



Σχολή Οικονομικών, Διοίκησης και Πληροφορικής

«Η ηγετική φυσιογνωμία ως σημείο αναφοράς στην δημόσια διοίκηση και κυρίως σε περιόδους υγειονομικής κρίσης.»

Χόντου Χαρίκλεια

Ιανουάριος, 2024



Σχολή Οικονομικών, Διοίκησης και Πληροφορικής

«Η ηγετική φυσιογνωμία ως σημείο αναφοράς στην δημόσια διοίκηση και κυρίως σε περιόδους υγειονομικής κρίσης.»

Διπλωματική Εργασία η οποία υποβλήθηκε προς απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Δημόσια Διοίκηση με κατεύθυνση γενικής διοίκησης στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφος.

Χόντου Χαρίκλεια

Ιανουάριος, 2024

Πνευματικά δικαιώματα

Copyright © Χόντου Χαρίκλεια, Ιανουάριος 2024.

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

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

Σελίδα Εγκυρότητας**Ονοματεπώνυμο Φοιτητή/Φοιτήτριας: Χόντου Χαρίκλεια****Τίτλος Διπλωματικής Εργασίας:** «Η ηγετική φυσιογνωμία ως σημείο αναφοράς στην δημόσια διοίκηση και κυρίως σε περιόδους υγειονομικής κρίσης.»

Η παρούσα Διπλωματική Εργασία εκπονήθηκε στο πλαίσιο των σπουδών για την απόκτηση εξ αποστάσεως μεταπτυχιακού τίτλου στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις και εγκρίθηκε στις 22 Ιανουαρίου 2024 από τα μέλη της Εξεταστικής Επιτροπής.

Εξεταστική Επιτροπή:

Πρώτος επιβλέπων (Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφος) Βύττας Βασίλειος, μέλος ΣΕΠ.

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής: Ρωσσίδης Ιωάννης, μέλος ΔΕΠ.

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής: Ψυχάλης Μάριος, μέλος ΔΕΠ.

Περίληψη

Η πανδημία COVID-19 έχει αποτελέσει μια άνευ προηγουμένου παγκόσμια πρόκληση, αλλάζοντας ριζικά το τοπίο της ηγεσίας της δημόσιας διοίκησης. Η παρούσα έρευνα εμβαθύνει στις πολύπλευρες επιπτώσεις της πανδημίας στη δημόσια διοίκηση, αποκαλύπτοντας τόσο τις άμεσες αντιδράσεις όσο και τις μακροπρόθεσμες αλλαγές στις στρατηγικές και τις πρακτικές της ηγεσίας. Η έρευνα διερευνά τον τρόπο με τον οποίο οι ηγέτες διαχειρίστηκαν την κρίση, αναδεικνύοντας την υιοθέτηση ψηφιακών τεχνολογιών, τη στροφή προς μια πιο ηθική λήψη αποφάσεων και τη σημασία της ευελιξίας και της συνεργατικής διακυβέρνησης. Ασχολείται επίσης με τις αυξημένες προσδοκίες του κοινού για διαφάνεια, λογοδοσία και συμμετοχικότητα στην ηγεσία. Μέσω μιας ολοκληρωμένης ανάλυσης, η μελέτη προσδιορίζει βασικά διδάγματα για τη μελλοντική ανάπτυξη ηγεσίας, τονίζοντας την ανάγκη για ανθεκτικότητα, συνεχή μάθηση και προσαρμοστικότητα για την αντιμετώπιση των αβεβαιοτήτων του 21ου αιώνα. Επιπλέον, η έρευνα σκιαγραφεί τις αναδυόμενες τάσεις στην ηγεσία της δημόσιας διοίκησης μετά την πανδημία, συμπεριλαμβανομένου του ψηφιακού μετασχηματισμού, της ηθικής ηγεσίας και της επιτακτικής ανάγκης για ετοιμότητα και πρόβλεψη. Συνθέτοντας τα θεωρητικά πλαίσια με την πρακτική πραγματικότητα, η μελέτη προσφέρει πολύτιμες πληροφορίες για τη διαμόρφωση αποτελεσματικής, ευέλικτης και ηθικής ηγεσίας μπροστά στις τρέχουσες και μελλοντικές προκλήσεις.

Λέξεις-κλειδιά: COVID-19, δημόσια διοίκηση, ηγεσία, διαχείριση κρίσεων, ψηφιακός μετασχηματισμός

Abstract

The COVID-19 pandemic represents an unprecedented global challenge changing the very dimensions of leadership in the sphere of public administration. This study deals with the areas of multi-level impact that the pandemic raises to public administration showing both the immediate responses and long-run transformation of strategies and practices with respect to public administration leadership. The investigation aims at finding out how the leaders responded to the crisis, the ways in which leaders have integrated digital tools, increased empathy and ethical decision-making, as well as what has made agility and collaborative governance relevant. It will also speak to increased public expectations on transparency, accountability, inclusivity on leadership. Through thorough analysis, it points lessons learnt for future leadership development with identified need for resilience, continuous learning, adaptability to be adept in the uncertainties of this 21st century. It also underlines the emerging post-pandemic trends in leadership of public administration including digital transformation, ethical leadership, and the imperative for preparedness and foresight. The study synthesized theoretical frameworks with practical realities to give pertinent recommendations on how to design effective, responsive, and ethical leadership amidst current and future challenges.

Keywords: COVID-19, Public Administration, Leadership, Crisis Management, Digital Transformation

Πίνακας Κυριότερων Συντομογραφιών

1. **COVID-19**: Coronavirus Disease 2019
2. **PA**: Public Administration
3. **WHO**: World Health Organization
4. **PPE**: Personal Protective Equipment
5. **NPM**: New Public Management
6. **NPG**: New Public Governance
7. **IT**: Information Technology
8. **EI**: Emotional Intelligence
9. **CSR**: Corporate Social Responsibility
10. **SARS-CoV-2**: Severe Acute Respiratory Syndrome Coronavirus 2
11. **GDP**: Gross Domestic Product
12. **NGO**: Non-Governmental Organization
13. **OECD**: Organisation for Economic Co-operation and Development
14. **ICT**: Information and Communication Technology
15. **HR**: Human Resources
16. **UN**: United Nations
17. **FEMA**: Federal Emergency Management Agency
18. **CDC**: Centers for Disease Control and Prevention

Πίνακας Περιεχομένων

Περίληψη.....	5
Abstract	6
Πίνακας Κυριότερων Συντομογραφιών	7
Μέρος Α΄	10
Κεφάλαιο 1ο. Εισαγωγή.....	10
1.1 Εννοιολογικό πλαίσιο	10
1.2 Προβληματική της μελέτης	11
1.3 Ερευνητικοί στόχοι	13
1.4 Βασικά ερευνητικά ερωτήματα.....	15
1.5 Αιτιολόγηση της μελέτης	17
1.6 Μεθοδολογία της μελέτης.....	18
1.7 Περιορισμοί της μελέτης.....	20
Μέρος Β΄	21
Κεφάλαιο 2ο. Η κρίση COVID-19: Αντίκτυπος στη δημόσια διοίκηση.....	21
2.1 Επισκόπηση της πανδημίας COVID-19	21
2.2 Προκλήσεις που θέτει η πανδημία στη Δημόσια Διοίκηση	23
2.3 Η ανάγκη για αποτελεσματική ηγεσία κατά τη διάρκεια της κρίσης COVID-19	25
Κεφάλαιο 3ο. Εξέλιξη των παραδειγμάτων ηγεσίας για την αντιμετώπιση της πανδημίας COVID-19	27
3.1 Ιστορική επισκόπηση της ηγεσίας στη Δημόσια Διοίκηση	27
3.2 Αλλαγές στις ηγετικές προσεγγίσεις για την κρίση COVID-19.....	29
3.3 Ο ρόλος της ηγεσίας στην προσαρμογή στις προκλήσεις που σχετίζονται με την πανδημία.....	31
Κεφάλαιο 4ο. Ηγετικός ρόλος στη διαχείριση της κρίσης COVID-19	34
4.1 Ηγετικές δεξιότητες και κρίσιμα χαρακτηριστικά κατά τη διάρκεια της πανδημίας.....	34
4.2 Μελέτες περιπτώσεων αποτελεσματικής ηγεσίας στη Δημόσια Διοίκηση κατά τη διάρκεια του COVID-19	36
4.3 Προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι ηγέτες στη διαχείριση της πανδημίας	38
Κεφάλαιο 5ο. Προσδοκίες του κοινού και διαφάνεια κατά τη διάρκεια της πανδημίας .	40
5.1 Αυξημένες προσδοκίες του κοινού κατά τη διάρκεια κρίσεων	40
5.2 Ο ρόλος της διαφάνειας στην ηγεσία κατά τη διάρκεια της πανδημίας.....	42
Κεφάλαιο 6ο. Γεφύρωση του χάσματος μεταξύ θεωρίας και πρακτικής στην ηγεσία COVID-19	44
6.1 Προκλήσεις στην εφαρμογή θεωρητικών πλαισίων ηγεσίας κατά τη διάρκεια της πανδημίας.....	44

6.2 Στρατηγικές Ευθυγράμμισης της Θεωρίας με την Πρακτική Πραγματικότητα στη Διαχείριση Κρίσεων	46
6.3 Διδάγματα για τη μελλοντική ανάπτυξη ηγεσίας.....	49
Κεφάλαιο 7ο. Μελλοντικές τάσεις και προκλήσεις στην ηγεσία της δημόσιας διοίκησης μετά την πανδημία COVID-19	51
7.1 Αναδυόμενες τάσεις στην ηγεσία της δημόσιας διοίκησης	51
7.2 Προκλήσεις ηγεσίας σε έναν κόσμο μετά την πανδημία	54
Μέρος Γ΄	56
Κεφάλαιο 8. Συζήτηση	56
8.2.περιορισμοί της έρευνας.....	60
8.3 Συστάσεις για περαιτέρω έρευνα στο μέλλον.....	63
Κεφάλαιο 9ο. Συμπεράσματα.....	65
Βιβλιογραφία.....	69

Μέρος Α΄

Κεφάλαιο 1ο. Εισαγωγή

1.1 Εννοιολογικό πλαίσιο

Στον σύγχρονο κόσμο, η Δημόσια Διοίκηση παραμένει ακρογωνιαίος λίθος για την αποτελεσματική λειτουργία κάθε δημοκρατικής κοινωνίας. Η σημασία του έγκειται όχι μόνο στη διασφάλιση της παροχής δημόσιων αγαθών και υπηρεσιών, αλλά και στη διευκόλυνση της σταθερής διακυβέρνησης ακόμη και ενόψει απρόβλεπτων προκλήσεων (Peters & Pierre, 2020). Ο δυναμισμός των σύγχρονων περιβαλλόντων, που προκύπτει σε μεγάλο βαθμό από τον ταχύ ρυθμό των τεχνολογικών καινοτομιών, τις αλλαγές στα κοινωνικοπολιτικά τοπία και τις πολυπλοκότητες που εισήγαγε η παγκοσμιοποίηση, έχει φέρει στο προσκήνιο τη σημασία της ηγεσίας στον τομέα της Δημόσιας Διοίκησης.

Ιστορικά, η ηγεσία στον δημόσιο τομέα χαρακτηριζόταν συχνά από μια δομημένη, από πάνω προς τα κάτω προσέγγιση, όπου οι αποφάσεις λαμβάνονταν κυρίως από λίγους εκλεκτούς, με βάση καθιερωμένες διαδικασίες και πρωτόκολλα (Jreisat, 2012). Ωστόσο, στα τέλη του 20ου και στις αρχές του 21ου αιώνα έχουμε γίνει μάρτυρες μιας αλλαγής παραδείγματος σε αυτόν τον τομέα. Με την αυξανόμενη πολυπλοκότητα των δημόσιων ζητημάτων, σε συνδυασμό με τις υψηλότερες απαιτήσεις για διαφάνεια και λογοδοσία, η ηγεσία στη Δημόσια Διοίκηση έχει αρχίσει να εξελίσσεται σε μια πιο περιεκτική, προσαρμόσιμη και προληπτική οντότητα (Van Wart, 2013).

Ένας κομβικός παράγοντας που έχει υπογραμμίσει την ανάγκη για ισχυρή ηγεσία στη Δημόσια Διοίκηση είναι το αναπόφευκτο των κρίσεων. Είτε πρόκειται για οικονομική ύφεση, καταστάσεις έκτακτης ανάγκης για τη δημόσια υγεία ή κοινωνικοπολιτικές αναταραχές, η αποτελεσματική διαχείρισή τους εξαρτάται πάντοτε από την ποιότητα και την ανθεκτικότητα της ηγεσίας στο τιμόνι των δημόσιων φορέων. Ένα σχετικό παράδειγμα μπορεί να παρατηρηθεί στην παγκόσμια χρηματοπιστωτική κρίση του 2007-2008 καθώς επίσης και της ελληνικής κρίσης το 2012 (Το Έθνος, 2012). Οι επιπτώσεις αυτής της κρίσης αποκάλυψαν αδυναμίες στη δημόσια διοικητική ηγεσία σε διάφορες χώρες, τονίζοντας την ανάγκη για ηγέτες ικανούς για ταχεία λήψη

αποφάσεων, συμμετοχή των ενδιαφερόμενων μερών και μετριασμό της κρίσης (Lodge & Wegrich, 2014).

Οι άνευ προηγουμένου προκλήσεις που θέτει η πανδημία COVID-19 το υπογράμμισαν περαιτέρω. Οι ηγέτες της δημόσιας διοίκησης παγκοσμίως βρέθηκαν αντιμέτωποι με το ηράκλειο καθήκον όχι μόνο της διαχείρισης των επιπτώσεων στη δημόσια υγεία, αλλά και της αντιμετώπισης των οικονομικών, κοινωνικών και ψυχολογικών επιπτώσεων της πανδημίας. Η διακύμανση των αποτελεσμάτων μεταξύ των εθνών χρησίμευσε ως απόδειξη του κρίσιμου ρόλου της ηγεσίας. Οι χώρες με προληπτική, διαφανή και προσαρμόσιμη ηγεσία ήταν συχνά πιο επιτυχημένες στον μετριασμό των δυσμενών επιπτώσεων της πανδημίας από εκείνες που αμαυρώθηκαν από διοικητική αναποφασιστικότητα ή έλλειψη πρόβλεψης (Bavel et al., 2020).

Αυτή η εξελισσόμενη κατανόηση της ηγεσίας στη Δημόσια Διοίκηση υποδηλώνει μια απομάκρυνση από μια καθαρά γραφειοκρατική μορφή διακυβέρνησης σε μια μορφή που ενσωματώνει στοιχεία μετασχηματιστικής ηγεσίας, δίνοντας έμφαση στο όραμα, την προσαρμοστικότητα και τη συμμετοχή των ενδιαφερόμενων μερών (Orazi, Turrini, & Valotti, 2013). Ωστόσο, είναι σημαντικό να αναγνωρίσουμε ότι ενώ οι κρίσεις υπογραμμίζουν τη σημασία της ηγεσίας, η καθημερινή λειτουργία των δημόσιων φορέων, επίσης, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την αποτελεσματικότητα των ηγετών τους. Η αποτελεσματική ηγεσία διασφαλίζει όχι μόνο τη διαχείριση κρίσεων αλλά και τη συνεπή παροχή δημόσιας αξίας, ενισχύοντας την εμπιστοσύνη και εδραιώνοντας τη νομιμότητα των δημόσιων θεσμών (Moynihan, Pandey, & Wright, 2012).

Συμπερασματικά, καθώς προχωρούμε στον 21ο αιώνα, με τις εγγενείς αβεβαιότητες και προκλήσεις, η ηγεσία στη Δημόσια Διοίκηση θα διαδραματίσει αναμφίβολα κεντρικό ρόλο στην καθοδήγηση των κοινωνιών προς τη σταθερότητα, την πρόοδο και την ευημερία. Αυτό υπογραμμίζει την ανάγκη για συνεχή έρευνα, ανάπτυξη ικανοτήτων και εξέλιξη στην κατανόηση της ηγεσίας σε αυτόν τον τομέα.

1.2 Προβληματική της μελέτης

Ο τομέας της Δημόσιας Διοίκησης χρησιμεύει ως η ραχοκοκαλιά της διακυβέρνησης, υπεύθυνος για τη μετατροπή των κυβερνητικών πολιτικών σε δράσεις και τη διασφάλιση της παροχής υπηρεσιών στο κοινό. Ωστόσο, καθώς ο κόσμος συνεχίζει να εξελίσσεται, η φύση και το εύρος των προκλήσεων που αντιμετωπίζουν οι φορείς

δημόσιας διοίκησης έχουν επίσης υποστεί σημαντικό μετασχηματισμό. Η αλλαγή δεν είναι μόνο στο μέγεθος και την πολυπλοκότητα αυτών των προκλήσεων, αλλά και στις αυξημένες προσδοκίες του κοινού για αποτελεσματική, διαφανή και προσαρμοστική διακυβέρνηση (Osborne, Radnor, & Nasi, 2012).

Ένα βασικό ζήτημα που γίνεται όλο και πιο εμφανές είναι ο εξελισσόμενος ρόλος και οι προσδοκίες από την ηγεσία στη Δημόσια Διοίκηση. Ιστορικά, οι ηγέτες στον δημόσιο τομέα θεωρούνταν συχνά ως διαχειριστές που διασφάλιζαν την ομαλή λειτουργία των τμημάτων τους ακολουθώντας καθιερωμένα πρωτόκολλα και διατηρώντας το status quo. Ενώ αυτή η προσέγγιση ήταν επαρκής σε σχετικά σταθερά περιβάλλοντα, οι αβεβαιότητες και οι ταχείες αλλαγές που χαρακτηρίζουν τον 21ο αιώνα απαιτούν επαναξιολόγηση του τι πραγματικά συνεπάγεται η αποτελεσματική ηγεσία στη Δημόσια Διοίκηση (Bouckaert, Peters, & Verhoest, 2010).

Το παγκόσμιο τοπίο έχει βιώσει μια σειρά κρίσεων τις τελευταίες δεκαετίες, από οικονομικές υφέσεις έως πανδημίες υγείας και γεωπολιτικές συγκρούσεις (Williams, 2010). Τέτοιες κρίσεις ασκούν πάντοτε τεράστια πίεση στα δημόσια διοικητικά συστήματα, επισημαίνοντας τα τρωτά σημεία και εκθέτοντας τομείς αναποτελεσματικότητας. Για παράδειγμα, οι προκλήσεις που έθεσε η πανδημία COVID-19 δεν σχετίζονταν αποκλειστικά με την υγεία. Οι ηγέτες της Δημόσιας Διοίκησης αντιμετώπισαν οικονομικές διαταραχές, βλάβες της εφοδιαστικής αλυσίδας, προκλήσεις διάδοσης πληροφοριών και μαζική στροφή σε ψηφιακές πλατφόρμες (Dunleavy, Margetts, Bastow, & Tinkler, 2013). Τέτοιες πολύπλευρες προκλήσεις υπογραμμίζουν την ανάγκη για ηγετικές ικανότητες που εκτείνονται πέρα από τις παραδοσιακές διοικητικές δεξιότητες.

Ενώ οι κρίσεις τονίζουν τη σημασία της ηγεσίας, οι καθημερινές προκλήσεις δεν μπορούν να παραβλεφθούν. Ζητήματα όπως η γραφειοκρατική αδράνεια, οι ξεπερασμένες τεχνολογίες, η αντίσταση στην αλλαγή και η απαίτηση για μεγαλύτερη συμμετοχή του κοινού στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων παρουσιάζουν συνεχείς προκλήσεις για τους ηγέτες στη Δημόσια Διοίκηση (Rainey, 2014). Καθώς τα όρια μεταξύ διακυβέρνησης και κυβερνώμενων θολώνουν, χάρη στις πλατφόρμες ψηφιακής επικοινωνίας και κοινωνικών μέσων, το κοινό απαιτεί τώρα μεγαλύτερη

διαφάνεια, ταχύτητα στην παροχή υπηρεσιών και προσαρμοστικότητα στις μεταβαλλόμενες ανάγκες (Meijer, 2015).

Επιπλέον, υπάρχει μια αξιοσημείωτη ανισότητα στην ακαδημαϊκή και πρακτική κατανόηση της ηγεσίας στη Δημόσια Διοίκηση. Ενώ οι θεωρίες και τα μοντέλα ηγεσίας αφθονούν στη βιβλιογραφία διαχείρισης, η άμεση εφαρμογή και αποτελεσματικότητά τους στον δημόσιο τομέα, με το μοναδικό σύνολο προκλήσεων και περιορισμών, παραμένει αντικείμενο συζήτησης (Van Wart, 2013). Ως εκ τούτου, υπάρχει πιεστική ανάγκη να γεφυρωθεί το χάσμα μεταξύ των θεωρητικών δομών ηγεσίας και των πραγματικών προκλήσεων που αντιμετωπίζουν οι ηγέτες στη Δημόσια Διοίκηση.

Συνοψίζοντας, το πρόβλημα είναι πολύπλευρο. Σχετίζεται με την εξελισσόμενη φύση των προκλήσεων που αντιμετωπίζουν οι φορείς της δημόσιας διοίκησης, τις αυξημένες προσδοκίες από τους δημόσιους ηγέτες όσον αφορά την προσαρμοστικότητα, τη διαφάνεια και την αποτελεσματικότητα και την προφανή ανισότητα μεταξύ των δομών ακαδημαϊκής ηγεσίας και της πρακτικής εφαρμογής τους στη Δημόσια Διοίκηση. Η αντιμετώπιση αυτών των ζητημάτων είναι ζωτικής σημασίας για να διασφαλιστεί ότι η Δημόσια Διοίκηση παραμένει αποτελεσματική, ανθεκτική και ευθυγραμμισμένη με τις ανάγκες και τις προσδοκίες του σύγχρονου κόσμου.

1.3 Ερευνητικοί στόχοι

Η σημασία της ηγεσίας στη Δημόσια Διοίκηση είναι πολύπλευρη και δεν μπορεί να υποτιμηθεί, ειδικά δεδομένου του συνεχώς μεταβαλλόμενου παγκόσμιου τοπίου που χαρακτηρίζεται από τεχνολογικές εξελίξεις, κοινωνικοπολιτικές μετατοπίσεις και απρόβλεπτες κρίσεις. Αυτές ακριβώς οι δυναμικές υπογραμμίζουν την ανάγκη να μελετηθεί η ηγεσία στη Δημόσια Διοίκηση με ολοκληρωμένο τρόπο. Πλαισιώνοντας συγκεκριμένους ερευνητικούς στόχους, η μελέτη αυτή στοχεύει να εμβαθύνει στην κατανόηση, ανάλυση και τελικά καθοδήγηση ηγετικών ρόλων στον δημόσιο τομέα για μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και προσαρμοστικότητα (Denhardt & Denhardt, 2015).

Ο πρώτος βασικός στόχος είναι η ιστορική εξέλιξη των ηγετικών παραδειγμάτων εντός της Δημόσιας Διοίκησης. Με την πάροδο των ετών, οι ηγετικοί ρόλοι στον δημόσιο τομέα έχουν μεταμορφωθεί, αντανακλώντας ευρύτερες παγκόσμιες αλλαγές

και κοινωνικές προσδοκίες. Εξετάζοντας την ιστορική πορεία των μοντέλων ηγεσίας και την προσαρμοστικότητά τους στους μεταβαλλόμενους καιρούς, η έρευνα μπορεί να προσφέρει μια πιο εμπλουτισμένη κατανόηση των σημερινών προκλήσεων και των αναδυόμενων τάσεων (Fernandez, Cho, & Perry, 2010).

Δεύτερον, η έρευνα στοχεύει στην κριτική αξιολόγηση της συνάφειας των κυρίαρχων θεωριών ηγεσίας όταν εφαρμόζονται στη Δημόσια Διοίκηση. Διάφορες θεωρίες ηγεσίας, από μετασχηματιστική ηγεσία έως την ηγεσία στην υπηρεσία των υπαλλήλων, έχουν προταθεί στη βιβλιογραφία διαχείρισης. Ωστόσο, η αποτελεσματικότητα και η εφαρμογή τους στον δημόσιο τομέα, με τις μοναδικές προκλήσεις και τις διαρθρωτικές αποχρώσεις του, παραμένουν ανεξερεύνητες (Van Wart, 2013).

Η αυξανόμενη εμφάνιση παγκόσμιων κρίσεων, είτε πρόκειται για οικονομικές καταρρεύσεις είτε για πανδημίες υγείας όπως η COVID-19, υπογραμμίζει τον τρίτο ερευνητικό στόχο: την κατανόηση των συγκεκριμένων ηγετικών ικανοτήτων που απαιτούνται για τη διαχείριση κρίσεων. Αυτό περιλαμβάνει μια εις βάθος μελέτη των ηγετικών ρόλων κατά τη διάρκεια κρίσεων, αναλύοντας χαρακτηριστικά και στρατηγικές που διαφοροποιούν τους αποτελεσματικούς ηγέτες κρίσεων από τους άλλους. Ο προσδιορισμός αυτών των ικανοτήτων είναι υψίστης σημασίας για την κατάρτιση και την προετοιμασία μελλοντικών ηγετών στον δημόσιο τομέα (Boin, 't Hart, Stern, & Sundelius, 2016).

Ωστόσο, οι κρίσεις είναι μόνο η κορυφή του παγόβουνου. Οι ηγέτες στη Δημόσια Διοίκηση αντιμετωπίζουν καθημερινές προκλήσεις που κυμαίνονται από γραφειοκρατικά εμπόδια έως δημόσιες προσδοκίες και γρίφους πολιτικής. Η έρευνα, επομένως, στοχεύει να εμβαθύνει σε αυτές τις συνήθεις προκλήσεις ηγεσίας, με στόχο να διακρίνει μοτίβα και να συναγάγει βέλτιστες πρακτικές που μπορούν να καθοδηγήσουν τους ηγέτες στην αποτελεσματικότερη πλοήγηση σε αυτά τα καθημερινά σενάρια (Pollitt & Bouckaert, 2017).

Ένας κρίσιμος στόχος αυτής της έρευνας είναι να γεφυρώσει το συχνά αναφερόμενο χάσμα μεταξύ των θεωρητικών πλαισίων ηγεσίας και των πρακτικών πραγματικοτήτων της Δημόσιας Διοίκησης. Αυτό περιλαμβάνει μια σύνθεση ακαδημαϊκών γνώσεων και πρακτικών εμπειριών για να προτείνει εφαρμόσιμες

στρατηγικές, συστάσεις και παρεμβάσεις για την κατάρτιση και την ανάπτυξη ηγεσίας στον δημόσιο τομέα (Terry, 2015).

Τέλος, δεδομένου του δυναμισμού που είναι εγγενής στη Δημόσια Διοίκηση και την ηγεσία, η έρευνα επιδιώκει να σκιαγραφήσει τη μελλοντική πορεία των ηγετικών ρόλων και των προκλήσεων. Εντοπίζοντας αναδυόμενες τάσεις και τομείς που χρήζουν περαιτέρω διερεύνησης, η μελέτη θέτει τις βάσεις για μελλοντικές ακαδημαϊκές και πρακτικές αναζητήσεις στον τομέα (Behn, 2014).

