

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΚΑΙ ΤΟΠΙΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ (ΠΜΣ ΔΔΤΑ)

Διπλωματική Εργασία

ΘΕΜΑ

«Τα Χαρακτηριστικά της Αποτελεσματικής Ηγεσίας στους Δημόσιους Οργανισμούς και ΟΤΑ. Η περίπτωση της Περιφερειακής Ενότητας Λάρισας και Καρδίτσας».

Φοιτήτρια: Ειρήνη Σκούρα
ΑΜ 8318066

Ο Επιβλέπων Καθηγητής
Δρ. Κοροντζής Τρύφωνας

ΛΑΡΙΣΑ
ΑΚΑΔ.ΕΤΟΣ 2019 - 20

Απόσπασμα

«Ο Ηγέτης είναι αυτός που εμπνέει, πείθει και κερδίζει τον ενθουσιασμό, το κέφι, το μεράκι, την όρεξη, το πάθος την αφοσίωση, τη δέσμευση, την πίστη, την εμπιστοσύνη, το μυαλό, την ψυχή και την καρδιά των ανθρώπων και τους κάνει να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό ως άτομα και ως ομάδα για να πετύχουν οράματα και στόχους, σε μια πορεία προόδου για ένα καλύτερο μέλλον».

(Μπουραντάς Δ., 2018).

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ο ρόλος της αποτελεσματικής Ηγεσίας στην Δημόσια Διοίκηση αποτελεί έναν από τους βασικότερους παράγοντες για την επιτυχή λειτουργία των δημόσιων οργανισμών αλλά και για την επιτυχή υλοποίηση των διοικητικών διαδικασιών. Η συμβολή της Ηγεσίας και των ηγετικών στελεχών, τα οποία θα πρέπει να πλαισιώνουν τη δημόσια διοίκηση έχουν ιδιαίτερα μεγάλη αξία και αποτελούν ίσως το σημαντικότερο παράγοντα για την αποτελεσματική λειτουργία και διοίκηση του Δημόσιου τομέα.

Στόχος της παρούσας μελέτης είναι να πραγματοποιηθεί έρευνα, η οποία θα εξετάζει τα χαρακτηριστικά που διαθέτουν οι προϊστάμενοι της Περιφερειακής Ενότητας Λάρισας και Καρδίτσας. Οι υπάλληλοι καλούνται να απαντήσουν σε ένα δομημένο ερωτηματολόγιο. Τα κυριότερα συμπεράσματα της έρευνας δείχνουν ότι οι προϊστάμενοι διατηρούν απλώς κάποια τυπικά διοικητικά χαρακτηριστικά, δεν μπορούν όμως να μεταβληθούν σε ηγέτες.

Τα κυριότερα συμπεράσματα της έρευνας δείχνουν πως ο δημόσιος τομέας παρουσιάζει εμφανή αδιαφορία για την ενσωμάτωση της Ηγεσίας στον τομέα της οργάνωσης και διοίκησης - παρόλη τη σπουδαιότητά της - διατηρώντας στελέχη χωρίς τεχνογνωσία, χωρίς εξειδικευμένες γνώσεις και όραμα, τα οποία αδυνατούν να καινοτομήσουν και να φέρουν αλλαγές στη Δημόσια Διοίκηση.

Λέξεις – κλειδιά: Ηγεσία, Ηγέτης, Διευθυντής, Προϊστάμενος, Υπάλληλος, Δημόσια Διοίκηση, Διοικητικές Λειτουργίες, Διαχείριση, Εξουσία, Δημόσιος Οργανισμός.

ABSTRACT

The role of effective Leadership in Public Administration is one of the key factors for the successful functioning of public organizations and for the successful implementation of administrative processes. The contribution of Leadership and the Leaders which should frame public administration, have particular value and it is perhaps the most important factor for the effective functioning and administration of the Public Sector.

The purpose of this study is to conduct a research that will examine the characteristics of the managers of the Regional Units of Larissa and Karditsa. Employees are asked to respond to a structured questionnaire. The main findings of the study show that managers only retain some formal administrative characteristics, but they cannot be transformed into leaders.

The main findings of the survey show that the public sector is clearly indifferent to the integration of Leadership in the field of organization and administration - despite its importance - retaining executives without expertise, without specialized knowledge and vision that fail to innovate and bring change in Public Administration.

Key words: Leadership, Leader, Executive Manager, Manager, Employee, Public Administration, Administrative Functions, Management, Authority, Public Organization.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

| | |
|---|-----|
| ΕΙΣΑΓΩΓΗ | 5 |
| Σκοπός και στόχοι έρευνας..... | 5 |
| Δομή εργασίας..... | 6 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Ηγεσία – Ηγέτης | |
| 1.1 Εννοιολογική Προσέγγιση: Ηγεσία – Ηγέτης..... | 7 |
| 1.2 Χαρακτηριστικά προσωπικότητας και ικανότητες Ηγέτη..... | 12 |
| 1.3 Διαφορές μεταξύ Προϊστάμενου/Μάνατζερ και Ηγέτη..... | 16 |
| 1.4 Στυλ και Σύγχρονες Προσεγγίσεις Ηγεσίας..... | 25 |
| 1.5 Αποτελεσματική Ηγετική Συμπεριφορά – Αποτελεσματική Ηγεσία..... | 31 |
| 1.6 Προϋποθέσεις επιτυχίας των Οργανισμών..... | 40 |
| 1.7 Δημόσια Διοίκηση και Ηγεσία..... | 70 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Η περίπτωση της Περιφερειακής Ενότητας Λάρισας και Καρδίτσας | |
| 2.1 Μεθοδολογία Έρευνας..... | 77 |
| 2.2.1 Στόχοι Έρευνας..... | 77 |
| 2.2.2 Διαδικασία Συλλογής Δεδομένων..... | 77 |
| 2.2 Ερωτήματα Έρευνας..... | 79 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Αποτελέσματα Έρευνας | |
| 3.1 Παρουσίαση και Ανάλυση Αποτελεσμάτων (Πίνακες – Γραφήματα)..... | 81 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Συμπεράσματα | 116 |
| Περιορισμοί..... | 120 |
| ΕΠΙΛΟΓΟΣ | 120 |
| ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ | 122 |
| ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ | |
| Ευρετήριο Πινάκων..... | 125 |
| Ευρετήριο Σχημάτων - Γραφημάτων..... | 127 |
| Ερωτηματολόγιο Έρευνας..... | 130 |

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Είναι γεγονός πως τα τελευταία χρόνια στη λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης έχουν επέλθει αλλαγές, οι οποίες βασίζονται κατά ένα μεγάλο μέρος στην παγκοσμιοποίηση καθώς επίσης και στις τεχνολογικές εξελίξεις, οι οποίες δημιουργούν νέες ανάγκες για τη διαμόρφωση νέων προτύπων οργάνωσης στη Δημόσια Διοίκηση. Οι παραπάνω αλλαγές επηρέασαν αισθητά τις παραδοσιακές διοικητικές αξίες, τις παραδοσιακές δομές αλλά και τις παλαιότερες μεθόδους διοίκησης και ηγεσίας, στις οποίες βασίζονταν έως σήμερα η λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης.

Σύμφωνα με τα ανωτέρω, είναι προφανές πως η αποτελεσματική Ηγεσία είναι άμεσα συνδεδεμένη με την επιτυχή διοίκηση και λειτουργία των Οργανισμών και κατά συνέπεια με την εργασιακή ικανοποίηση και απόδοση των υφισταμένων, δεδομένου πως σχετίζεται άμεσα με διοικητικές λειτουργίες, όπως αυτή της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, της αξιολόγησης, του ελέγχου, της στελέχωσης, του προγραμματισμού κ.α., καθώς επίσης και με την εξουσία, η οποία θα πρέπει να ασκείται ορθολογικά.

Είναι φανερό πως ο ρόλος της αποτελεσματικής Ηγεσίας στην Δημόσια Διοίκηση αποτελεί έναν από τους βασικότερους παράγοντες για την επιτυχή λειτουργία των Δημόσιων Οργανισμών αλλά και για την επιτυχή υλοποίηση των διοικητικών διαδικασιών. Η συμβολή της Ηγεσίας και των ηγετικών στελεχών τα οποία θα πρέπει να πλαισιώνουν τη δημόσια διοίκηση, έχουν ιδιαίτερα μεγάλη αξία και αποτελούν ίσως το σημαντικότερο παράγοντα για την αποτελεσματική διοίκηση και λειτουργία του Δημόσιου Τομέα.

- Σκοπός και στόχοι έρευνας

Στόχος της παρούσας μελέτης είναι διερευνηθούν και να εξεταστούν οι απόψεις των υφισταμένων του Οργανισμού, σχετικά με τα χαρακτηριστικά που διαθέτουν τα ηγετικά στελέχη, τη συμπεριφορά τους και τον τρόπο με τον οποίο ασκούν τα διοικητικά τους καθήκοντα. Το δείγμα των υφιστάμενων υπαλλήλων καλείται να απαντήσει σε ένα δομημένο ερωτηματολόγιο, ώστε να προκύψουν τα κυριότερα συμπεράσματα της έρευνας και οι τελικές προτάσεις.

Με βάση τα παραπάνω, γίνονται εκτενείς περιγραφές, αναλύσεις των εννοιών καθώς και συγκρίσεις οι οποίες έχουν σαν βασικό στόχο και κύριο προσανατολισμό

την άντληση και την ανάδειξη των στοιχείων εκείνων που καθορίζουν την σπουδαιότητα της αποτελεσματικής Ηγεσίας στη Δημόσια Διοίκηση.

Τα κυριότερα ερευνητικά ερωτήματα, τα οποία εν τέλει προκύπτουν και στα οποία καλείται η παρούσα μελέτη να απαντήσει είναι τα παρακάτω:

1. Τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα των προϊσταμένων / διευθυντών στο Δημόσιο Οργανισμό ταυτίζονται με τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα ενός πραγματικού Ηγέτη και σε ποιο βαθμό;
 2. Οι προϊστάμενοι του Δημοσίου Οργανισμού αποτελούν απλά διοικητικά στελέχη ή ανήκουν στην κατηγορία των Ηγετικών στελεχών, σε ποιο βαθμό και ποιες είναι οι βασικές διαφορές που προκύπτουν από τη σύγκριση μεταξύ των δύο;
 3. Ποια είναι τα βασικότερα στοιχεία (με βάση τα χαρακτηριστικά, τη συμπεριφορά, τις υπηρεσιακές σχέσεις) που θα μπορούσαν να καταστήσουν έναν προϊστάμενο αποτελεσματικό, ώστε να επιτευχθεί η λειτουργία της Ηγεσίας αποτελεσματικά και να οδηγηθεί στη βέλτιστη και επιτυχημένη διοίκηση του Δημοσίου Οργανισμού;
- Δομή Εργασίας

Η παρούσα μελέτη διαρθρώνεται σε τέσσερα κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο της εργασίας αναπτύσσονται - βάση της βιβλιογραφίας - οι βασικές έννοιες που συνδέονται την Ηγεσία και τον Ηγέτη. Παραθέτονται εννοιολογικοί ορισμοί, γίνεται ανάλυση των βασικών χαρακτηριστικών της Ηγεσίας και του Ηγέτη, ενώ παράλληλα περιγράφονται όλα τα στοιχεία που συγκροτούν τη γενικότερη έννοια του διοικητικού στελέχους, προϊστάμενου/διευθυντή/μάνατζερ. Κατόπιν, γίνεται εκτενής αναφορά στις βασικές διαφορές που προκύπτουν ανάμεσα στις έννοιες του διοικητικού στελέχους, του ηγεμόνα και του ηγετικού στελέχους. Αναφέρονται τα κύρια στοιχεία που αφορούν το στυλ ηγεσίας και της ηγετικής συμπεριφοράς, με βάση τις σύγχρονες προσεγγίσεις της ηγεσίας. Τέλος γίνεται περιγραφή των προϋποθέσεων και ανάλυση των ρόλων που θα πρέπει να κατέχει ο ηγέτης, στην προσπάθειά του για αποτελεσματική διοίκηση και διαρκή επιτυχία. Στο τέλος του κεφαλαίου αναπτύσσονται, βάση της βιβλιογραφίας, οι απόψεις για την ηγεσία στον τομέα της δημόσιας διοίκησης.

Στο δεύτερο κεφάλαιο περιγράφεται με αναλυτικό τρόπο η μεθοδολογία της έρευνας, βάση της συγκεκριμένης μελέτης περίπτωσης που καθορίστηκε. Στο κεφάλαιο της μεθοδολογίας επιχειρείται η περιγραφή της διαδικασίας για τη συλλογή

των δεδομένων, αναφέρονται οι αρχικοί και επιμέρους στόχοι που καθορίστηκαν, παρουσιάζεται η δομή του ερωτηματολογίου και τα γενικότερα στοιχεία και δεδομένα των ερωτηθέντων. Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας μέσω στατιστικών γραφημάτων που παραθέτονται, μέσω συγκεντρωτικών πινάκων και συνοπτικής περιγραφής. Στο τέταρτο και τελευταίο κεφάλαιο καταθέτονται και αναλύονται τα συμπεράσματα που έχουν προκύψει μέσω της έρευνας, ενώ παράλληλα επιχειρείται η σύνδεσή τους με τη βιβλιογραφία, από όπου εν τέλει προκύπτουν οι τελικές σκέψεις και προτάσεις.

Στο τέλος της εργασίας παρατίθενται οι βιβλιογραφικές πηγές και στα παραρτήματα εμπεριέχονται τα ευρετήρια πινάκων, σχημάτων και γραφημάτων, καθώς επίσης το ερωτηματολόγιο το οποίο χρησιμοποιήθηκε για τη διεξαγωγή της έρευνας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Ηγεσία – Ηγέτης

1.1 Εννοιολογική Προσέγγιση: Ηγεσία – Ηγέτης

Στις συνθήκες του σύγχρονου περιβάλλοντος που χαρακτηρίζεται από συνεχή αλλαγή, αβεβαιότητα, αντιφατικότητα και έντονο ανταγωνισμό, η παραδοσιακή αντίληψη και πρακτική του μάνατζμεντ δεν αρκούν να εξασφαλίσουν τη διαρκή επιτυχία των επιχειρήσεων και οργανισμών. Για αυτό το λόγο, τις τελευταίες δεκαετίες **η Ηγεσία** αποτελεί θεμελιώδη προϋπόθεση αποδοτικότητας, αποτελεσματικότητας, συνεχούς προσαρμογής στις εξελίξεις του περιβάλλοντος και διαρκούς επιτυχίας (Μπουραντάς Δ.:2018,35).

Η Ηγεσία αποτελεί τον πιο καθοριστικό παράγοντα όλων των οργανωτικών συστημάτων και επηρεάζει θετικά ή αρνητικά την αποτελεσματική λειτουργία σε ένα Δημόσιο Οργανισμό. Οι Τζωρτζάκης Κ., Τζωρτζάκη Α.,(2007, 275) αναφέρουν πως η ηγεσία αφορά τις σχέσεις μεταξύ των ανθρώπων και συνεπάγεται τη χρήση της επιρροής που απαιτείται για την επίτευξη στόχων. Επιρροή σημαίνει ότι η σχέση ανάμεσα στους ανθρώπους δεν είναι παθητική. Επιπλέον η επιρροή ασκείται για να επιτευχθεί κάποιος στόχος. Έτσι, **Ηγεσία** ορίζεται η ικανότητα κάποιου να επηρεάζει άλλους ανθρώπους για την επίτευξη των στόχων Αυτός ο ορισμός αναφέρεται στην ιδέα ότι οι ηγέτες εμπλέκονται με άλλους ανθρώπους για να επιτευχθούν κάποιοι

στόχοι. Ο Ρωσσίδης Ι.(2014,157) αναφέρει πως η ηγεσία αποτελεί μια ιδιαίτερα σημαντική έννοια της οργανωσιακής συμπεριφοράς, καθώς αναφέρεται σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα της διοικητικής διαστρωμάτωσης (όλοι οι προϊστάμενοι της οργάνωσης ανεξαρτήτου βαθμού πρέπει να διαθέτουν το ξεχωριστό χαρακτηριστικό της ηγεσίας).

Ηγεσία λοιπόν, θεωρείται γενικά η επιρροή, η τέχνη επηρεασμού των ατόμων, έτσι ώστε να αγωνιστούν πρόθυμα για την επίτευξη των ομαδικών στόχων. Αυτή η έννοια μπορεί να διευρυνθεί ώστε να σημαίνει όχι μόνο να εργαστούν , αλλά και την προθυμία τους να εργαστούν με ζήλο και εμπιστοσύνη. Ο ζήλος αντικατοπτρίζει ζέση, προθυμία και ένταση στην εκτέλεση της εργασίας, ενώ η εμπιστοσύνη αντικατοπτρίζει πείρα και τεχνική ικανότητα (<https://e-class.teilar.gr>). Η ηγεσία περιλαμβάνει τρεις μεταβλητές: τον ηγέτη, εκείνους που καθοδηγούνται και τις περιστάσεις ή τις συνθήκες τις οποίες αντιμετωπίζουν. Και οι τρεις μεταβλητές αλλάζουν συνεχώς (Τζωρτζάκης Κ., Τζωρτζάκη Α.:2007, 275).

Σύμφωνα με τον Ρωσσίδη Ι.(2014:157) η ηγεσία αποτελεί το χαρακτηριστικό στοιχείο που πρέπει να διαθέτει ένας μάνατζερ ώστε να είναι σε θέση να εκτελεί επιτυχώς το σύνολο των διοικητικών λειτουργιών. Συνδέεται άμεσα με τη συμπεριφορά, τα προσόντα και την ικανότητα αξιοποίησης των ανθρωπίνων πόρων. Ένας επιτυχημένος μάνατζερ θα πρέπει να μπορεί να παρακινεί, να εμπνέει, να εμπυχώνει, να καθοδηγεί και να εξελίσσει τους υφισταμένους του. Η ηγεσία, σύμφωνα με τον Δ. Μπουραντά, θα μπορούσε να οριστεί ως: *«η διαδικασία επηρεασμού των στάσεων και της συμπεριφοράς μιας μικρής ή μεγάλης τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη) με τέτοιο τρόπο, ώστε εθελοντικά, πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να προσπαθούν να υλοποιήσουν στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας με τη μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα».*

Ο Yukl G. (2009,20-21) αναφέρει πως έπειτα από μια εμπειριστατωμένη ανασκόπηση της βιβλιογραφίας για την ηγεσία, ο Stogdill (1974,259) κατέληξε στο συμπέρασμα ότι «υπάρχουν σχεδόν τόσοι ορισμοί για την ηγεσία όσα και τα άτομα που έχουν προσπαθήσει να ορίσουν την έννοια αυτή». Η ηγεσία έχει οριστεί υπό το πρίσμα των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας, των συμπεριφορών, της επιρροής, των τρόπων αλληλεπίδρασης, των ρόλων των σχέσεων, και της διοίκησης στον εργασιακό χώρο. Ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει κάποιους αντιπροσωπευτικούς ορισμούς των τελευταίων 60 χρόνων:

| |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • «Η ηγεσία είναι η συμπεριφορά ενός ατόμου που οδηγεί τις δραστηριότητες μιας ομάδας προς έναν κοινό σκοπό». (Hemphill & Coons:1957,7) |
| <ul style="list-style-type: none"> • «Η ηγεσία είναι η επιδρούσα αύξηση πάνω και πέρα από τη μηχανική συμμόρφωση με τις στερεότυπες κατευθύνσεις του οργανισμού». (Katz & Kahn:1978,528) |
| <ul style="list-style-type: none"> • «Η ηγεσία ασκείται όταν τα άτομα κινητοποιούνται θεσμικά, πολιτικά, ψυχολογικά και με άλλες πηγές για να αφυπνίσουν, να δεσμεύσουν και να ευχαριστήσουν τα κίνητρα των υποστηρικτών τους». (Burns:1978,18) |
| <ul style="list-style-type: none"> • «Η ηγεσία λαμβάνει χώρα σε μια διαδικασία κατά την οποία ένα ή περισσότερα άτομα πετυχαίνουν στην προσπάθεια να πλαισιώσουν και να καθορίσουν την πραγματικότητα των άλλων». (Smircich & Morgan:1982,258) |
| <ul style="list-style-type: none"> • «Η ηγεσία είναι η διαδικασία που επιδρά στις δραστηριότητες μιας οργανωμένης ομάδας για την επίτευξη ενός στόχου». (Rauch & Behling:1984,46) |
| <ul style="list-style-type: none"> • «Η ηγεσία αφορά τη συλλογή των οραμάτων, την ενσωμάτωση των αξιών, και τη δημιουργία του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο διάφορες επιδιώξεις μπορούν να επιτευχθούν». (Richards & Engle:1986,206) |
| <ul style="list-style-type: none"> • «Η ηγεσία είναι μια διαδικασία που δίνει σκοπό (σημαντική καθοδήγηση) στη συλλογική προσπάθεια, και προκαλεί την πρόθυμη προσπάθεια να χρησιμοποιηθεί για να επιτύχει το σκοπό». (Jacobs & Jaques:1990,281) |
| <ul style="list-style-type: none"> • «Η ηγεσία είναι η δυνατότητα επέκτασης πέραν της κουλτούρας για να εκκινήσουν εξελικτικές διαδικασίες αλλαγής που είναι και περισσότερο προσαρμόσιμες». (Schein:1992,2) |
| <ul style="list-style-type: none"> • «Η ηγεσία είναι η διαδικασία που δίνει νόημα σε αυτά τα πράγματα που κάνουν οι άνθρωποι μαζί έτσι ώστε οι άνθρωποι να κατανοούν και να δεσμεύονται». (Drath & Palus: 1994,4) |
| <ul style="list-style-type: none"> • «Η ηγεσία είναι η δυνατότητα ενός ατόμου να επηρεάζει, να παρακινεί, και να επιτρέπει στους άλλους να συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα και στην επιτυχία της οργάνωσης». (House και συν.:1999,184) |

Πηγή: Yukl G. (2009) *Η Ηγεσία στους Οργανισμούς*, [σελ.21].

Πίνακας 1. Ορισμοί Ηγεσίας

Η Ηγεσία και ο Ηγέτης ταυτίζονται με την κορυφή της διοικητικής πυραμίδας της επιχείρησης ή του οργανισμού. Για τη διοικητική επιστήμη, η ηγεσία και ο ηγέτης δεν έχει καμία σχέση με αυτή την έννοια της «κορυφής», δηλαδή της ανώτατης διοίκησης της επιχείρησης και του οργανισμού. Έτσι, αξιοποιώντας και συνθέτοντας

τους πιο έγκυρους ορισμούς που προκύπτουν στη βιβλιογραφία, ως **Ηγεσία** θα μπορούσε να οριστεί η διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των στάσεων και των συμπεριφορών μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη), με τέτοιο τρόπο, ώστε εθελοντικά και πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό για να υλοποιήσουν αποτελεσματικά οράματα και στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας ή του οργανισμού για πρόοδο ή για ένα καλύτερο μέλλον (Μπουραντάς Δ.:2018, 36).

Επιπροσθέτως, σύμφωνα με τον Ρωσσίδη Ι.(2014,155), ως ηγέτης νοείται ο ιεραρχικός προϊστάμενος, ο οποίος, εκτός των άλλων αρμοδιοτήτων, οφείλει να διοικεί τους υφισταμένους του με τέτοιο τρόπο, ώστε να επιτυγχάνει παράλληλα υψηλή παραγωγικότητα και την ικανοποίησή τους. Συνεπώς, ο προϊστάμενος έχει διπλό ρόλο: του τελικού εκφραστή των συστημάτων κινήτρων που του έχει θέσει η ανώτατη διοίκηση του οργανισμού, αλλά και του φυσικού ηγέτη που πρέπει να εμπνεύσει το δυναμικό του για να λειτουργήσει στην επιθυμητή απόδοση. Η ηγετική ικανότητα του προϊσταμένου και η δυνατότητά του να καταμερίσει δίκαια το σύνολο των εργασιών σε επιμέρους αρμοδιότητες πρόκειται να διαμορφώσει τη διάθεση του προσωπικού για αποδοτική εκτέλεση των καθηκόντων του.

Όταν λέμε ηγεσία εννοούμε μια διαδικασία δυναμικής άσκησης εξουσίας, μια επίδραση διευθύνοντας, καθοδηγώντας, ελέγχοντας και προσανατολίζοντας τις σκέψεις, τα αισθήματα ή τη συμπεριφορά ενός αριθμού άλλων ανθρώπων (Γεωργόπουλος Γ.:1993,190). Ο Ρωσσίδης Ι.(2014,157) αναφέρει πως ένας ηγέτης δύναται να «φιλτράρει» τις πολιτικές του μάνατζμεντ όπως τις έχει χαράξει η κεντρική διοίκηση και μέσω αυτού να καταλήγουν στο προσωπικό, εμπλουτισμένες και ισχυρές προς υλοποίηση. Ο ηγέτης, όπως και εκείνοι που καθοδηγούνται, είναι άνθρωπος με ποικίλες δεξιότητες, γνωρίσματα, γνώσεις και στάσεις που αναπτύσσονται μέσα από την εμπειρία, η οποία διαμορφώνει την προσωπικότητά του, τις προσωπικές φιλοσοφίες του και τις ηθικές πεποιθήσεις του, δηλαδή την ηθική πυξίδα του. Αυτοί οι παράγοντες μπορεί να συμβάλλουν στην ικανότητα του ηγέτη να επηρεάζει άλλους. Είναι πηγές των δυνατών ή αδύνατων σημείων του ατόμου (Τζωρτζάκης Κ., Τζωρτζάκη Α.:2007, 275).

Έχοντας κατανοήσει σε κάποιο βαθμό την έννοια της ηγεσίας, μπορούμε τώρα να ορίσουμε την έννοια του ηγέτη. **Ηγέτης** είναι εκείνο το άτομο, μα οποιοδήποτε άτομο, το οποίο ασκεί θετική και δημιουργική επιρροή πάνω σε άλλα άτομα και τα κάνει να τον ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα. **Ηγέτης** είναι αυτός που κερδίζει

την εθελοντική και πρόθυμη συμμετοχή των ανθρώπων στην υλοποίηση στόχων ή έργου. Ο **Ηγέτης** είναι αυτός που εμπνέει, πείθει και κερδίζει τον ενθουσιασμό, το κέφι, το μεράκι, την όρεξη, το πάθος την αφοσίωση, τη δέσμευση, την πίστη, την εμπιστοσύνη, το μυαλό την ψυχή και την καρδιά των ανθρώπων και τους κάνει να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό ως άτομα και ως ομάδα για να πετύχουν οράματα και στόχους, σε μια πορεία προόδου για ένα καλύτερο μέλλον.(Μπουραντάς Δ.:2018, 37).

Τέλος, οι Bateman T., Snell S.(2017,490,496) επισημαίνουν πως οι παραδοσιακές προσεγγίσεις για τη μελέτη της ηγεσίας είναι τρεις και είναι οι παρακάτω:

- **Η προσέγγιση των χαρακτηριστικών:** είναι η παλαιότερη προσέγγιση της ηγεσίας. Εστιάζει στα ατομικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα που μοιράζονται οι μεγάλοι ηγέτες. Η προσέγγιση των χαρακτηριστικών προϋποθέτει την ύπαρξη μιας ηγετικής προσωπικότητας καθώς και ότι οι ηγέτες γεννιούνται, δε γίνονται.
- **Η προσέγγιση της συμπεριφοράς:** στην ηγεσία προσπαθεί να αναγνωρίσει τι κάνουν οι σωστοί ηγέτες. Στην προσέγγιση αυτή, η συμπεριφορά που επιδεικνύουν οι ηγέτες θεωρείται πιο σημαντική από ότι τα προσωπικά χαρακτηριστικά τους.
- **Η προσέγγιση της των περιστάσεων:** σύμφωνα με τους υπέρμαχους της περιστασιακής προσέγγισης στην ηγεσία, δεν υπάρχουν γενικά σημαντικά χαρακτηριστικά ή συμπεριφορές. Πιστεύουν πως οι αποτελεσματικές ηγετικές συμπεριφορές διαφέρουν ανάλογα με την περίσταση. Ο ηγέτης θα πρέπει πρώτα να αναλύει την περίσταση και μετά να αποφασίζει τι να κάνει.

1.2 Χαρακτηριστικά προσωπικότητας και ικανότητες Ηγέτη

Σύμφωνα με τους Τζωρτζάκη Κ., Τζωρτζάκη Α.(1999,267-268), εάν ρωτήσετε έναν μέσο άνθρωπο τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του Ηγέτη, αυτός ή αυτή θα σας απαντήσει πως ο Ηγέτης είναι ευφυής, δημιουργικός, νεωτεριστής, πειστικός, έχει αυτοπεποίθηση, εμπνέει εμπιστοσύνη, είναι ενθουσιώδης, παίρνει αποφάσεις, είναι αντικειμενικός κ.α. Αυτά είναι τα ουσιώδη γνωρίσματα του ηγέτη, με βάση τη θεωρία των χαρακτηριστικών. Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, ο ηγέτης γεννιέται, δεν γίνεται. Εάν, δηλαδή, ένας κοινός άνθρωπος διαθέτει επιχειρηματικές ηγετικές ικανότητες, αυτό συμβαίνει γιατί από τη φύση του είναι προικισμένος με ένα μεγάλο αριθμό

χαρακτηριστικών που χρειάζονται για να γίνει ηγέτης. Η θεωρία αυτή δεν είναι πλήρως αποδεκτή σήμερα. Χρησιμοποιείται, όμως, σε διάφορα συστήματα αξιολόγησης των εργαζομένων.

Ο Μπουραντάς Δ.(2018,82) υποστηρίζει πως, σύμφωνα με τη βιβλιογραφία και την έρευνα, τα ηγετικά χαρακτηριστικά και οι ηγετικές ικανότητες πράγματι είναι ξεχωριστά με την έννοια ότι δεν τα διαθέτουν όλοι οι άνθρωποι στον ίδιο βαθμό. Είναι όμως επίσης αλήθεια ότι αυτά δεν είναι ούτε «υπερφυσικά» ούτε σπάνια. Πρώτον, τα περισσότερα από αυτά είναι περισσότερο επίκτητα παρά έμφυτα και συνεπώς αναπτύσσονται λίγο ή πολύ. Δεύτερον, αρκετοί άνθρωποι τα διαθέτουν σε μικρό ή μεγαλύτερο βαθμό και όχι μόνο οι μεγάλοι άνδρες ή οι μεγάλες γυναίκες της Ιστορίας (π.χ. Μέγας Αλέξανδρος, Γκάντι, Χριστός κτλ). Τρίτον, θα πρέπει πάντα να έχουμε στο μυαλό μας ότι όταν αναφερόμαστε στην ηγεσία της επιχείρησης, στους οργανισμούς και στην πολιτική, αναφερόμαστε σε χιλιάδες στελέχη σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα τα οποία θα πρέπει να λειτουργούν ως ηγέτες στο χώρο τους. Με βάση αυτή τη λογική, δε χρειάζεται να χάνεται χρόνος για το ερώτημα αν ο ηγέτης γεννιέται ή γίνεται. Η απάντηση είναι απλή: Ο Ηγέτης κυρίως γίνεται.

Τα προσόντα που πρέπει να διαθέτει ένας ηγέτης είναι η επιρροή, να είναι καθοδηγητής, να είναι εξαιρετικά ευέλικτος, ευφυής, να έχει τακτική και στρατηγική, να μπορεί να χειρίζεται πολλές πληροφορίες, να παίρνει γρήγορα αποφάσεις, να παρακινεί άλλους, να κυνηγάει έναν μεταβαλλόμενο στόχο και να ταρακουνάει καταστάσεις (Τζωρτζάκης Κ., Τζωρτζάκη Α.:2007, 275). Στον παρακάτω πίνακα αναφέρεται το σύνολο των στοιχείων που συνθέτουν τον ηγέτη σύμφωνα με τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του και των ικανοτήτων του:

| ΤΑ ΣΥΝΘΕΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ | |
|--|--|
| Τι απαιτεί η ηγετική συμπεριφορά | |
| ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑΣ | ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ |
| <ul style="list-style-type: none"> • Ανάγκες - κίνητρα • Αξίες – πιστεύω • Στοιχεία της προσωπικότητας και του χαρακτήρα του ηγέτη: • Κουράγιο, θάρρος, τόλμη • Επιμονή | <ul style="list-style-type: none"> • Ικανότητες άσκησης των ηγετικών ρόλων • Γενικές ικανότητες; • Λήψη δημιουργικών αποφάσεων • Συστημική σκέψη • Επικοινωνία, πειθώ |

| | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Ανθεκτικότητα • Ακεραιότητα • Ταπεινότητα | <ul style="list-style-type: none"> • Συναισθηματική νοημοσύνη, αυτοκυριαρχία • Πρόδραση, προνοητικότητα |
|---|---|

Πηγή: Μπουραντάς Δ.(2018) Επιτυχημένος Ηγέτης και Μάνατζερ, [σελ. 84].

Πίνακας 1.1 Χαρακτηριστικά προσωπικότητας και ικανότητες του ηγέτη

Όπως φαίνεται στον παραπάνω πίνακα, η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας που αφορούν τη διάθεση ενός ατόμου να ασκήσει ηγεσία, δηλαδή τα κίνητρα για άσκηση ηγεσίας ενώ η δεύτερη αφορά τις ικανότητες άσκησης ηγετικών ρόλων, οι οποίες συνθέτουν και συνιστούν την ηγετική συμπεριφορά και τις γενικές ικανότητες, τις λεγόμενες «μετα-ικανότητες», οι οποίες αποτελούν προϋποθέσεις να αναπτυχθούν άλλες ικανότητες ή αποτελούν βασικό συστατικό στοιχείο περισσότερων ικανοτήτων (Μπουραντάς Δ.:2017).

Ο ηγέτης διακρίνεται για το όραμά του, την έμπνευση αλλά και την πίστη που δημιουργεί στους γύρω του προκειμένου να τον ακολουθήσουν να προβεί και να υλοποιήσει χρήσιμες και ριζικές αλλαγές. Δεν αποδέχεται την υπάρχουσα κατάσταση, διευρύνει τα στενά πλαίσια της διοίκησης, καινοτομεί και κερδίζει τη εμπιστοσύνη όσων θέλουν να τον ακολουθήσουν στους νέους ορίζοντες τους οποίους έχει θέσει. Σύμφωνα με τους Τζωρτζάκη Κ., Τζωρτζάκη Α.(2007, 287-288), τα χαρακτηριστικά ενός επιτυχημένου ηγέτη είναι τα παρακάτω:

- Παροτρύνει τους άλλους να δώσουν τον καλύτερο εαυτό τους.
- Δείχνει το καλό παράδειγμα.
- Εξηγεί τους λόγους για τους οποίους πρέπει να ακολουθήσουν τις οδηγίες και τις διαδικασίες που έχει θέσει.
- Βοηθά να ξεκαθαρίσουν οι υφιστάμενοι τις σκέψεις τους πριν τις παρουσιάσουν στους άλλους.
- Είναι αντικειμενικός.
- Επιτρέπει στους άλλους να λαμβάνουν αποφάσεις και πρωτοβουλίες.
- Ενδιαφέρεται για τους άλλους και τη δουλειά τους.
- Καθοδηγεί προσωπικά τον καθένα, και μάλιστα όταν κάποιος προσπαθεί να μάθει κάτι καινούριο.
- Δείχνει κατανόηση και είναι ειλικρινής.
- Είναι αυστηρός, αλλά δίκαιος.
- Ακούει με προσοχή.

- Είναι προσιτός.
- Κρατά τις υποσχέσεις του.
- Δουλεύει σκληρότερα από οποιονδήποτε άλλο.
- Είναι ταπεινός.
- Είναι υπερήφανος για τα στελέχη που αυτός έχει δημιουργήσει.
- Αναγνωρίζει την προσπάθεια του καθενός.
- Δεν διορθώνει κάποιον μπροστά σε άλλους.
- Δίνει και δεύτερη ευκαιρία όπου χρειάζεται.
- Προσπαθεί να γίνει κατανοητός.
- Δίνει αρκετό χρόνο στον συνομιλητή του για να προετοιμαστεί πριν συζητήσουν ένα θέμα.
- Μεταδίδει τον ενθουσιασμό του.
- Υλοποιεί τις αποφάσεις του.
- Έχει υπομονή.
- Δίνει την ευκαιρία να αναπτύξει ο καθένας όλες του τις ικανότητες.
- Είναι ευχάριστος χαρακτήρας.
- Κάνει τον άλλο να αισθάνεται αυτοπεποίθηση.
- Είναι αισιόδοξος.
- Θέλει η επιχείρησή του να γίνει η καλύτερη στον κλάδο της.
- Είναι πάντα εκεί όταν τον χρειάζεσαι.
- Αγαπά την εργασία του.
- Του αρέσει να είναι κοντά σε άλλους.

Ο Yukl G. αναφέρεται σε πέντε σημαντικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας ενός ηγέτη και περιγράφει σύμφωνα με τον παρακάτω πίνακα, πως οι πέντε αυτές ευρείες κατηγορίες χαρακτηριστικών της προσωπικότητας αντιστοιχούν σε πολλά από τα γνωρίσματα που βρέθηκαν να σχετίζονται με την ανάδυση στην ηγεσία και την αποτελεσματικότητά της.

| Πέντε σημαντικά χαρακτηριστικά προσωπικότητας | Συγκεκριμένα χαρακτηριστικά/γνωρίσματα |
|--|--|
| Εξωστρέφεια | Εξωστρέφεια Ενέργεια / Δραστηριότητα Ανάγκη για ισχύ / επιβολή |

| | |
|--------------------------------|--|
| Ακεραιότητα/ευσυνειδησία | Εξάρτηση Προσωπική ακεραιότητα Ανάγκη για επιτυχία/επιτεύγματος |
| Προσήγεια | Ευδιάθετος και αισιόδοξος Συμπαθητικός και πρόθυμος να βοηθά Αίσθημα του ανήκειν |
| Προσαρμοστικότητα | Συναισθηματική σταθερότητα Αυτογνωσία /αυτοεκτίμηση Αυτοκυριαρχία |
| Νοημοσύνη/νοητικές λειτουργίες | Περίεργος και πολυπράγμων Ανοιχτόμυαλος Φιλομαθής |

Πηγή: Yukl G.(2009) *Η Ηγεσία στους Οργανισμούς* [σελ. 261].

Πίνακας 1.2 Αντιστοίχιση των πέντε σημαντικότερων χαρακτηριστικών με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά

Σύμφωνα με τους Bateman T., Snell S.(2017,490-491), από το 1904 μέχρι το 1948, διάφοροι ερευνητές πραγματοποίησαν πάνω από 100 έρευνες πάνω στα ηγετικά χαρακτηριστικά. Στο τέλος αυτής της περιόδου, οι ακαδημαϊκοί της διοίκησης επιχειρήσεων συμπέραναν ότι κανένας συνδυασμός χαρακτηριστικών δεν είναι απαραίτητος για να γίνει κάποιος επιτυχημένος ηγέτης. Ο ενθουσιασμός για την προσέγγιση των χαρακτηριστικών σχεδόν εξαλείφθηκε, αλλά κάποιοι συνέχισαν να ερευνούν αυτό το πεδίο. Στα μέσα της δεκαετίας του 1970, αναδείχτηκε μια πιο ισορροπημένη άποψη: Παρότι κανένα χαρακτηριστικό δε μπορεί να εγγυηθεί επιτυχημένη ηγεσία, κάποια χαρακτηριστικά είναι εν δυνάμει χρήσιμα. Η σύγχρονη προσέγγιση είναι ότι κάποια προσωπικά χαρακτηριστικά – πολλά από τα οποία μπορεί κάποιος να μην έχει εκ γενετής, αλλά μπορεί να προσπαθήσει να αποκτήσει – ξεχωρίζουν τους αποτελεσματικούς ηγέτες από τους υπόλοιπους ανθρώπους: Δυναμική, Κίνητρο για επιτυχία, Αξιοπιστία, Αυτοπεποίθηση, Γνώση του αντικειμένου. Τέλος, υπάρχει ένα προσωπικό χαρακτηριστικό που ίσως είναι και το πιο σημαντικό: η ικανότητα να αντιλαμβάνεται κάποιος τις ανάγκες και τους στόχους των άλλων και να μετατρέπει αναλόγως την προσωπική του προσέγγιση ως προς την ηγεσία.

Ο Μπουραντάς Δ.(201,87-88) αναφέρει, πως χρειάζεται να τονιστεί ότι η ηγετική συμπεριφορά και ο ηγέτης είναι αποτέλεσμα ενός αρμονικού συστήματος χαρακτηριστικών προσωπικότητας και ικανοτήτων, και όχι ενός αθροίσματος

τέτοιων. Αυτό πρακτικά σημαίνει, πρώτον, ότι η έλλειψη ενός και μόνο στοιχείου μπορεί να είναι καθοριστική ώστε να μην υπάρξει αποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά. Δεύτερον, σημαίνει ότι αρκετά αν όχι όλα τα ηγετικά στοιχεία έχουν και τη σκοτεινή τους πλευρά, η οποία συνδέεται με τον εκτροχιασμό (derailment) των ηγετών. Επίσης, πρέπει να γίνει σαφές ότι το μείγμα των ηγετικών χαρακτηριστικών και ικανοτήτων δεν είναι το ίδιο σε όλες τις περιπτώσεις. Το μείγμα αυτό ουσιαστικά πρέπει να προσδιορίζεται από την απαιτούμενη σε κάθε περίπτωση ηγετική συμπεριφορά.

1.3 Διαφορές μεταξύ Προϊστάμενου/Μάνατζερ και Ηγέτη

Ο ανθρώπινος παράγοντας είναι ο βασικότερος παραγωγικός συντελεστής και αυτός ο οποίος θα επιδιώξει την επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης. Τόσο η Διεύθυνση αλλά και η Ηγεσία αποτελούν λειτουργίες ευαίσθητες μιας και επικεντρώνονται στον ανθρώπινο παράγοντα, καθώς επίσης αναφέρονται στις διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των στελεχών που διοικούν έναν οργανισμό και του υπαλληλικού προσωπικού (<https://e-class.teilar.gr>).

Η Διεύθυνση έχει την ιδιαιτερότητα της μη συστηματοποιημένης λειτουργίας δεδομένου ότι βασίζεται στην ανθρώπινη φύση και συμπεριφορά, η οποία συνεχώς μεταβάλλεται. Επομένως δεν μπαίνει σε καλούπια και δεν είναι προβλέψιμη. Βασίζεται κατά κύριο λόγο, ως λειτουργία, στην ανθρώπινη συμπεριφορά (<https://eclass.teiemt.gr>). Ο μάνατζερ χρησιμοποιεί τη δύναμη και την εξουσία μόνο ως μέσα για την επίτευξη των στόχων και επιβεβαιώνει πως οι έννοιες της δύναμης και της εξουσίας δεν αποτελούν ταυτόσημη έννοια με την έννοια της ηγεσίας, μιας και οι ηγέτες ασκούν τυπική εξουσία και δύναμη λόγω της τυπικής θέσης την οποία κατέχουν (<https://eclass.teiemt.gr>).

Σύμφωνα με τον Μπουραντάς Δ.(2017, 28), παρά τις πολλές απόψεις που έχουν αναπτυχθεί στη βιβλιογραφία, η έννοια της ηγεσίας διαφέρει από την έννοια του μάνατζμεντ, όπως και η έννοια του ηγέτη από εκείνη του μάνατζερ. Η εννοιολογική διαφορά δεν αφορά τα άτομα που ασκούν το μάνατζμεντ και την ηγεσία ως ρόλους ή λειτουργίες, δηλαδή ένα άτομο μπορεί και πρέπει να ασκεί ταυτόχρονα και μάνατζμεντ και ηγεσία. Αυτό σημαίνει ότι το μάνατζμεντ και η ηγεσία είναι συμπληρωματικοί ρόλοι ή λειτουργίες εξίσου απαραίτητες για την αποτελεσματικότητα των στελεχών και των οργανώσεων που διοικούν. Άλλωστε τελική επιδίωξη και του μάνατζερ και του ηγέτη είναι η επίτευξη αποτελεσμάτων

μέσω άλλων ανθρώπων, αξιοποιώντας αποτελεσματικά τους διαθέσιμους υλικούς και μη υλικούς πόρους.

Οι περισσότεροι άνθρωποι τείνουν να συγχέουν τις έννοιες «διευθυντής» και «ηγέτης» και τις θεωρούν ταυτόσημες. Παρόλα αυτά, έχουν σημαντικές διαφορές. Ο διευθυντής διορίζεται και του χορηγείται εξουσία που του επιτρέπει να ανταμείβει και να τιμωρεί. Η ικανότητά του να επηρεάζει τους άλλους πηγάζει από την τυπική εξουσία που του παρέχει η θέση του. Ο ηγέτης μπορεί να διοριστεί ή να αναδειχθεί μέσα από μια ομάδα ανθρώπων και μπορεί να επηρεάσει τους άλλους να παράγουν έργο, χωρίς να χρησιμοποιήσει τη δύναμη της τυπικής εξουσίας που του παρέχει η θέση του (Τζωρτζάκης Κ., Τζωρτζάκη Α.:2007, 276).

| ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ | ΗΓΕΤΗΣ |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Κάνει τα πράγματα σωστά | <ul style="list-style-type: none"> • Αναζητά ποιο είναι το σωστό |
| <ul style="list-style-type: none"> • Είναι θεματοφύλακας των κανόνων της επιχείρησης | <ul style="list-style-type: none"> • Προωθεί αλλαγές |
| <ul style="list-style-type: none"> • Βασίζεται σε μια βραχυχρόνια προοπτική | <ul style="list-style-type: none"> • Βασίζεται σε μια μακροχρόνια προοπτική |
| <ul style="list-style-type: none"> • Ενεργεί για την εξεύρεση των μέσων για την επιτυχία των στόχων | <ul style="list-style-type: none"> • Ενδιαφέρεται για την επιτυχία των γενικών στόχων της επιχείρησης |
| <ul style="list-style-type: none"> • Είναι κατασκευαστής | <ul style="list-style-type: none"> • Είναι αρχιτέκτονας |
| <ul style="list-style-type: none"> • Επιλύει τα καθημερινά προβλήματα | <ul style="list-style-type: none"> • Ενθουσιάζει και παρακινεί |

Πηγή: Τζωρτζάκης Κ., Τζωρτζάκη Α.,(2007) *Οργάνωση και Διοίκηση – Το Μάνατζμεντ της Νέας Εποχής*, [σελ. 277].

Πίνακας 1.3 Διαφορές μεταξύ Διευθυντή και Ηγέτη

Ο Abraham Zaleznik στο κλασικό του άρθρο στο Harvard Business Review, με τίτλο «Managers και Leaders: Are they different?» προσδιορίζει τις διαφορές τους σε

τέσσερις τομείς: τους στόχους, το έργο, τις σχέσεις με τους άλλους και τη εικόνα που έχουν για τον εαυτό τους. Για τους μάνατζερ, οι στόχοι είναι αντικειμενικοί και προκύπτουν από τις ανάγκες του οργανισμού, ενώ οι ηγέτες έχουν προσωπική αντίληψη των στόχων, οι οποίοι εκφράζουν και δικά τους οράματα, πιστεύω και ιδανικά, (Μπουραντάς Δ.:2017, 29). Ας δούμε και πιο συγκεκριμένα και πρακτικά τις βασικές διαφορές μεταξύ του μάνατζερ και του ηγέτη, όπως παρουσιάζονται στον πίνακα που ακολουθεί.

| ΜΑΝΑΤΖΕΡ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ | ΗΓΕΤΗΣ |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Διορίζεται. • Χρησιμοποιεί νόμιμη – «δοτή» δύναμη (εξουσία). | <ul style="list-style-type: none"> • Αναδεικνύεται. • Χρησιμοποιεί προσωπική δύναμη. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Δίνει οδηγίες, εντολές, ανταμοιβές και τιμωρίες, παρακινεί μέσω «κατώτερων» αναγκών. | <ul style="list-style-type: none"> • Μεταδίδει το όραμα, εμπνέει, πείθει, κινητοποιεί μέσω ιδανικών, αξιών, «ανώτερων» αναγκών. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Ελέγχει. | <ul style="list-style-type: none"> • Κερδίζει την εμπιστοσύνη, ενδυναμώνει. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Δίνει έμφαση στις διαδικασίες, στα συστήματα και στη λογική – στο μυαλό. | <ul style="list-style-type: none"> • Δίνει έμφαση στους ανθρώπους, τα συναισθήματα, την καρδιά, τη διαίσθηση. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Κινείται σε προκαθορισμένο, τυπικό πλαίσιο. | <ul style="list-style-type: none"> • Ανοίγει ορίζοντες, διευρύνει το πλαίσιο. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Ενδιαφέρεται κυρίως για το πώς. | <ul style="list-style-type: none"> • Ενδιαφέρεται κυρίως για το γιατί. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Δέχεται και διαχειρίζεται την κατεστημένη κατάσταση (status quo), προτιμά τη σταθερότητα. | <ul style="list-style-type: none"> • Προκαλεί το κατεστημένο, κάνει αλλαγές, καινοτομεί. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Αποδέχεται την πραγματικότητα. | <ul style="list-style-type: none"> • Ερευνά την πραγματικότητα. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Δίνει έμφαση στο παρόν, έχει βραχυπρόθεσμη προοπτική. | <ul style="list-style-type: none"> • Δίνει έμφαση στο μέλλον. Έχει μακροπρόθεσμη προοπτική. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Κάνει τα πράγματα σωστά. | <ul style="list-style-type: none"> • Κάνει τα σωστά πράγματα. |

Πηγή: Μπουραντάς Δ.(2017) *Ηγεσία – Μικρές Εισαγωγές*, [σελ. 30].

Πίνακας 1.4 Διαφορές Μάνατζερ και Ηγέτη

Σύμφωνα με το John Kotter (καθηγητή στο Harvard University), η ηγεσία και το μάνατζμεντ είναι συμπληρωματικές και αλληλοεπηρεαζόμενες λειτουργίες ή ρόλοι. Συνήθως, παρά την αντιφατικότητα, ο άριστος συνδυασμός τους είναι πραγματική πρόκληση και εξασφαλίζει τις υψηλότερες επιδόσεις και ταυτόχρονα την υψηλότερη ικανοποίηση για τον άνθρωπο. Για τον Kotter, το μάνατζμεντ αντιμετωπίζει κυρίως την πολυπλοκότητα των σύγχρονων οργανώσεων, ενώ η ηγεσία αντιμετωπίζει τις αλλαγές του σύγχρονου κόσμου. Οι Warren Bennis και Burton Nanus υποστηρίζουν ότι «οι μάνατζερ είναι αυτοί που κάνουν τα πράγματα σωστά, ενώ οι ηγέτες είναι αυτοί που κάνουν τα σωστά πράγματα», (Μπουραντάς Δ.:2017, 28).

