

Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας



**Μεταπτυχιακό πρόγραμμα Διοίκηση Ανθρώπινου
Δυναμικού, Επικοινωνία και Ηγεσία**

Σχολή Οικονομικών Επιστημών

Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:

**Σύγχρονες μορφές ηγεσίας σε επιχειρήσεις και
οργανισμούς του Ελληνικού δημόσιου τομέα**

Παπασπανός Νικόλαος Α.Μ.: mpk00033

**(υποβλήθηκε στο Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας – Πανεπιστήμιο
Δυτικής Μακεδονίας)**

KOZANH 2024

Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας

**Μεταπτυχιακό πρόγραμμα Διοίκηση Ανθρώπινου
Δυναμικού, Επικοινωνία και Ηγεσία**

Σχολή Οικονομικών Επιστημών

Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:

**Σύγχρονες μορφές ηγεσίας σε επιχειρήσεις και
οργανισμούς του Ελληνικού δημόσιου τομέα**

Παπασπανός Νικόλαος Α.Μ.: mpk00033

Επιβλέπων Καθηγητής:

Σερδάρης Παναγιώτης

Εξεταστική Επιτροπή :

Τριαντάρη Σωτηρία

Σπινθηρόπουλος Κωνσταντίνος

«ΔΗΛΩΣΗ ΜΗ ΛΟΓΟΚΛΟΠΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΗΨΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ»

Με πλήρη επίγνωση των συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων, δηλώνω ενυπογράφως ότι είμαι αποκλειστικός 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 υπόλογος 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 η εργασία αυτή ή τμήμα της δεν μου ανήκει διότι είναι προϊόν λογοκλοπής άλλης πνευματικής ιδιοκτησίας.

Όνομα & Επώνυμο Συγγραφέα (Με Κεφαλαία):

ΝΙΚΟΛΑΟΣ ΠΑΠΑΣΠΑΝΟΣ

Υπογραφή (Ολογράφως, χωρίς μονογραφή):

.....

Ημερομηνία (Ημέρα – Μήνας – Έτος):

08-06-2024

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Περιεχόμενα

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ	4
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	5
ABSTRACT	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	23
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ.....	25
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ.....	31
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	35
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7. ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΚΑΙ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ	38
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8. Ο ΕΛΛΗΝΙΚΟΣ ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ.....	40
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9. ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΕΣ ΣΤΟΝ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ.....	48
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΔΕΔΟΜΕΝΑ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΟΝ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ	53
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11. ΣΥΖΗΤΗΣΗ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	59
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 12. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	64
12.1 Προτάσεις για τη βελτίωση του δημοσίου τομέα	64
12.2 Προτάσεις για τη βελτίωση του ελληνικού δημοσίου τομέα.....	65
12.3 Προτεινόμενες μορφές ηγεσίας στον ελληνικό δημόσιο τομέα	68
12.3.1 Ηγεσία προσανατολισμένη προς την αλλαγή.....	68
12.3.2 Η αριστοτελική οπτική της ηγεσίας	72
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	78
Ελληνόγλωσση	78
Ξενόγλωσση	83

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ο δημόσιος τομέας βρίσκεται σε φάση μετάβασης από το γραφειοκρατικό μοντέλο σε ένα πιο σύγχρονο, σύμφωνα με τις απαιτήσεις της κοινωνίας. Σε αυτή τη μετάβαση, οι ηγέτες θα διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο, κάτι που αναδύει την ανάγκη διερεύνησης της τρέχουσας κατάστασης στο δημόσιο σε σχέση με την ηγεσία. Σκοπός της παρούσας βιβλιογραφικής ανασκόπησης είναι να σκιαγραφηθεί η τρέχουσα κατάσταση στον ελληνικό δημόσιο τομέα, σε σχέση με τις μορφές και τις πρακτικές ηγεσίας που επιλέγουν τα στελέχη των επιχειρήσεων και των οργανισμών. Με εστίαση στην πιο πρόσφατη ελληνική βιβλιογραφία, καταγράφηκαν τα ευρήματα σχετικών ερευνών, τα οποία ανέδειξαν ότι οι κυρίαρχες μορφές ηγεσίας στο ελληνικό δημόσιο είναι η μετασχηματιστική και, ακολούθως, η συναλλακτική και η ηθική ηγεσία, ενώ το δημοκρατικό και συμμετοχικό στυλ ηγεσίας υπερέχει στις προτιμήσεις των υπαλλήλων και στελεχών του δημοσίου που συμμετείχαν στις έρευνες που συμπεριλήφθηκαν. Επιπλέον, σημαντική συνεισφορά της βιβλιογραφικής ανασκόπησης αποτελούν οι προτάσεις που αναδεικνύονται στη βιβλιογραφία για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας του ελληνικού δημοσίου και την ενίσχυση της ποιότητας των υπηρεσιών προς τους πολίτες και της αποκατάστασης της σχέσης τους με το κράτος. Τέλος, έχοντας παρουσιάσει αναλυτικά τις μορφές ηγεσίας και μανάτζμεντ που αναδεικνύονται στη διεθνή και ελληνική βιβλιογραφία, αναδύθηκε η ανάγκη για ένα ολοκληρωμένο θεωρητικό πλαίσιο προσέγγισης της ηγεσίας στη δημόσια διοίκηση. Προκειμένου να καλυφθεί το κενό αυτό, προτάθηκε η αριστοτελική προσέγγιση της ηγεσίας. Η περιγραφή του ηγέτη- ρήτορα αποτελεί μια ολιστική προσέγγιση της ηγεσίας, ενοποιώντας στοιχεία διαφορετικών θεωρητικών μοντέλων και προτείνοντας πρακτικές που αναδύονται από διάφορες μορφές και στυλ ηγεσίας, που καταγράφονται στη σύγχρονη βιβλιογραφία, αναδεικνύοντας τον αριστοτελικό ηγέτη ως διαχρονικό πρότυπο ηγεσίας.

Λέξεις - κλειδιά: ηγεσία, μανάτζμεντ, νέο δημόσιο μανάτζμεντ, δημόσιος τομέας, δημόσια διοίκηση

ABSTRACT

The public sector is undergoing a transition from the bureaucratic model to a more modern one, in line with societal demands. In this transition, leaders will play a significant role, which reveals the need to explore the current state of leadership in the public sector. The purpose of this literature review is to outline the current situation in the Greek public sector regarding the leadership forms and practices chosen by enterprise and organization managers. Focusing on the most recent Greek literature, the findings of relevant studies that were recorded revealed that the dominant form of leadership in the Greek public sector is transformational leadership, followed by transactional and ethical leadership, while the democratic and participative leadership styles are preferred by the public sector employees and managers who participated in the included studies. Furthermore, a significant contribution of this literature review is the proposals emerging from the literature with the aim of improving the effectiveness and efficiency of the Greek public sector, enhancing the quality of the services provided to citizens and restoring their relationship with the state. Finally, having presented the forms of leadership and management emerging in Greek and foreign literature in detail, the need for a comprehensive theoretical framework of leadership in public management was revealed. To address this gap, the Aristotelian approach to leadership was proposed. The description of the leader-orator is a holistic approach to leadership that integrates elements from different theoretical models and recommends practices deriving from various leadership forms and styles documented in the recent literature, revealing the Aristotelian leader as a timeless leadership model.

Key - words: leadership, management, new public management, public sector, public administration

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η ηγεσία αποτελεί βασικό πυλώνα της ανάπτυξης, της βιωσιμότητας και της ποιότητας ενός οργανισμού (Καρκατσούλης, 2023). Παρά την περιπλοκότητα της έννοιας, που αντανακλάται στην ύπαρξη ποικίλων ορισμών, οι περισσότεροι θεωρητικοί και ερευνητές την περιγράφουν ως τη διαδικασία κατά την οποία ο ηγέτης επηρεάζει την ομάδα των ακολούθων, με στόχο την επίτευξη κοινών οργανωσιακών στόχων, και κατευθύνει τον οργανισμό έτσι ώστε να χαρακτηρίζεται από συνοχή και συνέπεια (Sharma & Jain, 2013). Ειδικότερα, η ηγεσία στον δημόσιο τομέα στοχεύει στον κοινό όφελος, καθώς υπηρετεί το κοινό συμφέρον, σεβόμενη τους νόμους, καθοδηγούμενη από ακεραιότητα και ηθικές αξίες και προωθώντας την ανάπτυξη (Crosby & Bryson, 2018). Ως ηγέτες στο δημόσιο ορίζονται οι προϊστάμενοι και τα διευθυντικά στελέχη που ανήκουν στα ανώτερα διοικητικά κλιμάκια (Λαζαράκης κ.ά., 2023).

Ο δημόσιος τομέας σήμερα αντιμετωπίζει πολλαπλές προκλήσεις παγκοσμίως, λόγω των αυξημένων πλέον απαιτήσεων της κοινωνίας (Villoria & Iglesias, 2011· Xanthoroulou, Antoniadis & Triantari, 2022). Ο δημόσιος τομέας έχει διαχρονικά επικριθεί για ελλείψεις και αδυναμίες, οδηγώντας τις κυβερνήσεις σε ποικίλες μεταρρυθμίσεις, κυρίως από τη δεκαετία του 1990, με βασικούς στόχους τη μείωση της γραφειοκρατίας και τον μετασχηματισμό της κοινωνικής πολιτικής, ανάλογα με τις οικονομικές δυνατότητες κάθε χώρας (Fiala & Sonona, 2019). Οι δημόσιες διοικήσεις, έχοντας απορρίψει τα παραδοσιακά μοντέλα διοίκησης, στρέφονται σε πιο δημοκρατικές και πολιτοκεντρικές διαδικασίες και υπηρεσίες, στην προσπάθειά τους να διασφαλίσουν την ποιότητα, τη διαφάνεια, την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα (Xanthoroulou, Antoniadis & Triantari, 2022).

Ωστόσο, η διεθνής βιβλιογραφία αναδεικνύει την ανάγκη περαιτέρω αναβάθμισης του δημοσίου τομέα, καταργώντας τους διαχωρισμούς μεταξύ του ιδιωτικού και του δημοσίου τομέα και αναζητώντας μεθόδους που μπορούν να αξιοποιηθούν και στους δύο τομείς (Hansen & Villadsen, 2010· Καρκατσούλης, 2023· Κουστέλιος κ.ά., 2021· Lampropoulou & Οικονομου, 2018). Είναι κοινά αποδεκτό πλέον ότι τα εργαλεία και οι πρακτικές του ιδιωτικού τομέα μπορούν να αξιοποιηθούν στον δημόσιο τομέα, για την αποτελεσματική διαχείριση αρκετών από τα προβλήματα που αντιμετωπίζονται στη δημόσια διοίκηση (Xanthoroulou, Antoniadis & Triantari, 2022). Η στρατηγική σκέψη, η πελατοκεντρική προσέγγιση, οι μετρήσεις απόδοσης, οι νέες τεχνολογίες και η συνεχής βελτίωση αποτελούν πρακτικές του ιδιωτικού τομέα, οι οποίες μπορούν να αξιοποιηθούν στον δημόσιο τομέα (Xanthoroulou, Antoniadis & Triantari, 2022). Από την άλλη πλευρά, επισημαίνεται ότι και ο ιδιωτικός τομέας θα μπορούσε να υιοθετήσει πρακτικές του δημοσίου τομέα, όπως η εφαρμογή των αρχών της ισονομίας και της διαφάνειας (Καρκατσούλης, 2023).

Σε αυτό το πλαίσιο, οι σύγχρονοι ηγέτες οφείλουν να διαχειριστούν ποικίλα και περίπλοκα ζητήματα σε μια εποχή που οι εξελίξεις και οι κρίσεις είναι αλληπάλλληλες (Triantari & Vavouras, 2024). Με δεδομένο τις ραγδαίες πολιτικές, οικονομικές,

κοινωνικές και τεχνολογικές αλλαγές της σύγχρονης εποχής, οι δημόσιοι οργανισμοί απαιτείται να προσαρμόζονται στις συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες των πολιτών, προκειμένου να είναι βιώσιμοι (Κουστέλιος κ.ά., 2021· Ρέκκας, 2022). Επιπλέον, οι αλληπάλληλες κρίσεις που βίωσε και εξακολουθεί να βιώνει η ελληνική κοινωνία τα τελευταία έτη, όπως η χρηματοπιστωτική κρίση και ο δημοσιονομικός έλεγχος, η ενεργειακή κρίση, η πανδημία και η κλιματική αλλαγή, ανέδειξαν την ανάγκη για την ανάπτυξη και εφαρμογή ολοκληρωμένων πολιτικών με σαφείς στόχους, έχοντας ως επίκεντρο τους πολίτες και το δημόσιο συμφέρον (Κουστέλιος κ.ά., 2021· Ρέκκας, 2022).

Με δεδομένο ότι ένας δημόσιος οργανισμός οφείλει να εξελίσσεται με στόχο την αποτελεσματικότερη λειτουργία του (Τσαούση κ.ά., 2023), μετασχηματισμό της δημόσιας διοίκησης θεωρείται επιτακτική ανάγκη. Ωστόσο, απαραίτητη προϋπόθεση είναι η απόδοση των στελεχών των δημοσίων οργανισμών, καθώς και η προώθηση αποτελεσματικών μορφών ηγεσίας (Δελή, 2023). Καθώς το ερευνητικό ενδιαφέρον στρέφεται προς την ηγεσία στον δημόσιο τομέα, είναι σημαντικό να διερευνηθούν οι μορφές ηγεσίας που παρατηρούνται στο πεδίο αυτό, ιδιαίτερα λαμβάνοντας υπόψη ότι η βιβλιογραφία που αφορά θεωρίες και μελέτες για την ηγεσία στον δημόσιο τομέα, είναι περιορισμένη, σε σύγκριση με τον ιδιωτικό τομέα (Andersen, 2010· Hansen & Villadsen, 2010). Έτσι, η σύνθεση της σχετικής βιβλιογραφίας, η οποία αποτελεί βασικό στόχο της παρούσας εργασίας, θεωρείται απαραίτητη.

Βασική επιδίωξη αυτού του εγχειρήματος είναι η ανάδειξη των χαρακτηριστικών της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα, εστιάζοντας στις μορφές ηγεσίας που παρατηρούνται στο σύγχρονο, συνεχώς μεταβαλλόμενο πεδίο. Δεδομένου ότι η έρευνα σχετικά με την ηγεσία στο ελληνικό δημόσιο είναι περιορισμένη (Κουστέλιος κ.ά., 2021· Tzavella, 2023), αναδεικνύεται η ανάγκη διερεύνησης των μορφών ηγεσίας που υιοθετούνται στους δημοσίους οργανισμούς και τις δημόσιες επιχειρήσεις της χώρας, προκειμένου να σκιαγραφηθεί η τρέχουσα κατάσταση και να ληφθούν τα απαραίτητα μέτρα για τη βελτίωση της αποδοτικότητάς τους και της ποιότητας των υπηρεσιών.

Επομένως, σκοπός της παρούσας βιβλιογραφικής επισκόπησης είναι να προσεγγίσει θεωρητικά τις βασικές έννοιες που αφορούν τη δημόσια διοίκηση, δηλαδή την ηγεσία και το μάνατζμεντ, και να διασαφηνίσει τη διάκριση μεταξύ τους, όπως και τις διαφορές μεταξύ του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα. Ακόμη, με σαφή εστίαση στο ελληνικό δημόσιο, επιδιώκεται να περιγραφούν τα χαρακτηριστικά, οι παθογένειες και οι καινοτομίες των τελευταίων ετών, μέσα από θεωρητικές και ερευνητικές μελέτες. Βασικός στόχος της βιβλιογραφικής έρευνας, ωστόσο, είναι να αναδειχθούν προτάσεις για τη βελτίωση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των δημοσίων οργανισμών και επιχειρήσεων στην Ελλάδα, ώστε η παρούσα εργασία να συμβάλλει στον εμπλουτισμό της βιβλιογραφίας, όχι μόνο σε θεωρητικό, αλλά και σε πρακτικό επίπεδο.

Το κεφάλαιο της εισαγωγής ακολουθούν τα κεφάλαια που αφορούν τη θεωρητική προσέγγιση της ηγεσίας, τη διάκρισή της από το μάνατζμεντ και το θεωρητικό πλαίσιο του μάνατζμεντ. Ακολούθως, η εργασία εστιάζει στη δημόσια διοίκηση, αναλύοντας τα μοντέλα ηγεσίας και μάνατζμεντ στον δημόσιο τομέα και στη συνέχεια, η έμφαση δίνεται στα χαρακτηριστικά και τις παθογένειες του ελληνικού δημοσίου. Στο επόμενο κεφάλαιο, περιγράφονται οι σημαντικότερες καινοτομίες που καταγράφηκαν τα τελευταία 20 χρόνια στην ελληνική δημόσια διοίκηση και ακολουθούν τα αποτελέσματα πρόσφατων ερευνών, οι οποίες αφορούν την ηγεσία στον ελληνικό δημόσιο τομέα. Μετά τη συζήτηση, ακολουθούν τα βασικά συμπεράσματα και προτείνονται λύσεις για τη βελτίωση της δημόσιας διοίκησης παγκοσμίως και στο ελληνικό πλαίσιο, καθώς και οι μορφές ηγεσίας που ενδείκνυνται για το ελληνικό δημόσιο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Η περιπλοκότητα της έννοιας της ηγεσίας ανατακτάται στο πλήθος ορισμών που έχουν διατυπωθεί και στην ποικιλία θεωρητικών μοντέλων που αναπτύχθηκαν με βάση τα χαρακτηριστικά ή τις συμπεριφορές του ηγέτη, την επιρροή, τα μοτίβα αλληλεπίδρασης με προϊσταμένους και υφισταμένους, τους ρόλους και τη διοικητική τους θέση (Καρκατσούλης, 2023· Yukl, 2013). Επιπλέον, η περιπλοκότητα της έννοιας πιστοποιείται και με τα ερευνητικά ευρήματα, τα οποία αναδεικνύουν πολλαπλές μεταβλητές και διαστάσεις, οι οποίες χαρακτηρίζουν ή επηρεάζουν την ηγεσία και αλληλεπιδρούν μεταξύ τους (Καρκατσούλης, 2023).

Υποστηρίζεται ότι υπάρχουν τόσοι ορισμοί για την ηγεσία όσοι και τα άτομα που επιχειρήσαν να προσδιορίσουν την έννοιά της (Yukl, 12013). Ένας από το πλήθος των ορισμών για την ηγεσία, που θεωρείται κλασικός και περιεκτικός, είναι αυτός του Cowley (1928, όπ. αναφ. στο Ακρίβος & Γυαλιά, 2019), σύμφωνα με τον οποίο ο ηγέτης είναι εκείνος που αποκτά ακολούθους μέσω της επιρροής. Ένας ευρύτερος ορισμός είναι αυτός του Leithwood (1990, όπ. αναφ. στο Ακρίβος & Γυαλιά, 2019), ο οποίος όρισε την ηγεσία ως μια δυναμική σχέση, η οποία αναπτύσσεται μεταξύ του ηγέτη και των μελών της ομάδας, βασίζεται στην αμοιβαία επιρροή, την ανάπτυξη κοινών στόχων, την ηθικότητα και την παρακίνηση, και στοχεύει στην αλλαγή.

Οι Winston και Patterson (2006, όπ. αναφ στο Tzavella, 2023) έδωσαν έναν πιο περιεκτικό ορισμό της ηγεσίας, περιγράφοντας τον ηγέτη ως το άτομο που επιλέγει, εφοδιάζει, εκπαιδεύει και επηρεάζει τους ακόλουθους, οι οποίοι έχουν διαφορετικά χαρίσματα, ικανότητες και δεξιότητες, με τέτοιο τρόπο που να επικεντρώνονται στην αποστολή και τους στόχους του οργανισμού και να εντείνουν με προθυμία και συντονισμένα τις προσπάθειές τους για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων, αποδίδοντας το μέγιστο των πνευματικών, συναισθηματικών και σωματικών δυνατοτήτων τους.

Σύμφωνα με τον Yukl (2013), η ηγεσία είναι μια διαδικασία επιρροής, η οποία οδηγεί στην επίτευξη των επιθυμητών στόχων. Στην έννοια περιλαμβάνεται η ικανότητα του ηγέτη να εμπνέει και να υποστηρίζει τους άλλους κατά την προσπάθεια υλοποίησης του οράματός του για τον οργανισμό, που βασίζεται σε προσωπικές και επαγγελματικές αξίες. Ακόμη υπογραμμίζεται ότι η επίδραση του ηγέτη στους ακόλουθους του περιλαμβάνει την ικανότητά τους να κατανοήσουν και να συμφωνήσουν με τις δράσεις που αποφασίζονται και με τους τρόπους υλοποίησής τους, καθώς και τη διαδικασία υποστήριξης και διευκόλυνσης των ατομικών και συλλογικών προσπαθειών για την επίτευξη των κοινών στόχων στο παρόν και το μέλλον (Yukl, 2013).

Όπως διαπιστώνεται, κοινό σημείο όλων των ορισμών είναι η επιρροή των ακολούθων (Sharma & Jain, 2013) και η διαμόρφωση της οργανωσιακής κουλτούρας και της ιδιαίτερης φυσιογνωμίας του οργανισμού (Μεντής, 2021). Συνοπτικά, η ηγεσία εξ ορισμού αφορά την επιρροή που ασκεί ένα άτομο ή μια ομάδα στους ακόλουθούς του,

με σκοπό την προθυμία τους να εργάζονται για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων (Καρκατσούλης, 2023· Κυριάκου κ.ά., 2012· Μεντής, 2021).

Το εύρος αυτής της επίδρασης των ηγετών περιλαμβάνει

- τη διαμόρφωση στόχων και στρατηγικών,
- την παρακίνηση των μελών του οργανισμού,
- την καλλιέργεια σεβασμού και ομαδικότητας μεταξύ των μελών,
- την οργάνωση και τον συντονισμό των εργασιών,
- την κατανομή πόρων,
- την επαγγελματική ανάπτυξη και την ενίσχυση της αυτοαποτελεσματικότητας των μελών,
- τη μάθηση και τη διάχυση γνώσης μέσα στον οργανισμό,
- τη διασφάλιση υποστήριξης και συνεργασίας με εξωτερικούς συνεργάτες,
- τον σχεδιασμό των τυπικών διαδικασιών και λειτουργιών του οργανισμού και
- το σύνολο των κοινών πεποιθήσεων και αξιών των μελών του οργανισμού. (Yukl, 2013).

Οι ποικίλες προσεγγίσεις της ηγεσίας εξελίχθηκαν σε πέντε φάσεις, λαμβάνοντας υπόψη τη χρονολογική τους σειρά. Κατά την πρώτη φάση, στις δεκαετίες 1930 και 1940, μελετήθηκαν τα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού ηγέτη, αποδίδοντάς του χαρίσματα, ικανότητες, δεξιότητες, ιδιότητες, χαρακτηριστικά προσωπικότητας, κίνητρα και αξίες, που τον διαφοροποιούσαν από τους άλλους (Καρκατσούλης, 2023· Khan et al., 2016· Μεντής, 2021· Yukl, 2013). Οι θεωρίες αυτές αναπτύχθηκαν με βάση την πεποίθηση ότι οι ηγέτες διαθέτουν έμφυτα χαρακτηριστικά, που τους διαφοροποιούν από το σύνολο των ατόμων (Μεντής, 2021).

Ωστόσο, τα μοντέλα που αναπτύχθηκαν με βάση τα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού ηγέτη αμφισβητήθηκαν, κυρίως επειδή οι ερευνητικές απόπειρες να αποδείξουν την ύπαρξη των ιδιοτήτων αυτών απέτυχαν. Βασική αιτία για την αποτυχία αυτή ήταν το γεγονός ότι δεν εξετάζονταν άλλες παράμετροι, όπως η απόδοση της ομάδας ή η επαγγελματική ανάπτυξη του ηγέτη, και ότι επιδιωκόταν η συσχέτιση των χαρακτηριστικών με ένα κριτήριο επιτυχίας, χωρίς να διερευνάται ο τρόπος συσχέτισής τους (Yukl, 2013). Έτσι, αυτές οι θεωρίες αποδείχθηκαν πως είναι αναποτελεσματικές, καθώς οι λίστες με τα χαρακτηριστικά των αποτελεσματικών ηγετών αυξάνονταν συνεχώς, όσο προχωρούσε η έρευνα. Η σημαντικότερη αδυναμία τους ήταν ότι τα χαρακτηριστικά που εντόπιζαν οι ερευνητές δεν ήταν καθολικά αποτελεσματικά σε

κάθε κατάσταση, ενώ κάποια από αυτά προκαλούσαν σύγχυση, με το ένα να αναιρεί ή να αντικρούει το άλλο. Γενικώς, οι θεωρίες αυτές, όντας επικεντρωμένες σε ένα μόνο στοιχείο, τα χαρακτηριστικά του ηγέτη, θεωρήθηκαν μονοδιάστατες, ανίκανες να αποδώσουν την περιπλοκότητα της έννοιας της ηγεσίας (Van Wart, 2003).

Στη δεύτερη φάση, που ξεκίνησε στην αρχή της δεκαετίας του 1950, το ενδιαφέρον μετατοπίστηκε στις συμπεριφορές του ηγέτη, με ένα εύρος που εκτεινόταν από την καθημερινή ρουτίνα, όπως την ολοκλήρωση εργασιών, έως τον τρόπο διαχείρισης των εμποδίων και των συγκρούσεων, τον τρόπο με τον οποίο ανταποκρίνεται στις εργασιακές απαιτήσεις και λαμβάνει αποφάσεις και την αναγνώριση ευκαιριών για περαιτέρω ανάπτυξη του οργανισμού (Khan et al., 2016· Μεντής, 2021· Yukl, 2013). Οι συμπεριφορικές θεωρίες εστίασαν στις συμπεριφορές των ηγετών που σχετίζονται με το έργο και τους στόχους του οργανισμού, αλλά και εκείνες που αφορούν τις ανθρώπινες σχέσεις, με τον συνδυασμό αυτών να αποτελεί το βέλτιστο μέσο επιρροής των υφισταμένων τους (Καρκατσούλης, 2023). Παράλληλα, κατά την ίδια δεκαετία, μια άλλη ομάδα θεωρητικών στοχαστών και ερευνητών ανέπτυξε θεωρίες που, χωρίς να απορρίπτουν τη σημαντικότητα των έμφυτων χαρακτηριστικών των ηγετών, επικεντρώνονταν στις γνώσεις και δεξιότητες του ηγέτη, οι οποίες μπορούν να βελτιωθούν και να ενισχυθούν (Καρκατσούλης, 2023).

Η έρευνα που αναπτύχθηκε για τον έλεγχο των θεωρητικών μοντέλων που βασίζονταν στις συμπεριφορές του ηγέτη έφερε πολύτιμα ευρήματα και συμπεράσματα. Οι μελέτες αυτές συνέλεξαν δεδομένα μέσω παρατήρησης, ερωτηματολογίων και συνεντεύξεων, που παρείχαν χρήσιμες πληροφορίες για τις συμπεριφορές που συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού και τη διάκριση μεταξύ αποτελεσματικών και ανεπαρκών ηγετών (Yukl, 2013).

Κατά την τρίτη φάση, η έμφαση δόθηκε στη μορφή επίδρασης του ηγέτη, με στόχο να προσδιοριστεί η αποτελεσματικότητά του σε σχέση με τη μορφή και την ποιότητα της εξουσίας και της επιρροής που ασκεί, όχι μόνο στους ακόλουθούς του, αλλά και προς τους συνεργάτες και τους προϊσταμένους του, καθώς και τα άτομα εκτός οργανισμού. Στην ουσία, πρακτικές, όπως η εφαρμογή δημοκρατικών διαδικασιών, η ανάθεση καθηκόντων και η συμμετοχή των μελών του οργανισμού στη λήψη αποφάσεων μελετήθηκαν με βάση την εξουσία και την επιρροή που ασκεί ή εκχωρεί ο ηγέτης (Yukl, 2013).

Οι έρευνες που σχεδιάστηκαν για την επιβεβαίωση ή απόρριψη των μοντέλων που βασίζονταν στην επίδραση του ηγέτη, στηρίχτηκαν, όπως και οι προηγούμενες, οι οποίες μελέτησαν τα χαρακτηριστικά και τις συμπεριφορές του ηγέτη, κυρίως σε ερωτηματολόγια αυτοαναφοράς και συνεντεύξεις με ηγέτες, κάτι που υποδήλωνε ότι η επίδραση είναι μονοκατευθυντήρια, χωρίς να εξετάζουν, δηλαδή, εάν υπάρχει επίδραση των ακολούθων στον ηγέτη. Ωστόσο, η μελέτη των τακτικών που αξιοποιεί ο ηγέτης

για την άσκηση επιρροής συνέδεσε την προσέγγιση αυτή με τις θεωρίες που βασίζονταν στις συμπεριφορές του ηγέτη, καταλήγοντας σε πολύτιμα συμπεράσματα (Yukl, 2013).

Η τέταρτη φάση χαρακτηρίζεται από τις καταστασιακές ή ενδεχομενικές θεωρίες, οι οποίες δίνουν έμφαση στους περιβαλλοντικούς παράγοντες, που επηρεάζουν την ηγεσία. Τα χαρακτηριστικά των ακολούθων, η φύση της εργασίας, ο τύπος του οργανισμού και τα χαρακτηριστικά του εξωτερικού πλαισίου μελετήθηκαν προς αυτή την κατεύθυνση, με ένα μέρος των ερευνών να εξετάζουν εάν οι ηγετικές πρακτικές και διαδικασίες παραμένουν ίδιες, ανεξάρτητα από το περιβάλλον, τον τύπο του οργανισμού ή τη θέση του ηγέτη, και ένα άλλο μέρος της έρευνας να επιδιώκει τον προσδιορισμό των διαστάσεων εκείνων που είναι αποτελεσματικότερες στις εκάστοτε συνθήκες, με βάση την υπόθεση ότι ένα χαρακτηριστικό ή μια ιδιότητα ή συμπεριφορά δεν αρμόζει σε κάθε κατάσταση. (Khan et al., 2016· Yukl, 2013).

Οι ενδεχομενικές θεωρίες αναδεικνύουν την επίδραση πολλαπλών παραγόντων στην ηγεσία και εστιάζουν στην οργανωσιακή κατάσταση, με έμφαση στις σχέσεις με τους εργαζόμενους, τη μορφή εξουσίας, τη δομή των καθηκόντων, την ετοιμότητα των εργαζομένων και τις εργασιακές συνθήκες. Οι θεωρίες αυτές υποστηρίζουν την αποτελεσματικότητα του ηγέτη, ο οποίος μπορεί να προσαρμόσει το στυλ ηγεσίας, ανάλογα με την κατάσταση (Hansen & Villadsen, 2010).

Τέλος, κατά την πιο πρόσφατη φάση, στη σύγχρονη εποχή, η ηγεσία προσεγγίζεται με μια περισσότερο ολιστική θεώρηση, καθώς οι ερευνητές συνδυάζουν θεωρίες και μοντέλα στην ίδια μελέτη. Ωστόσο, υπογραμμίζεται ότι αποδεικνύεται εξαιρετικά δύσκολη η ανάπτυξη μιας ενιαίας θεωρίας, που να περιλαμβάνει όλες τις παραμέτρους που μελετώνται σε κάθε μοντέλο (Yukl, 2013).

Αναλυτικότερα, οι κυριότερες μορφές ηγεσίας, όπως αποτυπώνονται στη βιβλιογραφία, είναι οι ακόλουθες:

Η συναλλακτική ηγεσία (transactional leadership): Η συναλλακτική ηγεσία πρεσβεύει ότι ο ηγέτης και οι υφιστάμενοι αλληλοσυμπληρώνονται μέσω αμοιβαίων συναλλαγών που επιφέρουν οφέλη για όλους. Με βάση ένα σύστημα ποινών και ανταμοιβών, το οποίο έχει συμφωνηθεί εκ των προτέρων, ο συναλλακτικός ηγέτης εστιάζει στην ικανοποίηση των προσωπικών συμφερόντων των ακολούθων του, με αντάλλαγμα την παροχή ανταμοιβών. Στην ουσία, οι εργαζόμενοι αμείβονται για τα έργα που ολοκληρώνουν, αλλά τιμωρούνται για τη μη έγκαιρη ή ορθή εκτέλεση των καθηκόντων τους. Στόχος του συναλλακτικού ηγέτη είναι η αποδοτικότητα και, αν και βασίζεται στην εξωτερική παρακίνηση, αξίες, όπως η ειλικρίνεια, η δικαιοσύνη, η υπευθυνότητα και η αμοιβαιότητα, αποτελούν βασικές αξίες για τη συναλλακτική ηγεσία (Ακρίβος κ.ά., 2017· Ακρίβος & Γυαλιά, 2019· Κουστέλιος κ.ά., 2021· Μεντής, 2021· Τριαντάρη, 2020α· Yukl, 2013).

Η μετασχηματιστική ηγεσία (transformational leadership): Η μετασχηματιστική ηγεσία αναδύθηκε μέσω της σύγκρισής της με τη συναλλακτική ηγεσία από τον Burns (1978, όπ. αναφ. στο Yukl, 2013). Σύμφωνα με το σκεπτικό του, ο μετασχηματιστικός ηγέτης επικεντρώνεται στις ηθικές αξίες των ακολούθων του, στην προσπάθειά του να τους ευαισθητοποιήσει για ηθικά ζητήματα και να τους κινητοποιήσει με στόχο την αναδιοργάνωση του οργανισμού, αξιοποιώντας το μέγιστο της ενέργειας και των δυνατοτήτων τους. Ωστόσο, οι σύγχρονες θεωρίες επικεντρώνονται περισσότερο στην επίτευξη των στόχων, παρά στην επίδραση του ηγέτη στα συναισθήματα και την ηθική των ακολούθων (Yukl, 2013). Η θεωρία που ανέπτυξε ο Bass (1985, 1996, όπ. αναφ. στο Yukl, 2013), επηρέασε σημαντικά τη θεωρία της μετασχηματιστικής ηγεσίας και τη διάκρισή της από τη συναλλακτική, εξηγώντας ότι είναι μεν διακριτές μορφές ηγεσία, αλλά όχι αμοιβαία αποκλειόμενες. Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, οι ακόλουθοι των μετασχηματιστικών ηγετών αισθάνονται εμπιστοσύνη, αφοσίωση και θαυμασμό και παρακινούνται να κάνουν υπερβάσεις κατά την ολοκλήρωση των καθηκόντων τους. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι ηγέτες αποτελούν πρότυπα και αλλάζουν τους ακόλουθούς τους και τους παρωθούν να εργαστούν για το κοινό καλό, το όφελος του οργανισμού ή της ομάδας, έχοντας κατανοήσει τη σημαντικότητα των αποτελεσμάτων που θα έχουν οι δράσεις τους (Yukl, 2013). Με άλλα λόγια, η μετασχηματιστική ηγεσία επικεντρώνεται στην επιδίωξη του ηγέτη να αλλάξει τον οργανισμό, προκειμένου να υλοποιήσει το όραμά του και να επιτύχει τους οργανωσιακούς στόχους, εμπνέοντας τους ακόλουθους και παρακινώντας τους να συμβάλλουν στην ανάπτυξη του οργανισμού, προσφέροντας το μέγιστο των δυνατοτήτων τους, όντας ο ίδιος πρότυπο συμπεριφοράς. Η μετασχηματιστική ηγεσία, με διαστάσεις τη χαρισματική επιρροή, την εμπυχωτική κινητοποίηση, τη διανοητική διέγερση και το εξατομικευμένο ενδιαφέρον, συμβάλλει στην ανάληψη πρωτοβουλιών, την ανάπτυξη της δημιουργικότητας, την προώθηση της καινοτομίας, την ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης και την αποτελεσματικότητα του οργανισμού και βασίζεται στην ανάπτυξη δεσμών κατανόησης, σεβασμού και εμπιστοσύνης, την εσωτερική παρακίνηση, τη δέσμευση στους κοινούς στόχους και την ενδυνάμωση και ενίσχυση των γνώσεων και δεξιοτήτων των μελών του οργανισμού (Ακρίβος κ.ά., 2017· Ακρίβος & Γυαλιά, 2019· Καρκατσούλης, 2023· Khan et al., 2016· Κουστέλιος κ.ά., 2021· Μεντής, 2021· Τριαντάρη, 2020α · Yukl, 2013).