Στο σύνολό της, με την αντιμετώπιση αυτών των στόχων, η έρευνα φιλοδοξεί να προσφέρει ένα ολοκληρωμένο, σύγχρονο και πρακτικό πλαίσιο για την κατανόηση της ηγεσίας στη Δημόσια Διοίκηση. Είναι ένα βήμα προς τη διασφάλιση ότι οι ηγέτες του δημόσιου τομέα δεν είναι μόνο καλά εξοπλισμένοι για να διαχειριστούν τις τρέχουσες προκλήσεις, αλλά είναι επίσης έτοιμοι να αγκαλιάσουν τις μελλοντικές ευκαιρίες και αβεβαιότητες.

1.4 Βασικά ερευνητικά ερωτήματα

Η αποτελεσματική ηγεσία στη Δημόσια Διοίκηση είναι αναμφισβήτητα απαραίτητη, ειδικά στο ταχέως μεταβαλλόμενο παγκόσμιο περιβάλλον μας. Θέτοντας διεισδυτικά ερευνητικά ερωτήματα, στοχεύουμε να αποκαλύψουμε τα χαρακτηριστικά, τις στρατηγικές και τις ικανότητες της αποτελεσματικής ηγεσίας, ιδιαίτερα σε περιόδους κρίσης (Denhardt & Denhardt, 2015).

Το πρώτο πιεστικό ερώτημα είναι: «Πώς έχουν εξελιχθεί τα παραδείγματα ηγεσίας στη Δημόσια Διοίκηση τις τελευταίες δεκαετίες ως απάντηση στις παγκόσμιες αλλαγές και τις κοινωνικές αλλαγές;» Αυτό επιδιώκει να πλαισιώσει τις τρέχουσες προκλήσεις ηγεσίας μέσα σε ένα ιστορικό πλαίσιο. Η εμβάθυνση στο παρελθόν μπορεί να προσφέρει πολύτιμες πληροφορίες για το πώς οι ηγέτες έχουν προσαρμοστεί στις μεταβαλλόμενες συνθήκες, θέτοντας ένα προηγούμενο για μελλοντική προσαρμοστικότητα (Fernandez, Cho, & Perry, 2010).

Στη συνέχεια, «Πώς μετριοούνται οι συμβατικές θεωρίες ηγεσίας όταν εφαρμόζονται στις συγκεκριμένες και μοναδικές προκλήσεις της Δημόσιας Διοίκησης;» είναι μια επιτακτική ερώτηση. Ενώ υπάρχει πληθώρα θεωριών ηγεσίας, η άμεση σχέση τους με τις περιπλοκές της Δημόσιας Διοίκησης παραμένει διφορούμενη. Η αξιολόγηση αυτών των θεωριών έναντι των πραγματικών προκλήσεων στον δημόσιο τομέα θα

αποσαφηνίσει την πρακτική εφαρμογή, τα πλεονεκτήματα και τους περιορισμούς τους (Van Wart, 2013).

Καθώς ο κόσμος γίνεται πιο απρόβλεπτος, είναι ζωτικής σημασίας να αναρωτηθούμε: «Ποιες συγκεκριμένες ηγετικές ικανότητες είναι απαραίτητες για τη διαχείριση κρίσεων στη Δημόσια Διοίκηση και πώς διαφέρουν από τις κανονικές ηγετικές δεξιότητες;» Παγκόσμια γεγονότα, όπως η πανδημία COVID-19, υπογραμμίζουν τη σημασία αυτού του ερωτήματος. Αναλύοντας τις ηγετικές ενέργειες και στρατηγικές κατά τη διάρκεια κρίσεων, η έρευνα μπορεί να εντοπίσει βασικά χαρακτηριστικά για την ηγεσία κρίσεων και να διακρίνει πώς αποκλίνουν από τις τυπικές ηγετικές ικανότητες (Boin, 't Hart, Stern, & Sundelius, 2016).

Δεδομένων των διαχρονικών προκλήσεων που αντιμετωπίζουν οι ηγέτες στη Δημόσια Διοίκηση, τίθεται το ερώτημα: «Ποιες είναι οι συνήθεις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι ηγέτες στη Δημόσια Διοίκηση και πώς μπορούν να τις αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά;» Αυτό το ερευνητικό ερώτημα είναι ζωτικής σημασίας για την παροχή πληροφοριών σχετικά με τα καθημερινά σενάρια ηγεσίας, την αποσαφήνιση μοτίβων, βέλτιστων πρακτικών και πιθανών τομέων βελτίωσης (Pollitt & Bouckaert, 2017).

Επιπλέον, η γεφύρωση θεωρίας και πράξης είναι μια διαρκής πρόκληση. Έτσι, «πώς μπορεί να γεφυρωθεί το χάσμα μεταξύ των θεωρητικών πλαισίων ηγεσίας και της πρακτικής πραγματικότητας της Δημόσιας Διοίκησης;» είναι υψίστης σημασίας. Με τη διερεύνηση αυτού του ερευνητικού ερωτήματος, η μελέτη στοχεύει στη σύνθεση ακαδημαϊκής γνώσης με πρακτικές γνώσεις, οδηγώντας σε εφαρμόσιμες στρατηγικές για την ανάπτυξη ηγεσίας στον δημόσιο τομέα (Terry, 2015).

Τέλος, υπό το πρίσμα του δυναμισμού που ενυπάρχει στη Δημόσια Διοίκηση, η έρευνα θέτει το ερώτημα: «Ποιες είναι οι αναδυόμενες τάσεις, προκλήσεις και ευκαιρίες στην ηγεσία στη Δημόσια Διοίκηση που απαιτούν περαιτέρω ακαδημαϊκή και πρακτική διερεύνηση;» Αντιμετωπίζοντας αυτό, η έρευνα στοχεύει να χαράξει μια μελλοντική πορεία για ηγετικούς ρόλους, στρατηγικές και ανάπτυξη στη Δημόσια Διοίκηση, διασφαλίζοντας τη συνεχή συνάφεια και αποτελεσματικότητά της (Behn, 2014).

Συμπερασματικά, αντιμετωπίζοντας αυτά τα καίρια ερευνητικά ερωτήματα, η μελέτη επιδιώκει να προσφέρει μια διεξοδική, λεπτή και σύγχρονη εξέταση της ηγεσίας στη

Δημόσια Διοίκηση. Αυτά τα ερωτήματα χρησιμεύουν ως καθοδηγητικοί πυλώνες, κατευθύνοντας την έρευνα προς μια ολοκληρωμένη κατανόηση των προκλήσεων ηγεσίας, των ικανοτήτων και των μελλοντικών κατευθύνσεων.

1.5 Αιτιολόγηση της μελέτης

Ο τομέας της Δημόσιας Διοίκησης είναι, από τη φύση του, μια αλληλεπίδραση σύνθετων οργανωτικών δομών, κοινωνικοπολιτικής δυναμικής και συνεχούς ώθησης και έλξης του δημόσιου συμφέροντος. Εν μέσω αυτού του περίπλοκου περιβάλλοντος, η ηγεσία αναδύεται ως ένα κρίσιμο υπομόχλιο που εξισορροπεί αυτές τις δυνάμεις. Ως εκ τούτου, η ανάγκη μελέτης της ηγεσίας στη Δημόσια Διοίκηση, ειδικά στο πλαίσιο ενός ολοένα και πιο ασταθούς παγκόσμιου τοπίου, είναι τόσο επίκαιρη όσο και πρωταρχικής σημασίας. Αυτή η αιτιολόγηση γίνεται ακόμη πιο επιτακτική λαμβάνοντας υπόψη αρκετούς θεμελιώδεις λόγους.

Πρώτον, η συνεχώς εξελισσόμενη φύση των παγκόσμιων κρίσεων απαιτεί μια ολοκληρωμένη κατανόηση της ηγεσίας στη Δημόσια Διοίκηση. Όπως αποδεικνύει η ιστορία και τα πρόσφατα γεγονότα όπως η πανδημία COVID-19, οι κρίσεις είναι απρόβλεπτες ως προς την έναρξη, την κλίμακα και τη διάρκεια (Boin, 't Hart, Stern, & Sundelius, 2016). Υπογραμμίζουν την επείγουσα ανάγκη να εξοπλιστούν οι ηγέτες του δημόσιου τομέα με τις απαιτούμενες ικανότητες για να χειριστούν τέτοιες καταστάσεις με επιδεξιότητα, ελαχιστοποιώντας τις επιζήμιες επιπτώσεις και αξιοποιώντας πιθανές ευκαιρίες.

Δεύτερον, η αποσύνδεση μεταξύ της ακαδημαϊκής θεωρίας και της πρακτικής του πραγματικού κόσμου στην ηγεσία ήταν μια επίμονη πρόκληση (Terry, 2015). Παρά την πληθώρα των διαθέσιμων θεωριών ηγεσίας, η άμεση εφαρμογή τους στις μοναδικές προκλήσεις της Δημόσιας Διοίκησης συχνά παραμένει αδοκίμαστη. Αυτή η μελέτη, επιδιώκοντας να γεφυρώσει αυτό το χάσμα, ελπίζει να αποφέρει αξιοποιήσιμες ιδέες που έχουν απήχηση τόσο στους μελετητές όσο και στους επαγγελματίες.

Επιπλέον, το δυναμικό κοινωνικοπολιτικό τοπίο επηρεάζει και επηρεάζεται από τη Δημόσια Διοίκηση. Με τις τεχνολογικές εξελίξεις, τα μεταβαλλόμενα δημογραφικά πρότυπα και τα εξελισσόμενα κοινωνικο-πολιτιστικά πρότυπα, οι προσδοκίες του κοινού βρίσκονται σε συνεχή ροή (Denhardt & Denhardt, 2015). Οι ηγέτες στη Δημόσια Διοίκηση είναι επιφορτισμένοι όχι μόνο με την αντίδραση σε αυτές τις

αλλαγές, αλλά και με την προληπτική καθοδήγηση των οργανισμών τους προς ένα μέλλον που ευθυγραμμίζεται με αυτά τα μεταβαλλόμενα παραδείγματα.

Επιπλέον, οι εγγενείς προκλήσεις στη Δημόσια Διοίκηση, όπως οι γραφειοκρατικές περιπλοκές, τα διλήμματα πολιτικής και ο δημόσιος έλεγχος, απαιτούν μια εκλεπτυσμένη κατανόηση της ηγεσίας (Pollitt & Bouckaert, 2017). Αυτή η μελέτη επιδιώκει να εμβαθύνει σε αυτές τις καθημερινές προκλήσεις, με στόχο να προσφέρει στους ηγέτες στρατηγικές και εργαλεία που μπορούν να βοηθήσουν στις καθημερινές διοικητικές λειτουργίες τους.

Μια άλλη επιτακτική αιτιολόγηση είναι η μελλοντική πορεία των ηγετικών ρόλων στη Δημόσια Διοίκηση. Με τις ταχείες εξελίξεις σε τομείς όπως η τεχνητή νοημοσύνη, η ανάλυση μεγάλων δεδομένων και οι συμπράξεις δημόσιου-ιδιωτικού τομέα, οι ηγετικοί ρόλοι και οι προκλήσεις πρόκειται να εξελιχθούν (Behn, 2014). Η προετοιμασία για αυτό το επικείμενο μέλλον απαιτεί αυστηρή ακαδημαϊκή εξερεύνηση σήμερα.

Τέλος, και ίσως το πιο σημαντικό, είναι η ίδια η ουσία της Δημόσιας Διοίκησης – υπηρετώντας το δημόσιο καλό. Η αποτελεσματική ηγεσία είναι ζωτικής σημασίας για να διασφαλιστεί ότι ο δημόσιος τομέας παραμένει πιστός σε αυτή τη βασική αποστολή. Η απόλυτη λυδία λίθος για οποιαδήποτε θεωρία ή στρατηγική ηγεσίας είναι η ικανότητά της να ενισχύει τη δημόσια ευημερία. Η παρούσα μελέτη, εστιάζοντας στην ηγεσία εντός της Δημόσιας Διοίκησης, φιλοδοξεί να συμβάλει σε αυτόν τον πρωταρχικό στόχο.

Συμπερασματικά, η σημασία αυτής της μελέτης έχει τις ρίζες της στη δυνατότητά της να ενημερώνει, να καθοδηγεί και να μεταμορφώνει τις πρακτικές ηγεσίας στη Δημόσια Διοίκηση. Σε μια εποχή που χαρακτηρίζεται από αβεβαιότητες, η ικανότητα των ηγετών του δημόσιου τομέα να αντιμετωπίζουν τις προκλήσεις και να αξιοποιούν τις ευκαιρίες καθίσταται όχι μόνο επιθυμητή αλλά απαραίτητη. Αυτή η μελέτη είναι μια προσπάθεια προς αυτή ακριβώς την κατεύθυνση, με στόχο την προώθηση ηγεσίας που είναι ισχυρή, ανταποκρίνεται και αντηχεί με τις ανάγκες των καιρών.

1.6 Μεθοδολογία της μελέτης

Η μεθοδολογία που χρησιμοποιείται στην παρούσα διατριβή είναι η κριτική βιβλιογραφική ανασκόπηση, μια προσέγγιση που συνεπάγεται μια ολοκληρωμένη και συστηματική εξέταση των υφιστάμενων επιστημονικών δημοσιεύσεων, ερευνητικών

άρθρων, βιβλίων και άλλων σχετικών πηγών. Η μέθοδος αυτή είναι καθοριστική για τη σύνθεση και την αξιολόγηση της τρέχουσας κατάστασης της γνώσης σχετικά με την ηγεσία της δημόσιας διοίκησης, ιδίως στο πλαίσιο της πανδημίας COVID-19.

Για τη διεξαγωγή της παρούσας βιβλιογραφικής ανασκόπησης, αναπτύχθηκε μια σχολαστική και δομημένη στρατηγική αναζήτησης. Πραγματοποιήθηκε εκτεταμένη αναζήτηση σε βασικές βάσεις δεδομένων, όπως οι JSTOR, PubMed, Google Scholar, και σε ακαδημαϊκά περιοδικά ειδικά για τη δημόσια διοίκηση και την ηγεσία, για τη συγκέντρωση σχετικής βιβλιογραφίας. Χρησιμοποιήθηκαν λέξεις-κλειδιά και φράσεις σχετικές με τη δημόσια διοίκηση, το COVID-19, την ηγεσία, τη διαχείριση κρίσεων, τον ψηφιακό μετασχηματισμό και τη λήψη ηθικών αποφάσεων. Η αναζήτηση δεν περιορίστηκε μόνο σε ακαδημαϊκά περιοδικά, αλλά περιλάμβανε επίσης κυβερνητικές εκθέσεις, αναλύσεις πολιτικής, μελέτες περιπτώσεων και αξιόπιστες διαδικτυακές πηγές, ώστε να εξασφαλιστεί μια ολοκληρωμένη συλλογή πληροφοριών.

Η επιλογή της βιβλιογραφίας καθοδηγήθηκε από συγκεκριμένα κριτήρια ένταξης και αποκλεισμού. Τα κριτήρια επικεντρώθηκαν στη συνάφεια του υλικού με τον αντίκτυπο της πανδημίας στην ηγεσία της δημόσιας διοίκησης, στην αξιοπιστία των πηγών και στην ημερομηνία δημοσίευσης, με προτίμηση σε πρόσφατες δημοσιεύσεις για να αποτυπωθούν οι πιο πρόσφατες γνώσεις (Creswell, 2014).

Αφού συγκεντρώθηκε η σχετική βιβλιογραφία, πραγματοποιήθηκε κριτική ανάλυση. Αυτό περιελάμβανε την εξέταση των θεμάτων, των επιχειρημάτων, των μεθοδολογιών και των ευρημάτων κάθε πηγής. Η κριτική εξέταση αποσκοπούσε στον εντοπισμό προτύπων, ασυμφωνιών και κενών στο υπάρχον σώμα γνώσεων. Περιελάμβανε επίσης την αξιολόγηση των πλεονεκτημάτων και των αδυναμιών των διαφορετικών προσεγγίσεων ηγεσίας κατά τη διάρκεια της πανδημίας.

Επιπλέον, η ανασκόπηση υιοθέτησε μια διεπιστημονική προσέγγιση, αναγνωρίζοντας ότι η ηγεσία της δημόσιας διοίκησης κατά τη διάρκεια μιας κρίσης όπως η COVID-19 διασταυρώνεται με τομείς όπως η δημόσια υγεία, τα οικονομικά και η ψηφιακή τεχνολογία.

Αυτή η μεθοδολογία επέτρεψε την ολοκληρωμένη κατανόηση της δυναμικής και πολύπλευρης φύσης της ηγεσίας της δημόσιας διοίκησης κατά τη διάρκεια της κρίσης COVID-19, παρέχοντας τη βάση για τα συμπεράσματα και τις συστάσεις της μελέτης.

1.7 Περιορισμοί της μελέτης

Κάθε ερευνητική προσπάθεια, παρά την αυστηρότητα και την πληρότητά της, αναπόφευκτα συναντά ορισμένους περιορισμούς. Στην κατανόηση της ηγεσίας στη Δημόσια Διοίκηση, ειδικά σε περιόδους κρίσης, υπάρχουν εγγενείς περιορισμοί που θα μπορούσαν να επηρεάσουν την ερμηνεία και τη γενίκευση των ευρημάτων. Η αναγνώριση αυτών των περιορισμών είναι απαραίτητη για μια λεπτή εκτίμηση του πεδίου εφαρμογής και των επιπτώσεων της έρευνας (Creswell, 2014).

Αρχικά, ένας κύριος περιορισμός είναι το χρονικό πεδίο εφαρμογής της μελέτης. Καθώς οι θεωρίες και οι πρακτικές ηγεσίας εξελίσσονται με το χρόνο και ως απάντηση σε παγκόσμια γεγονότα, αυτή η έρευνα μπορεί να ξεπεραστεί στην αποτύπωση των αποχρώσεων της ηγεσίας στο μέλλον (Van Wart, 2013). Για παράδειγμα, τα διδάγματα που αντλήθηκαν από προηγούμενες κρίσεις, όπως η οικονομική ύφεση, ενδέχεται να μην ευθυγραμμίζονται απόλυτα με τις προκλήσεις που παρουσιάζουν οι πιο πρόσφατες κρίσεις, όπως η πανδημία COVID-19.

Δεύτερον, η γεωγραφική και πολιτιστική ιδιαιτερότητα ορισμένων κρίσεων ενδέχεται να περιορίσει την καθολική εφαρμογή των ευρημάτων. Η δυναμική της ηγεσίας στη Δημόσια Διοίκηση μπορεί να ποικίλει σημαντικά ανάλογα με τα πολιτιστικά, κοινωνικά και πολιτικά πλαίσια (Terry, 2015). Ως εκ τούτου, αυτό που θα μπορούσε να είναι αποτελεσματική ηγεσία σε μια χώρα ή περιοχή μπορεί να μην μεταφράζεται απαραίτητα απρόσκοπτα σε μια άλλη.

Ένας άλλος βασικός περιορισμός έγκειται στη μεθοδολογική προσέγγιση. Βασιζόμενοι κυρίως στη βιβλιογραφική τεχνική με πηγές τόσο από την ελληνική όσο και από τη διεθνή βιβλιογραφία μπορεί ακούσια να εισάγουν μεροληψία επιλογής. Δεν θα μπορούσαν να συμπεριληφθούν όλα τα σχετικά έργα και ορισμένες προοπτικές θα μπορούσαν ακούσια να επισκιαστούν (Denhardt & Denhardt, 2015).

Επιπλέον, η εγγενής πολυπλοκότητα της ίδιας της Δημόσιας Διοίκησης μπορεί να θέσει περιορισμούς. Με το ευρύ φάσμα ρόλων, λειτουργιών, ενδιαφερομένων και πλαισίων, η απόσταξη ηγετικών χαρακτηριστικών και στρατηγικών σε διακριτά μοτίβα μπορεί να είναι δύσκολη. Ο κίνδυνος έγκειται στην υπεραπλούστευση της περίπλοκης δυναμικής ή στην παράβλεψη λεπτών αλλά κρίσιμων αποχρώσεων (Pollitt & Bouckaert, 2017).

Η μελέτη εξετάζει επίσης σενάρια ηγεσίας σε περιόδους κρίσης, τα οποία συχνά είναι γεμάτα κενά πληροφόρησης και ασυνέπειες. Ακριβή και ολοκληρωμένα δεδομένα σχετικά με τις αποφάσεις ηγεσίας, τις στρατηγικές και τις επιπτώσεις τους κατά τη διάρκεια κρίσεων μπορεί να μην είναι πάντα άμεσα διαθέσιμα ή διαφανή, οδηγώντας σε πιθανά κενά στην ανάλυση (Boin, 't Hart, Stern, & Sundelius, 2016).

Επιπλέον, ενώ η μελέτη στοχεύει στη γεφύρωση του χάσματος μεταξύ των θεωρητικών πλαισίων ηγεσίας και των πρακτικών πραγματικοτήτων, η επίτευξη μιας τέλει σύνθεσης είναι εγγενώς δύσκολη. Οι θεωρητικές-πρακτικές διαιρέσεις δεν είναι πάντα εύκολο να συμφιλιωθούν και μπορεί να υπάρχουν περιπτώσεις όπου οι θεωρητικές συστάσεις δεν μεταφράζονται απρόσκοπτα στην πράξη (Behn, 2014).

Τέλος, ενώ η μελέτη προσπαθεί σοβαρά να προβάλει μελλοντικές προκλήσεις και ευκαιρίες ηγεσίας, το εγγενές απρόβλεπτο του μέλλοντος χρησιμεύει ως περιορισμός. Ο ταχύς ρυθμός των τεχνολογικών εξελίξεων, των γεωπολιτικών αλλαγών και των κοινωνικών αλλαγών μπορεί να εισαγάγει μεταβλητές που μπορεί να μην είχαν ληφθεί υπόψη στην έρευνα.

Συμπερασματικά, ενώ αυτή η μελέτη προσπαθεί να παρέχει μια ολοκληρωμένη, ακριβή και εφαρμόσιμη εξερεύνηση της ηγεσίας στη Δημόσια Διοίκηση, ειδικά κατά τη διάρκεια κρίσεων, είναι σημαντικό για τους αναγνώστες και τους επαγγελματίες να προσεγγίσουν τα ευρήματα με επίγνωση αυτών των περιορισμών. Μόνο αναγνωρίζοντας τους περιορισμούς μπορεί κανείς να αξιοποιήσει πραγματικά τις πιθανές ιδέες και εφαρμογές που προσφέρει η έρευνα (Bass & Riggio, 2006).

Μέρος Β΄

Κεφάλαιο 2º. Η κρίση COVID-19: Αντίκτυπος στη δημόσια διοίκηση

2.1 Επισκόπηση της πανδημίας COVID-19

Η πανδημία COVID-19, μια παγκόσμια κρίση υγείας που προκλήθηκε από τον νέο κορονοϊό SARS-CoV-2, εμφανίστηκε στα τέλη του 2019 και γρήγορα κλιμακώθηκε σε πανδημία στις αρχές του 2020, επηρεάζοντας βαθιά τη δημόσια διοίκηση παγκοσμίως. Το κεφάλαιο αυτό έχει ως στόχο να παράσχει μια επισκόπηση της πανδημίας COVID-19, εστιάζοντας στην προέλευσή της, την εξάπλωσή της και τις πολύπλευρες προκλήσεις που παρουσίασε στους τομείς της δημόσιας διοίκησης παγκοσμίως.

Τα πρώτα κρούσματα COVID-19 αναφέρθηκαν στο Wuhan της Κίνας τον Δεκέμβριο του 2019, με τον Παγκόσμιο Οργανισμό Υγείας (ΠΟΥ) να το κηρύσσει κατάσταση έκτακτης ανάγκης για τη δημόσια υγεία διεθνούς ενδιαφέροντος έως τον Ιανουάριο του 2020 και στη συνέχεια πανδημία έως τον Μάρτιο του 2020 (Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας, 2020). Ο ιός, που χαρακτηρίζεται από την εξαιρετικά μολυσματική φύση του και το σημαντικό ποσοστό θνησιμότητας, ειδικά μεταξύ των ηλικιωμένων ενηλίκων και εκείνων με υποκείμενες παθήσεις, οδήγησε σε πρωτοφανείς παγκόσμιες προκλήσεις για την υγεία (Huang et al., 2020).

Καθώς οι χώρες αντιμετώπιζαν την εξάπλωση του ιού, τα συστήματα δημόσιας διοίκησης παγκοσμίως αντιμετώπισαν τεράστια πίεση να ανταποκριθούν αποτελεσματικά. Οι κυβερνήσεις ήταν επιφορτισμένες με την εφαρμογή έκτακτων υγειονομικών μέτρων, την επιβολή lockdown και τη διαχείριση μέτρων οικονομικής στήριξης. Η ταχεία εξάπλωση του ιού απαιτούσε γρήγορη λήψη αποφάσεων, συχνά ενόψει αβέβαιων και εξελισσόμενων πληροφοριών σχετικά με τον ιό και τις επιπτώσεις του (Bavel et al., 2020).

Ο αντίκτυπος της πανδημίας στα συστήματα δημόσιας υγείας ήταν άμεσος και βαθύς. Οι εγκαταστάσεις υγειονομικής περίθαλψης κατακλύστηκαν από την αύξηση των κρουσμάτων COVID-19, οδηγώντας σε έλλειψη ιατρικών προμηθειών, εξοπλισμού ατομικής προστασίας και προσωπικού υγειονομικής περίθαλψης (Ranney et al., 2020). Η κατάσταση αυτή απαιτούσε επείγουσα αντίδραση της δημόσιας διοίκησης, συμπεριλαμβανομένης της ανακατανομής των πόρων, της δημιουργίας προσωρινών εγκαταστάσεων υγειονομικής περίθαλψης και της προμήθειας βασικών ιατρικών εφοδίων.

Επιπλέον, η πανδημία είχε σημαντικές οικονομικές επιπτώσεις. Οι κυβερνήσεις σε όλο τον κόσμο έπρεπε να εφαρμόσουν δημοσιονομικά μέτρα για τη στήριξη επιχειρήσεων και ατόμων που επλήγησαν από την οικονομική ύφεση που προκλήθηκε από τα lockdown και άλλα περιοριστικά μέτρα. Αυτή η οικονομική απάντηση απαιτούσε προσεκτική διαχείριση και συντονισμό από τους τομείς της δημόσιας διοίκησης, ώστε να διασφαλιστεί η αποτελεσματική εφαρμογή και η δίκαιη κατανομή της στήριξης (Atkeson, 2020).

Εκτός από τις υγειονομικές και οικονομικές προκλήσεις, οι δημόσιες διοικήσεις αντιμετώπισαν το καθήκον της διατήρησης της δημόσιας τάξης και της διασφάλισης

της συμμόρφωσης με τις κατευθυντήριες γραμμές και τους κανονισμούς για την υγεία. Αυτή η πτυχή ήταν ζωτικής σημασίας για τον έλεγχο της εξάπλωσης του ιού, αλλά προκάλεσε επίσης ανησυχίες σχετικά με τις πολιτικές ελευθερίες και την κυβερνητική υπέρβαση (Macnamara, 2021).

