

ΠΑΝΤΕΙΟΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

PANTEION UNIVERSITY OF SOCIAL AND POLITICAL SCIENCES



ΣΧΟΛΗ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ, ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ
ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΜΕΣΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ: «ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ, ΜΕΣΑ ΚΑΙ
ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ»
ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ: «ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ»

**Δράσεις προβολής του πολιτισμού: ο ρόλος και το ηγετικό προφίλ των Συμβούλων
και Γραμματέων Επικοινωνίας**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Ιωάννα Κακαλίδη

Αθήνα, 2019

Τριμελής Επιτροπή

Δήμητρα Ιορδάνογλου, Επίκουρη Καθηγήτρια (επιβλέπουσα)

Μπέττυ Τσακαρέστου, Αναπληρώτρια Καθηγήτρια

Γεώργιος- Μιχαήλ Κλήμης, Αναπληρωτής Καθηγητής



Copyright © Ιωάννα Κακαλίδη, 2019

All rights reserved. Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας διπλωματικής εργασίας εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της διπλωματικής εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα.

Η έγκριση της διπλωματικής εργασίας από το Πάντειον Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών δεν δηλώνει αποδοχή των γνώμων του συγγραφέα.

Συντομογραφίες

ΓΓΕΕ: Γενική Γραμματεία Ενημέρωσης και Επικοινωνίας

ΓΤΕ: Γραφεία Τύπου Εξωτερικού

ΚΥ: Κεντρική Υπηρεσία

ΣΓΕ: Σύμβουλοι και Γραμματείς Επικοινωνίας

ΥΠΕΞ: Υπουργείο Εξωτερικών

ΥΠΠΟ: Υπουργείο Πολιτισμού

ΥΨΗΠΤΕ: Υπουργείο Ψηφιακής Πολιτικής, Τηλεπικοινωνιών και Ενημέρωσης.

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά όλους όσους συνέβαλαν στην εκπόνηση αυτής της διπλωματικής εργασίας. Καταρχάς, την επιβλέπουσα καθηγήτριά μου, κα Δ. Ιορδάνογλου, για την αμέριστη στήριξη που μου παρείχε και τη θετική της προσέγγιση, καθόλη τη διάρκεια αυτής της προσπάθειας. Επίσης, οφείλω ευχαριστίες σε όλα τα στελέχη του κλάδου των Συμβούλων και Γραμματέων Επικοινωνίας που δέχθηκαν, με πολλή προθυμία, να μου αφιερώσουν χρόνο και ενέργεια και να καταθέσουν την εμπειρία, τις γνώσεις και τις απόψεις τους προκειμένου να υλοποιηθεί αυτή η εργασία. Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους διδάσκοντες του ΜΠΣ «Πολιτιστική Διαχείριση» του Παντείου Πανεπιστημίου που μου χάρισαν μία πολύτιμη και πολύ ωφέλιμη, από πολλές απόψεις, ακαδημαϊκή εμπειρία.

