



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ, ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ &
ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ

«ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΗΣ
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ
ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟΥΣ ΚΡΙΣΗΣ:
Η ΠΕΡΙΟΔΟΣ 2009-2012».

Αριστέιδης Φ. Ραβανός

ΠΕΙΡΑΙΑΣ, 2020



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ, ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ &
ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΑΡΙΣΤΕΙΔΗΣ Φ. ΡΑΒΑΝΟΣ

**«ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ
ΤΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟΥΣ
ΚΡΙΣΗΣ: Η ΠΕΡΙΟΔΟΣ 2009-2012».**

ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΣΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ
ΥΠΟΒΛΗΘΕΙΣΑ ΣΤΟ ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΟΥ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ, ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

Επιβλέπων Καθηγητής:

Λεωνίδας Χυτήρης, Καθηγητής Τμήματος Ο.Δ.Ε. Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΠΕΙΡΑΙΑΣ, 2020

Παράρτημα Β: Βεβαίωση Εκπόνησης Διδακτορικής Διατριβής



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΗΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ

(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή (δεύτερη) σελίδα στο σώμα της διδακτορικής διατριβής)

Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διδακτορική διατριβή για τη λήψη του διδακτορικού τίτλου, του Τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιώς, με τίτλο «Σε Επιχειρηματική Διαχείριση των Αποτελεσμάτων της Πολιτικής Ηγεσίας στην Ελλάδα σε Οργανισμούς κερδών: Η περίπτωση 2007-2012», έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου διδακτορικού, μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του διπλώματός μου.

Υπογραφή Διδάκτορα

Όνοματεπώνυμο.....

Aριστέιδης Φ. Παπαβασιλείου

Ημερομηνία.....

04/12/2020

Copyright – Αριστείδης Φ. Ραβανός, Πειραιάς, 2020

Με επιφύλαξη παντός νομίμου δικαιώματος.

All rights reserved.

Η παρούσα Διδακτορική Διατριβή εκπονήθηκε στο πλαίσιο του διδακτορικού προγράμματος του Τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιώς. Η έγκρισή της δεν υποδηλώνει απαραίτητως και την αποδοχή των απόψεών του συγγραφέα – ερευνητή εκ μέρους του Τμήματος.



Αριστείδης Φ. Ραβανός, «Εμπειρική διερεύνηση της αποτελεσματικότητας της πολιτικής ηγεσίας στην Ελλάδα σε περιόδους κρίσης: Η περίοδος 2009-2012»

Επιβλέπων* Καθηγητής:

Λεωνίδας Χυτήρης, Καθηγητής Τμήματος Ο.Δ.Ε., Πανεπιστημίου Πειραιώς

Μέλη Τριμελούς Συμβουλευτικής Επιτροπής:

A. κος Λεωνίδας Χυτήρης, Καθηγητής Τμήματος Ο.Δ.Ε., Παν/μιο Πειραιώς

B. κα Βικτωρία Πέκκα-Οικονόμου, καθηγήτρια Τμήματος Ο.Δ.Ε., Παν/μιο Πειραιώς

Γ. κος Αθανάσιος Πλατιάς, καθηγητής Τμήματος Δ.Ε.Σ., Παν/μιο Πειραιώς

Μέλη Επταμελούς Εξεταστικής Επιτροπής, Καθηγητές Πανεπιστημίου Πειραιώς:

1. κος Λεωνίδας Χυτήρης, Καθηγητής Τμήματος Οργάνωσης, Διοίκησης Επιχειρήσεων

2. κα Βικτωρία Πέκκα-Οικονόμου, Καθηγήτρια Τμήματος Ο.Δ.Ε.

3. κος Αθανάσιος Πλατιάς, Καθηγητής Τμήματος Διεθνών & Ευρωπαϊκών Σχέσεων,

4. κος Αθανάσιος Κουρεμένος, Καθηγητής –και πρόεδρος-Τμήματος Ο.Δ.Ε.

5. κος Νικόλαος Γεωργόπουλος, Καθηγητής Τμήματος Ο.Δ.Ε., πρώην πρύτανης

6. κος Μιχαήλ Σφακιανάκης, Καθηγητής Τμήματος Ο.Δ.Ε., Κοσμήτορας Σχολής Οικονομικών, Επιχειρηματικών και Διεθνών Σπουδών.

7. κος Φιλόθεος Νταλιάνης, Επίκουρος Καθηγητής Τμήματος Ο.Δ.Ε.

***Αρχικός επιβλέπων ήταν ο Καθηγητής Εμμανουήλ Κονδύλης, που απεβίωσε τον Αύγουστο του 2018. Μετά από απόφαση της Συνέλευσης του Τμήματος, νέος επιβλέπων ορίστηκε ο Καθηγητής Λεωνίδας Χυτήρης.**



UNIVERSITY OF PIRAEUS
SCHOOL OF ECONOMICS, BUSINESS AND
INTERNATIONAL STUDIES
DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION

**PHD THESIS: "Empirical analysis of the political leadership in
Greece during times of crisis: The period 2009-2012"**

PHD CANDIDATE: ARISTEIDIS F. RAVANOS

Piraeus, Greece, February 2020

Την διατριβή μου την αφιερώνω στην οικογένειά μου, στη σύζυγό μου Χαρούλα και στον γιο μου Παναγιώτη.

IN MEMORIAM

Η διατριβή μου αφιερώνεται και στον αρχικό επιβλέποντα, τον εκλιπόντα, εξαίρετο επιστήμονα, τον καθηγητή Μανώλη Κονδύλη που απεβίωσε τον Αύγουστο του 2018.

«Τα μόνα όρια στη ζωή είναι αυτά που εμείς θέτουμε στον εαυτό μας».

Miles Hilton-Barber (αποκαλούμενος «τυφλός εξερευνητής»), απόσπασμα από ομιλία του στο 26^ο Συνέδριο Ηγεσίας της Ε.Α.Σ.Ε., Μάϊος 2015

Ευχαριστίες

Ευχαριστίες οφείλονται σε όλους όσους με οποιονδήποτε τρόπο με βοήθησαν στη συγγραφή της διδακτορικής διατριβής με τις υποδείξεις τους για τη συλλογή, συγκέντρωση, ταξινόμηση και ερμηνεία στοιχείων και πληροφοριών, την ερμηνεία όρων και την πρακτική εφαρμογή τους. Ιδιαίτερες ευχαριστίες οφείλονται σε όλους τους καθηγητές και καθηγήτριες για τις γνώσεις που μου μετέδωσαν σε όλες τις φάσεις της εκπαίδευσής μου έως σήμερα. Πολλές ευχαριστίες οφείλονται στον Καθηγητή κ. **Λεωνίδα Χυτήρη**, με τον οποίο και ολοκληρώθηκε η διατριβή, ο οποίος και συνέβαλε αποφασιστικά στην ακαδημαϊκή αρτιότητά της με τις εύστοχες και καίριες επισημάνσεις του. Ως επιβλέπων, αλλά κυρίως ως πανεπιστημιακός δάσκαλος, συνέδραμε ουσιαστικά για να προχωρήσει η διατριβή.

Πολλές θερμές ευχαριστίες στον κ. **Αθανάσιο Πλατιά**, ένα εξέχον μέλος της πανεπιστημιακής οικογένειας για τις πολύτιμες συμβουλές και παρατηρήσεις του, κυρίως στα πρώτα στάδια της προσπάθειας. Επίσης να ευχαριστήσω την Καθηγήτρια κ. **Βικτωρία Πέκκα-Οικονόμου** για την βοήθειά της να ολοκληρωθεί επιτυχώς η παρούσα διατριβή. Παράλληλα, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους όσοι συμμετείχαν με τον τρόπο τους σε αυτή την πολύπονη, πολυετή εργασία με σχόλια, παρατηρήσεις και επισημάνσεις και ειλικρινείς ευχαριστίες, με ιδιαίτερη αναφορά σε όλο το στελεχιακό δυναμικό του Τμήματος. Ιδιαίτερες ευχαριστίες οφείλονται επίσης στον Πρόεδρο και Καθηγητή κ. **Αθανάσιο Κουρεμένο**, αλλά και στον Κοσμήτορα της Σχολής και καθηγητή κ. **Μιγάλη Σφακιανάκη**. Ακόμη, ευχαριστώ το ακαδημαϊκό προσωπικό για την συνεργασία μας τα χρόνια υλοποίησης της διατριβής.

Σε αυτή την, ως επί το πλείστον μοναχική, διαδρομή με βοήθησε ο αδελφός μου **Ελευθέριος**, τον οποίο και ευχαριστώ, όπως και τους γονείς μου **Φώτιο** και **Μαργαρίτα**. Τέλος, πάρα πολλές ευχαριστίες οφείλονται στη σύζυγό μου **Χαρούλα Κοντογεώργου** για την ανοχή της, αλλά και διότι χωρίς την ενθάρρυνσή της δεν θα είχα φθάσει έως το τέλος, καθώς μου υπενθύμιζε συνέχεια το στόχο, όπως και στον γιο μου **Παναγιώτη**, που ήταν πηγή έμπνευσης.

ΛΙΣΤΑ ΔΗΜΟΣΙΕΥΣΕΩΝ

1. «Government leadership in Greece's financial crisis», 2nd International Conference in Applied Sciences and Economy- Universiteti “Logos”, Tirana, 20 April 2018: book of abstracts / Universiteti “Logos”.–Tiranë: Kisha Orthodokse Autoqefale e Shqipërisë, 2018 ISBN 978-9928-4425-9-820 April 2018 Tirana, Albania.
2. «Ηγεσία σε ώρα κρίσης – Η διαχείριση του “μαύρου” της ΕΡΤ». Paper σε ειδική έκδοση του Πανεπιστημίου Μακεδονίας, υπό τον καθηγητή Ηλία Κουσκουβέλη, στο πρόγραμμα εξειδίκευσης, «Διαπραγματεύσεις και Διαχείριση Κρίσεων», 2014.

ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΕ ΣΥΝΕΔΡΙΑ

Συνέδριο για Οικονομία και Επιχειρήσεις, Σύνδεσμος Υποτρόφων Ιδρύματος ΩΝΑΣΗ, 13-5-2013, Στέγη Γραμμάτων και Τεχνών.

2nd International Conference in Applied Sciences and Economy- Universiteti “Logos”, Tirana, 20 April 2018.

Επιμορφωτικό πρόγραμμα με τίτλο: «Σύγχρονα ζητήματα των χρηματοοικονομικών συναλλαγών», Νομική Σχολή ΑΠΘ, Εργαστήριο Μελέτης για τη Διαφάνεια, τη Διαφθορά και το Οικονομικό Έγκλημα (15-17 Ιουνίου 2017, Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, Πειραιώς 111, Ταύρος, Ελλάδα).

Περίληψη

Η παρούσα διδακτορική έρευνα επιχειρεί να περιγράψει και να αναλύσει σε βάθος τι έγινε σε επίπεδο πολιτικής ηγεσίας, από τον Οκτώβριο του 2009 έως και τις εκλογές του 2012, μια κρίσιμη περίοδο για την Ελλάδα, όπου υπογράφηκαν και ψηφίστηκαν τα δυο μνημόνια και ένα μεσοπρόθεσμο οικονομικό πρόγραμμα. Η έρευνα είχε ως αντικείμενο την εμπειρική διερεύνηση της αποτελεσματικότητας της πολιτικής ηγεσίας στην Ελλάδα σε περιόδους κρίσης. Το εμπειρικό της μέρος επεδίωξε να καταγράψει τα όσα συνέβησαν σε επίπεδο ηγεσία και διαχείρισης της πολιτικής και οικονομικής κρίσης μέσα από μια ενδεδεγμένη ποιοτική έρευνα. Επί της ουσίας, δεν αξιολογήθηκε η πολιτική ηγεσία της Ελλάδας την περίοδο 2009-2012 με τις κλασσικές θεωρίες της πολιτικής επιστήμης, αλλά με τις αρχές και θεωρίες της επιστήμης της διοίκησης (management) και με βάση συγκεκριμένους ποιοτικούς δείκτες. Επίσης, έγινε αντιστοίχιση με χρεοκοπίες της Ελλάδας στο παρελθόν και σύγκριση με άλλες χώρες που μπήκαν σε καθεστώς μνημονίων.

Επικεντρώθηκε στην ανάλυση του βαθμού της επίδρασης του πρώτου μνημονίου στην ελληνική πολιτική ηγεσία και στις πολιτικές αποφάσεις. Επιδιώχθηκε η ανάλυση, με στοιχεία που ήταν προϊόν πρωτογενούς έρευνας για το ρόλο της ηγεσίας. Επιχειρήθηκε να δοθεί απάντηση στο πώς επηρέασαν οι στάσεις των ηγετών τις οικονομικές εξελίξεις και αποφάσεις τις πολιτικές αποφάσεις στην πολιτική ζωή και πώς οι κυβερνητικές αποφάσεις και κινήσεις επηρέασαν αντίστοιχα την οικονομία.

Στην έρευνα απάντησαν πρόσωπα κύρους, με ειδικές γνώσεις επί του αντικειμένου της Ηγεσίας, της Διαχείρισης Κρίσεων, της οικονομίας και της πολιτικής, αλλά και του μάνατζμεντ. Η έρευνα προσπάθησε να καταδείξει εάν ήταν ή όχι αποτελεσματική η διαχείριση της ηγεσίας στην Ελλάδα, κατά την προαναφερόμενη περίοδο της κρίσης, αλλά και τι τύπος ηγεσίας υπήρχε στη χώρα. Ουσιαστικά αποτυπώθηκε το πρότυπο ηγετικής συμπεριφοράς.

Λέξεις κλειδιά: Ηγεσία, Ηγέτης, Πρότυπο Ηγετικής Συμπεριφοράς, Λήψη Αποφάσεων, Διαχείριση Κρίσεων,



Abstract

The present doctoral research have tried to describe and analyze in depth what happened in political leadership level, from October 2019 until the elections of 2012, a critical period for Greece, where too memorandum and a mid-term fiscal program intervened. The research had as a main objective the empirical analysis of the political leadership effectiveness in Greece during the times of crisis, especially in the period 2009-1012 when too memorandum signed and voted.

From the empirical part the analysis seek to record what happened in the level of leadership and management of the political and the financial crisis, using a thorough quality research. In essence, the research didn't analyze the political leadership of Greece in period 2009-2012 with the classical theories of the political science, but with the principles and theories of management based on specific quality measurements. Additionally, the analysis corresponded with past bankrupts of Greece and compared with other countries that insert in a status quo of a memorandum.

It analyzed the effectiveness of the memorandum in the political leadership and its political decisions. The analysis was pursued, with data that where derived from primary research for the leadership role.

Aimed to give an answer on how the leadership behavior effected at the financial developments and political decisions in political life, and how the government decisions and movements influenced on the economy respectively.

At the research participated high qualified persons with special knowledge on the fields of leadership, crisis management, economy, political and management.

The research was showed if the leadership management of crisis in Greece was effective or not, during the period of the crisis and the leadership style of the country. Essentially, it was determined the pattern of the leadership behavior.

Key words: Leadership, leader, Pattern of Leadership Behavior, Decision Making, Crisis Management



Πίνακας περιεχομένων

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.....	1
ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ	1
1.1.Εισαγωγή.....	3
1.2. Ερευνητικός σκοπός της διατριβής	3
1.3. Πρωτοτυπία της Διατριβής.....	5
1.4. Συνεισφορά της Έρευνας	5
1.5. Επιμέρους στόχοι	6
1.6. Διάρθρωση Διατριβής	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.....	11
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΤΩΝ ΘΕΩΡΙΩΝ ΗΓΕΣΙΑΣ	11
2.1. Εισαγωγή.....	13
2.2. Ηγεσία και Ηγέτες - Ορισμοί	14
2.3. Χαρακτηριστικά του ηγέτη	18
2.4. Ικανότητες -δεξιότητες αποτελεσματικού ηγέτη	18
2.5. Εννοιολογικό Πλαίσιο Θεωριών Ηγεσίας.....	20
2.5.1. Γενετική Θεωρία (Genetic approach)	20
2.5.2. Θεωρίες με βάση τα ατομικά χαρακτηριστικά (TRAIT THEORIES).....	20
2.5.3. Θεωρίες για τη συμπεριφορά του Ηγέτη (BEHAVIORAL THEORIES).....	21
2.5.3.1. Θεωρία X και Y.....	22
2.5.3.2. Έρευνα του Πανεπιστημίου του Οχάιο.....	22
2.5.3.3. Έρευνα του Πανεπιστημίου του Michigan	23
2.5.3.4. Μοντέλο Διοικητικού Πλέγματος.....	23
2.5.3.5. Τα πέντε σημεία – τρόποι ηγετικής συμπεριφοράς.....	25
2.5.4. Θεωρίες που επηρεάζονται από τις συνθήκες του περιβάλλοντος.....	27
2.5.4.1. Ενδεχομενική θεωρία του Fiedler	27
2.5.4.2. Μοντέλο Hersey and Blanchard.....	28
2.5.4.3. Θεωρία τριών διαστάσεων (3-D) - Reddin	29
2.5.5 Θεωρία Ηγεσίας Στόχου και «Μονοπατιού»	29
2.5.6. Θεωρία του Ηγέτη Μεταρρυθμιστή.....	29
2.5.7. Σύγχρονες Θεωρίες Ηγεσίας - Νεοχαρισματικές Θεωρίες	29

2.5.7.1. Άδηλες θεωρίες Ηγεσίας - Implicit Leadership (ILT)	30
2.5.7.2. Χαρισματική Ηγεσία	30
2.5.7.3. Μετασχηματιστική Ηγεσία	31
2.5.7.4. Οραματική Ηγεσία	33
2.5.7.5. Συναλλακτική Ηγεσία - Leader Member Exchange Theory (LMX)	35
2.6. Ηγετικά Στυλ.....	36
2.6.1 Βασικές κατηγορίες ηγετικών στυλ	36
2.6.2 Βασικά στυλ ηγεσίας και συναισθηματική νοημοσύνη	37
2.6.3. Στυλ ηγεσίας κατά Vroom και Yetton	38
2.7. Τρόποι ηγετικής συμπεριφοράς	39
2.8. Η επιλογή του στυλ	41
2.9. Προσωπικά Χαρακτηριστικά του Ηγέτη.....	41
2.10. Ηγεσία και Ιστορικά Μηνύματα	41
2.11. Ασκήσεις Ηγεσίας κατά Heifetz	45
2.12. Η έννοια της Στρατηγικής Ηγεσίας.....	46
2.13. Αρχές Στρατηγικής Ηγεσίας σε συνθήκες κρίσης	51
2.14. Από τη Διαχείριση στην Στρατηγική Ηγεσία της κρίσης	54
2.15. Αμφιδέξιοι Ηγέτες και η θεωρία των «μαύρων κύκλων»	55
2.16. Ο ρόλος του Ηγέτη.....	57
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.....	63
ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ - ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΙΣ - ΘΕΩΡΙΑ ΠΑΙΓΝΙΩΝ ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟ ΚΡΙΣΗΣ.....	63
3.1. Εισαγωγή.....	65
3.2. Λήψη Αποφάσεων – Ορισμός.....	65
3.3. Η συμβολή της διαδικασίας Λήψης Αποφάσεων.....	66
3.4. Τα μοντέλα Λήψης Αποφάσεων	68
3.5. Ορθολογική διαδικασία λήψης αποφάσεων.....	69
3.6. Επίπεδα λήψης αποφάσεων.....	72
3.7. Συνθήκες λήψης αποφάσεων	73
3.8. Η ανάγκη για διαφωνία και εναλλακτικές λύσεις.....	74
3.9. Παγίδες στη Λήψη Αποφάσεων.....	76
3.10. Ο ρόλος της ηγεσίας στη λήψη αποφάσεων	79

3.11. Πολιτικός Ρεαλισμός, Ηθική και Ηγεσία	81
3.12. Διαπραγμάτευση και Ηγεσία.....	83
3.13. Διαπραγμάτευση από θέση αδυναμίας.....	85
3.14. Θεωρία Παιγνίων και διαπραγμάτευση	85
3.14.1. Στρατηγικά Παίγνια	87
3.14.2. Το δίλημμα του Φυλακισμένου.....	87
3.14.3. Το παιχνίδι της κότας (chicken game)	88
3.15. Η Πολιτική διαπραγμάτευση ως στρατηγικό παίγνιο και η ελληνική κρίση	88
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.....	93
ΔΗΜΟΣΙΟ ΧΡΕΟΣ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΡΙΣΕΙΣ ΚΑΙ ΧΡΕΟΚΟΠΙΕΣ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ.....	93
4.1. Εισαγωγή.....	95
4.2. Δημόσιο Χρέος και κρίσεις χρέους.....	96
4.3. Παγκόσμιες οικονομικές κρίσεις	99
4.4. Χρεοκοπίες: Ορισμός, Αιτίες και Αποτελέσματα	102
4.5. Ιστορικές Χρεοκοπίες – Η περίπτωση της Ελλάδας.....	104
4.5.1. Η πρώτη πτώχευση (1827)	109
4.5.2. Η δεύτερη πτώχευση (1843)	112
4.5.3. Η τρίτη πτώχευση (1893)	115
4.5.4. Η τέταρτη πτώχευση (1932).....	119
4.6. Ομοιότητες και διαφορές με την κρίση του 2010	123
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5.....	131
Η ΔΙΕΘΝΗΣ ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΗ ΚΡΙΣΗ.....	131
ΚΑΙ ΤΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΜΝΗΜΟΝΙΟ	131
5.1. Εισαγωγή.....	133
5.2. Η πρόσφατη οικονομική κρίση	133
5.3. Οι αιτίες της ελληνικής κρίσης χρέους	135
5.4. Στο δρόμο προς το πρώτο μνημόνιο	137
5.5. Η απουσία διαπραγμάτευσης	143
5.6. Λάθη και ευθύνες για το πρώτο μνημόνιο	146
5.7. Το μνημόνιο και η βιωσιμότητα της ελληνικής οικονομίας	151
5.8. Οι αστοχίες του μνημονίου	153

5.9. Η Δυναμική του ελληνικού δημοσίου χρέους.....	155
5.10. Οι περιπτώσεις της Πορτογαλίας, της Κύπρου και της Ιρλανδίας.....	157
5.11. Σύνδεση της διαδικασίας Λήψης Αποφάσεων με την εφαρμογή του μνημονίου.....	160
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6.....	165
Η ΚΡΙΣΗ, ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΗΓΕΣΙΑΣ,	165
ΟΙ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΚΑΙ Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	165
6.1. Εισαγωγή.....	167
6.2. Το μοντέλο των σταδίων εμφάνισης της κρίσης.....	167
6.2.1. Πιθανότητα Εμφάνισης της Κρίσης.....	168
6.2.2. Διαμορφούμενη – Ασκούμενη Πολιτική	169
6.2.3. Επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης.....	169
6.2.4. Η καμπύλη της κρίσης	169
6.3. Διαμόρφωση του Μοντέλου Ηγεσίας και Διαχείρισης Κρίσης (Leadership Crisis Management model – LCM).....	170
6.3.1. Το μοντέλο MPS (Motivating Potential Score of Jobs).....	170
6.3.2. Το μοντέλο Ηγεσίας και Διαχείρισης Κρίσης.....	171
6.4. Βασική Επιδίωξη του Ερωτηματολογίου.....	174
6.4.1. Σκοπός Ερωτηματολογίου:	174
6.4.2. Σχεδίαση Ερωτηματολογίου	175
6.4.3. Δομή Ερωτηματολογίου.....	176
6.4.4. Βαθμολόγηση Ερωτηματολογίου.....	176
6.5. Διάρθρωση ερωτηματολογίου.....	176
6.5.1. Εισαγωγικές Ερωτήσεις:	177
6.5.2. Κριτήριο 1 ^ο : Ηγεσία.....	178
6.5.2.1.: Υποκριτήριο 1.1. Ατομικά χαρακτηριστικά ηγεσίας.....	178
6.5.2.2.: Υποκριτήριο 1.2.: Πρότυπο Ηγετικής Συμπεριφοράς	179
6.5.3 Κριτήριο 2ο : Διαχείριση Κρίσεων.....	180
6.5.3.1.: Υποκριτήριο 2.1 :Ανάλυση περιβάλλοντος.....	180
6.5.3.2. Υποκριτήριο 2.2:Διαμόρφωση στρατηγικής εξόδου από την κρίση.....	181
6.5.3.3. Υποκριτήριο 2.3: Αποτελέσματα διαχείρισης κρίσης.....	182
6.6. Μορφές επεξεργασίας αποτελεσμάτων Ερωτηματολογίου του Μοντέλου Ηγεσίας και Διαχείρισης Κρίσης (Leadership Crisis Management model – LCM).....	182

6.6.1. Τιμή του Leadership Crisis Management – LCM.....	182
6.6.2. Αποτύπωση προτύπου Ηγετικής Συμπεριφοράς.....	183
6.6.3. Γράφημα παραμέτρων εννοιολογικού μοντέλου LCM.....	187
6.7. Μεθοδολογία της Έρευνας.....	187
6.8. Ερευνητική Μεθοδολογία και Επιλογή Συνέντευξης.....	188
6.9. Επιστημολογία ανάλυσης – Μέθοδοι Δειγματοληψίας.....	189
6.9.1. Η μέθοδος της τριγωνοποίησης.....	189
6.9.2. Η ποιοτική έρευνα.....	189
6.9.3. Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ) και το ερωτηματολόγιο.....	190
6.9.4. Οι κλειστές ερωτήσεις.....	190
6.9.5. Το αντιληπτικό περίγραμμα.....	190
6.9.6. Κλίμακα πιθανών απαντήσεων.....	191
6.9.7. Ο κανόνας της συνέχειας.....	192
6.9.8. Το επιλεγόμενο δείγμα.....	193
6.9.9. Η Σκόπιμη Δειγματοληψία (Purposeful Sampling).....	193
6.10. Το ερωτηματολόγιο και το μαθηματικό μοντέλο.....	194
6.11. Τα ποιοτικά χαρακτηριστικά της λίστας των ερωτώμενων στην έρευνα.....	194
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7.....	197
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	197
7.1. Εισαγωγή.....	199
7.2. Αποτελέσματα Επεξεργασίας Δεδομένων.....	199
7.2.1. Αποτελέσματα εισαγωγικών ερωτημάτων του κορμού του ερωτηματολογίου.....	199
7.2.2. Αποτελέσματα Υποκριτηρίου ατομικών χαρακτηριστικών ηγεσίας.....	201
7.2.3. Αποτελέσματα Υποκριτηρίου Πρότυπου Ηγετικής Συμπεριφοράς.....	202
7.2.4. Αποτελέσματα Υποκριτηρίου Ανάλυσης Περιβάλλοντος.....	202
7.2.5. Αποτελέσματα Κριτηρίου Διαχείρισης της Κρίσης.....	204
– Υποκριτηρίου Διαμόρφωσης Στρατηγικής Εξόδου από την Κρίση.....	204
7.2.6. Αποτελέσματα Υποκριτηρίου Διαχείρισης της Κρίσης.....	205
7.3. Περιγραφή Αποτελεσμάτων Εισαγωγικών Ερωτήσεων.....	205
7.4. Ανάλυση Αποτελεσμάτων – Εξαγωγή Συμπερασμάτων. Περιγραφή αποτελεσμάτων εισαγωγικών ερωτήσεων.....	206
7.5. Μέτρηση Τιμής Leadership Crisis Management – LCM.....	214

7.6. Προσδιορισμός Προτύπου Ηγετικής Συμπεριφοράς σε σχέση με αποτελέσματα Διαχείρισης Κρίσης.....	218
7.7. Απεικόνιση Γραφήματος Μοντέλου Ηγεσίας – Διαχείριση Κρίσης.....	219
7.8. Τελικό Συμπέρασμα	221
7.9. Περαιτέρω Ακαδημαϊκή Έρευνα	229
ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....	231
Ελληνόγλωσση Βιβλιογραφία.....	241
Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία	253
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.....	263
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι: ΧΡΟΝΟΛΟΓΙΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	265
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ: Διαβιβαστική Επιστολή προς τους συμμετέχοντες από τον ερευνητή. 271	
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙΙ: Εισήγηση στο Συνέδριο 2 nd International Conference on Applied Sciences and Economy, Tirana, Albania με τίτλο GOVERNMENT LEADERSHIP IN GREECE'S FINANCIAL CRISIS	273

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 2.1:	Τεταρτημόριο Ηγεσίας του Οχάιο.....	23
Πίνακας 2.2:	Κατηγορίες καταλληλότητας που δημιουργούνται από το μοντέλο της ηγεσίας Fiedler.....	28
Πίνακας 4.1:	Πτωχεύσεις και στάσεις πληρωμών στην Ελλάδα.....	107
Πίνακας 4.2:	Το πρώτο Δάνειο της Ανεξαρτησίας.....	110
Πίνακας 4.3:	Το δεύτερο Δάνειο της Ανεξαρτησίας.....	110
Πίνακας 6.1:	Μοντέλο των σταδίων εμφάνισης της κρίσης.....	168
Πίνακας 6.2:	Οι πέντε βασικές μεταβλητές του εννοιολογικού Μοντέλου Ηγεσίας Διαχείρισης Κρίσης (Leadership Crisis Management Model – LCM Model)	172
Πίνακας 6.3:	Το Μοντέλο ΚΠΑ.....	174
Πίνακας 6.4:	Εισαγωγικές Ερωτήσεις Ερωτηματολογίου LCM.....	177
Πίνακας 6.5:	Ερωτήσεις Υποκριτηρίου 1.1.:Ατομικά Χαρακτηριστικά Ηγεσίας.....	178
Πίνακας 6.6:	Ερωτήσεις Υποκριτηρίου 1.2: Πρότυπο Ηγετικής Συμπεριφοράς.....	179
Πίνακας 6.7:	Ερωτήσεις Υποκριτηρίου 2.1:Ανάλυση Περιβάλλοντος.....	180
Πίνακας 6.8:	Ερωτήσεις Υποκριτηρίου 2.2: Διαμόρφωση Στρατηγικής Εξόδου από την Κρίση.....	181
Πίνακας 6.9:	Ερωτήσεις Υποκριτηρίου 2.3: Αποτελέσματα Διαχείρισης Κρίσης.....	182
Πίνακας 6.10:	Μοντέλο Ηγεσίας και Διαχείρισης Κρίσης (Leadership Crisis Management model – LCM).....	184
Πίνακας 7.1:	Αποτελέσματα εισαγωγικών ερωτήσεων κορμού ερωτηματολογίου.....	200
Πίνακας 7.2:	Αποτελέσματα ερωτήσεων υποκριτηρίου 1.1. (Ατομικά Χαρακτηριστικά Ηγεσίας)	201
Πίνακας 7.3:	Αποτελέσματα ερωτήσεων υποκριτηρίου 1.2 (Πρότυπο Ηγετικής Συμπεριφοράς).....	202
Πίνακας 7.4:	Αποτελέσματα ερωτήσεων υποκριτηρίου 2.1. (Εξέταση Ανάλυσης Περιβάλλοντος).....	203
Πίνακας 7.5:	Αποτελέσματα ερωτήσεων υποκριτηρίου 2.2 (Διαμόρφωση Στρατηγικής Εξόδου από την Κρίση).....	206
Πίνακας 7.6:	Αποτελέσματα ερωτήσεων υποκριτηρίου 2.3. (Αποτελέσματα Διαχείρισης Κρίσης).....	207
Πίνακας 7.7:	Αποτελέσματα απαντήσεων κριτηρίου 1 (Ηγεσία).....	215
Πίνακας 7.8:	Αποτελέσματα απαντήσεων κριτηρίου 2 (Διαχείριση Κρίσης).....	216
Πίνακας 7.9:	Μέτρηση του LEADERSHIP CRISIS MANAGEMENT (LCM).....	218
Πίνακας 7.10:	Αποτελέσματα βαθμολογίας ερωτηματολογίου.....	218
Πίνακας 7.11:	Πρότυπο Ηγετικής Συμπεριφοράς.....	218
Πίνακας 7.12:	Αποτελέσματα μοντέλου Ηγεσίας – Διαχείρισης Κρίσης.....	219



Κατάλογος Σχημάτων

Σχήμα 6.1:	Βαθμός Δυνατότητας Παρακίνησης Εργασίας (Motivating Potential Score of Jobs).....	171
Σχήμα 6.2:	Δομή του Ερωτηματολογίου Μέτρησης της Ηγεσίας και Διαχείρισης Κρίσης (Leadership Crisis Management Questionary).....	176
Σχήμα 6.3:	Αποτελέσματα Μοντέλου Ηγεσίας – Διαχείρισης Κρίσης.....	184

Κατάλογος Γραφημάτων

Γράφημα 6.1:	Παράμετροι Εννοιολογικού Μοντέλου LCM.....	187
Γράφημα 7.1:	Αποτελέσματα απαντήσεων κριτηρίου 1–Βαθμολογίες υποκριτηρίων.	215
Γράφημα 7.2:	Αποτελέσματα απαντήσεων κριτηρίου 2–Βαθμολογίες υποκριτηρίων.	216
Γράφημα 7.3:	Πρότυπο Ηγετικής Συμπεριφοράς.....	219
Γράφημα 7.4:	Απεικόνιση Μοντέλου Ηγεσίας – Διαχείριση Κρίσης (LCM).....	220



Πρόλογος

«Αν δεν ελπίζεις το ανέλπιστο, δεν θα το βρεις» (Ηράκλειτος)

Η είσοδος της Ελλάδας σε μια περίοδο οικονομικής ύφεσης, με την υιοθέτηση και εφαρμογή των μνημονίων από τον Μάιο του 2010 με την έλευση του πρώτου οικονομικού προγράμματος, άλλαξε σε πολλά επίπεδα και την ηγεσία. Η εποχή αλλάζει με ταχύτατους ρυθμούς και το περιβάλλον μεταβάλλεται με μεγάλες ταχύτητες, στοιχεία που αλλάζουν ριζικά τον τρόπο σκέψης και αντίδρασης των ηγεσιών. Ο άνεμος της αλλαγής πρέπει να είναι κυρίαρχος σε πολλά πεδία, εάν μια ηγεσία θέλει να συμβαδίσει με την εποχή. Οι εκάστοτε ηγέτες οφείλουν, εάν θέλουν να πιάσουν το σφυγμό της εποχής και να κινηθούν πετυχημένα ή να προσπαθήσουν να δημιουργήσουν συνθήκες επιτυχίας, να επιδείξουν προσαρμοστικότητα. Επί της ουσίας πρέπει να ηγηθούν και να είναι αυτοί που θα δημιουργήσουν το κλίμα των αλλαγών σε οποιοδήποτε φορέα, οργανισμό, οικονομική μονάδα και εν προκειμένω κυβέρνηση ή κόμμα, βρίσκονται. Η θέση τους είναι κομβική και καθοριστική για την επιτυχία ή όχι της μετάδοσης του κλίματος των αλλαγών.

Αναμφίβολα, η έλευση των μνημονίων, οι συνεχείς αναθεωρήσεις τους σε συνδυασμό με το μεσοπρόθεσμο πρόγραμμα, ανέτρεψε ριζικά την οικονομική, κοινωνική και πολιτική ζωή του τόπου, μετά το 2010. Η ελληνική πολιτική ζωή, εκ των πραγμάτων, διαιρείται σε εποχή προ και μετά μνημονίου. Πέρα από γενικούς χαρακτηρισμούς, καλό, κακό, νόμιμο ή παράνομο, αποτελεί αντικειμενικά ένα πολιτικό ορόσημο, καθώς ανέτρεψε δομές και υφιστάμενες καταστάσεις δεκαετιών, ενώ επέδρασε και στην ίδια την έννοια της ηγεσίας.

Η πολιτική ηγεσία και ο εκάστοτε συγκροτούμενος κυβερνητικός σχηματισμός, αποτελεί τον πυρήνα του μηχανισμού εξόδου και διάσωσης μιας χώρας από την κρίση. Απαραίτητο συστατικό της πολιτικής για την έξοδο από μια κρίση, αποτελεί ο δημοκρατικός μετασχηματισμός, έννοια που περιγράφεται (Ηλιόπουλος, 2005, σελ. 36) από τον Απόστολο Καστοριάδη, στο έργο του για τον ορισμό της πολιτικής. Σύμφωνα με την κριτική παρουσίαση του πολιτικού στοχασμού του Καστοριάδη, απαραίτητη κρίνεται η εμφάνιση μιας νέας μορφής πολιτικής, η «επαναστατική πολιτική», η οποία έχει σαν σκοπό την δημιουργία του δυνατού και όχι του εφικτού.

Συγκεκριμένα, σε περιπτώσεις διαχείρισης οικονομικής κρίσης, η πολιτική καλείται «να βγάλει τα κάστανα από την φωτιά». Πιο συγκεκριμένα, η εκάστοτε πολιτική ηγεσία, αποτελεί την ανώτατη διοικητική μορφή μια χώρας. Η πεμπτουσία της διοίκησης, σύμφωνα με τον Igor

Ansoff, συνίσταται στην ενεργητική διαδικασία προσδιορισμού και καθοδήγησης ενός συνόλου ενεργειών, για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων (Πέντσας, 2012), οι οποίοι εξειδικεύονται, στην περίπτωση που μελετάει η παρούσα διατριβή, στην αποτελεσματική διαχείριση μιας κρίσης του οικονομικού δυναμικού ενός κράτος, από την εκάστοτε πολιτική ηγεσία.

Η γενεσιουργός αιτία της κρίσης του 2008, εμφανίστηκε αρχικά στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής. Την περίοδο εκείνη, σύμφωνα με την άποψη που διατυπώνεται από τον Φρήντμαν (2012), οι ΗΠΑ ήταν οικονομικά, στρατιωτικά και πολιτικά η πιο ισχυρή χώρα του κόσμου. Η επέκταση της κρίσης, που από τις ΗΠΑ εξαπλώθηκε ταχύτατα σε όλο τον κόσμο και έπληξε και την χώρα μας, σύμφωνα με την άποψη του Joseph E. Stiglitz, δεν ήταν απλώς προβλέψιμη, αλλά είχε ήδη προβλεφθεί (Στίνγκλιτς, 2012), πριν την εκδήλωσή της. Η επέκτασή της στην ευρωζώνη, η οποία κλιμακώθηκε στα τέλη του 2009 και στις αρχές το 2010 (Μανωλόπουλος, 2012), είχε ιδιαίτερες επιπτώσεις για την Ελλάδα, η οποία συχνά χαρακτηρίστηκε λόγω πολλών ομοιοτήτων, από ευρωπαίους αξιωματούχους, «ως Αργεντινή».

Η κρίση χρέους στην οποία περιήλθε η Ελλάδα (Χριστοδουλάκης, 2011), προήλθε από τέσσερεις συγκεκριμένες συνθήκες, το υπερβολικό δημόσιο έλλειμμα, την υπερβολική δημόσια σπατάλη του δημοσίου χρήματος, την υπερβολική ύφεση που δημιούργησε η κρίση στην χώρα και την αναβλητικότητα, που παρατηρήθηκε στην εκδήλωση των απαραίτητων δράσεων της πολιτικής ηγεσίας.

Στην προσπάθεια αναστροφής της ύφεσης και της δημιουργίας ευσέιων περιβάλλοντος στον οικονομικό χώρο, για την έξοδο από την κρίση, πραγματοποιήθηκε πλήθος δραστηριοτήτων που αποσκοπούσαν στην ανάλυση των αιτιών εμφάνισης της κρίσης και καθορισμού ενός πλαισίου εξόδου από αυτή. Ο ρόλος της ηγεσίας στην προσπάθεια αυτή απέκτησε σημαντική σημασία.

Η παγκόσμια κρίση και ειδικότερα η επέκτασή της στην χώρα μας, οδήγησε τους οικονομικούς παράγοντες και τις κρατικές αρχές στην επιλογή των εργαλείων, που θα χρησιμοποιούσαν για να αντιμετωπίσουν την αταξία της πραγματικής και χρηματοπιστωτικής οικονομίας, αναδεικνύοντας την σπουδαιότητα διαχείρισης της οικονομικής κρίσης (Askenazy & Cohen, 2010).

Παρόλο που η κρίση είναι οικονομική, η σημασία των οικονομικών εξελίξεων δεν μπορεί να κατανοηθεί χωριστά από το πολιτικό πλαίσιο που τις περικλείει (Hemerijck, Knarpen, Van Doorne, 2010) και ως εκ τούτου είναι πολύ σημαντικός ο ρόλος που θα διαδραματίσει η

πολιτική ηγεσία, στην ανάπτυξη νέων οικονομικών πολιτικών αλλά και της πολιτικής διαχείρισης της κρίσης.

Αναγκαία συνθήκη για την παρούσα διδακτορική διατριβή, ήταν η ανάδειξη του θεωρητικού πλαισίου, πάνω στο οποίο η διατριβή οικοδομήθηκε και η εφαρμογή της βέβαια στο πεδίο της ηγεσίας. Υπό αυτή τη σκοπιά για την ολοκλήρωση της διδακτορικής έρευνας και την εξαγωγή των αναγκαίων στοιχείων αξιοποιήθηκαν μια σειρά από πηγές, όπως η υφιστάμενη βιβλιογραφία, αρχειακό υλικό, φύλλα εφημερίδων, δελτία τύπου κομμάτων, διαδικτυακές σελίδες κομμάτων, του Ελληνικού Κοινοβουλίου και του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου, της Γενικής Γραμματείας της Κυβέρνησης, κ.α. Επίσης, με την διατριβή καταβλήθηκε προσπάθεια να αναδειχθεί ο ρόλος της πολιτικής ηγεσίας, με βάση τις αρχές της διοικητικής επιστήμης και όχι της πολιτικής. Και παράλληλα επιχειρήθηκε η εξέταση της διαδικασίας λήψης συγκεκριμένων αποφάσεων, εάν πληρούνταν τα κριτήρια της αποτελεσματικής ηγεσίας και εάν υπήρξε ηγετικός ρόλος, σε μια περίοδο αμφισβήτησης των πολιτικών ηγεσιών.

Η πολιτική ηγεσία κατά τον Κλεομένη Κουτσούκη (2001), έναν από τους κορυφαίους επιστήμονες που έχουν ασχοληθεί διεξοδικά και εξαντλητικά με το αντικείμενο αυτό, ως γνωστικό υποκλάδο εντός της ελληνικής Πολιτικής Επιστήμης μετά τη μεταπολίτευση, αποτελεί φαινόμενο, που συνδέεται με τις κρίσεις της κοινωνίας και αποτελεί μια πτυχή της πολιτικής διαδικασίας.

Στο 25^ο Συνέδριο της Εταιρείας Ανωτάτων Στελεχών Επιχειρήσεων (ΕΑΣΕ), το 2014, με τίτλο, «Η ηγεσία μπροστά στον καθρέφτη», η Liz Wiseman, μια από τις 10 κορυφαίες Leadership thinkers στον κόσμο, με βάση το Thinkers 50, σημείωσε ότι «ο ηγέτης θα πρέπει να είναι “πολλαπλασιαστής” (multiplier), δηλ. να πολλαπλασιάζει την ενέργεια, το ταλέντο, τη δημιουργικότητα και την ευφυΐα των ανθρώπων που διοικεί». Στο ίδιο συνέδριο, ο Mark Stein, διακεκριμένος καθηγητής Ηγεσίας και Μάνατζμεντ στο University of Leicester, υποστήριξε ότι η αχίλλειος πτέρνα των ηγετών είναι η ναρκισσιστική προσωπικότητα που διαθέτουν. «Ανεξέλεγκτος, ο ναρκισσισμός μπορεί να αποβεί καταστροφικός στο μέτρο που στερεί τους ηγέτες από την απαραίτητη αυτογνωσία και την επαφή με την πραγματικότητα, υποσκάπτοντας έτσι την κρίση τους» τόνισε.

Παράλληλα, τον Σεπτέμβριο του 2014, στο μεγαλύτερο συνέδριο Ηγεσίας στον κόσμο, που έγινε στην Καλιφόρνια των ΗΠΑ, το GILD (The Global Institute for Leadership Development, αναγνωρισμένο από το περιοδικό Leadership Excellence ως το Νο1 πρόγραμμα ανάπτυξης ηγεσίας παγκοσμίως), ο Warren Bennis που μαζί με τον Phil Harkins εδώ και 50 χρόνια

μελετούν εκατοντάδες ηγέτες σε όλο τον κόσμο, προσπαθώντας να εντοπίσουν τα χαρακτηριστικά που διαφοροποιούν τους μεγάλους ηγέτες, σημείωσε: «Η ηγεσία φαίνεται να είναι η συγκέντρωση των δεξιοτήτων που διαθέτει η πλειοψηφία, αλλά χρησιμοποιεί η μειοψηφία. Τελικά όμως, είναι κάτι που μπορεί να διδαχθεί και να δοθεί σε όλους».

Η ελληνική κρίση και ειδικά η έλευση των μνημονίων ανέδειξε το πρόβλημα της ηγεσίας στην Ελλάδα, με τον πιο εμφαντικό τρόπο. Πάρα πολλοί ειδικοί μίλησαν, εκτός από το δημοσιονομικό έλλειμμα και για το έλλειμμα ηγεσίας. Ως εκ τούτου το πρόβλημα της χώρας ήταν και είναι και πολιτικό, εκτός από δημοσιονομικό.

Στην περίπτωση της ελληνικής κρίσης και ειδικά στο πεδίο της διαχείρισής της, που εξετάζεται από την παρούσα διδακτορική διατριβή, επί του πρώτου μνημονίου (2010) έγιναν πάρα πολλά σφάλματα.

Στο 26^ο Συνέδριο Ηγεσίας της Εταιρείας Ανωτάτων Στελεχών Επιχειρήσεων (ΕΑΣΕ), τον Μάιο του 2015, με θέμα, «Ευθυκρισία και εστιασμός: Διαύγεια σκέψης στην ηγεσία», ο διακεκριμένος ψυχολόγος και στοχαστής Barry Schwartz, ανέφερε ότι ο ηγέτης πρέπει να κινείται με τόλμη και σύνεση ενώπιον των αποφάσεων, που θα κληθεί να λάβει, να έχει εικόνα του χρονικού σημείου, αλλά και του τρόπου που θα κάνει εξαιρέσεις στους κανόνες, καθώς και πως και σε ποιο χρόνο θα αυτοσχεδιάσει, ενώ ο CEO του ομίλου Belron (Carglass, Autoglass, Safelite) υπογράμμισε ότι ο ηγέτης θα πρέπει να ακούει τις απόψεις όλων.

Η ιστορία αποτελεί πυξίδα για την ελληνική κρίση και όπως έχει ειπωθεί από τον Liaguat Ahemed, «το κραχ του 1930 δεν προήλθε από τις υπερβολές του καπιταλισμού, αλλά ήταν αποτέλεσμα θανάσιμων κυβερνητικών λαθών» (Lords of Finance, 2009).



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ



Αριστέιδης Φ. Ραβανός, «Εμπειρική διερεύνηση της αποτελεσματικότητας της πολιτικής ηγεσίας στην Ελλάδα σε περιόδους κρίσης: Η περίοδος 2009-2012»

1.1.Εισαγωγή

Η παρούσα διατριβή τοποθετείται στις παρυφές των γνωστικών αντικειμένων της ηγεσίας, του management, της διαχείρισης κρίσεων, της στρατηγικής και της λήψης αποφάσεων. Στο πρώτο αυτό κεφάλαιο αναδεικνύεται ο ερευνητικός σκοπός της. Παρουσιάζεται το κίνητρο της έρευνας και τεκμηριώνεται η πρωτοτυπία της, ενώ τονίζεται ποια είναι η συνεισφορά της έρευνας. Εξειδικεύονται οι στόχοι, γενικοί και επιμέρους, ενώ αναλύεται η διάρθρωση της διατριβής.

1.2. Ερευνητικός σκοπός της διατριβής

Η παρούσα διδακτορική διατριβή, επιχειρεί να αναδείξει, μεταξύ άλλων και την αξία της πληροφορίας για την ηγεσία, αλλά και το πως επηρέασε η πληροφόρηση τις πολιτικές αποφάσεις. Ο εκάστοτε ηγέτης οφείλει να διαθέτει τις απαραίτητες γνώσεις και πληροφορίες που αφορούν τις διαφορετικές δραστηριότητες ενός οργανισμού, ενός κόμματος, μιας επιχείρησης, μιας οικονομικής μονάδας, ενός φορέα, ώστε να διαθέτει τον απαραίτητο γνωστικό κώδικα και μηχανισμό για να ανοίξει δρόμους και να αποτελέσει τον καθοδηγητή. Αυτό αποτελεί μια αυτόνομη διαδικασία, που όμως έχει κομβικό ρόλο στη διαδικασία δημιουργίας οράματος, ώστε να μην σύρεται ο εκάστοτε ηγέτης από τις συγκυρίες και εξωγενείς παράγοντες, που ο ίδιος δεν επηρεάζει. Ως εκ τούτου πρέπει να διαθέτει και πληροφορίες σε όλα τα επίπεδα για όσα συμβαίνουν και εξελίσσονται, ώστε να μπορεί με βάση τα στοιχεία που επεξεργάζεται, να αποφεύγει τις κακοτοπιές και παράλληλα να ανοίγει δρόμους στο μέλλον, αξιοποιώντας ευκαιρίες και προκλήσεις.

Ο ηγέτης θα πρέπει να έχει τις γνώσεις γύρω από κάθε λειτουργική δραστηριότητα, ώστε να μπορεί μέσα από το «όλον» να καθοδηγεί τον οργανισμό (επιχείρηση, κόμμα, κυβέρνηση, κ.α.), που ηγείται εκεί που οραματίζεται και όχι εκεί που το οδηγούν οι συγκυρίες. Ακόμη, θα πρέπει έχει γνώση των εξελίξεων σε όλα τα επίπεδα, τόσο σε εθνικό όσο και σε διεθνές και να αναγνωρίζει τις προκλήσεις του μέλλοντος, τις ευκαιρίες και τις απειλές.

Η παρούσα διδακτορική διατριβή επικεντρώνεται στο πεδίο της ηγεσίας, κλάδο που δεν έχει τύχει της απαραίτητης μελέτης και ενδελεχούς έρευνας, σε συνδυασμό με τις οικονομικές και πολιτικές αποφάσεις σε περιόδους κρίσεως. Ουσιαστικά επικεντρώνεται στην Ελληνική πολιτική ηγεσία της περιόδου 2009-2012, δηλ. στην περίοδο του πρώτου μνημονίου κυρίως,

καθώς το δεύτερο αποτελεί την επέκταση του προγράμματος, που εγκρίθηκε και ψηφίστηκε τον Μάιο του 2010. Στο πλαίσιο αυτό, επιχειρεί να συμβάλλει στην επιστημονική μελέτη της ηγεσίας, κατά πόσον δηλαδή εφαρμόστηκαν ή όχι οι τεχνικές και οι θεωρίες της συγκεκριμένης επιστήμης, αλλά και τι αποτελέσματα υπήρξαν.

Η παρούσα διδακτορική έρευνα, στόχο έχει να περιγράψει και να αναλύσει το τι έγινε στο πεδίο της πολιτικής ηγεσίας, από τον Οκτώβριο του 2009 έως και τις εκλογές του 2012, μια κρίσιμη περίοδο για την Ελλάδα, αφού μεσολάβησαν δυο μνημόνια και ένα μεσοπρόθεσμο οικονομικό πρόγραμμα.

Με την διατριβή γίνεται προσπάθεια να αναδειχθεί ο ρόλος της πολιτικής ηγεσίας, βασικά της τότε κυβέρνησης, με βάση τις αρχές της διοικητικής και όχι της πολιτικής επιστήμης. Εξετάζεται πως ελήφθησαν συγκεκριμένες αποφάσεις, εάν πληρούνταν τα κριτήρια της αποτελεσματικής ηγεσίας και εάν υπήρξε ηγετικός ρόλος σε μια περίοδο αμφισβήτησης των πολιτικών ηγεσιών.

Παρά τον τεράστιο όγκο πληροφόρησης και τη σπουδαιότητα των γεγονότων, δεν είχε γίνει μέχρι στιγμής εμπεριστατωμένη έρευνα για το ρόλο της πολιτικής ηγεσίας και την αποτελεσματικότητά της σε περίοδο μεγάλης κρίσης. Βασικό ζητούμενο της διατριβής είναι η απεικόνιση της κρίσιμης περιόδου 2010-2012 και η απάντηση στο ερώτημα κατά πόσο ο ρόλος της ηγεσίας αποδείχθηκε αποτελεσματικός ή όχι.

Η έρευνα, που έγινε στο πλαίσιο της διατριβής, αναδεικνύει πτυχές της ηγεσίας της εξεταζομένης περιόδου. Εξάλλου η έρευνα κατά τον Mouly (1970), οδηγεί σε λύση διαφόρων προβλημάτων με υψηλό ποσοστό αξιοπιστίας, καθώς προκύπτει μέσα από μια μακρά διαδικασία συλλογής δεδομένων, ανάλυσής τους και κατ' επέκταση ερμηνευτικής προσέγγισης. Επίσης, κατά τον Kerlinger (1979), «επιστημονική έρευνα είναι η συστηματική, ελεγχόμενη, εμπειρική και κριτική μελέτη υποθετικών προτάσεων που αναφέρονται στις υποτιθέμενες σχέσεις μεταξύ φυσικών φαινομένων».

Για να είναι επιτυχημένη μια επιστημονική έρευνα, όπως η παρούσα διδακτορική διατριβή, είναι πάρα πολύ σημαντικός παράγοντας ο βαθμός αντίληψης από τον ερευνητή της αναγκαίας μεθοδολογίας. Με βάση την ακαδημαϊκή παραδοχή αυτή η επιτυχία συναρτάται από τον βαθμό κατανόησης της έννοιας της έρευνας από τον ερευνητή, εν προκειμένω τον υποψήφιο διδάκτορα. Υπ' αυτή την έννοια, η έρευνα ως επιστημονική διαδικασία έχει ως πυλώνες, τη

συλλογή δεδομένων, των αποκαλούμενων και δευτερογενών, όπως είναι η βιβλιογραφία αλλά και των πρωτογενών δεδομένων που δημιουργούνται από τον ερευνητή μέσα από προσωπικές συνεντεύξεις ή ερωτηματολόγια.

1.3. Πρωτοτυπία της Διατριβής

Η παρούσα διατριβή είναι η πρώτη με τη συγκεκριμένη μορφή. Αν και υπάρχει πλουσιότερη βιβλιογραφία για την ηγεσία δεν έχει γίνει σε βάθος μελέτη αυτής της πολιτικής ηγεσίας σε περιόδους κρίσης. Η έρευνα, έχει ως αντικείμενο την εμπειρική διερεύνηση της αποτελεσματικότητας της πολιτικής ηγεσίας στην Ελλάδα κατά την περίοδο της κρίσης και ειδικά την περίοδο 2009-2012, οπότε και υπογράφηκαν και ψηφίστηκαν τα δύο πρώτα μνημόνια. Ως προς το εμπειρικό της μέρος επιδιώκει να καταγράψει τα όσα συνέβησαν σε επίπεδο ηγεσίας και διαχείρισης της πολιτικής και οικονομικής κρίσης.

Επί της ουσίας, δεν αξιολογεί την πολιτική ηγεσία της Ελλάδας την περίοδο 2009-2012 με τις κλασικές θεωρίες της πολιτικής επιστήμης, αλλά με τις αρχές και θεωρίες της επιστήμης της διοικητικής (management).

Ειδικότερα η διδακτορική διατριβή: α) Αναλύει την επίδραση του μνημονίου στην ελληνική πολιτική ηγεσία και στις πολιτικές αποφάσεις, β) Επιδιώκει την ευρεία αναφορά και ανάλυση, με στοιχεία που είναι προϊόντα πρωτογενούς έρευνας για το πώς φθάσαμε στο μνημόνιο, πως έγιναν οι αναθεωρήσεις του, σε σχέση με το ρόλο της ηγεσίας, γ) Επιχειρεί να αναδείξει όλο το φάσμα των παρασκηνιακών συζητήσεων, τόσο σε επίπεδο κορυφής της Ε.Ε. όσο και στο πλαίσιο των συναντήσεων κυβέρνησης και τρόικας για την τότε κατάσταση.

Προσπαθεί να δώσει απάντηση στο πως επηρέασαν οι στάσεις των ηγετών τις οικονομικές εξελίξεις και αποφάσεις, τις πολιτικές αποφάσεις στην πολιτική ζωή – κυβέρνηση και αντιπολίτευση και πως οι κυβερνητικές αποφάσεις και κινήσεις επηρέασαν αντίστοιχα την οικονομία.

1.4. Συνεισφορά της Έρευνας

Η συνεισφορά της παρούσας διατριβής, έγκειται στην ανάδειξη του ύφους, του στυλ και της μορφής της πολιτικής ηγεσίας σε περιόδους κρίσης και ειδικά της εξεταζόμενης περιόδου 2010-2012. Η παρούσα διδακτορική διατριβή δομήθηκε σε δυο πεδία, το θεωρητικό με τις έννοιες και ορισμούς που επισημάνθηκαν, ως προϊόν συλλογής στοιχείων μέσα από τη

βιβλιογραφική ανασκόπηση - και το εμπειρικό, που στηρίχθηκε σε μια ενδελεχή ποιοτική έρευνα για τον εξεταζόμενο ορισμό της ηγεσίας και τις διάφορες πτυχές της. Στο πλαίσιο αυτό, η διατριβή καθόρισε ένα μαθηματικό μοντέλο, μέσω του οποίου εξετάζεται η διαχείριση της κρίσης από την πολιτική ηγεσία. Έγινε προσπάθεια να αναλυθεί η ηγεσία, με επίκεντρο τα προαναφερόμενα πεδία, με εστίαση στο θεωρητικό σκέλος που αφορά στην κατάρτιση ενός πρωτογενούς υποδείγματος και τα πορίσματα της παρούσας έρευνας. Ακόμη, η διατριβή επιχειρεί να συμβάλλει στην τρέχουσα επιστημονική έρευνα, σχετικά με τον ρόλο της πολιτικής ηγεσίας και την αποτελεσματικότητά αυτής, κατά την περίοδο του πρώτου μνημονίου.

1.5. Επιμέρους στόχοι

Στους επιμέρους στόχους της διδακτορικής διατριβής εντάσσεται η καταγραφή του επιμέρους ιστορικού και θεωρητικού πλαισίου, σχετικά με την εξέλιξη της ηγεσίας και την εφαρμογή θεωριών και μοντέλων. Επίσης, επιχειρείται η ανάλυση των επιπτώσεων από τις αποφάσεις της πολιτικής ηγεσίας. Ακόμη διερευνήθηκαν οι παράγοντες, που οδήγησαν σε αποτελεσματικές ή αναποτελεσματικές παρεμβάσεις και αποτυχημένα προγράμματα, με βάση αποφάσεις των ηγεσιών.

Σε ένα τμήμα έγινε προσπάθεια να εξεταστούν οι βασικές δεξιότητες των ηγεσιών και κατά πόσο αυτές διαχειρίστηκαν έγκαιρα τις αλλαγές, που κλήθηκαν να αντιμετωπίσουν. Ακόμη επιχειρήθηκε να διερευνηθεί, αξιολογηθεί και αναλυθεί πως μια ηγεσία κρίνεται ως αποτελεσματική ή αναποτελεσματική, με βάση τις εκάστοτε αποφάσεις της, εν προκειμένω κατά την εξεταζόμενη περίοδο.

1.6. Διάρθρωση Διατριβής

Η διδακτορική διατριβή, βασίζεται σε βιβλιογραφική επισκόπηση, αλλά και σε πρωτογενή έρευνα, καθώς είναι η πρώτη φορά που έγινε παρόμοια έρευνα σε πανεπιστημιακό επίπεδο, για μια περίοδο ιδιαίτερα σημαντική και φορτισμένη για την πολιτική, οικονομική και κοινωνική ζωή της Ελλάδας. Σε πολύ μεγάλο μέρος υπήρξε και συνδρομή της βιβλιοσκοπικής μεθόδου, δηλ. αναζήτηση εκτός των βιβλιογραφικών πηγών, σε δημοσιεύματα εφημερίδων και επιστημονικά άρθρα, ενώ έγινε και έρευνα πεδίου.

Στο παρόν κεφάλαιο γίνεται η εισαγωγή στη διατριβή και προβάλλεται το κίνητρο της έρευνας, ο ερευνητικός σκοπός της, η πρωτοτυπία της, η συνεισφορά και η συμβολή της στην επιστήμη καθώς και οι στόχοι της.

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται βιβλιογραφική επισκόπηση των θεωριών ηγεσίας και με βάση αυτή, δίνονται οι ορισμοί της Ηγεσίας και του Ηγέτη, αναδεικνύεται το εννοιολογικό πλαίσιο αυτών, αλλά και οι θεωρίες ηγεσίας που: α) έχουν ως βασικό συστατικό τα ατομικά χαρακτηριστικά, β) που αναλύουν και ερμηνεύουν τη συμπεριφορά του ηγέτη και γ) όσες επηρεάζονται από τις συνθήκες του περιβάλλοντος, μαζί με τη θεωρία Ηγεσίας Στόχου και Μονοπατιού. Παράλληλα δίνεται έμφαση στα ηγετικά στυλ, στις βασικές κατηγορίες αυτών, στα χαρακτηριστικά του ηγέτη, αλλά και στην επιλογή του στυλ από την Ηγέτη. Επίσης, αναδεικνύονται τα προσωπικά χαρακτηριστικά του ηγέτη και προβάλλονται οι σύγχρονες και οι νεοχαρισματικές θεωρίες της Ηγεσίας.

Ακόμη, προβάλλονται ορισμένες επιλεγμένες θεωρίες και μηνύματα από την αρχαιότητα, δηλ. την Αρχαία Ελλάδα και την Αρχαία Ρώμη με αιχμή τον Θουκυδίδη έως τον Μακιαβέλι, ενώ αναδεικνύονται και κάποια νέα σύγχρονα αφηγήματα όπως τα χαρακτηριστικά ηγεσίας κατά τον Heifetz.

Αναλύονται επίσης τα χαρακτηριστικά του Αμφιδέξιου Ηγέτη, που δεν παραλύει εξαιτίας παράδοξων εξελίξεων (θεωρία μαύρων κύκλων) και ταυτόχρονα διαθέτει την ικανότητα της σύνθεσης εκ διαμέτρου αντίθετων κατευθύνσεων.

Τέλος, επιχειρείται να οριστεί ο ρόλος του ηγέτη σύμφωνα με Έλληνες και ξένους θεωρητικούς ενώ διερευνάται το πρότυπο ηγεσίας στην ελληνική πολιτική.

Το τρίτο κεφάλαιο εστιάζεται στην λήψη των αποφάσεων σε περιόδους κρίσης με έμφαση στο θεωρητικό υπόβαθρο. Δίνεται ο ορισμός της λήψης αποφάσεων και αναδεικνύεται η συμβολή της διαδικασίας λήψης αποφάσεων. Ακόμη προβάλλονται τα μοντέλα λήψης απόφασης και εξετάζονται οι παράμετροι για το πώς λαμβάνονται οι διάφορες αποφάσεις. Επίσης, εξετάζεται ο ρόλος της ηγεσίας στον τρόπο που λαμβάνονται οι αποφάσεις.

Εστιάζει στην στρατηγική του Ηγέτη, στις στρατηγικές αρχές για τα Κράτη, ενώ συνδυάζει αυτή την ύψιστη αρχή με τη διαπραγμάτευση και τη θεωρία παιγνίων. Επικεντρώνεται στη Θεωρία Παιγνίων και στην πολιτική διαπραγμάτευση ενός κράτους εν μέσω κρίσης.

Στο τέταρτο κεφάλαιο αναπτύσσεται το θεωρητικό υπόβαθρο των διεθνών χρηματοπιστωτικών κρίσεων και των κρίσεων χρέους. Βασική αιχμή είναι τα συμπτώματα και τα αίτια των οικονομικών κρίσεων. Γίνεται αναφορά στις τρεις προηγούμενες οικονομικές κρίσεις, που έχουν καταγραφεί στο καπιταλιστικό σύστημα, οι οποίες προηγήθηκαν αυτής του 2008, δηλαδή τις κρίσεις του 1850, του 1891 και του 1929.

Στη συνέχεια δίνεται ο ορισμός της χρεοκοπίας, που είναι, πολλές φορές, αποτέλεσμα των οικονομικών κρίσεων, ωστόσο όμως αποτελεί ένα φαινόμενο, που ανάγεται στο βάθος της ιστορίας. Μετά, γίνεται αναλυτική παρουσίαση των τεσσάρων χρεοκοπιών του νεότερου ελληνικού κράτους: αυτής του 1827, η οποία υπήρξε η πρώτη και καθοριστική για την μετέπειτα ελληνική ιστορία, της χρεοκοπίας του 1843, συνέπεια της οποίας ήταν να επιβληθεί στη χώρα, το 1856, ο Διεθνής Οικονομικός Έλεγχος, για να διασφαλιστεί η βέλτιστη δημοσιονομική διαχείριση, της χρεοκοπίας του 1893/1897, που επηρέασε σε πολύ μεγάλο βαθμό τη θέση της Ελλάδας στη Διεθνή πολιτική σκηνή και τέλος της χρεοκοπίας του 1932, που αποτέλεσε καμπή στην εξέλιξη της νεοελληνικής ιστορίας.

Αυτές οι χρεοκοπίες - πτωχεύσεις ή για άλλους στάσεις πληρωμών ήταν ο βασικός παράγοντας να καταγραφούν στην Ελλάδα, σημαντικές ανακατατάξεις στο πολιτικό πεδίο και παράλληλα ουσιαστική παρέμβαση των Μεγάλων Δυνάμεων, που είχαν κυρίαρχη θέση μετά την ανεξαρτησία της χώρας (Clogg, 2003).

Στο τέλος του κεφαλαίου, γίνεται σύγκριση των τεσσάρων ελληνικών χρεοκοπιών που εξετάζονται, με την πρόσφατη κρίση του 2010, και εντοπίζονται ομοιότητες και διαφορές, χρήσιμες για την αξιολόγηση της ηγεσίας.

Το πέμπτο κεφάλαιο ξεκινά με την ανάλυση των αιτίων και των επιπτώσεων της πρόσφατης παγκόσμιας οικονομικής κρίσης, καθώς και την επιγραμματική παρουσίαση των λύσεων που επελέγησαν για την αντιμετώπισή της.

Στη συνέχεια εστιάζεται στην ελληνική κρίση χρέους και τις αιτίες της, που οδήγησαν στο μνημόνιο και ουσιαστικά αναδεικνύεται η Οδύσσεια της ελληνικής κρίσης. Παρατίθενται οι δημοσιονομικοί δείκτες και οι αριθμοί που την περιγράφουν, υπογραμμίζεται τι συνέβη με το έλλειμμα, αναφέρονται τα μέτρα λιτότητας, ενώ επισημαίνονται και οι κοινωνικές συνέπειες της κρίσης.

Παράλληλα, παρουσιάζεται η ανάλυση του χρονικού της ελληνικής κρίσης, έτσι όπως αυτή περιγράφεται κυρίως από τον καθηγητή Οικονομικών του Πανεπιστημίου Πειραιώς, Γκίκα Χαρδούβελη (2011). Η εξέλιξη των γεγονότων, που οδήγησαν σωρευτικά στην απόφαση για ένταξη της Ελλάδας στον μηχανισμό στήριξης είναι εξαιρετικά σημαντική, για την αξιολόγηση της διαχείρισης της κρίσης εκ μέρους της ελληνικής κυβέρνησης και την αντίστοιχη λήψη αποφάσεων.

Επισημαίνεται, μεταξύ άλλων, η προβληματική διαχείριση, το φαινόμενο της απροετοίμαστης ηγεσίας, η διαπραγματευτική ανεπάρκεια και το δίλημμα, μεταξύ χρεοκοπίας ή μνημονίου. Ιδιαίτερη, τέλος, αναφορά γίνεται στις αστοχίες του μνημονίου, αλλά και στη δυναμική του ελληνικού δημοσίου χρέους. Τέλος αξιολογούνται η ηγεσία και η λήψη αποφάσεων σε σχέση με την εφαρμογή του μνημονίου.

Στη συνέχεια, πραγματοποιείται μια ανάλυση των περιπτώσεων της Πορτογαλίας, της Κύπρου και της Ιρλανδίας. Για αυτές τις χώρες που είχαν μνημόνιο, αναδεικνύονται τα ιστορικά στοιχεία και τα αίτια της κρίσης, ενώ η έρευνα εστιάζει στην αντίδραση των πολιτικών ηγεσιών αυτών των χωρών. Ταυτόχρονα, αναδεικνύονται οι ομοιότητες και οι διαφορές με την ελληνική κρίση και την ελληνική ηγεσία.

Στο έκτο κεφάλαιο, προβάλλεται και αναλύεται το μοντέλο σταδίων εμφάνισης της κρίσης, το οποίο σχεδιάστηκε για την διατριβή, προβάλλεται ο ρόλος της ηγεσίας στην διαχείριση της οικονομικής κρίσης, ενώ διαμορφώθηκε ένα μοντέλο Ηγεσίας και Διαχείρισης Κρίσης (Leadership Crisis Management – LCM).

Επίσης, έγινε προβολή της ερευνητικής μεθοδολογίας και της επιλογής της συνέντευξης. Αναλύθηκαν οι μέθοδοι δειγματοληψίας και αναλύθηκε το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης στην Ε.Ε. για τις δημόσιες πολιτικές, που ουσιαστικά αποτελεί τον «οδηγό» για το ερωτηματολόγιο, που σχεδιάστηκε για τις ανάγκες της διατριβής. Γίνεται ανάλυση του ερωτηματολογίου: πως σχεδιάστηκε με τι σκοπό, ποια είναι η δομή του και πως γίνεται η βαθμολόγηση. Επίσης παρουσιάζεται αναλυτικά η διάρθρωσή του, δηλ. τα κριτήρια και τα υποκριτήρια, της Ηγεσίας και της Διαχείρισης Κρίσης. Ακόμη εστιάζει στις μορφές επεξεργασίας των αποτελεσμάτων του ερωτηματολογίου του μοντέλου Ηγεσίας και Διαχείρισης Κρίσης και επισημαίνεται η μεθοδολογία της έρευνας που έγινε. Τέλος, γίνεται σύνδεση του ερωτηματολογίου και του μαθηματικού μοντέλου, ενώ αναδεικνύεται και η λίστα των συμμετεχόντων στην έρευνα.

Στο έβδομο κεφάλαιο, γίνεται ανάλυση των αποτελεσμάτων επεξεργασίας των δεδομένων της έρευνας. Υπάρχει αναλυτική περιγραφή των αποτελεσμάτων, με βάση τις απαντήσεις που δόθηκαν στις ερωτήσεις. Μετρήθηκε η τιμή του LCM, έγινε προσδιορισμός του προτύπου της ηγετικής συμπεριφοράς σε σχέση με τα αποτελέσματα της διαχείρισης κρίσης, ενώ απεικονίστηκε το γράφημα μοντέλου ηγεσίας – διαχείρισης κρίσης. Ακόμη, κατατίθενται προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.

Στον επίλογο αναδεικνύεται, ότι υπήρξε έλλειμμα στρατηγικής και ηγεσίας, κατά την διαπραγμάτευση του μνημονίου, ενώ η ελληνική πολιτική ηγεσία δεν έχει μάθει από τα λάθη του παρελθόντος και των ελληνικών χρεοκοπιών,.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΤΩΝ ΘΕΩΡΙΩΝ ΗΓΕΣΙΑΣ



2.1. Εισαγωγή

Για να γίνει αντιληπτός ο τρόπος, με τον οποίο η ηγεσία δύναται να καθορίζει τη διαδικασία αντίδρασης και να ασκεί διοίκηση κατά τη διάρκεια διαχείρισης κρίσεων, πρέπει κανείς να διαθέτει μια σαφή εικόνα για τον ορισμό της. Παράλληλα οφείλει να έχει εικόνα και για τις ιδιότητες που έχει ένας ηγέτης, το ρόλο του στη διοικητική πυραμίδα αλλά και τις διαφορές και ομοιότητες του με τον manager.

Μελετώντας την ηγεσία, τόσο οι κλασσικές όσο και οι πιο σύγχρονες θεωρίες, έχουν ως βασικό στόχο τον εντοπισμό των παραμέτρων, δεδομένων και στοιχείων που αναδεικνύουν τον βασικό παράγοντα ενός ηγέτη, την αποτελεσματικότητα.

Το παρόν κεφάλαιο ασχολείται με την βιβλιογραφική επισκόπηση των θεωριών ηγεσίας και του Ηγέτη. Αναδεικνύεται το εννοιολογικό πλαίσιο με έμφαση στις θεωρίες που αναδεικνύουν ως βασικό συστατικό τα ατομικά χαρακτηριστικά και την ανάλυση και την ερμηνεία της συμπεριφοράς του ηγέτη (π.χ. θεωρία X και Y, Μοντέλο Διοικητικού Πλέγματος, Έρευνα των Πανεπιστημίων Οχάιο και Μίτσιγκαν, κ.α.). Παράλληλα, επισημαίνονται οι θεωρίες που επηρεάζονται από τις συνθήκες του περιβάλλοντος (π.χ. θεωρία του Fiedler, Μοντέλο Hersey and Blanchard, κ.ά.), ενώ προβάλλεται η θεωρία Ηγεσίας Στόχου και Μονοπατιού και δίνεται έμφαση στον Ηγέτη Μεταρρυθμιστή.

Στο παρόν κεφάλαιο αναδεικνύονται τα προσωπικά χαρακτηριστικά του ηγέτη και τονίζονται οι σύγχρονες θεωρίες της Ηγεσίας (Leader Member Theory –LMX, Implicit Leadership –ILT), αλλά και οι νεοχαρισματικές θεωρίες αυτής, όπως η Μετασηματιστική Ηγεσία, καθώς και η Συναλλακτική Ηγεσία.

Επίσης, προβάλλονται ορισμένες επιλεγμένες θεωρίες και μηνύματα από την αρχαιότητα, δηλ. την Αρχαία Ελλάδα και την Αρχαία Ρώμη με αιχμή τον Θουκυδίδη έως τον Μακιαβέλι, ενώ αναδεικνύονται και κάποια νέα σύγχρονα αφηγήματα όπως τα χαρακτηριστικά ηγεσίας κατά τον Heifetz.

Ακόμη, αναδεικνύεται η έννοια της στρατηγικής ηγεσίας, που προϋποθέτει την παρουσία ενός ηγέτη με την ικανότητα να σκέφτεται στρατηγικά, να προβλέπει και να οραματίζεται, ιδιαίτερα σε περίοδο κρίσης.

Στο πλαίσιο αυτό, αναλύονται επίσης τα χαρακτηριστικά του Αμφιδέξιου Ηγέτη, που δύναται να αντιμετωπίσει πρωτοφανή και απρόσμενα εμπόδια, ενώ μπορεί να συνθέσει επιλογές που εκ διαμέτρου φαντάζουν αντίθετες.

Τέλος, επιχειρείται να οριστεί ο ρόλος του ηγέτη, σύμφωνα με Έλληνες και ξένους θεωρητικούς, ενώ διερευνάται το πρότυπο ηγεσίας στην ελληνική πολιτική σκηνή και διατυπώνεται η άποψη ότι κυρίαρχο στοιχείο είναι η συναλλακτική ηγεσία που έχει στον πυρήνα της τον παράγοντα της μειωμένης μεταρρυθμιστικής προσπάθειας και ελάχιστης αποτελεσματικότητας, ενώ λίγες φορές συναντώνται περιπτώσεις μεταμορφωτικής ηγεσίας.

2.2. Ηγεσία και Ηγέτες - Ορισμοί

Η πρώτη εμφάνιση του όρου Ηγεσία εντοπίζεται στον Ηρόδοτο, αν και η απαρχή της είναι στον Όμηρο, με την επισήμανση περί Ηγεμονίας, δηλ. καθοδηγώ και ηγούμαι. Στη Συμμαχία της Δήλου υφίσταται η πιο παραστατική ηγεσία την εποχή της παντοδυναμίας της Αθήνας, τον 5^ο αιώνα π.Χ., τον αποκαλούμενο και χρυσό αιώνα του Περικλή. Επίσης, εντοπίζεται ιστορικά στον Ξενοφώντα, στον Θουκυδίδη και στα «Πολιτικά» του Αριστοτέλη. Ο Πλάτωνας είχε σημειώσει τη διάσταση φιλοσόφου-βασιλιά, με την επισήμανση ότι για την ευτυχία των κρατών θα έπρεπε οι φιλόσοφοι να είναι πολιτικοί ηγέτες, ή οι πολιτικοί ηγέτες να είναι φιλόσοφοι (Kloppenber, 2012).

Από την Ρωμαϊκή Αυτοκρατορία και μετά χάθηκε ο όρος και δεν έκανε την εμφάνισή του, ούτε κατά τη διάρκεια του Μεσαίωνα, αλλά ούτε και στην πρώιμη νεωτερική Ευρώπη. Ακόμα και ο Χομπς στη μετάφραση του Θουκυδίδη δεν αναφέρει τη λέξη Ηγεμονία πουθενά στα κείμενά του, παρά σημειώνει όρους όπως authority ή command. Ως πολιτικός όρος της Αρχαιότητας ήταν άγνωστος, ουσιαστικά έως τα μέσα του 19^{ου} αιώνα.

Στη Ρωσία επί Μπολσεβίκων, μετά την τσαρική περίοδο, εμφανίζεται με παραλλαγές ο όρος Ηγεμονία, αλλά, πιο ανεπτυγμένα θεωρητικά, εντοπίζεται στη Γερμανία στα τέλη του 1938.

Η πρώτη επιστημονική μελέτη της Ηγεμονίας είναι γραμμένη στα τέλη της Δημοκρατίας της Βαϊμάρης, από τον Χανς Σέφερ, που υποστήριξε ότι η ηγεμονία ήταν όντως ηγεσία.

Ο κορυφαίος νομικός φιλόσοφος Χάινριχ Τρίπελ (Anderson, 2017), έκανε μια μεγάλη ανάλυση στον αντίποδα του Αντόνιο Γκράμσι, αν και οι δυο αναφέρθηκαν στην Ηγεμονία, σε αντιδιαστολή με την κυριαρχία. Όμως, για τον Γκράμσι (Anderson, 2017), η ηγεμονία ήταν ισχυρότερη και σταθερότερη μορφή εξουσίας από την κυριαρχία.

Κατά τον Άντερσον (2017), στα συμπεράσματα του βιβλίου του, «Η λέξη από Η», ο όρος Ηγεμόνας μεταλλάχθηκε πολλάκις, ταξίδεψε σε διαφορετικές μορφές σε πολλές χώρες, ενώ πολιτικά, οι θεωρητικοί της, υπήρξαν σε διάφορους χρόνους και τόπους, φιλελεύθεροι, συντηρητικοί, σοσιαλιστές, κομμουνιστές, κ.α. Μάλιστα, επισημαίνει την αναφορά του φιλελεύθερου θεωρητικού της «δημοκρατικής ειρήνης» Bruce Russett, ότι στο σύγχρονο λόγο, η Ηγεμονία σημαίνει κατά κανόνα κάτι πιο σκληρό από τον ευμενή όρο Ηγεσία.

Υφίστανται δυο τρόποι επιβολής που είναι η βία και ο νόμος, μια συνθήκη που οφείλει να γνωρίζει ο Ηγεμόνας. Κατά τη διάρκεια της ιστορικής διαδρομής έχει καταγραφεί ότι όταν ο νόμος δεν επαρκεί, πολλοί προσφεύγουν στη βία. Κατά τον Μακιαβέλι (1960, σελ. 72), είναι ζωτικής σημασίας ο Ηγέτης να μπορεί να είναι και άνθρωπος, αλλά όταν χρειάζεται να γίνεται και κτήνος. Με την ίδια λογική ο Ηγεμόνας, πρέπει να συνδυάζει στο πρόσωπό του, τα στοιχεία του φόβου και της λατρείας του από τις μάζες, δηλ. να τον αγαπάνε, αλλά ταυτόχρονα και να επικρατεί ο φόβος για την εξουσία του.

Σύμφωνα με τους W. Bennis και B. Nanus (1986), διακεκριμένους καθηγητές της Ηγεσίας, η έννοια της ηγεσίας αποτελεί το πιο ευδιάκριτο φαινόμενο, που ελάχιστα έχει κατανοηθεί. Όπως αναφέρουν οι Hersey και Blanchard (1969), ως ηγεσία ορίζεται η διαδικασία που έχει στόχο τον επηρεασμό των ενεργειών ενός ατόμου, μιας οργανωμένης μονάδας, μιας επιχείρησης (σ.σ. και κόμματος ή κυβέρνησης) προσπαθώντας να πετύχει τους στόχους που έχουν τεθεί σε ένα περιβάλλον που θεωρείται δεδομένο και οι συνθήκες είναι σταθερές.

Εκτός του προαναφερόμενου ορισμού που θεωρείται ως ο βασικότερος όλων, παρά το γεγονός, ότι διατυπώθηκε πριν αρκετές δεκαετίες, υπάρχουν και άλλοι νεότεροι, όπως του Northouse (2016). Σύμφωνα με αυτόν η ηγεσία, είναι μια διαδικασία, όπου το κεντρικό πρόσωπο, δηλ. ένας ηγέτης έχει ως κεντρική του επιδίωξη να επιτύχει ένα κοινό στόχο και στο πλαίσιο αυτό επιχειρεί τον επηρεασμό μιας ομάδας ατόμων που θα καθοδηγήσει. «Ηγεσία είναι μια διαδικασία δια της οποίας ένα άτομο επηρεάζει μια ομάδα ατόμων προκειμένου να επιτευχθεί ένας κοινός στόχος» (Northouse, 2019).

Σύμφωνα με τον Χυτήρη (1996, σελ. 243), η ηγεσία είναι η «ικανότητα των διοικούντων να επιβλέπουν αλλά και να συνεργάζονται με τους υφισταμένους τους για την αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη εκτέλεση του έργου που τους έχει ανατεθεί, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού». Η ηγεσία κατά τον Μπουραντά (2002), αποτελεί ένα εκ των πιο σημαντικών στοιχείων, παραγόντων, κλειδιών που επηρεάζει σε εξαιρετικά

σημαντικό βαθμό το χαρακτήρα, τη λειτουργική πορεία της επιχείρησης, παράλληλα με την εξελεκτική της διαδικασία. Επίσης, ο Μπουραντάς (2005), ορίζει την ηγεσία ως τη διαδικασία «επηρεασμού της σκέψης, των συναισθημάτων, των στάσεων και των συμπεριφορών μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από έναν άνθρωπο (ηγέτη), με τρόπο ώστε εθελοντικά και πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό για να υλοποιούν αποτελεσματικά τους στόχους, που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας και τη φιλοδοξία της για πρόοδο ή για ένα καλύτερο μέλλον». Ο επιφανής γλωσσολόγος Μπαμπινιώτης (1998), ορίζει την ηγεσία ως τον τρόπο άσκησης εξουσίας και καθοδηγητικού ρόλου στα πλαίσια μιας ομάδας.

Οι Evans και Lindsay (1999), αναφέρουν ότι η ηγεσία αποτελεί την ικανότητα ενός ατόμου να επιδρά προς θετική κατεύθυνση προς τους ανθρώπους και τα συστήματα, που τελούν υπό τον έλεγχό του, με στόχο να επιτευχθούν καθοριστικά αποτελέσματα.

Η ηγεσία δεν είναι ένα φαινόμενο του 20^{ου} και του 21^{ου} αιώνα, αλλά εντοπίζεται από αρχαιοτάτων χρόνων. Η μελέτη της από επιστημονική πλευρά κατά τους House & Aditya (1997), ξεκίνησε εντός του πλαισίου της διοικητικής επιστήμης στις αρχές του 1930.

Επί δεκαετίες έγινε αντικείμενο ενδελεχούς μελέτης, που οδήγησε σε πλούσια διεθνή βιβλιογραφία για τρία πεδία: α) τα χαρακτηριστικά του ηγέτη, β) τη συμπεριφορά του ηγέτη και γ) τις σύγχρονες θεωρίες για την ηγεσία. Όμως τα τελευταία χρόνια αναδείχθηκαν πιο σύγχρονες μελέτες που δεν εστιάζουν τόσο, στα πρόσωπα και δεν αναδεικνύουν κάποια ως ιδεατά, αλλά αναδεικνύεται η παραδοχή ότι ορισμένα στοιχεία δύνανται να διαδραματίσουν καιρικό ρόλο, τόσο για να προβληθεί ένας ηγέτης όσο και για να αναδειχθεί κατά πόσο ήταν ή όχι αποδοτικός και άρα αποτελεσματικός (Lord, Devader & Alliger, 1986; Mumford, et al., 2000).

Τα τελευταία χρόνια έχει διατυπωθεί το ερώτημα για το ποιος ηγέτης θα αναδείξει ένα πλαίσιο ηγετικών ικανοτήτων, διότι «το καλό σχέδιο σχέδιο θεωρείται εξίσου καλό όσο και ο ηγέτης» (Kangis, Lee-Kelley, 2000). Ο ρόλος του ηγέτη είναι καθοριστικός, καθώς επηρεάζει τις αξίες, τα κίνητρα, τις συμπεριφορές και την σκέψη σε έναν οργανισμό (Bass, 1990; Kouzes & Posner, 2007).

Στο πέρασμα των χρόνων, η ηγεσία έχει μελετηθεί διεξοδικά και τα τελευταία χρόνια υπάρχει σημαντική εξέλιξη ως προς την ανάλυσή της. Μια βασική θεώρηση έχει στον πυρήνα της την

επισημάνση ότι η αποτελεσματική ηγεσία καθορίζεται από τις φυσικές ικανότητες, που λογίζονται ως κρίσιμες ιδιότητες και αυτές κληρονομούνται από γενιά σε γενιά (Zaccaro, 2007).

Η ηγεσία συνδέεται άμεσα με την στρατηγική της διαχείρισης και την προσπάθεια να επιτευχθεί το αρχικό όραμα της εκάστοτε ηγεσίας. Παράλληλα υπάρχει και η θεώρηση, ότι η ηγεσία αποτελεί τον πυρήνα του οργανισμού ή της επιχείρησης και ως εκ τούτου έχει καθοριστικό ρόλο, όπως π.χ. είναι για τον άνθρωπο το αίμα και ο εγκέφαλος (Ali Abdulridha Jabbar et al., 2017). Επίσης, η ηγεσία λογίζεται ως μια εξελεκτική διαδικασία και αμφίδρομη αλληλεπίδραση μεταξύ της κοινωνίας και του ηγέτη λόγω και της σημαντικής επιρροής που ασκεί ο ίδιος σε σημαντικό τμήμα πολιτών (McCleskey, 2014).

Οι άνθρωποι σε όλα τα επίπεδα θέλουν την ηγεσία να τους δώσει ώθηση, να τους ενεργοποιήσει και κινητοποιήσει. Ειδικά σε περιόδους κρίσεων, η ηγεσία όχι απλά αντέχει, αλλά, «ομάδες, οργανισμοί και κοινωνίες έχουν ανάγκη από ανθρώπους που θα μπουν μπροστά και θα αναλάβουν την ευθύνη» (Kouzes & Posner, 2018). Σύμφωνα με τους ίδιους, όπως το περιγράφουν στην εισαγωγή του βιβλίου τους, «οι ηγέτες έχουν το χάρισμα να εμπνέουν τους ανθρώπους να κάνουν τα πράγματα διαφορετικά, να καταπολεμούν ασαφή εμπόδια και να αγωνισθούν πεισματικά για ένα καλύτερο μέλλον, που είναι δυσδιάκριτο. Χωρίς ηγετική παρέμβαση δε θα καταβάλλονταν οι υπεράνθρωπες προσπάθειες, που είναι απαραίτητες για να επιλυθούν τα τρέχοντα προβλήματα και να εμφανισθούν απροσδόκητες ευκαιρίες».

Ο Miller (2017), αντιλήφθηκε την ηγεσία ως το μόνο βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και τον ακρογωνιαίο λίθο όλων των μεγάλων οργανισμών. Ωστόσο ο ηγέτης που καθοδηγεί δεν μπορεί να είναι αποτελεσματικός εάν δεν έχει ρίζες στην κουλτούρα της μονάδας, της επιχείρησης, του οργανισμού. Αυτός είναι και ένας σημαντικός παράγοντας σύμφωνα με τον οποίο το πολιτιστικό «εργαλείο» της κουλτούρας δύναται, υπό προϋποθέσεις, να εξασφαλίσει τη συνεπή ανάπτυξη του ηγέτη και που βάζει τον οργανισμό σε θέση νίκης.

Ο Hogg (2016), όρισε πέντε βήματα για τη δημιουργία ηγετικής κουλτούρας που είναι: ορισμός της κουλτούρας, ηγεσία κουλτούρας, λογοδοσία στην ηγεσία, λήψη αποφάσεων μέσω καθοδήγησης και καθοδήγηση και ανάπτυξη δεξιοτήτων.

Στη βιβλιογραφία περί της Ηγεσίας υπάρχει ο όρος «γνώση του γενικού πλαισίου» (contextual Knowledge), σύμφωνα με τον οποίο οι ηγέτες πρέπει –οφείλουν να έχουν την ικανότητα της

αντίληψης των αλλαγών στο ευρύτερο περιβάλλον ώστε να προσαρμόζονται και να χαράσσουν συγκεκριμένη στρατηγική. Η ύπαρξη ισχυρών ηγεσιών είναι συνθήκη επιβίωσης για ένα Κράτος. Κατά τον Blanchard (2008), η ηγεσία ορίζεται ως η διαδικασία επίτευξης αξιόλογων αποτελεσμάτων, ενεργώντας με σεβασμό, φροντίδα και δικαιοσύνη για την ευημερία όλων των εμπλεκομένων.

2.3. Χαρακτηριστικά του ηγέτη

Ο ηγέτης έχει έναν πολύ σύνθετο, πολυδιάστατο και κομβικό ρόλο να διαδραματίσει και βασικό του μέλημα είναι η δημιουργία και η διατήρηση κλίματος ομαδικότητας στο πεδίο που ηγείται, την ανάπτυξη των υφισταμένων για να επιτευχθεί ο εξ αρχής τιθέμενος στόχος. Για να επιτύχει στο έργο του ο ηγέτης (Μπουραντάς, 2017) πρέπει να διαθέτει ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά, όπως: α) να διαθέτει σαφή γνώση της αποστολής του, β) αντικειμενικότητα, γ) πειθώ και αποφασιστικότητα, δ) δημιουργικότητα και νεωτερισμό, ε) έμπνευση και όραμα και στ) δημοκρατικότητα και αποκεντρωτική διάθεση. Ο βασικός στόχος του ηγέτη είναι η αποτελεσματικότητά του και αυτό δύναται να επιτευχθεί με νοημοσύνη και ευφυΐα σε κατάσταση χωρίς πίεση, ενώ όταν υπάρχει πολλή πίεση, επιτυγχάνεται με την πείρα.

«Ηγεσία πρέπει να είναι μια πράξη (για να δανειστούμε το σύνθημα των Ηνωμένων Πολιτειών) e pluribus unum: “από τα πολλά κομμάτια, ένα ολόκληρο”» (Ashkenas, Manville, 2020). Ο Ηγέτης πρέπει, όχι απλά να ακολουθεί τις πρακτικές της ηγεσίας, αλλά να τις συνδυάζει ώστε να επιτύχει: α) οικοδόμηση ενός κοινού οράματος, β) ανάπτυξη στρατηγικής, γ) προσέλκυση σημαντικών ατόμων στην ομάδα, δ) εστίαση στα αποτελέσματα και ε) καινοτομία για το μέλλον.

Ο τρόπος συνδυασμού του προαναφερόμενων έξι πρακτικών της ηγεσίας αποτελεί προσωπική απόφαση του εκάστοτε ηγέτη, ο οποίος με τις κινήσεις, τις πρωτοβουλίες και τις ενέργειές του, επιχειρεί να αφήσει ένα αποτύπωμα στο ευρύτερο περιβάλλον.

2.4. Ικανότητες -δεξιότητες αποτελεσματικού ηγέτη

Υπάρχει τεράστια διαφορά μεταξύ της ηγεσίας (leadership) και της διοίκησης (management), ενώ ο ηγέτης για να χαρακτηριστεί ως αποτελεσματικός (Byrd, 1987), πρέπει να διαθέτει τις εξής ικανότητες-δεξιότητες:

α) Το όραμα (vision)

Κεντρικό ρόλο διαδραματίζει το όραμα σε μια ηγεσία και ο ηγέτης οφείλει να είναι οραματιστής και να κάνει προβλέψεις για τα μελλούμενα. Ειδικά σε χρονικές περιόδους μεγάλων αλλαγών, το όραμα αποτελεί τον βασικό πυλώνα μιας ηγεσίας.

β) Η ενδυνάμωση (empowerment)

Μια από τις βασικές επιδιώξεις του ηγέτη είναι η ενδυνάμωση και η ενθάρρυνση των υφισταμένων.

γ) Η Διαίσθηση (intuition)

Σε περιόδους μεγάλων αλλαγών, αλλά και αβεβαιότητας, η διαίσθηση είναι βασικό «εργαλείο» για τον ηγέτη ώστε να λάβει αποφάσεις.

δ) Η εσωτερική κατανόηση

Ο ηγέτης εξετάζει τα σημεία στα οποία υπερέχει και σε αυτά που έχει αδυναμίες, πριν λάβει τις οριστικές του αποφάσεις και προχωρήσει στις απαραίτητες κινήσεις του.

ε) Η συμβατότητα αξιών (value congruence)

Η ενσωμάτωση των αξιών, όπως η εμπιστοσύνη, η εντιμότητα και ο σεβασμός αποτελούν βασική συνθήκη λειτουργίας της ηγεσίας.

Σύμφωνα με την Liz Wiseman, μια εκ των 10 κορυφαίων leadership thinkers στον κόσμο με βάση το Thinkers 50, το μοντέλο ηγεσίας που συμβαδίζει με τη σύγχρονη εποχή, έχει τον ηγέτη στο επίκεντρο της διαδικασίας της ηγεσίας, αλλά τον μεταθέτει σε άλλο στάδιο. Παύει πλέον, με τη νέα αυτή οπτική, ο ηγέτης να είναι αυτός που απλά γνωρίζει τα δεδομένα και έχει ως άξονες, την υπαγόρευση, την καθοδήγηση, τον έλεγχο και την ανάθεση αρμοδιοτήτων. Στη νέα εποχή, ο ηγέτης έχει στον πυρήνα της λειτουργίας του, την κατανόηση, την πρόσκληση προς κοινή δράση και ενεργοποίηση, την αξιοποίηση του ταλέντου και της ευφυΐας, όχι απλά των συνεργατών του, αλλά και των πελατών, ταυτόχρονα με την αφύπνιση, εν υπνώσει ικανοτήτων (25^ο Ελληνικό Συνέδριο Ηγεσίας της ΕΑΣΕ, Μάιος 2014).

Στο ίδιο συνέδριο ο επιφανής καθηγητής Ηγεσίας και Μάνατζμεντ στο Πανεπιστήμιο του Λέστερ, Μαρκ Στέιν, ανέπτυξε δυο κατηγορίες ναρκισσιστικής ηγεσίας, σε συνδυασμό με την αυτογνωσία: α) τον εποικοδομητικό ναρκισσισμό που δύναται να τροφοδοτεί με ενέργεια, αυτοπεποίθηση και κουράγιο τον ηγέτη και β) τον αντιδραστικό ναρκισσισμό που δύναται να καταστεί μια καταστροφική διαδικασία για τον ηγέτη. Ειδικά, η δεύτερη κατηγορία

ναρκισσιστικής ηγεσίας είναι εξαιρετικά σύνθετη, καθώς δύναται να απονευρώσει τον ηγέτη επί της ουσίας και να του στερήσει το εργαλείο της αυτογνωσίας που είναι τόσο απαραίτητο, όπως παράλληλα θα του δημιουργήσει πρόβλημα στην αλληλεπίδρασή του με την πραγματική κατάσταση και το ρεαλισμό με κίνδυνο να απωλέσει το στοιχείο της αυτογνωσίας που θα του δημιουργήσει πρόβλημα την τελική του απόφαση.

2.5. Εννοιολογικό Πλαίσιο Θεωριών Ηγεσίας

Η μεγάλη σπουδαιότητα του φαινομένου της ηγεσίας για μικρούς ή μεγαλύτερους οργανισμούς αλλά κυρίως για τις κρατικές οντότητες οδήγησε στην επιστημονική του διερεύνηση και την συνεπακόλουθη διατύπωση μιάς σειράς από θεωρητικές προσεγγίσεις. Οι πιο γνωστές θεωρίες ηγεσίας, ομαδοποιημένες με βάση κοινά χαρακτηριστικά, όπως προκύπτουν μέσα από τη βιβλιογραφική επισκόπηση, είναι οι εξής: α) η γενετική θεωρία, β) οι θεωρίες που έχουν ως βασικό συστατικό τους τα ατομικά χαρακτηριστικά του ηγέτη, γ) οι θεωρίες που αναλύουν και ερμηνεύουν το πως συμπεριφέρεται ο ηγέτης, δ) οι θεωρίες που επηρεάζονται από το περιβάλλον και τις συνθήκες που το διαμορφώνουν ε) οι μελλοντικές διέξοδοι και εναλλακτικές (νέοι δρόμοι), όπως π.χ. η μεταρρυθμιστική οδός και ζ) οι σύγχρονες θεωρίες ηγεσίας.

Στο παρόν κεφάλαιο αναδεικνύονται οι προαναφερόμενες θεωρίες, που αποτελούν και οδηγό αξιολόγησης της ηγεσίας.

2.5.1. Γενετική Θεωρία (Genetic approach)

Η γενετική θεωρία αποτελεί την παλαιότερη προσέγγιση της ηγεσίας και βασίζεται στην παραδοχή περί της κληρονομικότητας για την ικανότητα της ηγεσίας (Montana and Charnov, 1993). Η συγκεκριμένη θεωρία κυρίως έκανε αισθητή την παρουσία της, τον 18^ο και τον 19^ο αιώνα, όταν αρκετοί άνθρωποι βρέθηκαν σε θέσεις εξουσίας και απέκτησαν ηγεσία και επιρροή, χωρίς το κληρονομικό δικαίωμα (π.χ. βασιλιάδες ελέω Θεού), αλλά με το κληρονομικό χάρισμα της ηγετικότητας και της διορατικότητας. Επιστημονικά ποτέ δεν απαντήθηκε το πως συνέβη αυτό, με τη γενετική θεωρία, να καταρρέει σταδιακά μετά τον Πρώτο Παγκόσμιο Πόλεμο.

2.5.2. Θεωρίες με βάση τα ατομικά χαρακτηριστικά (TRAIT THEORIES)

Στην προέκταση της γενετικής θεωρίας εντάσσονται οι θεωρίες που έχουν ως βασικό συστατικό τα ατομικά χαρακτηριστικά του ηγέτη. Οι συγκεκριμένες θεωρίες, βασίζονται στην

παραδοχή ότι στους ανθρώπους –ηγέτες, τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά ήταν έμφυτα εκ γενετής, ενώ αν κάποιος δεν τα διαθέτει δεν μπορεί να αναπτύξει κάποιο είδος ηγετικής συμπεριφοράς. (Kanji and Moura, 2001).

Τις τελευταίες δεκαετίες έγιναν πολλές έρευνες για τις συγκεκριμένες θεωρίες. Ο Stogdill (1974) κατά την ανακεφαλαίωσή τους από το 1948 και εντεύθεν, οριοθέτησε τα χαρακτηριστικά του ηγέτη στις εξής έξι κατηγορίες: α) σωματικά χαρακτηριστικά (ηλικία, ύψος, βάρος, εμφάνιση), β) κοινωνικό υπόβαθρο (κοινωνική θέση, μόρφωση και κινητικότητα), γ) χαρακτηριστικά προσωπικότητας (δημιουργικότητα, αυτοπεποίθηση, όραμα, ενεργητικότητα, ακεραιότητα, κ.α.), δ) χαρακτηριστικά ευφυΐας (ευφράδεια λόγου, αποφασιστικότητα, κ.α.), ε) χαρακτηριστικά που σχετίζονται με τα καθήκοντα (επιτυχία, επιμονή, ανάληψη ευθυνών, υπευθυνότητα, κ.α.) και στ) κοινωνικά χαρακτηριστικά (κοινωνικότητα, διπλωματία, δημοφιλία, γόητρο, κ.α.).

2.5.3. Θεωρίες για τη συμπεριφορά του Ηγέτη (BEHAVIORAL THEORIES)

Η λήξη του Β΄ Παγκόσμιου Πολέμου φέρνει την κατάρρευση της θεωρίας των ατομικών χαρακτηριστικών του ηγέτη και παράλληλα αναδεικνύει την εξέταση της συμπεριφοράς του ίδιου του ηγέτη. Με βάση τη γενική αρχή ότι οι ηγέτες για να είναι επιτυχημένοι, οφείλουν να χρησιμοποιούν διαφόρους τρόπους για να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού (κόμμα, επιχείρηση, κυβέρνηση, κ.α.) που διοικούν, αλλά ταυτόχρονα να είναι ικανοποιημένοι και οι υφιστάμενοι. Κυρίαρχο συστατικό των θεωριών προσέγγισης της συμπεριφοράς του ηγέτη, είναι ότι η ηγεσία δύναται να διδαχθεί, οφείλει να ελίσσεται και να προσαρμόζεται στις συνθήκες, ενώ υπάρχουν αρκετοί τύποι σωστής ηγεσίας (Montana and Charnov, 1993). Επίσης, υπάρχει και το πρότυπο που ανταλλάσσεται ο ρόλος του ηγέτη και των υφισταμένων (Dansereau et. al, 1975), που εστιάζει κυρίως στο επικοινωνιακό κομμάτι και τις σχέσεις αλληλεπίδρασης μεταξύ ηγέτη – υφισταμένου.

«Η συμπεριφορική προσέγγιση είναι αρκετά διαφορετική από τις προσεγγίσεις των χαρακτηριστικών και των δεξιοτήτων, επειδή εστιάζει στο τι κάνουν οι ηγέτες και όχι στο ποιοι είναι. Η συμπεριφορική προσέγγιση υποστηρίζει ότι οι ηγέτες κυρίως παρουσιάζουν δυο τύπους συμπεριφορών: τις εργασιακές συμπεριφορές και τις σχεσιακές συμπεριφορές. Για τη συμπεριφορική προσέγγιση, η κεντρική στόχευση, είναι η εξέταση του τρόπου με τον οποίον οι ηγέτες συνδυάζουν τους δύο αυτούς τύπους συμπεριφορών, προκειμένου να επηρεάσουν τους άλλους» (Northouse, 2019).

Ορισμένες βασικές θεωρίες της προσέγγισης της συμπεριφοράς της ηγεσίας είναι:

2.5.3.1. Θεωρία X και Y

Μια από τις πιο σημαντικές θεωρίες είναι η θεωρία X και Y (McGregor, 1960), που ταξινομεί τους ηγέτες στους αυταρχικούς (θεωρία X) και στους δημοκρατικούς (θεωρία Y). Ουσιαστικά αναδεικνύει δυο τελείως διαφορετικές προσεγγίσεις της συμπεριφοράς του ηγέτη.

Ένα από τα βασικά στοιχεία αυτής της θεωρίας είναι ότι η πλειοψηφία των ανθρώπων πρέπει να υφίστανται ασφυκτικό έλεγχο, να απειλούνται, πιέζονται ακολουθώντας εντολές, για να εργαστούν. Ένα άλλο στοιχείο της θεωρίας είναι ότι ο μέσος άνθρωπος μαθαίνει να δέχεται και να επιζητά την ευθύνη και μεγάλο ρόλο διαδραματίζει η ανταμοιβή για την επίτευξη των στόχων.

Η θεωρία Y χαρακτηρίζεται ως δυναμική, ενώ ενδυναμώνεται εσωτερικά και κινητοποιεί τον εκάστοτε Ηγέτη. Σύμφωνα με τη συγκεκριμένη θεωρία, οι υφιστάμενοι αποδέχονται τον Ηγέτη και επιδεικνύουν εμπιστοσύνη, σε αντίθεση με τη θεωρία X, που ενισχύει αυταρχικές τακτικές.

2.5.3.2. Έρευνα του Πανεπιστημίου του Οχάιο

Θεωρείται μια από τις πιο σημαντικές έρευνες στο πεδίο της εξέτασης της συμπεριφοράς του ηγέτη. Οι ερευνητές όρισαν δυο πυλώνες στην αξιολόγηση της ηγετικής συμπεριφοράς: α) της πρωτοβουλίας ή σαφήνειας στην δομή (initiating structure), που αφορά το πόσο ενδιαφέρεται ο ηγέτης για την πραγματοποίηση της εργασίας και β) της θεώρησης και μέριμνας του ατόμου (consideration), που σχετίζεται με το κατά πόσο ο ηγέτης επιδεικνύει ενδιαφέρον για τις ανάγκες και τα αισθήματα των ανθρώπων.

«Από τις πρώτες έρευνες που διενεργήθηκαν ήταν εκείνη του Πανεπιστημίου του Οχάιο, κατά τα τέλη της δεκαετίας του 1940. Μια ομάδα ερευνητών του Οχάιο, είχε την άποψη, ότι τα αποτελέσματα των ερευνών που μελετούσαν την ηγεσία από τη σκοπιά των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας, ήταν ατελέσφορα και έτσι αποφάσισε να αναλύσει το πώς ενεργούσαν τα άτομα όταν ηγούνταν μιας ομάδας ή ενός οργανισμού» (Northouse, 2019).

Για να προσδιοριστούν οι τρόποι της ηγεσίας σε συνδυασμό με την συμπεριφορά της, αξιοποιήθηκε το τεταρτημόριο Ηγεσίας του Οχάιο, που παρουσιάζεται στο κάτωθι σχήμα:

Πίνακας 2.1: Τεταρτημόριο Ηγεσίας του Οχάιο

<i>Θεώρηση και μέριμνα του ατόμου</i>	Υψηλή θεώρηση του ατόμου, Χαμηλή πρωτοβουλία	Υψηλή πρωτοβουλία και θεώρηση του ατόμου
	Χαμηλή πρωτοβουλία και θεώρηση του ατόμου	Υψηλή πρωτοβουλία, Χαμηλή θεώρηση του ατόμου
	(Χαμηλή)	(Υψηλή)

Πηγή: Έρευνα του Πανεπιστημίου της Πολιτείας του Οχάιο

2.5.3.3. Έρευνα του Πανεπιστημίου του Michigan

Βασικός πυλώνας της έρευνας του Πανεπιστημίου του Michigan για την ηγεσία (Likert, 1961) είναι ο εργασιοκεντρικός και ο ανθρωποκεντρικός. Οι ερευνητές εστίασαν κυρίως στα εξής συμπεράσματα (Montana and Charnov, 1993): α) για να κριθεί ένας ηγέτης ως αποτελεσματικός, ο τύπος ηγεσίας δεν μπορεί να στηρίζεται στο επίπεδο παραγωγικότητας, β) πρέπει να συνεκτιμώνται στην αξιολόγηση του τύπου ηγεσίας και άλλα στοιχεία, όπως, π.χ. κατά πόσο και σε τι βάθος υπάρχει ικανοποίηση του εργατικού δυναμικού και γ) ακόμα και σε περίπτωση που μια ηγεσία είναι χαμηλά στο βαθμό αποτελεσματικότητας, μπορεί να σημειωθεί αυξημένη παραγωγικότητα.