Βασιζόμενοι στην έννοια του μάνατζμεντ (διοίκησης), αναφερόμαστε στη δραστηριότητα εκείνη με την οποία γίνεται η εργασία μέσω άλλων. Με άλλα λόγια, οι διευθυντές δεν κάνουν οι ίδιοι εργασία. Οι διευθυντές βοηθούν τους άλλους να κάνουν καλύτερα την εργασία τους. Αντίθετα, ηγεσία είναι η διαδικασία με την οποία επηρεάζονται άλλοι άνθρωποι για να πετύχουν ομαδικούς ή εταιρικούς στόχους Τζωρτζάκης Κ., Τζωρτζάκη Α.,(2007,276).

| MANATZMENT (ΔΙΟΙΚΗΣΗ) | ΗΓΕΣΙΑ |
|--|--|
| <p align="center">ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ</p> <p>Κατάρτιση προϋπολογισμών, βραχυπρόθεσμη στοχοθεσία, χρονο-διαγράμματα, κατανομή πόρων</p> | <p align="center">ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ</p> <p>Όραμα μακροπρόθεσμο, ανάπτυξη αλλαγών στην επίτευξή του</p> |
| <p align="center">ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ</p> <p>Σχεδιασμός, στελέχωση δομών, εκχώρηση αρμοδιοτήτων, διαμόρφωση πολιτικών, παρακολούθηση διαδικασιών</p> | <p align="center">ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ</p> <p>Συστράτευση ατόμων για την επίτευξη του οράματος. Δημιουργία ομάδων που το αποδέχονται</p> |
| <p align="center">ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΙ ΕΠΙΛΥΣΗ</p> <p>Αξιολόγηση αποτελεσμάτων, εντοπισμός αποκλίσεων και διορθώσεις</p> | <p align="center">ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΙ ΕΠΙΛΥΣΗ</p> <p>Ενεργοποίηση και έμπνευση των ατόμων μέσω της ικανοποίησης των αναγκών τους ώστε να ξεπεραστεί ότι</p> |

| | |
|---|--|
| | εμποδίζει τις αλλαγές |
| ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ Τάξη και προβλεψιμότητα. Ως ένα βαθμό προβλέψιμα ειδικά βραχυχρονίως | ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ Ριζικές αλλαγές και προϋποθέσεις για αλλαγές χρήσιμες |

Πηγή: <https://eclass.teiimt.gr> - Παυλίδης Σ.(2016) *Σημειώσεις Μαθήματος* - Οργάνωση και Διοίκηση

Επιχειρήσεων. Πίνακας 1.5 Διαφορές Μάνατζμεντ και Ηγεσίας

Ο Μπουραντάς Δ.(2017, 29) αναφέρει πως για την υλοποίηση του έργου, οι μάνατζερ εξετάζουν εναλλακτικές λύσεις και επιλέγουν την πιο ικανοποιητική, ενώ οι ηγέτες βρίσκουν νέους, καινοτομικούς τρόπους επίλυσης των προβλημάτων, που ξεφρνιάζουν και εντυπωσιάζουν. Οι μάνατζερ βλέπουν τους συνεργάτες τους ως υφιστάμενους (σχέση εξουσίας), ενώ οι ηγέτες αναπτύσσουν μαζί τους και συναισθηματικές σχέσεις μέσω της δημιουργίας οράματος, της έμπνευσης, του ενθουσιασμού κ.λπ. Οι μάνατζερ κυρίως επιδιώκουν τη σταθερότητα του οργανισμού και των αρχών του, ενώ οι ηγέτες δεν έχουν τίποτα ως δεδομένο και βρίσκονται συνεχώς σε αναζήτηση.

| ΗΓΕΤΙΚΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ | ΑΠΛΟ ΔΙΚΗΤΙΚΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ |
|---|---|
| Είναι καθοδηγητής και έχει θετική επίδραση στους άλλους, λύνει προβλήματα, δίνει συμβουλές και έχει μεταδοτικό ενθουσιασμό. | Αόρατος – δίνει, απλά, εντολές στο προσωπικό και περιμένει να τις εκτελέσουν. Απρόσιτος στους υφιστάμενους του. |
| Σκέπτεται πώς να αυξήσει την παραγωγικότητα των εργαζομένων και πώς να τους ανταμείψει. | Σκέπτεται μόνο για τα προσωπικά του οφέλη, τη θέση του και τι γνώμη θα δημιουργήσει στους άλλους. |
| Αισθάνεται άνετα με όλο το προσωπικό. | Δεν αισθάνεται άνετα όταν βρίσκεται με άλλους. |
| Φτάνει νωρίς και φεύγει αργά. | Φτάνει αργά και φεύγει στην καθορισμένη ώρα. |
| Είναι καλός ακροατής. | Είναι καλός ομιλητής. |
| Δίκαιος. | Δίκαιος στους ανωτέρους του, αλλά εκμεταλλεύεται τους υπόλοιπους. |
| Αποφασιστικός. | Αναθέτει τη λήψη αποφάσεων σε |

| | |
|--|---|
| | επιτροπές και συμβούλους. |
| Ταπεινός. | Ματαιόδοξος. |
| Αντιμετωπίζει τις δύσκολες καταστάσεις. | Αποφεύγει τις δύσκολες καταστάσεις με επιδεξιότητα. |
| Επίμονος. | Επιμένει μόνο σε ότι αφορά τον εαυτό του. |
| Απλοποιεί τις καταστάσεις. | Περιπλέκει τις καταστάσεις. |
| Ανεκτικός σε διαφωνίες. | Δεν ανέχεται διαφωνίες. |
| Γνωρίζει τα ονόματα του προσωπικού. | Δεν προσπαθεί να θυμάται τα ονόματα του προσωπικού. |
| Κάνει οποιαδήποτε εργασία. | Ασχολείται μόνο με την εργασία της θέσης του. |
| Εμπιστεύεται τους ανθρώπους. | Έχει εμπιστοσύνη μόνο σε έγγραφα στοιχεία. |
| Επιδιώκει ανωνυμία για τον εαυτό του και δημοσιότητα για την επιχείρηση. | Προβάλλει περισσότερο τον εαυτό του και λιγότερο την επιχείρηση. |
| Αναλαμβάνει τις ευθύνες του. | Βρίσκει εξιλαστήρια θύματα. |
| Αναγνωρίζει την εργασία των άλλων. | Οικειοποιείται την εργασία των άλλων και παραπονείται πως δεν έχει καλούς συνεργάτες. |
| Προτιμά την «πρόσωπο με πρόσωπο» συζήτηση. | Προτιμά τα υπομνήματα και τις μακροσκελείς εκθέσεις. |
| Ευθύς. | Πονηρός και ελισσόμενος. |
| Σταθερός και αξιόπιστος. | Ασταθής. |
| Παραδέχεται τα λάθη του. Δίνει κουράγιο στους άλλους όταν δέχονται τα λάθη τους. | Αλάνθαστος, κατηγορεί τους άλλους πως κάνουν λάθος. |
| Ανοικτός. | Μυστικοπαθής. |
| Δημιουργεί στελέχη μέσα στην επιχείρηση. | Ερευνά για στελέχη εκτός της επιχείρησης. |
| Τηρεί τις υποσχέσεις του. | Δεν τηρεί τις υποσχέσεις του. |
| Απλή επίπλωση και διακόσμηση στο γραφείο του. | Πολυτελές γραφείο και διακόσμηση. |
| Γί' αυτόν η επιχείρηση είναι το παν. | Σκέφτεται μόνο τον εαυτό του. |

Πηγή: Τζωρτζάκης Κ., Τζωρτζάκη Α.,(2007) *Οργάνωση και Διοίκηση - Το Μάνατζμεντ της Νέας Εποχής*, [σελ. 286-287].

**Πίνακας 1.6 Διαφορές ανάμεσα στα προσόντα ενός
Ηγετικού Στελέχους και ενός Απλού Διοικητικού Στελέχους**

Σύμφωνα με τον Μπουραντά Δ.(2017,31), πέραν όμως των εννοιολογικών διευκρινίσεων, η έννοια της ηγεσίας στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς έχει καθιερωθεί να έχει ως υποσύνολο το μάνατζμεντ. Δηλαδή, η αποτελεσματική ηγεσία εμπεριέχει και την έννοια του μάνατζερ. Συνεπώς, η έννοια του ηγέτη είναι ευρύτερη αυτής του μάνατζερ. Αυτό που θα μπορούσαμε να συνοψίσουμε ως βασική ειδοποιό διαφορά μεταξύ του μάνατζερ και του ηγέτη είναι ότι ο δεύτερος, πέραν των όσων επιτυγχάνει ο πρώτος, διακρίνεται επιπλέον για τα εξής:

- Κάνει άλλους ανθρώπους να τον ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα, κερδίζει δηλαδή την εμπιστοσύνη, την πίστη, τον ενθουσιασμό τη δέσμευση και τη διάθεση για τις υψηλότερες δυνατές επιδόσεις, εμπνέοντας μέσω οραμάτων, φιλόδοξων προσδοκιών και αξιών.
- Δημιουργεί ένα καλύτερο μέλλον μέσω μικρών ή μεγαλύτερων αλλαγών, αναλόγως του ιεραρχικού επιπέδου στο οποίο βρίσκεται εμπνέοντας και δημιουργώντας και άλλους ηγέτες.

Για να πετύχει τα προηγούμενα, ο ηγέτης ασφαλώς πρέπει να είναι και μάνατζερ, δηλαδή να ασκεί ταυτόχρονα και τις διοικητικές λειτουργίες (μάνατζμεντ), όπως προγραμματισμός, έλεγχος, οργάνωση, συντονισμός. Μέχρι σήμερα παγκοσμίως δεν έχει υπάρξει μία λέξη που να εκφράζει και τις δύο έννοιες (Μπουραντάς Δ.:2017, 32).

▪ **Ηγέτης και Ηγεμόνας**

Η έννοια του Ηγεμόνα δεν έχει μελετηθεί αρκετά και συχνά συγχέεται με τον Ηγέτη. Υπάρχουν όμως αρκετές ουσιαστικές διαφορές μεταξύ των δύο εννοιών, τόσο ως προς τους στόχους όσο και ως προς τη συμπεριφορά τους. Ο ηγέτης έχει ως σκοπό και νόημα ζωής να υπηρετεί τους ανθρώπους του με την έννοια του κοινού καλού, ενώ ο ηγεμόνας έχει ως σκοπό το κοινό καλό να υπηρετεί το ατομικό του καλό. Ο ηγέτης αναδεικνύεται μέσω της συνεισφοράς του, ενώ ο ηγεμόνας αναρριχάται στην εξουσία. Ο ηγέτης αντλεί δύναμη από τους «οπαδούς» του, ενώ ο ηγεμόνας από τα συμφέροντα των λίγων τους οποίους στηρίζει και τον στηρίζουν. Ο ηγέτης ασκεί θετική και δημιουργική επιρροή στους άλλους, ενώ ο ηγεμόνας ασκεί εξουσία. Ο ηγέτης χαρακτηρίζεται από ακεραιότητα, ταπεινότητα, σύνεση, σοφία, φρόνηση, κουράγιο, θάρρος, ενώ ο ηγεμόνας διακρίνεται από αλαζονεία, πανουργία, επιθετικότητα και θράσος (Μπουραντάς Δ.:2017,27).

| ΗΓΕΤΗΣ | ΗΓΕΜΟΝΑΣ |
|--|--|
| Στηρίζεται στον Αριστοτέλη. | Στηρίζεται στον Μακιαβέλι. |
| Έχει ως νόημα ζωής να υπηρετεί το «κοινό καλό». | Έχει ως νόημα ζωής το «ατομικό καλό και το καλό όσων το υπηρετούν». |
| Αναδεικνύεται λόγω της συνεισφοράς στο κοινό καλό, της επίτευξης αποτελεσμάτων, στη βάση των θεμελιωδών αξιών. | Αναδεικνύεται μέσω μακιαβελικών τακτικών αναρρίχησης στην εξουσία (π.χ. διαπλοκή, δημαγωγία, λαϊκισμός, κληρονομικότητα, οικονομική δύναμη, μάρκετινγκ). |
| Αντλεί τη δύναμή του από την «κοινωνία» και ασκεί κυρίως επιρροή. | Αντλεί τη δύναμή του από συμφέροντα και μηχανισμούς και ασκεί κυρίως εξουσία. |
| Διακρίνεται από ταπεινότητα, ακεραιότητα, ηθική, σοφία, υπευθυνότητα, γενναιοδωρία, συναίνεση, σύνεση, τόλμη, θάρρος. | Διακρίνεται από αλαζονεία, πανουργία, επιθετικότητα, θράσος, είναι αδίστακτος, ανελέητος, υιοθετεί το «ο σκοπός αγιάζει τα μέσα». |
| Κερδίζει τους ανθρώπους μέσω οράματος, αξιών, πειθούς, συναίνεσης, ικανοτήτων, αποτελεσμάτων και προσωπικού παραδείγματος. | Υποχρεώνει τους ανθρώπους ασκώντας νοητική και ψυχολογική βία (π.χ. χρησιμοποιώντας τη δύναμη της ανταμοιβής και της τιμωρίας). |

Πηγή: Μπουραντάς Δ.(2017) *Ηγεσία – Μικρές Εισαγωγές*, [σελ. 26].

Πίνακας 1.7 Διαφορές Ηγέτη και Ηγεμόνα

Μπορούμε να κατανοήσουμε τις παραπάνω διαφορές μεταξύ ηγέτη και ηγεμόνα αν συγκρίνουμε πρόσωπα γνωστά από την ιστορία, όπως για παράδειγμα, τον Χίτλερ με τον Μαντέλα ή τον Μάρτιν Λούθερ Κινγκ και τον Γκάντι με τον πρόεδρο της Κορέας. Βεβαίως, κάποιος μπορεί ταυτόχρονα να είναι τσαρλατάνος, δημαγωγός, λαϊκιστής και ηγεμόνας. Αντίθετα, ο ηγέτης δεν θα είναι κανένα από αυτά (Μπουραντάς Δ.:2017, 27).

1.4 Στυλ και Σύγχρονες Προσεγγίσεις Ηγεσίας

Σύμφωνα με τους Τζωρτζάκη Κ., Τζωρτζάκη Α.(1999,268), η θεωρία των χαρακτηριστικών του ηγέτη δεν πρόσφερε και πολλά στοιχεία σχετικά με τους λόγους εκείνους που κάνουν τους άλλους ανθρώπους να τον ακολουθούν. Έτσι, πριν από μερικές δεκαετίες, οι ερευνητές άρχισαν να δίνουν έμφαση σε μια νέα θεωρία, τη θεωρία της συμπεριφοράς του ηγέτη, η οποία αναλύει τη συμπεριφορά του και όχι τα χαρακτηριστικά του. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, ο ηγέτης χρησιμοποιεί έναν ειδικό τύπο συμπεριφοράς, που κάνει τους άλλους να τον ακολουθούν. Η θεωρία αυτή δέχεται την ύπαρξη δύο βασικών τύπων ηγεσίας: Ι) την ηγεσία που είναι προσανατολισμένη προς το καθήκον και ΙΙ) την ηγεσία που είναι προσανατολισμένη προς τα άτομα και τις διαπροσωπικές σχέσεις.

Οι ερευνητές ήλπιζαν ότι η προσέγγιση των συμπεριφορικών θεωριών της ηγεσίας, θα πρόσφερε πιο οριστικές απαντήσεις αναφορικά με τη φύση της και ότι θα έβρισκε πρακτικές εφαρμογές αρκετά διαφορετικές από εκείνες της θεωρίας των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων (Robbins S., Decenzo D., Coulter M.:2012:578).

Προχωρώντας λοιπόν, στην συμπεριφορική προσέγγιση του ηγέτη, θα έλεγε κανείς πως γενικότερα κανένα ηγετικό στυλ δεν μπορεί να είναι απόλυτα αποτελεσματικό και επιτυχημένο σε μια δεδομένη χρονική περίοδο. Το ηγετικό στυλ εξαρτάται και επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες που αφορούν τη μόρφωση, το χαρακτήρα, την προσωπικότητα και τις αξίες αλλά και από τις καταστάσεις και τις συνθήκες οι οποίες είναι άμεσα συνδεδεμένες με τον οργανισμό, όπως για παράδειγμα η δομή του οργανισμού, το αντικείμενο, ο συντονισμός, οι κανόνες και οι πολιτικές που εφαρμόζει καθώς επίσης και από τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του εργατικού δυναμικού. Αναφερόμενοι στον παράγοντα εργατικό δυναμικό του οργανισμού σημαντικό ρόλο παίζουν τα χαρακτηριστικά του προσωπικού, όπως για παράδειγμα το μορφωτικό τους επίπεδο, η τεχνογνωσία, η εμπειρία, τα ενδιαφέροντα, η επαγγελματική τους κατάρτιση, το επίπεδο της υγείας τους, το πνευματικό υπόβαθρο, η φυλετική τους καταγωγή, το θρήσκευμα, η φυσιογνωμία, η εκπαίδευση και τα ειδικότερα προσόντα που αναφέρονται στην εργασία όπως οι δεξιότητες, η ακρίβεια, η ετοιμότητα, η ανάπτυξη πρωτοβουλιών, η ολοκληρωμένη σκέψη, η κρίση, προθυμία, το πνεύμα συνεργασίας, η ερευνητικότητα κ.α. (Φαναριώτης:χχ,327).

Ο Μπουραντάς Δ.(2018,66) αναφέρει πως το ηγετικό στυλ αφορά την άσκηση δύναμης ή εξουσίας από τον ηγέτη στους συνεργάτες του και, από την άλλη τον

βαθμό ελευθερίας πρωτοβουλιών και αυτονομίας σκέψης και δράσης που τους επιτρέπει. Με βάση αυτή τη διάσταση, η ηγετική συμπεριφορά ενός προϊσταμένου μπορεί να χαρακτηριστεί είτε αυταρχική είτε δημοκρατική-συμμετοχική.

Ένα από τα βασικότερα λοιπόν, στοιχεία που μπορούν να προσεγγίσουν την περιγραφή ενός ηγέτη αποτελεί η συμπεριφορά του. Σύμφωνα με τους Robbins S., Decenzo D., Coulter M.(2012:578-579), πλήθος μελετών εξέτασε τα στυλ συμπεριφοράς. Μια από τις πρώτες μελέτες της ηγετικής συμπεριφοράς διεξήχθη από τον Kurt Lewin, ο οποίος διερεύνησε τρεις ηγετικές συμπεριφορές ή αλλιώς στυλ ηγεσίας, οι οποίες είναι οι πιο δημοφιλείς και είναι οι παρακάτω:

- **Αυταρχικό / Δεσποτικό Στυλ:** Η εξουσία συγκεντρώνεται στο πρόσωπο του ηγέτη, ο οποίος υπαγορεύει μεθόδους εργασίας, λαμβάνει μονόπλευρες αποφάσεις και περιορίζει τη συμμετοχή των εργαζομένων.
- **Δημοκρατικό Στυλ:** Ηγέτης που εμπλέκει τους εργαζομένους στη λήψη αποφάσεων, εκχωρεί εξουσία, ενθαρρύνει τη συμμετοχή στις αποφάσεις περί εργασιακών μεθόδων και χρησιμοποιεί την ανατροφοδότηση για την εκπαίδευση των εργαζομένων. Το δημοκρατικό στυλ μπορεί να διακριθεί περαιτέρω σε δύο κατηγορίες: το συμβουλευτικό και το συμμετοχικό. Ένας *δημοκρατικός – συμβουλευτικός* ηγέτης επιδιώκει εισροές και αφογκράζεται τις ανησυχίες και τα προβλήματα των εργαζομένων αλλά λαμβάνει μόνος του την τελική απόφαση. Ένας *δημοκρατικός – συμμετοχικός* ηγέτης επιτρέπει στους εργαζομένους να έχουν λόγο στις αποφάσεις.
- **Φιλελεύθερο (Εξουσιοδοτικό) Στυλ:** Ηγέτης που σε γενικές γραμμές παρέχει πλήρη ελευθερία στους εργαζομένους να λαμβάνουν αποφάσεις και να ολοκληρώνουν την εργασία τους όπως κρίνουν σωστό. Ο φιλελεύθερος ηγέτης μπορεί απλώς να παρέχει τα απαραίτητα υλικά και να απαντάει σε ερωτήσεις.

Επιπροσθέτως, όσον αφορά στη Διεύθυνση και την Ηγεσία έχουν αναπτυχθεί διαχρονικά ένας πολύ μεγάλος αριθμός από θεωρίες. Ενδεικτικά αναφέρονται οι ακόλουθες: 1) Η θεωρία του Likert, 2) Η Θεωρία X και Y του D. McGregor, 3) Η ενδεχομενική θεωρία της Ηγεσίας - Fiedler, 4) Το Διοικητικό πλέγμα (The managerial

grid) από τους Robert Blake και Jane Mouton 5) Τα 7 στυλ διοίκησης των Tannenbaum & Schmidt και πολλές άλλες (<https://e-class.teilar.gr>).

Η καταλληλότητα του κάθε στυλ εξαρτάται από την περίπτωση στην οποία αυτό χρησιμοποιείται. Όλα δηλαδή μπορεί να είναι κατάλληλα αν χρησιμοποιηθούν στην περίπτωση που ταιριάζουν και αντιστρόφως, όλα μπορεί να είναι ακατάλληλα όταν δεν ταιριάζουν στην περίπτωση που χρησιμοποιούνται (Μπουραντάς Δ.: 2017,74).

Ο Ρωσσίδης Ι.(2014,158) αναφέρει, πως η διεθνής βιβλιογραφία παρουσιάζει πλήθος διακρίσεων με βάση το στυλ ηγεσίας. Όπως προαναφέρθηκε, εξέχουσας σημασίας αποτελούν οι μελέτες των R. White, R. Lippitt, & K. Lewin περί διάκριση μεταξύ αυταρχικού, δημοκρατικού και εξουσιοδοτικού στυλ, των R. Blake & J. Mouton σχετικά με τη διαπίστωση της θεωρίας της διοικητικής μήτρας (managerial grid) κατά την οποία εκφράζεται το στυλ του ηγέτη ως προς τις διαστάσεις του προσανατολισμού στον άνθρωπο και στην παραγωγή, του D.McGregor σχετικά με τη θεωρία των X και Y, του R. Likert σχετικά με τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας βάσει του στυλ ηγεσίας (μελέτη που θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί εκτενώς από τα στελέχη του δημοσίου τομέα, κρίνοντας από το μονοδιάστατο και αντιπαραγωγικό στυλ ηγεσίας που εμφανίζεται στη δημόσια διοίκηση), των W.Schmidt & R. Tannenbaum περί αποτελεσματικότητας του ηγέτη σε σχέση με το τρίπτυχο κατάσταση, ηγέτης και υφιστάμενος κ.λπ. (Ρωσσίδης Ι.:2014,159).

Ο Μπουραντάς Δ.(2018,74) καταλήγει πως το πρακτικό συμπέρασμα, λοιπόν είναι το εξής: Το στυλ ηγεσίας ως στοιχείο του χαρακτήρα της ηγετικής συμπεριφοράς του ηγέτη είναι κρίσιμο για την αποτελεσματικότητα. Δεν υπάρχει καλό ή κακό στυλ. Ο ηγέτης πρέπει να επιλέγει για την κάθε περίπτωση το καταλληλότερο στυλ ηγεσίας. Ιδιαίτερα σημαντικό είναι να προσαρμόζει το στυλ ηγεσίας στην ωριμότητα που επιδεικνύουν οι συνεργάτες του, ως άτομα και ως ομάδα. Όταν αυτή είναι χαμηλή, τότε ταιριάζουν τα πιο αυταρχικά στυλ, ενώ όταν είναι υψηλή, τα πιο συμμετοχικά. Έτσι λοιπόν, συμπεραίνουμε πως η καταλληλότητα του κάθε στυλ εξαρτάται από την περίπτωση στην οποία αυτό χρησιμοποιείται. Όλα δηλαδή μπορεί να είναι κατάλληλα αν χρησιμοποιηθούν στην περίπτωση που ταιριάζουν, και αντιστρόφως, όλα μπορεί να είναι ακατάλληλα όταν δεν ταιριάζουν στην περίπτωση που χρησιμοποιούνται (Μπουραντάς Δ.:2017,74). Τέλος, σύμφωνα με τον Μπουραντά Δ.(2017,43-48), οι **Σύγχρονες προσεγγίσεις της Ηγεσίας** είναι οι παρακάτω:

| Χαρισματική Ηγεσία |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Αυτοπεποίθηση για τα πιστεύω, τις κρίσεις και τις ικανότητές του. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Όραμα: Διαμορφώνει μια επιθυμητή εικόνα για το μέλλον, διαφορετική και καλύτερη από την υφισταμένη, η οποία ενσωματώνει τα προσωπικά οράματα και τους στόχους των «οπαδών» - συνεργατών. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Ισχυρή αφοσίωση, πίστη στο όραμα και αυτοπεποίθηση ότι είναι ικανός να το κάνει πραγματικότητα. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Φορέας αλλαγών: Ο ηγέτης γίνεται αντιληπτός από τους «οπαδούς» ως φορέας ριζικών αλλαγών του κατεστημένου. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Μη συμβατική συμπεριφορά: Η συμπεριφορά του ηγέτη, χωρίς να είναι ιδιόρρυθμη, δεν περιορίζεται στους κατεστημένους και στερεότυπους κανόνες, αλλά είναι ριζοσπαστική, μη συμβατική και όταν γίνεται επιτυχία κερδίζει τον θαυμασμό. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Επικοινωνία: Ο χαρισματικός ηγέτης διακρίνεται για τις επικοινωνιακές δεξιότητές του, τόσο στο να ακούει όσο και στο να μεταδίδει μηνύματα με τον κατάλληλο τόνο και το ηχόχρωμα της φωνής, και κυρίως με τη γλώσσα του σώματος. |
| Μετασχηματιστική Ηγεσία |
| <ul style="list-style-type: none"> • Ιδεολογική επιρροή |
| <ul style="list-style-type: none"> • Εμπνευσμένη παρακίνηση |
| <ul style="list-style-type: none"> • Διανοητική ενεργοποίηση |
| <ul style="list-style-type: none"> • Εξατομικευμένο ενδιαφέρον |
| Αυθεντική Ηγεσία |
| <ul style="list-style-type: none"> • Υπηρετεί το κοινό καλό και τους ανθρώπους του με ειλικρίνεια, ευθύτητα και διαφάνεια, έχοντας επίγνωση των ευθυνών του για την αποστολή του και αναγνωρίζοντας και αναλαμβάνοντας την ευθύνη των επιλογών και των λαθών του. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Διαμορφώνει και περνά στους ανθρώπους σκοπό, όραμα και νόημα, τα οποία υπηρετεί με πάθος, μυαλό, ψυχή και καρδιά. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Διαμορφώνει σωστές σχέσεις με τους ανθρώπους του, οι οποίες χαρακτηρίζονται από διαφάνεια. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Κερδίζει την εμπιστοσύνη τους, τους χειρίζεται με αξιοπρέπεια, δεν τους χειραγωγεί (manipulate). |
| <ul style="list-style-type: none"> • Σκέφτεται, αποφασίζει, δρα και συμπεριφέρεται με αυτεπίγνωση και αυτοκυριαρχία, και είναι ειλικρινής με τον εαυτό του και τους άλλους. |
| Ηθική Ηγεσία |
| <ul style="list-style-type: none"> • Η ηθική δέσμευση του ηγέτη σε αξίες και ηθικούς κανόνες κοινωνικά αποδεκτούς. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Η ηθική πειθαρχία, που σημαίνει ότι ο ηγέτης είναι σε θέση να μην επιτρέπει να |

| |
|---|
| <p>κυριαρχούν οι προσωπικές του ανάγκες, επιθυμίες, αδυναμίες και φιλοδοξίες σε βάρος των ηθικών κανόνων και του κοινού καλού.</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> • Η ηθική αυτονομία, με την έννοια του να είναι ανεξάρτητος, να δρα αυτόνομα και ελεύθερα ώστε να λαμβάνει ηθικές αποφάσεις, να δρα και να συμπεριφέρεται ηθικά. |
| <p>Πέντε Βασικές Αξίες:</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> • Σοφία και γνώση: δημιουργικότητα, περιέργεια, κριτική σκέψη, αγάπη για μάθηση, προοπτική. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Ανθρωπισμός: ευγένεια, αγάπη, συμπόνια, αλtruισμός, κοινωνική νοημοσύνη. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Δικαιοσύνη: ίσες ευκαιρίες, δίκαιη μεταχείριση και αντιμετώπιση των ανθρώπων, σεβασμός των βασικών δικαιωμάτων. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Εγκράτεια: Συγχώρεση, ταπεινότητα, σύνεση, αυτοκυριαρχία και αυτοέλεγχος. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Υπέρβαση: ευγνωμοσύνη, ελπίδα, χιούμορ, πνευματικότητα, κάλος. |
| <p>Πνευματική Ηγεσία: στηρίζεται κυρίως στην ελπίδα και την πίστη, στο κάλεσμα, στην αποστολή και το νόημα της ζωής του ανθρώπου.</p> |
| <p>Ηγέτης Υπηρέτης: υποστηρίζει ότι ο λόγος ύπαρξης του ηγέτη είναι να υπηρετεί τους «οπαδούς» του. Ο ηγέτης επιδεικνύει αγάπη, ταπεινότητα, αλtruισμό, προσωπική θυσία και υπηρετεί τις ανάγκες των ανθρώπων του, κερδίζοντας την εμπιστοσύνη τους.</p> |

Πηγή: Μπουραντάς Δ.(2017) *Ηγεσία – Μικρές Εισαγωγές*, [σελ. 44-48].

Πίνακας 1.8 Σύγχρονες προσεγγίσεις Ηγεσίας

Παρότι ο όρος όραμα σχετίζεται με το χαρισματικό ηγέτη, η **Οραματιστική Ηγεσία** διαφέρει, αφού πρόκειται για την ικανότητα να δημιουργεί και να διατυπώνει κανείς με καθαρότητα ένα ρεαλιστικό, αξιόπιστο και ελκυστικό όραμα για το μέλλον με σκοπό τη βελτίωση της παρούσας κατάστασης. Αυτό το όραμα, αν επιλεγεί και υλοποιηθεί ορθά, «ουσιαστικά προκαλεί το μέλλον, συγκεντρώνοντας τις δεξιότητες, τα ταλέντα και τους πόρους που θα επιτρέψουν την υλοποίησή του» (Robbins S., Decenzo D., Coulter M.:2017,596-597).

Τέλος, η **Στρατηγική Ηγεσία** είναι η ικανότητα κάποιου να προβλέπει, να οραματίζεται, να είναι ευέλικτος να σκέφτεται στρατηγικά και να εργάζεται με άλλους για να προωθεί αλλαγές, οι οποίες θα δημιουργήσουν θετικό μέλλον. Η στρατηγική ηγεσία αναφέρεται στην ικανότητα των ηγετών να εμπνέουν και να καταβάλλουν εξαιρετική προσπάθεια για να πραγματοποιήσουν τους στόχους τους (Τζωρτζάκης Κ., Τζωρτζάκη Α.:2007, 289). Η στρατηγική ηγεσία περιγράφει την

επιτυχή χρήση της ισχύος και της επιρροής των στελεχών στις άμεσες ενέργειες των άλλων στην προσπάθεια επίτευξης των οργανωσιακών στόχων. Τα στελέχη των οποίων το όραμα και οι ενέργειες βοηθούν τους οργανισμούς τους να πετύχουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επιδεικνύουν στρατηγική ηγεσία (Rothaermel F.:2017,53).

Μελετώντας διάφορα υποδείγματα, τα οποία στηρίζονται σε συγκεκριμένα στυλ ηγεσίας, προσδιορίζονται επιμέρους στοιχεία που θα πρέπει να έχει **ο Σύγχρονος Ηγέτης**:

- Επιδίωξη καινοτομιών και πρωτοποριακών μεθόδων.
- Διαμόρφωση οράματος και μεταλαμπάδευσή του στους υφισταμένους του.
- Ενεργοποίηση και ανάπτυξη προσωπικού.
- Προαγωγή της συνεργασίας και της ομαδικότητας (δίνοντας έμφαση στον συντονισμό).
- Συνεχής κατάρτιση, προκειμένου να διατηρείται διαρκώς ενήμερος των επαγγελματικών εξελίξεων.
- Ικανότητα στη διαμόρφωση και υλοποίηση σχεδίων.
- Εστίαση στις διαπροσωπικές σχέσεις.
- Προώθηση της ανταγωνιστικότητας (Ρωσσίδης Ι.:2014,159).

1.5 Αποτελεσματική Ηγετική Συμπεριφορά – Αποτελεσματική Ηγεσία

Ως **αποτελεσματικότητα** (effectiveness), ονομάζουμε το μέγεθος εκείνο της οργάνωσης που χαρακτηρίζει την ικανότητα και τη δυνατότητά της να πραγματοποιεί τους σκοπούς και τους στόχους της. Παραστατικά υποστηρίζεται ότι η αποτελεσματικότητα είναι η σχέση στόχων και αποτελεσμάτων – εκροών ή η σχέση μεταξύ πραγματικής/ιδανικής απόδοσης (actual/standard performance). Ακόμη, η αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού κρίνεται από το κατά πόσο οι διοικητικές ενέργειες και τα αποτελέσματα του οργανισμού (actual performance) συμμορφώνονται με συγκεκριμένες προδιαγραφές απόδοσης (standard performance) που έχει ορίσει a priori η διοίκηση του οργανισμού και άρα με δείκτες απόδοσης (Ραμματά Μ.:2011,41). Σύμφωνα με τον Ρωσσίδη (2014,34-35), ο G.T.Cabris (1989) υποστηρίζει ότι «η αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού εξαρτάται από το βαθμό που αντιλαμβάνεται τους τελικούς σκοπούς του». Κατόπιν, αναφέρει πως η εκτίμηση

της αποτελεσματικότητας μπορεί να υπολογιστεί με βάση τις ακόλουθες προσεγγίσεις:

- Πόρων/Εισροών: Η αποτελεσματικότητα εκφράζεται βάσει της ικανότητας της οργάνωσης να αποκτήσει σπάνιους πόρους.
- Εσωτερικών Διαδικασιών: Η αποτελεσματικότητα υπολογίζεται βάσει της απόδοσης εσωτερικών διαδικασιών και επιδόσεων.
- Στόχων: Η αποτελεσματικότητα εκφράζεται βάσει του βαθμού επίτευξης επιμέρους στόχων.
- Ομάδων Συμφερόντων: Η αποτελεσματικότητα εκτιμάται βάσει του βαθμού ικανοποίησης συγκεκριμένων ομάδων.
- Αξιών: Η αποτελεσματικότητα εκτιμάται με κριτήρια που εκφράζουν την έμφαση που προσδίδεται σε διάφορους στόχους λόγω του συστήματος αξιών που διέπει την οργάνωση.

Οι περισσότεροι ερευνητές αξιολογούν την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας υπό το πρίσμα των συνεπειών που έχουν οι πράξεις του ηγέτη στους οπαδούς και στα υπόλοιπα μέλη του οργανισμού. Πολλοί διαφορετικοί τύποι αποτελεσμάτων έχουν χρησιμοποιηθεί, όπως η απόδοση και ανάπτυξη της ομάδας ή του οργανισμού του ηγέτη, η ετοιμότητά τους να αντιμετωπίζουν προκλήσεις ή κρίσεις, η ικανοποίηση των οπαδών από τον ηγέτη, η αφοσίωση των οπαδών στους στόχους της ομάδας, η ψυχική ευημερία και ανάπτυξη των οπαδών, η διατήρηση του υψηλού στάτους του ηγέτη μέσα στην ομάδα και η προαγωγή του ηγέτη σε υψηλότερες θέσεις εξουσίας μέσα στον οργανισμό. Η πιο συνηθισμένη μέτρηση της αποτελεσματικότητας του ηγέτη είναι ο βαθμός στον οποίο το οργανωσιακό τμήμα του ηγέτη εκτελεί με επιτυχία το έργο του και φέρει εις πέρας τους στόχους του. Η στάση των οπαδών απέναντι στον ηγέτη, η συμβολή του στην ποιότητα της εξέλιξης της ομάδας όπως την αντιλαμβάνονται οι οπαδοί ή εξωτερικοί παρατηρητές, αποτελούν κάποιους ακόμη δείκτες μέτρησης της αποτελεσματικότητας του ηγέτη. (Yukl G.:2009,29-30).

Σύμφωνα με την Ραμματά Μ.(2011,41), κατά την εξέταση της αποτελεσματικότητας ενός δημόσιου οργανισμού δεν πρέπει να παραλείπεται η ανάγκη μέτρησης της ανταπόκρισης των μελών του, δηλαδή η ικανότητα των ανθρώπινων πόρων να ανταποκρίνονται στις αναδυόμενες ανάγκες της εκάστοτε κοινωνίας (και να τις προβλέπουν) με συγκεκριμένα παραγόμενα διοικητικά προϊόντα

(εκροές-outputs), να φέρνουν τα αναγκαία αποτελέσματα για την κοινωνία (επιπτώσεις-outcomes) και να παράγουν αξίες που ανταποκρίνονται στις προσδοκίες της εκάστοτε κοινωνίας. Η αποτελεσματικότητα κρίνεται κατά τον Αριστοτέλη και από το βαθμό της ενεργούς συμμετοχής των μελών του οργανισμού.

Σύμφωνα με τους Τζωρτζάκη Κ., Τζωρτζάκη Α.(1999,272), η ηγετική συμπεριφορά θα πρέπει να προσαρμόζεται σύμφωνα με την εκάστοτε περίπτωση. Για να είναι αποτελεσματικό ένα διοικητικό στέλεχος πρέπει να αντιλαμβάνεται τη δυναμική των διαφόρων καταστάσεων και να προσαρμόζεται σε αυτές. Κάθε περίπτωση πρέπει να εξετάζεται και να γίνεται κατανοητή από τέσσερις διαφορετικές διαστάσεις. Καθεμιά από αυτές τις διαστάσεις επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας. Οι διαστάσεις αυτές είναι: α) Τα προσωπικά χαρακτηριστικά του διοικητικού στελέχους (προσωπικές ανάγκες, κίνητρα, πείρα, προσφερόμενα οφέλη κ.α.), β) Η φύση της ίδιας της εργασίας (τα χαρακτηριστικά της εργασίας, οι απαιτήσεις της εργασίας κ.α.), γ) Τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων (ανάγκες των εργαζομένων, προσωπικότητα και αξίες των εργαζομένων, πείρα και αναμενόμενα οφέλη κ.α.), δ) Το είδος της επιχείρησης ή του οργανισμού (πολιτικές και κανόνες της επιχείρησης, απαιτήσεις της επιχείρησης κ.α.).

Τα αποτελέσματα που πρέπει να επιτυγχάνει ο ηγέτης πρέπει, πρώτον, να είναι όσο γίνεται δίκαια και ισορροπημένα και δεύτερον τα αποτελέσματα των οποίων την ευθύνη έχει ο ηγέτης πρέπει να είναι βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα. Η επίτευξη των αποτελεσμάτων από τον ηγέτη απαιτεί άσκηση αποτελεσματικής ηγετικής συμπεριφοράς στην πράξη. Μέσω αυτής ασκεί επιρροή στους ανθρώπους, κερδίζει την εμπιστοσύνη τους, τους πείθει, τους εμπνέει, τους κινητοποιεί για υψηλές επιδόσεις και τους κατευθύνει. Μέσω αυτής διαχειρίζεται τους πόρους που διαθέτει και αναπτύσσει τις σχέσεις με το περιβάλλον του (Μπουραντάς Δ.:2017,53-54).

Σύμφωνα με τον Yukl G.(2009,563), οι αποτελεσματικοί ηγέτες χρησιμοποιούν μια ποικιλία διαφορετικών συμπεριφορών προσανατολισμένων **στόχους** και στις **σχέσεις**. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες βρίσκουν ενέργειες, σχέσεις και συμπεριφορές προσανατολισμένες στην **αλλαγή**. Συμπεριφορές προσανατολισμένες στο έργο χρησιμοποιούνται για να διατηρήσουν ή να μεταβάλλουν την εσωτερική απόδοση και τον συντονισμό μιας ομάδας ή ενός οργανισμού. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες σχεδιάζουν και προγραμματίζουν δραστηριότητες με τέτοιο τρόπο, ώστε να αξιοποιούν καλύτερα το ανθρώπινο δυναμικό, τους πόρους, τις πληροφορίες και τον

εξοπλισμό. Αναθέτουν εργασίες, καθορίζουν απαιτήσεις σε πόρους και συντονίζουν αλληλοσχετιζόμενες δραστηριότητες. Ενθαρρύνουν και διευκολύνουν προσπάθειες που βελτιώνουν την ποιότητα, την παραγωγικότητα και την καλή χρήση των πόρων. Βοηθούν στην διασαφήνιση των στόχων, των προτεραιοτήτων και των προτύπων για την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων. Παρακολουθούν τις εσωτερικές λειτουργίες μιας ομάδας ή ενός οργανισμού προκειμένου να αξιολογήσουν την απόδοσή του και να εντοπίσουν προβλήματα προς επίλυση. Τέλος, οι αποτελεσματικοί ηγέτες οικοδομούν και συντηρούν ένα δίκτυο σχέσεων συνεργασίας με εξωτερικούς παράγοντες που είναι χρήσιμες πηγές πληροφόρησης, βοήθειας και πολιτικής υποστήριξης.

Η αποτελεσματικότητα της ηγετικής συμπεριφοράς προσδιορίζεται από δύο βασικές συνιστώσες. Πρώτον, από το περιεχόμενο της, δηλαδή το τι κάνει ο ηγέτης. Η ηγετική συμπεριφορά συνίσταται σε συγκεκριμένους ρόλους και λειτουργίες που θα πρέπει να ασκούνται στην πράξη. Δεύτερος και εξίσου σημαντικός με το περιεχόμενο της ηγετικής συμπεριφοράς είναι ο χαρακτήρας της. Ο χαρακτήρας της ηγετικής συμπεριφοράς συνίσταται στους τρόπους με τους οποίους ασκούνται οι ρόλοι και οι λειτουργίες (Μπουραντάς Δ.:2018,54-55). Οι συνιστώσες της αποτελεσματικής ηγετικής συμπεριφοράς περιγράφονται αναλυτικότερα στον παρακάτω πίνακα:

Αποτελεσματική Ηγετική Συμπεριφορά

| Περιεχόμενο Ηγετικής Συμπεριφοράς | Χαρακτήρας Ηγετικής Συμπεριφοράς |
|--|---|
| Ρόλοι | Στυλ |
| Λειτουργίες | ←→ Λειτουργίες |
| Ενέργειες | |
| (Τι κάνει ο ηγέτης) | (Πώς το κάνει ο ηγέτης) |

Πηγή: Μπουραντάς Δ.(2017) *Ηγεσία – Μικρές Εισαγωγές*, [σελ. 54].

Πίνακας 1.9 Συνιστώσες της Αποτελεσματικής Ηγετικής Συμπεριφοράς

Κύριο προσόν ενός ηγέτη είναι να έχει την ικανότητα να εισχωρεί με το υποσυνείδητό του στο συλλογικό υποσυνείδητο της ομάδας, χωρίς όμως να συγχωνεύεται με αυτό, πράγμα που αποδεικνύει, ότι το πνεύμα άπτεται και έχει σχέση με τα συναισθήματα και τις ασυνείδητες τάσεις των ατόμων της ομάδας. Αποδεικνύει επίσης, ότι πρόκειται για πνεύμα ολοκληρωμένου ανθρώπου, που δύναται όμως να διατηρεί την αυτοτέλειά του και να γίνεται οδηγός της ομάδας και

να την κατευθύνει με τα λόγια του και τα έργα του, αποκλειόμενης της βίας (Καραπάτσιος Φ.: 1977, 51) επιτυγχάνοντας έτσι τα επιθυμητά αποτελέσματα για τον εκάστοτε οργανισμό.

Ο χαρακτήρας της ηγετικής συμπεριφοράς του προϊσταμένου-ηγέτη είναι καθοριστικός για την αποτελεσματικότητά της, δηλαδή στο να «κερδίζει» το μυαλό, την ψυχή και την καρδιά των ανθρώπων (Μπουραντάς Δ.:2018,66). Επομένως, η ηγετική συμπεριφορά η οποία απευθύνεται σε μεγάλο βαθμό στο συναίσθημα, στην καρδιά και την ψυχή των ανθρώπων, ο χαρακτήρας της, το στυλ ή ο τρόπος με τον οποίο λαμβάνει χώρα είναι καθοριστικής σημασίας. Το αποτέλεσμα της ηγετικής συμπεριφοράς είναι το γινόμενο και όχι το άθροισμα των ηγετικών ρόλων και του χαρακτήρα της. Αυτό σημαίνει ότι όσο υψηλή και αν είναι η «τιμή» του ενός από τους δύο συντελεστές, αν η «τιμή» του άλλου είναι μηδενική, το γινόμενο θα είναι μηδέν: **Αποτελεσματικότητα ηγετικής συμπεριφοράς = ηγετικοί ρόλοι X χαρακτήρας ηγετικής συμπεριφοράς** (Μπουραντάς Δ.:2017,70).

Ορισμένες μελέτες έχουν εντοπίσει μια συμπεριφορά μάνατζερ που μπορεί να μετατρέψει έναν κατά τα άλλα ικανό μάνατζερ σε επιζήμιο ή αναποτελεσματικό μάνατζερ. Η εν λόγω συμπεριφορά περιλαμβάνει την έλλειψη ευαισθησίας προς τους άλλους, την ανικανότητα δράσης σε ομαδική βάση, την αλαζονεία, ανεπαρκείς δεξιότητες στη διαχείριση συγκρούσεων, την ανικανότητα επίτευξης των επιχειρηματικών στόχων και την ανικανότητα αλλαγής ή προσαρμοστικότητας σε περίπτωση μετάβασης. Για παράδειγμα, ένας εξειδικευμένος μάνατζερ που στις διαπροσωπικές του σχέσεις είναι απότομος, επιθετικός και αυταρχικός, μπορεί να αντιμετωπίσει δυσκολία στην ενθάρρυνση των υφισταμένων του (Noe R., Hollenbeck J., Gerhart B.: 2009,474) αλλά και να επιδράσει αρνητικά τόσο στην εργασιακή ικανοποίηση όσο και στην απόδοση των υφισταμένων του. Όλα τα παραπάνω στοιχεία μπορούν παράλληλα να αποτελούν κάποια από τα κύρια χαρακτηριστικά ενός αυταρχικού ηγέτη.

Το θέμα «ηγεσία», το οποίο έχει γίνει αντικείμενο εκτεταμένης και κακής χρήσης, δεν έχει να κάνει με την ιδεολογία της διοίκησης. Αντίθετα εξαρτάται από τη συμπεριφορά του ηγέτη, την ικανότητα να δημιουργεί γέφυρες εμπιστοσύνης (Campy J.: 1996,65) και να μετατρέπει τον οργανισμό σε ένα «εμείς». Όπως αναφέρουν οι Blake R., Mouton J.(1991,75), ορισμένα στυλ διοίκησης καταλήγουν: «Οι σκληρές απαιτήσεις για αποτελέσματα είναι λανθασμένες και αυτοκαταστρεφόμενες. Ο προϊστάμενος που πραγματικά ενδιαφέρεται πρέπει να προωθεί θετικά συναισθήματα

και το αίσθημα του «μαζί» από την αρχή. Σύμφωνα με τον Μπουραντά Δ.(2017,55), ο Jim Kouzes και Barry Posner προτείνουν ως «συνταγή επιτυχίας» τις δέκα ηγετικές ενέργειες που παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα:

| |
|--|
| Πρόκληση καινοτομιών |
| <ul style="list-style-type: none"> • Υιοθετεί καινοτομίες συνεργατών, όντας έτοιμος να προκαλέσει το κατεστημένο. • Είναι πρόθυμος να αναλάβει ρίσκο και να μάθει από τα λάθη και τις επιτυχίες του. |
| Έμπνευση κοινού οράματος |
| <ul style="list-style-type: none"> • Δημιουργεί όραμα (ένα συναρπαστικό, ελκυστικό, ποθητό μέλλον). • Κάνει τους συνεργάτες του κοινωνούς του οράματός του. |
| Ενεργοποίηση συνεργατών |
| <ul style="list-style-type: none"> • Καλλιεργεί την ομαδικότητα και τη συνεργασία. Ενδυναμώνει τους συνεργάτες του, εμπνέοντας εμπιστοσύνη στις ικανότητές τους και ψυχολογική δέσμευση στο έργο. |
| Διαμόρφωση σχεδίου |
| <ul style="list-style-type: none"> • Κάνει πράξη τα όσα πρεσβεύει, αποτελώντας παράδειγμα για τους συνεργάτες τους (leading by example). • Καταρτίζει λεπτομερή σχέδια παρακολουθεί την υλοποίησή τους, αναλαμβάνει διορθωτικές ενέργειες, κερδίζει μικρές ενδιάμεσες μάχες. |
| Ψυχική ενθάρρυνση |
| <ul style="list-style-type: none"> • Έχει γνήσιο ενδιαφέρον και αγάπη για τους συνεργάτες του, τη δουλειά του, τα προϊόντα. • Επιβραβεύει τους σου με συνεργάτες του με ατομική αναγνώριση και ομαδικούς εορτασμούς επιτευγμάτων. |

Πηγή: Μπουραντάς Δ.(2017) *Ηγεσία – Μικρές Εισαγωγές*, [σελ. 56].

Πίνακας 1.10 Ηγετικές συμπεριφορές και πρακτικές σύμφωνα με τους Kouzes & Posner

Οι αποτελεσματικοί ηγέτες ασκούν ταυτόχρονα τη δύναμη που τους παρέχει η θέση τους καθώς και την προσωπική τους δύναμη με έναν ευφυή και λεπτό τρόπο που ελαχιστοποιεί τις διαφορές της θέσης, αποφεύγοντας να απειλήσουν την αυτοεκτίμηση των άλλων. Αυτοί οι ηγέτες χρησιμοποιούν τη δύναμή τους με ηθικό τρόπο και αναζητούν την ενσωμάτωση των ανταγωνιστικών συμφερόντων των διαφόρων ενδιαφερόμενων μελών. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες επιχειρούν να ενδυναμώσουν τους οπαδούς τους κατά τρόπο που αρμόζει στην κάθε περίπτωση. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες χρησιμοποιούν τακτικές ενεργητικής επιρροής που είναι κατάλληλες για στόχους, περιεχόμενο και σχέσεις (Yukl G.:2009,565).