Περιεχόμενα

Πίνακες	6
Γραφήματα	6
Περίληψη.....	7
Abstract	9
Κεφάλαιο 1: Βιβλιογραφική επισκόπηση	11
A. Δράσεις προβολής του ελληνικού πολιτισμού	11
A.1. Δημόσια διπλωματία.	11
A.2. Πολιτιστική διπλωματία.	13
A.3. Φορείς δημόσιας και πολιτιστικής διπλωματίας.....	16
A.4. Ο κλάδος Συμβούλων & Γραμματέων Επικοινωνίας.	19
B. Το ηγετικό προφίλ των Συμβούλων & Γραμματέων Επικοινωνίας	29
B.1. Ορισμός και θεωρίες ηγεσίας.	29
B.2. Οι ρόλοι του ηγέτη.	32
B.3. Χαρακτηριστικά και ικανότητες του αποτελεσματικού ηγέτη.....	35
B.4. Ανάπτυξη ηγετών.....	39
Κεφάλαιο 2: Μεθοδολογία	41
A. Επιλογή μεθόδου έρευνας	41
B. Δειγματοληψία	43
Γ. Ερευνητική διαδικασία.....	47
Δ. Ανάλυση ποιοτικών δεδομένων	48
Κεφάλαιο 3: Αποτελέσματα	49
A. Ο ρόλος των ΣΓΕ στην προβολή του ελληνικού πολιτισμού	49
A.1. Η άσκηση της δημόσιας διπλωματίας & ο ρόλος των ΣΓΕ	49
A.2. Η προβολή του ελληνικού πολιτισμού και ο ρόλος των ΣΓΕ	52
A.3. Εμπόδια κατά την προβολή του πολιτισμού και προτάσεις.....	60
βελτίωσής της.....	60
B. Το ηγετικό προφίλ του κλάδου Συμβούλων & Γραμματέων Επικοινωνίας.....	64
B.1. Ρόλοι- λειτουργίες του ηγέτη.....	64
B.2. Χαρακτηριστικά και ικανότητες του αποτελεσματικού ηγέτη.....	67
B.3. Ανάπτυξη ηγετών.....	72
Κεφάλαιο 4: Συζήτηση.....	75
A. Δράσεις προβολής του πολιτισμού. Ο ρόλος των ΣΓΕ	75
B. Το ηγετικό προφίλ των ΣΓΕ.....	77
Γ. Περιορισμοί της έρευνας και προτάσεις για μελλοντική έρευνα	81
Κεφάλαιο 5: Συμπεράσματα	81
Πηγές- Βιβλιογραφία.....	84
Παράρτημα	89
Οδηγός συνέντευξης	89

Πίνακες

Πίνακας 1. Το μοντέλο της συναισθηματικής νοημοσύνης (Goleman, Boyatzis, McKee, 2002)	27
---	----

Γραφήματα

Γράφημα 1. Τρόποι συμμετοχής των ΓΤΕ στη διοργάνωση πολιτιστικών εκδηλώσεων για το έτος 2018	20
Γράφημα 2. Πολιτιστικές εκδηλώσεις για το έτος 2018 τις οποίες διοργάνωσαν ή συνδιοργάνωσαν τα ΓΤΕ	22
Γράφημα 3. Πολιτιστικές εκδηλώσεις για το έτος 2018 στις οποίες τα ΓΤΕ παρείχαν κάποιας μορφής στήριξη	23
Γράφημα 4. Φύλο των συμμετεχόντων στην έρευνα	45
Γράφημα 5. Ηλικία των συμμετεχόντων στην έρευνα	45
Γράφημα 6. Εργασιακή εμπειρία των συμμετεχόντων στην έρευνα	46
Γράφημα 7. Μορφωτικό επίπεδο των συμμετεχόντων στην έρευνα	46

Περίληψη

Η πολιτιστική προβολή στο εξωτερικό είναι ένα από τα σημαντικότερα εργαλεία δημόσιας διπλωματίας με τα οποία η Ελλάδα έχει τη δυνατότητα να βελτιώσει την εικόνα της στη διεθνή σκηνή. Οι Σύμβουλοι & Γραμματείς Επικοινωνίας αποτελούν έναν εξειδικευμένο στη δημόσια διπλωματία κλάδο δημοσίων υπαλλήλων που εκτελεί χρέη εκπρόσωπου Τύπου των διπλωματικών αρχών της χώρας και υπάγεται θεσμικά στη Γενική Γραμματεία Ενημέρωσης και Επικοινωνίας του υπουργείου Ψηφιακής Πολιτικής, Τηλεπικοινωνιών και Ενημέρωσης.

