



**Σχολή Κοινωνικών Επιστημών, Τεχνών και  
Ανθρωπιστικών Σπουδών. Τμήμα Ιστορίας,  
Πολιτικής και Διεθνών Σπουδών**

**Τα είδη της ηγεσίας και η επίδραση τους στη λήψη  
αποφάσεων. Μελέτη ηγετών που επηρέασαν την  
πορεία των χωρών τους: Η περίπτωση του  
Τάσσου Παπαδόπουλου.**

**Ιωάννου Κωνσταντίνος**

**Registration ID: 1227708166**

**Ιανουάριος 2024**



**Σχολή Κοινωνικών Επιστημών, Τεχνών και  
Ανθρωπιστικών Σπουδών. Τμήμα Ιστορίας,  
Πολιτικής και Διεθνών Σπουδών**

**Τα είδη της ηγεσίας και η επίδραση τους στη λήψη  
αποφάσεων. Μελέτη ηγετών που επηρέασαν την  
πορεία των χωρών τους: Η περίπτωση του  
Τάσσου Παπαδόπουλου.**

**Διατριβή η οποία υποβλήθηκε προς απόκτηση εξ  
αποστάσεως μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στις  
Διεθνείς Σχέσεις, τη Στρατηγική και την Ασφάλεια (MSc)**

**Ιωάννου Κωνσταντίνος**

**Registration ID: 1227708166**

**Ιανουάριος 2024**

Πνευματικά δικαιώματα

Copyright © Κωνσταντίνος Ιωάννου, 2024

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Η έγκριση της διατριβής από το Πανεπιστημίου Νεάπολις δεν υποδηλώνει απαραίτητως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Πανεπιστημίου.

# ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

|                                                                                    |    |
|------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. Εισαγωγή .....                                                                  | 1  |
| 2. Ηγεσία .....                                                                    | 3  |
| 2.1 Εισαγωγή.....                                                                  | 3  |
| 2.2 Κύριες Θεωρίες και Μοντέλα Ηγεσίας.....                                        | 5  |
| 2.2.1 Βιολογικές-Γενετικές Θεωρίες ηγεσίας .....                                   | 5  |
| 2.2.2 Άρρητες Θεωρίες Ηγεσίας.....                                                 | 6  |
| 2.2.3 Θεωρίες Συγκυρίας - Καταστάσεων .....                                        | 7  |
| 2.2.4. Θεωρία ηγεσίας μονοπατιού-στόχου.....                                       | 10 |
| 2.2.5 Πολιτικές Θεωρίες Ηγεσίας .....                                              | 11 |
| 2.3 Είδη Ηγετών – Ηγετικής Συμπεριφοράς.....                                       | 12 |
| 2.3.1 Το Μοντέλο των Tannenbaum and Schmidt .....                                  | 12 |
| 2.3.2 Αυταρχική ηγεσία .....                                                       | 13 |
| 2.3.3 Δημοκρατική ηγεσία .....                                                     | 13 |
| 2.3.4 Ηγεσία Laissez-Faire .....                                                   | 14 |
| 2.3.5 Συναλλακτική Ηγεσία .....                                                    | 14 |
| 2.3.6 Μετασχηματιστική Ηγεσία .....                                                | 15 |
| 3. Λήψη Αποφάσεων.....                                                             | 18 |
| 3.1 Εισαγωγή.....                                                                  | 18 |
| 3.2 Κύριες Προσεγγίσεις και Μοντέλα Λήψης Αποφάσεων.....                           | 19 |
| 3.2.1 Μοντέλο Ορθολογικής λήψης αποφάσεων .....                                    | 19 |
| 3.2.2 Μοντέλο Οριοθετημένης Ορθολογικότητας .....                                  | 21 |
| 3.2.3 Θεωρία Προοπτικών .....                                                      | 21 |
| 3.2.4 Ομαδική Λήψη Αποφάσεων .....                                                 | 22 |
| 3.2.5 Καταιγισμός Ιδεών.....                                                       | 24 |
| 3.2.6 Θεωρία του Επαυξητικού Χαρακτήρα .....                                       | 25 |
| 4. Λήψη Αποφάσεων και Ηγεσία .....                                                 | 27 |
| 4.1 Εισαγωγή.....                                                                  | 27 |
| 4.2 Το Μοντέλο Απόφασης των Vroom & Yetton .....                                   | 28 |
| 4.3 Αλληλεπίδραση μεταξύ των συλ ηγεσίας και των διαδικασιών λήψης αποφάσεων ..... | 29 |
| 4.3.1 Αυταρχική ηγεσία και λήψη αποφάσεων .....                                    | 29 |

|                                                        |    |
|--------------------------------------------------------|----|
| 4.3.2 Δημοκρατική Ηγεσία και Λήψη Αποφάσεων .....      | 30 |
| 4.3.3 Μετασχηματιστική Ηγεσία και Λήψη Αποφάσεων ..... | 32 |
| 4.3.4 Συναλλακτική ηγεσία και λήψη αποφάσεων .....     | 32 |
| 5. Τάσος Παπαδόπουλος.....                             | 35 |
| 5.1 Χαρακτηριστικά του Τάσου Παπαδόπουλου.....         | 36 |
| 5.2 Προκλήσεις .....                                   | 39 |
| 5.3 Στυλ Ηγεσίας και Λήψης αποφάσεων .....             | 41 |
| 6. Συμπεράσματα - Προτάσεις .....                      | 52 |
| 6.1 Επιπτώσεις και συνεισφορές .....                   | 52 |
| 6.2 Περιορισμοί της Έρευνας.....                       | 53 |
| 6.3 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα .....              | 54 |
| BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....                                     | 56 |

## Σελίδα Εγκυρότητας

Ο Ιωάννου Κωνσταντίνος, γνωρίζοντας τις συνέπειες της λογοκλοπής, δηλώνω υπεύθυνα ότι η παρούσα εργασία με τίτλο «Τα είδη της ηγεσίας και η επίδραση τους στη λήψη αποφάσεων. Μελέτη ηγετών που επηρέασαν την πορεία των χωρών τους: Η περίπτωση του Τάσσου Παπαδόπουλου», αποτελεί προϊόν αυστηρά προσωπικής εργασίας και όλες οι πηγές που έχω χρησιμοποιήσει, έχουν δηλωθεί κατάλληλα στις βιβλιογραφικές παραπομπές και αναφορές. Τα σημεία όπου έχω χρησιμοποιήσει ιδέες, κείμενο ή/και πηγές άλλων συγγραφέων, αναφέρονται ευδιάκριτα στο κείμενο με την κατάλληλη παραπομπή και η σχετική αναφορά περιλαμβάνεται στο τμήμα των βιβλιογραφικών αναφορών με πλήρη περιγραφή.

**Ο Δηλών**

## Πρόλογος και ευχαριστίες

## Περίληψη

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή εξετάζει την πολιτική ηγεσία και τη λήψη αποφάσεων του Τάσου Παπαδόπουλου, εστιάζοντας στον ρόλο του ως ηγέτη στο πλαίσιο του πολιτικού τοπίου της Κύπρου. Μέσα από μια ολοκληρωμένη ανάλυση πρωτογενών πηγών, συμπεριλαμβανομένων συνεντεύξεων, ομιλιών και επίσημων εγγράφων, καθώς και δευτερογενούς βιβλιογραφίας, η μελέτη επιδιώκει να δώσει μια σε βάθος κατανόηση του στυλ ηγεσίας του Παπαδόπουλου και του αντίκτυπου των αποφάσεών του στην Κύπρο και την ευρύτερη περιοχή.

Η έρευνα χρησιμοποιεί μια ποιοτική προσέγγιση, βασισμένη σε θεωρίες πολιτικής ηγεσίας και λήψης αποφάσεων για να αναλύσει τις ενέργειες του Παπαδόπουλου κατά τη διάρκεια της θητείας του. Διερευνά τις επικρατούσες θεωρίες ηγεσίας, λήψης αποφάσεων και τη σχέση μεταξύ τους, έτσι ώστε να αναλύσει υπό αυτό το πρίσμα τα βασικά γεγονότα, της προεδρίας του Παπαδόπουλου, της συμμετοχής του στις διαπραγματεύσεις για την επανένωση της Κύπρου, καθώς και άλλες πτυχές της μακρόχρονης πολιτικής του καριέρας. Με αυτό το τρόπο αξιολογούνται οι στρατηγικές ηγεσίας του, οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων και τα αποτελέσματά τους. Επιπρόσθετα, η διατριβή διερευνά την επίδραση εξωτερικών παραγόντων, όπως η διεθνής διπλωματία και η εσωτερική πολιτική δυναμική, στην ηγεσία του Παπαδόπουλου.

Επιπλέον, η μελέτη αξιολογεί κριτικά την ηγετική κληρονομιά του Παπαδόπουλου, λαμβάνοντας υπόψη τόσο τα επιτεύγματά του όσο και τις ελλείψεις του. Συζητά επίσης τις επιπτώσεις της ηγεσίας του για το πολιτικό μέλλον της Κύπρου και προσφέρει πληροφορίες για τις ευρύτερες θεωρίες πολιτικής ηγεσίας και λήψης αποφάσεων. Ρίχνοντας φως στην ηγεσία και τη λήψη αποφάσεων του Τάσου Παπαδόπουλου, αυτή η έρευνα συμβάλλει στον ακαδημαϊκό λόγο για την πολιτική ηγεσία και παρέχει πολύτιμα μαθήματα για την κατανόηση της πολυπλοκότητας της ηγεσίας σε στο πολύπλοκο πολιτικό περιβάλλον της Κύπρου.

## **Abstract**

This master thesis examines the political leadership and decision-making of Tassos Papadopoulos, focusing on his role as a leader in the context of Cyprus' political landscape. Through a comprehensive analysis of primary sources, including interviews, speeches, and official documents, as well as secondary literature, the study seeks to provide an in-depth understanding of Papadopoulos's leadership style and the impact of his decisions on Cyprus and the broader region.

The research employs a qualitative approach, drawing on theories of political leadership and decision-making to analyze Papadopoulos's actions during his tenure. It investigates the prevailing theories of leadership, decision-making and the relationship between them, so as to analyze in this light the key facts, such as his presidency and involvement in negotiations for the reunification of Cyprus, as well as other aspects of his long political career. In this way, his leadership strategies, decision-making processes and their outcomes are evaluated. Additionally, the thesis investigates the influence of external factors, such as international diplomacy and domestic political dynamics, on Papadopoulos's leadership.

Furthermore, the study critically evaluates Papadopoulos's leadership legacy, considering both his achievements and shortcomings. It also discusses the implications of his leadership for the political future of Cyprus and offers insights into the broader theories of political leadership and decision-making. By shedding light on the leadership and decision-making of Tassos Papadopoulos, this research contributes to the academic discourse on political leadership and provides valuable lessons for understanding the complexities of leadership in the complex political environment of Cyprus.

## 1. Εισαγωγή

Η ηγεσία παίζει καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση των πολιτικών, της κατεύθυνσης και της διακυβέρνησης των εθνών. Οι αποφάσεις που λαμβάνονται από τους ηγέτες έχουν εκτεταμένες επιπτώσεις για τις κοινωνίες, τις οικονομίες και τις διεθνείς σχέσεις. Αυτή η διατριβή επιδιώκει να διερευνήσει τα διάφορα στυλ ηγεσίας που χρησιμοποιούν οι ηγέτες και τον αντίκτυπό τους στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, με μια εις βάθος ανάλυση του στυλ ηγεσίας και τις στρατηγικές λήψης αποφάσεων του Τάσου Παπαδόπουλου, ο οποίος διετέλεσε Πρόεδρος της Κύπρου από το 2003 έως το 2008. Μέσω αυτής της μελέτης επιδιώκεται η συμβολή στην κατανόηση της πολιτικής ηγεσίας και διακυβέρνησης, και οι διαδικασίες της λήψης αποφάσεων ιδιαίτερα σε πολύπλοκα πολιτικά περιβάλλοντα.

Η επιλογή του Τάσου Παπαδόπουλου ως θέματος αυτής της μελέτης έχει ως κίνητρο το μοναδικό πολιτικό τοπίο της Κύπρου, το οποίο έχει χαρακτηριστεί από ιστορικούς διαχωρισμούς, σύνθετες διακοινοτικές σχέσεις και συνεχείς προσπάθειες για επίλυση και συμφιλίωση. Ως πρόεδρος της κυπριακής δημοκρατίας σε μια κρίσιμη περίοδο στην ιστορία της Κύπρου, το στυλ ηγεσίας και οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων του Παπαδόπουλου παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον για την κατανόηση της πολυπλοκότητας της διακυβέρνησης σε μια διχασμένη κοινωνία και των προσπαθειών επίλυσης του κυπριακού. Εξετάζοντας την ηγεσία του Παπαδόπουλου, αυτή η διατριβή φιλοδοξεί να συμβάλει στην ευρύτερη μελέτη για την πολιτική ηγεσία και τη λήψη αποφάσεων, με γνώσεις που μπορεί να έχουν συνάφεια πέρα από το συγκεκριμένο πλαίσιο της Κύπρου.

Η παρούσα διπλωματική εργασία στοχεύει στο να εντοπίσει και να αναλύσει τα κυρίαρχα στυλ ηγεσίας και να εξετάσει πώς τα διαφορετικά στυλ ηγεσίας επηρεάζουν τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων των πολιτικών ηγετών στη διακυβέρνησή τους και στη διαμόρφωση πολιτικής. Οι πρωταρχικοί στόχοι της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να αναλύσει το στυλ ηγεσίας του Τάσου Παπαδόπουλου, συμπεριλαμβανομένων των προσεγγίσεων του για τη διαμόρφωση οραμάτων, την επικοινωνία και την κινητοποίηση της δημόσιας υπηρεσίας. Επίσης, να διερευνήσει τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων που χρησιμοποίησε ο Παπαδόπουλος για την αντιμετώπιση προκλήσεων που σχετίζονται με τη διακυβέρνηση, τις διεθνείς σχέσεις και τη διεθνή διπλωματία κατά τη διάρκεια της προεδρίας του. Επιπλέον, να αξιολογήσει τον αντίκτυπο του στυλ

ηγεσίας και των στρατηγικών λήψης αποφάσεων του Παπαδόπουλου στο πολιτικό τοπίο και την κοινωνική δυναμική της Κύπρου, ιδιαίτερα στο πλαίσιο της διακυβέρνησης του.

Αυτή η μελέτη είναι σημαντική για πολλούς λόγους. Η κατανόηση της αλληλεπίδρασης μεταξύ των μορφών πολιτικής ηγεσίας και της λήψης αποφάσεων είναι ζωτικής σημασίας για τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής, τους πολιτικούς αναλυτές αλλά και τους απλούς πολίτες. Με την απόκτηση γνώσεων σχετικά με τις προσεγγίσεις ηγεσίας των εκλεγμένων ηγετών και τις τάσεις λήψης αποφάσεων τους, αυτή η μελέτη μπορεί να συμβάλει σε τεκμηριωμένες συζητήσεις σχετικά με τη διακυβέρνηση, την πολιτική συμπεριφορά και τη δημόσια πολιτική, παρέχοντας μαθήματα από τις ηγετικές εμπειρίες του Τάσου Παπαδόπουλου. Ιδιαίτερα, η εμπειρική κατανόηση της ηγεσίας στο πολιτικό τοπίο της Κύπρου, μιας διχασμένης κοινωνίας, προσφέρει γνώσεις για τις προσαρμοστικές στρατηγικές που εφαρμόζουν οι ηγέτες σε τέτοια περιβάλλοντα. Τέλος, η εξέταση της ηγεσίας του Παπαδόπουλου συμβάλλει στον ευρύτερο ακαδημαϊκό λόγο για την πολιτική ηγεσία και τη λήψη αποφάσεων, προσφέροντας μια μελέτη περίπτωσης που εμπλουτίζει την κατανόηση της διακυβέρνησης σε πολύπλοκα πολιτικά περιβάλλοντα.

Η παρούσα διατριβή περιλαμβάνει έξι κεφάλαια. Μετά από αυτό το εισαγωγικό κεφάλαιο, το Κεφάλαιο 2 παρέχει μια περιεκτική ανασκόπηση της βιβλιογραφίας σχετικά με την ηγεσία. Το Κεφάλαιο 3 περιγράφει μια περιεκτική ανασκόπηση της βιβλιογραφίας σχετικά με τη λήψη αποφάσεων. Το Κεφάλαιο 4 παρουσιάζει την αλληλεπίδραση μεταξύ των συλ ηγεσίας και της λήψης αποφάσεων. Στο Κεφάλαιο 5 αναλύεται η ηγεσία, ο τρόπος λήψης αποφάσεων και η διακυβέρνηση του Τάσου Παπαδόπουλου και τέλος, το Κεφάλαιο 6 παρουσιάζει τα συμπεράσματα και προτάσεις για μελλοντική έρευνα στον τομέα της ηγεσίας και λήψης αποφάσεων.

## 2. Ηγεσία

### 2.1 Εισαγωγή

Ο ορισμός της ηγεσίας είναι δύσκολο να διατυπωθεί, καθώς εξαρτάται από την πτυχή της ηγεσίας που μελετάται, το σκοπό της μελέτης και τη θεωρητική προσέγγιση που θέλει να αναδείξει ο συγγραφέας. Έχουν προταθεί πολλοί ορισμοί και έννοιες της ηγεσίας, πολλές φορές διαφορετικοί μεταξύ τους σε πλήθος δοκιμών και συζητήσεων. Η διάκριση μεταξύ ηγεσίας και άλλων διαδικασιών κοινωνικής επιρροής, όπως η διεύθυνση και ο έλεγχος είναι πολλές φορές ασαφής. Οι πολλές διαστάσεις που περιλαμβάνει ο όρος «ηγεσία» και οι επικαλυπτόμενες έννοιές τους προσθέτουν στη σύγχυση. Ένας επιπλέον λόγος της ασάφειας είναι η διαφορετική έννοια του ορισμού της ηγεσίας που μεταβάλλεται μέσα στο πέρασμα των χρόνων, όπως ακριβώς μεταβάλλονται οι κοινωνίες. Διαφορετικά έβλεπε την ηγεσία ο Πλάτωνας στην αρχαία Ελλάδα, όπου ήταν καθήκον των φιλόσοφων βασιλιάδων να ηγηθούν, που είχαν τις τεχνικές και τις δεξιότητες για την τέχνη της εξουσίας και διαφορετικά βλέπουν οι θεωρητικοί την ηγεσία σήμερα. Μια ιδανική πολιτεία, λέει ο Πλάτωνας, «δεν μπορεί ποτέ να γίνει πραγματικότητα» έως ότου «οι φιλόσοφοι γίνουν κυρίαρχοι σε αυτόν τον κόσμο ή μέχρι εκείνοι που τώρα αποκαλούμε βασιλιάδες και ηγεμόνες γίνουν πραγματικά και αληθινά φιλόσοφοι, και έτσι η πολιτική εξουσία και η φιλοσοφία έρθουν στα ίδια χέρια (Lüder, 2017).

Αυτή η σύγκριση μπορεί να γίνει και για τα τελευταία εκατό χρόνια, διαφορετικά έβλεπαν την ηγεσία τη δεκαετία του 1920 όπου η βούληση του ηγέτη στους ακόλουθους προκαλούσε υπακοή, σεβασμό, πίστη και συνεργασία και διαφορετική στις αρχές του 21<sup>ου</sup> αιώνα, όπου ο ηγέτης θεωρείτο ως το πλέον υπεύθυνο άτομο για τις ενέργειες του οργανισμού (Bass, 2008). Σήμερα, οι θεωρήσεις για την ηγεσία που είναι πιο κατάλληλες αφορούν στο ότι «η ηγεσία δεν είναι πλέον αποκλειστικός τομέας του κορυφαίου αφεντικού, δεν είναι το ίδιο με τη διοίκηση, διευκολύνει την αριστεία στους άλλους και έχει μια ευαίσθητη, ανθρωπιστική διάσταση. Οι ηγέτες πρέπει να ακολουθήσουν μια ολιστική προσέγγιση, εφαρμόζοντας μια ποικιλία από ιδιότητες, δεξιότητες και ικανότητες. Η ηγεσία είναι η κυριαρχία στην πρόβλεψη, την έναρξη και την εφαρμογή της αλλαγής» (McFarland et al, 1993).

Κρίνεται σκόπιμο όμως να δοθούν κάποιοι ορισμοί για την ηγεσία, όπως «η ηγεσία είναι μια διαδικασία κοινωνικής επιρροής κατά την οποία ο ηγέτης επιδιώκει την εθελοντική συμμετοχή των υφισταμένων σε μια προσπάθεια να επιτύχει τους στόχους του οργανισμού» (Omolayo, 2007). Επίσης, ηγεσία είναι «μια διαδικασία κοινωνικής επιρροής μέσα από την οποία το άτομο επιστρατεύει και κινητοποιεί τη βοήθεια άλλων για την επίτευξη ενός συλλογικού στόχου» (Chemers, 2001). Οι δύο αυτοί ορισμοί επικεντρώνονται στον ηγέτη ως άτομο, στη συμπεριφορά και τα αποτελέσματα του, καθώς και στη διαδικασία αλληλεπίδρασης ηγέτη - οπαδού για την επίτευξη ενός κοινού σκοπού.

Ένας ηγέτης μπορεί να οριστεί ως ένα άτομο που αναθέτει ή επηρεάζει άλλους να ενεργήσουν έτσι ώστε να επιτύχουν συγκεκριμένους στόχους (Mullins, 2004). Από αυτό τον ορισμό απουσιάζει η έννοια του καλού ή κακού ηγέτη, όπως και η έννοια του αποτελεσματικού ή αναποτελεσματικού ηγέτη, καθώς η πρώτη περίπτωση βασίζεται σε υποκειμενικά κατά κύριο λόγο κριτήρια, ενώ η δεύτερη περίπτωση σε περισσότερο αντικειμενικά κριτήρια. Η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας ενός ηγέτη μπορεί να μετρηθεί μέσω της επίτευξης των στόχων που έχουν τεθεί. Αντίθετα, η έννοια του καλού ή κακού ηγέτη, εξαρτάται από τη θεώρηση του εκάστοτε επηρεαζόμενου ατόμου για τον ηγέτη της ομάδας ή τις προσωπικές πεποιθήσεις και απόψεις ενός ατόμου εκτός της ομάδας. Γενικά, αξιολογούνται κατά κύριο λόγο τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ηγέτη όπως χαρακτήρας, ηθική, εντιμότητα, οι τεθέντες στόχοι και ο τρόπος επίτευξης τους, τα οποία επικροτούνται ή επικρίνονται, αναλόγως των προσωπικών πεποιθήσεων ενός εκάστου.

Η επικρατούσα αβεβαιότητα στη μεταψυχροπολεμική εποχή με την πτώση της επιρροής των συστημικών περιορισμών, όπως η έννοια της ισορροπίας δυνάμεων, έχει δώσει στους μεμονωμένους ηγέτες περισσότερο χώρο ελιγμών και εξουσία κατά την πορεία των εξωτερικών ενεργειών και των προγραμμάτων του κράτους τους, που έχει αντίκτυπο στη διεθνή σκηνή. Τα κράτη σήμερα χρειάζονται αποτελεσματικούς ηγέτες που κατανοούν την πολυπλοκότητα του ταχέως μεταβαλλόμενου παγκόσμιου περιβάλλοντος, και τη σημασία της αποτελεσματικής λήψης των αποφάσεων μέσω ορθών μηχανισμών που αυξάνουν την αποτελεσματικότητα και περιορίζουν τα λάθη. Η κατανόηση του ρόλου και της επιρροής ενός ηγέτη αποτελεί ένα από τα επιμέρους επίπεδα ανάλυσης στις Διεθνείς Σχέσεις. Αυτό το επίπεδο ανάλυσης προϋποθέτει ότι όλες οι κρατικές

ενέργειες και αλληλεπιδράσεις βασίζονται σε ανθρώπους που ενεργούν μεμονωμένα ή σε ομάδες και έχουν την ευθύνη λήψης αποφάσεων. Σε αυτό το επίπεδο ανάλυσης, υπάρχουν διάφορες προοπτικές που κυμαίνονται από την οπτική του λογικού δρώντα που εστιάζεται στην ιδέα της ατομικής ορθολογικότητας, που είναι κοινή στη ρεαλιστική και παραδοσιακή πολιτική εξουσία, έως τη γνωστική προσέγγιση, που τονίζει τη σημασία της προσωπικότητας και των πεποιθήσεων που προτάθηκαν από πολιτικούς ψυχολόγους (Hussain & Shakoor, 2017).

## 2.2 Κύριες Θεωρίες και Μοντέλα Ηγεσίας

Η ηγεσία ως φαινόμενο παρουσιάζεται από την εποχή που ο άνθρωπος ξεκίνησε να εφαρμόζει κάποιας μορφής κοινωνική δομή, διαφοροποιώντας τους ρόλους, τις ευθύνες και τις υποχρεώσεις των ηγετών από αυτές των ατόμων που ακολουθούν. Σταδιακά, οι θρύλοι για μεγάλους ηγέτες ήταν σημαντικοί για την ανάπτυξη των κοινωνιών ή ίσως η ανάπτυξη των κοινωνιών δημιούργησε διάφορους θρύλους για μεγάλους ηγέτες, όπως για παράδειγμα οι δέκα εντολές που έφερε ο Μωυσής κατεβαίνοντας από το όρος Σινά και οδήγησε τους Εβραίους από την Αίγυπτο στη γη της επαγγελίας (Bass, 2008). Η επιστημονική κοινότητα προσπαθώντας να κατανοήσει το ρόλο της ηγεσίας στις κοινωνικές δομές έχει αναπτύξει πλήθος θεωριών. Για σκοπούς της παρούσας εργασίας θα αναφερθούμε επιγραμματικά σε αρκετές από αυτές, ενώ κάποιες άλλες – που έχουν περισσότερη σχέση με το θέμα - θα γίνει προσπάθεια να αναλυθούν σε περισσότερο βάθος.