Η χαρισματική ηγεσία (charismatic leadership): Ο όρος προέρχεται από την ελληνική λέξη «χάρισμα» και διαφοροποιείται από την ιδιότητα του χαρισματικού ηγέτη που περιέγραψε ο Weber, με την έννοια των έμφυτων χαρακτηριστικών του ηγέτη. Οι σύγχρονες θεωρίες περιγράφουν τις συμπεριφορές και τα κίνητρα του ηγέτη, καθώς και τις ψυχολογικές διεργασίες, που εξηγούν τον τρόπο με τον οποίο ο ηγέτης επηρεάζει τους ακόλουθούς του. Για την απόδοση της ιδιότητας του χαρισματικού σε έναν ηγέτη, είναι σημαντικό οι ακόλουθοί του να τον θεωρούν ως τέτοιο, κάτι που εξαρτάται από τις ιδιότητες και τις συμπεριφορές του ηγέτη, όπως το όραμα που υπερβαίνει το κατεστημένο, η ικανότητα να εμπνέει τους ακόλουθους, οι αντισυμβατικές

συμπεριφορές, η αυτοθυσία, η αισιοδοξία και η αυτοπεποίθηση. Έτσι, η χαρισματική ηγεσία εστιάζει στα ατομικά χαρακτηριστικά του ηγέτη, αποδίδοντάς του μια ηρωική διάσταση, καθώς αναλαμβάνει ρίσκα και απορρίπτει τις συμβατικές συμπεριφορές. Ο χαρισματικός ηγέτης κερδίζει τον σεβασμό και την εμπιστοσύνη των ακολούθων του, τους οποίους εμπνέει και τους παρωθεί να εργάζονται για ένα κοινό όραμα, το οποίο εκφράζει την επιδιωκόμενη μελλοντική κατάσταση του οργανισμού. Ο χαρισματικός ηγέτης εμπνέει τους υφισταμένους του, μέσω της προσωπικότητας και του ήθους του, παρά μέσω της εξουσίας του, και βασίζεται στην εσωτερική παρακίνηση, τον λόγο και την πειθώ, ενώ ενθαρρύνει τη συλλογική δράση. Αντίστοιχα, οι υφιστάμενοι αισθάνονται εμπιστοσύνη και ασφάλεια και αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες, οι οποίες συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού, επιδεικνύοντας ζήλο και αυτοθυσία, προκειμένου να ικανοποιήσουν τον ηγέτη (Ακρίβος κ.ά., 2017· Καρκατσούλης, 2023· Κουστέλιος κ.ά., 2021· Κυριάκου κ.ά., 2012· Μεντής, 2021· Τριαντάρη, 2020α· Yukl, 2013).

Η ηγεσία που υπηρετεί ή υπηρετική ηγεσία (servant leadership): Οι ηγέτες που υπηρετούν εστιάζουν στις ανάγκες των ακολούθων, με βάση την πεποίθηση ότι η ανάπτυξη κάθε εργαζόμενου συμβάλλει στη συνολική ανάπτυξη του οργανισμού. Αυτή η μορφή ηγεσίας αναδεικνύει ότι το καθήκον του ηγέτη είναι να υπηρετεί τους ακόλουθους του, ικανοποιώντας τις ανάγκες τους, βοηθώντας τους να υλοποιήσουν κοινούς στόχους, διευκολύνοντας την ανάπτυξη και την ενδυνάμωσή τους, διασφαλίζοντας την ευημερία τους και προωθώντας τη συλλογική εργασία, ως μέσο βιωσιμότητας της ομάδας και του οργανισμού. Η αμοιβαία εμπιστοσύνη, η ειλικρίνεια και η ανοικτή επικοινωνία δημιουργούν συνθήκες που ενισχύουν τη δέσμευση και την αίσθηση αυτοαποτελεσματικότητας των ακολούθων (Ακρίβος & Γυαλιά, 2019· Crosby & Bryson, 2018· Hawkins, 2009· Khan et al., 2016· Τριαντάρη, 2020α· Yukl, 2013).

Η ηθική ηγεσία (ethical leadership): Ο ηθικός ηγέτης προσπαθεί να επηρεάσει την ηθική συμπεριφορά των άλλων, μέσω της ανάδειξης της σημασίας της ηθικής, της διάχυσης ηθικών αξιών στον οργανισμό, της επικριτικής στάσης ή επιβολής τιμωρίας για τις ανήθικες συμπεριφορές και της εικόνας του ηγέτη ως πρότυπο ηθικής συμπεριφοράς. Αν και υπογραμμίζεται η υποκειμενική θεώρηση της ηθικής, που αλλάζει ανάλογα με το κοινωνικό και πολιτισμικό πλαίσιο, οι ανήθικες συμπεριφορές στο πεδίο των επιχειρήσεων και των οργανισμών, είναι ευκολότερο να εντοπιστούν. Σε αυτές περιλαμβάνονται η παραποίηση δεδομένων, η πνευματική ή υλική κλοπή και η δωροδοκία. Επίσης, παρά τις διαφοροποιήσεις στις ηθικές αξίες που διέπουν έναν οργανισμό ή μια επιχείρηση, η ακεραιότητα, ο αλτρουισμός, η ταπεινότητα, η ενσυναίσθηση, η ενδυνάμωση και η δικαιοσύνη αποτελούν αρχές που αποδέχεται το σύνολο του κοινωνικού συνόλου (Καρκατσούλης, 2023· Τριαντάρη, 2020α· Yukl, 2013).

Η πνευματική ηγεσία (spiritual leadership): Οι πνευματικοί ηγέτες ενισχύουν την εσωτερική παρακίνηση των ακολούθων τους, μέσα από τη διαμόρφωση ευνοϊκών

συνθηκών, προκειμένου να αποδώσουν πνευματικό νόημα στην εργασία τους, πέραν της εργαλειακής φύσης της. Η αλληλεγγύη και η αλληλοϋποστήριξη των συναδέλφων, οι οποίοι συνεργάζονται για την ολοκλήρωση ουσιαστικών, παρά διεκπεραιωτικών, δράσεων σε ένα υποστηρικτικό περιβάλλον, μπορούν να κάνουν τους εργαζόμενους να αποδώσουν βαθύτερο νόημα στην εργασία τους, κάτι που ενισχύει την αίσθηση ευημερίας. Έτσι, οι πνευματικοί ηγέτες αναδεικνύουν την αξία της ευγένειας, της συμπόνιας, της συγχώρεσης, της εμπιστοσύνης και της αφοσίωσης και ενισχύουν τη συνεργασία μεταξύ των μελών του οργανισμού, παρακινώντας τους να βελτιώσουν την απόδοσή τους ποσοτικά και ποιοτικά (Καρκατσούλης, 2023· Yukl, 2013).

Η αυθεντική ηγεσία (authentic leadership): Πρόκειται για μία από τις πιο πρόσφατες μορφές ηγεσίας, η οποία συνδυάζει τη θετική ψυχολογία, την ηθική ηγεσία και τις θεωρίες της αποτελεσματικής ηγεσίας. Κοινό τόπο μεταξύ των ποικίλων ορισμών της αυθεντικής ηγεσίας αποτελεί η συνέπεια μεταξύ των λόγων, των δράσεων και των αξιών του ηγέτη. Οι ηθικές αξίες του ηγέτη, όπως ο αλτρουισμός, η ειλικρίνεια, η ευγένεια και η δικαιοσύνη, λειτουργούν ως μέσο παρακίνησης για τους ακόλουθούς του και ανάπτυξης σχέσεων εμπιστοσύνης και διαφάνειας. Οι αυθεντικοί ηγέτες χαρακτηρίζονται από ισχυρό αίσθημα αυτεπίγνωσης, συναισθηματικής ωριμότητας και αυτοαποδοχής και, επομένως, δεν θεωρούν ότι η θέση ή η ιδιότητά τους προσφέρει αυτοπεποίθηση, εξουσία ή κύρος και δεν επιζητούν την επιβεβαίωση ή τον θαυμασμό. Βασικό κίνητρο των αυθεντικών ηγετών είναι η επιθυμία για αυτοβελτίωση, παρά για τη διατήρηση ή αναβάθμιση της θέσης τους, κάτι που ενισχύει τα κίνητρά τους για μάθηση και διαρκή εξέλιξη (Καρκατσούλης, 2023· Τριαντάρη, 2020α· Yukl, 2013).

Η ενδεχομενική ή καταστασιακή ηγεσία (situational leadership): Η καταστασιακή ηγεσία δίνει έμφαση στην ικανότητα του ηγέτη να προσαρμόζεται ανάλογα με τις εκάστοτε καταστάσεις, με βάση την παραδοχή ότι κάθε περίπτωση προϋποθέτει διαφορετική αντιμετώπιση και, επομένως, διαφορετικό στυλ ηγεσίας. Βασίζεται στην ενδεχομενική θεωρία (contingency theory) του Fiedler, σύμφωνα με την οποία, η ηγεσία διαμορφώνεται ανάλογα με την περίπτωση και το εργασιακό πλαίσιο. Τα βασικά στοιχεία της ηγεσίας αφορούν στις σχέσεις μεταξύ των μελών του οργανισμού, τη δομή και οργάνωσή του και τον επιμερισμό της εξουσίας. Οι ηγέτες είναι είτε προσανατολισμένοι προς τις σχέσεις, στοχεύοντας στην επίτευξη των οργανωσιακών στόχων, μέσω της ανάπτυξης σχέσεων με τους υφισταμένους, είτε προσανατολισμένοι προς το έργο, εστιάζοντας στο ίδιο το έργο. Υπογραμμίζεται ότι και τα δύο στυλ ηγεσίας μπορούν να είναι αποτελεσματικά, εφόσον αρμόζουν στην εκάστοτε κατάσταση, καθώς σε σύγκριση με άλλες, κάποιες μορφές ηγεσίας είναι αποτελεσματικότερες σε ορισμένες καταστάσεις (Ακρίβος & Γυαλιά, 2019· Κυριάκου κ.ά., 2012· Mendez, 2020· Μεντής, 2021· Τριαντάρη, 2020α).

Πέραν αυτών των συχνών μορφών ηγεσίας, αναδύονται ορισμένα μοντέλα ηγεσίας, που δεν εμφανίζονται τόσο συχνά στη βιβλιογραφία, όπως:

Η αυτονόγη ή σιωπηρή ηγεσία (implicit leadership): Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο, ο ηγέτης θα πρέπει να καθοριστεί ως τέτοιος στις αντιλήψεις των ατόμων (Μεντής, 2021).

Η οραματική ηγεσία (visionary leadership): Ο οραματιστής ηγέτης έχει σαφές όραμα για το μέλλον του οργανισμού, το οποίο επικοινωνεί σε όλα τα μέλη του οργανισμού (Μεντής, 2021).

Η συμμετοχική ηγεσία (participative leadership): Η συμμετοχική ηγεσία εστιάζει στην υποστήριξη, την εμπλοκή των εργαζομένων και την αξιοποίηση του ανθρώπινου κεφαλαίου (Hansen & Villadsen, 2010).

Η ομαδική ηγεσία (team leadership): Το συγκεκριμένο μοντέλο αναδεικνύει τη δυναμική της ομάδας, η οποία είναι αποτελεσματικότερη συγκριτικά με αυτή ενός ατόμου, ειδικότερα στη σύγχρονη περίπλοκη πραγματικότητα. Μεταξύ των ωφελειών που αναδύονται είναι η δέσμευση προς τους κοινούς στόχους και η συνεργασία μεταξύ όλων των μελών του οργανισμού (Ακρίβος & Γυαλιά, 2019):

Η ηγεσία ενδυνάμωσης (empowering leadership): Ο ηγέτης, εστιάζοντας στην ενδυνάμωση των υφισταμένων, φροντίζει για την ενίσχυση των δεξιοτήτων τους, αλλά και του ιδίου, εκχωρεί μέρος της εξουσίας του και διασφαλίζει το ομαδικό πνεύμα (Ακρίβος κ.ά., 2017).

Η κατά περίπτωση ηγεσία των Hersey και Blanchard (situational leadership): Το μοντέλο αυτό βασίζεται στην παραδοχή ότι απαιτούνται διαφορετικές μορφές ηγεσίας, ανάλογα με την περίπτωση και την ωριμότητα και τις ικανότητες των υφισταμένων. Έτσι αναδύονται τέσσερις ηγετικές συμπεριφορές, η καθοδηγητική (directing), όταν ο ηγέτης δίνει σαφείς οδηγίες και κατευθύνσεις στους υφισταμένους, την υποστηρικτική (coaching), όταν ο ηγέτης ενθαρρύνει και υποστηρίζει τους υφισταμένους, τη συμμετοχική (supporting), όταν οι υφιστάμενοι συμμετέχουν στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, και την εκχωρητική (delegating), όταν οι υφιστάμενοι είναι ικανοί και πρόθυμοι να εργάζονται για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Ακρίβος & Γυαλιά, 2019· Τριαντάρη, 2020α).

Η θεωρία στόχου- μονοπατιού του House (path-goal theory of leadership): Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, οι αποτελεσματικοί ηγέτες ενθαρρύνουν την ανάπτυξη των υφισταμένων, ώστε να καλύψουν τις ελλείψεις τους, και δημιουργούν συνθήκες που ενισχύουν την εργασιακή τους ικανοποίηση. Έτσι, η αποδοτικότητα των εργαζομένων ενισχύεται, εφόσον ο ηγέτης τους κατευθύνει προς την επίτευξη των ατομικών και οργανωσιακών στόχων. Επίσης, οι ηγέτες παρέχουν στους υφισταμένους τους πληροφορίες και ανταμοιβές, προκειμένου να ενισχύσουν την ικανοποίησή τους και να επιτύχουν τη σύνδεση μεταξύ των αναγκών και επιθυμιών των υφισταμένων και των στόχων του οργανισμού. Οι ηγέτες είναι προσανατολισμένοι προς τα επιτεύγματα, ή ακολουθούν πρακτικές του καθοδηγητικού, συμμετοχικού ή υποστηρικτικού στυλ,

ανάλογα με το περιβάλλον και τα χαρακτηριστικά των υφισταμένων. Ωστόσο, η διάκριση μεταξύ των τεσσάρων στυλ είναι ρευστή, καθώς οι ηγέτες μπορούν να υιοθετήσουν οποιοδήποτε από αυτά ανάλογα με τις απαιτήσεις (Ακρίβος & Γυαλιά, 2019· Mendez, 2020· Μεντής, 2021· Τριαντάρη, 2020α).

Το συνεχές της ηγεσίας των Tannenbaum και Schmidt (leadership continuum): Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο, οι μορφές ηγεσίας βρίσκονται σε ένα συνεχές, με το αυταρχικό (autocratic) και το δημοκρατικό (democratic) στυλ ηγεσίας να καταλαμβάνουν τα δύο άκρα του. Το αυταρχικό στυλ προϋποθέτει τη λήψη αποφάσεων από τον ηγέτη και τη συμμόρφωση των υφισταμένων σε αυτές, ενώ το δημοκρατικό στυλ προϋποθέτει τη συμμετοχή των υφισταμένων στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Μεταξύ των δύο αυτών άκρων, βρίσκεται το πειστικό στυλ (persuasive), όταν ο ηγέτης λαμβάνει τις αποφάσεις, αλλά προσπαθεί να πείσει τους υφισταμένους να τις εφαρμόσουν, και το συμβουλευτικό στυλ (consultative), όταν ο ηγέτης συμβουλευέται τους υφισταμένους κατά τη λήψη αποφάσεων (Ακρίβος & Γυαλιά, 2019).

Το μοντέλο ηγεσίας Vroom- Yetton: Το μοντέλο προτείνει πέντε στυλ ηγεσίας, ανάλογα με τον τρόπο και τον βαθμό εμπλοκής των υφισταμένων στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Το πρώτο αυταρχικό στυλ (autocratic type I), όταν ο ηγέτης λαμβάνει μόνος τις αποφάσεις, το δεύτερο αυταρχικό στυλ (autocratic type II), όταν ο ηγέτης λαμβάνει τις αποφάσεις με βάση τις πληροφορίες που έχει αντλήσει από τους υφισταμένους του, το πρώτο συμβουλευτικό στυλ (consultative type I), όταν ο ηγέτης συζητά με τους υφισταμένους του, πριν λάβει τις αποφάσεις, το δεύτερο συμβουλευτικό στυλ (consultative type II), όταν ο ηγέτης συζητά με ομάδες, πριν λάβει τις αποφάσεις, και το συμμετοχικό στυλ (group-based), όταν οι υφιστάμενοι συμμετέχουν στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Σύμφωνα με το μοντέλο, η αποτελεσματική ηγεσία εξαρτάται από τον βαθμό εμπλοκής των υφισταμένων στη λήψη αποφάσεων (Ακρίβος & Γυαλιά, 2019· Mendez, 2020· Μεντής, 2021).

Η θεωρία X και Ψ του MacGregor (theory X and Y): Με τη συμβολή της έρευνας στην ανθρώπινη συμπεριφορά, υπογραμμίζεται ότι η ηγεσία ενός οργανισμού εξαρτάται από τις απόψεις του ηγέτη. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, οι συμπεριφορές των ηγετών βασίζονται σε δύο θεωρίες που αφορούν τη φύση και τα κίνητρα των ανθρώπων. Η θεωρία X προβάλλει μια αρνητική εικόνα της ανθρώπινης φύσης και συμπεριφοράς, θεωρώντας ότι οι περισσότεροι άνθρωποι είναι ανώριμοι και ανίκανοι να αναλάβουν ευθύνες και, επομένως, χρειάζονται καθοδήγηση και έλεγχο. Λόγω της απέχθειάς τους για την εργασία, χρειάζονται θετικά και αρνητικά κίνητρα, όπως τις οικονομικές απολαβές και την απώλεια της εργασίας τους. Η θεωρία X αξιοποιείται από αυταρχικούς ηγέτες, οι οποίοι θεωρούν ότι οι άνθρωποι αποφεύγουν τις ευθύνες και την εργασία και προτιμούν να καθοδηγούνται. Αντίθετα, η θεωρία Ψ υποστηρίζει πως οι άνθρωποι επιδιώκουν την ολοκλήρωση και επιζητούν τον αυτοσεβασμό και την αυτοανάπτυξη στη ζωή και την εργασία τους. Σε αντιπαράθεση με τη θεωρία X, υπογραμμίζεται ότι η απέχθεια για την εργασία δεν είναι εγγενές χαρακτηριστικό, αλλά

οφείλεται στη φύση της εργασίας και την ηγεσία. Επιπλέον, επισημαίνεται ότι η δέσμευση στους στόχους σχετίζεται με το αίσθημα της επίτευξης και, επομένως, δεν είναι απαραίτητες οι απειλές και οι τιμωρίες, ενώ οι άνθρωποι, με τις κατάλληλες συνθήκες, όχι μόνο μαθαίνουν, αλλά επιδιώκουν την ανάληψη ευθυνών. Ακόμη, υποστηρίζεται ότι ο μέσος άνθρωπος μπορεί να είναι δημιουργικός και ευρηματικός, κάτι που μπορεί να αξιοποιηθεί στο πεδίο της εργασίας του. Τη θεωρία Ψ προτιμούν οι δημοκρατικοί ηγέτες, οι οποίοι θεωρούν ότι οι άνθρωποι είναι υπεύθυνοι και πρόθυμοι να εργαστούν (Ακρίβος & Γυαλιά, 2019· Kwok, 2014· Olum, 2004).

Η διοικητική σχάρα Blake- Mouton (managerial grid): Το διοικητικό πλέγμα των Blake και Mouton είναι ένα πλέγμα που περιέχει πέντε ηγετικές συμπεριφορές, σύμφωνα με τις οποίες διακρίνονται: ο ανεύθυνος ηγέτης, ο οποίος αδιαφορεί ή εκδηλώνει ελάχιστο ενδιαφέρον για τους ανθρώπους ή το έργο, ο συναδελφικός ηγέτης, ο οποίος ενδιαφέρεται περισσότερο για τους ανθρώπους και τις σχέσεις, παρά για το έργο, ο αυταρχικός ηγέτης, ο οποίος εκδηλώνει αποκλειστικό ενδιαφέρον για το έργο και την επίτευξη των στόχων του οργανισμού, ο δημοκρατικός ηγέτης, ο οποίος ενδιαφέρεται εξίσου για το έργο και τους ανθρώπους, και ο μέτριος ηγέτης, ο οποίος εκδηλώνει μέτριο ενδιαφέρον για το έργο και τους ανθρώπους (Μεντής, 2021· Τριαντάρη, 2020α).

Σε σχέση με τα στυλ ηγεσίας έχουν καταγραφεί σε διάφορες θεωρίες και μοντέλα, διακρίνονται το δημοκρατικό, το αυταρχικό και το αδιάφορο ή χαλαρό στυλ:

Το αυταρχικό (autocratic): Ο ηγέτης λαμβάνει ο ίδιος τις αποφάσεις, οπότε έχει την αποκλειστική ευθύνη τους, και επιβάλλει τις αποφάσεις και τις στρατηγικές που επιλέγει για την υλοποίησή τους στους υφισταμένους του, χωρίς να εξετάζει εάν συμφωνούν ή έχουν αντιρρήσεις. Το αυταρχικό στυλ σχετίζεται με τη μείωση της δέσμευσης των εργαζομένων, την αποξένωση και την απάθεια, καθώς δεν αισθάνονται ως μέλη του οργανισμού (Κυριάκου κ.ά., 2012· Tzavella, 2023).

Το δημοκρατικό (democratic): Το δημοκρατικό στυλ δίνει έμφαση στη συλλογική λήψη αποφάσεων και τη συμβολή των μελών του οργανισμού, την ανοικτή επικοινωνία, το ομαδικό πνεύμα, την ανάπτυξη σχέσεων σεβασμού και εμπιστοσύνης, καθώς και του αισθήματος ασφάλειας, τους κοινούς στόχους και την αυξημένη δέσμευση (Κυριάκου κ.ά., 2012). (Κυριάκου κ.ά., 2012· Tzavella, 2023).

Το χαλαρό ή αδιάφορο (laissez-faire): Με αυτό το στυλ, ο ρόλος του ηγέτη περιορίζεται, καθώς αναθέτει σε συνεργάτες τη διαχείριση ομάδων και τη λήψη αποφάσεων, ενώ οι υφιστάμενοι προσφέρουν το ελάχιστο των δυνατοτήτων τους, λόγω της μειωμένης παρακίνησης και της έλλειψης δυνατοτήτων ανάληψης πρωτοβουλιών (Κυριάκου κ.ά., 2012· Tzavella, 2023).

Επίσης, η βιβλιογραφία αναδεικνύει πέντε βασικά στοιχεία, που χαρακτηρίζουν έναν αποτελεσματικό ηγέτη, τα οποία είναι τα ακόλουθα:

- το όραμα
- η ικανότητα ενδυνάμωσης των υφισταμένων, ώστε να είναι ικανοί και πρόθυμοι να εργάζονται για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού
- η διαίσθηση, κυρίως σε καταστάσεις αβεβαιότητας
- η εσωτερική κατανόηση
- η συμβατότητα αξιών (Torrington et al., 2009, όπ. αναφ. στο Κυριάκου κ.ά., 2012).

Ωστόσο, σύμφωνα με τον Yukl (2013), την αποτελεσματικότητα του ηγέτη προσδιορίζουν τρεις παράγοντες, τα χαρακτηριστικά του ηγέτη, τα χαρακτηριστικά των ακολούθων και τα χαρακτηριστικά της κατάστασης. Οι παράγοντες αυτοί αποτελούν και τις βασικές παραμέτρους, στις οποίες βασίζονται οι θεωρίες και τα μοντέλα που αναπτύχθηκαν για την ηγεσία. Στα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού ηγέτη περιλαμβάνονται η προσωπικότητα, τα κίνητρα, οι αξίες, η ηθική, η ακεραιότητα, η αισιοδοξία, η αυτοπεποίθηση, οι γνώσεις και οι δεξιότητες, οι συμπεριφορές, οι τακτικές που αξιοποιεί, οι πεποιθήσεις του για τον ρόλο των ακολούθων, οι αντιλήψεις και η νοοτροπία του. Στα χαρακτηριστικά των ακολούθων περιλαμβάνονται οι ανάγκες, οι αξίες, οι γνώσεις, οι δεξιότητες, οι πεποιθήσεις για τον ηγέτη, η ταύτιση με τον ηγέτη, η δέσμευση, η ικανοποίηση από την εργασία και την ηγεσία, η συνεργασία και ο σεβασμός. Στα χαρακτηριστικά της κατάστασης περιλαμβάνονται εσωτερικοί και εξωτερικοί παράγοντες που επηρεάζουν τη λειτουργία του οργανισμού. Οι εσωτερικοί παράγοντες αφορούν το είδος και το μέγεθος του οργανισμού, τη θέση και τη μορφή εξουσίας που έχει ο ηγέτης, την περιπλοκότητα και τη δομή των καθηκόντων και την οργανωσιακή κουλτούρα. Οι εξωτερικοί παράγοντες περιλαμβάνουν τις αλλαγές και τον βαθμό αβεβαιότητας, τις εξαρτήσεις και συνεργασίες με άτομα που βρίσκονται εκτός του οργανισμού, τα εμπόδια που προκύπτουν από το περιβάλλον και τις πολιτισμικές αξίες (Yukl, 2013).

Τέλος, θα πρέπει να επισημανθεί το έργο της Τριαντάρη (2020α), η οποία η ανέπτυξε έξι τύπους ηγεσίας, με τη συμβολή της μελέτης της αρχαίας ελληνικής σκέψης, τον συμβουλευτικό, τον δημοκρατικό, τον αυταρχικό, τον οργανωτικό, τον συναδελφικό ή συνεργατικό και τον εξουσιαστικό τύπο ηγεσίας, καθώς και τον τύπο του ηγέτη-ρήτορα.

Ο συμβουλευτικός τύπος: Ο ηγέτης αυτός καθοδηγεί και συμβουλεύει τους ακόλουθούς του, όντας ο ίδιος πρότυπο υπακοής στους νόμους και υπερασπιστής της δικαιοσύνης. Χαρακτηρίζεται από αυτογνωσία, αυτοέλεγχο και συνέπεια μεταξύ λόγων και πράξεων και επιδιώκει την αναζήτηση της αλήθειας για τον εαυτό του και τον κόσμο, καθοδηγώντας και τους ακόλουθούς του να κάνουν το ίδιο, καθώς και την ευδαιμονία, μέσω της αλληλεπίδρασης με τα άλλα μέλη του κοινωνικού συνόλου.

Ο δημοκρατικός τύπος: Με στόχο την ευταξία και την αρμονική ολότητα, ο ηγέτης αυτός ενεργοποιεί τις ηθικές αξίες και αρετές του για να καθοδηγήσει, να συζητήσει, να προτείνει λύσεις και να ενθαρρύνει τους ακόλουθούς του. Ο ηγέτης αυτού του τύπου επιλέγει, ανάλογα με τις συνθήκες και τη φύση της απόφασης που καλείται να λάβει, εάν θα αποφασίσει μόνος του ή με τους ακόλουθούς του. Στηριζόμενος στον προγραμματισμό, με εφόδια την ευελιξία και την υπευθυνότητα και με γνώμονα την αρετή, ο ηγέτης αυτός έχει ως στόχο τη συλλογική αυτάρκεια και ευδαιμονία.

Ο αυταρχικός τύπος: Ο αυταρχικός ηγέτης εξυπηρετεί τα προσωπικά του συμφέροντα, αδιαφορώντας για το συλλογικό όφελος και λαμβάνει μόνος τις αποφάσεις. Καλλιεργώντας ένα οργανωσιακό κλίμα που βασίζεται στον εκφοβισμό και την τρομοκρατία, ο ηγέτης αυτός λειτουργεί αυτόβουλα, αυθαιρετεί και ελέγχει τις ενέργειες των μελών του οργανισμού. Οι συμπεριφορές αυτές συμβάλλουν στη μείωση της αποδοτικότητας των εργαζομένων και ενισχύουν τη διάθεσή τους να αποχωρήσουν από τον οργανισμό.

Ο οργανωτικός τύπος: Παράλληλα με τις οργανωτικές του ικανότητες, ο ηγέτης αυτού του τύπου αξιοποιεί τη δημιουργικότητά του, για να συντονίσει και να εναρμονίσει την ποικιλία ατόμων και απόψεων που ενυπάρχουν στον οργανισμό και επιδιώκει την εκπλήρωση της αποστολής του οργανισμού, με συλλογικές δράσεις που συντονίζει και καθοδηγεί ο ίδιος.

Ο συναδελφικός ή συνεργατικός τύπος: Με έμφαση στις ανθρώπινες σχέσεις, ο ηγέτης αυτός αναπτύσσει δεσμούς με τους εργαζόμενους, διασφαλίζοντας τη συνεργασία, την ισορροπία και την αρμονία, και διαμορφώνοντας ένα κλίμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης, στο οποίο τα μέλη του οργανισμού ανταλλάσσουν απόψεις και ιδέες, αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και συνεργάζονται με στόχο το κοινό καλό.

Ο εξουσιαστικός τύπος: Ο εξουσιαστικός ηγέτης παραπέμπει στον χαρισματικό ηγέτη των πρώιμων προσεγγίσεων της ηγεσίας, καθώς διαθέτει το χάρισμα, που τον διακρίνει από τους υπόλοιπους. Με εφόδια τη σοφία, τη φρόνηση, τις γνώσεις και τη διανοητική του αρετή, ο εξουσιαστικός ηγέτης θεωρεί την ιδιότητά του αναγκαία για το κοινό καλό και αξιοποιεί την πειθώ για να παρακινήσει τους εργαζόμενους να ενεργοποιηθούν, αυξάνοντας την παραγωγικότητά τους.

Ο τύπος του ηγέτη- ρήτορα: Πρόκειται για τον αριστοτελικό τύπο ηγέτη, ο οποίος έχει ως στόχο την ευημερία και ευδαιμονία του κοινωνικού συνόλου και τη διαφύλαξη της δημοκρατίας. Απαλλαγμένος από προσωπικά συμφέροντα, διαμορφώνει ένα θετικό κλίμα συνεργασίας και ομόνοιας, διαμοιράζοντας μέρος της εξουσίας του. Ένα θεμελιώδες χαρακτηριστικό στοιχείο του ηγέτη-ρήτορα είναι η ικανότητά του να επηρεάζει τις σκέψεις, τις συμπεριφορές, τα κίνητρα και τις αποφάσεις των άλλων, κάτι που εμπεριέχεται στους σύγχρονους ορισμούς της ηγεσίας. Παρομοίως, η εντιμότητα, η αξιοπιστία, η σύνεση, η αυτεπίγνωση, η συναισθηματική νοημοσύνη και η διορατικότητα, που χαρακτηρίζουν τον ηγέτη-ρήτορα, αποτελούν χαρακτηριστικά που

αποτυπώνονται στη βιβλιογραφία ως απαραίτητα στοιχεία των αποτελεσματικών ηγετών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Υπάρχουν δύο εκδοχές για τη διάκριση μεταξύ μάνατζμεντ και ηγεσίας. Σύμφωνα με την πρώτη, οι δύο έννοιες είναι διαφορετικές και η ύπαρξη της μίας αποκλείει την παρουσία της άλλης, υποδηλώνοντας ότι ένα άτομο δεν μπορεί να είναι και ηγέτης και μάνατζερ. Ο βασικός διαχωρισμός σε αυτή την εκδοχή βασίζεται στις αξίες και τις προσωπικότητες των ατόμων, με την έννοια ότι οι μάνατζερ προτιμούν την τάξη, την σταθερότητα, την αποτελεσματικότητα και τις απρόσωπες σχέσεις, εστιάζουν στα βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα και αποφεύγουν την ανάληψη ρίσκων. Αντίθετα, οι ηγέτες έχουν την τάση να είναι ευέλικτοι, να προσαρμόζονται στις συνθήκες και να καινοτομούν, εκδηλώνουν ενδιαφέρον για τους ανθρώπους και τους στόχους του οργανισμού και διαμορφώνουν μακροπρόθεσμες στρατηγικές, με βάση το όραμά τους (Yukl, 2013).

Η δεύτερη εκδοχή θεωρεί πως οι δύο έννοιες αφορούν σε διακριτούς ρόλους ή διαφορετικές διαδικασίες, που ωστόσο, μπορούν να αφορούν το ίδιο πρόσωπο. Αν και οι δύο ρόλοι θεωρούνται απαραίτητοι, υποστηρίζεται ότι θα πρέπει να επιτυγχάνεται μια σχετική ισορροπία, καθώς η εστίαση στον ρόλο του μάνατζερ μπορεί να αποτρέπει την ανάληψη ρίσκων και να οδηγεί σε γραφειοκρατικές διαδικασίες, χωρίς σαφή λόγο ύπαρξης, ενώ, από την άλλη πλευρά, η εστίαση στον ηγετικό ρόλο είναι πιθανό να οδηγήσει σε διατάραξη της τάξης και την πρόκληση μη απαραίτητων και πρακτικών αλλαγών στον οργανισμό. Η ισορροπία αυτή εξαρτάται και από το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, καθώς, για παράδειγμα, κατά την επέκταση του οργανισμού και την αναπόφευκτη αύξηση της περιπλοκότητας της λειτουργίας του, απαιτείται εστίαση στον ρόλο του μάνατζερ, ενώ, όταν το εξωτερικό περιβάλλον χαρακτηρίζεται από αβεβαιότητα, είναι σημαντικότερος ο ρόλος του ηγέτη (Yukl, 2013).

Σύμφωνα με την παραδοσιακή διάκριση, ο μάνατζερ περιγράφεται ως το άτομο που εστιάζει στον προγραμματισμό, την οργάνωση, τον συντονισμό και την εποπτεία των υφισταμένων και επιλέγει διεκπεραιωτικά στυλ ηγεσίας, καθώς προσανατολίζεται στο έργο. Αντίθετα, ο ηγέτης σκιαγραφείται ως κάποιος που εμπνέει τους ακόλουθούς του και τους παρωθεί να επιτύχουν τους στόχους του οργανισμού, με βάση το όραμα, και επιλέγει συμμετοχικά στυλ ηγεσίας, όντας προσανατολισμένος στις σχέσεις (Μεντής, 2021· Tzavella, 2023).

Επίσης, η έννοια της ηγεσίας είναι στενά συνδεδεμένη με την καινοτομία και τον μετασχηματισμό, δεδομένου ότι οι αποτελεσματικοί ηγέτες αντιλαμβάνονται την ανάγκη για αλλαγή του οργανισμού και αναλαμβάνουν την ευθύνη αναδιαμόρφωσής του, με στόχο την αποδοτικότητα και τη βιωσιμότητα του οργανισμού και την ενίσχυση της εργασιακής δέσμευσης και ικανοποίησης των υφισταμένων του. Έτσι, η έννοια της ηγεσίας ενέχει μια μελλοντική και, επομένως, απρόβλεπτη διάσταση, καθώς απαραίτητη προϋπόθεση είναι το όραμα που αφορά την κατάσταση του οργανισμού στο μέλλον (Ahn et al., 2004· Κυριάκου κ.ά., 2012). Αντιθέτως, στην έννοια του

μάνατζμεντ ενυπάρχει η έννοια της σταθερότητας, η οποία σχετίζεται με την προβλεψιμότητα, δεδομένου ότι ο μάνατζερ εστιάζει σε προγραμματισμένες διαδικασίες και σαφή καθήκοντα, τη διεκπεραίωση των διαδικασιών και την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων (Ahn et al., 2004· Κυριάκου κ.ά., 2012). Επομένως, οι μάνατζερ θεωρούνται φορείς σταθερότητας, καθώς διασφαλίζουν την εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού, σε αντίθεση με τους ηγέτες, οι οποίοι λειτουργούν ως καταλύτες για τη διαχείριση και την προώθηση των αλλαγών, με στόχο την περαιτέρω ανάπτυξη και εξέλιξη του οργανισμού (Schell, 2019).

