



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ  
ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
«ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ,  
ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Η ΑΣΚΗΣΗ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟ ΤΡΙΠΟΛΗΣ

ΑΛΕΞΟΠΟΥΛΟΥ ΒΑΣΙΛΙΚΗ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΚΡΙΕΜΑΔΗΣ ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ

ΤΡΙΠΟΛΗ ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2009

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	4
1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	5
1.1. ΣΚΟΠΟΣ ΜΕΛΕΤΗΣ.....	7
1.2. ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	7
2. ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ.....	9
ΘΕΩΡΙΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ – Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ «ΣΥΓΧΡΟΝΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ».....	9
2.1. ΓΕΝΙΚΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ .....	9
2.2. ΟΙ ΘΕΩΡΙΕΣ ΤΩΝ «ΜΕΓΑΛΩΝ ΑΝΔΡΩΝ».....	12
2.3. ΟΙ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΤΩΝ ΠΡΟΤΥΠΩΝ ΗΓΕΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ.....	13
2.3.1. ΤΑ ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΥΛ ΗΓΕΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ.....	14
2.3.2. ΤΑ ΣΤΥΛ ΗΓΕΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΤΟΥ LIKERT .....	15
2.3.3. ΟΙ ΔΥΟ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ .....	15
2.3.4. ΤΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΠΛΕΓΜΑ ΤΩΝ BLAKE ΚΑΙ ΜΟΥΤΟΝ.....	16
2.3.5. ΚΡΙΤΙΚΗ ΤΩΝ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΩΝ ΤΩΝ ΠΡΟΤΥΠΩΝ ΗΓΕΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ .....	18
2.4.ΕΝΔΕΧΟΜΕΝΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ.....	19
2.4.1. Η ΕΝΔΕΧΟΜΕΝΙΚΗ ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ FIEDLER.....	20
2.4.2. Η ΘΕΩΡΙΑ «ΠΟΡΕΙΑΣ – ΣΤΟΧΟΥ» (PATH GOAL THEORY).....	21
2.4.3. ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΩΝ VROOM - YETTON .....	23
2.4.4. ΚΡΙΤΙΚΗ ΤΩΝ ΕΝΔΕΧΟΜΕΝΙΚΩΝ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΩΝ .....	24
2.5.ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ.....	25
2.5.1.ΣΤΗΝ ΠΑΡΑΔΟΣΗ ΤΩΝ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΩΝ: Η «ΝΕΑ ΗΓΕΣΙΑ».....	25
2.6.Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ «ΣΥΓΧΡΟΝΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ» ΣΤΗΝ ΠΑΡΟΥΣΑ ΕΡΓΑΣΙΑ	36
2.7.ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ .....	38
2.7.1.Η ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ.....	38
2.7.2.ΤΟ ΟΡΑΜΑ ΚΑΙ ΟΙ ΑΞΙΕΣ ΩΣ ΠΥΡΗΝΑΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ.....	40
2.7.3.ΓΙΑ ΜΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ .....	41
2.7.4.ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ .....	42
2.7.5.ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗ: ΠΩΣ ΣΥΝΔΕΕΤΑΙ Η ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΜΕ ΤΗ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗ ΚΑΙ ΠΟΙΟΣ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....	43
2.7.6. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ .....	44
2.7.7. ΟΜΑΔΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	46
2.7.8. ΠΑΘΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ .....	47
2.7.9. ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΕΝΟΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΣΤΕΛΕΧΟΥΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ ΤΟΥ.....	48
2.7.10. Η ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΗΝ ΟΜΑΔΑ.....	50
2.7.11. ΗΓΕΤΗΣ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ .....	52

2.7.12. ΓΕΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΟΥ ΣΤΕΛΕΧΟΥΣ..	57
2.7.13. ΤΟ ΘΕΤΙΚΟ - ΑΡΝΗΤΙΚΟ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ.....	59
2.7.14. ΤΟ ΣΤΥΛ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΝΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΟΥ ΣΤΕΛΕΧΟΥΣ .....	60
2.8.ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΩΤΟΥ ΒΑΘΜΟΥ .....	62
2.8.1.ΙΣΤΟΡΙΚΑ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΟ ΘΕΣΜΟ ΤΗΣ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ.....	62
2.8.2. ΤΟ ΑΞΙΑΚΟ ΒΑΡΟΣ ΤΟΥ ΘΕΣΜΟΥ ΤΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ.....	66
2.8.3.ΔΟΜΗ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ Α΄ ΒΑΘΜΟΥ .....	67
2.8.4.Ο ΠΡΩΤΟΣ ΒΑΘΜΟΣ ΤΗΣ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ .....	69
2.8.5.ΔΗΜΟΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΟΤΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ.....	69
2.8.6.ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ (ΟΤΑ) ΠΡΩΤΟΥ ΒΑΘΜΟΥ .....	71
2.8.7.ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΩΤΟΥ ΒΑΘΜΟΥ – ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ.....	80
2.8.8.ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ (ΟΕΥ). 81	
2.8.9.ΣΥΣΤΗΜΑ ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑΣ – ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ – ΑΜΟΙΒΗΣ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΤΟΥΝΤΩΝ ΣΤΗΝ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ .....	82
2.8.10.ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΝΟΣ ΝΕΟΥ ΥΠΑΛΛΗΛΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΓΙΑ ΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ.....	83
2.8.11. ΑΠΟΛΥΤΗ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΑ ΣΤΗΝ ΑΞΙΟΚΡΑΤΙΑ .....	83
2.8.12. ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΙΕΡΑΡΧΙΑΣ.....	84
2.8.13. ΝΕΟΣ ΤΥΠΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ .....	86
2.8.14. ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ.....	88
3.ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....	92
3.1.ΣΥΝΔΕΣΗ ΤΗΣ ΘΕΩΡΗΤΙΚΗΣ ΟΠΤΙΚΗΣ ΜΕ ΤΗΝ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ – ΕΠΙΛΟΓΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗΣ ΜΕΘΟΔΟΥ .....	92
3.2. Η ΕΡΕΥΝΑ .....	93
3.3.ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ .....	94
3.4.ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΟΥ ΗΓΕΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΥ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ	94
4.ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ .....	100
5.ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	105
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ .....	141
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	151

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της παρούσας μελέτης είναι να αποτυπώσει το βαθμό επικοινωνίας σε επίπεδο Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α' βαθμού και να προσδιορίσει εάν και πώς η σχέση μεταξύ διευθυντικών στελεχών και δημοτικών υπαλλήλων μπορεί να βελτιώσει τους όρους διοίκησης.

Η αξία της εσωτερικής επικοινωνίας για κάθε οργάνωση είναι δύσκολο να μετρηθεί. Ωστόσο κατανοώντας το περιβάλλον και τους παράγοντες που την επηρεάζουν, δίνεται η δυνατότητα για άμεσες αλλαγές που μπορούν να βελτιώσουν την επικοινωνία στο εσωτερικό μιας οργάνωσης και να την αναδείξουν σε στρατηγικό εργαλείο διοίκησης, με σκοπό περαιτέρω ανάπτυξη, πρόοδο και προοπτική.

## ABSTRACT

The aim of this study was to identify the degree of communication within Local Government A' grade and to determine if and how the relationship between chief executive officer' s and public administration officer' s can also improve the terms of administration.

The value of internal communication in each organisation is difficult to be measured. However comprehending the environment and the factors which affect internal communication, there is a possibility for direct changes that can improve the organizational communication and allow to be implemented as a strategic tool of administration, to further growth, progress and prospect.

## 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η βασική κριτική για το σύστημα διοίκησης των Ο.Τ.Α. Α' βαθμού στη χώρα μας είναι ότι παρουσιάζει μεγάλο συγκεντρωτισμό στην κορυφή της ιεραρχικής πυραμίδας, αφού η λειτουργία όλων των μονάδων του σε κάθε επίπεδο εξασφαλίζεται από την κεντρική εξουσία. Στο βαθμό μάλιστα που η κεντρική εξουσία είναι σχεδόν η μόνη που διαθέτει αποφασιστικές αρμοδιότητες για τα περισσότερα ζητήματα, το σύστημα χαρακτηρίζεται και εξουσιαστικό. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο τα περιθώρια για ανάπτυξη ηγεσίας, με την έννοια της επιπλέον επιρροής επί των υφισταμένων από τα ηγετικά στελέχη των Ο.Τ.Α. Α' βαθμού, στενεύουν και ο ρόλος τους περιορίζεται σε αυτόν που υπαγορεύεται από το θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας της Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Η συζήτηση για το σύστημα διοίκησης των Δήμων στη χώρα μας εντάσσεται στο ευρύτερο πλαίσιο του προβληματισμού που αναπτύχθηκε σε όλες τις αναπτυγμένες χώρες σχετικά με τα συστήματα οργάνωσης και διοίκησης των Δήμων, ο οποίος οδήγησε στην ανάπτυξη αποκεντρωτικών και αποσυγκεντρωτικών τάσεων με αναβάθμιση του ρόλου της τοπικής αυτοδιοίκησης.

Η συζήτηση για το σύστημα διοίκησης των Δήμων στη χώρα μας μπορεί ακόμα να θεωρηθεί ότι εντάσσεται στο γενικότερο προβληματισμό για το ελληνικό διοικητικό σύστημα και την μέχρι τώρα μορφή και λειτουργία του, η οποία φαίνεται πως έχει πια ολοκληρώσει τη χρησιμότητα και τη συμβολή της για τον εκσυγχρονισμό και την ανάπτυξη της χώρας και της κοινωνίας. Ο προβληματισμός αυτός έχει αναδείξει την ανάγκη για μια σειρά από αλλαγές και προσαρμογές στη δομή, τη διάρθρωση, τη στελέχωση και τη λειτουργία του ελληνικού διοικητικού συστήματος, σε κεντρικό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο.

Στην κατεύθυνση αυτή, κατά τις δύο τελευταίες δεκαετίες αναπτύχθηκαν στη χώρα μας συγκεκριμένες μεταρρυθμιστικές και εκσυγχρονιστικές προσπάθειες. Σύμφωνα με τον Μακρυδημήτρη, οι προσπάθειες αυτές «κατά τη δεκαετία του '80 προσανατολίστηκαν στον εκδημοκρατισμό, στη δημιουργία νέων – ή μάλλον στην ανατροπή παλαιότερων – πολιτικών ισορροπιών στη δημόσια διοίκηση και στην αναβάθμιση των επί μακρόν

παραγκωνισμένων Ο.Τ.Α., ενώ κατά την τελευταία δεκαετία του 20ού αιώνα, επικράτησαν τα αιτήματα για διοικητικό εκσυγχρονισμό, διοικητική αποτελεσματικότητα και βελτίωση της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών» (Μακροδημήτρης, 2003).

Πραγματικά σημαντικός και κομβικός είναι ο ρόλος των διευθυντών για τη λειτουργία των Ο.Τ.Α. Α' βαθμού, τόσο λόγω των αρμοδιοτήτων και της ευθύνης τους για την εύρυθμη λειτουργία των Δήμων, όσο και λόγω του διευθυντικού δικαιώματος. Ο ρόλος αυτός μπορεί να τους αναδεικνύει σε φορείς διαμόρφωσης και άσκησης τοπικής πολιτικής, ιδιαίτερα όταν καταφέρνουν να ξεπεράσουν τα προβλήματα που θέτει και τις δυσλειτουργίες που προκαλεί η πολυνομία και η πολυπλοκότητα του θεσμικού πλαισίου και όταν αξιοποιούν τις ευκαιρίες που παρέχει το εξωτερικό περιβάλλον του Δήμου και τις δυνατότητες που εξασφαλίζει η συνεργασία με τις άλλες Υπηρεσίες.

Η έκδοση μεγάλου αριθμού διοικητικών πράξεων, διαταγών και ερμηνευτικών εγκυκλίων οδηγεί στη διαμόρφωση μιας πολυνομίας, από την οποία δε λείπουν ούτε οι αντιφάσεις ούτε οι επικαλύψεις. Αυτή η πολυνομία συμβάλλει στην ενδεχομένως πλημμελή γνώση από τους διευθυντές του αντικειμένου τους και έχει ως αποτέλεσμα η εφαρμογή του θεσμικού πλαισίου από τη βάση να παρουσιάζει κενά, με τη μορφή παραλείψεων στην εκτέλεση των εντολών. Επιπλέον, οι όλο και πιο λεπτομερειακές ρυθμίσεις περιορίζουν τα πλαίσια διακριτικής ευχέρειας και αφήνουν ελάχιστα περιθώρια για την ανάπτυξη δημιουργικών πρωτοβουλιών από τους διευθυντές ούτως ώστε ο κάθε Δήμος να λειτουργήσει ευέλικτα, αποτελεσματικά και να επεκτείνει την ενεργό συμμετοχή του στο κοινωνικό του περίγυρο. Τα προβλήματα αυτά καθιστούν ιδιαίτερα δύσκολο το έργο των διευθυντών και ιδιαίτερα σημαντικό το ρόλο της ηγεσίας στην πραγματοποίηση των σκοπών του Δήμου και στην αποτελεσματική λειτουργία του. Θα πρέπει να διευκρινιστεί ότι μιλώντας για αποτελεσματικότητα δεν εννοούμε μόνο την επίτευξη στόχων, που μπορούν να αποδοθούν με όρους δανεισμένους από το πεδίο της οικονομίας, αλλά και την επιτυχή αντιμετώπιση των κεντρικών ζητημάτων μιας τοπικής αυτοδιοίκησης προσανατολισμένης στον άνθρωπο και την κοινωνία.

Μόνο διευθυντές που γνωρίζουν και εφαρμόζουν τις βασικές αρχές σύγχρονης οργάνωσης και διοίκησης, έχουν την ικανότητα να βρίσκονται στο

κέντρο της δράσης και παράλληλα να αποστασιοποιούνται από τα προβλήματα που θέτει η καθημερινή λειτουργία του Δήμου, έχουν όραμα και στόχους για το Δήμο τους - όραμα που συνδέεται με τις ανάγκες και τις επιθυμίες της κοινωνίας τους-, διαθέτουν επικοινωνιακές ικανότητες και μπορούν να εμπνέουν, κατορθώνουν να αναδειχθούν σε διευθυντές – σύγχρονους ηγέτες, που οδηγούν σε αναβάθμιση της ποιότητας της παρεχόμενης εξυπηρέτησης στο κοινωνικό σύνολο.

### **1.1. ΣΚΟΠΟΣ ΜΕΛΕΤΗΣ**

Η παρούσα μελέτη φιλοδοξεί να εμπλουτίσει τον προβληματισμό στο πεδίο της αποτύπωσης του βαθμού επικοινωνίας των διευθυντικών στελεχών σε επίπεδο Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α' βαθμού.

Τα αποτελέσματα αυτής της μελέτης φιλοδοξούν να καλύψουν το κενό που υπάρχει στο συγκεκριμένο θέμα και θα μπορούσαν -μεταξύ άλλων- να αξιοποιηθούν:

- στην αποσαφήνιση της έννοιας της σύγχρονης ηγεσίας και κατ' επέκταση στον εκσυγχρονισμό του τρόπου δράσης των διευθυντών, προκειμένου να λειτουργούν ως σύγχρονοι ηγέτες και να εξαντλούν τα όρια της διακριτικής τους ευχέρειας προς όφελος των πολιτών, των υπαλλήλων και του Δήμου
- στη διαμόρφωση κριτηρίων για την αξιολόγηση του έργου του Δήμου αλλά και του έργου των διευθυντικών στελεχών

### **1.2. ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ**

Πρέπει να επισημανθεί ότι η παρούσα μελέτη σαφώς δεν φιλοδοξεί την ολόπλευρη και εξαντλητική προσέγγιση όλων των πτυχών του θέματος στο οποίο εστιάζει. Αυτό σχετίζεται με την υπό κρίση επιστημονική και μεθοδολογική επάρκεια της ερευνήτριας, αλλά υπαγορεύεται και από την επίγνωση των περιορισμών που τίθενται από τη μεθοδολογία που επιλέχθηκε και αυτών που θέτει το πλαίσιο μιας ατομικής έρευνας.

Γεγονός είναι ο περιορισμός της κοινωνικής έρευνας με τη χρήση ερωτηματολογίων, αφού υπάρχει πάντα το ενδεχόμενο οι ερωτώμενοι να έδωσαν ασαφείς, ανακριβείς ή διαστρεβλωμένες απαντήσεις ή να προσάρμοσαν τις απαντήσεις τους σε αυτό που θεωρούν αποδεκτό από την επαγγελματική ή την επιστημονική κοινότητα στην οποία ανήκουν. Η πιθανότητα αυτή δεν μπορεί να αποκλειστεί και στην παρούσα έρευνα.

Άλλος σημαντικός περιοριστικός παράγοντας ήταν το γεγονός ότι στο δείγμα περιελήφθη ένας Δήμος, αυτός της Τρίπολης.



## 2. ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

### ΘΕΩΡΙΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ – Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ «ΣΥΓΧΡΟΝΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ»

#### 2.1. ΓΕΝΙΚΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ

Το φαινόμενο της ηγεσίας είναι σύμφυτο με τα φαινόμενα της οργάνωσης και της διοίκησης. Είναι κοινή πεποίθηση, ότι η ηγεσία συμβάλλει ως βασική συνιστώσα στην επιτυχία ή την αποτυχία των κοινωνικών οργανισμών. Δεν αποτελεί λοιπόν έκπληξη το γεγονός, ότι η ηγεσία και η αναζήτηση των μυστικών της αποτελεσματικής άσκησης της, απασχόλησε και εξακολουθεί να απασχολεί την επιστημονική έρευνα, τις επιχειρήσεις και γενικά τους οργανισμούς κάθε μορφής αλλά και τον τύπο. Φαίνεται όμως, πως η διεπιστημονική, πολυ-επίπεδη και αναπτυσσόμενη σε πολλούς χώρους συζήτηση δεν έχει οδηγήσει στην πλήρη κατανόηση του θέματος. Αντίθετα μάλιστα, σε κάποιες περιόδους επέφερε σύγχυση, σχετικά με το πώς θα μπορούσαμε να ορίσουμε, να περιγράψουμε και να αναλύσουμε την ηγεσία. Αυτό το γεγονός καταδεικνύει και η έλλειψη συμφωνίας σε έναν ορισμό κοινά αποδεκτό. Στο βαθμό μάλιστα που κάθε ορισμός αντανάκλα μια συγκεκριμένη θεώρηση, η υιοθέτηση οποιουδήποτε ορισμού σημαίνει την υιοθέτηση της αντίστοιχης θεώρησης και περιορίζει την οπτική του θέματος.

Επιλέγοντας λοιπόν, έναν προσφιλή σε πολλούς συγγραφείς ορισμό, «ηγεσία είναι η διαδικασία επηρεασμού των δράσεων μιας οργανωμένης ομάδας ατόμων, έτσι ώστε να εργαστούν πρόθυμα για την επίτευξη των ομαδικών στόχων» (Koontz, O'Donnell, 1982 και Stogdill, 1950), πρέπει να σταθούμε σε σημεία του, η διαφορετική αντίληψη των οποίων οδηγεί σε διαφορετικές προσεγγίσεις του φαινομένου.

Ένα θέμα που εγείρεται, είναι ο τρόπος επηρεασμού της συμπεριφοράς. Αν και η λέξη «πρόθυμα» στον ορισμό προδίδει την προσέγγιση των συγγραφέων, και παραπέμπει σήμερα σε μια διαδικασία παρακίνησης, ενθουσιασμού ή εμπύχωσης, στο παρελθόν ο τρόπος επηρεασμού είχε να κάνει περισσότερο με καταναγκασμό και τιμωρητικά μοντέλα παρακίνησης, που παραπέμπουν σε θεωρήσεις της ηγεσίας ως κληρονομικού χαρίσματος ή

χαρίσματος γενικά και συνδέονται με παλαιότερες θεωρίες για την ηγεσία, όπως η «γενετική» ή η «θεωρία των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων» (Κουτούζης, 1999). Αντίθετα, η υιοθέτηση από τον ηγέτη τρόπων επηρεασμού που βασίζονται σε πιο σύγχρονες θεωρίες υποκίνησης και εξασφαλίζουν την εθελοντική και αποτελεσματική συνεργασία των ατόμων, παραπέμπει σε πιο σύγχρονες θεωρήσεις της ηγεσίας, τις «προσεγγίσεις της συμπεριφοράς».

Ο τρόπος επηρεασμού της συμπεριφοράς συνδέεται επίσης και με την θεωρητική συζήτηση για την ύπαρξη ή όχι ενός αποτελεσματικού τρόπου ηγεσίας ανεξάρτητα από τις ιδιαίτερες συνθήκες της οργάνωσης. Η αρνητική απάντηση σε αυτό το ζήτημα οδήγησε στην ανάπτυξη των «ενδεχομενικών προσεγγίσεων» της ηγεσίας.

Ένα άλλο θέμα, στο οποίο παίρνει θέση ο ορισμός, είναι αυτό της μονόπλευρης ή αμφίδρομης επιρροής. Σύμφωνα με τον ορισμό, επιρροή ασκείται από τον ηγέτη προς τα μέλη του οργανισμού. Όμως σύμφωνα με πιο σύγχρονες προσεγγίσεις, όπως οι «προσεγγίσεις της οργανωσιακής κουλτούρας» και οι «μετασχηματιστικές προσεγγίσεις», στις οργανώσεις υπάρχει μια αμφίδρομη αλληλεπίδραση, αφού και οι ηγέτες επηρεάζονται από τα μέλη των οργανισμών, αλλά και από τις παραδοχές και τις αξίες που αποτελούν την κουλτούρα του οργανισμού. Εξάλλου και στον ίδιο τον ορισμό αναιρείται η μονόπλευρη επιρροή, αφού γίνεται λόγος για «επίτευξη των ομαδικών στόχων», απ' όπου μπορεί να υποθεθεί ότι στη διαμόρφωση των στόχων ασκούν επιρροή και τα μέλη του οργανισμού.

Την εξέλιξη του προβληματισμού πάνω στην ηγεσία, μέχρι τα μέσα της δεκαετίας του '80, αντανακλά ο «περίπλοκος» ορισμός των (Bass και Stogdill 1990), σύμφωνα με τον οποίο «αποτελεσματική ηγεσία είναι η αλληλεπίδραση μεταξύ μελών μιας ομάδας, η οποία δημιουργεί και συντηρεί αυξημένες προσδοκίες και την ικανότητα της ομάδας για την επίλυση προβλημάτων ή την επιτυχία σκοπών», από τον οποίο είναι εξαφανισμένος ο ηγέτης.

Ανεξάρτητα όμως από την αδυναμία συναίνεσης σε έναν κοινά αποδεκτό ορισμό, θα μπορούσαμε να εντοπίσουμε ορισμένα, κοινά σε πολλούς ορισμούς, συστατικά στοιχεία του φαινομένου της ηγεσίας, η οποία γίνεται αντιληπτή σαν μια διαδικασία επιρροής (Bryman, 1996)

- τον ηγέτη, (leader) το πρόσωπο ή την ομάδα προσώπων που ασκούν την ηγεσία και παρακινούν άλλους να συμπεριφερθούν με συγκεκριμένο τρόπο.

- την ομάδα και τα μέλη της (followers), δηλαδή τα άτομα που θα υλοποιήσουν τους στόχους του οργανισμού. Για τα μέλη χρησιμοποιούνται και οι όροι υφιστάμενοι, συνεργάτες, οπαδοί. «Η ιδιότητα του μέλους αποτελεί θέμα αιχμής από τη στιγμή που οι μελετητές διερευνούν τις δυναμικές, αλληλεπιδραστικές σχέσεις μεταξύ αυτών που ηγούνται και αυτών που τους ακολουθούν. Περίπλοκες ανταλλαγές και πολλαπλές αντιδράσεις χαρακτηρίζουν το εύρος των συτλ των υφισταμένων. Μέσα από παρατήρηση και εμπειρικές μελέτες, ο ρόλος του υφισταμένου σταδιακά λαμβάνεται υπόψη όλο και περισσότερο.»(Rosenbach and Taylor, 1998).

Το έργο (task), που επιδιώκει τελικά ο ηγέτης, δηλαδή η επίδραση στη συμπεριφορά της ομάδας, η λήψη ορθών αποφάσεων, η διαμόρφωση των κατάλληλων συνθηκών για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού, αλλά και η προσαρμογή και ο μετασχηματισμός του με βάση τα αναδυόμενα προβλήματα κ.λπ.

Ως σημαντικά συστατικά στοιχεία εντοπίζονται ακόμα:

- η πηγή ισχύος (source of power) του ηγέτη. Η έννοια της ισχύος και της εξουσίας και των τρόπων νομιμοποίησής τους αποτελούν κεντρικά ζητήματα στο έργο του Weber. «Ορίζοντας ως ισχύ «την πιθανότητα, που ενυπάρχει σε μια κοινωνική σχέση, να επιβάλλει τη θέλησή του ένα πρόσωπο πάνω σε ένα άλλο» και ως εξουσία «την πιθανότητα να πειθαρχήσουν ορισμένα πρόσωπα σε μια εντολή με ορισμένο περιεχόμενο» (Weber, 1979), ανέπτυξε τη θεωρία των δομών εξουσίας και περιέγραψε τις δραστηριότητες που λαμβάνουν χώρα σε έναν οργανισμό με βάση τις σχέσεις εξουσίας. Εισάγοντας ακόμα την έννοια της νομιμότητας, η οποία διακρίνει το νόμιμο – ορθολογικό τύπο εξουσίας, που βασίζεται σε θεσπισμένους νόμους, διατάξεις, κανόνες και όχι στην παράδοση (παραδοσιακή εξουσία) ή την χαρισματική εξουσία, αποδίδει στη γραφειοκρατία νόμιμο - ορθολογικό χαρακτήρα. Ο ορθολογικός χαρακτήρας σχετίζεται με τους κανόνες, οι οποίοι ρυθμίζουν τις ευθύνες και τις ενέργειες των οργάνων και επομένως και τα θέματα ηγεσίας σ' έναν γραφειοκρατικό οργανισμό. Σύμφωνα με τα παραπάνω η ηγεσία είναι μια λειτουργία, ενώ η ισχύς και η εξουσία αποτελούν μέσα στη διάθεση του ηγέτη.

- η κουλτούρα του οργανισμού, όπου ενσωματώνονται οι παραδοχές, οι αξίες και τα οράματα, που συνδέουν τον ηγέτη με τους συνεργάτες του και τον ωθούν στην καθημερινή του δράση, για να επιτύχει το έργο του

- η κατάσταση (situation) ή το περιβάλλον, μέσα στο οποίο δρα ο ηγέτης. Για τον προσδιορισμό της κατάστασης πρέπει να λαμβάνονται υπόψη πολλές παράμετροι, όπως η προσωπικότητα και η συμπεριφορά των υφισταμένων, η δομή του οργανισμού, οι σχέσεις του ηγέτη με τα μέλη του οργανισμού, η εξουσία της θέσης.

Σημαντική είναι τέλος η διάκριση μεταξύ της έννοιας της ηγεσίας και του μάνατζμεντ. Η διάκριση αυτή γίνεται εμφανής μέσα από την επισήμανση ότι κάθε διοικητικό στέλεχος δεν αποτελεί εξ ορισμού έναν ηγέτη. Από την άλλη, κάθε διοικητικό στέλεχος, κάθε προϊστάμενος, για να είναι αποτελεσματικός, θα πρέπει να μπορεί να ασκεί ηγεσία. Με αυτή την έννοια η ηγεσία αποτελεί μέρος της διοίκησης, μια απαραίτητη λειτουργία του αποτελεσματικού μάνατζμεντ. Αυτή η άποψη αντανακλά μια αντίληψη «διαχειριστικής συμπεριφοράς» του ηγέτη. Άλλοι μελετητές εντοπίζουν την ειδοποιό διαφορά διοίκησης και ηγεσίας στη στάση απέναντι στη μεταβολή. Σύμφωνα με αυτούς η διοίκηση ασχολείται με το παρόν του οργανισμού, ενώ η ηγεσία «μεταβάλλει τον τρόπο που σκέπτονται οι άνθρωποι για το τί είναι επιθυμητό, δυνατό και αναγκαίο» (Zaleznick, 1977).

## 2.2. ΟΙ ΘΕΩΡΙΕΣ ΤΩΝ «ΜΕΓΑΛΩΝ ΑΝΔΡΩΝ»

Η πρώτη προσέγγιση του φαινομένου της ηγεσίας βασίστηκε στην πεποίθηση ότι οι ηγέτες διαθέτουν κληρονομικό χάρισμα και ήταν μάλλον φυσικό σε μια εποχή αυτοκρατόρων και «ελέω θεού βασιλέων». Στις αρχές του 20ού αιώνα αυτό που αμφισβητήθηκε ήταν η κληρονομικότητα του χαρίσματος και η προσέγγιση έπαψε να είναι «γενετική». Δεν αμφισβητήθηκε όμως η ανάγκη ύπαρξης ηγετικού χαρίσματος, αλλά αναζητήθηκαν τα συγκεκριμένα κοινά χαρακτηριστικά των ηγετών. Σύμφωνα με τη «θεωρία των χαρακτηριστικών», ο ηγέτης αναμενόταν να είναι εξαιρετικά ευφυής, ενεργητικός, ικανός ρήτορας και ακόμα ψηλός, εμφανίσιμος κ.λπ. Παρά το γεγονός ότι η προσέγγιση υπήρξε αρκετά δημοφιλής και απασχολεί ακόμα στις μέρες μας τα βιβλία του μάνατζμεντ, ο επιστημονικός έλεγχος των υποθέσεών της, δεν οδήγησε σε επαλήθευσή τους. Αντίθετα αναδείχθηκαν αντιφάσεις και προβλήματα στην ικανότητα ερμηνείας του φαινομένου. Για παράδειγμα πολλοί μεγάλοι ηγέτες

δεν διέθεταν ύψος, ενώ από άποψη ευφυΐας αποδείχτηκε ότι δεν υπήρχε σημαντική διαφορά από τον μέσο όρο.

Μια πρώτη προσπάθεια απομάκρυνσης από αυτές τις προσεγγίσεις, στις αρχές του 20ού αιώνα, αποτελεί η κοινωνιολογική προσέγγιση των οργανώσεων από τον (Weber, 1979), ο οποίος αντιμετώπισε το χάρισμα ως μια από τις τρεις βάσεις της εξουσίας του ηγέτη. Με τον τρόπο αυτό ο Weber εισάγει μια διάκριση και μια διαχρονική επισκόπηση της εξέλιξης των βάσεων επί των οποίων στηρίζεται η επίδραση του ηγέτη. Σε προγενέστερες μορφές κοινωνικής οργάνωσης η εξουσία θεωρείται ότι απορρέει από τις προσωπικές ικανότητες του ηγέτη, που συνιστούν το χάρισμα, ενώ αργότερα προσδιορίζεται από το κοινωνικό και οργανωτικό περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί ο ηγέτης, που μπορεί να είναι η παράδοση ή η ορθολογική οργανωτική δομή. Η διάκριση αυτή οδηγεί στις νέες προσεγγίσεις της ηγεσίας, που μετατόπισαν το ενδιαφέρον τους από την προσωπικότητα του ηγέτη σε παραμέτρους κοινωνικής φύσης, και σε θέματα όπως η δομή, η ιεραρχία και η κατοχή ενός συγκεκριμένου οργανωτικού ρόλου, που αφορούν και καθορίζουν τη δράση τόσο του ηγέτη όσο και του υφιστάμενου.

### **2.3. ΟΙ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΤΩΝ ΠΡΟΤΥΠΩΝ ΗΓΕΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ**

Η μετατόπιση της εστίασης από το ερώτημα «ποιοί είναι;» στο ερώτημα «τι κάνουν;» οι ηγέτες, οδήγησε σε νέες προσεγγίσεις πάνω στην ηγεσία. Πρόκειται για λειτουργικές – συστημικές προσεγγίσεις, οι οποίες μελετούν την αλληλεξάρτηση και αμοιβαία συσχέτιση των ηγετών και των ομάδων στο πλαίσιο των οργανισμών, που γίνονται αντιληπτές ως συστήματα ανοικτά ή κλειστά. Από αυτές τις προσεγγίσεις προέκυψαν μια σειρά προτάσεις ταξινομήσεων των χαρακτηριστικών τύπων ηγετικής συμπεριφοράς και των τρόπων που αυτοί συμβάλλουν στην αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία του συστήματος.

### 2.3.1. ΤΑ ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΥΛ ΗΓΕΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ

Οι πρώτες έρευνες σε αυτή την κατεύθυνση έγιναν τη δεκαετία του '30 (Lewin et al., 1939). Με τη μέθοδο του κοινωνικού πειράματος διερευνήθηκε η στάση του ηγέτη απέναντι στην ομάδα και καταβλήθηκε προσπάθεια να προσδιοριστεί το αποτελεσματικότερο ανάμεσα στα βασικά στυλ ηγετικής συμπεριφοράς. Ως κριτήριο για την διάκριση των τρόπων ηγετικής συμπεριφοράς χρησιμοποιήθηκε ο βαθμός συμμετοχής της ομάδας στη διαδικασία της λήψης των αποφάσεων και ορίστηκαν τρία βασικά στυλ ηγεσίας: το αυταρχικό, το εξουσιοδοτικό (*laissez fair*) και το δημοκρατικό. Επηρεασμένοι από την ενασχόλησή τους με τα πολιτικά πράγματα στο τέλος της δεκαετίας του '30 οι ερευνητές αναζήτησαν την επαλήθευση της υπόθεσης ότι το δημοκρατικό στυλ είναι το πιο αποτελεσματικό και το πιο κατάλληλο για την εξασφάλιση κλίματος συνεργασίας και για την ικανοποίηση των μελών της ομάδας. Τα στοιχεία των ερευνών τους προσέφεραν μερική επαλήθευση της υπόθεσης και έδειξαν ότι το πιο αποτελεσματικό στυλ εξαρτάται από τον ορισμό της αποτελεσματικότητας.

Σε παρόμοια κατεύθυνση και εκφράζοντας συγκεκριμένες αντιλήψεις και ιδεολογίες για τον άνθρωπο, κινήθηκαν οι θεωρίες των (Mc Gregor, 1960) και (Argyris, 1957). Ο Mc Gregor μίλησε για τη «θεωρία Χ», που υιοθετούν οι αυταρχικοί ηγέτες, σύμφωνα με την οποία οι άνθρωποι γενικά δεν αγαπούν την εργασία και λειτουργούν ως μάζα που χρειάζεται καθοδήγηση από χαρισματικούς ηγέτες. Την αντιδιέσπειλε από τη «θεωρία Υ», που υιοθετούν οι δημοκρατικοί ηγέτες, σύμφωνα με την οποία οι άνθρωποι αγαπούν και χαίρονται την εργασία, λειτουργούν υπεύθυνα, έχουν δημιουργικές ικανότητες και αρέσκονται να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και επομένως λειτουργούν πιο αποτελεσματικά με μια δημοκρατική ηγεσία.

Ο Argyris στη θέση της θεωρίας Χ έβαλε την έννοια της «ανωριμότητας» και στη θέση της θεωρία Υ την έννοια της «ωριμότητας», αντιστοιχίζοντας αυτές με το αυταρχικό «πρότυπο συμπεριφοράς Α», και το ανθρωπιστικό «πρότυπο συμπεριφοράς Β».

Και οι δύο υποστήριξαν την εξέλιξη από το αυταρχικό στυλ ηγεσίας στο δημοκρατικό, σαν αναγκαία προϋπόθεση αποτελεσματικότητας και ικανοποίησης των ανθρώπων στο χώρο των κοινωνικών οργανώσεων. Ο

Argyris το 1964 μάλιστα υποστήριξε την άποψη, ότι η εφαρμογή ενός συμμετοχικού μοντέλου μάνατζμεντ, δίνει τη δυνατότητα στους εργαζόμενους μέσα από τη συμμετοχή τους στον προγραμματισμό και στη λήψη των αποφάσεων να αναπτύξουν τη δημιουργικότητα και να βελτιώσουν την αποδοτικότητά τους.

### **2.3.2. ΤΑ ΣΤΥΛ ΗΓΕΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΤΟΥ LIKERT**

Σε ανάλογα συμπεράσματα κατέληξε και ο Likert τα έτη 1961 και 1969 με τους συνεργάτες του στο πανεπιστήμιο του Michigan, ύστερα από μακροχρόνιες έρευνες και πειραματισμούς. Υποστήριξε ότι το «δημοκρατικό - συμμετοχικό σύστημα ηγεσίας» είναι το πιο αποτελεσματικό και η συμμετοχή των εργαζομένων στον προγραμματισμό και τη λήψη των αποφάσεων, μπορεί να επιτύχει επίδοση κατά 20-40% υψηλότερη από μια μέση κατάσταση.

Ο Likert με βασικό κριτήριο τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη των αποφάσεων, διέκρινε τέσσερα στυλ ηγεσίας:

- το «αυταρχικό εκμεταλλευτικό», όπου οι αποφάσεις λαμβάνονται στις ανώτατες ιεραρχικές βαθμίδες και επιβάλλονται στους εργαζόμενους,

- το «καλοπροαίρετο αυταρχικό», όπου ο ηγέτης λαμβάνει τις αποφάσεις, αλλά προσπαθεί να πείσει τους εργαζόμενους ότι είναι για το συμφέρον όλων

- το «συμβουλευτικό», όπου ο ηγέτης λαμβάνει τις σημαντικότερες αποφάσεις αλλά συμβουλευέται τους εργαζόμενους και αφήνει γι' αυτούς τις μικρότερες αποφάσεις

- το «συμμετοχικό», όπου οι αποφάσεις λαμβάνονται από όλους τους εμπλεκόμενους στην υλοποίησή τους.

### **2.3.3. ΟΙ ΔΥΟ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ**

Στο συμπέρασμα ότι το στυλ ηγεσίας μπορεί να περιγραφεί καλύτερα ως κυμαινόμενο ανάμεσα σε δυο διαστάσεις, κατέληξαν τόσο οι έρευνες του Ohio State University (Stodgil and Coons, 1957), όσο και αυτές του University of Michigan (Katz and Kahn, 1968), οι οποίες έγιναν τις δεκαετίες '50 και '60. Η διαφορά σε σχέση με τις προηγούμενες προσεγγίσεις εντοπίζεται στο ότι

κριτήριο χαρακτηρισμού της ηγετικής συμπεριφοράς δεν ήταν πλέον ο τρόπος λήψης των αποφάσεων, αλλά η σπουδαιότητα που αποδίδει ο ηγέτης και ο γενικός προσανατολισμός του προς δύο μεταβλητές: τις ανθρώπινες σχέσεις και, ή την απόδοση της εργασίας.

Τα δύο στυλ ηγεσίας που προέκυψαν ήταν αντίστοιχα, το «προσανατολισμένο στους ανθρώπους ή τις ανθρώπινες σχέσεις» (employee orientation, Michigan) ή (consideration, Ohio) και αυτό που είναι «προσανατολισμένο στην παραγωγή ή στη δόμηση των καθηκόντων» (production orientation, Michigan) ή (initiating structure, Ohio). Η διαφορά μεταξύ των προσεγγίσεων του Michigan και του Ohio ήταν ότι σύμφωνα με την πρώτη ένας ηγέτης που δείχνει ενδιαφέρον για την παραγωγή δεν μπορεί να έχει ενδιαφέρον για τους εργαζόμενους, ενώ η δεύτερη υιοθετούσε την άποψη ότι ένας ηγέτης μπορεί να είναι προσανατολισμένος και στις δύο κατευθύνσεις.

Τα αρχικά πορίσματα της έρευνας του Michigan, ότι μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα έχουν οι «ανθρωποκεντρικοί» ηγέτες, αμφισβητήθηκαν στη συνέχεια από άλλες έρευνες. Το ίδιο συνέβη και με τα συμπεράσματα της έρευνας του Ohio, που έδειχναν ότι ηγέτες με αμφίπλευρο προσανατολισμό επιτύγχαναν μεγαλύτερη απόδοση και ικανοποίηση των εργαζομένων. Αντίθετα οι νέες έρευνες εδραίωσαν την άποψη ότι δεν υπάρχει ένας και μοναδικός τύπος αποτελεσματικού ηγέτη, αλλά διαφορετικοί τύποι για διαφορετικές περιπτώσεις.

#### **2.3.4. ΤΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΠΛΕΓΜΑ ΤΩΝ BLAKE ΚΑΙ MOUTON**

Τον προσδιορισμό του ηγετικού στυλ από δύο διαστάσεις – ενδιαφέρον για ανθρώπους και ενδιαφέρον για παραγωγή – υιοθετούσαν και οι Robert Blake και Jane Mouton. Αλλά, ενώ οι ερευνητές του Ohio μεταχειρίζονταν τις δύο διαστάσεις ως ανεξάρτητες μεταξύ τους και ανέπτυξαν διαφορετικές κλίμακες μέτρησης για την καθεμιά, οι Blake και Mouton το έτος 1964 διαφώνησαν και υποστήριξαν ότι η αντίδραση των υφισταμένων σε μια κατεύθυνση ή καθήκον που τους θέτει ο ηγέτης, χρωματίζεται από το σεβασμό με τον οποίο αυτή η ανάθεση, και άλλες προηγούμενες, έχουν εκφραστεί. Υποστήριξαν ότι οι δύο διαστάσεις είναι αναπόσπαστα συνδεδεμένες και επομένως πρέπει να





Στο ίδιο συμπέρασμα είχαν καταλήξει νωρίτερα και άλλοι ερευνητές, όπως ο Halpin (1957), μετά από έρευνά του σε διοικητές αεροσκαφών, η οποία έδειξε ότι οι ηγέτες με υψηλή βαθμολογία και στις δύο διαστάσεις, αναφέρονται από τους ανωτέρους τους ως πιο αποδοτικοί, ενώ οι υφιστάμενοί τους είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους.

Εκκινώντας από τις ιδέες των Blake και Mouton, ο W.J.Reddin το έτος 1967 ανέπτυξε την έννοια του «τρισδιάστατου πλέγματος», προσθέτοντας τη διάσταση της αποτελεσματικότητας σε αυτές του ενδιαφέροντος για το καθήκον και του ενδιαφέροντος για τα άτομα. Από τη θεωρία των τριών διαστάσεων (3-D), ανάλογα με τον προσανατολισμό προκύπτουν οκτώ στυλ διοικητικής συμπεριφοράς, τα οποία, κατά τον Reddin, μπορεί να αξιοποιεί ο ηγέτης κρίνοντας την αποτελεσματικότητά τους μέσα στα πλαίσια της κατάστασης, δηλαδή των συνθηκών όπου εφαρμόζεται η ηγεσία.

### **2.3.5. ΚΡΙΤΙΚΗ ΤΩΝ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΩΝ ΤΩΝ ΠΡΟΤΥΠΩΝ ΗΓΕΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ**

Οι προσεγγίσεις της ηγεσίας που εστίασαν στην ανάδειξη προτύπων ηγετικής συμπεριφοράς δέχθηκαν έντονη κριτική, η οποία εστιάστηκε σε εννοιολογικές και μεθοδολογικές αδυναμίες, όπως η υποκειμενικότητα και η έλλειψη αξιοπιστίας στις κλίμακες μέτρησης που χρησιμοποιήθηκαν και η εστίαση στις απόψεις της ομάδας και του μέσου μέλους της ομάδας για τον ηγέτη και όχι στις διαφορετικές απόψεις του κάθε μέλους χωριστά, η εμμονή στην μονόδρομη κατεύθυνση της αιτιώδους σχέσης, όπου μόνο η συμπεριφορά του ηγέτη επηρεάζει την απόδοση των ατόμων και των ομάδων, η παραγνώριση του φαινομένου και των αποτελεσμάτων της άτυπης ηγεσίας και κυρίως η κατάληξη πολλών ερευνών σε αντιφατικά αποτελέσματα.

Παρά την κριτική που αναπτύχθηκε, οι προσεγγίσεις αυτές πρόσφεραν χρήσιμα πορίσματα στην προσπάθεια να διαμορφωθεί μια ολοκληρωμένη εικόνα για τα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού ηγέτη. Η διάκριση των δύο προσανατολισμών της ηγετικής συμπεριφοράς προς το έργο ή προς τους ανθρώπους και οι αντίστοιχες διακρίσεις του αυταρχικού και του δημοκρατικού – συμμετοχικού ηγετικού στυλ εξακολουθούν ευρύτατα να χρησιμοποιούνται από τους μελετητές του φαινομένου της ηγεσίας. Εξάλλου, ένα σημαντικό

στοιχείο που προκύπτει από τη σύγκριση των στυλ ηγεσίας και των αντίστοιχων συμπεριφορών που αποδίδονται στο καθένα από αυτά στις θεωρίες που παρατέθηκαν, είναι ότι υπάρχει συμφωνία των ερευνητών πάνω στα βασικά χαρακτηριστικά της συμπεριφοράς στο δημοκρατικό – συμμετοχικό στυλ ηγεσίας, όπως συμφωνία υπάρχει στο ότι το στυλ αυτό θεωρείται το πιο αποτελεσματικό.

Η αμφισβήτηση όμως της ύπαρξης ενός και μοναδικού αποτελεσματικού στυλ ηγεσίας για όλες τις καταστάσεις και η απουσία μιας θεωρίας και αντίστοιχων εμπειρικών ερευνών, πάνω στον τρόπο με τον οποίο ένας οργανισμός μέσα από την καλλιέργεια του οργανωσιακού κλίματος, υπό την επίδραση της συμπεριφοράς του ηγέτη, μπορεί να οδηγηθεί στην ανάπτυξη ανοικτών σχέσεων και συμμετοχικών διαδικασιών, που να είναι και αποτελεσματικές, αποτέλεσαν τη βάση εκκίνησης για πολλές σύγχρονες προσεγγίσεις της ηγεσίας.

#### **2.4.ΕΝΔΕΧΟΜΕΝΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ**

Οι ενδεχομενικές προσεγγίσεις εντάσσονται στις λειτουργικές – συστημικές προσεγγίσεις, αλλά διαφέρουν από τις προηγούμενες στο ότι η έμφαση δεν δίνεται στην αλληλεξάρτηση των στοιχείων του συστήματος, αλλά στην ικανότητα προσαρμογής και αναπροσαρμογής του στις μεταβολές του περιβάλλοντος (Burrell, 1996, Lawrence and Lorsch, 1967). Απηχούν τη σταδιακή επικράτηση στα τέλη της δεκαετίας του '60, ενός τρόπου σκέψης που συνοψίζεται στη φράση «τα πάντα εξαρτώνται». Σύμφωνα με τις ενδεχομενικές προσεγγίσεις της ηγεσίας η ανάπτυξη ενός συγκεκριμένου στυλ ηγεσίας ή η αποτελεσματικότητά του συνδέεται με τα «ενδεχόμενα» ή τις συγκεκριμένες αντικειμενικές περιστάσεις εντός των οποίων λειτουργεί ο ηγέτης. Οι περιστάσεις αυτές, η «κατάσταση» λαμβάνονται υπόψη σαν ανεξάρτητες προσδιοριστικές μεταβλητές της ηγετικής συμπεριφοράς. Οι προσεγγίσεις αυτές επηρεάστηκαν από τις θεωρίες των προτύπων της ηγετικής συμπεριφοράς και συνέχισαν να αναλύουν την ηγεσία με βάση τη δράση ηγετών, με συγκεκριμένο στυλ ηγετικής συμπεριφοράς, πάνω στους υφισταμένους.

### 2.4.1. Η ΕΝΔΕΧΟΜΕΝΙΚΗ ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ FIEDLER

Η «Ενδεχομενική Θεωρία της Ηγεσίας» (Fiedler 1976, 1993) θεωρείται η πιο αντιπροσωπευτική ενδεχομενική προσέγγιση της ηγεσίας και ανήκει στις «κλασικές ενδεχομενικές προσεγγίσεις», στις οποίες η έμφαση δίδεται στον εντοπισμό των σχέσεων αλληλεξάρτησης της ηγεσίας με το εξωτερικό περιβάλλον. Παρά τις κριτικές που δέχτηκε σε επίπεδο μεθοδολογίας για σύγχυση σχετικά με τη σημασία των κύριων εργαλείων μέτρησης, παραμένει σημαντική η συμβολή της στην κατανόηση της ηγεσίας. Αποτελεί μια προσπάθεια σύνδεσης της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας, με την κατάσταση μέσα στην οποία λειτουργεί ο ηγέτης που συνοψίζεται στη φράση «μπορούμε μόνο να μιλάμε για έναν ηγέτη ο οποίος είναι αποτελεσματικός σε μια κατάσταση, και μη αποτελεσματικός σε μια άλλη» (Fiedler, 1976). Πρακτική συνέπειά της είναι η άποψη ότι στο βαθμό που ο χαρακτήρας ενός ηγέτη είναι δύσκολο να αλλάξει, είναι αναγκαία η αλλαγή της κατάστασης, ώστε να ταιριάζει στον ηγέτη. Η θεωρία του Fiedler βασίστηκε σε τρεις προϋποθέσεις:

- ότι η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας μπορεί να θεωρηθεί ως ταυτόσημη με την απόδοση της ομάδας και να μετρηθεί μέσω αυτής
- ότι το βασικό συλλ ηγεσίας ενός ηγέτη μπορεί να οριστεί με το κριτήριο «των ελάχιστα επιθυμητών συνεργατών», δηλαδή ότι αντανακλάται στην περιγραφή από τον ηγέτη του προσώπου με το οποίο είχε τη μεγαλύτερη δυσκολία στη συνεργασία (στην προϋπόθεση αυτή βασίστηκε η κλίμακα μέτρησης του ηγετικού προσανατολισμού (least preferred coworker scale) του Fiedler)
- ότι ο προσανατολισμός της ηγετικής συμπεριφοράς προς το έργο ή τους ανθρώπους, ο οποίος επηρεάζει σημαντικά την απόδοση της ομάδας, εξαρτάται από την «ευνοϊκότητα της κατάστασης», δηλαδή από το βαθμό στον οποίο η κατάσταση επιτρέπει στον ηγέτη να ασκήσει επιρροή. Η ευνοϊκότητα της κατάστασης εξαρτάται από τρεις παράγοντες: την ποιότητα των σχέσεων μεταξύ ηγέτη και μελών ομάδας, που σημαίνει το βαθμό εμπιστοσύνης, σεβασμού και αποδοχής του ηγέτη από την ομάδα, τη δύναμη που προκύπτει από την τυπική θέση του ηγέτη, δηλαδή τη δικαιοδοσία του ηγέτη για ανταμοιβές ή τιμωρίες και τον βαθμό συγκρότησης του συνολικού έργου,

δηλαδή την ύπαρξη σαφών οδηγιών, διαδικασιών και στόχων για τα καθήκοντα των εργαζομένων.

Με βάση τα αποτελέσματα μεγάλου αριθμού ερευνών ο Fiedler κατέληξε στο συμπέρασμα, ότι οι προσανατολισμένοι στο καθήκον ηγέτες είναι πιο αποτελεσματικοί σε πολύ ευνοϊκές ή πολύ δυσμενείς καταστάσεις, ενώ οι προσανατολισμένοι στις ανθρώπινες σχέσεις ηγέτες είναι πιο αποτελεσματικοί στις ενδιάμεσες καταστάσεις.

#### **2.4.2. Η ΘΕΩΡΙΑ «ΠΟΡΕΙΑΣ – ΣΤΟΧΟΥ» (PATH GOAL THEORY)**

Προκειμένου να αποφύγουν την κριτική που δέχτηκε η θεωρία του Fiedler για υποκειμενικότητα και αμφίβολη εγκυρότητα, άλλοι ερευνητές απέφυγαν τον προσδιορισμό του ηγετικού στυλ με κλίμακες βασισμένες στην προσωπικότητα. Σε αυτές ανήκει η θεωρία «Πορείας – Στόχου», την οποία ανέπτυξε κυρίως ο R. House το έτος 1971. Η προσέγγιση αυτή, όπως και εκείνη των Vroom και Yetton που ακολουθεί, έδωσαν έμφαση στη διερεύνηση των μηχανισμών προσαρμογής των σχέσεων και των τρόπων συμπεριφοράς στις περιβαλλοντικές μεταβολές.

Σημείο εκκίνησης της θεωρίας «Πορείας – Στόχου» αποτελεί μια από τις δημοφιλείς κατά τη δεκαετία του '60 θεωρία υποκίνησης, η «θεωρία της οργανικότητας ή προσδοκίας» του Vroom το έτος 1964. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, η υποκίνηση των εργαζομένων είναι συνάρτηση της έντασης της επιθυμίας τους να αποκτήσουν ορισμένες ανταμοιβές και των προσδοκιών τους για την πιθανότητα επίτευξης επίδοσης και για την πιθανότητα η επίδοση να οδηγήσει στις επιθυμητές ανταμοιβές. Η θεωρία «πορείας – στόχου» προσπαθεί να δημιουργήσει ένα εξηγητικό πρότυπο, για το πώς η συμπεριφορά του ηγέτη μπορεί να προσαρμοστεί στην κατάσταση και να επιδράσει στη μέγιστη παρακίνηση των εργαζομένων για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού και επομένως στη μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα. Κατά την θεωρία «Πορείας – Στόχου» οι εργαζόμενοι θα κάνουν αυτό που επιθυμεί ο ηγέτης αν αυτός μπορεί:

- να συμβάλλει στο ξεκαθάρισμα της ενδεδειγμένης πορείας υλοποίησης που αυξάνει τις πιθανότητες επίτευξης των στόχων.

- να επηρεάσει τους στόχους των εργαζομένων, ώστε να συνδεθούν οι προσωπικοί στόχοι τους ή οι ανταμοιβές τους με τους στόχους της οργάνωσης.

Σε νεότερη εκδοχή της θεωρίας διακρίνονται τέσσερα στυλ ηγεσίας (House και Mitchell, 1974):

- το καθοδηγητικό (instrumental), όπου ο ηγέτης πληροφορεί τους υφιστάμενους για το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα και δίνει οδηγίες και κατευθύνσεις για την επίτευξή του

- το υποστηρικτικό (supportive), που χαρακτηρίζεται από τον φιλικό και προσιτό ηγέτη, ο οποίος ενδιαφέρεται για τις ανάγκες των εργαζομένων

- το συμμετοχικό (participative), όπου ο ηγέτης εκτιμά τις απόψεις των εργαζομένων και τους συμβουλεύεται πριν λάβει κάποια απόφαση

- προσανατολισμένο σε επιτεύγματα (achievement – oriented), όπου ο ηγέτης συμφωνεί με τους εργαζόμενους στην επιδίωξη προκλητικών στόχων και τους εμπιστεύεται για την επίτευξή τους.

Η επιλογή του πιο αποτελεσματικού στυλ εξαρτάται από παράγοντες που αφορούν την προσωπικότητα των εργαζομένων, δηλαδή αξίες, αντιλήψεις, ανάγκες, ικανότητες και τα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος, όπως η φύση των καθηκόντων, το σύστημα εξουσίας και η φύση της ομάδας. Λαμβάνοντας υπόψη αυτούς τους παράγοντες ο ηγέτης επηρεάζει τις προσδοκίες και υποκινεί τους εργαζόμενους για την υλοποίηση των στόχων και των προσδοκιών.

Εμπειρικές έρευνες πάνω στη θεωρία «πορείας – στόχου» αν και δεν μπόρεσαν να παράσχουν ισχυρή επαλήθευσή της, έχουν όμως καταλήξει σε ενδιαφέρουσες διαπιστώσεις με ιδιαίτερη πρακτική αξία. Για παράδειγμα, βρέθηκε ότι το καθοδηγητικό στυλ ηγεσίας παράγει μεγαλύτερη απόλαυση εργασίας για τους υφιστάμενους, καθώς και ικανοποίηση με τον ηγέτη και ενδογενή υποκίνηση, όταν η δόμηση των καθηκόντων είναι περιορισμένη (Indvik, 1986). Βρέθηκε ακόμα ότι το προσανατολισμένο σε επιτεύγματα στυλ ηγεσίας δεν έχει επίδραση σε υφιστάμενους με χαμηλό επίπεδο αναγκών για επιτεύγματα, ενώ όταν η ανάγκη για επιτεύγματα και η δόμηση των καθηκόντων είναι σε υψηλό επίπεδο, τότε το ίδιο στυλ εντείνει την ενδογενή ικανοποίηση, αλλά έχει αντίθετη επίδραση στην εξωγενή ικανοποίηση και στην απόδοση (Indvik, 1988). Ένα συμπέρασμα που αξίζει να σημειωθεί είναι

ότι εργαζόμενοι που έχουν ανάγκη αυτονομίας στην εργασία τους και εργάζονται για την υλοποίηση στόχων που δεν έχουν επαναληπτικό χαρακτήρα, επιτυγχάνουν μεγαλύτερη απόδοση και ικανοποίηση όταν η ηγετική συμπεριφορά προσανατολίζεται στο συμμετοχικό και το προσανατολισμένο σε επιτεύγματα στυλ ηγεσίας (Abdel-Halim, 1983).

### **2.4.3. ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΩΝ VROOM - YETTON**

Οι Vroom και Yetton το έτος 1973 ανέπτυξαν ένα μοντέλο, σύμφωνα με το οποίο η επιλογή της ενδεδειγμένης συμπεριφοράς του ηγέτη, προκύπτει σαν αποτέλεσμα διαδοχικών αποφάσεων, πάνω σε επτά διλήμματα που αντιπροσωπεύουν συγκεκριμένες διαστάσεις της πραγματικότητας, στην οποία βρίσκεται: τη σπουδαιότητα της απόφασης, τις πληροφορίες που διαθέτει ο ηγέτης για το πρόβλημα, τον ορισμό του προβλήματος, τη σπουδαιότητα της συναίνεσης των υφισταμένων που απαιτεί η αποτελεσματική υλοποίηση της απόφασης, το βαθμό αποδοχής από τους υφισταμένους των αποφάσεων που λαμβάνει μόνος του ο ηγέτης, το βαθμό αποδοχής των στόχων του οργανισμού από τους υφισταμένους που σχετίζονται με το πρόβλημα και την ύπαρξη μεταξύ των μελών της ομάδας σύγκρουσης, που πηγάζει από τις διάφορες λύσεις που προτιμούν για το πρόβλημα.

Σύμφωνα με τους Vroom και Yetton, ένας ηγέτης μπορεί να ακολουθήσει εναλλακτικά, πέντε στυλ ηγεσίας, το πρώτο αυταρχικό στυλ, το δεύτερο αυταρχικό στυλ, το πρώτο συμβουλευτικό στυλ, το δεύτερο συμβουλευτικό στυλ και το δημοκρατικό ή συμμετοχικό στυλ, με βασικό κριτήριο το βαθμό και τον τρόπο συμμετοχής των υφισταμένων στη λήψη αποφάσεων. Προϋπόθεση για τη σωστή εκτίμηση του στυλ ηγεσίας είναι η καλή πληροφόρηση για στοιχεία που αφορούν την προσωπικότητα του ηγέτη, τις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων, το κλίμα συνεργασίας, το επίπεδο ενημέρωσης των εργαζομένων και γενικά για την κατάσταση, ώστε να γίνεται ορθή επιλογή απάντησης σε κάθε ερώτηση.

Βασική συμβολή του μοντέλου των Vroom και Yetton είναι ότι ανέδειξε ως σημαντική παράμετρο την πιθανότητα σύγκρουσης, η οποία διαφοροποιείται αναλόγως της έμφασης στην ποιότητα της απόφασης και την αποδοχή της

από τους εργαζόμενους, επηρεάζοντας ουσιαστικά τις αποφάσεις. Οι απόψεις των Vroom και Yetton ενισχύθηκαν μέσα από πολλές εμπειρικές έρευνες. Πρέπει ακόμα να σημειωθεί ότι σε πρόσφατη εργασία του ο Vroom (Vroom και Jaco, 1998) δίνει ιδιαίτερη έμφαση στο δημοκρατικό ή συμμετοχικό στυλ και υποστηρίζει ότι ύστερα από κατάλληλο χειρισμό και διαμόρφωση της κατάστασης, αυτό αποτελεί το αποτελεσματικότερο στυλ διοίκησης.

#### **2.4.4. ΚΡΙΤΙΚΗ ΤΩΝ ΕΝΔΕΧΟΜΕΝΙΚΩΝ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΩΝ**

Οι ενδεχομενικές προσεγγίσεις της ηγεσίας ουσιαστικά υποστήριξαν, ότι τα πρότυπα ηγετικής συμπεριφοράς είναι πιο κατανοητά ως λειτουργικές αποκρίσεις στην αβεβαιότητα, στη μεταβλητότητα και στην πολυπλοκότητα του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο είναι ενταγμένη και λειτουργεί η ηγεσία. Ως αποτέλεσμα συνέβαλαν στη διαμόρφωση της έννοιας του ευέλικτου ηγέτη, ο οποίος είναι ικανός να προσαρμόζεται στις καταστάσεις. Ακόμα, η ανάλυση των αποτελεσμάτων ενός σημαντικού αριθμού ερευνών πάνω στη θεωρία πορείας – στόχου, έχουν επαληθεύσει την αρχική θέση, ότι παράγοντες της κατάστασης, όπως ο βαθμός δόμησης των καθηκόντων ή το κλίμα συνεργασίας, γενικά διαμορφώνουν την επίδραση των διαφορετικών στυλ ηγεσίας.

Και αυτές οι προσεγγίσεις όμως, διατηρούν πολλά από τα προβλήματα που είχαν οι προσεγγίσεις των προτύπων συμπεριφοράς, όπως αντιφατικά ευρήματα, προβλήματα με την αξιοπιστία των μετρήσεων και ακόμα το ότι βασίζονται στην προσωπική εκτίμηση του ηγέτη για τις συνθήκες που επικρατούν στον οργανισμό και για τις ανάγκες των εργαζομένων, ενώ δεν παρέχουν κάποια θεωρητική κάλυψη για τις εκτιμήσεις αυτές. Επίσης, παρά το γεγονός ότι εστίασαν στις αλληλεπιδράσεις μεταξύ ηγέτη και κατάστασης και μάλιστα ορισμένες, όπως η θεωρία πορείας – στόχων, σε πιο περίπλοκες μορφές τους, τις αντιμετώπισαν με στατικό τρόπο, παραμένοντας στην ίδια γραμμή με τις προηγούμενες προσεγγίσεις (Smith and Peterson, 1988).



## 2.5.ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Ο λειτουργισμός με την έμφαση στις συστημικές και τις ενδεχομενικές προσεγγίσεις, τα ορθολογικά μοντέλα λήψης αποφάσεων, τις ποσοτικές μεθόδους έρευνας και τη θετικιστική – αντικειμενική θεώρηση της επιστήμης, επικράτησε έως και τη δεκαετία του '80. Η κριτική, η οποία αναπτύχθηκε απέναντι σε αυτό το επιστημονικό παράδειγμα και στις «κανονικές» θεωρήσεις της ηγεσίας, οδήγησε στην ανάπτυξη εναλλακτικών προσεγγίσεων στο πλαίσιο της γενικότερης αναθεώρησης των εννοιολογικών σχημάτων και των ερευνητικών μεθόδων, που προέκυψε στην κοινωνική και την οργανωτική θεωρία. Έτσι από τα μέσα της δεκαετίας του '80, η έρευνα πάνω στην ηγεσία απέκτησε νέα δυναμική και σαφώς πιο αισιόδοξη προοπτική, σε σχέση με ότι επικρατούσε μετά την κριτική που είχαν δεχθεί τα παραδοσιακά εννοιολογικά σχήματα, η μεθοδολογία και η δομημένη επιστημονική γνώση. Πρόκειται για προσεγγίσεις που εστίασαν περισσότερο στη δημιουργία νέων εννοιολογικών κατασκευών και λιγότερο στην εμπειρική επαλήθευσή τους (Heck and Hallinger, 1999), οι οποίες εντάσσονται στο πλαίσιο του ερμηνευτικού παραδείγματος και της φαινομενολογίας ή έχουν δεχθεί επιρροές από την κριτική θεωρία και το δομισμό, αλλά και για μεταμοντέρνες προσεγγίσεις που αντιστρατεύονται την ιδέα της θεωρίας. Παράλληλα, αναπτύχθηκαν νέες λειτουργικές προσεγγίσεις, όπως αυτές της συναλλακτικής και της μετασχηματιστικής ηγεσίας.