### 2.2.1 Βιολογικές-Γενετικές Θεωρίες ηγεσίας

Στην ανθρώπινη ιστορία υπάρχουν πολλά παραδείγματα μεγάλων ηγετών όπως ο Γκάντι, ο Βούδας, ο Σολομώντας, ο Ναπολέων και τόσο άλλοι. Ο Thomas Carlyle είχε γράψει «...γιατί, όπως το αντιλαμβάνομαι, η παγκόσμια ιστορία, η ιστορία των όσων έχει καταφέρει ο άνθρωπος σε αυτόν τον κόσμο, είναι τελικά η ιστορία των μεγάλων ανδρών που έχουν εργαστεί εδώ (Carlyle, 1861). Οι μεγάλοι ηγέτες φαίνεται να έχουν κάποιες ευδιάκριτες ικανότητες. Αυτές οι ικανότητες και χαρακτηριστικά τους κάνουν να ξεχωρίζουν από τους υπόλοιπους. Έτσι δημιουργήθηκε η θεωρία του σπουδαίου προσώπου όπου οι άνθρωποι προσπαθούν να εξηγήσουν την αποτελεσματική ηγεσία και τους μεγάλους ηγέτες με βάση έμφυτα ατομικά χαρακτηριστικά. Σύμφωνα με τη θεωρία των Μεγάλων

Ανδρών (Great-Man theory), η ιστορία διαμορφώνεται από την ηγεσία μεγάλων προσωπικοτήτων. Πως θα ήταν η Ευρώπη σήμερα χωρίς την ύπαρξη του Ναπολέοντα ή ο κόσμος χωρίς τον Μπιλ Γκέιτς που δημιούργησε τη Microsoft. Αυτή η θεωρία όπως και η θεωρία του ηγέτη πολεμιστή (The Warrior Model of Leadership), η οποία αναφέρει ότι η ηγεσία της αντίπαλης δύναμης παίζει καθοριστικό ρόλο στην έκβαση ενός πολέμου, υπάγονται στις Βιολογικές-Γενετικές Θεωρίες ηγεσίας. Αυτές οι θεωρίες υποθέτουν ότι η φύση είναι πιο σημαντική από την ανατροφή για την εμφάνιση ενός συγκεκριμένου ηγέτη.

Η σημασία της υγείας, της σωματικής διάπλασης, αλλά και κάποιων άλλων εγγενών χαρακτηριστικών είναι σημαντική στην ανάδυση της ηγεσίας. Ωστόσο, οι ηγέτες δεν γεννιούνται απλά, ταυτόχρονα γίνονται, μέσα από την ανατροφή και την ανάδειξη πολλών άλλων ικανοτήτων. Μια ενδιαφέρουσα ιδέα των πρώιμων θεωρητικών προώθησε την άποψη ότι η ηγεσία σχετίζεται άμεσα με την κληρονομικότητα, καθώς οι ισχυροί ηγέτες επέζησαν και παρήγαγαν μια αριστοκρατική τάξη που ήταν βιολογικά ανώτερη από άλλες. Κάτι τέτοιο όμως δεν έχει αποδειχθεί (Bass, 2008).

### 2.2.2 Άρρητες Θεωρίες Ηγεσίας

Οι θεωρίες των μεγάλων ανδρών επέστησαν την προσοχή σε συγκεκριμένες ιδιότητες των ηγετών και στην ταυτοποίηση τους. Οι σπουδαίοι θεωρητικοί πίστευαν ότι όλα ήταν θέμα προσωπικότητας και ανάπτυξης της προσωπικότητας - ότι οι μεγάλοι ηγέτες θα βγουν στην επιφάνεια ανεξάρτητα από τις συνθήκες που επικρατούσαν γύρω τους. Αυτή η ιδέα ανέπτυξε το πλαίσιο για τις θεωρίες των χαρακτηριστικών της ηγεσίας, οι οποίες επικράτησαν μέχρι τα τέλη της δεκαετίας του 1940, κατά τις οποίες οι ηγέτες πρέπει να διαθέτουν κάποια χαρακτηριστικά γνωρίσματα που είναι εμφανή στους γύρω τους. Σύμφωνα με αυτές, η ηγεσία εξαρτιόνταν από τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και τις ικανότητες των ηγετών (Bass, 2008).

Έτσι, δημιουργήθηκαν, οι άρρητες θεωρίες ηγεσίας (ILTs) Implicit Leadership Theories, που αφορούν στην έννοια του «ηγέτη» που έχουν στο μυαλό τους διαφορετικοί άνθρωποι. Παρότι από πολύ νωρίς έχουν γίνει αρκετές έρευνες για την διερεύνηση του συνδυασμού των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας που κάνουν τους μεγάλους ηγέτες να ξεχωρίζουν, εντούτοις δεν υπάρχει σαφής απόδειξη ποιος είναι αυτός ο συνδυασμός χαρακτηριστικών. Παρόλα αυτά, η θεωρία της προσωπικότητας πέντε παραγόντων, εστιάζει σε πέντε διαστάσεις της

προσωπικότητας, που μεταγενέστερες έρευνες έχουν αποδείξει ένα μεγάλο ποσοστό συσχέτισης με την ηγεσία. Αυτές οι διαστάσεις είναι: ευσυνειδησία, συναισθηματική σταθερότητα, προσήνεια, εξωστρέφεια και νοητική ικανότητα/δεκτικότητα (Bass, 1985).

Επίσης, μια έρευνα των Offermann et al. (1994) ανέδειξε 8 διακριτά χαρακτηριστικά που παραμένουν σχετικά σταθερά στο πως αντιλαμβάνονται οι άνθρωποι - άνδρες και γυναίκες - ξεχωριστά και σε συνδυασμό τους ηγέτες. Αυτά είναι: ευαισθησία, αφοσίωση, τυραννία, χάρισμα, ελκυστικότητα, αρρενωπότητα, ευφυΐα και δύναμη. Η μελέτη επιβεβαιώθηκε το 2018, όπου προστέθηκε ένας νέος παράγοντας, η δημιουργικότητα και έγινε αναδιάταξη ορισμένων χαρακτηριστικών μεταξύ παραγόντων (Offermann & Coats, 2018).

### 2.2.3 Θεωρίες Συγκυρίας - Καταστάσεων

Σε ευθεία αντίθεση με τους θεωρητικούς των χαρακτηριστικών, οι θεωρητικοί της κατάστασης έχουν υποστηρίξει ότι η ηγεσία είναι ζήτημα περιστασιακών απαιτήσεων, προσπαθώντας να εντοπίσουν τις συνθήκες που οδήγησαν στην εμφάνιση μεγάλων ηγετών. Επίσης, υποστηρίζουν ότι η φύση της κατάστασης επηρεάζει την αποτελεσματικότητα του ηγέτη αναλόγως του στυλ ηγεσίας. Ο Mumford (1909) συμφώνησε ότι το ποιος αναδεικνύεται ως ηγέτης εξαρτάται από τις ικανότητες και τις δεξιότητες που απαιτούνται σε μια δεδομένη στιγμή για την επίλυση των κυρίαρχων κοινωνικών προβλημάτων. Αν και αυτές οι ικανότητες και δεξιότητες ήταν έμφυτες αλλά και επίκτητες, η ηγεσία, αυτή καθαυτή, προήλθε από τις οργανωμένες φάσεις της κοινωνικής διαδικασίας ή τους συνήθεις τρόπους με τους οποίους οι άνθρωποι προσαρμόζονται μεταξύ τους. Σύμφωνα με αυτό το πλαίσιο υπάρχουν δύο υποθέσεις σχετικά με την ηγεσία, πρώτο ότι οποιαδήποτε συγκεκριμένη κατάσταση έπαιξε μεγάλο ρόλο στον καθορισμό των ιδιοτήτων του ηγέτη για αυτήν την κατάσταση. Δεύτερο, η ηγεσία που απαιτείται σε αυτή την κατάσταση ήταν προϊόν μιας διαδοχής προηγούμενων ηγετικών καταστάσεων που έχουν αναπτύξει και διαμορφώσει αυτό το άτομο (Bass, 2008).

Ο Stogdill (1948) επέκρινε τη θεωρία των χαρακτηριστικών και υποστήριξε ότι το άτομο και η κατάσταση πρέπει επίσης να ληφθούν υπόψη. Τα επιχειρήματα για τη σημασία της θεωρίας της κατάστασης αφορούν στο γεγονός ότι περιστασιακοί παράγοντες είχαν σημαντική επίδραση στην ηγεσία. Δηλαδή, ο ηγέτης είναι προϊόν της κατάστασης και των περιστάσεων, δεν είναι

αυτοδημιουργητός και δεν είναι προϊόν προσωπικότητας ή ικανότητας. Οι μεγάλοι ηγέτες αναδύθηκαν ως αποτέλεσμα του τόπου, του χρόνου και άλλων συγκυριακών παραγόντων (Bass, 2008). Το πιο γνωστό μοντέλο συγκυρίας είναι του Fred Fiedler, που υποδηλώνει ότι η αποτελεσματικότητα ενός ηγέτη εξαρτάται από την αλληλεπίδραση μεταξύ του στυλ ηγεσίας του και της κατάστασης ή του πλαισίου στο οποίο ηγείται. Σύμφωνα με αυτό, η αποτελεσματικότητα ενός ηγέτη καθορίζεται από δύο παράγοντες, το στυλ ηγεσίας και πόσο ευνοϊκή είναι η κατάσταση (Fiedler, 1967). Όσον αφορά στο στυλ ηγεσίας υπάρχει διαχωρισμός στον προσανατολισμό. Όταν η ηγεσία είναι προσανατολισμένη στο έργο, οι ηγέτες επικεντρώνονται κυρίως στην ολοκλήρωση εργασιών και στην επίτευξη στόχων. Είναι πολύ οργανωμένοι, τείνουν να είναι κατευθυντικοί στην προσέγγισή τους και ασχολούνται λιγότερο με την κάλυψη των προσωπικών αναγκών και των σχέσεων των μελών της ομάδας τους. Το δεύτερο στυλ ηγεσίας είναι προσανατολισμένο στις σχέσεις, κατά το οποίο οι ηγέτες δίνουν προτεραιότητα στις διαπροσωπικές σχέσεις μέσα στην ομάδα. Είναι ευαίσθητοι στις ανάγκες των ανθρώπων και προσπαθούν να δημιουργήσουν ένα αρμονικό εργασιακό περιβάλλον, το οποίο πιστεύουν ότι θα οδηγήσει σε καλύτερη απόδοση στην εργασία. Όσον αφορά στο δεύτερο παράγοντα (πόσο ευνοϊκή είναι η κατάσταση), αυτός αναφέρεται στον βαθμό ελέγχου ή επιρροής που έχει ο ηγέτης σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο. Ο Fiedler εντόπισε τρία στοιχεία της κατάστασης που συμβάλλουν στο βαθμό του αυτή να είναι ευνοϊκή. Αυτά είναι πρώτο οι σχέσεις ηγέτη-μέλους, που αντικατοπτρίζουν το επίπεδο εμπιστοσύνης, σεβασμού και αυτοπεποίθησης που έχουν τα μέλη της ομάδας στον ηγέτη τους. Δεύτερο η δομή του έργου, που αφορά στον βαθμό που οι εργασίες είναι σαφώς καθορισμένες και δομημένες. Τρίτο η δύναμη του ηγέτη που παρέχεται εκ της θέσεως του και η οποία περιλαμβάνει την ικανότητα να ανταμείβει και να τιμωρεί.

Η θεωρία του Fiedler υποστηρίζει ότι δεν υπάρχει ένα καλύτερο στυλ ηγεσίας που να είναι αποτελεσματικό σε όλες τις καταστάσεις. Αντίθετα, η αποτελεσματικότητα ενός ηγέτη εξαρτάται από την εξεύρεση της σωστής προσαρμογής μεταξύ του στυλ του ηγέτη και της κατάστασης. Για παράδειγμα, σε ένα εξαιρετικά δομημένο περιβάλλον εργασίας με καλές σχέσεις ηγέτη-μέλους και ισχυρή θέση εξουσίας, ένας ηγέτης που προσανατολίζεται στην εργασία μπορεί να είναι πιο αποτελεσματικός. Αντίθετα, σε μια λιγότερο δομημένη κατάσταση εργασίας με κακές σχέσεις ηγέτη-μέλους και αδύναμη θέση εξουσίας, ένας ηγέτης

που προσανατολίζεται στις σχέσεις μπορεί να έχει καλύτερες επιδόσεις. Για να καθορίσει το στυλ ενός ηγέτη, ο Fiedler ανέπτυξε μια αξιολόγηση που ονομάζεται κλίμακα Least Preferred Coworker - LPC (Λιγότερο Προτιμώμενος Συνεργάτης). Σε αυτήν την αξιολόγηση ζητείται από τους ηγέτες να σκεφτούν όλους τους συναδέλφους που είχαν ποτέ και να περιγράψουν το ένα άτομο με το οποίο θα ήθελαν λιγότερο να συνεργαστούν ξανά. Οι ηγέτες υψηλού LPC τείνουν να περιγράφουν αυτό το άτομο με πιο θετικούς όρους, υποδεικνύοντας ένα ύφος προσανατολισμένο στη σχέση, ενώ οι ηγέτες χαμηλού LPC τείνουν να περιγράφουν αυτό το άτομο με πιο αρνητικούς όρους, υποδεικνύοντας ένα στυλ προσανατολισμένο στην εργασία.

Το μοντέλο συγκυρίας του Fiedler ήταν ένα από τα πρώτα που πρότεινε ότι η αποτελεσματική ηγεσία εξαρτάται τόσο από την προσωπικότητα του ηγέτη όσο και από την κατάσταση, και άνοιξε το δρόμο για άλλα μοντέλα ηγεσίας συγκυρίας. Ωστόσο, έχει επίσης αντιμετωπίσει κριτική για την άκαμπτη προσέγγισή του στο στυλ ηγεσίας, καθώς υποδηλώνει ότι οι ηγέτες δεν μπορούν να αλλάξουν το στυλ τους για να ταιριάζουν στην κατάσταση. Υποθέτει επίσης ότι οι περιστασιακοί παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας μπορούν να προσδιοριστούν σαφώς και είναι κάπως στατικοί, κάτι που μπορεί να μην συμβαίνει πάντα σε πολύπλοκα, δυναμικά οργανωτικά περιβάλλοντα.

Μια θεωρητική προσέγγιση που έχει προταθεί από τους Hersey- Blanchard και έχει αναθεωρηθεί αρκετές φορές (Hersey & Blanchard, 1977; Hersey et al., 1996; Hersey et al., 2013) είναι ένα μοντέλο ηγεσίας που εστιάζει στη σχέση μεταξύ του στυλ ενός ηγέτη και του επιπέδου ωριμότητας ή ετοιμότητας των οπαδών. Αφορά στην άποψη ότι κανένα μεμονωμένο στυλ ηγεσίας δεν είναι καλύτερο από ένα άλλο, αλλά αναλόγως της κατάστασης, ο καθένας μπορεί να αποδώσει μια αποτελεσματική ηγεσία. Η θεωρία προτείνει ότι αποτελεσματικοί ηγέτες είναι εκείνοι που μπορούν να προσαρμόσουν το στυλ ηγεσίας τους με βάση την ετοιμότητα ή την ωριμότητα των οπαδών τους σε μια δεδομένη κατάσταση.

Σύμφωνα με το μοντέλο, η επιτυχημένη ηγεσία συσχετίζεται τόσο με το σκοπό, όσο και με τις σχέσεις. Το μοντέλο προσδιορίζει τέσσερα στυλ ηγεσίας και προτείνει ότι το πιο αποτελεσματικό στυλ εξαρτάται από το επίπεδο ετοιμότητας των οπαδών. Στο πρώτο στυλ ηγεσίας, ο ηγέτης παρέχει συγκεκριμένες οδηγίες και επιβλέπει στενά τους οπαδούς. Στο δεύτερο στυλ ο ηγέτης παρέχει κατευθύνσεις, αλλά επίσης αναζητά τη συμβολή των οπαδών και εξηγεί τις

αποφάσεις του. Στο τρίτο ο ηγέτης εμπλέκει τους οπαδούς στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και ενθαρρύνει την αμφίδρομη επικοινωνία, ενώ στο τελευταίο ο ηγέτης παρέχει ελάχιστη κατεύθυνση και επιτρέπει στους οπαδούς να λαμβάνουν τις δικές τους αποφάσεις. Επιπλέον, προσδιορίζει τέσσερα επίπεδα ετοιμότητας ή ωριμότητας των οπαδών. Ξεκινώντας από τη χαμηλή ετοιμότητα όπου οι ακόλουθοι δεν διαθέτουν τις γνώσεις, τις δεξιότητες και την αυτοπεποίθηση για να ολοκληρώσουν την εργασία, μέχρι πολύ υψηλή ετοιμότητα, όπου οι ακόλουθοι έχουν τις απαραίτητες γνώσεις, δεξιότητες και αυτοπεποίθηση για να ολοκληρώσουν την εργασία και έχουν υψηλά κίνητρα.

Έτσι, η αποτελεσματική ηγεσία περιλαμβάνει την αντιστοίχιση του στυλ ηγεσίας με το επίπεδο ετοιμότητας των οπαδών. Για παράδειγμα, όταν έχουμε να κάνουμε με οπαδούς σε χαμηλά επίπεδα ετοιμότητας, ένα στυλ ηγεσίας καθοδήγησης μπορεί να είναι πιο αποτελεσματικό, ενώ με πολύ έτοιμους οπαδούς, ένα στυλ ανάθεσης μπορεί να είναι πιο κατάλληλο. Συνολικά, το μοντέλο των Hersey και Blanchard τονίζει τη σημασία των ηγετών να είναι ευέλικτοι και προσαρμοστικοί στην προσέγγισή τους στην ηγεσία, ενθαρρύνοντάς τους να λάβουν υπόψη τις συγκεκριμένες ανάγκες και την ετοιμότητα των οπαδών τους και στη συνέχεια να εξετάσουν τους παράγοντες που επηρεάζουν το εργασιακό περιβάλλον προτού επιλέξουν πώς θα ηγηθούν. Αυτό τους δίνει περισσότερες πιθανότητες να επιτύχουν τους στόχους τους. Με άλλα λόγια οι μεγάλοι ηγέτες πρέπει να είναι έτοιμοι να αναπροσαρμόζουν τις χρησιμοποιούμενες μεθόδους, αναλόγως των αναγκών των ατόμων της ομάδας που ηγούνται, σύμφωνα με την προθυμία ανάληψης ευθυνών και την ωριμότητα του κάθε μέλους. Η εγκυρότητα της υπόψη θεωρητικής προσέγγισης έχει αναλυθεί από τους Hambleton & Gumpert (1982) και Meironich & Gu (2015) όπου διαπιστώθηκε γενικά ότι δεν μπορούσε να υπάρξει σαφής υποστήριξη για αυτή τη προσέγγιση, σε καμία από τις εκδοχές της.

#### 2.2.4. Θεωρία ηγεσίας μονοπατιού-στόχου.

Η θεωρία ηγεσίας μονοπατιού-στόχου που αναπτύχθηκε από τους House και Mitchell (1974), βασίζεται στην ιδέα ότι η συμπεριφορά ενός ηγέτη εξαρτάται από την ικανοποίηση, τα κίνητρα και την απόδοση των υφισταμένων του. Εστιάζει στο πώς οι ηγέτες παρακινούν τους οπαδούς τους να επιτύχουν τους επιθυμητούς στόχους διευκρινίζοντας την πορεία προς την επιτυχία, αφαιρώντας τα εμπόδια και παρέχοντας την υποστήριξη και την καθοδήγηση που χρειάζονται για την επίτευξη

του στόχου. Η κεντρική υπόθεση είναι ότι οι ηγέτες μπορούν να βελτιώσουν την απόδοση και την ικανοποίηση των υφισταμένων τους διευκρινίζοντας τα μονοπάτια για την επίτευξη του στόχου και αυξάνοντας τον αριθμό και τα είδη των ανταμοιβών που διατίθενται για την επίτευξη του στόχου. Προτείνει ότι οι ηγέτες μπορούν να το επιτύχουν αυτό, χρησιμοποιώντας διαφορετικές συμπεριφορές ηγεσίας, που κατηγοριοποιούνται σε τέσσερις κύριους τύπους. Ο πρώτος τύπος είναι η ηγεσία με οδηγία που περιλαμβάνει την παροχή καθοδήγησης και τον καθορισμό σαφών στόχων και προσδοκιών για τους υφισταμένους. Ο δεύτερος τύπος είναι η υποστηρικτική ηγεσία που περιλαμβάνει το να είναι φιλικόι και προσιτοί, να δείχνουν ενδιαφέρον για την ευημερία των υφισταμένων και να δημιουργούν ένα ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον. Ο τρίτος τύπος είναι η συμμετοχική ηγεσία που περιλαμβάνει τη διαβούλευση με τους υφισταμένους, όπου λαμβάνεται υπόψη η άποψη τους στη λήψη αποφάσεων. Ο τέταρτος τύπος είναι η ηγεσία προσανατολισμένη στα επιτεύγματα, που περιλαμβάνει τον καθορισμό υψηλών στόχων για τους υφισταμένους, την προσδοκία υψηλών επιδόσεων και την έκφραση εμπιστοσύνης στην ικανότητά τους να επιτύχουν αυτούς τους στόχους. Το κατάλληλο στυλ ηγεσίας εξαρτάται από τα χαρακτηριστικά των υφισταμένων και το εργασιακό περιβάλλον. Η θεωρία τονίζει επίσης τη σημασία της ικανότητας του ηγέτη να προσαρμόζει το στυλ του στις ανάγκες των υφισταμένων του και στις απαιτήσεις της κατάστασης, προκειμένου να ενισχύσει τα κίνητρα και την ικανοποίησή τους και, τελικά, την απόδοσή τους (Northouse, 2018). Η θεωρία της ηγεσίας μονοπατιού στόχου μπορεί να συμπεριληφθεί τόσο στις θεωρίες συγκυρίας, όσο και στις θεωρίες συναλλακτικής ηγεσίας για τις οποίες γίνεται αναφορά παρακάτω.

#### 2.2.5 Πολιτικές Θεωρίες Ηγεσίας

Στο πλαίσιο της δημόσιας πολιτικής και διακυβέρνησης, η πολιτική ηγεσία μπορεί να οριστεί ως η άσκηση επιρροής και εξουσίας από άτομα ή ομάδες εντός της πολιτικής σφαίρας για να καθοδηγεί, να εμπνεύσει και να κατευθύνει τις ενέργειες και τις αποφάσεις της κυβέρνησης και των δημόσιων θεσμών. Οι πολιτικοί ηγέτες είναι υπεύθυνοι για τον καθορισμό του οράματος, των στόχων και της κατεύθυνσης ενός έθνους ή μιας πολιτικής οντότητας, καθώς και για τη λήψη κρίσιμων αποφάσεων που διαμορφώνουν τις δημόσιες πολιτικές, νόμους και κανονισμούς. Σύμφωνα με τον Burns (1978), οι πολιτικοί ηγέτες είναι "εκείνες οι διαδικασίες και οι επιπτώσεις της πολιτικής εξουσίας στις οποίες ένας αριθμός

παραγόντων ... ωθούμενοι από φιλοδοξίες, απευθύνονται και ανταποκρίνονται στις ανάγκες ... των επίδοξων οπαδών ... για αμοιβαία βελτίωση ... ή πραγματική αλλαγή προς την κατεύθυνση των «υψηλότερων» τιμών”.

Η πολιτική ηγεσία ελέγχεται από τον βαθμό στον οποίο επιτυγχάνονται πραγματικές και επιδιωκόμενες αλλαγές από τις αλληλεπιδράσεις των ηγετών με τους οπαδούς μέσω της χρήσης των βάσεων ισχύος τους. Η πολιτική ηγεσία αποσκοπεί σε γενικές γραμμές πραγματική αλλαγή. Σε καθιερωμένες κυβερνήσεις, η «πολιτική εξουσία αναφέρεται σε διαδικασίες για την κατανομή εξουσιών που θεωρούνται νόμιμες, σύμφωνα με υπάρχουσες συμβάσεις, παραδόσεις, κατανοήσεις ή συνταγματικές διαδικασίες. Αυτή η νομιμότητα συνήθως συνδέεται με την επίσημη εξουσία» (Burns, 1978, σ. 434).

Ταυτόχρονα όμως, οι πολιτικές θεωρίες ηγεσίας εξηγούν την άνοδο των συντηρητικών, μεταρρυθμιστικών και επαναστατικών κινήματων, τη σημασία των ιστορικών γεγονότων και δυνάμεων και τη σημασία της προσωπικότητας και της δύναμης του ηγέτη. Εξετάζουν την ηγεσία των προέδρων, των υπουργών, των υπουργικών συμβουλίων και των νομοθετικών σωμάτων σε δημοκρατικά, αυταρχικά και ολοκληρωτικά κράτη. Η εστίασή τους κυμαίνεται από τη μικρή κοινότητα έως το μεγάλο αστικό κέντρο. Εξετάζουν τα αποτελέσματα δημοσκοπήσεων και εκλογών. Ο πολιτικός ηγέτης πρέπει να ανταγωνίζεται για την έγκριση του λαού και να αναγνωρίζει τα θέλω και τις ανάγκες των πιθανών οπαδών. Οι πολιτικοί ηγέτες παγκόσμιας κλάσης μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε έξι ομάδες σε σχέση με τη συμπεριφορά των ηγετών και των υφισταμένων τους, όπως αυταρχικοί – υποτακτικοί (πχ Χίτλερ), αξιόπιστοι υφιστάμενοι (πχ Μέγας Αλέξανδρος), σαφείς, τακτοποιημένες σχέσεις (πχ Ουίνστον Τσώρτσιλ) (Bass, 2008, σελ65).