2.5.3.4. Μοντέλο Διοικητικού Πλέγματος

Το Μοντέλο Διοικητικού Πλέγματος (ή Ηγετικό Πλέγμα), που κυριάρχησε και αναδείχθηκε τη δεκαετία του 1960, αποτελεί παράδειγμα πρακτικού μοντέλου ηγεσίας, το οποίο έχει στη βάση του δύο κυρίαρχες ηγετικές συμπεριφορές, την εργασία και τις σχέσεις (Northouse, 2019). Στηρίζεται στις εξής δυο παραδοχές για τη συμπεριφορά του ηγέτη (Blake & Mouton, 1964): α) εστιασμός του ηγέτη, εκτός από την επίτευξη των στόχων, στην ποιότητα, την ποσότητα και την απόδοση και β) επικέντρωση του ηγέτη για την ανάδειξη και ανάπτυξη υφισταμένων μέσω ενός αντικειμενικού τρόπου αξιολόγησης και ανταμοιβής.

Το Διοικητικό Πλέγμα που μετονομάστηκε σε Ηγετικό Πλέγμα (Northouse, 2019), δέχεται ως κυρίαρχα στοιχεία το κατά πόσο υπάρχει ενδιαφέρον από την πλευρά της εκάστοτε ηγεσίας, τόσο για την παραγωγική διαδικασία όσο και τον ανθρώπινο παράγοντα. Το ενδιαφέρον για τον ανθρώπινο παράγοντα σχετίζεται με το κατά πόσον η εκάστοτε ηγεσία φροντίζει για τους ανθρώπους που με τις δράσεις και τις πράξεις τους συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων που έχει θέσει ο οργανισμός. Σύμφωνα με τους Blake και Mouton (1964) σε αυτό το ενδιαφέρον που επιδεικνύει η ηγεσία «περιλαμβάνεται η δημιουργία κλίματος αφοσίωσης και εμπιστοσύνης απέναντι στον οργανισμό, η υποστήριξη της προσωπικής αξίας του κάθε εργαζόμενου, η παροχή καλών συνθηκών εργασίας, η διατήρηση ενός συστήματος δίκαιης ανταμοιβής και η προώθηση καλών κοινωνικών σχέσεων» (Northouse, 2019: 76).

Το Ηγετικό Πλέγμα ή Διοικητικό Πλέγμα των Blake και Mouton συνδυάζει το ενδιαφέρον για την παραγωγική διαδικασία με το ενδιαφέρον για τον ανθρώπινο παράγοντα σε ένα σχήμα, το οποίο έχει δυο άξονες. «Το Ηγετικό Πλέγμα αποτελεί ένα παράδειγμα πρακτικού μοντέλου ηγεσίας, το οποίο έχει στη βάση του δυο κυρίαρχες ηγετικές συμπεριφορές: την εργασία και τις σχέσεις» (Northouse, 2019). Σύμφωνα με αυτό, ο οριζόντιος άξονας εστιάζει το ενδιαφέρον της ηγεσίας για τα αποτελέσματα και ο κάθετος αφορά το ενδιαφέρον για τον ανθρώπινο παράγοντα. (Κανελλόπουλος, 1990, Χυτήρης, 2006, Northouse, 2009).

Οι Blake και Mouton σκιαγραφούν τη σχέση μεταξύ προσωπικού και παραγωγής, σ' ένα πλέγμα 9X9 πιθανών συνδυασμών διευθυντικών ενδιαφερόντων. Ο συνδυασμός αποτυπώνει 81 πιθανά σημεία εφαρμογής της ηγετικής συμπεριφοράς. Ο συνδυασμός των βαθμολογιών αυτών φανερώνει διαφορετικά στυλ ηγεσίας.

Στο Ηγετικό Πλέγμα κυριαρχούν πέντε βασικά πρότυπα (στυλ) διοίκησης:

A) 1,1 – Laissez faire στυλ διοίκησης (χαμηλό ενδιαφέρον για τόσο για την παραγωγή, όσο και για τα άτομα) – Στυλ Χρεοκοπημένης Διοίκησης. Ουσιαστικά πρόκειται για αδιάφορο στυλ ηγεσίας-διοίκησης.

B) 9,1 – Αυταρχικό στυλ διοίκησης (υψηλό ενδιαφέρον για την παραγωγή, χαμηλό για τα άτομα) – Στυλ Εξουσίας - Συμμόρφωσης

Γ) 5,5 – Πειστικό στυλ διοίκησης – Στυλ Ενδιάμεσης Διοίκησης. Αποκαλείται και στυλ του εκκρεμούς.

Δ) 1,9 – Ανθρωπιστικό στυλ διοίκησης (Επίδειξη ενδιαφέροντος σε υψηλό επίπεδο για τον ανθρώπινο παράγοντα και σε χαμηλό επίπεδο για την παραγωγική διαδικασία) – Στυλ Συναδελφικής διοίκησης (ή Διοίκηση της Λέσχης)

και

Ε) 9,9 – Συμμετοχικό ή δημοκρατικό στυλ διοίκησης (Επίδειξη ενδιαφέροντος σε υψηλό επίπεδο τόσο για την παραγωγική διαδικασία όσο και για τον ανθρώπινο παράγοντα) – Στυλ Διοίκησης Ομάδας ή για άλλους Δημοκρατικό.

Σύμφωνα με το Ηγετικό Πλέγμα της έρευνας των Blake και Mouton, το 1 αντιπροσωπεύει το ελάχιστο ενδιαφέρον και το 9 το μέγιστο ενδιαφέρον. Το 9,9 στυλ διοίκησης αποτελεί τον οδηγό για να επιτευχθούν τα καλύτερα αποτελέσματα, ώστε να εκπληρωθούν οι στόχοι και να είναι υψηλό το ηθικό.

2.5.3.5. Τα πέντε σημεία – τρόποι ηγετικής συμπεριφοράς

Σύμφωνα με τον Λ. Χυτήρη (2006), υπάρχουν τα εξής πέντε χαρακτηριστικά σημεία ή τρόποι της ηγετικής συμπεριφοράς:

1. Ηγετική Συμπεριφορά 1,1. (Αδύναμος μάνατζερ). Εδώ προκύπτει η αδιαφορία του διοικητικού στελέχους, της ηγεσίας, για δυο βασικά στοιχεία, το ένα αφορά τον συναισθηματικό κόσμο, δηλ. τα συναισθήματα των ανθρώπων που απαρτίζουν την ομάδα, και το άλλο σχετίζεται με την αποδοτικότητα και κυρίως κατά πόσο επιτεύχθηκε η αναμενόμενη επίδοση του έργου που αναμενόταν. Με βάση τη συγκεκριμένη στάση, η ηγεσία ασχολείται μόνο ουσιαστικά με τα μηνύματα που πρέπει να μεταφερθούν από την κορυφή της ηγετικής πυραμίδας στα κατώτερα επίπεδα, σε αυτά των υφισταμένων.

2. Ηγετική Συμπεριφορά 1,9. (Manager Λέσχης ή Country Club Manager). Εδώ προκύπτει το στοιχείο του ενδιαφέροντος της ηγεσίας, εν προκειμένω του διοικητικού – διευθυντικού στελέχους για τον συναισθηματικό κόσμο του ανθρώπινου παράγοντα. Κυρίως η ηγεσία ενδιαφέρεται για τα συναισθήματα και την ίδια στιγμή προκύπτει η μέγιστη αδιαφορία για το κατά πόσο και εάν θα επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί. Επί της ουσίας, με βάση τη συγκεκριμένη στάση, αναδύεται το επιχείρημα ότι η ευημερία των ανθρώπων που απαρτίζουν την ομάδα θα συμπαρασύρει σε θετικό κλίμα το σύνολο και άρα κατ' επέκταση θα υπάρξει και η αναμενόμενη παραγωγή του έργου.

3. Ηγετική Συμπεριφορά 9,1. (Μάνατζερ καθήκοντος). Εδώ προκύπτει η εστίαση του ενδιαφέροντος από την ηγεσία, το διοικητικό ή διευθυντικό στέλεχος, στο κατά πόσο θα επιτευχθούν ή όχι οι στόχοι και εάν και πώς και σε τι θα βαθμό θα διεκπεραιωθεί το έργο. Η στάση αυτή όμως επιφέρει τη μέγιστη αδιαφορία για τον ανθρώπινο παράγοντα. Η ηγεσία που ασκείται με αυτό τον τρόπο, ενέχει στοιχεία αυταρχικότητας και ορίζεται ως «Ηγεσία καθήκοντος ή Αυταρχική Διοίκηση».

4. Ηγετική Συμπεριφορά 9,9. (Συνεργατικός μάνατζερ). Στο σημείο αυτό αναδεικνύεται η συνύπαρξη του ενδιαφέροντος της ηγεσίας, δηλ. του διοικητικού ή διευθυντικού στελέχους, τόσο για τον ανθρώπινο παράγοντα όσο και για το κατά πόσο και σε τι βαθμό έχει επιτευχθεί η παραγωγή έργου. Η στάση αυτή θεωρείται ιδεατή και ορίζεται ως «συνεργατική διοίκηση» καθώς αποτελεί ένα σημαντικό συνδυασμό ανθρώπινου και τεχνοκρατικού στοιχείου.

5. Ηγετική Συμπεριφορά 5,5. (Μάνατζερ του εκκρεμούς). Εδώ προκύπτει η έμφαση στην επίτευξη και διατήρηση ενός σημείου ισορροπίας μεταξύ δυο κεντρικών στοιχείων: του ανθρώπινου παράγοντα και του τεχνοκρατικού, δηλ. κατά πόσο δύναται να επιτευχθούν οι στόχοι που είχαν τεθεί. Αυτό το είδος της διοίκησης ορίζεται ως «διοίκηση της ισορροπίας».

Αν και σημειώνονται οι προαναφερθέντες τρόποι ηγετικής συμπεριφοράς, δύναται να προκύψει και υιοθέτηση από τον εκάστοτε ηγέτη (δηλ. διευθυντικό ή διοικητικό στέλεχος, μάνατζερ, κ.α.) δυο διαφορετικών στυλ. Μπορεί, ανάλογα τις συνθήκες, τα δεδομένα και τις ιδιαιτερότητες που προκύπτουν μια ηγεσία να προτιμήσει ένα ηγετικό στυλ που συναντάται σε τετράγωνα που εντοπίζεται ενδιαφέρον για το τεχνοκρατικό σκέλος, δηλ. στην παραγωγή του έργου και ταυτόχρονα από άλλο σημείο που δίνεται έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα. Αυτό γίνεται, επειδή η εκάστοτε ηγεσία αξιοποιεί ως εργαλείο το πρώτο ηγετικό στυλ για να υποβοηθήσει το δεύτερο κυρίως όταν το εργασιακό περιβάλλον το απαιτεί. (Κανελλόπουλος, 1990).

Σύμφωνα με τους Blake και Mouton (1985), οι ηγέτες – ηγεσίες επιλέγουν από το Ηγετικό – Διοικητικό Πλέγμα ένα βασικό ηγετικό στυλ. Αυτό το εφαρμόζουν κατά κύριο λόγο, ενώ ταυτόχρονα διαθέτουν και ένα εφεδρικό στυλ που αποτελεί «καταφύγιο» σε περίπτωση που το βασικό δεν λειτουργήσει.

Υπάρχουν όμως και άλλα δυο στυλ ηγεσίας (Northouse, 2009, p.p. 78-79), το πατερναλιστικό –ματερναλιστικό και το οπορτουριστικό. Με βάση τη θεώρηση του Northouse, ο

πατερναλισμός-ματερναλισμός επικεντρώνεται στην ηγεσία που αξιοποιεί ως εργαλείο ταυτόχρονα τα στυλ 1,9 και 9,1 χωρίς όμως να τα ενοποιήσει. Επίσης, ο NorthLIKERTouse στο ίδιο σημείο υπογραμμίζει ότι ο οπορτουνισμός σχετίζεται σε ηγέτες που αξιοποιούν οποιονδήποτε συνδυασμό των πέντε βασικών στυλ ηγεσίας.

Το βασικό όμως στοιχείο του οπορτουνιστή είναι ότι αυτό το πράττει για προσωπικό συμφέρον αδιαφορώντας για την ομάδα. Αντίθετα, «οι πατερναλιστικοί – ματερναλιστικοί ηγέτες συχνά περιγράφονται ως “πατρικές” ή “μητρικές” φιγούρες στους υφισταμένους τους, θεωρούν τον οργανισμό “οικογένεια”, παίρνουν τις περισσότερες σημαντικές αποφάσεις και επιβραβεύουν την αφοσίωση και την υπακοή, ενώ τιμωρούν τη μη συμμόρφωση» (Northouse, 2019).

2.5.4. Θεωρίες που επηρεάζονται από τις συνθήκες του περιβάλλοντος

Οι ερευνητές στα τέλη του 1960 εξέτασαν κυρίως το συσχετισμό των μορφών ηγεσίας και των σχέσεων μεταξύ τους στο πλαίσιο της προσέγγισης που γίνεται περιστασιακά (Montana & Charnon, 1993). Στο πεδίο των περιπτωσιακών προσεγγίσεων, κυριαρχούν τέσσερις παραδοχές: α) ο τρόπος συμπεριφοράς της ηγεσίας ορίζει και τη μορφή της, β) το είδος της συμπεριφοράς της ηγεσίας, δηλ. εάν είναι αυταρχική ή δημοκρατική, προσδιορίζεται ως το πιο κεντρικό σημείο, γ) υπάρχουν διάφορες εκδοχές άσκησης της ηγεσίας, ανάλογα των καταστάσεων και δ) η αποτελεσματικότητα, που θεωρείται ως το πιο σημαντικό στοιχείο για να επιλεγεί ένα στυλ ηγεσίας.

2.5.4.1. Ενδεχομενική θεωρία του Fiedler

Η λεγόμενη ενδεχόμενη θεωρία του Fiedler (1967) αποτελεί ένα μοντέλο ηγεσίας που στον πυρήνα του έχει τη σύνδεση της αποτελεσματικότητας του Ηγέτη και κυρίως του βαθμού της με το περιβάλλον, που διαμορφώνεται κάθε φορά και κεντρική θέση έχουν οι εξής τρεις παράμετροι: α) οι σχέσεις ηγέτη με υφισταμένους του, β) τα καθήκοντα της ομάδας και γ) η δύναμη που αντλεί ο προϊστάμενος από τη θέση του.

Με βάση τη συγκεκριμένη θεωρία το στυλ ηγεσίας που δύναται να εφαρμοσθεί θα είναι επικεντρωμένο ή στα καθήκοντα (αυταρχικό) ή στο ανθρώπινο δυναμικό (συμμετοχικές διαδικασίες).

Σύμφωνα με τον Fiedler (1967) η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας δεν επηρεάζεται απόλυτα ούτε από τον ηγέτη που επικεντρώνεται στο ανθρώπινο δυναμικό ούτε σε αυτόν που εστιάζει στη λειτουργία του οργανισμού. Επίσης η δημοκρατική μορφή διοίκησης δεν ενδείκνυται για

όλες τις καταστάσεις, καθώς για άλλες είναι αποτελεσματική και για άλλες όχι. Οι τρεις προαναφερόμενες παράμετροι δημιουργούν οκτώ συνδυασμούς, που ορίζουν την κατάσταση του περιβάλλοντος, βάσει της ηγεσίας του Fiedler.

Πίνακας 2.2: Κατηγορίες καταλληλότητας που δημιουργούνται από το μοντέλο της ηγεσίας Fiedler

	1	2	3	4	5	6	7	8
Σχέσεις Ηγέτη-υφισταμένων	Καλή	Καλή	Καλή	Καλή	Κακή	Κακή	Κακή	Κακή
Δομή των καθηκόντων	Υψηλή	Υψηλή	Χαμηλή	Χαμηλή	Υψηλή	Υψηλή	Χαμηλή	Χαμηλή
Ισχύς της θέσης	Ισχυρή	Ασθενής	Ισχυρή	Ασθενής	Ισχυρή	Ασθενής	Ισχυρή	Ασθενής

Πηγή: Fiedler (1967)

Από την ανάλυση αναδεικνύεται ότι το περιβάλλον, που είναι ευνοϊκό ή δυσμενές επιζητεί από την ηγεσία ένα στυλ διοίκησης, που εστιάζει στο καθήκον, ενώ σε άλλες περιπτώσεις δίνει έμφαση στις διαπροσωπικές σχέσεις.

Με βάση τον Πιπερόπουλο (2007), το στυλ του ηγέτη ορίζεται από τον τρόπο που ρυθμίζονται τα καθήκοντα εντός του οργανισμού, αλλά και από τις καταστάσεις και τις συνθήκες του περιβάλλοντος. Επίσης υπογραμμίζει ότι ο ηγέτης έχει ένα σταθερό στυλ και ο ίδιος δεν τροποποιεί τον τρόπο που ασκεί την ηγεσία του για να ευθυγραμμιστεί με τα δεδομένα και τις υπάρχουσες σταθερές.

2.5.4.2. Μοντέλο Hersey and Blanchard

Σύμφωνα με τη θεωρία Hersey και Blanchard (1969) ο ηγέτης δύναται να επιλέγει το πώς θα συμπεριφερθεί στα πλαίσια των δραστηριοτήτων της ηγεσίας του. Η επιλογή αυτή αφορά τόσο το πεδίο του καθηκόντων των προσώπων που είναι κάτω από την εκάστοτε ηγεσία, του οργανωτικού πλαισίου αλλά και το περιεχόμενο των αναγκών τους. Καθοριστικό ρόλο διαδραματίζει ο βαθμός ωριμότητας των υφισταμένων του ηγέτη σε συνδυασμό με το καθήκον τους.

2.5.4.3. Θεωρία τριών διαστάσεων (3-D) - Reddin

Ο Reddin (1971) πρόσθεσε στις δυο διαστάσεις του ηγέτη, δηλ. την ιδιαίτερη προσοχή για το καθήκον και το ενδιαφέρον για τον ανθρώπινο παράγοντα και την εξής τρίτη διάσταση, αυτής της αποτελεσματικότητας, δημιουργώντας τη θεωρία των τριών διαστάσεων (3-D).

2.5.5 Θεωρία Ηγεσίας Στόχου και «Μονοπατιού»

Η ρίζα της θεωρίας Ηγεσίας Στόχου και Μονοπατιού (House, 1996), βρίσκεται στην παραδοχή περί της παρακίνησης των προσδοκιών. Οι υφιστάμενοι επηρεάζονται από τις προσδοκίες που καλλιεργεί ο ηγέτης. Με βάση αυτή την θεώρηση προσδιορίζονται και άλλα τέσσερα ηγετικά στυλ: α) αυτό της καθοδήγησης, β) αυτό της ενίσχυσης, γ) αυτό της συμμετοχής και δ) αυτό της επίτευξης των στόχων.

2.5.6. Θεωρία του Ηγέτη Μεταρρυθμιστή

Η συγκεκριμένη θεωρία κατά τον Hollander, αναδεικνύει δυο στοιχεία, όπως το χάρισμα και τη διαλεκτική, που ενισχύουν την προσωπικότητα του Ηγέτη Μεταρρυθμιστή και αποτελούν προέκταση του λεγόμενου διαλεκτικού - χαρισματικού ηγέτη. Και αυτό διότι το να ασκεί κανείς ηγεσία και άρα να επιδεικνύει και ηγετική συμπεριφορά, αποτελεί μια ιδιαίτερη και πολυπαραγοντική διαδικασία, όπου υπάρχει αλληλεπίδραση διαφόρων παραγόντων, όπως τα χαρακτηριστικά του ατόμου-ηγέτη, το ευρύτερο περιβάλλον-κλίμα, η δεδομένη χρονική στιγμή, τα δεδομένα, η διαλεκτική συζήτηση, η αμφίδρομη επικοινωνία, κ.α. (Hollander, Offermann, 1990). Είναι ο ηγέτης που προκαλεί το ενδιαφέρον όλου του ανθρώπινου δυναμικού και τους ενώνει γύρω από την επίτευξη του κεντρικού στόχου. Κύριο ρόλο διαδραματίζει η παρακίνηση των υφισταμένων από τον ηγέτη μεταρρυθμιστή ώστε να πράξουν περισσότερο από τα προβλεπόμενα. Αποτελεί επέκταση του διαλεκτικού ηγέτη.

2.5.7. Σύγχρονες Θεωρίες Ηγεσίας - Νεοχαρισματικές Θεωρίες

Εκτός από την κλασσική βιβλιογραφία και τις παραδοσιακές θεωρίες ηγεσίας, η διοικητική επιστήμη έχει προχωρήσει αρκετά. Στο πλαίσιο αυτό αναδείχθηκαν σύγχρονες θεωρίες ηγεσίας, όπως η Implicit Leadership (ILT) και οι «νέες χαρισματικές θεωρίες».

Στις «νέες χαρισματικές θεωρίες» (neo charismatic theories) σύμφωνα με τους House & Aditya (1997) ή στις θεωρίες της «νέας ηγεσίας» (new leadership theories) κατά τον Bryman (1993), συμπεριλαμβάνεται μια ομάδα από θεωρίες με κοινή οπτική, όπως: α) χαρισματική ηγεσία

(charismatic leadership) β) μετασχηματιστική ηγεσία (transformational leadership) γ) οραματική ηγεσία (visionary leadership) και δ) η συναλλακτική ηγεσία (transactional leadership).

2.5.7.1. Άδηλες θεωρίες Ηγεσίας - Implicit Leadership (ILT)

Με βάση τις άδηλες θεωρίες ηγεσίας, δηλ. την Implicit Leadership (ILT), για να γίνει κάποιος ηγέτης, δεν αρκεί να συμπεριφέρεται ως ηγέτης, αλλά πρέπει το συγκεκριμένο άτομο να θεωρείται ως ηγέτης από τους γύρω του. Η άδηλη θεωρία ηγεσίας έχει ως βάση τις ιδέες, τις αντιλήψεις, τις πεποιθήσεις του ηγέτη για τον τρόπο συμπεριφοράς του, αλλά και τι προσδοκίες υπάρχουν από αυτόν. Οι συγκεκριμένες θεωρίες είναι δυναμικές καθώς δύνανται να ανατρέψουν τα δεδομένα ενός εκάστου ανθρώπου και ειδικά του ηγέτη και εν συνεχεία των υφισταμένων του. Για να αποδώσουν αξιοποιούν ένα σύστημα που επεξεργάζεται πληροφορίες για να αποκωδικοποιήσουν μηνύματα, δεδομένα και συμπεριφορές στη διαδικασία λήψης των όποιων αποφάσεών τους.

2.5.7.2. Χαρισματική Ηγεσία

Η χαρισματική ηγεσία: πρώτος ο Γερμανός κοινωνιολόγος Μαξ Βέμπερ θεωρούσε ότι το χάρισμα δημιουργεί έναν ιδιαίτερο δεσμό ανάμεσα στους ηγέτες και τους οπαδούς τους. Επιπλέον σημείωνε ότι υπήρχε η τάση να αναδύονται χαρισματικοί ηγέτες σε εποχές κρίσης, οι οποίοι προτείνουν ριζοσπαστικές λύσεις. Οι χαρισματικοί ηγέτες ασκούν πολύ έντονη επιρροή στους οπαδούς τους, οι οποίοι εμπνέονται από αυτούς και αφοσιώνονται. Οι χαρισματικοί ηγέτες δηλαδή διαθέτουν κάτι ξεχωριστό. Είναι ηγέτες με αυτοπεποίθηση και δυναμική προσωπικότητα, που προσελκύουν οπαδούς και δημιουργούν ισχυρούς δεσμούς μαζί τους. Με τον τρόπο αυτό, οι χαρισματικοί ηγέτες, είναι ικανοί να διατυπώσουν ένα όραμα, να εγκαθιδρύσουν αξίες σύμφωνες με αυτό το όραμα και να μεταδώσουν σε άλλους προσδοκίες υψηλής απόδοσης. Οι οπαδοί εμπιστεύονται τους χαρισματικούς ηγέτες, είναι πιστοί σε αυτούς και είναι πρόθυμοι να εργαστούν για να εκπληρωθεί το όραμα του ηγέτη. Η χαρισματική ηγεσία λοιπόν, διακρίνει τις συμπεριφορές και τα χαρακτηριστικά των ηγετών εκείνων, που δημιουργούν μια εξαιρετικά έντονη σχέση ανάμεσα σε αυτούς και τους οπαδούς τους.

Είναι γεγονός ότι ορισμένοι ερευνητές μπερδεύουν την έννοια της χαρισματικής με την μετασχηματιστική ηγεσία, καθώς οι δύο αυτές ερευνητικές περιοχές παρουσιάζουν αρκετά κοινά σημεία. Οι καθαρά χαρισματικοί ηγέτες, αντιλαμβάνονται την ανάγκη των υφισταμένων

τους για αυτονομία, ως απειλή για την ηγεσία τους, ενώ απαιτούν συχνά από τους υφισταμένους τους υποταγή, σε αντίθεση με τους μετασχηματιστικούς ηγέτες, οι οποίοι παρακινούν τους άλλους διαμορφώνοντας δικούς τους τρόπους σκέψης (Χυτήρης, 2017).

Σχετικά με το χάρισμα, ο συγκεκριμένος όρος είναι ιδιαίτερα ασαφής (Lowndes, Marsh & Stoker, 2020, p.p. 255) και ως εκ τούτου ελάχιστα βοηθάει στην πρόβλεψη κατά πόσο ένας συγκεκριμένος ηγέτης θα θεωρηθεί επιτυχημένος ή χαρισματικός.

2.5.7.3. Μετασχηματιστική Ηγεσία

Τις τελευταίες δυο δεκαετίες στο επίκεντρο των νεότερων θεωριών Ηγεσίας αλλά και στις αντίστοιχες μελέτες που γίνονται βρίσκεται η μετασχηματιστική Ηγεσία (π.χ. Waldman et al., 2001), ενώ και στο παρελθόν κατείχε ξεχωριστή θέση όπως προκύπτει από συγγράματα των Burns (1978) και Bass (1985), Bennis & Nanus (1986), Tichy & Devanna (1986) και Kouzes & Posner (1993).

Η ηγεσία που επιδιώκει μετασχηματισμούς προχωρά ακόμη περισσότερο από εκείνη της χαρισματικής ηγεσίας. Αυτή η μορφή ηγεσίας κάνει τους οπαδούς να λαμβάνουν υπόψη, πέρα από τις δικές τους ανάγκες και συμφέροντα, και το κοινό συμφέρον, καθώς δημιουργεί αποδοχή ενός κοινού σκοπού και μιας κοινής αποστολής, γνωρίζοντας ότι οι ίδιοι θα ευημερούν όταν ευημερεί ο οργανισμός. Όπως και οι χαρισματικοί ηγέτες, οι ηγέτες που επιφέρουν μετασχηματισμούς έχουν επίσης όραμα με βάση το οποίο, όμως, μεταμορφώνουν τους οργανισμούς που διοικούν και κάνουν τους οπαδούς τους να πραγματοποιούν περισσότερα, από όσα ήταν πρόθυμοι να κάνουν αρχικά.

Ειδικότερα, η ηγεσία που επιφέρει μετασχηματισμούς, έχει τέσσερα γνωρίσματα:

-Το πρώτο γνώρισμα είναι ότι πρόκειται για ένα τύπο ηγεσίας που έχει το χάρισμα στο επίκεντρό του. Ουσιαστικά ασκεί επιρροή στους υφισταμένους ή οπαδούς, ενώ στον πυρήνα της θεώρησής του, έχει το μετασχηματισμό. Αυτός ο μετασχηματισμός δημιουργεί ένα δυνατό συναίσθημα τους οπαδούς, πράγμα που ενισχύει την εμπιστοσύνη τους και τον σεβασμό τους έναντι της ηγεσίας, αλλά και την επιθυμία να την μιμηθούν στις ενέργειες, τις συμπεριφορές και τον τρόπο δράσης και αντίληψης.

-Το δεύτερο γνώρισμα των ηγετών που επιφέρουν μετασχηματισμούς, είναι ότι παρακινούν και εμπνέουν τους οπαδούς τους αλλά και τους μεταδίδουν προσδοκίες, που τους βοηθούν να οραματίζονται μελλοντικές καταστάσεις. Η παρακίνηση αυτή συμβάλει στον ενθουσιασμό και σε μια μεγαλύτερη αισιοδοξία για το μέλλον.

-Τρίτον, οι ηγέτες που επιφέρουν μετασχηματισμούς, προσπαθούν να καλλιεργήσουν στους οπαδούς τους την δημιουργικότητα και τον νεωτερισμό αλλά και να αμφισβητούν διάφορες εδραιωμένες παραδοχές.

-Τέλος, το τέταρτο γνώρισμα του ηγέτη αφορά την εξατομικευμένη αντιμετώπιση, όπου ο ηγέτης λαμβάνει υπόψη τις ατομικές ανάγκες των οπαδών και δημιουργεί ευκαιρίες εκμάθησης ενθαρρύνοντας παράλληλα την αμφίδρομη επικοινωνία μαζί τους.

Η μετασχηματιστική Ηγεσία «είναι μια διαδικασία που αλλάζει και μεταμορφώνει τους ανθρώπους» (Northouse, 2019, p.p.163) και εστιάζει στα συναισθήματα, τις αξίες, την ηθική, τα πρότυπα και τους μακροπρόθεσμους στόχους. Για να επιτευχθεί αυτό ο ηγέτης ενεργοποιεί τις ανάγκες υψηλού επιπέδου (σ.σ. μέσω της διαδικασίας ενδυνάμωσης – empowerment) για τους υφισταμένους, ενώ αξιοποιεί και τον παράγοντα ηθική.

Ένας βασικός πυλώνας της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι ότι ο ηγέτης δίνει μεγάλη βαρύτητα στην έννοια της αλλαγής, της δημιουργίας οράματος, την επίτευξη μακροπρόθεσμων στόχων και γενικά ό,τι αφορά στην ανάπτυξη του οργανισμού, χωρίς να προσδοκά σε κάποιο ανταποδοτικό όφελος (Αθανασούλα-Ρέππα, 2008).

«Ως σφαιρική προσέγγιση, η μετασχηματιστική ηγεσία μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να περιγράψει ένα ευρύ φάσμα ηγετικής συμπεριφοράς, από πολύ συγκεκριμένες προσπάθειες να ασκηθεί επιρροή σε διμερές επίπεδο μέχρι ευρύτατες απόπειρες να ασκηθεί επιρροή σε ολόκληρους εταιρικούς οργανισμούς ή ακόμη και σε ολόκληρα κράτη ή πολιτισμούς» (Northouse, 2019, p.p.164).

Τα χαρακτηριστικά του μετασχηματιστικού ηγέτη (Μπουραντάς, 2017) είναι: α) η επικοινωνία ενός οράματος που εμπνέει και κινητοποιεί το κοινωνικό σύνολο και τους υφισταμένους του για την επίτευξη ενός ιδιαίτερου στόχου, β) η επίτευξη της ευθυγράμμισης των ανθρώπων και των συστημάτων με στόχο την επίτευξη του οράματος εντός του οργανισμού, γ) η ικανότητα έμπνευσης ανθρώπων να αποδεχθούν υψηλότερες αξίες, δ) η παρότρυνση ανθρώπων για την υπέρβαση μίας σημαντικής πρόκλησης, ε) η αλλαγή τρόπου σκέψης των υφισταμένων του, βοηθώντας τους να δουν παλιά προβλήματα με νέους τρόπους, στ) η επικέντρωση στους προβληματισμούς του ανθρώπινου παράγοντα –των υφισταμένων- για ανάπτυξη και ζ) η ενίσχυση του ερεθίσματος για περισσότερη προσπάθεια, αλλά και η ανατροφοδότηση των συναισθημάτων ενθουσιασμού, για να υπάρξει μεγαλύτερη κινητοποίηση στο πλαίσιο επίτευξης των στόχων.

Ένας μεταμορφωτικός ηγέτης αναπτύσσει όραμα και έχει την ευθύνη να το επικοινωνήσει στους υποστηρικτές του. Ενεργεί έτσι, ώστε να εμπνεύσει τους ανθρώπους του και να τους μετακινήσει σε υψηλότερη κατάσταση ύπαρξης, η οποία μετασχηματίζεται σε επιδίωξη και επίτευξη κοινών υπερβατικών στόχων (Bromley et al., 2007).

Η μετασχηματιστική ηγεσία δεν απευθύνεται στα βραχυπρόθεσμα συμφέροντα, αλλά αποσκοπεί στο να υπηρετήσει υψηλότερα ιδανικά και να απευθυνθεί στην “ολότητα” της προσωπικότητας του ακολούθου. Η μετασχηματιστική ηγεσία έχει τέσσερις διαστάσεις: α) χάρισμα ή επιρροή υψηλού επιπέδου, β) όραμα/έμπνευση, γ) προώθηση της δημιουργικότητας και δ) στόχευση της βελτίωσης του ατόμου και της κοινωνίας.

2.5.7.4. Οραματική Ηγεσία

Σύμφωνα με τους Ashkenas, R. & Manville, B. (2020), «..ο ρόλος του ηγέτη, είναι να διαμορφώσει ένα συναρπαστικό όραμα, που θα ταιριάζει στον οργανισμό του, (ή στην ομάδα ή στη μονάδα του) και στο περιβάλλον του, το οποίο, στη συνέχεια, θα το επεξεργάζεται τακτικά, καθώς θα αλλάζουν οι συνθήκες. Η διαδικασία οικοδόμησης οράματος, είναι ιδιαίτερα απαιτητική.

Ένα όραμα είναι μια εικόνα ή ένα στιγμιότυπο, του τι θέλει να πετύχει ο οργανισμός ή η μονάδα για τα επόμενα χρόνια, ή που τον κατευθύνουν οι προσπάθειες του μακροπρόθεσμα.

Το όραμα υποδεικνύει κατεύθυνση, όχι τον τρόπο να το επιτύχεις, ούτε τους άμεσους μετρήσιμους στόχους, αλλά ένα πλαίσιο, εντός του οποίου μπορούν να διαμορφωθούν συγκεκριμένες στρατηγικές και στόχοι».

Σύμφωνα με τον Heywood, το ζήτημα της πολιτικής ηγεσίας φαίνεται να είναι ξεπερασμένο και όπως τονίζει, «οι δημοκρατικές πιέσεις μπορεί να μην εξάλειψαν την ανάγκη για ηγέτες, αλλά σίγουρα έθεσαν ισχυρούς περιορισμούς στην ηγεσία, κυρίως καθιστώντας τους ηγέτες δημόσια υπόλογους και δημιουργώντας θεσμικούς μηχανισμούς, μέσω των οποίων μπορεί να εξαλειφθούν».

Όπως υπάρχει και η αντίθετη άποψη, σύμφωνα με την οποία η πολιτική της ηγεσίας καθίσταται όλο και πιο σημαντική. Ειδικά σε αυτό το πεδίο οι πολίτες – ο λαός – επιζητά το προσωπικό όραμα του ηγέτη ώστε και να τον καθοδηγήσει, αλλά και να δώσει (Heywood, 2018), «συνεκτικότητα και νόημα στον κόσμο στον οποίο ζούμε».

Η σημασία του οράματος είναι πολύ σημαντική. Οι ηγέτες οφείλουν να έχουν σαφές όραμα επειδή «το νόημα της ηγεσίας είναι να φθάσετε κάπου και εάν εσείς και οι άνθρωποί σας δεν

ξέρετε που πηγαίνετε, η ηγεσία δεν έχει κανένα νόημα» (Blanchard, 2008). Το όραμα (Blanchard, 2008, p.p. 46) δημιουργεί κλίμα εμπιστοσύνης, συνεργασίας, αλληλεξάρτησης, παρακίνησης και αμοιβαίας ευθύνης για επιτυχία.

Η Ηγεσία, ορίζει το πλαίσιο που το όραμα θα ενισχύσει τα στοιχεία της εμπιστοσύνης, της συνεργασίας, της αλληλεξάρτησης, της παρακίνησης και της αμοιβαίας ευθύνης για επιτυχία. Παράλληλα, η ηγεσία πορεύεται από κοινού ως ενιαίο σώμα με το όραμα και οι πολίτες εναποθέτουν σε αυτούς τις ελπίδες τους για καθοδήγηση και κατεύθυνση μέσω ενός οραματικού πλαισίου.

Το όραμα (Blanchard, 2018, p.p. 59), είναι από τους πιο κομβικούς, ουσιαστικούς και συνεχείς ρόλους που έχει ένας ηγέτης ώστε να θεωρείται επιτυχημένος. «Για να αντέχει στο χρόνο ένα όραμα, πρέπει να έχετε και τα τρία στοιχεία – αξιόλογο σκοπό, εικόνα του μέλλοντος και σαφείς αξίες- που να καθοδηγούν τη συμπεριφορά σας σε καθημερινή βάση. Ο Μάρτιν Λούθερ Κίνγκ εξέφρασε το όραμά του στον περίφημο λόγο του, «Έχω ένα όραμα» (Blanchard, 2008, p.p. 57).

Ένα καθοριστικό σημείο της ηγεσίας είναι η καλλιέργεια του οράματος. «Μερικοί ηγέτες το λησμονούν αυτό, επειδή ασχολούνται μόνο με τη διοίκηση. Οι πραγματικοί ηγέτες αναγνωρίζουν τη διαφορά μεταξύ ηγετών και διοικητών. Οι διοικητές εκπροσωπούν τη συντήρηση, στηρίζονται σε δοκιμασμένα συστήματα και στον έλεγχο. Οι ηγέτες είναι καινοτόμοι και δημιουργοί, στηρίζονται στους ανθρώπους. Οι δημιουργικές ιδέες γίνονται πραγματικότητα, όταν οι άνθρωποι, που είναι σε θέση να δράσουν, συλλάβουν το όραμα του ηγέτη τους» (Maxwell, 2002).

Το κατάλληλο όραμα προσφέρει κίνητρο και σχεδόν οτιδήποτε κάνει ένας ηγέτης εξαρτάται από το είδος του οράματός του και κατά τον Maxwell (2002, p.p. 36), «η πραγματική κατεύθυνση ενός οργανισμού γεννιέται από το όραμα» και «ξεκινάει όταν ο ηγέτης αποκτήσει όραμα».

Στο πεδίο αυτό αναδύεται η Θεωρία της Οραματικής Ηγεσίας, την οποία πρότεινε ο Sashkin (1986, 1988) και η οποία στηρίζεται σε τρία καίρια στοιχεία, που διαμορφώνουν την ηγετική φυσιογνωμία, αυτό της συμπεριφοράς, των ατομικών χαρακτηριστικών και το ευρύτερο πλαίσιο που σχετίζεται με την κουλτούρα, της μονάδας, του οικονομικού οργανισμού, κ.α.

Σύμφωνα με τον Sashkin ο «οραματικός ηγέτης» (visionary leader), πρέπει να αφιερώνει τις δυνάμεις του στον μετασχηματισμό της οργανωσιακής κουλτούρας, που θα λειτουργεί ως πλαίσιο για την υλοποίηση του οράματος (Sashkin & Rosenbach, 1998). Ο οραματικός ηγέτης

έχει ως τελικό στόχο να πετύχει το μετασχηματισμό του ανθρώπινου δυναμικού, εν προκειμένω των εργαζομένων και ως εκ τούτου χρησιμοποιεί και εκμεταλλεύεται τη συναλλακτική ηγεσία και δεν την εργαλειοποιεί, απλά για να επιτευχθούν οι στόχοι του.

Η βάση της στρατηγικής του Sashkin ήταν τα αποτελέσματα της έρευνας των Bennis και Nanus (1986), που διενεργήθηκε σε δείγμα 90 διακεκριμένων ηγετών. Αυτοί διαμόρφωσαν ένα πλαίσιο με πέντε στάδια, για να χαρακτηρίσουν τη συμπεριφορά των μετασχηματιστικών ηγετών. Αυτά τα στάδια είναι: η δημιουργία του κατάλληλου πεδίου για ευκαιρίες, η επίδειξη ενδιαφέροντος για το έργο και τον ανθρώπινο παράγοντα, η συνεπής και σταθερή στάση και συμπεριφορά, η δυνατότητα αμφίδρομης επικοινωνίας και ανταλλαγής απόψεων και ο σαφής τρόπος προβολής των απόψεων και των δράσεων, αλλά και των κινήσεων που κάνουν οι ηγέτες.

Το ενδιαφέρον σημείο όμως που αναδεικνύεται από την πορεία της ερευνητικής προσπάθειας του Sashkin, είναι ότι εκτός από τις προαναφερόμενες συμπεριφορές προέκυψαν και άλλα τρία ατομικά στοιχεία του χαρακτήρα των μετασχηματιστικών ηγετών, που τους διαφοροποιούν από άλλους, αυτά είναι τα εξής: το στοιχείο της αυτοπεποίθησης, η επιθυμία για εξουσία και το οραματικό στοιχείο.

2.5.7.5. Συναλλακτική Ηγεσία - Leader Member Exchange Theory (LMX)

Η Συναλλακτική Ηγεσία, ή θεωρία συναλλαγής ηγέτη-μέλους (leader – member exchange theory –LMX), υιοθετεί μια διαφορετική προσέγγιση και παρουσιάζει την ηγεσία ως διαδικασία, που επικεντρώνεται στις αλληλεπιδράσεις μεταξύ ηγετών και υφισταμένων και όχι τη συμπεριφορά ή τα χαρακτηριστικά τους. (Northouse, 2019, p.p. 139).

Σύμφωνα με τους Bauer & Green (1996), το υπόβαθρο της θεωρίας τους, της Leader Member Exchange (LMX), είναι οι δυαδικές σχέσεις. Η σχέση μεταξύ ηγετών – υφισταμένων/υποστηρικτών, στηρίζεται σε μια ανταλλαγή σημαντικών πόρων, για την επίτευξη ορισμένων στόχων, αλλά δεν έχουν έναν υπερβατικό σκοπό, που να λειτουργεί ως συνεκτικός δεσμός.

Η θεωρία LMX, ουσιαστικά λειτουργεί έχοντας στον πυρήνα τον εστιασμό στις εξατομικευμένες σχέσεις, που η εκάστοτε ηγεσία δύναται να δημιουργήσει με μεμονωμένους υφισταμένους της. Ειδικά, όταν αυτές οι εξατομικευμένες σχέσεις, χαρακτηρίζονται ως υψηλής ποιότητας, επιδρούν σημαντικά για να προωθηθούν οι στόχοι του ηγέτη, αλλά και των υφισταμένων και κατ' επέκταση του ίδιου του οργανισμού.

Η συναλλακτική ηγεσία σε πολλές περιπτώσεις συνδέεται με την εκτελεστική ηγεσία η οποία προσφέρει τα μέσα για την αντιμετώπιση έκτακτων και κρίσιμων καταστάσεων και την επίτευξη συγκεκριμένων και περιορισμένων στόχων. Όμως, η ανάγκη εξισορρόπησης αντιτιθέμενων στόχων, κινήτρων, δεσμεύσεων, συμφερόντων, ο περιορισμένος χρόνος σε συνδυασμό με την αδυναμία των ηγετών να ελέγξουν ιδεολογικούς και πολιτικούς πόρους εκτός του συστήματος, αποτελούν εμπόδια για τους ηγέτες της εκτελεστικής εξουσίας.

2.6. Ηγετικά Στυλ

Κάθε κατάσταση είναι διαφορετική και παρουσιάζει στοιχεία που δεν μοιάζουν μεταξύ τους και ως εκ τούτου κανένα στυλ ηγεσίας δεν θεωρείται αποτελεσματικό για όλες τις καταστάσεις. Υπάρχουν διάφορα στυλ ηγεσίας που θεωρούνται κατάλληλα για ορισμένες καταστάσεις.

Στο παρόν κεφάλαιο δίνεται έμφαση στα ηγετικά στυλ, στις βασικές κατηγορίες αυτών (π.χ. αυταρχικό, πειστικό, ανθρωπιστικό, αδιάφορο, δημοκρατικό), στα χαρακτηριστικά του ηγέτη με έμφαση στο μοντέλο ηγεσίας Vroom – Yetton (1973) και στα βασικά στυλ Ηγεσίας (Πρώτο αυταρχικό –Α1, Δεύτερο αυταρχικό-Α2, Πρώτο Συμβουλευτικό –Σ1, Δεύτερο Συμβουλευτικό-Σ2 και Δημοκρατικό Συμμετοχικό – Ομαδικό-0).

2.6.1 Βασικές κατηγορίες ηγετικών στυλ

Τα βασικά στυλ ηγεσίας κατά τον Μπουραντά (2018) είναι πέντε: το αυταρχικό, το πειστικό, το ανθρωπιστικό, το αδιάφορο (Laissez – faire) και το δημοκρατικό.

- **Αυταρχικό**

Πρωταρχικό ρόλο στο συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας διαδραματίζει ο ηγέτης, που διοικεί με αυταρχικό τρόπο, είναι απαιτητικός, πιέζει τους υφισταμένους του και δίνει ελάχιστη σημασία στα ανθρώπινα συναισθήματα και στις διαπροσωπικές σχέσεις. Στο στυλ αυτό αναδεικνύεται ως βασικό στοιχείο η επιβολή του εξουσιαστικού παράγοντα και των εντολών του ηγέτη προς τον υφιστάμενο που καλείται –όχι απλά να υπακούει- αλλά να εκτελεί χωρίς αντίλογο.

- **Πειστικό**

Σε αυτό το στυλ ηγεσίας οι υφιστάμενοι έχουν πεδίο ελεύθερο να κινηθούν αναλόγως των συνθηκών και των εντολών, αφού πρώτα τους εξηγηθούν οι λόγοι για τους οποίους πρέπει να ακολουθήσουν συγκεκριμένες κατευθύνσεις.

- **Ανθρωπιστικό**

Κυρίαρχο ρόλο στην άσκηση εξουσίας από τον ηγέτη, διαδραματίζουν τα συναισθήματα και οι απόψεις των υφισταμένων. Ο ηγέτης, αναζητά ή συνεργάζεται με υφισταμένους για διάφορα θέματα. Στο συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας, η παρουσία των υφισταμένων του ηγέτη είναι ιδιαίτερα σημαντική. Και αυτό διότι η συμμετοχή τους στο πεδίο της λήψης των αποφάσεων αποτελεί κομβικό σημείο, ενώ υπάρχει σε σημαντικό βαθμό και το στοιχείο της εξουσιοδότησης που λαμβάνουν.

- **Αδιάφορο (Laissez – faire)**

Ο ηγέτης παραμένει απόμακρος από την κατάσταση, αν και βρίσκεται στον πυρήνα της εξουσίας. Ουσιαστικά ακολουθεί μια γραμμή «μη εμπλοκής» και είναι εντός, εκτός και επί τα αυτά. Οι υφιστάμενοι έχουν αρκετή ελευθερία λόγω της μη εμπλοκής του ηγέτη, που με τη στάση της «παρούσας απουσίας του», τους δίνει δικαίωμα να λάβουν αποφάσεις που σε άλλες καταστάσεις δεν θα προχωρούσαν.

- **Δημοκρατικό**

Το δημοκρατικό ηγετικό στυλ ηγεσίας επί της ουσίας πριμοδοτεί τους υφισταμένους με την ανάμειξή τους στη διαδικασία της ηγεσίας. Ο ηγέτης καλλιεργεί το κλίμα για ν' αυξηθεί η δημιουργικότητα, η παραγωγικότητα και το ηθικό των υφισταμένων που αναμειγνύονται στην παραγωγή (Kotter, 2001).

2.6.2 Βασικά στυλ ηγεσίας και συναισθηματική νοημοσύνη

Σύμφωνα με την Ιορδάνογλου, κ.α. (2016), για την άσκηση αποτελεσματικής ηγεσίας, μπορούν να διακριθούν έξι ηγετικά στυλ, τα οποία διαμορφώνονται με βάση συγκεκριμένες ικανότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Τα ηγετικά στυλ αυτά είναι τα ακόλουθα:

A) **Το καταπιεστικό στυλ**, το οποίο στηρίζεται στις εντολές, αλλά και στην άσκηση της εξουσίας από τον ηγέτη, δίνοντας έμφαση περισσότερο στο έργο, παρά στους ανθρώπους. Θα πρέπει να επισημανθεί ότι το καταπιεστικό στυλ επιδρά αρνητικά στο κλίμα της ομάδας και του οργανισμού και πρέπει να χρησιμοποιείται μόνο σε καταστάσεις κρίσεων ή περιορισμένου χρόνου για την λήψη της απόφασης.

B) **Το οραματικό στυλ**, το οποίο θέτει την δημιουργία οράματος ως κεντρικό στοιχείο στην άσκηση της εξουσίας. Το συγκεκριμένο στυλ μπορεί να θεωρηθεί ιδιαίτερα αποτελεσματικό, καθώς δύναται να εξασφαλίζει την δέσμευση των εργαζομένων, εστιάζοντας την προσοχή σε

έναν κοινό στόχο. Επιπλέον, το συγκεκριμένο στυλ έχει ιδιαίτερα θετική επίδραση στο κλίμα της ομάδας, ενώ συμβάλλει θετικά σε καταστάσεις όπου απαιτούνται αλλαγές ή όπου μπορεί να υπάρξει προσδιορισμός μιας σαφούς κατεύθυνσης.

Γ) **Το συνεργατικό στυλ**, το οποίο στηρίζεται στην δημιουργία σχέσεων, θέτοντας στο επίκεντρο τον άνθρωπο. Θα πρέπει να τονιστεί ότι το συνεργατικό στυλ ηγεσίας συμβάλλει στην επίλυση των συγκρούσεων εντός μιας ομάδας, ή ενός οργανισμού, δημιουργώντας θετικό κλίμα, ενώ παράλληλα μπορεί και παρακινεί τους εργαζομένους.

Δ) **Το δημοκρατικό στυλ**, το οποίο περιλαμβάνει την συμμετοχή των υπαλλήλων στη λήψη αποφάσεων, καθώς ο ηγέτης τους συμβουλευέται και προβαίνει στην λήψη αποφάσεων με τη σύμφωνη γνώμη τους. Στο συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας, η ανθρωποκεντρική προσέγγιση έχει ιδιαίτερα θετική επίδραση στο κλίμα της ομάδας.

Ε) **Το κατευθυντικό στυλ**. Το εν λόγω στυλ ηγεσίας, επικεντρώνεται στην επίτευξη υψηλών στόχων απόδοσης, καθοδηγώντας τους εργαζόμενους στο να επιτυγχάνουν ταχύτερα αποτελέσματα. Παρά το γεγονός ότι η συμπεριφορά αυτή που ακολουθεί ο ηγέτης δημιουργεί παρακίνηση για υψηλή επίτευξη στην ομάδα, την πιέζει υπερβολικά και έτσι πολλές φορές δημιουργείται αρνητική επίδραση στο εργασιακό κλίμα.

ΣΤ) **Το υποστηρικτικό στυλ**, το οποίο στηρίζεται κυρίως στη διαδικασία της ενεργοποίησης και ανάπτυξης του ανθρώπινου παράγοντα και στην συνεχή προσπάθεια να βελτιωθεί η απόδοσή τους. Το συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας λειτουργεί ως σύμβουλος των εργαζομένων, βοηθώντας να αξιοποιήσουν τα δυνατά τους σημεία, καθώς επίσης και να βελτιώσουν τις αδυναμίες τους. Για τους λόγους αυτούς, έχει ιδιαίτερα θετική επίδραση στο εργασιακό κλίμα.

2.6.3. Στυλ ηγεσίας κατά Vroom και Yetton

Στη βιβλιογραφία, εντοπίζονται και οι Vroom και Yetton (1973), οι οποίοι και διαχωρίζουν τα στυλ ηγεσίας στο πεδίο της λήψης των αποφάσεων σε πέντε βασικούς πυλώνες: α) οι δυο είναι με άρωμα αυταρχικό (A1, A2) β) δυο έχουν στοιχεία συμβουλευτικά (Σ1, Σ2) και ένας διαπνέεται από ομαδικότητα (0).

Τα χαρακτηριστικά του καθενός από τα παραπάνω στυλ ηγεσίας παρατίθενται συνοπτικά στη συνέχεια:

Πρώτο Αυταρχικό Στυλ (A1):

Σε αυτό το στυλ Ηγεσίας που ορίζεται ως Πρώτο Αυταρχικό, η εκάστοτε ηγεσία λαμβάνει τις αποφάσεις μόνη της, χωρίς να συνδιαλέγεται. Ο εκάστοτε ηγέτης έχει το δικό του δίκτυο

πληροφοριών, στο οποίο βασίζεται για να δίνει τις ανάλογες εντολές στους κατωτέρους του, ενώ δεν ζητά τη συνδρομή τους. Η προσωπικότητα του ηγέτη έχει ιδιαίτερη σημασία, καθώς αυτός ορίζει τον εαυτό του ουσιαστικά ως τον βασικό παράγοντα εξουσίας και γι' αυτό κινείται αυταρχικά.

Δεύτερο Αυταρχικό Στυλ (Α2):

Ο ηγέτης αποφασίζει μόνος του και δίνει εντολές στους υφισταμένους του, βάσει των πληροφοριών που έχει αντλήσει από αυτούς. Εδώ έχει σημασία ότι η ηγεσία επιλέγει την επικοινωνία με τους κατωτέρους της για να συγκεντρώσει πληροφοριακό υλικό, ώστε να λάβει τις κατάλληλες αποφάσεις και να δώσει τις αντίστοιχες εντολές.

Πρώτο Συμβουλευτικό Στυλ (Σ1):

Ο ηγέτης προχωρεί σε συζητήσεις με συνεργάτες και υφισταμένους, αλλά σε ατομικό επίπεδο και λαμβάνει την απόφαση μόνος του.

Δεύτερο Συμβουλευτικό Στυλ (Σ2):

Ο ηγέτης αποφασίζει ν' ανοίξει τη διαδικασία. Ζητά πληροφορίες, συζητά συλλογικά με υφισταμένους του και στη συνέχεια ο ίδιος αποφασίζει. Ιδιαίτερη σημασία έχει η αμφίδρομη επικοινωνία ως στοιχείο της ηγετικής στρατηγικής. Είναι μια σχέση αλληλεπίδρασης, αλλά όχι αλληλεξάρτησης, καθώς η τελική απόφαση είναι του ηγέτη.

Δημοκρατικό Συμμετοχικό (Ομαδικό – 0):

Ο ηγέτης χωρίς να θέλει να επηρεάσει τους υφισταμένους του λειτουργεί ως προεδρεύων μιας συλλογικής διαδικασίας. Το πρόβλημα τίθεται στην ομάδα κατόπιν εισήγησης του ηγέτη και η απόφαση είναι συλλογική. Η λογική της ομαδικότητας διαδραματίζει κεντρικό ρόλο στο συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας.

2.7. Τρόποι ηγετικής συμπεριφοράς

Στην πραγματικότητα υπάρχει μια μεγάλη ποικιλία τρόπων ηγετικής συμπεριφοράς. Παρακάτω περιγράφονται οι σημαντικότεροι από αυτούς (Ζαβλανός, 2002, σελ. 361-365), δηλ. ο αυταρχικός, ο ανθρωπιστικός, ο αδιάφορος, ο πειστικός και ο δημοκρατικός.

Ο ηγέτης, που έχει αυταρχικό τρόπο συμπεριφοράς, ενεργεί με ιδιαίτερα σκληρό τρόπο. Η αυταρχικότητα διαπνέει την ηγεσία του και λόγω αυτού του στοιχείου οι αποφάσεις που λαμβάνει ο εκάστοτε ηγέτης δεν υπολογίζουν καθόλου ή αξιολογούν κατ' ελάχιστον τον ανθρώπινο παράγοντα. Οι πολιτικές που αποφασίζει έχουν κυρίως τεχνοκρατικό και καθόλου συναισθηματικό χαρακτήρα, με συνέπεια να μην ενδιαφέρεται για τις ανθρώπινες σχέσεις. Ο

ηγέτης αυτός είναι απαιτητικός, πιέζει τους υφιστάμενους του να είναι αφοσιωμένοι στο καθήκον τους και ενεργεί με γνώμονα την αποδοτικότητα και τα αποτελέσματα του οργανισμού. Η συγκεκριμένη ηγεσία έχει ισχύ, την οποία αντλεί από το σύστημα εξουσίας και ως συστατικό στοιχείο της είναι και ο έλεγχος.

Το συναισθηματικό στοιχείο αποτελεί ακρογωνιαίό λίθο για έναν ηγέτη που έχει ανθρωπιστικό τρόπο συμπεριφοράς. Η εκάστοτε ηγεσία με τέτοιο τρόπο συμπεριφοράς έχει στον πυρήνα της, την αξιολόγηση και την επίδραση των συναισθημάτων, των θέσεων και απόψεων των κατωτέρων παραγόντων. Παράλληλα, ιδιαίτερη σημασία έχει και η επιλογή του ηγέτη με ανθρωπιστικό τρόπο συμπεριφοράς για αποφάσεις που κινούνται στο πλαίσιο της ικανοποίησης των προσωπικών και κοινωνικών αναγκών των υφισταμένων. Ο ηγέτης που ανήκει σε αυτή την κατηγορία δίνει πάντα ο ίδιος το παράδειγμα στους υφισταμένους του και δίνει μικρότερη έμφαση στην αύξηση της αποδοτικότητας αποφεύγοντας συγκρούσεις που θα προκαλούσε η υπερβολική πίεση. Ο ανθρωπιστικός προσανατολισμός στην ηγεσία ενθαρρύνει παρά πιέζει.

Ο αδιάφορος ηγετικός τρόπος συμπεριφοράς: ο ηγέτης που ανήκει σε αυτή την κατηγορία δεν ενδιαφέρεται να δώσει λύση στην αντίφαση ανάμεσα στην μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας και τις ανάγκες των υφισταμένων. Οι υφιστάμενοι στην πραγματικότητα δεν έχουν προσδοκίες από τον ηγέτη και αυτός ασκεί ελάχιστη επιρροή. Αυτή η κατηγορία ηγεσίας εμφανίζεται σε οργανισμούς που διακρίνονται από ρουτίνα και πάντα επαναλαμβανόμενα προβλήματα. Χαρακτηριστικό της αδιαφορίας αυτής είναι η μικρή συμμετοχή των μελών του οργανισμού και η καταβολή ελάχιστης προσπάθειας.

Ο πειστικός ηγετικός τρόπος συμπεριφοράς: ο ηγέτης που ανήκει στην κατηγορία αυτή, προσπαθεί να συμβιβάσει και να εξισορροπήσει την σύγκρουση ανάμεσα στους στόχους τους οργανισμού και την ικανοποίηση των αναγκών των μελών του. Αυτός ο τρόπος ηγεσίας παράγει αποδεκτές λύσεις αλλά όχι απαραίτητα καλές. Το ιδιαίτερο στοιχείο στο σημείο αυτό είναι η επιδίωξη του ηγέτη για επικοινωνία και διάλογο με τους υφισταμένους στο πλαίσιο της προσπάθειάς του να τους πείσει να επιδείξουν προθυμία και όρεξη για εργασία. Βασικός παράγοντας όμως είναι η επεξήγηση των λόγων, για τους οποίους πρέπει οι υφιστάμενοι να πράξουν κατά τον συγκεκριμένο τρόπο, που τους υποδεικνύει ο ηγέτης.

Η έννοια της δημοκρατίας και ότι αυτό σημαίνει ως στοιχείο για έναν άνθρωπο και ειδικά έναν ηγέτη διαδραματίζει κομβικό ρόλο και στη συμπεριφορά του. Ο ηγέτης που έχει δημοκρατικό

τρόπο συμπεριφοράς δεν επιλέγει τη σύγκρουση, αλλά τη σύνθεση, τη δημιουργία. Οι κινήσεις του είναι ενοποιητικές στο πλαίσιο της ικανοποίησης των αναγκών τόσο της οικονομικής μονάδας, της επιχείρησης, του οργανισμού, όσο και των απαιτήσεων των υφισταμένων του ηγέτη, δηλ. του ανθρώπινου παράγοντα. Με τον δημοκρατικό τρόπο διοίκησης είναι εφικτή η σύνδεση τους. Ένας από τους στόχους του δημοκρατικού ηγέτη είναι να διαμορφώσει τις συνθήκες εκείνες, προκειμένου να αυξηθεί η δημιουργικότητα, η παραγωγικότητα και το ηθικό των μελών του οργανισμού.

2.8. Η επιλογή του στυλ

Για την επιλογή του στυλ λαμβάνονται υπόψη ορισμένες παράμετροι, όπως, η σπουδαιότητα του προβλήματος, οι υφιστάμενες πληροφορίες, η οριοθέτηση του προβλήματος και η στάση των υφισταμένων ως προς την υλοποίηση της απόφασης του ηγέτη. Επίσης, εάν οι υφιστάμενοι θα αποδεχθούν και σε ποιό βαθμό την απόφαση, αν ληφθεί μόνο από τον ηγέτη. Ακόμη κατά πόσο θ' αποδεχθούν οι υφιστάμενοι τους στόχους που έχουν τεθεί προς εκπλήρωση. Τέλος, ρόλο διαδραματίζουν οι εσωτερικές συγκρούσεις στην ομάδα για την λήψη της απόφασης και τον τρόπο επίλυσης του όποιου προβλήματος.

2.9. Προσωπικά Χαρακτηριστικά του Ηγέτη

Η ανάλυση της ηγεσίας στο διάβα των τελευταίων πέντε δεκαετιών, έχει επικεντρωθεί στον ηγέτη ως άτομο, στη σχέση αλληλεπίδρασης με τους υφισταμένους του, στην ηγεσία ομάδων, στην στρατηγική ηγεσία και στις διαφορές ως προς την κουλτούρα και την εθνικότητα των ηγετών.

Συγκεκριμένα, τις τρεις τελευταίες δεκαετίες υπάρχουν δυο βασικές αναλύσεις, που εντοπίζουν τα προσωπικά χαρακτηριστικά του ηγέτη. Η πρώτη ανάλυση εντοπίζει : ειλικρίνεια, ακεραιότητα, υψηλού επιπέδου ενέργεια, φιλοδοξία – επιθυμία να ηγηθεί, νοημοσύνη, αυτοπεποίθηση και γνώση (Kirkpatrick & Locke, 1991), ενώ η δεύτερη αναδεικνύει τα εξής προσωπικά στοιχεία: ειλικρίνεια, εστίαση στο μέλλον, έμπνευση, ικανότητα δίκαιης κρίσης και υποστήριξη (Kouzes & Posner, 1993).

2.10. Ηγεσία και Ιστορικά Μηνύματα

Στις 26 Ιουνίου 2012, στη Δημόσια Βιβλιοθήκη της Νέας Υόρκης, το θυγατρικό Ίδρυμα Ωνάση στην αμερικανική μεγαλούπολη, διοργάνωσε συζήτηση στρογγυλής τραπέζης με θέμα

«Masters of command and the genius of Leadership». Σε αυτή την ενδιαφέρουσα σύναξη, τρεις επιφανείς ακαδημαϊκοί, ο Barry Strauss, που διδάσκει Ιστορία και Κλασική Φιλολογία στο Πανεπιστήμιο Κορνέλ, ο Waller R. Newell, καθηγητής Πολιτικών Επιστημών και Φιλοσοφίας στο Πανεπιστήμιο Κάρλτον της Οτάβας και Kevin Murray, επίτιμος καθηγητής Ιστορίας στο Πολιτειακό Πανεπιστήμιο του Οχάιο, Williamson, συζήτησαν για την ηγεσία και την εξουσία και έδωσαν το δικό τους πλαίσιο και ανέδειξαν το πως αυτοί αντιλαμβάνονται τις δυο έννοιες. Το ενδιαφέρον ήταν ότι οι απαντήσεις τους για την ηγεσία και την εξουσία, δόθηκαν μέσα από την οπτική ενός ιστορικού, ενός θεωρητικού του πολέμου και ενός πολιτικού επιστήμονα. Στο πλαίσιο της ανάδειξης των απόψεών τους, προέταξαν θεωρίες και μηνύματα από την αρχαιότητα, δηλ. την Αρχαία Ελλάδα και την Αρχαία Ρώμη, με αιχμή τον Θουκυδίδη έως τον Μακιαβέλι.

Ο Barry Strauss, μιλώντας με θέμα «Μαθήματα ηγεσίας από τους μεγάλους ηγέτες της Ελλάδας και της Ρώμης», ανέδειξε ως μείζον το γεγονός ότι οι ηγεσίες είναι πολύ συχνά επιρρεπείς σε λανθασμένες αποφάσεις και κινήσεις, τόσο στη ζώνη της οικονομίας όσο και σε περιπτώσεις πολέμων, όπως αποδεικνύεται από τα γεγονότα των τελευταίων ετών.

Σύμφωνα με τον καθηγητή Strauss που είναι συγγραφέας του βιβλίου, «Masters of Command: Alexander, Hannibal, Caesar, and the Genius of Leadership», (2012), πέρα από τα κοινά χαρακτηριστικά που ανέδειξε, υπογράμμισε, ότι κοινό προσόν και των τριών, δηλαδή του Αλέξανδρου, του Αννίβα και του Καίσαρα, ήταν η ταπεινότητά τους και η μετριοφροσύνη. «Εάν γίνει σύγκριση με επόμενους ηγέτες, θ' αντιληφθούμε ότι η ταπεινότητα αποτελεί συχνά στοιχείο επιτυχίας. Και στη σημερινή μας εποχή, λίγοι είναι οι ηγέτες που γνωρίζουν σε ποια χρονική στιγμή πρέπει να σταματήσουν, για ν' αντλήσουν από την κληρονομιά της αρχαιότητας διδάγματα λογικής, σωφροσύνης και πνευματικότητας» τόνισε.

Σύμφωνα με τον Waller R. Newell, συγγραφέα του βιβλίου, «Η ψυχή ενός Ηγέτη», (2008), που μίλησε με θέμα «Πως νικούν και πως χάνουν οι ηγέτες: Συμβουλές από τον Μακιαβέλι», οι ηγέτες πριν από μερικές δεκαετίες ήταν πιο ειλικρινείς, έστω και μετά τη θητεία τους, όπως π.χ. ο Ντε Γκωλ και ο Τσόρτσιλ.

Για τα διδάγματα στη σύγχρονη ηγεσία μίλησε ο καθηγητής Kevin Murray, συγγραφέας του βιβλίου, «Η Γλώσσα των Ηγετών» (2013), που μεταξύ άλλων αναφέρθηκε στον εξής σύντομο διάλογο που κάλλιστα, αν και αναφέρεται στις ΗΠΑ και την πολιτική, που ακολουθήθηκε εκεί

σε περιόδους κρίσης, ισχύει και στην περίπτωση της Ελλάδας. «Έμαθες από τα λάθη σου» ρωτά ένας κωμικός τον άλλο που απαντά: «Ναι. Μελέτησα πολύ προσεκτικά ότι έγινε και είμαι σίγουρος για την επανάληψη όλων». Ο Murray επικαλείται τον Θουκυδίδη και σημειώνει ότι έχει κορυφαία αξία η μελέτη της ιστορίας για την ανάπτυξη των μελλοντικών ηγετών. Με την επισήμανση ότι η ηγεσία οφείλει να διαθέτει υψηλό επίπεδο μόρφωσης, αναφέρει ότι γνώση ιστορίας κατέχουν οι ηγέτες πρώτης γραμμής, αλλά οι δευτεροκλασάτοι, που είναι πλειοψηφία, την αγνοούν πλήρως.

«Η σκέψη του Ηγέτη πρέπει να είναι συνέχεια στην ιστορία και τις πράξεις των παλαιότερων διακεκριμένων Ηγετών. Στο γιατί κέρδισαν και στο γιατί έχασαν» (Machiavelli, 2008). Για έναν Ηγεμόνα, «έχει μεγάλη σημασία η επιλογή των συμβούλων του, που είναι καλοί ή κακοί ανάλογα με την ικανότητα διάκρισης του ηγεμόνα. Η πρώτη εντύπωση κάποιου για έναν ηγεμόνα και για την αντίληψή του για τα πράγματα σχηματίζεται παρατηρώντας τους άνδρες που έχει γύρω του» (Machiavelli, 2018).

Σύμφωνα με τον Ανδρουλάκη (2015, σελ. 33), στο σημείωμά του περί της ηγεσίας και του συγχρονισμού της με την ιστορία, υπογραμμίζει: «Ηγέτης γίνεσαι όταν το εσωτερικό σου ρολόι συγχρονίζεται με το ρολόι της Ιστορίας. Ηγέτης – κι όχι απλώς πρόεδρος ή γραμματέας – γίνεσαι όταν το εσωτερικό σου κάλεσμα συγχρονίζεται με το κάλεσμα της Ιστορίας».

«Ο Ηγεμόνας πρέπει να προσέχει ν’ αποφεύγει ό,τι μπορεί να τον κάμει μισητό ή αξιοκαταφρόνητο. Όσο το κατορθώνει, εκτελεί το χρέος του και δεν κινδυνεύει από καμία άλλη δύναμη» (Μακιαβέλι, 2014). Σε άλλο σημείο αναφέρει ο Μακιαβέλι ότι κάθε ηγεμόνας πρέπει να έχει δυο φόβους, έναν εσωτερικό, από τους υπηκόους του, κι έναν εξωτερικό, από τους ξένους ισχυρούς. «Οι ηγεμόνες γίνονται ισχυροί όταν νικούν τις δυσκολίες και τις αντιδράσεις». (Μακιαβέλι, 2014, μετάφραση Καζανζάκης, Ν.).

Όπως σημειώνει ο Δούκας (2007, σελ. 410), «για τον Αριστοτέλη (Πολιτικά, 1255 β), η “επιστήμη” τού να είσαι αρχηγός και να διοικείς είναι η γνώση του πώς να χρησιμοποιείς (να αξιοποιείς) αυτούς που έχεις γύρω σου (τότε αφορούσε τη χρησιμοποίηση των δούλων), διότι ο κύριος ορίζεται όχι από το πώς απέκτησε δούλους, αλλά από το πώς τους χρησιμοποιεί (τους αξιοποιεί)».

Σύμφωνα με τον Δούκα (2007, σελ. 412), ο άξιος ηγέτης πρέπει καταρχήν, να έχει τις βασικές αρετές που περιέγραψε ο Αριστοτέλης στα «Ηθικά Νικομάχεια», δηλ.:

A) Σοφία: Σοφός είναι αυτός που έχει τη γνώση των «πολυτιμότερων» πραγμάτων στη φύση. Όχι μόνο αναγνωρίζει πως έχουν τα πράγματα, αλλά και τα αίτια κάθε κατάστασης και τα αίτια των αιτίων. Στο σημείο αυτό ο Δούκας, αναφέρει την περίφημη άποψη του Πλάτωνα, ότι στη βέλτιστη πολιτεία άρχοντες πρέπει να είναι οι φιλόσοφοι.

B) Φρόνηση και Σύνεση: Φρόνιμος είναι αυτός που σκέφτεται, εξετάζει, κρίνει, αλλά και ενεργεί σωστά.

Γ) Σωφροσύνη: Σώφρων είναι αυτός που έχει μέτρο στις επιθυμίες του και δεν παρασύρεται περισσότερο από όσο πρέπει από τις σωματικές ηδονές, χωρίς όμως να στενοχωριέται γι' αυτό.

Δ) Ανδρεία: Ανδρείος είναι αυτός που ξέρει να χειρίζεται καταστάσεις κινδύνου και τηρεί μια μεσότητα, ανάμεσα σ' αυτά που απαιτούν θάρρος και σ' αυτά που προκαλούν φόβο.

Ε) Δικαιοσύνη: Δίκαιος είναι αυτός που διενεργεί δίκαιες πράξεις για χάρη αυτών των ίδιων των δίκαιων πράξεων. Αυτός που ξέρει τι αναλογεί σε πρόσωπα και πράγματα.

Με βάση τον Δούκα (2007,σελ. 412-423) ο άξιος ηγέτης έχει, με οδηγό και τους αρχαίους συγγραφείς Ξενοφώντα, Πλάτωνα και Αριστοτέλη, και άλλες βασικές αρετές, οι οποίες είναι οι ακόλουθες:

- Ο άξιος ηγέτης πρέπει να έχει τη δύναμη (και τη δεινότητα) να υλοποιεί αυτά που ξέρει ότι πρέπει να γίνουν.
- Να διακατέχεται από μια ειλικρινή επιθυμία να ωφελεί όχι μόνο τον εαυτό του, αλλά και ολόκληρη την κοινότητα που τον αφορά (πόλη, επιχείρηση, συνεργάτες, υφισταμένους, κοινωνία).
- Ο ηγέτης πρέπει να είναι επιμελής και να δίνει το καλό παράδειγμα.
- Να μπορεί να επιλέγει τους καλύτερους συνεργάτες.
- Ο ηγέτης πρέπει να ξέρει να άρχεται και ο ίδιος.
- Να είναι ειλικρινής, να μην προσποιείται και να εμπνέει εμπιστοσύνη.
- Να μπορεί να γοητεύει και να ξέρει να ευεργετεί.

Ο Δούκας (2007) αναφέρει τον Ξενοφώντα, όπου στα Απομνημονεύματά του, σημειώνει ότι ο Σωκράτης θεωρούσε πως: «οι αρετές, ακόμα και το να κυβερνάς ανθρώπους αποκτούνται με τη μάθηση και είναι θέμα γνώσης και ορθής κρίσης». Σε άλλο σημείο (Δούκας, 2007,σελ. 425), σημειώνει ότι ο Κικέρωνας μιλούσε για τα τέσσερα γνωρίσματα που πρέπει να έχει ένας

μεγάλος στρατηγός (σ.σ. παραπέμπει ευθέως στην ηγεσία), όπως: «να κατέχει σε βάθος την τέχνη του πολέμου, να είναι γενναίος, να έχει κύρος ώστε να επιβάλλεται στο στράτευμα και να είναι τυχερός». Ειδικά για τον πολιτικό ηγέτη ο Δούκας (2007,σελ. 434) υπογραμμίζει ότι ο Αριστοτέλης δίδασκε: «γνώρισμα του πολιτικού ηγέτη είναι να αντιλαμβάνεται ότι κάτι είναι κακό νωρίς, από τη γένεσή του».

2.11. Ασκήσεις Ηγεσίας κατά Heifetz

Η καρδιά και η ψυχή μιας οργανωτικής δομής είναι η ηγεσία (Spinks & Wells, 1995) και όπως έχει πει ο μεγάλος Κινέζος θεωρητικός της στρατηγικής του πολέμου Σουν Τζου, «η ηγεσία είναι ζήτημα σοφίας, αξιοπιστίας, ανθρωπιάς, θάρρους και αυστηρότητας» (Sun Tzu, 2019). Η έννοια της ηγεσίας κατά τους Katz και Kahn (1978), έχει δυο βασικά στοιχεία, το πρόσωπο, που ως ηγέτης ασκεί την επιρροή του και τα πρόσωπα, που εξ αντικειμένου υφίστανται την επιρροή του ηγέτη. Ειδικά για όσους υφίστανται την ηγετική επιρροή προέχουν οι ορατές και σαφείς αξίες που δημιουργεί ο ηγέτης και ενσωματώνονται στη στρατηγική του οργανισμού, εν προκειμένω της κυβέρνησης (Κωνσταντέλλος Ν., 2006).

Οι σημερινοί ηγέτες αλλάζουν από τις νέες παγκόσμιες τάσεις που κυριαρχούν. Σύμφωνα με την έρευνα Leadership 2030 της Hay Group, «μεταξύ των αρκετών πεδίων που θα πρέπει ν' αναπτύξουν οι σημερινές ηγεσίες είναι η ικανότητα γεφύρωσης των διαφορετικών στυλ ηγεσίας».

Ο καθηγητής Ronald Heifetz, του John F. Kennedy School of Government (Harvard University) σε μια κλειστή διάλεξή του στην Αθήνα, λίγο πριν από την έλευση του πρώτου μνημονίου, αναφέρθηκε στις δυο φάσεις –οξεία φάση και φάση προσαρμογής- που καταγράφονται στο βιβλίο του, «Leadership on the line», (2017), σε περιόδους κρίσης και αφορούν την ηγεσία. Ο Heifetz, που ήταν σύμβουλος του πρωθυπουργού του πρώτου μνημονίου, Γιώργου Παπανδρέου, τον Απρίλιο του 2010, και διδάσκει το δημοφιλέστερο μάθημα του Πανεπιστημίου Χάρβαρντ, «Ασκήσεις Ηγεσίας», μίλησε σε υπουργούς της τότε κυβέρνησης και είχε ως σύνθημα: «Ηγούμαι, παραμένω ζωντανός».

Ο Ρον Χάιφετζ (Heifetz), ο οποίος αποτελεί σημείο αναφοράς για τις θεωρίες ηγεσίας στη σημερινή εποχή, επισημαίνει την διαφορά, που υπάρχει μεταξύ της ηγεσίας και της εξουσίας, με την πρώτη να έχει ως βασικό στοιχείο τη συνεχή προσαρμοστικότητα στις διάφορες συνθήκες. Σύμφωνα με την παρουσίαση της πολυσέλιδης αναφοράς του, που έγινε σε ένα

κλειστό κύκλο, του τότε υπουργικού συμβουλίου (2010-2011), η οποία αξιοποιείται στα πλαίσια της διδακτορικής διατριβής, ως πρωτόλειο υλικό, τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας σε φάση κρίσης είναι: α) το ότι απαιτούνται απαντήσεις εκτός του συνηθισμένου πλαισίου, β) οι ενέργειες πρέπει να είναι διαδραστικές με το ευρύτερο περιβάλλον, και γ) να είναι συντηρητική και ταυτόχρονα προοδευτική.

Σχετικά με την πολιτική της Ηγεσίας, η άποψη του Heifetz είναι ότι πρέπει να κυριαρχεί η πολιτική σκέψη, η αναζήτηση συμμάχων, η διατήρηση κοντά στον ηγέτη των αντιπάλων ομάδων, η οικειοποίηση από πλευράς ηγεσίας του δικού της κομματιού του προβλήματος, η παραδοχή των ζημιών, ο ορισμός ως προτύπου της αλλαγμένης συμπεριφοράς και η αποδοχή απωλειών.

Οι οκτώ αρχές του σωστού ηγέτη (Heifetz, 2017), είναι οι εξής:

- α) Ν' ακούει και να συνθέτει αναλύσεις από διαφορετικές πηγές, πριν αποφασίσει.
- β) Η υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη, που πρέπει να έχει ως βασικό στοιχείο, η κατανόηση των ανθρώπων και η καλή του παρουσία και σχέση στις διαπροσωπικές σχέσεις.
- γ) Η ρητορική ικανότητα και η δυνατότητα να απευθύνεται στον αξιακό και ηθικό κώδικα των ανθρώπων.
- δ) Να είναι ευθύς και επεξηγηματικός, για το εάν μια μεταβατική περίοδος διαρκέσει πολύ ή λίγο.
- ε) Να αποτρέπει τον πανικό.
- στ) Να μην απαρνείται την πραγματικότητα.
- ζ) Να προσαρμόζεται στη νέα εποχή.
- και η) Να αυτοσχεδιάζει και να προβαίνει σε διορθωτικές κινήσεις.

Για τον Heifetz, οι ηγέτες πρέπει να χρησιμοποιούν την εξουσία τους, με σκοπό να παρακινούν τους ανθρώπους να αντιμετωπίζουν δύσκολα ζητήματα. Σύμφωνα με τον Northouse (2019, p.p. 343), η οπτική του Heifetz, «σχετίζεται με την ηθική ηγεσία επειδή ασχολείται με αξίες: τις αξίες των εργαζομένων και τις αξίες των οργανισμών και των κοινοτήτων στις οποίες αυτές ανήκουν».

2.12. Η έννοια της Στρατηγικής Ηγεσίας

Στο πλαίσιο της παρούσας διατριβής, ιδιαίτερη αναφορά γίνεται στην στρατηγική ηγεσία. Ειδικότερα, η στρατηγική ηγεσία, προϋποθέτει την παρουσία ενός ηγέτη με την ικανότητα να

σκέφτεται στρατηγικά, να προβλέπει και να οραματίζεται. Δυο είδη ηγεσίας ικανοποιούν αυτές τις προϋποθέσεις: η χαρισματική ηγεσία και η ηγεσία που επιδιώκει μετασχηματισμούς (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2007, pp 289-292).

Ο όρος «Στρατηγική», εμφανίστηκε πρώτη φορά στην αρχαία Ελλάδα με την περίφημη μεταρρύθμιση του Κλεισθένη. Είναι λέξη συνδεδεμένη με τον στρατηγό της Αρχαιότητας. Για πρώτη φορά ο όρος «στρατηγική» εντοπίζεται στη διεθνή βιβλιογραφία, στο πεδίο της διοίκησης των επιχειρήσεων το 1951 (Παπαδάκης, 2018, σελ. 17) και συγκεκριμένα στο βιβλίο “Administrative Action: The Techniques of Organization and Management” του William H. Newman.

Στρατηγική είναι η «θεωρία» για το πώς ένας οργανισμός (π.χ. Κράτος, επιχείρηση, κ.α.) θα επιτύχει τους σκοπούς του (Πλατιάς, 1998). Κατά τον ίδιο, «ο Sun Tzu δίνει τη διάσταση της στρατηγικής, με την ανάδειξη και των αρνητικών της πλευρών». Για τον Κινέζο κορυφαίο θεωρητικό, η στρατηγική οδηγείται με μαθηματική ακρίβεια σε αποτυχία, εάν δεν γίνουν οι εξής κινήσεις (Πλατιάς, 1998) από την πλευρά της εξουσίας: α) η στρατηγική πρέπει να συμβαδίζει με το περιβάλλον και άρα να υπάρχει προσαρμοστικότητα στις συνθήκες, β) πρέπει να υπάρχει αντιστοιχία μέσων και στόχων γ) πρέπει τα μέσα που είναι διαθέσιμα, να αξιοποιηθούν και να γίνει χρήση τους με τέτοιο τρόπο, ώστε και αποτελεσματικά να είναι και να αποφευχθούν λάθη.

Ο Πλατιάς (1998) συνεχίζει υπογραμμίζοντας ότι η ακόλουθη φράση, συνοψίζει τη σχέση του Sun Tzu για τα αίτια, τους τρόπους και τις συνθήκες που δύνανται να οδηγήσουν ένα ηγέτη σε αποτυχία και κατ' επέκταση σε ήττα: «Οι έξι τρόποι για να ηττηθεί κανείς είναι οι εξής: λανθασμένος υπολογισμός της εχθρικής ισχύος, έλλειψη αυθεντίας, κακή εκπαίδευση, αδικαιολόγητη ορμή, μη τήρηση πειθαρχίας, αδυναμία χρησιμοποίησης επίλεκτων πολεμιστών».

Ο Παπαδάκης (2018, σελ. 17-18) υπογραμμίζει την αρχαιοελληνική προέλευση του όρου «στρατηγική» και συγκεκριμένα τονίζει ότι έχει άμεση σχέση με τη λέξη «στρατηγός» και σε άλλο σημείο αναφέρει (2018, σελ. 22-23): «Είναι ειρωνικό ότι η στρατηγική, που πριν από περίπου δύομιση χιλιετίες αναδείξαμε και ασκήσαμε αποτελεσματικά ως Έλληνες, φαίνεται ότι παραμένει ένα από σημαντικά προβληματικά σημεία της σύγχρονης Ελλάδας. Δυστυχώς, τα προβλήματα της χώρας είναι γνωστά και καταγεγραμμένα εδώ και μεγάλο χρονικό

διάστημα. Δεν υπάρχουν όμως η βούληση σε όλα τα επίπεδα και η κατάλληλη στρατηγική αντιμετώπισή τους».

Σύμφωνα με πολλούς αναλυτές, το κλειδί για να εξέλθει η Ελλάδα από την κρίση είναι η κατάλληλη στρατηγική (Jullens, 2015). Τι είναι στρατηγική; Υπάρχουν πολλοί ορισμοί της έννοιας στρατηγική στη διεθνή βιβλιογραφία και αρθρογραφία. Σύμφωνα με τον Παπαδάκη (2018, σελ. 24), καθίσταται αναγκαίο και απαραίτητο να προσδιοριστεί τι ακριβώς σημαίνει ο όρος «στρατηγική» και αυτό έχει ιδιαίτερη σημασία να γίνει, διότι έχουν προϋπάρξει και εξήντα έτη έρευνας στο ακαδημαϊκό πεδίο.

«Η ουσία της στρατηγικής είναι η δημιουργία επιλογών...Μια από τις αποστολές ενός ηγέτη είναι να διδάξει σε άλλα άτομα στον οργανισμό για τη στρατηγική και, επίσης, να λέει “όχι”» (Porter, 1996). Σύμφωνα με τους Ashkenas και Manville (2020), «καθορίσαμε τη στρατηγική ως ένα συντονισμένο σύνολο δράσεων που ακολουθούν οι οργανισμοί, οι διευθύνσεις και οι ομάδες για να κερδίσουν: για να προσδώσουν ιδιαίτερη αξία στους πελάτες, να διαφοροποιήσουν τις επιδόσεις τους, να νικήσουν τους ανταγωνιστές τους και να στραφούν προς το όραμα που έχουν ορίσει». Και στη συνέχεια συμπληρώνουν: «Οι ηγέτες αναπτύσσουν μια στρατηγική, καθοδηγώντας τους ανθρώπους τους μέσω επιλογών, σχετικά με τον τόπο και τον τρόπο ανταγωνισμού που είναι καλύτερες από εκείνες των ανταγωνιστών τους».

Με βάση τον Παπαδάκη (2018, σελ. 26-27), δεν υφίσταται συμφωνία για το ποιος είναι ο ορισμός της στρατηγικής και υπάρχουν διαφορετικές οπτικές. Σύμφωνα με μία εξ αυτών, η στρατηγική αποτελεί ένα πολύ καλά επεξεργασμένο σχέδιο δράσης, ενώ άλλοι το θεωρούν ως μια διαδικασία που προκύπτει μέσα από η σύνθεση διαφορετικών στρατηγικών που εφαρμόστηκαν σε παλαιότερα έτη. Τέλος, άλλοι βλέπουν τη στρατηγική ως κινήσεις εξαγορών, συγχωνεύσεων ή συμμαχιών.

Η στρατηγική κατά τον Γεωργόπουλο (2013), αποτελεί ένα πλήρες και συνεκτικό σχέδιο, εντός του οποίου συνδυάζονται πλεονεκτήματα, όπως οι δυνάμεις της επιχείρησης (σ.σ. αφορά επίσης και οργανισμούς, φορείς, πολιτικά κόμματα, κυβερνήσεις, κ.λπ.) με τις ευκαιρίες - προκλήσεις του ευρύτερου περιβάλλοντος. Αυτή η στρατηγική σχηματοποιείται κατά τέτοιο τρόπο που να εξασφαλίζεται η επιτυχία των βασικών στόχων του οργανισμού, του φορέα, της οικονομικής μονάδας, της επιχείρησης (σ.σ. αφορά και κόμματα και κυβερνητικά σχήματα), μέσω βέβαια της κατάλληλης κινητικότητας, που επιδεικνύεται.

Κατά τον Porter (1996), η στρατηγική σχετίζεται τόσο με αυτά που αποφασίζει η ηγεσία να μην πράξει, όσο και από αυτά που πραγματικά πράττει. «Το σημάδι μιας αποτυχημένης στρατηγικής είναι να προσπαθεί να συγκεράσει στοιχεία που θα ικανοποιούν τους πάντες –και δεν διαθέτει την τόλμη της εστίασης.

Για να σχεδιαστεί – χαραχθεί στρατηγικός σχεδιασμός, απαιτείται η λεγόμενη ανάλυση SWOT (Γεωργόπουλος, 2013), που ουσιαστικά είναι ένα «κλειδί», μέσω του οποίου επιτυγχάνεται η ανάλυση των δεδομένων, τόσο του εσωτερικού, όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος. Αποτελεί πολύτιμο εργαλείο στη λήψη αποφάσεων στρατηγικού χαρακτήρα, που συμβάλλουν στην προσπάθεια επίτευξης των στόχων μιας επιχείρησης. Από πολλούς θεωρείται μια μέθοδος που μπορεί να εφαρμοστεί και σε άλλα πεδία, όπως σε οργανισμούς, φορείς, πολιτικά κόμματα και κυβερνήσεις, για τη χάραξη στρατηγικής επίτευξης των στόχων που έχουν τεθεί. Τι σημαίνει όμως το αρκτικόλεξο S.W.O.T.; Η προέλευσή του είναι από τέσσερις λέξεις που σχετίζονται με τη στρατηγική και οι οποίες είναι: • Strengths (Δυνατά Σημεία) • Weaknesses (Αδύνατα Σημεία) • Opportunities (Ευκαιρίες) • Threats (Απειλές).

Η εργαλειοποίηση της ανάλυσης S.W.O.T., βοηθάει σημαντικά να εξευρευθούν εναλλακτικές στρατηγικές επιλογές και να αποφασιστούν πολιτικές, που θα συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων, που έχουν τεθεί (Βασιλειάδης, 2017). Και αυτό διότι η κάθε επιχείρηση, φορέας, οικονομική μονάδα και οργανισμός μπορεί να αξιοποιήσει πληροφορίες για τις απειλές και να τις αποφύγει, να δει και να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες, να στηριχθεί στα δυνατά σημεία και να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά τις όποιες αδυναμίες προκύψουν.

«Όλοι οι άνθρωποι μπορούν να δουν τις τακτικές με τις οποίες κερδίζω τις μάχες, αλλά αυτό που κανένας δεν μπορεί να δει, είναι η στρατηγική μέσω της οποίας η νίκη επιτυγχάνεται» σύμφωνα με τον Κινέζο θεωρητικό Σουν Τζου που τον παραθέτει ο Παπαδάκης (2016, σελ.37). Σύμφωνα με τον Παπαδάκη (2012), ο Alfred Chandler έδωσε τον εξής ορισμό για την στρατηγική: «είναι ο καθορισμός των βασικών μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης, η υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων και ο προσδιορισμός των αναγκαίων μέσων για την πραγματοποίηση αυτών των στόχων».

Από τους ορισμούς που έχουν διατυπωθεί, προκύπτει ότι η στρατηγική δεν αποτελείται μόνο από ένα σύνολο κανόνων και οδηγιών. Η στρατηγική, κατά τον Γεωργόπουλο (2013) περιλαμβάνει μια άσκηση ισορροπίας ουσιαστικά μεταξύ των δυνάμεων και των αδυναμιών του οργανισμού, με τις ευκαιρίες και απειλές που αναδύονται στο περιβάλλον, με τελική

κατάληξη την πραγματοποίηση του σκοπού της επιχείρησης. Η στρατηγική κατά κύριο λόγο βοηθάει στην επίτευξη της επιτυχίας και δεν την εξασφαλίζει σίγουρα, ενώ συνδέεται τόσο με τις αξίες όσο και τις φιλοδοξίες των στελεχών της επιχείρησης.

Στο πλαίσιο αυτό, ο Παπαδάκης (2012) εντοπίζει τους κυριότερους λόγους που επιτυγχάνεται αυτό και οι οποίοι είναι οι εξής: α) η στρατηγική ορίζει κατευθύνσεις, β) η στρατηγική υπερασπίζεται την λήψη αποφάσεων, που έχουν ομοιομορφία, γ) η στρατηγική οδηγεί σε ομαδοποίηση της προσπάθειας και συντονισμό των διαφόρων δραστηριοτήτων, δ) η στρατηγική ορίζει τον οργανισμό – επιχείρηση και την θέση που θα έχει έναντι του ανταγωνισμού, ε) η στρατηγική δύναται να ενισχύσει και να αναδείξει ένα πλεονέκτημα που θα είναι βιώσιμο και ανταγωνιστικό.

Η στρατηγική βοηθάει έναν οργανισμό, μια επιχείρηση ή ακόμα και ένα Κράτος, να μειώσει τις αβεβαιότητες του περιβάλλοντος, εξωτερικού και εσωτερικού και να λειτουργήσει ως πυξίδα διεξόδου, για να υπάρξει διαχωρισμός της ευκαιρίας από μια απειλή. Ο όρος στρατηγική που είναι «δάνειο» από τη βιβλιογραφία του πολέμου (Γεωργόπουλος, 2013), καθίσταται ιδιαίτερα χρήσιμος και αναγκαίος σε συνθήκες που το περιβάλλον αλλάζει δραματικά, γίνονται σημαντικές και μεγάλες αλλαγές, το τοπίο είναι ευμετάβλητο, υπάρχουν αστάθμητοι παράγοντες και η αβεβαιότητα είναι αυξημένη (Παπαδάκης, 2012). Σύμφωνα με την Τσιβάκου (2015, σελ. 208-209), «το κράτος διαπλάθει τον Ηγέτη που θα το ενσαρκώσει επιτυχώς, αφ' ης στιγμής το ίδιο έχει πλήρη συνείδηση της αποστολής του». Η συγκεκριμένη αποστολή όμως, για να έχει και αίσιο και θετικό αποτέλεσμα, πρέπει να συνδέεται με το όραμα που πρέπει να έχει η εκάστοτε ηγεσία.

Ο Παπαδάκης (2018, σελ. 28) προκρίνει τον πιο απλό ορισμό της στρατηγικής, (Wheelen, etc. 2018): «Η στρατηγική για μια επιχείρηση σημαίνει το πώς η επιχείρηση θα οδηγηθεί εκεί που φιλοδοξεί να βρίσκεται στο μέλλον. Όμως για να απαντήσει μια επιχείρηση στα ερωτήματα που και πώς, θα πρέπει να έχει την καλύτερη δυνατή γνώση, του εξωτερικού περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται (μικροπεριβάλλον: π.χ. πέντε δυνάμεις, στρατηγικές ομάδες – μακροπεριβάλλον: πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό, τεχνολογικό, διεθνές) και του ίδιου του εαυτού της (θεμελιώδεις ικανότητες, αλυσίδα αξίας, δομές, πόροι, κουλτούρα)».

Η εξέλιξη ενός ηγέτη δεν βασίζεται μόνο στις επιτυχίες, αλλά και στα διδάγματα που προκύπτουν από τις αποτυχίες του. Όπως τονίζουν οι Ashkenas και Manville (2020), οι ηγεσίες δεν πρέπει να αποφεύγουν τις προκλήσεις. Βέβαια σημειώνουν ότι ο ανερχόμενος ηγέτης θα

πρέπει να κατανοήσει τους λόγους για τους οποίους οι στρατηγικές αποτυγχάνουν και αναφέρονται στις εξής δυο παγίδες: α) «Εσφαλμένη εκτίμηση μιας εξωτερικής κατάστασης της αγοράς ή εσφαλμένη αξιολόγηση μιας εσωτερικής ικανότητας που απαιτείται για τη στρατηγική ή και τα δύο» και β) «αιφνιδιασμός από μια τάση η οποία αλλάζει ξαφνικά το επιχειρηματικό παιχνίδι σας, για παράδειγμα μια νέα τεχνολογία ή ένας απρόβλεπτος ανταγωνιστής που παρουσιάζεται».

2.13. Αρχές Στρατηγικής Ηγεσίας σε συνθήκες κρίσης

Οι αρχές της στρατηγικής σύμφωνα με τους Πλατιά και Κολιόπουλο (2015, σελ. 251), που οδηγούν σε θετικό αποτέλεσμα και μάλιστα σε ένα εξαιρετικά ανταγωνιστικό περιβάλλον, μεταξύ κρατικών οντοτήτων δύναται, τηρουμένων των αναλογιών, (*mutatis mutandis*), να τεθούν σε εφαρμογή και σε διάφορες περιπτώσεις που αφορούν τον ανταγωνισμό μεταξύ οικονομικών μονάδων, επιχειρήσεων.

Συνεπώς κατά τους Πλατιά και Κολιόπουλο (2015, σελ. 252-253), η προσπάθεια να επιβιώσουν τόσο τα κράτη, όσο και οι επιχειρήσεις, συνδέεται άμεσα με το εάν θα επιλέξουν ή όχι τη σωστή στρατηγική. Και μάλιστα, σημειώνουν ότι και οι οικονομικές μονάδες (επιχειρήσεις) αλλά και οι κρατικές οντότητες εάν θέλουν να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί, επιβάλλεται να προχωρήσουν στην ανάπτυξη μιας στρατηγικής, που θα έχει έντονο το στοιχείο της ανταγωνιστικότητας (*competitive strategy*).

Ο παραλληλισμός που γίνεται μεταξύ της στρατηγικής που εφαρμόζει, ή χαράσσει, μια επιχείρηση, με τη στρατηγική που υιοθετεί ένα Κράτος, ενισχύεται και τροφοδοτείται από τέσσερις κρίσιμους παράγοντες:

A) Η δραστηριοποίηση και η λειτουργία των επιχειρήσεων και των κρατών γίνεται σε ένα περιβάλλον, που χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό.

B) Η στρατηγική συμπεριφορά των κρατών και των επιχειρήσεων, διαμορφώνεται από τη δομή του συστήματος, εντός του οποίου λειτουργούν. Επίσης, ακόμα και η θέση που λαμβάνουν στο ευρύτερο περιβάλλον εξαρτάται από τη δομή.

Γ) Οι βασικοί στόχοι των επιχειρήσεων και των κρατών είναι ουσιαστικά κοινοί και αφορούν πρωτίστως την επιβίωσή τους, και μετέπειτα, την προσπάθεια να αποφευχθεί η περιθωριοποίησή τους στο ευρύτερο περιβάλλον και την καλύτερευση της θέσης τους, τόσο σε σχετικό όσο και σε απόλυτο βαθμό.

Δ) Υπάρχουν συγκεκριμένες αρχές που ακολουθούν τόσο οι επιχειρήσεις, όσο και τα κράτη, για να εξασφαλίσουν την επίτευξη των στόχων τους. Αυτές οι αρχές είναι οι εξής: η σύναψη συμμαχικών συνεργασιών, η προσαρμοστικότητα και ευελιξία, η διεύρυνση των διαθέσιμων μέσων, η αποφυγή λαθών, η εκμετάλλευση αδυναμιών του αντιπάλου, κ.λπ.

Η επιτυχία, κατά τον Σουν Τζου, σχετίζεται με την επιλογή της σωστής στρατηγικής. Σύμφωνα με τον Robert Gilpin (2011), (Πλατιάς, 2018), η διεθνής πολιτική έχει τα ίδια χαρακτηριστικά, με την εποχή του Θουκυδίδη. Και από τα όσα αναφέρει, αναδεικνύονται τρεις από τις δέκα αρχές, για τον σύγχρονο πολιτικό ρεαλισμό, που αντλούνται από το έργο του Θουκυδίδη:

α) Ο ορθολογισμός και άρα η απόφαση για να συμπεριφέρονται ορθολογικά τα Κράτη είναι ζωτικής σημασίας. Αυτό συνδυάζεται με την ευαισθησία που έχουν στο κόστος, ενώ έχουν ως οδηγό την αποφυγή των λαθών που τιμωρούνται με δυσάρεστες συνέπειες.

β) Η προσπάθεια να εξασφαλιστεί και κατοχυρωθεί η ασφάλεια του κάθε Κράτους πέρα από το γεγονός ότι αυτός είναι ο κυρίαρχος στόχος, έχει και άλλους τρεις πυλώνες, την επιβίωση, την εδαφική κυριαρχία και την ανεξαρτησία.

γ) Η υποβάθμιση του ρόλου τόσο του «δίκαιου» όσο και της «ηθικής», που επιλέγουν τα Κράτη στο πλαίσιο της προσπάθειάς τους για να επιβιώσουν, αλλά και λόγω της ανάγκης να εξυπηρετηθούν συγκεκριμένα συμφέροντα.

Ο ρόλος του πολιτικού ηγέτη (Πλατιάς, 2018), είναι σημαντικός, αφού όχι μόνο εκφράζει το λαό, αλλά, όπως στην περίπτωση του Περικλή, εκείνος τον καθοδηγεί. Η κεντρική θεώρηση του Θουκυδίδη, (Πλατιάς, 2018), έχει στον πυρήνα της το δόγμα ότι σε καιρό ειρηνικό, όπου καταγράφεται ευμάρεια, υπάρχει ο χώρος και το μεγαλύτερο περιθώριο να γίνουν ηθικές επιλογές, τόσο από τα κράτη όσο και από τους ανθρώπους. Αντίστροφα, όσο πιο άναρχο και ανταγωνιστικό γίνεται το διεθνές σύστημα, τόσο μειώνεται αντίστοιχα το περιθώριο για ηθικές επιλογές.

Για να αναλύσουμε το θεωρητικό πλαίσιο της υψηλής στρατηγικής των δυο δυνάμεων, θα ξεκινήσουμε από έναν ορισμό της. Ο Αθ. Πλατιάς ορίζει την υψηλή στρατηγική, ως τον τρόπο με τον οποίο ένα κράτος δημιουργεί ασφάλεια για τον εαυτό του. Πλατιάς (2018, σελ. 82).

Η στρατηγική μελετάται πάντα σε σχέση με το τι κάνει ο αντίπαλος, πως κινείται και τι σχεδιάζει. Υπάρχει ως ένα βαθμό αλληλεξάρτηση και ως εκ τούτου, με βάση αυτή τη θεώρηση, η μια πλευρά χαράσσει στρατηγική με γνώμονα τι κάνουν οι «απέναντι». Δημιουργείται

δηλαδή, μέσω αυτής, μια αλυσίδα πολιτικών και στρατιωτικών μέσων για την επίτευξη της υπεροχής. Στην ουσία κάθε κράτος προσπαθεί να εκμεταλλευτεί τα πλεονέκτημα του και να περιορίσει αντίστοιχα τα πλεονεκτήματα του αντίπαλου.

Βασικό στοιχείο της λεγόμενης υψηλής στρατηγικής, αποτελεί η εξαρχής απόφαση να καθοριστούν συγκεκριμένες προτεραιότητες. Κατά τον Πλατιά (2018) ακόμα και σε περίοδο ειρήνης εντοπίζεται τόσο η στρατηγική όσο και η υψηλή στρατηγική, βάσει των οποίων αποφασίζονται διάφορες κινήσεις και ουσιαστικά επηρεάζονται συγκεκριμένες λειτουργίες. Και όπως σημειώνει σε άλλο σημείο, «οι προτεραιότητες πρέπει να καθοριστούν μεταξύ των διαφόρων απειλών όσο και των πιθανών τρόπων αντιμετώπισης αυτών, δεδομένου ότι, σε ένα άναρχο διεθνές περιβάλλον, ο αριθμός των πιθανών απειλών είναι μεγάλος και οι πόροι για την αντιμετώπισή τους δεν είναι ποτέ επαρκείς».

Επιγραμματικά, το στρατηγικό σχέδιο, πλάνο ή πλαίσιο ενός κράτους πρέπει να περιλαμβάνει τα εξής τέσσερα στοιχεία. Αρχικά τη γνώση του διεθνούς περιβάλλοντος ώστε να καθοριστούν οι απειλές, οι ανάγκες, οι ευκαιρίες ενός κράτους και τον τρόπο εναρμόνισης του με τις γεωπολιτικές πραγματικότητες και την ισορροπία ισχύος. Στη συνέχεια ο καθορισμός στόχων με βάση τους διαθέσιμους πόρους και τη προτεραιοποίηση των απειλών. Τρίτον με ιεραρχημένους πολιτικούς στόχους, θα γίνει προσπάθεια να αποφευχθεί η άσκοπη σπάταλη πόρων και δυνάμεων. Τέλος η στρατηγική αυτή να έχει την αποδοχή τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό. Η κοινωνία να συντάσσεται υπέρ αυτής της στρατηγικής, οι κρατικές δομές να την υπερασπίζονται και να την προωθούν και τέλος να υπάρχει νομιμοποίηση στο εξωτερικό. (Πλατιάς: 2018, σελ. 84-85).

Σε ώρα κρίσης, η ηγεσία έχει να αντιμετωπίσει ορισμένα στάδια αντιμετώπισης κινδύνου που είναι τα εξής: να εντοπίσει το σημείο κινδύνου ή τον ίδιο τον κίνδυνο, να υπάρξει επικοινωνία και καταγραφή, συλλογή των απαραίτητων πληροφοριών που σχετίζονται με τον κίνδυνο, να ελέγξει το πραγματικό πρόβλημα, να αντιμετωπίσει την κρίση και να αναθεωρήσει τη στρατηγική.

Ως εκ τούτου, ο ηγέτης οφείλει να λάβει αποφάσεις, άμεσα μόλις εμφανιστεί η κρίση, με στόχο να την διαχειριστεί όσο καλύτερα γίνεται. Άρα, δίνει μεγαλύτερη έμφαση και εστιάζει περισσότερο στο πεδίο της διαδικασίας λήψης απόφασης αλλά και των εναλλακτικών λύσεων που πρέπει να επιλεγούν. Και όπως αναφέρει ο Schneider (2004), ο ηγέτης πρέπει να διατηρεί υψηλό βαθμό ψυχραιμίας και να μπορεί να λαμβάνει κρίσιμες αποφάσεις.

Είναι πολύ σημαντικό όμως το στάδιο πριν την εμφάνιση της κρίσης και κατά πόσο έχει γίνει η κατάλληλη προετοιμασία για ν' αντιμετωπισθεί αυτή. Υπάρχουν ορισμένα κρίσιμα σημεία για την αντιμετώπιση των καταστάσεων κρίσης, όπως είναι: α) η διαχείριση της διαδικασίας πρόληψης, δηλ. πως η κυβέρνηση ήταν προετοιμασμένη και έχει σχέδιο διαχείρισης κρίσης, β) αποτροπή της εξάπλωσης της κρίσης, γ) η αντιμετώπιση των επιπτώσεων της κρίσης και δ) ο τρόπος διαχείρισης των επιπτώσεων. Αν και η πλειοψηφία των κρίσεων δεν προκύπτουν ξαφνικά, εμπεριέχουν σε μεγάλο βαθμό στοιχείο αιφνιδιασμού και διαρκούν, καθώς η εξέλιξή τους ορίζεται ως κυκλική και παραπέμπουν σε μια διαδικασία φαύλου κύκλου, διότι ένας οργανισμός – μια επιχείρηση, εν προκειμένω μια κυβέρνηση, διαχειρίζεται περισσότερο υποκρίσεις την ίδια περίοδο (Henderson, 2002; Fink, 1986; Darling, 1994).

2.14. Από τη Διαχείριση στην Στρατηγική Ηγεσία της κρίσης

Σύμφωνα με τον πρώην (έως 25 Ιανουαρίου 2019) αρχηγό του Γενικού Επιτελείου Στρατού, Αλκιβιάδη Στεφανή, σε μια αναφορά, η οποία αποτελεί πρωτογενή πηγή και δημοσιεύεται στην παρούσα διδακτορική διατριβή, αναφέρεται ότι οι ηγέτες οφείλουν να προβούν σε δυο βασικές ενέργειες: α) την συνειδητοποίηση της ευθύνης που έχουν να δράσουν σε μια κρίση και παράλληλα να οριοθετήσουν το πλαίσιο αυτής της συνειδητοποίησης συνεισφέροντας για να αντιμετωπιστεί αυτή η αρνητική κατάσταση και β) η αποτελεσματική τους ηγεσία με στόχο να επιτευχθεί η έξοδος από την κρίση.