Ο μάνατζερ/ηγέτης διαθέτει σημαντική εξουσία την οποία οφείλει να διαχειριστεί ορθολογικά. Στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων του, έχει (εκτός των ενδεχόμενων εκτελεστικών του αρμοδιοτήτων) και το καθήκον της διαχείρισης των υφισταμένων μέσω της επιρροής, της ειδικής κατάρτισης, της εκπαίδευσης, της πληροφόρησης, της ανταμοιβής κ.α. Η ηγεσία κατέχει δεσπόζουσα σημασία, καθώς δύναται να προσαυξήσει την απόδοση του μάνατζμεντ. Ο J. Kotter διαφοροποιεί την αποτελεσματικότητα ενός απλού διοικητικού στελέχους (μάνατζερ) από αυτή ενός πραγματικού ηγέτη (Ρωσσίδης Ι.:2014,157). Οι διαφορές επισημαίνονται στον παρακάτω πίνακα:

| ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ | ΜΑΝΑΤΖΕΡ | ΗΓΕΤΗΣ |
|--|--|---|
| Τι πρέπει να γίνει | <ul style="list-style-type: none"> • Σχεδιασμός • Προγραμματισμός • Προϋπολογισμός • Στοχοθεσία - προτυποποίηση | <ul style="list-style-type: none"> • Καθορισμός οράματος • Διαμόρφωση αποστολής και μακροπρόθεσμων στόχων • Ανάπτυξη στρατηγικών |
| Πώς πρέπει να γίνει | <ul style="list-style-type: none"> • Συγκρότηση οργανωτικών δομών • Διαμόρφωση προγραμμάτων δράσης • Καθορισμός οδηγιών • Ανάθεση αρμοδιοτήτων | <ul style="list-style-type: none"> • Επικοινωνία με τους συνεργάτες • Συλλογική πίστη στο όραμα • Αλληλεπίδραση με το προσωπικό |
| Πώς θα ελεγχθεί | <ul style="list-style-type: none"> • Καταγραφή και ανάλυση αποτελεσμάτων • Εντοπισμός αποκλίσεων και εφαρμογή διορθωτικών ενεργειών | <ul style="list-style-type: none"> • Υποκίνηση μέσω της ικανοποίησης αναγκών • Εμπύκωση – Έμπνευση • Καθοδήγηση με σκοπό τη βελτίωση |
| Ποιο είναι το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα | <ul style="list-style-type: none"> • Διοικητική πειθαρχία • Κατοχύρωση | <ul style="list-style-type: none"> • Ριζικές αλλαγές • Ουσιαστικές |

| | | |
|--|--|--|
| | επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων <ul style="list-style-type: none"> • Υλοποίηση στόχων | διορθωτικές κινήσεις <ul style="list-style-type: none"> • Καινοτόμες παρεμβάσεις • Πρωτοπορία |
|--|--|--|

Πηγή σε πηγή: Ρωσσίδης Ι.(2014) *Εφαρμογές του Επιχειρησιακού Μάνατζμεντ στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση*, [σ.158]. **Πίνακας 1.11 Διαφορές ανάμεσα στην αποτελεσματικότητα ενός Απλού Διοικητικού Στελέχους (μάνατζερ) και ενός πραγματικού Ηγέτη**

Ο Yukl G.(2009,242) υποστηρίζει πως η επίδειξη κάποιων γνωρισμάτων και επιδεξιοτήτων αυξάνει την πιθανότητα ένας ηγέτης να είναι αποτελεσματικός, δεν εγγυάται όμως την αποτελεσματικότητα. Ένας ηγέτης με συγκεκριμένα γνωρίσματα ενδέχεται να είναι αποτελεσματικός σε κάποια κατάσταση, αναποτελεσματικός όμως σε κάποια άλλη. Επιπλέον, δύο ηγέτες με διαφορετικά γνωρίσματα θα μπορούσαν να είναι εξίσου αποτελεσματικοί στην ίδια κατάσταση. Στον παρακάτω πίνακα συνοψίζονται και ενσωματώνονται συγκεκριμένα γνωρίσματα σχετικά με την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας:

- Υψηλά ποσοστά ενέργειας και αντοχής στο στρες
- Αυτοπεποίθηση
- Εσωτερική έδρα ελέγχου
- Συναισθηματική σταθερότητα και ωριμότητα
- Προσωπική ακεραιότητα
- Κοινωνικό κίνητρο ισχύος
- Μερικώς προσανατολισμένος προς τη διαρκή επίτευξη στόχων
- Μειωμένο αίσθημα του «ανήκειν»

Σήμερα ο ηγέτης, σε αρκετές περιπτώσεις, πρέπει να κάνει πολλά πράγματα μόνος του. Πρέπει να αναλαμβάνει ένα διττό ρόλο. Του μάνατζερ και του ηγέτη. Και παράλληλα να είναι αποτελεσματικός και να εμπνέει τον κόσμο του. Σήμερα ο μάνατζερ/ηγέτης πρέπει να «βγει μέσα από τη φωτιά». Η κρίση παρουσιάζει αλλεπάλληλες αλλαγές και ριζεις εσωτερικά και εξωτερικά των οργανισμών. Οι ικανότητες και οι δεξιότητες που χρειάζεται άμεσα να αναπτυχθούν, μπορούν να παρομοιαστούν ως ικανότητες επιβίωσης ή επικράτησης σε περιπτώσεις που ο ηγέτης τις είχε αναπτύξει πριν την κρίση και συνεπώς σήμερα, τις χρησιμοποιεί με σκοπό την επικράτηση στον τομέα του. Οι ηγέτες του αύριο πρέπει να έχουν αποδείξει ότι έχουν παλέψει σήμερα. Βεβαίως, όλα αυτά προϋποθέτουν και μια ομάδα εργασίας η οποία

θα αναπτύξει και τα κατάλληλα αντανακλαστικά, έτσι ώστε να ακολουθήσει τον ηγέτη της. Θα μπορούσαμε να κάνουμε λόγο για ένα είδος στρατού, καλά εκπαιδευμένου, στοιχισμένου σε κάποιες προαποφασισμένες νόρμες και τακτικά παρατεταγμένου, ο οποίος θα βγει όσο το δυνατόν αλώβητος από την μάχη (Μπαρούτας Σ.:2012, 72-73).

Οι Bateman T., Snell S.(2017,490-491) αναφέρουν, πως οι αποτελεσματικοί ηγέτες δεν επαναπαύονται υιοθετώντας έναν τρόπο ηγεσίας. Αντιθέτως, είναι ικανοί να χρησιμοποιούν διαφορετικούς τρόπους, όπως απαιτούν οι περιστάσεις. Αυτό το χαρακτηριστικό αποτελεί το θεμέλιο λίθο τη προσέγγισης των περιστάσεων.

Οι McCall, Lombardo και Morrison, μέσω έρευνας, κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι κοινός παρανομαστής της ηγετικής επιτυχίας είναι η Εμπειρία. Εμπειρίες όπως δύσκολα, προκλητικά και διαφορετικά καθήκοντα, καλοί ή κακοί προϊστάμενοι, συμμετοχή σε «μάχες», «ρίξιμο στη φωτιά», λάθη, επιτυχίες και αποτυχίες αποτελούν πηγές μάθησης και αναπτύσσουν «ηγετικά στοιχεία», όπως αυτοπεποίθηση, επιμονή, στρατηγική σκέψη, διαπροσωπικές ικανότητες, αίσθηση ανεξαρτησίας, ακόμη και τα κίνητρα για άσκηση ηγεσίας (Μπουραντάς Δ.:2018,129).

Παρακάτω, θα αναφερθούν τόσο οι αξίες όσο και η γενικότερη φιλοσοφία, η οποία θα πρέπει να διακατέχει τα διοικητικά στελέχη των οργανισμών ώστε να είναι αποδοτικά και αποτελεσματικά. Αφορά τα στοιχεία εκείνα, τα οποία θα έλεγε κανείς πως περιγράφουν όσους ασκούν διοίκηση και ηγούνται οργανισμούς με τρόπο εύστοχο και επιτυχημένο. Ο Champy J.(1996) αναφέρει πως οι αξίες παίρνουν το σχήμα και την ουσία τους από πολλές πηγές. Καθοριστικό ρόλο βέβαια, παίζει η πραγματική φύση του οργανισμού, τα πολιτικά και κοινωνικά ιδεώδη της περιοχής όπου κινείται και οι ατομικές πεποιθήσεις των ανθρώπων που εργάζονται σε αυτόν. Οι πηγές αυτές διαφέρουν μεταξύ τους, είναι διαφορετικές από οργανισμό σε οργανισμό και συνεπώς δεν μπορεί να υπάρχει μια και μόνη διαπίστωση που να ταιριάζει σε όλους τους οργανισμούς. Οι αξίες αλλά και η ευρύτερη και ανθρωπίνως ικανοποιητική φιλοσοφία, η οποία θα πρέπει να διακατέχει τα ηγετικά στελέχη είναι αυτή η οποία πηγάζει μέσα από την επιθυμία τους για:

- Να εκτελούν τα καθήκοντά τους στον υψηλότερο δυνατό βαθμό της ικανότητάς τους.
- Να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και ρίσκο.
- Να προσαρμόζονται εύκολα στην αλλαγή.
- Να παίρνουν αποφάσεις.
- Να δουλεύουν με πνεύμα συνεργασίας σαν ομάδα

- Να είναι ανοικτοί, ιδιαίτερα στις πληροφορίες, τη γνώση και τα νέα των επικείμενων ή πραγματικών προβλημάτων.
- Να εμπιστεύονται και να είναι αξιόπιστοι.
- Να σέβονται τους άλλους και τον εαυτό τους.
- Να είναι υπόλογοι για τις ενέργειές τους, να αποδέχονται τις ευθύνες.
- Να κρίνουν και να κρίνονται, να ανταμείβουν και να ανταμείβονται με βάση την απόδοση (Champy:1996,105).

Τα παραπάνω στοιχεία αναφέρονται τόσο στις βασικές αξίες της εργασίας όσο και στις κοινωνικές αξίες, όπως είναι η εμπιστοσύνη, η αξιοπιστία, ο αμοιβαίος σεβασμός, η υπευθυνότητα, η συνεργασιμότητα κ.α., στοιχεία τα οποία παίζουν καθοριστικό ρόλο στο εργασιακό περιβάλλον, στη διοίκηση, στον τρόπο με τον οποίο η εργασία οργανώνεται και εκτελείται με απώτερο σκοπό τη μέγιστη αποτελεσματικότητα των ηγετικών στελεχών και κατά συνέπεια την επιτυχία των οργανισμών στη Δημόσια Διοίκηση.

Τέλος, σύμφωνα με τον Yukl G.(2009,545), ένα θέμα μεγάλου ενδιαφέροντος μεταξύ των επαγγελματιών καθώς και των μελετητών είναι η πιθανή διαφορά μεταξύ των ανδρών και των γυναικών στην ηγετική συμπεριφορά και **αποτελεσματικότητα**. Ένα σχετικό θέμα μεγάλης σημασίας είναι η αιτία της διαρκούς μεροληψίας προς τις γυναίκες στο θέμα της επιλογής τους ως ηγέτες.

Τα αποτελέσματα από τις μελέτες για τις διαφυλικές διαφορές πάνω στην αποτελεσματικότητα της ηγετικής συμπεριφοράς είναι επίσης ανάμεικτα. Μια μετα-ανάλυση αποκάλυψε ότι δεν υπήρχε συνολική διαφορά στην αποτελεσματικότητα των ανδρών και των γυναικών διευθυντών. Εντούτοις, όταν προσδιορίζονταν οι απαιτήσεις ρόλου για διαφορετικά είδη διευθυντικών θέσεων, οι άνδρες διευθυντές ήταν πιο αποτελεσματικοί από τις γυναίκες διευθύντριες σε θέσεις που απαιτούσαν ισχυρές δεξιότητες σε θέματα καθήκοντος και οι γυναίκες διευθύντριες ήταν πιο αποτελεσματικές σε θέσεις που απαιτούσαν ισχυρές δεξιότητες και διαπροσωπικές σχέσεις. Επειδή οι περισσότερες ηγετικές θέσεις απαιτούν και τα δύο είδη δεξιοτήτων, το φύλο είναι απίθανο να χρησιμεύει ως μέσο πρόβλεψης της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας για αυτές τις θέσεις (Yukl G.:2009,547).

1.6 Προϋποθέσεις επιτυχίας των Οργανισμών

Για να γίνει κατανοητό τι σημαίνει πρακτικά να υπάρχουν τα στοιχεία και οι προϋποθέσεις για την επιτυχία ενός οργανισμού, θα αναφερθούν, τα πολύ σοφά λόγια ενός προέδρου μιας πολύ μεγάλης εταιρείας, ο οποίος υποστήριξε τα εξής: «Μπορείτε να αγοράσετε τον χρόνο ενός ανθρώπου. Μπορείτε επίσης να αγοράσετε τα η φυσική παρουσία ενός ανθρώπου σε συγκεκριμένο χρόνο. Μπορείτε ακόμα να αγοράσετε έναν ελάχιστο αριθμό μυϊκών και διανοητικών εργασιών του συγκεκριμένου ανθρώπου στον συγκεκριμένο χρόνο και χώρο. Αυτά μπορείτε να τα αγοράσετε. Αυτά όμως που δεν μπορείτε να αγοράσετε και αυτά που χρειάζεστε, ως προϊστάμενοι, **για να επιτυγχάνετε υψηλές επιδόσεις** είναι το κέφι, το μεράκι, ο ενθουσιασμός, η αφοσίωση, η πρωτοβουλία, η μέγιστη προσπάθεια, το πάθος των ανθρώπων σας. Αυτά δεν αγοράζονται. Αυτά κερδίζονται», Μπουραντάς Δ.(2018,36).

❖ Ανάπτυξη Σύγχρονων Μεθόδων Διοίκησης

Σημαντικός παράγοντας επιτυχίας των οργανισμών είναι η ενσωμάτωση του **Μάνατζμεντ** στον τομέα της διοίκησης, το οποίο αποτελεί θεμελιώδη παράμετρο αποδοτικότητας, αποτελεσματικότητας και ανταγωνιστικότητας. Το μάνατζμεντ συνίσταται στις **Λειτουργίες του Προγραμματισμού-Σχεδιασμού, της Οργάνωσης, της Στελέχωσης, της Διοίκησης - Ηγεσίας και του Ελέγχου** και είναι προφανές πως οι λειτουργίες του, ασκούνται σε όλα τα επίπεδα διοίκησης και λειτουργίας ενός οργανισμού, όπως οι πωλήσεις, υπηρεσίες, μάρκετινγκ, λογιστήριο, έρευνα και ανάπτυξη κ.α. (Μπουραντάς Δ., 2018). Το σύγχρονο μάνατζμεντ, πιστεύει πως για να επιτευχθούν οι στόχοι ενός οργανισμού, θα πρέπει να συμβαδίζουν με τους στόχους των μελών που εργάζονται σε αυτόν (Τζωρτζάκης Κ., Τζωρτζάκη Α.:1999,242).

Η επιστήμη του μάνατζμεντ είναι δυνατόν να εφαρμοστεί σε κάθε τύπο οργάνωσης. Υπό την έννοια αυτή, μια οργάνωση αντιπροσωπεύει μια διοικητική μονάδα και δεν έχει σημασία ο ρόλος ή το περιβάλλον της. Παρ'όλα αυτά επισημαίνονται κάποια επιμέρους σημεία που διαφοροποιούν τη λειτουργία μιας ιδιωτικής επιχείρησης από ένα δημόσιο οργανισμό: το κανονιστικό-θεσμικό πλαίσιο, το πολιτικό περιβάλλον, οικονομικοί όροι (Ρωσσίδης Ι.:2014,26). Η αξία του επιχειρησιακού μάνατζμεντ γίνεται ολοένα και πιο εμφανής. Αναδεικνύεται σε πολύτιμο εργαλείο συντονισμού των συντελεστών παραγωγής. Η επίδρασή του διαχέεται ως θετική εξωτερική οικονομία σε όλο το κοινωνικό σύνολο, παρέχοντας

σημαντική τεχνογνωσία για την αποτελεσματικότερη διαχείριση υλικών, άυλων και ανθρώπινων πόρων. Ένα οικονομικό εργαλείο αυτής της εμβέλειας θα μπορούσε να χρησιμεύσει καταλυτικά στη βελτίωση της προβληματικής δημόσιας διοίκησης. Οι σύγχρονες πρακτικές του δύναται να εμπλουτίσουν τους τρόπους υλοποίησης των δημόσιων πολιτικών, υποστηρίζοντας την εκπλήρωσή τους (Ρωσσίδης Ι.:2014,89).

Οι Ασπρίδης Γ., Ρωσσίδης Ι.(2017:234-235) επισημαίνουν πως η επιρροή της επιστήμης του επιχειρησιακού Μάνατζμεντ δεν θα μπορούσε να είναι απόλυτη. Ο δημόσιος τομέας λόγω της ιδιομορφίας του δεν μπορεί να ενεργήσει σαν μια επιχείρηση που λειτουργεί με βασική αποστολή τη μεγιστοποίηση του κέρδους. Οι δημόσιοι οργανισμοί επιτελούν και άλλους ρόλους π.χ. κοινωνικούς, πολιτικούς, πολιτιστικούς κ.λπ. Στόχος της διοίκησης οφείλει να είναι η πλήρης απογραφειοκρατικοποίηση της οργάνωσης και της λειτουργίας κάθε μορφής δημόσιων οργανισμών, μέσω της **ανάπτυξης** των κατάλληλων και **σύγχρονων μεθόδων** ευέλικτης, αποτελεσματικής, αποδοτικής ταχείας και ποιοτικής **διοίκησης** (Ασπρίδης Γ.:2013,175). Χρήση του επιχειρησιακού μάνατζμεντ, ως εργαλείο κρατικής διοίκησης, πρέπει να διενεργείται υπό το πρίσμα της ανάδειξης σε κεντρικό στόχο της ποιοτικής εξυπηρέτησης του πολίτη. Το πνεύμα της σύγχρονης διοικητικής μεταρρύθμισης ανάγει τον πολίτη σε πελάτη, θέτοντας ως στόχο τη μεγιστοποίηση της ικανοποίησης των αναγκών του, με παράλληλη επιδίωξη την αποδοτικότερη δυνατή διαχείριση, υλικών και άυλων πόρων, προκειμένου να ενισχύεται ο στόχος της οικονομικότητας (Ρωσσίδης Ι.:2014,49-50).

Το Δημόσιο Μάνατζμεντ συνίσταται σε μια ευέλικτη διαδικασία διοίκησης που βασίζεται στην αποτελεσματική διαχείριση υλικών και άυλων πόρων, αποσκοπώντας στην επίτευξη προκαθορισμένων στόχων, ενώ συνδυάζεται περισσότερο με την καθημερινή λειτουργία των οργανισμών, χωρίς να αποκλείεται η διάθεση για καθορισμό και εφαρμογή μακροπρόθεσμης στρατηγικής. Το δημόσιο μάνατζμεντ αποτελεί τη μετεξέλιξη της δημόσιας διοίκησης, σημειώνοντας αισθητή διαφοροποίηση σε σχέση με την υφιστάμενη κατάσταση. Πηγή έμπνευσης της διοικητικής αλλαγής του δημοσίου τομέα αποτέλεσε το επιχειρησιακό μάνατζμεντ και η επιτυχημένη λειτουργία του στις ιδιωτικές επιχειρήσεις. Η εφαρμογή στοιχείων της διοίκησης επιχειρήσεων στην κρατική διοίκηση αναβάθμισε το επίπεδο υπηρεσιών, εξελίσσοντας το υφιστάμενο γραφειοκρατικό σύστημα. Ουσιαστικά, μέσω του δημόσιου μάνατζμεντ επιχειρείται η ενσωμάτωση και η προσαρμογή των αρχών, των

μεθόδων και των τεχνικών που αναπτύχθηκαν στον ιδιωτικό τομέα στον αντίστοιχο τρόπο λειτουργίας του δημοσίου τομέα (Ρωσσίδης Ι.:2014,63-65).

Αναβαθμισμένη μορφή Δημοσίου Μάνατζμεντ αποτελεί το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ (ΝΔΜ), το οποίο συνίσταται σε μια περισσότερο αποτελεσματική έκφραση διοικητικής δράσης (Ρωσσίδης Ι.:2014,68-69). Αναφερόμενοι στους δημόσιους οργανισμούς, ένα από τα ανερχόμενα διοικητικά ρεύματα λοιπόν, είναι αυτό του **Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ (ΝΔΜ)**, το οποίο συνίσταται σε μια έκφραση της διοικητικής δράσης, η οποία δίνει έμφαση στην αποτελεσματικότητα. Για πρώτη φορά, υπεισέρχονται στη διοίκηση ενός δημόσιου οργανισμού έννοιες, όπως αποδοτικότητα, παραγωγικότητα, ποιότητα, αποτελεσματικότητα που μέχρι τώρα συναντούσαμε σε διοικήσεις ιδιωτικών επιχειρήσεων. Παράλληλα το ΝΔΜ επικεντρώνεται στην ποιοτικότερη παροχή υπηρεσιών ανάγοντας τους πολίτες σε πελάτες. Η εν λόγω αντίληψη απεικονίζεται εμφανώς στην επιστήμη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και τέλος, η διοικητική λογική του ΝΔΜ επιχειρεί ένα συγκερασμό της κοινωνικής δράσης του δημόσιου τομέα και της αποτελεσματικότητας του επιχειρησιακού μάνατζμεντ. (Ασπρίδης Γ., Ρωσσίδης Ι.:2017,233-234).

Η διοικητική λογική του ΝΔΜ επιχειρεί έναν συγκερασμό της κοινωνικής δράσης του δημόσιου τομέα και της αποτελεσματικότητας του επιχειρησιακού μάνατζμεντ. Το ΝΔΜ διεκδικεί την προαγωγή του δημοσίου συμφέροντος και της κοινωνικής ευημερίας, συνδυάζοντας την κοινωνική και την οικονομική υπόσταση. Ουσιαστικά, το νέο ρεύμα αφορά ένα μείγμα επιστημονικών θεωριών και πρακτικών τόσο της δημόσιας διοίκησης όσο και της διοίκησης επιχειρήσεων (Ρωσσίδης Ι.:2014,71-72). Σύμφωνα με τον Ασπρίδη Γ.(2013,33), το ΝΔΜ ενδιαφέρεται για τον μακροπρόθεσμο προγραμματισμό, τη δυναμική στοχοθεσία, επιδιώκει την επιτυχία της οργάνωσης, καθιερώνει την απλή δομή, δίνει έμφαση στα αποτελέσματα, και εκχωρεί αρμοδιότητες στους εργαζομένους (Μιχαλόπουλος, 2003). Λειτουργεί παράλληλα με τις παραδοσιακές διοικητικές αξίες, όπως είναι η ουδετερότητα, ενώ τονίζει τις αρχές της διαφάνειας, της ποιότητας, της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας (Μιχαλόπουλος, 2001). Η έμφαση δεν εστιάζεται πλέον στη νομιμότητα των διαδικασιών, αλλά στην ικανοποίηση των πολιτών, οι οποίοι θεωρούνται πλέον πελάτες και όχι απλώς παθητικοί δέκτες.

Το σύγχρονο επιστημονικό περιβάλλον της επιχειρησιακής διοίκησης προτάσσει πλέον με τον πιο ηχηρό τρόπο τα νέα επιστημονικά εργαλεία, που ευθύνονται για την

εντυπωσιακή αύξηση της αποδοτικότητας του ιδιωτικού τομέα. Τις τελευταίες δύο δεκαετίες εμφανίστηκαν νέα διοικητικά μοντέλα στον επιχειρησιακό κόσμο αναβαθμίζοντας το επίπεδο αποτελεσματικότητας. Σταδιακά, η συσσώρευση της σύγχρονης αυτής τεχνογνωσίας διαχύθηκε προς το ευρύτερο περιβάλλον της αγοράς με αποτέλεσμα «μοιραία» να επηρεάσει και φορείς του δημοσίου τομέα. Οι νέες διοικητικές προσεγγίσεις πρόσφεραν μια διαφορετική θεώρηση στην αντιμετώπιση παγιοποιημένων προβλημάτων του δημοσίου τομέα, με βελτιωμένες επιλογές αντιμετώπισης. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, η Διοίκηση Μέσω Στόχων, η Διοίκηση Αλλαγών, η Διοίκηση της Απόδοσης, η Διοίκηση Γνώσης και η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση είναι μερικά μόνο από τα **Σύγχρονα Μοντέλα Διοίκησης** του δημόσιου τομέα, τα οποία μπορούν να συμβάλλουν στην αναδιάρθρωση της κρατικής διοίκησης (Ρωσσίδης Ι.:2014,208-209).

❖ Στόχοι

Οι Bateman T., Snell S.(2017,524) αναφέρουν, πως η θεωρία θέσπισης στόχων δηλώνει ότι οι άνθρωποι έχουν συνειδητούς στόχους που τους ενεργοποιούν και καθοδηγούν τις σκέψεις και τη συμπεριφορά τους προς ένα δεδομένο σκοπό. Έχοντας στο μυαλό τους τη σημασία της θέσπισης στόχων, τα διοικητικά στελέχη θέτουν στόχους και συνεργάζονται με τους εργαζομένους τους για τη θέσπιση αυτών.

Σύμφωνα με τη Ραμματά Μ.(2011,61-62), η νέα πρόταση οργάνωσης του κράτους, της οικονομίας και της κοινωνίας είναι αυτή που συνοψίζει το «Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ» (ΝΔΜ) προτείνοντας τη δημόσια οργάνωση, η οποία προσεγγίζει τους χρήστες-πολίτες των δημόσιων υπηρεσιών, η οποία χαρακτηρίζεται από εξωστρέφεια, είναι ανταγωνιστική, δέχεται επιρροές από τις παρεμβάσεις της κοινωνίας των πολιτών και κρίνεται «εκ των αποτελεσμάτων», των δεικτών απόδοσης που η ίδια έχει προκαθορίσει και των συγκριτικών επιδόσεών της . Αυτοί είναι και οι γενικότεροι στόχοι τους οποίους έθεσε η πολιτική ηγεσία με την ψήφιση νόμου (3230/2004), με τον οποίο καθιερώθηκε το σύστημα Διοίκησης μέσω Στόχων για την καλύτερη λειτουργία των δημόσιων υπηρεσιών και την ανταπόκριση του ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες ανάγκες και τα νέα πρότυπα διοίκησης.

Όπως προαναφέρθηκε, ο νόμος ήταν αποτέλεσμα των επιταγών του ΝΔΜ και λειτούργησε θετικά ως προς την αποσαφήνιση των στόχων της διοικητικής δράσης, διότι μέχρι τότε οι στόχοι ήταν αόριστοι και ασαφείς και οι εργαζόμενοι συνέχιζαν να εκπληρώνουν τα καθήκοντά τους με τρόπο ανακόλουθο και τυπολατρικό. Για την επιτυχία της Διοίκησης δια Στόχων πρέπει ο κάθε εργαζόμενος να έχει την ικανότητα

να οριοθετεί τους στόχους του, να είναι αφοσιωμένος σε αυτούς και ειδικά στους πλέον δύσκολους. Είναι απαραίτητη η ανατροφοδότηση, σχετικά με την πρόοδο που επιτυγχάνει. Οι εργαζόμενοι, όταν διαπιστώνουν ότι είναι αρκετά πίσω από την επίτευξη των στόχων τους, αναγκάζονται να αυξήσουν την απόδοσή τους, προκειμένου να μην ξεφύγουν από αυτούς. Ο εργαζόμενος οφείλει να εκπαιδευτεί, ώστε να μπορεί να συστηματοποιήσει τη συμπεριφορά του και τη στρατηγική του για την επίτευξη των στόχων. Τέλος η ύπαρξη ενός ικανού Ηγέτη μπορεί να συμβάλλει στην αντιμετώπιση όλων των προβλημάτων που παρουσιάζονται κατά τη διάρκεια της εργασίας (Ασπρίδης Γ.2013,33-34).

Η ανώτατη διοίκηση κάθε οργανισμού καλείται να συνοψίσει τη φιλοσοφία-**όραμα** του οργανισμού, την ευρύτερη **αποστολή** του, να τα κοινοποιήσει σε όλα τα μέλη του και να τα δεσμεύσει ως προς αυτά. Όλες οι Διευθύνσεις, Τμήματα οφείλουν να έχουν κατανοήσει το όραμα, όπως και την αποστολή του οργανισμού και με αφετηρία αυτά, με την έγκριση της διοίκησης, να εξειδικεύσουν τους επιχειρησιακούς-ειδικούς **στόχους** των Διευθύνσεων/Τμημάτων τους. Οι στρατηγικοί σκοποί είναι γενικοί, ποιοτικοί, χρονικά αόριστοι. Οι επιχειρησιακοί στόχοι είναι συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, προσδιορισμένοι χρονικά και περισσότερο προσανατολισμένοι προς τα επιθυμητά αποτελέσματα. Στο πλαίσιο της υλοποίησης των στόχων απαραίτητη κρίνεται η κατάκτηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας της οργάνωσης ως βασικές συνιστώσες του δημόσιου μανάτζμεντ (Ραμματά Μ.:2011,39-41).

Ειδικά η ελληνική δημόσια διοίκηση, η οποία χαρακτηρίζεται από διόγκωση της γραφειοπαθολογίας και της τυπολατρίας, στερούμενη στρατηγικού προγραμματισμού και ξεκάθαρων στόχων, χρειάζεται περισσότερο από κάθε άλλη μορφή διοικητικής οργάνωσης την εφαρμογή των Αρχών της Διοίκησης Μέσω Στόχων (Management by Objectives – MBO). Το MBO είναι σε θέση να εμφυτεύσει μια νέα διοικητική τεχνική στη δημόσια διοίκηση, η οποία θα δίνει έμφαση στο τελικό αποτέλεσμα, προσάπτοντας μια ιδιωτικοοικονομική διαχειριστική τακτική, στις υποθέσεις της (Ρωσσίδης Ι.:2014,226).

❖ Ποιότητα

Ερευνητές αλλά και στελέχη επιχειρήσεων θεωρούν ότι ήδη τόσο στην Ευρώπη όσο και στην Αμερική, συντελείται μια «επανάσταση **Ποιότητας**» ενώ από πολλούς υποστηρίζεται ότι η συνεχής βελτίωση της ποιότητας είναι σήμερα, ίσως ο «πιο αποτελεσματικός τρόπος διοίκησης των οργανώσεων» (Lammermeyr,1990. Giles and

Williams, 1991. Wilkinson et al, 1991 κ.α.). Ο Ασπρίδης Γ.(2013,97) αναφέρει, πως η αποσαφήνιση των ποιοτικών κριτηρίων, ως προς τη λειτουργία των δημόσιων υπηρεσιών, όπως κάθε μορφής οργανώσεων, είναι σύνθετο ζήτημα δεδομένης της ποικιλίας των εργασιών τους. Όσο, μάλιστα, επείγει η έμφαση και η εστίαση της προσοχής στην ποιοτική διάσταση της συμπεριφοράς των οργανώσεων και στελεχών, άλλο τόσο επιβάλλεται να μην υποτιμάται και να μην απλουστεύεται ο σύνθετος χαρακτήρας των προβλημάτων ποιότητας (Σπηλιόπουλος,2002).

Οι Bateman T., Snell S.(2017,9) επισημαίνουν, πως τα σημαντικά κριτήρια ποιότητας συχνά αφορούν το επίπεδο της εξυπηρέτησης που λαμβάνουν οι πελάτες (πολίτες). Αυτή η διάσταση της ποιότητας είναι ιδιαίτερα σημαντική επειδή ο τομέας των υπηρεσιών έχει πλέον κυριαρχήσει. Τα τελευταία χρόνια οι πλέον αναπτυσσόμενες κατηγορίες θέσεων εργασίας αφορούν θέσεις στις υπηρεσίες, στις οποίες περιλαμβάνονται άυλα προϊόντα.

Στο σημερινό ανταγωνιστικό κόσμο, η ποιότητα είναι άκρως αναγκαία για τον οργανισμό και θα πρέπει να αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της επιχειρησιακής στρατηγικής του. Η παραγωγή προϊόντων και η παροχή υπηρεσιών ποιότητας απαιτούν πλήρη δέσμευση προς την κατεύθυνση αυτή. Με βάση αυτή τη θεώρηση έχει αναπτυχθεί μια θεωρία που έχει ως σκοπό να τονίσει αυτή την ανάγκη και δίνει την κατευθυντήρια γραμμή για την επιτυχία αυτού του στόχου, η οποία ονομάζεται Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας (Τζωρτζάκης Κ., Τζωρτζάκη Α.:2007, 339).

Γενικότερα, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) αποτελεί μια συστηματική και συντονισμένη προσπάθεια συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας των παραχθέντων προϊόντων και παρεχομένων υπηρεσιών. Η φιλοσοφία αυτή διοίκησης καλύπτει το σύνολο της επιχείρησης και επικεντρώνεται τόσο στη βελτίωση της ποιότητας όσο και στον αποτελεσματικό χειρισμό των εργαζομένων, γεγονός το οποίο καθιστά τη διοίκηση ανθρώπινων πόρων, παράγοντα στρατηγικής σημασίας. Η εφαρμογή της φιλοσοφίας απαιτεί αυτοέλεγχο, αυτονομία, δημιουργικότητα, τα οποία αναπτύσσονται σε ένα περιβάλλον συνεργασίας και όχι υποταγής καθώς επίσης προϋποθέτει ριζική αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας της επιχείρησης, βασικός άξονας της οποίας είναι η ανάπτυξη μορφών Ηγεσίας (Ξηροτύρη Σ.:2001,365).

Σύμφωνα με τον Ασπρίδη Γ.(2013,35-36), η ΔΟΠ είναι μια διοικητική φιλοσοφία, η οποία επικεντρώνει την προσοχή της στον πελάτη και βελτιώνει συνεχώς τις επιχειρησιακές διαδικασίες χρησιμοποιώντας αναλυτικά εργαλεία και ομαδική εργασία με τη συμμετοχή όλων των υπαλλήλων. Η ΔΟΠ δίνει έμφαση στην

αποτελεσματική διαχείριση των συστημάτων και των διαδικασιών μιας επιχείρησης. Αναλύει τις σχέσεις των διάφορων υποσυστημάτων που απαρτίζουν το σύνολο και επεκτείνει τη φιλοσοφία της ποιότητας σε όλους τους εργαζομένους της οργάνωσης. Διαμορφώνει έναν περισσότερο συμβουλευτικό ρόλο και λιγότερο ελεγκτικό και τέλος θεωρεί ότι οι προσδοκίες των πελατών είναι το ελάχιστο που οφείλει να πραγματοποιήσει η επιχείρηση. Η ΔΟΠ ως πρώτη προτεραιότητά της έχει την ποιότητα και τη συνεχή βελτίωσή της, εστιάζεται στις απαιτήσεις του πελάτη, δίνει έμφαση στην πρόληψη των σφαλμάτων, παρέχει τη συνολική και τη συστηματική συμμετοχή εργαζομένων και τέλος στηρίζεται στις μεικτές διαλειτουργικές ομάδες. Πολλές οργανώσεις του Δημοσίου θέσπισαν συστήματα που αφορούσαν τη διαχείριση της ποιότητας και προσέλαβαν εξειδικευμένο προσωπικό. Οι δημόσιοι υπάλληλοι ενθαρρύνθηκαν να παρακολουθήσουν εξειδικευμένα σεμινάρια.

Η απόπειρα εφαρμογής Αρχών της ΔΟΠ στην ελληνική δημόσια διοίκηση, μέσω των υφιστάμενων μεταρρυθμιστικών προγραμμάτων, κρίνεται ως θετική. Τα τελευταία χρόνια, η ποιότητα των δημοσίων υπηρεσιών παρουσιάζει μια εξαιρετικά αύξουσα πορεία. Παρ'όλα αυτά οι περιοχές που χρήζουν βελτίωσης είναι ακόμη πολλές. Η ελπιδοφόρος πορεία της ελληνικής δημόσιας διοίκησης σε συνδυασμό με την αξία των Αρχών της ΔΟΠ και τη διαφαινόμενη αποτελεσματικότητα στην οποία έχουν οδηγηθεί ιδιωτικές επιχειρήσεις και κρατικές διοικήσεις ξένων χωρών, δίδει ένα αισιόδοξο μήνυμα για την μελλοντική εξέλιξη ποιότητας στον ελληνικό δημόσιο τομέα. Η ΔΟΠ πρέπει και μπορεί να συμβάλλει στην επίλυση των μεγάλων προβλημάτων της δημόσιας διοίκησης, υποστηρίζοντας την εκπλήρωση του εξαιρετικά κρίσιμου ρόλου του κράτους και παραφράζοντας το βασικό σύνθημα σχετικού συνεδρίου με θέμα τη ΔΟΠ στις υπηρεσίες υγείας, θα μπορούσαμε να πούμε ότι απαίτηση της εποχής μας είναι να περάσουμε: «Από το υψηλό κόστος της χαμηλής ποιότητας στο χαμηλό κόστος της υψηλής ποιότητας των παρεχόμενων δημόσιων υπηρεσιών (Ρωσσίδης Ι.:2014, 218-219).

❖ Γνώση

Σε μια εποχή η οποία χαρακτηρίζεται από διαρκείς τεχνολογικές και κοινωνικοοικονομικές αλλαγές διαμορφώνεται ολοένα και περισσότερο η αναγκαιότητα αξιοποίησης γνωσιακών στοιχείων καθιστώντας τη **Γνώση** έναν εκ των σημαντικότερων πόρων ενός οργανισμού. Η αξιοποίηση γνώσεων που υφίστανται τόσο στο εξωγενές όσο και στο ενδογενές περιβάλλον του οργανισμού δύναται να προσφέρει στη διοίκηση την κατάλληλη πληροφόρηση για τη λήψη των βέλτιστων

δυνατών αποφάσεων. Η γνώση που μπορεί να αποκτηθεί από το κάθε μέλος του οργανισμού ξεχωριστά, από ομάδες εργασίας, από προσβάσιμες πηγές του εξωτερικού περιβάλλοντος, από επεξεργασία διαθέσιμων στοιχείων και από πλήθος άλλων πηγών, είναι σε θέση να διαμορφώσει ένα ισχυρό γνωσιακό σύστημα ικανό να υποστηρίξει το στρατηγικό προγραμματισμό, την καλύτερη δυνατή αξιοποίηση πόρων και συντελεστών παραγωγής και την εν γένει διοίκηση του οργανισμού. Η πρόσβαση στη γνώση ενισχύει την προοπτική επίτευξης υψηλού επιπέδου αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας, τη δυνατότητα ανάπτυξης καινοτομικών προσεγγίσεων και τελικά διαμόρφωσης σημαντικών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων διασφαλίζοντας τη βιωσιμότητα των οργανισμών (Ασπρίδης Γ., Ρωσσίδης Ι.:2017,40).

Σύμφωνα με τους Τζωρτζάκη Κ., Τζωρτζάκη Α.,(2007, 359), η αξία του **μάνατζμεντ της γνώσης** σχετίζεται άμεσα με την αποτελεσματικότητα με την οποία η γνώση που υπόκειται σε μάνατζμεντ επιτρέπει στα μέλη ενός οργανισμού να αντιμετωπίζουν τις παρούσες καταστάσεις, να προβλέπουν και να δημιουργούν το μέλλον τους. Ο Ρωσσίδης (2014,235-236) αναφέρει, πως η διοίκηση γνώσης (Knowledge management) αποτελεί μια σύγχρονη διοικητική τεχνική, η οποία έχει ως κυρίαρχο σκοπό τη διαχείριση της γνώσης προς όφελος της αποτελεσματικότητας του οργανισμού. Η διοίκηση γνώσης θα μπορούσε να οριστεί σαν ένα σύστημα ενεργειών με αντικείμενο τη δημιουργία ή την απόκτηση της γνώσης, την αναπαράστασή της, την αποθήκευσή της, τη διάδοσή της και τελικά την αξιοποίησή της.

Η ανάπτυξη της γνώσης αναδεικνύεται ως κυρίαρχο στοιχείο, το οποίο προσδιορίζει τη μορφή και την έκταση των λειτουργιών των σύγχρονων οργανισμών, της επικοινωνίας ενώ ταυτόχρονα προσδιορίζει σε μεγάλο βαθμό το είδος, την ποιότητα και το σύστημα διανομής των προϊόντων και υπηρεσιών. Η γνώση θεωρείται σήμερα βασικός παραγωγικός συντελεστής, δεδομένου ότι συνθέτει το διανοητικό κεφάλαιο, το οποίο αποτελεί ένα από τα βασικότερα στοιχεία του ενεργητικού των σύγχρονων οργανισμών. Η ανάπτυξη της γνώσης και κυρίως της εξειδικευμένης γνώσης, ως καθοριστικού παράγοντα προσδιορισμού μεθόδων παραγωγής και λειτουργίας στους σύγχρονους οργανισμούς, υπήρξε αιτία για την ανατροπή όλων των μέχρι σήμερα δεδομένων στην οργάνωση της εργασίας και τη λειτουργία των οργανισμών με κυρίαρχη την αντίληψη της ριζικής αναπροσαρμογής των οργανωτικών διαρθρώσεων (Φαναριώτης Π.:χχ,23).

Στις μέρες μας η πρόκληση για τους σύγχρονους δημόσιους οργανισμούς είναι να επενδύσουν σε μεθόδους και διαδικασίες, οι οποίες θα οδηγήσουν στην καλύτερη εφαρμογή και ανάπτυξη της γνώσης. Το κλειδί για την επιτυχή λειτουργία των οργανισμών είναι η ικανότητα καταγραφής της οργανωτικής μάθησης, η αποτελεσματική επαναχρησιμοποίηση της γνώσης με αποτελεσματικά μέσα και η σύνθεσή τους σε πιο έξυπνη αναγνώριση προβλημάτων, στρατηγική ανάλυση και επιλογές στις στρατηγικές αποφάσεις (Jennex M.:2014,77).

Οι Torrey B., Ives W. και Gordon C.(2002,99) αναφέρουν, πως η ανταλλαγή γνώσεων είναι μια κρίσιμη ανθρώπινη συμπεριφορά που οι οργανώσεις πρέπει να καλλιεργήσουν προσεκτικά και να συγκομίσουν για να τοποθετηθούν ανταγωνιστικά στη νέα μας οικονομία που βασίζεται στη γνώση. Καθώς τα άτομα συμμετέχουν σε οργανώσεις, φέρνουν μαζί τους μαθησιακές συμπεριφορές από εμπειρίες που είτε προάγουν είτε αναστέλλουν την αποτελεσματική ανταλλαγή γνώσεων. Οι καθοδηγητές της γνώσης πρέπει να υιοθετήσουν μια ολιστική και ολοκληρωμένη προσέγγιση των ανθρώπινων επιδόσεων για να αλλάξουν τις οργανώσεις ώστε να λειτουργήσουν αποτελεσματικά σε αυτόν τον νέο κόσμο της γνώσης.

Οι Bateman T., Snell S.(2017,4) αναφέρουν, πως επειδή η επιτυχία των σύγχρονων οργανισμών εξαρτάται συχνά από τη γνώση, οι οργανισμοί θα πρέπει να διαχειρίζονται αυτή τη γνώση. Η διαχείριση γνώσης είναι το σύνολο των πρακτικών που έχουν ως στόχο την αναζήτηση και τη χρήση των διανοητικών πόρων ενός οργανισμού. Η διαχείριση γνώσης σχετίζεται με την εύρεση, την απελευθέρωση, τον καταμερισμό και γενικά την κεφαλαιοποίηση των πιο πολύτιμων πόρων ενός οργανισμού: τις εμπειρίες, τις δεξιότητες, τη σοφία και τις σχέσεις των ανθρώπων.

Σύμφωνα με τους Ασπρίδη Γ., Ρωσσίδη Ι.(2017,232-233), σε μια εποχή όπου η διαχείριση της γνώσης αποκτά ολοένα και μεγαλύτερη σημασία στη λειτουργία των ιδιωτικών επιχειρήσεων, αρχίζει σταδιακά και διαφαίνεται ο ρόλος της διαχείρισης γνώσης στην προσπάθεια αναδιάρθρωσης και του «πολύπαθου» δημόσιου τομέα. Οι διαρκώς μεταβαλλόμενες συνθήκες, το παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον και οι ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις διαμόρφωσαν τις συνθήκες, κατά τις οποίες η γνώση εξελίσσεται ίσως στον σημαντικότερο οικονομικό πόρο για οποιονδήποτε οργανισμό ανεξαρτήτως του ιδιοκτησιακού καθεστώτος που τον διέπει. Στις διαμορφωθείσες αυτές συνθήκες η διαχείριση γνώσης δύναται να αποτελέσει βαρυσήμαντο ρόλο και στη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης. Τέλος, η διαχείριση του παράγοντα «γνώση» μπορεί να υποστηρίξει σημαντικά το δημόσιο τομέα στην προσπάθεια κατανόησης

του διαρκώς μεταβαλλόμενου εξωτερικού περιβάλλοντος, ενώ παράλληλα δύναται να συμβάλει και στην καλύτερη οργάνωση και αξιοποίηση του εσωτερικού του περιβάλλοντος (Ρωσσίδης Ι,2014).

❖ **Εισαγωγή Συστημάτων και Τεχνολογιών**

Η Ραμματά Μ.(2011,111-112) αναφέρει, πως οι έννοιες της ευέλικτης διαχείρισης της πληροφορίας, της άμεσης πρόσβασης στη γνώση και της οικονομίας του ανθρώπινου χρόνου υπεισέρχονται πλέον ως θεμελιώδη στοιχεία στις ανθρώπινες συναλλαγές. Το ανθρώπινο δυναμικό της σύγχρονης δημόσιας διοίκησης καλείται να χρησιμοποιήσει τις νέες **Τεχνολογίες**, την πληροφορική και την επικοινωνία (ΤΠΕ) προς όφελος της δημοκρατίας και της αναβάθμισης της ποιότητας ζωής του πολίτη. Ειδικότερα, αιτήματα του πολίτη στα οποία καλείται να ανταποκριθεί ο δημόσιος υπάλληλος είναι: να γίνεται έγκαιρα αποδέκτης της πληροφορίας που αφορά τη δημόσια ζωή, να κατανοεί τη σκοπιμότητα των δημόσιων πολιτικών, να συμμετέχει στη διαδικασία λήψης αποφάσεων μέσα από σύγχρονες διαδικασίες, να ελέγχει τις προτεινόμενες δημόσιες πολιτικές κατά τη διαδικασία διαμόρφωσής τους και τέλος να έχει ολοκληρωμένες, ταχείες και χωρίς κόστος διοικητικές συναλλαγές με το δημόσιο, όπου και αν βρίσκεται.

Η ολοένα και εντατικότερη χρήση των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών (ΤΠΕ) από τις ιδιωτικές επιχειρήσεις έδωσαν το έναυσμα για εντατικότερη αξιοποίησή τους και από φορείς της δημόσιας διοίκησης, προκειμένου να βελτιωθούν οι διοικητικές και οργανωτικές της δομές προς όφελος: της υψηλότερης αποτελεσματικότητας, της εξοικονόμησης χρόνου και της μείωσης του κόστους. Οι ΤΠΕ μπορούν να βοηθήσουν τη δημόσια διοίκηση να αντιμετωπίσει τις πολυάριθμες προκλήσεις. Η αξιοποίηση των ΤΠΕ, σε συνδυασμό με τις κατάλληλες οργανωτικές αλλαγές, δύναται να λειτουργήσουν ως χρήσιμα εργαλεία για τη βελτίωση των παρεχόμενων δημόσιων υπηρεσιών (Ρωσσίδης:2014,244).

Τα **Συστήματα** αποτελούν απαραίτητα παράγοντα για την αποτελεσματικότητα των οργανισμών. Τα συστήματα, συνήθως, σχεδιάζονται ή παραλαμβάνονται και υποστηρίζονται στην εφαρμογή τους από εξειδικευμένους εξωτερικούς συμβούλους. Η εισαγωγή και η χρήση τους, όμως, δεν είναι συνήθως εύκολη υπόθεση. Απαιτούνται αρκετές επενδύσεις σε κεφάλαια και ανθρωποώρες. Η ικανότητα λοιπόν του οργανισμού να αποκτά και να χρησιμοποιεί έξυπνα συστήματα σε όλους τους τομείς είναι στρατηγικής σημασίας. Σε ότι αφορά την **τεχνολογία**, ασφαλώς, είναι απαραίτητη και κρίσιμη για την αποτελεσματικότητα, την ανταγωνιστικότητα και τη

διαρκή επιτυχία. Η τεχνολογία προσδιορίζει το περιεχόμενο, τη μορφή και την αποτελεσματικότητα τόσο των διοικητικών λειτουργιών όσο και των επιχειρησιακών λειτουργιών. Για τη διαρκή ανταγωνιστικότητα και επιτυχία τα Συστήματα και η Τεχνολογία είναι άκρως απαραίτητα εργαλεία (Μπουραντάς Δ:2005,114-116).

Σύμφωνα με τους Τζωρτζάκη Κ., Τζωρτζάκη Α.,(2007, 339), η ανάπτυξη της τεχνολογίας βοηθά τις διοικήσεις των οργανισμών να συμπίσουν το χρόνο που χρειάζεται για να αποκτήσουν πληροφορίες προκειμένου να λαμβάνουν γρήγορες και σωστές αποφάσεις. Η ικανότητα να συγκεντρώνονται περισσότερες πληροφορίες χάρη στην τεχνολογία αποτελεί σοβαρή πρόκληση για τους τεχνικούς των πληροφοριών, τους μάνατζερ και τους άλλους χρήστες των πληροφοριών.

Οι Bateman T., Snell S.(2017,4) αναφέρουν, πως η επίδραση του Διαδικτύου στην παγκοσμιοποίηση είναι ένας από τους τρόπους με τους οποίους η τεχνολογία είναι ζωτικής σημασίας. Η τεχνολογία περιπλέκει τα πράγματα αλλά δημιουργεί νέες ευκαιρίες. Οι προκλήσεις προέρχονται από τον ταχύ ρυθμό με τον οποίο αλλάζουν η επικοινωνία, οι πληροφορίες και οι άλλες τεχνολογίες. Ο τρόπος με τον οποίο μπορούν να χρησιμοποιηθούν οι νέες τεχνολογίες μπορεί να οδηγήσει στην απλοποίηση των διοικητικών διαδικασιών ενός οργανισμού.

Η Ραμματά Μ.(2011,235) επισημαίνει, πως με τη χρήση απλοποιημένων διαδικασιών επιτυγχάνεται η σταδιακή αύξηση της εμπιστοσύνης του πολίτη προς τις δημόσιες υπηρεσίες και η φιλική προσέγγισή του από τους υπαλλήλους. Κάθε διοικητική απλοποίηση συνοδεύεται από πρόταση για μεταρρύθμιση της οργάνωσης των διαδικασιών και λειτουργιών του φορέα ώστε να προσαρμοστεί στις νέες απλοποιημένες απαιτήσεις και προδιαγραφές ή στα νέα υποβαλλόμενα έντυπα ή στο προτεινόμενο νέο λογισμικό, αλλάζοντας ουσιαστικά και την κουλτούρα του οργανισμού. Σε κάθε περίπτωση, οι απλουστευμένες διαδικασίες αυξάνουν την παραγωγικότητα της υπηρεσίας και οδηγούν σε υψηλότερα επίπεδα απόδοσης: η πληροφόρηση ταξινομείται, σε μέγιστο βαθμό, άμεσα, αποδίδεται είτε ηλεκτρονικά είτε με άλλη σύγχρονη μορφή, οι διαδικασίες δεν απαιτούν φυσική παρουσία των πολιτών, η διαχείριση γίνεται οικονομικότερα και εξοικονομούνται πόροι.