### 2.5.1.ΣΤΗΝ ΠΑΡΑΔΟΣΗ ΤΩΝ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΩΝ: Η «ΝΕΑ ΗΓΕΣΙΑ»

Ένας σημαντικός αριθμός μελετών πάνω στην ηγεσία, που αναπτύχθηκαν μετά το 1980, επηρεάστηκαν σε μεγάλο βαθμό από την εργασία του Burns πάνω στην πολιτική ηγεσία το έτος 1978, που επανέφερε στο προσκήνιο τη διάκριση μεταξύ οικονομικών και μη-οικονομικών πηγών εξουσίας, στην οποία ο Weber βάσιζε την έννοια του χαρίσματος και της χαρισματικής ηγεσίας. Ο Burns εστίασε στη διάκριση μεταξύ ηγέτη και μάνατζερ, την οποία έκανε εικόνα μέσα από παραδείγματα, όπως αυτά των Gandhi και Roosevelt και

προχώρησε στη διάκριση της «συναλλακτικής ηγεσίας» (transactional ή management) από τη «μετασχηματιστική ηγεσία» (transformational), σύμφωνα με την οποία ο ηγέτης με τη δράση του ορίζει την οργανωσιακή πραγματικότητα μέσα από την επεξεργασία ενός οράματος, που αντανάκλα τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνεται και ορίζει την αποστολή του οργανισμού και τις αξίες που μπορούν να την προωθήσουν (Rosenbach and Taylor, 1998).

Γύρω από αυτά τα ζητήματα αναπτύχθηκε η τάση της «νέας ηγεσίας» (Bryman, 1992) στην οποία περιλαμβάνονται προσεγγίσεις, όπως αυτές της «οραματικής ηγεσίας» (visionary), της «μετασχηματιστικής ηγεσίας» ή της «χαρισματικής ηγεσίας» (charismatic). Οι προσεγγίσεις αυτές εμφανίζουν ορισμένα κοινά στοιχεία στη θεματολογία, στη μεθοδολογία, στην οπτική που υιοθετούν απέναντι στην ηγεσία. Σύμφωνα με τον (Bryman, 1992) κοινά θέματά τους – στην ουσία παράγοντες που μπορούν να συμβάλλουν στην ικανότητα των ηγετών να πραγματοποιήσουν το όραμά τους - αποτελούν:

- το «όραμα» (vision) με την έννοια της έμπνευσης, είτε με την έννοια της αποστολής
- η «επικοινωνία του οράματος», ώστε να είναι πλήρως κατανοητό
- η σύνδεση του οράματος με την «ενδυνάμωση των μελών του οργανισμού»
- ο ρόλος του ηγέτη σε σχέση με την οργανωσιακή κουλτούρα
- η «εμπιστοσύνη» των μελών προς τον ηγέτη ως προϋπόθεση για την επίτευξη του οράματος.

Οι προσεγγίσεις αυτές σηματοδοτούν μια μεταβολή του προσανατολισμού προς τη θεώρηση του ηγέτη ως «μάνατζερ του νοήματος» (management of meaning) (Smircich and Morgan, 1982 Smith and Peterson, 1988) και επομένως προς μια περισσότερο ατομοκεντρική θεώρηση της ηγεσίας, αφού σε κάποιο βαθμό θεωρούν την ηγεσία μια συμβολική δράση και διαδικασία, κατά την οποία ο ηγέτης ορίζει για λογαριασμό των υφισταμένων όλες τις σημαντικές έννοιες, δημιουργώντας όρους συναίνεσης και αποτελεσματικότητας. Αυτό εξάλλου συνδέεται και με την κατεύθυνση των ερευνών, στο πλαίσιο αυτών των προσεγγίσεων, προς τα ανώτατα ηγετικά στελέχη. Διαφέρουν επίσης από τις προηγούμενες προσεγγίσεις λόγω της εκτενούς χρήσης ποιοτικών μεθόδων για τη μελέτη συγκεκριμένων περιπτώσεων ηγετών-ηρώων. Παρόλα αυτά, η τάση για εξαγωγή γενικεύσεων

σχετικά με τύπους ηγετών και με τα χαρακτηριστικά τους, η προσήλωση στην ορθολογική θεώρηση της οργανωτικής συμπεριφοράς, και η συνεχώς αυξανόμενη χρήση ποσοτικών μεθόδων – ειδικά από τους πολλούς μελετητές που επηρεάστηκαν από την εργασία του Bass και εστίασαν σε ηγέτες κεντρομεσαίου επιπέδου – συνδέει τη «νέα ηγεσία» με το λειτουργικό παράδειγμα (Bryman, 1996).

### 2.5.1.1. Η «ΧΑΡΙΣΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ»

Η «χαρισματική ηγεσία» είναι ένα θέμα που απασχόλησε πολύ νωρίς τον Weber, ο οποίος δεχόταν την ύπαρξη χαρισματικών ηγετών που διαθέτουν κάποια ιδιαίτερη χάρη (sanctity), ηρωισμό ή εξαιρετικό χαρακτήρα (Weber, 1968). Η ανανέωση του ενδιαφέροντος για τη χαρισματική ηγεσία τροφοδοτήθηκε από την απογοήτευση που δημιούργησε η αποτυχία προηγούμενων προσεγγίσεων της ηγεσίας. Καθοριστική σε αυτή την κατεύθυνση υπήρξε η εργασία του House το έτος 1977. Ο House εντόπισε τη διαφορά των χαρισματικών ηγετών από τους άλλους στην ικανότητά τους να επιτυγχάνουν πίστη των μελών στην ορθότητα των απόψεών τους, ομοιότητα απόψεων, αναντίρρητη αποδοχή τους, συμπάθεια και υπακοή, συναισθηματική εμπλοκή των μελών στην αποστολή τους, αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων και πίστη των μελών στη δυνατότητά τους να συνεισφέρουν στην ολοκλήρωση της αποστολής (House, 1977).

Η έμφαση στο όραμα ή στην αποστολή αποτελεί κεντρικό σημείο και σε άλλες προσεγγίσεις της χαρισματικής ηγεσίας, όπως αυτή των Bennis και Nanus το έτος 1985, αλλά και του Conger το έτος 1989, ο οποίος διέκρινε τέσσερις στρατηγικές ή στάδια στη δράση της χαρισματικής ηγεσίας: (1)τη διαμόρφωση ενός οράματος που ανταποκρίνεται στις συνθήκες και τις ανάγκες, (2)τη χρήση μιας ρητορικής που εντοπίζει το απαράδεκτο της υπάρχουσας κατάστασης και την αναγκαιότητα της υλοποίησης του οράματος, (3)την οικοδόμηση αμοιβαίας εμπιστοσύνης και εμπιστοσύνης στο όραμα, (4)την υποβοήθηση και την ενδυνάμωση των μελών στην υλοποίηση του οράματος μέσα από την παραδειγματική συμπεριφορά του ηγέτη (role modeling).

### 2.5.1.2. Η «ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ»

Την έννοια της «μετασχηματιστικής ηγεσίας» εισήγαγε ο Burns, ο οποίος όρισε πως μπορούμε να μιλάμε για τέτοιο τύπο ηγεσίας, «όταν ηγέτες και μέλη συνδέονται με τρόπο, ώστε να εξυψώνουν ο ένας τον άλλο σε ανώτερα επίπεδα δραστηριοποίησης και ηθικής» (Burns, 1978), αλλά δεν προχώρησε στην ανάπτυξη μιας πλήρους θεωρίας και αντίστοιχων τεχνικών μέτρησης. Στη σύνδεση της ηγεσίας με τη μετασχηματιστική δράση του ηγέτη και με την έννοια του οράματος συνέβαλε καθοριστικά η εργασία του Bass το έτος 1985, ο οποίος ανέπτυξε ένα πολυπαραγοντικό ερωτηματολόγιο μέτρησης της ηγετικής στάσης (Multifactor Leadership Questionnaire, MLQ). Ο Bass προχώρησε σε διόρθωση της αρχικής σύλληψης του Burns, ο οποίος υιοθετούσε την άποψη ότι η «συναλλακτική» και η «μετασχηματιστική» ηγεσία αποτελούν τα αντίθετα άκρα ενός συνεχούς και πρόβαλε την άποψη ότι αποτελούν δυο διαφορετικές διαστάσεις της ηγετικής συμπεριφοράς. Επομένως ένας ηγέτης μπορεί να είναι συναλλακτικός ή μετασχηματιστικός ή και τα δύο.

Ο Bass θεωρούσε ότι το ερωτηματολόγιο μέτρησης μπορούσε να μετρήσει τους δύο τύπους ηγεσίας και αρκετές συνιστώσες του κάθε τύπου. Για τον παλαιό συναλλακτικό ή διαχειριστικό τύπο ηγεσίας είχε καταλήξει σε τρεις συνιστώσες:

- laissez faire: ουσιαστικά πρόκειται για απουσία ηγεσίας
- εξαρτημένη ανταμοιβή (contingent reward): ο ηγέτης ανταμείβει τους εργαζόμενους για την επίτευξη των επιπέδων απόδοσης που έχει ορίσει ως στόχο
- μάνατζμεντ των εξαιρέσεων (management by exception): ο ηγέτης αναλαμβάνει δράση και δίνει οδηγίες μόνο όταν υπάρχουν στοιχεία ότι κάτι δεν πάει σύμφωνα με το πλάνο.

Στον μετασχηματιστικό τύπο ηγεσίας εντόπιζε τέσσερις συνιστώσες (Bass, 1990), που διαφέρουν γενικά από αυτές του συναλλακτικού τύπου στο ότι δεν προβλέπουν αμοιβή από τον ηγέτη σε αντάλλαγμα των προσπαθειών του εργαζόμενου:

- χάρισμα: θεωρείται η σημαντικότερη διάσταση και συνδέεται με την ικανότητα του ηγέτη να διεγείρει συναισθηματικά τους εργαζόμενους, να τους

«παρέχει όραμα και αίσθηση αποστολής, να τους εμπνεύσει σεβασμό και εμπιστοσύνη»

- έμπνευση (inspiration): στοιχείο της χαρισματικής ηγεσίας, που μπορεί να υπάρχει και χωρίς αυτήν. Ο ηγέτης που εμπνέει έχει την ικανότητα να μεταδίδει το όραμα, να λειτουργεί ως παράδειγμα για τους εργαζόμενους, «διαμορφώνει υψηλές προσδοκίες, χρησιμοποιεί σύμβολα για να εστιάσει τις προσπάθειες, εκφράζει σημαντικούς στόχους με απλούς τρόπους»

- εξατομικευμένη εκτίμηση (individualized consideration): ο ηγέτης εκτιμά, εμπιστεύεται, βοηθά, ενθαρρύνει και δίνει προσοχή στις ανάγκες του κάθε εργαζόμενου

- διανοητική υποκίνηση (intellectual stimulation): ο ηγέτης λειτουργεί ως πηγή νέων προκλητικών για τους εργαζόμενους ιδεών, που κινητοποιούν τον αναστοχασμό παλαιών τρόπων δράσης και συμβάλλουν στην ανάπτυξη ικανοτήτων επίλυσης προβλημάτων.

Έρευνες που βασίστηκαν στο ερωτηματολόγιο μέτρησης του Bass έχουν γενικά δείξει ότι εργαζόμενοι που δίνουν στους ηγέτες τους υψηλή βαθμολογία στις μετασχηματιστικές συνιστώσες και ιδιαίτερα στο χάρισμα και την έμπνευση, τους βαθμολογούν επίσης ως εξαιρετικά αποτελεσματικούς, ενώ αυτοί που βαθμολογούνται υψηλά στις συναλλακτικές συνιστώσες θεωρούνται λιγότερο αποτελεσματικοί (Bass, 1985, Avolio and Bass, 1988, Bryman, 1992).

### **2.5.1.3. Η «ΟΡΑΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ»**

Ο Sashkin τα έτη 1986 και 1988 πρότεινε τη «Θεωρία Οραματικής Ηγεσίας» που φιλοδοξεί να συμπεριλάβει και τους τρεις παράγοντες διαμόρφωσης της ηγεσίας: συμπεριφορά, προσωπικά χαρακτηριστικά, και το γενικό πλαίσιο – την κουλτούρα – του οργανισμού. Κατά τον Sashkin η πρωταρχική ενασχόληση του «οραματικού ηγέτη» (visionary leader), είναι ο μετασχηματισμός της οργανωσιακής κουλτούρας, ώστε να αποτελεί το κατάλληλο πλαίσιο για την υλοποίηση του οράματος στο οποίο έχει προσδιορίσει ότι προσβλέπει ο οργανισμός. Ο οραματικός ηγέτης «αξιοποιεί τη συναλλακτική ηγεσία όχι απλά για να ορίσει, να οργανώσει και να

υλοποιήσει στόχους και να επιτύχει σκοπούς, αλλά και για να εκπαιδεύσει, να ενδυναμώσει και τελικά να μετασχηματίσει τους εργαζόμενους, γεγονός που οδηγεί σε μετασχηματισμό της οργάνωσης» (Sashkin and Rosenbach, 1998). Ο Sashkin αξιοποίησε τα συμπεράσματα εργασίας των Bennis και Nanus το έτος 1985 πάνω σε ενενήντα διακεκριμένους ηγέτες, για να κατασκευάσει μια κλίμακα με πέντε κατηγορίες που χαρακτηρίζουν τη συμπεριφορά μετασχηματιστικών ηγετών: (1)σαφήνεια, (2)επικοινωνία, (3)συνέπεια, (4)ενδιαφέρον, (5)δημιουργία ευκαιριών. Στην εξέλιξη της έρευνάς του κατέληξε στο συμπέρασμα ότι πέραν αυτών των συμπεριφορών υπάρχουν τρία προσωπικά χαρακτηριστικά – χαρακτηριστικά που διδάσκονται και αλλάζουν - που διαφοροποιούν τους μετασχηματιστικούς ηγέτες: (1)αυτοπεποίθηση, (2)ανάγκη για εξουσία, (3)όραμα βασισμένο στη σωστή εκτίμηση των αναγκών και των δυνατοτήτων.

#### **2.5.1.4. ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ**

Ο Edgar H. Schein στο έργο του ηγεσία και οργανωσιακή κουλτούρα, θεωρεί ότι «η ατέλειωτη συζήτηση για το τί είναι και τί δεν είναι η ηγεσία ίσως θα μπορούσε να απλοποιηθεί εάν αναγνωρίζαμε ότι η μοναδική και θεμελιώδης λειτουργία της ηγεσίας είναι η επιδέξια διαχείριση της οργανωσιακής κουλτούρας» (Schein, 1985).

Έδωσε στον όρο κουλτούρα την σημασία ενός «σχήματος από βασικές παραδοχές – οι οποίες έχουν επινοηθεί, ανακαλυφθεί ή αναπτυχθεί από μια συγκεκριμένη ομάδα καθώς αυτή μαθαίνει να αντεπεξέρχεται στα προβλήματα με την εξωτερική προσαρμογή και την εσωτερική ολοκλήρωση – και οι οποίες είναι επαρκώς επεξεργασμένες, ώστε να θεωρούνται έγκυρες, και ως εκ τούτου κατάλληλες για να διδαχθούν σε νέα μέλη ως ο σωστός τρόπος να αντιλαμβάνονται, σκέπτονται και αισθάνονται σε σχέση με αυτά τα προβλήματα». Μέσα από μια δυναμική ανάλυση, προσπάθησε να δείξει ότι η ηγεσία είναι συνυφασμένη με τη διαμόρφωση, εξέλιξη, μετασχηματισμό και καταστροφή της οργανωσιακής κουλτούρας και έχει διαφορετική λειτουργία σε κάθε ένα από τα κύρια στάδια εξέλιξης ενός οργανισμού.

Στο στάδιο της ανάπτυξης η ηγεσία συμβάλλει καθοριστικά στη διαμόρφωση και βαθμιαία εμπέδωση των αρχών στις οποίες βασίζονται η αποστολή, οι σκοποί, η δομή, και η λειτουργία του οργανισμού. Στο στάδιο αυτό ο ηγέτης πρέπει να διαθέτει όραμα αλλά και ικανότητα διαμόρφωσής του και επιβολής του.

Στο μέσο στάδιο, που ο οργανισμός έχει φτάσει σε υψηλό επίπεδο ανάπτυξης, και η κουλτούρα επηρεάζει καθοριστικά τη λειτουργία της, αλλά και τις σχέσεις των μελών, ο ηγέτης πρέπει να διαθέτει τη διορατικότητα, ώστε να εντοπίζει τους τρόπους με τους οποίους η κουλτούρα μπορεί να βοηθήσει ή να παρεμποδίσει την εκπλήρωση των σκοπών του οργανισμού και τις απαιτούμενες ικανότητες που θα βοηθήσουν την υλοποίηση των επιθυμητών αλλαγών.

Στον «ώριμο» οργανισμό, όπου έχει αναπτυχθεί μια ισχυρή κουλτούρα, ο ηγέτης θα πρέπει να έχει τις ικανότητες που απαιτούνται για να κατευθύνει τον οργανισμό στις απαραίτητες προσαρμογές στο περιβάλλον – προσαρμογές που πιθανόν απαιτούν την αλλαγή της κουλτούρας και στο σπάσιμο της τυραννίας της παλιάς κουλτούρας.

Ο Schein προτείνοντας την άποψη ότι οι ηγέτες στηρίζουν και μεταδίδουν την οργανωσιακή κουλτούρα με πέντε μηχανισμούς – (1) την κατεύθυνση της προσοχής, (2) την αντίδρασή τους σε κρίσιμες καταστάσεις, (3) την παραδειγματική συμπεριφορά, (4) την επιλογή κριτηρίων καταμερισμού αμοιβών και θέσεων, (5) την επιλογή κριτηρίων πρόσληψης, εξέλιξης, εξόδου των εργαζομένων – δημιουργεί μια πιο στέρεα και μετρήσιμη βάση προσέγγισης της κουλτούρας και αποφεύγει τη χρήση της έννοιας του χαρίσματος. Οι ηγέτες μπορούν να κριθούν μόνο στη βάση συγκεκριμένων κριτηρίων και οι κουλτούρες είναι καλές ή κακές μόνο σε σχέση με συγκεκριμένες αξίες. Ο Schein αποφεύγει επίσης τη διάκριση μεταξύ της ηγεσίας, ως πηγής αλλαγών, και μάνατζμεντ, ως πηγής της καθημερινής διοίκησης, υιοθετώντας την άποψη, ότι όσα συμβαίνουν στον οργανισμό αποκτούν νόημα μέσα από τη δράση και αντίδραση του ηγέτη και την προσοχή που δίνει σε αυτά.

Ο Bryman το έτος 1996, θεωρεί την προσέγγιση της νέας ηγεσίας «ταυτόχρονα αιτία, σύμπτωμα και συνέπεια» της κατάστασης που επικρατεί, με την έμφαση που δίνεται στο όραμα και την αποστολή των οργανισμών.

Κύρια σημεία της κριτικής του στη νέα ηγεσία είναι ότι το ενδιαφέρον των ερευνητών επικεντρώθηκε σε κορυφαίους – ηρωικούς ηγέτες, δεν προσέγγισε καθόλου τις άτυπες μορφές ηγεσίας, παρά το γεγονός ότι χρησιμοποίησε ποιοτικές μεθόδους που προσφέρονταν γι' αυτό και κατέληξε σε γενικές απόψεις που δεν λαμβάνουν υπόψη την κατάσταση, ενώ θεωρώντας ότι η κατάσταση μπορεί να διαμορφώνεται από τους ηγέτες, περιορίστηκε στη μελέτη της μιας κατεύθυνσης της επίδρασης από τους ηγέτες προς τον οργανισμό και τα μέλη, στα οποία απέδωσε παθητικό ρόλο. Κριτική δέχτηκε επίσης η νέα ηγεσία για την έλλειψη συμφωνίας στον ορισμό βασικών εννοιών, όπως το χάρισμα ή το όραμα, αλλά και για ατομοκεντρικό προσανατολισμό που οδηγεί στην απώλεια της εμπλοκής και της αλληλεπίδρασης ηγετών – μελών, που αποτελούσαν κεντρικά σημεία της θεώρησης του Burns (Smith and Peterson, 1988).

#### **2.5.1.5. ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΩΝ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΩΝ**

Ξεκινώντας από την κριτική των στατικών θεωρήσεων, και της παθητικής αντίληψης για τον προσδιορισμό της δράσης των ατόμων από τις κυρίαρχες αξίες και τις θεσμοποιημένες δομές των οργανισμών, αναπτύχθηκαν οι ατομοκεντρικές ερμηνευτικές προσεγγίσεις της ηγεσίας.

Οι προσεγγίσεις της «συμβολικής διαντίδρασης», αλλά και η «θεσμική θεώρηση» έχουν ως βάση τη θέση ότι κάθε άτομο μέσα από την εμπειρία του δημιουργεί το δικό του οργανισμό, ως ατομική εμπειρία παρά την αντικειμενική ύπαρξή του (Gray, 1980 Blumer, 1969). Επομένως εκκινούν από την υπόθεση ότι οι οργανισμοί αποτελούν κατασκευασμένες πραγματικότητες, σε αντίθεση με τις δομολειτουργικές απόψεις για συστήματα ή δομές που λειτουργούν ανεξάρτητα από τα υποκείμενα. Για την περιγραφή των σχέσεων αλληλεπίδρασης μεταξύ των ηγετών και των μελών υιοθετούν το μεταφορικό σχήμα της διαπραγμάτευσης. Οι προσεγγίσεις αυτές βασίστηκαν στη άποψη ότι για την κατανόηση της ηγεσίας και την ανάδειξη των διαδικασιών μέσω των οποίων ασκείται η επιρροή, η προσοχή πρέπει να επικεντρωθεί στις απόψεις και θέσεις των εμπλεκόμενων στο ηγετικό



φαινόμενο, ηγετών και υφισταμένων, και στους τρόπους, με τους οποίους η μια πλευρά αντιλαμβάνεται την άλλη. Υπήρξαν επίσης προσεγγίσεις που εστίασαν στη μελέτη των τρόπων με τους οποίους στους οργανισμούς και στον τρόπο δράσης των ηγετών εισάγονται στοιχεία, που δεν είναι αποτέλεσμα ορθολογικών επιδιώξεων, όπως η επιδίωξη αποτελεσματικότητας, αλλά για λόγους εντυπώσεων, αφού σε πρακτικό επίπεδο πολλά στελέχη σε ηγετικές θέσεις κατά τις δεκαετίες του '80 και του '90 είχαν αναγάγει για λόγους εντυπώσεων σε κεντρική επιδίωξή τους «το όραμα», «την αλλαγή κουλτούρας», «την ενσωμάτωση νέων αξιών».

Στο πλαίσιο αυτό θα μπορούσαν να ενταχθούν η «θεωρία κάθετης δυαδικής σύνδεσης», που εστιάζει στις διαφοροποιημένες ανά ζεύγος ηγέτη – υφιστάμενου σχέσεις (Graen, 1976), η επανεξέταση της εγκυρότητας των αντιλήψεων των υφισταμένων για τους ηγέτες τους, από τη «θεωρία απόλυτης ηγεσίας» (Eden and Leviatan, 1975), καθώς και το «μοντέλο διαχείρισης συμβάντων» (Model of Event Management) (Smith and Peterson, 1988), σύμφωνα με το οποίο «οι ηγέτες -και όλοι οι άλλοι- πρέπει μόνιμα να επιλέγουν από ποιά εκ των πιθανών πηγών νοηματοδότησης θα αντλήσουν το νόημα για κάθε συμβάν», και επομένως «το κρίσιμο στην εκπαίδευσή τους είναι να αναπτύξουν ικανότητες διάγνωσης και χρήσης διαφοροποιημένων τακτικών που είναι κατάλληλες απαντήσεις στα συμβάντα που εμφανίζονται σε κάθε πολιτισμικό ή οργανωτικό περιβάλλον». Εδώ εντάσσονται επίσης προσεγγίσεις της σχέσης ηγεσίας - κουλτούρας, τις οποίες η Martin το έτος 1992 διέκρινε ως θεώρηση «διαφοροποίησης» (differentiation), σύμφωνα με την οποία υπάρχουν υποκουλτούρες σε κάθε οργανισμό που οδηγούν σε έλλειψη συναίνεσης.

Οι ερμηνευτικές προσεγγίσεις αναδεικνύουν και περιγράφουν τρόπους διαμόρφωσης της οργανωσιακής πραγματικότητας και της ηγετικής συμπεριφοράς σε πολύπλοκες κοινωνικο-πολιτικές συνθήκες, και εφόσον δεν φτάνουν σε απόλυτες θέσεις, όπως η πλήρης απόρριψη των εννοιών του συστήματος και της δράσης των συλλογικών κοινωνικών μορφωμάτων, μπορούν να συμβάλλουν καθοριστικά στη συμπλήρωση των κενών που αφήνουν οι στατικές θεωρήσεις. Οι προσεγγίσεις αυτές, σε αντίθεση με τις δομολειτουργικές – ενδεχομενικές προσεγγίσεις που χρησιμοποιούσαν κυρίως ποσοτικές μεθόδους έρευνας, χρησιμοποιούν κυρίως ποιοτικές

μεθόδους έρευνας, όπως παρατήρηση, εκτενείς συνεντεύξεις, ανάλυση περιεχομένου κειμένων και συνεντεύξεων, προκειμένου να εμβαθύνουν με λεπτομέρεια στη μελέτη συγκεκριμένων περιπτώσεων ηγετών ή μελών των οργανισμών. Αυτό συνέβαλε στη συνειδητοποίηση των δυνατοτήτων που δίνουν οι ποιοτικές μέθοδοι και οδήγησε στην αναγνώριση του ότι ποιοτικές και ποσοτικές μέθοδοι μπορούν να συνδυάζονται και να χρησιμοποιούνται συμπληρώνοντας η μια την άλλη, φωτίζοντας διαφορετικές πτυχές του φαινομένου της ηγεσίας.

Οι εργασίες στο πεδίο της θεωρίας της ηγεσίας, που μπορούν να ενταχθούν στο παράδειγμα του ριζοσπαστικού δομισμού, εντοπίζουν το ενδιαφέρον τους όχι τόσο σε θέματα στόχων και αποτελεσματικότητας, αλλά σε θέματα συγκρούσεων, εξουσίας, ελέγχου, αντίστασης και γενικότερα με την αποκάλυψη των τρόπων, με τους οποίους ομάδες αντιτιθέμενων συμφερόντων διαπραγματεύονται για εξουσία. Οι προσεγγίσεις από τη σκοπιά των πολιτικών συγκρούσεων υιοθέτησαν μια διαφορετική οπτική σχετικά με το πώς οι ηγέτες λειτουργούν στις οργανώσεις. Εστίασαν, για παράδειγμα, περισσότερο στην αποκάλυψη της φύσης της συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων, στην πολλαπλότητα στόχων και στη διαφοροποίηση των πρακτικών ηγετών και μελών και στους τρόπους προσδιορισμού αυτών των παραμέτρων από την κυρίαρχη ιδεολογία και την οικονομική βάση.

Οι προσεγγίσεις της ηγεσίας στο πλαίσιο του παραδείγματος του ριζοσπαστικού ανθρωπισμού εστίασαν στην ιδεολογική κριτική των άνισων κοινωνικών σχέσεων και του ρόλου των ηγετών στη νομιμοποίηση και διατήρησή τους ή αντίθετα στην επιθυμητή προώθηση της ενδυνάμωσης και της απελευθέρωσης, όσων υφίστανται τις ανισότητες, στην προοπτική της εξαφάνισης αυτών των ανισοτήτων. Με βάση το τελευταίο οι προσεγγίσεις αυτές επικεντρώνουν στην κοινωνική αλλαγή. Όπως και αλλού αναφέρθηκε, βασικά ενοποιητικά χαρακτηριστικά αυτών των προσεγγίσεων είναι η κριτική των θετικιστικών αντιλήψεων και η υιοθέτηση της άποψης ότι η κοινωνική πραγματικότητα και οι πτυχές της αποτελούν ιστορικά/κοινωνικά/γλωσσικά προσδιορισμένες κατασκευές, όπως διαμεσολαμβάνονται από το αντιληπτικό πλαίσιο του παρατηρητή. Βασικές παράμετροι που εξετάστηκαν στο πλαίσιο αυτών των προσεγγίσεων της ηγεσίας ήταν το φύλο, η εθνότητα και η κοινωνική κουλτούρα.

Παρόμοιες απόψεις υιοθετούν και οι προσεγγίσεις στο πλαίσιο του μεταμοντερνισμού και του μεταδομισμού, οι οποίες όμως εστιάζουν στην αποδόμηση της επιστημονικής γνώσης που στηρίζεται στην παραδοσιακή θεωρία, και αντιτίθενται στην αισιοδοξία της κριτικής θεωρίας για τον απελευθερωτικό ρόλο των ηγετών και των διανοουμένων. Παραπέρα, οι προσεγγίσεις αυτές, σε αντίθεση με τις δομολειτουργικές, δεν θεωρούν κεντρικό το θεσμικά καθορισμένο ρόλο συγκεκριμένων ατόμων, όπως των ηγετών, για τη διαμόρφωση της πραγματικότητας. Δεν εστιάζουν στην ηγεσία, όπως προκύπτει από την θέση στην ιεραρχία, ούτε σε ηγέτες – ήρωες, αλλά σε άτυπες, παροδικές μορφές ηγεσίας.

Ο Bryman το έτος 1996 αναφέρεται στις ριζοσπαστικές και τις μεταμοντέρνες προσεγγίσεις με τον όρο διάχυτη ηγεσία (*dispersed leadership*), τάση την οποία θεωρεί ότι βρίσκεται στον αντίποδα της Νέας Ηγεσίας, που εστίαζε στους ηρωικούς ηγέτες, στα ανώτατα κλιμάκια της ηγεσίας και σε άτομα παρά σε ομάδες. Για την αποσαφήνιση των κύριων χαρακτηριστικών αυτής της τάσης αναφέρεται σε τέσσερις αντιπροσωπευτικές προσεγγίσεις.

Η προσέγγιση της Υπερ-Ηγεσίας (*SuperLeadership*) (Manz and Sims, 1991, Sims and Lorenzi, 1992) – όπως και οι δύο επόμενες - επιχειρεί να ξεπεράσει την εικόνα του ηγέτη «οραματιστή ήρωα», τοποθετώντας το επίκεντρο της ηγετικής δράσης στην «καθοδήγηση άλλων, ώστε να καθοδηγούν τον εαυτό τους», που σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι υποκινούνται, ώστε να γίνουν οι ίδιοι ηγέτες και να φέρουν οι ίδιοι την ευθύνη της αξιοποίησης των ικανοτήτων τους.

Η προσέγγιση της ηγεσίας «πραγματικών ομάδων» (*real teams*) (Katzenbach and Smith, 1993) αναφέρεται στον τρόπο δράσης ηγετών μικρών ομάδων που τα μέλη τους διαθέτουν συμπληρωματικές ικανότητες, δεσμεύονται και αισθάνονται συνυπεύθυνα για την επιδίωξη κοινών σκοπών. Σε τέτοιες ομάδες ο ρόλος των ηγετών είναι να λειτουργούν ως μέλη των ομάδων και να αναπτύσσουν τις ηγετικές ικανότητες των μελών, διαχέοντας την ηγεσία μέσα στην ομάδα.

Παρόμοια είναι και η προσέγγιση των Kouzes and Posner το έτος 1993, οι οποίοι όμως εστιάζουν όχι στη μετάδοση της εξουσίας από τους ηγέτες προς

τα μέλη, αλλά στην απελευθέρωση των μελών, ώστε να αξιοποιήσουν τις δυνατότητές τους για να καθοδηγήσουν τους εαυτούς τους και άλλους.

Μια τέταρτη προσέγγιση που παραπέμπει στην ύπαρξη διάχυτης ηγεσίας είναι αυτή που προτείνει ότι πρέπει να δοθεί μεγαλύτερη έμφαση στις διαδικασίες και τις ικανότητες της ηγεσίας, οι οποίες δεν είναι σίγουρο ότι ενυπάρχουν στους τυπικά διορισμένους ηγέτες (Hosking, 1988 Knights and Willmott, 1992). Οι προσεγγίσεις αυτές υποδεικνύουν ότι η πραγματική ηγεσία διακρίνεται από τη δράση και τα αποτελέσματά της και δεν ταυτίζεται υποχρεωτικά με όσους κατέχουν ηγετικές θέσεις.

## **2.6. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ «ΣΥΓΧΡΟΝΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ» ΣΤΗΝ ΠΑΡΟΥΣΑ ΕΡΓΑΣΙΑ**

Η παρούσα έρευνα υιοθετεί και επικεντρώνεται στις παρακάτω απόψεις:

- Η ηγετική συμπεριφορά αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την αποτελεσματική λειτουργία ενός οργανισμού. Ο ηγέτης επιλέγοντας μορφές και τρόπους καθορισμού στόχων, λήψης αποφάσεων, επικοινωνίας, υποκίνησης των εργαζομένων, διάρθρωσης καθηκόντων και σχέσεων εξουσίας, ελέγχου, αξιολόγησης, εκπαίδευσης και γενικά μορφές και τρόπους λειτουργίας, επιλέγει έναν προσανατολισμό δράσης και υλοποιεί ένα συγκεκριμένο στυλ ηγετικής συμπεριφοράς.
- Δεν υπάρχει ένα αποτελεσματικό στυλ ηγετικής συμπεριφοράς για όλες τις οργανωσιακές συνθήκες. Ο ηγέτης πρέπει με βάση τα σχετικά σταθερά χαρακτηριστικά του οργανισμού, να επιλέγει ένα βασικό προσανατολισμό και ταυτόχρονα να διαθέτει ευελιξία και να προσαρμόζει τη συμπεριφορά του στην ιδιαιτερότητα της κάθε κατάστασης.
- Ο ηγέτης όμως δεν πρέπει μόνο να προσαρμόζεται, αλλά και να συμβάλλει στον κατάλληλο μετασχηματισμό και τη διαμόρφωση της κατάστασης, με άξονα ένα στέρεα δομημένο σύνολο δημοκρατικών και ανθρωπιστικών αρχών, αξιών, στάσεων και αντιλήψεων. Η ηγετική συμπεριφορά του θα πρέπει να εξελίσσεται σε πιο δημοκρατικές – συμμετοχικές μορφές, ενώ η μετασχηματιστική του δράση πρέπει να έχει απελευθερωτικό χαρακτήρα, θέτοντας ως πρώτιστη επιδίωξη όχι τη συμμόρφωση, αλλά την ενδυνάμωση των εργαζομένων, για την επίτευξη μιας αποτελεσματικότητας, που θα

καλύπτει με ισόρροπο τρόπο τις ανθρώπινες ανάγκες όλων των εμπλεκομένων.

- Το όραμα, προσαρμοσμένο στις δυνατότητες και τις ανάγκες του οργανισμού και της κοινωνίας, αποσαφηνισμένο και εξειδικευμένο σε στόχους, αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό της μετασχηματιστικής ηγεσίας και οδηγό για τον αποτελεσματικό προσανατολισμό και τη δράση ηγέτη και εργαζομένων. Το κοινό όραμα ενεργοποιεί, παρακινεί και ενδυναμώνει τα μέλη του οργανισμού. Αντίθετα αποτυχία στην έκφραση και την επικοινωνία ενός ελκυστικού και πειστικού οράματος, οδηγεί σε απώλεια της κατεύθυνσης του οργανισμού και σε αδρανοποίηση των μελών της.

- Ο αποτελεσματικός ηγέτης πρέπει να διαθέτει σε υψηλό βαθμό γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες, τόσο για να μπορεί να ανταποκριθεί στα καθήκοντά του, όσο και για να μπορεί να λειτουργήσει ως παράδειγμα για τους υφιστάμενούς του. Πρόκειται για χαρακτηριστικά, όπως η αντίληψη, η προσαρμοστικότητα, η αυτοπεποίθηση, η ρητορική ικανότητα και η ικανότητα επικοινωνίας, ο δυναμισμός και η αντισυμβατική συμπεριφορά, που αρχικά αποδόθηκαν στους γεννημένους χαρισματικούς ηγέτες, αλλά στις μέρες μας, που το χάρισμα ορίζεται ουσιαστικά ως «το αποτέλεσμα της αποτελεσματικής ηγεσίας» (Bennis και Nanus, 1985), είναι ευρέως αποδεκτό ότι μπορούν σε μεγάλο βαθμό να διδαχθούν και να αναπτυχθούν.

Για τον προσδιορισμό των παραμέτρων της «σύγχρονης ηγεσίας» στην παρούσα έρευνα, εκτός από τα παραπάνω, λαμβάνονται υπόψη και ορισμένα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που έχουν οι Ο.Τ.Α. αλλά και το στενό και ευρύτερο περιβάλλον τους.

Από τα χαρακτηριστικά κάθε Ο.Τ.Α., λαμβάνονται υπόψη κυρίως οι άνθρωποι και ο σκοπός:

– Το ανθρώπινο δυναμικό των Ο.Τ.Α. είναι υπάλληλοι με σχετικά υψηλό μορφωτικό επίπεδο, ευαίσθητοι και υποκινούμενοι από υψηλά κίνητρα στην πλειονότητά τους.

– Το όραμά του πρέπει να εκφράζει μια προοπτική για ένα ρεαλιστικό, πειστικό και ελκυστικό μέλλον για τον Δήμο, μια κατάσταση που θα είναι εμφανώς καλύτερη από πολλές απόψεις, συγκρινόμενη με την υπάρχουσα ή αυτήν που θα διαμορφωθεί αν τα πράγματα μείνουν ως έχουν.

– Παράλληλα, λαμβάνονται υπόψη οι διοικητικές δομές, οι οποίες είναι σε μεγάλο βαθμό συγκεντρωτικές και συνεπώς σχετικά αναντίστοιχες με το σκοπό της ύπαρξης των Ο.Τ.Α., καθώς και ο ιδιότυπα γραφειοκρατικός χαρακτήρας του κάθε Δήμου ως οργανισμού. Από εδώ προκύπτει ο καθοριστικής σημασίας ρόλος του διευθυντή στη διαφοροποίηση του επιπέδου και της ιδιαίτερης μορφής της γραφειοκρατικής οργάνωσης και λειτουργίας του κάθε Δήμου. Ο διευθυντής, ασκώντας την τυπική και άτυπη ευθύνη και αρμοδιότητά του, συμβάλλει καθοριστικά στη διαμόρφωση του επιπέδου της διάκρισης των εξουσιών και της διάκρισης των επιπέδων λήψης των αποφάσεων μεταξύ διευθυντή, υπαλλήλων και συλλογικών οργάνων και καθορίζει την έκταση της εφαρμογής των θεσμοθετημένων κανόνων.

Κύριο χαρακτηριστικό της μεταβολής του περιβάλλοντος, που σχετίζεται με το κάθε Δήμο, είναι η ραγδαία και συνεχής αύξηση της γνώσης και της πληροφορίας που απαξιώνει πολύ γρήγορα τις παρεχόμενες γνώσεις και δεξιότητες. Η αστάθεια και η αβεβαιότητα του περιβάλλοντος καθιστούν απαραίτητο τον κάθε Δήμο να αποκτήσει πιο ευέλικτη δομή και να διαθέτει μια ευέλικτη και ευπροσάρμοστη ηγεσία.

Η οπτική και η πρακτική που υιοθετεί ο ηγέτης απέναντι σε αυτές τις μεταβολές, σχετίζεται πάντα με το ιδεολογικό πλαίσιο, με βάση το οποίο τις αναλύει. Για το λόγο αυτό ο διευθυντής – σύγχρονος ηγέτης θα πρέπει να είναι προετοιμασμένος και ικανός για τη μη ιδεολογικοποίηση της πραγματικότητας, όποτε χρειάζεται ή για τη συσχέτισή της με το κατάλληλο ιδεολογικό πλαίσιο, που παρέχει την εγκυρότερη ανάλυση – ερμηνεία και την καλύτερη λύση σε κάθε συγκεκριμένο πρόβλημα, ιδιαίτερα όταν αυτό σχετίζεται με σύγκρουση αξιών και αβεβαιότητα (Cibulka, 1999).

## **2.7.ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ**

### **2.7.1.Η ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ**

Για τους οργανισμούς, η ηγεσία αποτελεί ένα παράγοντα - κλειδί αφού προσδιορίζει τη συμπεριφορά και το βαθμό αξιοποίησης της δυναμικότητας των εργαζομένων και κατά συνέπεια τη λειτουργία και την ανάπτυξή τους. Για την ανάδειξη ενός ηγέτη απαιτείται η ανάπτυξη της διάθεσης και των

ικανοτήτων ηγεσίας, η σύλληψη ενός οράματος, η διαμόρφωση και η ενστέρνιση ενός πυρήνα αξιών από όλους τους εργαζόμενους, η καθοδήγηση των εργαζομένων από πλευράς του ηγέτη, ώστε να αυξήσει την αποτελεσματικότητα και να εξασφαλίσει την ικανοποίησή τους. Για την ανάπτυξη των ηγετικών ικανοτήτων απαιτείται και η καλλιέργεια και ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης, εκτός από τις κατάλληλες γνώσεις, ώστε να μπορεί να ανταποκριθεί ο ηγέτης στις προκλήσεις. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν οι διαπραγματεύσεις.

Για την ανάπτυξη ηγετικής συμπεριφοράς απαιτούνται δύο προϋποθέσεις: α) η διάθεση για ηγεσία και β) οι ηγετικές ικανότητες.

Η διάθεση για ηγεσία προσδιορίζει την επιθυμία του ατόμου για ανάληψη ηγετικού ρόλου, την προσπάθεια για άσκηση ηγετικής συμπεριφοράς και για ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων. Η διάθεση για άσκηση ηγεσίας συνδέεται με την ανάγκη του ατόμου για αυτο-εκτίμηση και αναγνώριση, για δύναμη, ολοκλήρωση και για επίτευξη αποτελεσμάτων.

Οι κύριες ηγετικές ικανότητες που απαιτούνται για άσκηση αποτελεσματικής ηγεσίας, παρουσιάζονται συνοπτικά κάτωθι:

- Αυτοπεποίθηση
- Ακεραιότητα
- Αυτογνωσία, συναισθηματική νοημοσύνη
- Ευελξία
- Ευαισθησία, ενδιαφέρον για τους ανθρώπους
- Πειθώ
- Δημιουργικότητα
- Δημιουργία και μετάδοση οράματος
- Ανάπτυξη ανθρώπων
- Ανάπτυξη ομάδων
- Σύλληψη σχεδιασμού και υλοποίηση αλλαγών
- Στρατηγική σκέψη και διαμόρφωση στρατηγικής
- Συνεχής μάθηση και αυτό-ανάπτυξη
- Επικοινωνία

Για την ανάπτυξη των δύο βασικών συστατικών της ηγεσίας, της διάθεσης και της ικανότητας για ηγεσία, έχουν υποστηριχτεί διάφορες θεωρίες, αλλά η επικρατέστερη ("leadership is learned school") υποστηρίζει ότι ο ηγέτης,

πέραν των κληρονομικών στοιχείων και της οικογένειας, πλάθεται μέσω του συνδυασμού της εργασιακής εμπειρίας, των κακουχιών, της εκπαίδευσης, της υιοθέτησης προτύπων άλλων ανθρώπων (μίμηση) και της καθοδήγησης (mentoring-coaching).

Η εμπειρία μέσα από έρευνες έχει αναδειχθεί στον πιο συνηθισμένο αλλά και καθοριστικότερο τρόπο ανάπτυξης ηγετικής συμπεριφοράς. 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 που ενεργοποιούν τη διάθεση για άσκηση ηγεσίας.

### **2.7.2.ΤΟ ΟΡΑΜΑ ΚΑΙ ΟΙ ΑΞΙΕΣ ΩΣ ΠΥΡΗΝΑΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ**

Η σύλληψη ενός οράματος από τον ηγέτη, η κατανόησή του και η ενστέρνισή του από τους συνεργάτες του καθώς και η σύνδεσή του με συγκεκριμένους στόχους, στρατηγικές, πολιτικές, δράσεις και συμπεριφορές αποτελεί τον πυρήνα της ηγετικής συμπεριφοράς.

Το όραμα συνίσταται σε μια ιδέα ή εικόνα για ένα επιθυμητό-ιδανικό μέλλον του οργανισμού. Αποτελεί μια κοινή ελπίδα των μελών του οργανισμού για ένα καλύτερο επιθυμητό μέλλον το οποίο εκφράζει τις συλλογικές και ατομικές προσδοκίες, αξίες και επιθυμίες και είναι κοινό για όλα τα μέλη του. Το όραμα αποτελεί το πιο σημαντικό στοιχείο της ηγεσίας, καθώς α) αποσαφηνίζει τη γενική κατεύθυνση την οποία ο οργανισμός πρέπει να ακολουθήσει στο μέλλον κι έτσι μειώνει τις συγχύσεις και τις αμφιβολίες, β) συμβάλλει στην ευθυγράμμιση και το συντονισμό των μερών του οργανισμού, ομάδων και ατόμων αφού προσδιορίζει μια κοινή πορεία στο μέλλον, γ) κινητοποιεί, παρακινεί τα άτομα και αποτελεί πηγή για την ικανοποίηση και των ατομικών τους αναγκών. Μέσω του οράματος ο ηγέτης δημιουργεί τις βασικές προϋποθέσεις για να οδηγεί τους συνεργάτες του «εθελοντικά και πρόθυμα» προς κοινή κατεύθυνση. Οι επικεφαλές των επιμέρους οργανωτικών μονάδων (διευθύνσεις, τμήματα) μπορούν και πρέπει να διαμορφώνουν το



όραμα της οργανωτικής μονάδας ή ομάδας τους το οποίο ασφαλώς πρέπει να συμβατό, να συνδέεται φανερά με το όραμα της οργάνωσης και να συμβάλει στην επίτευξή του.

Ταυτόχρονα με το όραμα, ο κάθε οργανισμός έχει ανάγκη από ένα πυρήνα αξιών (core values), οι οποίες θα τον βοηθήσουν να επιτύχει το όραμά του. Η διαμόρφωση και η ενστέρνιση τέτοιων αξιών από όλους τους εργαζομένους αποτελεί επίσης έργο των ηγετών. Αυτές στην πράξη μεταφράζονται σε οδηγούς-αρχές τις οποίες τα άτομα και οι ομάδες θα πρέπει να ακολουθούν κατά τη λήψη αποφάσεων και κατά τη δράση - συμπεριφορά τους.

### **2.7.3.ΓΙΑ ΜΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ**

Η ηγετική συμπεριφορά περιλαμβάνει όλες τις λειτουργίες μέσω των οποίων ο προϊστάμενος, αναπτύσσοντας ένα πολύπλοκο πλέγμα σχέσεων με τα μέλη της ομάδας του, επηρεάζει τη συμπεριφορά τους προς την κατεύθυνση της αποτελεσματικότητας και ταυτόχρονα εξασφαλίζει την ικανοποίησή τους. Ανεξαρτήτως του στυλ ηγεσίας που θα έχει επιλέξει να ακολουθήσει ο κάθε ηγέτης, σε κάθε περίπτωση η ηγετική συμπεριφορά συνίσταται στην άσκηση των επιμέρους ρόλων ή λειτουργιών όπως για παράδειγμα η ενδυνάμωση των ατόμων, η καθοδήγηση, η ανάπτυξη της ομάδας.

Ως προς το στυλ ηγεσίας που θα επιλέξει, το στέλεχος έχει στη διάθεσή του ένα μεγάλο αριθμό εναλλακτικών στυλ ηγεσίας μεταξύ των οποίων πρέπει να επιλέξει το πλέον αποτελεσματικό. Οι επιλογές ανάμεσα στα στυλ ηγεσίας μπορεί να κυμαίνονται από το αυταρχικό μέχρι το συμμετοχικό ή το εξουσιοδοτικό με όλες τις αποχρώσεις τους. Το ικανό διοικητικό στέλεχος πρέπει να μπορεί να αξιολογεί την εκάστοτε περίπτωση και να εντοπίζει εκείνο το στυλ ηγεσίας που είναι το πλέον αποτελεσματικό, καθώς και να μπορεί να αλλάζει την ηγετική συμπεριφορά του ανάλογα με την ιδιαιτερότητα της κάθε κατάστασης. Αυτό σημαίνει πως ο προϊστάμενος-ηγέτης είναι αναγκαίο να διαθέτει την ικανότητα της ευελιξίας προκειμένου να φθάσει σε υψηλά επίπεδα αποτελεσματικότητας εφαρμόζοντας ταυτόχρονα κίνητρα και εκπαιδεύοντας τους υφισταμένους του.

## 2.7.4.ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ

Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι η ικανότητα του ατόμου να αντιλαμβάνεται, να κατανοεί και να χρησιμοποιεί αποτελεσματικά τα συναισθήματα ως πηγή ενέργειας, γνώσης και επιρροής, τόσο του εαυτού του όσο και των άλλων ανθρώπων με τους οποίους βρίσκεται σε σχέση αλληλεπίδρασης.

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη έχει πολλές διαστάσεις ικανοτήτων:

- Την ικανότητα να κατανοούμε τα συναισθήματά μας μέσω της αυτό-επίγνωσης και της αυτό-πεποίθησης
- Την ικανότητα να διαχειριζόμαστε τις παρορμήσεις μας μέσω του αυτοελέγχου, της ψυχραιμίας και της προσαρμοστικότητας
- Την ικανότητα να κινητοποιούμε τον εαυτό μας για να πετύχουμε τους στόχους μέσω της αυτο-δέσμευσης, του πάθους, την επιμονής και της πρωτοβουλίας
- Την ικανότητα να αντιλαμβανόμαστε τα συναισθήματα των άλλων μέσω της αποδοχής της διαφορετικότητάς τους
- Την ικανότητα να επικοινωνούμε με άλλους ανθρώπους μέσω της ηγεσίας, της ανάπτυξης σχέσεων, της ομαδικής συνεργασίας, της διαχείρισης των αλλαγών και του χειρισμού των διαφωνιών, (Goleman, 2002).

Η σπουδαιότητα της Συναισθηματικής Νοημοσύνης για την ανάπτυξη των ηγετών γίνεται ιδιαίτερα εμφανής όσο ανεβαίνουμε τις βαθμίδες της ιεραρχίας, όπου οι απαιτήσεις για κατάλληλο χειρισμό καταστάσεων, επίλυση συγκρούσεων και εξισορρόπηση αντικρουόμενων συμφερόντων κάνουν επιτακτική την ανάγκη ανάπτυξης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης των ηγετών για να μπορέσουν να ανταποκριθούν σε αυτές. Έτσι, ενώ σε κάθε πεδίο εργασίας η συναισθηματική νοημοσύνη είναι δυο φορές πιο σημαντική από τις καθαρά γνωστικές ικανότητες, στις ηγετικές θέσεις είναι η συναισθηματική νοημοσύνη που κάνει τη διαφορά, καθώς το 90% της επιτυχίας μπορεί να εξηγηθεί από τις συναισθηματικές ικανότητες.

### **2.7.5. ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗ: ΠΩΣ ΣΥΝΔΕΕΤΑΙ Η ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΜΕ ΤΗ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗ ΚΑΙ ΠΟΙΟΣ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ**

Η συναισθηματική νοημοσύνη αφορά τον έλεγχο του θυμικού έναντι του λογικού, και πιο συγκεκριμένα τη διαχείριση των συναισθημάτων με τέτοιο τρόπο ώστε να συνεργάζονται αρμονικά με τη λογική. Αντίθετα με την εγκεφαλική, η συναισθηματική νοημοσύνη αναπτύσσεται με τη συστηματική άσκηση και προσπάθεια. Η συναισθηματική νοημοσύνη διατρέχει κάθε έκφανση της ανθρώπινης συμπεριφοράς, συνεπώς ο ρόλος της είναι καταλυτικός και στις διαπραγματεύσεις όπου διακυβεύονται συμφέροντα και έρχονται στην επιφάνεια πάθη και συναισθήματα μέσα από τον αγώνα για της τελική επικράτηση.

Το παιχνίδι των διαπραγματεύσεων δεν αφήνει συναισθηματικά αδιάφορους τους συμμετέχοντες σε αυτό, καθώς αναπόφευκτα εμπλέκονται συναισθηματικά όσοι παίζουν κυρίαρχο ρόλο σε αυτό. Οι συγκρούσεις, οι υποχωρήσεις, οι επιθέσεις, η σύμπνοια, η συμφωνία ή η ρήξη είναι άρρηκτα δεμένες με τα συναισθήματα, τα γεννούν ή υποκινούνται με βάση αυτά. Ο τρόπος που ο κάθε διαπραγματευτής αντιλαμβάνεται τα συναισθήματά του ή αντιδρά στα συναισθήματα του αντιπάλου του καθορίζει και την στάση που θα κρατήσει απέναντι σε αυτά, καθώς και την τακτική που θα ακολουθήσει.

Εδώ είναι ιδιαίτερα εμφανές πως η ηθική δεοντολογία και η κουλτούρα, σε συνδυασμό με τη συναισθηματική νοημοσύνη, επηρεάζουν και την επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής στις διαπραγματεύσεις. Το άγχος, ο φόβος και ο θυμός είναι συναισθήματα που απαντώνται πολύ συχνά και εναλλάσσονται μεταξύ τους στα πλαίσια μιας διαπραγματεύσεως. Η πηγή των συναισθημάτων αυτών έχει να κάνει και με την κουλτούρα του κάθε διαπραγματευτή, τον τρόπο που μεγάλωσε, τα βιώματά του και τους κανόνες ηθικής του. Η διαφορετική αντίληψη περί σωστού ή λάθους οδηγεί τους ανθρώπους στο να αντιδρούν διαφορετικά απέναντι στην ίδια συμπεριφορά, και ανάλογα με τη συναισθηματική νοημοσύνη που διαθέτουν να προσαρμόζουν τη στάση τους απέναντι στον αντίπαλό τους αποκομίζοντας έτσι διαφορετικά αποτελέσματα σε κάθε περίπτωση (win-win, lose-lose, win-lose, lose-win).

Ο ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης έγκειται στην κατάλληλη διαχείριση των συναισθημάτων που μας γεννά ο αντίπαλος με τη συμπεριφορά του (π.χ. φόβο ή θυμό), στην αναζήτηση των συναισθημάτων του αντιπάλου και η επικράτηση της λογικής στη χάραξη της στρατηγικής μας. Ο ικανός διαπραγματευτής πρέπει να διαθέτει υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη, να είναι σε θέση να διαχειριστεί τα δικά του συναισθήματα, να εκτιμήσει τις πολιτισμικές διαφορές με τον αντίπαλό του και να διερευνήσει τα επίπεδα ηθικής του αντιπάλου του σε σχέση με τα δικά του με γνώμονα τη λογική. Με αυτό τον τρόπο θα αποφύγει βεβιασμένες και λανθασμένες κινήσεις, θα προσαρμόσει τη συμπεριφορά του σε αυτή του αντιπάλου του και θα επιλέξει τη στρατηγική που ταιριάζει καλύτερα στις περιστάσεις ώστε να οδηγηθεί στην επιθυμητή λύση.

Κατά πόσο όμως η συναισθηματική νοημοσύνη είναι κάτι που ο άνθρωπος έχει από τη φύση του ή μπορεί να αναπτυχθεί; Παρόλο που υπάρχει μια γενετική επίδραση καθώς και οι επιρροές από το περιβάλλον και τα παιδικά βιώματα, τα στοιχεία πρόσφατων ερευνών υποστηρίζουν πως η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να αναπτυχθεί από το άτομο με μεγάλη αφοσίωση και αυτό-δέσμευση με τη βοήθεια εξατομικευμένης προσέγγισης, καθώς και παρακολούθησης και καθοδήγησης από τον κατάλληλο καθοδηγητή (coaching), (Odell, 2002).

#### **2.7.6. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ**

Η στρατηγική των ενδοεπιχειρησιακών επικοινωνιών, θα πρέπει να βασίζεται σε αναλύσεις για τα ακόλουθα:

- α. Τι θέλει να πει η διοίκηση
- β. Τι θέλουν να ακούσουν οι υπάλληλοι
- γ. Ποιες πληροφορίες πρέπει να παρέχονται και ποια είναι τα προβλήματα που αντιμετωπίζονται στη μεταβίβαση ή τη λήψη πληροφοριών.

Οι αναλύσεις αυτές μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να υποδειχθούν τα συστήματα επικοινωνίας που πρέπει να αναπτυχθούν και τα προγράμματα εκπαίδευσης του προσωπικού που θα τους βοηθήσουν να τα υλοποιήσουν. Θα μπορούσαν, επίσης, να δώσουν τις κατευθύνσεις για τον τρόπο με τον

οποίο θα πρέπει τα συστήματα αυτά να υλοποιηθούν και να αναπτυχθούν διαχρονικά. Ωστόσο, η κακή διοίκηση και ο ανεπαρκής χρονικός καθορισμός είναι συχνά τα θεμελιακά αίτια της αναποτελεσματικής επικοινωνίας.

α. Τι θέλει να πει η διοίκηση

Αυτό που θέλουν να πουν οι ηγέτες εξαρτάται από την εκτίμησή τους για το τι πρέπει να γνωρίζουν οι υπάλληλοί τους, πράγμα που εξαρτάται με τη σειρά του από το τι θέλουν αυτοί να ακούσουν.

Η διοίκηση θα πρέπει να έχει ως στόχο της την επίτευξη τριών πραγμάτων: πρώτον, να βοηθήσει τους υπαλλήλους να κατανοήσουν και να αποδεχθούν όσα προτίθεται να κάνει η διοίκηση σε περιοχές που τους επηρεάζουν. Δεύτερο, να ωθήσει τους υπαλλήλους να δράσουν με τον τρόπο που θέλει η Διοίκηση και τρίτο, να πείσει τους υπαλλήλους να ταυτιστούν από μόνοι τους περισσότερο με τον εκάστοτε Ο.Τ.Α. και τις επιτεύξεις της και να τους βοηθήσει να εκτιμούν, αντικειμενικότερα, τη δική τους συνεισφορά στις επιτεύξεις αυτές. Έτσι, τα όποια συστήματα και διαδικασίες επικοινωνίας αναπτύσσει η Διοίκηση θα πρέπει να εξυπηρετούν τους στόχους: συντονισμού, παρακίνησης, πληροφόρησης και ελέγχου των εργαζομένων.

Οι επικοινωνίες που εκπορεύονται από τη διοίκηση θα πρέπει, επομένως, να αφορούν σε σχέδια, προθέσεις και προτάσεις (προβλέποντας ταυτόχρονα τη δυνατότητα επαναπληροφόρησης από τους υπαλλήλους), καθώς και σε επιτεύξεις και αποτελέσματα.

Οι παραινέσεις θα πρέπει να διατηρούνται στο ελάχιστο δυνατό επίπεδο μολονότι είναι ακόμα καλύτερα να μην χρησιμοποιούνται καθόλου. Κανένας δεν ακούει τέτοιες παραινέσεις. Προτιμότερο είναι οι επικοινωνίες να περιστρέφονται γύρω από συγκεκριμένες ανάγκες, αντί να καταφεύγουν σε γενικές εκκλήσεις για αφηρημένα πράγματα, όπως η βελτίωση της ποιότητας ή η αύξηση της παραγωγικότητας. Αλλά και η αναφορά στις συγκεκριμένες ανάγκες θα πρέπει να εκφράζεται έτσι που να δίνει έμφαση στον τρόπο με τον οποίο όλοι οι ενδιαφερόμενοι θα μπορέσουν πράγματι να εργαστούν συλλογικά και στα αμοιβαία οφέλη που μπορούν να προσδοκούν.

β. Τι θέλουν να ακούσουν οι υπάλληλοι

Είναι αυτονόητο, ότι οι υπάλληλοι επιθυμούν πρωτίστως να ακούσουν και να συζητήσουν για τα ζητήματα εκείνα που επηρεάζουν τα συμφέροντά τους. Στα ζητήματα αυτά συγκαταλέγονται οι αλλαγές στις μεθόδους και τις συνθήκες

εργασίας, οι αλλαγές στις ρυθμίσεις για την υπερωριακή απασχόληση, σχέδια του οργανισμού που επηρεάζουν τις αποδοχές ή την ασφάλειά τους και οι αλλαγές στους όρους και στις συνθήκες απασχόλησης. Καθήκον της διοίκησης είναι να κατανοεί τι θέλουν να ακούσουν οι εργαζόμενοι, για να είναι σε θέση να σχεδιάζει τη στρατηγική των επικοινωνιών της, ανάλογα.

Η διοίκηση μπορεί να επιτύχει την κατανόηση των υπαλλήλων της, ζητώντας από αυτούς να συμπληρώσουν τυπικά ερωτηματολόγια, διεξάγοντας έρευνες στάσεων, ακούγοντας προσεκτικά τι λένε, στις ανεπίσημες συζητήσεις τους και αναλύοντας τα παράπονά τους, για να δει αν είναι δυνατό να βελτιώσει την επικοινωνία.

γ. Ποιες πληροφορίες πρέπει να παρέχονται

Οι εργαζόμενοι πρέπει να γνωρίζουν μερικά πράγματα σχετικά με την ιστορία του οργανισμού όπου εργάζονται. Γνωρίζοντας τι έκανε στο παρελθόν ο φορέας αυτός, τι κάνει τώρα.

Η διοίκηση πρέπει να αναγνωρίζει ότι η εσωτερική επικοινωνία αποτελεί βασικό εργαλείο της καλής διοίκησης και είναι ένας καλύτερος δρόμος επίτευξης των στόχων του οργανισμού. Η αποτελεσματική επικοινωνία είναι σημαντική υποκινητική δύναμη. Εκτός από αυτό, η στάση και η απόδοση των εργαζομένων βελτιώνονται όταν είναι πληροφορημένοι σχετικά με τις υποθέσεις του οργανισμού τους και τον τρόπο που τους επηρεάζουν.

### **2.7.7. ΟΜΑΔΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

Κάθε οργανισμός προσδιορίζεται ως ένα σύστημα, το οποίο αποτελείται από υποσυστήματα. Τα υποσυστήματα, δηλαδή τα τμήματα, ομάδες εργασιών κτλ., αποτελούν ομάδες. Η επιτυχία του συνολικού συστήματος εξαρτάται από την αποτελεσματικότητα των υποσυστημάτων, και συνεπώς από την αποτελεσματική επικοινωνιακή ροή εντός των οργανωτικών ομάδων.