Ο Αλκ. Στεφανής, υπογράμμισε, αναφερόμενος στην οργανωσιακή προσαρμοστικότητα που απαιτείται, μερικές επισημάνσεις για την ηγεσία σε περιόδους κρίσης. Μεταξύ των οποίων έχει κεντρική θέση η αξιοπιστία που κατά τον ίδιο αποτελεί τον θεμέλιο λίθο μιας ηγετικής συμπεριφοράς, ενώ αναφέρει ότι ο προσανατολισμός στο μέλλον, ήταν το πρώτο συστατικό ποιότητας για το εκτελεστικό επίπεδο. Ουσιαστικά η θεώρησή του είναι ότι με τα χρόνια οι ηγέτες που συμμετείχαν στη διαδικασία Απογραφής Πρακτικών Ηγεσίας (Leadership Practices Inventory – LPI), κατέγραψαν τη χαμηλότερη βαθμολογία στην «πηγή έμπνευσης με σκοπό την υλοποίηση του κοινού οράματος», προσανατολισμένο στο μέλλον.

Στο σκέλος της διαχείρισης, ο αρχηγός ΓΕΣ, αναφέρεται στα τέσσερα κοινά λάθη στην αντιμετώπιση μιας κρίσης, δηλ. στην αγνόηση του προβλήματος, στις παραπλανητικές μισές αλήθειες, στα ψέματα και στις κατηγορίες κατά άλλων.

Αναλυτικά:

α) Αγνόηση του προβλήματος. Η διοίκηση φαίνεται ότι αγνοεί και εκπλήσσεται από μια κρίση που όλοι οι άλλοι είδαν ότι έρχεται και που οι ίδιοι είχαν αντιληφθεί, αλλά επέλεξαν να μην την λάβουν σοβαρά υπόψη τους.

β) Παραπλανητικές αλήθειες. Η διοίκηση προσπαθεί ν' αποσπάσει την προσοχή, παραθέτοντας θεωρητικά την αλήθεια, με σκοπό όμως την παραπληροφόρηση, γεγονός που προκαλεί τους αντιπάλους και το κοινό τους για να αποκαλύψουν την πλήρη αλήθεια.

γ) Ψέματα. Η διοίκηση παρουσιάζει μια σκόπιμη αναλήθεια, με την πρόθεση να εξαπατήσει και

δ) Κατηγορίες κατά άλλων. Η διοίκηση αντί να προχωρήσει στην επίλυση του προβλήματος, προσπαθεί να κατευθύνει την προσοχή μακριά από τον εαυτό της, σε κάποιον άλλο.

Παγκοσμίως τρία είναι τα βασικά συστατικά της ηγεσίας: η προσωπικότητα του ηγέτη, το γνωστικό πεδίο αυτού και οι δράσεις που αναλαμβάνει. Η παράλληλη ανάπτυξη και των τριών συστατικών της Στρατηγικής Ηγεσίας σε περιόδους κρίσης, θ' αυξήσει κατά τον Στεφανή, τις πιθανότητες ενός ηγέτη να γνωρίζει τι να ρωτήσει, τι οφείλει να πράξει και με ποιο τρόπο, αλλά και να εκπαιδευτεί στη διαχείριση του απροσδόκητου. Παράλληλα, τα βασικά στοιχεία της Στρατηγικής Ηγεσίας Κρίσης είναι: α) η πρόβλεψη, β) το μακροπρόθεσμο πλάνο, γ) οι αρχές, δ) η ευρεία εστίαση και ε) η στρατηγική διερεύνηση.

2.15. Αμφιδέξιοι Ηγέτες και η θεωρία των «μαύρων κύκνων»

Σε διάλεξή του στα τέλη του Ιουνίου 2010, λίγες εβδομάδες μετά την έλευση του πρώτου μνημονίου, στο ίδρυμα Θεοχαράκη, ο σερ Μάικλ Λιονέλλυν Σμιθ, πρώην πρέσβης της Μεγάλης Βρετανίας στην Ελλάδα, μιλώντας για την ελληνική πολιτική ηγεσία σε καιρούς κρίσης, αναφέρθηκε στα χαρακτηριστικά που διακρίνουν τον ηγέτη.

Ο Βρετανός διπλωμάτης και ιστορικός υπογράμμισε το ότι υπάρχουν μορφές ηγεσίας, όπως η χαρισματική, η μη χαρισματική και η συλλογική και αναφέρθηκε στη ρήση του Μαξ Βέμπερ, ότι τελικά ο στόχος που αποφασίζει και κινείται αναλόγως ο ηγέτης, αποτυπώνει το διαμέτρημά του.

Παράλληλα υπογράμμισε ότι «ο ηγέτης πρέπει να διακρίνεται από πολλά, κυρίως όμως να έχει αίσθημα ευθύνης –έναντι της χώρας του και των μελλοντικών γενιών- και να μπορεί να

λαμβάνει οδυνηρές αποφάσεις». Επίσης, κατά τον ίδιο, κυρίαρχο ρόλο διαδραματίζει η καλή αίσθηση της συγκυρίας, η τύχη που δεν είναι ιδιότητα, αλλά είναι απαραίτητη.

Η θεωρία των «Μαύρων Κύκνων» του Νασίμ Νικόλας Τάλεμπ, καθηγητή του Πανεπιστημίου Νέας Υόρκης, δηλ. των ακραίων γεγονότων που συμβαίνουν εξαιρετικά σπάνια, επηρεάζει αρκετά την ηγεσία: το τυχαίο γεγονός επιδρά σημαντικά στη λειτουργία του ηγέτη.

Μαύρος κύκνος νοείται ένα γεγονός απρόβλεπτο ή που έχει λίγες πιθανότητες να συμβεί. Και όταν συμβεί ανατρέπει σταθερές, ενώ οι επιπτώσεις του είναι μεγάλες και δραματικές έως τραγικές. Θεωρείται ένα γεγονός ελάχιστων πιθανοτήτων και μεγάλων επιπτώσεων που είναι αδύνατον να προβλεφθεί (N.N.Τάλεμπ, 2004).

Η συγκεκριμένη θεωρία έλαβε το όνομά της από το αρχαίο ρωμαϊκό ρητό *Para avis in terries nigroque simillima cysno* (μτφ. Σπάνιο πουλί στη γη) και ο εμπνευστής προτάσσει τη φράση: «δεν γνωρίζουμε, τι δεν γνωρίζουμε» (N.N. Τάλεμπ, 2007 & 2010).

Η Wendy Smith είναι ένα από τα σημαντικά πρόσωπα στην κατηγορία των επιστημόνων, που έχουν εξειδικευθεί στο πεδίο των στρατηγικών παράδοξων, δηλ. πως οι εκάστοτε ηγεσίες και οι senior managers λειτουργούν, αποφασίζουν και ασκούν το διευθυντικό τους δικαίωμα, έχοντας μπροστά τους πολλές φορές, ατζέντες που είναι εκ διαμέτρου αντίθετες και αντιφατικές. Η συγκεκριμένη επιστήμονας, ανέφερε στο 28^ο Συνέδριο Ηγεσίας της ΕΑΣΕ, τον Μάιο του 2017 στην Ελλάδα, ότι ο αποκαλούμενος και ως Αμφιδέξιος Ηγέτης δύναται με βάση τις ικανότητές του, να ενσωματώνει, ενοποιεί και να λειτουργεί την ίδια στιγμή, με στρατηγικές που είναι αντιφατικές.

Σύμφωνα με την Smith, ο ηγέτης που χαρακτηρίζεται ως αμφιδέξιος, δηλώνει παρών στις παραδοξότητες και σε παράδοξες καταστάσεις, τις οποίες τις θεωρεί και ως πρόκληση για δράση που τείνει να γίνει για τον ίδιο δημιουργική. Ο συγκεκριμένος ηγέτης κατά την Smith, έχει μια σφαιρική αντίληψη για τις καταστάσεις και υπ' αυτό το πρίσμα δρα και εξελίσσεται και σημειώνει με έμφαση: «δεν εγκλωβίζεται σε δεδομένα σχήματα σκέψης, ούτε παραλύει από τα παράδοξα που αντιμετωπίζει και έχει την ικανότητα να συνθέτει φαινομενικά αντίθετες επιλογές συνθέτοντας νέες οπτικές γωνίες, σε δυναμική προοπτική».

2.16. Ο ρόλος του Ηγέτη

Ο όρος Ηγεσία δεν είχε ποτέ ένα ακριβή ορισμό σύμφωνα με τους Ashkenas και Manville (2020), οι οποίοι την ορίζουν ως εξής: «επίτευξη σημαντικού θετικού αντίκτυπου με την οικοδόμηση μιας ομάδας ανθρώπων που συνεργάζονται για την επίτευξη ενός κοινού στόχου».

Η Ηγεσία δύναται να αναλυθεί ως ένα μοντέλο συμπεριφοράς, ως μια ξεχωριστή ιδιότητα ενός προσώπου και ως μια ιδιαίτερη και σημαντική πολιτική αξία (Heywood, 2018). Σύμφωνα με τον Heywood, ως πρότυπο συμπεριφοράς, η ηγεσία «είναι η επιρροή που ασκείται από ένα άτομο ή μια ομάδα σε ένα μεγαλύτερο σύνολο, για να οργανώσει και να κατευθύνει τις προσπάθειές του προς την επίτευξη επιθυμητών στόχων». Ως προσωπική ιδιότητα, η ηγεσία εντοπίζεται στα χαρακτηριστικά του χαρακτήρα και της προσωπικότητας που διαμορφώνουν τον ηγέτη και τον καθιστούν ικανό να επιτύχει την άσκηση επιρροής σε άλλα πρόσωπα.

Ουσιαστικά, «η ηγεσία με αυτή την έννοια ισοδυναμεί με το χάρισμα, τη γοητεία ή την προσωπική δύναμη» (Heywood, 2018, p.p. 138). Επίσης, ως πολιτική αξία, η ηγεσία εστιάζει στους παράγοντες της έμπνευσης και της καθοδήγησης, πολλά και στην ικανότητα που έχει να κινητοποιεί άλλα πρόσωπα «μέσω του ηθικού του κύρους ή της ιδεολογικής ενόρασης» (Heywood, 2018, p.p. 138).

Η Πολιτική μπορεί να θεωρηθεί ως μια κοινωνική δραστηριότητα, που επηρεάζει ή αλλάζει την κοινωνία, που κατά κανόνα προσανατολίζεται στους δεδομένους συσχετισμούς εξουσίας, αλλά δεν περιορίζεται μόνο στη δραστηριότητα του Κράτους. (Lenk, 1990). Σύμφωνα με τον Max Weber (1919), τον κορυφαίο κοινωνιολόγο του 20^{ου} αιώνα, «πολιτική είναι η επιδίωξη συμμετοχής στην εξουσία ή άσκησης επιρροής στην κατανομή της εξουσίας, είτε στο εσωτερικό ενός κράτους ή στις ανθρώπινες ομάδες, που υπάρχουν μέσα στο Κράτος».

Με βάση τον Lenk (1990, p.p. 29), μία δραστηριότητα έχει πολιτικό χαρακτήρα, όταν: α) η δραστηριότητα είναι συνειδητή, μελετημένη και σχεδιασμένη («συνείδηση του σκοπού»), β) είναι –σε αντίθεση με την ιδιωτική δραστηριότητα– προσανατολισμένη στην δημόσια ζωή, και άρα στην πράξη, γ) σκοπεύει στην αλλαγή ή την διατήρηση της υπάρχουσας κατάστασης και δ) λαμβάνει υπόψιν την μελλοντική κατάσταση, δηλαδή και τις –επιθυμητές ή ακούσιες – δευτερεύουσες συνέπειές της (στο πνεύμα της «ηθικής ευθύνης» του Weber), σε αντίθεση με την «εκ πεποιθήσεως» δραστηριότητα που ενεργεί με απόλυτα κριτήρια.

Με την πολιτική συνδέεται άμεσα η εξουσία, η υπό ουσιαστικά έχει άμεσο δεσμό με την Ηγεσία. Εξουσία δύναται να ονομασθεί, «κάθε μορφή ουσιαστικής επιρροής που ασκεί ή μπορεί να ασκήσει ένα μέρος της κοινωνίας πάνω σε ένα άλλο, χωρίς αυτό να είναι σε θέση να απαλλαγεί από την επιρροή αυτή» (Lenk, 1990, p.p. 36). Σύμφωνα με τον Lenk (1990, p.p. 37), η εξουσία δύναται να επιδειχθεί με την συνειδητή «μη λήψη αποφάσεων» από τους κατόχους της, εν προκειμένω από την Ηγεσία και τους Ηγέτες. Αυτό δύναται να συμβεί για λόγους τακτικής, με στόχο να μείνουν στην άκρη ορισμένα κρίσιμα ζητήματα. Από την άλλη πλευρά, η «μη λήψη αποφάσεων» αποτελεί διαδικασία εξουσίας, με στόχο την πρόληψη ή την αποφυγή συγκρούσεων εξουσίας.

Σύμφωνα με τον Weber (1964), «εξουσία σημαίνει κάθε δυνατότητα, εντός μιας κοινωνικής σχέσης να επιβάλλει τη θέλησή της, ακόμα και ενάντια σε αντιδράσεις, ανεξάρτητα από το που αυτή η δυνατότητα στηρίζεται». Με βάση τον ορισμό του Weber, «εξουσία μπορεί να σημαίνει επίσης η δυνατότητα να προκαταβάλει κάποιος τους στόχους και τις επιθυμίες άλλων, αντίθετα με την ουσιαστική θέλησή τους» τονίζει ο Lenk (1990, p.p. 47) και συμπληρώνει: «Η πολιτική εξουσία είναι ακριβώς η κατάσταση στην οποία οι εξουσιαζόμενοι έχουν αποδεχθεί στην συνείδησή τους την εξουσία».

Η έννοια της πολιτικής δραστηριότητας είναι αναπόσπαστη με την έννοια των κοινωνικών σχέσεων. Κάθε πολιτική δραστηριότητα στρέφεται προς κάποια συγκεκριμένη κοινή γνώμη. Όπως η πολιτική δραστηριότητα, έτσι και η εξουσία μπορεί να θεωρηθεί ως κοινωνική σχέση, στην οποία ως κινητήρια δύναμη λειτουργούν οι αντίρροπες θελήσεις των δυο πλευρών (Lenk, 1990).

Ο Μαξ Βέμπερ επικεντρώνεται μεταξύ άλλων στην εξουσία που εδράζεται στην αφοσίωση του οπαδού στο καθαρά προσωπικό χάρισμα του ηγέτη, στο σημαντικότερο πολιτικό κείμενο του 20^{ου} αιώνα, το έργο του «Η πολιτική ως επάγγελμα». Εξηγεί για το συγκεκριμένο θέμα, σε διάλεξη που έκανε το 1919 στο Πανεπιστήμιο του Μονάχου, ότι τον ηγέτη τον υπακούν όχι επειδή το επιτάσσει η παράδοση ή ο νόμος, αλλά επειδή πιστεύουν σ' εκείνον (Βέμπερ, 2019).

«Στον Δυτικό κόσμο, όμως, και μόνον εκεί, συναντούμε κάτι που μας ενδιαφέρει περισσότερο: τον πολιτικό ηγέτη ως ελεύθερο “δημαγωγό” στην αρχή, μορφή που αναδεικνύεται μόνον στους κόλπους της πόλης – κράτους, γεννήματος αποκλειστικού της Δύσης και, κυρίως, του μεσογειακού πολιτισμού και κατόπιν ως κοινοβουλευτικό και κομματικό αρχηγό, μορφή κι

αυτή ιστορικά μοναδική, γέννημα του συνταγματικού κράτους που επίσης αναπτύχθηκε κατ' αποκλειστικότητα στη Δύση» (Βέμπερ, 2019: 16).

Ο Βέμπερ διαχώριζε σε τρία τα είδη άσκησης της εξουσίας: α) νόμιμη εξουσία, που βασίζεται στους νόμους (π.χ. ο ρόλος της κυβέρνησης), β) στην παραδοσιακή εξουσία, η οποία στηρίζεται στις ιστορικές παραδόσεις (π.χ. ο ρόλος της Εκκλησίας) και γ) στην χαρισματική εξουσία. Και κατά τον ίδιο το χάρισμα «είναι η ιδιότητα ενός ατόμου, η οποία το ξεχωρίζει από τους κανονικούς ανθρώπους και κατοχυρώνει την αντιμετώπισή του ως προικισθέν με υπεράνθρωπες, υπερφυσικές ή τουλάχιστον εξαιρετικές ιδιότητες». Η ηγεσία ασκείται σε όλα τα επίπεδα και η «μαύρη ύλη» της είναι το χάρισμα, που ουσιαστικά δεν αποκτάται ως κληρονομικό δικαίωμα, αλλά σφυρηλατείται και διαμορφώνεται.

Παράλληλα, ο Βέμπερ (1919), ορίζει την πολιτική ως μια «διευθύνουσα δραστηριότητα του Κράτους» και υπογραμμίζει ότι ένα από τα χαρακτηριστικά του πολιτικού ηγέτη είναι να παθιάζεται με ότι κάνει, ώστε να αποδίδει τα μέγιστα και κυρίως να μην είναι αμέτοχος, αλλά να καταλαμβάνει κεντρική θέση σε καταστάσεις, καθώς το στοιχείο της ευθύνης είναι ιδιαίτερα σημαντικό. Αμέτοχος και ανεύθυνος ηγέτης δεν νοείται και ως εκ τούτου αυτό που προέχει είναι να μην επιδεικνύει η εκάστοτε ηγεσία ανευθυνότητα, αλλά υπευθυνότητα (Παπάζογλου, 2012).

Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2005, σελ. 197-198), η ηγεσία ως διαδικασία άσκησης εξουσίας έχει ως συστατικό στοιχείο τη διαδραστικότητα και την αλληλεπίδραση, που υφίσταται μεταξύ του ηγέτη και των υφισταμένων ή «ακολουθών». Ουσιαστικά, η ηγεσία για τον Ηγέτη, δεν είναι ένα στοιχείο της ευρύτερης προσωπικότητάς του ή μια ιδιότητα, αλλά αποτελεί ένα ευρύτερο πλαίσιο, εντός του οποίου, ο ίδιος θα δράσει και θα επιδιώξει να κινητοποιήσει – επηρεάσει ευρύτερες ομάδες πολιτών - «ακολουθών», που θα ενεργοποιηθούν σε εθελοντική βάση και με προθυμία, ώστε να επιτευχθεί ο στόχος που έχει εξ αρχής τεθεί.

Στα χαρίσματα, όπως το θέτει ο Βέμπερ, στέκονται και άλλοι ειδήμονες (Μακρής, 2011) που εκτός από τα στοιχεία της προσωπικότητας του ατόμου που ασκεί ηγεσία, προτάσσουν και ψυχολογικούς και κοινωνιολογικούς παράγοντες στην ανάλυση που κάνουν, για τη διαδραστικότητα και την αλληλεξάρτηση, που υπάρχει μεταξύ της εκάστοτε ηγετικής ομάδας και των πολιτών - «ακολουθών». Στο πεδίο της κοινωνικοποίησης της Ηγεσίας και του κοινωνικού της πρόσημου, στέκονται και άλλοι (Μπερελής, 2015), υπογραμμίζοντας όχι μόνο την αναγκαία αλληλεπίδραση του ηγέτη με τους «ακολουθούς» και τα ταυτοτικά τους

χαρακτηριστικά, ενώ αναδεικνύονται και οι παράγοντες της καθοδήγησης, του ελέγχου, αλλά και της καλλιέργειας και προβολής του αναγκαίου οράματος πίσω από οποίο θα συνταχθούν οι ακόλουθοι.

Όσον αφορά στις σύγχρονες θεωρίες ηγεσίες που αναπτύσσονται, αυτές λαμβάνουν υπόψη τους την πολυπλοκότητα του σημερινού κόσμου, καθώς επίσης και την ανάγκη για την διαμόρφωση ηγετών, οι οποίοι θα είναι σε θέση να ισορροπούν μεταξύ πολλαπλών ρόλων, είναι δηλαδή θεωρίες συμπεριφορικής πολυπλοκότητας. Επιπλέον, θα πρέπει οι ηγέτες να συνεργάζονται και να μοιράζονται την εξουσία, οπότε γίνεται λόγος για συνεργατική και μοιρασμένη ηγεσία, ενώ τέλος θα πρέπει οι σύγχρονοι ηγέτες να είναι σε θέση να αντιληφθούν ότι οι άνθρωποι πλέον ζουν και λειτουργούν σε ένα κόσμο που θεωρείται διασυνδεδεμένος, οπότε και γίνεται λόγος για διασυνδεδεμένη ηγεσία (Χυτήρης, 2017).

Ο Ηγέτης, όπως και η Ηγεσία έχει εκατοντάδες ορισμούς, αλλά στο σημείο αυτό θα αναδείξουμε την ηγετική ομάδα που έχει (Θεοφανίδης, 1999, σελ. 20), τα στοιχεία της έμπνευσης, του ενθουσιασμού, της παρακίνησης, της εμπύχωσης, της καθοδήγησης, της ομογενοποίησης, ακόμα και ετερόκλητων δυνάμεων, με τελικό στάδιο την επίτευξη των στόχων που ετέθησαν εξ αρχής.

Η ενεργοποίηση κοινωνικών δυνάμεων είναι και ένας στόχος του πολιτικού ηγέτη σύμφωνα με τον Κλεομένη Κουτσούκη (Μακρής, 2011, σελ. 174-177), ο οποίος τον θέτει στο επίκεντρο των ευρύτερων κοινωνικών διεργασιών. Ουσιαστικά, του αναγνωρίζει την ικανότητα να γίνει, ο ίδιος ο ηγέτης, όχι απλά και μόνο φορέας δομικών αλλαγών, αλλά ουσιαστικά χάραξης μιας νέας πορείας εν μέσω του κοινωνικού μετασχηματισμού. Βέβαια για να πετύχει η εκάστοτε ηγεσία εξαρτάται από το κατά πόσο μπορεί να εξασφαλίσει υποστηρικτές με τους οποίους όμως και θα διατηρήσει στενή σχέση.

Η ηγεσία κατά τον Burns (1978) είναι ή μεταμορφωτική ή συναλλακτική και ο Παπάζογλου (2012, σελ. 74-78), υποστηρίζει ότι στην Ελλάδα υφίστανται κυρίως στοιχεία της συναλλακτικής ηγεσίας και λιγότερο της μεταμορφωτικής ηγεσίας. Ο Παπάζογλου αναφέρεται στην συναλλακτική ηγεσία, που έχει ως δομικό στοιχείο την περιορισμένης μορφής μεταρρύθμιση και αποτελεσματικότητα. Μάλιστα, αναφέρει ότι οι διάφορες εκφάνσεις της αναποτελεσματικής συναλλακτικής ηγεσίας, αναδεικνύονται σε διάφορες ιστορικές φάσεις στην Ελλάδα, όπως: «στην προβληματική εδραίωση της δημοκρατίας, στην επταετή επικράτηση της στρατιωτικής δικτατορίας, στην αντιπαράθεση μεταξύ παράδοσης και

εκσυγχρονισμού, στην πόλωση και στις διαιρέσεις για σοβαρά πολιτειακά ζητήματα, στην κομματοκρατία, στην τάση συγκέντρωσης εξουσιών, στην σοβαρή υστέρηση στην προώθηση των μεταρρυθμίσεων και του εξευρωπαϊσμού».

Σε αυτό το πεδίο έχει σημασία η διαπίστωση (Θεοφανίδης, 1999, σελ. 60-65) περί της παρέμβασης της ηγεσίας, σε σημείο αποπροσανατολισμού των ακολούθων. Και αυτό διότι αναφέρει ότι εντός του ιστορικού πλαισίου, η ηγετική ομάδα, είτε πράττοντας κατά συνείδηση, είτε ασυνείδητα και χωρίς επίγνωση των επιπτώσεων, κινήθηκε με τάσεις διαιρετικές της κοινωνίας, με το δόγμα των φατριών, και με σαφή αποπροσανατολιστική διάθεση του λαού, σε σημείο, που να δημιουργήσει ρήγματα στον κοινωνικό ιστό και να σταματήσει την όποια τάση του λαού για συνεργασία ή δημιουργία.

«Κάθε τύπος ηγεσίας έχει διακριτά δυνητικά πλεονεκτήματα, αλλά συνοδεύεται και από καιρίας σημασίας κινδύνους, όπως η αλαζονεία, η υπερβολική προσήλωση της σκέψης σε έναν ειδικό σκοπό, η αυταρέσκεια και η περιφρόνηση προς τους συμβούλους (Lowndes, Marsh & Stoker, 2020, p.p. 251).

Σύμφωνα με τον Burns (2003, p.p. 16), μια βασική προϋπόθεση για να κατανοήσει κανείς την πολιτική ηγεσία, είναι να εντοπίσει και να κατανοήσει την σχέση αλληλεπίδρασης, αλληλεξάρτησης και αλληλουχίας μεταξύ των επιθυμιών, των αναγκών, των κινήτρων, των αξιών και των ικανοτήτων τόσο των εν δυνάμει ηγετών και των δυνητικών οπαδών τους.

«Στην πράξη, όλες οι μορφές ηγεσίας περιέχουν στοιχεία μιας σχέσης “δούναι και λαβείν”, με τους ηγέτες να προσφέρουν μια υπηρεσία που επιθυμεί η ομάδα, και σε αντάλλαγμα η ομάδα να τους παρέχει ενίσχυση». (Lowndes, Marsh & Stoker, 2020, p.p. 252).



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ - ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΙΣ - ΘΕΩΡΙΑ ΠΑΙΓΝΙΩΝ ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟ ΚΡΙΣΗΣ



3.1. Εισαγωγή

Το τρίτο κεφάλαιο εστιάζεται στην λήψη των αποφάσεων σε περιόδους κρίσης και δίνει έμφαση στο θεωρητικό υπόβαθρο. Δίνεται ο ορισμός και αναδεικνύεται η συμβολή της διαδικασίας λήψης αποφάσεων. Ακόμη προβάλλονται τα μοντέλα λήψης απόφασης και εξετάζονται οι παράμετροι για το πώς λαμβάνονται οι διάφορες αποφάσεις. Επίσης, εξετάζεται ο ρόλος της ηγεσίας στον τρόπο που λαμβάνονται οι αποφάσεις.

Εστιάζει έννοια της ηθικής διάστασης της Ηγεσίας, αλλά και την επιρροή της τελευταίας στη διαδικασία της διαπραγμάτευσης. Επικεντρώνεται στη Θεωρία Παιγνίων και στην πολιτική διαπραγμάτευση ενός κράτους εν μέσω κρίσης, εώ αναλύει το πιο γνωστό παράδειγμα θεωρίας παιγνίων, που είναι το αποκαλούμενο Δίλλημα του Φυλακισμένου (Prisoner's Dilemma).

Αναφέρεται στο «παιχνίδι της κότας», που εκφράζει και περιγράφει τις καταστάσεις μετωπικής σύγκρουσης δυο ανταγωνιστών. Τέλος συσχετίζει την πολιτική διαπραγμάτευση ως στρατηγικό παίγνιο με την ελληνική κρίση.

3.2. Λήψη Αποφάσεων – Ορισμός

Η διαδικασία λήψης των αποφάσεων αποτελεί έναν τρόπο να επιλεγεί μια εναλλακτική λύση μεταξύ δυο ή περισσότερων επιλογών. Η ανάγκη να γίνει η συγκεκριμένη επιλογή σχετίζεται με την απόσταση που υπάρχει ανάμεσα στην υφιστάμενη κατάσταση και μια επιθυμητή. Οι εναλλακτικές που υπάρχουν, αφορούν τον τρόπο, τις πράξεις, τα εργαλεία, το χρονικό πλαίσιο. Με την αξιοποίηση αυτών, στόχος είναι να υπάρξει τελική κατάληξη στην κατάσταση που επιθυμούν οι λήπτες της απόφασης. Αυτή όμως είναι μια απλή προσέγγιση στην διαδικασία λήψης αποφάσεων. Μια πιο ολοκληρωμένη προσέγγιση θα εστίαζε αρχικά στην αναζήτηση εναλλακτικών λύσεων για να ληφθεί μια απόφαση. Στη συνέχεια θα επικεντρωνόταν στην αναζήτηση ενδεχόμενων τρόπων λειτουργίας και μετά θα εστίαζε στην επιλογή μεταξύ των όποιων εναλλακτικών υπάρχουν.

Η διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι μια πράξη που προηγείται των όποιων κινήσεων, δράσεων και λειτουργιών της οικονομικής μονάδας, του οργανισμού, κ.α. Μάλιστα, επ' αυτού γίνεται μεγάλη συζήτηση για το γεγονός ότι η διαδικασία για να ληφθούν αποφάσεις σε οργανώσεις με κοινωνικό πρόσημο, έχει και πολιτική χροιά. Και αυτό διότι η όποια ενδεχόμενη απόφαση, δύναται να ανατρέψει συσχετισμούς που υπάρχουν, να αναπροσδιορίσει συμμαχίες,

να δημιουργήσει νέα δεδομένα για τα συμφέροντα. Παράλληλα, η όποια αξιολόγηση θα γίνει με διαφορετικό τρόπο, ανάλογα με τις αξίες, τις ικανότητες, τις γνώσεις και άλλα στοιχεία.

Με βάση έναν ορισμό (Κουσκουβέλης, 2004), λήψη αποφάσεων, «είναι το σύνολο των αποτελεσμάτων από διεργασίες ενός πολιτικού συστήματος ή ενός Κράτους, με σκοπό τη διανομή, κατανομή και επιμερισμό των κοινωνικών αγαθών στους ανθρώπους, που αποτελούν το κράτος αυτό. Στο σύστημα υπάρχει εκροή πληροφοριών και εισροή μέσα από την αξιολόγηση αυτών».

Κρατική πολιτική είναι γενικά ένα σχέδιο δράσης, που υιοθετεί π.χ. ένα άτομο, μια ομάδα, μια επιχείρηση ή μια κυβέρνηση (Heywood, 2006). Για να χαρακτηριστεί κρατική πολιτική είναι ιδιαίτερα σημαντική η λήψη αποφάσεων και κυρίως δέσμης αποφάσεων. Η απόφαση (Heywood, 2009), είναι μια πράξη επιλογής, μια επιλογή μεταξύ διαφορετικών δυνατοτήτων.

Γενικότερα η λήψη αποφάσεων είναι μια δύσκολη διαδικασία, καθώς, η όποια τελική επιλογή, είναι αποτέλεσμα συνδυαστικών κινήσεων με κύρια στοιχεία, ένα μεγάλο αριθμό πληροφοριών, που έχουν υψηλό δείκτη αξιοπιστίας, γνώσεων, χαρακτηριστικών, ικανοτήτων, ακόμα και της προσωπικότητας του λήπτη των αποφάσεων, ενώ ανατρέπει υφιστάμενες ισορροπίες με συνέπεια να προκληθούν διαμάχες και παράλληλα δεν μπορεί να προεξοφληθούν τα όποια αποτελέσματα, παρά μόνο με μικρή πιθανότητα (Μπουραντάς, 2002, σελ. 60-62).

Για τον Μάντζαρη (2008), η απόφαση δύναται να περιγραφεί, ως μια διαδικασία νοητική, που στοχεύει να επιλέξει και να υλοποιήσει μια συγκεκριμένη ενέργεια, η οποία προκύπτει από τις τουλάχιστον δυο υπάρχουσες εναλλακτικές. Επίσης, κατά τον ίδιο, η απόφαση μπορεί να θεωρηθεί ως μια διοικητική πράξη, που εκδίδεται συνειδητά με τον αντίστοιχο έγγραφο τύπο και με τη μορφή είτε εντολής, είτε διαταγής, στοχεύει να εκτελεστεί με ακρίβεια από τα κατώτερα ιεραρχικά πρόσωπα. Ακόμη, η απόφαση ορίζεται –όπως τονίζει και πάλι ο Μάντζαρης,(2008) - ως η επιλογή μιας δυνατότητας δράσης, μεταξύ περισσότερων εναλλακτικών και με γνώμονα τις συνέπειες που θα υπάρξουν στο μέλλον.

3.3. Η συμβολή της διαδικασίας Λήψης Αποφάσεων

Οι συνθήκες που αλλάζουν σε πολλά επίπεδα και η πολυπλοκότητα του κόσμου επιβάλλουν την αλλαγή της οργάνωσης και της διοίκησης, ώστε να είναι πιο αποτελεσματικές. Για να φθάσουν όμως σε αυτό το σημείο, σημαντικό ρόλο διαδραματίζει η διαδικασία της λήψης των

αποφάσεων (Dellen, Maurer, Pews, 1997). Στο πλαίσιο αυτό ενισχύθηκαν και εξελίχθηκαν κλάδοι της επιστήμης, όπως αυτή για την αξιολόγηση της συμπεριφοράς, η επιχειρησιακή έρευνα, τα εφαρμοσμένα οικονομικά, κ.α. που αποτέλεσαν πολύτιμα «εργαλεία» για τους διοικούντες – ηγέτες επιχειρήσεων, οικονομικών μονάδων, οργανισμών (Diasio and Agell, 2009, p.p. 692-697).

Η απόφαση είναι πράξη εκλογής, μια επιλογή μεταξύ διαφορετικών δυνατοτήτων (Heywood, 2009, p.p. 554) και η λήψη μιάς ή περισσότερων αποφάσεων, είναι προφανώς κομβική, στη διαδικασία χάραξης κρατικής πολιτικής. Η διαδικασία λήψης μιάς απόφασης, αποτελεί ένα συνδυασμό από διάφορες πράξεις, που έχουν στον πυρήνα τους την ανάλυση των επιπτώσεων των εν δυνάμει επιλογών, με γνώμονα και την ικανοποίηση των απαιτήσεων όλων των συμμετεχόντων, ώστε να φθάσουν στην κοινή αποδεκτή επιλογή (Eldin, 2002, p.p.28-37).

Κατά τον Huber (2001), η διαδικασία λήψης απόφασης έχει δυο σκέλη, που καταλήγουν αντίστοιχα στις προγραμματισμένες και μη προγραμματισμένες αποφάσεις, ενώ σύμφωνα με τον Heywood (2009, p.p. 554), οι αποφάσεις δεν λαμβάνονται με τον ίδιο τρόπο, γιατί μπορεί να λαμβάνονται από άτομα ή από ομάδες, εντός μικρών ενώσεων ή εντός μεγάλων οργανισμών, στο πλαίσιο δημοκρατικών ή στο πλαίσιο αυταρχικών δομών. Στο πλαίσιο αυτό, προκρίνει, ως πιο σημαντικές θεωρίες για τη λήψη των αποφάσεων, τις εξής: α) τα μοντέλα των ορθολογικών δρώντων, β) τα προσαυξητικά μοντέλα, γ) τα μοντέλα γραφειοκρατικής οργάνωσης και δ) τα μοντέλα συστημάτων πεποιθήσεων.

Σύμφωνα με το παραδοσιακό μοντέλο λήψης των αποφάσεων (Simon, 2001), υπάρχουν τρία στάδια μέχρι να γίνει η τελική επιλογή. Το ένα στάδιο είναι αυτό της νοητικής φάσης, που σχετίζεται με την αναζήτηση των καταστάσεων, για τις οποίες δύναται να υπάρξει λήψη απόφασης, το άλλο είναι το στάδιο του σχεδιασμού κατά το οποίο διεξάγεται έρευνα, ακολουθεί ανάλυση και επεξεργασία όλων των εναλλακτικών επιλογών και το τρίτο στάδιο είναι αυτό της τελικής επιλογής.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον όμως έχει η διαδικασία λήψης των αποφάσεων στα ζητήματα που αφορούν Κράτη, όπως και το θέμα που διερευνά η παρούσα διδακτορική διατριβή. Σε αυτό το πεδίο, η διαδικασία λήψης των αποφάσεων είναι ιδιαίτερα σημαντική και δύσκολη και ο βαθμός δυσκολίας της αυξάνει σε καταστάσεις (διεθνούς) κρίσης, όπως αναφέρει ο Κουσκουβέλης (1997, σελ. 43), που υπογραμμίζει ότι κρίση υπάρχει, «όταν προκύπτουν

γεγονότα αναπάντεχα, ο χρόνος αντίδρασης είναι μικρός και οι συνέπειες των αποφάσεων, θετικές ή αρνητικές, είναι πάρα πολύ μεγάλες».

Για την τελική επιλογή της όποιας απόφασης εξετάζονται ορισμένοι κρίσιμοι παράγοντες ή μεταβλητές και κατηγοριοποιούνται σε τρεις ομάδες: α) τους υλικούς ή αντικειμενικούς, β) τους έμψυχους ή λειτουργικούς και γ) τους υποκειμενικούς (Κουσκουβέλης, 1997, σελ. 21). Οι υλικοί ή αντικειμενικοί παράγοντες που επηρεάζουν τη λήψη αποφάσεων είναι η γεωγραφία, οι πηγές πλούτου, η στατική οργάνωση της διοίκησης του κάθε κράτους και η θέση του κράτους στο διεθνές σύστημα. Οι έμψυχοι ή λειτουργικοί παράγοντες είναι η λειτουργία του πολιτικού συστήματος, ο πληθυσμός μιας χώρας και η κατάσταση του εσωτερικού και διεθνούς περιβάλλοντος. Οι υποκειμενικοί ή υλικοί παράγοντες αφορούν την ψυχοσύνθεση και το πρόσωπο του λήπτη της απόφασης και αυτοί είναι, οι προσωπικές φιλοδοξίες, ο φόβος της αποτυχίας, η δυσπιστία μεταξύ παραγόντων, οι αντικρουόμενες απόψεις, η αναζήτηση ομοφωνίας, τα ειδικά συμφέροντα των υπηρεσιών, τα ήθη και η ιδεολογία.

3.4. Τα μοντέλα Λήψης Αποφάσεων

Τα διοικητικά στελέχη προσεγγίζουν τις αποφάσεις με διαφορετικούς τρόπους. Έτσι για την ανάλυση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων, έχουν διαμορφωθεί αρκετά μοντέλα. Παρακάτω παρουσιάζονται τα βασικότερα από τα μοντέλα αυτά [Θεοδωράτος (1999, σελ. 160-161), Μαντζάρης (2008, σελ. 510-514)].

- Το ορθολογικό μοντέλο αποφάσεων: η ορθολογική διαδικασία λήψης απόφασης (που θα αναλυθεί εκτεταμένα αμέσως παρακάτω), εστιάζει σε γεγονότα και ελαχιστοποιεί τις ενέργειες συναισθηματικού περιεχομένου. Το στέλεχος που χρησιμοποιεί αυτή την μέθοδο, εξετάζει συστηματικά και προσεκτικά μια προβληματική κατάσταση και βασίζεται στην προαναφερθείσα διαδικασία για την λήψη κάποιας απόφασης.
- Το μη λογικό ή διαισθητικό μοντέλο: σε αυτή την περίπτωση τα διοικητικά στελέχη προτιμούν να αποφεύγουν την στατιστική ανάλυση και τις λογικές διαδικασίες όταν προσεγγίζουν μια απόφαση. Τα στελέχη αυτά στηρίζονται στις προσωπικές τους εκτιμήσεις και στα αισθήματά τους ως προς την εκτίμηση της κατάστασης που χειρίζονται. Σε κάθε περίπτωση είναι δύσκολο να αποκλεισθεί τελείως η διαίσθηση από την λήψη αποφάσεων.

Όμως μια ορθή απόφαση δεν μπορεί να βασιστεί μόνο στην διαίσθηση των διοικητικών στελεχών. Στην πραγματικότητα οι ορθές αποφάσεις προκύπτουν από ένα συνδυασμό κρίσης και ορθολογικών διαδικασιών.

- Το μοντέλο προ-διατυπωμένων αποφάσεων: στην προσέγγιση αυτή ένα διοικητικό στέλεχος αποφασίζει εκ των προτέρων για μία λύση και στην συνέχεια συγκεντρώνει το υλικό για να την υποστηρίξει. Όταν κυριαρχεί όμως η τάση αυτή, είναι πιθανό να αγνοηθούν κρίσιμες πληροφορίες.
- Το μοντέλο της ορθολογικά περιορισμένης επιλογής: στην περίπτωση αυτή οι επιλογές γίνονται με περιορισμένο ορθολογικά τρόπο, που προσεγγίζει περισσότερο την πραγματικότητα. Δεν υφίσταται μια συνολική διαδικασία λήψης απόφασης, αλλά αντίθετα ένα άθροισμα επιμέρους διαδικασιών.
- Το μοντέλο των σταδιακών αλλαγών: στην προσέγγιση αυτή η διαμόρφωση μιας συνολικής λύσης επιδιώκεται μέσα από μια διαδικασία διαδοχικών και γνωστών δοκιμασμένων κατά το παρελθόν λύσεων. Η διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι σταδιακή και βήμα προς βήμα, καθώς διερευνώνται σχολαστικά τα επιμέρους βήματα. Το μοντέλο αυτό προσιδιάζει στο ορθολογικό μοντέλο.
- Το μοντέλο πολιτικής στην λήψη απόφασης: στην προσέγγιση αυτή οι στόχοι ενός οργανισμού αναπτύσσονται κατ' αναλογία και σε συνάρτηση με την δράση των μελών του. οι αποφάσεις που λαμβάνονται είναι το αποτέλεσμα συμβιβασμών και διεργασιών που γίνονται σε διαφορετικά επίπεδα και στις οποίες συμμετέχουν διάφορες ομάδες συμφερόντων με αποκλίνοντες στόχους. Έτσι οι σχέσεις ισχύος παίζουν μεγάλο ρόλο στην λήψη αποφάσεων.
- Το μοντέλο της οργανωμένης αναρχίας: στο μοντέλο αυτό η λήψη απόφασης δεν ακολουθεί κάποια δομημένη διαδικασία. Έτσι οι αποφάσεις λαμβάνονται ακανόνιστα, τυχαία και συμπτωματικά ανάλογα με την δυναμική των συνθηκών. Οι ανακολουθίες και οι εσφαλμένα διατυπωμένοι στόχοι είναι χαρακτηριστικό της προσέγγισης αυτής.

3.5. Ορθολογική διαδικασία λήψης αποφάσεων

Η εξέλιξη της επιστήμης της διοίκησης κατέστησε την διαδικασία λήψης αποφάσεων περισσότερο συστηματική, σε σύγκριση με το παρελθόν. Έτσι, στην υπάρχουσα βιβλιογραφία υπάρχει μια συμφωνία, ως προς τα διαδοχικά βήματα μιας ορθολογικής διαδικασίας, που μπορεί να συμβάλει στην λήψη περισσότερο αποτελεσματικών αποφάσεων.

Η ορθολογική αυτή διαδικασία αποτελείται από τα εξής βήματα [Μπουραντάς (2002, σελ. 65-69), Θεοδωράτος, (1999, σελ. 143-152)]:

1. Αρχικά διαπιστώνεται το πρόβλημα. Το πρώτο στάδιο για να ληφθεί μια απόφαση είναι να εντοπιστεί επακριβώς ποιο είναι το πρόβλημα, η επίλυση του οποίου απαιτεί μια απόφαση. Η διαπίστωση του προβλήματος, όπως αναφέρθηκε και νωρίτερα, προϋποθέτει την κατανόηση της διαφοράς, που υφίσταται ανάμεσα στην υφιστάμενη και στην επιθυμητή κατάσταση. Επί της ουσίας η επισήμανση και ανάδειξη του προβλήματος, αποτελεί συνάρτηση των δεδομένων που υπάρχουν στο ευρύτερο περιβάλλον. Όμως η σύλληψη των ερεθισμάτων δεν είναι μια αυτόματη διαδικασία. Αντίθετα απαιτείται συστηματική προσπάθεια από ένα πληροφοριακό σύστημα, που σχετίζεται με τον οργανισμό και που είναι αποτελεσματικό και το οποίο θα συμβάλλει και θα αξιοποιήσει πληροφορίες.

2. Να οριστεί το πρόβλημα. Το γεγονός ότι εντοπίζεται το πρόβλημα δεν σημαίνει ότι αυτόματα προσδιορίζεται. Συγκεκριμένα, η διαδικασία να οριστεί το πρόβλημα επιβάλλει μια στοχευμένη περιγραφή, αλλά βασικά να διαγνωστούν τόσο τα αίτια ή και οι μεταβλητές όσο και οι παράμετροι που ορίζουν το πρόβλημα, το περιοριστικό πλαίσιο, αλλά και τους στόχους που έχουν τεθεί για να αντιμετωπιστεί το θέμα. Έτσι οι αόριστες διαπιστώσεις δεν συμβάλουν στην λήψη αποφάσεων. Στην πραγματικότητα, ο σαφής ορισμός του προβλήματος αποτελεί ένα κρίσιμο και καθοριστικό σημείο για την διαδικασία λήψης αποφάσεων αφού αυτός καθορίζει στην συνέχεια τα επόμενα στάδια της διαδικασίας. Στο πλαίσιο αυτό η ηγεσία, (ο ηγέτης ή διοικητής), έχοντας και τη συνδρομή των αναγκαίων πληροφοριών και σε συνδυασμό με την κριτική ματιά και σκέψη, δύναται να προχωρήσει σε βαθιά και ενδελεχή ανάλυση του προβλήματος, που εντόπισε ώστε να διαπιστώσει τις αιτίες του και να αποσαφηνίσει τον ορισμό του. Από τον ορισμό του προβλήματος άλλωστε θα εξαρτηθούν οι εναλλακτικές που θα αναζητηθούν και τα κριτήρια, βάσει των οποίων θα αξιολογηθούν.

3. Συγκέντρωση εναλλακτικών λύσεων: στο στάδιο της συγκέντρωσης ή ανάπτυξης εναλλακτικών λύσεων διεξάγεται έρευνα όλων των μεταβλητών στοιχείων, που σχετίζονται με άμεσο ή έμμεσο τρόπο με το υφιστάμενο πρόβλημα και στη συνέχεια προχωρά η ανάλυση των σχέσεων, με στόχο τον εντοπισμό των όποιων δυνατών εναλλακτικών, βάσει των οποίων θα προέλθει η απόφαση. Η λύση, που χαρακτηρίζεται ως εναλλακτική, ορίζεται ως ένα μέσο ή μια ενέργεια, που δύναται να επιτύχει την μείωση και την εξάλειψη της διαφοράς, που εντοπίζεται σε δυο πεδία, αυτό της υφιστάμενης όσο και της επιθυμητής κατάστασης. Τα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να εξεύρουν και να συγκεντρώσουν ένα μεγάλο αριθμό πιθανών

εναλλακτικών. Και αυτό διότι με τη συγκεκριμένη διαδικασία αυξάνονται οι πιθανότητες για να ληφθεί μια απόφαση αποτελεσματική, σωστή και ορθή. Στην διαδικασία για να εξευρεθούν εναλλακτικές λύσεις διαδραματίζουν ρόλο, το πληροφοριακό σύστημα, οι γνώσεις, η πείρα, ο δείκτης ευφυΐας και το δημιουργικό μυαλό των διοικητικών στελεχών και ευρύτερα όσων διοικούν ή ασκούν ηγεσία και λαμβάνουν αποφάσεις. Συγκεκριμένα, ιδιαίτερη σημασία έχει η δημιουργική σκέψη να βγει έξω από το πλαίσιο και τα στερεότυπα και να σκεφθεί πιο ελεύθερα και μη συμβατικά. Ουσιαστικά να κινηθεί εκτός του πλαισίου, που οριοθετείται η συμβατική σκέψη.

4. Αξιολόγηση εναλλακτικών λύσεων: η αξιολόγηση των εναλλακτικών είναι απαραίτητη για την επιλογή της κατά το δυνατόν άριστης ή ικανοποιητικής λύσης. Ο πρώτος παράγοντας για να αξιολογηθούν οι όποιες εναλλακτικές λύσεις είναι κατά πόσο μπορούν να εφαρμοστούν. Ο δεύτερος παράγοντας είναι η ανάδειξη της συνάρτησης κόστους – οφέλους για κάθε εναλλακτική λύση σε σχέση με το σύστημα αξιών του οργανισμού. Ο τρίτος παράγοντας αξιολόγησης είναι ο ορισμός – εντοπισμός τόσο των πλεονεκτημάτων όσο και των μειονεκτημάτων της όποιας εναλλακτικής λύσης που προτείνεται, με σημείο αναφοράς τους στόχους που επιδιώκει ο οργανισμός, ώστε οι εναλλακτικές αυτές να ιεραρχηθούν ανάλογα με τον βαθμό της αποτελεσματικότητας τους.

5. Επιλογή και υλοποίηση: το προτελευταίο στάδιο της διαδικασίας για να ληφθεί η απόφαση είναι η διαδικασία επιλογής της άριστης των λύσεων από το πακέτο των εναλλακτικών. Η διαδικασία της επιλογής αυτής βασίζεται όμως μόνο στην ορθολογική εκτίμηση της υφιστάμενης κατάστασης και των εναλλακτικών λύσεων, αφού εξαιτίας της αβεβαιότητας τα ακριβή αποτελέσματα τους δεν είναι γνωστά. Επομένως στο στάδιο της επιλογής αξιοποιείται η κρίση και η διαίσθηση των διοικητικών στελεχών. Σε κάθε περίπτωση όμως η υλοποίηση της καλύτερης εναλλακτικής λύσης είναι τόσο ίδιο σοβαρή όσο και η επιλογή της. Έτσι για να υποστηριχτεί αποτελεσματικά η υλοποίηση της απόφασης καταρτίζονται τα απαραίτητα προγράμματα, διαδικασίες, κανόνες και πολιτικές.

6. Έλεγχος και αξιολόγηση: το τελικό στάδιο της ορθολογικής διαδικασίας λήψης αποφάσεων είναι η ανάπτυξη ενός συστήματος για τον έλεγχο και την αξιολόγηση των αποφάσεων. Το σύστημα αυτό παρέχει πληροφόρηση ως προς το πόσο καλά υλοποιείται μια απόφαση, τα θετικά και τα αρνητικά της αποτελέσματα, τα πιθανά προβλήματα που παρουσιάζονται κ.α. Αν το σύστημα αυτό υποδεικνύει ότι η απόφαση δεν έχει υλοποιηθεί αποτελεσματικά ή ότι δεν

επιτυγχάνονται οι επιθυμητοί στόχοι και εμφανίζονται αποκλίσεις, τότε δίνεται η δυνατότητα διόρθωσης και προσαρμογών.

Αυτή η γραμμική ορθολογική διαδικασία συμβάλει στην επιλογή σωστών αποφάσεων. Η αξιοποίηση όμως της διαδικασίας αυτής εξαρτάται από την σπουδαιότητα και τις συνθήκες της απόφασης. Και αυτό διότι όσο πιο σημαντική είναι η απόφαση και όσο πιο αβέβαιο είναι το περιβάλλον, εντός του οποίου λαμβάνεται, τόσο πιο χρήσιμη είναι η ορθολογική διαδικασία που περιγράφηκε. Αντίθετα, όταν μια απόφαση έχει επείγοντα χαρακτήρα και πρέπει να ληφθεί σε στενά χρονικά περιθώρια η ορθολογική διαδικασία συντομεύεται και μερικά της στάδια μπορεί να αγνοηθούν.

3.6. Επίπεδα λήψης αποφάσεων

Στους οργανισμούς υπάρχουν τρία διαφορετικά επίπεδα λήψης αποφάσεων. Αναλυτικότερα, οι στρατηγικές αποφάσεις προσδιορίζουν τον σκοπό και την κατεύθυνση όλου του οργανισμού. Αυτού του τύπου οι αποφάσεις λαμβάνονται από το ανώτερο ιεραρχικό επίπεδο διοίκησης. Η ανώτερη διοίκηση, άλλωστε έχει την εικόνα όλων των στοιχείων του οργανισμού και θα πρέπει να έχει την ικανότητα να ενσωματώσει τα στοιχεία αυτά στις αποφάσεις της.

Εξαιτίας του γεγονότος ότι οι στρατηγικές αποφάσεις θα πρέπει να εφαρμόζονται σε όλο το φάσμα των δραστηριοτήτων του οργανισμού, δεν είναι σε μεγάλο βαθμό εξειδικευμένες.

Οι αποφάσεις που έχουν διοικητικό χαρακτήρα διαθέτουν ως κύριο χαρακτηριστικό ότι λαμβάνονται από πρόσωπα που βρίσκονται χαμηλά ή σε μεσαίο βαθμό στην πυραμίδα. Και αυτό σε σχέση με τις αποφάσεις στρατηγικού χαρακτήρα που επικεντρώνονται στην ενίσχυση των τρόπων που θα συμβάλλουν για να επιτευχθούν οι στρατηγικοί στόχοι που τίθενται από την ιεραρχικά ανώτερη διοίκηση – ηγεσία. Αντίθετα με τις αποφάσεις στρατηγικού χαρακτήρα, οι διοικητικές αποφάσεις εκφράζουν τους στόχους του οργανισμού με τρόπο συγκεκριμένο, σαφή και εξειδικευμένο.

Τέλος, οι λειτουργικές αποφάσεις, λαμβάνονται από το κατώτερο ιεραρχικά επίπεδο και αφορούν τις καθημερινές δραστηριότητες του οργανισμού. Οι αποφάσεις αυτές αποσκοπούν στην υλοποίηση των διοικητικών αποφάσεων, με τον αποτελεσματικότερο και αποδοτικότερο τρόπο.

Είναι σημαντικό να αναφερθεί η σύνδεση της διαδικασίας λήψης των αποφάσεων με την κρατική πολιτική, δηλ. με το πώς οι κυβερνήσεις –όπως διερευνά και η παρούσα διατριβή-

λαμβάνουν αποφάσεις και όχι τόσο με το περιεχόμενο αυτών. Εξάλλου, μια πολιτική απόφαση μπορεί να κριθεί μόνο από τις επιπτώσεις της στην ευρύτερη κοινωνία, θετικές ή αρνητικές.

«Η διαδικασία χάραξης κρατικής πολιτικής μπορεί να αναλυθεί σε τέσσερα διακριτά στάδια. Στο στάδιο της πρωτοβουλίας γίνονται προτάσεις πολιτικών και διαμορφώνεται η ημερήσια διάταξη της κρατικής πολιτικής. Στο στάδιο της διατύπωσης η κρατική πολιτική αναπτύσσεται, υπό την έννοια ότι γενικές προτάσεις μεταφράζονται σε συγκεκριμένες και λεπτομερείς εισηγήσεις. Το στάδιο της εφαρμογής αποτελείται από τις διαδικασίες μέσω των οποίων οι αποφάσεις κρατικής πολιτικής τίθενται σε λειτουργία. Το στάδιο της αξιολόγησης παίρνει τη μορφή του κριτικού αναστοχασμού επί των εξερχομένων της κρατικής πολιτικής με στόχο τη μελλοντική βελτίωση της διαδικασίας χάραξης κρατικής πολιτικής» (Heywoods, 2009, p.p. 578).

3.7. Συνθήκες λήψης αποφάσεων

Η διαδικασία λήψης αποφάσεων επηρεάζεται σε πολύ μεγάλο βαθμό από τις συνθήκες μέσα στις οποίες λαμβάνονται. Ειδικότερα, σε συνθήκες βεβαιότητας όλες οι παράμετροι και οι μεταβλητές, που αφορούν μια απόφαση, όπως επίσης και τα αποτελέσματα κάθε πιθανής αλληλουχίας ενεργειών είναι ήδη γνωστά. Έτσι, η απόρριψη του ενδεχομένου απρόβλεπτων συνεπειών, επιτρέπει τη διοίκηση ενός οργανισμού να προσεγγίζει με περισσότερη ασφάλεια ένα πρόβλημα που αντιμετωπίζει.

Έτσι, με βάση τα προηγούμενα, οι αποφάσεις που λαμβάνονται σε συνθήκες βεβαιότητας κατατάσσονται στις προγραμματισμένες αποφάσεις. Δεδομένου ότι τα αποτελέσματα μιας απόφασης είναι εκ των προτέρων γνωστά είναι εύλογο ότι οι διοικήσεις προτιμούν να παίρνουν αποφάσεις σε συνθήκες βεβαιότητας. Όμως αυτές οι συνθήκες προκύπτουν σπάνια αφού στις περισσότερες περιπτώσεις τα πιθανά αποτελέσματα μιας απόφασης δεν μπορούν να είναι γνωστά εκ των προτέρων. Συνεπώς κατά κανόνα οι διοικήσεις, λαμβάνουν αποφάσεις σε συνθήκες κινδύνου. Ο κίνδυνος αυτός είναι μια κατάσταση όπου η ακολουθία των ενεργειών ή το αποτέλεσμα μιας απόφασης δεν είναι γνωστά αλλά πιθανά, δηλαδή προκύπτουν με κάποια πιθανότητα.

Ωστόσο, ακόμα και αν τα αποτελέσματα μιας απόφασης δεν είναι γνωστά, αν είναι γνωστά τα περιθώρια πιθανοτήτων, τότε μπορούν να αξιοποιηθούν διάφορες τεχνικές για την πρόβλεψη των αποτελεσμάτων. Η προϋπόθεση όμως για την αποτελεσματικότητα των τεχνικών αυτών,

είναι ότι αντλούν δεδομένα από παρελθούσες καταστάσεις, ώστε να εκτιμήσουν τις πιθανότητες συγκεκριμένων αποτελεσμάτων. Αν όμως για το πρόβλημα το οποίο καλείται να αντιμετωπίσει η διοίκηση δεν υπάρχουν διαθέσιμα δεδομένα από το παρελθόν, τότε οι πιθανότητες δεν μπορούν να υπολογιστούν. Στην περίπτωση αυτή, όπου τα αποτελέσματα των αποφάσεων δεν μπορούν να εκτιμηθούν με αξιοπιστία, καθώς δεν μπορεί να υπολογιστεί κάποια πιθανότητα, η λήψη αποφάσεων γίνεται σε συνθήκες αβεβαιότητας.

Συγκεκριμένα, η αδυναμία πρόβλεψης, τόσο του ίδιου του αποτελέσματος, όσο και του καθορισμού μιας πιθανότητας, αποδίδεται σε τρεις αιτίες. Πρώτον, στην ύπαρξη πολλών μεταβλητών σε μια δεδομένη κατάσταση. Δεύτερον, στην ύπαρξη λιγότερων μεταβλητών οι οποίες όμως είναι δεν είναι επαρκώς γνωστές. Τρίτον, στην ύπαρξη πολλών μεταβλητών για τις οποίες υπάρχει ελάχιστη και μερική μόνο γνώση. Υπό αυτές τις συνθήκες αβεβαιότητας, η εκτίμηση των πιθανοτήτων και των ενδεχόμενων αποτελεσμάτων δεν είναι δυνατή. Συνεπώς γίνεται αποδεκτή η υπόθεση, ότι εξαιτίας των συνθηκών αβεβαιότητας, η διαδικασία λήψης αποφάσεων, όσο άριστα και αν έχει διευθετηθεί, μπορεί να οδηγήσει σε αποτυχία.

Σε αυτό το πλαίσιο εξετάζεται και ο χρόνος, ως παράγοντας για την λήψη των αποφάσεων. Στην πολιτική ειδικά ο χρόνος, που συνδυάζεται με την λήψη των αποφάσεων είναι πολύ σημαντικός. «Ο χρόνος επιταχύνεται εν μέσω κρίσης. “Μια βδομάδα είναι μακρύς χρόνος στην πολιτική” είπε ο Βρετανός Πρωθυπουργός Ουίλσον στην κρίση της στερλίνας» (Ανδρουλάκης, 2015, σελ. 35).

3.8. Η ανάγκη για διαφωνία και εναλλακτικές λύσεις

Οι ορθές αποφάσεις δεν λαμβάνονται με ζητωκραυγές. Μια ορθή απόφαση προκύπτει μόνο από την διαφωνία των αντιμαχομένων απόψεων, τον διάλογο μεταξύ διαφορετικών αντιλήψεων και τελικά την επιλογή της καλύτερης λύσης μεταξύ διάφορων ανταγωνιστικών γνωμών και κρίσεων. Υπό την έννοια αυτή μια ορθή απόφαση δεν είναι ποτέ ομόφωνη αλλά πρέπει πάντα να συνεπάγεται μια ασυμφωνία. Μια αποτελεσματική απόφαση συνεπώς προϋποθέτει διχογνωμία αφού αυτή προστατεύει έναν οργανισμό από το να λαμβάνει πειστικές αλλά λανθασμένες αποφάσεις. Έτσι η διχογνωμία, προβάλλοντας εναλλακτικές λύσεις, μετατρέπει μια πειστική απόφαση σε σωστή. Στην πραγματικότητα υπάρχουν τρεις λόγοι που επιβάλουν την διχογνωμία στην λήψη αποφάσεων (Θεοδωράτος, 1999, σελ. 162-163).

Ο πρώτος λόγος είναι, ότι η διχογνωμία προστατεύει εκείνον που αποφασίζει από το να γίνει δέσμιος, όσων υστερόβουλα επιθυμούν να αποκομίσουν οφέλη από αυτόν. Πράγματι υπάρχουν πολλοί, που προσπαθούν να εκμαιεύσουν μια ευνοϊκή για αυτούς απόφαση. Αυτό ισχύει ανεξάρτητα από την ιεραρχική θέση, στην οποία βρίσκεται αυτός που αποφασίζει. Ο μόνος τρόπος για να αποφύγει ένα διοικητικό στέλεχος την επιρροή αυτή από προδικασμένες αντιλήψεις είναι να είναι βέβαιος ότι έχει μια τεκμηριωμένη σκέψη, η οποία υποστηρίχτηκε μέσω διαφωνιών.

Ο δεύτερος λόγος είναι ότι, μόνο μέσω διαφωνιών είναι πιθανόν να δοθούν εναλλακτικές λύσεις σε μια απόφαση. Σε αντίθετη περίπτωση, μια απόφαση που λαμβάνεται χωρίς εναλλακτική λύση, είναι μια κίνηση απελπισίας και υπάρχει πάντα μεγάλη πιθανότητα η απόφαση αυτή να αποδειχθεί λάθος. Εάν όμως ο λήπτης της απόφασης είχε σκεφθεί εναλλακτικές λύσεις κατά την διαδικασία λήψης της απόφασης, θα είχε να καταφύγει σε κάτι που θα είχε ήδη μελετηθεί και κατανοηθεί. Έτσι χωρίς κάποια εναλλακτική λύση που θα προέκυπτε μέσω διαφωνιών, αυτός που αποφασίζει είναι πιθανόν να περιέλθει σε δύσκολη κατάσταση αν η πραγματικότητα αποδείξει ότι η απόφαση που έλαβε δεν είναι η κατάλληλη.

Ο τρίτος λόγος είναι ότι η διαφωνία χρειάζεται προκειμένου να παρακινήσει την φαντασία. Σε όλα τα ζητήματα που ενέχουν μεγάλη αβεβαιότητα και με τα οποία ασχολείται έναν ανώτατο διοικητικό στέλεχος, ανεξάρτητα από το αν είναι στο πολιτικό, στρατιωτικό, κοινωνικό ή οικονομικό πεδίο, χρειάζονται δημιουργικές και ευφάνταστες λύσεις.

Στο πλαίσιο αυτό χρειάζεται φαντασία, δηλαδή ένας καινοφανής τρόπος αντίληψης και κατανόησης μιας κατάστασης. Η φαντασία δεν είναι διαθέσιμη σε άφθονες ποσότητες αλλά ούτε είναι και τόσο σπάνια, όμως χρειάζεται πρόκληση και παρακίνηση. Σε αντίθετη περίπτωση η φαντασία θα παραμείνει αναξιοποίητη. Έτσι η διαφωνία είναι το αποτελεσματικότερο εργαλείο για να διεγείρει την φαντασία στην διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Εκτός όμως από τη φαντασία υπάρχει ο ορθολογισμός. Σχετικά με τη λήψη των αποφάσεων, προτάσσεται η θεωρία των νέο-κλαστικών οικονομικών, σύμφωνα με την οποία οι άνθρωποι είναι «ορθολογικοί μεγιστοποιητές οφέλους» και των οποίων οι προτιμήσεις δύναται να προβλεφθούν με μαθηματική ακρίβεια. (Lowndes, Marsh & Stoker, 2020: 262).

Σύμφωνα με τους συγγραφείς, «με τα συμπεριφερικά οικονομικά, οι άνθρωποι έχουν δυο τρόπους σκέψης. Η πρώτη, η λεγόμενη “σκέψη του συστήματος 1” είναι γρήγορη, αυτόματη και υποσυνείδητη. Η δεύτερη, που περιγράφεται ως “σκέψη του συστήματος 2”, είναι αργή, συνειδητή και μελετημένη».

Οι συμπεριφερικοί οικονομολόγοι που ακολουθούν και εφαρμόζουν τα συμπεριφορικά οικονομικά και οι οποίοι κυριαρχούν σιγά – σιγά στο πεδίο της διαμόρφωσης πολιτικών και σχεδιασμών καλύτερων επιλογών, κινούνται στην εξής κατεύθυνση: «Καταβάλλουν μεγάλη προσπάθεια να δείξουν ότι η σκέψη του Συστήματος 1 παράγει κακές αποφάσεις και με αυτόν τον τρόπο (έμμεσα) στηρίζονται στους μαθηματικούς υπολογισμούς πιθανοτήτων, ως δείκτη του τι πρέπει να θεωρείται καλή απόφαση». ((Lowndes, Marsh & Stoker, 2020, p.p. 262). Η πρόκλησή τους είναι η αντίσταση στον πειρασμό της σκέψης του Συστήματος 1, ώστε να αποφύγουν την “πτήση” με “αυτόματο πιλότο” και να καταβάλουν μεγαλύτερες προσπάθειες για ενεργοποίηση του Συστήματος 2.

3.9. Παγίδες στη Λήψη Αποφάσεων

Ο Παπαδάκης (2018, σελ. 51), υπογραμμίζει ότι, όταν πρόκειται για τη λήψη αποφάσεων με βάση το εμπειρικό στοιχείο, ακόμα και άτομα με υψηλό δείκτη ευφυΐας κάνουν λάθη. Αυτό το γεγονός, σχετίζεται σε αρκετές περιπτώσεις και σε μεγάλο βαθμό από την αντίληψη που έχουν οι λήπτες των αποφάσεων σχετικά με το ευρύτερο περιβάλλον. Ο συγκεκριμένος τρόπος αντίληψης των πραγμάτων και αποκωδικοποίησης των όποιων δεδομένων υπάρχουν, εξαρτάται άμεσα και σε πολύ μεγάλο βαθμό από τον νοητικό χάρτη (mental map) που κάθε άτομο έχει αναπτύξει: τη διαδικασία δηλαδή μέσω της οποίας ο νους επεξεργάζεται, αποδέχεται ή απορρίπτει οποιαδήποτε πληροφορία, στοιχείο και ένδειξη.

Σε όλο το στάδιο μέχρι να ληφθεί η όποια τελική απόφαση, υπάρχει επίδραση κρίσιμων παραγόντων, όπως οι αντιλήψεις που κινούνται σε λανθασμένη κατεύθυνση, οι προκαταλήψεις, αλλά και ο νους και η εγκεφαλική λειτουργία (Παπαδάκης, 2018, σελ.51). Οι αποφάσεις, όσο περισσότερο σημαντικές, σοβαρές και με έντονο το στοιχείο της πολυπλοκότητας είναι, τόσο περισσότερες είναι οι υποθέσεις και οι ψυχολογικές παγίδες, κατά τον Παπαδάκη (2018, σελ. 51). Κατά καιρούς, αρκετοί ακαδημαϊκοί επιχειρούν να προσεγγίσουν μερικές από τις «παγίδες του μυαλού», όπως έχουν καταγραφεί στη διεθνή βιβλιογραφία (Hammond et al., 2006).

Οι παγίδες στη λήψη αποφάσεων αλλά και οι βασικές τεχνικές αποφυγής τους (Παπαδάκης, 2018, σελ. 52-60) είναι οι εξής:

A) Παγίδες του πλαισίου δόμησης του προβλήματος (The Framing Trap)

Το πρώτο και βασικό σημείο στη διαδικασία που λαμβάνονται οι αποφάσεις είναι τόσο η σύνθεση όσο και η οικοδόμηση του προβλήματος. Είναι το στάδιο κατά το οποίο συμβαίνουν τα περισσότερα λάθη, καθώς η διαδικασία με την οποία θα τεθεί το όποιο πρόβλημα, επιδρά σημαντικά στις τελικές αποφάσεις που θα ληφθούν. Μια βασική τεχνική για να αποφευχθούν οι παγίδες του πλαισίου δόμησης είναι η μη αυτόματη αποδοχή της αρχικής μορφοποίησης του προβλήματος, που έγινε από άλλους ή ακόμη και από τον ίδιο τον ηγέτη. Ταυτόχρονα πρέπει να μορφοποιήσει το πρόβλημα με διαφορετικούς τρόπους, πράγμα που δύναται να τον οδηγήσει σε ριζικά διαφορετικές αποφάσεις.

B) Παγίδες αγκίστρωσης (The Anchoring Trap)

Πάρα πολλές φορές, τα άτομα, προκειμένου να καταλήξουν σε κάποια απόφαση, επενδύουν ιδιαίτερα στο πρώτο κύμα της πληροφόρησης που φθάνει και δευτερευόντως αξιοποιούν τις άλλες πληροφορίες που έρχονται. Μια τεχνική αποφυγής των παγίδων αυτής της μορφής είναι η επιφυλακτικότητα σε κάθε είδος διαπραγμάτευσης, αλλά και η προσπάθεια για αξιοποίηση αυτών των παγίδων προς ίδιον όφελος, παγιδεύοντας τους αντιπάλους.

Γ) Παγίδες της υφιστάμενης κατάστασης (The status – Quo Trap)

Παρατηρείται πολύ συχνά ότι η ψυχροσύνη των ανθρώπων, τους κάνει να ευνοούν την υφιστάμενη κατάσταση και να μην παίρνουν το ρίσκο της αλλαγής. Η επιλογή του να μην κάνει κάποιος τίποτα είναι πιο ασφαλές από το να κάνει ενέργειες, να πάρει ευθύνες και, επομένως, να αφήσει τον εαυτό του απροστάτευτο απέναντι σε κάθε είδος κριτική.

Μια τεχνική αποφυγής της υφιστάμενης κατάστασης είναι η μη θεώρηση της διατήρησης της υφιστάμενης κατάστασης, ως της μοναδικής εναλλακτικής. Απαιτείται προσδιορισμός και άλλων εναλλακτικών επιλογών και χρησιμοποίησή τους για εξισορρόπηση των επιδράσεων, εκτιμώντας όλα τα θετικά και τα αρνητικά.

Δ) Παγίδες της αυτοεπιβεβαιούμενης ένδειξης (The Confirming – Evidence Trap)

Κάθε πρόσωπο έχει δυο κεντρικές ψυχολογικές τάσεις. Η μια εξ αυτών είναι η δύναμη που διαθέτει για να λάβει ενσυνείδητα μια απόφαση σχετικά με το τι επιθυμεί να πράξει και αυτό

πριν ακόμα καταλάβει το σκοπό της κίνησής του. Η δεύτερη αφορά την έμφυτη κλίση να διάκειται θετικά σε καταστάσεις που συμπαθεί και όχι σε αυτές που αντιπαθεί. Τότε είναι επιρρεπής σε πληροφορίες που υποστηρίζουν τις υποσυνείδητες διαθέσεις του. Μια τεχνική αποφυγής των παγίδων της αυτοεπιβεβαιούμενης ένδειξης, είναι η ακρόαση ανθρώπων που έχουν διαφορετική άποψη και η αναζήτηση εναλλακτικών αποφάσεων, που δυνητικά απορρίπτονται από τον ηγέτη.

Ε) Παγίδες της κλιμάκωσης της δέσμευσης ή μη ανακτήσιμου κόστους (Escalation of Commitment or Sunk Cost)

Μια από τις πιο βαθιές προκαταλήψεις, σχετίζεται με την κίνηση του λήπτη απόφασης να επιλέξει με γνώμονα αποφάσεις που έχει λάβει στο παρελθόν. Μάλιστα αυτές όταν ελήφθησαν θεωρούνταν σωστές, αλλά στην παρούσα φάση δεν δικαιολογείται να συνεχιστούν. Οι παλαιές αυτές αποφάσεις έγιναν αυτό που ονομάζουν οι οικονομολόγοι, sunk costs, παλιές επενδύσεις, οι οποίες στο παρόν είναι επιζήμιες. Και ενώ τα άτομα αναγνωρίζουν ότι δεν είναι συμφέρουσα η συνέχισή τους, παρ' όλα αυτά η κρίση τους επηρεάζεται, με αποτέλεσμα να οδηγούνται σε αλυσιδωτές αρνητικές αποφάσεις. Μια τεχνική αποφυγής των παγίδων του μη ανακτήσιμου κόστους είναι η έμφαση ιδιαίτερα και η συνεκτίμηση απόψεων ανθρώπων που δεν συμμετείχαν καθ' οποιονδήποτε τρόπο στη λήψη αποφάσεων στο παρελθόν και άρα δεν δεσμεύονται για κάτι. Επίσης η μη καλλιέργεια φόβου της αποτυχίας μεταξύ των συνεργατών του ηγέτη και η επιβράβευση όχι μόνο λόγω του τελικού αποτελέσματος αλλά και της όλης διαδικασίας.

Στ) Παγίδες εκτίμησης και Πρόβλεψης (Estimating and Forecasting Traps)

Όταν ένας άνθρωπος καλείται να λάβει αποφάσεις μέσα σε κλίμα αβεβαιότητας, παρατηρούνται παγίδες, που αφορούν εκτιμήσεις και προβλέψεις. Δυο από τις πιο βασικές παγίδες είναι: Η παγίδα της υπερβολικής εμπιστοσύνης (overconfidence). Πολλές φορές τα άτομα έχουν την τάση να υπερβάλλουν ως προς τη σιγουριά τους για τις εκτιμήσεις και προβλέψεις τους. Και μάλιστα με ισχυρή την πεποίθηση ότι θ' αποδειχθούν και σωστές.

Η παγίδα της ανάκλησης (recallability). Στην περίπτωση αυτή τα άτομα επηρεάζονται συχνά από γεγονότα του παρελθόντος και οι όποιες εκτιμήσεις τους έχουν ως βάση τη μελέτη και ανάλυση παρόμοιων υποθέσεων του παρελθόντος, ενώ το ιδιαίτερο στοιχείο είναι ότι δεν εκτιμώνται τα νέα στοιχεία. Μια τεχνική αποφυγής των παγίδων εκτίμησης και πρόβλεψης, είναι η αναζήτηση πληροφοριών και απόψεων από μια πλειάδα ανθρώπων με διαφορετική

κουλτούρα και ιδέες. Παράλληλα σωστό είναι να υπάρχει ισορροπημένη βαρύτητα σε γεγονότα του παρελθόντος και του παρόντος.

3.10. Ο ρόλος της ηγεσίας στη λήψη αποφάσεων

Από την προηγούμενη ανάλυση, υπογραμμίστηκε η σημασία της ηγεσίας στην λήψη ορθών αποφάσεων. Οι ηγέτες δεν λαμβάνουν μόνο αποφάσεις, αλλά συντονίζουν, ελέγχουν, καθοδηγούν, υποκινούν, συμβουλεύουν, ανταμείβουν, υποστηρίζουν, πείθουν κ.α. Η ικανότητα ηγεσίας είναι μια βασική παράμετρος για την αποτυχία ή την επιτυχία ενός οργανισμού. Συγκεκριμένα η βασική στόχευση του Ηγέτη (της εκάστοτε ηγεσίας), είναι να επηρεάσει τόσο τη συμπεριφορά, όσο και τις ενέργειες των μελών ενός οργανισμού για την επίτευξη στόχων (Μαντζάρης, 2008, σελ. 718-719). Γενικότερα όμως έχουν διατυπωθεί διάφοροι ορισμοί για τον ηγέτη.

Σε κάθε περίπτωση όμως ο ηγέτης είναι ένα άνθρωπος που χαρακτηρίζεται από μια μεγάλη ποικιλία δεξιοτήτων και ικανοτήτων. Στο πλαίσιο αυτό ο Μπουραντάς (2002, σελ. 387-390) καταρτίζει έναν αναλυτικό κατάλογο ηγετικών χαρακτηριστικών. Μεταξύ των χαρακτηριστικών αυτών αναφέρονται η πειθώ, η αυτοπεποίθηση, η προσωπική αρμονία, ο αυτοέλεγχος, η αυτοπειθαρχία, το κίνητρο επιτυχίας, η ακεραιότητα, η εμπιστοσύνη, η αξιοπιστία, το ενδιαφέρον για τους ανθρώπους, η αντοχή, η αποδοχή κριτικής, η αναζήτηση feedback, η συνεχής μάθηση, συστηματική σκέψη, η οργανωτική δέσμευση, η δημιουργικότητα, το ενδιαφέρον για τα αποτελέσματα, η πρόδραση, ο μακροπρόθεσμος προσανατολισμός, η στρατηγική σκέψη, η πρόκληση του κατεστημένου, η επικοινωνία, η ενσυναίσθηση, η αυτογνωσία, η εστίαση, η προσωπική ποιότητα, η συγκινησιακή σταθερότητα, η πρωτοβουλία, η ανάληψη κινδύνου, η ευελιξία, η προσαρμοστικότητα, το όραμα, η έμπνευση, η ενδυνάμωση συνεργατών, η καθοδήγηση συνεργατών, η ανάπτυξη ομαδικής συνεργασία, η διαμόρφωση κουλτούρας, κ.α.

Ανατρέχοντας στους μεγάλους φιλοσόφους της αρχαιότητας, ο Μακρυδημήτρης (2015), επιδιώκει καταρχάς να ερμηνεύσει την έννοια της πολιτικής, με όρους ηγεσίας και συνάμα λαϊκής νομιμοποίησης. Επισημαίνοντας πως η ηγεσία αποτελεί «ικανότητα ή τέχνη λήψης αποφάσεων υπό συνθήκες αβεβαιότητας, καθώς και ικανότητα έμπνευσης και καθοδήγησης ανθρώπων για την επίτευξη συλλογικών σκοπών» αναδεικνύει τη δύναμη και ταυτόχρονα την ευθύνη που φέρει ο εκάστοτε ηγέτης.

«Το κράτος διαπλάθει τον Ηγέτη που θα το ενσαρκώσει επιτυχώς αφ' ης στιγμής το ίδιο έχει πλήρη συνείδηση της αποστολής του. Επομένως εάν το πολιτικό σύστημα δεν εμπνέεται από συλλογικό κοινωνικό όραμά, αδυνατεί να αναδείξει ηγέτες άξιους να ενσαρκώσουν την πολιτεία επί της οποίας προΐστανται». (Τσιβάκου, 2015, σελ. 208-209).

Από τα βασικά στοιχεία της προσωπικότητας των πολιτικών ηγετών, που έχει εξετασθεί και αναλυθεί σε βάθος είναι «η ανάγκη για ισχύ». (Lowndes, Marsh & Stoker, 2020: 251). Σε άλλο σημείο οι προαναφερόμενοι συγγραφείς αναφέρουν ότι υποστηρίζεται πως «οι ηγέτες με μεγάλη ανάγκη για ισχύ, επιδιώκουν ισχύ σε συλλογικά περιβάλλοντα, όπως οι συμβουλευτικές ομάδες και τα γραφεία και επιζητούν να ασκούν αυξημένου βαθμού έλεγχο επί των υφισταμένων τους και των αποφάσεων πάνω σε πολιτικές».

Σχετικά με την εξέταση των χαρακτηριστικών και των τύπων ηγεσίας στη λήψη των αποφάσεων άμεσα συνδεδεμένων με τη διεθνή πολιτική, υπάρχει μια μελέτη για τους προέδρους των ΗΠΑ (Preston, 2001). Σύμφωνα με αυτήν οι ηγέτες με μεγάλη ανάγκη για ισχύ, προτιμούσαν επίσημες ιεραρχικές συστημικές δομές, κεντρική λήψη αποφάσεων εντός στενών εσωτερικών κύκλων έμπιστων συμβούλων και επιμονή για άμεσο προσωπικό έλεγχο πάνω στη διαμόρφωση πολιτικών.

Σύμφωνα με τον Κουσκουβέλη (1997, σελ. 52), η λειτουργία των θεωριών της λήψης των αποφάσεων, τελεί καταρχήν υπό την αίρεση δυο αξιωματικής φύσης προϋποθέσεων, οι οποίες προβλέπονται εμμέσως και από την πλουραλιστική θεώρηση.

«Η πρώτη είναι η υποκειμενικοποίηση του Κράτους. Το Κράτος δηλαδή δεν αποτελεί ένα όλο, δεν αποτελεί μια στεγανή ενότητα ή φορέα, ο οποίος ως πρόσωπο παίρνει αποφάσεις με βάση το συμφέρον του. Για να εκπονηθούν, να λειτουργήσουν και να κατανοηθούν οι θεωρίες της λήψης των αποφάσεων πρέπει να γίνει αποδεκτό ότι τις αποφάσεις για την όποια πολιτική στο εσωτερικό ή στο εξωτερικό ενός κράτους δεν τις παίρνει το κράτος ως υποκείμενο ή ο λαός στο σύνολό του, αλλά διάφοροι παράγοντες οι οποίοι συμμετέχουν κάθε φορά στην πολιτική, οικονομική και κοινωνική δραστηριότητα του εν λόγω κράτους» σημειώνει ο Κουσκουβέλης (1997, σελ. 53) και συμπληρώνει: «Η δεύτερη προϋπόθεση είναι ότι ο οποιοσδήποτε λήπτης αποφάσεων στο εσωτερικό ενός φορέα (κράτους ή άλλου οργανισμού), έχει μια προσωπική, καθαρά υποκειμενική εκτίμηση του περιβάλλοντός του. Με βάση και αυτή την εκτίμηση λαμβάνει τις αποφάσεις του».

3.11. Πολιτικός Ρεαλισμός, Ηθική και Ηγεσία

Οι Έλληνες πολιτικοί δυσκολεύονται να κατανοήσουν την ανάγκη για θεμελιώδη αλλαγή, διότι αυτό θα καθιστούσε αναρμόδιο το δικό τους σύστημα πελατειακής πολιτικής. Υπό αυτή την έννοια, πριν από τη μεταρρύθμιση του ελληνικού κράτους και οικονομίας, η ελληνική πολιτική στάση πρέπει να ξαναεμφανιστεί. Σε αυτή την πρόκληση, έχει αποτύχει μέχρι τώρα. Ωστόσο, αυτό είναι ακριβώς που χρειάζεται και τίποτε λιγότερο δεν αρκεί. Η ελληνική κρίση σχετίζεται κυρίως με το μοντέλο της πολιτικής και θεσμικής υποανάπτυξης και με το αποτυχημένο πρότυπο διακυβέρνησης.

Ο πολιτικός ρεαλισμός ορίζεται (Πλατιάς, 2018) ως «μια σχολή σκέψης που απαντά με έναν πολύ συγκεκριμένο τρόπο σε μια σειρά από κεντρικά ερωτήματα, όπως ποια είναι η δομή και ο χαρακτήρας του διεθνούς συστήματος, ποια είναι τα κύρια αίτια της στρατηγικής συμπεριφοράς των κρατών, πως επιβιώνουν τα κράτη σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον, ποιος είναι ο ρόλος του «δικαίου» και της «ηθικής» στις διεθνείς σχέσεις και πώς κατοχυρώνεται η ειρήνη στο διεθνές σύστημα».

Ο ίδιος συγγραφέας επισημαίνει πως ο Θουκυδίδης, μέσω του έργου του, απαντά σε αυτά τα ερωτήματα, συνθέτοντας τον Θουκυδιδικό πολιτικό ρεαλισμό και αποκωδικοποιώντας τους λόγους, για τους οποίους έκαστο κράτος έχει μία δεδομένη συμπεριφορά, τη λογική του πολέμου και της ειρήνης, καθώς και τη λογική της «επιτυχίας» και της «αποτυχίας» του στη διεθνή πολιτική.

Δεν πρέπει όμως να λησμονούμε πως, για τον Θουκυδίδη, στο επίκεντρο όλων των ανωτέρω θεωρήσεων βρίσκεται η ανάγκη και η υποχρέωση προστασίας του κρατικού συμφέροντος και του συμφέροντος ασφαλείας. Κάθε κράτος οφείλει να σταθμίζει τα θετικά και τα αρνητικά των όποιων επιλογών κάνει στο πλαίσιο της λήψης της απόφασης, που θα μεγιστοποιήσει τις πιθανότητες επίτευξης του συμφέροντός του και προστασίας της ασφάλειάς του. (Πλατιάς, 2018, σελ. 34).

Για τον Πλατιά, «σε αντίθεση με τον παραδοσιακό ρεαλισμό, που δίνει έμφαση στην ανθρώπινη φύση, ως αίτιο της επέκτασης και του πολέμου, ο δομικός ρεαλισμός επικεντρώνει την προσοχή του στην ανάλυση του διεθνούς συστήματος, του συσχετισμού δυνάμεων, των απειλών, κ.λπ.

Εντούτοις, ο ηγέτης οφείλει να κινηθεί με σύνεση, δεδομένου ότι κάθε πράξη του στη διεθνή σκηνή μπορεί να έχει σοβαρές συνέπειες για το κράτος. (Ηρακλείδης, 2015). Στο σημείο αυτό, αναδεικνύεται και η ηγεσία σε ώρα κρίσης και μάλιστα με την ηθική της διάσταση. Εξάλλου, ο Αριστοτέλης θεωρούσε την ηθική, ως μέρος της πολιτικής. Και για τους σύγχρονους θεωρητικούς, η ηθική στην διακυβέρνηση είναι σε κεντρικό σημείο. Ο Μακρυδημήτρης εισηγήθηκε τα βασικά στοιχεία ενός ηθικού κώδικα με την ακροστιχίδα, ALIR, δηλ. Accountability (Λογοδοσία που είναι στοιχείο της δημοκρατικής αρετής), Legality (Νομιμότητα που προσδιορίζει τη δράση της δημόσιας υπηρεσίας ή ενός που διοικεί αυτή), Integrity (επαγγελματική ακεραιότητα και αξιοκρατία) και Responsiveness (ανταπόκριση της διοίκησης στα αιτήματα της κοινωνίας των πολιτών ως βασική κοινωνική αρετή).

Ο Κώδικας Ηθικής στη Διοίκηση (σ.σ. άρα και στην διοίκηση ενός Κράτους) περιλαμβάνει τις εξής αρχές, κατά τον Μακρυδημήτρη (2015):

A) Αρχή της νομιμότητας, ως αξιολογικό και πραξολογικό οδηγό κάθε ευνομούμενης πολιτείας.

B) Αρχή της ισότητας, ως ομοιόμορφη αντιμετώπιση των ίδιων περιπτώσεων.

Γ) Αρχή της ουδετερότητας των Δημοσίων Υπαλλήλων.

Δ) Αρχή της Διαφάνειας, ως πρόσβαση και γνώση των διοικητικών εγγράφων από τους ενδιαφερόμενους.

E) Αρχή της χρηστής και αδιάφθορης διοίκησης, ως δύναμη εξάλειψης της διαφθοράς και ενίσχυσης του ήθους και της δεοντολογίας των λειτουργών.

ΣΤ) Αρχή της προστασίας του πολίτη, ως ανταπόκριση ταχεία στα αιτήματα των πολιτών.

Z) Αρχή της ποιότητας των αποτελεσμάτων, ως της ανάγκης για συγκεκριμένους στόχους και επαληθεύσιμα αποτελέσματα.

H) Αρχή της εγγύτερης προς τον πολίτη διοίκησης, ως δυναμική από-συγκέντρωσης της διοίκησης και πιο ευέλικτης παρέμβασης στην κοινωνία και την οικονομία.

Αν και η ηθική των εκάστοτε ηγεσιών απασχολούσε την ανθρωπότητα από τα πρώτα της χρόνια, εντούτοις δεν είχε γίνει ιδιαίτερη επιστημονική ανάλυση επί του θέματος, παρά μόνο συστηματικά τις τελευταίες δυο δεκαετίες. Επί της ουσίας η θεωρία περί ηθικής της ηγεσίας παρέμενε ένα σκοτεινό σημείο, αλλά πλέον όλοι αναζητούν και το ηθικό κομμάτι των ηγετών.

Και αυτό διότι οι επιλογές ενός ηγέτη επηρεάζονται και από την ηθική του πορεία, στην οποία όμως εστίαζε και ο Πλάτωνας και ο Αριστοτέλης.

Οι θεωρίες περί ηθικής διαχωρίζονται σε δυο ευρείες κατηγορίες (Northouse, 2019, p.p. 339), αυτή που αφορά τη συμπεριφορά του ηγέτη και αυτή που σχετίζεται με το χαρακτήρα του ηγέτη. Και όπως αναφέρει ο συγκεκριμένος συγγραφέας, «ελάχιστη έρευνα έχει γίνει για τη θεωρητική θεμελίωση της ηθικής της ηγεσίας».

«Η ηγεσία περιλαμβάνει αρχές και δεν μπορεί κανείς να είναι ηγέτης, χωρίς να γνωρίζει και να προβληματίζεται για τις αξίες του. Επειδή η ηγεσία έχει και μια ηθική διάσταση, το να ηγούμαστε απαιτεί τη συνειδητοποίηση από μέρους μας του γεγονότος ότι η ηθική μας καθορίζει και την ηγεσία μας» (Northouse, 2019:354).

3.12. Διαπραγμάτευση και Ηγεσία

«...Ο καλύτερος τρόπος, για να εξασφαλίσει κανείς μια σταθερή ειρήνη, συμφωνία εν προκειμένω, είναι να αποφεύγει να μεταχειρίζεται τη δύναμή του για να αδικεί, αλλά και να δείχνει ότι είναι αποφασισμένος να μην ανεχθεί να τον αδικούν...», Θουκυδίδης (Α΄ 70-71).

Το καλύτερο που επιθυμεί ο κάθε άνθρωπος για την επόμενη μέρα το διεκδικεί. Έχει απαιτήσεις, έχει προσδοκίες από τους συνανθρώπους του, έχει υποχρεώσεις απέναντι σε αυτούς. Έρχεται αντιμέτωπος με τον διαφορετικό «άλλο». Ο «άλλος» μπορεί να είναι σύμφωνος, αδιάφορος, αντίθετος, φιλικός, εχθρικός. Όλες οι παραπάνω στάσεις του «άλλου» διαμορφώνουν μια διαρκή αλλαγή της συμπεριφοράς του καθενός.

Διαπραγμάτευση είναι μια διαδικασία όπου δύο συμβαλλόμενα μέρη έχουν ανάγκη για την επίλυση κάποιων διαφορών, προσπαθώντας να καταλήξουν σε συμφωνία μέσα από την εξερεύνηση των επιλογών και της ανταλλαγής εναλλακτικών προσφορών (Fells, 2012).

Σύμφωνα με τους Rubin και Brown (1975), ως διαπραγμάτευση ορίζεται ο τρόπος με τον οποίο υπάρχει συνεργατική δράση ατόμων που είναι στο ίδιο σημείο ώστε από κοινού να διαμορφώσουν επιθυμητές συμφωνίες σχετικά με θέματα διενέξεων. Αυτή η διαδικασία προϋποθέτει ότι τα εμπλεκόμενα μέρη είναι πρόθυμα να επικοινωνούν και να δημιουργήσουν κάποιες προσφορές, αντιπροσφορές, ή και τα δύο.

Συμφωνία επιτυγχάνεται εάν και μόνο εάν οι προσφορές γίνονται αποδεκτές από τα δύο μέρη (Neale και Northcraft, 1989). Υπάρχουν πολλοί καθιερωμένοι τρόποι επίλυσης των

επαγγελματικών ή/και προσωπικών διενέξεων: Μέσω των παραδόσεων, των κανονισμών, των δικαστηρίων, της αγοράς (νόμος της προσφοράς και της ζήτησης) και των διαπραγματεύσεων (Raiffa, 1985).

Επομένως, ορίζεται ως διαπραγμάτευση μια διαδικασία, μέσω της οποίας θα επιχειρηθεί να επιλυθεί ένα πρόβλημα, μια διένεξη, με τέτοιο τρόπο που τα εμπλεκόμενα μέρη θα αποδεχθούν το όποιο αποτέλεσμα ή είναι «ο τρόπος με τον οποίο οι άνθρωποι χειρίζονται τις υποθέσεις τους» (Harvard Business Essentials). Σε μια διαδικασία διαπραγμάτευσης, κάθε συμβαλλόμενο μέρος, προσπαθεί να πείσει το άλλο να συμφωνήσει με την άποψή του και τα κύρια σημεία αυτής. (Δημητρέσης, 2016). Οι διαπραγματεύσεις, είναι ένα σπουδαίο εργαλείο του ανθρώπου για να ικανοποιεί τις ανάγκες του, για να βελτιώνει τις σχέσεις του με τους άλλους και για να αυτοπροσδιορίζεται ο ίδιος.

«Οι διαπραγματεύσεις, ανάλογα με τον αριθμό των μερών που συμμετέχουν, διακρίνονται σε διμερείς και πολυμερείς. Όσο αυξάνονται τα μέρη που συμμετέχουν, τόσο πιο σύνθετη γίνεται η διαπραγμάτευση» (Κουσκουβέλης, 1997, σελ. 136). Παράλληλα, σημειώνει ότι ως «κύριος στόχος ή λόγος για τον οποίο διεξάγονται διαπραγματεύσεις, αναφέρεται η επίλυση μίας διαφοράς ή ο αμοιβαία επωφελής συμβιβασμός μεταξύ δυο μερών. Βέβαια, εκτός από την επίλυση μίας διαφοράς, μπορεί να συζητηθεί επίσης και μια αναθεώρηση των σχέσεων ή των κανόνων που διέπουν τις σχέσεις των δυο πλευρών και η οποία ζητείται συνήθως από την επιθετική – αναθεωρητική πλευρά».

Όπως συμβαίνει μέχρι τώρα (Krogerus, Tschappeler, 2019, p.p. 153), οι αποφάσεις λαμβάνονται βάσει μικρού όγκου δεδομένων, τότε παραδοσιακά υπερισχύει η άποψη του σημαντικότερου ανθρώπου στην αίθουσα, ο οποίος συνήθως είναι ο πιο ακριβοπληρωμένος. Στο μέλλον, οι φορείς αποφάσεων δεν θα χρησιμοποιούν μοντέλα, αλλά προγνωστικά εργαλεία τεχνητής νοημοσύνης. Αυτά τα εργαλεία είναι απαλλαγμένα από γνωστικές διαστρεβλώσεις, αντίθετα με τους ανθρώπους.

Σύμφωνα με τους Krogerus και Tschappeler (2019, p.p. 82), «γνωστικές στρεβλώσεις, είναι οι εσφαλμένες εκτιμήσεις, στις οποίες προβαίνουμε διαρκώς και ασυνείδητα – και οι οποίες επηρεάζουν τις αποφάσεις μας. Δεν μπορούμε να απαλλαγούμε από τις διαστρεβλώσεις, αλλά μπορούμε, ωστόσο, να οξύνουμε τη σκέψη μας». Τα λάθη που κάνουμε κατά την γνωστική διαστρέβλωση είναι, το «φαινόμενο της άγκυρας», η πλάνη της επιβεβαίωσης, το σφάλμα της επαγωγής και η παγίδα της βιασύνης (Krogerus, Tschappeler, 2019, p.p. 82-83).

3.13. Διαπραγμάτευση από θέση αδυναμίας

Οι Deepak Malhotra και ο Max H. Bazerman (2018, p.p. 367), αναφερόμενοι στην διαπραγμάτευση από θέση αδυναμίας, μια από τις ιστορίες που σημειώνουν είναι η εξής: «Η χώρα μου διαδραματίζει μικρό ρόλο στην παγκόσμια σκηνή. Όταν διαπραγματευόμαστε διεθνείς οικονομικές ή πολιτικές συμφωνίες, οι ισχυρότερες χώρες μας κάνουν ότι θέλουν. Δε λαμβάνουν υπόψη τα συμφέροντά μας και κυριολεκτικά αναγκαζόμαστε να παρακαλέσουμε για αυτό που χρειαζόμαστε απεγνωσμένα. Υπάρχει τρόπος να βελτιώσουμε τη θέση μας».

Πάντα με βάση τους Malhotra και Bazerman (2018, p.p. 367-368), που θεωρούνται από τους κορυφαίους στην εκπαίδευση στελεχών στο Πανεπιστήμιο Χάρβαρντ και στη Σχολή Διοίκησης Επιχειρήσεων, η αδυναμία σε μια διαπραγμάτευση προκύπτει όταν η Καλύτερη Εναλλακτική Λύση Έναντι στην Προσφερόμενη Συμφωνία (ΚΕΛΕΠΣΥ) της άλλης πλευράς, είναι σχετικά ισχυρή και η δική σας σχετικά αδύναμη. Επίσης, υποστηρίζουν (Malhotra & Bazerman, 2018, p.p. 395), ότι όσοι «σκέφτονται αδύναμα» είναι αναπόφευκτο ότι θα «ενεργήσουν αδύναμα» και σημειώνουν πως «οι ευφυείς διαπραγματευτές αναγνωρίζουν τις αδυναμίες τους και προσπαθούν να τις αμβλύνουν.

«Μόλις τα καταφέρουν, γνωρίζουν επίσης, ότι πρέπει να εστιάσουν στα δυνατά τους σημεία, να προετοιμαστούν συστηματικά και να διαπραγματευτούν με στόχο τη βελτίωση της διαπραγματευτικής τους θέσης. Αυτό, φυσικά, δεν εγγυάται τη “νίκη”, αλλά διασφαλίζει πως έχετε κάνει ό,τι καλύτερο μπορούσατε δεδομένων των συνθηκών. Μάλιστα, η δύναμη της ευφυούς διαπραγμάτευσης μπορεί να αποδειχθεί πολυτιμότερη ακριβώς στις καταστάσεις εκείνες όπου η εναλλακτική είναι να απελπιστείτε ή να βασιστείτε στη διαίσθησή σας» (Malhotra, Bazerman, 2018, p.p. 396).

Παράλληλα, υπογραμμίζουν ότι «δυστυχώς, πολλοί διαπραγματευτές επιδεινώνουν το πρόβλημα της αδυναμίας τους αφήνοντας τους παράγοντες που τους κάνουν αδύναμους να μετατραπούν σε έμμονη ιδέα» και συμπληρώνουν: «Όσοι “σκέφτονται αδύναμα”, είναι αναπόφευκτο ότι θα ενεργήσουν αδύναμα...Οι ευφυείς διαπραγματευτές αναγνωρίζουν τις αδυναμίες τους και προσπαθούν να τις αμβλύνουν».

3.14. Θεωρία Παιγνίων και διαπραγμάτευση

«Η θεωρία Παιγνίων (game theory), είναι ένας τομέας των μαθηματικών, που αναλύει καταστάσεις ανταγωνισμού των οποίων τα αποτελέσματα εξαρτώνται από επιλογές που έκαναν

όλοι οι παίκτες και επηρεάζονται, με τη σειρά τους, από προσπάθειες πρόβλεψης των επιλογών των άλλων» (Heywood, 2018). Αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο για να μελετηθούν τα στοιχεία που απαρτίζουν το πεδίο, που αναπτύσσεται η στρατηγική, με κεντρικό σημείο τη διαδικασία λήψης αποφάσεων και χρησιμοποιείται στις διαπραγματεύσεις στην πολιτική, στην οικονομία, στις επιχειρήσεις, κ.ά. (Von Neumann, Morgenstern, Kuhn & Rubinstein, 2007).

Η συγκεκριμένη θεωρία, εστιάζει σε μια σειρά από αλληλοεξαρτώμενους στρατηγικούς υπολογισμούς. Αποτελεί μια διαδικασία για να μελετηθεί ο τρόπος με τον οποίο οι άνθρωποι συμπεριφέρονται σε στρατηγικές καταστάσεις (Mankiw, 2001). Κατά τον ίδιο, «στρατηγική ονομάζεται μια κατάσταση στην οποία κάθε άτομο, αποφασίζοντας ποιές ενέργειες θα κάνει, πρέπει να εξετάσει το πως θα αντιδράσουν οι άλλοι στις ενέργειες αυτές».

Η θεωρία Παιγνίων αναλύει καταστάσεις ανταγωνισμού, των οποίων τα αποτελέσματα εξαρτώνται από επιλογές που κάνουν όλοι οι «παίκτες» και επηρεάζονται, με τη σειρά τους, από προσπάθειες πρόβλεψης των επιλογών των άλλων. Επομένως, η θεωρία των παιγνίων εστιάζει σε μια σειρά από αλληλοεξαρτώμενους στρατηγικούς υπολογισμούς. Το πιο γνωστό παράδειγμα της θεωρίας των παιγνίων είναι το δίλημμα του φυλακισμένου.

Συνδυάζεται με τον μαθηματικό John F. Nash, από τον οποίο πήρε και το όνομά της «θεωρία Nash», (Βαρουφάκης, 2007), αν και έγινε ευρέως γνωστή το 1944, μέσω του μαθηματικού John Von Neumann και του οικονομολόγου Oskar Morgenstern και το έργο τους «Θεωρία Παιγνίων και Οικονομική Συμπεριφορά». Μέσω της συγκεκριμένης θεωρίας που χρησιμοποιείται ευρέως στην οικονομία (Βαρουφάκης, 2007), αλλά και στην Πολιτική (Φιλίνης, 2008), γίνεται προσπάθεια χάραξης ορθολογικής στρατηγικής (Δρέλλιας, 2017) και στο επίκεντρο είναι η εκάστοτε κατάσταση, με τη μορφή ενός παιγνίου, που έχει στόχο την εξασφάλιση του μεγαλύτερου δυνατού οφέλους για την κάθε πλευρά και κατά συνέπεια και του λιγότερου κόστους.

Η Θεωρία των Παιγνίων έχει τρεις πυλώνες, τον ατομικισμό, την ορθολογικότητα και την αλληλεξάρτηση (Romp, 1997). Βασικό στοιχείο για την μεγιστοποίηση του οφέλους των παικτών, στο πλαίσιο των εναλλακτικών τους στρατηγικών, είναι να είναι ορθολογικά όντα και ως τέτοια να έχουν και ορθολογική συμπεριφορά, ενώ σε άλλο σημείο της βιβλιογραφίας αναδεικνύεται η ανάγκη να υπάρξει κυρίαρχη στρατηγική που επιλέγεται από τον παίκτη. (Leyton-Brown, 2008).

Αξιοποιείται ιδιαίτερα για την μελέτη της πολιτικής συμπεριφοράς και συναντάται κυρίως στο πεδίο των διεθνών σχέσεων. Σε πολύ μεγάλο βαθμό χρησιμοποιείται για την προσέλκυση της προσοχής, για τον τρόπο με τον οποίο ατομικά ορθολογικές στρατηγικές δημιουργούν συλλογικά παράλογα (ή λιγότερα καλά), αποτελέσματα. (Heywood, 2018).

3.14.1. Στρατηγικά Παίγνια

Κεντρικό ρόλο στη θεωρία παιγνίων έχει η ισορροπία Nash, που ορίζει ότι κάθε παίκτης αποφασίζει για την όποια κίνησή του, με βάση μια ορθολογική προσέγγιση (Νεάρχου, 2016).

«Τα παίγνια προϋποθέτουν ορθολογικούς παίκτες, αλληλεξάρτηση των συμπεριφορών τους, δεδομένα κέρδη ή απώλειες για τον καθένα, γνώση των συνεπειών που θα έχουν οι επιλογές του καθενός, και προσπάθεια μεγιστοποίησης των κερδών τους ή ελαχιστοποίησης των απωλειών» (Κουσκουβέλης, 1997, σελ. 59). Στη συνέχεια, προτάσσει ως κεντρικό στοιχείο των παιγνίων, το ότι οι παίκτες θα συμπεριφερθούν ορθολογικά και υπογραμμίζει ότι ως ορθολογική συμπεριφορά εννοείται ότι: «ο κάθε παίκτης έχει μία ομάδα προσδιορισμένων και μη αμοιβαία αποκλεισμένων στόχων και θα κάνει τις επιλογές του με βάση αυτούς τους στόχους, χωρίς να κάνει λάθος».

Υπάρχουν τρεις κύριες κατηγορίες παιγνίων, ανάλογα με το αποτέλεσμα του συσχετισμού κερδών και απωλειών κάθε παίκτη: μηδενικού αθροίσματος, μη μηδενικού αθροίσματος και μικτά. Στην παρούσα διατριβή θα αναδειχθούν δυο χαρακτηριστικά παίγνια το «δίλημμα του φυλακισμένου» και το παιχνίδι της «κότας» (chicken game).

3.14.2. Το δίλημμα του Φυλακισμένου

Το πιο γνωστό παράδειγμα θεωρίας παιγνίων είναι το αποκαλούμενο και Δίλημμα του Φυλακισμένου (Prisoner's Dilemma). Το δίλημμα του φυλακισμένου είναι ένα πολύ συγκεκριμένο στρατηγικό παίγνιο, ανάμεσα σε δυο προφυλακισμένους, που εξηγεί για ποιο λόγο καθίσταται δύσκολη η συνεργασία ακόμα και στην περίπτωση που είναι επωφελής για όλους (Mankiw, 2001, p.p. 579). Σε ορισμένες περιπτώσεις, η ισορροπία μη συνεργασίας είναι κακή, όχι μόνο για τους εμπλεκόμενους, αλλά και για την κοινωνία.

Σε αυτό το στρατηγικό παίγνιο, οι δυο φυλακισμένοι που κρατούνται σε ξεχωριστά κελιά, αντιμετωπίζουν μια επιλογή ανάμεσα στο να “καταδώσουν και να μην “καταδώσουν” ο ένας τον άλλο (Osborne, 2010). Αν ο ένας ομολογήσει, αλλά δώσει στοιχεία για να καταδικαστεί ο άλλος, θα αποφυλακιστεί χωρίς κατηγορίες, ενώ ο συνεργός του θα καταδικαστεί και θα

φυλακιστεί για δέκα χρόνια. Αν και οι δυο ομολογήσουν, θα φυλακιστούν για έξι χρόνια, αν και οι δυο αρνηθούν να ομολογήσουν, θα καταδικαστούν μόνο για πλημμέλημα, και θα καταδικαστούν ο καθένας για έναν χρόνο.

3.14.3. Το παιχνίδι της κότας (chicken game)

Ένα από τα πιο γνωστά παίγνια στο πεδίο της στρατηγικής λήψης αποφάσεων είναι το παιχνίδι της κότας, το λεγόμενο «chicken game». Το «παιχνίδι της κότας» εκφράζει και περιγράφει τις καταστάσεις μετωπικής σύγκρουσης δυο ανταγωνιστών. Είναι ένα παίγνιο στρατηγικής, που έχει μικτά χαρακτηριστικά. Από πλευράς αθροίσματος είναι ένα μικτό παίγνιο και σχετίζεται με αγώνα μεταξύ δυο αυτοκινήτων, που τα οδηγούν δυο λογικά πρόσωπα. Αυτά τα αυτοκίνητα τρέχουν στον ίδιο δρόμο, από αντίθετες όμως αφετηρίες.