Τέλος, κρίνεται σκόπιμο να σημειωθεί πως μια εκ των βασικότερων μεταρρυθμίσεων του δημόσιου τομέα, η οποία πηγάζει από τις εφαρμοζόμενες πρακτικές του επιχειρησιακού μάνατζμεντ, είναι η ηλεκτρονική διακυβέρνηση. Οι δαιδαλώδεις και αμιγώς γραφειοκρατικές διαδικασίες της δημόσιας διοίκησης, οι οποίες στηρίζονται στην πολύπλοκη διαχείριση εγγράφων, ανέκαθεν αποτελούσαν

σήμα κατατεθέν για την αποτελεσματικότητα του δημόσιου τομέα. Θα πρέπει να δεχτούμε ότι η ηλεκτρονική διακυβέρνηση δεν περιορίζεται μόνο στη χρήση του διαδικτύου, των υπολογιστών και γενικότερα των τεχνολογιών της πληροφορικής. Αντίθετα, η ηλεκτρονική διακυβέρνηση είναι μοχλός του εκμοντερνισμού της δημόσιας διοίκησης. Η χρήση της Τεχνολογίας περιλαμβάνει σημαντικές κοινωνικο-οικονομικές καινοτομίες, αλλά και πολιτικο-διοικητικές οργανωτικές αλλαγές, προς όφελος της δημόσιας διοίκησης αλλά και της κοινωνίας στο σύνολό της. (Ρωσσίδης:2014,244-245).

❖ Διοίκηση Απόδοσης

Η Διοίκηση της Απόδοσης, ως διοικητική τεχνική, έχει παρουσιάσει εντυπωσιακά αποτελέσματα από την εφαρμογή της στον ιδιωτικό τομέα. Οι αυξημένες απαιτήσεις για υψηλότερο επίπεδο αποδοτικότητας στον δημόσιο τομέα έχει οδηγήσει τους δημόσιους οργανισμούς προς την υιοθέτηση αντίστοιχων αρχών, επιζητώντας βελτίωση των επιμέρους λειτουργιών. Σταδιακά ολοένα και περισσότεροι φορείς δημόσιας διοίκησης σε αναπτυγμένες και αναπτυσσόμενες χώρες χρησιμοποιούν τις τεχνικές του performance management αποσκοπώντας στην επίτευξη υψηλότερων επιπέδων αποτελεσματικότητας. Η διοίκηση της απόδοσης δύναται να συμβάλλει στην εξέλιξη της δράσης της δημόσιας διοίκησης, επικεντρώνοντας στη συνολική βελτίωση της λειτουργίας της. Επίσης, δύναται να προσδώσει στον δημόσιο τομέα επιχειρησιακά χαρακτηριστικά, η απουσία των οποίων καθίσταται σε μεγάλο βαθμό υπαίτια για πολλές εκ των εμφανιζόμενων παθογενειών. Τέλος, μπορεί να παράσχει τα απαιτούμενα στοιχεία στη μεταρρυθμιστική προσπάθεια των κρατικών διοικήσεων που εκλείπουν, οδηγώντας στην καθολική αναδιάρθρωση του δημόσιου τομέα (Ρωσσίδης Ι.:2014,230-235).

❖ Διοίκηση Αλλαγών

Σύγχρονη απαίτηση του επιχειρηματικού κόσμου, δεδομένων των διαρκώς μεταβαλλόμενων συνθηκών, αποτέλεσε η δυνατότητα ομαλής και έγκαιρης προσαρμογής στα νέα δεδομένα. Η ανάγκη για άμεσες αλλά αποτελεσματικές αλλαγές ώθησε την επιστημονική έρευνα στη διαμόρφωση μιας νέας διοικητικής θεώρησης, όπως είναι αυτή της διοίκησης αλλαγών. Η διοίκηση αλλαγών αποτελεί μια σύγχρονη μορφή διοίκησης, που περιλαμβάνει ένα πλήθος αρχών, μεθόδων και πρακτικών, χρήσιμων για τον εντοπισμό, την επεξεργασία και την αποτελεσματική διαχείριση των αλλαγών σε επιχειρήσεις και οργανισμούς. Οι δημόσιες υπηρεσίες καλούνται να αναλάβουν την πρόκληση να υλοποιήσουν επιτυχημένες αλλαγές και

σταθερά υψηλή αποτελεσματικότητα, εντοπίζοντας τις κατάλληλες λύσεις και ξεπερνώντας τις αντιστάσεις για τις επικείμενες αλλαγές. Η υιοθέτηση της διοίκησης αλλαγών από τον δημόσιο τομέα έχει υλοποιηθεί από πολλές δημόσιες υπηρεσίες ανεπτυγμένων χωρών, οι οποίες θα μπορούσαν να αποτελέσουν πρότυπο και για πολλούς ελληνικούς δημόσιους οργανισμούς (Ρωσσίδης Ι.:2014,238-242).

❖ **Ανάπτυξη Εργατικού Δυναμικού και Ηγετικών Στελεχών**

Σύμφωνα με τους Bateman T., Snell S.(2017,411), το σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον απαιτεί από τα διοικητικά στελέχη να εξελίσσουν διαρκώς τις ικανότητες και την επίδοση των υπαλλήλων, αλλά και τις δικές τους. Αυτή η συνεχής βελτίωση αυξάνει τόσο την προσωπική όσο και την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα. Κάνει τα μέλη ενός οργανισμού πιο χρήσιμα στην εργασία που κάνουν τη δεδομένη στιγμή και τα προετοιμάζει, ώστε να αναλάβουν νέες προκλήσεις και να εκμεταλλευτεί τις νέες μεθόδους και τεχνολογίες που προκύπτουν. Η ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού με αυτόν τον τρόπο περιλαμβάνει εκπαίδευση και δραστηριότητες εξέλιξης. Περιλαμβάνει επίσης, την αξιολόγηση της επίδοσης των υπαλλήλων και την παροχή αποτελεσματικών πληροφοριών, ώστε να έχουν κίνητρο να αποδώσουν τα μέγιστα.

Στην «καρδιά» της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού βρίσκεται το θέμα που αφορά τη διατήρησή τους στον οργανισμό και την παράλληλη προσπάθεια να υλοποιήσουν τους στόχους του οργανισμού και να ικανοποιήσουν τις δικές τους προσδοκίες. Ειδικότερα, η αίσθηση από πλευράς των υπαλλήλων ότι αποτελούν σημαντικό κρίκο στην ανθρώπινη αλυσίδα του οργανισμού όπου απασχολούνται θα αποτελέσει θεμελιώδη παράγοντα για τη μεγιστοποίηση της συμβολής τους στο τελικό παραγόμενο διοικητικό προϊόν. Μόνο με την εξασφάλιση ότι για όλους τους ανθρώπινους πόρους και για τον καθένα χωριστά πρόκειται για μια θετική εμπειρία και για μια κατάσταση κερδίζω-κερδίζεις, θα μπορέσει η δημόσια διοίκηση να εξασφαλίσει την παραγωγικότητά της (Ραμματά Μ.2011,135-136).

Συχνά χρησιμοποιείται ο όρος «**Ανάπτυξη Ηγετικών Στελεχών**», που αναφέρεται στα μέσα με τα οποία ένα στέλεχος καλλιεργεί τις ικανότητες εκείνες με τις οποίες θα επιτευχθούν κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο τα αναμενόμενα αποτελέσματα σε ένα τομέα. Ενδεικτικά, σαν τέτοιες ικανότητες μπορούν να αναφερθούν: η συγκέντρωση της προσοχής στις κατάλληλες λεπτομέρειες, η αντίληψη και ανάλυση των προβλημάτων μέσα στο συγκεκριμένο περιβάλλον (μια σφαιρική δηλαδή αντίληψη των πραγμάτων), η ενθάρρυνση των εργαζομένων ώστε

να επιδεικνύουν ζήλο στη δουλειά τους, η δυνατότητα συνεργασίας, η εκτίμηση του παρόντος και του μέλλοντος, η σωστή κατανομή του χρόνου κ.λπ. Με άλλα λόγια, ανάπτυξη ηγετικών στελεχών σημαίνει εκμάθηση του τρόπου διοίκησης (Ξηροτύρη Σ.:2001,156), και αποτελεί κύριο και καθοριστικό παράγοντα καθώς επίσης βασική προϋπόθεση επιτυχίας ενός οργανισμού.

Εξίσου σημαντική αποτελεί η **Ανάπτυξη Συνεργατών και Διαδόχων**. Έχει γίνει κατανοητό ότι η εξασφάλιση των κατάλληλων ανθρώπων και η συνεχής ανάπτυξη αυτών είναι βασική παράμετρος της διαρκώς επιτυχημένης επιχείρησης ή οργανισμού. Ιδιαίτερα σημαντικό ζήτημα, σε σχέση με αυτή την παράμετρο, είναι η εξασφάλιση της διαδοχής των ηγετικών στελεχών σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα (Μπουραντάς Δ.: 2005,336).

❖ **Εκπαίδευση**

Οι μελετητές διευρύνουν το πρότυπο της «νέας οργάνωσης» και των αλλαγών που αυτή συνεπάγεται στη φύση της εργασίας των διοικητικών στελεχών (Ezzamel et al., 1994. Mintzberg, 1994. Kanter, 1982, 1986). Κυρίαρχο στοιχείο η «**οργάνωση που μαθαίνει**» (learning organization). Σε μια τέτοια οργάνωση ο καθένας προσπαθεί να συγκεντρώσει, να επεξεργαστεί και να αξιολογήσει τις πληροφορίες, να προσδιορίσει τα προβλήματα, να δοκιμάσει λύσεις και να τα επιλύσει, αποσκοπώντας στη συνεχή βελτίωση. Ο ρόλος των στελεχών επηρεάζεται επίσης: ο τυπικός προϊστάμενος γίνεται ηγέτης που εμπνέει την ομάδα του και της προσφέρει όλη τη δυνατή υποστήριξη, για να ανταποκριθεί στις παραπάνω ανάγκες (Ξηροτύρη Σ.:2001,102). Συνεπώς, στην κοινωνία της πληροφορίας, οι οργανώσεις θα πρέπει να επιδιώκουν με όλο και περισσότερο εντατικούς ρυθμούς την ανάπτυξη της γνώσης, των ικανοτήτων και της δημιουργικής σκέψης των στελεχών τους προκειμένου αυτά να είναι σε θέση να ανταπεξέρχονται στις συνεχείς αλλαγές των συνθηκών και των απαιτήσεων του περιβάλλοντος των σημερινών κοινωνιών (Ξηροτύρη Σ.:2001,155).

Ο Kotter υποστηρίζει ότι για την ανάπτυξη ηγετών είναι ιδιαίτερα σημαντικό να υπάρξουν νωρίς στην καριέρα των ατόμων ευκαιρίες άσκησης ηγεσίας, ανάληψης κινδύνου και μάθησης από επιτυχίες και αποτυχίες. Εκτός των εμπειριών, τις τελευταίες δεκαετίες έχει αναπτυχθεί μεγάλος αριθμός **Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων**, που συμβάλλουν στη βελτίωση του εννοιολογικού και θεωρητικού υπόβαθρου που είναι απαραίτητα για να βελτιώνονται μαθησιακά οι εμπειρίες. Επίσης, έχουν δημιουργηθεί **Προγράμματα «Προσωπικής Ανάπτυξης»** στα οποία δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην ανάπτυξη χαρακτηριστικών της προσωπικότητας των

εκπαιδευόμενων (αυτοέλεγχος, ανάληψη κινδύνου (ρίσκου) και ευθύνης, αυτοπεποίθηση, αυτογνωσία, συνειδητοποίηση των φόβων, των ονείρων, των ευκαιριών και των περιορισμών της προσωπικής ανάπτυξης και της καριέρας). Τέλος υπάρχουν **Προγράμματα «Ανάπτυξης Διοικητικών και Ηγετικών Ικανοτήτων»**. Τα προγράμματα αυτά έχουν ως σκοπό να αναπτύξουν συγκεκριμένες επιμέρους ηγετικές ικανότητες και στηρίζονται σε εργαστηριακές - βιωματικές μεθόδους εκπαίδευσης και όχι σε διαλέξεις (παρακίνηση συνεργατών, διαμόρφωση και διάδοση οράματος, σχεδιασμός στρατηγικής, διοίκηση αλλαγών, λήψη αποφάσεων, δημιουργική σκέψη, ανάπτυξη ομάδας, επικοινωνία, πειθώ κ.λπ.), (Μπουραντάς Δ.:2017,104-105).

Ειδικότερα, η **εισαγωγική** εκπαίδευση αποτελεί τον θεμέλιο λίθο για την ομαλή και έγκαιρη ένταξη των δόκιμων υπαλλήλων στο εργασιακό περιβάλλον της δημόσιας διοίκησης. Με την εισαγωγική εκπαίδευση επιτυγχάνεται η γεφύρωση του χάσματος μεταξύ των γνώσεων και των απαιτήσεων της συγκεκριμένης εργασίας, η ενημέρωση του εργαζομένου σχετικά με το περιβάλλον εργασίας και με την οργανωσιακή κουλτούρα του φορέα. Η εισαγωγική εκπαίδευση κρίνεται σκόπιμο να συνοδεύεται και από την **ειδική** εκπαίδευση στη θέση εργασίας, την οποία θα πρέπει ο κάθε φορέας υποχρεωτικά να οργανώνει για το προσωπικό του. Στην ελληνική δημόσια διοίκηση έχει παρατηρηθεί οι νέοι δημόσιοι υπάλληλοι να μην εντάσσονται σταδιακά στον εργασιακό χώρο, αλλά να αναλαμβάνουν καθήκοντα σε νέους τομείς χωρίς καμία εξοικείωση με το αντικείμενο. Τέλος, η εισαγωγική εκπαίδευση συνοδεύεται από την **κατάρτιση ή δια βίου εκπαίδευση**, η οποία ορίζεται ως διαδικασία μάθησης με την οποία επιδιώκεται ο εργαζόμενος να αποκτήσει γνώσεις, αλλά κυρίως τεχνικές δεξιότητες, στάσεις και συμπεριφορές που θα τον καταστήσουν αποτελεσματικότερο (Ραμματά Μ.2011,136-138).

Ο Ασπρίδης Γ.(2013,99) αναφέρει, πως τα Εκπαιδευτικά Προγράμματα οφείλουν να επιμορφώνουν τους εργαζομένους και να διαμορφώνουν το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό που θα έχει τις απαραίτητες γνώσεις και τις δυνατότητες για μελλοντική εξέλιξη. Οφείλουν να είναι ενημερωτικά, να προσθέτουν γνώσεις στα στελέχη της δημόσιας διοίκησης και να αποσκοπούν στην ανάπτυξη των ικανοτήτων τους και στην αλλαγή των στάσεων, των αξιών και της νοοτροπίας τους. Οι εργαζόμενοι είναι αναγκαίο να έχουν άριστη επιστημονική και πρακτική κατάρτιση, πλήρη γνώση των τεχνολογιών, ικανότητα και γνώση του αντικειμένου της υπηρεσίας τους. Η δημόσια διοίκηση είναι αναγκαίο να επιβαρυνθεί με το όποιο κόστος της εκπαίδευσης των

δημόσιων υπαλλήλων και παράλληλα να ανατροφοδοτεί το εκπαιδευτικό πρόγραμμα με νέα δεδομένα (Βαξεβανίδου, 1998-1999 Καρκατσούλης, 1998). Με βάση τα ανωτέρω, θα έλεγε κανείς πως η ηγεσία παίζει πρωταρχικό ρόλο στην παρότρυνση για επιμόρφωση των εργαζομένων κάθε βαθμίδας όσο και των ίδιων στοχεύοντας στην επαγγελματική επάρκεια και ποιοτική απόδοση, στοιχεία που συμβάλλουν στην επιτυχία και ανάπτυξη των οργανισμών.

❖ **Αποδοτικότητα – Αποτελεσματικότητα – Παραγωγικότητα**

Ανταγωνιστικότητα – Προσαρμογή

Πολύτιμες εννοιολογικές οριοθετήσεις αποτελούν οι κρίσιμες έννοιες της *παραγωγικότητας*, της *αποτελεσματικότητας* και της *αποδοτικότητας*, οι οποίες συνεπικουρούν στον σχεδιασμό της διαδικασίας παραγωγής προϊόντων/υπηρεσιών, στη μέτρηση των υλοποιηθέντων έργων και κατ'επέκταση στην εξασφάλιση της βιωσιμότητας των οργανισμών. Σκοπός των μετρήσεων αποδοτικότητας είναι να υλοποιηθεί ο προκαθορισμένος στόχος (αποτελεσματικότητα) με τον σωστό τρόπο και το μικρότερο κόστος (αποδοτικότητα), ώστε να είμαστε όσο το δυνατό πιο παραγωγικοί (παραγωγικότητα). Οι εν λόγω έννοιες αποτελούν στοιχεία μετάβασης από το γραφειοκρατικό σύστημα, το οποίο χαρακτηρίζεται από την έμφαση που δίνεται στις διαδικασίες, στο σύστημα δημοσίου μανάτζμεντ (και δη του νέου δημόσιου μανάτζμεντ), στο οποίο οι επιμέρους λειτουργίες διαμορφώνονται με βάση τα τελικά αποτελέσματα. Η σημασία των ανωτέρω εννοιών συνίσταται στην πεμπουσία της νέας διοικητικής νοοτροπίας που τείνει να πλαισιώσει τον δημόσιο τομέα (Ρωσσίδης: 2014,33).

Σύμφωνα με τον Μπουραντά Δ.(2018), η πρώτη προϋπόθεση επιβίωσης και επιτυχίας οποιασδήποτε οργάνωσης είναι η **Αποδοτικότητα** (efficiency), βάση της οποίας θα πρέπει με ελάχιστες θυσίες κεφαλαίων, υλικών πόρων να επιτυγχάνονται τα μέγιστα δυνατά αποτελέσματα, δηλαδή: $\text{Αποδοτικότητα} = \frac{\text{Αποτελέσματα}}{\text{Θυσίες ή κατανάλωση οποιουδήποτε χρήσιμου πόρου}}$.

Η δεύτερη προϋπόθεση επιτυχίας είναι η **Αποτελεσματικότητα** και αφορά στον βαθμό επίτευξης των στόχων που έχει θέσει ένας οργανισμός με αποδοτικότητα. Η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα είναι δύο έννοιες οι οποίες διαφέρουν. Η τρίτη προϋπόθεση επιβίωσης και επιτυχίας μιας οργάνωσης που λειτουργεί σε συνθήκες ανταγωνισμού είναι η **Ανταγωνιστικότητα**. Ανταγωνισμός υπάρχει όταν δύο και περισσότεροι διεκδικούν ταυτόχρονα να αποκτήσουν τα ίδια πράγματα που

έχουν για αυτούς αξία. Η ανταγωνιστικότητα δεν αφορά μόνο επιχειρήσεις, αφορά σχεδόν όλες τις οργανώσεις. Η τέταρτη προϋπόθεση διαρκούς επιτυχίας των επιχειρήσεων και των οργανισμών είναι η συνεχής **Προσαρμογή**. Το περιβάλλον πλέον αλλάζει με ταχύτατους ρυθμούς. Η τεχνολογία, η οικονομία διαρκώς μεταβάλλονται και δημιουργούν νέες απαιτήσεις για επιβίωση και επιτυχία (Μπουραντάς Δ.:2018,27-29).

❖ **Άνθρωποι**

Το «πρώτα οι **Άνθρωποι**» ή «ο πολυτιμότερος πόρος της επιχείρησης είναι οι άνθρωποι» αποτελούν γνωστά σλόγκαν. Για τη διαρκώς επιτυχημένη επιχείρηση, οι άνθρωποι αποτελούν πεμπτούσια, αφού συνιστούν τη μοναδική πηγή δημιουργίας αξιών, μοναδικών ικανοτήτων και ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Στους οργανισμούς, οι αποφάσεις λαμβάνονται και υλοποιούνται από ανθρώπους. Στο σύγχρονο περιβάλλον, η στρατηγική σημασία των ανθρώπων δεν συνίσταται μόνο στον κρίσιμο ρόλο που παίζουν οι επιδόσεις. Κυρίως, προκύπτει από το γεγονός ότι σήμερα οι άνθρωποι, ή διαφορετικά το ανθρώπινο κεφάλαιο, αποτελούν το μόνο σπάνιο στρατηγικό πόρο (Μπουραντάς Δ.:2005,50).

Σύμφωνα με τους Blake R. και Mouton J.(1991,14) η διοίκηση γίνεται με δύο βασικούς προσανατολισμούς: παραγωγή και ανθρώπους. Για μερικούς από μας η παραγωγή είναι το πιο σημαντικό κίνητρο. Για μερικούς άλλους, οι άνθρωποι είναι η μοναδική φροντίδα. Για άλλους πάλι, ούτε η παραγωγή ούτε οι άνθρωποι έχουν πολύ ενδιαφέρον. Για μερικούς προϊστάμενους η παραγωγή και οι άνθρωποι συμβαδίζουν και το καθένα από αυτά βοηθά να εμπλουτισθεί το άλλο σε εμπειρία και στην ευχαρίστηση της συνεργασίας, ένα στοιχείο που αποτελεί επίσης προϋπόθεση επιτυχίας για τους οργανισμούς (Μπουραντάς Δ.:2005,50). Η ουσία δεν βρίσκεται στο να δώσεις εντολή ή να χειραγωγήσεις, αλλά να μοιραστείς πληροφορίες και να εκπαιδεύσεις. Πρέπει να βοηθάς ανθρώπους να αναδειχθούν σε ένα επίπεδο ωριμότητας όπου μπορούν να λάβουν τη σωστή και λογική απόφαση (Campy J.: 1996,42).

Σύμφωνα με την Ραμματά Μ.(2011,105-106), είναι κοινός τόπος ότι το μεγαλύτερο άυλο κεφάλαιο σε κάθε οργανισμό αποτελούν οι άνθρωποι που τον απαρτίζουν. Και στη δημόσια διοίκηση η αναφορά στο ανθρώπινο δυναμικό επισημαίνει τον πιο καθοριστικό παράγοντα επιτυχίας για την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητά της. Σε ένα καθημερινά μεταβαλλόμενο πλαίσιο κοινωνικής δράσης ένα προαπαιτούμενο για αποτελεσματική διοικητική μεταρρύθμιση και

ικανοποιητική διαχείριση των αλλαγών είναι η εισαγωγή της στρατηγικής προσέγγισης του ανθρώπινου παράγοντα και η αναγωγή του σε βασικό μέσο για βελτίωση της απόδοσης σε όλα τα διοικητικά επίπεδα. Η χρηστή διαχείριση και ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων θα επιδράσει θετικά κατά την παροχή των ποιοτικών υπηρεσιών προς τον πολίτη, εφόσον δηλαδή οι ίδιοι οι εκτελεστές της διοικητικής πράξης θα είναι ικανοποιημένοι από την ολοκλήρωση της διαδικασίας ένταξής τους στον οργανωσιακό χώρο.

❖ **Επικοινωνία**

Ο Παρθενόπουλος (1997,219) αναφέρει πως ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες επιτυχίας στην ηγεσία των ομάδων και της διοίκησης είναι η σωστή και πλήρης **Επικοινωνία**. Σημαντική λοιπόν, προϋπόθεση επιτυχίας ενός οργανισμού, αποτελεί η επικοινωνία, μέσω της οποίας μπορούν να προκύψουν ιδανικές και ισορροπημένες εργασιακές σχέσεις. Σχέσεις προϊσταμένου – υφισταμένου, οι οποίες θα διέπονται από την καλή συνεργασία, το σεβασμό, την ειλικρίνεια, την εμπιστοσύνη, την αμοιβαιότητα με βάση το «δίνω και παίρνω», κατά έναν τρόπο αμοιβαίο. Σε αυτή τη σχέση, ο καθένας ζητάει όλο και περισσότερα, τα ελαττώματα όμως του προϊσταμένου έχουν ένα σοβαρότερο χαρακτήρα από ότι του υπαλλήλου, γιατί ο προϊστάμενος δρα και τα αποτελέσματα της δράσεως του εκδηλώνονται από ένα πιο εκτεταμένο πεδίο (Καλογήρου: 1979).

Η επικοινωνία αφορά στην μετάδοση πληροφοριών και ερμηνειών από τη μία πλευρά στην άλλη μέσω της χρήσης κοινών συμβόλων και μπορεί να γίνει μέσω διάφορων καναλιών, στα οποία περιλαμβάνονται τα κανάλια προφορικής επικοινωνίας, τα κανάλια γραπτής επικοινωνίας και τα κανάλια ηλεκτρονικής επικοινωνίας. Σε ότι αφορά στην οργανωσιακή επικοινωνία, οι επικοινωνιακές δεξιότητες είναι σημαντικός παράγοντας ώστε να θεωρείται σωστό ένα διοικητικό στέλεχος και ηγέτης μιας ομάδας. Κάποιες επιμέρους κατηγορίες επικοινωνίας είναι οι τυπικές μορφές επικοινωνίας όπως, η από πάνω προς τα κάτω επικοινωνία, η από κάτω προς τα πάνω επικοινωνία, η οριζόντια επικοινωνία και τέλος η άτυπη επικοινωνία, η οποία είναι λιγότερο επίσημη (Bateman T., Snell S.:2017,595,612-617).

Σύμφωνα με τους Τζωρτζάκη Κ., Τζωρτζάκη Α.,(2007,299), μέσω της επικοινωνίας οι άνθρωποι συνδέονται και σχηματίζουν ομάδες ή οργανώσεις για την επίτευξη κάποιου κοινού στόχου. Η ομαδική δραστηριότητα είναι αδύνατη χωρίς αποτελεσματική επικοινωνία, γιατί χωρίς αυτή δεν είναι δυνατόν να υπάρχει ούτε συντονισμός ούτε συνεργασία. Για να υπάρχει, όμως, αποτελεσματική επικοινωνία σε

έναν οργανισμό, θα πρέπει τα στελέχη όλων των επιπέδων να λειτουργούν ως πομποί και δέκτες πληροφοριών και να χρησιμοποιούν με άνεση τα μέσα επικοινωνίας που διαθέτει η οργάνωσή τους.

Η επικοινωνία αποτελεί βασικό στοιχείο της διοίκησης ανθρώπινων πόρων και ένα ουσιαστικό υποστηρικτικό εργαλείο στην εκτέλεση ολόκληρου του εύρους των διοικητικών λειτουργιών, προσδιορίζοντας το διάλυο, μέσω του οποίου συντονίζεται ολόκληρος ο οργανισμός. Εννοιολογικά, η επικοινωνία ορίζεται ως η διαδικασία κατά την οποία μεταβιβάζονται πληροφορίες από έναν άνθρωπο σε έναν άλλον με σκοπό την ενεργοποίηση του τελευταίου δια του επηρεασμού της συμπεριφοράς του. Η επικοινωνία συνεπικουρεί στην εφαρμογή των λοιπών στοιχείων της οργανωσιακής συμπεριφοράς, αποτελώντας αναπόσπαστο μέρος για την ολοκληρωμένη εφαρμογή τους. Η υποκίνηση θα ήταν αδύνατη χωρίς τους κατάλληλους διαύλους επικοινωνίας, η Ηγεσία θα είχε ασθενή επιρροή προς τους εργαζομένους χωρίς τον κατάλληλο τρόπο προσέγγισης των υφισταμένων από τους προϊσταμένους και η ομάδα θα είχε περιορισμένη δυναμική αν τα μέλη της δυσκολεύονταν να επικοινωνήσουν μεταξύ τους ή με άλλες ομάδες. Συνεπώς, γίνεται αντιληπτό ότι η εκάστοτε διοίκηση οφείλει να δώσει ιδιαίτερη έμφαση στη διαμόρφωση λειτουργικών συστημάτων επικοινωνίας προκειμένου να αποκτήσει τη δυνατότητα αποτελεσματικής εφαρμογής των προγραμματισμένων πολιτικών της (Ρωσσίδης Ι.:2014,164).

❖ **Εργασιακές Σχέσεις**

Η πολιτική των εργασιακών σχέσεων θεωρείται ότι αποτελεί ένα μέσο που βοηθά τη Διοίκηση να εδραιώσει και να διατηρήσει ένα ρυθμισμένο και σταθερό πλαίσιο για τη διεύθυνσή τους. Η πολιτική αυτή αποτελεί το «σύνολο των προτάσεων και των ενεργειών, οι οποίες συνθέτουν τον τρόπο με τον οποίο η Διοίκηση αντιμετωπίζει τους εργαζομένους της ενώ αποτελεί σημείο αναφοράς για όλα τα διοικητικά στελέχη. Οι προτάσεις αυτές και οι ενέργειες καταγράφονται είτε συνειδητά είτε ασυνείδητα από τα στελέχη που ασκούν τυπική εξουσία μέσα σε μια οργάνωση. Αυτό σημαίνει ότι ακόμα και όταν δεν υφίσταται γραπτή πολιτική, οι αποφάσεις των διοικητικών στελεχών που αφορούν θέματα εργασιακών σχέσεων επηρεάζονται από το κλίμα που επικρατεί και την τακτική που ακολουθήθηκε στο παρελθόν (Ξηροτύρη Σ.:2001,328,329).

Οι Gomez–Mejia, L.,Balkin D., Cardy R.(2015,618) αναφέρουν πως οι εταιρείες που διαθέτουν δυνατές **Εργασιακές Σχέσεις** αποκομίζουν πολλά οφέλη, μιας και οι εργαζόμενοί τους έχουν κάθε κίνητρο να καταβάλλουν τη μεγαλύτερη προσπάθεια

στην εργασία τους. Από τα παραπάνω προκύπτει πως ένας αποτελεσματικός Ηγέτης θα πρέπει να παίζει πρωταρχικό ρόλο στις εργασιακές σχέσεις, θα πρέπει να αφουγκράζεται τις ανησυχίες και τα συναισθήματα των εργαζομένων, να παρατηρεί τις εμπειρίες τους και να τους ενημερώνει για τυχόν αλλαγές καθώς και για τις επιπτώσεις αυτών των αλλαγών.

❖ **Ανάθεση και Καταμερισμός Εργασιών**

Η αποτελεσματική **Ανάθεση Εργασιών** απαιτεί: Πρώτον, τον προσδιορισμό των καθηκόντων που τα μεταβιβάζουμε οριστικά στους συνεργάτες μας ή συγκεκριμένων εργασιών ή έργων με αρχή και τέλος που θα τους αναθέσουμε να υλοποιήσουν. Δεύτερον, επιλογή του κατάλληλου συνεργάτη, δηλαδή σε ποιον θα κάνουμε ανάθεση. Τρίτον, σωστή διαδικασία και σωστή μέθοδο ανάθεσης (Μπουραντάς Δ.:2018,191).

Επίσης, η ηγετική ικανότητα του προϊσταμένου και η δυνατότητά του να **καταμερίσει** δίκαια το σύνολο των **Εργασιών** σε επιμέρους αρμοδιότητες πρόκειται να διαμορφώσει τη διάθεση του προσωπικού για αποδοτική εκτέλεση των καθηκόντων του. Παράλληλα, ιδιαίτερη σπουδαιότητα έχει η συμπεριφορά του «αρχηγού» της ομάδας προς τα μέλη, τα οποία συμμετέχουν ενεργά στο τελικό παραγωγικό αποτέλεσμα. Συνεπώς, πρέπει να δοθεί προσοχή στη στάση του προϊσταμένου, ώστε η επίδραση προς τους υφισταμένους να είναι τέτοια, που θα «εμπνεύσει» το προσωπικό για προσπάθεια επίτευξης των υψηλότερων δυνατών αποτελεσμάτων (Ρωσσίδης Ι.:2014,156).

Σύμφωνα με τη Ραμματά Μ.(2011,47), η εξειδίκευση των ευθυνών και των αρμοδιοτήτων, τόσο οριζόντια όσο και κάθετα στο πλαίσιο του οργανισμού, αποτελούν εχέγγυα για την επιτυχημένη οργάνωση των εργασιών. Ο καταμερισμός εργασίας υπακούει στην αρχή της κατανομής έργου βάσει ειδικοτήτων και σταδίων της διαδικασίας ή βάσει της φύσης της εργασίας ή της χωροταξίας ή ακόμη να επιλεγεί η κατανομή της εργασίας ανά ζεύγη εργαζομένων που αλληλοσυμπληρώνουν ο ένας τον άλλο.

❖ **Ανάπτυξη Ομάδας**

Σύμφωνα με τους Robbins S., Decenzo D., Coulter M.(2012,478,597) , μια ένωση ανθρώπων ορίζεται ως δύο ή περισσότερα αλληλεπιδρώντα και ανεξάρτητα άτομα που συναντώνται για να πετύχουν συγκεκριμένους στόχους. Τυπικές ενώσεις ανθρώπων είναι εκείνες που καθορίζονται από τη δομή του οργανισμού και άτυπες αυτές που προκύπτουν με φυσικότητα στο χώρο εργασίας. Παραδείγματα τυπικών

ενώσεων ανθρώπων είναι: Διοικητικές ομάδες, Ομάδες ειδικού έργου, Δια-λειτουργικές ομάδες, Αυτό-διαχειριζόμενες ομάδες. Επειδή η Ηγεσία όλο και συχνότερα εφαρμόζεται στο πλαίσιο μιας ομάδας και οι περισσότεροι οργανισμοί χρησιμοποιούν ομάδες εργασίας, ο ρόλος του Ηγέτη ως προς την καθοδήγηση των μελών της γίνεται όλο και πιο σημαντικός.

Το ομαδικό πνεύμα, η διάθεση και η ικανότητα των ανθρώπων να λειτουργούν ως μια αποτελεσματική ομάδα εξασφαλίζει τις καλύτερες αποφάσεις και την αποτελεσματική υλοποίηση αυτών. Αυτό συμβαίνει επειδή υπάρχουν πολλές ιδέες («κανείς δεν είναι τόσο έξυπνος όσο όλοι μας μαζί»), αλληλοκάλυψη, αλληλοϋποστήριξη, αλληλεγγύη, άμιλλα, εμπιστοσύνη, αρμονική συνεργασία και αμοιβαία προσαρμογή. Σε μια ώριμη και αποτελεσματική ομάδα, οι άνθρωποι συντονίζονται και συγχρονίζονται όπως τα δάχτυλα του χεριού, χωρίς να χρειάζονται επίσημες - γραφειοκρατικές διαδικασίες και συνεχή επίβλεψη και παρέμβαση της ιεραρχίας – προϊσταμένων. Ιδιαίτερα σήμερα που απαιτούνται λιτές και ευέλικτες δομές, λίγα ιεραρχικά επίπεδα, απλές και ταχύτατες διεργασίες, οργανωσιακή μάθηση, συνεχείς βελτιώσεις και καινοτομία, το πνεύμα συνεργασίας και η ομαδική εργασία αποτελεί κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας (Μπουραντάς Δ.:2005,307).

Σύμφωνα με τη Ραμματά Μ.(2011,48), η ομαδική εργασία τονώνει τη συνεργασία και τη δέσμευση του προσωπικού να ασχοληθεί με αφοσίωση για τους συνολικούς σκοπούς του οργανισμού. Αναφορικά με την ομαδική εργασία που στο σύγχρονο μάνατζμεντ έχει καταλάβει δεσπόζουσα θέση, ο Αριστοτέλης διδάσκει την αναγκαιότητα να ασκούν την εξουσία πολλοί και όχι λίγοι.

Οι Bateman T., Snell S.(2017,563) επισημαίνουν, πως οι καλά διοικούμενες ομάδες αποτελούν ισχυρές δυνάμεις που μπορούν να αποφέρουν όλα τα επιθυμητά αποτελέσματα και αν χρησιμοποιηθούν σωστά, μπορούν να είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικές ως θεμέλιο της οργάνωσης ενός οργανισμού. Οι ομάδες μπορούν να αυξήσουν την παραγωγικότητα, να βελτιώσουν την ποιότητα και να μειώσουν τις δαπάνες. Επίσης, μπορούν να βελτιώσουν την ταχύτητα και να ενισχύσουν την καινοτομία, τη δημιουργικότητα και την αλλαγή. Η ομάδα είναι ένας πολύ χρήσιμος μαθησιακός μηχανισμός που μπορεί παράλληλα να ικανοποιήσει σημαντικές προσωπικές ανάγκες όπως η συναδελφικότητα και η αυτοπεποίθηση.

Σύμφωνα με τον Yukl G.(2009,420), η αφοσίωση των μελών μιας ομάδας, εξαρτάται μερικώς από την κοινή πεποίθησή τους ότι η ομάδα είναι σε θέση να επιτύχει την αποστολή της και τους συγκεκριμένους αντικειμενικούς στόχους της.

Αυτή η κοινή πεποίθηση ονομάζεται συλλογική αυτοαποτελεσματικότητα ή ικανότητα. Η συλλογική αυτοαποτελεσματικότητα είναι πιθανό να είναι υψηλότερη για την ομάδα που τα μέλη της έχουν ισχυρές δεξιότητες, υψηλό επίπεδο αμοιβαίας εμπιστοσύνης και συνεργασίας, άφθονους πόρους και μια στρατηγική επίδοσης.

Αρκετοί παράγοντες που σχετίζονται με τη σύνθεση μιας ομάδας είναι σημαντικοί για την αποτελεσματικότητά της. Σε αυτούς περιλαμβάνονται οι ικανότητες των μελών, η προσωπικότητα, η κατανομή ρόλων, η ποικιλομορφία, το μέγεθος των ομάδων, η ευελιξία των μελών, οι προτιμήσεις τους. Μέρος της απόδοσης της ομάδας εξαρτάται από τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις ικανότητες των μελών της. Οι έρευνες έχουν δείξει ότι μια ομάδα, για να αποδώσει αποτελεσματικά, χρειάζεται τρία διαφορετικά είδη δεξιοτήτων. Πρώτον, χρειάζεται ανθρώπους με εξειδικευμένες τεχνικές γνώσεις. Στη συνέχεια, χρειάζεται μέλη με δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων και λήψης αποφάσεων. Τέλος, μια ομάδα έχει ανάγκη από άτομα με διαπροσωπικές δεξιότητες (Robbins S., Decenzo D., Coulter M.:2017,344).

Ακόμη ως προς την ομαδική εργασία και τη διαμόρφωση μιας κοινής αντίληψης μεταξύ των μελών ενός οργανισμού παρατηρείται ότι ο επαγγελματισμός στην οργάνωση της δημόσιας διοίκησης αναπόφευκτα θα οδηγήσει στη διαμόρφωση ειδικών χαρακτηριστικών των μελών της και στη δυνατότητα διαφοροποίησής τους από το υπόλοιπο διοικητικό εξωτερικό περιβάλλον. Ο Simon θεώρησε ότι η αίσθηση του «ανήκειν» σε μια ομάδα αυξάνει την αποτελεσματικότητά της και επιπλέον, έκρινε τον παράγοντα της ισχύος του οργανισμού (κύρος-prestige) ως τον πιο σημαντικό για τη διευκόλυνση της διαμόρφωσης μιας οργανωσιακής κουλτούρας του οργανισμού αυτού (Ραμματά Μ.:2011,49).

❖ Παρακίνηση / Υποκίνηση

Σύμφωνα με τους Robbins S., Decenzo D., Coulter M.(2012,522), η **Παρακίνηση** αφορά τη διαδικασία κατά την οποία κινητοποιούνται, κατευθύνονται και υποστηρίζονται προς την επίτευξη κάποιου στόχου οι προσπάθειες ενός ατόμου. Ο ορισμός αυτός περιλαμβάνει τρεις καίριες παραμέτρους: την ενέργεια, την κατεύθυνση και την επιμονή. Η Ηγεσία είναι η παρακίνηση των ανθρώπων, ώστε να αποδίδουν σε υψηλό επίπεδο. Περιλαμβάνει την υποκίνηση και την επικοινωνία με τους υπαλλήλους τόσο ατομικά όσο και σε ομάδες (Bateman T., Snell S.2017,15).

Έρευνες έδειξαν ότι δεν αρκεί κάποιος να έχει ένα έργο να επιτελέσει, αλλά θα πρέπει ειδικότερα να θέλει να επενδύσει σε αυτό, ικανοποιώντας με αυτό τον τρόπο

μια σειρά από ανάγκες του. Στη σύγχρονη θεώρηση του ανθρώπινου δυναμικού οι εργαζόμενοι δεν εντάσσονται σε μια οργάνωση με μοναδικό στόχο την επιβίωση, ούτε και εξαντλούνται στην άσκηση των καθημερινών καθηκόντων τους. Ιδανικά λαμβάνονται υπόψη οι προσωπικοί στόχοι του εργαζομένου για ανάπτυξη, θεωρείται ιδιαίτερα σημαντική η συμβολή του στο συνολικό έργο της υπηρεσίας, γι' αυτό και σε ορισμένες επιτελικές υπηρεσίες, εργάζεται και εκτός ωραρίου και η διοίκηση ανταποκρίνεται στις ανάγκες του, παρέχοντάς του κίνητρα μέσα από ευκαιρίες για μόρφωση ή άλλες ειδικές παροχές για τα υψηλόβαθμα στελέχη (Ραμματά Μ.:2011,142-143).

Σύμφωνα με τους Bateman T., Snell S.(2017,523), η **Υποκίνηση** αναφέρεται σε δυνάμεις που κινητοποιούν, καθοδηγούν και διατηρούν τις προσπάθειες ενός ανθρώπου. Ένας άνθρωπος με σημαντικό κίνητρο θα εργαστεί σκληρά για να πετύχει τους στόχους του, θα είναι ικανός, θα κατανοεί τα καθήκοντά του και θα έχει πρόσβαση στους απαραίτητους πόρους, θα είναι δηλαδή αποδοτικός.

Όλες οι προσπάθειες που γίνονται για τον καθορισμό στόχων, καθώς και την εκπόνηση προγραμμάτων, χάνονται γιατί λείπει το «θέλω», η επιθυμία και ο ενθουσιασμός των εργαζομένων για την υλοποίηση αυτών των στόχων. Για να επιτευχθούν οι στόχοι ενός οργανισμού, τα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να προσπαθήσουν να υποκινήσουν τους υφισταμένους τους να κάνουν με τη θέλησή τους αυτό που τους έχει ανατεθεί. Η ένταση της **Υποκίνησης** θα εξαρτηθεί από την ικανότητα του διοικητικού στελέχους να εντοπίσει τις ανάγκες των υφισταμένων, καθώς και από την προσπάθειά του να ικανοποιήσει αυτές τις ανάγκες. Η δημιουργία των κινήτρων, που να προκαλούν την επιθυμία να εκπληρώσει κανείς κάτι, είναι μία από τις σημαντικότερες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί σήμερα. Η παροχή προς τους εργαζομένους παίζει μεγάλο ρόλο (Τζωρτζάκης Κ., Τζωρτζάκη Α.:1999,241-243) και η παρακίνηση υψηλών επιπέδων υπαλληλικής απόδοσης αποτελεί σημαντική οργανωσιακή μέριμνα (Robbins S., Decenzo D., Coulter M.:2012,522).

❖ **Στρατηγική**

Η επιχειρηματική επιτυχία, όπως κάθε άλλη επιτυχία σε συνθήκες ανταγωνισμού, προϋποθέτει την ύπαρξη και την υλοποίηση σωστών, έξυπνων και αποτελεσματικών στρατηγικών. Η στρατηγική αποτελεί τη γενική πορεία (κατεύθυνση) που ακολουθεί ένας οργανισμός για να ανταποκριθεί στην αποστολή και να φθάσει στο όραμα. Ο Igor Ansoff ορίζει τη στρατηγική ως τις θεμελιώδεις επιλογές που αφορούν την

άριστη ένταξη της οργάνωσης στο περιβάλλον της, με την έννοια ότι εξασφαλίζουν την επιβίωση, την ανάπτυξη και την ευημερία της. Το περιεχόμενο της στρατηγικής συνίσταται σε τέσσερα κύρια ζητήματα: τους μακροπρόθεσμους στόχους, το εύρος δραστηριοτήτων, τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, τη λογική (Μπουραντάς Δ.:2005,39-40).

Σύμφωνα με τον Yukl G.(2009,485-486), μια από τις σημαντικότερες ευθύνες των στελεχών είναι να βοηθήσουν στην ερμηνεία γεγονότων και να καθορίσουν εάν ο οργανισμός χρειάζεται μία διαφορετική στρατηγική ή επιπρόσθετες βελτιώσεις στην παρούσα στρατηγική. Μία νέα στρατηγική μπορεί να είναι αναγκαία όταν υπάρχει κρίση στην απόδοση του οργανισμού και οι καθιερωμένες πρακτικές δεν επαρκούν για την αντιμετώπισή της. Η επιτυχία στην ανεύρεση νέας στρατηγικής θα είναι μεγαλύτερη εάν η αναζήτηση κατευθύνεται από μία σαφή, με νόημα αντίληψη της αποστολής του οργανισμού, από μακροπρόθεσμους στρατηγικούς στόχους, βασικές ικανότητες και την τρέχουσα αποδοτικότητα. Ορισμένες φορές είναι αναγκαίο να επαναπροσδιοριστεί η αποστολή του οργανισμού για να συμπεριλάβει νέες δραστηριότητες, οι οποίες είναι σχετικές για το περιβάλλον και τις βασικές δυνατότητες του οργανισμού.

❖ **Καινοτομία**

Η δημιουργικότητα αναφέρεται στην ικανότητα παραγωγής καινοτόμων και χρήσιμων ιδεών. Ένας δημιουργικός οργανισμός αναπτύσσει μοναδικούς τρόπους εργασίας ή πρωτότυπων λύσεων στα προβλήματα. Βέβαια, η δημιουργικότητα από μόνη της δεν αρκεί. Τα αποτελέσματα της δημιουργικής ιδέας πρέπει να μετατρέπονται σε χρήσιμα προϊόντα ή μεθόδους εργασίας, κάτι που ορίζεται ως καινοτομία. Ο καινοτόμος οργανισμός χαρακτηρίζεται από την ικανότητά του να διοχετεύει τη δημιουργικότητα ώστε να οδηγείται σε χρήσιμα αποτελέσματα. Κάποιοι πιστεύουν ότι η καινοτομία είναι έμφυτη, άλλοι πιστεύουν ότι με εκπαίδευση οποιοσδήποτε μπορεί να γίνει δημιουργικός. Οι υπέρμαχοι της δεύτερης θέσης αντιλαμβάνονται τη δημιουργικότητα ως μια τετράπτυχη διαδικασία που συνίσταται στην αντίληψη, στην επώαση, στην έμπνευση και στην καινοτομία (Robbins S., Decenzo D., Coulter M.(2012,402).

Σύμφωνα με τους Bateman T., Snell S.(2017,8), η ανάγκη για καινοτομία προέρχεται, εν μέρει, από την παγκοσμιοποίηση. Η καινοτομία διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στη σύγχρονη εποχή, προέρχεται από τους ανθρώπους και πρέπει να αποτελεί στρατηγικό στόχο και να διαχειρίζεται με σωστό τρόπο.

❖ Κουλτούρα

Οι Bateman T., Snell S.(2017,82) αναφέρουν, πως ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες που επηρεάζουν την αντίδραση ενός οργανισμού στο εξωτερικό της περιβάλλον είναι η **Κουλτούρα** της. Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι ένα σύνολο σημαντικών υποθέσεων σχετικά με τον οργανισμό και τους στόχους του και πρακτικών που μοιράζονται τα μέλη της. Είναι ένα σύστημα από κοινές αξίες, σχετικά με το τι είναι σημαντικό και πεποιθήσεις σχετικά με το πώς λειτουργεί ο κόσμος. Με αυτόν τον τρόπο, η κουλτούρα του οργανισμού παρέχει ένα πλαίσιο που οργανώνει και καθοδηγεί τη συμπεριφορά των ανθρώπων στη δουλειά.

Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι βασικό δομικό στοιχείο κατά το σχεδιασμό των οργανισμών για να επιτύχουν. Ακριβώς όπως οι άνθρωποι έχουν ξεχωριστές προσωπικότητες, έτσι και οι οργανισμοί έχουν ξεχωριστές κουλτούρες που αποτυπώνουν «το πώς επιθυμούμε να γίνονται τα πράγματα με μας». Όπως προαναφέρθηκε, η οργανωσιακή κουλτούρα περιγράφει τις κοινές αξίες και τους κανόνες των μελών του οργανισμού. Οι αξίες καθορίζουν τι θεωρείται σημαντικό και οι κανόνες τις κατάλληλες συμπεριφορές και στάσεις των απασχολούμενων. Οι εργαζόμενοι μαθαίνουν την κουλτούρα ενός οργανισμού μέσω της κοινωνικοποίησης, μιας διαδικασίας κατά την οποία οι εργαζόμενοι εσωτερικοποιούν τις αξίες και τους κανόνες ενός οργανισμού μέσω της εμπέριψης στις καθημερινές του λειτουργίες (Rothaermel F.:2017,390,391).

Η εφαρμογή και η εδραίωση μιας θετικής εταιρικής κουλτούρας είναι ακόμη ένας παράγοντας για την επιτυχή λειτουργία ενός οργανισμού. Η εταιρική κουλτούρα συνίσταται σε ένα σύστημα αξιών (αλήθεια), πιστεύω (συνέργεια, συναίνεση, ορθολογισμός), πεποιθήσεων (η συνεχής αλλαγή είναι απαραίτητη), παραδοχών, εννοιών ή σημασιών, τα οποία εκφράζονται με κανόνες (Μπουραντάς Δ.:2018,388).

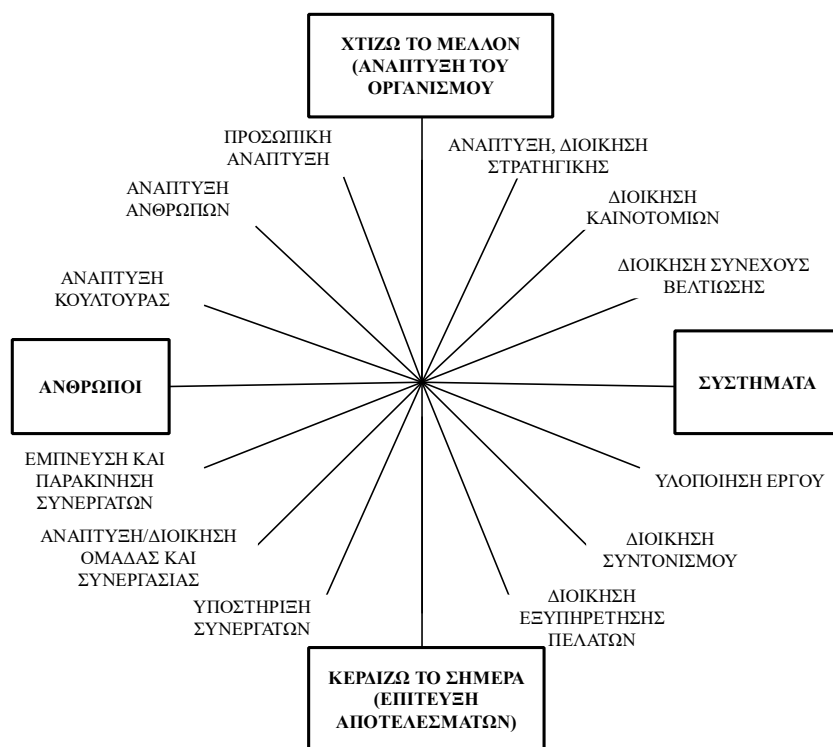
Σύμφωνα με τους Τζωρτζάκη Κ., Τζωρτζάκη Α.,(2007, 185), έρευνες έχουν δείξει ότι η κουλτούρα σχετίζεται με την επιτυχία ενός οργανισμού. Η κουλτούρα που βασίζεται στην προσαρμοστικότητα, στη συμμετοχή, σε ένα σαφές όραμα και στη συνέπεια βοηθά τον οργανισμό να επιτυγχάνει. Έχει υψηλότερες αποδόσεις, καλύτερη ποιότητα και μεγαλύτερη ικανοποίηση των εργαζομένων. Τέλος, η κουλτούρα ενός οργανισμού αφορά τομείς όπως, η προσαρμοστικότητα στις αλλαγές, η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, το ξεκάθαρο όραμα που είναι και ο σκοπός ή ο λόγος ύπαρξής του και τέλος η συνέπεια, η οποία αποκαλείται

«ισχυρή κουλτούρα» επειδή οι άνθρωποι τη συμμερίζονται ευρέως και στηρίζουν με αφοσίωση τις κεντρικές πεποιθήσεις της.

