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΣ 30 δρχ.
- Β΄ΤΑΞΕΩΣ ΕΙΡΗΝΟΔΙΚΕΣ 30 δρχ.
- Β΄ΤΑΞΕΩΣ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΣ 20 δρχ.
- Γ΄ΤΑΞΕΩΣ ΕΙΡΗΝΟΔΙΚΕΣ 20 δρχ.
- Γ΄ΤΑΞΕΩΣ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΣ 15 δρχ.

Σημειώνουμε ότι τούτο το διάταγμα κάνει λόγο για τρεις τάξεις Ειρηνοδικείων ενώ αργότερα με το διάταγμα του 1849 διαιρούνται σε τέσσερις πάλι τάξεις και με τον νόμο ΡΙΖ/ 1849 οι μισθοί των Ειρηνοδικών και των Γραμματέων κατατάσσονται ως εξής:

- Α΄ΤΑΞΕΩΣ ΕΙΡΗΝΟΔΙΚΕΣ 180 δρχ.
- Α΄ΤΑΞΕΩΣ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΣ 100δρχ.
- Β΄ΤΑΞΕΩΣ ΕΙΡΗΝΟΔΙΚΕΣ 130 δρχ.
- Β΄ΤΑΞΕΩΣ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΣ 80 δρχ.
- Γ΄ΤΑΞΕΩΣ ΕΙΡΗΝΟΔΙΚΕΣ 100 δρχ.
- Γ΄ΤΑΞΕΩΣ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΣ 60δρχ.
- Δ΄ΤΑΞΕΩΣ ΕΙΡΗΝΟΔΙΚΕΣ 70 δρχ.
- Δ΄ΤΑΞΕΩΣ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΣ 50 δρχ.

Πηγή: Μουσούρης, 1940

Όπως προαναφέραμε η Οθωνική Δικαστική Νομοθεσία υπήρξε πολύ σπουδαία με αρκετά όμως κενά που έπρεπε να συμπληρωθούν. Με τον νόμο ΡΝΑ΄ της 8^{ης} Ιανουαρίου 1866 συστήθηκαν τα πρώτα Δικαστήρια στη Χώρα μας στα Ιόνια Νησιά. Συγκεκριμένα: Συστήθηκαν 23 Ειρηνοδικεία εκ των οποίων 5 Α΄ τάξης στην Κέρκυρα, Λευκάδα, Αργοστόλι, Ληξούρι και Ζάκυνθο, 14 Β΄ τάξης και 4 Γ΄ τάξης. Το άρθρο 11 του Οργανισμού των Δικαστηρίων όριζε ότι ο Ειρηνοδίκης για να διοριστεί, όφειλε να έχει υπηρετήσει τουλάχιστον ένα έτος ως δικηγόρος, να έχει ηλικία 22 ετών και να έχει υποβληθεί στις διατεταγμένες εξετάσεις των δημοσίων υπαλλήλων (Μουσουήρης, 1940).

Ο νόμος ΑΝΕ΄ της 22^{ης} Ιουνίου 1882 «Περί ειρηνοδικείων και Ειδικών Πταισματοδικείων» που τροποποιήθηκε με τον ν. ΑΦΝΕ΄ της 30^{ης} Ιουνίου 1887 και ΑΩΟΒ΄ της 31^{ης} Δεκεμβρίου 1890, ορίζει ότι οι πταισματοδίκες είναι ανακριτικοί υπάλληλοι σύμφωνα με τις διατάξεις της ποινικής δικονομίας και η δικαιοδοσία αυτών εκτείνεται σε περιφέρειες περισσότερες του ενός Ειρηνοδικείων. Ο ειδικός πταισματοδίκης δύναται να μεταβαίνει και να συνεδριάζει στην πρωτεύουσα των υπαγόμενων Δήμων κατά περιόδους που του ορίζει ο Εισαγγελέας προκειμένου να εκδικάζει τα πταίσματα. Ο Γραμματέας του Πταισματοδικείου μπορεί να αναπληρώνει τον Ειρηνοδίκη σύμφωνα με τη διάταξη του από 11 Νοεμβρίου 1875 «Περί εντοπίων υπαλλήλων» (Σιφναίος, 1930).

Στις 13 Σεπτεμβρίου 1901 δημοσιεύτηκε ο νόμος 437 που αφορά την απονομή της Πολιτικής και Ποινικής Δικαιοσύνης, όπου και συστήνονται 26 Ειρηνοδικεία εκ των οποίων τα 4 ήταν Α΄ τάξης στα Χανιά, Ρέθυμνο, Ηράκλειο και Ιεράπετρα, ενώ τα υπόλοιπα Β΄ τάξης. Με τα άρθρα 126 και 127 οι Ειρηνοδίκες διορίζονται με Ηγεμονικό Διάταγμα κατόπιν πρότασης του Συμβουλίου της Δικαιοσύνης, ενώ με το άρθρο 128, βάσει διαγωνισμού (Μουσουήρης, 1940).

Σύμφωνα με τα άρθρα 11 μέχρι 35 του ν. 147 της 5.1.1914 κανονίζονται οι λειτουργίες των συσταθέντων Δικαστηρίων της Χώρας καθώς και τα προσόντα των Δικαστικών Λειτουργών. Σε εκτέλεση του νόμου 147 εκδόθηκαν τα από 7 Απριλίου 1914 τρία Β.Δ. και ιδρύονται τα εξής Ειρηνοδικεία με ημέρα έναρξης την 1^η Μαΐου 1914:

ΜΑΚΕΔΟΝΙΑ:

10 Α΄ τάξης

42 Β΄ τάξης

8 Ειδικά Πταισματοδικεία

ΗΠΕΙΡΟ:

2 Α΄ τάξης

9 Β΄ τάξης

1 ειδικό Πταισματοδικείο στα Ιωάννινα

ΚΡΗΤΗ:

4 Α΄ τάξης

19 Β΄ τάξης

ΑΙΓΑΙΟ:

3 Α΄ τάξης

14 Β΄ τάξης

Πηγή: Μουσουρής, 1940

Από τη πρώτη καταγραφή της νομικής ιστορίας των Γιαννιτών και ειδικότερα του Δικηγορικού τους Συλλόγου φαίνεται ότι μετά την απελευθέρωσή τους το 1912 από τους Τούρκους, απέκτησαν δικαστική αρχή, ήτοι το Ειρηνοδικείο Γιαννιτών. Με τον Νόμο 147/1914 που προέβλεπε την οργάνωση των δικαστηρίων στις απελευθερωμένες περιοχές και με τα σχετικά εκδοθέντα Βασιλικά Διατάγματα, αποφασίστηκε η ίδρυση και λειτουργία του Ειρηνοδικείου Γιαννιτών, το οποίο και θεωρείται ένα από τα πρώτα δικαστήρια στη Βόρεια Ελλάδα. Το συγκεκριμένο Ειρηνοδικείο λειτουργεί αδιάκοπα μέχρι και σήμερα και κατατάσσεται χωρίς αμφιβολία στις ιστορικότερες δικαστικές υπηρεσίες της Χώρας, αφού έχει κλείσει 108 χρόνια ζωής, ξεκινώντας από τις 25 Μαΐου 1914 σύμφωνα με το «Ευρετήριο πολιτικών αποφάσεων του Ειρηνοδικείου Γιαννιτών» που έχει διασωθεί (Δικηγορικός Σύλλογος Γιαννιτών).

Δύο χρόνια μετά την οργάνωση των Ειρηνοδικείων στην Μακεδονία, Ήπειρο και Νησιά συστήνονται προσωρινά 2 Ειρηνοδικεία Α΄ τάξεως και 2 Πταισματοδικεία στο Αργυρόκαστρο και στη Κορυτσά, ενώ 7 Ειρηνοδικεία Β΄ τάξης στη Χιμάρα, Δελβίνο, Πρεμετή, Ερσέκα, Μπιγλίτση, Μοσχόπολη και Πολυτσιάνη. Ορισμένα δε χωριά της Βόρειας Ηπείρου, λόγω γειτνίασης υπάγονταν στη δικαιοδοσία των ήδη συσταθέντων Ειρηνοδικείων Φιλιατών, Πωγωνίου και Κόνιτσας. Ως ημέρα έναρξης τους ορίστηκε η 27^η Απριλίου 1915.

Μετά την κατάληψη της Μικράς Ασίας τοποθετήθηκαν στα προσωρινά δικαστήρια οι πρώτοι Ειρηνοδίκες, τα ονόματα των οποίων ήταν τα εξής:

- 1) Σμύρνη: Εμμανουήλ Λελεδάκης
- 2) Μενεμένη: Χρήστος Μπενάκης
- 3) Κασαμπά: Παναγιώτης Καβούρης
- 4) Κρήνη: Θεοδόσιος Γαλανός
- 5) Βρούλοι: Χαράλαμπος Δημόπουλος

Στην Ποινική Δικονομία ουδεμία επήλθε μεταβολή, ενώ στην Πολιτική Δικονομία σύμφωνα με τον νόμο 2793 της 11/6/1922 *Περί επεκτάσεων των ορίων της δικαιοδοσίας του Ειρηνοδίκη* όπως τροποποιήθηκε με το άρθρο 490 Πολ. Δικόν.

Αστικού εκδόθηκε ο νόμος 2868 της 16^{ης} Ιουλίου 1922 *Περί υποχρεωτικής ασφάλισης των εργατών και ιδιωτικών υπαλλήλων* ο οποίος ήταν πρόδρομος της νομοθεσίας «Περί Κοινωνικών Ασφαλίσεων», όντας ευεργετικός για τους εργαζόμενους.

Με το άρθρο 230 του ΟΔ ορίζονταν ότι οι δικαστικοί υπάλληλοι από του Προέδρου του Αρείου Πάγου μέχρι και τους Ειρηνοδίκες να φορούν στολή ανάλογα με το βαθμό τους, χρώματος κυανού και να έχουν κεντήματα και επωμίδες από χρυσό. Για 100 ολόκληρα χρόνια φορούσαν στολή με αλλεπάλληλα εκδοθέντα διατάγματα από το 1933 με τελευταίο το από 22 Ιουλίου 1936. Με τον Νόμο 88 /1936 εισάγεται ο θεσμός για το διαγωνισμό πλήρωσης θέσεων των Ειρηνοδικών, ο οποίος αναντίρρητα θα έχει επωφελή επίδραση και θα ανταποκριθεί στις ανάγκες της ειρηνοδικειακής δικαιοσύνης.

Μέχρι το 1940 λειτουργούσαν στον Ελλαδικό χώρο 327 Ειρηνοδικεία εκ των οποίων τα 85 ήταν Α΄ τάξης και τα 45 Πταισματοδικεία, ενώ ο αριθμός των υπηρετούντων Ειρηνοδικών και Πταισματοδικών ήταν στο σύνολο 406, ήτοι: Α΄ τάξης 144, Β΄ τάξης 262.

Ενδεικτικά σας παραθέτουμε το μισθολόγιο των Ειρηνοδικών Α΄ και Β΄ τάξης από το 1834 μέχρι και το 1940 όπου διαφαίνονται διαφορές σε ορισμένες εποχές. Από το άρθρο 233 του ΟΔ, το 1834 μέχρι και το έτος 1914 οι μισθοί δεν παρουσιάζουν αισθητές μεταβολές. Από το 1914 μέχρι το 1922 οι μισθοί σχεδόν τριπλασιάστηκαν φτάνοντας στο 1940 να έχουν αυξηθεί 20 έως 30 φορές των πρώτων μισθών.

Πίνακας 1 Μισθολόγιο Ειρηνοδικών από το 1834- 1940

ΕΙΡΗΝΟΔΙΚΕΣ	1834	1859	1899	1914	1922	1940
Α΄ ΤΑΞΗΣ	-	200 δρχ	200 δρχ	250 δρχ	700 δρχ	4.900 δρχ
Β΄ ΤΑΞΗΣ	-	160 δρχ	160 δρχ	200 δρχ	500 δρχ	4.100 δρχ

Πηγή: Μουσουέρης, 1940

Σημείωση: οι μισθοί αυτοί είναι οι οργανικοί και δεν περιλαμβάνονται τα επιδόματα οικογένειας και κατοικίας.

Όπως ήδη έχουμε αναφέρει οι Ειρηνοδίκες αρχικά ήταν άμισθοι και δυνάμει του άρθρου 235 του ΟΔ απολάμβαναν μόνο τα τέλη και τα δικαιώματα του χαρτοσήμου όπου και μισθοδοτήθηκαν με τον νόμο ΡΙΖ΄ /1849 (Μουσουέρης, 1940).

1.4 Οι μεταρρυθμιστικές προσπάθειες και ο ΚΠολΔ 68/71

Το 1904 επιχειρήθηκε μία πρώτη προσπάθεια με νομοσχέδιο στη Βουλή για την αναδιοργάνωση του θεσμού των Ειρηνοδικείων, όμως δεν καρποφόρησε αλλά

οδήγησε στον νόμο ΓΩ/1911 όπου μεταξύ άλλων τροποποιήσεων, προωθήθηκε και η σταδιακή αντικατάσταση των Ειρηνοδικών από Πρωτοδίκες στις μεγάλες πόλεις και αργότερα στις μικρές. Αυτή η ενιαία πρώτη βαθμού πολιτική δικαιοσύνη βασιζόνταν στο γερμανικό και αυστριακό πρότυπο νομοθεσίας όμως απέτυχε και τερματίστηκε επίσημα με τον νόμο 137/1914. Σε αυτό έπαιξε σημαντικό ρόλο η πίεση και η απροθυμία των Ειρηνοδικών να μετατεθούν από τις μεγάλες πόλεις υπηρεσίας τους αλλά και το δυσανάλογο έργο των Πρωτοδικών που απασχολούνταν στα μικρότερα έργα της ειρηνοδικειακής δικαιοσύνης (Δελής, 2020).

Για είκοσι χρόνια σχεδόν λόγω του παραπάνω νόμου που ματαιώθηκε, ελαχιστοποιήθηκαν οι προϋποθέσεις και τα προσόντα για διορισμό των Ειρηνοδικών. Το 1931 επί Κυβέρνησης Ελευθέριου Βενιζέλου, εισήχθη νομοσχέδιο στην Ελληνική Γερουσία για την ιεραρχία των Ειρηνοδικών που όμως απορρίφθηκε. Λίγο αργότερα στην Κυβέρνηση Π. Τσαλδάρη ψηφίστηκε ο νόμος 6415/1934 που προέβλεπε τη σταδιακή κατάργηση του θεσμού των Ειρηνοδικείων, αντίστροφα. Πρώτα, στις μικρές πόλεις και σε μεταγενέστερο χρόνο στις μεγαλύτερες, που επίσης δεν καρποφόρησε. Ο Εισαγγελέας Αρείου Πάγου, Λουκάς Γιδόπουλος σε έκθεση του στο Υπουργείο Δικαιοσύνης ανέφερε «την νοσηρά κατάστασιν, ην εμφάνιζε ο θεσμός των Ειρηνοδικών, λόγω της ανεξέλεγκτου τότε εισόδου εις τον κλάδον προσώπων στερούμενων εν πολλοίς ήθους» και πρότεινε να διεξαχθεί διαγωνισμός για τον διορισμό τους, με την πλήρωση, από το 1/5 των επιτυχόντων κατόπιν δεκαετούς υπηρεσίας κενών θέσεων Πρωτοδικών. Απαραίτητη προϋπόθεση βέβαια να καθίστανται Ειρηνοδίκες χωρίς πείρα, μόνιμα στα Ειρηνοδικεία. Ο Καθηγητής Πράτσικας αντιτάχθηκε σε αυτή την πρόταση και πρότεινε την υποχρεωτική απόσπαση των Πρωτοδικών για δύο χρόνια, όπου και αυτό δε τελεσφόρησε. Τελικά, καθιερώθηκε με τον ΑΝ 88/1936 ο διορισμός των Ειρηνοδικών με διαγωνισμό, ενώ με τον ν. 1672/1942 βελτιώθηκε η θέση τους ως προς το μισθολογικό βαθμό Πρωτοδική. Με τον ν. 3250/1956 βελτιώθηκε και η εκπαίδευση των Ειρηνοδικών (Δελής, 2020).

Η Ελλάδα μας συμπορεύτηκε για περίπου ενάμιση αιώνα με την ΠολΔ 1834, έως την εισαγωγή του ΚΠολΔ 1968 και με τον Οργανισμό Δικαστηρίων έως το 1988. Συνολικά έγιναν 103 φορές τροποποιήσεις στην ΠολΔ και στον ΟΔ (Δελής και Τζουνάκου, 2021).

Με τον ΚΠολΔ 68/71 καταργείται η ΠολΔ 1834 και συστήνονται μονομελή Δικαστήρια του Πρωτοδικείου ως αυτοτελή δικαστήρια, στα οποία κατανέμονται υποθέσεις πρώτου βαθμού. Το Ειρηνοδικείο παραμένει ως κατώτερο μονομελές δικαστήριο εντασσόμενο στα τακτικά, πρωτοβάθμια δικαστήρια γενικής δικαιοδοσίας με αρμοδιότητες όμως περιορισμένες και υποθέσεις ήσσονος αξίας που συζητούνται άπαξ σε μία συζήτηση λόγω της ανάγκης για ταχεία εκκαθάριση τους. Η ενοποίηση δηλαδή της διαδικασίας του πρώτου βαθμού δικαιοδοσίας των Πρωτοδικείων και των Ειρηνοδικείων εισέρχονται στη νέα εποχή του ΚΠολΔ όμως με

την ευχή της Αναθεωρητικής Επιτροπής να αξιοποιηθούν οι δυνατότητες βελτίωσης του κλάδου των Ειρηνοδικών στο «*αμέσως προσεχές μέλλον*» (Δελής,2020).

Με τον ν. 962/1971 «Περί κώδικα Δικαστικών Λειτουργιών» έγινε ρύθμιση επιτρέποντας την «μετακίνηση» όχι μετάταξη των Ειρηνοδικών σε θέση Έμμισθων Παρέδρων Πρωτοδικών, κατά το άρθρο 77 παρ. 3 που όριζε τα εξής: «σε θέση Έμμισθου Παρέδρου δύναται να διορίζονται Ειρηνοδίκες εν ενεργεία, έχοντας πενταετή τουλάχιστον υπηρεσία Ειρηνοδίκη. Ο διορισμός ενεργείται με βασιλικό διάταγμα, κατόπιν προτάσεως του Υπουργού Δικαιοσύνης και αποφάσεως του Α΄ Τμήματος του Ανώτατου Δικαστικού Συμβουλίου...». Ενώ με το άρθρο 70 παρ. 2 δύναται ο διορισμός σε θέση Ειρηνοδίκη Δ΄ τάξης επιλαχόντων σε διαγωνισμό Έμμισθων Παρέδρων Πρωτοδικείου ή Εισαγγελίας (Δελής,2020).

Εν συνεχεία, στις αρχές του 1980 νομοσχέδιο τροποποίησε τον βαθμό του Ειρηνοδίκη ως εισαγωγικό βαθμό της δικαστικής ιεραρχίας, όπου προβλέπονταν η εξέλιξη των Ειρηνοδικών σε Παρέδρους Πρωτοδικείου, μετά τη συμπλήρωση δύο χρόνων δοκιμαστικής υπηρεσίας από τον διορισμό τους. Ενώ το δυαδικό σύστημα εισαγωγής σε δικαστήρια πρώτου βαθμού που εφαρμόζουν ίδια διαδικασία συνέχιζε να απασχολεί, τον Μάιο του 1983 εκδόθηκε πόρισμα της Εταιρείας Δικαστικών Μελετών, το οποίο προέκρινε την αναδιάρθρωση του πρώτου βαθμού δικαιοδοσίας με τη μέθοδο κατάργησης των κεντρικών Ειρηνοδικείων. Οι αρχές του πορίσματος επηρέασαν και τον ΚΟΔΚΔΛ, που εισήχθη με τον Νόμο 1756/1988 και αντικατέστησε τον Οργανισμό Δικαστηρίων του Μάουερ, με το άρθρο 113 παρ.1 περ. α όπου μετά ενάμιση και πλέον αιώνα ζωής η κατάργηση του δυαδικού συστήματος ήταν γεγονός. Θα επιφορτίζονταν με την επιλογή και εκπαίδευση των νεοπροσληφθέντων Δικαστών της Πολιτικής και Ποινικής δικονομίας, κατόπιν διαγωνισμού. Έτσι με το άρθρο 4 τα Ειρηνοδικεία διατηρούνταν ως δικαστήρια αυτοτελή με την ίδια ονομασία, όμως συγκροτούνταν από Πρωτοδίκη, ο οποίος ήταν εισαγωγικός βαθμός, με ταυτόχρονη κατάργηση του βαθμού του Ειρηνοδίκη. Οι Πρωτοδίκες που πρώτο-διορίζονταν υπηρετούσαν υποχρεωτικά στο Ειρηνοδικείο για τουλάχιστον δύο χρόνια, ενώ οι Ειρηνοδίκες που ήδη υπηρετούσαν, κατά το άρθρ. 109, με αίτησή τους στο Υπουργείο Δικαιοσύνης, κατατάσσονταν στο βαθμό του Πρωτοδίκη, σε σειρά μετά τον τελευταίο Πάρεδρο, κατόπιν γνωμοδότησης της Ολομέλειας του αρμόδιου Εφετείου αλλά και αιτιολογημένης έκθεσης Ειδικού Εφέτη Επιθεωρητή (Δελής,2020).

Εν συνεχεία με τον Νόμο 2236/1994 κατ' επιταγή του άρθρου 88 παράγραφος 3 του Συντάγματος ιδρύεται η Εθνική Σχολή Δικαστών. Η έδρα της βρίσκεται στη Θεσσαλονίκη και υποδέχεται τους πρώτους σπουδαστές το 1995, ενώ τότε άρχισε και η επιμόρφωση, κατάρτιση των υπηρετούντων Δικαστών και Εισαγγελέων. Ο ιδρυτικός νόμος τροποποιήθηκε με τον Ν. 3689/2008 και τον Ν. 3910/2011. Το 2018 φοιτούσε ήδη η 24^η σειρά εκπαιδευομένων Δικαστικών Λειτουργιών και Εισαγγελιών. Η ΕΣΔΙ στοχεύει σε δύο κατευθύνσεις: α) την επιλογή, την εκπαίδευση και κατάρτιση όσων προορίζονται να διοριστούν σε θέσεις δικαστικών λειτουργιών του ΣτΕ, του

Ελεγκτικού Συνεδρίου, των διοικητικών, πολιτικών και ποινικών δικαστηρίων και εισαγγελέων όλης της χώρας, και β) στην διαρκή επιμόρφωση όλων όσων ήδη υπηρετούν στις δικαστικές υπηρεσίες (Αλικάκος,2019).

Τελευταία προσπάθεια μεταρρύθμισης για κάμψη του δυαδικού συστήματος εισαγωγής, συστήνεται με ημερομηνία έναρξης 1.1.2000, κατόπιν τροποποιήσεων και αντικατάσταση διατάξεων των νόμων 1756/1988 (ΦΕΚ 35Α'), 1729/1987 (ΦΕΚ 144Α'), του Ποινικού Κώδικα, του Κώδικα Ποινικής Δικονομίας, του Κώδικα Πολιτικής Δικονομίας και άλλων διατάξεων του 1999. Προβλέπονταν η κατάργηση των Ειρηνοδικείων για να μετατραπούν σε έδρα των Μεταβατικών Μονομελών Πρωτοδικείων του Πολυμελούς Πρωτοδικείου της περιφέρειας τους και να έχουν τη δυνατότητα ίδρυσης Αυτοτελούς Μονομελούς Πρωτοδικείου σε έδρα Ειρηνοδικείου, κατά τις υπηρεσιακές ανάγκες. Οι Ειρηνοδικείς καταργούνταν και διορίζονταν ως Πάρεδροι Πρωτοδικείων με προεδρικό διάταγμα εντός τριμήνου, διάστημα κατά το οποίο λόγω υπηρεσιακών αναγκών τίθονταν στη διάθεση του Προέδρου Πρωτοδικών της Περιφέρειας τους και υπηρετούσαν στις έδρες των Ειρηνοδικείων που είχαν καταργηθεί. Όταν επέρχονταν το τρίμηνο, είχαν τη δυνατότητα με αίτησή τους να ενταχθούν στη γενική επετηρίδα των Δικαστών με τη θετική εισήγηση του Αρμόδιου Δικαστικού Συμβουλίου. Σε περίπτωση αρνητικής απόφασης του Συμβουλίου, δημιουργούνταν ειδική επετηρίδα καταγωγής τους, και μπορούσαν να προαχθούν έως το βαθμό του Προέδρου Πρωτοδικών, ακόμα και αν υπέρβαλαν τις αντίστοιχες οργανικές θέσεις. Όμως το συγκεκριμένο νομοσχέδιο αποσύρθηκε παρότι οι συζητήσεις είχαν προχωρήσει (Δελής,2020).