Ο στόχος τους είναι να προσεγγίσουν το ένα το άλλο, χωρίς όμως να υπάρξει και σύγκρουση. Στο παιχνίδι υπάρχουν τρεις επιλογές για τον κάθε παίκτη: ή να επιλέξει να στρίψει το τιμόνι προς τα δεξιά ή προς τα αριστερά ή να συνεχίσει ευθεία. Ο οδηγός του αυτοκινήτου που θα κληθεί να λάβει πρώτος την απόφαση και άρα έχει να επιλέξει μεταξύ των τριών κινήσεων, δύναται να κριθεί ως δειλός, δηλ. «κότα», παρά το γεγονός ότι δεν επέλεξε να πάει ευθεία και άρα να συγκρουστεί, και θα τονιστεί πως υποχώρησε για να γλιτώσει τη μετωπική που θα είχε ολέθριο ενδεχομένως αποτέλεσμα και για τους δυο.

Εδώ στο σενάριο που στρίβει ο ένας εντοπίζονται οι εξής τιμές, [+5, -5] ή [-5, +5]. Στην περίπτωση που επιλέξουν να στρίψουν το τιμόνι και οι δυο οδηγοί θα υπάρξουν συνέπειες για τις δυο πλευρές, [-2,-2] και θα προκύψει ισοπαλία. Όμως, εάν δεν στρίψει κανένας, τότε οδηγούνται σε μετωπική σύγκρουση με πάρα πολλές πιθανότητες να μην ζήσει κανείς, [-20,-20] (Tadelis, 2013).

3.15. Η Πολιτική διαπραγμάτευση ως στρατηγικό παίγνιο και η ελληνική κρίση

Ο Φιλίνης (2008), υποστηρίζει ότι ένας πολιτικός αγώνας, μπορεί να θεωρηθεί ως ένα στρατηγικό παιχνίδι-παίγνιο και αναφέρει μεταξύ άλλων τρία βασικά συμπεράσματα: α) οι αντίπαλοι παίκτες είναι πολιτικά κόμματα, πολιτικές οργανώσεις, ατομικοί πολιτικοί παράγοντες, κτλ., που αγωνίζονται για την κρατική εξουσία, β) το παιχνίδι στην πολιτική είναι γενικά ένα παιχνίδι (v) παικτών, διότι κατά κανόνα οι πολιτικές δυνάμεις, που παρεμβαίνουν

σ' αυτό είναι περισσότερες από δυο και κάθε τέτοιο παίγνιο μπορεί συνήθως να αναχθεί σε διαδικασία για δυο παίκτες και γ) ο σκοπός του παιχνιδιού για τον ένα παίκτη είναι η κατάληψη της κρατικής εξουσίας, ενώ για τον άλλο είναι η διατήρηση της υπάρχουσας δικής του κρατικής εξουσίας.

Στις πολιτικές διαπραγματεύσεις δύναται ως ένα βαθμό να συμβάλλει και η θεωρία των παιγνίων, ώστε να υπάρξει μια συμφωνία με στοιχεία αμοιβαία επωφελή για τις δυο πλευρές. Αν και διατυπώνεται η θεωρία ότι μια πολιτική διαπραγμάτευση δεν μπορεί να σχετίζεται με το δίλημμα του φυλακισμένου και δεν δύναται να μοντελοποιηθεί, είναι παίγνιο δυο παικτών, με άλλους όρους και δυο ουσιαστικά στρατόπεδα (Φιλίνης, 2008).

Σύμφωνα με τον Φιλίνη (2008), διακρίνουμε δυο είδη πολιτικών διαπραγματεύσεων:

1) Πολιτικές διαπραγματεύσεις μεταξύ δυο κύριων πολιτικών αντιπάλων μιας χώρας, που αντιπροσωπεύουν τα δυο αντίπαλα ταξικά στρατόπεδα της κυρίαρχης αντίθεσης της δεδομένης κοινωνίας.

2) Πολιτικές διαπραγματεύσεις, που αποσκοπούν στην πραγματοποίηση ενός συμβιβασμού και στη διαμόρφωση μιας συμμαχίας μεταξύ του ενός από τους δυο κύριους πολιτικούς αντιπάλους και άλλων πολιτικών δυνάμεων που εκπροσωπούν ενδιάμεσες ταλαντευόμενες ταξικές δυνάμεις. Αυτά τα δυο είδη πολιτικών διαπραγματεύσεων, ονομάζονται: α) διαπραγματεύσεις για τη διευθέτηση και αποφυγή μιας οξείας σύγκρουσης και β) διαπραγματεύσεις για σύναψη συμμαχίας.

Ο Φιλίνης (2008), κρίνει ότι η θεωρία των στρατηγικών παιγνίων μπορεί να έχει ενδιαφέρουσες και πρακτικά χρήσιμες εφαρμογές σε προβλήματα στρατηγικής και τακτικής, που παρουσιάζονται στην περιοχή της πολιτικής. «Στην πρακτική πολιτική του δραστηριότητα ένας ικανός πολιτικός ηγέτης, ιδιαίτερα όταν ενεργεί με επιτυχία, παίρνει υπόψη του συνειδητά ή διαισθητικά πολλές από τις αρχές μιας επιστημονικής αντίληψης της ιστορίας, ανεξάρτητα από τις ιδιαίτερες φιλοσοφικές, κοινωνικές και πολιτικές του απόψεις».

Καθόλη τη διάρκεια της ελληνικής χρεωστικής κρίσης, όλη η Ευρώπη βρισκόταν σε ένα μεγάλο δίλημμα, ανάλογο με εκείνο των φυλακισμένων του Nash. Το διακύβευμα του παιγνίου ήταν η πτώχευση της χώρας μας, η οποία θα προκαλούσε ένα μαζικό ντόμινο αναταράξεων σε κάθε χώρα της Ευρώπης, αλλά και στις διεθνείς Τράπεζες, που επωμίζονται το 80% του

ελληνικού χρέους. Το δίλημμα ήταν: πτωχεύουμε και σας συμπαράσφουμε σε μία δίνη προβλημάτων, ή μας σώζετε.

Στη βιβλιογραφία εντοπίζονται κατά βάση δυο κύρια είδη διαπραγματεύσεων, η επιμεριστική και η ενοποιητική. Μια διαπραγμάτευση ορίζεται ως επιμεριστική όταν σε αυτήν υπάρχουν δυο πλευρές μεταξύ των οποίων καταγράφεται ανταγωνισμός με στόχο το κέρδος ενός ποσού ή αξίας. Εδώ παρατηρείται κατά κύριο λόγο να υπάρχει κέρδος της μιας πλευράς εις βάρος της άλλης. Μια διαπραγμάτευση ορίζεται ως ενοποιητική όταν υπάρχει συνεργασία των δυο πλευρών με στόχο την επίτευξη των όσο το δυνατόν περισσότερου οφέλους. Ουσιαστικά υφίσταται ενοποίηση των συμφερόντων τους μετά από μια συμφωνία.

Είθισται, στα περισσότερα συγγράμματα και βιβλία στο πεδίο της διαπραγμάτευσης, να τίθεται ο όρος «win-win (κέρδος-κέρδος)» που τον αρνούνται αρκετοί. Μεταξύ αυτών και ο Τζ. Καμπ, συγγραφέας και σύμβουλος σε θέματα διαπραγματεύσεων που θεωρεί ότι οι απρόσεκτοι πιθανότατα θα ηττηθούν σε ένα τέτοιο παιχνίδι. (Camp, 2002).

Ο ειδικός στις διαπραγματεύσεις Μαρκ Γκόρντον, εμπνευστής του όρου «συνεταιρικό παζάρεμα», όταν γίνεται συζήτηση για τις ενοποιητικές διαπραγματεύσεις θεωρεί, (Gordon, 1999), ότι πρέπει και από τις δυο πλευρές να αναζητούνται επιλογές δημιουργικές και να μην υφίσταται επικέντρωση στις υποχωρήσεις που πρέπει να γίνουν.

Άλλοι όμως που δραστηριοποιούνται στο πεδίο των διαπραγματεύσεων επικεντρώνονται στην διεύρυνση της πίτας, μέσω της διαδικασίας ανταλλαγών (δηλ. δημιουργία αξίας) και ταυτόχρονα στην προσπάθεια απόκτησης λογικού τμήματος, για την κάθε πλευρά (διεκδίκηση αξίας). (Lax, Sebenius, 1986)

Σύμφωνα με όσα υποστηρίζονται στη βιβλιογραφία, οι περισσότερες διαπραγματεύσεις είναι ενοποιητικές και δίνουν έμφαση στη δημιουργία αξίας και στη διεκδίκησή της. Σε αυτή τη διαδικασία αναδεικνύεται το περίφημο δίλημμα του διαπραγματευτή, που αφορά στην κατανόηση της κατάστασης που βρίσκεται και τον προσδιορισμό της συμμετοχής του, αλλά και της στρατηγικής βάσει της οποίας θα κινηθεί.

Στην περίπτωση της Ελλάδας καταγράφηκε διαπραγμάτευση –στο βαθμό που αυτή υπήρξε– βάσει θέσεων. Αυτή περιλαμβάνει τη διαδοχική υιοθέτηση και απόρριψη μιας σειράς θέσεων, δεν απαιτεί προετοιμασία και είναι παγκοσμίως κατανοητή, ενώ δεν αναζητείται αμοιβαίο όφελος (Fisher, Ury, Patton, 2002).

Όταν υπάρχουν πολλές διαφορετικές πλευρές, η διαπραγμάτευση βάσει θέσεων γίνεται ακόμα πιο δύσκολη (Fisher, Ury, Patton, 2002). Το 2010 και το 2012, όταν συμφωνήθηκε το πρώτο και το δεύτερο μνημόνιο, η Ελλάδα ήταν ο ευάλωτος παίκτης και στη διαδικασία της όποιας διαπραγμάτευσης, ο ισχυρός κυριάρχησε του ήπιου.

«Εάν η αντίδρασή σας στις αποδεδειγμένα σκληρές διαπραγματεύσεις βάσει θέσεων, γίνεται μέσα από ήπιες διαπραγματευτικές θέσεις, είναι πολύ πιθανό να σας “γδάρουν”» (Fisher, Ury, Patton, 2002). Η Ελλάδα δεν επέμεινε για να εξασφαλίσει καλύτερο και πιο ευνοϊκό αποτέλεσμα και αποδέχθηκε την αδιαλλαξία του ισχυρού διαπραγματευτή. Σε διαφορετική περίπτωση θα αντιπαρέβαλλε τη μέθοδο της διαπραγμάτευσης βάσει αρχών, που «επικεντρώνεται στα κυριότερα συμφέροντα, στις αμοιβαίες ικανοποιητικές επιλογές και στα δίκαια κριτήρια και καταλήγει σε μια συνετή συμφωνία» (Fisher, Ury, Patton, 2002).



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΔΗΜΟΣΙΟ ΧΡΕΟΣ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΡΙΣΕΙΣ ΚΑΙ ΧΡΕΟΚΟΠΙΕΣ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ



4.1. Εισαγωγή

Στο παρόν τέταρτο κεφάλαιο, αναπτύσσεται το θεωρητικό υπόβαθρο και γίνεται αναδρομή τόσο στις διεθνείς οικονομικές κρίσεις, όσο και στις κρίσεις χρέους και τις χρεοκοπίες.

Γίνεται αναφορά στις προηγούμενες οικονομικές κρίσεις του καπιταλιστικού συστήματος, οι οποίες προηγήθηκαν αυτής του 2008, με έμφαση στην κρίση του 1929.

Οι χρεοκοπίες θεωρούνται, πολλές φορές, αποτέλεσμα των οικονομικών κρίσεων, ωστόσο όμως αποτελούν ένα φαινόμενο, που ανάγεται στο βάθος της ιστορίας. Στην παρούσα ενότητα προσδιορίζονται τα αίτια και τα αποτελέσματα της χρεοκοπίας, που ορίζεται ως η πτώχευση ενός κράτους και η επίσημη εξαγγελία αυτού, προς τη διεθνή οικονομική κοινότητα, ότι αδυνατεί να πληρώσει τα ληξιπρόθεσμα χρέη του, ή μέρος αυτών.

Η Ελλάδα έχει την πρώτη καταγεγραμμένη εμπειρία χρεοκοπίας στην ιστορία της, τον 4^ο αιώνα π.Χ. Τότε από τον αρχαίο ναό της Δήλου δανείστηκαν 13 πόλεις – κράτη της αρχαίας Ελλάδας, αλλά τα χρήματα αυτά δεν κατάφεραν ποτέ να αποπληρώσουν στο σύνολό τους, με αποτέλεσμα να υπάρξει ουσιαστικά καθεστώς χρεοκοπίας.

Στη συνέχεια, καταγράφονται περιπτώσεις χρεοκοπιών διαχρονικά και σε παγκόσμιο επίπεδο, ενώ γίνεται αναλυτική παρουσίαση των τεσσάρων χρεοκοπιών του νεότερου ελληνικού κράτους και συγκεκριμένα:

- Της πρώτης χρεοκοπίας, αυτής του 1827, που έγινε μετά την Επανάσταση του 1821 εναντίον της Οθωμανικής Αυτοκρατορίας και πριν ακόμα αναγνωριστεί το «Βασίλειο της Ελλάδος». Η συγκεκριμένη χρεοκοπία συνδέεται άμεσα με την αδυναμία της ελληνικής πλευράς, υπό τον Ιωάννη Καποδίστρια, να είναι συνεπής στις οικονομικές της υποχρεώσεις έναντι των δανειστών της. Η Ελλάδα δεν καταφέρνει να αποπληρώσει τα τοκοχρεολύσια από τα περίφημα «Δάνεια της Ανεξαρτησίας», με αποτέλεσμα την χρεοκοπία, που ήταν μια οδυνηρή εξέλιξη για το νεοσύστατο σύγχρονο Ελληνικό Κράτος.
- Ακολούθησε η χρεοκοπία του 1843, που οφείλεται στην αδυναμία του ελληνικού κράτους να εξυπηρετήσει το δάνειο που σύναψε ο νεοαφιχθείς στην Ελλάδα βασιλιάς Όθωνας, ύψους 60 εκατομμυρίων δρχ., με επιτόκιο 5%. Η δεύτερη πτώχευση της Ελλάδας, εκτός από το ότι επηρεάζει αρνητικά τη πιστοληπτική ικανότητα του νεοιδρυθέντος ελληνικού κράτους, σε διεθνή κλίμακα, επιβάλει στη χώρα, το 1856, τον Διεθνή Οικονομικό Έλεγχο, για να διασφαλιστεί η βέλτιστη δημοσιονομική διαχείριση.

- Της χρεοκοπίας του 1893/97, η οποία οφείλεται, τόσο στα συσσωρευμένα προηγούμενα χρέη, όσο και στον υπέρμετρο εσωτερικό κι εξωτερικό δανεισμό του Χαρίλαου Τρικούπη, ο οποίος οραματιζόταν τη συνολική ανασυγκρότηση του ελληνικού κράτους, αλλά και σε πιέσεις από εξωτερικούς παράγοντες προκειμένου να επιβληθεί Διεθνής Οικονομικός Έλεγχος στη χώρα.
- Της τελευταίας από τις τέσσερις ελληνικές πτωχεύσεις, που ήταν το 1932, συνέπεια του διεθνούς κραχ του 1929, με βαθύτερο αίτιο όμως, την αδυναμία της Ελλάδας να ανταπεξέλθει στις υπέρογκες υποχρεώσεις του μεγάλου εξωτερικού κι εσωτερικού δημοσίου χρέους, που έχει δημιουργήσει, μέσα από πολεμικές συγκρούσεις, ανταγωνισμούς των Μεγάλων Δυνάμεων και έντονη κοινωνικοπολιτική αστάθεια.

Η δεινή οικονομική κατάσταση της Ελλάδας, που οδηγούσε, ανά τακτά χρονικά διαστήματα, σε χρεοκοπίες, προκαλούσε ευρύτερες κοινωνικοπολιτικές αναταράξεις. Μόνιμο χαρακτηριστικό ήταν η παρεμβατική δραστηριότητα, σε σημείο που θύμιζε αποικιοκρατία, των μεγάλων κρατών-δυνάμεων, που ήταν και οι δανειστές του νεοσύστατου ελληνικού Κράτους (Clogg, 2003).

Στο τέλος του κεφαλαίου, γίνεται σύγκριση των τεσσάρων ελληνικών χρεοκοπιών που εξετάζονται, με την πρόσφατη κρίση του 2010, και εντοπίζονται ομοιότητες και διαφορές, χρήσιμες για την αξιολόγηση της ηγεσίας.

4.2. Δημόσιο Χρέος και κρίσεις χρέους

Ο δανεισμός και το χρέος, δεν είναι σημερινά φαινόμενα – αντίθετα, από την αρχαιότητα, οι ηγεμόνες-βασιλιάδες, για να μπορέσουν να αντέξουν τους μακροχρόνιους πολέμους, που οι ίδιοι ξεκινούσαν έναντι των γειτόνων τους, αναγκάζονταν να πάρουν δάνεια είτε από τους ναούς είτε από ιδιώτες.

Πρωταγωνίστρια σύμφωνα με τον Attali, (2011), στο βιβλίο του «Παγκόσμια κατάρρευση σε 10 χρόνια; Δημόσιο Χρέος: Η τελευταία ευκαιρία», στην ανάπτυξη του όρου «δημόσιο χρέος», είναι η Αρχαία Ελλάδα, στην οποία υπήρξε η πρώτη περίπτωση καταγεγραμμένου δημόσιου δανεισμού. Συγκεκριμένα, το 431 π.Χ., με την έναρξη του Πελοποννησιακού Πολέμου, η κυβέρνηση της Σπάρτης, αλλά και άλλων εμπλεκόμενων συμμαχικών της πόλεων, λόγω έλλειψης ρευστότητας, αναγκάστηκε να πάρει άτοκο δάνειο από τους ιερείς της Αρχαίας Ολυμπίας και των Δελφών. Από την άλλη πλευρά, ο αντίπαλος της, η Αθήνα, αναγκάστηκε και

αυτή να δανειστεί την περίοδο 426-422 π.Χ. από τους ιερείς τριών ναών, της Αθηνάς Πολιάδος, της Αθηνάς Νίκης και της Αρτέμιδος.

Αυτή η πρακτική συνεχίστηκε και αργότερα, με τη διαφορά ότι οι δανειστές ήλπιζαν να εισπράξουν τα χρήματα από τον ηγεμόνα που τα δανείστηκε όσο ζούσε, γιατί όταν αυτός πέθαινε, χανόταν και το χρέος μαζί του. Σήμερα τα χρέη αναλαμβάνονται από την κοινωνία και τα μέλη της, ως σύνολο και αυτά μπορούν να μεταβιβαστούν από τη μια γενιά στην άλλη μέχρι να αποπληρωθούν.

Με βάση την παραπάνω αναφορά, διαπιστώνεται ότι το χρέος και ειδικά σε επίπεδο κράτους, είναι ένας όρος, ο οποίος ξεκινά να υπάρχει πολλά χρόνια πριν, δηλώνοντας την ανάγκη των κρατών να υποστηρίζουν δράσεις, τις οποίες μόνα τους δεν θα ήταν ικανά να αναπτύξουν. Το χρέος, δέσμευει το κράτος και η μη αποπληρωμή του το οδηγεί στην χρεοκοπία αλλά και στην ολική κατάρρευση.

Στη σημερινή εποχή, σύμφωνα με τον Στόικο (2009), στο άρθρο του «Οικονομική κρίση», το δημόσιο χρέος ορίζεται ως το συνολικό ποσό των οφειλών του ευρύτερου δημόσιου τομέα, οι υπηρεσίες που εκπροσωπούνται από ή υπάγονται στο νομικό πρόσωπο του δημοσίου, συμπεριλαμβανομένων των ανεξάρτητων αρχών, των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης, καθώς και κάθε άλλου νομικού προσώπου δημοσίου δικαίου, κ.α.

Το χρέος καθορίζεται από τη σχέση συγκεκριμένων μεταβλητών, όπως τα πρωτογενή ελλείμματα του δημοσίου, το ισοζύγιο τρεχουσών συναλλαγών, ο πληθωρισμός, ο ρυθμός με τον οποίο αναπτύσσεται μια οικονομία, το μεσοσταθμικό επιτόκιο εξυπηρέτησης του χρέους, κ.λπ. (Μαλλιάρόπουλος, 2010, σελ.4-5).

Προκειμένου να οριστεί το χρέος μιας χώρας, θα πρέπει από τη μια να εκφραστεί το ύψος του σε νομισματικές μονάδες και από την άλλη να προσδιοριστεί η δυνατότητα της χώρας να το αποπληρώσει - δηλωτικό για αυτό είναι η ποσοστιαία σχέση του με το παραγόμενο ΑΕΠ της χώρας.

Ο Cohn T.H (2009, p.p. 257), στο βιβλίο του «Διεθνής Πολιτική Οικονομία, Θεωρία και Πράξη», σημειώνει, ότι εάν οι πληρωμές ενός Κράτους προς το εξωτερικό είναι μεγαλύτερες από τα εισπρακτέα ποσά, τότε παρατηρείται το φαινόμενο του ελλείματος στο ισοζύγιο τρεχουσών συναλλαγών.

Οι Νικολακόπουλος και Καλλίνικος (2010, σελ. 288), στο άρθρο τους «Συστημική κρίση και διαμάχες στην ευρωζώνη», τονίζουν ότι «η βάση του μερκαντισμού στο διεθνές εμπόριο, υπήρξε η προώθηση των εξαγωγών σε βάρος των εισαγωγών ως τρόπο ανάπτυξης μιας χώρας». Η τάση αυτή αναπτύσσεται μέσα από τη στρατηγική «εξαγωγής της κρίσης στον γείτονα». Συγκεκριμένα, οι χώρες που το επιλέγουν ακολουθούν μια επιθετική στρατηγική με υποτιμήσεις των νομισμάτων, με προστατευτικά εμπορικά μέτρα, με εγχώριες πολιτικές ελέγχου προκειμένου να κρατηθεί χαμηλό το κόστος παραγωγής.

Η στρατηγική αυτή μπορεί να ακολουθηθεί από κάποιες χώρες εις βάρος των υπολοίπων, οι οποίες αν δεν έχουν λάβει τα μέτρα τους, μπορούν να βρεθούν υπό την πίεση ενός διογκωμένου και αυξανόμενου χρέους, αφού γι' αυτές θα ισχύσει μια ακριβώς αντίθετη κατάσταση, όπου οι εισαγωγές θα υπερκαλύπτουν τις εξαγωγές, άρα δεν θα υπάρχουν κέρδη.

Η αιτία αυτής της κατάστασης, βέβαια δεν οφείλεται μόνο στη χώρα που προβαίνει στην επιθετική προσέγγιση, αλλά και στη χώρα που την αποδέχεται, αλλά και ευρύτερα στο οικονομικό και πολιτικό γίνεσθαι, το οποίο επιτρέπει τέτοιου είδους καταστάσεις. Η Ευρωζώνη και πολλές από τις χώρες της, κυρίως της Περιφέρειάς της, συμπεριλαμβανομένης και της Ελλάδας, βρέθηκαν σε κρίση χρέους, αφού το Ευρωπαϊκό σύστημα δεν τις προστάτεψε όπως έπρεπε, ενώ και οι ίδιες δεν προστάτεψαν τον εαυτό τους και από επιθετικές πολιτικές, αλλά και παίρνοντας όταν έπρεπε τα κατάλληλα μέτρα.

Ωστόσο, η κρίση χρέους δεν προέρχεται μόνο μέσα από λανθασμένους οικονομικούς χειρισμούς σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή, οι οποίοι μπορεί να σχετίζονται για παράδειγμα με τη σχέση εισαγωγών- εξαγωγών, αλλά είναι και απόρροια παλαιότερων δανείων που δεν αποπληρώθηκαν, αλλά μεταφέρθηκαν στις επόμενες γενιές.

Συνεχίζοντας με τον ορισμό της κρίσης χρέους, θα πρέπει να τεθεί μια ακόμα θεωρητική προσέγγιση, η οποία έχει στον πυρήνα της την παραδοχή, ότι εάν μια κρατική οντότητα, μια οικονομία δεν διαθέτει επάρκεια σε συνάλλαγμα, για να έχει τη δυνατότητα να είναι συνεπής στην αποπληρωμή των οικονομικών της υποχρεώσεων, ήτοι το κεφάλαιο δανεισμού αλλά και τους τόκους του, τότε οδηγείται σε διόγκωση του χρέους της (Cohn, 2009, pp.257).

Οι κρίσεις χρέους ποικίλλουν ανάλογα με το βαθμό της σοβαρότητάς τους και κυρίως με την διαδικασία, με την οποία καλείται ένα Κράτος, μέσω της κυβέρνησης του, να τις αντιμετωπίσει.

Στη περίπτωση που το κράτος καλείται να αντιμετωπίσει ένα προσωρινό πρόβλημα, τότε και το πρόβλημα ρευστότητας του είναι προσωρινό.

Συγκεκριμένα σ' αυτή τη περίπτωση μπορεί να μην κάνει κάποιες πληρωμές και να αποπληρώσει το χρέος του αργότερα με όρους που οι πιστωτές του θα αποδεχτούν, ακόμα μπορεί να πάρει ένα νέο δάνειο προκειμένου να καλύψει τις ληξιπρόθεσμες οφειλές του παλαιού (Cohn, 2009, p.p. 257). Στην συγκεκριμένη περίπτωση, θετική αντιμετώπιση του χρέους μπορεί να επέλθει και μέσα από τη μείωση, από την πλευρά των πιστωτών, του δανείου είτε σε επίπεδο τόκων, είτε σε επίπεδο κεφαλαίου.

Οι κρίσεις χρέους μπορεί να είναι αρχικά πρόβλημα ρευστότητας, μπορεί όμως στο τέλος να γίνουν πρόβλημα φερεγγυότητας.

Οι κρίσεις χρέους, ορίζονται και διαπραγματεύονται μέσα από τους ακόλουθους όρους (Cohn, 2009, p.p. 257-258).:

Αναδιάρθρωση του χρέους: Ο όρος αυτός αλλάζει τη συμφωνία μεταξύ του πιστωτή και του χρεώστη, με νέα δεδομένα που ευνοούν και διευκολύνουν το δεύτερο.

Ελάφρυνση χρέους: Η συγκεκριμένη είναι μια μορφή αναδιάρθρωσης που μειώνει το συνολικό φορτίο του χρέους, δηλαδή είτε παραγράφει ένα μέρος του είτε το μειώνει.

Αναδιαπραγμάτευση του χρέους: Στη περίπτωση αυτή υπάρχει αναβολή των προθεσμιακών πληρωμών και καθορισμός μεγαλύτερων διαστημάτων κάλυψης των ληξιπρόθεσμων ποσών. Η συγκεκριμένη τακτική μπορεί να εφαρμοστεί όταν ο οφειλέτης έχει πρόβλημα ρευστότητας.

Παραγραφή ή μείωσης του χρέους: Εφαρμόζεται όταν το κράτος είναι αφερέγγυο και αδυνατεί να είναι συνεπές με την εξόφληση των υποχρεώσεών τους στους δανειστές.

4.3. Παγκόσμιες οικονομικές κρίσεις

Σύμφωνα με τον Sharpe (1963), ως οικονομική κρίση, θεωρείται ένα χρονικό διάστημα, εντός του οποίου η οικονομία και οι παράγοντές της, όπως π.χ. η αγορά, καταγράφουν μια σημαντική πτωτική τάση, η οποία επηρεάζει ποικιλοτρόπως το σύνολο της οικονομικής δραστηριότητας.

Σε μια περίοδο οικονομικής κρίσης, το κυρίαρχο στοιχείο είναι η έλλειψη ρευστότητας, που επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τις συναλλαγές σε όλα επίπεδα, δημιουργεί συνθήκες οικονομικής

ασφυξίας στην αγορά, επιδρά στην αγοραστική δύναμη και επηρεάζει στο μέγιστο σημείο την ψυχολογία της κοινωνίας.

Στα οικονομικά εγχειρίδια, καταγράφεται η τριχοτόμηση των οικονομικών κρίσεων: διακρίνονται σε νομισματικές, τραπεζικές και κρίσεις χρέους. (Cecchetti et. Al, 2009), ενώ βιβλιογραφικά αναδεικνύεται, (Adrian & Shin, 2007), το στοιχείο των συνεχών κυκλικών διακυμάνσεων, που εντοπίζονται στην οικονομική ιστορία. Αυτοί οι κύκλοι, χωρίζονται σε δυο στάδια, αυτό της επέκτασης και αυτό της ύφεσης (Busuioac-Witowschi, 2010).

Οι κυκλικές αυτές διακυμάνσεις είναι οι εξής:

- Ο λεγόμενος αποθεματικός κύκλος ή Kitchin, που έχει διάρκεια μεταξύ 3-5 ετών.
- Ο επονομαζόμενος επενδυτικός κύκλος ή Juglar, που έχει διάρκεια από 7 – 11 έτη και εντός της οποίας, εντοπίστηκαν μικρής εμβέλειας καινοτομίες και παράλληλα αρκετές διακυμάνσεις στα διάφορα επενδυτικά σχέδια σε κρίσιμους τομείς.
- Ο αποκαλούμενος κύκλος Kuznetz, που είχε διάρκεια 15-25 έτη χρόνια και συνδέεται με διάφορες κατασκευαστικές δράσεις.
- Ο κύκλος Kondratieff (Σοβιετικός οικονομολόγος) ή κύκλος με μακρά κύματα, διάρκειας 45-55 ετών. Ο κύκλος αυτός σχετίζεται με δράσεις καινοτομίας σε επενδύσεις που κινήθηκαν σε τομείς μαζικής παραγωγής. Βασικό δόγμα είναι ότι, πάντα μετά από μια σημαντική περίοδο άνθησης, επέρχεται αντίστοιχη περίοδο κρίσης.

Μπορούμε επίσης να ορίσουμε ως οικονομική κρίση, την κατάσταση εκείνη όπου η “σπάνις” των μέσων ικανοποίησης μειώνεται μαζικά, ραγδαία και απροειδοποίητα και αυτό οδηγεί σε αναστατώσεις και ανατροπές μεγάλης έκτασης» (Χριστοδουλάκης, 2012, σελ. 37). Και το ερώτημα που τίθεται (Kindleberger & Aliber, 2011) είναι κατά πόσο μπορεί να υπάρξει σωστή πρόβλεψη για το πότε θα εμφανιστεί μια κρίση, με τους συγγραφείς να εξηγούν ότι αυτό δύναται να συμβεί με την ανάλυση και τον υπολογισμό των οικονομικών στοιχείων και ειδικά εάν υπάρχει πτώση των κερδών, μείωση των πωλήσεων προϊόντων, έλλειψη ρευστότητας, αύξηση του δανεισμού λόγω της μειωμένης ρευστότητας, μείωση της παραγωγής, κ.α. Σημάδι αρνητικό είναι και η αύξηση του αριθμού των επιχειρήσεων που χρεοκοπούν και παρά το γεγονός ότι μπορεί να υπάρξει μια αναστροφή της κατάστασης κάποια στιγμή, δεν θα αργήσει να ανοίξει ένας νέος κύκλος κρίσης μετά από χρόνια.

Ο Χριστοδουλάκης (2012, σελ. 43) εστιάζει στην ευκαιρία αξιολόγησης και σύγκρισης των διαφόρων οικονομικών θεωριών ως προς τρία χαρακτηριστικά των κρίσεων. Συγκεκριμένα αναφέρει τα εξής: «i) εάν αυτές μπορούν να προβλέψουν και με την εφαρμογή τους να αποτρέψουν την εμφάνιση ενός πλήγματος στην οικονομία. Χρησιμοποιώντας πολεμικές αναλογίες, οι θεωρίες κρίνονται όπως οι σκοπιές στα τείχη για την ικανότητα προειδοποίησης και αποτροπής, ii) εάν μπορούν να κατανοήσουν και να αντιμετωπίσουν τις συνέπειες αφού εκδηλωθεί η κρίση, όπως ο επιτελικός σχεδιασμός σε μια απόκρουση εισβολής και iii) εάν συντελούν στην απελευθέρωση των αποδόσεων των οικονομικών πόρων ή διαιωνίζουν την καταπίεσή τους».

Ο Farrell (2008, p.p. 1-14) αναφέρεται στις τρεις κυριότερες οικονομικές κρίσεις που έχουν καταγραφεί στο καπιταλιστικό σύστημα και σημειώνει, όπως και άλλοι συγγραφείς (Τσουλφίδης, et. al., 1999) τις κρίσεις του 1850 και του 1891 και του 1929. Η τελευταία αυτή μεγάλη κρίση, που προήλθε λόγω της παραγωγής που ήταν μεγαλύτερη από τη ζήτηση και είχε ως αποτέλεσμα την πολύ μεγάλη μείωση της βιομηχανικής παραγωγής (πτώση 40%), αλλά και την αναστολή λειτουργίας περίπου ενός εκατομμυρίου μικρομεσαίων επιχειρήσεων, με τη συνεπακόλουθη τρομακτική αύξηση της στρατιάς των ανέργων, που έφθανε τα 35 εκατ. ανθρώπους.

Το πιο κομβικό σημείο της συγκεκριμένης κρίσης ήταν το κραχ της Wall Street. Η τρομερή κατάρρευση του Χρηματιστηρίου προκάλεσε σοκ και αλυσιδωτές παρενέργειες στην παγκόσμια οικονομία. Από την λεγόμενη «Μαύρη Πέμπτη», δηλ. την Πέμπτη 24 Οκτωβρίου 1929, οπότε και το Χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης κατέγραψε πτώση 13% (Wright, 2008, p.p.1-3), άρχισε ένα ντόμινο, που επηρέασε δραματικά τις περισσότερες οικονομίες του πλανήτη. Οι εξελίξεις ήταν ραγδαίες και η κατάσταση μη αναστρέψιμη, λόγω και της τρομακτικής απώλειας, κατά 90%, της αξίας του Χρηματιστηρίου.

Οι συνέπειες ήταν τρομακτικές, ακόμα και για τις ΗΠΑ, που δανείστηκαν σημαντικά. Ουσιαστικά η ανάταξή τους ξεκίνησε μια δεκαετία μετά, με την έναρξη του Β΄ Παγκοσμίου Πολέμου, ενώ η νέα κρίση που άρχισε με τον πόλεμο στο Βιετνάμ, προκάλεσε κατάρρευση του δολαρίου και τρομακτική αύξηση της ανεργίας και του πληθωρισμού (Krugman, 2009).

Ο κύκλος της επόμενης κρίσης, συνδυάστηκε με το πετρέλαιο, την επταετία 1973-1980, ενώ υπήρξε άλλη μια το 1987, (Kindleberger and Aliber, 2011), λόγω της σημαντικής και απρόσμενης καθόδου της τιμής του δολαρίου, της φημολογίας περί εξαγορών, της ανεπαρκούς

και λανθασμένης πληροφόρησης και της κίνησης της Γερμανίας ν' αυξήσει τα επιτόκια το 1989, με στόχο να αποφευχθεί ένας δανεισμός.

4.4. Χρεοκοπίες: Ορισμός, Αιτίες και Αποτελέσματα

Χρεοκοπία, ή πτώχευση ενός κράτους, είναι η επίσημη εξαγγελία αυτού προς τη διεθνή οικονομική κοινότητα ότι αδυνατεί να πληρώσει τα ληξιπρόθεσμα χρέη του, ή μέρος αυτών. Ουσιαστικά είναι η στάση πληρωμών, που μονομερώς αποφασίζει μια κρατική οντότητα, που δεν δύναται να διεκπεραιώσει τις οικονομικές της οφειλές και ταυτόχρονα δεν μπορεί να προβεί σε πρόσθετο δανεισμό, ενώ αυτή η εξέλιξη επηρεάζει το σύνολο των μελών της κοινωνίας και της οικονομίας.

Η ετυμολογία της λέξης χρεοκοπία στα Αγγλικά (bankrupt), ανάγεται στην εποχή της ρωμαϊκής αυτοκρατορίας όταν τραπεζίτες της εποχής αποτύγχαναν επιχειρηματικά κι έσπαγαν (ruptus) συμβολικά το τραπέζι (banca), πάνω στο οποίο διενεργούσαν τις συναλλαγές τους, προκειμένου να δηλώσουν στο κοινό ότι αδυνατούν να συνεχίσουν τις εργασίες τους.

Νομικά, ο δανειστής κατοχυρώνεται απέναντι στον οφειλέτη, για πρώτη φορά στην Μεσαιωνική Αγγλία. Τότε προβλέπονται για πρώτη φορά αυστηρές κυρώσεις - όπως φυλάκιση, δήμευση προσωπικών και περιουσιακών στοιχείων κ.α. - για τη μη επιστροφή του δανείου ή μέρος αυτού.

Σύμφωνα με τον Ψαλιδόπουλο (1989), πτώχευση υπάρχει μόνο σε περίοδο ειρήνης, καθώς εάν υπάρξει αναστολή πληρωμών σε συνθήκες πολέμου, αυτό αποτελεί κάτι διαφορετικό. Παράλληλα, σημειώνει ότι η πτώχευση ενός Κράτους δύναται να συμβεί είτε στο εξωτερικό, είτε στο εσωτερικό, είτε και στα δυο και συνδέεται με πολλές αιτίες.

Η κυριότερη όμως αιτία για την χρεοκοπία είναι η υπερχρέωσή του κράτους σε τέτοιον βαθμό που δεν δύναται να ανταποκριθεί στις υποχρεώσεις του, οι οποίες απορρέουν από δανεισμό. Καθοριστικοί παράγοντες που συμβάλλουν στην πορεία πτώχευσης ενός κράτους είναι επίσης εξωγενείς παράγοντες όπως οι πολιτικές κρίσεις, οι πόλεμοι, οι εθνικές καταστροφές αλλά και οι διεθνείς οικονομικές κρίσεις οι οποίες ασκούν πιέσεις στα κράτη και δυσχεραίνουν τον δανεισμό αυτών.

Η πτώχευση βέβαια, μπορεί επίσης να προέλθει και από αυξημένο έλλειμμα που οδηγεί σε ελλειμματικούς προϋπολογισμούς, από υπέρογκο κρατικό δανεισμό, από το αυξημένο ιδιωτικό χρέος (δηλ. μη εξυπηρετούμενα δάνεια των πολιτών στις τράπεζες), κ.α. Μια ακόμα αιτία που

οδηγεί ένα κράτος στην χρεοκοπία, είναι ο συνδυασμός των πρώτων δύο παραπάνω λόγων, δηλαδή της υπερχρέωσης ενός κράτους με τους κατά πολλά έτη ελλειμματικούς προϋπολογισμούς.

Όταν ένα κράτος πτωχεύσει, το πρώτο που εφαρμόζει είναι η παύση πληρωμών στους πιστωτές του. Πολλές φορές όμως στη διεθνή οικονομική κοινότητα, προκειμένου οι πιστωτές να μη χάσουν όλο το ποσό που έχουν δανείσει κι έπειτα από σχετικές διαπραγματεύσεις με το κράτος που πτώχευσε, συμφωνείται η αποπληρωμή ενός μόνο ποσοστού του χρέους.

Το κράτος που έχει χρεοκοπήσει κατ' αρχήν χάνει την αξιοπιστία και συνακόλουθα την πιστοληπτική του ικανότητα τόσο στο διεθνές οικονομικό περιβάλλον (αγορές, επενδυτές, διεθνείς χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς) όσο και στους πολίτες – φορολογούμενους. Για τους πολίτες μια χρεοκοπία σημαίνει μείωση των αποταμιεύσεων τους ή και αδυναμία να κάνουν χρήση των αποταμιεύσεων που είχαν στη τράπεζα. Συνακόλουθες συνέπειες για αυτούς είναι η υψηλή ανεργία, η απώλεια σημαντικών κοινωνικών παροχών καθώς μειώνονται οι δημόσιες δαπάνες, η μείωση των δημοσίων υπαλλήλων και των μισθών γενικότερα.

Επιπρόσθετα, οι πολίτες βαρύνονται από επιπλέον καταναγκαστικούς έμμεσους και άμεσους φόρους, οι οποίοι έχουν τη λογική της έκτακτης φορολογίας η οποία απαιτείται λόγω της κρισιμότητας της οικονομικής περιόδου που βιώνει το κράτος. Η μείωση του πραγματικού εισοδήματος των πολιτών και κατ' επέκταση του βιοτικού επιπέδου των μικρομεσαίων στρωμάτων κλυδωνίζουν τις κοινωνικές ισορροπίες και πολλές φορές οδηγούν σε πολιτικές και καθεστωτικές ανατροπές ή και σε κοινωνικές ταραχές.

Η οικονομία του χρεοκοπημένου κράτους καταστρέφεται ολοσχερώς διότι μια χρεοκοπία είναι συνυφασμένη με οξεία κρίση στο τραπεζικό σύστημα, καθώς αυτό διακρατεί το μεγαλύτερο ποσοστό των ομολόγων του δημοσίου. Ακολουθεί η νομισματική και χρηματοπιστωτική κρίση όταν το χρηματιστήριο καταρρέει, αφού οι επενδυτές αποσύρουν μαζικά το σύνολο των κεφαλαίων τους και αρνούνται για μεγάλο χρονικό διάστημα να επενδύσουν σε μια χρεοκοπημένη οικονομία.

Οι συνέπειες που υφίσταται μια χώρα σε κατάσταση χρεοκοπίας είναι η μεγάλη υποτίμηση του νομίσματος, η ραγδαία αύξηση του πληθωρισμού, αλλά και η ταυτόχρονη αύξηση των χρημάτων στην αγορά χωρίς όμως αντίστοιχη αύξηση του ΑΕΠ (Μπελογιάννης, 2010), ενώ

παράλληλα το κράτος χάνει την διαπραγματευτική του ικανότητα όχι μόνο στην παγκόσμια οικονομική σκακιέρα, αλλά και σε επίπεδο πολιτικής επιρροής και εξωτερικής πολιτικής.

4.5. Ιστορικές Χρεοκοπίες – Η περίπτωση της Ελλάδας

Παραδείγματα κρατικών χρεοκοπιών υπάρχουν πολλά σε παγκόσμια κλίμακα. Από το 1824 μέχρι και σήμερα έχουν πραγματοποιηθεί περισσότερες από 286 πτωχεύσεις σε 110 χώρες παγκοσμίως, κάτι το οποίο κάνει εύκολα αντιληπτό πως αρκετές από αυτές τις χώρες όλα αυτά τα χρόνια κήρυξαν χρεοκοπία περισσότερες από μια φορές. Μερικά χαρακτηριστικά παραδείγματα είναι αυτό της Οθωμανικής Αυτοκρατορίας το 1876, της Σοβιετικής Ένωσης το 1918, της Δανίας το 1813, κ.α. (Μελάς, 2011, σελ. 83).

Είναι χαρακτηριστικό το στοιχείο ότι μεταξύ της περιόδου 1820 και 1914 καταγράφηκαν 77 κρατικές χρεοκοπίες σε χώρες της Λατινικής Αμερικής, αλλά και της Ευρώπης, ενώ η Μεγάλη Ύφεση, κατά το χρονικό διάστημα 1929-1932, οδήγησε σε πληθώρα πτωχεύσεων ευρωπαϊκών κρατών, μεταξύ των οποίων και η Ελλάδα (Φραγκιάδης, 2019).

Η ισχυρή χώρα της Γερμανίας χρεοκόπησε δυο φορές στο παρελθόν κατά τον μεσοπόλεμο το 1923 και μεταπολεμικά το 1948. Το ίδιο συνέβη και στην Μ. Βρετανία κατά την περίοδο του 1945-1946, στην Ρωσία το 1998, οπότε αρνήθηκε να πληρώσει τα δάνεια της και κήρυξε πτώχευση.

Οι περισσότερες χρεοκοπίες που έχουν πραγματοποιηθεί ποτέ, έγιναν κατά την δεκαετία του 1980, οπότε και υπήρξαν περισσότερες από 70 επίσημες χρεοκοπίες παγκοσμίως. Από αυτές τις χρεοκοπίες που προαναφέραμε χαρακτηριστικό είναι πως οι 34 εξ αυτών πραγματοποιήθηκαν στην Αφρική, οι 29 εξ αυτών στην Λατινική Αμερική και οι υπόλοιπες στην Ασία.

Επίσης, πτώχευση έχουν κηρύξει κατά το παρελθόν χώρες όπως η Ουκρανία, το Πακιστάν, το Εκουαδόρ, η Βενεζουέλα (Εκουαδόρ και Βενεζουέλα βρίσκονται στην κορυφή της λίστας με τις περισσότερες φορές που έχουν χρεοκοπήσει καθώς έχουν κηρύξει πτώχευση από 10 φορές η κάθε μια), η χώρα μας είναι στην τρίτη θέση, αφού έχει κηρύξει 4 φορές πτώχευση, η Ουρουγουάη, η Αυστρία το 1811, η Δανία το 1813, η Οθωμανική Αυτοκρατορία το 1876, η Σοβιετική Ένωση το 1828, η Ισπανία 3 φορές (το 1557, το 1575 και το 1596) αλλά και η Αργεντινή που αποτελεί μαζί με την Ισλανδία τα πιο πρόσφατα παραδείγματα χωρών που έχουν

χρεοκοπήσει. Η Αργεντινή κήρυξε πτώχευση το 2002 ενώ η Ισλανδία το 2007. (Καζάκης, 2011)

Όσον αφορά το Ελληνικό Κράτος, ο 19ος αιώνας ουσιαστικά σηματοδοτεί την ίδρυση του και την συνεπακόλουθη οικονομική, πολιτική και κοινωνική οργάνωση αυτού. Χαρακτηριστικά της περιόδου αυτής, δεν είναι μόνο η εδαφική επέκταση της Ελλάδας, αλλά και οι οικονομικές της πτωχεύσεις, αποτέλεσμα διάφορων διεργασιών που λάμβαναν χώρα σε πολλά επίπεδα.

Μέσα από πολεμικές συγκρούσεις, ανταγωνισμούς των Μεγάλων Δυνάμεων και έντονη κοινωνικοπολιτική αστάθεια, η Ελλάδα περνάει στον 20ο αιώνα προσπαθώντας να ανταπεξέλθει στις υπέρογκες υποχρεώσεις του μεγάλου εξωτερικού κι εσωτερικού δημοσίου χρέους που έχει δημιουργήσει.

Παρενθετικά επισημαίνουμε ότι η πρώτη Ελληνική χρεοκοπία ήταν τον 4ο αιώνα προ Χριστού, οπότε δεκατρείς ελληνικές πόλεις δανείστηκαν αρκετά κεφάλαια από το Ναό της Δήλου, με αποτέλεσμα εκείνη την εποχή, ο Ναός να έχει 80% απώλειες, καθώς ποτέ δεν αποπληρώθηκαν τα δάνεια αυτά.

Σύμφωνα με τον καθηγητή Ιστορίας Γ. Δερτιλή (2020), η χώρα μας από το 1821 έως σήμερα έχει συμμετοχή σε τέσσερις εμφύλιους και επτά εξωτερικούς πολέμους. Στα 200 έτη πορείας του Ελληνικού Κράτους, μετά την Επανάσταση του 1821, πτώχευσε (σ.σ. θέτει τον όρο «παύση πληρωμών») επτά φορές, μπήκε σε φάση οικονομικής περιδίνησης αντίστοιχες περιόδους και τέθηκε εξ αρχής και συνεχώς υπό διεθνή οικονομικό έλεγχο.

«Τέτοια φαινόμενα δεν είναι καινοφανή. Στην ελληνική, τη ρωμαϊκή και την κινεζική αρχαιότητα το δημόσιο χρέος χρηματοδοτούσε τον πόλεμο – “πατέρα πάντων”. Το καινοφανές στη νεότερη Ελλάδα είναι η αέναη επανάληψη των πολέμων, των πολεμικών δαπανών και των πτωχεύσεων» (Δερτιλής, 2016, σελ. 25).

Κατά τον Δερτιλή, «οι αλλεπάλληλοι πόλεμοι και οι υψηλές πολεμικές δαπάνες είχαν βαρύτερες οικονομικές συνέπειες» και θεωρεί ότι «ήταν η κυριότερη αιτία για τις έξι πρώτες πτωχεύσεις της χώρας και συνετέλεσαν κατά πολύ και στην τελευταία». Ειδικά για την τελευταία στάση πληρωμών, υπογραμμίζει ότι το 2009, η κρίση βρήκε την Ελλάδα «με τον νου θολωμένο από την εμφυλιοπολεμική κουλτούρα, αλλά και τους άσκεπτους δανεισμούς και τις ασυγκράτητες σπατάλες, τόσο των ιδιωτών όσο και του κράτους».

Ο ιστορικός Χέρτσμπεργκ λέει ότι «οι Έλληνες εν τούτοις διά των δανείων αυτών και δια της χρήσεως αυτών, ολίγον μόνον ητυχήσαν (Μπελογιάννης, 2013) και συνεχίζει ο συγγραφέας σημειώνοντας τη μη συμβολή τους στο παραμικρό στον Εθνικοαπελευθερωτικό αγώνα των Ελλήνων και στο γεγονός κατά τον ίδιο της θεμελίωσης της προοδευτικής οικονομικής και πολιτικής υποδούλωσης της Ελλάδας στους ξένους.

Σε άλλο σημείο υποστηρίζει (Μπελογιάννης, 2013, σελ. 395), ότι οι χρεοκοπίες της Ελλάδας έχουν μια σημαντική διαφορά από αυτές άλλων χωρών και αναφέρει: «Αντί δηλαδή να ωφεληθούμε απ' αυτές, όπως έγινε και αλλού, αντίθετα, υποχρεωθήκαμε σ' όλες τις περιπτώσεις να πληρώσουμε με τόκους κι επιτόκια τα καθυστερούμενα τοκοχρεολύσια».

Σύμφωνα με τον Φραγκιάδη (2019), οι ελληνικές πτωχεύσεις ουσιαστικά ακολουθούν την πορεία των παγκόσμιων οικονομικών κρίσεων και ως εκ τούτου πρέπει κανείς να τις αναλύει όχι ως ανεξάρτητο φαινόμενο, αλλά σε συνδυασμό με την εκάστοτε διεθνή κρίση που εμφανίστηκε.

«Η Ελλάδα δεν βρέθηκε για πρώτη φορά υπό διεθνή έλεγχο. Η γνωστότερη περίπτωση σημειώθηκε το 1897-1898 μετά τον Ελληνοτουρκικό πόλεμο, στον οποίο αποκαλύφθηκαν όλα τα χαρακτηριστικά μιας ιδιότυπης νεοελληνικής “ανεδαφικότητας” (για να χρησιμοποιήσω έναν όρο του Δημήτρη Γληνού)» (Καζάκος, 2019).

Η Ελλάδα από την ημέρα της Ανεξαρτησίας της και τη δημιουργία Κράτους αντιμετώπισε τέσσερις φορές σημαντικό πρόβλημα αδυναμίας εξυπηρέτησης των χρεών της (σ.σ. χωρίς να ληφθεί υπόψη οι περιπτώσεις που διασώθηκε με έκτακτη χρηματική βοήθεια, όπως το 1985). «Μετά από κάθε πτώχευση η Ελλάδα αποκλειόταν για αρκετό χρονικό διάστημα από τις αγορές, που καθιστούσαν σαφές ότι η εξυπηρέτηση των χρεών της ήταν προϋποθέσεις για τη χορήγηση νέων δανείων» γράφει ο Καζάκος (2019, σελ. 7) και συμπληρώνει: «Τελικά κάποιος συμβιβασμός των ελληνικών κυβερνήσεων με τους δανειστές επέτρεπε στη χώρα να αντλήσει νέα δάνεια».

Όλα αυτά τα χρόνια, η Ελλάδα έχει υπάρξει υπό το καθεστώς πτώχευσης περισσότερο από 50 χρόνια καθώς είναι μια χώρα που ιδρύθηκε υπό το καθεστώς πτώχευσης καθώς η πρώτη κίνηση του κρατιδίου αυτού που δημιουργήθηκε το 1827 ήταν η αδυναμία πληρωμής. Η δεύτερη χρεοκοπία της Ελλάδος πραγματοποιήθηκε το 1843 όταν και πραγματοποιήθηκε ο πρώτος δημοσιονομικός έλεγχος στην χώρα μας. Στην συνέχεια, ακολούθησαν ακόμα δυο

πτωχεύσεις της χώρας μας, το 1893 με το «δυστυχώς επτωχέυσαμεν» του Χαρίλαου Τρικούπη και το 1932. (Hering, 2004).

Όλες οι πτωχεύσεις, που έχουν κηρυχθεί από την χώρα μας μέχρι σήμερα αποτέλεσα το έναυσμα για σημαντικές πολιτικές διεργασίες που επέδρασαν σημαντικά στην κοινωνική και πολιτική ζωή της χώρας μας. Και οι τέσσερις πτωχεύσεις στις οποίες επήλθε η χώρα μας οφείλονται στο ότι η Ελλάδα δεν είχε την δυνατότητα να ξεχρεώσει τον υπέρμετρο και πανάκριβο εξωτερικό δανεισμό στον οποίο είχε επέλθει με αποτέλεσμα να επιθυμεί περισσότερα δάνεια δημιουργώντας έτσι έναν φαύλο κύκλο από τον οποίο η μοναδική λύση ήταν να κηρύξει πτώχευση για την διαγραφή των χρεών της. (Τσόλκας, 2011).

Πίνακας 4.1: Πτωχεύσεις και στάσεις πληρωμών στην Ελλάδα

1827 πτώχευση και στάση πληρωμών
1843 πτώχευση-προσωρινό χρεοστάσιο και παύση πληρωμών
1827-1878 αποκλεισμός από τις διεθνείς χρηματαγορές (άτυπος Δ.Ο.Ε.)
1857 Διεθνής Οικονομική Εξεταστική Επιτροπή (Δ.Ο.Ε.)
1860 προσωρινή διακοπή πληρωμών του εξωτερικού χρέους
1864 αναδιάρθρωση του χρέους
1878-1879 άνοιγμα δανειοδοτήσεων
1893 πτώχευση
1897-1898 Πτώχευση και Διεθνής Οικονομικός Έλεγχος-διακανονισμός χρεών
1921 μερική παύση πληρωμών
1922 αναγκαστικό δάνειο και σωτηρία
1928 έως 1932 συνεχείς συμβιβασμοί
1932 πτώχευση
1932-1933 διακανονισμός χρεών και συνέχιση πληρωμών μετά την στάση των πληρωμών το 1932
1942-1943 παύση πληρωμών
1953 Υποτίμηση της δραχμής
1964 δανειακή σύμβαση για προπολεμικά χρέη
1973 και 1978 πετρελαϊκές κρίσεις
1985 η χώρα μας έφτασε στα πρόθυρα της χρεοκοπίας
2011 μνημόνιο

Πηγή: Καρανάτσης, 2013

Βάσει όλων αυτών των χρεοκοπιών, στις οποίες έχει επέλθει η χώρα μας, αλλά και άλλες τόσες φορές, στις οποίες ήταν κοντά στο να κηρύξει πτώχευση θα μπορούσαμε να συμπεράνουμε πως όλες αυτές οι οικονομικές φάσεις και κρίσεις που έχει περάσει η Ελλάδα είναι άμεσα

εξαρτημένες από τις διεθνείς οικονομικές διακυμάνσεις, έχοντας μια καθυστέρηση μέχρι να κάνει την εμφάνισή της αντιληπτή η οικονομική κρίση, κάτι που σαφέστατα οφείλεται στο ανάστημα και το μικρό οικονομικό μέγεθος της χώρας μας.

Αυτό σημαίνει πως η χώρα μας είναι μέρος του οικονομικού συστήματος και ότι είναι άμεσα εξαρτημένη από την παγκόσμια οικονομία που υπάρχει και επηρεάζεται πάρα πολύ από αυτήν και για αυτό έχει επέλθει αρκετές φορές στην χρεοκοπία. Αυτός, όμως, δεν είναι και ο μοναδικός λόγος των πτωχεύσεων της Ελλάδας, καθώς αυτές έχουν επηρεαστεί άρδην και από τις οικονομικές πολιτικές, που έχουν ακολουθηθεί όλα αυτά τα χρόνια στην Ελλάδα.

Σε αντίθεση με τα προηγούμενα χρόνια η ένταξη της Ελλάδας στην Οικονομική και Νομισματική Ένωση, στην ευρωζώνη και η χρησιμοποίηση του κοινού νομίσματος, του ευρώ, δημιούργησε άλλες συνθήκες και διαφοροποιήθηκε ο όρος πτώχευση. Εξαιτίας αυτών των διαφορών που υπάρχουν, επομένως, μπορούμε να πούμε πως δεν υπάρχουν ίδια μέτρα σύγκρισης για να συγκρίνουμε προηγούμενες πτωχεύσεις της Ελλάδας με τα σημερινά δεδομένα και την σημερινή κατάσταση που αντιμετωπίζει η χώρας μας με την εμφάνιση της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης που αντιμετωπίζει τα τελευταία χρόνια. (Καρανάτσης, 2013). Οι δανειστές της χώρας που κήρυξε πτώχευση χάνουν ολόκληρο ή ένα μέρος των χρημάτων τους αλλά και των τόκων των δανείων. Έτσι για την χώρα που χρεοκοπεί υπάρχει ελάφρυνση του προϋπολογισμού λόγω της αφαίρεσης των χρεών. (Βιλιάρδος, 2011).

Οι οικονομολόγοι του Harvard, Reinhart και Trebesch (2015), υπογράμμισαν στην επιστημονική τους εργασία ότι όλες οι οικονομικές κρίσεις στην Ελλάδα ήταν κρίσεις εξωτερικού δανεισμού και μάλιστα σημείωσαν πως κοινό γνώρισμα των περιπτώσεων χρεοκοπίας του νεοελληνικού κράτους (1827, 1843, 1893, 1932 και 2012) ήταν η διογκούμενη εξάρτηση του Ελληνικού Δημοσίου από ξένα κεφάλαια. Ο αναγκαστικός υπερδανεισμός της Ελλάδας προκάλεσε την απώλεια της εμπιστοσύνης των ιδιωτών δανειστών και στην παρουσία των ξένων κυβερνήσεων για να διασωθούν οι ιδιώτες επενδυτές μέσω της διάσωσης της Ελλάδας. Με βάση την μελέτη τους, «The Pitfalls of External Dependence: Greece 1829-2015», που παρουσιάστηκε σε συνέδριο του Ινστιτούτου Brookings των ΗΠΑ στα μέσα Σεπτεμβρίου του 2015, υπάρχουν εύγλωττες ομοιότητες της ελληνικής κρίσης του 2010-2012 με τις προηγούμενες χρεοκοπίες της Ελλάδας.

4.5.1. Η πρώτη πτώχευση (1827)

Η πρώτη πτώχευση του ελληνικού κράτους είναι ουσιαστικά το αποτέλεσμα των περιβόητων «δανείων της ανεξαρτησίας», τα οποία οι επαναστατημένοι Έλληνες αναγκάστηκαν να πάρουν με επαχθείς όρους, προκειμένου να χρηματοδοτήσουν την ελληνική επανάσταση.

Στα πρώτα χρόνια της επανάστασης και έως το 1823, η δανειακή εξυπηρέτηση της Ελλάδας κρίνονταν ιδιαίτερα επισφαλής λόγω του αβέβαιου αποτελέσματος αυτής, αλλά και της έλλειψης διοικητικής αρχής. Έτσι ο δανεισμός του ελληνικού κράτους αρχικά δεν ήταν εφικτός.

Στην πορεία της ελληνικής επανάστασης, οι Μεγάλες Δυνάμεις συνειδητοποιούν ότι η χρηματοδότηση της επανάστασης αποτελεί τεράστια οικονομική ευκαιρία, αφού οι Έλληνες μέσω της αποτίναξης του οθωμανικού ζυγού, θα συμβάλουν στην αποδόμηση της οθωμανικής αυτοκρατορίας και στον συνεπακόλουθο κατακερματισμό και οικονομική εκμετάλλευση αυτής, από τις Μεγάλες Δυνάμεις.

Έτσι, αποφασίζεται η χορήγηση δύο δανείων από τους χρηματοπιστωτικούς οίκους του Λονδίνου, με έκδοση ομολόγων από ομολογιούχους του χρηματιστηρίου του Λονδίνου. Οι χώρες που τάχθηκαν θετικά από την αρχή στη δανειοδότηση της Ελλάδας - όταν ακόμα ούτε καν υφίστατο το ελληνικό κράτος - ήταν η Γαλλία και η Αγγλία.

Κατά την περίοδο 1824-1825, οπότε ο αγώνας ήταν στην πιο κρίσιμη φάση του, ο Κουντουριώτης (Πρόεδρος Εκτελεστικού Σώματος), λαμβάνει από την Αγγλία δύο δάνεια για τις ανάγκες του Αγώνα. Τα δάνεια αυτά ονομάστηκαν δάνεια ανεξαρτησίας. (Clogg, 2003).

Το νεοσύστατο ελληνικό κράτος, το 1824, υποχρεώνεται σχεδόν στη σύναψη δανείου ύψους 0,8 εκατ. στερλινών, με επιτόκιο 5% και το 1825 σε δάνειο ύψους 2 εκατ. στερλινών, με επιτόκιο 6%.

Η Αγγλία επέβαλε ιδιαίτερους όρους στη σύναψη του πρώτου δανείου και η Ελλάδα, τελικά λαμβάνει μόνο το ποσό των 289.000 στερλινών, δηλαδή μονάχα το 36% του δανειακού κεφαλαίου, αφού έχει προεισπράξει το ποσό των 60.000 στερλινών και παρακρατούνται προκαταβολικά για τόκους, χρεολύσια και προμήθειες 123.000 στερλίνες (Ηλιαδάκης, 2003 p. 24).

Το δάνειο προβλέπεται να το διαχειρίζονται δύο τριμελείς επιτροπές, μια στην Ελλάδα και μια στην Αγγλία, προκειμένου να διασφαλιστεί η μη κακοδιαχείριση του. Επιπρόσθετα, η αγγλική

πλευρά απαιτούσε να μη στέλνονται στην Ελλάδα χρήματα, αλλά πολεμικός εξοπλισμός επιλογής και αγοράς της Αγγλίας. Πέραν αυτού, κατά την εκτέλεση του δανείου, πολλές φορές τα χρήματα που έφταναν στην Ελλάδα δεν ήταν λίρες, κάτι που επιβάρυνε την ελληνική πλευρά, λόγω των συναλλαγματικών ισοτιμιών.

Αναλυτικά τα Δάνεια της Ανεξαρτησίας έχουν ως εξής:

Πίνακας 4.2: Το πρώτο Δάνειο της Ανεξαρτησίας

Ημερομηνία Υπογραφής	8/20 – 02 – 1824
Εκδότης	Οίκοι Longman, O'Brien, Ellice & Co
Ονομαστική Αξία	800.000 στερλίνες
Τιμή Έκδοσης	59%
Πραγματικό	472.000 στερλίνες
Επιτόκιο	5% με αναδρομικότητα τόκων από την 01 – 01 - 1824
Τρόπος Εξόφλησης	Με εξαμηνιαίες δόσεις εντός 38 ετών
Εγγυήσεις	Με υποθήκη των εθνικών κτημάτων και όλων των δημόσιων εσόδων

Πηγή: Ηλιαδάκης, 2003, p. 24

Πίνακας 4.3: Το δεύτερο Δάνειο της Ανεξαρτησίας

Ημερομ. Υπογραφής	07 – 02 -1825
Εκδότης	J & S Ricordo
Ονομαστική Αξία	2.000.000 στερλίνες
Τιμή Έκδοσης	55,5%
Πραγματικό	1.100.000 στερλίνες
Επιτόκιο	5% με αναδρομικότητα τόκων από 01 – 01 - 1825
Χρεολύσιο	1% επί της ονομαστικής αξίας
Χρόνος Εξόφλησης	Δεν ορίζεται ρητά, αλλά συνάγεται ότι θα είναι δεκαετής

Πηγή: Ηλιαδάκης, 2003, p. 28

Από το συνολικό ποσό των δύο εκατομμυρίων στερλινών του δεύτερου δανείου, στην Ελλάδα έφτασε το ποσό των 702.800 στερλινών, αφού υποχρεώθηκε να αγοράσει ομολογίες του πρώτου δανείου αξίας περίπου 250.000 στερλινών και να πληρώσει τόκους, χρεολύσια και

προμήθειες ύψους 284.000 στερλινών (Ηλιαδάκης, 2003, σελ. 70). Τα χρήματα αυτά χρησιμοποιήθηκαν για την αγορά πολεμικού υλικού και κυρίως ναυτικού εξοπλισμού.

Όπως φαίνεται από τους παραπάνω πίνακες, ο αγώνας των Ελλήνων για την ελευθερία αποτέλεσε τεράστια ευκαιρία για το αγγλικό τραπεζικό σύστημα. Για τη λήψη των δανείων αυτών οι Έλληνες υποθήκευσαν τις εθνικές γαίες, που είχαν εγκαταλείψει οι Τούρκοι ιδιοκτήτες τους.

Δυστυχώς μόνο το 20% των αγγλικών δανείων επιτέλεσε τον σκοπό του και συνέβαλε στην επιτυχία του ελληνικού απελευθερωτικού αγώνα, ενώ το μεγαλύτερο μέρος των δανείων αυτών καταναλώθηκε για την αποπληρωμή τόκων και προμηθειών, σε παραγγελίες πολεμικού υλικού, στα χρηματιστήρια της Ευρώπης και για να χρηματοδοτηθούν οι αναμετρήσεις του Εμφυλίου πολέμου.

Σύμφωνα με τον Π.Β. Δερτιλή, ο ελληνικός λαός δεν είχε σαφή αίσθηση και εικόνα για τη σημασία της λήψης των δανείων αυτών στα οικονομικά δεδομένα του νεοσύστατου ελληνικού κράτους. Οι περισσότεροι πίστευαν ότι τα δάνεια της ανεξαρτησίας αφορούσαν ευρωπαϊκά δώρα (Δερτιλής, 1971, σελ.141).

Μόνο αργότερα, αναγκάστηκε να συνειδητοποιήσει τη δυσχέρεια της κατάστασης στην οποία είχε η Ελλάδα περιέλθει, το 1826, όταν τα δημοσιονομικά κέρδη μειώνονται σε μεγάλο βαθμό.

Η κυβέρνηση για να αντιμετωπίσει την κατάσταση προσφεύγει στην τουρκική πρακτική της επιβολής πρόσθετων φόρων, ο λαός πουλάει ότι πολύτιμο έχει σε τιμές εξευτελιστικές, ενώ το μεγαλύτερο μέρος της ελληνικής ναυτικής δύναμης, έχει καταφύγει στην πειρατεία. Τον Απρίλιο του 1826, κατακυρώνονται τα δύο δάνεια της ανεξαρτησίας ως εθνικό χρέος, από την Γ' Εθνοσυνέλευση.

Το 1827 ο Ιωάννης Καποδίστριας αναγκάζεται να ζητήσει νέο δάνειο, προσπαθώντας να αποπληρώσει τα προηγούμενα χρέη, που είχαν δημιουργηθεί, για να ορθοποδήσει ξανά οικονομικά η χώρα μας. Οι Άγγλοι και οι Γάλλοι, όμως, αρνήθηκαν τα νέα δάνεια, αναγκάζοντας έτσι τον Καποδίστρια να βάλει προσωπικά του χρήματα, εκδίδοντας έτσι τα πρώτα ακάλυπτα χαρτονομίσματα της Ελλάδος. Η αδυναμία του ελληνικού κράτους - το οποίο βρισκόνταν ακόμα στα πρώτα βήματα της ίδρυσής του - να ικανοποιήσει τους Άγγλους πιστωτές, οδήγησε στην κήρυξη της πρώτης ελληνικής πτώχευσης, το 1827. (Τότσικας, 2012).

Για να αντιμετωπίσει το πρόβλημα, ο Καποδίστριας επέλεξε ένα εγχώριο σχέδιο για την ανοικοδόμηση της ελληνικής οικονομίας. Αυτό όμως δημιούργησε επιπλέον αντιδράσεις στον εξαθλιωμένο λαό, που ζητούσε την αναδιανομή των εθνικών γαιών, αλλά και στους προκρίτους, οι οποίοι ένιωθαν ότι παραμερίζονταν από τα κέντρα άσκησης εξουσίας (Παπαρηγόπουλος, 2006).

Από την άλλη πλευρά, μερίδα ιστορικών πρεσβεύει ότι η πρώτη πτώχευση του ελληνικού κράτους συνέβαλε θετικά στην δημιουργία και τελική σύσταση αυτού, διότι οι Μεγάλες Δυνάμεις συνέβαλαν στην Ναυμαχία του Ναβαρίνου – η οποία καθόρισε τη νίκη των Ελλήνων στη επανάσταση –, προκειμένου να συσταθεί το ελληνικό κράτος, για να μπορέσουν αργότερα να εισπράξουν τα δάνεια από αυτό.

4.5.2. Η δεύτερη πτώχευση (1843)

Μετά από την πτώχευση, που κηρύχθηκε στην χώρα μας το 1827 και τις προσπάθειες που έκανε ο Καποδίστριας για να ορθοποδήσει η χώρα ξανά οικονομικά, επήλθε η δολοφονία του (1831). Λίγο μετά την δολοφονία του Ιωάννη Καποδίστρια, εγκαθιδρύεται η μοναρχία στην χώρα μας με τον ερχομό του Όθωνα, το 1833 (Τσουλιφίδης, 2012). Με τον ερχομό του Όθωνα, στην Ελλάδα, η χώρα δανείστηκε 60 εκατομμύρια γαλλικά φράγκα, εξασφαλίζοντας έτσι παράλληλα την εύνοια των Άγγλων, των Γάλλων και των Ρώσων, που αποτελούσαν τις τρεις μεγαλύτερες δυνάμεις εκείνη την εποχή. (Τότσικας, 2012).

Από τα χρήματα αυτά η Ελλάδα απώλεσε από τραπεζίτες και τοκογλύφους, περίπου 33 εκατ. Γαλλικά φράγκα. Επίσης, κρατήθηκαν ακόμα 2.5 εκατομμύρια από τους Άγγλους, τους Γάλλους και τους Ρώσους, για να ξεχρεωθούν προηγούμενη δάνεια, που είχε λάβει η χώρα μας κατά την περίοδο του Ιωάννη Καποδίστρια. Τέλος, 12.5 εκατομμύρια κρατήθηκαν από τους Τούρκους, για να εξαγοραστούν περιοχές της Αττικής, της Εύβοιας και της Φθιώτιδας, κάτι το οποίο, όμως, είχε ως απώτερο σκοπό να επωφεληθούν από αυτά τα χρήματα οι Ρώσοι καθώς ήταν ένα ποσό που τους χρωστούσε η Τουρκία.

Μερικά χρήματα από τα 60 εκατομμύρια γαλλικά φράγκα διαμοιράστηκαν σε Άγγλους και Γάλλους, με την Ελλάδα να λαμβάνει μόνο 9 εκατ., το μεγαλύτερο μέρος των οποίων, παρακρατείται από τους Βαυαρούς, που διατηρούσαν την μεσιτεία του δανείου, που ανέλαβε ο οίκος Έιχταλ του Μονάχου της Γερμανίας και υπογράφηκε μεταξύ των τριών δυνάμεων και της Βαυαρίας, στις 7 Μαΐου 1832. (Ελευθεριάδης, 2011).

Την ίδια εποχή στην Αγγλία, όπου ελήφθησαν οι σχετικές αποφάσεις, ετέθησαν όροι για τα δάνεια που έλαβε η Ελλάδα και ορίστηκε επιτροπή ελέγχου, ενώ επιβλήθηκε η εκχώρηση όλων των εθνικών πόρων. Το μεγαλύτερο ποσό του ελληνικού δανείου καλύφθηκε από τους προαναφερόμενους πόρους, αλλά ήταν τραγικά τα αποτελέσματα για τους πολίτες, στους οποίους επιβλήθηκαν δυσβάσταχτοι φόροι και συνέχιση υποθηκείων των κτημάτων τους. (Σβορώνος, 2007).

Κατά την διάρκεια της επόμενης δεκαετίας η χώρα μας ήταν υπερχρεωμένη στις τρεις μεγάλες δυνάμεις, εξαιτίας των τοκογλυφικών δανείων με σκοπό την ανεξαρτησία του κράτους αλλά και του δανείου που έλαβε επί Όθωνα, το 1832. Την δεκαετία αυτή μέχρι και το 1843 η Κυβέρνηση αντιμετώπιζε την κατάσταση αυτή, επιβάλλοντας στους πολίτες αυστηρές οικονομίες με μαζικές απολύσεις και πενιχρές συντάξεις μεταξύ άλλων, που οδήγησαν σε οικονομική εξαθλίωση τόσο στις αγροτικές, όσο και στις αστικές περιοχές. Η ήδη βαριά φορολογία του 1842, είχε τις εξής συνέπειες : α) περισσότερα από 3 εκατομμύρια έλλειμμα προϋπολογισμού, β) ακαλλιέργητα χωράφια, γ) διάλυση αρκετών επαρχιακών συμβουλίων εξαιτίας διαμαρτυριών και δ) 13 μέλη συμβουλίου φυλακίστηκαν (Μπελογιάννης, 2012).

Υπό αυτές τις συνθήκες η Ελλάδα φθάνει το καλοκαίρι του 1843 σε αδιέξοδο, καθώς ήταν αναγκασμένη να πληρώσει τα τοκοχρεολύσια του συνόλου των δανείων, που ελήφθησαν και δεν περίσσευαν χρήματα για να επενδυθούν με στόχο το όφελος της χώρας. (Τότσικας, 2012). Τον Ιούνιο του ίδιου έτους, η κυβέρνηση δηλώνει αδυναμία αποπληρωμής των παλαιών δανείων και ζητάει νέο δάνειο. Οι τρεις μεγάλες δυνάμεις εκείνης της εποχής αρνούνται να βοηθήσουν την χώρα μας και δεν δέχονται να δώσουν νέο δάνειο σε αυτήν. (Καζάκης, 2011).

Μετά την άρνηση τους για καταβολή νέου δανείου, οι τρεις μεγάλες δυνάμεις πραγματοποιούν μια συνάντηση στο Λονδίνο, με θέμα τα χρωστούμενα της Ελλάδας και πώς να κινηθούν με αυτά. Έτσι, το αποτέλεσμα της διάσκεψης αυτής των εκπροσώπων των τριών μεγάλων δυνάμεων είναι η δημιουργία ενός πρωτοκόλλου.

Το πρωτόκολλο αυτό παρουσιάστηκε στην ελληνική Κυβέρνηση και ήταν καταδικαστικό για την χώρα μας, καθώς την υποχρέωνε να ικανοποιηθούν τα χρέη. Μετά από διαπραγματεύσεις των δυο μερών, που διήρκεσαν ένα μήνα, υπογράφεται το μνημόνιο για να εξοφληθούν από την Ελλάδα παλαιότερες οφειλές (Μπελογιάννης, 2012).

Υπήρξαν μεγάλες πιέσεις από τις μεγάλες δυνάμεις, που αποσκοπούσαν στο να τηρηθούν κατά γράμμα τα όσα ορίστηκαν με την υπογραφή του μνημονίου, αλλά και στο πως τα μέτρα θα επιφέρουν τα επιθυμητά για αυτούς αποτελέσματα. Αυτό θα το επιτύγχαναν με μηνιαίες αναφορές από την ελληνική Κυβέρνηση σε αυτούς, όπου θα οριζόταν το ακριβές ποσό που εισπράττονταν. (Ζαχαράκης, 2012).

Τα μέτρα που ορίστηκαν, μετά την υπογραφή του μνημονίου, είναι τα εξής: πολύ περισσότερες απολύσεις, μεγαλύτερη μείωση μισθών η οποία έφτανε μέχρι και 20%, στάση πληρωμών συντάξεων οι οποίες κατά βάση λαμβανόταν από στρατιωτικούς και δημοσίους υπαλλήλους εκείνη την εποχή, μείωση κατά 60% των στρατιωτικών δαπανών και δημοσίων επενδύσεων, αύξηση δασμών και φόρων, κ.α. (Τσουφλίδης, 2012).

Οι στρατιωτικοί μειώθηκαν και όσοι παρέμειναν πληρώνονταν με χωράφια και όχι με χρήματα, Επιπλέον επιβλήθηκε προκαταβολή εισπραξής φόρων χαρτοσήμων, στάση δημόσιων έργων, κατάργηση υγειονομικών υπηρεσιών ξανά, νομιμοποίηση αυθαιρέτων κτισμάτων, περαίωση εκκρεμών φορολογικών υποθέσεων με την καταβολή εφάπαξ (Ζαχαράκης, 2012).

Στις 3 Σεπτεμβρίου 1843, λοιπόν, την ώρα που στο Λονδίνο υπογραφόταν οι υποχρεώσεις της Ελλάδας, το παλάτι στην Αθήνα περικυκλωνόταν από τον αγανακτισμένο λαό, αναγκάζοντας τον Όθωνα να συμφωνήσει για Σύνταγμα (Τότσικας, 2012).

Κατά πολλούς, η πτώχευση της χώρας μας συνέβαλε κατά μεγάλο βαθμό στην επανάσταση της 3ης Σεπτεμβρίου του 1843, που έφερε το Σύνταγμα στην Ελλάδα. Η αγανάκτηση των Ελλήνων για την βασιλεία και την απολυταρχία του Όθωνα, σε συνδυασμό με το μνημόνιο που ακολούθησε, οδήγησαν τον λαό σε ξέσπασμα. (Μπελογιάννης, 2012)

Μετά την εξέγερση των Ελλήνων το 1843, οι Βαυαροί προσπάθησαν μαζί με τις τρεις μεγάλες δυνάμεις να προστατέψουν την βασιλεία του Όθωνα ενώ στην συνέχεια προσπάθησαν να το κατορθώσουν μέσω διαφόρων «παρασκηνίων». (Μπελογιάννης, 2012).

Η φυγή του Όθωνα, μετά την επανάσταση του 1862, άλλαξε τους πολιτικούς συσχετισμούς, αλλά υπήρξε αύξηση των εξόδων του Κράτους, καθώς εκείνη την περίοδο ήταν σε εξέλιξη η Κρητική Επανάσταση, αλλά και αναταραχές σε κοινωνικό πεδίο σε πολλές περιοχές της χώρας. Ο αυξημένος δανεισμός άνοιξε διάπλατα το δρόμο για την πτώχευση του 1893 (Τότσικας, 2012).

4.5.3. Η τρίτη πτώχευση (1893)

Την περίοδο 1862 – 1864, κι έπειτα από την καταναγκαστική φυγή του Όθωνα, η Ελλάδα περνά στη διακυβέρνηση της Β' Εθνοσυνέλευσης έως τον Μάρτιο του 1864, οπότε ανακηρύσσεται ο Δανός Γεώργιος Γκλύξμπουργκ, ως Γεώργιος Α', Συνταγματικός Βασιλέας των Ελλήνων και το πολίτευμα αυτών τη Βασιλευόμενη Δημοκρατία (Τζόκας, 1999, σελ. 291). Το 1862 αρχίζει για την Ελλάδα μια μακρά περίοδος δημόσιου δανεισμού, η οποία δεν θα λήξει πριν από το 1893, τριάντα χρόνια αργότερα (Τσουδερός, 1919).

Μέχρι το 1879, το ελληνικό κράτος δεν μπορεί να προσφύγει σε εξωτερικό δανεισμό, λόγω του μη διακανονισμού των δανείων της ανεξαρτησίας. Ζητάει οικονομική λοιπόν ενίσχυση από την Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος, με την οποία τελικά θα συγκρουστεί με αφορμή τη χρηματοδότηση του κρητικού αγώνα και τους όρους δανεισμού, που προτείνει το κράτος (Παντελάκης, 1995, σελ. 44-45). Το δημόσιο χρέος αυξάνεται, ενώ η Ελλάδα προετοιμάζει τον στρατό για να πολεμήσει και να διεκδικήσει τα εδάφη της στην Οθωμανική αυτοκρατορία. Τα δάνεια του Χαρίλαου Τρικούπη πάνε, όπως ήταν τότε το σύνθημα, για εθνικό σκοπό (Καλαϊτζή, 2013), αλλά η κατάσταση επιδεινώνεται, καθώς ο δανεισμός επιδρά σημαντικά, ενώ την συγκεκριμένη χρονική περίοδο ο προϋπολογισμός της Ελλάδας είναι συνέχεια ελλειμματικός και έχει μονίμως αρνητικό ισοζύγιο πληρωμών. (Αντωνιάδης, 2011).

Πέραν όμως της οικονομικής ανασυγκρότησης της χώρας, η Ελλάδα υποφέρει και από την αδυναμία πολιτικής οργάνωσης αυτής. Οι συνεχείς αλλαγές των κυβερνήσεων, οι αδιάκοπες παρεμβάσεις του παλατιού στην εθνική πολιτική, η εμπλοκή των Μεγάλων Δυνάμεων μέσω του αγγλικού, γαλλικού και ρωσικού κόμματος στο πολιτικό γίγνεσθαι της χώρας και οι αναμεταξύ τους ανταγωνισμοί, ενέτειναν το κλίμα πολιτικής αποσταθεροποίησης που χαρακτήριζε την Ελλάδα.

Την πολιτική αυτή κατάσταση καυτηριάζει ο Τρικούπης με άρθρο του στις 18 Οκτωβρίου του 1874 σε εφημερίδα της εποχής και με τον τίτλο: «Τις πταίει». Ο Χαρίλαος Τρικούπης οραματιζόταν μια Ελλάδα μη εξαρτημένη από εξωγενείς παράγοντες, ανεξάρτητη οικονομικά και αξιόπιστη διεθνώς (Καραγιάννης, 1989). Για τον λόγο αυτό, κατά την διάρκεια των περιόδων που ήταν πρωθυπουργός της χώρας, προέβη σε πολλές μεταρρυθμίσεις που αφορούσαν την εκβιομηχάνιση της, τις συγκοινωνίες, τη δημόσια διοίκηση και την παιδεία. Προσπάθησε για την ομαλοποίηση του πολιτικού καθεστώτος, το οποίο είχε αλλοιωθεί από τη διαφθορά. Εξυγίανε τον δημόσιο τομέα, οργάνωσε την αστυνομία, αναδιοργάνωσε τον στρατό,

έβαλε αυστηρούς περιορισμούς στο δικαστικό σώμα (Χαλαζιάς, 1996). Πολέμησε κατά των αναχρονιστικών θεσμών και τον παλαιοκομματισμό που κυριαρχούσε και κατά των αυθαιρεσιών του στέμματος με την καθιέρωση της «αρχής της δεδηλωμένης» (Τζόκας, 1999, p. 208).

Κύριο μέλημά του όσον αφορά τη δημόσια διοίκηση ήταν η ανεξαρτητοποίηση της από την εκτελεστική εξουσία, προκειμένου να καταπολεμηθεί το πελατειακό σύστημα που επικρατούσε. Ιδιαίτερη βαρύτητα έδωσε στην δημιουργία υποδομών προκειμένου να ενισχυθεί η οικονομική ανάπτυξη του ελληνικού κράτους. Πολλά δημόσια έργα πραγματοποιήθηκαν κατά την περίοδο της διακυβέρνησής του, όπως η διάνοιξη του Ισθμού της Κορίνθου (ολοκληρώθηκε το 1893) και η επισκευή πολλών λιμένων και δρόμων. Το 1882 σύναψε μάλιστα δάνειο οδοποιίας με την Εθνική Τράπεζα ύψους 20.000.000 φράγκων. Μέχρι το 1890 δαπανήθηκαν ακόμα 30.000.000 φράγκα προκειμένου το οδικό δίκτυο της Ελλάδας να ξεπεράσει τα 4.000 χιλιόμετρα (Σβορώνος, 1999, σελ. 102).

Δάνειο ύψους 40.000.000 δραχμές έλαβε επίσης ο Χαρίλαος Τρικούπης προκειμένου να αναδιοργανώσει το ελληνικό στράτευμα. Με τα χρήματα αυτά βελτίωσε όχι μόνο τη Σχολή Ευελπίδων αλλά και ίδρυσε Σχολές Υπαξιωματικών του στρατού. Αντίστοιχα έδρασε και για το ναυτικό ώστε να αρχίσει σιγά σιγά να δημιουργείται αξιόμαχος στόλος με μορφωμένα στελέχη (Τζόκας, 1999, σελ. 214).

Για τον Χαρίλαο Τρικούπη, προϋπόθεση για τις εθνικές διεκδικήσεις της Ελλάδας ήταν η εθνική ολοκλήρωση αυτής. Η δημιουργία ενός σύγχρονου κράτους αποτελούσε την απαρχή της ανεξαρτητοποίησης της Ελλάδας από την κηδεμονία των Μεγάλων Δυνάμεων και τη διασφάλιση της εθνικής αξιοπρέπειας (Τζόκας, 1999, σελ. 197).

Η οικονομική πολιτική του Τρικούπη, με στόχο την ανασυγκρότηση του ελληνικού κράτους, ήταν ιδιαίτερα κοστοβόρα. Τα δημόσια έργα υποδομής καθώς και οι επενδύσεις που αφορούσαν την αναδιάρθρωση του στρατιωτικού τομέα της χώρας, απορροφούσαν τεράστια κομμάτια του κρατικού προϋπολογισμού (Τζόκας, 1999, p. 225). Σε αυτό καλούμαστε να προσθέσουμε το εξωτερικό εμπόριο το οποίο ήταν συνεχώς ελλειμματικό καθώς και τον υπερδιογκωμένο τριτογενή τομέα του ελληνικού κράτους. Επιπρόσθετα, τεράστιο ήταν και το πρόβλημα της φοροδιαφυγής, κυρίως από τους πιο εύπορους της ελληνικής κοινωνίας. Η αύξηση μάλιστα της φορολογικής επιβάρυνσης, που χαρακτήρισε την περίοδο Τρικούπη, έπληξε κυρίως τα ασθενέστερα οικονομικά στρώματα.

Για να ανταπεξέλθει, ο Χαρίλαος Τρικούπης προσφεύγει τόσο σε εσωτερικό όσο και σε υπέρμετρο εξωτερικό δανεισμό. Στα χρόνια της διακυβέρνησης του Τρικούπη, η Ελλάδα προσέφυγε πάνω από 6 φορές στις ελληνικές τράπεζες για να τη δανείσουν. Για τα δάνεια αυτά η κυβέρνηση αναγκάστηκε να εκχωρήσει στις τράπεζες την εκμετάλλευση άλατος (Παντελάκης, 1995, σελ. 53-54).

Στα τέλη του 1887, το ελληνικό κράτος αναγκάστηκε να εκχωρήσει το 1/3 των εισπράξεων του τελωνείου Σύρου για την συνολογήση δανείου, ύψους 15 εκατομμυρίων δραχμών. Τον Ιούνιο του 1887, η κυβέρνηση Τρικούπη θα συνάψει Σύμβαση με την Προεξοφλητική Τράπεζα του Παρισιού. Σύμφωνα με αυτήν θα λάβει ως δάνειο το ποσό των 135 εκατομμυρίων χρυσών φράγκων, με επιτόκιο 4% και απόσβεση τα επόμενα 75 χρόνια και γιαυτό θα παραχωρήσει τις εισπράξεις των μονοπωλίων άλατος, πετρελαίου, πυρειών, παιγνιόχαρτων, σιγαρόχαρτου και σμυρίδας της Νάξου. Το δάνειο αυτό ονομάστηκε «δάνειο των μονοπωλίων» και διατέθηκε τόσο για την αγορά πλοίων και πολεμικού εξοπλισμού αυτών όσο και για την απόσβεση του υπόλοιπου δανείων του 1863 και 1870 (25 εκατομμύρια και 4 αντίστοιχα) (Στεφανίδης, 1930, σελ. 179-180).

Τον Φεβρουάριο του 1889, εκδόθηκε νόμος, με τον οποίο η κυβέρνηση προχώρησε στη συνολογήση πάγιου δανείου, ύψους 155 εκατομμυρίων χρυσών φράγκων με ετήσιο τόκο 4%. Τον Μάιο του 1892 δίνεται στο ελληνικό κράτος δάνειο ύψους 16.500.000 χρυσών φράγκων από τις Τράπεζες της Εθνικής, Ηπείρου – Θεσσαλίας και Κωνσταντινουπόλεως.

Τέλος, τη δεκαετία 1889 – 1898, η κυβέρνηση θα πάρει μια σειρά από δάνεια μικρής διάρκειας, από διάφορες ελληνικές τράπεζες (Παντελάκης, 1995, σελ. 50-58).

Την ίδια περίοδο, το ελληνικό κράτος κατέφυγε και σε υπέρμετρο εξωτερικό δανεισμό, δίχως να γίνεται η βέλτιστη αξιοποίηση των κεφαλαίων αυτών. Ο εξωτερικός δανεισμός την περίοδο 1879 – 1893 έφτανε το ονομαστικό ποσό των 640 εκατομμυρίων φράγκων, από τα οποία η Ελλάδα ουσιαστικά εισέπραξε μονάχα τα 464 εκατομμύρια, εάν αφαιρέσουμε τις προμήθειες και τα έξοδα έκδοσης αυτών (Ηλιαδάκης, 2003, σελ. 128-130).

Προκειμένου το ελληνικό κράτος να αποφύγει τις χρεοκοπίες, συνεχώς αποφάσιζε τη σύναψη νέων δανείων τα μεγαλύτερα ποσά των οποίων εξυπηρετούσαν τους τόκους και τα χρεολύσια των προηγούμενων. Ωστόσο το εξωτερικό χρέος όλο και μεγαλώνει και σε αυτό υπολογίζονται και οι αποζημιώσεις που θα δοθούν στην Τουρκία μετά την προσάρτηση στον εθνικό κορμό

της Θεσσαλίας και της Άρτας το 1881. Επίσης σε αυτά προστίθενται επιπλέον χρήματα προκειμένου να εξυγιανθεί το ελληνικό κράτος, να καλύψει τα ήδη διογκωμένα έξοδά του και να υλοποιήσει τα δημόσια έργα, που ο Χαρίλαος Τρικούπης έχει οραματιστεί, ότι θα βγάλουν τη χώρα από το οικονομικό και πολιτικό τέλμα.

Τη δεκαετία του 1880 παρατηρείται και ραγδαία πτώση στις εξαγωγές. Το κύριο εξαγωγικό προϊόν της Ελλάδας τότε ήταν η σταφίδα, τα έσοδα της οποίας, κατευθύνονταν συνολικά στην αποπληρωμή του εξωτερικού χρέους. Η πτώση οφείλεται κυρίως στην αναγκαστική κυκλοφορία χρήματος, που επεβλήθη ως μέτρο οικονομικής πολιτικής εσωτερικά της χώρας. Το μέτρο αυτό όμως, διατάραζε την εμπορική ικανότητα της Ελλάδας, πέραν των εσωτερικών οικονομικών κρίσεων που προκαλούσε (Τζόκας, 1999, p. 235).

Το 1892, όταν ο Χαρίλαος Τρικούπης εκλέχτηκε για μια ακόμα φορά στο τιμόνι του ελληνικού κράτους, το πρόβλημα του δημόσιου ελλείμματος ήταν ιδιαίτερα οξυμένο.

Η αδυναμία τελικά του Τρικούπη να συνάψει νέο δάνειο προκειμένου να καλύψει τις οικονομικές ανάγκες του έθνους, τον οδηγεί σε παραίτηση τον Μάιο του 1893. Σχηματίζεται κυβέρνηση μειοψηφίας Σ. Σωτηρόπουλου, η οποία βασίζεται στην βασιλική εύνοια και δεν έχει την υποστήριξη της Βουλής. Τη δημιουργία της νέας αυτής κυβέρνησης στήριξε ο Ανδρέας Συγγρός και ο Αντώνιος Βλαστός, οι οποίοι είναι και οι εκπρόσωποι του ομίλου των Γάλλων κεφαλαιούχων. Στόχος της γαλλικής πλευράς ήταν να ωθήσουν το ελληνικό κράτος στην πτώχευση προκειμένου να εξαναγκαστεί να της παραχωρήσει το προνόμιο της ίδρυσης «Τράπεζας του Κράτους» και της είσπραξης εκ μέρους της, των εσόδων του Κράτους. Για τους λόγους αυτούς, ιστορικοί της εποχής, υποστηρίζουν ότι έκαναν όλες τις απαραίτητες ενέργειες από την πλευρά τους, με βασικό στόχο να αποφύγει η Ελλάδα νέο δάνειο και βέβαια τον Διεθνή Οικονομικό Έλεγχο από τις Μεγάλες Δυνάμεις (Βουρνάς, 2011).

Με τον σχηματισμό της κυβέρνησης Σωτηρόπουλου, η Ελλάδα έλαβε το γνωστό «Δάνειο Κεφαλαιοποιήσεως» για την κεφαλαιοποίηση των καθυστερούμενων τόκων από την Αγγλία και τον οίκο Χάμπο, με ιδιαίτερα δυσμενείς όρους και αυτό που εξασφάλισε ουσιαστικά ήταν να μεταθέσει τη χρεοκοπία του κράτους στην επόμενη κυβέρνηση (Τζόκας, 1999, σελ. 178).

Μόλις η εν λόγω κυβέρνηση ανατράπηκε από τον Τρικούπη στις 30 Οκτωβρίου του ίδιου έτους, ακύρωσε το «Δάνειο Κεφαλαιοποιήσεως». Η δανειοληπτική αξιοπιστία της Ελλάδας όμως έχει πληγεί ανεπανόρθωτα και η Τρίτη πτώχευση του Δεκεμβρίου 1893 που ανακοίνωσε

ο Χαρίλαος Τρικούπης ήταν μονόδρομος και τότε ακούστηκε, η αμφιλεγόμενη φράση, «Δυστυχώς Επτωχέυσαμεν». Αμέσως μετά την πτώχευση οι δανειστές συνετάχθησαν και πίεζαν υπέρ της επιβολής διεθνούς οικονομικού ελέγχου στις εισπράξεις των εσόδων του δημοσίου της Ελλάδας (Τζόκας, 1999, p. 181).

Ο Χαρίλαος Τρικούπης αρνείται σθεναρά την επιβολή του Διεθνούς Οικονομικού Ελέγχου και αντιπροτείνει να μπει η Ελλάδα σε διαπραγματεύσεις προκειμένου να καταλήξει σε συμφωνία, η οποία θα είναι αντίστοιχη των οικονομικών δυνατοτήτων της. Οι ατελέσφορες διαπραγματεύσεις οδηγούν τον Τρικούπη σε παραίτηση και συνεχίζονται από την επόμενη κυβέρνηση Δηλιγιάννη.

Διακόπτονται εκ νέου το 1897, όταν η Οθωμανική αυτοκρατορία κηρύσσει τον πόλεμο στην Ελλάδα. Ακολουθεί η Συνθήκη Ειρήνης την ίδια χρονιά, με την Ελλάδα σε δυσχερή θέση, λόγω ήττας, να της ζητείται να καταβάλλει άμεσα στην Τουρκία, περίπου 4 εκατ. τουρκικές λίρες ως πολεμική αποζημίωση. Για να ικανοποιήσει η Ελλάδα το ποσό αυτό, έπρεπε να προσφύγει για μια ακόμη φορά σε δημόσιο δανεισμό. Οι σχετικές διαπραγματεύσεις ξεκίνησαν τον Οκτώβριο του 1897 κι έληξαν ουσιαστικά με την εγκατάσταση του Διεθνούς Οικονομικού Ελέγχου στην Ελλάδα, τέσσερα χρόνια μετά τη χρεοκοπία αυτής (Μπελογιάννης, 2010).

4.5.4. Η τέταρτη πτώχευση (1932)

«Η πτώχευση του 1932 ήταν το τέλος της ιστορικής διαδρομής, που ξεκίνησε με την Επανάσταση του 1909, μιας διαδρομής που διαμόρφωσε από πολλές απόψεις το ελληνικό κράτος όπως το ξέρουμε σήμερα», σημείωσε ο Φραγκιάδης (2019, σελ. 133 και 142), ενώ σε άλλο σημείο αναφέρει ότι «η πτώχευση του 1932 σήμανε το τέλος της ηγεμονίας του Βενιζελισμού».

Μέχρι το 1920, όταν ο Ελευθέριος Βενιζέλος εγκαταλείπει την Ελλάδα, παρατηρούνται έντονες κοινωνικό – πολιτικές εξελίξεις. Οι Βαλκανικοί και ο πρώτος Παγκόσμιος Πόλεμος, υπερδιπλασιάζουν τον πληθυσμό και τα εδάφη του ελληνικού κράτους. Παρατηρείται ωστόσο στασιμότητα, τόσο στην αγροτική και βιομηχανική ανάπτυξη, όσο και στον τομέα της ναυτιλίας (Σβορώνος, 1999, σελ. 124 - 128).

Την πρώτη Βενιζελική πενταετία, σημειώνονται έντονες θεσμικές μεταρρυθμίσεις, χαρακτηριστικές για το δημοκρατικό και φιλελεύθερο πνεύμα τους (Βερέμης, et al., 2011, σελ.

116). Η περιπέτεια του Εθνικού Διχασμού ανακόπτει από το 1915 την εκσυγχρονιστική πορεία της χώρας.

Από το 1915 έως το 1922, η Ελλάδα εκδίδει μια σειρά από εσωτερικά δάνεια, μέσω της Εθνικής Τράπεζας, προκειμένου να χρηματοδοτηθούν οι οικονομικές απαιτήσεις των πολέμων. Το ίδιο διάστημα καταφεύγει σε νέο δανεισμό από την Γαλλία και την Αγγλία

Από το 1919 έως τη μικρασιατική καταστροφή, προκειμένου η Ελλάδα να αντιμετωπίσει τις ανάγκες του πολέμου, θα αναγκαστεί στη σύναψη μιας ακόμη σειράς εσωτερικών δανείων ύψους 650.000.000 δρχ. (Παντελάκης, 1995, σελ. 66 - 73). Την ίδια περίοδο υποτιμάται ραγδαία η αξία της δραχμής, κάτι που οδηγεί σε πληθωριστικές και κερδοσκοπικές τάσεις.

Το 1922, η Ελλάδα αποφεύγει μια πιθανή χρεοκοπία, με τη λήψη του Α' Αναγκαστικού Δανείου, με εντολή του τότε Υπουργού Οικονομικών Π. Πρωτοπαπαδάκη. Το 1923 βρίσκει λοιπόν μια χώρα ηττημένη, η οποία είχε να αντιμετωπίσει τεράστιες δυσχέρειες, όσον αφορά τόσο τα οικονομικά της - λόγω της αποπληρωμής των πολεμικών χρεών - ,όσο και κοινωνικά σχετικά με την αποκατάσταση τόσων προσφύγων.

Η παρατεταμένη λιτότητα οδηγεί σε παρατεταμένη κοινωνική κρίση και απαξίωση του πολιτικού συστήματος. Αποτέλεσμα είναι η εγκαθίδρυση της δικτατορίας του Πάγκαλου. Η πτώση της δικτατορίας του Πάγκαλου, αποτέλεσε την αφορμή για την έναρξη των επαναδιαπραγματεύσεων για τη ρύθμιση των πολεμικών χρεών του Α' Παγκοσμίου Πολέμου, ως βασική προϋπόθεση για την επιστροφή της Ελλάδας στις διεθνείς κεφαλαιαγορές.

Κατά το διάστημα 1924 – 1928, σχηματίζονται 12 κυβερνήσεις, με μέσο όρο παραμονής στην εξουσία 4,5 μήνες. Με την επιστροφή του Βενιζέλου το 1928 στην Ελλάδα, γίνεται μια ουσιαστική προσπάθεια ανασυγκρότησης του ελληνικού δημοκρατικού πολιτεύματος. Έχουν προηγηθεί έντονες πολιτικές αναταραχές, με κυρίαρχο χαρακτηριστικό τις παραιτήσεις κυβερνήσεων και υπουργών.

Κύριος στόχος του Ελευθέριου Βενιζέλου, ήταν η θετική επανατοποθέτηση της Ελλάδας στη διεθνή πολιτική σκηνή. Αντίθετα με τον Χαρίλαο Τρικούπη, ο Ελευθέριος Βενιζέλος πίστευε ότι η ισχυροποίηση της χώρας στον τομέα της εξωτερικής πολιτικής, θα την βοηθούσε να ανασυγκροτηθεί και εσωτερικά. Προσπάθησε λοιπόν να κερδίσει εξίσου την εύνοια και των τριών Μεγάλων Δυνάμεων, προκειμένου να αποφευχθούν μελλοντικοί ανταγωνισμοί μεταξύ τους από τη μονομερή εξάρτηση με κάποια από αυτές (Βερέμης, et al., 2011, σελ. 173).

Την περίοδο 1928 – 1932 καταγράφονται μεταρρυθμίσεις στους τομείς της αγροτικής πολιτικής, της δημόσιας υγείας, της εκπαιδευτικής πολιτικής και της φορολογίας. Σε επίπεδο κοινωνικό, επιχειρήθηκε η ενσωμάτωση των μεγάλων πληθυσμών των προσφύγων, με την δημιουργία μιας συμπαγούς εθνικής κοινότητας, η οποία δεν θα χαρακτηριζόταν από ιδιαίτερες κοινωνικές διαιρετικές τομές (Βερέμης,

Από το 1923 έως το 1931, η Ελλάδα προέβη δέκα φορές σε εξωτερικό δανεισμό. Το σύνολο των χρημάτων που έφτασαν στη χώρα ήταν 14.879.914.330 δρχ. και χρησιμοποιήθηκαν σύμφωνα με τον Π. Δερτιλή (1971) για: «Την αποκατάσταση των προσφύγων (36,73%). Την κάλυψη ελλειμμάτων αλλά και των εξόδων έκδοσης των δανείων (32,31%). Άλλους παραγωγικούς λόγους και για την κάλυψη έργων υποδομής (30,96%)» (Δερτιλής, 1971, σελ. 168).

Στις 29 Οκτωβρίου του 1929 με το κραχ του αμερικανικού χρηματιστηρίου, ξεκίνησε η παγκόσμια οικονομική κρίση, με αποτέλεσμα μια μακροχρόνια οικονομική ύφεση, που επηρέασε τις οικονομίες σε παγκόσμια κλίμακα. Οι επιπτώσεις της κρίσης δεν έφτασαν στην Ευρώπη πριν από το 1930, ενώ γίνονται ιδιαίτερα έντονες προς τα τέλη του 1931. Τότε κηρύσσουν πτώχευση δύο τράπεζες: η γερμανική Danat Bank και η αυστριακή Kredit Anstalt και υποτιμάται το νόμισμα της Αγγλίας, καθώς αποδεσμεύεται από τον Κανόνα του Χρυσού. Αυτό έχει ως άμεση συνέπεια την απώλεια κάθε αξίας των αποθεμάτων αγγλικών λιρών που βρίσκονταν στα ελληνικά θησαυροφυλάκια, επιδεινώνοντας κατ' αυτόν τον τρόπο τα συναλλαγματικά αποθέματα.

Την ίδια στιγμή, η διεθνής κρίση αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα στην ολοκλήρωση του αναπτυξιακού προγράμματος της κυβέρνησης του Ελευθερίου Βενιζέλου, καθώς άρχισε να παρατηρείται μια δυστοκία στην εύρεση εξωτερικών κεφαλαίων, ώστε να υπάρξει χρηματοδότηση των μεγάλων δημοσίων έργων.

Τα μέτρα προστασίας, που λαμβάνει η κυβέρνηση για να προστατέψει την ελληνική οικονομία, δεν έχουν κάποιο θετικό αντίκτυπο, ιδιαίτερα έπειτα από την απόφαση της να μην αποδεσμεύσει από τον Κανόνα του Χρυσού το εθνικό νόμισμα, τη δραχμή, που παρέμεινε άρρηκτα συνδεδεμένη με την πορεία του αμερικανικού δολαρίου. Αμέσως μετά, οι τιμές των μετοχών στο ελληνικό χρηματιστήριο κατακυλούν. Μέσα σε λίγες μόνο ημέρες το χρηματιστήριο της Ελλάδας κλείνει χάνοντας το 50% της αξίας του. Η Ελλάδα αρχίζει να εισέρχεται σε βαθιά οικονομική κρίση. Η οικονομική πολιτική, που ακολούθησε η κυβέρνηση

Βενιζέλου, προκαλεί έντονους κλυδωνισμούς στο εσωτερικό της χώρας, αναβιώνοντας τα αισθήματα της πολιτικής πόλωσης, που επικρατούσαν κατά την περίοδο του Διχασμού.

Ταυτόχρονα μειώνονται οι εξαγωγές αλλά και η εισροή κεφαλαίων από την ομογένεια της Αμερικής, ενώ η Τράπεζα της Ελλάδος προχωρεί σε αξιοποίηση των αποθεμάτων χρυσού για να στηριχθεί η δραχμή και να μην υποτιμηθεί το εθνικό νόμισμα, κάτι που θα δημιουργούσε ραγδαίες εξελίξεις και μεγάλη αναταραχή, σε πολιτικό, οικονομικό και κοινωνικό πεδίο.

Η ελληνική οικονομία το 1932 είχε πιεστεί πάρα πολύ και η μόνη πιθανή λύση προκειμένου να βγει από αυτό το οικονομικό αδιέξοδο ήταν να προσφύγει για μια ακόμη φορά σε εξωτερικό δανεισμό, προκειμένου να καταφέρει να στηρίξει τη δραχμή με ξένο συνάλλαγμα. Ταυτόχρονα, η τότε ελληνική κυβέρνηση αιτείται να ανασταλούν οι πληρωμές της, ώστε να μην καταβάλλει τα τοκοχρεωλύσια του δημοσίου χρέους [(Κονδύλης, 2010),(Κονδύλης, 2009)]. Η αδυναμία σύναψης νέου εξωτερικού δανείου, οδήγησε στην αναστολή πληρωμής των ελληνικών δανείων για ένα χρόνο. Στο εσωτερικό έχουμε αύξηση της φορολογίας, της ανεργίας αλλά και του πολιτικού φανατισμού.

Τον Μάρτιο του 1932, συγκροτείται οικουμενική κυβέρνηση με στόχο την υποστήριξη των ελληνικών αιτημάτων απέναντι στην Δημοσιονομική Επιτροπή της Κοινωνίας των Εθνών. Μέσω της οικουμενικής αυτής κυβέρνησης, ο Ελευθέριος Βενιζέλος, ζητά την πενταετή αναβολή αποπληρωμής των ελληνικών δανείων και αιτείται για νέο δάνειο ύψους 50.000.000 δολαρίων. Το αίτημά του απορρίπτεται για μια ακόμη φορά.

Στις 21 Απριλίου του 1932, παραιτείται ο Υπουργός Οικονομικών Γεώργιος Μάρης και δύο μέρες μετά, στις 23 Απριλίου διορίζεται ο Κυριάκος Βαρβαρέσσος, ο οποίος κηρύττει την πτώχευση της ελληνικής οικονομίας και την παύση πληρωμών.

Με την πτώχευση της ελληνικής οικονομίας, ο Ελευθέριος Βενιζέλος οδηγείται σε παραίτηση παρόλες τις προσπάθειες που συνεχίζει στο εξωτερικό για την ανεύρεση κεφαλαίων, για την στήριξη της ελληνικής οικονομίας. Προσωρινός πρωθυπουργός αναλαμβάνει ο Αλέξανδρος Παπαναστασίου, μέχρι την άνοιξη του 1932, όταν αναλαμβάνει εκ νέου ο Ελευθέριος Βενιζέλος.

