



**ΠΑΝΤΕΙΟΝ**  
**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ**  
**ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ**  
**ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ**  
**ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**

**ΠΑΝΤΕΙΟΝ**  
**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ**  
**ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ**  
**ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**

**ΣΧΟΛΗ :** ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ, ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ & ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ  
**ΤΜΗΜΑ :** ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΜΕΣΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**«ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ»**

**Διπλωματική εργασία.**

**ΤΙΤΛΟΣ :** «Ο ρόλος της κοινωνικής και συναισθηματικής νοημοσύνης στην άσκηση αποτελεσματικής ηγεσίας σε πολιτιστικές μονάδες δήμων».

**ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ :** ΔΗΜΗΤΡΑ ΙΟΡΔΑΝΟΓΛΟΥ

**Επιτροπή εξέτασης :** Μιχαηλίδου Μάρθα

Κλήμης Γεώργιος Μιχαήλ

Ψαρινόπουλος Νικόλαος ΑΜ : 4116Μ061

Αθήνα, Μάιος 2018

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους του διδάσκοντες στο ΠΜΣ «Πολιτιστική Διαχείριση» για την προσπάθειά τους να προσφέρουν σε καιρούς οικονομικής κρίσης τις γνώσεις τους, δωρεάν και με πραγματικό ζήλο. Ιδιαίτερα θα ήθελα να ευχαριστήσω την καθηγήτρια μου, κα Δήμητρα Ιορδάνογλου, χωρίς την οποία θα ήταν αδύνατη η συγγραφή αυτής της εργασίας.

Νικόλαος Ψαρινόπουλος

Μάιος 2018

## **Περίληψη**

Ο πολιτισμός θα μπορούσε να αποτελέσει παράγοντα ανάπτυξης και αναζωογόνησης των δημιουργικών δυνάμεων σε τοπικό επίπεδο. Οι δημοτικοί πολιτιστικοί οργανισμοί σε εποχές οικονομική κρίσης, αν και υποφέρουν από έλλειψη χρηματοδότησης, θα πρέπει να συμβάλλουν ώστε ο πολιτισμός να καταστεί παράγοντας αειφόρου ανάπτυξης των τοπικών κοινωνιών. Προκειμένου οι δημοτικοί πολιτιστικοί οργανισμοί να συμβάλλουν αποτελεσματικά στην ανάπτυξη ενός νέου προτύπου απαιτείται και ένα νέο μοντέλο ηγεσίας. Στην παρούσα εργασία μελετάμε ένα νέο μοντέλο ηγεσίας που βασίζεται στην συστημική προσέγγιση και στην συναισθηματική -κοινωνική νοημοσύνη. Ερευνήσαμε το παραπάνω μοντέλο ηγεσίας σε πολιτιστικούς οργανισμούς δήμων με την μέθοδο της ποιοτικής έρευνας με ημιδομημένη συνέντευξη.

## **ABSTRACT**

Culture could be a critical factor in the development and revitalization of local creative forces. Municipal cultural department in times of financial crisis, although suffering from a lack of funding, should contribute to making culture a factor in the sustainable development of local communities. This requires a new model of leadership and in this thesis we are studying this new model based on systemic approach and emotional - social intelligence using qualitative research methods (semi structured interviews) undertaken by Municipal Culture Department managers.

**Key words:** Leadership, systemic approach, emotional intelligence, social intelligence, municipal culture departments.

## **ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ**

|                                                                           |     |
|---------------------------------------------------------------------------|-----|
| ΚΥΡΙΟΤΕΡΕΣ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ .....                                           | 3   |
| ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....                                                            | 4   |
| ΕΝΟΤΗΤΑ 1. Εννοιολογήσεις του Πολιτισμού.....                             | 8   |
| ΕΝΟΤΗΤΑ 2. Πολιτιστικές και Δημιουργικές Βιομηχανίες.....                 | 27  |
| ΕΝΟΤΗΤΑ 3. Πολιτικές για τον Πολιτισμό από το Κράτος και τους Δήμους..... | 32  |
| ΕΝΟΤΗΤΑ 4. Παθογένειες: Ελληνική Διοίκηση και Δήμοι.....                  | 46  |
| ΕΝΟΤΗΤΑ 5. Θεωρίες Ηγεσίας .....                                          | 55  |
| ΕΝΟΤΗΤΑ 6. Συναισθηματική-Κοινωνική νοημοσύνη και Συστημική ηγεσία .      | 63  |
| ΕΝΟΤΗΤΑ 7. Έρευνα.....                                                    | 95  |
| Συμπεράσματα .....                                                        | 105 |
| Περιορισμοί της έρευνας και προτάσεις για μελλοντική έρευνα.....          | 109 |
| ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....                                                        | 111 |
| Παραρτήματα .....                                                         | 121 |
| Ερωτηματολόγιο.....                                                       | 121 |

### **Κυριότερες Συντομογραφίες**

Α.Δ.Ε.ΔΥ. : Ανώτατη Διοίκηση Ενώσεων Δημοσίων Υπαλλήλων.  
Δ.Κ.Κ. : Δημοτικός και Κοινοτικός Κώδικας  
ΔΗ.ΠΕ.ΘΕ. : Δημοτικά Περιφερειακά Θέατρα.  
Ε.Ε.Τ.ΑΑ: Ελληνική Εταιρεία Τοπικής Ανάπτυξης και Αυτοδιοίκησης.  
Ε.Τ.Π. Ένωση των Περιφερειών.  
ΙΤΑ: Ινστιτούτο Τοπικής Αυτοδιοίκησης.  
ΚΕΔΚΕ: Κεντρική Ένωση Δήμων και Κοινοτήτων Ελλάδας.  
ΚΕΔΕ: Κεντρική Ένωση Δήμων Ελλάδας.  
Ν.Δ.Μ. : Νέο Δημόσιο Μανατζμεντ.  
Ν.Π.Δ.Δ.: Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου  
Ν.Π.Ι.Δ.: Νομικά Πρόσωπα Ιδιωτικού Δικαίου  
Ο.Ο.Σ.Α. : Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης.  
Ο.Τ.Α: Οργανισμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης.  
Π.Ο.Ε. Ο.Τ.Α. Πανελλήνια Ομοσπονδία Εργαζομένων Ο.Τ.Α.  
ΥΠ.ΠΟ.: Υπουργείο Πολιτισμού.

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παρούσα εργασία αναφέρεται στο ζήτημα της ηγεσίας σε πολιτιστικές δομές δήμων. Οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης σύμφωνα με τον Νόμο 3852/2010 (ΦΕΚ Α'87 /7-6-2010) : «Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης - Πρόγραμμα Καλλικράτης» προβλέπεται να περιέχουν στο οργανόγραμμά τους αυτοτελές τμήμα ή διεύθυνση πολιτισμού, ανάλογα το μέγεθός και τις ανάγκες τους ή δίνεται η δυνατότητα για θέσπιση Νομικού Προσώπου Δημοσίου Δικαίου το οποίο μπορεί να ασκεί αρμοδιότητες που αφορούν στον πολιτισμό.

Με το Νόμο 3463/06,ΦΕΚ 114 Α, Κύρωση του Κώδικα Δήμων και Κοινοτήτων οι δήμοι μπορούν να ασκήσουν μια ευρεία γκάμα από πολιτιστικές δραστηριότητες που αφορούν την τοπική κοινωνία αλλά και ευρύτερα. Ενδεικτικά αναφέρουμε: ίδρυση και λειτουργία βιβλιοθηκών, ανάδειξη και προστασία του τοπικού πολιτισμού, προβολή 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., διοργάνωση συναυλιών, θεατρικών παραστάσεων και άλλων πολιτιστικών εκδηλώσεων, προώθηση πολιτιστικών ανταλλαγών, σε εθνικό, ευρωπαϊκό και διεθνές επίπεδο, ανάπτυξη του πολιτιστικού τουρισμού. Επίσης προβλέπει την ανάγκη για προστασία της πολιτιστικής κληρονομιάς, καθώς και την ανάγκη προώθησης της βιώσιμης ανάπτυξης των περιοχών τους.

Αρκετοί δήμοι από την μεταπολίτευση και ύστερα κατάφεραν να παρουσιάσουν ενδιαφέρον πολιτιστικό έργο με τη διοργάνωση εκδηλώσεων, φεστιβάλ, δημιουργία Δημοτικών Περιφερειακών Θεάτρων καθώς και να ιδρύσουν σχολές διδασκαλίας μουσικής, εικαστικών, θεάτρου και χορού. Παράλληλα οι δήμοι στάθηκαν αρωγοί στην ανάπτυξη της ερασιτεχνικής, καλλιτεχνικής δημιουργίας.

Οι ευρωπαϊκές εξελίξεις παγιώνουν ένα νέο μοντέλο διακυβέρνησης που προτάσσει την περιφερειακότητα και την τοπικότητα εντός ενός νέου διεθνούς και ανταγωνιστικού περιβάλλοντος. Η φιλελευθεροποίηση της οικονομίας προτάσσει την αγορά έναντι του κράτους και επιτάσσει την αντιμετώπιση των παθογενειών του. Υιοθετούνται οι αρχές της οικονομικότητας, της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας καθώς και μέθοδοι διοίκησης μέσω στόχων. Στοιχεία του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ έστω και «στα χαρτιά» σταδιακά εισάγονται στην κρατική

διοίκηση. Από το 1980-2009 επιχειρούνται μια σειρά από μεταρρυθμίσεις, που αν και αποσπασματικού χαρακτήρα, ενισχύουν τον ρόλο της αυτοδιοίκησης, ενώ γίνονται προσπάθειες να εξαλειφθούν τα αρνητικά φαινόμενα της κακοδιοίκησης και του συγκεντρωτισμού. Επίσης συνειδητοποιείται διεθνώς η σημασία του πολιτισμού και η συνεισφορά του στην οικονομική ανάπτυξη τόσο σε εθνικό όσο και σε τοπικό επίπεδο. Το 2009, η χώρα εισάγεται στην δίνη της διεθνούς οικονομικής κρίσης. Ο πολιτισμός στη χώρα μας θεωρείται από πολλούς επαΐοντες ως η βαριά βιομηχανία της χώρας.

Η ενίσχυση του ρόλου της τοπικής αυτοδιοίκησης, η σημασία του πολιτισμού ως εθνικό κεφάλαιο και οι δυσμενείς συνθήκες που διάγει η χώρα λόγω της οικονομικής κρίσης επιτάσσουν την αλλαγή παραδείγματος όσον αφορά την πολιτιστική πολιτική σε τοπικό επίπεδο και την συσχέτιση του πολιτισμού με την ανάπτυξη και την αναζωογόνηση των δημιουργικών δυνάμεων σε τοπικό, περιφερειακό και εθνικό επίπεδο. Το πολιτισμικό απόθεμα πόρων, αξιών και δυνάμεων της χώρας, σύμφωνα με τον καθηγητή Καραποστόλη (2018) μπορεί να αποτελέσει το εφελτήριο για την αναγέννηση της χώρας, αρκεί να υπάρξει συνεχής προσπάθεια, μεθόδευση και μια πολιτική με ξεκάθαρους στόχους. Αυτό δεν γίνεται «αν δεν σκάψεις πρώτα το δικό σου χώμα, όπως σκάβει κανείς όχι για να θάψει ή να κρύψει, αλλά για να βρει κάτι που μαντεύει ότι είναι φυλαγμένο για αυτόν.»

Το παλιό ως νοοτροπία και δράση δεν έχει πεθάνει και το καινούργιο δεν έχει γεννηθεί τουλάχιστον όσον αφορά τις πολιτιστικές δομές των δήμων. Παρά το επείγον και τους περιορισμούς λόγω της οικονομικής κρίσης πρέπει να σταθμίσουμε τι είναι αυτό που έχουμε και τι είναι αυτό που θέλουμε να έχουμε. Η δημιουργία του καινούργιου γεννιέται μέσα από τους περιορισμούς και την αναγκαιότητα, αλλά ίσως απαιτεί και μια νέου τύπου ηγεσία που θα χαράξει ένα νέο όραμα αξιοποιώντας αυτό που έχουμε και σκιαγραφώντας αυτό που θέλουμε να έχουμε με βάση το Δέον, το Πρέπον, τον Χρόνο και το Μέτρο. Σύμφωνα με τους Armstrong & Page (2015), η καλή ηγεσία και η διοίκηση των πολιτιστικών οργανισμών μπορούν να έχουν πραγματικά σημαντικές επιπτώσεις στην απόδοσή τους, τόσο στο εγγύς όσο και στο απώτερο μέλλον. Το έλλειμμα ηγεσίας σύμφωνα με τον Μπουραντά (2017) είναι εμφανές πλέον στην χώρα, πόσο μάλλον σε πιο περιφερειακές διοικητικές δομές όπως οι δήμοι. Για αυτό και θα προσπαθήσουμε να περιγράψουμε το πρόβλημα, να διαγνώσουμε τις παθογένειες που εμποδίζουν την εμφάνιση του νέου παραδείγματος και να ψηλαφήσουμε το ζήτημα της ηγεσίας σε πολιτιστικές δομές στους Ο.Τ.Α.

Το βασικό ερευνητικό ερώτημα αυτής της εργασίας είναι η διερεύνηση του ζητήματος της ηγεσίας σε πολιτιστικές δομές των δήμων. Τρεις λέξεις που από την αρχή μας προβληματίζουν: πολιτισμός, δήμοι και ηγεσία. Στην πρώτη ενότητα της εργασίας θα προσπαθήσουμε να διερευνήσουμε βιβλιογραφικά την έννοια του πολιτισμού καθώς και τη σύνδεση της με την πολιτική και την ιδεολογία. Θα προσπαθήσουμε να διερευνήσουμε την έννοια του πολιτισμού και την έννοια της κουλτούρας. Και πάνω από όλα θα προσπαθήσουμε να αντιληφθούμε τις αντινομίες αλλά και τις αντιφάσεις των στοιχείων που συνθέτουν την πραγματικότητα που βιώνουμε, δηλαδή το νόημα του πολιτισμού στην Ελλάδα σήμερα. Για την χάραξη ενός νέου οράματος για τον πολιτισμό, κατά την άποψη μας είναι απαραίτητη η γνώση για το τι είναι πολιτισμός, την σημασία του για εμάς σήμερα και την σύνδεση του με την ανάπτυξη της χώρας σε όλα τα επίπεδα.

Οι πολιτιστικές και δημιουργικές βιομηχανίες ήρθαν ως όρος στο προσκήνιο στα τέλη του 20<sup>ου</sup> αιώνα και υπήρξαν προϊόν πολιτικής αντιπαράθεσης μεταξύ των εργατικών και των συντηρητικών στην Μεγάλη Βρετανία. Η σύνδεση του πολιτισμού με την οικονομία δεν είναι τυχαία και υπόκειται στην σύνδεση του πολιτισμού με την πολιτική και την ιδεολογία. Στην δεύτερη ενότητα διερευνούμε το περιεχόμενο και τις κατηγορίες των πολιτιστικών και δημιουργικών βιομηχανιών που εν τέλει συνδέουν τον πολιτισμό με την οικονομία και στη χώρα μας με τον τουρισμό.

Στην τρίτη ενότητα καταβάλλεται προσπάθεια να αντιληφθούμε τις πολιτικές για τον πολιτισμό σε θεσμικό επίπεδο. Καταπιανόμαστε με τις πολιτικές που ασκήθηκαν κυρίως από το Υπουργείο Πολιτισμού από τότε που ιδρύθηκε το 1971, σε καθεστώς ανελευθερίας μια και στην χώρα είχε επιβληθεί στρατιωτική δικτατορία. Ένα από τα πολλά παράδοξα της εξέλιξης του πολιτισμού σε αυτήν την χώρα είναι ότι ο πολιτισμός αποκτά Υπουργείο υπό καθεστώς ανελευθερίας και αναστολής του συντάγματος. Οι πολιτικές για τον πολιτισμό σταδιακά αποκεντρώνονται και οι δήμοι αποκτούν την αρμοδιότητα για την άσκηση πολιτιστικής πολιτικής στις τοπικές κοινωνίες.

Στην επόμενη ενότητα διερευνάται το ζήτημα της διαμόρφωσης της ελληνικής διοίκησης. Αναλύονται οι παθογένειες του ελληνικού διοικητικού συστήματος καθώς και οι προσπάθειες εκσυγχρονισμού του κράτους. Οι παθογένειες του κράτους διαθλώνται στην τοπική αυτοδιοίκηση και διαμορφώνουν εστίες κακοδιοίκησης σε όλα τα επίπεδα. Στην ίδια ενότητα αναφερόμαστε στο βεμπεριανό μοντέλο της

γραφειοκρατίας και στις προσπάθειες μεταρρύθμισης του με βάση τις αρχές του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ.

Στην πέμπτη ενότητα γίνεται μια ανασκόπηση της βιβλιογραφίας σχετικά με τις θεωρίες ηγεσίας. Υιοθετούμε τον ορισμό του Μπουραντά (2005), σύμφωνα με τον οποίο η ηγεσία θα μπορούσε να οριστεί ως «η διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των συναισθημάτων, των στάσεων και των συμπεριφορών μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη), με τέτοιο τρόπο ώστε, εθελοντικά και πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να δίνουν τον καλύτερο τους εαυτό για να υλοποιούν αποτελεσματικούς στόχους, που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας και τη φιλοδοξία της για πρόοδο ή ένα καλύτερο μέλλον.» Το μοντέλο του Μπουραντά (2005) εμπεριέχει υποδείγματα από διαφορετικές επιστημονικές έρευνες για την ηγεσία, ωστόσο ο βασικός κορμός του είναι η συστημική θεώρηση.

Στην έκτη ενότητα αναφερόμαστε στην σύνθεση της συστημικής προσέγγισης με στοιχεία από την συναισθηματική – κοινωνική νοημοσύνη. Η διοίκηση λοιπόν σύμφωνα με τον Carl Rogers (1961) «είτε θα είναι ανθρωποκεντρική είτε θα καταλήγει, αργά ή γρήγορα να είναι απάνθρωπη». Για αυτό συνδυάζουμε την συστημική προσέγγιση, εμπλουτισμένη με τις διαπιστώσεις του Δημήτρη Μπουραντά (2005) περί ηγεσίας με το μοντέλο της συναισθηματικής ηγεσίας των Goleman, Boyatzis, McKee (2014).

Στην έβδομη ενότητα καταγράφουμε στοιχεία διερεύνησης του παραπάνω μοντέλου ηγεσίας σε πολιτιστικούς οργανισμούς δήμων (Αθήνα, Αιγάλεω, Ελευσίνα, Ζωγράφου Καλλιθέα και Πετρούπολη) με την μέθοδο της ποιοτικής έρευνας με ημιδομημένη συνέντευξη. Σκοπός της έρευνας είναι η κατανόηση των χαρακτηριστικών της ηγεσίας σε δημοτικούς πολιτιστικούς οργανισμούς. Στα συμπεράσματα καταβάλλεται προσπάθεια να ανακεφαλαιώσουμε τα πορίσματα που προκύπτουν από την έρευνα περί ηγεσίας σε δημοτικούς πολιτιστικούς οργανισμούς έτσι ώστε να κατανοήσουμε εκείνα τα χαρακτηριστικά που δύναται να έχει ένας ηγέτης ούτως ώστε με τις ενέργειες του να συμβάλλει αποτελεσματικά στην τοπική πολιτιστική αναζωογόνηση, αξιοποιώντας στοιχεία από το πλούσιο πολιτισμικό μας απόθεμα με το βλέμμα του στραμμένο τόσο στις σύγχρονες ανάγκες όσο και στο μέλλον.

Τέλος σημειώνουμε κάποιες απόψεις σχετικά με τους περιορισμούς της διεξαχθείσης έρευνας και διατυπώνουμε κάποιες προτάσεις σχετικές με την μελλοντική έρευνα στο ζήτημα της ηγεσίας.

### **Ενότητα 1: Πολιτισμός εννοιολογήσεις**

Η διερεύνηση του ζητήματος της ηγεσίας σε πολιτιστικές μονάδες δήμων περιλαμβάνει καταρχήν την οριοθέτηση της έννοιας του πολιτισμού στις μέρες μας. Ο τρόπος με τον οποίο ορίζουμε τον πολιτισμό σχετίζεται άμεσα με τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα που μπορεί να θέσει η ηγεσία μια δημοτικής πολιτιστικής δομής. Η διαύγαση της έννοιας του πολιτισμού δεν είναι απλή. Πολλές φορές υπάρχει σύγχυση μεταξύ της έννοιας της κουλτούρας και της έννοιας του πολιτισμού. Η έννοια της κουλτούρας «αναφέρεται στο σύνολο της πνευματικής παράδοσης και δημιουργίας ενός λαού» (Μπαμπινιώτης 1998). Ο Raymond Williams (1983) θεωρεί την λέξη culture ως μια από τις πιο δυσεξήγητες λέξεις στην αγγλική γλώσσα. Αφού διερευνήσει την προέλευση της καθώς και τις ερμηνείες της στα γαλλικά και στα αγγλικά καταλήγει σε τρεις σύγχρονες ερμηνείες στην αγγλική γλώσσα. Ως α) ουσιαστικό που δηλώνει μια γενική διαδικασία πνευματικής, και αισθητικής ανάπτυξης, β) ως ουσιαστικό, που χρησιμοποιείται είτε γενικά είτε συγκεκριμένα και το οποίο υποδηλώνει ένα συγκεκριμένο τρόπο ζωής, ενός λαού, μιας ιστορικής περιόδου, μιας ομάδας ή της ανθρωπότητας γενικότερα και γ) ως αφηρημένο ουσιαστικό που περιγράφει τα έργα και τις πρακτικές της πνευματικής ιδιαιτέρως της καλλιτεχνικής δραστηριότητας. Με την κουλτούρα αναφερόμαστε στη μουσική, την λογοτεχνία, την ζωγραφική, την γλυπτική, στο θέατρο και στον κινηματογράφο και μπορούμε να συμπεριλάβουμε την φιλοσοφία, την εκπαίδευση και την ιστορία (Williams 1983: 90). Ενδεικτικά αξίζει να αναφερθεί ότι το 1952 οι εθνολόγοι Alfred Kroeber και Clyde Kluckhohn κατέγραψαν 164 διαφορετικούς ορισμούς της κουλτούρας, ενώ κάθε παρόμοια απογραφή που επιχειρήθηκε έκτοτε, δείχνει ότι ο αριθμός αυτός συνέχισε να αυξάνει. (Παπαγεωργίου 1999). Η έννοια πολιτισμός σύμφωνα με το λεξικό του Μπαμπινιώτη ορίζεται ως το σύνολο των υλικών και πνευματικών προϊόντων της δράσης ενός συνόλου ανθρώπων (κοινωνικού, εθνικού, θρησκευτικού κ.λ.π.) σε ορισμένη ή μη εποχή και ο ιδιαίτερος χαρακτήρας του όπως εκφράζεται μέσα από αυτά (Μπαμπινιώτης 1998). Κατά τον Χρήστο Γιανναρά (2003) ο πολιτισμός είναι προϊόν της πόλεως που αποτελεί «συλλογικό επίτευγμα που δεν παγιώνεται σε αναλλοίωτες σταθερές συμπεριφοράς και θεωρητικών, θεσμικών, καλλιτεχνικών εκφράσεων. Είναι ιστορικό φαινόμενο που



ακολουθεί τη δυναμική και την απροσδιοριστία των ανθρώπινων σχέσεων, δηλαδή είναι συνάρτηση της ελευθερίας του κάθε λογικού υποκειμένου. Για αυτό και έχουμε συνεχείς μεταπτώσεις από υψηλότερο σε χαμηλότερο και από χαμηλότερο σε υψηλότερο επίπεδο πληρότητας στην πραγματοποίηση του πολιτισμού» (Γιανναράς 2003: 21-22). Η έννοια πολιτισμός συνδέεται με την έννοια κουλτούρα. Αποτελεί διαδικασία αλλά και μια επιτυχημένη κατάσταση. Αντιπαρατίθεται κυρίως με την βαρβαρότητα δίνοντας έμφαση στην πρόοδο και στην κοσμικότητα. Αποτελεί ιστορική διαδικασία και ταυτόχρονα εκφράζει την νεωτερικότητα όπως αυτή αποτυπώθηκε στα προτάγματα της (Williams 1983: 59). Υποδείκνυε μια εκκοσμικευμένη διαδικασία ανάπτυξης που υποδήλωνε την πρόοδο με στόχο την ανάπτυξη, την τάξη και την ευημερία (Σερεμετάκη 2017). Η λέξη πολιτισμός είναι σαφώς φορτισμένη από την δυτική ματιά που εν πολλοίς εμφορείται από μια αντίληψη συγκριτικής υπεροχής της Δύσης έναντι των άλλων που δεν ανήκουν σε αυτήν και δεν εμφορούνται από τις ίδιες αντιλήψεις.

Η εννοιολογική σύγχυση μεταξύ των λέξεων πολιτισμός και κουλτούρα είναι πιο έντονη για την ελληνική γλώσσα, καθώς οι έννοιες του πολιτισμού και της κουλτούρας είναι δάνειες. Είναι ενδεικτική η μοίρα της «κουλτούρας», η ξενικότητα της οποίας προκαλεί συχνά αντιδράσεις. Ο Μ. Πλωρίτης, (1980) λόγου χάρη, διερωτάται αγανακτισμένος «πότε επιτέλους θα αντικαταστήσουμε την ξενική και κακόχη λέξη «κουλτούρα» με τη θαυμάσια ελληνική και ταυτόσημη λέξη «Παιδεία»;» (Παπαγεωργίου 1999). Ο ποιητής Ντίνος Χριστιανόπουλος με αριστοφανικό ύφος σατιρίζει τους κουλτουριάρηδες που μιλούν τα ακαταλαβίστικα ή αλαμπουρνέζικα κουλτουριάρικα (Χριστιανόπουλος 2003).

Στην Ελλάδα υιοθετήθηκε ο όρος πολιτισμός (civilization) από τη γαλλική παράδοση και όχι ο όρος κουλτούρα (Kultur) από τα γερμανικά. Η κουλτούρα ταυτίζεται περισσότερο με την πολιτιστική κληρονομιά, τον λαϊκό πολιτισμό της αγροτικής ζωής και τις τέχνες, απηχώντας το εθνικό φαντασιακό, τη νοσταλγία του παρελθόντος και την υψηλή καλλιέργεια, ενσωματώνοντας συστήματα αξιών και στάσεων μιας κοινωνίας (Ζορμπά 2014: 16). Ο πολιτισμός λοιπόν μπορεί να περιλαμβάνει ένα ευρύτατο φάσμα δραστηριοτήτων του ανθρώπου συμπεριλαμβάνοντας πτυχές της καθημερινής ζωής, αλλά και του παρελθόντος όπως επίσης προϊόντα του υλικού πολιτισμού αλλά και πνευματικά αγαθά. Η UNESCO υιοθετεί ένα ανοικτό ορισμό για τον πολιτισμό, ορίζοντας τον ως "το σύνολο των διακριτικών πνευματικών, υλικών, πνευματικών και συναισθηματικών

χαρακτηριστικών της κοινωνίας ή μιας κοινωνικής ομάδας, που περιλαμβάνει, όχι μόνο την τέχνη και την λογοτεχνία, αλλά και τον τρόπο ζωής, τους τρόπους διαβίωσης, τα συστήματα αξιών, τις παραδόσεις και τις πεποιθήσεις" (UNESCO 2009).

Πολλές θεωρητικές προσεγγίσεις από μια πλειάδα επιστημονικών κλάδων όπως της ιστορίας, της ανθρωπολογίας, της κοινωνιολογίας, της γεωγραφίας, της πολιτικής θεωρίας και γενικότερα των ανθρωπιστικών επιστημών επιχείρησαν να προσεγγίσουν την έννοια του πολιτισμού. Ιδιαίτερα μετά τον Α' Παγκόσμιο πόλεμο μια σειρά από «μεγάλες» θεωρίες όπως ο μαρξισμός και ο φιλελευθερισμός επιχείρησαν να οριοθετήσουν την έννοια του πολιτισμού και να την εντάξουν στις δικές τους αφηγήσεις. Οι Αντόρνο και Χορκχάιμερ (1937) υποστήριξαν ότι ο Διαφωτισμός που διαμόρφωσε μια πραγματιστική ορθολογικότητα με χαρακτηριστικά όπως: η γραφειοκρατία, η τεχνολογία και η ιδεολογία είναι οι αιτίες της δημιουργίας της μαζικής κοινωνίας και της παθητικής και ομοιόμορφης κατανάλωσης. Σύμφωνα με την άποψη των Χορκχάιμερ και Αντόρνο η κυρίαρχη, στον δυτικό κόσμο, βεμπεριανή ορθολογικότητα ως προς τον σκοπό, οδήγησε στη διαμόρφωση της πολιτιστικής βιομηχανίας που ελέγχεται από μεγάλες εταιρείες και τα κυρίαρχα ΜΜΕ. Κυρίαρχος στόχος των βιομηχανιών της ψυχαγωγίας είναι το κέρδος που επιτυγχάνεται μέσω της μαζικής παραγωγής μέσω της τυποποίησης και της επανάληψης του προϊόντος (Smith 2006: 89-90). Η κριτική θεωρία που ανέπτυξαν οι στοχαστές της Σχολής της Φρανκφούρτης ενδιαφέρεται για τον πολιτισμό που απευθύνεται προς τις μάζες. Ενδιαφέρεται κυρίως να αποκαλύψει τον τρόπο που η πολιτιστική βιομηχανία μεταβιβάζει πεποιθήσεις, διαμορφώνει συνειδήσεις και χειραγωγεί την ιδιωτική σφαίρα ύπαρξης (Σαρίκας 1984:10-11).

Μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο καταρρέουν τα θεσμισμένα πολιτιστικά πρότυπα και επικρατεί σταδιακά ο πολιτιστικός σχετικισμός. Οι άνθρωποι στη Δύση επιλέγουν ελεύθερα πρότυπα, τρόπους ζωής, συνήθειες και συμπεριφορές. Τρία θεωρητικά ρεύματα έρχονται στο προσκήνιο: ο υπαρξισμός, η γενιά της αλλοτρίωσης και ο μεταμοντερνισμός. Ο υπαρξισμός την δεκαετία του 50 φέρνει στο προσκήνιο τη γενιά της υποκειμενικότητας ενάντια στους αποστεωμένους αστικούς θεσμούς. Η πραγμάτωση της ελευθερίας σε υποκειμενικό επίπεδο πολιτικοποιείται. Η γενιά του υπαρξισμού πρώτη ανακάλυψε την αλλοτρίωση, την έλλειψη νοήματος για την τυχαία ύπαρξη, την αποστέωση των θεσμών. Ωστόσο η γενιά του υπαρξισμού διατηρεί τη διάθεση της για ζωή θέλει να ερωτεύεται υπαρξιακά, να συζητά

υπαρξιακά και να χορεύει υπαρξιακά. Την δεκαετία του 60, την ακολουθεί η γενιά της αλλοτρίωσης που βιώνει το αδιέξοδο της καταναλωτικής αφθονίας και ενσωματώνει αιτήματα από το αντιπολεμικό κίνημα, το κίνημα των μαύρων το φεμινιστικό κ.α. Ξεπερνά παραδοσιακές και κατεστημένες αντιλήψεις και προτείνει διαφορετικά στυλ ζωής και προτάγματα: από την υιοθέτηση της διεύρυνσης της συνείδησης μέσω του LSD, τη σεξουαλική απελευθέρωση, την τέχνη, την υιοθέτηση της αντιαυταρχικής εκπαίδευσης, την υπεράσπιση των δικαιωμάτων των μειονοτήτων έως τις πολιτικές και οικολογικές ουτοπίες. Το κίνημα της αλλοτρίωσης αν και βιώνει την ήττα του Μάη του 68, οι ιδέες του διαποτίζουν βαθιά τις ιδέες και τις συμπεριφορές στην Δύση και μετασχηματίζουν σε βάθος τους τρόπους ζωής και το κοινωνικό οικοδόμημα και την αντίληψη μας για τον πολιτισμό.

Μετά την ήττα της γενιάς της αλλοτρίωσης ακολουθεί το κίνημα του μεταμοντερνισμού. Ο μεταμοντερνισμός συνοψίζεται σε μια φράση «όλα επιτρέπονται». Ουσιαστικά πρόκειται για την υιοθέτηση ενός πλουραλισμού που δεν αρθρώνεται σε κανένα κεντρικό άξονα αξιών. Η επιλογή είναι ατομική, δεν υπάρχει ένα συνεκτικό αφήγημα για την κοινωνία και την ιστορία, ο καθένας επιλέγει να πιστεύει και να ζήσει όπως θέλει και ανέχεται τις επιλογές και τα πιστεύω των άλλων. Ο μεταμοντερνισμός επιτρέπει την ανάπτυξη μιας μεγάλης ποικιλίας πολιτιστικών, καλλιτεχνικών και πολιτικών κινημάτων. Η λατρεία της υγείας, του σώματος, της εναλλακτικής ιατρικής, της υιοθέτησης μια κριτικής στο ζήτημα της σεξουαλικής απελευθέρωσης είναι μερικές από τις νέες τάσεις και νοοτροπίες που εμφανίζονται.

Αν η γενιά της αλλοτρίωσης πίστευε ότι τα νέα μέσα χειραγωγούσαν τις επιθυμίες, για την γενιά του μεταμοντερνισμού η χειραγώγηση δεν φαντάζει τόσο ζοφερή, ίσως γιατί επιδεικνύει μια μεγάλη γκάμα δυνατοτήτων (Heller 1988). Το πολυσήμαντο, η πολλαπλότητα, το μωσαϊκό, το παιχνίδι και ο εκλεκτικισμός στην καλλιτεχνική έκφραση, η διάθλαση, το καλειδοσκόπιο, η κατάργηση και η ειρωνεία του θετικισμού, του ολισμού, του συστήματος, των μεγάλοστομων αφηγήσεων αποτελούν νέα patterns της πολιτισμικής πρότασης του μεταμοντερνισμού. Η επικοινωνία επικρατεί και αποτελεί βασική δύναμη της κοινωνικής συγκρότησης. Εμφανίζονται νέες μορφές ευέλικτης εργασίας και η πληροφορική τίθεται στο κέντρο της οικονομικής ανάπτυξης. Εισάγεται η έννοια του μωσαϊκού, της πολύ-πολιτισμικότητας, του τόπου, του τοπικού (Λεοντίδου 2005: 262-263).

Όλες οι παραπάνω εξελίξεις τροφοδοτούνται από την αντισυμβατική συμπεριφορά των νεολαιίστικων κινημάτων και διαμορφώνουν τις προϋποθέσεις για

πιο διαφορετικές προσεγγίσεις του πολιτισμικού περιβάλλοντος (Zorμπά 2014:25). Η μελέτη φαινομένων της λαϊκής κουλτούρας μέσω της σημειωτικής ανάλυσης από τον Roland Barthes καθώς και οι προσεγγίσεις των Richard Hoggart, Raymond Williams, E.P. Thomson και Stuart Hall αλλάζουν τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβανόμαστε την κουλτούρα της καθημερινής ζωής (Storey 2015). Για τον Hoggart η αισθητική της εργατικής τάξης δείχνει ένα «πρωταρχικό ενδιαφέρον για την παραμικρή λεπτομέρεια της καθημερινότητας» (Storey 2015: 67). Ο Williams (1981) εννοιολογεί την κουλτούρα ως ιδιαίτερο τρόπο ζωής ενός λαού, μιας εποχής ή μιας ομάδας ανθρώπων (Zorμπά 2014: 25). Η κουλτούρα κατά τον Williams διακρίνεται ως βίωμα από αυτούς που ζουν σε ένα συγκεκριμένο τόπο σε ένα συγκεκριμένο χρόνο καταγράφεται σε κάθε είδους τεκμήρια από τη τέχνη ως τα καθημερινά γεγονότα και τελικά η τεκμηριωμένη καταγραφή θρυμματίζεται μέσω της επιλεκτικής καταγραφής. Ο πολιτισμός για τον Williams πρέπει να περιλαμβάνει την οργάνωση της παραγωγής, τη δομή της οικογένειας, τη δομή των θεσμών που εκφράζουν ή δομούν τις κοινωνικές σχέσεις. Ο Thomson (1963) καταγράφει στο μνημειώδες έργο του *Η δημιουργία της αγγλικής εργατικής τάξης* τις εμπειρίες, τις αξίες τις επιθυμίες της εργατικής τάξης, δηλαδή τη λαϊκή κουλτούρα ως πεδίο αντίστασης στην αστική βιομηχανική τάξη. Η δημιουργία του κέντρου μελέτης σύγχρονων πολιτισμικών σπουδών στο πανεπιστήμιο του Μπέρμινγχαμ το 1964 αντιμετώπισε με κριτικό τρόπο την δημοφιλή κουλτούρα, τη λαϊκή κουλτούρα και τις νεανικές υποκουλτούρες. Το Πανεπιστήμιο του Μπέρμινγχαμ υιοθετώντας την διεπιστημονική έρευνα μελέτησε φαινόμενα της μαζικής κουλτούρας όπως αυτά αναπαριστώνται στα μέσα μαζικής ενημέρωσης καθώς και το πώς αυτά προσλαμβάνονταν και ερμηνεύονταν από το κοινό τους (Sorey 2015).

Ο Stuart Hall ερεύνει ποικίλα θέματα που άπτονταν του πολιτισμού. Από την κωδικοποίηση και ερμηνεία τηλεοπτικών προγραμμάτων μέχρι την ανάλυση της πολιτικής λειτουργίας του αγγλικού κράτους στα τέλη της δεκαετίας του 70. Ερεύνει τον τρόπο με τον οποίο τα MME και η εξουσία εκμεταλλεύτηκαν περιστατικά εγκληματικότητας, ως επικοινωνιακή στρατηγική, προκειμένου να σπείρουν τον φόβο και μέσω αυτού να διαμορφώσουν κατάλληλα την κοινή γνώμη ώστε αυτή να καταστεί ευεπίφορη στην αποδοχή αυστηρότερης αστυνόμευσης και κοινωνικού ελέγχου (Σηφακάκης 2008: 13). Οι ερευνητές του κέντρου μελέτης σύγχρονων πολιτισμικών σπουδών του πανεπιστημίου του Μπέρμινγχαμ έδωσαν

ιδιαίτερη σημασία στα ζητήματα της λαϊκής κουλτούρας αλλάζοντας την αξιολογική κλίμακα σύμφωνα με την οποία είχε ιεραρχηθεί ως χαμηλή.

Σημαντικό ρόλο στην σύγχρονη αντίληψη για τον πολιτισμό διαδραμάτισαν δύο Γάλλοι διανοούμενοι : ο Foucault και ο Bourdieu. Ο Foucault υπήρξε φιλόσοφος, κοινωνιολόγος και ιστορικός. Ο Foucault εναντιώθηκε σε φιλοσοφικές απόψεις όπως αυτές του Hegel και άλλων που θεωρούσαν ότι η Ιστορία έχει ένα συγκεκριμένο σκοπό. Ο Foucault ορμώμενος από τον Νίτσε χρησιμοποίησε τον όρο γενεαλογία για να επισημάνει τις συνέπειες «τυχαίων περιστατικών» στην εξέλιξη της ιστορίας των ιδεών. Επίσης τόνισε τις ασυνέχειες στην πολιτισμική ιστορία και έδωσε έμφαση στην πολιτισμική «κατασκευή» με βάση την επινόηση της τρέλας τον 17<sup>ο</sup> και της σεξουαλικότητας τον 19<sup>ο</sup> αιώνα. Επίσης θεωρούσε τα συστήματα ταξινόμησης των της επιστήμης ως εκφράσεις μιας δεδομένης κουλτούρας που με τη σειρά τους διαμόρφωναν αυτήν την κουλτούρα. Ο Foucault διαπίστωσε ότι σύγχρονοι θεσμοί όπως η εκπαίδευση, ο στρατός, η εργοστασιακή εργασία, τα νοσοκομεία, οι φυλακές διαμόρφωναν «πειθήνια σώματα». Η αρχιτεκτονική κατασκευή όλων αυτών των ιδρυμάτων είχε ως στόχο της τον έλεγχο και την επιτήρηση των σωμάτων. Η εξουσία κατά τον Foucault δεν συγκεντρώνεται σε ένα θεσμό, δεν απορρέει από μια πηγή αλλά εκτείνεται σε ολόκληρη την κοινωνία. Αυτό το πλέγμα εξουσίας δεν εκπορεύεται ούτε συγκροτείται από ένα υποκείμενο αλλά ενορχηστρώνεται από ολόκληρο το πλέγμα εξουσίας, που διευθύνει συμπεριφορές, στάσεις ακόμη και τον ίδιο τον άνθρωπο, ο οποίος τις υιοθετεί οικειοθελώς.

Ο Bourdieu εισήγαγε τις έννοιες του «πεδίου», τη θεωρία της προδιάθεσης, την ιδέα της πολιτισμικής αναπαραγωγής και την έννοια πολιτισμικού κεφαλαίου. Με τον όρο πεδίο (λογοτεχνικό, επιστημονικό, γλωσσικό καλλιτεχνικό, πνευματικό) ο Bourdieu αναφέρεται σε μια αυτόνομη περιοχή που αποκτά ανεξαρτησία σε μια δεδομένη κουλτούρα και σε μια συγκεκριμένη στιγμή και θεσπίζει τους δικούς της πολιτισμικούς κανόνες και πρότυπα. Με την έννοια της πολιτισμικής αναπαραγωγής ο Bourdieu τόνισε τη θέσπιση κανόνων και διαδικασιών στο εκπαιδευτικό σύστημα, που αν και διατείνεται ότι είναι αυτόνομο και αμερόληπτο στην πραγματικότητα επιλέγονται σπουδαστές, με εγγενείς ιδιότητες, κατάλληλες για την αναπαραγωγή της μεγαλοαστικής τάξης (Bourke 2008: 122). Με την θεωρία της προδιάθεσης, *habitus* αναφέρεται στην προδιάθεση ως μη στοχαστικής δραστηριότητας που περιλαμβάνει τον τρόπο ζωής, τα γούστα, τα αισθήματα, δεξιότητες πρακτικές και προσδοκίες που

είναι απόλυτα συμβατές με τις κοινωνικές και ταξικές ανισότητες του συστήματος και την αναπαραγωγή της ανισότητας.

Οι σχέσεις εξουσίας και οι κοινωνικές ανισότητες προσδιορίζονται, κατά τον Bourdieu, από τρία είδη κεφαλαίων το οικονομικό, το οποίο σχετίζεται με τους οικονομικούς πόρους, το κοινωνικό το οποίο αναφέρεται στις σχέσεις και στις γνωριμίες που μπορούν να κάνουν οι άνθρωποι για δικό τους όφελος και το πολιτισμικό. Όπως και η προδιάθεση, *habitus* το πολιτισμικό κεφάλαιο είναι μια σύνθετη έννοια που περιλαμβάνει αντικειμενική γνώση των τεχνών και του πολιτισμού, πολιτισμικά γούστα και προτιμήσεις, τυπικά προσόντα, πολιτισμικές δεξιότητες - τεχνογνωσία και την ικανότητα κάποιου να μπορεί να διακρίνει το καλό από το κακό. Ο Bourdieu δεν πιστεύει ότι οι αισθητικές κρίσεις μπορούν να διατυπωθούν βάσει καθολικών και αντικειμενικών κριτηρίων. Η άποψη ότι το γούστο προσδιορίζεται από την κοινωνική θέση κάποιου τεκμηριώνεται από τον Bourdieu με μεγάλη μεθοδολογική ακρίβεια. Ο Bourdieu πρωτοτυπεί εκφράζοντας την άποψη ότι το πολιτισμικό κεφάλαιο διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην διαίωνιση των ταξικών ανισοτήτων και οι κοινωνικές ελίτ προσδιορίζουν ποιο πολιτισμικό κεφάλαιο είναι αποδεκτό και σημαντικό και ποιο όχι. Προσδιορίζοντας λοιπόν οι ελίτ ποιο κεφάλαιο είναι αποδεκτό και σημαντικό για ολόκληρη την κοινωνία διασώζουν και αναπαράγουν την κοινωνική τους θέση, μέσω αυτής της διάκρισης, όπου η υψηλή κουλτούρα θεωρείται εκλεπτυσμένη, πνευματώδης και σοβαρή σε αντίθεση με τη λαϊκή κουλτούρα που θεωρείται ανιαρή, εφήμερη και τετριμμένη (Smith 2006:216-217). Με βάση τις παραπάνω απόψεις η αντίληψη περί υψηλής και χαμηλής κουλτούρας ουσιαστικά αναπαράγει τις δεδομένες ταξικές, κοινωνικές σχέσεις.

Στις πολιτισμικές σπουδές σημαίνοντα ρόλο διαδραματίζει η ιδεολογία. Ο James Carey (1996) φτάνει στο σημείο να προτείνει ότι «οι βρετανικές πολιτισμικές σπουδές μπορούν να περιγραφούν εξίσου εύκολα και πιθανώς πιο ορθά ως ιδεολογικές σπουδές» (Carey 1996: 65). Η ιδεολογία συχνά εναλλάσσεται με την κουλτούρα και όπως η έννοια κουλτούρα ερμηνεύεται με πολλαπλούς τρόπους έτσι και οι ορισμοί της έννοιας «ιδεολογία» συχνά περιέχουν ανταγωνιστικές επεξηγήσεις. Η ιδεολογία θα μπορούσε γενικά να οριστεί ως ένα συστηματικό σώμα ιδεών που αρθρώνεται από μια ομάδα ανθρώπων. Ένας δεύτερος ορισμός συνδέει την ιδεολογία με το ψεύδος, την φενάκη, που αρθρώνεται συνήθως από την μεγαλοαστική τάξη για να παραμορφώσει την πραγματικότητα έτσι ώστε η εργατική τάξη να μην αντιλαμβάνεται το γεγονός ότι την εκμεταλλεύονται. Άλλος ορισμός συνδέει την

ιδεολογία με την εξουσία πέρα από τις κοινωνικές τάξεις, όπως για παράδειγμα οι φεμινίστριες μιλούν για την πατριαρχική εξουσία (Storey 2015: 17-18).

Ο Roland Barthes συνδέει την ιδεολογία, τον μύθο όπως τον αναφέρει με την προσπάθεια της κυρίαρχης τάξης να νομιμοποιήσει ως πραγματικότητα αυτό που είναι μερικό και μεροληπτικό. Δανείζεται από τον de Saussure την θεωρία περί δύο όψεων του Σημείου δηλαδή το Σημαίνον και το Σημαινόμενο. Ωστόσο προχωράει τη θεωρία του de Saussure εισάγοντας την έννοια του μύθου. Χαρακτηριστικά αναφέρεται στη φωτογραφία του νεαρού, ένστολου, έγχρωμου που χαιρετά στρατιωτικά την γαλλική σημαία στο εξώφυλλο του Paris Match το 1955. Πέρα από την προφανή εικόνα, υπάρχει και ένα βαθύτερο νόημα: τα έγχρωμα παιδιά και άρα όχι αυτόχθονα, δείχνουν πίστη στην Γαλλία και η καλύτερη διαβεβαίωση για αυτούς που την κατηγορούν για αποικιοκρατικές πολιτικές, αποτυπώνεται στη θέρμη που δείχνει ο νεαρός προς τη σημαία. Η θέρμη του νεαρού που χαιρετά τη σημαία αθώνει το αποικιοκρατικό παρελθόν και παρόν της Γαλλίας. Η Γαλλία μόλις έχει ηττηθεί στο Βιετνάμ και έχει ξεκινήσει ο πόλεμος στην Αλγερία (αποικία της Γαλλίας). Άρα η σημασία είναι διαρθρωμένη σε δύο επίπεδα, το πρώτο το ονομάζει καταδήλωση και αποτελεί το πρώτο επίπεδο. Το σημείο αποτελείται από ένα σημαίνον που περιλαμβάνει χρώματα και σχήματα που αποτυπώνονται σε μια φωτογραφία και το οποίο παράγει ένα σημαίνόμενο, για παράδειγμα έναν νεαρό έγχρωμο που χαιρετά τη σημαία. Μαζί και τα δύο, σημαίνον και σημαίνόμενο συνθέτουν το σημείο. Τότε το αρχικό σημείο μετατρέπεται σε δεύτερο επίπεδο σε σημαίνον, στον νεαρό μαύρο που χαιρετά τη σημαία, που παράγει ένα νέο σημαίνόμενο, τη θετική εικόνα του γαλλικού εθνικισμού. Το δεύτερο επίπεδο σημασίας, ο Μπαρτ το ονομάζει συμπαραδήλωση και εκεί εδρεύει ο μύθος. Αφού ο νεαρός έγχρωμος (που προέρχεται από τις αποικίες) είναι πιστός στη σημαία και άρα και στο Γαλλικό έθνος η Γαλλία κατηγορείται άδικα για αποικιοκρατική και ιμπεριαλιστική πολιτική. Ο μύθος ενεργοποιεί προϋπάρχουσες πολιτισμικές αναφορές. Προϋποθέτει ότι γνωρίζουμε την ιστορία της Γαλλίας και μπορούμε να συνδέσουμε την ημερομηνία του Paris Match με τα ιστορικά γεγονότα και την έννοια του ιμπεριαλισμού. Ωστόσο έγκειται στους αποδέκτες του μηνύματος να επιλέξουν ποιους κώδικες θα κινητοποιήσουν. Ένας συντηρητικός αναγνώστης πιθανόν να σηκωθεί να χαιρετήσει και αυτός τη σημαία, ενώ ένας αριστερών φρονημάτων να αποδομήσει το μήνυμα. Άρα το ποιοι κώδικες θα κινητοποιηθούν προϋποθέτουν αφενός το περιεχόμενο του κειμένου, και αφετέρου την ιστορική στιγμή και την

πολιτισμική διαμόρφωση του αναγνώστη. Ο μύθος εξαγνίζει τα πράγματα, τα παραμορφώνει αθρώνοντας τα. Ο μύθος ουσιαστικά εξυπηρετεί τα συμφέροντα της αστικής ιδεολογίας αποκρύπτοντας ή διαστρεβλώνοντας την πραγματικότητα (Χαλεβελάκη 2010).

Ο ορισμός του φιλόσοφου Louis Althusser για την ιδεολογία εισήγαγε μια νέα διάσταση, αυτήν της υλικής πρακτικής. Η ιδεολογία δεν απλά ένα σώμα ιδεών αλλά και μια πρακτική. Ο Althusser διατείνεται ότι την ιδεολογία την συναντάμε στις καθημερινές πρακτικές σε έθιμα και συνήθειες. Η ιδεολογία βιώνεται στις πραγματικές συνθήκες ύπαρξης. Οι ιδεολογικές πρακτικές διαμορφώνουν τις βιωμένες σχέσεις ενός ατόμου με τον κοινωνικό σχηματισμό. Η σχέση είναι πραγματική και ταυτόχρονα φανταστική. Η ιδεολογία είναι ο τρόπος που βιώνουμε την σχέση μας στο επίπεδο των αναπαραστάσεων (μύθοι, έννοιες, ιδέες, εικόνες, αφηγήσεις). Η σχέση επιτελείται σε πραγματικές συνθήκες και ταυτόχρονα αναπαριστούμε αυτές τις σχέσεις στον εαυτό μας και στους άλλους. Οι ιδεολογίες πείθουν τόσο τις υποτελείς όσο και τις κυρίαρχες τάξεις ότι οι εκμεταλλευτικές σχέσεις είναι φυσικές και έχουν καθολική αναγκαιότητα (Storey 2015: 116-117).

Τα πεδία της κουλτούρας και της ιδεολογίας σχεδόν αλληλεπικαλύπτονται με την διαφορά ότι η ιδεολογία εισάγει την πολιτική διάσταση. Η εισαγωγή της ιδεολογίας στην κουλτούρα υποδηλώνει ότι οι σχέσεις εξουσίας και πολιτικής αποτυπώνονται στο πεδίο της κουλτούρας. Πιθανόν όχι με έναν άμεσο και ευθύ τρόπο όπως αυτός που εισήγαγε ο Μαρξ, θέλοντας να απαντήσει στους Γερμανούς ιδεαλιστές φιλοσόφους. Για τον Μαρξ η κουλτούρα, η ιδεολογία, η εκπαίδευση και οι θεσμοί ανήκουν στο πεδίο του εποικοδομήματος το οποίο αντανάκλα την οικονομική βάση της κοινωνίας.