Εν τέλει το δυαδικό σύστημα εισαγωγής παρέμεινε με διαρκείς τροποποιήσεις που έτειναν στην εμβάθυνση του ενιαίου της διαδικασίας των πρωτοβάθμιων Δικαστηρίων. Σύμφωνα με τον πίνακα αρχαιότητας Δικαστικών Λειτουργών Πολιτικών και Ποινικών Δικαστηρίων της 31^{ης} Δεκεμβρίου 2018, οι οργανικές θέσεις στα Ειρηνοδικεία ανέρχονταν στις 914. Κομβικό σημείο για τα Ειρηνοδικεία αποτελεί ο νόμος 3869/2010 καταλαμβάνοντας μεγάλο μέρος της ειρηνοδικειακής δικαιοσύνης εφόσον τους απονεμήθηκε ειδική ύλη ρύθμισης οφειλών υπερχρεωμένων φυσικών προσώπων, μετασηματίζοντας τα στην ουσία σε πτωχευτικά δικαστήρια ιδιωτών. Με το άρθρο 2 ν. 3994/2011 η αρμοδιότητα τους αυξήθηκε από το ποσό των 12.000.000 ευρώ στο ποσό των 20.000.000 ευρώ το οποίο ανταποκρινόταν με αιτιολογική έκθεση «στις ανάγκες κατανομής της καθ' ύλην αρμοδιότητας». Με το άρθρο 20 ν. 4055/2012 που τροποποίησε το άρ. 740 ΚΠολΔ, κατανεμήθηκε στα Ειρηνοδικεία «ειδική διαδικασία γενικότερης εκτάσεως» προκειμένου να αποσυμφορηθούν τα Πρωτοδικεία. Με το άρθρο 8 παρ. 1 του Ν. 4198/2013 που αντικαταστάθηκε από το άρθρο 6 παρ. 2 ν. 4335/2015 επανήλθαν στο Μονομελές Πρωτοδικείο, οι περισσότερες υποθέσεις της εκούσιας διαδικασίας, εξακολουθώντας όμως να υπάγονται στην καθ' ύλην αρμοδιότητα του Ειρηνοδικείου. Από τότε και στο εξής καταργείται η αυτοπρόσωπη παράσταση των

διαδίκων και γίνεται υποχρεωτική η σύμπραξη δικηγόρου στις υποθέσεις ενώπιον του Ειρηνοδικείου, παύοντας ο καθοδηγητικός ρόλος του Ειρηνοδίκη σε διάδικο (Δελής και Τζουνάκου,2021).

Επιπλέον με τον ν. 4335/2015 άλλαξε και η δομή της τακτικής διαδικασίας καθώς και η συστηματοποίηση των ειδικών διαδικασιών σε περιουσιακές διαφορές και συγκεκριμένα σε αγροτικές διαφορές, διαφορές από γειτονικό δίκαιο, διαφορές από την παροχή ορισμένων υπηρεσιών, ενδο-σωματειακές διαφορές. Οι μικροδιαφορές λόγω της εξυπηρέτησης του γενικού συμφέροντος, εισέρχονται στο Ειρηνοδικείο ανάλογα με το ύψος και τη φύση του αντικειμένου των εκδικαζόμενων διαφορών προκειμένου να επέρχεται γρήγορη και απλοποιημένη όσο το δυνατόν γίνεται διαδικασία (Κλαμάρης, κ.ά. 2015).

Κεφάλαιο 2. Το Προφίλ του Ηγέτη στα Ειρηνοδικεία

Εισαγωγικά: Περί Δικαστών...

Ο Σωκράτης συμβούλευε: «τους δικαστές να ακούν ευγενικά, να απαντούν με σοφία, να αναλύουν με νηφαλιότητα και να αποφασίζουν με αμεροληψία. Αυτές οι δικαστικές αρετές αποτελούν επιμέρους όψεις του καθήκοντος επιμέλειας. Η επιμέλεια συνίσταται στην εκτέλεση των δικαστικών καθηκόντων με επαγγελματική επάρκεια, με την απαραίτητη φροντίδα και προσοχή, καθώς και σε εύλογο χρόνο» (Σακελλαροπούλου,2020).

Ο Πλάτωνας στην Πολιτεία, στον «Περί του δικαίου διάλογο» αναφέρει ότι ο αληθινός δικαστής «κυβερνά με την ψυχή την ψυχή» καθώς οφείλει να αποφασίζει κατά τη δική του αυτοπεποίθηση, ακούγοντας, για το σκοπό αυτό, την φωνή της συνειδήσεώς του, και οδηγούμενος από την αμερόληπτη κρίση. Συνεχίζει λέγοντας ότι «ο Δικαστής ζει, εργάζεται και λειτουργεί ως μέρος του συνόλου της κοινωνίας, με βασική αρετή το σύνολο των ψυχικών ιδιοτήτων του, τον χαρακτήρα του, την ψυχική του καλλιέργεια, το ηθικό επίπεδο στο οποίο ενυπάρχει ο ψυχικός του κόσμος». Συνεπώς δε βρίσκεται εκτός της ζωσας πραγματικότητας, ούτε σταματάει να είναι κατά τον Αριστοτέλη «ζώο πολιτικό». Είναι φυσικό λοιπόν να κρίνει με καθαρή ματιά και με ασφάλεια τα δίκαια. Οι Λατίνοι έλεγαν: «Quid leges sine moribus», που σημαίνει «Τι να σου κάνει ο νόμος χωρίς το ήθος» (Αργυρός,2021).

Το 1360 γράφτηκε η Εξάβιβλος, μια σπουδαία συλλογή βυζαντινών νόμων από τον Αρμενόπουλο, όπου στο πρώτο κεφάλαιο της με τίτλο «Κριτών Προκατάστασις ή Περί Δικαιοσύνης» αναφέρεται στον ορισμό του Δικαστή και τον ονομάζει Κριτή. Τον λέει έτσι όπως ονομάζεται και ο Θεός, τον καλεί να είναι αδέκαστος, αμερόληπτος, να μην ντροπιάσει αυτόν τον τίτλο και να μην υποπέσει σε εξαπατήσεις παρά μόνο να αποδίδει στον καθένα δικαιοσύνη. Συγκεκριμένα αναφέρει «Όποιος δεν έχει ήδη μέσα στην ψυχή του την αληθινή δικαιοσύνη, αλλά

έχει διαφθαρεί με χρήματα, είτε χαρίζεται λόγω φιλίας, είτε τιμωρεί με εχθρότητα ή υπόκειται στην εξουσία, δεν μπορεί να έχει ορθή κρίση» (Αργυρός,2021).

Δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις που δικαστικοί λειτουργοί σε παγκόσμιο επίπεδο διακρίθηκαν και διακρίνονται για το δικαστικό τους ήθος. Η Ρουθ Μπείντερ Γκίνσμπεργκ, ιστορική φυσιογνωμία των ΗΠΑ, διάσημη νομικός και διορισμένη από το 1993 ως Δικαστής στο Ανώτατο Δικαστήριο της χώρας, πάλεψε όλη της τη ζωή για τα πολιτικά δικαιώματα και ιδιαίτερα για τα δικαιώματα των γυναικών και των μαύρων με αποτέλεσμα να αλλάξει πολλά σημαντικά νομοθετήματα που έχουν ισχύ ακόμα και σήμερα. Όμως και στην ιστορία της ελληνικής δικαιοσύνης δεν είναι λίγοι οι δικαστές που διακρίνονται από κύρος, ήθος, παρρησία και επιστημονική κατάρτιση που στάθηκαν ως φάροι και ελπίδα της Κοινωνίας. Ενδεικτικά αναφέρουμε τους αείμνηστους: Κ. Ρακτιβάν, ο οποίος υπήρξε οργανωτής, πρωτεργάτης και Πρόεδρος του Συμβουλίου της Επικρατείας, ο Πρόεδρος Αρείου Πάγου, Στέφανος Ματθίας, ο Πρόεδρος του ΣτΕ Μ. Στασινόπουλος κ.α. Στις 29 Μαΐου 1968 τριάντα δικαστικοί και εισαγγελικοί λειτουργοί όλων των βαθμίδων της τακτικής δικαιοσύνης απολύονται από τη δικτατορία. Από αυτούς είκοσι τρεις κάνουν προσφυγή στο Συμβούλιο Επικρατείας με αιτήσεις ακυρώσεων κατά των απολύσεων τους. Γίνονται δεκτές οι αιτήσεις είκοσι ενός απολυμένων δικαστών και εισαγγελέων (ΟλστΕ 1811-1831), παρά το νομολογιακό προηγούμενο της υποθέσεως Αντωνίου Φλώρου (Αργυρός,2021).

Τα δικαστήρια και δη τα Ειρηνοδικεία απαρτίζονται από τους δικαστές – Ειρηνοδίκες που είναι δημόσιοι λειτουργοί με καθεστώς που διαφέρουν από τους δημόσιους υπαλλήλους, πολιτικούς και στρατιωτικούς, υπό την έννοια ότι μπορούν και απολαμβάνουν μεγαλύτερες εγγυήσεις, σε σχέση με την εξασφάλιση της υπηρεσιακής σταδιοδρομίας τους. Τα Ειρηνοδικεία θεωρούνται μονομελή δικαστήρια δηλαδή αποτελούνται από έναν δικαστή που είναι μονοπρόσωπο κρατικό όργανο. Επιπλέον ο ίδιος ο δικαστής ανάλογα με το δικαστήριο στην σύνθεση του οποίου ανήκει, μπορεί να θεωρείται άλλοτε σαν μονοπρόσωπο ή ατομικό όργανο και άλλοτε σαν μέλος συλλογικού οργάνου (Γεωργόπουλος,2001).

Σύμφωνα με το άρθρο 87 παρ.1,2 του Συντάγματος του 1975 η δικαιοσύνη απονέμεται από δικαστήρια που συγκροτούνται από τακτικούς δικαστές που απολαμβάνουν λειτουργική και προσωπική ανεξαρτησία και υπόκεινται στο Σύνταγμα και στους νόμους προκειμένου να ασκήσουν τα καθήκοντά τους. Σύμφωνα με το άρθρο 87 παρ. 2 και 93 παρ.4 του Συντάγματος αλλά και τα άρθρα 40 παρ.1 του Κώδικα Οργανισμού Δικαστηρίων και Κατάσταση Δικαστικών Λειτουργών (ν. 1756/1988) «ο δικαστικός λειτουργός οφείλει πίστη και αφοσίωση στην πατρίδα και στη δημοκρατία» (Αργυρός,2021).

Στα σύγχρονα δημοκρατικά κράτη η απονομή δικαιοσύνης πρέπει να ασκείται από ανεξάρτητους και αμερόληπτους δικαστές. Για αυτό το λόγο ομάδα από ανώτατους δικαστές όλου του κόσμου συνέταξε το κείμενο των Αρχών της Bangalore (2001-2002) για τη δεοντολογία των δικαστών. Απευθύνεται σε ένα συγκροτημένο δικαστή που αισθάνεται το βάρος του λειτουργήματος του, τη δέσμευση που έχει αναλάβει ο ίδιος στην κοινωνία, όπου η ανεξαρτησία του δεν είναι προνόμιο, αλλά καθήκον. Στη χώρα μας, παρόλο που δεν έχει θεσπιστεί κώδικας δικαστικής δεοντολογίας, ο Έλληνας δικαστής οφείλει να κινείται και να δρα σε ένα πλαίσιο αόρατων διατάξεων που το αποκαλούν δικαστική δεοντολογία και έχει ισχύ σε όλα τα σύγχρονα κράτη δικαίου (Σακελλαροπούλου, 2019).

Σας παραθέτουμε τις βασικές αρχές δεοντολογίας που είναι οι εξής:

1) Δικαστική ανεξαρτησία

Παρόλο που ο οποιοσδήποτε δικαστής και στην περίπτωση μας ο Ειρηνοδίκης αντλεί τη νομιμοποίησή του απευθείας από το Σύνταγμα, η νομιμοποίηση όμως ενισχύεται από την εμπιστοσύνη που εμπνέει από τους πολίτες. Απονέμει δικαιοσύνη χωρίς να φοβάται και να πιέζεται ή να ελπίζει σε προσωπικό όφελος. Παραμένει ανεπηρέαστος από τη δημοσιότητα είτε αυτή έχει θετική είτε αρνητική σημασία. Διατηρεί την ανεξαρτησία του απέναντι στη νομοθετική και εκτελεστική εξουσία, χωρίς να δέχεται καμία επιρροή από τους εκπροσώπους του.

2) Δικαστική αμεροληψία

Ο σύγχρονος δικαστής οφείλει να είναι αμερόληπτος και να μην κρατάει ουδέτερη στάση. Στην προσπάθειά του να ασκήσει το δικαιοδοτικό του έργο, μπορεί να κρίνει, να επικοινωνεί με την κοινωνία, όμως να εκτελεί με βάση τον νόμο τα δεδομένα που έχει και όχι με ορισμένη στόχευση. Πρέπει να επιδεικνύει μέτρο και αυτοσυγκράτηση για να μην κινδυνέψει η εικόνα της αμερόληπτης δικαιοσύνης. Η προσωπικότητα του οφείλει να είναι συγκροτημένη, έχοντας εμπειρίες, βιώματα μα πάνω από όλα πρέπει να έχει παιδεία. Δε μπορεί να δρα κάτω από τη πίεση της κοινής γνώμης, ούτε με βάση τις πολιτικές και θρησκευτικές του πεποιθήσεις, παρά μόνο να εφαρμόζει τον νόμο.

3) Ακεραιότητα και ευπρέπεια

Η εικόνα του δικαστή πρέπει να συνάδει με την ευπρέπεια, την εντιμότητα, τη διακριτικότητα, την αυτοσυγκράτηση και την επαγρύπνηση προκειμένου να μπορεί να αποδώσει δικαιοσύνη. Παρόλο που έχει δικαίωμα όπως και κάθε πολίτης να εκφράζεται πολιτικά και θρησκευτικά, να μετέχει σε ενώσεις, οφείλει να ασκεί τα δικαιώματά του αυτά διατηρώντας την αξιοπρέπεια του λειτουργήματος του αλλά και την ανεξαρτησία και αμεροληψία της δικαιοσύνης.

4) Ικανότητα και επιμέλεια

Ο δικαστής είναι υποχρεωμένος να φέρνει εις πέρας τα καθήκοντά του με τον καλύτερο δυνατό τρόπο και μέσα σε εύλογες προθεσμίες. Οι σύγχρονοι δικαστές έχουν αυξημένο το αίσθημα ευθύνης τόσο ατομικά όσο και συνολικά. Μπορούν να τιμούν τη δικαιοσύνη και άλλοτε να την εκθέτουν ανεπανόρθωτα, ανάλογα με τη κάθε ενέργεια και στάση που κρατούν στα πλαίσια των καθηκόντων τους (Σακελλαροπούλου,2019).

Έχουν γίνει αρκετές μελέτες, άρθρα, καθώς και έχουν γραφεί πολλά βιβλία για να περιγράψουν τη προσωπικότητα του δικαστή, την εσωτερική του κατάσταση όταν δικάζει, τις τυχόν αμφιβολίες που τον βασανίζουν ακόμα και μετά την έκδοση της απόφασης, τη στάση που πρέπει να κρατήσει για να μην παρεξηγηθεί, ώστε οι αποφάσεις να γίνουν αποδεκτές από όλους. Όλα τα παραπάνω συνθέτουν την εικόνα ενός δικαστή, που διαφέρει ανάλογα τις μεταβλητές που συγκροτούν την προσωπικότητα του. Γεγονός είναι ότι οι νέοι δικαστές που προέρχονται από την Εθνική Σχολή Δικαστών σε σχέση με τους παλαιότερους είναι εμφανώς πιο καταρτισμένοι (μεταπτυχιακές σπουδές, γνώση ηλεκτρονικών υπολογιστών, ξένες γλώσσες), όμως υστερούν κατά κανόνα στην πράξη, στην κοινωνική και επαγγελματική εμπειρία, όντας αναγκαίες για την ορθή εκτίμηση των αποδείξεων που θα τους οδηγήσει να εφαρμόσουν σωστά τον νόμο. Δεδομένου επίσης ότι οι παλαιότεροι αφενός εργάζονταν ενεργά ως δικηγόροι πριν γίνουν δικαστές και αφετέρου ως δικαστές συμμετείχαν σε πολυμελείς δικαστικούς σχηματισμούς, λαμβάνοντας έτσι την πείρα, τη γνώση, το ήθος και σθένος των παλαιότερων δικαστών, ως και εικόνες για τη διεύθυνση της διαδικασίας με ψυχραιμία, ταχύτητα και τήρηση ίσων αποστάσεων δίχως να υποκύπτουν σε οποιαδήποτε είδους πίεση. (Ρακιντζής,2021).

Ο δικαστής οφείλει να γνωρίζει πολύ καλά τους νόμους και το Σύνταγμα, να διαθέτει ευρύτατη παιδεία, ψυχραιμία, νηφαλιότητα, ηρεμία, αμεροληψία, αντικειμενικότητα, συναισθηματική σταθερότητα για να απονέμει σωστά τη δικαιοσύνη στις περιπτώσεις που εκδικάζει. Ο δικαστής είναι κρατικός λειτουργός, ορίζει τις ποινές σύμφωνα με το νόμο, αποφασίζει για την αναβολή, τη διακοπή της δίκης. Όμως η εργασία του χαρακτηρίζεται από ένταση και υψηλό αίσθημα ευθύνης. Διακατέχεται από άγχος οφείλει να αποφασίζει δίκαια, σωστά και με την ακριβή εφαρμογή των νόμων. Οι συνέπειες λανθασμένων αποφάσεων μπορεί να έχουν μεγάλη επίπτωση στη ζωή κάποιων ατόμων. Η εργασία του είναι περισσότερο ατομική παρά ομαδική, όμως δε παύει σχεδόν καθημερινά η συνεργασία του με γραμματείς, αντιδίκους και εκπροσώπους άλλων αρχών (Δικαστής, νομικές επιστήμες, χ.χ).

Ποιος τελικά όμως μπορεί να χαρακτηριστεί ως «καλός» δικαστής; Εκτός από το ήθος, το σθένος και το χαρακτήρα, που αποτελούν απαραίτητη προϋπόθεση για το έργο του δικαστή εξίσου αναγκαίες είναι η επιστημονική κατάρτιση, η προσήλωση στον ορθό λόγο, η κριτική και δημιουργική σκέψη, η εργατικότητα με την επιμέλεια που προαναφέραμε καθώς και η ποιοτική και ποσοτική υπηρεσιακή απόδοση αλλά και η ικανότητα στην απονομή δικαιοσύνης, στην διατύπωση των δικαστικών αποφάσεων, στην διεύθυνση της διαδικασίας και τέλος, στην συμπεριφορά και στην κοινωνική παράσταση (Γκερμότσης,2016).

Εμπειρικά καταδεικνύεται ότι όλα τα παραπάνω σαφώς ισχύουν. Όμως τι ισχύει όταν ο δικαστής και συγκεκριμένα ο Ειρηνοδίκης, εκτός του δικαιοδοτικού του έργου, το οποίο έχει μάθει επί σειρά ετών να εξασκεί αλλά και χωρίς να το έχει ζητήσει, λόγω αρχιότητας ή ελλείψει Προϊσταμένου, αναλαμβάνει διοικητικά καθήκοντα, όπου αναπόφευκτα οφείλει να διαχειριστεί το ανθρώπινο δυναμικό (δικαστές και δικαστικούς υπαλλήλους) του Ειρηνοδικείου στο οποίο υπηρετεί; (Γκερμότσης,2016).

2.1 Ο Ειρηνοδίκης σε ρόλο "manager"

Ο Ειρηνοδίκης ως Προϊστάμενος κατά την άσκηση διοικητικών καθηκόντων του βρίσκεται αντιμέτωπος με πλείστα προβλήματα που προκύπτουν στην καθημερινή δικαστηριακή πρακτική και καλείται να τα αντιμετωπίσει και να τα διεκπεραιώσει. Τα προβλήματα αυτά είναι άλλοτε με τους δικαστικούς υπαλλήλους, που μπορεί να είναι αμελείς, αδιάφοροι, εμπαιθείς, να έχουν ελάχιστες ικανότητες και να μην μπορούν να ανταπεξέλθουν στις αρμοδιότητες που τους έχουν ανατεθεί. Άλλες φορές πάλι τα προβλήματα μπορεί να είναι με τους συναδέλφους Ειρηνοδίκες, οι οποίοι να δημιουργούν εντάσεις, να μην αποδίδουν ποιοτικά και ποσοτικά στο έργο τους, να είναι δυσλειτουργικοί στις διαπροσωπικές και εργασιακές τους σχέσεις με αποτέλεσμα να αδυνατούν ή και να μην επιθυμούν να ανταποκριθούν στον ρόλο τους(Γκερμότσης,2016).

Στην προσπάθεια λοιπόν επίλυσης τέτοιων προβλημάτων ανακύπτουν συνεχώς πολλοί προβληματισμοί στον Ειρηνοδίκη – Προϊστάμενο σχετικά με τον τρόπο που πρέπει να προσεγγίσει τα εν λόγω προβλήματα, να τα αντιμετωπίσει και να προσπαθήσει να βρει την καταλληλότερη λύση για να εφαρμοστεί στην πράξη. Είναι μία πρωτόγνωρη διαδικασία διότι δεν έχει προετοιμαστεί, ούτε την έχει διδαχθεί για να την αντιμετωπίσει, ούτε έχει ενημερωθεί. Επομένως το παραπάνω ερώτημα είναι σημαντικό για το αν πρέπει να λειτουργεί (και) ως "manager".

Για όλους τους παραπάνω προβληματισμούς την απάντηση μπορεί να δώσει η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού (Δ.Α.Δ.). Η εν λόγω διαχείριση στη γλώσσα του σύγχρονου management αναφέρεται ως «Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων» (Δ.Α.Π.)

διότι το έμψυχο δυναμικό ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης θεωρούνται «πόροι» και επιφέρουν τα κέρδη σε αυτούς. Έτσι και στον τομέα της δικαιοσύνης η απονομή της έχει ανατεθεί και κατοχυρωθεί συνταγματικά σε δικαστές και δικαστικούς υπαλλήλους, δηλαδή σε ανθρώπους με καταρτισμένη εξειδίκευση, εμπειρίες και δεξιότητες - που έτσι κι αλλιώς- αποτελούν τον σημαντικότερο και κρίσιμότερο παράγοντα επιτυχίας κάθε οργανωμένης ανθρώπινης δραστηριότητας (Γκερμότσης,2016).

Λόγω της απαιτητικής και πιεστικής καθημερινής δικαστηριακής πρακτικής δεν δύναται πολλές φορές η ανάλογη σημασία για τις ανάγκες και τα προβλήματα του ανθρώπινου δυναμικού με αποτέλεσμα να λαμβάνονται αποφάσεις χωρίς πρόβλεψη επιφέροντας μελλοντικές συνέπειες. Η συστηματική και αποτελεσματική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού δεν απαιτεί μόνον υψηλό επίπεδο θεωρητικών γνώσεων αλλά και διάλογο, μεγαλοσύνη, ανθρωπιά, σύγχρονο πνεύμα και σωστό χειρισμό. Απαραίτητη προϋπόθεση είναι η δυνατότητα επικοινωνίας. Χρειάζεται να έχει όραμα και να διακατέχεται από πνεύμα δημιουργίας. Ο Διευθύνων – Ειρηνοδίκης και οφείλει και πρέπει να είναι ηγέτης. Δηλαδή να καταλαβαίνει το ρόλο που έχει αναλάβει, να μπορεί να λειτουργεί συμβουλευτικά, να μην φοβάται, να είναι διαθέσιμος όποτε τον έχουν ανάγκη αλλά και να έχει συναίσθηση του καταμερισμού του χρόνου του. Πριν από όλα αυτά όμως, πρέπει να είναι διατεθειμένος να λειτουργεί έξω από το εργασιακό πλαίσιο που είχε συνηθίσει ως Ειρηνοδίκης, για να μπορεί να αντιμετωπίζει με σύνεση και νηφαλιότητα τα εν λόγω προβλήματα που προκύπτουν (Γκερμότσης,2016).

2.2 Κύριες λειτουργίες της Δ.Α.Δ. στην οργάνωση των Ειρηνοδικείων

Τα δικαστήρια λοιπόν και δη τα Ειρηνοδικεία δρουν ως οργανισμοί οι οποίοι διέπονται από τις βασικές αρχές της Δ.Α.Δ., που όμως είναι προσαρμοσμένες στο ιδιαίτερο πλαίσιο του Συντάγματος και στις λοιπές ιδιομορφίες των δικαστηρίων. Συνεπώς προϋποθέτουν:

- Προγραμματισμό
- Οργάνωση – Διεύθυνση
- Συντονισμό – Έλεγχο
- Υποκίνηση του ανθρώπινου δυναμικού

προκειμένου να λειτουργήσουν με ομαλότητα και αποδοτικότητα. Βασικές αρχές της διοίκησης που εφαρμόζονται και στα δικαστήρια προσαρμοσμένες στην ιδιαίτερη φύση τους, είναι:

α) Ο καταμερισμός της εργασίας τόσο μεταξύ των Ειρηνοδικών όσον αφορά την ισόποση χρέωση των υποθέσεων ανάμεσα τους αλλά και των υπαλλήλων που αφορά στην άσκηση των γραμματειακών τους καθηκόντων.

β) Οι υποθέσεις που χρεώνεται κάθε Ειρηνοδίκης και τα διοικητικά καθήκοντα που αναλαμβάνει ως Προϊστάμενος δε μπορούν να υπερβαίνουν τις δυνατότητες του προκειμένου να τα ασκήσει όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικά.