Από τον Ιούνιο του ίδιου έτους, η κυβέρνηση Βενιζέλου αποφασίζει μια σειρά μέτρων όπως: επαναφορά της δραχμής σε καθεστώς αναγκαστικής κυκλοφορίας, κατάργηση ελεύθερης αγοράς συναλλάγματος, αναστολή κάθε είδους πληρωμής τόκων και τοκοχρεολυσίων για όλα

τα δάνεια εσωτερικού και εξωτερικού (Ρήγος, 1995, σελ. 239). Επίσης μπήκαν ποσοτικοί περιορισμοί στις εισαγωγές προϊόντων. Όλα τα μέτρα στόχευαν στην μεταφορά πόρων, τόσο στον βιομηχανικό όσο και στον αγροτικό τομέα της χώρας και κατάφεραν να δημιουργήσουν ένα προστατευτικό πλέγμα γύρω από την κατεστραμμένη ελληνική οικονομία, ώστε να καταφέρει στο άμεσο μέλλον το ελληνικό κράτος να αποδευμευτεί από τις οικονομικές δυνάμεις εξάρτησης και να αποκτήσει μια αυτόνομη οικονομική πορεία.

4.6. Ομοιότητες και διαφορές με την κρίση του 2010

Κοινό χαρακτηριστικό όλων των χρεοκοπιών της Ελλάδας, ήταν η εντονότατη παρουσία και παρέμβαση των επίσημων διεθνών πιστωτών, η εφαρμογή προγραμμάτων – μνημονίων και ο αποκλεισμός από τις αγορές με πιο ενδεικτική την περίπτωση της περιόδου 1893-1902, όπου υπήρξε πρόβλημα χρηματοδότησης για εννέα χρόνια.

Και όπως υπογράμμισε ο Κώστας Κωστής, καθηγητής Ιστορίας στο Πανεπιστήμιο Αθηνών, στη συνέντευξή του στην εφημερίδα Καθημερινή, («Δυο αιώνες μνημόνια», 1-11-2015 και στον δημοσιογράφο Γιάννη Παλαιολόγο), εκτός από την πανομοιότυπη σκληρή στάση των διεθνών πιστωτών, έναντι της Ελλάδας, πρέπει να τονιστεί η «διαχρονική αποτυχία του ελληνικού πολιτικού συστήματος, τόσο να αντιμετωπίσει έγκαιρα τα προβλήματα στην οικονομία όσο και να τα διαχειριστεί, όταν οι συνθήκες γίνουν δυσμενέστερες».

Η σύγκριση των παλαιότερων χρεοκοπιών της Ελλάδας με την κατ' ουσίαν χρεοκοπία του 2010 γίνεται με την ποιοτική ανάλυση δεδομένων, που είναι η μεθοδολογία για να αναλυθεί.

Κατά τη διάρκεια των δυο αιώνων από τη σύσταση του Ελληνικού Κράτους, η Ελλάδα έχει πτωχέψει επτά φορές με αντίστοιχες οικονομικές, κοινωνικές και πολιτικές κρίσεις και ουσιαστικά πορεύτηκε υπό διεθνή οικονομικό έλεγχο, όπως και μετά την έλευση του πρώτου μνημονίου το 2010. Σύμφωνα με διαπρεπείς ιστορικούς και ακαδημαϊκούς, όπως ο Γιώργος Β. Δερτιλής (2016), σε όλες τις πτωχεύσεις υπάρχουν συγκεκριμένα αίτια και αιτιατά, όπως π.χ. ιδιαίτερα αυξημένες στρατιωτικές δαπάνες, μεγάλο πρόβλημα στην είσπραξη της φορολογίας, ανεξέλεγκτο δημόσιο και ιδιωτικό χρέος

Η κύρια αιτία και στις παλαιότερες χρεοκοπίες και στην τελευταία, είναι το υψηλό χρέος δημοσίου, ο ρόλος των ξένων δυνάμεων στα εσωτερικά του Κράτους, το ασταθές πολιτικό σύστημα, ενώ όπως και το 1929 και το 2008 υπολογίζεται και η παγκόσμια οικονομική κρίση.

Σε όλες τις χρεοκοπίες υπήρχε πρόβλημα τραπεζών, μείωση μισθών και αγοραστικής δύναμης, αύξηση φορολογίας και ανεργίας με παράλληλη άνοδο του ρυθμού μετανάστευσης, έντονη δυσαρέσκεια πολιτών, δανεισμός με επαχθείς όρους, προέκυψε δανεισμός με επαχθείς όρους και εξασφάλιση δανείων με εμπράγματα εξασφαλίσεις, ενώ υπογράφηκαν και μνημόνια.

Η βασική ομοιότητα είναι η εγκατάσταση του Διεθνούς Οικονομικού Ελέγχου στην Ελλάδα, οι αρκετοί πόλεμοι που συμμετείχε το ελληνικό κράτος και άρα και οι υπέρογκες πολεμικές που δαπάνες επέδρασαν καταλυτικά στην οικονομική κατάρρευση. Στην τελευταία οικονομική κρίση που έφερε το μνημόνιο, αν και δεν υπήρξε πτώχευση με τη νομική της μορφή, οι υπέρογκοι αμυντικοί εξοπλισμοί ήταν ένας από τους λόγους που έφεραν το σύγχρονο Διεθνή Οικονομικό Έλεγχο, την τρόικα (ΔΝΤ, Ε.Ε. και ΕΚΤ), σε συνδυασμό και με άλλες τραγικές κινήσεις, όπως τα συνεχιζόμενα δάνεια, η κακοδιαχείριση, κ.α.

Ο Δερτιλής (2016), εστιάζει στην ιστορική μνήμη που είναι εργαλείο χρήσιμο για να αποτραπούν στο μέλλον τραγικά λάθη του παρελθόντος και έχει σημειώσει: «Αν οι Έλληνες πολίτες γνώριζαν τα σφάλματα που έφεραν τις έξι πρώτες πτωχεύσεις μας, θα είχαμε αποφύγει την έβδομη. Αν οι ηγέτες μας γνώρισαν πως φθάσαμε στους τρεις πρώτους εμφύλιους πολέμους της Ιστορίας μας, θα είχαν αποκηρύξει την εμφυλιοπολεμική δημαγωγία».

Οι πτωχεύσεις του Ελληνικού Κράτους δεν οφείλονται μόνο στις άστοχες πολιτικές αποφάσεις που επήλθαν λόγω της αναποτελεσματικότητας της πολιτικής ηγεσίας στις διάφορες περιόδους, αλλά τόσο στην ανεύθυνη δημοσιονομική πολιτική των εκάστοτε κυβερνήσεων όσο και στο διεθνές οικονομικό περιβάλλον, όπως π.χ. της κρίσης του 1929 που επέδρασε στην πτώχευση του 1932.

Με βάση τους Bouvier, Girault και Thobie (1990), τα δάνεια που ελάμβαναν χώρες όπως η Ελλάδα από δανειστές – μεγάλες χώρες, ενίσχυσαν την εξάρτησή τους. Επίσης πάντα, ο έλεγχος της οικονομίας ήταν από τους δανειστές, οι οποίοι πέτυχαν σε όλες τις φάσεις της ελληνικής οικονομίας πολύ καλύτερους όρους για τους ίδιους, διότι το Ελληνικό Κράτος διαχρονικά δεν έκανε καλές διαπραγματεύσεις, γεγονός που οδήγησε σε πάρα πολύ δυσμενείς όρους. Η βασική διαφορά που υπήρχε, ήταν ότι η Ελλάδα το 2010 ήταν τμήμα της Ε.Ε. και της ευρωζώνης και άρα είχε κοινό νόμισμα και ως εκ τούτου της παρέσχε μια ευρύτερη προστασία με τη μορφή του οικονομικού δανεισμού και δεν οδηγήθηκε σε άτακτη χρεοκοπία.

Οι συγκεκριμένες πτωχεύσεις της Ελλάδας επιλέχθηκαν προς περαιτέρω διερεύνηση καθώς αποτελούν σημαντικές καμπές στην εξέλιξη της χώρας αλλά και ταυτόχρονα σημαντικά παραδείγματα των πολιτικών και οικονομικών επιλογών που οδήγησαν σε αυτό το τέλμα τη χώρα. Για τον λόγο αυτό, το παρόν κεφάλαιο δεν περιορίστηκε στα οικονομικά και μόνο δεδομένα της εποχής. Ίση και μερικές φορές και μεγαλύτερη αξία, δόθηκε στα κοινωνικά και πολιτικά αίτια των χρεοκοπιών διότι δεν υπήρχε διάθεση να παραγνωριστεί ο παράγοντας οικονομία, ιδιαίτερα σε μια χρονική εποχή που και ο οικονομικός τομέας του νεοσύστατου κράτους διαμορφωνόταν, ως αποτέλεσμα πολλών παραγόντων.

Συνοψίζοντας, οι πτωχεύσεις της Ελλάδας στις οποίες εστίασε το παρόν κεφάλαιο, δεν οφείλονται μόνο στην αλόγιστη οικονομική και δημοσιονομική πολιτική των ελληνικών κυβερνήσεων αλλά και σε μια σειρά από παράγοντες καθόριζαν την ευρωπαϊκή πολιτική συγκυρία. Επιπρόσθετα, δεν πρέπει να παραβλέπετε και η επιρροή της οικονομικής κατάστασης σε διεθνές επίπεδο, ιδιαίτερα όσον αφορά τη χρεοκοπία του 1893, η οποία συνέπεσε με την πτώχευση μιας σειράς κρατών, αλλά και τη χρεοκοπία του 1932, η οποία θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι επακόλουθο της διεθνούς οικονομικής κρίσης του 1929, η οποία έπληξε κατ' αρχήν την Αμερική και μεταφέρθηκε και στην ευρωπαϊκή ήπειρο.

Καθοριστικό ρόλο διαδραμάτισαν οι εξωτερικοί δανεισμοί στους οποίους προέβη το ελληνικό κράτος, τόσο για να συγκροτηθεί όσο και για να ανταπεξέλθει στις οικονομικές απαιτήσεις των πολεμικών συρράξεων στις οποίες συμμετείχε. Τα δημόσια αυτά δάνεια, τα οποία τις περισσότερες φορές χαρακτηρίζονται από υπέρογκους τόκους και μεγάλα ποσοστά κρατήσεων, ενέτειναν την εξάρτηση της Ελλάδας απέναντι στους δανειστές της όχι μόνο σε επίπεδο οικονομικό αλλά και πολιτικό.

Η πολιτική αυτή εξάρτηση της χώρας είχε άμεσο αποτέλεσμα την χρεοκοπία του 1893, όταν τα γαλλικά συμφέροντα δεν επέτρεψαν τον περαιτέρω δανεισμό του Χαρίλαου Τρικούπη. Αυτό αποδεικνύει κατά ένα πολύ μεγάλο μέρος την εξάρτηση της Ελλάδας από τους δανειστές αλλά και τον βαθμό στον οποίο οι πολιτικοί και οικονομικοί παράγοντες της Ελλάδας επηρεάζονταν κι εξαρτιόνταν από τα ξένα συμφέροντα.

Σημαντικές ομοιότητες της κρίσης τους 2010 με αυτές του παρελθόντος, όπου η χώρα, κατά τη νεότερή της ιστορία, χρεοκόπησε, εντόπισε μια ενδιαφέρουσα επιστημονική εργασία των Κάρμεν Ράινχαρντ του Πανεπιστημίου Χάρβαρντ και του Κρίστοφ Τρεμπές του Πανεπιστημίου του Μονάχου. Η έρευνα αυτή, που παρουσιάστηκε σε συνέδριο του

Ινστιτούτου Brookings των ΗΠΑ το 2015, εστίασε στο επιχείρημα (Reinhart, Trebesch, 2015), ότι όλες οι χρεοκοπίες (σ.σ. εντοπίζει αυτές του 1829, 1893, 1932 και 2012), ουσιαστικά ήταν αποτέλεσμα εξωτερικού δανεισμού και όχι απλά εκτροχιασμού των δημοσιονομικών της χώρας και πάντα αυτές συνέβαιναν μετά από μακρά περίοδο εξάρτησης του ελληνικού δημοσίου από ξένα κεφάλαια.

Ο Ψαλιδόπουλος (2019), υποστηρίζει ότι μετά τον Α΄ Παγκόσμιο Πόλεμο, ο διεθνής ελληνικός δανεισμός, στράφηκε από την εθνική άμυνα, στη βελτίωση των υποδομών της χώρας, ενώ η συμμετοχή της Ελλάδας στον κανόνα συναλλάγματος – χρυσού, την ενέταξε πλήρως στο διεθνές χρηματοπιστωτικό σύστημα και συνεχίζει: «Η κρίση του 1929 ανέτρεψε, για άλλη μια φορά, τα δεδομένα και η Ελλάδα αναδιπλώθηκε σε προστατευτική πολιτική, αναζητώντας παράλληλα δίαυλο επικοινωνίας με τους ξένους δανειστές. Μετά τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο, η χώρα παρέμεινε αρχικά αποκλεισμένη από τις διεθνείς αγορές, αλλά δέχθηκε γενναία δωρεάν οικονομική βοήθεια από τις ΗΠΑ και, αργότερα με επιτόκιο, από διεθνείς οργανισμούς. Μετά τον διακανονισμό των οφειλών της το 1964, άρχισε ξανά ο δανεισμός δημοσίου και ΔΕΚΟ, στις οποίες δόθηκε κρατική εγγύηση, με αποτέλεσμα να μετακυλίνουνται δανειακές οφειλές των δημοσίων επιχειρήσεων στον κρατικό προϋπολογισμό. Σταδιακά, μετά τη Μεταπολίτευση, αυξήθηκε η δανειακή επιβάρυνση του κράτους, που επιτάθηκε με την κυριαρχία ενός εσωστρεφούς μοντέλου ανάπτυξης, με κυρίαρχο το ρόλο του δημοσίου στην αναπαραγωγή του οικονομικού συστήματος».

Πολλά στοιχεία είναι όμοια και εντοπίζονται σε όλες τις χρεοκοπίες:

1. Οι αναδιαρθρώσεις δανείων, που όλες έχουν επαχθείς όρους, όλες αποκλείουν το «κούρεμα» και απαιτούν την αποπληρωμή του χρέους στο σύνολό του, όλες συνδυάζονται με νέα δάνεια με επαχθείς όρους για την αποπληρωμή των παλαιών, όλες επιτηρούνται με μακροχρόνιο διεθνή οικονομικό έλεγχο.
2. Η εγκαθίδρυση καθεστώτος διεθνούς επιτροπείας με μεθόδους, που αίρουν με ωμό τρόπο (με το βαθμό αυτής της άρσης να ποικίλλει, ανάλογα με την ιστορική συγκυρία), την εθνική κυριαρχία.
3. Η τρόικα και τα μνημόνια: Η πρώτη τρόικα εγκαταστάθηκε το 1830 και το πρώτο μνημόνιο επιβλήθηκε το 1843. Εντυπωσιακή -αν και με διαφορετικές «εντάσεις»- είναι η αναλογία στη διάρθρωση των μνημονίων, με σκληρά προγράμματα λιτότητας, περικοπής κρατικών δαπανών και επαχθούς φορολογίας.

4. Η έξοδος στις αγορές: Η πρώτη τέτοια έξοδος της Ελλάδας στις αγορές ύστερα από τα πρώτα «δάνεια της ανεξαρτησίας», ήρθε στη δεκαετία του 1880... Η έξοδος στις αγορές σημαίνει υψηλά επιτόκια και επιβολή σκληρής πειθαρχίας από τις αγορές στην δανειζόμενη χώρα, με όπλο την αυξομείωση του επιτοκίου.
5. Η επιβολή πλαφόν στο ύψος των ετήσιων τοκοχρεολυσίων: Είναι ίσως η πιο αναπάντεχη και εκπληκτική ομοιότητα. Το πρώτο μνημόνιο του 1843 προέβλεπε τη δέσμευση του 43% των δημόσιων εσόδων ετησίως για αποπληρωμή χρέους (χρεολύσια + τόκοι).
6. Η καθήλωση της υπό διεθνή οικονομικό έλεγχο Ελλάδας σε ένα μακροχρόνιο κύκλο οικονομικής καχεξίας: Υπό τη συνθλιπτική πίεση των βαρών εξυπηρέτησης ενός μη βιώσιμου χρέους, με τεράστιους πόρους να κατευθύνονται σε αυτή την εξυπηρέτηση. Η τελευταία αναδιάρθρωση των δανείων του 1824-26 έγινε το 1878 και συνέχισαν να εξυπηρετούνται μέχρι και σχεδόν τη δεκαετία του 1930, ενώ τα νέα δάνεια των ετών ύστερα από τη χρεοκοπία του 1893, έφθασαν να εξυπηρετούνται μέχρι και τα τέλη του 20ού αιώνα!
7. Η ύπαρξη διεθνούς χρηματοπιστωτικής κρίσης, τέλος, υπήρξε θεμελιώδης αιτία και των προηγούμενων ελληνικών χρεοκοπιών.

Ο συνδυασμός μνημονίων λιτότητας (που καταστρέφουν τις βάσεις της εσωτερικής ζήτησης) και απόλυτης εξάρτησης της ανάπτυξης από τις εξαγωγές, εκθέτει τη χώρα στις μεταπτώσεις της συγκυρίας του διεθνούς εμπορίου. Παλαιότερα, που ίσχυε το κρατικό μονοπώλιο στη σταφίδα, τα καπνά, τον καπνό και τα τσιγάρα κ.λπ., τα κρατικά έσοδα (άρα και η δυνατότητα εξυπηρέτησης των τόκων του χρέους) εξαρτώνταν άμεσα από αυτές τις μεταπτώσεις. Για την χρεοκοπία του 1933, εκτός από το «κλείσιμο» των αγορών εξαιτίας της κρίσης του 1929, ευθύνεται επίσης η μείωση των κρατικών εσόδων από εξαγωγές.

Ο καθηγητής Ιστορίας του Πανεπιστημίου Αθηνών, Κώστας Κωστής (2019), σημειώνει ότι αυτό το μοτίβο που επαναλαμβάνεται στην Ελλάδα, δεν σχετίζεται τόσο με την υπερβολικά σκληρή στάση των ξένων επίσημων πιστωτών έναντι του Ελληνικού Κράτους, όσο με τη «διαχρονική αποτυχία του ελληνικού πολιτικού συστήματος, τόσο να αντιμετωπίσει έγκαιρα τα προβλήματα στην οικονομία όσο και να τα διαχειριστεί όταν οι συνθήκες γίνονται δυσμενέστερες».

Συνοψίζοντας, μπορούμε να πούμε, ότι τις ελληνικές χροκοπίες τις διακρίνουν ορισμένα ορισμένα κοινά χαρακτηριστικά όπως είναι οι παγκόσμιες οικονομικές κρίσεις, ο υπέρμετρος δανεισμός από το εξωτερικό, η επιρροή από τις μεγάλες δυνάμεις της διεθνούς πολιτικής σκηνής, το υψηλότατο –δυσθεώρητο- δημόσιο χρέος, τα πολύ υψηλά επιτόκια δανεισμού, η μείωση της ρευστότητας, ο διεθνής οικονομικός έλεγχος με προγράμματα δημοσιονομικής πειθαρχίας που περιέχουν και μέτρα λιτότητας (μειώσεις μισθών, αύξηση φορολογίας, κ.λπ.), λαϊκές αντιδράσεις και κοινωνική αναταραχή, απώλεια της αξιοπιστίας και πλήγμα στο διεθνές κύρος της χώρας, αδυναμίες και τρωτά σημεία των τραπεζικού συστήματος, λανθασμένες δημοσιονομικές πολιτικές και προβληματικοί χειρισμοί. Επίσης, ασταθές πολιτικό περιβάλλον και αναποτελεσματικότητα στις πολιτικές που ακολουθήθηκαν.

Οι διαφορές είναι ότι πριν εισέλθει η Ελλάδα στην κρίση, δηλ. έως το 2008, εμφάνιζε υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης, που δεν υπήρχαν την εποχή των πτωχεύσεων. Στις προηγούμενες οικονομικές κρίσεις, που οδήγησαν σε πτωχεύσεις η χώρα ήταν σε πολεμική ατμόσφαιρα. Το ιδιωτικό χρέος το 2010 ήταν ιδιαίτερα αυξημένο για την Ελλάδα που ήταν μέλος της κοινής ευρωπαϊκής οικογένειας, της Ε.Ε. και της ευρωζώνης, ενώ είχε κοινό νόμισμα με τα υπόλοιπα κράτη-μέλη.

Η ιστορία διδάσκει και στέλνει πολλά μηνύματα, αρκεί οι πολιτικοί ηγέτες να είναι σε θέση να τα αποκωδικοποιήσουν. Ο Ρωμαίος (2012), υπογραμμίζει τη φράση «βρισκόμαστε ουσιαστικά όχι υπό την επιτήρηση της τρόικα, αλλά υπό την επιτήρηση της ιστορίας», που είπε ο Λουκάς Παπαδήμος, ως Πρωθυπουργός της τρικομματικής κυβέρνησης, κατά τη συζήτηση επί του προϋπολογισμού του 2012.

Ο Ψαλιδόπουλος (2019, σελ. 271), αναφέρεται στα διδάγματα από την ιστορία και υπογραμμίζει ότι στο πεδίο της δανειακής πολιτικής στην ιστορική της εξέλιξη, η Ελλάδα ακολούθησε τη διεθνή πρακτική του 19^{ου} αιώνα. «Η χώρα δανείστηκε για τις ανάγκες του Αγώνα της Ανεξαρτησίας, και αργότερα, με αφορμή την ανάληψη της εξουσίας από τον Όθωνα. Ακολούθησε μακρά περίοδος μηδενικού εξωτερικού δανεισμού μέχρι την “εποχή του κεφαλαίου” και του Τρικούπη, όταν και άλλες χώρες στράφηκαν στο διεθνές κεφάλαιο για να ακολουθήσουν λίγο πολύ την ίδια εμπειρία» αναφέρει ο Ψαλιδόπουλος (2019: 271).

Σύμφωνα με τον Ρωμαίο (2012), ο ιστορικός Νίκος Σβορώνος είχε γράψει, ότι «η ιστορική γνώση επιτρέπει την κατανόηση της σημερινής πραγματικότητας», ενώ επισημαίνει και την

αναφορά του δασκάλου, όπως τον χαρακτηρίζει, της Δημόσιας Οικονομίας, Ανδρέα Ανδρέαδη: «η ιστορία της Ελλάδας είναι ιστορία δανείων».

«Η ιστορία, δεν παύουμε να σημειώνουμε, ότι είναι του παρελθόντος ραψωδός, του παρόντος οδηγός και χρησιμωδός του μέλλοντος. Με μια προϋπόθεση: ότι η πολιτική ηγεσία δεν θα εμφορείται από έπαρση ή οίηση και ότι θέλει να διδαχθεί. Θέλει; Από την κατάσταση στην οποία περιήλθαμε, αποδεικνύεται δυστυχώς, είτε ότι όσοι πρέπει να γνωρίζουν Ιστορία την αγνοούν, είτε δεν διδασκόμεθα, διότι δεν θέλουμε να διδαχθούμε» (Σοϊλεντάκης, 2012).

Η πολιτική ηγεσία στην Ελλάδα, την περίοδο των οικονομικών κρίσεων που οδήγησαν σε χρεοκοπίες, αλλά και κατά την εξεταζόμενη περίοδο στην παρούσα διατριβή, δεν είχε αυτονομία, δηλ. αυτοεξουσιότητα. Όπως έχει πει ο Ρουσσώ, «ελευθερία σημαίνει να είναι κανείς κύριος του εαυτού του».

Η Ελλάδα στην εξεταζόμενη κρίση δεν είχε βαθμό ανεξαρτησίας και άρα ούτε και αυτονομία, καθώς αυτή είναι συνυφασμένη με την ελευθερία. Υπάρχει όμως και η διαφορετική οπτική, σύμφωνα με την οποία, «η αυτονομία συχνά συνδέεται με τη δημοκρατία, αλλά μπορεί επίσης να περιορίζει τη δικαιοδοσία της, καθώς δίνει έμφαση στην ατομικότητα κι όχι στη συλλογική εξουσία ή την εξουσία των πολλών» (Heywood, 2006).

Η χώρα δεν είχε αυτεξούσιο στο οικονομικό πεδίο και «δεν στάθηκε δυνατό να διδαχτούμε τίποτα από την ιστορία» (Σκληράκη, 2015). «Ο Τρικούπης, ο Βενιζέλος και, χωρίς διάθεση σύγκρισης, ο Γιώργος Παπανδρέου, αναγκάστηκαν να προσφύγουν στη στήριξη της διεθνούς κοινότητας, όταν διαπίστωσαν είτε ότι δεν τους δάνειζε κανείς (1893, 1932), είτε τα επιτόκια δανεισμού ήταν εξωφρενικά και ασύμφορα, (2009)», υπογραμμίζει ο Ζουμπουλάκης (2019), ενώ σε άλλο σημείο αναφέρει: «Και στις τρεις περιπτώσεις η κρίση ήρθε μετά από μια πλαστή οικονομική ευμάρεια χάρη στην αφθονία χρήματος, συνέπεια ενός άφθονου και φθηνού εξωτερικού δανεισμού, στηριγμένη, ωστόσο, σε προϋποθέσεις που κάθε άλλο παρά αυτονόητο ήταν ότι θα ίσχυαν εσαεί».

Σύμφωνα με τον Δερτιλή (2020, σελ. 134), «το 2009 η κρίση μας βρήκε με τον νου θολωμένο από την εμφυλιοπολεμική κουλτούρα αλλά και τους άσκεπτους δανεισμούς και τις ασυγκράτητες σπατάλες τόσο των ιδιωτών όσο και του κράτους. Η αντιμετώπιση της κρίσης έως τα μέσα του 2016, σπασμωδική και εντελώς ανοργάνωτη, αποκάλυψε σε ένα έκπληκτο ευρωπαϊκό και διεθνές κοινό όλες τις παθογένειες του ελληνικού οικονομικού, πολιτικού και κοινωνικού συστήματος».

Το σημαντικότερο όμως αίτιο της πτώχευσης στην μεταπολεμική περίοδο δεν ήταν κατά τον Δερτιλή (2020, σελ. 116), οι στρατιωτικές δαπάνες και εξηγεί: «Ήταν το γενικότερο όργιο δαπανών, κυρίως μεταξύ 2003 και 2009, αλλά και η ανικανότητα όλων των κυβερνήσεων, ήδη από το 1980, να εκσυγχρονίσουν την οικονομία με επενδύσεις, δημόσιες με τα ευρωπαϊκά κονδύλια και ιδιωτικές με προσέλκυση κεφαλαίων και τεχνογνωσίας από όλον τον κόσμο. Ανέκαθεν, άλλωστε, οι πολιτικές τάξεις της χώρας αδιαφορούσαν κατά κανόνα για τις επενδύσεις που προϋποθέτουν μακροχρόνια στρατηγική και δεν αποδίδουν άμεσο πολιτικό όφελος. Αυτό το βαρύ και χρόνιο ελάττωμα του πολιτικού συστήματος, η εξάρτηση από τον εκλογικό κύκλο, λειτουργεί ακόμη και σήμερα, μέσα στην κρίση».

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Η ΔΙΕΘΝΗΣ ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΗ ΚΡΙΣΗ

ΚΑΙ ΤΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΜΝΗΜΟΝΙΟ



5.1. Εισαγωγή

Το παρόν κεφάλαιο, ξεκινά με την ανάλυση των αιτίων και των επιπτώσεων της πρόσφατης παγκόσμιας οικονομικής κρίσης, καθώς και την επιγραμματική παρουσίαση των λύσεων που επελέγησαν για την αντιμετώπισή της.

Στη συνέχεια, εστιάζεται στην ελληνική κρίση χρέους και τις αιτίες της, που οδήγησαν στο πρώτο μνημόνιο τον Μάιο του 2010 και ουσιαστικά αναδεικνύεται η ελληνική Οδύσσεια της κρίσης. Παρατίθενται οι δημοσιονομικοί δείκτες και οι αριθμοί που την περιγράφουν, υπογραμμίζεται το τι συνέβη με το έλλειμμα, αναφέρονται τα μέτρα λιτότητας, ενώ επισημαίνονται και οι κοινωνικές συνέπειες της κρίσης.

Παράλληλα, παρουσιάζεται η ανάλυση του χρονικού της ελληνικής κρίσης, έτσι όπως αυτή περιγράφεται κυρίως από τον καθηγητή Οικονομικών του Πανεπιστημίου Πειραιώς, Γκίκα Χαρδούβελη (2011). Η εξέλιξη των γεγονότων που οδήγησαν σωρευτικά στην απόφαση για ένταξη της Ελλάδας στον μηχανισμό στήριξης είναι εξαιρετικά σημαντική, για την αξιολόγηση της διαχείρισης της κρίσης εκ μέρους της ελληνικής κυβέρνησης και την αντίστοιχη λήψη αποφάσεων.

Επισημαίνεται, μεταξύ άλλων, η προβληματική διαχείριση, το φαινόμενο της απροετοίμαστης ηγεσίας, η διαπραγματευτική ανεπάρκεια και το δίλημμα, μεταξύ χρεοκοπίας ή μνημονίου. Ιδιαίτερη, τέλος, αναφορά γίνεται στις αστοχίες του μνημονίου, αλλά και στη δυναμική του ελληνικού δημοσίου χρέους. Τέλος αξιολογούνται η ηγεσία και η λήψη αποφάσεων σε σχέση με την εφαρμογή του μνημονίου.

Στη συνέχεια, πραγματοποιείται μια ανάλυση των περιπτώσεων της Πορτογαλίας, της Κύπρου και της Ιρλανδίας. Για αυτές τις χώρες που είχαν μνημόνιο, αναδεικνύονται τα ιστορικά στοιχεία και τα αίτια της κρίσης, ενώ η έρευνα εστιάζει στην αντίδραση των πολιτικών ηγεσιών αυτών των χωρών. Ταυτόχρονα, αναδεικνύονται οι ομοιότητες και οι διαφορές με την ελληνική κρίση και την ελληνική ηγεσία.

Στο τελευταίο μέρος του κεφαλαίου επιχειρείται η σύνδεση της διαδικασίας Λήψης Αποφάσεων με την εφαρμογή του Μνημονίου.

5.2. Η πρόσφατη οικονομική κρίση

Τον Οκτώβριο του 2008, η αμερικανική οικονομία βρισκόταν σε ελεύθερη πτώση, έτοιμη να παρασύρει μαζί της μεγάλο μέρος της παγκόσμιας οικονομίας. «Είχαμε ζήσει και στο παρελθόν χρηματιστηριακό κραχ, στενότητα πιστώσεων, βουτιές στην αγορά κατοικίας και

αναπροσαρμογές αποθεμάτων. Ποτέ όμως δεν είχαν εμφανιστεί όλα μαζί, από την εποχή της Μεγάλης Οικονομικής Κρίσης. Και ποτέ στο παρελθόν η θύελλα δεν είχε διασχίσει τόσο γρήγορα τον Ατλαντικό και τον Ειρηνικό Ωκεανό, αποκτώντας στην πορεία ακόμα μεγαλύτερη σφοδρότητα» (Stiglitz, 2011).

Αρχίζοντας από τον Αύγουστο του 2007, η παγκόσμια κοινότητα βίωσε την μεγαλύτερη οικονομική κρίση των τελευταίων ογδόντα ετών. Μια κρίση, που πολλοί παρομοιάζουν με το μεγάλο κράχ του 1929 (Αλογοσκούφης, 2009). Ο πρώην υπουργός Οικονομικών επί κυβέρνησης Κώστα Καραμανλή, την περίοδο από την Άνοιξη του 2004 έως τα τέλη του 2008, σημειώνει ότι, από τις αρχές Αυγούστου του 2007, και κυρίως μετά τις 15 Σεπτεμβρίου 2008, το παγκόσμιο χρηματοπιστωτικό σύστημα εισήλθε σε μια φάση οξείας αποσταθεροποίησης, πρωτοφανούς υποτίμησης της αξίας των ακινήτων, αλλά και των χρεογράφων, όπως τα ομόλογα και οι μετοχές, γενικευμένης αποστροφής στην ανάληψη κινδύνου και κλυδωνισμού εκ θεμελίων του τραπεζικού τομέα. (Αλογοσκούφης, 2009).

Τα αίτια της πρόσφατης οικονομικής κρίσης έχουν ως αφετηρία το 2007, όταν η ραγδαία πτώση της αγοράς ακινήτων στις ΗΠΑ, επέδρασε αρνητικά και καταλυτικά στο χρηματοπιστωτικό σύστημα (Dutton, 2010), ενώ το άλλο αρνητικό σημείο ήταν η επιλογή χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων να επενδύσουν σε προϊόντα υψηλού κινδύνου, με αποτέλεσμα να χρεοκοπήσουν (Schwarz, 2008). Μια άλλη αιτία, που είναι εξίσου σοβαρή, αφορά την απόκρυψη, τόσο από την πλευρά των τραπεζών όσο και από τους οικονομικούς αναλυτές, των προβλημάτων που επέφερε η μεγάλη κρίση στην κτηματαγορά, επιλογή που έφερε σε αδιέξοδο τους επενδυτές και όχι μόνο. Η McKinsey Company (2008) εστίασε και σε άλλες δυο σοβαρές αιτίες, την ραγδαία αύξηση του πληθωρισμού σε Κίνα και Ινδία, λόγω της μεγάλης ανόδου των τιμών του πετρελαίου που προκάλεσε άνοδο των τιμών από μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, αλλά και την μείωση του εργατικού δυναμικού, απόρροια των αρνητικών μεταβολών στις επιχειρήσεις που επέφερε μείωση της αγοραστικής δύναμης και κατ' επέκταση πτώση των πωλήσεων.

Η παγκόσμια οικονομία αρχίζει να κλονίζεται μετά το 2007-2008 και την κρίση στις ΗΠΑ, ενώ οι αγορές επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από την μεγάλη πτώση των τιμών στην αγορά ακινήτων της Ισπανίας, των ΗΠΑ και της Μεγάλης Βρετανίας. Η κρίση έγινε ντόμιο και επέδρασε σημαντικά και ραγδαία σε όλη την οικονομία με πολύ μεγάλες αρνητικές συνέπειες.

Τα αίτια της παγκόσμιας χρηματοπιστωτικής κρίσης, είναι μεταξύ άλλων: η τιτλοποίηση των στεγαστικών δανείων, η μη σωστή αξιολόγηση των μηνυμάτων από τους διεθνείς οίκους

αξιολόγησης, η άνευ όρων απελευθέρωση της αγοράς, η χαλαρότητα του νομοθετικού πλαισίου, οι τεράστιες αμοιβές των λεγόμενων golden boys, η διαφθορά των πολιτικών και των φορέων πολιτικής σε διάφορες χώρες που αδυνατούσε να αντιμετωπίσει κεντρικά και ζωτικής σημασίας οικονομικά θέματα. Και όπως αναφέρει ο Wright (2008, σελ. 1-3) η κρίση είχε σημαντικές επιπτώσεις, όπως η μείωση του ΑΕΠ σε παγκόσμιο επίπεδο, η πτώση των ποσοστών του διεθνούς εμπορίου αγαθών, η μείωση της κατανάλωσης, η δυσπιστία έναντι των διεθνών επενδύσεων που επέφερε πτώση τους και κατά συνέπεια μείωση των κερδών, μειωμένη χρηματοδότηση, αύξηση προστατευτισμού, κ.α.

5.3. Οι αιτίες της ελληνικής κρίσης χρέους

Η Ελλάδα κατά τον Χριστοδουλάκη (2011, σελ. 79), κατέληξε το 2009, να είναι μια υπερχρεωμένη χώρα και καθοριστική σημασία για την αντιμετώπιση του προβλήματος είχε η ακριβής διάγνωση του κινδύνου, χωρίς ωραιοποιήσεις αλλά και χωρίς υπερβολές. «Το χρέος της Ελλάδας ήταν, και τις τρεις τελευταίες δεκαετίες, ένα από τα σοβαρότερα προβλήματα της οικονομίας. Κατά καιρούς μειωνόταν ως ποσοστό του ΑΕΠ, αλλά τις περισσότερες φορές αυξανόταν.

Ποτέ όμως δεν έγινε η άνοδος τόσο εκρηκτική και απειλητική όσο μετά το 2008» σημειώνει ο Χριστοδουλάκης (2011, σελ. 23) και σε άλλο σημείο υπογραμμίζει ότι το αδιέξοδο που έφθασε η χώρα τη διετία της κατάρρευσης, 2008-2009, προκλήθηκε από τη διεθνή οικονομική κρίση του 2008, αλλά έλαβε μεγάλες διαστάσεις επειδή «η Ελλάδα βρέθηκε ταυτόχρονα, και σε πολύ μεγάλο βαθμό, εκτεθειμένη τόσο στο δημοσιονομικό όσο και στο εξωτερικό έλλειμμα».

Κατά τον Χριστοδουλάκη, αυτά τα δυο προαναφερόμενα μέτωπα γνώρισαν τη διετία 2008-2009, μια πρωτοφανή επιδείνωση, με συνέπεια να σπάσει το φράγμα της διαχειρίσιμης αντοχής και να οδηγηθούμε στην ανεξέλεγκτη διόγκωση των επιτοκίων δανεισμού και στην απειλή κατάρρευσης.

«Τη διετία 2008-2009 η Ελλάδα προσθέτει στο χρέος της 57 δισεκ. Ευρώ, τρεις φορές παραπάνω από το συνηθισμένο όριο, και χωρίς πλέον την ελάφρυνση από την αύξηση του εισοδήματος που, εξαιτίας της ύφεσης, παρέμεινε στάσιμο. Έτσι, το δημόσιο χρέος, για πρώτη φορά μετά την ένταξη στην ΟΝΕ, αρχίζει να αυξάνει και πάλι έντονα ως ποσοστό του ΑΕΠ, οι δανειακές ανάγκες πολλαπλασιάζονται σε διάστημα λίγων μηνών, τα επιτόκια μπαίνουν σε ένα

ανοδικό σπινάλ και επιταχύνουν τον επόμενο κύκλο υπερδανεισμού και υπερχρέωσης» (Χριστοδουλάκης, 2011 σελ. 27-29).

Στη σταθερή επιδείνωση των μακροοικονομικών δεικτών την περίοδο 2001 -2009, μετά την ένταξη της χώρας στην ΟΝΕ, αναφέρονται οι Αργυρού και Τσουκαλάς (2011, p.p. 173-191) και υποστηρίζουν ότι αυτή η κατάσταση προκάλεσε και την κρίση που κατά τους Grauwe και Moesen (2009, p.p. 132-141), μεταφέρθηκε στην ευρωζώνη και σύμφωνα με τους ίδιους την βασική ευθύνη για την κρίση χρέους έχουν οι ελληνικές αρχές, αν και πολλοί αναγνωρίζουν και την αδυναμία της ίδιας της Ε.Ε. να αποτρέψει να εξελιχθεί το ελληνικό πρόβλημα σε συστημική κρίση της ΟΝΕ. Κατά τους Grauwe και Moesen (2009, p.p. 132-141) από τις ελληνικές αρχές, δηλ. από τις πολιτικές ηγεσίες που είχαν τα ηνία της χώρας υπήρξε κακοδιαχείριση της οικονομίας και μεταξύ άλλων αναφέρονται στην αποτυχία ελέγχου της φοροδιαφυγής, της υπερτιμολόγησης δημοσίων έργων, την σπατάλη του δημοσίου χρήματος και την παραπλάνηση για το ακριβές ύψος των δημοσιονομικών στοιχείων και προβλημάτων.

Σύμφωνα με τον Παπαδάκη (2010), η ελληνική δημοσιονομική κρίση επιταχύνθηκε και λόγω του υψηλού βαθμού της διαφθοράς του ελληνικού γραφειοκρατικού συστήματος και του πολιτικού προσωπικού, αλλά και εξαιτίας των υψηλών χρεών του ελληνικού Κράτους και των μεγάλων δημοσιονομικών ελλειμμάτων.

Η διαφθορά του ελληνικού πολιτικού συστήματος θεωρείται από ξένους αναλυτές (Grauwe, 2012, p.p. 89-93) ως ο ακρογωνιαίος λίθος για την δημιουργία της ελληνικής κρίσης που έφερε τη χώρα, για μια ακόμη φορά σε καθεστώς στάσης πληρωμών επί της ουσίας. Βέβαια, δεν παραβλέπουν κορυφαίοι οικονομολόγοι (Stiglitz, 2002) και τις τεράστιες ευθύνες των διεθνών χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων και παράλληλα των διεθνών οίκων αξιολόγησης.

Σύμφωνα με τον Χαρδούβελη (2011), στις αρχές του 2009, οι αδυναμίες των δίδυμων ελλειμμάτων (δηλ. του δημοσιονομικού και στο ισοζύγιο τρεχουσών συναλλαγών) δεν απασχόλησαν τις αγορές, οι οποίες είχαν αλλού στραμμένη την προσοχή τους. Όμως οι αγορές και το διεθνές οικονομικό περιβάλλον εστίαζαν στα υψηλά δημοσιονομικά μεγέθη των κυβερνήσεων που έδιναν προτεραιότητα στη διάσωση του χρηματοπιστωτικού τομέα, κρατών αδύναμων οικονομικά και με κακή δημοσιονομική θέση.

Το δημόσιο χρέος ήταν μια μεγάλη πληγή για την Ελλάδα και το 2010, έτος έλευσης του πρώτου και βασικού μνημονίου, προσέγγιζε τα 320 δισεκ. ευρώ που ισούταν με το 144% του

ΑΕΠ της, ενώ το έλλειμά της που αναθεωρήθηκε στην αρχή της χρονιάς έφθανε το 13,6%. Κυριολεκτικά βόμβες στα θεμέλια της ελληνικής οικονομίας, ενώ το βάρος ήταν δυσβάσταχτο και δεν το άντεχε, διότι έπρεπε να καταβάλλει για την αποπληρωμή του χρέους, για τη διετία 2011-2012, ποσό που κινούνταν μεταξύ 130-160 δισεκ. ευρώ.

5.4. Στο δρόμο προς το πρώτο μνημόνιο

Μετά την χρεοκοπία της Lehman Brothers, στις ΗΠΑ το 2008 και περίπου ένα χρόνο πριν από τις εκλογές του 2009, οι ελληνικές Τράπεζες έλαβαν – εκούσες – άκουσες – οικονομικής ενίσχυση, ύψους 28 δισεκ. Ευρώ υπό μορφή ομολόγων από το δημόσιο, σημειώνει ο Ψαλιδόπουλος (2019, σελ. 255-256). Ο ίδιος αναφέρει ότι από τα μέσα της πρώτης δεκαετίας του 21^{ου} αιώνα, η ελληνική οικονομία «υπερθερμαίνονταν» και η έκρηξη της φούσκας που θα έφερνε τη χώρα σε αδύναμη θέση ήταν θέμα χρόνου, αν δεν λαμβάνονταν προληπτικά μέτρα και συνεχίζει: «Ο υπουργός Οικονομικών Γιώργος Αλογοσκούφης θεωρούσε, όπως έλεγε, την ελληνική οικονομία “θωρακισμένη” και άνοση σε ιούς κρίσης, παρά τον εμφανή εκτροχιασμό. Την ίδια εποχή, σε μια προσπάθεια συμμαζέματος του επικρατούντος χάους στα δημόσια οικονομικά, καταργήθηκαν όλοι οι υφιστάμενοι λογαριασμοί του δημοσίου και μεταφέρθηκαν στον κρατικό προϋπολογισμό. Το φθινόπωρο του 2009, προκηρύχθηκαν πρόωρες εκλογές, ώστε να υπάρχει νωπή λαϊκή εντολή για διορθωτικά μέτρα. Νωπή εντολή δόθηκε στη μέχρι τότε αντιπολίτευση, αλλά μέτρα δεν λήφθηκαν. Το Μάιο του 2010, τα σπρεντς (spreads) των ελληνικών ομολόγων, είχαν γίνει απαγορευτικά, υπήρχε ξαφνικό σταμάτημα του ξένου δανεισμού και μεγάλο έλλειμμα στις εξωτερικές πληρωμές. Η προσφυγή σε μηχανισμό στήριξης ήταν μονόδρομος για να μην υπάρξει χρεοκοπία σε νομική μορφή».

Οι εκλογές του 2009 επιτάχυναν τις εξελίξεις σε όλα τα επίπεδα. Για αρκετούς η Ελλάδα δεν εισήλθε στο μνημόνιο απόρροια των επιλογών της τότε πολιτικής ηγεσίας. Η κρίση χρέους διογκώθηκε και οι εξελίξεις επιταχύνθηκαν από την παγκόσμια οικονομική κρίση. Εξάλλου το ελληνικό παραγωγικό μοντέλο και ο τρόπος που δομήθηκε το Ελληνικό Κράτος από την εποχή που συγκροτήθηκε και κυρίως μετά τη λήξη του Β΄ Παγκοσμίου πολέμου και τη μεταπολίτευση το 1974 ήταν προβληματικός σε πολύ μεγάλο βαθμό, συντηρώντας ένα παρασιτικό σύστημα εξουσίας που μοιραία κάποια στιγμή θα έφθανε σε χρεοκοπία.

Σύμφωνα με τους Μητσόπουλο και Πελαγίδη (2012), «η αρχή της κρίσης το 2009 στην Ελλάδα είχαν βαθιές ρίζες στον τρόπο διακυβέρνησης της χώρας τα τελευταία 30 χρόνια» και σημείωσαν, ότι τις τελευταίες δεκαετίες, η Ελλάδα «είχε επιλέξει να επιβαρύνει βαθμιαία την

οικονομία της με ένα αντι-ανταγωνιστικό πλέγμα από υπερβολικές, άκαμπτες και ασαφείς κανονιστικές ρυθμίσεις που διένειμαν προσόδους σε καλά οργανωμένες ομάδες συμφερόντων και δημιουργούσαν γόνιμο έδαφος για διαφθορά και κατάχρηση εξουσίας και δημοσίου χρήματος».

Η είσοδος της Ελλάδας στο μνημόνιο το 2010 δεν ήταν εξέλιξη μη αναμενόμενη, καθώς ακολούθησε μια προδιαγεγραμμένη πορεία ετών. Η ένταξη της χώρας στο μηχανισμό του ευρώ με μικρή παραγωγική δυναμική και μια οικονομία βασισμένη σε δανεισμό και κατανάλωση ήταν μερικά από αίτια της μεγέθυνσης της κρίσης. Αυτά σε συνδυασμό με την αύξηση των δημοσίων δαπανών οδήγησαν σε πολύ υψηλά επίπεδα το ελληνικό δημόσιο χρέος.

Με την εκδήλωση της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης το 2008-2009, η Ελλάδα έδειξε ότι είχε ένα υπερχρεωμένο Δημόσιο και παράλληλα αποκαλύφθηκε η αδυναμία της να ελέγξει το τεράστιο χρέος της. Το μνημόνιο ουσιαστικά ήρθε ως φάρμακο για την Ε.Ε. για να μην λειτουργήσει η Ελλάδα τοξικά για το ευρωπαϊκό χρηματοπιστωτικό σύστημα.

Η αποδοχή της τότε ελληνικής κυβέρνησης του πακέτου διάσωσης των 110 δισεκ. ευρώ έφερε το μνημόνιο που εισήγαγε μια σκληρή λιτότητα με μειώσεις μισθών, συντάξεων και περικοπές σε δημόσιες δαπάνες για την τριετία 2010-2011-2012 (Ghellab και Παπαδάκης, 2011, p.p.81-91), ενώ αυξήθηκε υπέρμετρα η φορολογία και βάθυνε η ύφεση.

«Δεν υπήρχε άλλη προσφορότερη εναλλακτική» είπε ο Προβόπουλος (2017), καθώς μια ενδεχόμενη «έξοδος της Ελλάδας από το ευρώ και η επιστροφή στη δραχμή θα ήταν άκρως επώδυνη και ταπεινωτική από εθνική, κοινωνική και οικονομική άποψη».

Ο πρώην Πρωθυπουργός Κώστας Σημίτης (2017), επέμεινε ότι το πρώτο μνημόνιο υπό την εξαιρετικά αυστηρή μορφή που είχε, δεν ήταν μονόδρομος. Ο ίδιος υπέδειξε τις τεράστιες ευθύνες της Ε.Ε. που δεν έκρουσε τον κώδωνα του κινδύνου στην Ελλάδα και υποστήριξε ότι χρειαζόταν οικονομική βοήθεια. Αναφερόμενος στην τότε πολιτική ηγεσία της Ελλάδας, σημείωσε: «Μια σοβαρή πολιτική ηγεσία θα μπορούσε να δείξει έναν άλλο δρόμο, δηλ. να κάνει μια καλύτερη συμφωνία».

Ο Γιώργος Παπανδρέου, πρωθυπουργός που αποφάσισε την ένταξη της Ελλάδας στο μηχανισμό στήριξης, σε συνέντευξή του, αρκετά χρόνια αργότερα, επέμεινε ότι το μνημόνιο το έφερε, όχι αυτός, αλλά η κυβέρνηση Κώστα Καραμανλή που προηγήθηκε και διευκρίνισε πως επί των ημερών της ΝΔ, υπήρξαν παθογένειες και σπάταλο Κράτος που δεν άλλαξε. «Εγώ

υπέγραψα το μνημόνιο επειδή εκείνη τη στιγμή η χώρα ήταν στο χείλος του γκρεμού και γονατισμένη από τα ελλείμματα και την αναξιοπιστία, δεν μπορούσε να δανειστεί από τις αγορές ώστε ν' ανταπεξέλθει το Κράτος στις υποχρεώσεις του. Δεν το έφερα εγώ το μνημόνιο».

Παράλληλα ο Παπανδρέου αρνείται ότι συνειδητά έφερε το μνημόνιο στην Ελλάδα, μίλησε για μύθους και φαντάσματα και υπογράμμισε πως γύρισε δυο φορές τον πλανήτη για συμμαχίες και για να κερδίσει την κατανόηση ηγετών, όπως ο τότε πρόεδρος των ΗΠΑ, Μπαράκ Ομπάμα. Σε ομιλία του στη Χαλκίδα, χρόνια μετά την έλευση του πρώτου μνημονίου, θα πει ότι ο τότε υπουργός Οικονομικών των ΗΠΑ, Τίμοθι Γκάιτνερ, ανέφερε ότι έζησε δραματικές στιγμές, στιγμές Παλαιάς Διαθήκη, με την Ευρώπη να θέλει να τιμωρήσει την Ελλάδα για την προηγούμενη κυβέρνησή της και τα ψέματα που είχε πει.

Στις 23 Δεκεμβρίου 2013, η γαλλική εφημερίδα Le Monde, αποκαλύπτει ότι η Γερμανίδα Καγκελάρια, Άνγκελα Μέρκελ σε Σύνοδο Κορυφής της Ε.Ε. στις 19/12/2013 υποστήριξε πως εάν η Ελλάδα είχε αφεθεί να αποχωρήσει από το ευρώ θα έφευγαν και άλλες χώρες. «Συζητήσαμε προκειμένου να μάθουμε εάν η Ελλάδα θα έπρεπε να φύγει από τη ζώνη του ευρώ και πιστεύω πως εάν αυτό είχε συμβεί, θα έπρεπε όλοι μας να εγκαταλείψουμε την ευρωζώνη σε μεταγενέστερο χρόνο. Μάλιστα προέβλεψε, ότι «το κοινό νόμισμα, αργά ή γρήγορα, θα εκραγεί χωρίς την απαραίτητη συνοχή».

Λίγες μέρες αργότερα, στις 14 Ιανουαρίου 2014, ο τότε Ευρωπαίος Επίτροπος Οικονομικών και Νομισματικών Υποθέσεων, Όλι Ρεν, απαντώντας σε ερώτηση του ευρωβουλευτή του ΣΥΡΙΖΑ Νίκου Χουντή, σχετικά με την αναδιάρθρωση του ελληνικού χρέους είπε: «Στο ξεκίνημα της κρίσης, την Άνοιξη του 2010, και κάποιο διάστημα μετά, αν είχε άμεσα αναδιαρθρωθεί το ελληνικό χρέος, θα είχατε αντιμετωπίσει δραματικές συνέπειες μετάδοσης τόσο σε άλλα κράτη μέλη όσο και μέσω του τραπεζικού διαύλου στην Ευρώπη. Άρα ήταν λογικό να “αγοράσουμε χρόνο”».

Σχετικά με την αναδιάρθρωση του ελληνικού χρέους ο Παναγιώτης Ρουμελιώτης, εκπρόσωπος της Ελλάδας στο ΔΝΤ εκείνη την περίοδο, εξαπέλυσε επίθεση στην κυβέρνηση της περιόδου 2009-2010 γιατί δεν δέχθηκε τις προτάσεις του Ντομνίκ Στρος Καν, τότε γενικού διευθυντή του ΔΝΤ. Παράλληλα, ο Ρουμελιώτης (2012) στο βιβλίο του «Το άγνωστο παρασκήνιο της προσφυγής στο ΔΝΤ», επέκρινε την τότε ελληνική κυβέρνηση διότι δεν αποδέχθηκε την αναδιάρθρωση, σημειώνοντας: «Ευθύνη έχει και η τότε κυβέρνηση η οποία δεν πίεσε προς την κατεύθυνση αυτή τους Ευρωπαίους εταίρους μας και δεν εκμεταλλεύτηκε την άποψη Στρος

Καν, ότι ήταν αναγκαία η αναδιάρθρωση του ελληνικού χρέους. Αν η αναδιάρθρωση είχε συμπεριληφθεί στο πρώτο μνημόνιο δεν θα χρειαζόνταν τόσο σκληρά δημοσιονομικά μέτρα για τη δημοσιονομική προσαρμογή και το πρόγραμμα θα είχε περισσότερες πιθανότητες επιτυχίας».

Το καλοκαίρι του 2013, το ΔΝΤ, με έκθεσή του, αξιολογεί για πρώτη φορά το πρώτο ελληνικό μνημόνιο και επισημαίνει ως βασικό λάθος τη μη αποδοχή από την Ελλάδα της πρότασης Στρος Καν για αναδιάρθρωση του ελληνικού χρέους, πριν την ένταξη της χώρας στο μηχανισμό στήριξης.

Ο Στρος Καν, σύμφωνα με συνέντευξή του στο γαλλικό κανάλι, France 2 στις αρχές Μαΐου 2014, ήδη από το 2009 είχε πει στον τότε Πρωθυπουργό Γ. Παπανδρέου, ότι η Ελλάδα θα πρέπει να μπει στο μνημόνιο. Μάλιστα χρησιμοποίησε ένα παράδειγμα λέγοντας: «Τι κάνετε, όταν αναλαμβάνετε μια επιχείρηση που δεν πηγαίνει καλά; Ρυθμίζετε τα χρέη του παρελθόντος, διαπραγματευόμενοι όπως μπορείτε με τους πιστωτές».

Η πλευρά Παπανδρέου επέμεινε ότι «την αναδιάρθρωση του χρέους, την οποία είχε θέσει από την πρώτη στιγμή η τότε ελληνική κυβέρνηση απέρριπτε η Ε.Ε. και η ΕΚΤ» και διευκρίνιζε: «ουδεμία συμφωνία υπήρξε από εταίρους ή ευρωπαϊκούς θεσμούς, όπως η ΕΚΤ, για “κούρεμα” του χρέους το 2010».

Το ΔΝΤ, στην έκθεση απολογισμού που έκανε για το πρώτο μνημόνιο, αναφέρθηκε με σαφήνεια στα λάθη που έγιναν εκ μέρους του στην κατάρτιση του ελληνικού προγράμματος δημοσιονομικής εξυγίανσης. Συγκεκριμένα, εντόπισαν το πρόβλημα στους λανθασμένους πολλαπλασιαστές και κατ' επέκταση στο μοντέλο που ακολουθήθηκε. Επί της ουσίας το ΔΝΤ, υποεκτίμησε σε πολύ μεγάλο βαθμό το ρυθμό της ύφεσης, ένα κολοσσιαίο λάθος που οδήγησε σε μέτρα αρκετών δισεκατομμυρίων ευρώ.

Το άκρως ενδιαφέρον όμως είναι, ότι το ΔΝΤ επισημαίνει, ότι η πάγια θέση του για κούρεμα του ελληνικού χρέους, προτού ενταχθεί η ελληνική οικονομία στο μηχανισμό στήριξης συνάντησε την άρνηση της τότε ελληνικής κυβέρνησης και μάλιστα επικαλείται και δημόσιες τοποθετήσεις του Έλληνα υπουργού Οικονομικών το 2010. Οι ανεξάρτητοι αξιολογητές του ΔΝΤ στάθηκαν ιδιαίτερα στο ζήτημα της αναδιάρθρωσης. σημειώνοντας, ότι το θέμα αυτό τέθηκε και στις διαπραγματεύσεις, όμως συνάντησε και την απόρριψη της ευρωζώνης.

Το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο προχώρησε στη σύσταση εξεταστικής επιτροπής για το ελληνικό μνημόνιο και στην έρευνα κλήθηκε ν' απαντήσει, τις τελευταίες ημέρες του Δεκεμβρίου του 2013 ο Γιάννης Στουρνάρας, Διοικητής της Τραπέζης της Ελλάδος. Στην ερώτηση γιατί η Ελλάδα αποφάσισε να ζητήσει πρόγραμμα χρηματοδότησης, τόνισε, μεταξύ άλλων, ότι, ενώ η Εθνική Στατιστική Υπηρεσία προέβλεπε έλλειμμα 6,5%, «...στις 21 Οκτωβρίου 2009, διαπιστώθηκε ότι το έλλειμμα για το 2009 θα ανερχόταν σε 12,5% του ΑΕΠ. Ήταν επομένως εμφανές, ότι η κατάσταση δεν ήταν βιώσιμη και ότι ήταν αναγκαία η άμεση λήψη δραστικών μέτρων δημοσιονομικής εξυγίανσης».

Το ΔΝΤ σε έκθεσή του στις 21 Μαΐου 2019, εκτίμησε, ομολογώντας βέβαια και λάθη στα προγράμματα για την Ελλάδα, ότι το μεγαλύτερο λάθος ήταν η καθυστέρηση στην αναδιάρθρωση του ελληνικού χρέους που λειτούργησε ως σανίδα σωτηρίας για το τραπεζικό σύστημα της ευρωζώνης. Την κρίσιμη διετία 2011-2012, η Ελλάδα αποπλήρωσε ομόλογα αξίας 50 δισεκ. ευρώ, τα οποία βρισκόταν κυρίως στα χαρτοφυλάκια ευρωπαϊκών τραπεζών.

Εξαιρετική σημασία για τη διαμόρφωση του αρνητικού κλίματος για την ελληνική οικονομία, διαδραμάτισαν οι οίκοι αξιολόγησης, με πιο καθοριστικό μήνα τον Οκτώβριο του 2009. Οι αποφάσεις ήταν κυρίως πολιτικές και η αρχή των μεγάλων υποβαθμίσεων υπήρξε μετά τις εκλογές του 2009, όταν η νεοεκλεγείσα κυβέρνηση ανακοίνωσε ότι το έλλειμμα ήταν μεγαλύτερο από αυτό που δήλωνε η προηγούμενη.

Βέβαια, ο κύριος λόγος ένταξης της Ελλάδας στο μηχανισμό στήριξης αποτέλεσε ο εκτροχιασμός των δημοσιονομικών μεγεθών της ελληνικής οικονομίας. Και αυτό διότι το 2009, το έλλειμμα ξεπέρασε το 10% και στη συνέχεια, λόγω των αναθεωρήσεων, εκτοξεύθηκε στο 15,6% του ΑΕΠ. Παράλληλα, το ελληνικό δημόσιο χρέος έφθασε στο δυσθεώρητο ύψος του 120% του ΑΕΠ. Η κατάσταση ήταν εκτός ελέγχου με συνέπεια στις αρχές Απριλίου του 2010 να κλείσουν οι αγορές για την Ελλάδα.

Η κυβέρνηση ήταν σε επαφές με το ΔΝΤ από το Νοέμβριο του 2009, αν και εξ αρχής επέμενε σε ευρωπαϊκή λύση, κάτι που οι Ευρωπαίοι ηγέτες δεν το ήθελαν. Η Γερμανία, η Ολλανδία και η Φινλανδία επέμεναν στη συμμετοχή του ΔΝΤ γιατί είχε εξειδίκευση στην αντιμετώπιση παρόμοιων κρίσεων.

Ο Ζοζέ Μανουέλ Μπαρόζο, που διετέλεσε πρόεδρος της Ε.Ε. την κρίσιμη περίοδο, που εξετάζει η διδακτορική διατριβή, δήλωσε (2013): «Αν υπάρχει κάποιο μάθημα που μπορούμε

να πάρουμε από την εμπειρία του ελληνικού προγράμματος προσαρμογής είναι ότι η καθυστέρηση στην εφαρμογή διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων επιδεινώνει την κατάσταση».

Από την άλλη πλευρά, ο επικεφαλής της αποστολής του ΔΝΤ στην Ελλάδα, ο Πόουλ Τόμσεν (2013), σημείωσε μεταξύ άλλων: «Εκ των υστέρων, θα θέλαμε να είχαμε αντιληφθεί καλύτερα τις δυνατότητες εφαρμογής από την Ελλάδα ή την ικανότητα του πολιτικού συστήματος να πραγματοποιήσει γρήγορα μεταρρυθμίσεις που χρειάζονται».

Από τις αρχές Φεβρουαρίου του 2010 φαινόταν ξεκάθαρα ότι η Ελλάδα είχε μπει στον προθάλαμο του ΔΝΤ, όταν, ο τότε Πρωθυπουργός, συμμετείχε στο Παγκόσμιο Οικονομικό Φόρουμ του Νταβός. Τον Οκτώβριο του 2008, στο προσχέδιο του προϋπολογισμού υπήρχε πρόβλεψη για έλλειμμα το 2009 στο 1,8%, τον Ιανουάριο του 2009 η εκτίμηση στο πρόγραμμα σταθερότητας και ανάπτυξης έφθασε στο 3,7%, ενώ στις αρχές του Οκτωβρίου 2009, το συμβούλιο των υπουργών Οικονομικών, ενημερώνεται για έλλειμμα 6%. Στις 19 του ίδιου μήνα, το ελληνικό υπουργείο Οικονομικών που προέκυψε μετά τις εκλογές προβλέπει ότι θα έφθανε στο 12,5%, όπως και ενημέρωσε το Eurogroup, ενώ η Ευρωπαϊκή Στατιστική Υπηρεσία, Eurostat, δυο χρόνια μετά στις 15 Νοεμβρίου 2010, το προσδιόρισε στο 15,4% και το δημόσιο χρέος στο 126,8% του ΑΕΠ. Το έλλειμμα ανταγωνιστικότητας ήταν εμφανές και αποτελούσε το βαθύτερο πρόβλημα, ενώ αναδεικνύονταν και η οργανωτική ανεπάρκεια του Κράτους.

Τα δίδυμα ελλείμματα (έλλειμμα ισοζυγίου τρεχουσών συναλλαγών και το δημοσιονομικό έλλειμμα) επέδρασαν καταλυτικά. Τα cds αυξανόταν δραματικά, αν και η κυβέρνηση είχε ανακοινώσει τον Μάρτιο του 2010, πρόσθετα οικονομικά μέτρα, ύψους 4,8 δισεκ. ευρώ ή 2% του ΑΕΠ. Στα τέλη του Μαρτίου η Ε.Ε. αποφασίζει το μηχανισμό χρηματοδότησης με τη συμμετοχή του ΔΝΤ για τη χρηματοδότηση της Ελλάδας. Η οικονομία της χώρας υποβαθμίζεται συνεχώς από τους διεθνείς οίκους και στις 23 Απριλίου ο Πρωθυπουργός ανακοινώνει από το Καστελόριζο, την προσφυγή της Ελλάδας στο μηχανισμό στήριξης.

Η έλευση του μνημονίου –για την Ε.Ε., το ΔΝΤ και την ΕΚΤ, ήταν μονόδρομος για την τότε κυβέρνηση και δεν υπήρξαν ιδιαίτερες και ουσιαστικές ενστάσεις στο υπουργικό συμβούλιο, αν και ετέθη θέμα διαπραγμάτευσης από δυο υπουργούς. Ο τότε Πρωθυπουργός από το Καστελόριζο ανακοινώνει στις 23 Απριλίου, την προσφυγή της Ελλάδας στο μηχανισμό στήριξης και λέει: «...απάνεμο λιμάνι που θα μας επιτρέψει να ξαναφτιάξουμε το σκάφος μας με γερά και αξιόπιστα υλικά».

Ακολούθησε η ψήφιση του μνημονίου στις 6 Μαΐου του 2010, ενώ όπως αποκάλυψε η μεγάλη αμερικανική εφημερίδα Wall Street Journal (2013), στο Δ.Σ. του ΔΝΤ λίγες ημέρες μετά, στις 9 Μαΐου 2010, ειπώθηκε μεταξύ άλλων, ότι «δεν πρυτάνευσε η διάσωση της Ελλάδας, αλλά η σωτηρία των γαλλο-γερμανικών τραπεζών».

Η πλευρά του τότε Πρωθυπουργού αρνείται αυτή τη θεωρία, όπως και εκφράζει και την αντίθεσή της πως η χώρα εντάχθηκε στο ΔΝΤ. Ο Νίκος Παπανδρέου, αδελφός του τότε Πρωθυπουργού, με άρθρο του, (2015), υποστήριξε, ότι το ΔΝΤ ήρθε πρώτη φορά στην Ελλάδα επί κυβέρνησης Κ. Καραμανλή για τεχνική βοήθεια και συμπλήρωσε: «Η Ελλάδα εντάχθηκε στον Μηχανισμό Στήριξης και όχι, όπως θέλει ο μύθος, στο ΔΝΤ»

Ο τότε Πρωθυπουργός Γιώργος Παπανδρέου σε ομιλία του στο Εδιμβούργο (Ιούνιος 2013), είπε ότι τον Απρίλιο του 2010 οι ευρωπαίοι ηγέτες σε σύνοδο που έγινε (αν και αυτό αμφισβητείται ειδικά για το εάν έγινε η όχι η σύναξη) του έδωσαν μόνο 10 λεπτά να αποφασίσει. «...Χρόνος δεν μου δόθηκε. Φανταστείτε τους εαυτούς σας στο τραπέζι της διαπραγμάτευσης στις Βρυξέλλες. Εξαιρετικά δύσκολες οι διαπραγματεύσεις, η πρόοδος είναι εξαιρετικά αργή, η ένταση στα ύψη. Είναι πλέον δυο τα ξημερώματα. Ένας Πρωθυπουργός φωνάζει: Έχουμε μόλις 10 λεπτά. Γρήγορα» είπε (Παπανδρέου, 2013).

Βέβαια υπήρξε η κριτική ότι όλα ήταν έτοιμα από τις 25 Μαρτίου 2010, από τη Σύνοδο της Ε.Ε. όπου οι ηγέτες των κρατών – μελών είχαν αποφασίσει το ύψος του δανείου και του επιτοκίου. Το επιχείρημα όσων ασκούν κριτική στην τότε πολιτική ηγεσία είναι πως δεν έγιναν όλα βιαστικά και είχε χρόνο να διαπραγματευθεί, ενώ επικαλούνται και απόρρητο πρακτικό του Δ.Σ. του ΔΝΤ (10-5-2010), με βάση το οποίο η αναδιάρθρωση του χρέους απορρίφθηκε από τις ελληνικές αρχές, παρά το γεγονός πως η πλευρά Παπανδρέου επιμένει πως το αίτημα ετέθη από την ελληνική κυβέρνηση.

5.5. Η απουσία διαπραγμάτευσης

Ο υπουργός Οικονομικών Γιώργος Παπακωνσταντίνου που υπέγραψε και το μνημόνιο υποστηρίζει (2016) με σθένος ότι έγινε διαπραγμάτευση από την ελληνική πλευρά, αν και η διαπραγματευτική θέση της χώρας αντικειμενικά ήταν πιο δύσκολη. Παράλληλα υπογραμμίζει ότι η Ελλάδα υπήρξε και θύτης και θύμα της κρίσης, επιρρίπτει ευθύνες στην Ε.Ε. λόγω της παντελούς αδυναμίας της να χειριστεί την κατάσταση, ενώ σημειώνει ότι τα λάθη, οι παραλείψεις και η έλλειψη πολιτικής βούλησης για να αντιμετωπισθούν τα προβλήματα τους

πρόλαβαν ως κυβέρνηση. «Όταν κτύπησε η κρίση, η χώρα ζούσε πέρα από τις οικονομικές της δυνατότητες και ασφυκτιούσε κάτω από τους αδύναμους θεσμούς της και ένα άρρωστο πολιτικό σύστημα. Το 2010, η Ελλάδα κατάφερε να αποφύγει τον “ξαφνικό θάνατο” της χρεοκοπίας με την καταστροφή που αυτή θα έφερνε, ειδικά για τους πιο αδύναμους στην ελληνική κοινωνία» (Παπακωνσταντίνου, 2016).

Ο Γιώργος Προβόπουλος ως διοικητής της Τραπέζης της Ελλάδος είχε προειδοποιήσει στα μέσα του 2009 τόσο τον τότε Πρωθυπουργό Κώστα Καραμανλή όσο και τον αρχηγό της αξιωματικής αντιπολίτευσης και μετέπειτα Πρωθυπουργό, μετά την εκλογική του νίκη τον Οκτώβριο του ίδιου τους, για το έλλειμμα, κυρίως το ταμειακό που έβαινε προς απειλητικές καταστάσεις. «Είχα ενημερώσει και τις δυο κυβερνήσεις Καραμανλή και Παπανδρέου. Πέρα από τις ενημερώσεις του πολιτικού συστήματος μέσα από τις εκθέσεις και τις συνεντεύξεις, τις ομιλίες μου, πάντα τόνιζα αυτό το θέμα, ενώ σε όλες τις εκθέσεις της τράπεζας υπήρχε σαφής προειδοποίηση για το πρόβλημα της υπερχρέωσης» (Προβόπουλος, 2017).

Ο Γ. Προβόπουλος υποστηρίζει ότι το πολιτικό σύστημα είχε αδυναμία να δει ότι έρχεται η κρίση και αναφέρεται στο φθινόπωρο του 2008 όταν κατέρρευσε η Lehman Brothers. «Έπρεπε από τότε να θωρακίσουμε την οικονομία. Αυτό δεν έγινε και δυστυχώς πήγαμε στις εκλογές τον Οκτώβριο του 2009» σημειώνει και υπογραμμίζει την έλλειψη κατανόησης που υπήρχε, αν και η Τράπεζα της Ελλάδας είχε προειδοποιήσει έγκαιρα. Αναφέρεται στη συλλογική ευθύνη ως χώρα, ως πολιτικό σύστημα, ως κόμματα, κλπ., επιρρίπτει ευθύνες στον Γιώργο Παπανδρέου, διότι ως αντιπολίτευση κατέβηκε στις εκλογές με πλατφόρμα αντίθετη στο δημοσιονομικό με έμφαση στις περισσότερες δαπάνες και παροχές. «Δυστυχώς όμως η νέα κυβέρνηση το 2009, δεν έκανε πίσω. Ήθελε να πάει μπροστά με το σκεπτικό ότι πρέπει να είμαστε αξιόπιστοι και να κάνουμε αυτά που προεκλογικά είχαμε πει, παρά τις προειδοποιήσεις από Ε.Ε., Δ.Ν.Τ. και Τράπεζα της Ελλάδος. Έτσι χάθηκε χρόνος» (Προβόπουλος, 2017).

Ο Γιώργος Παπακωνσταντίνου, υπουργός Οικονομικών εκείνη την περίοδο, επιμένει ότι η Ελλάδα επέλεξε βαριά εγχείρηση αντί για ξαφνικό θάνατο. «Είναι σαν να με ρωτάτε αν μετανιώνω που επιλέξαμε μία βαριά και επικίνδυνη αλλά απαραίτητη εγχείρηση αντί για τον ξαφνικό θάνατο... Το πρώτο μνημόνιο ήταν καταναγκαστική επιλογή. Το μνημόνιο μας έδωσε το χρόνο και τα χρήματα για να μειωθεί σταδιακά – και όχι με τη μία – το δημοσιονομικό έλλειμμα αλλά και το έλλειμμα στο εξωτερικό ισοζύγιο. Η μόνη «εναλλακτική» θα ήταν η ασύντακτη χρεοκοπία της χώρας» σημειώνει χαρακτηριστικά ο Παπακωνσταντίνου (2017).

Όσο για το εάν υπήρχαν εναλλακτικές, υπογραμμίζει (2017)ι «:... αν θεωρείτε την άτακτη χρεοκοπία πραγματική εναλλακτική για τη χώρα, τότε ναι, υπήρχαν “άλλοι δρόμοι”. Η αν πιστεύετε στη θεωρία του βομβιστή αυτοκτονίας, ότι δηλαδή αρκεί να απειλούσαμε με στάση πληρωμών για να μας χαρίσουν τα χρέη...».

Παράλληλα ο Παπακωνσταντίνου (2017), επιρρίπτει ευθύνες στην προηγούμενη κυβέρνηση για την πολύ κακή εικόνα της οικονομίας, αν και διευκρινίζει πως οι ρίζες της δημοσιονομικής εκτροπής της χώρας πάνε σίγουρα πίσω – δεκαετίες πίσω και έχουν συνεισφέρει σε αυτήν όλες οι κυβερνήσεις, ενώ επιμένει πως ήταν μύθος πως με την πολιτική του αυτός και ο τότε Πρωθυπουργός έφεραν το ΔΝΤ. Αναφέρεται στο εάν έγινε ή όχι διαπραγμάτευση εκείνη την εποχή. «Σε όλες τις χώρες που μπήκαν σε μνημόνιο, η διαπραγμάτευση έγινε από τον Πρωθυπουργό και τον υπουργό Οικονομικών – δεν ήταν ελληνική ιδιαιτερότητα αυτό. Με μία σημαντική διαφορά όμως: στις υπόλοιπες χώρες υπήρχε τουλάχιστον μία στοιχειώδης συναίνεση από την αντιπολίτευση στα βασικά. Εμείς είχαμε Ζάπεια και καταψήφιση όλων των δύσκολων μέτρων στη Βουλή – και μάλιστα, από αυτούς που μας παρέδωσαν το έλλειμμα στα ύψη. Όσο για τη θεωρία των «καλύτερων διαπραγματευτών»: έχουμε πλέον δει τα αποτελέσματα της διαπραγμάτευσης πολλών πρωθυπουργών μετά τον κ. Παπανδρέου και υπουργών Οικονομικών μετά από εμένα. Και μάλιστα από συγκριτικά καλύτερη θέση, δεδομένου ότι το συντριπτικά μεγαλύτερο μέρος της μείωσης του ελλείμματος είχε ήδη γίνει τη διετία 2010-11. Όλοι μπορούν συνεπώς να κρίνουν» (2017).

Ο Γιάννης Παπαθανασίου (2017), τελευταίος υπουργός Οικονομικών της κυβέρνησης Κ. Καραμανλή σημειώνει ότι η ευθύνη για την προσφυγή της χώρας στο ΔΝΤ ανήκει κατά 100% στο ΠΑΣΟΚ και στο βιβλίο του), με τίτλο «8 μήνες», γράφει, «όπως φαίνεται και στο σημείωμα για τα μέτρα που τρεις φορές στη διάρκεια του 2009 πήρε η κυβέρνηση της ΝΔ για τον περιορισμό του ελλείμματος δεν ήταν επαρκή».

Σε έγγραφο της Τραπέζης της Ελλάδος με ημερομηνία 6 Οκτωβρίου 2009, επισημαινόταν: «...ευρισκόμεθα ενώπιον ενός πρωτοφανούς δημοσιονομικού εκτροχιασμού, ο οποίος δεν δικαιολογείται, παρά μόνον σε πολύ μικρό βαθμό, από την κάμψη της οικονομικής δραστηριότητας».

Ο καθηγητής Ν. Χριστοδουλάκης (2011:53) υπογραμμίζει ότι το μνημόνιο θα μπορούσε να έχει αποτραπεί αν, «από τον Μάρτιο του 2009 έως τον Μάρτιο του 2010, είχαν ληφθεί πρακτικά μέτρα, με τα οποία θα σταματούσαν οι σπατάλες και θα συγκεντρώνονταν κανονικά τα έσοδα».

Και αναφέρει, ότι «αντίθετα, η τότε κυβέρνηση έκανε συνεχώς διορισμούς, η μέλλουσα κυβέρνηση καλλιεργούσε ένα κλίμα επανόδου στις εύκολες λύσεις, και στις εφορίες επικρατούσε χαλαρότητα, χωρίς κανέναν έλεγχο».

Σύμφωνα με τον Χριστουδουλάκη (2011), «τα έσοδα κατέρρευσαν και τα έξοδα φούσκωσαν, με αποτέλεσμα το έλλειμμα να ξεπεράσει όχι μόνο τον αρχικό στόχο του 6,7% του ΑΕΠ, αλλά και από το 11% τον Ιούνιο, να φθάσει το 12,5% του ΑΕΠ τον Οκτώβριο για να κλείσει τελικά στο 15,4% του ΑΕΠ, πυροδοτώντας έτσι την τρίτη και πιο απειλητική φάση της κρίσης»,. Παράλληλα όμως, επισημαίνει ότι μετά τις εκλογές του 2009 χάθηκαν και άλλες ευκαιρίες και αναφέρεται στην αδράνεια που κατά τον ίδιο παρατηρήθηκε αμέσως μετά τη συγκεκριμένη εκλογική αναμέτρηση.

«Η νέα κυβέρνηση εξακολούθησε να κινείται σε δυο αποκλίνουσες κατευθύνσεις, όπως και κατά την προεκλογική περίοδο. Από τη μία, κατήγγειλε σε υψηλούς τόνους τη δημοσιονομική κατάσταση που παρέλαβε, ελπίζοντας έτσι σε να διαμορφώσει στην κοινή γνώμη ένα αίσθημα αποδοχής σκληρών μέτρων και μεταλλαγής των προσδοκιών που είχαν καλλιεργηθεί προεκλογικά. Από την άλλη, πολλά στελέχη διεμήνυαν την πρόθεσή τους να τηρήσουν τις προεκλογικές δεσμεύσεις και δεν έδειχναν καμία διάθεση δημοσιονομικής μεταλλαγής, παρόλο που την επιζητούσαν από την κοινωνία» σημειώνει ο Χριστοδουλάκης (2011).

Ιδιαίτερη έμφαση δίνει ο Χριστοδουλάκης (2011, σελ. 35) στα λάθη που έγιναν το 2009, έτος κατά τον ίδιο, όπου «τα περισσότερα κράτη άρχισαν να μαζεύουν τις ζημιές τους από την κρίση και να ξαναβρίσκουν κάποιους ρυθμούς ανάπτυξης, στην Ελλάδα, όλα ανεξαιρέτως τα δημοσιονομικά μεγέθη επιδεινώθηκαν με τη δικαιολογία ότι έπρεπε να τονωθεί η ζήτηση, αλλά στην πραγματικότητα, αντί να περιορίσουν την ύφεση, την έκαναν βαθύτερη και η οικονομία το ίδιο έτος, συρρικνώθηκε κατά 2%».

5.6. Λάθη και ευθύνες για το πρώτο μνημόνιο

Στο ερώτημα ποιοι ευθύνονται για την έλευση του μνημονίου, ο καθηγητής και εκπρόσωπος της Ελλάδας στο ΔΝΤ, Μιχάλης Ψαλιδόπουλος (2017) σημειώνει: «Ευθύνεται η πολιτική ελίτ που δεν εκτίμησε ή υποβάθμισε την πιθανότητα οικονομικού εκτροχιασμού της χώρας από τον υπερδανεισμό του Δημοσίου. Ευθύνονται οι ψηφοφόροι που δεν έλεγξαν τους πολιτικούς για την ολιγωρία τους. Ευθύνομαι και εγώ που ως οικονομολόγος δεν συνέβαλλα στον διαφωτισμό των φοιτητών μου και της κοινής γνώμης για τα επερχόμενα όσο μπορούσα».

Ο Γιώργος Αλογοσκούφης, υπουργός Οικονομικών από τον Μάρτιο του 2004 έως και τις πρώτες ημέρες του 2009, αποδίδει σε άρθρο του (Alogoskoufis, 2019) σε τρεις κυρίως παράγοντες την κρίση: α) στην οικονομική πολιτική της δεκαετίας του 1980, β) στην αποτυχημένη προσπάθεια των επόμενων κυβερνήσεων να εξισορροπήσουν την κατάσταση και γ) στις δομικές αδυναμίες της ευρωζώνης και στην όχι ιδανική νομισματική ένωση.

Στις λανθασμένες πολιτικές που ακολουθήθηκαν τις προηγούμενες δεκαετίες εστιάζει ο καθηγητής Κότιος (2011) και αναφερόμενος στα αίτια της ελληνικής κρίσης, υπογραμμίζει και τα εσωτερικά και τα εξωτερικά λάθη που έγιναν, καθώς και στις παραλείψεις που εντοπίστηκαν στη διαδικασία πολιτικής διαχείρισης της κατάστασης. Επίσης, ιδιαίτερη σημασία έχει η επισήμανση (Κότιος, Κουτουλάκης, 2014) περί απροετοίμαστης και ευάλωτης ηγεσίας, αλλά και η αναφορά στην ατολμία, στην παθητική στάση και στην αναβλητικότητα της κυβέρνησης στα τέλη του 2009 προκειμένου να εφαρμόσει άμεσα ένα πρόγραμμα μεταρρυθμίσεων για την εξυγίανση των δημόσιων οικονομικών.

Κατά τους Π. Τσακλόγλου, Γ. Οικονομίδη, Γ. Παγουλάτο, Χ. Τριαντόπουλο και Α. Φιλιππόπουλο (2016), η εξέλιξη του 2009 έχει τις ρίζες της σε ότι συνέβη στο τέλος της δεκαετίας του 1990 και τη δεκαετία του 2000, αναφέρονται στα δίδυμα ελλείμματα και επί της ουσίας αναδεικνύουν την ατολμία των κυβερνήσεων να προωθήσουν συγκεκριμένες μεταρρυθμίσεις όπως π.χ. στο συνταξιοδοτικό σύστημα. Μάλιστα, θεωρούν το 2001, έτος κατά το οποίο σταμάτησε λόγω απεργιών και έντονης κοινωνικής πίεσης η προώθηση των αλλαγών στο συνταξιοδοτικό, ως έτος γέννησης της κρίσης και όχι το 2010, όταν η Ελλάδα εισήλθε στα μνημόνια. Στα λάθη που έγιναν από τον Οκτώβριο του 2009 αναφέρονται και άλλοι καθηγητές, όπως ο Νίκος Χριστοδουλάκης που θεωρεί (2012) ότι το πρώτο μνημόνιο προήλθε ως αποτέλεσμα λαθών και θα μπορούσε να το αποφύγει η χώρα.

Στις δυνατότητες αποφυγής του πρώτου κυρίως, αλλά και του δεύτερου, μνημονίου αναφέρεται και ο Π. Ρουμελιώτης, εκπρόσωπος της Ελλάδας στο ΔΝΤ την επίμαχη περίοδο που σημείωσε (2012): «Η ελληνική κυβέρνηση θα μπορούσε να είχε συμμαχήσει με το ΔΝΤ και να απαιτήσει καλύτερους όρους προσαρμογής και χρηματοδοτικής στήριξης από την ευρωζώνη». Επίσης, υποστηρίζει ότι η τότε κυβέρνηση δεν ακολούθησε σωστή διαπραγματευτική στρατηγική υπό το φόβο της εκδίωξης από την Ε.Ε. αν και όπως διευκρινίζει, δεν προβλεπόταν από τις ευρωπαϊκές συνθήκες.

Ο υφυπουργός Οικονομικών εκείνης της περιόδου Φίλιππος Σαχινίδης, υποστήριζε πως δεν υπήρχε άλλος δρόμος και πως η εθνική κυριαρχία της Ελλάδας είχε εκχωρηθεί πολλά χρόνια νωρίτερα, όταν έφθασε σε δυσθεώρητα ύψη δανεισμού. Ίσως όμως το κλειδί για πολλούς ήταν ο φόβος για ευρωπαϊκό ντόμινο, καθώς όπως αποκάλυψε ο τότε πρόεδρος του Ευρωπαϊκού Συμβουλίου Χέρμαν Βαν Ρομπέι (2014), πολλοί ήθελαν το Grexit, αλλά στις 11 Φεβρουαρίου 2010, στη Σύνοδο Κορυφής της Ε.Ε. οι Ευρωπαίοι ηγέτες κατανόησαν ότι το ελληνικό πρόβλημα μπορούσε να γίνει συστημικό για την ευρωζώνη και διέγινωσε έλλειψη πολιτικής διάθεσης να βοηθηθεί η Ελλάδα.

Όμως, ο πρώην Πρωθυπουργός Κώστας Σημίτης, αναφέρθηκε αρκετές φορές, μετά την ψήφιση του πρώτου μνημονίου, ουσιαστικά στην διαπραγματευτική ανεπάρκεια της τότε κυβέρνησης, αν και επέρριψε ευθύνες και στους ευρωπαίους που δεν διέγνωσαν έγκαιρα τις παρενέργειες των μέτρων λιτότητας που βύθισαν σε ύφεση την ελληνική οικονομία, αλλά και για τον επιτιμητικό τρόπο που φέρθηκαν στην Ελλάδα. Από το Οικονομικό Φόρουμ των Δελφών το 2017, αφού σημείωσε ότι το βάρος της διαπραγμάτευσης ανέλαβε ο τότε Πρωθυπουργός και ο Υπουργός Οικονομικών, αντί ενός επιτελείου που θα προετοίμαζε τη διαδικασία της διαπραγμάτευσης. Σε αυτό ο τότε Υπουργός Οικονομικών Γιώργος Παπακωνσταντίνου, απάντησε πως «η ελληνική διαπραγμάτευση έγινε ακριβώς όπως και στις άλλες χώρες».

Το ενδιαφέρον όμως στοιχείο είναι, ότι η Τράπεζα της Ελλάδος, στο βιβλίο της με τίτλο: «Το χρονικό της μεγάλης κρίσης: 2008-2013», επιρρίπτει ευθύνες συνολικά με την εξής επισήμανση: «Η οικονομική πολιτική που υιοθετήθηκε πριν από τις εκλογές της 4^{ης} Οκτωβρίου 2009, αλλά και τους πρώτους μήνες ύστερα από αυτές, ήταν άτολμη και τα μέτρα τα οποία αποφασίστηκαν αποδείχθηκαν ανεπαρκή για να ανακόψουν την πορεία προς την επιδείνωση».

Σε συνέντευξή του στην εφημερίδα Βήμα της Κυριακής (Ιούνιος 2020), ο τότε Επίτροπος της ΕΕ, κ. Χοακίν Αλμουνία, ουσιαστικά περιγράφει πως η χώρα οδηγήθηκε στο μνημόνιο, σημειώνοντας:

«...όταν ανέλαβα ως Επίτροπος Οικονομικών Υποθέσεων, τον Απρίλιο του 2004, μία από τις πρώτες αποφάσεις μου ήταν να ξεκινήσω τη Διαδικασία Υπερβολικού Ελλείμματος (EDP) για ορισμένα κράτη – μέλη. Ένα από αυτά ήταν η Ελλάδα, κατά τη διάρκεια των πρώτων ημερών της κυβέρνησης Καραμανλή. Την ίδια στιγμή, διεξαγόταν μία συζήτηση, σε επίπεδο Eurogroup και Ecofin για τα στατιστικά στοιχεία που παρείχε η Ελλάδα.

Ζήτησα από το Ecofin να δοθούν στην Επιτροπή ελεγκτικές αρμοδιότητες επί των δημοσιονομικών προϋπολογισμών σε εκείνα τα κράτη – μέλη και οι υπουργοί Οικονομικών αρνήθηκαν αν και γνώριζαν αρκετά καλά την έλλειψη αξιοπιστίας ορισμένων από τα ελληνικά στατιστικά στοιχεία. Πιστεύω ότι επρόκειτο για μεγάλο λάθος.

Όταν, τον Οκτώβριο του 2009, η κυβέρνηση Παπανδρέου άνοιξε τα βιβλία, δεν ξεπελάγην. Τον Ιούνιο του 2009, λίγους μήνες πριν από τις εκλογές, ενημέρωσα γραπτώς το Eurogroup ότι το αληθινό μέγεθος του ελληνικού δημοσιονομικού ελλείμματος υπερβαίνει το 10%, αλλά δεν είχαμε λάβει εξουσίες να ερευνήσουμε τα πραγματικά στοιχεία. Ήταν δύσκολο να καταλάβουμε το επίπεδο αξιοπιστίας των δαπανών σε άμυνα, υγεία και τοπική αυτοδιοίκηση».

«Η διεθνής κρίσης βρήκε την ελληνική οικονομία σε μια περίοδο κατά την οποία είχε ενισχυθεί λόγω της δημοσιονομικής προσαρμογής και των διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων που εφαρμόζονταν» (Αλογοσκούφης, 2009: 20). Σύμφωνα με τον Αλογοσκούφη (2009: 65), η εκδήλωση της διεθνούς κρίσης τον Αύγουστο του 2007, αλλά κυρίως η επιδείνωσή της, τον Σεπτέμβριο του 2008, βρήκε την Ελλάδα σε μια κρίσιμη καμπή και συμπληρώνει: «Στη μέση μιας σοβαρής κυβερνητικής προσπάθειας αντιμετώπισης των διαρθρωτικών προβλημάτων της οικονομίας, κυρίως εκείνων που αφορούν τον δημόσιο τομέα και τις μακροοικονομικές ανισορροπίες».

Για άλλους παρατηρητές, το δημοσιονομικό πρόβλημα ενισχύθηκε επί Πρωθυπουργίας Κώστα Σημίτη με επίκεντρο και την προετοιμασία για τους Ολυμπιακούς Αγώνες του 2004 και για άλλους η κατάσταση επιδεινώθηκε επί Πρωθυπουργίας του Κώστα Καραμανλή την περίοδο 2004-2009. Σύμφωνα με τον Καρακούση (2006, σελ. 439), η διακυβέρνηση Καραμανλή καθηλώθηκε και οδηγήθηκε σε λανθασμένους δρόμους. «Αντί της λήψης μέτρων από την αρχή και μιας εσωτερικής διαδικασίας ελέγχου των ελλειμμάτων, επελέγη ως κεντρική επιλογή ο διασυρμός των προκατόχων» σημειώνει ο Καρακούσης (2006, σελ. 440) και σε άλλο σημείο υπογραμμίζει την λανθασμένη επιλογή της «ήπιας προσαρμογής» και της «δημοσιονομικής απογραφής». «Έχασε πολύτιμο χρόνο ο Καραμανλής με την απογραφή, ζημίωσε τη χώρα με την επί μακρόν έκθεσή της στο εξωτερικό. Παρ' ότι είχε προειδοποιηθεί για τις συνέπειες, και ειδικώς για τις περιπλοκές που δημιουργούσε η αναθεώρηση του τρόπου καταγραφής των αμυντικών δαπανών, προχώρησε σε αυτήν με γνώμονα την πολιτική ακινητοποίηση της αντιπολίτευσης. (Καρακούσης, 2006, σελ. 439-440).

Η πτώχευση όμως Dubai World, της άλλοτε πανίσχυρης τράπεζας του Ντουμπάι, επηρέασε και την πορεία της Ελλάδας. Η μοίρα της ελληνικής οικονομίας ουσιαστικά προσδιορίστηκε από την κατάρρευση της Dubai World. Στα τέλη Νοεμβρίου 2009, τα ελληνικά CDS ανέβηκαν 16%, δυο ημέρες μετά την πτώχευση της Dubai World, η οποία ακολούθησε την ομολογία της ελληνικής κυβέρνησης ότι είχε δώσει ψεύτικα στοιχεία για το έλλειμμα κι ότι η δημοσιονομική κατάσταση της Ελλάδας ήταν τραγική (Τσίμας, 2011, σελ. 211). Η Ελλάδα χρωστούσε 300 δισεκ. Δολάρια, ενώ το Ντουμπάι 60 δισεκ. Δολάρια και η πορεία προς τη στάση πληρωμών γινόταν όλο και πιο καθαρή.

Ο υπεύθυνος του διεθνούς οίκου αξιολόγησης για την Ευρώπη, Κρις Πράις, θα σημειώσει (Τσίμας, 2011, σελ. 212): «Νομίζω πως καμία ελληνική κυβέρνηση ως τώρα δεν έχει αντιμετωπίσει τα δημοσιονομικά προβλήματα με σοβαρότητα. Το πρόβλημά σας είναι πολιτικό. Υποβαθμίσαμε την Ελλάδα δυο φορές μέσα σε λίγες μέρες. Όχι, εξαιτίας των οικονομικών στοιχείων, όσο εξαιτίας της πολιτικής της κατάστασης. Ξέραμε ότι τα κόμματά σας δεν είναι κανονικοί πολιτικοί οργανισμοί, είναι συμμαχίες πελατειακών συμφερόντων που πάντα ξοδεύουν για να ικανοποιούν την πελατεία τους».

Στην Ευρώπη η ελληνική συζήτηση είχε ανοίξει για πρώτη φορά τον Ιανουάριο του 2009. Ο οίκος αξιολόγησης S & P είχε υποβαθμίσει τα ελληνικά ομόλογα σε A-, η χαμηλότερη τότε βαθμολόγηση για χώρα της ευρωζώνης. (Τσίμας, 2011, σελ. 218). Ο ίδιος ο Γιώργος Αλογοσκούφης υπουργός Οικονομικών στο μεγαλύτερο μέρος της διακυβέρνησης Καραμανλή, θα ομολογούσε αργότερα: «Προσπαθήσαμε να ελέγξουμε τα ελλείμματα το 2006 και το 2007, αλλά η δυναμική που είναι ενσωματωμένη στον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί ο δημόσιος τομέας και το πολιτικό σύστημα μας εμπόδισαν. Τις δαπάνες μπορείς να τις περιορίσεις για δυο, τρία χρόνια, αλλά μετά αρχίζουν ανυπόφορες πιέσεις». (Τσίμας, 2011, σελ. 99). Σύμφωνα με τον Τσίμα (2011, σελ. 101), την ώρα που ο υπόλοιπος κόσμος πάσχιζε να αποφύγει την πτώση στην άβυσσο, η Ελλάδα έκανε τη θέση της όλο και πιο αδύναμη και συμπληρώνει: «Έγινε η χώρα με το μεγαλύτερο έλλειμμα και το δεύτερο μεγαλύτερο χρέος στην ευρωζώνη. Και, ταυτόχρονα, η χώρα με το χειρότερο ισοζύγιο πληρωμών σε όλο τον κόσμο, μακράν της δεύτερης. Ο μεγάλος ασθενής της διεθνούς οικονομίας».

Ο Τσίμας θα διαγνώσει το πρόβλημα της πολιτικής τάξης της χώρας που δεν είχε συναίσθηση τι διακυβεύονταν για την ελληνική οικονομία και κοινωνία, ουσιαστικά για την ύπαρξη της ίδια της χώρας. «Ενώ από τα τέλη του 2008, τα κοράκια πετούσαν ήδη πάνω από την αμέριμνη χώρα, ενώ στις αγορές τα πιο επιθετικά funds είχαν αρχίσει να αγοράζουν στοιχήματα

ελληνικής χρεοκοπίας, ο δημόσιος διάλογος χόρευε στο ρυθμό μιας καθημερινής διαχείρισης σκανδάλων – το συρτάκι των δημοσκοπήσεων, το κρυφτούλι των πρόωρων εκλογών, το ταγκό των αμοιβαίων προσποιήσεων και των σκηνοθετημένων εντάσεων ανάμεσα στα δυο κόμματα εξουσίας. (Τσίμας, 2011, σελ.102).

Σύμφωνα με τον Τσίμα (2011, σελ. 221), ο νομπελίστας οικονομολόγος Στίγκλιτς, του απάντησε ως εξής στο ερώτημά του την παραμονή των εκλογών του 2009, τι θα συμβούλευε τον Παπανδρέου, βέβαιο νικητή των εκλογών και μετέπειτα Πρωθυπουργό: «Θα πρέπει, πρώτον να πει ότι κληρονόμησε χάος για το οποίο δεν ευθύνεται. Και, δεύτερον, ότι η διεθνής εμπειρία δείχνει ότι, αν προσπαθήσεις να εξισορροπήσεις τον προϋπολογισμό σου με πολύ βιαστικές περικοπές, θα κάνεις τα πράγματα χειρότερα... Να κάνεις περικοπές τον καιρό της ύφεσης είναι λάθος».

Ο τότε Πρωθυπουργός όμως ακολούθησε άλλο δρόμο. «Πρώτα, ανακοίνωσε, δεκαπέντε μέρες μετά τις εκλογές, μια δραματική αύξηση της πρόβλεψης για το έλλειμμα του 2009 από το 2,7% του προϋπολογισμού Αλογοσκούφη σε 12,5% που εν τέλει κατεγράφη επισήμως στο 15,4%. Η ξαφνική και δραματική αυτή αναθεώρηση της πρόβλεψης εξηγήθηκε ως αναγκαία για την προετοιμασία της κοινής γνώμης (ή μάλλον του κομματικού μηχανισμού) για μέτρα λιτότητας. Αλλά η νέα κυβέρνηση επέμενε ότι θα τηρήσει όλες τις δεσμεύσεις της. Κι έπειτα, δεύτερο λάθος, όταν βρέθηκε (σ.σ. ο τότε Πρωθυπουργός) στην πρώτη του Σύνοδο Κορυφής αντιμέτωπος με τη δυσπιστία των συναδέλφων του, εξεφώνησε έναν λόγο περί διαφθοράς στην Ελλάδα». (Τσίμας, 2011, σελ. 221-222).

5.7. Το μνημόνιο και η βιωσιμότητα της ελληνικής οικονομίας

Η ελληνική κυβέρνηση αδυνατώντας λοιπόν να αναχρηματοδοτήσει το τεράστιο δημόσιο χρέος της από τις διεθνείς κεφαλαιαγορές και υπό τον άμεσο κίνδυνο της άτακτης χρεοκοπίας, αποφάσισε τον Μάιο του 2010 να προσφύγει στη διεθνή βοήθεια. Η τρόικα, αποτελούμενη από το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο (ΔΝΤ), την Ευρωπαϊκή Επιτροπή και την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα (ΕΚΤ) διέθεσε ένα πρωτοφανές πόσο ύψους 110 δισ. ευρώ για να διασώσει την ελληνική οικονομία.

Προϋπόθεση όμως για την εκταμίευση του πακέτου διάσωσης, υπήρξε η ικανοποίηση των όρων του Μνημονίου Οικονομικής και Χρηματοπιστωτικής Πολιτικής, το οποίο υπογράφηκε από την ελληνική κυβέρνηση και την τρόικα. Οι όροι αυτοί αφορούσαν ένα πρόγραμμα

μεταρρυθμίσεων οι οποίες θα έπρεπε να υλοποιηθούν σύμφωνα με ένα συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα και με σκοπό την ανασυγκρότηση της ελληνικής οικονομίας και την αποκατάσταση της αξιοπιστίας της στις διεθνείς αγορές.

Στο πλαίσιο αυτό θα πρέπει να σημειωθεί ότι η χρηματοδότηση από το ΔΝΤ γίνεται με σταδιακές εκταμιεύσεις υπό τον όρο (conditionality) ότι εκπληρώνονται οι προϋποθέσεις χρηματοδότησης. Με τον τρόπο αυτό, εξασφαλίζεται η πρόοδος στην υλοποίηση του προγράμματος αλλά και η αποπληρωμή των πιστώσεων προς το ΔΝΤ. Οι κυβερνήσεις που προσφεύγουν στο ΔΝΤ συναινούν στην προσαρμογή της οικονομικής τους πολιτικής στο πρόγραμμα που στηρίζει το ΔΝΤ με στόχο την αποκατάσταση της μακροοικονομικής σταθερότητας και την βιωσιμότητα της οικονομικής ανάπτυξης.

Οι κυβερνήσεις διατηρούν την ευθύνη για την υλοποίηση των πολιτικών εκείνων που θα καταστήσουν το πρόγραμμα επιτυχές. Το πρόγραμμα αυτό περιγράφεται σε ένα μνημόνιο οικονομικής και χρηματοπιστωτικής πολιτικής που συνάπτεται ανάμεσα στο ΔΝΤ και στην χώρα που καταφεύγει σε αυτό. Τα προγράμματα συχνά αναθεωρούνται έτσι ώστε να προκύπτει ένα πλαίσιο περιοδικής αξιολόγησης σχετικά με τον βαθμό στον οποίο εκπληρώνονται οι συμφωνηθείσες προϋποθέσεις της χρηματοδότησης και επιτυγχάνονται οι στόχοι του προγράμματος. (ΔΝΤ, 2010).

Αναλυτικότερα, το Μνημόνιο Οικονομικής και Χρηματοπιστωτικής Πολιτικής περιλάμβανε μια δέσμη συγκεκριμένων μέτρων δημοσιονομικής προσαρμογής. Ο στόχος του προγράμματος αυτού ήταν, όπως διατυπώνεται στο σχετικό κείμενο, «η διόρθωση των δημοσιονομικών και εξωτερικών ανισορροπιών και η αποκατάσταση της εμπιστοσύνης».

Η δημοσιονομική προσαρμογή όμως υπήρξε η ακρογωνιαία λίθος του προγράμματος, δεδομένων των πολύ υψηλών και διογκούμενων λόγων χρέους και δημοσιονομικού ελλείμματος. Στο πλαίσιο αυτό η εμπέδωση της εμπιστοσύνης των αγορών στο ότι η Ελλάδα θα ανακτήσει τον έλεγχο της δυναμικής του χρέους της υπήρξε βασική προτεραιότητα. Στο Μνημόνιο Οικονομικής και Χρηματοπιστωτικής Πολιτικής όμως αναγνωρίστηκαν εξ αρχής τα προβλήματα που θα αντιμετώπιζονταν ως προς την εφαρμογή του.

Ειδικότερα, αναγνωρίστηκε ότι στο πλαίσιο της ευρωπαϊκής νομισματικής ένωσης η αποκατάσταση της διεθνούς ανταγωνιστικότητας της χώρας θα έπρεπε να βασιστεί σε μια πολιτική εσωτερικής υποτίμησης. Επιπλέον, ως αποτέλεσμα της δημοσιονομικής προσαρμογής

βραχυπρόθεσμα εκτιμήθηκε ότι θα μειωνόταν η οικονομική δραστηριότητα, τα έσοδα της κυβέρνησης αλλά και ότι θα επιδεινώνονταν η δυναμική του χρέους. Έτσι το πρόγραμμα θα έπρεπε να υλοποιηθεί σε ένα περιβάλλον συρρικνωμένης οικονομικής δραστηριότητας. Η δρομολόγηση όμως των απαραίτητων δημοσιονομικών πολιτικών θεωρήθηκε αδήριτη ανάγκη προκειμένου να εισέλθει η Ελλάδα σε μια σταθερή πορεία ανάπτυξης.

Αναλυτικότερα, σύμφωνα με το μνημόνιο η δημοσιονομική προσαρμογή προέβλεπε μείωση του δημοσιονομικού ελλείμματος σε ποσοστό κάτω του 3% του ΑΕΠ το 2014. Αυτή η μεγάλη κλίμακας προσαρμογή θεωρήθηκε αναγκαία για να τεθεί ο λόγος του χρέους προς ΑΕΠ σε πτωτική πορεία από το 2013 και μετά μέσω της επίτευξης σημαντικών πρωτογενών πλεονασμάτων. Σύμφωνα με τα όσα προβλέπονται στο Μνημόνιο Οικονομικής και Χρηματοπιστωτικής Πολιτικής η εφαρμογή των συμπεφωνημένων πολιτικών στο πλαίσιο του προγράμματος προσαρμογής θα παρακολουθείται μέσω τριμηνιαίων κριτηρίων απόδοσης, στόχων, σημείων αναφοράς, αναθεωρήσεων και ρητρών. Με τον τρόπο αυτό το πρόγραμμα δημοσιονομικής προσαρμογής εξασφαλίζει την απαραίτητη ευελιξία προκειμένου να μπορεί να προσαρμοστεί σε νέες οικονομικές εξελίξεις αφού η πρόοδος της υλοποίησης του προγράμματος ελέγχεται με τριμηνιαίες επανεξετάσεις από κλιμάκια της τρόικα.

5.8. Οι αστοχίες του μνημονίου

Όπως αναφέρεται από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2010), ο σχεδιασμός του προγράμματος θεωρητικά το καθιστούσε ανθεκτικό σε μια σειρά δυσμενών εξελίξεων καθώς η δημοσιονομική προσαρμογή βασιζόταν σε συντηρητικές υποθέσεις και ο ποσοτικός προσδιορισμός των μέτρων έγινε με επιφύλαξη. Ωστόσο είχε αναγνωριστεί ότι υπάρχουν και κίνδυνοι που απειλούσαν την αποτελεσματικότητα της δημοσιονομικής προσαρμογής.

Αναλυτικότερα, οι κίνδυνοι αυτοί συνδέονταν αρχικά με την μεγέθυνση της ελληνικής οικονομίας. Είχε προβλεφθεί ότι η επίδραση της συνεχούς δημοσιονομικής πίεσης καθώς και η αντίδραση της οικονομίας σε αυτή θα ήταν αβέβαιη, ενώ παράλληλα μια κοινωνική και πολιτική αναταραχή θα μπορούσε να έχει ως αποτέλεσμα μια εντονότερη συρρίκνωση της οικονομικής δραστηριότητας η οποία θα απέκλινε τις προβλέψεις του προγράμματος από τους στόχους που έχουν τεθεί. Το γεγονός αυτό θα επιδρούσε αρνητικά στους δημοσιονομικούς λογαριασμούς εξαιτίας των χαμηλότερων εσόδων και της ταχύτερης αύξησης του δείκτη χρέους βάζοντας σε περαιτέρω κίνδυνο τη δημοσιονομική σταθερότητα.

Επιπλέον, ένας ενδεχόμενος χαμηλός πληθωρισμός ή αποπληθωρισμός που θα προκαλούνταν από τις μεγάλες περικοπές σε μισθούς και συντάξεις θα βελτίωνε την ανταγωνιστικότητα, θα μπορούσε να έχει όμως αρνητική επίπτωση στη δυναμική του δημόσιου χρέους. Επίσης, είχαν διατυπωθεί προβληματισμοί σχετικά με το υψηλό κοινωνικό κόστος των πολιτικών του μνημονίου που θα μπορούσαν να έχουν ως συνέπεια τον κίνδυνο κοινωνικής αναταραχής και οξείων πολιτικών εντάσεων οι οποίες θα μπορούσαν δυνητικά να απειλήσουν την εφαρμογή του προγράμματος.

Ο εμπροσθοβαρής χαρακτήρας της δημοσιονομικής προσαρμογής επιλέχθηκε για αυτόν ακριβώς τον λόγο προκειμένου να μην επέλθει μεταρρυθμιστική κόπωση. Επίσης, οι αρνητικές εκπλήξεις σχετικά με τις δημοσιονομικές εκτιμήσεις δεν αγνοήθηκαν. Οι εκπλήξεις αυτές θα μπορούσαν να έχουν αρνητική επίπτωση στο κλίμα που επικρατεί στις αγορές και να βλάψουν περαιτέρω την πιστοληπτική αξιοπιστία της χώρας. Επιπλέον, λήφθηκε υπόψη και το ενδεχόμενο, παρά τις σημαντικές μεταρρυθμίσεις του χρηματοπιστωτικού τομέα, να υπάρξει κρίση στο τραπεζικό σύστημα η οποία θα αποδυνάμωνε την χρηματοδοτική κατάσταση της ελληνικής οικονομίας. Τέλος, είχε αναγνωριστεί ότι ακόμα και αν η ελληνική οικονομία αποκαθιστούσε την αξιοπιστία της και μειώνονταν η πίεση που δέχονταν από τις αγορές, δεν αποκλείονταν προβλήματα σε άλλα κράτη μέλη της ευρωζώνης να επηρέαζαν αρνητικά το κλίμα σε ολόκληρη τη ζώνη του ευρώ συμπεριλαμβανομένης της Ελλάδας.