Η κουλτούρα προσδιορίζει τις αποφάσεις, τις επιλογές, τις προτεραιότητες, τις στάσεις και τις συμπεριφορές των ανθρώπων ενός οργανισμού για ζητήματα στρατηγικής σημασίας όπως είναι η ανάληψη πρωτοβουλιών και κινδύνων, οι αλλαγές και η συνεχής μάθηση, η εξωστρέφεια και η άμεση ανταπόκριση στις απαιτήσεις και αλλαγές του περιβάλλοντος, η έμφαση στον πελάτη και στην ποιότητα, η έμφαση στους ανθρώπους, την ομαδική εργασία και την εμπιστοσύνη, η έμφαση στα αποτελέσματα, την μακροπρόθεσμη επιτυχία, την ταχύτητα, την ευελιξία, την απλότητα κτλ. Μια εταιρική κουλτούρα θετική ως προς τα παραπάνω ζητήματα μπορεί να αποτελεί πηγή ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων (Μπουραντάς Δ:2018,400).

❖ **Ηγετικοί Ρόλοι**

Ένας ρόλος αφορά μοτίβα συμπεριφοράς που αναμένεται να εκδηλώσει κάποιος, ο οποίος κατέχει μια δεδομένη θέση σε μια κοινωνική ομάδα. Οι άνθρωποι επωμίζονται πολλαπλούς ρόλους, προσαρμόζοντάς τους στην ομάδα που ανήκουν τη δεδομένη στιγμή. Σε έναν οργανισμό, οι εργαζόμενοι επιχειρούν να καθορίσουν ποιες συμπεριφορές αναμένουν οι άλλοι από αυτούς (Robbins S., Decenzo D., Coulter M.:2012,482). Ειδικότερα και σύμφωνα με διάφορες έρευνες και σχετική βιβλιογραφία ένας βασικός παράγοντας στον οποίο στηρίζεται η **διαρκής επιτυχία ενός οργανισμού** είναι οι **Ηγετικοί Ρόλοι**, οι οποίοι διαμορφώνουν ένα μοντέλο ηγετικής συμπεριφοράς. Οι ηγετικοί ρόλοι στηρίζονται σε δύο βασικούς «πόλους»: από τη μία ορίζουν τη συμπεριφορά του Ηγέτη που είναι «προσανατολισμένη προς τους ανθρώπους» και από την άλλη τη συμπεριφορά που είναι «προσανατολισμένη στο σύστημα» Μπουραντάς(2017). Στον πίνακα που ακολουθεί περιγράφονται οι **Ηγετικοί Ρόλοι** που προκύπτουν:



Πηγή: Μπουραντάς Δ.(2017) *Ηγεσία – Μικρές Εισαγωγές*, [σελ. 60].

Σχήμα 1: Οι Ηγετικοί Ρόλοι για τη Διαρκή Επιτυχία

Πράγματι, **ο Ηγέτης επιτυγχάνει** με δύο τρόπους: Πρώτον, μέσω των **Ανθρώπων** του και δεύτερον μέσω «**Συστημάτων**», όπως στρατηγική, σχέδια, μέθοδοι, διαδικασίες, τεχνολογία, εργαλεία, υποδομές και οτιδήποτε άλλο μη ανθρώπινο Μπουραντάς Δ.(2017,60). Τέλος, το πάθος, ο ενθουσιασμός, το κέφι, η πρωτοβουλία, η δημιουργικότητα, η έμπνευση, η εμπιστοσύνη, η δέσμευση, η αφοσίωση, οι σωστές συμπεριφορές, η πίστη, η ψυχή, το μυαλό και η καρδιά των ανθρώπων πράγματι δεν αγοράζονται. Είναι όμως αυτά που απαιτούνται για να αξιοποιήσουν οι άνθρωποι στο μέγιστο τις δυνατότητές τους και να φτάσουν οι ομάδες και οι οργανισμοί στις μέγιστες δυνατές επιδόσεις. Η Ηγεσία λοιπόν, ως άσκηση επιρροής, αφορά ακριβώς αυτές τις στάσεις και συμπεριφορές ανθρώπων (Μπουραντάς Δ.:2018,36-37).

Εν κατακλείδι, ο αυριανός Ηγέτης παραπέμπει σε έναν ήρωα, ο οποίος πρέπει να ξεπερνά συγκεκριμένα εμπόδια που προκύπτουν. Και να τα ξεπερνά με απόλυτη επιτυχία (Μπαρούτας Σ.:2012,83). Ο κάθε προϊστάμενος-ηγέτης στον χώρο του έχει την ευθύνη να εξασφαλίζει σε συνεχή, καθημερινή βάση την αποτελεσματική αξιοποίηση των πόρων, την παραγωγικότητα, την αποδοτικότητα, την ποιότητα, την εξυπηρέτηση πελατών ή πολιτών, την ικανοποίηση των εργαζομένων-συνεργατών του

και όλων των άλλων ομάδων ενδιαφερομένων που άμεσα ή έμμεσα συνδέονται με την οργανωτική ομάδα. Από την άλλη μεριά, και ταυτόχρονα με την επίτευξη των βραχυπρόθεσμων αποτελεσμάτων (Μπουραντάς Δ.:2017,58), ο Ηγέτης δεν αρκεί μόνο να «κερδίζει το σήμερα», πρέπει ταυτόχρονα να «κτίζει το μέλλον» ώστε ο οργανισμός να συνεχίζει με επιτυχία πέρα από τη δική του επαγγελματική ή βιολογική ύπαρξη. Αυτό πραγματικά σημαίνει να αναπτύσσει άλλους ηγέτες, να διαμορφώνει κουλτούρα, να αναπτύσσει τις σχέσεις της επιχείρησης με το περιβάλλον (Μπουραντάς Δ.:2017,59), χτίζοντας ένα καλύτερο οργανισμό, ο οποίος θα απαντά με επιτυχία στις μελλοντικές προκλήσεις (Μπουραντάς Δ.:2017,58).

Τέλος, το ιδανικό πρότυπο ηγεσίας ουσιαστικά συνίσταται σε πρότυπα ηγετικής συμπεριφοράς, τα οποία ο οργανισμός επιθυμεί και θεωρεί απαραίτητα για την επιτυχία του. Η διαμόρφωση του ιδανικού προτύπου Ηγεσίας είναι η βάση της ανάπτυξης ενός οργανισμού στην πράξη και στους παρακάτω πίνακες παρουσιάζονται συγκεντρωτικά όλα όσα μέχρι τώρα έχουν αναφερθεί σχετικά με τις προϋποθέσεις επιτυχίας των οργανισμών, οι οποίες όμως θα πρέπει να βασίζονται και να υποστηρίζονται από το ιδανικό πρότυπο ηγεσίας:

| Τι πρέπει να διαθέτει ο ηγέτης | Τι πρέπει να κάνει και πώς ο ηγέτης | Τι πρέπει να επιτυγχάνει ο ηγέτης |
|--|---|---|
| ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑΣ - Κίνητρα, όραμα - Αξίες, πιστεύω - Εστίαση, επιμονή, πειθαρχία σε επίτευξη αποτελεσμάτων, στόχων - Αυτοπεποίθηση, θάρρος, Κουράγιο | ΡΟΛΟΙ - Παρακίνηση, ενεργοποίηση συνεργατών - Υποστήριξη συνεργατών - Ανάπτυξη ομάδας - Υλοποίηση έργου, εκτέλεση - Διοίκηση συντονισμού - Διοίκηση εξυπηρέτησης Πελατών | ΑΝΘΡΩΠΟΙ - Δέσμευση, κινητοποίηση - Εμπιστοσύνη - Ικανοποίηση - Ανάπτυξη ΠΕΛΑΤΕΣ - Ποιότητα, κόστος προϊόντος - Ποιότητα |
| ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΑΣΚΗΣΗΣ ΗΓΕΤΗΚΩΝ ΡΟΛΩΝ - Παρακίνησης συνεργατών | - Ανάπτυξη κουλτούρας - Ανάπτυξη ανθρώπων | εξυπηρέτησης - Ικανοποίηση |

| | | |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Υποστήριξης συνεργατών - Ανάπτυξης ομάδας - Υλοποίησης, εκτέλεσης - Συντονισμού - Εξυπηρέτησης Πελατών - Ανάπτυξης Κουλτούρας - Ανάπτυξης Ανθρώπων - Προσωπικής Ανάπτυξης - Ανάπτυξης στρατηγικής - Καινοτομιών/συνεχών βελτιώσεων - Ανάπτυξης δικτύου συνεργασιών <p>ΜΕΤΑ-ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ</p> <ul style="list-style-type: none"> - Συστημική σκέψη - Δημιουργική λήψη αποφάσεων - Επικοινωνία - Συναισθηματική νοημοσύνη - Ικανότητα διοίκησης αλλαγών <p>ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ</p> <ul style="list-style-type: none"> - Σχετικές με το επάγγελμα, Ειδικότητα | <ul style="list-style-type: none"> - Προσωπική ανάπτυξη - Ανάπτυξη στρατηγικής - Διοίκηση καινοτομιών, συνεχών βελτιώσεων - Ανάπτυξη δικτύου συνεργατών, «υποστηρικτών», φήμης <p>ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ</p> <ul style="list-style-type: none"> - Λήψη αποφάσεων - Επικοινωνία <p>ΧΑΡΑΚΤΗΡΑΣ ΗΓΕΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ</p> <ul style="list-style-type: none"> - Κατάλληλο στυλ ανάλογα με την περίσταση - Ευαισθησία για τους ανθρώπους - Αυστηρότητα - Ακεραιότητα - Ταπεινότητα | <ul style="list-style-type: none"> - Σχέση εμπιστοσύνης, πίστη <p>ΜΕΤΟΧΟΙ</p> <ul style="list-style-type: none"> - Κερδοφορία - Ανάπτυξη - Διαφάνεια, χρηστή διαχείριση <p>ΚΟΙΝΩΝΙΑ</p> <ul style="list-style-type: none"> - Κοινωνική συνεισφορά - Κοινωνική ευθύνη - Συμβολή στην ευημερία, στον πολιτισμό, στη συνοχή <p>ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ - ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ</p> <ul style="list-style-type: none"> - Εταιρικές ικανότητες - Ανταγωνιστικότητα - Ικανότητα διαρκούς επιτυχίας |
|---|---|---|

Πηγή: Μπουραντάς Δ.(2005) *Ηγεσία – Ο Δρόμος της Διαρκούς Επιτυχίας*, [σελ. 281].

Πίνακας 1.12 Συνολικό πλαίσιο ανάπτυξης Ηγετικού Προτύπου

Δυστυχώς, στο Μάνατζμεντ και γενικά στη Διοίκηση των επιχειρήσεων δεν υπάρχουν συνταγές. Εκτός αυτού, η διαρκώς επιτυχημένη επιχείρηση δεν χτίζεται με σχέδια που υλοποιούνται σε συγκεκριμένο χρόνο. Απαιτεί μια αέναη, συστηματική και πειθαρχημένη προσπάθεια από τα ηγετικά στελέχη όλων των ιεραρχικών επιπέδων

και κυρίως από αυτά που βρίσκονται στην ανώτατη διοίκηση. Απαιτεί τη δημιουργία στην πράξη ενός ενάρετου δυναμικού κύκλου, στα πλαίσια του οποίου η αποτελεσματική ηγεσία θα οδηγεί στη διαρκώς επιτυχημένη επιχείρηση και η τελευταία με τη σειρά της στην αποτελεσματική ηγεσία (Μπουραντάς Δ.:2005,357).

1.7 Δημόσια Διοίκηση και Ηγεσία

Σύμφωνα με τον Ασπρίδη Γ.(2013, 117), η έννοια του Δημόσιου Τομέα δεν είναι σαφώς καθορισμένη και αντιδιαστέλλεται με αυτήν του ιδιωτικού τομέα. Ως **Δημόσια Διοίκηση** (Ασπρίδης 2004) ορίζεται το σύνολο των νομικών προσώπων στα οποία είναι οργανωμένα τα διοικητικά όργανα που ορίζουν οι κανόνες δικαίου και τα οποία ασκούν δημόσια εξουσία. Σύμφωνα με τον καθηγητή Σπηλιωτόπουλο (2002) η δημόσια διοίκηση, κατά την οργανική θεωρία, είναι δυνατόν να διακριθεί σε διοίκηση με ευρύ και με στενό περιεχόμενο. Κατά τη λειτουργική θεωρία, η έννοια της δημόσιας διοίκησης περιλαμβάνει ένα ευρύ σύνολο καθηκόντων, αποστολών και δραστηριοτήτων. Οι φορείς που ανήκουν στο Δημόσιο είναι οι κάθε είδους δημόσιες υπηρεσίες, τα Ν.Π.Δ.Δ., οι Ο.Τ.Α., οι κάθε είδους κρατικές ή δημόσιες και παραχωρηθείσες επιχειρήσεις και οργανισμοί, οι τράπεζες που ανήκουν στο νομικό πρόσωπο του Δημοσίου και οι κάθε είδους θυγατρικές εταιρίες, εκτός αυτών των Ο.Τ.Α. (Μακρυδημήτρης,2006 Σπηλιωτόπουλος, 2002).

Η Δημόσια Διοίκηση είναι ένα φαινόμενο πολύπλοκο και πολυσήμαντο, σύνθετο και δαιδαλώδες και αναπόφευκτα περνά μέσα από τη δραστηριότητα πολλών και ποικίλων κρατικών οργάνων. Η βασική διεργασία της Δημόσιας Διοίκησης είναι η εξεύρεση μιας σειράς οργανωτικών συστημάτων που αποβλέπουν στην ορθολογική λειτουργία, στη μεγιστοποίηση του οφέλους του πολίτη, την καταπολέμηση της γραφειοκρατίας, την αύξηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας και τη βελτίωση της ποιότητας των προσφερομένων υπηρεσιών. Μέρος της έννοιας της Δημόσιας Διοίκησης είναι και η Δημόσια Υπηρεσία. Αυτή κατά τη λειτουργική έννοια είναι δραστηριότητα των δημοσίων νομικών προσώπων, στα οποία παραχωρείται η παροχή αγαθών και υπηρεσιών προς τους διοικούμενους για την ικανοποίηση των βασικών αναγκών τους (Παρθενόπουλος:1997,71,25).

Τα τελευταία χρόνια, τα διαρκώς αυξανόμενα προβλήματα του δημόσιου τομέα αναδεικνύουν την ανάγκη για αλλαγή. Οι μεταβαλλόμενες κοινωνικές συνθήκες, οι πολλαπλές τεχνολογικές εξελίξεις και η απελευθέρωση των αγορών, σε συνδυασμό με την υφιστάμενη κατάσταση της δημόσιας διοίκησης, διαμορφώνουν τις

προϋποθέσεις για την έναρξη μιας νέας εποχής μεταρρυθμίσεων. Η υπέρμετρη γραφειοκρατία, η διαφθορά, η κακοδιαχείριση, η χαμηλή αποτελεσματικότητα και η εσωστρέφεια είναι μερικά μόνο από τα προβλήματα της δημόσιας διοίκησης που πρέπει να αντιμετωπιστούν. Η Ελλάδα εμφανίζει έναν εξαιρετικά δυσκίνητο και υπερφορτωμένο δημόσιο τομέα με κυρίαρχα χαρακτηριστικά: την αναποτελεσματικότητα, το υψηλό επίπεδο γραφειοκρατίας, την κακοδιοίκηση και τη διαφθορά. Προκειμένου να θεωρηθεί ικανή να παρακολουθήσει τις διεθνείς εξελίξεις και παράλληλα να φέρει σε πέρας την εθνική αποστολή της, η κρατική διοίκηση οφείλει να αναγάγει σε επιτακτική ανάγκη τη βελτίωση της δημόσιας διοίκησης, η οποία θα επέλθει μέσω ουσιαστικών προγραμμάτων διοικητικής μεταρρύθμισης (Ρωσίδης Ι.:2014,41-42).

Σύμφωνα με τους Μακρυδημήτρη Α., Πραβίτα Μ.(2012,πρόλογος,652), η Δημόσια Διοίκηση στη χώρα μας πάσχει πολλαπλά. Έχει μάλιστα χαρακτηριστεί ως το «*ανησυχητικό είδωλο της πολιτικής ζωής*» (Meynaud, 2002 Α:55), πράγμα που εκδηλώνεται τόσο στο επίπεδο της πρακτικής λειτουργίας και της ποιότητας των αποτελεσμάτων που αυτή παράγει στις διάφορες επιμέρους εκφάνσεις και μορφές της οργάνωσής της, όσο και στο επίπεδο της θεωρητικής ανάλυσης και του σχετικού επιστημονικού προβληματισμού. Αποτελεί κοινό τόπο ότι ο «δημόσιος τομέας» στην Ελλάδα, με τον τρόπο που έχει με την πάροδο των ετών και τη σειρά των πολλαπλών νομοθετικών παρεμβάσεων διαμορφωθεί, αποτελεί ένα τεράστιο – σε όγκο, κόστος, νομικές ρυθμίσεις και προσωπικό – πολιτικοδιοικητικό μόρφωμα, του οποίου η παραγωγικότητα ποικίλλει και η οργάνωση είναι ετερόκλητη και αντιφατική. Πολλά δημόσια νομικά πρόσωπα εξακολουθούν να επιδιώκουν σκοπούς, των οποίων το αντικείμενο έχει εξαντληθεί ή έχει ξεπεραστεί από τις κοινωνικές εξελίξεις, άλλα ιδρύονταν έως προσφάτως χωρίς μελέτη σκοπιμότητας, σχεδόν όλα στελεχώνονται πληθωρικά, αν όχι και με τρόπο πελατειακό, πολλά υποφέρουν από συγκρούσεις και επικαλύψεις αρμοδιοτήτων, η λειτουργία των περισσότερων είναι κατά κανόνα ελλειμματική.

Ο Ασπρίδης Γ.(2013,175) αναφέρει πως η γραφειοκρατία, το απαρχαιωμένο διοικητικό σύστημα, το αθηνοκεντρικό σύστημα διοίκησης, ο μεγάλος αριθμός δημόσιων υπαλλήλων, οι οποίοι δεν έχουν τις κατάλληλες γνώσεις ώστε να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις μιας σύγχρονης δημόσιας διοίκησης, ο έντονος κρατικός παρεμβατισμός, η απουσία ελέγχου και κυρώσεων, η αδυναμία δημιουργίας συνθηκών ασφάλειας στους πολίτες, αποτελούν τα κύρια γνωρίσματα της διοικητικής

παθογένειας της Ελλάδας. Επίσης, η έλλειψη γνώσης του αντικειμένου των στελεχών, της διοίκησης και η απώθηση των ξένων επενδύσεων. Σε αυτά οφείλουμε να προσθέσουμε τη μεγάλη έκταση των ρυθμιστικών αρμοδιοτήτων της διοίκησης και τον ατελή έλεγχο της δράσης των δημόσιων υπαλλήλων (Μακρυδημήτρης,1999). Τέλος, η διαφθορά και οι πελατειακές σχέσεις πλήττουν κάθε προσπάθεια αναδιοργάνωσης της ελληνικής διοίκησης.

Παρά την πρόσφατη εισαγωγή αλλαγών στην ελληνική δημόσια διοίκηση (απλούστευση διαδικασιών, εξυπηρέτηση πολιτών, διαφάνεια, διαύγεια/λογοδοσία, χρηστή διοίκηση κ.α.) είναι κοινός τόπος, τόσο για τους Πολιτικούς άνδρες και τους Καθηγητές Πανεπιστημίων που μιλούν για την ανάγκη θεραπείας της παθολογίας της δημόσιας διοίκησης, όσο και για τους εκπροσώπους οργανώσεων των πολιτών που απαιτούν μια πιο συμμετοχική δημόσια διοίκηση, αλλά και για τους πολίτες – θύματα κακοδιοίκησης, ότι η δημόσια διοίκηση «ασθενεί». Κατά μια άποψη μελετητών υποστηρίζεται ότι η χρόνια επικράτηση ορισμένων τάσεων και αντιλήψεων έχει λάβει τόσο έντονα χαρακτηριστικά διοικητικής κουλτούρας ώστε να καθίσταται ιδιαίτερα δυσχερής η ανανέωση και αντικατάστασή τους από νέες διαφορετικές αντιλήψεις και τάσεις λειτουργίας (Ραμματά Μ.:2011,322-323).

Οι Μακρυδημήτρης Α., Πραβίτα Μ.(2012,561-562) επισημαίνουν, πως όσον αφορά στην ποιότητα του προσωπικού της δημόσιας διοίκησης, όπως αυτή προσδιορίζεται ενδεικτικά από το επίπεδο εκπαίδευσης των δημοσίων υπαλλήλων, και όχι από τις εκθέσεις αξιολόγησης της απόδοσής τους, που εμφανίζουν πληθώρα «αριστούχων», ένα ποσοστό της τάξεως του 35% περίπου του συνόλου των απασχολούμενων στο δημόσιο τομέα καταλαμβάνεται από αποφοίτους της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Οι απόφοιτοι της τριτοβάθμιας πανεπιστημιακής εκπαίδευσης φθάνουν επίσης το 40% περίπου του συνόλου. Τούτο έχει ως συνέπεια ότι ενισχύονται οι εξισωτικές έως ισοπεδωτικές τάσεις στη διοικητική κουλτούρα, η διάχυση της εξειδίκευσης και της τεχνογνωσίας και, τελικά, η χαμηλή ποιότητα και η αναποτελεσματικότητα του διοικητικού μηχανισμού της χώρας. Ενός μηχανισμού που συχνά δίνει τη εντύπωση ότι «όλη μέρα κωπηλατεί σ'έναν πολύ φονικών εγγράφων», όπως γράφει σ'ένα ποίημά του ο Κλείτος Κύρου (2006:211).

Η Ραμματά Μ.(2011,32) αναφέρει πως αρκετοί νεοπροσλαμβανόμενοι στη δημόσια διοίκηση είναι υπερ-πτυχιούχοι (κάτοχοι μεταπτυχιακών τίτλων και διδακτορικών, άριστοι χειριστές των εργαλείων που παρέχουν οι τεχνολογίες), οι

οποίοι καλούνται να συνεργαστούν με υπαλλήλους οι οποίοι, ενώ έχουν μεν πολυετή εμπειρία στο δημόσιο, δε διαθέτουν δε, τα ίδια αυξημένα τυπικά προσόντα. Η συναντίληψη που καλούνται να αναπτύξουν αυτές οι δύο ομάδες εργαζομένων είναι ένα αρκετά δύσκολο εγχείρημα.

Σύμφωνα με τα ανωτέρω, γίνεται σαφές ότι η έννοια της ηγεσίας διαδραματίζει κομβικό ρόλο στην επιτυχή υλοποίηση των διοικητικών διαδικασιών. Συνεπώς, οι οργανισμοί οφείλουν να δώσουν την δέουσα προσοχή στην σωστή εφαρμογή του ηγετικού προφίλ των στελεχών τους, χρησιμοποιώντας προς αυτή την κατεύθυνση τη συσσωρευμένη γνώση που παραθέτει το επιχειρησιακό μάνατζμεντ. Σε αυτό το σημείο, πρέπει να σημειωθεί ότι, παρά τη διαφαινόμενη χρησιμότητα της Ηγεσίας ως στοιχείο της οργανωσιακής συμπεριφοράς, ο δημόσιος τομέας επιδεικνύει εμφανή αδιαφορία, για ενσωμάτωσή της, στις πρακτικές του, διατηρώντας προϊστάμενες αρχές χωρίς καμία τεχνογνωσία για σύγχρονες μεθόδους διοίκησης και στελέχη με μοναδικό γνώμονα τη διεκπεραίωση των προσωπικών επαγγελματικών τους καθηκόντων (Ρωσσίδης Ι.:2014,159).

Σύμφωνα με τους Μακρυδημήτρη Α., Πραβίτα Μ.(2012,80), όπως έχει κατά καιρούς επισημανθεί, στα πλέον έκδηλα χαρακτηριστικά ή μάλλον συμπτώματα της κρίσης του διοικητικού συστήματος στην Ελλάδα ασφαλώς συγκαταλέγονται ο δύσμορφος σχεδιασμός της οργανωτικής δομής και ο υδροκεφαλισμός των δημόσιων υπηρεσιών, ο γιγαντισμός και η γενικευμένη ακαταλληλότητα της δημόσιας υπαλληλίας, η εσωστρέφεια, ο νομικισμός, οι πελατειακές σχέσεις, η παντελής απουσία σύγχρονου πνεύματος, μεθοδολογίας και φιλοσοφίας διοίκησης, ο σε εξαιρετικό βαθμό συγκεντρωτισμός κατά τη διαδικασία λήψης των αποφάσεων και η πολιτικοποίηση σχεδόν του συνόλου των επιλογών (Μακρυδημήτρης και Μιχαλόπουλος, 2000). Τα χαρακτηριστικά αυτά στη μεταξύ τους αλληλεπίδραση συνθέτουν την έντονη διοικητική παθολογία ή δυσλειτουργία, η οποία ισοδυναμεί με γενικευμένη κρίση ικανότητας του διοικητικού συστήματος, το οποίο χαρακτηρίζεται ως «γραφειοκρατικό».

Η ελληνική διοίκηση προσπαθεί να ξεπεράσει τις γραφειοκρατικές παθολογίες και δυσλειτουργίες της και να μετασχηματιστεί από ένα παραδοσιακό σε ένα σύγχρονο και ευέλικτο μοντέλο διοίκησης. Ο εξευρωπαϊσμός της κινείται με αργούς ρυθμούς, παρά τις όποιες μεταρρυθμίσεις και την εφαρμογή σύγχρονων μεθόδων διοίκησης, όπως του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ, της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και της Διοίκησης δια Στόχων (Ασπρίδης Γ.2013,40). Οι νέες μορφές διοικητικής

μεταρρύθμισης στηρίζονται στην υιοθέτηση πρακτικών του ιδιωτικού τομέα, στη βελτίωση του κανονιστικού πλαισίου, στον εξορθολογισμό των δημόσιων πολιτικών, επιδιώκοντας τελικά, την αύξηση της αποτελεσματικότητας των δημόσιων οργανισμών και τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών που λαμβάνουν οι πολίτες (Ρωσσίδης Ι.:2014,50).

Ως μεταρρύθμιση της δημόσιας διοίκησης θα ορίσουμε την εισαγωγή αλλαγών στις δομές και στις διαδικασίες των δημόσιων οργανισμών με στόχο την καλύτερη οργάνωση και λειτουργία τους. Δομικές αλλαγές μπορεί να αφορούν τη μείωση του αριθμού των δημόσιων φορέων (λύση) ή στη συγχώνευση εξ'αυτών, αλλαγές επί των διαδικασιών μπορεί να αφορούν τον ανασχεδιασμό των διοικητικών διαδικασιών ή την ένταξη διαδικασιών ISO, καθώς και την εισαγωγή νέων συστημάτων προϋπολογισμού που θα οδηγήσουν σε οικονομικότερη και ταυτόχρονα ποιοτικότερη διοίκηση. Σε κάθε περίπτωση, η μεταρρύθμιση σημαίνει τη μετάβαση από μία σημερινή λιγότερο επιθυμητή κατάσταση, σε μια περισσότερο επιθυμητή, μελλοντική κατάσταση (Ραμματά Μ.:2011,323). Η διοικητική μεταρρύθμιση νοείται ως η διαδικασία διαρκούς αναζήτησης οργανωτικών και διοικητικών αλλαγών με σκοπό τη βελτίωση και την αναβάθμιση της διοικητικής συμπεριφοράς και της οργανωτικής λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, προκειμένου να καταστεί ικανή να ανταποκριθεί στις κοινωνικοπολιτικές συνθήκες και τις απαιτήσεις του περιβάλλοντος που δραστηριοποιείται. Τα στοιχεία της μεταβολής και της αλλαγής αποτελούν ουσιώδη διαρθρωτικά γνωρίσματα των κοινωνικών συστημάτων (Ρωσσίδης Ι.:2014,42).

Ο Ρωσσίδης (2014,160-165) αναφέρει πως ο δημόσιος τομέας αποτελεί κατεξοχήν χώρο ελλιπούς ή προβληματικής επικοινωνίας διαχέοντας τη σύγχυση σε μεγάλο μέρος του οργανισμού και μειώνοντας τη συνολική αποτελεσματικότητα. Αναφέρει πως η **Ηγεσία** αποτελεί ένα ιδιαίτερο στοιχείο για την αποτελεσματική διοίκηση ενός οργανισμού, που δεν είναι δυνατό να απουσιάζει από τη διεκπεραίωση των δημόσιων υποθέσεων. Η συμβολή της Ηγεσίας στη δημόσια διοίκηση ενέχει ξεχωριστή αξία, δεδομένου ότι μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την υποστήριξη πολλαπλών διοικητικών λειτουργιών, όπως είναι ο προγραμματισμός, η αξιολόγηση, η διοίκηση ανθρώπινων πόρων, η οικονομική διαχείριση, η διαχείριση ποιότητας κ.α.

Σύμφωνα με τη Ραμματά Μ.(2011,355-357), μένει πολύς χρόνος ακόμη να διανυθεί έως ότου η δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα να μπορέσει να λειτουργήσει υπό τους σύγχρονους όρους του δημόσιου μανάτζμεντ. Ορισμένα βήματα είναι σίγουρα πραγματικότητα, το τελικό όμως επιτυχημένο στάδιο θα επέλθει όταν οι

πολίτες θα είναι ικανοποιημένοι κατά οποιαδήποτε επαφή τους με τον δημόσιο τομέα. Αν θα μπορούσαμε να θέσουμε κριτήρια για την επιτυχημένη μεταρρύθμιση στην ελληνική δημόσια διοίκηση αυτά θα ήταν:

- Βαθμός ενσωμάτωσης των νέων τεχνολογιών κατά τη λειτουργία των δημόσιων υπηρεσιών και την εξυπηρέτηση του πολίτη
- Ταχύτητα κατά την εξυπηρέτηση των πολιτών
- Αλλαγή κουλτούρας εντός της υπηρεσίας – οι πολίτες είναι ικανοποιημένοι από την παρεχόμενη υπηρεσία του δημόσιου τομέα.
- Μετάδοση ή λήψη της σωστής πληροφόρησης
- Ικανότητα επίλυσης σύνθετων προβλημάτων των πολιτών
- Αυστηρή εφαρμογή των σύγχρονων συστημάτων αξιολόγησης και ενσωμάτωσης των προτάσεων που προκύπτουν κατά τη διοικητική πρακτική
- Έγκριτη Ηγεσία και όχι μόνο διοίκηση
- Αποτελεσματική διοίκηση που θα «λύνει προβλήματα»
- Οργανωτική λιτότητα – πρόσφατα ανανεωμένο οργανισμό της υπηρεσίας
- Πλήρωση των θέσεων
- Αντικειμενικές προαγωγές, μετακινήσεις, αποσπάσεις, μετατάξεις
- Περιορισμός των διοικητικών διαδικασιών
- Οικονομικότερη διοίκηση, κ.α.

Τέλος, είναι γενικά παραδεκτό, ότι στις μέρες μας η κοινωνική πολιτική και οι διάφορες μορφές κρατικής παρέμβασης προς όφελος του πολίτη, έχουν περάσει σε δεύτερη μοίρα. Καθίσταται αναγκαία η ύπαρξη μιας καινούριας μορφής Ηγεσίας, η οποία μπορεί να φέρει νέες μορφές ανάπτυξης, ένα νέο στυλ Ηγέτη ο οποίος θα οδηγήσει ανθρώπους και οργανισμούς σε μια αξιοπρεπή θέση. Οι δημογραφικές εξελίξεις, οι αναλγητικές κυβερνήσεις, οι ηγεσίες των οργανισμών, η γραφειοκρατία και οι δυσκαμψίες που αυτή επιφέρει, η οικονομική δυστοκία που διαχέει όλες τις εκφάνσεις της ανθρώπινης δραστηριότητας και όχι μόνο, είναι μερικά χαρακτηριστικά που επικρατούν στις μέρες μας. Ο νέος Ηγέτης λοιπόν, πρέπει να έρθει αντιμέτωπος με όλα τα παραπάνω και να καταφέρει να τα προσπεράσει επιτυχώς (Μπαρούτας Σ.:2012,82).

Αναφερόμενοι στο γενικότερο έλλειμμα **Ηγεσίας**, ο Μπουραντάς Δ.(2017,107-108) αναφέρει, πως αποτελεί ζήτημα συλλογικής αυτογνωσίας και η αντιμετώπισή

του αποτελεί προϋπόθεση για την έξοδο από την κρίση, την επιβίωση και την πρόοδο. Για τους πολλούς, δεν μπορεί να υπάρξει «ατομικό καλό» χωρίς το «κοινό καλό», πράγμα που αποτελεί τον λόγο ύπαρξης της Ηγεσίας και των Ηγετών σε όλους τους τομείς και τα ιεραρχικά επίπεδα.

Συνεπικουρώντας στις προαναφερθείσες τάσεις για ενσωμάτωση του στοιχείου της **Ηγεσίας** στον δημόσιο τομέα ο Δ. Αργυριάδης τονίζει ότι: «η σημασία της επικοινωνίας και της πληροφόρησης στη σύγχρονη δημόσια διοίκηση, όχι μόνο επιβάλλει διαρθρωτικές αλλαγές στη δομή και στη λειτουργία της, αλλά μεταβάλλει και το προφίλ του ηγέτη στη διοίκηση, εξελίσσοντάς τον σε αποτελεσματικό διοικητή (effective manager)» (Ρωσσίδης Ι.:2014,161).

❖ Περιφερειακή Αυτοδιοίκηση

Αναφορικά με την Περιφερειακή Αυτοδιοίκηση -στην οποία διεξάγεται το ερευνητικό μέρος της παρούσας μελέτης- τον δεύτερο βαθμό τοπικής αυτοδιοίκησης συνιστούν πλέον οι περιφέρειες, οι οποίες οργανώθηκαν ως αυτοδιοικούμενα κατά τόπο νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου με προορισμό την οικονομική, κοινωνική και πολιτιστική ανάπτυξη. Οι αυτοδιοικητικές περιφέρειες είναι δεκατρείς (και επτά αποκεντρωμένες διοικήσεις) και γενική αρμοδιότητά τους αποτελεί ο αναπτυξιακός προγραμματισμός της περιφέρειας με την κατάρτιση των αντίστοιχων επιχειρησιακών προγραμμάτων και η εν γένει διοίκηση των τοπικών υποθέσεων περιφερειακού επιπέδου. Το σύστημα διοίκησης των περιφερειών και τα κυριότερα όργανά τους είναι ο περιφερειάρχης (αιρετός), οι αντιπεριφερειάρχες, το περιφερειακό συμβούλιο, η οικονομική και η εκτελεστική επιτροπή. Ο περιφερειάρχης είναι μονομελές όργανο διοίκησης των υπηρεσιών της περιφερειακής αυτοδιοίκησης. Τίθεται επικεφαλής του πολιτικοδιοικητικού μηχανισμού της περιφέρειας με γενικότερο έργο και αποστολή τη φροντίδα για την περιφερειακή ανάπτυξη και τη διοίκηση των τοπικών υποθέσεων της περιφέρειας με διαφάνεια και αποτελεσματικότητα στο πλαίσιο της νομιμότητας. Τον περιφερειάρχη επικουρούν στο έργο του οι αντιπεριφερειάρχες που συναποτελούν μαζί με αυτόν την εκτελεστική επιτροπή της περιφέρειας. Τέλος, οι υπάλληλοι των περιφερειών μπορεί να προσλαμβάνονται ως τακτικοί σε οργανικές θέσεις ή ως ειδικό επιστημονικό προσωπικό με σύμβαση ιδιωτικού δικαίου ή, ακόμα και ως προσωπικό με σχέση εργασίας ορισμένου χρόνου. Ως προς την πρώτη κατηγορία, πρόκειται για υπαλλήλους με καθεστώς αντίστοιχο αυτού που ισχύει για τους τακτικούς δημόσιους υπαλλήλους (Μακρυδημήτρης Α., Πραβίτα Μ.(2012,430-455).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Η περίπτωση της Περιφερειακής Ενότητας Λάρισας και Καρδίτσας

2.1 Μεθοδολογία Έρευνας

2.2.1 Στόχοι Έρευνας

Στο παρόν κεφάλαιο γίνεται αναλυτική περιγραφή της ερευνητικής μεθοδολογίας που ακολουθήθηκε προκειμένου να εκπληρωθούν οι σκοποί και οι στόχοι που τέθηκαν για την συγκεκριμένη εργασία. Στόχος της παρούσας εργασίας ήταν να πραγματοποιηθεί έρευνα, η οποία θα εξετάζει και θα διερευνά τα χαρακτηριστικά που διαθέτουν οι προϊστάμενοι/διευθυντές/μάνατζερ και σε ποιο βαθμό, ενώ παράλληλα ζητήθηκε η άποψη των υφισταμένων σχετικά με το πώς ένας προϊστάμενος – βάση των χαρακτηριστικών του – καθίσταται αποτελεσματικός στη Δημόσια Διοίκηση. Η έρευνα διενεργήθηκε σε ενενήντα (90) μόνιμους και συμβασιούχους υπαλλήλους του Δημόσιου Τομέα, στην Περιφερειακή Ενότητα Λάρισας και Καρδίτσας.

Στόχος επίσης, ήταν να συνταχθεί ένα ερωτηματολόγιο, το οποίο να είναι κατανοητό αλλά και δομημένο με σαφήνεια ώστε να μην κουράζει τους ερωτώμενους. Τέλος, σκοπός της έρευνας ήταν η παρουσίαση των αποτελεσμάτων με βάση την άποψη των εργαζομένων (υφισταμένων), η οποία διαμορφώθηκε σχετικά με την Ηγεσία, τα χαρακτηριστικά της και τον τρόπο με τον οποίο αυτά συνδέονται με την αποτελεσματικότητα και την επιτυχία του δημόσιου οργανισμού.

2.2.2 Διαδικασία Συλλογής Δεδομένων

Για την υλοποίηση της παρούσας έρευνας έγινε προσπάθεια να διανεμηθούν δομημένα ερωτηματολόγια διαβαθμισμένης κλίμακας και ο πληθυσμός στον οποίο απευθύνονταν ήταν οι εργαζόμενοι - υφισταμένοι της Περιφερειακής Ενότητας Λάρισας και Καρδίτσας. Το δείγμα αφορούσε υπαλλήλους με ανεξάρτητη ειδικότητα και βαθμίδα εκπαίδευσης (ΠΕ, ΤΕ, ΔΕ, ΥΕ) με απώτερο σκοπό να συλλεχθούν στοιχεία κάθε βαθμίδας και μέσω διαφορετικών τμημάτων των προαναφερθέντων οργανισμών. Η σύνταξη, η δομή, ο σχεδιασμός και η κατασκευή του ερωτηματολογίου βασίστηκε στη βιβλιογραφική επισκόπηση και σε προηγούμενες μελέτες παρόμοιου τύπου.

Αρχικά, οι υφιστάμενοι ενημερώθηκαν αναλυτικά για το αντικείμενο και το σκοπό της έρευνας. Το ερωτηματολόγιο απαρτιζόταν από ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής κλειστού τύπου ενώ η διανομή και η συμπλήρωσή τους έγινε από μέρος των συμμετεχόντων χειρόγραφα. Η συμμετοχή όλων στην έρευνα ήταν εθελοντική, καθώς επίσης τονίστηκε η τήρηση της ανωνυμίας. Ο χρόνος, ο οποίος απαιτήθηκε για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου υπολογίστηκε κατά προσέγγιση στα 10 λεπτά. Η απάντηση του ερωτηματολογίου αλλά και των ερωτήσεων ήταν προαιρετική και όχι υποχρεωτική.

Όπως επισημάνθηκε και παραπάνω, θέτοντας σαν στόχο την διαδικασία συλλογής πληροφοριών που αφορά τη διερεύνηση των χαρακτηριστικών ενός αποτελεσματικού ηγέτη στη δημόσια διοίκηση, ο σωστός σχεδιασμός του ερωτηματολογίου υπήρξε η κύρια προϋπόθεση για την αξιοπιστία των αποτελεσμάτων της έρευνας. Οι ερωτήσεις που επιλέχθηκαν ήταν σύντομες αλλά και σαφείς ως προς το περιεχόμενο τους και για τις απαντήσεις δόθηκε η πενταβάθμια κλίμακα για την αξιολόγηση των ερωτήσεων, όπου:

- 1 = Καθόλου, 2 = Λίγο, 3 = Σχετικά, 4 = Αρκετά, 5 = Πολύ.
- 1 = Διαφωνώ Απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ, 4 = Συμφωνώ, 5 = Διαφωνώ Απόλυτα.

Τέλος, ερευνήθηκε η επίδραση των δημογραφικών παραγόντων, όπως το Φύλο, η Ηλικία, η Οικογενειακή Κατάσταση, το Επίπεδο Σπουδών και η Σύμβαση Εργασίας.

2.2 Ερωτήματα Έρευνας

Τα ερωτήματα που τέθηκαν προς διερεύνηση στα δομημένα ερωτηματολόγια είναι τα παρακάτω:

| |
|--|
| 1. Σε ποιο βαθμό τα παρακάτω χαρακτηριστικά γνωρίσματα περιγράφουν τον προϊστάμενό σας: |
| <ul style="list-style-type: none">• Είναι καθοδηγητής και δίνει συμβουλές• Έχει θετική επίδραση στους υφισταμένους• Είναι δίκαιος, ταπεινός και αποφασιστικός• Απλοποιεί τις καταστάσεις και λύνει προβλήματα• Είναι ευθύς, σταθερός και αξιόπιστος• Αναγνωρίζει την εργασία των υφισταμένων και πάντα σκέπτεται πως να τους ανταμείψει• Τηρεί τις υποσχέσεις του• Είναι καλός ακροατής• Είναι ανοικτός και εμπιστεύεται τους υφισταμένους του• Έχει μεταδοτικό ενθουσιασμό |
| 2. Σε ποιο βαθμό ο προϊστάμενός σας διαθέτει τα παρακάτω στοιχεία: |
| <ul style="list-style-type: none">• Γνώση του αντικειμένου της δημόσιας διοίκησης, ικανότητα οργάνωσης του ατομικού και συλλογικού φόρτου εργασίας, ευθυκρισία• Ορθή σύλληψη προβλημάτων, ικανότητα αντίληψης σύνθετων καταστάσεων, θέση προτεραιοτήτων, πρόβλεψη και έγκαιρη αντιμετώπιση συνεπειών, ορθή διαχείριση κρίσεων• Ανάπτυξη δημιουργικών και πρακτικών λύσεων, δυνατότητα για συνεχή βελτίωση της απόδοσης και δημιουργικότητας, εισαγωγή και αποδοχή καινοτόμων μεθόδων• Ικανότητα ακριβούς και σαφούς επικοινωνίας, προφορικής και γραπτής, ικανότητα διαπραγμάτευσης, αντίληψης των προβλημάτων επικοινωνίας, επίδειξη σεβασμού στη διαφορετικότητα• Ικανότητα να προγραμματίζει, οργανώνει, συντονίζει και ελέγχει τις εργασίες της μονάδας του• Ηγετική ικανότητα, ιδίως ως προς την προετοιμασία μελλοντικών στελεχών και την κατανομή έργου στο προσωπικό ευθύνης τους• Ικανότητα να καθοδηγεί, ενημερώνει, παρακινεί τους υπαλλήλους, να αναπτύσσει τις επαγγελματικές και προσωπικές ικανότητες και δεξιότητες τους, να παρέχει κίνητρα συνεχούς επιμόρφωσης, να δίνει παραδείγματα |

| |
|--|
| εξωστρεφούς παρουσίας σε συνέδρια, ημερίδες και διεθνείς διοργανώσεις |
| <ul style="list-style-type: none"> • Ικανότητα αντικειμενικής και αμερόληπτης αξιολόγησης • Ικανότητα λήψης αποτελεσματικών αποφάσεων, ιδίως σε συνθήκες κρίσης • Βαθμός επίτευξης των στόχων της ατομικής του στοχοθεσίας |
| Πηγή: Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης – Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού Ελληνικού Δημοσίου. (http://apografi.gov.gr/evaluation/eval_entypa.html) |
| <p>3. Στο τμήμα εργάζεστε ο προϊστάμενός σας για να είναι αποτελεσματικός θα πρέπει να:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ενθαρρύνει την ενεργό συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων • Ενδυναμώνει τη συναδελφικότητα και την ομαδικότητα • Διαμορφώνει από κοινού στόχους και να τους υλοποιεί • Ενδιαφέρεται για τα συναισθήματα των υφισταμένων του • Ενδιαφέρεται για τις πραγματικές ανάγκες των υφισταμένων του • Επιβραβεύει την καλή απόδοση • Ηγείται περισσότερο με τις πράξεις παρά με τα λόγια του • Αντιλαμβάνεται τις αλλαγές σαν ευκαιρίες • Τροφοδοτεί με νέες ιδέες τους υφισταμένους του για την αντιμετώπιση των κοινών προβλημάτων • Προωθεί και να μεταδίδει τις προσδοκίες του για υψηλή απόδοση |
| Πηγή: Χαλικιάς Μιλτιάδης, Διδακτικές Σημειώσεις Μαθήματος «Μεθοδολογία Έρευνας για Διοικητικά Στελέχη» - Ενότητα: Ερωτηματολόγιο.(http://eclass.teipir.gr/openeclass) |

Πίνακας 2. Ερωτήματα Έρευνας

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Αποτελέσματα Έρευνας

3.1 Παρουσίαση και Ανάλυση Αποτελεσμάτων

Το κεφάλαιο αυτό περιλαμβάνει την ανάλυση και την παρουσίαση των αποτελεσμάτων. Η ανάλυση των στατιστικών στοιχείων του ερωτηματολογίου προέκυψε έχοντας συλλέξει ενενήντα (90) ερωτηματολόγια. Κατόπιν, έγινε καταχώρηση των στοιχείων σε λογιστικά φύλλα του Excel προκειμένου τα στοιχεία αυτά να επεξεργαστούν, να αναλυθούν και να προκύψουν τα τελικά αποτελέσματα, για τα οποία γίνεται περιγραφική ανάλυση και κατόπιν παρουσίαση στους παρακάτω στατιστικούς πίνακες και γραφήματα.

- Από τη επεξεργασία των δεδομένων προέκυψε πως το 78,89% των συμμετεχόντων είναι γυναίκες, ενώ το 21,11% είναι άντρες.

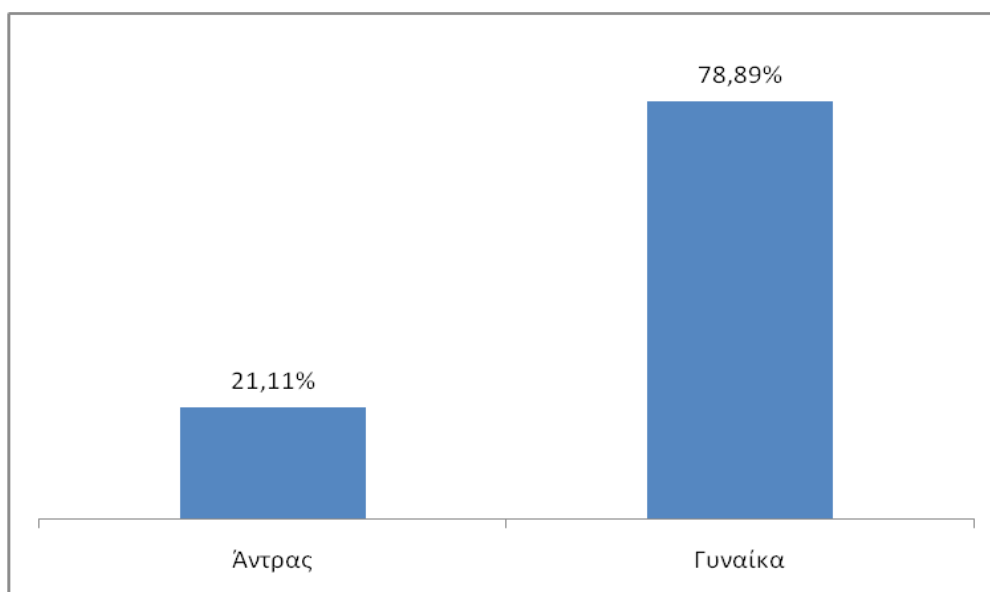
Πίνακας 3.1.