Η ομαδική επικοινωνία αποτελεί μορφή επικοινωνίας μεταξύ ενός περιορισμένου αριθμού ατόμων, τα οποία διαχωρίζονται σε ομάδες (έως δέκα), και οι οποίες πάλι διαχωρίζονται σε μικρότερες ομάδες ανάλογα με τα χαρακτηριστικά τους. Μέσω της επικοινωνίας προσδιορίζονται τα χαρακτηριστικά κάθε ομάδας (οριοθέτηση, συνοχή, ομαδική συνείδηση, τύποι,

συνέπεια κτλ.). έτσι η επικοινωνία αποτελεί σημαντική προϋπόθεση για την ύπαρξη και ανάπτυξη κάθε ενοεπιχειρησιακής ομάδας.

Στην περίπτωση της ηγεσίας γνώμης (opinion Leadership), καθοριστικής σημασίας είναι η υπερίσχυση της ηγετικής γνώμης εντός της ομάδας. Η ηγετική γνώμη είναι συχνά η έκφραση της επάρκειας όσον αφορά τις ειδικές γνώσεις, που είναι συνδεδεμένη με τις επικοινωνιακές δυνατότητες και δεξιότητες ενός ατόμου. Στην περίπτωση της συμμετοχικής Ηγεσίας, μπορούν οι ρόλοι του opinion Leader και του Ηγέτη της ομάδας (οι διδόμενες εντός του Οργανισμού τυπικές λειτουργίες στους προϊσταμένους) να μην είναι ταυτόσημες, χωρίς αυτό να δημιουργεί μειονεκτικές επιδράσεις για την αποτελεσματικότητα και την παραγωγικότητα του οργανισμού. Αυτό όμως δεν ισχύει στην περίπτωση του απολυταρχικού και δικτατορικού στυλ διοίκησης.

Ο επικοινωνιακός ρόλος του διαμεσολαβητή έχει να κάνει με τη διασφάλιση της επικοινωνιακής επαφής των μελών με το περιβάλλον. Αυτός ο πυλωρός ιδιαίτερου τύπου αναλαμβάνει την ανταλλαγή πληροφοριών με το εξωγενές περιβάλλον της ομάδας. Η σημασία του εξαρτάται από τις εργασίες της ομάδας και είναι ιδιαίτερα μεγάλη, εάν για την ικανοποίηση και επίτευξη των στόχων της ομάδας θεωρηθεί ότι πρώτης προτεραιότητας είναι η συνεχής ανταλλαγή πληροφοριών με το περιβάλλον ή με τις άλλες μονάδες, ή εάν πρόκειται για την παρουσίαση των αποτελεσμάτων της ομάδας.

### **2.7.8. ΠΑΘΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ**

Στις λειτουργίες που προϋποθέτουν την ύπαρξη επικοινωνίας, μπαίνει το ερώτημα πώς πρέπει να πραγματοποιηθεί η επικοινωνία με το περιβάλλον του οργανισμού. Πολλές φορές ο τρόπος, με τον οποίο επιλέγουν οι ηγεσίες να επικοινωνήσουν με τα στελέχη τους δεν είναι ο κατάλληλος, ή ο τρόπος με τον οποίο διοχετεύουν τις εντολές δεν είναι ο πλέον ενδεδειγμένος. Για παράδειγμα, ενώ στον οργανισμό υπάρχουν συγκεκριμένα επίπεδα εξουσίας, και οι εργαζόμενοι θα πρέπει να απευθύνονται ιεραρχικά, πολλές φορές ορισμένοι διευθυντές, που δεν πρέπει να παρεμβαίνουν στις αρμοδιότητες των προϊσταμένων τους για λόγους π.χ. αυτοεπιβεβαίωσης δίνουν άδειες στους εργαζόμενους παρακάμπτοντας την ιεραρχία. Όταν αυτό συμβαίνει, οι

εργαζόμενοι θεωρούν ότι αυτό αποτελεί πολιτική της επιχείρησης και καταφεύγουν στον διευθυντή για το παραμικρό, αγνοώντας τους φυσικούς τους προϊσταμένους, γεγονός το οποίο δυσχεραίνει την εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού και τον ίδιο τον διευθυντή, διότι τα υψηλότερα επίπεδα εξουσίας πρέπει να απασχολούνται μόνο με θέματα σοβαρά.

Τα στελέχη θα πρέπει να γνωρίζουν την αποτελεσματικότητα του τρόπου με τον οποίο επικοινωνούν με τους συνεργάτες τους, πράγμα το οποίο προσδιορίζει σε μεγάλο βαθμό και την αποτελεσματικότητα του ρόλου τους αλλά και την αποτελεσματικότητα λειτουργίας του οργανισμού. Δεν χρειάζεται να προβαίνουν σε υπερβολικές κινήσεις. Η αίσθηση του μέτρου και η υποκίνηση της συνειδητής πειθαρχίας των εργαζομένων αποτελεί γέφυρα προσέγγισης. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να κατανοούν το περιεχόμενο του μηνύματος και το στόχο που επιδιώκει. Πρέπει ταυτόχρονα να συνειδητοποιούν και το μερίδιο της προσωπικής τους ευθύνης στο σύνολο των στόχων του οργανισμού. Πρέπει να τους εμφυσηθεί η πεποίθηση ότι είναι υποσύνολο του συνόλου και ότι είναι σημαντικός κρίκος στην όλη διαδικασία σχετικά με την επικοινωνιακή πολιτική του οργανισμού. Ο οργανισμός θα πρέπει να διερωτάται τι έκανε στον τομέα αυτό, για να έχει ως απαίτηση την πραγματοποίηση ενός αντικειμενικού της στόχου.

Όταν οι επικοινωνίες αγνοούνται ή παραβλέπονται, ο οργανισμός αποστερείται από μερικά πολύ σημαντικά οφέλη που θα μπορούσαν να προκύψουν από ένα προοδευτικό πρόγραμμα επικοινωνιών. Οι ανεπαρκείς επικοινωνίες μπορεί να οφείλονται στους εξής λόγους: σε κακές ή ασαφείς οδηγίες από τους προϊσταμένους προς τους υφισταμένους σχετικά με την εργασία που έχουν να κάνουν, ή στην μη παροχή στους εργαζόμενους σημαντικών πληροφοριών οι οποίες μπορεί να μην έχουν άμεση σχέση με την εργασία που εκτελούν.

#### **2.7.9. ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΕΝΟΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΣΤΕΛΕΧΟΥΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ ΤΟΥ**

Οι Hoy και Miskel δίνουν οκτώ οδηγίες – προτάσεις που πιστεύουν ότι μπορούν να βελτιώσουν την επικοινωνία ενός διοικητικού στελέχους με τους υφισταμένους του.



1. Καθορισμός του αντικειμενικού σκοπού: Ας υποτεθεί ότι ο διευθυντής ή ο προϊστάμενος έχει μια ιδέα ή πληροφορία, την οποία θέλει να μεταδώσει στο προσωπικό του οργανισμού. Το πρώτο βήμα του είναι ο καθορισμός του σκοπού για τον οποίο θέτει αυτή την πληροφορία στο κανάλι της επικοινωνίας.
2. Προσδιορισμός του ακροατηρίου: Τα χαρακτηριστικά που έχουν οι αποδέκτες επηρεάζουν το νόημα του μηνύματος στην επικοινωνία. Επομένως, πρέπει να χρησιμοποιηθούν κωδικοποιήσεις και μέσα ανάλογα με τις ομάδες, για τις οποίες προορίζεται η επικοινωνία.
3. Διαμόρφωση της επικοινωνίας: Η κωδικοποίηση του μηνύματος να γίνεται με τρόπο που να ταιριάζει στη σχέση ανάμεσα στον αποστολέα και στον αποδέκτη και με τελικό σκοπό να μειωθεί η παραμόρφωση από τον αποδέκτη.
4. Καθορισμός του μέσου (μέσα και κανάλια επικοινωνίας): Το μήνυμα μπορεί να σταλεί με διαφορετικά λεκτικά μέσα, όπως προφορικά, συνάντηση πρόσωπο με πρόσωπο, ή με επιστολή. Ο σχεδιασμός αυτός είναι απαραίτητος για την καλή επικοινωνία.
5. Καθορισμός αμοιβαίου ενδιαφέροντος: Για να είναι η επικοινωνία αποτελεσματική, πρέπει το ερέθισμα να μπορεί να γίνεται δεκτό από τον αποδέκτη. Η αποδοχή είναι φυσιολογικό φαινόμενο που βασίζεται, μεταξύ άλλων, στις ανάγκες και τα κίνητρα του αποδέκτη και στο θόρυβο και στις συνθήκες του περιβάλλοντος του οργανισμού.
6. Ο χρόνος: Να δίνεται το μήνυμα στην πιο κατάλληλη στιγμή για να έχει μεγάλο ψυχολογικό αντίκτυπο.
7. Ο όγκος: Τα κανάλια της επικοινωνίας εύκολα υπερφορτώνονται, τόσο με λεκτικό όσο και με έντυπο υλικό. Πρέπει να μειώνεται, όσο γίνεται, το πλήθος των πληροφοριών.
8. Μέτρηση των αποτελεσμάτων: Η χρησιμοποίηση της ανατροφοδότησης είναι η πιο σπουδαία μέθοδος βελτίωσης της επικοινωνίας. Πρέπει να γίνεται έλεγχος της απόδοσης και διορθώσεις, όπου χρειάζονται.

Αποτέλεσμα της μη καλής επικοινωνίας είναι η μειωμένη αποτελεσματικότητα της εργασίας και συνεπώς η αύξηση του κόστους, χωρίς όμως αυτό να είναι αμέσως εμφανές. Γι' αυτό χρειάζονται επαγγελματικές γνώσεις για μια

καλύτερη επικοινωνία, δηλαδή η σε βάθος γνώση στοιχείων που έχουν προκύψει από έρευνες και από μακροχρόνιες εμπειρίες. Με την αποτελεσματική επικοινωνία επιτυγχάνεται μεγαλύτερη θέληση για εργασία και συνεργασία διότι αναπτύσσεται:

- Αξιοπρέπεια, αίσθημα ασφάλειας, κοινωνική συμβίωση και αρμονία.
- Άμβλυνση των αντιθέσεων μεταξύ των ατόμων και των επιχειρήσεων.
- Μεγαλύτερη ικανότητα για αποτελεσματική εργασία.
- Ταχύτερη και σωστότερη μεταβίβαση πληροφοριών εκ των έσω προς τα έξω κλπ.

## **2.7.10. Η ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΗΝ ΟΜΑΔΑ**

### **Ορισμός και έννοια της ηγεσίας στην ομάδα.**

Η ηγεσία (leadership), ως έννοια και ως συμπεριφορά, κατέχει κεντρική θέση μέσα στους εργασιακούς χώρους. Αναφέρεται σε διαδικασίες επιρροής και αλληλεπίδρασης μεταξύ δύο ή περισσότερων προσώπων. Η βιομηχανική ψυχολογία ξεκινάει από την παραδοχή ότι η ίδια η άσκηση της διοίκησης συνιστά μια μορφή ηγεσίας, γιατί έχει όλα τα χαρακτηριστικά της αλληλεπίδρασης και της επιρροής, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της ομάδας. Ισχύει βέβαια και το αντίθετο, δηλαδή η άσκηση της διοίκησης δε συνδέεται με το ηγετικό στοιχείο, κάτι που όμως παρατηρείται σε μικρότερη κλίμακα. Οι Katz & Kann (1978) υπό το πρίσμα των κοινωνικών επιστημών μελέτησαν το φαινόμενο της ηγεσίας μέσα στους κόλπους του οργανισμού και έφτασαν στο συμπέρασμα ότι το τελευταίο εμφανίζεται με τρεις μορφές: α) ως χαρακτηριστικό της θέσης, β) ως χαρακτηριστικό του ατόμου και γ) ως κατηγορία συμπεριφοράς. Η έννοια της ηγεσίας περιλαμβάνει πάντοτε την ύπαρξη ενός προσώπου που ασκεί επιρροή και κάποιων άλλων που δέχονται αυτή την επιρροή. Η μορφή αυτή της επιρροής πηγάζει από τη θέση και όχι από το άτομο που την ασκεί. Ωστόσο, πρέπει να αναφερθεί ότι η περίπτωση του ηγέτη, ο οποίος ασκεί τυπικά και μόνο τα καθήκοντα που του υπαγορεύει η θέση του, χωρίς την παρέμβαση του προσωπικού στοιχείου, είναι σπάνια. Η ηγεσία, λοιπόν, στα πλαίσια της ομάδας μπορεί να εμφανίζεται ταυτόχρονα με δύο μορφές: ως διαδικασία και ως κτήμα, (Yukl & Van Fleet , 1992).

Ως διαδικασία, η ηγεσία συνδέεται με την μη καταναγκαστική επιρροή με σκοπό την καθοδήγηση και το συντονισμό των δραστηριοτήτων των μελών της ομάδας, προκειμένου να φτάσουν στην επίτευξη των στόχων τους. Ως κτήμα, η ηγεσία περιλαμβάνει ένα σύνολο χαρακτηριστικών, τα οποία υιοθετούνται από εκείνους που θεωρούν ότι μπορούν να τα χρησιμοποιήσουν με επιτυχία, (Jago, 1982). Για έναν οργανισμό η έννοια της ηγεσίας είναι ζωτική, καθώς ασκεί πολύ μεγάλη επιρροή στη συμπεριφορά τόσο του μεμονωμένου ατόμου όσο και της ομάδας, (Sorcher & Brant, 2002). Επιπλέον, επειδή οι προσπάθειες της ομάδας για την επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος είναι συνήθως ταυτόσημες με αυτές του ηγέτη, δεν υφίσταται διάσταση ανάμεσα στα θέλω και τους στόχους της ομάδας και στα σχέδια της ηγεσίας της.

Η ηγεσία δεν περιλαμβάνει ούτε χρήση της εξουσίας για την επιβολή απόψεων ούτε οποιουδήποτε είδους καταναγκασμό. Έτσι, ένας διευθυντής που στηρίζεται αποκλειστικά στη δύναμή του και την επίσημη εξουσία που έχει για να κατευθύνει και τη συμπεριφορά των υφισταμένων του, δεν ασκεί πραγματική ηγεσία. Όμως ένας διευθυντής ή ένας προϊστάμενος έχει ή δεν έχει τη δυνατότητα να γίνει ηγέτης. Τέλος είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι ο ηγέτης μπορεί να έχει τα χαρακτηριστικά που του αποδίδονται (attributed) ή απλά να θεωρείται ότι τα έχει.

Ο ηγέτης της ομάδας λοιπόν, το άτομο που συντονίζει τη λειτουργία της και επηρεάζει την αποτελεσματικότητα της αποτελεί το συνδετικό κρίκο, το επίσημο εκείνο πρόσωπο, που κάνει τις επαφές μεταξύ της ομάδας και του οργανισμού, αναλαμβάνει την ευθύνη για τη διατήρηση των αρχείων όλων των συζητήσεων, συντονίζει όλες τις δραστηριότητες της ομάδας, διευκολύνει τις συναντήσεις και αναθέτει τα καθήκοντα στα μέλη, ενδιαφέρεται περισσότερο για την απόδοση της ομάδας παρά για τη δική του προσωπική προβολή μέσω της απόδοσης του.

Ο Kinlaw το έτος 1991 ανέφερε ότι ο ηγέτης μιας ομάδας συνδέεται με τρεις κύριους ρόλους της ομάδας:

1. Το ρόλο του εισηγητή, σύμφωνα με τον οποίο ο ηγέτης αναλαμβάνει την εισαγωγή των διαφόρων δραστηριοτήτων και διαδικασιών που απαιτούνται για το σχηματισμό και τη λειτουργία των αποτελεσματικών ομάδων. Ωστόσο, η επιτυχία αυτής της ενέργειας απαιτεί και τη

συνεργασία όλων των μελών της ομάδας, προκειμένου να γίνουν αποδεκτοί οι στόχοι και οι άλλοι κανόνες λειτουργίας της.

2. Το ρόλο του προτύπου, ο οποίος συνίσταται στην εκδήλωση μιας συμπεριφοράς από την πλευρά του ηγέτη, που θα αποτελέσει πρότυπο-μοντέλο για τους υπόλοιπους. Έργο των υπόλοιπων είναι να αξιολογήσουν και να εκτιμήσουν τον τρόπο με τον οποίο διευθύνει την εργασία της ομάδας και πραγματοποιεί τα δικά του καθήκοντα. Επομένως, η συμπεριφορά του θα επηρεάσει και τη συμπεριφορά των υπόλοιπων μελών της ομάδας.
3. Το ρόλο του συντονιστή, ο οποίος συνίσταται στο συντονισμό και την οργάνωση της λειτουργίας της ομάδας. Έτσι, ο ηγέτης συμβουλεύει και βοηθάει τα μέλη της ομάδας να αποσαφηνίσουν τα προβλήματα τους, να αναπτύξουν εναλλακτικές στρατηγικές και δεξιότητες, να κατανοήσουν την πολιτική της ομάδας και να βελτιώσουν την απόδοσή τους, (Ζαβλανός, 1999 - Κάντας, 1995).

### 2.7.11. ΗΓΕΤΗΣ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ

«Οι διευθυντές είναι άνθρωποι που κάνουν τα πράγματα να κινούνται σωστά, ενώ οι ηγέτες είναι άνθρωποι που κάνουν πάντα το σωστό» (Bennis, 1990).

Πριν γίνει αναφορά στα στυλ διοίκησης, κρίνεται απαραίτητο να προσδιοριστούν οι έννοιες του διευθυντή και του ηγέτη, οι οποίες πρέπει κάπου εδώ να διαχωριστούν και να διευκρινιστεί καλύτερα σε ποια σημεία συνδέονται και σε ποια όχι.

Οι Ηγέτες δεν πρέπει να θεωρούν τους εαυτούς τους ως διευθυντικά στελέχη ή ως υπεύθυνους κάποιου τμήματος, κάτι που αυτόματα παραπέμπει στη διαδικασία της παραδοσιακής αρμοδιότητας. Σε αυτή την περίπτωση ο σεβασμός απορρέει μόνο από τη θέση τους. Κανείς δεν δίνει σημασία στον παράγοντα άνθρωπο ή στην προσωπικότητά τους με συνέπεια η δύναμη και η εξουσία τους να είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τη θέση που κατέχουν. Με αυτό τον τρόπο εκμηδενίζεται η ισχύς και η αξία που οι ίδιοι έχουν ως προσωπικότητες. Βέβαια, υπάρχει και η άλλη οπτική, με βάση την οποία ο διευθυντής πρέπει να ενισχύει τη θέση του και να υποχρεώνει τους πάντες να

την σέβονται. Ωστόσο, αν θέλει να είναι επιτυχημένος, πρέπει ταυτόχρονα να έχει και τα χαρακτηριστικά ενός ηγέτη δηλαδή να τον σέβονται και σαν άτομο και σαν άνθρωπο, να τον εμπιστεύονται και όχι να τον φοβούνται λόγω της εξουσίας που του δίνει η θέση του.

Με βάση τους ορισμούς των δύο λέξεων ο διευθυντής πρέπει: α) να είναι καθοδηγητής, β) να ενώνει τους ανθρώπους, γ) να μπορεί να ελέγχει τα πάντα, και να ασκεί έλεγχο πάνω σε όλα, δ) να προκαλεί το ενδιαφέρον των συνεργατών του για την εργασία, να τους ενισχύει το ηθικό να τους κάνει να εργάζονται με όρεξη και να αγαπάνε αυτό που κάνουν. Ο ηγέτης από την άλλη πρέπει: α) να οδηγεί πάντα προς μια κατεύθυνση, μία ιδέα, ένα όραμα, μία σκέψη, β) να έχει όραμα, καλή κρίση και να είναι αποτελεσματικός.

Παρακάτω θα γίνει μία προσπάθεια ανάλυσης κάποιων χαρακτηριστικών που πρέπει να έχουν τόσο ο διευθυντής όσο και ο ηγέτης και εντοπισμού των ομοιοτήτων και διαφορών τους

Το Όραμα: Κάθε διευθυντής πρέπει να έχει ένα όραμα. Το όραμα προκαλεί το ενδιαφέρον του προσωπικού, του παρέχει κίνητρα για την επίτευξη των στόχων. Το όραμα αποτελεί μία ιδέα, η πραγματοποίηση της οποίας είναι πιθανή και συνιστά στόχο και ακρογωνιαίο λίθο για την επιβίωση της ομάδας και κατ' επέκταση του οργανισμού. Από την άλλη πλευρά ο ηγέτης δεν πρέπει να έχει ένα όραμα για να επιβιώσει η ομάδα του, διότι το όραμά του μπορεί να οδηγήσει την ομάδα στην καταστροφή. Ο ηγέτης εμπνέει την ομάδα από το όραμά του αλλά και από την προσωπικότητά του αλλά δεν έχει ανάγκη το όραμα για να κερδίσει το σεβασμό της ομάδας. Τον κερδίζει από τον ίδιο του το χαρακτήρα. Αντίθετα ο διευθυντής μέσω των ιδεών και των οραμάτων του κερδίζει την εμπιστοσύνη και το σεβασμό της Υπηρεσίας. Βασική ακόμη προϋπόθεση για τον διευθυντή είναι να πετυχαίνει τους στόχους του για να χαρακτηριστεί επιτυχημένος, ενώ ο ηγέτης είτε πετύχει είτε αποτύχει στην επίτευξη των στόχων της ομάδας του χαρακτηρίζεται χαρισματικός από τη στιγμή που κατόρθωσε να πείσει την ομάδα του να ακολουθήσει τον ίδιο και το όραμά του. Ο ηγέτης δηλαδή χρησιμοποιεί την ομάδα για να επιτύχει προσωπικούς του στόχους, οι οποίοι ότι είναι κατάλληλοι και για τους άλλους. Η σημασία της επικοινωνίας: Οι διευθυντές επικοινωνούν με βάση αυτά που προβλέπονται από τους κανονισμούς και από τις προσωπικές τους γνώσεις. Ο ηγέτης επικοινωνεί με όποιο τρόπο θέλει, χωρίς περιορισμούς ανεξάρτητα

από αν είναι καταρτισμένος ή έχει εμπειρία πάνω σε θεωρίες και συστήματα επικοινωνίας. Ο διευθυντής διδάσκεται την έννοια της επικοινωνίας, ενώ ο ηγέτης την έχει έμφυτη. Ο ηγέτης δεν είναι απαραίτητο να είναι μορφωμένος, αρκεί να διαθέτει την δυνατότητα της πειθούς και «λέγειν», στοιχεία που λειτουργούν αυθόρμητα και αυτόματα, όταν οι συνθήκες το επιβάλλουν. Αντίθετα οι διευθυντές επικοινωνούν μέσω των γνώσεων τους και ψάχνουν να βρουν όλες τις πιθανές λύσεις μέσα από τη βιβλιογραφία.

Ανάπτυξη της εμπιστοσύνης μέσω πράξεων: Ο ηγέτης αποκτάει την εμπιστοσύνη της ομάδας του από την σιγουριά που αποπνέουν τα λεγόμενα του. Άλλωστε, ταυτίζεται με τα πιστεύω και τα οράματά του και τα ακολουθεί πιστά ό,τι και να γίνει. Αντίθετα ο διευθυντής μπορεί να αναθεωρήσει ανά πάσα στιγμή τις θεωρίες του, αν το θέλει η εταιρεία που αντιπροσωπεύει, πράγμα που τον καθιστά ευάλωτο χάνοντας την εμπιστοσύνη των ανθρώπων που διοικεί.

Λειτουργία μέσα από την αυτο-εκτίμηση: Ο ηγέτης εκτιμάει τον εαυτό του δεν καταπιέζεται και δεν ελέγχεται από τίποτα. Αυτό τον γεμίζει εμπιστοσύνη και αυτοπεποίθηση με αποτέλεσμα όλες οι ενέργειές του να διέπονται από σιγουριά και να μην δέχονται εύκολα επιρροές από εξωτερικούς παράγοντες. Αυτή η γεμάτη αυτοπεποίθηση εικόνα του μεταφέρεται και στην ομάδα του, η οποία νιώθει σίγουρη κάτω από τη διοίκησή του. Αντίθετα ο διευθυντής έχει να αντιμετωπίσει πολλές αντιξοότητες και προκειμένου να μην χάσει τη θέση του κάνει πολλές υποχωρήσεις, (Wall Street Journal, 1999). Αυτό καθιστά τη θέση του ιδιαίτερα αναλώσιμη, καθώς ο ίδιος ενταγμένος μέσα σε ένα σύστημα ελέγχου και κριτικής, νιώθει ανασφαλής. Άλλωστε ο ίδιος δεν είναι σε θέση να λειτουργεί αυτόνομα και αυτόβουλα, απλά είναι υποχρεωμένος να δράσει με τον τρόπο που του υπαγορεύει η διοίκηση του οργανισμού. Έτσι χάνει την αυτοεκτίμησή του γεγονός που βιώνει και η ομάδα του με αποτέλεσμα να χάσει το σεβασμό και την δυνατότητα επιβολής.

Η σημασία των συνεργατών: Κανένας μεγάλος στόχος δεν είναι αποτέλεσμα της προσωπικής προσπάθειας ενός μεμονωμένου ατόμου. Αυτό ισχύει και στη συγκεκριμένη περίπτωση, καθώς ούτε ο ηγέτης αλλά ούτε και ο διευθυντής μπορούν φτάσουν από μόνοι τους στην επίτευξη κάποιου στόχου. Έχουν απόλυτη ανάγκη τους συνεργάτες, τα άτομα που θα πιστέψουν σ' αυτούς και θα στους βοηθήσουν να πετύχουν τους στόχους τους.

Η σημασία του δικτύου: Για να επιτύχει ο ηγέτης ή ο διευθυντής είναι απαραίτητο να ενισχύεται από ένα ισχυρό δίκτυο, το οποίο θα λειτουργεί άψογα. Ανάμεσα στα τμήματα του δικτύου πρέπει απαραίτητα να υπάρχει επικοινωνία, όπως επίσης και η επιθυμία πραγματοποίησης κοινών στόχων. Βέβαια, απαραίτητη προϋπόθεση αποτελεί το δίκτυο να μπορεί να έχει πρόσβαση στην κορυφή και να έρχεται σε επαφή με το διευθυντή ή τον ηγέτη. Αυτό που πρέπει να τονιστεί είναι ότι ο διευθυντής πρέπει, αν θέλει να είναι πετυχημένος, να έχει χαρακτηριστικά του ηγέτη, να έχει δηλαδή έμφυτα χαρακτηριστικά και να μπορεί να ξεφεύγει κάποιες φορές από νόμους και κανονισμούς, ενώ ταυτόχρονα οφείλει να πράττει με επαγγελματικό ρίσκο με βάση τις απόψεις του και το ένστικτο του. Όλα τα στυλ διοίκησης, είτε είναι καλά είτε όχι, για να εφαρμοστούν δεν έχουν μόνο την ανάγκη των γνώσεων του διευθυντή αλλά και των ικανοτήτων του ηγέτη, ο οποίος οδηγεί χωρίς να σκέφτεται το αποτέλεσμα με βάση το ένστικτό του, πράγμα που εμπνέει τις ομάδες να τον ακολουθήσουν χωρίς να σκέφτονται που θα οδηγηθούν. Αντίθετα το πρόβλημα για το διευθυντή είναι ότι έχει να πείσει και ανώτερα από αυτόν στελέχη, και φοβούμενος για τη θέση του περιορίζεται σε κινήσεις και πρωτοτυπία. Το ίδιο άτομο, εάν εμπνεόταν από την αυτοπεποίθηση του ηγέτη σίγουρα θα είχε πιο επιτυχημένη πορεία και καλύτερα αποτελέσματα.

Οι έννοιες «ηγέτης» και «ηγεσία» δεν αποτελούν μόνο θέματα έρευνας στην Οργανωτική Ψυχολογία, αλλά συνδέονται με θεμελιακά κοινωνικά φαινόμενα, όπως το πολιτικό και εκπαιδευτικό σύστημα κάθε χώρας, αλλά και γενικότερα με το σύστημα διοίκησης. Η Ιστορία βρίθει από τις διαφοροποιήσεις του όρου «ηγέτης», διαφοροποιήσεις άμεσα συνυφασμένες με τις εκάστοτε συνθήκες κάθε εποχής. Έτσι λοιπόν από το μοντέλο του αυταρχικού ηγέτη των παρελθόντων χρόνων προχωρήσαμε και φτάσαμε στον ανθρωπιστικό ηγέτη του σήμερα, ο οποίος δρα κυρίως σε συμμετοχικές οργανώσεις. Το ερώτημα που κατά καιρούς είχε απασχολήσει τους ερευνητές, το αν δηλαδή ο ηγέτης γεννιέται ή γίνεται, δεν έχει δοθεί κατά τρόπο που να οριοθετηθεί ορθά τη σχέση ηγεσίας και ηγέτη, αφού πέρα από τα φυσικά χαρακτηριστικά του ηγέτη, και άλλες μεταβλητές επηρεάζουν την άσκηση της ηγεσίας. Ειδικότερα η θεώρηση του φαινόμενου ηγέτης στο χώρο της Οργανωτικής Ψυχολογίας, μας κάνει να δεχτούμε ότι ο ηγέτης είναι ένα πρόσωπο, το οποίο είναι ενταγμένο σε μία εργασιακή ομάδα, μέσα στην οποία του έχει ανατεθεί ένας

ρόλος. Ηγεσία λοιπόν είναι ένα σχήμα σχέσεων μεταξύ προσώπων με κάποιο ρόλο.

Αρκετές φορές έχει αμφισβητηθεί ο όρος ηγέτης, ειδικά στα πλαίσια ομάδων με υψηλό εκπαιδευτικό υπόβαθρο και πνευματικό επίπεδο. Οι τελευταίες θεωρούν ότι έχουν την ικανότητα να ενεργούν αυτόβουλα, χωρίς την καθοδήγηση και την επίβλεψη κάποιου ατόμου. Άλλωστε, μπορούν να χειριστούν οποιοδήποτε πρόβλημα και να το επιλύσουν από μόνες τους, βασιζόμενες στην ικανότητα και το υψηλό επίπεδο των μελών τους.

Δεν είναι δυνατόν να οριοθετηθούν οι έννοιες «ηγεσία», «ηγέτης», «στυλ διοίκησης», καθώς δεν υπάρχουν συγκεκριμένα δεδομένα και σταθερές που προσδιορίζουν αυτούς τους όρους. Αυτό συμβαίνει γιατί ο επιτυχημένος «ηγέτης» και η επιτυχημένη «ηγεσία» προσδιορίζονται ανάλογα με τους σκοπούς αλλά και τις περιστάσεις κάτω από τις οποίες κλήθηκαν να δράσουν. Δηλαδή για να προσδιοριστεί ο καλός ή ο κακός ηγέτης πρέπει να μελετηθούν και οι συνθήκες που τον επηρέασαν, οι οποίες τον οδήγησαν στις συγκεκριμένες ενέργειες που με τη σειρά τους, του έδωσαν το χαρακτηρισμό «επιτυχημένος» ή «αποτυχημένος». Κάτι τέτοιο λοιπόν ισχύει πάντα, οπουδήποτε δηλαδή εμφανίζεται ηγεσία και ηγέτης πρέπει να ασκείται κριτική πάντα με βάση τις συνθήκες που εργάζεται, το περιβάλλον το οποίο ίσως επηρεάζει θετικά ή αρνητικά τον τρόπο με τον οποίο διοικεί αλλά και το αποτέλεσμα της διοίκησής του. Το περιβάλλον στο οποίο ο ηγέτης έδρασε ή αναμένεται να δράσει, επηρεάζει και το αποτέλεσμα των πράξεων του. Έχει αποδειχτεί δηλαδή, ότι αυτό το οποίο αναδεικνύει έναν καλό ηγέτη κάτω από συγκεκριμένες περιστάσεις, μπορεί να αποδειχτεί βλαβερό για κάποιον άλλο με άλλες συνθήκες. Έτσι, όλοι οι μεγάλοι ηγέτες της που ανέδειξε η Ιστορία ευνοήθηκαν από συγκεκριμένες συγκυρίες συνδυάζοντας πάντα με αυτές και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους. Ειδικότερα, οι μεγάλοι ηγέτες, με βάση τους ειδικούς επιστήμονες που ασχολήθηκαν με την ανάλυσή τους, ήταν άνθρωποι με ποικιλία προσόντων και διαφορετικά στοιχεία χαρακτήρα, τα οποία τους βοήθησαν να ασκήσουν επιτυχημένη διοίκηση κάτω από παρόμοιες ή διαφορετικές καταστάσεις, (Kirkpatrick & Locke , 1991).

Συνοψίζοντας τα παραπάνω για τις έννοιες «ηγέτης» και «ηγεσία» μπορεί κανείς να βγάλει κάποια συμπεράσματα:



α) Συχνά αποφεύγεται η διάκριση μεταξύ ηγέτη εκλεγμένου από την ομάδα και ηγέτη που ασκεί διοίκηση με εξουσιοδότηση «άνωθεν». Αυτό γιατί θεωρούνται δύο ταυτόσημες έννοιες, δηλαδή η επιλογή από άνωθεν ενός ηγέτη συνήθως ταυτίζεται με τις απόψεις της ομάδας. Αυτόν λοιπόν που η ομάδα χαρακτηρίζει «καλό ηγέτη», είναι και το άτομο που επιλέγει η διοίκηση, χωρίς κάτι τέτοιο να ισχύει πάντα.

β) Δεν αναγνωρίζεται ότι πολλές φορές στην πράξη, ο εκλεγμένος ηγέτης δεν ανταποκρίνεται πάντα με επιτυχία σε όλες τις καταστάσεις αλλά μόνο στα αισθήματα της ομάδας και έτσι μια «άρρωστη» ομάδα επιλέγει έναν «άρρωστο» ηγέτη. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η άρρωστη προπολεμική κοινωνία, η οποία έδωσε εξουσία στον άρρωστο ηγέτη Αδόλφο Χίτλερ. Τέλος, με βάση τα παραπάνω προκύπτει ότι η εξαγωγή ενός ορισμού της ηγεσίας που να ανταποκρίνεται σ' όλες τις θεωρητικές θέσεις για την έννοια δεν είναι δυνατή, αφού εξαρτάται από τη σκοπιά που βλέπει κανείς την έννοια αυτή. Ωστόσο, επιβάλλεται η ύπαρξη της ηγεσίας ως έννοιας και λειτουργίας, καθώς αποτελεί ένα σύστημα ή μια σειρά λειτουργιών που συνδέει συνήθως ετερογενή στοιχεία σε μια ομάδα και τα προσανατολίζει προς κάποιο στόχο.

#### **2.7.12. ΓΕΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΟΥ ΣΤΕΛΕΧΟΥΣ**

Πριν γίνει η κατηγοριοποίηση των διαφόρων στυλ διοίκησης, πρέπει να αναφερθούν τα βασικά χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει κάθε διευθυντικό στέλεχος ανεξάρτητα από το στυλ διοίκησης που χρησιμοποιεί. Έτσι:

Ένα διευθυντικό στέλεχος πρέπει να είναι άνθρωπος με ισχυρό χαρακτήρα, ο οποίος θα είναι σε θέση να πραγματοποιεί πάντα αυτά που υπόσχεται. Οι οργανισμοί ως οντότητες δεν έχουν από μόνοι τους τη δυνατότητα να επιτύχουν τους στόχους τους. Στηρίζονται κατά κύριο λόγο στα διευθυντικά στελέχη, τα οποία κάνουν πράξη αυτά που οι οργανισμοί επιθυμούν. Το διευθυντικό στέλεχος, λοιπόν, πρέπει πάντα να προβαίνει σε όλες τις ενέργειες που θεωρούνται απαραίτητες προκειμένου ο οργανισμός να πετύχει τους στόχους του.

Το καλό διευθυντικό στέλεχος πάντα πρέπει να έχει τη δυνατότητα να βγάζει από τους συνεργάτες του τον καλύτερο τους εαυτό, να αναδεικνύει τα καλύτερα στοιχεία τους, τα οποία θα ωφελήσουν την ομάδα και κατ' επέκταση τον οργανισμό.

Υπάρχουν άτομα με ισχυρό χαρακτήρα αλλά η συμπεριφορά τους είναι πάντα άσχημη ή και το αντίθετο, άτομα με ανίσχυρο χαρακτήρα αλλά καλή συμπεριφορά προς τους άλλους. Οι Δημόσιοι Οργανισμοί δεν χρειάζονται διευθυντικό στέλεχος ούτε με τον ένα ούτε με τον άλλο συνδυασμό. Έχουν δηλαδή την ανάγκη ενός διευθυντικού στελέχους με ισχυρό χαρακτήρα και πρέπει συμπεριφορά απέναντι στα άλλα μέλη της ομάδας.

Το διευθυντικό στέλεχος πρέπει να είναι ένα ηθικό άτομο με ισχυρό όραμα για το μέλλον, ένα όραμα που θα φέρει τον Δημόσιο Οργανισμό στην κορυφή και να έχει ισχυρά διαμορφωμένα πιστεύω για βασικά θέματα, όπως είναι η ζωή, ο θάνατος, η θρησκεία η οικογένεια και οι άλλες αξίες τις ζωής. Αυτό τον κάνει πιο ισχυρό σαν προσωπικότητα και τον καθιστά άτομο που μπορεί να επιβληθεί στους άλλους. Οφείλει να είναι τίμιος σε οτιδήποτε κάνει μέσα και έξω από τον Οργανισμό, πρέπει να εμπνέει εμπιστοσύνη στους συνεργάτες του στους προϊστάμενους αλλά και στους υφιστάμενους του.

Το διευθυντικό στέλεχος πρέπει να είναι ανταγωνιστικός και να έχει πάντα την επιθυμία για πρωτιά του οργανισμού που αντιπροσωπεύει. Άλλωστε και οι ίδιοι οι οργανισμοί θέλουν τα διευθυντικά στελέχη νικητές και όχι άτομα ηττοπαθή που φοβούνται να ρισκάρουν. Επιπλέον πρέπει να κοιτάει πάντα μπροστά, να έχει όνειρα και φιλοδοξίες να είναι αισιόδοξος και να μην πτοείται από τις αποτυχίες.

Το διευθυντικό στέλεχος πρέπει να είναι ανοιχτόμυαλος, έτοιμος να δεχτεί κάθε πρόταση που θα είναι ωφέλιμη για τον οργανισμό, να μην αποκρύπτει τις ιδέες που δεν είναι δικές του φοβούμενος για την θέση του και να εφαρμόζει οποιαδήποτε ιδέα που εξυπηρετεί το συμφέρον του οργανισμού.

Κάθε διευθυντικό στέλεχος πρέπει να είναι ο εμπνευστής των υπολοίπων, να τους παροτρύνει, και όταν οι άλλοι απογοητεύονται αυτός να τους ενισχύει δίνοντας ευοίωνα μηνύματα για το μέλλον.

Το διευθυντικό στέλεχος πρέπει να είναι ονειροπόλος στο βαθμό που χρειάζεται, ώστε να κάνει μεγαλεπήβολα σχέδια για το μέλλον, σχέδια που θα φέρουν τον οργανισμό στην κορυφή.

Επίσης, οφείλει να διατηρεί και να προστατεύει τους νόμους και τους κανόνες του Οργανισμού και να μην αφήνει κανέναν να τα σπιλώνει, συνδράμοντας με αυτό τον τρόπο στην προσπάθεια του Οργανισμού να διατηρήσει την κουλτούρα της και τις αρχές του. Βέβαια καλό είναι να έχει κριτικό πνεύμα ώστε να μπορεί να ξεχωρίσει το σωστό από το λάθος και να διακρίνει τι πρέπει να αλλάξει και τι όχι στον Οργανισμό.

Επιπλέον πρέπει να δείχνει ενδιαφέρον για τη μάθηση των άλλων. Έτσι, είναι απαραίτητο να φροντίζει να μαθαίνουν οι άλλοι από τις πράξεις του, να τους μεταφέρει τις γνώσεις του, να τους διδάσκει τα πάντα χωρίς το φόβο ότι θα χάσει τη θέση από ένα επίδοξο σφετεριστή του πόστου του. Κάτι τέτοιο, βέβαια, προϋποθέτει μεγάλη αυτοπεποίθηση και πίστη στις πράξεις και τις ενέργειές του.

Το διευθυντικό στέλεχος πρέπει να έχει τη δύναμη να αναγνωρίζει το σωστό και το λάθος, την αξία των συνεργατών του μέσα στην ομάδα, ποιους πρέπει να επαινέσει και ποιους όχι και πότε, δηλαδή πρέπει να διέπεται από κριτικό πνεύμα και να είναι δίκαιος.

### **2.7.13. ΤΟ ΘΕΤΙΚΟ - ΑΡΝΗΤΙΚΟ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ**

Τα διευθυντικά στελέχη προσεγγίζουν τα μέλη της ομάδας τους χρησιμοποιώντας διάφορους τρόπους. Παρακάτω θα γίνει μία προσπάθεια σύντομης παρουσίασης των τρόπων αυτών.

-Ο θετικός τρόπος προσέγγισης. Τα θετικά διευθυντικά στελέχη χρησιμοποιούν θετικούς τρόπους για να παρακινήσουν τους υπαλλήλους να δουλέψουν με περισσότερο ζήλο αλλά και να έχουν το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Χαρακτηριστικό παράδειγμα τέτοιων μεθόδων προσέγγισης αποτελούν οι ανταμοιβές, η σωστή εκπαίδευση του προσωπικού, και η βασική τους επιδίωξη είναι να κάνουν τους υπαλλήλους τους να αισθάνονται ανεξάρτητοι και ελεύθεροι να ασκήσουν τα καθήκοντά τους. Βασισμένοι σε αυτά τα δεδομένα θεωρούν ότι τα μέλη της ομάδας τους θα έχουν περισσότερα κίνητρα με αποτέλεσμα να εργάζονται με μεγαλύτερο ζήλο.

- Ο αρνητικός τρόπος προσέγγισης. Εδώ το διευθυντικό στέλεχος στηρίζει την διοίκηση που επιβάλλει στο προσωπικό του ποινές. Σε αυτή την

περίπτωση, λοιπόν, η διοίκηση ασκείται μέσω του εκφοβισμού και της ισχύος που πηγάζουν από τη θέση κατέχει ιεραρχικά το διευθυντικό στέλεχος στον οργανισμό. Αυτό το είδος διοίκησης χαρακτηρίζεται ως αρνητικό. Ακόμα και αν αυτό το στυλ ενισχύει τη θέση του διευθυντικού στελέχους και καθιστά πιο πειθαρχημένο το προσωπικό, πρέπει να χρησιμοποιείται προσεκτικά διότι μπορεί να ρίξει το ηθικό του. Γιατί το τελευταίο θα πειθαρχεί στις «προσταγές» του διευθυντικού στελέχους αλλά η πειθαρχία του αυτή θα είναι αποτέλεσμα εξαναγκασμού. Επομένως, η απουσία του καταναγκαστικού στοιχείου μπορεί να έχει ανεξέλεγκτες συνέπειες για τη λειτουργία της ομάδας και κατ' επέκταση και του οργανισμού ως συνόλου, καθώς τα άτομα δεν έχουν μάθει να πειθαρχούν συνειδητά ούτε είναι σε θέση να χειριστούν την ελευθερία τους. Έτσι, κάθε φορά που θα πρέπει να γίνει μία ενέργεια, τα άτομα θα φοβούνται τις ποινές, τη μείωση του μισθού, την ταπείνωση μπροστά στο άλλο προσωπικό. Έτσι, τα διευθυντικά στελέχη που χρησιμοποιούν αυτό το στυλ πιστεύουν ότι η εξουσία τους αυξάνεται μέσω του φόβου που προκαλούν στο προσωπικό τους.

Σε αυτό το σημείο πρέπει να τονιστεί ότι τα παραπάνω δύο στυλ δεν χαρακτηρίζουν οπωσδήποτε δύο διαφορετικούς ανθρώπους. Ένα διευθυντικό στέλεχος δηλαδή μπορεί να υιοθετεί ταυτόχρονα και το ένα και το άλλο στυλ διοίκησης, κρίνοντας από την περίπτωση. Τα διευθυντικά στελέχη που δουλεύουν συνέχεια το αρνητικό χαρακτηρίζονται ως αυθεντικοί, ενώ αντίθετα τα διευθυντικά στελέχη που χρησιμοποιούν συνέχεια το θετικό χαρακτηρίζονται ως πραγματικοί ηγέτες, (Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης-Κ.Π.Α.,2007).

#### **2.7.14. ΤΟ ΣΤΥΛ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΝΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΟΥ ΣΤΕΛΕΧΟΥΣ**

Από τα διευθυντικά στελέχη ακολουθούνται διάφορα στυλ διοίκησης και ανάλογα επηρεάζουν τη συμπεριφορά τους απέναντι την ομάδα, διαφορετικά η κάθε ομάδα αντιλαμβάνεται το κάθε στυλ και άλλη στάση τηρούν απέναντι σε αυτά. Τα στυλ διοίκησης, άλλωστε, ενσαρκώνουν το μέσο και τη διαδικασία που χρησιμοποιεί ο οργανισμός, προκειμένου να κατευθύνει την διοικητική πορεία του.

Τα στυλ διοίκησης που υπάρχουν συνοψίζονται στα εξής:

-Αυταρχικός τύπος διοίκησης. Πρόκειται για τον τύπο εκείνο σύμφωνα με τον οποίο ο διευθυντής επιβάλλει στην ομάδα του τι θέλει ο ίδιος να γίνει και με ποιον τρόπο επιθυμεί, χωρίς να ζητάει τη συμβολή ή να είναι ανοιχτός στις ιδέες των υφισταμένων του. Αυτός ο τρόπος διοίκησης μπορεί να στεφθεί από επιτυχία, όταν ο διευθυντής που τον εφαρμόζει έχει όλες τις πληροφορίες και τις γνώσεις πάνω στο αντικείμενο με το οποίο ασχολείται, γνωρίζει όλα τα πιθανά προβλήματα που μπορεί να προκύψουν αλλά και τον τρόπο επίλυσής τους, έχει μπροστά του τον απαιτούμενο χρόνο, οπότε ό,τι και να του συμβεί μπορεί να το αντιμετωπίσει και οι εργαζόμενοι είναι πλήρως ικανοποιημένοι από τις συνθήκες εργασίας και το εργασιακό τους περιβάλλον, (Likert, 1961).

Κάποιοι θεωρούν ότι αυτό το είδος διοίκησης δεν είναι το πιο ενδεδειγμένο διότι ο διευθυντής φέρεται με άσχημο τρόπο στην ομάδα, χρησιμοποιεί απρεπή γλώσσα όταν απευθύνεται στους υφισταμένους του. Συγχρόνως τους διοικεί με απειλές και χρησιμοποιεί συνέχεια την ισχύ που του παρέχει η θέση του μέσα στον οργανισμό κάνοντας κατάχρηση της εξουσίας του. Γι' αυτό το συγκεκριμένο στυλ δεν είναι το καταλληλότερο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί από έναν διευθυντή στην προσπάθειά του να διοικήσει το προσωπικό του - να διοικήσει ανθρώπους. Στην πραγματικότητα, αν ο διευθυντής θέλει να ικανοποιήσει τα μέλη της ομάδας του, ώστε τα τελευταία να έχουν σωστά κίνητρα για να εργαστούν και να εμφανίσουν υψηλά ποσοστά απόδοσης, πρέπει να χρησιμοποιεί το συμμετοχικό στυλ διοίκησης.

-Συμμετοχικός τύπος διοίκησης. Σε αυτό το είδος διοίκησης ο διευθυντής συνεργάζεται, όταν χρειάζεται να ληφθεί μία σοβαρή ή οποιαδήποτε απόφαση για τον οργανισμό με έναν ή περισσότερους υπαλλήλους της ομάδας που διοικεί. Φυσικά ο διευθυντής, ο οποίος είναι και εξουσιοδοτούμενος από την εταιρεία να παίρνει αποφάσεις, θα πάρει την τελική απόφαση σε οτιδήποτε αφορά τα σχέδια του οργανισμού. Αυτό το στυλ δεν συνεπάγεται αδυναμία διοίκησης. Αντίθετα καταδεικνύει την ωριμότητα του διευθυντή, το σεβασμό του για την εργασία που κάνει και τα καθήκοντα και τις ευθύνες που έχει αναλάβει, και απολαμβάνει το σεβασμό από το προσωπικό του. Αυτό το είδος ενδείκνυται να χρησιμοποιείται σε περιπτώσεις που ο διευθυντής δεν είναι απόλυτα πληροφορημένος για το αντικείμενο εργασίας του, οπότε έχει και την ανάγκη του προσωπικού του προκειμένου να του παρέχει τις υπόλοιπες

πληροφορίες και έχει την δυνατότητα να τον συμπληρώνει σε οτιδήποτε απορίες έχει. Αυτό το σύστημα δίνει τη δυνατότητα στον διευθυντή να νιώθει και να αποτελεί μέρος της ομάδας που διοικεί αλλά και να παίρνει καλύτερες αποφάσεις.

-Διοίκηση με ελεύθερο πνεύμα. Σε αυτό το στυλ ο διευθυντής επιτρέπει στο προσωπικό του να παίρνει από μόνο του τις αποφάσεις. Φυσικά ο διευθυντής θα είναι αυτός που στο τέλος, αφού τις κρίνει και τις αναλύσει, θα πάρει την τελική απόφαση. Αυτό το είδος χρησιμοποιείται, όταν το προσωπικό είναι αρκετά έμπειρο και ικανό να παίρνει από μόνο του τις αποφάσεις για ζητήματα που απασχολούν τον οργανισμό. Δεν είναι δυνατόν ο διευθυντής να τα κάνει όλα μόνος του και να παίρνει αποφάσεις για όλα. Αντίθετα, πρέπει να δίνει προτεραιότητες και να παρέχει και την ευκαιρία στο προσωπικό να συμμετέχει ενεργά στις εξελίξεις, αφού μπορεί να έχει τον πρώτο λόγο πάνω σε ορισμένα ζητήματα.

Στο σημείο αυτό βέβαια πρέπει να τονιστεί υπάρχουν διευθυντές που υιοθετούν συνδυαστικά και τα τρία παραπάνω στυλ διοίκησης. Ωστόσο, ακόμα και σε αυτή την περίπτωση, κάποιο από αυτά κυριαρχεί στις προτιμήσεις τους και χρησιμοποιείται περισσότερο από τα άλλα. Ένας καλός διευθυντής χρησιμοποιεί και τα τρία στυλ διοίκησης κρίνοντας με βάση τις σχέσεις που αναπτύσσονται ανάμεσα σ' εκείνον και τους υφισταμένους του καθώς και τις διάφορες καταστάσεις που βιώνει στα πλαίσια της καθημερινότητας της ομάδας.

## **2.8.ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΩΤΟΥ ΒΑΘΜΟΥ**

### **2.8.1.ΙΣΤΟΡΙΚΑ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΟ ΘΕΣΜΟ ΤΗΣ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

Ο θεσμός της αυτοδιοίκησης ξεκινά με τις αυτόνομες Ελληνικές πόλεις της αρχαιότητας και διατηρείται διαμέσου των αιώνων μέχρι τις ημέρες μας. Μέσα από αυτήν τη διαχρονική διαδρομή συμπύσσεται η εθνική συνείδηση του Έλληνα με εκείνη της αυτόχθονης και τοπικής ύπαρξής του σε καθημερινή βάση.

Η αφετηρία της νέας διοικητικής ιστορίας και κατ' επέκταση της τοπικής

αυτοδιοίκησης εντοπίζεται στο πρώτο έτος της Ελληνικής επανάστασης (1821). Τότε συγκροτούνται οι πρώτες τοπικές αρχές της Πελοποννήσου, της Ανατολικής Στερεάς Ελλάδας και της Δυτικής Στερεάς Ελλάδας με τα αντίστοιχα καταστατικά κείμενά τους. «Αμέσως μετά την έναρξη του αγώνα της παλιγγενεσίας έγινε συνειδητή η ανάγκη της δημιουργίας, πέρα από τη στρατιωτική οργάνωση, και κάποιας πολιτικής διοικητικής οργανώσεως που θα υποστήριζε τον αγώνα στις ποικίλες και άμεσες ανάγκες του (στρατολόγηση, συγκέντρωση χρημάτων, εφοδίων, κ.λπ.)».

Οι πρώτες τοπικές αυτοδιοικήσεις ή τοπικές κυβερνήσεις που δημιουργούνται, με την έναρξη εθνικού και απελευθερωτικού αγώνα του 1821, είναι η Μεσσηνιακή Σύγκλητος ή Γερουσία στις 23 Μαρτίου 1821, η Επιτροπή προκρίτων και αρχιερέων ή το Αχαϊκό Διευθυντήριο των Πατρών στις 25 Μαρτίου 1821, οι Τοπικές Διοικήσεις της Ύδρας στις 31 Μαρτίου 1821, η Εφορία Καρύταινας στις 28 Απριλίου 1821, το πολιτικό και στρατιωτικό σύστημα της Σάμου τον Μάιο του 1821 και πολλές άλλες τοπικές αυτοδιοικήσεις.

Στο χρονικό διάστημα από το 1821 έως το 1833, οι πολλές ανάγκες για τη συνέχιση του απελευθερωτικού αγώνα, η διαμόρφωση ενός συγκροτημένου οργανωτικού σχήματος τοπικής αυτοδιοίκησης, οι σκοπιμότητες και οι ανταγωνισμοί στρατιωτικών και πολιτικών αρχηγών, αλλά και η μέχρι τότε παράδοση των Ελλήνων στους αυτοδιοικητικούς θεσμούς, δεν παρέχουν τα εχέγγυα για τη διαμόρφωση και την εδραίωση ενός συγκροτημένου οργανωτικού σχήματος τοπικής αυτοδιοίκησης. Αποτελεί εξαίρεση η διαίρεση της τότε ελεύθερης Ελληνικής επικράτειας σε θέματα το 1827, που δεν εφαρμόζεται ποτέ, και η διοικητική διαίρεση της επικράτειας, επί Κυβερνήτη Ιωάννη Καποδίστρια το 1827, σε επαρχίες, σε πόλεις, σε κώμες και σε χωριά. Μετά τη δολοφονία του Ι. Καποδίστρια, στη Συνθήκη του Λονδίνου (7 Μαΐου 1832) συμφωνείται από τις Μεγάλες Δυνάμεις της εποχής ότι η Ελλάδα θα αποτελεί «ανεξάρτητο» κράτος με μοναρχικό πολίτευμα. Οι αντιβασιλείς φθάνουν, μαζί με τον ανήλικο βασιλέα Όθωνα, στην Ελλάδα στις 6 Φεβρουαρίου 1833 και αναλαμβάνουν τη διακυβέρνηση της χώρας.

Από τους πρώτους νόμους που καταρτίζει η νέα εξουσία είναι το βασιλικό διάταγμα, το οποίο αφορά τη διαίρεση και τη διοίκηση του νεοσύστατου Βασιλείου. Με αυτό, η τότε ανεξάρτητη Ελληνική επικράτεια χωρίζεται σε 10

νομούς και 47 επαρχίες. Οι δέκα νομοί είναι: Αργολίδας και Κορινθίας, Αχαΐας και Ήλιδος, Μεσσηνίας, Αρκαδίας, Λακωνίας, Ακαρνανίας και Αιτωλίας, Φωκίδας και Λοκρίδας, Αττικής και Βοιωτίας, Ευβοίας, Κυκλάδων.

Κάθε νομός διαθέτει και ορισμένο αριθμό επαρχιών, όπως αυτοί ορίζονται με το ΦΕΚ 16 της 5ης Μαΐου 1833.

Ο νόμος της 8ης Ιανουαρίου 1834 (ΦΕΚ 3/1834) της αντιβασιλείας «περί συστάσεως των δήμων» είναι ο πρώτος νόμος του Ελληνικού κράτους για την τοπική αυτοδιοίκηση πρώτου βαθμού. Η χώρα διαιρείται σε δήμους ανάλογα με τον πληθυσμό τους. Υπάρχουν δήμοι α΄ τάξης με 10.000 κατοίκους τουλάχιστον, β΄ τάξης με 2.000 κατοίκους τουλάχιστον και γ΄ τάξης με λιγότερους από 2.000 κατοίκους.

Η επέκταση της Ελληνικής επικράτειας, με την επιτυχή έκβαση των δύο βαλκανικών πολέμων (1912-1913), καθιστά επιτακτικό νέο σχεδιασμό του διοικητικού χάρτη της χώρας.

Ο νόμος του 1834 καταργείται με τον νόμο ΔΝΖ'/1912 «περί συστάσεως δήμων και κοινοτήτων», ο οποίος θα άρχιζε να ισχύει από το 1914. Αυτός ο νόμος, όπως υποστηρίζει στις συζητήσεις στη Βουλή ο Υπουργός Εσωτερικών Εμμανουήλ Ρέπουλης της κυβέρνησης του Ελευθερίου Βενιζέλου, έχει ως σκοπό τη δημιουργία μικρότερων και πιο ζωντανών μονάδων τοπικής αυτοδιοίκησης που θα εξασφαλίζουν ενότητα συμφερόντων και έντονη συμμετοχική δράση σε τοπικό επίπεδο.

Με τον νόμο του 1912 εγκαινιάζεται μια μακρά περίοδος διαίρεσης της χώρας σε μικρές διοικητικές ενότητες, τις πολυάριθμες κοινότητες, η οποία περίοδος παύει τυπικά να ισχύει με τον Ν. 2539/1997. Είναι ο νόμος για τη συνένωση των Δήμων και Κοινοτήτων, ή διαφορετικά γνωστός, με την επωνυμία «Ιωάννης Καποδίστριας».

Ωστόσο εβδομήντα χρόνια πριν, το 1927, με το Σύνταγμα του 1927, που υπογράφεται από τον Πρόεδρο της Δημοκρατίας Παύλο Κουντουριώτη, ορίζονται στα άρθρα 107 και 108 οι εξής ρηξικέλευθες και εκσυγχρονιστικές ρυθμίσεις, τηρουμένων τω διοικητικών αναλογιών της εποχής:

«Το Κράτος διαιρείται εις περιφέρειας, εντός των οποίων οι πολίται διαχειρίζονται απ' ευθείας τας τοπικάς υποθέσεις ως ο νόμος ορίσει. Η κοινότης αποτελεί απαραίτητως την πρώτην βαθμίδα των τοιούτων οργανισμών της τοπικής αυτοδιοικήσεως, οι οποίοι πρέπει να ήναι κατ'



ελάχιστον όρον δύο βαθμών, ανεξαρτήτως των δήμων και των συνδέσμων των κοινοτήτων.

Το δικαίωμα του αποφασίζειν εις τους ανωτέρω οργανισμούς επί ζητημάτων υπαγομένων εις την σφαίραν της τοπικής αυτοδιοικήσεως ανήκει απαραίτητως εις αιρετά όργανα, εκλεγόμενα δια καθολικής ψηφοφορίας ή και αμέσως εις το σύνολον των εις έκαστον εξ αυτών ανηκόντων πολιτών.

Το Κράτος ασκεί, καθώς ο νόμος θέλει ορίσει, μόνον ανωτάτην εποπτείαν επί των οργανισμών τοπικής αυτοδιοικήσεως, μη εμποδίζουσιν την πρωτοβουλίαν και την ελευθέραν δράσιν αυτών.

Το Κράτος του Κράτους δύναται να συντρέχη οικονομικώς της τοπικής αυτοδιοικήσεως».

Στο άρθρο 108 επισημαίνονται τα ακόλουθα:

«Η διοίκηση του Κράτους οργανούται κατά σύστημα αποκεντρωτικόν, εις τρόπον ώστε η κρατική εξουσία να είναι όσον το δυνατόν περισσότερον προσιτή εις τους πολίτας και να λύωνται τα αφορώντα την διοίκησιν ζητήματα το ταχύτερον και επί τη βάσει αμεσωτέρας αντιλήψεως των αφορωσών αυτήν συνθηκών. Αι κεντρικαί υπηρεσίαι πρέπει να έχουν μόνον την γενικήν διεύθυνσιν και εποπτείαν».

Στα άρθρα αυτά διαπιστώνουμε ότι η Ελληνική περιφέρεια συγκροτείται με απλό και διαυγή τρόπο ως δεύτερος βαθμός τοπικής αυτοδιοίκησης με αναπτυξιακές και διοικητικές αρμοδιότητες. Κάτι ανάλογο δεν επιχειρούν οι πλέον πρόσφατες νομοθετικές παρεμβάσεις της πολιτείας, ούτε με τη Συνταγματική αναθεώρηση του 2001, αλλά ούτε και με τους νόμους, 2218/1994, 2240/1994, 2503/1997, 3274/2004, 3345/2005.

Από τη σύντομη αυτή διαδρομή στην διοικητική οργάνωση της χώρας, το συμπέρασμα που προκύπτει είναι ότι από το 1833 έως και το 1954 η Ελληνική πολιτεία αναζητεί ένα βιώσιμο και σύγχρονο οργανωτικό και λειτουργικό σχήμα.

Αναφορικά με την πρωτοβάθμια αυτοδιοίκηση, είναι επίσης γεγονός τα νέα δεδομένα που προκύπτουν για την εξέλιξη της χώρας μετά το 1949. Η εποχή του 1912 έχει αλλάξει και η μετακίνηση πληθυσμών προς τα μεγάλα αστικά κέντρα της χώρας προβληματίζει τις κυβερνήσεις για τον τύπο του διοικητικού σχήματος που θα πρέπει να σχεδιάσουν.

Επανερχόμενοι στο Σύνταγμα του 1927 και στα άρθρα 107 και 108,

διαπιστώνουμε ότι επιχειρείται, από το πολιτικό σύστημα της εποχής, η αναθεώρηση των περιφερειακών δομών που ενισχύουν τη δημιουργική συμμετοχή των πολιτών στην υπόθεση της τοπικής ανάπτυξης.

Πρωθείται θεσμικά, ο σχεδιασμός της ολοκληρωμένης περιφερειακής συνοχής και ανάπτυξης. Ένας παρόμοιος σχεδιασμός που πρωθείται και είναι στόχος της ΕΕ από το Α΄ Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης (ΚΠΣ) (1989 – 1993) έως και τις ημέρες μας. Ωστόσο η Ελληνική πολιτεία παραμένει άτολμη και δυσλειτουργική. Διατηρεί τις συγκεντρωτικές δομές, παρά τις κάποιες συντηρητικά «τολμηρές» διοικητικές μεταρρυθμίσεις (νόμοι για την πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια αυτοδιοίκηση στις δεκαετίες του 1980 και 1990) και δεν αξιοποιεί τη γόνιμη ζύμη του 1927.

Οι συνταγματικές αναθεωρήσεις του 1986 και 2001 δεν υιοθετούν τη σύγχρονη διεθνή και Ευρωπαϊκή εμπειρία, αλλά ούτε και το επαρκές εγχώριο επιστημονικό δυναμικό, έτσι ώστε να προωθηθούν θεσμοί που θα θωρακίζουν περιφερειακά την οργάνωση του κράτους.