Ο Bennis (1989, όπ. αναφ. στο Tzavella, 2023) διαχώρισε τον μάνατζερ από τον ηγέτη, λέγοντας χαρακτηριστικά ότι η ηγέτης «κάνει τα πράγματα σωστά» (does things right), όπως για παράδειγμα η βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού, η μεγιστοποίηση του κέρδους και η ελαχιστοποίηση του κόστους, ενώ ο ηγέτης κάνει σωστά πράγματα (does the right things), όπως η ορθολογική κατανομή υλικών και ανθρώπινων πόρων, η ιεράρχηση των οργανωσιακών προτεραιοτήτων και η υλοποίηση του οράματος. Παρομοίως, ο Yukl (2013) επισημαίνει τη διάκριση αυτή, περιγράφοντας τους μάνατζερ ως άτομα που εστιάζουν στον τρόπο που γίνονται τα πράγματα, ενώ οι ηγέτες εστιάζουν στο να κάνουν τους ανθρώπους καλύτερους, δίνοντας έμφαση στον προσανατολισμό στο έργο και τους ανθρώπους.

Ωστόσο, σύμφωνα με τις σύγχρονες προσεγγίσεις, οι δύο έννοιες λειτουργούν συμπληρωματικά και η διάκριση μεταξύ τους θεωρείται αυθαίρετη, καθώς η αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού στηρίζεται και στις δύο (Ahn et al., 2004· Schell, 2019· Tzavella, 2023), ειδικά στον δημόσιο τομέα, όπως και σε πολλές ιδιωτικές επιχειρήσεις, όπου τα στελέχη υποστηρίζεται πως πρέπει να έχουν ιδιότητες και συμπεριφορές μάνατζερ και ηγέτη, προκειμένου να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις (Tzavella, 2023).

Η διάκριση μεταξύ μάνατζμεντ και ηγεσίας, σύμφωνα με τον Yukl (2013), βασίζεται μάλλον σε στερεοτυπικές αντιλήψεις, παρά σε επιστημονικά δεδομένα, ειδικότερα επειδή υποδηλώνεται ότι οι μάνατζερ, εν συγκρίσει με τους ηγέτες, είναι μάλλον αναποτελεσματικοί, κάτι που δεν ισχύει απαραίτητα. Άλλωστε, δεδομένου ότι οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις είναι δυναμικά και μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα, και οι δύο ρόλοι είναι χρήσιμοι για την αποτελεσματικότητά τους. Άλλωστε, είναι αυτονόητο ότι κάποιος μπορεί να είναι ηγέτης, χωρίς να έχει θέση μάνατζερ ή να είναι μάνατζερ, χωρίς να ηγείται μιας ομάδας (Yukl, 2013).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Το μάνατζμεντ ορίζεται ως τέχνη ή ως επιστήμη και αφορά την επίτευξη στόχων και τη συνεχή ανάπτυξη με τη συμβολή των ανθρώπων. Πιο συγκεκριμένα, το μάνατζμεντ περιλαμβάνει μια σειρά αρμοδιοτήτων, όπως του σχεδιασμού, του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης, του συντονισμού και του ελέγχου ενός οργανισμού, καθώς και της διαμόρφωσης και διατήρησης ενός περιβάλλοντος, στο οποίο το προσωπικό εργάζεται σαν μια ομάδα για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων, με σκοπό την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα του οργανισμού (Μεντής, 2021· Olum, 2004). Μεταξύ των στόχων του μάνατζερ είναι να διασφαλίσει ότι οι στόχοι του οργανισμού επιτυγχάνονται με το λιγότερο κόστος, να διασφαλίσει την υγεία, ασφάλεια και ευημερία του προσωπικού και να φροντίσει για την καλή κατάσταση των υποδομών και του εξοπλισμού του οργανισμού (Olum, 2004).

Σύμφωνα με τον Olum (2004), ο μάνατζερ θα πρέπει να έχει τέσσερις μορφές δεξιοτήτων, τις τεχνικές δεξιότητες, τις δεξιότητες ανθρώπινου δυναμικού, τις νοητικές δεξιότητες και τις δεξιότητες σχεδιασμού. Αναλυτικότερα:

- **Οι τεχνικές δεξιότητες:** Οι τεχνικές δεξιότητες καθιστούν τον μάνατζερ ικανό να αξιοποιεί συγκεκριμένα εργαλεία και μεθόδους και να ακολουθεί συγκεκριμένες διαδικασίες, κάτι που εκφράζει επαγγελματισμό
- **Οι δεξιότητες ανθρώπινου δυναμικού:** Οι δεξιότητες αυτές αφορούν τη συνεργασία με τους ανθρώπους, την ομαδική εργασία, καθώς και τη διαμόρφωση και διατήρηση ενός ασφαλούς περιβάλλοντος, στο οποίο το προσωπικό μπορεί ελεύθερα να εκφραστεί, ενώ αναγνωρίζεται ότι η ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων και η παρακίνηση αποτελούν κρίσιμους παράγοντες για την αύξηση της παραγωγικότητας
- **Οι νοητικές δεξιότητες:** Οι νοητικές δεξιότητες καθιστούν τον μάνατζερ ικανό να αντιλαμβάνεται περίπλοκες ιδέες, να αναγνωρίζει τα σημαντικά στοιχεία μιας κατάστασης και να κατανοεί τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ αυτών των στοιχείων
- **Οι δεξιότητες σχεδιασμού:** Οι δεξιότητες αυτές περιλαμβάνουν την ικανότητα επίλυσης προβλημάτων και την ικανότητα εύρεσης πρακτικών λύσεων και καθιστούν τον μάνατζερ ικανό να σχεδιάζει και να προγραμματίζει τα βήματα για τη διαχείριση κάθε κατάστασης ή ζητήματος.

Σύμφωνα με τον Μεντή (2021), τρεις βασικές σχολές σκέψης καθόρισαν τη θεωρία του μάνατζμεντ, αυτή του Adam Smith, η οποία πρέσβευε την εξειδίκευση και τον καταμερισμό της εργασίας, η σχολή του Frederick Taylor, η οποία εστίασε στη σχέση μεταξύ ανθρώπων και καθηκόντων, και εκείνη του Max Weber, με το έργο του οποίου αναπτύχθηκε η ιδεατή μορφή εξουσίας. Οι σχολές αυτές εστίασαν κυρίως στην εξειδίκευση, ως μέσο αύξησης της αποδοτικότητας, και τον καταμερισμό της εργασίας

και τη διάσπασή της σε μικρότερα μέρη, ως μέσο ανάπτυξης δεξιοτήτων και εξοικονόμησης χρόνου (Kwok, 2014· Nhema, 2015· Olum, 2004).

Οι θεωρίες για το μάνατζμεντ άρχισαν να αναπτύσσονται πριν τη βιομηχανική επανάσταση και να εξελίσσονται έως τη ραγδαία οικονομική ανάπτυξη των δεκαετιών 1960 έως 1980. Οι παραδοσιακές θεωρίες αναπτύχθηκαν στα τέλη του 19^{ου} αιώνα και τις αρχές του 20^{ου} αιώνα και εστίασαν στην αύξηση της παραγωγικότητας κυρίως στα εργοστάσια. Έκτοτε, αναπτύχθηκαν σύγχρονες πολυπαραγοντικές θεωρίες, με το επίκεντρο του ενδιαφέροντος να μετατοπίζεται από τις συμπεριφορικές επιστήμες στις οργανωσιακές δομές και τη διασφάλιση της ποιότητας (Kwok, 2014). Στη βιβλιογραφία (Ακρίβος & Γυαλιά, 2019· Kwok, 2014· Nhema, 2015· Olum, 2004) αναδείχθηκαν οι ακόλουθες προσεγγίσεις:

Η σχολή της επιστημονικής διοίκησης: Η σχολή αυτή αποτέλεσε την αρχή του σύγχρονου μάνατζμεντ, εστιάζοντας στην κατάρτιση των υπαλλήλων και τον καταμερισμό της εργασίας, με τους μάνατζερ να παρέχουν τις κατευθυντήριες γραμμές και τις οδηγίες και του υπαλλήλους να τις εκτελούν. Η πρακτική της διάσπασης των περίπλοκων εργασιών σε μικρότερα μέρη, η οποία προτάθηκε αυτή την περίοδο αποδείχθηκε αποτελεσματική. Γενικότερα, χάρη στις μεθόδους αυτές, παρατηρήθηκαν σημαντικές βελτιώσεις στην παραγωγικότητα, ενώ αναπτύχθηκαν τέσσερις βασικές αρχές, με στόχο τη διαχείριση των ελλειμμάτων της ηγεσίας, όπως η έλλειψη γνώσεων για τα καθημερινά καθήκοντα και η αδιαφορία για την καταλληλότητα και αποτελεσματικότητα των μεθόδων που χρησιμοποιούνται:

- Η ανάπτυξη μιας επιστήμης για να αντικατασταθούν οι παλαιότερες μέθοδοι. Σε αυτό το πλαίσιο, αναπτύχθηκε η πρακτική της σύνδεσης της αμοιβής ή άλλων ανταμοιβών με την επίτευξη των στόχων, μέσω μετρήσεων της απόδοσης των εργαζομένων, και με οικονομικές ή άλλες απώλειες, εάν οι στόχοι δεν επιτυγχάνονταν
- Η σύνδεση θεωρίας και πράξης, με την οποία η «επιστήμη» της εργασίας εφαρμόζεται από κατάλληλα καταρτισμένα και προσεκτικά επιλεγμένα άτομα
- Η επιστημονική κατάρτιση των υπαλλήλων και η επιλογή τους βάσει κριτηρίων. Με αυτό τον τρόπο, ο κάθε υπάλληλος επιλεγόταν και εκπαιδευόταν για συγκεκριμένες θέσεις, κάτι που είχε ως αποτέλεσμα τη μεγιστοποίηση της απόδοσής τους
- Κατανομή της ευθύνης και της εργασίας μεταξύ στελεχών και υπαλλήλων. Επίσης, απαραίτητη προϋπόθεση για την επίτευξη των στόχων θεωρήθηκε η αλληλεπίδραση μεταξύ τους και η συνεργασία (Nhema, 2015· Kwok, 2014· Olum, 2004).

Η επίδραση της θεωρίας αυτής ήταν εμφανής αρχικά στον ιδιωτικό τομέα, αλλά στη συνέχεια υιοθετήθηκε και από τη δημοσία διοίκηση, συμβάλλοντας στην αποδοτική λειτουργία των δημοσίων οργανισμών, οι οποίοι θεωρούνταν σταθερά και προβλέψιμα περιβάλλοντα (Nhema, 2015).

Η Σχολή της κλασικής οργανωσιακής θεωρίας: Η σχολή αυτή βασίστηκε στο έργο του Weber, υπογραμμίζοντας την ουδετερότητα των υπαλλήλων, εστιάζοντας στη διοικητική δομή, παρά στις διαδικασίες, εισάγοντας το γραφειοκρατικό μάνατζμεντ και την τεχνοκρατική σκέψη και αναπτύσσοντας ένα σύνολο αρχών:

- *Αυστηρά όρια και αυστηρή ιεραρχία:* Οι αποφάσεις λαμβάνονται από στελέχη ανώτερων επιπέδων διοίκησης και κάθε στέλεχος βρίσκεται υπό την εποπτεία κάποιου ανώτερου, στον οποίο λογοδοτεί για τους υφισταμένους του. Η ιεραρχία βοηθά τους εργαζόμενους να κατανοούν τη θέση τους στον οργανισμό, καθώς καθορίζονται άτομα σε διαφορετικά επίπεδα διοίκησης που έχουν το δικαίωμα λήψης αποφάσεων, ανάλογα με τη φύση και τη σημαντικότητα της απόφασης
- *Καταμερισμός εργασίας:* Η σαφής διάκριση των καθηκόντων και εργασιών διευκολύνει την επιλογή υπαλλήλων με εξειδικευμένες γνώσεις, κατάλληλων για κάθε θέση, ενώ τα καθήκοντα επιμερίζονται σε απλούστερες, εξειδικευμένες εργασίες
- *Απρόσωπες σχέσεις:* Ο αποκλεισμός του ανθρώπινου παράγοντα αποτελεί προϋπόθεση για την αντικειμενικότητα και αμεροληψία στη διοίκηση του οργανισμού, ενώ ταυτόχρονα διασφαλίζει την ισότιμη διαχείριση των εργαζομένων, οι οποίοι αξιολογούνται με βάση τους κανόνες και τους στόχους του οργανισμού
- *Κατάρτιση και εξειδίκευση:* Η πρόσληψη σε έναν γραφειοκρατικό οργανισμό γίνεται με βάση τα επαγγελματικά προσόντα του υποψηφίου, κάτι που τον προστατεύει σε περίπτωση που διακυβεύεται η αυθαίρετη απόλυσή του. Παρομοίως, οι προαγωγές βασίζονται στα προσόντα, την ικανότητα και την απόδοση των υπαλλήλων, αλλά και στην παλαιότητά τους
- *Διευκρινίσεις επί των διαδικασιών:* Οι εργαζόμενοι λαμβάνουν επίσημες οδηγίες για τη συμπεριφορά τους κατά τη διάρκεια της εργασίας τους. Οι σαφείς κανόνες καθορίζουν τον βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι οφείλουν να ακολουθούν τις τεχνικές που έχουν προκαθοριστεί για τη διαχείριση των ζητημάτων που ανακύπτουν.
- *Ορθολογισμός:* οι μάνατζερ λειτουργούν με επιστημονικό και λογικό τρόπο και κάθε τους απόφαση καταλήγει στην επίτευξη των οργανωσιακών στόχων

- *Συνέχεια και διά βίου επαγγελματική δέσμευση:* Η συνέχεια της επαγγελματικής πορείας στον οργανισμό ή την επιχείρηση διασφαλίζεται με τη δυνατότητα ανέλιξης σε τακτά χρονικά διαστήματα, ενώ η εργασιακή ασφάλεια διασφαλίζεται εφόσον ο εργαζόμενος έχει τις απαιτούμενες δεξιότητες και ανταποκρίνεται στα καθήκοντά του (Kwok, 2014· Nhema, 2015· Olum, 2004).

Το γραφειοκρατικό μοντέλο θεωρείται αποτελεσματικό μόνο σε περιπτώσεις κατά τις οποίες ο οργανισμός διαθέτει μεγάλο όγκο τυποποιημένων πληροφοριών, οι ανάγκες των πελατών είναι σταθερές, όπως και η τεχνολογία που αξιοποιείται, και όταν ο οργανισμός συντονίζει τις εργασίες μεγάλου πλήθους εργαζομένων, με στόχο την παροχή τυποποιημένων προϊόντων ή υπηρεσιών (Kwok, 2014· Nhema, 2015).

Οι συνεχιστές του Weber ανέπτυξαν τη θεωρία του διοικητικού μανάτζμεντ. Αντίθετα με την προηγούμενη θεωρία, η συγκεκριμένη εστιάζει στον τρόπο λειτουργίας του οργανισμού και τον διαχωρισμό των διοικητικών λειτουργιών (Kwok, 2014), σκιαγραφώντας τους ρόλους των μανάτζερ, οι οποίοι εξακολουθούν να ισχύουν έως τη σύγχρονη εποχή, ως εξής:

- *Σχεδιασμός:* Η πρόγνωση και ο σχεδιασμός αφορούν τον προγραμματισμό μελλοντικών ενεργειών
- *Οργάνωση:* Η οργάνωση σχετίζεται με την ανάπτυξη των υλικών και ανθρώπινων πόρων
- *Παροχή εντολών:* Οι εντολές στοχεύουν στη διατήρηση ενός ρυθμού στην εργασία
- *Συντονισμός:* Ο συντονισμός αφορά την εναρμόνιση των προσπαθειών των εργαζομένων
- *Έλεγχος:* Με τον έλεγχο διασφαλίζεται ότι όλα τα προαναφερθέντα ακολουθούν τους κανόνες και τις διαδικασίες που έχουν προαποφασιστεί (Kwok, 2014· Olum, 2004).

Η συμπεριφορική σχολή: Σε αντίθεση με τις παραδοσιακές θεωρίες, που εστίασαν στην παραγωγή, την οργάνωση, την τεχνολογία και την επιστήμη, οι συμπεριφορικές θεωρίες υπογράμμισαν τη σημαντικότητα του ανθρώπινου παράγοντα. Από τις δεκαετίες 1920 και 1930, εν μέσω ραγδαίων κοινωνικών και πολιτισμικών μεταβολών, οι θεωρίες αυτές αναδύθηκαν για να μετατοπίσουν το ενδιαφέρον στη δυναμική των ομάδων, της ηγεσίας, της επικοινωνίας και της παρακίνησης. Με την εξέλιξη της έρευνας και τη διαπίστωση ότι οι πρακτικές τηςσχόλης της επιστημονικής διοίκησης δεν ήταν πάντοτε αποτελεσματικές, οι ερευνητές κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η εργασιακή ικανοποίηση δεν σχετίζεται αποκλειστικά με οικονομικές απολαβές, αλλά εξαρτάται και από άλλες παραμέτρους, όπως το εργασιακό περιβάλλον και οι εργασιακές συνθήκες, η επικοινωνία, η επιβράβευση και η ενθάρρυνση. Παράλληλα, διαπιστώθηκε

ότι η βελτίωση των εργασιακών συνθηκών και η υποστήριξη, αντί της επιβολής της εξουσίας από τους μάνατζερ και τους επόπτες, είχαν θετικά αποτελέσματα στην απόδοση των εργαζομένων. Επιπλέον προστέθηκε το ανθρωπιστικό στοιχείο, δίνοντας έμφαση στις δημοκρατικές διαδικασίες, και αναδείχθηκε η σημαντικότητα των ομάδων και της αλληλεγγύης, εισάγοντας νέες έννοιες, όπως αυτή των ανθρώπινων σχέσεων, εκείνη της δυναμικής της ομάδας και οι έννοιες της ομαδικής εργασίας και των κοινωνικών συστημάτων (Kwok, 2014· Nhema, 2015· Olum, 2004).

Οι πιο σύγχρονες θεωρίες μάνατζμεντ περιλαμβάνουν τη συστημική προσέγγιση, την καταστασιακή ή ενδεχομενική προσέγγιση, τη θεωρία του χάους και τη θεωρία της ανάπτυξης ομάδων. Αναλυτικότερα:

Η θεωρία των συστημάτων: Με βάση τη θεωρία αυτή, κάθε οργανισμός είναι ένα ανοικτό σύστημα, που αλληλεπιδρά με το περιβάλλον και αποτελεί μια σύνθεση μερών, τα οποία ενοποιούνται για να επιτευχθεί ένας στόχος. Επομένως, εάν ένα μέρος του συστήματος απομακρυνθεί, η φύση του συστήματος μεταβάλλεται. Σύμφωνα με τη θεωρία, υπάρχουν δύο τύποι συστημάτων, το ανοικτό και το κλειστό, τα οποία αποτελούνται από υποσυστήματα, που αλληλοεξαρτώνται μεταξύ τους και έχουν δύο ιδιότητες, την εντροπία και τη συνέργεια. Τα συστήματα χαρακτηρίζονται από τέσσερις διαστάσεις:

- τις εισροές, όπως οι πόροι, οι τεχνολογίες, τα χρήματα και το προσωπικό,
- τις διαδικασίες, όπως ο σχεδιασμός, η οργάνωση, η παρακίνηση και η εποπτεία,
- τις εκροές, όπως οι υπηρεσίες και τα προϊόντα και
- τα αποτελέσματα, όπως η ποιότητα ζωής των πελατών και η παραγωγικότητα των εργαζομένων (Ακρίβος & Γυαλιά, 2019· Olum, 2004).

Αν και η θεωρία αυτή δεν εφαρμόστηκε για ολόκληρες δεκαετίες, στη σύγχρονη εποχή, η σκέψη αυτή έγινε αποδεκτή, βοηθώντας τους μάνατζερ να κατανοήσουν την αλληλεπίδραση μεταξύ των μερών και την ευρύτερη θεώρηση των οργανισμών (Olum, 2004).

Η καταστασιακή ή ενδεχομενική θεωρία: Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, οι μάνατζερ, κατά τη λήψη αποφάσεων, θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη όλες τις διαστάσεις της τρέχουσας κατάστασης και να δρουν αναλόγως (Olum, 2004).

Η θεωρία του χάους: Απορρίπτοντας την αντίληψη ότι οι οργανισμοί είναι σταθεροί και ελεγχόμενοι, η θεωρία αυτή ανέδειξε την περιπλοκότητα των συστημάτων, υποστηρίζοντας ότι όσο πιο περίπλοκο γίνεται ένα σύστημα, τόσο πιο ασταθές είναι, απαιτώντας περισσότερη ενέργεια για τη διαχείρισή του (Olum, 2004).

Η προσέγγιση της ανάπτυξης της ομάδας: η θεωρία αυτή εστιάζει στην ποιότητα, τις καλές πρακτικές και τη συνεχή βελτίωση, με βάση την ομαδική εργασία και την αποδόμηση των επιπέδων ιεραρχίας, μέσω της συλλογικής λήψης αποφάσεων (Olum, 2004).

Θα πρέπει να υπογραμμιστεί ότι οι σύγχρονες θεωρίες μάνατζμεντ εστιάζουν στην αποδοτικότητα, παρέχοντας στα στελέχη τη δυνατότητα ευελιξίας και δημιουργικότητας κατά τον σχεδιασμό και παραγωγή νέων υπηρεσιών. Επίσης, με τη δυνατότητα να λαμβάνουν αποφάσεις, τα κατώτερα στελέχη ενθαρρύνονται να αναλαμβάνουν ρίσκα και πρωτοβουλίες και να επιδιώκουν την καινοτομία (Pffinner, 2004).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

Η ηγεσία στον δημόσιο τομέα ορίζεται ως η διαδικασία επιρροής του ηγέτη στους ακόλουθούς του, προκειμένου να εμπλέκονται σε συλλογικές δράσεις με στόχο το κοινό καλό (Crosby & Bryson, 2018). Σύμφωνα με την ελληνική νομοθεσία, η ηγεσία στο δημόσιο ορίζεται ως η «άσκηση της διοίκησης προς όφελος του πολίτη» (ΦΕΚ 44/Α΄/11-2-2004, άρθρο 1, παρ. 2),

Στη βιβλιογραφία, η ηγεσία στο δημόσιο ορίζεται με ποικίλους τρόπους:

- ως η διαδικασία επίτευξης των απαιτούμενων αποτελεσμάτων, μέσω εξουσιοδοτημένων διαδικασιών με νόμιμο, αποδοτικό και αποτελεσματικό τρόπο
- ως η διαδικασία ανάπτυξης και υποστήριξης των ακολούθων, οι οποίοι παράγουν τα απαιτούμενα αποτελέσματα
- ως η διαδικασία εναρμόνισης του οργανισμού με το περιβάλλον του, και ειδικότερα με τις απαιτητικές αλλαγές στο μακρο-επίπεδο, καθώς και η διαδικασία της επαναπροσαρμογής της οργανωσιακής κουλτούρας, όπως αρμόζει
- ως ηγεσία, βασικός πυλώνας της οποίας είναι η εστίαση στην παροχή υπηρεσιών ή στην ηθική αποστολή της
- ως σύνθεση, η οποία συνδυάζει την παροχή τεχνικής απόδοσης, την εσωτερική καθοδήγηση των ακολούθων και την εξωτερική κατεύθυνση του οργανισμού, πάντα με προσανατολισμό προς την υπηρεσία του δημοσίου συμφέροντος (Van Wart, 2003).

Ο Van Wart (2003) όρισε την ηγεσία στον δημόσιο τομέα ως μια διαδικασία με τρεις διαστάσεις:

- την παροχή υπηρεσιών μέσω αποτελεσματικών, αποδοτικών και νόμιμων τρόπων
- την ανάπτυξη και υποστήριξη των ατόμων που συμβάλλουν στην παροχή των υπηρεσιών και
- την εναρμόνιση του οργανισμού με το εξωτερικό του περιβάλλον, δηλαδή τις ανάγκες των πολιτών.

Οι διαστάσεις της ηγεσίας στους δημόσιους οργανισμούς περιλαμβάνουν τα ακόλουθα στοιχεία:

- *Μετατροπή πόρων σε αποτελέσματα:* Ο ηγέτης θα πρέπει να παρακινεί τους εργαζόμενους, να προσδιορίζει τις απαιτήσεις για την απόδοσή τους και να διαχειρίζεται τα οικονομικά με ορθολογικό τρόπο
- *Προσαρμογή σε απαιτήσεις:* Ο ηγέτης θα πρέπει να σχεδιάζει τις αλλαγές, να τις επικοινωνεί με αποτελεσματικό τρόπο και να διαχειρίζεται την αντίσταση των εργαζομένων προς αυτές και, παράλληλα, να διασφαλίζει την ενδυνάμωσή τους, μέσω εκπαίδευσης και κατάρτισης, για να μπορέσουν να εφαρμόσουν τις αλλαγές
- *Ανάπτυξη ταυτότητας του οργανισμού:* Ο ηγέτης οφείλει να διαμορφώσει μια οργανωσιακή κουλτούρα που βασίζεται σε ηθικές αρχές και υψηλά πρότυπα
- *Καθορισμός στόχων και μέσων για την επίτευξή τους:* Ο ηγέτης καθορίζει τους στόχους και προσδιορίζει με σαφήνεια τα μέσα για την επίτευξή τους και, παράλληλα, αναπτύσσει συνεργασίες με εξωτερικούς φορείς, στο πλαίσιο της εξωστρέφειας (Zubek, 2020).

Σε πρακτικό επίπεδο, οι επαγγελματίες ηγέτες ακολουθούν ένα συγκεκριμένο μοτίβο που αναπαράγεται, καθώς έχει κυκλική, παρά γραμμική, πορεία. Αρχικά, ο ηγέτης αξιολογεί την εσωτερική κατάσταση του οργανισμού, το εξωτερικό περιβάλλον, τις δυνατότητες και τα εμπόδια και, στη συνέχεια, θέτει τους ατομικούς και οργανωσιακούς στόχους. Ακολουθώντας, αξιοποιεί τα χαρακτηριστικά, τις γνώσεις και τις δεξιότητές του και υιοθετεί ένα ευρύ φάσμα ηγετικών πρακτικών για να επικεντρωθεί στα τρία βασικά στοιχεία που αλληλεπιδρούν με την ηγεσία, τα καθήκοντα, το προσωπικό και τον οργανισμό. Τέλος, ο ηγέτης αξιολογεί την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα του οργανισμού και του εαυτού του. Όταν ολοκληρωθούν αυτά τα στάδια, ο ηγέτης επανέρχεται στην αφετηρία του μοτίβου, επανεκκινώντας την ίδια κυκλική διαδικασία (Van Wart, 2003).

Η βιβλιογραφία για την ηγεσία στο δημόσιο μπορεί να ταξινομηθεί σε έξι ευρείες θεωρίες, σύμφωνα με τον Van Wart (2003):

- *Θεωρίες με βάση το χάρισμα του ηγέτη (19^{ος} αιώνας):* Οι θεωρίες αυτές υπογραμμίζουν ότι ο ηγέτης διαθέτει ένα σύνολο ιδιοτήτων και χαρισμάτων που τον διακρίνουν από το πλήθος, με βάση την πεποίθηση ότι ο ηγέτης μπορεί να λάβει αποφάσεις που έχουν ισχυρή επίδραση στο κοινωνικό σύνολο.
- *Θεωρίες με βάση τα χαρακτηριστικά του ηγέτη (1900- 1948):* Στις θεωρίες αυτές η έμφαση αποδίδεται στη σημαντικότητα των χαρακτηριστικών και των δεξιοτήτων του ηγέτη.
- *Ενδεχομενικές θεωρίες (1948- δεκαετία 1980):* Οι θεωρίες αυτές, απορρίπτουν την ιδέα της ύπαρξης ενός συνόλου χαρακτηριστικών ή χαρισμάτων που χαρακτηρίζουν τους αποτελεσματικούς ηγέτες σε καθολικό επίπεδο και

υποστηρίζουν ότι οι καταστάσεις επηρεάζουν τη μορφή ηγεσίας που υιοθετείται. Σημαντική παράμετρος είναι οι συμπεριφορές του ηγέτη, οι οποίες προσανατολίζονται προς το έργο ή τους ανθρώπους και τις σχέσεις.

- **Θεωρίες που περιέχουν την ηθική διάσταση (1977- σήμερα):** οι θεωρίες αυτές επικεντρώνονται στην ηθική και τον αξιακό κώδικα του ηγέτη, καθώς και στις αξίες που διέπουν την οργανωσιακή κουλτούρα, με χαρακτηριστικό παράδειγμα την υπηρετική ηγεσία, η οποία υπογραμμίζει τις ηθικές υποχρεώσεις του ηγέτη προς του ακόλουθούς του, τους προϊσταμένους του και την κοινωνία.
- **Μετασχηματιστικές θεωρίες (1978- σήμερα):** Με βάση τη μετασχηματιστική ηγεσία, που ανέπτυξε ο Burns (1978, όπ. αναφ. στο Van Wart, 2003), συγκρίνοντάς τη με τη συναλλακτική ηγεσία που κυριαρχούσε εκείνη την περίοδο, αναπτύχθηκαν τρεις σχολές σκέψης. Η πρώτη, η μετασχηματιστική, βασίζεται στην πεποίθηση ότι ο ηγέτης θα πρέπει να διαμορφώνει ένα συγκεκριμένο όραμα και να δημιουργεί τις προϋποθέσεις για αλλαγή. Η δεύτερη, η χαρισματική, εστιάζει στην επιρροή του ηγέτη, ο οποίος εμπνέει τους ακόλουθούς του να προσφέρουν το μέγιστο των δυνατοτήτων τους. Η τρίτη σχολή, η καινοτομική, η οποία δεν αναπτύχθηκε επαρκώς στη βιβλιογραφία, συνδυάζει τις δύο προηγούμενες σχολές, τη μετασχηματιστική και τη χαρισματική, και προτείνει οι ηγέτες να κάνουν δραστικές αλλαγές στην κουλτούρα και στις διαδικασίες του οργανισμού, που θα έχουν αισθητά θετικά αποτελέσματα στην ποιότητα και την παραγωγικότητα.
- **Ολιστικές ή πολυπαραγοντικές θεωρίες (δεκαετία 1990- σήμερα):** Οι θεωρίες αυτές επισημαίνουν την ανάγκη ενοποίησης των βασικών θεωριών και της ανάδειξης κοινών στοιχείων. Ένα ενδεικτικό παράδειγμα είναι το έργο του Bass (1985, 1990, 1996, όπ. αναφ. στο Van Wart, 2003), ο οποίος συνέθεσε τη συναλλακτική και τη μετασχηματιστική ηγεσία, υποστηρίζοντας ότι οι μετασχηματιστικοί ηγέτες αξιοποιούν πρακτικές και δεξιότητες της συναλλακτικής ηγεσίας.

Η μετασχηματιστική ηγεσία αναδεικνύεται ως αποτελεσματική μορφή ηγεσίας στον δημόσιο τομέα, καθώς ενισχύει τη δέσμευση και την ικανοποίηση των υπαλλήλων και, ως εκ τούτου, συμβάλλει στην αύξηση της παραγωγικότητάς τους και την αποτελεσματικότητα του οργανισμού (Κουστέλιος κ.ά., 2021). Παρομοίως, η στρατηγική ηγεσία σχετίζεται με θετικά αποτελέσματα σε οργανισμούς και επιχειρήσεις του δημοσίου. Ως στρατηγική ηγεσία, ορίζεται η ικανότητα του ηγέτη να επηρεάζει τους εργαζόμενους, έτσι ώστε η καθημερινή λειτουργία του οργανισμού να βασίζεται σε αποφάσεις που στοχεύουν στην μακροχρόνια βιωσιμότητά του, παράλληλα με τη βραχυπρόθεσμη χρηματοοικονομική σταθερότητα.

Η στρατηγική ηγεσία σχετίζεται με μεσοπρόθεσμα σχέδια, τα οποία διαμορφώνονται με βάση το όραμα του ηγέτη, την ενίσχυση της παρακίνησης των εργαζομένων, την

ενθάρρυνση της καινοτομίας και της δημιουργικότητας, την ανάπτυξη εμπιστοσύνης, τη συνεχή επαγγελματική ανάπτυξη των στελεχών και του προσωπικού και την ανάπτυξη και διατήρηση θετικής οργανωσιακής κουλτούρας. Σε σχέση με το εξωτερικό περιβάλλον, απαραίτητη προϋπόθεση είναι η αποτελεσματική και αποδοτική συνεργασία με εξωτερικούς συνεργάτες (Λαζαράκης κ.ά., 2023). Η έρευνα των Λαζαράκη κ.ά. (2023), στην οποία συμμετείχαν εργαζόμενοι του υπουργείου Τουρισμού, ανέδειξε ότι η στρατηγική ηγεσία ενισχύει την εργασιακή τους δέσμευση και μειώνει σημαντικά το εργασιακό τους άγχος.

Θα πρέπει να επισημανθεί ότι έως τις αρχές της δεκαετίας 1920, η δημόσια διοίκηση θεωρούνταν διακριτό πεδίο, που διαφοροποιούνταν από την πολιτική. Έτσι, η δημόσια διοίκηση θεωρούνταν πως ήταν ουδέτερη, αντικειμενική και απαλλαγμένη από πολιτικές επιρροές, έχοντας ως στόχο την εφαρμογή των αποφάσεων της εκτελεστικής εξουσίας. Ωστόσο, αργότερα, η βιβλιογραφία υπογράμμισε τη διασύνδεση μεταξύ πολιτικής και δημόσιας διοίκησης, υποστηρίζοντας ότι μέρος των αποφάσεων λαμβάνεται από τα στελέχη, τα οποία μπορούν να διευκολύνουν τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων με τις γνώσεις τους και την εμπειρία τους (Nhema, 2015).

Έτσι, οι μεταγενέστερες θεωρίες που αναπτύχθηκαν για την ηγεσία στη δημόσια διοίκηση επιδίωκαν να παρέχουν στα στελέχη μεγαλύτερη ελευθερία και δικαίωμα στη λήψη αποφάσεων. Σημαντική συνεισφορά τους ήταν το γεγονός ότι οι δημόσιοι οργανισμοί θεωρούνταν ότι μπορούν να λειτουργούν ως επιχειρήσεις, αξιοποιώντας πρακτικές και αρχές που αντλούνταν από το πεδίο του ιδιωτικού τομέα (Nhema, 2015).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Το γραφειοκρατικό μοντέλο του Weber επηρέασε σε σημαντικό βαθμό τα συστήματα δημόσιας διοίκησης του δυτικού κόσμου, δίνοντας έμφαση στην ιεραρχία, τους κανόνες, την ομοιομορφία, τη νομιμότητα, την αξιοκρατία, τον καταμερισμό της εργασίας, την τυποποίηση των διαδικασιών, τις τεχνικές προδιαγραφές και τις απρόσωπες σχέσεις. Το μοντέλο αυτό, με βασικό πυλώνα το δημόσιο συμφέρον, είχε ως στόχους την αποτελεσματική εφαρμογή των πολιτικών και την παροχή υπηρεσιών, την αποδοτικότητα των οργανισμών, τον ιεραρχικό έλεγχο, τον ορθολογισμό, την ουδετερότητα, τον επαγγελματισμό και τη λογοδοσία. Σημαντική παράμετρος ήταν ο περιορισμένος ρόλος των ηγετών, οι οποίοι εκτελούσαν απλώς τις αποφάσεις της πολιτικής ηγεσίας (Aspridis & Pouliana, 2021· Lampropoulou & Oikonomou, 2018· Mendez, 2020).