γ) Οι λειτουργίες διεύθυνσης που ασκεί ο Διευθύνων – Ειρηνοδίκης πρέπει να συνάδουν με τον συντονισμό και την εναρμόνιση του συνολικού έργου του δικαστικού και υπαλληλικού προσωπικού που εργάζεται σε κάθε Ειρηνοδικείο.

δ) Η κατανομή των καθηκόντων και αρμοδιοτήτων πρέπει να γίνεται με κριτήρια ασφαλή και πρακτικά έτσι ώστε να προάγεται η οργανωτική αποτελεσματικότητα του Ειρηνοδικείου (Πικραμένος, 2019).

Κύριες λειτουργίες που επιτελούνται σε μία οργάνωση όπως είναι το Ειρηνοδικείο είναι οι ακόλουθες:

α) Ο προγραμματισμός είναι η πρώτη και βασική λειτουργία που επιτελείται σε μία οργάνωση, όπως είναι ένα Ειρηνοδικείο και συνδέεται άμεσα με τον στρατηγικό σχεδιασμό του. Ως προγραμματισμός θεωρείται η διαδικασία με την οποία ο διευθύνων το Ειρηνοδικείο διατυπώνει, προγραμματίζει, καθορίζει και οριοθετεί τους στόχους και τους σκοπούς του Ειρηνοδικείου, εντοπίζει τα ενδιάμεσα στάδια για να προσεγγίσει τον στόχο μέσω εναλλακτικών λύσεων. Ειδικά στα δικαστήρια που επιβάλλεται ο καθορισμός εκ μέρους του Διευθύνοντος, σε συνάρτηση με ορισμένο χρόνο, ο οποίος συνίσταται στην περαίωση συγκεκριμένου όγκου υποθέσεων. Για να επιτευχθεί αυτός ο στόχος σε επίπεδο δικαστηρίου επιβάλλει τη στοχοθεσία και από μέρους των δικαστών που απαρτίζουν το δικαστήριο και χρεώνονται ορισμένο αριθμό υποθέσεων κατ' έτος με πρωτοβουλία της Διεύθυνσης. Συνεπώς υπάρχει μία σχέση ανάμεσα στη γενική στοχοθεσία δικαστηρίου και στην ειδική στοχοθεσία ανά δικαστή (Πικραμένος, 2019). Για την επίτευξη των ανωτέρων στόχων ο διευθύνων το δικαστήριο οφείλει να είναι γνώστης της υφιστάμενης κατάστασης στο εσωτερικό του δικαστηρίου, να γνωρίζει δηλαδή τα προσόντα και τις δυνατότητες του ανθρώπινου δυναμικού του (δικαστών και υπαλλήλων) που απασχολείται σε αυτό. Επίσης δύναται να παρακολουθεί και τις εξελίξεις στο εξωτερικό του δικαστηρίου, δηλαδή τι μέλλει γενέσθαι στον ευρύτερο δικαστικό χώρο, ώστε να προβλέπει τυχόν μελλοντικά προβλήματα και καταστάσεις που θα ανακύψουν (Γκερμότσης, 2016).

Προκειμένου να γίνει καλύτερος προγραμματισμός ο Διευθύνων το Ειρηνοδικείο οφείλει να προβεί σε:

- Μελέτη της υπάρχουσας κατάστασης.
- Μελέτη του επιχειρησιακού σχεδίου.
- Μελέτη του εσωτερικού και εξωτερικού του δικαστηρίου.
- Εξέταση για τυχόν μεταβολές στο ανθρώπινο δυναμικό.
- Προσδιορισμό αναγκών.
- Σχεδιασμός προγράμματος για να καλυφθούν αυτές οι ανάγκες.

Ο σχεδιασμός αυτός του προγράμματος προκειμένου να καλυφθούν οι διάφορες ανάγκες μπορεί να περιλαμβάνει εναλλακτικές πολιτικές και σχέδια για κατάρτιση και ανάπτυξη των εργαζομένων, αύξηση της παραγωγικότητας, εσωτερικές μετακινήσεις αλλά και ανακατατάξεις των υπαλλήλων. Εν συνεχεία οφείλει να καταγράψει και να συγκεντρώσει τις σημαντικές δραστηριότητες που εκτελεί ένας εργαζόμενος, τις τεχνικές, τα προσόντα, τις γνώσεις, τις ικανότητες που πρέπει να συνδυάζει ο εργαζόμενος για να είναι επιτυχημένος και αποδοτικότερος (Γκερμότσης,2016).

β) Στην εποχή της τεχνολογικής εξέλιξης, ευελιξίας και εξειδίκευσης το ανθρώπινο δυναμικό ενός Ειρηνοδικείου πρέπει να βελτιώσει τις ικανότητες – δεξιότητες του για την πραγματοποίηση των στόχων του, πράγμα που καθιστά ακόμα πιο δύσκολη τη διαδικασία διότι οι όροι απασχόλησης των δικαστών και των δικαστικών υπαλλήλων ολοένα και χειροτερεύουν. Τα δικαστήρια μέσω της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης των δικαστικών υπαλλήλων οφείλουν να προσπαθούν για την αποτελεσματικότερη λειτουργία τους.

Οι ικανότητες που πρέπει να διαθέτει το ηγετικό στέλεχος του Ειρηνοδικείου για την επίτευξη των στόχων είναι:

- Να δίνεται έμφαση και ιδιαίτερη προσοχή στις κατάλληλες λεπτομέρειες.
- Να έχει άποψη σφαιρική για όλα τα πράγματα.
- Να ενθαρρύνει τους υπαλλήλους προκειμένου να δείχνουν ζήλο κατά την εργασία τους.
- Να υπάρχει δυνατότητα για συνεργασία.
- Να δίνεται ισόποση κατανομή του χρόνου κλπ.

Η εκπαίδευση δεν είναι όμως το μοναδικό μέσο ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού. Η κατάρτιση, η αξιολόγηση και η προετοιμασία των υπαλλήλων για διάφορες θέσεις στοχεύουν στην βελτίωση της απόδοσης τους. Λόγω της αλματώδους αύξησης της γνώσης και της τεχνολογίας, κρίνεται απαραίτητη η συνεχή ανάπτυξη και μάθηση των υπαλλήλων για την ομαλή και εύρυθμη λειτουργία του δικαστηρίου. Αυτό όμως προϋποθέτει συστηματική αλλά και μακροχρόνια προσπάθεια από πλευράς τους για να υλοποιηθούν οι στόχοι του δικαστηρίου (Γκερμότσης,2016).

γ) Ο Διευθύνων το Ειρηνοδικείο έχοντας ολοκληρωμένη γνώση του ανθρώπινου δυναμικού του και εποπτεύοντας τους εργαζόμενους προκειμένου να διαπιστωθεί η πρόοδος του δικαστικού έργου, αλλά και ανταλλάσσοντας ιδέες και απόψεις μεταξύ των συναδέλφων Ειρηνοδικών και δικαστικών υπαλλήλων, μπορεί να μεγιστοποιήσει την αποδοτικότητα και συνεπώς την αποτελεσματικότητα της οργανωτικής συμπεριφοράς.

δ) Ο συντονισμός διασφαλίζει την ορθή στάθμιση και ιεράρχηση των στόχων που τίθενται. Η σημασία του είναι ιδιαίτερα σημαντική στα δικαστήρια προκειμένου να αντιμετωπιστούν οι εκκρεμείς υποθέσεις, που αποτελούν και το μεγαλύτερο πρόβλημα για την παραγωγική και αποτελεσματική λειτουργία τους.

ε) Ο έλεγχος είναι απαραίτητος για τον εντοπισμό των αποκλίσεων από το πρωταρχικό σχέδιο οργάνωσης, βοηθάει στην ανεύρεση των αιτιών για την διαφορετική κατάσταση που έχει δημιουργηθεί αλλά και συμβάλλει σε διορθωτικές κινήσεις (Πικραμένος,2019).

ζ) Ο Διευθύνων το Ειρηνοδικείο δύναται να παρέχει μέσα – κίνητρα προς τους υφισταμένους προκειμένου να ενεργήσουν κατά τον επιθυμητό τρόπο. Αυτά τα κίνητρα πρέπει να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των υπαλλήλων, διότι σε αντίθετη περίπτωση τα αποτελέσματα δεν θα είναι αρεστά. Ο «ηγέτης» του δικαστηρίου είναι υπεύθυνος για τον εντοπισμό του ταλέντου, χαρίσματος, δεξιοτήτων και ικανοτήτων του κάθε εργαζόμενου ώστε να μπορούν να χρησιμοποιηθούν επ' ωφέλεια του δικαστηρίου αλλά και του ίδιου (Γκερμότσης,2016).

Τρεις είναι οι βασικές κατηγορίες κινήτρων:

- Κίνητρα που σχετίζονται με την ικανοποίηση της εργασίας τους, δηλαδή τους αρέσει η δουλειά τους και γ' αυτό εργάζονται.
- Κίνητρα που δεν έχουν σχέση με την υλική ικανοποίηση αλλά με την κοινωνική άνοδο, συναδελφικότητα, αναγνωσιμότητα τους κ.α.
- Κίνητρα που αποβλέπουν στην υλική ανταμοιβή για τη προσφερόμενη εργασία (Γκερμότσης,2016).

2.3 Η αποτελεσματικότητα της Δ.ΑΔ. ως προς τους Ειρηνοδικές συναδέλφους

Θα μπορούσαμε να θεωρήσουμε ότι στη μεγαλύτερη πλειοψηφία, οι δικαστές λόγω του ανώτερου επιπέδου, του ήθους τους αλλά και της διάθεσης να συνεργαστούν ευχάριστα επειδή ανήκουν σε μία συγκεκριμένη ομάδα κρατικών λειτουργιών προσφέροντας έργο, η άσκηση της διοίκησης μάλλον αποτελεί εύκολο έργο για τον Διευθύνοντα το δικαστήριο.

Όμως εξαρτάται από πολλούς παράγοντες η αποτελεσματική διοίκηση που αφορά στη συνεργασία μεταξύ των συναδέλφων τους. Συγκεκριμένα εξαρτάται από την ποιότητα και ποσότητα των υποθέσεων που εισάγονται στο Ειρηνοδικείο, τον αριθμό των δικαστών που υπηρετούν, τις κτιριακές και τεχνολογικές υποδομές, την ποσότητα και την ποιότητα των δικαστικών υπαλλήλων κ.α. Όμως κυρίως οι διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των δικαστών – μελών ενός δικαστηρίου είναι ίσως ο σημαντικότερος παράγοντας (Γκερμότσης,2016).

Σας παραθέτουμε δέκα λόγους του Διευθύνοντα – Ειρηνοδίκη που λειτουργεί ως Μάνατζερ απέναντι στους δικαστές της υπηρεσίας του :

1. Να τους ενθαρρύνει να πιστεύουν για το ενδιαφέρον της δουλειάς τους.
2. Να τους εξηγήει τη στρατηγική και τους στόχους του Ειρηνοδικείου .
3. Να διέπει η διαφάνεια σε όλες τις διαδικασίες.
4. Οι ιδέες και οι προτάσεις των συναδέλφων να έχουν πάντα προτεραιότητα.
5. Να ενισχύσει την ανταγωνιστικότητα και να μην επιτρέψει τον αμοιβαίο ανταγωνισμό.
6. Να δίνεται περιθώρια για έλεγχο και πρωτοβουλίες στην εργασία τους.
7. Να τους επισημαίνουν πόσο καλοί και χρήσιμοι είναι.
8. Να παρέχεται ευελιξία και ελευθερία αντί για ασφυκτικό έλεγχο.
9. Να δύναται να ασκούν ουσιαστική κριτική.
10. Φυσικά, χωρίς να ξεχνάμε ότι και οι ίδιοι ήταν κάποτε σε αυτή τη θέση.

Πηγή:Γκερμότσης,2016

2.4 Η αποτελεσματικότητα της Δ.ΑΔ. ως προς τους δικαστικούς υπαλλήλους

Τα προβλήματα που πρέπει να αντιμετωπίσει καθημερινά ο Διευθύνων το Ειρηνοδικείο είναι πολλά και μεγάλης έκτασης. Για το λόγο αυτό η χρησιμότητα της Δ.Α.Δ ως προς τους δικαστικούς υπαλλήλους έχει άμεση συνάρτηση με την διοίκηση της οργάνωσης και λειτουργίας του Ειρηνοδικείου. Ο Διευθύνων οφείλει να μελετήσει με επιμέλεια τον εσωτερικό κανονισμό και το οργανόγραμμα του δικαστηρίου και σε συνεργασία με τον Προϊστάμενο της γραμματείας (εφόσον υπάρχει), να αποκτήσει γνώση για τα προσόντα, τις ικανότητες, τις δυνατότητες των δικαστικών υπαλλήλων που υπηρετούν. Επιπλέον καλό θα ήταν να αξιολογήσει με ακρίβεια τις υφιστάμενες και μελλοντικές ανάγκες του Ειρηνοδικείου σε ανθρώπινο δυναμικό και να εκπονήσει σχέδιο – μελέτη προκειμένου να αντιμετωπιστούν οι καταστάσεις που προκύπτουν. Επίσης, οφείλει να ακούει τη γνώμη των υπαλλήλων, να στοχεύει στην καλή και αγαστή συνεργασία, να παραμένει ανεπηρέαστος από πρόσωπα και καταστάσεις, όμως να είναι έτοιμος να παίρνει μόνος του τις

αποφάσεις για ζητήματα σημαντικά αλλά και για μικρότερης σημασίας (Γκερμότσης, 2016).

Κεφάλαιο 3. Το Προφίλ του Ηγέτη – Μάνατζερ στους Δημόσιους Οργανισμούς και Υπηρεσίες

3.1. Ιστορική εξέλιξη των ορισμών της ηγεσίας

Η εύρεση συγκεκριμένου ορισμού για την ηγεσία έχει απασχολήσει πάνω από έναν αιώνα πολλούς ερευνητές και μελετητές σε διεθνή επίπεδο διατυπώνοντας αντικρουόμενες απόψεις για τον εννοιολογικό προσδιορισμό της. Παρόλα αυτά στις μέρες μας η ηγεσία αποτελεί ένα κοινωνικό φαινόμενο του οποίου κάθε φορά οι προτεραιότητες που θέτουν οι ερευνητές είναι διαφορετικές ανάλογα με τον τομέα από τον οποίο προέρχονται (Ρωσσίδης κ.α, 2020).

Σας παραθέτουμε παρακάτω τους ορισμούς για την ηγεσία που ανέλυσε περιεκτικά και λακωνικά ο Rost (1991) σε ένα σημαντικό του έργο μέσα από το σχετικό πρωτογενές υλικό της περιόδου 1900 – 1990 .

Στις τρεις πρώτες δεκαετίες του 20^{ου} αιώνα (1900 – 1927) οι ορισμοί για την ηγεσία επικεντρωνόντουσαν στην κυριαρχία, στην επιβολή του ελέγχου και την συγκέντρωση της εξουσίας των ηγετών απέναντι στους υφισταμένους τους. Στη δεκαετία του 1930 η κυριαρχία μετατρέπεται περισσότερο σε αλληλεπίδραση των προσωπικών χαρακτηριστικών του ηγέτη και των συλλογικών χαρακτηριστικών μιας ομάδας ατόμων. Στη δεκαετία του 1940 η ηγεσία ορίζεται ως συμπεριφορά ενός ανθρώπου ο οποίος κατευθύνει τις δραστηριότητες της ομάδας. Εδώ υπάρχει παράλληλα και μία διαφοροποίηση της ηγεσίας μέσω της πειθούς από την ηγεσία μέσω εξαναγκασμού. Στη δεκαετία του 1950 ο ορισμός της ηγεσίας συσχετίζεται με τις δραστηριότητες των ηγετών μέσα στην ομάδα, με τη συμπεριφορά των ηγετών και το κατά πόσο επηρεάζουν αποτελεσματικά αυτήν. Στη δεκαετία του 1960 ο Seeman επισημαίνει ότι η ηγεσία επηρεάζει – καθοδηγεί τα άτομα να έχουν έναν κοινό στόχο. Από την ομαδική προσέγγιση τη δεκαετία του 1970 οδηγούμαστε στην προσέγγιση της οργανωσιακής συμπεριφοράς, βάσει της οποίας σύμφωνα με τον Rost (1991) η ηγεσία αντιμετωπίζεται ως «συγκρότηση και συντήρηση ομάδων ή οργανισμών για την επίτευξη αμοιβαίων, σε επίπεδο ομάδας ή οργανισμού στόχων». Η δεκαετία του 1980 διακατέχεται από πληθώρα ακαδημαϊκά και εκλαϊκευμένα δημοσιεύματα σχετικά με τον ορισμό της ηγεσίας τα οποία αφενός στηρίζονται σε προϋπάρχουσες θεματικές και αφετέρου χαρακτηρίζονται από κάποιες παραλλαγές (Northouse, 2019). Συγκεκριμένα:

- **Κάνε αυτό που θέλει ο ηγέτης.** Εδώ συνεχίζουν οι ορισμοί για την ηγεσία να προβάλλουν το μήνυμα ότι ο ηγέτης μπορεί να υποχρεώνει τους υφισταμένους να κάνουν ότι ο ίδιος θέλει.

- **Επιρροή.** Πολυσυζητημένος όρος ιδιαίτερα αυτή τη δεκαετία διότι η *επιρροή* εξετάστηκε από κάθε της πλευρά.
- **Προσωπικά χαρακτηριστικά.** Η αντίληψη που έχουν οι άνθρωποι για την ηγεσία στηρίζεται κατά κόρον στα προσωπικά χαρακτηριστικά του ηγέτη.
- **Μετασχηματισμός.** Ο Burns (1978) είναι αυτός που στην ουσία όρισε την ηγεσία ως μια μετασχηματιστική διαδικασία. Συγκεκριμένα θεώρησε ότι «όταν άτομα εμπλέκονται σε μία διαδικασία αλληλεπίδρασης με άλλα άτομα, κατά τρόπο ώστε ηγέτες και υφιστάμενοι να ενισχύσουν αμοιβαία τα κίνητρα και την ηθική της άλλης πλευράς».

Από τη δεκαετία του 1990 έως και σήμερα διακρίνεται μια αντιπαράθεση ανάμεσα στην ηγεσία και στο μάνατζμεντ. Παρόλα αυτά οι έρευνες προσανατολίζονται περισσότερο στη διαδικασία της ηγεσίας εφόσον ένα άτομο μπορεί να επηρεάσει μια ομάδα ατόμων προκειμένου να πετύχουν κοινούς στόχους (Northouse, 2019).

Στις νεότερες προσεγγίσεις της ηγεσίας συγκαταλέγονται οι παρακάτω:

- **Η Αυθεντική ηγεσία** ενεργοποιεί την απόδοση μέσω θετικών ψυχολογικών καταστάσεων, εμπιστοσύνης, ελπίδας, αισιοδοξίας και προσαρμοστικότητας. Συμβάλλει στη λειτουργία του ηγέτη ως ηθικό πρότυπο (Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2019). Ο αυθεντικός ηγέτης διακατέχεται από αυτογνωσία και αυτοαντίληψη, η οποία πηγάζει κυρίως από τη δική του ειλικρίνεια. Εμπνέει τους εργαζόμενους και θέτει ηθικές προσδοκίες για όλα τα μέλη της ομάδας (Τριαντάρη, 2020).
- **Η Ηθική ηγεσία** ασκεί επιρροή στην κουλτούρα του οργανισμού/επιχείρησης. Ο ανώτερος ηθικά ηγέτης επηρεάζει όλα τα επίπεδα διοίκησης ώστε να θέσει κατευθυντήριες γραμμές για την δεοντολογική συμπεριφορά, την ακεραιότητα, τη δίκαιη και ίση μεταχείριση των εργαζομένων προκειμένου να καταστεί παρακίνηση για υψηλή απόδοση, μείωση συγκρούσεων και ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων (Τριαντάρη, 2020).
- **Η Πνευματική ηγεσία** στην οποία ο ηγέτης πρέπει να δημιουργεί ένα ηθικά υγιές κλίμα για να διασφαλίσει ότι οι υφιστάμενοι του δε συμπεριφέρονται λανθασμένα και εκτελούν τα καθήκοντά τους (Τριαντάρη, 2020).
- **Η Ηγεσία μέσω του υπηρετείν** βάζει τον ηγέτη στην υπηρεσία των άλλων προκειμένου να τους βοηθήσει να γίνουν πιο αυτόνομοι, ικανοί και έμπειροι να υπηρετούν και αυτοί με τη σειρά τους τους άλλους. Ο Υπηρετικός ηγέτης καθοδηγείται από ηθικές αξίες και ηγείται με τρόπους που συμβάλλει στο συνολικό καλό του οργανισμού, της επιχείρησης, της κοινότητας και εν τέλει της κοινωνίας (Northouse, 2019).

- **Η Προσαρμοστική ηγεσία** με την οποία ο ηγέτης ενθαρρύνει τους υφισταμένους του να προσαρμόζονται αντιμετωπίζοντας προκλήσεις και αλλαγές και επιλύοντας προβλήματα. Επιπλέον δίνει έμφαση στις δραστηριότητες του ηγέτη σε σχέση με την εργασία των υφισταμένων στο πλαίσιο στο οποίο λειτουργούν (Northouse, 2019).
- **Η Ηγεσία μέσω του ακολουθείν** δίνει έμφαση στους υφισταμένους και στο ρόλο που παίζουν στη διαδικασία της ηγεσίας.
- **Η Διαλεκτική ηγεσία** δε θεωρείται ότι διαμορφώνεται τόσο από τα χαρακτηριστικά, τις ικανότητες και τις συμπεριφορές του ηγέτη, αλλά από τις σχέσεις και τις πρακτικές επικοινωνίας που διαπραγματεύεται ο ηγέτης με τους υφισταμένους του (Northouse, 2019). Ο επικοινωνιακός ηγέτης εκτιμά τους υπαλλήλους του, καθοδηγείται από την επιθυμία συνεργασίας και μοιράσματος και χρησιμοποιεί δίκαιες και ισότιμες πρακτικές για την τόνωση της απόδοσης των υφισταμένων όσον αφορά τις αμοιβές, την αναγνώριση, τις προαγωγές και τις μεταθέσεις (Τριαντάρη, 2020).

3.2. Η έννοια της ηγεσίας

Το θέμα της ηγεσίας όπως προαναφέραμε δεν είναι πρόσφατο εφόσον βρισκόταν στο επίκεντρο του φιλοσοφικού και ιστορικού ενδιαφέροντος από την αρχαιότητα. Σύμφωνα με τους αρχαίους Έλληνες φιλόσοφους ο ηγέτης κατείχε δεσπόζουσα θέση στην πολιτική και κοινωνική ζωή και όφειλε να λαμβάνει σε σχέση με τη φύση και το ρόλο του την κατάλληλη παιδεία. Ο Αριστοτέλης όπως και ο Πλάτωνας στην παιδεία του ηγέτη εμπεριέχει και τις αρετές του όπως τη σοφία, τη σωφροσύνη, τη φρόνηση, τη δικαιοσύνη και την ανδρεία με τη διαφορά όμως ότι στον Πλάτωνα οι αρετές είναι θείο δώρο, ενώ στον Αριστοτέλη διδάσκονται και καλλιεργούνται. Ο όρος ηγέτης αποτελεί τη πηγή για τους νεότερους μελετητές που εμπνεύστηκαν τις θεωρίες τους για τα πρότυπα της ηγεσίας στους σύγχρονους οργανισμούς και επιχειρήσεις. Σταθμός στη διαμόρφωση του βασικού προτύπου ηγέτη αποτέλεσε η αριστοτελική αντίληψη για αυτόν που αναδεικνύει τις διανοητικές του ικανότητες, την ηθική και πνευματική του υπόσταση, τη διαπραγματευτική του φύση, τη λεκτική και πειστική του δεινότητα τα οποία συνθέτουν τη προσωπικότητα του σύγχρονου ηγέτη (Τριαντάρη, 2020).

Ο Hamidifar (2010) ισχυρίζεται ότι υπάρχουν στη βιβλιογραφία πάνω από 350 επίσημοι καταγεγραμμένοι ορισμοί, όμως στην πραγματικότητα απουσιάζει ένας κοινά αποδεκτός ορισμός της ηγεσίας. Φυσικά δεν είναι δυνατόν να αναφερθούν όλοι στην παρούσα εργασία. Ενδεικτικά θα παρουσιάσουμε ορισμένους από αυτούς.

Σύμφωνα με τον Northouse (2019) η ηγεσία είναι μία διαδικασία όπου ένα άτομο μπορεί και επηρεάζει άλλα άτομα μιας ομάδας με σκοπό την επίτευξη ενός

κοινού στόχου. Ο Πασιαρδής (2012) θεωρεί πως η ηγεσία είναι το πλέγμα εκείνων των συμπεριφορών που χρησιμοποιείς με τους άλλους όταν προσπαθείς να επηρεάσεις τη δική τους συμπεριφορά (Ρωσσίδης κ.ά., 2020).