## 2.3 Είδη Ηγετών – Ηγετικής Συμπεριφοράς

### 2.3.1 Το Μοντέλο των Tannenbaum and Schmidt

Οι Tannenbaum and Schmidt πρότειναν την ύπαρξη συνέχειας στην ηγετική συμπεριφορά που κυμαίνεται από αυταρχική έως δημοκρατική, με διαφορετικούς βαθμούς ελευθερίας που δίνονται στους υφιστάμενους. Στο ένα άκρο του συνεχούς, οι ηγέτες έχουν υψηλό βαθμό εξουσίας και λαμβάνουν αποφάσεις με ελάχιστη ή καθόλου συμβολή από την ομάδα τους (αυταρχική ηγεσία). Κατά μήκος της συνέχειας, υπάρχει μια στροφή προς πιο συμμετοχικά στυλ ηγεσίας, όπου οι

ηγέτες εμπλέκουν την ομάδα στην όλη διαδικασία λήψης αποφάσεων (δημοκρατική ηγεσία). Το μοντέλο, λαμβάνει επίσης υπόψη το επίπεδο ελευθερίας που δίνεται στους υφισταμένους στη λήψη αποφάσεων. Πρότειναν μια σειρά συμπεριφορών, τον ηγέτη που υπαγορεύει (ο ηγέτης παίρνει την απόφαση και την ανακοινώνει), τον ηγέτη "πωλητή" (ο ηγέτης παίρνει την απόφαση και στη συνέχεια προσπαθεί να πείσει τους υφισταμένους να την αποδεχτούν), τον ηγέτη που διαβουλεύεται (ο ηγέτης ζητά τη γνώμη των υφισταμένων πριν πάρει μια απόφαση) και τέλος τον ηγέτη που συμμετέχει (ο ηγέτης επιτρέπει στους υφισταμένους να λάβουν την απόφαση εντός προβλεπόμενων ορίων). Η θεωρία τονίζει τη σημασία της εξέτασης της φύσης της εργασίας, των ικανοτήτων των οπαδών και του περιβάλλοντος κατά την επιλογή ενός στυλ ηγεσίας. Υποδηλώνει επίσης ότι οι αποτελεσματικοί ηγέτες είναι σε θέση να κινούνται κατά μήκος της συνέχειας, προσαρμόζοντας το στυλ ηγεσίας τους ώστε να ταιριάζει στις ανάγκες της κατάστασης και στην ετοιμότητα των οπαδών τους (Tannenbaum & Schmidt, 1973).

Σε μία άλλη έρευνα των Lippitt και White (1943) έχουν καταγραφεί οι επιδράσεις των διαφορετικών ειδών ηγετικής συμπεριφοράς στην αποτελεσματικότητα της ομάδας καθώς και στο ηθικό των οπαδών τους.

### 2.3.2 Αυταρχική ηγεσία

Αυτό το στυλ ηγεσίας χαρακτηρίζεται από έναν ηγέτη που λαμβάνει αποφάσεις χωρίς τη συμβολή άλλων. Οι αυταρχικοί ηγέτες χρησιμοποιούν ένα ύφος βασισμένο στον να δίνουν εντολές στους οπαδούς τους, είναι απόμακροι και εστιάζουν αποκλειστικά στην επίτευξη του σκοπού. Έχουν συχνά σαφές όραμα και είναι σε θέση να λαμβάνουν αποφάσεις γρήγορα. Από την άλλη όμως δημιουργούν μία ατμόσφαιρα η οποία είναι εξαρτημένη από αυτούς, καθιστώντας τους λιγότερο συμπαθείς. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα υψηλή παραγωγικότητα όταν ο ηγέτης είναι παρών, ενώ χαμηλή παραγωγικότητα όταν ο ηγέτης είναι απών (Lippitt & White, 1943).

### 2.3.3 Δημοκρατική ηγεσία

Αυτό το στυλ ηγεσίας περιλαμβάνει τη συμβολή των μελών της ομάδας στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Οι δημοκρατικοί ηγέτες χρησιμοποιούν ένα ύφος βασισμένο στη διαβούλευση και στην επίτευξη συμφωνίας και συναίνεσης από τους οπαδούς τους, δηλαδή συζητούν τα σχέδια και συμπεριφέρονται ως κοινά μέλη της ομάδας. Ενθαρρύνουν τη συμμετοχή και τη συνεργασία από τα μέλη της

ομάδας τους, δημιουργώντας μία ατμόσφαιρα φιλική επικεντρωμένη στην ομάδα και προσανατολισμένη στο έργο. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να είναι περισσότερο συμπαθείς στην ομάδα με σχετικά υψηλή παραγωγικότητα, η οποία είναι ανεπηρέαστη από την παρουσία ή την απουσία του ηγέτη (Lippitt & White, 1943).

#### 2.3.4 Ηγεσία Laissez-Faire

Αυτό το στυλ ηγεσίας χαρακτηρίζεται από μια προσέγγιση εκ του μακρόθεν. Οι ηγέτες του Laissez-Faire παρέχουν ελάχιστη καθοδήγηση στα μέλη της ομάδας τους και τους επιτρέπουν να λαμβάνουν τις δικές τους αποφάσεις. Χρησιμοποιούν ένα ύφος που είναι βασισμένο στην έλλειψη ενδιαφέροντος για τους οπαδούς τους, αφήνοντας την ομάδα στην τύχη της και παρεμβαίνοντας μόνο όταν είναι άκρως αναγκαίο. Με αυτό τον τρόπο δημιουργούν μία ατμόσφαιρα η οποία είναι φιλική, με επίκεντρο την ομάδα. Το γεγονός αυτό όμως, τους καθιστά λιγότερο συμπαθείς - λόγω της απουσίας τους - με χαμηλή παραγωγικότητα, η οποία ανεβαίνει μόνο στην απουσία του ηγέτη (Lippitt & White, 1943).

#### 2.3.5 Συναλλακτική Ηγεσία

Η συναλλακτική θεωρία της ηγεσίας όπως περιγράφεται από τον Burns (1978) και τους Avolio και Bass (2004), επικεντρώνεται στην καθημερινή διαχείριση του οργανισμού και στη συναλλακτική σχέση μεταξύ των ηγετών και των οπαδών τους. Αυτό το στυλ ηγεσίας παρουσιάζει τους ηγέτες ότι συμμετέχουν σε μια συναλλαγή με τους οπαδούς τους που περιλαμβάνει την ανταλλαγή ανταμοιβών και αναγνώρισης για την απόδοση τους. Χαρακτηρίζεται από τρεις βασικές επιμέρους κατηγορίες. Στην πρώτη, οι ηγέτες των συναλλαγών χρησιμοποιούν ενδεχόμενες ανταμοιβές για να παρακινήσουν τους οπαδούς τους. Θέτουν ξεκάθαρες προσδοκίες και στόχους και ανταμείβουν τους οπαδούς τους όταν αυτές οι προσδοκίες εκπληρώνονται. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει τόσο υλικές ανταμοιβές, όπως μπόνους ή προσφορές, όσο και μη υλικές ανταμοιβές, όπως αναγνώριση και έπαινο. Κατά τη δεύτερη, που ονομάζεται διαχείριση με εξαίρεση (ενεργός), οι ηγέτες παρακολουθούν ενεργά την απόδοση των οπαδών τους και παρεμβαίνουν όταν βλέπουν αποκλίσεις από τα καθιερωμένα πρότυπα. Λαμβάνουν διορθωτικά μέτρα και αντιμετωπίζουν προβλήματα που προκύπτουν για να διασφαλίσουν ότι η εργασία γίνεται σύμφωνα με τα καθορισμένα πρότυπα. Αντίθετα, στη τρίτη κατηγορία, τη διαχείριση με εξαίρεση (παθητική), οι ηγέτες παρεμβαίνουν μόνο όταν δεν πληρούνται τα πρότυπα ή προκύπτουν προβλήματα, ακολουθώντας μια πιο αυθόρμητη προσέγγιση.

Συμπερασματικά, η ηγεσία των συναλλαγών βασίζεται σε ένα σαφές σύστημα ανταμοιβών και τιμωριών με αντάλλαγμα την απόδοση και τη συμμόρφωση με τα καθιερωμένα πρότυπα στις σχέσεις ηγέτη-οπαδού. Αν και μπορεί να είναι αποτελεσματική στο να διασφαλίσει την ολοκλήρωση των εργασιών, η προσέγγιση αυτή ενδέχεται να μην είναι εξίσου αποτελεσματική στο να κινητοποιήσει τους ανθρώπους να υπερβούν τις ελάχιστες απαιτήσεις ή να αγκαλιάσουν την αλλαγή και την καινοτομία και έρχεται σε αντίθεση με τη μετασχηματιστική ηγεσία.

#### 2.3.6 Μετασχηματιστική Ηγεσία

Οι ηγετικές θεωρίες έμπνευσης και μετασχηματισμού εμφανίστηκαν στις αρχές της δεκαετίας του 1980 και έγιναν οι κυρίαρχες στη δεκαετία του 1990 και στο γύρισμα του εικοστού πρώτου αιώνα. Οι ερευνητές έκαναν μια σημαντική διάκριση μεταξύ των συναλλακτικών ηγετών, οι οποίοι επικεντρώνονται σε μια σχέση ανταλλαγής του τι θέλουν αυτοί και οι οπαδοί τους και στους μετασχηματιστικούς ηγέτες, που προσπαθούν να διεγείρουν και να ικανοποιήσουν τις υψηλότερου επιπέδου ανάγκες των οπαδών τους. (Bass, 2008).

Η θεωρία της μετασχηματιστικής ηγεσίας που προτάθηκε από τον Burns (1978) είναι ένας τύπος ηγεσίας, στην οποία ηγέτες και οπαδοί εμπλέκονται σε μια αμοιβαία διαδικασία ανύψωσης ο ένας του άλλου σε υψηλότερα επίπεδα ηθικής και κινήτρων. Βρίσκεται σε αντίθεση με τη συναλλακτική ηγεσία, όπου οι ηγέτες συμμετέχουν σε μια σχέση ανταλλαγής με τους οπαδούς τους, προσφέροντας ανταμοιβές ή τιμωρίες σε αντάλλαγμα για τη συμμόρφωση, όπως αναλύθηκε προηγουμένως. Το μοντέλο αυτό ηγεσίας, παρουσιάζει τους μετασχηματιστικούς ηγέτες να είναι χαρισματικοί και ικανοί να εμπνεύσουν και να παρακινήσουν τους οπαδούς τους μέσω του οράματος, του ενθουσιασμού και της πειστικής επικοινωνίας τους. Είναι σε θέση να διατυπώσουν το όραμα τους για το μέλλον και να εμπνεύσουν άλλους να εργαστούν για την επίτευξή του. Ένα άλλο χαρακτηριστικό είναι η διανοητική τόνωση, όπου οι ηγέτες ενθαρρύνουν τη δημιουργικότητα και την καινοτομία μεταξύ των οπαδών τους. Προωθούν ένα περιβάλλον όπου οι οπαδοί ενθαρρύνονται να σκέφτονται κριτικά, να αμφισβητούν τις υποθέσεις και να εξερευνούν νέες ιδέες. Περιλαμβάνει επίσης εξατομικευμένη σκέψη, έτσι ώστε οι ηγέτες δίνουν προσοχή στις ατομικές ανάγκες των οπαδών τους και ενεργούν ως μέντορες, παρέχοντας υποστήριξη, ενθάρρυνση και

καθοδήγηση για να βοηθήσουν κάθε οπαδό να αξιοποιήσει πλήρως τις δυνατότητές του (Burns, 1978).

Το έργο του Burns τόνισε τις ηθικές πτυχές της ηγεσίας, υπογραμμίζοντας τη σημασία των ηγετών που είναι σε θέση να ανυψώσουν τους οπαδούς σε υψηλότερα επίπεδα ηθικής επίγνωσης. Πίστευε ότι η μετασχηματιστική ηγεσία έχει τη δυνατότητα να δημιουργήσει θετικές αλλαγές και να οδηγήσει στην ανάπτυξη πιο υπεύθυνων και ηθικών οπαδών. Σε αντιστοιχία με τις απόψεις του Burns, ο Bass (1985) υποστήριξε ότι η μετασχηματιστική ηγεσία έχει θετικό αντίκτυπο στους οπαδούς και τους οργανισμούς, οδηγώντας σε υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης, κινήτρων και απόδοσης, καθώς και οργανωτικής αποτελεσματικότητας. Προσδιόρισε τέσσερα βασικά στοιχεία της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Την εξιδανικευμένη επιρροή, όπου οι ηγέτες λειτουργούν ως πρότυπα για τους οπαδούς τους και τους θαυμάζουν, τους σέβονται και τους εμπιστεύονται, θέτοντας υψηλά πρότυπα ηθικής συμπεριφοράς. Το εμπνευσμένο κίνητρο, όπου οι ηγέτες εμπνέουν και παρακινούν τους οπαδούς τους παρέχοντας όραμα για το μέλλον και διατυπώνοντας σαφείς και εμπνευσμένους στόχους. Το τρίτο στοιχείο είναι η επικοινωνία υψηλών προσδοκιών, χρησιμοποιώντας σύμβολα και συναισθήματα για να δημιουργήσουν ενθουσιασμό και δέσμευση μεταξύ των οπαδών και τέλος τη διανοητική διέγερση και την εξατομικευμένη σκέψη.

Σε μια εμπειρική μελέτη της Koziot-Nadolna (2020) επιβεβαίωσε τη θεωρία της μετασχηματιστικής ηγεσίας που θέλει τον ηγέτη σε ένα ρόλο που τονώνει τη δημιουργικότητα των εργαζομένων και επιβραβεύει την καινοτόμο συμπεριφορά τους. Η έρευνα προτείνει ότι οι ηγέτες πρέπει πρώτα και κύρια να διαδραματίζουν το ρόλο του δημιουργού της καινοτομίας των εργαζομένων και υποστηρικτής της επιβράβευσης της καινοτόμου συμπεριφοράς. Αντίστοιχα συμπεράσματα βρίσκονται και στη μελέτη της Balcerzyk (2021) όσον αφορά τις προσδοκίες σχετικά με το ρόλο ενός ηγέτη σε έναν οργανισμό. Ο πιο σημαντικός ρόλος ενός ηγέτη ταιριάζει στο ρόλο του μέντορα με τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά της συμπεριφοράς του ηγέτη να είναι η συνέπεια στη δράση, η ικανότητα να θέτει προτεραιότητες, αλλά και το θάρρος στην ανάληψη κινδύνων στις δύσκολες αποφάσεις, τα οποία σε περιόδους αβεβαιότητας, φαίνονται ανεκτίμητα.

Συμπερασματικά η θεωρία της μετασχηματιστικής ηγεσίας, εστιάζει στην ικανότητα των ηγετών να εμπνέουν και να παρακινούν τους οπαδούς να επιτύχουν

εξαιρετικές επιδόσεις και να υπερβαίνουν το δικό τους συμφέρον για το συλλογικό καλό. Αυτή η θεωρία τονίζει τη σημασία του οράματος, του χαρίσματος και της ικανότητας ενδυνάμωσης και ανάπτυξης των οπαδών. Παρόλο που τόσο οι συναλλακτικοί, όσο και οι μετασχηματιστικοί ηγέτες αντιλαμβάνονται τις αισθητές ανάγκες των οπαδών τους, ο μετασχηματιστικός ηγέτης είναι αυτός που αυξάνει τη συνείδηση για υψηλότερα ζητήματα τα οποία νομιμοποιούνται και μετατρέπονται σε πολιτικά αιτήματα, καθιστώντας τους τις κινητήριες δυνάμεις του κόσμου (Bass, 2008)

### 3. Λήψη Αποφάσεων

#### 3.1 Εισαγωγή

Πολλές επιστημονικές αναλύσεις για τη λήψη αποφάσεων προέρχονται από την υπόθεση του ορθολογικού δρώντος. Το ρεαλιστικό μοντέλο, ειδικότερα, υποθέτει ότι τα κράτη, ως ενιαίοι φορείς, ενεργούν για να μεγιστοποιήσουν τα κέρδη και να ελαχιστοποιήσουν τις απώλειες κατά την πλοήγηση σε ένα άναρχο διεθνές σύστημα (Mearsheimer, 1995). Αυτή η προοπτική αναφέρεται συχνά ως ο ιδανικός τύπος και πολλοί τη θεωρούν την πιο επιθυμητή μορφή λήψης αποφάσεων. Το ορθολογικό μοντέλο έχει πολλά να προτείνει. Είναι ανοιχτό σε νέες πληροφορίες και ρίχνει ένα ευρύ δίκτυο στην αναζήτηση πληροφοριών. Οι αποφάσεις μπορούν να ληφθούν από ένα άτομο ή μια μικρή ομάδα που αναζητά το βέλτιστο αποτέλεσμα. Η εκτελεστική εξουσία βασίζεται στους γραφειοκράτες για την παροχή πληροφοριών για τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, και μετά τη λήψη της απόφασης, η γραφειοκρατία εφαρμόζει την απόφαση (Rosati, 1993).

Από την άλλη, οι ψυχολογικές θεωρίες μας βοηθούν να κατανοήσουμε πώς οι ηγέτες παίρνουν αποφάσεις εξωτερικής πολιτικής. Η βασική εστίαση της γνωστικής ψυχολογίας είναι στο «πώς οι άνθρωποι αποκτούν, επεξεργάζονται και αποθηκεύουν πληροφορίες», οι οποίες έχουν άμεση σχέση με τη λήψη αποφάσεων (Kendra, 2022). Οι θεωρίες προσωπικότητας μας βοηθούν να κατανοήσουμε τις επιπτώσεις των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας και των προφίλ προσωπικότητας στη λήψη αποφάσεων, ενώ οι συναισθηματικές θεωρίες σχετίζονται με τη μελέτη του ρόλου των συναισθημάτων στη λήψη αποφάσεων εξωτερικής πολιτικής.

Τα γνωστικά μοντέλα γενικά υποστηρίζουν ότι η υπόθεση του λογικού δρώντα δεν υλοποιείται στην πράξη. Οι γνωστικές προσεγγίσεις παρουσιάζουν διάφορες διεργασίες της αδυναμίας του νου να εκτελέσει τον περίπλοκο λογισμό του ορθολογικού μοντέλου. Πολλές από αυτές τις διαδικασίες είναι ενδεικτικές μεροληψίας και λάθους. Οι γνωστικές διαδικασίες δεν πρέπει να θεωρούνται ως «παράλογες», αλλά μάλλον ως πιο ρεαλιστικές ερμηνείες του πώς λειτουργεί πραγματικά το ανθρώπινο μυαλό. Τα γνωστικά μοντέλα λαμβάνουν επίσης υπόψη το υψηλό κόστος της συλλογής πληροφοριών, την πίεση χρόνου, την ασάφεια, τα προβλήματα μνήμης, τις εσφαλμένες αντιλήψεις, την οργανωτική δομή και άλλους παράγοντες που υπεισέρχονται στις αποφάσεις (Mandel, 1986).

Η λήψη αποφάσεων στο πλαίσιο της δημόσιας πολιτικής και διακυβέρνησης αναφέρεται στη διαδικασία μέσω της οποίας οι πολιτικοί ηγέτες και τα κυβερνητικά όργανα αναλύουν ζητήματα, αξιολογούν πιθανούς τρόπους δράσης και τελικά επιλέγουν μια συγκεκριμένη πορεία δράσης ή κατεύθυνση πολιτικής. Αυτή η διαδικασία περιλαμβάνει τον εντοπισμό προβλημάτων, τη συλλογή και ανάλυση σχετικών πληροφοριών, την εξέταση εναλλακτικών λύσεων και τη λήψη επιλογών που έχουν σημαντικές επιπτώσεις για την ευημερία και τη λειτουργία του κοινωνικού συνόλου. Η λήψη πολιτικών αποφάσεων είναι εγγενώς πολύπλοκη, συχνά περιλαμβάνει συμβιβασμούς μεταξύ ανταγωνιστικών συμφερόντων και αξιών και υπόκειται σε δημόσιο έλεγχο, λογοδοσία και δημοκρατική διαδικασία.

### 3.2 Κύριες Προσεγγίσεις και Μοντέλα Λήψης Αποφάσεων

#### 3.2.1 Μοντέλο Ορθολογικής λήψης αποφάσεων

Το μοντέλο ορθολογικής λήψης αποφάσεων (Rational Decision Making Model), έχει τις ρίζες του σε διάφορους κλάδους, συμπεριλαμβανομένων των οικονομικών, των πολιτικών επιστημών, της κοινωνιολογίας και της φιλοσοφίας. Αναπτύχθηκε και βελτιώθηκε από πολλούς μελετητές με την πάροδο του χρόνου. Ωστόσο, ένα από τα βασικά πρόσωπα που συνδέονται με την ανάπτυξη και τη διάδοση της θεωρίας ιδιαίτερα στην πολιτική επιστήμη είναι ο Downs (1957), ο οποίος εισήγαγε στοιχεία ορθολογικής επιλογής στη μελέτη της πολιτικής συμπεριφοράς, ιδιαίτερα στο πλαίσιο της ψηφοφορίας, καθιερώνοντας ένα πλαίσιο για την κατανόηση της ατομικής συμπεριφοράς σε πολιτικά πεδία. Πολλοί άλλοι μελετητές έχουν επίσης συνεισφέρει στην ανάπτυξη και την εφαρμογή του μοντέλου σε διάφορους κλάδους, όπως ο Simon (1979), ο οποίος προτείνει ότι τα άτομα ή οι ομάδες λαμβάνουν αποφάσεις εντοπίζοντας, αναλύοντας και αξιολογώντας συστηματικά εναλλακτικές λύσεις για να επιτευχθεί το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα με βάση τις διαθέσιμες πληροφορίες και προτιμήσεις.

Ένας άλλος θεωρητικός, ο Thomas Schelling, είναι γνωστός για το έργο του στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων και την επίλυση συγκρούσεων. Ο Schelling συχνά συνδέεται με την έννοια του ορθολογικού μοντέλου λήψης αποφάσεων, θέτοντας το πλαίσιο που χρησιμοποιείται για την ανάλυση της συμπεριφοράς ατόμων και ομάδων σε καταστάσεις σύγκρουσης και διαπραγμάτευσης. Το έργο του αφορά στη θεωρία παιγνίων, η οποία είναι η μελέτη των στρατηγικών αλληλεπιδράσεων μεταξύ των ορθολογικών ιθυνόντων λήψης αποφάσεων. Η

θεωρία παιγνίων παρέχει ένα πλαίσιο για την ανάλυση του τρόπου με τον οποίο τα άτομα ή οι οργανισμοί λαμβάνουν αποφάσεις σε ανταγωνιστικές ή συνεργατικές καταστάσεις, λαμβάνοντας υπόψη τις αποφάσεις και τις πιθανές ενέργειες άλλων. Χαρακτηριστικό της δουλείας του είναι η ορθολογικότητα, όπου το μοντέλο υποθέτει ότι τα άτομα είναι λογικοί παράγοντες που παίρνουν αποφάσεις με βάση την προσεκτική εξέταση των διαθέσιμων πληροφοριών και την επιθυμία να επιτύχουν τους στόχους τους. Ο ορθολογισμός σε αυτό το πλαίσιο σημαίνει να κάνει επιλογές που συνάδουν με τις προτιμήσεις και τις πεποιθήσεις κάποιου, δεδομένων των διαθέσιμων πληροφοριών. Επιπλέον, το ορθολογικό μοντέλο περιλαμβάνει στρατηγική σκέψη, όπου οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων προβλέπουν και εξετάζουν τις πιθανές ενέργειες και αντιδράσεις των άλλων. Αυτό περιλαμβάνει την κατανόηση του πώς οι δικές του επιλογές μπορεί να επηρεάσουν τη συμπεριφορά των άλλων και το αντίστροφο. (Schelling, 1990).

Αντίστοιχα, οι Bazerman και Moore (2012) προσέγγισαν συστηματικά και λογικά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, τονίζοντας τη σημασία της συλλογής και ανάλυσης πληροφοριών, την εξέταση πολλαπλών εναλλακτικών λύσεων και την αξιολόγηση των πιθανών αποτελεσμάτων. Προσδιόρισαν συγκεκριμένα βήματα για την λήψη μιας απόφασης ξεκινώντας από τον προσδιορισμό του προβλήματος, μέχρι την εφαρμογή και αξιολόγηση της απόφασης. Αντιμετώπισαν την πολυπλοκότητα της λήψης αποφάσεων και τις διάφορες προκαταλήψεις και γνωστικούς περιορισμούς που μπορούν να επηρεάσουν τις επιλογές που κάνουν τα άτομα σε διευθυντικούς ρόλους. Προσδιόρισαν τους παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την ποιότητα των αποφάσεων, προσφέροντας πληροφορίες για τη βελτίωση των διαδικασιών λήψης αποφάσεων σε οργανισμούς.

Συμπερασματικά, το μοντέλο ορθολογικής λήψης αποφάσεων είχε επιρροή στους τομείς των οικονομικών, των πολιτικών επιστημών και των διεθνών σχέσεων. Παρέχει ένα πλαίσιο για την κατανόηση του πώς συμπεριφέρονται οι λογικοί λήπτες αποφάσεων σε καταστάσεις όπου οι ενέργειές τους είναι αλληλεξαρτώμενες και όπου η στρατηγική σκέψη και η εξέταση των απαντήσεων των άλλων είναι ζωτικής σημασίας. Οι αποφάσεις λαμβάνονται σταθμίζοντας το κόστος και τα οφέλη διαφορετικών επιλογών και επιλέγοντας αυτή που μεγιστοποιεί τη χρησιμότητά τους. Στο πλαίσιο της πολιτικής ηγεσίας, αυτή η θεωρία προτείνει ότι οι ηγέτες λαμβάνουν αποφάσεις που πιστεύουν ότι θα ωφεληθούν περισσότερο τον εαυτό τους ή τους ψηφοφόρους τους,

αναγνωρίζοντας τις πολυπλοκότητες και τους περιορισμούς που αντιμετωπίζουν οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων σε πραγματικές συνθήκες.