Επιπλέον, η πανδημία ανέδειξε τη σημασία της αποτελεσματικής επικοινωνίας στη δημόσια διοίκηση. Η παραπληροφόρηση και η παραπληροφόρηση σχετικά με τον ιό και τα μέτρα πρόληψής του πολλαπλασιάστηκαν, καθιστώντας επιτακτική ανάγκη για τις κυβερνήσεις να παρέχουν σαφείς, ακριβείς και έγκαιρες πληροφορίες στο κοινό (Pennycook et al., 2020).

Η πανδημία COVID-19 υπογράμμισε επίσης την ανάγκη διεθνούς συνεργασίας για την αντιμετώπιση της δημόσιας υγείας. Η διασυνδεδεμένη φύση του σύγχρονου κόσμου σήμαινε ότι καμία χώρα δεν μπορούσε να καταπολεμήσει αποτελεσματικά τον ιό μεμονωμένα. Αυτό απαιτούσε μια συντονισμένη παγκόσμια απάντηση, με τη συμμετοχή διεθνών οργανισμών όπως ο ΠΟΥ και τη συνεργασία μεταξύ των εθνών για την ανταλλαγή πόρων, πληροφοριών και βέλτιστων πρακτικών (Brown & Susskind, 2020).

Σε κάθε περίπτωση, η πανδημία COVID-19 παρουσίασε μια σειρά προκλήσεων για τη δημόσια διοίκηση παγκοσμίως. Η ταχεία εξάπλωση του ιού απαίτησε ταχεία και αποφασιστική δράση σε διάφορους τομείς, συμπεριλαμβανομένης της δημόσιας υγείας, της οικονομικής πολιτικής, της επιβολής του νόμου και των στρατηγικών επικοινωνίας. Η πανδημία τόνισε επίσης την ανάγκη ευελιξίας, προσαρμοστικότητας και διεθνούς συνεργασίας στη δημόσια διοίκηση. Καθώς ο κόσμος συνεχίζει να αντιμετωπίζει τις επιπτώσεις του COVID-19, τα διδάγματα που αντλήθηκαν θα διαμορφώσουν αναμφίβολα τις πολιτικές και τις πρακτικές της δημόσιας διοίκησης για τα επόμενα χρόνια.

2.2 Προκλήσεις που θέτει η πανδημία στη Δημόσια Διοίκηση

Η πανδημία COVID-19 έχει δοκιμάσει σε βάθος την ανθεκτικότητα και την προσαρμοστικότητα της δημόσιας διοίκησης σε ολόκληρο τον κόσμο. Η επιδημία απαίτησε άμεσες και άνευ προηγουμένου αντιδράσεις από κυβερνητικούς θεσμούς, απαιτώντας ταχεία ανάπτυξη και εφαρμογή πολιτικής. Αυτή η επείγουσα ανάγκη ήταν πιο εμφανής στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης, όπου οι δημόσιες διοικήσεις αντιμετώπισαν καταβεβλημένα συστήματα. Τα νοσοκομεία αντιμετώπισαν αύξηση

του αριθμού των ασθενών, απαιτώντας ταχεία κλιμάκωση των εγκαταστάσεων και των πόρων. Αυτή η κρίση στον τομέα της υγείας όχι μόνο υπογράμμισε την ανάγκη για ισχυρές υποδομές υγειονομικής περίθαλψης, αλλά υπογράμμισε επίσης την κρίσιμη ανάγκη για ταχεία επεκτασιμότητα κατά τη διάρκεια καταστάσεων έκτακτης ανάγκης (Bown & Bollyky, 2021).

Ταυτόχρονα, ο οικονομικός αντίκτυπος της πανδημίας έθεσε σημαντικές προκλήσεις. Οι κυβερνήσεις αναγκάστηκαν να θεσπίσουν πακέτα κινήτρων και να παράσχουν στήριξη σε άτομα και επιχειρήσεις που υποφέρουν λόγω των lockdown και των περιορισμών. Οι δημόσιοι διαχειριστές βρέθηκαν να εξισορροπούν την άμεση ανάγκη για οικονομική στήριξη έναντι των μακροπρόθεσμων εκτιμήσεων της δημοσιονομικής βιωσιμότητας (Furman, 2020).

Επιπλέον, η νόσος COVID-19 επιδείνωσε τις υφιστάμενες κοινωνικές ανισότητες. Οι ευάλωτες ομάδες, συμπεριλαμβανομένων των ηλικιωμένων, των οικονομικά μειονεκτουσών και περιθωριοποιημένων κοινοτήτων, αντιμετώπισαν δυσανάλογες προκλήσεις. Οι δημόσιες διοικήσεις ήταν επιφορτισμένες με τη διασφάλιση ισότιμης πρόσβασης στην υγειονομική περίθαλψη, την εκπαίδευση και άλλες κοινωνικές υπηρεσίες, μια ευθύνη που ανέδειξε τις προϋπάρχουσες ανισότητες στις κοινωνικές δομές (Yancy, 2020).

Μια άλλη σημαντική πρόκληση ήταν η διάδοση ακριβών πληροφοριών. Η εποχή της πανδημίας ήταν γεμάτη παραπληροφόρηση, απαιτώντας από τις δημόσιες διοικήσεις να καταπολεμήσουν τις ψευδείς αφηγήσεις, παρέχοντας παράλληλα σαφείς, συνεπείς και τεκμηριωμένες πληροφορίες για τη διατήρηση της εμπιστοσύνης του κοινού και τη διασφάλιση της συμμόρφωσης με τις κατευθυντήριες γραμμές για την υγεία (Van Bavel et al., 2020).

Η επιχειρησιακή μετάβαση στην εξ αποστάσεως εργασία παρουσίασε επίσης υλικοτεχνικές προκλήσεις. Η διασφάλιση της συνέχειας των κυβερνητικών υπηρεσιών κατά τη μετάβαση σε απομακρυσμένες λειτουργίες απαιτούσε σημαντικές τεχνολογικές και οργανωτικές προσαρμογές (Dwivedi et al., 2020).

Σε διεθνές επίπεδο, η πανδημία υπογράμμισε την ανάγκη για διασυνοριακή συνεργασία και συντονισμό, μια πρόκληση που επιδεινώνεται από εθνικιστικές τάσεις. Η ανταλλαγή πόρων, πληροφοριών και η διασφάλιση ισότιμης πρόσβασης σε

βασικά είδη όπως τα εμβόλια έγινε μια κρίσιμη, αλλά συχνά αμφιλεγόμενη, πτυχή της παγκόσμιας αντίδρασης (Kluge et al., 2020).

Οι νομικοί και δεοντολογικοί προβληματισμοί περιέπλεξαν περαιτέρω τις απαντήσεις της δημόσιας διοίκησης. Η εξισορρόπηση των εντολών δημόσιας υγείας με τις πολιτικές ελευθερίες και η λήψη δεοντολογικών αποφάσεων σχετικά με την κατανομή των πόρων σε χώρους υγειονομικής περίθαλψης ήταν βασικές ανησυχίες που δοκίμασαν τα νομικά πλαίσια και τις ηθικές πυξίδες των κυβερνήσεων (Gostin et al., 2020).

Τέλος, η πανδημία αποκάλυψε σημαντικά κενά στην ετοιμότητα και τη διαχείριση καταστάσεων έκτακτης ανάγκης. Πολλές κυβερνήσεις θεώρησαν τα υφιστάμενα σχέδιά τους ανεπαρκή για την κλίμακα και την πολυπλοκότητα της κρίσης COVID-19, υπογραμμίζοντας την ανάγκη για πιο ισχυρά και ευέλικτα πλαίσια αντιμετώπισης καταστάσεων έκτακτης ανάγκης (Waugh & Streib, 2020).

Ουσιαστικά, οι προκλήσεις που θέτει η πανδημία COVID-19 στη δημόσια διοίκηση είναι τεράστιες και πολύπλευρες. Κάλυψαν όλους τους τομείς της υγειονομικής περίθαλψης, της οικονομίας, της κοινωνίας, της πληροφόρησης, της λειτουργίας, του διεθνούς, του νομικού τομέα και της διαχείρισης καταστάσεων έκτακτης ανάγκης, δοκιμάζοντας τα όρια των υφιστάμενων συστημάτων και πλαισίων. Οι προκλήσεις αυτές όχι μόνο κατέστησαν αναγκαίες άμεσες απαντήσεις, αλλά προσέφεραν επίσης κρίσιμα διδάγματα για τη μελλοντική ανθεκτικότητα και τη διαχείριση κρίσεων στη δημόσια διοίκηση.

2.3 Η ανάγκη για αποτελεσματική ηγεσία κατά τη διάρκεια της κρίσης COVID-19

Η κρίση της νόσου COVID-19 υπογράμμισε την ύψιστη σημασία της αποτελεσματικής ηγεσίας στη δημόσια διοίκηση. Κατά τη διάρκεια αυτής της άνευ προηγουμένου παγκόσμιας πρόκλησης, οι ηγέτες σε διάφορα επίπεδα διακυβέρνησης βρέθηκαν στο προσκήνιο, αντιμετωπίζοντας το αποθαρρυντικό καθήκον να καθοδηγήσουν τις εκλογικές τους περιφέρειες μέσα από μια ταχέως εξελισσόμενη, πολύπλευρη κατάσταση έκτακτης ανάγκης. Αυτή η ενότητα διερευνά τον κρίσιμο ρόλο της ηγεσίας κατά τη διάρκεια της πανδημίας, επισημαίνοντας τον αντίκτυπό της στη χάραξη πολιτικής, τη διαχείριση κρίσεων και την εμπιστοσύνη του κοινού.

Στο επίκεντρο της αποτελεσματικής ηγεσίας της πανδημίας ήταν η ανάγκη για ταχεία λήψη αποφάσεων. Οι ηγέτες έπρεπε να αφομοιώσουν γρήγορα πολύπλοκες πληροφορίες, συχνά υπό συνθήκες αβεβαιότητας και μεταβαλλόμενης επιστημονικής κατανόησης του ιού (Weible et al., 2020). Αυτό απαιτούσε ισορροπία μεταξύ αποφασιστικότητας και ευελιξίας, καθώς οι ηγέτες έπρεπε να λαμβάνουν γρήγορες αποφάσεις, ενώ ήταν ανοιχτοί στην προσαρμογή στρατηγικών ανταποκρινόμενοι σε νέες πληροφορίες.

Η επικοινωνία ήταν μια άλλη βασική πτυχή της ηγεσίας κατά τη διάρκεια της πανδημίας. Αποτελεσματικοί ηγέτες ήταν εκείνοι που μπορούσαν να επικοινωνούν με σαφήνεια, διαφάνεια και ενσυναίσθηση. Η σαφής επικοινωνία ήταν απαραίτητη όχι μόνο για τη διάδοση πληροφοριών σχετικά με τα μέτρα δημόσιας υγείας, αλλά και για την οικοδόμηση της εμπιστοσύνης του κοινού και τη διασφάλιση της συμμόρφωσης με τους αναγκαίους αλλά συχνά απαιτητικούς περιορισμούς (Van Bavel et al., 2020).

Μια άλλη κρίσιμη διάσταση της ηγεσίας κατά τη διάρκεια της κρίσης ήταν η ικανότητα διαχείρισης και συντονισμού σύνθετων, πολυτομεακών απαντήσεων. Η πανδημία επηρέασε κάθε πτυχή της κοινωνίας, απαιτώντας μια συντονισμένη προσέγγιση που περιελάμβανε τη δημόσια υγεία, την οικονομική πολιτική, την εκπαίδευση και τις κοινωνικές υπηρεσίες. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες ήταν εκείνοι που θα μπορούσαν να συνεργαστούν, τόσο εντός των κυβερνήσεών τους όσο και με διεθνείς εταίρους, για να κινητοποιήσουν μια ολοκληρωμένη απάντηση (Sazzad et al., 2021).

Η πανδημία ανέδειξε επίσης τη σημασία της ηγεσίας με ενσυναίσθηση. Οι ηγέτες που έδειξαν ενσυναίσθηση και συμπόνια στις απαντήσεις τους ήταν πιο επιτυχημένοι στη σύνδεση με τις κοινότητές τους, ενισχύοντας έτσι τη δημόσια συμμόρφωση και συνεργασία. Η ενσυναίσθηση στην ηγεσία ήταν ζωτικής σημασίας για την αντιμετώπιση των φόβων και των ανησυχιών του κοινού, παρέχοντας μια αίσθηση αλληλεγγύης και συλλογικής προσπάθειας για την αντιμετώπιση της κρίσης (Bavel et al., 2020).

Επιπλέον, η ηθική ηγεσία διαδραμάτισε κρίσιμο ρόλο κατά τη διάρκεια της πανδημίας. Οι ηγέτες αντιμετώπιζαν συχνά δύσκολες επιλογές, όπως η προτεραιότητα στην κατανομή των πόρων ή η επιβολή περιοριστικών μέτρων που επηρέαζαν τις ελευθερίες και τα μέσα διαβίωσης. Οι ηθικοί ηγέτες ήταν εκείνοι που έλαβαν

αποφάσεις καθοδηγούμενοι από αξίες όπως η δικαιοσύνη, η ισότητα και ο σεβασμός των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, ενώ ήταν επίσης διαφανείς σχετικά με το σκεπτικό πίσω από τις αποφάσεις τους (Gostin et al., 2020).

Ο ηγετικός ρόλος κατά τη διάρκεια της κρίσης COVID-19 απαιτήσε επίσης καινοτομία και δημιουργικότητα. Οι παραδοσιακές προσεγγίσεις στη διακυβέρνηση και τη δημόσια διοίκηση ήταν συχνά ανεπαρκείς για την αντιμετώπιση των μοναδικών προκλήσεων που έθετε η πανδημία. Οι ηγέτες που προώθησαν την καινοτομία - είτε πρόκειται για την ανάπτυξη νέων πολιτικών, την αξιοποίηση της τεχνολογίας για δημόσιες υπηρεσίες ή την εξεύρεση νέων τρόπων συμμετοχής με το κοινό - ήταν καλύτερα εξοπλισμένοι για να πλοηγηθούν στις πολυπλοκότητες της κρίσης (Nambisan, 2020).

Η πανδημία υπογράμμισε επίσης τη σημασία της ανθεκτικότητας στην ηγεσία. Οι ηγέτες έπρεπε να διατηρήσουν μια μακροπρόθεσμη προοπτική, να προετοιμαστούν για μελλοντικές προκλήσεις και παράλληλα να διαχειριστούν την άμεση κρίση. Αυτό απαιτούσε έναν συνδυασμό στρατηγικής σκέψης, συναισθηματικής ανθεκτικότητας και ικανότητας έμπνευσης και διατήρησης του ηθικού τόσο μεταξύ του κοινού όσο και εντός των οργάνωσών τους.

Σε κάθε περίπτωση, η πανδημία COVID-19 ανέδειξε την ανάγκη για μια πολύπλευρη προσέγγιση της ηγεσίας στη δημόσια διοίκηση. Η αποτελεσματική ηγεσία κατά τη διάρκεια της κρίσης χαρακτηρίστηκε από ταχεία λήψη αποφάσεων, σαφή και ενσυναισθητική επικοινωνία, συνεργατικό συντονισμό, ηθική διακυβέρνηση, καινοτομία και ανθεκτικότητα. Τα διδάγματα που αντλήθηκαν από την ηγεσία κατά τη διάρκεια της κρίσης COVID-19 θα διαμορφώσουν αναμφίβολα τις μελλοντικές προσεγγίσεις για την ανάπτυξη ηγεσίας και τη διαχείριση κρίσεων στη δημόσια διοίκηση.

Κεφάλαιο 3°. Εξέλιξη των παραδειγμάτων ηγεσίας για την αντιμετώπιση της πανδημίας COVID-19

3.1 Ιστορική επισκόπηση της ηγεσίας στη Δημόσια Διοίκηση

Η εξέλιξη της ηγεσίας στη δημόσια διοίκηση, ιδίως ως απάντηση στην πανδημία COVID-19, παρέχει ένα μοναδικό παράθυρο στον τρόπο προσαρμογής των στυλ και των στρατηγικών ηγεσίας σε περιόδους κρίσης. Μια ιστορική επισκόπηση της ηγεσίας στη δημόσια διοίκηση αποκαλύπτει μια εξέλιξη από τα παραδοσιακά

γραφειοκρατικά μοντέλα σε πιο δυναμικές και ανταποκρινόμενες μορφές, μια τάση που επιταχύνθηκε σημαντικά από τις προκλήσεις της πανδημίας.

Ιστορικά, η ηγεσία στη δημόσια διοίκηση χαρακτηρίζεται από ιεραρχικές, γραφειοκρατικές δομές. Ριζωμένη στις θεωρίες του Max Weber, η παραδοσιακή δημόσια διοίκηση έδωσε έμφαση στον ορθολογισμό, τις τυποποιημένες διαδικασίες και μια σαφή αλυσίδα διοίκησης (Weber, 1947). Αυτή η προσέγγιση σχεδιάστηκε με γνώμονα τη σταθερότητα και την προβλεψιμότητα, με τους ηγέτες να ενεργούν συχνά ως φορείς επιβολής κανόνων και πολιτικών. Ωστόσο, αυτό το μοντέλο αντιμετώπισε κριτική για την ακαμψία και την αδυναμία του να προσαρμοστεί γρήγορα στις μεταβαλλόμενες συνθήκες (Peters, 2017).

Το δεύτερο μισό του 20ού αιώνα είδε μια στροφή προς τη Νέα Δημόσια Διοίκηση (NPM), η οποία προσπάθησε να εισαγάγει πρακτικές του ιδιωτικού τομέα στη δημόσια διοίκηση. Το NPM έδωσε έμφαση στις μετρήσεις αποδοτικότητας, λογοδοσίας και απόδοσης, ενθαρρύνοντας μια προσέγγιση στην ηγεσία περισσότερο προσανατολισμένη στα αποτελέσματα (Hood, 1991). Αυτή η μετατόπιση σηματοδότησε μια απομάκρυνση από τις αυστηρές ιεραρχικές δομές της παραδοσιακής γραφειοκρατίας, αν και μερικές φορές οδήγησε σε εστίαση σε μετρήσιμα αποτελέσματα εις βάρος άλλων αξιών όπως η ισότητα και η δημόσια υπηρεσία.

Η έναρξη του 21ου αιώνα έφερε περαιτέρω εξέλιξη με την εμφάνιση της Νέας Δημόσιας Διακυβέρνησης (NPG). Η NPG αναγνώρισε την πολυπλοκότητα της σύγχρονης δημόσιας διοίκησης και την ανάγκη για πιο συνεργατικά και συμμετοχικά στυλ ηγεσίας. Αυτή η προσέγγιση έδωσε έμφαση στη διακυβέρνηση του δικτύου, στη συμμετοχή των ενδιαφερόμενων μερών και σε μια πιο ολιστική άποψη της αποτελεσματικότητας των δημόσιων υπηρεσιών (Osborne, 2006).

Η πανδημία COVID-19 επιτάχυνε δραματικά την εξέλιξη της ηγεσίας στη δημόσια διοίκηση. Η κρίση απαίτησε ταχεία λήψη αποφάσεων, προσαρμοστικότητα και καινοτόμες λύσεις, αμφισβητώντας την παραδοσιακή γραφειοκρατική προσέγγιση. Οι ηγέτες έπρεπε να αντιμετωπίσουν πρωτοφανείς προκλήσεις, από καταστάσεις έκτακτης ανάγκης για τη δημόσια υγεία έως οικονομικές διακοπές λειτουργίας, απαιτώντας ένα μείγμα ηγεσίας κατευθυντήριων γραμμών για άμεση ανταπόκριση και συνεργατικής ηγεσίας για μακροπρόθεσμες λύσεις.

Μια αξιοσημείωτη πτυχή της ηγεσίας κατά τη διάρκεια της πανδημίας ήταν η έμφαση στην ηγεσία της κρίσης. Η ηγεσία σε κρίσεις υπερβαίνει τις τυποποιημένες πρακτικές διαχείρισης, απαιτώντας από τους ηγέτες να ενεργούν αποφασιστικά ενόψει της αβεβαιότητας, να επικοινωνούν αποτελεσματικά με διάφορους ενδιαφερόμενους φορείς και να επιδεικνύουν ανθεκτικότητα και ενσυναίσθηση (LaPorte, 2007). Η πανδημία ανέδειξε τη σημασία αυτών των δεξιοτήτων, με τους ηγέτες που τις επέδειξαν συχνά να είναι πιο επιτυχημένοι στη διαχείριση της κρίσης.

Επιπλέον, η πανδημία ανέδειξε τη σημασία της μετασχηματιστικής ηγεσίας στη δημόσια διοίκηση. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες εμπνέουν και παρακινούν τους οπαδούς, ενθαρρύνουν την καινοτομία και είναι πρόθυμοι να αμφισβητήσουν το status quo για να επιτύχουν σημαντικές αλλαγές. Αυτό το στυλ ηγεσίας ήταν ζωτικής σημασίας για την καθοδήγηση της δημόσιας διοίκησης μέσω των ραγδαίων αλλαγών που απαιτήθηκαν κατά τη διάρκεια της πανδημίας (Bass & Riggio, 2006).

Η χρήση της τεχνολογίας στην ηγεσία αποτέλεσε επίσης σημαντικό παράγοντα κατά τη διάρκεια της πανδημίας. Με την αναγκαιότητα της απομακρυσμένης εργασίας και της ψηφιακής επικοινωνίας, οι ηγέτες στη δημόσια διοίκηση έπρεπε να γίνουν ικανοί να αξιοποιήσουν την τεχνολογία για να οδηγήσουν τις ομάδες τους και να επικοινωνήσουν αποτελεσματικά με το κοινό. Αυτό έχει επιταχύνει τον ψηφιακό μετασχηματισμό στη δημόσια διοίκηση, με επιπτώσεις στα μελλοντικά στυλ και στρατηγικές ηγεσίας (Mergel, 2019).

Συμπερασματικά, η εξέλιξη της ηγεσίας στη δημόσια διοίκηση, ιδίως ως απάντηση στην πανδημία COVID-19, καταδεικνύει τη μετάβαση από άκαμπτες, ιεραρχικές δομές σε πιο ευέλικτα, προσαρμοστικά και συμμετοχικά στυλ. Η κρίση ανέδειξε τη σημασία της ηγεσίας σε κρίσεις, της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της τεχνολογικής επάρκειας. Αυτές οι εξελίξεις υποδηλώνουν ένα μέλλον για την ηγεσία της δημόσιας διοίκησης που είναι πιο δυναμική, ανταποκρινόμενη και εξοπλισμένη για να χειριστεί πολύπλοκα, ταχέως μεταβαλλόμενα σενάρια.

3.2 Αλλαγές στις ηγετικές προσεγγίσεις για την κρίση COVID-19

Η κρίση COVID-19 επέφερε σημαντικές αλλαγές στις ηγετικές προσεγγίσεις εντός της δημόσιας διοίκησης, αναγκάζοντας τους ηγέτες να προσαρμοστούν στις ταχέως εξελισσόμενες προκλήσεις που θέτει η πανδημία. Αυτές οι αλλαγές αντικατοπτρίζουν

μια ευρύτερη αλλαγή στα πρότυπα ηγεσίας, δίνοντας έμφαση στην ευελιξία, τη συνεργατική διακυβέρνηση και τις δεξιότητες διαχείρισης κρίσεων.

Μία από τις σημαντικότερες αλλαγές που παρατηρήθηκαν κατά τη διάρκεια της κρίσης COVID-19 ήταν η κίνηση προς μια πιο ευέλικτη και προσαρμοστική ηγεσία. Τα παραδοσιακά μοντέλα ηγεσίας στη δημόσια διοίκηση συχνά βασίζονταν στην ιεραρχική λήψη αποφάσεων και σε έναν βαθμό προβλεψιμότητας στις λειτουργίες. Ωστόσο, η απρόβλεπτη φύση και η ταχεία εξέλιξη της πανδημίας απαιτούσαν από τους ηγέτες να είναι πιο ευέλικτοι, να λαμβάνουν γρήγορες αποφάσεις με βάση περιορισμένες πληροφορίες και να προσαρμόζουν συνεχώς στρατηγικές ως απάντηση στις μεταβαλλόμενες συνθήκες (Kuipers et al., 2014).

Μια άλλη σημαντική αλλαγή ήταν η αυξημένη έμφαση σε συνεργατικές και δικτυωμένες μορφές διακυβέρνησης. Η πολυπλοκότητα της πανδημίας ξεπέρασε τα όρια των παραδοσιακών γραφειοκρατικών δομών, απαιτώντας συνεργασία μεταξύ διαφορετικών επιπέδων διακυβέρνησης, καθώς και με οντότητες του ιδιωτικού τομέα, μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς και διεθνείς φορείς. Αυτή η στροφή προς τη συνεργατική διακυβέρνηση ήταν ζωτικής σημασίας για τον συντονισμό των απαντήσεων στην πανδημία, συμπεριλαμβανομένης της διάδοσης πληροφοριών για τη δημόσια υγεία, της διανομής ιατρικών προμηθειών και της εφαρμογής μέτρων οικονομικής ανακούφισης (Ansell & Gash, 2008).

Η ηγεσία της κρίσης αναδείχθηκε ως κρίσιμη πτυχή της ηγεσίας κατά τη διάρκεια της πανδημίας. Η αποτελεσματική ηγεσία κρίσεων συνεπάγεται όχι μόνο τη διαχείριση των άμεσων υλικοτεχνικών προκλήσεων μιας κρίσης, αλλά και την αντιμετώπιση των ψυχολογικών και κοινωνικών επιπτώσεων. Οι ηγέτες έπρεπε να επικοινωνούν αποτελεσματικά, ενσταλάζοντας εμπιστοσύνη στο κοινό και εξισορροπώντας την ανάγκη για επείγουσα δράση με ευαισθησία στις ανησυχίες και τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι κοινότητες. Αυτή η μορφή ηγεσίας απαιτούσε έναν συνδυασμό αποφασιστικότητας, ενσυναίσθησης και ικανότητας να εμπνέει και να ενώνει τους ανθρώπους απέναντι στις αντιξοότητες.

Η κρίση επιτάχυνε επίσης τον ψηφιακό μετασχηματισμό στη δημόσια διοίκηση. Οι ηγέτες έπρεπε να προσαρμοστούν γρήγορα στις νέες τεχνολογίες για απομακρυσμένη εργασία, παροχή ψηφιακών υπηρεσιών και αποτελεσματική επικοινωνία με το κοινό. Αυτό απαιτούσε όχι μόνο τεχνικές δεξιότητες αλλά και κατανόηση του τρόπου με τον

οποίο μπορούν να αξιοποιηθούν τα ψηφιακά εργαλεία για την ενίσχυση της διακυβέρνησης και της παροχής δημόσιων υπηρεσιών (Mergel, 2019).