Σύμφωνα με τον Ζαβλανό (1998), οι Katz και Kahn υποστηρίζουν ότι η ηγεσία εντοπίζεται στη «μηχανιστική συμμόρφωση των υπαλλήλων στις απαιτήσεις του οργανισμού, η οποία συνεχώς εντείνεται και επηρεάζεται από τις οδηγίες και τους κανόνες που επιβάλλει ο οργανισμός. Η επιτυχία του συστήματος αυτού εξαρτάται από την ικανότητα του ηγέτη να αποσπάσει από τους υφισταμένους τη μεγαλύτερη δυνατή προσφορά του έργου». Οι Koontz και O' Donnell θεωρούν ότι « ηγεσία είναι να επηρεάζει κάποιος άλλα άτομα να τον ακολουθούν με σκοπό την επίτευξη κοινού στόχου». Οι Boles και Davenport ορίζουν την ηγεσία ως εξής: « ηγεσία είναι η διαδικασία κατά την οποία ένα άτομο παίρνει πρωτοβουλίες σκοπεύοντας να βοηθήσει την ομάδα να κινηθεί προς παραγωγικούς στόχους, που είναι από αυτήν αποδεκτοί, διατηρώντας παράλληλα τη συνοχή της ομάδας». Οι Hersey και Blanchard θεωρούν ότι «ηγεσία είναι η διαδικασία που αποσκοπεί στο να επηρεάσει τις ενέργειες ενός ατόμου ή μιας ομάδας στην προσπάθεια της να πετύχει τους στόχους μιας επιχείρησης όταν είναι δεδομένη η κατάσταση και οι συνθήκες που επικρατούν σε αυτήν την επιχείρηση». Ενώ ο Stogdill υποστηρίζει ότι «ηγεσία είναι η διαδικασία του να επηρεάζει κανείς τις δραστηριότητες μιας οργανωμένης ομάδας προκειμένου να θεσπιστούν και να επιτευχθούν κάποιοι στόχοι» (Ζαβλανός, 1998)..

3.3. Ηγεσία και Μάνατζμεντ

Η ακαδημαϊκή κοινότητα έχει καταδείξει μέχρι ένα σημείο τις διακριτές λειτουργίες ηγεσίας και μάνατζμεντ. Παρόλα αυτά όμως, υπάρχουν κάποιες περιοχές στις οποίες ενδεχομένως τα όρια να μην είναι τόσο ευδιάκριτα. Ακόμα και ετυμολογικά η λέξη «ηγέτης» προέρχεται από το ρήμα ηγούμαι που σημαίνει, οδηγώ, καθοδηγώ, ενώ η λέξη «manager» προέρχεται από το αγγλικό ρήμα «to manage» το οποίο συνδέεται με τη λατινική λέξη (manus= χέρι) είναι αυτός που χειρίζεται (Μεντής, 2020).

Παρακάτω επιλέγονται δύο από τους πιο έγκυρους ορισμούς του Δ. Μπουραντά αναφορικά με την ηγεσία, θεωρώντας ότι η συνδυαστική τους δυνατότητα μπορεί να καταγράψει τη συνθετότητα του θέματος της ηγεσίας στις μέρες μας. 1. «Ηγεσία είναι η διαδικασία του επηρεασμού, των σκέψεων, των συναισθημάτων, των στάσεων και των συμπεριφορών μιας ομάδας ανθρώπων είτε πρόκειται για μεγάλη ομάδα είτε για μικρή, είτε για τυπική είτε για άτυπη, από ένα άτομο έτσι ώστε τα άτομα αυτής της ομάδας από μόνα τους (εθελοντικά και πρόθυμα) και με την κατάλληλη συνεργασία να δώσουν τον καλύτερο εαυτό τους για να υλοποιήσουν αποτελεσματικούς στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας και τη φιλοδοξία της για πρόοδο ή ένα καλύτερο μέλλον», 2. «Ηγεσία είναι η διαδικασία η οποία διαμορφώνει τους στόχους μιας ομάδας ή ενός οργανισμού,

υποκινεί τη συμπεριφορά των ατόμων για να επιτευχθούν οι στόχοι και συμβάλλει στο να διαμορφωθεί η φυσιογνωμία και η κουλτούρα του οργανισμού» (Μεντής,2020 Τριαντάρη,2020).

Η λειτουργία της ηγεσίας διατυπώνεται στο πλαίσιο μιας ομάδας, μιας οργανωτικής/ διοικητικής ομάδας, μιας παραγωγικής ή ερευνητικής μονάδας, μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού με χαρακτηριστικά γνωρίσματά της το όραμα, την έμπνευση και την ορμή καθώς και τον κατάλληλο χρόνο και τόπο για την εκδήλωση πρωτοβουλιών, κινήσεων και δράσεων (Καλογήρου κ.ά., 2015).

Από την άλλη πλευρά, οι λειτουργίες του μάνατζμεντ έγκεινται στο προγραμματισμό, την οργάνωση, τη διεύθυνση και τον έλεγχο που ασκούνται σε μια επιχείρηση ή οργανισμό, για να επιτευχθούν οι στόχοι. Οι κανόνες συμπεριφοράς, σχέσεων, αρμοδιοτήτων και ευθύνης πρέπει να είναι προκαθορισμένοι στο εργασιακό περιβάλλον για να υπάρχει αποτελεσματική διοίκηση (Μεντής,2020).

Σχήμα 3.1. Οι Λειτουργίες της Ηγεσίας και του Μάνατζμεντ



Πηγή: Προσαρμογή από το A Force for Change: How Leadership Differs From Management (σ.σ. 3-8), του J. P. Kotter, 1990, New York, NY Free Press.

Ωστόσο οι σχέσεις που αναπτύσσουν και οι ηγέτες και οι μάνατζερ δίνουν ιδιαίτερη σημασία στο ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης/ οργανισμού αλλά με διαφορετικό τρόπο: οι ηγέτες έχουν «διαπροσωπική σχέση» ενώ οι μάνατζερ επιδιώκουν την «αγαστή επικοινωνία» (Μεντής,2020).

Ο ηγέτης μπορεί να διοριστεί ή και να αναδειχθεί μέσα από μία ομάδα ανθρώπων και του δίνεται η δυνατότητα να επηρεάσει άλλους να παραγάγουν έργο, χωρίς να χρησιμοποιήσει τη δύναμη που του παρέχει η θέση του.

Ενώ ο μάνατζερ διορίζεται και κατέχει εξουσία ώστε να μπορεί να ανταμείβει και να τιμωρεί. Η ικανότητά του να επηρεάζει άλλα άτομα προέρχεται από την τυπική εξουσία που του παρέχει η θέση του.

Ο ηγέτης ασχολείται κυρίως με το να γίνεται αυτό που είναι σωστό, ενώ ο μάνατζερ ασχολείται με το να γίνονται σωστά τα πράγματα. Άλλως, ο ηγέτης ξεκινάει με την ερώτηση « Τι θα πρέπει να κάνουμε;», ενώ ο μάνατζερ ξεκινάει με την ερώτηση: «Τι μπορούμε να κάνουμε, έτσι ώστε αυτό που κάνουμε να το κάνουμε με τον καλύτερο δυνατό τρόπο;». Ο ηγέτης εστιάζει στο όραμα, στην αποστολή, στους σκοπούς και στους στόχους, ενώ ο μάνατζερ στην παραγωγικότητα και στην αποδοτικότητα. Ο ηγέτης βλέπει μακροπρόθεσμα, ενώ ο μάνατζερ έχει βραχυπρόθεσμη αντίληψη. Ο ηγέτης ασχολείται με τους σκοπούς, με το τι πρέπει να γίνει, ενώ ο μάνατζερ ασχολείται με τα μέσα, με το πως θα γίνουν διάφορα πράγματα. Ο ηγέτης ενδιαφέρεται να διευρύνει τις επιλογές των υφισταμένων του, ενώ ο μάνατζερ δείχνει ενδιαφέρον κυρίως για τον έλεγχο και πως θα περιορίσει τις επιλογές των άλλων ανθρώπων. Τέλος, ο ηγέτης εμπνέει, παρακινεί και καθοδηγεί τους άλλους να βρουν τις δικές τους λύσεις, ενώ ο μάνατζερ επιλύει προβλήματα, έτσι ώστε οι άλλοι να δύναται να κάνουν σωστά τη δουλειά τους (Τζωρτζάκης,2019).

Παρακάτω σας παραθέτουμε συνοπτικά έναν πίνακα με τις διαφοροποιήσεις που υπάρχουν ανάμεσα στον μάνατζερ και τον ηγέτη.

Πίνακας 2 Διαφορές Μάνατζερ – Ηγέτη

ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΜΑΝΑΤΖΕΡ - ΗΓΕΤΗ	
ΜΑΝΑΤΖΕΡ	ΗΓΕΤΗΣ
Ορίζεται από την ιεραρχία.	Ορίζεται από τα μέλη της ομάδας.
Βασίζεται σε μία βραχυπρόθεσμη προοπτική.	Βασίζεται σε μία μακροπρόθεσμη προοπτική.
Είναι μοναδικός (ένας Προϊστάμενος που εξαρτάται από τη διοίκηση της εταιρείας/οργανισμού.	Είναι πολλοί (πιθανή παρουσία πολλών ηγετών μέσα στην ίδια ομάδα, σε διαφορετικά στάδια της διαδικασίας).
Επιβάλλεται στην ομάδα.	Εκλέγεται από την ομάδα.

Έχει Οργανωτική εξουσία.	Δύναμη των σχέσεων.
Διατηρεί την κοινωνική αρμονία.	Προτίμηση της αλλαγής.
Επιδιώκει σταθερότητα.	Ισχυρή ανοχή στον κίνδυνο
Διαχείριση της συνέχειας. Καθιέρωση τάξης και συνοχής. Αναλαμβάνει την καθημερινή δραστηριότητα.	Δείχνει τον δρόμο. Δημιουργεί νόημα και συμμετοχή.
Μπορεί να δημιουργεί μία αίσθηση ασφάλειας και κινήτρων.	Κίνητρα και καινοτομία.
Κίνδυνος ακαμψίας.	Κίνδυνος αποδόμησης.
Επικεντρώνεται στα διοικητικά του καθήκοντα.	Επικεντρώνεται στους ανθρώπους και τις ανάγκες τους.
Παρουσίαση και συζήτηση των γεγονότων και αναφορά σε πόρους, εξοπλισμό και μεθοδολογίες για την εξασφάλιση των αναμενόμενων αποτελεσμάτων. Αναλαμβάνει δύο βασικά καθήκοντα: Είναι υπεύθυνος για την οργάνωση της επιχείρησης, την παρουσίαση των γεγονότων και των διαδικασιών. Είναι συντονιστής όλων και πρέπει να βρίσκει κοινές λύσεις για όλους, ιδίως όταν δημιουργούνται εντάσεις.	Είναι οραματιστής, ευφάνταστος και βασίζεται στην ποιότητα των ατομικών σχέσεων. Είναι προνοητικός, δημιουργικός και διορατικός. Ακούει και συντονίζει, αλλά ταυτόχρονα προκαλεί και ενθαρρύνει την ατομική ανάπτυξη.

Πηγή: M. Barabel, O. Meier. *Μάνατζμεντ. Όλα για την οργάνωση και τη διαχείριση της επιχείρησης στην ψηφιακή εποχή*, 2020.

Από τις παραπάνω λουπόν διαφορές συμπεραίνουμε ότι η ηγεσία είναι η τέχνη, η ικανότητα, η διαδικασία επηρεασμού των άλλων ανθρώπων προκειμένου να πετύχουν στόχους. Ο ηγέτης προηγείται, μπαίνει μπροστά από την ομάδα για να την εμπνεύσει και να τη διευκολύνει ώστε να πετύχει τους στόχους της. Ο ηγέτης μεταδίδει τον ενθουσιασμό και το όραμα του.

Όμως παρά τις διαφορές, υπάρχουν και κοινά στοιχεία μεταξύ τους. Αυτά που χαρακτηρίζουν έναν ηγέτη συνυπάρχουν, ως ένα βαθμό με τα διοικητικά στελέχη. Άλλωστε, δεν είναι λίγες οι φορές που πολλά από τα διοικητικά στελέχη εξελίσσονται σε πετυχημένους ηγέτες. Ο ηγέτης συνήθως ανήκει στην διοικητική ιεραρχία και συνεπώς χρησιμοποιεί μέρος από την τυπική εξουσία ενός διοικητικού στελέχους προκειμένου να φέρει εις πέρας τους στόχους του (Τζωρτζάκης, 2019).

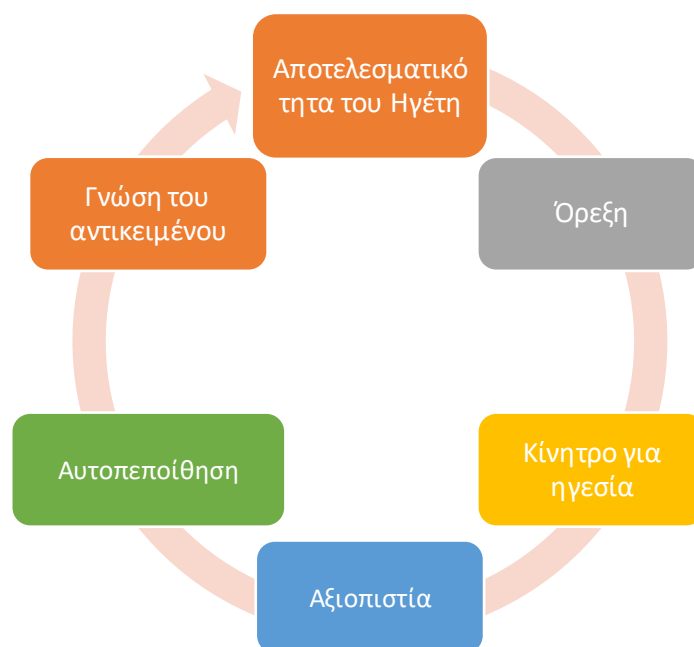
3.4. Βασικά Χαρακτηριστικά του Ηγέτη

Διατυπώνοντας το εξής ερώτημα: «ποια είναι τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του ηγέτη»; Ο περισσότερος κόσμος θα μπορούσε να παραθέσει έναν κατάλογο

χαρακτηριστικών όπως είναι η νοημοσύνη, ο ενθουσιασμός, η ισχύς, το θάρρος, το χάρισμα, η εντιμότητα, η αυτοπεποίθηση κλπ.

Όμως αυτά ανήκουν στη *θεωρία των γνωρισμάτων της ηγεσίας* που θα μας απασχολήσει παρακάτω – στην αναζήτηση των γνωρισμάτων που διαφοροποιούν τους ηγέτες από τους μη ηγέτες. Αν ίσχυε αυτή η ιδέα, τότε θα μπορούσαμε να εντοπίσουμε εύκολα τους ηγέτες στους οργανισμούς και στις επιχειρήσεις διότι θα διέθεταν αυτά τα μοναδικά σταθερά χαρακτηριστικά. Όμως αυτό δεν είναι εφικτό παρά τις φιλότεμες προσπάθειες που έχουν κάνει οι ερευνητές, δεν έχει εξακριβωθεί ένα σύνολο γνωρισμάτων το οποίο θα ήταν ικανό να χαρακτηρίσει ανεξαιρέτως κάθε ηγέτη (το πρόσωπο) από τον μη ηγέτη. Παρόλα αυτά, έγιναν επιτυχημένες προσπάθειες για την επισήμανση γνωρισμάτων που συστηματικά σχετίζονται με την διαδικασία της ηγεσίας και όχι το πρόσωπο τα οποία και σας παραθέτουμε παρακάτω: (St. Robbins κ.α., 2017)

Σχήμα: 3.2. Προσωπικά χαρακτηριστικά που συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα του ηγέτη



Πηγή: Th. S. Bateman, Scott A. Snell, R. Konopaske, *Διοίκηση Επιχειρήσεων. Ηγεσία & Συνεργασία σε έναν ανταγωνιστικό κόσμο*, 2020.

- **Δυναμισμός**

Οι ηγέτες επιδεικνύουν υψηλά επίπεδα προσπάθειας. Έχουν επιμονή, υπομονή, αποφασιστικότητα, πείσμα, είναι φιλόδοξοι, γεμάτοι ενέργεια, αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες, έχουν έντονη την ανάγκη για επιτεύγματα (St. Robbins κ.α., 2012, St. Robbins κ.α., 2017). Σε αρκετές χώρες έχει αποδειχθεί ότι η ανάγκη για επιτυχία των ανώτερων στελεχών στην ιεραρχία μιας

επιχείρησης συνδέεται με τα ποσοστά ανάπτυξης της επιχείρησης. Όμως, αυτή η ανάγκη για επιτυχία μπορεί να αποτελέσει τροχοπέδη αν αυτοί οι ηγέτες δίνουν μεγαλύτερη προσοχή στην προσωπική τους επιτυχία και εμπλέκονται τόσο πολύ και προσωπικά με τη δουλειά τους, που δεν δίνουν αρμοδιότητες σε άλλα άτομα (Bateman κ.α. 2020).

- **Όρεξη για ηγεσία**

Νιώθουν έντονη την επιθυμία της επιρροής και της καθοδήγησης των άλλων. Είναι πρόθυμοι να επωμιστούν ευθύνες (St. Robbins κ.α.,2012, St. Robbins κ.α.,2017).

- **Εντιμότητα και Ακεραιότητα**

Οι ηγέτες χτίζουν σχέσεις εμπιστοσύνης με τους ακόλουθους τους εφόσον συμπεριφέρονται με ειλικρίνεια και επιδεικνύουν συνέπεια λόγων και πράξεων (St. Robbins κ.α.,2012, St. Robbins κ.α.,2017).

- **Αυτοπεποίθηση**

Οι ηγέτες που διακατέχονται από αυτοπεποίθηση μπορούν να πείθουν τους ακόλουθους τους για την ορθότητα των στόχων και των αποφάσεων τους (St. Robbins κ.α.,2012, St. Robbins κ.α.,2017). Τα εμπόδια και οι προκλήσεις είναι αναπόφευκτες σε έναν οργανισμό/επιχείρηση και η αυτοπεποίθηση επιτρέπει στον ηγέτη να ξεπερνάει τα εμπόδια, να παίρνει αποφάσεις και να εμπυχώνει τους ακόλουθους. Όμως δε χρειάζεται να το παρακάνει κάποιος διότι ο εγωισμός και η αλαζονεία μπορούν να προκαλέσουν την πτώση των ηγετών (Bateman κ.α.,2020).

- **Νοημοσύνη**

Η ευφυΐα αποτελεί προσόν για τους ηγέτες διότι αποκτούν την ικανότητα να διαχειρίζονται, να συνθέτουν και να διατυπώνουν μεγάλο όγκο πληροφοριών, ενώ συγχρόνως πρέπει να είναι ικανοί να δημιουργούν όραμα, να βρίσκουν λύσεις στα προβλήματα και να παίρνουν τις κατάλληλες αποφάσεις (St. Robbins κ.α.,2017).

- **Γνώση και κατάρτιση του αντικειμένου τους**

Οι ηγέτες οφείλουν να γνωρίζουν εις βάθος την επιχείρηση/οργανισμό, να έχουν υψηλό επίπεδο γνώσης σε σχέση με τους κλάδους που δραστηριοποιούνται και τα διάφορα τεχνικά ζητήματα για να τους επιτρέπεται να λαμβάνουν τεκμηριωμένες αποφάσεις και να κατανοούν τις συνέπειες των άλλων. Η υψηλή μόρφωση είναι σημαντική και χρήσιμη σε μια καριέρα, αλλά ίσως περισσότερο σημαντική είναι η εμπειρία που αποκτάει

κάποιος σε ζητήματα σχετικά με την επιχείρηση (Bateman κ.ά.,2020, St. Robbins κ.α.,2017).

- **Εξωστρέφεια**

Οι ηγέτες που είναι κοινωνικοί, γεμάτοι ενέργεια και ζωντάνια μπορούν να συμβάλλουν στην αποτελεσματική ηγεσία. Δε γίνεται να είναι απομονωμένοι ή σιωπηλοί (St. Robbins κ.α.,2012, St. Robbins κ.α.,2017). Ωστόσο και οι ηγέτες που είναι εσωστρεφείς έχουν ιδιαίτερες δυνάμεις. Αυτό διαφαίνεται και από τα λόγια του Μαχάτμα Γκάντι : «Με έναν ήσυχο τρόπο, μπορείτε να αναστατώσετε τον κόσμο». Αλλά και η συγγραφέας Suzan Cain γράφει ότι «οι εσωστρεφείς είναι υποτιμημένοι ως ηγέτες και είναι οι άνθρωποι που μπορούν να μας βοηθήσουν να σκεφτούμε βαθιά, να διαμορφώσουμε στρατηγική, να λύσουμε σύνθετα προβλήματα και να εντοπίσουμε τα σημεία που κρούουν τον κώδωνα του κινδύνου» (Bateman κ.ά.,2020).

- **Ροπή στην αναγνώριση ενοχής**

Η ροπή στο να αναγνωρίζει ο ηγέτης την ενοχή του έχει σχέση με την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας διότι καταλαβαίνουμε ότι δημιουργείται έντονα η αίσθηση της ευθύνης απέναντι στους άλλους (St. Robbins κ.α.,2017).

Οι αρμοδιότητες που αναλαμβάνει ένας ηγέτης προκειμένου να επιτελέσει το έργο του είναι οι κάτωθι:

- Οφείλει να παρακολουθεί και να εξετάζει την απόδοση της ομάδας του.
- Να οριοθετεί την ομάδα σε σχέση με το γενικότερο οργανωτικό πλαίσιο.
- Να θέτει προκλήσεις στην ομάδα.
- Να συμμετέχει πρώτα ο ίδιος και μετά οι ακόλουθοι προκειμένου να εκπληρωθούν οι στόχοι.
- Να επιλύει προβλήματα που παρουσιάζονται.
- Να παρέχει οικονομική στήριξη, υλικών, πληροφοριακών και προσωπικών πόρων.
- Να ενθαρρύνει την ομάδα.
- Να υποστηρίζει γενικά το κοινωνικό περιβάλλον και να δημιουργεί το κατάλληλο κλίμα για συνεργασία (Τσακνή,2020).

Εν συνεχεία με τα παραπάνω γνωρίσματα και σε σχέση με τον τρόπο άσκησης της ηγεσίας σας παραθέτουμε τις βασικές αρχές του ηγέτη:

- Να διακατέχεται από δικαιοσύνη και αντικειμενικότητα.
- Να κρίνει αξιολογικά.
- Να πραγματοποιεί τακτικές συνελεύσεις, συζητήσεις με τους εργαζόμενους.
- Να σέβεται τις απόψεις των άλλων, όποιοι κι αν είναι αυτοί.

- Να είναι ειλικρινής απέναντι στους άλλους.
- Να προβάλλει τον εαυτό του ως παράδειγμα προς μίμηση.
- Να τηρεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τη συνεκτικότητα της ομάδας του (Τσακνή,2020).

3.5 Οι Ικανότητες του Σύγχρονου Ηγέτη

Τα χαρακτηριστικά του ηγέτη συνοδεύονται από κάποιες ικανότητες που πρέπει να διαθέτει ένα άτομο για να μπορεί, αν θέλει να ασκήσει ηγεσία. Σύμφωνα με τον Μπουραντά οι ηγετικές ικανότητες μπορούν να διακρίνονται σε δύο βασικές κατηγορίες. Την πρώτη κατηγορία την ονομάζει «ικανότητες ρόλων» και περιλαμβάνει τις ικανότητες του ατόμου να ασκεί τους συγκεκριμένους ηγετικούς ρόλους που συνθέτουν την ηγετική συμπεριφορά. Ένα παράδειγμα: αν ρόλοι του ηγέτη είναι η έμπνευση – παρακίνηση ανθρώπων ή η ανάπτυξη ανθρώπων, η αποτελεσματική άσκηση αυτών προϋποθέτουν ότι αυτός ξέρει και μπορεί να τους ασκεί αποτελεσματικά. Ενώ τη δεύτερη κατηγορία την ονομάζει «μετά- ικανότητες» εννοώντας μία ικανότητα η οποία προϋποθέτει να αναπτυχθούν άλλες ικανότητες ή αποτελεί βασικό συστατικό στοιχείων άλλων ικανοτήτων. Ένα παράδειγμα και εδώ είναι η ικανότητα επικοινωνίας να αποτελεί προϋπόθεση και συστατικό στοιχείο της διαπραγματευτικής ικανότητας, της ικανότητας έμπνευσης, παρακίνησης κ.α. (Μπουραντάς,2005).

Προκειμένου λοιπόν να ασκηθούν αποτελεσματικά οι ηγετικοί ρόλοι και γενικότερα η ηγετική συμπεριφορά, σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, θα αναφέρουμε παρακάτω μια σειρά από θεμελιώδεις απαραίτητες μετά – ικανότητες:

- **Ικανότητα δημιουργικής λήψης αποφάσεων και αντιμετώπισης προβλημάτων.**

Ο ηγέτης οφείλει να επιλύει γρήγορα τα πιο περίπλοκα προβλήματα που παρουσιάζονται στον οργανισμό/επιχείρηση, να λαμβάνει αποτελεσματικές αποφάσεις, να επηρεάζει τους άλλους, να διακατέχεται από ομαδικό πνεύμα, να αναπτύσσει καινοτόμες – πρωτότυπες εναλλακτικές ιδέες και λύσεις και να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τον εργασιακό χρόνο (Ρωσίδης κ.α,2020, Μπουραντάς,2005, Μπουραντάς 2018). Η μεγάλη ευελιξία του ηγέτη φαίνεται στη διαχείριση συγκρούσεων και διαμαχών ανάμεσα στους εργαζόμενους ή ακόμα και στις διαφωνίες που σχηματίζονται στη λήψη μιας απόφασης, που μπορεί να έχει είτε θετικές είτε αρνητικές συνέπειες για τον Οργανισμό/Επιχείρηση. Ουσιαστικά εκεί ο ρόλος του ηγέτη πρέπει να είναι διαμεσολαβητικός και έχοντας τη διορατικότητα να μπορεί να καταλαβαίνει τις τυχόν αλληλεπιδράσεις, που μπορούν να έχουν αυτές οι καταστάσεις σε άλλα τμήματα του οργανισμού (Τριαντάρη,2020).