### **2.8.2. ΤΟ ΑΞΙΑΚΟ ΒΑΡΟΣ ΤΟΥ ΘΕΣΜΟΥ ΤΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

Αποτελεί κοινή διαπίστωση, ότι οι αυτοδιοικητικοί θεσμοί έχουν καταξιωθεί και κατοχυρωθεί στη συνείδηση των πολιτών. Όλοι αναγνωρίζουν την αυτοδιοίκηση ως ένα βασικό πυλώνα, ως ένα βάθρο, θεμέλιο και βασικό κύτταρο της Δημοκρατίας. Η σημασία και η συμβολή της στην ομαλή και αναπτυξιακή πορεία της χώρας είναι πλέον εμπεδωμένη από το σύνολο του πολιτικού κόσμου και της ελληνικής κοινωνίας. Πρόκειται για θεσμό που αποτελεί το βασικό συντελεστή οικοδόμησης της αποκεντρωμένης και σύγχρονης ελληνικής μας δημοκρατίας. Η Αυτοδιοίκηση ως θεσμός, μέσα από την διαχρονική του λειτουργία κατάφερε να διαδραματίζει το ρόλο του εγγυητή της προστασίας των δικαιωμάτων των πολιτών σε ένα τοπικό, αλλά και περιφερειακό οικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον, όπου θα προωθούνται οι αξίες της συνοχής, της συλλογικής ευημερίας, της ασφάλειας, του σεβασμού στη φύση και στον πολιτισμό.

Ο Δήμος Τρίπολης, ως αναπόσπαστο τμήμα της Αυτοδιοίκησης, συμβάλει ουσιαστικά στην οικονομική, κοινωνική, και πολιτιστική ανάπτυξη της

περιφέρειας. Πρόκειται για μια αποκεντρωμένη αυτοδιοικητική δομή με πολυσήμαντο ρόλο και αξία, στην εξυπηρέτηση των πολιτών και στην περιφερειακή ανάπτυξη.

Ωστόσο, αποτελεί και θεσμό με μεγάλα προβλήματα σε σημείο που πολλές φορές να αμφισβητείται και η αξία της ύπαρξης του.

Συγκεκριμένα, στην Ελλάδα οι Δήμοι και οι Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις είναι οι μόνοι Οργανισμοί Αυτοδιοίκησης -τουλάχιστον στην Ευρώπη- που εξαρτώνται σε τόσο μεγάλο βαθμό από την Κεντρική Εξουσία και ζουν από αρκετές κρατικές επιχορηγήσεις. Δεν έχει επιτευχθεί ουσιαστικά η οικονομική αυτοτέλεια του θεσμού, γεγονός που τον καθιστά εξαρτώμενο και ταυτόχρονα διαχειριστή και μεσολαβητή της κεντρικής εξουσίας προς τους πολίτες. Με άλλα λόγια δεν αντιμετωπίζεται στο σύνολό του ως αναπτυξιακός θεσμός δημοκρατικού σχεδιασμού.

Ανεξάρτητα όμως από τα όποια προβλήματα και δυσκολίες αντιμετωπίζει ο θεσμός των Δήμων, δεν παύει ο κάθε Δήμος να αποτελεί ένα ζωντανό διοικητικό οργανισμό. Μια οργάνωση η οποία δρα και λειτουργεί μέσα σε ένα συγκεκριμένο περιβάλλον, έχει ένα όραμα και μια συγκεκριμένη αποστολή, θέτει στόχους και χαράσσει στρατηγικές. Το αν θα επιτύχει ή όχι στο έργο και στην αποστολή της, εξαρτάται σε ολοκληρωτικό βαθμό από εκείνο το σύνολο αποφάσεων και ενεργειών της διοίκησης που καθορίζει την μακροχρόνια απόδοσή της. Δηλαδή εξαρτάται από αυτό που λέγεται Στρατηγικό Μάνατζμεντ και περιλαμβάνει την ανίχνευση του περιβάλλοντος (εσωτερικού και εξωτερικού), την διαμόρφωση στρατηγικής (στρατηγικός σχεδιασμός), την υλοποίηση στρατηγικής, την αξιολόγηση και τον έλεγχο.

### **2.8.3.ΔΟΜΗ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ Α΄ ΒΑΘΜΟΥ**

Κατά βάση η Τοπική Αυτοδιοίκηση (Τ.Α.) αναγνωρίζεται ως κοινωνικός, πολιτικός, διοικητικός και οικονομικός θεσμός. Ειδικότερα:

Η Τ.Α. ως κοινωνικός θεσμός συνιστά χωρική μονάδα καταγραφής και ανάλυσης των κοινωνικών δομών, της κοινωνικής οργάνωσης, του κοινωνικού γίνεσθαι και των χαρακτηριστικών τους (κυρίως πολιτισμικών). Υπό την έννοια αυτή η Τ.Α. μπορεί ν' αποτελεί αντικείμενο μελέτης και άλλων

κοινωνικών επιστημών, όπως η κοινωνιολογία, η κοινωνική ανθρωπολογία κλπ.

Η Τ.Α. ως πολιτικός θεσμός συνιστά γεωγραφική μονάδα εφαρμογής του εκλογικού συστήματος ως εργαλείου της λαϊκής κυριαρχίας και εκπροσώπησης και ως εκ τούτου βασικό πυρήνα έκφρασης της πολιτικής, κοινωνικής, οικονομικής και λοιπής αντιπαλότητας μέσα από τα θεσμοθετημένα όργανα διοίκησης και λαϊκής αντιπροσώπευσης. Υπό την έννοια αυτή η Τ.Α. μπορεί ν' αποτελεί αντικείμενο μελέτης και της πολιτικής επιστήμης.

Η Τ.Α. ως διοικητικός θεσμός συνιστά συγκεκριμένο χώρο εξοπλισμένο με δική του διοικητική οργάνωση, με οικονομικούς και λοιπούς πόρους, με ίδιες αρμοδιότητες, δηλαδή ένα νομικό, τεχνικό και οικονομικό οργανισμό για την αντιμετώπιση και διαχείριση των κοινών-τοπικών υποθέσεων, όπως αυτές επιμερίζονται γεωγραφικά. Υπό την έννοια αυτή η Τ.Α. μπορεί ν' αποτελεί αντικείμενο μελέτης και της διοικητικής επιστήμης και του δημοσίου δικαίου.

Η Τ.Α. συνιστά επίσης οικονομικό θεσμό εάν ληφθεί υπόψη η όποια δημοσιονομική παρέμβαση και επιχειρηματική δραστηριότητα των ΟΤΑ, ιδίως σε σχέση με το περιφερειακό σκέλος του προγράμματος δημοσίων επενδύσεων, τις κοινοτικές χρηματοδοτήσεις και τα τοπικά αναπτυξιακά προγράμματα. Υπό την έννοια αυτή η Τ.Α. μπορεί ν' αποτελεί αντικείμενο μελέτης και της οικονομικής επιστήμης.

Ας επισημανθεί τέλος ότι ιστορικά έχουμε εν γένει την εξής διαμόρφωση κοινωνικής οργάνωσης: α) Κατά τον Μεσαίωνα για την δυτική Ευρώπη και κατά την περίοδο της Τουρκοκρατίας για την Ελλάδα η κοινωνική οργάνωση αρθρώνεται κατά το πρότυπο της φεουδαρχίας και της κοινοτικής οργάνωσης αντίστοιχα. β) Κατά τους 18ο, 19ο και το πρώτο μισό του 20ου αιώνες παρατηρείται η δημιουργία εθνικών κρατών με τάση συγκεντρωτικής οργάνωσης της κοινωνίας. γ) Το δεύτερο μισό του 20ου αιώνα και προοπτικά κατά τον 21<sup>ο</sup> αιώνα σημειώνεται ενίσχυση της αποκεντρωμένης οργάνωσης της κοινωνίας που εξηγείται ως αντίβαρο απέναντι σε δύο κυρίως λόγους: πρώτον, τη διεθνοποίηση της παραγωγής με συνέπεια τη δημιουργία διεθνών οικονομικών σχέσεων που είχε ως αποτέλεσμα τη δημιουργία υπερεθνικών κέντρων εξουσίας (π.χ. Ευρωπαϊκή Ένωση) και δεύτερον, την κατανόηση του απαραίτητου ρόλου της Τ.Α. στην αναπτυξιακή διαδικασία σε τοπικό επίπεδο

(ενδογενής ανάπτυξη), ως ενδεχόμενου τρόπου αντιμετώπισης της κρίσης (παρενέργειες της παγκοσμιοποίησης, ανεργία κλπ), αλλά και την καταλληλότητα της Τ.Α. να διαχειρίζεται αποτελεσματικότερα τις τοπικές υποθέσεις.

#### **2.8.4.Ο ΠΡΩΤΟΣ ΒΑΘΜΟΣ ΤΗΣ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

Σύμφωνα με τα άρθρα 1 και 2 του νέου Δημοτικού και Κοινοτικού Κώδικα (ΔΚΚ) (Ν 3463/2006), οι Δήμοι και οι Κοινότητες συγκροτούν τους Οργανισμούς του Πρώτου Βαθμού της Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Δήμοι είναι:

- A) Όσοι έχουν συσταθεί με Νόμο.
- B) Όσοι προέρχονται από ένωση Δήμων ή Δήμων και Κοινοτήτων ή Κοινοτήτων, σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 3 του νέου ΔΚΚ.
- Γ) Όσες Κοινότητες έχουν πληθυσμό άνω των τεσσάρων χιλιάδων (4.000) κατοίκων κατά την τελευταία απογραφή.

Κοινότητες είναι όσες έχουν ήδη συσταθεί ή διατηρηθεί με νόμο.

#### **2.8.5.ΔΗΜΟΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΟΤΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ**

Σύμφωνα με τα άρθρα 19 και 20 του νέου Δημοτικού και Κοινοτικού Κώδικα (ΔΚΚ) (Ν 3463/2006), ο Δήμος διοικείται από:

- A) το Δημοτικό Συμβούλιο
- B) τη Δημαρχιακή Επιτροπή και
- Γ) το Δήμαρχο

Η Κοινότητα διοικείται από:

- A) το Κοινοτικό Συμβούλιο και
- B) τον Πρόεδρο

Τα ανωτέρω συλλογικά (Δημοτικό Συμβούλιο, Δημαρχιακή Επιτροπή, Κοινοτικό Συμβούλιο) και μονομελή (Δήμαρχος, Πρόεδρος της Κοινότητας)

όργανα των Δήμων και Κοινοτήτων ασκούν τις αρμοδιότητες που προβλέπονται από το νέο ΔΚΚ.

Ειδικότερα το Δημοτικό Συμβούλιο αποφασίζει για όλα τα θέματα που αφορούν το Δήμο, εκτός από εκείνα που ανήκουν στην αρμοδιότητα του Δημάρχου ή της Δημαρχιακής Επιτροπής. Ως προς τη σύνθεσή του το Δημοτικό Συμβούλιο αποτελείται από δεκατρία (13) έως σαράντα πέντε (45) μέλη, ανάλογα με τον αριθμό του πληθυσμού (ΔΚΚ άρθρο 19 παρ. 2).

Η Δημαρχιακή Επιτροπή αποτελείται από το Δήμαρχο ή έναν Αντιδήμαρχο που έχει ορίσει ο Δήμαρχος ως πρόεδρο και από τέσσερα (4) έως οκτώ (8) μέλη από το Δημοτικό Συμβούλιο που αποτελούν και μέλη αυτού. Η Δημαρχιακή Επιτροπή είναι μεταξύ άλλων υπεύθυνη για τη σύνταξη του προϋπολογισμού και τον προέλεγχο του απολογισμού. Επίσης μπορεί να παραπέμψει οποιοδήποτε θέμα της αρμοδιότητάς της στο Δημοτικό Συμβούλιο για τη λήψη απόφασης, εφόσον κρίνει ότι αυτό επιβάλλεται από την ιδιαίτερη σοβαρότητα του θέματος.

Ο Δήμαρχος μεταξύ άλλων εκπροσωπεί το Δήμο, εκτελεί τις αποφάσεις των ανωτέρω συλλογικών οργάνων και είναι προϊστάμενος όλου του προσωπικού του Δήμου (ΔΚΚ, άρθρο 86 παρ. 1). Ο Δήμαρχος επικουρείται στο έργο του από αντιδημάρχους, δηλαδή δημοτικούς συμβούλους που ορίζονται από τον ίδιο και η θητεία τους δεν μπορεί να είναι μικρότερη του ενός (1) έτους (ΔΚΚ άρθρο 87 παρ. 1 και 2). Οι Αντιδήμαρχοι ασχολούνται με συγκεκριμένο τομέα της δημοτικής δραστηριότητας και ασκούν όσες αρμοδιότητες τους έχει μεταβιβάσει ο Δήμαρχος.

Το Κοινοτικό Συμβούλιο αποτελείται από εννέα (9) έως έντεκα (11) μέλη συμπεριλαμβανομένου και του Προέδρου (ΔΚΚ, άρθρο 20). Αποφασίζει για όλα τα θέματα που αφορούν την Κοινότητα, εκτός από αυτά που ανήκουν στην αρμοδιότητα του Προέδρου της (ΔΚΚ, άρθρο 110, παρ.1).

Ο Πρόεδρος της Κοινότητας είναι αρμόδιος για την εκτέλεση αποφάσεων του Κοινοτικού Συμβουλίου και ασκεί τις αρμοδιότητες που ορίζει το άρθρο 106 του νέου ΔΚΚ.

Αυτά τα αιρετά όργανα αποτελούν το πολιτικό υποσύστημα των πρωτοβάθμιων ΟΤΑ, το οποίο βάσει της λαϊκής εντολής διοικεί και κατευθύνει το διοικητικό και οργανωτικό υποσύστημα έτσι ώστε να επιτευχθούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο οι στόχοι των ΟΤΑ πρώτου βαθμού.

### **2.8.6.ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ (ΟΤΑ) ΠΡΩΤΟΥ ΒΑΘΜΟΥ**

Από την παρ. 1 του άρθρου 101 του Συντάγματος 1975/86/01 προκύπτει το νομοθετικό έρεισμα της μεταφοράς αρμοδιοτήτων του Κράτους στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Κρίνεται χρήσιμη η λεπτομερής αναφορά σε αυτές, καθώς οι μεταβιβαζόμενες κάθε φορά αρμοδιότητες αποτελούν τη βάση επί της οποίας οργανώνονται οι υπηρεσίες του κάθε πρωτοβάθμιου ΟΤΑ, προκειμένου να ασκηθούν αποτελεσματικά αυτές οι αρμοδιότητες. Σύμφωνα λοιπόν με το άρθρο 75 του νέου Δημοτικού και Κοινοτικού Κώδικα (Ν. 3463/2006), οι δημοτικές και κοινοτικές αρχές ρυθμίζουν όλες τις τοπικές υποθέσεις, σύμφωνα με τις αρχές της επικουρικότητας και της εγγύτητας, με στόχο την προστασία, την ανάπτυξη και τη συνεχή βελτίωση των συμφερόντων και της ποιότητας ζωής της τοπικής κοινωνίας.

Οι αρμοδιότητες των Δήμων και Κοινοτήτων αφορούν κυρίως τους τομείς:

**α) Ανάπτυξης**, στον οποίο περιλαμβάνεται, ιδίως:

1. Η προστασία, η αξιοποίηση και η εκμετάλλευση των τοπικών φυσικών πόρων και περιοχών, των ιαματικών πηγών και των ήπιων ή ανανεώσιμων μορφών ενέργειας, καθώς και η κατασκευή, συντήρηση και διαχείριση των σχετικών έργων και εγκαταστάσεων, σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία.

2. Η μελέτη, κατασκευή, συντήρηση, εκμετάλλευση και διαχείριση των δικτύων φυσικού αερίου, σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία.

3. Ο εξηλεκτρισμός, η επέκταση ηλεκτρικών δικτύων και γενικότερα δικτύων ενέργειας, εντός των διοικητικών τους ορίων, για κοινωφελείς σκοπούς, καθώς και για την τόνωση της ανάπτυξης της τοπικής οικονομίας.

4. Η μελέτη, κατασκευή και εκμετάλλευση βιοτεχνικών κέντρων και κτιρίων στις ειδικές βιοτεχνικές και βιομηχανικές ζώνες που καθορίζονται στο πλαίσιο του πολεοδομικού και του χωροταξικού σχεδιασμού.

5. Η εκπόνηση και εφαρμογή προγραμμάτων ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού της περιοχής τους.

6. Η εκπόνηση και εφαρμογή προγραμμάτων έρευνας και τεχνολογίας για την ανάπτυξη της περιοχής τους.

7. Ο σχεδιασμός, η κατασκευή, συντήρηση και διαχείριση υποδομών για τη στήριξη της τοπικής οικονομίας, όπως έργων οδοποιίας, συστημάτων άρδευσης, αντιπλημμυρικών και εγγειοβελτιωτικών έργων.

8. Η εκπόνηση, υλοποίηση και η συμμετοχή σε προγράμματα για την τουριστική ανάπτυξη των περιοχών τους και την προώθηση εναλλακτικών μορφών τουρισμού, καθώς και η δημιουργία θερέτρων και άλλων εγκαταστάσεων αναψυχής και διακοπών.

9. Η διοίκηση και εκμετάλλευση των χώρων της ζώνης λιμένα δικαιοδοσίας τους, καθώς και η κατασκευή και συντήρηση των αναγκαίων λιμενικών έργων.

10. Η ίδρυση, κατασκευή, συντήρηση και διαχείριση δημοτικών και κοινοτικών αγορών.

11. Η κατασκευή, συντήρηση και διαχείριση αποθηκευτικών χώρων υγρών καυσίμων.

12. Η διαχείριση, η αξιοποίηση και η εκμετάλλευση της δημοτικής και κοινοτικής περιουσίας και η κατασκευή, συντήρηση και διαχείριση δημοτικών και κοινοτικών κτιρίων.

13. Η εκμετάλλευση δημοτικών και κοινοτικών δασών.

14. Η διαχείριση και εκμετάλλευση δημοτικών και κοινοτικών καλλιεργητικών εκτάσεων και βοσκοτόπων, καθώς και αποκαλυπτόμενων καλλιεργητικών εκτάσεων που τους παραχωρούνται από το Δημόσιο.

**β) Περιβάλλοντος**, στον οποίο περιλαμβάνεται, ιδίως:

1. Η εκπόνηση τοπικών προγραμμάτων για την προστασία και αναβάθμιση του φυσικού, αρχιτεκτονικού και πολιτιστικού περιβάλλοντος, στο πλαίσιο των εθνικών και ευρωπαϊκών πολιτικών.

2. Η προστασία και διαχείριση των υδάτινων πόρων, η προστασία του εδάφους και των εσωτερικών υδάτων από την αλιεία (λιμνοθάλασσες, λίμνες, ιχθυοτροφεία, ποταμοί) και η καταπολέμηση της ρύπανσης στην περιφέρειά τους.

3. Η ίδρυση και λειτουργία δημοτικών και κοινοτικών εργαστηρίων.

4. Η καθαριότητα όλων των κοινόχρηστων χώρων της εδαφικής τους περιφέρειας, η αποκομιδή και διαχείριση των αποβλήτων, καθώς και η κατασκευή, συντήρηση και διαχείριση συστημάτων αποχέτευσης και βιολογικού καθαρισμού και η λήψη προληπτικών και κατασταλτικών μέτρων για την προστασία των κοινόχρηστων χώρων και ιδιαίτερα των χώρων



διάθεσης απορριμμάτων από εκδήλωση πυρκαγιάς, σύμφωνα με την κείμενη σχετική νομοθεσία.

5. Η παροχή συνδρομής στην αρμόδια πυροσβεστική υπηρεσία, με κάθε πρόσφορο μέσο που διαθέτουν, για την αντιμετώπιση πυρκαγιών, ιδίως σε περιοχές που έχουν δασικό χαρακτήρα.

6. Η ίδρυση και λειτουργία σφαγείων.

7. Η μελέτη, διαχείριση και εκτέλεση προγραμμάτων οικιστικής και πολεοδομικής ανάπτυξης.

8. Η λήψη μέτρων για την αποκατάσταση και ανάπλαση των περιοχών της περιφέρειάς τους, κυρίως σε περιοχές όπου αναπτύσσεται εκμετάλλευση ορυκτού πλούτου και εγκαθίστανται μονάδες επεξεργασίας αποβλήτων.

9. Η συμμετοχή τους σε θέματα πολεοδομίας, χωροταξίας και χρήσεων γης, όπως αυτή προβλέπεται από την κείμενη νομοθεσία.

10. Ο καθορισμός των χώρων για τη δημιουργία κοιμητηρίων και η παροχή γνώμης για τον καθορισμό χώρων αποτέφρωσης νεκρών.

**γ) Ποιότητας Ζωής και Εύρυθμης Λειτουργίας των Πόλεων και των Οικισμών, στον οποίο περιλαμβάνεται, ιδίως:**

1. Η εξασφάλιση και διαρκής βελτίωση των τεχνικών και κοινωνικών υποδομών στις πόλεις και τα χωριά όπως η κατασκευή, συντήρηση και διαχείριση συστημάτων ύδρευσης, αφαλάτωσης, τηλεθέρμανσης, έργων ηλεκτροφωτισμού των κοινόχρηστων χώρων, η δημιουργία χώρων πρασίνου, χώρων αναψυχής, πλατειών και λοιπών υπαίθριων κοινόχρηστων χώρων.

2. Η συμμετοχή στο έργο της αστικής συγκοινωνίας και η διενέργεια μεταφοράς για τη μετακίνηση κατοίκων της περιοχής τους, καθώς και η μεταφορά για την εξυπηρέτηση και την αναψυχή αυτών, όπως ορίζεται στο άρθρο 83 και στη σχετική νομοθεσία.

3. Ο καθορισμός, η κατασκευή, συντήρηση και εκμετάλλευση υπόγειων και υπέργειων χώρων στάθμευσης, καθώς και ο έλεγχος της στάθμευσης των αυτοκινήτων, σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία.

4. Η ρύθμιση της κυκλοφορίας, ο καθορισμός πεζοδρόμων, μονοδρομήσεων και κατευθύνσεων της κυκλοφορίας, η απομάκρυνση εγκαταλελειμμένων οχημάτων και γενικότερα η λήψη μέτρων για την αποφυγή δυσμενών επιδράσεων στην ασφάλεια της κυκλοφορίας, σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία.

5. Ο καθορισμός των χώρων και των όρων λειτουργίας των λαϊκών αγορών και των εμποροπανηγύρεων, για άσκηση υπαίθριων εμπορικών δραστηριοτήτων, που διενεργούνται στην περιφέρειά τους, κατά τη σχετική νομοθεσία, καθώς και των χώρων για την προσωρινή διαμονή μετακινούμενων πληθυσμιακών ομάδων.

6. Ο καθορισμός χώρων για την τοποθέτηση πλαισίων προβολής υπαίθριας διαφήμισης, καθώς και ο προσδιορισμός ειδικότερων προδιαγραφών κατασκευής και προϋποθέσεων τοποθέτησης διαφημιστικών πλαισίων, σύμφωνα με τις τοπικές ιδιαιτερότητες στο πλαίσιο της κείμενης νομοθεσίας.

7. Η προστασία του καταναλωτή με τη δημιουργία Γραφείων Ενημέρωσης του καταναλωτή σχετικά με θέματα που αφορούν τα δικαιώματά του, την ποιότητα των προσφερόμενων αγαθών και υπηρεσιών και τις επιπτώσεις τους στην υγεία και το περιβάλλον, σε συνεργασία με τις αρμόδιες αρχές.

8. Ο προσδιορισμός ειδικότερων όρων και προϋποθέσεων της ίδρυσης και εγκατάστασης καταστημάτων, επιχειρήσεων και ψυχαγωγικών δραστηριοτήτων της δικαιοδοσίας τους που επηρεάζουν το φυσικό, πολιτιστικό και αρχιτεκτονικό περιβάλλον, καθώς και την αισθητική, φυσιογνωμία και τις εν γένει λειτουργίες της πόλης.

9. Ο προσδιορισμός των όρων και των ωρών λειτουργίας μουσικής σε καταστήματα, τα οποία λειτουργούν στην πόλη, στο πλαίσιο των υγειονομικών και κανονιστικών διατάξεων της διοίκησης.

10. Η μέριμνα και η λήψη μέτρων για την προστασία της δημόσιας υγείας, όπως ο υγειονομικός έλεγχος των δημοτικών και κοινοτικών δεξαμενών νερού, ο υγειονομικός έλεγχος των καταστημάτων και επιχειρήσεων που λειτουργούν στην περιφέρειά τους, ο έλεγχος της ηχορύπανσης, της κοινής ησυχίας και της εκπομπής ρύπων, θορύβων και άλλων επιβαρύνσεων του περιβάλλοντος από τροχοφόρα, η περισυλλογή και εν γένει η μέριμνα για τα αδέσποτα ζώα και η δημιουργία καταφυγίων, σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία.

11. Η μέριμνα και η λήψη μέτρων για την προστασία της ζωής και της περιουσίας των κατοίκων, όπως ο έλεγχος σήμανσης των εργασιών που εκτελούνται στις οδούς και της τήρησης των υποχρεώσεων αυτών που εκτελούν έργα και εναποθέτουν υλικά και εργαλεία στις οδούς του δημοτικού ή

κοινοτικού δικτύου, η λήψη μέτρων και ο έλεγχος για την προστασία από επικίνδυνες οικοδομές, από έλλειψη μέτρων ασφάλειας και υγιεινής σε εργασίες που εκτελούνται και γενικότερα από δραστηριότητες που εγκυμονούν κινδύνους για τη ζωή και την περιουσία των κατοίκων.

12. Η μέριμνα και η λήψη μέτρων για την προστασία και αναβάθμιση της αισθητικής των πόλεων και των οικισμών.

13. Η μέριμνα και η λήψη μέτρων για την απρόσκοπτη πρόσβαση στους κοινόχρηστους χώρους.

14. Η ονομασία των οδών, πλατειών, η τοποθέτηση πινακίδων πληροφορίας και η αρίθμηση κτισμάτων.

**δ) Απασχόλησης**, στον οποίο περιλαμβάνεται, ιδίως:

1. Η υλοποίηση ή η συμμετοχή σε ολοκληρωμένα τοπικά σχέδια και προγράμματα δράσης και πρωτοβουλίες για την εφαρμογή και ανάπτυξη πολιτικών προώθησης της απασχόλησης και της κοινωνικής ενσωμάτωσης διαφόρων κατηγοριών ανέργων, στο πλαίσιο των εθνικών και ευρωπαϊκών πολιτικών.

2. Προώθηση και ενίσχυση της επιχειρηματικότητας και υπηρεσιών επαγγελματικής κατάρτισης, με την ίδρυση και λειτουργία Κέντρων Επαγγελματικού Προσανατολισμού και Κέντρων Επαγγελματικής Κατάρτισης προσαρμοσμένα στις τοπικές ανάγκες και ιδιαιτερότητες και κυρίως των πληθυσμών των ορεινών, αγροτικών και νησιωτικών περιοχών, στο πλαίσιο του εθνικού και ευρωπαϊκού σχεδιασμού.

3. Συμβολή στην απορρόφηση του εργατικού δυναμικού της περιοχής τους με την ανάπτυξη συμβουλευτικών δράσεων που παρέχονται δωρεάν προς τους ανέργους, με στόχο την υποστήριξη και την ενθάρρυνσή τους για την εξεύρεση απασχόλησης, καθώς και στην προώθηση ίσων ευκαιριών πρόσβασης στην αγορά εργασίας, με τη δημιουργία Δημοτικών και Κοινοτικών Γραφείων Ενημέρωσης για την Απασχόληση, σε συνεργασία με τους αρμόδιους δημόσιους φορείς και τις επιχειρήσεις της περιοχής τους.

**ε) Κοινωνικής Προστασίας και Αλληλεγγύης**, στον οποίο περιλαμβάνεται, ιδίως:

1. Η εφαρμογή πολιτικών ή η συμμετοχή σε δράσεις που αποσκοπούν στην υποστήριξη και κοινωνική φροντίδα της βρεφικής και παιδικής ηλικίας και της τρίτης ηλικίας, με την ίδρυση και λειτουργία νομικών προσώπων και

ιδρυμάτων όπως παιδικών και βρεφονηπιακών σταθμών, βρεφοκομείων, ορφανοτροφείων, κέντρων ανοικτής περίθαλψης και ημερήσιας φροντίδας, ψυχαγωγίας και αναψυχής ηλικιωμένων, γηροκομείων κ.λπ. και τη μελέτη και εφαρμογή σχετικών κοινωνικών προγραμμάτων.

2. Η εφαρμογή πολιτικών ή η συμμετοχή σε δράσεις και προγράμματα, που στοχεύουν στη μέριμνα, υποστήριξη και φροντίδα ευπαθών κοινωνικών ομάδων με την παροχή υπηρεσιών υγείας και την προαγωγή ψυχικής υγείας, όπως δημιουργία δημοτικών και κοινοτικών ιατρείων, κέντρων αγωγής υγείας, υποστήριξης και αποκατάστασης ατόμων με αναπηρία, κέντρων ψυχικής υγείας, συμβουλευτικής στήριξης των θυμάτων ενδοοικογενειακής βίας και βίας κατά συνοικούντων προσώπων και κέντρων πρόληψης κατά εξαρτησιογόνων ουσιών.

3. Η μέριμνα για τη στήριξη αστέγων και οικονομικά αδύνατων δημοτών, με την παραχώρηση δημοτικών και κοινοτικών οικοπέδων σε αυτούς ή με την παροχή χρηματικών βοηθημάτων, ειδών διαβίωσης και περίθαλψης σε κατοίκους που αντιμετωπίζουν σοβαρά προβλήματα διαβίωσης κατά τις προβλέψεις αυτού του Κώδικα. Η σχεδίαση, η οργάνωση, ο συντονισμός και η εφαρμογή προγραμμάτων και πρωτοβουλιών για την πρόληψη της παραβατικότητας στην περιφέρειά τους, με τη δημιουργία Τοπικών Συμβουλίων Πρόληψης Παραβατικότητας.

5. Ο σχεδιασμός και εφαρμογή προγραμμάτων ή συμμετοχή σε προγράμματα και δράσεις για την ένταξη αθίγγανων, παλιννοστούντων ομογενών, μεταναστών και προσφύγων στην κοινωνική, οικονομική και πολιτιστική ζωή της τοπικής κοινωνίας.

6. Η προώθηση και ανάπτυξη του εθελοντισμού και της κοινωνικής αλληλεγγύης με τη δημιουργία τοπικών δικτύων κοινωνικής αλληλεγγύης, εθελοντικών οργανώσεων και ομάδων εθελοντών που θα δραστηριοποιούνται για την επίτευξη των στόχων και την υποβοήθηση του έργου της κοινωνικής προστασίας και αλληλεγγύης του Δήμου και της Κοινότητας.

**στ) Παιδείας, πολιτισμού και αθλητισμού**, στον οποίο περιλαμβάνεται, ιδίως:

1. Η κατασκευή, διαχείριση και βελτίωση των υλικοτεχνικών υποδομών του εθνικού συστήματος της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας Παιδείας και ιδιαίτερα η συντήρηση, η καθαριότητα και η φύλαξη των σχολικών κτιρίων.

2. Η ίδρυση και λειτουργία βιβλιοθηκών.
3. Η ίδρυση και λειτουργία κέντρων δημιουργικής απασχόλησης παιδιών.
4. Η ίδρυση και λειτουργία πάρκων κυκλοφοριακής αγωγής.
5. Η εφαρμογή πολιτικών για την ανάδειξη και προστασία του τοπικού πολιτισμού, η προβολή των πολιτιστικών αγαθών και των σύγχρονων πολιτιστικών έργων που παράγονται σε τοπικό επίπεδο, με τη δημιουργία πολιτιστικών και πνευματικών κέντρων, μουσείων, πινακοθηκών, κινηματογράφων και θεάτρων, φιλαρμονικών και σχολών διδασκαλίας μουσικής, σχολών χορού, ζωγραφικής, γλυπτικής κ.λπ., καθώς και η μελέτη και εφαρμογή πολιτιστικών προγραμμάτων.
6. Η προστασία μουσείων, μνημείων, σπηλαίων, καθώς και αρχαιολογικών και ιστορικών χώρων της περιοχής και των εγκαταστάσεων αυτών.
7. Η επισκευή, συντήρηση και αξιοποίηση παραδοσιακών και ιστορικών σχολικών κτιρίων και κτιρίων που παραχωρούνται από δημόσιους ή ιδιωτικούς φορείς.
8. Η διοργάνωση συναυλιών, θεατρικών παραστάσεων και άλλων πολιτιστικών εκδηλώσεων ή η συμμετοχή τους σε αυτά.
9. Η προώθηση πολιτιστικών ανταλλαγών, σε εθνικό, ευρωπαϊκό και διεθνές επίπεδο, σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία.
10. Η ανάπτυξη του πολιτιστικού τουρισμού.
11. Η κατασκευή, συντήρηση και διαχείριση αθλητικών εγκαταστάσεων, όπως δημοτικών και κοινοτικών γυμναστηρίων, αθλητικών κέντρων και δημοτικών και κοινοτικών χώρων άθλησης.
12. Η προώθηση και εφαρμογή προγραμμάτων ενίσχυσης μαζικού αθλητισμού και διοργάνωση αθλητικών εκδηλώσεων.

**ζ) Πολιτικής Προστασίας**, στον οποίο περιλαμβάνεται, ιδίως:

1. Ο συντονισμός και η επίβλεψη του έργου της πολιτικής προστασίας για την πρόληψη, ετοιμότητα, αντιμετώπιση και αποκατάσταση των καταστροφών που συμβαίνουν στα διοικητικά τους όρια.
2. Η διατύπωση εισήγησης για το σχεδιασμό πολιτικής προστασίας της περιοχής τους, στο πλαίσιο του ετήσιου εθνικού σχεδιασμού και η εφαρμογή των προγραμμάτων, μέτρων και δράσεων που αφορούν την περιοχή τους στο πλαίσιο του εθνικού και περιφερειακού σχεδιασμού.
3. Η διάθεση και ο συντονισμός δράσης του απαραίτητου δυναμικού και

μέσων για την πρόληψη, ετοιμότητα, αντιμετώπιση και αποκατάσταση των καταστροφών της περιφέρειάς τους.

Οι Δήμοι και οι Κοινότητες ασκούν, σε τοπικό επίπεδο, κρατικού χαρακτήρα αρμοδιότητες, οι οποίες τους έχουν ανατεθεί για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών, σύμφωνα με τη σχετική νομοθεσία.

Οι αρμοδιότητες αυτές είναι, ειδικότερα, οι ακόλουθες:

1. Η τήρηση του δημοτολογίου και του μητρώου αρρένων, η έκδοση των σχετικών πιστοποιητικών που απορρέουν από αυτό, καθώς και η τήρηση των υποχρεώσεων που απορρέουν από την κείμενη νομοθεσία για τη δημιουργία και τήρηση του Εθνικού Δημοτολογίου.
2. Η τήρηση των ληξιαρχικών βιβλίων, στα οποία καταχωρούνται τα ληξιαρχικά γεγονότα που συμβαίνουν στην περιφέρειά τους και η έκδοση αποσπασμάτων των ληξιαρχικών πράξεων.
3. Η τήρηση αρχείων επίσημων εγγράφων και η έκδοση αντιγράφων.
4. Η περιοδική ενημέρωση των δημοσίων υπηρεσιών για τις μεταβολές προσωπικής κατάστασης, που προκύπτουν από τα τηρούμενα στοιχεία.
5. Η τήρηση των υποχρεώσεων που προκύπτουν από την ισχύουσα εκλογική νομοθεσία.
6. Η τήρηση των υποχρεώσεων που προκύπτουν από την ισχύουσα νομοθεσία περί ιθαγένειας και αλλοδαπών και μετανάστευσης.
7. Η χορήγηση άδειας πολιτικού γάμου και η τέλεση των γάμων αυτών.
8. Η δημιουργία, συντήρηση και λειτουργία κοιμητηρίων και κέντρων αποτέφρωσης νεκρών, καθώς και η χορήγηση άδειας ταφής και αποτέφρωσης νεκρών.
9. Η χορήγηση βεβαίωσης μόνιμης κατοικίας.
10. Ο έλεγχος της τήρησης των διατάξεων που αφορούν τους χώρους προσωρινής εγκατάστασης μετακινούμενων πληθυσμιακών ομάδων. Ο έλεγχος της τήρησης των διατάξεων που αφορούν τα ζώα συντροφιάς.
12. Ο έλεγχος τήρησης των διατάξεων που αφορούν το Γενικό Οικοδομικό Κανονισμό και τις οικοδομές που χαρακτηρίζονται επικίνδυνες.
13. Η χορήγηση, ανάκληση και αφαίρεση των αδειών ίδρυσης, λειτουργίας και εγκατάστασης των καταστημάτων και επιχειρήσεων, οι όροι λειτουργίας και εγκατάστασης των οποίων καθορίζονται από την κείμενη νομοθεσία και τους αντίστοιχους υγειονομικούς κανονισμούς και διατάξεις, καθώς και ο

έλεγχος της τήρησης αυτών.

14. Η τήρηση των διατάξεων που αφορούν το ωράριο λειτουργίας των καταστημάτων.

15. Η χορήγηση, ανάκληση και αφαίρεση αδειών εγκατάστασης και λειτουργίας κινηματογράφων, θεάτρων και παρεμφερών επιχειρήσεων και η διενέργεια των προβλεπόμενων επιθεωρήσεων.

16. Η χορήγηση, ανάκληση και αφαίρεση αδειών ίδρυσης και λειτουργίας παιδοτόπων και διάφορων ψυχαγωγικών δραστηριοτήτων, όπως λούνα πάρκ, τσίρκο, πίστες αυτοκινητιδίων, μουσικών συναυλιών και άλλων καλλιτεχνικών εκδηλώσεων, που προβλέπονται από την κείμενη νομοθεσία, καθώς και ο έλεγχος τήρησης των σχετικών διατάξεών της.

17. Η χορήγηση, ανάκληση και αφαίρεση αδειών τεχνικών ψυχαγωγικών παιγνίων και παροχής υπηρεσιών διαδικτύου, καθώς και ο έλεγχος τήρησης των σχετικών διατάξεων.

18. Η χορήγηση και ανάκληση άδειας λειτουργίας μουσικών οργάνων, καθώς και ο έλεγχος τήρησης των σχετικών διατάξεων.

19. Η χορήγηση και ανάκληση αδειών για την άσκηση υπαίθριου στάσιμου εμπορίου, η χορήγηση αδειών εμποροπανηγύρεων και υπαίθριων χριστουγεννιάτικων αγορών, σύμφωνα με το άρθρο 2 του Ν. 3377/2005 (ΦΕΚ 202 Α'), καθώς και ο έλεγχος της τήρησης των διατάξεων που αφορούν το υπαίθριο εμπόριο και τις λαϊκές αγορές.

20. Η χορήγηση άδειας κυκλοφορίας ζωήλατου οχήματος στην περιφέρειά τους.

21. Η αφαίρεση της άδειας από τις οικοδομές για μη εξόφληση ασφαλιστικών εισφορών στο Ι.Κ.Α..

22. Η χορήγηση και ανάκληση άδειας εγκατάστασης και χρήσης του οικήματος για την άσκηση δραστηριότητας από εκδιδόμενα πρόσωπα, καθώς και ο έλεγχος τήρησης των σχετικών διατάξεων.

23. Ο έλεγχος τήρησης της τουριστικής νομοθεσίας από τις επιχειρήσεις τουριστικού ενδιαφέροντος, κατά τις ειδικότερες προβλέψεις του νόμου.

24. Η χορήγηση αδειών διενέργειας διαφήμισης, τοποθέτησης πλαισίων υπαίθριας διαφήμισης, τοποθέτησης επιγραφών προσδιορισμού επαγγελματικής δραστηριότητας σε φυσικά και νομικά πρόσωπα, καθώς και η

παραχώρηση χώρων για την προβολή δραστηριοτήτων σε νομικά πρόσωπα, που επιδιώκουν κοινωφελείς σκοπούς, όπως επίσης ο έλεγχος εφαρμογής των διατάξεων περί υπαίθριας διαφήμισης των προδιαγραφών των διαφημιστικών πλαισίων και επιγραφών, η αφαίρεση των παράνομων υπαίθριων διαφημίσεων και επιγραφών και η επιβολή των προβλεπόμενων προστίμων, με τις προϋποθέσεις και τους όρους που προβλέπονται από την κείμενη νομοθεσία.

25. Η χορήγηση άδειας λειτουργίας καταστημάτων εκμίσθωσης μοτοποδηλάτων.

### **2.8.7.ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΩΤΟΥ ΒΑΘΜΟΥ – ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ**

Η οργάνωση των ΟΤΑ Α' βαθμού καθορίζεται με τους Οργανισμούς Εσωτερικής Υπηρεσίας (ΟΕΥ), οι οποίοι αποτελούν το θεσμικό κείμενο στο οποίο απεικονίζεται ο τρόπος με τον οποίο οργανώνεται και διαμορφώνεται η δομή μιας υπηρεσίας. Ο Οργανισμός προκειμένου να είναι έγκυρος οφείλει να έχει τεκμήριο νομιμότητας, δηλαδή να έχει λάβει τη μορφή θεσμικού κειμένου. Οι ΟΕΥ καταρτίζονται και ψηφίζονται από τα ίδια όργανα των Δήμων και Κοινοτήτων και πιο συγκεκριμένα από το Δημοτικό ή Κοινοτικό Συμβούλιο. Επικυρώνονται από το Γενικό Γραμματέα της Περιφέρειας κατ' επιταγή του άρθρου 149 του νέου Δημοτικού και Κοινοτικού Κώδικα (Ν 3463/2006), που αφορά στον έλεγχο νομιμότητας επί των πράξεων των οργάνων της Τοπικής Αυτοδιοίκησης πρώτου βαθμού.

Με τους ΟΕΥ καθορίζονται η διάρθρωση των υπηρεσιών σε οργανικές μονάδες (Γενικές Διευθύνσεις, Διευθύνσεις, Τμήματα και Αυτοτελή Γραφεία), οι αρμοδιότητές τους, οι κατηγορίες και οι κλάδοι προσωπικού, καθώς και ο αριθμός και η κατανομή των θέσεων του κάθε φύσεως προσωπικού.

Αξιοσημείωτο είναι ότι οι διατάξεις που αφορούν στην οργάνωση των ΟΤΑ πρώτου βαθμού περιλαμβάνονται κυρίως στον Κώδικα Κατάστασης Δημοτικών και Κοινοτικών Υπαλλήλων που ψηφίστηκε το 1981 με το Νόμο 1188/1981. Από τότε αρκετές από τις διατάξεις του εν λόγω Κώδικα τροποποιήθηκαν, αντικαταστάθηκαν ή συμπληρώθηκαν από μεταγενέστερες



διατάξεις που συναντά κανείς σε διάσπαρτους νόμους. Με τον πρόσφατο Νόμο 3584/2007 επιχειρήθηκε μια εκ νέου κωδικοποίηση όλων αυτών των κατακερματισμένων διατάξεων, ο οποίος αποτελεί από εδώ και πέρα το νέο Κώδικα Κατάστασης Δημοτικών και Κοινοτικών Υπαλλήλων.

#### **2.8.8.ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ (ΟΕΥ)**

Οι Οργανισμοί Εσωτερικής Υπηρεσίας (ΟΕΥ) των Δήμων και των Κοινοτήτων, ψηφίζονται από το Δημοτικό ή Κοινοτικό Συμβούλιο αντίστοιχα (άρθρο 10 παρ. 2 Ν. 3584/2007), με απόφαση η οποία λαμβάνεται με την απόλυτη πλειοψηφία των παρόντων (άρθρο 96 παρ. 4 Ν. 3463/2006).

Οι ΟΕΥ των Δημοτικών και Κοινοτικών Νομικών Προσώπων Δημοσίου Δικαίου, Ιδρυμάτων και Συνδέσμων Δήμων και Δήμων και Κοινοτήτων, ψηφίζονται με απόφαση του Διοικητικού τους Συμβουλίου (άρθρο 10 παρ. 2 Ν. 3584/2007, άρθρο 234 παρ. 2, άρθρο 236 παρ. 1 και άρθρο 240 παρ. 2 Ν. 3463/2006), για τα οποία απαιτείται η σύμφωνη γνώμη του οικείου Δημοτικού ή Κοινοτικού Συμβουλίου (άρθρο 10 παρ. 7 Ν. 3584/2007).

Εντός τεσσάρων (4) μηνών από την ημερομηνία ανάληψης των καθηκόντων των νέων Δημοτικών και Κοινοτικών Αρχών, καταρτίζονται οι ΟΕΥ των νέων ΟΤΑ (άρθρο 18 παρ. 2 Ν. 2539/1997, όπως αντικαταστάθηκε από την παρ. 1 του άρθρου 13 του Ν. 2672/1998).

Η απόφαση του Δημοτικού ή Κοινοτικού ή Διοικητικού Συμβουλίου, με την οποία ψηφίζεται ο ΟΕΥ, εγκρίνεται με πράξη του Γενικού Γραμματέα Περιφέρειας ύστερα από γνώμη του οικείου Υπηρεσιακού Συμβουλίου και δημοσιεύεται στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως (άρθρο 10 παρ. 2 Ν. 3584/2007).

Ο έλεγχος της απόφασης του Δημοτικού ή Κοινοτικού ή Διοικητικού Συμβουλίου από το Γενικό Γραμματέα Περιφέρειας και το Υπηρεσιακό Συμβούλιο, περιορίζεται στην εξέταση της νομιμότητάς της και δεν επεκτείνεται σε θέματα ουσίας. Εφόσον δηλαδή τηρούνται οι προϋποθέσεις του νόμου, δεν εξετάζεται εάν το περιεχόμενο του Οργανισμού εξυπηρετεί ή όχι τις ανάγκες του συγκεκριμένου ΟΤΑ. Εξάλλου ο Ν. 2218/1994 άρθρο 47

παρ. 1 καθιερώνει την αρχή της κατάργησης του ελέγχου σκοπιμότητας των πράξεων των ΟΤΑ πρώτης και δεύτερης βαθμίδας.

### **2.8.9.ΣΥΣΤΗΜΑ ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑΣ – ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ – ΑΜΟΙΒΗΣ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΤΟΥΝΤΩΝ ΣΤΗΝ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ**

Η ανάγκη της στελέχωσης της δημόσιας διοίκησης με προσωπικό υψηλών προδιαγραφών είναι σήμερα γενικής ομολογίας. Χρειάζονται στελέχη ειδικής κατάρτισης και τεχνογνωσίας αλλά και γενικής παιδείας, με γλωσσομάθεια και τριβή με την ευρωπαϊκή και διεθνή πραγματικότητα.

Η υστέρηση της ελληνικής διοίκησης στις διαδικασίες της ευρωπαϊκής σύγκλισης, αλλά και η αδυναμία ανταπόκρισης των στελεχών στις απαιτήσεις στρατηγικού σχεδιασμού και ελέγχου οφείλεται στο ότι τα ανώτερα διοικητικά στελέχη (γαλλικού ή αγγλικού τύπου) με ευρεία ικανότητα και παιδεία, που ξεχωρίζουν κατά τη συμμετοχή τους στα ευρωπαϊκά όργανα, αποτελούν μειοψηφία στο σώμα των δημοσίων υπαλλήλων. Μπορεί να πλεονάζουν οι ειδικότητες – εξ' ου και ο πρωτοφανής πληθωρισμός κλάδων – ωστόσο σπανίζει η τέχνη και η ικανότητα του διοικείν στις σύγχρονες συνθήκες και απαιτήσεις.

Μια σειρά από πρόχειρα σχεδιασμένες μεταρρυθμίσεις του παρελθόντος έχουν υποβαθμίσει την ποιότητα και έχουν κλονίσει το ηθικό του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών. Η παραβίαση σε πολλές περιπτώσεις των αρχών της αξιοκρατικής στελέχωσης των δημοσίων υπηρεσιών, η σχετικοποίηση της υπαλληλικής ιεραρχίας και η παραμόρφωση της διοικητικής δομής, τα συχνά εμφανιζόμενα φαινόμενα πολιτικοποίησης και κομματισμού στις υπηρεσιακές διαδικασίες, η απουσία σύγχρονου πνεύματος και μεθοδολογίας διοίκησης και η πτώση του ηθικού των υπαλλήλων είναι τα βασικά αίτια που οδήγησαν στην εμφάνιση προβλημάτων και στη λειτουργική ανεπάρκεια του διοικητικού μηχανισμού του κράτους, καθώς και στην επίταση φαινομένων ανευθυνότητας και διαφθοράς. Η αναστροφή της κατάστασης αυτής αποτελεί εδώ και 50 τουλάχιστον έτη εθνική ανάγκη και προτεραιότητα της προσπάθειας για τη μεταρρύθμιση του κράτους.

### **2.8.10.ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΝΟΣ ΝΕΟΥ ΥΠΑΛΛΗΛΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΓΙΑ ΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ**

1. Η αξιοκρατία και η αξιολόγηση καθ' όλη τη διάρκεια της υπηρεσιακής σταδιοδρομίας του προσωπικού της δημόσιας διοίκησης, υπό τον έλεγχο του Ανωτάτου Συμβουλίου Δημόσιας Διοίκησης.
2. Η ευελιξία, η αποδοτικότητα, οι έλεγχοι και τα κίνητρα,
3. Η ηθική και η δεοντολογία,
4. Η αποκατάσταση της ιεραρχίας,
5. Η εξειδίκευση και η τεχνογνωσία των υπαλλήλων,
6. Η σύνδεση του μισθού με τον βαθμό, την παραγωγικότητα και τα καθήκοντα των υπαλλήλων,
7. Η αναμόρφωση και ο εκσυγχρονισμός του μισθολογίου,
8. Η σύσταση διυπουργικών κλάδων,
9. Η μεταρρύθμιση του παρωχημένου πειθαρχικού δικαίου,
10. Η αξιοποίηση, η διαρκής εκπαίδευση και η ανάδειξη των δυνατοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού των δημόσιων υπηρεσιών.

### **2.8.11. ΑΠΟΛΥΤΗ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΑ ΣΤΗΝ ΑΞΙΟΚΡΑΤΙΑ**

Αποτελεί αναγκαία συνθήκη της σύγχρονης διοίκησης, που βασίζεται στη γνώση και στις ικανότητες των στελεχών, η απaráεγκλιτη τήρηση της αρχής της *αξιοκρατίας* στις προσλήψεις και τις κάθε είδους υπηρεσιακές μεταβολές στην κατάσταση του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών. Στο θέμα αυτό το δημόσιο πρέπει να αποτελέσει παράδειγμα προς μίμηση και όχι προς αποφυγή, όπως δυστυχώς είναι σήμερα, για το σύνολο των οργανωμένων συμπεριφορών στην κοινωνία.

Η απροθυμία θέσπισης και συνεπούς εφαρμογής ενιαίου και σταθερού συστήματος προσλήψεων προσωπικού στο δημόσιο τομέα έχει τροφοδοτήσει τη διοίκηση όχι μόνο με πολλούς, πέρα από κάθε αίσθηση οικονομίας και αναγκαιότητας, υπαλλήλους (ο αριθμός των οποίων ανέρχεται περίπου στις 650.000 συνολικά για τον ευρύτερο δημόσιο τομέα), αλλά σε ορισμένο βαθμό και ακατάλληλους για τις απαιτήσεις της σύγχρονης οργάνωσης και διοίκησης. Ειδικότερα, το μεν σύστημα των γραπτών διαγωνισμών της πρώτης

μεταπολεμικής περιόδου είχε το μειονέκτημα ότι εξώθησε τους υποψηφίους στην παπαγαλία και έδωσε υπερβολική έμφαση στην κατοχή τυπικών προσόντων, ενώ σε αρκετές περιπτώσεις παραβιάσθηκε από την πρακτική της πρόσληψης εκτάκτων υπαλλήλων, δίχως κανενός είδους διαγωνιστική διαδικασία.

Στη συνέχεια τα πράγματα έγιναν πολύ χειρότερα, αφ' ενός, με την κατάργηση του αρμόδιου για τις προσλήψεις στο δημόσιο τομέα ανεξάρτητου, αντικειμενικού και επιτελικού Ανωτάτου Συμβουλίου Δημοσίων Υπηρεσιών (Α.Σ.Δ.Υ.), από τη δικτατορία των συνταγματαρχών, αφ' ετέρου με τη γενική κατάργηση των διαγωνισμών, κατά τη δεκαετία του 1980 και την αντικατάστασή τους από μεθόδους «μοριοδότησης» των υποψηφίων, ανάλογα με τα τυπικά τους προσόντα (τίτλοι σπουδών) ή τα κοινωνικά τους χαρακτηριστικά και τις ανάγκες.

Το γεγονός είναι ότι και στη μια και στην άλλη περίπτωση, άλλοτε περισσότερο κι άλλοτε λιγότερο, παραβιάζεται και υπονομεύεται τόσο η αρχή της ισότητας, όσο και η αρχή της αξιοκρατικής επιλογής των υποψηφίων δημοσίων υπαλλήλων. Με συνέπεια η «κοινωνική» ή μηχανιστική λογική του συστήματος προσλήψεων να υλοποιείται σε βάρος της ποιότητας και της αξιοκρατίας του προσωπικού και τελικά της ίδιας της αποτελεσματικότητας της διοίκησης.

#### **2.8.12. ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΙΕΡΑΡΧΙΑΣ**

Η διαμόρφωση ενός νέου πιο σύγχρονου συστήματος υπαλληλικής ιεραρχίας θα επέλθει με τη διεύρυνση και ουσιαστικοποίηση της βαθμολογικής κλίμακας, την κατοχύρωση της αξιοκρατίας στην εξέλιξη των δημοσίων υπαλλήλων και την ουσιαστική θεσμοθέτηση, βάσει συγκεκριμένων αρμοδιοτήτων, των οργανικών βαθμών του τμηματάρχη, του διευθυντή και του γενικού διευθυντή, ως καταληκτικού βαθμού. Οι βαθμοί αυτοί θα έπονται των τριών εισαγωγικών βαθμών της διοικητικής ιεραρχίας (δόκιμος, γραμματέας, εισηγητής) οι οποίοι δεν θα είναι ενιαίοι, αλλά μεταξύ τους θα υπάρχουν διαφοροποιήσεις καθηκόντων, αρμοδιοτήτων και εξουσίας.

Το νέο βαθμολόγιο θα εφαρμοστεί σε στενή συνάφεια με την γενικότερη

προσπάθεια αναδιοργάνωσης της δομής και της λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, βασική αρχή της οποίας θα είναι:

1. η μείωση των οργανικών μονάδων σε κάθε φορέα και η αποκατάσταση του ορθού εύρους εποπτείας μιας προϊστάμενης αρχής (5–7 υφιστάμενες μονάδες)

2. η συνεχής ενδο–υπηρεσιακή και προαγωγική εκπαίδευση

Στο πλαίσιο αυτό η λειτουργία τριών «βοηθητικών βαθμών» (βοηθός τμηματάρχη, υποδιευθυντής και αναπληρωτής γενικός διευθυντής) θα έχει ουσιαστικό λόγο ύπαρξης, αφού θα επικουρούν πραγματικά τους τμηματάρχες, διευθυντές και γενικούς διευθυντές στην άσκηση των νέων αυξημένων, πολυσχιδών και ποικίλλων καθηκόντων τους, ενώ η θητεία τους στους βαθμούς αυτούς, μπορεί να συνδυαστεί άνετα και με την παροχή μιας υψηλών προδιαγραφών εκπαίδευσης, προπαρασκευαστικής για την κατάληψη υψηλότερων θέσεων ευθύνης στο μέλλον.

Με την αύξηση του αριθμού των βαθμών, θα αποφεύγεται η στασιμότητα και πολύχρονη αναμονή προαγωγής σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας, παρά τη μείωση του αριθμού των οργανικών μονάδων.

Απολύτως αναγκαία είναι επίσης η κατοχύρωση της ανεξαρτησίας των

**Υπηρεσιακών Συμβουλίων** έναντι της πολιτικής ηγεσίας της Διοίκησης. Αυτό θα επιτευχθεί με την καθιέρωση νέου τρόπου επιλογής των μελών των Υπηρεσιακών Συμβουλίων, στο πλαίσιο του οποίου τρία μέλη του θα ορίζονται κατόπιν κλήρωσης μεταξύ των υπαλλήλων του φορέα με το βαθμό του διευθυντή για τριετή μη ανανεώσιμη θητεία και δύο θα εκλέγονται από όλους τους υπαλλήλους του φορέα μεταξύ υποψηφίων που θα έχουν τουλάχιστον το βαθμό του Εισηγητή.

Για την ανασύνταξη και τη διαμόρφωση ενός σύγχρονου, δίκαιου και αποτελεσματικού μισθολογίου είναι αναγκαία η σύνδεση του μισθού με τον βαθμό, την παραγωγικότητα, τα καθήκοντα, τις γνώσεις και την απόδοση των υπαλλήλων, καθώς και η κατά το δυνατό μεγαλύτερη ενοποίηση και ενσωμάτωση των επιδομάτων, ώστε να καταστεί δυνατή και η βελτίωση των αποδοχών των εργαζομένων. Η σχέση μισθού μεταξύ των ανωτάτων και των κατωτάτων βαθμίδων θα πρέπει σταδιακά να κλιμακωθεί και να διαφοροποιηθεί αναλόγως ώστε να προσεγγίζει τον μέσο ευρωπαϊκό όρο που

είναι της τάξης του 1 προς 5, αντί του 1 προς 1, 5 έως 2 που είναι τώρα στη χώρα μας.

Παράλληλα, η απονομή ηθικών κινήτρων και αμοιβών πρέπει να ικανοποιεί και να ανταποκρίνεται στις προσδοκίες και τις ικανότητες των στελεχών.

Επί του συγκεκριμένου θέματος, κρίνουμε σκόπιμη την ανάθεση αποφασιστικής αρμοδιότητας επί της διαμόρφωσης του μισθολογίου, στο Ανώτατο Συμβούλιο Δημόσιας Διοίκησης, στο πλαίσιο της ακολουθούμενης κάθε φορά εισοδηματικής πολιτικής. Για τον σκοπό αυτό θα πρέπει να ληφθεί μέριμνα κατά την συγκρότησή του, ώστε να έχει στην διάθεσή του τα κατάλληλα για τον ανωτέρω σκοπό στελέχη.

### **2.8.13. ΝΕΟΣ ΤΥΠΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ**

Η πραγματική βελτίωση και η ποιοτική αναβάθμιση της δημόσιας διοίκησης θα προέλθει από τη ριζική αλλαγή των μεθόδων οργάνωσης και λειτουργίας των δημοσίων υπηρεσιών. Αυτό θα συμβεί όταν η σημερινή γραφειοκρατική διοίκηση αντικατασταθεί από μια διοίκηση που είναι προσανατολισμένη σε στόχους και αποτελέσματα, πέρα από το νομικισμό, την τυπολατρεία, την αδράνεια και την ευθυνοφοβία, ώστε να γίνει επιτέλους πράξη μια Διοίκηση των Αποτελεσμάτων.

Λέξεις και όροι κλειδιά στο νέο μετα-γραφειοκρατικό διοικητικό μοντέλο της χώρας πρέπει να είναι η αποτελεσματικότητα, η ευθύνη, η διαφάνεια, η ποιότητα, η αξιοπιστία και η συνέπεια. Οι όροι αυτοί συγκροτούν τα στοιχεία ενός πραγματικού Κώδικα διοικητικής ηθικής και δεοντολογίας, τόσο στη λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών και τη λήψη των αποφάσεων, όσο και στη συμπεριφορά αλλά και την αξιολόγηση της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων.

Η ποιοτική αναβάθμιση και ο λειτουργικός εκσυγχρονισμός της διοίκησης σημαίνει και προϋποθέτει πάνω απ' όλα αλλαγές στη διεύθυνση και την οργάνωση (management) των δημοσίων υπηρεσιών. Βασικοί άξονες αυτών των αλλαγών είναι:

1. Ο συστηματικός προγραμματισμός και συγκεκριμένη στοχοθεσία για κάθε μονάδα και δραστηριότητα ή τομέα δημόσιας πολιτικής, που προσδιορίζεται με τρόπο συγκεκριμένο, σε συμφωνία με την εκάστοτε εποπτεύουσα αρχή.
2. Ο τακτικός και μεθοδικός προϋπολογισμός και η κοστολόγηση της λειτουργίας και των αποτελεσμάτων δράσης των δημοσίων υπηρεσιών από μηδενικής βάσεως (κάθε διεύθυνση, τμήμα ή υπηρεσιακή μονάδα καταρτίζει ειδικό προϋπολογισμό λειτουργίας και πίνακα δαπανών). Σε κάθε μονάδα προσδιορίζονται ρητοί χρηματοδοτικοί στόχοι, που εκφράζονται ποσοτικά και επαληθεύονται με αξιοπιστία, και ανατίθεται η ευθύνη για την καλύτερη δυνατή αξιοποίησή τους σε συνθήκες διαχειριστικής αυτοτέλειας και αυτονομίας. Για τους σκοπούς αυτούς θα πρέπει να εκσυγχρονιστεί και το δημόσιο λογιστικό σύστημα με την εισαγωγή της διπλογραφικής μεθόδου για κάθε κατηγορία δαπανών.
3. Το ετήσιο κυλιόμενο πρόγραμμα δράσης στο οποίο προσδιορίζεται απαραίτητα ο προγραμματισμός και ο προϋπολογισμός όλων των ενεργειών και δραστηριοτήτων της κάθε υπηρεσιακής μονάδας, ούτως ώστε να προάγεται μια συνεπής διαχειριστική και επιχειρησιακή νοοτροπία και αντίληψη και να εμπεδώνεται ένα πνεύμα δημοσιονομικής πειθαρχίας.
4. Οι δείκτες και τα κριτήρια αποτελεσματικότητας, ποιότητας και παραγωγικότητας κατά παρεχόμενο έργο, αγαθό ή δράση της διοίκησης, ώστε να επιτρέπεται η επαλήθευση, η αξιολόγηση, η ευθύνη και ο έλεγχος.  
Αναγκαία είναι στη συνέχεια η σύνδεση των κριτηρίων αυτών με το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης των υπαλλήλων. Κάθε υπηρεσιακή μονάδα συνιστά ένα κέντρο επίτευξης αποτελεσμάτων με διακριτή ευθύνη και υποχρέωση λογοδοσίας.
5. Τα σχέδια θέσεων εργασίας, στα οποία περιγράφονται τα καθήκοντα των υπαλλήλων κατά θέση εργασίας, οι απαιτούμενες ειδικότητες και τα προσόντα, και προσδιορίζεται η ροή των εργασιών χωρίς επικαλύψεις, κενά, αντιθέσεις και περιττές ενέργειες ή καθυστερήσεις.
6. Γενίκευση του θεσμού των Υπηρεσιών «μιας στάσης» σε επιλεγμένα πεδία εφαρμογής δημόσιας πολιτικής (ασφαλιστικά ταμεία, πολεοδομικά γραφεία, κλπ.), όπου ο πολίτης προσφεύγει συχνότερα.
7. Η προώθηση σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ των στελεχών και η ανάληψη αντίστοιχων με το ρόλο και την αποστολή τους διευθυντικών δικαιωμάτων

και υποχρεώσεων των προϊσταμένων των οργανικών μονάδων. Αναγκαία είναι για το σκοπό αυτό η εκχώρηση ανάλογης εξουσίας λήψης αποφάσεων.