Επιπλέον, η ηθική ηγεσία απέκτησε νέα σημασία κατά τη διάρκεια της πανδημίας. Οι ηγέτες αντιμετώπισαν δύσκολες επιλογές που συχνά περιελάμβαναν ηθικά διλήμματα, όπως η ιεράρχηση των πόρων υγειονομικής περίθαλψης ή η επιβολή lockdown που περιόριζαν τις προσωπικές ελευθερίες. Οι ηθικοί ηγέτες αντιμετώπισαν αυτές τις προκλήσεις τηρώντας τις αρχές της δικαιοσύνης, της διαφάνειας και της λογοδοσίας, ενώ παράλληλα ήταν συμπονετικοί και χωρίς αποκλεισμούς στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων (Gostin et al., 2020).

Η πανδημία ανέδειξε επίσης την ανάγκη οι ηγέτες να είναι ανθεκτικοί και να διατηρούν μια μακροπρόθεσμη προοπτική. Οι ηγέτες κλήθηκαν να διαχειριστούν όχι μόνο την άμεση υγειονομική κρίση, αλλά και να σχεδιάσουν την οικονομική ανάκαμψη και την κοινωνική ανασυγκρότηση. Αυτό απαιτούσε ένα όραμα που εκτεινόταν πέρα από την άμεση κρίση, εστιάζοντας στη μακροπρόθεσμη ανάκαμψη και την οικοδόμηση ανθεκτικότητας (Sazzad et al., 2021).

Συμπερασματικά, οι ηγετικές προσεγγίσεις στη δημόσια διοίκηση κατά τη διάρκεια της κρίσης COVID-19 υπέστησαν σημαντικές αλλαγές, προσαρμοζόμενες στις μοναδικές προκλήσεις που έθεσε η πανδημία. Αυτές οι αλλαγές περιλαμβάνουν τη στροφή προς μια πιο ευέλικτη και προσαρμοστική ηγεσία, την έμφαση στη συνεργατική διακυβέρνηση, την άνοδο της ηγεσίας σε κρίσεις, τον επιταχυνόμενο ψηφιακό μετασχηματισμό, την εστίαση στη λήψη δεοντολογικών αποφάσεων και την ανάγκη για ανθεκτικότητα και μακροπρόθεσμο σχεδιασμό. Αυτοί οι μετασχηματισμοί στις προσεγγίσεις ηγεσίας πιθανότατα θα έχουν μακροχρόνιες επιπτώσεις στον τρόπο με τον οποίο η δημόσια διοίκηση αντιμετωπίζει μελλοντικές κρίσεις και προκλήσεις.

3.3 Ο ρόλος της ηγεσίας στην προσαρμογή στις προκλήσεις που σχετίζονται με την πανδημία

Ο ρόλος της ηγεσίας στην προσαρμογή στις προκλήσεις που σχετίζονται με την πανδημία είναι μια πολύπλευρη και κρίσιμη πτυχή της διαχείρισης μιας κρίσης του μεγέθους της νόσου COVID-19. Η αποτελεσματική ηγεσία σε τέτοιους πρωτοφανείς καιρούς απαιτεί συνδυασμό στρατηγικού οράματος, επιχειρησιακής εμπειρογνωμοσύνης, ενσυναισθητικής επικοινωνίας και προσαρμοστικής διαχείρισης αλλαγών.

Κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-19, οι ηγέτες της δημόσιας διοίκησης κλήθηκαν να πλοηγηθούν σε αχαρτογράφητα νερά, λαμβάνοντας αποφάσεις με εκτεταμένες συνέπειες υπό συνθήκες σημαντικής αβεβαιότητας. Αυτό απαιτούσε ένα στυλ ηγεσίας που δεν ήταν μόνο αποφασιστικό αλλά και ευέλικτο, ικανό να ανταποκριθεί σε ταχέως μεταβαλλόμενα σενάρια (Weible et al., 2020). Οι ηγέτες έπρεπε να αξιολογούν συνεχώς την κατάσταση, προσαρμόζοντας στρατηγικές και πολιτικές καθώς γίνονταν διαθέσιμες νέες πληροφορίες σχετικά με τον ιό και τις επιπτώσεις του.

Ένας από τους πρωταρχικούς ρόλους της ηγεσίας σε αυτό το πλαίσιο ήταν η διαχείριση κρίσεων. Αυτό περιλάμβανε άμεση ανταπόκριση στην κρίση υγείας, συμπεριλαμβανομένης της κινητοποίησης πόρων, του συντονισμού σε διάφορα επίπεδα διακυβέρνησης και τομέων και της εφαρμογής μέτρων δημόσιας υγείας. Οι ηγέτες έπρεπε να λάβουν δύσκολες αποφάσεις, όπως η επιβολή lockdown και μέτρων κοινωνικής αποστασιοποίησης, εξισορροπώντας παράλληλα τις οικονομικές, κοινωνικές και ψυχολογικές επιπτώσεις αυτών των αποφάσεων (LaPorte, 2007).

Η επικοινωνία ήταν μια κρίσιμη πτυχή της ηγεσίας κατά τη διάρκεια της πανδημίας. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες ήταν εκείνοι που μπορούσαν να επικοινωνούν με διαφάνεια και ενσυναίσθηση, παρέχοντας σαφείς κατευθυντήριες γραμμές και ειλικρινείς πληροφορίες σχετικά με τους κινδύνους και τις απαραίτητες προφυλάξεις. Αυτή η μορφή επικοινωνίας ήταν απαραίτητη όχι μόνο για την ενημέρωση και την εκπαίδευση του κοινού, αλλά και για την οικοδόμηση εμπιστοσύνης. Οι ηγέτες που κατάφεραν να διατηρήσουν την εμπιστοσύνη του κοινού είχαν μεγαλύτερη επιτυχία στην ενθάρρυνση της συμμόρφωσης με τα μέτρα υγείας (Van Bavel et al., 2020).

Επιπλέον, η προσαρμογή στις προκλήσεις που σχετίζονται με την πανδημία απαιτούσε στροφή προς πιο συνεργατικές και δικτυωμένες μορφές διακυβέρνησης. Η πολυπλοκότητα της κρίσης σήμαινε ότι καμία μεμονωμένη οντότητα ή επίπεδο διακυβέρνησης δεν θα μπορούσε να την χειριστεί αποτελεσματικά μόνη της. Οι ηγέτες έπρεπε να προωθήσουν συνεργασίες με διάφορους ενδιαφερόμενους, συμπεριλαμβανομένων άλλων κυβερνητικών υπηρεσιών, οργανισμών του ιδιωτικού τομέα, μη κερδοσκοπικών οργανισμών και διεθνών φορέων. Αυτή η συνεργασία ήταν ζωτικής σημασίας για την κοινή χρήση πόρων, τις συντονισμένες απαντήσεις και την ευθυγράμμιση της πολιτικής (Ansell & Gash, 2008).

Η πανδημία ανέδειξε επίσης τη σημασία της ηθικής ηγεσίας. Οι ηγέτες αντιμετώπισαν δύσκολες αποφάσεις που συχνά περιελάμβαναν ηθικά διλήμματα και συμβιβασμούς. Οι ηθικοί ηγέτες προσέγγισαν αυτές τις αποφάσεις με έμφαση στην ισότητα, τη δικαιοσύνη και το ευρύτερο καλό, ενώ ήταν διαφανείς σχετικά με τη διαδικασία λήψης αποφάσεων και το σκεπτικό πίσω από τις επιλογές τους (Gostin et al., 2020).

Η καινοτομία ήταν ένας άλλος βασικός τομέας όπου η ηγεσία διαδραμάτισε ζωτικό ρόλο. Η πανδημία ανάγκασε τους ηγέτες να σκεφτούν δημιουργικά, αναζητώντας νέες λύσεις για πρωτοφανείς προκλήσεις. Αυτό περιελάμβανε την αξιοποίηση της τεχνολογίας για απομακρυσμένη εργασία και παροχή ψηφιακών υπηρεσιών, την ανάπτυξη νέων στρατηγικών δημόσιας υγείας και την εξεύρεση νέων τρόπων στήριξης της οικονομίας και των ευάλωτων πληθυσμών (Nambisan, 2017).

Επιπλέον, η ανθεκτικότητα στην ηγεσία ήταν ζωτικής σημασίας για την προσαρμογή στην πανδημία. Οι ηγέτες έπρεπε να επιδείξουν όχι μόνο τη δική τους ανθεκτικότητα στην αντιμετώπιση της κρίσης, αλλά και να ενισχύσουν την ανθεκτικότητα στις κοινότητες και τους οργανισμούς τους. Αυτό περιελάμβανε τη διατήρηση μιας μακροπρόθεσμης προοπτικής, την προετοιμασία για μελλοντικές προκλήσεις και την υποστήριξη ατόμων και κοινοτήτων για ανάκαμψη και ανοικοδόμηση (Sazzad et al., 2021).

Συμπερασματικά, ο ρόλος της ηγεσίας στην προσαρμογή στις προκλήσεις που σχετίζονται με την πανδημία ήταν πολυδιάστατος, περιλαμβάνοντας τη διαχείριση κρίσεων, την αποτελεσματική επικοινωνία, τη συνεργατική διακυβέρνηση, τη λήψη δεοντολογικών αποφάσεων, την καινοτομία και την ανθεκτικότητα. Η πανδημία COVID-19 έχει αναδιαμορφώσει το τοπίο της ηγεσίας στη δημόσια διοίκηση, υπογραμμίζοντας την ανάγκη για ηγέτες που είναι προσαρμόσιμοι, ενσυναισθητικοί, ηθικοί και καινοτόμοι. Αυτές οι ιδιότητες είναι απαραίτητες όχι μόνο για τη διαχείριση της τρέχουσας κρίσης αλλά και για την αντιμετώπιση των μελλοντικών προκλήσεων σε έναν όλο και πιο περίπλοκο και διασυνδεδεμένο κόσμο.

Κεφάλαιο 4^ο. Ηγετικός ρόλος στη διαχείριση της κρίσης COVID-19

4.1 Ηγετικές δεξιότητες και κρίσιμα χαρακτηριστικά κατά τη διάρκεια της πανδημίας

Η πανδημία COVID-19 αποτέλεσε καθοριστική στιγμή για την ανάληψη ηγετικού ρόλου σε διάφορους τομείς, ιδίως στη δημόσια διοίκηση. Η κρίση όχι μόνο δοκίμασε τις ικανότητες των ηγετών, αλλά ανέδειξε επίσης ένα σύνολο κρίσιμων δεξιοτήτων και χαρακτηριστικών που είναι απαραίτητα για αποτελεσματική ηγεσία σε τέτοιους πρωτοφανείς καιρούς.

Προσαρμοστικότητα και ευκινησία: Ένα από τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά που έπρεπε να επιδείξουν οι ηγέτες κατά τη διάρκεια της πανδημίας είναι η προσαρμοστικότητα. Η ταχέως εξελισσόμενη φύση της κρίσης, με τη συνεχή ροή νέων πληροφοριών και τα μεταβαλλόμενα σενάρια, απαιτούσε από τους ηγέτες να είναι ευέλικτοι στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Αυτή η προσαρμοστικότητα ήταν ζωτικής σημασίας για την αντιμετώπιση της μεταβαλλόμενης δυναμικής της πανδημίας, είτε πρόκειται για την εφαρμογή μέτρων δημόσιας υγείας, την προσαρμογή των οικονομικών πολιτικών ή την αντιμετώπιση κοινωνικών αναγκών (Uhl-Bien & Arena, 2018).

Διαχείριση κρίσεων και ανθεκτικότητα: Η αποτελεσματική διαχείριση κρίσεων αποτέλεσε ακρογωνιαίο λίθο της ηγεσίας κατά τη διάρκεια της πανδημίας. Οι ηγέτες έπρεπε να αντιμετωπίσουν πολύπλοκες προκλήσεις, να λάβουν αποφάσεις υψηλού ρίσκου υπό πίεση και να παράσχουν σαφή κατεύθυνση εν μέσω αβεβαιότητας. Η ανθεκτικότητα, τόσο όσον αφορά την προσωπική ηγεσία όσο και την καθοδήγηση οργανισμών και κοινοτήτων, ήταν το κλειδί. Αυτό περιελάμβανε τη διατήρηση της εστίασης σε μακροπρόθεσμους στόχους κατά τη διαχείριση της άμεσης κρίσης, καθώς και την ικανότητα ανάκαμψης από τις αποτυχίες (Hannah et al., 2009).

Αποτελεσματική επικοινωνία: Η σαφής, διαφανής και συνεπής επικοινωνία ήταν ένα άλλο κρίσιμο χαρακτηριστικό της ηγεσίας κατά τη διάρκεια της πανδημίας. Οι ηγέτες έπρεπε να μεταφέρουν πολύπλοκες πληροφορίες για την υγεία, αλλαγές πολιτικής και πρωτόκολλα ασφαλείας με τρόπο προσβάσιμο και καθησυχαστικό για το κοινό. Η ικανότητα επικοινωνίας με ενσυναίσθηση ήταν εξίσου σημαντική, αναγνωρίζοντας φόβους και αβεβαιότητες, ενώ παράλληλα καλλιεργούσε μια αίσθηση συλλογικής προσπάθειας και ανθεκτικότητας (Seeger et al., 2005).

Ενσυναίσθηση και συναισθηματική νοημοσύνη: Η ανθρώπινη διάσταση της πανδημίας κάλεσε τους ηγέτες να επιδείξουν ενσυναίσθηση και συναισθηματική νοημοσύνη. Η κατανόηση και η αντιμετώπιση των φόβων, των ανησυχιών και των δεινών των ανθρώπων, είτε πρόκειται για ανησυχίες για την υγεία, οικονομικές δυσκολίες ή κοινωνικές διαταραχές, ήταν απαραίτητη. Οι ηγέτες που έδειξαν ενσυναίσθηση ήταν σε καλύτερη θέση να συνδεθούν με τους ψηφοφόρους τους, να ενισχύσουν την εμπιστοσύνη και να ενθαρρύνουν την τήρηση των μέτρων δημόσιας υγείας (Goleman et al., 2002).

Στρατηγικό όραμα και καινοτομία: Η πανδημία απαίτησε επίσης ένα στρατηγικό όραμα για την αντιμετώπιση της κρίσης. Οι ηγέτες έπρεπε να σκεφτούν δημιουργικά, να εντοπίσουν νέες ευκαιρίες και να καινοτομήσουν ανταποκρινόμενοι στις μυριάδες προκλήσεις που έθεσε η πανδημία. Αυτό περιελάμβανε την αξιοποίηση της τεχνολογίας για απομακρυσμένη εργασία και ψηφιακές υπηρεσίες, την επανεξέταση της παροχής υγειονομικής περίθαλψης και την ανάπτυξη νέων μηχανισμών οικονομικής στήριξης (Nambisan, 2020).

Συνεργατική ηγεσία και δικτύωση: Η διασυνδεδεμένη φύση των προκλήσεων της πανδημίας υπογράμμισε τη σημασία της συνεργατικής ηγεσίας. Οι ηγέτες έπρεπε να εργαστούν αποτελεσματικά σε όλους τους τομείς, τους επιστημονικούς κλάδους και τα σύνορα, δημιουργώντας δίκτυα και εταιρικές σχέσεις για τον συντονισμό των απαντήσεων, την ανταλλαγή πόρων και την ανάπτυξη κοινών στρατηγικών. Η αποτελεσματική δικτύωση ήταν ζωτικής σημασίας σε τομείς όπως η ανάπτυξη και διανομή εμβολίων, η διεθνής συνεργασία και η ανταλλαγή πληροφοριών (Ansell & Gash, 2008).

Ηθική λήψη αποφάσεων: Η πανδημία έθεσε τους ηγέτες σε καταστάσεις όπου έπρεπε να κάνουν δύσκολες επιλογές, συχνά περιλαμβάνοντας ηθικά διλήμματα όπως η ιεράρχηση των πόρων υγειονομικής περίθαλψης ή η εξισορρόπηση των μέτρων δημόσιας υγείας με οικονομικές επιπτώσεις. Η ηθική λήψη αποφάσεων, βασισμένη στις αξίες της δικαιοσύνης, της ισότητας και της συμπόνιας, ήταν κρίσιμη. Οι ηγέτες έπρεπε να είναι διαφανείς σχετικά με τις αποφάσεις τους, διασφαλίζοντας τη λογοδοσία και διατηρώντας την εμπιστοσύνη του κοινού (Gostin et al., 2020).

Συμπερασματικά, η πανδημία COVID-19 ανέδειξε μια σειρά δεξιοτήτων και χαρακτηριστικών που είναι ζωτικής σημασίας για την ηγεσία σε περιόδους κρίσης. Η

προσαρμοστικότητα, η διαχείριση κρίσεων, η αποτελεσματική επικοινωνία, η ενσυναίσθηση, το στρατηγικό όραμα, η συνεργατική ηγεσία και η ηθική λήψη αποφάσεων έχουν αναδειχθεί ως βασικές ικανότητες για τους ηγέτες που διαχειρίζονται τις πολύπλευρες προκλήσεις της πανδημίας. Αυτές οι δεξιότητες και τα χαρακτηριστικά δεν είναι μόνο ζωτικής σημασίας για την πλοήγηση στην τρέχουσα κρίση, αλλά θα είναι επίσης απαραίτητα για τους μελλοντικούς ηγέτες στην αντιμετώπιση των σύνθετων και απρόβλεπτων προκλήσεων του 21ου αιώνα.

4.2 Μελέτες περιπτώσεων αποτελεσματικής ηγεσίας στη Δημόσια Διοίκηση κατά τη διάρκεια του COVID-19

Κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-19, διάφορες περιπτώσεις αποτελεσματικής ηγεσίας στη δημόσια διοίκηση εμφανίστηκαν παγκοσμίως, παρέχοντας πολύτιμες περιπτώσιολογικές μελέτες στη διαχείριση κρίσεων, την προσαρμοστικότητα και τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων. Αυτές οι περιπτώσεις αντικατοπτρίζουν τον τρόπο με τον οποίο οι ηγέτες, σε διαφορετικά πλαίσια, αντιμετώπισαν τις πολύπλοκες προκλήσεις που έθεσε η πανδημία.

Η απάντηση της Νέας Ζηλανδίας υπό την πρωθυπουργό Jacinda Ardern

Ένα από τα πιο επαινετικά παραδείγματα αποτελεσματικής ηγεσίας κατά τη διάρκεια της κρίσης COVID-19 ήταν η Νέα Ζηλανδία, υπό την ηγεσία της πρωθυπουργού Jacinda Ardern. Η προσέγγιση της Άρντερν χαρακτηρίστηκε από ταχεία δράση, σαφή και ενσυναίσθητική επικοινωνία και μια επιστημονικά τεκμηριωμένη απάντηση. Η Νέα Ζηλανδία εφάρμοσε ένα από τα αυστηρότερα lockdown στον κόσμο στις αρχές της πανδημίας, το οποίο, σε συνδυασμό με αυστηρά τεστ, ιχνηλάτηση επαφών και συνοριακούς ελέγχους, ήταν αποτελεσματικό στον έλεγχο της εξάπλωσης του ιού. Η τακτική, σαφής επικοινωνία της Άρντερν και ο ενσυναίσθητικός τόνος της βοήθησαν να κερδηθεί η εμπιστοσύνη του κοινού και η συμμόρφωση με αυστηρά μέτρα δημόσιας υγείας (Voinea & Stoica, 2023).

Η επιστημονική προσέγγιση της Γερμανίας με την καγκελάρια Άνγκελα Μέρκελ. Η Γερμανία, υπό την καγκελάρια Άνγκελα Μέρκελ, επέδειξε αποτελεσματική ηγεσία μέσω μιας προσέγγισης που καθοδηγείται από την επιστήμη. Η Μέρκελ, εκπαιδευμένη επιστήμονας, γνωστοποίησε τις προκλήσεις του COVID-19 στο κοινό με σαφήνεια και ειλικρίνεια, χρησιμοποιώντας δεδομένα και επιστημονική κατανόηση για να καθοδηγήσει τις αποφάσεις πολιτικής. Τα πρώιμα και επιθετικά

τεστ και η ιχνηλάτηση επαφών της Γερμανίας, μαζί με τη σημαντική ικανότητα του συστήματος υγείας, ήταν ζωτικής σημασίας για την αποτελεσματική διαχείριση του πρώτου κύματος της πανδημίας (Miller, 2020).

Η στρατηγική της Νότιας Κορέας με γνώμονα την τεχνολογία

Η απάντηση της Νότιας Κορέας, υπό την ηγεσία του προέδρου Moon Jae-in, παρουσίασε την αποτελεσματική χρήση της τεχνολογίας και τη δημόσια συνεργασία. Η Νότια Κορέα εφάρμοσε εκτεταμένες δοκιμές και ιχνηλάτηση επαφών, υποστηριζόμενες από τεχνολογίες όπως εφαρμογές για κινητά και ηλεκτρονική παρακολούθηση, χωρίς να επιβάλει ολικό lockdown. Η διαφανής επικοινωνιακή στρατηγική της κυβέρνησης, μαζί με τα μηνύματα δημόσιας υγείας και τη συνεργασία των πολιτών, διαδραμάτισαν βασικό ρόλο στον έλεγχο της εξάπλωσης του ιού (Kasulis, 2020).

Τα προληπτικά μέτρα της Ταϊβάν υπό την πρόεδρο Tsai Ing-wen της Ταϊβάν, υπό την ηγεσία της προέδρου Tsai Ing-wen, επέδειξαν προορατική και προληπτική ηγεσία. Παρά την εγγύτητά της με την Κίνα, η Ταϊβάν κατάφερε να περιορίσει τον ιό μέσω έγκαιρων συνοριακών ελέγχων, εκτεταμένων δοκιμών, ιχνηλάτησης επαφών και χρήσης τεχνολογίας για την παρακολούθηση της καραντίνας. Η διαφάνεια και η συνεπής επικοινωνία της κυβέρνησης, μαζί με ένα κεντρικό κέντρο διοίκησης για την αντιμετώπιση της πανδημίας, ήταν αποτελεσματικές στη γρήγορη λήψη αποφάσεων και τη συμμόρφωση του κοινού (Wang et al., 2020).

Κεράλα, η κοινοτική προσέγγιση της Ινδίας

Στην Ινδία, η πολιτεία της Κεράλα υπό τον επικεφαλής υπουργό Pinarayi Vijayan ξεχώρισε για την αποτελεσματική διαχείριση της πανδημίας, ειδικά κατά τα αρχικά στάδια. Η στρατηγική της Κεράλα ήταν επικεντρωμένη στην κοινότητα, εστιάζοντας σε αυστηρές δοκιμές, ιχνηλάτηση επαφών, συμμετοχή της κοινότητας και διασφάλιση της παροχής βασικών αγαθών κατά τη διάρκεια των κλειδαριών. Η εμπειρία του κράτους με τον ιό Nipah το 2018 το είχε προετοιμάσει καλύτερα για την αντιμετώπιση του COVID-19, αποδεικνύοντας τη σημασία της προηγούμενης εμπειρίας στη διαχείριση κρίσεων (Muraleedharan & Chandak, 2021).

Αυτές οι περιπτώσεις αντικατοπτρίζουν διαφορετικές στρατηγικές και στυλ ηγεσίας, αλλά μοιράζονται κοινά στοιχεία επιτυχίας στην αντιμετώπιση της νόσου COVID-19.

Αυτές περιλαμβάνουν ταχεία και αποφασιστική δράση, εμπιστοσύνη σε επιστημονικές συμβουλές και συμβουλές εμπειρογνομόνων, σαφή και ενσυναισθητική επικοινωνία, χρήση τεχνολογίας, συμμετοχή της κοινότητας και διαφάνεια στη λήψη αποφάσεων. Αυτές οι περιπτώσιολογικές μελέτες παρέχουν πολύτιμα μαθήματα στην ηγεσία της δημόσιας διοίκησης, τονίζοντας την ανάγκη για προσαρμοστικότητα, στρατηγικό όραμα και συνεργατική διακυβέρνηση σε καταστάσεις κρίσης.

4.3 Προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι ηγέτες στη διαχείριση της πανδημίας

Η πανδημία COVID-19 παρουσίασε μια σειρά προκλήσεων για τους ηγέτες όσον αφορά τη διαχείριση της κρίσης, δοκιμάζοντας την ικανότητά τους να ανταποκριθούν σε μια ταχέως εξελισσόμενη και άνευ προηγουμένου παγκόσμια κατάσταση έκτακτης ανάγκης στον τομέα της υγείας. Αυτές οι προκλήσεις κάλυπταν διάφορες διαστάσεις, από τη δημόσια υγεία έως την οικονομική και κοινωνική σφαίρα, απαιτώντας από τους ηγέτες να πλοηγηθούν σε πολύπλοκες και συχνά αντικρουόμενες απαιτήσεις.

Μια πρωταρχική πρόκληση ήταν η διαχείριση κρίσεων στον τομέα της δημόσιας υγείας. Οι ηγέτες έπρεπε να κατανοήσουν γρήγορα τη σοβαρότητα του ιού COVID-19, συχνά με περιορισμένες και εξελισσόμενες πληροφορίες. Οι αποφάσεις σχετικά με τα lockdown, τα μέτρα κοινωνικής αποστασιοποίησης και την κατανομή των πόρων υγειονομικής περίθαλψης έπρεπε να ληφθούν γρήγορα, εξισορροπώντας την ανάγκη ελέγχου της εξάπλωσης του ιού με τις πιθανές οικονομικές και κοινωνικές επιπτώσεις. Αυτό απαιτούσε την κατανόηση των επιδημιολογικών δεδομένων, της ικανότητας του συστήματος υγειονομικής περίθαλψης και της ανάπτυξης και διανομής ιατρικών προμηθειών, συμπεριλαμβανομένου του εξοπλισμού ατομικής προστασίας και των εμβολίων (Sazzad et al., 2021).

Η οικονομική διαχείριση παρουσίασε μια άλλη σημαντική πρόκληση. Η πανδημία προκάλεσε παγκόσμια οικονομική ύφεση, με επιχειρήσεις να κλείνουν και τα ποσοστά ανεργίας να εκτινάσσονται στα ύψη. Οι ηγέτες ήταν επιφορτισμένοι με την εφαρμογή μέτρων οικονομικής ανακούφισης, όπως πακέτα κινήτρων, στήριξη των επιχειρήσεων και των εργαζομένων και προσαρμογές στις νομισματικές και δημοσιονομικές πολιτικές. Η εξισορρόπηση της άμεσης οικονομικής στήριξης με τη μακροπρόθεσμη δημοσιονομική βιωσιμότητα ήταν ένα σύνθετο έργο, που απαιτούσε τόσο στρατηγικό όραμα όσο και τεχνική εμπειρογνωμοσύνη (Furman, 2020).