- **Ικανότητα Επικοινωνίας – Πειθούς.**

Απαραίτητο εργαλείο του ηγέτη έχει χαρακτηριστεί η επικοινωνία για την άσκηση ηγετικών ρόλων . Η σωστή χρήση του λόγου, προφορικού και γραπτού αναδεικνύει την ορθή διαμόρφωση και συγκρότηση συλλογισμών και επιχειρημάτων, όπως ορθά επεσήμανε ο Αριστοτέλης, η οποία βασίζεται στην ανάδειξη της αλήθειας, αποβλέποντας στο κοινό όφελος, το δίκαιο και το καλό. Με τη σωστή χρήση της γλώσσας, της φωνής και του σώματος και σε συνδυασμό με την εξωτερική του συναισθήματος ο ηγέτης διασφαλίζει την θετική, ανοιχτή και ειλικρινή επαφή με τους ακολούθους του και τους όμοιους του ιεραρχικά (Μπουραντάς,2005 Μπουραντάς 2018 Τριαντάρη,2020).

- **Συστημική – Συνειρμική Σκέψη**

Ο ηγέτης πρέπει να διαθέτει μια αναλυτική και συνθετική σκέψη η οποία θα έχει άμεση σχέση με τη λήψη αποφάσεων και αντιμετώπισης προβλημάτων, την ικανότητα διαμόρφωσης στρατηγικής, την ικανότητα δομών και οργάνωσης και την ικανότητα διαρκούς μάθησης (Μπουραντάς,2005, Μπουραντάς,2018, Τριαντάρη,2020).

Επιπρόσθετα οι καλές διαθέσεις, όσο διαρκούν, βελτιώνουν τη δυνατότητα της ευέλικτης και σύνθετης σκέψης, με αποτέλεσμα να γίνεται ευκολότερη η εξεύρεση των λύσεων σε προσωπικά ή διαπροσωπικά προβλήματα. Ειδικά σε στιγμές κρίσης, το χιούμορ μπορεί να αποτελέσει σημαντικό εργαλείο στα χέρια ενός Διευθυντή και να τροποποιήσει μια αρνητική ατμόσφαιρα που τυχόν έχει δημιουργηθεί αρκεί να γίνεται με μέτρο και πάντα καλοπροαίρετα (Λαλούμης 2013). Η χρήση του χιούμορ σχετίζεται έντονα με τις ικανότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης, οι οποίες και αποτελούν το όχημα της γνήσιας ηγεσίας (Goleman,2014).

- **Συναισθηματική Νοημοσύνη – Ενσυναίσθηση**

Συναισθηματική νοημοσύνη είναι η ικανότητα του ανθρώπου να μπορεί να κατανοεί τον εαυτό του και τους άλλους καθώς και να μπορεί να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τα δικά του συναισθήματα αλλά και των άλλων ανθρώπων (Μπουραντάς,2005). Σύμφωνα με τον Goleman (2014) το μοντέλο της συναισθηματικής νοημοσύνης περιλαμβάνει τέσσερις κύριους τομείς: 1) αυτοεπίγνωσης, 2) αυτοδιαχείρισης, 3) κοινωνικής επίγνωσης και 4) διαχείρισης σχέσεων οι οποίοι περιλαμβάνουν δεκαοκτώ δεξιότητες. Ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι όσο άριστος και να είναι κάποιος ηγέτης δε μπορεί να διαθέτει όλες τις δεξιότητες των τεσσάρων τομέων της συναισθηματικής νοημοσύνης. Οι πιο αποτελεσματικοί τυπικά επιδεικνύουν περίπου τις μισές. Επιπλέον, δεν υπάρχει συγκεκριμένη συνταγή γνήσιας ηγεσίας, εφόσον ο δρόμος

για την επιτυχία βασίζεται σε πολύ προσωπικά στυλ. Παρόλα αυτά ένας αποτελεσματικός ηγέτης διαθέτει τουλάχιστον μία δεξιότητα από κάθε τομέα συναισθηματικής νοημοσύνης.

A. Προσωπικές δεξιότητες

Η αυτοεπίγνωση (γνώθι σ' εαυτόν) είναι η ικανότητα να γνωρίζει το άτομο τις αξίες, τις ανάγκες, τα όρια και τα κίνητρα του. Οι ηγέτες που διαθέτουν αυτοεπίγνωση κατανοούν τις αρχές, τους στόχους και τα όνειρα τους. Χρησιμοποιώντας οι άνθρωποι τη διαίσθηση τους να λαμβάνουν ορθές αποφάσεις και να κάνουν σωστές προσωπικές επιλογές. Τέλος, τα άτομα με αυτοεπίγνωση βρίσκουν πάντα το χρόνο να σκέφτονται με ησυχία, γεγονός που τους επιτρέπει να μην δρουν παρορμητικά (Goleman 2014, Μπουραντάς, 2005).

Η αυτοδιαχείριση είναι η ικανότητα που όλοι οι ηγέτες έχουν ανάγκη για να πετύχουν τους στόχους τους. Αν δεν είμαστε γνώστες των συναισθημάτων μας τότε δε μπορούμε να τα διαχειριστούμε με αποτέλεσμα να μας ελέγχουν αυτά. Αυτό βέβαια είναι αναγκαίο όταν πρόκειται για θετικά συναισθήματα, όπως ο ενθουσιασμός και η ικανοποίηση που γεννά μια πρόκληση. Αρνητικά συναισθήματα, όπως η οργή, η ματαιώση, το άγχος και ο πανικός μπορεί να αποβούν καταστροφικά για έναν ηγέτη εάν αφήσει να τον κυριεύσουν. Η αυτοδιαχείριση είναι το συστατικό της συναισθηματικής νοημοσύνης που μας βοηθάει να μην γινόμαστε έρμαιο των συναισθημάτων μας (Goleman 2014).

B. Κοινωνική Δεξιότητα

Η Ενσυναίσθηση είναι η θεμελιώδης δραστηριότητα της κοινωνικής επίγνωσης και σημαίνει την προσεκτική εξέταση των συναισθημάτων των άλλων ανθρώπων και τη λήψη ευφύων αποφάσεων. Οι συναισθηματικά ευφυείς ηγέτες μπορούν να εκφράσουν την ενσυναίσθηση τους με τέτοιο τρόπο ώστε κάποιες φορές να φτάνουν σε σημείο που να δακρύζουν, ακόμα και να κλαίνε με τους υπαλλήλους τους για μία επίπληξη ή και απόλυση. Ηγέτες με ενσυναίσθηση είναι εξαιρετικοί στο να αναγνωρίζουν και να καλύπτουν τις ανάγκες των άλλων, είτε είναι πελάτες, είτε υφιστάμενοι τους. Έχουν την ικανότητα να ακούν προσεκτικά τον συνομιλητή τους και να ανταποκρίνονται κατάλληλα. Στην ολοένα και παγκοσμιοποιημένη αγορά εργασίας η ενσυναίσθηση αποτελεί μία κρίσιμη δεξιότητα, για να τα πάμε καλά με πολλούς και διαφορετικούς συναδέλφους αλλά και για την επικοινωνιατικότερη συνεργασία με άτομα άλλων κοινωνιών (Goleman 2014).

Γ. Διαχείριση Σχέσεων

Μετά την αυτοεπίγνωση, αυτοδιαχείριση και ενσυναίσθηση η τέταρτη και τελευταία ικανότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι η διαχείριση σχέσεων. Η διαχείριση σχέσεων έχει να κάνει με την κινητοποίηση των ανθρώπων προς τη σωστή κατεύθυνση, είτε για να επιτευχθεί μία συμφωνία σε μία στρατηγική του

μάρκετινγκ, είτε να καλλιεργηθεί ο ενθουσιασμός σε σχέση με ένα προϊόν. Καθώς τα καθήκοντα του ηγέτη γίνονται ολοένα και πιο πολύπλοκα αυξάνονται και οι δεξιότητες στη διαχείριση σχέσεων. Παραδείγματος χάριν, κάθε μεγάλος οργανισμός οφείλει να κάνει σωστή κατανομή ηγεσίας στους επικεφαλής των τμημάτων, γεγονός που δημιουργεί μία «de facto ομάδα». Υπάρχει όμως και μία ομάδα που πρέπει να βρίσκεται στην κορυφή για να μεγιστοποιήσει την αποτελεσματικότητά της, γεγονός που απαιτεί την διατήρηση στενών και αγαστών σχέσεων έτσι ώστε η κάθε μια ομάδα να λαμβάνει εύκολα την πληροφορία και να συνεργάζεται εποικοδομητικά (Goleman 2014).

Η λειτουργία της συναισθηματικής νοημοσύνης τίθεται από τις δεξιότητες διαχείρισης σχέσεων που επιτρέπεται στους ηγέτες. Όμως, υπάρχει ακόμα κάτι παραπάνω από αυτό. Όταν γίνεται ο απολογισμός των αποτελεσμάτων, βλέπουμε ότι οι δεξιότητες που διακρίνουν τους εξαιρετικούς ηγέτες λειτουργούν σε καλά ενορχηστρωμένα σύνολα, τα οποία αποτελούν τη σύνθεση διαφορετικών συλλ ηγεσίας (Goleman 2014) .

3.6. Βασικά ηγετικά συλ

Κάθε ηγέτης έχει το δικό του προσωπικό ύφος (συλ) διοίκησης που χρησιμοποιεί για να καταφέρει να παρακινήσει τους υφισταμένους του προκειμένου να πετύχουν συγκεκριμένα αποτελέσματα. Πρώτος ο Likert (1961) ασχολήθηκε με αυτό το θέμα στο βιβλίο του με τίτλο « New patterns of management» με σκοπό την περιγραφή τεσσάρων διαφορετικών τύπων άσκησης ηγεσίας στα πλαίσια των οργανισμών και επιχειρήσεων (Λαλούμης, 2015 Φαναριώτης, 1999).

Σας παραθέτουμε συνοπτικά τα τέσσερα βασικά ηγετικά συλ που έχουν ως εξής:

- **Το αυτοκρατορικό ή εξουσιαστικό ή δικτατορικό (autocratic):** Ο ηγέτης παίρνει μόνος του τις αποφάσεις, χωρίς να συμβουλευεται τους υφισταμένους του. Δίνει εντολή και απαιτεί να τον υπακούνε. Είναι ελεγκτής όλων και δεν έχει καμία εμπιστοσύνη στους υφιστάμενους του θεωρώντας ότι δεν διαθέτουν τις απαραίτητες ικανότητες να λαμβάνουν αποφάσεις. Το συλ αυτό ενδείκνυται για πρώτο-διοριζόμενους υπαλλήλους, που πρέπει γρήγορα να μάθουν το έργο, για προσωρινό και έκτακτο ή εποχιακό προσωπικό καθώς και για άτομα που χρειάζονται καθοδήγηση και δεν παίρνουν πρωτοβουλίες. Εδώ η επικοινωνία είναι μονόπλευρη από τη διοίκηση προς τους εργαζόμενους (Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2019 Τζωρτζάκης, 2021 Χυτήρης, 2013).
- **Το γραφειοκρατικό (bureaucratic):** Ο ηγέτης διοικεί τυπικά με βάση το βιβλίο (by the book). Δίνει μεγαλύτερη σημασία στο πως θα εκτελεστεί το

έργο και συμπεριφέρεται με βάση κανόνες, εγκυκλίους και οδηγίες. Για την αντιμετώπιση προβλημάτων απευθύνεται στα ανώτερα διοικητικά κλιμάκια. Το στυλ αυτό βρίσκει απήχηση σε άτομα που ακολουθούν συγκεκριμένες οδηγίες και διαδικασίες δηλαδή που ασχολούνται με τη λογιστική, τις προμήθειες, τις συμβάσεις αλλά και σε άτομα που απασχολούνται σε ειδικές συνθήκες ή χειρίζονται επικίνδυνο εξοπλισμό (Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2019 Χυτήρης, 2013).

- **Το δημοκρατικό ή συμμετοχικό (democratic):** Ο ηγέτης επιζητά τη συμμετοχή των υφισταμένων του σε ζητήματα που αφορούν τους ίδιους καθώς και επιθυμεί τη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων. Το στυλ αυτό είναι κατάλληλο για άτομα που είναι καταρτισμένα με δεξιότητες, ικανότητες και εμπειρίες. Επιπλέον αρμόζει σε εργαζόμενους που επιθυμούν να αναλαμβάνουν ευθύνες αλλά και να επιδιώκουν τις αλλαγές καθώς και για άτομα που εκφράζουν τα παράπονά τους (Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2019 Χυτήρης, 2013).
- **Το χαλαρό (laissez faire)** Ο ηγέτης μοιράζει καθήκοντα και αρμοδιότητες στους εργαζόμενους και ο ίδιος εκτελεί χρέη διαχειριστή παρέχοντας στην ουσία κατευθυντήριες γραμμές και εξασφαλίζοντας την επικοινωνία μεταξύ των μελών της ομάδας. Το χαλαρό αυτό στυλ είναι κατάλληλο για ομάδες εξαιρετικά εκπαιδευμένες με μεγάλο βαθμό παρακίνησης όπως συμβούλους ή εξειδικευμένο τεχνικό προσωπικό (Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2019 Χυτήρης, 2013).

Σύμφωνα με τη Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης (2019) υπάρχουν και άλλοι δύο τύποι ηγετών, ήτοι ο οραματιστής και ο ρυθμιστής. **Ο οραματιστής** σκοπεύει σε ένα όραμα, διατυπώνει αυτόν το σκοπό αλλά όχι τον τρόπο με τον οποίο θα επιτευχθεί. Το στυλ αυτό ενδείκνυται σε άτομα με πολλές γνώσεις, ικανότητες και εμπειρίες. Εδώ οι υφιστάμενοι μπορούν ελεύθερα να επιδιώκουν τις αλλαγές, να πειραματίζονται και να ρισκάρουν. **Ο ρυθμιστής** επιδιώκει την γρηγορότερη και καλύτερη εκτέλεση της εργασίας για να πετύχει υψηλή αποδοτικότητα και παραγωγικότητα. Έχει την ικανότητα να κάνει τους συνεργάτες του να αισθάνονται αποτυχημένοι. Το στυλ αυτό είναι κατάλληλο για χαμηλόμισθα στελέχη που δεν μπορούν να αναλάβουν πρωτοβουλίες και χρειάζονται καθοδήγηση.

Ο Goleman μαζί με τους Boyatzis και Annie Mckee στο βιβλίο τους «Primal Leadership» δημιούργησαν και περιέγραψαν τις έξι βασικές κατηγορίες ηγετικών στυλ, όπου η καθεμία έχει διαφορετικό αντίκτυπο. Ο κάθε ηγέτης δύναται να χρησιμοποιήσει οποιοδήποτε από τα παρακάτω που θα αναφερθούν, αλλά η βέλτιστη στρατηγική είναι να συνδυαστούν όλα. Τα έξι στυλ είναι τα ακόλουθα:

ΗΓΕΤΙΚΑ ΣΤΥΛ

Ονομασία	Χαρακτηριστικά Ηγέτη	Πότε είναι κατάλληλο
Οραματιστής	Εμπνέει τους ακόλουθους του. Έχει πίστη στο όραμά του και το προωθεί με κάθε τρόπο.	Όταν χρειάζεται ένα νέο όραμα, ή μία δραστική αλλαγή.
Συμβουλευτικός	Ακούει τους υφιστάμενους του. Λειτουργεί συμβουλευτικά. Βοηθάει να ανακαλύψουν τις αδυναμίες τους αλλά και τις δυνάμεις τους. Ενθαρρύνει την προσπάθεια. Δίνει αρμοδιότητες και καθήκοντα ώστε να εξελιχτούν οι άνθρωποι.	Όταν γίνεται μέλημα η αύξηση της ανταγωνιστικότητας και της απόδοσης.
Συνεργατικός	Προωθεί την αγαστή και αρμονική συνεργασία μεταξύ των μελών της ομάδας. Έχει φιλικές σχέσεις με όλους και προσπαθεί για την ανάπτυξη του ηθικού.	Όταν είναι ανάγκη να συσφιχθούν οι σχέσεις και χρειάζεται παρακίνηση σε περιόδους ήπιας κρίσης.
Δημοκρατικός	Είναι ο καλύτερος ακροατής, συνεργάζεται άψογα με τους υφισταμένους του. Επηρεάζει αντιλήψεις. Εκτιμά ότι τα άτομα συνεισφέρουν στην ομάδα.	Όταν χρειάζεται να δημιουργηθούν νέα υποστηρικτικά τμήματα. Όταν χρειάζεται ανατροφοδότηση από υπαλλήλους.
Ειρηνοποιός	Έχει μεγάλη θέληση να πετύχει τους στόχους του. Δεν έχει υπομονή. Οι προσωπικοί στόχοι που θέτει είναι υψηλοί. Είναι αυτοπαρακινούμενος. Η συνεργασία με άλλα άτομα είναι περιορισμένη και σκοπεύει στην απλή διεκπεραίωση. Διεκπεραιώνει όμως αποτελεσματικά δελεαστικούς και συναρπαστικούς στόχους.	Είναι κατάλληλο για πωλήσεις. Όταν χρειάζεται να επιτευχθούν εξαιρετικά ποιοτικοί στόχοι από μία ικανή ομάδα.
Αυταρχικός	Διατάζει, απειλεί, ασκεί έλεγχο, χαλάει το κλίμα της ομάδας, διώχνει τα talέντα.	Ενδείκνυται σε περιόδους μεγάλης κρίσης, ή όταν επιβάλλεται άμεση αλλαγή πορείας. Είναι ιδανικό το στυλ για προβληματικούς υπαλλήλους.

Κεφάλαιο 4: Θεωρίες Ηγεσίας

4.1. Γενικά περί Θεωριών....

Ο Rucik κ.ά., (2016) αναφέρουν ότι καθ' όλη τη διάρκεια της σύγχρονης ιστορίας πολλοί θεωρητικοί της ηγεσίας έχουν αναπτύξει νέες θεωρίες προκειμένου να μπορούν να ανταποκριθούν στις ολοένα αυξανόμενες απαιτήσεις των καιρών, ενώ άλλοι προσπάθησαν να επεξεργαστούν και να επεκτείνουν τις υπάρχουσες. Οι θεωρίες ηγεσίας χρησιμεύουν πολύ στους ερευνητές λόγω του ότι περιέχουν ένα πλαίσιο για να οργανώσουν την υπάρχουσα γνώση αλλά και να προσπαθήσουν να προσδιορίσουν τις διαδικασίες στις οποίες η γνώση αυτή σχετίζεται (Ρωσσίδης κ.ά., 2020).

Σύμφωνα με τον Storey, (2016) κάθε θεωρία που αναπτύσσεται τα τελευταία 150 χρόνια είχε ισχυρά στοιχεία που φαίνεται να την έκαναν δημοφιλή, αλλά και ορισμένες αδυναμίες που συνήθως οδηγούν σε καινούργιες θεωρίες. Το συγκεκριμένο κεφάλαιο θα εστιάσει σε τέσσερις βασικές κατηγορίες θεωριών ανάλογα με τρόπο που προσεγγίζουν το φαινόμενο της ηγεσίας:

- Θεωρίες χαρακτηριστικών (trait theories, 1930-1940).
- Συμπεριφορικές Θεωρίες (Behavioral theories, 1940-1950).
- Περιπτώσιακές και Ενδεχομενικές Θεωρίες (Situational and Contingency theories, 1960-1970).
- Σύγχρονες Θεωρίες Ηγεσίας – Πολυπαραγοντικό Μοντέλο Ηγεσίας (Full range leadership theory) (Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2019, Ρωσσίδης κ.ά., 2020).

4.2. Θεωρίες χαρακτηριστικών (trait theories, 1930-1940)

Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία «Ηγέτης γεννιέσαι, δε γίνεσαι». Οι ερευνητές προσπαθούσαν να εξηγήσουν το φαινόμενο της ηγεσίας μέσω των προσωπικών χαρακτηριστικών των ηγετών, όπως το χάρισμα, την ευφυΐα, το ταλέντο, την αυτοπεποίθηση κ.α. (Βαξεβανίδου κ.ά.,2019). Στη βάση αυτών των θεωριών υπάρχει η γενετική θεωρία, δηλαδή ότι η ηγετική ικανότητα είναι κληρονομική και ότι μόνο οι ηγέτες με ευγενική καταγωγή αποκτούν τα απαραίτητα χαρακτηριστικά για να ασκήσουν την εξουσία από τη γέννησή τους. Όμως αυτή η γενετική θεωρία δεν ήταν επαρκής διότι αφενός οι απόγονοι βασιλικών οικογενειών δεν αποδείχτηκαν ικανοί ηγέτες, και αφετέρου η βιομηχανική επανάσταση επέτρεψε σε ανθρώπους που δεν προέρχονταν από ευγενείς οικογένειες να κατακτήσουν υψηλές θέσεις και να γίνουν αποτελεσματικοί ηγέτες (Ρωσσίδης κ.ά., 2020).

Βαδίζοντας στα μέσα του 19^{ου} και στις αρχές του 20^{ου} αιώνα πορεύτηκε και η επόμενη θεωρία η «θεωρία του Μεγάλου Ηγέτη» (Great Man Theory). Σύμφωνα με

τον Grint (2011) οι άνδρες γεννήθηκαν ηγέτες και δεν έγιναν, καθώς η ηγεσία θεωρούνταν πρωτίστως ανδρικό χαρακτηριστικό. Επομένως, αυτοί οι γεννημένοι ηγέτες ήταν προορισμένοι να αναδειχτούν ως μεγάλοι άνδρες στην ιστορία, είτε λόγω της καταγωγής τους, είτε λόγω ορισμένων έμφυτων χαρακτηριστικών με τα οποία είχαν γεννηθεί (ευφυΐα, ευγλωττία, εξωστρέφεια, ηθικότητα) όταν και εφόσον οι περιστάσεις το απαιτούσαν (Ρωσσίδης κ.ά., 2020). Η Μεγάλη Αικατερίνη, ο Μαχάτμα Γκάντι, Ο Αβραάμ Λίνκολν, η Ιωάννα της Λωραίνης, ο Ναπολέων Βοναπάρτης είναι μερικοί από τους ισχυρούς, στρατιωτικούς, κοινωνικούς, πολιτικούς ηγέτες με αυτά τα έμφυτα χαρακτηριστικά (Northouse, 2019).

Στα μέσα του 20^{ου} αιώνα η προσέγγιση των χαρακτηριστικών επικρίθηκε από ερευνητές οι οποίοι αμφισβητούσαν την καθολικότητα των χαρακτηριστικών της ηγεσίας. Οι υποστηρικτές αυτής της σχολής θεωρούσαν ότι σταθερά γνωρίσματα της προσωπικότητας ή χαρακτηριστικά διαχώριζαν σε δύο κατηγορίες τα άτομα: σε εκείνα που είχαν τη δυνατότητα να ηγηθούν και σε εκείνα που τους ακολουθούσαν. Έτσι οι ερευνητές προσανατολίστηκαν στην ταυτοποίηση ισχυρών ατομικών διαφορών στα προσωπικά χαρακτηριστικά τα οποία δέχονταν ότι είχαν σχέση με την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας (Ρωσσίδης κ.ά., 2020).

Μάλιστα σε μία επισκόπηση των ερευνών που έγινε από το 1948, ο Stogdill ταξινόμησε τα χαρακτηριστικά του ηγέτη σε έξι κατηγορίες:

1. **Σωματικά χαρακτηριστικά**, όπως ηλικία, εμφάνιση, ύψος, βάρος.
2. **Κοινωνικό υπόβαθρο**, όπως κοινωνική θέση, μόρφωση.
3. **Χαρακτηριστικά ευφυΐας**, όπως ευφυΐα, κρίση, ικανότητες, αποφασιστικότητα και ευφράδεια λόγου.
4. **Χαρακτηριστικά προσωπικότητας**, όπως ενεργητικότητα, επιβλητικότητα, ενθουσιασμός, εξωτερίκευση, ανεξαρτησία, δημιουργικότητα, προσωπική ακεραιότητα και αυτοπεποίθηση.
5. **Χαρακτηριστικά που σχετίζονται με τα καθήκοντα**, όπως υπευθυνότητα, επιτυχία, πρωτοβουλία, επιμονή, ανάληψη ευθυνών και προσαρμοστικότητα στο έργο.
6. **Κοινωνικά χαρακτηριστικά**, όπως διοικητική ικανότητα, συνεργασία, γόητρο, ευγένεια, διπλωματία, δημοτικότητα (Ζαβλάνος, 1998, Ρωσσίδης κ.ά., 2020).