Η παρούσα εργασία διερευνά, αρχικά, τον ρόλο του κλάδου αυτού όσον αφορά την προβολή του ελληνικού πολιτισμού στο εξωτερικό. Εξετάζει τις αρμοδιότητές του, τις δράσεις που αναλαμβάνει από τις θέσεις που στελεχώνει στη Γ. Γ. Ενημέρωσης και Επικοινωνίας και τα Γραφεία Τύπου Εξωτερικού, τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει στην προσπάθεια προβολής του ελληνικού πολιτιστικού προϊόντος, ενώ παράλληλα καταγράφει και τρόπους αντιμετώπισης αυτών των προκλήσεων. Κατόπιν, ερευνά το ηγετικό προφίλ του κλάδου, τους ρόλους που καλούνται να εκπληρώσουν τα ηγετικά στελέχη του, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και ικανότητες που είναι απαραίτητα για να ανταπεξέλθει κάποιος αποτελεσματικά στις απαιτήσεις μίας θέσης ευθύνης, καθώς και το αν υπάρχουν μέθοδοι και πολιτικές ανάπτυξης της ηγεσίας για το συγκεκριμένο δυναμικό. Μεθοδολογικά, η εργασία βασίστηκε στην ποιοτική έρευνα και συγκεκριμένα σε 26 ημιδομημένες συνεντεύξεις με στελέχη του κλάδου Σύμβουλων & Γραμματέων Επικοινωνίας.

Σύμφωνα με τα ευρήματα, η προσπάθεια προβολής του ελληνικού πολιτισμού στο εξωτερικό χαρακτηρίζεται από έλλειψη στρατηγικής και μακροπρόθεσμου σχεδιασμού, διάχυση αρμοδιοτήτων μεταξύ φορέων, αλληλεπικαλύψεις, απουσία συντονισμού και στηρίζεται ουσιαστικά στις ατομικές πρωτοβουλίες, τον αυτοσχεδιασμό και τις προσωπικές σχέσεις των εμπλεκόμενων. Σε αυτές τις συνθήκες, οι Σύμβουλοι και Γραμματείς Επικοινωνίας έρχονται να καλύψουν το κενό που δημιουργεί η απουσία πολιτικής. Τα αποτελέσματα δείχνουν μία δράση που, αν και έχει θετική απήχηση, παραμένει συγκυριακή και στηρίζεται στα άτομα και όχι τους θεσμούς. Η θεσμική αναδιάρθρωση του τοπίου και η αποσαφήνιση αρμοδιοτήτων μπορεί να συμβάλει ώστε

οι Σύμβουλοι και Γραμματείς Επικοινωνίας να αποκτήσουν έναν κομβικό ρόλο στην προβολή του πολιτισμού στο εξωτερικό, αξιοποιώντας τις επικοινωνιακές τους ικανότητες και τα δίκτυα επαφών που διαθέτουν.

Όσον αφορά την ηγετική ικανότητα των προϊστάμενων, αυτή κρίνεται κυρίως από τις ενδοπροσωπικές και διαπροσωπικές τους δεξιότητες και την ικανότητά τους να δημιουργούν ένα συνεργατικό και υποστηρικτικό εργασιακό κλίμα. Η ηγετική λειτουργία αποτελεί έναν συνδυασμό ατομικών χαρακτηριστικών και επίκτητων δεξιοτήτων, αλλά η απόκτηση εργασιακής εμπειρίας, η διαρκής επιμόρφωση και η θέληση για αυτοβελτίωση συνιστούν παράγοντες ανάπτυξης των προϊστάμενων. Τέλος, παρατηρείται ότι η υποστήριξη της ηγεσίας δεν εντάσσεται στις στρατηγικές προτεραιότητες της ανώτερης ηγεσίας και εξαρτάται και αυτή από τα άτομα και τις συγκυρίες.

Λέξεις- κλειδιά: Σύμβουλοι & Γραμματείς Επικοινωνίας, Γραφεία Τύπου Εξωτερικού, πολιτισμός, ηγεσία

Abstract

Promoting culture abroad is one of the most important public diplomacy tools Greece has in order to enhance its image on the international stage. Press Counsellors & Officers form a group of public servants who specialise in public diplomacy and are appointed as spokespersons at Greek Embassies and Consulates abroad, while serving at the General Secretariat for Information and Communication of the Ministry of Digital Policy, Telecommunications and Media.