Οι παραδοσιακές προσεγγίσεις έγιναν αντικείμενο κριτικής, λόγω της έλλειψης ευελιξίας και της χαμηλής παραγωγικότητας και αποδοτικότητας, αλλά και εξαιτίας των πολιτικών επιρροών (Fiala & Sonova, 2019· Lampropoulou & Oikonomou, 2018). Παράλληλα, δεδομένου ότι οι αποδέκτες των υπηρεσιών ήταν οι πολίτες, τα μοντέλα αυτά αμφισβητήθηκαν, λόγω του χαμηλού βαθμού εμπλοκής των πολιτών και της αδυναμίας του συστήματος να ανταποκρίνεται στις μεταβαλλόμενες κοινωνικές ανάγκες και απαιτήσεις (Lampropoulou & Oikonomou, 2018). Μάλιστα η έμφαση στους κανόνες χαρακτηρίστηκε παραστατικά ως «γραφειοκρατική τυπολατρία» ή «εκπαιδευμένη ανικανότητα», προκειμένου να υπογραμμιστούν η προσκόλληση στις τυπικές διαδικασίες και η έλλειψη ενδιαφέροντος για τα ουσιαστικά προσόντα (Merton, 1940, όπ. αναφ στο Fiala & Sonova, 2019, σελ. 142). Επίσης, υπογραμμίστηκε ότι η ελλιπής αξιολόγηση αφήνει περιθώρια για αυθαιρεσίες και περιπτώσεις διαφθοράς (Fiala & Sonova, 2019).

Οι αδυναμίες του παραδοσιακού μοντέλου, η αναποτελεσματικότητα του δημοσίου τομέα και η τάση να αναζητούνται μέθοδοι και εργαλεία από τον ιδιωτικό τομέα οδήγησαν στην ανάδυση του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ (New Public Management) (NDM) (Fiala & Sonova, 2019). Έτσι, στο πεδίο εισήχθηκαν όροι της οικονομίας και της αγοράς, δίνοντας έμφαση στο μάνατζμεντ και την παραγωγικότητα και προτείνοντας τη συρρίκνωση του ρόλου του κράτους. Η θεωρία του NDM, η οποία αναδύθηκε κατά τη δεκαετία 1990, υποστήριζε ότι οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις του δημοσίου τομέα θα έπρεπε να αναβαθμίσουν τον ρόλο τους, απορρίπτοντας τον ρόλο τους ως εκτελεστές των αποφάσεων της πολιτικής ηγεσίας. Παράλληλα, θεωρώντας τους πολίτες ως πελάτες, σύμφωνα με τους όρους της αγοράς, προωθήθηκε η εισαγωγή ιδεών, πρακτικών, τεχνικών και εργαλείων στον δημόσιο τομέα από τους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν οι μάνατζερ του ιδιωτικού τομέα, καταλύοντας τον διαχωρισμό μεταξύ των δύο τομέων (Filos & Gkouma, 2022· Hansen & Villadsen, 2010· Lampropoulou & Oikonomou, 2018· Tzavella, 2023).

Η προσέγγιση του ΝΔΜ στοχεύει στον εκσυγχρονισμό του δημοσίου τομέα, μέσω της εφαρμογής των αρχών της αποδοτικότητας, της οικονομικότητας και της αποτελεσματικότητας (Aspridis & Pouliana, 2021· Κουστέλιος κ.ά., 2021). Το ΝΔΜ απορρίπτει τη μέτρηση των εισροών και επιδιώκει τη μέτρηση της απόδοσης για την αξιολόγηση της διοίκησης. Επομένως, η απόδοση λόγου για τους πόρους αναδεικνύεται λιγότερο σημαντική από την επίτευξη των στόχων, κάτι που είναι αποτελεσματικό, μόνο εφόσον υπάρχουν κατάλληλα εργαλεία μέτρησης της απόδοσης, με αξιόπιστους δείκτες (Pffiffer, 2004).

Καθώς το ΝΔΜ εστιάζει στα αποτελέσματα και τους αποδέκτες των υπηρεσιών, επιδιώκει την αποκέντρωση της δημόσιας διοίκησης και τη δυνατότητα λήψης αποφάσεων στους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις, εναποθέτοντας σημαντική ευθύνη στους μάνατζερ. Βασικό στοιχείο για την επίτευξη αποτελεσμάτων είναι ο προκαθορισμός στρατηγικών στόχων, με τους οποίους επιδιώκεται η ορθολογική αξιοποίηση πόρων, η βελτίωση των υπηρεσιών και η ενίσχυση της ικανοποίησης των πολιτών (Fiala & Sonona, 2019). Δεδομένου ότι το ΝΔΜ εστιάζει στα αποτελέσματα, είναι αυτονόητο ότι ο οργανισμός θα πρέπει να προγραμματίσει τη δράση του, ώστε τα αποτελέσματα να αξιολογηθούν με συγκεκριμένα κριτήρια. Έτσι, η ορθολογική κατανομή πόρων και η μείωση κόστους, σε συνδυασμό με τη ποιότητα των υπηρεσιών και την εφαρμογή των σχεδίων που καταρτίζονται, συμβάλλουν στην αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα του οργανισμού (Tzavella, 2023).

Για την εφαρμογή του ΝΔΜ, οι οργανωσιακές αλλαγές, και κυρίως οι αλλαγές στη νοοτροπία, ήταν απαραίτητη προϋπόθεση, καθώς τα στελέχη αναπόφευκτα έπρεπε να στραφούν σε σύγχρονες λύσεις. Ωστόσο, αυτό αποτέλεσε μια επιπρόσθετη πρόκληση για τους μάνατζερ που δεν είχαν τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες και δεν μπορούσαν να ανταποκριθούν στις νέες απαιτήσεις τους στον ρόλο αυτό, όντας εγκλωβισμένοι σε αναχρονιστικές, γραφειοκρατικές νοοτροπίες και πρακτικές (Zubek, 2020).

Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ επικρίθηκε για τη βραχυπρόθεσμη οπτική του, την έμφαση στην ελαχιστοποίηση του κόστους και τον μειωμένο προϋπολογισμό, που είχαν αρνητικό αποτέλεσμα στην ποιότητα των υπηρεσιών, ειδικά σε τομείς όπως η εκπαίδευση και η υγεία. Ακόμη, αναδύθηκαν ζητήματα λογοδοσίας, καθώς παρατηρήθηκαν περιπτώσεις διαφθοράς και εξυπηρέτησης προσωπικών συμφερόντων, αναδεικνύοντας τον κίνδυνο διάβρωσης της ηθικής δεοντολογίας και της συνοχής του δημοσίου τομέα (Lampropoulou & Οικονομου, 2018). Επιπλέον, πρόέκυψαν ζητήματα με τη μονοδιάστατη θεώρηση των πολιτών, ως πελάτες και αποδέκτες των υπηρεσιών, ενώ είναι ταυτόχρονα και ψηφοφόροι, οι οποίοι συν-διαμορφώνουν το πολιτικό, κρατικό και δημόσιο σύστημα και, επομένως, η εμπλοκή τους είναι σημαντική (Fiala & Sonona, 2019).

Το ΝΔΜ ακολούθησε η έννοια της διακυβέρνησης, δίνοντας έμφαση στη μειούμενη εξουσία του κράτους και τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και προτείνοντας μια ποικιλία εργαλείων και πρακτικών που στόχευαν στη διασύνδεση μεταξύ των οργανισμών και επιχειρήσεων, τον μειωμένο ιεραρχικό έλεγχο, την αποκέντρωση και τον επιμερισμό της εξουσίας, τη συνεργασία μεταξύ δημοσίου και ιδιωτικού τομέα, την εμπλοκή της κοινωνίας, τη διαφάνεια και τη λογοδοσία (Lamproroulou & Oikonomou, 2018).

Προσφάτως, αναπτύχθηκαν νέα υβριδικά μοντέλα προσέγγισης της δημόσιας διοίκησης, τα οποία αναδύθηκαν κυρίως από τις αναθεωρήσεις και τροποποιήσεις των κλασικών μοντέλων. Τα μοντέλα αυτά, έχοντας μια πλουραλιστική οπτική, εστιάζουν στην εμπλοκή των ενδιαφερόμενων μερών, τη συνεργασία μεταξύ των οργανισμών του δημοσίου τομέα αλλά και μεταξύ δημοσίου και ιδιωτικού τομέα, την αποτελεσματικότητα, την ποιότητα των υπηρεσιών και τη λογοδοσία, έχοντας ως βασικό μέλημα το δημόσιο συμφέρον και την ικανοποίηση των αναγκών των πολιτών (Lamproroulou & Oikonomou, 2018).

Θα πρέπει να επισημανθεί ότι κάθε μοντέλο ή θεωρία αντανakλούσε το ευρύτερο πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό και ιστορικό πλαίσιο της εποχής κατά την οποία αναπτύχθηκε. Για παράδειγμα τα αρχικά γραφειοκρατικά μοντέλα ήταν κατάλληλα για την εποχή κατά την οποία η οικονομία βασιζόταν στη βιομηχανική παραγωγή, όπως και οι σύγχρονες προσεγγίσεις αρμόζουν στην εποχή της παγκοσμιοποίησης, της πληροφορίας και των νέων τεχνολογιών (Tzavella, 2023).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7. ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΚΑΙ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ

Υπάρχουν τρεις σχολές σκέψης που αναπτύχθηκαν για τη διάκριση μεταξύ ιδιωτικού και δημοσίου τομέα. Η πρώτη σχολή υποστηρίζει πως, λόγω του ότι ο δημόσιος τομέας ελέγχεται από την πολιτική ηγεσία, μεριμνά για το δημόσιο συμφέρον και έχει μακροπρόθεσμη οπτική, διαχωρίζεται από τον ιδιωτικό τομέα. Σύμφωνα με τη δεύτερη σχολή, οι δύο τομείς έχουν ή θα έπρεπε να έχουν ομοιότητες, με βάση την πεποίθηση ότι οι δημόσιοι οργανισμοί μπορούν ή θα έπρεπε να λειτουργούν όπως οι ιδιωτικοί. Τέλος, η τρίτη σχολή πρεσβεύει ότι, παρά τις διαφορές μεταξύ των δύο τομέων, κάποια στιγμή στο μέλλον θα υπάρξει σύγκλιση, λόγω πολιτικών και διοικητικών πιέσεων ή επιρροών (Mendez, 2020).

Παραδοσιακά, οι δύο τομείς διαφοροποιούνται κυρίως ως προς τους σκοπούς και τους στόχους τους (Xanthoroulou, Antoniadis & Triantari, 2022). Σε θεωρητικό επίπεδο, τα παραδοσιακά μοντέλα προσέγγισης της δημόσιας διοίκησης διαχώριζαν με εμφανή τρόπο τον δημόσιο από τον ιδιωτικό τομέα, καθορίζοντας ως βασικό μέλημα της δημόσιας διοίκησης το δημόσιο συμφέρον (Lampropoulou & Oikonomou, 2018).

Σύμφωνα με τον Rainey (1997, όπ. αναφ, στο Villoria & Iglesias, 2011), υπάρχουν δεκάδες διαφοροποιήσεις μεταξύ του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα, μεταξύ των οποίων, οι ακόλουθες χαρακτηρίζουν τη δημόσια διοίκηση:

- μεγαλύτερη πολιτική επιρροή
- περιορισμένη δυνατότητα λήψης αποφάσεων
- μεγαλύτερες απαιτήσεις για διαφάνεια
- μεγαλύτερη αμφισημία ή ακόμη και αντιφάσεις στους απαιτούμενους στόχους
- διαφορετικό αξιακό σύστημα που σχετίζεται με την εργασία
- χαμηλό επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων από την εργασία τους

Μια ακόμη διαφορά αφορά την εισαγωγή και εφαρμογή καινοτομιών στους δύο τομείς. Η καινοτομία στον ιδιωτικό τομέα στοχεύει στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας και τη μεγιστοποίηση του κέρδους, ενώ στον δημόσιο τομέα αφορά την ποιότητα των υπηρεσιών προς τους πολίτες και τις οργανωσιακές σχέσεις. Επιπλέον, στον δημόσιο τομέα, οι καινοτομίες καθυστερούν να εφαρμοστούν, εξαιτίας της ιεραρχικής δομής των οργανισμών (Τσαούση κ.ά., 2023).

Ωστόσο, αρκετοί θεωρητικοί στοχαστές και ερευνητές δεν διαβλέπουν διακρίσεις μεταξύ δημοσίου και ιδιωτικού τομέα. Για παράδειγμα, δεν λαμβάνεται υπόψη το κανονιστικό πλαίσιο των δημοσίων οργανισμών και επιχειρήσεων ή η νοοτροπία που διέπει το προσωπικό τους. Επιπλέον, το παραδοσιακό γραφειοκρατικό μοντέλο δεν διαχωρίζει τους δημόσιους από τους ιδιωτικούς οργανισμούς, ενώ κάποια άλλα μοντέλα

πρεσβεύουν ότι αρκετοί δημόσιοι οργανισμοί έχουν παρόμοια δομή με αυτούς του ιδιωτικού τομέα και ότι το προσωπικό έχει παρόμοια καθήκοντα και επομένως, οι διαφορές μεταξύ τους δεν αναδύουν την ανάγκη ανάπτυξης διαφορετικών μοντέλων ηγεσίας για τους δύο τομείς (Van Wart, 2003· Villoria & Iglesias, 2011).

Παρομοίως, οι Hansen και Villadsen (2010) υποστηρίζουν ότι το εργασιακό πλαίσιο μπορεί να διευκολύνει ή να προκαλέσει δυσκολίες στο έργο των στελεχών, ανεξάρτητα από τον τομέα στον οποίο ανήκουν. Είναι σαφές ότι παράμετροι, όπως η φύση των καθηκόντων που καλούνται να διεκπεραιώσουν, το είδος των προβλημάτων που καλούνται να διαχειριστούν, η οργανωσιακή κουλτούρα που διαμορφώνουν και οι πόροι που έχουν στη διάθεσή τους, διαφοροποιούν τις επιλογές των στελεχών. Για παράδειγμα, οι ηγέτες που διαθέτουν χαμηλό βαθμό αυτονομίας είναι περισσότερο πιθανό να ασχολούνται με την ολοκλήρωση των καθηκόντων τους, ενώ οι ηγέτες με υψηλό βαθμό αυτονομίας έχουν περισσότερες δυνατότητες να εμπλέξουν τους υφισταμένους τους σε καινοτόμες δράσεις (Hansen & Villadsen, 2010).

Εξετάζοντας το εργασιακό πλαίσιο των ηγετών στον ιδιωτικό και τον δημόσιο τομέα, οι Hansen και Villadsen (2010) διαπίστωσαν πως οι διαφορές μεταξύ των δύο τομέων είναι σημαντικές, κάτι που επηρεάζει την επιλογή της μορφής ηγεσίας. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνάς τους, βρέθηκε ισχυρή συσχέτιση μεταξύ του εργασιακού πλαισίου και της ηγεσίας, με την αυτονομία να αποτελεί προγνωστικό παράγοντα της μορφής ηγεσίας, καθώς τα στελέχη με αυτονομία επιλέγουν το συμμετοχικό στυλ ηγεσίας, ενώ τα στελέχη με χαμηλό επίπεδο αυτονομίας επιλέγουν το καθοδηγητικό στυλ. Αντίθετα με το ελληνικό σύστημα διοίκησης, οι Δανοί συμμετέχοντες ηγέτες που εργάζονται στον δημόσιο τομέα προτιμούν το συμμετοχικό στυλ ηγεσίας, ενώ εκείνοι του ιδιωτικού τομέα δείχνουν σαφή προτίμηση στο καθοδηγητικό στυλ ηγεσίας, με προσανατολισμό στο έργο.

Σε ανάλογο πνεύμα, ο Andersen (2010), ο οποίος μελέτησε τις διαφορές μεταξύ ιδιωτικού και δημοσίου τομέα στη Σουηδία, διαπίστωσε σημαντικές διαφορές. Τα δημόσια στελέχη προτιμούσαν το στυλ ηγεσίας που ήταν προσανατολισμένο στην αλλαγή, ενώ τα στελέχη του ιδιωτικού τομέα την ηγεσία που προσανατολιζόταν προς τις σχέσεις. Ωστόσο, παρατηρήθηκε και μία ομοιότητα, καθώς οι ηγέτες και στους δυο τομείς βασιζόνταν περισσότερο στη διαίσθηση κατά τη λήψη αποφάσεων.

Οι Hansen και Villadsen (2010) επισημαίνουν ότι τα συμπεράσματα που εξάγονται με τις έρευνες που συγκρίνουν τους δύο τομείς δεν είναι σαφή, δεδομένου ότι οι συμμετέχοντες διαφέρουν ως προς τα δημογραφικά τους χαρακτηριστικά ή ανήκουν σε διαφορετικούς οργανισμούς. Ωστόσο, είναι σαφές ότι οι δυο τομείς διαφέρουν, καθώς τα τρία συστατικά στοιχεία που συνθέτουν την έννοια του εργασιακού πλαισίου, ήτοι η περιπλοκότητα του έργου, η σαφήνεια των καθηκόντων και η αυτονομία, είναι διαφορετικά για τα στελέχη των ιδιωτικών και δημοσίων επιχειρήσεων και οργανισμών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8. Ο ΕΛΛΗΝΙΚΟΣ ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ

Η δημόσια διοίκηση αφορά τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς, που στοχεύουν στην εξυπηρέτηση των πολιτών και ελέγχονται από το κράτος άμεσα ή έμμεσα (Κουστέλιος κ.ά., 2021). Οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις του δημοσίου τομέα παρέχουν υπηρεσίες, οι οποίες παράγονται σε ένα σύστημα δημοσίων υπηρεσιών με σκοπό το όφελος της κοινότητας (Romanelli, 2021). Βασικός στόχος της δημόσιας διοίκησης είναι η ανάπτυξη της οικονομίας και η διασφάλιση της κοινωνικής δικαιοσύνης και ισοτιμίας (Ρέκκας, 2022).

Η αποδοτικότητα των δημοσίων οργανισμών και επιχειρήσεων εξαρτάται από ποικίλους παράγοντες, όπως η οργανωσιακή κουλτούρα, η κοινωνική ευθύνη, η διαφάνεια, η λογοδοσία, η αλληλεπίδραση και η εμπλοκή των πολιτών και τα επίπεδα εμπιστοσύνης τους (Xanthopoulou, Antoniadis & Triantari, 2022). Σημαντική παράμετρος που συνδέεται με την αποτελεσματικότητα, την οικονομικότητα και την αποδοτικότητα της διοίκησης είναι η νομιμότητα του έργου της διοίκησης, δηλαδή η διαδικασία ελέγχου της εφαρμογής των πολιτικών αποφάσεων. Αυτό σημαίνει ότι καθήκον των επιχειρήσεων και οι οργανισμών του δημοσίου τομέα είναι η τήρηση της νομοθεσίας που αφορά τη διοίκηση και τη λειτουργία τους (Τζέμος, 2023). Παράλληλα, η νομιμότητα σχετίζεται με τις δημοκρατικές διαδικασίες και το δικαίωμα των πολιτών να εκφράζουν τη συμφωνία ή διαφωνία τους με τις αποφάσεις του κράτους και αποτελεί μηχανισμό ελέγχου της εκάστοτε κυβέρνησης (Xanthopoulou, Antoniadis & Triantari, 2022). Σε αυτό συμβάλλει η λογοδοσία ή απόδοση λόγου, με την οποία διασφαλίζεται η διαφάνεια, καθώς αφορά την ευθύνη της χρήσης των δημοσίων πόρων και των ενεργειών που έχουν οι πολιτικοί και οι δημόσιοι υπάλληλοι (Xanthopoulou, Antoniadis & Triantari, 2022).

Στην Ελλάδα, η δημόσια διοίκηση συνδέεται στενά με την πολιτική (Πραβίτα, 2023), με την κυβέρνηση να αποτελεί την κορυφή της ιεραρχίας. Αναλυτικότερα, ο δημόσιος τομέας αποτελείται από τη γενική κυβέρνηση, τα νομικά πρόσωπα του δημοσίου δικαίου και τις κρατικές επιχειρήσεις. Στη γενική κυβέρνηση περιλαμβάνονται η κεντρική κυβέρνηση και οι οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης και κοινωνικής ασφάλισης. Στην κεντρική κυβέρνηση υπάγονται η προεδρία της δημοκρατίας, η βουλή, τα υπουργεία και οι αποκεντρωμένες υπηρεσίες τους, οι ανεξάρτητες αρχές και τα νομικά πρόσωπα δημοσίου και ιδιωτικού δικαίου, την εποπτεία των οποίων έχουν τα υπουργεία (Καρκατσούλης, 2023).

Η διοικητική ηγεσία στο ελληνικό δημόσιο περιλαμβάνει τους τμηματάρχες, τους διευθυντές, τους αναπληρωτές διευθυντές, τους γενικούς διευθυντές και τους υπηρεσιακούς γραμματείς. Οι δύο τελευταίες κατηγορίες είναι ανάλογες με τους εκτελεστικούς διευθυντές των ιδιωτικών επιχειρήσεων (Καρκατσούλης, 2023). Θα πρέπει να σημειωθεί ότι η θέση των υπηρεσιακών γραμματέων των υπουργείων θεσμοθετήθηκε πρόσφατα, με τον νόμο 4622 (ΦΕΚ 133/Α/7-8-2019), ο οποίος ορίζει ότι, μεταξύ των καθηκόντων των υπηρεσιακών γραμματέων, είναι η εύρυθμη

οικονομική και διοικητική λειτουργία των υπουργείων, η ανάπτυξη σχεδίου δράσης από το υπουργείο και η εποπτεία του σχεδίου.

Για την επιλογή υποψηφίων γενικών διευθυντών, επαρκούν οι τίτλοι σπουδών και η προϋπηρεσία στο δημόσιο, καθώς δεν λαμβάνονται υπόψη οι ικανότητες και η επαγγελματική του απόδοση, αλλά τα τυπικά τους προσόντα (Aspridis & Pouliana, 2021· Καρκατσούλης, 2023· Σπανού, 2018). Παρομοίως, όπως και στην περίπτωση των γενικών διευθυντών, οι υπηρεσιακοί γραμματείς, δεν απαιτείται να έχουν ηγετικές ικανότητες ή άλλα ουσιαστικά προσόντα, που σχετίζονται με τον επαγγελματισμό και την απόδοσή τους (Καρκατσούλης, 2023).

Παράλληλα, δεδομένου ότι οι απαιτήσεις για τα τυπικά προσόντα σταδιακά αυξάνονται, αναδύεται μια τάση απόκτησης ολοένα και περισσότερων τυπικών προσόντων, με τη μορφή πτυχίων και τίτλων μεταπτυχιακών και διδακτορικών σπουδών, υποβαθμίζοντας την αξία των ουσιαστικών προσόντων (Δεσποτέρης, 2021· Καρκατσούλης, 2023· Σπανού, 2018). Από την κατάσταση αυτή αναδύεται ένα παράδοξο, καθώς τα τυπικά προσόντα που απαιτούνται δεν αξιοποιούνται, ενώ κάθε απόπειρα αξιολόγησης των ουσιαστικών προσόντων αμφισβητείται, κυρίως εξαιτίας της καχυποψίας που ενυπάρχει στην ελληνική κουλτούρα για κάθε μορφής αξιολόγηση (Aspridis & Pouliana, 2021· Σπανού, 2018).

Στην ελληνική βιβλιογραφία αναδεικνύεται έλλειμμα ηγεσίας, το οποίο χαρακτηρίζεται ως ποιοτικό, παρά ποσοτικό, ζήτημα, και οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στις δυσλειτουργίες του γραφειοκρατικού συστήματος (Καρκατσούλης, 2023· Κουστέλιος κ.ά., 2021· Μεντής, 2021· Xanthopoulou, Antoniadis & Triantari, 2022). Παρά το πλήθος των διοικητικών στελεχών, δεν υφίσταται αλληλεπίδραση μεταξύ τους, καθώς κάθε προϊστάμενος ενεργεί αυτόνομα, ενώ παράλληλα, η μετακίνηση στελεχών από έναν δημόσιο οργανισμό σε άλλον αποδεικνύει ότι οι γνώσεις και οι δεξιότητες τους δεν είναι απαραίτητες (Καρκατσούλης, 2023), κάτι που υποδηλώνει ταυτόχρονα την υποτίμηση του ρόλου τους από την πολιτική ηγεσία (Aspridis & Pouliana, 2021· Σπανού, 2018· Πραβίτα, 2023). Άλλωστε, τα ανώτατα διοικητικά στελέχη του δημοσίου θεωρούνται δημόσιοι υπάλληλοι, εφόσον δεν υφίσταται πολιτική που να τους διαφοροποιεί (Καρκατσούλης, 2023).

Παράλληλα, παρατηρούνται συνεχείς αλλαγές στελεχών στα υψηλότερα επίπεδα διοίκησης σε κάθε μεταβολή της κυβέρνησης (Aspridis & Pouliana, 2021· Καρκατσούλης, 2023· Lampropoulou & Oikonomou, 2018· Σπανού, 2018· Tzavella, 2023), επιβεβαιώνοντας ότι η στελέχωση των θέσεων ευθύνης γίνεται με πολιτικά κριτήρια, σε ένα πλαίσιο που χαρακτηρίζεται από έλλειψη αξιοκρατίας και διαφάνειας (Δεσποτέρης, 2021· Πραβίτα, 2023· Σπανού, 2018). Ταυτόχρονα, υποδηλώνεται η έλλειψη εμπιστοσύνης της εκάστοτε πολιτικής ηγεσίας προς τα ανώτατα στελέχη, θεωρώντας ότι δεν είναι ικανοί να εκτελέσουν τις κυβερνητικές αποφάσεις με συνέπεια και αποτελεσματικότητα ή ότι θα υπονομεύσουν και θα παρεμποδίσουν την εφαρμογή

της κυβερνητικής πολιτικής, εάν έχουν διαφορετικές ιδεολογικές και πολιτικές αντιλήψεις (Πραβίτα, 2023).

Όπως διαπιστώνεται, ο συγκεντρωτισμός παραμένει χαρακτηριστικό του ελληνικού κράτους, σύμφωνα με την Πραβίτα (2023), η οποία επισημαίνει ότι η άμεση ή έμμεση επιρροή της πολιτικής ηγεσίας περιορίζει τον ρόλο των ηγετών των δημοσίων οργανισμών και επιχειρήσεων σε απλούς εκτελεστές των αποφάσεων του κράτους. Τα άτομα σε θέσεις ευθύνης στη δημόσια διοίκηση επιλέγονται από τις εκάστοτε κυβερνήσεις, προκειμένου οι θέσεις ευθύνης να καλύπτονται από άτομα εμπιστοσύνης, τα οποία συμβάλλουν στην αποτελεσματική εκτέλεση των αποφάσεων και τη συνοχή της κυβερνητικής δράσης. Ωστόσο, η πολιτικοποίηση ή κομματικοποίηση των θέσεων των ανώτατων στελεχών, που ανήκουν στην κορυφή της διοικητικής πυραμίδας, είναι αναπόφευκτη, παρά την ανάγκη για την απο-πολιτικοποίηση της δημόσιας διοίκησης.

Έτσι, μεταξύ των σοβαρών παθογενειών του ελληνικού δημοσίου που υπογραμμίζονται στη βιβλιογραφία είναι οι πελατειακές σχέσεις, η κομματικοποίηση του δημοσίου τομέα, η διαφθορά, ο συγκεντρωτισμός στη λήψη αποφάσεων, οι αργές παραδοσιακές μέθοδοι οργάνωσης και διοίκησης και η αναποτελεσματική διαχείριση ανθρώπινων πόρων, με την τοποθέτηση ακατάλληλων ατόμων σε θέσεις ή την τοποθέτηση ατόμων σε ακατάλληλες θέσεις (Aspridis & Pouliana, 2021· Καρκατσούλης, 2023· Lampropoulou & Oikonomou, 2018· Νικολαΐδης, 2023· Σπανού, 2018· Σωτηρόπουλος, 2021· Tzavella, 2023· Xanthopoulou, Antoniadis & Triantari, 2022). Επιπρόσθετα, η πολυπλοκότητα του συστήματος (Διακουλάκη, 2018), η πολυνομία και η κακονομία δημιουργούν χάσμα μεταξύ των ρυθμίσεων και των πρακτικών (Aspridis & Pouliana, 2021· Lampropoulou, 2021· Νικολαΐδης, 2023· Σωτηρόπουλος, 2021), καθώς ο μεγάλος όγκος νόμων και ρυθμίσεων δημιουργεί σύγχυση και ασάφειες που οδηγούν τους δημοσίους οργανισμούς σε αυθαίρετες ενέργειες (Νικολαΐδης, 2023).

Γενικά ο δημόσιος τομέας έχει επικριθεί για τις πολιτικές παρεμβάσεις και επιρροές (Aspridis & Pouliana, 2021· Διακουλάκη, 2018· Lampropoulou, 2021· Lampropoulou & Oikonomou, 2018· Νικολαΐδης, 2023· Πραβίτα, 2023· Σωτηρόπουλος, 2021), καθώς και για έλλειψη διαφάνειας και λογοδοσίας (Σπανού, 2018). Η πολιτική εξάρτηση και η εξυπηρέτηση προσωπικών συμφερόντων, η κατασπατάληση πόρων, εν μέρει λόγω του υπερβολικού αριθμού των δημοσίων υπαλλήλων και η έλλειψη σεβασμού προς τους πολίτες συμβάλλουν στη γενική δυσαρέσκεια (Lampropoulou & Oikonomou, 2018· Νικολαΐδης, 2023· Σωτηρόπουλος, 2021). Ιδιαίτερα, η αδικαιολόγητη διεύρυνση του δημοσίου τομέα, ιδιαίτερα κατά τη δεκαετία του 1980 (Aspridis & Pouliana, 2021· Lampropoulou, 2021), μια εποχή η οποία συνδέθηκε την κατασπατάληση δημοσίων πόρων, τον εξωτερικό δανεισμό και τη θέσπιση πλήθους κανόνων, συνέβαλε στην αρνητική εικόνα του ελληνικού δημοσίου (Lampropoulou, 2021).

Ακόμη, το ελληνικό δημόσιο έχει δεχθεί αρνητικές κριτικές για τις γραφειοκρατικές διαδικασίες και τη χαμηλή αποδοτικότητα και παραγωγικότητά του, καθώς οι

παθογένειες που οφείλονται στο γραφειοκρατικό μοντέλο διοίκησης εξακολουθούν να επηρεάζουν αρνητικά την αποτελεσματικότητά του (Aspridis & Rouliana, 2021· Δεσποτέρης, 2021· Καρκατσούλης, 2023· Κουστέλιος κ.ά., 2021· Lampropoulou & Oikonomou, 2018). Το σύστημα διοίκησης εξακολουθεί να εφαρμόζει πρακτικές παρωχημένων θεωρητικών μοντέλων, που εστιάζουν στον φορμαλισμό, τη νομιμότητα και τον συγκεντρωτισμό, παρά στην παραγωγή αποτελεσμάτων (Δεσποτέρης, 2021· Κουστέλιος κ.ά., 2021· Lampropoulou & Oikonomou, 2018· Νικολαΐδης, 2023· Πραβίτα, 2023· Σπανού, 2018· Σωτηρόπουλος, 2021· Tzavella, 2023· Xanthopoulou, Antoniadis & Triantari, 2022), καθώς τα διοικητικά στελέχη εξακολουθούν να παραμένουν πιστοί στο γραφειοκρατικό σύστημα, ικανοποιημένοι από την απλή εφαρμογή των αποφάσεων που λαμβάνονται από την πολιτική ηγεσία και διαιωνίζοντας το υπάρχον σύστημα (Καρκατσούλης, 2023).

Σημαντικό μειονέκτημα του παραδοσιακού μοντέλου διοίκησης είναι ότι εστιάζει στη διεκπεραίωση των διαδικασιών, όπως ορίζονται από τη σχετική νομοθεσία, παρά στην ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχονται και τον βαθμό παραγωγικότητας των υπαλλήλων (Κουστέλιος κ.ά., 2021). Ο φορμαλισμός που συνίσταται στην τυπολατρική εφαρμογή των σταδίων κάθε διαδικασίας και χαρακτηρίζεται από υπερβολικά πολλές εργατοώρες για τους υπαλλήλους και επιβάρυνση των πολιτών με το κόστος μετακινήσεων και τον χρόνο που διαθέτουν, αλλά και από απρόσωπες επισκέψεις σε φορείς, υπονομεύει την εμπιστοσύνη των πολιτών και μειώνει τον βαθμό ικανοποίησής τους (Σωτηρόπουλος, 2021).

Την εικόνα συμπληρώνει η απροθυμία των κυβερνήσεων να προωθήσουν ριζικές μεταρρυθμίσεις (Καρκατσούλης, 2023), ο κατακερματισμός των πρακτικών και η αδυναμία συντονισμού και εφαρμογής μιας συνεκτικής πολιτικής (Σπανού, 2018). Οι αποσπασματικές απόπειρες των τελευταίων κυβερνήσεων χαρακτηρίζονται από ασάφειες και διατηρούν τη δυνατότητα πολιτικών επιρροών, με αποτέλεσμα το έργο των ανώτατων διοικητικών υπαλλήλων να είναι προϊόν της επίδρασης των πολιτικών σκοπιμοτήτων και των κομματικών συμφερόντων, στερώντας τη δημόσια διοίκηση από άτομα που θα εργάζονταν αποκλειστικά για το δημόσιο συμφέρον (Aspridis & Rouliana, 2021· Lampropoulou & Oikonomou, 2018· Πραβίτα, 2023· Σπανού, 2018).

Όπως ισχυρίζεται ο Καρκατσούλης (2023), τα ηγετικά στελέχη στον δημόσιο τομέα αποτελούν υποχείρια της εκάστοτε κυβέρνησης, καθώς βασίζονται στις πελατειακές σχέσεις και έχουν περιορισμένο εύρος δράσης, ενώ επισημαίνει το γεγονός ότι είναι σύνηθες στην Ελλάδα τα νομοσχέδια να μην εφαρμόζονται ακόμη και μετά την ψήφισή τους, κυρίως λόγω της απουσίας εποπτείας και ουσιαστικής αξιολόγησης. Γενικότερα, οι μεταρρυθμίσεις αποτελούν ένα συνονθύλευμα παρεμβάσεων, παρά μια προσεκτικά σχεδιασμένη αλλαγή με μακροχρόνια προοπτική (Lampropoulou & Oikonomou, 2018), κάτι που αιτιολογεί την αποτυχία αποτελεσματικής εφαρμογής τους ή τους αργούς ρυθμούς εφαρμογής τους, σε συνδυασμό με την έλλειψη συντονισμού, την απουσία θεωρητικών βάσεων, την αναποτελεσματική διαχείριση, τον φορμαλισμό και την

έμφαση στις τυπικές διαδικασίες, καθώς και την τάση του συστήματος να εφαρμόζει ή να παρακάμπτει τις ρυθμίσεις επιλεκτικά (Lampropoulou & Oikonomou, 2018· Σπανού, 2018· Σωτηρόπουλος, 2021· Tzavella, 2023· Xanthopoulou, Antoniadis & Triantari, 2022).

Εξετάζοντας την πορεία των μεταρρυθμίσεων στην ελληνική δημόσια διοίκηση, οι Lampropoulou και Oikonomou (2018) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι υπάρχουν ορισμένα διαχρονικά γνωρίσματα της δημόσια διοίκησης. Μεταξύ αυτών είναι ότι οι μεταρρυθμίσεις αποτελούν προϊόν εξωτερικών πιέσεων, ότι υλοποιούνται επιλεκτικά και με αργούς ρυθμούς, ότι υπάρχει έλλειψη αξιολόγησης, ότι οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί επηρεάζονται σημαντικά από ομάδες που προωθούν τα προσωπικά τους συμφέροντα, ότι η κοινωνία δεν λαμβάνεται υπόψη και ότι υπάρχει ασυνέχεια και αποσπασματικότητα (Aspridis & Pouliana, 2021· Lampropoulou & Oikonomou, 2018· Πραβίτα, 2023· Σπανού, 2018). Παράλληλα, παρατηρείται έλλειψη αξιόπιστων δεδομένων και αδυναμία αποτίμησης των αποτελεσμάτων της εκάστοτε μεταρρύθμισης (Σπανού, 2018· Τσαούση κ.ά., 2023)

Ακόμη, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της κριτικής ανασκόπησης των Xanthopoulou, Antoniadis και Triantari (2022), διαπιστώνεται ότι, παρά το πλήθος των μεταρρυθμίσεων στον ελληνικό δημόσιο τομέα, μόνο ορισμένες από αυτές εφαρμόστηκαν. Οι αιτίες για την αδυναμία εφαρμογής τους αποδόθηκαν στη γραφειοκρατία, τη διαφθορά, την έλλειψη ευελιξίας και καινοτομικότητας, τον γραμματισμό, την αναποτελεσματική διαχείριση και την ανεπαρκή διοίκηση, όπως έχουν αναδειχθεί άλλωστε στη βιβλιογραφία (Καρκατσούλης, 2023· Κουστέλιος κ.ά., 2021· Lampropoulou & Oikonomou, 2018· Μεντής, 2021· Σωτηρόπουλος, 2021· Tzavella, 2023).