### 3.2.2 Μοντέλο Οριοθετημένης Ορθολογικότητας

Το μοντέλο οριοθετημένης ορθολογικότητας (bounded rationality model), March & Simon, (1958) και Simon (1979), βασίζεται στη θεώρηση ότι οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων, συμπεριλαμβανομένων των πολιτικών ηγετών, έχουν συχνά περιορισμένες πληροφορίες και γνωστικούς περιορισμούς. Ως αποτέλεσμα, λαμβάνουν αποφάσεις που είναι «αρκετά καλές» και όχι βέλτιστες, δεδομένων των περιορισμών που αντιμετωπίζουν. Ο Simon υποστήριξε ότι οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων αντιμετωπίζουν συχνά περιορισμούς, όπως περιορισμένες πληροφορίες, γνωστικούς περιορισμούς και χρονικές πιέσεις, που τους οδηγούν να λαμβάνουν «ικανοποιητικές (satisficing)» αποφάσεις και όχι βέλτιστες. Το «satisficing» είναι ένας όρος που επινόηθηκε από τον Simon για να περιγράψει την τάση των υπευθύνων λήψης αποφάσεων να αναζητούν λύσεις που είναι «αρκετά καλές» αντί να αναζητούν εξαντλητικά το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Αυτή η έννοια αναγνωρίζει ότι οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων συχνά λειτουργούν εντός οριοθετημένης ορθολογικότητας, πράγμα που σημαίνει ότι ο ορθολογισμός τους περιορίζεται από διάφορους παράγοντες και στοχεύουν στη λήψη αποφάσεων που είναι ικανοποιητικές δεδομένων αυτών των περιορισμών. Τόνισε επίσης τη σημασία της κατανόησης του οργανωτικού και περιβαλλοντικού πλαισίου μέσα στο οποίο λαμβάνονται οι αποφάσεις, καθώς και των γνωστικών διαδικασιών που επηρεάζουν τους λήπτες αποφάσεων.

### 3.2.3 Θεωρία Προοπτικών

Η θεωρία προοπτικών (prospect theory) που αναπτύχθηκε από τους Daniel Kahneman και Amos Tversky, προτείνει ότι η λήψη αποφάσεων επηρεάζεται από τα πιθανά κέρδη και ζημίες που σχετίζονται με διαφορετικές επιλογές. Αποτελεί ένα πλαίσιο για την κατανόηση της λήψης αποφάσεων σε καταστάσεις που περιλαμβάνουν κίνδυνο και αβεβαιότητα. Η θεωρία αμφισβητεί την παραδοσιακή οικονομική υπόθεση ότι τα άτομα λαμβάνουν αποφάσεις με βάση την αναμενόμενη χρησιμότητα διαφορετικών αποτελεσμάτων και αντ' αυτού εστιάζει στον τρόπο με τον οποίο τα άτομα αξιολογούν πιθανά κέρδη και ζημίες σε σχέση με ένα σημείο αναφοράς.

Η θεωρία υποστηρίζει ότι τα άτομα αξιολογούν τα αποτελέσματα με βάση τις αλλαγές στον πλούτο σε σχέση με ένα σημείο αναφοράς και όχι σε απόλυτες τιμές. Το γεγονός αυτό οδηγεί σε αποστροφή κινδύνου στον τομέα των κερδών και σε συμπεριφορά αναζήτησης κινδύνου στον τομέα των ζημιών. Επιπλέον, οι άνθρωποι είναι συνήθως πιο ευαίσθητοι σε απώλειες παρά σε ισοδύναμα κέρδη. Αυτή η ασυμμετρία στην αξιολόγηση των κερδών και των ζημιών έχει σημαντικές επιπτώσεις στη λήψη αποφάσεων υπό κίνδυνο, καθώς τα άτομα μπορεί να είναι πιο πρόθυμα να αναλάβουν κινδύνους για να αποφύγουν ζημιές παρά να επιτύχουν κέρδη. Επίσης προτείνει ότι οι άνθρωποι δεν αξιολογούν πάντα τις πιθανότητες με στατιστικά ακριβή τρόπο. Αντίθετα, υπερθεματίζουν τις μικρές πιθανότητες και υποβαθμίζουν τις μεγάλες, οδηγώντας σε συμπεριφορά αποστροφής κινδύνου στον τομέα των κερδών και συμπεριφορά αναζήτησης κινδύνου στον τομέα των ζημιών (Kahneman & Tversky, 1979).

Η θεωρία των προοπτικών είχε βαθύ αντίκτυπο στους τομείς της οικονομίας, της ψυχολογίας και της επιστήμης των αποφάσεων. Παρείχε ένα πολύτιμο πλαίσιο για την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο τα άτομα λαμβάνουν αποφάσεις υπό συνθήκες αβεβαιότητας και έχει επηρεάσει την έρευνα σε θέματα όπως η χρηματοδότηση, η κρίση και η λήψη αποφάσεων και η ψυχολογία του κινδύνου. Στο πλαίσιο της πολιτικής ηγεσίας, οι ηγέτες μπορεί να είναι πιο πιθανό να αναλάβουν κινδύνους για να αποφύγουν τις αντιληπτές απώλειες παρά να επιτύχουν ισοδύναμα κέρδη

#### 3.2.4 Ομαδική Λήψη Αποφάσεων

Η ομαδική λήψη αποφάσεων είναι μια διαδικασία κατά την οποία πολλά άτομα συνεργάζονται για να λάβουν μια απόφαση. Αυτό μπορεί να συμβεί σε διάφορα περιβάλλοντα, όπως επιχειρήσεις, οργανισμούς ή ακόμα και κοινωνικές ομάδες. Η λήψη ομαδικών αποφάσεων συχνά περιλαμβάνει συνεργασία, συζήτηση και εξέταση πολλαπλών προοπτικών και ιδεών προκειμένου να επιτευχθεί συναίνεση ή να γίνει μια τελική επιλογή. Υπάρχουν διάφορες προσεγγίσεις στη λήψη ομαδικών αποφάσεων, όπως η ψηφοφορία, όπου τα μέλη της ομάδας μπορούν να ψηφίσουν για διαφορετικές επιλογές και επιλέγεται η επιλογή με τις περισσότερες ψήφους. Μια άλλη προσέγγιση αφορά στη συναίνεση των μελών, όπου η ομάδα συνεργάζεται για να βρει μια λύση που όλα τα μέλη μπορούν να υποστηρίξουν, συχνά μέσω ανοιχτής συζήτησης, διαπραγμάτευσης και συμβιβασμού. Επίσης, η τελική απόφαση μπορεί να ληφθεί από ένα

καθορισμένο αρχηγό ή προσωπικότητα εκ μέρους της ομάδας (Hwang & Lin, 2012).

Η λήψη ομαδικών αποφάσεων έχει τόσο πλεονεκτήματα όσο και προκλήσεις. Από τη θετική πλευρά, μπορεί να φέρει διαφορετικές προοπτικές στο τραπέζι, να δημιουργήσει καινοτόμες ιδέες και υποστήριξη για την τελική απόφαση. Έχουν αναπτυχθεί διάφορα μοντέλα για τη σχέση μεταξύ της έκβασης της συζήτησης και της τελικής απόφασης σε μια ομάδα, συγκριτικά με τις αρχικές τοποθετήσεις. Ο Davis (1973) εισήγαγε την έννοια των «συστημάτων κοινωνικών αποφάσεων», τα οποία είναι τα πρότυπα αλληλεπίδρασης και επικοινωνίας μέσα σε ομάδες που οδηγούν σε αποτελέσματα αποφάσεων. Ο συγγραφέας προτείνει ότι σε κοινωνικά πλαίσια λήψης αποφάσεων, οι ομάδες τείνουν να ακολουθούν συγκεκριμένους κανόνες ή πρότυπα αλληλεπίδρασης, μέσω των οποίων μπορεί να γίνει πρόβλεψη της τελικής απόφασης.

Ωστόσο, η ομαδική λήψη αποφάσεων μπορεί επίσης να είναι χρονοβόρα, να οδηγήσει σε συγκρούσεις ή τα μέλη της ομάδας μπορεί να συμμορφώνονται με τις συναινετικές απόψεις αντί να προσφέρουν ανεξάρτητη, κριτική σκέψη. Αυτό ακριβώς εντόπισε ο Irving Janis στη δεκαετία του 1970, φαινόμενο το οποίο ονόμασε «groupthink». Αυτή η θεωρία, υποδηλώνει ότι η δυναμική της ομάδας μπορεί να οδηγήσει σε λανθασμένη λήψη αποφάσεων, καθώς τα μέλη δίνουν προτεραιότητα στη συναίνεση και την αρμονία έναντι της κριτικής αξιολόγησης εναλλακτικών τρόπων δράσης. Διάφοροι παράγοντες, όπως η δυναμική της ομάδας, η ηγεσία και η επικοινωνία, μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά τα αποτελέσματα της ομαδικής λήψης αποφάσεων. Η επιθυμία για συναίνεση και συνεκτικότητα στο πλαίσιο της ομάδας μπορεί να οδηγήσει σε καταστολή των διαφωνιών, με αποτέλεσμα την έλλειψη δημιουργικότητας και ανεξάρτητης σκέψης. Το φαινόμενο εμφανίζεται όταν τα μέλη της ομάδας θεωρούν τις αποφάσεις τους αλάνθαστες, αγνοώντας τους πιθανούς κινδύνους ή τις προειδοποιήσεις ειδικών και δεν επανεξετάζουν τις υποθέσεις τους. Επίσης, η ομάδα μπορεί να απορρίψει τις αντιτιθέμενες απόψεις που προέρχονται από “κατώτερους” ανθρώπους ή ακόμη έχοντας τη ψευδαίσθηση της ομοφωνίας, όπου η σιωπή θεωρείται ως συμφωνία και η άποψη της πλειοψηφίας θεωρείται ότι είναι ομόφωνη. Ακόμη, μερικά μέλη μπορούν να αναλάβουν το ρόλο της προστασίας της ομάδας από πληροφορίες που είναι προβληματικές ή αντιφατικές με τη

συνοχή της ομάδας, προστατεύοντας έτσι την ομάδα από τις διαφωνίες ή να πιέσουν ή να εξοστρακίσουν τα μέλη που εκφράζουν διαφωνίες (Janis, 1972).

Συμπερασματικά, αυτή η προσέγγιση περιλαμβάνει τη συμμετοχή πολλών ενδιαφερομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων για να διασφαλιστεί ότι λαμβάνονται υπόψη διαφορετικές προοπτικές και εμπειρογνωμοσύνη. Η συλλογική λήψη αποφάσεων μπορεί να οδηγήσει σε πιο δημιουργικές λύσεις και μεγαλύτερη συμμετοχή από αυτούς που επηρεάζονται από την απόφαση.

### 3.2.5 Καταιγισμός Ιδεών

Ο καταιγισμός ιδεών (brainstorming), είναι μια δημοφιλής τεχνική που χρησιμοποιείται για τη δημιουργία καινοτόμων ιδεών και λύσεων σε προβλήματα μέσα σε μια ομάδα. Η ιδέα εισάχθηκε για πρώτη φορά από τον Osborn και από τότε έχει χρησιμοποιηθεί ευρέως σε διάφορους τομείς, συμπεριλαμβανομένων των επιχειρήσεων, της εκπαίδευσης και της καινοτομίας. Ο πρωταρχικός στόχος του brainstorming είναι να ενθαρρύνει τους συμμετέχοντες να συνεισφέρουν ελεύθερα ιδέες χωρίς φόβο κριτικής. Αυτό πιστεύεται ότι ενισχύει ένα πιο δημιουργικό και παραγωγικό περιβάλλον, επιτρέποντας την εξερεύνηση διαφορετικών προοπτικών και δυνατοτήτων. Έτσι, ο Osborn (1953) περιγράφει τέσσερις κατευθυντήριες γραμμές για τον καταιγισμό ιδεών: (1) η κριτική αποκλείεται - τα μέλη της ομάδας θα πρέπει να αναβάλλουν την κριτική για μετά το τέλος της διαδικασίας. (2) Η διαδικασία είναι ευέλικτη και οι συμμετέχοντες ενθαρρύνονται να μοιράζονται όλες τις ιδέες τους. (3) Η ποσότητα είναι επιθυμητή - όσο περισσότερες ιδέες έχουν οι συμμετέχοντες, τόσο καλύτερες είναι οι πιθανότητες να έχουν καλές ιδέες και (4) αναζητούνται συνδυασμοί και βελτίωση - οι συμμετέχοντες θα πρέπει να αισθάνονται ελεύθεροι να αξιοποιήσουν ιδέες από άλλους.

Ωστόσο, υπάρχουν μελέτες που δείχνουν ότι παρότι με τον καταιγισμό ιδεών παράγονται περισσότερες ιδέες, εντούτοις η αποτελεσματικότητα στην καινοτομία αμφισβητείται. Οι Stroebe και Diehl αμφισβήτησαν την αποτελεσματικότητα του brainstorming και πρότειναν τη θεωρία της «γνωστικής διέγερσης», η οποία υποδηλώνει ότι οι παραδοσιακοί κανόνες του brainstorming, όπως η αναβολή της κρίσης και η προσπάθεια για την ποσότητα των ιδεών, μπορεί να μην είναι τόσο αποτελεσματικές όσο θεωρήθηκαν προηγουμένως. Η έρευνά τους διαπίστωσε ότι όταν τα άτομα σκέφτονται μεμονωμένα ιδέες και στη συνέχεια συγκεντρώνουν τις ιδέες τους ως ομάδα, η συνολική ποσότητα και η ποιότητα των ιδεών τείνουν να είναι υψηλότερες από όταν οι άνθρωποι παράγουν

ιδέες σε μια παραδοσιακή συνεδρίαση καταιγισμού ιδεών. Αυτό το εύρημα έρχεται σε αντίθεση με τη συμβατική φιλοσοφία της διαδικασίας του brainstorming, η οποία δίνει έμφαση στην αλληλεπίδραση της ομάδας από την αρχή (Stroebe & Diehl, 1994).

### 3.2.6 Θεωρία του Επαυξητικού Χαρακτήρα

Η θεωρία του επαυξητικού χαρακτήρα (Incrementalism Theory) του Lindblom είναι μια έννοια στον τομέα της δημόσιας πολιτικής και λήψης αποφάσεων που είναι αντίθετη με το ορθολογικό-περιεκτικό μοντέλο λήψης αποφάσεων. Ο συγγραφέας υποστηρίζει ότι η λήψη αποφάσεων σε σύνθετα περιβάλλοντα όπως στην πολιτική συχνά περιλαμβάνει μικρές, σταδιακές αλλαγές και όχι σαρωτικές, επαναστατικές μεταρρυθμίσεις. Οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων αντιμετωπίζουν συχνά πολύπλοκα και διφορούμενα προβλήματα με πολλαπλές αντικρουόμενες αξίες και συμφέροντα, γεγονός που καθιστά δύσκολη την ολοκληρωμένη ανάλυση όλων των πιθανών εναλλακτικών και των συνεπειών τους. Οι πολιτικοί ηγέτες μπορούν να λαμβάνουν αποφάσεις με αποσπασματικό τρόπο, προσαρμόζοντας τις πολιτικές και τις προσεγγίσεις σταδιακά με την πάροδο του χρόνου, βασιζόμενοι σε υπάρχουσες πολιτικές και κάνοντας μικρές προσαρμογές, αντί να προσπαθούν να διαμορφώσουν εντελώς νέες πολιτικές από την αρχή. Αυτή η προσέγγιση επιτρέπει στους λήπτες αποφάσεων να περιηγούνται στην πολυπλοκότητα των δημόσιων θεμάτων, να λαμβάνουν υπόψη τις υπάρχουσες πολιτικές και να κάνουν σταδιακές προσαρμογές με βάση την ανατροφοδότηση και την εμπειρία. (Lindblom, 1959). Επιπλέον ο συγγραφέας υποστήριξε ότι ο αυξανόμενος χαρακτήρας είναι μια πιο ρεαλιστική και πρακτική προσέγγιση στη λήψη αποφάσεων ενόψει σύνθετων κοινωνικών και πολιτικών πραγματικοτήτων.

Η υπόψη θεώρηση, αποτέλεσε αντικείμενο συζητήσεων και κριτικής, ιδιαίτερα όσον αφορά την αποτελεσματικότητά της στην αντιμετώπιση μεγάλων κοινωνικών προκλήσεων και ζητημάτων που ενδέχεται να απαιτούν πιο μετασχηματιστικές ή ριζικές αλλαγές πολιτικής. Οι επικριτές υποστηρίζουν ότι η σταδιακή προσέγγιση μπορεί να είναι ακατάλληλη για την αντιμετώπιση σημαντικών κοινωνικών προκλήσεων που απαιτούν πιο θεμελιώδεις ή μετασχηματιστικές αλλαγές. Ισχυρίζονται ότι μπορεί να οδηγήσει σε έλλειψη τολμηρής δράσης απέναντι σε πιεστικά προβλήματα, όπως η φτώχεια, η ανισότητα ή η περιβαλλοντική υποβάθμιση (Rubin, 1989). Επίσης, η εφαρμογή της

θεωρίας, μπορεί να διαιωνίσει τα υπάρχοντα συστήματα και δομές, καθιστώντας δύσκολη την επίτευξη συστημικής αλλαγής. Υποστηρίζουν ότι αυτή η προσέγγιση μπορεί να αποτύχει να αντιμετωπίσει τις βαθύτερες αιτίες περίπλοκων ζητημάτων και αντ' αυτού να διαιωνίσει σταδιακές προσαρμογές σε ελαττωματικά συστήματα. Ακόμα εκφράζεται ανησυχία ότι μπορεί να οδηγήσει σε αδράνεια πολιτικής, όπου οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων διστάζουν να επιδιώξουν σημαντικές αλλαγές, λόγω της σταδιακής φύσης της προσέγγισης (Rubin, 1989). Αυτό θα μπορούσε να οδηγήσει σε απροθυμία για επιδίωξη καινοτόμων ή μετασχηματιστικών πολιτικών.

Από την άλλη, οι υπέρμαχοι της θεωρίας, υποστηρίζουν ότι η προσέγγιση επιτρέπει τη λήψη ρεαλιστικών αποφάσεων ενόψει πολύπλοκων και αβέβαιων συνθηκών και μπορεί να είναι πιο εφικτή και πολιτικά βιώσιμη από την απόπειρα ριζικών, ολοκληρωμένων μεταρρυθμίσεων. Η συζήτηση γύρω από τον θέμα συνεχίζει να διαμορφώνει τις συζητήσεις για τη δημόσια πολιτική και τη λήψη αποφάσεων.

Υπάρχουν και άλλες προσεγγίσεις στη λήψη αποφάσεων, όπως η διαισθητική λήψη αποφάσεων και η ηθική λήψη αποφάσεων. Η διαίσθηση περιλαμβάνει τη λήψη αποφάσεων με βάση το ένστικτο, τα συναισθήματα ή τις προαισθήσεις, παρά μέσω μιας λογικής, αναλυτικής διαδικασίας. Η διαισθητική λήψη αποφάσεων μπορεί να είναι χρήσιμη σε καταστάσεις όπου ο χρόνος είναι περιορισμένος ή όταν δεν υπάρχουν αρκετές πληροφορίες για τη λήψη μιας λογικής απόφασης. Από την άλλη, η ηθική λήψη αποφάσεων περιλαμβάνει την εξέταση των ηθικών συνεπειών των διαφορετικών επιλογών και τη λήψη αποφάσεων που συνάδουν με τις ηθικές αρχές και αξίες. Ένα άλλο μοντέλο λήψης αποφάσεων, το μοντέλο του κάδου σκουπιδιών (Garbage Can Model of Decision Making), περιγράφει τη λήψη αποφάσεων ως μια διαδικασία όπου προβλήματα, λύσεις, συμμετέχοντες και επιλογές τέμνονται με φαινομενικά τυχαίο τρόπο, συχνά καταλήγοντας σε μη γραμμικές και απρόβλεπτες διαδικασίες λήψης αποφάσεων (Cohen et al, 1972).

## **4. Λήψη Αποφάσεων και Ηγεσία**

### **4.1 Εισαγωγή**

Η ηγεσία στο πλαίσιο της δημόσιας πολιτικής και διακυβέρνησης περιλαμβάνει την άσκηση εξουσίας και επιρροής για την καθοδήγηση των διαδικασιών λήψης αποφάσεων που διαμορφώνουν την κατεύθυνση και τη λειτουργία της κυβέρνησης και των δημόσιων θεσμών. Η λήψη αποφάσεων σε αυτό το πλαίσιο περιλαμβάνει την κριτική ανάλυση και επιλογή πολιτικών που έχουν εκτεταμένες επιπτώσεις στην ευημερία και τα δικαιώματα των πολιτών, την κατανομή των πόρων και την επιβολή νόμων και κανονισμών. Έτσι η σύνδεση μεταξύ της πολιτικής ηγεσίας και της λήψης αποφάσεων είναι κρίσιμη και περίπλοκη. Οι πολιτικοί ηγέτες είναι επιφορτισμένοι με τη λήψη αποφάσεων που επηρεάζουν το παρόν και το μέλλον των εθνών τους. Η αποτελεσματική λήψη αποφάσεων είναι απαραίτητη για την επίτευξη στόχων, την εφαρμογή πολιτικών και την προώθηση της αλλαγής.

Οι πολιτικοί ηγέτες πρέπει να διαθέτουν ορισμένες ιδιότητες και δεξιότητες για να λαμβάνουν ενημερωμένες και αποτελεσματικές αποφάσεις. Χρειάζονται βαθιά κατανόηση του πολιτικού, κοινωνικού και οικονομικού τοπίου στο οποίο λειτουργούν. Αυτή η γνώση τους βοηθά να αναλύουν περίπλοκες καταστάσεις, να σταθμίζουν πιθανά αποτελέσματα και να αξιολογούν τις ανάγκες και τις φιλοδοξίες των ψηφοφόρων τους. Επιπλέον, οι πολιτικοί ηγέτες πρέπει να λαμβάνουν υπόψη διάφορους παράγοντες όταν λαμβάνουν αποφάσεις, όπως η κοινή γνώμη, τα νομικά πλαίσια, οι διεθνείς σχέσεις και οι μακροπρόθεσμες συνέπειες των επιλογών τους. Οι αποφάσεις τους συχνά περιλαμβάνουν την εξισορρόπηση ανταγωνιστικών συμφερόντων και περίπλοκων αντισταθμίσεων. Ένας επιτυχημένος πολιτικός ηγέτης είναι αυτός που μπορεί να συλλέξει και να αξιολογήσει σχετικές πληροφορίες, να συμβουλευτεί ειδικούς και συμβούλους και να εξετάσει διάφορες προοπτικές πριν λάβει μια απόφαση. Πρέπει επίσης να διαθέτει ισχυρές ηγετικές ιδιότητες, όπως όραμα, ακεραιότητα και ικανότητα να εμπνέει και να κινητοποιεί άλλους.

Ο αντίκτυπος της λήψης αποφάσεων από τους πολιτικούς ηγέτες μπορεί να είναι εκτεταμένος. Οι επιλογές τους μπορούν να διαμορφώσουν την οικονομία, τις κοινωνικές πολιτικές, τις εξωτερικές σχέσεις και τη συνολική κατεύθυνση ενός έθνους. Οι μετασχηματιστικές αποφάσεις μπορούν να οδηγήσουν σε θετικές

αλλαγές, όπως οικονομική ανάπτυξη, κοινωνική πρόοδος και βελτιωμένη διακυβέρνηση. Ωστόσο, οι κακές ή λανθασμένες αποφάσεις μπορεί να έχουν επιζήμια αποτελέσματα, συμπεριλαμβανομένων οικονομικών πτώσεων, κοινωνικής αναταραχής και διάβρωσης της εμπιστοσύνης στην ηγεσία.

#### 4.2 Το Μοντέλο Απόφασης των Vroom & Yetton

Το κανονιστικό μοντέλο απόφασης Vroom & Yetton (1973) παρέχει ένα πλαίσιο για την κατανόηση και την ανάλυση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων εντός των οργανισμών, ιδιαίτερα στο πλαίσιο της ηγεσίας και της διαχείρισης. Το μοντέλο βασίζεται στην προϋπόθεση ότι η αποτελεσματικότητα μιας διαδικασίας λήψης αποφάσεων είναι εξαρτώμενη από το επίπεδο συμμετοχής των υφισταμένων στη διαδικασία, λαμβάνοντας υπόψη δύο χαρακτηριστικά. Την ορθολογικότητα της απόφασης που είναι συνδεδεμένη με την αποδοχή από τα μέλη της ομάδας να εφαρμόσουν την απόφαση και την τελική απόδοση της ομάδας. Λαμβάνει υπόψη διάφορους παράγοντες και παρέχει ένα σύνολο κανόνων για να βοηθήσει τους ηγέτες να καθορίσουν το κατάλληλο επίπεδο συμμετοχής των υφισταμένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Το μοντέλο Vroom-Yetton κατηγοριοποιεί τη λήψη αποφάσεων σε πέντε διαφορετικά στυλ, που κυμαίνονται από το αυταρχικό (όπου ο ηγέτης παίρνει την απόφαση μόνος του), το συμβουλευτικό (όπου παρότι ο ηγέτης επιζητεί τις συμβουλές των υφισταμένων του, η τελική απόφαση λαμβάνεται από τον ίδιο) έως το δημοκρατικό – ομαδική λήψη αποφάσεων (όπου ο ηγέτης συμβουλευέται τους υφισταμένους πριν πάρει μια απόφαση). Το μοντέλο εξετάζει επίσης τους περιστασιακούς παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή του στυλ λήψης αποφάσεων, όπως η σημασία της απόφασης, οι χρονικοί περιορισμοί (αν η υποστήριξη των υφισταμένων είναι ψηλή, τότε η αυταρχική ηγεσία είναι αποτελεσματικότερη και γρηγορότερη), οι γνώσεις του ηγέτη και τα κίνητρα της ομάδας. Η αποτελεσματικότητα αυτών των στρατηγικών εξαρτάται από την ποιότητα της σχέσης ηγέτη και υφισταμένου και από τη σαφήνεια του έργου και της δομής. Το 2007, το μοντέλο αναθεωρήθηκε από τους Vroom και Jago για να συμπεριλάβει πρόσθετες μεταβλητές κατάστασης και να αποσαφηνίσει τους κανόνες λήψης αποφάσεων (Vroom & Jago, 2007).