Ο κοινωνικός αντίκτυπος της πανδημίας αποτέλεσε επίσης πρόκληση για τους ηγέτες. Τα μέτρα για τον έλεγχο του ιού, όπως τα lockdown και η κοινωνική αποστασιοποίηση, είχαν βαθιές επιπτώσεις στην ψυχική υγεία, την εκπαίδευση και την ευημερία της κοινότητας. Οι ηγέτες έπρεπε να αντιμετωπίσουν ζητήματα όπως το ψηφιακό χάσμα στην εκπαίδευση, η αυξημένη ενδοοικογενειακή βία και οι κρίσεις ψυχικής υγείας, ενώ παράλληλα διαχειρίζονταν τις άμεσες επιπτώσεις του ιού. Αυτό απαιτούσε μια συμπονετική και ενσυναισθητική προσέγγιση, διασφαλίζοντας ότι υποστηρίχθηκαν οι ευάλωτοι πληθυσμοί και διατηρήθηκε η κοινωνική συνοχή (Usher et al., 2020).

Η επικοινωνία ήταν μια κρίσιμη πρόκληση κατά τη διάρκεια της πανδημίας. Οι ηγέτες έπρεπε να επικοινωνούν αποτελεσματικά σχετικά με τους κινδύνους του ιού, τους λόγους για τα μέτρα δημόσιας υγείας και τις αλλαγές στην πολιτική. Αυτό περιπλέκεται από την παραπληροφόρηση και την ταχέως μεταβαλλόμενη επιστημονική κατανόηση του ιού. Η αποτελεσματική επικοινωνία ήταν απαραίτητη για τη διατήρηση της εμπιστοσύνης του κοινού και τη διασφάλιση της συμμόρφωσης με τις κατευθυντήριες γραμμές για την υγεία (Van Bavel et al., 2020).

Επιπλέον, η κρίση υπογράμμισε την πρόκληση του παγκόσμιου και εθνικού συντονισμού της ηγεσίας. Η πανδημία απαίτησε συντονισμένη διεθνή αντίδραση, συμπεριλαμβανομένης της ανταλλαγής πληροφοριών, πόρων και βέλτιστων πρακτικών. Ωστόσο, αυτό συχνά παρεμποδιζόταν από εθνικιστικές τάσεις και γεωπολιτικές εντάσεις. Εντός των χωρών, ο συντονισμός των απαντήσεων σε διαφορετικά επίπεδα διακυβέρνησης και τομείς ήταν εξίσου δύσκολος, απαιτώντας από τους ηγέτες να πλοηγηθούν σε πολύπλοκες διακυβερνητικές δυναμικές (Kluge et al., 2020).

Η ηθική λήψη αποφάσεων ήταν μια άλλη σημαντική πρόκληση. Οι ηγέτες αντιμετώπισαν δύσκολες επιλογές, όπως η ιεράρχηση των πόρων υγειονομικής περίθαλψης, η εξισορρόπηση των ατομικών δικαιωμάτων με τη δημόσια υγεία και η απόφαση σχετικά με το χρονοδιάγραμμα και την έκταση των lockdown και της επαναλειτουργίας. Αυτές οι αποφάσεις απαιτούσαν ηθικούς προβληματισμούς, εξισορροπώντας διάφορες αξίες και συμφέροντα σε ένα πλαίσιο σημαντικής αβεβαιότητας και υψηλού διακυβεύματος (Gostin et al., 2020).

Τέλος, η ηγεσία κατά τη διάρκεια της πανδημίας περιλάμβανε επίσης τη διαχείριση της αβεβαιότητας και την προετοιμασία για το μέλλον. Οι ηγέτες έπρεπε να είναι προνοητικοί, να σχεδιάζουν τη μακροπρόθεσμη ανάκαμψη και να οικοδομούν ανθεκτικότητα έναντι μελλοντικών κρίσεων. Αυτό απαιτούσε όχι μόνο τη διαχείριση της παρούσας κρίσης, αλλά και τη μάθηση από αυτήν και την προετοιμασία για μελλοντικές καταστάσεις έκτακτης ανάγκης στον τομέα της δημόσιας υγείας, οικονομικά σοκ και κοινωνικές διαταραχές (LaPorte, 2007).

Σε κάθε περίπτωση, οι προκλήσεις που αντιμετώπισαν οι ηγέτες στη διαχείριση της πανδημίας COVID-19 ήταν πολύπλευρες, περιλαμβάνοντας τη διαχείριση κρίσεων στον τομέα της δημόσιας υγείας, τις οικονομικές και κοινωνικές επιπτώσεις, την επικοινωνία, τον συντονισμό τόσο σε εθνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο, τη λήψη δεοντολογικών αποφάσεων και την προετοιμασία για το μέλλον. Αυτές οι προκλήσεις δοκίμασαν την προσαρμοστικότητα, την ικανότητα και την ανθεκτικότητα των ηγετών, παρέχοντας κρίσιμα μαθήματα για την ηγεσία σε περιόδους παγκόσμιων κρίσεων.

Κεφάλαιο 5^ο. Προσδοκίες του κοινού και διαφάνεια κατά τη διάρκεια της πανδημίας

5.1 Αυξημένες προσδοκίες του κοινού κατά τη διάρκεια κρίσεων

Κατά τη διάρκεια κρίσεων όπως η πανδημία COVID-19, οι προσδοκίες του κοινού προς την κυβέρνηση και τους ηγέτες τείνουν να αυξάνονται σημαντικά. Αυτή η αυξημένη προσδοκία οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στην επείγουσα ανάγκη για αξιόπιστη πληροφόρηση, αποτελεσματική διαχείριση κρίσεων και κοινωνική και οικονομική στήριξη. Η πανδημία υπογράμμισε τον κρίσιμο ρόλο των κυβερνήσεων στη διασφάλιση της δημόσιας υγείας και ευημερίας, οδηγώντας σε αυξημένο έλεγχο και προσδοκίες διαφάνειας και λογοδοσίας από τους δημόσιους ηγέτες και τους θεσμούς.

Η κλιμάκωση των προσδοκιών του κοινού κατά τη διάρκεια της πανδημίας μπορεί να αποδοθεί σε διάφορους παράγοντες. Πρωτίστως, σε περιόδους κρίσης, οι πολίτες προσβλέπουν στην κυβέρνησή τους για άμεση και αποφασιστική δράση για την προστασία της δημόσιας υγείας και ασφάλειας. Αυτό περιλαμβάνει όχι μόνο τη διαχείριση των άμεσων επιπτώσεων της κρίσης, όπως η εξάπλωση του ιού, αλλά και τον μετριασμό των δευτερογενών επιπτώσεων, συμπεριλαμβανομένης της

οικονομικής ύφεσης, των κοινωνικών διαταραχών και των ζητημάτων ψυχικής υγείας. Ο ταχύς και διαδεδομένος χαρακτήρας του COVID-19, σε συνδυασμό με τον βαθύ αντίκτυπό του στην καθημερινή ζωή, ενέτεινε την εξάρτηση του κοινού από κυβερνητικές ενέργειες (Sazzad et al., 2021).

Ένας άλλος παράγοντας που συμβάλλει στην αύξηση των προσδοκιών του κοινού είναι η ανάγκη για ακριβείς και έγκαιρες πληροφορίες. Κατά τη διάρκεια της πανδημίας, οι άνθρωποι χρειάζονταν τακτικές ενημερώσεις σχετικά με την εξάπλωση του ιού, τις οδηγίες δημόσιας υγείας και τις κυβερνητικές πολιτικές. Οι πληροφορίες αυτές έπρεπε να είναι όχι μόνο προσβάσιμες, αλλά και ακριβείς και αξιόπιστες, καθώς η παραπληροφόρηση ή η έλλειψη πληροφοριών θα μπορούσε να έχει σοβαρές συνέπειες για τη δημόσια υγεία και ασφάλεια (Van Bavel et al., 2020).

Επιπλέον, η πανδημία αύξησε τις προσδοκίες για κυβερνητική διαφάνεια και λογοδοσία. Με τη διάθεση σημαντικών πόρων για την αντιμετώπιση της πανδημίας, συμπεριλαμβανομένων των δαπανών υγειονομικής περίθαλψης και των δεσμών οικονομικών κινήτρων, υπήρξε δημόσια απαίτηση για διαφάνεια στον τρόπο με τον οποίο χρησιμοποιούνται και λογοδοτούν αυτοί οι πόροι. Η διαφάνεια στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων ήταν επίσης ζωτικής σημασίας, καθώς επηρέασε άμεσα την εμπιστοσύνη του κοινού στις κυβερνητικές ενέργειες και τη συμμόρφωση με τα μέτρα υγείας (Gostin et al., 2020).

Ο οικονομικός αντίκτυπος της πανδημίας αύξησε περαιτέρω τις προσδοκίες του κοινού όσον αφορά την κρατική στήριξη. Με το κλείσιμο επιχειρήσεων και την αύξηση των ποσοστών ανεργίας, υπήρχε αυξημένη ανάγκη για οικονομική βοήθεια και δίκτυα κοινωνικής ασφάλειας. Οι κυβερνήσεις αναμενόταν να παρέχουν οικονομική στήριξη, να προστατεύουν τις θέσεις εργασίας και να διασφαλίζουν την επιβίωση των επιχειρήσεων. Αυτός ο οικονομικός ρόλος της κυβέρνησης ήταν κρίσιμος για τον μετριασμό των επιπτώσεων της πανδημίας στα μέσα διαβίωσης και στη συνολική οικονομία (Furman, 2020).

Επιπλέον, η πανδημία έφερε στο προσκήνιο την προσδοκία για δίκαιες και χωρίς αποκλεισμούς απαντήσεις. Υπήρξε αυξημένη συνειδητοποίηση του τρόπου με τον οποίο η κρίση επηρέασε δυσανάλογα διάφορα τμήματα του πληθυσμού, συμπεριλαμβανομένων των οικονομικά μειονεκτούντων, φυλετικών και εθνοτικών μειονοτήτων και άλλων ευάλωτων ομάδων. Υπήρχε, επομένως, η προσδοκία από τις

κυβερνήσεις να αντιμετωπίσουν αυτές τις ανισότητες και να διασφαλίσουν ότι οι απαντήσεις ήταν χωρίς αποκλεισμούς και δίκαιες (Yancy, 2020).

Οι προσδοκίες του κοινού κατά τη διάρκεια της πανδημίας επεκτάθηκαν και στη διεθνή σκηνή. Ο παγκόσμιος χαρακτήρας της κρίσης οδήγησε σε προσδοκίες για διεθνή συνεργασία στη διαχείριση της πανδημίας, συμπεριλαμβανομένης της ανταλλαγής πληροφοριών, πόρων και βέλτιστων πρακτικών. Υπήρχε δημόσια προσδοκία ότι οι κυβερνήσεις και οι διεθνείς οργανισμοί θα συνεργάζονταν για την αντιμετώπιση της κρίσης, υπογραμμίζοντας τη σημασία της παγκόσμιας διακυβέρνησης και του συντονισμού (Kluge et al., 2020).

Σε κάθε περίπτωση, η πανδημία COVID-19 έχει αυξήσει σημαντικά τις προσδοκίες του κοινού προς τις κυβερνήσεις και τους ηγέτες. Αυτές οι αυξημένες προσδοκίες περιλάμβαναν αποτελεσματική και ταχεία διαχείριση κρίσεων, αξιόπιστη και έγκαιρη διάδοση πληροφοριών, διαφάνεια και λογοδοσία, οικονομική στήριξη, δίκαιες και χωρίς αποκλεισμούς απαντήσεις και διεθνή συνεργασία. Η ικανοποίηση αυτών των προσδοκιών ήταν ζωτικής σημασίας για την αποτελεσματική διαχείριση της πανδημίας και τη διατήρηση της εμπιστοσύνης του κοινού στις κυβερνητικές ενέργειες.

5.2 Ο ρόλος της διαφάνειας στην ηγεσία κατά τη διάρκεια της πανδημίας

Ο ρόλος της διαφάνειας στην ηγεσία κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-19 ήταν υψίστης σημασίας. Η διαφάνεια, βασική αρχή της χρηστής διακυβέρνησης, περιλαμβάνει την ανοικτή επικοινωνία, την προσβασιμότητα των πληροφοριών και τη λογοδοσία στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Κατά τη διάρκεια της πανδημίας, η διαφάνεια στην ηγεσία όχι μόνο διευκόλυνε την αποτελεσματική διαχείριση κρίσεων, αλλά διαδραμάτισε επίσης καίριο ρόλο στη διατήρηση της εμπιστοσύνης και της συνεργασίας του κοινού.

Διαφάνεια στην επικοινωνία για τη δημόσια υγεία

Ένας από τους πρωταρχικούς τομείς όπου η διαφάνεια ήταν ζωτικής σημασίας ήταν η επικοινωνία για τη δημόσια υγεία. Οι ηγέτες κλήθηκαν να επικοινωνήσουν πολύπλοκες και συχνά ταχέως μεταβαλλόμενες πληροφορίες σχετικά με τον ιό, τις κατευθυντήριες γραμμές για τη δημόσια υγεία και τις κυβερνητικές πολιτικές. Διαφάνεια σε αυτό το πλαίσιο σήμαινε παροχή ειλικρινών, ακριβών και έγκαιρων πληροφοριών. Περιλάμβανε την αναγνώριση των αβεβαιοτήτων, την εξήγηση του

σκεπτικού πίσω από τις αποφάσεις για τη δημόσια υγεία και την ενημέρωση του κοινού καθώς γίνονταν διαθέσιμες νέες πληροφορίες. Η διαφανής κοινοποίηση πληροφοριών για τη δημόσια υγεία συνέβαλε στην οικοδόμηση εμπιστοσύνης του κοινού και στη διασφάλιση της συμμόρφωσης με τα υγειονομικά μέτρα (Van Bavel et al., 2020).

Διαφάνεια στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων

Η διαφάνεια ήταν επίσης κρίσιμη στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων κατά τη διάρκεια της πανδημίας. Οι ηγέτες ήταν επιφορτισμένοι με τη λήψη αποφάσεων που είχαν σημαντικές επιπτώσεις στη δημόσια υγεία, την οικονομία και τους κοινωνικούς κανόνες. Αυτές οι αποφάσεις συχνά περιελάμβαναν συμβιβασμούς και ηθικά διλήμματα, όπως η ιεράρχηση των πόρων υγειονομικής περίθαλψης ή η επιβολή lockdown. Η διαφανής ηγεσία σε αυτές τις καταστάσεις σήμαινε την ανοιχτή επικοινωνία των παραγόντων που επηρεάζουν τις αποφάσεις, τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για τη λήψη αποφάσεων και τις πιθανές επιπτώσεις αυτών των αποφάσεων. Αυτή η προσέγγιση βοήθησε στη συγκέντρωση της κατανόησης και της αποδοχής του κοινού, ακόμη και σε καταστάσεις όπου οι αποφάσεις ήταν δύσκολες ή αμφιλεγόμενες (Gostin et al., 2020).

Διαφάνεια στην κατανομή των πόρων

Η κατανομή των πόρων κατά τη διάρκεια της πανδημίας, ιδίως για την υγειονομική περίθαλψη και την οικονομική στήριξη, ήταν ένας άλλος τομέας όπου η διαφάνεια ήταν καίριας σημασίας. Οι ηγέτες έπρεπε να διαχειριστούν αποτελεσματικά τους πόρους, διασφαλίζοντας ότι χρησιμοποιήθηκαν εκεί όπου χρειαζόνταν περισσότερο. Η διαφάνεια στην κατανομή των πόρων περιλάμβανε την παροχή σαφών πληροφοριών σχετικά με τον τρόπο κατανομής των πόρων, τα κριτήρια κατανομής και τα μέτρα που ελήφθησαν για τη διασφάλιση της αποτελεσματικότητας και της ισότητας. Αυτή η διαφάνεια ήταν σημαντική για τη διατήρηση της εμπιστοσύνης του κοινού, ειδικά σε ένα πλαίσιο όπου οι πόροι ήταν περιορισμένοι και η ζήτηση ήταν υψηλή (Sazzad et al., 2021).

Διαφάνεια και λογοδοσία στις κυβερνητικές δράσεις

Η διαφάνεια στην ηγεσία κατά τη διάρκεια της πανδημίας επεκτάθηκε επίσης στη λογοδοσία για κυβερνητικές ενέργειες. Δεδομένου ότι σημαντικοί δημόσιοι πόροι

κατευθύνθηκαν στην αντιμετώπιση της πανδημίας, υπήρχε αυξημένη ανάγκη οι ηγέτες να λογοδοτούν για τον τρόπο με τον οποίο χρησιμοποιήθηκαν αυτά τα κονδύλια. Αυτό περιελάμβανε τακτικές αναφορές σχετικά με τις κυβερνητικές δαπάνες, τα αποτελέσματα των μέτρων δημόσιας υγείας και την αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων οικονομικής στήριξης. Η διαφάνεια στη λογοδοσία βοήθησε να διασφαλιστεί ότι οι κυβερνητικές ενέργειες ελέγχθηκαν και ότι υπήρξε προσφυγή σε περιπτώσεις κακοδιαχείρισης ή διαφθοράς (Furman, 2020).

Προκλήσεις για τη διαφάνεια στην ηγεσία

Ωστόσο, η διατήρηση της διαφάνειας στην ηγεσία κατά τη διάρκεια της πανδημίας δεν ήταν χωρίς προκλήσεις. Ο ταχέως εξελισσόμενος χαρακτήρας της κρίσης, ο όγκος των πληροφοριών και η πολυπλοκότητα της διαχείρισης μιας συντονισμένης αντίδρασης παρουσίαζαν δυσκολίες στη διατήρηση πλήρους διαφάνειας ανά πάσα στιγμή. Σε ορισμένες περιπτώσεις, ο επείγων χαρακτήρας της κατάστασης απαιτούσε τη λήψη γρήγορων αποφάσεων, γεγονός που ενδέχεται να περιορίσει το πεδίο δημόσιας διαβούλευσης ή ολοκληρωμένης επικοινωνίας (Bavel et al., 2020).

Συμπερασματικά, η διαφάνεια στην ηγεσία κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-19 ήταν ζωτικής σημασίας για την αποτελεσματική διαχείριση κρίσεων και τη διατήρηση της εμπιστοσύνης του κοινού. Περιλάμβανε σαφή και ειλικρινή επικοινωνία, διαφάνεια στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, διαφανή κατανομή πόρων και λογοδοσία στις κυβερνητικές ενέργειες. Ενώ υπήρχαν προκλήσεις όσον αφορά τη διατήρηση της διαφάνειας, παρέμεινε ζωτικής σημασίας συνιστώσα της ηγεσίας καθ' όλη τη διάρκεια της πανδημίας, απαραίτητη για τη δημόσια συνεργασία, την εμπιστοσύνη και τη συνολική αποτελεσματικότητα της αντιμετώπισης της κρίσης.

Κεφάλαιο 6ο. Γεφύρωση του χάσματος μεταξύ θεωρίας και πρακτικής στην ηγεσία COVID-19

6.1 Προκλήσεις στην εφαρμογή θεωρητικών πλαισίων ηγεσίας κατά τη διάρκεια της πανδημίας

Η πανδημία COVID-19 έχει παρουσιάσει μια άνευ προηγουμένου πρόκληση για τους ηγέτες παγκοσμίως, δοκιμάζοντας τα όρια των καθιερωμένων θεωριών ηγεσίας. Ενώ τα θεωρητικά πλαίσια παρέχουν μια σταθερή βάση για την κατανόηση της δυναμικής της ηγεσίας, η μοναδική και ταχέως εξελισσόμενη φύση της πανδημίας

αποκάλυψε σημαντικά κενά μεταξύ θεωρίας και πρακτικής. Αυτή η ενότητα διερευνά λεπτομερώς αυτές τις προκλήσεις.

Πολυπλοκότητα και μη προβλεψιμότητα: Η κρίση COVID-19 χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό πολυπλοκότητας και μη προβλεψιμότητας, καθιστώντας δύσκολο για τις παραδοσιακές θεωρίες ηγεσίας να παρέχουν σαφή καθοδήγηση. Οι θεωρίες που βασίζονται σε σταθερές συνθήκες και προβλέψιμα αποτελέσματα αγωνίζονται να προσαρμοστούν στη ρευστή και συχνά χαοτική φύση μιας παγκόσμιας πανδημίας. Όπως προτείνουν οι Boïn et al. (2016), κρίσεις όπως ο COVID-19 διαταράσσουν τις κανονικές λειτουργίες και απαιτούν από τους ηγέτες να λειτουργούν έξω από τις συνήθεις ρουτίνες τους, κάτι που μπορεί να είναι αποπροσανατολιστικό και δύσκολο.

Ταχεία λήψη αποφάσεων έναντι διαβουλευτικών διαδικασιών: Η αποτελεσματική ηγεσία κρίσεων συχνά απαιτεί ταχεία λήψη αποφάσεων για την αντιμετώπιση άμεσων απειλών (Weible et al., 2020). Ωστόσο, πολλές θεωρίες ηγεσίας υποστηρίζουν τις διαδικασίες διαβούλευσης και την αντανάκλαστική λήψη αποφάσεων. Η ένταση μεταξύ της ανάγκης για γρήγορη δράση και του θεωρητικού ιδεώδους της προσεκτικής διαβούλευσης αποτελεί σημαντική πρόκληση για τους ηγέτες που προσπαθούν να πλοηγηθούν αποτελεσματικά στην πανδημία.

Συναισθηματικοί και ψυχολογικοί παράγοντες: Η πανδημία έφερε συναισθηματικές και ψυχολογικές διαστάσεις στο προσκήνιο των προκλήσεων ηγεσίας. Οι ηγέτες πρέπει να αντιμετωπίσουν τον φόβο, το άγχος και το ηθικό, ενώ παράλληλα λαμβάνουν στρατηγικές αποφάσεις. Θεωρίες όπως η Συναισθηματική Νοημοσύνη (Goleman, 1995) υπογραμμίζουν τη σημασία της αναγνώρισης και της διαχείρισης των συναισθημάτων, αλλά η εφαρμογή αυτών των θεωριών στο περιβάλλον υψηλής πίεσης και υψηλού ρίσκου μιας πανδημίας είναι ιδιαίτερα δύσκολη.

Επικοινωνία και παραπληροφόρηση: Η αποτελεσματική επικοινωνία αποτελεί ακρογωνιαίο λίθο της ηγεσίας σε περίπτωση κρίσης. Οι ηγέτες πρέπει να παρέχουν σαφείς, συνεπείς και ακριβείς πληροφορίες για να καθοδηγήσουν τη δημόσια συμπεριφορά και να διατηρήσουν την εμπιστοσύνη. Ωστόσο, η εξελισσόμενη φύση της πανδημίας και ο πολλαπλασιασμός της παραπληροφόρησης έχουν καταστήσει δύσκολη την αποτελεσματική επικοινωνία των ηγετών. Τα θεωρητικά πλαίσια συχνά

δεν λαμβάνουν υπόψη την ταχύτητα και την κλίμακα της παραπληροφόρησης, θέτοντας προκλήσεις για τους ηγέτες στην πράξη (Van Bavel et al., 2020).

Ηθικά διλήμματα και λήψη αποφάσεων: Ο COVID-19 ανάγκασε τους ηγέτες να λάβουν δύσκολες ηθικές αποφάσεις, όπως η προτεραιότητα στην κατανομή πόρων ή η εξισορρόπηση της δημόσιας υγείας με την οικονομική σταθερότητα. Ενώ οι θεωρίες ηθικής ηγεσίας παρέχουν ένα ηθικό πλαίσιο, η πραγματική εφαρμογή κατά τη διάρκεια μιας πανδημίας είναι γεμάτη πολυπλοκότητες και ανταγωνιστικές αξίες. Οι ηγέτες πρέπει να πλοηγηθούν σε αυτά τα διλήμματα σε πραγματικό χρόνο, συχνά χωρίς τη σαφή καθοδήγηση που υπόσχεται η θεωρία (Gostin et al., 2020).

Ευθυγράμμιση παγκόσμιων και τοπικών απαντήσεων: Η πανδημία απαιτεί συντονισμένη παγκόσμια απάντηση, ωστόσο οι θεωρίες ηγεσίας αναπτύσσονται συχνά σε συγκεκριμένα πολιτιστικά και οργανωτικά πλαίσια. Η πρόκληση έγκειται στην εφαρμογή αυτών των θεωριών σε διαφορετικά παγκόσμια πλαίσια, αντιμετωπίζοντας παράλληλα τις τοπικές ανάγκες. Αυτή η αποσύνδεση μπορεί να οδηγήσει σε κακή ευθυγράμμιση στις στρατηγικές και τις πολιτικές, περιπλέκοντας τις προσπάθειες ηγεσίας επί τόπου (Waugh & Streib, 2020).

Συμπερασματικά, ενώ τα θεωρητικά πλαίσια ηγεσίας προσφέρουν πολύτιμες πληροφορίες, η πανδημία COVID-19 έχει αναδείξει σημαντικές προκλήσεις στην εφαρμογή αυτών των θεωριών σε πραγματικές κρίσεις. Η πολυπλοκότητα και το απρόβλεπτο της κατάστασης, η ανάγκη για ταχεία λήψη αποφάσεων, συναισθηματικοί και ψυχολογικοί παράγοντες, επικοινωνιακές προκλήσεις, ηθικά διλήμματα και η ανάγκη για παγκόσμιο συντονισμό παρουσιάζουν σημαντικά εμπόδια για τους ηγέτες. Η αντιμετώπιση αυτών των προκλήσεων απαιτεί μια προσαρμοστική και ευέλικτη προσέγγιση στην ηγεσία, η οποία αναγνωρίζει τους περιορισμούς της θεωρίας, αξιοποιώντας παράλληλα τις γνώσεις της για να πλοηγηθεί στο αχαρτογράφητο έδαφος μιας παγκόσμιας πανδημίας.

6.2 Στρατηγικές Ευθυγράμμισης της Θεωρίας με την Πρακτική Πραγματικότητα στη Διαχείριση Κρίσεων

Η ευθυγράμμιση των θεωρητικών πλαισίων ηγεσίας με τις πρακτικές πραγματικότητες της διαχείρισης κρίσεων, ιδίως στο πλαίσιο μιας πανδημίας όπως η COVID-19, απαιτεί σκόπιμες και στρατηγικές προσεγγίσεις. Ενώ τα θεωρητικά μοντέλα παρέχουν μια βάση, η εφαρμογή τους σε σενάρια πραγματικού κόσμου

συχνά απαιτεί προσαρμογή και ευελιξία. Οι ακόλουθες στρατηγικές αποσκοπούν στη γεφύρωση αυτού του χάσματος, διασφαλίζοντας ότι η ηγεσία κατά τη διάρκεια κρίσεων είναι τόσο θεωρητικά υγιής όσο και πρακτικά αποτελεσματική.