Η κουλτούρα είναι πεδίο ανταγωνιστικό, εμπεριέχει αμφισημίες, δεν διαχωρίζεται σε υψηλή και λαϊκή και αποτελεί ανταγωνιστικό πεδίο μεταξύ των κοινωνικών τάξεων. Ωστόσο ο ηγεμονικός λόγος που παράγεται από τις ελίτ καθοδηγεί τις χαμηλότερες κοινωνικές τάξεις μέσα από την άσκηση της ηθικής και διανοητικής ηγεσίας. Αν και η ηγεμονία της άρχουσας τάξης συνεπάγεται την συναίνεση της υποτελούς τάξης δεν σημαίνει ότι κάθε διαμάχη έχει εξαφανιστεί, απλά οι διαμάχες περιορίζονται και οδηγούνται σε ασφαλή ύδατα. Η ηγεμονία αποτελεί αποτέλεσμα διαπραγματεύσεων και οριοθετείται από την αντίσταση των υποτελών τάξεων και την ενσωμάτωση. Ένα παράδειγμα αντίστασης και ενσωμάτωσης αποτελούν οι νεανικές υποκουλτούρες. Οι νέοι αμφισβητούν τις



κυρίαρχες κουλτούρες αναζητώντας την αυθεντικότητα, παράλληλα η πολιτιστική βιομηχανία ενσωματώνει στοιχεία της νεανικής υποκουλτούρας καταφέροντας να εμπορευματοποιήσει τις αντιστάσεις και τις αμφισβητήσεις με σκοπό την μαζική κατανάλωση και το κέρδος (Storey 2015: 130-131).

Μέσω αυτών των νέων προσεγγίσεων τα όρια της κουλτούρας διευρύνονται. Κατά τον ανθρωπολόγο Geertz (2003) η έννοια της κουλτούρας συμπεριέλαβε τη διαχείριση κάθε ανθρώπινης δραστηριότητας που αναπτύσσεται στην καθημερινή ζωή αναζητώντας νόημα (Ζορμπά 2014: 25) χωρίς απλοϊκές ταξινομήσεις του τύπου υψηλή-λαϊκή κουλτούρα. Ο Geertz (1983) επιπλέον ορίζει τον πολιτισμό ως το σύνολο των αφηγήσεων που λέμε στον εαυτό μας για τον εαυτό μας (Λεοντίδου 2005: 281).

Οι πολιτιστικές σπουδές και η κοινωνική ανθρωπολογία θέτουν τον πολιτισμό δίπλα στην κοινωνία και την οικονομία. Το πολιτισμικό φαινόμενο μελετάται πλέον διεπιστημονικά. Η πολιτισμική στροφή οδήγησε στην εισαγωγή του χώρου ως πεδίο ωσμώσεων και συγκρούσεων (Ζορμπά 2014: 39). Η οικονομική ζωή δεν καθορίζεται μόνο από το κέρδος και την ανταγωνιστικότητα, αλλά και από την εμπιστοσύνη, τις μεταναστευτικές ροές, τις δικτυώσεις, τις διαπλοκές που δημιουργούν ενθικεύσεις και αποκλεισμούς και αποτυπώνονται στην κουλτούρα αλλά και στο χώρο. Η αλληλοδιαπλοκή οικονομίας και πολιτισμού στο χώρο δημιουργεί αναπάντεχους συνδυασμούς. Η οικονομία υιοθετεί την πολιτιστική στροφή, όπου ανακύπτουν ζητήματα ιδεολογικά, εθνοτικά, πολιτισμικά εκεί που η πολιτικο-οικονομική προσέγγιση έβλεπε μόνο δομές και τάξεις και οι νεοκλασικοί οικονομολόγοι επιχειρήσεις. Τίθεται το ερώτημα πως και γιατί κατασκευάζονται οι πολιτιστικές ταυτότητες στο χώρο (Λεοντίδου 2005: 281). Επίσης σύμφωνα με την ίδια άποψη, η δημιουργία νοημάτων αποτελεί ένα πιθανό πεδίο πάλης μεταξύ διαφορετικών κοινωνικών δυνάμεων και για αυτό μπορεί να αποδοθούν διαφορετικά νοήματα στο ίδιο "κείμενο". Βέβαια το ποιός έχει τη δυνατότητα να παράγει, να διακινήσει και να κυκλοφορήσει τα νοήματα στον κόσμο αρθρώνει και τον ηγεμονικό λόγο σε αυτά τα νοήματα (Storey 2015: 139-141).

Από πολλούς στοχαστές θεωρείται ότι οι Δυτικές κοινωνίες βρίσκονται σε κρίση σημασιών από τη δεκαετία του 70 και μετά. Αμφισβητήθηκε το δυτικό πρότυπο της νεωτερικότητας που βασίζεται σε καθολικές αξίες όπως: η τεχνολογική και οικονομική πρόοδος, ο ορθολογισμός και η επιστήμη. Ιδιαίτερως η αντικειμενικότητα της επιστήμης αμφισβητήθηκε από θεωρίες όπως του Khun (1962)

που θεωρούσε ότι οι επιστημονικές θεωρίες λειτουργούν ως ιστορικά πρότυπα εξήγησης, ως παραδείγματα που διαμορφώνουν ένα τρόπο να βλέπουμε τον κόσμο, ενώ ο Feyerabend (1975) με το βιβλίο του *Ενάντια στην Μέθοδο* απέρριψε την εγκυρότητα των καθολικών επιστημονικών μεθόδων. Το νόημα και τελικά η αλήθεια διαμορφώνονται μέσα στο πλαίσιο των παραδοχών που συγκροτούν την κοινή συνείδηση μιας δεδομένης ανθρώπινης ομάδας μέσα σένα συγκεκριμένο πρότυπο ζωής. Ο Feyerabend κατανοεί την επιστήμη ως μια ανθρώπινη δραστηριότητα δίπλα στις άλλες που δεν διαθέτει υπέρτερο κύρος σε σχέση με τις υπόλοιπες. Η επιστήμη εξαργυρώνει τις τεχνολογικές της επιτυχίες με τη συμμετοχή της στο σύστημα εξουσίας και μετατρέπεται έτσι σε στυλοβάτη ενός αλλοτριωτικού και καταπιεστικού μηχανισμού εξουσίας. Συνολικά το δυτικό πρότυπο που στηρίζεται στην τεχνοκρατική ορθολογικότητα συνιστά μια οπισθοδρόμηση του πολιτισμού. Παρά τον άκρατο σχετικισμό του Feyerabend που εξομοιώνει τον ναζισμό με τον ανθρωπισμό και την μαγεία με την ιατρική, άγγιξε μια προβληματική πτυχή της επιστήμης, την μετατροπή της δηλαδή σε συστατικό ενός συστήματος κοινωνικού εξαναγκασμού που αποκρύπτονταν πίσω από τον μανδύα της ως καθολικής αξίας (Βαλλιανός 2001). Η αμφισβήτηση του νεωτερικού προτύπου αρχικά από την Σχολή της Φρανκφούρτης που άσκησε κριτική στην εργαλειακότητα του ορθού λόγου που αποσκοπεί μόνο στην καθυπόταξη της φύσης και του ανθρώπου και η συνολική αμφισβήτηση της επιστήμης ως μόνης μεθόδου για την αλήθεια είχε ως αποτέλεσμα την αποκαθήλωση του ηγεμονικού ρόλου του νεωτερικού λόγου.

Δρούμε πλέον σε ένα παγκοσμιοποιημένο καπιταλισμό, σε ένα κοσμοσύστημα, που δεν στερείται όμως αντιφάσεων, που κυριαρχείται από μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες που δημιουργούν αγαθά, νοήματα και αξίες σε μαζική κλίμακα, που συνυπάρχουν με τοπικές, περιφερειακές και εθνικές οικονομικές μονάδες. Ωστόσο δεν αποτελούμε μόνο παθητικούς αποδέκτες των προϊόντων και των νοημάτων που παράγονται. Επιλέγουμε, απορρίπτουμε, δημιουργούμε τα δικά μας νοήματα, αντιστεκόμαστε, παραπλανόμαστε και χειραγωγούμαστε. Από ότι φαίνεται είμαστε αναγκασμένοι να ταλαντευόμαστε μεταξύ ενός δίπολου που στον ένα πόλο κυριαρχεί ο απορριπτικός ελιτισμός (που προτάσσει την υψηλή κουλτούρα ως αυταξία) και στον άλλο πόλο κυριαρχεί ένας τύπος αφοπλιστικού αντιπνευματισμού (μαζική κουλτούρα). Ωστόσο εντός των δύο πόλων, σχηματίζεται μια μεγάλη γκάμα επιλογών (Storey 2015: 336). Το τι είναι αισθητικά καλό και τι κακό τίθεται υπό συνεχή διερώτηση. Κάποιο πολιτιστικό αγαθό μπορεί να είναι καλό πολιτικά, αλλά

κακό αισθητικά ή και το ανάστροφο. Το ότι κλονίζονται οι βεβαιότητες δεν σημαίνει βέβαια ότι όλα τα πολιτιστικά δημιουργήματα πρέπει να αξιολογούνται ισότιμα στα πλαίσια ενός απόλυτου σχετικισμού.

Στην εποχή μας οι ραγδαίες τεχνολογικές αλλαγές που συντελούνται στην διαχείριση του ελεύθερου χρόνου, στις τέχνες, στην παιδεία επηρεάζουν άμεσα το πεδίο του πολιτισμού και διαμορφώνουν νέες τάσεις, ρεύματα και υβρίδια (Ζορμπά 2014: 34). Η αντίληψη μας για τον κόσμο διευρύνεται ξεπερνώντας τα κάθε είδους σύνορα (εδαφικά, πολιτισμικά) και παράλληλα ενοποιείται και συμπυκνώνεται μέσω των ΜΜΕ και του διαδικτύου σε παγκόσμιο επίπεδο με την ταχύτατη ανάπτυξη της τεχνολογίας. Παραδόξως, συρρικνώνεται με την ταχύτατη διάδοση της πληροφορίας και την καθολική επέκταση των επικοινωνιών ενώ παγκοσμιοποιείται με τον κυβερνοχώρο και την απελευθέρωση του εμπορίου και κατ' επέκταση της οικονομίας. Η παγκοσμιοποίηση κατά την περίοδο της νεωτερικότητας αναδιατάσσει και αποστασιοποιεί τον χώρο και τον χρόνο ενώ η μετανεωτερική παγκοσμιοποίηση «συμπιέζει» τον χωρόχρονο μέσω της μικροηλεκτρονικής τεχνολογίας. Σε θεωρητικό επίπεδο, ο κυβερνοχώρος πυροδοτεί την ευρύτητα του παγκόσμιου. Παράλληλα, ο κυβερνοχώρος ενισχύει το «τοπικό» και την ανάγκη για σταθερές αξίες και ανεύρεση ταυτότητας στους περιπλανώμενους του διαδικτύου. Αν και η παγκοσμιοποίηση επεκτείνεται γοργά, τα σύνορα (εδαφικά, φυσικά, πολιτισμικά, πολιτικά, κοινωνικά, οικονομικά, προσωπικά, κ.α.) παραμένουν πεισματικά σχεδόν ακλόνητα τουλάχιστον μέχρι σήμερα και επιλύουν ή δημιουργούν προβλήματα (Λεοντίδου 2005).

Ιδιαίτερα κατά τη διαδικασία της παγκοσμιοποίησης οι δυτικές κοινωνίες διάγουν περίοδο γρήγορων και διαρκών αλλαγών. Οι αλλαγές αυτές παράγουν μια ποικιλία από πολιτισμικά συστήματα που μεταλλάσσουν πρότυπα και σύμβολα του πρόσφατου παρελθόντος. Η ρευστότητα αυτή αντανακλάται και στις ψυχοκοινωνικές παραμέτρους της κοινωνικής ενσωμάτωσης (Τσουκαλάς 2010:21). Κατακερματίζονται, διαφοροποιούνται ή μετασχηματίζονται πολιτικά και πολιτισμικά πεδία όπως: εθνότητα, τάξη, φύλο, σεξουαλικότητα, χρόνος, χώρος, παραδόσεις, που μας έδιναν κάποιες βάσεις για την συγκρότηση της ταυτότητας μας. Το υποκείμενο της ύστερης νεωτερικότητας που ως πρόσφατα θεωρούνταν ότι είχε μια ενιαία και σταθερή ταυτότητα, κατακερματίζεται ανάμεσα σε πολλές συχνά αντιφατικές και ανολοκλήρωτες όψεις. Τα συστήματα σημασιών και πολιτισμικής αναπαράστασης πολλαπλασιάζονται σε ένα κόσμο που έρχεται όλο και πιο κοντά

μέσα από αυτό που αποκαλείται «παγκόσμιο χωριό». Η διαδικασία της ταύτισης μας με πρότυπα, ιδέες, ταυτότητες καθίσταται ασαφής, ευμετάβλητη και προβληματική (Hall, Held 2010: 403-406).

Η παγκοσμιοποίηση θεωρείται όχημα εξαγωγής πολιτισμού που ωθεί στην αμερικανοποίηση ή μακντοναλοποίηση των κοινωνιών. Ο κινηματογράφος των ΗΠΑ αποτελεί το κατεξοχήν όχημα μέσω του οποίου εξάγεται η αμερικανική κουλτούρα διαδίδοντας πρότυπα, συνήθειες, εμπορικά προϊόντα και το αμερικανικό αξιακό σύστημα σε ολόκληρο τον πλανήτη. Παράλληλα όμως με την ομογενοποίηση ενισχύεται και η διαφοροποίηση των πολιτισμών και η ενίσχυση των εθνικών και τοπικών ταυτοτήτων, ίσως και ως αμυντικό ανακλαστικό των κοινωνιών απέναντι στην εισβολή πολιτισμικών προτύπων.

Η κουλτούρα αποτελεί ένα σημαντικό παράδειγμα για την διαμόρφωση της ταυτότητας (Pratt Nicola 2005). Οι ταυτότητες υπόκεινται σε ένα συνεχές παίγνιο μεταξύ της ιστορίας, του πολιτισμού και της εξουσίας. Οι ταυτότητες είναι η ονοματοθεσία που αποδίδουμε στους διαφορετικούς τρόπους με τους οποίους τοποθετούμε τους εαυτούς μας εντός των αφηγήσεων του ιστορικού παρελθόντος (Hall 1994: 225). Η πολιτισμική ταυτότητα μας βοηθά να κατανοήσουμε τις σχέσεις με τους άλλους και μας καθορίζει το ποιοι είμαστε ως μέλη μιας κοινότητας. Η πολιτιστική μας ταυτότητα διαμορφώνεται επίσης από τους ανθρώπους που μοιραζόμαστε το ίδιο πολιτισμικό περιβάλλον και μας βοηθά στην κατανόηση του κόσμου που ζούμε. Δημιουργείται μια άχλη της πολιτισμικής μας ταυτότητας μέσα από τις ιδέες των γονιών μας και της πρόσληψης της πλειοψηφίας των πεποιθήσεών τους και των ιστοριών που μας μεταδίδουν, από την εκπαίδευση που λαμβάνουμε και καθώς ωριμάζουμε από την συναναστροφή μας με τους διαφορετικούς ανθρώπους με τους οποίους ερχόμαστε σε επαφή που τυγχάνει να ανήκουν σε διαφορετικά πολιτισμικά περιβάλλοντα με διαφορετικές θρησκευτικές, αισθητικές, εθνικές, κοινωνικές, τοπικές ακόμη και γαστριμαργικές συνήθειες. Οι κατηγοριοποιήσεις για την ταυτότητα, ακόμη και όταν κωδικοποιούνται και σφυρηλατούνται σε σαφείς τυπολογίες που προέκυψαν από διαδικασίες αποικισμού, κρατικής διαμόρφωσης ή γενικές διαδικασίες εκσυγχρονισμού, είναι πάντα γεμάτες εντάσεις και αντιφάσεις. Μερικές φορές αυτές οι αντιφάσεις είναι καταστροφικές, αλλά μπορούν επίσης να είναι δημιουργικές και θετικές (James 2015).

Κατά τον Samuel Huntington η πολιτισμική ταυτότητα θα είναι όλο και περισσότερο σημαντική στο μέλλον (Huntington 2001). Μετά την πτώση του τείχους

στην Ανατολική Γερμανία δεν θα επικρατήσει ειρήνη λόγω της κατίσχυσης του φιλελευθέρου, δυτικού πολιτειακού μοντέλου, κατά τον Huntington η σύγκρουση θα είναι μεταξύ πολιτισμών. Ο Huntington διαχωρίζει τους πολιτισμούς σε οκτώ στο σύνολο, στον δυτικό, στον ισλαμικό, τον κινεζικό, τον ιαπωνικό, τον ινδουιστικό, τον σλαβο-ορθόδοξο, τον λατινοαμερικανικό και τον αφρικανικό. Για τον Huntington οι οκτώ πολιτισμοί διαχωρίζονται μεταξύ τους με ασαφείς πολιτισμικές συνοριακές γραμμές πάνω στις οποίες θα λάβουν χώρα οι διαμάχες του μέλλοντος. Ο Huntington διαχωρίζει τις χώρες της Δύσης από τις υπόλοιπες καθώς επίσης τον δυτικό από τον ανατολικό χριστιανισμό. Κατά τον Huntington, στη Δύση είναι εφικτό να αναπτυχθούν δημοκρατικά καθεστώτα λόγω ιστορικών διαδικασιών (Αναγέννηση, Μεταρρύθμιση και βιομηχανική επανάσταση) εν αντιθέσει με τα υπόλοιπα είδη πολιτισμών που διαφοροποιούνται ιστορικά από την ιστορική εξέλιξη (Huntington 2001). Το δυτικό πολιτισμικό πρότυπο μέσω του καταναλωτισμού καταφέρνει να διεισδύσει και στους υπόλοιπους πολιτισμούς, ωστόσο δεν είναι εφικτό να διεισδύσουν θεσμοί και αξίες του πολιτισμού της Δύσης. Κατά τον Huntington οι σύγχρονες κοινωνίες έχουν πολλά κοινά στοιχεία (εκβιομηχάνιση, αστικοποίηση, ανάπτυξη της επιστημονικής γνώσης, της εκπαίδευσης, της υγείας και της πολυπλοκότητας και της διαφοροποίησης της απασχόλησης) αλλά δεν καταλήγουν σε ομογενοποίηση. Ο πυρήνας του δυτικού πολιτισμού περιλαμβάνει την κλασική γραμματεία, τον δυτικό χριστιανισμό, τις ευρωπαϊκές γλώσσες, τον διαχωρισμό θρησκευτικής και κοσμικής εξουσίας, το κράτος δικαίου, την κοινωνία των πολιτών, αντιπροσωπευτικούς θεσμούς και τον ατομικισμό παράγοντες που γέννησαν την δέσμευση στην ατομική ελευθερία, τη δημοκρατία, το κράτος δικαίου, τα ανθρώπινα δικαιώματα και την ελευθερία στην πολιτική έκφραση. Αυτοί οι παράγοντες που διαμορφώθηκαν ιστορικά δεν είναι ούτε ισλαμικοί, ούτε αφρικανικοί ούτε ασιατικοί. Για αυτούς τους λόγους είναι ανέφικτο να προωθηθεί το δυτικό πρότυπο και να καταστεί οικουμενικό (Huntington 2001).

Παρά την αντίληψη του Huntington που θεωρεί τις πολιτισμικές ταυτότητες παγιωμένες και αναλλοίωτες, υπογραμμίζεται η σημασία που αποδίδεται στον πολιτισμό και την κουλτούρα στο πεδίο των διεθνών σχέσεων από έθνη που διαδραματίζουν σημαίνοντα ρόλο στην διεθνή σκακιέρα. Επίσης αποδίδεται σαφώς πολιτική χροιά στον πολιτισμό. Ιστορικά τα πολιτισμικά υποκείμενα έρχονται σε σύγκρουση μεταξύ τους και είναι τα ίδια που αργότερα συμμαχούν. Επίσης στην Δύση έχουν συγκρουσθεί έθνη κράτη και μάλιστα σε δύο παγκόσμιους πολέμους με

κοινά κατά Huntington πολιτισμικά πρότυπα. Το πώς διάφοροι πολιτισμοί συμμαχούν ή συγκρούονται μεταξύ τους οφείλεται κατά τον Κονδύλη (1997) σε πολιτικούς λόγους και στο κατά πόσο τα πολιτισμικά υποκείμενα ερμηνεύουν την έννοια του πολιτισμού σύμφωνα με τους σκοπούς και τις επιδιώξεις τους (Κονδύλης 1997).

Μετά την πτώση του τείχους διαπιστώνουμε την άνοδο του εθνικισμού αλλά και του ρατσισμού στην Ανατολική Ευρώπη, στις ΗΠΑ, στις Αραβικές χώρες αλλά και στην χώρα μας. Καθίσταται απαραίτητο να ορίσουμε τον όρο έθνος που προσδιορίζει την υπό εξέταση ταυτότητα. Ο όρος nation= έθνος χρησιμοποιείται από τον 13ο αιώνα και παράγεται από τη λέξη nasci που στα λατινικά σημαίνει γεννιέμαι. Με τη μορφή natio, αναφερόμαστε σε μια ομάδα ανθρώπων που ενώνονται από τη κοινή τους γέννηση ή από την κοινή τους γενέτειρα. Ο όρος εθνικισμός, που προσδίδει πολιτική χροιά στον όρο έθνος, πρωτοχρησιμοποιείται το 1789 από τον Γάλλο αντί Ιακωβίνο ιερέα Augustin Barruel (Heywood 2007: 285). Στη Δύση η έννοια του έθνους συνδέθηκε με μια ιστορική εδαφική επικράτεια, μια νομικο-πολιτική ισότητα και μια κοινή πολιτική κουλτούρα και ιδεολογία.

Παράλληλα στην Ανατολική Ευρώπη και την Ασία κυριαρχεί μια άλλη θεώρηση για το έθνος που αμφισβήτησε την δυτική αντίληψη. Το μη δυτικό μοντέλο μπορεί να ονομαστεί εθνοτική αντίληψη για το έθνος και δίνει έμφαση στους κοινούς προγόνους και τη γηγενή κουλτούρα. Το δυτικό μοντέλο προτάσσει την άποψη ότι κάθε πολίτης μπορεί να ανήκει σε κάποιο έθνος που θα επιλέξει ο ίδιος. Στην εθνοτική αντίληψη το άτομο παραμένει εντός της κοινότητάς του είτε μεταναστεύσει είτε όχι. Παρά τον ανταγωνιστικό τους χαρακτήρα υπάρχουν κάποιες κοινές παραδοχές που συνδέουν τα δύο παραπάνω μοντέλα, όπως: η πατρίδα, οι κοινοί μύθοι, η κουλτούρα, δικαιώματα και υποχρεώσεις, κοινή οικονομία. Οι επικριτές της έννοιας του έθνους το κατηγορούν για ασάφεια, υπαίτιο συγκρούσεων και πολέμων. Από την άλλη μεριά το έθνος είναι υπαίτιο ευεργετημάτων όπως: ότι προασπίζει μειονοτικούς πολιτισμούς, ιστορήσεις και λογοτεχνίες, νομιμοποιεί την κοινότητα και την αλληλεγγύη, εμπνέει την αντίσταση στην τυραννία, ανάγει σε ιδεώδες τη λαϊκή κυριαρχία και δίνει λύσεις για κρίσεις ταυτότητας. Για αρκετούς μελετητές το έθνος διαμορφώνεται υπό την πολιτική σκέπη του νεωτερικού έθνους κράτους. Κατά άλλους όπως ο Smith η έννοια του έθνους προϋπάρχει σε προνεωτερικούς σχηματισμούς. Η έννοια του έθνους και της εθνικής ταυτότητας μπορούν να συνυπάρξουν με το κράτος ωστόσο παραμένουν διαφορετικά πράγματα (Smith 2000: 27-30).

Φαίνεται ότι οι πολιτισμικοί δεσμοί που δημιουργούνται στη βάση εδαφικών, γλωσσικών, πολιτισμικών ή και θρησκευτικών δεσμών μας είναι απαραίτητοι. Σαφώς στη συστηματοποίηση, την εμπέδωση και τη διασπορά τους έπαιξε κύριο λόγο το έθνος κράτος. Η αποδυνάμωση του εθνικού κράτους και η ακόμη μεγαλύτερη διείσδυση της μαζικής κουλτούρας τον καιρό της παγκοσμιοποίησης δεν φαίνεται να οδηγεί και σε αποδυνάμωση της εθνικής ταυτότητας. (Ψαρρού 2005: 338-339).

«Η εθνική ταυτότητα ενός λαού δεν συμπίπτει οπωσδήποτε με την πολιτιστική του ταυτότητα. Στοιχεία της εθνικής ταυτότητας είναι η γλώσσα, η θρησκεία, οι κοινές ιστορικές μνήμες, συλλογικοί εθισμοί και παραδόσεις, κοινά ήθη και έθιμα, ίσως και κάποιος ξεχωριστός χαρακτήρας συμπεριφοράς και νοοτροπίας.» (Γιανναράς 2003: 27). Τα εθνικά χαρακτηριστικά ενός λαού μπορεί να εκφράζουν την ιδιαιτερότητα ενός πολιτισμού, μπορεί όμως να αποτελούν απλά κατάλοιπα του παρελθόντος. «...Ο πολιτισμός είναι ο ευρύτερα κοινός τρόπος του βίου.» (Γιανναράς 2003: 27). Και αυτό που διαφοροποιεί τους πολιτισμούς είναι η ιεράρχηση των αναγκών και όχι θεωρητικές αξίες. Κατά τον Claude Levi-Strauss (1986) αν γνωρίζουμε πως ένας λαός καθορίζεται από τις στοιχειώδεις ανάγκες της επιβίωσης (μέσα συντήρησης, ικανοποίηση σεξουαλικών ορμών κ.α.) τότε μπορούμε να εξηγήσουμε τους κοινωνικούς θεσμούς του λαού, τις πίστεις του και τους μύθους του (Levi-Strauss 1986: 46). Ελάχιστες φορές η ταυτότητα ενός λαού συνιστά και πρόταση πολιτισμού. Το γεγονός όμως ότι ακόμη και σήμερα υπάρχει παγκόσμιο ενδιαφέρον για την ελληνική σκέψη, για τον Πλάτωνα και τον Αριστοτέλη σημαίνει ότι υπάρχει ενδιαφέρον γιατί κόμιζαν μια πρόταση πολιτισμού, μια πρόταση νοήματος, μια διαφορετική ιεραρχία που προτάσσει την αλήθεια και όχι την χρησιμοθηρία ως κυρίαρχη αξία (Γιανναράς 2003:30). Η αντίληψη περί της χρησιμοθηρίας της επιστήμης, μέσω της οποίας ο άνθρωπος εξουσιάζει τη φύση και καθίσταται ικανός να την καθυποτάξει για δικό του όφελος είναι τελείως διαφορετική από την αναζήτηση της αλήθειας που ήταν σκοπός της ελληνικής φιλοσοφίας.

Σαφέστατα βέβαια ο δυτικός, εργαλειακός ορθολογισμός και η χρησιμοθηρία της επιστήμης κατέστησε την Δύση ισχυρό πρότυπο προς μίμηση λόγω των επιτευγμάτων της στην οικονομία. Από την ίδρυση του το ελληνικό κράτος οργανώθηκε και λειτούργησε με τα δυτικά πρότυπα. Ακόμη και η ταυτότητα του και η σύνδεση του με την αρχαιότητα φαίνεται να λαμβάνεται από την Δύση. Για τον Τσουκαλά ακριβώς αυτή είναι η ιδιαιτερότητα που χαρακτηρίζει τους Έλληνες-αλλά και το δράμα τους-που τους κάνει να πιστεύουν ότι αποτελούν τον περιούσιο

λαό επί της ευρωπαϊκής γης. Το άυλο και υπερϊστορικό όνομα της Ελλάδος δεν προέκυψε ενδογενώς μια και η αποκρυστάλλωση της «ελληνικής ιδέας» επιτελέστηκε έξω από την Ελλάδα και όχι από το ίδιο το Έλληνες ως προσπάθεια να κατοχυρώσουν την ιδιαιτερότητα τους έναντι των άλλων βαλκανικών λαών (Τσουκαλάς, 2013).

Το πρόβλημα έγκειται στο ότι υπήρχε ένας ελληνικός τρόπος σκέψης και εισήχθη από την Δύση ένας διαφοροποιημένος, ελληνικός τρόπος σκέψης που προσαρμόσθηκε και εξυπηρέτησε τον δυτικό πολιτισμό και που τα προτάγματά της ήταν τελείως διαφορετικά από αυτά της κλασικής, ελληνικής σκέψης. Στα πρώτα χρόνια της ανεξαρτησίας της χώρας, οι ελληνικές κυβερνήσεις απαίτησαν να γίνει σεβαστή η Ελλάδα λόγω του ένδοξου παρελθόντος της. Ωστόσο ταυτόχρονα οι ίδιες οι ελληνικές κυβερνήσεις και η αρχικά ελληνική εμπορική-μεταπρατική αστική τάξη αντέγραφαν με στείορό τρόπο τους δυτικούς θεσμούς και την δυτική σκέψη. Με την επιβολή της Βαυαροκρατίας εισήχθηκαν ο τρόπος οργάνωσης του κράτους αλλά και ο τρόπος με τον οποίο αντιλαμβάνονταν τον ελληνικό πολιτισμό οι Βαυαροί. Ταυτόχρονα δεν υπήρξε ο παραμικρός προβληματισμός αν αυτά τα ξενόφερτα στοιχεία ταίριαζαν στο επίπεδο ανάπτυξης, στους ιστορικούς εθισμούς, στις ιστορικές προτεραιότητες και στις ανάγκες των κατοίκων αυτής της χώρας.

Η Ελλάδα για τους δυτικούς υπήρξε μια πραγματική χώρα και ταυτόχρονα ένας μύθος. Όταν ο Όθωνας πάτησε το πόδι του στην Ελλάδα εγκαινίασε την αναστήλωση του Παρθενώνα και την αποκάθαρση του από τα «λείψανα της βαρβαρότητας» δηλαδή τα κτήρια της στρατιωτικής φρουράς, το οθωμανικό τζαμί που είχε κτιστεί μέσα στον Παρθενώνα και τον περίοπτο, μεσαιωνικό πύργο των Προπυλαίων. Οι αρχαιότητες απέκτησαν μια νέα αξία ως θαυμαστά αντικείμενα ενός ένδοξου παρελθόντος, τα οποία ήταν περιζήτητα από την πολιτισμένη Ευρώπη. Τα κατάλοιπα της οθωμανικής αυτοκρατορίας αποτελούσαν για τον Von Klenze, αρχιτέκτονα του Όθωνα και υπεύθυνο για τις αναστηλώσεις των μνημείων του Παρθενώνα, τα κατεξοχήν «λείψανα της βαρβαρότητας» (Χαμηλάκης 2012: 117).

Το 1871 ιδρύεται το Ωδείο Αθηνών και αναλαμβάνει διευθυντής ο Αλέξανδρος Κατακουζηνός, Έλληνας της διασποράς με μουσικές σπουδές στο Παρίσι και στην Τεργέστη, ο οποίος με παρότρυνση της βασίλισσας Όλγας προσπαθεί να συνδυάσει την τετραφωνική δυτική εναρμόνιση με το βυζαντινό μέλος. Από τότε ξεκινά και η διαμάχη μεταξύ αυτών που προτάσσουν την παραδοσιακή εκφορά της εκκλησιαστικής μουσικής και των νεωτεριζόντων, οι οποίοι



υπερασπίζονται τις αρχές της δυτικής μουσικής. Τα εύπορα στρώματα κοιτούν προς την Δύση, ενώ οι οικονομικά ασθενέστεροι παραμένουν προσκολλημένοι στις ανατολικές παραδόσεις: στα καφέ Αμάν και στον караγκιόζη, δημοφιλή θεάματα της ίδιας εποχής (Λιάβας 2009: 45).

Αυτή η αμφιθυμία συνεχίζεται μέχρι σήμερα. Το ερώτημα για το που ανήκει η Ελλάδα στην Δύση ή στην Ανατολή βασανίζει ακόμη μέχρι σήμερα τους κατοίκους αυτής της χώρας. Το ερώτημα επανέρχεται συχνά μεταλλασσόμενο, Κλασική Ελλάδα ή Βυζάντιο; Συνέχεια ή ασυνέχεια του ελληνικού πολιτισμού; Εκσυγχρονισμός ή παράδοση; Για τον Κορνήλιο Καστοριάδη η κλασική Ελλάδα και ιδιαίτερα η Αθήνα αμφισβήτησε τους παραδοσιακούς θεσμούς και οι ίδιοι οι πολίτες, ο Δήμος, που αποτελείται από άρρενες, ελεύθερους Αθηναίους αποφάσισε να ασκήσει την εξουσία χωρίς αντιπροσώπους. Η εκκλησία του Δήμου αποτελούσε τη συνέλευση όλων των ελευθέρων Αθηναίων και αποφάσιζε σχεδόν για τα πάντα. Αυτή ακριβώς η ιδιότητα της αθηναϊκής δημοκρατίας να αυτοθεσμίζεται την καθιστούσε αυτόνομη από κάθε θρησκευτική ή πολιτική εξουσία που επέβαλλε τους νόμους ερήμην των πολιτών της. Το Βυζάντιο κατά τον Καστοριάδη ήταν ετερόνομο μια και οι πολίτες δέχονταν τον θρησκευτικό νόμο που τους παραδόθηκε ως ανώτερο από τον ανθρώπινο και οι κύριες αποφάσεις λαμβάνονταν από τον αυτοκράτορα. Άρα για τον Καστοριάδη δεν υπάρχει συνέχεια τουλάχιστον του ελληνικού πολιτικού πολιτισμού (Καστοριάδης 1986: 31).

Για την Ελένη Γλυκατζή Αρβελέρ (2016) το Βυζάντιο διέσωσε την ελληνική γλώσσα καθώς και την κλασική ελληνική γραμματεία και για τον Σβορώνο (2004) ιδιαίτερα μετά τον 11<sup>ο</sup> με 12<sup>ο</sup> αιώνα αποκαθίσταται ο όρος Έλλην και η ελληνική παιδεία. Ο Ψελλός και ο Ιταλός διανοούμενοι του Βυζαντίου προσπαθούν να αφομοιώσουν και να συμβιβάσουν την ελληνική σκέψη και την χριστιανική θεολογία. Ιδιαίτερα μετά το 1204 και την κατάληψη της Κωνσταντινούπολης από τους Φράγκους επιτελείται για πρώτη φορά το ξύπνημα της πατριωτικής συνείδησης με την αντίθεση ολόκληρου του ελληνισμού εναντίον της φράγκικης κατάκτησης (Σβορώνος 2004: 69-70).

Για τον Παναγιώτη Κονδύλη μια ασήμαντη περιφερειακή χώρα όπως η Ελλάδα εισήγαγε αγαθά, παραγωγικές μεθόδους νομικούς και πολιτικούς θεσμούς. Η αστική τάξη δεν καταφέρνει να συγκροτηθεί με τους όρους που διαμορφώνεται η αστική τάξη στην Δύση. Η εξάρτηση της εμποροβιοτεχνικής δραστηριότητας από την καπιταλιστική Δύση βοήθησε στο να επιβιώσουν πατριαρχικά χαρακτηριστικά.

Ιστορικά η Ελλάδα δεν γνώρισε Μεταρρύθμιση και Αναγέννηση ούτε καν φεουδαρχία με αποτέλεσμα τα όποια εισηγμένα στοιχεία αστικού πολιτισμού συγχωνεύτηκαν με πατριαρχικές ιδεολογίες και στάσεις.

Το πρόβλημα αν στην Ελλάδα προηγείται το έθνος του κράτους ή αν το έθνος αποτελεί κατασκευή που εξυπηρετούσε το κράτος προκειμένου να διασφαλίσει την ενότητά του διαπλέκεται ακόμη περισσότερο αφενός λόγω της σταδιακής συγκρότησης των ελληνικών συνόρων και αφετέρου λόγω των ακμαζουσών, ελληνικών παροικιών που βρίσκονταν εκτός ελλαδικού χώρου. Το τι συγκροτεί την ελληνικότητα σταδιακά μετασχηματίζεται. Αρχικά η έννοια της ελληνικότητας συγκροτείται γύρω από την αρχαία Ελλάδα, μέσω των παροικιακών κέντρων και λόγω της αρχαιολατρίας στην Ευρώπη. Η πατριαρχική συγκρότηση της κοινωνίας απαιτούσε την πρόσμιξη με τον ελληνορθόδοξο χριστιανισμό και την άποψη περί συνέχειας του ελληνισμού (Κονδύλης 2011). Ο Δερτιλής υποστηρίζει ότι ο ελληνοκεντρισμός ήταν αρχικά φυσικός μια και το νεαρό ελληνικό κράτος έπρεπε να συγκροτήσει την αυτοτέλεια του και να διακριθεί από τα άλλα έθνη, να διακηρύξει τη συνοχή του και τον αλυτρωτισμό του. Κατά τον Δερτιλή (2016) το πρόβλημα προκύπτει από την κατάχρηση αυτής της ιδεολογίας και της μετατροπής της σε σωβινισμό (Δερτιλής 2016: 95).

Η σχέση του ένδοξου παρελθόντος με το σύγχρονο παρόν διαπερνά την σκέψη της ελληνικής διανόησης. Αρχικά το αρχαίο παρελθόν θεωρείται σύμβολο που πρέπει να αποκαθλωθεί από τις προσμίξεις του για να αποτελέσει το νέο ιδεώδες για την πορεία του ελληνισμού. Διακρίνουμε δηλαδή μια αποικιοκρατική ματιά για την Ελλάδα ως χώρα του μύθου και συνάμα εξωτική λόγω της ανατολίτικης παράδοσης της. Μια δεύτερη, ρομαντική αντίληψη θεωρεί ότι στοιχεία του παρελθόντος επιβιώνουν και μπορούν να ανιχνευθούν σε νεότερα πολιτισμικά φαινόμενα. Το μοντέλο αυτό στήριζε την ανάπτυξη της λαογραφίας στην Ελλάδα στα τέλη του 19ου αιώνα καθώς και τον δημοτικισμό. Ο ελληνικός μοντερνισμός της γενιάς του 30 προϋποθέτει την παρουσία του παρελθόντος στο παρόν όχι τόσο με την έννοια της ιστορικής όσο μιας αισθητικής ή υφολογικής συνέχειας ή μιας μεταφορικής αντιστοιχίας. Εφόσον το παρελθόν ενοικεί στο παρόν υφολογικά και αισθητικά, τότε η συνέχεια είναι υποδόρια και συνεπώς δεν διατρέχει κάποιον κίνδυνο από την αμφισβήτηση του παρελθόντος και της παράδοσης. Το παρελθόν γίνεται αντιληπτό αρχετυπικά, δηλαδή ως μια δομή βάθους που κάθε φορά ανανεώνεται και επαναφορτίζεται μέσω της καλλιτεχνικής του εκμετάλλευσης. Το

πρότυπο παραμένει σημαντικό αλλά το βάρος πέφτει στον μετασχηματισμό του συνδυάζοντας τη στιβαρότητα του πρώτου με τη ζωντανή οργανικότητα του δεύτερου. Η γενιά του 30 προσπαθεί να αποκαταστήσει το ανατολίτικο στοιχείο έτσι ώστε ο ευρωπαϊκός και ο ελληνικός πολιτισμός να συνομιλήσουν. Ο ευρωπαϊκός πολιτισμός, για την γενιά του 30 δεν αποτελεί πρότυπο για μίμηση αλλά πρότυπο για διάλογο και σύνθεση. Η ελληνικότητα με αυτόν τον τρόπο συνδιαλέγεται με την νεωτερικότητα διατηρώντας την γνησιότητά και την οικουμενικότητά της μέσω της ανανέωσης της παράδοσής της. Τέλος, σε μια πιο μεταμοντερνίστικη εκδοχή και υπό το βάρος της ιστορικής αποκατάστασης της μεσαιωνικής εποχής, το παρελθόν δεν νοείται ως αδιαφιλονίκητο αλλά επιδέχεται συνεχείς ερμηνείες και αναθεωρήσεις. Η κλασική αρχαιότητα, τίθεται σε δεύτερο πλάνο και αναδεικνύονται οι πιο αμφιλεγόμενες εποχές όπως η Ελληνιστική, η Βυζαντινή και η Οθωμανική (Τζιόβας 2007). Ο ελληνισμός στην τελευταία του εκδοχή αποτυπώνεται ως παλίμψηστο κάτι αντίστοιχο δηλαδή με τον Παρθενώνα πριν την κάθαρση του από τα λείψανα του παρελθόντος, όπου στο κλασικό μνημείο επικάθονται βυζαντινά, φράγκικα, οθωμανικά και σύγχρονα κτίσματα.

## **Ενότητα 2: Πολιτιστικές και δημιουργικές βιομηχανίες**

Υπό το πρίσμα των επεξεργασιών της βρετανικής σχολής των πολιτισμικών σπουδών, οι οποίες υποστηρίζουν με θέρμη την πολιτική αξία της δημοφιλούς κουλτούρας δεν πρέπει να μας διαφεύγει ότι τα σύγχρονα πολιτιστικά προϊόντα είναι συνδεδεμένα τόσο με την βιομηχανία όσο και με τις σύγχρονες τεχνολογικές εξελίξεις. Επιπροσθέτως, μεταξύ δημιουργού και παραγόμενου προϊόντος μεσολαβεί ο χώρος της αγοράς. Ο όρος πολιτιστική βιομηχανία υποδηλώνει εμμέσως πλην σαφώς μια σχέση ιδιοκτησίας μεταξύ αυτών που παράγουν και αυτών που κατέχουν τα μέσα παραγωγής με πάρα πολλούς ενδιάμεσους που διαφημίζουν και διανέμουν το προϊόν. Σύμφωνα με τον Nicholas Garnham (2000) οι πολιτιστικές βιομηχανίες διακρίνονται από υψηλά κόστη που απαιτούνται για την παραγωγή πολιτιστικών προϊόντων με χαμηλά κόστη αναπαραγωγής. Τα ίδια τα πολιτιστικά προϊόντα χαρακτηρίζονται από αβέβαιη ζήτηση, δηλαδή οι παραγωγοί δεν μπορούν να προβλέψουν αν το προϊόν που παράγουν θα καταναλωθεί (Αυδίκος 2014:35). Το τι ακριβώς αποτελεί ή όχι προϊόν της πολιτιστικής βιομηχανίας αποτελεί επίσης πεδίο αντιπαράθεσης. Για παράδειγμα δίπλα στον όρο πολιτιστικές προστέθηκε και ο όρος

δημιουργικές για να χαρακτηρίσει τις πολιτιστικές και δημιουργικές βιομηχανίες. Ο όρος «δημιουργικές» αποτέλεσε επινοήση των εργατικών στην Βρετανία για να διαφοροποιηθούν από τους συντηρητικούς που θεωρούσαν ότι ο πολιτισμός συνδέεται με τις τέχνες και όχι με την οικονομία (Garnham 2005:17).

Ο όρος "Δημιουργική οικονομία" αποτέλεσε κεντρικό στοιχείο, στα μέσα της δεκαετίας του 90, της αναπτυξιακής στρατηγικής του Ηνωμένου Βασιλείου (Λέανδρος 2017). Ο όρος "δημιουργική οικονομία" έγινε δημοφιλής περί το 2001 από τον Βρετανό συγγραφέα John Howkins, ο οποίος συνέδεσε τον όρο δημιουργική βιομηχανία με δεκαπέντε δραστηριότητες που εκτείνονται από τις τέχνες έως την επιστήμη και την τεχνολογία. Ο όρος "δημιουργική βιομηχανία" αποτελεί ένα σύνθετο πεδίο που περιλαμβάνει τον πολιτισμό, την οικονομία, την γνώση και την τεχνολογία και επικεντρώνεται στον τριτογενή τομέα της οικονομίας. Σύμφωνα με εκτιμήσεις του Howkins, η αξία της δημιουργικής οικονομίας ανήλθε, το 2000, σε 2,2 τρισεκατομμύρια δολάρια παγκοσμίως και αυξάνεται ετησίως σε ποσοστό 5%. Με την ευρεία έννοια η δημιουργική οικονομία περιλαμβάνει όχι μόνο πολιτιστικά αγαθά και υπηρεσίες, αλλά και τα παιχνίδια καθώς και ολόκληρο τον τομέα "Έρευνας και τεχνολογίας". Οι πολιτιστικές δραστηριότητες και διαδικασίες αναγνωρίζονται ως πυρήνας μιας ακμάζουσας οικονομίας, και συνδέονται με τομείς που δεν ορίζονται αποκλειστικά ως "πολιτιστικοί" (UNDP 2013: 19-20).

Κατά τον Castells (1996) στην μεταβιομηχανική εποχή οι επιχειρήσεις ή οι επιχειρηματίες εργάζονται με βάση το διαδίκτυο και συγκεκριμένα από και με το διαδίκτυο. Η νέα αυτή οικονομία βασίζεται στην αύξηση της παραγωγικότητας μέσω της γνώσης και της καινοτομίας, καθώς και στην ενίσχυση της δημιουργικότητας, μέσα από τη χρήση νέων τεχνολογιών και την αξιοποίηση της πληροφορίας. Το δεύτερο χαρακτηριστικό της νέας οικονομίας είναι το γεγονός ότι η ανταγωνιστικότητα μεταξύ των επιχειρήσεων λειτουργεί σε ένα παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον. Επιπλέον, η νέα οικονομία προτείνει και βασίζεται σε μια νέα οργανωτική μορφή, που είναι αυτή της δικτύωσης (Castells, 1996).

Υπάρχουν διάφορα συστήματα ταξινόμησης της πολιτιστικής και δημιουργικής οικονομίας, δηλαδή για το ποιούς κλάδους περιλαμβάνει και ποιούς όχι. Μια προσέγγιση λαμβάνει υπόψη της τα παραγόμενα προϊόντα, μια δεύτερη προσέγγιση λαμβάνει υπόψη της την κατανάλωση δηλαδή το ποσό που ξοδεύουν τα νοικοκυριά για πολιτιστικά αγαθά και τέλος μπορούμε να δούμε την οικονομική τους αξία μέσα από τα εισοδήματα που δημιουργούνται (Αυδίκος 2014:51). Σύμφωνα με

τον ορισμό της UNESCO οι "πολιτιστικές βιομηχανίες είναι οι βιομηχανίες που παράγουν και διανέμουν πολιτιστικά αγαθά ή υπηρεσίες" , τα οποία ενσωματώνουν ή διαβιβάζουν πολιτιστικές εκφράσεις ανεξάρτητα από την εμπορική τους αξία. Τα πολιτιστικά αγαθά μπορεί να είναι τελικά ή ενδιάμεσα αγαθά. Σύμφωνα με την ταξινόμηση της UNESCO, περιλαμβάνονται: η πολιτιστική κληρονομιά, τα έντυπα, η λογοτεχνία, η μουσική, οι τέχνες του θεάματος, τα οπτικοακουστικά μέσα, οι κοινωνικοπολιτιστικές δραστηριότητες, τα αθλήματα και τα βιντεοπαιχνίδια, αλλά και ο τουρισμός και τα τυχερά παίγνια. Τα παραπάνω εντάσσονται στους πέντε κύκλους της οικονομικής ζωής και αφορούν την δημιουργία, την αναπαραγωγή, τη διανομή, την κατανάλωση και τη διατήρηση των πολιτιστικών αγαθών (UNESCO 2009).

Ένα άλλο μοντέλο ταξινόμησης έχει αναπτυχθεί από την Ε.Ε σύμφωνα με τον οποίο ο πολιτιστικός και δημιουργικός τομέας περιλαμβάνει:

#### **A. Τον "Πολιτιστικό τομέα" με**

**Μη βιομηχανικούς τομείς** που παράγουν μη αναπαραγώγιμα αγαθά και υπηρεσίες που προορίζονται να καταναλωθούν επιτόπου: συναυλίες, φεστιβάλ τέχνης, εκθέσεις. Οπτικές τέχνες, όπως ζωγραφική, γλυπτική, χειροτεχνία, φωτογραφία.

Το εμπόριο ειδών τέχνης καθώς και το εμπόριο αντικας.

Παραστατικές τέχνες: όπερα, ορχήστρες, θέατρο, χορός, τσίρκο,

Πολιτιστική κληρονομιά: μουσεία, αρχαιολογικοί χώροι, βιβλιοθήκες και αρχεία.

**Βιομηχανικοί κλάδοι** που παράγουν πολιτιστικά προϊόντα με σκοπό τη μαζική αναπαραγωγή, τη μαζική διάδοση και την εξαγωγή (για βιβλίο, ταινία, ηχογράφηση).

Κινηματογράφος και Βίντεο

Βίντεο παιχνίδια

Βιβλίο, Τύπος, Εκδόσεις, Περιοδικός Τύπος, Εκτυπώσεις

Μουσική (ηχογράφηση, εκδόσεις, κατασκευή μουσικών οργάνων)

Τηλεόραση, Ραδιόφωνο (ραδιοτηλεοπτικές εκπομπές)

#### **B. Τον "Δημιουργικό τομέα"**

Στον «δημιουργικό τομέα», ο πολιτισμός γίνεται «δημιουργικός» παράγοντας στην παραγωγή μη πολιτιστικών αγαθών.

Σχέδιο (σχεδιασμός μόδας, εσωτερικός σχεδιασμός και σχεδιασμός προϊόντων),

Αρχιτεκτονική

Διαφήμιση.

Η δημιουργικότητα γίνεται αντιληπτή ως η χρήση πολιτιστικών πόρων που καταναλώνονται κατά την παραγωγική διαδικασία σε μη πολιτιστικούς τομείς και ως εκ τούτου αποτελεί πηγή καινοτομίας (ΚΕΑ 2006: 2). Στις πολιτιστικές και δημιουργικές βιομηχανίες περιλαμβάνονται και συναφείς κατηγορίες αγαθών όπως η κατασκευή υπολογιστών, κινητή τηλεφωνία, προγράμματα για υπολογιστές, διάφορες εφαρμογές για την κινητή τηλεφωνία, Mp3 players κ.α. που διατηρούν μια μάλλον "χαλαρή" σχέση με τις πολιτιστικές και δημιουργικές βιομηχανίες.

Στην Ευρώπη, οι πολιτιστικές και δημιουργικές βιομηχανίες αποτελούν τα τελευταία χρόνια έναν από τους πιο δυναμικούς τομείς. Συνδέονται στενά με την εκπαίδευση, τη γνώση, τις νέες τεχνολογίες αλλά και την καινοτομία σε όλα τα πεδία, κοινωνικό, οικονομικό και πολιτισμικό συμβάλλουν σε μια νέου τύπου ανάπτυξη, ενισχύοντας τη διεθνή ανταγωνιστικότητα της ΕΕ. Οι πολιτιστικές και δημιουργικές βιομηχανίες στην Ευρώπη χρησιμοποιώντας ως βασικό συντελεστή παραγωγής τη γνώση και τον πολιτισμό κατέχουν το 70% της παγκόσμιας αγοράς (Λαζαρέτου 2014: 6-7).

Αν και τα στατιστικά στοιχεία για την πορεία του τομέα στην Ελλάδα είναι από ελλιπή έως ανύπαρκτα, σύμφωνα με πρόσφατη μελέτη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (Power 2011), η Ελλάδα κατέχει τη 18η θέση σε σύνολο 30 χωρών με κριτήριο την απασχόληση (4,1%). Ιδιαίτερως η περιφέρεια της Αττικής συγκαταλέγεται για το 2007 μεταξύ των καλύτερων 25 περιφερειών με κριτήριο την επίδοση στην απασχόληση από ένα σύνολο 266 περιφερειών 30 χωρών της Ευρώπης. Συγκεκριμένα, συγκαταλέγεται μεταξύ των 10 περιφερειών με την καλύτερη επίδοση στο πεδίο των μέσων ενημέρωσης και στις 20 καλύτερες περιφέρειες στο πεδίο των εκδόσεων (Λαζαρέτου 2014: 9). Ο Τουρισμός, η σημαντικότερη βιομηχανία της χώρας, βασίζεται, σε ένα επιτυχημένο μέχρι σήμερα, τρίπτυχο «ήλιος, θάλασσα, αρχαίοι πετρώματα», που συνδυάζει την απόλαυση του ελεύθερου χρόνου, την ψυχαγωγία και άνετη διαμονή με το φυσικό τοπίο και την ιστορία. Ωστόσο οι νέες ανάγκες που δημιουργούνται, λόγω των αλλαγών στον τεχνολογικό τομέα, δημιουργούν προσδοκίες στο καταναλωτικό κοινό που αναζητεί πλέον νέες εμπειρίες στη διασκέδαση και στην ψυχαγωγία με αποτέλεσμα την ανάγκη σύνδεσης των πολιτιστικών και δημιουργικών βιομηχανιών με τον πολιτιστικό τουρισμό (Λαζαρέτου 2014: 11). Με δεδομένο ότι ο σύγχρονος ελληνικός πολιτισμός έχει σταθερά υποτιμηθεί έναντι του αρχαίου απαιτείται μια επανεκκίνηση

του ενδιαφέροντος για τα σύγχρονα επιτεύγματα στον πολιτισμό σε συνδυασμό πάντα με τις εξελίξεις στο πεδίο των νέων τεχνολογιών, της γνώσης και της καινοτομίας προκειμένου να ανταποκριθούμε σε ένα έντονα ανταγωνιστικό οικονομικό διεθνές περιβάλλον.