Συνολικά, το μοντέλο απόφασης Vroom-Yetton παρέχει μια δομημένη προσέγγιση για τους ηγέτες να αναλύουν καταστάσεις λήψης αποφάσεων και να

επιλέγουν το καταλληλότερο στυλ με βάση τις συγκεκριμένες συνθήκες που αντιμετωπίζουν.

#### 4.3 Αλληλεπίδραση μεταξύ των στυλ ηγεσίας και των διαδικασιών λήψης αποφάσεων

Η αλληλεπίδραση μεταξύ των στυλ ηγεσίας και των διαδικασιών λήψης αποφάσεων είναι μια κρίσιμη πτυχή της οργανωτικής και πολιτικής αποτελεσματικότητας. Η λήψη αποφάσεων παίζει σημαντικό ρόλο στην ηγεσία, αλλά παράλληλα τα διαφορετικά στυλ ηγεσίας μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά τον τρόπο λήψης των αποφάσεων, την ποιότητα αυτών των αποφάσεων και τον βαθμό στον οποίο εφαρμόζονται. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες είναι ικανοί στη λήψη αποφάσεων, μπορούν να αξιολογήσουν καταστάσεις, να εξετάσουν εναλλακτικές λύσεις και να κάνουν ορθές κρίσεις. Η λήψη αποφάσεων είναι ένα κρίσιμο συστατικό της ηγεσίας, καθώς οι ηγέτες συχνά καλούνται να κάνουν επιλογές που επηρεάζουν την κατεύθυνση και την επιτυχία των οργανισμών ή των ομάδων τους.

Τα διαφορετικά στυλ ηγεσίας μπορούν να επηρεάσουν τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Για παράδειγμα, κάποιοι ηγέτες ενδέχεται να προσεγγίζουν τη λήψη αποφάσεων με αυταρχικό τρόπο, λαμβάνοντας αποφάσεις μονομερώς, ενώ άλλοι ενδέχεται να υιοθετούν ένα πιο συμμετοχικό στυλ, εμπλέκοντας τα μέλη της ομάδας στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Έτσι η κατανόηση της στενής σύνδεσης μεταξύ ηγεσίας και λήψης αποφάσεων και του τρόπου που τα διαφορετικά στυλ ηγεσίας επηρεάζουν τη λήψη αποφάσεων και αντίστροφα, είναι καθοριστικός παράγοντας που επηρεάζει την αποτελεσματικότητά της διακυβέρνησης ενός ηγέτη, αλλά και τα αποτελέσματα των αποφάσεών του. Ακολουθεί μια ανάλυση της αλληλεπίδρασης μεταξύ των στυλ ηγεσίας και των διαδικασιών λήψης αποφάσεων

##### 4.3.1 Αυταρχική ηγεσία και λήψη αποφάσεων

Οι αυταρχικοί ηγέτες τείνουν να λαμβάνουν αποφάσεις ανεξάρτητα, με ελάχιστη ή καθόλου συμβολή από υφισταμένους ή μέλη της ομάδας. Αυτό το στυλ ηγεσίας χαρακτηρίζεται από τον ισχυρό έλεγχο του ηγέτη στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και στον οργανισμό συνολικά. Επίσης, οι αυταρχικοί ηγέτες έχουν την εξουσία και τη δύναμη να λαμβάνουν αποφάσεις γρήγορα και αποφασιστικά. Συχνά βασίζονται στη δική τους τεχνογνωσία και κρίση για να καθορίσουν την πορεία δράσης χωρίς να ζητούν εκτενή συμβολή από άλλους. Αυτή η προσέγγιση

μπορεί να είναι αποτελεσματική σε περιόδους κρίσης ή όταν απαιτείται σαφής κατεύθυνση (Northouse, 2018). Οι αυταρχικοί ηγέτες μπορούν να λάβουν αποφάσεις γρήγορα και με βεβαιότητα, κάτι που μπορεί να είναι επωφελές σε ορισμένα σενάρια υψηλής πίεσης ή να είναι πιο αποτελεσματικοί όταν απαιτείται γρήγορη και αποφασιστική δράση. (Bass, 1985). Επιπλέον, είναι επωφελές όταν απαιτείται μια σαφής και άμεση απόφαση και ο ηγέτης διαθέτει την απαραίτητη τεχνογνωσία για να κάνει μια τεκμηριωμένη επιλογή (Yukl, 2012).

Ωστόσο, τα μειονεκτήματα της αυταρχικής λήψης αποφάσεων είναι ότι οι αυταρχικοί ηγέτες συγκεντρώνοντας όλη την εξουσία λήψης αποφάσεων στα χέρια τους, μπορεί να καταπνίξουν τη δημιουργικότητα, να περιορίσουν τη συνεισφορά των μελών της ομάδας και να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον όπου τα άτομα αισθάνονται αποδυναμωμένα. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε μειωμένα κίνητρα και δέσμευση μεταξύ των υφισταμένων, καθώς μπορεί να αισθάνονται αποκλεισμένοι από τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Επιπλέον η μονομερής λήψη αποφάσεων από τους αυταρχικούς ηγέτες μπορεί να οδηγήσει σε χαμένες ευκαιρίες για να αξιοποιήσουν τις διαφορετικές προοπτικές και την τεχνογνωσία των μελών της ομάδας τους (Bass, 1985).

Γενικά, ενώ η αυταρχική λήψη αποφάσεων μπορεί να είναι αποτελεσματική σε συγκεκριμένες περιστάσεις, ενδέχεται να μην είναι η καταλληλότερη σε πολλά οργανωτικά πλαίσια, λόγω του αντίκτυπου στη δέσμευση των εργαζομένων, τα κίνητρα και το γενικό οργανωτικό κλίμα. Οι ηγέτες πρέπει να έχουν υπόψη τους τις μακροπρόθεσμες επιπτώσεις της προσέγγισής τους και να εξετάζουν τα οφέλη από την ενσωμάτωση της συμβολής άλλων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων .

#### 4.3.2 Δημοκρατική Ηγεσία και Λήψη Αποφάσεων

Η δημοκρατική ηγεσία χαρακτηρίζεται από την προθυμία του ηγέτη να εμπλέξει μέλη της ομάδας στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Αυτό το στυλ ηγεσίας ενθαρρύνει τη συμμετοχή, τη συνεργασία και τη συμβολή των μελών της ομάδας κατά τη λήψη αποφάσεων που επηρεάζουν την ομάδα ή τον οργανισμό. Οι δημοκρατικοί ηγέτες αναζητούν πληροφορίες και προοπτικές από τα μέλη της ομάδας τους, τις οποίες λαμβάνουν υπόψη προτού λάβουν μια απόφαση. Αυτή η προσέγγιση μπορεί να οδηγήσει σε πιο ολοκληρωμένες αποφάσεις και μπορεί να αυξήσει τη δέσμευση των μελών της ομάδας στην επιλεγμένη πορεία δράσης (Northouse, 2018).

Οι δημοκρατικοί ηγέτες ενθαρρύνουν τη συμμετοχή, την ανοιχτή επικοινωνία και τη συνεργασία εντός της ομάδας ή του οργανισμού. Στόχος τους είναι να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον όπου τα μέλη αισθάνονται ότι έχουν την εξουσία να συνεισφέρουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, να μοιράζονται τις ιδέες τους και να παρέχουν σχόλια. Αυτή η συμμετοχική προσέγγιση οδηγεί σε μεγαλύτερη αποδοχή των αποφάσεων και αυξημένη ικανοποίηση της ομάδας, δυναμώνοντας το αίσθημα της δέσμευσης και κινήτρων (Bass, 2008). Ενθαρρύνει επίσης το αίσθημα ιδιοκτησίας και ευθύνης για τις αποφάσεις που λαμβάνονται εντός της ομάδας (Avolio, 1999).

Επιπλέον, οι δημοκρατικοί ηγέτες μπορούν να δημιουργήσουν ένα κλίμα ψυχολογικής ενδυνάμωσης μέσα στις ομάδες τους, όπου οι ακόλουθοι αισθάνονται ικανοί να επηρεάσουν το περιβάλλον εργασίας τους. Αυτή η ενδυνάμωση μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένη δημιουργικότητα, καινοτομία και ικανότητες επίλυσης προβλημάτων εντός της ομάδας, συμβάλλοντας τελικά σε καλύτερα αποτελέσματα λήψης αποφάσεων. Οι δημοκρατικοί ηγέτες είναι πιο πιθανό να αναθέσουν την εξουσία λήψης αποφάσεων σε άλλους εντός της ομάδας, ιδιαίτερα όταν αυτά τα άτομα διαθέτουν τη σχετική τεχνογνωσία ή γνώση (Bass, 2008). Με αυτόν τον τρόπο, οι δημοκρατικοί ηγέτες μπορούν να αξιοποιήσουν τις διαφορετικές δεξιότητες και προοπτικές των μελών της ομάδας τους για να καταλήξουν σε πιο ενημερωμένες και αποτελεσματικές αποφάσεις.

Παρότι η δημοκρατική συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων μπορεί να είναι επωφελής, μπορεί να μην είναι πάντα η πιο αποτελεσματική ή κατάλληλη προσέγγιση σε όλες τις καταστάσεις. Μπορεί επίσης να οδηγήσει σε πιο αργές διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Η αποτελεσματικότητα της δημοκρατικής λήψης αποφάσεων εξαρτάται από διάφορους παράγοντες, όπως η φύση της απόφασης, οι χρονικοί περιορισμοί, η τεχνογνωσία των μελών της ομάδας και το επίπεδο εμπιστοσύνης και συνεργασίας εντός της ομάδας (Yukl, 2012).

Συνοπτικά, η συμμετοχική φύση της δημοκρατικής ηγεσίας, όπου οι ηγέτες εμπλέκουν μέλη της ομάδας στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, αναζητούν τη συμβολή τους και είναι ανοιχτοί στην ανάθεση εξουσίας λήψης αποφάσεων με βάση την τεχνογνωσία, θεωρείται ότι συμβάλλει σε ένα πιο περιεκτικό και συνεργατικό περιβάλλον λήψης αποφάσεων εντός του οργανισμού και προωθεί την ενδυνάμωση των οπαδών.

#### 4.3.3 Μετασχηματιστική Ηγεσία και Λήψη Αποφάσεων

Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες εμπνέουν και παρακινούν τις ομάδες τους, οδηγώντας συχνά σε καινοτόμες αποφάσεις. Προάγοντας ένα κοινό όραμα και ενδυναμώνοντας άλλους, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες εμπνέουν και παρακινούν τους οπαδούς τους να εργαστούν προς αυτό το όραμα. Όταν λαμβάνουν αποφάσεις, αυτοί οι ηγέτες εξετάζουν πώς οι επιλογές τους ευθυγραμμίζονται με τους συνολικούς στόχους και το όραμα του οργανισμού. Στόχος τους είναι να μεταδώσουν τη σημασία της απόφασης στους κοινούς στόχους και αξίες, εμπνέοντας έτσι δέσμευση και ενθουσιασμό στην ομάδα (Bass, 2008). Ενθαρρύνοντας την καινοτομία και την κριτική σκέψη μεταξύ των οπαδών τους, αυτή η προσέγγιση μπορεί να οδηγήσει σε πιο δημιουργικές και αποτελεσματικές λύσεις (Northouse, 2018).

Ακόμα, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες είναι προσεκτικοί στις ανάγκες και την ανάπτυξη των οπαδών τους. Λαμβάνουν υπόψη τις ανάγκες, τις ανησυχίες και τις φιλοδοξίες των μελών της ομάδας τους όταν λαμβάνουν αποφάσεις. Παρέχουν υποστήριξη και καθοδήγηση, βοηθώντας τα άτομα να αναπτύξουν τις δεξιότητες και τις ικανότητές τους, γεγονός που με τη σειρά του συμβάλλει σε μια πιο ενημερωμένη και αποτελεσματική διαδικασία λήψης αποφάσεων (Yukl, 2012).

Συνοψίζοντας, ο ρόλος ενός μετασχηματιστικού ηγέτη στη λήψη αποφάσεων αφορά στην παροχή εμπνευσμένων κινήτρων, στην προώθηση της πνευματικής διέγερσης, και στη συμμετοχή στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων. Αυτή η προσέγγιση στοχεύει να δημιουργήσει ένα περιβάλλον όπου οι αποφάσεις ευθυγραμμίζονται με το όραμα και τις αξίες του οργανισμού μέσα στο οποίο, οι ακόλουθοι παρακινούνται και ενδυναμώνονται, λαμβάνοντας υπόψη τις εξατομικευμένες ανάγκες τους.

#### 4.3.4 Συναλλακτική ηγεσία και λήψη αποφάσεων

Οι συναλλακτικοί ηγέτες επικεντρώνονται στη διευκρίνιση των προσδοκιών και στην παροχή ανταμοιβών ή διορθωτικών μέτρων με βάση την απόδοση. Αυτό το στυλ μπορεί να οδηγήσει σε αποτελεσματική λήψη αποφάσεων, ιδιαίτερα σε καταστάσεις που απαιτούν γρήγορες απαντήσεις και σαφή καθοδήγηση.

Αναλυτικότερα, οι συναλλακτικοί ηγέτες βασίζονται σε συστήματα ενδεχόμενης ανταμοιβής όπως έπαινο, αναγνώριση ή άλλα κίνητρα, για να ενισχύσουν τις επιθυμητές συμπεριφορές και επιδόσεις. Αυτό σημαίνει ότι θέτουν

σαφείς προσδοκίες για την απόδοση και καθιερώνουν ανταμοιβές που εξαρτώνται από την εκπλήρωση αυτών των προσδοκιών. Στο πλαίσιο της λήψης αποφάσεων, αυτή η προσέγγιση υπονοεί ότι οι συναλλακτικοί ηγέτες χρησιμοποιούν τις ανταμοιβές ως μέσο για να επηρεάσουν και να ενισχύσουν συγκεκριμένες συμπεριφορές και αποφάσεις που ευθυγραμμίζονται με τους στόχους του οργανισμού (Avolio, 1999).

Συχνά, οι ηγέτες χαρακτηρίζονται από την κατευθυντική τους προσέγγιση στη λήψη αποφάσεων, καθώς λαμβάνουν αποφάσεις βασιζόμενοι στα υπάρχοντα πρωτόκολλα και καθιερωμένα κριτήρια. Αυτό έχει σκοπό να διασφαλίσουν την αποτελεσματική ολοκλήρωση των εργασιών, διευκρινίζοντας ακόμα και το τρόπο επίτευξης των στόχων. Αυτό το στυλ βοηθά στη διατήρηση του ελέγχου και της συνέπειας στη λήψη αποφάσεων, ιδιαίτερα σε καταστάσεις όπου η τήρηση των καθιερωμένων διαδικασιών είναι κρίσιμης σημασίας (Avolio, 1999).

Ένα τελευταίο σημείο αφορά στην έννοια της «διαχείρισης κατ' εξαίρεση, management by expection» ως βασική πτυχή της συναλλακτικής ηγεσίας. Αυτό σημαίνει ότι οι συναλλακτικοί ηγέτες επικεντρώνονται στην αντιμετώπιση αποκλίσεων από την αναμενόμενη απόδοση και παρεμβαίνουν μόνο όταν οι υφιστάμενοι αποτυγχάνουν να ανταποκριθούν στα καθιερωμένα πρότυπα. Στο πλαίσιο της λήψης αποφάσεων, οι ηγέτες μπορούν να χρησιμοποιήσουν αυτήν την προσέγγιση για να εστιάσουν την προσοχή τους σε σημαντικές αποφάσεις ή για να αντιμετωπίσουν ζητήματα που σχετίζονται με αποφάσεις που θα μπορούσαν να επηρεάσουν την απόδοση του οργανισμού (Bass, 2008).

Έτσι, οι συναλλακτικοί ηγέτες τείνουν να ασκούν σημαντική επιρροή στη λήψη αποφάσεων μέσω της έμφασης που δίνουν σε δομημένες, προσανατολισμένες στην εργασία συμπεριφορές ηγεσίας και τη χρήση ενδεχόμενων ανταμοιβών και διαχείρισης κατ' εξαίρεση. Αν και αυτή η προσέγγιση μπορεί να είναι αποτελεσματική σε ορισμένα οργανωτικά πλαίσια, μπορεί επίσης να έχει περιορισμούς στην προώθηση της καινοτομίας, της δημιουργικότητας και της μακροπρόθεσμης στρατηγικής λήψης αποφάσεων (Yukl, 2012).

Συμπερασματικά, οι συναλλακτικοί ηγέτες διαδραματίζουν άμεσο και ενεργό ρόλο στη διαμόρφωση των διαδικασιών λήψης αποφάσεων εντός των οργανισμών τους, χρησιμοποιώντας ενδεχόμενες ανταμοιβές, και παρεμβαίνοντας αν διαπιστώσουν αποκλίσεις. Οι συναλλακτικοί ηγέτες επικεντρώνονται στη διατήρηση του ελέγχου, στη διασφάλιση της τήρησης καθιερωμένων προτύπων

και στη χρήση ανταμοιβών για να παρακινήσουν τους οπαδούς, τα οποία επηρεάζουν την προσέγγισή τους στη λήψη αποφάσεων εντός του οργανισμού. Ενώ η συναλλακτική ηγεσία μπορεί να είναι αποτελεσματική στη διατήρηση της σταθερότητας και στην επίτευξη βραχυπρόθεσμων στόχων, μπορούν να αναγνωριστούν κάποιοι περιορισμοί όσον αφορά στην προώθηση της καινοτομίας, της δημιουργικότητας και της μακροπρόθεσμης οργανωτικής αλλαγής.

## 5. Τάσος Παπαδόπουλος

Ο Τάσος Παπαδόπουλος ήταν ένας εξέχων Κύπριος πολιτικός που διετέλεσε ο πέμπτος πρόεδρος της Κυπριακής Δημοκρατίας από το 2003 έως το 2008. Γεννήθηκε στις 7 Ιανουαρίου 1934 στη Λευκωσία της Κύπρου και υπήρξε βασικό πρόσωπο της κυπριακής πολιτικής για πολλά χρόνια. Το 1952 κέρδισε μια θέση για να σπουδάσει νομικά στο King's College του Λονδίνου. Κατά τη διάρκεια των σπουδών του δημιούργησε τον πρώτο σύλλογο Κυπρίων φοιτητών στην Αγγλία μαζί με τους συγκάτοικους του Σπύρο Κυπριανού, ο οποίος το 1977 θα γινόταν ο δεύτερος πρόεδρος της Κύπρου, και τον Λέλλο Δημητριάδη, μετέπειτα δήμαρχο Λευκωσίας για σχεδόν τρεις δεκαετίες. Στις 20 Μαρτίου 1955, δέκα ημέρες πριν από την έναρξη του απελευθερωτικού αγώνα για τον τερματισμό της βρετανικής κυριαρχίας και την ένωση του νησιού με την Ελλάδα, ο Παπαδόπουλος επέστρεψε στην Κύπρο. Σχεδόν αμέσως ανέλαβε ηγετικό ρόλο στην πολιτική πτέρυγα της ΕΟΚΑ (Εθνική Οργάνωση Κυπρίων Αγωνιστών), της αντάρτικης ομάδας που ηγήθηκε της απελευθερωτικής εκστρατείας που τέσσερα χρόνια αργότερα οδήγησε στην ανεξαρτησία του νησιού. Η ενοποίηση με την Ελλάδα αποκλείστηκε με το σκεπτικό ότι θα πρόσβαλε την τουρκική μειονότητα του νησιού (Παπαπολυβίου, 2016).

Με εντολή του Αρχιεπισκόπου Μακαρίου, του κληρικού-πολιτικού που έγινε ο πρώτος πρόεδρος της Κύπρου, ο Παπαδόπουλος ήταν ένας από τους τέσσερις αντιπροσώπους που συμμετείχαν στις διασκέψεις Ζυρίχης-Λονδίνου που το 1959 διευθέτησαν τη συμφωνία ανεξαρτησίας. Δυσανεχόμενος με τα λεπτομερή σημεία που διαπραγματεύτηκαν η Ελλάδα, η Τουρκία και η Βρετανία - οι τρεις εγγυήτριες δυνάμεις του νησιού- αρνήθηκε να τα υπογράψει. Στη συνέχεια, οι ικανότητές του ως δικηγόρου θα κληθούν να βοηθήσουν στη σύνταξη του συντάγματος της νέας δημοκρατίας. Εντυπωσιασμένος από την τρομερή ορμή του νεαρού Παπαδόπουλου, ο Μακάριος πήρε στη συνέχεια το ρίσκο να τον κάνει υπουργό Εσωτερικών σε ηλικία 26 ετών, νεότερος από οποιονδήποτε άλλο υπουργό πριν ή μετά. Για τα επόμενα χρόνια, μέχρι το 1970, κατείχε διάφορα χαρτοφυλάκια, αφήνοντας το στίγμα του στους τομείς των οικονομικών, της υγείας, της γεωργίας και των φυσικών πόρων, ενώ εισήγαγε επίσης τις συντάξεις και την κοινωνική ασφάλιση όταν ήταν υπουργός Εργασίας.

Μετά το 1974 και την τουρκική εισβολή στη Κύπρο, ο Παπαδόπουλος ενήργησε ως επικεφαλής διαπραγματευτής στις συνομιλίες διευθέτησης με τους

Τουρκοκύπριους. Ήταν αυτός που το 1977 πρότεινε την επανένωση ως ομόσπονδο κράτος με δύο διακριτές δικαιονομικές ζώνες, μια πρόταση που αποτέλεσε τη βάση για όλες τις μετέπειτα διαπραγματεύσεις.

Ακολούθησαν αρκετές θητείες στο Κυπριακό Κοινοβούλιο και συμμετείχε στη συγκρότηση διαφόρων ελληνοκυπριακών πολιτικών κομμάτων. Υπήρξε ιδρυτικό μέλος του Δημοκρατικού Κόμματος (ΔΗΚΟ) το 1976 και έπαιξε σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση των πολιτικών του κόμματος. Αργότερα εκλέχθηκε επικεφαλής του ΔΗΚΟ, όταν ο Σπύρος Κυπριανού, ο ιδρυτής του κόμματος, αναγκάστηκε να παραιτηθεί για λόγους υγείας. Με την υποστήριξη του μεγαλύτερου κόμματος του νησιού, του ΑΚΕΛ, κέρδισε την προεδρία το 2003 με ποσοστό 53%, εκτοπίζοντας τον βετεράνο συντηρητικό Γλαύκο Κληρίδη. Η προεδρία του χαρακτηρίστηκε από τη σταθερή του στάση στο Κυπριακό και για την αντίθεσή του στο Σχέδιο Ανάν, μια πρόταση των Ηνωμένων Εθνών για επανένωση της Κύπρου, η οποία τελικά απορρίφθηκε από τους Ελληνοκύπριους σε δημοψήφισμα το 2004. Η προεδρία Παπαδόπουλου συνέπεσε επίσης με την ένταξη της Κύπρου στην Ευρωπαϊκή Ένωση και έπαιξε βασικό ρόλο στην εκπροσώπηση των συμφερόντων της χώρας κατά τη διάρκεια αυτής της διαδικασίας. Έφυγε από τη ζωή στις 12 Δεκεμβρίου 2008, σε ηλικία 74 ετών. Ο θάνατός του θρηνήθηκε από πολλούς στην Κύπρο και τον θυμούνται ως μια σημαντική προσωπικότητα της κυπριακής πολιτικής που άφησε διαρκή αντίκτυπο στην ιστορία της χώρας (Tassos Papadopoulos Archive, 2023).

### 5.1 Χαρακτηριστικά του Τάσου Παπαδόπουλου

Ο Τάσος Παπαδόπουλος ήταν γνωστός για την ισχυρή και με αρχές προσωπικότητά του, η οποία διαμορφώθηκε από τη βαθιά του δέσμευση στην Κύπρο και την ακλόνητη αφοσίωσή του στα συμφέροντα της ελληνοκυπριακής κοινότητας. Αρκετές πτυχές της προσωπικότητάς του και του χαρακτήρα του ξεχώρισαν κατά τα χρόνια του στη δημόσια ζωή, όπως ο πατριωτισμός. Η βαθιά του αγάπη για την Κύπρο και η έντονη αίσθηση της εθνικής του ταυτότητας ήταν εμφανείς στις ομιλίες και τις πράξεις του ως πολιτικός ηγέτης. Στην εκπομπή 60 λεπτά με παρουσιάστη το Χρύσανθο Τσουρούλη, ο Γιώργος Λιλλήκας καταθέτει για τον Τάσσο Παπαδόπουλο, ότι "ήταν ταυτισμένος με το πρόβλημα της Κύπρου, το κουβαλούσε μέσα του, που ακόμα και όταν βρισκόταν στο κρεβάτι τις

τελευταίες του μέρες ανησυχούσε και ρωτούσε για τις εξελίξεις στο Κυπριακό” (Τσουρούλλης, 2008).

Ήταν διορατικός με βαθιά γνώση των θέσεων για το Κυπριακό. Αυτό αποδεικνύεται και στις θέσεις που εξέφραζε κατά καιρούς, αλλά και εμπράκτως όταν σε συνέντευξη που είχε παραχωρήσει το 2003 στην εκπομπή “7<sup>η</sup> ΜΕΡΑ”, ερωτώμενος για τις θέσεις που εξέφραζε ο Ερτογάν (τότε πρωθυπουργός της Τουρκίας και νυν πρόεδρος) για το Κυπριακό, είχε δηλώσει ότι οι θέσεις αυτές δεν ήταν προϊόν εσωτερικών πιέσεων από το κατεστημένο και τους στρατιωτικούς, όπως εξέφραζαν διάφοροι ευρωπαίοι πολιτικοί και συμμερίζονταν πολιτικά κόμματα στην Κύπρο, αλλά προϊόν δικών του θέσεων (του Ερτογάν) (Χατζηνικολάου, 2003). Αυτό είναι ένα γεγονός το οποίο αποδεικνύεται είκοσι χρόνια μετά εμπράκτως πλέον, καθώς μετά το πραξικόπημα στη Τουρκία, την αλλαγή του συντάγματος που έδωσαν στο Ερτογάν περισσότερη ελευθερία δράσης και την μειωμένη πλέον εμπλοκή του κατεστημένου της Τουρκίας και των στρατιωτικών στη λήψη αποφάσεων, οι θέσεις του Ερτογάν που αφορούν στο κυπριακό παρέμειναν οι ίδιες ή και σκλήρυναν σε σημείο που να μιλά πλέον καθαρά για δύο κράτη.