Παρά τον πολυπληθή αριθμό ερευνών αυτής της θεωρίας που στόχευε στον εντοπισμό των επιθυμητών χαρακτηριστικών, η θεωρία αυτή απέτυχε διότι ήταν σχεδόν απίθανο να βρεθεί κάποιος που να διαθέτει όλα αυτά τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα, ενώ ταυτόχρονα παραλείπονταν άλλες ουσιώδεις μεταβλητές όπως το περιβάλλον, η συμπεριφορά, οι διαφορετικές καταστάσεις (Ρωσσίδης κ.ά,2020).

Αρκετοί ερευνητές στη δεκαετία του '90 όπως οι John & Srivastava, 1999, McCrae & Costa, 2003 έκαναν μία σχετικά σημαντική πρόοδο αρχής γενομένης από την οργάνωση των χαρακτηριστικών με βάση το πλαίσιο προσωπικότητας. Υποστήριξαν πως υπάρχουν πέντε χαρακτηριστικά προσωπικότητας τα οποία καθιερώθηκαν στην Ψυχολογία ως η Μεγάλη Πεντάδα (Big Five Model) και είναι τα εξής: (Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2019, Robbins κ.ά,2011)

- Νευρωτισμός ή συναισθηματική σταθερότητα
- Εξωστρέφεια
- Ευαισθησία στην εμπειρία
- Συνεργατικότητα
- Ευσυνειδησία

Μία εκτενέστερη επισκόπηση της βιβλιογραφίας σχετικά με την ηγεσία, με βάση το μοντέλο των Πέντε Μεγάλων Παραγόντων τα χαρακτηριστικά της ευσυνειδησίας και του νευρωτισμού, μαζί με την εξωστρέφεια είναι τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά για την αποτελεσματικότητα του ηγέτη και μπορούν να αξιοποιηθούν ως παράγοντες πρόβλεψης της ανάδειξης ενός ηγέτη. Σε αντίθεση με τη προσήνεια και τον νευρωτισμό, η ευσυνειδησία και η διαθεσιμότητα σε εμπειρίες έδειξαν επίσης να έχουν στενή σχέση με την ηγεσία (Robbins κ.ά,2011). Οι McCrae & Costa ισχυρίζονται ότι οι παράγοντες έχουν βιολογική βάση, καθώς υπάρχει μεγάλη σταθερότητα στο πέρασμα των χρόνων. Ένα παράδειγμα είναι ότι οι άνθρωποι μεγαλύτερης ηλικίας έχουν χαμηλά ποσοστά νευρωτισμού, εξωστρέφειας και διαθεσιμότητας σε εμπειρίες, ενώ παρουσιάζουν υψηλότερα στη συνεργατικότητα και στην ευσυνειδησία σε σύγκριση με νεαρότερα άτομα. Διαφαίνεται λοιπόν ότι άτομα νεότερης ηλικίας διακατέχονται από περισσότερα άγχη και προβλήματα ως προς την αποδοχή και την αυτοεκτίμηση (Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2019).

Η αποτυχημένη αυτή θεωρία οδήγησε τους ερευνητές πριν από μερικές δεκαετίες σε μεταγενέστερες μελέτες που σχετίζονται με τις συμπεριφορικές θεωρίες (Judge κ.ά,2002).

4.3 Συμπεριφορικές Θεωρίες (Behavioral theories, 1940-1950)

Οι θεωρίες αυτές εστιάζουν στην συμπεριφορά του ηγέτη και συγκεκριμένα στο «τι κάνει» ο ηγέτης και όχι «τι είναι», καταλήγοντας στο συμπέρασμα ότι η

ηγετική συμπεριφορά μαθαίνεται, δηλαδή διδάσκεται (Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2019, Ρωσσίδης κ.ά.,2020). Σύμφωνα με τους Lussier και Achua(2015) οι άνθρωποι γεννιούνται με ένα ελάχιστο ποσοστό ηγετικών χαρακτηριστικών, τα οποία χρησιμοποιούν ως βάση, όμως αυτά μπορούν να δυναμώσουν και να προσδώσουν αποτελεσματική ηγεσία μέσα από την εκπαίδευση, τη μόρφωση και τις εμπειρίες της ζωής. Τα πνευματικά, κοινωνικά και σωματικά χαρακτηριστικά μπορούν να ενδυναμώσουν τη συμπεριφορά ενός ατόμου στοχεύοντας στην αποτελεσματική ηγεσία (Degeue κ.ά.,2011).

Δύο ήταν τα Πανεπιστήμια που ασχολήθηκαν σε ερευνητικό επίπεδο με τις θεωρίες που δίνουν έμφαση στη συμπεριφορά των ηγετών στα τέλη του 1950 και στις αρχές του 1960. Πρόκειται για το πανεπιστήμιο του Ohio και για το πανεπιστήμιο του Michigan.

Στο πρώτο πανεπιστήμιο οι μελέτες που έγιναν βασίστηκαν σε δύο τύπους ηγεσίας:

I. στην οργάνωση και δομή του οργανισμού και του έργου προκειμένου να γίνεται ευκολότερος ο στόχος του οργανισμού.

II. Στις διαπροσωπικές και ανθρώπινες σχέσεις των εργαζομένων. Αναφέρεται συγκεκριμένα στη συμπεριφορά του ηγέτη που οδηγεί στον αμοιβαίο σεβασμό και στις αρμονικές σχέσεις μεταξύ αυτού και των συνεργατών του, καθώς και στην ανάπτυξη εμπιστοσύνης αυτών.

Στόχος των μελετητών ήταν να αποδείξουν πως και στις δύο αυτές κατηγορίες βρίσκονται αποτελεσματικοί ηγέτες. Ούτε αυτό όμως δεν ήταν εφικτό διότι όσες μελέτες κι αν έκαναν διαπίστωσαν πως κανένας τύπος ηγέτη δεν ανταποκρίθηκε αποτελεσματικά, αφού χρειαζόνταν κάθε φορά διαφορετικοί συνδυασμοί για τους εργαζόμενους και την εργασία (Ρωσσίδης κ.ά.,2020).

Στο δεύτερο πανεπιστήμιο, αυτού του Michigan με επικεφαλής ερευνητή τον Likert, αναγνωρίστηκαν δύο τύποι ηγετικής συμπεριφοράς: α) αυτού που προσανατολίζεται στον εργαζόμενο και β) αυτού που προσανατολίζεται στην παραγωγή. Η πρώτη συμπεριφορά του ηγέτη είναι αυτή που ενδιαφέρεται για τους υφισταμένους ως προσωπικότητες δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στις προσωπικές τους ανάγκες. Αυτή η συμπεριφορά προσομοιάζει με την ομάδα συμπεριφορών που οι έρευνες του Ohio χαρακτηρίζουν ως ενδιαφέρον. Η δεύτερη συμπεριφορά του ηγέτη είναι αυτή που εστιάζει στα τεχνικά στοιχεία και στην παραγωγική διαδικασία ενός έργου και μοιάζει με την αντίστοιχη του καθορισμού δομής που μελέτησαν οι ερευνητές του Ohio (Northouse,2019). Οι μελετητές συμπέραναν λοιπόν ότι για να υπάρχει αποτελεσματική ηγεσία θα πρέπει να συνεκτιμηθούν εκτός από την παραγωγικότητα και άλλοι παράγοντες όπως η εργασιακή ικανοποίηση, η απουσία,

η εγκατάλειψη της εργασίας, οι αλλαγές θέσεων των εργαζομένων (Ρωσίδης κ.ά,2020).

Στις συμπεριφορικές θεωρίες εντάσσεται το μοντέλο της διοικητικής σχάρας και το μοντέλο της συνεχούς κλίμακας διοικητικής συμπεριφοράς των Tannenbaum και Schmidt.

4.3.1 Το Μοντέλο Διευθυντικού Πλέγματος ή της Διοικητικής Σχάρας (Managerial Grid)

Στις αρχές της δεκαετίας του 1960 ο Robert Blake και η Jane Mouton εφάρμοσαν τη θεωρία της «διοικητικής σχάρας» που έγινε γνωστή παγκοσμίως ως «Διευθυντικό πλέγμα» (Managerial Grid), βασισμένοι σε δεδομένα από τα δύο παραπάνω πανεπιστήμια. Χρησιμοποίησαν το μοντέλο αυτό σε προγράμματα οργανωσιακής κατάρτισης και ανάπτυξης. Αργότερα μετονομάστηκε σε «Πλέγμα Ηγεσίας» (Leadership Grid) (Northouse, 2019).

Η μέθοδος αυτή βασίζεται σε ένα διάγραμμα που δημιούργησαν οι Blake και Mouton σε όρους παρόμοιους με τις προηγούμενες θεωρίες: μέριμνα για την παραγωγή και μέριμνα για τους ανθρώπους (Ρωσίδης κ.ά,2020). Δημιουργεί ένα πλέγμα τετραγώνων οριζόντια χωρισμένων από το 1 μέχρι το 9, που αντικατοπτρίζει το ενδιαφέρον του ηγέτη για την παραγωγή και την απόδοση του έργου. Οι κάθετες τομές ξεκινούν από το 9 και καταλήγουν στο 1 όπου αποτυπώνεται το ενδιαφέρον του ηγέτη για τις ανθρώπινες σχέσεις. Σύμφωνα με αυτό το πλέγμα υπάρχουν 81 διαφορετικά σημεία ηγεσίας.

Πέντε βασικά σημεία απεικονίζονται στη διοικητική σχάρα στα οποία κινείται η ηγετική συμπεριφορά ενός διοικητικού στελέχους όπου και σας τα παραθέτουμε:

α) Διοικητική Ηγετική Συμπεριφορά (1.1). Σε αυτό το σημείο το στέλεχος δε δείχνει ενδιαφέρον ούτε για τις εργασίες ούτε για τις ανθρώπινες σχέσεις. Είναι αμέτοχο, αδιάφορο και χωρίς ιδιαίτερες σχέσεις με τους υφισταμένους του. Εδώ προφανώς οποιαδήποτε επιχείρηση/οργανισμός εάν έχει τέτοιου είδους στελέχη είναι καταδικασμένη να κλείσει. Η διοίκηση αυτού του στελέχους αποκαλείται «αποδυναμωμένη διοίκηση» (Northouse, 2019, Τζωρτζάκης,2019).

β) Διοικητική Ηγετική Συμπεριφορά (1.9). Σε αυτό το σημείο το στέλεχος φανερώνει το μεγάλο ενδιαφέρον για τους ανθρώπους, αλλά σχεδόν ελάχιστο για το έργο. Δημιουργείται ένα ευχάριστο, φιλικό και θετικό κλίμα ανάμεσα στα μέλη. Στην ουσία εστιάζει στα συναισθήματα των ανθρώπων φροντίζοντας για την κάλυψη των προσωπικών και κοινωνικών αναγκών των υφισταμένων του. Αυτός ο τρόπος διοίκησης αποκαλείται « διοίκηση της λέσχης» διότι ο ηγέτης θεωρεί ότι θα πετύχει

τα καλύτερα αποτελέσματα με την αρμονία και τη θετικότητα (Northouse,2019, Τζωρτζάκης,2019).

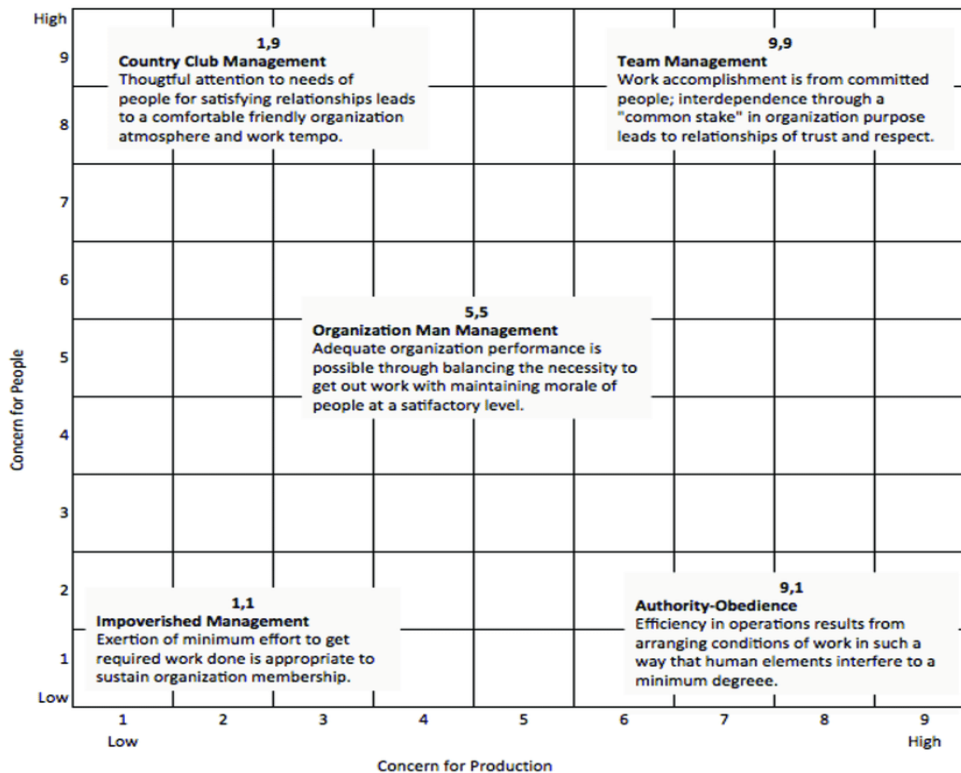
γ) Διοικητική Ηγετική Συμπεριφορά (9.9). Αυτό το στυλ ηγετικής συμπεριφοράς θεωρείται το ιδανικό και ονομάζεται «συνεργατική διοίκηση» διότι το στέλεχος δείχνει ιδιαίτερο ενδιαφέρον τόσο για το έργο και την αποδοτικότητα του όσο και για τους υφισταμένους του. Για την περιγραφή αυτού του τύπου ηγέτη σας παραθέτουμε κάποιες φράσεις που θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν: *ενεργεί αποφασιστικά, συζητάει τα θέματα ανοιχτά, δείχνει συνέπεια, συμπεριφέρεται ανοιχτόμυαλα και δείχνει να απολαμβάνει την εργασία του.* (Northouse, 2019 Τζωρτζάκης,2019).

δ) Διοικητική Ηγετική Συμπεριφορά (9.1). Σε αυτό το σημείο το στέλεχος δείχνει μεγάλο ενδιαφέρον για τα καθήκοντα και πως θα επιτύχει ο στόχος της επιχείρησης. Έχει περιορισμένο ενδιαφέρον για τις ανάγκες των υφισταμένων του. Το στυλ αυτό δίνει έμφαση στα αποτελέσματα, ενώ οι άνθρωποι αντιμετωπίζονται σαν εργαλεία, μηχανές παραγωγής για να εκτελέσουν καλύτερα το έργο. Η διοίκηση αυτού του στελέχους είναι κατά κάποιον τρόπο αυταρχική και γ' αυτό ονομάζεται «αυταρχική διοίκηση ή διοίκηση του καθήκοντος» (Northouse, 2019 Τζωρτζάκης,2019).

ε) Διοικητική Ηγετική Συμπεριφορά (5.5). Αυτός ο τύπος διοίκησης είναι ο συμβιβαστικός, ευρισκόμενος στο μέσον της διοικητικής σχάρας. Δείχνει μέτριο ενδιαφέρον και για τις εργασίες και για τον άνθρωπο. Κυριαρχεί μία ισορροπία μεταξύ της ικανοποίησης των αναγκών των ανθρώπων αλλά και της βαρύτητας που δίνεται στις απαιτήσεις της δουλειάς. Σε αυτή την κατηγορία ανήκουν κυρίως στελέχη του καθήκοντος αλλά και που δεν παραμελούν τα αισθήματα και τις ανάγκες των εργαζομένων. Είναι ο βολικός τύπος ηγέτη που προτιμά τη μέση οδό και επιλύει ήρεμα τις διαφορές και τους διαπληκτισμούς. Αυτός ο τρόπος διοίκησης ονομάζεται «διοίκηση των ισορροπιών» (Northouse, 2019 Τζωρτζάκης,2019).

Σύμφωνα με τους ερευνητές ο αποτελεσματικότερος ηγέτης είναι το 9.9 διότι μπορεί και συνδυάζει τόσο την εργασιακή ικανοποίηση όσο και την επίτευξη των στόχων στο υψηλότερο βαθμό. Το στέλεχος που μπορεί και πετυχαίνει αυτόν τον συνδυασμό, δημιουργεί πνεύμα ομαδικότητας και συνεπώς καλύτερη ικανοποίηση και απόδοση των εργαζομένων. Η θεωρία της διοικητικής σχάρας δημιουργήθηκε περισσότερο για την αυτοαξιολόγηση των ηγετών αλλά επικρίθηκε επειδή δε παίρνει υπόψη της τις καταστάσεις αλλά τη φύση του οργανισμού. Δηλαδή πολλές εσωτερικές και εξωτερικές διαστάσεις της ηγεσίας βρίσκονται εκτός και οδηγεί σε ένα απλοϊκό μοντέλο ηγεσίας. Επιπρόσθετα, η αξιοπιστία της θεωρίας αυτής μειώνεται εξαιτίας της έλλειψης εμπειρικών δεδομένων και των μειονεκτημάτων που έχουν σχέση με την αυτοαξιολόγηση (Ρωσσίδης κ.ά,2020).

Σχήμα 4.1 Το Διευθυντικό Πλέγμα



Πηγή: https://www.researchgate.net/figure/The-Managerial-Grid-Blake-Mouton-1986_fig1_348279339/download

4.3.2. Το μοντέλο συνεχούς κλίμακας της διοικητικής συμπεριφοράς των Tannenbaum και Schmidt.

Στην θεωρία αυτή οι Tannenbaum και Schmidt διέκριναν τρία βασικά στυλ ηγεσίας, το αυταρχικό, το δημοκρατικό και το χαλαρό. Επινόησαν μία σειρά από πιθανές μορφές ηγεσίας ξεκινώντας από τον αυταρχικό ηγέτη, ο οποίος λαμβάνει τις αποφάσεις μόνος του, χωρίς τη συμβολή των υφισταμένων του όπου σκοπός του είναι η παραγωγή/έργο. Έχει πλήρη επίγνωση του ρόλου του ο οποίος δεν είναι άλλος από την πίεση και τον εξαναγκασμό των υφισταμένων του, προκειμένου να ανταποκριθούν στις ανάγκες του οργανισμού/επιχείρησης. Γ' αυτό και οφείλει να τους επιβλέπει στενά για να μην επιδείξουν αντιπαραγωγικές συμπεριφορές. Το στέλεχος αυτό θεωρείται πηγή κάθε εξουσίας για την ομάδα του και αν υπάρξει οποιαδήποτε αμφιβολία για αυτή του την εξουσία, ίσως οδηγηθεί σε εξαναγκαστική και κατευθυντική συμπεριφορά (Χυτήρης, 2013).

Καθώς ο ηγέτης αυτός δίνει τη δυνατότητα στους υφισταμένους του να αναπτύξουν επιλογές και να λαμβάνουν αποφάσεις, ο αυταρχισμός ελαττώνεται, καταλήγοντας στο χαλαρό τύπο ηγεσίας. Εδώ δίνει τη δυνατότητα στους υφισταμένους του να δράσουν όπως αυτοί επιθυμούν προκειμένου να πετύχουν

τους στόχους τους. Το χαλαρό στυλ είναι κατάλληλο για άτομα που έχουν εξειδίκευση στην τεχνολογία αλλά και για άτομα που παίρνουν πρωτοβουλίες για την οργανωσιακή λειτουργία του οργανισμού. Η μετακίνηση από το πρώτο στυλ στο δεύτερο συνεπάγεται μείωση της εξουσίας από το στέλεχος και αύξηση του βαθμού ελευθερίας και συμμετοχικότητας των υφισταμένων του (Χυτήρης, 2013).

Ανάμεσα σε αυτά τα δύο ακραία στυλ ηγεσίας παρεμβάλλεται το δημοκρατικό στυλ. Εδώ και ο ηγέτης και οι ακόλουθοι του έχουν τις ίδιες σχετικά ικανότητες για να μπορούν να συμβάλλουν όσο το δυνατόν αποτελεσματικότερα στον οργανισμό/ επιχείρηση. Αυτό το είδος του στελέχους είναι και ο πραγματικός ηγέτης. Αξίζει να σημειώσουμε ότι ανάμεσα στα δύο ακραία στυλ δύναται να παρεμβάλλονται πάρα πολλά και διαφορετικά, άλλοτε περισσότερο αυταρχικά και άλλοτε περισσότερο δημοκρατικά. Τα καθαρά ηγετικά στυλ σπανίζουν, ενώ τα μικτά στυλ αποτελούν την πραγματικότητα (Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2019 Χυτήρης, 2013).

4.4. Περιπτωσιακές και Ενδεχομενικές Θεωρίες (Situational and Contingency theories, 1960-1970)

Οδεύοντας προς το τέλος του 1960 οι ερευνητές διαπίστωσαν ότι όλες οι παραπάνω θεωρίες δεν ήταν πετυχημένες για τον προσδιορισμό ενός αποτελεσματικού ηγετικού στυλ. Ξεκίνησαν λοιπόν να επεξεργάζονται προσεγγίσεις που σχετίζονται με τα δεδομένα της εκάστοτε κατάστασης που επικρατούσε χωρίς να υπάρχει ένας ιδιαίτερος τρόπος ηγεσίας. Στις θεωρίες που δημιουργήθηκαν αυτό το διάστημα και πήραν το όνομα περιπτωσιακές και ενδεχομενικές θεωρίες άρχισαν οι μελετητές να δίνουν προσοχή στα περιβαλλοντικά χαρακτηριστικά και συγκεκριμένα στην παγκοσμιοποίηση, ανταγωνισμό, πολιτικές και οικονομικές συγκυρίες ή στα χαρακτηριστικά συγκεκριμένης επιχείρησης ή συγκεκριμένης εργασίας (Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2019, Ρωσσίδης, κ.ά, 2020).

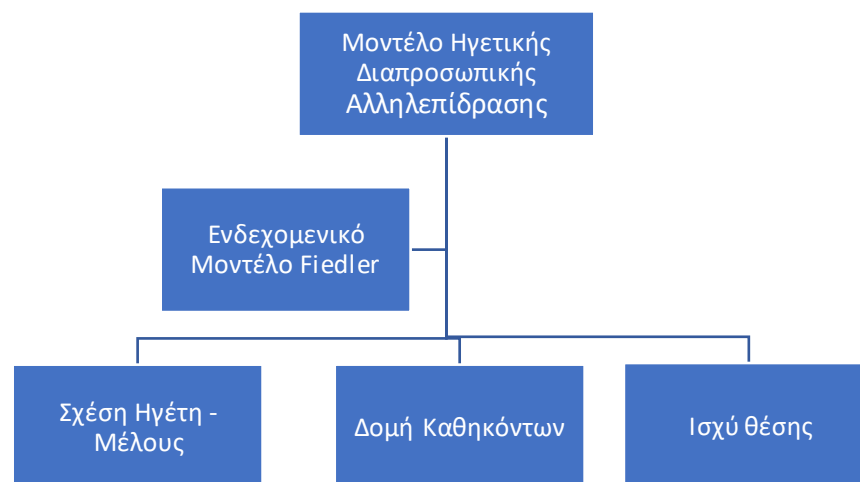
4.4.1. Το Ενδεχομενικό Μοντέλο του Fiedler

Το μοντέλο αυτό, γνωστό με την ονομασία «απρόβλεπτο/συγκυριακό» συγκροτήθηκε το έτος 1967 από τον Fred Fiedler. Ο Fiedler θεωρούσε ότι η αποτελεσματικότητα του ηγέτη διαφαίνεται από τα χαρακτηριστικά του και το ηγετικό του στυλ τα οποία συνδέονται απόλυτα με τη κατάσταση που δημιουργείται στον χώρο εργασίας και την περιρρέουσα ατμόσφαιρα. Συγκεκριμένα στηρίχθηκε σε δύο έννοιες: το ηγετικό στυλ και την κατάσταση (Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2019, Ρωσσίδης, κ.ά, 2020).

Σύμφωνα με τον Fiedler, η αποτελεσματική ηγεσία προσανατολίζεται στις σχέσεις ηγέτη – μέλους και διαφαίνεται από την εμπιστοσύνη και τον σεβασμό που

έχουν τα μέλη της ομάδας απέναντι του. Σε αυτό το σημείο υπεισέρχεται ο αριστοτελικός ρήτορας, οποίος διέπεται από το ήθος και την εμπιστοσύνη του ακροατηρίου του και αντλεί από την κοινωνική του φήμη στην ομάδα. Η δικαιοσύνη που διακρίνεται είναι η ιδιότητα της προσωπικότητας του ηγέτη καθώς και εκείνη του ρήτορα η οποία αποτελεί τη βάση για να προχωρήσουμε στη δεύτερη κατάσταση που είναι η σύνθεση των καθηκόντων. Η ανάδειξη της προσωπικότητας του ηγέτη βελτιώνει την επικοινωνιακή του αλληλεπίδραση με τα μέλη της ομάδας, η οποία με τη σειρά της επιτρέπει στην λογική και ψυχολογική πειθώ που διαθέτει να ασκεί επιρροή, αυξάνοντας την ενίσχυση της τρίτης κατάστασης την δύναμη/ισχύ της θέσης. Η επιρροή του ηγέτη όταν βρίσκεται σε αυτή την κατάσταση ασκείται στις προαγωγές, στις προσλήψεις και στις αυξήσεις των μισθών (Τριαντάρη, 2020).