Ο κλάδος του τουρισμού, στα χρόνια της οικονομικής κρίσης αποτέλεσε βασικό τομέα ανάκαμψης της οικονομίας και σημείωσε σημαντική ανάκαμψη από το 2013 με αξιοσημείωτες επιδόσεις το 2014, 2015 (SETE 2016).

Στην Αθήνα ιδιαίτερα αφίχθησαν 4,6 εκατομμύρια τουρίστες το 2016 με 8% αύξηση των αφίξεων σε σχέση με το 2015, ενώ για το 2017 τα στοιχεία είναι ακόμη πιο αισιόδοξα (Το ΒΗΜΑ 2017 <http://www.tovima.gr/society/article/?aid=874978>). Το 2015 το μουσείο της Ακρόπολης το επισκέφθηκαν περίπου 1,5 εκατομμύρια επισκέπτες, ενώ τον αρχαιολογικό χώρο της Ακρόπολης των Αθηνών περί 2 εκατομμύρια. Τόσο ο χώρος της Ακρόπολης των Αθηνών, όσο και το μουσείο της Ακρόπολης αποτελούν τους πιο δημοφιλείς προορισμούς επισκεπτών τόσο από το εξωτερικό όσο και από το εσωτερικό της χώρας (Ελληνική Στατιστική Υπηρεσία 2017 <http://www.statistics.gr/documents/20181/f38312cf-11f6-4845-a935-ddec85e6aebd>).

Η σύνδεση του πολιτισμού με την οικονομία αλλά και με τον τουρισμό αποτελεί έναν δημιουργικό συνδυασμό με οικονομικό αντίκτυπο. Η Ελλάδα έχει συνδεθεί με το αρχαιολογικό της παρελθόν και τις κλιματολογικές συνθήκες ως τουριστικός τόπος αναψυχής. Χωρίς να παραγνωρίζεται η οικονομική αποτελεσματικότητα αυτού του μοντέλου, απαιτείται μια πιο σύγχρονη στρατηγική που θα συμπεριλαμβάνει και τα σύγχρονα πολιτιστικά επιτεύγματα υπό την ευρεία έννοια των πολιτιστικών, δημιουργικών βιομηχανιών συνδεδεμένα με τις νέες τεχνολογίες και τα νέα μέσα κοινωνικής δικτύωσης.

### **Ενότητα 3: Πολιτικές για τον Πολιτισμό από το κράτος και τους Δήμους**

Οι λέξεις Πόλις, Πολιτική, Πολιτισμός έχουν μια ορισμένη συνάφεια και έχουν τις ρίζες τους στην αρχαία ελληνική παράδοση. Η Πόλις στην Αρχαία Ελλάδα και ειδικότερα στην κλασική περίοδο δεν ήταν απλώς ο οικισμός, αλλά ένας τρόπος συγκρότησης του συλλογικού βίου. Ο τρόπος αυτός διαφοροποιούσε τους κατοίκους των ελληνικών πόλεων, τους πολίτες, από τους υπηκόους των βαρβαρικών φυλών που δεν γνώριζαν τον τρόπο της πόλεως δηλαδή την πολιτική τέχνη. Ο τρόπος ζωής των αρχαίων Ελλήνων της κλασικής περιόδου σήμαινε και μια συγκεκριμένη ιεράρχηση αναγκών. Ησχόλη ως χρονική άνεση και ελευθερία και όχι η ασχολία ήταν προτεραιότητα του βίου των αρχαίων Ελλήνων. Ησχόλη τους επέτρεπε να ασχολούνται με τα κοινά και όχι να ιδιωτεύουν ασχολούμενοι μόνο με τα του οίκου τους. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι ο τρόπος ζωής εντός της πόλεως έθετε μια από κοινού ιεράρχηση των αναγκών και τα κριτήρια ιεράρχησης και η νοηματοδότηση της πραγματικότητας που διαμορφώνει αποτελεί και έναν πρώτο ορισμό του πολιτισμού, ως τρόπος του βίου. «Ο πολιτισμός, ως αξιολογικός προσδιορισμός, μας επιτρέπει να επιμείνουμε στην καταγωγική σύνδεση της λέξης με την ελληνική πόλη και πολιτική.» (Γιανναράς 2003:15-16).

Η πολιτική λοιπόν υπό την ευρεία έννοια είναι «η δραστηριότητα μέσω της οποίας οι άνθρωποι ορίζουν, τηρούν και μεταβάλλουν τους γενικούς κανόνες με τους οποίους ζουν» (Heywood 2014: 2). Ωστόσο αφενός είμαστε διαφορετικοί μεταξύ μας και αφετέρου οι πόροι είναι συγκεκριμένοι και περιορισμένοι. Αναπόφευκτα λοιπόν θα διαφωνήσουμε για το πώς θα διανεμηθούν οι πόροι. Η πολιτική εμπεριέχει λοιπόν την συνεργασία μεταξύ των πολιτών αλλά και την διαφωνία που φτάνει ως τη σύγκρουση. Η πολιτική με αυτήν την έννοια θεωρείται ως αναζήτηση της διευθέτησης της σύγκρουσης. Διαφορετικοί στοχαστές ορμώμενοι από διαφορετικές θεωρητικές παραδόσεις προσδιορίζουν την έννοια της πολιτικής σε δύο ευρείες προσεγγίσεις. Στην πρώτη περίπτωση η πολιτική προσεγγίζεται ως μια αρένα όπου η συμπεριφορά καθίσταται «πολιτική». Στη δεύτερη περίπτωση η πολιτική προσεγγίζεται ως διαδικασία ή ως ένας μηχανισμός, όπου η πολιτική συμπεριφορά έχει σαφή χαρακτηριστικά ή ιδιότητες και άρα μπορεί να πραγματοποιηθεί σε όλα τα πλαίσια.

Η άποψη ότι η πολιτική είναι μόνο τέχνη διακυβέρνησης ουσιαστικά αποτελεί μια πολύ στενή αντίληψη περί πολιτικής αφήνοντας εκτός μια πλειάδα θεσμικών



παικτών όπως για παράδειγμα τα σχολεία, τις επιχειρήσεις πολιτιστικών και δημιουργικών βιομηχανιών, τις Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις και υπό την στενή έννοια του ορισμού ακόμη και την τοπική αυτοδιοίκηση<sup>1</sup> που δεν αποτελεί αμιγώς κρατικό θεσμό. Η πολιτική που κινείται στο πεδίο των δημόσιων υποθέσεων είναι μια πιο ευρεία προσέγγιση που κινείται εκτός του πεδίου της κυβέρνησης και συγκεκριμένα στο πεδίο της δημόσιας ζωής ή σε αυτό που καλούμε δημόσιες υποθέσεις. Το ερώτημα που προκύπτει είναι τι χαρακτηρίζεται δημόσιο και τι ιδιωτικό. Οι θεσμοί του κράτους θεωρούνται δημόσιοι υπό την έννοια ότι είναι υπεύθυνοι για την συλλογική οργάνωση της κοινωνικής ζωής και χρηματοδοτούνται μέσω της φορολογίας. Σύμφωνα με τον διαχωρισμό δημόσιου ιδιωτικού σημαντικοί τομείς της ζωής όπως η οικονομική, κοινωνική, οικογενειακή, προσωπική και πολιτιστική και καλλιτεχνική σφαίρα είναι σαφώς μη πολιτικοί. Ένας πιο εκλεπτυσμένος διαχωρισμός που αφορά την έννοια του πολιτικού είναι η διάζευξη μεταξύ πολιτικού- προσωπικού. Όπου σε αυτόν τον διαχωρισμό ο δημόσιος τομέας περιλαμβάνει την οικονομική δραστηριότητα, την εργασία, την τέχνη, τον πολιτισμό αφήνοντας έξω από το πεδίο της πολιτικής την οικογενειακή ζωή (Heywood 2014: 7-8).

Σύμφωνα με αυτήν την διάκριση δηλαδή το ότι η πολιτική κινείται στο πεδίο των δημόσιων υποθέσεων, όπου οι δημόσιες υποθέσεις ορίζονται υπό μια ευρεία οπτική μπορούμε να θεωρήσουμε τον πολιτισμό ως δημόσια πολιτική. Με τον όρο δημόσια πολιτική θεωρούμε ότι έχει ληφθεί μια επίσημη απόφαση για μια συγκεκριμένη πορεία δράσης. Η δημόσια πολιτική παράγεται από τα πολιτικά κόμματα σε συνεργασία με την διοίκηση. Ως δημόσια πολιτική εννοούμε «τη διαδικασία λήψης και εφαρμογής των αποφάσεων σε και από αυτήν, αντιστοιχεί εν πολλοίς στην ανάδειξη των σκοπών και των αποτελεσμάτων (των αξιών συμπεριλαμβανομένων) της διοικητικής δράσης έναντι των διαθέσιμων μέσων για την επιδίωξη και πραγμάτωση τους» (Μακρυδημήτρης 2012: 46).

Μεταπολεμικά τα κράτη μέλη του ΟΗΕ δημιούργησαν κυβερνητικές δομές που αφορούσαν τον πολιτισμό ξεχωριστές από αυτές της εκπαίδευσης που

---

<sup>1</sup> Οι Δήμοι αποτελούν «θεμελιώδη θεσμό του δημόσιου βίου των Ελλήνων» σύμφωνα με το άρθρο 1 του Κώδικα Δήμων και Κοινοτήτων (Ν. 3463/2006 Κ.Δ.Κ. ΦΕΚ 114 Α') έχουν διοικητική αυτοτέλεια και το τεκμήριο της αρμοδιότητας για τη διοίκηση των τοπικών υποθέσεων. Αυτές οι αρχές προκύπτουν από τις διατάξεις του άρθρου 102 του Συντάγματος «το Κράτος ασκεί στους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης εποπτεία που συνίσταται αποκλειστικά σε έλεγχο νομιμότητας και δεν επιτρέπεται να εμποδίζει την πρωτοβουλία και την ελεύθερη δράση τους.» αλλά και τον Ευρωπαϊκό Χάρτη Τοπικής Αυτονομίας που κυρώθηκε με το Ν. 1850/1989 (ΦΕΚ 144 Α').

αποσκοπούσαν στην πολιτιστική ανάπτυξη των πολιτών καθώς επίσης και στην παροχή μεγάλων πολιτιστικών έργων και την εξασφάλιση ελεύθερης πρόσβασης σε αυτά στους πολίτες τους. Τα κράτη μέλη του ΟΗΕ αναγνώρισαν ότι η οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη συμβαδίζει με την πολιτιστική ανάπτυξη. Η πολιτική στον πολιτισμό θα μπορούσε σύμφωνα με την UNESCO (1969) να ορισθεί ως «το συνολικό άθροισμα των συνειδητών και εσκεμμένων ή μη ενεργειών που αποσκοπούν στην κάλυψη ορισμένων πολιτιστικών αναγκών μέσω της βέλτιστης αξιοποίησης όλων των διαθέσιμων στην κοινωνία φυσικών και ανθρώπινων πόρων σε μια δεδομένη χρονική στιγμή. Η πολιτική αυτή θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη της ορισμένα κριτήρια για την πολιτιστική ανάπτυξη και ο πολιτισμός θα πρέπει να συνδέεται με την πραγμάτωση της προσωπικότητας και την οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη.» Το κράτος έχει την κύρια ευθύνη για την ανάπτυξη του πολιτισμού με την προϋπόθεση ότι οι πολιτικές του δεν θα οδηγούν στην ομοιομορφία και στην μη εξουδετέρωση του στοιχείου της αμφισβήτησης που περιέχει η τέχνη. Το κράτος πρέπει περιορίσει την παρέμβαση του στην χωρίς όρους και προϋποθέσεις οικονομική συνεισφορά του (UNESCO 1969: 10-11).

Ο ορισμός της UNESCO (1969) ανοίγει τον διάλογο για την σύνδεση τα κουλτούρας με την κυβερνητική πολιτική θέτοντας στον προσανατολισμό της την σύνδεση της κουλτούρας με την εθνική ανεξαρτησία και τις τέχνες επισημαίνοντας τον κίνδυνο της εργαλειοποίησης της από το κράτος για την επίτευξη της ομοιομορφίας. Ανάλογα με το πολιτικό μοντέλο που ακολουθείται από μια κυβέρνηση η πολιτιστική πολιτική μπορεί να αφορά, στην συντηρητική της εκδοχή, μόνο την πολιτιστική κληρονομιά, την εθνική ταυτότητα και την επίσημη κουλτούρα. Σε πιο ανοικτές κυβερνητικές πολιτικές, η κουλτούρα συνδέεται με τα ατομικά, κοινωνικά και πολιτικά δικαιώματα, με την κοινωνική συνοχή, με την ενθάρρυνση του καλλιτεχνικού πειραματισμού και της αμφισβήτησης και με την προώθηση της πολιτισμικής έκφρασης σε κοινοτικό επίπεδο. Επίσης ανάλογα με τον πολιτικό προσανατολισμό της κυβέρνησης οι πολιτικές για τον πολιτισμό μπορούν να συνδέονται με την ανάπτυξη, τις τεχνολογίες, τα ΜΜΕ, την αποκέντρωση, την πολιτιστική βιομηχανία, τον τουρισμό κ.α. (Ζορμπά 2014:165-166). Το πώς ορίζεται η κουλτούρα κάθε φορά από τους επίσημους θεσμούς μια χώρας αντανακλάται στις πολιτικές για τον πολιτισμό και στην εφαρμογή πολιτικών με ευρύτερα κοινωνικοπολιτικά αποτελέσματα.

Μεταπολεμικά, και ιδιαίτερα το μετεμφυλιακό κράτος διαπνέεται από την ιδέα μιας «ελεγχόμενης αλλά δημοκρατικά επιβαλλόμενης και εποπτευόμενης καθεστωτικής εθνικοφροσύνης»<sup>2</sup>. Η δημόσια διοίκηση που εγκαθιδρύθηκε στελεχώθηκε από υπαλλήλους με αναγκαίο προσόν το πιστοποιητικό εθνικοφροσύνης (Βούλγαρης 2013:51).

Το Υπουργείο Πολιτισμού και Επιστημών, στην Ελλάδα συστάθηκε με αυτή την ονομασία το 1971 με το Ν.Δ. 957/1971 (ΦΕΚ166/Α/25-8-1971). Είχε προηγηθεί η Στέγη Καλών Τεχνών και Γραμμάτων, που ιδρύθηκε το 1938, ως ΝΠΔΔ υπό την εποπτεία του Υπουργείου Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων με σκοπό την προαγωγή των ελληνικών γραμμάτων και της ελληνικής τέχνης. Το 1985, με τον Ν. 1558/1985 το Υπουργείο Πολιτισμού και Επιστημών μετονομάστηκε σε Υπουργείο Πολιτισμού με αρμοδιότητες την Πολιτιστική Κληρονομιά και την ανάπτυξη των Τεχνών. Κατά την περίοδο από το 2009 και εξής στο Υπουργείο Πολιτισμού σημειώνονται αλλεπάλληλες αλλαγές που αφορούν στις αρμοδιότητές του και στην ονομασία του είτε με την ενσωμάτωση του Τουρισμού ή του Αθλητισμού είτε με τη συγχώνευσή του με το Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων (Υπουργείο Πολιτισμού <https://www.culture.gr/el/ministry/SitePages/history.aspx>).

Το Υπουργείο Πολιτισμού από την ίδρυση του υπηρετεί την ιδεολογία της δικτατορίας προβάλλοντας την μισαλλοδοξία, τον милитарισμό, τον εθνικισμό, τον αντικομμουνισμό, τον πουριτανισμό και την επιστροφή στις ρίζες ενός διαστρεβλωμένου ελληνοχριστιανικού πολιτισμού. Κορωνίδα της αντίληψης των συνταγματαρχών για την αυτοδιοίκηση αποτέλεσε το Ν.Δ. 222/1973 σύμφωνα με την οποία οι παράγοντες της αυτοδιοίκησης διορίζονται από την χούντα και οι δήμοι περιορίζονταν αυστηρά σε διοικητικά θέματα (Τομαρά-Σιδέρη 1999:101). Παράλληλα κάθε ανεξάρτητη καλλιτεχνική παραγωγή προσπαθούσε να ξεπεράσει την λογοκρισία χρησιμοποιώντας ευφάνταστους τρόπους που γίνονταν αποδεκτοί από το κοινό με ενθουσιασμό ως στοιχείο αντίστασης στο ανελεύθερο καθεστώς της χούντας. Οι γιορτές της χούντας, το ποδόσφαιρο, ένας αναιμικός καταναλωτισμός και η τουριστική προβολή της χώρας συμπλήρωναν το πολιτιστικό περιβάλλον της επταετίας (Ζορμπά 2014).

---

<sup>2</sup> Κατά τον Κωνσταντίνο Τσουκαλά τα σημερινά αδιέξοδα της ελληνικής κοινωνίας συναρτώνται εν πολλοίς με τις ιδιαίτερες κοινωνικές και πολιτικές διαδικασίες που εγκαινιάστηκαν και παγιώθηκαν στη μετεμφυλιακή περίοδο και τα οποία αποδείχθηκαν ανθεκτικά και μακρόβια. Ο υλικός ιστός του μετεμφυλιακού κράτους οργανώθηκε εκ των άνω και οικοδομήθηκε ανεξέλεγκτα και αυθαίρετα μέσω ενός συστήματος πολιτικής πατρωνείας (Τσουκαλάς 2013:83).

Η μεταπολίτευση και η μετάβαση από τη δικτατορία στη δημοκρατική ομαλότητα θεωρείται τομή, μέγιστη πολιτική αλλαγή και «κριτικό σταυροδρόμι» (critical juncture) για τη χώρα αλλά και για τη διοίκηση (Ladi 2013). Η μεταπολιτευτική Ελλάδα αρχικά τουλάχιστον ήταν μια κομματική δημοκρατία. Οι βασικοί πολιτικοί δρώντες ήταν τα κόμματα και από την ποιότητα των κομμάτων και τον χαρακτήρα των κομματικών ανταγωνισμών εξαρτώνται η πορεία και η αποτελεσματικότητα της (Βούλγαρης 2013:181-184). Με τον νέο Δημοτικό και Κοινοτικό Κώδικα Ν.1080/1980 καθιερώθηκε το τεκμήριο αρμοδιότητας για τις τοπικές υποθέσεις, ενώ προστέθηκαν και επιπλέον αρμοδιότητες για τους δήμους (Χλέπας 1999: 322-324). Την ίδια περίοδο στο Υπουργείο Πολιτισμού οι κλασικές αξίες της πολιτιστικής κληρονομιάς προέβαλλαν ως οι πιο σημαντικές, ενώ το Υπουργείο θεωρείτο θεματοφύλακας και προαγωγός της υψηλής κουλτούρας αγνοώντας τον λαϊκό πολιτισμό και την κουλτούρα της καθημερινής ζωής (Ζορμπά 2014: 304). Ωστόσο η περίοδος της μεταπολίτευσης πυροδότησε μια έκρηξη της ανεξάρτητης καλλιτεχνικής δημιουργίας και της ελεύθερης έκφρασης μετά την πτώση του ανελεύθερου δικτατορικού καθεστώτος. Την ίδια περίοδο με εθελοντισμό και πρωτοβουλίες των δημάρχων τους διοργανώνονται τα πρώτα θερινά καλλιτεχνικά φεστιβάλ με όραμα την πολιτιστική ανάπτυξη των περιοχών τους και στόχο την προβολή του σύγχρονου ελληνικού πολιτισμού, σε αντίθεση με την επίσημη κυβερνητική πολιτική, με σημαντικότερα εκείνο του Δήμου Πειραιά στο Βεάκειο και το φεστιβάλ στα Ανώγεια της Κρήτης, με καλλιτεχνικό διευθυντή το Μάνο Χατζιδάκι (Ιωαννίδης 2010, στο Ψαρρού 2016).

Η άνοδος του ΠΑΣΟΚ το 81 θεωρείται η δεύτερη κρίσιμη διασταύρωση διότι η Ελλάδα γίνεται πλήρες μέλος της Ευρωπαϊκής Κοινότητας (Ladi 2013). Το ΠΑΣΟΚ εγκαίνιασε μια περίοδο δημοκρατικών μεταρρυθμίσεων: εξαλείφθηκαν τα υπολείμματα της νομοθεσίας της μετεμφυλιακής περιόδου, αναγνωρίστηκε η ΕΑΜική Αντίσταση, εκσυγχρονίστηκε το οικογενειακό δίκαιο και παράλληλα εγκαίνιασε μια περίοδο κατά την οποία ενισχύθηκε πολιτικά ο θεσμός της αυτοδιοίκησης (Βούλγαρης 2013:110). Η εδραίωση μιας δεύτερης βαθμίδας αυτοδιοίκησης, η συνεργασία μεταξύ των ΟΤΑ, η οικονομική αυτονομία καθώς και η συμμετοχή τους στον αναπτυξιακό σχεδιασμό αποτέλεσαν συγκεκριμένες προτάσεις για το ρόλο της αυτοδιοίκησης (Leontitsis 2009:90). Οι πρακτικές που ακολουθήθηκαν αν και διέπυναν τις διαδικασίες συμμετοχής των πολιτών στα τοπικά ζητήματα δεν έδωσαν ιδιαίτερη έμφαση στα οργανωτικά ζητήματα και στην

βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών από τους ΟΤΑ (Χλέπας 1999: 320-328). Το ΠΑΣΟΚ καθιέρωσε μια ιδιαίτερη θεσμική κουλτούρα καλλιεργώντας μια πολύ στενή σχέση μεταξύ κράτους και κόμματος. Με αποτέλεσμα μια σειρά από αρνητικά φαινόμενα: έλλειψη σεβασμού στους θεσμούς, αδιαφάνεια, άτυπα πελατειακά δίκτυα εντός ενός κομματοκρατικού συστήματος που παγιώνονταν και μεγεθύνονταν από δυαδικές αντιθέσεις του τύπου αριστερά-δεξιά, φως-σκοτάδι, προνομιούχοι και μη προνομιούχοι, πρόοδος και συντήρηση. (Βούλγαρης 2013: 183 και 336).

Η Μελίνα Μερκούρη ως Υπουργός Πολιτισμού (1981-1989) εγκαίνιασε μια πολιτική που ξεδιπλώθηκε σε έξι άξονες. Αύξηση των κονδυλίων για τον Πολιτισμό, διεθνή καμπάνια για την επιστροφή των μαρμάρων του Παρθενώνα, δημιουργία των ΔΗ.ΠΕ.ΘΕ. ως οργανωμένη παρέμβαση πολιτιστικής αποκέντρωσης, έμφαση στην εξωστρέφεια, την πολιτιστική διπλωματία μέσω της επικοινωνίας κυρίως με τα ευρωπαϊκά σοσιαλδημοκρατικά κόμματα, ενίσχυση του Κέντρου Ελληνικού Κινηματογράφου και τέλος συνεργασία με την Τοπική Αυτοδιοίκηση. Μέσω της πολιτικής της Μελίνας Μερκούρη αναπτύχθηκε μια αποκεντρωτική και διαφωτιστική πολιτιστική πολιτική χωρίς ωστόσο να συγκροτηθεί ένα δομημένο, δημοκρατικό, πολυεπίπεδο πολιτιστικό πρόγραμμα (Ζορμπά 2014: 338-339). Μια σημαντική πρωτοβουλία της Μελίνας Μερκούρη υπήρξε η θεσμοθέτηση της Πολιτιστικής Πρωτεύουσας της Ευρώπης και η πρώτη διοργάνωση αυτής έγινε στην Αθήνα το 1985 (Κονσόλα 2006: 181).

Στις αρμοδιότητες της τοπικής αυτοδιοίκησης της χώρας που συνδέονται με τον πολιτισμό περιήλθε επιπλέον η ανάληψη πρωτοβουλιών, ο συντονισμός της πολιτιστικής δημιουργίας, η ενεργοποίηση της συμμετοχής των πολιτών, καθώς επίσης η εξασφάλιση των απαιτούμενων πόρων. Όσον αφορά στις ενέργειες των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης που αφορούν στον πολιτισμό, διακρίνονται στις ακόλουθες κατηγορίες: το θέατρο, τη μουσική, το χορό, τις εικαστικές τέχνες, τον κινηματογράφο, την καλλιτεχνική εκπαίδευση, τα γράμματα, το λαϊκό πολιτισμό, τα πνευματικά κέντρα, τα συνέδρια και τα φεστιβάλ (Κόνσολα, 1990:39).

Με το νόμο 1850/1989 ΦΕΚ 114 Α κυρώνεται από το ελληνικό κοινοβούλιο ο ευρωπαϊκός χάρτης της τοπικής αυτονομίας. Με τον νόμο αυτό εγκαίνιαζεται «η αρχή της εγγύτητας» σύμφωνα με την οποία «Η άσκηση των δημοσίων αρμοδιοτήτων πρέπει, κατά τρόπο γενικό, να ανήκει κατά προτίμηση στις αρχές τις πιο πλησιέστερες στους πολίτες. Για την ανάθεση μιας αρμοδιότητας σε άλλη αρχή πρέπει να λαμβάνεται υπόψη η ευρύτητα και η φύση του έργου και οι απαιτήσεις

αποτελεσματικότητας και οικονομίας.» (Νόμος 1850/1988 ΦΕΚ 114 Α/1989 άρθρο 4 παρ.3).

Η θεσμική επίδραση της ΕΕ για τη διοίκηση της χώρας είναι καθοριστική ιδίως στην δεκαετία του 1990 και ταυτίζεται με τον εκσυγχρονισμό<sup>3</sup>. Η συμμετοχή της χώρας στις διαδικασίες ενοποίησης και ιδιαίτερα μετά τη συνθήκη του Μάαστριχτ άλλαξε τους συσχετισμούς μεταξύ των βασικών θεσμών του εθνικού κράτους. Από την συγκεντρωτική και ιεραρχική εξουσία του έθνους κράτους μεταβαίνουμε σε πιο αποκεντρωτικά μοντέλα διακυβέρνησης όπου το τοπικό, το περιφερειακό, το εθνικό και το ευρωπαϊκό θεσμικό σύστημα αλληλοδιαπλέκονται. Η δεκαετία του 90 σημαδεύεται από την παρουσία του Θάνου Μικρούτσικου στο Υπουργείο Πολιτισμού. Για πρώτη φορά τίθεται ένα σχέδιο ανάπτυξης του σύγχρονου πολιτισμού με την δημιουργία του εθνικού πολιτιστικού δικτύου πόλεων, την διατύπωση τομεακής πολιτικής για την μουσική, τον χορό, το βιβλίο, το θέατρο και την φωτογραφία καθώς και τον εκσυγχρονισμό των δομών του Υπουργείου. Ωστόσο η προσπάθεια αυτή συνάντησε την σθεναρή αντίσταση των εργαζομένων και ναυάγησε (Ζορμπά 2014: 354-355). Το δίκτυο πολιτιστικών πόλεων αποτέλεσε μια προσπάθεια στρατηγικού σχεδιασμού, από τα πάνω, αποκεντρωτικής πολιτιστικής ανάπτυξης με παρεμβάσεις κυρίως σε δύο άξονες την δημιουργία θεσμών με σκοπό την αξιοποίηση την παράδοση και την σύγχρονη πολιτιστική πραγματικότητα κάθε πόλης και την κτιριακή υποδομή (Κονσόλα 2006: 186).

Η εισροή ευρωπαϊκών κονδυλίων στην χώρα και η γραφειοκρατία που απαιτείτο προσέκρουε στις οργανωτικές αδυναμίες της ελληνικής αυτοδιοίκησης. Με τον Νόμο 2218/1994 και έπειτα από ένα αιώνα καθιερώνεται ο δεύτερος βαθμός αυτοδιοίκησης: οι αιρετές Νομαρχίες. Σύμφωνα με τον Χλέπα (1999) ο νόμος 2218/1994 «αποτέλεσε θρίαμβο του δημοτικού lobby αλλά και μεσαίων κομματικών στελεχών» (Χλέπας 1999:343). Με τον Ν. 2539/97, γνωστό και ως «Πρόγραμμα Καποδίστριας» η τότε κυβέρνηση Σημίτη συνένωσε τις επαρχιακές κοινότητες σε Δήμους. Οι οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης αριθμούσαν γύρω στους 5.800 (438 δήμοι και 5.387 Κοινότητες) μετά την ψήφιση του νόμου περιορίστηκαν στους 914 δήμους και σε 120 κοινότητες. Το πρόγραμμα Καποδίστριας αποσκοπούσε στην οργανωτική και διοικητική ισχυροποίηση των επαρχιακών δήμων προκειμένου να

---

<sup>3</sup> Ο εκσυγχρονισμός αποτελεί ένα πρόγραμμα οικονομικών και θεσμικών αλλαγών φιλελεύθερου χαρακτήρα που υποστήριξε ο Κώστας Σημίτης από το 1996 έως το 2004 με στόχο να εξασφαλιστεί και να εδραιωθεί η θέση της Ελλάδος στην Οικονομική και Νομισματική Ένωση (Featherstone 2007:17).

καταστούν αποτελεσματικότεροι στην διαχείριση των ευρωπαϊκών κονδυλίων (Κατσούλης 2012).

Κατά την περίοδο 1990-1996 οι δημόσιες επενδύσεις στον πολιτισμό δεν ξεπερνούσαν ετησίως τα 4 έως 12 εκατομμύρια ευρώ. Τα δύο Κοινοτικά Πλαίσια Στήριξης, γνωστά και ως Β' ΚΠΣ (1994-2000) και Γ' ΚΠΣ (2000-2006), χρηματοδότησαν τον πολιτισμό συνολικά με 1,7 δις ευρώ. Το μερίδιο για τον σύγχρονο πολιτισμό ήταν ελάχιστο, ενώ οι πολιτισμικές ανισότητες και διακρίσεις μεταξύ των κοινωνικών ομάδων δεν απασχόλησαν καθόλου τον σχεδιασμό των χρηματοδοτικών προγραμμάτων. Το μεγαλύτερο ποσοστό της χρηματοδότησης απορροφήθηκε σε έργα συντήρησης και υποδομών που αφορούσαν την διαφύλαξη της πολιτιστικής κληρονομιάς χωρίς αυτή να συνδέεται με τον σύγχρονο πολιτισμό. Το επιχειρησιακό πρόγραμμα «Πολιτισμός» (2000-2006) αφορούσε περί τα 1,3 δις ευρώ. Από αυτά το 32,4% αφορούσε τον σύγχρονο πολιτισμό αλλά ουσιαστικά αφορούσε την βελτίωση υποδομών (Μέγαρο Μουσικής Αθηνών- Θεσσαλονίκης) και επικοινωνιακών γεγονότων όπως π.χ. η Πολιτιστική Ολυμπιάδα. (Ζορμπά 2014).

Με τον Νόμο 3463/06 (ΦΕΚ – 114 Α/8-6-2006), «Κύρωση του Κώδικα Δήμων και Κοινοτήτων», άρθρο 75, δίνεται η δυνατότητα στους δήμους εκπόνησης τοπικών προγραμμάτων για την προστασία και αναβάθμιση του φυσικού, αρχιτεκτονικού και πολιτιστικού περιβάλλοντος, στο πλαίσιο των εθνικών και ευρωπαϊκών πολιτικών. Στο ίδιο άρθρο αναγνωρίζεται στους δήμους η αρμοδιότητα ίδρυσης και λειτουργίας βιβλιοθηκών, 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. Η προστασία μουσείων, μνημείων, σπηλαίων, καθώς και αρχαιολογικών και ιστορικών χώρων της περιοχής και των εγκαταστάσεων αυτών. Η διοργάνωση συναυλιών, θεατρικών παραστάσεων και άλλων πολιτιστικών εκδηλώσεων ή η συμμετοχή τους σε αυτά. Η προώθηση πολιτιστικών ανταλλαγών, σε εθνικό, ευρωπαϊκό και διεθνές επίπεδο. η ανάπτυξη του πολιτιστικού τουρισμού, η οργάνωση συναυλιών ή άλλων πολιτιστικών εκδηλώσεων για τους μαθητές, η επιχορήγηση φορέων που αναπτύσσουν πολιτιστικού χαρακτήρα δραστηριότητες στη χωρική αρμοδιότητα του δήμου, καθώς και όσων συμβάλλουν στην τουριστική

ανάπτυξη και προβολή του. Την κάλυψη της ανάγκης για υψηλής ποιότητας περιβαλλοντική προστασία και προστασία της πολιτιστικής κληρονομιάς, καθώς και την ανάγκη προώθησης της βιώσιμης ανάπτυξης των περιοχών τους. Επίσης στο ίδιο άρθρο ο νόμος δίνει την δυνατότητα για το σχεδιασμό και την εφαρμογή προγραμμάτων που αφορούν στην ένταξη αθίγγανων, παλιννοστούντων ομογενών, μεταναστών και προσφύγων στην κοινωνική, οικονομική και πολιτιστική ζωή της τοπικής κοινωνίας.

Στο άρθρο 79, οι δήμοι μπορούν να ρυθμίζουν θέματα της αρμοδιότητάς τους εκδίδοντας τοπικές κανονιστικές αποφάσεις, στο πλαίσιο της κείμενης νομοθεσίας, με τις οποίες θέτουν κανόνες για την προστασία του φυσικού, αρχιτεκτονικού και πολιτιστικού περιβάλλοντος και μπο ρ ύ επίσης να θέτο υ κανό ρς για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται πλησίον τέτοιων χώρων. Στο άρθρο 219 οι δήμοι μπορούν να πραγματοποιούν πολιτιστικές και καλλιτεχνικές εκδηλώσεις και ανταλλαγές αποστολών για την αντιμετώπιση θεμάτων κοινού ενδιαφέροντος, καθώς και να συνάπτουν συμφωνίες.

Στο άρθρο 225, του ίδιου νόμου προβλέπεται η σύνταξη προγραμματικής σύμβασης μεταξύ δήμων, περιφέρειας και Υπουργείου Πολιτισμού για έργα, προγράμματα και υπηρεσίες πολιτιστικού χαρακτήρα, «όπως η ανάδειξη, προστασία και συντήρηση μνημείων, οι παρεμβάσεις σε διατηρητέα ή παραδοσιακά κτίρια και οικισμούς, η διάσωση και διάδοση στοιχείων του πολιτισμού, η ανέγερση και λειτουργία χώρων πολιτισμικών λειτουργιών, η υποστήριξη δραστηριοτήτων και εκδηλώσεων που αφορούν την επιστήμη, τα γράμματα και τις τέχνες».

Ο Κώδικας Δήμων και Κοινοτήτων του 2006 αναγνωρίζει την αρμοδιότητα των δήμων να διαχειριστούν και να αναπτύξουν τον πολιτισμό σε τοπικό επίπεδο σε τρεις κυρίως διαστάσεις: όσον αφορά την πολιτιστική κληρονομιά, την παροχή σύγχρονων πολιτιστικών προϊόντων στους δημότες τους και την σύνδεση του πολιτισμού με την ανάπτυξη κυρίως - ή ίσως αποκλειστικά με τον τουρισμό. Επίσης δίνει την δυνατότητα στους δήμους να συνάψουν συμφωνίες με εθνικούς θεσμούς (Περιφέρειες ΥΠΠΟ) καθώς και με ευρωπαϊκούς ή διεθνείς φορείς καθιστώντας την συνεργασία και την δικτύωση συν τοις άλλοις στον πολιτισμό θεσμοθετημένους μεθόδους .

Κατά την διάρκεια της μεταπολίτευσης και μέχρι την διεθνή χρηματοπιστωτική κρίση του 2007 ο τομέας του πολιτισμού αναδείχθηκε ως προνομιακό πεδίο παρέμβασης για την Τοπική Αυτοδιοίκηση. Αρχικά επικράτησε η



ψυχαγωγική διάσταση του πολιτισμού με μια έκρηξη πολιτιστικών εκδηλώσεων και φεστιβάλ με την παράλληλη ανάπτυξη της δημιουργικής απασχόλησης των κατοίκων σε ερασιτεχνικά καλλιτεχνικά εργαστήρια. Την επόμενη περίοδο αναπτύσσονται πολιτιστικοί θεσμοί τόσο στο κέντρο όσο και στην περιφέρεια με τη συνεργασία της κεντρικής διοίκησης που εξακολουθεί να ασκεί επιδοματική πολιτική στον πολιτισμό. Η περίοδος μέχρι το 2009 προσδιορίζεται στο μεγαλύτερο μέρος της από μια **ανορθολογική διαχείριση πόρων** που σε πολλές περιπτώσεις χαρακτηρίζεται από ανισοκατανομή και σπατάλη» (ΚΕΔΕ 13<sup>ο</sup> Συνέδριο <https://www.kedke.gr/el/vea/451-ke-de/2829-δελτιο-τυπου-θεμα-συνεδριο-κεδε-με-θεμ>)

Η διεθνής χρηματοπιστωτική κρίση του 2007 ξεκινά από τον τραπεζικό τομέα των ΗΠΑ λόγω των ανεξέλεγκτων ενυπόθηκων δανείων. Η κρίση από τις ΗΠΑ παγκοσμιοποιείται και πλήττει την Ευρώπη. Από το καλοκαίρι του 2009 φαίνεται ότι το Δ.Ν.Τ. προειδοποιούσε, ότι η Ελλάδα κινδυνεύει από τις επιπτώσεις της παγκόσμιας κρίσης και ότι θα έπρεπε να λάβει τα απαραίτητα δημοσιονομικά μέτρα (Ρουμελιώτης 2012: 49). Στις 10 Ιανουαρίου του 2010 κατατέθηκε σχέδιο αρχών όπου διατυπώνονταν οι βασικές αρχές νομοθετικής πρωτοβουλίας για τη νέα αρχιτεκτονική της αυτοδιοίκησης και της αποκεντρωμένης διοίκησης. Τον Μάιο του 2010 η χώρα προσέφυγε στο μηχανισμό στήριξης που αποτελούνταν από το Δ.Ν.Τ την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα και την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ν. 3845/10 ΦΕΚ 65 Α/6-5-2010). Το πρόγραμμα Καλλικράτης μεταρρυθμίζει τη διοικητική διάρθρωση της χώρας και αφορά όλες τις διοικητικές βαθμίδες της Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Σύμφωνα με το πρόγραμμα «Καλλικράτης» , άρθρο 97 συστήνεται σε κάθε δήμο υπηρεσιακή μονάδα παιδείας, πολιτισμού, αθλητισμού και νέας γενιάς. Ανατίθενται επίσης συν τοις άλλοις στους δήμους πρόσθετες αρμοδιότητες για τον πολιτισμό σύμφωνα με το άρθρο 94 όπως : η χορήγηση αδειών ίδρυσης και λειτουργίας ιδιωτικών μουσικών ιδρυμάτων (ωδείων, μουσικών σχολών, χορωδιών, συμφωνικών ορχηστρών και συγκροτημάτων μουσικής δωματίου), η επιχορήγηση φορέων που αναπτύσσουν πολιτιστικού χαρακτήρα δραστηριότητες στη χωρική αρμοδιότητα του δήμου, καθώς και όσων συμβάλλουν στην τουριστική ανάπτυξη και προβολή του, ύστερα από απόφαση του δημοτικού συμβουλίου που λαμβάνεται με πλειοψηφία των δύο τρίτων (2/3) των μελών, η χορήγηση άδειας λειτουργίας εκθέσεων βιβλίου και η συμμετοχή εκπροσώπου του οικείου δήμου στην οργανωτική επιτροπή φεστιβάλ τοπικής εμβέλειας. Με το άρθρο 103, του ίδιου νόμου επιτρέπεται η σύσταση έως δύο (2) νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου, ένα για

τους τομείς αρμοδιοτήτων κοινωνικής προστασίας και αλληλεγγύης και παιδείας και ένα για τους τομείς πολιτισμού, αθλητισμού και περιβάλλοντος.

Η μεταρρύθμιση του Καλλικράτη εφαρμόστηκε λόγω μνημονίου με μεγάλους οικονομικούς περιορισμούς. Η Κεντρική Ένωση Δήμων και Κοινοτήτων της Ελλάδας διατείνεται ότι κατά την τριετία 2009-2012 οι λειτουργικές δαπάνες του κράτους για του ΟΤΑ μειώθηκαν κατά 60% και για επενδύσεις κατά 55% και ειδικά το έτος 2012 κατά 30% με αποτέλεσμα οι Δήμοι να μην μπορούν να ανταποκριθούν στοιχειωδώς στις υποχρεώσεις τους (<http://www.kedke.gr/wp-content/themes/kedke-theme/img/KTX%20DIMOS%20A4.pdf>). Θα πρέπει να συνυπολογίσουμε ότι οι παραπάνω μειώσεις επιβλήθηκαν την ώρα όπου η Ελλάδα χαρακτηριζόταν από το συγκριτικά μικρότερο (αν εξαιρέσει κανείς Μάλτα και Κύπρο) ποσοστό δαπανών της αυτοδιοίκησης επί του συνόλου των δημοσίων δαπανών (περίπου 5%) (Χλέπας, Γούπιος, Σαπουνάκης 2014: 54).

Οι δήμοι λόγω του μνημονίου δέχονται μεγάλες οικονομικές περικοπές. Η ΚΕΔΕ τον Νοέμβριο του 2013 διοργανώνει συνέδριο για τον αθλητισμό και τον πολιτισμό εν μέσω οικονομικής κρίσης (2013). Στα συμπεράσματα του συνεδρίου επισημαίνεται ότι «Η οικονομική κρίση ακολουθείται από κρίση πολιτισμικής ταυτότητας, κρίση δημιουργικής παραγωγής, κρίση πολιτιστικών θεσμών, κρίση στη σχέση δημιουργών-κοινού.» Το μοντέλο πολιτιστικής πολιτικής που εφαρμόζεται στη διάρκεια των τεσσάρων τελευταίων δεκαετιών είναι ένα μοντέλο πολιτιστικής πολιτικής «από τα πάνω», συγκεντρωτικό, περιοριστικό και ιλουστρασιόν που δεν καταφέρνει, παρά μόνο σε ελάχιστες περιπτώσεις, να ανοίξει διάλογο με την κοινωνία και τις ανάγκες της. Την ίδια περίοδο το Υπουργείο Πολιτισμού μεταβάλλεται τα τελευταία χρόνια χωρίς προσανατολισμό, το 2009 μετατρέπεται από ΥΠΠΟ σε ΥΠΠΟΤ και συγχωνεύεται με τον Τουρισμό, το 2012 υποβαθμίζεται σε Γενική Γραμματεία του Υπουργείου Παιδείας, το 2013 μετατρέπεται εκ νέου σε υπουργείο Πολιτισμού και Αθλητισμού. Τρεις μεταμορφώσεις μέσα σε τέσσερα χρόνια υποδηλώνουν αμηχανία και ταυτοτική απορία της πολιτικής ηγεσίας. Αυτή η αμφιθυμία, σε συνδυασμό και με καταργήσεις αποτελεσματικών *arms' length* οργανισμών όπως το ΕΚΕΒΙ, διαμορφώνουν ένα μετεωριζόμενο σχήμα που αδυνατίζει ολοένα ως προς τη δυνατότητα πολιτιστικού σχεδιασμού (Ζορμπά 2013).

Στην Ελλάδα, η συνολική μείωση στα κονδύλια για τον πολιτισμό μεταξύ 2009-2012 έφτασε το 30%. Συγκεκριμένα, το 2009 ο προϋπολογισμός του ΥΠΠΟΤ ήταν €819 εκατ., το 2010 ήταν €732 εκατ., το 2011 είχαν προϋπολογισθεί €647 εκατ.

αλλά εντέλει δόθηκαν €534 εκατ. και τέλος για το 2012 προβλέπονταν €573 εκατ. (Καρούτα 2012 στο Πασχαλίδης 2013).

Στη σημερινή συγκυρία συντελούνται σημαντικές αλλαγές στις πολιτιστικές πρακτικές, στην παραγωγή και διανομή της κουλτούρας, στη συμβολική οικονομία των νοημάτων, στις ανισότητες και τις διακρίσεις, στα κάθε είδους έκτασης και έντασης δίκτυα. Οι βαθιές ριζικές ανατροπές που συντελούνται στο σώμα του κράτους και της κοινωνίας καθιστούν προφανή την ανάγκη για αλλαγή παραδείγματος όσον αφορά το πολιτισμικό πεδίο. Αλλαγή παραδείγματος σημαίνει αλλαγή των δομών, των κανόνων λειτουργίας, των δρώντων, και των ρόλων που καλούνται να υιοθετήσουν. Για να πραγματοποιηθεί, όμως, κάτι παρόμοιο θα πρέπει να εγκαταλειφθούν οι παλιές νοοτροπίες και να ανασχεδιαστεί η πολιτισμική παρέμβαση. Η σύμπραξη σε ένα κοινό εγχείρημα και η στρατηγική συνεργασίας όλων των δρώντων σε μια νέα καταστατική συνθήκη αποτελεί βασική προϋπόθεση ώστε να προκύψει ένα νέο πολιτισμικό σχέδιο που θα συνδυάζει την κοινωνική και την οικονομική-αναπτυξιακή διάσταση (ΚΕΔΚΕ Συνέδριο Καβάλας 2013).

Ο πολιτισμός σε περίοδο οικονομικής κρίσης αποκτά μια ιδιαίτερη σημασία και συνδέεται άμεσα με μια αλλαγή παραδείγματος προς μια άλλου τύπου ανάπτυξη με κέντρο τον άνθρωπο (Μενδώνη 2013). Η βιώσιμη ανάπτυξη θέτει ως κέντρο της τον άνθρωπο. Τα κύρια αγαθά που στοχεύει μια ανθρωποκεντρική ανάπτυξη είναι η βελτίωση της υγείας του ανθρώπου και η ανάπτυξη της γνώσης. Σύμφωνα με την UNESCO ο πολιτισμός καθοδηγεί και διευκολύνει την βιώσιμη ανάπτυξη (UNESCO 2012). Άλλωστε η οικονομική δραστηριότητα είναι διαποτισμένη από ισχυρότατα πολιτιστικά και εθνικά στοιχεία. Η οικονομική δραστηριότητα είναι εμποτισμένη με πολιτιστικά στοιχεία και η πολιτισμική σφαίρα με οικονομικά αντίστοιχα (Κορλιούρος 2001 :107). Η έννοια της βιώσιμης ανάπτυξης συμπεριλαμβάνει : την οικονομική, την κοινωνική και την περιβαλλοντική διάσταση καθώς επίσης και τον πολιτισμό (UNESCO 2015). Η Agenda 21 τέθηκε από την συνδιάσκεψη των Ηνωμένων Εθνών στο Rio de Janeiro, το 1992 και στοχεύει στην προετοιμασία του κόσμου για τις προκλήσεις του 21<sup>ου</sup> αιώνα. Αντικατοπτρίζει την παγκόσμια συναίνεση και πολιτική δέσμευση στο υψηλότερο δυνατό σημείο στον τομέα της βιώσιμης ανάπτυξης και του περιβάλλοντος. Η επιτυχής υλοποίησή της αποτελεί ευθύνη των εθνικών κυβερνήσεων (United Nations 1992). Σε τοπικό επίπεδο η στρατηγική της Agenda 21 ορίζεται ως μια τοπική, κυβερνητική, κοινοτική και συμμετοχική προσπάθεια για τη θέσπιση μιας συνολικής στρατηγικής δράσης για την

προστασία του περιβάλλοντος, την οικονομική ευημερία και την ευημερία της κοινότητας σε τοπικό επίπεδο. Ο βιώσιμος τουρισμός, οι πολιτιστικές και δημιουργικές βιομηχανίες και η αναζωογόνηση της πόλης με βάση την πολιτιστική κληρονομιά είναι ισχυροί οικονομικοί υποτομείς που παράγουν απασχόληση, ενθαρρύνουν την τοπική ανάπτυξη και την δημιουργικότητα (<http://www.unesco.org/new/en/brasil/culture/culture-and-development/culture-in-sustainable-development/>.)

Η οικονομική κρίση που μαστίζει τη χώρα είναι σφοδρή και για την αντιμετώπιση της απαιτούνται μεταρρυθμίσεις, μετασχηματισμοί, ρήξεις, τομές, διαρθρωτικές αλλαγές. Η οικονομική κρίση αποτελεί παράγοντα που επιταχύνει τις πολιτικές εξελίξεις. Σύμφωνα με τη θεωρία του ιστορικού νεοθεσμισμού αποτελεί μια κρίσιμη συγκυρία κατά την οποία αυξάνονται οι πιθανότητες για μεγάλες αλλαγές. Σε κρίσιμες χρονικές περιόδους, όπου η ενδεχομενικότητα αυξάνεται, βρισκόμαστε μπροστά σε «κριτικά σταυροδρόμια», που γίνεται δυνατή η επιλογή μεταξύ διαφορετικών εναλλακτικών λύσεων και δημιουργούνται οι προϋποθέσεις για την πραγματοποίηση σημαντικών θεσμικών αλλαγών. Σε αυτές τις περιπτώσεις η ιστορική εξέλιξη μπορεί να μετατοπιστεί σε ένα νέο μονοπάτι (Pierson 2004:134-135).

Το πρώτο ερώτημα που προκύπτει είναι ποιο νέο παράδειγμα θα μπορούσαν να υπηρετήσουν οι πολιτιστικές μονάδες των ΟΤΑ ώστε η κρίση να μετατραπεί σε ευκαιρία για αλλαγές; Η κρίση δεν είναι μόνο οικονομική και κοινωνική αλλά και κρίση ταυτοτήτων, νοοτροπιών κι αξιών. Καλούμαστε λοιπόν να αναδιατυπώσουμε και να ιεραρχήσουμε από την αρχή τους στόχους μας μέσα κι από το πεδίο του πολιτισμού και της δημιουργίας (Βουτσάκης 2013).

Ο πρώτος άξονας που αφορά τον πολιτισμό είναι οι αξίες που θα πρέπει υπηρετηθούν και ιδιαιτέρως η κοινωνική αλληλεγγύη προς τις πιο ευάλωτες κοινωνικές ομάδες καθώς και στο να εξασφαλισθεί η αναδιανομή του πολιτισμικού κεφαλαίου σε όφελός των πιο αδύναμων (άνεργοι, ΑΜΕΑ, μετανάστες κ.α.). Απαιτείται λοιπόν περισσότερη έμφαση στην οργάνωση και τη λειτουργία ανοικτών πολιτιστικών δομών σε κοινωνικές ομάδες που μέχρι σήμερα δεν συμμετείχαν σε πολιτιστικές δράσεις. Επίσης η εμπέδωση ενός πνεύματος συμμετοχής, συνεργατικότητας και εθελοντισμού θα βοηθούσε στην διατήρηση και ανανέωση πολιτιστικών δράσεων σε καιρούς που τα οικονομικά μέσα δεν επαρκούν. Η συμμετοχή της κοινωνίας στις πολιτιστικές δράσεις είναι αποφασιστικής σημασίας

και απαιτούνται σύνθετοι τρόποι λειτουργίας και επικοινωνίας προκειμένου να αυξηθεί η συμμετοχή της τοπικής κοινωνίας στις πολιτιστικές δράσεις. Η συνεργασία πολιτιστικών δομών όλων των κατηγοριών (σύλλογοι, εθνοτοπικές ομάδες, δομές πολιτισμού, εκπαιδευτικά ιδρύματα, πολίτες και καλλιτέχνες) θα οδηγούσε αφενός στην ανάληψη πρωτοβουλιών αλλά και στην βελτιστοποίηση των πολιτιστικών δράσεων των τοπικών κοινωνιών. Ο πολιτισμός αφορά ολόκληρη την κοινωνία και ειδικότερα τις κοινωνικά αποκλεισμένες ομάδες. Η συνεργασία των κοινωνικών υπηρεσιών με τις πολιτιστικές δομές των δήμων θα μπορούσαν να συνδράμουν από κοινού στην κοινωνική επανένταξη πολιτών που λόγω της κρίσης βρίσκονται σε αδιέξοδο (Μενδώνη 2013).