Ωστόσο παρά την μέριμνα που λήφθηκε ως προς τα αρνητικά αυτά σενάρια οι προβλέψεις του μνημονίου αποδείχτηκαν εξαιρετικά εσφαλμένοι. Όπως σημειώνει ο Αργεΐτης (2013) η ελληνική οικονομία ύστερα από τρία χρόνια αυστηρής δημοσιονομικής λιτότητας «εξακολουθεί να κινείται μέσα σε σκοτεινό τούνελ».

Η οικονομική πολιτική που ασκείται καθ' υπαγόρευση της τρόικα έχει εγκλωβίσει την ελληνική οικονομία σε ένα φαύλο κύκλο όπου η δημοσιονομική προσαρμογή τροφοδοτεί την ύφεση που με την σειρά της επιδεινώνει την δημοσιονομική σταθερότητα. Σύμφωνα με τον Αργεΐτη ο σχεδιασμός της οικονομικής πολιτικής θα έπρεπε να γίνει στην βάση κάποιων παραδοχών.

Πρώτον, θεωρεί ότι το ελληνικό χρέος δεν μπορεί να καταστεί βιώσιμο. Όμως η μη βιωσιμότητα του δημόσιου χρέους υπονομεύει ουσιαστικά την αναπτυξιακή πορεία της χώρας, απειλεί την κοινωνική της συνοχή, επιδεινώνει την χρηματοπιστωτική σταθερότητα και τελικά δημιουργεί εμπλοκή στην δημοσιονομική προσαρμογή.

Για όσο διάστημα η ελληνική οικονομία δεν θα μπορεί να επιτύχει υψηλά πρωτογενή πλεονάσματα θα επικρέμαται από πάνω της ο φόβος της χρεοκοπίας και η αβεβαιότητα τα οποία θα αποσταθεροποιούν τις μακροοικονομικές προοπτικές.

Δεύτερον, η δημοσιονομική λιτότητα που έχει επιβληθεί συρρικνώνει και εξαντλεί το εγχώριο παραγωγικό σύστημα ανατροφοδοτώντας έτσι την κρίση χρέους και μεγεθύνοντας το οικονομικό και κοινωνικό κόστος της δημοσιονομικής προσαρμογής.

Τρίτον, παρατηρείται μια εμμονή ως προς την συσχέτιση της ανταγωνιστικότητας της ελληνικής οικονομίας με το μοναδιαίο κόστος εργασίας αγνοώντας άλλους παράγοντες. Με τον τρόπο αυτό η εσωτερική υποτίμηση που επιχειρείται οδηγεί σε καταστροφικές επιλογές στην αγορά εργασίας.

Τέταρτον, η δημοσιονομική προσαρμογή, που είναι μια διαδικασία μείωσης των ποσοστών του δημοσιονομικού ελλείμματος και του δημόσιου χρέους ως ποσοστό του ΑΕΠ, έχει ταυτιστεί εξαιτίας δογματισμών με την δημοσιονομική λιτότητα. Με βάση την συμβατική οικονομική σκέψη η δημοσιονομική προσαρμογή είναι μια πολιτική που επιλέγεται με στόχο την αποκατάσταση της αξιοπιστίας και της φερεγγυότητας μιας εθνικής οικονομίας.

Η ταύτιση όμως της λιτότητας με την προσαρμογή αγνοεί την συσταλτική επίδραση που ασκεί η μείωση των δημόσιων δαπανών στο ΑΕΠ. Έτσι ο δογματισμός των διαμορφωτών της οικονομικής πολιτικής δεν επιτρέπει να γίνει αντιληπτός ο κίνδυνος η δημοσιονομική λιτότητα να επιβραδύνει και να υπονομεύσει την δημοσιονομική προσαρμογή οδηγώντας σε υψηλότερα ποσοστά ελλείμματος και χρέους ως προς το ΑΕΠ.

5.9. Η Δυναμική του ελληνικού δημοσίου χρέους

Σε αυτό ακριβώς το πλαίσιο διεξήχθη, κατά την εξεταζόμενη περίοδο, η συζήτηση για την τιμή του δημοσιονομικού πολλαπλασιαστή. Ο δημοσιονομικός πολλαπλασιαστής είναι ένας αυστηρά τεχνικός όρος, η ανάλυση του οποίου δεν απασχολεί το κεφάλαιο αυτό, όμως πρέπει να σημειωθεί ότι σύμφωνα με την παραδοχή του επικεφαλής οικονομολόγου του ΔΝΤ Ολιβιέρ Μπλανσάρ, υπήρξε αστοχία ως προς τις μακροοικονομικές προβλέψεις του ΔΝΤ οι οποίες οφείλονται στην υποεκτίμηση της συσταλτικής επίδρασης των μέτρων περιοριστικής δημοσιονομικής πολιτικής στην ελληνική οικονομία (Μονοκρούσος, 2013).

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να σημειωθεί ότι η έξοδος της ελληνικής οικονομίας από την κρίση δεν ικανοποιήθηκε απλά μόνο με τον περιορισμό ή την εξάλειψη των ελλειμμάτων. Πράγματι,

η δυναμική του ελληνικού δημόσιου χρέους δεν εξαρτάται όμως μόνο από το δημοσιονομικό αποτέλεσμα που επιφέρει μια δημοσιονομική πολιτική αλλά και από το ρυθμό μεταβολής του ΑΕΠ. (Μαλλιαρόπουλος, 2010).

Στο ίδιο πλαίσιο στην Έκθεση του Διοικητή της Τράπεζας της Ελλάδος για το 2012 ανέφερε ότι, παρά την σημαντική βελτίωση των δημοσιονομικών μεγεθών, εξαιτίας της μεγαλύτερης δημοσιονομικής προσαρμογής, που έχει ποτέ επιτευχθεί σε χώρα της Ε.Ε., η μείωση του δημόσιου χρέους προς το ΑΕΠ, είχε καθυστερήσει. Αυτό οφείλεται και στα υψηλά επιτόκια που καταβάλλει το ελληνικό δημόσιο για το βραχυπρόθεσμο δανεισμό του.

Η συρρίκνωση της οικονομικής δραστηριότητας αναδεικνύεται ως ο καθοριστικότερος μεταξύ των διάφορων παραγόντων, που επηρεάζουν το λόγο του δημόσιου χρέους προς το ΑΕΠ.

Όπως αναφέρει ο Γιαννίτσης (2008), η ελληνική αναπτυξιακή πολιτική υπήρξε πάντοτε βραχυπρόθεσμη αφού ποτέ δεν έθεσε κεντρικούς στόχους, προτεραιότητες και μέσα επίτευξης με μεγάλο χρονικό ορίζοντα που να ξεπερνά την διάρκεια μιας κυβερνητικής θητείας.

Η κοντόφθαλμη αυτή αναπτυξιακή πολιτική είχε ως αποτέλεσμα την αδυναμία της ελληνικής οικονομίας να προσαρμοστεί με ταχύτητα στα δεδομένα της διεθνούς οικονομίας τα οποία υπό την πίεση της παγκοσμιοποίησης μεταλλάσσονταν σε βάθος και με μεγάλη ταχύτητα. Έτσι, η χώρα διατήρησε παραγωγικές δομές τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα των οποίων είχαν ήδη περάσει σε χώρες χαμηλότερου εργατικού κόστους ενώ την ίδια στιγμή δέχονταν την πίεση των χωρών παραγωγής εξελιγμένων προϊόντων και υπηρεσιών (Γιαννίτσης, 2008).

Έτσι, η ελληνική οικονομία βρέθηκε βυθισμένη σε μια παρατεταμένη περίοδο ύφεσης και με ένα χρεοκοπημένο αναπτυξιακό μοντέλο, την ίδια στιγμή που επιβεβλημένη ανάγκη εξόδου της οικονομίας από την κρίση και οριστική απομάκρυνση της επαπειλούμενης χρεοκοπίας είχαν ως προϋπόθεση υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης. Το μνημόνιο και οι αναθεωρήσεις του δεν κατάφεραν επί αρκετά μεγάλο χρονικό διάστημα να αποκαταστήσουν τις δημοσιονομικές ισορροπίες όπως ήταν ο αρχικός στόχος.

Η εκτίμηση της βιωσιμότητας του ελληνικού δημόσιου χρέους ήταν ένα θεμελιώδες κριτήριο για την αξιολόγηση του προγράμματος δημοσιονομικής προσαρμογής, καθώς καθόριζε την στιγμή που η Ελλάδα θα επετύγχανε να επιστρέψει στις αγορές. Αναλυτικότερα, σύμφωνα με την ανάλυση βιωσιμότητας των εκθέσεων της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (Δεκέμβριος 2012) και του ΔΝΤ (Ιανουάριος 2013) παρατηρήθηκε σημαντική επιδείνωση της δυναμικής του χρέους.

5.10. Οι περιπτώσεις της Πορτογαλίας, της Κύπρου και της Ιρλανδίας

Η τελευταία μεγάλη κρίση που βίωσε η παγκόσμια οικονομία ξεκίνησε στις ΗΠΑ, απόρροια της στεγαστικής πολιτικής των τραπεζών. Το ντόμινο επέδρασε σε όλο το χρηματοπιστωτικό σύστημα του πλανήτη (Wallerstein, 2001) και επηρέασε την Ε.Ε. με την Ελλάδα στο επίκεντρο. Η πίεση ήταν πολύ μεγάλη στις χώρες του ευρωπαϊκού νότου. Η κατάσταση ήταν δραματική με αρνητικούς πρωταγωνιστές τις τράπεζες που είχαν επενδύσει σε δομημένα ομόλογα και σε προϊόντα υψηλού ρίσκου. Η αντιστροφή της εξάπλωσης της κρίσης δεν ήταν εύκολη (European Commission, 2009).

Η κρίση της Lehman Brothers το 2008 που λειτούργησε ως ντόμινο εκτίναξε το δημόσιο χρέος και σε άλλες χώρες που βρέθηκαν σε καθεστώς μνημονίου μέσω θεσμοθετημένων μηχανισμών στήριξης (Βατικιώτης, 2010), όπως η Ιρλανδία, η Πορτογαλία και η Κύπρος, ενώ και η Ισπανία ακολούθησε ίδια πολιτική, αν και δεν εντάχθηκε σε πρόγραμμα.

Η Ιρλανδία υπήρξε ουσιαστικά η πρώτη χώρα της Ε.Ε. που επλήγη από την παγκόσμια χρηματοπιστωτική κρίση. Η ιρλανδική οικονομία υπέστη συντριπτικό κτύπημα με την κίνηση των αμερικανικών κεφαλαίων, τα οποία αποσύρθηκαν μαζικά μαζί με τους αμερικανικούς επενδυτές. Η Ιρλανδία που στήριζε την οικονομία της στις εξαγωγές σε ποσοστό που άγγιζε σχεδόν το 100% του ΑΕΠ κατέρρευσε με το σκάσιμο της «φούσκας» των ακινήτων. Παράλληλα η ραγδαία και καταλυτική πτώση των ιρλανδικών εξαγωγών επέφερε καίριο πλήγμα στην οικονομία της Ιρλανδίας καθώς μειώθηκαν δραματικά τα φορολογικά έσοδα.

Σταδιακά από το 2008 η οικονομία της Ιρλανδίας συρρικνώνεται (από 6% ρυθμό ανάπτυξης το 2008 στο 5,7% το 2009) και το 2010, εκτός από το τεράστιο κτύπημα λόγω της κατάρρευσης της αγοράς ακινήτων δέχθηκε το πιο δυνατό «ράπισμα» που προήλθε από την κατάρρευση των τεσσάρων μεγαλύτερων τραπεζών.

Το μνημόνιο ήταν νομοτέλεια για την Ε.Ε. και την ΕΚΤ που διεμήνυσαν στην ιρλανδική πολιτική ηγεσία ότι δεν θα επιτρεπόταν η χρηματοδότηση των τραπεζών της. Την ίδια στιγμή επεβλήθη απαγορευτικό στην ιρλανδική πολιτική ηγεσία για να λάβει απόφαση για το «κούρεμα» των ομολογιούχων του ιρλανδικού τραπεζικού συστήματος. Αυτή η ενέργεια επέφερε πρόσθετο βάρος στους Ιρλανδούς φορολογούμενους, ύψους 32 δισεκ. ευρώ.

Το δάνειο 85 δισεκ. ευρώ επήλθε ως νομοτέλεια και ακολουθήθηκε ουσιαστικά η συνταγή της εσωτερικής υποτίμησης με παράλληλη εγγύηση όλων των τραπεζικών δανείων. Οι πολίτες

σήκωσαν το βάρος διάσωσης του τραπεζικού συστήματος με μείωση των κοινωνικών επιδομάτων, των μισθών, ενώ η ανεργία τριπλασιάστηκε.

Αντίθετα, η Κύπρος είχε εκτεθεί στα ομόλογα του ελληνικού δημοσίου και όχι σε τοξικά τραπεζικά προϊόντα. Η άρνηση της ευρωζώνης να δεχθεί την ανακεφαλαιοποίηση των κυπριακών τραπεζών οδήγησε στο κούρεμα των καταθέσεων. Η Κύπρος καθυστέρησε αρκετά στη λήψη των μέτρων, ενώ επί ένα χρόνο σχεδόν είχε αποκλειστεί από τις αγορές. Η κυπριακή κυβέρνηση (προεδρία Δημήτρη Χριστόφια) καθυστέρησε πάρα πολύ να διαπραγματευθεί τη δανειακή σύμβαση και το μνημόνιο. Χάθηκε πολύτιμος χρόνος, ενώ η Ρωσία δεν ήταν διατεθειμένη, όπως και στην περίπτωση της Ελλάδας να δανείσει μεγάλο ποσό.

Στην περίπτωση της Κύπρου υπήρξαν συσσωρευμένες αστοχίες. Υπήρξε υπερτροφικός τραπεζικός τομέας (π.χ. το ενεργητικό των τραπεζών ήταν οκταπλάσιο του ΑΕΠ) και αρκετά ευάλωτος. Καταγράφηκαν αλόγιστες δημόσιες δαπάνες, το δημόσιο χρέος είχε ξεπεράσει το 80% του ΑΕΠ και μάλιστα εν μέσω παγκόσμιας οικονομικής κρίσης.

Το 2012 έγινε κούρεμα των ελληνικών ομολόγων και επιβαρύνθηκαν οι τράπεζες της Κύπρου με περίπου 4,5 δισεκ. ευρώ. Τα ομόλογα αυτά είχαν αγοραστεί από την Κύπρο τον Οκτώβριο του 2009 και είχαν σαν αποτέλεσμα να οδηγήσουν πιο γρήγορα το κράτος σε καθεστώς επιτήρησης από τους διεθνείς δανειστές. Η τότε κυπριακή ηγεσία δεν διαπραγματεύτηκε τη συμφωνία του ελληνικού κουρέματος με αποτέλεσμα οι κυπριακές τράπεζες να υποστούν καίριο πλήγμα. Τον Ιούλιο του 2012, η Κύπρος καταθέτει αίτημα για πρόγραμμα στήριξης στο Eurogroup.

Προεκλογικά όλοι έλεγαν ότι θα επαναδιαπραγματευτούν το μνημόνιο και δεν θα γίνει κούρεμα καταθέσεων. Τότε πολλοί μίλησαν για σπασμωδικές κινήσεις στο πεδίο της διαπραγμάτευσης. «Η διαπραγμάτευση είναι ένα επαναλαμβανόμενο παίγνιο και κατά συνέπεια, το κλειδί στη στρατηγική είναι να βλέπεις μπροστά και να σκέπτεσαι προς τα πίσω» σημειώνει λίγο μετά την είσοδο της Κύπρου σε μνημονιακό καθεστώς ο καθηγητής στα Πανεπιστήμια Κύπρου και Warwick Χαρίδημος Τσούκας (2013) και υπογραμμίζει ότι αυτό δεν έγινε αντιληπτό από την κυπριακή πολιτική ηγεσία.

Το Μάρτιο του 2013 η Κύπρος υπέγραψε με τους δανειστές μνημόνιο μόλις πέντε χρόνια μετά την είσοδό της στην ευρωζώνη, αρχές του 2008. Από την ημέρα της εισόδου της Κύπρου στην ευρωζώνη που ακολούθησε την ένταξη του κράτους στην Ε.Ε. επικράτησε αδικαιολόγητος

εφησυχασμός, καθώς τα στοιχεία τότε ήταν ικανοποιητικά με πιο χαρακτηριστικό το ρυθμό ανάπτυξης που έφθανε το 5%. Το πρωτογενές πλεόνασμα ήταν στο 3,5%, το χρέος στο 58%, ενώ υπήρχε ένα πολύ καλό τραπεζικό σύστημα, όπως φαινόταν.

Ο αναπληρωτής καθηγητής της Νομικής Σχολής του Πανεπιστημίου Λευκωσίας Αχιλλέας Αιμιλιανίδης και η επίκουρη καθηγήτρια Χριστίνα Ιωάννου, σημείωσαν (2013), ότι η Κύπρος οδηγήθηκε στο μνημόνιο από την λανθασμένη επιλογή της πολιτικής της ηγεσίας. Η κυπριακή πολιτική ηγεσία, υποστήριξαν, αγνόησε τα μηνύματα των διεθνών οίκων, ότι δεν θα άντεχε η οικονομία της, στοιχεία που ενίσχυσε τα ευάλωτα σημεία της.

«Παρά τις προειδοποιήσεις, τόσο από τους διεθνείς οίκους αξιολόγησης όσο και από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, για την ανάγκη να γίνουν κινήσεις να συγκρατηθεί το δημόσιο χρέος, υπήρξε εφησυχασμός και κυρίαρχη ήταν η λογική πως η οικονομία της Κύπρου είχε γερά θεμέλια και θα άντεχε. Ένα από τα μεγάλα λάθη της κυπριακής πολιτικής ηγεσίας ήταν ότι το διάστημα (2008-2010), επικεντρώθηκαν όχι στην μείωση του δημόσιων δαπανών, αλλά στην ενίσχυση του εισπρακτικού μηχανισμού για αύξηση των εσόδων» (Αιμιλιανίδης, Ιωάννου, 2013).

Αντίθετα, η Πορτογαλία βρέθηκε στη μνημονιακή δίνη την περίοδο 2011-2014 με τα πιο σημαντικά προβλήματα να είναι το υψηλό έλλειμμα (10%), το δυσθεώρητο ιδιωτικό και δημόσιο χρέος, ενώ εντοπίστηκε και έλλειψη ανταγωνιστικότητας. Η Πορτογαλία ακολούθησε την πορεία της Ελλάδας με την ένταξή της στο μηχανισμό στήριξης το Μάιο του 2011, ενώ η Κύπρος εντάχθηκε την άνοιξη του 2013.

Η Ιρλανδία, εν αντιθέσει με την Πορτογαλία και την Ελλάδα αντιμετώπιζε τραπεζικό και όχι πρόβλημα με τα δημοσιονομικά της στοιχεία. Η Ελλάδα και η Πορτογαλία είχαν την ομοιότητα όσον αφορά το πώς αυξήθηκε το δημόσιο χρέος σε σχέση με το ονομαστικό ΑΕΠ.

Η κατάσταση στη χώρα της Ιβηρικής Χερσονήσου ήταν πιο ήπια. Στην Πορτογαλία καταγράφονταν αυξημένα επίπεδα χρέους για επιχειρήσεις και φυσικά πρόσωπα, ενώ στην Ελλάδα ο κίνδυνος απομόχλευσης του ιδιωτικού τομέα ήταν μικρότερος. Η Ελλάδα δεν είχε κουλτούρα και διάθεση μεταρρυθμίσεων, κάτι που όμως υπήρχε στην Πορτογαλία, την Ιρλανδία και την Κύπρο.

Το βασικό όμως στοιχείο που είναι ενοποιητικό για τις τέσσερις χώρες, αφορά την αδυναμία διαπραγμάτευσης και κατάθεσης τεκμηριωμένων προτάσεων και ουσιαστικού αντίλογου με το

πρόβλημα αυτό να είναι πιο έντονο για την Ελλάδα. Επίσης, πλην Ελλάδας, υπήρξε σχετική συναίνεση των πολιτικών ηγεσιών, εν αντιθέσει με την ελληνική πολιτική τάξη που βρέθηκε σε χαρακώματα.

5.11. Σύνδεση της διαδικασίας Λήψης Αποφάσεων με την εφαρμογή του μνημονίου

Ιδιαίτερα κρίσιμη για την διατριβή αναδεικνύεται η σύνδεση της διαδικασίας λήψης των αποφάσεων με την εφαρμογή του μνημονίου. Στο πλαίσιο αυτό επιχειρείται η αξιολόγηση της πολιτικής ηγεσίας σε σχέση με το οικονομικό πρόγραμμα και μεταξύ άλλων, εντοπίζεται η χρονολογική παρουσίαση της δημοσιονομικής κρίσης. Επίσης, γίνεται εκτενής αναφορά και στις αστοχίες του μνημονίου.

Η εφαρμογή ενός προγράμματος, σχετίζεται με το τελικό στάδιο κατά το οποίο ολοκληρώνονται οι δράσεις και τα μέτρα που έχουν σχεδιαστεί. Η εφαρμογή ενός φιλόδοξου και τόσο απαιτητικού προγράμματος όπως το μνημόνιο εξαρτήθηκε και εξαρτάται από το πόσο καλά έχει σχεδιαστεί, αλλά και το κατά πόσο οι αποφάσεις που το πλαισίωσαν παρήκταν βάση σχεδιασμού και βάση σωστού προγραμματισμού (Μπούας και Κατσιμάρδος, 2012).

Η απόλυτα επιτυχημένη εφαρμογή της οποιαδήποτε πολιτικής είναι ανέφικτη. Προκειμένου να τείνει όσο περισσότερο γίνεται στην επιτυχία, είναι απαραίτητο να υπάρχει ένας αποτελεσματικός μηχανισμός παρακολούθησης, αξιολόγησης και ανατροφοδότησης.

Ένα από τα μοντέλα αποφάσεων, αυτό της βελτιστοποίησης, αναδεικνύει ότι η επιτυχημένη αξιολόγηση, για τη σωστή εφαρμογή αλλά και η εφαρμογή βελτιωτικών κινήσεων σε μια δράση βασίζεται σε συγκεκριμένα βήματα, όπως αναζήτηση εναλλακτικών λύσεων, αξιολόγηση των λύσεων αποφάσεων με συγκεκριμένα μοντέλα, εκτίμηση της κατάστασης και αξιολόγηση και εφαρμογή (Sprague και Carlson, 1982).

Σχετικά με τις αποφάσεις της πολιτικής ηγεσίας για το μνημόνιο με βάση τα παραπάνω προκύπτει ότι από την αρχή της εφαρμογής του δεν έγινε η κατάλληλη αξιολόγηση, δεν υπήρξε σύγκριση με εναλλακτικές λύσεις και δεν έγινε και σωστή εκτίμηση για τις παρενέργειες που θα είχε.

Η αξιολόγηση του από τη πολιτική ηγεσία, δεν έγινε εξ αρχής για το περιεχόμενό τους με βάση τις πολιτικές θέσεις που εκπροσωπεί ο κάθε πολιτικός χώρος, οπότε βάσει των ιδεών αυτών

άλλοι το χαρακτηρίζουν ως επιτυχημένο και άλλοι ως αποτυχημένο. Το έργο της πολιτικής ηγεσίας δεν μπόρεσε να αξιολογηθεί πλήρως αλλά με βάση εργαλεία αποφάσεων έγινε στο παρόν κεφάλαιο μια μερική αξιολόγηση με βάση τη μέχρι τώρα κατάσταση.

Η διαδικασία της αξιολόγησης όπως αναφέρθηκε παραπάνω, δεν έχει πλήρως εφαρμοστεί, όμως οι μερικές αξιολογήσεις που έχουν γίνει έχουν οδηγήσει στην εφαρμογή μερικών αποτελεσματικών παρεμβάσεων. Οι όποιες παρεμβάσεις έχουν γίνει μέχρι τώρα δεν ήταν ευέλικτες είτε λόγω του χρόνου παρέμβασης είτε λόγω των πιέσεων που δεχόταν και δέχεται συνεχώς η Ελλάδα από τη Τρόικα και τους Ευρωπαίους εταίρους της.

Σύμφωνα με τον Γιαννακόπουλο (2013), ο μηχανισμός αξιολόγησης των αποφάσεων και ανατροφοδότησης τους, υπήρξε ανεπαρκής από τη πλευρά της πολιτικής ηγεσίας. Ειδικότερα οι ενδιάμεσες αξιολογήσεις απέτυχαν στη πορεία να εκβαθύνουν και να αποτυπώσουν τη πραγματική κατάσταση σε σχέση με την υλοποίηση του μνημονίου, με αποτέλεσμα να υπάρξουν σφοδρές κριτικές, συγκρούσεις και σήμερα να υπάρχει άρνηση προς το μνημόνιο, ενός μεγάλου μέρους των Ελλήνων πολιτών.

Μέσα από την ανάλυση των δράσεων, των στόχων και των αποτελεσμάτων του μνημονίου, σε συνδυασμό με τα μοντέλα λήψης αποφάσεων και συγκεκριμένα το μοντέλο των φάσεων κατά την εφαρμογή και αξιολόγηση μιας απόφασης, προέκυψαν τρεις τύποι ή κατηγορίες αποτυχίας κατά την εφαρμογή του. Ανάλογα το είδος της αποτυχίας, η αντίδραση είναι διαφορετική είτε μέσα από τον επαναπροσδιορισμό των στόχων, είτε μέσα από την αλλαγή των στόχων, είτε μέσα από την αλλαγή των δράσεων, είτε μέσα από την εφαρμογή μιας αναθεωρημένης στρατηγικής (Ανδρουλάκης, 2013).

Η πρώτη κατηγορία αποτυχιών, οι οποίες μπορούν να εντοπιστούν κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης των αποφάσεων αναφέρεται σε δράσεις που αποφάσισε να εφαρμόσει η πολιτική ηγεσία αλλά είτε καθυστέρησε να το κάνει είτε τις εφαρμόσε με ανακόλουθο τρόπο σε σχέση με τον αρχικό σχεδιασμό (Ανδρουλάκης, 2013). Παράδειγμα τέτοιου είδους αποτυχιών είναι η φορολογία, εδώ οι αποφάσεις της πολιτικής ηγεσίας, χαρακτηρίζονται ως αποτυχημένες, μια και αρχικά η φορολογική μεταρρύθμιση είχε προγραμματιστεί για το Σεπτέμβριο του 2011, στη συνέχεια μετατέθηκε για το Μάρτιο του 2012 και τέλος για τον Ιούνιο του 2012 όπου λόγω των εκλογών δεν εφαρμόστηκε (EC, Occasional Papers, 94).

Η φορολογική μεταρρύθμιση αναπτύχθηκε μέσα από το μνημόνιο III, 2 σχεδόν χρόνια μετά την αρχική συζήτηση για αυτή. Με βάση τις φάσεις των αποφάσεων εδώ η πολιτική ηγεσία αξιολογείται ως αποτυχημένη, αφού δεν κατάφερε να εφαρμόσει το αρχικό φορολογικό σύστημα άμεσα, πράγμα που μπορεί να επηρεάσει οικονομικά τη χώρα. Ουσιαστικά η πολιτική ηγεσία μπλόκαρε κατά το στάδιο της ολοκλήρωσης, με αποτέλεσμα αυτή να μη κριθεί ως επιτυχημένη.

Ένα άλλο παράδειγμα αναφέρεται στο μοντέλο της διοικητικής μεταρρύθμισης, η αναδιοργάνωση των Υπουργείων από τη πολιτική ηγεσία θα έπρεπε να ολοκληρωθεί το καλοκαίρι του 2012, με βάση το Μνημόνιο II, αυτό και πάλι δεν έγινε έξωθεν παράγοντες επηρέασαν τη διαδικασία υλοποίησης των αποφάσεων του κράτους στο συγκεκριμένο τομέα.

Μια άλλη απόφαση η οποία δεν υλοποιήθηκε όπως αρχικά είχε αποφασιστεί, άρα και πάλι εντοπίστηκε πρόβλημα κατά την υλοποίηση των αποφάσεων, ήταν το άνοιγμα των κλειστών επαγγελμάτων αλλά και ο στόχος των ιδιωτικοποιήσεων, τα δυο αυτά μέτρα έχουν εφαρμοστεί μερικώς και δεν υπάρχει ένας ορατός προγραμματισμός υλοποίησης πράγμα που ακόμα μια φορά κρίνει αρνητικά την πολιτική ηγεσία, σε σχέση με τη λήψη αποφάσεων.

Όλα τα παραπάνω δείχνουν την ανεπάρκεια της πολιτικής ηγεσίας, η οποία ανεξάρτητα αν τα μέτρα ήταν σωστά ή όχι, θα έπρεπε να υλοποιεί επιτυχώς, μέτρα, τα οποία μέσα από τη διαδικασία της λήψης αποφάσεων εκμαίευσε και είχε αποφασίσει να εφαρμόσει.

Μια άλλη κατηγορία σε σχέση με τη λήψη αποφάσεων και την αξιολόγηση της πολιτικής ηγεσίας, είναι μέτρα που με βάση τη διαδικασία της λήψης αποφάσεων ενώ ολοκληρώθηκαν, η ολοκλήρωση και η εφαρμογή τους, δεν χαρακτηρίστηκε ως επιτυχής. Ως παράδειγμα μπορεί να δοθούν τα μέτρα τα οποία αν και υλοποιήθηκαν δεν είχαν αποδεκτό και προβλεπόμενο αποτέλεσμα.

Τέτοιους είδους μέτρα ήταν η αύξηση του ΦΠΑ, η αύξηση των ειδικών φόρων. Τα μέτρα αυτά παρότι ως αποφάσεις εφαρμόστηκαν στο προβλεπόμενο χρόνο δεν απέδωσαν τα προβλεπόμενα αφού η συμμόρφωση των πολιτών ήταν μερική γενικά η εφαρμογή τους οδηγήθηκε στην αποτυχία.

Εδώ παρατηρήθηκε ότι η πολιτική ηγεσία σε σχέση με το μνημόνιο είτε δεν κατάφερε να εφαρμόσει κάποια μέτρα, είτε τα καθυστέρησε πολύ, ή όταν τα εφαρμόσει διαπίστωσε ότι δεν ήταν ρεαλιστικά ή τα μέτρα δεν εφαρμόστηκαν επιτυχώς από τη κοινωνία.

Στην ίδια κατηγορία αποτυχημένων αποφάσεων από τη πολιτική ηγεσία, αναφέρονται και δράσεις σε σχέση με την ενίσχυση της επιχειρηματικότητας, την προσέλκυση επενδύσεων και την ενίσχυση των ΜΜΕ. Μια άλλη κατηγορία λήψης αποφάσεων που δείχνει τη λειτουργία της πολιτικής ηγεσίας, είναι τα μέτρα και οι δράσεις οι οποίες εφαρμόζονται και ενώ παρήγαγαν προβλεπόμενες εκροές δεν είχαν τις προσδοκώμενες επιπτώσεις σε μακρο-επίπεδο. Ο αρχικός σχεδιασμός δεν είχε τα αναμενόμενα αποτελέσματα, δεν οδήγησε δηλαδή εκεί που η πολιτική ηγεσία ανέμενε να οδηγήσει (EC, occasional papers 62). Στην συγκεκριμένη περίπτωση, οι αποφάσεις αξιολογήθηκαν, χαρακτηρίστηκαν ως λανθασμένες και έγινε η σχετική αναθεώρησή τους, χωρίς όμως ακόμα να έχει βρεθεί το κατάλληλο μοντέλο βελτίωσής τους.





ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

Η ΚΡΙΣΗ, ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΗΓΕΣΙΑΣ, ΟΙ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΚΑΙ Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ



6.1. Εισαγωγή

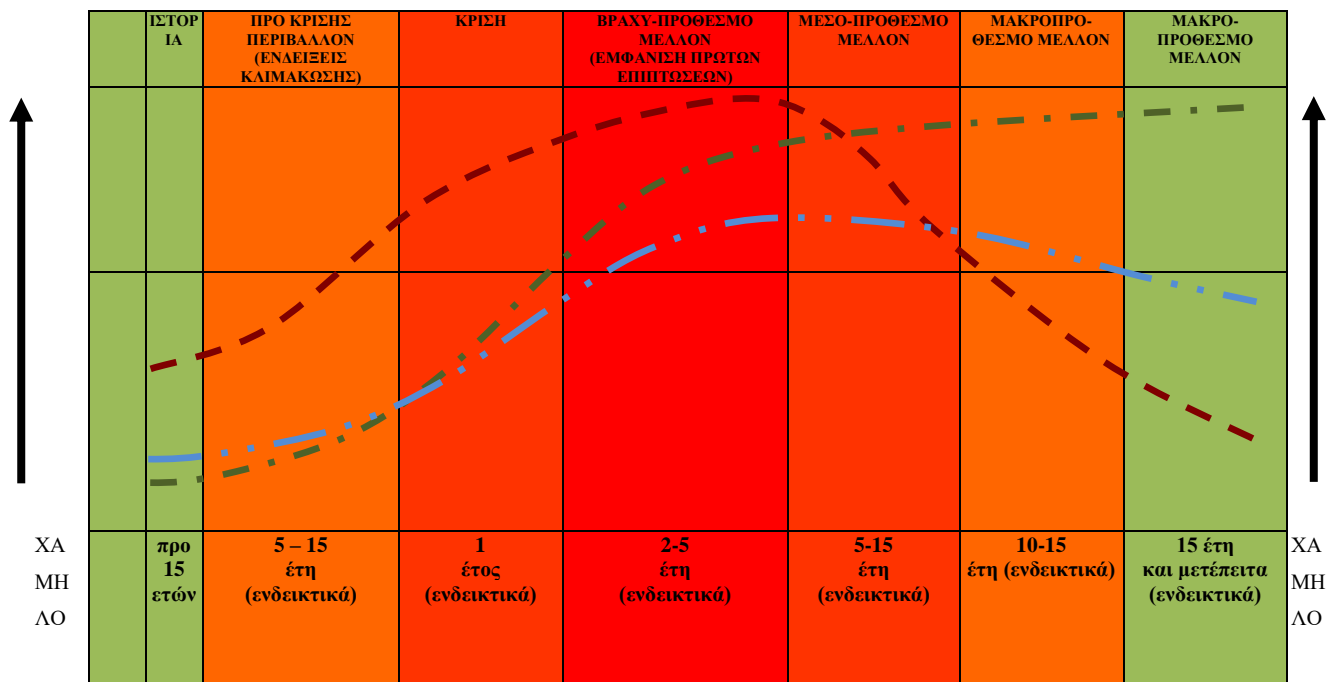
Στο παρόν έκτο κεφάλαιο, προβάλλεται και αναλύεται το μοντέλο σταδίων εμφάνισης της κρίσης, που σχεδιάστηκε για την παρούσα διδακτορική διατριβή, αναδεικνύεται ο ρόλος της ηγεσίας στη διαχείριση της οικονομικής κρίσης, ενώ διαμορφώθηκε ένα μοντέλο Ηγεσίας και Διαχείρισης Κρίσης (Leadership Crisis Management – LCM). Γίνεται ανάλυση της ερευνητικής μεθοδολογίας και τεκμηριώνεται η επιλογή των συνεντεύξεων, με παράλληλη χρήση των μεθόδων δειγματοληψίας. Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης της Ε.Ε. για τις δημόσιες πολιτικές, ουσιαστικά αποτελεί τον «οδηγό» για την κατάρτιση του ερωτηματολογίου, που σχεδιάστηκε για τις ανάγκες της διατριβής. Παράλληλα αναλύεται το ερωτηματολόγιο, με έμφαση στον σκοπό, την δομή του και τον τρόπο βαθμολόγησης.

Στη συνέχεια, παρουσιάζεται αναλυτικά η διάρθρωσή του, δηλ. τα κριτήρια και τα υποκριτήρια, της Ηγεσίας και της Διαχείρισης Κρίσης. Ακόμη εστιάζει στις μορφές επεξεργασίας των αποτελεσμάτων του ερωτηματολογίου του μοντέλου Ηγεσίας και Διαχείρισης Κρίσης και επισημαίνεται η μεθοδολογία της έρευνας που έγινε. Τέλος, γίνεται σύνδεση του ερωτηματολογίου και του μαθηματικού μοντέλου, ενώ αναδεικνύεται και η λίστα των συμμετεχόντων στην έρευνα.

6.2. Το μοντέλο των σταδίων εμφάνισης της κρίσης

Το κάτωθι μοντέλο, που σχεδιάστηκε στο πλαίσιο της παρούσης διδακτορικής διατριβής, αναδεικνύει τα στάδια εμφάνισης της κρίσης σε συνάρτηση με την διαμόρφωση πολιτικής – την πιθανότητα εμφάνισης της κρίσης και τις επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης σε συνάρτηση με το χρόνο.

Πίνακας 6.1: Μοντέλο των σταδίων εμφάνισης της κρίσης



(Ίδια Επεξεργασία)

Υπόμνημα:

- — — — — Πιθανότητα εμφάνιση κρίσης
- . - . - Διαμορφούμενη – ασκούμενη πολιτική
- . — . — — — — — Επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης

(Ο χρονικός προσδιορισμός των διαστημάτων εμφάνισης και απομείωσης της κρίσης είναι ενδεικτικός και δύναται να μεταβάλλεται ως συνάρτηση πολλών παραγόντων).

Το παραπάνω μοντέλο, το οποίο αναπτύχθηκε γραφικά για να παραστήσει την εξέλιξη της οικονομικής κρίσης στην Ελλάδα, επιχειρεί να συνδέσει με τρόπο απλό και εύληπτο, τις βασικές παραμέτρους μιας οικονομικής κρίσης σε συνάρτηση με το χρόνο ανάπτυξης, εμφάνισης και απομείωσης αυτής. Για το σκοπό αυτό συσχετίζει τις επιπτώσεις της κρίσης με δυο βασικές παραμέτρους: α) την πιθανότητα εμφάνισης της κρίσης και β) την διαμορφούμενη – ασκούμενη πολιτική.

6.2.1. Πιθανότητα Εμφάνισης της Κρίσης

Η πιθανότητα εμφάνισης της κρίσης συνδέεται με την ποιότητα της ασκούμενης πολιτικής. Σε μια κοινωνία, στην οποία το πολιτικό σύστημα αδυνατεί να αντιληφθεί τις πρώτες ενδείξεις

εμφάνισης και κλιμάκωσης της κρίσης, και ως εκ τούτου να αναλάβει την απαιτούμενη δράση για την ανάσχεσή της, θα έχει ως αποτέλεσμα την επιδείνωση της κατάστασης, πράγμα που απεικονίζεται στην ανοδική καμπύλη του ως άνω σχήματος. Η καμπύλη αυτή μειώνεται σταδιακά όταν η διαμορφούμενη – ασκούμενη πολιτική καταφέρει με επιτυχή τρόπο να εξασφαλίσει την αντιμετώπιση των συνεπειών της οικονομικής κρίσης και την επαναφορά της οικονομίας σε κατάσταση ευημερίας και ανάπτυξης.

6.2.2. Διαμορφούμενη – Ασκούμενη Πολιτική

Η διαμορφούμενη – ασκούμενη πολιτική εκτείνεται σε τρία χρονικά διαστήματα: α) το προ κρίσης περιβάλλον, β) το διάστημα εμφάνισης της κρίσης και γ) το μετά την κρίση διαμορφούμενο περιβάλλον (σε μεσοπρόθεσμο ή μακροπρόθεσμο χρονικό ορίζοντα). Η καμπύλη πιθανότητας εμφάνισης της κρίσης αυξάνεται, όσο η ποιότητα της ασκούμενης πολιτικής βαίνει μειούμενη. Η καμπύλη της πιθανότητας εμφάνισης της κρίσης παραμένει υψηλή, καθόσον βρισκόμαστε στο στάδιο όξυνσης των φαινομένων της κρίσης, τα οποία θα συνεχίσουν να εμφανίζονται μέχρι το χρονικό σημείο, όπου η ασκούμενη πολιτική θα ξεκινήσει να παράγει τα πρώτα απτά αποτελέσματά της. Η αποτελεσματικά ασκούμενη πολιτική, σταδιακά θα έχει ως αποτέλεσμα την μείωση, τόσο των επιπτώσεων της κρίσης, όσο και των πιθανοτήτων εμφάνισης αυτής.

6.2.3. Επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης

Οι επιπτώσεις μιας κρίσης γίνονται εμφανείς στην κοινωνία, καθόσον η οικονομική δραστηριότητα είναι συνυφασμένη με πλήθος φαινομένων, που εκτείνονται από την όξυνση και μεγέθυνση της κοινωνικής και οικονομικής ανέχειας, έως την αύξηση της υπογεννητικότητας ενός έθνους, την αύξηση της μετανάστευσης, την μείωση των αμυντικών δαπανών, την μείωση των δαπανών σε υποδομές και κρατικές παροχές στους τομείς της υγείας και πρόνοιας, την μείωση των κονδυλίων στην έρευνα και εκπαίδευση, κ.α.

6.2.4. Η καμπύλη της κρίσης

Κατά τη διάρκεια εμφάνισης της κρίσης, η καμπύλη των επιπτώσεων της, θα αρχίσει σταδιακά να αυξάνεται και θα φτάσει στο σημείο κορύφωσής της σε μεσοπρόθεσμο χρονικό ορίζοντα, ένα χρονικό στάδιο κατά το οποίο η ασκούμενη πολιτική δεν θα έχει ακόμη αρχίσει να αντιμετωπίζει αποτελεσματικά τις επιπτώσεις της κρίσης. Με την πάροδο του χρόνου σε μεσοπρόθεσμο – μακροπρόθεσμο μέλλον οι επιπτώσεις αυτές θα αρχίσουν σταδιακά να

μειώνονται, εάν και εφόσον η ασκούμενη πολιτική είναι επιτυχής και μπορέσει να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά την οικονομική κρίση.

6.3. Διαμόρφωση του Μοντέλου Ηγεσίας και Διαχείρισης Κρίσης (Leadership Crisis Management model – LCM)

Η περιγραφή του παραπάνω μοντέλου, καταδεικνύει τη σπουδαιότητα της ηγεσίας στην διαχείριση της οικονομικής κρίσης, καθόσον η ασκούμενη πολιτική διαμορφώνεται και ασκείται σε εθνικό επίπεδο, πάντοτε από την εκάστοτε πολιτική ηγεσία μια χώρας.

Η ηγεσία όμως, από τη φύση της ως έννοια δεν αποτελεί αντικείμενο το οποίο δύναται και να μετρηθεί όπως άλλα βασικά μεγέθη, όπως το ύψος, το πλάτος, η ταχύτητα κ.α. Για το σκοπό αυτό, στο πλαίσιο της παρούσας διατριβής, κρίθηκε απαραίτητη η δημιουργία και η ανάπτυξη ενός μοντέλου, ως ερευνητικού εργαλείου, προκειμένου να μετρηθούν συγκεκριμένα στοχευμένα χαρακτηριστικά αυτής, σε συνάρτηση με τη διαχείριση της οικονομικής κρίσης.

Στο παραπάνω πλαίσιο, η παρούσα διδακτορική διατριβή, αποσκοπεί στον καθορισμό, όπως και έγινε, ενός μαθηματικού μοντέλου. Μέσω αυτού θα επιχειρηθεί να εξεταστεί η διαχείριση της κρίσης από την πολιτική ηγεσία εξετάζοντάς την χρονικά, από το διαμορφούμενο περιβάλλον προ εμφάνισης αυτής, κατά την διάρκεια της εκδήλωσης αυτής και την διάρκεια εξόδου από αυτή, αναλύοντας το μοντέλο στους παρακάτω τομείς (κριτήρια):

A. Κριτήριο L, σύμφωνα με το οποίο θα υπολογιστεί το πρότυπο ηγεσίας διαχωρισμένο σε κριτήρια L1, L2, L3, ...Ln, όπου 1 έως n είναι ο αριθμός των υποκριτηρίων.

B. Κριτήριο CM, σύμφωνα με το οποίο θα υπολογιστεί η διαχείριση της κρίσης από την ηγεσία, διαχωρισμένο σε υποκριτήρια CM1, CM2, ...CMm, όπου 1 έως m είναι ο αριθμός των υποκριτηρίων.

6.3.1. Το μοντέλο MPS (Motivating Potential Score of Jobs)

Ο σχεδιασμός του μοντέλου Ηγεσίας και Διαχείρισης Κρίσης (LCM) αποσκοπεί στην διερεύνηση της επίδρασης της ηγεσίας στη διαχείριση της οικονομικής κρίσης. Η δομή του είναι βασισμένη στην λογική του μοντέλου Βαθμού Δυνατότητας Παρακίνησης Εργασίας - MPS -Motivating Potential Score of Jobs (Davis Keith, 1972) και (Hackman & Oldham, 1975), το οποίο διατυπώθηκε από τους Hackman & Oldham και το οποίο μετράει τα χαρακτηριστικά μιας εργασίας σε συνδυασμό με την ψυχολογική κατάσταση, με κριτήριο την αύξηση της

απόδοσης της εργασίας. Συνοπτική περιγραφή του μοντέλου περιγράφεται στο σχεδιάγραμμα που ακολουθεί:

Σχήμα 6.1: Βαθμός Δυνατότητας Παρακίνησης Εργασίας (Motivating Potential Score of Jobs)



Πηγή: New Charter University (https://new.edu/resources/ftn.fwk-bauer-fn06_017)

Το μοντέλο για τον Βαθμό Δυνατότητας Παρακίνησης Εργασίας (Motivating Potential Score - mps) of jobs αποτελεί την μαθηματική φόρμουλα, που περιγράφει το μοντέλο που μετράει τα χαρακτηριστικά μιας εργασίας. Το Μοντέλο Χαρακτηριστικών Εργασίας (Job Characteristics Model), αποτελεί μια μέθοδο σχεδιασμού εργασιών, με κριτήριο την αύξηση του κινήτρου απόδοσης της εργασίας, το οποίο δημιουργήθηκε από τους (Hackman & Oldham, 1975). Το μοντέλο περιγράφει πέντε κύριες διαστάσεις της εργασίας, οι οποίες οδηγούν σε τρεις ψυχολογικές καταστάσεις, μετρώντας τα αποτελέσματα της εργασίας.

6.3.2. Το μοντέλο Ηγεσίας και Διαχείρισης Κρίσης

Ο σχεδιασμός του μοντέλου Ηγεσίας και Διαχείρισης Κρίσης αποτελείται από δύο βασικές μεταβλητές, την ηγεσία και την διαχείριση της οικονομικής κρίσης, οι οποίες αναλύονται περαιτέρω, συνολικά σε 5 μεταβλητές. Όσον αφορά στην ηγεσία εξετάζονται τα ατομικά χαρακτηριστικά της ηγεσίας και το πρότυπο ηγετική συμπεριφοράς. Αναφορικά με τη διαχείριση της κρίσης εξετάστηκαν η ανάλυση του περιβάλλοντος από την ηγεσία, η διαμόρφωση της στρατηγικής εξόδου από την κρίση και τα αποτελέσματα διαχείρισης της κρίσης.

Στον πίνακα που ακολουθεί περιγράφονται συνοπτικά οι πέντε βασικές μεταβλητές του εννοιολογικού Μοντέλου Ηγεσίας Διαχείρισης Κρίσης (Leadership Crisis Management Model – LCM Model).

Πίνακας 6.2: Οι πέντε βασικές μεταβλητές του εννοιολογικού Μοντέλου Ηγεσίας Διαχείρισης Κρίσης (Leadership Crisis Management Model – LCM Model)

No.	Μεταβλητή	Σκοπός Εννοιολογικού Μοντέλου
1	Ατομικά Χαρακτηριστικά Ηγεσίας	Βαθμολογία για την αξιολόγηση βασικών ατομικών χαρακτηριστικών της ηγεσίας που σχετίζονται σε τομείς όπως: η επίδειξη ήθους, η διαχείριση του στρες κατά την άσκηση της εξουσίας, η κατανόηση του μεγέθους της κρίσης, η ανάληψη ευθυνών, η δυνατότητα επικοινωνίας με τα μέλη την κοινωνίας και η αφοσίωση που απαιτούνται για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων.
2	Πρότυπο Ηγετικής Συμπεριφοράς	Βαθμολογία για την αξιολόγηση και τον καθορισμό του προτύπου ηγετικής συμπεριφοράς (δημοκρατικό, αυταρχικό και εξουσιοδοτικό).
3	Ανάλυση Περιβάλλοντος	Βαθμολογία για την ανάλυση του περιβάλλοντος σε τομείς όπως: η γνώση του ιστορικού παρελθόντος παρόμοιων κρίσεων, η προθυμία ανάληψης ευθύνης, η γνώση χαρακτηριστικών διεθνούς και εγχώριου οικονομικού περιβάλλοντος, η γνώση των ιδιαίτερων κοινωνικών χαρακτηριστικών για την διαμόρφωση της πολιτικής εξόδου, η γνώση των παθογενειών των πυλώνων λειτουργίας του κράτους για την διαμόρφωση ενός αποτελεσματικού προγράμματος διαθρωτικών μεταρρυθμίσεων και το επίπεδο κατανόησης του γεωπολιτικού καθεστώτος της χώρας.
4	Διαμόρφωση στρατηγικής εξόδου από την κρίση	Βαθμολογία αναφορικά με την αντίδραση της ηγεσίας στην προσπάθεια αντιμετώπισης της κρίσης, τη διαμόρφωση οράματος εξόδου, στη προσπάθεια μετάδοσης του οράματος, στο ποσοστό ενστερνισμού του οράματος από τα μέλη της ηγετικής ομάδας, στην ανάπτυξη ενός συγκεκριμένου προγράμματος εξόδου από την κρίση, στο βαθμό που η ηγεσία διαμόρφωσε τη στρατηγική της λαμβάνοντας υπόψη τις δυνατότητες εκμετάλλευσης των πυλώνων εθνικής ισχύος της χώρας και τέλος στον τομέα προσέλκυσης ξένων επενδύσεων στη χώρα.
5	Αποτελέσματα διαχείρισης κρίσης	Γενική βαθμολογία για τα αποτελέσματα διαχείρισης ης κρίσης και ειδικότερα βαθμολογία για τους τομείς όπως: τα δημοσιονομικά μεγέθη της χώρας, το τομέα μείωσης της ανεργίας και την προσπάθεια ανάκαμψης της ύφεσης.

Ο μαθηματικός τύπος, που περιγράφει την παραπάνω σχέση είναι:

$$\mathbf{LCM} = \mathbf{L} \times \mathbf{CM}$$

όπου, με το αγγλικό γράμμα **L** περιγράφεται η Ηγεσία (Leadership) και με το συνδυασμό των αγγλικών γραμμάτων **CM** περιγράφεται η Διαχείριση της Κρίσης (Crisis Management).

Οι τιμές των κυρίων κριτηρίων, διαμορφώνονται από τον μέσο όρο των απαντήσεων των κριτηρίων – υποκριτηρίων του ερωτηματολογίου. Πιο συγκεκριμένα:

α. Το υποκριτήριο της Ηγεσίας (Leadership) θα προκύπτει από τον τύπο:

$$\mathbf{L} = \frac{1}{\mathbf{n}} \sum_{i=1}^{\mathbf{n}} \mathbf{L}$$

όπου $n=2$ είναι ο αριθμός των υποκριτηρίων $L_1 = \text{Leadership Characteristics}$ και $L_2 = \text{Leadership Behaviour Style}$. Οπότε, το υποκριτήριο θα αποκτήσει τη μορφή:

$$\mathbf{L} = \frac{1}{2} \times (\text{Leadership Characteristics} + \text{Leadership Behaviour Style})$$

β. Το υποκριτήριο της Διαχείρισης Κρίσεων (Crisis Management) θα προκύπτει από τον τύπο:

$$\mathbf{CM} = \frac{1}{\mathbf{n}} \sum_{i=0}^{\mathbf{n}} \mathbf{CM}$$

όπου $n=3$ είναι ο αριθμός των υποκριτηρίων $CM_1 = \text{Environment Analysis}$, $CM_2 = \text{Creation of Strategy for the end of the crisis}$ και $CM_3 = \text{Results of Crisis Management}$.

Οπότε, το υποκριτήριο θα αποκτήσει τη μορφή:

$$CM = \frac{1}{3} \times (\text{Environment Analysis} + \text{Creation of Strategy for the end of the Crisis} + \text{Results of the Crisis Management})$$

Ειδικότερα, το μοντέλο τελικά αποκτά τη παρακάτω δομή:

$$LCM = [(\text{Leadership Characteristics} + \text{Leadership Behaviour Style}) \div 2] \times [(\text{Environment Analysis} + \text{Creation of Strategy for the end of the Crisis} + \text{Results of the Crisis Management}) \div 3]$$

ή

$$LCM = \frac{(\text{Leadership Characteristics} + \text{Leadership Behaviour Style})}{2} \times \frac{(\text{Environment Analysis} + \text{Creation of Strategy for the end of the Crisis} + \text{Results of the Crisis Management})}{3}$$

6.4. Βασική Επιδίωξη του Ερωτηματολογίου

Η διερεύνηση της επίδρασης της ηγεσίας στην διαχείριση της οικονομικής κρίσης, στους τομείς ηγεσίας και της διαχείρισης της κρίσης. Με το ερωτηματολόγιο ειδικότερα, επιδιώκεται να καταγραφεί ο βαθμός αξιολόγησης της ελληνικής πολιτικής ηγεσίας, από μια επιλεγμένη ομάδα της αποκαλούμενης πολιτικής, δημοσιογραφικής, οικονομικής και ακαδημαϊκής ελίτ που έχει βαρύνουσα άποψη στο πεδίο δραστηριοποίησής της. Στον χαρακτηρισμό ως «ελίτ», σύμφωνα με την κυρίαρχη άποψη στην διεθνή επιστημονική βιβλιογραφία, περιλαμβάνονται μέλη του Κοινοβουλίου, Πανεπιστημιακοί Καθηγητές, δημοσιογράφοι, ανώτεροι Διπλωματικοί υπάλληλοι, επιχειρηματίες, κ.α. Για το σκοπό αυτό το ερωτηματολόγιο έχει αποσταλεί σε 41 ερωτώμενους, από τους οποίους έχουν καταγραφεί τα αποτελέσματα και με βάση τις απαντήσεις τους πραγματοποιήθηκε η εξαγωγή των συμπερασμάτων.

6.4.1. Σκοπός Ερωτηματολογίου:

Ο σκοπός του ερωτηματολογίου που ακολουθεί και το οποίο καταρτίστηκε για πρώτη φορά στο πλαίσιο της παρούσας διδακτορικής διατριβής είναι η δημιουργία ενός μαθηματικού μοντέλου που θα εξετάζει την επίδραση της ηγεσίας στην αντιμετώπιση της οικονομικής

κρίσης. Επίσης, άλλος σκοπός είναι η αποτύπωση του προτύπου της ηγετικής συμπεριφοράς σε σχέση με τα αποτελέσματα διαχείρισης της κρίσης. Ακόμη σκοπός είναι η απεικόνιση του γραφήματος του μοντέλου Ηγεσίας Διαχείρισης Κρίσης για κάθε μια από τις βασικές παραμέτρους του εννοιολογικού του μοντέλου.

6.4.2. Σχεδίαση Ερωτηματολογίου

Για την μέτρηση του LCM model, σχεδιάστηκε ένα ερωτηματολόγιο ακολουθώντας τη φιλοσοφία σχεδίας του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (ΚΠΑ), (Εγχειρίδιο ΚΠΑ, 2013) το οποίο αποτελεί ένα εργαλείο αξιολόγησης της δημόσιας διοίκησης. Σύμφωνα με τον οδηγό χρήσης του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (Εγχειρίδιο ΚΠΑ, 2013) του Υπουργείου Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, το ΚΠΑ αποτελεί ένα εργαλείο αυτοαξιολόγησης ενός διοικητικού οργανισμού το οποίο ακολουθεί ένα πλαίσιο παρόμοιο με τα συστήματα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Αποτελείται από 9 βασικά κριτήρια και 28 υποκριτήρια τα οποία εξετάζουν το σύνολο των βασικών δραστηριοτήτων ενός οργανισμού. Σκοπός του ΚΠΑ αποτελεί η διαδικασία αυτοαξιολόγησης ενός οργανισμού, η ανάδειξη των καλύτερων πρακτικών αυτού και η καταγραφή σημείων που χρήζουν βελτίωση. Το μοντέλο του ΚΠΑ περιγράφεται στον πίνακα και ακολουθεί την παρακάτω δομή:

Πίνακας 6.3: Το Μοντέλο ΚΠΑ

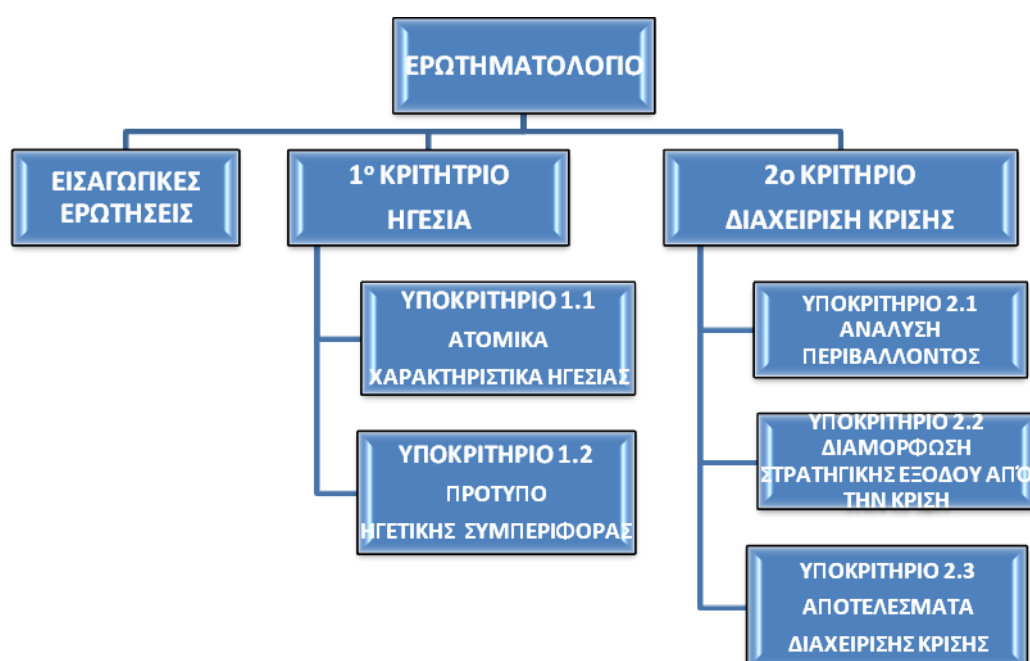


Πηγή: Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΑΠ) Βελτιώνοντας μια δημόσια Οργάνωση μέσω αυτοαξιολόγησης, Εκτύπωση – Βιβλιοδεσία: Εθνικό Τυπογραφείο, Copyright: ΥΠΕΣΔΔΑ / ΓΓΔΔ & Η.Δ.

6.4.3. Δομή Ερωτηματολογίου

Η δομή του ερωτηματολογίου μέτρησης της Ηγεσίας και Διαχείρισης Κρίσης (Leadership Crisis Management Questionary) περιγράφεται στο σχήμα που ακολουθεί την παρακάτω εννοιολογική δομή:

Σχήμα 6.2: Δομή του Ερωτηματολογίου Μέτρησης της Ηγεσίας και Διαχείρισης Κρίσης (Leadership Crisis Management Questionary)



6.4.4. Βαθμολόγηση Ερωτηματολογίου

Το κάθε ένα από τα κύρια (ηγεσία – διαχείριση κρίσης) αναλύθηκε περαιτέρω σε υποκριτήρια, τα οποία εξέτασαν αριθμό παραγόντων μέσω ερωτήσεων, οι οποίες είναι βαθμονομημένες από το 0 έως το 10 παρέχοντας τη δυνατότητα αξιολόγησης της ηγεσίας σε μια κλίμακα από το 0 (ελάχιστη) έως το 10 (μέγιστη) τιμή.

6.5. Διάρθρωση ερωτηματολογίου

Η διάρθρωση του ερωτηματολογίου αναλύεται στην εννοιολογική δομή του και οι ερωτήσεις από τις οποίες αποτελείται έχουν ως ακολούθως:

6.5.1. Εισαγωγικές Ερωτήσεις:

Πίνακας 6.4: Εισαγωγικές Ερωτήσεις Ερωτηματολογίου LCM

A/A	ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	ΑΠΑΝΤΗΣΗ
1	Είστε Έλληνας πολίτης;	ΝΑΙ/ΟΧΙ
2	Σε ποιο τομέα εργάζεστε;	ΔΗΜΟΣΙΟ/ ΙΔΙΩΤΙΚΟ
3	Πιστεύετε ότι η ηγεσία εξαρτάται από τον σχηματισμό μια ηγετικής ομάδας για την αποτελεσματική διαχείριση μιας κρίσης;	ΝΑΙ/ΟΧΙ
4	Πιστεύετε ότι η διαχείριση μιας κρίσης είναι μονομερής ενέργεια ενός ηγέτη;	ΝΑΙ/ΟΧΙ
5	Πιστεύετε ότι η ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος (ιστορικό παρελθόν, διδάγματα περιπτώσεων οικονομικών κρίσεων, οικονομικό-γεωπολιτικό-κοινωνικό περιβάλλον, λειτουργία δημόσιας διοίκησης) αποτελούν παράγοντες που επηρεάζουν την διαχείριση της κρίσης	ΝΑΙ/ΟΧΙ
6	Πιστεύετε ότι η εφαρμοζόμενη πολιτική σε μεσοπρόθεσμο – μακροπρόθεσμο στάδιο αποτελεί παράγοντα που επηρεάζει την διαχείριση της κρίσης;	ΝΑΙ/ΟΧΙ

6.5.2. Κριτήριο 1^ο : Ηγεσία

6.5.2.1.: Υποκριτήριο 1.1. Ατομικά χαρακτηριστικά ηγεσίας

Πίνακας 6.5: Ερωτήσεις Υποκριτηρίου 1.1.:Ατομικά Χαρακτηριστικά Ηγεσίας

A/A	ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	ΑΠΑΝΤΗΣΗ
1	Κατά την άποψή σας σε ποιο βαθμό η ηγεσία επιδείκνυε ήθος (ακεραιότητα χαρακτήρα, ενθουσιασμό, αφοσίωση και συνέπεια λόγων και πράξεων);	Βαθμολογία από 0 έως 10
2	Εκτιμάτε ότι ηγεσία ήταν σε θέση να διαχειριστεί αποτελεσματικά το στρες από την πίεση των προβλημάτων που προκύπτουν, χωρίς να επηρεάζεται η άσκηση της εξουσίας από αυτήν;	Βαθμολογία από 0 έως 10
3	Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η ηγεσία, ήταν σε θέση να κατανοήσει το μέγεθος και την έκταση της κρίσης;	Βαθμολογία από 0 έως 10
4	Πιστεύετε ότι η ηγεσία ήταν πρόθυμη να αναλάβει τις ευθύνες της θέσης που κατέχει και να πράξει ότι είναι απαραίτητο ακόμη και εάν αυτό είναι δυσάρεστο από την κοινωνία για την επιτυχή διαχείριση της κρίσης;	Βαθμολογία από 0 έως 10
5	Σε ποιο βαθμό η ηγεσία ήταν σε θέση να επικοινωνεί με τα μέλη της κοινωνίας ώστε να είναι σε θέση να τα επηρεάσει αυτή για να δεχτούν τις αλλαγές που προωθεί;	Βαθμολογία από 0 έως 10
6	Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η ηγεσία είχε την απαραίτητη αφοσίωση που απαιτούνταν για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων;	Βαθμολογία από 0 έως 10

6.5.2.2.: Υποκριτήριο 1.2.: Πρότυπο Ηγετικής Συμπεριφοράς

Πίνακας 6.6: Ερωτήσεις Υποκριτηρίου 1.2: Πρότυπο Ηγετικής Συμπεριφοράς

A/A	ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	ΑΠΑΝΤΗΣΗ
1	Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι το στυλ ηγεσίας ήταν δημοκρατικό;	Βαθμολογία από 0 έως 10
2	Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι το στυλ ηγεσίας ήταν αυταρχικό;	Βαθμολογία από 0 έως 10
3	Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι το στυλ ηγεσίας ήταν εξουσιοδοτικό;	Βαθμολογία από 0 έως 10

6.5.3 Κριτήριο 2ο : Διαχείριση Κρίσεων

6.5.3.1.: Υποκριτήριο 2.1 :Ανάλυση περιβάλλοντος

Πίνακας 6.7: Ερωτήσεις Υποκριτηρίου 2.1: Ανάλυση Περιβάλλοντος

A/A	ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	ΑΠΑΝΤΗΣΗ
1	Σε ποιο βαθμό εκτιμάτε ότι η ηγεσία μελέτησε σε βάθος τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του ιστορικού παρελθόντος, που αναφέρονται σε παρόμοιες κρίσεις τόσο στην χώρα όσο και στο εξωτερικό;	Βαθμολογία από 0 έως 10
2	Πιστεύετε ότι η ηγεσία ήταν πρόθυμη να αναλάβει τις ευθύνες της θέσης που κατέχει και να πράξει ότι ήταν απαραίτητο ακόμη και εάν αυτό ήταν δυσάρεστο από την κοινωνία για την επιτυχή διαχείριση της κρίσης;	Βαθμολογία από 0 έως 10
3	Σε ποιο βαθμό εκτιμάτε ότι η ηγεσία γνώριζε τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του διεθνούς οικονομικού περιβάλλοντος και τις επιδράσεις που ασκούσε αυτό στην ελληνική οικονομία;	Βαθμολογία από 0 έως 10
4	Σε ποιο βαθμό η ηγεσία γνώριζε τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του εγχώριου οικονομικού περιβάλλοντος, τα προβλήματα και τις παθογένειες αυτού, ώστε να μπορεί να εκτιμήσει την επίδραση της κρίσης στην οικονομία και την κοινωνία, για τον καθορισμό κατάλληλης πολιτικής εξόδου από την κρίση;	Βαθμολογία από 0 έως 10
5	Σε ποιο βαθμό η ηγεσία γνώριζε τα ιδιαίτερα κοινωνικά χαρακτηριστικά της κοινωνίας (δυνατότητες έμφυχου δυναμικού, επίπεδο εκπαίδευσης, κλπ.), ώστε να προσπαθήσει μέσω αυτών να διαμορφώσει μια πολιτική εξόδου εκμεταλλευόμενη το μέγιστο των δυνατοτήτων αυτών;	Βαθμολογία από 0 έως 10
6	Σε ποιο βαθμό η ηγεσία γνώριζε τις παθογένειες των πυλώνων λειτουργίας του κράτους (πολιτικό σύστημα, δημόσια διοίκηση, δικαιοσύνη, νομοθεσία, κ.λπ.), ώστε να διαμορφώσει ένα αποτελεσματικό πρόγραμμα διαθρωτικών μεταρρυθμίσεων για την έξοδο της χώρας από την κρίση;	Βαθμολογία από 0 έως 10
7	Σε ποιο βαθμό εκτιμάτε ότι η ηγεσία κατανόησε πλήρως το γεωπολιτικό καθεστώς της χώρας, τις δυνατότητες που διατίθενται σε αυτό, ώστε να μπορούσε να το αξιοποιήσει στην αποτελεσματική διαχείριση της κρίσης;	Βαθμολογία από 0 έως 10

6.5.3.2. Υποκριτήριο 2.2: Διαμόρφωση στρατηγικής εξόδου από την κρίση

Πίνακας 6.8: Ερωτήσεις Υποκριτηρίου 2.2: Διαμόρφωση Στρατηγικής Εξόδου από την Κρίση

A/A	ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	ΑΠΑΝΤΗΣΗ
1	Σε ποιο βαθμό εκτιμάτε ότι η αντίδραση της ηγεσίας ήταν άμεση και έγκαιρη στην προσπάθεια αντιμετώπισης της κρίσης;	Βαθμολογία από 0 έως 10
2	Σε ποιο βαθμό εκτιμάτε ότι η ηγεσία ανέπτυξε συγκεκριμένο όραμα εξόδου της χώρας από την οικονομική κρίση το οποίο ενστερνίστηκε τις ανάγκες της χώρας και της κοινωνίας;	Βαθμολογία από 0 έως 10
3	Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι καταβλήθηκε προσπάθεια από την ηγεσία για την μετάδοση του οράματος αυτού;	Βαθμολογία από 0 έως 10
4	Σε ποιο βαθμό εκτιμάτε ότι τα μέλη της ηγετικής ομάδας ενστερνίστηκαν το όραμα της ηγεσίας και προσπάθησαν να το μεταφέρουν στην κοινωνία;	Βαθμολογία από 0 έως 10
5	Σε ποιο βαθμό εκτιμάτε ότι η ηγεσία ανέπτυξε ένα συγκεκριμένο πρόγραμμα εξόδου από την κρίση;	Βαθμολογία από 0 έως 10
6	Σε ποιο βαθμό εκτιμάτε ότι η ηγεσία διαμόρφωσε την (όποια) στρατηγικής της λαμβάνοντας υπόψη τις δυνατότητες εκμετάλλευσης των πυλώνων εθνικής ισχύος της χώρας (γεωστρατηγική θέση, ανθρώπινο δυναμικό, ομογένεια, κ.λπ.);	Βαθμολογία από 0 έως 10
7	Σε ποιο βαθμό η ηγεσία κατέβαλε προσπάθειες ανάπτυξης της οικονομίας με την προσέλκυση ξένων επενδύσεων;	Βαθμολογία από 0 έως 10

6.5.3.3. Υποκριτήριο 2.3: Αποτελέσματα διαχείρισης κρίσης

Πίνακας 6.9: Ερωτήσεις Υποκριτηρίου 2.3: Αποτελέσματα Διαχείρισης Κρίσης

A/A	ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	ΑΠΑΝΤΗΣΗ
Γενικά		
1	Ποια εκτιμάτε ότι ήταν τα αποτελέσματα της διαχείρισης της κρίσης;	Βαθμολογία από 0 έως 10
Ειδικότερα		
2	Σε ποιο βαθμό εκτιμάτε ότι η διαχείριση της κρίσης από την ηγεσία ήταν επιτυχής στα δημοσιονομικά μεγέθη της χώρας (π.χ. ισοσκελισμένος κρατικός προϋπολογισμός);	Βαθμολογία από 0 έως 10
3	Σε ποιο βαθμό εκτιμάτε ότι η διαχείριση της κρίσης από την ηγεσία ήταν επιτυχής στο τομέα μείωσης της ανεργίας;	Βαθμολογία από 0 έως 10
4	Σε ποιο βαθμό εκτιμάτε ότι η διαχείριση της κρίσης από την ηγεσία ήταν επιτυχής ως προς την ανάκαμψη της ύφεσης;	Βαθμολογία από 0 έως 10

6.6. Μορφές επεξεργασίας αποτελεσμάτων Ερωτηματολογίου του Μοντέλου Ηγεσίας και Διαχείρισης Κρίσης (Leadership Crisis Management model – LCM)

6.6.1. Τιμή του Leadership Crisis Management – LCM

Η βαθμολογία των υποκριτηρίων προέκυψε από το μέσο όρο επί τοις % των απαντήσεων των ερωτηματολογίων, ανά υποκριτήριο. Δηλαδή, επί παραδείγματι, στην περίπτωση που η βαθμολογία ενός υποκριτηρίου θα είναι 73,5% η τιμή που θα πάρει το υποκριτήριο για τον υπολογισμό του μοντέλου θα είναι 7 καθόσον αυτή θα στρογγυλοποιείται στο πλησιέστερο ακέραιο αριθμό.

Χρησιμοποιώντας το μοντέλο LCM η χαμηλότερη τιμή του θα είναι το μηδέν, όταν βαθμολογηθεί κάποιος ή και τα δύο κριτήρια με μηδέν. Δηλαδή $LCM_{\min} = L_{\min} \times CM_{\min} = 0 \times 0 = 0$. Στον αντίποδα, η μέγιστη δυνατή βαθμολογία θα επιτευχθεί ότι και τα δύο βασικά

κριτήρια βαθμολογηθούν με 10. Στην προκειμένη περίπτωση το μοντέλο θα πάρει την τιμή $LCM_{\max} = L_{\max} \times CM_{\max} = 10 \times 10 = 100$.

Συνοψίζοντας τον τρόπο μέτρησης του μοντέλου LCM, κρίνεται απαραίτητο να επισημάνουμε το ότι υπάρχει μια αναλογικότητα μεταξύ των παραμέτρων και του LCM, γεγονός που επηρεάζει σημαντικά το αποτέλεσμα της μέτρησης του μοντέλου. Κλείνοντας σημειώνουμε ότι η μέγιστη βαθμολογία καταγράφεται όταν μεγιστοποιούνται όλα τα χαρακτηριστικά των παραμέτρων του εννοιολογικού μοντέλου. Παράδειγμα: Έστω, ότι οι βαθμολογίες των L και M έχουν ως ακολούθως: $L=9,5$ και $CM=7,35$. Το μοντέλο θ' αποκτήσει την τιμή, $LCM=9,5 \times 7,35=69,825$

6.6.2. Αποτύπωση προτύπου Ηγετικής Συμπεριφοράς

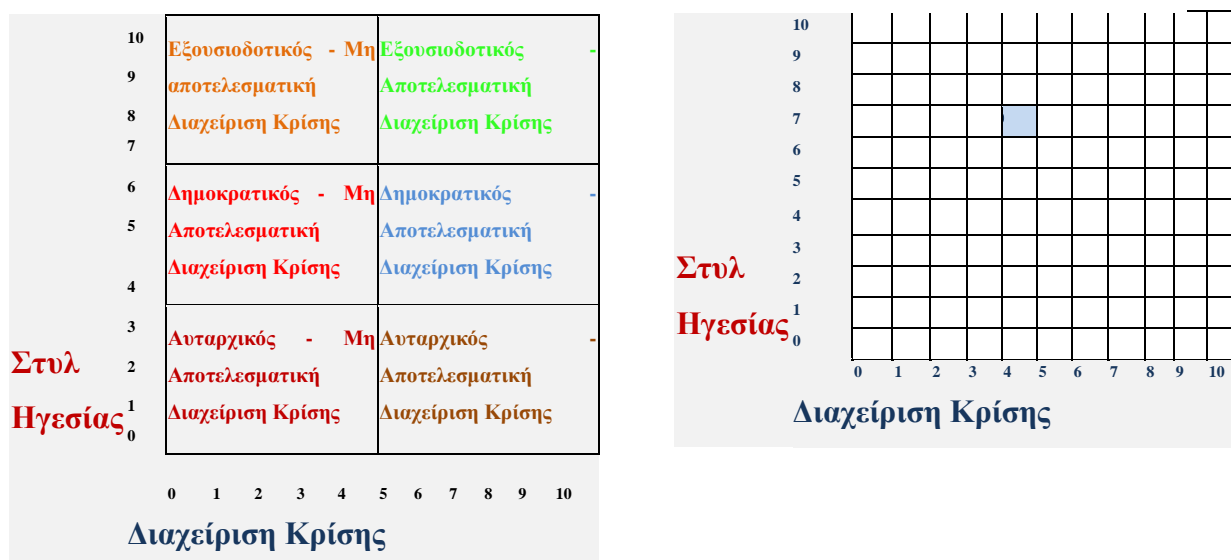
Επιπρόσθετα, επιδίωξη του μοντέλου είναι η αποτύπωση σε μορφή δυαδικού πίνακα 2x2 του προτύπου ηγετικής συμπεριφοράς σε σχέση με τα αποτελέσματα της διαχείρισης της κρίσης, σε αντιστοιχία με το «Managerial Grid» (Blake & Mouton, 1964). Επίσης, η επιδίωξη του μοντέλου είναι ο προσδιορισμός του Προτύπου Ηγετικής Συμπεριφοράς σε σχέση με τα αποτελέσματα της διαχείρισης της κρίσης. Με βάση τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου, αποτυπώνεται ακόμη και το πρότυπο ηγετικής συμπεριφοράς σε σχέση με τα αποτελέσματα της διαχείρισης της κρίσης, σε αντιστοιχία με το «Managerial Grid», των Blake and Mouton (Newstrom, & Davis, 1996- pp 300).

Οι Blake και Mouton (1964) παρουσίασαν σε μια μορφή ενός πίνακα 2x2 το διοικητικό πλέγμα, με το οποίο υπολογίζεται κατά πόσο προκύπτει ενδιαφέρον για την παραγωγική διαδικασία (καταγράφεται στον οριζόντιο άξονα) σε συνάρτηση με την προσοχή για τον ανθρώπινο παράγοντα (καταγράφεται αντίστοιχα στον κάθετο άξονα). Ο κάθε άξονας του πίνακα είναι βαθμονομημένος από το 1 έως το 9, με αποτέλεσμα να υπάρχουν 99 διαφορετικά αποτελέσματα του πίνακα (π.χ. 5,5).

Για λόγους λειτουργικούς το διοικητικό πλέγμα αποτελείται από πέντε βασικές καταστάσεις (στυλ) ηγετικής συμπεριφοράς (αδιάφορο, ανθρωπιστικό, στυλ εκκρεμούς, αυταρχικό, δημοκρατικό).

Πίνακας 6.10. Μοντέλο Ηγεσίας και Διαχείρισης Κρίσης (Leadership Crisis Management model – LCM)

ΜΟΝΤΕΛΟ ΠΡΟΤΥΠΟΥ ΗΓΕΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ



Ενδεικτικά αποτελέσματα μοντέλου Ηγεσίας – Διαχείρισης Κρίσης αποτυπώνονται στον παραπάνω πίνακα :

L :75% , CM :40%

Η δομή του μοντέλου απεικονίζεται όπως παρακάτω:

Σχήμα 6.3: Αποτελέσματα Μοντέλου Ηγεσίας – Διαχείρισης Κρίσης



Πέντε (5) βασικές μεταβλητές του εννοιολογικού Μοντέλου Ηγεσίας Διαχείρισης Κρίσης (Leadership Crisis Management Model – LCM Model):

1η Μεταβλητή- Ατομικά Χαρακτηριστικά Ηγεσίας: Ο σκοπός του εννοιολογικού μοντέλου: Βαθμολογία για την αξιολόγηση βασικών ατομικών χαρακτηριστικών της ηγεσίας που σχετίζονται σε τομείς όπως: η επίδειξη ήθους, η διαχείριση του στρες κατά την άσκηση της εξουσίας, η κατανόηση του μεγέθους της κρίσης, η ανάληψη ευθυνών, η δυνατότητα επικοινωνίας με τα μέλη την κοινωνίας και η αφοσίωση που απαιτούνται για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων.

2^η Μεταβλητή- Πρότυπο Ηγετικής Συμπεριφοράς: Βαθμολογία για την αξιολόγηση και τον καθορισμό του προτύπου ηγετικής συμπεριφοράς (δημοκρατικό, αυταρχικό και εξουσιοδοτικό).

3^η Μεταβλητή- Ανάλυση Περιβάλλοντος: Βαθμολογία για την ανάλυση του περιβάλλοντος σε τομείς όπως: η γνώση του ιστορικού παρελθόντος παρόμοιων κρίσεων, η προθυμία ανάληψης ευθύνης, η γνώση χαρακτηριστικών διεθνούς και εγχώριου οικονομικού περιβάλλοντος, η γνώση των ιδιαίτερων κοινωνικών χαρακτηριστικών για την διαμόρφωση της πολιτικής εξόδου, η γνώση των παθογενειών των πυλώνων λειτουργίας του κράτους για την διαμόρφωση ενός αποτελεσματικού προγράμματος διαθρωτικών μεταρρυθμίσεων και το επίπεδο κατανόησης του γεωπολιτικού καθεστώτος της χώρας.

4^η Μεταβλητή- Διαμόρφωση στρατηγικής εξόδου από την κρίση: Βαθμολογία αναφορικά με την αντίδραση της ηγεσίας στην προσπάθεια αντιμετώπισης της κρίσης, τη διαμόρφωση οράματος εξόδου, στη προσπάθεια μετάδοσης του οράματος, στο ποσοστό ενστερνισμού του οράματος από τα μέλη της ηγετικής ομάδας, στην ανάπτυξη ενός συγκεκριμένου προγράμματος εξόδου από την κρίση, στο βαθμό που η ηγεσία διαμόρφωσε τη στρατηγική της λαμβάνοντας υπόψη τις δυνατότητες εκμετάλλευσης των πυλώνων εθνικής ισχύος της χώρας και τέλος στον τομέα προσέλκυσης ξένων επενδύσεων στη χώρα.

5^η Μεταβλητή-Αποτελέσματα διαχείρισης κρίσης: Γενική βαθμολογία για τα αποτελέσματα διαχείρισης ης κρίσης και ειδικότερα βαθμολογία για τους τομείς όπως: τα δημοσιονομικά μεγέθη της χώρας, το τομέα μείωσης της ανεργίας και την προσπάθεια ανάκαμψης της ύφεσης.

Τιμή του Leadership Crisis Management Model (LCM Model)

Η βαθμολογία των υποκριτηρίων προέκυψε από το μέσο όρο επί της % των απαντήσεων των ερωτηματολογίων ανά υποκριτήριο.

Δηλαδή, επί παραδείγματι, στην περίπτωση που η βαθμολογία ενός υποκριτηρίου θα είναι 73,5% η τιμή που θα πάρει το υποκριτήριο για τον υπολογισμό του μοντέλου θα είναι 7,35 καθώς αυτή μετατρέπεται στην αντίστοιχη τιμή με μέγιστο ακέραιο αριθμό το δέκα.

Χαμηλότερη τιμή του μοντέλου είναι το μηδέν όταν κάποιο ή και τα δύο κριτήρια βαθμολογηθούν με μηδέν. Δηλαδή: $LCM_{min} = L_{min} \times CM_{min} = 0 \times 0 = 0$.

Η μέγιστη δυνατή βαθμολογία θα επιτευχθεί όταν τα δύο βασικά κριτήρια βαθμολογηθούν με 10. Στην προκειμένη περίπτωση το μοντέλο θα πάρει την τιμή: $LCM_{max} = L_{max} \times CM_{max} = 10 \times 10 = 100$. Ύπαρξη αναλογικότητας μεταξύ των παραμέτρων και του μοντέλου LCM, γεγονός που επηρεάζει σημαντικά το αποτέλεσμα της μέτρησης του μοντέλου.

Παράδειγμα: Έστω ότι οι βαθμολογίες των L και CM έχουν ως ακολούθως: $L = 9,5$ και $CM = 7,35$. Το μοντέλο θα αποκτήσει την τιμή: $LCM = 9,5 \times 7,35 = 69,825$.

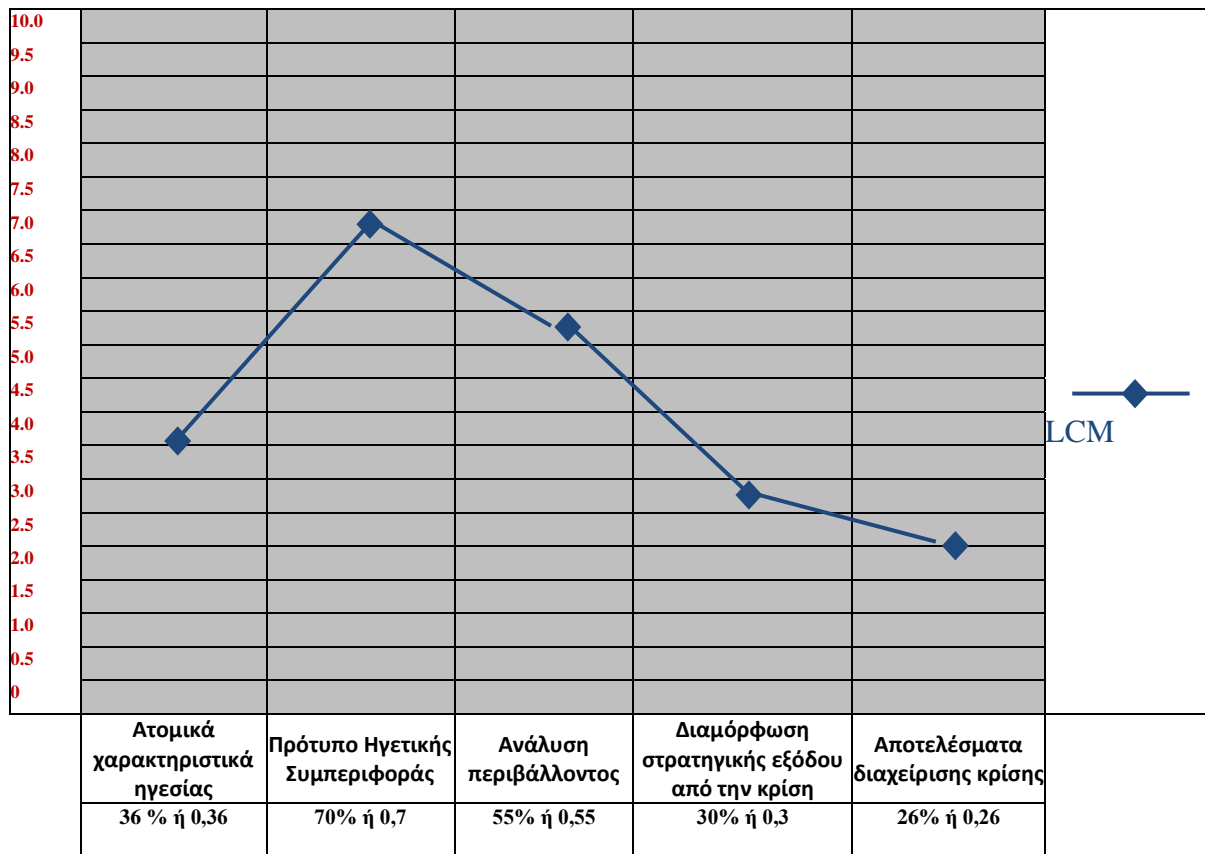
Με βάση τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου, αποτυπώνεται επίσης το πρότυπο ηγετικής συμπεριφοράς σε σχέση με τα αποτελέσματα της διαχείρισης της κρίσης, σε αντιστοιχία με το «Managerial Grid» των Robert R. Blake and Janes S. Mouton.

Αποτελέσματα Μοντέλου Ηγεσίας – Διαχείρισης Κρίσης : L :75% CM :40%

6.6.3. Γράφημα παραμέτρων εννοιολογικού μοντέλου LCM

Το γράφημα απεικονίζει τα αποτελέσματα των κύριων εννοιολογικών παραμέτρων με βάση τα οποία υπολογίστηκε το LCM. Οι τιμές στον πίνακα είναι ενδεικτικές:

Γράφημα 6.1: Παράμετροι Εννοιολογικού Μοντέλου LCM



6.7. Μεθοδολογία της Έρευνας

Στις έρευνες υπάρχουν δυο εργαλεία ως προς τη μεθοδολογία της συγκέντρωσης στοιχείων, η ποιοτική έρευνα και η ποσοτική. Στην παρούσα διατριβή επελέγη η ποιοτική έρευνα διότι αυτή είναι φυσική (Lincoln και Guba, 1985), ενώ ιδιαίτερη σημασία σε αυτού του είδους τη μεθοδολογία έχει η κρίση του συγγραφέα – ερωτώντα και όσων θα μελετήσουν την έρευνα (Eisner, 1991).

Ο σχεδιασμός της έρευνας αναφέρεται στη λήψη έγκυρων απαντήσεων σε ερευνητικά ερωτήματα μέσω ενός αξιόπιστου και αποτελεσματικού τρόπου. «Τα ερευνητικά ερωτήματα δεν προκύπτουν από το πουθενά, αλλά συλλαμβάνονται σε σχέση με την υπάρχουσα γνώση» (Lowndes, Marsh & Stoker, 2020). Στη συνέχεια, αφού υποστηρίζουν ότι το νόημα της έρευνας είναι να επεκτείνει τα όρια της υπάρχουσας γνώσης, αναφέρουν: «Το ερευνητικό ερώτημα ήδη

θέτει τον ερευνητικό στόχο. Μόλις το ερώτημα και ο στόχος καταστούν σχετικά σαφείς, είναι συνήθως καιρός να αποφασίσουμε το γενικότερο είδος ερευνητικής μεθοδολογίας».

Υφίσταται μια ευρεία διάκριση που μπορεί να γίνει μεταξύ ποιοτικών και ποσοτικών μεθόδων. Οι πρώτες εκτείνονται από την παρατήρηση μέχρι τις συνεντεύξεις και την εστιασμένη ομαδική συζήτηση (focus group discussion). Οι δεύτερες περιλαμβάνουν τη συλλογή δεδομένων για την επαναλαμβανόμενη εμφάνιση ενός πολιτικού φαινομένου και τη χρήση στατιστικών τεχνικών για την ανάλυση αυτών των δεδομένων» (Lowndes, Marsh & Stoker, 2020).

Τα ερωτηματολόγια απαντήθηκαν με τη μέθοδο των συνεντεύξεων, είτε δια ζώσης, είτε μέσω ηλεκτρονικής επικοινωνίας, καθώς ο στόχος ήταν να συγκεντρωθούν πληροφορίες για την επίμαχη περίοδο που ερευνάται από πρόσωπα που σχετίζονται με το αντικείμενο της έρευνας (Cohen και Manion, 1992). Η έρευνα ακολούθησε τη διαδικασία των δομημένων συνεντεύξεων με ερωτήσεις προκαθορισμένες, οι οποίες ήταν συγκεκριμένες σε αριθμό και περιεχόμενο, ενώ παράλληλα, απαιτήθηκε και η αξιοποίηση της δελφικής μεθόδου. Για την επίτευξη των στόχων της διατριβής, ακολουθήθηκαν τα εξής έξι στάδια: α) καθορίστηκε το αντιληπτικό περίγραμμα, β) διαμορφώθηκαν οι ερευνητικές ερωτήσεις, γ) ξεκαθαρίστηκε η μέθοδος συλλογής των στοιχείων, ε) ανεδείχθη η μέθοδος επεξεργασίας των στοιχείων και στ) συγκεκριμενοποιήθηκε η διαδικασία συγγραφής και προβολής.

6.8. Ερευνητική Μεθοδολογία και Επιλογή Συνέντευξης

Στο παρόν κεφάλαιο έγινε προβολή της ερευνητικής μεθοδολογίας και της επιλογής της συνέντευξης. Αναλύθηκαν οι μέθοδοι δειγματοληψίας και προβλήθηκε το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης στην Ε.Ε. για τις δημόσιες πολιτικές που ουσιαστικά αποτελεί τον «οδηγό» για το ερωτηματολόγιο που σχεδιάστηκε για τις ανάγκες της διατριβής. Επίσης, γίνεται σύνδεση του ερωτηματολογίου και του μαθηματικού μοντέλου, ενώ αναδεικνύεται και η λίστα των συμμετεχόντων στην έρευνα.

Η επιλογή της μεθόδου έρευνας σε μια διδακτορική διατριβή εξαρτάται από τον τρόπο που θα διατυπωθεί το ερώτημα που διερευνάται και κατ' επέκταση από τους κύριους στόχους της έρευνας (Mason, 2011). Λόγω της φύσης της διατριβής επελέγη η ποιοτική μέθοδος, ενώ εξαιτίας του γεγονότος πως διεξήχθη σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο, κινήθηκε στο πεδίο της συγχρονικής έρευνας.

Ο στόχος της ποιοτικής μεθόδου στην προκειμένη έρευνα ήταν η εις βάθος διερεύνηση του αντικειμένου της πολιτικής ηγεσίας σε περιόδους κρίσης, μέσω ερωτήσεων σε μια ομάδα προσώπων με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά.

6.9. Επιστημολογία ανάλυσης – Μέθοδοι Δειγματοληψίας

Με βάση την επιστημολογική προσέγγιση της μεθοδολογίας αναδεικνύεται το επιχείρημα ότι η έρευνα στηρίζεται στον αντιθετικισμό, ο οποίος έχει ως βασικό στοιχείο την θεώρηση ότι προκύπτουν διαφορετικές ερμηνείες. Όμως αναδεικνύεται και μια άλλη σχετικιστική κατάσταση, που διαμορφώνεται από τον εκάστοτε ερευνητή, ο οποίος επεξεργάζεται και αναλύει τα δεδομένα της έρευνας βάσει συγκεκριμένης θεωρίας.

Προφανώς αναδεικνύεται το υπαρκτό στοιχείο της υποκειμενικότητας των ερωτώμενων και συμμετεχόντων στην έρευνα. Για να είναι επιστημονικά έγκυρη η ποιοτική έρευνα, που έχει αρκετές θεωρητικές και επιστημολογικές βάσεις, υπάρχουν οι εξής βασικές μέθοδοι: α) της τριγωνοποίησης, β) της αναλυτικής επαγωγής, γ) του ελέγχου μέσω των συμμετεχόντων στην έρευνα, δ) της συνειδητής υποκειμενικότητας και ε) της μελέτης της διυποκειμενικότητας.

6.9.1. Η μέθοδος της τριγωνοποίησης

Στην παρούσα έρευνα, για τη μελέτη της πολιτικής ηγεσίας σε περιόδους κρίσης, επελέγη η μέθοδος της τριγωνοποίησης, δηλαδή της παρατήρησης του υπό διερεύνηση θέματος από τουλάχιστον δυο διαφορετικές οπτικές (Flick 2002).

Με δεδομένο ότι η τριγωνοποίηση βασίζεται στην παραδοχή ότι δεν μπορεί να αποδοθεί επακριβώς και στο σύνολό της η πολυδιάστατη κοινωνική πραγματικότητα από μια και μόνη οπτική γωνία (Yeasmin & Rahman, 2012), υιοθετήθηκε η χρήση διαφορετικών τύπων ερωτήσεων για να διερευνηθεί το ζητούμενο, δηλ. η πολιτική ηγεσία.

Επί της ουσίας, οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν σε ένα ευρύ πεδίο ερωτήσεων. Ερωτήθηκαν σχετικά με το υπό διερεύνηση ζήτημα της Ηγεσίας με διαφορετικούς τρόπους και κεντρική στόχευση την διασφάλιση της αξιοποίησης όσων απαντήσεων προέκυψαν από την ποιοτική έρευνα (Flick et al., 2004).

6.9.2. Η ποιοτική έρευνα

Η ποιοτική έρευνα επελέγη διότι το μέγεθος του δείγματος είναι μικρό, αλλά ουσιαστικό και απόλυτα σχετιζόμενο με το υπό διερεύνηση πεδίο της ηγεσίας, ενώ η πληροφόρηση ανά

ερωτώμενο είναι εξονυχιστική και σε βάθος καθώς οι ερωτήσεις είχαν στόχο την ενδελεχή διερεύνηση των απόψεων του σχετικά με το εξεταζόμενο θέμα. Επίσης, επελέγη η συγκεκριμένη έρευνα διότι η αποδοχή της αυξάνεται διαρκώς, για το γεγονός πως αποτελεί την καλύτερη και ασφαλέστερη μέθοδο για να κατανοηθούν σε βάθος τα κίνητρα και τα αισθήματα των συμμετεχόντων σε αυτήν, ενώ αναβαθμίζει την αποτελεσματικότητα.

Εν προκειμένω η έρευνα ήταν διερευνητική και όχι περιγραφική (σχέση αιτίου και αιτιατού) όπως η ποσοτική. Ως μειονεκτήματά της λογίζονται ο τύπος ανάλυσης που είναι υποκειμενικός και ερμηνευτικός, ενώ η δυνατότητα επιβεβαιωτικής επανάληψης ήταν χαμηλή.

6.9.3. Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ) και το ερωτηματολόγιο

Για τη διαμόρφωση του ερωτηματολογίου επελέγη ως οδηγός ένα ευρωπαϊκό εργαλείο μεθοδολογίας που ισχύσει σε όλες της χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Το εργαλείο αυτό που επελέγη είναι το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης [(Κ.Π.Α. – Common Assessment Framework (CAF)] και υπέστη την κατάλληλη προσαρμογή για να εφαρμοστεί στο υπό διερεύνηση πεδίο της δημόσιας πολιτικής που σχετίζεται την Ηγεσία.

Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ) αποτελεί ένα μηχανισμό για τη διοίκηση ολικής ποιότητας, το οποίο ως βασικό πυλώνα έχει το Πρότυπο Αριστείας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος για τη Διοίκηση Ποιότητας (European Foundation Quality Management – EFQM) και το πρότυπο του Γερμανικού Πανεπιστημίου (European Institute of the Public Administration – EIPA).

6.9.4. Οι κλειστές ερωτήσεις

Για την παρούσα διδακτορική διατριβή επελέγησαν οι λεγόμενες «κλειστές» ερωτήσεις αξιολόγησης. Ως εκ τούτου υφίσταται πλήρης κάλυψη των ουσιαστικών ζητημάτων που αναπτύσσονται στο ΚΠΑ, ώστε να διευκολυνθεί η επεξεργασία και η κωδικοποίηση των απαντήσεων. Για τη διατριβή επελέγησαν 33 ερωτήσεις και οι πιθανές απαντήσεις είναι 11 με αρχή το μηδέν και τελικό στάδιο το 10. Το πεδίο των απαντήσεων διαμορφώθηκε με τέτοιο τρόπο ώστε να προσομοιάζει όσο αυτό είναι εφικτό με την ανάλογη κλίμακα βαθμολόγησης των κριτηρίων – υποκριτηρίων του ΚΠΑ.

6.9.5. Το αντιληπτικό περίγραμμα

Το πρώτο στάδιο στο ερευνητικό σκέλος αποτελεί ο ορισμός από τον ερευνητή, του αποκαλούμενου ως αντιληπτικού περιγράμματος, δηλ. των αντιλήψεων, πεποιθήσεων και

απόψεων για την πραγματικότητα, την αλήθεια και τη γνώση. Σύμφωνα με την ισχύουσα θεωρία στο πεδίο της ποιοτικής έρευνας εντοπίζονται δυο πυλώνες που υποδηλώνουν ότι δεν υπάρχει αντικειμενική πραγματικότητα. Αυτά είναι το κριτικό αντιληπτικό περίγραμμα (critical theory paradigm) και το ερμηνευτικό / σχετικιστικό αντιληπτικό περίγραμμα (interpretive/ relativist/ constructivist paradigm) τα οποία υποδηλώνουν Άρα, ιδιαίτερη σημασία έχει κατά πόσο και με ποιο τρόπο το πρόσωπο που συμμετέχει στην έρευνα επιδεικνύει αντιληπτικότητα της πραγματικής κατάστασης, αλλά και κατανόηση μέσα από τις απαντήσεις που δίδει στις ερωτήσεις του ερευνητή για το εξεταζόμενο θέμα, εν προκειμένω για την πολιτική ηγεσία σε περίοδο κρίσης.

Στην παρούσα έρευνα προτιμήθηκε το κριτικό αντιληπτικό περίγραμμα (critical theory paradigm). Η ποιοτική έρευνα συνίσταται σε περιπτώσεις που αναζητούνται απαντήσεις σε θέματα marketing και κοινωνικά και πολιτικά, ώστε να καταγραφούν οι κύριες γνώμες, στάσεις και απόψεις σε βασικά θέματα αιχμής, όπως π.χ. η ηγεσία.

Η κλίμακα αυτή είναι από το 0-10 και η κατανομή της αξιολόγησης γίνεται με έξι αναφορές-απαντήσεις: Απόλυτα (5), Πάρα πολύ (4), Πολύ (3), Λίγο (2), Πολύ λίγο (1) και καθόλου (0).

6.9.6. Κλίμακα πιθανών απαντήσεων

Στη συνέχεια, κατά τη διάρκεια του δεύτερου σταδίου, που επικεντρώθηκε στον σχεδιασμό και τη διεξαγωγή της ποιοτικής έρευνας, έγινε ιδιαίτερη εστίαση να διαμορφωθούν οι κατάλληλες ερωτήσεις για την ερευνητική εν εξελίξει προσπάθεια. Στο ερωτηματολόγιο υπάρχουν κριτήρια και υποκριτήρια, ενώ οι ερωτήσεις καταχωρήθηκαν με αρχή τις γενικές με αώτερο στάδιο τις ειδικές. Επίσης, σχεδόν όλες συσχετίζονται και αλληλοεπηρεάζονται ως προς το περιεχόμενό τους.

Επί της ουσίας προσαρμόστηκε το ερωτηματολόγιο του Κοινού Πλαισίου Στήριξης στις ανάγκες της παρούσας έρευνας για να αξιολογηθεί η ηγεσία. Η κλίμακα των πιθανών απαντήσεων διαμορφώνεται από το 0 έως το 10 για να προσομοιάζει με την ανάλογη βαθμολόγηση των κριτηρίων – υποκριτηρίων και παραδειγμάτων του ΚΠΑ. Αυτό αποφασίστηκε ώστε τα δεδομένα που θα προκύψουν κατά το στάδιο της επεξεργασίας, να μπορούν να οδηγήσουν σε συγκρίσιμα συμπεράσματα.

Η προαναφερθείσα καταγεγραμμένη κλίμακα διαμορφώθηκε ως εξής:

A) Καθόλου (0): Αντιστοιχία στη βαθμολογία μεταξύ 0-1. Υποδηλώνει την απουσία κάποιας δραστηριότητας για την ηγεσία και πλήρη ανεπάρκεια και αποτελεσματικότητά της.

B) Πολύ λίγο (1): Αντιστοιχία στη βαθμολογία μεταξύ 1,1, - 3. Αποτυπώνει τον πιο μικρό βαθμό επάρκειας και αποτελεσματικότητας.

Γ) Λίγο (2): Αντιστοιχία στη βαθμολογία μεταξύ 3,1-5. Δηλώνει ένα σχετικό βαθμό ικανοποίησης για ορισμένη ενέργεια-πολιτική και παράλληλα τη μέτρια βαθμολόγηση για την επάρκεια και την αποτελεσματικότητα.

Δ) Πολύ (3): Αντιστοιχία στη βαθμολογία μεταξύ 5,1-7. Καταγράφει το βαθμό ικανοποίησης για μορφές δραστηριότητας αλλά και αναδεικνύει και τον καλό βαθμό επάρκειας και αποτελεσματικότητας.

E) Πάρα πολύ (4): Αντιστοιχία στη βαθμολογία μεταξύ 7,1-9 που τονίζει την ικανοποίηση, η οποία βρίσκεται σε υψηλό βαθμό για ορισμένες δραστηριότητες, αλλά και την ανάδειξη του πολύ καλού επιπέδου επάρκειας και αποτελεσματικότητας.

ΣΤ) Απόλυτα (5): Αντιστοιχία στη βαθμολογία 9,1-10 που αναδεικνύει το βαθμό της απόλυτης ικανοποίησης για μορφές δραστηριότητας και παράλληλα τονίζει το άριστο αποτέλεσμα για επάρκεια και αποτελεσματικότητα.

6.9.7. Ο κανόνας της συνέχειας

Οι απαντήσεις στο ερωτηματολόγιο δεν χρειάστηκαν ούτε αιτιολογία, ούτε τεκμηρίωση, διότι δεν επελέγησαν οι «ανοικτού» τύπου ερωτήσεις. Και αυτό αποφασίστηκε διότι στις απαντήσεις εντοπίζονται δεδομένα που έχουν σημαντικό ποσοστό ανομοιογένειας και διατηρούν σημαντικά στοιχεία υποκειμενικότητας. Στο πλαίσιο της έρευνας οι απαντήσεις, έτυχαν ανάλογης επεξεργασίας και κωδικοποίησης που διευκολύνθηκε υπέρμετρα λόγω του κλειστού χαρακτήρα του ερωτηματολογίου.

Στην ποιοτική έρευνα που έγινε και με βάση τη θεωρία, υπήρξε καταγραφή του ειδικού και συγκεκριμένου και όχι του γενικού και αντικειμενικού. Η διδακτορική διατριβή στο σημείο αυτό υπάκουσε στον κανόνα της συνέχειας, συνέπειας και αλληλουχίας όλων των σταδίων της έρευνας. Αρα, ο στόχος εξ αρχής δεν ήταν να επιλεγεί ένα ποσοτικά μεγάλο δείγμα, ούτε αποφασίστηκε να ακολουθηθεί η μέθοδος της τυχαίας και αντικειμενικής δειγματοληψίας.

6.9.8. Το επιλεγόμενο δείγμα

Το δείγμα στην ποιοτική έρευνα (σ.σ. αποκαλείται δείγμα σκοπιμότητας – purposive sampling) θα πρέπει να είναι κατάλληλο για να αξιολογηθεί και αναλυθεί το εξεταζόμενο φαινόμενο –εν προκειμένω η πολιτική ηγεσία της χώρας- και θα πρέπει να είναι επαρκές στην παροχή ποιοτικών πληροφοριών (Morse & Field). Εξάλλου, το δείγμα δεν επιβάλλεται να είναι μεγάλο ποσοτικά για να κριθεί μια έρευνα αξιόπιστη και έγκυρη και γι' αυτό ενδείκνυται ακόμα και διψήφιος αριθμός ερωτώμενων.

Με βάση τη θεωρία (Bell, 2005), στην ποιοτική έρευνα, άρα και στην παρούσα διδακτορική διατριβή, τα πρόσωπα που συμμετέχουν και αποτελούν τη βάση του δείγματος, επελέγησαν με το υποκειμενικό κριτήριο του υποψήφιου διδακτορικού ερευνητή. Στόχος ήταν να δοθούν σαφείς και κατά το δυνατόν επαρκείς απαντήσεις που θα οδηγήσουν στο κατάλληλο πληροφοριακό υλικό για την αξιολόγηση της πολιτικής ηγεσίας που είναι υπό διερεύνηση.

Αναμφίβολα τίθεται και ζητήματα δεοντολογίας, όπως συμβαίνει συνήθως στις ποιοτικές έρευνες και στις κοινωνικές επιστήμες. Κατά τον Bell (2005), δεν προτείνεται να εξετάζονται ως δυο διαφορετικά πεδία και να λογίζονται ως εκ διαμέτρου αντίθετα ζητήματα τόσο ο βαθμός της εγκυρότητας μιας έρευνας όσο και το εύρος της δεοντολογίας. Μάλιστα η γνώση και τοποθέτηση του ερευνητή σαφώς επηρεάζει και το πλαίσιο δημιουργίας του πλέγματος αξιολόγησης του εξεταζομένου θέματος (Smith et al., 2009).