Σχήμα: 4.2 Το Μοντέλο του Fiedler



Πηγή: Τριαντάρη Σ., *Ηγεσία, Θεωρίες Ηγεσίας Από τον Αριστοτελικό Ρήτορα στο σύγχρονο Ηγέτη*, 2020

Κάτω από διαφορετικές συνθήκες μπορεί να είναι αποτελεσματικά όλα τα στυλ διοίκησης. Για παράδειγμα: Ένα στυλ που προσανατολίζεται στο καθήκον μπορεί να είναι το πλέον κατάλληλο, όταν οι αρμοδιότητες και τα καθήκοντα των μελών της ομάδας είναι αμφιλεγόμενα, όταν η εργασία δεν έχει καθοριστεί με σαφήνεια και όταν ο ηγέτης είναι αρεστός ή η κατάσταση ευνοεί τον ηγέτη. Σε γενικές γραμμές όταν οι ηγέτες έχουν να διεκπεραιώσουν μία κατάσταση «ακραία», ακολουθούν το καθήκον/έργο. Όταν οι συνθήκες είναι μέτριες ευνοϊκές τότε προσανατολίζονται στις σχέσεις. Όταν το στυλ επικεντρώνεται στο καθήκον/έργο, η καταλληλότητα του ηγέτη διαφαίνεται στις πολύ ευνοϊκές ή στις πολύ δυσμενείς καταστάσεις, ενώ όταν το στυλ του επικεντρώνεται στις σχέσεις, είναι καταλληλότερο σε μέτριες καταστάσεις (Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2019).

Η θεωρία αυτή επικρίθηκε διότι ο Fiedler δεν έλαβε υπόψη του τη σχέση ανάμεσα στον ηγέτη και στις μεταβλητές που προκαλούνται από μία κατάσταση.

Επιπλέον εστίασε στο ηγετικό στυλ και την κατάσταση δίχως να λάβει υπόψη του τον ρόλο που πρέπει να παίξουν οι ακόλουθοι (Ρωσσίδης κ.ά., 2020).

4.4.2 Το μοντέλο των Vroom Yetton

Το συγκεκριμένο μοντέλο ακολουθεί την παράδοση των Tannenbaum και Schmidt δίνοντας έμφαση στην προσέγγιση της λήψης αποφάσεων. Δημιουργήθηκε το 1973 από τον Victor Vroom και τον Phillip Yetton ενώ αναθεωρήθηκε με τη συνεισφορά του Arthur Jago το 1988 (Bateman, κ.ά. 2020 Χυτήρης, 2013).

Το μοντέλο αυτό αποτελούνταν από μία σειρά διαδοχικών κανόνων οι οποίοι εφαρμόζονταν για να καθορίσουν α) την ποιότητα της απόφασης, δηλαδή πώς επηρεάζει τη απόδοση της ομάδας, β) την αποδοχή της απόφασης από τους εργαζόμενους και την εφαρμογή της γ) τον χρόνο που απαιτούνταν για να ληφθεί η απόφαση (Χυτήρης, 2013). Το υπόδειγμα χρησίμευε σαν ένα δέντρο αποφάσεων που ενσωμάτωνε επτά πλαίσια για τον προσδιορισμό πέντε στυλ ηγεσίας (δύο αυταρχικά, δύο συμβουλευτικά και ένα ομαδικό) με όρους «υψηλό» και «χαμηλό» για το προσδιορισμό της συνάφειας τους (Robbins κ.ά., 2012, Bateman, κ.ά. 2020).

Στη συνέχεια, το αναθεωρημένο μοντέλο διατήρησε αυτά τα πέντε στυλ ηγεσίας αλλά επέκτεινε τις μεταβλητές σε δώδεκα. Παρόλο που η αρχική έρευνα για το μοντέλο ηγετικής συμμετοχής ήταν αρκετά ενθαρρυντική, η πολύπλοκη ανάλυση του δεν ήταν κατάλληλη για να χρησιμοποιηθεί τακτικά από τα στελέχη. Ωστόσο, όπου το μοντέλο υποδηλώνει ένα αυταρχικό στυλ λήψης αποφάσεων, είναι σαφές ότι οι ηγέτες υιοθετούν ένα πιο συμβουλευτικό στυλ. Το μοντέλο θεωρεί ότι το στέλεχος μπορεί να προσαρμόσει το στυλ του σε διαφορετικές καταστάσεις (Robbins κ.ά., 2012, Χυτήρης, 2013).

4.4.3 Η θεωρία του στόχου και του μονοπατιού (Path Goal Theory)

Η θεωρία αυτή είναι ίσως η πιο ολοκληρωμένη για την προσωπικότητα του ηγέτη. Αναπτύχθηκε το 1970 από τον Robert House και αναθεωρήθηκε το 1974 από τον ίδιο και τον Terence Mitchell. Δίνει έμφαση στη συμπεριφορά του ηγέτη και το πως μπορεί να επηρεάσει την αντίληψη των υφισταμένων του για τους επιθυμητούς στόχους και την πορεία που ακολουθούν για να τους εκπληρώσουν με σκοπό την ικανοποίησή τους (Bateman, κ.ά. 2020 Ρωσσίδης κ.ά., 2020). Είναι ο κατάλληλος ηγέτης που θα μπορέσει να προσδιορίσει με σαφήνεια «τα μονοπάτια» τα οποία θα οδηγήσουν σε υψηλή παραγωγικότητα και ικανοποίηση των εργαζομένων. Αυτό μπορεί να το πετύχει αν και μόνο καθορίσει τους ακριβείς στόχους και απομακρύνει τα πιθανά εμπόδια τα οποία θα εμφανιστούν στην πορεία, και αν καλλιεργήσει τις ανάλογες συνθήκες για την ανάδειξη των ταλέντων των υφισταμένων του. Στην ουσία ο ηγέτης οφείλει να παρακινεί τους εργαζόμενους ώστε να μπορούν να κινούνται και

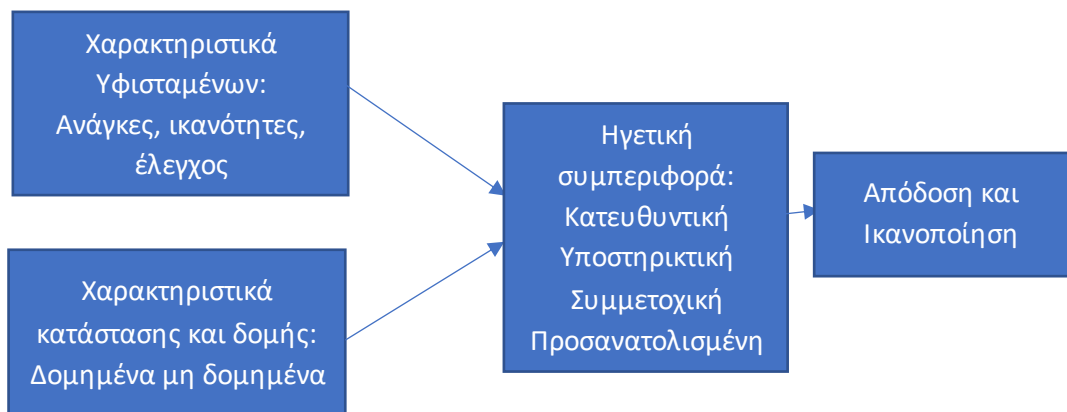
να δρουν σωστά σε όλη τη διάρκεια της εργασίας τους για να πετύχουν τους στόχους τους. Βλέπουμε πως αυτή η θεωρία προέρχεται από τη θεωρία παρακίνησης – προσδοκίων (Ρωσσίδης κ.ά., 2020).

Για την θεωρία αυτή παίζουν βασικό ρόλο δύο ενδεχομενικοί παράγοντες οι οποίοι καθορίζουν την καταλληλότητα στη συμπεριφορά του ηγέτη και είναι οι εξής: 1) τα προσωπικά χαρακτηριστικά του στελέχους και 2) οι υφιστάμενοι πρέπει να αντιμετωπίσουν τις πιέσεις και τις απαιτήσεις του περιβάλλοντος για να υλοποιήσουν τους στόχους τους.

Συνεπώς ο ηγέτης θα πρέπει να επιλέξει από τις παρακάτω τέσσερις ηγετικές συμπεριφορές οι οποίες είναι οι εξής:

- **Κατευθυντήρια ηγεσία**, η οποία είναι αυταρχική και ουσιαστικά ο ηγέτης δίνει κατευθύνσεις και προσανατολισμούς για να υλοποιηθούν οι στόχοι.
- **Υποστηρικτική ηγεσία**, η οποία αποτελείται από τη θετικότητα του ηγέτη και των συνεργατών του και προσανατολίζεται στη διατήρηση της ομάδας.
- **Συμμετοχική ηγεσία**, όπου το στέλεχος παροτρύνει τους εργαζόμενους να συμμετέχουν και να λαμβάνουν αποφάσεις για τον οργανισμό/ επιχείρηση.
- **Προσανατολισμένη ηγεσία**, με την οποία το στέλεχος δίνει τη δυνατότητα στους εργαζόμενους να υλοποιήσουν τους στόχους του και να ανταμειφθούν (Bateman, κ.ά. 2020 Ρωσσίδης κ.ά., 2020).

Σχήμα: 4.3 Είδη ηγετικών συμπεριφορών



Πηγή: Ι. Ρωσσίδης, Δ. Μπελιάς, Γ. Ασπρίδης: *Διαχείριση αλλαγών και Ηγεσία*, 2020

Κάθε στυλ ηγέτη επιδρά με διαφορετικό τρόπο στην παρακίνηση των ακολούθων, καθώς αυτή εξαρτάται από τα χαρακτηριστικά τους (αξίες, αντιλήψεις, ικανότητες) και από τα χαρακτηριστικά της εργασίας (φύση των καθηκόντων, φύση της ομάδας). Αυτά τα χαρακτηριστικά είναι που καθορίζουν το πως θα ερμηνευτεί η ηγετική συμπεριφορά σε ένα συγκεκριμένο εργασιακό περιβάλλον. Αν λοιπόν για παράδειγμα, οι εργαζόμενοι είναι αυταρχικοί και συνάμα δουλεύουν σε αβέβαιες και

ασαφείς συνθήκες ως προς τις διαδικασίες, η θεωρία πορείας – στόχου προτείνει το κατευθυντικό στυλ ηγεσίας διότι αυτό παρέχει καθοδήγηση και σαφήνεια για να εκτελεστεί το έργο (Χυτήρης,2013).

Ο Bess και ο Goleman (2001) έκριναν ότι η θεωρία αυτή είναι περισσότερο μετασχηματιστική και συναλλακτική, αφού ο ηγέτης δίνει μεγαλύτερη προσοχή στην ανάπτυξη ενός κανονιστικού πλαισίου δημιουργώντας συγχρόνως τις καλύτερες συνθήκες για να επιτευχθούν οι στόχοι των υφισταμένων του. Ερευνητές διαπίστωσαν ότι η συγκεκριμένη θεωρία έχει ισχύ στην ανώτερη βαθμίδα της ιεραρχίας ενός οργανισμού εφόσον ο ηγέτης μπορεί να δημιουργήσει ευνοϊκές συνθήκες για να τον βελτιώσει. Αντίθετα στις κατώτερες βαθμίδες της ιεραρχίας η θεωρία καθίσταται αδύναμη (Ρωσσίδη, κ.ά.,2020).

4.5 Σύγχρονες Θεωρίες Ηγεσίας

Προχωρώντας στα μέσα της δεκαετίας του 1980 διαπιστώνεται η δυσαρέσκεια που δημιουργείται σε σχέση με τις προγενέστερες θεωρίες οι οποίες αποτελούσαν μία διχοτομία του προσανατολισμού στον άνθρωπο και του προσανατολισμού στην εργασία (Ghasabeh,κ.ά.,2015). Προκειμένου να αντιμετωπιστούν τα προβλήματα που παρουσίαζαν οι αρχικές προσεγγίσεις στην ηγεσία, οι ερευνητές πρότειναν τις σύγχρονες προσεγγίσεις, όπως είναι η χαρισματική, η συναλλακτική και η μετασχηματιστική ηγεσία (Μπελιάς, κ.ά.,2021).

4.5.1. Χαρισματική Ηγεσία

Τι είναι το χάρισμα και πώς μπορεί κανείς να το αποκτήσει; Σύμφωνα με τον Bateman, κ.ά., (2019) «το χάρισμα δημιουργεί στους ακόλουθους ένα συναίσθημα πολύ περισσότερο από τη συνηθισμένη εκτίμηση, συμπάθεια, θαυμασμό και εμπιστοσύνη...Ο χαρισματικός άνθρωπος είναι ένας ήρωας – είδωλο, ένας μεσσίας και ένας σωτήρας».

Οι χαρισματικοί ηγέτες είναι άτομα με ισχυρή προσωπικότητα και ιδιαίτερως επικοινωνιακά με τους οπαδούς τους. Είναι γεμάτοι αυτοπεποίθηση επιδεικνύοντας αφοσίωση στην ηθική ορθότητα των απόψεων τους. Πάνω από όλα ανταποκρίνονται στις ανάγκες των άλλων και χτίζουν ισχυρούς δεσμούς με τους οπαδούς τους. Οι οπαδοί δείχνουν μεγάλη εμπιστοσύνη και αφοσίωση στους χαρισματικούς ηγέτες, και εργάζονται για την υλοποίηση του οράματος του ηγέτη (Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης,2019, Τζωτζάκης,2019).

Δύο είναι τα είδη των χαρισματικών ηγετών: οι ηθικοί χαρισματικοί ηγέτες και οι ανήθικοι χαρισματικοί ηγέτες. **Οι ηθικοί** ενδιαφέρονται ιδιαίτερα για τα ευρύτερα συμφέροντα της ομάδας, του οργανισμού ή της κοινωνίας και δρουν με ηθικά

κριτήρια. Γενικά αυτού του τύπου οι ηγέτες αναπτύσσουν μεγαλύτερη εμπιστοσύνη, ισχυρότερη δέσμευση, μεγαλύτερη ικανοποίηση και φυσικά καλύτερες επιδόσεις.

Αντιθέτως οι **ανήθικοι** χαρισματικοί ηγέτες χειραγωγούν τους οπαδούς τους και δρουν προς δικό τους συμφέρον και όχι για τον οργανισμό τους, οι πληροφορίες που μοιράζονται είναι μόνο για δικό τους όφελος με αποτέλεσμα να είναι καταστροφικοί για τον οργανισμό (Τζωρτζάκης,2019).

Οι χαρισματικοί ηγέτες έχουν πολλές και ενδιαφέρουσες ιδιότητες διότι:

- Αντιτίθενται στο status quo και επιδιώκουν να το αλλάξουν.
- Δημιουργούν ένα εξιδανικευμένο όραμα που απέχει πολύ από την υφιστάμενη κατάσταση.
- Αποτελούν πρότυπο με αποτέλεσμα να ταυτίζονται οι οπαδοί τους μαζί τους.
- Κερδίζουν την εμπιστοσύνη και πείθουν.
- Έχουν την ικανότητα να επικοινωνούν μεγάλες ιδέες με απλά μηνύματα.
- Παίρνουν ρίσκα.
- Είναι ενθουσιώδεις και αισιόδοξοι.
- Δημιουργούν οράματα.
- Καθιερώνουν αξίες για όλους.
- Βοηθούν τους άλλους να αναλάβουν καθήκοντα.
- Ευαίσθητοποιούνται στις ανάγκες των άλλων.
- Ενεργούν αντισυμβατικά (Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης,2019).

Ωστόσο, η χαρισματική ηγεσία δεν είναι πάντα αναγκαία για την υψηλή απόδοση των εργαζομένων. Συνήθως είναι κατάλληλη όταν η εργασία των υφισταμένων περιλαμβάνει ιδεολογικούς στόχους ή όταν το περιβάλλον είναι περιβάλλον υψηλού στρες και αβεβαιότητας. Αυτό εξηγεί την εμφάνιση τέτοιων ηγετών στην πολιτική, στον κόσμο της θρησκείας, στους πολέμους, στην ίδρυση εταιρειών, στις οικονομικές κρίσεις. Για παράδειγμα ο Martin Luther King χρησιμοποίησε το χάρισμα του για να επιτύχει την κοινωνική ισότητα χωρίς να χρησιμοποιήσει βία. Ο Steve Jobs κέρδισε την εμπιστοσύνη και την αφοσίωση του τεχνικού προσωπικού της apple στις αρχές της δεκαετίας του 1980 με το όραμά του για έναν προσωπικό υπολογιστή που θα άλλαζε δραματικά τις ζωές των ανθρώπων (Robbins κ.ά.,2017).

Το όραμα συνδέεται άμεσα με τους χαρισματικούς ηγέτες αλλά η οραματική ηγεσία είναι διαφορετική: είναι η ικανότητα να δημιουργείς και να διατυπώνεις ένα ρεαλιστικό, αξιόπιστο και ελκυστικό όραμα για το μέλλον που βελτιώνει την υφιστάμενη κατάσταση. Εάν αυτό το όραμα εφαρμοστεί σωστά μπορεί να έχει σημαντικό αντίκτυπο. Το όραμα ενός οργανισμού πρέπει να διατυπώνεται εύγλωττα, πειστικά με τρόπο που να απευθύνεται στα συναισθήματα και να προκαλεί ενθουσιασμό για να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού. Για παράδειγμα ο

Michael Dell δημιούργησε ένα όραμα για την επιχείρησή του να πουλάει υπολογιστές απευθείας σε πελάτες μέσα μία εβδομάδα (Robbins κ.ά,2017).

4.5.2. Η Συναλλακτική Ηγεσία

Η συναλλακτική ηγεσία διαμορφώνει μία σχέση ανταλλαγής ή συναλλαγής ανάμεσα στον εργαζόμενο και τον προϊστάμενο, όπου ο εργαζόμενος ανταμείβεται με βάσει τις προσπάθειες, είτε υλικά με τη μορφή αυξημένης αμοιβής είτε ηθικά με αναγνώριση ή προαγωγή, εφόσον η εργασία του γίνεται σωστά. Αντίθετα, οι εργαζόμενοι που δεν εργάζονται όπως αναμένεται «τιμωρούνται» με διάφορους τρόπους (Κουστέλιος κ.ά,2021).

Η συναλλακτική ηγεσία εστιάζει σε διαδικασίες και όχι σε ιδέες και στο όραμα. Για να διασφαλιστεί η σωστή συναλλακτική ηγεσία, η διοίκηση οφείλει να παρακολουθεί και να αξιολογεί συνεχώς τους εργαζόμενους, ή να παρεμβαίνει σε εξαιρετικές περιπτώσεις, δηλαδή όταν δεν τηρούνται τα πρότυπα και οι διαδικασίες. Αυτό αφορά κυρίως τις κατώτερες ανάγκες των ατόμων. Στο συγκεκριμένο μοντέλο από πλευράς του ηγέτη απαιτείται υπακοή, ενώ από τη πλευρά του εργαζομένου, ο εργαζόμενος αναμένεται να ανταμείβεται με τρόπο που να τον ικανοποιεί, να μειώνεται η πιθανότητα αποχώρησης και να ενισχύεται η δέσμευση στον οργανισμό. Αυτή η καλή και ποιοτική σχέση του ηγέτη με τους εργαζόμενους είναι ευνοϊκή για τον ίδιο, τους υφιστάμενους του και τον οργανισμό/επιχείρηση (Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης,2019, Χυτήρης,2013).

Αυτός ο τύπος ηγεσίας είναι κατάλληλος για καλά οργανωμένους σταθερούς οργανισμούς που δε χρειάζονται αλλαγές. Επιπλέον, είναι επίσης χρήσιμο για την ενίσχυση της αίσθησης ασφάλειας σε καταστάσεις κρίσης ή αβεβαιότητας. Δεν είναι λίγες οι φορές που οι συναλλακτικοί ηγέτες μπορεί να θεωρηθούν αυταρχικοί επειδή δεν αφήνουν περιθώρια για συλλογική λήψη αποφάσεων. Αρκετές μελέτες έδειξαν ότι η συναλλακτική ηγεσία έχει αρνητική ή ουδέτερη σχέση με την ικανοποίηση των εργαζόμενων (Ρωσσίδης κ.ά,2020).

4.5.3. Η Μετασχηματιστική Ηγεσία

Σύμφωνα με το όνομά της η μετασχηματιστική ηγεσία είναι μία διαδικασία αλλαγής και μεταμόρφωσης των ανθρώπων. Δίνει έμφαση στα συναισθήματα, τις αξίες, την ηθική, τους κανόνες και τους μακροπρόθεσμους στόχους. Αυτό προϋποθέτει τον εντοπισμό των κινήτρων των εργαζομένων, την ικανοποίηση των αναγκών τους και την αντιμετώπισή τους με πλούσια αίσθηση ανθρωπιάς. Έχει σημαντικό αντίκτυπο στην παρακίνηση των εργαζομένων να υπερβούν τα συνήθη προσδοκώμενα από αυτούς. Η διαδικασία αυτή συχνά ενσωματώνει τη χαρισματική και τη οραματική ηγεσία (Northouse,2019).

Μετασχηματιστικός ηγέτης είναι αυτός που έχει ένα όραμα, εμπνέει και παρακινεί τους άλλους, και τους δίνει την ιδέα ότι μπορούν να πετύχουν περισσότερα από τα αναμενόμενα. Δείχνει στους υφισταμένους του πως να σκέφτονται με νέους τρόπους, να εξερευνούν νέες ευκαιρίες και να επιλύουν προβλήματα. Δίνει έμφαση στην δημιουργικότητα και την ανάπτυξη προκειμένου να επιτύχουν ολοκληρωμένα τους στόχους τους. Νοιάζεται για κάθε εργαζόμενο και λειτουργεί ως μέντορας τους. Σέβεται τη συμβολή κάθε μέλους της ομάδας και κατανέμει καθήκοντα ανάλογα με τις ικανότητες και τα ενδιαφέροντα του κάθε εργαζόμενου.

Τα χαρακτηριστικά του μετασχηματιστικού ηγέτη μπορούν να συνοψιστούν στις ακόλουθες συμπεριφορές :

- Δείχνει αυθόρμητα ενδιαφέρον.
- Απλή προσέγγιση.
- Ενεργοποιεί τους συναδέλφους.
- Ενθαρρύνει τον διάλογο.
- Εμπνέει τους εργαζόμενους.
- Εκτιμά την ομαδική εργασία.
- Αναπτύσσει ένα κοινό όραμα.
- Είναι ανοιχτός σε όλους.
- Επιλύει σύνθετα προβλήματα.
- Διευκολύνει την αλλαγή.
- Είναι ειλικρινής, αληθινός και συνεπής.
- Είναι αποφασιστικός και υποστηρίζει μια αναπτυσσόμενη κουλτούρα

(Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2019).

Πίνακας 4 Συγκριτικός Πίνακας Συναλλακτικής & Μετασχηματιστικής Ηγεσίας

ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΟΣ ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗΣ & ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ	
ΣΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΟΣ ΗΓΕΤΗΣ	ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΟΣ ΗΓΕΤΗΣ
Ανταμείβει την προσπάθεια και την απόδοση.	Εμπνέει
Παρακολουθεί, αναζητεί αποκλίσεις από τους κανόνες και τις διορθώνει.	Κερδίζει σεβασμό και εμπιστοσύνη.
Παρεμβαίνει μόνο όταν δεν πληρούνται τα πρότυπα.	Αυξάνει τις προσδοκίες.

	Εκφράζει σημαντικούς στόχους με απλούς όρους.
	Επιβραβεύει την ευφυΐα και τον ορθολογισμό.
	Επιλύει τα προβλήματα προσεκτικά.
	Οδηγεί τον εαυτό του/της, συμβουλεύει και συζητά με όλους.

Πηγή: Μ. Βαξεβανίδου, Π. Ρεκλείτης, *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, θεωρητικές και πρακτικές προσεγγίσεις*, 2019.

Η υπεροχή της μετασχηματιστικής ηγεσίας έναντι της συναλλακτικής ηγεσίας είναι αδιαμφισβήτητη. Έρευνες που έχουν διεξαχθεί σε διάφορα περιβάλλοντα, για παράδειγμα στο στρατιωτικό και στο επιχειρησιακό περιβάλλον, δείχνουν ότι οι μετασχηματιστικοί ηγέτες αποδίδουν καλύτερα, ανταποκρίνονται καλύτερα, υποστηρίζουν περισσότερο από τους συναλλακτικούς ηγέτες. Τα δεδομένα σχετικά με τη μετασχηματιστική ηγεσία δείχνουν ότι ο κύκλος εργασιών είναι χαμηλός και η παραγωγικότητα υψηλή, επειδή κυριαρχούν η αφοσίωση, η ικανοποίηση από την εργασία, και η δημιουργικότητα (Robbins κ.ά., 2017).