Η σύνδεση του πολιτισμού με την κοινωνία της γνώσης και τις ψηφιακές τεχνολογίες αρθρώνεται γύρω από τις έννοιες της πρωτοποριακής δημιουργικότητας, της συμμετοχικότητας, της απόκτησης νέων δεξιοτήτων καθώς και τη συνεργασία καλλιτεχνών και φορέων της πολιτιστικής και δημιουργικής βιομηχανίας (Καρράς 2013). Εάν ο πολιτισμός συνδεθεί με την πολιτιστική και δημιουργική οικονομία μπορεί να επενδύσει στην ανάπτυξη ενός πνεύματος καινοτομίας. Δημιουργικότητα και καινοτομία μπορούν να είναι οι λέξεις κλειδιά για τις προτεραιότητες του πολιτισμού σε περίοδο κρίσης και την αναζωογόνηση της απασχόλησης. Οι πολιτικές του πολιτισμού σε τοπικό επίπεδο αφορούσαν κυρίως την διοργάνωση φεστιβάλ, επετειακές εκδηλώσεις καθώς και στην παροχή υπηρεσιών προς τους δημότες. Όλα τα παραπάνω πρέπει να επανασχεδιαστούν για να ανταποκριθούν στις νέες συνθήκες. Δεν επαρκεί πλέον ένα σχεδιασμός από τα πάνω αλλά χρειάζεται και η δημοκρατική συμμετοχή των πολιτών που θα πρέπει να αναδιατυπώσουν και να προβάλλουν τις ανάγκες τους.

Στο κοινωνικό, οικονομικό και πολιτισμικό πεδίο των πολιτιστικών και δημιουργικών βιομηχανιών απαιτείται ένας νέος στρατηγικός σχεδιασμός που θα λαμβάνει υπόψη τις χωροταξικές, περιβαλλοντικές, κοινωνικές, οικονομικές και πολιτισμικές παραμέτρους. Σε αυτήν την κατεύθυνση ο όρος "Δημιουργική Πόλη" περιγράφει μια νέα μέθοδο στρατηγικού αστικού σχεδιασμού που εξετάζει το πώς οι άνθρωποι μπορούν να σκέφτονται, να σχεδιάζουν και να δρουν δημιουργικά μέσα στο αστικό τοπίο. Ο τρόπος που θα ζωντανέψουν οι πόλεις και θα καταστούν πιο ελκυστικές και βιώσιμες έγκειται στην αξιοποίηση της φαντασίας και του ταλέντου των ανθρώπων. Αναζητούνται απαντήσεις που θα στοχεύουν σε πόλεις πιο παραγωγικές, με σεβασμό στο περιβάλλον και στον άνθρωπο, κόμβοι

δημιουργικότητας και δυναμισμού. Το ζήτημα της βιωσιμότητας των πόλεων έχει ποικίλες διαστάσεις περιβαλλοντικές, κοινωνικές και οικονομικές. Το δημιουργικό στοιχείο εισέρχεται στην σκέψη στον σχεδιασμό αλλά και στην πράξη (Landry 2008: xii-xiv).

Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2017) μια από τις κύριες αιτίες της κρίσης είναι ότι υπάρχει στην χώρα ένα τεράστιο έλλειμμα ηγεσίας. Στον επιχειρηματικό, στον πολιτικό και διοικητικό τομέα διοικούν άνθρωποι που δεν αντιλαμβάνονται ούτε καν τις στοιχειώδεις έννοιες της ηγεσίας. Ιδιαίτερα στον δημόσιο τομέα προΐστανται άνθρωποι χωρίς καμία εκπαίδευση στην άσκηση ηγεσίας (Μπουραντάς 2017: 107), συχνά πυκνά θα συμπληρώναμε χωρίς καμία αντίληψη για τον πολιτισμό.

Τίθεται λοιπόν το ερώτημα ποιες είναι οι δεξιότητες της ηγεσίας που πρέπει να διαθέτουν οι διαχειριστές των πολιτιστικών οργανισμών σε δήμους έτσι ώστε να δημιουργήσουν τις προϋποθέσεις εκείνες που απαιτούνται, προκειμένου οι πολιτιστικές δομές των δήμων να ανταπεξέλθουν σε συνθήκες οικονομικής κρίσης και να τεθούν οι βάσεις για μια μελλοντική διαφορετική λειτουργία που θα αποσκοπεί στην ανθρωποκεντρική, βιώσιμη ανάπτυξη στις τοπικές κοινωνίες με βασικό πυλώνα τον πολιτισμό;

#### **Ενότητα 4: Παθογένειες Ελληνική Διοίκηση και Δήμοι**

Προκειμένου να διαπιστώσουμε ποιος τύπος ηγεσίας είναι ο προσφορότερος για την διοίκηση πολιτιστικών οργανισμών των δήμων θα πρέπει να αντιληφθούμε τα προβλήματα και τις στρεβλώσεις που παρουσιάζουν οι δημοτικοί πολιτιστικοί οργανισμοί έτσι ώστε να τις λάβουμε σοβαρά υπόψη μας στην άσκηση της ηγεσίας.

Το ελληνικό κράτος ήταν ιεραρχικό και συγκεντρωτικό αποτελώντας μια λανθάνουσα βεμπεριανή γραφειοκρατία που ταλαντεύεται ανάμεσα σε δύο μοντέλα: το δυτικό, φιλελεύθερο και το οθωμανικό διοικητικό σύστημα (Λαδής 2011:20) συσσωματώνοντας όμως στοιχεία και από τα δύο.

Το ιδεοτυπικό βεμπεριανό μοντέλο γραφειοκρατικής οργάνωσης προϋποθέτει τα παρακάτω χαρακτηριστικά :

| <b>Χαρακτηριστικά</b>       | <b>Περιγραφή</b>                                                                                                                                          |
|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Εξειδίκευση Εργασίας</b> | Καταμερισμός εργασίας έτσι ώστε η κάθε θέση εργασίας να καταλαμβάνεται από ένα ειδικό στον οποίο θα δίνεται η αντίστοιχη εξουσία για την εκτέλεση των κα- |

θηκόντων του.

|                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Τυπικοί κανόνες και διαδικασίες</b>                          | Γραπτοί κανόνες και διαδικασίες καθορίζουν τη συμπεριφορά των εργαζόμενων, διευκολύνουν τον συντονισμό και εξασφαλίζουν την τυποποίηση των εργασιών.                                                                                                              |
| <b>Απρόσωπες σχέσεις</b>                                        | Οι κανόνες και διαδικασίες βοηθούν τα διοικητικά στελέχη να διοικούν απρόσωπα τους οργανισμούς χωρίς να λαμβάνουν υπόψη τα προσωπικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων.                                                                                              |
| <b>Ξεκάθαρες ιεραρχικές σχέσεις εξουσίας</b>                    | Στην οργάνωση πρέπει να υπάρχει μια ιεραρχία ή αλυσίδα εξουσίας η οποία θα ξεκινά από την ανώτατη διοίκηση και θα καταλήγει στη βάση. Η κάθε κατώτερη θέση θα αναφέρεται σε μια ανώτερη θέση έτσι ώστε να εξασφαλίζεται ο έλεγχος από ένα ενιαίο κέντρο εξουσίας. |
| <b>Επιλογή και ανάπτυξη προσωπικού βασισμένη στην ικανότητα</b> | Η απόδοση των εργαζομένων και οι ικανότητές τους είναι , τα μοναδικά κριτήρια της εξέλιξής τους στην οργάνωση                                                                                                                                                     |

(Πίνακας 1. Πετρίδου 2016: 213)

Το πέρασμα από την προ βιομηχανική εποχή στη βιομηχανική ονομάζεται εκσυγχρονισμός, ωστόσο στην Ελλάδα το σύγχρονο και το παραδοσιακό κατά τον Νίκο Μουζέλη (1996) συνυπάρχουν σε μια ασταθή ισορροπία. Ο κύριος λόγος αποτυχίας εκσυγχρονισμού της ελληνικής οικονομίας είναι η φύση και η δομή του ελληνικού κράτους το οποίο χαρακτηρίζεται ως άκαμπτο, υπερπολιτικοποιημένο με πατρογονικά χαρακτηριστικά.

Με τον όρο πατρογονική εξουσία ο Weber ορίζει τον τύπο της εξουσίας που αντί της υπακοής σε αφηρημένους σκοπούς (γραφειοκρατία) βασίζεται σε αυστηρά προσωπικές σχέσεις ευσέβειας και εν σπέρματι συνίσταται στο άρχειν του οικοδεσπότη εντός της οικιακής κοινότητας. Στο πατρογονικό σύστημα εξουσίας η πηγή της αφοσίωσης είναι η ευσέβεια και η συνήθεια που υπηγάζεται από την εκπαίδευση και τις νεανικές αναμνήσεις (Weber 2009: 91-92). Σε κοινωνικά μορφώματα με πατρογονικά χαρακτηριστικά, ο ηγεμόνας ασκεί την εξουσία του σε

περιοχές και ανθρώπους πέρα από τον οίκο του, στους πολιτικούς υπηκόους του διαμορφώνοντας ένα κρατικό πατρογονικό μόρφωμα (Weber 2009: 102).

Το ελληνικό κρατικό μόρφωμα μαστίζεται από παθογένειες όπως: συγκεντρωτισμός, πελατειακά χαρακτηριστικά, ιδιόμορφες σχέσεις του διοικητικού μηχανισμού με την πολιτική και τα κόμματα, έλλειψη εξειδίκευσης, εσωστρέφεια, νομικισμό, απουσία μεθόδων και φιλοσοφίας διοίκησης, έντονη πολιτικοποίηση σχεδόν του συνόλου των επιλογών, γενικευμένη ακαταλληλότητα της δημόσιας υπαλληλίας (Μακρυδημήτρης 2012: 80), ανεπάρκεια σχεδιασμού και μακροχρόνου προγραμματισμού, έλλειψη συντονισμού, υποβάθμιση των επιτελικών λειτουργιών (Σπανού 2001:172).

Στην χώρα μας επιβλήθηκε ένα συγκεντρωτικό, μοντέλο διοίκησης, μέσω των Βαυαρών, με μια θεσμική παρακαταθήκη, κληρονομιά από την οθωμανική κυριαρχία, όπου τα δημόσια αγαθά δεν διανέμονταν με βάση έναν απρόσωπο κανόνα δικαίου αλλά πωλούνταν, αγοράζονταν, διαπραγματεύονταν με εκείνον που κάθε φορά είχε την εξουσία (μπαχτσίσι ρουσφέτι). (Καρκατσούλης 2018 [http://ardini-gr/archives/207625](http://ardini.gr/archives/207625)).

Οι αιτίες διαμόρφωσης των στρεβλώσεων στο ελληνικό διοικητικό σύστημα κατά τον Διαμαντούρο (2006) είναι ιστορικές, κοινωνικές, οικονομικές και πολιτισμικές (Διαμαντούρος 2006: xvi-xix). Η πατριαρχική σχέση όταν μεταφέρεται από την κοινωνία στην πολιτική μεταβάλλεται σε πελατειακή σχέση διατηρώντας τη θεμελιώδη σχέση της υπακοής και της προστασίας (Κονδύλης 2011). Το πολιτικό κόμμα λειτουργεί ως πάτρωνας και ο (κομματικός ηγέτης ή κομματάρχης) απαιτεί υπακοή και την ψήφο από τους υπηκόους (πελάτες) με αντάλλαγμα την προστασία του.

Η ένταση μεταξύ του επείσακτου θεσμού του συγκεντρωτικού κράτους και τοπικής εξουσίας διαπερνά την ιστορία της ελληνικής τοπικής αυτοδιοίκησης. Αρχικά υπάρχουν μόνο κοινότητες, οι Βαυαροί το 1832 δημιουργούν θεσμικά τους δήμους. Ο Βενιζέλος αποκαθιστά τις κοινότητες το 1912 που συνυπάρχουν με τους δήμους. Και στην τέταρτη φάση από το 1997 οι κοινότητες περιορίζονται δραστικά και συνενώνονται με το πρόγραμμα Καποδίστριας και παύουν ολοσχερώς να υπάρχουν με την μεταρρύθμιση του προγράμματος Καλλικράτης το 2010 (Μακρυδημήτρης 2012: 414-415).

Σύμφωνα με τον Διαμαντούρο (2013) "το ελληνικό κράτος, κατά τη διάρκεια των 150 χρόνων, αποκρυσταλλώθηκε σε ένα υβρίδιο που συμπεριλαμβάνει τρεις



αλληλεπιδρόμενες ιδεοτυπικές μορφές κρατικού υποδείγματος: το ναπολεόντειο, το πατρογονικό και το σουλτανικό. Το ναπολεόντειο κράτος είναι οργανικά δεμένο με την κοινωνία, βασίζεται στον έντονο νομικισμό που τείνει προς τον φορμαλισμό, εκδηλώνει ισχυρή προτίμηση στη λειτουργική ομοιομορφία και τείνει να θέτει λιγότερα εμπόδια στην άσκηση της πολιτικής επιρροής της διοίκησης σε σύγκριση με άλλα κρατικά υποδείγματα. Το πατρογονικό κράτος βασίζεται στην προσωποπαγή άσκηση εξουσίας, στην απουσία διάκρισης μεταξύ ιδιωτικού και δημόσιου χώρου, στην υποταγή των αξιωματούχων στον ηγεμόνα, στην αδιαμεσολάβητη άσκηση εξουσίας στηριγμένη στην διακριτική ευχέρεια, στην χρήση της παράδοσης ως κυρίαρχης αρχής κρατικής νομιμοποίησης και στην πρόσληψη τους κράτους ως πηγή προσοδών για τον ηγεμόνα. Το σουλτανικό υπόδειγμα άσκησης εξουσίας διαρρηγνύει τους δεσμούς του με την παράδοση απαλλάσσοντας τον ηγεμόνα από περιορισμούς στην άσκηση της εξουσίας του γαλουχώντας την αυθαιρεσία και την κατάχρηση κατά την άσκηση της προσωποπαγούς εξουσίας του ηγεμόνα" (Διαμαντούρος 2013:319-320).

Οι δημόσιοι υπάλληλοι λειτουργούν σε ένα διοικητικό σύστημα που δεν βασίζονταν μόνο σε απρόσωπες και γενικές αρχές αλλά και με πατριαρχικά χαρακτηριστικά και αρκετές δόσεις σουλτανικής αυθαιρεσίας στην άσκηση της εξουσίας. Ακριβώς λόγω της διάχυτης αυθαιρεσίας και όχι του ορθολογισμού, που επικρατεί σε αυτού του τύπου τα διοικητικά συστήματα και προκειμένου οι υπάλληλοι να αποφύγουν αυθαίρετες διώξεις επικεντρώθηκαν στις διαδικασίες και όχι στα αποτελέσματα. Δηλαδή για να νιώθουν ασφαλείς προωθήθηκε ένα φορμαλιστικό γραφειοκρατικό σύστημα το οποίο είχε επάλληλες επιτροπές με αλληλεπικαλυπτόμενες αρμοδιότητες, πολυνομία και λεπτομερείς διατάξεις που με σαφήνεια οριοθετούσαν τι επιτρέπεται ακριβώς και τι όχι προκειμένου να αποφεύγονται προσωπικές αποφάσεις και ευθύνες.

Οι υπάλληλοι σε αυτό το τύπου διοικητικό σύστημα αισθάνονται ασφαλείς μόνο όταν περιγράφονται ακριβώς τα καθήκοντα και οι υποχρεώσεις τους. Είναι πρόδηλο το τι προσπαθεί να αποφύγει το πολιτικό σύστημα, το να περιγράφονται με ακρίβεια τα καθήκοντα του διοικητικού-οικονομικού υπαλλήλου, ο οποίος ανεξάρτητα του πτυχίου και της ειδικότητας του μπορεί να υπηρετεί ή να προϊστάται σε ένα ευρύτατο φάσμα υπηρεσιών έτσι ώστε οι πολιτικοί του προϊστάμενοι να έχουν την ελευθερία να τον επιβραβεύουν ή να τον τιμωρούν, αναθέτοντας με αυθαίρετο τρόπο καθήκοντα, ανάλογα με το αν κάποιος υπάλληλος είναι υπάκουος ή

όχι στην αυθαίρετη άσκηση της εξουσία τους. Η διοίκηση σε αυτού του τύπου διοικητικά μορφώματα απεχθάνεται την ειδίκευση και αγνοεί παντελώς τις λεγόμενες προσωπικές δεξιότητες (soft skills). Το διοικητικό αυτό μόρφωμα απεχθάνεται τις δεξιότητες και την ειδίκευση γιατί ο εξειδικευμένος υπάλληλος αποκτά κρίση και γνώμη για τις αποφάσεις της διοίκησης.

Αυτό ακριβώς το διοικητικό μόρφωμα απέτυχε ολοσχερώς και θεωρείται γενεσιουργός αιτία της οικονομικής κρίσης (Ποττάκης, συνήγορος του πολίτη 2018). Γίνεται αντιληπτό ότι η βεμπεριανή ορθολογικότητα υπονομεύεται από τα πατρογονικά χαρακτηριστικά και την διοικητική αυθαιρεσία με αποτέλεσμα να επιδεινώνονται τα αρνητικά του βεμπεριανού γραφειοκρατικού μοντέλου όπως ο νομικισμός, ο φορμαλισμός, ο αυταρχισμός αλλά και ο εφησυχασμός των υπαλλήλων (Ntanos, Boulouta 2012).

Η σημαντικότερη μεταρρύθμιση του βεμπεριανού ορθολογικού, γραφειοκρατικού μοντέλου ήταν εμπνευσμένη από την φιλελεύθερη ιδεολογία και από πρακτικές των ιδιωτικών επιχειρήσεων και ονομάστηκε Νέο Δημόσιο Management (New Public Management). Αρχικά εφαρμόστηκε στα μέσα της δεκαετίας του 80 στην Νέα Ζηλανδία, στην Βρετανία και στον Καναδά. Το ΝΔΜ θέτει ως κύριο προσανατολισμό της διοίκησης την εξυπηρέτηση των πολιτών-πελατών με σκοπό την βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών που τους παρέχει (Καρκατσούλης 2004: 40). Το ΝΔΜ βασίζεται σε τρεις αρχές :

1. Οικονομικότητα (economy) μείωση των δαπανών του δημόσιου τομέα και εξοικονόμηση πόρων.
2. Αποδοτικότητα (efficiency) αποτελεσματικότητα στην επίτευξη των στόχων (θετικοί στόχοι) που τίθενται από την οργάνωση, με παράλληλη μείωση των αρνητικών συνεπειών και εξοικονόμηση πόρων.
3. Αποτελεσματικότητα (effectiveness) στο κατά πόσο μια οργάνωση επιτυγχάνει τους στόχους που έχει θέσει.

Το ΝΔΜ επικρίθηκε γιατί μεταφέρει άκριτα και ιεραρχεί ως σημαντικότερους τους στόχους που θέτει μια ιδιωτική εταιρεία στους δημόσιους οργανισμούς (Λαδή Νταλάκου 2016: 219-220). Οι δημόσιοι οργανισμοί διαφέρουν σημαντικά από τις ιδιωτικές επιχειρήσεις κυρίως στα παρακάτω:

1. Αντιμετωπίζουν πιο πολύπλοκα και δυσεπίλυτα ζητήματα.
2. Συναντούν μεγαλύτερα εμπόδια κατά την εφαρμογή των αποφάσεών του.

3. Καταβάλουν μεγαλύτερη προσπάθεια για την εξασφάλιση ευκαιριών και δυνατοτήτων.
4. Ενδιαφέρονται περισσότερο για την αντιστάθμιση ή τη θεραπεία των αποτυχιών της αγοράς.
5. Μερικές από τις δραστηριότητες που αναλαμβάνουν έχουν μεγαλύτερη συμβολική σημασία.
6. Βρίσκονται αντιμέτωποι με αυστηρότερα όρια αφοσίωσης και νομιμότητας.
7. Διαθέτουν περισσότερες δυνατότητες δράσης σε περιπτώσεις κοινωνικών ανισοτήτων.
8. Πρέπει να επιδιώκουν να δρουν σύμφωνα με το δημόσιο συμφέρον.
9. Πρέπει να εξασφαλίζουν ένα επίπεδο δημόσιας στήριξης, σαφώς μεγαλύτερο από αυτά που είναι απαραίτητο σε μια ιδιωτική εταιρεία (Parsons 2005:9).

Οι δημόσιοι οργανισμοί και οι δήμοι, στην ιδανική τους μορφή, δρουν με βάση την αρχή της νομιμότητας δηλαδή η δημόσια διοίκηση μπορεί να δρα και να λαμβάνει πρωτοβουλίες μόνο αν αυτές προβλέπονται ή επιτρέπονται από τους κανόνες δικαίου. Η δημόσια διοίκηση δεν λειτουργεί αυτόνομα αλλά υπάγεται στην πολιτική εξουσία, στον Δήμαρχο και το δημοτικό συμβούλιο, αντλεί πόρους από τον κρατικό προϋπολογισμό και ο μόνος στόχος της είναι η εξυπηρέτηση του δημόσιου συμφέροντος (Μακρυδημήτρης 2012: 20-21). Τα παραπάνω συνεπάγονται κάποιες δεσμεύσεις που δεν αφορούν τις ιδιωτικές επιχειρήσεις είτε αυτές αφορούν τις δαπάνες, είτε το προσωπικό, είτε την μισθοδοσία ακόμη και με το εύρος των πρωτοβουλιών που μπορεί να λαμβάνει οι οποίες καθορίζονται από το τεκμήριο της αρμοδιότητας.

Το ΝΔΜ πρέπει να συνδέεται με την νομιμότητα, υπό την ευρεία έννοια, όπου αναφέρεται στο δημοκρατικό δικαίωμα των πολιτών να συμφωνούν ή να διαφωνούν με τις αποφάσεις της διοίκησης του οργανισμού καθώς επίσης και με την ευθύνη και την λογοδοσία των πολιτικών και των δημόσιων λειτουργών ως προς τις πράξεις τους (Λαδής Νταλάκου 2016: 219-220). Η εφαρμογή του ΝΔΜ στην Ελλάδα εφαρμόστηκε μέσω συγκεκριμένων νομοθετικών πρωτοβουλιών. Με τον νόμο 1943/1991 περί «εκσυγχρονισμού της οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, αναβάθμισης του προσωπικού της και άλλων διατάξεων». Στόχος του νόμου ήταν η "μεθοδική και αποτελεσματική προώθηση μέτρων καταπολέμησης της γραφειοκρατίας, βελτίωση των μεθόδων και διαδικασιών, αύξησης της παραγωγικότητας, αναβάθμισης του προσωπικού, προσαρμογής των οργανωτικών δομών, αποκέντρωσης αρμοδιοτήτων με σκοπό την ενίσχυση ιδίως της τοπικής αυτοδιοίκησης και βελτίωσης της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχουν οι φορείς του δημόσιου τομέα, καταρτίζεται κάθε τρία χρόνια πρόγραμμα εκσυγχρονισμού της

δημόσιας διοίκησης στα πλαίσια της οικονομικής και κοινωνικής ανάπτυξης της χώρας, το οποίο εγκρίνεται από τη Βουλή κατά το άρθρο 79 παρ. 8 του Συντάγματος.". Παρά τις προθέσεις η προσπάθεια έμεινε μετέωρη και υπονομεύτηκε από απανωτές Κοινές Υπουργικές Αποφάσεις με αποτέλεσμα πολλές από τις διατάξεις του νόμου να μην εφαρμοστούν (Χριστοπούλου 2008: 5253).

Με το νόμο 2880/2001 γνωστό και ως "Πολιτεία" επιχειρείται η "βελτίωση της δημόσιας διοίκησης με την εισαγωγή νέων παραμέτρων και αρχών, έτσι ώστε η αποδοτικότητά της να συμβαδίζει με την οικονομική ανάπτυξη, στην αύξηση της οποίας καλείται να συμβάλει." Μερικοί από τους στρατηγικούς στόχους που θέτει ο νόμος είναι: η μετάβαση σε μια διοίκηση περισσότερο αποτελεσματική αλλά και λιγότερο δαπανηρή, η αποκέντρωση και μεταφορά αρμοδιοτήτων στην αυτοδιοίκηση καθώς και η μεταβίβαση δραστηριοτήτων υποστήριξης του δημοσίου στον ιδιωτικό τομέα. Προκειμένου να υλοποιηθούν οι στρατηγικοί στόχοι κάθε Υπουργείο και περιφέρεια οφείλει να υποβάλλει τριετές πρόγραμμα δράσης. Ανεξάρτητα από τα πενιχρά αποτελέσματα εφαρμογής του νόμου για πρώτη φορά εισάγεται μια κουλτούρα προγραμματισμού θέτοντας επί τάπητος τα πρόβλημα του σχεδιασμού και του χρόνου υλοποίησης των δράσεων.

Με το νόμο 3230/2004 εισάγεται η «Καθιέρωση ενός συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις». Ο νόμος εφαρμόζεται σε όλες τις υπηρεσίες του δημοσίου και τους ΟΤΑ Α' και Β' βαθμού. "Η Διοίκηση μέσω Στόχων ορίζεται ως η διαδικασία προσδιορισμού σαφών επιδιώξεων - επιδόσεων στα ανώτατα ιεραρχικά επίπεδα κάθε φορέα και εν συνεχεία η διάχυση των γενικότερων αυτών επιδιώξεων υπό μορφή εξειδικευμένων δράσεων σε κάθε κατώτερο ιεραρχικό επίπεδο." Καθιερώνεται η μέτρηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας της Διοίκησης με σκοπό την αξιολόγηση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τον πολίτη, η διαφάνεια, η αύξηση της εμπιστοσύνης και η πληρέστερη αξιοποίηση πόρων. Καθορίζεται συγκεκριμένη διαδικασία καθορισμού των στόχων, ενώ για το ις ΟΤΑ α' και β' βαθμού ύ προ βλέπεται ό τ μπο ρ ύ ν να προσθέτουν δείκτες παρακολούθησης ανάλογα με τις τοπικές συνθήκες. Τα παραπάνω νομοθετήματα δεν είχαν τα αναμενόμενα αποτελέσματα λόγω των πελατειακών σχέσεων και των παθογενειών που μαστίζουν την δημόσια διοίκηση (Καρκατσούλης 2004: 51).

Τα πελατειακά δίκτυα είναι ιδιαίτερα ισχυρά στους ΟΤΑ Α' βαθμού. Για παράδειγμα οι συμβάσεις ανάθεσης ή μίσθωσης έργου, πολλαπλά ανανεωνόμενες

υποκρύπτουν σύμβαση εξαρτημένης εργασίας, οι οποίες καλύπτουν πάγιες και διαρκείς ανάγκες ιδιαίτερα σε δήμους και δημοτικές επιχειρήσεις (Μακρυδημήτρης 2012: 538-539). Σύμφωνα με την έκθεση του ΑΣΕΠ (2010) διαπιστώθηκε η καταστρατήγηση των διατάξεων του νόμου 2190/1994 (νόμος Πεπονή) - φιλοσοφία του οποίου ήταν η δημιουργία μίας ανεξάρτητης αρχής επιφορτισμένης με την ευθύνη της εφαρμογής ενός αμερόληπτου και αξιοκρατικού συστήματος προσλήψεων - από τους ΟΤΑ και άλλους φορείς του δημοσίου. Ενώ στην ίδια έκθεση προτείνεται ο γραπτός διαγωνισμός για την ανάδειξη στελεχών στη δημόσια διοίκηση (ΑΣΕΠ 2010 <https://www.asep.gr>).

Οι αδυναμίες της δημόσιας διοίκησης να ανταποκριθούν αποτελεσματικά σε ένα περιβάλλον αλλαγών με μεγάλο βαθμό περιπλοκότητας, με οικονομική καχεξία εξ αιτίας της οικονομικής κρίσης καθιστά κεντρικό το ζήτημα της αποδοτικότητας. Καθοριστικός παράγοντας για την επίτευξη αυτού του στόχου είναι το ζήτημα της ηγεσίας. Η συμβολή της ηγεσίας στην αποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης έχει επισημανθεί πολλές φορές από ανεξάρτητους εμπειρογνώμονες της ελληνικής διοίκησης. Αρχικά η έκθεση Βαρβαρέσσου (1950) θέτει το πρόβλημα της ηγεσίας στην ελληνική δημόσια διοίκηση, κατόπιν την ίδια χρονιά η έκθεση Μαραγκόπουλου προτείνει ως απάντηση στο πρόβλημα ηγεσίας την εκπαίδευση των στελεχών όπου εκτός από την απόκτηση γνώσεων και δεξιοτήτων πρέπει να περιλαμβάνει και την καλλιέργεια διαφορετικής νοοπορίας που θα διέπεται από υψηλό αίσθημα ευθύνης και εκτέλεσης του καθήκοντος (Μακρυδημήτρης, Μιχαλόπουλος 2000: 114). Ο Georges Langrod (1964), σύμβουλος στον Ο.Ο.Σ.Α. θέτει το ζήτημα της δημιουργίας μιας επίλεκτης κατηγορίας υπαλλήλων, μέσω αυστηρής επιλογής και εκπαίδευσης, που θα προωθούνται στις ανώτατες θέσεις της διοικητικής ιεραρχίας. Η Έκθεση για τη «Μεταρρύθμιση και τον Εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης» (1990), που εκδίδεται από το Υπουργείο Προεδρίας της Κυβέρνησης, τονίζει ότι η επιλογή των υψηλόβαθμων στελεχών της διοίκησης επιβάλλεται να γίνεται με αξιοκρατικές και αδιάβλητες μεθόδους, βάσει των ουσιαστικών προσόντων και ικανοτήτων των υποψηφίων και να συνδέεται με αντίστοιχη εκπαίδευση (Μακρυδημήτρης, Μιχαλόπουλος 2000). Για τον Καρκατσούλη (2004) ιδιαίτερα καθοριστικός είναι ο ρόλος του ηγέτη προκειμένου να καταστεί εφικτό να εφαρμοσθούν οι αλλαγές που απαιτούνται έτσι ώστε να καταστεί η δημόσια διοίκηση αντάξια να ανταποκριθεί στις σύγχρονες ανάγκες (Καρκατσούλης 2004: 53).

Ο ηγέτης δεν ταυτίζεται με τον κλασικό προϊστάμενο- μάνατζερ του δημοσίου. Το σύστημα αξιολόγησης για την επιλογή στελεχών που εφαρμόζεται και για τους ΟΤΑ (Νόμος 4369/2016 (ΦΕΚ 33 Α) προβλέπει στο άρθρο 18 συγκεκριμένα κριτήρια ανάδειξης στελεχών:

**Α. Γνώση του αντικειμένου, αντίληψη, ενδιαφέρον και δημιουργικότητα**

**α) Επαγγελματική επάρκεια.**

Αξιολογείται η γνώση του αντικειμένου της δημόσιας διοίκησης, η ικανότητα οργάνωσης του ατομικού και συλλογικού φόρτου εργασίας και η ευθυκρισία.

**β) Αντίληψη και ικανότητα λύσης προβλημάτων.**

Αξιολογείται η ορθή σύλληψη των προβλημάτων, η ικανότητα αντίληψης σύνθετων καταστάσεων και θέση προτεραιοτήτων, η πρόβλεψη και έγκαιρη αντιμετώπιση συνεπειών και η ορθή διαχείριση κρίσεων.

**γ) Πρωτοβουλία – Καινοτομίες.**

Αξιολογείται η ανάπτυξη δημιουργικών και πρακτικών λύσεων, η δυνατότητα για συνεχή βελτίωση της απόδοσης και δημιουργικότητας και η εισαγωγή και αποδοχή καινοτόμων μεθόδων.

**Β Υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά**

**δ) Συμπεριφορά προς πολίτες.** Εξυπηρέτηση του κοινού.

**ε) Επικοινωνία και συνεργασία με τους προϊσταμένους.**

**στ) Επικοινωνία και συνεργασία με τους υφισταμένους.**

Αξιολογείται η ικανότητα ακριβούς και σαφούς επικοινωνίας, προφορικής και γραπτής, η ικανότητα διαπραγμάτευσης αλλά και αντίληψης των προβλημάτων επικοινωνίας, η επίδειξη σεβασμού στη διαφορετικότητα.

**Γ. Διοικητικές ικανότητες**

**ζ) Ικανότητα να προγραμματίζει,** οργανώνει, συντονίζει και ελέγχει τις εργασίες της μονάδας του. Αξιολογείται η ηγετική ικανότητα, ιδίως ως προς την προετοιμασία μελλοντικών στελεχών και την κατανομή έργου στο προσωπικό ευθύνης τους.

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

**θ) Ικανότητα αντικειμενικής και αμερόληπτης αξιολόγησης.**

**ι) Ικανότητα λήψης αποτελεσματικών αποφάσεων,** ιδίως σε συνθήκες κρίσης.

**Δ. Αποτελεσματικότητα**

**ια) Βαθμός επίτευξης των στόχων** της ατομικής στοχοθεσίας.

Ο προϊστάμενος Τμήματος και Διεύθυνσης αξιολογείται επίσης από το σύνολο των άμεσα υφισταμένων του, εφόσον αυτοί είναι τουλάχιστον τρεις (3)

**Με το Άρθρο 19, του ίδιου νόμου εισήχθη η συμβουλευτική συνέντευξη ως μέσο επιλογής των στελεχών της δημόσιας διοίκησης.**

Ο νόμος συγκέντρωσε μεγάλες αντιδράσεις από την ΑΔΕΔΥ επισημαίνοντας ότι «οι «δοτοί – αρεστοί» προϊστάμενοι που με ανάθεση έχουν τοποθετηθεί, χωρίς κριτήρια, θα είναι οι άμεσοι αξιολογητές των Δημοσίων Υπαλλήλων.» (ΑΔΕΔΥ 2017, <http://adedy.gr/>). Η ΑΔΕΔΥ γνωρίζοντας την κατάσταση που επικρατεί στο δημόσιο καταφέρεται ενάντια στην συμβουλευτική συνέντευξη, η οποία κατά αυτήν

αποτελεί μέσο να παρακαμφθούν τα τυπικά προσόντα. Ωστόσο ούτε και η ΑΔΕΔΥ έχει καταλήξει σε κάποια κριτήρια αξιολόγησης των στελεχών του δημόσιου τομέα.

Λόγω των πελατειακών σχέσεων και της έλλειψης αξιοκρατίας στην ελληνική δημόσια διοίκηση, οι κρίσεις των στελεχών στο ελληνικό δημόσιο βασίζονται κυρίως στην αξιολόγηση δύο στοιχείων : στα χρόνια υπηρεσίας και στα τυπικά προσόντα που διαθέτουν οι υπάλληλοι. Απουσιάζει δε κάθε τύπος αξιολόγησης – αξιολόγηση μέσω συνέντευξης ή μέσω ειδικών εξετάσεων προσωπικότητας - που είναι πιθανό να υποπέσει σε διαβλητές διαδικασίες. Λόγω της ευνοιοκρατίας που επικρατεί, εγείρονται αμφισβητήσεις και υπόνοιες ότι είναι πιθανόν να υπάρξει μεροληπτική μεταχείριση προς τους μη αρεστούς υπαλλήλους και οι επιλογές των στελεχών της δημόσιας διοίκησης να είναι αναξιοκρατικές. Για την δημιουργία ηγετών βέβαια δεν αρθρώνεται κανένας πολιτικός ή συνδικαλιστικός λόγος , παρά το γεγονός ότι μια σειρά από ειδικούς της Δημόσιας Διοίκησης, κατά καιρούς έχουν επισημάνει την έλλειψη.

### **Ενότητα 5: Θεωρίες Ηγεσίας**

Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2005) ο ηγέτης με τον μάνατζερ- προϊστάμενο αλληλοσυμπληρώνονται. Ωστόσο ο ηγέτης δεν προσαρμόζεται με την υπάρχουσα κατάσταση δημιουργεί αλλαγές. Το σημαντικό στην παρούσα κατάσταση των δημοτικών πολιτιστικών οργανισμών ως διοικητικό υποσύστημα στο ευρύτερο σύστημα των δήμων και του δημοσίου και υπό τις παρούσες συνθήκες κρίσης είναι να δημιουργήσει προϋποθέσεις αλλαγής. Δηλαδή να μην αποδεχτεί την υφιστάμενη πραγματικότητα και τις παθογένειες που αυτή εμπεριέχει αλλά να προσπαθήσει να την αλλάξει εμπνέοντας τους συνεργάτες έτσι ώστε εθελοντικά και πρόθυμα να δημιουργήσει ένα καλύτερο και πιο αποδοτικό εργασιακό περιβάλλον. Οι ηγέτες σε σύγκριση με τους μάνατζερ, μοιάζουν περισσότερο με τους καλλιτέχνες, τους επιστήμονες και άλλους δημιουργικούς εργαζόμενους (Ιορδάνογλου 2013). Οι διαφορές του ηγέτη από τον μάνατζερ-προϊστάμενο προσδιορίζονται εμφανώς στον παρακάτω πίνακα.

| <b>Μάνατζερ –Προϊστάμενος</b>                                                              | <b>ΗΓΕΤΗΣ</b>                                                                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| Διορίζεται                                                                                 | Αναδεικνύεται                                                                      |
| Χρησιμοποιεί νόμιμη — «δοτή» δύναμη (εξουσία)                                              | Χρησιμοποιεί προσωπική δύναμη                                                      |
| Δίνει οδηγίες-εντολές, ανταμοιβές – τιμωρίες, παρακινεί μέσω «κατώτερων» αναγκών           | Περνά όραμα, εμπνέει, πείθει, κινητοποιεί μέσω ιδανικών, αξιών, «ανώτερων» αναγκών |
| Ελέγχει                                                                                    | Κερδίζει εμπιστοσύνη ενδυναμώνει                                                   |
| Δίνει έμφαση, στις διαδικασίες, στα συστήματα και στη λογική                               | Δίνει έμφαση στους ανθρώπους, τα συναισθήματα, την καρδιά, τη διαίσθηση            |
| Κινείται σε προκαθορισμένα - τυπικά πλαίσια                                                | Ανοίγει ορίζοντες, διευρύνει τα πλαίσια                                            |
| Ενδιαφέρεται κυρίως για το «πώς»                                                           | Ενδιαφέρεται κυρίως για το «γιατί»                                                 |
| Δέχεται και διαχειρίζεται την συγκεκριμένη κατάσταση (status quo), προτιμά την σταθερότητα | Προκαλεί το κατεστημένο, κάνει αλλαγές, καινοτομεί.                                |
| Αποδέχεται την πραγματικότητα                                                              | Ερευνά την πραγματικότητα                                                          |
| Έμφαση στο παρόν, βραχυπρόθεσμη προοπτική                                                  | Έμφαση στο μέλλον, μακροπρόθεσμη προοπτική                                         |
| Κάνει τα πράγματα σωστά                                                                    | Κάνει τα σωστά πράγματα                                                            |

(Πίνακας 2. Μπουραντάς, 2005: 203)

Το ερώτημα που προκύπτει είναι ποιός είναι ο ηγέτης; Το ερώτημα αν και φαίνεται αρκετά απλό δεν επιδέχεται απλές απαντήσεις. Μια σειρά από επιστήμες όπως η ψυχολογία, η κοινωνιολογία, η πολιτική επιστήμη και η ανθρωπολογία εγείρουν ερωτήματα και απαντήσεις σε σχέση με τον ορισμό της ηγεσίας (Ladkin 2010: 1). Η έρευνα για την ηγεσία εστιάστηκε στους παράγοντες που καθόριζαν στο τι συνιστά αποτελεσματική ηγεσία. Ποιες ήταν δηλαδή οι ικανότητες, τα χαρακτηριστικά, οι συμπεριφορές, οι πηγές της εξουσίας, ο τρόπος με τον οποίο ένας ηγέτης ασκεί επιρροή προκειμένου να επιτύχει τους στόχους του. Επίσης η έρευνα στράφηκε στο πως ο ηγέτης ασκεί επιρροή σε μια ομάδα ή σε ένα οργανισμό (Youkl 2013: 2). Η βασική ιδιότητα στην οποία συμφωνούν όλοι οι ορισμοί είναι η εκ προθέσεως άσκηση επιρροή του ηγέτη προς αυτούς που τον ακολουθούν. Η επιρροή του ηγέτη προς τους άλλους δηλώνει και μια σχέση εξουσίας μεταξύ του ηγέτη και αυτών που τον ακολουθούν. Οι πηγές της εξουσίας του ηγέτη είναι η νόμιμη εξουσία και τα δικαιώματα που απορρέουν από αυτή, η εξουσία που έχει να ανταμείβει ή να τιμωρεί τους άλλους, η εξουσία λόγω κατοχής της πληροφορίας, η εξουσία λόγω



αυθεντίας που βασίζεται στην γνώση που κατέχει, και τέλος η δυνατότητα του ηγέτη να προκαλεί τον θαυμασμό στους άλλους (Ιορδάνογλου 2016: 31). .

Επίσης μια σειρά από ερωτήματα απασχόλησαν τους ειδικούς όπως το αν ο ηγέτης γεννιέται ή δημιουργείται; Για τον Max Weber ο ηγέτης μπορεί να αποτελεί, σε σπάνιες ίσως περιπτώσεις, μια χαρισματική προσωπικότητα<sup>4</sup>. Αν ο ηγέτης γεννιέται χαρισματικός, τότε σημαίνει ότι διαθέτει μια σειρά από χαρακτηριστικά και ικανότητες που τον καθιστούν ικανό στην άσκηση της ηγεσίας. Αυτή όμως η ουσιοκρατική αντίληψη αντιλαμβάνεται τα χαρακτηριστικά του ηγέτη αναλλοίωτα μέσα στον χρόνο, στον τόπο και σε διαφορετικά πολιτισμικά περιβάλλοντα (Ιορδάνογλου 2016:34). Επίσης παραγνωρίζει το γεγονός ο ηγέτης αποτελεί το ένα μέρος της διάδας μεταξύ ηγέτη και ηγεμόνων άρα η ίδια η ηγεσία συμπεριλαμβάνει την αμφίδρομη σχέση μεταξύ διαφορετικών ανθρώπων. Ο ηγέτης δηλαδή αναγνωρίζεται από τους άλλους, και οι άλλοι τον καθιστούν ή όχι ηγέτη ανάλογα με το αν ικανοποιεί τις επιδιώξεις τους και τη βούλησή τους.

Η αναζήτηση απαντήσεων στο ερώτημα "ποιος είναι ο ηγέτης;" μας οδηγεί σε μια σειρά από αμφιλεγόμενες απαντήσεις που δεν μπορούν να διευγάσουν το ερώτημα και να ορίσουν το τι είναι ηγεσία. Μπορούμε λοιπόν να θέσουμε το επόμενο ερώτημα τι κάνει ο ηγέτης, πως συμπεριφέρεται ; Σε αυτό το ερώτημα προσπάθησαν να απαντήσουν οι συμπεριφορικές θεωρίες. Οι Lippitt & White (1930) διέγνωσαν 3 διαφορετικά στυλ ηγεσίας με βάση το βαθμό εμπλοκής του ηγέτη στις διαδικασίες διοίκησης του οργανισμού : το αυταρχικό, το δημοκρατικό και το εξουσιοδοτικό. Ο αυταρχικός ηγέτης λαμβάνει τις αποφάσεις και οι υπόλοιποι εκτελούν, ο δημοκρατικός ηγέτης συναποφασίζει με τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας και στο εξουσιοδοτικό η ομάδα λαμβάνει τις αποφάσεις. (Ιορδάνογλου 2016). Δύο σημαντικές μελέτες εκπονήθηκαν σε σχέση με την διερεύνηση της ηγετικής συμπεριφοράς. Η πρώτη εκπονήθηκε από το Πανεπιστήμιο του Ohio το 1940 και κατέληξε στο γεγονός ότι υπάρχουν δύο τύποι ηγετών. Αυτοί που είναι προσανατολισμένοι στα καθήκοντα και στους στόχους. Αυτού του τύπου οι ηγέτες αν και ενδιαφέρονται για την καλλιέργεια κινήτρων στους εργαζόμενους, ασχολούνται κυρίως με την εκπαίδευση των εργαζομένων, την οργάνωση των εργασιών, την αποσαφήνιση των στόχων και τη συλλογή των πληροφοριών. Ο άλλος

---

<sup>4</sup> Η χαρισματική ηγεσία, κατά τον Weber, έχει μια δόση υπερφυσικού και ασκείται ως αποστολή από τον ηγέτη και "η αναγνώριση αποτελεί καθήκον εκείνων προς τους οποίους στρέφεται η αποστολή του" (Weber 2009: 250). Η χαρισματική ηγεσία υπερβαίνει την ορθολογική οικονομική πράξη και συνήθως ασκείται σε έκτακτες περιπτώσεις. Ωστόσο σε κοινωνίες που λειτουργούν θεσμικά, η χαρισματική ηγεσία μπορεί να αποτελέσει αντικείμενο εκπαίδευσης

τύπος ηγέτης είναι προσανατολισμένος στον ανθρώπινο παράγοντα. Αυτού του τύπου οι ηγέτες δίνουν έμφαση στην ικανοποίηση των αναγκών αυτών που διοικούν και στις ανθρώπινες σχέσεις. Αν και αυτού του τύπου οι ηγέτες ασχολούνται με καθήκοντα και αποτελέσματα, ωστόσο δίνουν έμφαση στην ενθάρρυνση, στην παρατήρηση στο να αφουγκραστούν τους άλλους καθώς και στην καθοδήγηση των εργαζομένων (mentoring/couching) (<http://www.leadership-central.com/behavioral-theories.html#axzz4woZFns00>). Σε αυτά τα πλαίσια οι Blake & Mouton (1975) προτείνουν ως πιο αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας, αυτό που συνδυάζει το ενδιαφέρον για τους ανθρώπους με το ενδιαφέρον για την παραγωγή αποτελεσμάτων (Ιορδάνογλου 2016).

Μελέτες του Πανεπιστημίου του Μίσιγκαν, την δεκαετία του 50, κατέληξαν σε παρόμοια αποτελέσματα με αυτήν του πανεπιστημίου του Ohio, αναδεικνύοντας όμως και μια τρίτη έννοια αυτής της συμμετοχικής ηγεσίας. Η συμμετοχική ηγεσία, γνωστή και ως δημοκρατικό στυλ ηγεσίας, είναι μια μέθοδος ηγεσίας σύμφωνα με την οποία όλα τα μέλη της ομάδας συμμετέχουν στον προσδιορισμό των στόχων καθώς και στην ανάπτυξη στρατηγικών και διαδικασιών για την επίτευξη αυτών (<http://www.leadership-central.com/participative-leadership.html#axzz4woZFns00>).

Οι συμπεριφορικές θεωρίες για την ηγεσία αν και παρέχουν προτεινόμενα στυλ ηγεσίας δεν απαντούν στο ερώτημα ποιο από αυτά ταιριάζει καλύτερα στην ανάλογη κατάσταση. Ιδιαίτερως στην εποχή μας όπου οι απαιτήσεις και οι εξελίξεις αλλάζουν με ραγδαίους ρυθμούς, η επιλογή κάθε φορά του τρόπου άσκησης της ηγεσίας αποτελεί κομβικό σημείο για την επιτυχή αποστολή ενός οργανισμού (<http://www.technofunc.com/index.php/leadership-skills-2/leadership-theories/item/behavioral-theories-of-leadership>).

Ακριβώς λόγω της αβεβαιότητας και της πολυπλοκότητας των οργανισμών, οι οποίοι είναι αναγκασμένοι να ακολουθήσουν τις ραγδαίες εξελίξεις στον τεχνολογικό τομέα, αλλά και του χαρακτήρα των σύγχρονων δημοτικών πολιτιστικών οργανισμών εντός των οποίων συνυπάρχουν διαφορετικά πολιτισμικά πρότυπα και συμπεριφορές και η αξία της ομαδικότητας διαδραματίζει πλέον σημαίνοντα ρόλο, αναδείχθηκε η σημασία του που και πως ασκείται η ηγεσία. Τέθηκε δηλαδή το ερώτημα πόσο δημοκρατικοί μπορούν να είναι οι ηγέτες και παράλληλα να διατηρούν τον έλεγχο και την εξουσία τους στους οργανισμούς για τους οποίους είναι υπεύθυνοι. Σε μια κλίμακα από το αυταρχικό προς το δημοκρατικό: ο ηγέτης αποφασίζει και διατάζει, συζητά τις αποφάσεις του, συμβουλευέται τους συνεργάτες του και αποφασίζει,

επιτρέπει στους συνεργάτες του να λαμβάνουν και αυτοί αποφάσεις και εξουσιοδοτεί (Tannenbaum, Schmidt 1973).

Ανάλογα τον ηγέτη (αξίες, στυλ, κλίση) και τους υπαλλήλους του (γνώσεις, εμπειρία, προθυμία, κλπ) και με τον τύπο της κατάστασης (οργάνωση, τύπος προβλήματος, αποτελεσματικότητα ομάδας, πίεση χρόνου, περιβάλλον), ο ηγέτης οφείλει να λάβει τις καταλληλότερες αποφάσεις και να ακολουθήσει κάθε φορά το στυλ ηγεσίας που αρμόζει στην υφιστάμενη κατάσταση. Στο τριγωνικό μοντέλο που συνδέει τον ηγέτη, τους υφισταμένους και την κατάσταση μέσα στη οποία είναι αναγκασμένοι να λειτουργούν αναπτύχθηκαν διάφοροι τύποι που ανιχνεύουν την βέλτιστη συμπεριφορά του ηγέτη. Σε κάποια από αυτά κυρίαρχο ρόλο διαδραματίζουν οι καταστάσεις, σε άλλα το επίπεδο των υφισταμένων και σε άλλα ο ηγέτης. Στο ενδεχομενικό μοντέλο του Fiedler (1967) η ηγεσία που προσανατολίζεται περισσότερο στα καθήκοντα είναι πιο αποτελεσματική σε περιόδους ευνοϊκές ή πολύ δύσκολες, ενώ στις άλλες περιπτώσεις αρμόζει καλύτερα το στυλ ηγεσίας που προσανατολίζεται στις ανθρώπινες σχέσεις. Στο μοντέλο του κύκλου ζωής των Hersey and Blanchard (1969) το στυλ ηγεσίας καθορίζεται από του υφισταμένους, δηλαδή κατά πόσο διαθέτουν ωριμότητα, προθυμία, γνώσεις για την επίτευξη των στόχων που τους τίθενται. Το στυλ ηγεσίας ανάλογα την κατάσταση και τους υφισταμένους προσελκύει και το ενδιαφέρον των House & Mitchell. Ανέπτυξαν το μοντέλο πορείας-στόχου (path-goal theory) που δίνει έμφαση στην ηγετική συμπεριφορά προς τους υφισταμένους. Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, οι ηγέτες είναι αποτελεσματικοί όταν καταφέρνουν να κινητοποιούν τους υφισταμένους τους έτσι ώστε να λαμβάνουν ικανοποίηση από την αποτελεσματική εκτέλεση των καθηκόντων τους. Η θεωρία ονομάζεται πορεία-στόχος διότι κύρια επιδίωξη της είναι το πώς ο ηγέτης επηρεάζει τις αντιλήψεις των υφισταμένων του σχετικά με τους στόχους που τίθενται στην εργασία, τους στόχους στην προσωπική ζωή τους και την πορεία που πρέπει να ακολουθήσουν για να τους επιτύχουν. Η θεωρία υποδηλώνει ότι η ίδια η συμπεριφορά του ηγέτη κινητοποιεί τους υφισταμένους του στο βαθμό εκείνο που η συμπεριφορά του αυξάνει τις δυνατότητες τους όσον αφορά την επίτευξη των στόχων τους και επιπλέον αποσαφηνίζει τον τρόπο και την πορεία για την επίτευξη αυτών των στόχων. Η πρώτη προϋπόθεση για έναν επιτυχημένο ηγέτη, σύμφωνα με την θεωρία πορεία-στόχος είναι ότι η συμπεριφορά του ηγέτη είναι αποδεκτή και ικανοποιεί τους υφισταμένους του στον βαθμό που αυτοί αντιλαμβάνονται αυτή την συμπεριφορά είτε ως άμεση πηγή εκπλήρωσης των

προσδοκιών τους είτε ως μέσο για να νιώσουν πλήρεις στο μέλλον. Η δεύτερη προϋπόθεση είναι η συμπεριφορά του ηγέτη να δρα παρακινητικά για τους υφισταμένους του συμβουλευοντας καθοδηγώντας, υποστηρίζοντας και ανταμείβοντας τους για την απόδοση τους (House & Mitchell 1975). Οι ίδιοι προσδιορίζουν τέσσερα στυλ ηγεσίας το κατευθυντικό, το υποστηρικτικό, το συμμετοχικό και το προσανατολισμένο στην επίτευξη (Ιορδάνογλου 2016: 43).