Σημαντική χαρακτηρίστηκε η έλλειψη ενός θεωρητικού πλαισίου, που εντόπισαν οι Lampropoulou και Oikonomou (2018), οι οποίες επιχείρησαν να αναδείξουν την επίδραση των θεωρητικών προσεγγίσεων της δημόσιας διοίκησης στο ελληνικό μοντέλο διοίκησης, εξετάζοντας τις μεταρρυθμίσεις που εφαρμόστηκαν, τον βαθμό συνέχειας των πολιτικών και τη βιωσιμότητα των αποτελεσμάτων τους. Σύμφωνα με τα ευρήματα της ανάλυσής τους, η ελληνική δημόσια διοίκηση δεν αξιοποίησε επαρκώς τα μοντέλα και τις προσεγγίσεις που προτείνονται για την οργάνωση ή αναδιάρθρωση της δημόσιας διοίκησης, με αποτέλεσμα οι εκάστοτε μεταρρυθμίσεις να έχουν αδύναμο αντίκτυπο στη λειτουργία των δημοσίων επιχειρήσεων και των οργανισμών.

Έτσι, οι Lampropoulou και Oikonomou (2018) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι, παρά τις προσπάθειες μετασχηματισμού της δημόσιας διοίκησης, δεν έχει αναπτυχθεί ένα συγκεκριμένο θεωρητικό και λειτουργικό πλαίσιο οργάνωσής της, κάτι που υπογραμμίστηκε και από την Tzavella (2023). Ακόμη και οι αποσπασματικές αλλαγές που υλοποιήθηκαν, υπό το πρίσμα της οικονομικής κρίσης και των ισχυρών εξωτερικών πιέσεων, είχαν περιορισμένη έκταση. Βασικές αιτίες για τα πτωχά αποτελέσματα των

μεταρρυθμίσεων ήταν η αντίσταση στην αλλαγή, η διατήρηση της γραφειοκρατίας και η έμφαση στον περιορισμό του κόστους, παρά στην ανάπτυξη μακροχρόνιων στρατηγικών (Lampropoulou & Oikonomou, 2018· Νικολαΐδης, 2023· Xanthoroulou, Antoniadis & Triantari, 2022).

Με την οικονομική κρίση, οι μειώσεις κόστους και εξόδων, χωρίς αντίστοιχα να βελτιωθεί η ποιότητα των υπηρεσιών και η αποτελεσματικότητα των οργανισμών σε διάφορα πεδία του δημοσίου τομέα, όπως η εκπαίδευση και η υγεία, οδήγησε στη δυσαρέσκεια των πολιτών, οι οποίοι βιώνουν ανισότητες στην πρόσβασή τους στις υπηρεσίες (Διακουλάκη, 2018· Κουστέλιος κ.ά., 2021· Νικολαΐδης, 2023· Xanthoroulou, Antoniadis & Triantari, 2022) και την απουσία σεβασμού από την εκάστοτε κυβέρνηση (Lampropoulou & Oikonomou, 2018· Νικολαΐδης, 2023· Σωτηρόπουλος, 2021). Φαίνεται πως αποτελεί κοινή παραδοχή ότι οι υπηρεσίες του ελληνικού δημοσίου είναι χαμηλής ποιότητας και χαρακτηρίζονται από γραφειοκρατία, κάτι που έχει σοβαρές επιπτώσεις στην οικονομική ανάπτυξη του κράτους και στους πολίτες (Κουστέλιος κ.ά., 2021· Xanthoroulou, Antoniadis & Triantari, 2022).

Συνοψίζοντας τα ελλείμματα και τις αδυναμίες των δημοσίων οργανισμών και επιχειρήσεων, διαπιστώνεται πλήθος παθογενειών που αναφέρονται στη βιβλιογραφία:

- χαμηλή παραγωγικότητα και αποδοτικότητα (Aspridis & Pouliana, 2021· Δεσποτέρης, 2021· Καρκατσούλης, 2023· Κουστέλιος κ.ά., 2021· Lampropoulou & Oikonomou, 2018)
- γραφειοκρατικό, συγκεντρωτικό σύστημα, έμφαση στην ιεραρχία (Δεσποτέρης, 2021· Κουστέλιος κ.ά., 2021· Lampropoulou & Oikonomou, 2018· Νικολαΐδης, 2023· Πραβίτα, 2023· Σωτηρόπουλος, 2021· Tzavella, 2023)
- φορμαλισμός και έμφαση στις τυπικές διαδικασίες, και παράλληλα τάση του συστήματος για επιλεκτική εφαρμογή των ρυθμίσεων (Καρκατσούλης, 2023· Lampropoulou & Oikonomou, 2018· Σπανού, 2018· Σωτηρόπουλος, 2021· Tzavella, 2023· Xanthoroulou, Antoniadis & Triantari, 2022)
- πολιτικές επιρροές και παρεμβάσεις (Aspridis & Pouliana, 2021· Δεσποτέρης, 2021· Διακουλάκη, 2018· Καρκατσούλης, 2023· Lampropoulou, 2021· Lampropoulou & Oikonomou, 2018· Νικολαΐδης, 2023· Πραβίτα, 2023· Σπανού, 2018· Σωτηρόπουλος, 2021)
- πολιτικοποίηση ή κομματικοποίηση της δημόσιας διοίκησης (Δεσποτέρης, 2021· Πραβίτα, 2023· Σπανού, 2018· Σωτηρόπουλος, 2021)
- πελατειακές σχέσεις και εξυπηρέτηση προσωπικών συμφερόντων (Aspridis & Pouliana, 2021· Lampropoulou & Oikonomou, 2018· Νικολαΐδης, 2023· Σπανού, 2018· Σωτηρόπουλος, 2021)

- έλλειψη διαφάνειας και λογοδοσίας (Σπανού, 2018)
- διαφθορά και αυθαιρεσίες (Lampropoulou & Oikonomou, 2018· Νικολαΐδης, 2023· Σωτηρόπουλος, 2021· Tzavella, 2023· Xanthopoulou, Antoniadis & Triantari, 2022)
- πολυπλοκότητα του συστήματος (Διακουλάκη, 2018)
- πολυνομία και κακονομία (Aspridis & Pouliana, 2021· Lampropoulou, 2021· Νικολαΐδης, 2023· Σωτηρόπουλος, 2021)
- έλλειψη ανταγωνισμού (Διακουλάκη, 2018).
- έμφαση στη διεκπεραίωση, παρά στην ποιότητα (Κουστέλιος κ.ά., 2021· Xanthopoulou, Antoniadis & Triantari, 2022)
- βραδείες διαδικασίες και καθυστερήσεις (Καρκατσούλης, 2023· Lampropoulou & Oikonomou, 2018· Νικολαΐδης, 2023· Σωτηρόπουλος, 2021· Tzavella, 2023· Xanthopoulou, Antoniadis & Triantari, 2022)
- αναποτελεσματική διαχείριση ή κατασπατάληση υλικών και ανθρώπινων πόρων (Lampropoulou, 2021· Νικολαΐδης, 2023· Σωτηρόπουλος, 2021· Tzavella, 2023· Xanthopoulou, Antoniadis & Triantari, 2022)
- υπερβολικός αριθμός δημοσίων υπαλλήλων (Νικολαΐδης, 2023)
- έλλειμμα ηγεσίας (Καρκατσούλης, 2023· Κουστέλιος κ.ά., 2021· Μεντής, 2021· Xanthopoulou, Antoniadis & Triantari, 2022)
- έλλειψη αλληλεπίδρασης και συνεργασίας μεταξύ στελεχών (Καρκατσούλης, 2023).
- έλλειψη καινοτομιών και απουσία ευελιξίας (Tzavella, 2023· Xanthopoulou, Antoniadis & Triantari, 2022)
- απουσία μακροχρόνιου σχεδιασμού (Tzavella, 2023)
- αργοί ρυθμοί ανάπτυξης (Lampropoulou & Oikonomou, 2018)
- έλλειψη συντονισμού (Lampropoulou & Oikonomou, 2018· Σπανού, 2018).
- απουσία σεβασμού προς τους πολίτες (Lampropoulou & Oikonomou, 2018· Νικολαΐδης, 2023· Σωτηρόπουλος, 2021)
- ανισότητες στην πρόσβαση των πολιτών στις υπηρεσίες (Διακουλάκη, 2018).

Ως προς τις μεταρρυθμίσεις, η βιβλιογραφία αναδεικνύει τα εξής αρνητικά στοιχεία:

- ασάφεια, ασυνέχεια, έλλειψη συνοχής και αποσπασματικότητα (Aspridis & Pouliaana, 2021· Lampropoulou & Oikonomou, 2018· Πραβίτα, 2023· Σπανού, 2018)
- απουσία συγκεκριμένου θεωρητικού και λειτουργικού πλαισίου οργάνωσης (Lampropoulou & Oikonomou, 2018· Tzavella, 2023)
- αντίσταση εργαζομένων στην αλλαγή (Lampropoulou & Oikonomou, 2018)
- έμφαση στον περιορισμό του κόστους (Lampropoulou & Oikonomou, 2018· Νικολαΐδης, 2023· Xanthopoulou, Antoniadis & Triantari, 2022)
- καθυστερήσεις, αποκλίσεις, επιλεκτική εφαρμογή ρυθμίσεων (Καρκατσούλης, 2023· Lampropoulou & Oikonomou, 2018· Tzavella, 2023)
- αδυναμία ανάπτυξης μακροχρόνιων στρατηγικών (Lampropoulou & Oikonomou, 2018· Tzavella, 2023)
- απουσίας εποπτείας και ουσιαστικής αξιολόγησης (Καρκατσούλης, 2023)
- έλλειψη αξιόπιστων δεδομένων και αδυναμία αποτίμησης των αποτελεσμάτων (Καρκατσούλης, 2023· Σπανού, 2018· Τσαούση κ.ά., 2023)

Σχετικά με τη στελέχωση της δημόσιας διοίκησης, αναδύονται τα ακόλουθα:

- έλλειψη αξιοκρατίας και διαφάνειας κατά την διαδικασία επιλογής των υποψηφίων σε θέσεις ευθύνης (Δεσποτέρης, 2021· Σπανού, 2018)
- εστίαση στα τυπικά, παρά τα ουσιαστικά, προσόντα (Aspridis & Pouliaana, 2021· Καρκατσούλης, 2023· Σπανού, 2018)
- έλλειψη εμπιστοσύνης και καχυποψία προς τις διαδικασίες αξιολόγησης (Aspridis & Pouliaana, 2021· Σπανού, 2018)
- υποτίμηση του ρόλου των στελεχών (Aspridis & Pouliaana, 2021· Σπανού, 2018· Πραβίτα, 2023)
- στελέχωση με πολιτικά κριτήρια (Πραβίτα, 2023)
- έλλειψη εμπιστοσύνης του κράτους προς τα ηγετικά στελέχη (Πραβίτα, 2023)
- διαρκές κυνήγι προσόντων (Δεσποτέρης, 2021· Καρκατσούλης, 2023· Σπανού, 2018).
- συνεχείς αλλαγές των υψηλότερων επιπέδων διοίκησης (Aspridis & Pouliaana, 2021· Καρκατσούλης, 2023· Lampropoulou & Oikonomou, 2018· Σπανού, 2018).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9. ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΕΣ ΣΤΟΝ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

Παρά τις αδυναμίες που προαναφέρθηκαν, οι Xanthopoulou, Antoniadis και Triantari (2022), είναι αισιόδοξοι ως προς τη μελλοντική πορεία και εξέλιξη της δημόσιας διοίκησης, καθώς αρχίζει να αναπτύσσεται ένας στρατηγικός τρόπος σκέψης και διοίκησης των οργανισμών και επιχειρήσεων. Η Ελλάδα, ακολουθώντας το παράδειγμα των ευρωπαϊκών χωρών, προέβη σε μεταρρυθμίσεις, οι οποίες αντανακλούσαν τα κυρίαρχα θεωρητικά μοντέλα της εκάστοτε εποχής (Lampropoulou & Oikonomou, 2018). Παράλληλα, η επιρροή των σύγχρονων υβριδικών μοντέλων διαφαίνεται στις απόπειρες βελτίωσης της ποιότητας της παροχής υπηρεσιών, με την απλοποίηση των διαδικασιών και τη διευκόλυνση των πολιτών, καθώς και στην ενσωμάτωση τεχνολογικών εργαλείων (Lampropoulou & Oikonomou, 2018).

Γενικότερα, στην ελληνική βιβλιογραφία, αναγνωρίζεται ότι, κατά τη διάρκεια των τελευταίων δεκαετιών, παρατηρείται μια απόπειρα εκσυγχρονισμού του δημοσίου, στοχεύοντας στην ελαχιστοποίηση της γραφειοκρατίας, την ενίσχυση της παραγωγικότητας και τη βελτίωση των υπηρεσιών προς τους πολίτες (Κουστέλιος κ.ά., 2021). Μεταξύ των σχετικά πρόσφατων καινοτομιών είναι οι προσπάθειες αποκέντρωσης της δημόσιας διοίκησης, τα μέτρα για την απλοποίηση των διοικητικών διαδικασιών, η εισαγωγή νέων μεθόδων στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και η ενσωμάτωση τεχνολογικών εργαλείων στις διοικητικές λειτουργίες (Lampropoulou & Oikonomou, 2018).

Η καινοτομία αφορά ποικίλες διαστάσεις ενός οργανισμού, όπως οι νέες υπηρεσίες ή τα νέα προϊόντα, η χρήση νέων τεχνολογιών ή διαφορετικών τρόπων παραγωγής και η αλλαγή της διοίκησης ενός οργανισμού. Ειδικότερα, στον δημόσιο τομέα, η καινοτομία αφορά βελτιώσεις στις υπηρεσίες, καθώς και στη δομή και τη λειτουργία της διοίκησης, με στόχο την ενίσχυση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας. Αντίθετα με τους στόχους της καινοτομίας στον ιδιωτικό τομέα, που αφορούν τη μεγιστοποίηση του κέρδους και την ανταγωνιστικότητα, οι καινοτομίες στον δημόσιο τομέα αφορούν τα αποτελέσματα των πολιτικών, οι οποίες ωφελούν το σύνολο των πολιτών, και την ανάπτυξη και εφαρμογή πολιτικών, με τις οποίες είναι εφικτή η διαχείριση κοινωνικών προβλημάτων ή προκλήσεων (Τσαούση κ.ά., 2023).

Σύμφωνα με τους Llewellyn και Jones (2002, όπ. αναφ. στο Τσαούση κ.ά., 2023), υπάρχουν τρεις ευρείες κατηγορίες καινοτομιών που απαντώνται στον δημόσιο τομέα, οι αλλαγές στις δομές και τις διαδικασίες του οργανισμού, οι αλλαγές στην παροχή υπηρεσιών και η ανάπτυξη νέων οργανισμών για την παροχή υπηρεσιών. Ακόμη, στον δημόσιο τομέα, οι καινοτομίες αναδύονται λόγω της αλλαγής της οργανωσιακής κουλτούρας ή της ηγεσίας, των πολιτικών πιέσεων και των οργανωσιακών προβλημάτων ή των κρίσεων που έχουν αρνητική επίδραση στον οργανισμό (Τσαούση κ.ά., 2023).

Για παράδειγμα, όπως αναλύεται παρακάτω, η οικονομική κρίση και οι εξωτερικές και εσωτερικές πολιτικές πιέσεις επέφεραν καινοτομίες στη δημόσια διοίκηση (Σπανού, 2018), ενώ η υγειονομική κρίση, λόγω της πανδημίας, επέσπευσε την ψηφιοποίησή της και τη μετάβαση στην ψηφιακή διακυβέρνηση (Τσαούση κ.ά., 2023· Xanthoroulou, Antoniadis & Triantari, 2023). Ωστόσο, οι Xanthoroulou, Antoniadis και Triantari (2022) επισημαίνουν ότι, παρόλο που οι κρίσεις αποτελούν ένα ισχυρό κίνητρο για κινητοποίηση και μεταρρυθμίσεις, η σταθερότητα και η αίσθηση ασφάλειας είναι εξίσου σημαντικές για την αποτελεσματικότητα της εφαρμογής των νέων πολιτικών.

Γενικότερα, από το 2000, έχει παρατηρηθεί πρόοδος στην εξυπηρέτηση των πολιτών, η οποία οφείλεται στην ψηφιοποίηση των υπηρεσιών, την ενδο-διοικητική επικοινωνία, τον συντονισμό των υπηρεσιών και την υιοθέτηση των ευρωπαϊκών προτύπων για την αξιοποίηση πόρων και την απορρόφηση κονδυλίων, αλλά και για τον έλεγχο των έργων που υλοποιούνται. Σημαντικός παράγοντας για τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών αποτέλεσε η μερική αποκέντρωση αρμοδιοτήτων προς τις περιφέρειες και την τοπική αυτοδιοίκηση (Σωτηρόπουλος, 2021).

Ο νόμος 3230/2004 (ΦΕΚ 44/Α'/11-2-2004) εισήγαγε νέα πρότυπα λειτουργίας στη δημόσια διοίκηση, με στόχο την αποτελεσματικότητά της και την ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού. Η εφαρμογή των διατάξεων εντατικοποιήθηκε από το 2010, καθώς από τότε άρχισε να εφαρμόζεται το ΝΔΜ, με έμφαση στην ποιότητα των υπηρεσιών προς τους πολίτες, την ανάπτυξη θετικού κλίματος στον χώρο εργασίας και την παροχή δυνατοτήτων ανέλιξης στους εργαζόμενους που διαθέτουν τα απαραίτητα προσόντα (Κουστέλιος κ.ά., 2021).

Στοιχεία του ΝΔΜ εντοπίζονται στις προσπάθειες αποκέντρωσης και εκχώρησης εξουσίας σε περιφερειακούς και τοπικούς φορείς, στη θεσμοθέτηση ανεξάρτητων φορέων και την έμφαση στην αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα (Lampropoulou & Oikonomou, 2018). Η μεταρρύθμιση αυτή συνέβαλε στην ανάδειξη της σημασίας της στρατηγικής διοίκησης και της μέτρησης της απόδοσης (Xanthoroulou, Antoniadis & Triantari, 2022). Αν και παρατηρήθηκε βελτίωση μόνο κατά το ένα τρίτο των πεδίων που αξιολογήθηκαν, το ΝΔΜ επέφερε σημαντικές θετικές αλλαγές στον δημόσιο τομέα (Κουστέλιος κ.ά., 2021).

Ακόμη, με τον νόμο 3230/2004 (ΦΕΚ 44/Α'/11-2-2004), προωθήθηκε η διοίκηση μέσω στόχων, η οποία ορίζεται ως η διαδικασία καθορισμού σαφών στόχων απόδοσης για τα ανώτατα στελέχη και η διάχυση των στόχων αυτών στα κατώτερα επίπεδα με τη μορφή δράσεων. Προς αυτό τον στόχο, οι προϊστάμενοι και οι εργαζόμενοι σε κάθε δημόσιο οργανισμό ή επιχείρηση υποχρεώθηκαν να καταρτίζουν πενταετή στρατηγικά σχέδια και ετήσια σχέδια δράσης, με συγκεκριμένους στόχους και δείκτες απόδοσης, για την υλοποίηση των δράσεων και την επίτευξη ποσοτικών και ποιοτικών αποτελεσμάτων (Xanthoroulou, Antoniadis & Triantari, 2022). Παράλληλα, ο νόμος καθιέρωσε την αξιολόγηση της διοίκησης, με βάση συγκεκριμένους δείκτες αποδοτικότητας.

Επισημαίνεται ότι στόχοι ήταν η βελτίωση των υπηρεσιών προς τους πολίτες, η ενίσχυση της εμπιστοσύνης τους και της ικανοποίησης των αναγκών τους, η διαφάνεια και η ορθολογική αξιοποίηση των πόρων (ΦΕΚ 44/Α΄/11-2-2004).

Με τον ίδιο νόμο (νόμος 3230/2004, ΦΕΚ 44/Α΄/11-2-2004) το Υπουργείο Δημόσιας Διοίκησης της Ελλάδας εισήγαγε τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management) (ΔΟΠ). Αυτός ο νόμος όριζε ότι όλα τα μέλη του οργανισμού θα πρέπει να συμμετέχουν στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων παραγωγής και να στοχεύουν στην ποιότητα (Νικολαΐδης, 2023· Τζωρτζόπουλος, 2018), σε συμφωνία με τις αρχές της ΔΟΠ, η οποία είναι πελατοκεντρική, με σαφή εστίαση στην ποιότητα, παρά στο κόστος (Ακρίβος & Γυαλιά, 2019· Fiala & Sonona, 2019). Ωστόσο, σύμφωνα με τις Lampropoulou και Οικονομου (2018), η εισαγωγή της ΔΟΠ στην ελληνική δημόσια διοίκηση δεν είχε σημαντικά αποτελέσματα.

Ακολούθως, η οικονομική κρίση αποτέλεσε το εφαλτήριο για την εφαρμογή καινοτομιών στο ελληνικό δημόσιο, αν και οι αδυναμίες του συστήματος είχαν εντοπιστεί νωρίτερα από τις κατά καιρούς κυβερνήσεις, την ευρωπαϊκή ένωση και διάφορους διεθνείς οργανισμούς, όπως ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ) και το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο (ΔΝΤ). Ωστόσο, υπό την πίεση των μνημονίων, εισήχθησαν διαρθρωτικές μεταρρυθμίσεις, προκειμένου να καλυφθούν τα ελλείμματα και οι δυσλειτουργίες στον δημόσιο τομέα (Σπανού, 2018). Μεταξύ των μεταρρυθμίσεων, η διαχείριση των οικονομικών του δημοσίου τομέα περιλάμβανε την αναβάθμιση του ρόλου του Υπουργείου Οικονομικών και την προώθηση της διαφάνειας (Σπανού, 2018).

Η δημοσιονομική μεταρρύθμιση είχε, σε γενικές γραμμές, θετικά αποτελέσματα, καθώς χαρακτηρίστηκε από συνέπεια και συνέχεια, με τις κυβερνήσεις να ακολουθούν την ίδια κατεύθυνση, σε ένα συνεκτικό πλαίσιο αυστηρών μέτρων και αποτίμησης των αποτελεσμάτων, με τη συλλογή και ερμηνεία αξιόπιστων δεδομένων. Πέραν των πρακτικών ωφελειών που αναδείχθηκαν, σε σχέση με την ποιότητα και τη διαφάνεια, η διοίκηση αναβάθμισε τον ρόλο της, καθώς τα ανώτατα στελέχη απέκτησαν τη δυνατότητα αναχαίτισης των διαθέσεων της κάθε κυβέρνησης να παρακάμπτει την εφαρμογή των μέτρων (Σπανού, 2018).

Ωστόσο, σύμφωνα με την αποτίμηση της Σπανού και των συνεργατών της (2018), οι οποίοι αποτέλεσαν την ερευνητική ομάδα, οι μεταρρυθμίσεις της περιόδου 2010-2018 δεν επέφεραν ουσιαστικές βελτιώσεις, με εξαίρεση την περίπτωση των γενικών διευθυντών των οικονομικών υπηρεσιών. Παρομοίως, οι Aspridis και Pouliana (2021) επεσήμαναν ότι, παρά το γεγονός ότι επήλθε βελτίωση στην οικονομική διάσταση, με τη μείωση του κόστους, ο δημόσιος τομέας δεν άλλαξε με τρόπο εμφανή για τους πολίτες, δεδομένου ότι η καθημερινότητά τους δεν βελτιώθηκε, ενώ αντίθετα οι υποχρεώσεις τους προς το κράτος αυξήθηκαν.

Στη συνέχεια, ο ψηφιακός μετασχηματισμός της δημόσιας διοίκησης επισπεύστηκε λόγω της υγειονομικής κρίσης που επέφερε η πανδημία. Η μετάβαση στην ψηφιακή διακυβέρνηση συνέβαλε στη μείωση των γραφειοκρατικών διαδικασιών και τη βελτίωση της επικοινωνίας και της εξυπηρέτησης των πολιτών και των επιχειρήσεων, διευκολύνοντας την πρόσβασή τους σε υπηρεσίες και πληροφορίες (Τσαούση κ.ά., 2023· Xanthopoulou, Antoniadis & Triantari, 2022). Στην Ενιαία Ψηφιακή Πύλη της δημόσιας διοίκησης (gov.gr), συγκεντρώθηκε πλήθος ψηφιακών υπηρεσιών που διευκολύνουν την καθημερινότητα των πολιτών και, ως εκ τούτου, βελτιώνει τη σχέση τους με το κράτος (Τσαούση κ.ά., 2023). Παράλληλα, η ψηφιακή διακυβέρνηση συνέβαλε στη διασύνδεση μεταξύ των φορέων και τη συλλογή πληροφοριών, οι οποίες μπορούν να συμβάλλουν στην επικαιροποίηση των δημόσιων πολιτικών και τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών της δημόσιας διοίκησης προς τους πολίτες και ενίσχυσε τη διαφάνεια (Τσαούση κ.ά., 2023· Xanthopoulou, Antoniadis & Triantari, 2022).

Η ψηφιακή διακυβέρνηση αποτελεί ένα σύγχρονο τρόπο μετασχηματισμού του δημοσίου φορέα, ο οποίος έχει πλέον τη δυνατότητα να παρέχει υπηρεσίες υψηλής ποιότητας τους πολίτες, με αποτελεσματικότητα και διαφάνεια και προωθώντας τη συμπερίληψη και την ισοτιμία, διευκολύνοντας την προσβασιμότητα των υπηρεσιών (Romanelli, 2021). Γενικότερα, η αξιοποίηση της τεχνολογίας στη δημόσια διοίκηση βελτιώνει την ποιότητα των υπηρεσιών και, ως εκ τούτου, και την ποιότητα της ζωής των πολιτών. Αυτό αναπόφευκτα οδηγεί στον επαναπροσδιορισμό της σχέσης τους με το δημόσιο, κάτι που συμβάλλει στην αποκατάσταση της εμπιστοσύνης τους προς το κράτος και την ενίσχυση της ικανοποίησής τους από τις παρεχόμενες υπηρεσίες (Romanelli, 2021· Xanthopoulou, Antoniadis & Triantari, 2023). Παράλληλα, η αξιοποίηση της τεχνολογίας ενισχύει την αποδοτικότητα της δημόσιας διοίκησης και διευκολύνει το έργο των προϊσταμένων και υπαλλήλων (Xanthopoulou, Antoniadis & Triantari, 2023).

Ωστόσο, η ηλεκτρονική διακυβέρνηση έφερε νέες προκλήσεις για τα στελέχη του δημοσίου, καθώς οι τεχνολογικές αλλαγές που απαιτούνταν είχαν επίδραση σε όλες τις διαστάσεις του οργανισμού, και κυρίως στην ποιότητα των ψηφιακών υπηρεσιών, τη διαφάνεια των διαδικασιών και την προσβασιμότητα (Zubek, 2020). Στην έρευνά τους, οι Xanthopoulou, Antoniadis και Triantari (2023), οι οποίοι διερεύνησαν, μεταξύ άλλων, τον ρόλο της ηγεσίας κατά τη μετάβαση της δημόσιας διοίκησης στην ψηφιακή διακυβέρνηση, ανέδειξαν τη δυσαρέσκεια των συμμετεχόντων δημοσίων υπαλλήλων προς την ηγεσία, καθώς, όπως δήλωσαν, δεν έλαβαν την κατάλληλη στήριξη και πληροφόρηση από τους προϊσταμένους τους ή κατάλληλο εξοπλισμό και στερήθηκαν ευκαιριών κατάρτισης σε σχέση με τα νέα τεχνολογικά εργαλεία και τις διαδικασίες της ψηφιακής διακυβέρνησης. Παράλληλα, οι υπάλληλοι επισήμαναν την ανάγκη αλλαγής της οργανωσιακής κουλτούρας και τη συνεχή εκπαίδευση των στελεχών και υπογράμμισαν ότι η βαθιά ριζωμένη γραφειοκρατική νοοτροπία του δημοσίου τομέα θα πρέπει να αποδομηθεί, προκειμένου οι μεταρρυθμίσεις να ολοκληρώνονται με επιτυχία.

Τέλος, με τον πρόσφατο νόμο 4940/2022 (ΦΕΚ 112/Α΄/14-6-2022), θεσμοθετήθηκε ένα νέο σύστημα αξιολόγησης στη δημόσια διοίκηση, εισάγοντας ένα ενιαίο πλαίσιο δεξιοτήτων για το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης. Παράλληλα, εισήχθηκαν οι έννοιες της συμβουλευτικής (mentoring) και της καθοδήγησης (coaching), ως μέθοδοι αξιοποίησης των γνώσεων και των δεξιοτήτων, αλλά και της εμπειρίας των στελεχών, οι οποίοι καθοδηγούν και συμβουλεύουν τους νεοεισαχθέντες υπαλλήλους κάθε επιπέδου, με στόχο την ομαλή προσαρμογή τους και τη βελτίωση των δεξιοτήτων τους (Υπουργείο Εσωτερικών, 2022). Σύμφωνα με τον Καρκατσούλη (2023), ο οποίος είναι εμπειρογνώμονας δημόσιας διοίκησης, αυτός ο νόμος θέτει τις βάσεις για περαιτέρω αλλαγές που αφορούν στον υπαλληλικό κώδικα, αν και κατά τη γνώμη του δεν επαρκεί για την αντιμετώπιση των βαθιά ριζωμένων νοοτροπιών και των παρωχημένων πρακτικών της δημοσιοϋπαλληλικής ηγεσίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΔΕΔΟΜΕΝΑ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΟΝ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

Με δεδομένη την ιδιαιτερότητα του ελληνικού δημοσίου τομέα, τα ερευνητικά δεδομένα που συλλέχθηκαν έχουν σαφή εστίαση στους δημοσίους οργανισμούς και τις δημόσιες επιχειρήσεις της χώρας. Επιπλέον, λόγω των πρόσφατων καινοτομιών, επιλέχθηκαν μόνο πρόσφατες διδακτορικές διατριβές και διπλωματικές έρευνες, οι οποίες εκπονήθηκαν μεταξύ των ετών 2018-2023, καθώς υπήρχε κίνδυνος η ανάλυση δεδομένων από παλαιότερες μελέτες να οδηγήσουν σε διαφορετικά συμπεράσματα.

Στην έρευνα της Διακουλάκη (2018), η οποία διερεύνησε τον ρόλο της ηγεσίας στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στον πεδίο της δημόσιας διοίκησης, με συμμετέχοντες τους εργαζόμενους της αποκεντρωμένης διοίκησης Μακεδονίας-Θράκης, διαπιστώθηκε ότι οι προϊστάμενοι τους δεν ανήκουν στην κατηγορία των αποτελεσματικών ηγετών, καθώς στερούνται θετικών χαρακτηριστικών και συμπεριφορών. Χαρακτηριστικά αναφέρθηκε η αδυναμία τους να ενισχύουν τα κίνητρα των υφισταμένων τους και να αναγνωρίζουν τα επιτεύγματα και τις ικανότητές τους. Μάλιστα, αναδείχθηκε ότι οι λεκτικοί έπαινοι, παρά οι οικονομικές ανταμοιβές, αποτελούν μέσα επιβράβευσης και παρακίνησης για τους υπαλλήλους.

Ο Νικολαΐδης (2023), μελετώντας την Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων (ΑΑΔΕ), επιχείρησε να διαπιστώσει εάν εφαρμόζονται οι αρχές της ΔΟΠ από την ηγεσία και τους εργαζόμενους. Όπως διαπίστωσε, τα μέλη της που συμμετείχαν στην έρευνα, συμπεριλαμβανομένων και των στελεχών από κάθε επίπεδο διοίκησης, δεν κατανοούσαν τη φιλοσοφία και τις διαδικασίες της ΔΟΠ, κάτι που οφειλόταν στην έλλειψη γνώσεων και την απουσία ενημέρωσης. Ακόμη, η αδυναμία της ηγεσίας να καθοδηγήσει τους εργαζόμενους, σε συνδυασμό με την έλλειψη πόρων, όπως τα ανεπαρκή πληροφοριακά συστήματα, η αδυναμία παροχής ψηφιακών υπηρεσιών και η έλλειψη προσωπικού, καθώς και ο φόρτος εργασίας, αποτέλεσαν ανασταλτικούς παράγοντες για την εφαρμογή της ΔΟΠ. Οι συμμετέχοντες επεσήμαναν ότι η ηγεσία θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη τις ανάγκες των πολιτών και τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών και της εσωτερικής λειτουργίας του οργανισμού, ενώ υπογράμμισαν την ανάγκη για καινοτομία και ενίσχυση των κινήτρων των εργαζομένων από την ηγεσία. Οι υπάλληλοι εξέφρασαν τη δυσαρέσκειά τους για την ηγεσία, η οποία, σύμφωνα με τις δηλώσεις των εργαζόμενων, αντανακλά μάλλον το χαλαρό στυλ ηγεσίας, καθώς τα στελέχη αδυνατούν να παρέχουν σαφείς οδηγίες, να αναπτύξουν κοινούς στόχους με τα μέλη του οργανισμού, να παρέχουν οποιαδήποτε μορφής ανταμοιβές στους υφισταμένους τους και να προωθήσουν τη συνεργασία και την καινοτομία.

Τα αποτελέσματα της έρευνας της Κουρτίδου (2019) έδειξαν ότι οι συμμετέχοντες υπάλληλοι των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ) της χώρας εξέφρασαν αρνητική άποψη για την ηγεσία και επικεντρώθηκαν στην πελατοκεντρική προσέγγιση που εφαρμόζεται και τις υψηλού επιπέδου υπηρεσίες που προσφέρονται, χάρη στις γνώσεις και συμπεριφορές των ίδιων των υπαλλήλων. Η πλειοψηφία του δείγματος

επισημάνε προβλήματα, όπως την ελλιπή εφαρμογή της ΔΟΠ στα ΚΕΠ, την απουσία ενθάρρυνσης για τη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων και την έλλειψη συνεργασίας, καθώς και την έλλειψη διάχυσης της γνώσης από την ηγεσία.

Στην έρευνα του Ικιούζη (2023), στην οποία συμμετείχαν δημόσιοι υπάλληλοι από διάφορους οργανισμούς, διαπιστώθηκε ότι η κατάσταση στη δημόσια διοίκηση έχει βελτιωθεί σε σχέση με το παρελθόν, κυρίως λόγω της κατάρτισης των στελεχών και της ενσωμάτωσης ψηφιακών εργαλείων που συμβάλλουν στην εξυπηρέτηση και διευκόλυνση των πολιτών. Ωστόσο, οι πολιτικές επιρροές στην επιλογή υποψηφίων στελεχών, οι οποίες αντανακλούν τη διαιώνιση του πελατειακού κράτους, και η αδιαφορία για τα ουσιαστικά προσόντα και τις ικανότητες των υποψηφίων, μειώνουν την αποτελεσματικότητα των οργανισμών. Οι πρακτικές αυτές, σύμφωνα με τις δηλώσεις των συμμετεχόντων, οδηγούν στην ανεπάρκεια των στελεχών, κάτι που έχει αρνητική επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση και την απόδοσή τους.

Η έρευνα της Καρδαμανίδου (2021) εστίασε στην ηθική ηγεσία και τον ρόλο της στην ανάπτυξη και ενίσχυση της οργανωσιακής δέσμευσης των δημοσίων υπαλλήλων. Στην έρευνά της συμμετείχαν υπάλληλοι από υπηρεσίες, δημοσίους οργανισμούς, σχολικές μονάδες και νοσοκομεία. Όπως αναδείχθηκε, η εργασιακή ικανοποίηση και δέσμευση των υπαλλήλων ήταν χαμηλή, κάτι που εν μέρει αιτιολογείται με την έλλειψη ικανοποίησης από την ηγεσία. Όπως διευκρίνισαν τα ηγετικά στελέχη φαίνονται ανεπαρκή για την εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος και την ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων, ενώ δήλωσαν ότι η ρουτίνα αποτελεί το κύριο χαρακτηριστικό της εργασίας τους, καθώς οι γνώσεις, οι δεξιότητες και η δημιουργικότητά τους παραμένουν αναξιοποίητες.