Πρώτον, οι ηγέτες θα πρέπει να υιοθετήσουν προσαρμοστικές προσεγγίσεις ηγεσίας που είναι εγγενώς ευέλικτες και ανταποκρίνονται στην αλλαγή. Η προσαρμοστική ηγεσία, όπως περιγράφεται από τους Heifetz, Grashow και Linsky (2009), τονίζει τη σημασία της πλοήγησης σε πολύπλοκες προκλήσεις που απαιτούν τόσο τεχνικές λύσεις όσο και προσαρμοστικές αλλαγές. Αυτό περιλαμβάνει όχι μόνο την επίλυση άμεσων προβλημάτων, αλλά και την αντιμετώπιση υποκείμενων συστημικών ζητημάτων. Οι ηγέτες μπορούν να χρησιμοποιήσουν αυτή την προσέγγιση για να εφαρμόσουν δυναμικά θεωρητικές αρχές, προσαρμόζοντας τις στρατηγικές τους καθώς εξελίσσεται η κατάσταση, διατηρώντας παράλληλα την εστίαση σε μακροπρόθεσμους στόχους και αξίες.

Η συμμετοχή σε αναστοχαστικές πρακτικές είναι μια άλλη κρίσιμη στρατηγική. Ο Schön (1983) εισήγαγε την έννοια της αναστοχαστικής πρακτικής ως μέσο για τους επαγγελματίες να μάθουν από τις εμπειρίες τους συμμετέχοντας σε έναν συνεχή διάλογο σκέψης και πράξης. Με τον προβληματισμό σχετικά με τις ενέργειες και τις αποφάσεις τους, οι ηγέτες μπορούν να γεφυρώσουν το χάσμα μεταξύ θεωρίας και πρακτικής, μαθαίνοντας σε πραγματικό χρόνο και προσαρμόζοντας τις στρατηγικές τους με βάση τόσο τις θεωρητικές γνώσεις όσο και τις πρακτικές γνώσεις.

Η ενσωμάτωση του σχεδιασμού σεναρίων στις διαδικασίες ανάπτυξης ηγεσίας και λήψης αποφάσεων είναι επίσης ζωτικής σημασίας. Ο σχεδιασμός σεναρίων, όπως περιγράφεται λεπτομερώς από τους Ramirez και Wilkinson (2016), περιλαμβάνει τη δημιουργία λεπτομερών αφηγήσεων σχετικά με πιθανά μέλλοντα για την καλύτερη κατανόηση πιθανών κινδύνων και ευκαιριών. Εξετάζοντας ένα ευρύ φάσμα σεναρίων, οι ηγέτες μπορούν να εφαρμόσουν καλύτερα θεωρητικά μοντέλα σε διάφορες πιθανές πραγματικότητες, προετοιμάζοντας πιο ολοκληρωμένα για τις αβεβαιότητες των καταστάσεων κρίσης.

Η προώθηση μιας κουλτούρας καινοτομίας στο πλαίσιο της ηγεσίας είναι εξίσου σημαντική. Όπως προτείνει ο Damanpour (1991), η καινοτομία στους οργανισμούς είναι ζωτικής σημασίας για την προσαρμογή στις αλλαγές και τη

βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας. Οι ηγέτες θα πρέπει να ενθαρρύνουν μια κουλτούρα όπου η αμφισβήτηση, ο πειραματισμός και η μάθηση από την αποτυχία εκτιμώνται. Αυτό όχι μόνο βοηθά στην πιο δημιουργική εφαρμογή θεωρητικών εννοιών, αλλά και στην ανάπτυξη νέων προσεγγίσεων που ταιριάζουν καλύτερα στις μοναδικές προκλήσεις μιας κρίσης.

Η συνεργατική ηγεσία είναι μια άλλη βασική στρατηγική. Οι Ansell και Gash (2008) υπογραμμίζουν τη σημασία των συνεργατικών προσεγγίσεων στη δημόσια διαχείριση, ιδιαίτερα σε πολύπλοκα, πολυμερή περιβάλλοντα. Δουλεύοντας συνεργατικά, οι ηγέτες μπορούν να αντλήσουν από ένα ευρύτερο φάσμα εμπειριών και προοπτικών, ενισχύοντας την ικανότητά τους να εφαρμόζουν θεωρητικές αρχές σε ποικίλα και δυναμικά πλαίσια.

Επιπλέον, η ηθική και βασισμένη σε αξίες ηγεσία θα πρέπει να καθοδηγεί όλες τις αποφάσεις και ενέργειες. Οι Brown και Treviño (2006) τονίζουν τη σημασία της ηθικής ηγεσίας, ιδιαίτερα σε περιόδους κρίσης, όταν πρέπει να ληφθούν δύσκολες αποφάσεις. Οι ηγέτες πρέπει να ευθυγραμμίζουν τις ενέργειές τους με ηθικές αρχές και οργανωτικές αξίες, διασφαλίζοντας ότι οι στρατηγικές τους δεν είναι μόνο αποτελεσματικές αλλά και δίκαιες και υπεύθυνες.

Η συνεχής μάθηση και ανάπτυξη είναι επίσης απαραίτητες. Όπως συζητούν οι Bennis και Thomas (2002), ένα από τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα των μεγάλων ηγετών είναι η ικανότητά τους να μαθαίνουν από εμπειρίες, ιδιαίτερα σε δύσκολους καιρούς. Οι ηγέτες θα πρέπει να συμμετέχουν στη συνεχή εκπαίδευση και επαγγελματική ανάπτυξη, ενσωματώνοντας τις τελευταίες έρευνες και θεωρίες στην πρακτική τους. Αυτή η δέσμευση στη μάθηση βοηθά να διασφαλιστεί ότι οι στρατηγικές ηγεσίας παραμένουν σχετικές και αποτελεσματικές, ακόμη και όταν αλλάζει το εξωτερικό περιβάλλον.

Συμπερασματικά, η ευθυγράμμιση των θεωρητικών πλαισίων ηγεσίας με τις πρακτικές πραγματικότητες της διαχείρισης κρίσεων απαιτεί μια πολύπλευρη προσέγγιση. Οι ηγέτες πρέπει να είναι προσαρμοστικοί, στοχαστικοί, προετοιμασμένοι, καινοτόμοι, συνεργατικοί, ηθικοί και αφοσιωμένοι στη συνεχή μάθηση. Χρησιμοποιώντας αυτές τις στρατηγικές, οι ηγέτες μπορούν να γεφυρώσουν αποτελεσματικότερα το χάσμα μεταξύ θεωρίας και πράξης, ενισχύοντας την

ικανότητά τους να πλοηγούνται στις πολυπλοκότητες κρίσεων όπως η πανδημία COVID-19.

6.3 Διδάγματα για τη μελλοντική ανάπτυξη ηγεσίας

Η πανδημία COVID-19 αποτέλεσε χωνευτήρι ηγεσίας, δοκιμάζοντας υπάρχοντα παραδείγματα και προσφέροντας βαθιά διδάγματα για τη μελλοντική ανάπτυξη ηγεσίας. Αυτά τα μαθήματα δεν είναι απλώς αντιδραστικές απαντήσεις σε μια κρίση, αλλά θεμελιώδεις αλλαγές που μπορούν να διαμορφώσουν πιο ανθεκτική, ανταποκρινόμενη και αποτελεσματική ηγεσία ενόψει μελλοντικών αβεβαιοτήτων.

Ένα πρωταρχικό μάθημα είναι η κρίσιμη σημασία της προσαρμοστικότητας και της ευελιξίας στην ηγεσία. Όπως έδειξε η πανδημία, οι ηγέτες πρέπει να είναι προετοιμασμένοι να αντιμετωπίσουν ταχέως μεταβαλλόμενα σενάρια και απροσδόκητες προκλήσεις. Αυτό απαιτεί μια μετατόπιση από την παραδοσιακή ανάπτυξη ηγεσίας που συχνά επικεντρώνεται σε σταθερά, προβλέψιμα περιβάλλοντα σε ένα περιβάλλον που δίνει έμφαση στην ευελιξία και την προσαρμοστικότητα. Όπως προτείνουν οι Uhl-Bien και Arena (2018), οι ηγέτες πρέπει να είναι σε θέση να λειτουργούν σε πολύπλοκα, προσαρμοστικά συστήματα και να μετατοπίζονται από την έγκυρη στην προσαρμοστική ηγεσία καθώς αλλάζουν οι καταστάσεις. Τα μελλοντικά προγράμματα ανάπτυξης ηγεσίας πρέπει, επομένως, να επικεντρωθούν στην καλλιέργεια προσαρμοστικότητας, διδάσκοντας τους ηγέτες να προβλέπουν την αλλαγή, να ανταποκρίνονται γρήγορα και να παραμένουν ευέλικτοι στις στρατηγικές και τις προσεγγίσεις τους.

Η συναισθηματική νοημοσύνη έχει επίσης αναδειχθεί ως κρίσιμο συστατικό της αποτελεσματικής ηγεσίας κατά τη διάρκεια κρίσεων. Η ικανότητα κατανόησης και διαχείρισης των συναισθημάτων κάποιου, καθώς και αναγνώρισης και επιρροής των συναισθημάτων των άλλων, ήταν καθοριστική για την αντιμετώπιση της πανδημίας. Ο Goleman (1995) ορίζει τη συναισθηματική νοημοσύνη ως ένα σύνολο δεξιοτήτων, συμπεριλαμβανομένης της αυτογνωσίας, της αυτορρύθμισης, των κινήτρων, της ενσυναίσθησης και των κοινωνικών δεξιοτήτων. Οι ηγέτες που επιδεικνύουν υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη μπορούν να διαχειριστούν καλύτερα το άγχος, την αβεβαιότητα και τη συναισθηματική αναταραχή μιας κρίσης. Η ανάπτυξη ηγεσίας πρέπει επομένως να ενσωματώνει τη συναισθηματική νοημοσύνη

ως βασική ικανότητα, εκπαιδεύοντας τους ηγέτες όχι μόνο στη λήψη αποφάσεων και τη στρατηγική, αλλά και στις συναισθηματικές και ψυχολογικές πτυχές της ηγεσίας.

Η πανδημία ανέδειξε επίσης τη σημασία της ηθικής ηγεσίας και την ανάγκη οι ηγέτες να λαμβάνουν αποφάσεις βασισμένες σε αξίες και ηθική. Οι Brown και Mitchell (2010) περιγράφουν τους ηθικούς ηγέτες ως άτομα που επιδεικνύουν κανονιστικά κατάλληλη συμπεριφορά μέσω προσωπικών ενεργειών και διαπροσωπικών σχέσεων και προωθούν τέτοια συμπεριφορά μεταξύ των οπαδών μέσω αμφίδρομης επικοινωνίας, ενίσχυσης και λήψης αποφάσεων. Κατά τη διάρκεια μιας κρίσης, οι ηγέτες έρχονται συχνά αντιμέτωποι με δύσκολες αποφάσεις που έχουν βαθιές ηθικές επιπτώσεις. Η μελλοντική ανάπτυξη ηγεσίας πρέπει να περιλαμβάνει μεγάλη έμφαση στην ηθική, διασφαλίζοντας ότι οι ηγέτες είναι εξοπλισμένοι για να πλοηγηθούν σε πολύπλοκα ηθικά τοπία και να λάβουν αποφάσεις που είναι ηθικές, υπεύθυνες και ευθυγραμμισμένες με τις αξίες των οργανισμών και των κοινοτήτων τους.

Η συνεργατική ηγεσία ήταν ένα άλλο κρίσιμο μάθημα από την πανδημία. Ο διασυνδεδεμένος και παγκόσμιος χαρακτήρας των σημερινών προκλήσεων, όπως αποδεικνύεται από την πανδημία, απαιτεί από τους ηγέτες να εργαστούν πέρα από σύνορα, τομείς και χώρες για να βρουν λύσεις. Οι Ansell και Gash (2008) υπογραμμίζουν την αποτελεσματικότητα της συνεργατικής διακυβέρνησης σε πολύπλοκα, πολυμερή περιβάλλοντα. Τα προγράμματα ανάπτυξης ηγεσίας πρέπει, επομένως, να επικεντρωθούν στην οικοδόμηση δεξιοτήτων στη συνεργασία, τη διαπραγμάτευση και την οικοδόμηση συμμαχιών, διδάσκοντας τους μελλοντικούς ηγέτες να εργάζονται αποτελεσματικά σε εταιρικές σχέσεις και δίκτυα.

Εκτός από αυτές τις συγκεκριμένες ικανότητες, η πανδημία υπογράμμισε την ανάγκη για συνεχή μάθηση και ανάπτυξη στην ηγεσία. Οι Bennis και Thomas (2002) υποστηρίζουν ότι οι μεγάλοι ηγέτες είναι σπουδαίοι μαθητές, με την ικανότητα να εξάγουν νόημα από τις εμπειρίες τους και να αναπτύσσονται από τις αντιξοότητες. Η ταχεία εξέλιξη της πανδημίας, με τη συνεχή ροή νέων πληροφοριών και τις μεταβαλλόμενες συνθήκες, κατέδειξε τη σημασία της συνεχούς μάθησης. Η μελλοντική ανάπτυξη ηγεσίας πρέπει να προωθή μια νοοτροπία συνεχούς μάθησης και ανάπτυξης, ενθαρρύνοντας τους ηγέτες να αναζητούν νέες γνώσεις, να

ενημερώνονται για τις τελευταίες εξελίξεις και να βελτιώνουν και να προσαρμόζουν συνεχώς τις στρατηγικές και τις προσεγγίσεις τους.

Τέλος, η πανδημία μας δίδαξε τη σημασία της ετοιμότητας και της πρόβλεψης στην ηγεσία. Καθώς ο κόσμος γίνεται όλο και πιο ασταθής και απρόβλεπτος, οι ηγέτες πρέπει να είναι προετοιμασμένοι για κρίσεις και απροσδόκητα γεγονότα. Αυτό περιλαμβάνει όχι μόνο τον σχεδιασμό και τη διαχείριση κινδύνων, αλλά και την ανάπτυξη πρόβλεψης - την ικανότητα πρόβλεψης μελλοντικών τάσεων και προκλήσεων και τον ανάλογο σχεδιασμό. Η πρόβλεψη δεν αφορά την πρόβλεψη του μέλλοντος, αλλά την προετοιμασία για πολλαπλά μέλλοντα, την κατανόηση πιθανών σεναρίων και την ύπαρξη εύελικτων σχεδίων. Τα προγράμματα ανάπτυξης ηγεσίας πρέπει, επομένως, να περιλαμβάνουν εκπαίδευση στην πρόβλεψη και τον σχεδιασμό σεναρίων, εξοπλίζοντας τους μελλοντικούς ηγέτες με τις δεξιότητες για να προβλέψουν και να προετοιμαστούν για ό, τι μπορεί να επιφυλάσσει το μέλλον.

Συμπερασματικά, η πανδημία COVID-19 έχει προσφέρει πολύτιμα διδάγματα για τη μελλοντική ανάπτυξη ηγεσίας. Αυτές περιλαμβάνουν τη σημασία της προσαρμοστικότητας, της συναισθηματικής νοημοσύνης, της ηθικής ηγεσίας, της συνεργατικής ηγεσίας, της συνεχούς μάθησης και της πρόβλεψης. Η ενσωμάτωση αυτών των διδαγμάτων στα προγράμματα ανάπτυξης ηγεσίας μπορεί να βοηθήσει στην προετοιμασία των μελλοντικών ηγετών να πλοηγηθούν στις πολυπλοκότητες και τις αβεβαιότητες του 21ου αιώνα, διασφαλίζοντας ότι είναι ανθεκτικοί, ανταποκρινόμενοι και αποτελεσματικοί στην αντιμετώπιση οποιωνδήποτε προκλήσεων μπορεί να έρθουν στο δρόμο τους.

Κεφάλαιο 7ο. Μελλοντικές τάσεις και προκλήσεις στην ηγεσία της δημόσιας διοίκησης μετά την πανδημία COVID-19

7.1 Αναδυόμενες τάσεις στην ηγεσία της δημόσιας διοίκησης

Η πανδημία COVID-19 όχι μόνο δοκίμασε τα όρια της ηγεσίας της δημόσιας διοίκησης, αλλά επιτάχυνε και δρομολόγησε τάσεις που θα διαμορφώσουν το μέλλον της. Καθώς ο κόσμος εξέρχεται από αυτή την κρίση, η ηγεσία της δημόσιας διοίκησης θα συνεχίσει να εξελίσσεται ανταποκρινόμενη στα διδάγματα που αντλήθηκαν, στις προκλήσεις που αντιμετωπίζει και στις ευκαιρίες που βρίσκονται μπροστά μας. Η κατανόηση αυτών των αναδυόμενων τάσεων είναι ζωτικής σημασίας για την προετοιμασία της επόμενης γενιάς ηγετών στη δημόσια διοίκηση.

Μια σημαντική αναδυόμενη τάση είναι η αυξημένη έμφαση στην ψηφιακή ηγεσία. Η πανδημία κατέστησε αναγκαία την ταχεία μετάβαση σε ψηφιακές πλατφόρμες για την παροχή υπηρεσιών, την επικοινωνία με το κοινό και τη διευκόλυνση της εξ αποστάσεως εργασίας (Mergel, 2016). Αυτή η αλλαγή υπογράμμισε την ανάγκη για ηγέτες που δεν είναι μόνο άνετοι με την τεχνολογία, αλλά μπορούν επίσης να οδηγήσουν την ψηφιακή καινοτομία και τον μετασχηματισμό εντός των οργανισμών τους. Οι ηγέτες πρέπει να κατανοήσουν πώς να αξιοποιήσουν τα ψηφιακά εργαλεία για να ενισχύσουν την αποτελεσματικότητα, τη δέσμευση και την παροχή υπηρεσιών. Επιπλέον, πρέπει να είναι σε θέση να πλοηγηθούν στους κινδύνους για την ασφάλεια στον κυβερνοχώρο και τις ανησυχίες για την προστασία της ιδιωτικής ζωής που συνοδεύουν την αυξημένη ψηφιοποίηση.

Η έννοια της ανθεκτικής ηγεσίας έχει επίσης έρθει στο προσκήνιο. Η πανδημία κατέδειξε ότι οι κρίσεις δεν είναι μεμονωμένα γεγονότα, αλλά είναι πιθανό να αποτελούν επαναλαμβανόμενες προκλήσεις σε έναν όλο και πιο περίπλοκο και διασυνδεδεμένο κόσμο. Ως αποτέλεσμα, υπάρχει μια αυξανόμενη αναγνώριση της ανάγκης για ηγέτες που δεν είναι μόνο διαχειριστές κρίσεων αλλά είναι ανθεκτικοί ηγέτες (Horne, 2020). Οι ανθεκτικοί ηγέτες είναι εκείνοι που μπορούν να προβλέψουν και να προετοιμαστούν για διαταραχές, να πλοηγηθούν αποτελεσματικά σε κρίσεις και να μάθουν και να προσαρμοστούν από αυτές τις εμπειρίες. Είναι επίσης έμπειροι στην οικοδόμηση ανθεκτικών οργανισμών που μπορούν να αντέξουν και να ανακάμψουν από κραδασμούς.

Μια άλλη τάση είναι η στροφή προς μια πιο ενσυναισθητική και συμπονετική ηγεσία. Η πανδημία ανέδειξε την ανθρώπινη πλευρά των κρίσεων, με εκτεταμένες επιπτώσεις στην υγεία, την ευημερία και τα μέσα διαβίωσης (Bavel et al., 2020). Ως αποτέλεσμα, υπάρχει μια αυξανόμενη προσδοκία για τους ηγέτες να επιδείξουν ενσυναίσθηση, συμπόνια και ενδιαφέρον για την ευημερία των ανθρώπων τους. Οι ηγέτες πρέπει να είναι σε θέση να συνδεθούν με άτομα και κοινότητες, να κατανοήσουν τις ανάγκες και τις ανησυχίες τους και να ανταποκριθούν με πολιτικές και δράσεις που αντικατοπτρίζουν αυτή την κατανόηση.

Η σημασία της συνεργατικής και δικτυωμένης ηγεσίας γίνεται επίσης όλο και πιο εμφανής. Οι πολύπλοκες, οριζόντιες προκλήσεις που θέτει η πανδημία έχουν δείξει ότι καμία μεμονωμένη οντότητα ή τομέας δεν μπορεί να τις αντιμετωπίσει

μόνη της (Ansell & Gash, 2008). Η αποτελεσματική ηγεσία της δημόσιας διοίκησης στο μέλλον θα περιλαμβάνει την οικοδόμηση και την καθοδήγηση δικτύων που εκτείνονται πέρα από οργανωτικά, τομεακά και εθνικά σύνορα. Οι ηγέτες θα πρέπει να είναι ειδικευμένοι στη συνεργασία, τη διαπραγμάτευση και την οικοδόμηση εταιρικών σχέσεων για την αντιμετώπιση των πολύπλοκων ζητημάτων που αντιμετωπίζουν οι κοινωνίες.

Η ηθική ηγεσία θα συνεχίσει να είναι μια κρίσιμη τάση. Η πανδημία έφερε τους ηγέτες αντιμέτωπους με πολλά ηθικά διλήμματα, από την κατανομή των πόρων έως την εξισορρόπηση της δημόσιας υγείας και των οικονομικών συμφερόντων (Gostin et al., 2020). Καθώς ο κόσμος ανακάμπτει από την πανδημία, θα υπάρξει αυξημένη εστίαση στη διασφάλιση ότι οι ηγέτες καθοδηγούνται από ηθικές αρχές και ότι λαμβάνουν αποφάσεις που είναι διαφανείς, υπεύθυνες και δίκαιες. Η ηθική ηγεσία θα είναι απαραίτητη για τη διατήρηση της εμπιστοσύνης και της νομιμότητας του κοινού σε έναν κόσμο μετά την πανδημία.

Τέλος, υπάρχει μια τάση προς μεγαλύτερη συμμετοχικότητα και ποικιλομορφία στην ηγεσία. Η πανδημία αποκάλυψε και επιδείνωσε τις υφιστάμενες ανισότητες, οδηγώντας σε εκκλήσεις για πιο συμμετοχικές πολιτικές και διαδικασίες λήψης αποφάσεων (Bishu & Alkadry, 2017). Οι μελλοντικοί ηγέτες της δημόσιας διοίκησης θα πρέπει να δεσμευτούν για την προώθηση της ποικιλομορφίας και της ένταξης εντός των οργανισμών τους και στις πολιτικές αποφάσεις τους. Πρέπει να κατανοήσουν και να αντιμετωπίσουν τις διαφορετικές επιπτώσεις που έχουν οι πολιτικές και οι κρίσεις σε διάφορες ομάδες και να εργαστούν για πιο δίκαια και χωρίς αποκλεισμούς αποτελέσματα.

Συμπερασματικά, το μέλλον της ηγεσίας της δημόσιας διοίκησης θα διαμορφωθεί από διάφορες αναδυόμενες τάσεις, συμπεριλαμβανομένης της ψηφιακής ηγεσίας, της ανθεκτικής ηγεσίας, της ενσυναισθητικής και συμπονετικής ηγεσίας, της συνεργατικής και δικτυωμένης ηγεσίας, της ηθικής ηγεσίας και της ηγεσίας χωρίς αποκλεισμούς. Οι τάσεις αυτές αντικατοπτρίζουν το μεταβαλλόμενο τοπίο της δημόσιας διοίκησης και τις εξελισσόμενες προσδοκίες και ανάγκες των κοινωνιών. Η προετοιμασία των ηγετών για την πλοήγηση σε αυτές τις τάσεις θα είναι ζωτικής σημασίας για τη διασφάλιση αποτελεσματικής, ανταποκρινόμενης και νόμιμης δημόσιας διοίκησης στον κόσμο μετά την πανδημία.

7.2 Προκλήσεις ηγεσίας σε έναν κόσμο μετά την πανδημία

Καθώς ο κόσμος εξέρχεται σταδιακά από την πανδημία COVID-19, η ηγεσία στη δημόσια διοίκηση βρίσκεται αντιμέτωπη με ένα τοπίο μόνιμα μεταβαλλόμενο από την κρίση. Οι προκλήσεις που θα αντιμετωπίσουν οι ηγέτες σε αυτόν τον κόσμο μετά την πανδημία είναι πολύπλευρες, που απορρέουν από τις μακροχρόνιες επιπτώσεις της πανδημίας, καθώς και από τις επιταχυνόμενες αλλαγές που έχει προκαλέσει στην κοινωνία, την οικονομία και τη διακυβέρνηση. Η κατανόηση αυτών των προκλήσεων είναι ζωτικής σημασίας για την προετοιμασία των ηγετών να πλοηγηθούν αποτελεσματικά στο περίπλοκο και αβέβαιο μέλλον.

Μια σημαντική πρόκληση που θα αντιμετωπίσουν οι ηγέτες είναι η διαχείριση της μακροπρόθεσμης ανάκαμψης από την πανδημία. Η κρίση είχε βαθιές επιπτώσεις στις οικονομίες, τα συστήματα υγείας και τις κοινωνίες και η διαδικασία ανάκαμψης θα είναι μακρά και περίπλοκη. Οι ηγέτες θα πρέπει να αντιμετωπίσουν επίμονα ζητήματα υγείας, συμπεριλαμβανομένου του αντίκτυπου της πανδημίας στην ψυχική υγεία και της αποκατάστασης των συστημάτων υγείας (Moreno et al., 2020). Θα πρέπει επίσης να αντιμετωπίσουν τις οικονομικές επιπτώσεις, συμπεριλαμβανομένης της ανεργίας, του κλεισίματος επιχειρήσεων και της πιθανότητας παρατεταμένης ύφεσης. Αυτό απαιτεί όχι μόνο οικονομική οξυδέρκεια, αλλά και βαθιά κατανόηση των κοινωνικών και ψυχολογικών πτυχών της ανάκαμψης.

Μια άλλη πρόκληση είναι η πλοήγηση στις αυξημένες προσδοκίες για τις κυβερνητικές επιδόσεις και τη λογοδοσία. Η πανδημία έχει οδηγήσει σε αυξημένη εξάρτηση από την κυβέρνηση για πληροφορίες, υποστήριξη και προστασία, αυξάνοντας τις προσδοκίες του κοινού για κυβερνητική ανταπόκριση και αποτελεσματικότητα (Hartley & Allison, 2020). Ταυτόχρονα, η κρίση έχει επίσης αυξήσει τον έλεγχο των κυβερνητικών ενεργειών και αποφάσεων, με αιτήματα για διαφάνεια και λογοδοσία όσον αφορά τον τρόπο με τον οποίο οι κυβερνήσεις χειρίστηκαν την κρίση και τον τρόπο με τον οποίο διαχειρίζονται την ανάκαμψη. Οι ηγέτες θα πρέπει να εξισορροπήσουν αυτές τις αυξημένες προσδοκίες με την πραγματικότητα της διακυβέρνησης, διασφαλίζοντας ότι ανταποκρίνονται στις δημόσιες ανάγκες, ενώ παράλληλα είναι διαφανείς και υπόλογοι.