Το συμμετοχικό μοντέλο ηγεσίας των Vroom & Yetton (1973) επικεντρώνεται στον τρόπο λήψης αποφάσεων. Οι Vroom & Yetton διακρίνουν πέντε στυλ ηγεσίας :

| Στύλ Ηγεσίας                 | Περιγραφή                                                                                                                                |
|------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| A1' Αυταρχικό                | Ο ηγέτης αποφασίζει μόνος τους με βάση τις διαθέσιμες πληροφορίες                                                                        |
| A2' αυταρχικό                | Ο ηγέτης λαμβάνει αποφάσεις αφού συμβουλευθεί τους υφισταμένους του προκειμένου να λάβει πληροφόρηση.                                    |
| C1' Συμβουλευτικό            | Ο ηγέτης συμβουλευτεί ατομικά τους υφισταμένους του αλλά τις αποφάσεις τις λαμβάνει ο ίδιος.                                             |
| C2 Συμβουλευτικό             | Ο ηγέτης συμβουλευτεί τους υφισταμένους του κατά ομάδες, αλλά τις αποφάσεις τις λαμβάνει ο ίδιος.                                        |
| G2 Δημοκρατικό ή Συμμετοχικό | Τις αποφάσεις τις λαμβάνει η ομάδα. Ο ηγέτης διαδραματίζει έναν υποστηρικτικό ρόλο έτσι ώστε να βεβαιωθεί για την ομοθυμία της απόφασης. |

Πίνακας 2. Στυλ ηγεσίας κατά τους Vroom & Yetton (1973).

Η κεντρική ιδέα του μοντέλου ηγεσίας των Vroom-Yetton είναι να εκτιμήσει ανάλογα την φύση της ομάδας, του ηγέτη και της κατάστασης τον βαθμό στον οποίο η ομάδα πρόκειται να συμπεριληφθεί στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Ο ηγέτης αξιολογεί την κατάσταση, την ομάδα, καθώς και την στήριξη που θα λάβει από αυτήν, και στη συνέχεια επιλέγει το κατάλληλο στυλ ηγεσίας. Το μοντέλο θεωρείται μηχανιστικό καθώς αγνοείται παντελώς η συναισθηματική κατάσταση της ομάδας και του ηγέτη (<http://www.leadership-central.com>).

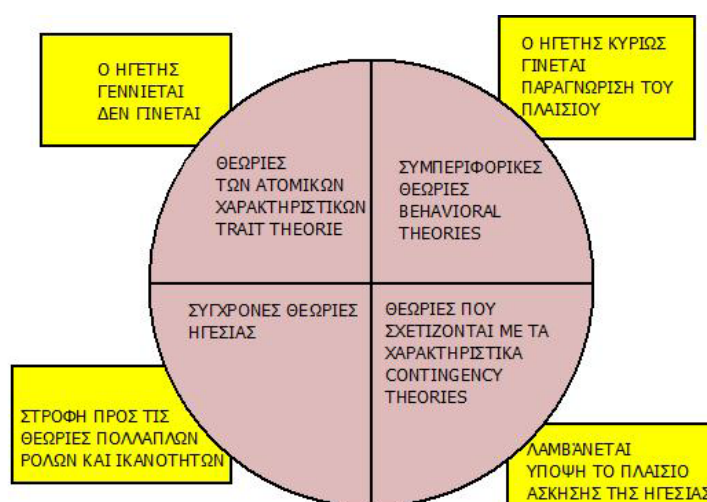
Καθώς αυξάνεται η πολυπλοκότητα των οργανώσεων και οι οικονομικές συνθήκες μεταβάλλονται εύκολα, διαμορφώνονται συγκρούσεις και εντάσεις εντός του οργανισμού. Στους οργανισμούς συνυπάρχουν διλήμματα, αντιφάσεις και παράδοξα. Για παράδειγμα απαιτείται από τους πολιτιστικούς οργανισμούς να παρέχουν ποιοτικές υπηρεσίες και παράλληλα με χαμηλό κόστος. Σύμφωνα λοιπόν με τις σύγχρονες απαιτήσεις και τα διλήμματα που υπάρχουν ο ηγέτης πρέπει να δώσει απαντήσεις που να ανταποκρίνονται στις προσδοκίες. Τέτοιου τύπου διλήμματα

απαιτούν πέρα από τις γνωστικές δεξιότητες και μια γκάμα συμπεριφορών που πρέπει να υιοθετεί ο ηγέτης στην δράση του. Σύμφωνα με τους Denison, Hoelberg & Quinn (1995). Η άσκηση αποτελεσματικής ηγεσίας προϋποθέτει την «ικανότητα να υιοθετεί κάποιος τους πολλαπλούς ρόλους και συμπεριφορές που καθορίζουν την απαιτούμενη ποικιλία που συνεπάγεται το γενικό πλαίσιο ενός οργανισμού ή ενός περιβάλλοντος». Το μοντέλο της συμπεριφορικής πολυπλοκότητας βασίστηκε στο μοντέλο των ανταγωνιστικών αξιών που πρότεινε ο Quinn (1984, 1988, 1996). που πρέπει να διαθέτει ο ηγέτης. Οι ηγέτες διαθέτουν ένα ρεπερτόριο ρόλων μεταξύ ευελιξίας και σταθερότητας με προσανατολισμό τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό του οργανισμού.



Σχήμα 1. Μοντέλο ανταγωνιστικών αξιών κατά Quinn (1985,1996) στο Ιορδάνογλου (2016: 47).

Ανακεφαλαιώνοντας οι θεωρίες ηγεσίας που εξετάσαμε μπορούν να αναπαρασταθούν



σχηματικά :

Σχήμα 2. Θεωρίες ηγεσίας. Ιορδάνογλου (2016: 32)

Οι Denison, Hoojberg & Quinn (1995) δοκίμασαν το μοντέλο της συμπεριφορικής πολυπλοκότητας σε 174 στελέχη από 84 διαφορετικές επιχειρήσεις. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι τα στελέχη που καταλάμβαναν υψηλότερες θέσεις διέθεταν και μεγαλύτερη συμπεριφορική πολυπλοκότητα σε σχέση με τα πιο χαμηλόβαθμα επιχειρησιακά στελέχη. Η έρευνα έδειξε ότι εκτός της γνωστικής και συμπεριφορικής πολυπλοκότητας βαρύνουσα αν και παραμελημένη είναι η σημασία της συναισθηματικής πολυπλοκότητας, ό σ υ σε αυτήν την περίπτωση η συναισθηματική νοημοσύνη απαντά στο ζήτημα της συναισθηματικής πολυπλοκότητας (Ιορδάνογλου 2016) .

Η θέση του ηγέτη προϋποθέτει την ύπαρξη μιας ομάδας ανθρώπων της οποίας ηγείται καθώς και της σχέσης που δημιουργείται μεταξύ του ηγέτη και των υφισταμένων του. Η σχέση του ηγέτη με την ομάδα, περιλαμβάνει διαδικασίες που ξεπερνούν την ψυχρή νοημοσύνη. Ο ηγέτης εμπλέκεται αναγκαστικά με τους άλλους και αυτό περιλαμβάνει στάσεις, συναισθήματα και συμπεριφορές μεταξύ των άλλων και του ηγέτη. Αυτή ακριβώς η αλληλεπίδραση μεταξύ των ανθρώπων προϋποθέτει δεξιότητες που υπερβαίνουν τον κλασικό δείκτη νοημοσύνης. Σύμφωνα με τους Naqvi, Shiv & Bechara οι αποφάσεις που λαμβάνονται καθημερινά ακόμη και όταν αφορούν οικονομικά ζητήματα ξεπερνούν την απλή ανάλυση κόστους οφέλους. Νευροεπιστήμονες <sup>5</sup> που εφαρμόζουν ποικίλες μεθόδους, για να εξετάσουν πώς οι

<sup>5</sup> Οι νευροεπιστήμες μελετούν το νευρικό μας σύστημα και συνδυάζονται με πολλά επιστημονικά πεδία όπως την βιολογία, την ψυχολογία, την χημεία, την γνωστική ψυχολογία, τα μαθηματικά, την γλωσσολογία και άλλες. Τελευταία αναπτύσσεται ένα κλάδος των νευροεπιστημών που ονομάζεται

διαφορετικές περιοχές του εγκεφάλου που συμβάλλουν σε διάφορες ψυχικές λειτουργίες, έχουν αρχίσει να διασαφηνίζουν ότι κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων λαμβάνουν μέρος όχι μόνο ψυχροί νοητικοί υπολογισμοί αλλά και πιο λεπτές και μερικές φορές συγκεκαλυμμένες διαδικασίες που εξαρτώνται κριτικά από το συναίσθημα<sup>6</sup> (Naqvi, Shiv & Bechara 2006).

Η ανακάλυψη της σημασίας που αποδίδεται στο συναίσθημα κατά τη διάρκεια σχηματισμού μιας απόφασης διέγειρε το ενδιαφέρον για τη συναισθηματική νοημοσύνη σε μια σειρά από επιστημονικά πεδία όπως: της ψυχολογίας, της παιδαγωγικής, της διοικητικής επιστήμης και των νευροεπιστημών, αλλά και στο ευρύ κοινό (Πλατσίδου 2010: 17).

## **Ενότητα 6: Συναισθηματική - Κοινωνική νοημοσύνη και Συστημική Ηγεσία**

Ο όρος συναισθηματική νοημοσύνη διατυπώθηκε σε ακαδημαϊκό επίπεδο από τον Wayne Leon Payne το 1985 όταν συμπεριέλαβε τον όρο στον τίτλο της διδακτορικής του διατριβής (Πλατσίδου 2010: 25). Συστηματικά με την συναισθηματική νοημοσύνη ασχολήθηκαν οι Mayer και Salovey οι οποίοι το 1990 όρισαν την συναισθηματική νοημοσύνη «Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένας τύπος κοινωνικής νοημοσύνης, που περιλαμβάνει την ικανότητα να παρακολουθεί κανείς τα συναισθήματά του και των άλλων, να τα διακρίνει μεταξύ τους και να χρησιμοποιεί τις πληροφορίες που λαμβάνει από αυτά για να καθοδηγήσει τις σκέψεις και τις ενέργειές του» (Mayer, Salovey 1990). Από τον πρώτο αυτό ορισμό της συναισθηματικής νοημοσύνης μια πλειάδα θεωρητικών και ερευνητικών εργασιών (Mayer, Salovey, Roberts, Barshade, Caruso, Goleman κ.α.) ασχολήθηκαν με τον ορισμό και την περιγραφή της. Επίσης αναπτύχθηκαν και εργαλεία μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης καθώς επίσης καταβάλλεται και προσπάθεια καταγραφής του συναισθήματος με χρήση βιοχημικών μετρήσεων, και τη συσχέτιση

---

κοινωνική νευροεπιστήμη με σκοπό να κατανοήσουν πως τα βιολογικά συστήματα εφαρμόζουν κοινωνικές διεργασίες και συμπεριφορές χρησιμοποιώντας έννοιες και μεθόδους από τη βιολογία. Η Κοινωνική νευροεπιστήμη επιδιώκει να διευκρινίσει τους νευρώνες, τις ορμόνες, και τους κυτταρικούς και γενετικούς μηχανισμούς που διέπουν την κοινωνική συμπεριφορά, ώστε να καταστούν κατανοητές οι συνδέσεις και οι επιρροές μεταξύ των κοινωνικών και βιολογικών επιπέδων οργάνωσης (John T. Cacioppo, Gary G. Berntson, Jean Decety <http://guilfordjournals.com/doi/abs/10.1521/soco.2010.28.6.675>).

<sup>6</sup> Για τον όρο συναίσθημα δεν υπάρχει ένας διεθνώς αποδεκτός ορισμός που να διαχωρίζει με επάρκεια τις διαφορές εκδοχές: αίσθημα, συναίσθημα, διάθεση, συγκίνηση κ.λ.π. Συχνά χρησιμοποιείται ο όρος emotion που θα μπορούσε να μεταφραστεί ως συγκίνηση ή ως θυμικό. Οι όροι feeling ή affect φαίνεται να ταιριάζουν περισσότερο στον όρο συναίσθημα. Η λέξη emotion παραπέμπει στην κινητοποίηση του οργανισμού που τον προετοιμάζει για δράση (Ντάβου 2014: 213).

των συναισθημάτων με λειτουργίες των μυών, των ορμονών, της καρδιάς, του εγκεφάλου και της επιδερμίδας (Παπαδόπουλος 2005: 779).

Το συναίσθημα είναι μια σύνθετη έννοια και ο ορισμός της συναισθηματικής νοημοσύνης περιλαμβάνει μια πλειάδα από χαρακτηριστικά ιδιότητες και ικανότητες και αναφέρεται σε διάφορα πεδία της ανθρώπινης υπόστασης όπως στην προσωπικότητα, στην συμπεριφορά ή στο γνωστικό πεδίο. Ανάλογα με το που εστιάζουν κάθε φορά οι θεωρητικές προσεγγίσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης τα διάφορα μοντέλα μπορούν να ταξινομηθούν σε δύο κατηγορίες :

**α) Σε αυτά που θεωρούν την συναισθηματική νοημοσύνη ως ικανότητα του νου και αντιστοιχεί με άλλα είδη νοημοσύνης όπως η γνωστική.** Το μοντέλο αυτό εστιάζει στην ικανότητα επεξεργασίας συναισθημάτων και ερμηνεύει την συναισθηματική νοημοσύνη ως ένα σύνολο από γνωστικές ικανότητες και δεξιότητες που σχετίζονται με συναισθήματα. Το μοντέλο αυτό που υιοθέτησαν οι Mayer, Salovey και εμπλουτίστηκε με την συμβολή του Caruso αποτυπώθηκε και στο **Mayer Salovey Caruso Emotional Intelligence Test** και ταξινομείται σε τέσσερις ομάδες ικανοτήτων (Bracket, Salovey 2006, 41):

- Αναγνώριση και αποκρυπτογράφηση των δικών συναισθημάτων αλλά και των άλλων.
- Την χρήση και την αξιοποίηση των συναισθημάτων σε διάφορες γνωστικές δραστηριότητες όπως η σκέψη και η επίλυση προβλημάτων.
- Ευαισθησία στην αναγνώριση συναισθημάτων στους άλλους- ενσυναίσθηση.
- Διαχείριση και ρύθμιση των συναισθημάτων μας τόσο προς τον εαυτό μας όσο και προς τους άλλους (Ιορδάνογλου 2016: 48).

Το μοντέλο των Mayer, Salovey και Caruso δέχθηκε κριτική γιατί θεωρήθηκε ότι εστίαζε υπερβολικά σε διανοητικούς τρόπους χρήσης του συναισθήματος, αντί της ικανότητας ενός ατόμου να αναγνωρίζει και να εκτιμά τα συναισθήματα ως τη δική του εμπειρία έξω από γνωστικές λειτουργίες.

**β) Στα μικτά μοντέλα** σύμφωνα με τα οποία η συναισθηματική νοημοσύνη εκλαμβάνεται ως συνδυασμός μη γνωστικών δεξιοτήτων, χαρακτηριστικών της προσωπικότητας, κίνητρα και ικανότητες που βοηθούν στην επιτυχή αντιμετώπιση και διαχείριση περιβαλλοντικών, κοινωνικών και εργασιακών πιέσεων και καταστάσεων. Στο μικτό μοντέλο ανήκουν οι προσεγγίσεις του Bar-On και του Goleman. Ο Bar-On (1997) ορίζει την συναισθηματική νοημοσύνη ως «ένα σύνολο μη γνωστικών ικανοτήτων και δεξιοτήτων που επιδρούν στην ικανότητα του ατόμου



να προσαρμόζεται με επιτυχία στις απαιτήσεις του περιβάλλοντος». (Ιορδάνογλου 2016: 50). Το μοντέλο του Bar-On ερμηνεύει την συναισθηματική νοημοσύνη ως ένα συνδυασμό ικανοτήτων προσαρμογής, χαρακτηριστικών και προδιαθέσεων (Πλατσίδου 2010, 30,82).

Ο Bar-On (1997) ταξινόμησε την συναισθηματική νοημοσύνη σε πέντε κατηγορίες: στην ενδοπροσωπική, στην διαπροσωπική στην προσαρμοστικότητα, στον χειρισμό του άγχους και στην ψυχική διάθεση. Το μοντέλο του Bar-On είναι προσανατολισμένο περισσότερο στην διαδικασία παρά στο αποτέλεσμα (Ιορδάνογλου 2016: 51).

Για τον Goleman το συναίσθημα είναι μια σφοδρή ή εξημμένη ψυχική κατάσταση που αναφέρεται σε κάποιο αίσθημα και σε συγκεκριμένες σκέψεις, προκαλεί ψυχολογικές και βιολογικές καταστάσεις καθώς και τάσεις για δράση (Goleman 1995). Ο Goleman ορίζει την συναισθηματική νοημοσύνη ως ένα σύνολο δεξιοτήτων με τις οποίες το άτομο αναγνωρίζει τα συναισθήματά του και τα συναισθήματα των άλλων, τα χειρίζεται αποτελεσματικά και δημιουργεί κίνητρα για τον εαυτό του (Goleman, Boyatzis, McKee 2014). Για τον Goleman η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί τον συνδετικό κρίκο μεταξύ συναισθηματικού κόσμου, χαρακτήρα και ηθικών ενστίκτων (Goleman 2011:25). Προκειμένου να αποδείξει την υπεροχή της συναισθηματικής νοημοσύνης έναντι της νοητικής και να δείξει την χρησιμότητά της όχι μόνο στο επιστημονικό πεδίο αλλά και στην καθημερινή ζωή συνέδεσε την συναισθηματική νοημοσύνη με το πεδίο της φιλοσοφίας και της ηθικής.

Για την ευρύτητα που δίνει στον ορισμό της συναισθηματικής νοημοσύνης ο Goleman έχει δεχτεί κριτική (Πλατσίδου 2010: 84,85). Οι Mayer, Salovey, Caruso χαρακτηρίζουν τις απόψεις του Goleman εκλαϊκευμένη επιστήμη και θεωρούν ότι ο ορισμός του για την συναισθηματική νοημοσύνη σχετίζεται με μια ευρεία γκάμα ιδιοτήτων της ανθρώπινης προσωπικότητας (ζήλος και επιμονή) που δεν σχετίζονται ούτε με το συναίσθημα ούτε με την νοημοσύνη (Mayer, Salovey, Caruso 2004).

Στις απόψεις των Mayer, Salovey, Caruso (2004), ο Goleman απαντά ότι η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί μια ευρύτερη έννοια από αυτό που περιγράφουν οι όροι νοημοσύνη και συναίσθημα, που διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην απόδοση κάποιου στο εργασιακό πεδίο. Στην επιστημονική τεκμηρίωση των απόψεων του Goleman βοήθησε η συνδρομή και άλλων ερευνητών όπως ο Boyatzis

και ο Sala (2004) οι οποίοι θεωρούν ότι το μοντέλο του Goleman παρέχει ικανοποιητική εγκυρότητα καθώς και εσωτερική συνοχή (Πλατσίδου 2010: 88).

Ουσιαστικά πίσω από την διαμάχη ορισμού του περιεχομένου της συναισθηματικής νοημοσύνης κρύβονται δύο διαφορετικές αντιλήψεις για την συναισθηματική νοημοσύνη. Για τους Mayer, Salovey & Caruso η συναισθηματική νοημοσύνη εντάσσεται και ακολουθεί τα πρότυπα της γνωστικής νοημοσύνης, το μοντέλο του Bar On στις θεωρίες και προσωπικότητας και του Goleman στις θεωρίες απόδοσης. Ωστόσο και τα τρία μοντέλα αναγνωρίζουν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη αναφέρεται τόσο προς το ίδιο το υποκείμενο (ενδοπροσωπική) όσο και προς τις σχέσεις μας με τους άλλους. Και τα τρία μοντέλα αποδέχονται την ύπαρξη συμπεριλαμβάνουν κάποιες κοινές ικανότητες όπως για παράδειγμα την αυτεπίγνωση, τον χειρισμό των συναισθημάτων και την ενσυναίσθηση (Ιορδάνογλου 2016: 51-52).

Ο Goleman συνδέει το ζήτημα της συναισθηματικής νοημοσύνης με το εργασιακό περιβάλλον και επιχειρεί να προβλέψει την αποτελεσματικότητα και την εργασιακή επίδοση κάποιου με το πώς λειτουργεί εντός ενός οργανισμού, τονίζοντας τις επάρκειες και τις ανεπάρκειές του (Πλατσίδου 2010, 30,82). Το μοντέλο του Goleman για την συναισθηματική νοημοσύνη βασίζεται στις απόψεις του McClelland καθηγητή ψυχολογίας στο πανεπιστήμιο του Harvard, ο οποίος αντιλαμβάνεται ότι η ηγετική ικανότητα είναι κάτι ξεχωριστό από τα καθορισμένα τυπικά κριτήρια και τις βασικές δεξιότητες που απαιτούνται για την εκτέλεση μιας εργασίας. Ο McClelland (1998) προτείνει για την ανάδειξη ηγετών, δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης θέτοντας επίσης το χιούμορ στο κέντρο της προσοχής του. Ο McClelland (1998) δηλαδή προσδίδει στον ηγέτη ιδιότητες που ξεφεύγουν αφενός από μια μονοδιάστατη οπτική και αφετέρου συνδυάζει δεξιότητες συναισθηματικής νοημοσύνης με ιδιότητες που δεν οριοθετούνται στενά από ορισμούς συναισθηματικής νοημοσύνης σαν αυτούς που προτείνουν οι Mayer, Salovey & Caruso (Goleman 2014: 309).

Κατά τον Daniel Goleman " διαθέτουμε ένα είδος καλωδίου που μας επιτρέπει να συνδεόμαστε και να επικοινωνούμε με τους άλλους ανθρώπους" (Goleman 2012: 15). Κατά την άποψη του Goleman τα συστατικά της κοινωνικής νοημοσύνης περιλαμβάνονται σε δύο ευρείες κατηγορίες : την κοινωνική επίγνωση (αυτό που αισθανόμαστε για τους άλλους) και την κοινωνική άνεση - ευχέρεια αυτό που κάνουμε ύστερα.

| <b>Κοινωνική Νοημοσύνη</b>                                                    |                                                                  |
|-------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| <b>Κοινωνική Επίγνωση</b>                                                     | <b>Κοινωνική άνεση -ευχέρεια</b>                                 |
| Πρωτογενής ενσυναίσθηση το συμπάσχειν Την ανάγνωση μη λεκτικών σημάτων        | Συγχρονισμός η αλληλεπίδραση σε μη λεκτικό επίπεδο               |
| Εναρμόνιση τον συντονισμό με τον άλλον                                        | Αυτοπαρουσίαση την αποτελεσματική παρουσίαση του εαυτού          |
| Ενσυναισθητική ακρίβεια την κατανόηση των σκέψεων και των προθέσεων του άλλου | Επιρροή τη διαμόρφωση της έκβασης μιας κοινωνικής αλληλεπίδρασης |
| Κοινωνική γνώση το πως λειτουργεί ο κοινωνικός κόσμος                         | Ενδιαφέρον την έγνοια για τους άλλους και την ανάλογη δράση      |

Η πρωτογενής ενσυναίσθηση είναι η ικανότητα ενός ανθρώπου να ανιχνεύει τα συναισθήματα του άλλου, αυτή η ικανότητα συμβαίνει αυτόματα και ταχύτατα. Ακόμη και όταν δεν μιλάμε στέλνουμε μη λεκτικά σήματα (στάση σώματος ,εκφράσεις προσώπου) για αυτό που αισθανόμαστε. Η εναρμόνιση συμβαίνει όταν πλέον προσέχουμε και παρακολουθούμε τον άλλο με σκοπό να τον κατανοήσουμε πλήρως και όχι απλά να σχηματίσουμε γνώμη για αυτόν. Ο τρόπος με τον οποίο συνομιλούμε με τους άλλους φανερώνει τον βαθμό εναρμόνισης με τους άλλους. Για παράδειγμα όταν μονοπωλούμε την συζήτηση ικανοποιούμε τη δική μας ανάγκη αντίθετα ο διάλογος προϋποθέτει την αμφίδρομη ακρόαση. Καλοί ακροατές συνήθως είναι οι γιατροί, οι εκπαιδευτικοί και ηγέτες. Η προσεκτική ακρόαση βοηθά στην ευθυγράμμιση των συναισθημάτων, δημιουργεί σχέσεις εμπιστοσύνης και θέτει τις βάσεις για συγχρονισμό και θετικά συναισθήματα.

Η ενσυναισθητική ακρίβεια , η ικανότητα να κατανοούμε επακριβώς τι σκέφτεται και τι αισθάνεται ο άλλος αποτελεί ιδιότητα των πιο καλών διαπραγματευτών, διπλωματών, δασκάλων θεραπευτών ή ηγετών. Η ενσυναισθητική ακρίβεια μας δίνει τη δυνατότητα της πρόβλεψης. Γνωρίζοντας τι σκέφτεται και τι αισθάνεται ο άλλος βρισκόμαστε μια θέση πιο μπροστά έχουμε εμείς την πρωτοβουλία των κινήσεων και οδηγούμε το παιχνίδι εκεί που θέλουμε. Η τέταρτη πτυχή της διαπροσωπικής επίγνωσης είναι η κοινωνική γνώση. Η κοινωνική γνώση περιλαμβάνει όσα ξέρουμε για τον τρόπο που λειτουργεί ο κοινωνικός κόσμος. Έχοντας κοινωνική γνώση γνωρίζουμε πως να συμπεριφερθούμε στο ανάλογο περιβάλλον από το πιο απλό έως το πιο σύνθετο. Η κοινωνική γνώση μας βοηθά να αποκωδικοποιήσουμε τα κοινωνικά σήματα και να αντιληφθούμε τις ιεραρχίες σε μια ομάδα. Η κοινωνική γνώση περιλαμβάνει τη γνώση του πλαισίου, τις κοινωνικές και

πολιτισμικές προκείμενες εντός των οποίων δρούμε. Οι ικανότητες της κοινωνικής επίγνωσης εξαρτώνται η μία από την άλλη και η κοινωνική επίγνωση αποτελεί τη βάση για την κοινωνική άνεση, που αποτελεί τη δεύτερη βασική διάσταση της κοινωνικής νοημοσύνης.

Ο συγχρονισμός μας επιτρέπει να επικοινωνούμε μη λεκτικά με τον άλλο που σημαίνει ότι διαβάζουμε και οι δύο αυθόρμητα τα μη λεκτικά μηνύματα και δρούμε χωρίς να χρειάζεται να σκεφτούμε. Ένα χαμόγελό, μια γκριμάτσα, ένα νεύμα αρκεί για να επικοινωνήσουμε με τον άλλο αρκεί και ο άλλος να μπορεί να συγχρονιστεί. Η αυτοπαρουσίαση είναι η ικανότητα παρουσίασης του εαυτού μας κατά τρόπο που να δημιουργεί την επιθυμητή εντύπωση. Επαγγελματίες ηθοποιοί, ρήτορες, ηγέτες καταφέρνουν να συντονίζουν το κοινό τους στο ρυθμό τους. Ωστόσο υπάρχουν άτυποι κανόνες σχετικά με το ποιός πρέπει να εκφράζει τι, πότε, που και σε ποια ένταση. Αυτό σημαίνει ότι χρειάζεται ικανότητα ελέγχου των συναισθημάτων μας. Ο αυτοέλεγχος των συναισθημάτων είναι το κλειδί της αυτοπαρουσίασης.

Άνθρωποι που ασκούν εξουσία γνωρίζουν ότι μπορούν να επιβάλλονται μόνο με το σώμα το *υ* ή τη ματιά το *υ*. Η επιβολή της δύναμης ό *παν* εφαρμό *ζεται* με σύνεση αποτρέπει την σύγκρουση. Η επιβολή συνδυάζει την τον αυτοέλεγχο της σωματικής επιθετικότητας με την ενσυναίσθηση (την ανάγνωση του άλλου) και την κοινωνική γνώση (ισχύοντες κανόνες). Η επίτευξη εποικοδομητικής επιρροής απαιτεί την αυτοέκφραση με τέτοιο τρόπο που να οδηγεί στο επιθυμητό κοινωνικό αποτέλεσμα. Η εκφραστικότητα πλαισιώνεται από πολιτισμικούς κανόνες που είναι διαφορετικοί στην Κίνα ή στην Ευρώπη. Η λύση στην εξισορρόπηση της εκφραστικότητας όταν κινούμαστε σε διαφορετικά πολιτισμικά περιβάλλοντα είναι η διακριτικότητα. Η διακριτικότητα μας επιτρέπει να προσαρμοζόμαστε σε διαφορετικά κοινωνικά και πολιτισμικά περιβάλλοντα. Βασικές δεξιότητες της κοινωνικής νοημοσύνης οφείλονται σε δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης

Το μοντέλο συναισθηματικής νοημοσύνης που προτείνουν οι Goleman, Boyatzis & McKee (2002) για τον ηγέτη εκτείνεται σε τέσσερις τομείς :

- Αυτοεπίγνωση είναι η κατανόηση που έχει ο ηγέτης για τα συναισθήματά του, τις ανάγκες του αλλά και για τις δυνατότητές τα όρια και τις αξίες του.
- Αυτοδιαχείριση της εσωτερικής κατάστασης, των παρορμήσεων του, και των διαθέσεων του .
- Κοινωνική επίγνωση είναι η ικανότητα του ηγέτη να αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα και τις ανάγκες των άλλων ανθρώπων

- Διαχείριση σχέσεων είναι η δυνατότητα που έχει ο ηγέτης να επικοινωνεί με τους άλλους, να δημιουργεί σχέσεις και να προκαλεί τις αντιδράσεις που θέλει.

Στους τέσσερις τομείς περιλαμβάνονται συναισθηματικές ικανότητες που αν αναπτυχθούν οδηγούν στον ολοκληρωμένο συναισθηματικά ηγέτη σύμφωνα με τον παρακάτω πίνακα (Goleman, Boyatzis, McKee 2014: 64-65)



Σχήμα 3. Ιδιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης. (Ιορδάνογλου 2016: 50)

Αρκετοί ερευνητές Spencer (2001), Schulman (1995), Barrick, Mount & Straus (1993), Kelley (1998), Bradberry & Greaves (2009), Joseph & Newman (2010) διέγνωσαν την αξία της συναισθηματικής νοημοσύνης στον εργασιακό χώρο (Ιορδάνογλου 2016: 53).

Η ηγεσία μπορεί να προσεγγιστεί και ως σχέση αλληλεπίδρασης μεταξύ του ηγέτη και των υφισταμένων του ή αυτών που τον ακολουθούν. Η σχέση αυτή μπορεί να είναι από πάνω προς τα κάτω (top down) δηλαδή ο ηγέτης διατάζει και οι υφιστάμενοι εκτελούν πρόκειται δηλαδή για μια σχέση εξουσίας η και αμφίδρομη

δηλαδή ταυτόχρονα από την βάση προς τα πάνω και από πάνω προς τα κάτω. Η σχέση μεταξύ ηγέτη και αυτών που τον ακολουθούν μπορεί να βασίζεται στην συναλλαγή αλλά μπορεί και να μετασχηματίζει και τα δύο μέρη. Συναλλακτική ηγεσία (Transactional Leadership) ασκείται όταν ο ηγέτης χρησιμοποιεί την ανταμοιβή. Ο δάσκαλος που ανταμείβει τον μαθητή με τον καλό βαθμό για την επίδοση του ασκεί συναλλακτική ηγεσία. Ουσιαστικά ασκεί ένα είδος εξουσίας από πάνω προς τα κάτω που του δίνει το δικαίωμα να ανταμείβει ή να τιμωρεί ανάλογα με την επίδοση των υφισταμένων του. Ο όρος μετασχηματιστική ηγεσία (Transformational Leadership) ως μια σημαντική προσέγγιση στο ζήτημα της ηγεσίας αναφέρθηκε στο κλασικό έργο *Ηγεσία* του κοινωνιολόγου James Burns (1978). Για τον Burns η ηγεσία δεν βασίζεται σε κάποιο είδος εξουσίας που ασκεί ο ηγέτης αλλά στην σύνδεση του ηγέτη με τις ανάγκες αυτών που τον ακολουθούν. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες σχετίζονται με αυτούς που τους ακολουθούν με μια σχέση αμοιβαίας παρακίνησης και εξύψωσης όπου οι οπαδοί μετασχηματίζονται σε ηγέτες και ο ηγέτης σε ηθικό παράγοντα (Early 2017). Η μετασχηματιστική ηγεσία είναι μια αμφίδρομη σχέση που οδηγεί τόσο τον ηγέτη όσο και τους οπαδούς σε ηθική και πνευματική ανύψωση. Βασιζόμενος στις ιδέες του Burns, ο Bernard Baas (1985) σημειώνει ότι η αποτελεσματική ηγεσία πλέον δεν ασκείται μέσω καταναγκασμού ή λόγω της επίσημης θέσης του ηγέτη (Ιορδάνογλου 2016:58). Για τον Baas (1990) ο μετασχηματιστικός ηγέτης μπορεί να :

**Διαθέτει το χάρισμα του ηγέτη:** δηλαδή να προσφέρει όραμα και αίσθηση αποστολής, να ενσταλάζει υπερηφάνεια, να κερδίζει τον σεβασμό και την εμπιστοσύνη.

**Να Εμπνέει:** Δηλαδή να εμφυσά υψηλές προσδοκίες, να χρησιμοποιεί σύμβολα για να εστιάσει στα επιτεύγματα, να εκφράζει σημαντικούς σκοπούς με απλούς τρόπους.

**Να προκαλεί διανοητική διέγερση:** προάγοντας τη νοημοσύνη, την κριτική σκέψη τον ορθολογισμό και την προσεκτική αντιμετώπιση στην επίλυση προβλημάτων.

**Να δείχνει εξατομικευμένο ενδιαφέρον** στους υφιστάμενους του: δείχνοντας την απαραίτητη προσοχή σε αυτούς, αντιμετωπίζοντας κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά, να λειτουργεί δηλαδή ως δάσκαλος και ως καθοδηγητής (Baas 1990).

Η ανάπτυξη της τεχνολογίας και η παγκοσμιοποίηση αναδεικνύει νέα προβλήματα και προτάσσει αξίες (ηθικές, κοινωνικές, πολιτικές, πολιτισμικές) πέρα από το κέρδος. Η συνεργατική ηγεσία αναδεικνύεται σε ένα παγκοσμιοποιημένο

κόσμο, όπου οι ηγέτες αυτού του τύπου συνεργάζονται με διαφορετικού τύπου οργανισμούς (δημόσιους ιδιωτικούς, μη κερδοσκοπικούς). Χαρακτηρίζονται ως ηγέτες του τριπλού τομέα και διαθέτουν ισορροπημένα κίνητρα που τους επιτρέπουν να υπηρετούν διαφορετικές αξίες ανάλογα με τους σκοπούς του οργανισμού στον οποίο εργάζονται. Διαθέτουν δεξιότητες σε διαφορετικά αντικείμενα (ποσοτικά δεδομένα, στρατηγικό σχεδιασμό κ.α.) Κατανοούν το πλαίσιο και τα περιβάλλοντα στα οποία εργάζονται αντιλαμβάνόμενοι τις διαφορετικές κουλτούρες, νοοτροπίες κ.λ.π. Μπορούν να αντιλαμβάνονται τα δίκτυα συμφερόντων και πίεσης και να τα αξιοποιούν. Δείχνουν ευελιξία και διαθέτουν την ετοιμότητα να ακολουθήσουν αντισυμβατική εργασιακή εξέλιξη.

Παρόμοια με την παραπάνω θεώρηση της ηγεσίας που λειτουργεί σε ένα διασυνδεδεμένο κόσμο δημιουργώντας τις προϋποθέσεις συνεργασιών που ξεπερνούν τον χώρο εργασίας είναι και η συνδετική ηγεσία. Η ιεραρχική δομή παραχωρεί τη θέση της σε πιο οριζόντια μοντέλα προτάσσοντας νέες αξίες όπως εμπιστοσύνη, συνεργασία, καινοτομία, δημιουργικότητα, διαφάνεια, ομαδικότητα, μοίρασμα της γνώσης, δικτύωση. Σε αυτού του τύπου την ηγεσία απαιτούνται νέες δεξιότητες όπως: αποτελεσματική επικοινωνία, ανοικτή προοπτική, συνεργατικότητα στην επίλυση των προβλημάτων, συνθετικές ικανότητες, κοινοτικό πνεύμα και ομαδικότητα (Ιορδάνογλου 2016: 65-66).

Σε μια περίοδο προκλήσεων, κοινωνικών, εθνικών και παγκόσμιων αλλαγών, ανάπτυξης της τεχνολογίας, οικονομικής δυσπραγίας, όπου τα κράτη και η αυτοδιοίκηση μετασχηματίζονται, ενώ παράλληλα οι παθογένειες του διοικητικού συστήματος παραμένουν, η ηγεσία μπορεί να προκαλέσει διεργασίες και αλλαγές σε πολιτιστικές διοικητικές δομές δήμων, τέτοιες, ούτως ώστε να οδηγήσουν σε αλλαγή παραδείγματος και να καταστούν αποδοτικές και αποτελεσματικές στην εποχή της κρίσης. Ωστόσο όπως είδαμε και παραπάνω η έννοια της ηγεσίας είναι αρκετά ασαφής και διαφοροποιημένη. Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2005) η ηγεσία θα μπορούσε να οριστεί ως "η διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των συναισθημάτων, των στάσεων και των συμπεριφορών μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη), με τέτοιο τρόπο ώστε, εθελοντικά και πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να δίνουν τον καλύτερο τους εαυτό για να υλοποιούν αποτελεσματικούς στόχους, που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας και τη φιλοδοξία της για πρόοδο ή ένα καλύτερο μέλλον." (Μπουραντάς 2005, 197).

Σύμφωνα με τον παραπάνω ορισμό ηγεσία σημαίνει άσκηση επιρροής. Οι ηγέτες σε ένα οργανισμό μπορεί να είναι τυπικοί ηγέτες δηλαδή σε αυτούς που έχει δοθεί η εξουσία ή το δικαίωμα να αποφασίζουν, αλλά και άτυποι. Άτυπος είναι ένας ηγέτης που έχει κερδίσει τον σεβασμό των συναδέλφων του και ακολουθούν τις υποδείξεις του ακόμη και αγνοώντας την θεσπισμένη εξουσία (Τσουρβάκας 2012: 191). Κατά τον Μπουραντά (2005) η συστημική θεωρία μπορεί να βοηθήσει ώστε να κατανοήσουμε καλύτερα την έννοια της ηγεσίας και τα επιθυμητά αποτελέσματα που μπορεί να επιτύχει (Μπουραντάς 2005: 206).

Για τον Pinnow (2011) η απάντηση στις προκλήσεις μπορεί να προέλθει από την υιοθέτηση της συστημικής προσέγγισης της ηγεσίας. Η συστημική προσέγγιση είναι ανοικτή στα κοινωνικά δίκτυα, την επικοινωνία, την αλλαγή και το περιβάλλον. Αφήνει περιθώρια για προσωπική ανάπτυξη, επιχειρηματικότητα, υπευθυνότητα και εμπιστοσύνη. Η συστημική ηγεσία επιτρέπει τη λήψη αποφάσεων μέσω δικτύωσης όπως απαιτείται από τις πολύπλοκες, δυναμικές και κρίσιμες συνθήκες του σημερινού κόσμου. Η συστημική ηγεσία σημαίνει ευελιξία και προσαρμογή στο ύψος, την οργάνωση και τους ανθρώπους της (Pinnow 2011: 117).

Η συστημική προσέγγιση βασίζεται στην αντίληψη ότι κάθε οικονομικός οργανισμός θεωρείται ένα ενιαίο σύστημα με διακριτά αλληλεξαρτώμενα μέρη, που επιδιώκει κοινούς στόχους. Τα συστήματα χαρακτηρίζονται από ιεραρχική κατάταξη, αλληλεξάρτηση και διαπερατότητα. Δηλαδή διακρίνονται από μικρότερα υποσυστήματα, που ενσωματώνονται σε μεγαλύτερα, υπάρχει αλληλεξάρτηση μεταξύ τους, και είναι ανοικτά προς το περιβάλλον και μεταξύ τους (Ιορδάνογλου 2008: 203). Σύμφωνα με τη θεώρηση αυτή κάθε μέρος του υποσυστήματος επηρεάζει και επηρεάζεται από τη δραστηριότητα των άλλων μερών του υποσυστήματος που βρίσκονται είτε στο εξωτερικό είτε στο εσωτερικό του συστήματος. «Τα συστήματα διαθέτουν και αναπτύσσουν προσαρμοστική ικανότητα και ευελιξία τόσο έναντι του περιβάλλοντος όσο και στο εσωτερικό πεδίο τους. Η τελευταία, μάλιστα, έχει «ομοιοστατικό» χαρακτήρα, τείνει δηλαδή να διατηρείται σταθερή παρά τις μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος γιατί αποσκοπεί σε διατήρηση ορισμένων κρίσιμων, ή ουσιαστικών, ιδιοτήτων, η υπέρβαση των οποίων θα κλόνιζε τη συνολική κατάσταση του συστήματος.» (Μακρυδημήτρης 2003).

Η θεωρία των συστημάτων προσπαθεί να εξηγήσει τη συμπεριφορά όλων των συστημάτων φυσικών, κοινωνικών και τεχνητών. Τα κοινωνικά συστήματα περιλαμβάνουν σύνθετες κοινωνικές δομές, όπως οι γραφειοκρατίες ή τα έθνη, καθώς



και τις απλές σχέσεις που συνάπτονται μεταξύ των δύο ανθρώπων. Η θεωρία των συστημάτων υπόσχεται να εξηγήσει το πλαίσιο της ηγεσίας ανεξάρτητα από το αν ασκείται εντός μιας ιδιωτικής επιχείρησης, ενός δημόσιου οργανισμού ή μιας κοινότητας. Η ίδια η ηγεσία μπορεί να θεωρηθεί ως ένα σύστημα που δημιουργήθηκε μεταξύ των συμμετεχόντων άρα η ηγεσία αποτελεί αφενός η ίδια ένα σύστημα και αφετέρου ένα φαινόμενο εντός ενός συστήματος .

Η θεωρία συστημάτων προσφέρει τρεις αλληλένδετες προσεγγίσεις στη μελέτη της ηγεσίας. Την στατική ή δομική η οποία αποτυπώνει ένα σύστημα κάποια δεδομένη στιγμή. Την δυναμική, η οποία συνδέεται με την ακολουθία των γεγονότων που υφίστανται κατά τη διάρκεια του χρόνου. Η τρίτη προσέγγιση αποκαλύπτει τα μοτίβα (Patterns) των σχέσεων που πραγματοποιούνται στην διάσταση του χρόνου.

Οι τρεις προσεγγίσεις δεν είναι ανταγωνιστικές αλλά συμπεριλαμβάνονται κατά την μελέτη της συστημικής θεώρησης της ηγεσίας. Τα ίδια τα συστήματα εμπεριέχουν την αλλαγή ως βασική συνιστώσα της λειτουργίας τους, θεωρούνται αυτοποιητικά με την έννοια ότι αναδημιουργούνται και ανάλογα διαμορφώνουν τις δομές τους και για αυτόν τον λόγο αποτυπώνονται ως διαγράμματα ροής με εισροές διεργασίες και εκροές- αποτελέσματα της ηγεσίας (Goethals, Sorenson, Burns 2004: 1515-1516).

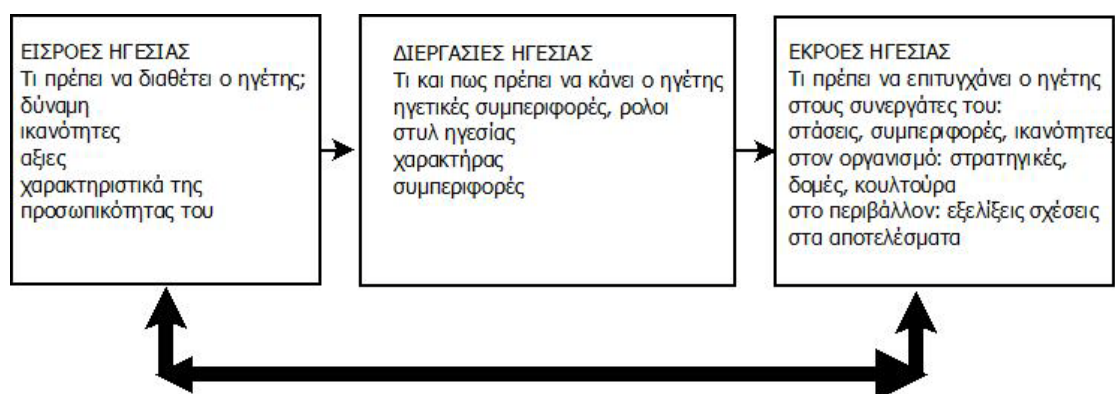
Η συστημική θεωρία δέχθηκε διάφορες επικρίσεις ότι μεταφέρει μηχανιστικές λογικές σε κοινότητες ανθρώπων παραμερίζοντας ανθρώπινες ιδιότητες όπως το συναίσθημα, την ανθρώπινη βούληση, την ελευθερία και τις ψυχικές διαθέσεις. Η απάντηση στην κριτική αυτή είναι ότι το σύστημα μπορεί να τροποποιηθεί και να ενθαρρύνει την ελευθερία και την βούληση των εργαζομένων. Επίσης θεωρήθηκε ότι οι τεχνοκρατικές ελίτ χρησιμοποιούν τεχνικές που χειραγωγούν την κοινωνία με αποτέλεσμα την αποδυνάμωση της δημοκρατίας. Ωστόσο, τα συστήματα αναπαριστούν σχέσεις και διαδικασίες αφήνοντας ελευθερία επιλογής τόσο στην διαμόρφωση των σχέσεων όσο και στην διαμόρφωση των διαδικασιών σε αυτούς που μετέχουν στο σύστημα (Goethals, Sorenson, Burns 2004: 1519).

Ένας πολιτιστικός οργανισμός έχει συγκεκριμένους στόχους και συγκεκριμένα την παραγωγή πολιτιστικών αγαθών, ιδιαίτερα ένας πολιτιστικός οργανισμός ενός δήμου πρέπει να παράγει πολιτιστικά αγαθά που απευθύνονται προς την τοπική κοινωνία. Παράγει δηλαδή «πολιτισμό» που είναι δημόσιο αγαθό, χρηματοδοτείται από τον Δήμο, όπου και αυτός με την σειρά του χρηματοδοτείται από τον κρατικό προϋπολογισμό και απευθύνεται σε συγκεκριμένα γεωγραφικά όρια

και πληθυσμό. Οι δήμοι επίσης διαχωρίζονται σε μικρούς μεγάλους και μεσαίους και η υπηρεσία του πολιτισμού μπορεί να είναι είτε ενταγμένη στην υπηρεσιακή δομή μπορεί είτε να ασκείται από κάποιο δημοτικό Νομικό Πρόσωπο. Η ποικιλομορφία των πολιτιστικών δομών των ΟΤΑ Α' Βαθμού μας υποχρεώνει να αντιμετωπίσουμε της υπηρεσίες πολιτισμού ενιαία και η συστημική θεωρία προσφέρεται μια και αντιμετωπίζει ενιαία όλου του τύπου τις οργανώσεις.

Παράλληλα λόγω της ποικιλομορφίας χρειάζεται να αναλύονται κάθε φορά η φύση και οι συνθήκες των σχέσεων που αναπτύσσονται μεταξύ των υποσυστημάτων ενός οργανισμού προκειμένου να μπορεί να προσδιοριστούν με μεγαλύτερη ακρίβεια οι παράγοντες εκείνοι που είναι κρίσιμοι για την συνολική λειτουργία του συστήματος. Η **ενδεχομενική** θεωρία εστιάζει σε αυτά τα ζητήματα και προτείνει την χρησιμοποίηση τεχνικών διοίκησης από διαφορετικές προσεγγίσεις για την επίλυση των προβλημάτων χωρίς να παραμερίζει την ανάγκη για γενίκευση (Πετρίδου 2016: 248-249).

Ο Δημήτρης Μπουραντάς (2005) συνδυάζοντας την συστημική θεωρία με στοιχεία και από άλλες θεωρίες της ηγεσίας κατέληξε σε ένα γενικό σχήμα συστημικής ηγεσίας που περιλαμβάνει εκροές δηλαδή τι πρέπει να επιτυγχάνει ο ηγέτης όσον αφορά τους συνεργάτες του οργανισμού, τις ίδιες τις δομές του οργανισμού, τους πελάτες στην περίπτωση ενός πολιτιστικού οργανισμού είναι οι δημότες αλλά και ευρύτερα την τοπική κοινωνία. Διεργασίες δηλαδή τι πρέπει και πώς να δρα ο ηγέτης προκειμένου να επιτύχει τα αποτελέσματα που πρέπει. Δηλαδή με ποιόν τρόπο καθίσταται αποτελεσματική η διεργασία της ηγεσίας και τις εισροές δηλαδή τι πρέπει να διαθέτει ένα ηγέτης ούτως ώστε να αναπτύξει αποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά για να επιτύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα.



Σχήμα 4. Συστημική προσέγγιση της ηγεσίας. Μπουραντάς 2005: 206.

Όσον αφορά τις **εκροές** της ηγεσίας σε έναν πολιτιστικό οργανισμό ενός Δήμου οι εκροές αφορούν :

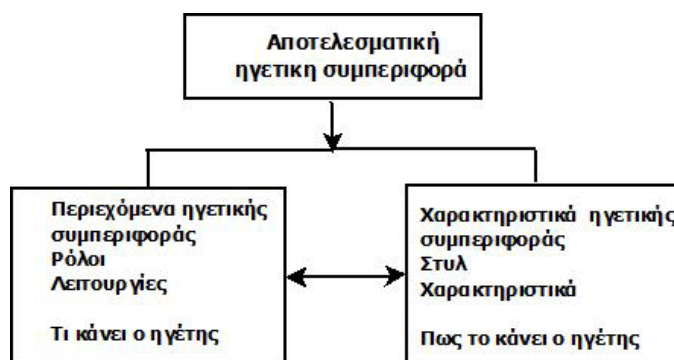
1. **Τις υπηρεσίες προς τους δημότες**, η διοργάνωση εκδηλώσεων, καλλιτεχνικών μαθημάτων, η φροντίδα για ειδικές ομάδες πληθυσμού, η μείωση του κόστους για κοινωνικές ομάδες με χαμηλά εισοδήματα ή ειδικές κατηγορίες δημοτών (ΑΜΕΑ, Τρίτη ηλικία, παιδιά, εφήβους) είναι μερικές από τις υπηρεσίες που μπορεί να παρέχει ένας πολιτιστικός οργανισμός ενός Δήμου.
2. **Την παραγωγή** καλλιτεχνικού έργου με τοπική ή και εθνική εμβέλεια (ΔΗΠΕΘΕ κ.α.).
3. **Τους εργαζόμενους**, ο ηγέτης μπορεί να προσφέρει ικανοποίηση των αναγκών τους, ηθικές και υλικές αμοιβές αλλά και ικανοποίηση υψηλότερων αναγκών όπως αναγνώριση, ασφάλεια, συμμετοχή στην λήψη των αποφάσεων, ομαδικό πνεύμα, εκπαίδευση, ηθική και πνευματική καλλιέργεια.
4. **Τον ίδιο τον πολιτιστικό οργανισμό**, ο ηγέτης σε ένα πολιτιστικό οργανισμό ενός δήμου μπορεί να αποτελέσει καταλύτη αλλαγών. Συγκεκριμένα να εμπεδώσει ένα πνεύμα αξιοκρατίας και δικαίου προς τους συνεργάτες του καθώς και να προκαλέσει μια σημαντική αλλαγή όσον αφορά την προσήλωση προς τα αποτελέσματα και όχι προς τις διαδικασίες. Να διαμορφώσει δηλαδή μια διαφορετική κουλτούρα, διαφορετική από τον φορμαλιστικό νομικισμό που διέπει την δημόσια διοίκηση.
5. **Προς την Τοπική κοινωνία**. Οι δράσεις ενός πολιτιστικού δημοτικού οργανισμού υπαγορεύονται από την νομοθεσία και εξειδικεύονται από την εκλεγμένη δημοτική αρχή. Ενδεικτικά μπορούμε να αναφέρουμε:
  - Την διοργάνωση πολιτιστικών εκδηλώσεων και γενικότερα την ανάπτυξη της περιοχής της τοπικής κοινωνίας σε πολιτιστικά, πνευματικά, κοινωνικά θέματα.
  - Την επιχορήγηση φορέων που αναπτύσσουν πολιτιστικού χαρακτήρα δραστηριότητες στη χωρική αρμοδιότητα του δήμου, καθώς και όσων συμβάλλουν στην τουριστική ανάπτυξη και προβολή του.
  - Την εξασφάλιση προγραμματικών συμβάσεων με την περιφέρεια και το Υπουργείο Πολιτισμού σε θέματα όπως: η ανάδειξη, προστασία και συντήρηση μνημείων, οι παρεμβάσεις σε διατηρητέα ή παραδοσιακά κτίρια και οικισμούς, η διάσωση και διάδοση στοιχείων

του πολιτισμού, η ανέγερση και λειτουργία χώρων πολιτισμικών λειτουργιών, η υποστήριξη δραστηριοτήτων και εκδηλώσεων που αφορούν την επιστήμη, τα γράμματα και τις τέχνες, συμμετέχει, ως συμβαλλόμενος η οικεία Περιφέρεια και το Υπουργείο Πολιτισμού και Τουρισμού.