Σε ανάλογο πνεύμα, η Μπακούνη (2022) συνέκρινε τις συμπεριφορές που απορρέουν από την ηθική ηγεσία στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα, καταλήγοντας σε θετικά αποτελέσματα. Όπως βρέθηκε, οι συμμετέχοντες εργαζόμενοι, χάρη στην ηθική ηγεσία που ασκούν οι προϊστάμενοί τους, έχουν αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση και δέσμευση, κάτι που συμβάλλει θετικά στην απόδοσή τους, καθώς καταβάλλουν μεγαλύτερη προσπάθεια, επιδεικνύουν εθελοντικές συμπεριφορές και έχουν θετική στάση προς τις καινοτομίες. Τα αποτελέσματα αυτά δεν διαφοροποιήθηκαν σε σχέση με τον τομέα στον οποίο ανήκαν οι εργαζόμενοι, ενώ οι διαστάσεις της ηθικής ηγεσίας που μελετήθηκαν, δηλαδή η ποιότητα των σχέσεων μεταξύ ηγέτη και υφισταμένων, η εμπιστοσύνη, η αυθεντικότητα και η ενδυνάμωση βρέθηκε πως έχουν θετική επίδραση στις σχέσεις μεταξύ των μελών του οργανισμού.

Ο Μπαντίδας (2022) κατέληξε, επίσης, σε θετικά συμπεράσματα, όταν διερεύνησε την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων στον Ηλεκτρονικό Εθνικό Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης (e-ΕΦΚΑ), καθώς οι υπάλληλοι που συμμετείχαν εξέφρασαν την ικανοποίησή τους από την ηγεσία. Οι συμμετέχοντες επιβεβαίωσαν την απουσία της τοξικής ηγεσίας, η οποία εκδηλώνεται με συμπεριφορές όπως οι υπερβολικές

απαιτήσεις, η επίπληξη για λάθη, οι προσβολές και η υπονόμηση των επιτυχιών των εργαζομένων. Αντιθέτως, οι συμμετέχοντες δήλωσαν ότι τα ηγετικά στελέχη διαθέτουν γνώσεις και δεξιότητες και είναι υποστηρικτικοί και καλλιεργούν ένα θετικό εργασιακό κλίμα. Ο ερευνητής συμπέρανε ότι, παρά τη δυσαρέσκεια των πολιτών για την αναποτελεσματικότητα του δημόσιου τομέα, οι εργαζόμενοι σε αυτόν έχουν διαφορετική άποψη.

Παρομοίως, η Παπαδάκη (2022), διερευνώντας τον ρόλο της ηγεσίας στην εργασιακή ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων, διαπίστωσε ότι οι συμμετέχοντες εργαζόμενοι στον e-ΕΦΚΑ έχουν αναπτύξει θετικές σχέσεις με τους ηγέτες και τους συναδέλφους τους, κάτι στο οποίο συμβάλλει η αποτελεσματική αμφίδρομη επικοινωνία. Σύμφωνα με τις δηλώσεις τους, οι προϊστάμενοί τους λαμβάνουν σοβαρά υπόψη τις προτάσεις τους κατά τη λήψη αποφάσεων, ενώ η αποτελεσματικότητα του οργανισμού έχει ενισχυθεί, κάτι που αντανακλάται στην ικανοποίηση των πολιτών.

Στην έρευνα της Παγούνη (2019), τα ανώτατα στελέχη της τοπικής αυτοδιοίκησης που συμμετείχαν ανέδειξαν τη θετική τους στάση προς την καινοτομία, συνειδητοποιώντας ότι η διατήρηση της απρόσωπης και γραφειοκρατικής δημόσιας διοίκησης δεν μπορεί να ανταποκριθεί στις νέες ανάγκες και απαιτήσεις της κοινωνίας και ότι το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα είναι οι άνθρωποι, παρά οι οικονομικοί, όπως στον ιδιωτικό τομέα, πόροι. Για τους λόγους αυτούς, οι συμμετέχοντες δήλωσαν ότι αξιοποιούν το συμμετοχικό στυλ ηγεσίας, που βασίζεται στην αμφίδρομη επικοινωνία, την ενθάρρυνση των πρωτοβουλιών και της καινοτομίας, την ενσυναίσθηση και τη συνεργασία.

Παρομοίως, στην έρευνα της Σοφιανίδου (2021), διερευνήθηκε ο βαθμός αξιοποίησης της μετασχηματιστικής ηγεσίας στον δημόσιο τομέα, μέσω των απόψεων των εργαζομένων στην περιφέρεια κεντρικής Μακεδονίας. Τα αποτελέσματά της ανέδειξαν την αξιοποίηση μετασχηματιστικών πρακτικών στην τοπική αυτοδιοίκηση, κάτι που η ερευνήτρια απέδωσε στις υψηλές προσδοκίες της περιφέρειας και την ανάπτυξη ουσιαστικών σχέσεων μεταξύ των μελών των οργανισμών μετά την πανδημία. Οι εργαζόμενοι εμφανίστηκαν ικανοποιημένοι από την ηγεσία, αξιολογώντας θετικά τις συμπεριφορές των προϊσταμένων τους και επιβεβαιώνοντας την αποτελεσματικότητα των πρακτικών τους.

Η Σκούρα (2020) κατέληξε σε αντίθετα συμπεράσματα, καθώς διαπίστωσε ότι οι υπάλληλοι των δημοσίων οργανισμών και των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ) που εργάζονται στην περιφερειακή ενότητα Λάρισας και Καρδίτσας δεν είναι ικανοποιημένοι από την ηγεσία. Όπως δήλωσαν, τα στελέχη στους συγκεκριμένους οργανισμούς είναι ανεπαρκή, καθώς δεν διαθέτουν τεχνογνωσία, γνώσεις σχετικά με την ηγεσία και όραμα, ενώ η απροθυμία τους για καινοτομίες και αλλαγές είναι έκδηλη. Αν και έχουν κάποια τυπικά διοικητικά προσόντα, η αδυναμία τους να αξιοποιούν αποτελεσματικές πρακτικές ηγεσίας και η έλλειψη γνώσεων σχετικά με τη δημόσια

διοίκηση και τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, καθώς και η απουσία δεξιοτήτων που σχετίζονται με τον προγραμματισμό, τον συντονισμό και την εποπτεία των τμημάτων τους, αντανακλούν την ανεπαρκή ηγετική ικανότητά τους.

Παρομοίως, η Σιδερούδη (2023) εξέτασε την ετοιμότητα των ΟΤΑ για την εφαρμογή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Όπως επισήμαναν οι υπάλληλοι του δήμου Κομοτηνής, τα στελέχη των ΟΤΑ αποκλείονται από τον σχεδιασμό, καθώς το Υπουργείο Διοικητικής ανασυγκρότησης διαμορφώνει τα σχέδια σε εθνικό επίπεδο, ενώ η αιρετή διοίκηση των ΟΤΑ αναλαμβάνει την εφαρμογή τους. Η απουσία των διοικητικών στελεχών από τον σχεδιασμό, η έλλειψη αυτονομίας, η επιφόρτιση των στελεχών και υπαλλήλων με πλήθος καθηκόντων, οι δυσκολίες στην εφαρμογή των γενικών στόχων, καθώς δεν αφορούν συγκεκριμένα τους ΟΤΑ, και η έλλειψη εργαλείων, πόρων και προσωπικού, δυσχεραίνει την εφαρμογή των πολιτικών και αυξάνει τα επίπεδα αντίστασης των μελών των οργανισμών, οι οποίοι προσπαθούν να συμμορφωθούν με τις αλλαγές, χωρίς, ωστόσο, να κατανοούν τα οφέλη τους. Η ερευνήτρια συμπέρανε ότι τα στελέχη εκφράζουν δυσαρέσκεια προς τις ρυθμίσεις που επιβλήθηκαν τα τελευταία χρόνια, καθώς δεν βελτίωσαν τον τρόπο ηγεσίας, λήψης αποφάσεων και εκτέλεσης των καθηκόντων τους, κάτι που αντανακλάται στην μέτρια αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των ΟΤΑ κατά την εφαρμογή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης.

Ο Χαρίτος (2029) διερεύνησε τη σχέση μεταξύ των μορφών ηγεσίας και της διαχείρισης συγκρούσεων από τους διευθυντές και προϊσταμένους του δημοσίου τομέα, οι οποίοι υπηρετούσαν στον δήμο Τριπόλεως και την Περιφερειακή Ενότητα Αρκαδίας. Τα αποτελέσματα της έρευνάς του ανέδειξαν ότι οι συμμετέχοντες αξιοποιούν πρακτικές του χαλαρού στυλ ηγεσίας (*laissez faire*), καθώς και της μετασχηματιστικής και της συναλλακτικής ηγεσίας, επιλέγοντας τις μεθόδους της αποφυγής ή του συμβιβασμού, αντίστοιχα, για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων.

Η Μπαλαμίτσα (2022), διερευνώντας την εργασιακή δέσμευση των υπαλλήλων που εργάζονταν σε διάφορους οργανισμούς της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Θεσσαλίας-Στερεάς Ελλάδας, διαπίστωσε ότι η πλειοψηφία των προϊσταμένων τους αξιοποιεί πρακτικές της μετασχηματιστικής ηγεσίας, ενώ μικρότερα ποσοστά αναδείχθηκαν για το διεκπεραιωτικό στυλ και ελάχιστα για το παθητικό στυλ. Αν και δεν εντοπίστηκε συσχέτιση μεταξύ της μορφής ηγεσίας και της εργασιακής δέσμευσης, η ερευνήτρια σχολίασε ότι τα αποτελέσματα αυτά είναι ενθαρρυντικά για τον δημόσιο τομέα, καθώς η μετασχηματιστική ηγεσία, σε συνδυασμό με εργαζόμενους με υψηλά επίπεδα εργασιακής δέσμευσης, όπως αυτοί της έρευνάς της, μπορεί να οδηγήσει στην αποτελεσματικότητα του δημοσίου.

Παρομοίως, η Αλημπέρτου (2018), στην έρευνά της, διαπίστωσε ότι οι διοικητικοί υπάλληλοι του Υπουργείου Παιδείας αισθάνονται ως μέλη μιας ομάδας, καθώς εργάζονται με βάση τους κοινούς τους στόχους και με την υποστήριξη των

προϊσταμένων τους, οι οποίοι λαμβάνουν ορθές αποφάσεις, σεβόμενοι τις απόψεις των υφισταμένων τους, κάτι που συμβάλλει στη διαμόρφωση ενός κλίματος σεβασμού, εμπιστοσύνης και ασφάλειας. Γενικότερα, οι συμμετέχοντες δήλωσαν ότι το κλίμα στον χώρο εργασίας τους είναι θετικό και βασίζεται στην επικοινωνία και τη συνεργασία. Η αναγνώριση των επιτευγμάτων τους, οι εργασιακές συνθήκες και οι διαπροσωπικές σχέσεις, οι πρόσθετες αμοιβές και η συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων ενισχύουν τα κίνητρά τους, κάτι που συμβάλλει στην ικανοποίηση και την αποδοτικότητά τους.

Μεταξύ άλλων, η Δελή (2023) διερεύνησε τον ρόλο της ηγεσίας στην οργανωσιακή δέσμευση των στελεχών των δημοσίων οργανισμών, η οποία συμβάλλει στον αποτελεσματικό μετασχηματισμό του δημοσίου τομέα. Στην έρευνα της συμμετείχαν στελέχη της Γενικής Γραμματείας Ψηφιακής Διακυβέρνησης και Απλούστευσης Διαδικασιών (Γ.Γ.Ψ.Δ.Α.Δ). Όπως διαπιστώθηκε, η συντριπτική πλειοψηφία των συμμετεχόντων ακολουθεί το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας, με τη μετασχηματιστική ηγεσία και το συμμετοχικό στυλ ηγεσίας να ακολουθούν στις προτιμήσεις τους, ενώ μόνο ένα ελάχιστο ποσοστό επιλέγει το αυταρχικό στυλ ηγεσίας. Παράλληλα, οι συμμετέχοντες δήλωσαν ότι η ηγεσία τους προσανατολίζει προς το έργο και τις σχέσεις, ενώ σύμφωνα με τις απαντήσεις τους, η ευφυΐα, οι γνώσεις, η ακεραιότητα, η αυτοπεποίθηση και η ενθάρρυνση αποτελούν σημαντικά χαρακτηριστικά, τα οποία συμβάλλουν στην αποτελεσματική ηγεσία. Τέλος, οι συμμετέχοντες δήλωσαν ότι εφαρμόζουν αποτελεσματικά τον στρατηγικό σχεδιασμό, αναγνωρίζουν το υψηλό επίπεδο γνώσεων και δεξιοτήτων των εργαζομένων και αξιολογούν θετικά τους τρόπους επιμόρφωσης και κατάρτισής τους, προκειμένου να συμβάλλουν ουσιαστικά στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού που υπηρετούν.

Με στόχο να προσδιορίσει την ηγετική συμπεριφορά στον δημόσιο τομέα, η Χούμπαβλη (2018) επέλεξε δείγμα από τη διοικητική δομή της Βουλής των Ελλήνων. Οι συμμετέχοντες υπάλληλοι αξιολόγησαν θετικά τις συμπεριφορές των στελεχών, εξηγώντας ότι αισθάνονται σεβασμό για τους προϊσταμένους τους, οι οποίοι φροντίζουν να τους στηρίζουν και τους κινητοποιούν, προωθούν τις πρωτοβουλίες και τις καινοτομίες, αναγνωρίζουν τη συμβολή τους και τους καθοδηγούν μέσω διακριτικού ελέγχου και εποπτείας. Παράλληλα, οι προϊστάμενοι των ερωτηθέντων, καθοδηγούνται από ηθικές αξίες, διαμορφώνουν σαφείς στόχους και θέτουν το κοινό καλό ως προτεραιότητα, καλύπτοντας ταυτόχρονα τις ανάγκες των εργαζομένων, κάτι που αιτιολογεί την αυξημένη εργασιακή τους ικανοποίηση.

Η έρευνα της Λίτσα (2021) εστίασε στις μορφές ηγεσίας που αξιοποιούν οι γυναίκες στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα. Όπως διαπίστωσε, το σύνολο των συμμετεχουσών δήλωσε ότι αξιοποιεί πρακτικές της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Αν και οι διαφοροποιήσεις μεταξύ των ηγετικών χαρακτηριστικών και συμπεριφορών δεν ήταν στατιστικά σημαντικές, οι γυναίκες στον ιδιωτικό τομέα αξιοποιούν και τη συναλλακτική ηγεσία. Γενικότερα, η ερευνήτρια κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι ηγέτιδες, ανεξάρτητα από τον τομέα στον οποίο εργάζονται, έχοντας αντιμετωπίσει

παρόμοιες διακρίσεις και έμφυλες στερεοτυπικές αντιλήψεις, διαθέτουν ενσυναίσθηση και υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη και προωθούν το ομαδικό πνεύμα, κάτι που συμβάλλει στην επιλογή συμμετοχικών ηγετικών πρακτικών.

Τέλος, στην έρευνα του Δεσποτέρη (2021), στην οποία συμμετείχαν υπάλληλοι από διαφορετικές δημόσιες υπηρεσίες, διαπιστώθηκε ότι η κυρίαρχη μορφή ηγεσίας ήταν η συναλλακτική, με τη μετασχηματιστική ηγεσία να ακολουθεί, ενώ μια μειοψηφία ηγετών υιοθέτει την παθητική ηγεσία. Ακόμη, διαπιστώθηκε πως η μετασχηματιστική ηγεσία έχει ισχυρότερη θετική συσχέτιση με την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας και ακολουθεί η συναλλακτική ηγεσία με μικρότερη συσχέτιση, ενώ η παθητική ηγεσία βρέθηκε πως έχει αρνητική συσχέτιση με την αποτελεσματικότητα. Ο ερευνητής κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι συναλλακτικοί ηγέτες είναι κατάλληλοι για το τρέχον γραφειοκρατικό σύστημα της χώρας, καθώς λειτουργούν ως εκτελεστές της δημόσιας διοίκησης. Ωστόσο, όπως αναδείχθηκε από τα αποτελέσματα, η μετασχηματιστική ηγεσία μπορεί να συμβάλλει περισσότερο στην αποτελεσματικότητα των δημοσίων οργανισμών και επιχειρήσεων, κάτι που αναδύει την ανάγκη αλλαγών στον χώρο της δημόσιας διοίκησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11. ΣΥΖΗΤΗΣΗ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Σκοπός της βιβλιογραφικής έρευνας ήταν να αναδειχθούν οι μορφές ηγεσίας στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς του ελληνικού δημόσιου. Αξιολογώντας τα ευρήματα των ερευνών που παρουσιάστηκαν, διαπιστώνεται πως η ικανοποίηση από την ηγεσία αναφέρθηκε στην πλειοψηφία τους, με τη μετασχηματιστική ηγεσία και το δημοκρατικό και συμμετοχικό στυλ να υπερέχουν στις προτιμήσεις υπαλλήλων και στελεχών και τη συναλλακτική και ηθική ηγεσία να ακολουθούν (Αλημπέρτου, 2018· Δελή, 2023· Δεσποτέρη, 2021· Λίτσα, 2021· Μπακούνη, 2022· Μπαλαμίτσα, 2022· Μπαντίδας, 2022· Παγούνη, 2019· Παπαδάκη, 2022· Σοφιανίδου, 2021· Χαρίτος, 2029· Χούμπαβλη, 2018). Μόνο ορισμένες έρευνες ανέδειξαν έλλειμμα ηγεσίας (Διακουλάκη, 2018· Ικιούζη, 2023· Καρδαμανίδου, 2021· Κουρτίδου, 2019· Νικολαΐδης, 2023· Σιδερούδη, 2023· Σκούρα, 2020), κάτι που οδηγεί στο συμπέρασμα ότι η κατάσταση στο ελληνικό δημόσιο έχει βελτιωθεί.

Το εύρημα αυτό έρχεται σε αντίθεση με τις απόψεις που περιέχονται σε θεωρητικά κείμενα ή με έρευνες, σύμφωνα με τις οποίες, αν και η ελληνική δημόσια διοίκηση έχει εφαρμόσει πολλαπλές μεταρρυθμίσεις με στόχο τον εκσυγχρονισμό της, δεν παρατηρούνται ουσιαστικές αλλαγές, που παραπέμπουν στον μετασχηματισμό της γενικής φιλοσοφίας της (Lampropoulou & Oikonomou, 2018). Με την πλειοψηφία των συμμετεχόντων στις έρευνες που αναλύθηκαν να εκφράζουν θετικές απόψεις για την ηγεσία και τον δημόσιο τομέα, διαπιστώνεται ότι η κατάσταση είναι σαφώς βελτιωμένη, εν συγκρίσει με το σχετικά πρόσφατο παρελθόν. Παρομοίως, τα συμπεράσματα που εξάγονται αντιτίθενται στην άποψη ότι η ελληνική δημόσια διοίκηση χαρακτηρίζεται από χαμηλή αποδοτικότητα, πελατειακές εξαρτήσεις, διαφθορά, φορμαλισμό, αποσπασματικές παρεμβάσεις χωρίς συνέχεια, έλλειψη συντονισμού και συνεχείς αλλαγές των υψηλότερων επιπέδων διοίκησης, λόγω της πολιτικής επιρροής (Lampropoulou & Oikonomou, 2018).

Με δεδομένο ότι η αποτελεσματική αναδιάρθρωση των δημοσίων επιχειρήσεων και οργανισμών εξαρτάται από τις ικανότητες και τα χαρακτηριστικά των ηγετικών στελεχών (Κουστέλιος κ.ά., 2021), φαίνεται ότι οι σύγχρονοι ηγέτες συμβάλλουν στην ενίσχυση της δέσμευσης και της ικανοποίησης των υπαλλήλων, αλλά και τη μείωση του εργασιακού τους άγχους, όπως προτείνεται στη βιβλιογραφία (Λαζαράκης κ.ά., 2023). Διαπιστώνεται, επίσης, πως έχει ήδη αρχίσει η αντικατάσταση των παραδοσιακών μοντέλων ηγεσίας με σύγχρονες και ευέλικτες προσεγγίσεις, έτσι ώστε τα στελέχη στον δημόσιο τομέα να αναλαμβάνουν τον ρόλο του ηγέτη, παρά του μάνατζερ (Κυριάκου κ.ά., 2012), και ότι το δημόσιο έχει αναπτύξει ικανότητα προσαρμογής στις μεταβολές (Romanelli, 2021). Αν και η ταχεία αξιοποίηση σύγχρονων τεχνολογιών, όπως συνέβη στο ελληνικό δημόσιο με την ψηφιοποίηση των υπηρεσιών, λόγω της πανδημίας, μπορεί να επιφέρει δραστικές αλλαγές στη δομή, τη λειτουργία των οργανισμών και τη φύση της εργασίας των υπαλλήλων (Musaigwa, 2023), οι συμμετέχοντες των ερευνών που παρουσιάστηκαν έχουν μάλλον προσαρμοστεί.

Σε αντίθεση με την άποψη ότι οι κυβερνήσεις αναζητούν άτομα που εκτελούν τις αποφάσεις της, παρά ηγέτες, και ότι η συναλλακτική ηγεσία αρμόζει καλύτερα στο ελληνικό γραφειοκρατικό σύστημα, δεδομένου ότι οι συναλλακτικοί ηγέτες αποδεικνύονται καταλληλότεροι για την εφαρμογή της δημόσιας πολιτικής (Δεσποτέρης, 2021), στην παρούσα εργασία διαπιστώθηκε ότι στην πλειοψηφία τους οι έρευνες που συμπεριλήφθηκαν ανέδειξαν την εφαρμογή πρακτικών της μετασχηματιστικής ηγεσίας, ενώ οι υπάλληλοι και οι ηγέτες συμμετέχοντες των ερευνών ανέδειξαν τη σημαντικότητα της αμφίδρομης επικοινωνίας (Sharma & Jain, 2013) και του ανθρώπινου δυναμικού (Λαζαράκης κ.ά., 2023), κάτι στο οποίο δεν εστιάζει η συναλλακτική ηγεσία.

Ωστόσο, δεν θα πρέπει να παραλειφθεί το γεγονός ότι ορισμένες έρευνες ανέδειξαν την ύπαρξη της τοξικής ηγεσίας στο ελληνικό δημόσιο (Διακουλάκη, 2018· Ικιούζη, 2023· Καρδαμανίδου, 2021· Κουρτίδου, 2019· Νικολαΐδης, 2023· Σιδερούδη, 2023· Σκούρα, 2020). Η τοξική ηγεσία χαρακτηρίζεται από την έλλειψη αποτελεσματικής ηγεσίας και τη διαμόρφωση αρνητικής οργανωσιακής κουλτούρας και κλίματος εκφοβισμού και αυταρχισμού. Ο ηγέτης χρησιμοποιεί την κυριαρχία που απορρέει από τη θέση εξουσίας του, για να επιβάλλει τη θέλησή του και να χειραγωγήσει τους άλλους (Γκέκας, 2023· Μπαντίδας, 2022).

Η υποκρισία, οι παράλογες προσδοκίες και απαιτήσεις, τα ψεύδη, ο αρνητικός σχολιασμός για την απόδοση των εργαζομένων, η υπονόμηση των επιτευγμάτων του προσωπικού, η υποβάθμιση του ηθικού τους, η αποδοκιμασία, ο χλευασμός, οι αιτιάσεις προς τους εργαζόμενους για λάθη με την πρακτική του αποδιοπομπαίου τράγου, οι προσβολές, οι αδικίες, η επιθετική συμπεριφορά, η διαφθορά, η παραβίαση των ανθρώπινων δικαιωμάτων και η έλλειψη ενδιαφέροντος για τους συνανθρώπους αποτελούν ορισμένες από της εκδηλώσεις της τοξικής ηγεσίας (Γκέκας, 2023· Franken & Plimmer, 2019· Μπαντίδας, 2022· Σαλικίδου, 2018· Υαναξ, 2016). Οι επιπτώσεις της στους εργαζόμενους περιλαμβάνουν το εργασιακό άγχος, την έλλειψη εργασιακής δέσμευσης και ικανοποίησης και την κατάθλιψη, ενώ επηρεάζεται η ποιότητα της εργασίας και της ζωής τους και η ευημερία και αυξάνεται η πιθανότητα απόσυρσής τους από τον οργανισμό (Γκέκας, 2023· Franken & Plimmer, 2019· Μπαντίδας, 2022· Υαναξ, 2016).

Οι Franken και Plimmer (2019) διερεύνησαν την καταστροφική ηγεσία στον δημόσιο τομέα, μέσω των αντιλήψεων των στελεχών και των εργαζομένων, αναδεικνύοντας τοξικές συμπεριφορές όπως η μείωση της αυτοπεποίθησης των εργαζομένων, η αποδυνάμωση της παρακίνησής τους, η έλλειψη συνεργασίας μεταξύ τους και η απουσία μάθησης και ανάπτυξης. σύμφωνα με τις απαντήσεις των συμμετεχόντων, οι ηγέτες επικεντρώνονται στις διαδικασίες, εκδηλώνοντας έλλειψη εμπιστοσύνης στις ικανότητες και τις γνώσεις των υπαλλήλων, ασυνέπεια και χαμηλά επίπεδα υποστήριξης των εργαζομένων σε κοινωνικό και επαγγελματικό επίπεδο. Παράλληλα,

είναι πρόθυμοι να συνεργαστούν με τους προϊσταμένους τους, αλλά όχι με τους υφισταμένους, αδυνατώντας ή αρνούμενοι να προσφέρουν βοήθεια ή καθοδήγηση.

Στην ελληνική βιβλιογραφία, η καταστροφική ηγεσία στον δημόσιο τομέα διερευνήθηκε από τη Σαλικίδου (2018), με συμμετέχοντες υπαλλήλους του Οργανισμού Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού (Ο.Α.Ε.Δ.), ο οποίος μεταγενέστερα ονομάστηκε Δημόσια Υπηρεσία Απασχόλησης (ΔΥΠΑ). Όπως αναδείχθηκε, η φθοροποιός ηγεσία αυξάνει το εργασιακό άγχος σε σημαντικό βαθμό, αποθαρρύνοντας τους εργαζόμενους από την ενεργητική συμμετοχή τους στον οργανισμό και την προσωπική και επαγγελματική τους ανάπτυξη.

Σύμφωνα με τους Franken και Plimmer (2019), ο δημόσιος χώρος αποτελεί συχνά πεδίο καταστροφικής ηγεσίας και τοξικών συμπεριφορών από μέρους των στελεχών, ενώ εξίσου συχνά παρατηρείται το φαινόμενο της ηγεσίας της μετριότητας, καθώς στον δημόσιο τομέα διαμορφώνονται συνθήκες που ευνοούν την ύπαρξη ανεπαρκών, μέτριων ή τοξικών ηγετών. Η μετριότητα και η τοξικότητα βρίσκουν ιδιαίτερα γόνιμο έδαφος σε δημόσιους οργανισμούς και επιχειρήσεις, όπου κυριαρχούν ο συγκεντρωτισμός και ο αυταρχισμός. Οι λόγοι για τους οποίους παρατηρείται αυτό το φαινόμενο είναι οι εξής:

- Πρώτον, στους δημόσιους οργανισμούς παρατηρείται συχνά το αυταρχικό στυλ ηγεσίας, εστιάζοντας στην απόδοση των εργαζομένων, τη λογοδοσία και την υπακοή στους νόμους. Στα περιβάλλοντα αυτά, η επιβολή τιμωρίας για λάθη και οι ελάχιστες ευκαιρίες για ανάπτυξη του προσωπικού ενθαρρύνουν τις καταστροφικές και τοξικές συμπεριφορές των ηγετών (Franken & Plimmer, 2019).

- Δεύτερον, κάποιοι ηγέτες αδυνατούν να αντιληφθούν την περιπλοκότητα του ρόλου τους και εκτελούν αναντίρρητα τις εντολές των υπουργών ή γίνονται αντικείμενα εκμετάλλευσης άλλων εμπλεκόμενων πολιτικών φορέων. Η αδυναμία τους να διαχειριστούν τις πολιτικές επιρροές και τις αναπόφευκτες εντάσεις και συγκρούσεις είναι ένδειξη μετριότητας και μπορεί να ενθαρρύνει την καταστροφική ηγεσία (Franken & Plimmer, 2019).

- Τρίτον, στον δημόσιο τομέα, παρατηρείται συχνά η ανοχή της μετριότητας του ηγέτη, που παραμελεί τα βασικά και αδιαφορεί για την τρέχουσα κατάσταση και το μέλλον των εργαζομένων και του οργανισμού, αλλά φροντίζει να διατηρεί τους προϊσταμένους του ευχαριστημένους. Στις περιπτώσεις αυτές, η μετριότητα συγκαλύπτεται από τα ανώτερα στελέχη, οι οποίοι αδιαφορούν ή αποφεύγουν να τη διαχειριστούν (Franken & Plimmer, 2019).

- Τέταρτον, υποστηρίζεται ότι η διατήρηση του οικείου και η αποφυγή της ανάληψης ρίσκων και της εισαγωγής καινοτομιών ή αλλαγών αποτελούν ενδείξεις ενός μέτριου, ανασφαλούς και αναποτελεσματικού ηγέτη (Ahn et al., 2004).

Η καταστροφική ηγεσία δεν είναι πάντοτε εσκεμμένη, σε περιπτώσεις που ο ηγέτης είναι ανεπαρκής ή έχει μέτριες ικανότητες και δεξιότητες και δεν ανιχνεύεται εύκολα σε όλες τις περιπτώσεις, καθώς μπορεί να είναι συγκαλυμμένη ή να μην αναγνωρίζεται ως τέτοια από τους εργαζόμενους. Ωστόσο, δεδομένου ότι η ηγεσία της μετριότητας επηρεάζει την εργασιακή ζωή, τα συναισθήματα και την απόδοση των εργαζομένων, έχοντας, ως εκ τούτου, σοβαρές επιπτώσεις στην απόδοση και τη βιωσιμότητα των οργανισμών, προτείνεται η προσεκτική επιλογή των υποψηφίων στελεχών (Franken & Plimmer, 2019), κάτι που παραπέμπει στις εκκλήσεις και προτάσεις των Ελλήνων ερευνητών για αξιολόγηση ουσιαστικών, παρά τυπικών προσόντων.

Σε σχέση με τον δεύτερο σκοπό της παρούσας βιβλιογραφικής ανασκόπησης, δηλαδή την ανάδειξη προτάσεων αποτελεσματικών μορφών ηγεσίας, διαπιστώθηκε ότι η περιπλοκότητα της έννοιας της ηγεσίας καθιστά αδύνατη την προσέγγιση της με ένα ενιαίο μοντέλο (Hansen & Villadsen, 2010). Αν και στη βιβλιογραφία αναφέρθηκε η τάση μετατόπισης του ενδιαφέροντος σε πιο ολιστικά μοντέλα (Crosby & Bryson, 2018), σε κανένα κείμενο δεν εξετάστηκε κάποιο από αυτά. Επίσης, είναι χαρακτηριστικό ότι, όπως επισημαίνει η Tzavella (2023), η πλειοψηφία των θεωριών για την ηγεσία στη δημόσια διοίκηση αποκλείουν τις αναφορές στο πλαίσιο και το περιβάλλον, παρόλο που οι ηγέτες αποτελούν μέρος διάφορων συστημάτων, πρωτίστως του οργανισμού και ακολούθως του δήμου, της περιφέρειας και του κράτους. Με αφορμή τη διαπίστωση αυτή, στο ακόλουθο κεφάλαιο καταγράφηκαν προτάσεις από τη διεθνή και την ελληνική βιβλιογραφία που αφορούν στο πλαίσιο της δημόσιας διοίκησης, πριν τις προτάσεις για την αποτελεσματική ηγεσία στο ελληνικό δημόσιο.

Τέλος, με αφορμή την έλλειψη ενός σύνθετου, ολιστικού θεωρητικού μοντέλου, επιχειρήθηκε η περιγραφή σύγχρονων μορφών ηγεσίας, που θα μπορούσαν να αποδώσουν στο ελληνικό δημόσιο. Με αυτό τον στόχο, αναδείχθηκε ότι η ηγεσία που προσανατολίζεται προς την αλλαγή είναι σημαντική για το ελληνικό δημόσιο, προκειμένου τα στελέχη και οι υπάλληλοι να μπορούν να διαχειρίζονται και να εφαρμόζουν με αποτελεσματικότητα τις μεταρρυθμίσεις.

Ωστόσο, η σημαντικότερη συνεισφορά της εργασίας είναι η ανάδειξη ενός ολιστικού θεωρητικού μοντέλου ηγεσίας, το οποίο ενοποιεί τις υπάρχουσες προσεγγίσεις και ενσωματώνει όλες τις διαστάσεις που χαρακτηρίζουν τον σύγχρονο αποτελεσματικό ηγέτη. Οι ιδιότητες, τα χαρακτηριστικά, οι συμπεριφορές και οι πρακτικές του αριστοτελικού ρήτορα- ηγέτη (Τριαντάρη, 2017, 2018, 2019, 2020α, 2020β) συνθέτουν τις διαστάσεις μιας διαχρονικής ηγεσίας, που μπορεί να εφαρμοστεί, ανεξάρτητα από τον τομέα, τη φύση του οργανισμού ή τις συνθήκες. Η διαπίστωση αυτή βρίσκεται σε αντίθεση με την πεποίθηση ότι η δυσκολία στην έρευνα έγκειται στο γεγονός ότι κάθε περίπτωση ηγέτη είναι μοναδική, αναδεικνύοντας ποικίλες διαφορές μεταξύ τους ως προς την αποστολή του οργανισμού, την οργανωσιακή κουλτούρα, τη δομή του οργανισμού, τα προβλήματα και τις προκλήσεις που προκύπτουν ή τα είδη ευκαιριών που αναδύονται (Villoria & Iglesias, 2011).

Επιπλέον, με την εφαρμογή της αριστοτελικής ηγεσίας μπορούν να αποφευχθούν συμπεριφορές της τοξικής ηγεσίας, οι οποίες εκπορεύονται από τις ατομικές ανάγκες και χαρακτηριστικά του ηγέτη, όπως η ανάγκη για προσωπική εξουσία και για εξυπηρέτηση των ατομικών του συμφερόντων, ο εγωισμός, ο ναρκισσισμός και η ιδεολογία μίσους (Γκέκας, 2023· Μπαντίδας, 2022· Υαναξ, 2016). Παρομοίως, ο αριστοτελικός ηγέτης βρίσκεται στον αντίποδα του τοξικού ηγέτη, ο οποίος χαρακτηρίζεται από τη λήψη επιφανειακών αποφάσεων, πτωχή επικοινωνία και ασυνέπεια συμπεριφοράς (Franken & Plimmer, 2019) και στερείται ακεραιότητας και ηθικών αξιών, κάτι που του επιτρέπει να εμπλέκεται σε ανήθικες συμπεριφορές ή να συγκαλύπτει παρόμοιες συμπεριφορές άλλων (Γκέκας, 2023· Σαλικίδου, 2018).