Initially, the current study aims to illuminate the role of the above public servants in promoting Greek culture abroad. It explores their responsibilities and the actions they undertake from their posts in the General Secretariat and the Press and Communications Offices abroad, the challenges they face and possible ways to tackle these challenges. Furthermore, it investigates the roles, characteristics and qualities of the effective leader and the issue of leadership development among the supervisors of this group. This dissertation is based on the qualitative research method and data were collected through 26 semi-structured interviews with Press Counsellors & Officers.

According to the findings, the effort to promote Greek culture abroad is marked by the absence of strategic and longterm planning, diffusion of responsibilities and lack of coordination. Moreover, it mostly depends on individual initiative, improvisation and personal relationships. Under these circumstances, Press Counsellors & Officers try to fill the policy gap. The findings suggest that their effort, though one of positive impact, remains random and occasional, depending on individuals rather than institutions. Institutional restructuring and clarification of roles and responsibilities can help Press Counsellors & Officers play a key role in promoting culture abroad, making use of their communication skills and contact networks.

Leadership within this group is mostly based on the intrapersonal and interpersonal skills of the supervisors and their ability to create a collaborative and supportive work environment. It is also perceived as a combination of character and skills that can be developed through work experience, lifelong learning and the willingness for self-improvement.

One final observation is that leadership development is not among the strategic priorities of the ministry's senior leadership and it often depends on individuals and circumstances.

Keywords: Press Counsellors & Officers, Press & Communications Offices, culture, leadership

Κεφάλαιο 1: Βιβλιογραφική επισκόπηση

Α. Δράσεις προβολής του ελληνικού πολιτισμού

Α.1. Δημόσια διπλωματία. Στην εποχή μας, οι τεχνολογικές εξελίξεις, ιδιαίτερα, στους τομείς των πληροφοριών και επικοινωνιών και οι νέες οικονομικές, κοινωνικές και πολιτισμικές συνθήκες, έτσι όπως διαμορφώνονται μέσα στο διαρκώς μεταβαλλόμενο παγκοσμιοποιημένο διεθνές σύστημα, επιδρούν καθοριστικά στον τρόπο με τον οποίο τα κράτη σχεδιάζουν και ασκούν την εξωτερική τους πολιτική. Η σύγχρονη διπλωματία δεν μπορεί πλέον παρά να αναγνωρίσει τη βαρύτητα που αποκτούν, χάρη στις νέες τεχνολογίες και τις σύγχρονες κοινωνικοπολιτικές συνθήκες, η κοινή γνώμη, τα εσωτερικά και εξωτερικά κοινά, αλλά και τον αυξανόμενο ρόλο που διαδραματίζει στις διεθνείς σχέσεις ένα ευρύ φάσμα μη κρατικών δρώντων και δικτύων αποτελούμενων από άτομα και οργανισμούς που συνυπάρχουν και αλληλοεπιδρούν με τις κυβερνήσεις και τους κρατικούς φορείς (Hemery, 2007; Rana, 2016).

Σε αυτό το πλαίσιο, αναδεικνύεται η αξία της δημόσιας διπλωματίας. Ο όρος αυτός χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά στα μέσα της δεκαετίας του 1960 στην αμερικανική βιβλιογραφία (Rana, 2016• Nye, 2008), προκειμένου να ορίσει ένα σύνολο πρακτικών και δράσεων που στοχεύουν στην προαγωγή των διεθνών σχέσεων και την προώθηση των στρατηγικών συμφερόντων μιας χώρας και έχουν «την ικανότητα να πηγαίνουν εκεί όπου η παραδοσιακή διπλωματία δεν μπορεί να πάει» (Melissen, 2007: 15).

Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι δεν υπάρχει στη βιβλιογραφία ένας μοναδικός ορισμός αυτού του πεδίου, κάτι που θα μπορούσε να αποδοθεί στο ευρύ φάσμα δρώντων, δραστηριοτήτων και επιστημονικών πεδίων που περιλαμβάνει. Κατά τον H. Tuch, δημόσια διπλωματία είναι «η διαδικασία επικοινωνίας μιας κυβέρνησης με την κοινή γνώμη άλλων κρατών, προκειμένου να καταστούν κατανοητά οι ιδέες και τα ιδανικά, οι θεσμοί και ο πολιτισμός, οι εθνικές επιδιώξεις και οι τρέχουσες πολιτικές του εκπροσωπούμενου από αυτήν κράτους» (Γκίκας, Παπακωνσταντίνου & Προκάκης, 2005: 20).

Σε αυτή την έννοια παραπέμπει και η θεωρία του Nye (2008) περί ήπιας ισχύος, σύμφωνα με την οποία τα κράτη μπορούν να ασκούν επιρροή στη διεθνή σκηνή και να επιτυγχάνουν τα αποτελέσματα που επιθυμούν, μέσω της προσέλκυσης και της «γοητείας» που μπορεί να ασκήσει ο πολιτισμός τους, οι πολιτικές τους αξίες και οι πολιτικές που εφαρμόζουν στις σχέσεις τους με τους άλλους. Η δημόσια διπλωματία αποτελεί ένα εργαλείο για να επιτευχθούν τα παραπάνω.

Κατά τους Γκίκα, Παπακωνσταντίνου & Προκάκη (2005: 26), η δημόσια διπλωματία είναι μία από τις συνιστώσες της επικοινωνιακής διπλωματίας, η τελευταία δε αποτελεί το μηχανισμό εφαρμογής της πολιτικής γοήτρου μιας χώρας¹. Ο όρος «επικοινωνιακή διπλωματία», παρότι αδόκιμος σε χώρες όπως οι Η.Π.Α, το Η. Βασίλειο και η Γερμανία, ορίζεται στο αρ. 22 ν. 4339/2015 της ελληνικής νομοθεσίας, ως η διαδικασία με την οποία επιδιώκεται η προβολή της εικόνας της χώρας στο εξωτερικό με τη χρήση νεωτερικών και εξειδικευμένων τεχνικών πολιτικής επικοινωνίας και αμοιβαία κατανόηση του ελληνικού λαού με λαούς άλλων κρατών για κοινωνικά, οικονομικά και πολιτικά ζητήματα κοινού ενδιαφέροντος. Σύμφωνα δε με το αρ. 22 παρ. στ.², δημόσια διπλωματία είναι η διαδικασία επικοινωνίας της κυβέρνησης με την κοινή γνώμη άλλων κρατών, προκειμένου να καταστούν κατανοητά οι ιδέες και τα ιδανικά, οι θεσμοί και ο πολιτισμός, οι εθνικές επιδιώξεις και οι τρέχουσες πολιτικές του ελληνικού κράτους.

Η δημόσια διπλωματία υλοποιεί ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων που περιλαμβάνει δράσεις πολιτικής επικοινωνίας, με συνήθως βραχυπρόθεσμα και μεσοπρόθεσμα αποτελέσματα και δράσεις πολιτιστικής συνεργασίας, οι οποίες έχουν κατά βάση μακροπρόθεσμα αποτελέσματα (Γκίκας κ.ά., 2005; Nye, 2008). Έτσι, στις δράσεις δημόσιας διπλωματίας εντάσσονται, μεταξύ άλλων, η στενή συνεργασία με την ομογένεια, οι επαφές και η καλλιέργεια σχέσεων με δεξαμενές σκέψης και διάφορα ερευνητικά ιδρύματα του εξωτερικού, η δημιουργία ευρύτερων κοινωνικών δικτύων, η διαδικτυακή παρουσία, οι προσκλήσεις μελών ξένων ακαδημαϊκών κοινοτήτων, κ.α. (Rana, 2016).

¹ Οι υπόλοιπες συνιστώσες της επικοινωνιακής διπλωματίας είναι η διπλωματία των ΜΜΕ, η δημοσιογραφική διαμεσολάβηση και η εσωτερική ενημέρωση των πολιτών για ζητήματα διεθνούς ενδιαφέροντος (παρ. 2, αρ. 26, ν. 4339/2015).