- Τον προσδιορισμό 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.
- Την ίδρυση και λειτουργία βιβλιοθηκών.
- Την εφαρμογή πολιτικών για την ανάδειξη και προστασία του τοπικού πολιτισμού, την προβολή των πολιτιστικών αγαθών και σύγχρονων πολιτιστικών έργων που παράγονται σε τοπικό επίπεδο, με τη δημιουργία πολιτιστικών και πνευματικών κέντρων, μουσείων, πινακοθηκών, κινηματογράφων και θεάτρων, φιλαρμονικών καθώς και την μελέτη και εφαρμογή πολιτιστικών προγραμμάτων.
- Την προστασία μουσείων, μνημείων, σπηλαίων, καθώς και αρχαιολογικών και ιστορικών χώρων της περιοχής και των εγκαταστάσεων αυτών.
- Την διοργάνωση συναυλιών, θεατρικών παραστάσεων και άλλων πολιτιστικών εκδηλώσεων ή η συμμετοχή των τμημάτων του πολιτισμού σε αυτά.
- Την προώθηση πολιτιστικών ανταλλαγών, σε εθνικό, ευρωπαϊκό και διεθνές επίπεδο.
- Την διοργάνωση συναυλιών ή άλλων πολιτιστικών εκδηλώσεων για τους μαθητές.
- Την ικανοποίηση της ανάγκης για υψηλής ποιότητας περιβαλλοντική προστασία και προστασία της πολιτιστικής κληρονομιάς, καθώς και την ανάγκη προώθησης της βιώσιμης ανάπτυξης των περιοχών τους.
- Την διασύνδεση με τις πολιτιστικές και δημιουργικές βιομηχανίες της περιοχής του και την από κοινού διαμόρφωση και εφαρμογή ενός στρατηγικού σχεδίου δικτύωσης με στόχο την βιώσιμη τοπική ανάπτυξη.

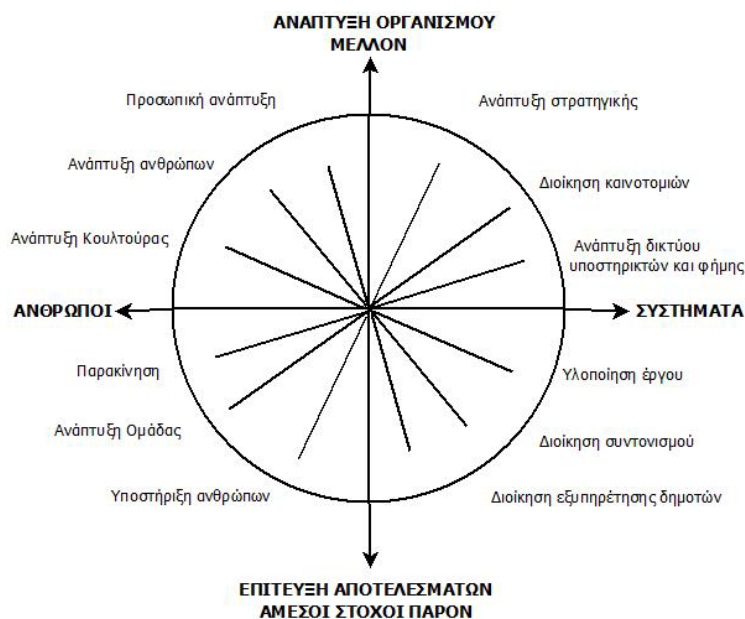
Προκειμένου να επιτύχει τα απαιτούμενα αποτελέσματα (εκροές ηγεσίας) θα πρέπει να δράσει με τον κατάλληλο τρόπο ούτως ώστε να είναι αποτελεσματικός. Τίθενται λοιπόν τα παρακάτω ερωτήματα:

**Τι και πώς πρέπει να κάνει ο ηγέτης;** Ποιο πρέπει να είναι το **περιεχόμενο** (ενέργειες, λειτουργίες, ρόλοι) και ποιος ο **χαρακτήρας** της ηγετικής συμπεριφοράς (στυλ, χαρακτηριστικά), ούτως ώστε να επιτυγχάνονται τα επιθυμητά αποτελέσματα σε ένα πολιτιστικό οργανισμό ενός δήμου;



Σχήμα 5. Διεργασίες ηγεσίας Μπουραντάς (2005: 214).

Ο Μπουραντάς (2005), με βάση την λογική του μοντέλου των ανταγωνιστικών αξιών του Quinn (1984,1988) σχετικά με τους ηγετικούς ρόλους, τοποθετεί στον οριζόντιο άξονα την αντίφαση μεταξύ του ανθρώπινου παράγοντα και του συστήματος (στρατηγική, σχέδια, μέθοδοι, διαδικασίες, τεχνολογία, εργαλεία, υποδομές και οτιδήποτε άλλο εκτός τους ανθρώπινου παράγοντα) και στον κάθετο άξονα το παράδοξο που πρέπει να συγκεράσει ένας ηγέτης μεταξύ των στόχων που πρέπει ένας οργανισμός να επιτύχει στο άμεσο μέλλον με την μελλοντική ανάπτυξη του.



Σχήμα 6. Μπουραντάς (2005: 219).

**Αναλυτικά οι προτεινόμενοι ρόλοι** επεξηγούνται παρακάτω:

**Ενεργοποίηση και παρακίνηση** συνεργατών, ο ηγέτης με την συμπεριφορά του εμπνέει, ενεργοποιεί και κινητοποιεί τους συνεργάτες του ώστε να δίνουν τον καλύτερο εαυτό τους για την επίτευξη αποτελεσμάτων.

**Υποστήριξη συνεργατών**, ο ηγέτης καθοδηγεί, ενθαρρύνει, εκπαιδεύει ενημερώνει και εμπνέει τους συνεργάτες του προκειμένου να άρει κάθε εμπόδιο που περιορίζει την απόδοσή τους. Επίσης καλλιεργεί κλίμα εμπιστοσύνης, ελευθερίας και πρωτοβουλιών προκειμένου αυτοί να καταστούν περισσότερο αποτελεσματικοί.

**Ανάπτυξη/ Διοίκηση ομάδας**, ως ομάδα ορίζεται ένα σύνολο ατόμων που μέσα από την αλληλεπίδραση επιδιώκουν την επίτευξη κοινών στόχων. Η αποτελεσματική ομάδα διακρίνεται από την συνέργεια, τον συντονισμό, το υψηλό ηθικό που επιτυγχάνεται από την αίσθηση ισχύος της ομάδας αλλά και από τον ηγέτη και την ικανοποίηση που λαμβάνουν τα μέλη της ομάδας μέσω της αλληλεπίδρασής τους. Η ανάπτυξη της ομάδας και η σωστή λειτουργία της δρα πολλαπλασιαστικά και συνεισφέρει στην αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού (Ιορδάνογλου 2008: 205). Οι ομάδες όσον αφορά την παραγωγή πολιτιστικού έργου συνήθως είναι ολιγομελείς και αποτελούνται από εργαζόμενους που απασχολούνται με διάφορες μορφές συμβάσεων (μόνιμο προσωπικό, συμβασιούχοι αορίστου και ορισμένου χρόνου, συμβάσεις έργου, πρακτικά ασκούμενοι, εθελοντές, μειωμένου ωραρίου κ.λ.π.).

**Υλοποίηση έργου**, Η υλοποίηση κάποιου έργου όπως για παράδειγμα η υλοποίηση μια πολιτιστικής εκδήλωσης προϋποθέτει την εξασφάλιση των πόρων, την εξασφάλιση των καλλιτεχνών, τον χρονικό προγραμματισμό, τον προγραμματισμό των απαιτούμενων γραφειοκρατικών διαδικασιών, την επικοινωνία της εκδήλωσης, την παρακολούθηση και τον έλεγχο υλοποίησης της εκδήλωσης, την πρόβλεψη και επίλυση σχετικών προβλημάτων (ηχητικές και φωτιστικές εγκαταστάσεις), την αξιολόγηση της εκδήλωσης και την αποτελεσματικότητα των προηγηθέντων ενεργειών.

**Διοίκηση συντονισμού**, Ο ηγέτης απαιτείται να πραγματοποιεί τις απαιτούμενες ενέργειες ώστε να συντονίζει αφενός τους συνεργάτες και τα τμήματα στα οποία ηγείται και αφετέρου να συντονίζεται με άλλες οργανωτικές μονάδες του δήμου (υπηρεσία καθαριότητας, τεχνική υπηρεσία) καθώς και μεταξύ του οργανισμού και των συνεργατών εκτός οργανισμού (προμηθευτές, καλλιτέχνες, τεχνικοί).

**Διοίκηση εξυπηρέτησης των δημοτών,** η ποιοτική εξυπηρέτηση βασίζεται στην κατανόηση των αναγκών των εξυπηρετούμενων δημοτών μέσω της επικοινωνίας καθώς και στη αποκατάσταση κλίματος εμπιστοσύνης μεταξύ του οργανισμού και των δημοτών.

**Προσωπική ανάπτυξη και ανάπτυξη συνεργατών,** ο ηγέτης σε έναν απαιτητικό και ανταγωνιστικό κόσμο οφείλει να μαθαίνει τις εξελίξεις στον πολιτισμό (νέα καλλιτεχνικά ρεύματα, νομοθεσία, διαδικασίες, τεχνολογία) που είναι απαραίτητα για την προσωπική του ανάπτυξη. Οφείλει δε να εξελίσσει και να αναπτύσσει τους συνεργάτες του. Ο ηγέτης λειτουργεί ως δάσκαλος και μέντορας και μέσω του παραδείγματός του αναπτύσσει τόσο τους ανθρώπους εντός του πολιτιστικού οργανισμού όσο και της κοινωνίας εν γένει.

**Ανάπτυξη κουλτούρας,** το κύριο προσδιοριστικό στοιχείο του είναι και του γίνεσθαι του οργανισμού. Η κουλτούρα, ως σύστημα κοινών εννοιών αξιών, πιστεύω και αρχών, πιστεύω και αρχών, προσδιορίζει ισχυρώς τις αποφάσεις και τις συμπεριφορές των ανθρώπων και των ομάδων. Πρακτικά η κουλτούρα προσδιορίζει το τι, το γιατί, το πώς, το πότε και του που κάνουμε ότι κάνουμε. Η συμπεριφορά και το παράδειγμα του ηγέτη προσδιορίζει την κουλτούρα του οργανισμού. Η κουλτούρα σε ένα διοικητικό μηχανισμό που βρίθει από παθογένειες αποτελεί σήμερα έναν από τους κύριους στόχους στην ελληνική πραγματικότητα. Η αξιοκρατία, η αίσθηση δικαίου και προπαντός η μοντελοποίηση των γραφειοκρατικών διαδικασιών και η προσήλωση στα αποτελέσματα είναι οι αξίες που πρέπει να πλαισιώνουν κάθε τμήμα της διοίκησης. Ειδικότερα στους πολιτιστικούς οργανισμούς θα πρέπει να κυριαρχεί πνεύμα συνεργασίας, δημιουργικότητας και καινοτομίας (Armstrong, Page 2015).

**Ανάπτυξη, διοίκηση στρατηγικής,** Η Ανάπτυξη του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδίου του οργανισμού με την χρήση σύγχρονων εργαλείων στρατηγικής αποτελεί παράμετρο εξέλιξης των οργανισμών πολιτισμού στις τοπικές κοινωνίες. Η SWOT ανάλυση εστιάζει στο εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον αναλύοντας τις δυνατότητες και τις αδυναμίες του οργανισμού καθώς και στις ευκαιρίες, τις απειλές και τις εκάστοτε προκλήσεις του περιβάλλοντος, την εξέλιξη του ανταγωνισμού και των αναγκών των πελατών καθώς και στην ανάπτυξη καινοτόμων ιδεών.

**Διοίκηση καινοτομιών και συνεχούς βελτίωσης.** Η συνεχής βελτίωση των δομών, των διεργασιών, των μεθόδων, της τεχνολογίας, των υποδομών και των συστημάτων αποτελεί αναγκαιότητα για την υλοποίηση της στρατηγικής, την

αποτελεσματικότητα, τη διαρκή ανταγωνιστικότητα και τη διαρκή επιτυχία των οργανισμών πολιτισμού ενός δήμου. Οι ίδιοι οι οργανισμοί πολιτισμού στους δήμους μπορούν να αποτελέσουν παράγοντα για την διάδοση της καινοτομίας και της συνεργασίας μέσα στην κοινωνία. Ιδιαίτερος η παραγωγή πολιτιστικού έργου υπόκειται σε μεγάλες αλλαγές όσον αφορά την τεχνολογία, το κοινωνικό και πολιτισμικό περιβάλλον και εν γένει της ασκούμενης πολιτιστικής πολιτικής (Μπιτσάνη 2004: 104). Η καινοτομία και η συνεχής βελτίωση αποτελούν αναπόδραστη προϋπόθεση για την επιβίωση ενός πολιτιστικού οργανισμού.

Η επιτυχής άσκηση των ρόλων ενός ηγέτη περιλαμβάνει και δύο καθημερινές λειτουργίες κατά την άσκηση της ηγεσίας: την επικοινωνία και την λήψη αποφάσεων.

**Η επικοινωνία** αφορά τη σχέση του ηγέτη με το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον του πολιτιστικού οργανισμού στον οποίο ηγείται. Το εσωτερικό περιβάλλον αφορά τους συνεργάτες του και το εξωτερικό τους δημότες, την τοπική κοινωνία, τους τοπικούς συλλόγους, πιθανόν την πολιτική ηγεσία ή τον διοικητικό μηχανισμό, το δίκτυο σχέσεων του οργανισμού με τους εξωτερικούς συνεργάτες, τις υπόλοιπες διοικητικές δομές του δήμου, τους οργανισμούς πολιτισμού των παρακείμενων δήμων, την περιφέρεια στην οποία ανήκει και το Υπουργείο Πολιτισμού. Απαραίτητο για την ευρωστία του οργανισμού είναι η επικοινωνία του ηγέτη με εκπαιδευτικά ιδρύματα και ιδιαίτερα με τα τμήματα που ασχολούνται με τον Πολιτισμό. Επίσης η επικοινωνία είναι καθοριστικός παράγοντας για την δικτύωση του οργανισμού με τις τοπικές πολιτιστικές δυνάμεις (καλλιτέχνες, δημιουργούς, πολιτιστικές και δημιουργικές επιχειρήσεις) καθώς και με ιδρύματα και θεσμούς εκτός της τοπικής κοινωνίας (μουσεία, ιδρύματα πολιτισμού κ.α.). Μέσω της επικοινωνίας ο ηγέτης διαμορφώνει και διαμορφώνεται, εκπαιδεύει και εκπαιδεύεται, πληροφορεί και πληροφορείται ενθαρρύνει και αναπτύσσει το όραμα του οργανισμού στους συνεργάτες του.. Η χρήση του προφορικού και του γραπτού λόγου, της στάσης του σώματος, αλλά και των νέων τεχνολογιών αποτελούν τα μέσα επικοινωνίας του ηγέτη.

Η επικοινωνία αποτελεί το μέσο διάδοσης του παραγόμενου έργου ενός πολιτιστικού οργανισμού. Μέσω της επικοινωνίας πληροφορείται η τοπική κοινωνία για το έργο, τις εκδηλώσεις αλλά και τις παροχές ενός πολιτιστικού οργανισμού (καλλιτεχνικά εργαστήρια κ.α.). Η διαφήμιση, ο έντυπος λόγος, τα ψηφιακά μέσα αποτελούν το όχημα της διάδοσης του έργου του πολιτιστικού οργανισμού ενός δήμου και την σύνδεση του με την τοπική κοινωνία.



Η λήψη μιας απόφασης σε ένα δημοτικό πολιτιστικό οργανισμό εξαρτάται από το πρόβλημα (οικονομικό, οργανωτικό, πολιτικό, τεχνικό, νομικής ή καλλιτεχνικής φύσης), την σπουδαιότητα, τον χρόνο που διατίθεται, την εμπιστευτικότητα που απαιτείται, από το εάν αφορά και πόσους ανθρώπους κ.α. Η λήψη αποφάσεων λαμβάνεται από το τμήμα εκείνο που έχει την αρμοδιότητα μέσω του οργανογράμματος να λάβει την απόφαση. Εάν η απόφαση αφορά τους δημότες π.χ. το μηνιαίο κόμιστρο καταβολής για καλλιτεχνικά μαθήματα η απόφαση λαμβάνεται από το Δημοτικό Συμβούλιο. Εάν η απόφαση αφορά την οργάνωση μιας καλλιτεχνικής εκδήλωσης στη συμμετοχή της απόφασης λαμβάνουν μέρος: η πολιτική και διοικητική ηγεσία αφού λάβουν την απαραίτητη πληροφόρηση από αυτούς που θα την εκτελέσουν. Η απόφαση επίσης εξαρτάται από τη φύση αυτής, δηλαδή αν πρόκειται για προγραμματισμένη ή μη απόφαση.

Ο ηγέτης σύμφωνα με τον Πλάτωνα συνίσταται να λαμβάνει αποφάσεις έχοντας στον νου του το **Δέον** δηλαδή το ιδεατό, αυτό που πρέπει το όραμα, το **Πρέπον** δηλαδή το κατάλληλο, το αρμόζον που υπονοεί και τα μέσα που πρέπει να βρει ο ηγέτης, τον **Καιρόν** το έγκαιρο δηλαδή αυτό που δεν είναι νωρίς αλλά ούτε και αργά για να γίνει, και το **Μέτρον** δηλαδή το μέσον μεταξύ των ακροτήτων που είναι η έλλειψη και η υπερβολή. «Τό δέ έτερον, όπόσαι προς το μέτριον και το πρέπον και τον καιρόν και τό δέον και πάνθ' όπόσα είς το μέσον άπφκίσθητών εσχάτων» (Πλάτων Πολιτικός 284e). Στο ίδιο έργο ο Πλάτων ο ηγέτης είναι εκείνος που κατέχει την επιστήμη της διοίκησης και οι αποφάσεις πρέπει να λαμβάνονται ει δυνατόν με επιστημονικές μεθόδους.

Τα στάδια λύσης ενός προβλήματος για το οποίο πρέπει να ληφθεί μια απόφαση είναι :

1. **Εξακρίβωση και διάγνωση του προβλήματος**, απαιτείται η μέγιστη δυνατή πληροφόρηση από τους συνεργάτες του ηγέτη προκειμένου να διαγνωστεί το πρόβλημα.
2. **Εξεύρεση των διάφορων εναλλακτικών λύσεων** του προβλήματος από τον ηγέτη ή και με την συμμετοχή των συνεργατών του καθορίζοντας τους όρους της λύσης του προβλήματος.
3. **Αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων**, η αξιολόγηση θα πρέπει να γίνεται με γνώμονα για τις πιθανές παρενέργειες που μπορεί να έχουν σε όλο το σύστημα του οργανισμού καθώς και τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της κάθε λύσης.

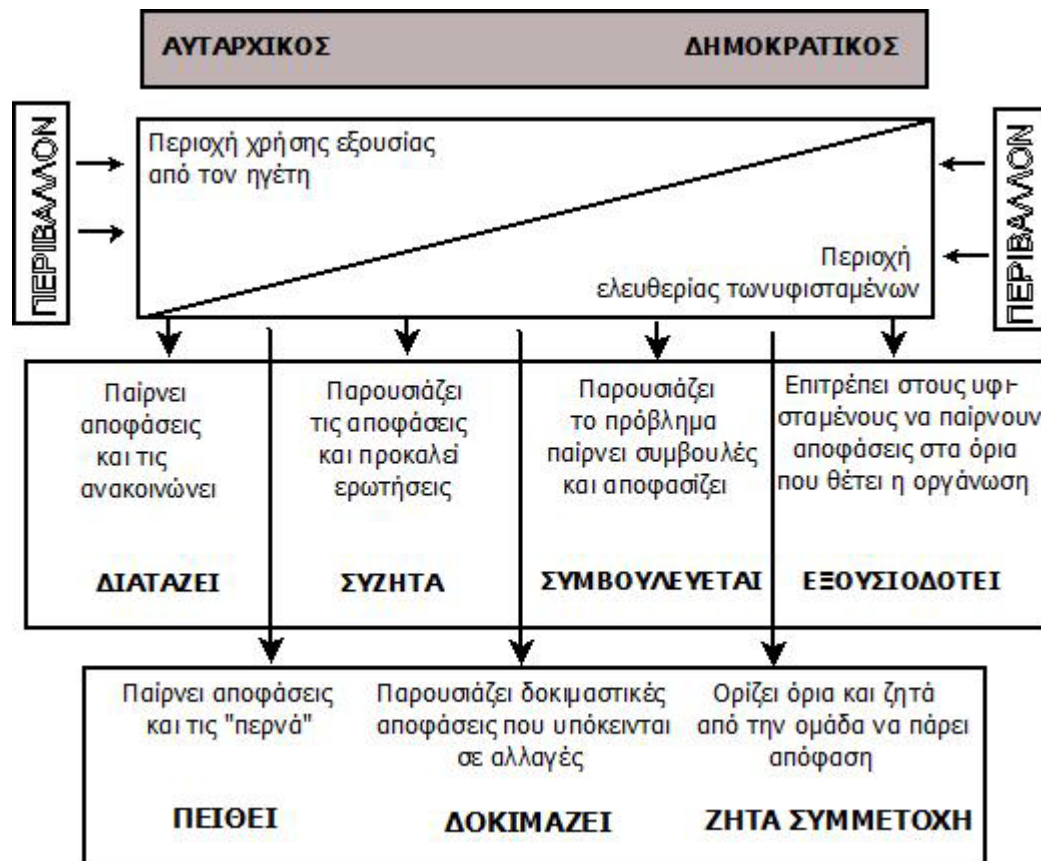
4. **Απόφαση επιλογής της ικανοποιητικής λύσης**, στην επιλογή της απόφασης χρησιμοποιούνται διάφορες τεχνικές που πηγάζουν από τα μαθηματικά, από την έρευνα, από τις πιθανότητες, από τη θεωρία των παιγνίων, με την χρήση της μεθόδου Delphi, με την μέθοδο της προσομοίωσης, με την ανάλυση κόστους ωφέλειας κ.α.

5. **Εφαρμογή της απόφασης**. Σχέδιο εφαρμογής της απόφασης που σημαίνει επικοινωνία της απόφασης από τον ηγέτη στους συνεργάτες του, κατανομή ρόλων και αρμοδιοτήτων για την ορθή εφαρμογή της απόφασης.

6. **Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της απόφασης**. Πάντα στο τέλος ακολουθεί αξιολόγηση της λύσης προκειμένου να διαπιστωθεί η ορθότητα ή μη της λύσης (Λελεδάκης, Ζιγκιρίδης 2008).

Όλα τα παραπάνω αναφέρονται στο τι κάνει ο ηγέτης, η αποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά συμπληρώνεται και από το πώς το κάνει ο ηγέτης. Ο ηγέτης πρέπει να εμπνέει σεβασμό, εμπιστοσύνη και να γίνεται αποδεκτός από τους συνεργάτες του. Στα χαρακτηριστικά της αποτελεσματικής ηγετικής συμπεριφοράς σημαίνοντα ρόλο διαδραματίζει το στυλ ηγεσίας και ο χαρακτήρας του ηγέτη. Το στυλ του ηγέτη εξαρτάται από διάφορους παράγοντες όπως είναι η ωριμότητα των συνεργατών του, ο χαρακτήρας του έργου, η εμπιστευτικότητα που απαιτείται, η πιθανότητα και οι συνέπειες των λαθών, η σαφήνεια του προβλήματος ή του έργου, οι συνθήκες κάτω από τις οποίες πραγματοποιείται, η πιθανότητα συγκρούσεων που μπορεί να επιφέρει μια απόφαση είτε στο εσωτερικό είτε στο εξωτερικό του οργανισμού, η αποδοχή ή μη του έργου ή της λύσης ενός προβλήματος, ο διαθέσιμος χρόνος, η διαχείριση μιας κρίσης κ.α (Μπουραντάς 2005: 232-233).

Το κατάλληλο λοιπόν στυλ ηγεσίας εξαρτάται από τις συνθήκες, το πρόβλημα και την ωριμότητα των συνεργατών. Χαμηλής ωριμότητας είναι οι συνεργάτες που δεν γνωρίζουν (δεν έχουν γνώσεις) , δεν μπορούν, δεν θέλουν, δεν αποδέχονται και δεν εμπιστεύονται τον ηγέτη. Από τα παραπάνω προκύπτει ότι δεν υπάρχει ένα στυλ ηγεσίας για κάθε περίπτωση. Ο ηγέτης πρέπει να διαθέτει ένα ρεπερτόριο από στυλ ηγεσίας που εφαρμόζει ανάλογα την περίπτωση. Επίσης για το ίδιο έργο μπορεί να εφαρμόζει διαφορετικά στυλ ανάλογα το στάδιο, στο οποίο βρίσκεται (Tannenbaum, Schmidt 1973).



Σχήμα 7. Το Μοντέλο των Tannenbaum και Schmidt. Μπουραντάς (2005: 231).

Μετά από έρευνα στην εταιρεία Johnson & Johnson, που διεξήχθη από τους Dottie Brienza και Kathy Cavallo και δημοσιεύτηκε το 2000, σε 358 στελέχη της εταιρείας από διαφορετικές χώρες και πολιτισμικά περιβάλλοντα διαπιστώθηκε ότι τα στελέχη υψηλών δυνατοτήτων επέδειξαν όλες τις δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης σε σχέση με τα στελέχη χαμηλότερης απόδοσης. Δηλαδή τα πιο επιτυχημένα στελέχη της εταιρείας J&J επεδείκνυν και τις πιο υψηλές επιδόσεις στα τεστ συναισθηματικής ευφυΐας (Goleman, Boyatzis, McKee 2014).

Με βάση τις δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης οι Goleman, Boyatzis, McKee (2014) προτείνουν έξι ηγετικά στυλ:

1. **Το Αυταρχικό**, που βασίζεται στις εντολές, δίνοντας έμφαση στο έργο και όχι στους ανθρώπους κατάλληλο συνήθως στην αντιμετώπιση μιας κρίσης.
2. **Το Οραματικό** δημιουργεί όραμα, εξασφαλίζοντας την δέσμευση των εργαζομένων για την επίτευξη του κοινού σκοπού. Ταιριάζει στην ανάγκη επίτευξης αλλαγών.
3. **Το Συνεργατικό** που στηρίζεται στις ανθρώπινες σχέσεις και βοηθά στην επίλυση συγκρούσεων, παρακινεί τους εργαζόμενους και δημιουργεί θετικό κλίμα στον οργανισμό.
4. **Το Δημοκρατικό** κατά το οποίο συμμετέχουν οι υπάλληλοι στην λήψη των αποφάσεων συμβάλλει στην συλλογή πληροφορήσης του ηγέτη και δημιουργεί κλίμα συναίνεσης.

5. **Το Κατευθυντικό** είναι προσανατολισμένο στην επίτευξη των στόχων και στόχοι απόδοσης, κάνει ότι κάνω τώρα, γρήγορα αποτελέσματα
6. **Το Υποστηρικτικό** αναπτύσσει ανθρώπους, δοκίμασε αυτό, ανάπτυξη ανθρώπων και βελτίωση απόδοσης

Οι συγγραφείς προτείνουν την χρήση διαφορετικών στυλ ηγεσίας ανάλογα με την περίπτωση. Οι συγγραφείς θεωρούν ότι οι ηγέτες που βασίζεται στο όραμα, στην υποστήριξη, στη δημιουργία σχέσεων και στην δημοκρατική διοίκηση καταφέρνουν να δημιουργούν ένα θετικό και αρμονικό κλίμα στον οργανισμό στον οποίο ηγούνται. Χωρίς να απορρίπτουν το αυταρχικό και κατευθυντικό στυλ ηγεσίας επιστούν την προσοχή στο πως αυτά χρησιμοποιούνται και προτείνουν να χρησιμοποιούνται σε ιδιαίτερες περιστάσεις και με μετριοπάθεια .

Συνοψίζοντας για τα στυλ ηγεσίας παραθέτουμε τον παρακάτω πίνακα:

| Ηγετικό<br>στυλ                           | Αυταρχικό               | Οραματικό                     | Συνεργατικό                               | Δημοκρατικό                          | Κατευθυντικό                         | Υποστηρικτικό                                        |
|-------------------------------------------|-------------------------|-------------------------------|-------------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------------------------|
| <b>Περιγραφή<br/>του στυλ</b>             | Βασίζεται<br>σε εντολές | Δημιουργεί<br>όραμα           | Βασίζεται<br>στη<br>δημιουργία<br>εχέσεων | Συμμετοχή<br>των<br>Υπαλλήλων        | Θέτει υψηλούς<br>στόχους<br>απόδοσης | Αναπτύσσει<br>ανθρώπους                              |
| <b>Το στυλ σε<br/>μια φράση</b>           | «Κάνε ότι<br>σου λέω»   | «Έλα μαζί<br>μου»             | «Πρώτα οι<br>άνθρωποι»                    | «Ποια είναι η<br>γνώμη σου»          | «Κάνε ότι<br>κάνω τώρα»              | «Δοκίμασε<br>αυτό»                                   |
| <b>Καταστάσεις<br/>όπου<br/>ταιριάζει</b> | Κρίση                   | Αλλαγές<br>ανάγκη<br>οράματος | Παρακίνηση<br>Εξομάλυνση<br>συγκρούσεων   | Συναίνεση,<br>συλλογή<br>πληροφοριών | Γρήγορα<br>αποτελέσματα              | Ανάπτυξη<br>ανθρώπων και<br>βελτίωση της<br>απόδοσης |
| <b>Επίδραση<br/>στο κλίμα</b>             | Αρνητική                | Πολύ<br>Θετική                | Θετική                                    | Θετική                               | Συνήθως<br>αρνητική                  | Πολύ Θετική                                          |

Πίνακας 3. Ιορδάνογλου (2016: 55).

Ο Μπουραντάς (2005), εκτός από το απαιτούμενο στυλ ηγεσίας που υιοθετείται από τον ηγέτη κατ' εν αλλαγή για να αρμόζει ανάλογα στην περίπτωση, την ωριμότητα των συνεργατών και το έργο που καλείται να παράξει ο οργανισμός στον οποίο ηγείται, συμπληρώνει τα χαρακτηριστικά του ηγέτη με κάποιες ιδιότητες που συνδέονται άρρηκτα, κατά τον Μπουραντά, με την αποτελεσματικότητα της ηγετικής συμπεριφοράς.

Η ευαισθησία κατά τον Μπουραντά (2005) είναι το ενδιαφέρον που δείχνει κάποιος για τα συναισθήματα και τις ανάγκες των άλλων. Ο ηγέτης που δείχνει

γνήσιο ενδιαφέρον με ειλικρινείς πράξεις και αυθορμησία για τους συνεργάτες του καταφέρνει να κερδίσει την εμπιστοσύνη τους, βασική προϋπόθεση και αναπόσπαστο στοιχείο μια υγιούς σχέσης. Για τον (Goleman 2012) για να μπορέσουμε να συνδεθούμε με τους άλλους πρέπει να προσέξουμε τις ανάγκες τους και να μπούμε στη θέση τους. Το να προσέξουμε, να αισθανθούμε και να μπούμε τελικά στη θέση των άλλων ορίζει την **ενσυναίσθηση** (Goleman 2012).

Η ενσυναίσθηση ή empathy αγγλιστί αναφέρεται στην ικανότητα μας να κατανοούμε, να αισθανόμαστε αυτό που βιώνει ο άλλος, το να μπαίνουμε δηλαδή στη θέση του άλλου. Η ιδιότητα της ενσυναίσθησης μας οδηγεί να βλέπουμε με τα μάτια του άλλου, να ακούμε με τα αυτιά του άλλου, να αισθανόμαστε με την καρδιά του άλλου (Ιορδάνογλου 2008:119). Τύποι ενσυναίσθησης είναι η γνωστική, η συναισθηματική και η συμπονετική. Η γνωστική ενσυναίσθηση αναφέρεται στην γνώση μας για το πως το άλλο άτομο αισθάνεται και τι μπορεί να σκέφτεται. Αυτό το είδος της ενσυναίσθησης μπορεί να βοηθήσει, ας πούμε, σε μια διαπραγμάτευση ή στην ενθάρρυνση των συνεργατών του ηγέτη.

Η "συναισθηματική ενσυναίσθηση," συμβαίνει όταν συναισθήματά των άλλων μεταδίδονται σε εμάς. Η μετάδοση συναισθημάτων βασίζεται στη θεωρία των καθρεπτικών νευρώνων<sup>7</sup>. Η συναισθηματική ενσυναίσθηση συμβαίνει όταν εναρμονιζόμαστε με τον εσωτερικό συναισθηματικό κόσμο ενός άλλου ατόμου και θεωρείται πλεονέκτημα σε ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων όπως στις πωλήσεις, τα επαγγέλματα υγείας αλλά και όταν είμαστε γονείς ή σύντροφοι. Η συμπονετική ενσυναίσθηση συμβαίνει όταν όχι μόνο εναρμονιζόμαστε με τους άλλους αλλά όταν δραστηριοποιούμαστε για να τους βοηθήσουμε (Goleman 2007).

Η αποτελεσματικότητα έχει καίρια σημασία σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον. Η υλοποίηση ενός σχεδίου ή μιας ενέργειας απαιτεί χρονική ακρίβεια, πειθαρχία, λεπτομερές πρόγραμμα και αποτελέσματα, τα οποία απαιτούν αυστηρό έλεγχο ενεργειών. Ο ηγέτης πρέπει να ελέγχει την αυστηρή τήρηση των ενεργειών των συνεργατών του προκειμένου να επιτύχει τους στόχους του ο οργανισμός, στον οποίο

---

<sup>7</sup> Στα μέσα της δεκαετίας του 1990, επιστήμονες στο Πανεπιστήμιο της Πάρμα, στην Ιταλία, πρόβηκαν σε μια τόσο καινοτόμα ανακάλυψη ώστε να αλλάξει ο τρόπος που οι ψυχολόγοι αντιλαμβάνονται τον εγκέφαλο. Οι ερευνητές εμφύτευσαν ηλεκτρόδια στα κεφάλια των πιθήκων και παρατήρησαν μια έκρηξη της δραστηριότητας του προκινητικού φλοιού του εγκεφάλου των πιθήκων όταν οι ερευνητές κρατούσαν τρόφιμα (<https://www.sciencedaily.com/releases/2007/05/070504114259.htm>). Μετά από αυτήν την επισήμανση ανακαλύφθηκε ότι τα ίδια συστήματα υπάρχουν και στον ανθρώπινο εγκέφαλο. Όταν δηλαδή βλέπουμε κάποιον κάνει μια κίνηση κινητοποιούνται κάποιοι νευρώνες, αντίστοιχα κινητοποιούνται συστήματα νευρώνων και στον παρατηρητή της πράξης. Ο ανθρώπινος εγκέφαλος φιλοξενεί πολλαπλά συστήματα καθρεπτικών νευρώνων για τη μίμηση πράξεων, αλλά και για την ανάγνωση προθέσεων ή συναισθημάτων.

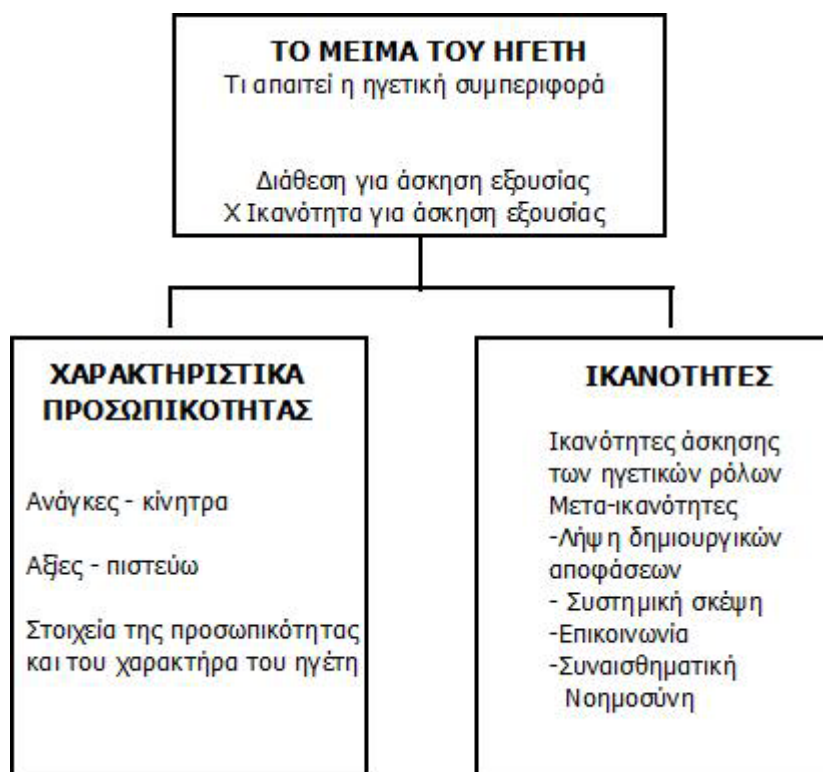
ηγείται. Η **αυστηρότητα** σε συνδυασμό με την **ενσυναίσθηση** αποτελούν τα κατάλληλα χαρακτηριστικά ενός ηγέτη προκειμένου να ελέγξει την αποτελεσματικότητα των συνεργατών του χωρίς όμως να αμελεί τον ανθρώπινο παράγοντα. Ιδιαίτερα για ένα πολιτιστικό οργανισμό όπου ο ηγέτης συνεργάζεται με καλλιτέχνες, τεχνικούς και ειδικότητες με δημιουργικό πρόσημο οι ανθρώπινες σχέσεις είναι κρίσιμο ζήτημα για την άσκηση αποτελεσματικής ηγεσίας. Η ενσυναίσθηση λοιπόν αποτελεί καθοριστικό παράγοντα της επιτυχημένης σχέσης μεταξύ του ηγέτη και των συνεργατών του. (Μπιτσάνη 2004).

Ο Jim Collins (2001) μετά από πολυετή έρευνα σε εταιρείες με τις μεγαλύτερες οικονομικές επιδόσεις πιστεύει ότι βασικά προσόντα ενός ηγέτη ενός οργανισμού είναι ο συνδυασμός ισχυρής επαγγελματικής θέλησης και ταπεινότητας (Collins 2001: 13). Ο Μπουραντάς (2017) συνδέει την ταπεινοφροσύνη του ηγέτη με την ισχυρή θέληση που πρέπει να έχει όσον αφορά την υλοποίηση των στόχων και του οράματος του οργανισμού στον οποίο ηγείται. Η ταπεινοφροσύνη του ηγέτη τον απομακρύνει από το αμάρτημα της αλαζονείας που μπορεί να οδηγήσει στην ύβρη και στην καταστροφή. Η ταπεινότητα βοηθά τον ηγέτη να διατηρεί καθαρή κρίση απέναντι στην επιτυχία και στην αποτυχία έτσι ώστε να μπορεί να αυτοδιορθώνεται. Επίσης η ταπεινότητα προφυλάσσει από τον εγωισμό και τις ανομικές συμπεριφορές. Ο εγωισμός κατά τον Durkheim (1973) δεν προέρχεται από τη φύση του ανθρώπου, ούτε από τη κοινωνική ζωή, είναι αντιθέτως προϊόν συγκεκριμένων κοινωνικών καταστάσεων. Είναι κοινωνικό φαινόμενο και παρουσιάζεται όταν χαλαρώνουν οι μηχανισμοί ένταξης του ατόμου στην κοινωνία. Αν την θεωρία του Durkheim (1973) την εφαρμόσουμε στην ηγεσία των οργανισμών θα μπορούσαμε να πούμε ότι ο εγωισμός απομακρύνει τον ηγέτη από την δέσμευση του στους στόχους του οργανισμού και δεν του επιτρέπει να αποδεχθεί την κριτική, η οποία τον βοηθά να βελτιώσει τα ελαττώματά του. Η ταπεινότητα αποτελεί το μέσο για να αναγνωρίζει την αξία των συνεργατών του και να οικοδομεί σχέσεις αλληλεγγύης και δέσμευσης με αυτούς.

Η ταπεινότητα δεν σημαίνει ότι οι μεγάλοι ηγέτες δεν έχουν εγωιστικά κίνητρα, αντίθετα μάλιστα, απλά την φιλοδοξία τους την διοχετεύουν στον οργανισμό τον οποίο υπηρετούν (Collins 2001: 36).

Το τι και πως το κάνουμε δεν είναι ανεξάρτητο από το τι είμαστε. Το τι είναι και ποιες ιδιότητες πρέπει να διαθέτει ο ηγέτης αποτελεί αυτό που ονομάζουμε εισροές ηγεσίας εξετάζοντας την ηγεσία σύμφωνα με την συστημική θεωρία. Ο ηγέτης στις

πολιτιστικές και δημιουργικές βιομηχανίες πρέπει να διαθέτει ένα ευρύ φάσμα από δεξιότητες και ικανότητες (Armstrong, Page 2015).



Σχήμα 8. Μπουραντάς (2005: 251).

Κατά τον Μπουραντά (2005) δύο είναι τα βασικά στοιχεία ενός ηγέτη, να θέλει να ασκήσει ηγεσία και να έχει την ικανότητα να την ασκήσει. Μπορεί κάποιος να έχει την θέληση να ηγείται αλλά να μην μπορεί, επίσης κάποιος να έχει τις ικανότητες αλλά να μην θέλει να είναι ηγέτης.

Οι ηγέτες εμπνέονται από την ύπαρξη ενός ανώτερου σκοπού, από ένα **όραμα** ή ένα ανώτερο σκοπό που τους υπερβαίνει και αισθάνονται ότι πρέπει να φέρουν σε πέρας την αποστολή τους. Θα μπορούσαμε να τολμήσουμε ότι ο ηγέτης εμφορείται από προτεσταντικού τύπου ηθική. Ο προορισμός του ανθρώπου στη γη, κατά τους προτεστάντες, είναι η εκπλήρωση των υποχρεώσεων του ατόμου στον κόσμο. Η εργασία αποτελεί ένδειξη αγάπης προς τον συνάνθρωπο, ενώ η εκπλήρωση των υποχρεώσεων μας έχει θεία αποστολή. Ο Καλβινισμός δίνει έμφαση στη λύτρωση που επιτυγχάνεται μέσω της επαγγελματικής επιτυχίας και όχι στις απολαύσεις που μπορεί να εξαγοράσει η επιτυχία (Timasheff 2005: 253).

Αυτή η αίσθηση αποστολής βοηθά το άτομο να ονειρεύεται και να οραματίζεται ένα μέλλον καλύτερο. Τον βοηθά να αναλαμβάνει ρίσκα, να

συγκρούεται με κατεστημένες ιδέες και να εργάζεται με πάθος για την επίτευξη του οράματός του. Η πίστη σε κάποιο όραμα προσδίδει στον ηγέτη αυτοπεποίθηση (Μπουραντάς 2005). Ο πολιτιστικός οργανισμός ενός δήμου χρειάζεται ένα συμπαγές όραμα ούτως ώστε να αποτελέσει παράγοντα τοπικής ανάπτυξης, διαμέσου του πολιτισμού και της εμπέδωσης της αντίληψης για τις δημιουργικές πολιτιστικές βιομηχανίες. Επίσης μπορεί να λειτουργήσει ως μέσο άμβλυνσης κοινωνικών ανισοτήτων με την μεταφορά του πολιτισμικού κεφαλαίου προς τις πιο ευάλωτες κοινωνικές ομάδες αλλά και παράγοντα αλλαγής νοοτροπίας με την εμπέδωση στην τοπική κοινωνία πνεύματος καινοτομίας και δημιουργικότητας (Μπιτσάνη 2004: 21).

Οι άνθρωποι δεν είναι μόνο πραγματιστές και χρησιμοθήρες αλλά διαθέτουν και μια αντίληψη για τον εαυτό τους. Ο εαυτός συγκροτείται από την αντίληψη που έχουμε για αυτόν, τα συναισθήματα, την αισθητική μας, τις αξίες και τις γνώμες που εκφράζουμε. Πράττουμε εξαιτίας αυτού που είμαστε και μέσω των πράξεων μας αποδεικνύουμε και επιβεβαιώνουμε την ταυτότητά μας. **Η αυτοεκτίμηση** βασίζεται σε μια αίσθηση επάρκειας, δύναμης, επίτευξης ή ικανότητας να αντιμετωπίσουμε και να ελέγξουμε το περιβάλλον μας. Οι ηγέτες με ισχυρή αυτοεκτίμηση διαθέτουν αυτοπεποίθηση και εκπέμπουν σιγουριά στηρίζοντας τους συνεργάτες τους και εκφράζοντας υψηλές προσδοκίες για αυτούς (Boas, House & Arthur 1993).

Σε ένα κόσμο αβεβαιότητας και υψηλής διακινδύνευσης απαιτείται από τον ηγέτη να διαθέτει **αξίες** προσδίδοντας του συνοχή και ηθικό υπόβαθρο. Οι αξίες αποτελούν το στέρεο θεμέλιο που βοηθούν τον ηγέτη να παραμένει σταθερός στους στόχους του παρά τις αντιξοότητες. Ο ηγέτης που πράττει με βάση έναν κώδικα αξιών μπορεί να λαμβάνει αποφάσεις διαχωρίζοντας το ηθικό από το ανήθικο, το καλό από το κακό, το ωφέλιμο από το άχρηστο με μια κανονικότητα που εμπνέει εμπιστοσύνη και βεβαιότητα στους συνεργάτες του. Ο ηγέτης που πράττει σύμφωνα με βασικές ηθικές αξίες ενδυναμώνει το ποιόν και την λειτουργία του οργανισμού τον οποίο ηγείται προσδίδοντάς του ταυτότητα και κύρος.

Η **αυτοπεποίθηση** είναι το αίσθημα πίστης και εμπιστοσύνης στις ικανότητες, τις ιδιότητες, και την κρίση μας. Η εμπιστοσύνη στον εαυτό μας, γενικά περιγράφεται ως μια κατάσταση που είμαστε βέβαιοι ότι μια πρόβλεψη μας είναι σωστή ή ότι μια απόφαση ή ενέργεια μας είναι η καλύτερη δυνατή ή η πλέον αποτελεσματική. Η εμπιστοσύνη μπορεί να λειτουργεί ως μια αυτό-εκπληρούμενη προφητεία που μας κινητοποιεί προς τον στόχο που έχουμε θέσει. Ο τρόπος που αντιλαμβανόμαστε τον εαυτό μας έχει τεράστιο αντίκτυπο στο πώς μας αντιλαμβάνονται οι άλλοι. Όταν



πρόκειται για την οικοδόμηση της αυτοπεποίθησης, η αυτογνωσία είναι πολύ σημαντική. Γνωρίζοντας τον εαυτό μας τα προτερήματα και τα ελαττώματά μας μπορούμε να σχεδιάζουμε ρεαλιστικούς και απαιτητικούς στόχους. Η αυτοπεποίθηση μας επιτρέπει να έχουμε μια θετική, αλλά ρεαλιστική άποψη για τον εαυτό μας και τις καταστάσεις. Αυτοπεποίθηση έχουν οι άνθρωποι που γνωρίζουν τον εαυτό τους, εμπιστεύονται τις ικανότητές τους, έχουν μια γενική αίσθηση ελέγχου της ζωής τους, και πιστεύουν ότι, εντός λογικών πλαισίων, θα είναι σε θέση να πραγματοποιήσουν το όραμα ή το σχέδιο τους. Ακόμα και όταν δεν επιτυγχάνονται οι στόχοι τους – οι άνθρωποι με αυτοπεποίθηση συνεχίζουν να έχουν μια θετική στάση για τον εαυτό τους και το μέλλον τους. Οι άνθρωποι που στερούνται αυτοπεποίθησης εξαρτώνται από την έγκριση των άλλων, ώστε να αισθάνονται καλά για τον εαυτό τους. Έχουν την τάση να αποφεύγουν να ρισκάρουν, διότι φοβούνται την αποτυχία. Γενικά δεν περιμένουν να είναι επιτυχημένοι. Αντίθετα, άνθρωποι με αυτοπεποίθηση είναι πρόθυμοι να διακινδυνεύσουν την απόρριψη των άλλων, επειδή γενικά εμπιστεύονται τις ικανότητές τους (Barnes 2014).

Η υψηλή **εστίαση** και συγκέντρωση μας βοηθά τον ηγέτη να αντιληφθεί σε βάθος και με σαφήνεια τις λεπτομέρειες ενός προβλήματος. Αυτή η ψυχική κατάσταση της εστίασης μας να αντιληφθούμε γρήγορα την πραγματικότητα, να εστιάζουμε στο μείζον και όχι στο δευτερεύον και να λάβουμε τις κατάλληλες αποφάσεις. Η εστίαση σε ολόκληρο το σύστημα επιτρέπει σε κάποιον να επικεντρωθεί σε αυτό που θα βελτιώσει κατά το δυνατόν περισσότερο ολόκληρη την κατάσταση ή το συνολικό σύστημα και να μην εστιάζει αποσπασματικά στο στοιχείο της κατάστασης που μπορεί να βελτιωθεί περισσότερο. **Επιμονή** είναι η ποιότητα εκείνη που επιτρέπει σε κάποιον να συνεχίσει να κάνει κάτι ή να προσπαθεί να κάνει κάτι, ακόμη και αν το επιθυμητό αποτέλεσμα δεν έρχεται γρήγορα ή εύκολα. Η βάση της επιμονής είναι η πίστη και η αφοσίωση. Ο ηγέτης που επιμένει αποδέχεται την αποτυχία, αλλάζει στρατηγική προκειμένου να μετατρέψει την αποτυχία σε επιτυχία. Οι νικητές συνήθως είναι αυτοί που κατάφεραν να αποτύχουν περισσότερες πριν επιτύχουν. Το κλειδί για την εύρεση μια επιτυχημένης λύσης είναι ζήτημα καθαρής επιμονής.

**Πειθαρχία** είναι η ικανότητα που έχει κάποιος να εργάζεται έντονα, σταθερά και επίμονα για την επίτευξη ενός σημαντικού στόχου. Για τον ηγέτη πειθαρχία σημαίνει να μπορεί να δρα για την υλοποίηση του οράματός του (Barnes 2014). Άνθρωποι με πειθαρχημένη σκέψη και δράση μπορούν να επιτύχουν μεγάλους

στόχους και θέτουν το πλαίσιο που τους διαχωρίζει από την μετριότητα. Η πειθαρχημένη δράση θεμελιώνεται σε ένα πλαίσιο βασικών αξιών οι οποίες συνδυασμένες με αυτογνωσία και γνώση της κατάστασης μας οδηγεί στις κατάλληλες κάθε φορά αποφάσεις (Crandall 2007). Ιδιαίτερως το καλλιτεχνικό έργο που ως προϋπόθεση έχει την παραγωγή αισθητικού αποτελέσματος, η πειθαρχία, η επιμονή και η αφοσίωση αποτελούν τους παράγοντες για επιτυχή αποτελέσματα.

Η ηγεσία ενός πολιτιστικού οργανισμού προϋποθέτει και μια σειρά από ικανότητες για τους ανθρώπους που είτε τυπικά είτε άτυπα πρόκειται να ηγηθούν στον τομέα του πολιτισμού.



Σχήμα 9. Hagoort (2003: 10).

Σύμφωνα με τον Hagoort (2003), οι πολιτιστικοί οργανισμοί έχουν συγκεκριμένους στόχους όπως: την παραγωγή, παρουσίαση και διανομή πολιτιστικού έργου, την παροχή καλλιτεχνικής και πολιτιστικής εκπαίδευσης κ.α. Για να πετύχουν τους στόχους τους θα πρέπει να διαθέτουν :

- Καλλιτεχνική διεύθυνση για την παραγωγή δημιουργικών, εκπαιδευτικών προϊόντων.
- Επαγγελματική ευθυκρισία σχετική με το περιεχόμενο και τη μορφή του παραγόμενου έργου
- Μικρής κλίμακας ευέλικτες ομάδες με άτυπες σχέσεις εργασίας.
- Δυναμικό περιβάλλον λόγω της επιρροής των ψηφιακών μέσων, των διαφορετικών πολιτισμικών περιβαλλόντων και των οικονομικών συνθηκών.