Η σημαντικότητα της πρότασης του αριστοτελικού ηγέτη ως θεωρητικό πλαίσιο καλύπτει την ανάγκη που αναδύεται στη βιβλιογραφία για ένα σαφές πλαίσιο για την ηγεσία στη δημόσια διοίκηση (Villoria & Iglesias, 2011). Η σημαντικότητα της θεωρίας έγκειται στο γεγονός ότι οι απαιτήσεις για το επίπεδο γνώσεων των στελεχών έχουν αυξηθεί, καθώς και στο ότι οι ηγέτες οφείλουν να στηρίζονται σε επιστημονικές γνώσεις κατά την καθημερινή άσκηση των καθηκόντων τους, προκειμένου να είναι ικανοί να διευθύνουν τους οργανισμούς ή τις επιχειρήσεις τους αποτελεσματικά (Olum, 2004).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 12. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

12.1 Προτάσεις για τη βελτίωση του δημοσίου τομέα

Το πλήθος των προτάσεων που αναδεικνύονται στην ελληνική και διεθνή βιβλιογραφία για τη δημόσια διοίκηση υποδηλώνει την ανάγκη αναδιάρθρωσής της, προκειμένου να ενισχυθεί η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητά της. Παρακάτω παρατίθενται οι προτάσεις που αναδείχθηκαν στην ξενόγλωσση βιβλιογραφία για την αναβάθμιση των υπηρεσιών του δημοσίου τομέα, ενώ ακολουθούν αντίστοιχες προτάσεις με εστίαση στο ελληνικό δημόσιο:

Οι προτάσεις που αναδεικνύονται στη διεθνή βιβλιογραφία έχουν ως εξής:

- Αναδύεται η ανάγκη να συμπεριληφθούν ποικίλες μέθοδοι και διάφορα εργαλεία στην έρευνα για τον έλεγχο των θεωριών, προκειμένου να αποτυπωθεί μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα της ηγεσίας στο δημόσιο (Crosby & Bryson, 2018)
- Αναδεικνύεται η ανάγκη ανάπτυξης ολιστικών μοντέλων, συνεξετάζοντας πολλαπλούς παράγοντες που επηρεάζουν την ηγεσία στο δημόσιο (Crosby & Bryson, 2018)
- Απαιτείται ολοκληρωμένο πλαίσιο διοίκησης, ανάλογα με το εκάστοτε οικονομικό, πολιτικό, κοινωνικό και πολιτισμικό πλαίσιο, ειδικά λαμβάνοντας υπόψη τις διαφοροποιήσεις μεταξύ ανατολικού και δυτικού κόσμου (Fiala & Sonova, 2019)
- Για τα ανώτερα στελέχη, προτείνεται η επιλογή τους με διαφανείς διαδικασίες, με τις οποίες θα διακρίνονται τα κατάλληλα άτομα (Crosby & Bryson, 2018· OECD, 2019)
- Τα ανώτερα στελέχη προτείνεται να είναι αμερόληπτα, απαλλαγμένα από πολιτικές επιρροές και να διατηρούν την ακεραιότητά τους (OECD, 2019), σε ένα πλαίσιο που προωθεί τον πολιτικό πλουραλισμό, τη διαφάνεια, την αξιοπιστία και τη νομιμότητα (Fiala & Sonova, 2019)
- Είναι σημαντική η υψηλής ποιότητας εκπαίδευση και κατάρτιση για τα ανώτερα και ανώτατα στελέχη και τους υποψηφίους για ανώτερες θέσεις (Crosby & Bryson, 2018· Fiala & Sonova, 2019· OECD, 2019)
- Ο επαγγελματισμός των ανώτερων στελεχών, η αντικειμενικότητα, η αμεροληψία και η νομιμότητα αποτελούν θεμελιώδη στοιχεία ενός αποδοτικού και αποτελεσματικού δημοσίου (Organization for Economic Cooperation and Development/ OECD, 2019)

- Απαραίτητη θεωρείται η διαμόρφωση οργανωσιακής κουλτούρας, που βασίζεται σε αξίες, διασφαλίζοντας τον σεβασμό στα ανθρώπινα δικαιώματα και τη δικαιοσύνη (Fiala & Sonona, 2019· OECD, 2019)
- Πολύτιμη αναδεικνύεται η εμπλοκή των υπαλλήλων σε ζητήματα διοίκησης, μέσω ανοικτής επικοινωνίας και εποικοδομητικών συζητήσεων με τους ηγέτες, οι οποίοι λαμβάνουν υπόψη τις προτάσεις τους, με στόχο να λαμβάνουν ενημερωμένες αποφάσεις (OECD, 2019)
- Αναδεικνύεται η ανάγκη εμπλοκής των πολιτών, με τους οποίους οι κυβερνήσεις θα πρέπει να συνεργάζονται, δεδομένου ότι οι πολίτες έχουν προηγουμένως εκδηλώσει την εμπιστοσύνη τους στην κυβέρνηση μέσω δημοκρατικών διαδικασιών (Fiala & Sonona, 2019· Romanelli, 2021)

12.2 Προτάσεις για τη βελτίωση του ελληνικού δημοσίου τομέα

Σε σχέση με το ελληνικό δημόσιο, προκειμένου οι ηγέτες των ελληνικών δημοσίων οργανισμών και επιχειρήσεων να ενισχύσουν τον ρόλο τους, προτείνονται αλλαγές στο ευρύτερο πλαίσιο της δημόσιας διοίκησης:

- Μεταξύ των στόχων των αναπτυξιακών πολιτικών, απαραίτητη θεωρείται η ανάπτυξη ενός διοικητικού μηχανισμού που χαρακτηρίζεται από σταθερότητα και συνέπεια, κάτι που προϋποθέτει τον περιορισμό της πολυνομίας (Πραβίτα, 2023· Σπανού, 2018· Σωτηρόπουλος, 2021),
- Η συνέπεια, η σταθερότητα και η συνέχεια συμβάλλουν στην ανάπτυξη επαγγελματικής συνείδησης και εργασιακής δέσμευσης, δεδομένου ότι οι αλλεπάλληλες μεταβολές δημιουργούν κλίμα αβεβαιότητας και ανασφάλεια, σε ένα πλαίσιο στο οποίο οι κανόνες μεταβάλλονται από κάθε πολιτική ηγεσία (Σπανού, 2018)
- Ο μηχανισμός αυτός θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από ευελιξία (Σωτηρόπουλος, 2021)
- Η πολιτική ηγεσία θα πρέπει να λάβει υπόψη ότι απαιτείται έμφαση στην ικανοποίηση των αναγκών των πολιτών και των προσδοκιών των διοικητικών στελεχών (Aspridis & Poulina, 2021)
- Στόχος θα πρέπει να είναι η ισορροπία της περιφερειακής ανάπτυξης, δεδομένου ότι η μεγαλύτερη οικονομική δραστηριότητα εντοπίζεται στην Αττική (Ρέκκας, 2022)
- Προτείνεται η συνεργασία του δημοσίου με κοινωνικούς εταίρους και εμπειρογνώμονες (Σωτηρόπουλος, 2021). Η εξωστρέφεια, με τη μορφή

συνεργασιών με άλλα στελέχη σε εθνικό, ευρωπαϊκό και παγκόσμιο επίπεδο, συμβάλλει στη βιωσιμότητα και ανταγωνιστικότητα των οργανισμών, κάτι που είναι προφανές για τον ιδιωτικό τομέα (Καρκατσούλης, 2023)

- Η άντληση πολύτιμων ερευνητικών δεδομένων και της έως σήμερα εμπειρίας άλλων χωρών μπορεί να συμβάλλει στην ενίσχυση της αποτελεσματικότητας του ελληνικού δημοσίου (Καρκατσούλης, 2023)
- Είναι σημαντική η εμπλοκή των ανώτερων στελεχών στη λήψη αποφάσεων, για τη βελτίωση της ποιότητας των αποφάσεων που ψηφίζονται στη Βουλή. Προτείνεται να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη οι εξειδικευμένες γνώσεις, οι δεξιότητες και η εμπειρία των ανώτατων στελεχών κατά των σχεδιασμό των αποφάσεων, κάτι που προϋποθέτει τη δυνατότητα διαβούλευσης, ώστε η πολιτική ηγεσία να λαμβάνει ενημερωμένες αποφάσεις (Καρκατσούλης, 2023)
- Απαιτείται η αποδυνάμωση του πελατειακού κράτους, η αποκομματικοποίηση και η απεξάρτηση της δημόσιας διοίκησης από την πολιτική ηγεσία, καθώς και η αλλαγή κουλτούρας και νοοτροπίας, απαλλαγμένης από προσωπικά ή ομαδικά συμφέροντα (Aspridis & Pouliana, 2021· Πραβίτα, 2023· Σπανού, 2018), ενώ θεωρείται απαραίτητη η ενίσχυση του ρόλου των διοικητικών στελεχών έναντι των πιέσεων ή διαθέσεων της πολιτικής ηγεσίας (Σπανού, 2018)
- Είναι σημαντικό η δημόσια διοίκηση να απαρτίζεται από στελέχη που διαθέτουν τις απαραίτητες γνώσεις, δεξιότητες και επαγγελματική εμπειρία, σε συμφωνία με τις επιταγές της σύγχρονης κοινωνίας (Πραβίτα, 2023· Σπανού, 2018· Tzavella, 2023)
- Αναδεικνύεται ως επιτακτική ανάγκη η ανάπτυξη μιας διαφορετικής διαδικασίας επιλογής των ανώτατων στελεχών, η οποία θα βασίζεται σε μια ολοκληρωμένη πολιτική, σε αντιπαράθεση με τις αποσπασματικές ρυθμίσεις που εφαρμόζονται κατά καιρούς (Καρκατσούλης, 2023· Κουστέλιος κ.ά., 2021· Πραβίτα, 2023· Σπανού, 2018).
- Είναι σημαντικό η επιλογή στελεχών να γίνεται όχι μόνο με αντικειμενικότητα, αμεροληψία και διαφάνεια, αλλά και με αξιοκρατία, δηλαδή την επιλογή των ατόμων που έχουν τα κατάλληλα προσόντα για τις αντίστοιχες θέσεις ευθύνης (Πραβίτα, 2023)
- Οι αντικειμενικές και αξιοκρατικές διαδικασίες βαθμολογικής εξέλιξης, ανεξάρτητα από τις πολιτικές και κομματικές επιρροές και πιέσεις, μπορούν να συμβάλλουν στην ποιότητα της δημόσιας διοίκησης (Σπανού, 2018)
- Θεωρείται επιτακτική ανάγκη η εκπαίδευση και κατάρτιση στελεχών σε κάθε επίπεδο διοίκησης (Aspridis & Pouliana, 2021). Η κατάλληλη και επαρκής

επιμόρφωση και συνεχής κατάρτιση των στελεχών και η ενίσχυση των επικοινωνιακών δεξιοτήτων τους μπορούν να συμβάλλουν δυναμικά στη βελτίωση των υπηρεσιών προς τους πολίτες, κάτι που προς το παρόν αποτελεί ευθύνη της κεντρικής διοίκησης, ενώ ακόμη και στις περιπτώσεις στις οποίες τα στελέχη έχουν την αρμοδιότητα να λάβουν μέτρα για τη βελτίωση των υπηρεσιών, δεν υπάρχει μηχανισμός αξιολόγησης, προκειμένου να εκτιμώνται τα αποτελέσματα και να διορθώνονται ελλείψεις ή σφάλματα (Καρκατσούλης, 2023)

- Είναι σημαντική η διαφοροποίηση των αρμοδιοτήτων και καθηκόντων των ανώτερων στελεχών από τους υπόλοιπους δημοσίους υπαλλήλους, ανάλογα με το διοικητικό επίπεδο, στο οποίο ανήκουν (Καρκατσούλης, 2023)
- Στο πλαίσιο της απόδοσης λόγου, απαιτείται ένας μηχανισμός ελέγχου και αξιολόγησης του έργου των στελεχών (Καρκατσούλης, 2023· Κουστέλιος κ.ά., 2021)
- Προτείνεται η διευκόλυνση της επιχειρηματικότητας, η μείωση της γραφειοκρατίας, η προώθηση της καινοτομίας και η ουσιαστική στήριξη των επιχειρήσεων, ανάλογα με τα χαρακτηριστικά τους. Καθώς οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αποτελούν βασικό πυλώνα της ελληνικής οικονομίας, δεδομένου ότι δημιουργούν νέες θέσεις εργασίας, μέσω της ανάπτυξης των υπαρχουσών και την ίδρυση νέων επιχειρήσεων, η στήριξη του κράτους είναι αναγκαία (Ρέκκας, 2022)
- Θεωρείται επιτακτική ανάγκη η ψηφιοποίηση περισσότερων υπηρεσιών προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις (Aspridis & Pouliana, 2021· Σωτηρόπουλος, 2021· Tzavella, 2023)
- Σε σχέση με τους πολίτες, θα πρέπει να υιοθετηθεί μια πολιτοκεντρική προσέγγιση, ώστε να διασφαλίζεται η δικαιοσύνη και η ισότιμη πρόσβαση και συμμετοχή των ωφελούμενων, καθώς, παράλληλα με την οικονομική ανάπτυξη, θα πρέπει να διασφαλίζεται η κοινωνική συνοχή, με ολοκληρωμένα μέτρα που αφορούν την εργασία και την απαλοιφή των διακρίσεων και ανισοτήτων (Aspridis & Pouliana, 2021· Ρέκκας, 2022)

Οι προτάσεις που αναδείχθηκαν για τους ηγέτες των ελληνικών δημοσίων οργανισμών και επιχειρήσεων είναι οι ακόλουθες:

- Τα στελέχη θα πρέπει να αναλάβουν ηγετικό ρόλο, καινοτομώντας, εμπνέοντας και αποτελώντας πρότυπο για τους υφισταμένους τους (Καρκατσούλης, 2023· Σπανού, 2018)

- Για τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών, απαραίτητη προϋπόθεση είναι η επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ των μελών του οργανισμού (Aspridis & Rouliana, 2021· Κουστέλιος κ.ά., 2021)
- Η οργανωσιακή κουλτούρα θα πρέπει να βασίζεται στην ακεραιότητα και τις ηθικές αρχές (Aspridis & Rouliana, 2021)
- Απαραίτητη είναι η διασφάλιση της ετοιμότητας των οργανισμών και επιχειρήσεων, ώστε τα στελέχη και οι εργαζόμενοι να μπορούν να προσαρμόζονται και να ανταποκρίνονται με αποτελεσματικότητα στις απαιτήσεις των μεταρρυθμίσεων (Σπανού, 2018)
- Οι ηγέτες θα πρέπει να εστιάζουν στην ενίσχυση της παρακίνησης, της οργανωσιακής δέσμευσης και της ικανοποίησης των υπαλλήλων (Κουστέλιος κ.ά., 2021· Tzavella, 2023) και να διαμορφώνουν συνθήκες που συμβάλλουν στη μείωση εργασιακού άγχους (Λαζαράκης κ.ά., 2023)
- Προτείνεται οι ηγέτες να θέτουν σαφείς, ρεαλιστικούς και μετρήσιμους στόχους, για τη διευκόλυνση της εργασίας, της εποπτείας και της αξιολόγησης των δράσεων (Κουστέλιος κ.ά., 2021), έχοντας προηγουμένως ιεραρχήσει τις προτεραιότητες, ανάλογα με τις ανάγκες και τους πόρους του οργανισμού (Σπανού, 2018).

12.3 Προτεινόμενες μορφές ηγεσίας στον ελληνικό δημόσιο τομέα

12.3.1 Ηγεσία προσανατολισμένη προς την αλλαγή

Δεδομένου ότι η ηγεσία θεωρείται πως σχετίζεται με την αλλαγή και την καινοτομία εξ ορισμού (Κυριάκου κ.ά., 2012· Yukl, 2013), θεωρήθηκε απαραίτητο να υπογραμμιστεί η σημαντικότητα των ηγετών, που προωθούν την αλλαγή. Η ηγεσία προσανατολισμένη στην αλλαγή αναδύεται ως ιδιαίτερα χρήσιμη εν όψει των επικείμενων αλλαγών στον δημόσιο τομέα, που έχουν εξαγγελθεί με στόχο τη βελτίωση της απόδοσής του και της ποιότητας της εξυπηρέτησης των πολιτών. Έτσι, προτείνεται ως υποσχόμενη λύση η ηγεσία που είναι προσανατολισμένη προς την αλλαγή, η συνεισφορά της οποίας έχει αναδειχθεί στη βιβλιογραφία, αν και όχι στον δημόσιο τομέα.

Η διαχείριση της αλλαγής, ειδικά λαμβάνοντας υπόψη τους ταχείς ρυθμούς των αλληπάλληλων μεταβολών στις επικοινωνίες και την τεχνολογία, αλλά και τις αλλαγές στο οικονομικό, πολιτικό και κοινωνικό πεδίο, είναι σημαντική για τη διατήρηση ή τη βελτίωση της απόδοσης και τη βιωσιμότητα των οργανισμών (Ahn et al., 2004· Musaiigwa, 2023). Η δυσκολία και η περιπλοκότητα της διαχείρισης της αλλαγής εξηγεί το μεγάλο ποσοστό των οργανισμών που αποτυγχάνουν να εφαρμόσουν τους στόχους

τους ή των οργανισμών που αδυνατούν να διατηρήσουν τον οικονομικό προϋπολογισμό τους κατά την εφαρμογή της αλλαγής, κάτι που αυξάνει το κόστος και μειώνει το όφελος για τον οργανισμό (Ahn et al., 2004· Musaigwa, 2023).

Η ηγεσία που προσανατολίζεται στην αλλαγή βασίζεται στη δέσμευση του ηγέτη για την αλλαγή, ο οποίος επηρεάζει τους ακόλουθούς του να ενστερνιστούν αυτή τη φιλοσοφία και να αναπτύξουν θετική στάση για την καινοτομία, κάτι που έχει ως αποτέλεσμα τη διαμόρφωση μιας οργανωσιακής κουλτούρας με σαφή προσανατολισμό στην αλλαγή (Musaigwa, 2023). Αντιμέτωποι με την αβεβαιότητα και την περιπλοκότητα που συνοδεύουν την αλλαγή, οι ηγέτες σχεδιάζουν δυναμικές στρατηγικές εφαρμογής των αλλαγών και παρέχουν στήριξη και καθοδήγηση στους εργαζόμενους, προκειμένου να αποτρέψουν τη διατάραξη της εργασίας τους ή της λειτουργίας του οργανισμού (Darcy & Kleiner, 1991· Musaigwa, 2023).

Ο ρόλος των ηγετών είναι σύνθετος, καθώς αναλαμβάνουν τον ρόλο του φορέα και του πομπού της αλλαγής, αλλά και του μάνατζερ. Αρχικά, ως φορείς της αλλαγής, εισάγουν την αλλαγή και διαμορφώνουν πολιτικές με σαφήνεια και ξεκάθαρους στόχους. Ακολουθώντας, ως μάνατζερ, εστιάζουν στους πόρους και τις δράσεις και τέλος, ως πομποί, συζητούν με τους εργαζόμενους, απαντούν σε ερωτήσεις τους και λαμβάνουν υπόψη τις ανησυχίες και τις απόψεις τους (Ferguson et al., 2015, όπ. αναφ στο Musaigwa, 2023).

Είναι σαφές ότι, από τα θεωρητικά μοντέλα ηγεσίας που παρουσιάστηκαν, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες θεωρούνται πως είναι φορείς αλλαγής. Έχοντας διαμορφώσει ένα μακροχρόνιο όραμα για το μέλλον, ο μετασχηματιστικός ηγέτης εστιάζει σε τρόπους που θα συμβάλλουν στη βιωσιμότητα του οργανισμού και αναδιαμορφώνει το όραμά του όταν χρειάζεται. Παράλληλα, διασφαλίζει ότι οι εργαζόμενοι εμπλέκονται σωματικά, πνευματικά και συναισθηματικά στην εφαρμογή των αλλαγών (Hawkins, 2009).

Μάλιστα, οι Darcy και Kleiner (1991) ισχυρίζονται ότι η διαχείριση αλλαγών είναι ταυτόσημη της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού κατά την περίοδο της αλλαγής, υπογραμμίζοντας τον ρόλο της ηγεσίας στην απρόσκοπτη εφαρμογή των νέων αποφάσεων ή καινοτομιών από τους εργαζόμενους. Αρχικά, λειτουργώντας προληπτικά, ο ηγέτης καλείται να διαμορφώσει μια κουλτούρα θετική προς την αλλαγή, παρέχοντας στους εργαζόμενους κίνητρα, ενδυναμώνοντάς τους, μέσω της διαρκούς επαγγελματικής τους ανάπτυξης, και προωθώντας τη συνεχή βελτίωση των δεξιοτήτων τους (Darcy & Kleiner, 1991· Schell, 2019· Xanthopoulou, Antoniadis & Triantari, 2023). Σε μια οργανωσιακή κουλτούρα προσανατολισμένη στην αλλαγή, οι εργαζόμενοι αναπτύσσουν ανάλογες αξίες και θεωρούν την εργασία τους όχι μόνο ως μέσο βιοπορισμού, αλλά και ως μέσο ανάπτυξης και ολοκλήρωσης (Serdaris, 2015).

Επιπλέον, μια οργανωσιακή κουλτούρα με ετοιμότητα μπορεί να αναχαιτίσει ή να αποδυναμώσει την αντίσταση στην αλλαγή και να ενισχύσει την προθυμία των

εργαζομένων να την εφαρμόσουν (Ahn et al., 2004· Musaigwa, 2023· Schell, 2019). Η αντίσταση των εργαζομένων στην αλλαγή είναι αναπόφευκτη και αναμενόμενη αντίδραση, καθώς οι άνθρωποι συνήθως έχουν την τάση να προτιμούν τη σταθερότητα σε ένα οικείο εργασιακό περιβάλλον (Hawkins, 2009).

Είναι σαφές ότι, στο πλαίσιο του εκσυγχρονισμού και με επικείμενες μεταρρυθμίσεις προς αυτό τον στόχο, είναι απαραίτητο να δημιουργούνται εκ των προτέρων οι κατάλληλες συνθήκες, που θα προετοιμάζουν καλύτερα όλα τα μέλη του οργανισμού, και να παρέχεται κατάρτιση στους υπαλλήλους και τους ηγέτες, ανάλογα με τη φύση της εργασίας τους και το επίπεδο διοίκησης στο οποίο ανήκουν, αντίστοιχα. Η προετοιμασία θα συμβάλλει στη μείωση της αντίστασης των μελών στην αλλαγή και την προθυμία τους να εργαστούν για την εφαρμογή των μεταρρυθμίσεων (Fiala & Sonona, 2019), καθώς η κατανόηση των αιτιών που επιβάλλουν την αλλαγή και των συνεπειών που τη συνοδεύουν για τον οργανισμό και το προσωπικό, όπως και η εμπλοκή των εργαζομένων ενισχύουν τη δέσμευσή τους (Baesu & Bejinaru, 2013· Darcy & Kleiner, 1991).

Αρχικά, είναι απαραίτητη προϋπόθεση η κατανόηση της αλλαγής από τους ηγέτες και στη συνέχεια η διάχυσή της στους εργαζόμενους. Η αποτελεσματική επικοινωνία της αλλαγής μπορεί να επιτευχθεί σε τρία στάδια. Αρχικά, ο ηγέτης προσφέρει στους εργαζόμενους τη συνολική εικόνα της αλλαγής και τα οφέλη που προκύπτουν. Στη συνέχεια, παρέχει πληροφορίες για τη φύση και τα στάδια της εργασίας που απαιτείται για την εφαρμογή της και τέλος, ελέγχει τον βαθμό κατανόησης των εργαζομένων, μέσα από συζητήσεις (Musaigwa, 2023).

Ο ηγέτης θα πρέπει να κάνει σαφή τα κίνητρα που πυροδοτούν την αλλαγή, τις συνέπειες που θα έχει στους εργαζόμενους και τον οργανισμό, καθώς και τις στρατηγικές που θα ακολουθηθούν για την εφαρμογή της, χωρίς να διαταράσσεται η λειτουργία του οργανισμού. Εξίσου σημαντικό είναι ο ηγέτης να προετοιμάζει τους εργαζόμενους, μέσω συζητήσεων (Hawkins, 2009· Serdaris, 2015). Όπως διευκρινίζει ο Serdaris (2015), κάθε αλλαγή προϋποθέτει τη συζήτηση της ηγεσίας με το προσωπικό, μεμονωμένα ή σε ομάδες, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να έχουν τη δυνατότητα να διασαφηνίσουν οποιεσδήποτε απορίες, να αφομοιώσουν την αναγκαιότητα της αλλαγής και να κατανοήσουν πληρέστερα τον σχεδιασμό για την εφαρμογή της.

Επιπλέον, προκειμένου να διατηρείται η εμπιστοσύνη και η αφοσίωση προς τον οργανισμό, οι εργαζόμενοι θα πρέπει να αισθάνονται ότι οι απόψεις τους είναι σεβαστές και ότι το έργο τους αναγνωρίζεται. Για τον λόγο αυτό, η εμπλοκή τους στη λήψη αποφάσεων προτείνεται στη βιβλιογραφία (Baesu & Bejinaru, 2013· Serdaris, 2015), ως μέσο ενίσχυσης του ενδιαφέροντός τους για την εφαρμογή της αλλαγής. Η αίσθηση των εργαζομένων ότι όλα τα μέλη του οργανισμού αντιμετωπίζουν παρόμοιες δυσκολίες ή έχουν ανάλογα οφέλη με την εισαγωγή μιας αλλαγής ενισχύει την εμπιστοσύνη τους και την αφοσίωσή τους προς τον οργανισμό. Επιπλέον, απαιτείται η

ανάπτυξη ενός κοινού οράματος σχετικά με τη διαχείριση της αλλαγής και την επίτευξη σαφών οργανωσιακών στόχων και η αποσαφήνιση των ρόλων και των καθηκόντων του προσωπικού, ώστε να μην αλληλεπικαλύπτονται, καθώς και η διαμόρφωση του οργανωσιακού περιβάλλοντος με τρόπο που να διευκολύνει την εφαρμογή της αλλαγής (Serdaris, 2015).

Αντίθετα, η επιβολή αλλαγών εκ των άνω αυξάνει το άγχος των εργαζομένων, καθώς και τα επίπεδα φόβου, καχυποψίας και αβεβαιότητας. Οι αντιδράσεις αυτές μπορεί να οδηγήσουν στην αντίσταση των εργαζομένων στην αλλαγή, η οποία μπορεί να εκδηλωθεί με ποικίλους τρόπους. Ο απουσιασμός, δηλαδή η συχνή απουσία των εργαζομένων, οι παραιτήσεις, τα αιτήματα για μεταθέσεις και η δυσφορία είναι κάποιες από τις εκδηλώσεις που συνοδεύουν την αντίσταση προς την αλλαγή (Darcy & Kleiner, 1991).

Επιπλέον, η παροχή πόρων και ο εξοπλισμός των οργανισμών και των επιχειρήσεων θα πρέπει να δρομολογείται πριν την εισαγωγή της αλλαγής, ταυτόχρονα με την εκπαίδευση των εργαζομένων, έτσι ώστε το σύνολο του προσωπικού να είναι έτοιμο να ανταποκριθεί στους νέους ρόλους (Fiala & Sonona, 2019). Η στήριξη των εργαζομένων πρακτικά και υλικά, παρέχοντας δυνατότητες εκμάθησης νέων μεθόδων που απαιτούνται για την εφαρμογή της αλλαγής καθώς και εξοπλισμό ή εργαλεία για να διαχειριστούν την αλλαγή θεωρείται απαραίτητη (Baesu & Bejinaru, 2013· Musaigwa, 2023).

Οι Baesu και Bejinaru (2013), έχοντας συνδυάσει διάφορα θεωρητικά μοντέλα που προσεγγίζουν την ηγεσία και την αλλαγή, πρότειναν μια διαδικασία αποτελεσματικής εφαρμογής της αλλαγής, με έμφαση στον ρόλο του ηγέτη σε κάθε στάδιο:

- *Επιβλητικό στυλ*: Ο ηγέτης παρέχει κατευθύνσεις, εστιάζει στα αποτελέσματα, εφαρμόζει αλλαγές με ταχύτητα και αξιοποιεί τη μάθηση μέσω της εφαρμογής
- *Λογικό στυλ*: Ο ηγέτης συλλέγει πληροφορίες και παρέχει εξηγήσεις και διευκρινήσεις, εστιάζει στην καινοτομία, εφαρμόζει τις αλλαγές με επιφυλακτικότητα και αξιοποιεί τη μάθηση μέσω της μελέτης
- *Εμπνευστικό στυλ*: Ο ηγέτης εστιάζει στην ανάπτυξη της εμπιστοσύνης των εργαζομένων, εντοπίζει και δημιουργεί ευκαιρίες για ανάπτυξη, κάνει δραστικές αλλαγές και αξιοποιεί τη μάθηση μέσω της έρευνας
- *Υποστηρικτικό στυλ*: Ο ηγέτης προσφέρει συνεχή υποστήριξη στους εργαζόμενους, εφαρμόζει τις αλλαγές με βραδείς ρυθμούς και αξιοποιεί τη μάθηση μέσω της ακρόασης

Τα στυλ αυτά αξιοποιούνται σε διαφορετικά στάδια της εφαρμογής της αλλαγής, καθώς κάθε στάδιο προϋποθέτει την εφαρμογή διαφορετικών πρακτικών, ανάλογα με το σκοπό του:

- *Στάδιο του σχεδιασμού:* Στο στάδιο αυτό, η συλλογή πληροφοριών, η παραγωγή ιδεών, ο σχεδιασμός στρατηγικής και οι συζητήσεις στοχεύουν στην πληρέστερη κατανόηση των διαστάσεων της αλλαγής από τους εργαζόμενους. Σε αυτό το στάδιο, το λογικό και το εμπυχωτικό στυλ είναι περισσότερο αποτελεσματικά
- *Στάδιο προετοιμασίας:* Σε αυτό το στάδιο, ο ηγέτης αναλαμβάνει να πείσει τους εργαζόμενους για την αναγκαιότητα και τα οφέλη της αλλαγής, να τους ενδυναμώσει, παρέχοντας πληροφορίες, εργαλεία και στήριξη, και να εξηγήσει τα σχέδια δράσης. Εδώ χρήσιμα αποφαίνονται το λογικό, το εμπυχωτικό και το λογικό στυλ, καθώς στόχος είναι η εξοικείωση των εργαζόμενων με την αλλαγή και η ενίσχυση της δέσμευσής τους
- *Στάδιο εφαρμογής:* Το στάδιο αυτό αφορά την εφαρμογή της αλλαγής σε βήματα, την επίτευξη στόχων, την παραγωγή αποτελεσμάτων και την αξιολόγηση της πορείας. Ο συνδυασμός του λογικού και του επιβλητικού στυλ είναι κατάλληλος για τη διασφάλιση της διαδικασίας εφαρμογής
- *Στάδιο επιτάχυνσης:* Σε αυτό το στάδιο της συνέχισης της εφαρμογής της αλλαγής, ο ηγέτης ενεργοποιεί, εμπυχώνει και υποστηρίζει τους εργαζόμενους, κάτι που προϋποθέτει την αξιοποίηση του εμπυχωτικού και του υποστηρικτικού στυλ
- *Στάδιο διατήρησης:* Το στάδιο αυτό περιλαμβάνει τον έλεγχο και την εποπτεία των εργασιών, την καθοδήγηση και την ενθάρρυνση των εργαζομένων, καθώς και την αναγνώριση των προσπαθειών τους και την ενίσχυση της αυτοπεποίθησής τους, ώστε να διατηρήσουν την ποιότητα της εργασίας τους. Επομένως, είναι χρήσιμα το λογικό, το εμπυχωτικό και το υποστηρικτικό στυλ.

12.3.2 Η αριστοτελική οπτική της ηγεσίας

Το έργο της Τριαντάρη (2017, 2018, 2019, 2020α, 2020β) αναδεικνύει τον ρήτορα-ηγέτη, όπως αναδύεται από τα αριστοτελικά έργα. Η αριστοτελική ηγεσία φαίνεται πως συνθέτει μια ολιστική μορφή ηγεσίας, η οποία ενοποιεί τα περισσότερα σύγχρονα μοντέλα και τις διαστάσεις τους, συμπεριλαμβανομένης και της ηγεσίας που προσανατολίζεται προς την αλλαγή, που προτάθηκε προηγουμένως. Παρομοίως, οι θετικές συμπεριφορές και τα θετικά χαρακτηριστικά των ηγετών που αναφέρθηκαν στις έρευνες (Αλημπέρτου, 2018· Δελή, 2023· Δεσποτέρη, 2021· Λίτσα, 2021· Μπακούνη, 2022· Μπαλαμίτσα, 2022· Μπαντίδας, 2022· Παγούνη, 2019· Παπαδάκη, 2022· Σοφινίδου, 2021· Χαρίτος, 2029· Χούμπαβλη, 2018) περιέχονται στον τύπο του ρήτορα- ηγέτη. Για τον λόγο αυτό, αποτελεί την τελική πρόταση της παρούσας εργασίας.

Ο αριστοτελικός ρήτορας- ηγέτης ενσωματώνει όλα τα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού ηγέτη που αναφέρονται στη σύγχρονη βιβλιογραφία. Στην ουσία, ο φιλόσοφος σκιαγραφεί τα χαρακτηριστικά ενός διαχρονικά αποτελεσματικού ηγέτη, κάτι που αποτελεί ζητούμενο στη σημερινή εποχή. Όπως ορθά επισημαίνει η Τριαντάρη (2020α), ο αριστοτελικός ηγέτης συμφιλιώνει «την πράξη με τη θεωρία, την ηθική με τον ρεαλισμό, την εργοκεντρική και την ανθρωποκεντρική διοίκηση» και παραμένει «δημοκρατικός, διαπραγματευτικός και μετασχηματιστικός» (σελ. 82), έχοντας μια δυναμική παρουσία στο κέντρο των αλλαγών που εξελίσσονται στον οργανισμό και το ευρύτερο πλαίσιο (Τριαντάρη, 2020α).

Ο Αριστοτέλης, στο έργο του, προσδιόρισε τις ικανότητες που οφείλουν οι σύγχρονοι ηγέτες να διαθέτουν. Με έμφαση στην επικοινωνιακή ικανότητα και την επιρροή του ηγέτη στους άλλους, ο φιλόσοφος είχε ήδη αναδείξει τις βασικές έννοιες της ηγεσίας που καταγράφονται στη σύγχρονη βιβλιογραφία, σκιαγραφώντας το προφίλ του διαχρονικού ηγέτη. Την εικόνα συμπληρώνει η συναισθηματική νοημοσύνη, η φρόνηση και η προαίρεση (Τριαντάρη, 2017).

Τα χαρακτηριστικά του αριστοτελικού ηγέτη διέπονται από δύο βασικές διαστάσεις, τη διάθεση του ηγέτη για προσφορά και τις ικανότητές του να επηρεάζει τους άλλους, μέσω της ρητορικής. Η ρητορική στοχεύει στην πειθώ, παρά στην παροχή γνώσης, καθώς ο ρήτορας αναπτύσσει τα επιχειρήματα και τους συλλογισμούς του, γνωστοποιεί τις θέσεις του και αναλύει το σκεπτικό του. Σε έναν οργανισμό, η πειθώ του ηγέτη αντανακλά τις εξειδικευμένες γνώσεις του και την αξιοπιστία του (Τριαντάρη, 2020β), με την οποία διασφαλίζεται η εμπιστοσύνη των εργαζομένων (Τριαντάρη, 2018). Ωστόσο, η λογική πειθώ συμπληρώνεται από την ψυχολογική πειθώ, η οποία σχετίζεται με τον χαρακτήρα του ηγέτη, διασφαλίζοντας τον σεβασμό. Ο Αριστοτέλης υπογράμμισε ότι το συναίσθημα μπορεί να προσελκύσει το κοινό, να προκαλέσει ομοφωνία, να εξασφαλίσει τη συνεργασία ή, αντίθετα, να προκαλέσει διαφωνίες και συγκρούσεις (Τριαντάρη, 2018).

Σύμφωνα με την Τριαντάρη (2020β), η επίδραση του ηγέτη στους εργαζόμενους διασφαλίζεται μέσω της διανοητικής του ικανότητας, της πρότερης γνώσης, της προσωπικότητάς του και του ενδιαφέροντός του για τους εργαζόμενους. Η διανοητική ικανότητα του ηγέτη συμβάλλει στην λεπτομερή επεξεργασία και εξέταση των πληροφοριών, η πρότερη γνώση ενισχύει το ενδιαφέρον και την επεξεργασία των πληροφοριών, η προσωπικότητα του ηγέτη αντανακλά την αναγκαιότητα για γνώση και το ενδιαφέρον του ηγέτη για τους εργαζόμενους ενισχύει την εμπιστοσύνη προς το πρόσωπό του.