Επίσης, ο Παπαδόπουλος ήταν δημιουργικός και καινοτόμος, καθώς ως Υπουργός Εργασίας, δημιούργησε το σύστημα των κοινωνικών ασφαλίσεων με συντάξεις για όλους. Ίδρυσε το ΑΤΙ (Ανώτερο Τεχνολογικό Ινστιτούτο), προκάτοχο του ΤΕΠΑΚ (Τεχνολογικού Πανεπιστημίου Κύπρου), στο οποίο επίσης είχε μεγάλη συμβολή για την ίδρυση του το 2004. Ίδρυσε τη ξενοδοχειακή και τη νοσηλευτική σχολή, τα εργατικά δικαστήρια και το Κέντρο Παραγωγικότητας (ΚΕΠΑ). Επιπλέον δημιούργησε τα ταμεία αδειών, τα ταμεία πλεονάζοντος προσωπικού, τον κώδικα βιομηχανικών σχέσεων και την εμπέδωση της συνεργασίας εργοδοτών - εργοδοτουμένων και κράτους.

Σε συνέντευξη του στον Αντρέα Χατζηνικολάου, ο ίδιος ανέφερε ότι προερχόταν από μια αρκετά φτωχή οικογένεια, η οποία όμως ήταν έντονα προσηλωμένη σε αρχές, στη θρησκεία και στην έννοια της οικογένειας, στοιχεία τα οποία διακατείχαν τόσο την προσωπική, όσο και τη δημόσια ζωή του. Η εικόνα που έδειχνε προς τα έξω ήταν εικόνα εσωστρέφειας σε μεγάλο βαθμό, με μια ντροπαλότητα που παρέπεμπε περισσότερο σε αλαζονεία. Αυτή η εικόνα μπορεί να αποδοθεί στη σεμνότητα του χαρακτήρα του και στη θεώρηση του ότι προτιμούσε να μιλά λίγο, αλλά να κάνει πολλά. Το θεωρούσε προσβολή προς το

συνομιλητή του να διακόψει μια συζήτηση για να γίνει πιο επικοινωνιακός (Χατζηνικολάου, 1994). Την υπόψη θεώρηση επιβεβαίωσε και ο Γιώργος Περδίκης λέγοντας ότι ο Παπαδόπουλος αντιμετώπιζε την διαφορετική άποψη με σεβασμό αν ήταν καλά τεκμηριωμένη (Τσουρούλλης, 2008). Όμως δεν του άρεσαν οι συμβιβασμοί, οι οποίοι δεν ταίριαζαν στο χαρακτήρα του, λόγω των έντονων απόψεων του, τις οποίες εξωτερίκευε με το ίδιο σθένος. Αυτός ο τρόπος ευθύτητας σε συνδυασμό με το γεγονός ότι ήταν δύσκολο να μεταπειστεί, πολλές φορές παρεξηγούταν, καθιστώντας τον στα μάτια τρίτων ως ισχυρογνώμονα. Είχε το θάρρος της γνώμης του το οποίο εξέφραζε χωρίς φόβο. Στις διαπραγματεύσεις για τις συμφωνίες Ζυρίχης - Λονδίνου τάχθηκε εναντίον της υπογραφής, λόγω των μη λειτουργικών προνοιών της.

Ένα χαρακτηριστικό γνώρισμα της προσωπικότητάς του ήταν η μαχητικότητα και αποφασιστικότητα, στοιχεία που ξεχώριζαν από τις πρώτες του μέρες στην πολιτική σκηνή τη δεκαετία του 1950. Αυτά τα στοιχεία φάνηκαν όταν το 1970 κατά την πρώτη του θητεία ως βουλευτής με το κόμμα «Ένωση Κέντρου» στο οποίο ήταν συνιδρυτής, έκανε πρόταση - απαίτηση για δωρεάν παιδεία σε διαφορετική περίπτωση το κόμμα του δεν θα ψήφιζε τον προϋπολογισμό. Όπως αναφέρει ο Τάσος Μητσόπουλος διακρινόταν για την ικανότητα του να αρθρώνει πολιτικό λόγο πάνω στη λογική και το ψυχρό επιχείρημα. Δεν ήταν ο λαϊκιστής πολιτικός, ούτε προσπαθούσε να χαϊδέψει τα αυτιά των ακροατών του. Αντίθετα ήταν προσηλωμένος στις προσωπικές του αρχές και αρνιόταν πεισματικά να ενδώσει σε πιέσεις, έχοντας αίσθηση πληρότητας που τον έκανε να νιώθει αυτάρκης, αλλά έχοντας ταυτόχρονα συναίσθηση του χρέους απέναντι στους πολίτες (Τσουρούλλης, 2008).

Ως ηγέτης, ο Παπαδόπουλος επέδειξε επιβλητική παρουσία και δεν φοβόταν να διεκδικήσει τις θέσεις του σε κρίσιμα ζητήματα. Ήταν έξυπνος και ενίοτε χαρισματικός. Ως υπουργός, βουλευτής, διαπραγματευτής στις ειρηνευτικές συνομιλίες υπό την αιγίδα του ΟΗΕ, αρχηγός κόμματος και πέμπτος πρόεδρος της Κύπρου, η στάση του σε θέματα εθνικού συμφέροντος ήταν ασυμβίβαστη. Παρόλα αυτά, το οξύθυμο ύφος του και ο έντονος χαρακτήρας του, προσέλκυσαν επίσης κριτική στην ηγεσία του, ειδικά όσον αφορά τον χειρισμό του στο Κυπριακό και την απόρριψη του Σχεδίου Ανάν. Οι αποφάσεις του προκάλεσαν συζητήσεις και δίχασαν εντός και εκτός Κύπρου. Παραμένει όμως στην συλλογική μνήμη για την αγωνιστικότητα του, το πολιτικό του ρεαλισμό και για την ηγεσία του σε μια

κομβική περίοδο στην ιστορία της Κύπρου, ιδιαίτερα στο πλαίσιο του Κυπριακού και της ένταξης της χώρας στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Η εμπειρία του στην πολιτική ζωή για σχεδόν έξι δεκαετίες, του έδινε μια στωικότητα και μια σοφία με πολιτικό ήθος, λόγω των πολλών φουρτούνων που είχε περάσει στη πολιτική του καριέρα. Συγκαταλέγεται μέσα στους λίγους πολιτικούς ηγέτες που με την παρουσία του σφράγισε όλα τα μεγάλα γεγονότα της νεότερης ιστορίας της Κύπρου.

## 5.2 Προκλήσεις

Η πενταετής θητεία του ως προέδρου το 2003, συνέπεσε με σημαντικές στιγμές, τόσο εγχώριες όσο και διεθνείς, όπως το δημοψήφισμα για λύση του Κυπριακού το 2004, η ένταξή της Κύπρου στην ΕΕ το 2004 και η υιοθέτηση του ευρώ το 2008. Ιδιαίτερα η περίοδος πριν την ανάληψη της προεδρίας σηματοδεύτηκε από σημαντικές αλλαγές στο διεθνές σκηνικό, όπως οι τρομοκρατικές επιθέσεις της 11 Σεπ 2001 και οι προσπάθειες επιβολής νέου δόγματος ηγεμονίας στο παγκόσμιο σκηνικό από τις ΗΠΑ. Το γεγονός αυτό επέφερε σημαντικές αλλαγές στη παγκόσμια σκηνή με αύξηση της τρομοκρατίας και την αποσταθεροποίηση αρκετών κρατών στη Μέση Ανατολή. Ιδιαίτερα η εισβολή των ΗΠΑ στο ΙΡΑΚ τον Μάρτιο 2003, χωρίς την έγκριση του ΣΑ, άλλαξε το σκηνικό των διεθνών σχέσεων και δεν άφηνε ανεπηρέαστες τις χώρες της Μέσης Ανατολής και της Ανατολικής Μεσογείου. Ανεπηρέαστη δεν έμεινε ούτε η Ευρώπη, με τον διχασμό της ΕΕ, καθώς Γαλλία και Γερμανία ήταν εναντίον, ενώ η Μεγάλη Βρετανία και η Ιταλία ήταν υπέρ. Η ΕΕ βρισκόταν σε μια φάση αλλαγών και θεσμικών προσαρμογών, καθώς ήταν έτοιμη να υποδεχτεί την μεγαλύτερη διεύρυνση στην ιστορία της με την προσχώρηση δέκα νέων κρατών μεταξύ αυτών και την Κύπρο.

Όσον αφορά στο κυπριακό, η πολιτική των ΗΠΑ προωθούσε την επιρροή της στη Μέση Ανατολή μέσω του φιλελευθερισμού (εμπόριο, επενδύσεις). Η Μεγάλη Βρετανία, είχε διαχρονικά ρόλο στις εξελίξεις στο κυπριακό μέσω παρεμβάσεων, με στόχο την διατήρηση των στρατιωτικών βάσεων στη Δεκέλεια και Ακρωτήρι. Η σημασία των βάσεων διαφάνηκε ιδιαίτερα κατά την εισβολή στο Ιράκ, όπου χρησιμοποιήθηκαν τόσο από τη Μ Βρετανία, όσο και από τις ΗΠΑ - η δεύτερη κατόπιν αιτήματος από τη κυπριακή δημοκρατία.

Στο εσωτερικό, ο Παπαδόπουλος έπρεπε να περιηγηθεί στο περίπλοκο και μακροχρόνιο Κυπριακό, που αφορούσε τη διαίρεση του νησιού μεταξύ της

ελληνοκυπριακής και της τουρκοκυπριακής κοινότητας. Η επίλυση του Κυπριακού και η επανένωση του νησιού παρέμεινε μια σημαντική πρόκληση καθ' όλη τη διάρκεια της προεδρίας του. Στο πλάνο πρέπει να τοποθετηθεί και η διαχείριση των σχέσεων με την Τουρκία. Οι μακροχρόνιες εντάσεις μεταξύ Κύπρου - Τουρκίας και Ελλάδας - Τουρκίας και η παρουσία τουρκικών στρατευμάτων στο κατεχόμενο τμήμα του νησιού, έθεταν συνεχείς διπλωματικές προκλήσεις και προκλήσεις ασφαλείας.

Επιπλέον, ο Παπαδόπουλος αντιμετώπισε πολιτικές προκλήσεις, συμπεριλαμβανομένης της διαχείρισης πολιτικών διαφορών εντός της Κύπρου και της συνεργασίας με τα διάφορα πολιτικά κόμματα της χώρας για την προώθηση της ατζέντας του. Υπήρχε προκατάληψη προερχόμενη τόσο από το εσωτερικό, κυρίως από το ΔΗΣΥ (Δημοκρατικός Συναγερμός), αλλά και από μέλη των κομμάτων της συμπολίτευσης. Σημειώνεται ότι η εκλογή του στο ανώτατο αξίωμα του προέδρου έγινε με την στήριξη των κομμάτων ΔΗΚΟ (Δημοκρατικό Κόμμα), ΑΚΕΛ (Ανορθωτικό Κόμμα Εργαζομένου Λαού) και ΕΔΕΚ (Ενιαία Δημοκρατική Ένωση Κέντρου). Προκατάληψη υπήρχε και από το εξωτερικό, κυρίως από Ελλάδα. Η κυβέρνηση Σημίτη ευνοούσε παρασκηνιακά επανεκλογή του Γλαύκου Κληρίδη. Ταυτόχρονα, λόγω της συμμετοχής του σε όλα τα γεγονότα που σημάδεψαν τη κυπριακή δημοκρατία, ταυτίστηκε με εικόνες του παρελθόντος, με ενεργοποίηση φοβικών συνδρομών στις τάξεις των Τουρκοκυπρίων. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, έπρεπε να αντιμετωπίσει και να εξισορροπήσει τόσο τις προτάσεις των υπουργών του που προέρχονταν από τα κόμματα της τριμερούς συνεργασίας, αλλά και προτάσεις, αιτήματα των ίδιων των κομμάτων

Κατά τη διάρκεια της προεδρίας του, υπήρξαν στιγμές μεγάλης κρίσης, όπως η αεροπορική τραγωδία των αερογραμμών Ήλιος, κατά την οποία αεροσκάφος της εταιρείας συνετρίβη στις 14 Αυγούστου 2005 στην Αττική, με το χαμό 121 ανθρώπινων ζωών. Το θλιβερό αυτό περιστατικό ανέδειξε τον τρόπο χειρισμού μιας περίπλοκης και απαιτητικής κατάστασης, με το χαμό ανθρώπινων ζωών. Επίσης, η περιφερειακή κρίση με τον πόλεμο στο Λίβανο τον Ιούλιο – Αύγουστο του 2006 και τη μαζική έξοδο ξένων υπηκόων. Οι χειρισμοί της κυβέρνησης Παπαδόπουλου με τη σωστή εκμετάλλευση τόσο της γεωγραφικής της θέσης, των καλών διπλωματικών σχέσεων με Λίβανο και Ισραήλ, όσο και της ιδιότητας του μέλους της ΕΕ ανέδειξε τη σημασία της γεωπολιτικής θέσης της

Κύπρου με την παροχή ανθρωπιστικής βοήθειας, τον επαναπατρισμό ξένων υπηκόων από το Λίβανο μέσω των λιμανιών και αεροδρομίων του νησιού.

Αυτές οι καλές διπλωματικές σχέσεις έθεσαν και τα θεμέλια για το ενεργειακό πρόγραμμα της κυπριακής δημοκρατίας. Έγινε οριοθέτηση της ΑΟΖ (Αποκλειστική Οικονομική Ζώνη) με Αίγυπτο το 2003 και με Λίβανο το 2007 - παρότι δεν έχει επικυρωθεί ακόμη από το κοινοβούλιο του Λιβάνου - με βάση την αρχή της «μέσης γραμμής». Επίσης, κατά τη διάρκεια της προεδρίας του είχαν τεθεί οι βάσεις για την οριοθέτηση της ΑΟΖ με Ισραήλ, γεγονός που πραγματοποιήθηκε το 2010.

Η Κύπρος έγινε μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης κατά τη διάρκεια της προεδρίας Παπαδόπουλου και έπρεπε να πλοηγηθεί στη διαδικασία ενσωμάτωσης της Κύπρου στην ΕΕ, αντιμετωπίζοντας παράλληλα σχετικές προκλήσεις, όπως κανονισμούς και πρότυπα της ΕΕ. Επιπλέον, η αντιμετώπιση των οικονομικών προκλήσεων που επέφεραν οι προενταξιακές και μετα-ενταξιακές δεσμεύσεις και η προώθηση της οικονομικής ανάπτυξης ήταν ένα άλλο σημαντικό καθήκον για τον Παπαδόπουλο. Αυτό περιλάμβανε τη διαχείριση της οικονομίας της Κύπρου, την προώθηση των επενδύσεων και την αντιμετώπιση ζητημάτων όπως η ανεργία και η εισοδηματική ανισότητα.

Μια από τις μεγαλύτερες προκλήσεις που είχε να αντιμετωπίσει ήταν το δημοψήφισμα για τη λύση του κυπριακού μέσω του σχεδίου Ανάν το 2004. Μετά την αποτυχία του Σχεδίου Ανάν, ο Παπαδόπουλος αντιμετώπισε την πρόκληση της ανοικοδόμησης εμπιστοσύνης τόσο με την τουρκοκυπριακή κοινότητα, όσο και με τη διεθνή κοινότητα και την εξεύρεση τρόπου επανέναρξης των διαπραγματεύσεων για μια συνολική διευθέτηση.

Αυτές οι προκλήσεις απαιτούσαν από τον Παπαδόπουλο να επιδείξει ισχυρή ηγεσία, διπλωματία και στρατηγική σκέψη σε όλη τη διάρκεια της προεδρίας του.

### 5.3 Στυλ Ηγεσίας και Λήψης αποφάσεων

Η αποσαφήνιση του στυλ ηγεσίας του Παπαδόπουλου αποτελεί σημαντική ενέργεια, ώστε να γίνει κατανοητός ο τρόπος με τον οποίο λαμβάνονταν οι αποφάσεις του. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι τα στυλ ηγεσίας δεν κατηγοριοποιούνται πάντα εύκολα και οι ηγέτες συχνά παρουσιάζουν ένα μείγμα διαφορετικών χαρακτηριστικών και συμπεριφορών. Το στυλ ηγεσίας του Τάσου

Παπαδόπουλου, μπορεί να περιγραφεί ως ένα μείγμα δημοκρατικών και μετασχηματιστικών τάσεων, ιδιαίτερα κατά τη διάρκεια της προεδρίας του. Ο Τάσος Παπαδόπουλος μνημονεύεται συχνά ως ηγέτης με ισχυρή και διεκδικητική προσωπικότητα και σταθερές αξίες, ιδιαίτερα όταν επρόκειτο να υπερασπιστεί τα συμφέροντα της Κύπρου και να αντιμετωπίσει το περίπλοκο Κυπριακό. Το ηγετικό του στυλ χαρακτηριζόταν από βαθιά προσήλωση στην κυπριακή ανεξαρτησία και σταθερή στάση σε θέματα εθνικής κυριαρχίας. Είναι χαρακτηριστική μια επιστολή που έστειλε το 1964 στον πρόεδρο της Κυπριακής Δημοκρατίας, Αρχιεπίσκοπο Μακάριο για ένα ανακοινωθέν των ΗΕ, το οποίο αναφερόταν σε διευθετήσεις που έγιναν για την άρδευση πορτοκαλεώνων υπό τα ΗΕ μεταξύ ελληνοκυπριακών και τουρκοκυπριακών κοινοτήτων. Στη συγκεκριμένη επιστολή αναφερόταν στην "παραγνώριση της νόμιμης κυβέρνησης του τόπου", καθώς αυτές οι διευθετήσεις γίνονταν μεταξύ των κοινοτήτων υπό τη κυβέρνηση και προέβλεπε "την εξομοίωση ημών (και υμών) προς τους Τούρκους ως απλούς εκπροσώπους της μιας εκ των δύο κοινοτήτων" (Παπαδόπουλος, 1964). Κατά τη διάρκεια της προεδρίας του, ο Παπαδόπουλος έλαβε θέση αρχών για το Κυπριακό, ιδιαίτερα για την επανένωση του νησιού. Η αντίθεσή του στο Σχέδιο Ανάν, το οποίο είχε σκοπό να επιφέρει την επανένωση της Κύπρου, αντανakλούσε την αφοσίωσή του στη διασφάλιση αυτού που αντιλαμβανόταν ως το καλύτερο συμφέρον του νησιού.

Η ηγεσία του Παπαδόπουλου σημαδεύτηκε από την αταλάντευτη αφοσίωσή του στις αρχές του και τις προσπάθειές του να προωθήσει τα συμφέροντα της Κύπρου στη διεθνή σκηνή, τα οποία έβλεπε ότι περνούσαν μέσα από την Ευρώπη και την ΕΕ. Συγκυριακά, η θητεία του ως προέδρου συνέπεσε σε μια κρίσιμη περίοδο στην ιστορία της Κύπρου, με την ένταξη της χώρας στην Ευρωπαϊκή Ένωση το 2004 και στη ζώνη του ευρώ το 2008. Σε αυτή τη μεταμορφωτική περίοδο, διαδραμάτισε σημαντικό ρόλο, επιβλέποντας επιδέξια και τα δύο. Ιδιαίτερα στα θέματα δημόσιων οικονομικών ήταν αλάνθαστος, με αρχές, βάζοντας συχνά τους δικούς του συνεργάτες (και τον ίδιο) να πληρώνουν τις πτήσεις και τη διαμονή τους στο εξωτερικό. Έλαβε κρίσιμες αποφάσεις μέσω της οικονομικής του πολιτικής, που επέτρεψαν το νοικοκύρεμα της οικονομίας, καταθέτοντας πλεονασματικό προϋπολογισμό για πρώτη φορά από το 1971. Μέχρι το τέλος της θητείας του κατάφερε να μετατρέψει το δημοσιονομικό έλλειμμα ύψους 6,5% του ΑΕΠ το 2003 σε πλεόνασμα και ταυτόχρονα να διπλασιάσει το ρυθμό ανάπτυξης από 1,9% σε 4%. Επίσης, την ίδια περίοδο δημιούργησε πενήντα χιλιάδες θέσεις

εργασίας, αύξησε τις κοινωνικές παροχές και μείωσε τα φορολογικά βάρη, που οδήγησαν σε αύξηση του βιοτικού επιπέδου (Χατζηκωστής, 2023).

Ο Παπαδόπουλος σεβάστηκε τη δημοκρατική διαδικασία και το κράτος δικαίου, όντας αυστηρά προσηλωμένος στους θεσμούς και στην ενάσκηση της εκτελεστικής εξουσίας με δημοκρατικό τρόπο. Υπήρξε βασικό πρόσωπο στην πολιτική ζωή της Κύπρου για πολλά χρόνια και διαδραμάτισε σημαντικό ρόλο στους πολιτικούς και νομικούς θεσμούς της χώρας. Εξελέγη μέσα από δημοκρατικές διαδικασίες και σεβάστηκε τους θεσμούς διακυβέρνησης. Είχε έντονη και ισχυρή άποψη για τα θέματα, αλλά ταυτόχρονα άκουγε τα επιχειρήματα των συνομιλητών του, και μπορούσε να αναθεωρήσει την άποψη του. Είναι χαρακτηριστική η περιγραφή του Γιώργου Λιλλήκα σε συνέντευξη του στον Γιώργο Κέντα τον Μάιο του 2018 “Σε μια συνεδρίαση του υπουργικού συμβουλίου κατά την οποία τα μέλη του συμβουλίου είχαν διαφωνήσει με πρόταση που είχε καταθέσει ο πρόεδρος, ο Τάσος Παπαδόπουλος είπε στον γραμματέα να σημειώσει στα πρακτικά ότι η πρόταση απορρίφθηκε. Σε προτροπή του Λιλλήκα να γραφεί η λέξη «αποσύρθηκε» αντί για τη λέξη «απορρίφθηκε» ο πρόεδρος του είπε ότι βρίσκονται στο ανώτατο όργανο του κράτους και δεν γίνεται να λένε και να γράφουν ότι τους βολεύει” (Κέντας, 2020).

Αυτή του η αντίληψη στο σεβασμό των θεσμών είναι διαχρονική από όλες τις θέσεις από τις οποίες ασκούσε εξουσία. Όταν το 2001 ασκούσε καθήκοντα προέδρου του ΔΗΚΟ, έλαβε επιστολή από κάποιον ενδιαφερόμενο για να συμπεριληφθεί στο ψηφοδέλτιο του ΔΗΚΟ για τις βουλευτικές εκλογές του ίδιου έτους. Στην απαντητική επιστολή του, εξέφραζε τη χαροποίηση του για το γεγονός, πλην όμως παρέπεμπε στις δημοκρατικές διαδικασίες του κόμματος. Παραθέτω το καταληκτικό σχόλιο «...αλλά ελπίζω να κατανοείς ότι λόγω της θέσης μου και της νοοτροπίας μου για πλήρη επικράτηση δημοκρατικών διαδικασιών, δεν προτίθεμαι να έχω ενεργό ανάμειξη στη διαδικασία επιλογής των υποψηφίων» (Παπαδόπουλος, 2001). Επίσης, σε μια άλλη επιστολή πληροφορούσε τους βουλευτές του ΔΗΚΟ για την πρόθεση του να παραιτηθεί από τη θέση του Κοινοβουλευτικού Εκπροσώπου, καθώς διαπίστωνε ότι δεν μπορούσε να ανταποκριθεί λόγω χρόνου, στα διττά καθήκοντα του και ως πρόεδρος του ΔΗΚΟ. Στη συγκεκριμένη επιστολή, αναφέρει “Ασφαλώς πριν οριστικοποιήσω την πρόθεση μου θέλω και οφείλω να διαβουλευτώ μαζί με όλους σας και να έχω την άποψη σας”(Παπαδόπουλος, 2001). Όταν ήταν Υπουργός Εργασίας και

Κοινωνικών Ασφαλίσεων το 1970, επί προεδρίας Αρχιεπισκόπου Μακαρίου, είχε διαπιστώσει ότι ο στόχος που έθεσε για εκδίκαση των αγωγών στο διαιτητικό δικαστήριο εντός τριμήνου από την ημερομηνία καταχώρησης ήταν εκτός, λόγω όγκου εργασίας. Αφού ήρθε σε συνεννόηση με το Πρόεδρο του Δικαστηρίου, έστειλε επιστολή στην τότε Υπουργό Δικαιοσύνης Κα Στέλλα Σουλιώτη με εισήγηση για συμβουλευτικές υπηρεσίες από το Ανώτατο Δικαστήριο για βελτίωση της λειτουργίας του θεσμού του Διαιτητικού Δικαστηρίου, προτού προβεί σε πρόταση για πρόσληψη επιπλέον δικαστή (Παπαδόπουλος, 1970). Αυτό καταδεικνύει το διαχρονικό σεβασμό που είχε στους θεσμούς του κράτους και στις δημοκρατικές αξίες, καθώς και ότι όλες του οι αποφάσεις λαμβάνονταν μέσω διαβούλευσης και δημοκρατικών διαδικασιών.