#### **2.8.14. ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ**

Τα τελευταία χρόνια καθιερώθηκε στις Υπηρεσίες του Δημοσίου καθώς και στους Ο.Τ.Α. α' και β' βαθμού το σύστημα Διοίκησης μέσω Στόχων, με το οποίο επιδιώκεται η αποτελεσματικότερη λειτουργία των Δημοσίων Υπηρεσιών και η ανταπόκριση του ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες ανάγκες και τα νέα πρότυπα διοίκησης.

Με τις διατάξεις του άρθρου 1, παρ.2 του Ν. 3230/04 (Φ.Ε.Κ. 44/Α/11-2-2004), καθιερώθηκε η μέτρηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας της Δημόσιας Διοίκησης. Σκοπός της μέτρησης είναι η αξιολόγηση των Υπηρεσιών της Δημόσιας Διοίκησης, η ενίσχυση της διαφάνειας, η πληρέστερη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων και γενικότερα η βελτίωση της αποτελεσματικότητάς τους προς όφελος των πολιτών, της οικονομίας και της κοινωνίας.

Αποτελεσματικότητα θεωρείται η επίτευξη συγκεκριμένων και προκαθορισμένων στόχων και αποδοτικότητα η μεγιστοποίηση των αποτελεσμάτων από τις δράσεις της Διοίκησης με δεδομένους πόρους. Αποτελεσματικότητα είναι συνεπώς η ικανότητα της Δημόσιας Διοίκησης να εκπληρώνει τους προγραμματισθέντες στόχους και αποδοτικότητα η ικανότητα να επιτυγχάνει στο μεγαλύτερο δυνατό βαθμό τους στόχους αυτούς με το μικρότερο δυνατό κόστος. Για την αποτίμηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας χρησιμοποιούνται δείκτες μέτρησης.

Ειδικότερα, με τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας της Διοίκησης επιδιώκεται:

- η πληρέστερη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων
- η εξυπηρέτηση του πολίτη καθώς και η αύξηση του βαθμού ικανοποίησης των αναγκών του από τη Δημόσια Διοίκηση
- η εμπέδωση της εμπιστοσύνης του πολίτη προς τη Δημόσια Διοίκηση
- η ενίσχυση της διαφάνειας στη Διοικητική δράση
- η ενίσχυση της Διοικητικής λογοδοσίας και ευθύνης



Η χρήση των δεικτών μέτρησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας κατά την εφαρμογή Δημοσίων πολιτικών αποτελεί μηχανισμό ενίσχυσης της διορθωτικής ικανότητας της Δημόσιας Οργάνωσης. Η εισαγωγή δεικτών μέτρησης συνδέεται άμεσα με τη Διοίκηση μέσω Στόχων, καθώς η χρήση των δεικτών συμβάλλει στην παρακολούθηση της προόδου εφαρμογής του στρατηγικού προγράμματος. Κάθε σύστημα μέτρησης πρέπει να δίνει έμφαση στους στόχους που τίθενται καθώς και στην αξιολόγηση της προόδου που επιτυγχάνεται μέσα από τη μέτρηση των δεικτών που αντιστοιχούν στον κάθε στόχο. Οι δείκτες μέτρησης αφορούν:

- στην απλούστευση διαδικασιών
- στη μέτρηση της ικανοποίησης των πολιτών
- στην τήρηση των προθεσμιών διεκπεραίωσης υποθέσεων πολιτών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες
- στην αυτεπάγγελτη αναζήτηση δικαιολογητικών
- στον αριθμό των καταγγελιών πολιτών για κακοδιοίκηση είτε στην ίδια την Υπηρεσία είτε σε άλλη (Συνήγορο του Πολίτη κ.λ.π.)
- στις εκθέσεις και τα πορίσματα των Σωμάτων Επιθεωρητών-Ελεγκτών, ή του Συνηγόρου του Πολίτη καθώς και στο βαθμό υλοποίησης των προτάσεών τους
- στην εφαρμογή των περί προσβασιμότητας και εξυπηρέτησης των ατόμων με αναπηρία διατάξεων κ.λ.π.

Για την εφαρμογή της Διοίκησης μέσω Στόχων ακολουθούνται διαδοχικά τα εξής στάδια:

1. Κατά τους μήνες Νοέμβριο/Δεκέμβριο, ο Υπουργός ή το αρμόδιο όργανο Διοίκησης κάθε φορέα γνωστοποιεί και κατανέμει στις οικείες υπηρεσίες τους στρατηγικούς σκοπούς για το επόμενο έτος.
2. Οι προϊστάμενοι Διεύθυνσης προβαίνουν σε μια πρώτη ανάλυση των ανωτέρω στρατηγικών σκοπών του φορέα, ενημερώνουν σχετικά τους υπαγόμενους σε αυτούς προϊσταμένους Τμήματος, με τους οποίους καθορίζουν από κοινού τους στόχους της Γενικής Διευθύνσης και ζητούν από αυτούς να προσδιορίσουν τους επί μέρους στόχους κάθε Διεύθυνσης.

3. Οι προϊστάμενοι Διεύθυνσης σε συνεργασία με τους προϊσταμένους Τμημάτων εξειδικεύουν και επιμερίζουν από κοινού τους στόχους της Διεύθυνσης σε εξειδικευμένους στόχους ανά Τμήμα.
4. Οι προϊστάμενοι Τμήματος σε συνεργασία με τους υφισταμένους τους καθορίζουν τη συμβολή κάθε υπαλλήλου στην επίτευξη των στόχων του Τμήματος. Οι στόχοι αυτοί αναλύονται περαιτέρω σε προγράμματα επιμέρους ενεργειών και φάσεων υλοποίησης, ώστε κάθε υπάλληλος να κατανοεί αφενός τι αναμένεται από αυτόν και αφετέρου τι πρέπει να επιτύχει ατομικά και συλλογικά ούτως ώστε να υλοποιηθούν οι στόχοι του Τμήματος, της Διεύθυνσης και της Γενικής Διεύθυνσης. Οι ατομικοί στόχοι καθορίζονται ανάλογα με τις αρμοδιότητες της κάθε μονάδας, αφού ληφθούν υπόψη οι δεξιότητες, γνώσεις και εμπειρίες του υπαλλήλου.

Σε τακτά χρονικά διαστήματα, η συχνότητα των οποίων καθορίζεται από τον άμεσο προϊστάμενο αλλά δεν μπορεί να είναι μεγαλύτερα του τριμήνου, γίνεται από τους προϊσταμένους των οργανικών μονάδων έλεγχος της πορείας υλοποίησης των στόχων και αποφασίζεται τυχόν επανακαθορισμός τους ή τροποποίηση του ετήσιου χρονοδιαγράμματος υλοποίησής τους.

Ακολουθώντας τα βήματα του μοντέλου, το πρώτο βήμα είναι η καθιέρωση στρατηγικών σκοπών και η εξειδίκευση των στρατηγικών σκοπών αυτών σε επιχειρησιακούς στόχους και σχετικά προγράμματα δράσης. Στην κορυφή της διοικητικής πυραμίδας αντιστοιχούν σκοποί, οι οποίοι καθορίζονται από την αποστολή της συγκεκριμένης υπηρεσίας και προσδιορίζονται από τη στρατηγική και το όραμα της ηγεσίας. Στις θέσεις που βρίσκονται στη βάση αντιστοιχούν οι στόχοι που εξειδικεύουν τα αναμενόμενα επιχειρησιακά αποτελέσματα των διοικητικών δράσεων. Συνεπώς όσο πλησιάζει κανείς προς τη βάση της πυραμίδας αυξάνει η διαφοροποίηση, στενεύει το πεδίο των αποφασιστικών αρμοδιοτήτων, οι δραστηριότητες λαμβάνουν εκτελεστικό χαρακτήρα και οι στόχοι προσλαμβάνουν τη μεγαλύτερη δυνατή εξειδίκευση. Παρατηρούμε επίσης ότι κατά την διαδικασία στοχοθεσίας, η πορεία είναι από την κορυφή προς τη βάση, ενώ κατά τη διαδικασία υλοποίησης η πορεία είναι ακριβώς αντίστροφη, από τη βάση προς την κορυφή.

Επιπλέον τονίζεται ότι σε κάθε διοικητικό επίπεδο, οι στόχοι διαμορφώνονται και συγκεκριμενοποιούνται κατόπιν συνεργασίας και συμφωνίας μεταξύ προϊστάμενου και υφισταμένων, το οποίο σημαίνει ότι οι στόχοι δεν τίθενται αυθαίρετα από τον προϊστάμενο, αντιθέτως οι υφιστάμενοι συμμετέχουν αποφασιστικά στον καθορισμό τους. Σε περίπτωση διαφωνίας μεταξύ προϊστάμενου και υφισταμένων αναφορικά με τους στόχους, επιστρατεύεται ο καλόπιστος διάλογος και η εποικοδομητική συνεργασία. Όπως ακριβώς έχει αναφερθεί στις προϋποθέσεις της υιοθέτησης του συστήματος, κατά την διαδικασία εκπλήρωσης των στόχων, οι υφιστάμενοι λειτουργούν με σχετική αυτονομία, πράγμα που σημαίνει ότι η δράση τους για την επίτευξη των στόχων πρέπει να συνοδεύεται και από την αναγκαία αποσυγκέντρωση και εκχώρηση αποφασιστικών αρμοδιοτήτων και ευθυνών όπου κάθε υφιστάμενος αναλαμβάνει την υλοποίηση του δικού του προγράμματος δράσης.

Για να βοηθηθούν τόσο οι προϊστάμενοι όσο και οι υφιστάμενοι στη στοχοθεσία γίνεται συγκεκριμενοποίηση των στόχων που περιγράφονται σε αντίστοιχα προγράμματα δράσης και πρέπει να περιλαμβάνει:

1. Ιεράρχηση των επιδιώξεων, προσδιορισμό των κρίσιμων και καίριων δραστηριοτήτων
2. Διαφοροποίηση σε επιμέρους στόχους
3. Προσδιορισμό των κύριων και εναλλακτικών τρόπων δράσης καθώς και της κατανομής των ευθυνών και αρμοδιοτήτων ανά οργανική μονάδα και υπάλληλο
4. Περιγραφή των συνδέσεων και αλληλεξαρτήσεων μεταξύ των εξειδικευμένων δραστηριοτήτων
5. Υπολογισμό και εξασφάλιση των απαιτούμενων πόρων (ανθρώπινο δυναμικό, οικονομικές δαπάνες κ.λ.π.)
6. Καθορισμό συγκεκριμένου χρονοδιαγράμματος εκπλήρωσης των στόχων.

Ως θεμελιώδης προϋπόθεση για την επιτυχή εφαρμογή του συστήματος Διοίκηση μέσω Στόχων αναγνωρίζεται η υποστήριξη του τόσο από την πολιτική ηγεσία όσο και από τη διοικητική ιεραρχία.

### 3.ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

#### 3.1.ΣΥΝΔΕΣΗ ΤΗΣ ΘΕΩΡΗΤΙΚΗΣ ΟΠΤΙΚΗΣ ΜΕ ΤΗΝ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ – ΕΠΙΛΟΓΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗΣ ΜΕΘΟΔΟΥ

Η επιλογή της κατάλληλης ερευνητικής μεθόδου είναι μια από τις βασικότερες συνιστώσες για την επιτυχία κάθε έρευνας και συναρτάται με ποικίλους παράγοντες, μεταξύ των οποίων οι διαθέσιμες πηγές άντλησης δεδομένων και η δυνατότητα πρόσβασης σε αυτές, η εξοικείωση του ερευνητή με συγκεκριμένη ερευνητική μεθοδολογία, ο διαθέσιμος χρόνος του ερευνητή.

Ο πρώτος όμως και βασικότερος μεταξύ των παραγόντων είναι η διασφάλιση συνέπειας μεταξύ θεωρητικού πλαισίου και ερευνητικής μεθόδου, ως προς τις οντολογικές και επιστημολογικές παραδοχές τους. Η ανάγκη αυτή προκύπτει από τη στιγμή που αποτελεί σχεδόν καθολική παραδοχή στο χώρο των κοινωνικών επιστημών, ότι «οι μέθοδοι και οι τεχνικές που επιστρατεύονται κατά τη διεξαγωγή της κοινωνιολογικής έρευνας δεν είναι ουδέτερα εργαλεία, αλλά στηρίζονται σε συγκεκριμένες παραδοχές για την κοινωνική πραγματικότητα και τη συγκρότησή της, τη σχέση του υποκειμένου και του ερευνητή με αυτήν και για τον τρόπο με τον οποίο μπορεί να μελετηθεί» (Κυριαζή, 2002).

Στο πλαίσιο αυτό τοποθετείται συχνά η αντιπαράθεση μεταξύ ποσοτικών και ποιοτικών μεθοδολογικών προσεγγίσεων. Οι πρώτες αντιστοιχούν στο εμπειρικό - αναλυτικό παράδειγμα, συνδέονται με το θετικιστικό μοντέλο των φυσικών επιστημών και επιδιώκουν, με τη χρήση «κλειστών» μεθόδων και τυποποιημένων ερευνητικών εργαλείων, την επαλήθευση θεωρητικών υποθέσεων και την αναζήτηση αιτιωδών σχέσεων και νόμων γενικής ισχύος. Οι ποιοτικές μεθοδολογικές προσεγγίσεις αντιστοιχούν στο ερμηνευτικό παράδειγμα και επιδιώκουν, με τη χρήση «ανοικτών» μεθόδων, την κατανόηση της ανθρώπινης δράσης και του υποκειμενικού κόσμου της ατομικής εμπειρίας και την ερμηνεία της πραγματικότητας στο συγκεκριμένο ιστορικο-κοινωνικό πλαίσιο και περίπτωση (Μακράκης, 1997).

Με βάση τα παραπάνω και σε σχέση με τα ερωτήματα της παρούσας έρευνας και τις θεωρητικές προσεγγίσεις που συνθέτουν το θεωρητικό της πλαίσιο, έγινε η παρακάτω μεθοδολογική επιλογή:

Στο πλαίσιο της θεώρησης του Δήμου ως ανοικτού κοινωνικού συστήματος και προκειμένου να διερευνηθούν σχέσεις μεταξύ εισροών και εκροών του συστήματος, όπως η σχέση μεταξύ ηγετικού προσανατολισμού των διευθυντών, προϊσταμένων ή τμηματάρχων των διαφόρων τμημάτων του Δήμου Τρίπολης με τις απόψεις τους για το ρόλο τους και τη συνεργασία τους με τους υφισταμένους τους και τη βελτίωση της παρεχόμενης υπηρεσίας, επελέγη η έρευνα με ερωτηματολόγιο κλειστού τύπου αποτελούμενο από πενήντα ερωτήσεις.

### 3.2. Η ΕΡΕΥΝΑ

Για την συστηματική καταγραφή των αντιλήψεων των εμπλεκόμενων μερών του Δήμου Τρίπολης πάνω στο θέμα, σχεδιάστηκε έρευνα με ερωτηματολόγιο κλειστού τύπου που απευθύνθηκε σε διευθυντές, προϊσταμένους ή τμηματάρχες τμημάτων του Δήμου, τριάντα ένα στο σύνολο. Ο χαρακτήρας της παρούσας έρευνας είναι διπλός: περιγραφικός και επεξηγηματικός. Είναι περιγραφική στο βαθμό που στοχεύει στην απλή καταγραφή των απόψεων, των προτιμήσεων, των στάσεων και των συμπεριφορών των υποκειμένων της έρευνας, αλλά και των πρακτικών τρόπων συνεργασίας τους με τους υφισταμένους τους και άλλων παραμέτρων. Είναι επεξηγηματική επειδή παράλληλα στοχεύει στον εντοπισμό τάσεων που εμφανίζονται στα δεδομένα και αιτιακών μηχανισμών που τις δημιουργούν, όπως πιθανόν του ηγετικού προσανατολισμού του διευθυντή του Δήμου καθώς και σχέσεων μεταξύ του ηγετικού προσανατολισμού των προϊσταμένων ή τμηματάρχων και του κλίματος συνεργασίας. Η επιλογή αυτής της μεθόδου υπαγορεύθηκε από τις δυνατότητες που παρέχει για προσέγγιση μεγάλου μέρους του πληθυσμού, για τυποποίηση των στοιχείων που συλλέγονται, τα οποία είναι επιδεκτικά σε στατιστικές μεθόδους ανάλυσης για την ανάδειξη γενικών τάσεων και ομοιομορφιών, καθώς και λόγω του μικρότερου χρόνου που απαιτεί.

Η παρούσα έρευνα έχει ως εκ τούτου νατουραλιστικό χαρακτήρα, αφού διεξάγεται σε φυσικό χώρο, όπου κοινωνικές καταστάσεις και γεγονότα διαμορφώνονται και εκτυλίσσονται κανονικά και όχι σε τεχνητό εργαστηριακό περιβάλλον, αφήνοντας ανοιχτή την πιθανότητα οι εξαρτημένες μεταβλητές να

επηρεάζονται από παράγοντες, που δεν έχουν ληφθεί υπόψη στο πλαίσιο της θεωρητικής ανάλυσης, γεγονός που θέτει σε αμφισβήτηση την εσωτερική εγκυρότητα της διαδικασίας.

### **3.3.ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ**

Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει πενήντα (50) κλειστές προκατασκευασμένες ερωτήσεις με χρήση διαβαθμιστικών κλιμάκων.

Οι κλειστές – προκατασκευασμένες ερωτήσεις επιλέχθηκαν, διότι προσφέρουν κάποια δυνατότητα επιλογής απαντήσεων, ενώ ταυτόχρονα είναι πιο ακριβείς και παρουσιάζουν μεγαλύτερη ευχέρεια επεξεργασίας τους, σε σχέση με τις ερωτήσεις ανοικτού τύπου. Οι ερωτήσεις αυτού του τύπου συνοδεύονται από εναλλακτικές προκαθορισμένες απαντήσεις, από τις οποίες ο ερωτώμενος καλείται να επιλέξει αυτή που τον αντιπροσωπεύει καλύτερα. Οι τύποι των προκατασκευασμένων ερωτήσεων που χρησιμοποιήθηκαν είναι οι διαβαθμιστικής επιλογής, όπου προτείνονται πολλά επίπεδα, διαφορετικού βαθμού συμφωνίας με την ερώτηση, σε ανιούσα ή κατιούσα διάταξη, από τα οποία επιλέγεται το ένα. Στις ερωτήσεις αυτές έχει επιλεγεί κλίμακα απαντήσεων με μονό αριθμό επιλογών (πέντε 5), (Κυριαζή, 2002).

Το ερωτηματολόγιο μοιράστηκε προσωπικά από την ερευνήτρια σε τριάντα ένα (31) διευθυντές, προϊσταμένους και τμηματάρχες του Δήμου Τρίπολης. Ο τρόπος αυτός προτιμήθηκε, προκειμένου να εξασφαλιστεί ταχύτερη και ασφαλέστερη συγκέντρωση των ερωτηματολογίων και να δοθεί η ευκαιρία στην ερευνήτρια να κινήσει το ενδιαφέρον των ερωτώμενων, να δώσει διευκρινήσεις και να άρει αμφιβολίες. Το ερωτηματολόγιο ήταν αυτοσυμπληρούμενο και ανώνυμο για τη συμπλήρωσή του. Τα διευθυντικά στελέχη του Δήμου Τρίπολης απασχολήθηκαν για χρόνο περίπου μισής ώρας.

### **3.4.ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΟΥ ΗΓΕΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΥ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ**

Ο λειτουργικός ορισμός της σύγχρονης ηγεσίας και τα χαρακτηριστικά της αντίστοιχης ηγετικής συμπεριφοράς, στα οποία εστιάζει η παρούσα έρευνα,

αποτελούν το πλαίσιο με βάση το οποίο σχεδιάστηκε το τεχνικό εργαλείο μέτρησης της ηγετικής συμπεριφοράς. Η διαδικασία που ακολουθήθηκε είναι η εξής:

Τα χαρακτηριστικά του προσανατολισμού της ηγετικής συμπεριφοράς, που μας ενδιαφέρουν, μετασχηματίστηκαν σε μια σειρά από προτάσεις – μονάδες στάσεων. Κατά τη διατύπωσή τους καταβλήθηκε προσπάθεια, ώστε οι προτάσεις αυτές να είναι απλές και σαφείς, ενώ αποφεύχθηκαν προτάσεις με διπλές αρνήσεις ή διφορούμενες. Για να αποφευχθεί ο μηχανικός τρόπος απάντησης και να απαντούν προσεκτικά οι ερωτώμενοι, οι προτάσεις διατυπώθηκαν άλλοτε θετικά και άλλοτε αρνητικά.

Προκειμένου να έχουμε μια μοναδική μεταβλητή (δείκτη), η οποία θα περιγράφει την στάση και τον προσανατολισμό της ηγετικής συμπεριφοράς των διευθυντών, οι προτάσεις αυτές συνδυάστηκαν σε μια προσθετική κλίμακα κατάταξης (summated rating scale), όπου ο κάθε ερωτώμενος καλείται να επιλέξει ανάμεσα σε διάφορες κατηγορίες απαντήσεων που προσδιορίζουν διαφορετική ένταση συμφωνίας ή διαφωνίας (Μιχαλοπούλου, 1992). Ο Thurstone το έτος 1947 θεμελιώνει τη μέτρηση των στάσεων κάνοντας διάκριση ανάμεσα στις έννοιες της γνώμης ή αντίληψης και της στάσης. Στην ορολογία των εμπειρικών ερευνών αυτή είναι η διαφορά μεταξύ του να ρωτάς «ζητώντας γνώμες» και να «μετράς στάσεις». Στην πρώτη περίπτωση ο ερευνητής επιθυμεί μια απάντηση σε μια συγκεκριμένη ερώτηση για να μετρήσει τον αριθμό των ερωτώμενων που αντιδρούν με ορισμένο τρόπο, ενώ στη δεύτερη προσπαθεί να συνδυάσει τις απαντήσεις του σε ένα σύνολο από ερωτήσεις που αφορούν αντιλήψεις και να καταλήξει σε μέτρηση μέσω κάποιου βαθμού». (Μιχαλοπούλου, 2001).

Οι προτάσεις – μονάδες στάσεων που περιλήφθηκαν στην κλίμακα είναι:

Συμπεριφορές ή χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την άσκηση ηγεσίας σε Δήμο:

1. Διασφαλίζω ότι οι άλλοι έχουν τους απαραίτητους πόρους για να κάνουν καλά τη δουλειά τους.
2. Ανταμείβω δίκαια τους εργαζόμενους για τις προσπάθειές τους.
3. Δίνω σημασία σε αυτά που λένε οι άλλοι.
4. Μπορεί κανείς να βασιστεί πάνω μου.
5. Σέβομαι τις ιδιαιτερότητες των άλλων.

6. Δημιουργώ ευκαιρίες για να επιτυγχάνουν οι εργαζόμενοι τους στόχους τους.
7. Ενεργώ με αποτελεσματικότητα.
8. Χαίρομαι να κάνω τους άλλους να υπακούουν τις εντολές μου.
9. Μελετώ πώς ένα συγκεκριμένο σχέδιο δράσης θα μπορούσε να επεκταθεί ώστε να επωφεληθούν και άλλοι.
10. Ενθαρρύνω τους άλλους να ενεργούν σύμφωνα με τις κοινές αξίες και πεποιθήσεις.
11. Παρέχω τις αναγκαίες πληροφορίες ώστε οι άλλοι να σχεδιάζουν και να υλοποιούν το έργο τους αποτελεσματικά.
12. Αναγνωρίζω την καλή απόδοση με ανταμοιβές που οι εργαζόμενοι εκτιμούν.
13. Γνωστοποιώ τις προτεραιότητες με ξεκάθαρο τρόπο.
14. Υλοποιώ τις δεσμεύσεις που αναλαμβάνω.
15. Δείχνω να ενδιαφέρομαι για τους άλλους.
16. Σχεδιάζω καταστάσεις που επιτρέπουν στους εργαζόμενους να πετυχαίνουν τους στόχους τους.
17. Μπορώ να διακρίνω τ' αποτελέσματα των ενεργειών μου.
18. Περιμένω να με υπακούουν οι άλλοι χωρίς αντίρρηση.
19. Επικεντρώνομαι σε ξεκάθαρους και βραχυπρόθεσμους στόχους.
20. Θεωρώ τους στόχους της ομάδας και δικούς μου στόχους.
21. Βοηθώ τους άλλους να αποκτήσουν την εκπαίδευση που χρειάζονται ώστε να είναι αποτελεσματικοί στη δουλειά τους.
22. Εκφράζω την εκτίμησή μου όταν η επίδοση των άλλων είναι καλή.
23. Προσελκύω την προσοχή των άλλων εστιάζοντας στο σημαντικό θέμα μιας συζήτησης.
24. Κρατώ τις υποσχέσεις του.
25. Δείχνω ενδιαφέρον για τα συναισθήματα των άλλων.
26. Εμπλέκω άλλους σε νέες ιδέες και προγράμματα ή δραστηριότητες.
27. Ξεχωρίζω.
28. Χρησιμοποιώ την εξουσία και την επιρροή μου για να ωφελήσω τους άλλους.
29. Επεξηγώ ξεκάθαρα μακροπρόθεσμα σχέδια και στόχους.
30. Στηρίζω τον αποτελεσματικό συντονισμό, συνεργαζόμενος με τους άλλους



31. Στηρίζω και ενθαρρύνω τους άλλους για να κάνουν καλά τη δουλειά τους.
32. Γνωρίζω τις ανταμοιβές που οι άλλοι εκτιμούν.
33. «Αφουγκράζομαι» τόσο τα αισθήματα, όσο και τις ιδέες των άλλων.
34. Οι ενέργειές μου συμβαδίζουν με τα λεγόμενά μου.
35. Συμπεριφέρομαι στους άλλους με σεβασμό ανεξάρτητα από τη θέση που κατέχουν.
36. Βοηθώ τους άλλους να μαθαίνουν από τα λάθη τους.
37. Έχω εμπιστοσύνη στις ικανότητες μου.
38. Χρησιμοποιώ την εξουσία και την επιρροή μου για να πετύχω στόχους με τους οποίους οι άλλοι συμφωνούν.
39. Εκφράζω ένα όραμα που κάνει τους άλλους να συμμετέχουν.
40. Ενθαρρύνω τους άλλους να τεκμηριώνουν τις απόψεις και τις θέσεις τους με συγκεκριμένα στοιχεία.
41. Βεβαιώνομαι ότι οι άλλοι έχουν ξεκάθαρους και ενδιαφέροντες στόχους
42. Βεβαιώνομαι ότι οι άλλοι γνωρίζουν την ανταμοιβή τους για την επίτευξη των στόχων.
43. Είμαι ικανός/ή να κάνω τις περίπλοκες ιδέες κατανοητές.
44. Μπορεί κανείς να με εμπιστευτείται.
45. Κάνω τους άλλους να αισθάνονται σημαντικό μέλος του οργανισμού.
46. Παρέχω στους άλλους τη δικαιοδοσία που χρειάζονται ώστε να εκπληρώνουν τις αρμοδιότητές τους.
47. Έχω τον πλήρη έλεγχο της ζωής μου.
48. Μοιράζομαι την εξουσία και την άσκηση επιρροής με τους άλλους.
49. Έχω μακροπρόθεσμα σχέδια.
50. Για μένα η δράση αξίζει περισσότερο από τη στασιμότητα που προέρχεται από τη διατήρηση της υπάρχουσας κατάστασης.

Για κάθε πρόταση υπάρχουν πέντε επιλογές απαντήσεων που χαρακτηρίζουν τον καθένα και εκτείνονται από την απόλυτη διαφωνία έως την απόλυτη συμφωνία, διατυπώνονται δε ως εξής: «σε ελάχιστο βαθμό ή καθόλου», «σε μικρό βαθμό», «σε μέτριο βαθμό», «σε μεγάλο βαθμό» και «σε πολύ μεγάλο βαθμό». Για τις ανάγκες της στατιστικής ανάλυσης οι απαντήσεις κωδικογραφούνται με βαθμούς από 1 έως 5. Ο συνολικός βαθμός που λαμβάνει ο ερωτώμενος στην κλίμακα, ο οποίος προκύπτει από την άθροιση των επιμέρους βαθμών που αντιστοιχούν στις προτάσεις, συνοψίζει τις

απαντήσεις του στις επιμέρους ερωτήσεις, αντιπροσωπεύει το γενικό προσανατολισμό της ηγετικής του συμπεριφοράς και καθορίζει τη θέση του στην κλίμακα των στάσεων.

Η διάταξη των συνολικών βαθμών σε μια κλίμακα τέτοιου τύπου αποτελεί τακτική μέτρηση. Αυτό σημαίνει ότι μπορεί με βάση τους δείκτες που προκύπτουν να συγκριθούν οι εκτιμήσεις των υποκειμένων της έρευνας (κατά πόσο μια εκτίμηση είναι πιο θετική από άλλη), χωρίς να είναι δυνατός ο ακριβής προσδιορισμός μιας ποσοτικής διαφοράς μεταξύ τους. Πρέπει να διευκρινιστεί ότι οι βαθμίδες της κλίμακας δεν μπορούν να αντιστοιχιστούν με συγκεκριμένα στυλ ηγετικής συμπεριφοράς, παρά το γεγονός ότι ορισμένες προτάσεις παραπέμπουν σε συγκεκριμένα στυλ.

Η χρήση αυτής της κλίμακας επελέγη, προκειμένου να απλουστευθεί η συσχέτιση των μεταβλητών, αφού μέσα από ένα βαθμό διαφαίνεται η διαφορά εκτιμήσεων των ερωτώμενων. Βέβαια δεν παραγνωρίζεται το γεγονός, ότι η δυνατότητα μιας τέτοιας κλίμακας να αποδώσει τη στάση του ερωτώμενου περιορίζεται από τα εξής: Δεν μπορούμε να είμαστε σίγουροι, αν η αξία που αποδίδει ένας ερωτώμενος σε ένα βαθμό είναι η ίδια σε όλες τις προτάσεις της κλίμακας, στις οποίες δίνει αυτόν το βαθμό. Ακόμα, αν δυο ερωτώμενοι συγκεντρώσουν την ίδια βαθμολογία δεν μπορούμε να θεωρούμε ότι αυτοί έχουν την ίδια στάση αφού η βαθμολογία τους μπορεί να έχει προκύψει από διαφορετικό συνδυασμό απαντήσεων. Επομένως είναι περισσότερο πιθανό από τη συνολική βαθμολογία, να είναι η δομή των απαντήσεων που μπορεί να μας δώσει ασφαλείς πληροφορίες για την πραγματική στάση του ερωτώμενου.

Στον πίνακα I που ακολουθεί παρουσιάζεται ο αριθμός των απαντήσεων των ερωτώμενων σε κάθε μία από τις πενήντα προτάσεις του ερωτηματολογίου.

Στον πίνακα II που ακολουθεί ο υπολογισμός των ποσοστών για την κάθε πρόταση του ερωτηματολογίου έγινε ομαδοποιώντας τις πέντε επιλογές απαντήσεων που χαρακτηρίζουν τον καθένα και εκτείνονται από την απόλυτη διαφωνία έως την απόλυτη συμφωνία, διατυπωμένες ως εξής: «σε ελάχιστο βαθμό ή καθόλου», «σε μικρό βαθμό», «σε μέτριο βαθμό», «σε μεγάλο βαθμό» και «σε πολύ μεγάλο βαθμό». Οι ομάδες είναι δύο: I και II. Η ομάδα I αποτελείται από τις επιλογές (1), (2) και (3) δηλαδή «σε ελάχιστο βαθμό ή καθόλου», «σε μικρό βαθμό», «σε μέτριο βαθμό» και η ομάδα II αποτελείται

από τις επιλογές (4) και (5) δηλαδή «σε μεγάλο βαθμό» και «σε πολύ μεγάλο βαθμό». Αυτό έγινε για να εμφανιστούν καλύτερα τα αποτελέσματα των απαντήσεων των ερωτώμενων στις προτάσεις του ερωτηματολογίου σε μορφή γραφημάτων (πίστες), που ακολουθούν παρακάτω.

#### 4.ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Με βάση το βαθμό συμφωνίας στις προτάσεις, που περιλαμβάνονται στο ερωτηματολόγιο αυτό και το οποίο αφορά τα χαρακτηριστικά άσκησης ηγεσίας στο Δήμο Τρίπολης, διερευνήθηκαν οι αντιλήψεις και οι εκτιμήσεις των ερωτηθέντων διευθυντών, προϊσταμένων και τμηματάρχων του Δήμου για την ηγεσία και προσδιορίστηκε, μέσω της κλίμακας μέτρησης που συνθέτουν αυτές οι απόψεις, ο ηγετικός προσανατολισμός των ανωτέρω. Η ποσοστιαία κατανομή των απαντήσεων των υποκειμένων της έρευνας στις επιμέρους προτάσεις φαίνεται στον παρακάτω πίνακα II.

Εξετάζοντας τις τοποθετήσεις των διευθυντών, προϊσταμένων και τμηματάρχων της έρευνας στις επιμέρους προτάσεις διαπιστώνουμε τα παρακάτω:

A) Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων απορρίπτει το αυταρχικό πρότυπο ηγετικής συμπεριφοράς, αφού σε υψηλά ποσοστά συμφωνεί σε ελάχιστο ή καθόλου βαθμό (77.4%) με την πρόταση (18) «περιμένω να με υπακούουν οι άλλοι χωρίς αντίρρηση», που παραπέμπει στο αυταρχικό – εκμεταλλευτικό στυλ και σε ποσοστό 58.1% με την πρόταση (8) «χαίρομαι να κάνω τους άλλους να υπακούουν τις εντολές μου», που παραπέμπει στο καλοπροαίρετο – αυταρχικό στυλ.

B) Οι ερωτηθέντες υιοθετούν το δημοκρατικό – συμμετοχικό στυλ ηγετικής συμπεριφοράς, αφού συμφωνούν αρκετά με τις προτάσεις (10) «ενθαρρύνω τους άλλους να ενεργούν σύμφωνα με τις κοινές αξίες και πεποιθήσεις» (ποσοστό 83.9%), (21) «βοηθώ τους άλλους να αποκτήσουν την εκπαίδευση που χρειάζονται ώστε να είναι αποτελεσματικοί στη δουλειά τους» σε ποσοστό 80.6%, (33) ««αφουγκράζομαι» τόσο τα αισθήματα, όσο και τις ιδέες των άλλων», (39) «εκφράζω ένα όραμα που κάνει τους άλλους να συμμετέχουν», (26) «εμπλέκω άλλους σε νέες ιδέες και προγράμματα ή δραστηριότητες», (36) «βοηθώ τους άλλους να μαθαίνουν από τα λάθη τους», (40) «ενθαρρύνω τους άλλους να τεκμηριώνουν τις απόψεις και τις θέσεις τους με συγκεκριμένα στοιχεία», (45) «κάνω τους άλλους να αισθάνονται σημαντικό μέλος του οργανισμού», (48) «μοιράζομαι την εξουσία και την άσκηση επιρροής με τους άλλους».

Γ) Αξιοσημείωτο είναι ότι δεν παρατηρήθηκε το εξουσιοδοτικό ή αδιάφορο στυλ ηγετικής συμπεριφοράς στο ερωτηματολόγιο αυτό, αφού συγκεντρώθηκαν υψηλά ποσοστά σε πολύ μεγάλο βαθμό στις προτάσεις: (2) «ανταμείβω δίκαια τους εργαζόμενους για τις προσπάθειές τους» σε ποσοστό 77.4%, (3) «δίνω σημασία σε αυτά που λένε οι άλλοι», (4) «μπορεί κανείς να βασιστεί πάνω μου», (5) «σέβομαι τις ιδιαιτερότητες των άλλων», (7) «ενεργώ με αποτελεσματικότητα», (12) «αναγνωρίζω την καλή απόδοση με ανταμοιβές που οι εργαζόμενοι εκτιμούν», (15) «δείχνω να ενδιαφέρομαι για τους άλλους», (22) «εκφράζω την εκτίμησή μου όταν η επίδοση των άλλων είναι καλή», (24) «κρατώ τις υποσχέσεις του», (25) «δείχνω ενδιαφέρον για τα συναισθήματα των άλλων», (32) «γνωρίζω τις ανταμοιβές που οι άλλοι εκτιμούν» και (46) «παρέχω στους άλλους τη δικαιοδοσία που χρειάζονται ώστε να εκπληρώνουν τις αρμοδιότητές τους».

Δ) Ένα μεγάλο ποσοστό των ερωτηθέντων υιοθετεί ένα διαχειριστικό στυλ ηγεσίας, αφού συμφωνούν σε πολύ μεγάλο βαθμό (93,6%) με την άποψη (43) ότι «είμαι ικανός/ή να κάνω τις περίπλοκες ιδέες κατανοητές» και με την άποψη (44) «μπορεί κανείς να με εμπιστευτεί» σε ποσοστό 36.8%. Επίσης και οι απόψεις (27) «ξεχωρίζω» και (1) «διασφαλίζω ότι οι άλλοι έχουν τους απαραίτητους πόρους για να κάνουν καλά τη δουλειά τους», δείχνει ένα διαχειριστικό στυλ ηγεσίας.

Ε) Παράλληλα, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων υιοθετεί ένα στυλ ηγετικής συμπεριφοράς παρακινητικό – δημοκρατικό, προσανατολισμένο τόσο στους ανθρώπους, όσο και στην επίτευξη στόχων, όπως προκύπτει από τη συμφωνία τους σε μεγάλα ποσοστά με τις προτάσεις: (6) «δημιουργώ ευκαιρίες για να επιτυγχάνουν οι εργαζόμενοι τους στόχους τους», (16) «σχεδιάζω καταστάσεις που επιτρέπουν στους εργαζόμενους να πετυχαίνουν τους στόχους τους», (19) «επικεντρώνομαι σε ξεκάθαρους και βραχυπρόθεσμους στόχους», (20) «θεωρώ τους στόχους της ομάδας και δικούς μου στόχους», (13) «γνωστοποιώ τις προτεραιότητες με ξεκάθαρο τρόπο», (17) «μπορώ να διακρίνω τ' αποτελέσματα των ενεργειών μου», (29) «επεξηγώ ξεκάθαρα μακροπρόθεσμα σχέδια και στόχους», (41) «βεβαιώνομαι ότι οι άλλοι έχουν ξεκάθαρους και ενδιαφέροντες στόχους», (42) «βεβαιώνομαι ότι οι άλλοι γνωρίζουν την ανταμοιβή τους για την επίτευξη των στόχων», (49) «έχω μακροπρόθεσμα σχέδια».

ΣΤ) Επιπρόσθετα, υιοθετούν μια πιο ευέλικτη ηγετική συμπεριφορά σε σχέση με τις συνθήκες, που επικρατούν στο περιβάλλον του Δήμου, αφού σε υψηλά ποσοστά συμφωνούν με τις προτάσεις (9) «μελετώ πώς ένα συγκεκριμένο σχέδιο δράσης θα μπορούσε να επεκταθεί ώστε να επωφεληθούν και άλλοι», (11) «παρέχω τις αναγκαίες πληροφορίες ώστε οι άλλοι να σχεδιάζουν και να υλοποιούν το έργο τους αποτελεσματικά», (14) «υλοποιώ τις δεσμεύσεις που αναλαμβάνω», (34) «οι ενέργειές μου συμβαδίζουν με τα λεγόμενά μου», (37) «έχω εμπιστοσύνη στις ικανότητες μου», (50) «για μένα η δράση αξίζει περισσότερο από τη στασιμότητα που προέρχεται από τη διατήρηση της υπάρχουσας κατάστασης».

Ζ) Υιοθετούν ακόμη απόψεις που παραπέμπουν σε ένα πρότυπο ηγετικής συμπεριφοράς σχετικά επικοινωνιακό, εξωστρεφές, ανοικτό στο περιβάλλον του Δήμου. Συμφωνούν σε υψηλά ποσοστά στις προτάσεις (28) «χρησιμοποιώ την εξουσία και την επιρροή μου για να ωφελήσω τους άλλους», (31) «στηρίζω και ενθαρρύνω τους άλλους για να κάνουν καλά τη δουλειά τους» ποσοστό 80.6%, (30) «στηρίζω τον αποτελεσματικό συντονισμό, συνεργαζόμενος με τους άλλους» ποσοστό 83.9%, (23) «προσελκύω την προσοχή των άλλων εστιάζοντας στο σημαντικό θέμα μιας συζήτησης» ποσοστό 71%, (38) «χρησιμοποιώ την εξουσία και την επιρροή μου για να πετύχω στόχους με τους οποίους οι άλλοι συμφωνούν», (35) «συμπεριφέρομαι στους άλλους με σεβασμό ανεξάρτητα από τη θέση που κατέχουν» και (47) «έχω τον πλήρη έλεγχο της ζωής μου».

Η) Τέλος παρατηρείται ότι σε ποσοστό >70% βρίσκονται οι ακόλουθες προτάσεις του ερωτηματολογίου (33 από 50 σύνολο):

2. Ανταμείβω δίκαια τους εργαζόμενους για τις προσπάθειές τους (77.4%)
4. Μπορεί κανείς να βασιστεί πάνω μου (96.8%)
5. Σέβομαι τις ιδιαιτερότητες των άλλων (71%)
7. Ενεργώ με αποτελεσματικότητα (100%)
10. Ενθαρρύνω τους άλλους να ενεργούν σύμφωνα με τις κοινές αξίες και πεποιθήσεις (83.9%)
11. Παρέχω τις αναγκαίες πληροφορίες ώστε οι άλλοι να σχεδιάζουν και να υλοποιούν το έργο τους αποτελεσματικά (87.1%)
12. Αναγνωρίζω την καλή απόδοση με ανταμοιβές που οι εργαζόμενοι εκτιμούν (77.4%)

13. Γνωστοποιώ τις προτεραιότητες με ξεκάθαρο τρόπο (74.2%)
14. Υλοποιώ τις δεσμεύσεις που αναλαμβάνω (87.1%)
15. Δείχνω να ενδιαφέρομαι για τους άλλους (83.9%)
17. Μπορώ να διακρίνω τ' αποτελέσματα των ενεργειών μου (87.1%)
18. Περιμένω να με υπακούουν οι άλλοι χωρίς αντίρρηση (77.4%)
19. Επικεντρώνομαι σε ξεκάθαρους και βραχυπρόθεσμους στόχους (77.4%)
21. Βοηθώ τους άλλους να αποκτήσουν την εκπαίδευση που χρειάζονται ώστε να είναι αποτελεσματικοί στη δουλειά τους (80.6%)
22. Εκφράζω την εκτίμησή μου όταν η επίδοση των άλλων είναι καλή (87.1%)
23. Προσελκύω την προσοχή των άλλων εστιάζοντας στο σημαντικό θέμα μιας συζήτησης (71%)
24. Κρατώ τις υποσχέσεις του (93.5%)
29. Επεξηγώ ξεκάθαρα μακροπρόθεσμα σχέδια και στόχους (71%)
30. Στηρίζω τον αποτελεσματικό συντονισμό, συνεργαζόμενος με τους άλλους (83.9%)
31. Στηρίζω και ενθαρρύνω τους άλλους για να κάνουν καλά τη δουλειά τους (80.6%)
32. Γνωρίζω τις ανταμοιβές που οι άλλοι εκτιμούν (74.2%)
34. Οι ενέργειές μου συμβαδίζουν με τα λεγόμενά μου (87.1%)
35. Συμπεριφέρομαι στους άλλους με σεβασμό ανεξάρτητα από τη θέση που κατέχουν (93.6%)
37. Έχω εμπιστοσύνη στις ικανότητες μου (93.6%)
40. Ενθαρρύνω τους άλλους να τεκμηριώνουν τις απόψεις και τις θέσεις τους με συγκεκριμένα στοιχεία (71%)
42. Βεβαιώνομαι ότι οι άλλοι γνωρίζουν την ανταμοιβή τους για την επίτευξη των στόχων (74.2%)
43. Είμαι ικανός/ή να κάνω τις περίπλοκες ιδέες κατανοητές (93.6%)
44. Μπορεί κανείς να με εμπιστευτείται (96.8%)
45. Κάνω τους άλλους να αισθάνονται σημαντικό μέλος του οργανισμού (80.6%)
46. Παρέχω στους άλλους τη δικαιοδοσία που χρειάζονται ώστε να εκπληρώνουν τις αρμοδιότητές τους (71%)
47. Έχω τον πλήρη έλεγχο της ζωής μου (93.6%)
49. Έχω μακροπρόθεσμα σχέδια (80.6%)

50. Για μένα η δράση αξίζει περισσότερο από τη στασιμότητα που προέρχεται από τη διατήρηση της υπάρχουσας κατάστασης (87.1%)

Πάντως, σε σχέση με τις υψηλές τιμές στην κλίμακα ηγετικού προσανατολισμού, δεν πρέπει να παραγνωρίζεται το γεγονός ότι σε αυτές τις καταγραφές ενσωματώνονται και λάθη σύμφυτα με την ποσοτική μέθοδο έρευνας, τα οποία σχετίζονται με την προσπάθεια των ερωτώμενων να προσαρμόσουν τις απαντήσεις τους σε οτιδήποτε πιστεύουν ότι θεωρείται πιο σωστό και παραδεκτό και να ανταποκριθούν με τον τρόπο που εκτιμούν ότι υιοθετεί ο ερευνητής. Αυτό οδηγεί στη συγκέντρωση των περιπτώσεων σε υψηλά επίπεδα τιμών, καθιστά δύσκολη τη διαφοροποίηση των περιπτώσεων και την εξαγωγή συμπερασμάτων και καθορίζει στην πράξη την ικανότητα της κλίμακας να μετρά τη στάση των υποκειμένων αξιόπιστα, έγκυρα και αντικειμενικά.



## 5.ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Τα διευθυντικά στελέχη των Δήμων καλούνται να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο ως σύγχρονοι ηγέτες τόσο στο εσωτερικό του Δήμου τους όσο και στην ανάπτυξη της συνεργασίας με τα συλλογικά όργανα κοινωνικής συμμετοχής και γενικά την τοπική κοινωνία, προκειμένου να εξασφαλίσουν άμεση αντίληψη για τις πραγματικές ανάγκες των υπαλλήλων και των πολιτών και να αξιοποιήσουν τις δυνατότητες που προσφέρει το τοπικό περιβάλλον για αποτελεσματικότερη λειτουργία των Υπηρεσιών της Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Η φύση της συλλογικής δράσης σ' έναν οργανισμό συνεπάγεται τη δημιουργία και τη λειτουργία πολυάριθμων ομάδων μέσω των οποίων επιτυγχάνονται οι στόχοι του. Η ομάδα αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο για έναν οργανισμό. Βασικοί παράγοντες που επηρεάζουν την ομαδική εργασία είναι η επικοινωνία και η ηγεσία. Πιο συγκεκριμένα η έλλειψη επικοινωνίας στο εσωτερικό μιας ομάδας αποτελεί αιτία διάλυση της και η διάλυση των ομάδων συνεπάγεται και το τέλος του οργανισμού. Από την άλλη η έλλειψη ηγετικής μορφής σε μια ομάδα ή ο περιορισμός του ηγέτη αποτελεί λόγο αποσυντονισμού των ομάδων.

Όταν το διευθυντικό στέλεχος - ηγέτης επικοινωνεί και με τα ανώτερα από εκείνον κλιμάκια αλλά και με τους υφισταμένους του μπορεί να διαμορφώσει το περιβάλλον του οργανισμού, ώστε και η ομάδα που διοικεί αλλά και οι άλλες ομάδες να λειτουργήσουν στρατηγικά και να επιτύχουν τους στόχους του. Αν προσπαθήσει κάποιος αυθαίρετα και χωρίς συγκεκριμένη οργάνωση να επιβάλει την ομαδική δουλειά τότε το αποτέλεσμα σίγουρα θα είναι αρνητικό. Άλλωστε, οι ομάδες πετυχαίνουν, όταν τα στελέχη που της αποτελούν μπορούν ν' επικοινωνήσουν αλλά και να νιώσουν άνετα και μέσα στο τμήμα που ανήκουν αλλά και μέσα στον οργανισμό τον οποίο εργάζονται. Οι διευθυντές είναι αυτοί που βιώνουν άμεσα τα προβλήματα της συνεργασίας και τις συνέπειές τους στην εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία του Δήμου. Για το λόγο αυτό είναι πιο ευαίσθητοι απέναντι στα προβλήματα, ενώ τους είναι πιο εύκολο να εκφράζουν τις επιφυλάξεις τους για τη συνεργασία και τα αποτελέσματά της, διότι αισθάνονται ότι τη μεγαλύτερη ευθύνη για τα προβλήματα την φέρουν όσοι έχουν την ευθύνη λήψης των

σημαντικών αποφάσεων.

Θεωρούμε ότι ο σύγχρονος Δήμος, ως οργανισμός ανοικτός στην τοπική κοινωνία, απαιτεί την ύπαρξη ενός Διευθυντή – Ηγέτη, ο οποίος προσαρμόζοντας τη συμπεριφορά του στο σκοπό, τις περιστάσεις και τους ανθρώπους, αλλά και δρώντας μετασχηματιστικά και διαμορφωτικά με βάση μια φιλοσοφία και ένα όραμα, τείνει στην υιοθέτηση ως κυρίαρχου ενός δημοκρατικού – συμμετοχικού στυλ ηγετικής συμπεριφοράς, (Likert, 1961).

Στην κατεύθυνση αυτή, σύμφωνα με όσα έχουν αναφερθεί για τον προσδιορισμό της έννοιας της σύγχρονης ηγεσίας στην παρούσα έρευνα, ο «Διευθυντής – Σύγχρονος Ηγέτης» θα πρέπει εκφράζοντας τον δυναμισμό του ηγετικού του ρόλου:

- να έχει όραμα, προσαρμοσμένο στις δυνατότητες και τις ανάγκες του Δήμου και της τοπικής κοινωνίας, αποσαφηνισμένο και εξειδικευμένο σε στόχους, τους οποίους επιδιώκει με συνέπεια και σύστημα, (Sashkin, 1986),
- να αναπτύσσει πρωτοβουλία, να εξαντλεί τα όρια της διακριτικής του ευχέρειας προκειμένου να υποβοηθά το Δήμο να πραγματώσει τους στόχους του, και να μην εξαντλεί το ρόλο του στην τυπική άσκηση των καθηκόντων του, (House και Mitchell, 1974),
- να μην αντιλαμβάνεται το ρόλο του ως εκτελεστικό όργανο ή όργανο επιβολής των αποφάσεων της διοίκησης,
- να έχει εμπιστοσύνη στις ηγετικές του ικανότητες.

Προκειμένου να συμβάλλει στην ανάπτυξη ομαδικού – συμμετοχικού πνεύματος και στην ενδυνάμωση των υπόλοιπων υπαλλήλων του Δήμου:

- να ενθαρρύνει την ανάπτυξη πρωτοβουλιών από τους υπαλλήλους,
- να ενθαρρύνει τη συμμετοχή τους στη λήψη των αποφάσεων.

Να διαθέτει ηγετικές ικανότητες, όπως:

- να επικοινωνεί και να συνεργάζεται αποτελεσματικά,
- να έχει επαρκή επιστημονική γνώση του αντικειμένου του
- να διαθέτει προσαρμοστικότητα και ευελιξία.

Τα διευθυντικά στελέχη των Δήμων δεν έχουν λάβει κατάλληλη εκπαίδευση σε θέματα διοίκησης. Αναγνωρίζεται λοιπόν, ως σημαντικός παράγοντας που θα μπορούσε να συμβάλλει στην ανάπτυξη συνεργασίας με τους υφισταμένους τους, η επιμόρφωση των Διευθυντών σε θέματα μανάτζμεντ, νομοθεσίας κ.ά.

Τα εκπαιδευτικά προγράμματα δίνουν μία νέα πνοή στον Δήμο. Τα

διευθυντικά στελέχη έχουν τη δυνατότητα να μνηθούν σε σύγχρονους τρόπους διοίκησης και να αναπτύξουν δεξιότητες που ως τώρα δεν μπόρεσαν να χρησιμοποιήσουν. Τα νέα αυτά πληροφοριακά υλικά σε συνδυασμό με την εμπειρία τους είναι ικανά να αντιμετωπίσουν την ομάδα τους με διαφορετικό τρόπο και να αντιληφθούν τη σημαντικότητά της για το μέλλον του οργανισμού.

Τα διευθυντικά στελέχη των Δήμων στην πλειοψηφία τους υιοθετούν απόψεις, οι οποίες ως στάση τείνουν προς το σύγχρονο ηγετικό προσανατολισμό, με την έννοια που έχει δοθεί στον όρο στην παρούσα μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία, (Bennis και Nanus, 1985).

Η παραδοσιακή τυφλή αφοσίωση σ' αυτό που έλεγαν τα διευθυντικά στελέχη πρέπει ν' αλλάξει και όσοι διοικούν ομάδες να μάθουν ν' ακούν το προσωπικό τους και να σέβονται τις ανάγκες του. Τα επίπεδα τα οποία αλλάζουν για τον Δήμο μέσα από τη καλύτερη διοίκηση των ομάδων είναι τα ακόλουθα:

-Διαχείριση των σχέσεων μέσα στην ομάδα από την πλευρά του ηγέτη: Περιορισμός των συγκρούσεων μέσα από τη βελτίωση της επικοινωνίας αλλά και τη καλύτερη διαχείριση των σχέσεων μέσα από τη δημοκρατικότητα των διαδικασιών.

-Εστίαση στον παράγοντα άνθρωπο: Όλοι οι προϊστάμενοι πρέπει να μάθουν ν' ακούν τα προβλήματα των υφισταμένων τους και να εστιάζουν στον άνθρωπο.

-Ανάπτυξη των ομάδων: Οι προϊστάμενοι- ηγέτες να κάνουν σωστή διαχείριση και ανάπτυξη των ομάδων που θα οδηγήσουν τον Δήμο στην επιτυχία.

Τα διευθυντικά στελέχη πρέπει να βοηθούν στην εξασφάλιση των αναγκαίων πόρων αναζητώντας και διερευνώντας πηγές πρόσθετης χρηματοδότησης των Δήμων. Πιο συγκεκριμένα χρειάζεται:

Συνεχής παρακολούθηση και έλεγχος των διαδικασιών για την εξασφάλιση επαρκούς και έγκαιρης χρηματοδότησης των Δήμων και παράλληλα, ενεργός συμμετοχή στη διαμόρφωση και στήριξη του διεκδικητικού πλαισίου για τη διεύρυνση του ύψους της κρατικής χρηματοδότησης για τους Ο.Τ.Α. Α' βαθμού.

Ανάπτυξη ενός σύγχρονου πλαισίου για την αξιοποίηση χορηγιών και εθελοντικών προσφορών από κοινωνικούς και οικονομικούς φορείς, στο πλαίσιο άσκησης της κοινωνικής τους ευθύνης.

Μια ακόμα παράμετρος που θα μπορούσε να ληφθεί υπόψη για τον προσδιορισμό του ηγετικού προσανατολισμού είναι η ικανότητα διαχείρισης του εξωτερικού περιβάλλοντος (πολίτες κ.λπ.) και αξιοποίησης των πόρων και γενικότερα των δυνατοτήτων που προσφέρει το περιβάλλον για εμπλουτισμό της ζωής του Δήμου και για αποτελεσματικότερη λειτουργία του. Τελικά η ύπαρξη ηγετικού χαρίσματος κρίνεται και εκ του αποτελέσματος.

Ολοκληρώνοντας την ανάλυση του ρόλου της ηγεσίας γενικά και ειδικότερα στο Δήμο Τρίπολης, διαπιστώνουμε ότι η οργανωτική κουλτούρα του Δήμου χαρακτηρίζεται από έναν υψηλό βαθμό συνοχής των εργαζόμενων, απέναντι στο σύστημα αξιών που έχει διαμορφώσει. Η ανάπτυξη του αισθήματος ασφάλειας και σιγουριάς, που αναπτύσσει στον υπάλληλο ο οργανισμός, αλλά και η σίγουρη εξέλιξη που του εξασφαλίζεται μέσω της ιεραρχίας, δημιουργεί ένα ομαλό εργασιακό κλίμα.

Η απουσία μέτρων συστηματικής αξιολόγησης είναι ένα χαρακτηριστικό γνώρισμα των Δήμων, παρόλο που τα τελευταία χρόνια γίνεται ολοένα και συχνότερα λόγος για θέσπιση τέτοιων μέτρων, προκειμένου να αλλάξει το σύστημα προαγωγής των δημοτικών υπαλλήλων.

Η δυσχέρεια στην ευελιξία των αποφάσεων, δυσκολεύει το όραμα υλοποίησης ενός σχεδίου εξέλιξης και ανάπτυξης του Δήμου.

Έχοντας υπόψη όλα όσα αναπτύχθηκαν, γίνεται σαφές ότι η εφαρμογή οποιασδήποτε στρατηγικής στη λήψη αποφάσεων που αφορά τους Δήμους, πρέπει να λαμβάνει σοβαρά υπόψη την ηγεσία και την οργανωτική τους κουλτούρα.

Εάν για παράδειγμα γίνει προσπάθεια να εισαχθούν στοιχεία, που βασίζονται στην καλλιέργεια ενός κλίματος που ευνοεί τις ανταγωνιστικές σχέσεις μεταξύ των εργαζόμενων, δεν θα υιοθετηθούν εύκολα από τους δημοτικούς υπαλλήλους που έχουν συνηθίσει σε ένα μη ανταγωνιστικό εργασιακό περιβάλλον. Το ίδιο ισχύει και στην περίπτωση που μία στρατηγική προσπαθεί να αντικαταστήσει την ιεραρχία στην επαγγελματική εξέλιξη ενός στελέχους του δημόσιου τομέα, εφαρμόζοντας διαφορετικές μεθόδους αξιολόγησης, προερχόμενες από τον ιδιωτικό τομέα, όπως το κατά πόσο αποδοτικός είναι στο σύνολο των εργασιακών του καθηκόντων, στις ικανότητες επαγγελματικής του ανάπτυξης και άλλα.

Μία στρατηγική, ήπιας προσαρμογής, που δεν έχει ως σκοπό τη ραγδαία μεταβολή των συνθηκών του εργασιακού περιβάλλοντος, αλλά στηρίζει τις αξίες που η κουλτούρα του οργανισμού έχει διαμορφώσει, μπορεί να γίνει σταδιακά αποδεκτή και τελικά να υιοθετηθεί. Συνήθως κάθε τι καινούριο δημιουργεί αμφισβητήσεις ως προς την τελική έκβαση που θα επιφέρει, με αποτέλεσμα να προκαλούνται αντιδράσεις. Από την άλλη πλευρά η στασιμότητα των αλλαγών συσσωρεύει τα προβλήματα και τα διογκώνει.

Μπροστά σε αυτά τα προβλήματα η ηγεσία έχει ένα ρυθμιστικό ρόλο, που αξίζει περαιτέρω έρευνας, διαμορφώνοντας ένα σταθερό πλαίσιο αναφοράς και οδηγώντας στην ομαλότερη προσαρμογή των αλλαγών μέσα στο εργασιακό περιβάλλον. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να επηρεάζει τη στρατηγική, που έχει πάντοτε ως στόχο την αλλαγή, και να την προσανατολίζει προς τον ανθρώπινο παράγοντα.

**ΠΙΝΑΚΑΣ Ι (Αριθμός απαντήσεων στην κάθε μία πρόταση)**

①	Σε Ελάχιστο Βαθμό ή Καθόλου	②	Σε Μικρό Βαθμό	③	Σε Μέτριο Βαθμό	④	Σε Μεγάλο Βαθμό	⑤	Σε Πολύ Μεγάλο Βαθμό
---	-----------------------------------	---	-------------------	---	-----------------------	---	-----------------------	---	----------------------------

**Διαστάσεις Ηγεσίας**

Καθεμία από τις παρακάτω προτάσεις παρουσιάζει μια σειρά από συμπεριφορές ή χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την άσκηση ηγεσίας σε έναν οργανισμό.

Διαβάστε προσεκτικά την κάθε πρόταση και αποφασίστε σε ποιο βαθμό αυτή ανταποκρίνεται στον τρόπο με τον οποίο εσείς προσωπικά λειτουργείτε μέσα στο Δήμο σας.

Σημειώστε την απάντηση που σας χαρακτηρίζει πιο πολύ, μαυρίζοντας στο φύλλο απαντήσεων μια από τις πέντε επιλογές που παρουσιάζονται παρακάτω. Απαντήστε σε κάθε πρόταση.

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	
1	Διασφαλίζω ότι οι άλλοι έχουν τους απαραίτητους πόρους για να κάνουν καλά τη δουλειά τους.
2	Ανταμειβώ δίκαια τους εργαζόμενους για τις προσπάθειές τους.
3	Δίνω σημασία σε αυτά που λένε οι άλλοι.
4	Μπορεί κανείς να βασιστεί πάνω μου.
5	Σέβομαι τις ιδιαιτερότητες των άλλων.
6	Δημιουργώ ευκαιρίες για να επιτυγχάνουν οι εργαζόμενοι τους στόχους τους.
7	Ενεργώ με αποτελεσματικότητα.
8	Χαίρομαι να κάνω τους άλλους να υπακούουν τις εντολές μου.
9	Μελετώ πώς ένα συγκεκριμένο σχέδιο δράσης θα μπορούσε να επεκταθεί ώστε να επωφεληθούν και άλλοι.
10	Ενθαρρύνω τους άλλους να ενεργούν σύμφωνα με τις κοινές αξίες και πεποιθήσεις.
11	Παρέχω τις αναγκαίες πληροφορίες ώστε οι άλλοι να σχεδιάζουν και να υλοποιούν το έργο τους αποτελεσματικά.
12	Αναγνωρίζω την καλή απόδοση με ανταμοιβές που οι εργαζόμενοι εκτιμούν.
13	Γνωστοποιώ τις προτεραιότητες με ξεκάθαρο τρόπο.
14	Υλοποιώ τις δεσμεύσεις που αναλαμβάνω.