Η επιτάχυνση του ψηφιακού μετασχηματισμού είναι μια άλλη πρόκληση που θα αντιμετωπίσουν οι ηγέτες. Η πανδημία κατέστησε αναγκαία την ταχεία μετάβαση σε ψηφιακούς τρόπους εργασίας, παροχής υπηρεσιών και επικοινωνίας και πολλές

από αυτές τις αλλαγές είναι πιθανό να είναι μόνιμες (Mergel, 2016). Οι ηγέτες θα πρέπει να συνεχίσουν να προωθούν την ψηφιακή καινοτομία και τον μετασχηματισμό εντός των οργανισμών τους, διασφαλίζοντας ότι αξιοποιούν την τεχνολογία για να ενισχύσουν την αποτελεσματικότητα, τη δέσμευση και την παροχή υπηρεσιών. Ταυτόχρονα, θα πρέπει να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις που συνοδεύουν την ψηφιοποίηση, συμπεριλαμβανομένων των κινδύνων για την ασφάλεια στον κυβερνοχώρο, των ανησυχιών για την προστασία της ιδιωτικής ζωής και του ψηφιακού χάσματος.

Η πανδημία έφερε επίσης στο προσκήνιο ζητήματα ανισότητας και την ανάγκη για ηγεσία χωρίς αποκλεισμούς. Η κρίση έχει επηρεάσει δυσανάλογα ορισμένες ομάδες, συμπεριλαμβανομένων των κοινοτήτων χαμηλού εισοδήματος, των μειονοτήτων και των γυναικών, επιδεινώνοντας τις υπάρχουσες ανισότητες (Bishu & Alkadry, 2017). Οι ηγέτες θα πρέπει να αντιμετωπίσουν αυτές τις ανισότητες και να εργαστούν προς την κατεύθυνση πολιτικών και πρακτικών χωρίς αποκλεισμούς. Αυτό απαιτεί δέσμευση για την πολυμορφία και την ένταξη, κατανόηση των διαφορετικών επιπτώσεων των πολιτικών και των αποφάσεων σε διάφορες ομάδες και προθυμία συνεργασίας και ακρόασης διαφορετικών φωνών.

Επιπλέον, οι ηγέτες θα πρέπει να προετοιμαστούν για μελλοντικές κρίσεις και να οικοδομήσουν ανθεκτικότητα. Η πανδημία απέδειξε ότι οι κρίσεις μπορούν να προκύψουν ξαφνικά και να έχουν παγκόσμιες επιπτώσεις και οι ηγέτες πρέπει να είναι προετοιμασμένοι για αυτή τη νέα πραγματικότητα (Horne, 2020). Αυτό περιλαμβάνει όχι μόνο τον σχεδιασμό και τη διαχείριση κινδύνων, αλλά και την ανάπτυξη πρόβλεψης και προληπτικής διακυβέρνησης, την κατανόηση πιθανών μελλοντικών απειλών και την ύπαρξη ευέλικτων σχεδίων. Περιλαμβάνει επίσης την οικοδόμηση ανθεκτικότητας, τόσο εντός των οργανισμών τους όσο και στην ευρύτερη κοινωνία, για να διασφαλιστεί ότι μπορούν να αντέξουν και να ανακάμψουν από μελλοντικούς κλυδωνισμούς.

Συμπερασματικά, ο κόσμος μετά την πανδημία παρουσιάζει μια σειρά προκλήσεων για τους ηγέτες της δημόσιας διοίκησης. Αυτές περιλαμβάνουν τη διαχείριση της μακροπρόθεσμης ανάκαμψης, την πλοήγηση στις αυξημένες προσδοκίες για τις κυβερνητικές επιδόσεις και τη λογοδοσία, την προώθηση και τη διαχείριση του ψηφιακού μετασχηματισμού, την αντιμετώπιση της ανισότητας και

την προώθηση της συμμετοχικότητας, καθώς και την προετοιμασία για μελλοντικές κρίσεις και την οικοδόμηση ανθεκτικότητας. Αυτές οι προκλήσεις απαιτούν από τους ηγέτες να είναι προσαρμόσιμοι, καινοτόμοι, ανταποκρινόμενοι και ηθικοί. Απαιτούν επίσης δέσμευση για συνεχή μάθηση και ανάπτυξη, καθώς οι ηγέτες θα πρέπει να προσαρμόζουν και να ενημερώνουν συνεχώς τις δεξιότητες και τις γνώσεις τους ενόψει ενός συνεχώς μεταβαλλόμενου κόσμου.

Μέρος Γ΄

Κεφάλαιο 8. Συζήτηση

Η συζήτηση για την ηγεσία στη δημόσια διοίκηση στο πλαίσιο της πανδημίας COVID-19 περιλαμβάνει ποικίλες κρίσιμες πτυχές, αντλώντας από τις πολύπλευρες προκλήσεις και τα διδάγματα που προέκυψαν κατά τη διάρκεια αυτής της άνευ προηγουμένου κρίσης. Αυτή η συζήτηση ενσωματώνει πληροφορίες από διάφορες πηγές, συμπεριλαμβανομένων έργων των Ansell and Gash (2008), Boin et al. (2016), Gostin et al. (2020) και Van Bavel et al. (2020), μεταξύ άλλων.

Η πανδημία COVID-19 λειτούργησε αναμφίβολα ως λυδία λίθος για την ηγεσία σε ολόκληρο τον κόσμο, αποκαλύπτοντας τόσο τα δυνατά σημεία όσο και τα τρωτά σημεία στα συστήματα δημόσιας διοίκησης. Ένα πρωταρχικό σημείο συζήτησης είναι η προσαρμοστικότητα και η ευελιξία της ηγεσίας ενόψει γρήγορων και απρόβλεπτων αλλαγών (Uhl-Bien & Arena, 2018). Η κρίση απαίτησε ηγέτες που θα μπορούσαν να αφομοιώσουν γρήγορα τις εξελισσόμενες πληροφορίες και να επαναπροσδιορίσουν ανάλογα τις στρατηγικές τους. Αυτή η προσαρμοστικότητα δεν αφορά μόνο τα μέτρα αντίδρασης, αλλά και την πρόβλεψη μελλοντικών προκλήσεων και την προετοιμασία για αυτές, μια έννοια που τονίζεται στα έργα των Waugh & Streib (2020) και Weible et al. (2020). Η πανδημία υπογράμμισε την ανάγκη για ηγέτες που δεν είναι μόνο στρατηγικοί στοχαστές, αλλά και ικανοί να διατηρούν ευελιξία και ανθεκτικότητα σε σενάρια κρίσης.

Μια άλλη σημαντική πτυχή της συζήτησης περιστρέφεται γύρω από τις συναισθηματικές και ηθικές διαστάσεις της ηγεσίας κατά τη διάρκεια κρίσεων. Η πανδημία αύξησε την ανάγκη για συναισθηματική νοημοσύνη στους ηγέτες, ένα χαρακτηριστικό που περιλαμβάνει την κατανόηση και τη διαχείριση των

συναισθημάτων του ατόμου και εκείνων των άλλων (Goleman, 1995). Οι ηγέτες έπρεπε να διαχειριστούν όχι μόνο τις υλικοτεχνικές πτυχές της κρίσης, αλλά και τις ψυχολογικές επιπτώσεις της στους πολίτες. Επιπλέον, τα ηθικά διλήμματα βρίσκονταν στην πρώτη γραμμή των διαδικασιών λήψης αποφάσεων, καθώς οι ηγέτες αντιμετώπιζαν επιλογές που είχαν βαθιές ηθικές επιπτώσεις. Η ηθική ηγεσία, η οποία περιλαμβάνει τη λήψη αποφάσεων που καθοδηγούνται από αξίες όπως η δικαιοσύνη, η ισότητα και ο σεβασμός των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, έγινε υψίστης σημασίας κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου (Brown & Treviño, 2006).

Η αποτελεσματική επικοινωνία αναδείχθηκε σε έναν ακόμη ακρογωνιαίο λίθο της επιτυχημένης ηγεσίας κατά τη διάρκεια της πανδημίας. Οι ηγέτες ήταν επιφορτισμένοι με την πολύπλοκη πρόκληση της επικοινωνίας με σαφήνεια και συνέπεια σε ένα περιβάλλον γεμάτο παραπληροφόρηση και ταχέως μεταβαλλόμενα δεδομένα (Seeger et al., 2005). Η διαφανής και ενσυναισθητική επικοινωνία ήταν ζωτικής σημασίας όχι μόνο για τη διάδοση ζωτικών πληροφοριών, αλλά και για τη διατήρηση της εμπιστοσύνης του κοινού και τη διασφάλιση της συμμόρφωσης με τις κατευθυντήριες γραμμές για την υγεία. Ο ρόλος των ηγετών επεκτάθηκε πέρα από τους απλούς μεταφορείς πληροφοριών για να γίνουν φάροι εμπιστοσύνης και καθησυχασμού σε μια εποχή εκτεταμένης αβεβαιότητας.

Επιπλέον, η πανδημία ανέδειξε τη σημασία της συνεργατικής και δικτυωμένης ηγεσίας. Η διασυνδεδεμένη φύση της κρίσης κατέστησε αναγκαία την απομάκρυνση από τα παραδοσιακά, ιεραρχικά μοντέλα ηγεσίας προς πιο συνεργατικές προσεγγίσεις που εκτείνονται σε διαφορετικούς τομείς και σύνορα (Ansell & Gash, 2008). Αυτή η αλλαγή υπογραμμίζει τη σημασία της οικοδόμησης συμμαχιών και εταιρικών σχέσεων για την αντιμετώπιση σύνθετων ζητημάτων που καμία μεμονωμένη οντότητα δεν μπορεί να λύσει μόνη της. Η πρόκληση για τους μελλοντικούς ηγέτες έγκειται στην προώθηση αυτών των συνεργατικών δικτύων, διατηρώντας παράλληλα ένα σαφές όραμα και κατεύθυνση.

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός που επιταχύνθηκε από την πανδημία αποτελεί επίσης κρίσιμο σημείο συζήτησης. Οι ηγέτες έπρεπε να προσαρμοστούν γρήγορα στις νέες τεχνολογίες για απομακρυσμένη εργασία, παροχή υπηρεσιών και επικοινωνία. Αυτή η μετατόπιση όχι μόνο αντικατοπτρίζει την αυξανόμενη σημασία της ψηφιακής ικανότητας στην ηγεσία, αλλά φέρνει επίσης στο προσκήνιο τις προκλήσεις που

σχετίζονται με την ασφάλεια στον κυβερνοχώρο, την ιδιωτικότητα και το ψηφιακό χάσμα (Mergel, 2016). Καθώς η δημόσια διοίκηση συνεχίζει να εξελίσσεται στην ψηφιακή εποχή, οι ηγέτες πρέπει να πλοηγηθούν σε αυτές τις πολυπλοκότητες, αξιοποιώντας παράλληλα την τεχνολογία για να ενισχύσουν τη διακυβέρνηση και την παροχή υπηρεσιών.

Τέλος, η πανδημία έφερε στο φως την ανάγκη για ηγέτες που δεν είναι μόνο διαχειριστές κρίσεων αλλά και οραματιστές ικανοί να καθοδηγήσουν τη μακροπρόθεσμη ανάκαμψη και την οικοδόμηση ανθεκτικότητας. Αυτό περιλαμβάνει την κατανόηση των κοινωνικοοικονομικών επιπτώσεων της κρίσης, την αντιμετώπιση των ανισοτήτων που επιδεινώθηκαν από την πανδημία και την προετοιμασία για ένα μέλλον όπου τέτοιες παγκόσμιες κρίσεις μπορεί να γίνουν συχνότερες (Horne, 2020). Οι ηγέτες πρέπει να εξισορροπήσουν την άμεση αντιμετώπιση κρίσεων με τον στρατηγικό σχεδιασμό για την ανάκαμψη και τη μελλοντική ετοιμότητα, ένα σύνθετο έργο που απαιτεί βαθιά κατανόηση της πολύπλευρης φύσης τέτοιων κρίσεων.

1. Εξέλιξη Παραδειγμάτων Ηγεσίας στη Δημόσια Διοίκηση

- **Ευρήματα:** Η μελέτη αποκάλυψε μια σημαντική μετατόπιση από τα παραδοσιακά γραφειοκρατικά μοντέλα σε πιο δυναμικά, ευέλικτα στυλ ηγεσίας. Αυτή η εξέλιξη προωθήθηκε από παγκόσμιες αλλαγές όπως η ψηφιοποίηση και η αυξημένη δημόσια ζήτηση για διαφάνεια και λογοδοσία.
- Αυτά τα ευρήματα απαντούν άμεσα στον τρόπο με τον οποίο τα παραδείγματα ηγεσίας έχουν προσαρμοστεί με την πάροδο του χρόνου, αντανακλώντας την ανάγκη για τους ηγέτες να είναι πιο ενεργητικοί, προσαρμόσιμοι και τεχνολογικά κατανοητοί σε ένα ταχέως μεταβαλλόμενο παγκόσμιο περιβάλλον.

2. Εφαρμογή συμβατικών θεωριών ηγεσίας

- **Ευρήματα:** Η έρευνα αξιολόγησε διάφορες θεωρίες ηγεσίας, αποκαλύπτοντας ένα χάσμα μεταξύ θεωρητικών ιδανικών και πρακτικών εφαρμογών, ειδικά σε συνθήκες κρίσης όπως η πανδημία COVID-19.
- **Αντιμετώπιση του ερευνητικού ερωτήματος:** Αυτό αντιμετωπίζει το ζήτημα της εφαρμοσιμότητας των θεωριών ηγεσίας στη δημόσια διοίκηση,

αναδεικνύοντας την πολυπλοκότητα και τις μοναδικές προκλήσεις του δημόσιου τομέα στις οποίες πρέπει να προσαρμοστούν οι θεωρίες.

3. Ηγετικές Ικανότητες για τη Διαχείριση Κρίσεων

- **Ευρήματα:** Οι βασικές ηγετικές δεξιότητες που εντοπίστηκαν για τη διαχείριση κρίσεων περιελάμβαναν την ταχεία λήψη αποφάσεων, την αποτελεσματική επικοινωνία, την ανθεκτικότητα και την προσαρμοστικότητα. Αυτές οι δεξιότητες ήταν διαφορετικές από τις κανονικές ηγετικές ικανότητες λόγω της εστίασής τους σε άμεσες, αποτελεσματικές ενέργειες για την αντιμετώπιση κρίσεων.
- **Αντιμετώπιση του ερευνητικού ερωτήματος:** Τα ευρήματα της μελέτης παρέχουν μια σαφή απάντηση στο ποιες συγκεκριμένες ηγετικές δεξιότητες είναι ζωτικής σημασίας σε περιόδους κρίσης και πώς διαφέρουν από τις καθημερινές ηγετικές ικανότητες.

4. Κοινές προκλήσεις στην ηγεσία της δημόσιας διοίκησης

- **Ευρήματα:** Οι κοινές προκλήσεις που εντοπίστηκαν περιελάμβαναν τη γραφειοκρατική αδράνεια, τον ψηφιακό μετασχηματισμό και τη διαχείριση των ενδιαφερόμενων μερών. Οι αποτελεσματικές απαντήσεις περιελάμβαναν καινοτόμο επίλυση προβλημάτων, ηθική λήψη αποφάσεων και υιοθέτηση τεχνολογικών εξελίξεων.
- **Αντιμετώπιση του ερευνητικού ερωτήματος:** Η έρευνα ρίχνει φως στις τυπικές προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι ηγέτες στη δημόσια διοίκηση και προσφέρει πληροφορίες για το πώς μπορούν να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά αυτές οι προκλήσεις.

5. Γεφυρώνοντας τη θεωρία και την πράξη

- **Ευρήματα:** Η μελέτη εντόπισε ένα σημαντικό χάσμα μεταξύ των θεωρητικών μοντέλων ηγεσίας και της πρακτικής πραγματικότητας. Τόνισε την ανάγκη για ολοκληρωμένες προσεγγίσεις που συνδυάζουν ακαδημαϊκές γνώσεις με πρακτικές εμπειρίες.
- **Αντιμετώπιση του ερευνητικού ερωτήματος:** Αυτό αφορά άμεσα τον τρόπο με τον οποίο τα θεωρητικά πλαίσια ηγεσίας μπορούν να ευθυγραμμιστούν με

τις πρακτικές πραγματικότητες της δημόσιας διοίκησης, προτείνοντας μια πιο ολιστική προσέγγιση στην ανάπτυξη ηγεσίας.

6. Αναδυόμενες τάσεις και προκλήσεις

- **Ευρήματα:** Οι αναδυόμενες τάσεις που εντοπίστηκαν περιλαμβάνουν την ψηφιακή ηγεσία, την ηθική ηγεσία και την ανάγκη για ετοιμότητα και πρόβλεψη. Η μελέτη υπογράμμισε αυτούς τους τομείς που απαιτούν περαιτέρω ακαδημαϊκή και πρακτική έρευνα.
- **Αντιμετώπιση του ερευνητικού ερωτήματος:** Η έρευνα παρέχει μια ολοκληρωμένη εικόνα των αναδυόμενων τάσεων, προκλήσεων και ευκαιριών στην ηγεσία της δημόσιας διοίκησης, ανοίγοντας το δρόμο για μελλοντικές ερευνητικές και πρακτικές πρωτοβουλίες.

Συμπερασματικά, η συζήτηση για την ηγεσία στη δημόσια διοίκηση μετά τον COVID-19 είναι πλούσια και πολύπλευρη, περιλαμβάνοντας θέματα προσαρμοστικότητας, συναισθηματικών και ηθικών διαστάσεων, επικοινωνίας, συνεργασίας, ψηφιακού μετασχηματισμού και μακροπρόθεσμης ανθεκτικότητας. Οι πληροφορίες που παρέχονται από τις αναφερόμενες πηγές προσφέρουν μια ολοκληρωμένη κατανόηση των προκλήσεων που αντιμετωπίζουν και των ικανοτήτων που απαιτούνται για αποτελεσματική ηγεσία σε τέτοιους πρωτοφανείς καιρούς. Καθώς η δημόσια διοίκηση συνεχίζει να πλοηγείται στο τοπίο μετά την πανδημία, αυτές οι συζητήσεις θα διαμορφώσουν αναμφίβολα το μέλλον της ανάπτυξης ηγεσίας και των στρατηγικών διαχείρισης κρίσεων.

8.2 Περιορισμοί της έρευνας

Η διερεύνηση της ηγεσίας της δημόσιας διοίκησης στο πλαίσιο της πανδημίας COVID-19, που ενημερώνεται από ένα ευρύ φάσμα επιστημονικών έργων, συμπεριλαμβανομένων εκείνων των Boin et al. (2016), Van Bavel et al. (2020) και Weible et al. (2020), έχει αποφέρει πλούσιες γνώσεις και κριτικούς προβληματισμούς. Ωστόσο, είναι σημαντικό να αναγνωρίσουμε τους εγγενείς περιορισμούς αυτής της μελέτης για να κατανοήσουμε πλήρως το πεδίο εφαρμογής και τις επιπτώσεις της.

Πρώτον, το χρονικό πεδίο εφαρμογής αυτής της μελέτης, όπως και κάθε σύγχρονης έρευνας, είναι ένας σημαντικός περιορισμός. Η πανδημία COVID-19 είναι μια συνεχιζόμενη κρίση με εξελισσόμενες επιπτώσεις. Όπως διατυπώθηκε από τους

Weible et al. (2020), ο δυναμικός χαρακτήρας των πολιτικών επιστημών και της διαχείρισης κρίσεων σημαίνει ότι τα ευρήματα και οι συστάσεις ενδέχεται να χρειαστεί να επανεξεταστούν και να αναθεωρηθούν καθώς προκύπτουν νέες πληροφορίες και εξελίσσεται η κατάσταση. Τα συμπεράσματα που εξάγονται βασίζονται στην τρέχουσα συμφωνία και ενδέχεται να μην περιλαμβάνουν πλήρως μελλοντικές εξελίξεις ή αναδρομικές γνώσεις.

Δεύτερον, η γεωγραφική και πολιτιστική ιδιαιτερότητα των προκλήσεων και των απαντήσεων της ηγεσίας αποτελεί περιορισμό. Η ηγεσία στη δημόσια διοίκηση επηρεάζεται βαθιά από πολιτιστικά, κοινωνικά και πολιτικά πλαίσια, όπως υποδηλώνουν οι ποικίλες απαντήσεις στην πανδημία παγκοσμίως. Ενώ αυτή η μελέτη προσπαθεί να αντλήσει ευρύτερα διδάγματα και στρατηγικές, η εφαρμοσιμότητα και η αποτελεσματικότητά τους μπορεί να διαφέρουν μεταξύ διαφορετικών ρυθμίσεων. Όπως σημειώνεται από τους Hartley & Allison (2020), οι αποχρώσεις της ηγεσίας σε διαφορετικά πλαίσια μπορεί να μην αποτυπωθούν πλήρως σε μια γενική ανάλυση και αυτό που λειτουργεί σε ένα πλαίσιο μπορεί να μην μπορεί να μεταφερθεί σε άλλο.

Η μεθοδολογική προσέγγιση αυτής της μελέτης, βασιζόμενη κυρίως στην υπάρχουσα βιβλιογραφία και τα θεωρητικά πλαίσια, εισάγει έναν άλλο περιορισμό. Ενώ οι αναφορές που χρησιμοποιήθηκαν, όπως αυτές των Boin et al. (2016) και Goleman (1995), παρέχουν ισχυρά πλαίσια και πληροφορίες, η εξάρτηση της μελέτης από δευτερογενή δεδομένα σημαίνει ότι μπορεί να μην καταγράφει τις εμπειρίες και τις προκλήσεις σε πραγματικό χρόνο που αντιμετώπισαν οι ηγέτες κατά τη διάρκεια της πανδημίας. Τα εμπειρικά δεδομένα από πρώτο χέρι, όπως συνεντεύξεις ή μελέτες περιπτώσεων, θα παρείχαν μια πλουσιότερη, πιο λεπτή κατανόηση των προκλήσεων και των στρατηγικών ηγεσίας.

Επιπλέον, η εγγενής πολυπλοκότητα της δημόσιας διοίκησης και της ηγεσίας θέτει έναν περιορισμό. Η δημόσια διοίκηση λειτουργεί μέσα σε ένα δίκτυο αλληλεξαρτώμενων συστημάτων και ενδιαφερόμενων μερών, καθιστώντας δύσκολη την απομόνωση του αντίκτυπου της ηγεσίας από άλλους παράγοντες. Όπως προτείνουν οι Osborne, Radnor, & Nasi (2012), η πολύπλευρη φύση της παροχής δημόσιων υπηρεσιών και της διακυβέρνησης σημαίνει ότι η ηγεσία είναι μόνο μία από τις πολλές μεταβλητές που επηρεάζουν τα αποτελέσματα. Ο κίνδυνος είναι η

υπεραπλούστευση του ρόλου της ηγεσίας ή η απόδοση αποτελεσμάτων αποκλειστικά σε ηγετικές ενέργειες χωρίς να λαμβάνεται υπόψη το ευρύτερο συστημικό πλαίσιο.

Η εστίαση της μελέτης στην κρίση COVID-19 εισάγει επίσης περιορισμούς. Ενώ η πανδημία παρέχει ένα κρίσιμο πλαίσιο για τη διερεύνηση της ηγεσίας σε ακραίες καταστάσεις, αντιπροσωπεύει έναν συγκεκριμένο τύπο κρίσης. Τα πορίσματα και τα διδάγματα που αντλούνται ενδέχεται να μην εφαρμόζονται πλήρως σε άλλους τύπους κρίσεων ή σε κανονικές συνθήκες λειτουργίας. Όπως τονίζουν οι Boin et al. (2016), η φύση μιας κρίσης μπορεί να επηρεάσει σημαντικά τις προκλήσεις και τις απαντήσεις της ηγεσίας και αυτό που είναι αποτελεσματικό σε μια κρίση μπορεί να μην είναι σε μια άλλη.

Επιπλέον, η έμφαση της μελέτης στα θεωρητικά πλαίσια και την επιστημονική βιβλιογραφία μπορεί να περιορίσει την πρακτική εφαρμογή της. Ενώ οι θεωρίες παρέχουν πολύτιμες πληροφορίες, η μετάφρασή τους στην πράξη μπορεί να είναι περίπλοκη και εξαρτώμενη από το πλαίσιο. Όπως σημειώνει ο Van Wart (2013), υπάρχει συχνά ένα χάσμα μεταξύ των θεωρητικών ιδεωδών και των πρακτικών πραγματικοτήτων και οι ηγέτες μπορεί να δυσκολευτούν να εφαρμόσουν θεωρητικές έννοιες στον ακατάστατο, απρόβλεπτο κόσμο της πραγματικής δημόσιας διοίκησης.

Τέλος, ο ταχύς ρυθμός αλλαγής στον σύγχρονο κόσμο εισάγει έναν περιορισμό στη μακροπρόθεσμη σημασία της μελέτης. Οι τεχνολογικές εξελίξεις, οι κοινωνικές αλλαγές και τα νέα μοντέλα διακυβέρνησης αναδιαμορφώνουν συνεχώς το τοπίο της δημόσιας διοίκησης και ηγεσίας. Όπως προτείνει η Mergel (2016), ο ψηφιακός μετασχηματισμός και άλλες αναδυόμενες τάσεις θα συνεχίσουν να επηρεάζουν τους ηγετικούς ρόλους και τις προκλήσεις. Αυτό που είναι σχετικό σήμερα μπορεί γρήγορα να ξεπεραστεί καθώς προκύπτουν νέες προκλήσεις και ευκαιρίες.

Συμπερασματικά, ενώ αυτή η μελέτη παρέχει πολύτιμες πληροφορίες σχετικά με την ηγεσία της δημόσιας διοίκησης κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-19, είναι σημαντικό να αναγνωρίσουμε τους περιορισμούς της. Οι χρονικοί, γεωγραφικοί, μεθοδολογικοί και συγκυριακοί περιορισμοί, μαζί με την εστίαση σε μια συγκεκριμένη κρίση και τον ταχύ ρυθμό της αλλαγής, σημαίνουν ότι τα ευρήματα θα πρέπει να ερμηνεύονται με προσοχή και κατανόηση του πεδίου εφαρμογής και της δυνατότητας εφαρμογής τους. Η μελλοντική έρευνα θα πρέπει να αντιμετωπίσει

αυτούς τους περιορισμούς, ενσωματώνοντας εμπειρικά δεδομένα, ποικίλα πλαίσια και εξελισσόμενες τάσεις για να παράσχει μια πιο ολοκληρωμένη και εφαρμόσιμη κατανόηση της ηγεσίας στη δημόσια διοίκηση.

8.3 Συστάσεις για περαιτέρω έρευνα στο μέλλον

Η πανδημία COVID-19 όχι μόνο μεταμόρφωσε το τοπίο της δημόσιας διοίκησης, αλλά άνοιξε επίσης νέους δρόμους για μελλοντικές σπουδές στην ηγεσία και τη διαχείριση κρίσεων. Αντλώντας από ένα ευρύ φάσμα επιστημονικών εργασιών, συμπεριλαμβανομένων των Ansell and Gash (2008), Boin et al. (2016) και Weible et al. (2020), μεταξύ άλλων, αυτή η ενότητα περιγράφει αρκετές συστάσεις για μελλοντική έρευνα.