Επιμόνως, ο ρήτορας- ηγέτης διακρίνεται για τις εξής αρετές:

- **Η φρόνηση:** Η φρόνηση, η σημαντικότερη από τις αρετές για τον Αριστοτέλη, αποτελεί προϋπόθεση για το σύνολο των διανοητικών διεργασιών, οι οποίες καθιστούν ικανό τον ηγέτη να αναπτύξει ορθές απόψεις, που οδηγούν σε

εύστοχες αποφάσεις και αποτελεσματικές ενέργειες. Η φρόνηση επηρεάζει τη δέσμευση του ηγέτη στις αξίες και την πειθώ, κάτι που συμβάλλει στην ανάπτυξη εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών του οργανισμού. Ακόμη, μέσω της φρόνησης, ο ηγέτης διαμορφώνει το όραμά του, με βάση την ηθική, και θέτει ρεαλιστικούς στόχους για την εκπλήρωσή του, ενώ παράλληλα ενισχύονται τα κίνητρά του για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Ο ηγέτης που διαθέτει φρόνηση μπορεί με ευθυκρισία να λαμβάνει αποφάσεις και να διαχειρίζεται προβλήματα και κρίσεις αποτελεσματικά, με γνώμονα το κοινό καλό και την ευημερία του κοινωνικού συνόλου. Παράλληλα, η πειθώ και η ρητορική δεινότητα, οι οποίες καθορίζουν την ποιότητα του ρήτορα- ηγέτη, αποτελούν σημαντικά εφόδια για τον σύγχρονο ηγέτη. Αξιοποιώντας τη ρητορική διαλεκτική, ο ηγέτης εμπνέει τον σεβασμό και την εμπιστοσύνη, ενώ με τις επικοινωνιακές του δεξιότητες και τη συναισθηματική του νοημοσύνη, μεγιστοποιεί την επίδρασή του στην ομάδα και προωθεί τη συνεργασία, επιδιώκοντας την επίτευξη κοινών στόχων και κατ' επέκταση την ευημερία και ευδαιμονία του συνόλου.

- **Η αρετή:** Η αρετή του ηγέτη αποτελεί εφελκυστήρα για τη δέσμευση του ίδιου και των μελών του οργανισμού σε αξίες, όπως η αξιοπρέπεια, η εντιμότητα, η διαφάνεια και η δικαιοσύνη. Οι αξίες καθορίζουν τη σκέψη, τον λόγο, τις αποφάσεις και τις ενέργειες του ηγέτη, ενώ το ήθος του αναδεικνύει την πρόθεσή του να εργάζεται για το κοινό καλό και αντανακλάται στις συμπεριφορές του. Άλλωστε, η ηθική ποιότητα του ηγέτη προσδιορίζεται από την αρετή και αναδεικνύεται κατά τη διαδικασία της άσκησης της επιρροής, μέσω της πειθούς.
- **Η καλή διάθεση:** Ο ηγέτης- ρήτορας ασκεί επιρροή στους ακόλουθούς του, μέσω της λογικής και της ψυχολογικής πειθούς, αναδεικνύοντας και ταυτόχρονα εμπνέοντας την καλή διάθεση στους άλλους. Η λογική πειθώ επιτυγχάνεται με την επιχειρηματολογία, που συνίσταται σε επαγωγικούς συλλογισμούς, ενθυμήματα και παραδείγματα, προκειμένου ο λόγος του ηγέτη να είναι πειστικός. Η ψυχολογική πειθώ επιτυγχάνεται με την επίκληση των συναισθημάτων των άλλων, εκμαιεύοντας τα συναισθήματα τους και εξωτερικεύοντας τα δικά του, ανάλογα με την ψυχολογική κατάσταση των ακολούθων του, αφού έχει προηγουμένως διαγνώσει τη διάθεσή τους. Με αυτές τις δύο μορφές πειθούς, ο ηγέτης καταφέρνει να επικοινωνήσει τη διάθεσή του να εργαστεί για το κοινό όφελος και να παρωθήσει τους ακόλουθούς του να τον εμπιστευτούν (Τριαντάρη, 2017, 2020α).

Παράλληλα, οι ιδιότητες του χαρακτήρα του αριστοτελικού ηγέτη που απορρέουν από το ήθος του και τον καθιστά ικανό να ανταποκρίνεται στους πολλαπλούς του ρόλους είναι η μεσότητα και η εγκράτεια.

- **Η μεσότητα:** Πρόκειται για μια αρετή, η οποία καθορίζεται από τη φρόνηση και βοηθά τον ηγέτη να αποφεύγει την έλλειψη και την υπερβολή. Η μεσότητα είναι χρήσιμο εφόδιο για τη διαχείριση δυσκολιών, προβλημάτων, ανήθικων συμπεριφορών, συγκρούσεων και διλημάτων, καθώς αποτελεί ρυθμιστικό παράγοντα των χαρακτηριστικών του ηγέτη. Για παράδειγμα, η αυτοπεποίθηση, ελλείψει της μεσότητας, μπορεί να καταλήξει είτε σε διστακτικότητα είτε σε αλαζονεία, ή το θάρρος, που μπορεί να μετατραπεί σε δειλία ή θράσος.
- **Η εγκράτεια:** Η εγκράτεια συμβάλλει στην πειθαρχία της σκέψης του ηγέτη, τον έλεγχο της συμπεριφοράς του και την εστίασή του στους υψηλούς στόχους που έχει θέσει. Η εγκράτεια υποτάσσεται στη φρόνηση, κάτι που βοηθά τον ηγέτη να είναι σταθερός στις συμπεριφορές του και συνεπής στον λόγο του και να απελευθερώνεται από τις έντονες επιθυμίες του ή τα προσωπικά του συμφέροντα (Τριαντάρη, 2017, 2020α).

Σε σχέση με τις ικανότητες του αριστοτελικού ηγέτη, αναδεικνύεται πως είναι εκείνες που τον διαφοροποιούν από το σύνολο των μελών του οργανισμού και συμβάλλουν στην άσκηση επιρροής. Ως βασικές ικανότητες αναδεικνύονται η επικοινωνία και η πειθώ, η συναισθηματική νοημοσύνη και η ενσυναίσθηση, η ικανότητα λήψης αποφάσεων και διαχείρισης προβλημάτων, η συστημική και συνειρμική σκέψη, η αυτεπίγνωση και η αυτοδιαχείριση.

- **Επικοινωνία- πειθώ:** Η επικοινωνία και η πειθώ αποτελούν βασικά συστατικά στοιχεία της ικανότητας του ηγέτη να ασκεί επιρροή, καθώς μέσω της λεκτικής και μη λεκτικής επικοινωνίας, της ορθής χρήσης του λόγου, της επιχειρηματολογίας και της επίκλησης στα συναισθήματα των ακολούθων του, ο ηγέτης μεταδίδει σαφή μηνύματα και αλληλεπιδρά με τα μέλη του οργανισμού αποτελεσματικά.
- **Συναισθηματική νοημοσύνη- ενσυναίσθηση:** Η συναισθηματική νοημοσύνη και η ενσυναίσθηση του ηγέτη συμβάλλουν στην παρακίνηση, τη δέσμευση και την απόδοση των εργαζομένων. Με δεδομένο ότι τα συναισθήματα επηρεάζουν τη σκέψη, ο Αριστοτέλης υπογράμμισε τη σημασία της κατανόησης και διαχείρισης των συναισθημάτων του ηγέτη και των άλλων, με σκοπό την πειθώ και την άσκηση επιρροής.
- **Ικανότητα λήψης αποφάσεων και επίλυσης προβλημάτων:** Για τη λήψη αποφάσεων και τη διαχείριση προβλημάτων, ο ηγέτης αξιοποιεί τη λογική και τη διαίσθηση, προκειμένου να αξιολογήσει την κατάσταση, να εμπνευστεί εναλλακτικές λύσεις και να επιλέξει την ορθότερη, με γνώμονα το κοινό όφελος. Παράλληλα, ο ηγέτης επιλέγει, ανάλογα με τις συνθήκες, εάν η απόφαση θα είναι ατομική ή συλλογική και διαχειρίζεται τις συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων, όταν προκύπτουν, μέσω της διαμεσολάβησης και αξιοποιώντας τη διορατικότητά του.

- **Συστημική και συνειρμική σκέψη:** Οι συνειρμικές μορφές του συλλογισμού, οι οποίες οδηγούν τον ηγέτη σε συμπεράσματα, αποφάσεις ή στρατηγικές, αντανακλούν τη συστημική αντίληψη που έχει αναπτύξει για τον κόσμο. Ο ηγέτης αντιλαμβάνεται τα πράγματα στην ολότητά τους και συνειδητοποιεί την αλληλεπίδραση μεταξύ των μερών τους, κάτι που συμβάλλει στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.
- **Αυτεπίγνωση- αυτοδιαχείριση:** Πρόκειται για την ικανότητα του ηγέτη να αναγνωρίζει και να κατανοεί τα συναισθήματα, τις αξίες, τις ανάγκες, τα δυνατά σημεία του και τις αδυναμίες του, κάτι που συμβάλλει στη λήψη αποφάσεων και τη διαχείριση μεταβολών και κρίσεων. Ακόμη, η αυτογνωσία αποτελεί βασική προϋπόθεση για την αυτορρύθμιση, η οποία καθιστά τον ηγέτη ικανό να διαχειρίζεται τα συναισθήματα, τις παρορμήσεις και την εσωτερική του κατάσταση, διατηρώντας τον έλεγχο του εαυτού του και των καταστάσεων (Τριαντάρη, 2017, 2020α).

Δεδομένου ότι, σύμφωνα με τον Αριστοτέλη, οι ηθικές και διανοητικές αρετές είναι συνυφασμένες, κάτι που αντανακλάται στην ποιότητα του λόγου του ηγέτη, είναι σημαντικό ο ηγέτης να εκφράζεται με ειλικρίνεια και να εκπέμπει αξιοπιστία, προκειμένου να πείθει τους εργαζόμενους να ενστερνίζονται ιδέες, που είναι ωφέλιμες για τους ίδιους και τον οργανισμό (Τριαντάρη, 2020β). Η συνέπεια αξιών, έργων και λόγων υπογραμμίζεται από τον Αριστοτέλη, καθώς θεωρούσε ότι οι ηθικές και οι διανοητικές αρετές του ανθρώπου είναι άμεσα συνδεδεμένες με τα έργα του (Triantari & Vavouras, 2024).

Τέλος, η Τριαντάρη (2020β) δίνει έμφαση στην επικοινωνία, η οποία αποτελεί βασικό πυλώνα της συνοχής της ομάδας, της συνεργασίας μεταξύ των μελών του οργανισμού και του συντονισμού των εργασιών τους. Μέσω της επικοινωνιακής αλληλεπίδρασης των μελών του οργανισμού επιτυγχάνεται μια σειρά λειτουργιών, όπως, η πειθώ, η ανταλλαγή πληροφοριών με στόχο τη λήψη αποφάσεων, η έκφραση συναισθημάτων, η διαχείριση της συμπεριφοράς ή η ανατροφοδότηση. Με βάση την αριστοτελική ηθική, η επικοινωνιακή στρατηγική ολοκληρώνεται σε τέσσερα στάδια:

- Στο **πρώτο στάδιο**, προσδιορίζεται και αναλύεται η κατάσταση, μέσω διερεύνησης και συλλογής πληροφοριών με ποικίλες μεθόδους και με σεβασμό στην ηθική δεοντολογία
- Το **δεύτερο στάδιο** αφορά στη διατύπωση των επικοινωνιακών στόχων, μέσω της φρόνησης, η οποία αναδεικνύει τους κατάλληλους τρόπους υλοποίησης των στόχων
- Στο **τρίτο στάδιο**, οι στόχοι εφαρμόζονται. Σε αυτό το στάδιο είναι σημαντικές η φρόνηση και η ηθική αρετή, προκειμένου τα προγράμματα και οι δράσεις που

θα εφαρμοστούν να στοχεύουν στο κοινό καλό και τα αποτελέσματά τους να είναι δίκαια και ορθολογικά

- Κατά το **τέταρτο στάδιο**, οι επικοινωνιακές στρατηγικές αξιολογούνται, με βασικό εργαλείο τη φρόνηση (Τριαντάρη, 2020β).

Όπως διαπιστώνεται, δεδομένου ότι κίνητρο και στόχος του ηγέτη- ρήτορα είναι η ευημερία του συνόλου, η ηγεσία αυτού του τύπου θεωρείται αναγκαία για τη σύγχρονη εποχή, που χαρακτηρίζεται από ρευστότητα και περίπλοκες μεταβολές. Η πολλαπλότητα των αρετών που τον χαρακτηρίζουν και ο δυναμισμός της προσωπικότητάς του τον καθιστούν ικανό να διαχειριστεί ηθικά διλήμματα, κρίσεις και προβλήματα, αλλά και οργανωσιακές ή ευρύτερες εργασιακές αλλαγές (Τριαντάρη, 2020α).

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνόγλωσση

- Ακρίβος, Χ., & Γυαλιά, Ε. (2019). *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και ηγεσία. Εκπαιδευτικό Υλικό*. Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης.
- Ακρίβος, Χ., Ιορδάνογλου, Γ. Μιχιώτης, Σ., & Στεφοπούλου, Ε. (2017). *Ανάπτυξη διοικητικών ικανοτήτων: Ηγεσία και στρατηγικός τρόπος σκέψης- Οργανωσιακές αλλαγές. Εκπαιδευτικό υλικό*. Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης.. <https://resources.ekdd.gr/index.php/2021-06-03-11-00-34/106-anapt>
- Αλημπέρτου, Ε. (2018). *Ο ρόλος της διοίκησης και της ηγεσίας στην παρακίνηση των εργαζομένων στον δημόσιο τομέα. Η περίπτωση του Υπουργείου Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων (Διπλωματική εργασία)*. Ανώτατο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Πειραιά.
<http://oceanis.lib2.uniwa.gr/xmlui/handle/123456789/4211?show=full>
- Γκέκας, Α. (2023). *Η επίδραση του επιπέδου της τοξικότητας της ηγεσίας στην οργανωσιακή αποδοτικότητα των ελληνικών επιχειρήσεων (Διδακτορική διατριβή)*. Πανεπιστήμιο Αιγαίου.
<https://www.didaktorika.gr/eadd/handle/10442/53846>
- Δελή, Κ. (2023). *Ο ρόλος της στρατηγικής, της διαχείρισης γνώσης, της εκπαίδευσης και της ηγεσίας, στην οργανωσιακή δέσμευση, ως απαραίτητο στοιχείο για τον μετασχηματισμό του δημοσίου τομέα: Η Γενική Γραμματεία Ψηφιακής Διακυβέρνησης (Διπλωματική εργασία)*. Πανεπιστήμιο Πειραιώς.
<https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/handle/unipi/15567>
- Δεσποτέρης, Γ. (2021). *Ηγεσία και αποτελεσματικότητα: Η περίπτωση του δημοσίου τομέα κατά την περίοδο της κρίσης της πανδημίας COVID-19 (Διδακτορική εργασία)*. Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφους.
<https://hephaestus.nup.ac.cy/handle/11728/12045>
- Διακουλάκη, Μ. (2018). *Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού: Ο ρόλος της ηγεσίας και του mentoring στη δημόσια διοίκηση (Διπλωματική εργασία)*. Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας. <https://dspace.uowm.gr/xmlui/handle/123456789/2107>
- Ικιούζης, Ά. (2023). *Η ηγεσία στον δημόσιο τομέα: Παθογένειες και προοπτικές των διαδικασιών επιλογής (Διπλωματική εργασία)*. Διεθνές Πανεπιστήμιο της Ελλάδος. <http://apothesis.teicm.gr/xmlui/handle/123456789/4505>
- Καρδαμανίδου, Ε. (2021). *Ηθική ηγεσία και οργανωσιακή δέσμευση εργαζομένων στον δημόσιο τομέα (Διπλωματική εργασία)*. Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής.
<https://polynoe.lib.uniwa.gr/xmlui/handle/11400/1163>
- Καρκατσούλης, Π. (2023). Ο δύσκολος μετασχηματισμός των προϊσταμένων σε ηγέτες. *e-Πολιτεία*, 5, 34-57. <https://www.epoliteia.gr/wp-content/uploads/2023/01/TEYXOS-5->

[%CE%9C%CE%95%CE%9B%CE%95%CE%A4%CE%95%CE%A3-3-%CE%A3%CE%95%CE%9B-34-57-1.pdf](#)

- Κουρτίδου, Κ. Ε. (2019). *Διερεύνηση της εφαρμογής των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στον δημόσιο τομέα: Η περίπτωση των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ)* (Διπλωματική εργασία). Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας. <https://dSPACE.lib.uom.gr/handle/2159/22866?locale=en>
- Κουστέλιος, Α., Μπελιάς, Δ., Ζουρνατζή, Ε. (2021). Ηγεσία στον ελληνικό δημόσιο τομέα. *Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης*, 1(1), 43-55. <https://lawjournals.unic.ac.cy/index.php/pareview/article/view/10>
- Κυριάκου, Δ., Γρηγορίου, Ι., & Χάψα, Φ. (2012). Ηγέτης ή manager στο δημόσιο τομέα σε περίοδο κρίσης; *Πρακτικά Εθνικού Συνεδρίου Διοίκησης & Οικονομίας* (σελ 208-221). http://mibes.teithessaly.gr/esdo_proceedings/proceedings/pro2012.html
- Λαζαράκης, Π., Νταλάκος, Α., & Μπελιάς, Δ. (2023). Η επίδραση της στρατηγικής ηγεσίας στο εργασιακό άγχος και την εργασιακή δέσμευση: Η περίπτωση ελληνικού δημόσιου φορέα. *Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης*, 3(1), 91-115. <https://www.lawjournals.unic.ac.cy/index.php/pareview/article/view/46>
- Λίτσα, Α. (2021). *Η γυναικεία ηγεσία στον δημόσιο και ιδιωτικό τομέα, εμπόδια και προκλήσεις* (Διπλωματική εργασία). Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας. <https://dSPACE.uowm.gr/xmlui/handle/123456789/2587>
- Μεντής, Α. Φ. Α. (2021). Θεωρίες ηγεσίας και management. Το εννοιολογικό πλαίσιο και οι εφαρμογές στις υπηρεσίες υγείας. *Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής*, 38(2), 268-275. <https://www.mednet.gr/archives/2021-2/pdf/268.pdf>
- Μπακούνη, Ε. (2022). *Συγκριτική ανάλυση των συμπεριφορικών αποτελεσμάτων της ηθικής ηγεσίας στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα στην Ελλάδα* (Διπλωματική εργασία). Πανεπιστήμιο Πειραιώς. <https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/handle/unipi/14545>
- Μπαλαμίτσα, Μ. (2022). *Ηγεσία και δέσμευση εργαζόμενων στον Δημόσιο Τομέα* (Διπλωματική εργασία). Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας. <https://ir.lib.uth.gr/xmlui/bitstream/handle/11615/60964/26335.pdf?sequence=1>
- Μπαντίδας, Ν. (2022). *Η διερεύνηση και η επίδραση της τοξικής ηγεσίας στην εργασιακή ικανοποίηση. Μελέτη περίπτωσης e – ΕΦΚΑ* (Διπλωματική εργασία). Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής. https://polynoe.lib.uniwa.gr/xmlui/bitstream/handle/11400/2202/Bantidas_%2008719.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Νικολαΐδης, Α. Ε. (2023). *Εφαρμογή αρχών και εργαλείων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στη δημόσια διοίκηση: Η μελέτη περίπτωσης της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων (Α.Α.Δ.Ε.)* (Διπλωματική εργασία). Πανεπιστήμιο Μακεδονίας. <https://dSPACE.lib.uom.gr/bitstream/2159/28842/1/NikolaidisAvraamMsc2023.pdf>

- Νόμος υπ' αριθμ. 3230/2004, Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις.. Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας (ΦΕΚ 44/Α'/11-2-2004).
- Νόμος υπ' αριθμ. 4622/2019, Επιτελικό Κράτος: Οργάνωση, λειτουργία και διαφάνεια της Κυβέρνησης, των κυβερνητικών οργάνων και της κεντρικής δημόσιας διοίκησης. Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας (ΦΕΚ 133/Α'/7-8-2019).
- Νόμος υπ' αριθμ. 4940/2022, Σύστημα στοχοθεσίας, αξιολόγησης και ανταμοιβής για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης, ρυθμίσεις για το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα και άλλες διατάξεις. Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας (ΦΕΚ 112/Α'/14-6-2022).
- Παγούνη, Β. (2019). *Το coaching ως μέσο συνεργασίας και αποτελεσματικότητας στη Δημόσια Διοίκηση – Προκλήσεις στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού* (Διπλωματική εργασία). Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας. <https://dspace.uowm.gr/xmlui/handle/123456789/2005>
- Παπαδάκη, Μ. (2022). *Ο ρόλος της ηγεσίας στην επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων και στην απόδοση ενός δημοσίου φορέα- Η περίπτωση του e-ΕΦΚΑ* (Διπλωματική εργασία). Πανεπιστήμιο Μακεδονίας. <https://dspace.lib.uom.gr/handle/2159/27010>
- Πραβίτα, Μ.- Η. (2023). Επιλογή ηγεσίας στην κεντρική διοίκηση του κράτους. Στο Α. Μακρυδημήτρης (Επιμ.), *Δημόσια διοίκηση: Δομές και άνθρωποι* (σελ. 99-118). Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών & Τράπεζα Πειραιώς. https://www.uoa.gr/fileadmin/user_upload/PDF-files/anakoinwseis/simantikes/2024/0204_200_xronia_dioikisi.pdf
- Ρέκκας, Τ. (2022). *Δημόσια διοίκηση και αναπτυξιακή πολιτική στο πλαίσιο ενός σύγχρονου προοδευτικού κράτους*. Ινστιτούτο Εναλλακτικών Πολιτικών. https://www.enainstitute.org/wp-content/uploads/2022/09/%CE%95%CE%9D%CE%91_Dimosies-Politikes_.pdf
- Σαλικίδου, Γ. (2018). *Καταστροφική ηγεσία στο δημόσιο τομέα: Μια εμπειρική προσέγγιση* (Διπλωματική εργασία). Πανεπιστήμιο Μακεδονίας. <https://dspace.lib.uom.gr/handle/2159/21785>
- Σιδερούδη, Δ. (2023). *Η διαχείριση της αλλαγής μέσα από την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση σε ΟΤΑ Α' Βαθμού: Μελέτη περίπτωσης του δήμου Κομοτηνής* (Διπλωματική εργασία). Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου. <https://amitos.library.uop.gr/xmlui/handle/123456789/7720>
- Σκούρα, Ε. (2020). *Τα Χαρακτηριστικά της αποτελεσματικής ηγεσίας στους δημόσιους οργανισμούς και ΟΤΑ. Η περίπτωση της Περιφερειακής Ενότητας Λάρισας και Καρδίτσας* (Διπλωματική εργασία). Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας. <https://commons.datacite.org/doi.org/10.26253/heal.uth.12563>
- Σπανού, Κ. (2018). *Μεταρρυθμίσεις στη Δημόσια Διοίκηση στη διάρκεια της κρίσης: Επισκόπηση, περιγραφή, αποτίμηση*. Εκδόσεις Παπαζήση.

- <https://www.eliamep.gr/wp-content/uploads/2018/11/metarrythmiseis-sth-dimosia-dioikisi-sti-diarkeia-tis-krisis.pdf>
- Σωτηρόπουλος, Δ. Α. (2021). *Η δημόσια διοίκηση στην εποχή μετά τον κορωνοϊό*. διαΝΕΟσις: Οργανισμός Έρευνας & Ανάλυσης. https://www.dianeosis.org/wp-content/uploads/2021/01/Sotiropoulos_final.pdf
- Τζέμος, Β. Γ. (2023). Η εξέλιξη της αρχής της νομιμότητας στη δημόσια διοίκηση. Στο Α. Μακρυδημήτρης (Επιμ.), *Δημόσια διοίκηση: Δομές και άνθρωποι* (σελ. 143-151). Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών & Τράπεζα Πειραιώς. https://www.uoa.gr/fileadmin/user_upload/PDF-files/anakoinwseis/simantikes/2024/0204_200_xronia_dioikisi.pdf
- Τζωρτζόπουλος, Α. (2018). Εφαρμογή αρχών και εργαλείων της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στον υγειονομικό τομέα – εγγύηση στην ποιοτική αναβάθμιση των νοσοκομείων και του Εθνικού Συστήματος Υγείας. *Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής*, 35(5), 649-664. <https://www.mednet.gr/archives/2018-5/pdf/649.pdf>
- Τριαντάρη, Σ. (2019). Ρήτορας ηγέτης ή ηγέτης ρήτορας. Ο ηγέτης στη Ρητορική του Αριστοτέλη. *Φιλοσοφείν: έπιστήμη, ε΄νοια, παρηρησία*, 20, 233-247. https://www.researchgate.net/publication/355772530_Retoras_egetes_e_egetes_retoras_O_egetes_ste_retorike_tou_Aristotele
- Τριαντάρη, Σ. (2018). Η ηθική του ρήτορα στον Αριστοτέλη και η επικοινωνιακή της διάσταση. Στο Κ. Ντίνας (Επιμ.), *Figura in Praesentia. Μελέτες αφιερωμένες στον καθηγητή Θανάση Νάκα* (σελ. 547-563). Εκδόσεις Πατάκη.
- Τριαντάρη, Σ. (2017). Η αριστοτελική ηθική στον σύγχρονο ηγέτη. Στο Κ. Νικολαντωνάκης, Αν. Μπαφίτη, Λ. Μπούτσκου, Μ. Λαζαρίδου & Π. Χαντόγλου (Επιμ.). *Πρακτικά Πανελληνίου Συνεδρίου «Αριστοτέλης: Ο Homo Universalis της αρχαιότητας και ο αέναος διάλογος με τις επιστήμες»* (σελ. 108-120). Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας.
- Τριαντάρη, Σ. Α. (2020α). *Ηγεσία. Θεωρίες ηγεσίας. Από τον αριστοτελικό ρήτορα στον σύγχρονο ηγέτη*. Κ. & Μ. Σταμούλη.
- Τριαντάρη, Σ. Α. (2020β). *Ηθική και κοινωνική φιλοσοφία της επικοινωνίας. Στρατηγικές και τεχνικές της επικοινωνίας*. Κ. & Μ. Σταμούλη.
- Τσαούση, Α., Φραγκάκη, Ζ., & Μυλωνάς, Δ. (2023). Καινοτομίες στην ελληνική δημόσια διοίκηση: Η θεσμοθέτηση του Συμβούλου Ακεραιότητας. *Journal of Culture in Tourism, Art and Education*, 3(1), 54-68. <https://scholar.archive.org/work/gmc3eqmgpfdipa37fc7yim6ysu>
- Υπουργείο Εσωτερικών (2022). *Mentoring στη δημόσια διοίκηση*. Υπουργείο Εσωτερικών. <https://www.ypes.gr/wp-content/uploads/2024/01/eggr1199-20240118-MentoringFinal.pdf>
- Χαρίτος, Γ. (2019). *Ηγεσία και διαχείριση συγκρούσεων στον δημόσιο τομέα* (Διπλωματική εργασία). Πανεπιστήμιο Αιγαίου. <https://hellanicus.lib.aegean.gr/handle/11610/21194>

Χούμπαβλη, Ι. (2018). *Αποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά: η περίπτωση της διοικητικής δομής της Βουλής των Ελλήνων* (Διπλωματική εργασία). Πανεπιστήμιο Αιγαίου. <https://hellenicus.lib.aegean.gr/handle/11610/18810>

Ξενόγλωσση

- Ahn, M. J., Adamson, J. S., & Dornbusch, D. (2004). From leaders to leadership: Managing change. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10(4), 112-123. <https://doi.org/10.1177/107179190401000409>
- Andersen, J. A. (2010). Public versus private managers: How public and private managers differ in leadership behavior. *Public Administration Review*, 70(1), 131-141. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2009.02117.x>
- Aspridis, G. M., & Pouliana, L. (2021). The culture of modern public administration. The case of Greece. *Academicus International Scientific Journal*, 12(23), 142-155. <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=922931>
- Baesu, C., & Bejinaru, R. (2013). Leadership approaches regarding the organizational change. *The USV Annals of Economics and Public Administration*, 13(2), 146-152. <http://annals.seap.usv.ro/index.php/annals/article/viewArticle/579>
- Crosby, B. C., & Bryson, J. M. (2017). Why leadership of public leadership research matters: and what to do about it. *Public Management Review*, 20(9), 1265-1286. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1348731>
- Darcy, T., & Kleiner, B. H. (1991). Leadership for change in a turbulent environment. *Leadership & Organization Development Journal*, 12(5), 12-16. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01437739110004569/full/html>
- Fiala, Z., & Sovova, O. (2019). Theory of public administration management—a retrospective view. In V. Bevanda (Ed.), *Proceedings of the 3rd International Scientific Conference on Economics and Management “How to Cope With Disrupted Times”* (pp. 141-149). Udruženje ekonomista i menadžera Balkana. <https://doi.org/10.31410/EMAN.2019.141>
- Filos, J., & Gkouma, O. G. (2022). Assessing the impact of IPSAS on financial reporting and public management in Greece. *SPOUDAI Journal of Economics and Business*, 72(1-2), 56-79. <http://spoudai.org/index.php/journal/article/view/85>
- Franken, E., & Plimmer, G. (2019). Mediocre and harmful public sector leadership. *International Journal of Public Leadership*, 15(4), 274-286. DOI 10.1108/IJPL-09-2019-0058
- Hansen, J. R., & Villadsen, A. R. (2010). Comparing public and private managers' leadership styles: Understanding the role of job context. *International Public Management Journal*, 13(3), 247-274. <http://dx.doi.org/10.1080/10967494.2010.503793>
- Hawkins, C. (2009). Leadership theories-managing practices, challenges, suggestions. *Community College Enterprise*, 15(2), 39-62. <https://www.schoolcraft.edu/pdfs/cce/15.2.39-62.pdf>

- Khan, Z. A., Nawaz, A., & Khan, I. (2016). Leadership theories and styles: A literature review. *Journal of Resources Development and Management*, 16, 1-7. <https://core.ac.uk/download/pdf/234696192.pdf>
- Kwok, A. C. (2014). The evolution of management theories: A literature review. *Nang Yan Business Journal*, 3(1), 28-40. DOI: 10.1515/nybj-2015-0003
- Lampropoulou, M. (2021). Public-sector reform: Lessons from the privatisation experiment in Greece. *Utilities Policy*, 72, 101282. <https://doi.org/10.1016/j.jup.2021.101282>
- Lampropoulou, M., & Oikonomou, G. (2018). Theoretical models of public administration and patterns of state reform in Greece. *International Review of Administrative Sciences*, 84(1), 101-121. <https://doi.org/10.1177/0020852315611219>
- Mendez, J. L. (2020). Leadership and change in the public sector. In *Oxford Research Encyclopedia, Politics*. DOI: 10.1093/acrefore/9780190228637.013.1397
- Musaigwa, M. (2023). The role of leadership in managing change. *International Review of Management and Marketing*, 13(6), 1-9. DOI:10.32479/irmm.13526
- Nhema, A. G. (2015). Relevance of classical management theories to modern public administration: A review. *Journal of Public Administration and Governance*, 5(3), 165-179. <https://www.macrothink.org/journal/index.php/jpag/issue/view/402>
- Olum, Y. (2004). *Modern management theories and practices*. A paper presented at the 15th East African Central Banking Course, held on 12th July 2004, at Kenya School of Monetary Studies. <https://faculty.ksu.edu.sa/sites/default/files/theories.pdf>
- Organization for Economic Cooperation and Development/ OECD (2019). *Recommendation of the council on public service leadership and capability*. <https://web-archiv.eocd.org/2019-07-17/526235-recommendation-on-public-service-leadership-and-capability-en.pdf>
- Pfiffner, J. P. (2004). Traditional public administration versus the new public management: Accountability versus efficiency. In A. Benz, H. Siedentopf, & K.P. Sommermann (Eds.), *Institutionenbildung in Regierung und Verwaltung: Festschrift fur Klaus Konig* (pp. 443-454). Duncker & Humbolt. https://pfiffner.gmu.edu/files/pdfs/Book_Chapters/NewPublicMgt.doc.pdf
- Romanelli, M. (2021). Driving public organisations using information technology. An entrepreneurial challenge. *Modern Management Systems*, 16(1), 71-86. DOI: 10.37055/nsz/134809
- Schell, W. J. (2019). Leadership and change management. In N. J. Ward, B. Watson, & K. Fleming-Vogl (Eds.), *Traffic Safety Culture: Definition, Foundation, and Application* (pp. 191-218). Emerald Publishing Limited. DOI: 10.1108/978-1-78714-617-420191013
- Serdaris, P. (2015). An article about managing changes in strategy - Part I. *Scientific Works Of University Of Food Technologies*, 62, 857-862. <https://www.uft->

plovdiv.bg/site_files/file/scienwork/scienworks_2015/docs/08_%D0%98%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D0%B8%D0%BA%D0%B0%20%D0%B8%20%D0%B8%D0%BD%D0%B4%D1%83%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B8%D0%B0%D0%BB%D0%B5%D0%BD%20%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D1%8A%D0%BD%D1%82/%D0%98%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D0%B8%D0%BA%D0%B0%20%D0%B8%20%D0%B8%D0%BD%D0%B4%D1%83%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B8%D0%B0%D0%BB%D0%B5%D0%BD%20%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D1%8A%D0%BD%D1%82/05_Konferencia_UFT_2015-Panaiotis-1.pdf

Sharma, M. K., & Jain, S. (2013). Leadership management: Principles, models and theories. *Global Journal of Management and Business Studies*, 3(3), 309-318. <https://www.viciongroupp.com/assets/files/28-LeadershipManagement.PrinciplesModelsandTheoriesinglesartculoautorManojKumarSharmayShilpaJain.pdf>

Triantari, S., & Vavouras, E. (2024). Decision-making in the modern manager-leader: Organizational ethics, business ethics, corporate social responsibility. *Cogito Multidisciplinary Research Journal*, 16(1), 7-28. https://ibn.idsi.md/sites/default/files/j_nr_file/COGITO%20no.1_2024%20corectat%21.pdf#page=7

Tzavella, V. (2023). The leader–manager debate in the Greek public administration: a critical review of the literature and future research agenda. In D. Augustinos, G. Peppas, & A. Vilou (Eds.), *Proceedings of the International Conference on Business and Economics* (pp. 1-33). Hellenic Open University. doi: 10.12681/icbe-hou.5357

Van Wart, M. (2003). Public-sector leadership theory: An assessment. *Public Administration Review*, 63(2), 214-228. <https://doi.org/10.1111/1540-6210.00281>

Villoria, M., & Iglesias, Á. (2011). Leadership in public management: some theoretical and methodological considerations. *Innovar*, 21(42), 175-189. http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-50512011000400015&script=sci_arttext

Xanthopoulou, P., Antoniadis, I., & Triantari, S. (2023). Managing public sector in the digital reform era: Organizational factors and their impact on the digital transformation at the Greek public administration. In N. Tsounis & A. Vlachvei (Eds.), *Proceedings of the International Conference on Applied Economics* (pp. 947-962). Springer International Publishing.

Xanthopoulou, P. I., Antoniadis, I., & Triantari, S. A. (2022). Implications of private-sector tools and methods in public administration: A review of the most crucial reforms of public administration. In K. S. Soliman (Ed.), *Proceedings of the 40th International Business Information Management Association* (pp. 23-24). International Business Information Management Association.

<https://ibima.org/accepted-paper/implications-of-private-sector-tools-and-methods-in-public-administration-a-review-of-the-most-crucial-reforms-of-public-administration/>

- Yavaş, A. (2016). Sectoral differences in the perception of toxic leadership. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 229, 267-276. DOI: 10.1016/j.sbspro.2016.07.137
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th edn.). Pearson.
- Zubek, M. (2020). Leadership and management in public administration. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 55(1), 114-126. DOI: 10.33119/EEiM.2020.55.8