Φύλο

| Φύλο | Συχνότητα | Ποσοστό |
|---------|-----------|---------|
| Άντρας | 19 | 21,11% |
| Γυναίκα | 71 | 78,89% |

Γράφημα 3.1

Φύλο



- Οι ηλικίες των ερωτηθέντων είναι από 25 ετών έως 55 ετών, αναλυτικότερα: Σε μικρό ποσοστό, ύψους 3,33% ανήκουν όσοι είναι 25 ετών και κάτω ενώ το 18,89% αφορά όσους είναι από 26 – 35 ετών. Στην ηλικιακή ομάδα 36 -45 ετών εμφανίζονται σε ποσοστό 51,11%, σε ποσοστό 23,33% ανήκουν όσοι είναι 46 – 55 ετών και μόλις το 3,33% είναι 55 ετών και άνω

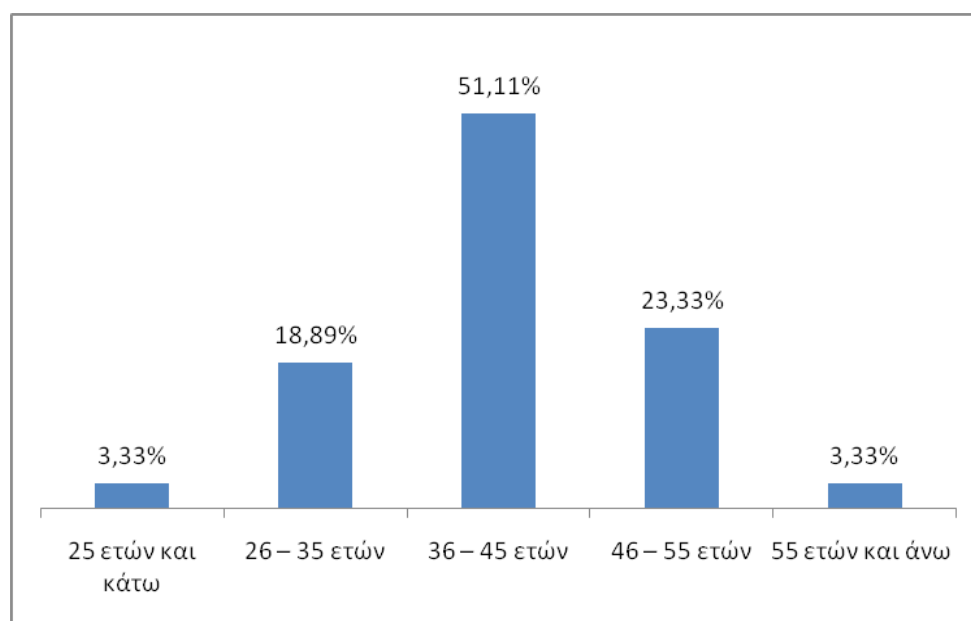
Πίνακας 3.2

Ηλικία

| Ηλικία | Συχνότητα | Ποσοστό |
|------------------|------------------|----------------|
| 25 ετών και κάτω | 3 | 3,33% |
| 26 – 35 ετών | 17 | 18,89% |
| 36 – 45 ετών | 46 | 51,11% |
| 46 – 55 ετών | 21 | 23,33% |
| 55 ετών και άνω | 3 | 3,33% |

Γράφημα 3.2

Ηλικία

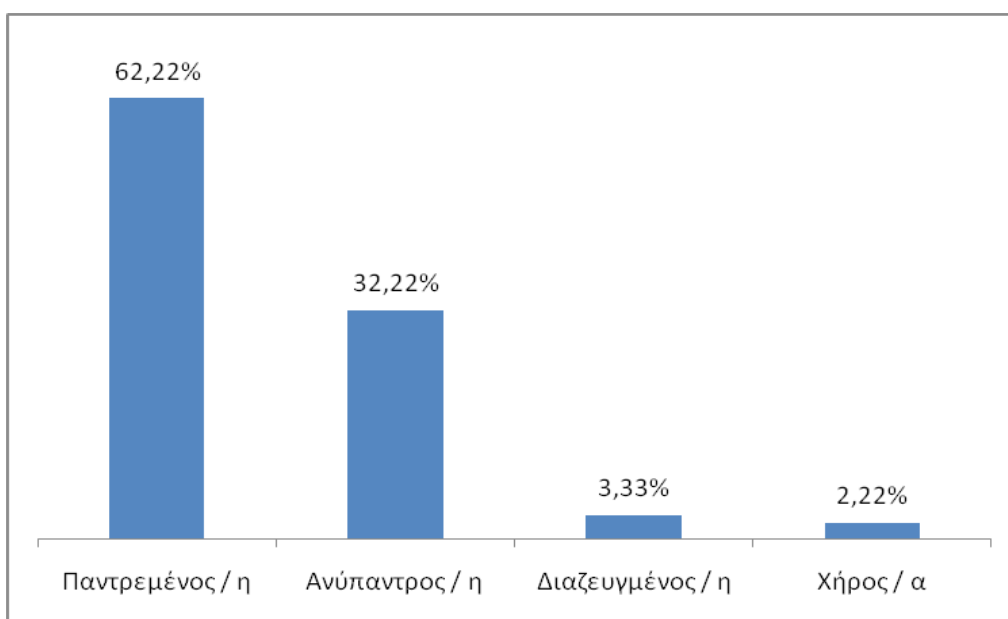


- Το ποσοστό των ερωτηθέντων, οι οποίοι είναι παντρεμένοι ανέρχεται σε 62,22%, οι ανύπαντροι αφορούν το 32,22%, οι διαζευγμένοι το 3,33% και τέλος οι χήροι/ες ανέρχονται σε ποσοστό 2,22%.

Πίνακας 3.3
Οικογενειακή Κατάσταση

| Οικογενειακή Κατάσταση | Συχνότητα | Ποσοστό |
|-------------------------------|------------------|----------------|
| Παντρεμένος / η | 56 | 62,22% |
| Ανύπαντρος / η | 29 | 32,22% |
| Διαζευγμένος / η | 3 | 3,33% |
| Χήρος / α | 2 | 2,22% |

Γράφημα 3.3
Οικογενειακή Κατάσταση

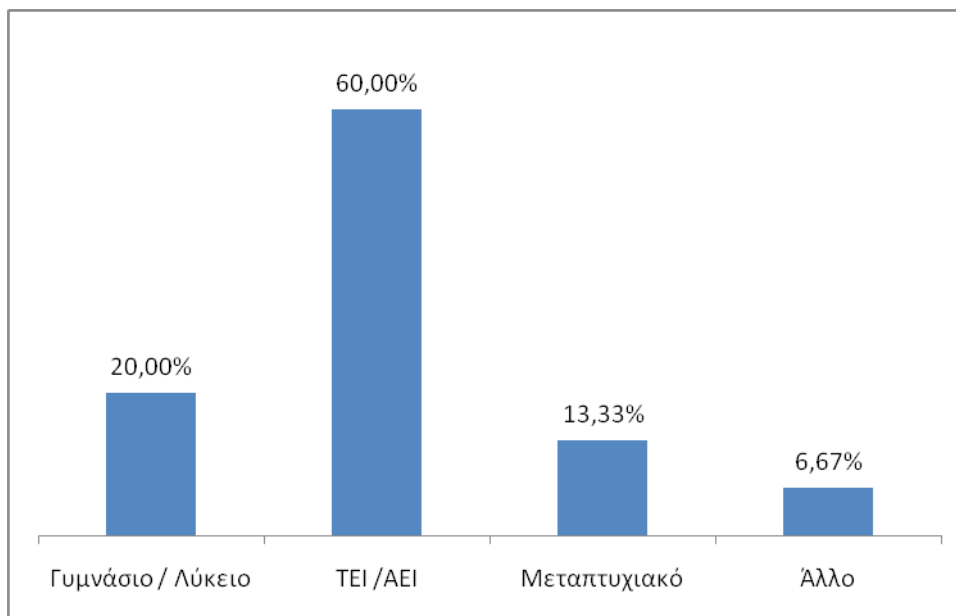


- Σε ότι αφορά το Επίπεδο Σπουδών, το ποσοστό αυτών που ανήκουν στην κατηγορία Υποχρεωτικής και των απόφοιτων της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης ανέρχεται στο 20,00%, ενώ το ποσοστό των απόφοιτων της μεταλυκειακής εκπαίδευσης (ΙΕΚ, κλπ) ανέρχεται μόλις στο 6,67%. Οι απόφοιτοι της Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης, των Α.Ε.Ι./ΤΕΙ αφορούν το μεγαλύτερο ποσοστό της κατηγορίας το οποίο ανέρχεται στο 60,00% των συμμετεχόντων. Οι κάτοχοι Μεταπτυχιακού Τίτλου Σπουδών αποτελούν μικρό ποσοστό μόλις 13,33%.

Πίνακας 3.4
Επίπεδο Σπουδών

| Επίπεδο Σπουδών | Συχνότητα | Ποσοστό |
|------------------------|------------------|----------------|
| Γυμνάσιο / Λύκειο | 18 | 20,00% |
| ΤΕΙ / ΑΕΙ | 54 | 60,00% |
| Μεταπτυχιακό | 12 | 13,33% |
| Άλλο (ΙΕΚ, κα) | 6 | 6,67% |

Γράφημα 3.4
Επίπεδο Σπουδών

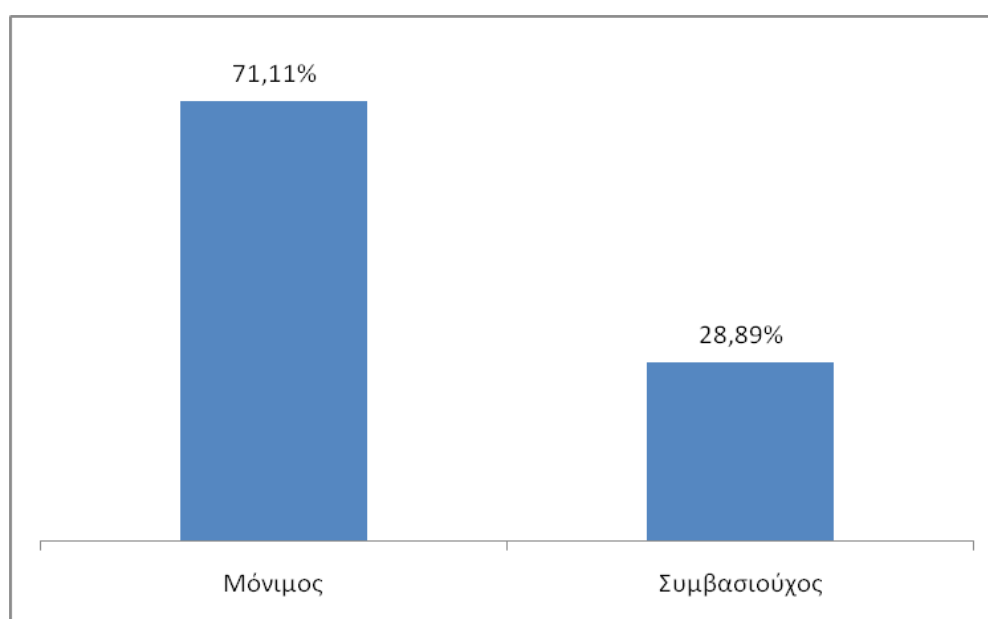


- Τέλος, το 71,11% των υπαλλήλων δήλωσαν πως εργάζονται ως τακτικό προσωπικό σε οργανικές θέσεις, ενώ το 28,89% δήλωσαν πως είναι συμβασιούχοι ορισμένου χρόνου.

Πίνακας 3.5

| Σύμβαση Εργασίας | Συχνότητα | Ποσοστό |
|-------------------------|------------------|----------------|
| Μόνιμος | 64 | 71,11% |
| Συμβασιούχος | 26 | 28,89% |

Γράφημα 3.5
Σύμβαση Εργασίας



1. Σε ποιο βαθμό τα παρακάτω στοιχεία περιγράφουν τον προϊστάμενό σας:

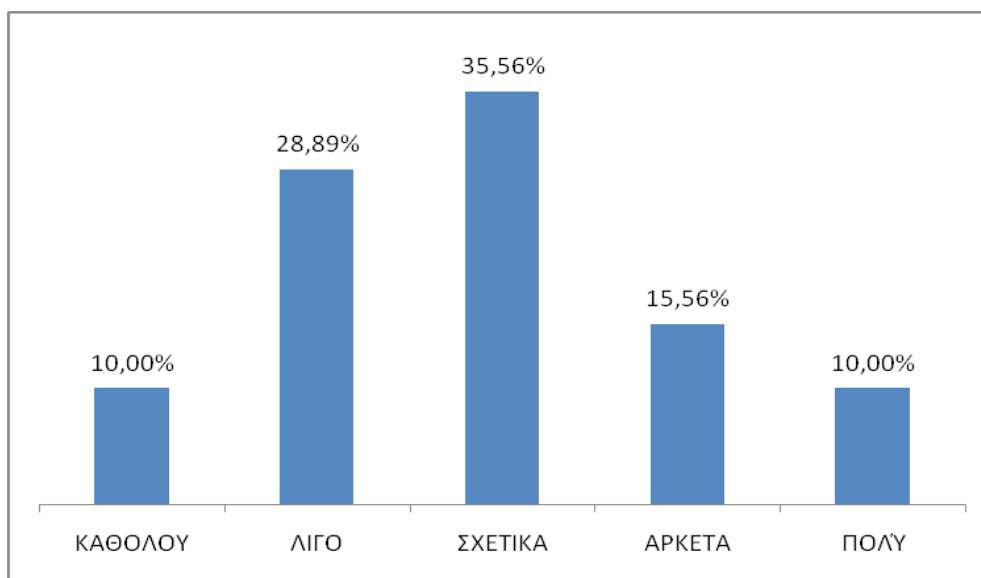
- Στην ερώτηση «Είναι καθοδηγητής και δίνει συμβουλές», το 10,00% απάντησε πως ο προϊστάμενός τους δεν είναι καθόλου καθοδηγητής και δεν τους δίνει συμβουλές. Το 28,89% θεωρεί πως τους καθοδηγεί λίγο, ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό 35,56% απάντησε πως υπάρχει μια σχετική καθοδήγηση. Χαμηλό είναι το ποσοστό που απαντά πως ο προϊστάμενός τους είναι καθοδηγητής και δίνει συμβουλές αρκετά και αφορά το 15,56%. Ενώ μόλις το 10,00% θεωρεί πως ο προϊστάμενός τους είναι σε πολύ μεγάλο βαθμό καθοδηγητής και τους δίνει συμβουλές.

Πίνακας 3.6

| Είναι καθοδηγητής και δίνει συμβουλές | | |
|---------------------------------------|-----------|---------|
| | Συχνότητα | Ποσοστό |
| Καθόλου | 9 | 10,00% |
| Λίγο | 26 | 28,89% |
| Σχετικά | 32 | 35,56% |
| Αρκετά | 14 | 15,56% |
| Πολύ | 9 | 10,00% |

Γράφημα 3.6

Είναι καθοδηγητής και δίνει συμβουλές



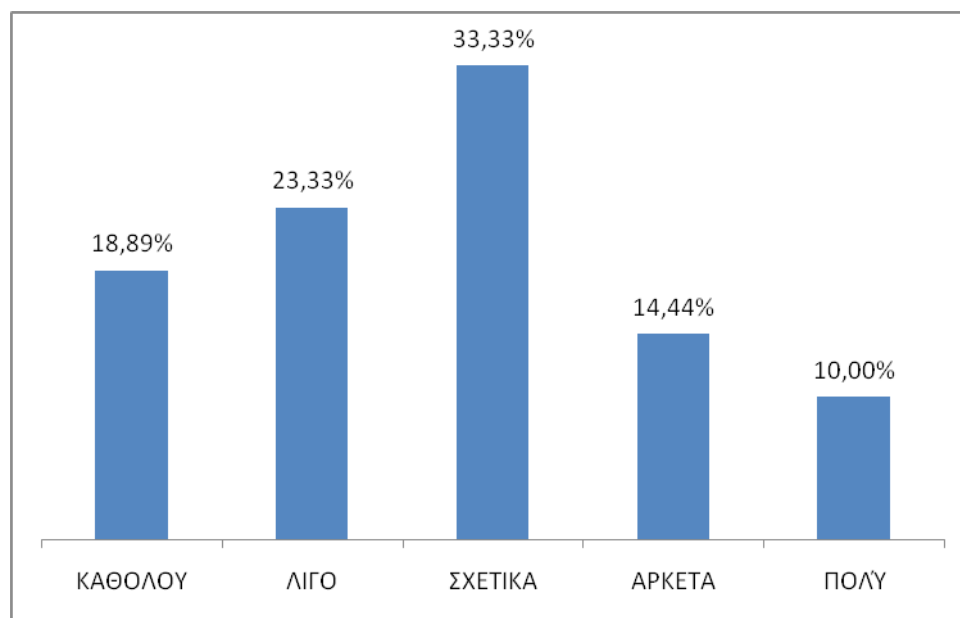
- Στην ερώτηση «Έχει θετική επίδραση στους υφισταμένους», το 18,89% των ερωτηθέντων απάντησαν πως ο προϊστάμενός τους δεν έχει καθόλου θετική επίδραση στους υφισταμένους του. Το 23,33% θεωρεί πως έχει λίγη θετική επίδραση πάνω τους, ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό 33,33% απάντησε πως υπάρχει μια σχετική θετική επίδραση στους εργαζόμενους. Σχετικά χαμηλό είναι το ποσοστό που απαντά πως ο προϊστάμενός έχει αρκετά θετική επίδραση και ανέρχεται σε 14,44%, ενώ μόλις το 10,00% θεωρεί πως ο προϊστάμενός τους ασκεί πολύ μεγάλη θετική επίδραση στους υφισταμένους.

Πίνακας 3.7

| Έχει θετική επίδραση στους υφισταμένους | | |
|--|------------------|----------------|
| | Συχνότητα | Ποσοστό |
| Καθόλου | 17 | 18,89% |
| Λίγο | 21 | 23,33% |
| Σχετικά | 30 | 33,33% |
| Αρκετά | 13 | 14,44% |
| Πολύ | 9 | 10,00% |

Γράφημα 3.7

Έχει θετική επίδραση στους υφισταμένους



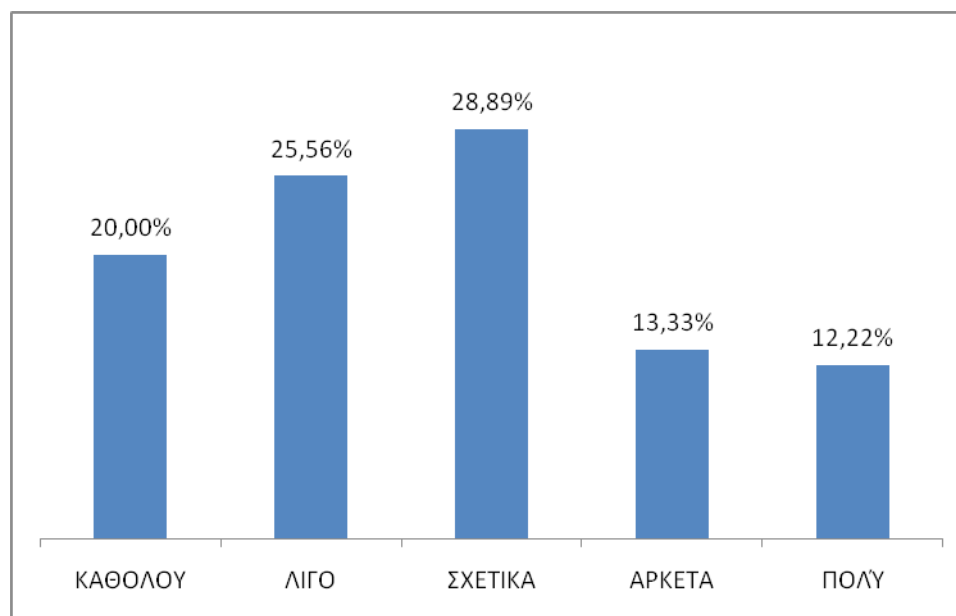
- Στην ερώτηση «Είναι δίκαιος, ταπεινός και αποφασιστικός», το 20,00% των ερωτηθέντων απάντησαν πως ο προϊστάμενός τους δεν είναι δίκαιος, ταπεινός και αποφασιστικός. Το 25,56% θεωρεί πως είναι λίγο, ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό 28,89% θεωρεί πως είναι σχετικά δίκαιος, ταπεινός και αποφασιστικός. Χαμηλό είναι το ποσοστό που απαντά πως ο προϊστάμενός τους είναι αρκετά δίκαιος, ταπεινός και αποφασιστικός και ανέρχεται σε 13,33%, ενώ μόλις το 12,22% θεωρεί πως ο προϊστάμενός τους είναι πολύ δίκαιος, ταπεινός και αποφασιστικός .

Πίνακας 3.8

| Είναι δίκαιος, ταπεινός και αποφασιστικός | | |
|--|------------------|----------------|
| | Συχνότητα | Ποσοστό |
| Καθόλου | 18 | 20,00% |
| Λίγο | 23 | 25,56% |
| Σχετικά | 26 | 28,89% |
| Αρκετά | 12 | 13,33% |
| Πολύ | 11 | 12,22% |

Γράφημα 3.8

Είναι δίκαιος, ταπεινός και αποφασιστικός



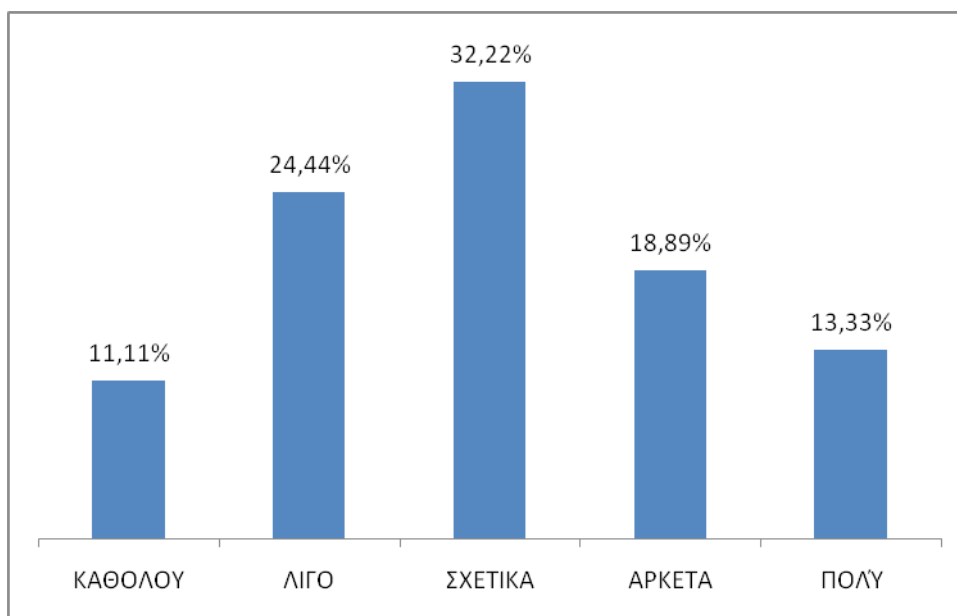
- Στην ερώτηση «Απλοποιεί τις καταστάσεις και λύνει προβλήματα», το 11,11% των ερωτηθέντων απάντησαν πως ο προϊστάμενός τους δεν απλοποιεί καταστάσεις και δεν λύνει προβλήματα. Το 24,44% θεωρεί πως το κάνει σε λίγο βαθμό, ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό 32,22% πιστεύει πως είναι το πράττει σε σχετικό βαθμό. Χαμηλό είναι το ποσοστό που πιστεύει πως ο προϊστάμενός τους απλοποιεί και λύνει προβλήματα και ανέρχεται σε 18,89%, ενώ μόλις το 13,33% θεωρεί πως ο προϊστάμενός το κάνει σε πολύ μεγάλο βαθμό.

Πίνακας 3.9

| Απλοποιεί τις καταστάσεις και λύνει προβλήματα | | |
|---|------------------|----------------|
| | Συχνότητα | Ποσοστό |
| Καθόλου | 10 | 11,11% |
| Λίγο | 22 | 24,44% |
| Σχετικά | 29 | 32,22% |
| Αρκετά | 17 | 18,89% |
| Πολύ | 12 | 13,33% |

Γράφημα 3.9

Απλοποιεί τις καταστάσεις και λύνει προβλήματα



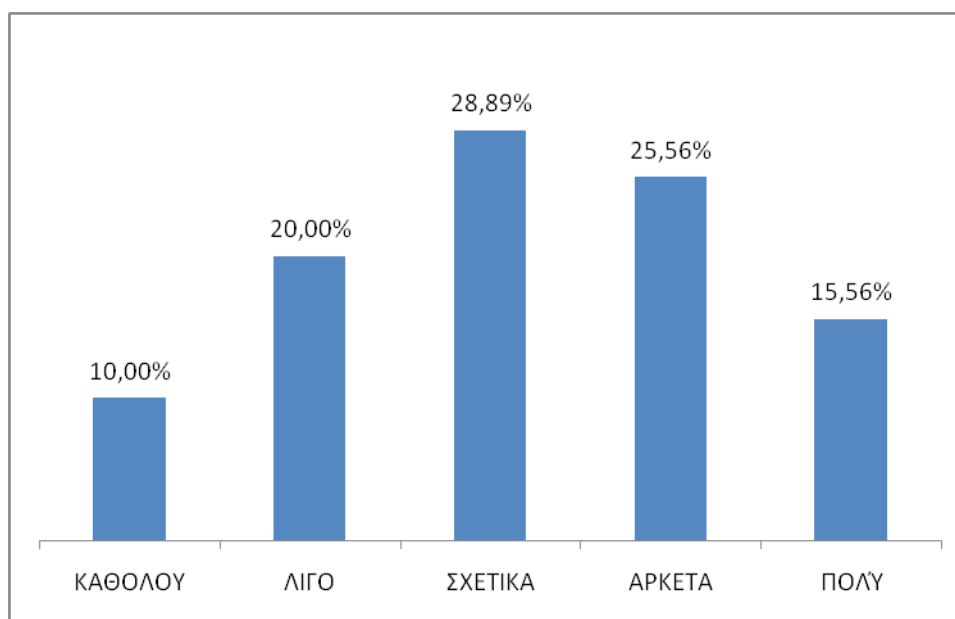
- Στην ερώτηση εάν ο προϊστάμενος των συμμετεχόντων είναι «**Είναι ευθύς, σταθερός και αξιόπιστος**», το 10,00% των ερωτηθέντων απάντησαν πως ο προϊστάμενός τους δεν είναι ευθύς, σταθερός και αξιόπιστος. Το 20,00% θεωρεί πως είναι λίγο βαθμό, ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό και πάλι που είναι το 28.89% θεωρεί πως είναι ευθύς, σταθερός και αξιόπιστος σε σχετικό βαθμό. Το ποσοστό που πιστεύει πως ο προϊστάμενός τους είναι ευθύς, σταθερός και αξιόπιστος ανέρχεται σε 25,56% και είναι σχετικά πιο υψηλό σε αυτή την κατηγορία σε σύγκριση με προηγούμενες απαντήσεις που δόθηκαν. Το 15,56% θεωρεί πως ο προϊστάμενός είναι ευθύς, σταθερός και αξιόπιστος.

Πίνακας 3.10

| Είναι ευθύς, σταθερός και αξιόπιστος | | |
|---|------------------|----------------|
| | Συχνότητα | Ποσοστό |
| Καθόλου | 9 | 10,00% |
| Λίγο | 18 | 20,00% |
| Σχετικά | 26 | 28,89% |
| Αρκετά | 23 | 25,56% |
| Πολύ | 14 | 15,56% |

Γράφημα 3.10

Είναι ευθύς, σταθερός και αξιόπιστος



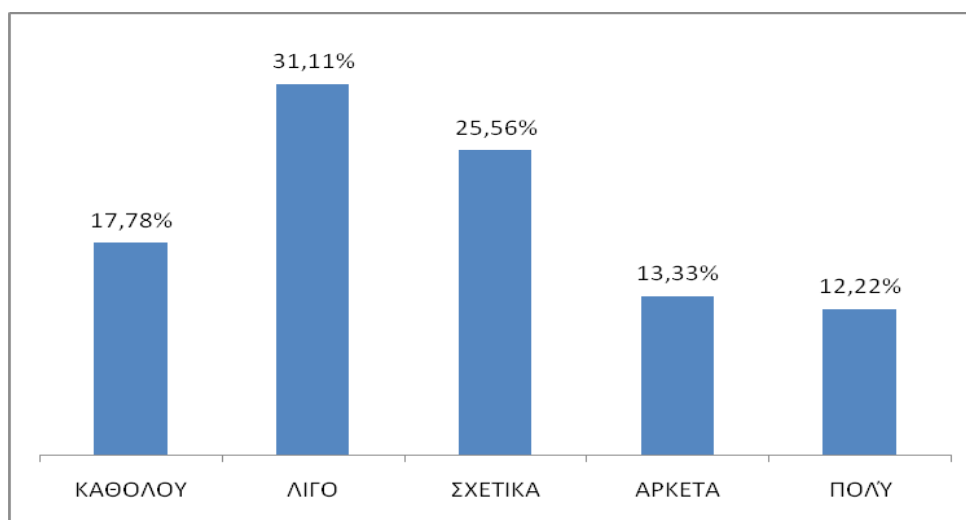
- Στην ερώτηση «Αναγνωρίζει την εργασία των υφισταμένων και πάντα σκέπτεται πως να τους ανταμείψει», το 17,78% των ερωτηθέντων απάντησαν πως ο προϊστάμενός τους δεν αναγνωρίζει και δεν ανταμείβει την εργασία τους . Το μεγαλύτερο ποσοστό 31,11% θεωρεί πως το κάνει σε λίγο βαθμό, ενώ το 25,56% πιστεύει πως αναγνωρίζει και ανταμείβει την εργασία τους με σχετικό βαθμό. Χαμηλό φαίνεται πως είναι και το ποσοστό που πιστεύει πως ο προϊστάμενός τους αναγνωρίζει και ανταμείβει την εργασία τους αρκετά και ανέρχεται σε 13,33%, ενώ μόλις το 12,22% θεωρεί πως ο προϊστάμενός τους το κάνει σε πολύ μεγάλο βαθμό.

Πίνακας 3.11

| Αναγνωρίζει την εργασία των υφισταμένων και πάντα σκέπτεται πως να τους ανταμείψει | | |
|---|------------------|----------------|
| | Συχνότητα | Ποσοστό |
| Καθόλου | 16 | 17,78% |
| Λίγο | 28 | 31,11% |
| Σχετικά | 23 | 25,56% |
| Αρκετά | 12 | 13,33% |
| Πολύ | 11 | 12,22% |

Γράφημα 3.11

Αναγνωρίζει την εργασία των υφισταμένων και πάντα σκέπτεται πως να τους ανταμείψει



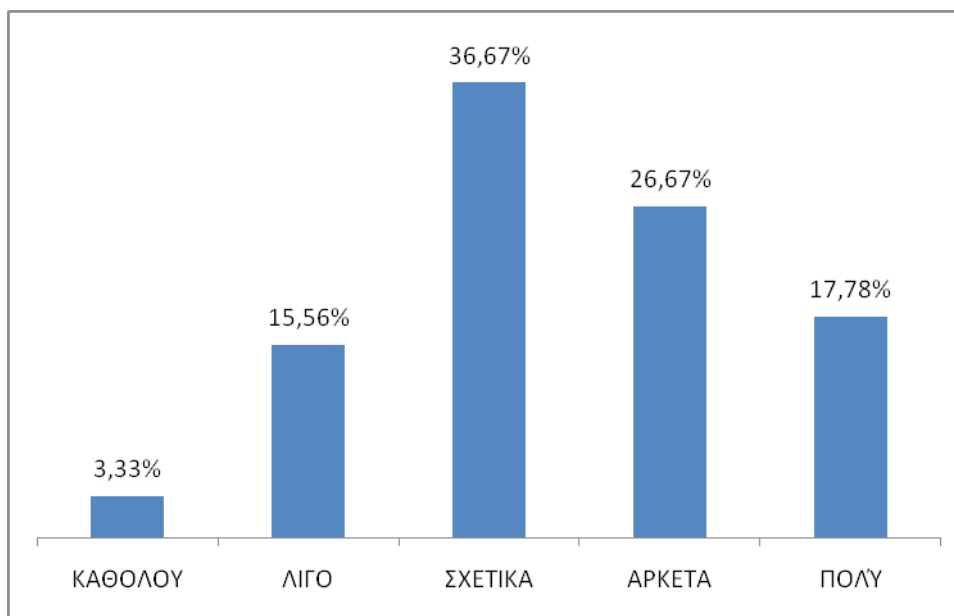
- Στην ερώτηση «**Τηρεί τις υποσχέσεις του**», το 3,33% των ερωτηθέντων απάντησαν πως ο προϊστάμενός τους δεν το κάνει καθόλου. Το 15,56% θεωρεί πως το κάνει σε λίγο βαθμό, ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό 36,67% απάντησε πως ο προϊστάμενος τηρεί τις υποσχέσεις του σε σχετικό βαθμό. Το ποσοστό των ερωτηθέντων που πιστεύει πως ο προϊστάμενός τους τηρεί αρκετά τις υποσχέσεις του ανέρχεται σε 26,67%, ενώ μόλις το 17,78% θεωρεί πως ο προϊστάμενός τους το κάνει σε πολύ μεγάλο βαθμό

Πίνακας 3.12

| Τηρεί τις υποσχέσεις του | | |
|---------------------------------|------------------|----------------|
| | Συχνότητα | Ποσοστό |
| Καθόλου | 3 | 3,33% |
| Λίγο | 14 | 15,56% |
| Σχετικά | 33 | 36,67% |
| Αρκετά | 24 | 26,67% |
| Πολύ | 16 | 17,78% |

Γράφημα 3.12

Τηρεί τις υποσχέσεις του



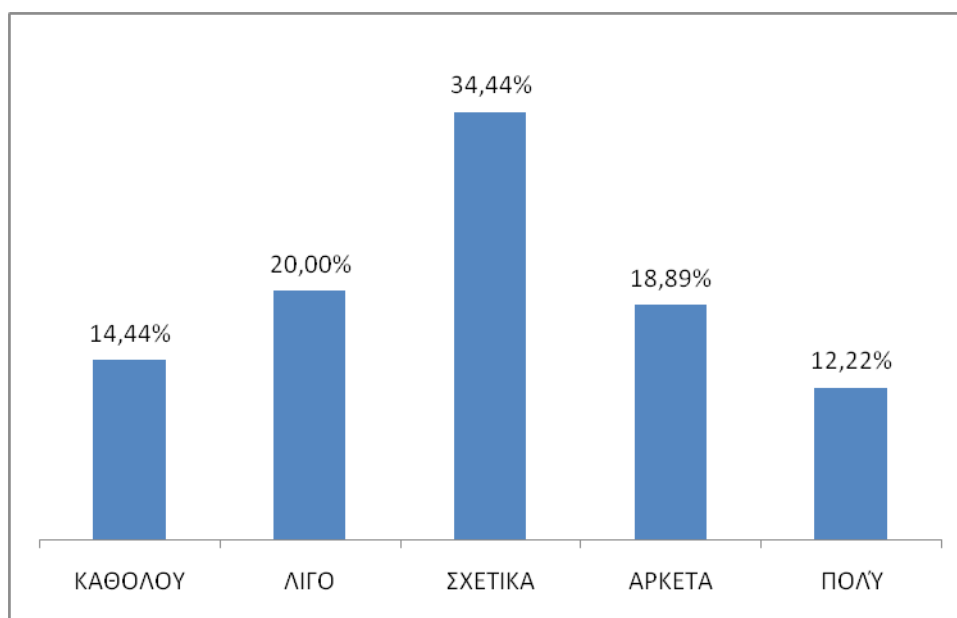
- Στην ερώτηση «**Είναι καλός ακροατής**», το 14,44% των ερωτηθέντων απάντησαν πως ο προϊστάμενός τους δεν είναι καλός ακροατής. Το 20,00% θεωρεί πως είναι λίγο καλός ακροατής, ενώ και πάλι το μεγαλύτερο ποσοστό 34,44% συγκεντρώνεται στη βαθμίδα «**Σχετικά**». Το ποσοστό που πιστεύει πως ο προϊστάμενος είναι αρκετά καλός ακροατής ανέρχεται σε 18,89%, ενώ το 12,22% απάντησε πως ο προϊστάμενός τους είναι πολύ καλός ακροατής.

Πίνακας 3.13

| Είναι καλός ακροατής | | |
|-----------------------------|------------------|----------------|
| | Συχνότητα | Ποσοστό |
| Καθόλου | 13 | 14,44% |
| Λίγο | 18 | 20,00% |
| Σχετικά | 31 | 34,44% |
| Αρκετά | 17 | 18,89% |
| Πολύ | 11 | 12,22% |

Γράφημα 3.13

Είναι καλός ακροατής



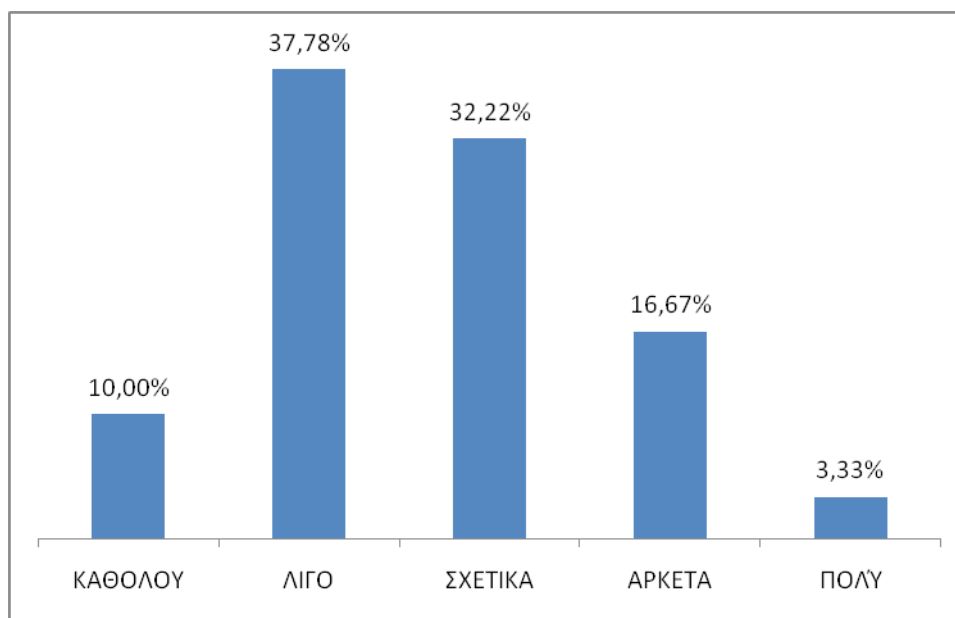
- Στην ερώτηση «Είναι ανοικτός και εμπιστεύεται τους υφισταμένους του», το 10,00% των ερωτηθέντων απάντησαν πως ο προϊστάμενός τους δεν είναι ανοικτός και δεν τους εμπιστεύεται. Το 37,78% αναφέρει πως είναι λίγο ανοικτός και τους εμπιστεύεται επίσης λίγο, ενώ το 32,22% θεωρεί πως το κάνει σε σχετικό βαθμό. Χαμηλό είναι το ποσοστό που πιστεύει πως ο προϊστάμενος είναι ανοικτός και εμπιστεύεται τους υφισταμένους του και ανέρχεται σε 16,67%, ενώ το 3,33% θεωρεί πως το κάνει σε πολύ μεγάλο βαθμό.

Πίνακας 3.14

| Είναι ανοικτός και εμπιστεύεται τους υφισταμένους του | | |
|--|------------------|----------------|
| | Συχνότητα | Ποσοστό |
| Καθόλου | 9 | 10,00% |
| Λίγο | 34 | 37,78% |
| Σχετικά | 29 | 32,22% |
| Αρκετά | 15 | 16,67% |
| Πολύ | 3 | 3,33% |

Γράφημα 3.14

Είναι ανοικτός και εμπιστεύεται τους υφισταμένους του



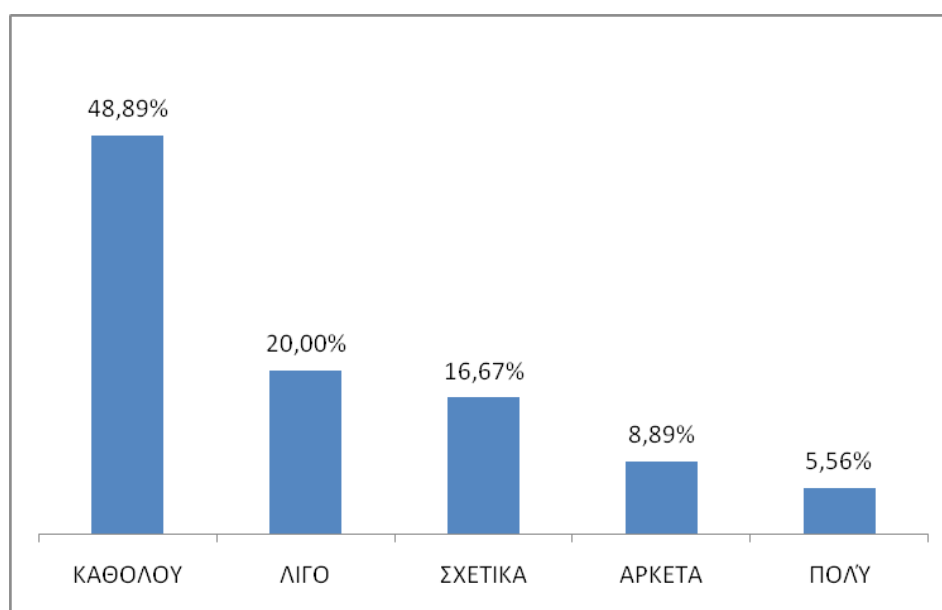
- Στην ερώτηση «Έχει μεταδοτικό ενθουσιασμό», το 48,89% των ερωτηθέντων απάντησαν πως ο προϊστάμενός τους δεν έχει καθόλου μεταδοτικό ενθουσιασμό και συγκεντρώνει το υψηλότερο ποσοστό. Το 20,00% θεωρεί πως έχει σε λίγο βαθμό, ενώ το 16,67% πιστεύει πως έχει σε σχετικό βαθμό. Χαμηλό είναι το ποσοστό που πιστεύει πως ο προϊστάμενός τους έχει σε αρκετό βαθμό μεταδοτικό ενθουσιασμό και ανέρχεται σε 8,89%, ενώ μόλις το 5,56% απάντησε πως ο προϊστάμενός τους έχει μεταδοτικό ενθουσιασμό σε πολύ υψηλό βαθμό.

Πίνακας 3.15

| Έχει μεταδοτικό ενθουσιασμό | | |
|-----------------------------|-----------|---------|
| | Συχνότητα | Ποσοστό |
| Καθόλου | 44 | 48,89% |
| Λίγο | 18 | 20,00% |
| Σχετικά | 15 | 16,67% |
| Αρκετά | 8 | 8,89% |
| Πολύ | 5 | 5,56% |

Γράφημα 3.15

Έχει μεταδοτικό ενθουσιασμό



2. Σε ποιο βαθμό ο προϊστάμενός σας διαθέτει τα παρακάτω στοιχεία:

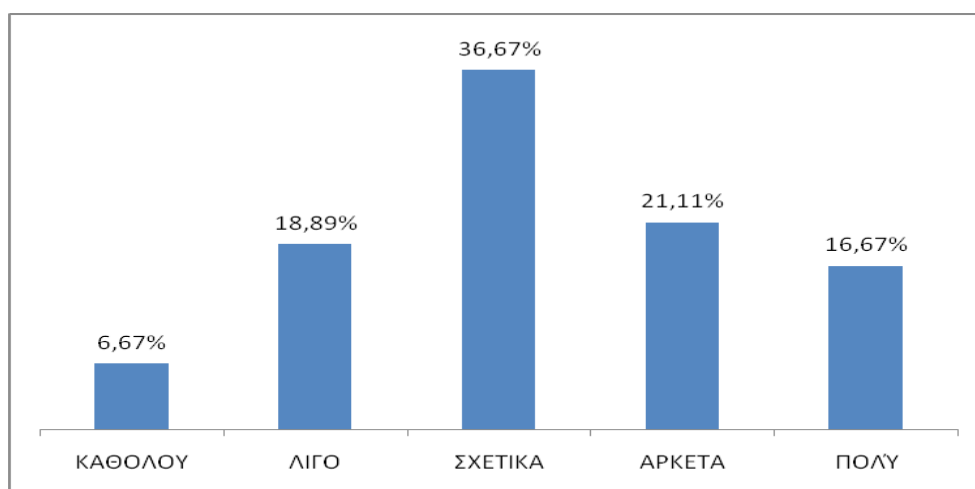
- Στην ερώτηση που αφορά στη «Γνώση του αντικειμένου της δημόσιας διοίκησης, ικανότητα οργάνωσης του ατομικού και συλλογικού φόρτου εργασίας, ευθυκρισία», το 6,67% των ερωτηθέντων απάντησαν «καθόλου». Το 18,89% θεωρεί «λίγο», ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό 36,67% θεωρεί πως κατέχει τα παραπάνω σε «σχετικό» βαθμό. Σε ποσοστό 21,11% απάντησε «αρκετά», ενώ μόλις το 16,67% θεωρεί πως ο προϊστάμενός τους κατέχει πολύ καλή Γνώση του αντικειμένου της δημόσιας διοίκησης, ικανότητα οργάνωσης του ατομικού και συλλογικού φόρτου εργασίας και ευθυκρισία.

Πίνακας 3.16

| Γνώση του αντικειμένου της δημόσιας διοίκησης, ικανότητα οργάνωσης του ατομικού και συλλογικού φόρτου εργασίας, ευθυκρισία | | |
|--|-----------|---------|
| | Συχνότητα | Ποσοστό |
| Καθόλου | 6 | 6,67% |
| Λίγο | 17 | 18,89% |
| Σχετικά | 33 | 36,67% |
| Αρκετά | 19 | 21,11% |
| Πολύ | 15 | 16,67% |

Γράφημα 3.16

Γνώση του αντικειμένου της δημόσιας διοίκησης, ικανότητα οργάνωσης του ατομικού και συλλογικού φόρτου εργασίας, ευθυκρισία



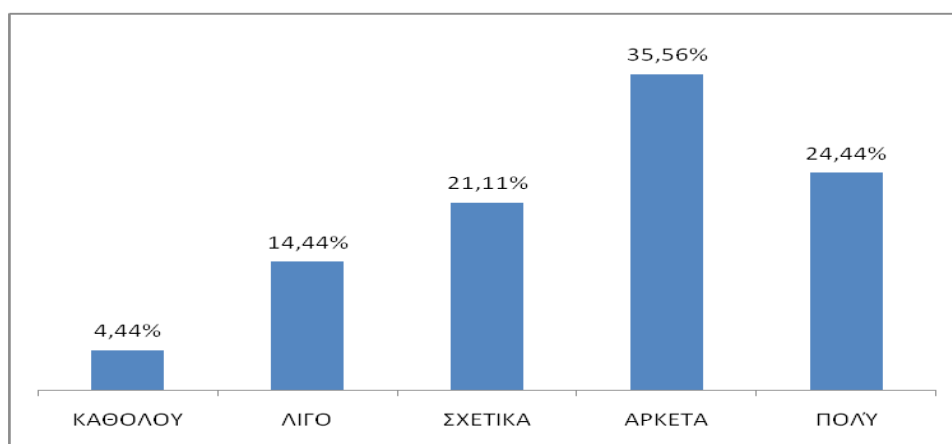
- Στην ερώτηση που αφορά στην «**Ορθή σύλληψη προβλημάτων, ικανότητα αντίληψης σύνθετων καταστάσεων, θέση προτεραιοτήτων, πρόβλεψη και έγκαιρη αντιμετώπιση συνεπειών, ορθή διαχείριση κρίσεων**», το 4,44% των ερωτηθέντων απάντησαν «καθόλου». Το 14,44% θεωρεί «λίγο», ενώ σε ποσοστό 21,11% θεωρεί πως κατέχει τα παραπάνω σε «σχετικό» βαθμό. Σε μεγαλύτερο ποσοστό ύψους 35,56% απάντησε «αρκετά», ενώ το 24,44% θεωρεί πως ο προϊστάμενός τους κατέχει κατά πολύ Ορθή σύλληψη προβλημάτων, ικανότητα αντίληψης σύνθετων καταστάσεων, θέση προτεραιοτήτων, πρόβλεψη και έγκαιρη αντιμετώπιση συνεπειών, ορθή διαχείριση κρίσεων.

Πίνακας 3.17

| Ορθή σύλληψη προβλημάτων, ικανότητα αντίληψης σύνθετων καταστάσεων, θέση προτεραιοτήτων, πρόβλεψη και έγκαιρη αντιμετώπιση συνεπειών, ορθή διαχείριση κρίσεων | | |
|--|------------------|----------------|
| | Συχνότητα | Ποσοστό |
| Καθόλου | 4 | 4,44% |
| Λίγο | 13 | 14,44% |
| Σχετικά | 19 | 21,11% |
| Αρκετά | 32 | 35,56% |
| Πολύ | 22 | 24,44% |

Γράφημα 3.17

Ορθή σύλληψη προβλημάτων, ικανότητα αντίληψης σύνθετων καταστάσεων, θέση προτεραιοτήτων, πρόβλεψη και έγκαιρη αντιμετώπιση συνεπειών, ορθή διαχείριση κρίσεων



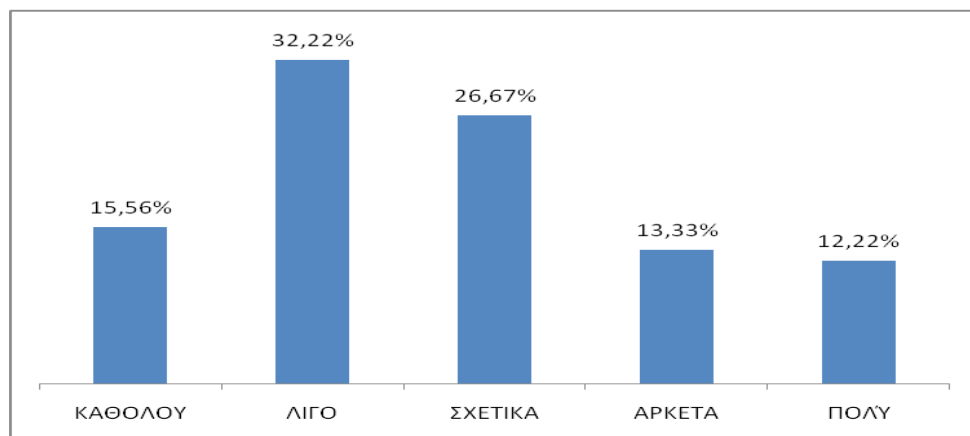
- Στην ερώτηση που αφορά στην «**Ανάπτυξη δημιουργικών και πρακτικών λύσεων, δυνατότητα για συνεχή βελτίωση της απόδοσης και δημιουργικότητας, εισαγωγή και αποδοχή καινοτόμων μεθόδων**», το 15,56% των ερωτηθέντων απάντησαν «καθόλου». Το μεγαλύτερο ποσοστό 32,22% θεωρεί «λίγο», ενώ το 26,67% θεωρεί πως κατέχει τα παραπάνω σε «σχετικό» βαθμό. Σε ποσοστό 13,33% απάντησε «αρκετά», ενώ μόλις το 12,22% θεωρεί πως ο προϊστάμενός τους επενδύει πολύ στην Ανάπτυξη δημιουργικών και πρακτικών λύσεων, στη δυνατότητα για συνεχή βελτίωση της απόδοσης και δημιουργικότητας και στην εισαγωγή και αποδοχή καινοτόμων μεθόδων.