Κεφάλαιο 5. Συμπεράσματα

5.1. Γενικά Συμπεράσματα

Την επαναστατική περίοδο βλέπουμε πως η έλλειψη ανθρώπινου δυναμικού στα Ειρηνοδικεία και στα λοιπά Δικαστήρια, καθώς και η απουσία νομολογίας, όχι μόνο εμπόδισαν την υλοποίηση μιας ενιαίας απονομής δικαιοσύνης στην Ελλάδα αλλά αντίθετα δείχνει να υπήρχε μία οξύτητα μεταξύ δημόσιου και αστικού δικαίου σε διάφορες μορφές. Τα άτομα ήταν αυτόνομα και συνηθισμένα να επιλύουν τις διαφορές τους στο άμεσο κοινοτικό ή οικονομικό τους περιβάλλον και δεν εμπιστεύονταν την παρέμβαση των κυβερνητικών υπηρεσιών μέσω των δικαστικών επιτροπών και των Ειρηνοδικείων ή άλλων έκτακτων δικαστηρίων, προκειμένου να ρυθμίσουν τις ιδιωτικές τους διαφορές.

Με τη δημιουργία του Ελληνικού Κράτους το Ειρηνοδικείο ιδρύθηκε κατά το γαλλικό πρότυπο, ως πρώτο μονομελές, τακτικό δικαστήριο εκδικάζοντας πταισματικά αδικήματα ελάχιστης σημασίας και πολιτικές υποθέσεις ειδικής διαδικασίας. Οι Ειρηνοδικείς αποτελούσαν έναν ιδιαίτερο κλάδο στο σώμα των Δικαστικών Λειτουργιών διότι η δικαιοδοσία που τους παραχωρούνταν ήταν προσωρινή και παροδική. Με τις μεταρρυθμιστικές προσπάθειες που έγιναν και τον

Κώδικα πολιτικής Δικονομίας 68/71 το Ειρηνοδικείο παρέμεινε κατώτερο δικαστικό όργανο, και παρέμεινε τακτικό πρωτοβάθμιο δικαστήριο με δικαιοδοσία επί εκούσιων διαδικασιών και διαφορών ιδιωτικού δικαίου, με περιορισμένη αύξηση στην αρμοδιότητά του. Το δικαστήριο συγκροτείται από τον Ειρηνοδίκη, ισόβιο Δικαστικό Λειτουργό, ο οποίος απολαμβάνει λειτουργική και προσωπική ανεξαρτησία κατά την άσκηση των καθηκόντων του και προάγεται ιεραρχικά από τον βαθμό Α΄ μέχρι το βαθμό Δ΄ αντίστοιχα.

Από το 1980 και έκτοτε λειτουργούσαν στην Ελλάδα 238 Ειρηνοδικεία με περίπου 500 Ειρηνοδίκες και δικαστικούς υπαλλήλους, ενώ το 2018 τα Ειρηνοδικεία ανέρχονταν σε 153 με 916 οργανικές θέσεις. Σύμφωνα με τα επίσημα στατιστικά στοιχεία του Υπουργείου Δικαιοσύνης παρατηρείται μία ενισχυτική τάση για τα συγκεκριμένα δικαστήρια λόγω του ειδικού νόμου πτώχευσης ιδιωτών και της εκούσιας δικαιοδοσίας, ενώ και οι υποθέσεις μικροδιαφορών δείχνουν επίσης μία αύξηση λόγω της νέας τακτικής διαδικασίας (Δελής, 2020).

Το ερώτημα που τέθηκε στο δεύτερο κεφάλαιο για το αν ο Ειρηνοδίκης εκτός από το λειτούργημα που κάνει είναι ανάγκη να ασκεί και το ρόλο του «manager», πιστεύουμε ότι η απάντηση που δίδεται είναι προφανής. Παρόλο που η άσκηση διοίκησης αποτελεί για τον Διευθύνων το Ειρηνοδικείο μία άγνωστη και πολύπλοκη διαδικασία, ο προγραμματισμός, η κατάρτιση, η αξιολόγηση και η διαχείριση της απόδοσης, καθώς και η υποκίνηση του ανθρώπινου δυναμικού, θεωρούνται σχεδόν απαραίτητες για τη δημιουργία των αναγκιών και ικανών συνθηκών καθώς και για την αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη λειτουργία των Ειρηνοδικείων και όλων των δικαστηρίων εν γένει. Ο Προϊστάμενος Δικαστής οφείλει να έχει αυτοπεποίθηση, διαύγεια, ευφράδεια, εξυπηρετικότητα, ευγένεια, ειλικρίνεια και προσήνεια.

Η ολοένα αυξανόμενη εξέλιξη στον οικονομικό, τεχνολογικό, πληροφοριακό τομέα έχουν μετακινήσει τα τελευταία χρόνια την δημόσια διοίκηση από το γραφειοκρατικό παραδοσιακό μοντέλο στην αποτελεσματική επιχειρησιακή λογική του ιδιωτικού τομέα η οποία επικεντρώνεται στην παραγωγικότητα, αποτελεσματικότητα και οικονομικότητα. Στόχος λοιπόν των δημόσιων οργανισμών είναι η παρεχόμενες υπηρεσίες στον πολίτη, η κάλυψη των σύγχρονων αναγκών τους ξεκινώντας με την ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού. Για να γίνει αυτό σύμφωνα με τη παραπάνω βιβλιογραφία το προφίλ του σύγχρονου ηγέτη πρέπει να χαρακτηρίζεται από αυτοπεποίθηση, συναισθηματική νοημοσύνη και ενσυναίσθηση, κατάρτιση του αντικειμένου, δυναμισμό. Ταυτόχρονα δύναται να υπάρχει επικοινωνία μεταξύ του ηγέτη- προϊστάμενου και των εργαζομένων του, προκειμένου να υλοποιηθούν οι στόχοι του οργανισμού/επιχείρησης και η ικανοποίηση των εργαζομένων.

Από το 1930 μέχρι και σήμερα οι ερευνητές προσέγγισαν πλήθος θεωριών για το αποτελεσματικότερο στυλ της ηγεσίας, βασιζόμενοι αρχικά στα χαρακτηριστικά, μετέπειτα στις συμπεριφορές, αργότερα στα περιβαλλοντικά χαρακτηριστικά των ηγετών για να φτάσουν σήμερα να θεωρούν τη μετασχηματιστική ηγεσία σε σχέση

με τη συναλλακτική θετικότερη στη λειτουργία των οργανισμών στον Ελλαδικό χώρο. Έχει διαπιστωθεί ότι αυτή η μορφή ηγεσίας συνδέεται με υψηλότερη απόδοση του προσωπικού, επαγγελματική ικανοποίηση και οργανωτική δέσμευση σε δημόσιους οργανισμούς και δη στα πρωτοβάθμια δικαστήρια της χώρας μας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

Ελληνική Βιβλιογραφία

- Αλικάκος, Πέτρος (2019). *Η Δικαστική Εκπαίδευση στην Ελλάδα* στο: Η Δικαιοσύνη στην Ελλάδα. Προτάσεις για ένα σύγχρονο δικαστικό σύστημα σ.σ. 148.
- Βαξεβανίδου, Μαρία, Ρεκλείτης, Παναγιώτης (2019). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Θεωρητικές και Πρακτικές Προσεγγίσεις*. Αθήνα: Εκδόσεις Προπομπός.
- Γεωργόπουλος, Λ. Κωνσταντίνος (2001). *Επίτομο Συνταγματικό Δίκαιο*. 12^η Έκδοση. Αθήνα: Εκδ. Αντ. Ν. Σάκκουλα.
- Δεληκωστόπουλος, Ι. Στέφανος (1996). *Γένεση του Δικαίου και Αρχαιοελληνική Ποίηση*, Αθήνα – Κομοτηνή: Εκδ. Αντ. Ν. Σάκκουλα.
- Ζαβλανός, Μ. Μύρων (1998). *Μάνατζμεντ*. Εκδ. Έλλην – Γ Παρίκοι και ΣΙΑ ΕΕ.
- Κλαμάρης, Νικόλαος, Κουσουύλης, Στέλιος, Στέφανος, Πανταζόπουλος (2015). *Πολιτική Δικονομία Οργανισμός Δικαστηρίων. Γενική Εισαγωγή και διαδικασία στα Πρωτοβάθμια Δικαστήρια- Απόδειξη*. 2^η Έκδοση. Αθήνα – Θεσσαλονίκη: Εκδ. Σάκκουλα.
- Μεντής, Α.Φ.Α. (2020) «*Θεωρίες Ηγεσίας και management. Το εννοιολογικό πλαίσιο και οι εφαρμογές στις υπηρεσίες υγείας*» Αθήνα: Ελληνικό Ινστιτούτο, Pasteur, σσ.268-275.
- Μέξης, Δήμος (1969) *Ο Ειρηνοδίκης κατά τον Κώδικα Πολιτικής Δικονομίας*, Τόμος Α, Αθήνα: Εκδ. Αδερφοί Τζάκα.
- Μέξης, Δήμος (1970) *Ο Ειρηνοδίκης κατά τον Κώδικα Πολιτικής Δικονομίας*, Τόμος Γ' Αθήνα: Εκδ. Αδερφοί Τζάκα.
- Μιχαηλίδης – Νουάρος, Γεώργιος (1982). *Ζωντανό Δίκαιο και Φυσικό Δίκαιο. Εισαγωγή σε κεντρικά προβλήματα της Νομικής Κοινωνιολογίας και της Φιλοσοφίας του Δικαίου*, Αθήνα: Εκδ. Αφοί Π. Σάκκουλα.
- Μουσουύρης, Π. Ιωάννης (1940). *Η ιστορία της Ελληνικής Δικαιοσύνης. Ιστορική ανασκόπηση της εξέλιξης της Ελληνικής Δικαιοσύνης από τον πρώτων του υπέρ της εθνικής ανεξαρτησίας αγώνος ετών μέχρι σήμερα*, Αθήνα: Εκδ. Κλεισιούνη.

- Μπαρμπούνης, Άγγελος (2019). *Η Οργάνωση της δικαιοσύνης στο Νέο Ελληνικό Κράτος κατά την Καποδιστριακή και Οθωνική Περίοδο*. (Διατριβή Μεταπτυχιακής Ειδίκευσης). Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου, Καλαμάτα.
- Μπουραντάς, Δημήτριος (2005). *Ηγεσία. Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. 1^η Έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική ΑΕ.
- Μπουραντάς, Δημήτριος (2018). *Επιτυχημένος ηγέτης και Μάνατζερ. Πρακτικές, μέθοδοι, εργαλεία για εξαιρετικά αποτελέσματα μέσω της ομάδας*. 1η έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις Ψυχογιός ΑΕ.
- Πανταζόπουλος, Νικόλαος (1978). *Η δικαιοδοτική Πολιτική κατά την Επανάσταση και την Καποδιστριακή Περίοδο (1821- 1832)*.
- Πασιαρδής ,Π. (2012). *Επιτυχημένοι Διευθυντές Σχολείων: Διεθνείς ερευνητικές τάσεις και η ελληνική πραγματικότητα*. Αθήνα: Εκδόσεις Ιων.
- Πικραμένος, Ν. Μιχάλης (2019). «Το Δικαστικό Σύστημα: Οργάνωση – Λειτουργία- Νέοι Προσανατολισμοί» στο: *Η Δικαιοσύνη στην Ελλάδα. Προτάσεις για ένα σύγχρονο δικαστικό σύστημα*, σ.σ. 15-31.
- Ρωσσίδης ,Ιωάννης, Μπελιάς, Δημήτριος, Ασπρίδης, Γεώργιος (2020). *Διαχείριση Αλλαγών και Ηγεσία*. Αθήνα – Θεσσαλονίκη : Εκδόσεις Τζιόλα
- Σακελλαροπούλου, Ν. Κατερίνα (2019) Εισαγωγή: «Το Σύνταγμα, η Δικαιοσύνη και ο Δικαστής» στο: *Η Δικαιοσύνη στην Ελλάδα. Προτάσεις για ένα σύγχρονο δικαστικό σύστημα*, σ.σ. 44-51
- Σερεμέτης, Γ. Δημήτριος (1959). *Η δικαιοσύνη επί Καποδίστρια Α΄ Πρώτη Περίοδος 1829-1829 (μετ' ανεκδότων εγγράφων)*, Διδακτορική Διατριβή. Σχολή Νομικής και Οικονομικών Επιστημών ΑΠΘ.
- Σιάτρας, Θ. Δημήτρης (1997). *Ελληνικά Κοινοτικά Δικαστήρια κατά την Τουρκοκρατία*, Βόλος: Εκδ. Δημοτικό Κέντρο Ιστορικών Ερευνών Τεκμηρίωσης αρχείων και εκθεμάτων.
- Σιφναίος, Κωνσταντίνος (1930). *Οργανισμός Δικαστηρίων και Συμβολαιογραφείων* 2^η Έκδοση. Αθήνα: Εκδ. Πετσάλη.
- Τζωρτζάκης, Μ. Κωνσταντίνος (2019). *Οργάνωση και Διοίκηση. Το Μάνατζμεντ της Νέας Εποχής*. Εκδόσεις Rosily.

- Τζωρτζάκης, Μ. Κωνσταντίνος (2021). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Μετάφραση: Αικατερίνη Ζουγανέλη. Εκδόσεις Rosily.
- Τριαντάρη, Α. Σωτηρία (2020). *Ηγεσία. Θεωρίες Ηγεσίας Από τον Αριστοτελικό Ρήτορα στο σύγχρονο Ηγέτη*, Θεσσαλονίκη: Εκδοτικός Οίκος : Κ&Μ Σταμούλη.
- Φαναριώτης, Παναγιώτης (1999). *Διοίκηση Δημοσίων Υπηρεσιών και Οργανισμών. Εισαγωγή στο Σύγχρονο Δημόσιο Management. Δημόσια Διοίκηση II*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.
- Χυτήρης, Λεωνίδα (2013). *Εισαγωγή στο Διοικείν. Στο: Μάνατζμεντ – Αρχές διοίκησης επιχειρήσεων*. Αθήνα: Εκδόσεις Φαίδιμος.

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

- Barabel, Michel, Meier, Olivier (2020). *Μάνατζμεντ. Όλα για την οργάνωση και τη διοίκηση της επιχείρησης στην ψηφιακή εποχή*. Μετάφραση: Νίκος Ζιώγας, Επιστημονική Επιμέλεια: Παναγιώτης Τριβέλλας, Εκδόσεις Προπομπός.
- Bateman, S. Thomas, Snell, A. Scott, Konopaske, Robert (2020). *Διοίκηση Επιχειρήσεων. Ηγεσία & Συνεργασία σε έναν ανταγωνιστικό κόσμο*. 13^η Έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις Τζιόλα.
- Burns, James MacGregor, (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Derue, D.S., Nahrgang, J.D., Wellman, N. and Humphrey, S.E., (2011). "Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity" *Personnel Psychology*, 64 (1), p.p. 7-52.
- Dr. Gustav, Geiv (1835). *Παρουσίαση της κατάστασης του δικαίου στην Ελλάδα στη διάρκεια της τουρκοκρατίας και ως τον ερχομό του Όθωνα του Α΄ Χαϊδελβέργη*: Μετάφραση - Εισαγωγή – Επιμέλεια Ίρις Αυδή Καλκάνη, Εκδ. Γκοβόστη.
- Grint K., (2011). "A history of leadership", In: Collinson D, Grint K, et al (EDS), *The Sage Handbook of Leadership*, Los Angeles: Sage, pp. 3-14.
- Ghasabeh, M.S., Soosay, C., and Reaiche, C., (2015). "The emerging role of transformational leadership", *The journal of Developing Areas*, 49(6), p.p.459-467.

- Goleman, Daniel, Boyatzis, Richard, McKee, Annie (2014). *Ο νέος Ηγέτης. Η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση οργανισμών*. Αθήνα: Εκδόσεις Πεδίο.
- Judge, T.A., Bono, J.E., Ilies, R. and Gerhardt, M.W., (2002). "Personality and leadership: A qualitative and quantitative review", *Journal of Applied Psychology*, 87, pp. 765-780.
- Hamidifar, F., (2010) "A study of the relationship between leadership styles and employee job satisfaction at IAU in Tehran, Iran, *AU – GSB e-JOURNAL*, 3 (1), pp.45-48.
- Hersey, H., Blanchard, K., and Johnson, M.D., (2013). *Management of organizational behavior: Leading human resources*, 10th ed., Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Koontz, H., & Donnell, C., (1984). *Οργάνωση και Διοίκηση*. 2^η Έκδοση. Μετάφραση: Χρήστος Βαρδάκος. Αθήνα: Παπαζήσης, Τ.3.
- Kotter, P. John (1990). *A Force for Change: How Leadership Differs From Management* Εκδόσεις: New York, NY Free Press.
- Northouse, G. Peter (2019). *Ηγεσία. Θεωρία και Πράξη* 8^η Έκδοση. Επιστημονική Επιμέλεια: Φιλόθεος Νταγιάννης. Αθήνα: Εκδόσεις Παπασωτηρίου.
- Lussier, R. and Achua, C., (2015). *Leadership: theory, application, & skill development*, Boston: Cengage Learning.
- Pucik, V., Evans, P.A, Bjorkman, I. and Morris, S.S., (2016). *The global challenge: International human resource management*, 3rd, Chicago, IL: Chicago Business Press.
- Robbins, P. Stephen, Judge, A. Timothy (2011). *Οργανωσιακή συμπεριφορά. Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Προσεγγίσεις* 1^η έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Robbins, P. Stephen, DeCenzo, A. David, Coulter, Mary, (2012). *Διοίκηση Επιχειρήσεων. Αρχές και εφαρμογές*. 1^η Έκδοση. Μετάφραση: Ηρώ Νικολάου, Εισαγωγή - Επιμέλεια: Βασίλης Κέφη. Εκδόσεις Κριτική.

- Robbins, P. Stephen, Coulter, Mary, DeCenzo, A. David (2017). *Διοίκηση Επιχειρήσεων. Αρχές και εφαρμογές*. 2^η Έκδοση. Μετάφραση: Ηρώ Νικολάου, Επιμέλεια: Π. Ραχανιώτης, Γιάννης Θ. Τσουλάς. Εκδόσεις Κριτική.
- Rost, C. Joseph, (1991). *Leadership for the twenty – first century*. 1thed., Westport Connecticut London.
- Storey, J., (2016). “Changing theories of leadership and leadership development”, *In Leadership in Organizations*, Routledge, p.p. 33-58.

Νόμοι – Διατάγματα – ψηφίσματα - ΦΕΚ

- Ψήφισμα 12/30^{ης} Απριλίου 1822 «Περί θέσεως στην εφαρμογή του Οργανισμού των Ελληνικών Επαρχιών».
- Νόμος 13 της 2ας Μάιου 1822 «Περί θέσεως στην εφαρμογή του Οργανισμού Ελληνικών Δικαστηρίων».
- Νόμος ΓΩΗ/1911: Εφημερίδα της Κυβερνήσεως, Τεύχος Α΄ αρ. φ. 218/9/8/1911
- Άρθρο 136 Ν. 13 «Περί οργανισμού των Ελληνικών Δικαστηρίων».
- Ψήφισμα 19/ΙΘ΄/15^{ης} Δεκεμβρίου 1828 «Περί Διοργανισμού των Δικαστηρίων».
- Ψήφισμα 152/4/Φεβρουαρίου 1830 «Περί Διοργανισμού των Δικαστηρίων».
- Διάταγμα (Πράξις) 64/4^{ης} Φεβρουαρίου 1830.
- Διάταγμα 184/28^{ης} Σεπτεμβρίου 1830 ίδρυση Πρωτόκλητου και Έκκλητου Δικαστηρίου Σπάρτης.
- Εφημερίδα της Κυβερνήσεως, Τεύχος 13 της 21.1.(2.2.) 1834 «Οργανισμός Δικαστηρίων και Συμβολαιογράφων».
- Εφημερίδα της Κυβερνήσεως, Τεύχος 22 της 14.4.(2.4.) 1834 «Πολιτική Δικονομία»
- Εφημερίδα της Κυβερνήσεως, της 18.12.(30.12.) 1833 «Ποινικός Νόμος»
- Εφημερίδα της Κυβερνήσεως Τεύχος 16 της 10.3.(22.3.) 1834 «Ποινική Δικονομία»
- Νόμος ΧΞΣΤ/1877 «πρόσληψη δικαστικών υπαλλήλων».
- Διάταγμα 27^{ης} Απριλίου 1842 «περί ίδρυσης τριών Ειρηνοδικείων».

- Νόμος 2868 της 16^{ης} Ιουλίου 1922 «Περί υποχρεωτικής ασφάλισης των εργατών και ιδιωτικών υπαλλήλων».
- 1756/1988 (ΦΕΚ 35 Α΄) Κώδικας Οργανισμού Δικαστηρίων και Κατάσταση Δικαστικών Λειτουργιών.
- Ν. 3869/2010 «

Διαδικτυακές Πηγές.

- Αργυρός, Αντώνης (2021). *Ο Δικαστής*. Διαθέσιμο στο: <https://lawnet.gr/law-news> (24/10/22).
- Γκερμότης, Σπυρίδων (2016). *Δικαστής και διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού- Ο Δικαστής σε ρόλο “manager”* διαθέσιμο στο: <https://www.esd.gr> (10/12/22).
- Δελής, Β. Γεώργιος (2020). *Τα Ειρηνοδικεία ως Πρωτοβάθμια Δικαστήρια* Διαθέσιμο στο: <https://ende.gr/> (27/9/2022).
- Δελής, Β. Γεώργιος, Τζουνάκου, Ελένη (2021). *Το Ειρηνοδικείο στον πρώτο βαθμό δικαιοδοσίας (Ιδίως καθόσον αφορά στην καθ’ ύλη αρμοδιότητα)* Διαθέσιμο στο: <https://www.ethemis.gr/uploads/eirinodikeio.pdf> (27/9/2022).
- Διευθυντικό Πλέγμα Διαθέσιμο στο: https://www.researchgate.net/figure/The-Managerial-Grid-Blake-Mouton-1986_fig1_348279339/download (10/01/23).
- *Δικαστής. Νομικές Επιστήμες* (χ.χ.) Διαθέσιμο στον δικτυακό τόπο: <https://studyfinder.studykyprus.eu/JobDetails?info=32> (24/10/22).
- Καλογήρου, Γ., & Σιώκας, Ε. (2015). *Η σύγχρονη διοίκηση* [Κεφάλαιο 5]. Στο Καλογήρου, Γ., Μαυρωτάς, Γ., Πρωτόγερο, Α., Σιώκας, Ε., Τσακανίκας, Α., & Παναγιωτόπουλος, Π. 2015. *Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων για Μηχανικούς* [Προπτυχιακό εγχειρίδιο]. Κάλυππος, Ανοικτές Ακαδημαϊκές Εκδόσεις. [https://hdl.handle.net/11419/6037\(8/1/23\)](https://hdl.handle.net/11419/6037(8/1/23)) (24/10/22).
- Κουστέλιος Αθανάσιος, Μπελιάς, Δημήτριος, Ζουρνατζή, Ελένη (2021). *Ηγεσία στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα. Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης*

- 1(1),43-55. Διαθέσιμο στο: www.lawjournals.unic.ac.cy/index.php/parevivi (18/12/22).
- Λαλούμης, Δημήτριος (2013). *Ηγεσία με χιούμορ* Διαθέσιμο στο: <https://etetradio.wordpress.com/2013/10/18/leadership-humor/> (15/12/22).
 - Λαλούμης, Δημήτριος (2015). Βασικές έννοιες σχετικά με τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού [Κεφάλαιο 3]. Στο Λαλούμης, Δ. 2015. *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού τουριστικών επιχειρήσεων* [Προπτυχιακό εγχειρίδιο]. Κάλυππος, Ανοικτές Ακαδημαϊκές Εκδόσεις. Διαθέσιμο στο: <https://hdl.handle.net/11419/5297> (27/10/22).
 - Ρακιντζής, Λέανδρος (2021). *Κάποιες σκέψεις για δικαστές και ποινική διαδικασία*. Διαθέσιμο στο: <https://www.newshub.gr/el/apopseis/kapoiesskepseis-gia-dikastes-kai-poinikes-diadikasies> (17/11/22).
 - Σακελλαροπούλου, Κατερίνα (2020). *Το Σύνταγμα, Η δικαιοσύνη και ο Δικαστής*. Διαθέσιμο στο: <https://www.dianeosis.org/2020/01/to-syntagma-i-dikaiosyni-kai-o-dikastis/>(17/11/22).
 - Σούκερα, Ελένη – Μαρίνα (2022). *Ιστορική αναδρομή του θεσμού των Ειρηνοδικών πριν από τη σύσταση του Ελληνικού Κράτους*. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <https://www.lawspot.gr/nomika-nea/istoriki-anadromi-toy-thesmoy-ton-eirinodikon-prin-apo-ti-systasi-toy-ellinikoy-kratoys> (15/09/22).
 - Σύλλογος Γιαννιτσών «χ.χ.»: *Η Ιστορία του Συλλόγου* Διαθέσιμο στο: <https://www.dsgian.gr/resources/downloads/istoriaSillovou.pdf> (25/10/22).
 - Τσακνή, Γεωργία (2020). *Ο ρόλος της ηγεσίας στη δημόσια διοίκηση*. Διαθέσιμο στο: http://www.legalnews24.gr/2020/12/blog-post_10.html(20/12/22).