Τα παραπάνω σημαίνουν ότι το καλλιτεχνικό και εκπαιδευτικό έργο δεν συνάδει με περίπλοκες γραφειοκρατικές διαδικασίες σαν αυτές που επικρατούν στο ελληνικό δημόσιο Hagsoort (2003: 10). Ως εκ τούτου η ηγεσία ενός πολιτιστικού οργανισμού ενός δήμου θα πρέπει να μπορεί να επιλύει αυτές τις παραδοξότητες και τα προβλήματα με δημιουργικό πνεύμα.

Η δημιουργική λύση προβλημάτων συνίσταται στην έγκαιρη και σαφή ανάγνωση του προβλήματος και την έγκαιρη από τον ηγέτη προσπάθεια επίλυσης τους με πρωτότυπο και εναλλακτικό τρόπο που να συνάδει με τους σκοπούς και τους στόχους του πολιτιστικού οργανισμού (Μπουραντάς 2005). Η λήψη αποφάσεων αποτελεί διεργασία της συστημικής προσέγγισης της ηγεσίας που απαιτεί συγκεκριμένες διαδικασίες και παράλληλα και ηγετική ικανότητα. Ο ηγέτης σε ένα πολιτιστικό οργανισμό πρέπει να αντιλαμβάνεται πρωτίστως το καλλιτεχνικό έργο, τις ιδιαιτερότητές του, την έννοια της δημιουργικής και καλλιτεχνικής εργασίας, να σκέπτεται δημιουργικά και να βρίσκει λύσει λαμβάνοντας υπόψη του τόσο τις γραφειοκρατικές διαδικασίες όσο και τις οικονομικές δυνατότητες του οργανισμού. Δημιουργικότητα και σκέψη πέρα από τα στερεότυπα και παράλληλα τήρηση των γραφειοκρατικών διαδικασιών αποτελεί το παράδοξο με το οποίο θα πρέπει να αναμετρηθεί ένας ηγέτης ενός πολιτιστικού οργανισμού ενός δήμου.

Ένα δεύτερο παράδοξο που πρέπει να αντιμετωπίσει κάποιος ηγέτης σε ένα πολιτιστικό οργανισμό είναι η προσπάθεια που πρέπει να καταλάβει ούτως ώστε να συνταιριάζει την υψηλή καλλιτεχνική ποιότητα μιας εκδήλωσης με την αποδοχή του κοινού προκειμένου να έχει και εισπρακτική επιτυχία. Συνήθως επιλέγει να συνταιριάζει παραστάσεις με υψηλή καλλιτεχνική αξία με παραστάσεις πιο δημοφιλείς που αποδεικνύονται οικονομικά πιο επωφελείς για τον οργανισμό (Roro, Eriksson 1997: 419). Η δημιουργική επίλυση προβλημάτων από τον ηγέτη σημαίνει ότι η λύση του προβλήματος, που θα επιλέξει να είναι τέτοιας μορφής, ούτως ώστε να μην επιλύει αποσπασματικά και μόνο το συγκεκριμένο πρόβλημα αλλά να μπορεί να αντιλαμβάνεται τις επιπτώσεις της επιλεγείσας λύσης στο σύνολο του οργανισμού.

Βασική παραδοχή της θεωρίας των συστημάτων είναι ότι τα συστήματα αποτελούνται από υποσυστήματα και αυτά μεταξύ επηρεάζουν το ένα το άλλο. Το σύστημα αποτελεί ένα σύνολο μερών ή στοιχείων διαφοροποιημένων μεταξύ τους τα οποία παρουσιάζουν ορισμένη σταθερότητα, αλληλεξάρτηση και συνοχή έτσι ώστε να αναγνωρίζονται ως κάτι ξεχωριστό. Όλα τα κοινωνικά συστήματα συγκροτούνται

από τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ ομάδων, προσώπων και θεσμών τα οποία αποτελούν και τα βασικά στοιχεία των συστημάτων. Το πώς σχετίζονται και αλληλεπιδρούν μεταξύ τους τα συστατικά μέρη ενός συστήματος αποτελεί κεντρική ιδέα της θεωρητικής προσέγγισης των συστημάτων. Το σύστημα και οι ερμηνείες του δεν συνιστούν μια νέα θεωρία αλλά έναν νέο τρόπο σκέψης και αντίληψης της πραγματικότητας. Η συστημική σκέψη μας βοηθά να βλέπουμε ταυτόχρονα το μέρος και το όλον. Ουσιαστικά πρόκειται για εφαρμογή της αναλυτικής και συνθετικής σκέψης ταυτόχρονα.

**Η συστημική σκέψη** αντιλαμβάνεται ένα οργανισμό ως υποσύστημα ευρύτερων συστημάτων, στην περίπτωση μας οι Δήμοι αποτελούν μέρος της Διοικητικής Περιφέρειας ή της Αποκεντρωμένης Διοίκησης και τον πολιτιστικό οργανισμό ως μέρος του Δήμου στον οποίο ανήκει. Επίσης αντιλαμβάνεται τον ίδιο τον οργανισμό ως σύνολο αποτελούμενο από επιμέρους αλληλοεπιδρώμενα μέρη υπάλληλοι, θεσμικό πλαίσιο, πολιτική εξουσία διαφορετικά διοικητικά τμήματα που ανήκουν σε άλλες διευθύνσεις του δήμου κ.λ.π. Η συστημική σκέψη βλέπει το μέρος και το σύνολο ταυτόχρονα. Μέσω της αναλυτικής σκέψης αντιλαμβάνεται τα μέρη του συστήματος και την διασύνδεση τους και μέσω της συνθετικής σκέψης το πώς αυτά αλληλεπιδρούν μεταξύ τους. Η συστημική σκέψη δηλαδή είναι ταυτόχρονα αναλυτική και συνθετική (Μπουραντας 2017:96). Με την αναλυτική σκέψη αναλύουμε ένα πράγμα ή ένα πρόβλημα σε μικρότερα. Όσο αναλύουμε ένα πράγμα ή ένα πρόβλημα σε μικρότερα στοιχεία, κινδυνεύουμε να παραλύσει η σκέψη μας αφενός από την ίδια την διαδικασία της ανάλυσης και αφετέρου από το γεγονός ότι τα μέρη χάνουν την μεταξύ τους σύνδεση. Με την συνθετική σκέψη προσπαθούμε να κατανοήσουμε πώς αυτά τα μέρη ή στοιχεία συνεργάζονται μεταξύ τους. Η συνθετική σκέψη είναι σαφέστατα δυσκολότερη από την αναλυτική γιατί η σύνδεση των διαφορετικών στοιχείων μεταξύ δεν είναι στατική αλλά δυναμική. Τα μέρη αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και ταυτόχρονα αυτές οι αλληλεπιδράσεις αλλάζουν μέσα στον χρόνο.

Ο τρόπος με τον οποίο μπορούμε να αντιληφθούμε αυτές τις δυναμικές αλληλεπιδράσεις μεταξύ των στοιχείων του συστήματος είναι η επανάληψη ορισμένων μοτίβων, τα συστήματα αποτελούνται από επαναλαμβανόμενα μοτίβα. Η συστημική σκέψη ουσιαστικά είναι η ανακάλυψη μοτίβων. Και η ηγεσία δεν είναι τίποτε περισσότερο από διαχείριση τέτοιων μοτίβων που αφορούν ομάδες, θεσμούς, ανθρώπους, συμπεριφορές, προβλήματα κ.α. Ένας τρόπος διαχείρισης των

πραγμάτων ουσιαστικά είναι τρόπος επίλυσης προβλημάτων. Τι γίνεται όμως με τα προβλήματα που δεν μπορεί να λύσει ο συγκεκριμένος τρόπος διαχείρισης; Πολλά από τα προβλήματα που ο συγκεκριμένος τρόπος δεν μπορεί να επιλύσει ίσως να είναι ο τρόπος διαχείρισης που τα δημιουργεί. Ένας τρόπος διαχείρισης προβλημάτων καταλήγει σε ένα στερεότυπο, για να λυθούν τα προβλήματα που δεν καταφέραμε να επιλύσουμε πρέπει να αλλάξουμε και να επιλέξουμε να σκεφτόμαστε εκτός της στερεοτυπικής σκέψης. Η συνθετική σκέψη μας βοηθά να ανακαλύψουμε μοτίβα, ομοιότητες μεταξύ διαφορετικών στοιχείων, ενώ η αναλυτική σκέψη επειδή διαχωρίζει τα στοιχεία μεταξύ τους επικεντρώνεται στις διαφορές.

Η βασική ιδέα στη συστηματική σκέψη είναι να καταγράψουμε όσο πιο πολλά διαφορετικά στοιχεία, μπορούμε να διακρίνουμε και στη συνέχεια να αναζητήσουμε ομοιότητες μεταξύ τους. Η βασική ιδέα στην αναλυτική σκέψη είναι διαφορετική στόχος της είναι να καταγράψουμε τα στοιχεία, να τα συγκρίνουμε, να τα κατατάξουμε και στη συνέχεια να επιλέξουμε την πιο σημαντικά από αυτά, απορρίπτοντας τα υπόλοιπα. Ωστόσο ίσως και στοιχεία να έχουν κάποια συγκεκριμένη αξία που δεν έχουν αυτά που επιλέξαμε. Η σύνθεση χρειάζεται την ανάλυση, πως αλλιώς θα καταγραφούν οι διαφορές μεταξύ τους. Η ανάλυση χρειάζεται την σύνθεση διότι η κατανόηση του πως λειτουργούν τα στοιχεία απομονωμένα μεταξύ τους είναι άσκοπη. Πρέπει να κατανοήσουμε πως τα στοιχεία αλληλεπιδρούν από κοινού μεταξύ τους προκειμένου να μπορέσουμε να παρέμβουμε (Bartlett 2001).

Η επαύξηση της πολυπλοκότητας των οργανισμών και των προβλημάτων που προκύπτουν από τις αντινομίες και τις αντιθέσεις προκύπτουν εντός των συστημάτων αλλά και με την διασύνδεση το  $\Psi$  με ευρύτερα συστήματα, μας οδηγεί στην υιοθέτηση της συστημικής προσέγγισης, η οποία διευκολύνει τη σχεδίαση μεθόδων και στρατηγικών ανάλογης συνθετότητας για την αντιμετώπιση των προβλημάτων που προκύπτουν (Μακρυδημήτρης 2004: 251 & 261).

Εκτός των παραπάνω ικανοτήτων που πρέπει να διαθέτει ο ηγέτης όπως η λήψη δημιουργικών αποφάσεων και η συστημική σκέψη ο Μπουραντάς (2005) πιστεύει ότι η επικοινωνία και η συναισθηματική νοημοσύνη είναι οι ικανότητες εκείνες που συνθέτουν τον αποτελεσματικό ηγέτη.

Κοντολογίς, από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας διαγνώστηκαν τα προβλήματα της ελληνικής δημόσιας διοίκησης και εξετάστηκαν διάφορες θεωρίες ηγεσίας λαμβάνοντας υπόψη τα προβλήματα διαχείρισης των πολιτιστικών

οργανισμών των ΟΤΑ Α' βαθμού. Με βάση τα παραπάνω συνδυάστηκε το μοντέλο περί συστημικής ηγεσίας του Μπουραντά (2005) με το προτεινόμενο μοντέλο της συναισθηματικής ηγεσίας των Goleman, Boyatzis, McKee (2014). Από την θεωρία των Goleman, Boyatzis, McKee (2014) δανειστήκαμε το ρεπερτόριο των στυλ ηγεσίας (αυταρχικό, οραματικό, συνεργατικό, δημοκρατικό, κατευθυντικό και υποστηρικτικό) που θεωρήθηκε πιο λεπτομερές από το μοντέλο των Tannenbaum και Schmidt (1958) και πιο συναφές με τις ιδιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης. Το παραπάνω μοντέλο θεωρήθηκε ότι πιθανόν να απαντά στο αίτημα περί ηγεσίας πολιτιστικών οργανισμών των ΟΤΑ Α' βαθμού διότι είναι αρκετά γενικευτικό και ταυτόχρονα προσαρμοστικό, ούτως ώστε να μπορεί να εκφράσει τόσο την ποικιλομορφία των δομών των πολιτιστικών οργανισμών των δήμων στη γεωγραφική ενότητα της Αττικής όσο και τις διαφορές μεγέθους που παρουσιάζουν οι δήμοι μεταξύ τους (μικροί, μεσαίοι, μεγάλοι). Επιπλέον οι ΟΤΑ Α' βαθμού, στη γεωγραφική ενότητα της Αττικής, παρουσιάζουν διαφορές και ως προς τα κοινωνική διαστρωμάτωση. Η διαφοροποίηση της κοινωνικής διαστρωμάτωσης διαφαίνεται τόσο εντός της γεωγραφικής επικράτειας ενός μεγάλου δήμου όπως η Αθήνα, όσο και μεταξύ διαφορετικών δήμων. Ωστόσο όλες αυτές οι δομές είναι υποσυστήματα στο ευρύτερο σύστημα της ελληνικής διοίκησης καθώς επίσης ανήκουν σε ΟΤΑ Α' βαθμού, οι οποίοι ασκούν τις ίδιες αρμοδιότητες στον τομέα του πολιτισμού, η λειτουργία τους υπόκειται στο ίδιο νομικό πλαίσιο και διοικούνται από δημοτικές παρατάξεις που αν και πρόσκυνται σε διαφορετικά πολιτικά και ιδεολογικά ρεύματα ανήκουν εντούτοις στο ίδιο πολιτικό και κομματικό σύστημα. Η συστημική προσέγγιση περί ηγεσίας, εμπλουτισμένη με την θεωρία της ενδεχομενικότητας και τα πορίσματα εμπειρικών ερευνών μπορεί να αποτελέσει ένα μοντέλο που παρά την γενικότητα του παραμένει ανοικτό και προσαρμόσιμο στις ιδιομορφίες των πολιτιστικών δομών των δήμων. Επίσης λήφθηκε υπόψη η συναισθηματική νοημοσύνη που πρέπει να έχει ο σύγχρονος ηγέτης. Η συναισθηματική νοημοσύνη, τα τελευταία χρόνια έχει εγείρει το ενδιαφέρον της επιστημονικής κοινότητας και ταιριάζει στην διαχείριση του πολιτισμού που η βασική του παράμετρος είναι οι ανθρώπινες σχέσεις και η επικοινωνία.

## ΕΝΟΤΗΤΑ 7: Έρευνα

Προκειμένου να διερευνήσουμε το ζήτημα της ηγεσίας σε πολιτιστικούς οργανισμούς με βάση το μοντέλο περί συστημικής ηγεσίας του Μπουραντά (2005) σε συνδυασμό με το μοντέλο της συναισθηματικής ηγεσίας των Goleman, Boyatzis, McKee (2014) χρησιμοποιήσαμε ποιοτική έρευνα με την μέθοδο της ημιδομημένης συνέντευξης.

Το βασικό ερευνητικό ερώτημα ήταν η κατανόηση των χαρακτηριστικών του ηγέτη σε πολιτιστικούς οργανισμούς Δήμων, με βάση το συστημικό μοντέλο ηγεσίας όπως παρουσιάζεται από τον Δημήτρη Μπουραντά (2005), εμπλουτισμένο με δεξιότητες συναισθηματικής νοημοσύνης κατά Goleman Boyatzis & McKee.

Επιλέξαμε να χρησιμοποιήσαμε την ποιοτική έρευνα διότι διερευνούμε για πρώτη φορά το ζήτημα της ηγεσίας σε δημοτικούς πολιτιστικούς οργανισμούς στην χώρα μας. Επίσης διερευνούμε την αποδοχή ή μη ενός μοντέλου ηγεσίας, το οποίο αν και τα επιμέρους στοιχεία του έχουν διερευνηθεί και τεκμηριωθεί, ως συνολικό μοντέλο δεν έχει υποστεί την βάσανο της ερευνητικής διαδικασίας (Robson 2007: 105). Από την προσωπική εμπειρία μας έχουμε αντιληφθεί ότι έννοιες όπως ηγεσία, πολιτισμός, συναισθηματική νοημοσύνη, συστημική προσέγγιση δεν είναι γνωστές στα στελέχη των πολιτιστικών, δημοτικών οργανισμών και πιθανόν στέρεα διατυπωμένα ερωτήματα να μην γίνονταν αντιληπτά. Η προσήλωση σε ένα αυστηρά δομημένο ερωτηματολόγιο δεν είναι ο ιδανικός τρόπος έρευνας για έννοιες που εμπεριέχουν συμβολισμούς και νοηματοδοτήσεις και απαιτούν από τον ερευνητή να ζητήσει από τον ερευνώμενο περαιτέρω εξηγήσεις. Επιλέξαμε την ημιδομημένη συνέντευξη γιατί αφενός εστιάζει στις παραμέτρους του προς διερεύνηση μοντέλου και αφετέρου επιτρέπει ταυτόχρονα την ελεύθερη συζήτηση προκειμένου να διερευνηθεί η σύνδεση του μοντέλου με τις ανάγκες των πολιτιστικών οργανισμών των ΟΤΑ Α' βαθμού καθώς και με τις υπάρχουσες παθογένειες (Mason 2011: 90).

Οι συνεντεύξεις λήφθηκαν κατά το χρονικό διάστημα Μαρτίου-Απριλίου 2018 από στελέχη των δήμων Αθηνών, Αιγάλεω, Πετρούπολης, Ελευσίνας, Ζωγράφου και Καλλιθέας. Η επιλογή των δήμων εμπεριέχει την ποικιλομορφία δομών: οργανισμοί (Αθήνα, Ελευσίνα, Ζωγράφου) και τμήματα πολιτισμού ενταγμένα στον διοικητικό μηχανισμό (Αιγάλεω, Καλλιθέα), την γεωγραφική διασπορά Κέντρο, Περιφέρεια, Νότια, Δυτικά και Βόρειο Ανατολικά προάστια καθώς επίσης και την διαφοροποίηση των δήμων λόγω πληθυσμιακού μεγέθους (μεγάλοι, μεσαίοι και μεσαίοι προς μεγάλοι).

Στην ποιοτική έρευνα η εμπλοκή του ερευνητή είναι άμεση. Ιδιαίτερα στην περίπτωση κατά την οποία, ο ίδιος ο ερευνητής εργάζεται σε πολιτιστικές δομές δήμων όπως στην συγκεκριμένη περίπτωση. Είναι πιθανό οι εμπειρίες, οι απόψεις του ερευνητή, το νόημα που αποδίδει στα προς διερεύνηση φαινόμενα να αντανακλούν στάσεις, συμπεριφορές και νοηματοδοτήσεις του ίδιου του ερευνητή (Ιωσηφίδης 2008: 27-28).

Στα υποκείμενα της έρευνας διευκρινίστηκε ο λόγος για τον οποίο πραγματοποιείται αυτή η έρευνα, πληροφορήθηκαν από τον ερευνητή ότι οι συνεντεύξεις μαγνητοφωνούνται και ότι είναι ανώνυμες. Κατόπιν ερωτήθηκαν κάποια βασικά στοιχεία όπως : ο φορέας στον οποίο εργάζονται, η θέση τους στον φορέα, οι γραμματικές τους γνώσεις και η εργασιακή εμπειρία τους.

Τα στελέχη από τα οποία λάβαμε τις συνεντεύξεις δύο είναι πολιτικά στελέχη και δέκα υπηρετούν στο διοικητικό μηχανισμό των δήμων. Οι γραμματικές τους γνώσεις ποίκιλλαν.

|                                                                |   |
|----------------------------------------------------------------|---|
| <b>ΜΕΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ</b>                                         | 3 |
| <b>ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ</b>                                  | 1 |
| <b>ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΜΕ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗ ΣΤΟΝ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟ</b>    | 3 |
| <b>ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ</b>                               | 1 |
| <b>ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΜΕ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗ ΣΤΟΝ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟ</b> | 2 |
| <b>ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΕΣ ΣΠΟΥΔΕΣ ΜΕ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗ ΣΤΟΝ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟ</b>     | 2 |

Η εμπειρία τους επίσης ποικίλλει έχουμε τέσσερα στελέχη με μικρή εμπειρία στο αντικείμενο έως πέντε χρόνια και τα υπόλοιπα με εμπειρία άνω των 20 ετών σε εργασίες κοντά στο αντικείμενο του πολιτισμού. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι η διασπορά του δείγματος είναι αρκετά ενδεικτική.

Σε μια δεύτερη ανάλυση του πρωτογενούς υλικού με στόχο τη σύγκριση, το δείγμα χωρίστηκε σε δύο υποκατηγορίες: των αιρετών ηγετικών στελεχών και των στελεχών που είναι μόνιμοι υπάλληλοι και είναι αρμόδιοι για τον πολιτισμό στο δήμο τους. Παράλληλα, έγινε προσπάθεια να εντοπιστούν κάποια επαναλαμβανόμενα μοτίβα, μέσα από τη χρήση λέξεων ή εκφράσεων ή κάποιες έντονες διαφοροποιήσεις από συνέντευξη σε συνέντευξη.

Λόγω της μαγνητοφώνησης των ερωταποκρίσεων κατά την διάρκεια της έρευνας και λόγω της επαγγελματικής εμπλοκής των υποκειμένων με την πολιτιστική διαχείριση παρατηρήθηκε το φαινόμενο οι ερωτώμενοι να προσπαθούν να απαντήσουν στις ερωτήσεις



με τρόπο τέτοιο ώστε να ανταποκρίνεται αφενός στο θεσμικό πλαίσιο εντός του οποίου δρουν και αφετέρου εντός των πλαισίων του θεσμικού τους ρόλου μια και τα υποκείμενα της έρευνας ασκούν τα ίδια διοίκηση στους πολιτιστικούς οργανισμούς, στους οποίους εργάζονται. Πριν την μαγνητοφώνηση της έρευνας προϋπήρξε «χαλαρή» συζήτηση του ερευνητή με τα υποκείμενα, προκειμένου να δομηθεί κλίμα εμπιστοσύνης, ούτως ώστε τα υποκείμενα της έρευνας να απαντήσουν με την μέγιστη δυνατή ειλικρίνεια. Παρατηρήθηκε το φαινόμενο τα υποκείμενα, κατά τη διάρκεια της χαλαρής συζήτησης, να είναι πιο αποκαλυπτικά και πιο επικριτικά στα φαινόμενα εκείνα που σχετίζονται με τις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ διοικητικής-εκτελεστικής δομής και των πολιτικών τους προϊσταμένων. Τα διοικητικά στελέχη επέκριναν τα πολιτικά στελέχη ότι το όραμα τους είναι ο προσπορισμός εκλογικής δύναμης και για αυτό είναι ευεπίφορα στην υιοθέτηση λαϊκιστικών τάσεων υποτασσόμενα στις διαθέσεις των δημοτών καθώς επίσης επιδιώκουν την ικανοποίηση αιτημάτων που δεν προβλέπονται από το θεσμικό πλαίσιο. Αντίστοιχα τα πολιτικά στελέχη ήταν ιδιαιτέρως επικριτικά στην κακώς εννοούμενη δημοσιοϋπαλληλική νοοτροπία –νωθρότητα, στον νομικό φορμαλισμό και στην αποφυγή ευθυνών που δείχνουν τα στελέχη στην αντιμετώπιση των αιτημάτων των δημοτών. Τα παραπάνω βέβαια δεν αποδεικνύονται από τα ηχογραφημένα ντοκουμέντα της έρευνας αν και σε αρκετές περιπτώσεις υπονοούνται.

Τα δεδομένα δομήθηκαν με βάση τέσσερεις θεματικές ενότητες :

- I. Η προώθηση του πολιτισμού μέσα από τις δομές των δήμων
- II. ΗΓΕΣΙΑ: χαρακτηριστικά και συμπεριφορές αποτελεσματικών ηγετών σε δήμους.
- III. Ηγεσία και συναισθηματική νοημοσύνη
- IV. Αποτελεσματικότητα της ηγεσίας

Στην πρώτη θεματική ενότητα και στην ερώτηση **τι σημαίνει για εσάς πολιτισμός**, τα περισσότερα υποκείμενα απάντησαν καθημερινότητα και τρόπος ζωής, που σημαίνει ότι υιοθετούν μια ευρεία αντίληψη για το περιεχόμενο της έννοιας πολιτισμός. Τον τρόπο ζωής κάποια από τα υποκείμενα τον συνέδεσαν με την φιλοσοφία ζωής, με την τέχνη, με την κριτική σκέψη, με την δημιουργικότητα, με την παράδοση και με τον ίδιο τον άνθρωπο. Στο ερώτημα πώς μπορεί ο πολιτισμός να υπηρετηθεί από τον δήμο κάποια υποκείμενα απάντησαν για οικονομικές ή δωρεάν παροχές προς τους δημότες λόγω της κρίσης, ενώ ένα υποκείμενο απάντησε «στο να γίνει η τέχνη στοιχείο της καθημερινής ζωής ως μεταμόρφωση, των ίδιων των ανθρώπων».

Στην ερώτηση **αν υπάρχει όραμα**, δύο απάντησαν ότι δεν υπάρχει «ή αν υπάρχει είναι για τυπικούς λόγους». Τα περισσότερα υποκείμενα συνέδεσαν το όραμα του οργανισμού με την παροχή υπηρεσιών προς τους δημότες, ενώ κάποια υποκείμενα συνέδεσαν τον πολιτισμό με την πόλη. Ένα υποκείμενο συνέδεσε τον πολιτισμό με αυτό που ονομάζεται τοπική ατζέντα 21 και την σύνδεση του πολιτισμού, με την πόλη, την κοινωνία και την οικονομία. Στην ερώτηση ποιες αξίες πρέπει να υπηρετούνται από τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται αρκετά υποκείμενα συνέδεσαν τον πολιτισμό με κοινωνικές αξίες δηλαδή την δυνατότητα πρόσβασης όλων των δημοτών στα πολιτιστικά αγαθά, την κοινωνική συνοχή, την αλληλεγγύη, την συνεργασία, τις σχέσεις του ατόμου με την κοινωνία, κάποια υποκείμενα συνέδεσαν τον πολιτισμό με πολιτικές αξίες και τα ανθρώπινα δικαιώματα : δημοκρατία, ισονομία , διαφάνεια, ένα από τα υποκείμενα συνέδεσε τον πολιτισμό με την πολυπολιτισμικότητα, ένα με την παράδοση και ένα υποκείμενο απάντησε «Η τέχνη μέσα στην τοπική κοινωνία σε συνεργασία με την τοπική κοινωνία».

Στην ερώτηση **ποιες πρέπει να είναι οι βασικές προτεραιότητες** ενός δημοτικού πολιτιστικού οργανισμού οι απαντήσεις ποικίλλουν από την κοινωνική συνοχή, οικονομικές υπηρεσίες προς τους δημότες, διατήρηση και ανάπτυξη του λαϊκού πολιτισμού, καλλιτεχνική παιδεία, επαφή των μικρών ηλικιών με τον πολιτισμό, ένα υποκείμενο απάντησε «η τοπική κοινωνία ως συνδημιουργός πολιτισμού». Ένα άλλο υποκείμενο απάντησε «να καταφέρουμε να διατηρήσουμε αυτά που έχουμε πετύχει». Στην ερώτηση **ποια προβλήματα αντιμετωπίζετε** η συντριπτική πλειοψηφία απάντησε το οικονομικό, αρκετά υποκείμενα επεσήμαναν το πρόβλημα με το θεσμικό πλαίσιο, τέσσερα την έλλειψη συνεργασίας πολιτικής ηγεσίας και προσωπικού και δύο την δημοσιοϋπαλληλική νοοτροπία. Στο ζήτημα της οικονομικής στενότητας που αντιμετωπίζει ο οργανισμός ένα διοικητικό στέλεχος απάντησε ότι λόγω της κρίσης αξιοποιήθηκαν οι δεξιότητες του υπάρχοντος προσωπικού με καλύτερο τρόπο. Ένα αιρετό στέλεχος απάντησε ότι το οικονομικό πρόβλημα «είναι λιγάκι μεταπολιτευτικός μύθος ...αν και το κομμάτι του πολιτισμού είναι λιγάκι ακριβό... αλλά με τα κονδύλια τα οποία υφίστανται μπορεί να υπάρχει αποτέλεσμα ... είναι κύρια η νοοτροπία, μπορείς και με ψίχουλα να έχεις αποτέλεσμα εκεί είναι και το όραμα». Ένα υποκείμενο εντόπισε το πρόβλημα στο θεσμικό πλαίσιο σε σχέση με τις προσλήψεις, «Στην ουσία δεν μπορεί να υπάρξει

πολιτιστική δραστηριότητα, όταν σου λέει. Δηλαδή στην ουσία τα ΔΗΠΕΘΕ πρέπει να προσλάβουν ηθοποιούς μέσω ΑΣΕΠ.»

Στην ερώτηση **για ποια δράση είστε υπερήφανος/η** οι απαντήσεις ποικίλλουν μια και πρόκειται για υποκείμενα από διαφορετικούς οργανισμούς. Ωστόσο τα περισσότερα επεσήμαναν πολιτιστικές δράσεις τύπου φεστιβάλ και ιδιαίτερος το φεστιβάλ με θεματικό άξονα, θα μπορούσαμε να πούμε φεστιβάλ με άποψη αλλά και με πολλαπλές δραστηριότητες περιβάλλον, μικρές ηλικίες, αθλητικές δραστηριότητες, εικαστικές παρεμβάσεις, υποβαθμισμένες περιοχές και εν γένει με την πόλη. Στην ερώτηση **ποια δράση θα θέλατε να οργανώσετε σε ιδανικές συνθήκες;** Τα περισσότερα υποκείμενα απάντησαν πάλι φεστιβάλ αλλά με άποψη, σε σύνδεση με την πόλη και επικεντρωμένα σε κάποιο θέμα, αλλά και με διεθνή ακτινοβολία. Ένα υποκείμενο επεσήμανε μια πολιτιστική δράση για εφήβους και ένα για μια δράση που θα συνέδεε τον πολιτισμό με την κοινωνία, τα πανεπιστήμια, την οικονομία με στόχο την αλλαγή νοοτροπίας των δημοτών.

*Σε μια δεύτερη ανάλυση του πρωτογενούς υλικού θα μπορούσαμε να πούμε ότι γενικά οι πολιτιστικοί οργανισμοί δήμων είναι στραμμένοι προς τις υπηρεσίες για τους δημότες θέτοντας παράλληλα το ζήτημα της παροχής υπηρεσιών με χαμηλό κόστος λόγω της οικονομικής κρίσης. Η δεύτερη προτεραιότητα τους είναι η διοργάνωση των φεστιβάλ. Ωστόσο εκεί αρκετά στελέχη των δήμων, ιδιαίτερα των πιο μεγάλων, επεσήμαναν την ανάγκη τα φεστιβάλ αφενός να συνδυάζονται με μια ποικιλία δράσεων και αφετέρου να αρθρώνονται γύρω από κάποιο θέμα. Τα περισσότερα στελέχη επεσήμαναν το ασφυκτικό νομικό πλαίσιο και ιδιαίτερος στην παραγωγή του καλλιτεχνικού έργου όπου δεν μπορούν να προσλάβουν εξειδικευμένο προσωπικό και καλλιτέχνες. Το νομικό πλαίσιο αποτελεί και σημείο τριβής μεταξύ των αιρετών και των διοικητικών στελεχών. Τα πρώτα είναι στραμμένα στο αποτέλεσμα και τα δεύτερα στις διαδικασίες. Βέβαια τα διοικητικά στελέχη αφήνουν αιχμές ότι οι πολιτικές ηγεσίες γενικά δεν έχουν όραμα αλλά στόχος τους είναι ο προσπορισμός ψήφων.*

**Στην δεύτερη ενότητα** Ηγεσία: χαρακτηριστικά και συμπεριφορές αποτελεσματικών ηγετών σε δήμους, τέθηκε η ερώτηση :

**Σκεφτείτε έναν αποτελεσματικό ηγέτη** που συναντήσατε και περιγράψτε τα σημαντικότερα, για εσάς, χαρακτηριστικά του. Τα περισσότερα υποκείμενα απάντησαν: όραμα αλλά σε συνδυασμό με αποτελεσματικότητα, με στόχους, με πραγματισμό καθώς και με δεξιότητες που έχουν να κάνουν με την συμπεριφορά του ηγέτη όπως: διαλλακτικότητα, ευγένεια, γοητεία, παιδεία, υπομονή, εμπιστοσύνη,

διορατικότητα, στρατηγικό σχεδιασμό, γνώσεις, σεβασμό και πάθος για τον πολιτισμό. Στην ερώτηση ποιες **επαγγελματικές ικανότητες πρέπει να διαθέτει ο ηγέτης**: στην συντριπτική τους πλειοψηφία τα υποκείμενα απάντησαν να γνωρίζει από πολιτισμό και από τέχνες αλλά να συνδυάζει γνώσεις διαχείρισης προσωπικού, πολιτιστικής διαχείρισης, διοίκησης, οικονομικών, να γνωρίζει τις νέες τεχνολογίες, να επεξεργάζεται κριτικά τις πληροφορίες. Στην ερώτηση ποια είναι τα **χαρακτηριστικά της προσωπικότητας ενός ηγέτη**: μερικά υποκείμενα απάντησαν όραμα, «να εμπνέει και να περνά το όραμά του», τα υποκείμενα επεσήμαναν το ζήτημα να αναπτύσσει ο ηγέτης σχέσεις και συνεργασία, στρατηγικό σχεδιασμό, πάθος, πολιτιστική διαχείριση, να αντιλαμβάνεται τι μπορεί να δώσει ο κάθε εργαζόμενος.

Στην ερώτηση **Ποιες ηγετικές συμπεριφορές πρέπει να έχει ώστε να διαχειριστεί δημότες**: να καταλαβαίνει τις ανάγκες τους, επικοινωνία, διάλογος, υπομονή, ευελιξία, κατανόηση, δίκαιος και ένας απάντησε: να παραμερίζει την φιλοδοξία του να είναι αρεστός. Με τους **συνεργάτες** του ο ηγέτης πρέπει : να συνεργάζεται, «να κατεβαίνει ο ηγέτης στο επίπεδο του υπαλλήλου να είναι προσιτός», να έχει ενσυναίσθηση, να έχει επιρροή, «να παίρνει το καλύτερο», να εμπνέει, να τους παρακινεί, να τους ενημερώνει, να τους ενθαρρύνει, να είναι ειλικρινής, να δείχνει εμπιστοσύνη και ευθύτητα, να τους δίνει πρωτοβουλία, να τους αναπτύσσει, να είναι δίκαιος και να παραμερίζει την φιλοδοξία του να είναι αρεστός. Στην ερώτηση ποιες ηγετικές συμπεριφορές πρέπει να έχει ο ηγέτης όσον αφορά τις **σχέσεις πολιτικής ηγεσίας και του διοικητικού μηχανισμού** τα υποκείμενα που ανήκουν στο πολιτικό προσωπικό επεσήμαναν προβλήματα και τριβές αλλά και τα στελέχη του διοικητικού μηχανισμού των δήμων «την εύχονται». Ωστόσο αρκετά υποκείμενα θεωρούν την επικοινωνία, τον διάλογο, την υπομονή, την πειθώ και την διάθεση συνεργασίας ικανές προϋποθέσεις για να ξεπεραστούν τα προβλήματα.

Προβλήματα φάνηκαν να υπάρχουν στο ζήτημα της **αξιοκρατίας** με απαντήσεις του τύπου: «Οπωσδήποτε, αλλά υπάρχουν προβλήματα», «Γίνεται πουθενά αυτό;», «Όχι πάντα», «Σημαντικό αλλά δεν υπάρχει», «αξιοκρατία με βάση τα soft skills», «αξιοκρατία με βάση το αποτέλεσμα».

Στο ερώτημα **ποιο/α ηγετικό/ά στυλ – είναι αποτελεσματικό/ά** στην άσκηση ηγεσίας σε πολιτιστικούς οργανισμούς δήμων, οι επτά στους δώδεκα απέρριψαν το αυταρχικό στυλ, ένας από αυτούς απέρριψε και το κατευθυντικό πέντε προέκριναν το οραματικό αλλά σε συνδυασμό με τα υπόλοιπα, δυο πρόκριναν το συνεργατικό ως

πιο σημαντικό αλλά σε συνδυασμό και με τα υπόλοιπα, αρκετοί συμφώνησαν ότι χρειάζονται όλα τα ηγετικά στυλ. Ένα υποκείμενο απάντησε «όλα αυτά τα χρησιμοποιείς .... Ναι και το αυταρχικό όταν έχει φτάσει ο κόμπος στο χτένι και πρέπει να ληφθεί μια απόφαση ή όταν σε πιέζει ο χρόνος».

Σε αυτήν την ενότητα θίχτηκε από αρκετούς το ζήτημα της έλλειψης αξιοκρατίας καθώς επίσης και οι τριβές μεταξύ αιρετών και διοικητικού μηχανισμού. Και τα δύο ζητήματα άπτονται των προβλημάτων που αφορούν την συγκρότηση του ελληνικού κράτους και ιδιαίτερα της πολιτικοποίησης του διοικητικού μηχανισμού και της έλλειψης εμπιστοσύνης μεταξύ αιρετών και διοικητικού μηχανισμού. Οι αιρετοί αντιλαμβάνονται τον διοικητικό μηχανισμό ως τροχοπέδη και οι διοικητικοί αντιλαμβάνονται τους αιρετούς ως πάτρωνες που στόχο έχουν να προσποριστούν ψήφους. Σε αυτά τα ακανθώδη προβλήματα μία λύση θα ήταν αφενός ο διαχωρισμός των ρόλων μεταξύ αιρετών και διοικητικού μηχανισμού και αφετέρου η κρίση των στελεχών του διοικητικού μηχανισμού να γίνεται από ανεξάρτητη αρχή όπως είναι το ΑΣΕΠ. Ενδεικτικό είναι ότι οι οργανισμοί στους οποίους ηγούνται στελέχη με εξειδικευμένη γνώση στην πολιτιστική διαχείριση αντιλαμβάνονται πληρέστερα τις ανάγκες της κοινωνίας καθώς και τον ρόλο τους σε έναν κόσμο που αλλάζει ραγδαία. Ακόμη τα στελέχη με εξειδικευμένη γνώση στην διαχείριση του πολιτισμού πραγματοποιούν και προτείνουν δράσεις στον πολιτισμό που «ξεφεύγουν» από την «πεπατημένη» όπως για παράδειγμα στην περίπτωση του Δήμου Ελευσίνας, όπου οι πολιτιστικές δράσεις έχουν συγκεκριμένη θεματολογία ταιριαστή με το περιβάλλον του τόπου. Στον Δήμο Ελευσίνας οι πολιτιστικές δράσεις αποσκοπούν στην συμμετοχή των ίδιων των κατοίκων στην διαμόρφωση του παραγόμενου πολιτιστικού προϊόντος σε όλες τις φάσεις σχεδιασμού, διαμόρφωσης και πραγματοποίησης αυτού. Η «συμμετοχική» μεθοδολογία που χρησιμοποιείται από τον Δήμο της Ελευσίνας είναι σχεδόν μοναδική και στοχεύει τόσο στον διάλογο μεταξύ καλλιτέχνη και τοπικής κοινότητας, όσο και στην αναδιαμόρφωση των αντιλήψεων και των στάσεων των εμπλεκομένων στην πραγματοποίηση της καλλιτεχνικής δράσης. Επίσης στον Δήμο της Αθήνας, όπου οι μεταναστευτικές ροές σε συγκεκριμένες συνοικίες είναι υψηλές και ποικιλόμορφες, τα στελέχη του πολιτιστικού οργανισμού προσπαθούν να έλθουν σε επαφή με τις οργανωμένες μεταναστευτικές κοινότητες προκειμένου να σχεδιάσουν από κοινού δράσεις που να ανταποκρίνονται καλύτερα στις ανάγκες των κατοίκων.

Στην ενότητα Ηγεσία και συναισθηματική νοημοσύνη τέθηκε η ερώτηση ποιος είναι ο ρόλος των συναισθημάτων στην άσκηση ηγεσίας στον πολιτισμό, στην

συντριπτική πλειοψηφία οι απαντήσεις ήταν σημαντικός έως πολύ σημαντικός. Ένα υποκείμενο απάντησε «πολύ σημαντικό στην ουσία για σχέσεις μιλάμε» εννοώντας τον πολιτισμό. Ένα υποκείμενο απάντησε «Ναι υπάρχει όμως σύγκρουση του συναισθηματικού με τα καθήκοντα» και ένα υποκείμενο απάντησε «Να βάζει όρια να τα διαχειρίζεται δεν μπορείς να γίνεσαι κώλος και βρακί με τον άλλο, θέλει αποστάσεις, αποστάσεις όχι όμως τυπικές επί της ουσίας». Τα **συναισθήματα** που τα ίδια τα υποκείμενα νιώθουν είναι ανάμικτα: άγχος - χαρά , θυμός-υπερηφάνεια, «υπάρχουν στιγμές που είσαι υπερήφανος, υπάρχουν στιγμές που θες να σκοτώσεις κόσμο, υπάρχουν όλα αυτά», ευχάριστα-δυσάρεστα, ένα υποκείμενο απάντησε χαρά «γιατί είναι μία παραγωγική δουλειά ο πολιτισμός, γιατί συνεργαζόμαστε με άλλους φορείς, κυρίως είναι χαρά γιατί υπάρχουν και τα αρνητικά εννοείται, αλλά ας μείνουμε στα θετικά» ένα υποκείμενο απάντησε ασφυξία εννοώντας ότι οι άνθρωποι που συνεργάστηκε είχαν δημοσιοϋπαλληλική νοοτροπία «ένιωθα ότι τους βιάζω ... ότι βιάζω την κανονικότητά τους». Ένα υποκείμενο απάντησε «είναι όλη η γκάμα .. τώρα αυτό που σε κρατάει είναι το όραμα, το τι θα πετύχεις». Στην ερώτηση ποια **συναισθήματα σας δυσκολεύουν** να τα διαχειριστείτε ο φόβος και το άγχος κυριαρχούν, «το άγχος γιατί υπάρχουν προθεσμίες», ενώ ένα υποκείμενο απάντησε ότι νιώθει ότι «κάποια πράγματα του επιβάλλονται να τα κάνει λόγω της θέσης του και ειδικά με ανθρώπους που δεν είναι τόσο αποτελεσματικοί, εκεί όταν δω καλή διάθεση εκεί πραγματικά υπερισχύει το συναίσθημα και προσπαθώ να βρω τρόπους της ισορροπίας». Ένα νιώθει «θυμό και αγανάκτηση». Ένα από τα υποκείμενα απάντησε «με δυσκολεύει να χειριστώ καταστάσεις με συναδέλφους υφισταμένους μου ... που θα πρέπει να τους πω κάτι δυσάρεστο ενδεχομένως και θα πρέπει να μπω πολύ στο κομμάτι των παπουτσιών των δικών του για να το απαλύνω». Στην ερώτηση ποια **συναισθήματα πρέπει να εκπέμπει ένας ηγέτης;** Οι περισσότεροι απάντησαν αυτοπεποίθηση και αρκετοί αισιοδοξία. Ένα υποκείμενο απάντησε «να εκπέμπει σιγουριά». Ένα υποκείμενο απάντησε «ασφάλεια .. να νιώθεις ότι η δουλειά θα γίνει ωραία, χωρίς άγχος». Ένα υποκείμενο αναφέρθηκε στην κατανόηση. Στην ερώτηση πόσο σημαντικό είναι για εσάς να διαθέτει **συναισθηματική νοημοσύνη ο ηγέτης,** όλα τα υποκείμενα απάντησαν σημαντικό έως απόλυτα σημαντικό. Ένα υποκείμενο που απάντησε «σημαντικό και το λαμβάνω υπόψη» συμπλήρωσε «έρχεται κάποια στιγμή και με κάποιους από τους συνεργάτες σου δεν λες καλημέρα... πρέπει να το διαχειριστείς με τρόπο.. έχουμε και εκρήξεις εδώ και διάφορα...».

Το ζήτημα των συναισθημάτων και της συναισθηματικής νοημοσύνης κρίθηκε σχεδόν από όλους ως πολύ σημαντικό επιβεβαιώνοντας την άποψη ότι τα πολιτιστικά αγαθά είναι αγαθά που προκύπτουν κυρίως από τις σχέσεις των ανθρώπων. Το πολιτιστικό προϊόν για να παραχθεί χρειάζεται ακρίβεια, πρόγραμμα, οργάνωση συνεργασία αλλά έχει προθεσμίες και απαιτείται συντονισμός. Το άγχος για το αποτέλεσμα είναι η κύρια πηγή αρνητικών συναισθημάτων που καταπονεί το στελεχιακό δυναμικό των δημοτικών πολιτιστικών οργανισμών. Παράλληλα θα πρέπει να επισημανθεί ότι τα στελέχη αν και επισημάνουν από μόνα τους το ζήτημα των συναισθημάτων και ειδικότερα της συναισθηματικής νοημοσύνης που πρέπει να διαθέτει ο ηγέτης, τα ίδια τα στελέχη αδυνατούν να ελέγξουν τα δικά τους αρνητικά συναισθήματα. Μία λύση σε αυτό το πρόβλημα ίσως θα ήταν η εκπαίδευση των στελεχών στην απόκτηση συναισθηματικών δεξιοτήτων και ιδιαιτέρως στο πώς να μάθουν να ελέγχουν τις συναισθηματικές εκρήξεις και τις φοβίες τους. Όλα ανεξαιρέτως τα στελέχη δείχνουν να κατανοούν ότι «πολιτισμός σημαίνει σχέσεις» και σημαντικός παράγοντας στην διαμόρφωση των σχέσεων είναι το συναίσθημα. Τα ίδια τα στελέχη αναγνωρίζουν ότι ο ηγέτης πρέπει να διαθέτει πέρα από τεχνικές ή καλλιτεχνικές γνώσεις υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη. Ιδιαίτερα σημαντικός παράγοντας είναι η διαχείριση των συναισθημάτων του ηγέτη στην αντιμετώπιση κρίσεων. Το στέλεχος του οργανισμού που μπορεί να διατηρεί και να διαχειρίζεται τα αρνητικά συναισθήματα του (άγχος, φόβος) ακόμη και υπό πίεση, αναγνωρίζεται ως πραγματικός ηγέτης από τους συνεργάτες του, άσχετα από το γεγονός αν κατέχει και θεσμικά τον αντίστοιχο ρόλο. Η διαχείριση των προσωπικών αρνητικών συναισθημάτων από τον ίδιο ηγέτη επί της ουσίας αποκλείει την μετάδοση αυτών και στους συνεργάτες του. Αντιλαμβανόμαστε ότι στην αντιμετώπιση μιας κρίσης η ψύχραιμη συμπεριφορά του ηγέτη αποκλείει την μεγέθυνση του άγχους και του φόβου που διακατέχει την ομάδα και οδηγεί στη αποτελεσματικότερη αντιμετώπιση αυτής. Επιπροσθέτως η ψύχραιμη αντιμετώπιση μιας κρίσης οδηγεί και στην διαύγηση των αιτιών αυτής και στην εξάλειψη τους σε μελλοντικές δράσεις. Η δεξιότητα της ενσυναίσθησης, το να «μπαίνουμε» δηλαδή στην θέση των άλλων αναδείχθηκε αυτογενώς ως ιδιαιτέρως σημαντική, από τις απαντήσεις κάποιων υποκειμένων. Η ανάπτυξη της ενσυναίσθησης ισορροπεί εγωιστικές συμπεριφορές που οδηγούν σε διαλυτικά φαινόμενα τις ομάδες και τους οργανισμούς, εν γένει αποκλείοντας την ανάπτυξη κλίματος εμπιστοσύνης που είναι απαραίτητο για την επίτευξη ομαλών σχέσεων και κατάκτησης συλλογικών στόχων.

Στην τελευταία ενότητα σχετικά με την **αποτελεσματικότητα της ηγεσίας** τα υποκείμενα όσον αφορά τους **δημότες** απάντησαν ότι ο ηγέτης πρέπει να ικανοποιεί τους δημότες να τους δίνει ικανοποίηση, να τους ενημερώνει, να ανταποκρίνεται στα αιτήματα τους να τους δίνει όραμα, να δίνει άλλες προοπτικές, να αντιληφθεί τις ανάγκες τους, να παρέχει ποιοτικές εκδηλώσεις και εργαστήρια, «Να ικανοποιεί τις ανάγκες όχι εκδηλώσεις για τις εκδηλώσεις» ποιότητα, αυτοεξέλιξη, να τους «εκπαιδεύσει στην ομορφιά». Όσον αφορά τους **εργαζόμενους** ο ηγέτης πρέπει να συνεργάζεται, ο διάλογος και η επικοινωνία είναι πολύ σημαντικός, σαφείς σχέσεις, ελευθερία, πρωτοβουλία, συμμετοχή, καθοδήγηση, επιμόρφωση, αρωγός για το καλύτερο, να τους εξελίσει. Ο ηγέτης σχετικά με τη τοπική κοινωνία πρέπει να συνεισφέρει στην πρόοδο, στην ανάπτυξη της δημιουργικότητας, να δείξει μεγαλύτερη προσοχή στην ενσωμάτωση των μεταναστών, των εθνοτοπικών συλλόγων, να ενθαρρύνει την τοπική οικονομία, «να συνδέσει την καλλιτεχνική δραστηριότητα με την τοπική κοινωνία, οι ίδιες οι κοινότητες να γίνουν συνδημιουργοί του καλλιτεχνικού έργου και να αναπτυχθούν προσωπικά οι ίδιοι οι άνθρωποι μέσα από αυτή τη σχέση», «να εκμεταλλευτούμε την κληρονομιά μας την πολιτιστική», να συνδέσει την δύναμη της παράδοσης με την τεχνολογία, να φροντίσει ώστε ο πολιτισμός να τονώσει τις υποβαθμισμένες περιοχές, «να δείξει την γοητεία που έχει ο πολιτισμός στην κοινωνία και τα μακροπρόθεσμα αποτελέσματα που μπορεί να έχει ο πολιτισμός για την ίδια την παραγωγική διαδικασία». Ένα υποκείμενο απάντησε «Έρχεται εδώ η φίλη και λέει. Αχ δανείστηκα αυτό το βιβλίο, ευχαριστώ που μπορώ να το πάρω δωρεάν. Δηλαδή βοήθης και στην κοινωνικοποίηση των Δημοτών.» Στην ερώτηση **άλλο:** στο να προσπαθήσει ο ηγέτης να συμβάλλει στο πρόβλημα της απομόνωσης των ανθρώπων.

*Στην τελευταία ενότητα από όλα τα στελέχη έγινε κατανοητό ότι η κύρια μέριμνα τους είναι η ικανοποίηση των αναγκών των δημοτών. Οι ανάγκες των δημοτών διαφέρουν από δήμο σε δήμο ενώ οι μεταναστευτικές ροές και η ένταξη τους στον κοινωνικό ιστό προβληματίζει έντονα τα στελέχη των δήμων που αντιμετωπίζουν και το πρόβλημα. Η σύνδεση του πολιτισμού με την ίδια την πόλη έχει γίνει σχεδόν από όλους κατανοητή, ωστόσο υστερούν στο να σχεδιάσουν και να προγραμματίσουν δράσεις που θα συνδέουν τις πολιτιστικές και δημιουργικές βιομηχανίες με τους δημοτικούς πολιτιστικούς οργανισμούς. Μια λύση θα ήταν ευρύτερες διοικητικές μονάδες όπως το ΥΠΠΟ και οι Περιφέρειες να συμβάλλουν στην εκπαίδευση των*



στελεχών και στην εκπόνηση στρατηγικών σχεδίων κατάλληλα για την σύνδεση του πολιτισμού με την τοπική ανάπτυξη.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

**Στην παρούσα εργασία διαπιστώσαμε το γενικό έλλειμμα ηγεσίας στην χώρα.** Μέσω της βιβλιογραφικής έρευνας αντιληφθήκαμε τα μακροπρόθεσμα προβλήματα της κρατικής διοικητικής μηχανής, η οποία πάσχει από μια σειρά παθογένειες: αναποτελεσματικότητα, συγκεντρωτισμό, κακοδιοίκηση, έλλειψη οράματος, φορμαλισμό, πελατειακές σχέσεις, αδυναμία εκσυγχρονισμού, έντονη πολιτικοποίηση κ.α. Τα προβλήματα κακοδιοίκησης του ελληνικού κράτους διαθλώνται και στην τοπική αυτοδιοίκηση. Η τοπική αυτοδιοίκηση έχει το θετικό ότι ως θεσμός βρίσκεται εγγύτερα στον δημότη και στην τοπική κοινωνία. Τα έργα της ή οι αποτυχίες της είναι ορατά δια γυμνού οφθαλμού από τους δημότες. Η γνωστή λαϊκή ρήση «τα παράπονά σου στον δήμαρχο» εκφράζει το αδήριτο γεγονός ότι οι πιεστικές τοπικές ανάγκες δεν αφήνουν πολλά περιθώρια «για άπραγη διακυβέρνηση» (Χλέπας 2005: 428). Ιδιαίτερα μετά την οικονομική κρίση και παρά το γεγονός ότι η κεντρική εξουσία μείωσε τους πόρους με άνισο τρόπο εις βάρος της αυτοδιοίκησης, η τοπική αυτοδιοίκηση καταφέρνει να ανταπεξέρχεται στο έργο της. Ωστόσο οι αυτοδιοικητικοί παράγοντες είναι προσηλωμένοι σχεδόν αποκλειστικά στην δημιουργία κατάλληλων διοικητικών μηχανισμών απορρόφησης ευρωπαϊκών πόρων. Αυτή η στρατηγική, εξέτρεψε την αυτοδιοίκηση από τη δημιουργία μακροπρόθεσμων πολιτικών που να οδηγούν στην ανάπτυξη μιας αυτογενούς, πραγματικής, τοπικής οικονομίας. Παρά το γεγονός αυτό, οι κοινωνικές ανάγκες παραμένουν πιεστικές και σύντομα οι δημοτικές αρχές θα κληθούν να τις αντιμετωπίσουν.