Πίνακας 3.18

| Ανάπτυξη δημιουργικών και πρακτικών λύσεων, δυνατότητα για συνεχή βελτίωση της απόδοσης και δημιουργικότητας, εισαγωγή και αποδοχή καινοτόμων μεθόδων | | |
|--|------------------|----------------|
| | Συχνότητα | Ποσοστό |
| Καθόλου | 14 | 15,56% |
| Λίγο | 29 | 32,22% |
| Σχετικά | 24 | 26,67% |
| Αρκετά | 12 | 13,33% |
| Πολύ | 11 | 12,22% |

Γράφημα 3.18

Ανάπτυξη δημιουργικών και πρακτικών λύσεων, δυνατότητα για συνεχή βελτίωση της απόδοσης και δημιουργικότητας, εισαγωγή και αποδοχή καινοτόμων μεθόδων



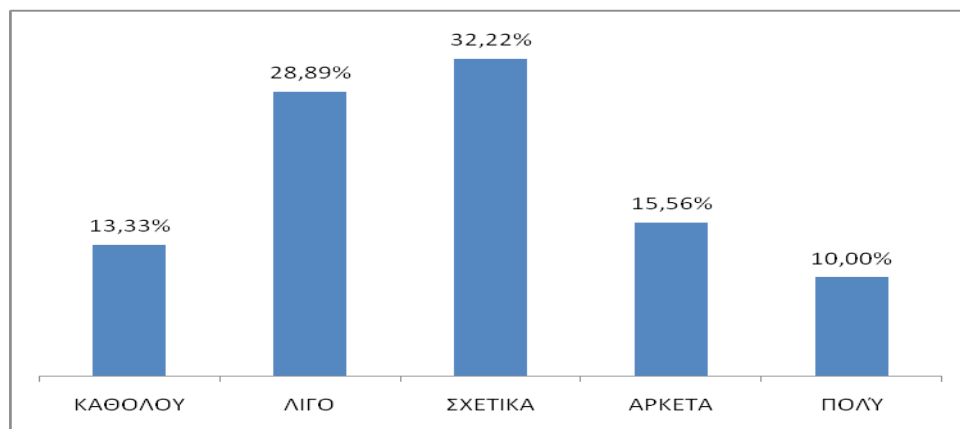
- Στην ερώτηση που αφορά στην «**Ικανότητα ακριβούς και σαφούς επικοινωνίας, προφορικής και γραπτής, ικανότητα διαπραγμάτευσης, αντίληψης των προβλημάτων επικοινωνίας, επίδειξη σεβασμού στη διαφορετικότητα**», το 13,33% των ερωτηθέντων απάντησαν «καθόλου». Το 28,89% θεωρεί «λίγο», ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό 32,22% θεωρεί πως κατέχει τα παραπάνω σε «σχετικό» βαθμό. Σε ποσοστό 15,56% απάντησε «αρκετά», ενώ μόλις το 10,00% θεωρεί πως ο προϊστάμενός τους διαθέτει κατά πολύ την Ικανότητα ακριβούς και σαφούς επικοινωνίας, προφορικής και γραπτής, ικανότητα διαπραγμάτευσης, αντίληψης των προβλημάτων επικοινωνίας, επίδειξη σεβασμού στη διαφορετικότητα.

Πίνακας 3.19

| Ικανότητα ακριβούς και σαφούς επικοινωνίας, προφορικής και γραπτής, ικανότητα διαπραγμάτευσης, αντίληψης των προβλημάτων επικοινωνίας, επίδειξη σεβασμού στη διαφορετικότητα | | |
|---|------------------|----------------|
| | Συχνότητα | Ποσοστό |
| Καθόλου | 12 | 13,33% |
| Λίγο | 26 | 28,89% |
| Σχετικά | 29 | 32,22% |
| Αρκετά | 14 | 15,56% |
| Πολύ | 9 | 10,00% |

Γράφημα 3.19

Ικανότητα ακριβούς και σαφούς επικοινωνίας, προφορικής και γραπτής, ικανότητα διαπραγμάτευσης, αντίληψης των προβλημάτων επικοινωνίας, επίδειξη σεβασμού στη διαφορετικότητα

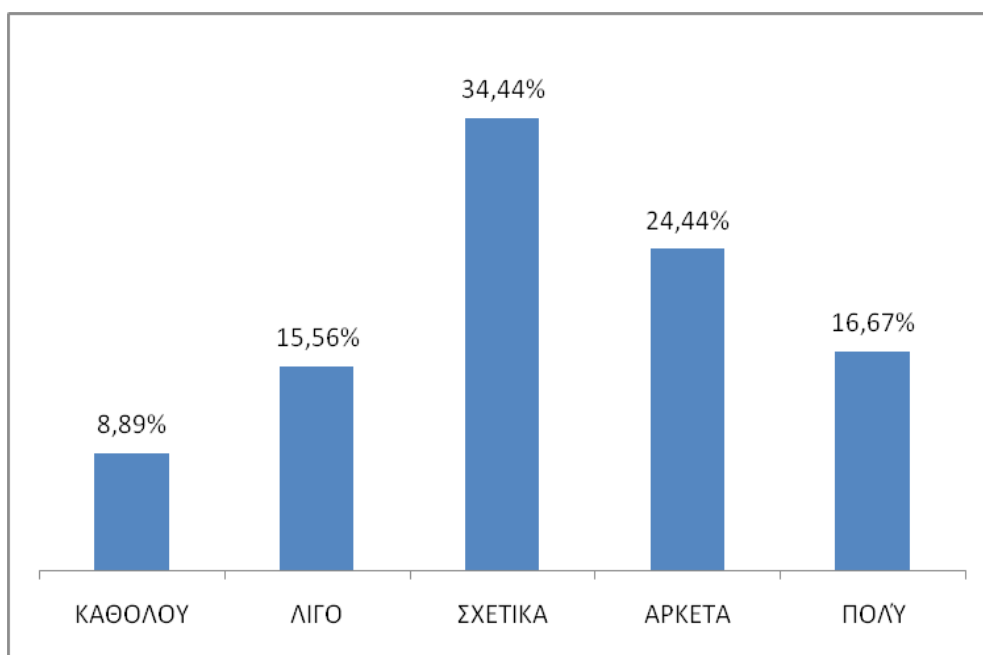


- Στην ερώτηση που αφορά στην «**Ικανότητα να προγραμματίζει, οργανώνει, συντονίζει και ελέγχει τις εργασίες της μονάδας του**», το 8,89% των ερωτηθέντων απάντησαν «καθόλου». Το 15,56% θεωρεί «λίγο», ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό 34,44% θεωρεί πως κατέχει τα παραπάνω σε «σχετικό» βαθμό. Σε ποσοστό 24,44% απάντησε «αρκετά», ενώ μόλις το 16,67% θεωρεί πως ο προϊστάμενός τους διαθέτει κατά πολύ την Ικανότητα να προγραμματίζει, να οργανώνει, συντονίζει και να ελέγχει τις εργασίες της μονάδας του.

Πίνακας 3.20

| Ικανότητα να προγραμματίζει, οργανώνει, συντονίζει και ελέγχει τις εργασίες της μονάδας του | | |
|--|------------------|----------------|
| | Συχνότητα | Ποσοστό |
| Καθόλου | 8 | 8,89% |
| Λίγο | 14 | 15,56% |
| Σχετικά | 31 | 34,44% |
| Αρκετά | 22 | 24,44% |
| Πολύ | 15 | 16,67% |

Γράφημα 3.20
«Ικανότητα να προγραμματίζει, οργανώνει, συντονίζει και ελέγχει τις εργασίες της μονάδας του»



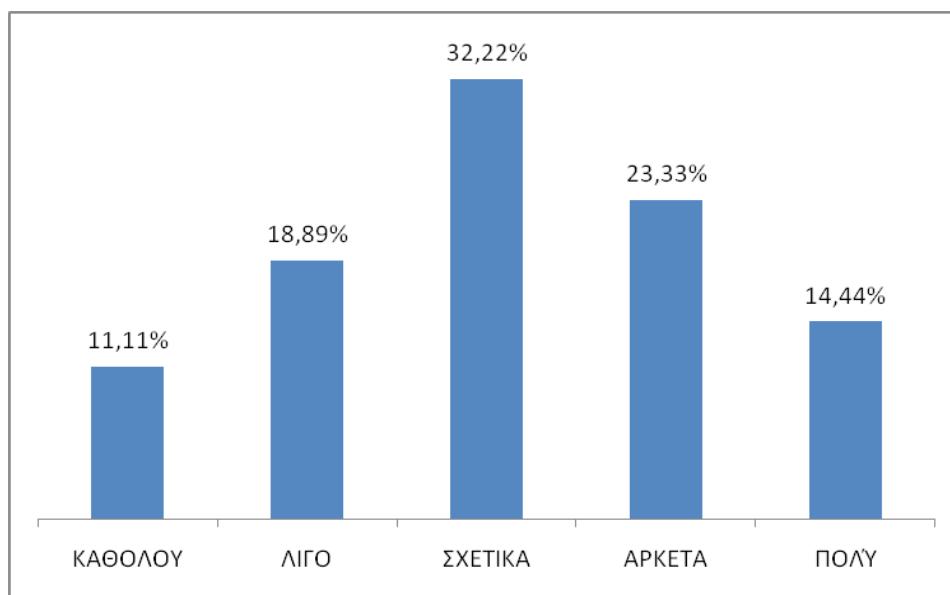
- Στην ερώτηση που αφορά στην «**Ηγετική ικανότητα, ιδίως ως προς την προετοιμασία μελλοντικών στελεχών και την κατανομή έργου στο προσωπικό ευθύνης τους**», το 11,11% των ερωτηθέντων απάντησαν «καθόλου». Το 18,89% θεωρεί «λίγο», ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό 32,22% θεωρεί πως κατέχει τα παραπάνω σε «σχετικό» βαθμό. Σε ποσοστό 23,33% απάντησε «αρκετά», ενώ μόλις το 14,44% θεωρεί πως ο προϊστάμενός τους διαθέτει κατά πολύ την Ηγετική ικανότητα, ιδίως ως προς την προετοιμασία μελλοντικών στελεχών και την κατανομή έργου στο προσωπικό ευθύνης τους.

Πίνακας 3.21

| Ηγετική ικανότητα, ιδίως ως προς την προετοιμασία μελλοντικών στελεχών και την κατανομή έργου στο προσωπικό ευθύνης τους | | |
|---|------------------|----------------|
| | Συχνότητα | Ποσοστό |
| Καθόλου | 10 | 11,11% |
| Λίγο | 17 | 18,89% |
| Σχετικά | 29 | 32,22% |
| Αρκετά | 21 | 23,33% |
| Πολύ | 13 | 14,44% |

Γράφημα 3.21

Ηγετική ικανότητα, ιδίως ως προς την προετοιμασία μελλοντικών στελεχών και την κατανομή έργου στο προσωπικό ευθύνης τους



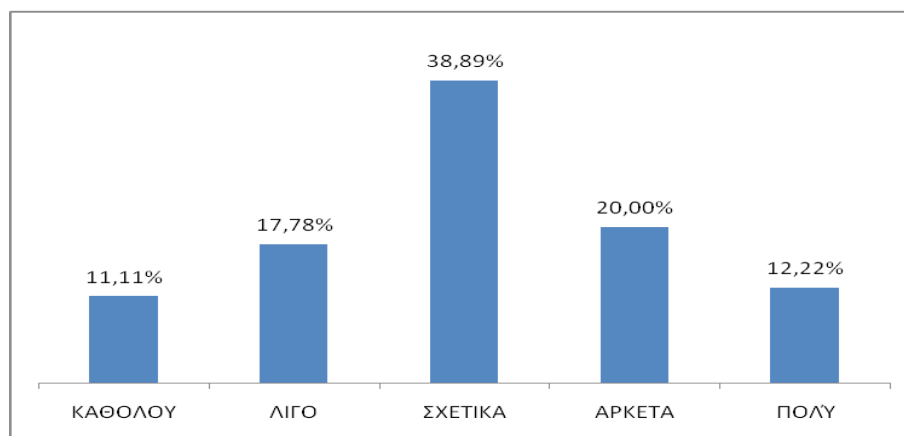
- Στην ερώτηση που αφορά στην «**Ικανότητα να καθοδηγεί, ενημερώνει, παρακινεί τους υπαλλήλους, να αναπτύσσει τις επαγγελματικές και προσωπικές ικανότητες και δεξιότητες τους, να παρέχει κίνητρα συνεχούς επιμόρφωσης, να δίνει παραδείγματα εξωστρεφούς παρουσίας σε συνέδρια, ημερίδες και διεθνείς διοργανώσεις**», το 11,11% των ερωτηθέντων απάντησαν «καθόλου». Το 17,78% θεωρεί «λίγο», ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό 38,89% θεωρεί πως κατέχει τα παραπάνω σε «σχετικό» βαθμό. Σε ποσοστό 20,00% απάντησε «αρκετά», ενώ μόλις το 12,22% θεωρεί πως ο προϊστάμενός τους διαθέτει τα ανωτέρω στοιχεία κατά πολύ.

Πίνακας 3.22

| Ικανότητα να καθοδηγεί, ενημερώνει, παρακινεί τους υπαλλήλους, να αναπτύσσει τις επαγγελματικές και προσωπικές ικανότητες και δεξιότητες τους, να παρέχει κίνητρα συνεχούς επιμόρφωσης, να δίνει παραδείγματα εξωστρεφούς παρουσίας σε συνέδρια, ημερίδες και διεθνείς διοργανώσεις | | |
|--|------------------|----------------|
| | Συχνότητα | Ποσοστό |
| Καθόλου | 10 | 11,11% |
| Λίγο | 16 | 17,78% |
| Σχετικά | 35 | 38,89% |
| Αρκετά | 18 | 20,00% |
| Πολύ | 11 | 12,22% |

Γράφημα 3.22

Ικανότητα να καθοδηγεί, ενημερώνει, παρακινεί τους υπαλλήλους, να αναπτύσσει τις επαγγελματικές και προσωπικές ικανότητες και δεξιότητες τους, να παρέχει κίνητρα συνεχούς επιμόρφωσης, να δίνει παραδείγματα εξωστρεφούς παρουσίας σε συνέδρια, ημερίδες και διεθνείς διοργανώσεις



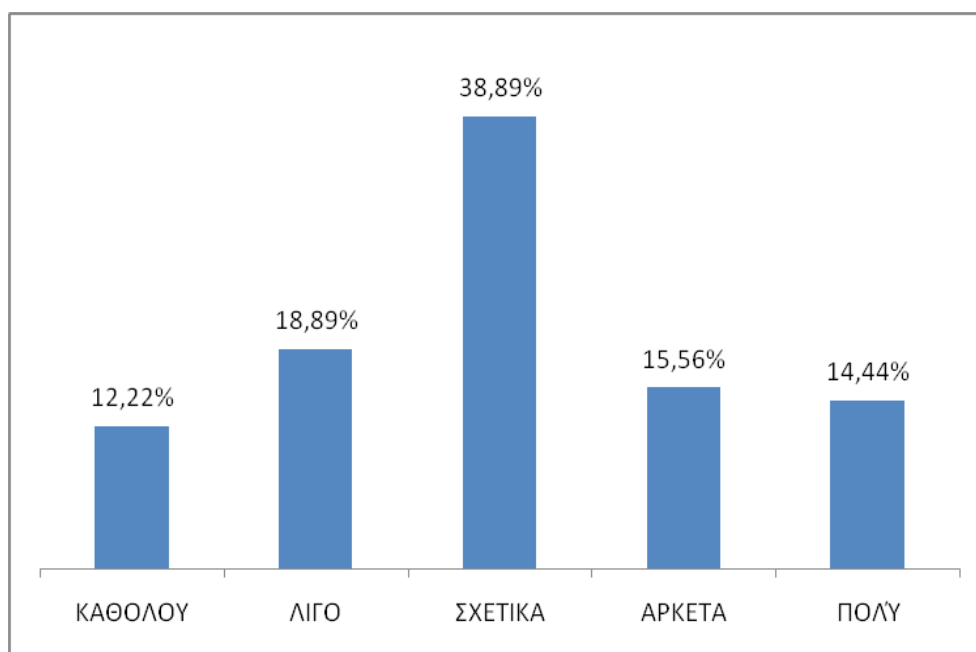
- Στην ερώτηση που αφορά στην «**Ικανότητα αντικειμενικής και αμερόληπτης αξιολόγησης**», το 12,22% των ερωτηθέντων απάντησαν «καθόλου». Το 18,89% θεωρεί «λίγο», ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό 38,89% θεωρεί πως κατέχει τα παραπάνω σε «σχετικό» βαθμό. Σε ποσοστό 15,56% απάντησε «αρκετά», ενώ μόλις το 14,44% θεωρεί πως ο προϊστάμενός τους διαθέτει κατά πολύ την Ικανότητα αντικειμενικής και αμερόληπτης αξιολόγησης.

Πίνακας 3.23

| Ικανότητα αντικειμενικής και αμερόληπτης αξιολόγησης | | |
|---|------------------|----------------|
| | Συχνότητα | Ποσοστό |
| Καθόλου | 11 | 12,22% |
| Λίγο | 17 | 18,89% |
| Σχετικά | 35 | 38,89% |
| Αρκετά | 14 | 15,56% |
| Πολύ | 13 | 14,44% |

Γράφημα 3.23

Ικανότητα αντικειμενικής και αμερόληπτης αξιολόγησης



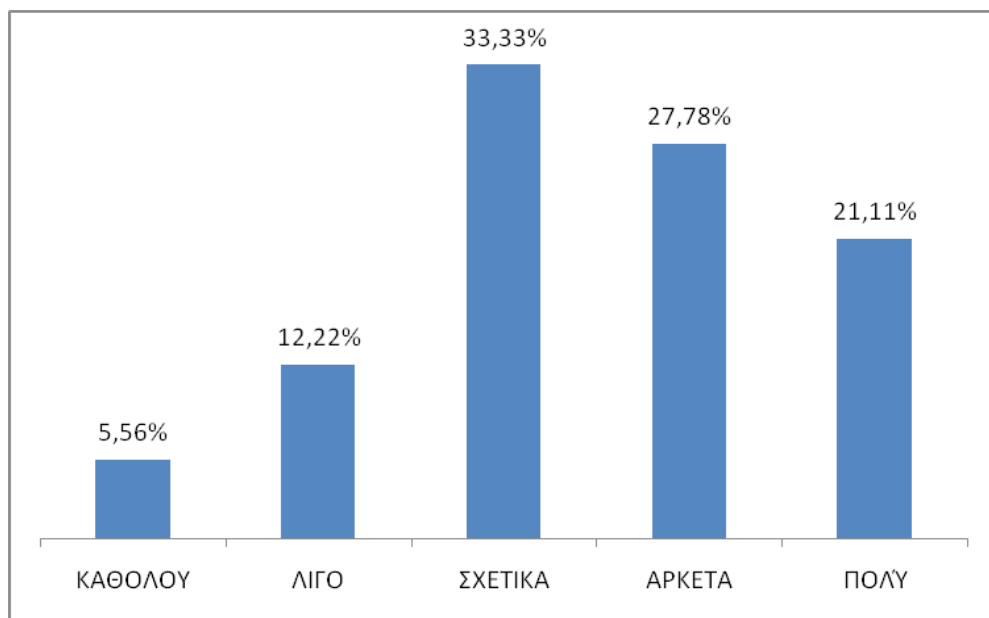
- Στην ερώτηση που αφορά στην «**Ικανότητα λήψης αποτελεσματικών αποφάσεων, ιδίως σε συνθήκες κρίσης**», το 5,56% των ερωτηθέντων απάντησαν «καθόλου». Το 12,22% θεωρεί «λίγο», ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό 33,33% θεωρεί πως κατέχει τα παραπάνω σε «σχετικό» βαθμό. Σε ποσοστό 27,78% απάντησε «αρκετά», ενώ το 21,11% θεωρεί πως ο προϊστάμενός τους διαθέτει Ικανότητα λήψης αποτελεσματικών αποφάσεων, ιδίως σε συνθήκες κρίσης

Πίνακας 3.24

| Ικανότητα λήψης αποτελεσματικών αποφάσεων, ιδίως σε συνθήκες κρίσης | | |
|--|------------------|----------------|
| | Συχνότητα | Ποσοστό |
| Καθόλου | 5 | 5,56% |
| Λίγο | 11 | 12,22% |
| Σχετικά | 30 | 33,33% |
| Αρκετά | 25 | 27,78% |
| Πολύ | 19 | 21,11% |

Γράφημα 3.24

**Ικανότητα λήψης αποτελεσματικών αποφάσεων,
ιδίως σε συνθήκες κρίσης**



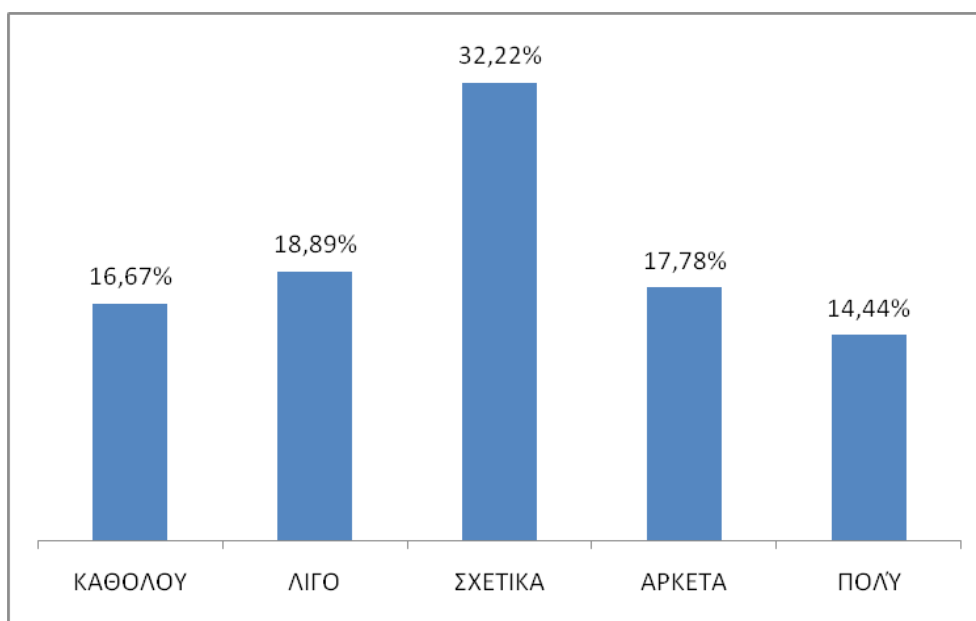
- Στην ερώτηση που αφορά στο «**Βαθμό επίτευξης των στόχων της ατομικής του στοχοθεσίας**», το 16,67% των ερωτηθέντων απάντησαν «καθόλου». Το 18,89% θεωρεί «λίγο», ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό 32,22% θεωρεί πως ο βαθμός επίτευξης είναι σε «σχετικό» βαθμό. Σε ποσοστό 17,78% απάντησαν «αρκετά», ενώ μόλις το 14,44% θεωρεί πως ο προϊστάμενός τους επιτυγχάνει κατά πολύ τους στόχους της ατομικής του στοχοθεσίας.

Πίνακας 3.25

| Βαθμός επίτευξης των στόχων της ατομικής του στοχοθεσίας | | |
|---|------------------|----------------|
| | Συχνότητα | Ποσοστό |
| Καθόλου | 15 | 16,67% |
| Λίγο | 17 | 18,89% |
| Σχετικά | 29 | 32,22% |
| Αρκετά | 16 | 17,78% |
| Πολύ | 13 | 14,44% |

Γράφημα 3.25

Βαθμός επίτευξης των στόχων της ατομικής του στοχοθεσίας



**3. Στο τμήμα εργάζεστε ο προϊστάμενος σας για να είναι αποτελεσματικός
θα πρέπει να:**

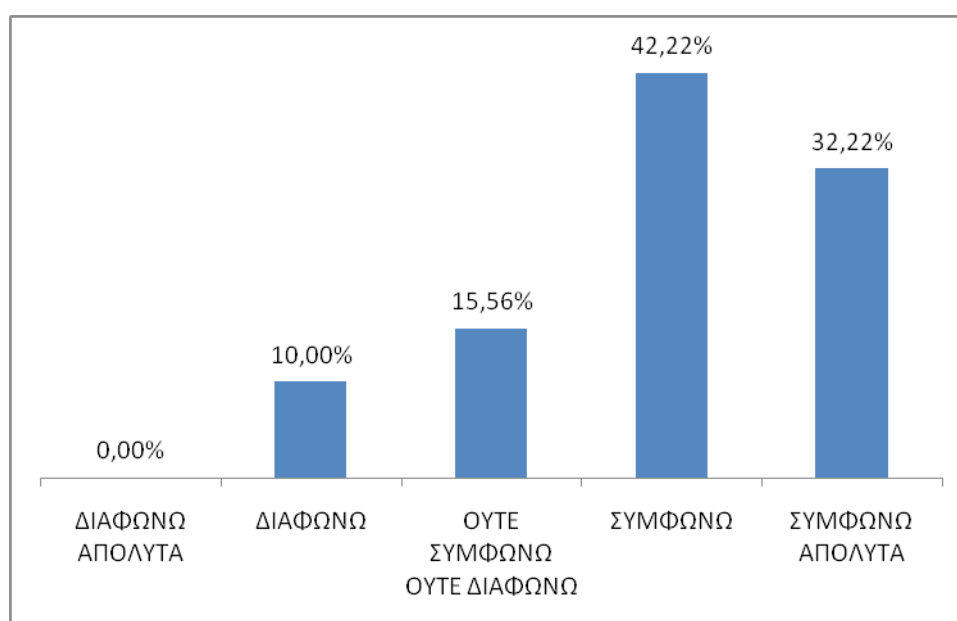
- Στην ερώτηση εάν ο προϊστάμενος θα πρέπει να «**Ενθαρρύνει την ενεργό συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων**», κανείς εκ των ερωτηθέντων δε διαφώνησε απόλυτα και συνεπώς το ποσοστό διαμορφώθηκε 0,00%. Το 10,00% των ερωτηθέντων διαφώνησαν, το 15,56% ούτε διαφώνησε ούτε συμφώνησε, ενώ το υψηλότερο ποσοστό 42,22% συμφώνησε πως ο προϊστάμενος θα πρέπει να ενθαρρύνει την ενεργό συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων. Το 32,22% απάντησαν πως συμφωνούν απόλυτα.

Πίνακας 3.26

| Ενθαρρύνει την ενεργό συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων | | |
|---|------------------|----------------|
| | Συχνότητα | Ποσοστό |
| Διαφωνώ Απόλυτα | 0 | 0,00% |
| Διαφωνώ | 9 | 10,00% |
| Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ | 14 | 15,56% |
| Συμφωνώ | 38 | 42,22% |
| Συμφωνώ Απόλυτα | 29 | 32,22% |

Γράφημα 3.26

Ενθαρρύνει την ενεργό συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων



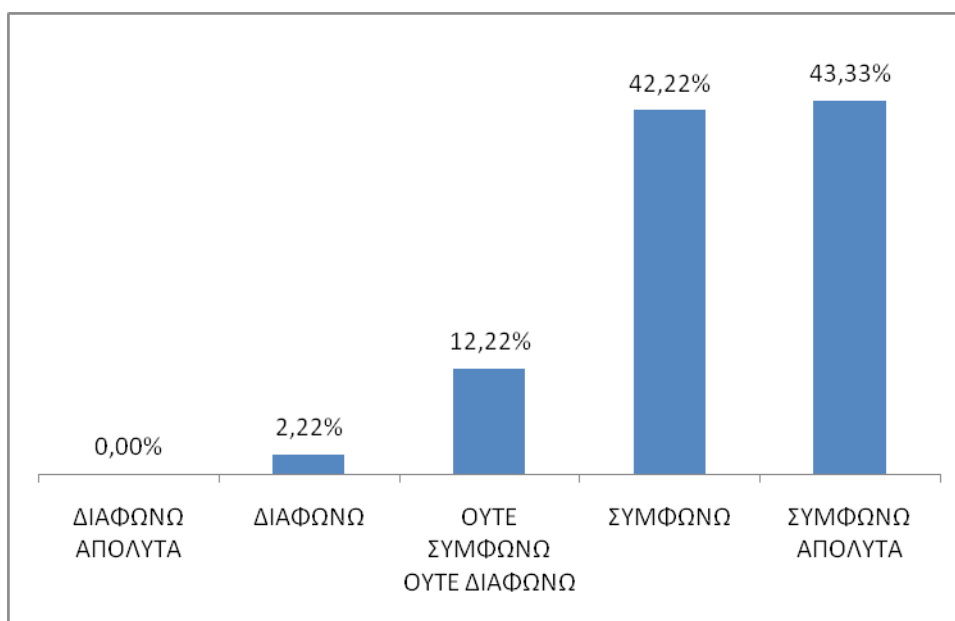
- Στην ερώτηση εάν ο προϊστάμενος θα πρέπει να «**Ενδυναμώνει τη συναδελφικότητα και την ομαδικότητα**», διακρίνουμε ότι κανείς εκ των ερωτηθέντων δε διαφώνησε απόλυτα και συνεπώς το ποσοστό διαμορφώθηκε 0,00%. Σε ποσοστό μόλις 2,22% διαφώνησαν, και σε ποσοστό 12,22% ούτε διαφώνησε ούτε συμφώνησε. Το 42,22% συμφώνησε πως ο προϊστάμενος για να είναι αποτελεσματικός, θα πρέπει να ενδυναμώνει τη συναδελφικότητα και την ομαδικότητα, ενώ το 43,33% απάντησαν πως συμφωνούν απόλυτα.

Πίνακας 3.27

| Ενδυναμώνει τη συναδελφικότητα και την ομαδικότητα | | |
|---|------------------|----------------|
| | Συχνότητα | Ποσοστό |
| Διαφωνώ Απόλυτα | 0 | 0,00% |
| Διαφωνώ | 2 | 2,22% |
| Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ | 11 | 12,22% |
| Συμφωνώ | 38 | 42,22% |
| Συμφωνώ Απόλυτα | 39 | 43,33% |

Γράφημα 3.27

Ενδυναμώνει τη συναδελφικότητα και την ομαδικότητα



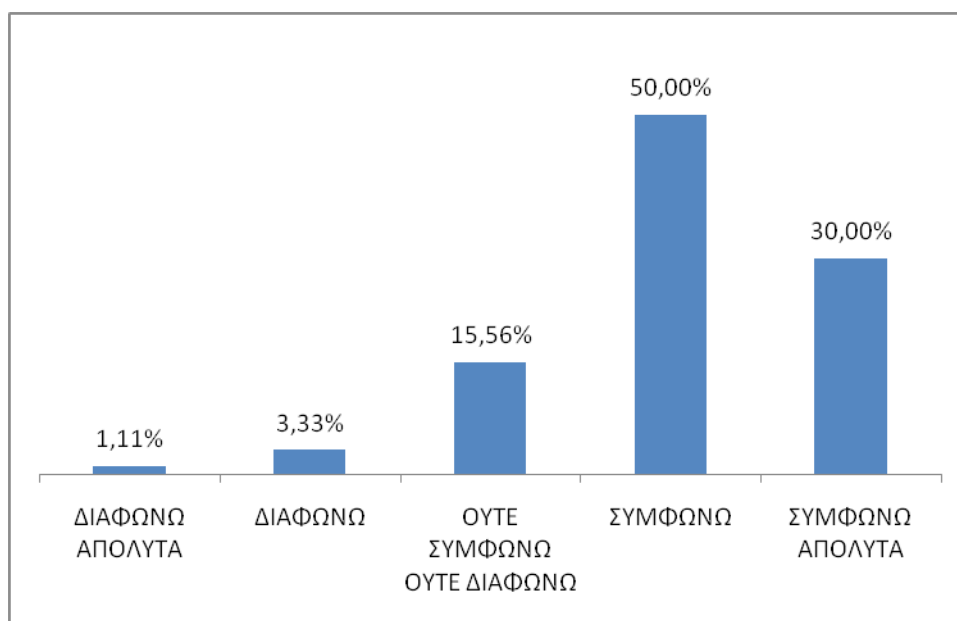
- Στην ερώτηση εάν ο προϊστάμενος θα πρέπει να «**Διαμορφώνει από κοινού στόχους και να τους υλοποιεί**», μόλις το 1,11% διαφώνησε απόλυτα ενώ το 3,33% διαφώνησαν. Το 15,56% των ερωτηθέντων ούτε διαφώνησε ούτε συμφώνησε. Το 50,00% συμφώνησε πως ο προϊστάμενος για να είναι αποτελεσματικός, θα πρέπει να διαμορφώνει από κοινού στόχους και να τους υλοποιεί. Το 30,00% απάντησαν πως συμφωνούν απόλυτα.

Πίνακας 3.28

| Διαμορφώνει από κοινού στόχους και να τους υλοποιεί | | |
|--|------------------|----------------|
| | Συχνότητα | Ποσοστό |
| Διαφωνώ Απόλυτα | 1 | 1,11% |
| Διαφωνώ | 3 | 3,33% |
| Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ | 14 | 15,56% |
| Συμφωνώ | 45 | 50,00% |
| Συμφωνώ Απόλυτα | 27 | 30,00% |

Γράφημα 3.28

Διαμορφώνει από κοινού στόχους και να τους υλοποιεί



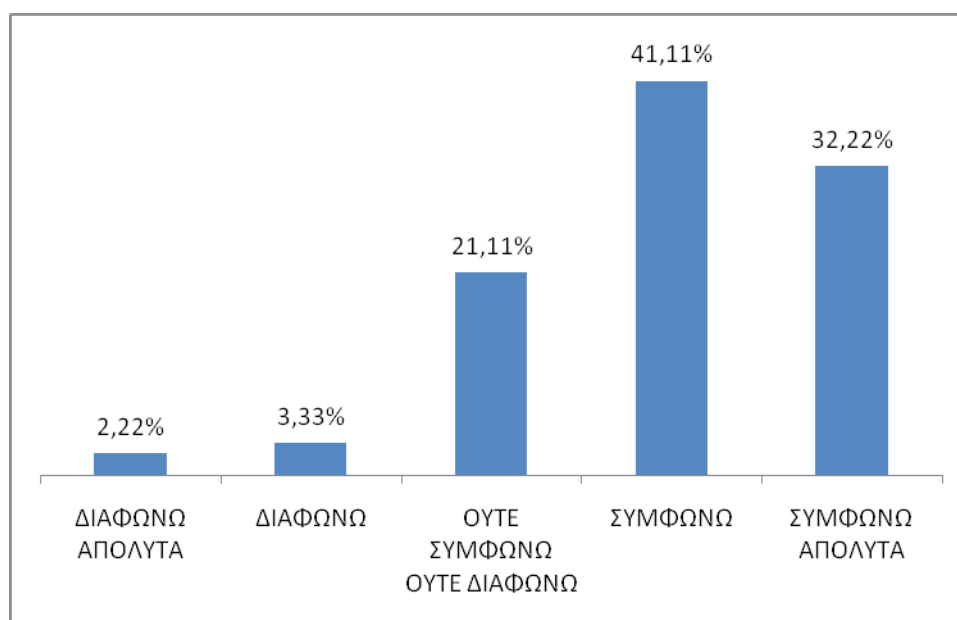
- Στην ερώτηση εάν ο προϊστάμενος θα πρέπει να «**Ενδιαφέρεται για τα συναισθήματα των υφισταμένων του**», μόλις το 2,22% διαφώνησε απόλυτα ενώ το 3,33% διαφώνησαν. Το 21,11% των ερωτηθέντων ούτε διαφώνησε ούτε συμφώνησε. Το 41,11% συμφώνησε πως ο προϊστάμενος για να είναι αποτελεσματικός, θα πρέπει να ενδιαφέρεται για τα συναισθήματα των υφισταμένων του. Το 32,22% απάντησαν πως συμφωνούν απόλυτα.

Πίνακας 3.29

| Ενδιαφέρεται για τα συναισθήματα των υφισταμένων του | | |
|---|------------------|----------------|
| | Συχνότητα | Ποσοστό |
| Διαφωνώ Απόλυτα | 2 | 2,22% |
| Διαφωνώ | 3 | 3,33% |
| Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ | 19 | 21,11% |
| Συμφωνώ | 37 | 41,11% |
| Συμφωνώ Απόλυτα | 29 | 32,22% |

Γράφημα 3.29

Ενδιαφέρεται για τα συναισθήματα των υφισταμένων του



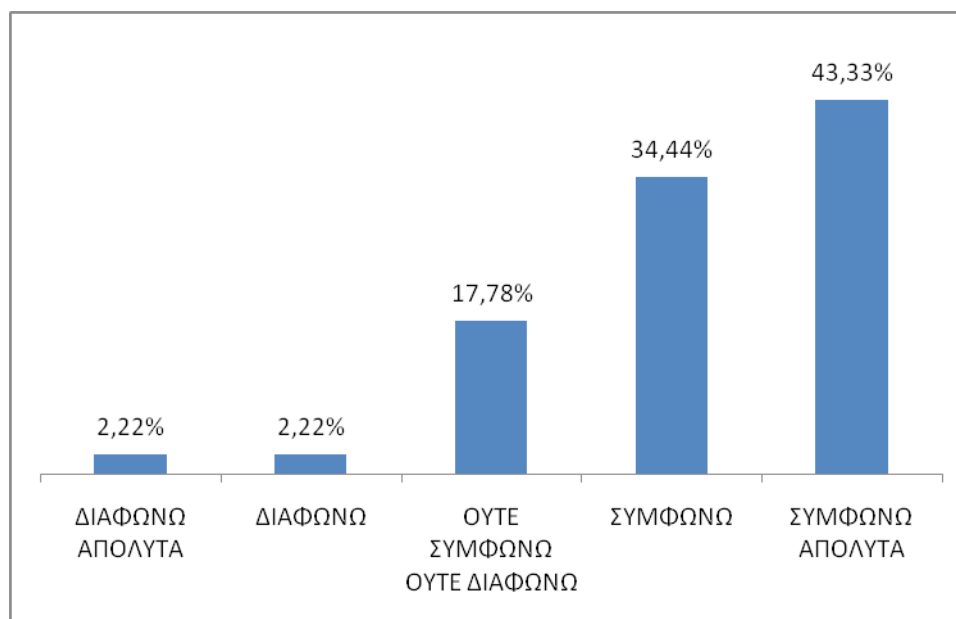
- Στην ερώτηση εάν ο προϊστάμενος θα πρέπει να «**Ενδιαφέρεται για τις πραγματικές ανάγκες των υφισταμένων του**», μόλις το 2,22% διαφώνησε απόλυτα ενώ το 2,22% διαφώνησαν. Το 17,78% των ερωτηθέντων ούτε διαφώνησε ούτε συμφώνησε. Το 34,44% συμφώνησε πως ο προϊστάμενος για να είναι αποτελεσματικός, θα πρέπει να ενδιαφέρεται για τις πραγματικές ανάγκες των υφισταμένων του. Το 43,33% απάντησαν πως συμφωνούν απόλυτα.

Πίνακας 3.30

| Ενδιαφέρεται για τις πραγματικές ανάγκες των υφισταμένων του | | |
|---|------------------|----------------|
| | Συχνότητα | Ποσοστό |
| Διαφωνώ Απόλυτα | 2 | 2,22% |
| Διαφωνώ | 2 | 2,22% |
| Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ | 16 | 17,78% |
| Συμφωνώ | 31 | 34,44% |
| Συμφωνώ Απόλυτα | 39 | 43,33% |

Γράφημα 3.30

Ενδιαφέρεται για τις πραγματικές ανάγκες των υφισταμένων του



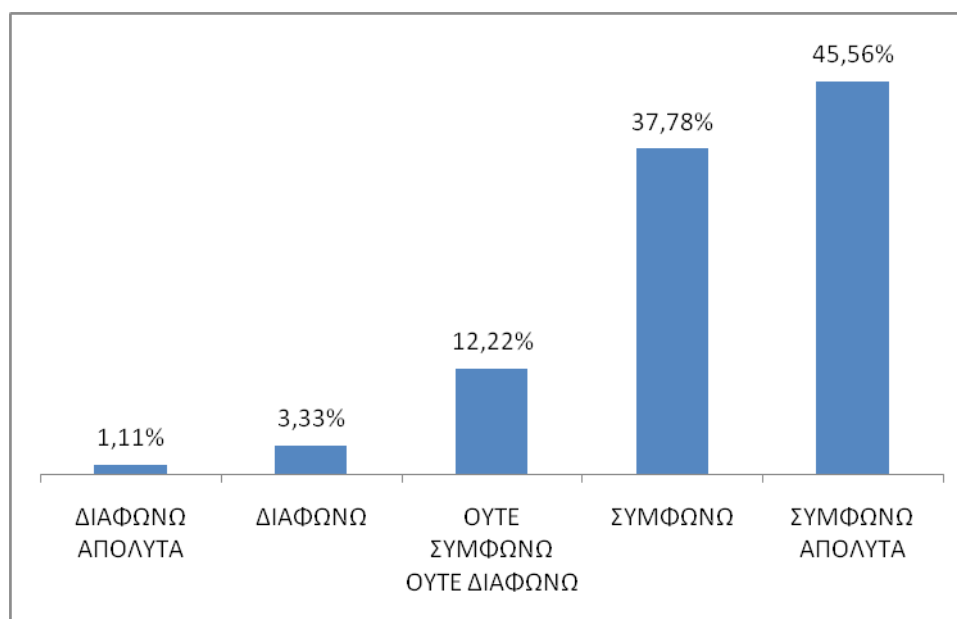
- Στην ερώτηση εάν ο προϊστάμενος θα πρέπει να «**Επιβραβεύει την καλή απόδοση**», μόλις το 1,11% διαφώνησε απόλυτα ενώ το 3,33% διαφώνησαν. Το 12,22% των ερωτηθέντων ούτε διαφώνησε ούτε συμφώνησε. Το 37,78% συμφώνησε πως ο προϊστάμενος για να είναι αποτελεσματικός, θα πρέπει να επιβραβεύει την καλή απόδοση. Το 45,56% απάντησαν πως συμφωνούν απόλυτα.

Πίνακας 3.31

| Επιβραβεύει την καλή απόδοση | | |
|-------------------------------------|------------------|----------------|
| | Συχνότητα | Ποσοστό |
| Διαφωνώ Απόλυτα | 1 | 1,11% |
| Διαφωνώ | 3 | 3,33% |
| Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ | 11 | 12,22% |
| Συμφωνώ | 34 | 37,78% |
| Συμφωνώ Απόλυτα | 41 | 45,56% |

Γράφημα 3.31

Επιβραβεύει την καλή απόδοση



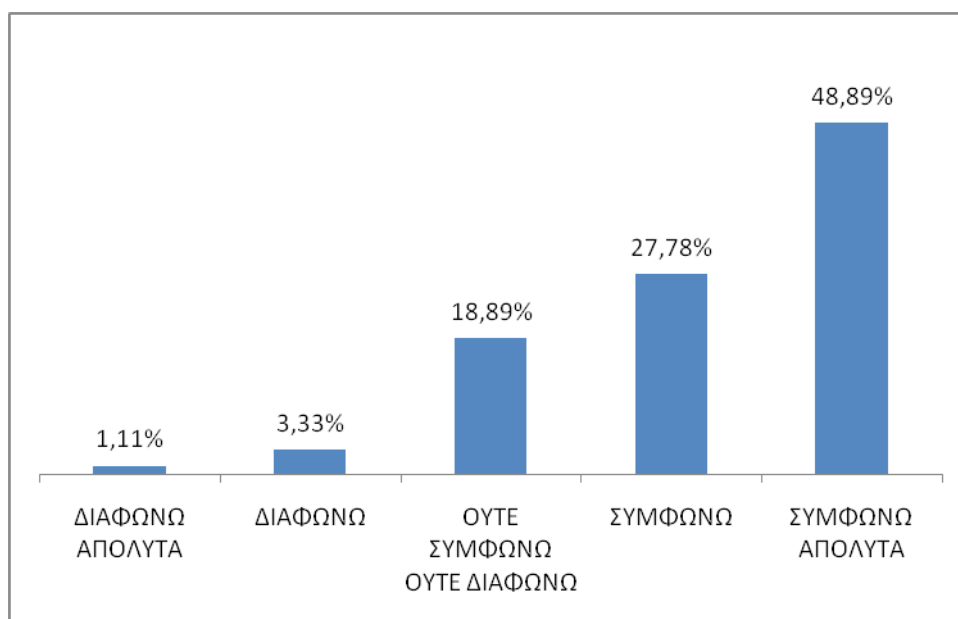
- Στην ερώτηση εάν ο προϊστάμενος θα πρέπει να «**Ηγείται περισσότερο με τις πράξεις παρά με τα λόγια του**», μόλις το 1,11% διαφώνησε απόλυτα ενώ το 3,33% διαφώνησαν. Το 18,33% των ερωτηθέντων ούτε διαφώνησε ούτε συμφώνησε. Το 27,78% συμφώνησε πως ο προϊστάμενος για να είναι αποτελεσματικός, θα πρέπει να ηγείται περισσότερο με τις πράξεις παρά με τα λόγια του. Το 48,89% απάντησαν πως συμφωνούν απόλυτα.

Πίνακας 3.32

| Ηγείται περισσότερο με τις πράξεις παρά με τα λόγια του | | |
|--|------------------|----------------|
| | Συχνότητα | Ποσοστό |
| Διαφωνώ Απόλυτα | 1 | 1,11% |
| Διαφωνώ | 3 | 3,33% |
| Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ | 17 | 18,89% |
| Συμφωνώ | 25 | 27,78% |
| Συμφωνώ Απόλυτα | 44 | 48,89% |

Γράφημα 3.32

Ηγείται περισσότερο με τις πράξεις παρά με τα λόγια του



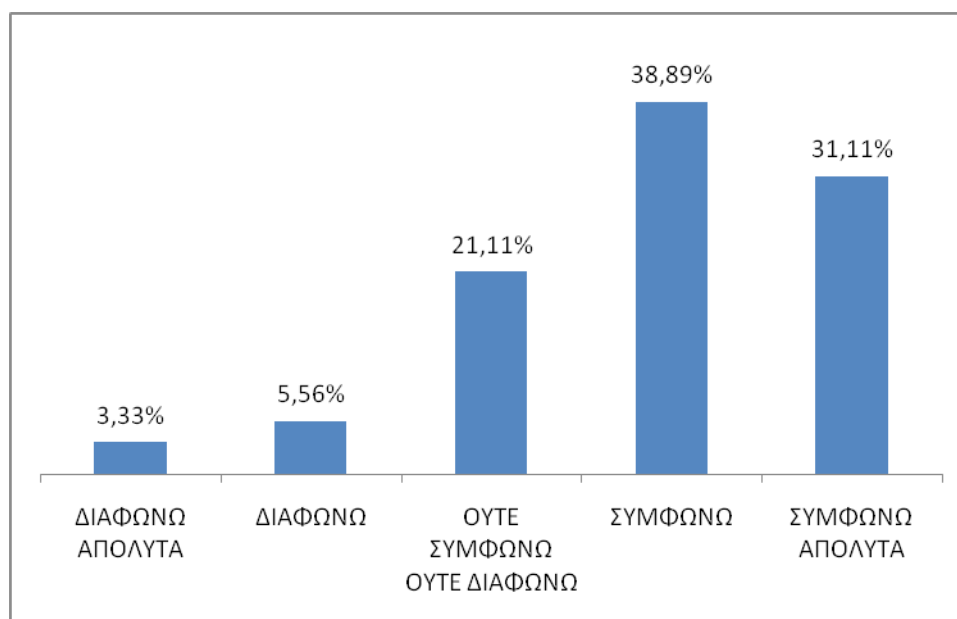
- Στην ερώτηση εάν ο προϊστάμενος θα πρέπει να «**Αντιλαμβάνεται τις αλλαγές σαν ευκαιρίες**», μόλις το 3,33% διαφώνησε απόλυτα ενώ το 5,56% διαφώνησαν. Το 21,11% των ερωτηθέντων ούτε διαφώνησε ούτε συμφώνησε. Το 38,89% συμφώνησε πως ο προϊστάμενος για να είναι αποτελεσματικός, θα πρέπει να αντιλαμβάνεται τις αλλαγές σαν ευκαιρίες. Το 31,11% απάντησαν πως συμφωνούν απόλυτα.

Πίνακας 3.33

| Αντιλαμβάνεται τις αλλαγές σαν ευκαιρίες | | |
|---|------------------|----------------|
| | Συχνότητα | Ποσοστό |
| Διαφωνώ Απόλυτα | 3 | 3,33% |
| Διαφωνώ | 5 | 5,56% |
| Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ | 19 | 21,11% |
| Συμφωνώ | 35 | 38,89% |
| Συμφωνώ Απόλυτα | 28 | 31,11% |

Γράφημα 3.33

Αντιλαμβάνεται τις αλλαγές σαν ευκαιρίες



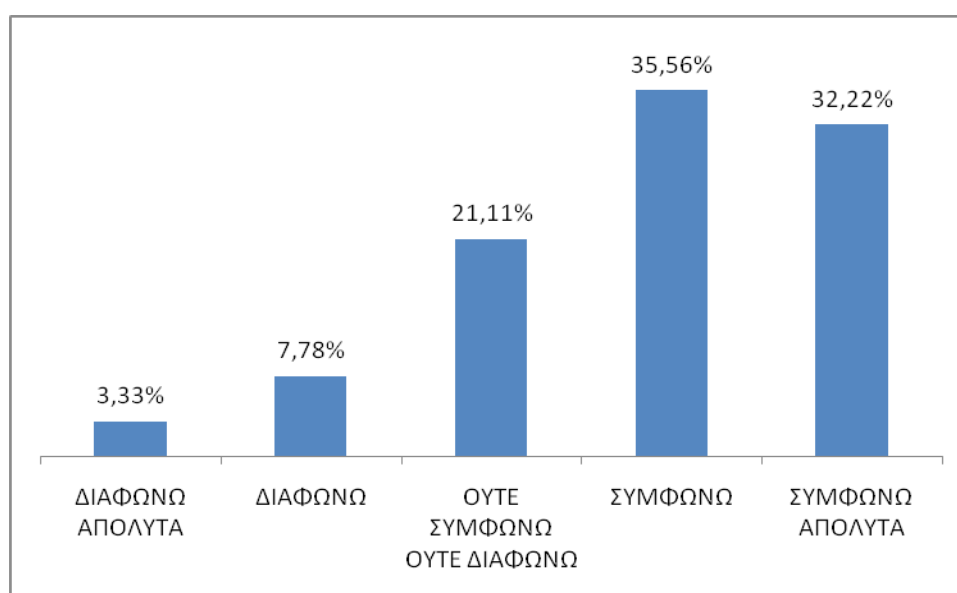
- Στην ερώτηση εάν ο προϊστάμενος θα πρέπει να «Τροφοδοτεί με νέες ιδέες τους υφισταμένους του για την αντιμετώπιση των κοινών προβλημάτων», μόλις το 3,33% διαφώνησε απόλυτα ενώ το 7,78% διαφώνησαν. Το 21,11% των ερωτηθέντων ούτε διαφώνησε ούτε συμφώνησε. Το 35,56% συμφώνησε πως ο προϊστάμενος για να είναι αποτελεσματικός, θα πρέπει να τροφοδοτεί με νέες ιδέες τους υφισταμένους του για την αντιμετώπιση των κοινών προβλημάτων. Το 32,22% απάντησαν πως συμφωνούν απόλυτα.