² [ΦΕΚ 133/29-10-2015](#) (ανακτήθηκε στις 9/10/2018)

A.2. Πολιτιστική διπλωματία. Η μεθοδική χρήση των διάφορων εκφάνσεων του πολιτισμού μιας χώρας στα πλαίσια της εξωτερικής της πολιτικής, με στόχο την προσέγγιση και προσέλκυση άλλων κρατών και λαών και την ανάπτυξη του βέλτιστου βαθμού σχέσεων (σε πολιτικό, οικονομικό, εμπορικό, στρατηγικό και κοινωνικό επίπεδο), αναδεικνύεται σε ένα από τα πλέον σημαντικά και αποτελεσματικά εργαλεία άσκησης δημόσιας διπλωματίας. Ως πολιτισμός, εδώ, μπορεί να οριστεί ο τρόπος συγκρότησης του συλλογικού βίου (Γιαλλουρίδης & Αναστασιάδου, 2014:11), που δεν περιορίζεται στις τέχνες και τα γράμματα, αλλά εκτείνεται και σε τομείς όπως η γλώσσα και η ιστορία, οι επιστήμες, οι παραδόσεις, οι αντιλήψεις, τα ήθη, κ.α.

Αυτή η διαδικασία περιγράφεται με τον όρο «πολιτιστική διπλωματία», η οποία, σύμφωνα με τον Cummings (2003), ορίζεται ως «η ανταλλαγή ιδεών, πληροφοριών, τέχνης και άλλων πτυχών του πολιτισμού ανάμεσα στα έθνη και τους λαούς τους προκειμένου να ενισχυθεί η αμοιβαία κατανόηση» (Schneider, 2007: 147).

Ανάμεσα στα εργαλεία της πολιτιστικής διπλωματίας συγκαταλέγονται η διοργάνωση καλλιτεχνικών, εκπαιδευτικών, επιστημονικών και τεχνολογικών δράσεων και εκδηλώσεων, οι καλλιτεχνικές και μορφωτικές ανταλλαγές, τα προγράμματα εκμάθησης της εθνικής γλώσσας, η ακαδημαϊκή συνεργασία, η σύνδεση και συνεργασία με την ομογένεια κ.α. (Wyszomirski, Burgess & Peila, 2003).

Η αξία της εδράζεται στο γεγονός ότι η «lingua franca» του πολιτισμού αποτελεί ένα δίαυλο που διευκολύνει την επικοινωνία μεταξύ των λαών περισσότερο από την πολιτική ή την οικονομία (Reimann, 2004: 85). Μάλιστα, κατ' άλλους, μπορεί να αποτελέσει κύρια προϋπόθεση για την επίτευξη πολιτικών ή οικονομικών στόχων (Clandel, Fohr & Tadié, 2017). Πρόκειται για μια διαδικασία που απευθύνεται σε διάφορα κοινά και περιβάλλοντα, στα οποία πρέπει να προσαρμόζονται οι προσεγγίσεις και οι τακτικές της (Ανώνυμος, 2016 • Τζουμάκα, 2005).

Η επιτυχημένη άσκηση πολιτιστικής διπλωματίας εξαρτάται από συγκεκριμένες μεθόδους. Την ανάπτυξη ενός ισχυρού δικτύου φορέων και δρώντων που έχει πολύ καλή γνώση του κοινού-στόχου και του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο δρα (Clandel et al., 2017), αλλά και το σεβασμό στην κουλτούρα των άλλων και την πίστη στην ισότητα των πολιτισμών (Schneider, 2003). Αυτή η αντίληψη προϋποθέτει ότι η πολιτική δεν στοχεύει

στο να περιφρουρήσει την εθνική κουλτούρα, αλλά αντιθέτως να την καταστήσει ανοικτή και δεκτική σε ξένες επιρροές (Claudel et al., 2017). Επίσης, εξαρτάται από την εστίαση όχι μόνο στα βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα, αλλά και από την ύπαρξη μιας μακρόπνοης στρατηγικής και αφοσίωσης (Claudel et al., 2017).