Η έλλειψη πόρων από τον κρατικό προϋπολογισμό και οι ίδιες οι ανάγκες θα εξαναγκάσουν τις δημοτικές αρχές να ανασχεδιάσουν τις πολιτικές τους. Ο πολιτισμός πλέον θεωρείται αναγκαίο συστατικό της αειφόρου ανάπτυξης. Ιδιαίτερα για μία χώρα που ο τουρισμός αποτελεί την «βαριά της βιομηχανία». Ο πολιτισμός όμως μαζί με την εκπαίδευση και τη δια βίου μάθηση θεωρούνται ιδιαίτερος σημαντικοί παράγοντες για το ανθρώπινο και κοινωνικό κεφάλαιο που απαιτεί η αειφορία (Ζορμπά 2013). Επίσης ο πολιτισμός πλέον θεωρείται συστατικό στοιχείο των δημιουργικών πολιτιστικών βιομηχανιών και επιπλέον προσδίδει νόημα και ταυτότητα στις ζωές των ανθρώπων και των πόλεων. Απαιτείται λοιπόν ένα νέο πρόταγμα, ένα νέο παράδειγμα, όπου ο

πολιτισμός μαζί με την κοινότητα, την οικονομία, τους ανθρώπινους και υλικούς πόρους θα κληθεί να συμβάλλει σε αυτό και οι τοπικές κοινωνίες μπορούν να αποτελέσουν το φυτώριο για τις προσπάθειες αναζωογόνησης των δημιουργικών δυνάμεων.

Το νέο όραμα απαιτεί και την κατάλληλη ηγεσία η οποία θα κληθεί να σκιαγραφήσει και να εφαρμόσει αποτελεσματικά τις αλλαγές που απαιτούνται ώστε ο πολιτισμός να αποτελέσει την πνοή ενός νέου παραδείγματος. Η έννοια της ηγεσίας στην χώρα μας είναι αφενός παρανοημένη μια και πολλοί την ταυτίζουν με τη τυραννία και αφετέρου σχεδόν άγνωστη (Μπουραντάς 2017).

Με βάση την παραπάνω διαπίστωση προσπαθήσαμε να συγκροτήσουμε ένα μοντέλο ηγεσίας που βασίζεται στην συστημική θεώρηση, όπως παρουσιάζεται από τον Μπουραντά (2005) και εμπλουτίστηκε με δεξιότητες συναισθηματικής – κοινωνικής νοημοσύνης των Goleman, Boyatzis, McKee (2014). Βασικές συνισταμένες του μοντέλου ερευνήθηκαν με τη μέθοδο ημιδομημένων συνεντεύξεων που λήφθηκαν από δώδεκα στελέχη (πολιτιστικά και διοικητικά) που απασχολούνται σε υπηρεσίες πολιτισμού πέντε δήμων της Αττικής, κατά τους μήνες Μάρτιο-Απρίλιο του 2018.

Οι περισσότεροι από τους ερωτώμενους διαπίστωσαν τις παθογένειες του ασφυκτικού θεσμικού πλαισίου που «πνίγει» κάθε προσπάθεια ανάταξης των πολιτιστικών δομών και η συντριπτική πλειοψηφία επεσήμανε την οικονομική καχεξία. Ειδικότερα δε θίχτηκε από την μειοψηφία το πρόβλημα της δημοσιοϋπαλληλικής νοοτροπίας. Όλα δε τα στελέχη διαπίστωσαν το πρόβλημα της σχέσης μεταξύ διοικητικού μηχανισμού και πολιτικής ηγεσίας. Επίσης από όλους έγινε αποδεκτό ένα σύστημα εισροών και εκροών που αποτελούν δομικά στοιχεία του συστημικού μοντέλου που παρουσιάσαμε. Τέλος από την συντριπτική πλειοψηφία επισημάνθηκε ο σημαντικός ρόλος των συναισθημάτων στην άσκηση ηγεσίας στον πολιτισμό. Επίσης από όλα τα υποκείμενα υιοθετήθηκε η άποψη ότι ο ηγέτης πρέπει να διαθέτει συναισθηματική νοημοσύνη. Στην ερώτηση ποια συναισθήματα νιώθετε στον οργανισμό που εργάζεστε όλοι πλην ενός απάντησαν ανάμικτα (αρνητικά και θετικά). Όλα όμως τα στελέχη που ρωτήθηκαν στο ποια συναισθήματα δυσκολεύονται να χειριστούν είπαν άγχος, τα δυσάρεστα, τον θυμό. Άρα τα βασικά στοιχεία του μοντέλου είτε έμμεσα είτε άμεσα έγιναν αποδεκτά από την συντριπτική πλειοψηφία. Βέβαια η αδυναμία των στελεχών να χειριστούν τα αρνητικά τους συναισθήματα υποδηλώνει και την ανάγκη να εκπαιδευτούν στην απόκτηση δεξιοτήτων συναισθηματικής νοημοσύνης. Επίσης αρκετά στελέχη προσδιόρισαν τα συναισθήματα που πρέπει να εκπέμπει ο ηγέτης (αισιοδοξία,

αυτοπεποίθηση) ωστόσο σε αυτό το σημείο απαιτείται πιο εξειδικευμένη και λεπτομερειακή έρευνα που δεν περιλαμβάνεται στους στόχους της παρούσας εργασίας.

Μεγάλη σύγκλιση απόψεων είχαμε στο γεγονός ότι απαιτείται ένα ρεπερτόριο ηγετικών στυλ που πρέπει να έχει ο ηγέτης προκειμένου να είναι αποτελεσματικός. Το ρεπερτόριο των στυλ ηγεσίας που βασίζεται στην συναισθηματική ηγεσία των Goleman, McKee, Boyatzis (2014) θεωρήθηκε από τα υποκείμενα της έρευνας επαρκές. Επίσης η πλειοψηφία των στελεχών απέρριψε το αυταρχικό στυλ διοίκησης και λιγότεροι το κατευθυντικό όπου αν και είναι αναγκαίο να χρησιμοποιούνται σε στιγμές κρίσεων ή όταν απαιτούνται άμεσα αποτελέσματα, ωστόσο πρέπει να αποφεύγονται ή να χρησιμοποιούνται με μεγάλη προσοχή σύμφωνα με τους Goleman, Boyatzis, McKee (2014).

Στα ζητήματα του πολιτισμού (προτεραιότητες, δράσεις, όραμα) είχαμε αρκετές διαφοροποιήσεις διότι ποικίλλουν τόσο τα μεγέθη, άρα και η οργάνωση των πολιτιστικών δομών των δήμων που εξετάσαμε όσο και οι ανάγκες των τοπικών κοινωνιών (άλλες ανάγκες η Αθήνα που αποτελείται από ένα μωσαϊκό πλέον εθνοτήτων και άλλες ο δήμος Ζωγράφου με σχετικά πιο συμπαγείς πολιτισμικά πληθυσμούς). Ωστόσο αρκετά στελέχη υπαινίχτηκαν την ασάφεια ή και την έλλειψη οράματος. Επίσης τα στελέχη που υπηρετούν στον ίδιο οργανισμό διατύπωσαν και διαφορετικό περιεχόμενο για το όραμα του ίδιου οργανισμού.

Στα χαρακτηριστικά και στις συμπεριφορές της αποτελεσματικής ηγεσίας η πλειοψηφία των στελεχών απάντησε ότι ο ηγέτης θα πρέπει να διαθέτει όραμα αλλά και αποτελεσματικότητα και πραγματισμό επιβεβαιώνοντας την ρήση του Πλάτωνα για το Δέον, το Πρέπον, τον Χρόνο και το Μέτρο που πρέπει να αντιλαμβάνεται ο ηγέτης. Επίσης τα στελέχη αντιλαμβάνονται διαφορετικά τις συμπεριφορές που πρέπει να έχει ο ηγέτης, ίσως μια πιο ενδεδειγμένη έρευνα να διαλεύκανε την ασάφεια και την ποικιλία των ηγετικών συμπεριφορών. Μεγάλη ομοιότητα είχαν οι απαντήσεις στο ερώτημα ποιες επαγγελματικές ικανότητες πρέπει να διαθέτει ο ηγέτης. Όπου στην συντριπτική τους πλειοψηφία τα υποκείμενα απάντησαν να γνωρίζει από πολιτισμό και από τέχνες αλλά να συνδυάζει γνώσεις πολιτιστικής διαχείρισης.

Ποικιλία απαντήσεων λάβαμε και όσον αφορά για ποια δράση είσαστε υπερήφανοι. Παρά την ποικιλία των απαντήσεων αρκετά στελέχη νιώθουν ότι ο πολιτισμός συνδέεται με την Πόλη μια άποψη που σύμφωνα με το Γιανναρά (2003) έχει βαθιές ρίζες στην χώρα μας. Στελέχη από τον δήμο της Αθήνας (λόγω μεγέθους αλλά και εμβέλειας), από την Ελευσίνα (ανακηρύχτηκε πολιτιστική πρωτεύουσα της

Ευρώπης για το 2021 και την Καλλιθέα (λόγω των μεγάλων ιδρυμάτων επί της Λ. Συγγρού) εκδήλωσαν το ενδιαφέρον να διοργανώσουν πολιτιστικές εκδηλώσεις με διεθνή εμβέλεια. Οι απαντήσεις στην ερώτηση για ποια δράση είσαστε υπερήφανοι θα μπορούσαν να αποτελέσουν παραδείγματα καλών πρακτικών και για άλλους δήμους. Οι απαντήσεις στην ερώτηση *ποιες δράσεις θα θέλατε να διοργανώσετε* επίσης μπορούν να αποτελέσουν στοιχεία για τον μελλοντικό στρατηγικό σχεδιασμό των δημοτικών πολιτιστικών οργανισμών.

Όσο να φορά τις εκροές δηλαδή τι πρέπει να επιτυγχάνει ο ηγέτης ενός πολιτιστικού οργανισμού σε ένα δήμο διαπιστώσαμε μια ποικιλία από απαντήσεις. Η ποικιλία κατά τη γνώμη μου οφείλεται αφενός στις διαφοροποιημένες ανάγκες που αντιμετωπίζουν οι δήμοι αλλά ίσως και σε ένα βαθύτερο λόγο. Στην απουσία ενός ευρύτερου συνεκτικού στρατηγικού σχεδίου, το οποίο υπερβαίνει τις δυνατότητες των δήμων σε οργάνωση και θα πρέπει να αναζητηθεί από το Υπουργείο Πολιτισμού και τις περιφέρειες (Ζορμπά 2013). Επίσης από τις απαντήσεις των στελεχών απουσίαζε, πλην ενός, η άποψη για την σύνδεση δημοτικών πολιτιστικών οργανισμών με δράσεις που αφορούν τις πολιτιστικές, δημιουργικές βιομηχανίες καθώς επίσης και προτάσεις (πλην ενός) για την διοργάνωση εργαστηρίων που θα συνδέουν το πολιτιστικό προϊόν με τις ψηφιακές τεχνολογίες και την καταγραφή και διάσωση του άυλου πολιτισμού. Η ανάδειξη ηγετών κατάλληλα εξοπλισμένων με δεξιότητες συναισθηματικής, κοινωνικής και συστημικής ηγεσίας θα μπορούσε να διαδραματίσει σημαίνοντα ρόλο στην ανάδυση των παθογενειών στους δημόσιους οργανισμούς και στην αυτοσυνειδησία των ίδιων των στελεχών σε σχέση με αυτές. Η συστημική σκέψη, όπου μέσω αυτής αναγνωρίζονται μοτίβα στάσεων, δράσεων και μεθοδολογιών αντιμετώπισης προβλημάτων που συχνά παρουσιάζονται σε δημοτικούς πολιτιστικούς οργανισμούς θα οδηγούσε και στην καλύτερη μελλοντική αντιμετώπισή τους. Η συστημική σκέψη θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί και στην αναγνώριση των αιτιών που δημιουργούν αρνητικά συναισθήματα στα στελέχη και τους υφισταμένους αυτών με σκοπό την εξάλειψή τους.

Ο συνδυασμός δηλαδή συστημικής σκέψης και συναισθηματικής-κοινωνικής νοημοσύνης τροφοδοτεί τον κριτικό στοχασμό και στην καλύτερη αντιμετώπιση των αρνητικών συναισθημάτων. Η συνεργασία, ο διάλογος και η σύναψη ουσιαστικών σχέσεων μεταξύ του προσωπικού οδηγούν και στην ανάπτυξη θετικών συναισθημάτων και συμπεριφορών που βοηθούν στην αντιμετώπιση και στην επίλυση των συγκρούσεων.

Ιδιαίτέρως σημαντικός κρίθηκε από τα υποκείμενα της έρευνας ο ρόλος της ενσυναίσθησης. Το να μπορούμε δηλαδή να «μπαίνουμε» στην θέση του άλλου. Το να μπορεί δηλαδή ο ηγέτης ή και οι συνεργάτες μεταξύ τους να αντιλαμβάνονται ότι οι συμπεριφορές και τα συναισθήματα είναι δυναμικά και όχι στατικά διαμορφώνει και την αντίληψη ότι αν σε μια στιγμή έντασης υιοθετήσουμε τις κατάλληλες συμπεριφορές είναι πιθανό να αποφευχθεί η σύγκρουση και να ενισχύσουμε το θετικό κλίμα που πρέπει να διέπει την συνεργασία και να προάγει την ομαδικότητα, ιδιαιτέρως αναγκαία στην συγκεκριμένη συγκυρία, όπου λόγω κρίσης οι πολιτιστικοί οργανισμοί είναι αναγκασμένοι, από τις περιστάσεις, να αντιμετωπίζουν αυξημένη πίεση και δυσκολίες.

## **Περιορισμοί της έρευνας και προτάσεις για μελλοντική έρευνα**

Η έρευνα διεξήχθη σε δημοτικούς πολιτιστικούς οργανισμούς της Αττικής. Η έρευνα θα μπορούσε να συμπληρωθεί με συνεντεύξεις από περισσότερους δήμους καθώς επίσης ερευνητικό ενδιαφέρον θα παρουσίαζε και η διερεύνηση των δημοτικών πολιτιστικών οργανισμών επαρχιακών δήμων. Η ποικιλομορφία των επαρχιακών δήμων και των τοπικών ιδιοτεροτήτων θα αναδείκνυε ένα πλούσιο πολιτιστικό απόθεμα. Όσον αφορά στο ζήτημα του ελληνικού πολιτισμού θα είχε ενδιαφέρον η ανάδειξη της ποικιλομορφίας του πολιτισμικού αποθέματος και μελλοντικά θα οδηγούσε σε μια πιο ολοκληρωμένη κατανόηση της ταυτότητας μας. Η καταγραφή του πολιτιστικού αποθέματος και η ελεύθερη διάθεση του θα μπορούσε να αποτελέσει πηγή έμπνευσης για νέους δημιουργούς. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον θα παρουσίαζε η καταγραφή αλλά ίσως και η ανάλυση δράσεων για τις οποίες οι οργανισμοί και τα στελέχη αισθάνονται περηφάνια, μια και μπορούν να αποτελέσουν πρακτικές προς μίμηση.

Τα ζητήματα των παθογενειών, που φαίνεται να είναι κοινά σχεδόν σε όλους τους δήμους, θα μπορούσαν να διερευνηθούν ξεχωριστά. Ίσως η έρευνα για τις παθογένειες του διοικητικού μηχανισμού να συμπληρωνόταν με τις απόψεις και τις προτάσεις των ίδιων των στελεχών για την εξάλειψή τους. Μια συμπληρωματική έρευνα θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί στο πεδίο που θα φορά την ανάδειξη ηγετικών στελεχών. Δηλαδή στον τρόπο εκπαίδευσης και στη μεθοδολογία ανάδειξης ηγετικών στελεχών από τον ίδιο τον οργανισμό.

Τέλος η έρευνα που διεξήχθη μπορεί να χρειάζεται συμπλήρωση μέσω συνεντεύξεων από περισσότερα αιρετά στελέχη και ιδίως από στελέχη που

διαδραματίζουν ένα ευρύτερο ρόλο στη τοπική αυτοδιοίκηση. Η ποιοτική έρευνα ίσως να χρειαστεί να συνδυαστεί και με άλλες ποιοτικές και ποσοτικές ερευνητικές μεθοδολογίες για να καταστεί πιο ακριβής. Για παράδειγμα θα μπορούσε να ερευνηθεί σε μεγαλύτερο βάθος το ζήτημα της συναισθηματικής νοημοσύνης και οι δεξιότητες που απαιτούνται για την ανάπτυξη ηγετών.

Παρά τους περιορισμούς (μικρός αριθμός ερωτηματολογίων) και την ανάγκη συμπλήρωσης της έρευνας και με άλλες μεθόδους προκειμένου αυτή να καταστεί πιο ολοκληρωμένη η διεξαχθείσα έρευνα κατάφερε να αναδείξει κάποια ζητήματα αιχμής που αφορούν στο ζήτημα της ηγεσίας σε δημοτικούς πολιτιστικούς οργανισμούς. Κατάφερε να αναδείξει το πρόβλημα της έλλειψης ηγεσίας και της έλλειψης μακροπρόθεσμου στρατηγικού σχεδιασμού στον πολιτισμό στους δήμους, Επιπλέον μέσω της έρευνας έγινε πιο αντιληπτό τόσο το πρόβλημα της έλλειψης αξιοκρατικής μεθόδου ανάδειξης στελεχών στους δήμους, όσο και το πρόβλημα των τριβών που παρατηρείται μεταξύ αιρετών και διοικητικού μηχανισμού στις δημοτικές πολιτιστικές δομές. Μέσω της έρευνας αναδείχθηκε το πρόβλημα διαχείρισης του άγχους και γενικότερα των αρνητικών συναισθημάτων που αισθάνονται τα στελέχη πολιτιστικών μονάδων Δήμων κατά την εργασία τους. Η ανάλυση του πώς και του γιατί μπορεί να αποτελέσει μια αναγκαία συνθήκη για την κατανόηση των αιτιών και για την επίλυση του προβλήματος. Τέλος το μοντέλο που προτάθηκε ως συνδυασμός συστημικής και συναισθηματικής ηγεσίας στις βασικές του δομές έγινε γενικά αποδεκτό από στελέχη των δημοτικών πολιτιστικών οργανισμών και η έρευνα που διεξήχθη ίσως να αποτελέσει τη βάση για περαιτέρω εξέταση του.

## **BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

**Armstrong** Amy, Page Natasha. (2015). *Creativity and constraint: leadership and management in the UK creative industries*. Ashridge University.

**ΑΣΕΠ.** (2010). *Ετήσια Έκθεση 2010, Διαπιστώσεις και Προτάσεις*. <https://www.asep.gr>.

**Αυδίκος**, Βασίλης.( 2014). *Οι πολιτιστικές και δημιουργικές βιομηχανίες στην Ελλάδα*. Θεσσαλονίκη: Επίκεντρο.

**Baas**, Bernard. (1990). *From Transactional to transformational Leadership: Learning to Share the Vision*. <http://www.strategies-for-managing-change.com/support-files/burnstransformationalleadership.pdf>.

**Βαλλιανός** Π. (2001). *Οι Επιστήμες της Φύσης και του Ανθρώπου στην Ευρώπη*, τ.Β. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

**Barnes** Julian. (2014). *Mental Toughness: For Peak Performance, Leadership Development, and Success*. Personal Potential Books. Kindle Edition.

**Bartlett**, Gary. (2001). *SYSTEMIC THINKING a simple thinking technique for gaining systemic (situation-wide) focus*. [http://www.probsolv.com/systemic\\_thinking/Systemic%20Thinking.pdf](http://www.probsolv.com/systemic_thinking/Systemic%20Thinking.pdf)

**Boas** Shamir, Robert J. House and Michael B. Arthur. (1993). *The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory*. Organization Science, Vol. 4, No. 4 (Nov., 1993), pp. 577-594

**Βούλγαρης**, Γιάννης. (2008). *Η Ελλάδα από τη Μεταπολίτευση στην Παγκοσμιοποίηση*. Αθήνα: Πόλις.

**Βούλγαρης**, Γιάννης. (2013). *Η μεταπολιτευτική Ελλάδα 1974-2009*. Αθήνα: Πόλις.

**Βουτσάκης**, Βασίλης. (2013). Κοινωνική πολιτική και πολιτισμός: οι δεσμεύσεις της κρίσης. **Συνέδριο τμήματος ΜΜΕ Πάντειος: Πρακτικά**.

**Brackett** Marc, Salovey Peter. (2006). *Measuring emotional intelligence with Mayer Salovey Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEI)*. Psicothema 2006, 18, supl, p.p. 34-41.

**Burke** Peter. (2008). *Τι είναι πολιτισμική ιστορία*; Αθήνα : Μεταίχμιο.

**Cacioppo** John, Berntson Gary, and Decety, Jean (2010). *Social Neuroscience and its Relationship to Social Psychology*. Social Cognition: Vol. 28, Special Issue: Social Neuroscience and Its Contribution to Social Psychological Theory, pp. 675-685.

**Carey**, James. (1996). *Overcoming resistance to cultural studies* στο John Storey ed., What is cultural studies ? A Reader, London: Edward Arnold.

- Castells, M.** (1996). "European cities, the informational society, and the global economy", *New Left Review*, Vol. 204 pp.18-32.
- Collins, Jim.** (2001). *Good to Great. Why some companies make the leap ... and others don't*. New York, NY: Harper Business.
- Crandall, Doug** (2007). *Leadership Lessons from West Point*. San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.
- Γιανναράς, Χρήστος.** (2003). *Πολιτιστική Διπλωματία*. Αθήνα: Ίκαρος.
- Goethals, G., Sorenson, G, Burns, J.**(2004). *Encyclopedia of Leadership*. California: Sage.
- Γλυκατζή Αρβελέρ, Ελένη.** (2016). *Πόσο ελληνικό είναι το Βυζάντιο*. Αθήνα: Gutenberg.
- Δερτιλής, Γιώργος.** (2016). *Επτά πόλεμοι, τέσσερις εμφύλιοι, επτά πτωχεύσεις 1821-2016*, Αθήνα: Πόλις.
- Διαμαντούρος, Νικηφόρος.** (2006). *Οι απαρχές της συγκρότησης σύγχρονου κράτους στην Ελλάδα 1821-1828*. Αθήνα : Μορφωτικό Ίδρυμα Εθνικής Τραπέζης.
- Διαμαντούρος, Νικηφόρος.** (2013). *Επίμετρο: επανεξετάζοντας τον πολιτισμικό δυισμό*. Στο "Ελληνική κρίση και ευρωπαϊκή νεωτερικότητα." επιμ. Τριανταφυλλίδου Γρώπα και Κούκη. Αθήνα: Κριτική.
- Durkheim, E.** (1973). *On Morality and Society*, μτφρ. C. Blend, επιμ. R.N. Bellah, University Press, Σικάγο, Λονδίνο 1973, σ. 45-53.
- Early, Gene.** (2017). *A short history of leadership theories*. Leaders Quest <https://leadersquest.org/blog/short-history-leadership-theories>.
- Ekman, Paul.** (1992). *An argument for basic emotions*. *Cognition and Emotion*, 6, 1992.
- Featherstone, Kevin.** (2007). *Πολιτική στην Ελλάδα. Η πρόκληση του εκσυγχρονισμού*. Αθήνα: Οκτώ.
- Feyerabend, Paul.** (1975), *Ενάντια στην μέθοδο*, Αθήνα: Σύγχρονα Θέματα.
- Garnham ,Nicholas.** (2005). *From cultural to creative industries*. *International Journal of Cultural Policy*, Vol. 11, No. 1, 2005.
- Goleman, Daniel.** (2007). *Three Kinds of Empathy: Cognitive, Emotional, Compassionate*. <http://www.danielgoleman.info/three-kinds-of-empathy-cognitive-emotional-compassionate/>.
- Goleman, Daniel.** (2011). *Η συναισθηματική Νοημοσύνη*, Αθήνα: Πεδίο.
- Goleman, Daniel.** (2012). *Κοινωνική Νοημοσύνη*, Αθήνα: Πεδίο.



- Goleman**, Boyatzis, McKee. (2014). *Ο Νέος Ηγέτης*, Αθήνα: Πεδίο.
- Ζορμπά**, Μυρσίνη. (2013). *Πολιτική του Πολιτισμού στην Ελλάδα της κρίσης: όροι και συνθήκες της αλλαγής παραδείγματος*. Συνέδριο τμήματος ΜΜΕ Πάντειος: Πρακτικά.
- Ζορμπά**, Μυρσίνη. (2014). *Πολιτική του Πολιτισμού*. Αθήνα : Πατάκης.
- Hagoort**, Giep. (2003). *Art Management entrepreneurialstyle*. Netherlands: Eburon.
- Hall**, Stuart. (1994). *Cultural Identity and Diaspora*,” in J. Rutherford (ed.), *Identity: Community, Culture, Difference*. London: Lawrence & Wishart.
- Hall, Held David, Mc Grew Anthony**. (2010). *Η νεωτερικότητα σήμερα*. Αθήνα: Σαββάλας.
- Heller**, Agnes. (1989). *Υπαρξισμός, Αλλοτρίωση, Μεταμοντερνισμός*. Λεβιάθαν 1989(3).
- Heywood**, Andrew. (2007). *Πολιτικές Ιδεολογίες*. Αθήνα: Επίκεντρο.
- Heywood**, Andrew. (2014). *Εισαγωγή στην Πολιτική*. Αθήνα: Επίκεντρο.
- House** Robert, Mitchell Terence. (1975). *Path-Goal Theory of Leadership*. National Technical Information Service U. S. Department of Commerce.
- Huntington**, Samuel. (2001). *Η σύγκρουση των πολιτισμών. Η δύση μοναδική όχι οικουμενική*. Στο Η σύγκρουση ανατολής- δύσης (εισ.) Γιώργος Καραμπελιάς. Αθήνα: Εναλλακτικές Εκδόσεις.
- Ιορδάνογλου**, Δήμητρα. (2008). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις*, Αθήνα: Κριτική.
- Ιορδάνογλου**, Δήμητρα & άλλοι (2016). *"Ηγέτες του μέλλοντος"*, επ. Ιορδάνογλου Δήμητρα. Αθήνα: Πεδίο.
- Ιωσηφίδης**, Θεόδωρος. (2008). *Ποιοτικές μέθοδοι έρευνας στις κοινωνικές επιστήμες*. Αθήνα: Κριτική.
- James**, Paul. (2014). Despite the terrors of typologies. *Interventions : International Journal of Postcolonial Studies*. 17 (2): 174–195.
- Καραποστόλης**, Βασίλης. (2008). «Σκέψεις σχετικά με το πολιτισμικό απόθεμα της χώρας και τις δημιουργικές δυνάμεις που απομένουν μετά την οικονομική κρίση» (βίντεο). <http://ardin-rixi.gr/archives/208047>.
- Καρκατσούλης**, Παναγιώτης. (2004). *Το κράτος σε μετάβαση*. Αθήνα: Ι. Σιδέρης.
- Καρκατσούλης**, Παναγιώτης. (2018). Διάλεξη «Δημόσια διοίκηση στηριγμένη στην ελληνική παράδοση» (βίντεο). <http://ardin-rixi.gr/archives/207625>.

**Καρράς, Χρήστος.** (2013). *Πολιτιστικές προτεραιότητες για μια κοινωνία σε κρίση. Συνέδριο τμήματος ΜΜΕ Πάντειος: Πρακτικά.*

**Καστοριάδης, Κορνήλιος.** (1986). *Η αρχαία ελληνική δημοκρατία και η σημασία της για μας σήμερα.* Αθήνα: Ύψιλον.

**Κατσούλης, Δημήτρης.** (2012). *Το πρόγραμμα «ΙΩΑΝΝΗΣ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΣ»: Μια κριτική προσέγγιση δεκαπέντε χρόνια μετά.* [http://topikidimokratia.blogspot.gr/2012/06/blog-post\\_22.html](http://topikidimokratia.blogspot.gr/2012/06/blog-post_22.html).

**Κ.Ε.Α.** (2006). *The economy of culture in Europe.* Study prepared for the European Commission.

**Κ.Ε.Α.Ε.** (2012). *Οι δήμοι οδηγούνται σε κλείσιμο.* <http://www.kedke.gr/wp-content/themes/kedke-theme/img/KTX%20DIMOS%20A4.pdf>

**Κ.Ε.Α.Ε.** (2012). *Ψήφισμα συνεδρίου της ΚΕΔΕ Κομοτηνή 27 και 28 Ιανουαρίου 2012 .* [http://www.kedke.gr/?page\\_id=2118](http://www.kedke.gr/?page_id=2118).

**Κ.Ε.Α.Ε.** (2012). *Ψήφισμα του έκτακτου συνεδρίου της ΚΕΔΕ τον Αύγουστο του 2012 .* <http://www.kedke.gr/?p=4494>.

**Κ.Ε.Α.Ε.** (2012). *Ψήφισμα του έκτακτου συνεδρίου της ΚΕΔΕ τον Δεκέμβριο του 2012 .* <http://www.kedke.gr/?p=4988>.

**Κ.Ε.Α.Ε.** (2013). *Ψήφισμα τακτικού συνεδρίου της ΚΕΔΕ Ιωάννινα 30 και 31 Μαΐου 2013.* [http://www.kedke.gr/?page\\_id=2118](http://www.kedke.gr/?page_id=2118).

**Κ.Ε.Α.Ε.** (2013) «ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΣ Παράγοντες κοινωνικής Συνοχής» <https://www.kedke.gr/el/nea/451-κεδε/2829-δελτιο-τυπου-θεμα-συνεδριο-κεδε-με-θεμ>

**Khun, Thomas.** (1962), *Η δομή των επιστημονικών επαναστάσεων.* Αθήνα: Σύγχρονα Θέματα.

[http://ec.europa.eu/assets/eac/culture/library/studies/culturaleconomy\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/assets/eac/culture/library/studies/culturaleconomy_en.pdf).

**Κονδύλης, Παναγιώτης.** (1997). *Σύγκρουση των πολιτισμών του Huntington.* Βήμα 26-01-1997. <https://kondylis.wordpress.com/2009/01/06/h/>.

**Κονδύλης, Παναγιώτης.** (2011). *Οι αιτίες της παρακμής της σύγχρονης Ελλάδας : Η καχεξία του αστικού στοιχείου στη νεοελληνική κοινωνία και ιδεολογία.* Αθήνα: Θεμέλιο.

**Κόνσολα Ντόρα.** (1990). *Πολιτιστική δραστηριότητα και κρατική πολιτική στην Ελλάδα: η περιφερειακή Διάσταση,* Αθήνα: Παπαζήσης.

- Κονσόλα**, Ντόρα. (2006). *Πολιτιστική Ανάπτυξη και Πολιτική*. Αθήνα: Παπαζήσης.
- Κορλιούρος**, Ηλίας. (2001). *Διαδρομές στις θεωρίες του χώρου*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Ladi Stella**. (2013). The Eurozone Crisis and Austerity Politics: The Eurozone crisis and its impact upon Greek public administration. *Comparative European Politics* 1-25. Macmillan Publishers L td. 1472-479 0
- Λαδή Στέλλα**, Νταλάκου Βασιλική. (2016). *Ανάλυση δημόσιας πολιτικής*. Αθήνα: Παπαζήση.
- Ladkin**, Donna. (2010). *Rethinking Leadership a new look at old leadership questions*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- Landry**, Charles. (2008). *The creative city*. London: Comedia earthscan
- Λαζαρέτου**, Σοφία. (2014). *Η έξυπνη οικονομία: «Πολιτιστικές» και «Δημιουργικές» βιομηχανίες στην Ελλάδα. Μπορούν να αποτελέσουν προοπτική εξόδου από την κρίση;* Τράπεζα της Ελλάδος. <http://www.bankofgreece.gr/BogEkdoseis/Paper2014175.pdf>.
- Λεάνδρος**, Νίκος. (2012). *Οικονομική κρίση και σύγχρονη ανάπτυξη*. Αθήνα: Διόνικος.
- Λεάνδρος**, Νίκος. (2017). *Σημειώσεις στο μάθημα οικονομία του πολιτισμού για το ΠΜΣ "Πολιτιστική Διαχείριση"*. Αθήνα: Ιστότοπος Πάντειο Πανεπιστήμιο.
- Λεοντίδου** Λίλα. (2005). *Αγεωγράφητος Χώρα*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Leontitsis, Vasileios**. (2009). *DECENTRALISATION REFORMS IN GREECE (1981-2008): EXPLORING INERTIA AND CHANGE. Thesis Submitted for the Degree of Doctor of Philosophy at the Department of politics in the University of Sheffield*.
- Levi-Strauss**, Claude. (1986). *Μύθος και Νόημα*. Αθήνα: Καρδαμίτσα.
- Λελεδάκης**, Γεώργιος, Ζιγκιρίδης, Ευθύμιος. (2008). *Οργάνωση και Διοίκηση επιχειρήσεων*. Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων.
- Λιάβας**, Λάμπρος. (2009). *Το ελληνικό τραγούδι*. Αθήνα: Εμπορική Τράπεζα της Ελλάδας.
- Μακρυδημήτρης Α.**, Μιχαλόπουλος Ν. (2000). *Εκθέσεις Εμπειρογνομόνων για τη Δημόσια Διοίκηση 1950-1998*. Αθήνα: Παπαζήσης.
- Μακρυδημήτρης**, Αντώνης. (2003). *Τι πρέπει να προσέχει κανείς όταν διοικεί*. Οικονομικός Ταχυδρόμος 8/5/2003.
- Μακρυδημήτρης**, Αντώνης. (2004). *Προσεγγίσεις στη θεωρία των οργανώσεων*. Αθήνα: Καστανιώτης.
- Μακρυδημήτρης**, Αντώνης. (2012). *Δημόσια Διοίκηση*. Αθήνα: Σάκκουλα.

- Mason**, Jennifer. (2011). *Η διεξαγωγή της ποιοτικής έρευνας*. Αθήνα: πεδίο.
- Mayer John** Salovey Peter. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, cognition, and personality*, 9,185-2011.
- Mayer John**, Caruso David, Salovey Peter. (2000). *Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence*. *Intelligence* 27(4).
- Mayer John**, Caruso David, Salovey Peter. (2004). *Emotional Intelligence: Theory, Findings, and Implications*. *Psychological Inquiry* 15(3).
- Μενδώνη**, Λίνα. (2013). Ο πολιτισμός απέναντι σε μια αλλαγή παραδείγματος. **Συνέδριο τμήματος ΜΜΕ Πάντειος: Πρακτικά**.
- Mouzelis**, Nicos. (1996). *The concept of modernization: Its relevance for Greece*. *Journal of Modern Greek studies* volume 14.
- Μπαμπινιώτης**, Γεώργιος. (1998). *Λεξικό της νέας ελληνικής γλώσσας*. Αθήνα: Κέντρο Λεξικολογίας.
- Μπιτσάνη** Ευγενία. (2004). *Πολιτιστική Διαχείριση & Περιφερειακή Ανάπτυξη*. Αθήνα: Διόνικος.
- Μπουραντάς**, Δημήτρης. (2005). *Ηγεσία, ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Αθήνα: Κριτική.
- Μπουραντάς**, Δημήτρης. (2017). *Ηγεσία*. Αθήνα: Παπαδόπουλος.
- Naqvi** Nasir, Baba Shiv, and Antoine Bechara. (2006). *The role of emotion in decision making*. *Association of psychological science* v.15(5).
- Newman** John, Harris, James. (2009). *The Scientific Contributions of Paul D. MacLean (1913–2007)*. *Journal of Nervous and Mental Disease* 2009;197: 3–5.
- Ντάβου**, Μπετίνα. (2014). *Συγκίνηση στο Γνωστική Ψυχολογία επιμ. Πέτρος Ρούσσο*, Αθήνα Τόπος.
- Ntanos**, Anastasios St., and Konstantina Boulouta. (2012). “*Bureaucracy-Bureaupathology in Education and Administration*.” *International Journal of Strategic Change Management* 4, no. 2 (2012): 129. doi:10.1504/IJSCM.2012.046502.
- Παπαγεωργίου**, Βάσω κ.α. (1999). *Η έννοια του Πολιτισμού. Όψεις του ελληνικού Πολιτισμού*. Πάτρα: Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Παπαδόπουλος**, Γ. Νίκος. (2005). *Λεξικό της Ψυχολογίας*. Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική.
- Parsons**, Wayne. (2005). *Public policy: an introduction to the theory and practice of policy analysis*. Cheltenham and Lyme: Edward Elgar.

- Πασχαλίδης**, Γρηγόρης. (2013). *Η ελληνική πολιτισμική πολιτική πριν, κατά και μετά την οικονομική κρίση. Συνέδριο τμήματος ΜΜΕ Πάντειος: Πρακτικά.*
- Πελεgrίνης**, Θεοδόσης. (2004). *Λεξικό της Φιλοσοφίας*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Pearce**, Jeremy. (2008). *Paul MacLean, 94, Neuroscientist Who Devised 'Triune Brain' Theory, Dies.* <http://www.nytimes.com/2008/01/10/science/10maclean.html>
- Πετρίδου**, Ευγενία. (2016). *Διοίκηση Management μια εισαγωγική προσέγγιση.* Θεσσαλονίκη: Σοφία.
- Pierson**, Paul. (2004). *Politics in time. History, institutions, and social analysis.* New Jersey: Princeton University Press .
- Pinnow**, Daniel. (2011). *Leadership – What Really Matters.* Heidelberg: Springer.
- Πλατσίδου**, Μαρία. (2010). *Η συναισθηματική νοημοσύνη.* Αθήνα: Gutenberg.
- Πλάτων** (2003.). *Πολιτικός.* Στο Taylor A.E. Πλάτων ο άνθρωπος και το έργο του. Αθήνα: MIET.
- Ποττάκης**, Ανδρέας. (2018). *Συνήγορος του Πολίτη: «Το κράτος παραμένει ο μεγάλος ασθενής».* <http://www.taxydromos.gr/Topika/293612-synhgoros-toy-polith-to-kratos-paramenei-o-megalos-asthenhs.html>.
- Pratt**, Nicola. (2005). *Identity, Culture and Democratization: The Case of Egypt.* New Political Science 2005(27).
- Robson**, Colin. (2007). *Η έρευνα του πραγματικού κόσμου.* Αθήνα: Gutenberg.
- Rogers**, Carl (1961). *On becoming a person.* Boston: Houghton Mifflin.
- Ropo**, Arja, Eriksson, Marja. (1997). *Managing a theater production: Conflict, Communication and Competence.* Dublin: Ok Tree Press.
- Ρουμελιώτης**, Παναγιώτης. (2012). *Το άγνωστο παρασκήνιο της προσφυγής στο Δ.Ν.Τ.* Αθήνα: Α.Α. Λιβάνη.
- Σαρίκας**, Ζήσης. (1984). *Εισαγωγή στο Τέχνη και μαζική κουλτούρα..των Αντόρνο, Λόβενταλ, Μαρκούζε, Χορκχάϊμερ* Αθήνα: Ύψιλον.
- Σβορώνος**, Νίκος. (2004). *Το ελληνικό έθνος γένεση και διαμόρφωση του νέου ελληνισμού.* Αθήνα: Πόλις.
- Σερεμετάκη**, Νάντια. (2017). *Εισαγωγή στην Πολιτισμική Ανθρωπολογία.* Αθήνα: Πεδίο.
- Σηφακάκης**, Σπύρος. (2008). *Εισαγωγή στο Peter Burke «Τι είναι πολιτισμική ιστορία;»* Αθήνα : Μεταίχμιο.
- Smith**, Philip. (2006). *Πολιτισμική Θεωρία, μια εισαγωγή.* Αθήνα: Κριτική.

- Σπανού, Καλλιόπη.** ( 2001). *Ελληνική Διοίκηση και Ευρωπαϊκή Ολοκλήρωση*. Αθήνα: Παπαζήση.
- Sternberg, Robert.** (2011). *Γνωστική Ψυχολογία*. Ζεφύρι: Διάδραση.
- Storey, John.** (2015). *Πολιτισμική θεωρία και λαϊκή κουλτούρα*. Αθήνα: Πλέθρον.
- Συνήγορος του Πολίτη,** (2017). *Συνοπτική παρουσίαση της ετήσιας έκθεσης*.  
<https://www.synigoros.gr/resources/20180326-enimerotiko-simeioma.pdf>.
- Tannenbaum Robert, Schmidt Warren.** (1973). *How to choose a Leadership Pattern*. Harvard Business Review May-June 1973.
- Τζιόβας, Δημήτρης.**(2007). *Ελληνικότητα και γενιά του 30*. Cogito (6) Μάιος 2007.
- Timasheff, N.S Theodorson GA** .(2005). *Ιστορία των Κοινωνιολογικών Θεωριών*. Αθήνα: Gutenberg.
- Τμήμα ΜΜΕ Παντείου.** (2013). *Συνέδριο «Διαχείριση Πολιτιστικών Οργανισμών σε περίοδο κρίσης»*. Πρακτικά συνεδρίου.
- Τομαρά – Σιδέρη, Ματούλα.** (1999). *Η ελληνική Τοπική Αυτοδιοίκηση*. Αθήνα: Παπαζήσης.
- Τσουκαλάς, Κωνσταντίνος.** (2010). *Η επινόηση της ετερότητας*. Αθήνα: Καστανιώτης.
- Τσουκαλάς, Κωνσταντίνος.** (2013). *Ελλάδα της λήθης και της αλήθειας*. Αθήνα: Θεμέλιο.
- Τσουρβάκας, Γιώργος.** (2012). *Μάνατζμεντ Επικοινωνιακών και Πολιτιστικών Οργανισμών*. Θεσσαλονίκη: University Studio Press.
- Yukl, Gary.** (2013). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson.
- Υπουργείο Πολιτισμού.** *Ιστορία του Υπουργείου Πολιτισμού και Αθλητισμού*  
<https://www.culture.gr/el/ministry/SitePages/history.aspx>.
- United Nations. (1992).** *United Nations Conference on Environment & Development Rio de Janerio, Brazil, 3 to 14 June 1992 AGENDA 21*.  
<https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/Agenda21.pdf>
- United Nations Development Programme (UNDP).** (2013). *Creative Economy Report, 2013 special edition*. <http://www.UNESCO.org/culture/pdf/creative-economy-report-2013.pdf>
- UNESCO.** (1969). *Cultural Policy: a Preliminary study*. Paris.
- UNESCO.** (2005). *Towards The Society of Knowledge*. <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001418/141843e.pdf>.

**UNESCO. (2009).** The 2009 UNESCO framework for cultural statistics.  
<http://www.unesco.org/culture/Documents/framework-cultural-statistics-culture-2009-en.pdf>.

**UNESCO. (2012).** *Culture: a driver and an enabler of sustainable development.*  
[http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/post2015/pdf/Think\\_Piece\\_Culture.pdf](http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/post2015/pdf/Think_Piece_Culture.pdf)

**UNESCO. (2015).** *UNESCO's Work on Culture and Sustainable Development Evaluation of a Policy Theme.*

**UNESCO OFFICE IN BRASILIA.** *The Role of Culture in Sustainable Development.*  
<http://www.unesco.org/new/en/brasil/culture/culture-and-development/culture-in-sustainable-development/>

**Weber, Max (2009).** Οικονομία και Κοινωνία. Αθήνα: Σαββάλας.

**Williams Raymond. (1983).** *Keywords a vocabulary on society and culture.* London : Fontana Paperbacks.

**Χαλεβελάκη, Μαρία. (2010).** *Μια εισαγωγή στη σημειολογία: Θεωρία και εφαρμογές.* Αθήνα: Καστανιώτης.

**Χαμηλάκης, Γιάννης. (2012).** Το έθνος και τα ερείπιά του. Αθήνα: Εκδόσεις του εικοστού πρώτου.

**Χλέπας Νικόλαος. (1999).** *Η τοπική διοίκηση στην Ελλάδα.* Αθήνα Κομοτηνή : Αντ.Ν. Σάκκουλα.

**Χλέπας Νικόλαος. (2005).** *Ο Δήμαρχος ως αιρετός ηγέτης.* Αθήνα: Παπαζήση.

**Χλέπας, Γούπιος, Σαπουνάκης. (2014).** *Πρωτοβάθμια Αυτοδιοίκηση: Τα οικονομικά της, η εκχώρηση αρμοδιοτήτων της και οι επιπτώσεις στο ανθρώπινο δυναμικό και στα Δημόσια αγαθά.* Κοινωνικό Πολυκέντρο ΑΔΕΔΥ.

**Χριστιανόπουλος, Ντίνος. (2003).** *Τα αλαμπουρνέζικα ή η γλώσσα των σημερινών κουλτουριάρηδων.* Θεσσαλονίκη: Μπιλιέτο.

**Χριστοπούλου, Σωτηρία. (2008).** *Δημόσια Πολιτική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση. Η Προσπάθεια Μέτρησης της Απόδοσης και Καθιέρωσης Συστήματος Διοίκησης με Στόχους.* Αθήνα: Τελική εργασία στη Σχολή Δημόσιας Διοίκησης.

**Ψαρρού, Νέλλη. (2005).** *Εθνική ταυτότητα την εποχή της παγκοσμιοποίησης.* Αθήνα: Gutenberg.

**Ψαρρού, Μαρία. (2016).** *Η τοπική αυτοδιοίκηση ως φορέας προβολής του σύγχρονου πολιτισμού μέσω της διοργάνωσης πολιτιστικών φεστιβάλ.* Διδακτορική Διατριβή στο Πάντειο Πανεπιστήμιο.

---

## **ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ**

**Νόμος 1850/1989, ΦΕΚ 144 Α**, «Κύρωση του Ευρωπαϊκού Χάρτη της Τοπικής Αυτονομίας».

**Νόμος 1943/1991, ΦΕΚ 50 Α**, περί «Εκσυγχρονισμού της οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, αναβάθμισης του προσωπικού της και άλλων διατάξεων».

**Νόμος 3463/06, ΦΕΚ 114 Α**, Κύρωση του Κώδικα Δήμων και Κοινοτήτων.

**Νόμος 3845/10, ΦΕΚ 65 Α**, «Μέτρα για την εφαρμογή του μηχανισμού στήριξης της ελληνικής οικονομίας από τα κράτη-μέλη της Ζώνης του ευρώ και το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο».

**Νόμος 3852/2010, ΦΕΚ 87 Α**, «Νέα αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης – Πρόγραμμα Καλλικράτης».

**Νόμος 4369/2016, ΦΕΚ 33 Α**, Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις

## **ΠΗΓΕΣ ΑΠΟ ΤΟ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ**

<http://www.greek-language.gr>

<http://www.leadership-central.com>

<http://www.technofunc.com>

<https://www.asep.gr>



## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

### Ερωτηματολόγιο

#### ΣΗΜΕΙΑ ΣΥΖΗΤΗΣΗΣ

##### **I) Α. Η προώθηση του πολιτισμού μέσα από τις δομές των δήμων (10λ)**

1. Τι σημαίνει για εσάς πολιτισμός και πως μπορεί να υπηρετηθεί από τον δήμο;
2. Ποιο είναι το όραμα και ποια είναι η αποστολή του οργανισμού για τον οποίο εργάζεστε σε σχέση με τον Πολιτισμό;
3. Ποιες αξίες κατά την άποψη σας πρέπει να υπηρετεί ο οργανισμός στον οποίο εργάζεστε;
4. Ποιες κατά την γνώμη σας πρέπει να είναι οι προτεραιότητες ενός Πολιτιστικού Οργανισμού στον Δήμο σας;
5. Ποια είναι τα βασικά προβλήματα που αντιμετωπίζετε;
6. Για ποια δράση του οργανισμού σας αισθάνεστε υπερήφανοι;
7. Ποια δράση θα θέλατε να οργανώσετε εφόσον επικρατούσαν ιδανικές συνθήκες;

##### **II) ΗΓΕΣΙΑ: χαρακτηριστικά και συμπεριφορές αποτελεσματικών ηγετών σε δήμους**

**A.** Σκεφτείτε έναν αποτελεσματικό ηγέτη που συναντήσατε και περιγράψτε τα σημαντικότερα, για εσάς, χαρακτηριστικά του.

**B.** Σύμφωνα με την προσωπική σας εμπειρία, ποια χαρακτηριστικά θα πρέπει να διαθέτει ο ηγέτης για την διοίκηση ενός δημοτικού πολιτιστικού οργανισμού;

1. Επαγγελματικές ικανότητες . Τι γνώσεις πρέπει να έχει ;
  2. Χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ηγέτη;
  3. Ποιες ηγετικές συμπεριφορές πρέπει να έχει ώστε να διαχειριστεί
    - Δημότες
    - Συνεργάτες
    - Την πολιτική ηγεσία του δήμου
  4. Πρέπει ο ηγέτης του οργανισμού να αξιολογεί με αξιοκρατικό τρόπο τους υφισταμένους του και αν ναι με ποιο τρόπο;
- Γ.** Ποιο ή ποια από τα παρακάτω ηγετικά στυλ είναι, κατά την γνώμη σας, πιο αποτελεσματικό/α στην άσκηση ηγεσίας σε πολιτιστικούς οργανισμούς δήμων;

7. Αυταρχικό εντολές, κάνε ότι σου λέω
8. Οραματικό δημιουργεί όραμα, έλα μαζί μου, Αλλαγές
9. Συνεργατικό σχέσεις, πρώτα οι άνθρωποι, παρακίνηση , ισορρόπηση συγκρούσεων
10. Δημοκρατικό συμμετοχή υπαλλήλων, ποια είναι η γνώμη σου, συναίνεση συλλογή πληροφοριών
11. Κατευθυντικό στόχοι απόδοσης, κάνε ότι κάνω τώρα, γρήγορα αποτελέσματα
12. Υποστηρικτικό αναπτύσσει ανθρώπους, δοκίμασε αυτό, ανάπτυξη ανθρώπων και βελτίωση απόδοσης

### **III) Ηγεσία και συναισθηματική νοημοσύνη**

1. Ποιος είναι ο ρόλος των συναισθημάτων στην άσκηση ηγεσίας στον πολιτισμό;
2. Ποια είναι τα συναισθήματα που εσείς νιώθετε στον οργανισμό που εργάζεσθε;
3. Ποια συναισθήματα σας δυσκολεύουν να τα διαχειριστείτε ;
4. Ποια συναισθήματα πρέπει να εκπέμπει ένας ηγέτης;
5. Πόσο σημαντικό είναι για εσάς να διαθέτει συναισθηματική νοημοσύνη ο ηγέτης;

**Συναισθηματική νοημοσύνη:** Η ικανότητα του ηγέτη να αντιλαμβάνεται και να διαχειρίζεται τα δικά του συναισθήματα και των άλλων.

### **IV) Αποτελεσματικότητα της ηγεσίας**

Σύμφωνα με την προσωπική σας εμπειρία τι πρέπει να επιτυγχάνει ο ηγέτης ενός πολιτιστικού οργανισμού σε ένα Δήμο;

1. Δημότες: ποσοτικές και ποιοτικές υπηρεσίες
2. Εργαζόμενους: ικανοποίηση, ανάπτυξη, ελευθερία, συμμετοχή
3. Τοπική Κοινωνία: ανάπτυξη, υπηρεσίες, προβλήματα που πιθανόν επιλύει κ.λ.π.
4. Άλλο ;