①	②	③	④	⑤
0	1	9	18	3
0	2	5	11	13
2	2	9	8	10
0	0	1	14	16
1	2	6	9	13
0	1	12	15	3
0	0	0	17	14
6	5	7	8	5
0	2	9	13	7
1	0	4	10	16
0	1	3	14	13
0	1	6	14	10
0	0	8	10	13
0	0	4	12	15

15	Δείχνω να ενδιαφέρομαι για τους άλλους.	0	0	5	13	13
16	Σχεδιάζω καταστάσεις που επιτρέπουν στους εργαζόμενους να πετυχαίνουν τους στόχους τους.	0	0	10	18	3
17	Μπορώ να διακρίνω τ' αποτελέσματα των ενεργειών μου.	0	0	4	12	15
18	Περιμένω να με υπακούουν οι άλλοι χωρίς αντίρρηση.	7	6	11	3	4
19	Επικεντρώνομαι σε ξεκάθαρους και βραχυπρόθεσμους στόχους.	0	2	5	16	8
20	Θεωρώ τους στόχους της ομάδας και δικούς μου στόχους.	1	1	9	10	10
21	Βοηθώ τους άλλους να αποκτήσουν την εκπαίδευση που χρειάζονται ώστε να είναι αποτελεσματικοί στη δουλειά τους.	0	1	5	14	11
22	Εκφράζω την εκτίμησή μου όταν η επίδοση των άλλων είναι καλή.	0	2	2	13	14
23	Προσελκύω την προσοχή των άλλων εστιάζοντας στο σημαντικό θέμα μιας συζήτησης.	0	1	8	20	2
24	Κρατώ τις υποσχέσεις μου.	1	0	1	13	16
25	Δείχνω ενδιαφέρον για τα συναισθήματα των άλλων.	1	2	7	13	8
26	Εμπλέκω άλλους σε νέες ιδέες και προγράμματα ή δραστηριότητες.	0	1	12	15	3
27	Ξεχωρίζω.	3	4	10	6	8
28	Χρησιμοποιώ την εξουσία και την επιρροή μου για να ωφελήσω τους άλλους.	4	1	8	12	6
29	Επεξηγώ ξεκάθαρα μακροπρόθεσμα σχέδια και στόχους.	0	1	8	13	9
30	Στηρίζω τον αποτελεσματικό συντονισμό, συνεργαζόμενος με τους άλλους	0	1	4	15	11
31	Στηρίζω και ενθαρρύνω τους άλλους για να κάνουν καλά τη δουλειά τους.	0	2	4	15	10
32	Γνωρίζω τις ανταμοιβές που οι άλλοι εκτιμούν.	0	1	7	17	6
33	«Αφουγκράζομαι» τόσο τα αισθήματα, όσο και τις ιδέες των άλλων.	0	1	13	11	6
34	Οι ενέργειές μου συμβαδίζουν με τα λεγόμενά μου.	0	0	4	8	19
35	Συμπεριφέρομαι στους άλλους με σεβασμό ανεξάρτητα από τη θέση που κατέχουν.	0	0	2	8	21
36	Βοηθώ τους άλλους να μαθαίνουν από τα λάθη τους.	0	0	10	15	6
37	Έχω εμπιστοσύνη στις ικανότητες μου.	0	1	1	15	14
38	Χρησιμοποιώ την εξουσία και την επιρροή μου για να πετύχω στόχους με τους οποίους οι άλλοι συμφωνούν.	2	0	10	16	3

39	Εκφράζω ένα όραμα που κάνει τους άλλους να συμμετέχουν.
40	Ενθαρρύνω τους άλλους να τεκμηριώνουν τις απόψεις και τις θέσεις τους με συγκεκριμένα στοιχεία.
41	Βεβαιώνομαι ότι οι άλλοι έχουν ξεκάθαρους και ενδιαφέροντες στόχους.
42	Βεβαιώνομαι ότι οι άλλοι γνωρίζουν την ανταμοιβή τους για την επίτευξη των στόχων.
43	Είμαι ικανός/ή να κάνω τις περίπλοκες ιδέες κατανοητές.
44	Μπορεί κανείς να με εμπιστευτείται.
45	Κάνω τους άλλους να αισθάνονται σημαντικό μέλος του οργανισμού.
46	Παρέχω στους άλλους τη δικαιοδοσία που χρειάζονται ώστε να εκπληρώνουν τις αρμοδιότητές τους.
47	Έχω τον πλήρη έλεγχο της ζωής μου.
48	Μοιράζομαι την εξουσία και την άσκηση επιρροής με τους άλλους.
49	Έχω μακροπρόθεσμα σχέδια.
50	Για μένα η δράση αξίζει περισσότερο από τη στασιμότητα που προέρχεται από τη διατήρηση της υπάρχουσας κατάστασης.

0	3	13	14	1
0	2	7	17	5
0	1	11	16	3
0	0	8	18	5
0	0	2	19	10
0	0	1	6	24
0	3	3	17	8
0	2	7	16	6
0	1	1	11	18
0	1	9	14	7
0	1	5	11	14
0	0	4	8	19



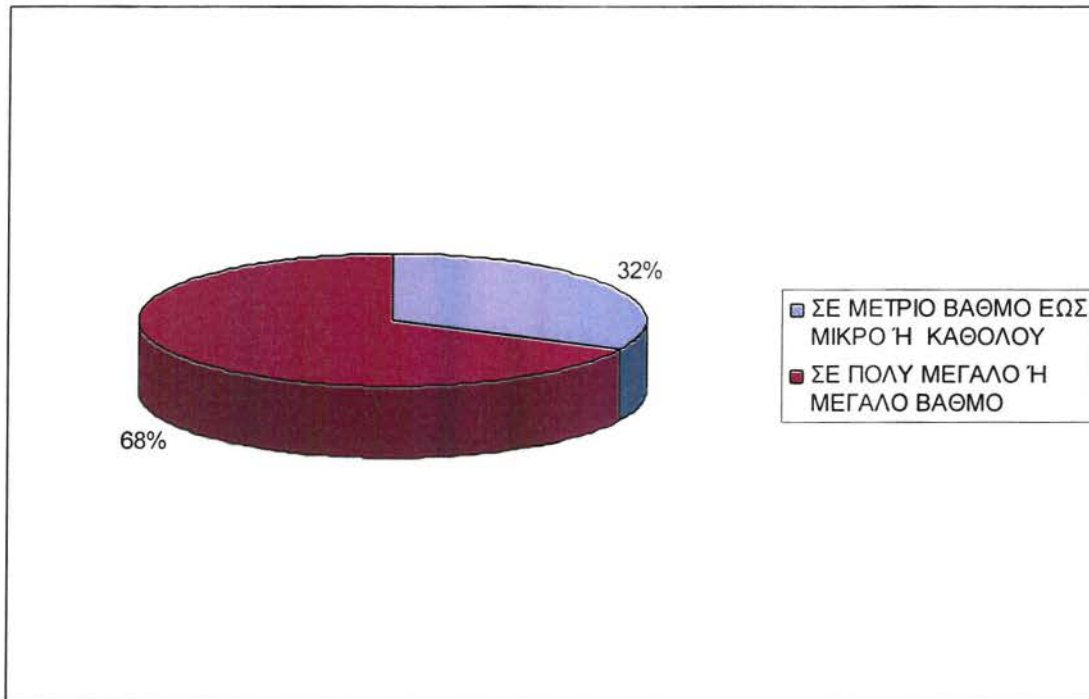
**ΠΙΝΑΚΑΣ ΙΙ (Ποσοστιαία % κατανομή απαντήσεων)**

<b>I</b>	<b>Σε Μέτριο Βαθμό έως Μικρό ή Καθόλου (%)</b>	<b>II</b>	<b>Σε Πολύ Μεγάλο ή Μεγάλο Βαθμό (%)</b>		
<b>ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ</b>				<b>I</b>	<b>II</b>
1	Διασφαλίζω ότι οι άλλοι έχουν τους απαραίτητους πόρους για να κάνουν καλά τη δουλειά τους.			<b>32.3</b>	<b>67.7</b>
2	Ανταμείβω δίκαια τους εργαζόμενους για τις προσπάθειές τους.			<b>22.6</b>	<b>77.4</b>
3	Δίνω σημασία σε αυτά που λένε οι άλλοι.			<b>41.9</b>	<b>58.1</b>
4	Μπορεί κανείς να βασιστεί πάνω μου.			<b>3.2</b>	<b>96.8</b>
5	Σέβομαι τις ιδιαιτερότητες των άλλων.			<b>29</b>	<b>71</b>
6	Δημιουργώ ευκαιρίες για να επιτυγχάνουν οι εργαζόμενοι τους στόχους τους.			<b>41.9</b>	<b>58.1</b>
7	Ενεργώ με αποτελεσματικότητα.			<b>0</b>	<b>100</b>
8	Χαίρομαι να κάνω τους άλλους να υπακούουν τις εντολές μου.			<b>58.1</b>	<b>41.9</b>
9	Μελετώ πώς ένα συγκεκριμένο σχέδιο δράσης θα μπορούσε να επεκταθεί ώστε να επωφεληθούν και άλλοι.			<b>35.5</b>	<b>64.5</b>
10	Ενθαρρύνω τους άλλους να ενεργούν σύμφωνα με τις κοινές αξίες και πεποιθήσεις.			<b>16.1</b>	<b>83.9</b>
11	Παρέχω τις αναγκαίες πληροφορίες ώστε οι άλλοι να σχεδιάζουν και να υλοποιούν το έργο τους αποτελεσματικά.			<b>12.9</b>	<b>87.1</b>
12	Αναγνωρίζω την καλή απόδοση με ανταμοιβές που οι εργαζόμενοι εκτιμούν.			<b>22.6</b>	<b>77.4</b>
13	Γνωστοποιώ τις προτεραιότητες με ξεκάθαρο τρόπο.			<b>25.8</b>	<b>74.2</b>
14	Υλοποιώ τις δεσμεύσεις που αναλαμβάνω.			<b>12.9</b>	<b>87.1</b>
15	Δείχνω να ενδιαφέρομαι για τους άλλους.			<b>16.1</b>	<b>83.9</b>
16	Σχεδιάζω καταστάσεις που επιτρέπουν στους εργαζόμενους να πετυχαίνουν τους στόχους τους.			<b>32.2</b>	<b>67.8</b>
17	Μπορώ να διακρίνω τ' αποτελέσματα των ενεργειών μου.			<b>12.9</b>	<b>87.1</b>
18	Περιμένω να με υπακούουν οι άλλοι χωρίς αντίρρηση.			<b>77.4</b>	<b>22.6</b>
19	Επικεντρώνομαι σε ξεκάθαρους και βραχυπρόθεσμους στόχους.			<b>22.6</b>	<b>77.4</b>
20	Θεωρώ τους στόχους της ομάδας και δικούς μου στόχους.			<b>35.5</b>	<b>64.5</b>

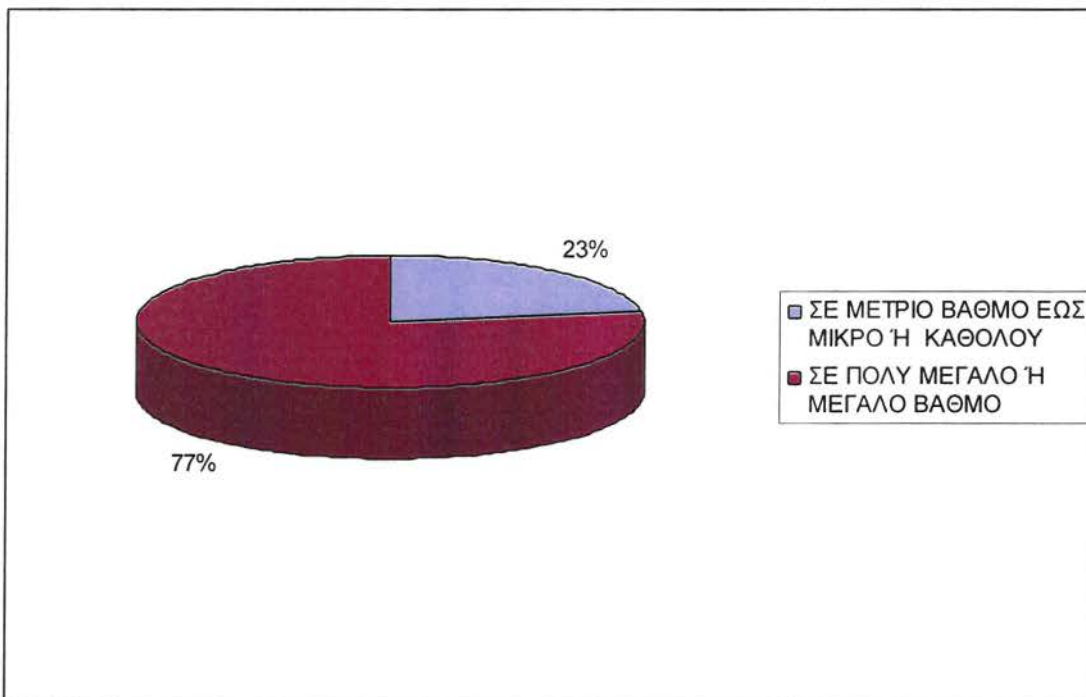
21	Βοηθώ τους άλλους να αποκτήσουν την εκπαίδευση που χρειάζονται ώστε να είναι αποτελεσματικοί στη δουλειά τους.	19.4	80.6
22	Εκφράζω την εκτίμησή μου όταν η επίδοση των άλλων είναι καλή.	12.9	87.1
23	Προσελκύω την προσοχή των άλλων εστιάζοντας στο σημαντικό θέμα μιας συζήτησης.	29	71
24	Κρατώ τις υποσχέσεις μου.	6.5	93.5
25	Δείχνω ενδιαφέρον για τα συναισθήματα των άλλων.	32.2	67.8
26	Εμπλέκω άλλους σε νέες ιδέες και προγράμματα ή δραστηριότητες.	41.9	58.1
27	Ξεχωρίζω.	54.8	45.2
28	Χρησιμοποιώ την εξουσία και την επιρροή μου για να ωφελήσω τους άλλους.	41.9	58.1
29	Επεξηγώ ξεκάθαρα μακροπρόθεσμα σχέδια και στόχους.	29	71
30	Στηρίζω τον αποτελεσματικό συντονισμό, συνεργαζόμενος με τους άλλους	16.1	83.9
31	Στηρίζω και ενθαρρύνω τους άλλους για να κάνουν καλά τη δουλειά τους.	19.4	80.6
32	Γνωρίζω τις ανταμοιβές που οι άλλοι εκτιμούν.	25.8	74.2
33	«Αφουγκράζομαι» τόσο τα αισθήματα, όσο και τις ιδέες των άλλων.	45.2	54.8
34	Οι ενέργειές μου συμβαδίζουν με τα λεγόμενά μου.	12.9	87.1
35	Συμπεριφέρομαι στους άλλους με σεβασμό ανεξάρτητα από τη θέση που κατέχουν.	6.4	93.6
36	Βοηθώ τους άλλους να μαθαίνουν από τα λάθη τους.	32.2	67.8
37	Έχω εμπιστοσύνη στις ικανότητες μου.	6.4	93.6
38	Χρησιμοποιώ την εξουσία και την επιρροή μου για να πετύχω στόχους με τους οποίους οι άλλοι συμφωνούν.	38.7	61.3
39	Εκφράζω ένα όραμα που κάνει τους άλλους να συμμετέχουν.	51.6	48.4
40	Ενθαρρύνω τους άλλους να τεκμηριώνουν τις απόψεις και τις θέσεις τους με συγκεκριμένα στοιχεία.	29	71
41	Βεβαιώνομαι ότι οι άλλοι έχουν ξεκάθαρους και ενδιαφέροντες στόχους.	38.7	61.3
42	Βεβαιώνομαι ότι οι άλλοι γνωρίζουν την ανταμοιβή τους για την επίτευξη των στόχων.	25.8	74.2
43	Είμαι ικανός/ή να κάνω τις περίπλοκες ιδέες κατανοητές.	6.4	93.6
44	Μπορεί κανείς να με εμπιστευτείται.	3.2	96.8

45	Κάνω τους άλλους να αισθάνονται σημαντικό μέλος του οργανισμού.	<b>19.4</b>	<b>80.6</b>
46	Παρέχω στους άλλους τη δικαιοδοσία που χρειάζονται ώστε να εκπληρώνουν τις αρμοδιότητές τους.	<b>29</b>	<b>71</b>
47	Έχω τον πλήρη έλεγχο της ζωής μου.	<b>6.4</b>	<b>93.6</b>
48	Μοιράζομαι την εξουσία και την άσκηση επιρροής με τους άλλους.	<b>32.2</b>	<b>67.8</b>
49	Έχω μακροπρόθεσμα σχέδια.	<b>19.4</b>	<b>80.6</b>
50	Για μένα η δράση αξίζει περισσότερο από τη στασιμότητα που προέρχεται από τη διατήρηση της υπάρχουσας κατάστασης.	<b>12.9</b>	<b>87.1</b>

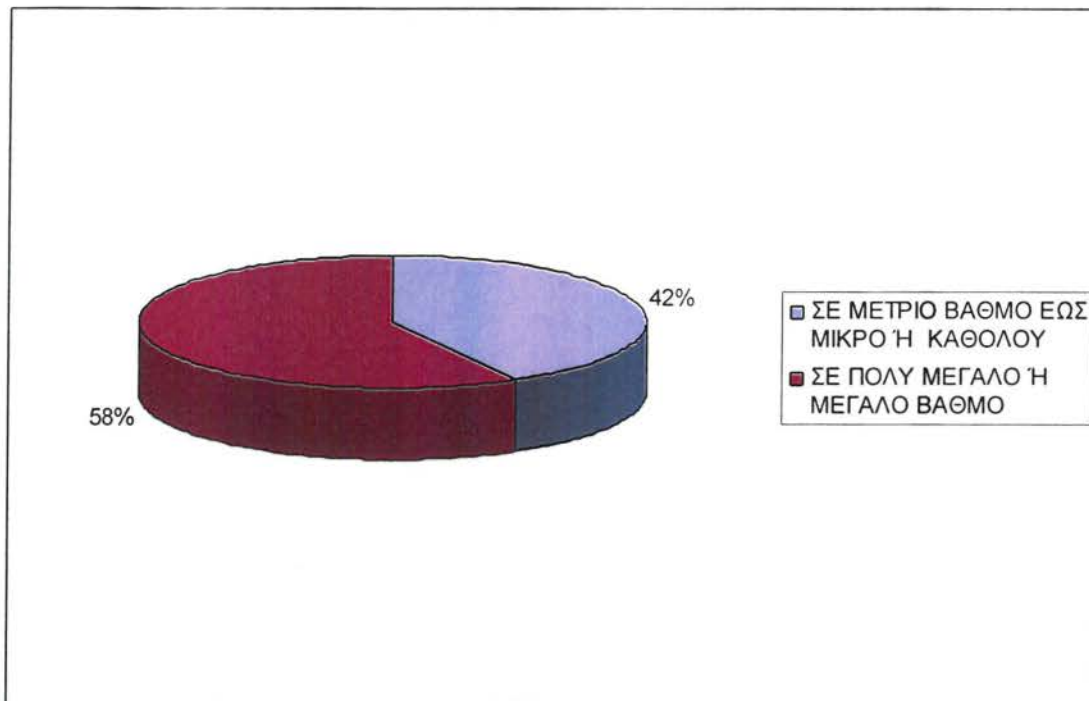
## ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ



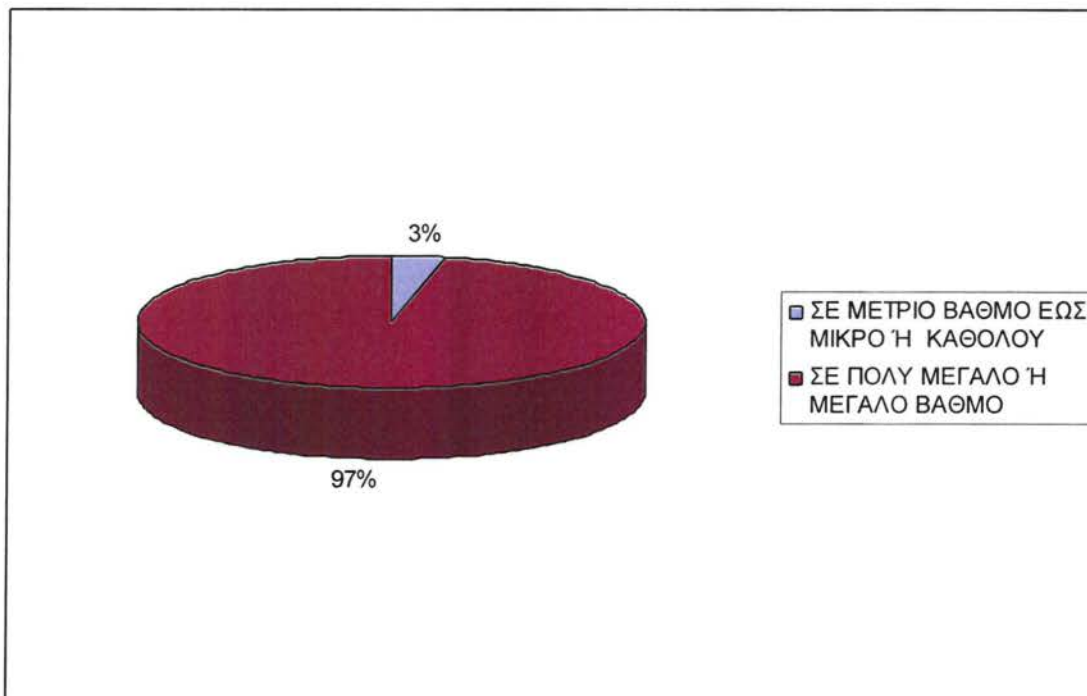
Ποσοστά απαντήσεων στην πρώτη πρόταση του ερωτηματολογίου: «διασφαλίζω ότι οι άλλοι έχουν τους απαραίτητους πόρους για να κάνουν καλά τη δουλειά τους». Οι απαντήσεις σε πολύ μεγάλο ή μεγάλο βαθμό ανέρχονται στο 68%. Υιοθετούν ένα διαχειριστικό στυλ ηγεσίας.



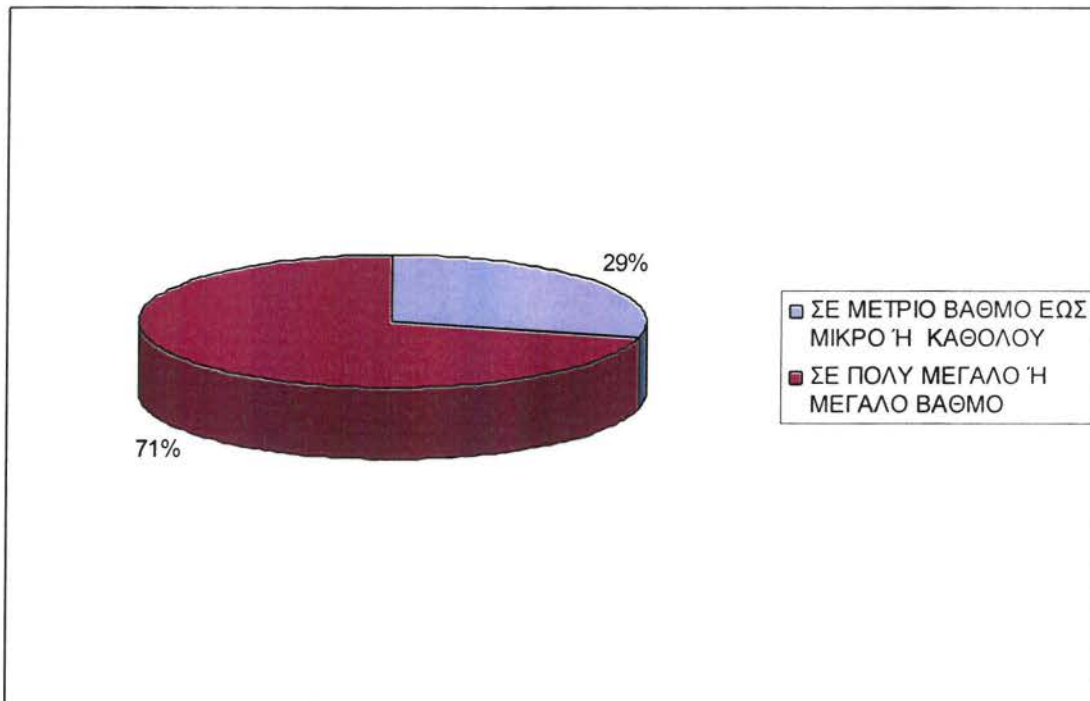
Ποσοστά απαντήσεων στην δεύτερη πρόταση του ερωτηματολογίου: «ανταμείβω δίκαια τους εργαζόμενους για τις προσπάθειές τους». Οι απαντήσεις σε πολύ μεγάλο ή μεγάλο βαθμό ανέρχονται στο 77%. Δεν παρατηρείται εξουσιοδοτικό ή αδιάφορο στυλ ηγετικής συμπεριφοράς.



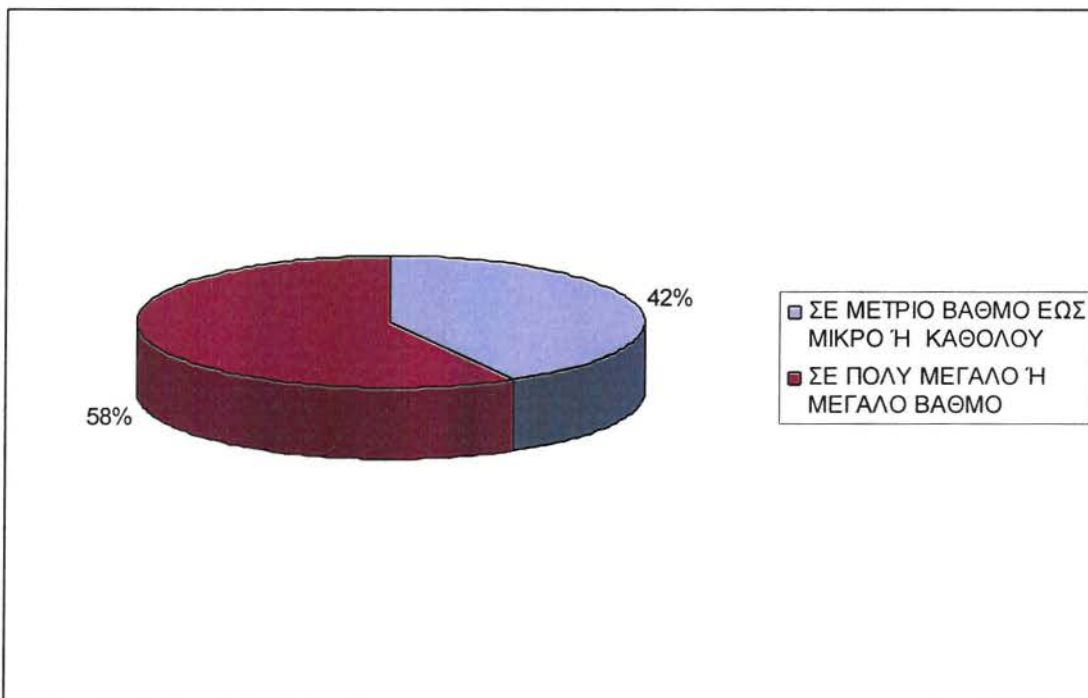
Ποσοστά απαντήσεων στην τρίτη πρόταση του ερωτηματολογίου: «δίνω σημασία σε αυτά που λένε οι άλλοι». Οι απαντήσεις σε πολύ μεγάλο ή μεγάλο βαθμό ανέρχονται στο 58%. Δεν παρατηρείται εξουσιοδοτικό ή αδιάφορο στυλ ηγετικής συμπεριφοράς.



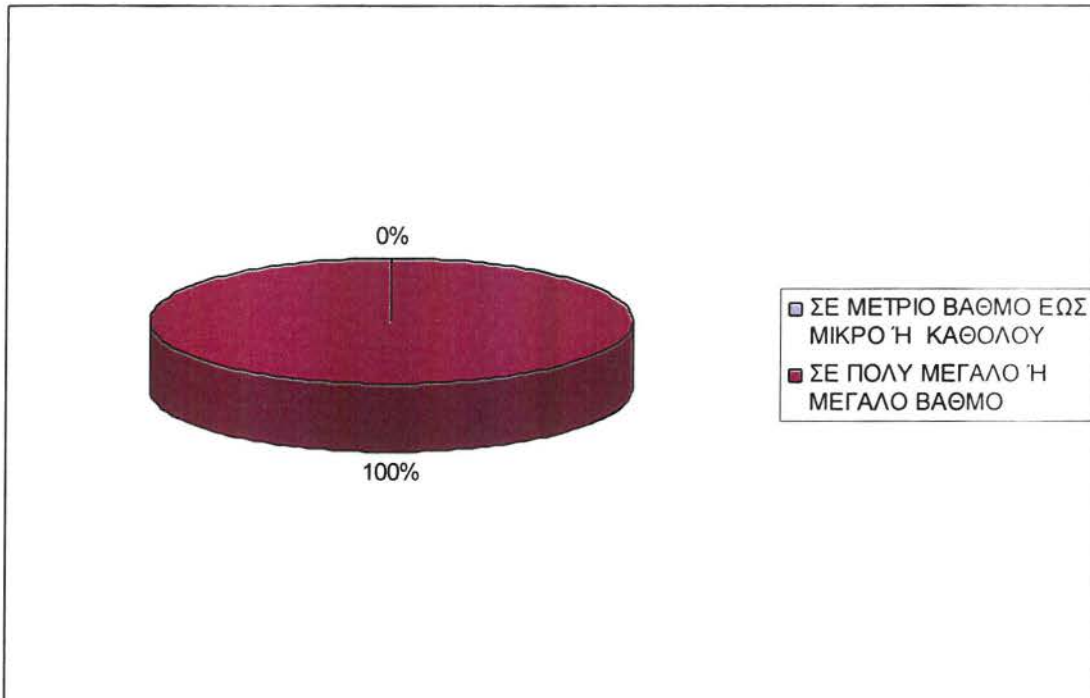
Ποσοστά απαντήσεων στην τέταρτη πρόταση του ερωτηματολογίου: «μπορεί κανείς να βασιστεί πάνω μου». Οι απαντήσεις σε πολύ μεγάλο ή μεγάλο βαθμό ανέρχονται στο 97%. Δεν παρατηρείται εξουσιοδοτικό ή αδιάφορο στυλ ηγετικής συμπεριφοράς.



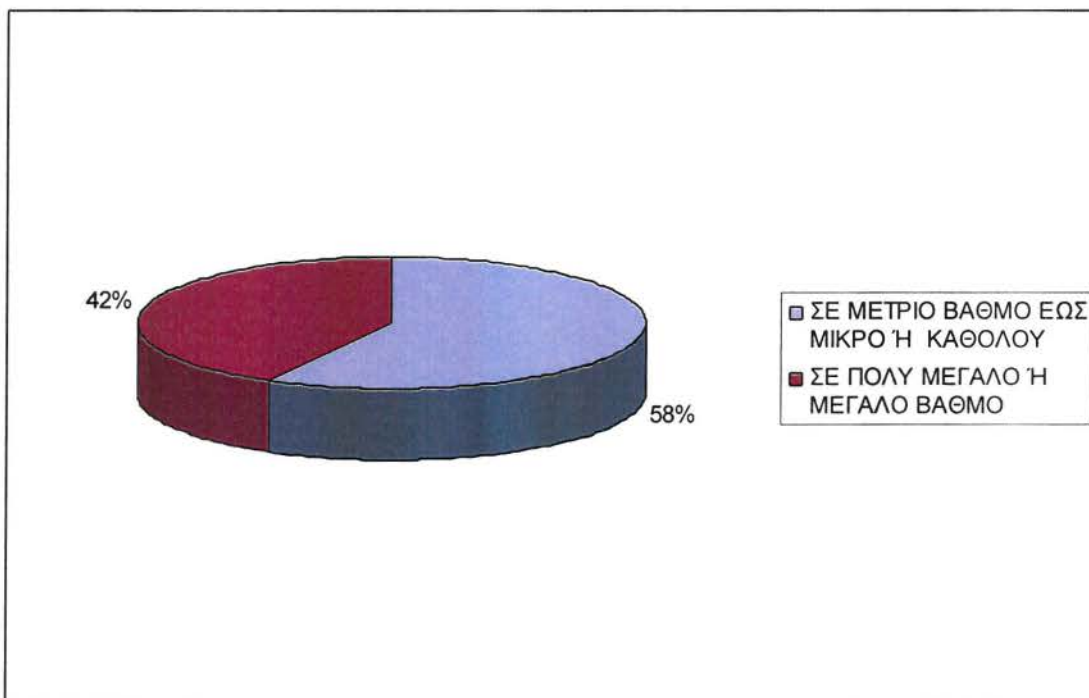
Ποσοστά απαντήσεων στην πέμπτη πρόταση του ερωτηματολογίου: «σέβομαι τις ιδιαιτερότητες των άλλων». Οι απαντήσεις σε πολύ μεγάλο ή μεγάλο βαθμό ανέρχονται στο 71%. Δεν παρατηρείται εξουσιοδοτικό ή αδιάφορο στυλ ηγετικής συμπεριφοράς.



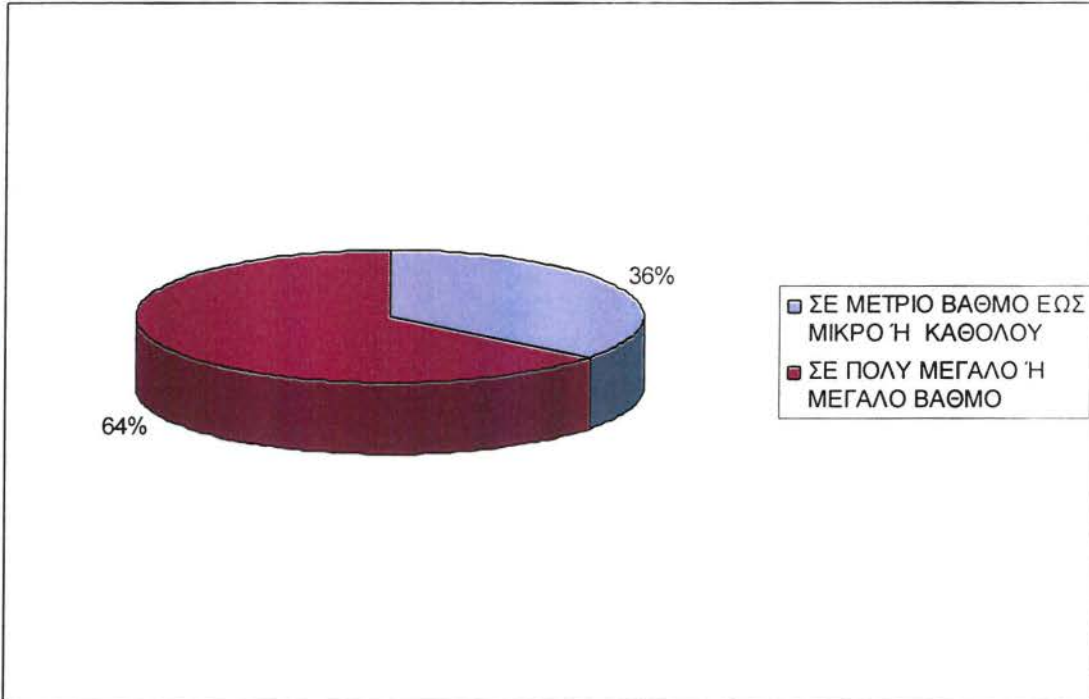
Ποσοστά απαντήσεων στην έκτη πρόταση του ερωτηματολογίου: «δημιουργώ ευκαιρίες για να επιτυγχάνουν οι εργαζόμενοι τους στόχους τους». Οι απαντήσεις σε πολύ μεγάλο ή μεγάλο βαθμό ανέρχονται στο 58%. Υιοθετούν ένα στυλ ηγετικής συμπεριφοράς παρακινήτικό-δημοκρατικό, προσανατολισμένο τόσο στους ανθρώπους, όσο και στην επίτευξη στόχων.



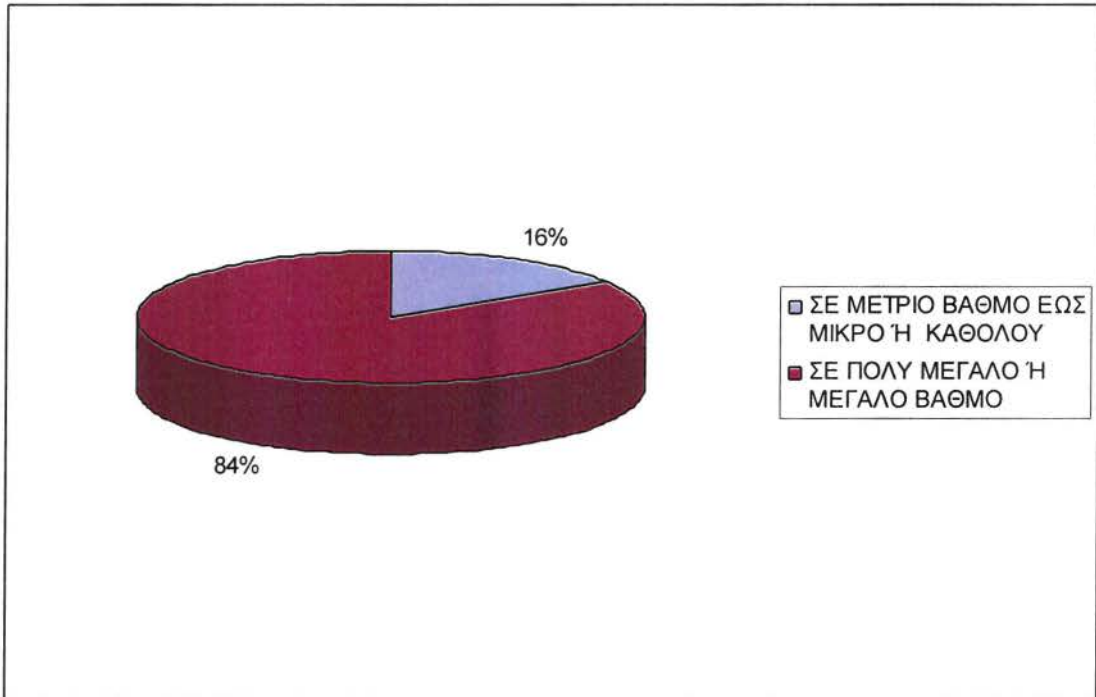
Ποσοστά απαντήσεων στην έβδομη πρόταση του ερωτηματολογίου: «ενεργώ με αποτελεσματικότητα». Οι απαντήσεις σε πολύ μεγάλο ή μεγάλο βαθμό ανέρχονται στο 100%. Δεν παρατηρείται εξουσιοδοτικό ή αδιάφορο στυλ ηγετικής συμπεριφοράς.



Ποσοστά απαντήσεων στην όγδοη πρόταση του ερωτηματολογίου: «χαίρομαι να κάνω τους άλλους να υπακούουν τις εντολές μου». Οι απαντήσεις σε πολύ μεγάλο ή μεγάλο βαθμό ανέρχονται στο 42%. Απόρριψη αυταρχικού προτύπου ηγετικής συμπεριφοράς. Παραπέμπει στο καλοπροαίρετο-αυταρχικό στυλ.

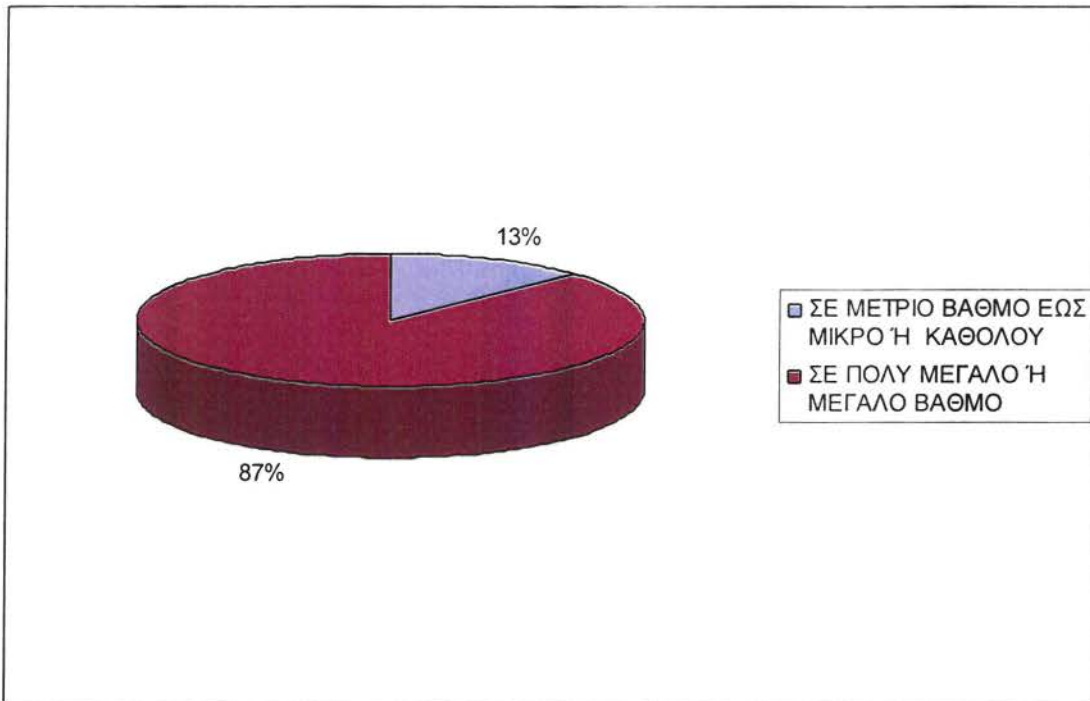


Ποσοστά απαντήσεων στην ένατη πρόταση του ερωτηματολογίου: «μελετώ πώς ένα συγκεκριμένο σχέδιο δράσης θα μπορούσε να επεκταθεί ώστε να επωφεληθούν και άλλοι». Οι απαντήσεις σε πολύ μεγάλο ή μεγάλο βαθμό ανέρχονται στο 64%. Υιοθετούν μια πιο ευέλικτη ηγετική συμπεριφορά σε σχέση με τις συνθήκες που επικρατούν στο περιβάλλον του Δήμου.

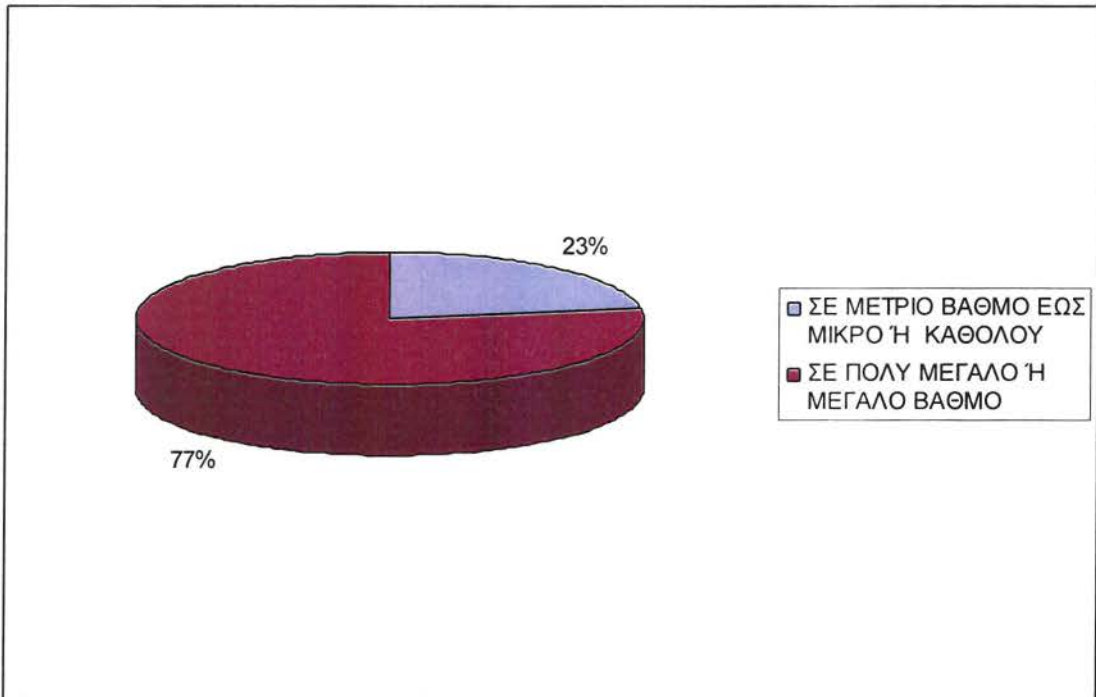


Ποσοστά απαντήσεων στην δέκατη πρόταση του ερωτηματολογίου: «ενθαρρύνω τους άλλους να ενεργούν σύμφωνα με τις κοινές αξίες και πεποιθήσεις». Οι απαντήσεις σε πολύ μεγάλο ή μεγάλο βαθμό ανέρχονται στο 84%. Υιοθετούν το δημοκρατικό-συμμετοχικό στυλ ηγετικής συμπεριφοράς.

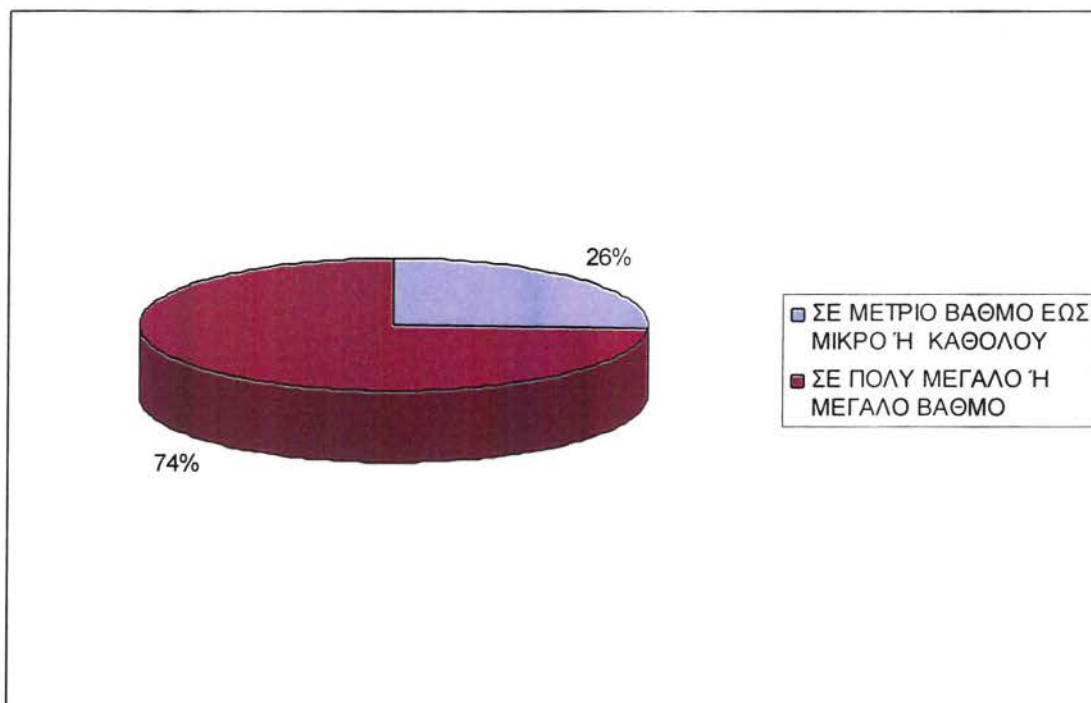




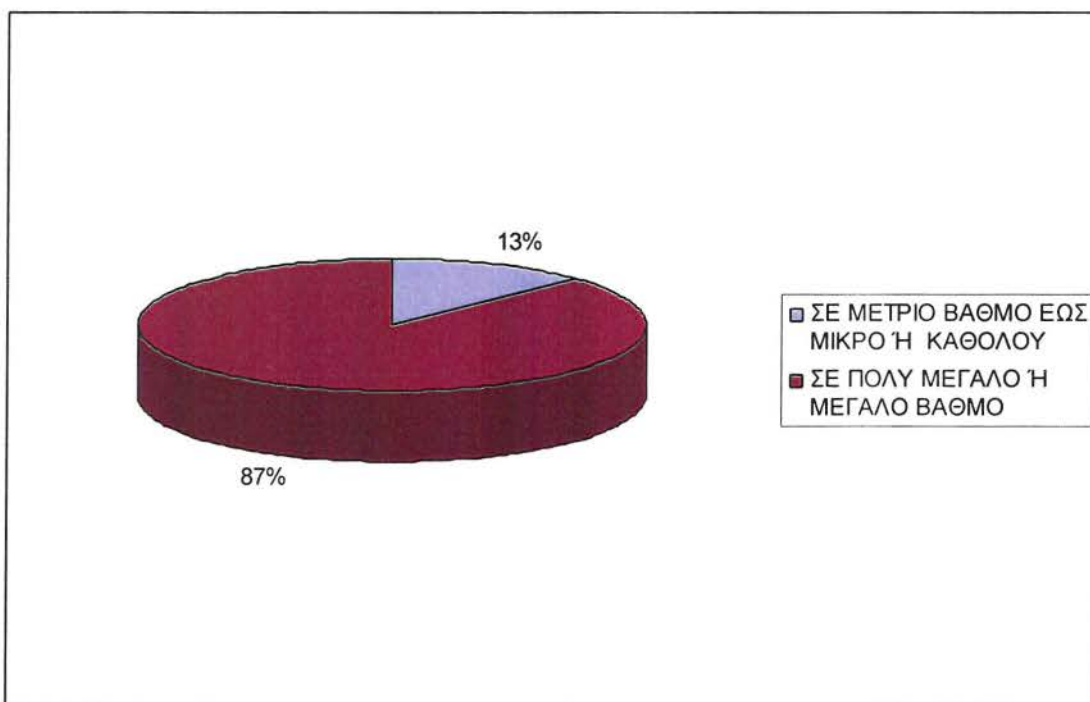
Ποσοστά απαντήσεων στην ενδέκατη πρόταση του ερωτηματολογίου: «παρέχω τις αναγκαίες πληροφορίες ώστε οι άλλοι να σχεδιάζουν και να υλοποιούν το έργο τους αποτελεσματικά». Οι απαντήσεις σε πολύ μεγάλο ή μεγάλο βαθμό ανέρχονται στο 87%. Υιοθετούν μια πιο ευέλικτη ηγετική συμπεριφορά σε σχέση με τις συνθήκες που επικρατούν στο περιβάλλον του Δήμου.



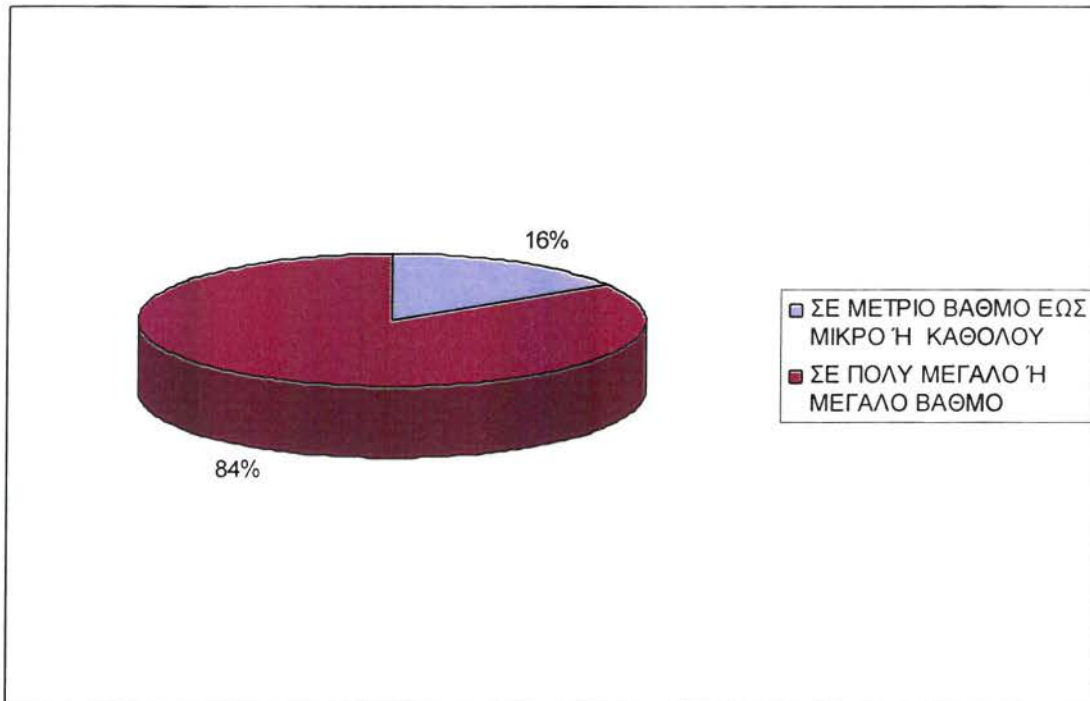
Ποσοστά απαντήσεων στην δωδέκατη πρόταση του ερωτηματολογίου: «αναγνωρίζω την καλή απόδοση με ανταμοιβές που οι εργαζόμενοι εκτιμούν». Οι απαντήσεις σε πολύ μεγάλο ή μεγάλο βαθμό ανέρχονται στο 77%. Δεν παρατηρείται εξουσιοδοτικό ή αδιάφορο στυλ ηγετικής συμπεριφοράς.



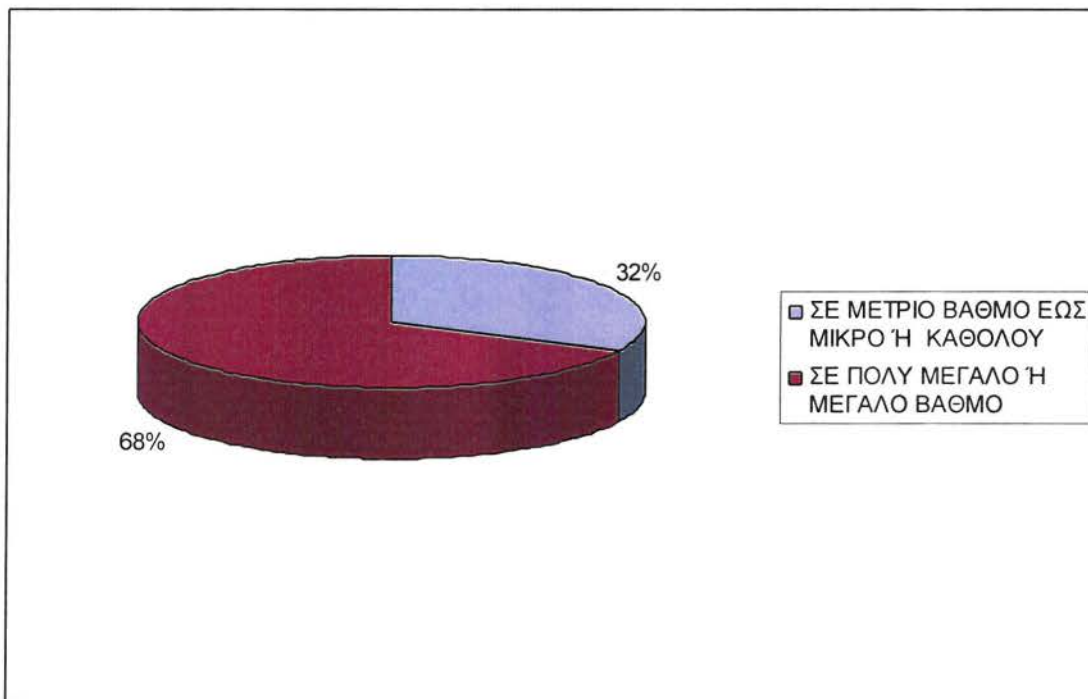
Ποσοστά απαντήσεων στην δέκατη τρίτη πρόταση του ερωτηματολογίου: «γνωστοποιώ τις προτεραιότητες με ξεκάθαρο τρόπο». Οι απαντήσεις σε πολύ μεγάλο ή μεγάλο βαθμό ανέρχονται στο 74%. Υιοθετούν ένα στυλ ηγετικής συμπεριφοράς παρακίνητικό-δημοκρατικό, προσανατολισμένο τόσο στους ανθρώπους, όσο και στην επίτευξη στόχων.



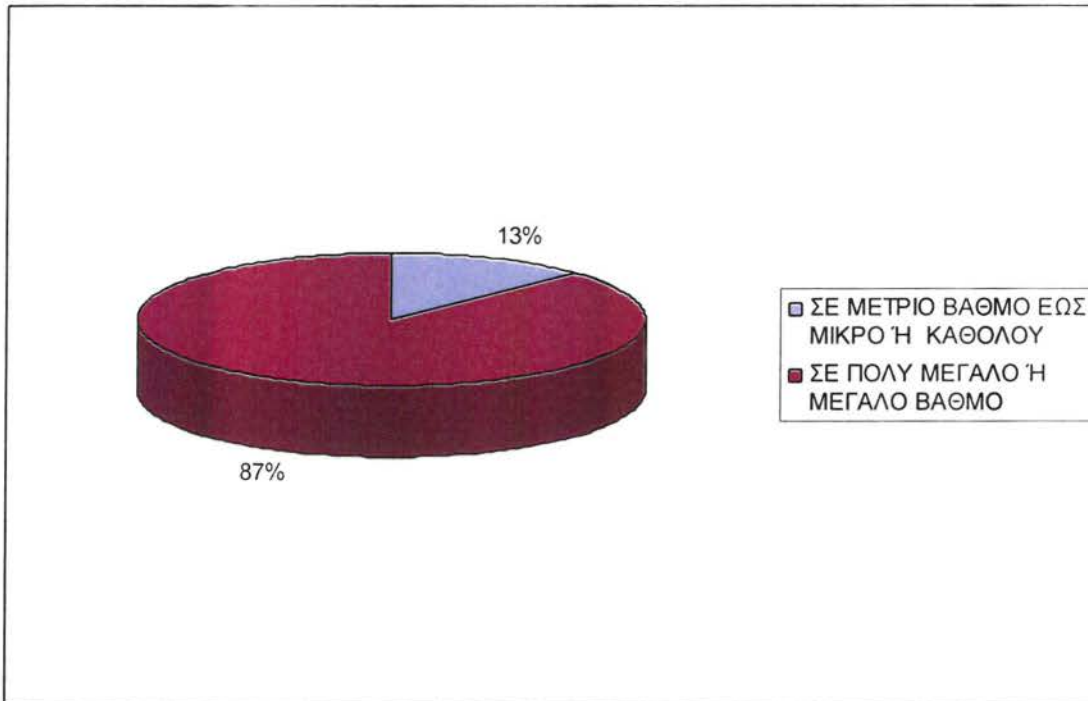
Ποσοστά απαντήσεων στην δέκατη τέταρτη πρόταση του ερωτηματολογίου: «υλοποιώ τις δεσμεύσεις που αναλαμβάνω». Οι απαντήσεις σε πολύ μεγάλο ή μεγάλο βαθμό ανέρχονται στο 87%. Υιοθετούν μια πιο ευέλικτη ηγετική συμπεριφορά σε σχέση με τις συνθήκες που επικρατούν στο περιβάλλον του Δήμου.



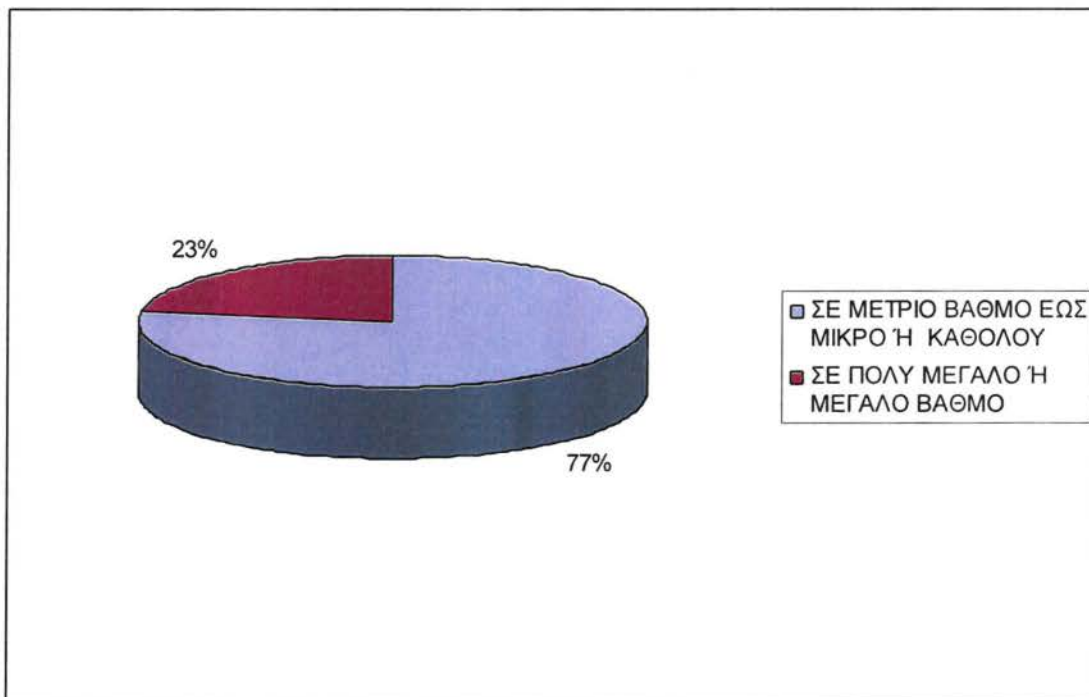
Ποσοστά απαντήσεων στην δέκατη πέμπτη πρόταση του ερωτηματολογίου: «δείχνω να ενδιαφέρομαι για τους άλλους». Οι απαντήσεις σε πολύ μεγάλο ή μεγάλο βαθμό ανέρχονται στο 84%. Δεν παρατηρείται εξουσιοδοτικό ή αδιάφορο στυλ ηγετικής συμπεριφοράς.



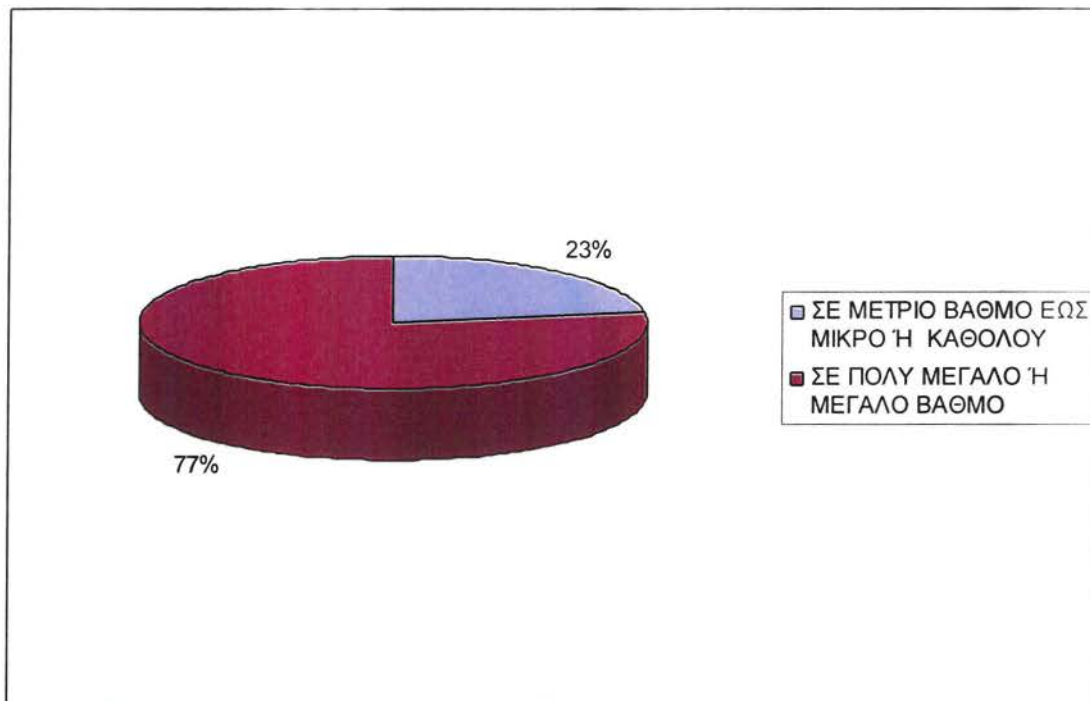
Ποσοστά απαντήσεων στην δέκατη έκτη πρόταση του ερωτηματολογίου: «σχεδιάζω καταστάσεις που επιτρέπουν στους εργαζόμενους να πετυχαίνουν τους στόχους τους». Οι απαντήσεις σε πολύ μεγάλο ή μεγάλο βαθμό ανέρχονται στο 68%. Υιοθετούν ένα στυλ ηγετικής συμπεριφοράς παρακινητικό-δημοκρατικό, προσανατολισμένο τόσο στους ανθρώπους, όσο και στην επίτευξη στόχων.