Επίσης, είχε χαρακτηριστικά μετασχηματιστικού ηγέτη με καινοτομίες στη λήψη αποφάσεων όπως για παράδειγμα η κοστολόγηση των προτάσεων που υποβάλλονταν στο υπουργικό. Επιπλέον, η δημιουργία του διπλωματικού γραφείου του προέδρου για την οργάνωση και διαχείριση του κυπριακού και των λοιπών διπλωματικών υποχρεώσεων, το οποίο στελεχώθηκε από προσωπικό με κριτήριο τις ικανότητες και όχι τη κομματική προέλευση. Σε συνέντευξη του Αντρέα Χρίστου στον Γιώργο Κέντα τον Μάιο του 2018 είχε δηλώσει ότι παρακολουθούσε στενά τα θέματα εργασίας των υπουργών του, τους οποίους έκρινε για την αποτελεσματικότητα και επάρκεια. Για όσους έκρινε ότι απέδιδαν, τους έδινε την ευκαιρία να αναλάβουν πρωτοβουλίες (Κέντας, 2020). Το γεγονός αυτό επιβεβαιώνετε και από τον Σοφόκλη Σοφοκλέους, μέλος του Υπουργικού του Συμβουλίου ως Υπουργός Δικαιοσύνης και Δημόσιας Τάξης από 13 Ιουνίου 2006 μέχρι το τέλος της προεδρίας, ο οποίος δήλωσε στην εκπομπή 60 λεπτά "Ήταν απαιτητικός με τους υπουργούς του αλλά δεν τους κηδεμόνευε. Ήταν μεταδοτικός και πίστευε στο αποτέλεσμα. Ήξερε τι ήθελε και πως να το πετύχει. Μας δίδαξε ότι όσα και να κάνουμε, όσα και να προσφέρουμε είναι λίγα." (Τσουρούλλης, 2008).

Ήταν εργασιομανής και διαβασμένος σε όλα τα θέματα όπως αναφέρει ο Αριστοφάνης Γεωργίου, δείχνοντας εμπιστοσύνη στους ανθρώπους που γνώριζαν ένα θέμα και το διαχειρίζονταν (Τσουρούλλης, 2008). Οι συνεργασίες του γινόνταν με τεχνοκρατικούς όρους, καθώς μετά τις προφορικές συζητήσεις, οι οδηγίες δίνονταν γραπτώς με χρονοδιαγράμματα, τα οποία έπρεπε να τηρηθούν. Είχε συχνή επικοινωνία με όλους τους πολιτειακούς θεσμούς, προσπαθώντας να αφουγκραστεί την γνώμη τους, τόσο για τα μεγάλα όσο και για τα μικρά ζητήματα.

Παράλληλα, ζητούσε τις απόψεις εξειδικευμένων ατόμων για να έχει ολοκληρωμένη άποψη προτού λάβει μια απόφαση, ιδιαίτερα για τα ζητήματα που θεωρούσε σημαντικά. Σε μια επιστολή του το 2001, ως πρόεδρος του ΔΗΚΟ, ζητούσε τις απόψεις του Δρ. Αδάμου Αδάμου για το νομοσχέδιο του Εθνικού Συστήματος Υγείας, το οποίο θα κατατίθετο στη βουλή για ψήφιση (Παπαδόπουλος, 2001). Το σημαντικό σ' αυτή την επιστολή δεν είναι τα αναγραφόμενα στην επιστολή, αλλά σε ποιον απευθύνθηκε. Ο Κος Αδάμου ήταν στέλεχος του ΑΚΕΛ και μετέπειτα βουλευτής και ευρωβουλευτής με το ΑΚΕΛ. Όπως αναφέρει ο Νίκος Κουτσου, ο Παπαδόπουλος, ζούσε τη πολιτική, αλλά συζητούσε πολιτικά με όσους θεωρούσε ότι υπήρχε επίπεδο και υπήρχε ουσία. Ήθελε να ακούσει απόψεις που ίσως να τον προβληματίζαν ή ίσως να μην συνειδητοποιούσε ο ίδιος (Τσουρούλλης, 2008). Αυτό δείχνει το μεγαλείο και την ανωτερότητα του Παπαδόπουλου να ακούσει από άτομα που εκτιμούσε την άποψη τους ακόμη και αν είχαν διαφορετικές πολιτικές πεποιθήσεις

Αυτή η ανωτερότητα που είχε ως άνθρωπος και ως ηγέτης, ενέπνεε τους συνεργάτες του, καθώς ήξεραν με ποιον είχαν να κάνουν, τους στόχους του και τις επιδιώξεις του. Η ανωτερότητα του φάνηκε σε αρκετά περιστατικά, όπως όταν αρνήθηκε ευγενικά και επίμονα να δώσει τα ονόματα όσων τον συνέλαβαν στο πραξικόπημα του 1974. Επίσης, φαίνεται από μια επιστολή που είχε αποστείλει στην εφημερίδα "Κύπρος" ως απάντηση για ένα δημοσίευμα που τον κατηγορούσε ότι ήταν επικριτικός στον προϋπολογισμό του κρατικού καναλιού "ΡΙΚ", καθώς είχε οικονομικά συμφέροντα στον υπό ίδρυση τηλεοπτικό σταθμό "ΜΕΓΑ". Αναρωτώμενος αν έπρεπε να απαντήσει στο δημοσίευμα, αφού όπως αναφέρει στην επιστολή του "ήταν παντελώς αβάσιμο και δεν άξιζε της απάντησης του", τελικά απέρριψε όλες τις κατηγορίες, ενώ στο καταληκτικό του σχόλιο αναφέρει "Εγώ δεν πρόκειται να σας κινήσω αγωγή για δυσφήμιση. Ούτε ζητώ απολογία. Απλώς γιατί νομίζω ότι τίποτε το δυσφημιστικό που λέγει αυτός ο δημοσιογράφος μπορεί να πλήξει την αξιοπρέπεια ή το ήθος μου και ταυτόχρονα, ότι καμία απολογία που μπορεί να δώσει έχει έστω και την ελάχιστη αξία" (Παπαδόπουλος, 1993).

Ήταν ειλικρινής στις συνεργασίες του και πιστός στους συνεργάτες του όπως αναφέρει ο Νίκος Κόσιης, αφήνοντας τους υπουργούς του να δουλέψουν, αλλά ταυτόχρονα ήταν πολύ απαιτητικός. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο Βασίλης Πάλμας καλύτερα να μην συναντιόσουν μαζί του αν δεν ήσουν καλά

προετοιμασμένος για το θέμα που σου ανέθετε να διεκπεραιώσεις. Εκνευρίζονταν αν ήξερες το θέμα σου επιδερμικά, καθώς όντας πολυθεματικός πολιτικός, ήταν σε θέση να μιλά εκτός από το κυπριακό και για άλλα πολιτικά ή κοινωνικά ζητήματα (Τσουρούλλης, 2008). Είχε οικοδομήσει τα δικά του μέτρα για τον τρόπο και το χρόνο που απαιτούσε η διεκπεραίωση συγκεκριμένου όγκου δουλειάς, καθώς είχε συγκεκριμένες απαιτήσεις από όσους εργάζονταν μαζί του. Έχτισε τη δική του μέθοδο διοίκησης και διεύθυνσης.

Επέδειξε από την αρχή της πολιτικής του καριέρας σταθερή στάση σε θέματα αρχών για τον ίδιο και σκληρό διαπραγματευτικό προφίλ, ιδιαίτερα στο πλαίσιο της περίπλοκης πολιτικής κατάστασης της Κύπρου. Υπήρξε ο ένας από τους δύο πολιτικούς σε ηλικία μόλις 25 ετών – ο άλλος ήταν ο Βάσος Λυσσαρίδης – που συνέστησε στον Αρχιεπίσκοπο Μακάριο να απορρίψει τις συμφωνίες Ζυρίχης -Λονδίνου του 1959 για ανεξαρτησία, καθώς τις θεωρούσε ότι παραχωρούσαν δικαιώματα στην Τουρκία και ήταν διχαστικές για την κυρίαρχη Κυπριακή Δημοκρατία. Αυτό το στυλ λήψης αποφάσεων του που χαρακτηριζόταν από έντονη αίσθηση πεποίθησης, προσέλκυσε επίσης κριτική από ορισμένες πλευρές. Η εργασιομανία του και η προσπάθεια του να παρακολουθεί τα πάντα κρινόταν ως αντιπαραγωγικά γραφειοκρατική και καθόλου επιτελική (Χατζηκωστής, 2023). Επίσης, η απόρριψη του Σχεδίου Ανάν, ήταν μια άκρως αμφιλεγόμενη απόφαση που πυροδότησε συζητήσεις και είχε σημαντικές επιπτώσεις για το μέλλον της Κύπρου.

Η πολιτική καριέρα του Τάσσου Παπαδόπουλου, παρότι διήρκεσε έξι συχνά ταραχώδεις δεκαετίες, είναι πιθανό να κριθεί τελικά από τη δύναμη μιας ομιλίας, το διάγγελμα της 7<sup>ης</sup> Απριλίου 2004. Απευθυνόμενος στους Ελληνοκύπριους, 14 μήνες μετά την εκλογή του ως πρόεδρος της Κυπριακής Δημοκρατίας, ο Παπαδόπουλος κατέρρευσε και δάκρυσε καθώς τους προέτρεπε να απορρίψουν ένα σχέδιο του ΟΗΕ που επεδίωκε την επανένωση του διχοτομημένου νησιού. Οι ελπίδες δεν ήταν ποτέ τόσο μεγάλες και η λύση στο Κυπριακό αδιέξοδο έμοιαζε πολύ κοντά. Η Άγκυρα, περισσότερο από κάθε άλλη φορά από την εισβολή της στο νησί το 1974, εμφανιζόταν πρόθυμη να συμβιβαστεί επιδιώκοντας τις δικές της φιλοδοξίες στην ΕΕ. Με την Κύπρο έτοιμη να εισέλθει στην ΕΕ τον επόμενο μήνα - κανείς δεν ήθελε να εντάξει στις τάξεις της μια εμπόλεμη χώρα - οι διαμεσολαβητές εργάστηκαν για να «επιβάλουν» μια αποδεκτή συμφωνία. Αλλά ο Παπαδόπουλος δεν το έβλεπε ακριβώς έτσι. Με ευφράδεια λόγου και σε συναισθηματική φόρτιση,

ίσως αναλογιζόμενος την ιστορικότητα της στιγμής, κατέγραψε τις παγίδες του σχεδίου Ανάν. Δεκαεπτά ημέρες αργότερα, ένα ηχηρό 76% των Ελληνοκυπρίων ψήφισε κατά του σχεδίου σε δημοψήφισμα, ενώ οι Τουρκοκύπριοι ψήφισαν με συντριπτική πλειοψηφία υπέρ. Αξίζει να σημειωθεί ότι μετά το ενωτικό δημοψήφισμα του 1950 για ένωση με την Ελλάδα στο οποίο 95% του πληθυσμού ψήφισε υπέρ της ένωσης, το δημοψήφισμα του 2004 αποτελούσε το πιο σημαντικό στην ιστορία της Κύπρου.

Η απόφαση για το τι θα έλεγε στο λαό δεν ήλθε μέσα σε μια νύκτα. Ήταν προϊόν τόσο του κώδικα αξιών που κτίστηκε μέσα από τον δημόσιο και ιδιωτικό του βίο και των καταστάσεων που είχε ζήσει από νεαρή ηλικία, όσο και της περιόδου που βρισκόταν στη Προεδρία της Κυπριακής Δημοκρατίας πριν το δημοψήφισμα. Όσον αφορά το πρώτο σκέλος, ο Παπαδόπουλος ήταν γνήσιος πατριώτης και από τους τελευταίους της γενιάς του που έζησαν ενεργά τα γεγονότα του νησιού. Έζησε τα γεγονότα που οδήγησαν στη γέννηση της Κυπριακής Δημοκρατίας, ως ενεργό μέλος του πολιτικού σκέλους του απελευθερωτικού αγώνα 1955-1959 από τους Άγγλους αποικιοκράτες. Έζησε από κοντά τις συμφωνίες Ζυρίχης - Λονδίνου, το Φεβρουάριο του 1959 - στις οποίες ήταν αντίθετος - που οδήγησαν στη δημιουργία του ανεξάρτητου Κυπριακού κράτους. Έζησε από κοντά τη λειτουργία της πρώτης κυβέρνησης Αρχιεπισκόπου Μακαρίου του Γ', κατά τα νηπιακά στάδια της Κυπριακής Δημοκρατίας, όπου συνυπηρέτησε και με Τουρκοκύπριους πολιτικούς στο υπουργικό συμβούλιο. Αντιμετώπισε τις δυσκολίες που επέφερε στη λειτουργία του κράτους το δοτό, με δομικά σφάλματα σύνταγμα, όπως το δικαίωμα του Τουρκοκύπριου αντιπροέδρου σε βέτο σε βασικά ζητήματα λειτουργίας του κράτους. Έζησε από κοντά τις διακοινοτικές ταραχές του 1963 - 1964, και την αποχώρηση των Τουρκοκυπρίων συναδέλφων του από το υπουργικό συμβούλιο το Δεκέμβριο του 1963. Έζησε από κοντά τη τουρκική εισβολή του 1974 και τα αποτελέσματα της, με τον ξεριζωμό χιλιάδων Ελληνοκυπρίων από τις πατρογονικές τους εστίες, το χαμό ανθρώπινων ζώων και τους εκατοντάδες αγνοούμενους. Έζησε από κοντά τη δημιουργία της λεγόμενης "Τουρκικής Δημοκρατίας Βόρειας Κύπρου" το 1983 στο κατεχόμενο έδαφος της Κυπριακής Δημοκρατίας και τις προσπάθειες της Τουρκίας και των Τουρκοκύπριων για τη διεθνή αναγνώριση της. Έζησε από κοντά όλες τις αποτυχημένες προσπάθειες συνομιλιών για επανένωση του νησιού που προσέκρουαν στην αδιάλλακτη τουρκική στάση. Όλες αυτές οι εμπειρίες τον

έκαναν να κουβαλά το κυπριακό μέσα του και να αισθάνεται μια τεράστια ευθύνη απέναντι, όχι μόνο στα άτομα που τον Φεβρουάριο του 2003 τον είχαν εκλέξει στο ανώτατο αξίωμα της Κυπριακής Δημοκρατίας, αλλά προς όλους τους πολίτες του νησιού. Το βίωμα των αποτελεσμάτων ενός μη λειτουργικού συντάγματος του 1960, λειτουργούσε σαν φάρος αποφυγής ενός νέου καταστροφικού συντάγματος που θα διέλυε την κυπριακή δημοκρατία. Γνώριζε όμως ταυτόχρονα ότι μια δίκαιη λύση δεν μπορούσε να βρεθεί για το κυπριακό, λόγω των τετελεσμένων που είχαν δημιουργηθεί από την τουρκική εισβολή. Αυτό που επιδίωκε ήταν μια λειτουργική λύση, έτσι ώστε να ήταν και βιώσιμη, όπως ανέφερε στο διάγγελμα του της 7ης Απριλίου 2004.

Η δεκατετράμηνη περίοδος που βρισκόταν στην εξουσία πριν το δημοψήφισμα ήταν καταλυτική για την απόφαση του στο σχέδιο Ανάν. Οι προσπάθειες του για τροποποιήσεις στη προτεινόμενη από τα ΗΕ λύση, ξεκίνησαν προτού αναλάβει επίσημα τα καθήκοντα του ως πρόεδρος. Σε συνάντηση που είχε με τον ΓΓ του ΟΗΕ Κόφι Ανάν στις 27 Φεβρουαρίου του 2003, στη παρουσία του Γλαύκου Κληρίδη (απερχόμενου προέδρου) και του Ραούφ Ντενκτάς (Τουρκοκύπριου ηγέτη), τόνισε στο συνομιλητή του τα κενά που υπήρχαν στο σχέδιο και την ανάγκη για τροποποιήσεις κατόπιν διαπραγματεύσεων. Ο ΓΓ του ΟΗΕ, του ανέφερε ότι δεν υπήρχε χρόνος για διαπραγματεύσεις μέχρι τη συνάντηση της 10 Μαρτίου 2003 στη Χάγη. Εντούτοις ο Παπαδόπουλος την επόμενη μέρα έστειλε επιστολή με τις παρατηρήσεις του (Παπαδόπουλος, 2003). Οι προσπάθειες του για συμπλήρωση των κενών στα επουσιώδη ζητήματα του σχεδίου ώστε να γίνει λειτουργικό δεν σταμάτησαν, τονίζοντας σε όλες τις συναντήσεις του με ξένους διπλωμάτες αυτή την ανάγκη. Χαρακτηριστικά αναφέρονται οι συναντήσεις με τον ειδικό συντονιστή των ΗΠΑ Thomas Weston την 1 Μαρτίου 2003 (Παπαδόπουλος, 2003) και την 13 Ιουνίου 2003 (Διπλωματικό Γραφείο Προέδρου Δημοκρατίας, 2003). Επίσης η συνάντηση με τον Gunter Verheugen, επίτροπο αρμόδιο για διεύρυνση της ΕΕ την 16 Οκτωβρίου 2003 στις Βρυξέλες (Παπαδόπουλος, 2003).

Δέχθηκε πολλές πιέσεις από πολλούς διπλωμάτες αλλά και ηγέτες ξένων κρατών για τη συμφωνία στο σχέδιο Ανάν. Την 29 Δεκεμβρίου του 2003 έλαβε επιστολή από τον πρόεδρο των ΗΠΑ George Bush, που τον καλούσε να συμφωνήσει στην οριστικοποίηση του σχεδίου Ανάν, ώστε να υποβληθεί σε δημοψηφίσματα (Bush, 2003). Στην απαντητική του επιστολή εξέφρασε την

ετοιμότητα για συνομιλίες με εποικοδομητικό τρόπο, αναφερόμενος παράλληλα και στα εμπόδια που εγείρονταν από τη στάση της Τουρκίας και των Τουρκοκύπριων. Επιστολή έλαβε και στις 30 Ιανουαρίου 2004 από τον πρόεδρο των ΗΠΑ ασκώντας του πιέσεις ώστε να αποδεχτεί όρους που έθετε ο ΓΓ του ΟΗΕ για επανέναρξη των συνομιλιών (Bush, 2004). Αντίστοιχες προτροπές είχε και από τον Αμερικανό Υπουργό Εξωτερικών σε τηλεφωνική επικοινωνία την 01 Φεβρουαρίου 2004 (Παπαδόπουλος, 2004). Τρεις μέρες αργότερα, ο Κόφι Ανάν απέστειλε επιστολή με την οποία η επανέναρξη συνομιλιών μπορούσε να πραγματοποιηθεί με προϋπόθεση την αποδοχή ολοκλήρωσης του σχεδίου από τα ΗΕ στα σημεία τα οποία δεν θα συμφωνούνταν από τις δύο πλευρές. Ευθύς αμέσως ο Παπαδόπουλος έλαβε επιστολές από τον Βρετανό πρωθυπουργό Tony Blair στις 6 και 12 Φεβρουαρίου 2004, με τις οποίες παρότρυνε τον Παπαδόπουλο να δείξει καλή πίστη τόσο στις θέσεις του Ταγιπ Ερτογάν και Μεχμέτ Αλί Ταλάτ, αλλά και στην αποδοχή των προϋποθέσεων του ΓΓ του ΟΗΕ. (Blair, 2004). Την προηγούμενη μέρα του διαγγέλματος του, την 06 Απριλίου 2004, ο Παπαδόπουλος είχε τηλεφωνική επικοινωνία με τον πρόεδρο των ΗΠΑ, ενώ την 07 Απριλίου με τον ΓΓ του Συμβουλίου της ΕΕ Xavier Solana, ο οποίος μεταξύ απειλών και υποδείξεων προσπαθούσε να πείσει τον Παπαδόπουλο για την ανάγκη αποδοχής του σχεδίου Ανάν (Κέντας, 2020). Σε κάθε περίπτωση, ο Παπαδόπουλος προσπαθούσε να πείσει τους συνομιλητές του για τις πρόνοιες του σχεδίου που έχριζαν βελτιώσεων και ότι το σημαντικό ήταν να φτάσουν σε μια συμφωνία, που θα ήταν αποδεκτή, λειτουργική και βιώσιμη και όχι μια απλή ολοκλήρωση ενός σχεδίου με πολλά κενά.

Σε όλα τα ορόσημα που έπρεπε να ληφθούν σημαντικές αποφάσεις ο Παπαδόπουλος συγκαλούσε το Εθνικό Συμβούλιο, όπου αφού ενημέρωνε τους πολιτικούς αρχηγούς άκουγε τις απόψεις τους. Χαρακτηριστικά αναφέρεται η σύγκλιση του Εθνικού Συμβουλίου στη Χάγη την 10 Μαρτίου 2003, όπου ο Παπαδόπουλος έδωσε το λόγο σε όλους τους πολιτικούς αρχηγούς να πουν τις εκτιμήσεις τους (Παπαδόπουλος, 2003). Επίσης η σύγκλιση του Εθνικού Συμβουλίου την 7 Φεβρουαρίου 2004, πριν τη συνάντηση της Νέας Υόρκης που θα πραγματοποιούνταν μεταξύ 10-13 Φεβρουαρίου για την αποδοχή των όρων του ΓΓ του ΟΗΕ, όπου διαπιστώνετε η αποτυχία των μελών του συμβουλίου να εκτιμήσουν ότι ο Ντενκτάς θα αποδεχόταν τους όρους που έθεσε ο ΓΓ, σε αντίθεση με τον Παπαδόπουλο που εξέφρασε αυτό που τελικά έγινε (Κέντας.

2020). Οι διαβουλεύσεις και συζητήσεις γίνονταν όχι μόνο στα πλαίσια του Εθνικού Συμβουλίου, αλλά και κατ' ιδίαν συναντήσεις με αρκετούς από τους πολιτικούς αρχηγούς και μέλη του Εθνικού Συμβουλίου, καταδεικνύοντας την προσπάθεια του να αφουγκραστεί τις απόψεις, από όλα τα κόμματα σε κάθε στάδιο της διαδικασίας που βρισκόταν σε εξέλιξη για λύση του κυπριακού. Χαρακτηριστικά αναφέρεται η συνάντηση του Παπαδόπουλου με τον Γλαύκο Κληρίδη την 5 Φεβρουαρίου 2004, όπου καταγράφεται η εποικοδομητική συζήτηση για αντιμετώπιση των διλημμάτων που είχε ενώπιον του ο Παπαδόπουλος (Παπαδόπουλος, 2004).

Έτσι, ενώ του ασκήθηκαν πιέσεις και εκβιασμοί κατά την περίοδο του δημοψηφίσματος και προβληματίστηκε για το τι θα έλεγε στο διάγγελμα του, αναλογιζόμενος το πιθανό κόστος που θα είχε για τον τόπο, όπως επιβεβαιώνει ο Γιώργος Λιλλήκας (Τσουρούλλης, 2008), στάθηκε στο ύψος των περιστάσεων, βασιζόμενος στις αξίες που σφυρηλατήθηκαν στα όσα είχε ζήσει μέχρι εκείνη τη στιγμή. Όντας καλά διαβασμένος των προνοιών του σχεδίου Ανάν, έχοντας πολλές μελέτες από ξένους εμπειρογνώμονες και συνεκτιμώντας τις απόψεις των μελών του Εθνικού Συμβουλίου, η φράση του, απευθυνόμενος στο κυπριακό ελληνισμό και όχι μόνο «Παρέλαβα κράτος διεθνώς αναγνωρισμένο, δεν θα παραδώσω κοινότητα χωρίς δικαίωμα λόγου διεθνώς και σε αναζήτησή κηδεμόνα. Και όλα αυτά έναντι κενών, παραπλανητικών, δήθεν, προσδοκιών, έναντι της ανεδαφικής ψευδαίσθησης ότι η Τουρκία θα τηρήσει τις δεσμεύσεις της», δεν ήταν καθόλου τυχαία. Πίστευε στη λύση του Κυπριακού, αλλά όχι σε οποιαδήποτε λύση. Οραματιζόταν μια λειτουργική λύση που θα ήταν και βιώσιμη, αλλά παρά τις προσπάθειες του, δεν του δόθηκε η ευκαιρία να κάνει το όραμα του πραγματικότητα.

Για όσους ψήφισαν όχι, αυτή ήταν η καλύτερη ώρα του Παπαδόπουλου, που έσωσε την Κύπρο από την καταστροφή της ως κυρίαρχο έθνος. Αλλά για εκείνους που ψήφισαν ναι, κατέστρεψε μια ευκαιρία επανένωσης μιας χώρας που γνώρισε μόνο συγκρούσεις και διαίρεση από την ανεξαρτησία της από τη Βρετανία το 1960. Οι επικριτές του, του καταλογίζουν πέραν του ναυαγίου της λύσης του Κυπριακού, τουλάχιστον την επανατοποθέτηση της βάσης λύσης του Κυπριακού, χαράσσοντας μια νέα πορεία. Καταθέτουν ότι ο Παπαδόπουλος αιχμαλώτισε τον εαυτό του στη λύση του Κυπριακού, έχοντας ως βάση το σχέδιο Ανάν και όλες οι προσπάθειες του στηρίχτηκαν στη τροποποίηση του. Αυτή η πολιτική γραμμή

όμως ήταν λανθασμένη, όπως υποστηρίζουν, καθώς η Τουρκία κέρδισε με την στήριξη του σχεδίου Ανάν και μπορούσε να κατηγορήσει τους Ελληνοκύπριους ότι δεν ήθελαν λύση. Έτσι, κανένας από τους διεθνείς εταίρους δεν θα μπορούσε να πείσει την Τουρκία για συζήτηση προς τροποποίηση του σχεδίου Ανάν ως βάση λύσης. Αυτό, καθιστούσε και ένα από τα τρία σοβαρά λάθη που έκανε ο Παπαδόπουλος κατά τη διακυβέρνηση του. Το δεύτερο, όπως υποστηρίζουν οι επικριτές του, ότι αποδέχτηκε την επιδιαιτησία του Ανάν για λύση του Κυπριακού, ενώ το τρίτο ότι αναγνώρισε έμμεσα το ψευδοκράτος μετά το άνοιγμα των οδοφραγμάτων. Η κίνηση του Ντεκτάς που αιφνιδίασε τη πολιτική ηγεσία του τόπου, έγινε για να κερδίσει τις εντυπώσεις και προπαγανδίστηκε ως έμπρακτη ενέργεια προς λύση του Κυπριακού. Ταυτόχρονα όμως οδηγούσε στην αναγνώριση ύπαρξης συνόρων και άρα “τουρκοκυπριακού” κράτους (Χατζηκωστής, 2023).