6.9.9. Η Σκόπιμη Δειγματοληψία (Purposeful Sampling)

Για το σχεδιασμό του δείγματος της παρούσας διδακτορικής διατριβής προκρίθηκε η σκόπιμη δειγματοληψία (purposeful sampling). Σύμφωνα με τον Patton (1990), η διαδικασία της ποιοτικής έρευνας εστιάζει σε βάθος και επικεντρώνεται σε δείγματα σχετικά περιορισμένα, ακόμη και σε ορισμένες συγκεκριμένες μεμονωμένες περιπτώσεις που επελέγησαν σκόπιμα. Και όπως σημειώνουν οι Bickman και Rog (1998), η σκόπιμη επιλογή ενός δείγματος γίνεται για να εξαχθούν οι όσο το δυνατόν περισσότερες πληροφορίες σχετικά με την έρευνα. Στη συνέχεια ακολουθήθηκαν τα τρία στάδια για την ανάλυση και διαχείριση των δεδομένων της έρευνας, (Denzin, Lincoln, 1985): η ταξινόμηση των δεδομένων, η καταγραφή των στοιχείων που προέκυψαν από την έρευνα, η ανάλυση των συμπερασμάτων και η εξακρίβωση τους.

6.10. Το ερωτηματολόγιο και το μαθηματικό μοντέλο

Η παρούσα έρευνα επικεντρώθηκε σε ένα στοχευμένο δείγμα που απάντησε σε 33 ερωτήσεις που είχαν ως βάση δυο κριτήρια την Ηγεσία και την Διαχείριση της Κρίσης.

Στο πεδίο της Ηγεσίας αξιολογήθηκαν τα εξής υποκριτήρια: τα ατομικά χαρακτηριστικά της ηγεσίας και το πρότυπο της ηγετικής συμπεριφοράς. Ως προς την διαχείριση της κρίσης, μετρήθηκαν τα εξής τρία υποκριτήρια: η ανάλυση περιβάλλοντος, η διαμόρφωση στρατηγικής εξόδου από την κρίση και τα αποτελέσματα διαχείρισης της κρίσης.

Στο παραπάνω πλαίσιο, η διατριβή επικεντρώθηκε στον καθορισμό ενός μαθηματικού μοντέλου μέσω του οποίου εξετάστηκε η διαχείριση της κρίσης, από την πολιτική ηγεσία, εξετάζοντάς την χρονικά από το διαμορφούμενο περιβάλλον προ της εμφάνισης αυτής, την διάρκεια εκδήλωσής αυτής και την διάρκεια εξόδου από αυτή. Στη συνέχεια αναλύθηκε με τα κάτωθι κριτήρια το διαμορφούμενο μαθηματικό μοντέλο: α) Κριτήριο CL, σύμφωνα με το οποίο θα υπολογιστεί το πρότυπο ηγεσίας αναλυόμενο σε υποκριτήρια CL1, CL2, ... CLn, όπου 1 έως n είναι ο αριθμός των υποκριτηρίων, β) Κριτήριο CCM, σύμφωνα με το οποίο θα υπολογιστεί η διαχείριση της κρίσης από την ηγεσία, αναλυόμενο σε υποκριτήρια CCM1, CCM2, ... CCMn, όπου 1 έως n είναι ο αριθμός των υποκριτηρίων.

6.11. Τα ποιοτικά χαρακτηριστικά της λίστας των ερωτώμενων στην έρευνα

Το ερωτηματολόγιο διερεύνησε την επίδραση της ηγεσίας στην διαχείριση της οικονομικής κρίσης στους τομείς της ηγεσίας και της διαχείρισης κρίσης. Στόχοι ερωτηματολογίου. Με το ερωτηματολόγιο επιδιώχθηκε να καταγραφεί ο βαθμός αξιολόγησης της ελληνικής πολιτικής ηγεσίας, από μια επιλεγμένη ομάδα Ελλήνων, των περισσότερων εκ των οποίων οι απόψεις λόγω και των θέσεων που κατείχαν την περίοδο της διδακτορικής έρευνας, αποτέλεσε και βαρόμετρο για την οικονομική και πολιτική σκηνή της χώρας. Ουσιαστικά πρόκειται για μέλη μιας «ελίτ», σύμφωνα με τον κυρίαρχο ορισμό που καταγράφεται στη διεθνή βιβλιογραφία και τα οποία είναι έχουν διακριθεί στην πολιτική, τη δημόσια υπηρεσία ή τον επιχειρηματικό κόσμο, ή είναι πανεπιστημιακοί, καθηγητές, δημοσιογράφοι, ανώτεροι διπλωματικοί υπάλληλοι, επιχειρηματίες, κ.α. ακτιβιστές ή σχολιαστές των τεκταινομένων στη δημόσια σφαίρα (Mosley, 2013 & Buruham., et, al., 2008).

Στην έρευνα συμμετείχαν 41 άτομα, χωρίς όμως να υπάρχει συσχέτιση των ερωτηματολογίων με τις απαντήσεις με το όνομά τους, ώστε να διασφαλιστεί η ανωνυμία. Στον κατάλογο

εντάσσονται καθηγητές πανεπιστημίων, στο πεδίο των πολιτικών επιστημών, οικονομολόγοι, ειδικοί επί των διαπραγματεύσεων, πρώην υπουργοί, τραπεζίτες, δημοσιογράφοι, ιστορικοί και επικοινωνιολόγοι. Στη λίστα επίσης βρίσκονται ανώτατοι στρατιωτικοί και αξιωματικοί της ΕΛΑΣ και των Ενόπλων Δυνάμεων, που έχουν χειριστεί κρίσεις και ανώτατα στελέχη επιχειρήσεων.

Στη λίστα όσων απάντησαν εντάσσονται πρόσωπα που συνδέθηκαν με τις διαπραγματεύσεις με την τρόικα από τις θέσεις τους, κατά την διάρκεια του πρώτου μνημονίου (Μάϊος 2010) και ως τη μετάβαση στο δεύτερο, τον Φεβρουάριο του 2012. Μεταξύ αυτών είναι: Οι πρώην υπουργοί Οικονομικών, πρώην υπουργοί (κυβερνήσεων Γιώργου Παπανδρέου και Αντώνη Σαμαρά).

Επίσης απάντησαν οικονομολόγοι, που συμμετείχαν στις συζητήσεις με τους εκπροσώπους των θεσμών – πιστωτών και οι οποίοι διετέτεσαν σύμβουλοι επί των οικονομικών Πρωθυπουργών, πανεπιστημιακοί καθηγητές Ιστορίας, Πολιτικής Επιστήμης, Δημόσιας Διοίκησης, Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, ανώτατα στελέχη Τραπεζών, πολιτικοί επιστήμονες.

Στη λίστα είναι επίσης και οι καθηγητές πανεπιστημίου που συνδέονται με το πεδίο της οικονομίας, της πολιτικής επιστήμης, του μανάτζμεντ, της διαχείρισης κρίσεων και της διαπραγμάτευσης. Ορισμένοι εκ των συμμετεχόντων μάλιστα έχουν εκδώσει και βιβλία για την οικονομική κρίση και την έλευση των μνημονίων στην Ελλάδα την εξεταζόμενη περίοδο.

Στην Έρευνα συμμετείχαν πρώην Υπουργοί που διαχειρίστηκαν ιδιαίτερα δύσκολες κρίσεις, ανώτατα στελέχη επιχειρήσεων (Διευθύνοντες Σύμβουλοι και Πρόεδροι) και Διευθυντές δύο ιστορικών εφημερίδων, οικονομικοί αναλυτές και δημοσιογράφοι ειδικοί επί των οικονομικών και διπλωματικών θεμάτων που είχαν πλήρη εικόνα των διαπραγματεύσεων με την τρόικα και των συνθηκών για το πώς η Ελλάδα μπήκε στη μέγγενη των μνημονίων.





ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΕΥΝΑΣ



7.1. Εισαγωγή

Στο έβδομο κεφάλαιο αναλύονται τα αποτελέσματα της επεξεργασίας των στοιχείων που προέκυψαν από την διεξαγόμενη έρευνα στο πλαίσιο της διδακτορικής διατριβής. Γίνεται αναλυτική περιγραφή και επεξήγηση των αποτελεσμάτων με βάση τις απαντήσεις που δόθηκαν στις ερωτήσεις. Μετρήθηκε η τιμή του Μοντέλου Ηγεσίας και Διαχείρισης Κρίσης (Leadership Crisis Management Model- LCM), έγινε προσδιορισμός του προτύπου της ηγετικής συμπεριφοράς σε σχέση με τα αποτελέσματα της διαχείρισης κρίσης, ενώ απεικονίστηκε το γράφημα μοντέλου ηγεσίας – διαχείρισης κρίσης. Ακόμη κατατίθεται και προτάσεις για περαιτέρω ακαδημαϊκή έρευνα.

7.2. Αποτελέσματα Επεξεργασίας Δεδομένων

Μετά τη συλλογή των ερωτηματολογίων και την καταχώρηση των στοιχείων ακολούθησε η αξιολόγηση τους και η εξαγωγή συμπερασμάτων αναφορικά με τα αποτελέσματα της ηγεσίας σε σχέση με την διαχείριση της κρίσης. Αναλυτικά τα αποτελέσματα έχουν ως ακολούθως:

7.2.1. Αποτελέσματα εισαγωγικών ερωτημάτων του κορμού του ερωτηματολογίου

α. Για τα εισαγωγικά ερωτήματα του κορμού του ερωτηματολογίου:

7.2.2. Αποτελέσματα Υποκριτηρίου ατομικών χαρακτηριστικών ηγεσίας

β. Για το κριτήριο της ηγεσίας, όσο αφορά το υποκριτήριο που εξετάζει τα ατομικά χαρακτηριστικά της ηγεσίας:

Πίνακας 7.2: Αποτελέσματα ερωτήσεων υποκριτηρίου 1.1 (Ατομικά Χαρακτηριστικά Ηγεσίας)

ΚΡΙΤΗΡΙΟ 1		ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 1.1																								ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ																
ΗΓΕΣΙΑ		Ατομικά χαρακτηριστικά ηγεσίας																																								
ΠΟΣΟΣΤΟ	36,54%	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΩΝ																								ΣΥΝΟΛΟ	ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ															
ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	1ο	2ο	3ο	4ο	5ο	6ο	7ο	8ο	9ο	1ο	2ο	3ο	4ο	5ο	6ο	7ο	8ο	9ο	20ο	21ο	22ο	23ο	24ο	25ο			26ο	27ο	28ο	29ο	30ο	31ο	32ο	33ο	34ο	35ο	36ο	37ο	38ο	39ο	40ο
1	Κατά την άποψή σας σε ποιο βαθμό η ηγεσία επιδείκνυε ήθος (ακεραιότητα χαρακτήρα, ενθουσιασμό και συνέπεια λόγων και πράξεων);	3	2	5	3	5	5	6	3	1	6	3	3	2	3	2	6	6	4	5	2	1	7	7	3	3	3	2	5	2	3	3	8	1	2	10	7	2	3	3	36,6%	
2	Εκτιμάτε ότι ηγεσία ήταν σε θέση να διαχειριστεί αποτελεσματικά το στρες από την πίεση των προβλημάτων που προέκυψαν, χωρίς να επηρεάζει η άσκηση της εξουσίας από αυτή;	3	5	3	2	4	5	4	2	2	3	2	4	1	5	6	3	5	4	2	6	6	6	3	5	2	5	1	3	3	8	2	2	7	8	2	3	3	2	35,1%		
3	Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η ηγεσία, ήταν σε θέση να κατανοήσει το μέγεθος και την έκταση της κρίσης;	3	2	5	1	2	7	4	5	0	8	2	2	9	7	2	7	7	3	5	3	1	8	5	5	5	2	4	3	1	3	7	8	0	4	3	3	2	5	2	3	38,5%
4	Πιστεύετε ότι η ηγεσία ήταν πρόθυμη να αναλάβει τις ευθύνες της θέσης που κατέχει και να πράξει ότι είναι απαραίτητο ακόμη και εάν αυτό είναι δυσάρεστο από την κοινωνία για την επιτυχή διαχείριση της κρίσης;	6	1	5	2	2	2	5	6	1	8	7	3	2	3	4	6	8	5	7	1	1	5	4	5	3	7	1	3	3	5	2	7	3	3	3	2	3	7	3	7	39,3%
5	Σε ποιο βαθμό η ηγεσία ήταν σε θέση να επικοινωνήσει με τα μέλη της κοινωνίας ώστε να είναι σε θέση να τα επηρεάσει αυτή για να δεχτούν τις αλλαγές που προωθεί;	4	0	3	2	4	3	3	4	0	3	1	2	5	5	3	2	6	4	4	2	1	6	5	2	2	3	1	2	2	4	2	8	2	2	5	2	2	7	3	4	30,5%
6	Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η ηγεσία είχε την απαραίτητη αφοσίωση που απαιτούνταν για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων;	5	0	5	3	5	3	2	5	1	6	4	6	2	4	1	5	7	5	6	2	1	7	5	4	3	4	1	5	2	5	1	8	1	4	10	5	1	7	6	4	39,3%
ΕΠΙΣΤΡΟΦΗ ΣΤΟ ΚΡΙΤΗΡΙΟ 1		ΣΥΝΟΛΟ																								36,54%	36,54%															
																											36,54%															

Πηγή: Απαντήσεις ερωτηματολογίου, Ιδία Επεξεργασία.

Πίνακας 7.4: Αποτελέσματα ερωτήσεων υποκριτηρίου 2.1 (Εξέταση Ανάλυσης Περιβάλλοντος)

ΚΡΙΤΗΡΙΟ 2		ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ																																									ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ	
ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 2.1		Ανάλυση Περιβάλλοντος																																										
ΠΟΣΟΣΤΟ	40,63%	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΩΝ																																									ΣΥΝΟΛΟ	ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ
ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	1ο	2ο	3ο	4ο	5ο	6ο	7ο	8ο	9ο	10ο	11ο	12ο	13ο	14ο	15ο	16ο	17ο	18ο	19ο	20ο	21ο	22ο	23ο	24ο	25ο	26ο	27ο	28ο	29ο	30ο	31ο	32ο	33ο	34ο	35ο	36ο	37ο	38ο	39ο	40ο	41ο		
1	Σε ποιο βαθμό εκτιμάτε ότι η ηγεσία μελέτησε σε βάθος τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του ιστορικού παρελθόντος, που αναφέρονται σε παρόμοιες κρίσεις τόσο στην χώρα όσο και στο εξωτερικό;		2	3	3		5	4	3	0	3	0	1	3	0	3	2	6	2	1	5	2	1	5	4	4	6	2	1	5	1	3	1	5	0	2	7	4	2	1	3	2	26,1%	26,1%
2	Ποιτεύετε ότι η ηγεσία ήταν πρόθυμη να αναλάβει τις ευθύνες της θέσης που κατέχει και να πράξει ότι ήταν απαραίτητο ακόμη και εάν αυτό ήταν δυσάρεστο από την κοινότητα για την επτυχή διαχείριση της κρίσης;		1	5	3		2	4	7	4	8	8	4	2	6	4	7	8	5	4	3	1	1	5	5	4	3	3	2	4	2	3	1	6	3	3	6	3	3	6	4	7	39,0%	39,0%
3	Σε ποιο βαθμό εκτιμάτε ότι η ηγεσία γνώριζε τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του διεθνούς οικονομικού περιβάλλοντος και τις επιδράσεις που ασκούσε αυτό στην ελληνική οικονομία;		2	3	3		6	5	7	0	6	7	2	6	8	4	7	7	4	7	6	1	3	6	5	6	3	1	2	6	5	5	4	8	1	3	6	7	3	5	0	4	42,4%	42,4%
4	Σε ποιο βαθμό η ηγεσία γνώριζε τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του εγχώριου οικονομικού περιβάλλοντος, τα προβλήματα και τις παθογένεις αυτού, ώστε να μπορεί να εκτιμήσει την επίδραση της κρίσης στην οικονομία και την κοινότητα, για τον καθορισμό κατάλληλης πολιτικής εξέδου από		1	3	3		3	5	7	1	8	3	2	6	5	5	6	7	5	6	8	2	5	6	5	6	2	6	3	2	5	3	6	8	0	3	8	3	2	7	1	4	41,7%	41,7%
5	Σε ποιο βαθμό η ηγεσία γνώριζε τα ιδιαίτερα κοινωνικά χαρακτηριστικά της κοινότητας (δυνατότητες έμφυτου δικαίου, επίπεδο εκπαίδευσης, κλπ), ώστε να προσπαθήσει μέσω αυτών να διαμορφώσει μια πολιτική εξέδου εκμεταλλευόμενη το μέγιστο των δυνατοτήτων αυτών;		0	3	3		7	4	6	1	5	2	3	6	5	4	6	6	5	5	7	2	2	4	5	6	3	5	5	3	2	4	3	7	2	3	9	2	2	5	5	5	39,5%	39,5%
6	Σε ποιο βαθμό η ηγεσία γνώριζε τις παθογένεις των πτωλών λειτουργιών του κράτους (πολιτικό σύστημα, δημόσια διοίκηση, δικαιοσύνη, νομοθεσία, κ.λπ.), ώστε να διαμορφώσει ένα αποτελεσματικό πρόγραμμα διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων για την εξέδου της χώρας από την κρίση;		2	3	3		8	5	7	0	5	2	3	7	4	4	6	8	5	8	7	1	2	5	6	6	3	5	6	3	5	3	4	9	2	3	10	8	3	9	7	45,6%	45,6%	
7	Σε ποιο βαθμό εκτιμάτε ότι η ηγεσία κατανόησε πλήρως το γεωπολιτικό καθεστώς της χώρας, τις δυνατότητες που διαθέτει σε αυτό, ώστε να μπορούσε να το αξιοποιήσει στην αποτελεσματική διαχείριση της κρίσης;		1	5	3		8	5	6	1	8	8	3	9	6	4	8	7	5	8	7	0	3	5	5	6	3	6	6	4	4	4	4	8	4	4	10	7	2	5	7	6	50,0%	50,0%
ΕΠΙΣΤΡΟΦΗ ΣΤΟ ΚΡΙΤΗΡΙΟ 2		ΣΥΝΟΛΟ																																									40,63%	40,63%
																																											40,63%	40,63%

Πηγή: Απαντήσεις ερωτηματολογίου, Ίδια Επεξεργασία

7.2.5. Αποτελέσματα Κριτηρίου Διαχείρισης της Κρίσης

– Υποκριτηρίου Διαμόρφωσης Στρατηγικής Εξόδου από την Κρίση

ε. Για το κριτήριο της διαχείρισης της κρίσης, όσο αφορά το υποκριτήριο που εξετάζει την διαμόρφωση στρατηγικής εξόδου από την κρίση:

Πίνακας 7.5: Αποτελέσματα ερωτήσεων υποκριτηρίου 2.2 (Διαμόρφωση Στρατηγικής Εξόδου από την Κρίση)

ΚΡΙΤΗΡΙΟ 2		ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ																																									ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ	
ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 2.2		Διαμόρφωση Στρατηγικής Εξόδου από την κρίση																																										
ΠΟΣΟΣΤΟ	27,49%	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΩΝ																																									ΣΥΝΟΛΟ	
		1ο	2ο	3ο	4ο	5ο	6ο	7ο	8ο	9ο	10ο	11ο	12ο	13ο	14ο	15ο	16ο	17ο	18ο	19ο	20ο	21ο	22ο	23ο	24ο	25ο	26ο	27ο	28ο	29ο	30ο	31ο	32ο	33ο	34ο	35ο	36ο	37ο	38ο	39ο	40ο	41ο		
ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ																																											
1	Σε ποιο βαθμό εκτιμάτε ότι η αντίδραση της ηγεσίας ήταν άμεση και έγκαιρη στην προσπάθεια αντιμετώπισης της κρίσης;	0	3	1	2	0	3	3	1	3		4	2	5	1	3	7	4	2		1	1	3	3	0	1	1	1	2	0	2	1	7	1	2	5	2	2	2	2	2	2	20,7%	20,7%
2	Σε ποιο βαθμό εκτιμάτε ότι η ηγεσία ανέπτυξε συγκεκριμένο όραμα εξόδου της χώρας από την οικονομική κρίση το οποίο εστειρώθηκε τις ανάγκες της χώρας και της κοινωνίας;	3	3	2		4	3	6	3	5	6	0	2	4	3	4	6	3	2		3	1	5	4	4	3	5	2	4	0	4	0	7	1	3	7	1	2	2	3		29,3%	29,3%	
3	Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι καταβλήθηκε προσπάθεια από την ηγεσία για την επικοινωνία του οράματός αυτού;	2	3	2		3	2	6	2	8	0	1	2	3	4	3	7	3	0		2	1	4	3	2	2	3	2	4	0	3	0	7	0	2	5	1	2	2	4	4		25,4%	25,4%
4	Σε ποιο βαθμό εκτιμάτε ότι τα μέλη της ηγετικής ομάδας ενστερνίστηκαν το όραμα της ηγεσίας και προσπάθησαν να το μεταφέρουν στην κοινωνία;	1	3	2		3	1	4	2	6	1	3	2	3	3	4	6	3	0		2	1	4	3	3	2	2	2	2	0	3	2	7	1	2	2	2	2	3	2	2		23,4%	23,4%
5	Σε ποιο βαθμό εκτιμάτε ότι η ηγεσία ανέπτυξε ένα συγκεκριμένο πρόγραμμα εξόδου από την κρίση;	2	3	2		1	3	6	0	8	1	0	2	4	3		6	3	1		1	1	5	3	4	2	3	2	2	1	3	1	5	1	2	7	3	2	5	3	4		25,6%	25,6%
6	Σε ποιο βαθμό εκτιμάτε ότι η ηγεσία διαμόρφωσε την (όποια) στρατηγική της λαμβάνοντας υπόψη τις δυνατότητες εκμετάλλευσης των πλεονεκτημάτων της χώρας (γεωστρατηγική θέση, ανθρώπινο δυναμικό, ομογένεια, κ.λπ.);	1	3	4		3	4	6	2	7	5	1	4	3	3	5	5	3	1		3	2	5	4	4	2	3	2	2	1	3	1	7	2	2	6	4	2	5	2	4		30,7%	30,7%
7	Σε ποιο βαθμό η ηγεσία κατέβαλε προσπάθειες ανάπτυξης της οικονομίας με την προσέλκυση ξένων επενδύσεων;	1	3	5		4	3	8	1	5	9	4	5	4	3	5	8	4	5		2	1	6	3	5	3	6	2	3	1	6	2	6	3	4	3	5	2	4	4	5		37,3%	37,3%
ΕΠΙΣΤΡΟΦΗ ΣΤΟ ΚΡΙΤΗΡΙΟ 2		ΣΥΝΟΛΟ																																									27,49%	27,49%

Πηγή: Απαντήσεις ερωτηματολογίου, Ιδία Επεξεργασία

7.2.6. Αποτελέσματα Υποκριτηρίου Διαχείρισης της Κρίσης

στ. Για το κριτήριο της διαχείρισης της κρίση, όσο αφορά το υποκριτήριο που εξετάζει τα αποτελέσματα διαχείρισης της κρίσης:

Πίνακας 7.6: Αποτελέσματα ερωτήσεων υποκριτηρίου 2.3 (Αποτελέσματα Διαχείρισης Κρίσης)

ΚΡΙΤΗΡΙΟ2		ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΗΣ																				ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ																						
ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 2.3		Αποτελέσματα Διαχείρισης της Κρίσης																																										
ΠΟΣΟΣΤΟ	31,38%	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΩΝ																																										
ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	1ο	2ο	3ο	4ο	5ο	6ο	7ο	8ο	9ο	10ο	11ο	12ο	13ο	14ο	15ο	16ο	17ο	18ο	19ο	20ο	21ο	22ο	23ο	24ο	25ο	26ο	27ο	28ο	29ο	30ο	31ο	32ο	33ο	34ο	35ο	36ο	37ο	38ο	39ο	40ο	41ο	ΣΥΝΟΛΟ	
ΓΕΝΙΚΑ																																												
1	Ποια εκτιμάτε ότι ήταν τα αποτελέσματα διαχείρισης της κρίσης;	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΑ		0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	9%		
		ΑΝΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΑ		1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	32
ΕΙΔΙΚΟΤΕΡΑ																																												
2	Σε ποιο βαθμό εκτιμάτε ότι η διαχείριση της κρίσης από την ηγεσία ήταν επιτυχής στα δημοσιονομικά μεγέθη της χώρας (π.χ. ισοσκελισμένος κρατικός προϋπολογισμός);	6	3	6	7	6	4	8	3	9	8	5	6	4	6	7	6	9	8	3	7	5	6	7	3	3	2	2	7	2	6	2	3	9	9	5	4	2	8	50,2%	50,2%			
3	Σε ποιο βαθμό εκτιμάτε ότι η διαχείριση της κρίσης από την ηγεσία ήταν επιτυχής στο τομέα μείωσης της ανεργίας;	1	0	1	2	0	1	2	0	4	2	0	1	1	1	5	3	0	3	1	1	5	4	5	3	1	1	0	3	1	5	1	3	0	3	1	0	0	2	16,3%	16,3%			
4	Σε ποιο βαθμό εκτιμάτε ότι η διαχείριση της κρίσης από την ηγεσία ήταν επιτυχής ως προς την ανάκαμψη της ύφεσης;	2	1	4	2	1	2	3	2	5	8	3	5	1	6	5	3	2	6	2	1	5	4	5	2	2	1	0	4	1	6	2	4	0	5	1	1	1	5	27,6%	27,6%			
ΕΠΙΣΤΡΟΦΗ ΣΤΟ ΚΡΙΤΗΡΙΟ 2		ΣΥΝΟΛΟ																				31,38%																						
																						31,38%																						

Πηγή: Απαντήσεις ερωτηματολογίου, *Ιδία Επεξεργασία*

7.3. Περιγραφή Αποτελεσμάτων Εισαγωγικών Ερωτήσεων

Στο πεδίο της ηγεσίας, αναλύθηκαν τα ατομικά χαρακτηριστικά της και εξετάστηκε το πρότυπο ηγετικής συμπεριφοράς του ηγέτη (αυταρχικό (αυταρχικό, δημοκρατικό και εξουσιοδοτικό).

Στο πεδίο της διαχείρισης της κρίσης εξετάστηκαν παράγοντες που την επηρεάζουν στους παρακάτω τομείς: διδάγματα περιπτώσεων οικονομικών κρίσεων, οικονομικό – γεωπολιτικό και κοινωνικό περιβάλλον. Εξετάστηκε επίσης κατά πόσο η διαμόρφωση της στρατηγικής εξόδου – οράματος αποτελεί παράγοντα που επηρεάζει την διαχείριση της κρίσης.

Επίσης εξετάστηκε κατά πόσο η εφαρμογή της πολιτικής σε μεσοπρόθεσμο – μακροπρόθεσμο στάδιο αποτελεί παράγοντα που επηρεάζει την διαχείριση της κρίσης. Ακόμη εξετάστηκε εάν η πολιτική που υιοθέτησε η ηγεσία ήταν αποτελεσματική ή αναποτελεσματική.

Σχετικά με τον καθορισμό του ερωτηματολογίου ελήφθησαν υπόψη δυο κριτήρια, αυτό της ηγεσίας και αυτό της διαχείρισης κρίσης. Υιοθετήθηκε ο μαθηματικός τύπος LMC -

Leadership, Crisis Management (Newstrom, Davis, 1996). Αυτό βασίστηκε στη λογική του μοντέλου MPS (Motivating Potential Score of Jobs), το οποίο διατυπώθηκε από τους Hackman και Oldam's (1975). Ακολουθήθηκαν οι πέντε βασικές μεταβλητές του εννοιολογικού Μοντέλου Ηγεσίας Διαχείρισης Κρίσης (Leadership Crisis Management Model – LCM Model) που προαναφέρθηκαν: α) Ατομικά Χαρακτηριστικά Ηγεσίας, β) Πρότυπο Ηγετικής Συμπεριφοράς, γ) Ανάλυση Περιβάλλοντος, δ) Διαμόρφωση στρατηγικής εξόδου από την κρίση και Αποτελέσματα διαχείρισης κρίσης.

7.4. Ανάλυση Αποτελεσμάτων – Εξαγωγή Συμπερασμάτων. Περιγραφή αποτελεσμάτων εισαγωγικών ερωτήσεων

Το ερωτηματολόγιο απαντήθηκε εξ αποστάσεως από μερικούς συμμετέχοντες, αλλά με αλληλεπίδραση και συνεχή επικοινωνία, όπως και διευκρινίσεις για διάφορα σημεία. Υπήρξαν πάρα πολλές κατ' ιδίαν συναντήσεις και συζητήσεις σε ένα είδος «συνέντευξης» και απαντήθηκαν δια ζώσης τα ερωτηματολόγια. Υπάρχει πλήρης ανωνυμία ως προς το τι απάντησε ο κάθε ερωτώμενος, δηλ. ως προς το ερωτηματολόγιο και τη συσχέτιση του ονόματος του συμμετέχοντος.

Τα ερωτηματολόγια είναι αρχειοθετημένα και υπογεγραμμένα από τον ερευνητή –υποψήφιο διδάκτορα, προς πάσα χρήση οιοδήποτε ενδιαφερόμενου. Διευκρινίζεται η ακρίβεια των απαντήσεων και της συμμετοχής τους με την υπογραφή και υπεύθυνη δήλωση του ερευνητή – υποψηφίου διδάκτορα, όπως και τα ηλεκτρονικά μηνύματα που αποδεικνύουν την επικοινωνία και την συμμετοχή τους στην έρευνα.

Ο κορμός του ερωτηματολογίου έχει έξι ερωτήσεις, εκ των οποίων τέσσερις βασικές που αφορούν το υπό έρευνα θέμα. Ο αριθμός του δείγματος ήταν 41 άτομα (ελληνικής καταγωγής), εκ των οποίων το 76% είναι εργαζόμενοι στο δημόσιο φορέα, 20% στον ιδιωτικό και 4% έχει εργαστεί και στους δύο φορείς.

Σύμφωνα με τις απαντήσεις που δόθηκαν, το 86% πιστεύει ότι η ηγεσία εξαρτάται από το σχηματισμό μιας ηγετικής ομάδας για την αποτελεσματική διαχείριση μιας κρίσης, ενώ σε ποσοστό 14% εκφράζεται η αντίθετη άποψη. Επίσης, το 85% διατύπωσε την άποψη ότι η διαχείριση μιας κρίσης δεν είναι ατομική ενέργεια ενός ηγέτη, ενώ αρνητική άποψη διατύπωσε το 15% των ερωτώμενων. Το 100% πιστεύει ότι η ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος (ιστορικό παρελθόν, διδάγματα περιπτώσεων οικονομικών κρίσεων,

οικονομικό – γεωπολιτικό - κοινωνικό περιβάλλον, λειτουργία δημόσιας διοίκησης) αποτελούν παράγοντες που επηρεάζουν την διαχείριση της κρίσης. Ακόμη το 94% απάντησε θετικά στο ερώτημα ότι η εφαρμοζόμενη πολιτική σε μεσοπρόθεσμο – μακροπρόθεσμο στάδιο αποτελεί παράγοντα που επηρεάζει την διαχείριση της κρίσης, ενώ το υπόλοιπο 6% αρνητικά.

Στο Κριτήριο 1ο: Ηγεσία. Υποκριτήριο 1.1.: Ατομικά Χαρακτηριστικά Ηγεσίας. Σχετικά με τα ατομικά χαρακτηριστικά της ηγεσίας που αποτελούν το πρώτο υποκριτήριο του πρώτου βασικού κριτηρίου περί την ηγεσία δόθηκαν οι εξής απαντήσεις σε έξι βασικές ερωτήσεις, με βάση την κλίμακα 1-10.

Στο ερώτημα σε ποιο βαθμό η ηγεσία επιδείκνυε ήθος (ακεραιότητα χαρακτήρα, ενθουσιασμό και συνέπεια λόγων και πράξεων), ο μέσος όρος κινήθηκε στο 3,7, μια απάντηση που ενισχύει την παθητικότητα και την μακαριότητα στην αντιμετώπιση της κατάστασης.

Οι επόμενες απαντήσεις ανέδειξαν το μείζον πρόβλημα της αδυναμίας διαχείρισης του στρες σε συνδυασμό με την άσκηση της εξουσίας. Στο ερώτημα εάν η ηγεσία ήταν σε θέση να διαχειριστεί αποτελεσματικά το στρες από την πίεση των προβλημάτων που προέκυψαν, χωρίς να επηρεάζεται η άσκηση της εξουσίας από αυτήν, οι ερωτώμενοι απάντησαν κατά μέσο όρο στο 3,5.

Αδυναμία κατανόησης της κατάστασης, του μεγέθους και της έκτασης της κρίσης ανέδειξαν οι επόμενες απαντήσεις. Και αυτό διότι μόλις το 3,8 θεώρησε ότι η ηγεσία ήταν σε θέση να κατανοήσει το μέγεθος και την έκταση της κρίσης που βίωσε η Ελλάδα.

Η πολιτική ηγεσία της χώρας αναδείχθηκε και απρόθυμη κατά την πλειοψηφία των ερωτώμενων να αναλάβει τις ευθύνες της και να κινηθεί αναλόγως για να αντιμετωπιστεί η κρίση. Και αυτό διότι ο μέσος όρος των απαντήσεων ήταν 3,9 στο ερώτημα εάν η ηγεσία ήταν πρόθυμη να αναλάβει τις ευθύνες της θέσης που κατείχε και να πράξει ότι ήταν απαραίτητο ακόμα και εάν αυτό ήταν δυσάρεστο από την κοινωνία για την επιτυχή διαχείριση της κρίσης.

Η έρευνα ανέδειξε και το πρόβλημα της επικοινωνίας μεταξύ ηγεσίας και κοινωνίας, αφού μόλις οι 3 στους 10 (30,5%) είναι της άποψης ότι η ηγεσία ήταν σε θέση να επικοινωνεί με τους πολίτες ώστε να είναι σε θέση να τους επηρεάσει για να δεχθούν τις αλλαγές που προωθούσε.

Ιδιαίτερα χαμηλή είναι η βαθμολογία που υπήρξε και για το βαθμό αφοσίωσης της ηγεσίας στην επίτευξη των στόχων. Και αυτό διότι μόλις το 39,3% (δηλ. 4 στους 10) πίστευαν ότι η

ηγεσία είχε την απαραίτητη αφοσίωση που απαιτούνταν για να επιτευχθούν οι συγκεκριμένοι στόχοι που είχαν τεθεί.

Συνολικά το υποκριτήριο ατομικά χαρακτηριστικά ηγεσίας συγκεντρώνει 36,54%. Σχετικά με το πρότυπο Ηγετικής Συμπεριφοράς που είναι το δεύτερο υποκριτήριο που υπόκειται στο βασικό κριτήριο Ηγεσία, συγκεντρώνει 45,53%.

Η πλειοψηφία των ερωτώμενων απάντησε ότι το στυλ ηγεσίας ήταν δημοκρατικό σε ποσοστό 53,2% (πέντε στους δέκα). Για το 40,5% το στυλ ηγεσίας ήταν αυταρχικό, ενώ το 42,9% το χαρακτήρισε εξουσιοδοτικό.

Στο δεύτερο κριτήριο που αφορά την Διαχείριση Κρίσεων και συγκεκριμένα στο πρώτο υποκριτήριο που αφορά την ανάλυση του περιβάλλοντος δόθηκαν οι εξής απαντήσεις:

Η ηγεσία της χώρας αποδείχθηκε ότι δεν είχε αναλύσει και μελετήσει παρόμοιες οικονομικές κρίσεις τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό, ώστε να λάβει τα κατάλληλα μέτρα. Μόλις το 26,1% (2,6 στους 10) εκτίμησε ότι η ηγεσία μελέτησε σε βάθος τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του ιστορικού παρελθόντος, που αναφέρονται σε παρόμοιες κρίσεις τόσο στην χώρα όσο και στο εξωτερικό.

Η απροθυμία για την ανάληψη ευθυνών είναι ένα βασικό χαρακτηριστικό της ηγεσίας της εξεταζόμενης περιόδου. Και αυτό διότι μόλις το 39% (περίπου 4 στους 10), πιστεύουν ότι η ηγεσία ήταν πρόθυμη να αναλάβει τις ευθύνες της θέσης που κατείχε και να πράξει ότι ήταν απαραίτητο ακόμη και εάν αυτό ήταν δυσάρεστο από την κοινωνία για την επιτυχή διαχείριση της κρίσης.

Παράλληλα αναδεικνύεται και η αδυναμία κατανόησης του εξωτερικού πεδίου, καθώς το 42,4% (4 στους 10) απάντησαν θετικά ότι η ηγεσία γνώριζε τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του διεθνούς οικονομικού περιβάλλοντος και τις επιδράσεις που ασκούσε αυτό στην ελληνική οικονομία.

Ακόμα και τα προβλήματα και τις παθογένειες που υπάρχουν στην χώρα στο πεδίο της οικονομίας δείχνει να μην κατανοεί η ηγεσία σύμφωνα με πολύ μεγάλο ποσοστό ερωτώμενων. Και αυτό διότι το 41,7% (4 στους 10) θεωρούν ότι η ηγεσία γνώριζε τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του εγχώριου οικονομικού περιβάλλοντος, τα προβλήματα και τις παθογένειες αυτού, ώστε να μπορέσει να εκτιμήσει την επίδραση της κρίσης στην οικονομία και στην κοινωνία, για τον καθορισμό κατάλληλης πολιτικής εξόδου από αυτήν.

Μόλις το 39,5% (4 στους 10) θεωρεί ότι η ηγεσία γνώριζε τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της κοινωνίας (δυνατότητες έμφυχου δυναμικού, επίπεδο εκπαίδευσης, κλπ.), ώστε να προσπαθήσει μέσω αυτών να διαμορφώσει μια πολιτική εξόδου εκμεταλλευόμενη το μέγιστο των δυνατοτήτων αυτών.

Περίπου οι πέντε στους δέκα (45,6%) θεωρούν ότι η ηγεσία γνώριζε τις παθογένειες των πυλώνων λειτουργίας του Κράτους (πολιτικό σύστημα, δημόσια διοίκηση, νομοθεσία, κ.λπ.), ώστε να διαμορφώσει ένα αποτελεσματικό πρόγραμμα διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων για την έξοδο της χώρας από την κρίση.

Μοιρασμένοι είναι οι ερωτώμενοι (50-50%) στο ερώτημα κατά πόσο η ηγεσία κατανόησε πλήρως το γεωπολιτικό καθεστώς της χώρας, τις δυνατότητες που διατίθενται σε αυτό, ώστε να μπορέσει να το αξιοποιήσει στην αποτελεσματική διαχείριση της κρίσης. Συνολικά το 40,63% ήταν η ανάλυση περιβάλλοντος.

Το δεύτερο υποκριτήριο του δευτέρου κριτηρίου της διαχείρισης των κρίσεων ήταν η διαμόρφωση της στρατηγικής εξόδου από την κρίση. Οι απαντήσεις που δόθηκαν αναδεικνύουν την τραγική κατάσταση της ηγεσίας στην Ελλάδα, καθώς αποδείχθηκε η πλήρης αδυναμία να χαραχθεί στρατηγική εξόδου από την κρίση.

Συγκεκριμένα, στο ερώτημα σε ποιο βαθμό εκτιμάτε ότι η αντίδραση της ηγεσίας ήταν άμεση και έγκαιρη στην προσπάθεια αντιμετώπισης της κρίσης, οι τέσσερις βαθμολόγησαν την ηγεσία με μηδέν, οι δέκα με 1, οι ένδεκα με 2, οι επτά με 3, οι δυο με 4, οι δυο με 5 και δυο με 7. Συνολικά ο μέσος όρος ήταν 20,7% και άρα δυο στους δέκα.

Στο πρώτο σκέλος που αφορά τον κορμό του ερωτηματολογίου, στην κρίσιμη ερώτηση κατά πόσο οι συμμετέχοντες στην έρευνα πιστεύουν ότι η διαχείριση της κρίσης είναι μια μονομερής ενέργεια ενός ηγέτη, απάντησε το 83% του δείγματος. Θετικά, στο ερώτημα που προαναφέρθηκε, απάντησαν οι ερωτώμενοι σε ποσοστό 15%, ενώ το υπόλοιπο δείγμα σε ποσοστό 85% διατύπωσε την άποψη ότι η διαχείριση μιας κρίσης δεν είναι ατομική ενέργεια ενός ηγέτη.

Αναφορικά με το ερώτημα που σχετίζεται με το κατά πόσο η ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος (ιστορικό παρελθόν, διδάγματα περιπτώσεων οικονομικών κρίσεων, οικονομικό-γεωπολιτικό-κοινωνικό περιβάλλον, λειτουργία δημόσιας διοίκησης) αποτελούν παράγοντες που επηρεάζουν την διαχείριση της κρίσης απάντησε το 92,7% του

δείγματος. Η ανάλυση των απαντήσεων στο παραπάνω ερώτημα κατάδειξε σε ποσοστό 100%, ότι οι ερωτώμενοι πιστεύουν ότι οι παραπάνω παράγοντες επηρεάζουν τη διαχείριση μιας κρίσης.

Ολοκληρώνοντας το σύνολο των εισαγωγικών ερωτήσεων, διατυπώθηκε το ερώτημα κατά πόσο η εφαρμοζόμενη πολιτική σε μεσοπρόθεσμο – μακροπρόθεσμο στάδιο αποτελεί παράγοντα που επηρεάζει την διαχείριση της κρίσης. Οι απαντήσεις που συλλέχθηκαν αντιστοιχούσαν στο ποσοστό 82,3% του δείγματος. Εκ των οποίων το 94% απάντησε θετικά στο ερώτημα ενώ το υπόλοιπο 6% αρνητικά.

Στη δεύτερη φάση μετρήθηκε η Ηγεσία ως Κριτήριο 1 και συγκεκριμένα τα ατομικά χαρακτηριστικά αυτής ως υποκριτήριο 1.1. Στο ερώτημα σε ποιο βαθμό η ηγεσία επέδειξε ήθος (ακεραιότητα χαρακτήρα, ενθουσιασμό και συνέπεια λόγων και πράξεων), το 36,6% ήταν θετικό και το 64,4% υποστήριξε ότι αυτό δεν έγινε, δίνοντας αρνητική απάντηση.

Το 35,1% των ερωτηθέντων εκτίμησε ότι η ηγεσία ήταν σε θέση να διαχειριστεί αποτελεσματικά το στρες υπό την πίεση των προβλημάτων που προέκυψαν, χωρίς να επηρεάζεται η άσκηση της εξουσίας από αυτήν. Το 64,9% πιστεύει το αντίθετο, στοιχείο που δείχνει ότι η ηγεσία δεν ήταν σε θέση να διαχειριστεί αποτελεσματικά στρεσογόνες καταστάσεις, γεγονός που επηρέασε τη λήψη των τελικών αποφάσεων ως προς τη διαχείριση της κρίσης.

Το ιδιαίτερα αρνητικό στοιχείο ήταν ότι το 61,5% εκτίμησε ότι η ηγεσία δεν ήταν σε θέση να κατανοήσει το μέγεθος και την έκταση της κρίσης και μόλις το 38,5% πίστευε το αντίθετο. Αυτή η απάντηση δείχνει ότι το πρόβλημα της τότε ηγεσίας, καθώς η μη σωστή εκτίμηση και η κατανόηση του μεγέθους και της έκτασης της κρίσης επέφερε λανθασμένες αποφάσεις.

Το 39,3% των ερωτηθέντων θεώρησε ότι η ηγεσία ήταν πρόθυμη να αναλάβει τις ευθύνες της θέσης που κατείχε και να πράξει ότι ήταν απαραίτητο ακόμα και εάν αυτό ήταν δυσάρεστο από την κοινωνία για την επιτυχή διαχείριση της κρίσης. Το αντίθετο πιστεύει το 60,7%. Πολύ χαμηλό ποσοστό, μόλις 30,5%, απάντησε θετικά ότι η ηγεσία ήταν σε θέση να επικοινωνεί με τα μέλη της κοινωνίας, ώστε να είναι σε θέση να τα επηρεάσει για να δεχθούν τις αλλαγές που προωθεί. Αυτό το στοιχείο είναι ενισχυτικό της άποψης ότι η κακή επικοινωνία οδήγησε σε ακραίες αντιδράσεις, όπως π.χ. με τις πλατείες των αγανακτισμένων και τις μεγάλες κινητοποιήσεις σε Αθήνα και άλλες πόλεις. Αρνητικά τάχθηκε το 69,5% των ερωτηθέντων.

Μόλις τέσσερις στους έξι ερωτηθέντες (ποσοστό 39,3%), πιστεύει ότι η ηγεσία είχε την απαραίτητη αφοσίωση που απαιτούνταν για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων, εν αντιθέσει με το 60,7% που εκτιμά το αντίθετο.

Στο κριτήριο της Ηγεσίας και συγκεκριμένα στο Υποκριτήριο 1.2. που εξετάζει το Πρότυπο Ηγετικής Συμπεριφοράς, δόθηκαν οι εξής απαντήσεις: Το 53,2% πιστεύει ότι το στυλ ηγεσίας ήταν δημοκρατικό, το 40,5% ότι υπήρξε αυταρχικό και το 42,9% το θεωρεί εξουσιοδοτικό.

Στο κριτήριο 2 που αφορά την Διαχείριση της Κρίσης και συγκεκριμένα στην εξέταση του πεδίου που αφορά το υποκριτήριο 2.1. που σχετίζεται με την Ανάλυση του Περιβάλλοντος δόθηκαν οι εξής απαντήσεις:

Μόλις το 26,1% των ερωτώμενων, εκτίμησε ότι η ηγεσία μελέτησε σε βάθος τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του ιστορικού παρελθόντος, που αναφέρονται σε παρόμοιες κρίσεις τόσο στην χώρα όσο και στο εξωτερικό. Την αντίθετη άποψη έχει το 73,9%.

Το 39% πιστεύει ότι η ηγεσία ήταν πρόθυμη να αναλάβει τις ευθύνες της θέσης που κατέχει και να πράξει ότι ήταν απαραίτητο ακόμη και εάν αυτό ήταν δυσάρεστο από την κοινωνία για την επιτυχή διαχείριση της κρίσης. Το αντίθετο εκτιμά το 61%.

Στο ερώτημα εάν η ηγεσία γνώριζε τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του διεθνούς οικονομικού περιβάλλοντος και τις επιδράσεις που ασκούσε αυτό στην ελληνική οικονομία, καταφατικά απάντησε το 42,4%. Αντίθετα το 57,6% εκτιμά ότι δεν γνώριζε τα ιδιαίτερα αυτά χαρακτηριστικά, στοιχείο που ενισχύει την έλλειψη καλής εικόνας για το διεθνές οικονομικό περιβάλλον και την επίδρασή του στην ελληνική οικονομία.

Το 41,7% πίστευε ότι η ηγεσία γνώριζε τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του εγχώριου οικονομικού περιβάλλοντος, τα προβλήματα και τις παθογένειες αυτού, ώστε να μπορεί να εκτιμήσει την επίδραση της κρίσης στην οικονομία και την κοινωνία, για τον καθορισμό κατάλληλης πολιτικής εξόδου από την κρίση. Ακόμα και αυτό το στοιχείο ενισχύει την προβληματική κατάσταση της τότε ηγεσίας, καθώς άλλη άποψη είχε το 58,3% που θεωρεί ότι αγνοήθηκαν ακόμα και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του εγχώριου οικονομικού περιβάλλοντος.

Μόλις το 39,5% απάντησε ότι η ηγεσία γνώριζε τα ιδιαίτερα κοινωνικά χαρακτηριστικά της κοινωνίας (δυνατότητες έμφυχου δυναμικού, επίπεδο εκπαίδευσης, κ.λπ.), ώστε να προσπαθήσει μέσω αυτών να διαμορφώσει μια πολιτική εξόδου εκμεταλλευόμενη το μέγιστο

των δυνατοτήτων αυτών. Αντίθετα το 60,5%, ιδιαίτερα υψηλό ποσοστό αναδεικνύει και την έλλειψη της γνώσης των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών της κοινωνίας.

Το 45,6%, εν αντιθέσει με το 54,4%, πίστευε ότι η ηγεσία γνώριζε τις παθογένειες των πυλώνων λειτουργίας του κράτους (πολιτικό σύστημα, δημόσια διοίκηση, δικαιοσύνη, νομοθεσία, κ.λπ.), ώστε να διαμορφώσει ένα αποτελεσματικό πρόγραμμα διαθρωτικών μεταρρυθμίσεων για την έξοδο της χώρας από την κρίση.

Μοιρασμένες είναι οι απόψεις – 50% η μια πλευρά και 50% η άλλη- στο ερώτημα εάν η ηγεσία κατανόησε πλήρως το γεωπολιτικό καθεστώς της χώρας, τις δυνατότητες που διατίθενται σε αυτό, ώστε να μπορούσε να το αξιοποιήσει στην αποτελεσματική διαχείριση της κρίσης.

Ιδιαίτερα χαμηλή, σε αξιοσημείωτο βαθμό, ήταν η εκτίμηση των ερωτώμενων για την αντίδραση της ηγεσίας. Μόλις το 20,7% απάντησε ότι η αντίδραση της ηγεσίας ήταν άμεση και έγκαιρη στην προσπάθεια αντιμετώπισης της κρίσης. Αντίθετη άποψη έχει το 79,3%.

Μόλις το 29,3% απάντησε ότι η ηγεσία ανέπτυξε συγκεκριμένο όραμα εξόδου της χώρας από την οικονομική κρίση το οποίο ενστερνίστηκε τις ανάγκες της χώρας και της κοινωνίας. Αντίθετα, το 70,7% θεωρεί ότι η ηγεσία δεν ανέπτυξε συγκεκριμένο όραμα εξόδου από τη χώρα.

Το 25,4% πιστεύει ότι καταβλήθηκε προσπάθεια από την ηγεσία για την μετάδοση του οράματος αυτού, εν αντιθέσει με το 74,6% που εκτιμά το αντίθετο.

Χαμηλό ήταν και το ποσοστό στο ερώτημα σε ποιο βαθμό τα μέλη της ηγετικής ομάδας ενστερνίστηκαν το όραμα της ηγεσίας και προσπάθησαν να το μεταφέρουν στην κοινωνία. Μόλις το 23,4% πιστεύει ότι το ενστερνίστηκαν, εν αντιθέσει με το 76,6%.

Η ανυπαρξία ύπαρξης συγκεκριμένου σχεδίου εξόδου από την κρίση αναδείχθηκε από τους επτά στους δέκα περίπου. Συγκεκριμένα το 25,6% των ερωτώμενων εκτίμησε ότι η ηγεσία ανέπτυξε ένα συγκεκριμένο πρόγραμμα εξόδου από την κρίση, εν αντιθέσει με το 74,4%.

Μόλις το 30,7% εκτίμησε ότι η ηγεσία διαμόρφωσε την (όποια) στρατηγική της λαμβάνοντας υπόψη τις δυνατότητες εκμετάλλευσης των πυλώνων εθνικής ισχύος της χώρας (γεωστρατηγική θέση, ανθρώπινο δυναμικό, ομογένεια, κ.λπ.), εν αντιθέσει με το 69,3% που είχε άλλη άποψη.

Επίσης, το 37,3% πιστεύει ότι η ηγεσία κατέβαλε προσπάθειες ανάπτυξης της οικονομίας με την προσέλκυση ξένων επενδύσεων, ενώ αντίθετη άποψη είχε το 62,7%;

Στο κριτήριο της διαχείρισης της κρίσης και συγκεκριμένα στο υποκριτήριο που εξετάζει τα αποτελέσματα διαχείρισης της κρίσης, δόθηκαν οι εξής απαντήσεις: Στο μείζον και καίριο ερώτημα εάν ήταν αποτελεσματικά ή αναποτελεσματικά τα αποτελέσματα της διαχείρισης της κρίσης, οι απαντήσεις ήταν άκρως έως συντριπτικά αρνητικές για την τότε πολιτική ηγεσία.

Συγκεκριμένα, μόλις το 9% απάντησε ότι ήταν αποτελεσματική η διαχείριση της κρίσης και άρα τα αποτελέσματα αυτής. Το 91% απάντησε ότι ήταν αναποτελεσματική η διαχείριση, στοιχείο - κόλαφος για την τότε πολιτική ηγεσία.

Ειδικότερα, το 50,2% εκτίμησε ότι η διαχείριση της κρίσης από την ηγεσία ήταν επιτυχής στα δημοσιονομικά μεγέθη της χώρας (π.χ. ισοσκελισμένος κρατικός προϋπολογισμός), απάντηση που συνδυάζεται προφανώς με τον διεθνή έλεγχο και την εποπτεία λόγω της έλευσης του μνημονίου.

Το 48,8% είχε αντίθετη άποψη. Μόλις το 16,3% εκτίμησε ότι η διαχείριση της κρίσης από την ηγεσία ήταν επιτυχής στο τομέα μείωσης της ανεργίας, εν αντιθέσει με το 83,7%. Τέλος, το 27,6% εκτίμησε ότι η διαχείριση της κρίσης από την ηγεσία ήταν επιτυχής ως προς την ανάκαμψη της ύφεσης, ενώ αντίθετη άποψη είχε το 72,4%.

Με βάση τις απαντήσεις που συγκεντρώθηκαν από τα ερωτηματολόγια το ενδιαφέρον είναι ότι στα αποτελέσματα μοντέλου ηγεσίας και διαχείρισης κρίσης, η Ηγεσία της περιόδου που ερευνήθηκε από την παρούσα διδακτορική διατριβή βαθμολογήθηκε με 4/10, ενώ η διαχείριση κρίσης με 3/10. Κατόπιν τούτου υπολογίστηκε το LCM (Leadership Crisis Management) που βρέθηκε στο 13,61%.

Η βαθμολογία της Ηγεσίας (Leadership) προκύπτει από τον τύπο :

$$L = \frac{\sum_{i=1}^n L_i}{n}$$

όπου $n=2$ Είναι ο αριθμός των υποκριτηρίων:

L_1 = Leadersh leadership Characteristics και

L_2 = Leadership Behavior Style

Οπότε, το υποκριτήριο θα αποκτήσει τη μορφή:

1

$$L = \text{---} X \quad (\text{Leadership Characteristics} + \text{Leadership Behavior Style})$$

2

Στη συνέχεια αξιολογήθηκε το πρότυπο ηγετικής συμπεριφοράς που μετρήθηκε με 5/10 (45,53%) και με βάση ότι η διαχείριση κρίσης υπολογίστηκε με 4/10 (36,54%) προέκυψε το εξής συμπέρασμα: Το στυλ ηγεσίας είναι εξουσιοδοτικό και η διαχείριση κρίσης κρίθηκε ως μη αποτελεσματική.

Όσον αφορά το πρότυπο ηγετικής συμπεριφοράς, οι ερωτώντες προέκριναν ότι το στυλ ηγεσίας ήταν δημοκρατικό, ενώ οι υπόλοιποι μοιράστηκαν μεταξύ του εξουσιοδοτικού και αυταρχικού.

Στην αξιολόγηση της διαχείρισης της κρίσης, η ανάλυση του περιβάλλοντος μετρήθηκε με 4/10 (40,63%), τα αποτελέσματα διαχείρισης της κρίσης με 3/10 (31,38%) και η διαμόρφωση της στρατηγικής εξόδου από την κρίση με 3/10 (27,49%).

Το LCM υποδεικνύει με ένα μετρήσιμο μέγεθος εάν και κατά πόσο η ηγεσία κατάφερε αποτελεσματικά να διαχειριστεί την κρίση. Ο μαθηματικός τύπος που περιγράφει την παραπάνω σχέση είναι: $LCM=L \times CM$, όπου L: Leadership, CM: Crisis Management.

Οι τιμές των κύριων κριτηρίων διαμορφώνονται από τον μέσο όρο των απαντήσεων των κριτηρίων και υποκριτηρίων του ερωτηματολογίου.

Έγινε χρήση πέντε βασικών μεταβλητών (υποκριτήρια) του εννοιολογικού μοντέλου Ηγεσίας Διαχείρισης Κρίσης (Leadership Crisis Management Model – LCM Model): Leadership Characteristics, Leadership Behaviour Style, Environment Analysis, Creation of Strategy for the end of Crisis, Results of the Crisis Management.

7.5. Μέτρηση Τιμής Leadership Crisis Management – LCM

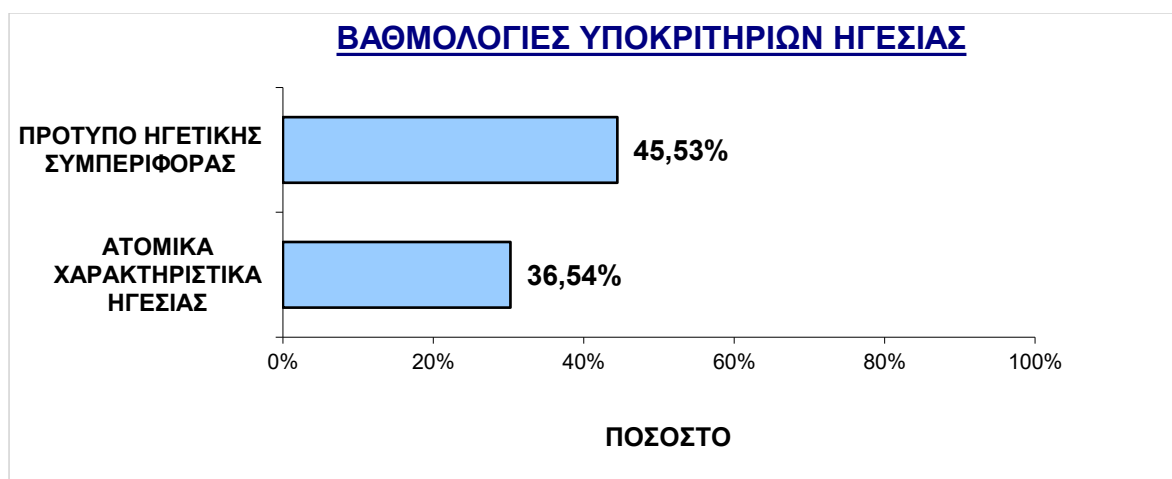
α. Συνοπτικά τα αποτελέσματα των απαντήσεων του 1^{ου} κριτηρίου που αφορά την ηγεσία έχουν όπως παρακάτω:

Πίνακας 7.7: Αποτελέσματα απαντήσεων κριτηρίου 1 (Ηγεσία)

ΚΡΙΤΗΡΙΟ 1 (ΗΓΕΣΙΑ)	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΩΝ	ΣΥΝΟΛΟ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑΣ ΚΡΙΤΗΡΙΟΥ
ΑΤΟΜΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΗΓΕΣΙΑΣ	36,54%	4/10
ΠΡΟΤΥΠΟ ΗΓΕΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ	45,53%	5/10

Πηγή: Απαντήσεις ερωτηματολογίου, Ιδία Επεξεργασία

Γράφημα 7.1: Αποτελέσματα απαντήσεων κριτηρίου 1 –Βαθμολογίες Υποκριτηρίων



Πηγή: Απαντήσεις ερωτηματολογίου, Ιδία Επεξεργασία

β. Συνοπτικά τα αποτελέσματα των απαντήσεων του 2^{ου} κριτηρίου που αφορά την διαχείριση της κρίσης έχουν όπως παρακάτω:

Πίνακας 7.8: Αποτελέσματα απαντήσεων κριτηρίου 2 (Διαχείριση Κρίσης)

ΚΡΙΤΗΡΙΟ 2 (ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΗΣ)	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΩΝ	ΣΥΝΟΛΟ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑΣ ΚΡΙΤΗΡΙΟΥ
ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	40,63%	4/10
ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΕΞΟΔΟΥ ΑΠΟ ΤΗΝ ΚΡΙΣΗ	27,49%	3/10
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ	31,38%	3/10

Πηγή: Απαντήσεις ερωτηματολογίου, Ιδία Επεξεργασία

Γράφημα 7.2: Αποτελέσματα απαντήσεων κριτηρίου 2 –Βαθμολογίες Υποκριτηρίων



Πηγή: Απαντήσεις ερωτηματολογίου, Ιδία Επεξεργασία

Μέτρηση της τιμής του LCM Model

γ. Η τιμή του μοντέλου Leadership Crisis Management (LCM) θα διαμορφωθεί ως ακολούθως:

LCM = L × CM, το οποίο αναλύεται σε

$$\text{LCM} = \frac{\left(\begin{array}{l} \text{Leadership} \\ \text{Characteristics} \end{array} + \begin{array}{l} \text{Leadership} \\ \text{Behaviour} \\ \text{Style} \end{array} \right)}{2} \times \frac{\left(\begin{array}{l} \text{Environment} \\ \text{Analysis} \end{array} + \begin{array}{l} \text{Creation of} \\ \text{Strategy for the} \\ \text{end of the} \\ \text{Crisis} \end{array} + \begin{array}{l} \text{Results of} \\ \text{the Crisis} \\ \text{Management} \end{array} \right)}{3}$$

Μεταφέρονται τα αποτελέσματα της έρευνας στον παραπάνω τύπο,

$$\text{LCM} = \frac{(4 + 5)}{2} \times \frac{(4 + 3 + 3)}{3},$$

$$\text{LCM} = \frac{9}{2} \times \frac{10}{3} = \frac{90}{6} = 15$$

Πίνακας 7.9: Μέτρηση του LEADERSHIP CRISIS MANAGEMENT (LCM)

ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΚΡΙΤΗΡΙΟΥ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΚΡΙΤΗΡΙΟΥ ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ
LCM

1ο	ΗΓΕΣΙΑ	4,10	15%
2ο	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΗΣ	3,32	

Πηγή: Απαντήσεις ερωτηματολογίου, Ιδία Επεξεργασία

7.6. Προσδιορισμός Προτύπου Ηγετικής Συμπεριφοράς σε σχέση με αποτελέσματα Διαχείρισης Κρίσης

Συνοπτικά τα αποτελέσματα των απαντήσεων του ερωτηματολογίου, που αφορούν το πρότυπο της ηγετικής συμπεριφοράς και της διαχείρισης της κρίσης, έχουν όπως παρακάτω:

Πίνακας 7.10: Αποτελέσματα βαθμολογίας ερωτηματολογίου

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ	
ΠΡΟΤΥΠΟ ΗΓΕΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ	5/10
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΗΣ	3/10

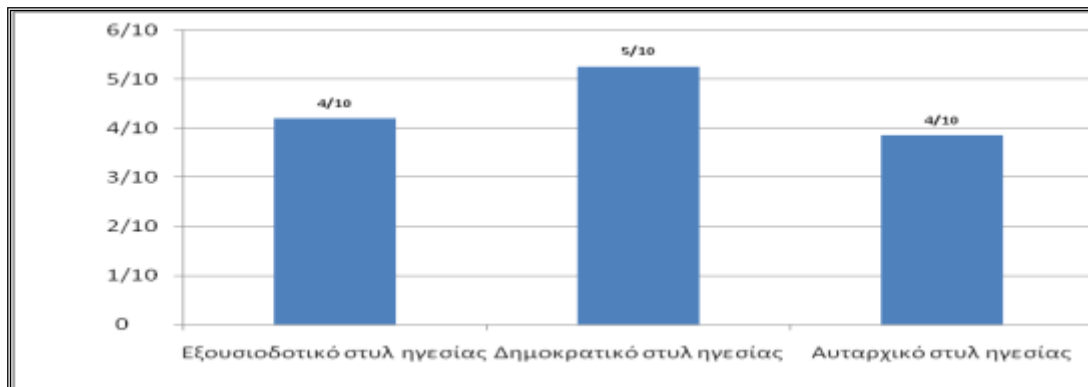
Πηγή: Απαντήσεις ερωτηματολογίου, Ιδία Επεξεργασία

Πίνακας 7.11: Πρότυπο Ηγετικής Συμπεριφοράς

Πρότυπο Ηγετικής Συμπεριφοράς	ΠΟΣΟΣΤΟ
Εξουσιοδοτικό στυλ ηγεσίας	4/10
Δημοκρατικό στυλ ηγεσίας	5/10
Αυταρχικό στυλ ηγεσίας	4/10

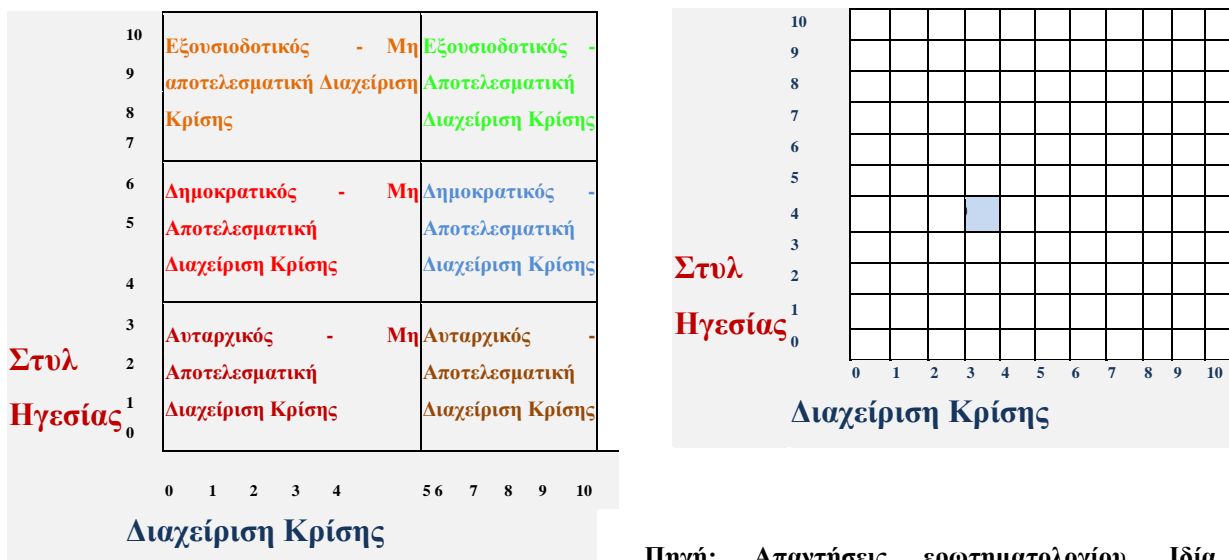
Πηγή: Απαντήσεις ερωτηματολογίου, Ιδία Επεξεργασία

Γράφημα 7.3.: Πρότυπο Ηγετικής Συμπεριφοράς



Πηγή: Απαντήσεις ερωτηματολογίου, *Ιδία Επεξεργασία*

Πίνακας 7.12: Αποτελέσματα μοντέλου Ηγεσίας – Διαχείρισης Κρίσης



Πηγή: Απαντήσεις ερωτηματολογίου, *Ιδία*

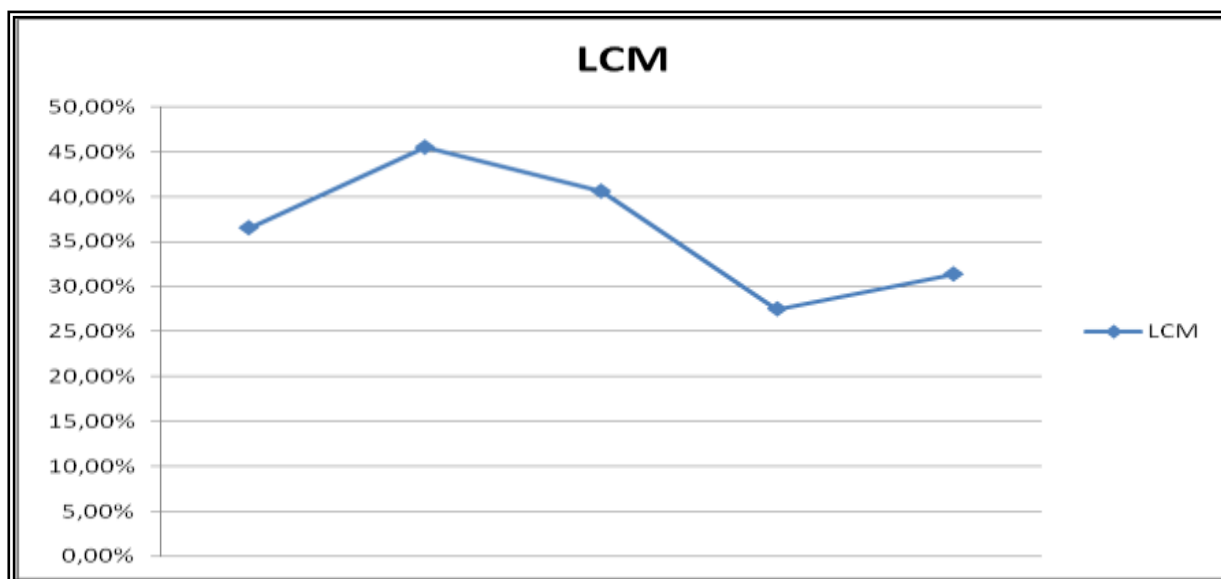
Επεξεργασία

7.7. Απεικόνιση Γραφήματος Μοντέλου Ηγεσίας – Διαχείριση Κρίσης

Η απεικόνιση του γραφήματος του μοντέλου Ηγεσίας Διαχείρισης Κρίσης για κάθε μια από τις βασικές παραμέτρους του εννοιολογικού του μοντέλου με βάση τις οποίες υπολογίστηκε το LCM έχει όπως παρακάτω:

Γράφημα 7.4.: Απεικόνιση Μοντέλου Ηγεσίας – Διαχείριση Κρίσης (LCM)

Ατομικά χαρακτηριστικά ηγεσίας	Πρότυπο Ηγετικής Συμπεριφοράς	Ανάλυση περιβάλλοντος	Διαμόρφωση στρατηγικής εξόδου από την κρίση	Αποτελέσματα διαχείρισης κρίσης
36,54%	45,53%	40,63%	27,49%	31,38%



Πηγή: Απαντήσεις ερωτηματολογίου, Ιδία Επεξεργασία

7.8. Τελικό Συμπέρασμα

Αποτελέσματα Μοντέλου Ηγεσίας – Διαχείρισης Κρίσης : L :5/10, CM : 3/10

ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΚΟ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ – ΜΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΗΣ

Η παρούσα διδακτορική έρευνα ανέδειξε ότι ο παράγοντας LF (Laissez – Faire), δηλ. ο αδιάφορος ηγετικός τρόπος συμπεριφοράς, συναντάται στην ελληνική πολιτική σκηνή. Η ηγεσία τύπου LF ή έλλειψη ηγεσίας, όπως χαρακτηριστικά ονομάζεται, υπογραμμίζει την έλλειψη οραματικής ηγεσίας. Η πολιτική ηγεσία προκειμένου να ανταπεξέλθει στην διαχείριση κρίσεων, επιβάλλεται να υιοθετήσει το μετασχηματιστικό στυλ της ηγεσίας που επηρεάζοντας το διεκπεραιωτικό στυλ ηγεσίας ενισχύει το όραμα.

Στο θεωρητικό πλαίσιο (Avolio & Bass, 2004) της πλήρους έκτασης της Ηγεσίας, FRLT (Full Range Leadership Theory) εντάσσονται τα εξής στυλ: Μετασχηματιστικό (transformational), διεκπεραιωτικό (transactional) και παθητικό/ προς αποφυγή (passive avoidant).

Σκοπός της ανάλυσης ήταν να διερευνηθεί το στυλ της ηγεσίας που διαπιστώθηκε ότι είναι του τύπου: για αποφυγή (Laissez – Faire). Αυτός ο τύπος έχει στον πυρήνα του την έλλειψη της ηγεσίας και κατ' επέκταση και την μη ύπαρξη οράματος (vision). Με βάση τις απαντήσεις που ελήφθησαν ανέκυψε θέμα διεκπεραιωτικής (transactional) ηγεσίας που έχει ως βάση τον τύπο «προς αποφυγή» - Laissez – Faire (Avolio & Bass 2004).

Στη σημερινή ραγδαία αναπτυσσόμενη εποχή η ηγεσία αποτελεί μια βασική συνιστώσα για την πορεία κάθε οργανισμού, ομάδας, επιχείρησης ακόμα και κράτους, περισσότερο από το παρελθόν. Απαντες αναζητούν τους πιο ικανούς ηγέτες για να ενισχύσουν τη θέση τους και να έχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα και την επίτευξη των στόχων τους. Η ηγεσία εκτός από ένα παράγοντα που εντοπίζεται σε όλες τις μορφές των σχέσεων αποτελεί ένα βασικό στοιχείο στην επιτυχία ή αποτυχία κάθε επιχείρησης, οργανισμού, κόμματος, κ.α. Ο όρος ηγεσία έχει καταγραφεί με πολλές, απλές και σύνθετες ερμηνείες.

Ως ηγεσία ορίζεται η δημιουργία και η διατύπωση ενός ενιαίου οραματικού στόχου, ο καθορισμός της πορείας, η ευθυγράμμιση όλων με το πλαίσιο αυτό, η παροχή κινήτρων και εξουσιοδοτήσεων, ώστε να υπάρξει εφαρμογή στην πράξη. (Pitt, 2009)

Η ηγεσία τον 21ο αιώνα εξελίσσεται με ραγδαίους ρυθμούς και αν και υπάρχουν πολλές ενδιαφέρουσες ιδέες που διατυπώνονται στο δημόσιο διάλογο, οι βασικές αρχές παραμένουν αναλλοίωτες δεκαετίες.

Ο Ron Ashkenas Brook Manville (2018), εξέδωσαν το βιβλίο τους, «Το εγχειρίδιο του Ηγέτη του Harvard Review Books» (HBR Leader's Handbook), στο οποίο καταγράφονται συνεντεύξεις από 40 επιτυχημένους ηγέτες σε διαφορετικές εταιρίες και βιομηχανίες. Οι συγγραφείς επανεξέτασαν την αξία άρθρων αρκετών δεκαετιών από το Harvard Business για να αναλύσουν τα επαναλαμβανόμενα μηνύματα από ακαδημαϊκούς και επαγγελματίες σχετικά με το τι πρέπει να κάνουν οι ηγέτες.

Το βασικό συμπέρασμα από την έρευνά τους, αλλά και από την πολυετή εμπειρία τους ως οργανωτικοί σύμβουλοι, είναι ότι οι καλύτεροι ηγέτες με την πιο απρόσκοπτη επίδραση σχεδόν πάντα αναπτύσσουν τις κάτωθι έξι κλασικές, βασικές πρακτικές (Ashkenas & Manville, 2018):

A. «Καθορίζουν τον εαυτό τους». Γνωρίζουν και αναπτύσσουν τον εαυτό τους, έτσι ώστε να μπορούν να οδηγήσουν πιο αποτελεσματικά τους άλλους και να εφαρμόσουν τις πρακτικές αυτές.

B. Προσελκύουν και αναπτύσσουν το καλύτερο δυνατό ταλέντο για την εφαρμογή της στρατηγικής.

Γ. Συνενώνουν τους ανθρώπους γύρω από ένα συναρπαστικό, αναμενόμενο όραμα.

Δ. Οικοδομούν μια στρατηγική για την επίτευξη του οράματος κάνοντας επιλογές σχετικά με το τι πρέπει να γίνει ή να μην γίνει.

E. Επικεντρώνονται αδιαλείπτως στα αποτελέσματα στο πλαίσιο της στρατηγικής που έχει χαραχθεί.

Z. Δημιουργούν μια συνεχιζόμενη καινοτομία που θα βοηθήσει στην επανεξέταση του οράματος και της στρατηγικής.

Οι ηγέτες κατά τους συγγραφείς, ακολουθούν αυτές τις πρακτικές με διαφορετικούς τρόπους ανάλογα με τις προσωπικότητες και τις καταστάσεις τους, αλλά αυτές όμως είναι πάντα παρούσες.

Μια έρευνα για τους ηγέτες του MIT, που ολοκληρώθηκε (Ancona & Gregersen, 2018) υποδηλώνει ότι μπορεί να υπάρξει κάτι σημαντικό και καινοτόμο. Η «Ηγεσία Προκλήσεων» είναι η ηγεσία που εντοπίστηκε στην έρευνα του MIT και η οποία μπορεί να μην κατάλληλη για κάθε είδους επιχείρηση, αλλά υπάρχει η υπόθεση πως θα εξαπλωθεί τα επόμενα χρόνια με μεγάλη ένταση. Οι άνθρωποι εδώ δεν ακολουθούν τους ηγέτες, αλλά τα προβλήματα. Σε αυτή την καθοδηγούμενη από προκλήσεις έκδοση της ηγεσίας, ο υπεύθυνος ηγέτης, αλλάζει σιγά-σιγά με τις φάσεις της προσπάθειας. Ουσιαστικά είναι το είδος ηγεσίας του 21ου αιώνα που η ψηφιακή εποχή ενεργοποίησε και θα έχει όλο και πιο αυξημένη ζήτηση.

Η ηγεσία επικεντρώνεται σε μια σημαντική έννοια γνωστή ως «ηγετική αποτελεσματικότητα». Οι Palmer, et al., (2001) καθόρισαν ως αποτελεσματικούς τους ηγέτες εκείνους, που έχουν μετασχηματιστικό και όχι συναλλακτικό στυλ ηγεσίας. Η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας ορίζεται ως η ικανότητα και η προθυμία ενός ηγέτη ή ενός διευθυντή να χρησιμοποιήσει ένα κατάλληλο στυλ ηγεσίας που ταιριάζει καλύτερα με την ετοιμότητα των ακολούθων (Chen & Silverthorn, 2005). Η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας έχει σχεδιαστεί για να μετρήσει την αντίληψη του συμμετέχοντα σχετικά με το πόσο αποτελεσματικός θεωρείται ότι ο ηγέτης μπορεί να είναι στη διαχείριση ενός μεγάλου οργανισμού (Nana et al., 2010).

Ένα από τα κύρια μοντέλα που μετρά την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας είναι το Full Range of Leadership Model, το οποίο και διαφοροποιεί την παθητική από την ενεργό ηγεσία και υποδεικνύει ότι οι πιο δραστήριες μορφές ηγεσίας είναι πιο αποτελεσματικές. Αυτό το μοντέλο υποστηρίζει ότι οι ηγέτες έχουν μια λίστα συμπεριφορών που εμπλέκονται σε μεταβαλλόμενους βαθμούς συχνότητας.

Πολύ πρόσφατες μελέτες, οδήγησαν στη δημιουργία ενός μοντέλου απογραφής πρακτικής ηγεσίας (Leadership Practice Inventory – LPI) που ασχολείται με τις προκλήσεις της ηγεσίας, εστιάζοντας στην ευθύνη και τις επιδόσεις (Hage & Posner, 2015).

Αξίζει να επισημανθεί στο τέλος της έρευνας, ότι η ηγεσία είναι η ικανότητα και συμπεριφορά που έχουν κάποιοι να πετυχαίνουν έναν οργανωτικό στόχο, μεταβάλλοντας την υπάρχουσα κατάσταση, επηρεάζοντας τους υφισταμένους τους, τους συνεργάτες τους, τους οπαδούς ή και το λαό (Χυτήρης, 2017).

Και με βάση τον Νικία (2017, σελ.14) ο καλός ηγέτης αποτελεί έναν συνδυασμό φυσικών και επίκτητων χαρακτηριστικών και υπάρχουν δυο βασικά στοιχεία που οικοδομούν μια ηγεσία: α) η διάθεση για άσκηση ηγεσίας και β) η ικανότητα άσκησης της ηγεσίας.

Σύμφωνα με τον αρχαίο ιστορικό και φιλόσοφο Ξενοφώντα, όπως αναλύει ο Νικίας (2017, σελ. 14-15) υπάρχουν τρία χαρακτηριστικά στοιχεία που διακρίνουν έναν ηγέτη και αφορούν την προσωπικότητά του: η φιλοτιμία, η φιλομάθεια και η φιλανθρωπία.

Ο Burns (1978, p.p. 18), δίνοντας τον κλασσικό ορισμό της πολιτικής ηγεσίας, σημειώνει: «ηγεσία επί των ανθρώπων ασκείται όταν πρόσωπα με συγκεκριμένα κίνητρα και σκοπούς κινητοποιούν, σε συναγωνισμό ή σύγκρουση με άλλους, θεσμικούς, πολιτικούς, ψυχολογικούς και άλλους πόρους, ώστε να αναδείξουν, να συνδυάσουν και να ικανοποιήσουν τα κίνητρα των υποστηρικτών τους».

Κατά τον Παπάζογλου (2012) «η πολιτική ηγεσία αποτελεί μια συνάρτηση τριών κατά κύριο λόγο παραγόντων: της εξουσίας, του πολιτικού πλαισίου και των υποστηρικτών».

Η μελέτη της ηγεσίας έχει εξελιχθεί με την πάροδο του χρόνου. Η ηγεσία είναι γνωστή ως ο πυρήνας του οργανισμού – επιχείρησης και πρέπει να έχει τον κεντρικό ρόλο όπως είναι ο ρόλος του αίματος και του εγκεφάλου για τον άνθρωπο (Ali Abdfuridha Jabbar et al., 2017). Η ηγεσία ορίζεται επίσης ως μια διαδικασία κοινωνικής αλληλεπίδρασης, όπου ο ηγέτης έχει μεγάλη επιρροή (McCleskey, 2014).

Στις πιο πρόσφατες έρευνες, η ηγεσία θεωρείται ένα από τα σημαντικότερα θέματα των ανθρωπίνων πόρων καθώς και στην βιβλιογραφία που αναφέρεται στη συμπεριφορά εντός ενός οργανισμού. Η πιο επικρατέστερη θεωρία ηγεσίας που χρησιμοποιήθηκε τις τελευταίες δεκαετίες ήταν η θεωρία μετασχηματιστικής ηγεσίας (TFL) που προτάθηκε από τους Bass και Avolio.

Οι ακόλουθοι ενός αυθεντικού ηγέτη αντιμετωπίζουν αυξημένη δέσμευση, αυξημένη υποστήριξη ομάδας και μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στον ηγέτη τους (Anderson et al., 2017).

Στη σύγχρονη εποχή, επιστήμονες από διάφορα πεδία όπως είναι της Ψυχολογίας και των Κοινωνικών Επιστημών ασχολήθηκαν με ένα διαφορετικό είδος νοημοσύνης, που αναλύθηκε κυρίως τα τελευταία χρόνια. Το είδος αυτό ονομάζεται συναισθηματική νοημοσύνη (ΣΝ) και δεν αρκείται μόνο στην ικανότητα του ατόμου για αφηρημένη σκέψη και μάθηση. Κοινή

συνιστώσα των μελετητών είναι ο συναισθηματικός παράγοντας που δύναται να επηρεάσει τη σκέψη του ατόμου και να αναπτύξει κάποιες άλλες πτυχές της προσωπικότητάς του.

Εκ των πραγμάτων, η ηγεσία ως άσκηση επιρροής αφορά αυτές τις συγκεκριμένες στάσεις, τα συναισθήματα και τις συμπεριφορές των ανθρώπων (Kotter J., 2001).

«Ηγέτης είναι αυτός ο οποίος, μέσα στο πλαίσιο ενός οργανωμένου συνόλου, ασκεί την μεγαλύτερη επιρροή στα υπόλοιπα μέλη, χωρίς κατ' ανάγκη να ταυτίζεται με την τυπική θέση στην ιεραρχία» (Φωτήλας Π., 2010). Ο Robbins (1997) σημειώνει ότι «Ηγέτης είναι εκείνος που φέρει το χαρακτηριστικό γνώρισμα όχι μόνο να προβλέπει την επιτυχία του ηγετικού μοντέλου που ακολουθεί, αλλά και να συνδυάζει την επιτυχία αυτή με τις ανάγκες και την ικανοποίηση των μελών της ομάδας».

Στην περίπτωση της παρούσας έρευνας, προκύπτει από τις απαντήσεις ότι υπάρχει ΑΔΙΑΦΟΡΗ ΗΓΕΣΙΑ (LAISSEZ-FAIRE LEADERSHIP), η οποία, αντιπροσωπεύει την Ηγεσία που αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις, δεν κάνει χρήση της δύναμης εξουσίας και αποποιείται τις ευθύνες της. Συνιστά την Απούσα Ηγεσία, την Ανύπαρκτη Ηγεσία, που δεν επεμβαίνει, δεν κατευθύνει και αφήνει τους άλλους να εκπληρώνουν τις υποχρεώσεις και ευθύνες τους με όποιον τρόπο ο καθένας επιθυμεί.

Από την έρευνα που διεξήχθη προέκυψε το στοιχείο της μη παρέμβασης (laissez –faire) της τότε ηγεσίας. Ουσιαστικά προέκυψε η διάσταση της μη – ηγεσίας που αποκλίνει από τη συναλλακτική ηγεσία και τονίζει τη μη παρεμβατική διάσταση του Ηγέτη. «Όπως υποδηλώνει η γαλλική φράση laissez – faire, ο ηγέτης αυτού του είδους υιοθετεί μια προσέγγιση του τύπου “δεν κάνω τίποτα, αφήνω τα πράγματα να κυλήσουν” (μη συναλλακτική). Αυτός ο ηγέτης αποποιείται τις ευθύνες, καθυστερεί αποφάσεις, δεν δίνει ανατροφοδότηση και προσπαθεί ελάχιστα να βοηθήσει να εξελιχθούν» (Northouse, 2019). Σε άλλο σημείο ο Northouse (2019, p.p. 174) σημειώνει ότι όλες οι προσεγγίσεις στην ηγεσία, «έχουν ισχυρά και τρωτά σημεία» και επειδή «αποτελεσματική ηγεσία σημαίνει συστηματική επιτήρηση υφισταμένου, καθήκοντος και περιβαλλοντικών αναγκών και πιέσεων, συχνά η καλύτερη προσέγγιση είναι ο συνδυασμός ηγετικών συμπεριφορών».

Συμπερασματικά, από την παρούσα διατριβή, όσον αφορά την Ηγεσία της εξεταζόμενης περιόδου, αναδείχθηκαν τα εξής στοιχεία:

- Η παθητικότητα και η μακαριότητα της ηγεσίας ως προς την αντιμετώπιση της κατάστασης.
- Το μεγάλο πρόβλημα της διαχείρισης του άγχους σε συνδυασμό με την άσκηση της εξουσίας.
- Η αδυναμία κατανόησης της κρίσης, της κατάστασης, του μεγέθους και της έκτασής της.
- Η απροθυμία της ηγεσίας να αναλάβει τις ευθύνες της και να πράξει αναλόγως.
- Η έλλειψη επικοινωνίας μεταξύ της ηγεσίας και της κοινωνίας.
- Η χαμηλή αφοσίωση της ηγεσίας στην επίτευξη των στόχων.
- Η μη ανάλυση και μελέτη παρόμοιων οικονομικών κρίσεων στο εξωτερικό και στην Ελλάδα ώστε να καταρτιστεί σχέδιο δράσης με τα αναγκαία μέτρα.
- Η αδυναμία ανάληψης ευθυνών για την περίοδο προ του μνημονίου.
- Η μη σωστή αξιολόγηση του διεθνούς περιβάλλοντος και των παθογενειών της ελληνικής οικονομίας και κοινωνίας.
- Η δυσκολία χάραξης στρατηγικής εξόδου από την κρίση.

Το βασικό μήνυμα της έρευνας που έγινε κατέδειξε ότι υπήρξε η λανθασμένη εκτίμηση των δεδομένων που οδήγησε στη λήψη λανθασμένων αποφάσεων. Παράλληλα, καταγράφηκε αργοπορημένη αντίδραση της ηγεσίας, ενώ εντοπίστηκε από τους ερωτώμενους η ανυπαρξία οργανωμένου σχεδίου και στρατηγικής.

Επίσης, ως κεντρικό σημείο της έρευνας αναδείχθηκε ότι από την τότε πολιτική ηγεσία υπήρξε αναποτελεσματική διαχείριση της κρίσης. Η κυρίαρχη αίσθηση είναι πως υπήρξε εξουσιοδοτικό στυλ ηγεσίας και μη αποτελεσματική διαχείριση κρίσης, ενώ το πρότυπο της ηγετικής συμπεριφοράς, με βάση τις απαντήσεις, κρίθηκε ως δημοκρατικό.

Ο κρίσιμος παράγοντας όμως και στην περίπτωση της Ελλάδας που εξετάστηκε στην παρούσα διδακτορική διατριβή είναι η ηγεσία και το πώς η ίδια αντέδρασε σε όλα τα επίπεδα. Στη βιβλιογραφία υπάρχουν εκατοντάδες, αν όχι χιλιάδες ορισμοί της ηγεσίας, ενώ τα βιβλία και οι μελέτες που δημοσιεύονται κάθε χρόνο είναι επίσης χιλιάδες, σημειώνει ο Μπουραντάς (2017, σελ. 20) και συνεχίζει: «Παρ' όλα αυτά, ο W. Bennis, διακεκριμένος καθηγητής σε θέματα ηγεσίας, συμπεραίνει ότι, «η ηγεσία είναι το πλέον ορατό καθημερινό φαινόμενο στη γη το οποίο έχουμε κατανοήσει ελάχιστα».

Κατά τον Μπουραντά (2017, σελ. 20) ως «ηγεσία θα μπορούσε να ορισθεί η διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των στάσεων και των συμπεριφορών μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτης), με τέτοιο τρόπο ώστε εθελοντικά και πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό για να υλοποιούν αποτελεσματικά οράματα και στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας και τη φιλοδοξία της για πρόοδο ή ένα καλύτερο μέλλον.

Παράλληλα, ο Μπουραντάς (2017, σελ. 22) υπογραμμίζει ότι ο «ηγέτης είναι εκείνο το άτομο, μα οποιοδήποτε άτομο, το οποίο ασκεί θετική και δημιουργική επιρροή πάνω σε άλλα άτομα και τα κάνει να τον ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα».

Επομένως υποστηρίζει ο Μπουραντάς (2017, σελ. 22-23) αυτή είναι η έννοια του ηγέτη για τη Διοικητική Επιστήμη και τις επιχειρήσεις, όχι αυτή του «μεγάλου ανδρός ή γυναικός» που επικρατεί σε άλλους χώρους (π.χ. ιστορία). Επίσης, συμπληρώνει ότι αυτή η έννοια ισχύει και για τους ηγέτες άλλων χωρών, όπως η πολιτική και η εκπαίδευση.

Ειδικά για τον πολιτικό ηγέτη, ο Μπουραντάς (2017, σελ. 40) σημειώνει ότι, οι πολιτικοί ασκούν ηγεσία στην κοινωνία, στα κόμματά τους ή σε επιμέρους οργανώσεις, στην κυβέρνηση, στα υπουργεία, στους δήμους και αλλού και συμπληρώνει «οι ρόλοι των πολιτικών ηγετών είναι οι ίδιοι, όπως και στους άλλους κοινωνικούς χώρους».

Σχετικά με το στυλ ηγεσίας, ο Μπουραντάς (2017, σελ. 74) αναφέρει ότι τόσο οι θεωρίες όσο και η κοινή λογική συμφωνούν στο ότι δεν υπάρχει καλό, κακό, κατάλληλο ή ακατάλληλο. «Η καταλληλότητα του κάθε στυλ εξαρτάται από την περίπτωση στην οποία αυτή χρησιμοποιείται. Όλα δηλαδή μπορεί να είναι κατάλληλα αν χρησιμοποιηθούν στην περίπτωση που ταιριάζουν, και αντιστρόφως, όλα μπορεί να είναι ακατάλληλα όταν δεν ταιριάζουν στη περίπτωση που χρησιμοποιούνται» (Μπουραντάς, 2017, σελ. 74).

Το στυλ ηγεσίας ως στοιχείο του χαρακτήρα της ηγετικής συμπεριφοράς του ηγέτη είναι κρίσιμο για την αποτελεσματικότητα (Μπουραντάς, 2017, σελ. 79), ενώ δεν υπάρχει «καλό ή κακό στυλ». Και αυτό διότι ο ηγέτης πρέπει να επιλέγει σε κάθε περίπτωση το καταλληλότερο στυλ ηγεσίας,

Κατά τον Μπουραντά (2017, σελ. 79), ιδιαίτερα σημαντικό είναι να προσαρμόζει το στυλ ηγεσίας στην ωριμότητα που έχουν οι συνεργάτες του, ως ομάδα και ως άτομα. Και

υπογραμμίζει ότι όταν αυτή είναι χαμηλή, τότε ταιριάζουν τα πιο αυταρχικά στυλ, ενώ όταν είναι υψηλή, κατάλληλα είναι τα πιο συμμετοχικά.

«Ο ηγέτης πρέπει να γνωρίζει ότι μπορεί να βρεθεί σε “περίπτωση ανωριμότητας των συνεργατών” και αναγκαστικά θα πρέπει να έχει αυταρχικό στυλ. Όμως, είναι δική του ευθύνη να βελτιώσει και να αναπτύξει την ωριμότητα των συνεργατών, καθώς και να εξελίξει το στυλ του προς το συμμετοχικό, διότι τότε θα έχει τις υψηλότερες δυνατές επιδόσεις και ταυτόχρονα την υψηλότερη ικανοποίηση των συνεργατών του». (Μπουραντάς, 2017, σελ. 79).

Η λήψη αποφάσεων ως φαινόμενο διατρέχει και χαρακτηρίζει την πολιτική σύμφωνα με τον Κουσκουβέλη (1997, σελ.13), ο οποίος σημειώνει ότι σε κάθε πολιτική υπάρχει κάποιος λήπτης απόφασης (άτομο, ομάδα ή φορέας) που πρώτα θα κατατάξει τις αξίες στο πλαίσιο των ισχυουσών συνθηκών, θα τις κατανείμει στη βάση θεσμοθετημένων διαδικασιών και μέσων.

Μεταξύ των ορισμών που παραθέτει ο Κουσκουβέλης (1997, σελ. 14) σχετικά με τι είναι απόφαση υποστηρίζει: «μια απόφαση είναι επιλογή δράση μεταξύ πολλών εναλλακτικών λύσεων για τις οποίες υπάρχει αβεβαιότητα».

Η λήψη αποφάσεων και ιδίως πακέτων αποφάσεων, είναι προφανώς κομβική στη διαδικασία χάραξης κρατικής πολιτικής, η οποία μπορεί να αξιολογηθεί μόνο υπό το φως των συνεπειών της, σύμφωνα με το τι πραγματικά συμβαίνει, για καλό ή κακό (Heywood, 2019). Κατά τον Heywood (2019), απόφαση είναι μια πράξη επιλογής από ένα πλήθος επιλογών και μια πολιτική μπορεί να κριθεί μόνο από τις επιπτώσεις την στην ευρύτερη κοινωνία, θετικές ή αρνητικές.

Η πιο εντυπωσιακή απεικόνιση της διαδικασίας γένεσης ενός λάθους είναι το «μοντέλου του ανθρώπινου λάθους», γνωστό και ως «μοντέλο του ελβετικού τυριού» (Reason, 2012). Το μοντέλο συγκρίνει τα διαφορετικά επίπεδα στα οποία μπορεί να γίνουν λάθη με φέτες τυριού έμενταλ. Σε έναν κόσμο χωρίς λάθη, το τυρί δεν θα είχε τρύπες (Krogerus & Tschäppeler, 2019), «αλλά στον αληθινό κόσμο, το τυρί είναι κομμένο σε λεπτές φέτες και η καθεμιά έχει αρκετές τρύπες, οι οποίες κάνουν την εμφάνισή τους κατά τόπους και κατά καιρούς.

«Αν το απρόβλεπτο συμβάν τρυπήσει μια μόνο φέτα τυρί, το λάθος περνάει απαρατήρητο ή δεν έχει επιπτώσεις. Αν, αντιθέτως, ευθυγραμμιστούν οι τρύπες κάθε φέτας και αποτύχουν όλα τα μέτρα ασφαλείας συγχρόνως, οδηγούμαστε στην καταστροφή και το μοντέλο εφαρμόζεται

σε όλους τους τομείς όπου τα ανθρώπινα λάθη μπορούν να αποβούν μοιραία. (Krogerus & Tschäppeler, 2019: 95).

Στην περίπτωση της Ελλάδας, αν και υπήρχαν εναλλακτικές, δεν έγινε καμία προσπάθεια διαπραγμάτευσης, ενώ παράλληλα έγιναν και πολλά λάθη, οι συνέπειες των οποίων δεν αντιμετωπίστηκαν από την τότε πολιτική ηγεσία και αποδείχθηκαν μοιραία.

Σύμφωνα με τον Κουσκουβέλη (1997, σελ. 137-138), οι διαπραγματεύσεις μπορεί να ξεκινήσουν στη βάση μιας ελπίδας για βελτίωση της κατάστασης ή μιας μελλοντικής επίλυσης της διαφοράς. Στην ελληνική κρίση δεν υπήρξε διαπραγματευτική προσπάθεια και ως εκ τούτου τα τέσσερα στάδια κατά Κουσκουβέλη (1997, σελ. 140-141) δεν καταγράφηκαν, δηλ.: το στάδιο πριν από τη διαπραγμάτευση, η προδιαπραγμάτευση, η κύρια διαπραγμάτευση και το κλείσιμο της διαπραγμάτευσης.

Στην περίπτωση της Ελλάδας το 2010, η τότε πολιτική ηγεσία δεν είχε εκ προοιμίου κάποιο στυλ ηγεσίας, γεγονός που προσομοιάζει με το μοντέλο ηγεσίας των Vroom – Yetton. Με βάση το συγκεκριμένο μοντέλο οι ηγέτες δύναται να υιοθετήσουν διαφορετικό στυλ ηγεσίας και να αξιοποιήσουν διάφορα εργαλεία ανάλογα με τις απαιτήσεις της εκάστοτε κατάστασης (Vroom & Yetton, 1973).

Παράλληλα στην περίπτωση της Ελλάδας και της ελληνική πολιτική ηγεσία δεν υπήρξε και επί της ουσίας διαχείριση κρίσης. Κατά τον Κουσκουβέλη (1997, σελ. 114), ο στόχος της κάθε προσπάθειας διαχείρισης της κρίσης, μπορεί να είναι εναλλακτικά η κλιμάκωση, η αποτροπή της κλιμάκωσης και η αποκλιμάκωση, με βάση τους στόχους που θέτει και επιδιώκει να πετύχει ο κάθε εμπλεκόμενος σε αυτήν παράγων.

7.9. Περαιτέρω Ακαδημαϊκή Έρευνα

Η δημιουργία του μαθηματικού μοντέλου Ηγεσίας και Διαχείρισης Κρίσης, με τη χρήση του LCM, αποσκοπούσε στην αποτύπωση και μέτρηση με απλό τρόπο των αποτελεσμάτων της ηγεσίας σε σχέση με τη διαχείριση της κρίσης. Το μοντέλο σχεδιάστηκε με βάση αυτό των Hackman & Oldham του Motivating Potential Score (MPS) of jobs, το οποίο αποτελεί μια μαθηματική φόρμουλα η οποία μετράει τα χαρακτηριστικά της εργασίας. Με τη λογική αυτή για τον υπολογισμό των αποτελεσμάτων των ερωτημάτων σε κάθε υποκριτήριο, υιοθετήθηκε η άποψη ότι όλες οι ερωτήσεις με τις οποίες υπολογίζονται οι εννοιολογικές παράμετροι του μοντέλου έχουν την ίδια βαρύτητα.

Τα επόμενα ακαδημαϊκά βήματα στο πεδίο της επέκτασης της έρευνας δύναται να είναι:

A. Περαιτέρω εξειδίκευση του μοντέλου ώστε να επικεντρωθεί στην παραμετροποίηση των εννοιολογικών παραμέτρων και καθορισμό συντελεστών βαρύτητας για κάθε ερώτημα των υποκριτηρίων.

B. Διεξαγωγή έρευνας για να αξιολογηθεί πιο εξειδικευμένα η διαχείριση της κρίσης από την εκάστοτε ηγεσία.

Γ. Αναζήτηση των καταλυτικών στοιχείων που απαιτείται να έχει η ηγεσία για την επιτυχή διαχείριση της κρίσης.

Δ. Μελέτη σε βάθος πολλών περιπτώσεων διαχείρισης κρίσεων από την ηγεσία προκειμένου να εξαχθούν ολοκληρωμένα και ασφαλή αποτελέσματα.

Ολοκληρώνοντας, εκτιμάται ότι επιπρόσθετα αντικείμενο περαιτέρω έρευνας δύναται να αποτελέσουν τα παρακάτω:

Η σχέση της ηγεσίας με τη διαχείριση της κρίσης. Επίσης η σχέση της με το σχηματισμό μιας ηγετικής ομάδας για την αποτελεσματική διαχείριση μιας κρίσης.

Η εξέταση κατά πόσο η διαχείριση μιας κρίσης είναι μονομερής ενέργεια ενός ηγέτη.

Η εξέταση κατά πόσο η ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος (ιστορικό παρελθόν, διδάγματα περιπτώσεων οικονομικών κρίσεων, οικονομικό-γεωπολιτικό-κοινωνικό περιβάλλον, λειτουργία δημόσιας διοίκησης) αποτελούν παράγοντες που επηρεάζουν την διαχείριση της κρίσης.

Η εξέταση εάν και σε ποιο βαθμό η εφαρμοζόμενη πολιτική αποτελεί παράγοντα επηρεασμού της διαχείρισης της κρίσης.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Η κρίση που βίωσε η Ελλάδα τα τελευταία χρόνια δεν ήταν μόνο οικονομική αλλά και πολιτική και κατ' επέκταση κρίση ηγεσίας. Πέρα από τις οικονομικές λύσεις που προωθήθηκαν από τα μνημόνια, οδηγός εξόδου από την κρίση είναι η αλλαγή νοοτροπίας, η ενίσχυση της ομαδικότητας και η αναζήτηση μιας αυθεντικής ηγεσίας που θα καλλιεργήσει το όραμα και θα πείσει τους πολίτες της χώρας να ακολουθήσουν.

Ως εκ τούτου απαιτείται μια εμπνευσμένη ηγεσία που θα δίνει έμφαση στην ειλικρίνεια, θα διαθέτει υψηλά ηθικά αποθέματα, θ' αντέχει στις προκλήσεις, θα επιζητά την αυτοκριτική και θα δέχεται την κριτική αδιαμαρτύρητα, θα έχει μεγάλο δείκτη αυτογνωσίας, θα επενδύει στο ανθρώπινο δυναμικό και θα σέβεται την κοινωνία.

Ο Ηγέτης του 21ου αιώνα οφείλει να απεγκλωβιστεί από τις υφιστάμενες θεωρητικές νόρμες της διοικητικής και πολιτικής επιστήμης και να είναι πιο ανθρώπινος, πιο διαισθητικός, αυθεντικός, ανταποδοτικός, συνεργάσιμος, επικοινωνιακός, γεφυροποιός και ηθικός, αλλά και να διαθέτει στοιχεία ενσυναίσθησης σε συνδυασμό με αυστηρότητα. Η αναφορά επικεντρώνεται σε μια Πεφωτισμένη Ηγεσία που θα πρέπει να συνδυάζει πάρα πολλά στοιχεία της λεγόμενης συναισθηματικής ευφυΐας.

Στην περίπτωση της Ελλάδας, το έλλειμμα ηγεσίας ήταν εμφανές και αποτέλεσε τον πιο καθοριστικό παράγοντα να καταρρεύσει το σύστημα την περασμένη δεκαετία. Και αυτό διότι η ουσιαστική πτώχευση της οικονομίας το 2010 προήλθε κυρίως από την χρεοκοπία της διακυβέρνησης της χώρας και την έλλειψη ηγεσίας.

Σύμφωνα με τους Κέβιν Φέδερστοουν και Δημήτρη Παπαδημητρίου (2019), «από το 2010 και εξής ο τυπικά ισχυρότατος θεσμός του Έλληνα Πρωθυπουργού, που σε σύγκριση με Ευρωπαίους ομολόγους τους είναι σχεδόν ανεξέλεγκτος στο εσωτερικό της χώρας, έχει καταντήσει πρωθυπουργός περιορισμένης κυριαρχίας».

Οι δυο καθηγητές έδωσαν έμφαση στην πολιτική ανάλυση και την οργανωσιακή ψυχολογία, χωρίς να εστιάσουν σε θεωρίες του μάνατζμεντ για την ηγεσία στις σύγχρονες οργανώσεις. Και αυτό, διότι σε όλες τις οργανώσεις, άρα και στην κυβέρνηση, βασικό πρόβλημα είναι ο συγκερασμός του ελέγχου με τον συντονισμό από πλευράς της εκάστοτε ηγεσίας των υφισταμένων.

Ο Μιχάλης Ψαλιδόπουλος, καθηγητής Οικονομικών Επιστημών στο ΕΚΠΑ και νυν αναπληρωτής εκτελεστικός διευθυντής στο Διεθνές Νομισματικό Ταμείο (2020), στο βιβλίο του, «Τα δάνεια της Ελλάδας – 200 χρόνια ανάπτυξης και κρίσεων» (εκδόσεις Παπαδόπουλος, 2019) διατρέχει όλη την ιστορία της οικονομικής και δημοσιονομικής πολιτικής της χώρας μας από την περίοδο του Αγώνα της Ανεξαρτησίας μέχρι σήμερα. Στο βιβλίο του επισημαίνει ότι τα οφέλη της Ελλάδας ήταν πολύ περιορισμένα σε σύγκριση με τις θυσίες των Ελλήνων πολιτών. Στο βιβλίο υπάρχουν 27 πίνακες που περιγράφουν μεταξύ άλλων τις χρήσεις των δανείων. Εκείνα του 19ου αιώνα πήγαν κατά 90% σε καταναλωτικές χρήσεις και σε αμυντικές δαπάνες. Τα δάνεια του μεσοπολέμου πήγαν αντίθετα σε παραγωγικές χρήσεις και αποκατάσταση προσφύγων, όπως και ορισμένα από τα δάνεια μετά το 1964 (που ξανάρχισε ο εξωτερικός δανεισμός) που χρηματοδότησαν βελτίωση των υποδομών.

Ο Ψαλιδόπουλος (2019) υπογραμμίζει, ότι είναι δύσκολο να μιλήσει κανείς για διδάγματα, γιατί ότι διδάσκεται κανείς, υποτίθεται ότι δεν το επαναλαμβάνει. «Η ελληνική οικονομική πολιτική δυστυχώς επανέλαβε, σε βάθος χρόνου, λανθασμένες επιλογές του παρελθόντος. Για παράδειγμα, αποφεύχθηκε η άμεση φορολογία όλων των πολιτών και προτιμήθηκε, είτε η έμμεση, είτε ο δρόμος του δανεισμού. Οι φορείς της οικονομικής πολιτικής, με εξαίρεση την πτώχευση του 1932, δεν έσπευσαν να διαπραγματευτούν σε περιόδους κρίσης με τους δανειστές, ώστε να βρεθεί κοινά αποδεκτή λύση και επιχείρησαν να κερδίσουν χρόνο νομίζοντας ότι έτσι ήταν καλύτερα. Αυτό οδήγησε αργότερα σε αδιέξοδα και σε χειρότερες λύσεις» αναφέρει. Παράλληλα, τονίζει (2019, σελ. 269) ότι η πολιτική ελίτ της Ελλάδας δεν παραδέχθηκε τις ευθύνες της για τον δημοσιονομικό εκτροχιασμό, αντιστάθηκε στις μεταρρυθμίσεις και δεν δέχθηκε λάθη στην πολιτική που ακολουθούσε ως το 2010.