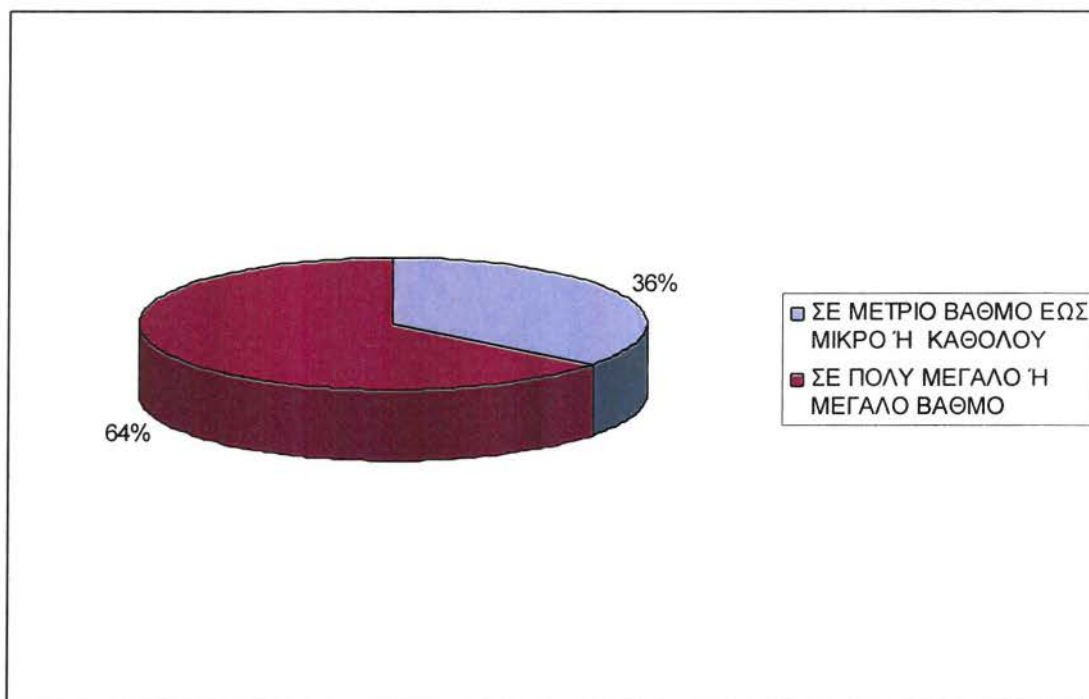
Ποσοστά απαντήσεων στην δέκατη έβδομη πρόταση του ερωτηματολογίου: «μπορώ να διακρίνω τ' αποτελέσματα των ενεργειών μου». Οι απαντήσεις σε πολύ μεγάλο ή μεγάλο βαθμό ανέρχονται στο 87%. Υιοθετούν ένα στυλ ηγετικής συμπεριφοράς παρακινήτικό-δημοκρατικό, προσανατολισμένο τόσο στους ανθρώπους, όσο και στην επίτευξη στόχων.



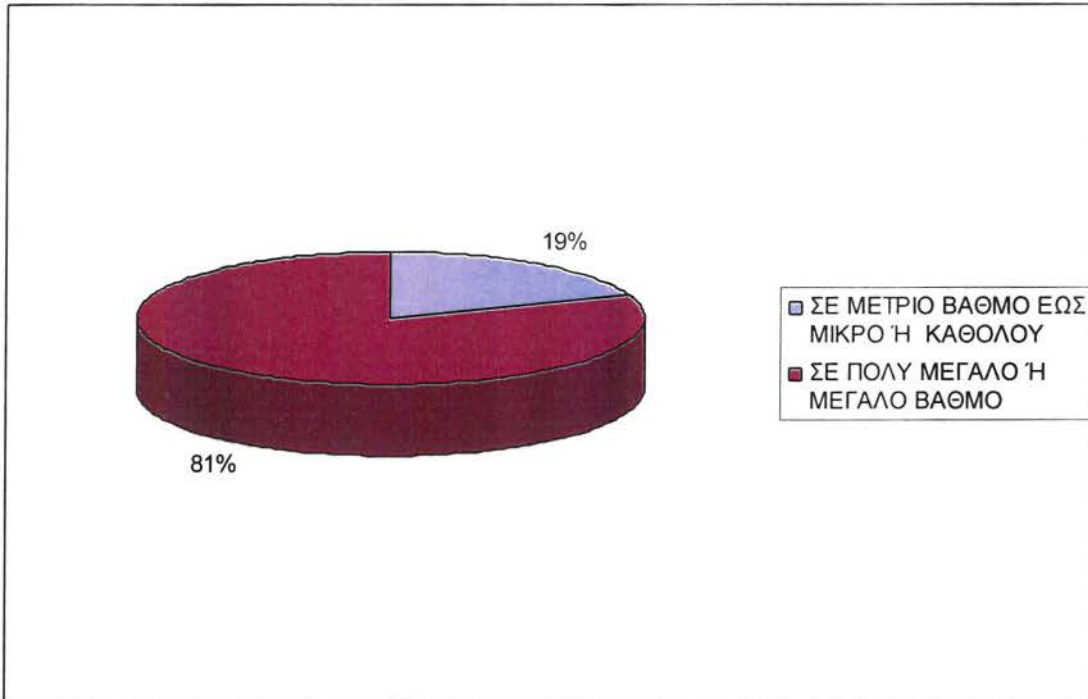
Ποσοστά απαντήσεων στην δέκατη όγδοη πρόταση του ερωτηματολογίου: «περιμένω να με υπακούουν οι άλλοι χωρίς αντίρρηση». Οι απαντήσεις σε πολύ μεγάλο ή μεγάλο βαθμό ανέρχονται μόλις στο 23%. Απόρριψη αυταρχικού προτύπου ηγετικής συμπεριφοράς.



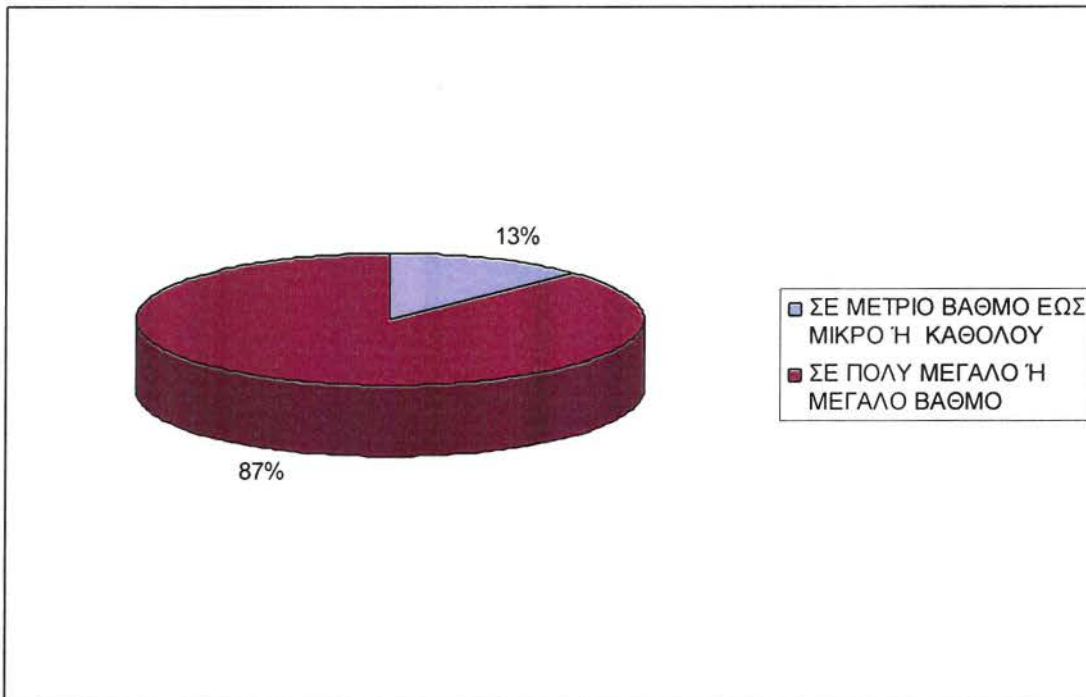
Ποσοστά απαντήσεων στην δέκατη ένατη πρόταση του ερωτηματολογίου: «επικεντρώνομαι σε ξεκάθαρους και βραχυπρόθεσμους στόχους». Οι απαντήσεις σε πολύ μεγάλο ή μεγάλο βαθμό ανέρχονται στο 77%. Υιοθετούν ένα στυλ ηγετικής συμπεριφοράς παρακινήτικό-δημοκρατικό, προσανατολισμένο τόσο στους ανθρώπους, όσο και στην επίτευξη στόχων.



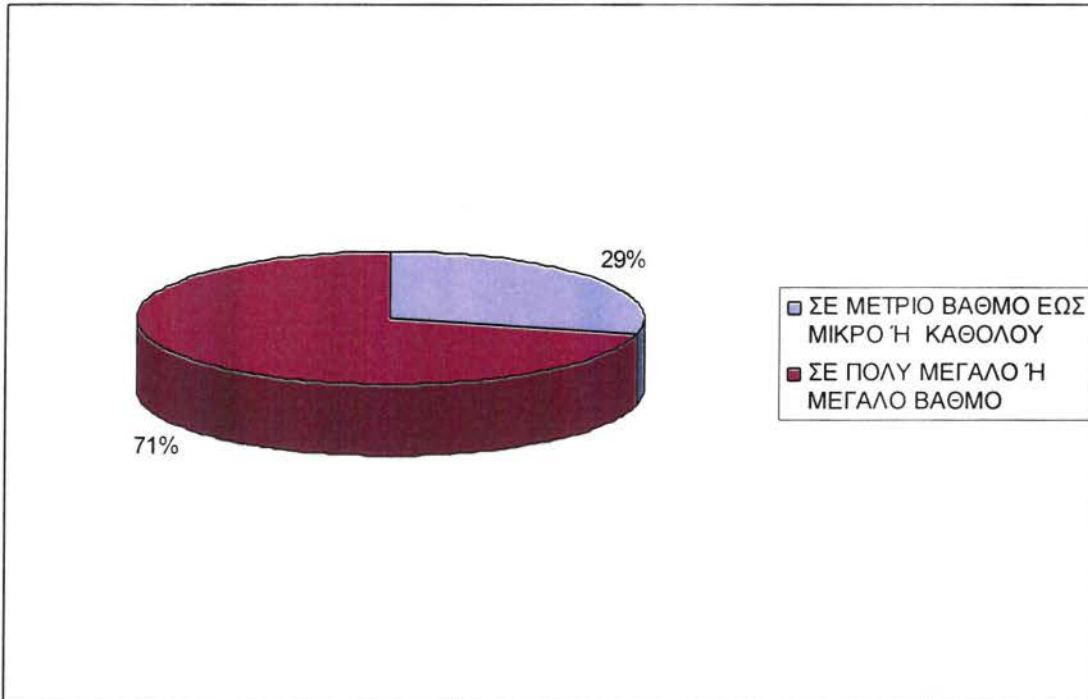
Ποσοστά απαντήσεων στην εικοστή πρόταση του ερωτηματολογίου: «θεωρώ τους στόχους της ομάδας και δικούς μου στόχους». Οι απαντήσεις σε πολύ μεγάλο ή μεγάλο βαθμό ανέρχονται στο 64%. Υιοθετούν ένα στυλ ηγετικής συμπεριφοράς παρακινήτικό-δημοκρατικό, προσανατολισμένο τόσο στους ανθρώπους, όσο και στην επίτευξη στόχων.



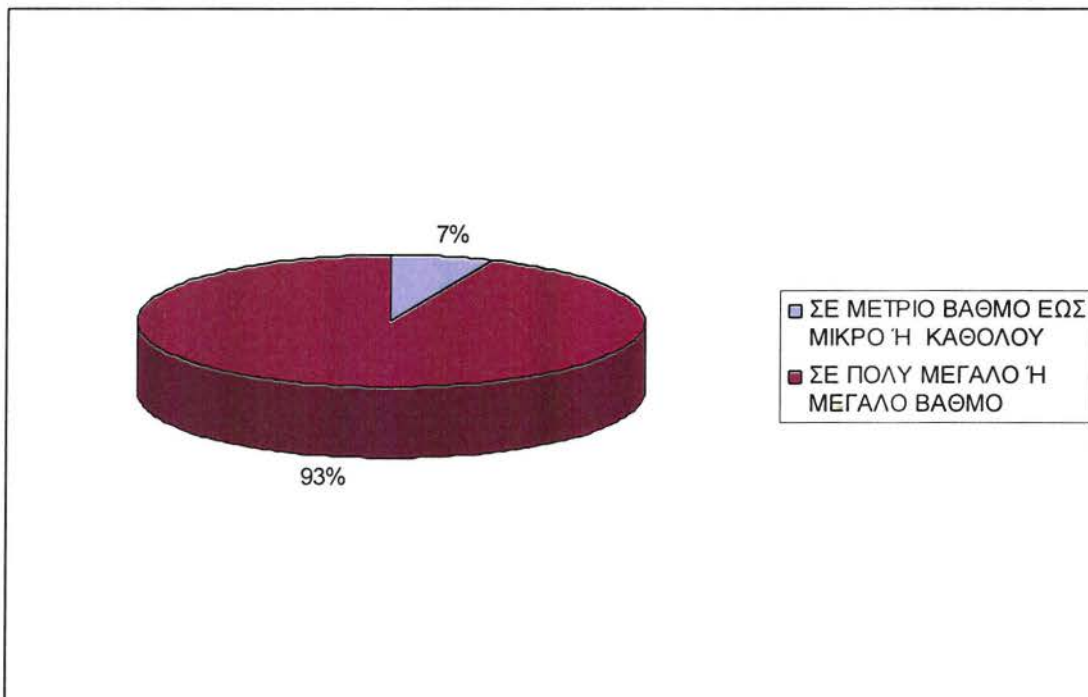
Ποσοστά απαντήσεων στην εικοστή πρώτη πρόταση του ερωτηματολογίου: «βοηθώ τους άλλους να αποκτήσουν την εκπαίδευση που χρειάζονται ώστε να είναι αποτελεσματικοί στη δουλειά τους». Οι απαντήσεις σε πολύ μεγάλο ή μεγάλο βαθμό ανέρχονται στο 81%. Υιοθετούν το δημοκρατικό-συμμετοχικό στυλ ηγετικής συμπεριφοράς.



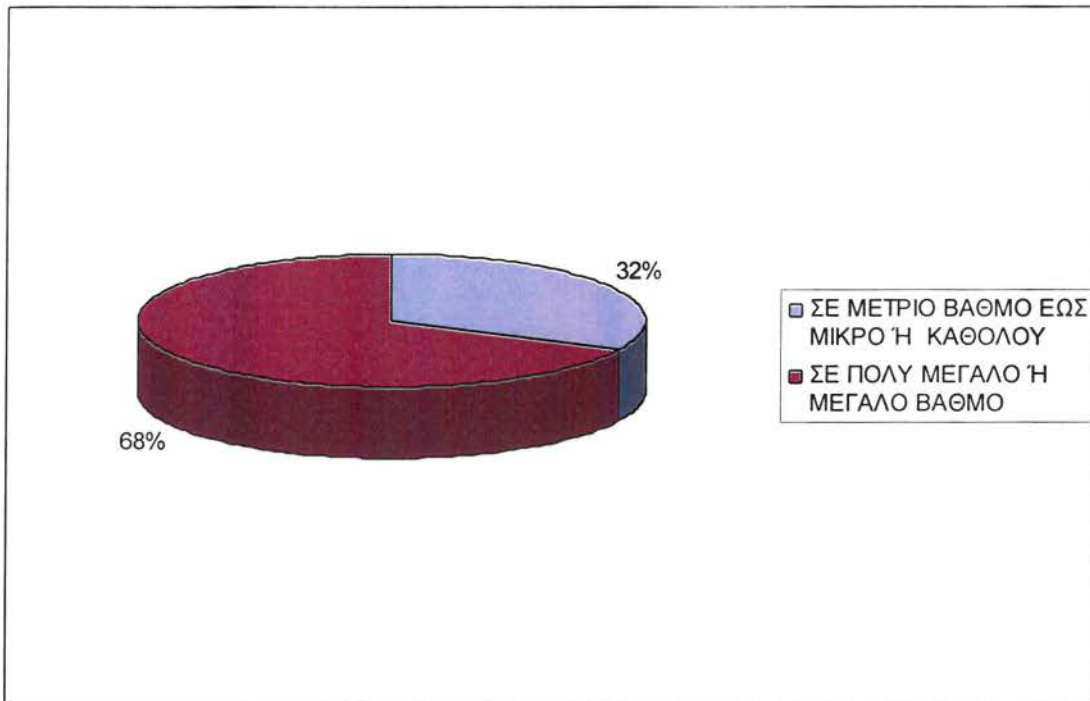
Ποσοστά απαντήσεων στην εικοστή δεύτερη πρόταση του ερωτηματολογίου: «εκφράζω την εκτίμησή μου όταν η επίδοση των άλλων είναι καλή». Οι απαντήσεις σε πολύ μεγάλο ή μεγάλο βαθμό ανέρχονται στο 87%. Δεν παρατηρείται εξουσιοδοτικό ή αδιάφορο στυλ ηγετικής συμπεριφοράς.



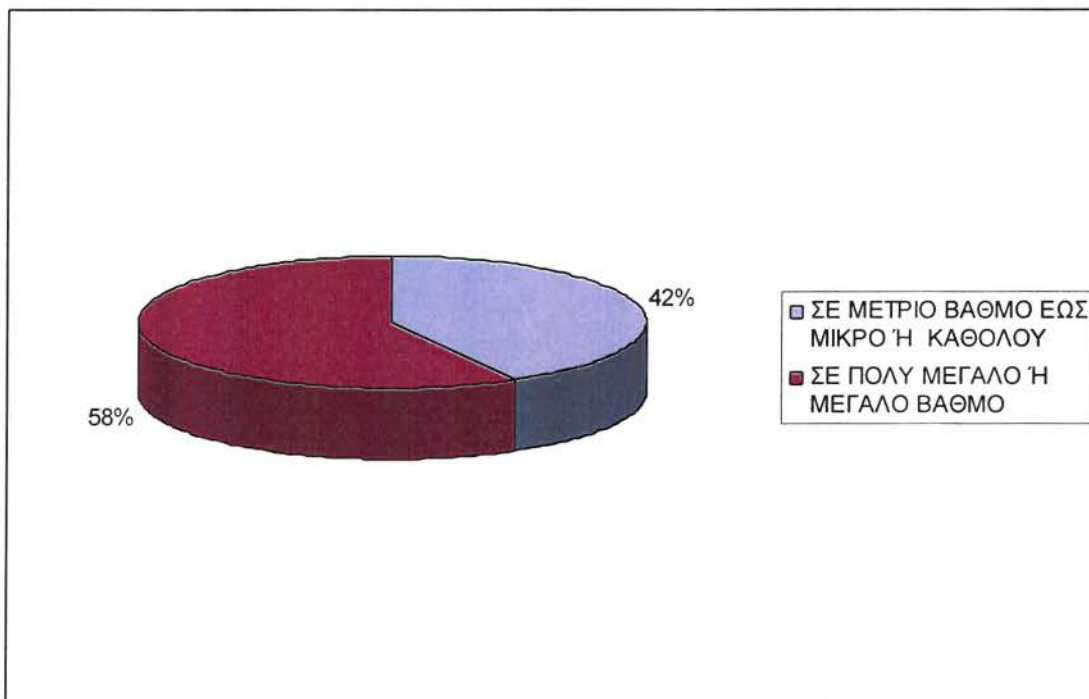
Ποσοστά απαντήσεων στην εικοστή τρίτη πρόταση του ερωτηματολογίου: «προσελκύω την προσοχή των άλλων εστιάζοντας στο σημαντικό θέμα μιας συζήτησης». Οι απαντήσεις σε πολύ μεγάλο ή μεγάλο βαθμό ανέρχονται στο 71%. Υιοθετούν απόψεις που παραπέμπουν σε ένα πρότυπο ηγετικής συμπεριφοράς σχετικά επικοινωνιακό, εξωστρεφές, ανοικτό στο περιβάλλον του Δήμου.



Ποσοστά απαντήσεων στην εικοστή τέταρτη πρόταση του ερωτηματολογίου: «κρατώ τις υποσχέσεις μου». Οι απαντήσεις σε πολύ μεγάλο ή μεγάλο βαθμό ανέρχονται στο 93%. Δεν παρατηρείται εξουσιοδοτικό ή αδιάφορο στυλ ηγετικής συμπεριφοράς.

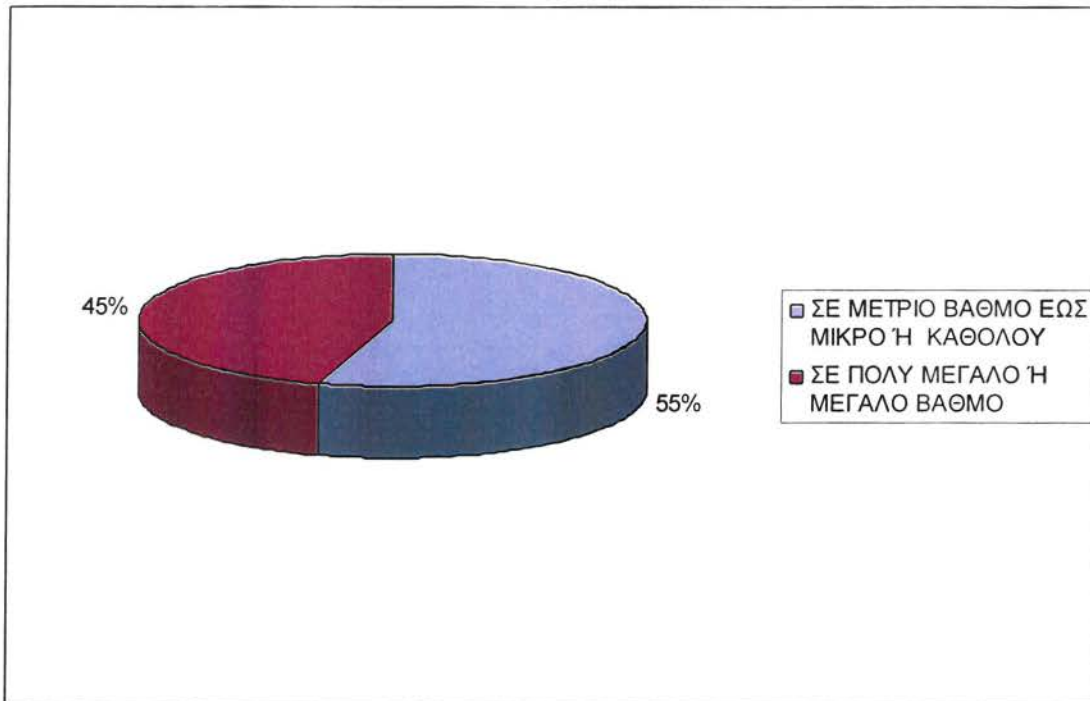


Ποσοστά απαντήσεων στην εικοστή πέμπτη πρόταση του ερωτηματολογίου: «δείχνω ενδιαφέρον για τα συναισθήματα των άλλων». Οι απαντήσεις σε πολύ μεγάλο ή μεγάλο βαθμό ανέρχονται στο 68%. Δεν παρατηρείται εξουσιοδοτικό ή αδιάφορο στυλ ηγετικής συμπεριφοράς.

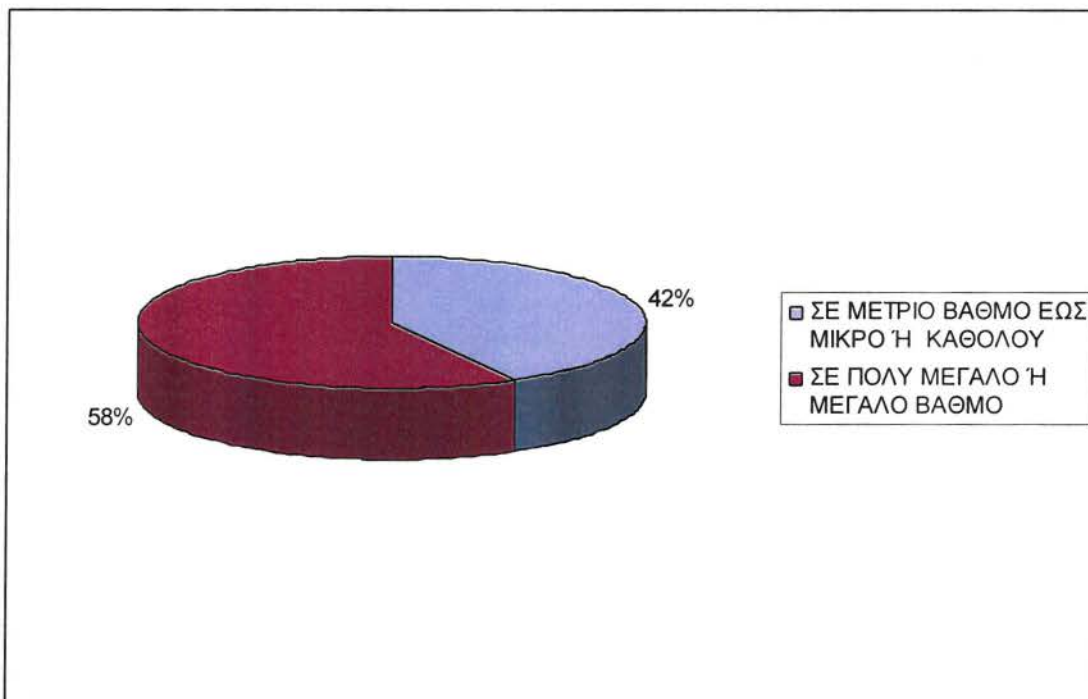


Ποσοστά απαντήσεων στην εικοστή έκτη πρόταση του ερωτηματολογίου: «εμπλέκω άλλους σε νέες ιδέες και προγράμματα ή δραστηριότητες». Οι απαντήσεις σε πολύ μεγάλο ή μεγάλο βαθμό ανέρχονται στο 58%. Υιοθετούν το δημοκρατικό-συμμετοχικό στυλ ηγετικής συμπεριφοράς.

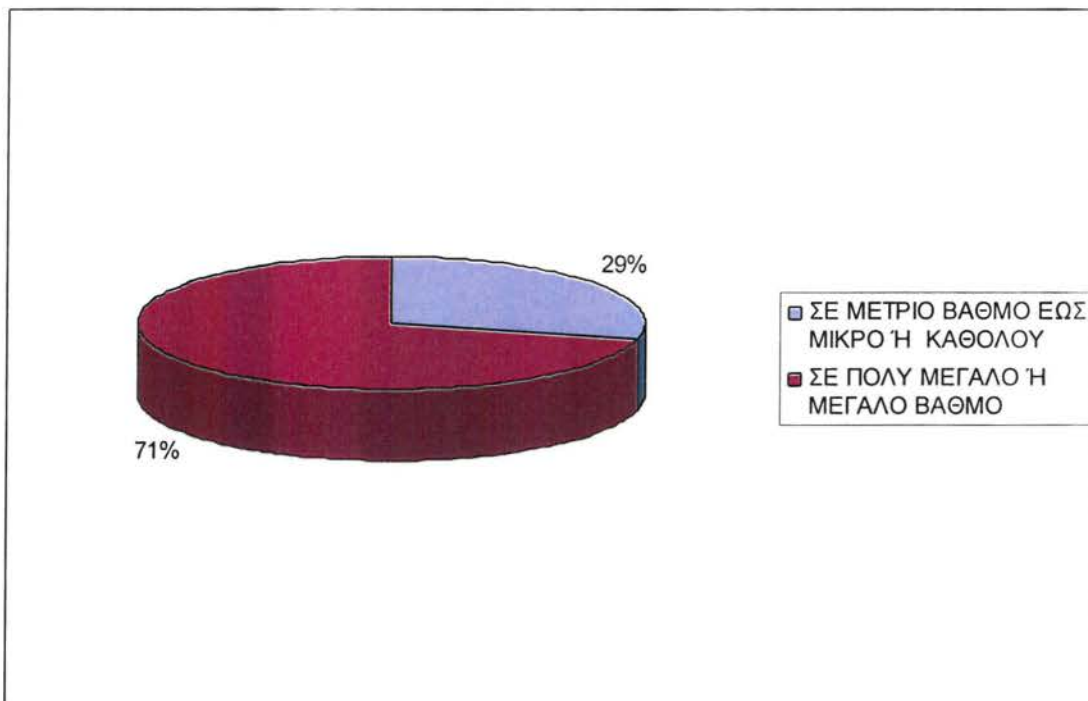




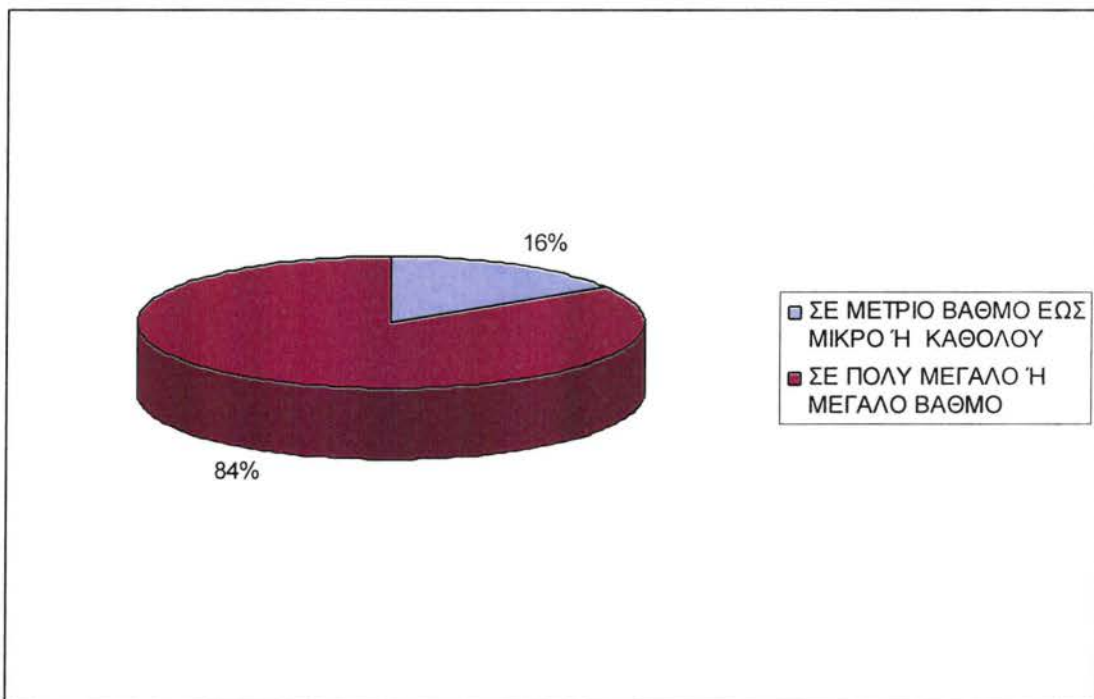
Ποσοστά απαντήσεων στην εικοστή έβδομη πρόταση του ερωτηματολογίου: «ξεχωρίζω». Οι απαντήσεις σε πολύ μεγάλο ή μεγάλο βαθμό ανέρχονται στο 45%. Υιοθετούν ένα διαχειριστικό στυλ ηγεσίας.



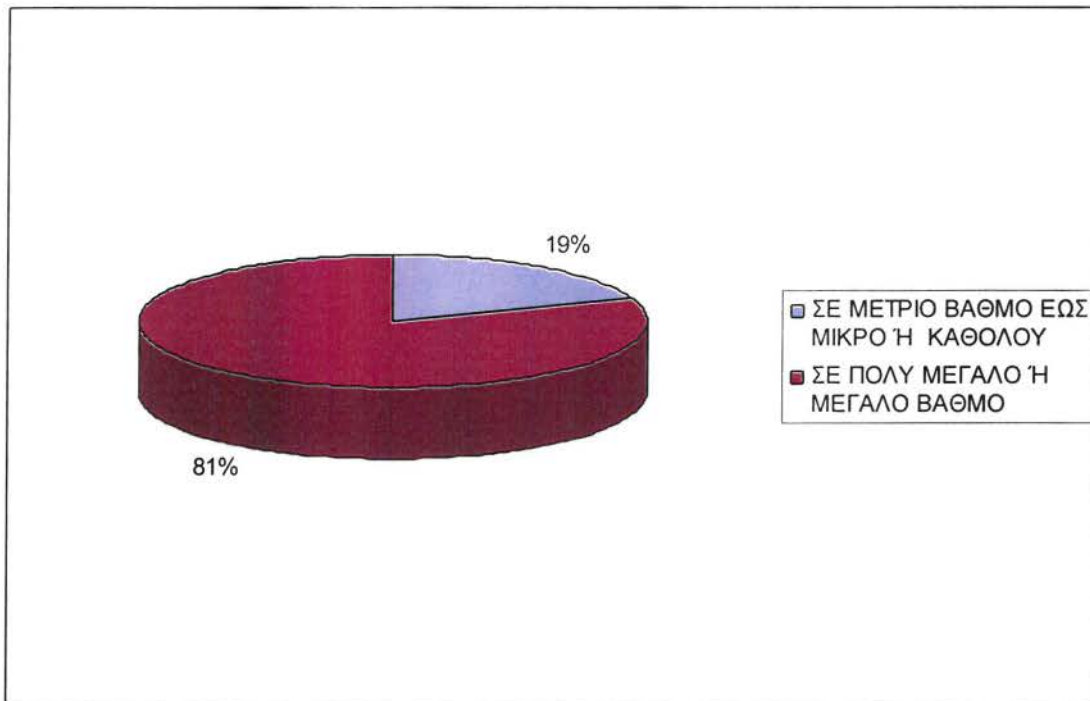
Ποσοστά απαντήσεων στην εικοστή όγδοη πρόταση του ερωτηματολογίου: «χρησιμοποιώ την εξουσία και την επιρροή μου για να ωφελήσω τους άλλους». Οι απαντήσεις σε πολύ μεγάλο ή μεγάλο βαθμό ανέρχονται στο 58%. Υιοθετούν απόψεις που παραπέμπουν σε ένα πρότυπο ηγετικής συμπεριφοράς σχετικά επικοινωνιακό, εξωστρεφές, ανοικτό στο περιβάλλον του Δήμου.



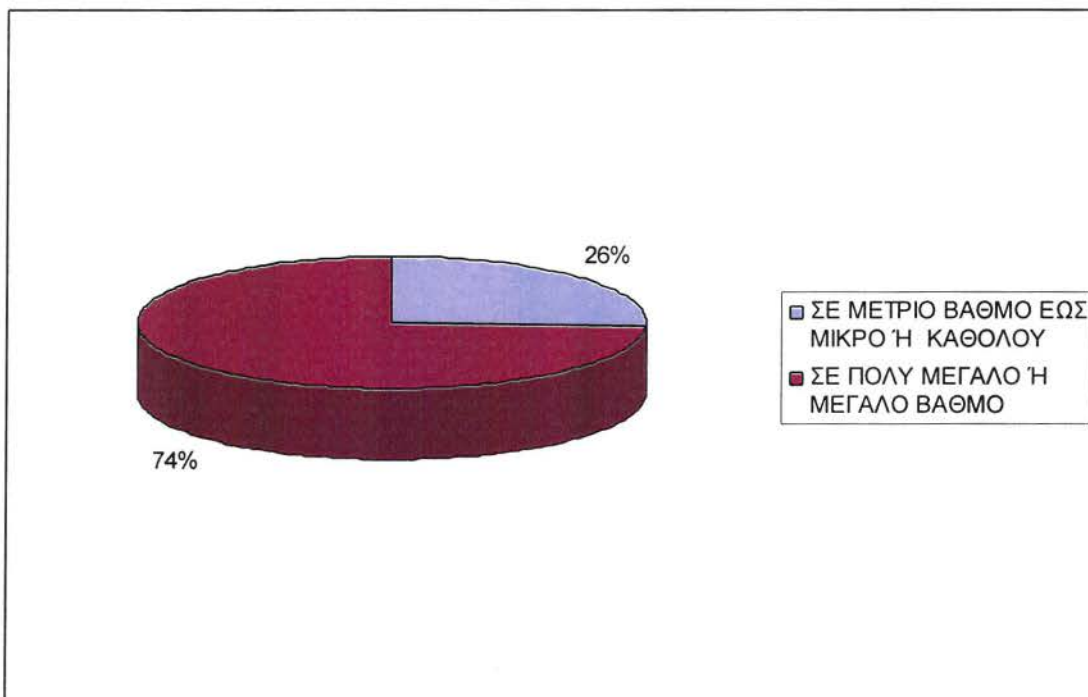
Ποσοστά απαντήσεων στην εικοστή ένατη πρόταση του ερωτηματολογίου: «επεξηγώ ξεκάθαρα μακροπρόθεσμα σχέδια και στόχους». Οι απαντήσεις σε πολύ μεγάλο ή μεγάλο βαθμό ανέρχονται στο 71%. Υιοθετούν ένα στυλ ηγετικής συμπεριφοράς παρακινητικό-δημοκρατικό, προσανατολισμένο τόσο στους ανθρώπους, όσο και στην επίτευξη στόχων.



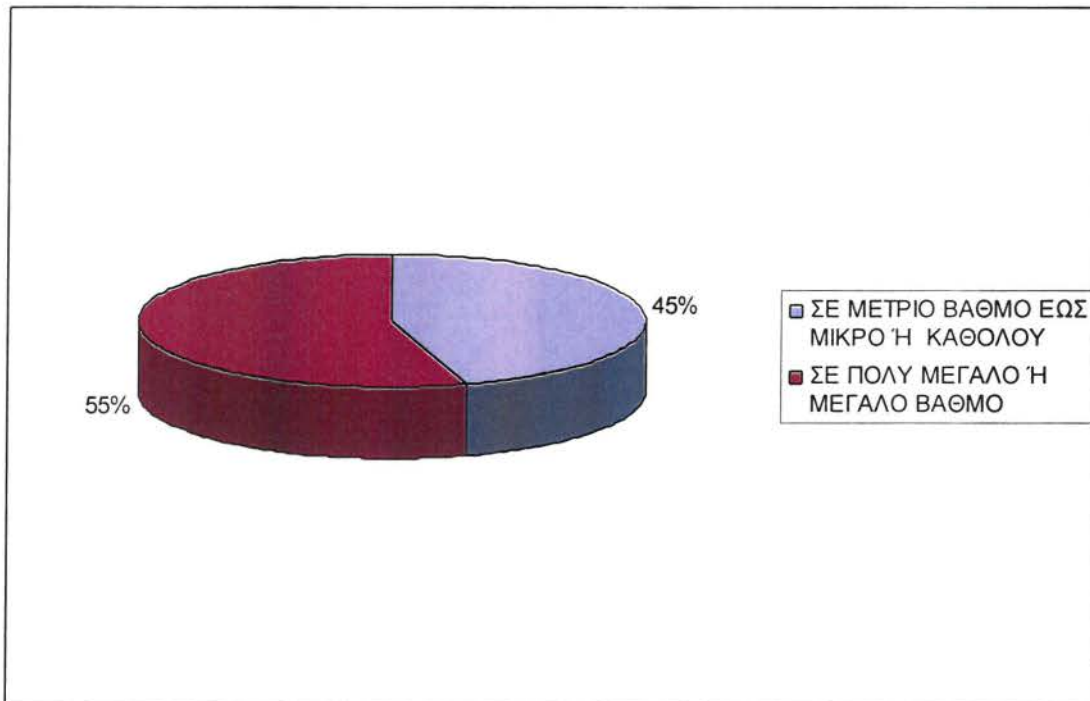
Ποσοστά απαντήσεων στην τριακοστή πρόταση του ερωτηματολογίου: «στηρίζω τον αποτελεσματικό συντονισμό, συνεργαζόμενος με τους άλλους». Οι απαντήσεις σε πολύ μεγάλο ή μεγάλο βαθμό ανέρχονται στο 84%. Υιοθετούν απόψεις που παραπέμπουν σε ένα πρότυπο ηγετικής συμπεριφοράς σχετικά επικοινωνιακό, εξωστρεφές, ανοικτό στο περιβάλλον του Δήμου.



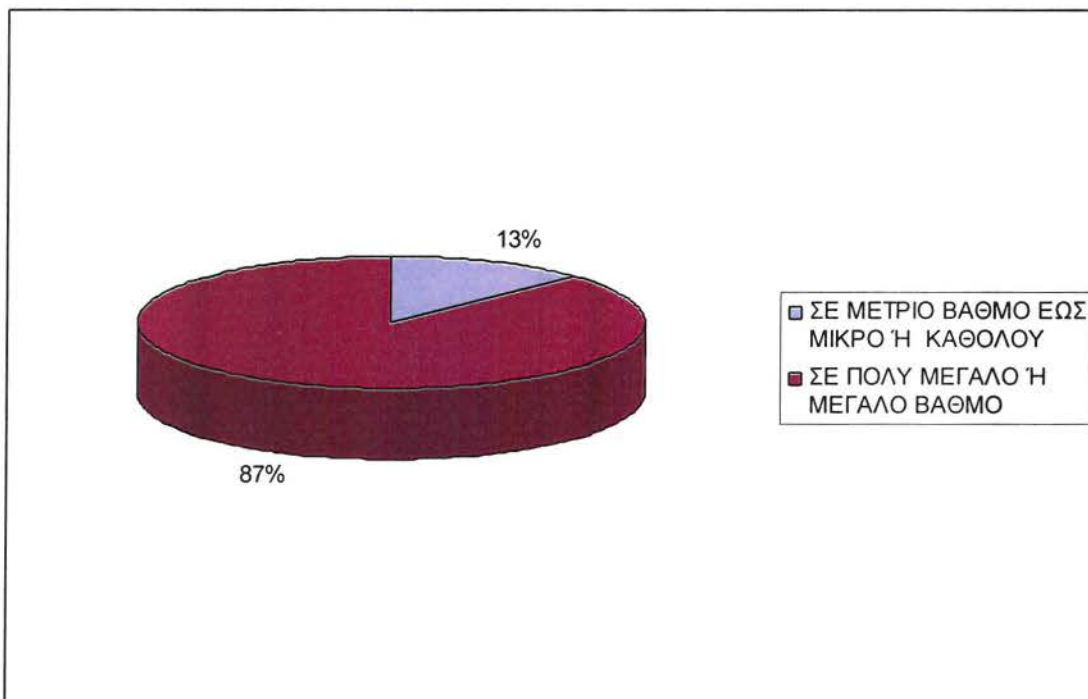
Ποσοστά απαντήσεων στην τριακοστή πρώτη πρόταση του ερωτηματολογίου: «στηρίζω και ενθαρρύνω τους άλλους για να κάνουν καλά τη δουλειά τους». Οι απαντήσεις σε πολύ μεγάλο ή μεγάλο βαθμό ανέρχονται στο 81%. Υιοθετούν απόψεις που παραπέμπουν σε ένα πρότυπο ηγετικής συμπεριφοράς σχετικά επικοινωνιακό, εξωστρεφές, ανοικτό στο περιβάλλον του Δήμου.



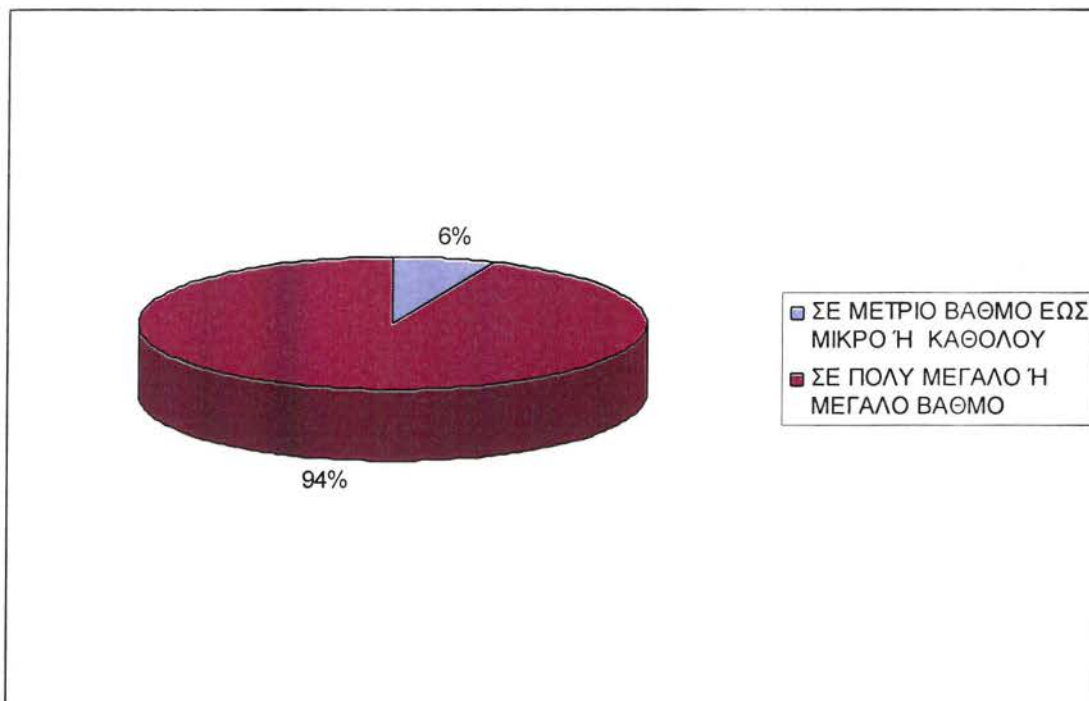
Ποσοστά απαντήσεων στην τριακοστή δεύτερη πρόταση του ερωτηματολογίου: «γνωρίζω τις ανταμοιβές που οι άλλοι εκτιμούν». Οι απαντήσεις σε πολύ μεγάλο ή μεγάλο βαθμό ανέρχονται στο 74%. Δεν παρατηρείται εξουσιοδοτικό ή αδιάφορο στυλ ηγετικής συμπεριφοράς.



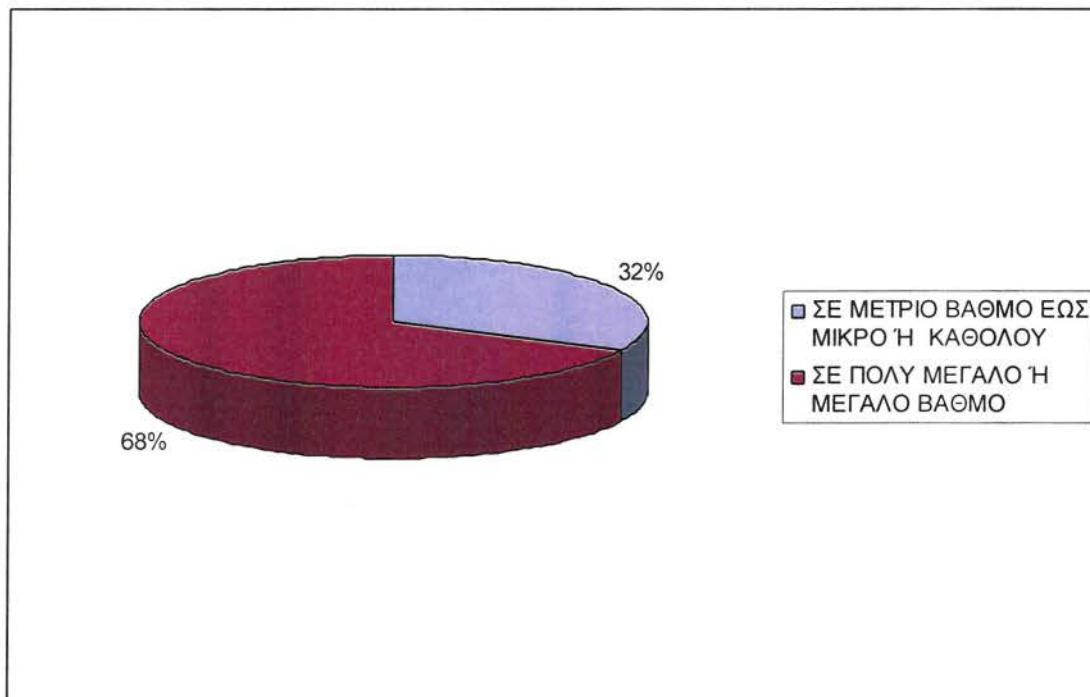
Ποσοστά απαντήσεων στην τριακοστή τρίτη πρόταση του ερωτηματολογίου: «αφουγκράζομαι» τόσο τα αισθήματα, όσο και τις ιδέες των άλλων». Οι απαντήσεις σε πολύ μεγάλο ή μεγάλο βαθμό ανέρχονται στο 55%. Υιοθετούν το δημοκρατικό-συμμετοχικό στυλ ηγετικής συμπεριφοράς.



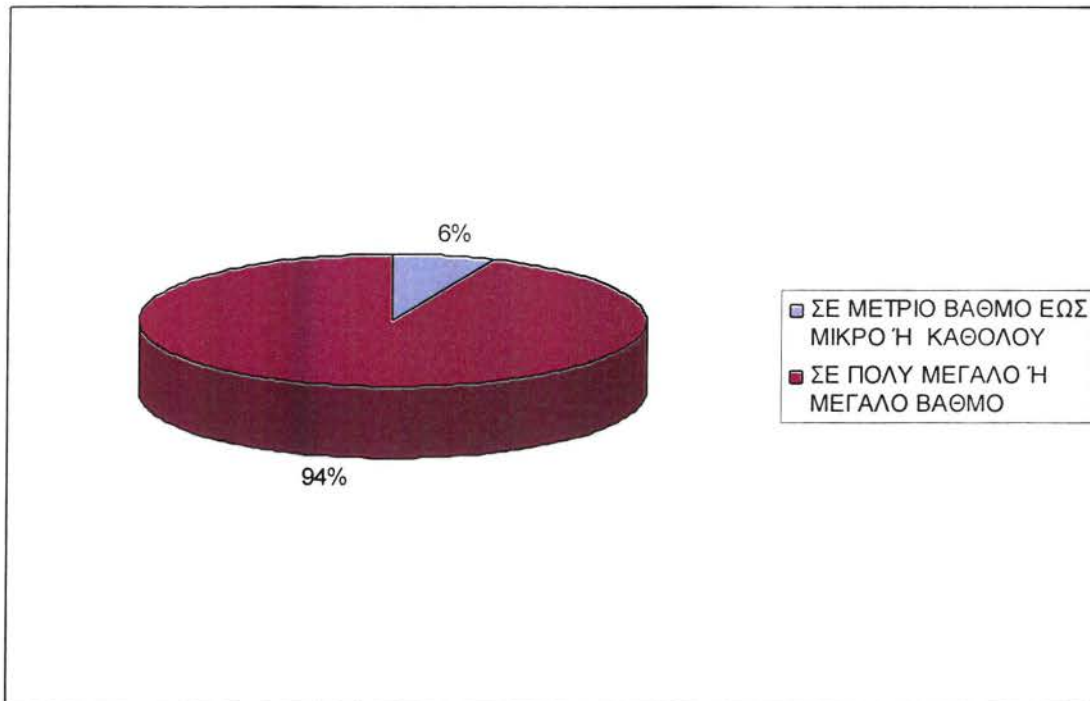
Ποσοστά απαντήσεων στην τριακοστή τέταρτη πρόταση του ερωτηματολογίου: «οι ενέργειές μου συμβαδίζουν με τα λεγόμενά μου». Οι απαντήσεις σε πολύ μεγάλο ή μεγάλο βαθμό ανέρχονται στο 87%. Υιοθετούν μια πιο ευέλικτη ηγετική συμπεριφορά σε σχέση με τις συνθήκες που επικρατούν στο περιβάλλον του Δήμου.



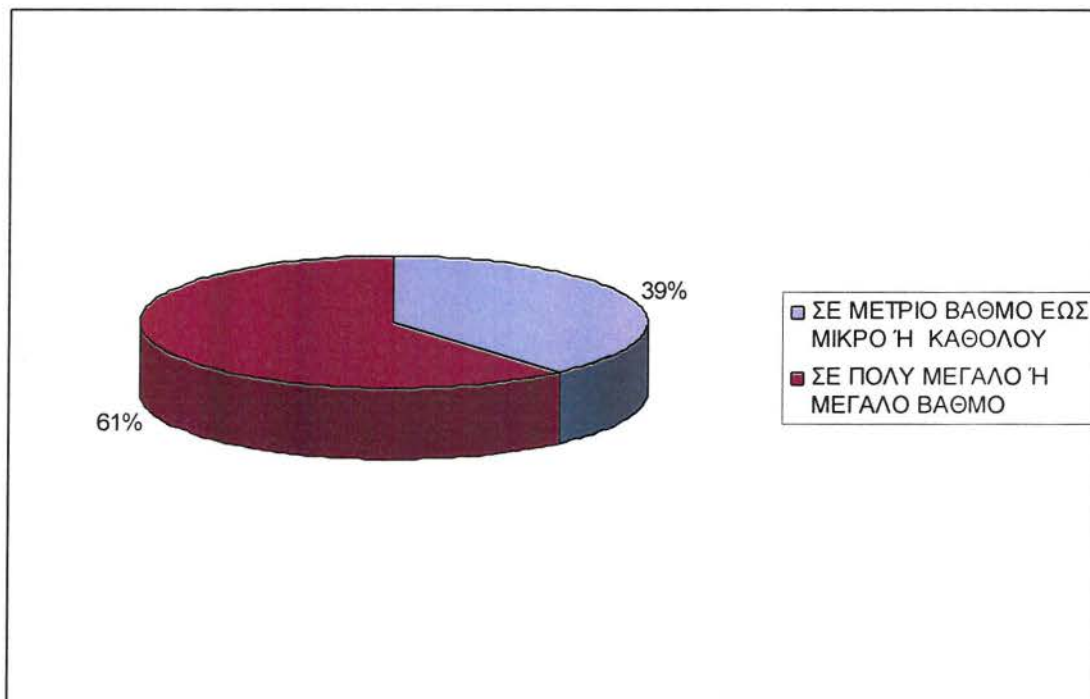
Ποσοστά απαντήσεων στην τριακοστή πέμπτη πρόταση του ερωτηματολογίου: «συμπεριφέρομαι στους άλλους με σεβασμό ανεξάρτητα από τη θέση που κατέχουν». Οι απαντήσεις σε πολύ μεγάλο ή μεγάλο βαθμό ανέρχονται στο 94%. Υιοθετούν απόψεις που παραπέμπουν σε ένα πρότυπο ηγετικής συμπεριφοράς σχετικά επικοινωνιακό, εξωστρεφές, ανοικτό στο περιβάλλον του Δήμου.



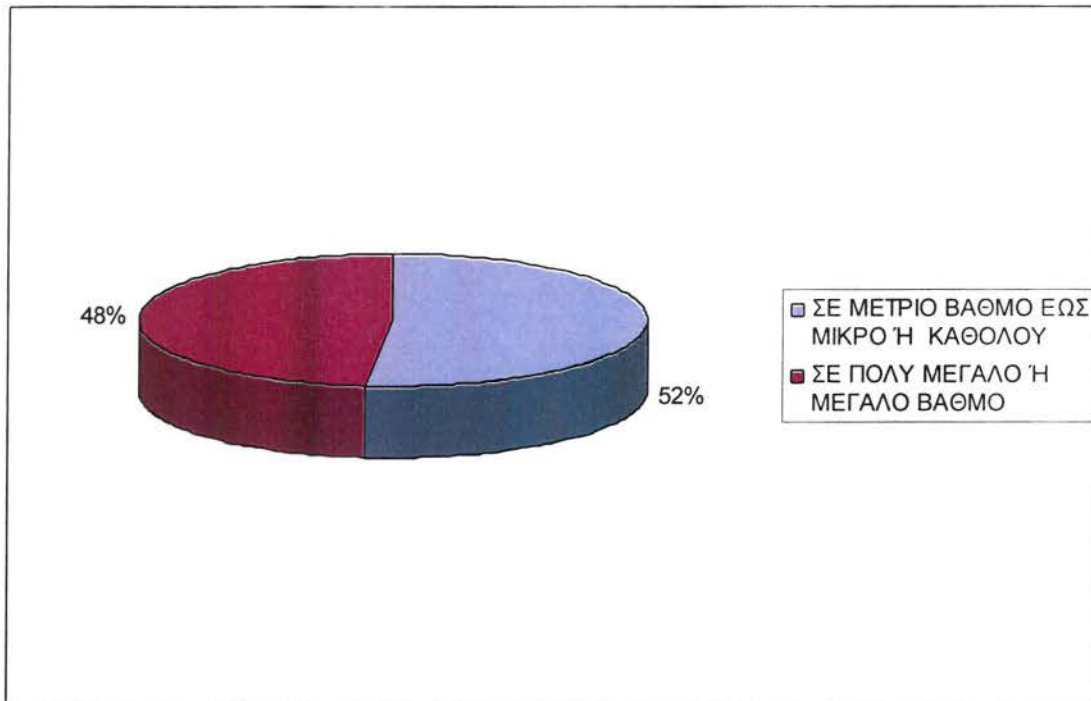
Ποσοστά απαντήσεων στην τριακοστή έκτη πρόταση του ερωτηματολογίου: «βοηθώ τους άλλους να μαθαίνουν από τα λάθη τους». Οι απαντήσεις σε πολύ μεγάλο ή μεγάλο βαθμό ανέρχονται στο 68%. Υιοθετούν το δημοκρατικό-συμμετοχικό στυλ ηγετικής συμπεριφοράς.



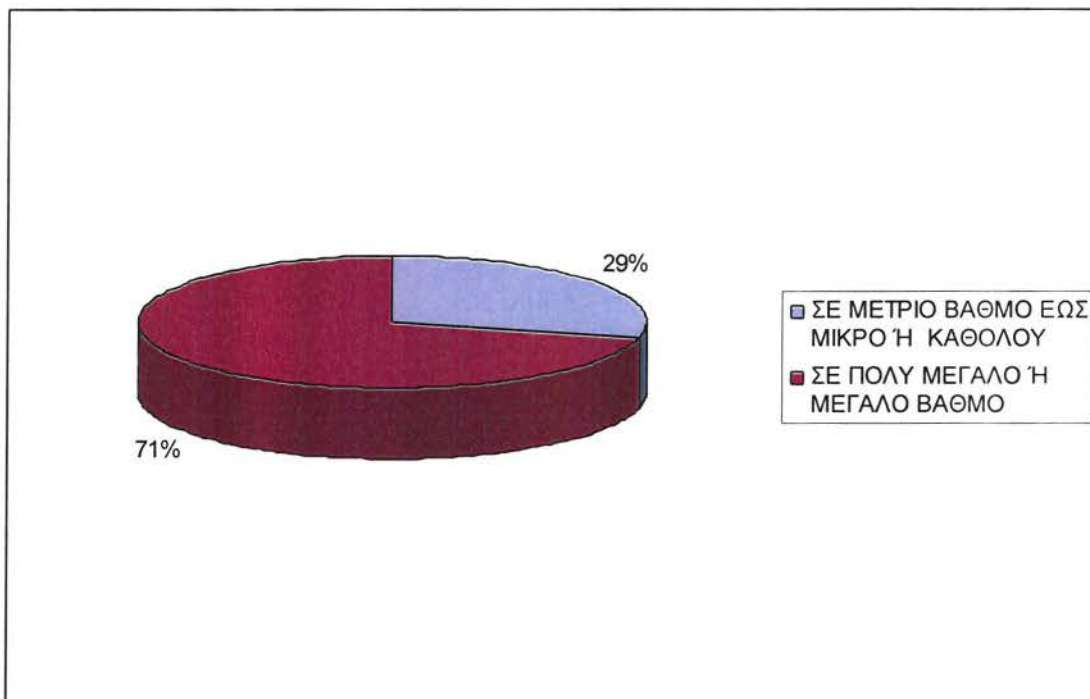
Ποσοστά απαντήσεων στην τριακοστή έβδομη πρόταση του ερωτηματολογίου: «έχω εμπιστοσύνη στις ικανότητες μου». Οι απαντήσεις σε πολύ μεγάλο ή μεγάλο βαθμό ανέρχονται στο 94%. Υιοθετούν μια πιο ευέλικτη ηγετική συμπεριφορά σε σχέση με τις συνθήκες που επικρατούν στο περιβάλλον του Δήμου.



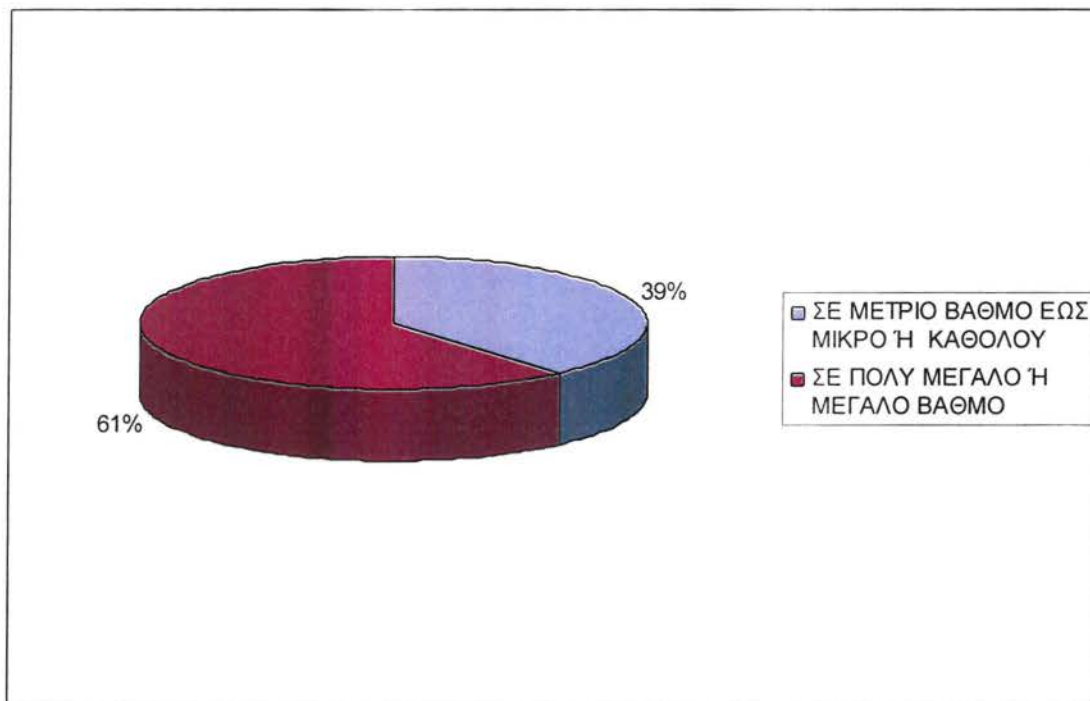
Ποσοστά απαντήσεων στην τριακοστή όγδοη πρόταση του ερωτηματολογίου: «χρησιμοποιώ την εξουσία και την επιρροή μου για να πετύχω στόχους με τους οποίους οι άλλοι συμφωνούν». Οι απαντήσεις σε πολύ μεγάλο ή μεγάλο βαθμό ανέρχονται στο 61%. Υιοθετούν απόψεις που παραπέμπουν σε ένα πρότυπο ηγετικής συμπεριφοράς σχετικά επικοινωνιακό, εξωστρεφές, ανοικτό στο περιβάλλον του Δήμου.