Η αντίθεσή του στο Σχέδιο Ανάν, κατέδειξε την προθυμία του να κάνει δύσκολες επιλογές με βάση τις αρχές του για να υποστηρίξει αυτό που πίστευε ότι ήταν το καλύτερο συμφέρον της Κύπρου. Καταδεικνύει ακόμα την αφοσίωση του στην εκπροσώπηση των συμφερόντων της Κύπρου διατηρώντας σταθερές θέσεις, ακόμη και όταν αυτές ήταν σε αντίθεση με τις επικρατούσες διεθνείς απόψεις. Έδωσε το μήνυμα ότι και τα μικρά κράτη μπορούν να ορθώσουν πολιτικό ανάστημα και να σταθούν στη διεθνή κοινότητα με αξιοπρέπεια. Ενώ η ηγετική του προσέγγιση δεν ήταν χωρίς διαμάχες, ιδιαίτερα σε σχέση με τον χειρισμό του Κυπριακού, ο Τάσος Παπαδόπουλος μνημονεύεται ως ηγέτης που άφησε μόνιμο αντίκτυπο στην κυπριακή πολιτική και που ήταν ακλόνητος στη δέσμευσή του στο όραμά του για τη χώρα. Ο Τάσος Παπαδόπουλος ήταν μια σύνθετη και ισχυρή προσωπικότητα, του οποίου η ηγεσία του προσδιορίστηκαν από τον βαθιά ριζωμένο πατριωτισμό, την αμφιλεγόμενη αλλά εντυπωσιακή ηγεσία, τις δημοκρατικές αξίες και μετασχηματιστικές του τάσεις, ιδιαίτερα κατά τη θητεία του ως Πρόεδρου της Κύπρου. Συνολικά, αναγνωρίστηκε για την αποφασιστικότητα του στη λήψη αποφάσεων και την ακλόνητη προσήλωσή του στις αρχές και τα συμφέροντα που πίστευε ότι ήταν ζωτικής σημασίας για την Κύπρο. Οι αποφάσεις του στα μεγάλα ζητήματα άφησε διαρκή αντίκτυπο στο πολιτικό τοπίο της χώρας, ιδιαίτερα η στάση του στο Κυπριακό.

## 6. Συμπεράσματα - Προτάσεις

Αυτή η μελέτη στοχεύει στη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ των στυλ ηγεσίας και της λήψης αποφάσεων. Μέσα από μια συγκριτική ανάλυση των στυλ ηγεσίας και των προσεγγίσεων λήψης αποφάσεων, έχουν προκύψει αρκετά βασικά ευρήματα. Πρώτον, έγινε φανερό ότι τα στυλ ηγεσίας των πολιτικών ηγετών επηρεάζουν σημαντικά τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Δεύτερον, η μελέτη υπογράμμισε τη σημασία της εξέτασης παραγόντων, όπως το ιστορικό υπόβαθρο, οι πολιτισμικοί κανόνες και τα θεσμικά πλαίσια, για την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο εκδηλώνονται τα στυλ ηγεσίας στη λήψη αποφάσεων. Τέλος, η έρευνα υπογράμμισε τις πολυπλοκότητες και τις αποχρώσεις της πολιτικής ηγεσίας, τονίζοντας την ανάγκη για μια πολυδιάστατη προσέγγιση για την ανάλυση της συμπεριφοράς της ηγεσίας και της λήψης αποφάσεων στην πολιτική.

Μέσα από μια εις βάθος ανάλυση του στυλ ηγεσίας και των διαδικασιών λήψης αποφάσεων του Τάσου Παπαδόπουλου, αυτή η μελέτη αποκάλυψε πολύτιμες γνώσεις για τη δυναμική της πολιτικής ηγεσίας στο πλαίσιο της Κύπρου. Η έρευνα αποκάλυψε ότι ο Παπαδόπουλος επέδειξε ένα μετασχηματιστικό και δημοκρατικό στυλ ηγεσίας, που χαρακτηρίζεται από την οραματιστική του ματιά, τις ισχυρές ηθικές πεποιθήσεις του και την ικανότητα να εμπνέει και να κινητοποιεί τους πολίτες. Επιπλέον, η μελέτη έδειξε ότι η προσέγγιση λήψης αποφάσεων του Παπαδόπουλου χαρακτηρίστηκε από μια ισορροπία μεταξύ πραγματισμού και ιδεαλισμού, καθώς αντιμετώπιζε τις περίπλοκες προκλήσεις της διακυβέρνησης και της διπλωματίας σε μια βαθιά διχασμένη κοινωνία.

### 6.1 Επιπτώσεις και συνεισφορές

Τα ευρήματα αυτής της μελέτης έχουν πολλές επιπτώσεις για την πολιτική πρακτική και την επιστημονική έρευνα. Ρίχνοντας φως στα διαφορετικά στυλ ηγεσίας και στα πρότυπα λήψης αποφάσεων των πολιτικών ηγετών, αυτή η έρευνα συμβάλλει στην κατανόηση της πολιτικής διακυβέρνησης και της διαμόρφωσης πολιτικής. Επίσης, έχουν σημαντικές επιπτώσεις για την κατανόηση του ρόλου της πολιτικής ηγεσίας στην επίλυση συγκρούσεων και στις προσπάθειες οικοδόμησης εθνών. Εξετάζοντας το στυλ ηγεσίας και τις στρατηγικές λήψης αποφάσεων του Τάσου Παπαδόπουλου, αυτή η έρευνα συμβάλλει στον ευρύτερο λόγο για την πολυπλοκότητα της ηγεσίας σε κοινωνίες μετά τη σύγκρουση. Επιπλέον, η μελέτη προσφέρει πρακτικές γνώσεις για

σύγχρονους πολιτικούς ηγέτες και υπεύθυνους χάραξης πολιτικής που παλεύουν με παρόμοιες προκλήσεις διακυβέρνησης, συμβάλλοντας στην ακαδημαϊκή βιβλιογραφία για την πολιτική ηγεσία και τη λήψη αποφάσεων γεφυρώνοντας το χάσμα μεταξύ θεωρητικών πλαισίων και εμπειρικών παρατηρήσεων, εμπλουτίζοντας έτσι τον λόγο για την πολιτική συμπεριφορά και διακυβέρνηση.

## 6.2 Περιορισμοί της Έρευνας

Ενώ αυτή η μελέτη έχει στόχο να παρέχει μια ολοκληρωμένη ανάλυση του στυλ ηγεσίας και των διαδικασιών λήψης αποφάσεων του Τάσου Παπαδόπουλου, είναι σημαντικό να αναγνωριστούν οι ακόλουθοι περιορισμοί που μπορεί να επηρέασαν την έρευνα και τα συμπεράσματά της.

Ένας από τους κύριους περιορισμούς αυτής της μελέτης αφορά τη διαθεσιμότητα και την προσβασιμότητα σε ολοκληρωμένα δεδομένα σχετικά με την ηγεσία και τη λήψη αποφάσεων του Τάσου Παπαδόπουλου κατά τη διάρκεια της προεδρίας του. Η εξάρτηση σε δημόσια διαθέσιμα έγγραφα, ομιλίες και αναφορές των μέσων ενημέρωσης μπορεί να περιορίσει το βάθος της ανάλυσης και μπορεί να υπάρχουν πτυχές της ηγεσίας του Παπαδόπουλου που παραμένουν απρόσιτες.

Η αξιολόγηση του στυλ ηγεσίας και των διαδικασιών λήψης αποφάσεων εμπεριέχει εγγενώς ένα περιοριστικό στοιχείο, καθώς βασίζεται σε υποκειμενικές αξιολογήσεις των πράξεων και των συμπεριφορών του Παπαδόπουλου. Ενώ έγιναν προσπάθειες για εξεύρεση στοιχείων από πολλαπλές πηγές, η ερμηνευτική φύση της ανάλυσης μπορεί να εισάγει έναν βαθμό υποκειμενικότητας στα ευρήματα.

Η εξέταση της μελέτης της ηγεσίας του Τάσου Παπαδόπουλου δεσμεύεται από το συγκεκριμένο πλαίσιο της Κύπρου και τη μοναδική ιστορική, πολιτική και κοινωνική δυναμική της. Ως εκ τούτου, τα ευρήματα ενδέχεται να μην μπορούν εύκολα να γενικευτούν σε άλλα πολιτικά πλαίσια και τα συμπεράσματα που προκύπτουν από αυτήν την ανάλυση θα πρέπει να εξεταστούν στο συγκεκριμένο πλαίσιο της Κύπρου.

Το χρονικό εύρος της μελέτης, που επικεντρώθηκε περισσότερο στη θητεία του Τάσου Παπαδόπουλου ως Προέδρου της Κύπρου και λιγότερο στα υπόλοιπα ηγετικά του καθήκοντα, μπορεί να περιορίσει τη δυνατότητα αποτύπωσης των μακροπρόθεσμων επιπτώσεων και κληρονομιών της ηγεσίας και της λήψης

αποφάσεων του. Μια πιο εκτεταμένη χρονική ανάλυση θα μπορούσε να προσφέρει μια βαθύτερη κατανόηση των διαρκών επιπτώσεων της ηγεσίας του Παπαδόπουλου στην κυπριακή κοινωνία και πολιτική.

Η εξάρτηση της μελέτης στην υπάρχουσα βιβλιογραφία και ιστορικές αφηγήσεις της ηγεσίας του Παπαδόπουλου μπορεί να υπόκειται στις προκαταλήψεις και τις προσεγγίσεις των πηγών, επηρεάζοντας δυνητικά την αντικειμενικότητα της ανάλυσης.

### 6.3 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Με βάση τα ευρήματα και τους περιορισμούς αυτής της μελέτης, μπορούν να εξεταστούν διάφοροι δρόμοι για μελλοντική έρευνα στον τομέα της πολιτικής ηγεσίας και λήψης αποφάσεων. Η μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να χρησιμοποιήσει διαχρονικές αναλύσεις για την παρακολούθηση της εξέλιξης των συλ ηγεσίας και των στρατηγικών λήψης αποφάσεων των πολιτικών ηγετών με την πάροδο του χρόνου, προσφέροντας πληροφορίες για τη δυναμική της ηγεσίας στα μεταβαλλόμενα πολιτικά τοπία.

Συγκριτικές μελέτες που αντιπαραθέτουν το συλ ηγεσίας και τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων του Παπαδόπουλου με εκείνες άλλων πολιτικών ηγετών σε παρόμοια περιβάλλοντα ή ακόμα και με προηγούμενους ή επόμενους προέδρους της Κυπριακής Δημοκρατίας μπορούν να παρέχουν πολύτιμες γνώσεις για τις στρατηγικές που εφαρμόζουν οι ηγέτες σε αυτά τα περιβάλλοντα.

Επιπλέον, η διενέργεια έρευνας που επανεξετάζει συγκεκριμένες αποφάσεις πολιτικής που έλαβε ο Παπαδόπουλος κατά τη διάρκεια της προεδρίας του, ιδιαίτερα εκείνες που σχετίζονται με την επίλυση του κυπριακού, τις μεταρρυθμίσεις που έλαβαν χώρα κατά τη διακυβέρνηση του και τη διεθνή διπλωματία, μπορεί να προσφέρει μια αναδρομική ανάλυση των αποτελεσμάτων και των επιπτώσεων των διαδικασιών λήψης αποφάσεων του.

Ακόμα, μπορεί να διερευνηθεί η δημόσια αντίληψη για την ηγεσία και την κληρονομιά λήψης αποφάσεων του Παπαδόπουλου, καθώς και του διαρκούς αντίκτυπου των πολιτικών και των πρωτοβουλιών του στην κυπριακή κοινωνία, προσφέροντας μια βαθύτερη κατανόηση της διαρκούς επιρροής της ηγεσίας του.

Συμπερασματικά, αυτή η διατριβή επιδίωξε να φωτίσει την περίπλοκη αλληλεπίδραση μεταξύ των μορφών πολιτικής ηγεσίας και της λήψης αποφάσεων, προσφέροντας μια συγκριτική ανάλυση μεταξύ των διαφόρων συλ. Ιδιαίτερα, η

ανάλυση του στυλ ηγεσίας και των διαδικασιών λήψης αποφάσεων του Τάσου Παπαδόπουλου, έριξε φως στην πολυπλοκότητα της πολιτικής ηγεσίας σε μια διχασμένη κοινωνία και σε μια μετασχηματιστική περίοδο για την κυπριακή κοινωνία και του τρόπου που λαμβάνονταν οι αποφάσεις. Καθώς οι μελλοντικές ερευνητικές προσπάθειες βασίζονται στις γνώσεις που αποκτήθηκαν από αυτή τη μελέτη, ελπίζεται ότι θα προκύψει μια πιο λεπτομερή κατανόηση της ηγεσίας και της λήψης αποφάσεων του Τάσου Παπαδόπουλου, εμπλουτίζοντας τόσο την ακαδημαϊκή κοινότητα, όσο και τη χάραξη πολιτικής στο πλαίσιο της επίλυσης του κυπριακού.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### **Ξενόγλωσση**

- Avolio, B. J., (1999). Full leadership development: Building the vital forces in organizations. California. Sage publications.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and Sampler Set. Mind Garden.
- Balcerzyk D. (2021). The Role of a Leader in Contemporary Organizations. European Research Studies Journal, Volume XXIV, Issue 1.
- Bass, B. M. (1985). Leadership and Performance Beyond Expectations. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (2008). The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications, 4th ed., Free Press.
- Bazerman M. H. & Moore D. A. (2012). Judgment in Managerial Decision Making (8<sup>th</sup> ed.). Wiley.
- Blair, T., (2004) Επιστολή ημερομηνίας 06 Φεβρουαρίου Tony Blair προς Τάσσο Παπαδόπουλο. Έγγραφο με αριθμό 93310 του Κέντρου Μελετών Τάσσο Παπαδόπουλος. Λευκωσία. .
- Blair, T., (2004) Επιστολή ημερομηνίας 12 Φεβρουαρίου Tony Blair προς Τάσσο Παπαδόπουλο. Έγγραφο με αριθμό 88563 του Κέντρου Μελετών Τάσσο Παπαδόπουλος. Λευκωσία.
- Burns, J. M. (1978). Leadership. New York: Harper & Row.
- Bush, G. (2003). Επιστολή ημερομηνίας 29 Δεκεμβρίου George Bush προς Τάσσο Παπαδόπουλο. Έγγραφο με αριθμό 91955 του Κέντρου Μελετών Τάσσο Παπαδόπουλος. Λευκωσία.
- Bush, G. (2004) Επιστολή ημερομηνίας 30 Ιανουαρίου George Bush προς Τάσσο Παπαδόπουλο. Έγγραφο με αριθμό 91936 του Κέντρου Μελετών Τάσσο Παπαδόπουλος. Λευκωσία.
- Carlyle, Thomas (1861). "Lecture I: The Hero as Divinity. Odin. Paganism: Scandinavian Mythology.". On Heroes, Hero-Worship, & the Heroic in History: Six Lectures. New York. pp. 1–2
- Chemers, M.M. (2001). Leadership Effectiveness: An Integrative Review. In Blackwell Handbook of Social Psychology: Group Processes (eds M.A. Hogg and R.S. Tindale).
- Cohen, M. D., March, J. G., & Olsen, J. P. (1972). A garbage can model of organizational choice. Administrative Science Quarterly.
- Davis, J. H. (1973). Group decision and social interaction: A theory of social decision schemes. Psychological Review, 80(2), 97–125.

- Downs, A. (1957). An Economic Theory of Political Action in a Democracy, *Journal of Political Economy*, University of Chicago Press, vol. 65, pages 135-135.
- Fiedler, F.E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. McGraw-Hill, New York.
- Hambleton, R. K., & Gumpert, R. (1982). The Validity of Hersey and Blanchard's Theory of Leader Effectiveness. *Group & Organization Studies*, 7(2), 225-242.
- Hersey, H., & Blanchard, K. H. (1977). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*, 3th ed., Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hersey, H., Blanchard, K., & Johnson, D. (1996). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*, 7th ed., Prentice Hall.
- Hersey, H., Blanchard, K., & Johnson, D. (2013), *Management of organizational behavior: Leading human resources*, 10th ed., Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- House, R. J., & Mitchell, T. R. (1974). Path goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business*
- Hussain, N. and Shakoor F., (2017). The Role of Leadership in Foreign Policy - A Case Study of Russia under Vladimir Putin. *IPRI Journal XVII*, No.1: 1-25.
- Hwang, C. & Lin, M., (2012). *Group Decision Making under Multiple Criteria: Methods and Applications*. Springer Science & Business Media,
- Janis L. I., (1972). *Victims of Groupthink: A Psychological Study of Foreign Policy Decisions and Fiascoes*. Boston, Mass.: Houghton Mifflin.
- Kahneman, D. & Tversky, A. (1979). Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. *Econometrica*, Econometric Society, vol. 47(2), pages 263-291.
- Kendra, C., (2022). What Is Cognitive Psychology? The Science of How We Think. Ανακτήθηκε στις 05 Ιουλ 2023 από Cognitive Psychology: The Science of How We Think (verywellmind.com)
- Koziot-Nadolna K. (2020). The Role of a Leader in Stimulating Innovation in an Organization. *Administrative Sciences*. 10(3):59.
- Lindblom, C. E. (1959). The science of "muddling through". *Public Administration Review*.
- Lippitt, R., & White, R. K. (1943). The "social climate" of children's groups. In R. G. Barker, J. S. Kounin, & H. F. Wright (Eds.), *Child behavior and development: A course of representative studies* (pp. 485–508). McGraw-Hill.
- Lüdert, J. (2017). What Plato Can Teach Us About Leadership [Guide] - CityU.
- Mandel, R., (1986). Psychological Approaches to International Relations. In *Political Psychology*, (ed. Margaret Hermann). Jossey-Bass.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. John Wiley & Sons.

- McFarland, L. J., Senn, L. E., & Childress, J. R. (1993). 21st century leadership: Dialogues with 100 top leaders. New York: Leadership Press.
- Meirovich, G., & Gu, J. (2015). Empirical and theoretical validity of Hersey–Blanchard's contingency model. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 20(3), 56-73.
- Mearsheimer, J., (1995). The False Promise of International Institutions. *International Security* 19(3): 5–49.
- Mullins, L., (2004). *Management and Organisational Behaviour*, Pearson Higher Education FT Prentice Hall.
- Mumford, E. (1909). *The origins of leadership*. University of Chicago Press.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
- Offermann, L. R., Kennedy J., K., Jr., Wirtz. P., W., (1994). Implicit leadership theories: Content, structure, and generalizability. *The Leadership Quarterly* Volume 5, Issue 1, Pages 43-58.
- Offermann, L. R., Coats M., R. (2018). Implicit theories of leadership: Stability and change over two decades. *The Leadership Quarterly*, Volume 29, Issue 4, Pages 513-522
- Omolayo, B., (2007). Effect of Leadership Style on Job-Related Tension and Psychological Sense of Community in Work Organizations: A Case Study of Four Organizations in Lagos State, Nigeria, *Bangladesh e-Journal of Sociology*, 4(2).
- Osborn, A. F. (1953). *Applied imagination: Principles and procedures of creative thinking*. New York: Charles Scribner's Sons.
- Rosati, J., (1993). *The Politics of United States Foreign Policy*. Harcourt Brace Jovanovich.
- Rubin, I. (1989). Review: Aaron Wildavsky and the Demise of Incrementalism. *Public Administration Review*. Vol. 49, No. 1 , pp. 78-81. Wiley
- Schelling, T. C. (1990). *The strategy of conflict* (2nd ed.). Harvard University Press.
- Simon, H. A. (1979). Rational decision making in business organizations. *American Economy Review*.
- Stogdill R. M., (1948). Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature, *The Journal of Psychology*, 25:1, 35-71
- Stroebe, W., & Diehl, M. (1994). Why groups are less effective than their members: On productivity losses in idea-generating groups. In W. Stroebe & M. Hewstone (Eds.), *European review of social psychology*, (Vol. 5, pp. 271–303). London: Wiley.
- Tannenbaum R. & Schmidt W. H., (1973). How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*.

Tassos Papadopoulos, Archive, (2023). Cyprus Review 34 (2): 119-21. Ανακτήθηκε στις 15 Δεκεμβρίου 2023 από <https://www.cyprusreview.org/index.php/cr/article/view/872/695> ([View of Tassos Papadopoulos, Archive \(cyprusreview.org\)](https://www.cyprusreview.org/index.php/cr/article/view/872/695)).

Vroom, V., H. & Yetton, P., W. (1973). Leadership and Decision Making, University of Pittsburgh. Press.

Vroom, V. H. & Jago, A. G. (2007). The role of the situation in leadership. American psychologist, 62(1).

Yukl, G. (2012). Leadership in organizations. Pearson Education India.

### **Ελληνόγλωσση**

Διπλωματικό Γραφείο Προέδρου Δημοκρατίας, (2003). Σημείωμα Ημερομηνίας 13 Ιουνίου 2003 από πρακτικά της συνάντησης του Τάσσου Παπαδόπουλου με τον Thomas Weston. Έγγραφο με αριθμό 93628 του Κέντρου Μελετών Τάσσος Παπαδόπουλος. Λευκωσία.

Κέντας, Γ., (2020). Αρχείο Τάσσος Παπαδόπουλος (Δ' τόμος). Η Διάσωση της Κυπριακής Δημοκρατίας και η Ένταξη στην ΕΕ και στην Ευρωζώνη. Λευκωσία. Κέντρο Μελετών Τάσσος Παπαδόπουλος.

Παπαδόπουλος, Τ., (1964). Επιστολή Ημερομηνίας 1 Ιουνίου 1964 προς Αρχιεπίσκοπο Μακάριο. Έγγραφο με αριθμό 68089 του Κέντρου Μελετών Τάσσος Παπαδόπουλος. Λευκωσία.

Παπαδόπουλος, Τ., (1970). Επιστολή Ημερομηνίας 4 Μαρτίου 1970 προς Υπουργού Δικαιοσύνης. Έγγραφο με αριθμό 96637 του Κέντρου Μελετών Τάσσος Παπαδόπουλος. Λευκωσία.

Παπαδόπουλος, Τ., (1993). Επιστολή Ημερομηνίας 22 Ιουνίου 1993 προς Αρχισυντάκτη εφημερίδας "Κύπρος". Έγγραφο με αριθμό 4081 του Κέντρου Μελετών Τάσσος Παπαδόπουλος. Λευκωσία.

Παπαδόπουλος, Τ., (2001). Επιστολή Ημερομηνίας 19 Ιανουαρίου 2001. Έγγραφο με αριθμό 8799 του Κέντρου Μελετών Τάσσος Παπαδόπουλος. Λευκωσία.

Παπαδόπουλος, Τ., (2001). Επιστολή Ημερομηνίας 24 Ιανουαρίου 2001 προς τους βουλευτές του ΔΗΚΟ. Έγγραφο με αριθμό 8800 του Κέντρου Μελετών Τάσσος Παπαδόπουλος. Λευκωσία.

Παπαδόπουλος, Τ., (2001). Επιστολή Ημερομηνίας 12 Φεβρουαρίου 2001 προς τον Δρ Αδάμου Αδάμο. Έγγραφο με αριθμό 8838 του Κέντρου Μελετών Τάσσο Παπαδόπουλος. Λευκωσία.

Παπαδόπουλος, Τ., (2003). Σημείωμα Ημερομηνίας 27 Φεβρουαρίου 2003 από πρώτη συνάντηση του Τάσσου Παπαδόπουλου με τον ΓΓ του ΟΗΕ Κόφι Ανάν. Έγγραφο με αριθμό 62307 του Κέντρου Μελετών Τάσσο Παπαδόπουλος. Λευκωσία.

Παπαδόπουλος, Τ., (2003). Σημείωμα Ημερομηνίας 01 Μαρτίου 2003 από πρώτη συνάντηση του Τάσσου Παπαδόπουλου με τον ειδικό συντονιστή των ΗΠΑ Thomas Weston. Έγγραφο με αριθμό 93627 του Κέντρου Μελετών Τάσσο Παπαδόπουλος. Λευκωσία.

Παπαδόπουλος, Τ., (2003). Πρακτικά Εθνικού Συμβουλίου Ημερομηνίας 10 Μαρτίου 2003 στη Χάγη. Έγγραφο με αριθμό 80692 του Κέντρου Μελετών Τάσσο Παπαδόπουλος. Λευκωσία.

Παπαδόπουλος, Τ., (2003). Πρακτικά Ημερομηνίας 16 Οκτωβρίου 2003 στη συνάντηση του Τάσσου Παπαδόπουλου με τον Gunter Verheugen στις Βρυξέλλες. Έγγραφο με αριθμό 92255 του Κέντρου Μελετών Τάσσο Παπαδόπουλος. Λευκωσία.

Παπαδόπουλος, Τ., (2004). Τηλεφωνική Επικοινωνία Τάσσου Παπαδόπουλου - Collin Powell Ημερομηνίας 01 Φεβρουαρίου 2004. Έγγραφο με αριθμό 91930 του Κέντρου Μελετών Τάσσο Παπαδόπουλος. Λευκωσία.

Παπαδόπουλος, Τ., (2004). Σημείωμα Ημερομηνίας 05 Φεβρουαρίου της συνάντησης Τάσσου Παπαδόπουλου με τον Γλαύκο Κληρίδη. Έγγραφο με αριθμό 82910 του Κέντρου Μελετών Τάσσο Παπαδόπουλος. Λευκωσία.

Παπαπολυβίου, Π. (2016). Τάσσο Παπαδόπουλος, Τα "σχέδια" για το Κυπριακό από το 1956 ως το 1984: "υπήρξαν" και "χάθηκαν" ευκαιρίες για λύση.

Τσουρούλλης, Χ., (2008). 60 Λεπτά - Η ζωή και το έργο του Τάσσου Παπαδόπουλου (1934-2008). Sigma TV.

Χατζηκωστής, Κ., Ν., (2023). 7 Προεδρικά Πορτραίτα, δεύτερη έκδοση. Εκδόσεις Γερμανός

Χατζηνικολάου, Α., (2003). Εκπομπή 7η μέρα - Συνέντευξη του Προέδρου της Κυπριακής Δημοκρατίας Τάσσου Παπαδόπουλου. NET

Χατζηνικολάου, Α., (1994). Τάσος Παπαδόπουλος. Η ζωή του σε αφήγηση (μαγνητοσκοπήθηκε 26 Ιουλίου 1994). Lumiere Κύπρου