Πρώτον, οι μελλοντικές μελέτες θα πρέπει να εμβαθύνουν στην προσαρμοστικότητα και την ευελιξία της ηγεσίας σε καταστάσεις κρίσης. Οι Uhl-Bien & Arena (2018) τονίζουν τη σημασία της προσαρμοστικής ηγεσίας σε πολύπλοκα περιβάλλοντα. Η έρευνα θα μπορούσε να διερευνήσει τον τρόπο με τον οποίο οι ηγέτες μπορούν να εξισορροπήσουν την ανάγκη για γρήγορη, αποφασιστική δράση με την ανάγκη διατήρησης της ευελιξίας και του ανοίγματος στις μεταβαλλόμενες πληροφορίες και περιστάσεις. Αυτό περιλαμβάνει την κατανόηση των διαδικασιών και των μηχανισμών που χρησιμοποιούν οι ηγέτες για να πλοηγηθούν στην αβεβαιότητα, να λάβουν γρήγορες αποφάσεις και να προσαρμόσουν τις στρατηγικές τους ως απάντηση στις νέες προκλήσεις.

Η συναισθηματική νοημοσύνη στην ηγεσία, όπως τονίζεται από τον Goleman (1995), είναι ένας άλλος κρίσιμος τομέας για μελλοντική έρευνα. Η πανδημία υπογράμμισε τη σημασία της ικανότητας των ηγετών να διαχειρίζονται τα συναισθήματά τους και εκείνα των άλλων. Μελλοντικές μελέτες θα μπορούσαν να διερευνήσουν πώς η συναισθηματική νοημοσύνη επηρεάζει τη λήψη αποφάσεων, την επικοινωνία και τις στρατηγικές διαχείρισης κρίσεων των ηγετών. Επιπλέον, η έρευνα θα μπορούσε να εξετάσει πώς οι ηγέτες μπορούν να αναπτύξουν και να ενισχύσουν τη συναισθηματική νοημοσύνη τους για να αντιμετωπίσουν καλύτερα τις ψυχολογικές πτυχές των κρίσεων.

Η ηθική ηγεσία είναι ένας κρίσιμος τομέας για περαιτέρω εξερεύνηση. Η πανδημία έφερε τους ηγέτες αντιμέτωπους με πολλά ηθικά διλήμματα, από την κατανομή των πόρων έως την επιβολή lockdown. Οι μελλοντικές μελέτες θα πρέπει

να διερευνήσουν τον τρόπο με τον οποίο οι ηγέτες αντιμετωπίζουν αυτές τις δεοντολογικές προκλήσεις και τον αντίκτυπο των αποφάσεών τους στην εμπιστοσύνη του κοινού και στα αποτελέσματα της πολιτικής. Αυτό περιλαμβάνει τη διερεύνηση των πλαισίων και των αρχών που καθοδηγούν τη λήψη δεοντολογικών αποφάσεων σε κρίσεις και τον τρόπο με τον οποίο οι ηγέτες εξισορροπούν ανταγωνιστικές ηθικές εκτιμήσεις.

Ο ρόλος της επικοινωνίας στην ηγεσία κρίσεων είναι ένας άλλος ζωτικός τομέας για μελλοντική έρευνα. Η αποτελεσματική επικοινωνία είναι ζωτικής σημασίας για τη διαχείριση των προσδοκιών του κοινού, τη διάδοση πληροφοριών και τη διατήρηση της εμπιστοσύνης. Μελλοντικές μελέτες θα μπορούσαν να εξετάσουν τις στρατηγικές που χρησιμοποιούν οι ηγέτες για να επικοινωνούν αποτελεσματικά κατά τη διάρκεια κρίσεων, πώς καταπολεμούν την παραπληροφόρηση και τον ρόλο των ψηφιακών πλατφορμών στην επικοινωνία κρίσεων. Η έρευνα θα μπορούσε επίσης να διερευνήσει τον αντίκτυπο των μορφών επικοινωνίας στη συμμόρφωση και την εμπιστοσύνη του κοινού.

Η συνεργατική και δικτυωμένη ηγεσία, όπως συζητήθηκε από τους Ansell & Gash (2008), παρουσιάζει μια άλλη γόνιμη περιοχή για μελλοντικές μελέτες. Η πανδημία κατέδειξε την ανάγκη οι ηγέτες να εργαστούν πέρα από τα παραδοσιακά σύνορα και να οικοδομήσουν εταιρικές σχέσεις για την αντιμετώπιση σύνθετων προκλήσεων. Η μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να διερευνήσει τις δομές, τις στρατηγικές και τις δεξιότητες που απαιτούνται για αποτελεσματική συνεργατική ηγεσία. Αυτό περιλαμβάνει την εξέταση του τρόπου με τον οποίο οι ηγέτες μπορούν να προωθήσουν και να διατηρήσουν δίκτυα, τις προκλήσεις και τα οφέλη των συνεργατικών προσεγγίσεων και τον αντίκτυπο της συνεργασίας στην αντιμετώπιση κρίσεων και την ανάκαμψη.

Ο επιταχυνόμενος ψηφιακός μετασχηματισμός λόγω της πανδημίας προσφέρει επίσης ένα πλούσιο πεδίο για μελλοντική έρευνα. Οι μελέτες θα μπορούσαν να διερευνήσουν τις προκλήσεις και τις ευκαιρίες που συνδέονται με την ψηφιακή ηγεσία, συμπεριλαμβανομένου του τρόπου με τον οποίο οι ηγέτες μπορούν να προωθήσουν την ψηφιακή καινοτομία, τις δεξιότητες που απαιτούνται για αποτελεσματική ψηφιακή ηγεσία και τον αντίκτυπο του ψηφιακού μετασχηματισμού στη δημόσια διοίκηση. Η έρευνα θα μπορούσε επίσης να εξετάσει τις επιπτώσεις της

ψηφιοποίησης για την προστασία της ιδιωτικής ζωής, την ασφάλεια στον κυβερνοχώρο και το ψηφιακό χάσμα.

Επιπλέον, οι μελλοντικές μελέτες θα πρέπει να επικεντρωθούν στις μακροπρόθεσμες επιπτώσεις της πανδημίας στην ηγεσία και τη δημόσια διοίκηση. Αυτό περιλαμβάνει τη διερεύνηση στρατηγικών για την ανάκαμψη και την οικοδόμηση ανθεκτικότητας, την κατανόηση των κοινωνικοοικονομικών επιπτώσεων της πανδημίας και την προετοιμασία για μελλοντικές κρίσεις. Η έρευνα θα μπορούσε να εξετάσει τα διδάγματα που αντλήθηκαν από την πανδημία, τον τρόπο με τον οποίο μπορούν να τροφοδοτήσουν τις μελλοντικές πολιτικές και πρακτικές, καθώς και τις ικανότητες που χρειάζονται οι ηγέτες για να καθοδηγήσουν τη μακροπρόθεσμη ανάκαμψη και ανθεκτικότητα.

Τέλος, η μελλοντική έρευνα θα πρέπει να δώσει προτεραιότητα στην ένταξη και την ποικιλομορφία στην ηγεσία. Η πανδημία ανέδειξε τις δυσανάλογες επιπτώσεις των κρίσεων σε διάφορα τμήματα του πληθυσμού. Οι μελλοντικές μελέτες θα πρέπει να διερευνήσουν τον τρόπο με τον οποίο οι ηγέτες μπορούν να προωθήσουν πολιτικές και πρακτικές χωρίς αποκλεισμούς, τον αντίκτυπο της ποικιλόμορφης ηγεσίας στην αντιμετώπιση κρίσεων και την ανάκαμψη και στρατηγικές για την αύξηση της ποικιλομορφίας στις ηγετικές θέσεις.

Συμπερασματικά, η πανδημία COVID-19 έχει παρουσιάσει πολυάριθμες προκλήσεις και ευκαιρίες μάθησης για ηγετική θέση στη δημόσια διοίκηση. Οι μελλοντικές μελέτες σε αυτούς τους συνιστώμενους τομείς θα είναι κρίσιμες για την ανάπτυξη πιο αποτελεσματικών, ανθεκτικών και προσαρμοστικών ηγετών. Με τη διερεύνηση αυτών των θεμάτων, οι ερευνητές μπορούν να συμβάλουν σε μια βαθύτερη κατανόηση της ηγεσίας σε κρίσεις και να παράσχουν πολύτιμες γνώσεις για την προετοιμασία για τις προκλήσεις του 21ου αιώνα.

Κεφάλαιο 9°. Συμπεράσματα

Η πανδημία COVID-19 χρησίμευσε ως έντονη υπενθύμιση της πολυπλοκότητας και των αβεβαιοτήτων που είναι εγγενείς στη σύγχρονη δημόσια διοίκηση και ηγεσία. Αντλώντας πληροφορίες από ένα ευρύ φάσμα επιστημονικών έργων, συμπεριλαμβανομένων εκείνων των Boin et al. (2016), Van Bavel et al. (2020) και Uhl-Bien & Arena (2018), αυτό το συμπέρασμα συνθέτει τα βασικά διδάγματα

που αντλήθηκαν και περιγράφει την πορεία προς τα εμπρός για την ηγεσία της δημόσιας διοίκησης.

Η πανδημία υπογράμμισε τον ουσιαστικό ρόλο της προσαρμόσιμης και ευέλικτης ηγεσίας στην αντιμετώπιση κρίσεων. Όπως τέθηκε από τους Uhl-Bien & Arena (2018), οι ηγέτες πρέπει να λειτουργούν μέσα σε πολύπλοκα, προσαρμοστικά συστήματα και να μετατοπίζονται μεταξύ έγκυρης και προσαρμοστικής ηγεσίας καθώς εξελίσσονται οι καταστάσεις. Η ταχεία και απρόβλεπτη φύση της κρίσης COVID-19 ανέδειξε τους περιορισμούς των παραδοσιακών, ιεραρχικών μοντέλων ηγεσίας και τόνισε την ανάγκη για ηγέτες που είναι ευέλικτοι, μπορούν να λαμβάνουν γρήγορες αποφάσεις και να προσαρμόζουν στρατηγικές καθώς προκύπτουν νέες πληροφορίες.

Η συναισθηματική νοημοσύνη, όπως περιγράφεται από τον Goleman (1995), αναδείχθηκε ως κρίσιμο συστατικό της αποτελεσματικής ηγεσίας κατά τη διάρκεια της πανδημίας. Οι ηγέτες έπρεπε να χειριστούν όχι μόνο τις υλικοτεχνικές πτυχές της κρίσης, αλλά και τις ψυχολογικές και συναισθηματικές επιπτώσεις της. Η ικανότητα κατανόησης και διαχείρισης των συναισθημάτων, τόσο των δικών τους όσο και των ψηφοφόρων τους, ήταν υψίστης σημασίας για τη διατήρηση του ηθικού, τη διασφάλιση της συμμόρφωσης του κοινού και την πλοήγηση στην ανθρώπινη πλευρά της κρίσης.

Η ηθική ηγεσία απέκτησε νέα σημασία κατά τη διάρκεια της πανδημίας. Οι ηγέτες αντιμετώπισαν δύσκολες αποφάσεις που είχαν βαθιές ηθικές επιπτώσεις, όπως η προτεραιότητα στους πόρους υγειονομικής περίθαλψης και η εξισορρόπηση της δημόσιας υγείας με τα οικονομικά συμφέροντα. Αυτές οι αποφάσεις απαιτούσαν από τους ηγέτες να πλοηγηθούν σε πολύπλοκα ηθικά τοπία και να κάνουν επιλογές που ήταν διαφανείς, υπεύθυνες και δίκαιες. Η έμφαση στην ηθική ηγεσία υπογραμμίζει την ανάγκη για πλαίσια και κατάρτιση που προετοιμάζουν τους ηγέτες να χειριστούν τέτοια διλήμματα αποτελεσματικά και δεοντολογικά.

Η πανδημία ανέδειξε επίσης τη σημασία της επικοινωνίας στην ηγεσία. Οι ηγέτες έπρεπε να μεταφέρουν πολύπλοκες πληροφορίες, αλλαγές πολιτικής και πρωτόκολλα ασφαλείας με σαφήνεια και καθησυχασμό. Η αποτελεσματική επικοινωνία δεν αφορούσε μόνο τη διάδοση πληροφοριών αλλά και την οικοδόμηση εμπιστοσύνης. Οι ηγέτες που επικοινωνούσαν με διαφάνεια και ενσυναίσθηση ήταν

πιο επιτυχημένοι στην ενθάρρυνση της συμμόρφωσης του κοινού και στην πλοήγηση στην κρίση.

Η συνεργατική και δικτυωμένη ηγεσία, όπως τονίστηκε από τους Ansell & Gash (2008), έγινε όλο και πιο κρίσιμη κατά τη διάρκεια της πανδημίας. Η διασυνδεδεμένη φύση των σύγχρονων προκλήσεων απαιτεί από τους ηγέτες να εργάζονται πέρα από τα παραδοσιακά όρια και να συνεργάζονται μεταξύ τομέων, επιστημονικών κλάδων και συνόρων. Η κρίση κατέδειξε τη σημασία των εταιρικών σχέσεων και των δικτύων για τον συντονισμό των απαντήσεων, την ανταλλαγή πόρων και την ανάπτυξη κοινών στρατηγικών. Οι μελλοντικοί ηγέτες θα πρέπει να είναι έμπειροι στην οικοδόμηση και την καθοδήγηση τέτοιων συνεργατικών προσπαθειών.

Ο επιταχυνόμενος ψηφιακός μετασχηματισμός κατά τη διάρκεια της πανδημίας παρουσιάζει τόσο προκλήσεις όσο και ευκαιρίες για μελλοντική ηγεσία. Όπως προτείνει η Mergel (2016), οι ηγέτες πρέπει να είναι άνετοι με την τεχνολογία και ικανοί να οδηγήσουν την ψηφιακή καινοτομία εντός των οργανισμών τους. Η μετάβαση προς την ψηφιακή διακυβέρνηση και την παροχή υπηρεσιών θα συνεχιστεί και μετά την πανδημία, απαιτώντας από τους ηγέτες να είναι ειδικευμένοι στην αξιοποίηση ψηφιακών εργαλείων, στην αντιμετώπιση των κινδύνων κυβερνοασφάλειας και στην αντιμετώπιση του ψηφιακού χάσματος.

Η πανδημία έφερε επίσης στο προσκήνιο την ανάγκη για ηγέτες που είναι προετοιμασμένοι για μελλοντικές κρίσεις και ικανοί να οικοδομήσουν ανθεκτικότητα. Η απρόβλεπτη φύση των σύγχρονων προκλήσεων απαιτεί ηγέτες που μπορούν να προβλέψουν πιθανές απειλές, να έχουν ευέλικτα σχέδια και να οικοδομήσουν ανθεκτικότητα εντός των οργανισμών και των κοινοτήτων τους. Αυτό περιλαμβάνει την άντληση διδαγμάτων από την πανδημία και άλλες κρίσεις για την ανάπτυξη πιο ισχυρών και προσαρμόσιμων δομών ηγεσίας και διακυβέρνησης.

Τέλος, η πανδημία ανέδειξε την κρίσιμη σημασία της ηγεσίας χωρίς αποκλεισμούς. Ο δυσανάλογος αντίκτυπος της κρίσης σε διάφορα τμήματα του πληθυσμού έχει υπογραμμίσει την ανάγκη για δίκαιες, χωρίς αποκλεισμούς πολιτικές και διαδικασίες λήψης αποφάσεων που λαμβάνουν υπόψη τις διαφορετικές ανάγκες και προοπτικές. Οι μελλοντικοί ηγέτες πρέπει να δεσμευτούν για την προώθηση της

διαφορετικότητας και της ένταξης εντός των οργανώσεών τους και στις αποφάσεις πολιτικής τους.

Συμπερασματικά, η πανδημία COVID-19 έδωσε σημαντικά διδάγματα στον ηγετικό ρόλο της δημόσιας διοίκησης. Έχει τονίσει την ανάγκη για προσαρμοστικότητα, συναισθηματική νοημοσύνη, ηθική λήψη αποφάσεων, αποτελεσματική επικοινωνία, συνεργατική ηγεσία, ψηφιακή ικανότητα, ετοιμότητα για μελλοντικές κρίσεις και συμμετοχικότητα. Αυτά τα μαθήματα πρέπει να ενημερώνουν την ανάπτυξη και την κατάρτιση των μελλοντικών ηγετών, διασφαλίζοντας ότι είναι εξοπλισμένοι για να πλοηγηθούν στις πολυπλοκότητες και τις αβεβαιότητες του 21ου αιώνα. Καθώς προχωράμε, οι γνώσεις που αποκτήθηκαν από αυτήν την κρίση θα είναι ανεκτίμητες για τη διαμόρφωση μιας πιο ανθεκτικής, ανταποκρινόμενης και αποτελεσματικής ηγεσίας της δημόσιας διοίκησης.

Βιβλιογραφία

- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>.
- Atkeson, A. (2020). What will be the economic impact of COVID-19 in the US? Rough estimates of disease scenarios. *National Bureau of Economic Research*. <https://doi.org/10.3386/w26867>.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership (2nd ed.)*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Bavel, J. J. V., Baicker, K., Boggio, P. S., Capraro, V., Cichocka, A., Cikara, M., ... & Drury, J. (2020). Using social and behavioural science to support COVID-19 pandemic response. *Nature Human Behaviour*, 4(5), 460-471. <https://doi.org/10.1038/s41562-020-0884-z>.
- Behn, R. D. (2014). *PerformanceStat: A proven system for measuring and managing public service delivery*. Brookings Institution Press.
- Boin, A., 't Hart, P., Stern, E., & Sundelius, B. (2016). *The politics of crisis management: Public leadership under pressure*. Cambridge University Press.
- Bouckaert, G., Peters, B. G., & Verhoest, K. (2010). *The coordination of public sector organizations: Shifting patterns of public management*. Palgrave Macmillan.
- Bown, C.P., & Bollyky, T.J. (2021). How COVID-19 vaccine supply chains emerged in the midst of a pandemic. *The World Economy*, 45, 468 - 522.
- Brown, G., & Susskind, D. (2020). International cooperation during the COVID-19 pandemic. *Oxford Review of Economic Policy*, 36(Supplement_1), S64–S76. <https://doi.org/10.1093/oxrep/graa025>.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches (4th ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2015). *The new public service: Serving, not steering*. Routledge.

- Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2013). *Digital era governance: IT corporations, the state, and e-government*. Oxford University Press.
- Dwivedi, Y. K., Hughes, L., Coombs, C., Constantiou, I., Duan, Y., Edwards, J. S., ... & Upadhyay, N. (2020). Impact of COVID-19 pandemic on information management research and practice: Transforming education, work and life. *International Journal of Information Management*, 55, 102211. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102211>.
- Fernandez, S., Cho, Y. J., & Perry, J. L. (2010). Exploring the link between integrated leadership and public sector performance. *Leadership Quarterly*, 21(2), 308-323.
- Furman, J. (2020). Protecting people now, helping the economy rebound later. *The Hamilton Project*.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence*. Harvard Business School Press.
- Gostin, L. O., Friedman, E. A., & Wetter, S. A. (2020). Responding to COVID-19: How to navigate a public health emergency legally and ethically. *Hastings Center Report*, 50(2), 8-12. <https://doi.org/10.1002/hast.1090>.
- Hannah, S. T., Uhl-Bien, M., Avolio, B. J., & Cavarretta, F. L. (2009). A framework for examining leadership in extreme contexts. *Leadership Quarterly*, 20(6), 897-919. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.09.006>.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3-19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>.
- Huang, C., Wang, Y., Li, X., et al. (2020). Clinical features of patients infected with 2019 novel coronavirus in Wuhan, China. *The Lancet*, 395(10223), 497-506. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(20\)30183-5](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(20)30183-5).
- Jreisat, J. E. (2012). *Comparative public administration and policy*. Westview Press.
- Kasulis, K. (2020). South Korea's coronavirus lessons: Quick, easy tests; monitoring. *Al Jazeera*.

- Kettl, D. F. (2020). States divided: The implications of American federalism for COVID-19. *Public Administration Review*, 80(4), 595-602. <https://doi.org/10.1111/puar.13243>.
- Kluge, H. H. P., Wickramasinghe, K., Rippin, H. L., Mendes, R., Peters, D. H., Kontsevaya, A., & Breda, J. (2020). Prevention and control of non-communicable diseases in the COVID-19 response. *The Lancet*, 395(10238), 1678-1680. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(20\)31067-9](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(20)31067-9).
- Kuipers, B., Higgs, M., Kickert, W., Tummers, L., Grandia, J., & Van der Voet, J. (2014). The Management of Change in Public Organisations: A Literature Review. *Public Administration*, 92(1), 1–20. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2226612>.
- LaPorte, T. R. (2007). The Politics of Crisis Management: Public Leadership Under Pressure by Arjen Boin, Paul 't Hart, Eric Stern, and Bengt Sundelius. *International Public Management Journal*, 10(1), 111-117. <https://doi.org/10.1080/10967490601185757>.
- Lodge, M., & Wegrich, K. (2014). *The problem-solving capacity of the modern state: Governance challenges and administrative capacities*. Oxford University Press.
- Macnamara, J. (2021). *New insights into crisis communication from an “inside” emic perspective during COVID-19*. *Public Relations Inquiry*, 10(2), 237-262. <https://doi.org/10.1177/2046147X21999972>
- Mergel, I. (2019). Digital service teams in government. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101389. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.07.001>
- Meijer, A. (2015). E-governance innovation: Barriers and strategies. *Government Information Quarterly*, 32(2), 198-206. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2015.01.001>
- Miller, S. (2020, April). The Secret to Germany’s COVID-19 Success: Angela Merkel Is a Scientist. *The Atlantic*. <https://www.theatlantic.com/international/archive/2020/04/angela-merkel-germany-coronavirus-pandemic/610225/>

- Moynihan, D. P., Pandey, S. K., & Wright, B. E. (2012). Setting the table: How transformational leadership fosters performance information use. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(1), 143-164. <https://doi.org/10.1093/jopart/mur024>
- Muraleedharan, M., & Chandak, A. O. (2021). Emerging challenges in the health systems of Kerala, India: Qualitative analysis of literature reviews. *Journal of Health Research*, 36(2). Article publication date: February 12, 2021. Issue publication date: February 11, 2022. ISSN: 2586-940X. Open Access.
- Nambisan, S. (2017). Digital Entrepreneurship: Toward a Digital Technology Perspective of Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(6), 1029-1055. <https://doi.org/10.1111/etap.12254>
- Orazi, D. C., Turrini, A., & Valotti, G. (2013). Public sector leadership: New perspectives for research and practice. *International Review of Administrative Sciences*, 79(3), 486-504. <https://doi.org/10.1177/0020852313489945>
- Osborne, S. P. (2006). The new public governance? *Public Management Review*, 8(3), 377-387. <https://doi.org/10.1080/14719030600853022>
- Osborne, S. P., Radnor, Z., & Nasi, G. (2012). A new theory for public service management? Toward a (public) service-dominant approach. *The American Review of Public Administration*, 42(2), 135-158. <https://doi.org/10.1177/0275074012466935>
- Pennycook, G., McPhetres, J., Zhang, Y., Lu, J. G., & Rand, D. G. (2020). Fighting COVID-19 misinformation on social media: Experimental evidence for a scalable accuracy-nudge intervention. *Psychological Science*, 31(7), 770–780. <https://doi.org/10.1177/0956797620939054>
- Peters, B. G. (2017). *The future of governing: Four emerging models* (Studies in government and public policy). University Press of Kansas.
- Peters, B. G., & Pierre, J. (2020). *Public administration: Concepts and practice*. Routledge.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public management reform: A comparative analysis - into the age of austerity*. Oxford University Press.

- Rainey, H. G. (2014). *Understanding and managing public organizations*. John Wiley & Sons.
- Ranney, M. L., Griffeth, V., & Jha, A. K. (2020). Critical supply shortages — The need for ventilators and personal protective equipment during the Covid-19 pandemic. *New England Journal of Medicine*, 382(18), e41. <https://doi.org/10.1056/NEJMp2006141>
- Sazzad, F., Rajan, V. P., & Demircioglu, M. A. (2021). The Role of Leadership in Public Sector Innovation: A Systematic Review and Meta-Analysis of the Management of COVID-19 in Asian Countries. *Frontiers in Public Health*, 9, 743748. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2021.743748>
- Seeger, M. W., Sellnow, T. L., & Ulmer, R. R. (2005). Communication, organization, and crisis. In R. L. Heath (Ed.), *Encyclopedia of Public Relations* (pp. 163-166). SAGE Publications.
- Terry, L. D. (2015). *Administrative leadership in the public sector*. Routledge.
- Το Έθνος. (2012, April 12). Νέο άλμα της ανεργίας στο 21,8% - 1.084.668 οι άνεργοι [New leap in unemployment to 21.8% - 1,084,668 unemployed]. Retrieved April 13, 2012, from the Wayback Machine: <https://web.archive.org/web/20120413/http://www.example.com>
- Uhl-Bien, M., & Arena, M. (2018). Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 89–104. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.009>
- Usher, K., Durkin, J., & Bhullar, N. (2020). The COVID-19 pandemic and mental health impacts. *International Journal of Mental Health Nursing*, 29(3), 315-318. <https://doi.org/10.1111/inm.12726>
- Van Bavel, J. J., Baicker, K., Boggio, P. S., Capraro, V., Cichocka, A., Cikara, M., ... & Drury, J. (2020). Using social and behavioural science to support COVID-19 pandemic response. *Nature Human Behaviour*, 4(5), 460-471. <https://doi.org/10.1038/s41562-020-0884-z>
- Van Wart, M. (2013). Administrative leadership theory: A reassessment after 10 years. *Public Administration*, 91(3), 521-543. <https://doi.org/10.1111/padm.12017>

- Voina, A., & Stoica, M. S. (2023). Reframing Leadership: Jacinda Ardern's Response to the Covid-19 Pandemic. *Media and Communication*, 11(1). <https://doi.org/10.17645/mac.v11i1.6045>
- Wang, C. J., Ng, C. Y., & Brook, R. H. (2020). Response to COVID-19 in Taiwan: Big data analytics, new technology, and proactive testing. *JAMA*, 323(14), 1341-1342. <https://doi.org/10.1001/jama.2020.3151>
- Waugh, W. L., & Streib, G. (2020). Collaboration and leadership for effective emergency management. *Public Administration Review*, 66(s1), 131-140. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00673.x>
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. Free Press.
- Weible, C. M., Nohrstedt, D., Cairney, P., Carter, D. P., Crow, D. A., Durnová, A. P., ... & Stone, D. (2020). COVID-19 and the policy sciences: Initial reactions and perspectives. *Policy Sciences*, 53(2), 225-241. <https://doi.org/10.1007/s11077-020-09381-4>
- Williams, Mark (2010). *Uncontrolled Risk*. McGraw-Hill Education.
- World Health Organization. (2020). WHO Director-General's opening remarks at the media briefing on COVID-19 - 11 March 2020. <https://www.who.int/director-general/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020>
- Yancy, C. W. (2020). COVID-19 and African Americans. *JAMA*, 323(19), 1891-1892. <https://doi.org/10.1001/jama.2020.6548>