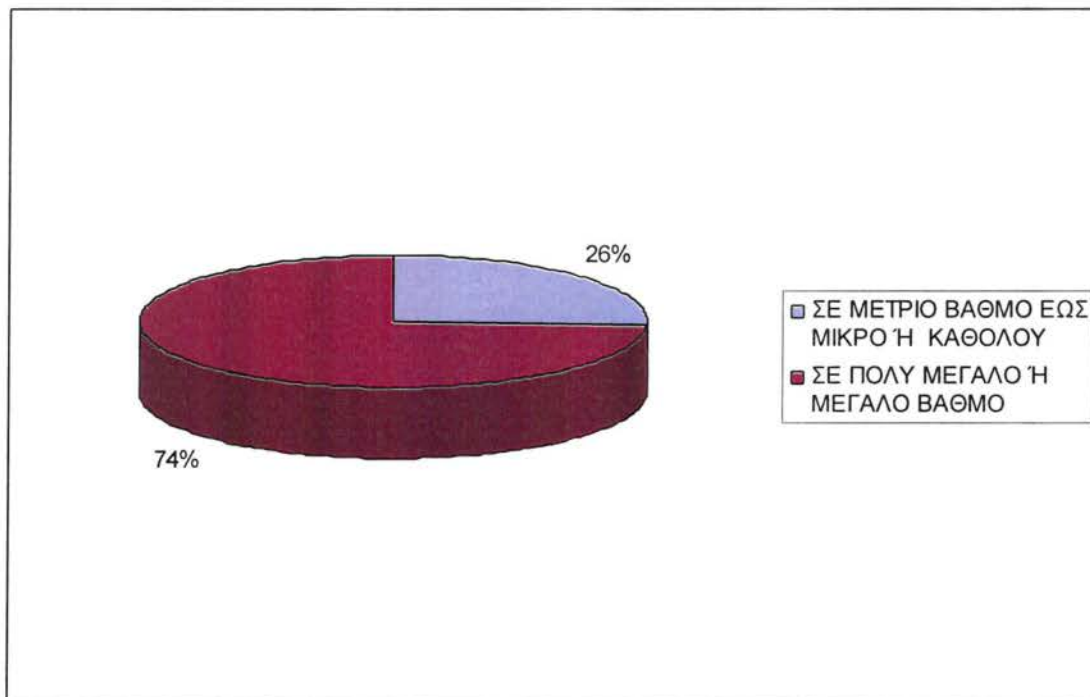
Ποσοστά απαντήσεων στην τριακοστή ένατη πρόταση του ερωτηματολογίου: «εκφράζω ένα όραμα που κάνει τους άλλους να συμμετέχουν». Οι απαντήσεις σε πολύ μεγάλο ή μεγάλο βαθμό ανέρχονται στο 48%. Υιοθετούν το δημοκρατικό-συμμετοχικό στυλ ηγετικής συμπεριφοράς.



Ποσοστά απαντήσεων στην τεσσαρακοστή πρόταση του ερωτηματολογίου: «ενθαρρύνω τους άλλους να τεκμηριώνουν τις απόψεις και τις θέσεις τους με συγκεκριμένα στοιχεία». Οι απαντήσεις σε πολύ μεγάλο ή μεγάλο βαθμό ανέρχονται στο 71%. Υιοθετούν το δημοκρατικό-συμμετοχικό στυλ ηγετικής συμπεριφοράς.

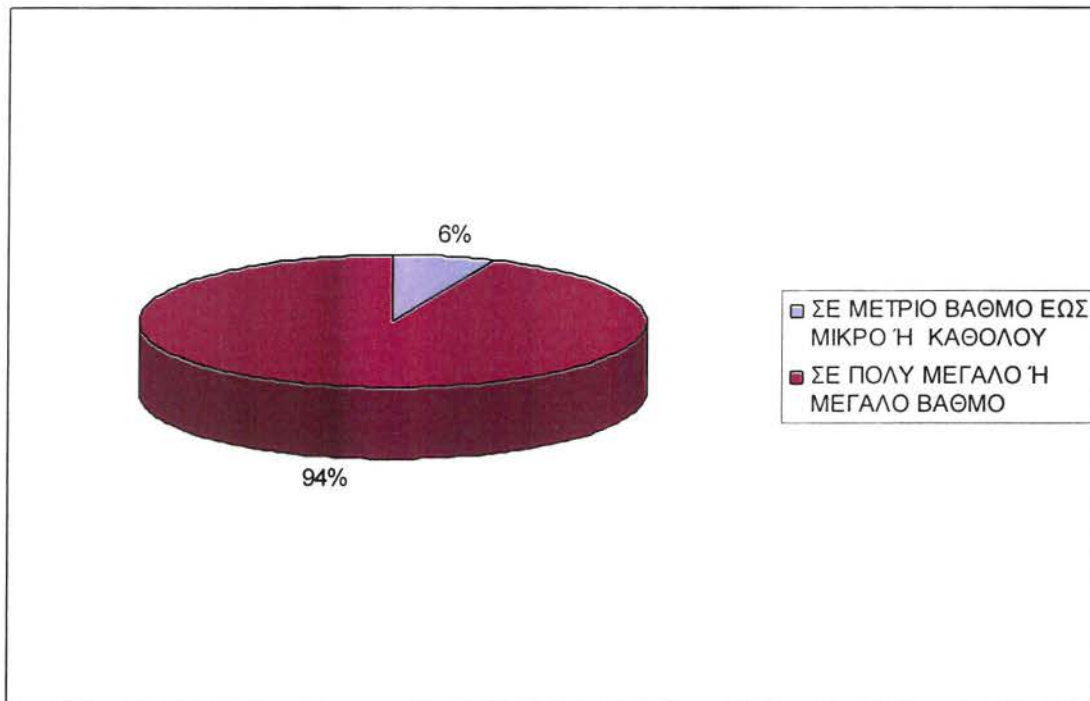


Ποσοστά απαντήσεων στην τεσσαρακοστή πρώτη πρόταση του ερωτηματολογίου: «βεβαιώνομαι ότι οι άλλοι έχουν ξεκάθαρους και ενδιαφέροντες στόχους». Οι απαντήσεις σε πολύ μεγάλο ή μεγάλο βαθμό ανέρχονται στο 61%. Υιοθετούν ένα στυλ ηγετικής συμπεριφοράς παρακινήτικο-δημοκρατικό, προσανατολισμένο τόσο στους ανθρώπους, όσο και στην επίτευξη στόχων.

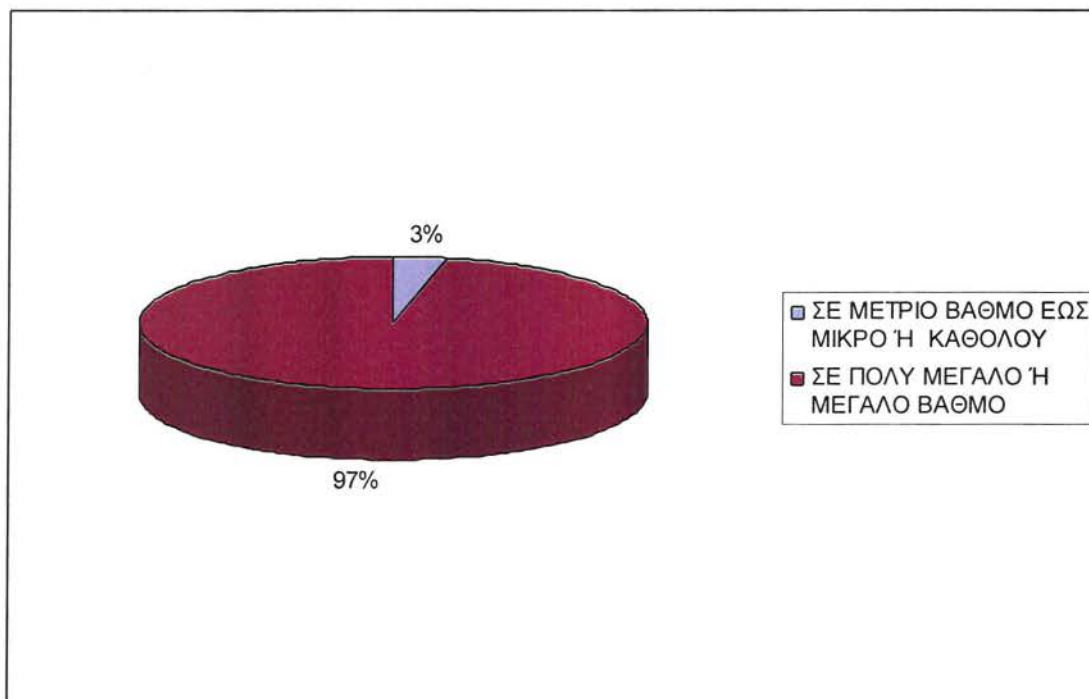


Ποσοστά απαντήσεων στην τεσσαρακοστή δεύτερη πρόταση του ερωτηματολογίου: «βεβαιώνομαι ότι οι άλλοι γνωρίζουν την ανταμοιβή τους για την επίτευξη των στόχων». Οι απαντήσεις σε πολύ μεγάλο ή μεγάλο βαθμό ανέρχονται στο 74%. Υιοθετούν ένα στυλ ηγετικής συμπεριφοράς παρακινήτικο-δημοκρατικό, προσανατολισμένο τόσο στους ανθρώπους, όσο και στην επίτευξη στόχων.

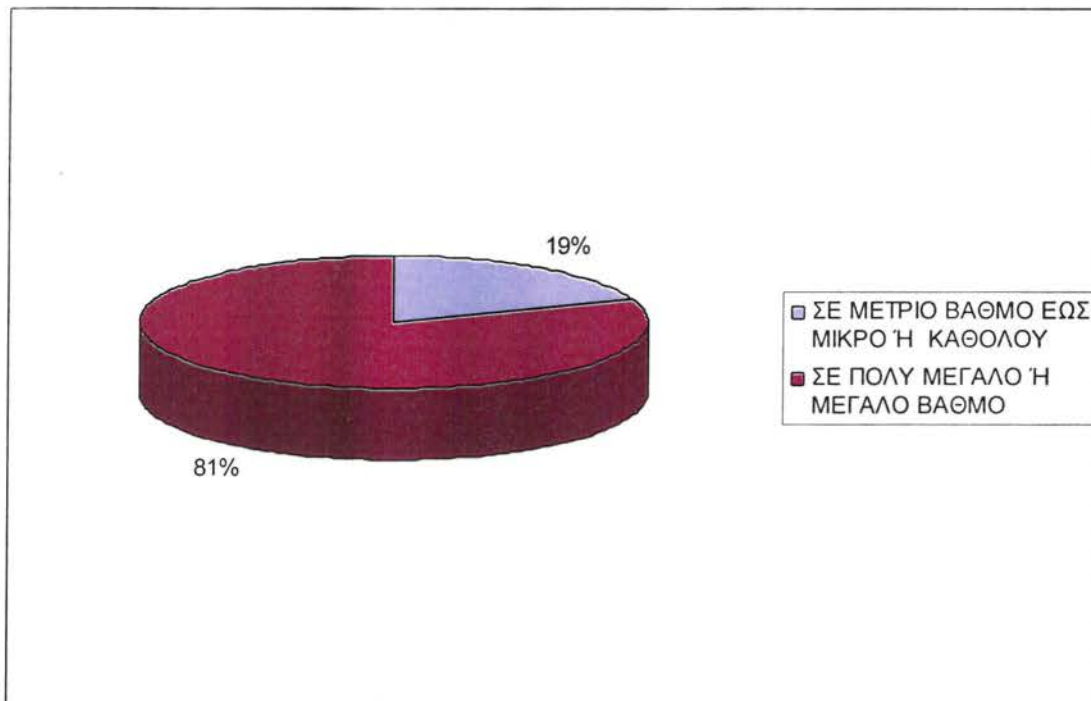




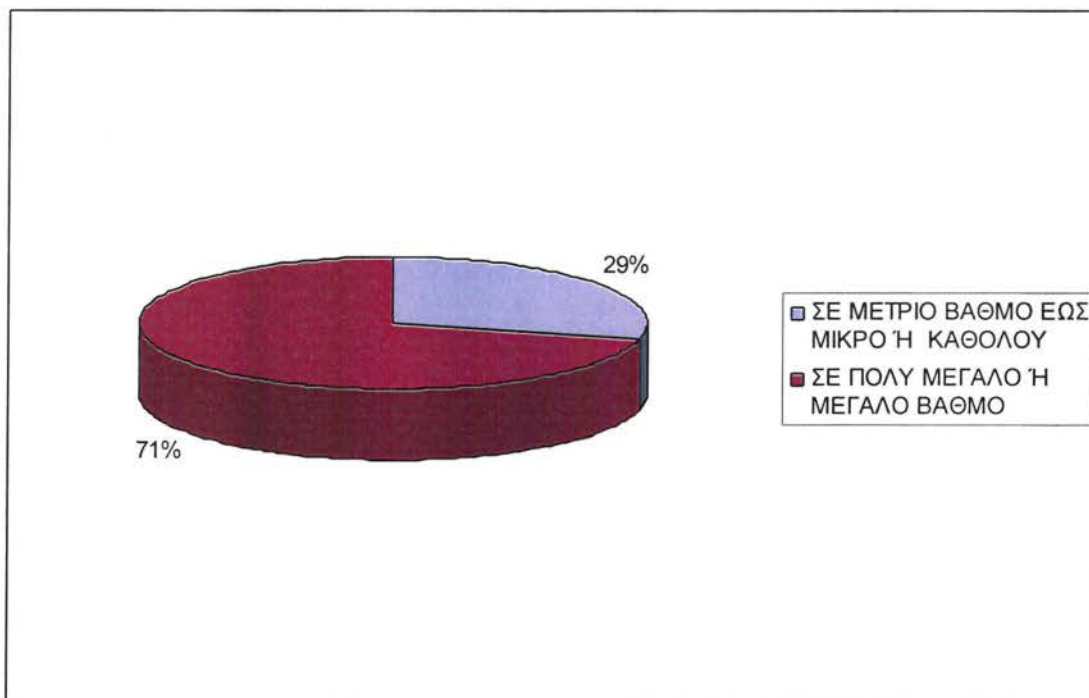
Ποσοστά απαντήσεων στην τεσσαρακοστή τρίτη πρόταση του ερωτηματολογίου: «είμαι ικανός/ή να κάνω τις περίπλοκες ιδέες κατανοητές». Οι απαντήσεις σε πολύ μεγάλο ή μεγάλο βαθμό ανέρχονται στο 94%. Υιοθετούν ένα διαχειριστικό στυλ ηγεσίας.



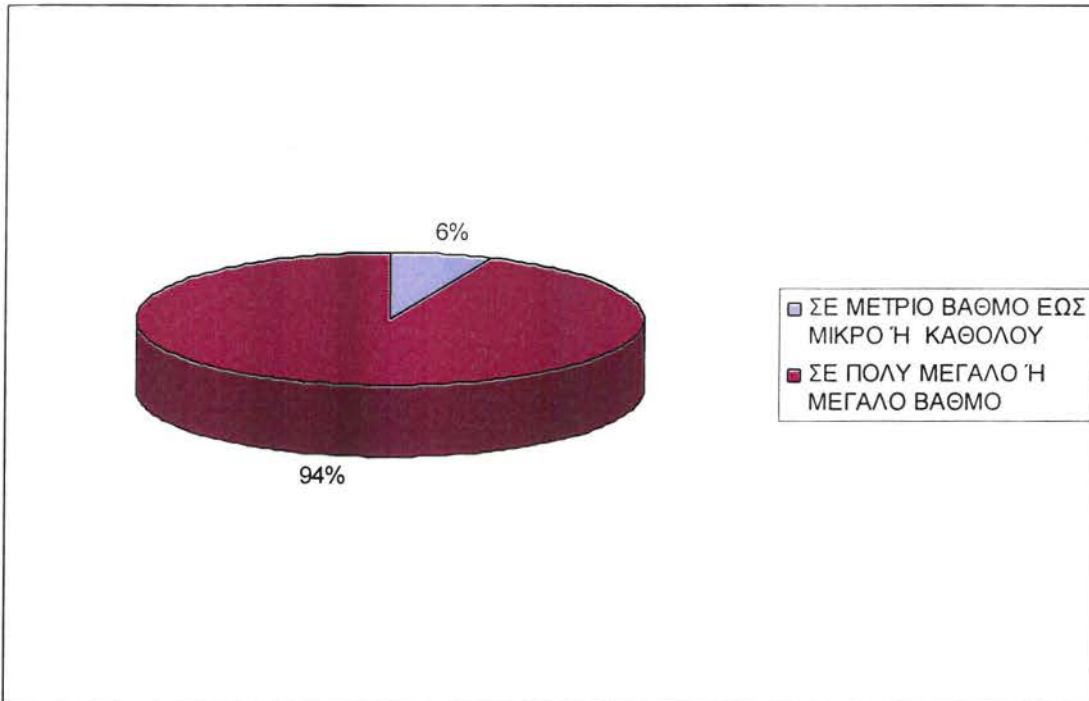
Ποσοστά απαντήσεων στην τεσσαρακοστή τέταρτη πρόταση του ερωτηματολογίου: «μπορεί κανείς να με εμπιστευτεί». Οι απαντήσεις σε πολύ μεγάλο ή μεγάλο βαθμό ανέρχονται στο 97%. Υιοθετούν ένα διαχειριστικό στυλ ηγεσίας.



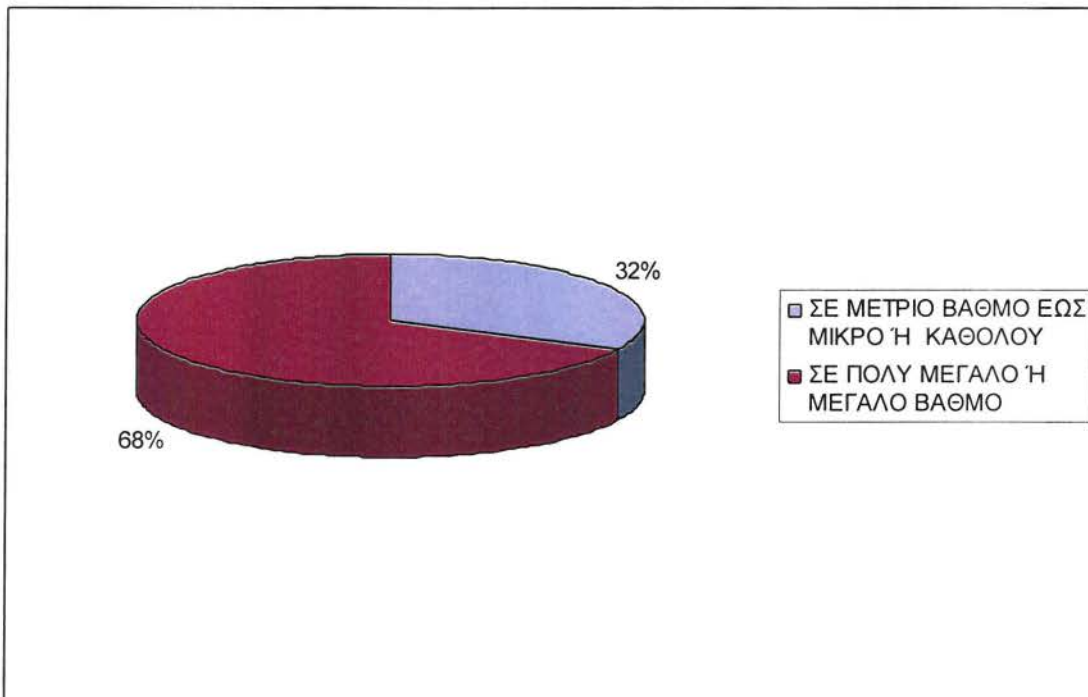
Ποσοστά απαντήσεων στην τεσσαρακοστή πέμπτη πρόταση του ερωτηματολογίου: «κάνω τους άλλους να αισθάνονται σημαντικό μέλος του οργανισμού». Οι απαντήσεις σε πολύ μεγάλο ή μεγάλο βαθμό ανέρχονται στο 81%. Υιοθετούν το δημοκρατικό-συμμετοχικό στυλ ηγετικής συμπεριφοράς.



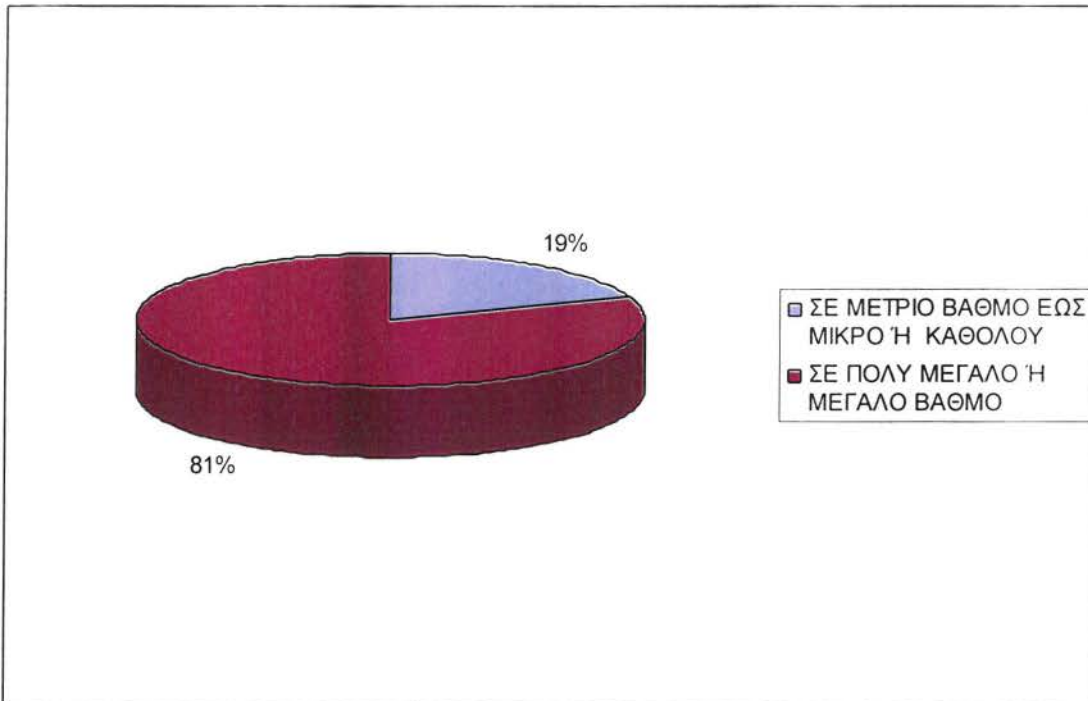
Ποσοστά απαντήσεων στην τεσσαρακοστή έκτη πρόταση του ερωτηματολογίου: «παρέχω στους άλλους τη δικαιοδοσία που χρειάζονται ώστε να εκπληρώνουν τις αρμοδιότητές τους». Οι απαντήσεις σε πολύ μεγάλο ή μεγάλο βαθμό ανέρχονται στο 71%. Δεν παρατηρείται εξουσιοδοτικό ή αδιάφορο στυλ ηγετικής συμπεριφοράς.



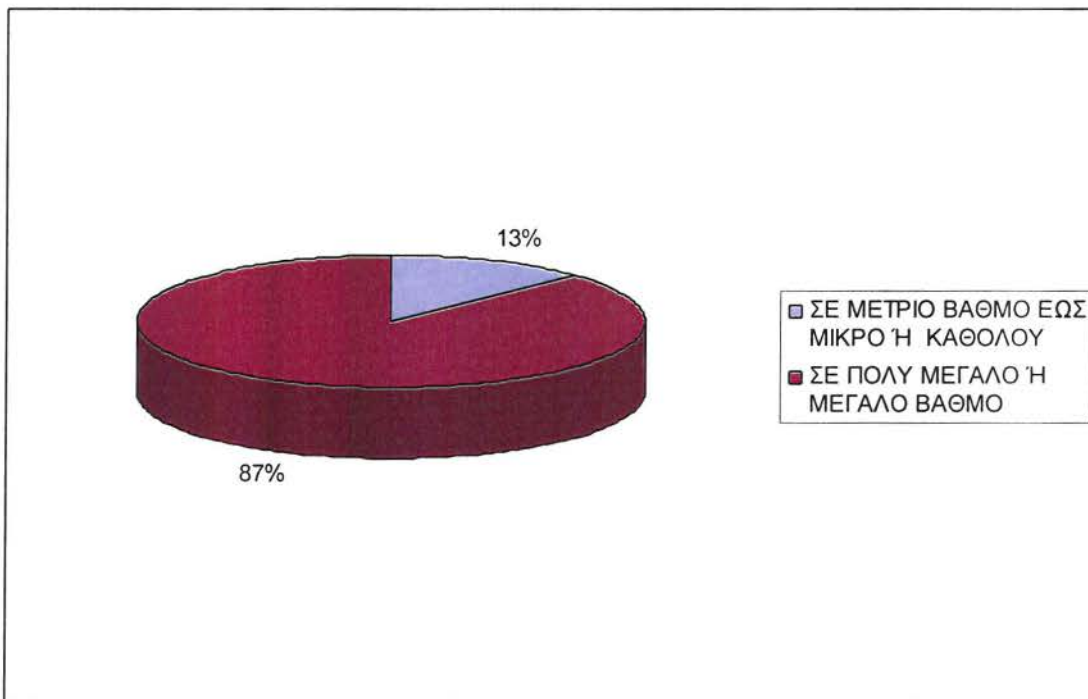
Ποσοστά απαντήσεων στην τεσσαρακοστή έβδομη πρόταση του ερωτηματολογίου: «έχω τον πλήρη έλεγχο της ζωής μου». Οι απαντήσεις σε πολύ μεγάλο ή μεγάλο βαθμό ανέρχονται στο 94%. Υιοθετούν απόψεις που παραπέμπουν σε ένα πρότυπο ηγετικής συμπεριφοράς σχετικά επικοινωνιακό, εξωστρεφές, ανοικτό στο περιβάλλον του Δήμου.



Ποσοστά απαντήσεων στην τεσσαρακοστή όγδοη πρόταση του ερωτηματολογίου: «μοιράζομαι την εξουσία και την άσκηση επιρροής με τους άλλους». Οι απαντήσεις σε πολύ μεγάλο ή μεγάλο βαθμό ανέρχονται στο 68%. Υιοθετούν το δημοκρατικό-συμμετοχικό στυλ ηγετικής συμπεριφοράς.



Ποσοστά απαντήσεων στην τεσσαρακοστή ένατη πρόταση του ερωτηματολογίου: «έχω μακροπρόθεσμα σχέδια». Οι απαντήσεις σε πολύ μεγάλο ή μεγάλο βαθμό ανέρχονται στο 81%. Υιοθετούν ένα στυλ ηγετικής συμπεριφοράς παρακινήτικό-δημοκρατικό, προσανατολισμένο στην επίτευξη στόχων.



Ποσοστά απαντήσεων στην πενήτηκοστή πρόταση του ερωτηματολογίου: «για μένα η δράση αξίζει περισσότερο από τη στασιμότητα που προέρχεται από τη διατήρηση της υπάρχουσας κατάστασης». Οι απαντήσεις σε πολύ μεγάλο ή μεγάλο βαθμό ανέρχονται στο 87%. Υιοθετούν μια πιο ευέλικτη ηγετική συμπεριφορά σε σχέση με τις συνθήκες που επικρατούν στο περιβάλλον του Δήμου.

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ**

### **ΠΙΝΑΚΕΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ**

ΚΡΙΤΗΡΙΑ	ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΙ ΓΕΝΙΚΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΩΝ	ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΙ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΩΝ	ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΙ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ή ΔΥΤΟΤΕΛΟΥΣ ΓΡΑΦΕΙΟΥ
<b>Α. ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΑ – ΤΕΧΝΙΚΑ ΠΡΟΣΩΝΤΑ:</b>			
A.1. Βασικός τίτλος σπουδών	ΑΡΙΣΤΑ: 300 ΛΙΑΝ ΚΑΛΩΣ: 250 ΚΑΛΩΣ: 200	ΑΡΙΣΤΑ: 300 ΛΙΑΝ ΚΑΛΩΣ: 250 ΚΑΛΩΣ: 200	ΑΡΙΣΤΑ: 300 ΛΙΑΝ ΚΑΛΩΣ: 250 ΚΑΛΩΣ: 200
A.2. Δεύτερος τίτλος σπουδών (εφόσον είναι της ίδιας εκπαιδευτικής βαθμίδας με το βασικό τίτλο σπουδών)	ΑΡΙΣΤΑ: 80 ΛΙΑΝ ΚΑΛΩΣ: 60 ΚΑΛΩΣ: 40	ΑΡΙΣΤΑ: 80 ΛΙΑΝ ΚΑΛΩΣ: 60 ΚΑΛΩΣ: 40	ΑΡΙΣΤΑ: 80 ΛΙΑΝ ΚΑΛΩΣ: 60 ΚΑΛΩΣ: 40
A.3. Διδακτορικό δίπλωμα σε γνωστικό αντικείμενο συναφές με το αντικείμενο της υπηρεσίας	200 ΜΟΡΙΑ	180 ΜΟΡΙΑ	180 ΜΟΡΙΑ
A.4. Διδακτορικό δίπλωμα σε άλλο γνωστικό αντικείμενο	120 ΜΟΡΙΑ	100 ΜΟΡΙΑ	100 ΜΟΡΙΑ
A.5. Μεταπτυχιακός τίτλος ετήσιας τουλάχιστον διάρκειας σε γνωστικό αντικείμενο συναφές με το αντικείμενο της υπηρεσίας	120 ΜΟΡΙΑ	100 ΜΟΡΙΑ	100 ΜΟΡΙΑ
A.6. Μεταπτυχιακός τίτλος ετήσιας τουλάχιστον διάρκειας σε άλλο γνωστικό αντικείμενο	60 ΜΟΡΙΑ	60 ΜΟΡΙΑ	60 ΜΟΡΙΑ
A.7. Άριστη γνώση μιας από τις γλώσσες των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης	60 ΜΟΡΙΑ	50 ΜΟΡΙΑ	70 ΜΟΡΙΑ



Α.8. Πολύ καλή γνώση μιας από τις γλώσσες των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης	50 ΜΟΡΙΑ	40 ΜΟΡΙΑ	60 ΜΟΡΙΑ
Α.9. Καλή γνώση μιας από τις γλώσσες των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης	40 ΜΟΡΙΑ	30 ΜΟΡΙΑ	50 ΜΟΡΙΑ
Α.10. Άριστη γνώση κάθε επιπέδον ξένης γλώσσας	50 ΜΟΡΙΑ	40 ΜΟΡΙΑ	60 ΜΟΡΙΑ
Α.11. Πολύ καλή γνώση κάθε επιπέδου ξένης γλώσσας.	40 ΜΟΡΙΑ	30 ΜΟΡΙΑ	50 ΜΟΡΙΑ
Α.12. Επιτυχής αποφοίτηση από την Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης ή την Εθνική Σχολή Τοπικής Αυτοδιοίκησης	120 ΜΟΡΙΑ	100 ΜΟΡΙΑ	130 ΜΟΡΙΑ
Α.13. Αποφοίτηση από τη Σχολή Εθνικής Άμυνας ή τη Σχολή Εθνικής Ασφάλειας	30 ΜΟΡΙΑ	30 ΜΟΡΙΑ	30 ΜΟΡΙΑ
Α.14. Η πιστοποιημένη επιμόρφωση που παρέχεται από το ΕΚΔΑΔ ή από άλλες σχολές που αποδεικνύεται με αντίστοιχο πιστοποιητικό	ΜΕΧΡΙ 100 ΜΟΡΙΑ (ΑΝΑ ΗΜΕΡΑ ΕΠΗΜΟΡΦΩΣΗΣ 1 ΜΟΡΙΟ ΜΕ ΑΝΩΤΑΤΟ ΟΡΙΟ ΤΑ 100 ΜΟΡΙΑ)	ΜΕΧΡΙ 80 ΜΟΡΙΑ (ΑΝΑ ΗΜΕΡΑ ΕΠΗΜΟΡΦΩΣΗΣ 1 ΜΟΡΙΟ ΜΕ ΑΝΩΤΑΤΟ ΟΡΙΟ ΤΑ 80 ΜΟΡΙΑ)	ΜΕΧΡΙ 100 ΜΟΡΙΑ (ΑΝΑ ΗΜΕΡΑ ΕΠΗΜΟΡΦΩΣΗΣ 1 ΜΟΡΙΟ ΜΕ ΑΝΩΤΑΤΟ ΟΡΙΟ ΤΑ 100 ΜΟΡΙΑ)



ΚΡΙΤΗΡΙΑ	ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΙ ΓΕΝΙΚΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΩΝ	ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΙ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΩΝ	ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΙ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ή ΑΥΤΟΤΕΛΟΥΣ ΓΡΑΦΕΙΟΥ
<b>Β. ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ – ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ</b>			
B.1. Χρόνος υπηρεσίας	ΜΕΧΡΙ 600 ΜΟΡΙΑ ( ΓΙΑ ΚΑΘΕ ΕΤΟΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ 20 ΜΟΡΙΑ ΜΕ ΑΝΩΤΑΤΟ ΟΡΙΟ ΤΑ 30 ΕΤΗ)	ΜΕΧΡΙ 600 ΜΟΡΙΑ ( ΓΙΑ ΚΑΘΕ ΕΤΟΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ 20 ΜΟΡΙΑ ΜΕ ΑΝΩΤΑΤΟ ΟΡΙΟ ΤΑ 30 ΕΤΗ)	ΜΕΧΡΙ 450 ΜΟΡΙΑ ( ΓΙΑ ΚΑΘΕ ΕΤΟΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ 15 ΜΟΡΙΑ ΜΕ ΑΝΩΤΑΤΟ ΟΡΙΟ ΤΑ 30 ΕΤΗ)
B.2. Χρόνος υπηρεσίας σε θέση προϊσταμένου Γενικής Διεύθυνσης	ΜΕΧΡΙ 350 ΜΟΡΙΑ ( ΓΙΑ ΚΑΘΕ ΣΥΜΠΛΗΡΩΜΕΝΟ ΜΗΝΑ 9,72 ΜΟΡΙΑ ΜΕ ΑΝΩΤΑΤΟ ΟΡΙΟ ΤΟΥΣ 36 ΜΗΝΕΣ)	-----	-----
B. 3. Χρόνος υπηρεσίας σε θέση προϊσταμένου Διεύθυνσης	ΜΕΧΡΙ 250 ΜΟΡΙΑ ( ΓΙΑ ΚΑΘΕ ΣΥΜΠΛΗΡΩΜΕΝΟ ΜΗΝΑ 6,94 ΜΟΡΙΑ ΜΕ ΑΝΩΤΑΤΟ ΟΡΙΟ ΤΟΥΣ 36 ΜΗΝΕΣ)	ΜΕΧΡΙ 200 ΜΟΡΙΑ (ΓΙΑ ΚΑΘΕ ΣΥΜΠΛΗΡΩΜΕΝΟ ΜΗΝΑ 5,56 ΜΟΡΙΑ ΜΕ ΑΝΩΤΑΤΟ ΟΡΙΟ ΤΟΥΣ 36 ΜΗΝΕΣ)	ΜΕΧΡΙ 200 ΜΟΡΙΑ (ΓΙΑ ΚΑΘΕ ΣΥΜΠΛΗΡΩΜΕΝΟ ΜΗΝΑ 5,56 ΜΟΡΙΑ ΜΕ ΑΝΩΤΑΤΟ ΟΡΙΟ ΤΟΥΣ 36 ΜΗΝΕΣ)
B.4. Χρόνος υπηρεσίας σε θέση προϊσταμένου Τμήματος ή αυτοτελούς Γραφείου:	-----	ΜΕΧΡΙ 125 ΜΟΡΙΑ ( ΓΙΑ ΚΑΘΕ ΣΥΜΠΛΗΡΩΜΕΝΟ ΜΗΝΑ 3,47 ΜΟΡΙΑ ΜΕ ΑΝΩΤΑΤΟ ΟΡΙΟ ΤΟΥΣ 36 ΜΗΝΕΣ)	ΜΕΧΡΙ 125 ΜΟΡΙΑ ( ΓΙΑ ΚΑΘΕ ΣΥΜΠΛΗΡΩΜΕΝΟ ΜΗΝΑ 3,47 ΜΟΡΙΑ ΜΕ ΑΝΩΤΑΤΟ ΟΡΙΟ ΤΟΥΣ 36 ΜΗΝΕΣ)
<u>ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ:</u>	Το σύνολο των μορίων που μπορεί να λάβει υποψήφιος από το χρόνο υπηρεσίας σε θέση Προϊσταμένου Γενικής Διεύθυνσης και Προϊσταμένου Διεύθυνσης δεν μπορεί να υπερβαίνει τα 350 μόρια)	Το σύνολο των μορίων που μπορεί να λάβει υποψήφιος από το χρόνο υπηρεσίας σε θέση Προϊσταμένου Διεύθυνσης και Προϊσταμένου Τμήματος ή αυτοτελούς γραφείου δεν μπορεί να υπερβαίνει τα 200 μόρια)	Το σύνολο των μορίων που μπορεί να λάβει υποψήφιος από το χρόνο υπηρεσίας σε θέση Προϊσταμένου Διεύθυνσης και Προϊσταμένου Τμήματος ή αυτοτελούς γραφείου δεν μπορεί να υπερβαίνει τα 200 μόρια)

ΚΡΙΤΗΡΙΑ	ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΙ ΓΕΝΙΚΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΩΝ	ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΙ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΩΝ	ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΙ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ή ΑΥΤΟΤΕΛΟΥΣ ΓΡΑΦΕΙΟΥ
<b>Γ. ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ - ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ</b>			
<p>Γ.1.Υπηρεσιακή αξιολόγηση: Κριτήρια:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Γνώση αντικείμενου υπηρεσίας</li> <li>▪ Διοικητικές ικανότητες</li> <li>▪ Ενδιαφέρον και δημιουργικότητα</li> <li>▪ Υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά</li> <li>▪ Αποτελεσματικότητα</li> </ul> <p>(Τα κριτήρια αξιολογούνται βάσει της βαθμολόγησης τους στις εκθέσεις αξιολόγησης της τελευταίας πενταετίας)</p>	<p>MEXPI 700 ΜΟΡΙΑ&lt; Μέσος όρος κριτηρίων επί συνολικής βαρύτητας 14 για κάθε κριτήριο</p>	<p>MEXPI 450 ΜΟΡΙΑ&lt; Μέσος όρος κριτηρίων επί συνολικής βαρύτητας 9 για κάθε κριτήριο</p>	<p>MEXPI 300 ΜΟΡΙΑ&lt; Μέσος όρος κριτηρίων επί συνολικής βαρύτητας 6 για κάθε κριτήριο.</p> <p>Το κριτήριο «Διοικητικές ικανότητες», όταν αυτό δεν υπάρχει, δεν λαμβάνεται υπόψη κατά την κρίση για την επιλογή προϋποψιζόμενου τμήματος ή αυτοτελούς γραφείου ή αντίστοιχου επιπέδου οργανικής μονάδας. Στην περίπτωση αυτή τα υπόλοιπα κριτήρια αξιολογούνται και λαμβάνεται υπόψη ο μέσος όρος της τελευταίας πενταετίας για κάθε κριτήριο με συνολική βαρύτητα 7,5.</p>
<p>Γ.2. Ειδικές δραστηριότητες (Διοργανώσεις εργασιών, ανακοινώσεις, εισηγήσεις σε συνέδρια, ημερίδες κτλ. συναφείς με αντικείμενο της υπηρεσίας ή της δημόσιας διοίκησης γενικότερα, εκπροσώπηση σε συμβούλια, επιτροπές ή ομάδες εργασίας τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό, μέλη Δ.Σ., Πρόεδροι, Διοικητές και λοιπά όργανα διοίκησης νομικών προσώπων του δημόσιου τομέα ή επιμόρφωση πέραν της αναφερομένης στο Α.14.)</p>	<p>MEXPI 150 ΜΟΡΙΑ</p>	<p>MEXPI 120 ΜΟΡΙΑ</p>	<p>MEXPI 60 ΜΟΡΙΑ</p>

Γ.3. Ηθική αμοιβή επίτιμου	20 ΜΟΡΙΑ	20 ΜΟΡΙΑ	20 ΜΟΡΙΑ
Γ.4. Μετάλλιο διακεκριμένου πράξεων	50 ΜΟΡΙΑ	50 ΜΟΡΙΑ	40 ΜΟΡΙΑ
Γ.5. Συνέντευξη	<p>ΔΠΟ 100-450 ΜΟΡΙΑ:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΤΙΚΩΣ: 100</li> <li>- ΚΑΛΩΣ: 200</li> <li>- ΠΟΛΥ ΚΑΛΩΣ: 300</li> <li>- ΑΡΙΣΤΑ: 450</li> </ul>	<p>ΔΠΟ 50-200 ΜΟΡΙΑ:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΤΙΚΩΣ: 50</li> <li>- ΚΑΛΩΣ: 100</li> <li>- ΠΟΛΥ ΚΑΛΩΣ: 150</li> <li>- ΑΡΙΣΤΑ: 200</li> </ul>	-----
Γ.6. Ειδική αξιολόγηση	-----	-----	<p>ΑΠΟ ΤΟ ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ: ΑΠΟ 50 ΜΕΧΡΙ 200 ΜΟΡΙΑ</p>

**ΔΗΜΑΡΧΟΣ**

ΔΗΜΟΤΙΚΟ  
ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ

ΔΗΜΑΡΧΙΑΚΗ  
ΕΠΙΤΡΟΠΗ

ΓΡΑΦΕΙΟ ΔΗΜΟΤΙΚΟΥ  
ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ & ΔΗΜΑΡΧΙΑΚΗΣ  
ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ

ΑΝΤΙΔΗΜΑΡΧΟΙ

ΕΙΔΙΚΟΙ ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ

ΝΟΜΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ

ΓΡΑΦΕΙΟ ΔΗΜΟΣΙΩΝ  
ΣΧΕΣΕΩΝ

ΓΡΑΦΕΙΟ  
ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΥΡΩΠΑΪΚΩΝ  
ΚΑΙ ΕΘΝΙΚΩΝ ΠΟΡΩΝ

ΓΡΑΦΕΙΟ ΔΗΜΑΡΧΟΥ  
ΙΔΙΑΙΤΕΡΟΣ ΓΡΑΜΜΑΤΕΑΣ

ΓΡΑΦΕΙΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ  
ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ & ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ  
ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

ΛΗΞΙΑΡΧΕΙΟ

Δ/ΝΣΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ  
ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ -  
ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΟΛΙΤΩΝ

Δ/ΝΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ  
ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Δ/ΝΣΗ ΤΕΧΝΙΚΗΣ  
ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ

Δ/ΝΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΩΝ  
ΣΥΝΕΡΓΕΙΩΝ

Δ/ΝΣΗ ΔΗΜΟΤΙΚΗΣ  
ΑΣΤΥΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΤΜΗΜΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ  
ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗΣ

ΤΜΗΜΑ ΕΣΟΔΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΜΕΛΕΤΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΠΡΑΣΙΝΟΥ

ΤΜΗΜΑ ΕΛΕΓΧΟΥ  
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΣ &  
ΣΤΑΘΜΕΥΣΗΣ  
ΟΧΗΜΑΤΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΤΟΛΟΓΙΟΥ

ΤΜΗΜΑ  
ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ  
ΠΟΛΙΤΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΕΣΟΔΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ

ΤΜΗΜΑ  
ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ  
ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ  
ΟΧΗΜΑΤΩΝ &  
ΚΙΝΗΣΗΣ

ΤΜΗΜΑ ΕΛΕΓΧΟΥ  
ΑΔΕΙΩΝ  
ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ,  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ &  
ΚΟΙΝΟΧΡΗΤΩΝ  
ΧΩΡΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

ΤΜΗΜΑ  
ΤΑΜΕΙΑΚΗΣ  
ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ  
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΤΜΗΜΑ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ  
& ΕΡΓΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ ΚΤΙΡΙΩΝ ΟΔΩΝ  
ΚΟΙΝΟΧΡΗΤΩΝ ΧΩΡΩΝ &  
ΗΛΕΚΤΡΟΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΚΩΝ  
ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ  
ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ,  
ΕΛΕΓΧΟΥ  
ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ,  
ΑΔΕΙΩΝ ΟΙΚΟΔΟΜΩΝ

ΤΜΗΜΑ  
ΝΠΔΔ, ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ,  
ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ κτλ

ΤΜΗΜΑ  
ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ -  
ΑΠΟΘΗΚΗΣ  
ΥΛΙΚΩΝ

## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

### Διαστάσεις Ηγεσίας

Καθεμία από τις παρακάτω προτάσεις παρουσιάζει μια σειρά από συμπεριφορές ή χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την άσκηση ηγεσίας σε έναν οργανισμό.

Διαβάστε προσεκτικά την κάθε πρόταση και αποφασίστε σε ποιο βαθμό αυτή ανταποκρίνεται στον τρόπο με τον οποίο εσείς προσωπικά λειτουργείτε μέσα στο Δήμο σας.

Σημειώστε την απάντηση που σας χαρακτηρίζει πιο πολύ, μαυρίζοντας στο φύλλο απαντήσεων μία από τις πέντε επιλογές που παρουσιάζονται παρακάτω. Απαντήστε σε κάθε πρόταση.

①	Σε Ελάχιστο Βαθμό ή Καθόλου	②	Σε Μικρό Βαθμό	③	Σε Μέτριο Βαθμό	④	Σε Μεγάλο Βαθμό	⑤	Σε Πολύ Μεγάλο Βαθμό
---	-----------------------------	---	----------------	---	-----------------	---	-----------------	---	----------------------

1	Διασφαλίζω ότι οι άλλοι έχουν τους απαραίτητους πόρους για να κάνουν καλά τη δουλειά τους.
2	Ανταμείβω δίκαια τους εργαζόμενους για τις προσπάθειές τους.
3	Δίνω σημασία σε αυτά που λένε οι άλλοι.
4	Μπορεί κανείς να βασιστεί πάνω μου.
5	Σέβομαι τις ιδιαιτερότητες των άλλων.
6	Δημιουργώ ευκαιρίες για να επιτυγχάνουν οι εργαζόμενοι τους στόχους τους.
7	Ενεργώ με αποτελεσματικότητα.
8	Χαίρομαι να κάνω τους άλλους να υπακούουν τις εντολές μου.
9	Μελετώ πώς ένα συγκεκριμένο σχέδιο δράσης θα μπορούσε να επεκταθεί ώστε να επωφεληθούν και άλλοι.
10	Ενθαρρύνω τους άλλους να ενεργούν σύμφωνα με τις κοινές αξίες και πεποιθήσεις.
11	Παρέχω τις αναγκαίες πληροφορίες ώστε οι άλλοι να σχεδιάζουν και να υλοποιούν το έργο τους αποτελεσματικά.
12	Αναγνωρίζω την καλή απόδοση με ανταμοιβές που οι εργαζόμενοι εκτιμούν.
13	Γνωστοποιώ τις προτεραιότητες με ξεκάθαρο τρόπο.

①	②	③	④	⑤
①	②	③	④	⑤
①	②	③	④	⑤
①	②	③	④	⑤
①	②	③	④	⑤
①	②	③	④	⑤
①	②	③	④	⑤
①	②	③	④	⑤
①	②	③	④	⑤
①	②	③	④	⑤
①	②	③	④	⑤
①	②	③	④	⑤
①	②	③	④	⑤
①	②	③	④	⑤
①	②	③	④	⑤

14	Υλοποιώ τις δεσμεύσεις που αναλαμβάνω.
15	Δείχνω να ενδιαφέρομαι για τους άλλους.
16	Σχεδιάζω καταστάσεις που επιτρέπουν στους εργαζόμενους να πετυχαίνουν τους στόχους τους.
17	Μπορώ να διακρίνω τ' αποτελέσματα των ενεργειών μου.
18	Περιμένω να με υπακούουν οι άλλοι χωρίς αντίρρηση.
19	Επικεντρώνομαι σε ξεκάθαρους και βραχυπρόθεσμους στόχους.
20	Θεωρώ τους στόχους της ομάδας και δικούς μου στόχους.
21	Βοηθώ τους άλλους να αποκτήσουν την εκπαίδευση που χρειάζονται ώστε να είναι αποτελεσματικοί στη δουλειά τους.
22	Εκφράζω την εκτίμησή μου όταν η επίδοση των άλλων είναι καλή.
23	Προσελκύω την προσοχή των άλλων εστιάζοντας στο σημαντικό θέμα μιας συζήτησης.
24	Κρατώ τις υποσχέσεις μου.
25	Δείχνω ενδιαφέρον για τα συναισθήματα των άλλων.
26	Εμπλέκω άλλους σε νέες ιδέες και προγράμματα ή δραστηριότητες.
27	Ξεχωρίζω.
28	Χρησιμοποιώ την εξουσία και την επιρροή μου για να ωφελήσω τους άλλους.
29	Επεξηγώ ξεκάθαρα μακροπρόθεσμα σχέδια και στόχους.
30	Στηρίζω τον αποτελεσματικό συντονισμό, συνεργαζόμενος με τους άλλους
31	Στηρίζω και ενθαρρύνω τους άλλους για να κάνουν καλά τη δουλειά τους.
32	Γνωρίζω τις ανταμοιβές που οι άλλοι εκτιμούν.
33	«Αφουγκράζομαι» τόσο τα αισθήματα, όσο και τις ιδέες των άλλων.
34	Οι ενέργειές μου συμβαδίζουν με τα λεγόμενά μου.
35	Συμπεριφέρομαι στους άλλους με σεβασμό ανεξάρτητα από τη θέση που κατέχουν.
36	Βοηθώ τους άλλους να μαθαίνουν από τα λάθη τους.
37	Έχω εμπιστοσύνη στις ικανότητές μου.
38	Χρησιμοποιώ την εξουσία και την επιρροή μου για να πετύχω

①	②	③	④	⑤
①	②	③	④	⑤
①	②	③	④	⑤
①	②	③	④	⑤
①	②	③	④	⑤
①	②	③	④	⑤
①	②	③	④	⑤
①	②	③	④	⑤
①	②	③	④	⑤
①	②	③	④	⑤
①	②	③	④	⑤
①	②	③	④	⑤
①	②	③	④	⑤
①	②	③	④	⑤
①	②	③	④	⑤
①	②	③	④	⑤
①	②	③	④	⑤
①	②	③	④	⑤
①	②	③	④	⑤
①	②	③	④	⑤
①	②	③	④	⑤

	στόχους με τους οποίους οι άλλοι συμφωνούν.
39	Εκφράζω ένα όραμα που κάνει τους άλλους να συμμετέχουν.
40	Ενθαρρύνω τους άλλους να τεκμηριώνουν τις απόψεις και τις θέσεις τους με συγκεκριμένα στοιχεία.
41	Βεβαιώνομαι ότι οι άλλοι έχουν ξεκάθαρους και ενδιαφέροντες στόχους.
42	Βεβαιώνομαι ότι οι άλλοι γνωρίζουν την ανταμοιβή τους για την επίτευξη των στόχων.
43	Είμαι ικανός/ή να κάνω τις περίπλοκες ιδέες κατανοητές.
44	Μπορεί κανείς να με εμπιστευτείται.
45	Κάνω τους άλλους να αισθάνονται σημαντικό μέλος του οργανισμού.
46	Παρέχω στους άλλους τη δικαιοδοσία που χρειάζονται ώστε να εκπληρώνουν τις αρμοδιότητές τους.
47	Έχω τον πλήρη έλεγχο της ζωής μου.
48	Μοιράζομαι την εξουσία και την άσκηση επιρροής με τους άλλους.
49	Έχω μακροπρόθεσμα σχέδια.
50	Για μένα η δράση αξίζει περισσότερο από τη στασιμότητα που προέρχεται από τη διατήρηση της υπάρχουσας κατάστασης.

①	②	③	④	⑤
①	②	③	④	⑤
①	②	③	④	⑤
①	②	③	④	⑤
①	②	③	④	⑤
①	②	③	④	⑤
①	②	③	④	⑤
①	②	③	④	⑤
①	②	③	④	⑤
①	②	③	④	⑤
①	②	③	④	⑤
①	②	③	④	⑤
①	②	③	④	⑤

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

- Abdel-Halim, A.A. (1983). Power equalization, Participative decision-making and Individual Differences. *Human Relations*, 36: 73-88.
- Argyris, C. (1957). *Personality and Organization*. New York: Harper and Bros.
- Argyris, C. (1964). *Integrating the Individual and the Organization*. New York: Wiley.
- Avolio, B. and Bass B.M. (1988). Charisma and beyond: Research findings on transformational and transactional leadership. In J.G. Hunt, B.R. Baliga, H.P. Dachler and Schiersheim (eds.), *Emerging Leadership Vistas*. Boston, MA: Lexington.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B.M. (1990). "From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18: 19-31.
- Bass, B.M. and Stodgill, R.M. (1990). *Handbook of leadership*. New York: The Free Press.
- Bennis W., (1990), *On becoming a Leader*.
- Bennis, W.G. and Nanus, B. (1985). *Leaders: the strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
- Blake, R. and Mouton, J. (1964). *The Managerial Grid*. Houston: Gulf Publishing Co.
- Blumer, H., (1969). *Symbolic interactionism: perspective and method*. N.J.:Prentice-Hall.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage Publications.
- Bryman, A. (1996). *Leadership in organizations*. Στο: Clegg, S., Hardy, C., Nord, W., (eds), *Handbook of organization Studies* (pp. 276-292). London: Sage Publications.
- Burns, J.M., (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row
- Burrell, G. (1996). *Normal Science, Paradigms, Metaphors, Discourses and Genealogies of analysis*. Στο: S. Clegg, C. Hardy, W. Nord, (ed.),



- Handbook of organization Studies (pp. 642-658). London: Sage Publications.
- Cibulka, J.G. (1999). Ideological lenses for interpreting political and economic changes affecting schooling. Στο J. Murphy and K.S. Louis, (Eds.), Handbook of Research on Educational Administration: a project of the American Educational Research Association (pp. 163-82). San Francisco: Jossey - Bass.
- Conger, J.A., (1989). The charismatic leader: behind the mystique of exceptional leadership. San Francisco: Jossey-Bass.
- Conger, J.A. and Kanungo, R.N. (eds.)(1988). Charismatic Leadership: the elusive factor in organizational effectiveness. San Francisco: Jossey-Bass.
- Eden, D. and Leviatan, U., (1975). Implicit leadership theory as a determinant of the factor structure underlying supervisory behavior scales. Journal of Applied Psychology, 60:736-741.
- Fiedler, F. (1976). A theory of leadership effectiveness. New York: Mc Graw-Hill.
- Fiedler, F. (1993). The leadership situation and the black box in contingency theories. In M.M. Chemers and R. Ayman (eds), Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions. New York: Academic Press.
- Graen, G. (1976). Role-making processes in complex organizations. Στο: M.D. Dunnette (ed.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Chicago: Rand McNally.
- Gray, H.L., (1980). Management in Education. Driffield: Nafferton Books
- Halpin, A.W., (1957). The observed leader behavior and ideal leader behavior of aircraft commanders and school superintendents. In R.M. Stodgil and A.E. Coons (Eds.), Leader behavior: Its description and measurment. Columbus, OH: Bureau of Business Research, Ohio State University.
- Heck, R.H. and Hallinger P. (1999). Next generation methods for the study of leadership and school improvement. Στο J. Murphy and K.S. Louis, (Eds.), Handbook of Research on Educational Administration: a project of the American Educational Research Association (pp. 141-162).

- San Francisco: Jossey - Bass.
- Hosking, D.M. (1988). "Organizing, leadership and skilful process". *Journal of Management Studies*, 25: 147-166.
- House, R.J.(1971). «A Path Goal Theory of Leadership Effectiveness». *Administration Science Quarterly*, 16, 21-38.
- House, R.J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In J.G. Hunt and L.L. Larson (eds.), *Leadership: the cutting edge*. Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- House, R.J., και Mitchell, T., (1974). Path-Goal Theory of Leadership. *Journal of Contemporary Business*, 3: 81-98.
- Indvik, J. (1986). Path-goal theory of leadership: a meta-analysis. Paper presented at the Academy of Management Conference, Ghicago.
- Jago A., G., (1982), *Leadership in Theory and Research*.
- Katz, D., & Kahn, R.L., (1978), *The social psychology of organizations*.
- Katzenbach, J.R. and Smith, D.K. (1993). *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*. Boston, MA: Harvard Business School.
- Kinlaw D., (1991), *Developing Superior Work Teams*.
- Kirkpatrick S., A., & Locke E., A., (1991), *Leadrship: Do Traits Matter?*
- Knights, D. and Willmott, H. (1992). "Conceptualizing leadership processes: a study of senior managers in a financial services company". *Journal of Management Studies*, 29: 761-782.
- Kouzes, J.M. και Posner, B.Z. (1993). *Credibility: How Leaders Gain and Lose it, Why People Demand it*. San Francisco:Jossey-Bass.
- Lawrence, P.R., και Lorsch, J.W. (1967). *Organization and Environment*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Lewin, K., Lippit, R. and White, R. (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentaly Created Social Climates. *Journal of Social Psychology*, May.
- Likert, R. (1961). *New Patterns in Management*. New York Mc Graw-Hill.
- Likert, R.A., (1969). *The Human Organization*. New York: McGraw-Hill.
- Major, K. (1988). Dogmatism, visionary leadership and effectiveness of secondary principals. Unpublished doctoral dissertation, University of La Verne, California.

- Manz, C.C. and Sims, H.P. (1991). "SuperLeadership: beyond the myth of heroic leadership". *Organizational Dynamics*, 19: 18-35.
- Martin, J. (1992). *Cultures in organizations: three perspectives*. New York: Oxford University Press.
- McGregor, D. (1960). *The Human size of enterprise*. N.Y.: McGraw-Hill.
- Odell S. John, "Creating Data on International Negotiation Strategies, Alternatives and Outcomes". *International Negotiation* 7, 2002 Kluwer Academic Publishers.
- Reddin, W.J. (April 1967). The 3-D Management Style Theory. στο: *Training and Development Journal*, 8-17.
- Rosenbach, W.E., Taylor, R.L., (Eds.)(1998). *Contemporary issues in leadership*. Colorado: Westview Press.
- Sashkin, M. (1986). "The vision in leadership". *Training and development Journal*, 40: 58-61.
- Sashkin, M., (1988). "The visionary leader". In J.A. Conger and R.N. Kanungo (eds.), *Charismatic Leadership: the elusive factor in organizational effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sashkin, M. (1996). *The visionary leader: The leader behavior questionnaire* (rev. ed.). Amherst, MA: Human Resource Development Press.
- Sashkin, M. and Rosenbach, W.E. (1998). A new vision of leadership. In Rosenbach, W.E., Taylor, R.L., (Eds.). *Contemporary issues in leadership*. Colorado: Westview Press.
- Schein, E.H., (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Sims, H.P. and Lorenzi, P. (1992). *The new leadership paradigm*. Newbury Park: Sage.
- Smircich, L. and Morgan, G. (1982). Leadership: the management of meaning. *Journal of Applied Behavioral Science*, 18:257-273.
- Smith, P.B, Peterson, M.F., (1988). *Leadership, organizations and culture*. London: Sage Publications.
- Sorcher M., & Brant J., (2002), *Are You Picking the Right Leaders?*
- Stogdill, R.M. (1950). Leadership, membership and organization. *Psychological Bulletin*, 47: 1-14.

- Stogdill, R.M. and Coons A.E. (Eds.) (1957). Leader behavior: Its description and measurement. Columbus, OH: Bureau of Business Research, Ohio State University.
- Thurstone, L. L. (1947). Multiple-Factor Analysis. Chicago: University of Chicago Press.
- Vroom, V. (1964). Work and Motivation. New York: Wiley
- Vroom, V., and Yetton, P. (1973). Leadership and Decision-Making. Εκδ. University of Pittsburg Press.
- Vroom, V., και Jaco, A. (1998). The New Leadership: Managing Participation in Organizations. Εκδ. Englewoond Cliffs.
- Weber, M. (1979). The Theory of social and Economic Organization. Oxford University Press
- Yukl G., & Van Fleet D., D., (1992), Theory and Research on Leadership in Organizations, in M.D
- Zaleznik, A., (1977). Managers and Leaders: are they different? Harvard Business Review, 55: 67-78.

## ΕΛΛΗΝΙΚΗ

- Goleman Daniel. (2002). Ο νέος ηγέτης. Η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση οργανισμών. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Koontz H. και O' Donnell C. (1982). Οργάνωση και Διοίκηση: Μια συστημική και ενδεχομενική ανάλυση των διοικητικών λειτουργιών. Αθήνα: Παπαζήσης.
- Ζαβλανός, Μ. (1999). Οργανωτική Συμπεριφορά.- Κάντας, Α., (1995), Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία
- Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης – Κ.Π.Α. (2007). Υπουργείο Εσωτερικών
- Κουτούζης Μ. (1999). Γενικές αρχές μανάτζμεντ, τουριστική νομοθεσία και οργάνωση εργοδοτικών και συλλογικών φορέων. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

- Κυριαζή Ν. (2002). Η κοινωνιολογική έρευνα: κριτική επισκόπηση των μεθόδων και των τεχνικών. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Μακρυδημήτρης Α. (2003). Αυτοδιοίκηση και κράτος στο πλαίσιο της Παγκοσμιοποίησης. Αθήνα: Εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα.
- Μιχαλοπούλου Κ. (1992). Κλίμακες μετρήσεως στάσεων. Αθήνα: Οδυσσέας.

## ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ

- Βουλή των Ελλήνων (<http://www.parliament.gr>).
- Δήμος Τρίπολης (<http://www.tripolis.gr>).
- Ελληνική Εταιρία Τοπικής Ανάπτυξης και Αυτοδιοίκησης Ε.Ε.Τ.Α.Α. Α.Ε. (<http://www.eetaa.gr>).
- Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης (<http://www.ekdd.gr>).
- Εθνικό Τυπογραφείο (<http://www.et.gr>).
- Η πύλη στον κόσμο της Πολιτικής και της Δημόσιας Διοίκησης (<http://www.civilitas.gr>).
- Ινστιτούτο Τοπικής Αυτοδιοίκησης (<http://www.ita.org.gr>).
- Ιστοσελίδα για τους Πρωτοβάθμιους ΟΤΑ, (<http://www.ota.gr>).
- Κεντρική Ένωση Δήμων και Κοινοτήτων Ελλάδας- ΚΕΔΚΕ (<http://www.kedke.gr>).
- Υπουργείο Εσωτερικών Γ.Γ.Δ.Δ. & Η.Δ. (<http://www.gspa.gr>).
- Υπουργείο Εσωτερικών (<http://www.ypes.gr>).
- Analytic Technologies  
Social Network Analysis Software | Cultural Domain Analysis Software  
(<http://www.analytictech.com/mb021/leadersh.htm>)