«Όταν στράφηκε στους εταίρους της για βοήθεια, είχε πολύ περιορισμένη συμμετοχή στη διαμόρφωση του σχεδίου προσαρμογής. Δεν τόνισε όσο επιβαλλόταν την ανάγκη ειδικής μέριμνας για μια οικονομία κυρίως υπηρεσιών, ελεύθερων επαγγελματιών και μικρομεσαίων επιχειρήσεων» γράφει (Ψαλιδόπουλος, 2019) σε άλλο σημείο του βιβλίου και συνεχίζει: «Αποδέχθηκε το πρώτο πρόγραμμα, που ήταν πολύ φιλόδοξο, δεν είχε βάθος, και εγκρίθηκε βιαστικά. Δεν επέμεινε σε άμεσα μέτρα για το χρέος». Ο Ψαλιδόπουλος υποστηρίζει ότι η Ε.Ε. απέφυγε στάση πληρωμών στην Ευρωζώνη, αλλά δεν έκανε όλα όσα χρειαζόνταν για να μειωθεί το ρίσκο στην Ελλάδα. «Έσωσε όμως το ευρωπαϊκό τραπεζικό σύστημα και το κοινό νόμισμα» επισημαίνει.

Η ελληνική κρίση και ειδικά η έλευση των μνημονίων έφερε στην επιφάνεια το πρόβλημα της ηγεσίας στην Ελλάδα με τον πιο εμφαντικό τρόπο. Πάρα πολλοί ειδικοί εστίασαν ιδιαίτερα στο έλλειμμα ηγεσίας που το θεωρούσαν ιδιαίτερα σημαντικό, εκτός από το δημοσιονομικό. Ως εκ τούτου το πρόβλημα της χώρας ήταν και είναι και πολιτικό, εκτός από οικονομικό.

Στην περίπτωση της ελληνικής κρίσης και στο σύνολο της διαχείρισης που εξετάζεται για το πρώτο μνημόνιο (2010) έγιναν πάρα πολλά σφάλματα και η πιο χαρακτηριστική κατατοπιστική εξήγηση δόθηκε από την Άννα Διαμαντοπούλου, τότε υπουργό και μέλος της κυβέρνησης Γιώργου Παπανδρέου που υπέγραψε το πρώτο μνημόνιο.

Η πρώην υπουργός Άννα Διαμαντοπούλου στα τέλη του Δεκεμβρίου 2012, μιλώντας στο Πανεπιστήμιο Harvard ως Fisher Family Fellow αναφέρθηκε στο τι διδάχτηκε από την ελληνική κρίση: α) οφείλει κανείς να δρα άμεσα, β) η εφαρμογή των πιο σκληρών μέτρων γίνεται από την αρχή της κρίσης, γ) πρέπει να πιστεύεις και να στηρίζεις δημόσια τις αποφάσεις που λαμβάνονται, αν θέλεις και οι άλλοι να πιστέψουν στο σχέδιό σου και να στηρίξουν και δ) κάθε δημόσια δράση χρειάζεται λαϊκή υποστήριξη. Πρέπει κάθε στόχος όσο δύσκολος και να είναι να εμπνέει εθνική υπερηφάνεια και να είναι κοινωνικά δίκαιος.

«Από την πλευρά της κυβέρνησης, αποτύχαμε να δούμε το βάθος του προβλήματος στην αρχή. Προχωρήσαμε αργά, με ήπια μέτρα στην αρχή της κρίσης και αργότερα αναβάλαμε τις δύσκολες αποφάσεις. Οι περισσότεροι υπουργοί αρνήθηκαν να υιοθετήσουν τις μεταρρυθμίσεις. Ακόμη χειρότερα επιβάλλαμε μέτρα που δεν ήταν κοινωνικά δίκαια, ενώ αποτύχαμε στην καταπολέμηση της φοροδιαφυγής. Η κυβέρνηση σπατάλησε πολύτιμο πολιτικό κεφάλαιο, δυνάμεις και πόρους. Η υπομονή και η εμπιστοσύνη των πολιτών εξανεμίστηκε» είπε μεταξύ άλλων η Άννα Διαμαντοπούλου, αποτυπώνοντας πλήρως την αποτυχία της πολιτικής ηγεσίας κατά την περίοδο που την εξετάζει η παρούσα διδακτορική διατριβή.

Στο 26ο Συνέδριο Ηγεσίας της Εταιρείας Ανωτάτων Στελεχών Επιχειρήσεων (ΕΑΣΕ), τον Μάιο του 2015, με θέμα, «Ευθυκρισία και εστιασμός: Διαύγεια σκέψης στην ηγεσία», ο διακεκριμένος ψυχολόγος και στοχαστής Barry Schwartz ανέφερε ότι ο ηγέτης θα πρέπει να κινείται με τόλμη και σύνεση ενώπιον των αποφάσεων που θα κληθεί να λάβει, να έχει εικόνα του χρονικού σημείου, αλλά και του τρόπου που θα κάνει εξαιρέσεις στους κανόνες, καθώς και πως και σε ποιο χρόνο θα αυτοσχεδιάσει, ενώ ο CEO του ομίλου Belron (Carglass, Autoglass, Safelite) υπογράμμισε ότι ο ηγέτης θα πρέπει να ακούει τις απόψεις όλων.

Η ιστορία αποτελεί πυξίδα για την ελληνική κρίση και όπως έχει ειπωθεί από τον Liaguat Ahemed «το κραχ του 1930 δεν προήλθε από τις υπερβολές του καπιταλισμού, αλλά ήταν αποτέλεσμα θανάσιμων κυβερνητικών λαθών» (Lords of Finance, 2009).

Από τις 10 Νοεμβρίου 2009, ένα εξάμηνο πριν την έλευση του μνημονίου, ο νομπελίστας οικονομολόγος Τζόζεφ Στίγκλιτς με άρθρο του στην βρετανική εφημερίδα Daily Telegraph διαπίστωνε έλλειμμα ηγεσίας από την πλευρά των ΗΠΑ και ζητούσε από την Ε.Ε. να αναλάβει δράση. Στις 13 Ιουλίου 2011, η γαλλική εφημερίδα Le Monde σημείωνε χαρακτηριστικά ότι «μας κυβερνούν παιδάκια».

Κυρίως τις τελευταίες δυο δεκαετίες, οι αρχές της πολιτικής επιστήμης υποχώρησαν και η νέα γενιά πολιτικών προσέφυγε σε μεθόδους του μάνατζμεντ, όπως η τεχνική της πειθούς, των επιχειρηματικών στρατηγικών και στις αρχές και θεωρίες των γκουρού του μάνατζμεντ, όπως του Στίβεν Κοβέι, του Πίτερ Ντράκερ και του Κένεθ Μπάνσαρντ.

Στη σκιά της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης του 2008 και της έλευσης του μνημονίου στην Ελλάδα, πανθολογούμενη ήταν και στο διεθνές οικονομικό, διπλωματικό και πολιτικό περιβάλλον, η διαπίστωση περί ελλείμματος ηγεσίας, η οποία και ετέθη στο δημόσιο διάλογο. Μάλιστα, ο διάσημος αρθρογράφος της Wall Street Journal Simon Nixon, σημείωσε ότι υπήρξε στην ευρωζώνη κρίση εμπιστοσύνης στην πολιτική τάξη και κατ' επέκταση στην Ελλάδα σήμανε και κρίση ηγεσίας.

Η δημοσιονομική κρίση της ελληνικής οικονομίας υπήρξε αποτέλεσμα μιας μακροχρόνιας περιόδου ασύνετης οικονομικής διαχείρισης η οποία υπαγορεύονταν από βραχυπρόθεσμα εκλογικά οφέλη παρά από μια μακρόπνοη στρατηγική. Κατά την δεκαετία του 1990 και ιδιαίτερα προς τα τέλη της ο στόχος ένταξης στην ΟΝΕ είχε δρομολογήσει σημαντικές μεταρρυθμίσεις. Από την στιγμή όμως που επιτεύχθηκε ο στόχος αυτός και ύστερα υπήρξε μια μακρά περίοδος εφησυχασμού και αδικαιολόγητης αδράνειας.

Παρά τις προειδοποιήσεις σχετικά με τις διογκούμενες μακροοικονομικές ανισορροπίες και τα εντεινόμενα διαρθρωτικά προβλήματα οι ελληνικές κυβερνήσεις προτίμησαν να αναβάλουν την αντιμετώπιση των προβλημάτων για κάποια απροσδιόριστη στιγμή στο μέλλον. Όμως η αποφυγή των συγκρούσεων που θα επέφεραν οι αναγκαίες μεταρρυθμίσεις, η αναβολή των μεταρρυθμίσεων, η συγκάλυψη και η αγνόηση των προειδοποιήσεων τελικά είχαν ως παρεπόμενο την συσσώρευση και διόγκωση των προβλημάτων.

Η πολιτική διαχείριση μέχρι και το ξέσπασμα της κρίσης υπήρξε καταστροφική καθώς καμία κυβέρνηση δεν έδειχνε αποφασισμένη να εφαρμόσει ένα σχέδιο δημοσιονομικής εξυγίανσης και διαρθρωτικών αλλαγών. Κατά την περίοδο αυτή η λήψη κρίσιμων οικονομικών αποφάσεων είχε αδρανοποιηθεί και η αντιμετώπιση των προβλημάτων εξαντλούταν στην επικοινωνιακή διαχείριση τους. Οι αριθμοί όμως δεν ψεύδονταν. Όταν πλέον ήταν πολύ αργά η ελληνική κυβέρνηση κλήθηκε μέσα σε ελάχιστους μήνες να επιλύσει ένα πρόβλημα το οποίο διογκώνονταν για σχεδόν μια δεκαετία. Μάλιστα το δημοσιονομικό πρόβλημα της χώρας είχε λάβει τέτοια δυναμική όπου με δεδομένη την διεθνή συγκυρία καμία αντίδραση κατά γενική ομολογία δεν μπορούσε πλέον να τελεσφορήσει.

Στην πραγματικότητα η πορεία της χώρας ήταν δύσκολο να αντιστραφεί και η ελληνική κυβέρνηση βρέθηκε ενώπιον ενός τραγικού διλήμματος: χρεοκοπία ή μνημόνιο; Συμμετοχή σε μια ευρωπαϊκή ζώνη σταθερότητας και ασφάλειας ή απομόνωση;

Η μόνη λελογισμένη επιλογή κατά πολλούς στην συγκεκριμένη συγκυρία ήταν η προσφυγή στον μηχανισμό στήριξης και στην διεθνή βοήθεια. Η χρεοκοπία θα ήταν ένα μαύρο κουτί (black box) όπου κανείς δεν θα μπορούσε να προβλέψει με εγκυρότητα τις καταστρεπτικές του συνέπειες τόσο για την Ελλάδα όσο και την ευρωζώνη. Η απόφαση για την ένταξη στον μηχανισμό στήριξης δεν ήταν αποκλειστικά οικονομική αλλά υπαγορεύτηκε από ένα πλήθος παραγόντων και υπό την ασφυκτική πίεση οικονομικών και πολιτικών δρώντων.

Οι όροι του μνημονίου και το πρόγραμμα δημοσιονομικής προσαρμογής που εφαρμόστηκε είχε τρομακτικές συνέπειες στην αύξηση της ανεργίας, την συρρίκνωση των εισοδημάτων και γενικά το επίπεδο ευημερίας των Ελλήνων πολιτών. Ωστόσο η κατάσταση στην οποία είχε περιέλθει η ελληνική κοινωνία δεν πρέπει να συγκρίνεται με την προηγούμενη περίοδο της επίπλαστης ευημερίας αλλά με την κατάσταση που θα προέκυπτε από την επιλογή της ασύντακτης χρεοκοπίας.

Το μνημόνιο απέτυχε να επιτελέσει τον αρχικό του σκοπό, δηλαδή την αποκατάσταση της αξιοπιστίας της ελληνικής οικονομίας έναντι των αγορών. Γι' αυτό και κατά καιρούς συζητούνταν ως μόνη βιώσιμη επιλογή ένα νέο κούρεμα μετά το PSI καθώς ο φόβος της χρεοκοπίας ήταν υπαρκτός.

Η έκθεση του Ευρωπαϊκού Ελεγκτικού Συνεδρίου (ΕΕΣ) αποκαλύπτει πολλά για τα μνημόνια και κυρίως για τον σχεδιασμό και την εφαρμογή του πρώτου (2010), το οποίο και διερευνά η

παρούσα διατριβή. Για να καταρτίσουν την έκθεση, οι ελεγκτές μελέτησαν τα έγγραφα των προγραμμάτων, τις εσωτερικές αναλύσεις της Κομισιόν, τα λογιστικά φύλλα των προβλέψεων βασικών οικονομικών δεικτών και τις σχετικές μελέτες διεθνών οργανισμών. Έκαναν συνεντεύξεις με στελέχη ελληνικών (Τράπεζα της Ελλάδος, υπουργεία, ενώσεις), ευρωπαϊκών (Επιτροπή, ESM) και διεθνών φορέων (ΔΝΤ, ΟΟΣΑ). Πρόκειται για την πρώτη τέτοιου είδους, συνολικότερη και “εξωτερική”, αξιολόγηση συγκεκριμένα των ελληνικών μνημονίων από το Ευρωπαϊκό Ελεγκτικό Συνέδριο, ένα θεσμό της ΕΕ που λειτουργεί ως ανεξάρτητος εξωτερικός ελεγκτής για δημοσιονομικά θέματα και τα στελέχη του δεν συμμετείχαν με κανένα τρόπο στον σχεδιασμό ή στην εφαρμογή των προγραμμάτων.

Η έκθεση σημειώνει με σαφήνεια ότι τα μνημόνια πέτυχαν τους πιο άμεσους και σημαντικούς στόχους τους, που ήταν ασφαλώς η αποφυγή της στάσης πληρωμών καθώς και η αποφυγή της κατάρρευσης του τραπεζικού συστήματος της χώρας, από το 2010 και έπειτα. Ωστόσο, εντοπίζουν πολυεπίπεδα, συχνά σοβαρά, προβλήματα στις διαδικασίες που ακολουθήθηκαν και στο πόσο αποτελεσματικές υπήρξαν.

Το πιο σημαντικό πρόβλημα που εντοπίζει η έκθεση είναι η έλλειψη σαφούς στρατηγικής, η οποία θα έπρεπε να περιλαμβάνει και να οργανώνει τις παρεμβάσεις στους διάφορους τομείς άσκησης πολιτικής. Αναδεικνύει ότι οι αλλαγές στα φορολογικά και στα εργασιακά έγιναν με κύριο γνώμονα τη δημοσιονομική εξυγίανση, ενώ στην περίπτωση της εξυγίανσης των τραπεζών υποστηρίζει ότι “δεν αξιολογήθηκε ο τρόπος με τον οποίο τα δημοσιονομικά μέτρα θα επηρέαζαν περαιτέρω τη φερεγγυότητα των οφειλετών των τραπεζών και κατ’ επέκταση την αγοραία αξία των δανείων τους”. Υπογραμμίζεται επιπλέον η απουσία στρατηγικής για την ανάπτυξη, ειδικά στα δυο πρώτα προγράμματα. Ως αποτέλεσμα αυτής της έλλειψης στρατηγικής διαμορφώθηκε ένα ασταθές οικονομικό πλαίσιο όπου, για παράδειγμα, το καθεστώς ΦΠΑ στη χώρα άλλαξε επτά φορές μέσα σε επτά χρόνια.

Ως “συμπτώματα” της παραπάνω έλλειψης στρατηγικής η έκθεση εντοπίζει μια σειρά από άλλες αρρυθμίες. Οι ελεγκτές εντόπισαν όρους των προγραμμάτων, ιδιαιτέρως στην αρχή τους, οι οποίοι δεν ήταν σαφείς και δεν παρέπεμπαν σε συγκεκριμένες, “μετρήσιμες” πολιτικές (πχ. “θέσπιση μέτρων για την διευκόλυνση συμπράξεων δημόσιου και ιδιωτικού τομέα”, “μέτρα για την ενίσχυση των εξαγωγών”, κ.λπ.).

Λίγους μήνες μετά την έλευση του πρώτου μνημονίου, η αναπληρώτρια καθηγήτρια Πολιτικής Επιστήμης στο Πάντειο Πανεπιστήμιο, Βασιλική Γεωργιάδου, σημείωσε με άρθρο της (Βήμα

της Κυριακής, 24-7-2011), ότι «στις ημέρες μας διαπιστώνεται έλλειμμα ευρωπαϊκής και εγχώριας ηγεσίας». Και όπως ανέφερε ο Γιώργος Παπακωνσταντίνου (5/9/2018), υπουργός Οικονομικών του πρώτου μνημονίου, «όλοι κάναμε λάθος και εμείς και οι θεσμοί».

Την περίοδο, από τον Οκτώβριο του 2009 έως και την άνοιξη του 2020, πριν από την έλευση του πρώτου μνημονίου, κατά τον Πρετεντέρη (2012), δεν υπήρξε καμία κυβερνητική σύσκεψη ή όργανο που να εξετάστηκε με στοιχειώδη συγκρότηση και μεθοδικότητα το ενδεχόμενο προσφυγής της Ελλάδας στο ΔΝΤ, δεν υπήρξε καμία διαπραγμάτευση για το πρώτο μνημόνιο. Και κατά τον ίδιο, η κυβέρνηση δεν είχε επίγνωση του πού έμπαινε και έπεσε θύμα της ανεπάρκειά της αλλά και των προεκλογικών της δεσμεύσεων, αν και γνώριζε την κατάσταση της οικονομίας έγκαιρα το 2009.

Δυστυχώς, στην περίπτωση της Ελλάδας δεν ελήφθησαν μαθήματα από το παρελθόν. Σε πολλές Σχολές Ηγεσίας στις ΗΠΑ και στην Ευρώπη, διδάσκονται το «Thinking in time: The Uses of history for decision makers: εξάγοντας συμπεράσματα από το παρελθόν για το μέλλον». Στο World Economic Forum του Νταβός το 2017 ως βασικό θέμα ήταν: Responsive and Responsible Leadership και στην ενότητα για τις προκλήσεις του ηγέτη το μήνυμα ήταν: «Οι ηγέτες να εξελιχθούν, να αλλάξουν, να αγκαλιάσουν τις εξελίξεις και να συμβαδίσουν με την εποχή. Πρέπει να προσεγγίζουν τις προκλήσεις, αξιοποιώντας τη διαίσθησή τους, δεξιότητες προσαρμοστικότητας και διατηρώντας διαρκώς ένα ανοικτό μυαλό».

Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2005, σελ. 291-356), οι κομματικές και κυβερνητικές ηγεσίες είναι σκόπιμο να ενσωματώσουν στον τρόπο άσκησης των καθηκόντων τους, πρακτικές και αρχές που ισχύουν στο χώρο του management. Στην περίπτωση της Ελλάδας δεν ακολουθήθηκε από την πολιτική ηγεσία κανένα στρατηγικό σχέδιο. Ακόμα, αγνοήθηκαν και θεωρίες από αρχαιοτάτων ετών, όπως π.χ. του Θουκυδίδη, του Ξενοφώντα, του Κινέζου θεωρητικού της τέχνης του πολέμου Σουν Τζου πριν 250 χρόνια, κ.α.

Ειδικά, ο Σουν Τζου (Πλατιάς, Κολιόπουλος, 2015), έδινε μεγάλη σημασία –που από την ελληνική πολιτική ηγεσία δεν δόθηκε- στον στρατηγικό σχεδιασμό, στην αποφυγή κόστους και φθοράς, στην ανατροπή της στρατηγικής του αντιπάλου, στην εκμετάλλευση αδυναμιών του αντιπάλου, στην στρατηγική αξία του χρόνου, στη γνώση που είναι πολλαπλασιαστικής δύναμης και στις συμμαχίες.

Από την διδακτορική διατριβή, που διενεργήθηκε για την ελληνική κρίση και την αντιμετώπισή της από την πολιτική ηγεσία, αναδείχθηκαν πολλά προβλήματα με πιο βασικό αυτό της διαχείρισης που έφερε στο φως ποικίλες αδυναμίες και παραλείψεις, όπως έλλειψη προετοιμασίας και κατάρτισης σχεδίων. Και όπως έλεγε ο Robert McNamara (2016), «δεν υπάρχει πλέον τέτοιο πράγμα που να λέγεται στρατηγική, παρά μόνο διαχείριση κρίσης». Παράλληλα αναδείχθηκε η παντελής απουσία διαπραγμάτευσης που εξ' ορισμού είναι μια αμοιβαία επωφελής διαδικασία (Kousoulas, 1985).

Σύμφωνα με τον καθηγητή του ΟΠΑ, Ανδρέα Νικολόπουλο που συμμετείχε στην έρευνα, «εκείνη την εποχή η έννοια της ηγεσίας, σε ότι αφορά το χειρισμό και την αντιμετώπιση των ελληνικών προβλημάτων, είναι πολυπλοκότερη και υπερβαίνει το άτομο-ηγέτη ή μια κυβέρνηση» και συμπληρώνει, στο πλαίσιο της ανταλλαγής απόψεων για το αντικείμενο της διδακτορικής διατριβής, θέτοντας και τον ευρύτερο προβληματισμό που διατρέχει και τμήμα της ερευνητικής προσπάθειας που έγινε: «Ενδεχομένως να μιλάμε για ένα μείγμα ηγετικών προσανατολισμών, ανάλογα με τα συμφέροντα των επιμέρους παικτών που συνθέτουν την ηγετική ομάδα. Θα πρέπει να αναρωτηθούμε για τη διάρθρωση της ηγεσίας την εποχή εκείνη».

Το βασικό συμπέρασμα που εξήχθη από την διατριβή είναι, ότι υπάρχει διαχρονική κρίση ηγεσίας, ενώ το έλλειμμα ηγεσίας παρατηρείται από τη σύσταση του Ελληνικού Κράτους. Αν αξιολογήσουμε την κατάσταση της ηγεσίας στην Ελλάδα, θα διαπιστώσουμε ένα τεράστιο έλλειμμα σε όλους τους τομείς, που εξηγεί την πορεία και τη σημερινή κατάσταση της χώρας (Μπουραντάς, 2017, σελ. 107). Παράλληλα, ο Μπουραντάς (2017, σελ. 107-108), σημειώνει ότι στην πολιτική, τα πράγματα είναι χειρότερα, καθώς κομματικά στελέχη αναλαμβάνουν πρωθυπουργοί, υπουργοί, γενικοί γραμματείς υπουργείων, διοικητές δημοσίων οργανισμών, χωρίς καμία σχετική εκπαίδευση και κατάλληλη εμπειρία στην άσκηση διοίκησης και ηγεσίας και συμπληρώνει: «Στην πραγματικότητα, όχι μόνο δεν κατέχουν τις γνώσεις, τις μεθόδους, τις τεχνικές, τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας, τις διοικητικές και ηγετικές ικανότητες, αλλά ούτε τις βασικές έννοιες».

Ο Μπουραντάς (2017, σελ. 108), υπογραμμίζει ότι «το έλλειμμα της ηγεσίας αποτελεί ζήτημα συλλογικής αυτογνωσίας και η αντιμετώπισή τους αποτελεί προϋπόθεση για την έξοδο από την κρίση, την επιβίωση και την πρόοδο» και για τους πολλούς «δεν μπορεί να υπάρχει ατομικό καλό χωρίς το κοινό καλό, πράγμα που αποτελεί τον λόγο ύπαρξης της ηγεσίας και των ηγετών σ' όλα τα επίπεδα και όλους τους τομείς».

«Η δικαιοδοσία και η μόχλευση του κέντρου της κυβέρνησης παραμένουν ασαφείς, περιορισμένες και κατακερματισμένες ακόμη και μετά από τις προσπάθειες για μεταρρύθμιση» κατά τον ΟΟΣΑ (2011) και συνεχίζει η έκθεσή του για την Ελλάδα: «Αυτό αντανακλάται στις περιορισμένες δυνατότητες για καθορισμό των στρατηγικών κατευθύνσεων πολιτικής και προτεραιοτήτων που ακολουθούνται».

Και όπως σημειώνουν οι Φέδερστον και Παπαδημητρίου (2019) και έχει την εφαρμογή του στην ελληνική κρίση της πρώτης περιόδου του μνημονίου: «Οι ηγέτες έρχονται και φεύγουν με τα διαφορετικά τους στυλ και τις προσεγγίσεις τους, τα οποία προφανώς και επηρεάζουν το μοντέλο διακυβέρνησης κάθε κυβέρνησης. Το ηγετικό προφίλ κάθε Πρωθυπουργού, όμως, δεν είναι παρά μια μόνο πτυχή μιας μεγαλύτερης εικόνας».

Εκείνη την εποχή, όπως και τη σημερινή, η έννοια της ηγεσίας, σε ότι αφορά το χειρισμό και την αντιμετώπιση των ελληνικών προβλημάτων είναι πολυπλοκότερη και υπερβαίνει το άτομο – ηγέτη ή μια κυβέρνηση ή μια πολιτική ηγεσία. Η αποτυχία της τότε πολιτικής ηγεσίας έχει σχέση με ότι δεν μπορούσαν να φανταστούν –όχι κατ’ ανάγκην από προσωπική ανικανότητα– το μέγεθος της κρίσης, κάτι που έγινε εμφανές στη συνέχεια με την έλευση του πρώτου μνημονίου και την ψήφισή του από την ελληνική Βουλή, τον Μάιο (6/5) του 2010, αλλά και τα άλλα δυο μνημόνια που ακολούθησαν με τους δεκάδες εφαρμοστικούς νόμους.



Ελληνόγλωσση Βιβλιογραφία

1. Αιμιλιανίδης Αχ., Ιωάννου Χρ. (2013), *Foreign Affairs*, «Πως και γιατί η Κύπρος βυθίστηκε στην κρίση, Τα πραγματικά αίτια και οι ευθύνες», 03/03/2013. Διαθέσιμο στο: <http://www.foreignaffairs.gr/articles/69205/xristina-ioannoy-kai-axilleasaimilianidis/pos-kai-giati-i-kypros-bythistike-stin-krisi>, Ανάκτηση 15 Νοεμβρίου 2017.
2. Αναστασάτος, Ν. (2009), «Από την κρίση στη βιώσιμη ανάπτυξη» (Συλλογικό Έργο), Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.
3. Ανδρουλάκης, Β.Π. (2013), «Μνημόνιο και κοινωνικά δικαιώματα», δημοσιευμένο στην ηλεκτρονική διεύθυνση του Ομίλου «Αριστόβουλος Μάνεσης» «www.constitutionalism.gr», Διαθέσιμο στο: <https://www.constitutionalism.gr/2297-mnimonio-kai-koinwnika-dikaiwmata/> (Ανάκτηση στις 12-2-2014).
4. Αθανασούλα-Ρέππα, Αν., (2008). «Εκπαιδευτική Διοίκηση και Οργανωσιακή Συμπεριφορά». Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ- Γ. Παρικός και ΣΙΑ Ε.Ε., Αθήνα.
5. Ανδρουλάκης, Μ., (2015). «Μαύρο Κουτί- Αφορισμοί περί Ηγεσίας και Στρατηγικής». Εκδόσεις Πατάκη, Αθήνα.
6. Άντερσον, Π. (2017), «Οι αντινομίες του Αντόνιο Γκράμσι», μτφ.Σιαμανδούρας, Σωτ. Εκδόσεις Red Marks.
7. Αργεΐτης, Γ. (2013), «Κρίση Χρέους, Λιτότητα και Οικονομική Κρίση: Υπάρχει Διέξοδος», Κείμενο Πολιτικής, ΕΛΙΑΜΕΠ.
8. Αργυρού, Μ., και Τσουκαλάς, JD. (2011), «Η ελληνική κρίση χρέους: Πιθανές Αιτίες, Μηχανική και τα αποτελέσματα», *Παγκόσμια οικονομία*, Vol. 34, No. 2, σελ. 173 -191.
9. Βαρουφάκης, Γ. (2007), «Θεωρία Παιγνίων», Εκδόσεις Gutenberg-Γιώργος & Κώστας Δαρδανός. σελ.29-193, Αθήνα.
10. Βασιλειάδης, Λ. (2017), «Στρατηγική των Επιχειρήσεων- Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Τάσεις», Εκδόσεις ΤΣΟΤΡΑΣ, Αθήνα.
11. Βατικιώτης, Λ. (2010), «Ο χάρτης της κρίσης», Εκδόσεις Τόπος, Αθήνα.
12. Βερέμης, Θ., et. al. (2011), «Η ανατομία της κρίσης», Εκδόσεις Σκάι, Αθήνα.
13. Βιλιάρδος, Β. (2011), «Η κρίση των κρίσεων», Άρθρα περιόδου 6/6/2009 έως 29/12/2009, Εκδόσεις One, Αθήνα.

14. Βλαχοπούλου, Α. (2010), «Εμπειρική Προσέγγιση της Nash Ισορροπίας». Διαθέσιμο στο: (https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/13803/1/Vlachopoulou_Msc2010.pdf)
15. Βουρνάς, Τ. (2011), «Σύντομη ιστορία της Ελληνικής επανάστασης», Εκδόσεις Πολιτεία, Αθήνα.
16. Γεωργόπουλος, Ν. (2013), «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», (γ' έκδοση), Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
17. Γιαννίτσης, Τ. (2008), «Σε αναζήτηση ελληνικού μοντέλου ανάπτυξης», Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.
18. Γιαννακόπουλος, Κ. (2013), «Μεταξύ εθνικής και ενωσιακής έννομης τάξης. Το Μνημόνιο ως αναπαραγωγή της κρίσης του κράτους δικαίου», δημοσιευμένο στην ηλεκτρονική διεύθυνση του Ομίλου «Αριστόβουλος Μάνεσης» «www.constitutionalism.gr» Διαθέσιμο στο: <https://www.constitutionalism.gr/1914-metaxy-etnikis-kai-enwsiakis-ennomis-taxis-to-mnim/>
19. Γκαργκάνας Ν. (2013), «Κρίση στην Ευρώπη και την Ελλάδα», Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.
20. Δερτιλής, Γ. (2016), «Επτά πόλεμοι, τέσσερις εμφύλιοι, επτά πτωχεύσεις, 1821-2016», Εκδόσεις Πόλις, Αθήνα.
21. Δερτιλής, Π. (1971), «Συμβολή εις την Δημοσιονομικήν Ιστορίαν του Αγώνος του 1821», Θεσσαλονίκη.
22. Δημητρέσης Ν., (2016), «Αποτελεσματικές διαπραγματεύσεις», Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα.
23. Δρέλλιας, Ε. (2017), «Νόμπελ Οικονομίας 2017». Διαθέσιμο στο: (<https://powerpolitics.eu/νόμπελ-οικονομίας-2017>).
24. Δούκας, Π., (2007), «Οικονομικές Θεωρίες. Αρχές Διοίκησης και Αρχαία Ελληνική Σκέψη, Ε' Έκδοση, Εκδόσεις Α.Α. Λιβάνη, Αθήνα.
25. Ζαβλανός, Μ. (2002), «Οργανωτική Συμπεριφορά», 1^η έκδοση. Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα. σελ. 32-36.
26. Ζηρίνης, Γ.(2009), «Πώς να διαχειρίζεσαι τις κρίσεις», Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
27. Ζουμπουλάκης, Μ., (2019), «Δυστυχώς επτωχεύσαμεν», Καθημερινές Εκδόσεις Α.Ε., Φάληρο.
28. Ηλιαδάκης, Α. (2003). «Εξωτερικός δανεισμός και δανειακή κοινωνικοποίηση στην Ελλάδα, Διδακτορική Διατριβή, Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών

- Επιστημών. Τμήμα Κοινωνιολογίας, Αθήνα, σελ.182-190» Διαθέσιμο στο: <https://www.didaktorika.gr/eadd/handle/10442/15526>
29. Ηλιόπουλος, Ν. (2005). «Νέοι δρόμοι για τη Δημοκρατική Πολιτική Σκέψη-Κριτική παρουσίαση του πολιτικού στοχασμού του Κορνήλιου Καστοριάδη. Εκδόσεις Θεμέλιο. Αθήνα.
30. Ηρακλείδης, Α., (2015). «Διεθνείς Σχέσεις και Διεθνής Πολιτική», [ηλεκτρ.βιβλ.]. Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. Διαθέσιμο στο: <http://hdl.handle.net/11419/6150>, Αθήνα.
31. Θεοδωράτος, Ε. Φ. (1999), «Οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων», Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα.
32. Θεοφανίδης, Σ. (1999), «Ποιος είναι ηγέτης, η ποιότητα της ηγεσίας», Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.
33. ΘΟΥΚΥΔΙΔΗΣ - «Ιστορία», Μτφρ. Άγγελος Σ. Βλάχος. (2008). Θουκυδίδου Ιστορία του Πελοποννησιακού Πολέμου. Αθήνα: Βιβλιοπωλείον της “Εστίας” Ι.Δ. Κολλάρου & Σια, Αθήνα
34. Ιορδάνογλου, Δ. & Τσακαρέστου, Μπ. & Τσενέ, Λ. & Λεάνδρος, Ν. & Ιωαννίδης, Κ. (2016), «Ηγέτες του Μέλλοντος», Εκδόσεις Πεδίο, Αθήνα.
35. Καζάκης, Δ. (2011), «Η ελληνική Πομπηία», εκδόσεις ΤΟ ΠΟΝΤΙΚΙ, Αθήνα.
36. Καλαϊτζή, Α. (2013), «Οι προηγούμενες χρεοκοπίες της Ελλάδας», Αθήνα.
37. Κανελλόπουλος Χ. (1990), «Μάνατζμεντ – Αποτελεσματική Διοίκηση», 3^η έκδοση, International Publishing, Αθήνα.
38. Καραγιάννης, Σ. (1989), «Το Τρικουπικό Πολιτικό Κόμμα (1872-1895)», Εκδόσεις Αναστασίου, Αθήνα.
39. Καρακούσης, Α. (2006), «Μετέωρη χώρα : Από την κοινωνία της ανάγκης στην κοινωνία της επιθυμίας 1975-2005», Εκδόσεις Βιβλιοπωλείον της Εστίας, Αθήνα.
40. Καρανάτσης, Κ., Β., (2013) «Περίπλους» στο δανεισμό και τις χρεοκοπίες του Ελληνικού κράτους », Αθήνα.
41. Κονδύλης, Θ. (2009), «Ο Ελευθέριος Βενιζέλος και η Ελλάδα: 1928-1932. Η Διπλωματική Πολιτική και η Οικονομία», Εκδόσεις Ταμβος, Αθήνα.
42. Κονδύλης, Θ. (2010), «Η Παγκόσμια Οικονομική Κρίση και η Ελληνική Πτώχευση: 1929-1932», Αθήνα: Eurocapital.gr.

43. Κουσκουβέλης, Η. (1997), «Λήψη Αποφάσεων – Κρίση – Διαπραγματεύσεις», εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.
44. Κουσκουβέλης, Η. (2004), «Εισαγωγή στις Διεθνείς Σχέσεις», εκδόσεις Ποιότητα, Β, έκδοση, Αθήνα.
45. Κότιος, Α., (2011), «Η Ελλάδα, η ΟΝΕ και η κρίση», Σειρά Ερευνητικών Εργασιών, Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, 17 (1), Βόλος.
46. Κότιος, Α., Κουτουλάκης, Μ. (2014). «Η οικονομική πολιτική και οι συνέπειες στην πρόσβαση στο διεθνή δανεισμό», στο Π. Σκλιάς και Σ. Ρουκανάς (επ.), «Η ελληνική οικονομία από την ΟΝΕ στο μηχανισμό στήριξης», Εκδόσεις Λιβάνη, Αθήνα.
47. Κουτσούκης, Κλ. (2001), «Πολιτική Ηγεσία – Ηγέτες: Ταυτότητα, Προσωπικότητα- Συμπεριφορά. Εισαγωγή στη θεωρία, τις μεθοδολογικές προσεγγίσεις και την εμπειρική έρευνα», Εκδόσεις Ε.Α.Αναστασίου, Αθήνα.
48. Κωνσταντέλλος, Ν. (2006), «Χαρακτηριστικά και πρακτικές των πετυχημένων CEOs – ηγετών στην Ελλάδα». Παρουσίαση έρευνας της KPMG.
49. Κωστής, Κ. (2019), «Ο πλούτος της Ελλάδας: Η ελληνική οικονομία από τους Βαλκανικούς Πολέμους μέχρι σήμερα», Εκδόσεις Πατάκης, Αθήνα.
50. Μακιαβέλι, Ν. (2014), «Ο Ηγεμόνας», μτφ. Διασκευή Καζαντζάκη, Ν., Επιμέλεια Σταύρου, Π.Ν., Εκδόσεις Έθνος Α.Ε. και Εκδόσεις Καζαντζάκη (Πάτροκλος Σταύρου)
51. Μακρής, Σπ. (2011), «Ανάπτυξη – Ηγεσία- Κοινωνία, Πολιτική Επιστήμη και Πολιτική Ηγεσία, η συμβολή του Κλεομένη Σ. Κουτσούκη», Εκδόσεις Ι. Σιδέρης, Αθήνα.
52. Μακρυδημήτρης, Δ. (2015), «Είναι ηθική η πολιτική; Και άλλα ερωτήματα». Εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα.
53. Μαλλιαρόπουλος, Δ.(2010), «Δημοσιονομική Προσαρμογή και Οικονομική Ανάπτυξη 2010-2020», Τόμος. V, Τεύχος. 9, Eurobank Research, Οικονομία και Αγορές.
54. Μαντζάρης, Ι. (2008), «Management επιχειρήσεων και οργανισμών», Τόμος Β, Εκδόσεις Σέρρες.
55. Μανωλόπουλος, Ι. (2012), «Το “επαχθές” χρέος της Ελλάδας». Εκδόσεις Μελάρι. Αθήνα.
56. Μελάς, Κ. (2011), «Οι σύγχρονες κρίσεις του παγκόσμιου χρηματοπιστωτικού συστήματος (1974 – 2008)», Εκδόσεις Λιβάνη, Αθήνα.
57. Μητσόπουλος, Μ., Πελαγίδης, Θ., (2012). «Κατανοώντας την κρίση στην Ελλάδα», Εκδόσεις Ψυχογιός, Αθήνα

58. Μονοκρούσος, Π. (2013), «Αλήθειες και μύθοι για τους δημοσιονομικούς πολλαπλασιαστές», Διαδικτυακός τοπος, www.tovima.gr Διαθέσιμο στο: <https://www.tovima.gr/2013/02/15/opinions/alitheies-kai-mythoi-gia-toys-dimosionomikoys-pollaplasiastes/>, Αθήνα.
59. Μούσης, Ν. (2011), «Ευρωπαϊκή Ένωση: Δίκαιο, οικονομία, πολιτική», Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.
60. Μπαμπινιώτης Γ. (1998), «Λεξικό της νέας ελληνικής γλώσσας», Γ΄ Έκδοση, Εκδόσεις Κέντρο Λεξικολογίας, Αθήνα.
61. Μπαρόζο Χ.,Μ., (2013), «Η καθυστέρηση αποφέρει νέα μέτρα», Συνέντευξη στον Νίκο Χρυσολωρά, Καθημερινή, 21/4/2013. Διαθέσιμο στο: <https://www.kathimerini.gr/36308/article/epikairothta/politikh/mparozo-sthn-k-h-ka8ysterhsh-apoferei-nea-metra>
62. Μπελογιάννης, Ν. (2010), «Το ξένο κεφάλαιο στην Ελλάδα», Εκδόσεις Άγρα, Αθήνα.
63. Μπελογιάννης, Ν. (2012), «Η πτώχευση της Ελλάδος το 1843», ΙΣΚΡΑ, Αθήνα.
64. Μπούας, Κ., και Κατσιμάρδος, Π. (2012), «Στρατηγική ανάλυση και αξιολόγηση μεταρρυθμιστικών προγραμμάτων ευρείας κλίμακας: Το Μνημόνιο ως εργαλείο πολιτικής», Ινστιτούτο Έρευνας και Ρυθμιστικών πολιτικών.
65. Μπουραντάς, Δ. (2002) ,«Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Μπένος, Αθήνα.
66. Μπουραντάς, Δ. (2005), «Ηγεσία : Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας» Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
67. Μπουραντάς, Δ. (2017), «Ηγεσία», Εκδόσεις Παπαδόπουλος, Αθήνα.
68. Νεάρχου, Α. (2016), «Εισαγωγή στη Θεωρία Παιγνίων», Εκδόσεις Πανεπιστημίου Πατρών, Πάτρα, σελ.9-73.
69. Νικολακόπουλος, Κ., και Καλλίνικος, Ν.(2010), «Συστημική κρίση και διαμάχες στην ευρωζώνη», σ.288.
70. ΟΟΣΑ, (2011), «Ελλάδα: Έκθεση για την κεντρική διοίκηση», Επισκοπήσεις ΟΟΣΑ Δημόσιας Διακυβέρνησης, OECD Publishing.
71. Παντελάκης, Ν. (1995) «Δημόσια Δάνεια», Εκδόσεις Μορφωτικό Ίδρυμα Εθνικής Τραπέζης, Αθήνα.
72. Παπαδάκης, Β., (2012), «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία», 6^η έκδ., Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

73. Παπαδάκης, Β., (2016), «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία», 7^η έκδ., Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
74. Παπαδάκης, Β., (2018), «Στρατηγική Σκέψη και Πρακτική στον κόσμο των επιχειρήσεων», Εκδόσεις Ψυχογιός, Αθήνα.
75. Παπαδάκης, Κ., (2010), «Αναδιάρθρωση των επιχειρήσεων μέσω του κοινωνικού διαλόγου: Κοινωνικά υπεύθυνων πρακτικών σε περιόδους κρίσης», Έγγραφο εργασίας αριθ. 19, ILO, Γενεύη.
76. Παπαζογλου, Μ. (2012), «Σύγχρονη Πολιτική Ηγεσία. Κρίση και Θεμέλια Διακυβέρνησης», Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.
77. Παπαθανασίου, Γ., (2017), «8 μήνες», Εκδόσεις Λιβάνη, Αθήνα.
78. Παπακωνσταντίνου, Γ. (2016), «Game Over: Η Αλήθεια για την Κρίση», Εκδόσεις Παπαδόπουλος, Αθήνα.
79. Παπακωνσταντίνου Γ., (2017), «Επιλέξαμε βαριά εγχείρηση αντί για ξαφνικό θάνατο», Συνέντευξη στον Άρη Ραβανό, Ελευθερία του Τύπου, 23/4/2017 , Αθήνα.
80. Παπανδρέου Ν., (2015), «Επιτέλους, να ακουστούν κάποιες αλήθειες », άρθρο εφημερίδα Αγορά 10/4/2015, Αθήνα.
81. Παπαρηγόπουλος Κ. (2006), «Τα διδακτικότερα πορίσματα της ιστορίας του ελληνικού έθνους», Εκδόσεις Πελεκάνος, Αθήνα.
82. Πέντσας, Ν. (2012). «Αναδόμηση Επιχειρησιακών Κατευθύνσεων». Εκδοση – Βιβλιοδεσία ΤΥΕΣ. Αθήνα.
83. Πετράκης, Μ. (2006), «Έρευνα Μάρκετινγκ», Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα.
84. Πιπερόπουλος, Γ.(2007) «Επικοινωνώ άρα υπάρχω», 9η Έκδοση, Εκδόσεις Ζυγός, Θεσσαλονίκη.
85. Πλατιάς, Αθ. (1998), «Ελληνική Υψηλή Στρατηγική: Σκέψεις και προβληματισμοί»,Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.
86. Πλατιάς, Αθ., Κολιόπουλος, Κ. (2015), «Η τέχνη του πολέμου του Σουν Τζου», Εκδόσεις Δίαυλος, Αθήνα.
87. Πλατιάς, Αθ. (2018), 7η έκδοση, «Διεθνείς σχέσεις και στρατηγική στο Θουκυδίδη», Εκδόσεις Εστία , Αθήνα (σελ. 84-85).
88. Πρετεντέρης, Γ, (2012), «Ο Ψυχρός Πόλεμος. Τα πρόσωπα και τα γεγονότα που διέλυσαν μια χώρα», Εκδόσεις Πατάκη, Αθήνα.

89. Προβόπουλος Γ., (2017), «Τα ήξεραν όλα Καραμανλής και Παπανδρέου», Συνέντευξη στον Άρη Ραβανό, Ελευθερία του Τύπου, 21/5/2017, Αθήνα.
90. Ρήγος Α. (1995), «Τα κρίσιμα χρόνια 1922-1935», Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.
91. Ρομπέι, Βαν, Χ. (2014), «Η Ευρώπη στη θύελλα: Υποσχέσεις και προκαταλήψεις», μτφ. Γ. Καράμπελας, Εκδόσεις Παπαδόπουλος, Αθήνα.
92. Ρουμελιώτης, Π., (2012), «Το άγνωστο παρασκήνιο της προσφυγής στο ΔΝΤ», Εκδόσεις Λιβάνη, Αθήνα.
93. Ρωμαίος, Γ., (2012), «Η Ελλάδα των Δανείων και των Χρεοκοπιών», εκδόσεις Πατάκη, Αθήνα.
94. Σβορώνος, Ν. (1999), «Επισκόπηση της νεοελληνικής ιστορίας», Εκδόσεις Θεμέλιο, Αθήνα.
95. Σβορώνος, Ν. (2007), «Επισκόπηση της νεοελληνικής ιστορίας», Εκδόσεις Θεμέλιο, Αθήνα.
96. Σημίτης, Κ., (2017), «Το μνημόνιο δεν ήταν μονόδρομος», Συνέντευξη στον Χρήστο Χωμενίδη, capital.gr, 27/01/2017, Διαθέσιμο στο: <https://www.capital.gr/sunenteuxi/3186739/k-simitis-to-mnimonio-den-itan-monodromos>
97. Σκληράκη, Ε., (2015), «Τα Δάνεια της Εξάρτησης και της Χρεοκοπίας, 1824-1940», Εκδόσεις ΣΜΙΛΗ, Αθήνα.
98. Σοϊλεντάκης, Ν.Π. (2012), «Δυστυχώς επτωχέυσαμεν. Οι στάσεις πληρωμών 1827,1893,1932». Εκδόσεις Παπαζήση. Αθήνα.
99. Σπύρου, Σ. (2012), «Συστήματα αποφάσεων», Εργαστήριο Συστημάτων αποφάσεων και Διοίκησης, ΕΜΠ, Αθήνα.
100. Στεφανίδης, Δ. (1930), «Η εισροή ξένων κεφαλαίων και οι οικονομικά και πολιτικά συνέπειαι», Θεσσαλονίκη: s.n.
101. Τζόκας Σ. (1999), «Ο Χαρίλαος Τρικούπης και η συγκρότηση του νεοελληνικού κράτους», Εκδόσεις Θεμέλιο, Αθήνα.
102. Τζωρτζάκης Κ. & Τζωρτζάκη Α. Μ. (2007), «Οργάνωση και Διοίκηση, Το Management της Νέας Εποχής», Εκδόσεις Rosili, Αθηνά.
103. Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ), (2013), «Βελτιώνοντας μια δημόσια Οργάνωση μέσω της διαδικασίας αυτοαξιολόγησης», Εκτύπωση – Βιβλιοδεσία: Εθνικό Τυπογραφείο, Copyright: ΥΠΕΣΔΔΑ / ΓΓΔΔ & Η.Δ.
104. Τότσικας, Α. (2012), «Οικονομικές κρίσεις και χρεοκοπίες (19ος -20ος αιώνας)», Αργολική Αρχαική Βιβλιοθήκη Ιστορίας και Πολιτισμού.

105. Τράπεζα της Ελλάδος, (2014), «Το χρονικό της μεγάλης κρίσης: Η Τράπεζα της Ελλάδος 2008-2013», Κέντρο Πολιτισμού, Έρευνας και Τεκμηρίωσης, Αθήνα.
106. Τσακλόγλου Π., Οικονομίδης Γ., Παγουλάτος Γ., Τριαντόπουλος Χ. και Φιλippoπούλος Α. (2016) «Πώς Έφτασε Η Ελλάδα Στα Μνημόνια; Μια ανάλυση των παραγόντων που οδήγησαν την οικονομία της χώρας στα πρόθυρα της κατάρρευσης» απόσπασμα από τη μελέτη "Ένα νέο αναπτυξιακό μοντέλο για την ελληνική οικονομία και η μετάβαση σ' αυτό". ΔΙΑΝΕΟΣΙΣ, Αθήνα. Διαθέσιμο στο:
https://www.dianeosis.org/2016/04/pos_ftasame_sta_mnimonia/.
107. Τσιβάκου, Ι. (2015), «Ο ηγέτης ως ενσάρκωση του θεσμού», Εκδόσεις Σιδέρης, Αθήνα.
108. Τσόλκας, Ι. (2011), «Τι μας δίδαξαν οι ελληνικές χρεοκοπίες της ιστορίας», 17, Νοεμβρίου, Αθήνα.
109. Τσουδερός, Ε. (1919), «Le revilement economique de la Grece», Παρίσι. Νανσύ: s.n.
110. Τσουλφίδης, Λ. (1999), «Οικονομική Ιστορία της Ελλάδος», Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη.
111. Τσουλφίδης, Λ. (2003), «Οικονομική Ιστορία της Ελλάδος», Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη.
112. Τσουλφίδης, Λ. (2012), «Σύγχρονη πολιτική οικονομία», Εκδόσεις Πατάκη, Αθήνα.
113. Φέδερστόουν, Κ. και Παπαδημητρίου, Δ. (2019), «Έλληνες Πρωθυπουργοί. Το παράδοξο της εξουσίας», Εκδόσεις Διάμετρος. Αθήνα.
114. Φιλίνης, Κ. (2008), «Θεωρία των Παιγνίων και Πολιτική Στρατηγική», Εκδόσεις Θεμέλιο, Αθήνα.
115. Φραγκιάδης, Α., (2019), «Η χρεοκοπία και το τέλος του Βενιζελισμού», Σειρά Εθνικές Κρίσεις, Καθημερινές Εκδόσεις Α.Ε., Φάληρο.
116. Φωτήλας, Π., Γιαννατσής, Ι. (2010), Lectures ΗΓΕΣΙΑ. Διαθέσιμο στο:
<http://docplayer.gr/57807284-Igesia-kathigitis-p-fotilas-lektoras-i-giannatsis-igetes-kai-igesia.html>, Αθήνα.
117. Χαλαζιάς, Χ. (1996), «Χαρίλαος Τρικούπης», Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.
118. Χαρδούβελης, Γ. Α. (2011), «Από τη διεθνή κρίση στην κρίση της ευρωζώνης και της Ελλάδας», Εκδόσεις Λιβάνη, Αθήνα.
119. Χριστοδουλάκης, Ν. (2011). «Σώζεται ο Τιτανικός; Από το μνημόνιο ξανά στην ανάπτυξη», Εκδόσεις Πόλις. Αθήνα.

- 120.Χριστοδουλάκης, Ν. (2012), «Οικονομικές Θεωρίες και κρίσεις. Ο ιστορικός κύκλος ορθολογισμού και απερισκεψίας», Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα
- 121.Χυτήρης, Λ. (1996), «Οργανωτική Συμπεριφορά. Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε Οργανισμούς και Επιχειρήσεις», Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα. Χυτήρης, Λ. (2006), «Μάνατζμεντ – Αρχές διοίκησης επιχειρήσεων», Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.
- 122.Χυτήρης, Λ. (2017), «Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Έννοιες, θεωρία και τρόποι συμπεριφοράς για αποτελεσματική διοίκηση», 4η έκδοση, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
- 123.Ψαλιδόπουλος, Μ. (1989), «Η κρίση του 1929 και οι Έλληνες οικονομολόγοι», Εμπορική Τράπεζα της Ελλάδος – Ιστορικό Αρχείο, Αθήνα.
- 124.Ψαλιδόπουλος Μ., (2017), Συνέντευξη στον Άρη Ραβανό, Ελευθερία του Τύπου, 11/5/2017, Αθήνα.
- 125.Ψαλιδόπουλος, Μ. (2019), «Τα δάνεια της Ελλάδας – 200 χρόνια ανάπτυξης και κρίσεων», Εκδόσεις Παπαδόπουλος, Αθήνα.
- 126.Anderson, P. (2017), «Η λέξη από ‘Η’». Η περιπέτεια της Ηγεμονίας». Μτφ. Καράμπελας, Γ, Εκδόσεις 21^{ος} Παράλληλος, Αθήνα.
- 127.Ashkenas, R. & Manville, B. (2020), «Το εγχειρίδιο του Ηγέτη», Μτφρ. Κωστοπούλου Γ., Εκδόσεις Ψυχογιός, Αθήνα.
- 128.Askenazy, Ph., Cohen, D. (2010). «Οικονομική κρίση: Αίτια και προοπτικές». Εκδόσεις ΠΟΛΙΣ. Αθήνα.
- 129.Attali J., (2011), «Παγκόσμια κατάρρευση σε 10 χρόνια; Δημόσιο Χρέος: Η τελευταία ευκαιρία», Μτφρ. Ζούρα Κ., Εκδόσεις Παπαδόπουλος, Αθήνα.
- 130.Clogg, P. (2003), «Συνοπτική Ιστορία της Ελλάδος 1770-2000», Μτφρ. Παπαδάκη Λ., Εκδόσεις Κάτοπτρο, Αθήνα.
- 131.Cohn, T.H. (2009), «Διεθνής Πολιτική Οικονομία. Θεωρία και Πράξη», Μτφρ. Λούντος Ν., Εκδόσεις Gutenberg, σ.257, Αθήνα.
- 132.Fisher, R. Ury, W., Patton,B. (2002), «Πετυχαίνοντας τη Συμφωνία», Εκδόσεις Καστανιώτη. Πρωτότυπος τίτλος, «Getting to yes», Published Houghton Mifflin Company.
- 133.Friedman, G. (2012). «Τα επόμενα 100 χρόνια. Μια πρόβλεψη για τον 21ο αιώνα». Εκδόσεις Ενάλιος, Αθήνα.
- 134.Ghellab, G. και Παπαδάκης, Κ. (2011), «Η πολιτική της οικονομικής προσαρμογής: Μονομέρεια κράτος ή κοινωνικό διάλογο», ΔΟΕ, σελ. 81-91.

135. Gilpin, R. (2011), «Πόλεμος και Αλλαγή στη Διεθνή Πολιτική», Μτφρ. Κολιόπουλος Κ., Εκδόσεις Ποιότητα, Αθήνα.
136. Grauwe P. D., και Moesen, W. (2009) «Κέρδη για όλους: Μια πρόταση για ένα κοινό Euro Bond», *Intereconomics*, Vol. 44, No. 3, σελ. 132-141.
137. Grauwe, P. D. (2012), «Η ελληνική κρίση και το μέλλον της Ευρωζώνης», *Intereconomics*, Vol.45, no. 2, σελ. 89-93.
138. Harvard Business Essentials, (2011), «Η τέχνη της διαπραγμάτευσης», Μοντέρνοι Καιροί Α.Ε., Αθήνα
139. Hemerijck, A., Knippen, B., Doorne, Van, E., (2010), «Μετά το σεισμό. Οικονομική κρίση και θεσμική επιλογή. Συλλογικό. Εκδόσεις Παπαζήση. Αθήνα.
140. Hering G. (2004), «Τα πολιτικά κόμματα στην Ελλάδα, 1821-1936» Μτφρ. Παρασκευόπουλος Θ., Μορφωτικό Ίδρυμα Εθνικής Τραπέζης, Αθήνα.
141. Heywood, A. (2006), «Εισαγωγή στην πολιτική». Για την ελληνική γλώσσα. Εκδόσεις ΠΟΛΙΣ, Αθήνα
142. Heywood, A. (2019), «Πολιτική Θεωρία: Μια εισαγωγή», 4η έκδοση, Μτφρ., Κοτσουφού Ε., Εκδόσεις Επίκεντρο, Αθήνα.
143. Kouzes, J.M. & Posner, B.Z. (2018), «Η πρόκληση της Ηγεσίας- Αριστες Στρατηγικές και Πρακτικές Επιχειρήσεων», μτφρ. Γιαννή, Μ., εκδόσεις Broken Hill Publishers Ltd, politeianet.gr
144. Krogerus M. & Tschäppeler R., (2019), «Το βιβλίο των αποφάσεων – 50 μοντέλα στρατηγικής σκέψης», Μτφρ. Κανελλοπούλου Δ., Εκδόσεις Διόπτρα, Αθήνα.
145. Krugman P. (2009), «Η Κρίση του 2008», Μτφρ. Αλαβάνου Μ., Εκδόσεις Καστανιώτης, Αθήνα.
146. Malhotra D., Bazerman H. Max., (2018) «Γίνε ιδιοφυΐα στις διαπραγματεύσεις» (Negotiation Genius), Μτφρ. Μπαρουξής Χ., Εκδόσεις Ψυχογιός, Αθήνα.
147. Mankiw, G.N. (2001), «Αρχές της Οικονομικής», Τόμος Α΄. μτφρ.: Σταματάκης, Νικ., Εκδόσεις Τυπωθήτω – Δαρδανός, Γ., Αθήνα, Α΄ έκδοση.
148. Mason, J., «Η διεξαγωγή της ποιοτικής έρευνας», μετφρ. Ελένη Δημητριάδου · επιμέλεια Νότα Κυριαζή, Εκδόσεις ΠΕΔΙΟ, Αθήνα
149. Montana, P., Charnov, B. H. (2002), «Μανατζμεντ», ΤΡΙΤΗ ΑΜΕΡΙΚΑΝΙΚΗ ΕΚΔΟΣΗ, Μτφρ. Ρούβαλη Μ., Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα (p.p. 122-136).

- 150.Lowndes, V., Marsh, D. & Stoker, G., (2020), «Θεωρία και Μέθοδοι της Πολιτικής Επιστήμης», Επιστημονική Επιμέλεια ελληνικής έκδοσης: Γκόφας, Αν. και Ευαγγελόπουλος, Γ., Εκδόσεις Πεδίο, Αθήνα.
- 151.Machiavelli, N., (2008), «Οι 183 βασικές μακιαβελλικές ρήσεις του Ηγεμόνα», Απόδοση - Βίτσος, Δ., Εκδόσεις Περίπλους, Αθήνα
- 152.Machiavelli, N., (2018), «Ο Ηγεμόνας», μτφ. Καραγιαννόπουλος, Θ., Εκδόσεις ΟΞΥ, Αθήνα.
- 153.Lenk, K., (1990), «Πολιτική Κοινωνιολογία: Δομές και Μορφές Ενσωμάτωσης της Κοινωνία», μτφ. Κοκαβέσης, Φ., Επιμ. Κατσούλης Η., Εκδόσεις Επίκεντρο, Αθήνα.
- 154.Northouse, P.G. (2019). «Ηγεσία. Θεωρία και Πράξη» (8η έκδοση). Επιστημονική επιμέλεια Νταλιάνης, Θεοφ., Εκδόσεις Παπασωτηρίου, Αθήνα.
- 155.Osborne, M. (2010), «Εισαγωγή στην Θεωρία Παιγνίων», Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα. σελ.21-64.
- 156.Sun Tzu, (2019), «Η τέχνη του πολέμου», μτφ. Καλλιματίδου, Εφ., Εκδόσεις ΟΞΥ, Αθήνα



Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

1. Ahemed L., (2009), «Lords of Finance: The Bankers Who Broke the World». Penguin Press, London.
2. Adrian, T., and Shin H. S. (2007), «Liquidity and Financial Cycles», 6th BIS Annual Conference, Financial System and Macroeconomic Resilience, 18-19 June 2007, Brunnen, Switzerland.
3. Alogoskoufis, George (2019), «Greece and the euro: a Mundellian tragedy», GreeSE Papers (136). LSE London, London School of Economics and Political Science, London, UK.
4. Ancona, D. & Gregersen, H. (2018), «What Kind of Leadership Works Best at Your Company?», Harvard Business Review, No.3, pp. 1-4.
5. Anderson, S.F., Kelley, S., Maxwell, S., (2017), «Sample-Size Planning for More Accurate Statistical Power: A Method Adjusting Sample Effect Sizes for Publication Bias and Uncertainty Psychological Science», Vol.: 28, Iss.:11, pp. 1547-1562, <https://doi.org/10.1177/0956797617723724>.
6. Ashkenas, R. & Manville, B. (2018), «The Fundamentals of Leadership Still Haven't Changed», Harvard Business Review, No.11, pp.1-5.
7. Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). «Multifactor Leadership Questionnaire. Manual and Sampler Set», (3rd ed.). Redwood City, CA: Mindgarden.
http://dx.doi.org/10.1207/s1532754xjpr1602_2
8. Bass, B.M. (1985), «Leadership and Performance beyond Expectation», Free Press, New York.
9. Bass, B. M. (1990), «From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision». Organizational Dynamics, 18, 19-32.
[http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
10. Bauer N.T., Green G. S. (1996), «Development of Leader-Member Exchange: A Longitudinal Test», The Academy of Management Journal, Vol. 39, No. 6 (Dec., 1996), pp. 1538-1567, Published by: Academy of Management,
<https://www.jstor.org/stable/257068>

11. Bell, J. (2005). «Doing your Research Project: a guide for first-time researchers in education and social science». 4th Edition. Buckingham: OUP.
12. Bennis, W. & Nanus, B. (1986), «Leaders: The Strategies for Taking Charge», Harper & Row, New York.
13. Bickman, L., & Rog, D. J. (Eds.). (1998). «Handbook of applied social research methods». Sage Publications, Inc.
14. Blake, R., & Mouton, J. (1964), «The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence», Gulf Publishing Company, Houston, TX.
15. Blanchard, K. (2008). «Ηγεσία σε υψηλότερο επίπεδο». Εκδόσεις Κλειδάριθμος. Αθήνα.
16. Bonchek, M., and B. Libert, (May 2017) «To Change Your Strategy, First Change How You Think», Harvard Business Review, p.p. 1-3.
17. Bouvier J., Girault R., Thobie J. (1990), L'impérialisme à la française. In: Revue française d'histoire d'outre-mer, tome 77, n°287, 2e trimestre 1990. pp. 217-220, Paris.
18. Bromley H.R., Kirschner-Bromley V.A.,(2007) «Are you a transformational leader?». *Physician Exec.*;33(6):54-57.
19. Bryman, A. (1993), «Charismatic Leadership in Business Organizations: Some Neglected Issues», *Leadership Quarterly*, No 4, pp. 289-304.
20. Burnham J., Palma Alvis D., Whitehouse L., (2008) Learning as a context for differences and differences as a context for learning , *FAMILY THERAPY*, Vol. 30, Iss. 4 Pages: 331 <https://doi.org/10.1111/j.1467-6427.2008.00436.x>
21. Burns, J., (1978), «Leadership», Harper & Row, New York.
22. Burns, J., (2003), «Transforming Leadership: A New Pursuit of Happiness», Vol. 213. Grove Press, New York.
23. Busuioc-Witowschi, I.R. (2010) , «Theories about the financial crises», *Studies and Scientific Researches Economics Edition*, No 15, pp. 32-37. <http://sceco.ub.ro/DATABASE/repec/pdf/2010/20101505.pdf>
24. Byrd, R.E., (1987), «Corporate Leadership Skills: A New Synthesis», *Organization Dynamics*, 16, pp. 34-43.
25. Camp, J. (2002). «Start with No» Crown: 4-6, New York.
26. Cecchetti, S.G., Kohler, M. & Upper, C. (2009) , «Financial crises and economic activity», (No. W15379). National Bureau of Economic Research.

27. Chen, J. and Silverthorne, C. (2005), «Leadership effectiveness, leadership style and employee readiness». *Leadership & Organization Development Journal*, 26(4), pp. 280-288. art of a leader», Prentice Hall, New Jersey, N.Y.
28. Christodoulakis N. (2012) *Greek Crisis in Perspective: Origins, Effects and Ways-Out*. In: Macmillan Publishers Ltd (eds) *The New Palgrave Dictionary of Economics*. Palgrave Macmillan, London.
29. Cohen, L. and Manion, L. (1992), «Research methods in education» (3rd edition), Routledge, London.
30. Colasanti, F. (2016), «Financial Assistance to Greece: Three programmes», EPC
31. Dansereau, F., Graen, G.B., & Haga, W. (1975), «A vertical dyad linkage approach to leadership in formal organizations». *Organizational Behavior and Human Performance*, Issue13, pp. 46-78. [http://dx.doi.org/10.1016/0030-5073\(75\)90005-7](http://dx.doi.org/10.1016/0030-5073(75)90005-7)
32. Darling, J.R., (1994), «Crisis management in international business keys to effective decision making». *Leadership & Organization Development Journal* , 15 (8), pp. 3-8.
33. Davis, K. (1972), «Human behavior at work: human relations and organizational behavior», (4th ed), McGraw-Hill, New York.
34. Dellen, B, Maurer F, Pews G., (1997), «Knowledge Based Techniques to Increase the Flexibility of Workflow Management», *Data & Knowledge Engineering*, Volume 23, Issue 3, September 1997, Pages 269-295. [https://doi.org/10.1016/S0169-023X\(97\)00015-3](https://doi.org/10.1016/S0169-023X(97)00015-3)
35. Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2011), «The SAGE Handbook of Qualitative Research», Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
36. Dutton, Denis. (2010), «The Art Instinct: Beauty, Pleasure and Human Evolution», Oxford University Press, Oxford.
37. Dvir, T., D. Eden, B. J. Avolio, & B. Shamir. (2002), «Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment». *Academy of Management Journal*, No 45(4), pp. 735–744. <http://dx.doi.org/10.2307/3069307>
38. European Economy. Occasional Papers 62. June 2010. Brussels. Internet only. 57 pp. Directorate-General for Economic and Financial Affairs (European Commission)
39. EC, Occasional Papers 94: «The tax reform has been delayed. The tax reform, whose adoption by Parliament was initially planned for September 2011 and then postponed to March 2012, is now expected to be enacted by end-June 2012».

40. Eisner, E. W. (1991), «The enlightened eye: Qualitative inquiry and the enhancement of educational practice». New York, NY: Macmillan.
41. Eldin N. (2002) «A Promising Planning Tool: Quality Function Deployment», Cost Engineering Vol.44, No.3,pp.28-37.
42. Evans J. R. , Lindsay W. M. (1999), «The Management and Control of Quality», South-Western College Pub.
43. Farrell, B.L.D.,(2008), «Leading through uncertainty», McKinsey Quarterly,1/12/2008, pp.1-14
44. Featherstone, K. and Papadimitriou D., (2015), «Prime Ministers in Greece: The Paradox of Power», Oxford University, Oxford.
45. Fells R., (2012), «Effective Negotiation: From Research to Results», Publisher: Cambridge University Press; 2nd edition
46. Fiedler, F. (1967), «A theory of leadership effectiveness, Publisher: McGraw-Hill. New York.
47. Fink,S. (1986). «Crisis Management. Amazon, New York.
48. Flick, U. (2002), «Qualitative Research - State of the Art». Social Science Information, Volume: 41 issue: 1, page(s): 5-24.
49. Flick, U., Kardorff, Ernst v. and Steinke, Ines (eds) (2004), «A Companion to Qualitative Research», Sage, London.
50. Ferguson John, Ronayne Peter, and Rybacki Mike (2014), «Public Sector Leadership Challenges Are They Different and Does It Matter?», Center for Creative Leadership.
51. Galbraith J. (2001). «Designing Organization: in Executive Guide to Strategy. Structure and Process Revised», Jossey Bass Publishers, San Francisco, CA, USA.
52. Gordon, M. (1999). «Win-Win with Mark Gordon», Harvard Management Communication Letter, 1-3.
53. Hackman, J.R., & Oldman, G. R. (1975), «Development of the diagnostic survey». Journal of Applied Psychology.
54. Hage, J. and Posner, B. (2015), «Religion, religiosity, and leadership practices», Leadership & Organization Development Journal, 36(4), 396-412.
55. Hammond, J.S., R.N. Keeney, and H. Raiffa, (Jan 2006) «The Hidden Traps in Decision Making», Harvard Business Review pp. 118-126.

56. Hardouvelis, G., & Gkionis, I. (2016), «A Decade Long Economic Crisis: Cyprus versus Greece», *Cyprus Economic Policy Review*, 10(2), 3-40.
57. Heifetz, Ronald, A., Linsky, Marty (2017), «Leadership on the line, with a new preface: Staying Alive Through the Dangers of Change» Published by Harvard Review Press.
58. Henderson, J.C., (2002), «Communicating in a crisis: flight SQ 006». *Tourism Management*, 24(3), pp. 279–287.
59. Hersey, P., & Blanchard, K. (1969), «Life cycle theory of leadership», *Training and Development Journal*, No 23, 26-35.
60. Hogg, B. (2016). Five Steps to Create a Culture of Leadership. <http://www.billhogg.ca/2016/11/5-steps-to-create-a-culture-of-leadership/>
61. Hollander, E. P., & Offermann, L. R. (1990) «Power and leadership in organizations: Relationships in transition. *American Psychologist*, 45(2), 179–189. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.179>
62. Honkapohja, S. (2014), «The euro area crisis: a view from the North», *Journal of Macroeconomics*, 39, 260-271.
63. House, R.J. (1996), «Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory». *Leadership Quarterly*. 7 (3): 323–352.
64. House, R.J. & Aditya, R.N. (1997), «The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis? », *Journal of Management*. χογκ
65. Huber, G. P. (2001), «Group decision support systems as aids in the use of structured group management techniques», *Proc. of second international conference on decision support systems*, San Francisco.
66. Jabbar, Ali A., and Hussein Ali M., (2017), «The Role of Leadership in Strategic Management», *International Journal of Research - Granthaalayah*, 5(5),99-106, <https://doi.org/10.5281/zenodo.583890>.
67. Jullens, J. (Sept. 28, 2015), «The Key to Greece’s Recovery? Strategic Management», *Strategy and Business*.
68. Kanji, G.K. & Moura e Sa’P. (2001) «Measuring leadership excellence», *Total Quality Management*, 12:6, 701-718

69. Kangis, P., Lee-Kelley, L., (2000), «Project leadership in clinical research organisations», *International Journal of Project Management*, Vol. 18, Iss. 6, pp 393-401, Publisher Elsevier.
70. Katz, D., and Kahn R., L., (1978), «The Social Psychology of Organizations. 2nd ed., Wiley, New York.
71. Kerlinger, F., N., (1979), «Behavioral Research: A Conceptual Approach», Holt, Rinehart, and Winston, New York.
72. Kloppenberg, J.T. (2012), «Reading Obama: Dreams, Hope, and the American Political Tradition», Princeton University Press
73. Kotter J. (2001), «Leader in Change», Kritiki Publishing, Athens.
74. Kindleberger, P. C., and Aliber, Z. R, (2011), «Manias, panics and crashes: a history of financial crises», 6th edn., Palgrave Macmillan, New York.
75. Kirkpatrick, S.A. , Locke, E.A. (1991), «Leadership: Do traits matter? » *Academy of Management Executive*, Vol. 5, No. 2: pp.48–60.
<https://doi.org/10.5465/ame.1991.4274679>
76. Kousoulas, D.G. (1985), «Power and Influence, An Introduction to International relations», Brooks / Cole, Moterey, p.p. 113.
77. Kouzes, J.M. & Posner, B.Z. (1993), «Credibility», Jossey-Bass, San Fransisco, CA.
78. Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2007), «The leadership challenge» (4th ed.), Jossey-Bass, San Fransisco, CA.
79. Lax, D.M. & Sebenius, J, K. (1999). «The Manager as Negotiator», Free Press, New York.
80. Leyton-Brown, K., Shoham, Y., (2008). «Essentials of game theory: A concise, multidisciplinary introduction». Morgan & Claypool Publisher, San Rafael, CA.
81. Likert, R. (1961), «New Patterns of Management» McGraw-Hill, New York.
82. Lincoln, YS. & Guba, EG. (1985), «Naturalistic Inquiry», Sage Publications, Newbury Park, CA.
83. Lord, R.G. , Devader, C.L. & Alliger, G.M. (1986), «A Meta-Analysis of the Relationship Between Personality Traits and Leadership Perceptions: An Application of Validity Generalization Procedures», *Journal of Managerment*, 14, 453-464.
84. Machiavelli, N., & Procacci, G.(1960), «Il Principe e Discorsi», Giangiacomo Feltrinelli, Milano.

85. Magone, J. M. (2014), «Portugal is not Greece: policy responses to the sovereign debt crisis and the consequences for the Portuguese political economy». *Perspectives on European Politics and Society*, 15(3), 346-360.
86. McGregor, D. (1960) «The Human Side of Enterprise». McGraw-Hill Book Co., New York.
87. McCleskey, J. (2014). «Emotional intelligence and leadership: A review of the progress, controversy and criticism». *International Journal of Organizational Analysis*, 22(1), 76–93. <https://doi.org/10.1108/IJOA-03-2012-0568>.
88. McNamara, R. (2016), «McNamara’s career lessons» *Management and Organizational History*.
89. Miller, M. (2017). «Leaders Made Here». 1st Edition, Berrett-Koehler Publishers.
90. Morse, J.M. and Field, P. (1996) «Nursing research: The application of qualitative approaches». 2nd Edition, Chapman & Hill, London.
91. Mosley L. (Eds.), (2013), *Interview Research in Political Science*, Publ.Cornell University Press, New York, <https://www.jstor.org/stable/10.7591/j.ctt1xx5wg>
92. Mouly, G., J., (1970), «The science of educational research», 2nd edition, Publisher: Van Nostrand Reinhold Co, New York.
93. Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Jacobs, T. O., & Fleishman, E. A. (2000), «Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems». *Leadership Quarterly* 11(1).
94. Murray, K. (2013), «The Language of Leaders: How Top CEOs Communicate to Inspire, Influence and Achieve Results», Publisher: Kogan Page; 2nd edition, (April 3, 2013), London.
95. Nana, E., Jackson, B. and St J Burch, G. (2010), «Attributing leadership personality and effectiveness from the leader’s face: an exploratory study», *Leadership & Organization Development Journal*, 31(8), 720-742.
96. Neale, M. A., & Northcraft, G. B. (1989), «Behavioral negotiation theory: A framework for conceptualizing dyadic bargaining», Evanston, Ill: Northwestern University.
97. Neumann, V.,J., Morgenstern, O., Kuhn, H.-W. & Rubinstein, A. (2007). *Theory of Games and Economic Behavior*. Princeton Classic Editions. Princeton University Press.
98. Newstrom, J.W., Davis, K., (1996), «Organizational Behavior, Human Behavior at Work», 10th Edition, Publisher: Mcgraw-Hill, New York.

99. Northouse, P. G. (2016). «Leadership: Theory and practice» (7th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
100. Montana, P., Charnov, B.H. (1993), «Μάνατζμεντ», Μτφρ. Κατσαντώνη, Σ. & Κατσαντώνης, Γ., Σειρά Οικονομία & Διοίκηση, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα.
101. Palmer, B., Walls, M., Burgess, Z., & Stough, C. (2001), «Emotional intelligence and effective leadership», *Leadership & Organization Development Journal*, 22(1), 5-10.
102. Patton, M.Q. (1990). «Qualitative evaluation and research methods» (2nd ed.). Newbury Park, CA: Sage
103. Porter, M.E., (1996), «What is Strategy?», *Harvard Business Review*
104. Preston, T. (2001), «The President and His Inner Circle». Princeton, NY, Princeton University Press.
105. Raiffa, H. (1985), «The Art and Science of Negotiation» Reprint Edition
Publisher: Belknap Press: An Imprint of Harvard University Press, Cambridge, MA, USA
106. Reason J. (1990), «Human Error», Cambridge University Press, Cambridge, Online publication date: 2012, <https://doi.org/10.1017/CBO9781139062367>
107. Reddin W.J, (1971) , «Effective Management by Objectives», by Scarborough, McGraw-Hill Ryerson Ltd., Ontario.
108. Reinhart M. C.. & Trebesch C., (2015), «The Pitfalls of External Dependence: Greece, 1829–2015», *Brookings Papers on Economic Activity*, vol 2015(2), pages 307-328.
109. Robbins S.P. (1997), «Organizational Behavior» , 7th ed. , Prentice Hall Publishing, N.Y.
110. Romp, G., (1997). *Game Theory: Introduction and applications*, Oxford University Press.
111. Rubin Z. J. , Brown R.B. (August 11, 1975), «The Social Psychology of Bargaining and Negotiation», Publisher: Academic Press, Cambridge, Massachusetts.
112. Schneider, D. J. (2004), «The psychology of stereotyping (Distinguished contributions in psychology)», Guilford Press, New York.
113. Schwarz, K., (2008), «Mind the Gap: Disentangling Credit and Liquidity in Risk Spreads», Columbia University Graduate School of Business.
114. Schumpeter, J. (1934), «The Theory of Economic Development. An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle», translated by R. Opie, Oxford University Press, New York. Fourth printing 1968, First published as a Galaxy book 1961.
115. Sharpe, W.G. (1963), «A Simplified Model for Portfolio Analysis», *Management Science*, 9, 2.

- 116.Sashkin, M. (1986), A manager's guide to performance management, checkmatebooks, New Mexico.
- 117.Sashkin, M. (1988), The visionary leader: Leader behavior questionnaire, checkmatebooks, New Mexico.
- 118.Sashkin, M. and Rosenbach, W.E. (1998), A new vision of leadership, In Rosenbach, W.E., Taylor, R.L., (Eds.). Contemporary issues in leadership, West view Press, Colorado.
- 119.Simon, H.A. (2001), «Artificial intelligence». In W.E. Craighead, & C.B. Nemeroff , The Corsini encyclopaedia of psychology and behavioral science. New York, NY: Wiley pp. 131-136
- 120.Smith, J.A., Flower, P. and Larkin, M. (2009), «Interpretative Phenomenological Analysis: Theory, Method and Research», London: Sage
- 121.Sprague, R. H., and Carlson, E. D (1982) «Building Effective Decision Support Systems». Prentice-Hall, Inc, Englewood Cliffs, NJ.
- 122.Steindel C., (2009), «Implications of the Financial Crisis for Potential Growth: Past, Present, and Future», Staff Report No. 408, Federal Reserve Bank of New York .
- 123.Stiglitz, G. (2002), «Globalization and its Discontents », W.W. Norton & Company, New York
124. Stiglitz, G. (2012). «Ο θρίαμβος της απληστίας». Εκδόσεις Παπαδόπουλος. Αθήνα.
- 125.Stournaras Y, Vassiliadis M. and Ventouris N. (2012), «Recent economic developments and economic policy options for Greece» στο «Reforming Greece Sisyphian task or Herculean challenge?» Edited by Othon Anastasakis and Dorian Singh, Published by South East European Studies at Oxford (SEESOX) European Studies Centre St Antony's College University of Oxford.
- 126.Spinks, N., & Wells, B. (1995), «Communicating with groups: prompt, purposeful, productive team meetings». Executive Development, 8, 13-19.
- 127.Stogdill, R. (1974), «Handbook of leadership: A survey of theory and research». The Free Press, New York.
- 128.Strauss, B. (2012), «Masters of Command: Alexander, Hannibal, Caesar, and the Genius of Leadership», Simon & Schuster, New York, NY, USA.
- 129.Tadelis, St. (2013). «Game Theory: An Introduction», Princeton University Press, Princeton, New Jersey.

130. Tavlás G., 1993 «The ‘New’ Theory of Optimum Currency Areas», *The World Economy*, 1993, vol. 16, issue 6, 663-685.
131. Tichy, N.M. & Devanna, M. (1986), «The Transformational Leader», Wiley, New York.
132. Vroom, V., & Yetton, P. (1973), «Leadership and Decision-Making», Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press. <https://doi.org/10.2307/j.ctt6wrc8r>
133. Waldman, D.A. et al., (2001), «Does Leadership Matter? CEO Leadership Matter? CEO Leadership Attributes and Profitability Under Conditions of Perceived Environmental Uncertainty», *Academy of Management Journal*, 44/1/, 134-143.
134. Waller R. Newell (2008), «The Soul of a Leader: Character, Conviction, and Ten Lessons in Political Greatness», Publisher: Harper (December 22, 2008).
135. Wallerstein I., (2011), «The Modern World-System, vol. IV: Centrist Liberalism Triumphant, 1789–1914», University of California Press, Berkeley.
136. Weber, Max (1919/2015) «Politics as Vocation», in *Weber's Rationalism and Modern Society*, edited and translated by Tony Waters and Dagmar Waters, pp. 129–98, Palgrave MacMillan, New York.
137. Wheelen, T.L., D.J. Hunger. A.N. Hoffman and C.E. Bamford (2018) , «Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sunstainability», 15th edition, Pearson.
138. Wright R.E., (2008), «Financial crisis and reform: Looking back for clues to the future», *McKinsey*, pp.1-3.
139. Yeasmin S., Rahman K., F., (2012) «Triangulation' Research Method as the Tool of Social Science Research», *BUP JOURNAL*, Volume 1, Issue 1, September 2012.
140. Zaccaro, S. J. (2007). «Trait-Based Perspectives of Leadership». *American Psychologist*, 62, 6-22, <http://dx.doi.org/10.1037/0003-066X.62.1.6>
141. Zenios, S. A. (2016), «Fairness and reflexivity in the Cyprus bail-in». *Empirica*, 43(3), 579-606.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι :Χρονολόγιο Οικονομικής Κρίσης στην Ελλάδα

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ: Διαβιβαστική Επιστολή προς τους συμμετέχοντες στην έρευνα

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙΙ: Εισήγηση στο Συνέδριο 2nd International Conference on Applied Sciences and Economy, Tirana, Albania με τίτλο GOVERNMENT LEADERSHIP IN GREECE'S FINANCIAL CRISIS



ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι: ΧΡΟΝΟΛΟΓΙΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

11.2.2010	Δήλωση μελών της Ε.Ε για λήψη αποφασιστικής και συντονισμένης δράσης για τη διασφάλιση της χρηματοπιστωτικής σταθερότητας στο σύνολο της ευρωζώνης.
22.3.2010	Ανακοίνωση Eurostat ότι το έλλειμμα στην Ελλάδα αναθεωρείται στο 13,6% του ΑΕΠ.
25.3.2010	Συμφωνία των κρατών – μελών της ευρωζώνης για τη Δημιουργία Μηχανισμού Στήριξης στην Ελλάδα, συνδρομή και από το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο.
23.4.2010	Αίτηση ενεργοποίησης του Μηχανισμού Στήριξης για την Χώρα με διάγγελμα του Πρωθυπουργού Γ. Παπανδρέου από το Καστελόριζο. Συμφωνία (2 Μαΐου 2010) της χώρας με την ΕΕ και το ΔΝΤ για μια τριετή δέσμη βοήθειας, συνολικού ύψους 110 δισεκ. Ευρώ.
8.5.2010	Εκτακτη Σύνοδο Κορυφής της ΕΕ – Δημιουργία Ευρωπαϊκού Μηχανισμού Στήριξης. Χορήγηση δανείου στην Ελλάδα με τη σύναψη Μνημονίου. – Θέσπιση του Ευρωπαϊκού Ταμείου Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας (ΕΤΧΣ).
18.5.2010	Η Ελλάδα λαμβάνει την πρώτη δόση , ύψους 14,5 δισεκ. ευρώ.
7.11.2010	Εκλογές για την τοπική αυτοδιοίκηση. Αποστολή (8.11.2010) της Τρόικας στην Αθήνα
22.11.2010	Αίτημα Ιρλανδίας για τη παροχή βοήθειας από την ΕΕ και τα κράτη-μέλη της. Οι διαπραγματεύσεις καταλήγουν σε συμφωνία στις 7.12.2010, με τη συμμετοχή και του ΔΝΤ.
16.12.2010	Σύνοδος Κορυφής Ε.Ε. – Ίδρυση του Ευρωπαϊκού Μηχανισμού Σταθερότητας (ΕΜΣ)
15.2.2011	Έκθεση της Τράπεζας της Ελλάδος για τη Νομισματική Πολιτική 2010-2011 (Εφικτή ριζική αναδιάρθρωση της Ελληνικής Οικονομίας)
11.3.2011	Έγκριση «Σύμφωνο για το Ευρώ» - Βελτίωση ορών δανεισμού της Ελλάδας – Μείωσης των επιτοκίων κατά 100 μ.β. και της επέκτασης της ωρίμανσης των δανείων στα 7,5 έτη

6.4.2011	Η Πορτογαλία αποτελεί την 3η χώρα που προσφεύγει σε βοήθεια. Έγκριση αιτήματος από το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο στις 17.6.2011
18.4.2011	Ετήσια έκθεση του Διοικητή της Ελλάδας. Η Συμφωνία Στήριξης απέτρεψε τη χρεοκοπία και επέβαλε τον αναπροσανατολισμό της οικονομικής πολιτικής. Οι παρεμβάσεις της ΕΚΤ και τα μέτρα ενίσχυσης της ρευστότητας απέτρεψαν την πιστωτική ασφυξία.
3.6.2011	Ολοκληρώνεται η τέταρτη αξιολόγηση από την Τρόικα.
17.6.2011	Ανασχηματισμός. Το Υπουργείο Οικονομικών αναλαμβάνει ο Ευάγγελος Βενιζέλος
29.6.2011	Ψηφίζεται από τη Βουλή το Μεσοπρόθεσμο Πλαίσιο Δημοσιονομικής Στρατηγικής
2.7.2011	Έγκριση εκταμίευσης της πέμπτης δόσης από την Ευρωομάδα.
15.7.2011	Αποτελέσματα της Πανευρωπαϊκής Προσομοίωσης Ακραίων Καταστάσεων (stress test)
21.7.2011	Συμφωνία για ένα νέο πρόγραμμα στήριξης της Ελλάδος, ύψους 109 δισεκ. ευρώ με τη συμμετοχή και του Ιδιωτικού Τομέα. Όχημα χρηματοδότησης το ΕΤΧΣ. Χαλάρωση όρων της χρηματοδότησης με χαμηλότερα επιτόκια και επιμήκυνση των προθεσμιών λήξης των μελλοντικών δανείων. Εξαγγελία της δημιουργίας Ομάδας Δράσης (Task Force)
2.9.2011	Εμπλοκή στις διαπραγματεύσεις ελληνικής κυβέρνησης με την Τρόικα – αναχώρηση από την Αθήνα)
11.9.2011	Νέα Δέσμη μέτρων από την Ελληνική κυβέρνηση. Είσπραξη ΕΕΤΗΔΕ με τους λογαριασμούς της ΔΕΗ.
27.9.2011	Ψηφίζεται ο Ν.4021/2011 περί εξυγίανσης πιστωτικών ιδρυμάτων.
10.10.2011	Ίδρυση New Proton – Μοναδικός Μέτοχος το Ταμείο Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας. Εφαρμογή του Ν. 4021/2011 περί εξυγίανσης πιστωτικών ιδρυμάτων.
11.10.2011	Ολοκλήρωση 5ης Αξιολόγησης από την Τρόικα. Κρίνεται απαραίτητο το PSI για την κάλυψη του χρηματοδοτικού κενού. Στις 20.10.2011 εγκρίνεται η καταβολή της 6ης δόσης, ύψους 8 δισεκ., από τους Υπουργούς Οικονομικών της ευρωζώνης, παρουσία της επικεφαλής του ΔΝΤ Christine Lagarde

26.10.2011	Η Σύνοδος Κορυφής της ευρωζώνης εγκρίνει τη χορήγηση νέου δανείου, ύψους 130 δισεκ. Ευρώ προς την Ελλάδα, καθώς και την απομείωση του χρέους με συμμετοχή του ιδιωτικού τομέα (PSI)
31.10.2011	Ανακοίνωση προθέσεως Πρωθυπουργού Γ. Παπανδρέου να προχωρήσει σε δημοψήφισμα για τη νέα σύμβαση. Κινεί επίσης τη διαδικασία παροχής ψήφου εμπιστοσύνης στην κυβέρνηση. Ανάκληση της απόφασής του, μετά από συνάντηση που έχει στις 2 Νοεμβρίου στις Κάννες με τη Γερμανίδα Καγκελάρια και τον Γάλλο Πρόεδρο.
1.11.2011	Νέος Πρόεδρος της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας αναλαμβάνει ο Mario Draghi.
8.11.2011	Απόφαση Συνόδου Κορυφής σχετικά με τη «δέσμη έξι μέτρων» για την ενίσχυση της οικονομικής διακυβέρνησης στην Ε.Ε.
9.11.2011	Συνεχίζονται οι πολυήμερες διαβουλεύσεις για το σχηματισμό κυβέρνησης.
11.11.2011	Σχηματισμός νέας μεταβατικής κυβέρνησης συνεργασίας, υπό τον Λ. Παπαδήμο.
23.11.2011	Ενδιάμεση Έκθεση της Τράπεζας της Ελλάδος για τη Νομισματική Πολιτική. Σε νέα, εξαιρετικά κρίσιμη φάση η πορεία της ελληνικής οικονομίας. Τελευταία ευκαιρία ανασυγκρότησης της οικονομίας. Η εφαρμογή της αναγκαίας πολιτικής απαιτεί ισχυρή και αποτελεσματική κυβέρνηση. Η Τράπεζα τονίζει την ανάγκη για ένα αναλυτικό, δεσμευτικό σχέδιο για την ανάπτυξη, ένα οδικό χάρτη για την έξοδο από την κρίση, και παρουσιάζει τις βασικές κατευθύνσεις του.
2.2.2012	Δημιουργείται ο Ευρωπαϊκός Μηχανισμός Σταθερότητας (ΕΜΣ).
12.2.2012	Έγκριση νέας δανειακής σύμβασης από τη Βουλή με μεγάλη πλειοψηφία.
21.2.2012	Έγκριση του νέου προγράμματος δανειοδότησης της Ελλάδος από την Ευρωομάδα, ύψους άνω των 130 δισεκ. Ευρώ.
23.2.2012	Έγκριση σχεδίου αναδιάρθρωσης του χρέους από τη Βουλή, με τη συμμετοχή των ιδιωτικών πιστωτών (PSI)
1.3.2012	Απόφαση Ευρωομάδας για δημιουργία μηχανισμού για την ανακεφαλαιοποίηση των τραπεζών.

2.3.2012	Υπογραφή του νέου Δημοσιονομικού Συμφώνου της Ε.Ε.
9.3.2012	Επιτυχή ολοκλήρωση της αναδιάρθρωσης του χρέους – συμμετοχή ιδιωτικών πιστωτών (PSI).
14.3.2012	Έγκριση του δευτέρου προγράμματος προσαρμογής από τις χώρες της ευρωζώνης. Η πρώτη δόση ανέρχεται σε 39,4 δισεκ. ευρώ.
19.3.2012	Έκθεση της Τράπεζας της Ελλάδος για τη Νομισματική Πολιτική (2011 – 2012). Η απόφαση της Ευρωμάδας της 21ης Φεβρουαρίου διαμορφώνει ένα νέο πλαίσιο για την οικονομία, που διευκολύνει την ανάπτυξη. Παρά την πρόοδο από το 2010, δεν έχει αποκατασταθεί ακόμη η εμπιστοσύνη. Απαιτείται απαρέγκλιτη εφαρμογή του Προγράμματος. Η ανασυγκρότηση του τραπεζικού συστήματος αποτελεί προϋπόθεση για την ενίσχυση της ρευστότητας.
24.4.2012	Ετήσια Έκθεση του Διοικητή της Τράπεζας της Ελλάδος. Οι αντικειμενικές συνθήκες είναι σήμερα ευνοϊκότερες, αλλά η έξοδος από την κρίση θα εξαρτηθεί από τη βούληση και την ικανότητα της χώρας να αντιμετωπίσει την ιστορική πρόκληση. Απαιτείται η μέγιστη δυνατή συναίνεση της κοινωνίας και των πολιτικών δυνάμεων. Το 2012 θα αποτελέσει έτος – ορόσημο για τη διαμόρφωση της μελλοντικής φυσιογνωμίας του τραπεζικού συστήματος.
6.5.2012	Βουλευτικές εκλογές. Πρώτο κόμμα η Νέα Δημοκρατία με ποσοστό 18,85%. Ακολουθεί ο ΣΥΡΙΖΑ με 16,78%, το ΠΑΣΟΚ με 13,18%, οι Ανεξάρτητοι Έλληνες με 10,60%, το ΚΚΕ με 8,48%, Χρυσή Αυγή με 6,97 % και η Δημοκρατική Αριστερά (ΔΗΜΑΡ) με 6,11 . Οι προσπάθειες για σχηματισμό κυβέρνησης καταλήγουν σε αδιέξοδο.
17.6.2012	Δεύτερες βουλευτικές εκλογές. Πρώτο κόμμα η Νέα Δημοκρατία με 29,66 των ψήφων. Ο ΣΥΡΙΖΑ δεύτερος με 26,9% και το ΠΑΣΟΚ τρίτο με ποσοστό 12,3 %. Σχηματίζεται κυβέρνηση συνεργασίας από τη Νέα Δημοκρατία, το ΠΑΣΟΚ και τη ΔΗΜΑΡ υπό τον Αντώνη Σαμαρά.
25.6.2012	Αίτημα της Κύπρου για υπαγωγή στο Μηχανισμό Στήριξης.

29.6.2012	Απόφαση της Συνόδου των χωρών της ευρωζώνης για τη δημιουργία Κοινού Εποπτικού Μηχανισμού των τραπεζών, με στόχο την τραπεζική ενοποίηση της ευρωζώνης.
26.7.2012	Ο Πρόεδρος Draghi δηλώνει ότι η ΕΚΤ θα κάνει οτιδήποτε χρειαστεί προκειμένου να προστατεύσει το ευρώ.
6.9.2012	Η ΕΚΤ ανακοινώνει το Πρόγραμμα Οριστικών Νομισματικών Συναλλαγών (Outright Monetary Transactions – OMT). Το πρόγραμμα προβλέπει τη δυνατότητα αγοράς κρατικών ομολόγων βραχυχρόνιας λήξης στη δευτερογενή αγορά.
7.11.2012	Με 153 ψήφους εγκρίνεται το Μεσοπρόθεσμο Πλαίσιο Δημοσιονομικής Στρατηγικής (ΜΠΔΣ) για τα έτη 2013-2016. Στην ψηφοφορία δεν συμμετέχει η ΔΗΜΑΡ.
12.11.2012	Στο επίκεντρο της συνεδρίασης της Ευρωομάδας η βιωσιμότητα του ελληνικού χρέους και το χρηματοδοτικό κενό του προγράμματος. Παραπομπή ζητημάτων σε νέα συνεδρίαση (20 Νοε).
27.11.2012	Αποφασίζονται στην Ευρωομάδα η παράσταση του προγράμματος δημοσιονομικής προσαρμογής κατά δύο έτη, η ελάφρυνση των δανειακών όρων, καθώς και ένα πρόγραμμα επαναγοράς χρέους, με απώτερο σκοπό την μείωση του ελληνικού χρέους στο 120% του ΑΕΠ το 2020. Προϋπόθεση, η επίτευξης πρωτογενούς πλεονάσματος στα τέλη του 2013.
03.12.2012	Ενδιάμεση Έκθεση της Τράπεζας της Ελλάδος για τη Νομισματική Πολιτική 2012. Η Ελλάδα βρίσκεται σήμερα μπροστά σε νέες συνθήκες που, υπό προϋποθέσεις, δίνουν νέα προοπτική στην οικονομία. Απαιτείται συνεπής εφαρμογή όσων θεσμοθετήθηκαν, παράλληλα με μέτρα που επισπεύδουν την ανάκαμψη και ένα ευρύτερο πρόγραμμα διαθρωτικών μεταρρυθμίσεων. Η ολοκλήρωση της ανακεφαλαίωσης και η αναδιάταξη του τραπεζικού συστήματος αποτελούν κομβικής σημασίας μεταρρυθμίσεις
13.12.2012	Συμφωνία Ευρωπαϊκό Συμβούλιο – δημιουργία Ενιαίου Εποπτικού Μηχανισμού Τραπεζών
18.12.2012	Θετική μεταβολή κλίματος αγορών για Ελλάδα. Αναβάθμιση από τον οίκο S&P της πιστοληπτικής αξιολόγησης της Ελλάδος σε B -, με σταθερές προοπτικές”.



ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ II: Διαβιβαστική Επιστολή προς τους συμμετέχοντες από τον ερευνητή

Αξιότιμη-ε, κυρία-ε ...

Επικοινωνώ μαζί σας για να σας γνωστοποιήσω ότι στα πλαίσια του διδακτορικού που πραγματοποιώ στο Τμήμα Διοίκησης και Οργάνωσης του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στο πεδίο της Ηγεσίας, ζητώ την πολύτιμη βοήθειά σας.

Η έρευνά μου έχει ως αντικείμενο την εμπειρική διερεύνηση της αποτελεσματικότητας της πολιτικής ηγεσίας στην Ελλάδα σε περιόδους κρίσης και ειδικά την περίοδο 2009-2012, δηλ. όπου υπογράφηκαν και ψηφίστηκαν τα δυο μνημόνια. Η έρευνα ως προς το εμπειρικό της μέρος επιδιώκει να καταγράψει τα όσα συνέβησαν σε επίπεδο ηγεσίας και διαχείρισης της πολιτικής και οικονομικής κρίσης. Επί της ουσίας δεν θα αξιολογήσει την πολιτική ηγεσία της Ελλάδας την περίοδο 2009-2012 με τις κλασσικές θεωρίες της πολιτικής επιστήμης, αλλά με τις αρχές και θεωρίες της επιστήμης της διοίκησης (management).

Με το ερωτηματολόγιο επιδιώκω να καταγράψω το βαθμό αξιολόγησης της ελληνικής πολιτικής ηγεσίας, δηλ. της κυβέρνησης, από μια επιλεγμένη ομάδα ξένων και Ελλήνων προσώπων της αποκαλούμενης πολιτικής, δημοσιογραφικής και ακαδημαϊκής ελίτ που έχει βαρύνουσα άποψη στο πεδίο δραστηριοποίησής της. Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο που επισυνάπτω θα απαντηθεί από εσάς και θα τηρηθεί απόλυτη εχεμύθεια ως προς τις απαντήσεις σας, ενώ θα υπάρχει μόνο αναφορά ότι συμμετείχατε στην διδακτορική έρευνα.

Ως «ελίτ» θεωρώ, σύμφωνα και με την κυρίαρχη άποψη στην διεθνή επιστημονική βιβλιογραφία, τα μέλη του Κοινοβουλίου, Πανεπιστημιακούς Καθηγητές, Δημοσιογράφους, ανώτερους Διπλωματικούς υπαλλήλους, ανώτατα στελέχη των Ενόπλων Δυνάμεων και επιχειρηματίες.

Ας μου επιτραπεί να επισημάνω ότι είναι η πρώτη φορά που διεξάγεται παρόμοια έρευνα στην Ελλάδα. Η σχετική ελληνική και διεθνής βιβλιογραφία δεν περιλαμβάνει κανενός είδους ολοκληρωμένη εμπειρική έρευνα. Στο πλαίσιο της έρευνας, ετοιμάστηκε ερωτηματολόγιο που ακολουθεί εν πολλοίς τις καλύτερες διεθνείς πρακτικές, υπακούει σε αυστηρούς κανόνες ανωνυμίας. Παράλληλα θα επιθυμούσα και μια προσωπική συνάντηση για μια συζήτηση επί του ερωτηματολογίου.

Θα ήμουν ειλικρινώς ευγνώμων αν βοηθούσατε συμμετέχοντας ώστε να εξασφαλισθεί ο υψηλότερος δυνατός βαθμός εγκυρότητας της ερευνητικής μου προσπάθειας. Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων.





ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙΙ:Εισήγηση στο Συνέδριο 2nd International Conference on Applied Sciences and Economy, Tirana, Albania με τίτλο GOVERNMENT LEADERSHIP IN GREECE’S FINANCIAL CRISIS

2nd International Conference on Applied Sciences and Economy, Tirana, Albania

Organized and Hosted by
“Logos” University College
In Collaboration with:

Catholic University “Our Lady of Good Counsel”, Tirana, Albania
University of Medicine, Tirana, Albania
Piraeus University, Greece

GOVERNMENT LEADERSHIP IN GREECE’S FINANCIAL CRISIS

Ravanos Aristeidis,

Phd Student

University of Piraeus, Piraeus, Greece

ABSTRACT

This paper presents and critically the Greek politicians and their strategy in most historical period in Greece at the last half century. Historically, the concepts of leadership and management have existed since the beginnings of history. The financial crisis in Greece breaks political careers. Crisis fixes the spotlight on those who govern. This paper captures my view –after research- about the Greek political system.

The financial crisis in Greece and the threat of bankruptcy have had significant repercussions on the Greek politicians. The economic crisis became political crisis. Furthermore, the paper shows that Greek politicians, with the mentality of a gentleman looks at the fire in his stall, ignoring the whirlwind of fire that comes from Europe.

According to the data available, the Greek government made strategic mistakes. Not negotiated with the troika and admitted that suggested by the EU, the IMF and the ECB.

Keywords: financial crisis, leadership, government, negotiation,

The Odyssey of the Greek political leadership

The ancient Greeks, based on their mythology, used to say: some committed Hubris and led to nemesis. The nemesis is the punishment. In a particularly critical period for Greece, it was proved that there was no charismatic political leadership and the country was dragged into the labyrinth of the memorandum, where the Minotaur (the ancient monster in Greek Mythology), swallows people.

Mark Mazower, a professor at Columbia University, USA, stated "The creditors of Greece _and its politicians_ handled the crisis in such a way, that the entire constitutional achievement of the last four decades was put in doubt ". (2013)

A lot of people talked about the phenomenon of the Weimar Republic. Obviously it is not, though the Nazi party Golden Dawn, raised its percentages in Greece. However, this fact demonstrates how quickly democracy was undermined in the early 21st century in the European Union because of the continuous implementation of austerity, but also because of the failure of the political leadership within Greece and abroad.

The Greek Government, with Prime Minister George Papandreou, could have avoided the memorandum which eventually accepted. It could not, however, avoid a rescue package from the European Union. The key element that results from the study of the case of the Greek issue, from the 2009 elections until the voting of the first memorandum, in May 2010, is that it was not negotiated. The Greek political system was left in the hands of voracious creditors.

The leadership level proved inferior to the circumstances, since there was no prior hard bargaining in negotiations with the European Commission, the European Central Bank and the International Monetary Fund. The Greek side did not fight from the outset so that they reach an agreement on a program with realistic austerity measures (with specific conditions and scales).

"The denigration of Greece as a corrupt State and the correlation of the Greek debt crisis with the Titanic, were huge mistakes. Markets do not easily forgive and forget. They also do not care or analyze if a Government was or is good or bad.

What investors wanted to hear was a Government plan that would pull the country out of the crisis, not a plan of the European Commission (EC), the International Monetary Fund (IMF), and the European Central Bank (ECB). " (Papadimitriou, 2013).

Undoubtedly, the Greek political leadership, especially the government at that time, did not realize in time that the implementation of this plan will fail. The paradox is that it did not demonstrate the power or even the will to fight and accepted austerity measures which , until now, were not_ and have not_ been imposed on an economy in the developed world.

Nevertheless, it should be pointed out that the Papandreou government is not entirely responsible for the fact that the memorandum was imposed. This could have been avoided, as Thomas Vizer, head of the Council of Experts of the Eurogroup (Euroworking Group) admits in his interview for " Sunday Kathimerini" newspaper (21/04/2013), "only if the previous governments and leaderships had not concealed, but had confronted the problems of Greek economy. "

José Manuel Barroso shares the same opinion, with the completion of almost three years since the signing of the memorandum for Greece and stresses in a question that was submitted to him: "If there is any lesson we could take from the experience of the Greek adjustment program (Memorandum) is that the delay in implementing structural reforms worsens the situation. "

It can safely be noted that apart from the problem of political leadership in Greece, there is also an apparent deficit of leadership in Europe. The problem of the debt crisis, does not only concern just the poor south and hence Greece, but it also constitutes a bomb for the entire eurozone.

Therefore, it may well be pointed out _based on dozens of examples, but also on the revealing intervention of several protagonists of the Greek drama_ that the Greek political class is not only blame. For this reason it could be noted that even if the Greek leadership did not manage to deal with such a serious problem, the European leaders are largely responsible too.

This is due to the fact that they were late to understand the scale, the severity and the real causes of the crisis, to the point that they are charged for tardiness in taking action on the situation in the country.

The most characteristic example is German Chancellor Angela Merkel that acted in the wrong way against the most important economic crisis of modern European history. " The insistence on her own values and the inability to show a friendly and communicative image render her as a leader who leads with an iron fist and not as a leader who inspires" as it was noted in an article in the Economist. The same situation took place in Greece in recent years, where political leaders do not inspire, as shown by the polls.

In our days, not only an absence of European as well as of a domestic leadership emerged. This will be judged in later time, although at this stage, it may be pointed out that the political leaders of Europe, appeared to be responsible in managing the Greek crisis to a certain extent.

Apart from the ineffective leadership in EU and Greece, the ineffectiveness of institutions and lack of citizens' trustworthiness in the institutions of democracy should be also mentioned. "The gap in the relations between society and politics and the alienation of citizens from political institutions are factors which cause additional responsibilities to the political elite. This crucial point was praised by Max Weber in his analysis of charismatic leadership.

However, Weber assigned the management of political affairs to the charismatic leader in exceptional moments, when situations led beyond to missing the democratically legal authority. " (Georgiadou, 2011)

According to data which have arisen, the negotiations on the Memorandum lasted several months. The Papandreou government had plenty of time to be able to negotiate better terms for Greece. Indeed, Papandreou himself, as the Prime Minister of Greece, was informed by the General Director of the IMF at that time, Dominique Strauss-Kahn, that the terms of the Memorandum on Greece, were not realistic and unbearable.

"It would be possible for the Greek government, even in early 2010, to refuse to pay the entire debt, in order to coerce the decision-making bodies of the EU into imposing a radical haircut. " (Roth, 2012)

The most striking fact is that Papandreou himself admitted that European partners, during a Summit, gave him just ten minutes to decide on the strict terms of the first Memorandum and therefore he did not have many options.

It appears, however, that Papandreou declined to negotiate, choosing the IMF solution which put Greece into trouble and closing a problematic period of time for the country. The problem was that the government of the PASOK political party, after the electoral victory of October 2009 and a few months before accepting the memorandum, demonstrated low managerial adequacy, chaotic way of acting and a huge arrogance.

The government's problems have been overtaken by the economic and debt crisis, forcing Papandreou to announce painful austerity measures, which has triggered strikes and other protests on the street of Greece.

After turning to the EU and the IMF for support, Papandreou has insisted that Greece does not need direct financial aid, but has said the E.U. should adopt measures to deter speculators, whom he blames for aggravating the country's fiscal problems.

"There was no government meeting or body during which, Greece's appeal to the IMF for support, was discussed with careful thought and methodical approach. There was no negotiation on the terms of the first memorandum. " (Preteferis, 2012).

This is one crisis that could have, and should have been avoided, the first step in effective crisis management (Augustine, 1995).

Schopenhauer said (jokingly) that people like to follow the opinion of the majority and do not want to be thinking. They would rather be killed than have to be involved in the process of setting their mind in motion.

In conclusion:

The government with Papandreou Prime Minister raised no resistance. Accepted without objection the memorandum that plunged the country into recession. There was no action plan. If anyone seen studying the science of leadership, one finds that they have not followed basic rules of the political leadership and administration.

References

Augustine, N; (1995); Managing the crisis you tried to prevent; Harvard Business Review, November-December 1995

Georgiadou V., Associate Professor of Political Science at Panteion University, article in "Sunday Vima" newspaper, 24.7.2011 entitled "Politics is far from magic").

Mazower M. , " The News" Journal, 7.1.2013, " from crisis to Hope", special edition of Project Syndicate 2102 (www.project-syndicate.org).

Papadimitriou D., President of the LEVY Economics Institute, Professor in New York's BARD College – article in the " Sunday Kathimerini " newspaper, 21-4-13).

John Pretederis J., "The Cold War - persons and events that tore a country apart", Patakis publications, Athens 2012).

Roth K.H. , «Greece and the crisis" Nisides publications, 2012.