Πίνακας 3.34

| Τροφοδοτεί με νέες ιδέες τους υφισταμένους του για την αντιμετώπιση των κοινών προβλημάτων | | |
|---|------------------|----------------|
| | Συχνότητα | Ποσοστό |
| Διαφωνώ Απόλυτα | 3 | 3,33% |
| Διαφωνώ | 7 | 7,78% |
| Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ | 19 | 21,11% |
| Συμφωνώ | 32 | 35,56% |
| Συμφωνώ Απόλυτα | 29 | 32,22% |

Γράφημα 3.34

Τροφοδοτεί με νέες ιδέες τους υφισταμένους του για την αντιμετώπιση των κοινών προβλημάτων



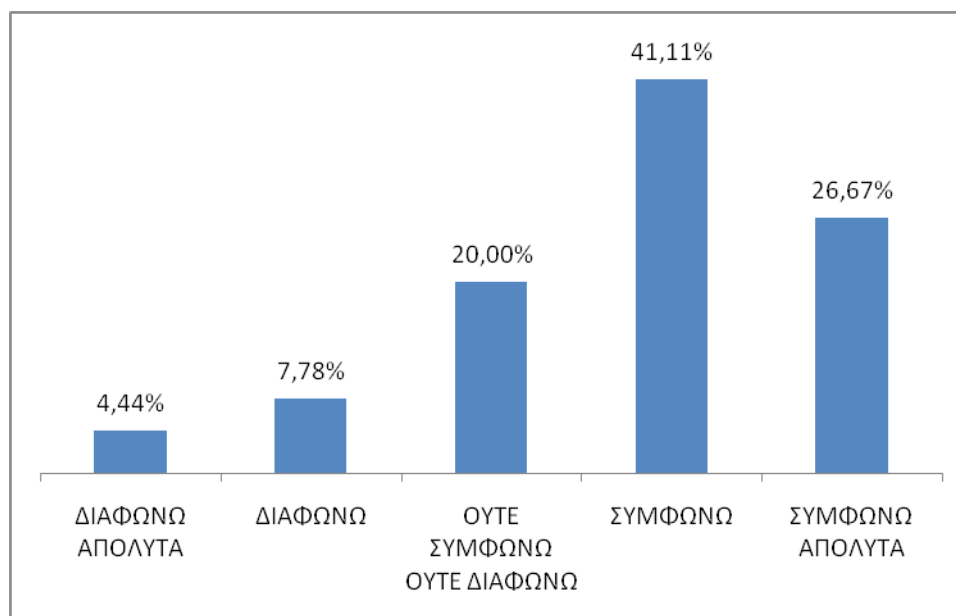
- Στην ερώτηση εάν ο προϊστάμενος θα πρέπει να «**Προωθεί και να μεταδίδει τις προσδοκίες του για υψηλή απόδοση**», μόλις το 4,44% διαφώνησε απόλυτα ενώ το 7,78% διαφώνησαν. Το 20,00% των ερωτηθέντων ούτε διαφώνησε ούτε συμφώνησε. Το 41,11% συμφώνησε πως ο προϊστάμενος για να είναι αποτελεσματικός, θα πρέπει να προωθεί και να μεταδίδει τις προσδοκίες του για υψηλή απόδοση. Το 26,67% απάντησαν πως συμφωνούν απόλυτα.

Πίνακας 3.35

| Προωθεί και να μεταδίδει τις προσδοκίες του για υψηλή απόδοση | | |
|--|------------------|----------------|
| | Συχνότητα | Ποσοστό |
| Διαφωνώ Απόλυτα | 4 | 4,44% |
| Διαφωνώ | 7 | 7,78% |
| Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ | 18 | 20,00% |
| Συμφωνώ | 37 | 41,11% |
| Συμφωνώ Απόλυτα | 24 | 26,67% |

Γράφημα 3.35

Προωθεί και να μεταδίδει τις προσδοκίες του για υψηλή απόδοση



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Συμπεράσματα

Η παρούσα εργασία μελετά τη λειτουργία της ηγεσίας, τα χαρακτηριστικά και τη συμπεριφορά του αποτελεσματικού ηγέτη στο δημόσιο τομέα. Πραγματοποιήθηκε τόσο θεωρητική όσο και ερευνητική προσέγγιση. Σε θεωρητικό επίπεδο παρουσιάστηκαν οι εννοιολογικές προσεγγίσεις του Ηγέτη και της Ηγεσίας, αναλύθηκαν τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του Ηγέτη καθώς επίσης και τα βασικότερα στυλ ηγεσίας. Κατόπιν, έγινε αναφορά και σύγκριση μεταξύ της Ηγεσίας και της Διοίκησης (μάνατζμεντ), καθώς επίσης και μεταξύ του Ηγέτη και του απλού Διοικητικού στελέχους (προϊσταμένου/μάνατζερ), προκειμένου να γίνουν απόλυτα κατανοητές οι προαναφερθείσες έννοιες αλλά και να τονιστούν οι βασικές διαφορές τους.

Τα συμπεράσματα που προέκυψαν μελετώντας τις έννοιες «προϊστάμενος/μάνατζερ» και «ηγέτης» περιγράφουν έννοιες, οι οποίες εν τέλει δεν ταυτίζονται απόλυτα, όπως και κατά συνέπεια δεν ταυτίζεται απόλυτα η έννοια της «ηγεσίας» με εκείνη της «διοίκησης/μάνατζμεντ». Τα συμπεράσματα που προκύπτουν βάση της βιβλιογραφίας είναι πως τα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να διαθέτουν ένα συνδυασμό και των δύο προαναφερθέντων στοιχείων, ηγεσίας και διοικητικής ικανότητας, έτσι ώστε να καταφέρνουν να είναι αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη η διοίκηση και η διαχείριση η οποία ασκούν. Ένας μάνατζερ λοιπόν, θα πρέπει να διαθέτει ηγετικά γνωρίσματα, πέρα από τις διοικητικές ικανότητές του ώστε να καθίσταται αποδοτικότερος και αποτελεσματικότερος, ενώ αντίστοιχα ένας ηγέτης θα πρέπει να διαθέτει διοικητική ικανότητα πέρα από τα σπουδαία ηγετικά του χαρίσματα, κατά συνέπεια προκύπτει πως οι δύο έννοιες θα πρέπει να αλληλοσυμπληρώνονται.

Στο ερευνητικό κομμάτι δόθηκε έμφαση στους υφιστάμενους, οι οποίοι ερωτήθηκαν σχετικά με τα χαρακτηριστικά των προϊσταμένων τους αλλά και για τα στοιχεία που τους καθιστούν αποτελεσματικούς. Από τις απαντήσεις τις οποίες λάβαμε, συμπεραίνουμε πως οι περισσότεροι εκ των ερωτηθέντων θεωρούν πως ο σύγχρονος προϊστάμενος τους δεν διαθέτει τα χαρακτηριστικά ενός ηγέτη. Είναι

χαρακτηριστικό το γεγονός ότι τα ποσοστά των απαντήσεων που δόθηκαν σχετικά με τα ηγετικά χαρακτηριστικά των προϊσταμένων τους είναι σε εξαιρετικά χαμηλά επίπεδα.

Σύμφωνα με τις απαντήσεις που δόθηκαν και τα μεγάλα ποσοστά που συγκεντρώνονται κατά βάση στις μεσαίες βαθμίδες της κλίμακας της έρευνας, διαπιστώνεται πως οι ερωτηθέντες πιστεύουν πως δεν υπάρχουν ηγέτες στους οργανισμούς, ότι οι προϊστάμενοί τους δεν μπορούν να μεταβληθούν σε ηγέτες και διατηρούν απλώς κάποια τυπικά διοικητικά χαρακτηριστικά. Προκύπτει πως οι περισσότεροι προϊστάμενοι διαθέτουν ελλειπείς γνώσεις σε κύρια θέματα ηγεσίας, δεν διαθέτουν όραμα, δεν είναι καθοδηγητές, δεν έχουν μεταδοτικό ενθουσιασμό, δεν δίνουν ιδιαίτερες συμβουλές και η μεγαλύτερη πλειοψηφία εξ αυτών δεν έχουν θετική επίδραση στους υφισταμένους τους. Τα μέτρια ποσοστά στις κλίμακες δείχνουν πως δεν είναι απόλυτα δίκαιοι, ταπεινοί και αποφασιστικοί, δεν απλοποιούν καταστάσεις και δεν λύνουν προβλήματα, δεν τους χαρακτηρίζει ιδιαίτερα η ευθύτητα και η αξιοπιστία και δεν είναι ιδιαίτερα σταθεροί στη στάση τους. Επίσης, προκύπτει πως δεν αναγνωρίζουν την εργασία και την προσπάθεια των υφισταμένων σε ικανοποιητικό βαθμό και δεν τους ανταμείβουν, κάποιοι δεν τηρούν τις υποσχέσεις τους, δεν αποτελούν καλοί ακροατές, δεν είναι ιδιαίτερα ανοικτοί και δεν εμπιστεύονται τους υφισταμένους τους.

Παρατηρούμε, πως μέσω του ερωτηματολογίου (<http://apografι.gov.gr>), η πλειοψηφία των ερωτηθέντων θεωρούν πως από πλευράς των προϊσταμένων τους υπάρχει σε μέτριο βαθμό η ικανότητα αποτελεσματικής διοίκησης και διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού. Σε ότι αφορά τον τομέα της επαγγελματικής επάρκειας, οι απαντήσεις των συμμετεχόντων δείχνουν πως οι προϊστάμενοί τους δεν έχουν επαρκή γνώση της δημόσιας διοίκησης και η ικανότητα οργάνωσης του ατομικού και συλλογικού φόρτου εργασίας είναι ελλιπής.

Στον τομέα της αντίληψης και της ικανότητας των προϊσταμένων να λύνουν προβλήματα, οι απαντήσεις έδειξαν τα μέτρια ποσοστά σε ότι αφορά την ορθή σύλληψη των προβλημάτων, την ικανότητα αντίληψης σύνθετων καταστάσεων, τη θέση προτεραιοτήτων, την πρόβλεψη και έγκαιρη αντιμετώπιση των συνεπειών και την ορθή διαχείριση κρίσεων.

Στον τομέα της ανάληψης πρωτοβουλιών και θεμάτων καινοτομίας, μέσω των απαντήσεων που έδωσαν οι υφισταμένοι διαπιστώθηκε, πως είναι επίσης ελλιπής η ανάπτυξη δημιουργικών και πρακτικών λύσεων, η δυνατότητα για συνεχή βελτίωση

της απόδοσης και δημιουργικότητας, και η εισαγωγή και αποδοχή καινοτόμων μεθόδων. Προχωρώντας στην αξιολόγηση των αποτελεσμάτων που προέκυψαν από τον τομέα των υπηρεσιακών σχέσεων και της συμπεριφοράς των προϊσταμένων, τα αποτελέσματα δείχνουν πως δεν υπάρχει επαρκής ικανότητα ακριβούς και σαφούς επικοινωνίας (προφορικής και γραπτής), δεν υπάρχει επαρκής ικανότητα διαπραγμάτευσης και αντίληψης των προβλημάτων επικοινωνίας.

Αναφερόμενοι στον τομέα των διοικητικών ικανοτήτων των προϊσταμένων, οι απαντήσεις της έρευνας δείχνουν την ελλιπή ικανότητα των προϊσταμένων να προγραμματίζουν, να οργανώνουν, να συντονίζουν και να ελέγχουν τις εργασίες της μονάδας τους, την ελλιπή ηγετική ικανότητά τους ιδίως ως προς την προετοιμασία μελλοντικών στελεχών και την κατανομή του έργου στο προσωπικό ευθύνης τους. Επίσης, προκύπτει η ελλιπής ικανότητά τους να καθοδηγούν, να ενημερώνουν, να παρακινούν τους υπαλλήλους, να αναπτύσσουν τις επαγγελματικές και προσωπικές ικανότητες και δεξιότητες τους, να παρέχουν κίνητρα συνεχούς επιμόρφωσης, να δίνουν παραδείγματα εξωστρεφούς παρουσίας σε συνέδρια, ημερίδες και διεθνείς διοργανώσεις και παράλληλα η ελλιπής ικανότητα αντικειμενικής και αμερόληπτης αξιολόγησης και η ικανότητα λήψης αποτελεσματικών αποφάσεων, ιδίως σε συνθήκες κρίσης.

Τέλος, παρατηρούμε πως στον τομέα της αποτελεσματικότητας, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων θεωρούν, πως από πλευράς των προϊσταμένων τους υπάρχει σε μέτριο βαθμό η επίτευξη των στόχων της ατομικής τους στοχοθεσίας.

Συμπεραίνουμε, ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων υποστηρίζουν πως για να καθίστανται οι προϊστάμενοί τους αποτελεσματικοί, θα πρέπει να ενθαρρύνουν τη ενεργό συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, να ενδυναμώνουν τη συναδελφικότητα και την ομαδικότητα, να οραματίζονται, να διαμορφώνουν από κοινού στόχους και να τους υλοποιούν, να ενδιαφέρονται για τα συναισθήματα και τις πραγματικές ανάγκες των υφισταμένων τους, να επιβραβεύουν την καλή απόδοση, να αντιλαμβάνονται τις αλλαγές σαν ευκαιρίες, να προωθούν και να μεταδίδουν τις προσδοκίες τους για υψηλή απόδοση, να τροφοδοτούν με νέες ιδέες τους υφισταμένους τους για την αντιμετώπιση κοινών προβλημάτων και τέλος να ηγούνται περισσότερο με τις πράξεις παρά με τα λόγια. Επιπρόσθετα, θα πρέπει να τονιστεί πως ο ρόλος της ηγεσίας είναι άμεσα εμπλεκόμενος με τη διοίκηση ανθρώπινων πόρων μιας και μπορεί να επιδρά θετικά ή αρνητικά στον τομέα των εργασιακών σχέσεων και της επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων κάθε βαθμίδας της ιεραρχίας.

Τα κυριότερα στοιχεία που διαμορφώνουν την έννοια της ηγεσίας θεωρούνται ιδιαίτερα σημαντικά και καθορίζουν την αποτελεσματική ή μη λειτουργία και διοίκηση των οργανισμών και κατά συνέπεια την επιτυχή ή μη πορεία του δημόσιου τομέα. Συνοψίζοντας, θα πρέπει να αναφερθούν κάποιοι επιπρόσθετοι, κύριοι παράγοντες, οι οποίοι μπορούν να συμβάλλουν στη διαμόρφωση ενός αποτελεσματικού και παραγωγικού δημόσιου τομέα μέσω πάντα της αποτελεσματικής ηγεσίας, συνυπολογίζοντας πως τόσο ο δημόσιος τομέας όσο και η ηγεσία θα πρέπει να στηρίζεται παράλληλα σε ένα επιτυχημένο πολιτικό σύστημα.

Οι επιπρόσθετοι αυτοί παράγοντες είναι: εισαγωγή ουσιαστικής αξιολόγησης βασισμένη σε ειδική μέθοδο και διαδικασία αξιολόγησης, αναδιοργάνωση της ιεραρχίας, αξιοποίηση ανθρώπινου δυναμικού, σωστός προγραμματισμός, αξιοποίηση και σωστή κατανομή των διαθέσιμων πόρων, περιοδική εκπαίδευση-εξειδίκευση-επιμόρφωση και κατάρτιση, επιβράβευση και αποδοκιμασία ανάλογα με την προσπάθεια και την απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού, συγχρονισμός του δημοσίου τομέα με την εκάστοτε εποχή, εκμετάλλευση των δυνατοτήτων που προσφέρει η τεχνολογία, καθορισμός στόχων, παρακολούθηση των αποτελεσμάτων, σωστή κατανομή ανθρώπινου δυναμικού (αποφυγή υποστελέχωσης/υπερστελέχωσης κάποιων τομέων), δημόσια ονομαστική αναγνώριση της προσπάθειας του εργατικού δυναμικού, κατάργηση της γραφειοκρατίας, στρατηγική δράση, αξιοποίηση της τεχνολογίας-πληροφορικής, καθορισμός αριθμητικών στόχων και παρακολούθηση της πορείας εκτέλεσής τους, παρακολούθηση της προόδου και της αποτελεσματικότητας των ελέγχων, ενοποίηση συναφών Τμημάτων/Διευθύνσεων, εκκίνηση αδρανών έργων, ανάπτυξη ηλεκτρονικών υπηρεσιών, ουσιαστική διαχείριση της καθημερινότητας, στελέχωση γραφείου με αξιοκρατικές διαδικασίες, επιλογή και ενθάρρυνση άξιων στελεχών, βελτίωση των διοικητικών δομών και κυρίως μακροπρόθεσμη ανάπτυξη της αποδοτικότητας (Σπινέλλης Δ.:2014).

Τέλος, η αποτελεσματική αλλαγή απαιτεί ενεργή ηγεσία, που σημαίνει τις εξής ενέργειες: την καθιέρωση μιας αίσθησης αναγκαιότητας, τη δημιουργία μιας καθοδηγητικής συμμαχίας, την ανάπτυξη ενός οράματος και μιας στρατηγικής, την επικοινωνία του οράματος της αλλαγής, την ενδυνάμωση της δράσης σε ευρεία βάση, την εξασφάλιση των ωφελειών και την παραγωγή περισσότερων αλλαγών καθώς και την ενσωμάτωση των νέων προσεγγίσεων στην κουλτούρα. Η προετοιμασία για ένα αβέβαιο μέλλον απαιτεί προδραστική προσέγγιση (Bateman T., Snell S.:2017,753).

❖ Περιορισμοί

Στην παρούσα έρευνα υπήρξαν **περιορισμοί**, οι οποίοι αφορούσαν τόσο τον αριθμό των Περιφερειακών Ενοτήτων, οι οποίες συμμετείχαν στην έρευνα όσο και τον αριθμό των ερωτηθέντων της έρευνας. Η μελέτη διεξάχθηκε σε δύο εκ των πέντε Περιφερειακών Ενοτήτων της Θεσσαλίας, δηλαδή στην Περιφερειακή Ενότητα Λάρισας και Καρδίτσας, χωρίς να συμπεριλαμβάνονται στη μελέτη οι Περιφερειακές Ενότητες Τρικάλων, Μαγνησίας και Σποράδων. Σε ότι αφορά λοιπόν, τις τρεις Περιφερειακές Ενότητες, οι οποίες δεν συμπεριλήφθηκαν, θα μπορούσαν να αποτελέσουν αντικείμενο προτεινόμενης μελέτης για περαιτέρω μελλοντική διερεύνηση. Τέλος, ένας ακόμη περιορισμός αποτέλεσε το γεγονός πως στα ερωτηματολόγια που διανεμήθηκαν δεν απάντησε ένα μεγάλο ποσοστό τόσο των μόνιμων υπαλλήλων όσο και των συμβασιούχων, αποκλείοντας έτσι την γνώμη αρκετών υπαλλήλων του οργανισμού. Συνεπώς, θα ήταν ιδιαίτερα σημαντικό και θα είχε εξαιρετικό ενδιαφέρον να προκύψει μια νέα έρευνα η οποία θα μελετά τις Περιφερειακές Ενότητες που δεν συμπεριλήφθηκαν στην παρούσα μελέτη. Οι προαναφερθείσες τρεις Περιφερειακές Ενότητες, θα μπορούσαν να αποτελέσουν αντικείμενο περαιτέρω μελλοντικής διερεύνησης και σύγκρισης μεταξύ των δύο περιπτώσεων που θα προκύψουν.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Σε μια σύγχρονη κοινωνία, η οποία χαρακτηρίζεται από τεχνολογικές εξελίξεις, μεγάλο όγκο πληροφοριών και γνώσης, η αναπροσαρμογή των παραδοσιακών μοντέλων δημόσιας διοίκησης είναι επιτακτική ανάγκη. Απαιτείται συγχρονισμός του δημοσίου τομέα με την εκάστοτε εποχή, έτσι ώστε τα παλαιότερα παραδοσιακά μοντέλα διοίκησης να εκσυγχρονιστούν και να προκύψουν νέα και σύγχρονα, τα οποία θα αντιπροσωπεύουν τις σύγχρονες απαιτήσεις και ανάγκες τόσο των ίδιων των οργανισμών όσο και των πολιτών.

Η σπουδαιότητα της αποτελεσματικής ηγεσίας διαδραματίζει κομβικό ρόλο στην επιτυχή απόδοση και στις επιτυχείς διοικητικές διαδικασίες στους οργανισμούς. Είναι κοινώς αποδεκτό πως ο δημόσιος τομέας παρουσιάζει εμφανή αδιαφορία για την ενσωμάτωση της ηγεσίας στον τομέα της οργάνωσης και διοίκησης των οργανισμών παράλληλη τη σπουδαιότητά της, διατηρώντας στελέχη χωρίς τεχνογνωσία, χωρίς εξειδικευμένες γνώσεις και πάνω από όλα χωρίς διοικητικά ήθη, αξίες και όραμα.

Η συμβολή της ηγεσίας στη δημόσια διοίκηση είναι ιδιαίτερα σημαντική και η ενσωμάτωσή της είναι επιτακτική ανάγκη δεδομένου πως είναι αλληλένδετη όλες τις βασικές λειτουργίες της διοίκησης. Η ηγεσία είναι ικανότητα, είναι η τέχνη λήψης αποφάσεων κάτω από συνθήκες αβεβαιότητας, είναι η ικανότητα έμπνευσης, εμπύχωσης, παρακίνησης και καθοδήγησης, είναι η ικανότητα επηρεασμού των ανθρώπων. Η άσκηση **αποτελεσματικής Ηγεσίας** επιβάλλεται να ενσωματωθεί στο Δημόσιο Τομέα μέσω της σωστής στελέχωσης, για την επίτευξη των συλλογικών στόχων και την επιτυχή διοίκηση και λειτουργία των δημόσιων οργανισμών, οι οποίοι θα πρέπει να υπηρετούν το δημόσιο συμφέρον με σύγχρονο, ποιοτικό και αποτελεσματικό τρόπο.

«Κάθε φορά που θέτουμε ένα πρόβλημα οργανώσεως ή βελτιώσεως μιας μεθόδου εργασίας παίζουμε το ρόλο ενός μικρού επαναστάτη που πάει κάτι να αλλάξει. Κάθε αλλαγή είναι μια επανάσταση. Πόσοι μπορούν να αντέξουν σε μια επανάστασή; Κάθε αλλαγή σημαίνει αμφισβήτηση των αξιών που ίσχυαν μέχρι χθες. Πόσοι μπορούν να αντέξουν σ' αυτή την αμφισβήτηση; Κάθε αμφισβήτηση εγκυμονεί κινδύνους, ανθρώπινη δυστυχία, παραδοχή λαθών. Αυτά είναι τα πιο σημαντικά εμπόδια στην αλλαγή, στην εγκατάλειψη της ρουτίνας. Αξίζει όμως ο αγώνας για αλλαγή αν η αλλαγή οδηγεί στο καλύτερο». (Ζευγαρίδης:1982,5)

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Blake R., Mouton J.(1991) *Ο Αποτελεσματικός Προϊστάμενος*. 5η Έκδοση. Παραπαντάκη Κ.(μεταφ.). Γαλαίος: Αθήνα.
- Bateman T., Snell S.(2017) *Διοίκηση Επιχειρήσεων*. 11^η Έκδοση. Γκάσης Π.(μεταφ.), Σαρρή Κ.(επιμελ.). Τζιόλα: Αθήνα.
- Champy J.(1996) *Ανασχεδιάζοντας τη Διοίκηση της επιχείρησης – Το μανιφέστο για τη Νέα Ηγεσία*. Ηλιάδη Ε.(μεταφ.), Κυπραίου Ε.(επιμ.). Γαλαίος: Αθήνα.
- Gomez – Mejia L., Balkin D., Cardy R.(2015) *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Ασπρίδης Γ., Δήμου Ε., Κοντέος Γ., Μπινιώρης Σ., Πάντα Μ., Σαμαθράκης Βαγής, Σαράφης Π., Τριάρχη Ε., Χυζ Α.(επιμέλεια ελληνικής έκδοσης), Ψιμούλη Μ., Αναγνωστίδου Ζ., Βογιατζής Ι.(μετάφρ.). Πασχαλίδης: Αθήνα.
- Noe R., Hollenbeck J., Gerhart B.(2009) *Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων*. Αναθεωρημένη Ελληνική Έκδοση. Πατσίκας Στ. – Ασπρίδης Γ.(επιμ.). Παπαζήση: Αθήνα.
- Robbins S., Decenzo D., Coulter M.(2012) *Διοίκηση Επιχειρήσεων – Αρχές και Εφαρμογές - Business Management*. Κέφης Β.(επιμ.), Νικολάου Η. (μεταφ.), Κριτική: Αθήνα.
- Robbins S., Coulter M. Decenzo D.(2017) *Διοίκηση Επιχειρήσεων – Αρχές και Εφαρμογές - Business Management*. 2^η Έκδοση, Κέφης Β.(επιμ.), Νικολάου Η. (μεταφ.). Κριτική: Αθήνα.
- Rothaermel F.(2017) *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*. Χυζ Α.-Γιωτόπουλος Ι.(επιμ.), Κωτσόπουλος Θ.(μετ.). Rosili: Αθήνα.
- Yukl G.(2009) *Η Ηγεσία στους Οργανισμούς*, Έκτη Αμερικανική Έκδοση. Αντωνίου Α.Σ.(επιμ.- μεταφ.). Κλειδάριθμος: Αθήνα.
- Ασπρίδης Γ., Ρωσσίδης Ι.(2017) *Διαχείριση Γνώσης*. Σταμούλης: Αθήνα.
- Ασπρίδης Γ.(2013) *Εισαγωγή στην Πολιτική και Διοικητική Οργάνωση του Ελληνικού κράτους*, 1^η Έκδοση. Προπομπός: Αθήνα.
- Γεωργόπουλος Γ.Δ.(1993) *Ανθρώπινες Σχέσεις στην Εργασία (Εργασιακές Σχέσεις)*. Σμπύλιας: Αθήνα.
- Ζευγαρίδης Σ.(1982) *Οργάνωση και Διοίκηση – Ο και Μ, Οργάνωση και Μέθοδοι στις διοικητικές εργασίες των επιχειρήσεων και της δημόσιας διοικήσεως*. Αφοί Κυριακίδη: Θεσσαλονίκη.

- Καλογήρου Κ.(1979) *Ανθρώπινες Σχέσεις στο Χώρο της Εργασίας*. Β΄ έκδοση. Καραμπερόπουλος: Πειραιάς.
- Καραγιάννης Σ., Πάντα – Καπετάνιου Μ.(1993) *Οργάνωση & Διοίκηση Επιχειρήσεων*. Έλλην: Περιστέρι.
- Καραπάτσιος Φ.(1977) *Ο Ηγέτης*. Αθήνα
- Μακρυδημήτρης Α., Πραβίτα Μ.Η.(2012) *Δημόσια Διοίκηση – Διοικητική Επιστήμη Ι – Στοιχεία Διοικητικής Οργάνωσης*. Ε΄ Έκδοση. Σάκκουλα: Αθήνα - Θεσσαλονίκη
- Μπουραντάς Δ.(2005) *Ηγεσία – Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. 1^η Έκδοση. Κριτική: Αθήνα
- Μπουραντάς Δ.(2017) *Ηγεσία – Μικρές Εισαγωγές*. 1^η Έκδοση. Παπαδόπουλος: Αθήνα
- Μπουραντάς Δ.(2018) *Επιτυχημένος Ηγέτης και Μάνατζερ - Πρακτικές, μέθοδοι, εργαλεία για εξαιρετικά αποτελέσματα μέσω της ομάδας*. 1^η Έκδοση. Ψυχογιός: Αθήνα.
- Μπαρούτας Σ.(2012) *Μάνατζμεντ και Ηγεσία*. Μαλλιάρης παιδεία: Θεσσαλονίκη.
- Ξηροτύρη Σ.(2001) *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων – Η πρόκληση του 21^{ου} αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*. Ανικούλα: Θεσσαλονίκη
- Παπαδόπουλος Δ.(1986) *Εισαγωγή στην οικονομική και διοικητική των Επιχειρήσεων*. Β΄ Έκδοση, Τεύχος Α΄. Παρατηρητής: Θεσσαλονίκη.
- Παρθενόπουλος Κ.(1997) *Ελληνική Δημόσια Διοίκηση – Θεωρίες, Εμπειρίες, Πρακτικές και Προοπτικές. Μια πολιτισμική θεώρηση των προβλημάτων της Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα*. Ζήτη: Θεσσαλονίκη.
- Ρωσσίδης Ι.(2014) *Εφαρμογές του Επιχειρησιακού Μάνατζμεντ στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση*. Σταμούλης: Αθήνα.
- Σίσκος Ι., Ζοπουνίδης Κ., Παππής Κ.(επιμ.)(1996) *Μάνατζμεντ Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων*. Πανεπιστημιακές Εκδόσεις Κρήτης: Ηράκλειο 1996.
- Σπινέλλης Δ.(2014) *Τεχνικές Ανταρτοπόλεμου στη Δημόσια Διοίκηση, στο συλλογικό τόμο «Από το Πανεπιστήμιο στη Δημόσια Διοίκηση», ένα ταξίδι με επιστροφή*. Παπαζήση: Αθήνα.
- Τζωρτζάκης Κ., Τζωρτζάκη Α.(1999) *Οργάνωση και Διοίκηση (Μάνατζμεντ), Νέες ιδέες & τεχνικές στον 21^ο αιώνα*. Rosili: Χαλάνδρι.

- Τζωρτζάκης Κ., Τζωρτζάκη Α.(2007) *Οργάνωση και Διοίκηση - Το Μάνατζμεντ της Νέας Εποχής*, 4^η Έκδοση. Rosili: Αθήνα.
- Φαναριώτης Π.(χχ) *Διοίκηση Προσωπικού – Εισαγωγή στα σύγχρονα συστήματα χειρισμού του ανθρώπινου δυναμικού*. Σταμούλης: Αθήνα.
- Torrey Ben, Gordon Cindy, Ives William (2002) *Knowledge Sharing Is a Human Behavior at Knowledge Management – Classic and Contemporary Works*. (edited) Morey D., Maybury M., Thuraisingham B.(The MIT Press: England.
- Jennex M.,(2005) *Case studies in Knowledge Management*. Idea Group Publishing: USA.

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ - ΑΡΘΡΑ

- http://apografi.gov.gr/evaluation/eval_entypa.html
Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης – Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού Ελληνικού Δημοσίου.
- <http://www.gsae.edu.gr/el/toppress/824-koino-plaisio-aksiologisi>
https://www.dipae.ac.cy/archeia/poiotita/2016_04_08_poiotita_axiologisi.pdf Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ) 2013 «Βελτιώνοντας τις Δημόσιες οργανώσεις μέσω της αυτο-αξιολόγησης», Κριτήριο 1: Ηγεσία.
- https://www.minadmin.gov.gr/wp-content/uploads/20160408_poiotita_axiologisi.pdf
- <https://maredu.gunet.gr/modules/document/file.php/AENOP115/%CE%97%CE%B3%CE%B5%CF%83%CE%AF%CE%B1%20%CE%BA%CE%B1%CE%B9%20%CE%94%CE%B9%CE%BF%CE%B9%CE%BA%CE%B7%CF%83%CE%B7%20-1.pdf>
- <https://www.epixeiro.gr/article/73401>
- <https://eclass.teiimt.gr/modules/document/file.php/OEN134/%CE%9F%CE%A1%CE%93%CE%91%CE%9D%CE%A9%CE%A3%CE%97%20%CE%9A%CE%91%CE%99%20%CE%94%CE%99%CE%9F%CE%99%CE%9A%CE%97%CE%A3%CE%97%20%CE>

[%95%CE%A0%CE%99%CE%A7%CE%95%CE%99%CE%A1%CE%97%CE%A3%CE%95%CE%A9%CE%9D.pdf](#)

Παυλίδης Σ.(2016) *Διδακτικές Σημειώσεις Μαθήματος - Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων. Α.ΤΕΙ – Α.Μ.Θ.*

- http://eclass.teipir.gr/openececlass/modules/document/file.php/BUSI119/09%20%CE%95%CF%81%CF%89%CF%84%CE%B7%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%BF%CE%BB%CF%8C%CE%B3%CE%B9%CE%BF%20-%20%CE%A3%CE%B7%CE%BC%CE%B5%CE%B9%CF%8E%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82.pdf?fbclid=IwAR20FPPgHQzyNOI_RvmwkNp8kXSPg3chta6yx6tz_TIxi2BxL4r9tGH4kns

Χαλικιάς Μιλτιάδης (χ.χ.) *Διδακτικές Σημειώσεις Μαθήματος «Μεθοδολογία Έρευνας για Διοικητικά Στελέχη» - Ενότητα: Ερωτηματολόγιο.* Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, ΤΕΙ – Πειραιά.

- <https://e-class.teilar.gr> Βελισσαρίου Ε.(2018) *Σημειώσεις Εισηγήσεων – Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων & Δημόσιων Επιχειρήσεων. ΤΕΙ Θεσσαλίας.*
- <https://e-class.teilar.gr/modules/document/?course=PMS-410105>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

❖ Πίνακες

- **Πίνακας 1:** Ορισμοί Ηγεσίας
- **Πίνακας 1.1:** Χαρακτηριστικά προσωπικότητας και Ικανότητες του Ηγέτη
- **Πίνακας 1.2:** Αντιστοίχιση των πέντε σημαντικότερων χαρακτηριστικών με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά
- **Πίνακας 1.3:** Διαφορές μεταξύ Διευθυντή και Ηγέτη
- **Πίνακας 1.4:** Διαφορές Μάνατζερ και Ηγέτη
- **Πίνακας 1.5:** Διαφορές Μάνατζμεντ και Ηγεσίας
- **Πίνακας 1.6:** Διαφορές ανάμεσα στα προσόντα ενός Ηγετικού Στελέχους και ενός Απλού Διοικητικού Στελέχους
- **Πίνακας 1.7:** Διαφορές Ηγέτη και Ηγεμόνα

- **Πίνακας 1.8:** Σύγχρονες προσεγγίσεις Ηγεσίας
- **Πίνακας 1.9:** Συνιστώσες της Αποτελεσματικής Ηγετικής Συμπεριφοράς
- **Πίνακας 1.10:** Ηγετικές συμπεριφορές και πρακτικές σύμφωνα με τους Kouzes & Posner
- **Πίνακας 1.11:** Διαφορές ανάμεσα στην αποτελεσματικότητα ενός Απλού Διοικητικού Στελέχους (μάνατζερ) και ενός πραγματικού Ηγέτη.
- **Πίνακας 1.12:** Συνολικό Πλαίσιο Ανάπτυξης Ηγετικού Προτύπου
- **Πίνακας 2:** Ερωτήματα Έρευνας
- **Πίνακας 3.1:** Φύλο
- **Πίνακας 3.2:** Ηλικία
- **Πίνακας 3.3:** Οικογενειακή Κατάσταση
- **Πίνακας 3.4:** Επίπεδο Σπουδών
- **Πίνακας 3.5:** Σύμβαση Εργασίας
- **Πίνακας 3.6:** «Είναι καθοδηγητής και δίνει συμβουλές»
- **Πίνακας 3.7:** «Έχει θετική επίδραση στους υφισταμένους»
- **3.8:** «Είναι δίκαιος, ταπεινός και αποφασιστικός»
- **Πίνακας 3.9:** «Απλοποιεί τις καταστάσεις και λύνει προβλήματα»
- **Πίνακας Πίνακας 3.10:** «Είναι ευθύς, σταθερός και αξιόπιστος»
- **Πίνακας 3.11:** «Αναγνωρίζει την εργασία των υφισταμένων και πάντα σκέπτεται πως να τους ανταμείψει»
- **Πίνακας 3.12:** «Τηρεί τις υποσχέσεις του»
- **Πίνακας 3.13:** «Είναι καλός ακροατής»
- **Πίνακας 3.14:** «Είναι ανοικτός και εμπιστεύεται τους υφισταμένους του»
- **Πίνακας 3.15:** «Έχει μεταδοτικό ενθουσιασμό»
- **Πίνακας 3.16:** «Γνώση του αντικειμένου της δημόσιας διοίκησης, ικανότητα οργάνωσης του ατομικού και συλλογικού φόρτου εργασίας, ευθυκρισία
- **Πίνακας 3.17:** Ορθή σύλληψη προβλημάτων, ικανότητα αντίληψης σύνθετων καταστάσεων, θέση προτεραιοτήτων, πρόβλεψη και έγκαιρη αντιμετώπιση συνεπειών, ορθή διαχείριση κρίσεων»
- **Πίνακας 3.18:** «Ανάπτυξη δημιουργικών και πρακτικών λύσεων, δυνατότητα για συνεχή βελτίωση της απόδοσης και δημιουργικότητας, εισαγωγή και αποδοχή καινοτόμων μεθόδων»
- **Πίνακας 3.19:** «Ικανότητα ακριβούς και σαφούς επικοινωνίας, προφορικής και γραπτής, ικανότητα διαπραγμάτευσης, αντίληψης των προβλημάτων επικοινωνίας, επίδειξη σεβασμού στη διαφορετικότητα»

- **Πίνακας 3.20:** «Ικανότητα να προγραμματίζει, οργανώνει, συντονίζει και ελέγχει τις εργασίες της μονάδας του»
- **Πίνακας 3.21:** «Ηγετική ικανότητα, ιδίως ως προς την προετοιμασία μελλοντικών στελεχών και την κατανομή έργου στο προσωπικό ευθύνης τους»
- **Πίνακας 3.22:** «Ικανότητα να καθοδηγεί, ενημερώνει, παρακινεί τους υπαλλήλους, να αναπτύσσει τις επαγγελματικές και προσωπικές ικανότητες και δεξιότητες τους, να παρέχει κίνητρα συνεχούς επιμόρφωσης, να δίνει παραδείγματα εξωστρεφούς παρουσίας σε συνέδρια, ημερίδες και διεθνείς διοργανώσεις»
- **Πίνακας 3.23:** «Ικανότητα αντικειμενικής και αμερόληπτης αξιολόγησης»
- **Πίνακας 3.24:** «Ικανότητα λήψης αποτελεσματικών αποφάσεων, ιδίως σε συνθήκες κρίσης»
- **Πίνακας 3.25:** «Βαθμός επίτευξης των στόχων της ατομικής του στοχοθεσίας»
- **Πίνακας 3.26:** «Ενθαρρύνει την ενεργό συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων»
- **Πίνακας 3.27:** «Ενδυναμώνει τη συναδελφικότητα και την ομαδικότητα»
- **Πίνακας 3.28:** «Διαμορφώνει από κοινού στόχους και να τους υλοποιεί»
- **Πίνακας 3.29:** «Ενδιαφέρεται για τα συναισθήματα των υφισταμένων του»
- **Πίνακας 3.30:** «Ενδιαφέρεται για τις πραγματικές ανάγκες των υφισταμένων του»
- **Πίνακας 3.31:** «Επιβραβεύει την καλή απόδοση»
- **Πίνακας 3.32:** «Ηγείται περισσότερο με τις πράξεις παρά με τα λόγια του»
- **Πίνακας 3.33:** «Αντιλαμβάνεται τις αλλαγές σαν ευκαιρίες»
- **Πίνακας 3.34:** «Τροφοδοτεί με νέες ιδέες τους υφισταμένους του για την αντιμετώπιση των κοινών προβλημάτων»
- **Πίνακας 3.35:** «Προωθεί και να μεταδίδει τις προσδοκίες του για υψηλή απόδοση»

❖ Σχήματα:

- **Σχήμα 1:** Οι Ηγετικοί Ρόλοι για τη Διαρκή Επιτυχία

❖ Γραφήματα

- **Γράφημα 3.1:** Φύλο
- **Γράφημα 3.2:** Ηλικία
- **Γράφημα 3.3:** Οικογενειακή Κατάσταση
- **Γράφημα 3.4:** Επίπεδο Σπουδών
- **Γράφημα 3.5:** Σύμβαση Εργασίας
- **Γράφημα 3.6:** «Είναι καθοδηγητής και δίνει συμβουλές»

- **Γράφημα 3.7:** «Έχει θετική επίδραση στους υφισταμένους»
- **Γράφημα 3.8:** «Είναι δίκαιος, ταπεινός και αποφασιστικός»
- **Γράφημα 3.9:** «Απλοποιεί τις καταστάσεις και λύνει προβλήματα»
- **Γράφημα 3.10:** «Είναι ευθύς, σταθερός και αξιόπιστος»
- **Γράφημα 3.11:** «Αναγνωρίζει την εργασία των υφισταμένων και πάντα σκέπτεται πως να τους ανταμείψει»
- **Γράφημα 3.12.:** «Τηρεί τις υποσχέσεις του»
- **Γράφημα 3.13:** «Είναι καλός ακροατής»
- **Γράφημα 3.14:** «Είναι ανοικτός και εμπιστεύεται τους υφισταμένους του»
- **Γράφημα 3.15:** «Έχει μεταδοτικό ενθουσιασμό»

- **Γράφημα 3.16:** «Γνώση του αντικειμένου της δημόσιας διοίκησης, ικανότητα οργάνωσης του ατομικού και συλλογικού φόρτου εργασίας, ευθυκρισία
- **Γράφημα 3.17:** Ορθή σύλληψη προβλημάτων, ικανότητα αντίληψης σύνθετων καταστάσεων, θέση προτεραιοτήτων, πρόβλεψη και έγκαιρη αντιμετώπιση συνεπειών, ορθή διαχείριση κρίσεων»
- **Γράφημα 3.18:** «Ανάπτυξη δημιουργικών και πρακτικών λύσεων, δυνατότητα για συνεχή βελτίωση της απόδοσης και δημιουργικότητας, εισαγωγή και αποδοχή καινοτόμων μεθόδων»
- **Γράφημα 3.19:** «Ικανότητα ακριβούς και σαφούς επικοινωνίας, προφορικής και γραπτής, ικανότητα διαπραγμάτευσης, αντίληψης των προβλημάτων επικοινωνίας, επίδειξη σεβασμού στη διαφορετικότητα»
- **Γράφημα 3.20:** «Ικανότητα να προγραμματίζει, οργανώνει, συντονίζει και ελέγχει τις εργασίες της μονάδας του»
- **Γράφημα 3.21:** «Ηγετική ικανότητα, ιδίως ως προς την προετοιμασία μελλοντικών στελεχών και την κατανομή έργου στο προσωπικό ευθύνης τους»
- **Γράφημα 3.22:** «Ικανότητα να καθοδηγεί, ενημερώνει, παρακινεί τους υπαλλήλους, να αναπτύσσει τις επαγγελματικές και προσωπικές ικανότητες και δεξιότητες τους, να παρέχει κίνητρα συνεχούς επιμόρφωσης, να δίνει παραδείγματα εξωστρεφούς παρουσίας σε συνέδρια, ημερίδες και διεθνείς διοργανώσεις»
- **Γράφημα 3.23:** «Ικανότητα αντικειμενικής και αμερόληπτης αξιολόγησης»
- **Γράφημα 3.24:** «Ικανότητα λήψης αποτελεσματικών αποφάσεων, ιδίως σε συνθήκες κρίσης»
- **Γράφημα 3.25:** «Βαθμός επίτευξης των στόχων της ατομικής του στοχοθεσίας»
- **Γράφημα 3.26:** «Ενθαρρύνει την ενεργό συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων»
- **Γράφημα 3.27:** «Ενδυναμώνει τη συναδελφικότητα και την ομαδικότητα»
- **Γράφημα 3.28:** «Διαμορφώνει από κοινού στόχους και να τους υλοποιεί»

- **Γράφημα 3.29:** «Ενδιαφέρεται για τα συναισθήματα των υφισταμένων του»
- **Γράφημα 3.30:** «Ενδιαφέρεται για τις πραγματικές ανάγκες των υφισταμένων του»
- **Γράφημα 3.31:** «Επιβραβεύει την καλή απόδοση»
- **Γράφημα 3.32:** «Ηγείται περισσότερο με τις πράξεις παρά με τα λόγια του»
- **Γράφημα 3.33:** «Αντιλαμβάνεται τις αλλαγές σαν ευκαιρίες»
- **Γράφημα 3.34:** «Τροφοδοτεί με νέες ιδέες τους υφισταμένους του για την αντιμετώπιση των κοινών προβλημάτων»
- **Γράφημα 3.35:** «Προωθεί και να μεταδίδει τις προσδοκίες του για υψηλή απόδοση»

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Στα πλαίσια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στη «Δημόσια Διοίκηση και Τοπική Αυτοδιοίκηση», το οποίο παρακολουθώ στο Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, έχω κληθεί μέσω της διπλωματικής μελέτης να ερευνήσω βάση του παρακάτω ερωτηματολογίου το παρακάτω θέμα:

*«Τα Χαρακτηριστικά της Αποτελεσματικής Ηγεσίας στους Δημόσιους Οργανισμούς και ΟΤΑ.
Η περίπτωση της Περιφερειακής Ενότητας Λάρισας και Καρδίτσας».*

Με τη συμπλήρωση του παρακάτω ερωτηματολογίου θα συμβάλλετε σημαντικά στο ερευνητικό μέρος της προαναφερθείσας εργασίας και στην υλοποίησή της. Η συμμετοχή σας στην έρευνα είναι εθελοντική και θα τηρηθεί η ανωνυμία σας. Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συμβολή σας στην έρευνά μου.

Με εκτίμηση,
Ειρήνη Σκούρα

| 1. Σε ποιο βαθμό τα παρακάτω χαρακτηριστικά στοιχεία περιγράφουν τον προϊστάμενό σας: | | | | | |
|--|----------------|-------------|----------------|---------------|-------------|
| | ΚΑΘΟΛΟΥ | ΛΙΓΟ | ΣΧΕΤΙΚΑ | ΑΡΚΕΤΑ | ΠΟΛΥ |
| Είναι καθοδηγητής και δίνει συμβουλές | | | | | |
| Έχει θετική επίδραση στους υφισταμένους | | | | | |
| Είναι δίκαιος, ταπεινός και αποφασιστικός | | | | | |
| Απλοποιεί τις καταστάσεις και λύνει προβλήματα | | | | | |
| Είναι ευθύς, σταθερός και αξιόπιστος | | | | | |
| Αναγνωρίζει την εργασία των υφισταμένων και πάντα σκέπτεται πώς να τους ανταμείψει | | | | | |
| Τηρεί τις υποσχέσεις του | | | | | |
| Είναι καλός ακροατής. | | | | | |

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| | | | | | |
| Είναι ανοικτός και εμπιστεύεται τους υφισταμένους του | | | | | |
| Έχει μεταδοτικό ενθουσιασμό. | | | | | |

2. Σε ποιο βαθμό ο προϊστάμενός σας διαθέτει τα παρακάτω στοιχεία:

| | ΚΑΘΟΛΟΥ | ΛΙΓΟ | ΣΧΕΤΙΚΑ | ΑΡΚΕΤΑ | ΠΟΛΥ |
|--|----------------|-------------|----------------|---------------|-------------|
| Γνώση του αντικειμένου της δημόσιας διοίκησης, ικανότητα οργάνωσης του ατομικού και συλλογικού φόρτου εργασίας, ευθυκρισία | | | | | |
| Σύλληψη προβλημάτων, ικανότητα αντίληψης σύνθετων καταστάσεων, θέση προτεραιοτήτων, πρόβλεψη και έγκαιρη αντιμετώπιση συνεπειών, ορθή διαχείριση κρίσεων | | | | | |
| Ανάπτυξη δημιουργικών και πρακτικών λύσεων, δυνατότητα για συνεχή βελτίωση της απόδοσης και δημιουργικότητας, εισαγωγή και αποδοχή καινοτόμων μεθόδων | | | | | |
| Ικανότητα ακριβούς και σαφούς επικοινωνίας, προφορικής και γραπτής, ικανότητα διαπραγμάτευσης, αντίληψης των προβλημάτων επικοινωνίας, επίδειξη σεβασμού στη διαφορετικότητα | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| <p>Ικανότητα να προγραμματίζει, οργανώνει, συντονίζει και ελέγχει τις εργασίες της μονάδας του</p> | | | | | |
| <p>Ηγετική ικανότητα, ιδίως ως προς την προετοιμασία μελλοντικών στελεχών και την κατανομή έργου στο προσωπικό ευθύνης τους</p> | | | | | |
| <p>Ικανότητα να καθοδηγεί, ενημερώνει, παρακινεί τους υπαλλήλους, να αναπτύσσει τις επαγγελματικές και προσωπικές ικανότητες και δεξιότητες τους, να παρέχει κίνητρα συνεχούς επιμόρφωσης, να δίνει παραδείγματα εξωστρεφούς παρουσίας σε συνέδρια, ημερίδες και διεθνείς διοργανώσεις</p> | | | | | |
| <p>Ικανότητα αντικειμενικής και αμερόληπτης αξιολόγησης</p> | | | | | |
| <p>Ικανότητα λήψης αποτελεσματικών αποφάσεων, ιδίως σε συνθήκες κρίσης</p> | | | | | |
| <p>Βαθμός επίτευξης των στόχων της ατομικής του στοχοθεσίας</p> | | | | | |

Πηγή: Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης – Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού Ελληνικού Δημοσίου. <http://>

apografi.gov.gr/evaluation/eval_entypa.html

3. Στο τμήμα εργάζεστε ο προϊστάμενός σας για να είναι αποτελεσματικός

Θα πρέπει να:

| | ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ | ΔΙΑΦΩΝΩ | ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ | ΣΥΜΦΩΝΩ | ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ |
|--|----------------------------|----------------|--|----------------|----------------------------|
| Ενθαρρύνει την ενεργό συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων | | | | | |
| Ενδυναμώνει τη συναδελφικότητα και την ομαδικότητα | | | | | |
| Διαμορφώνει από κοινού στόχους και να τους υλοποιεί | | | | | |
| Ενδιαφέρεται για τα συναισθήματα των υφισταμένων του | | | | | |
| Ενδιαφέρεται για τις πραγματικές ανάγκες των υφισταμένων του | | | | | |
| Επιβραβεύει την καλή απόδοση | | | | | |
| Ηγείται περισσότερο με τις πράξεις παρά με τα λόγια του | | | | | |
| Αντιλαμβάνεται τις αλλαγές σαν ευκαιρίες | | | | | |
| Τροφοδοτεί με νέες ιδέες τους υφισταμένους του για την αντιμετώπιση των κοινών προβλημάτων | | | | | |
| Προωθεί και να μεταδίδει τις προσδοκίες του για υψηλή απόδοση | | | | | |

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΡΩΤΗΘΕΝΤΩΝ

1. Φύλο:

| | |
|---------|--|
| Άντρας | |
| Γυναίκα | |

2. Ηλικία:

| | |
|------------------|--|
| 25 ετών και κάτω | |
| 26 – 35 ετών | |
| 36 – 45 ετών | |
| 46 – 55 ετών | |
| 55 ετών και άνω | |

3. Οικογενειακή Κατάσταση

| | |
|------------------|--|
| Παντρεμένος / η | |
| Ανύπαντρος / η | |
| Διαζευγμένος / η | |
| Χήρος / α | |

4. Επίπεδο Σπουδών

| | |
|-------------------|--|
| Γυμνάσιο / Λύκειο | |
| ΤΕΙ / ΑΕΙ | |
| Μεταπτυχιακό | |
| Άλλο | |

5. Σύμβαση εργασίας

| | |
|--------------|--|
| Μόνιμος | |
| Συμβασιούχος | |

Πηγή: Χαλικιάς Μιλτιάδης. Διδακτικές Σημειώσεις Μαθήματος «Μεθοδολογία Έρευνας για Διοικητικά Στελέχη» - Ενότητα: Ερωτηματολόγιο. <http://eclass.teipir.gr/openeclass>