Ειδικότερα για την Ελλάδα, η προβολή του πολιτισμού στο εξωτερικό αποτελεί ένα από τα πιο ισχυρά μέσα άσκησης δημόσιας διπλωματίας. Χάρη στη διεθνή του ακτινοβολία, ο ελληνικός πολιτισμός αποτελεί ένα από τα πλέον αποτελεσματικά εργαλεία βελτίωσης της θετικής εικόνας της χώρας στο εξωτερικό (Κολτσίδα, 2011; Χριστογιάννης, 2002).

A.2.1. Προκλήσεις ελληνικής πολιτιστικής διπλωματίας. Ένα από τα μεγαλύτερα εμπόδια που δυσχεραίνουν την άσκηση πολιτιστικής διπλωματίας στην Ελλάδα είναι η έλλειψη πόρων. Η ελλιπής επένδυση σε δράσεις πολιτισμού εκ μέρους του κράτους, βεβαίως, δεν αποτελεί σύγχρονο φαινόμενο, απλά, η οικονομική κρίση που έπληξε τη χώρα επιδείνωσε κατά πολύ την κατάσταση. Η έλλειψη κονδυλίων δεν αντανakλάται μόνο στην ελλιπή πολιτιστική παρουσία της Ελλάδας στο εξωτερικό (ανεπαρκής αριθμός εκδηλώσεων και προγραμμάτων) (Κοσμίδου, 2000), αλλά επηρεάζει όλα τα στάδια υλοποίησης μιας τέτοιας πολιτικής, όπως για παράδειγμα την χάραξη μιας στρατηγικής πολιτικής ή την ύπαρξη ευκαιριών εκπαίδευσης και επιμόρφωσης του αρμόδιου ανθρώπινου δυναμικού (Hemery, 2007).

Σύμφωνα όμως με την Τζουμάκα (2005: 239), η έλλειψη χρηματοδότησης μπορεί να αποτελεί συχνά και μία δικαιολογία προκειμένου να αντισταθμιστεί η έλλειψη πολιτικής και στόχων. Αυτό φαίνεται να είναι ίσως το σοβαρότερο πρόβλημα της ελληνικής περίπτωσης. Η εξωτερική πολιτική της Ελλάδας στον τομέα του πολιτισμού ήταν ουσιαστικά ανύπαρκτη μέχρι τις αρχές της δεκαετίας του 1990 (Κολτσίδα, 2011; Τζουμάκα, 2005). Οι όποιες προσπάθειες έγιναν έκτοτε εκ μέρους του επίσημου κράτους δεν φαίνεται να είχαν ως αποτέλεσμα την υλοποίηση μιας συγκροτημένης, διαχρονικής και αποτελεσματικής πολιτικής για τη σταθερή προβολή του ελληνικού πολιτισμού στο εξωτερικό. Η έλλειψη στρατηγικού σχεδιασμού (στοχοθεσίας, επιλογής μεθόδων, αξιολόγησης αποτελεσμάτων) και συστηματικής πολιτιστικής παρουσίας της χώρας στο εξωτερικό έχει ως αποτέλεσμα η ελληνική εξωτερική πολιτιστική πολιτική να έχει ένα

χαρακτήρα αποσπασματικό και περιστασιακό (Διακίδης, 2018; Κοσμίδου, 2000). Από τη στιγμή που η πολιτιστική διπλωματία δεν αποτελεί προτεραιότητα, ούτε διαθέτει την ξεκάθαρη στήριξη της Πολιτείας, τότε δεν μπορεί να είναι συστηματική, χαρακτηρίζεται από ασυνέχεια και περισσότερο επαφίεται στο προσωπικό ενδιαφέρον και την προσπάθεια των εκάστοτε αρμόδιων στελεχών (Κοσμίδου, 2000; Τζουμάκα, 2005; Schneider, 2007). Αυτό το ελλιπές ενδιαφέρον της Πολιτείας μπορεί εν μέρει να οφείλεται και στην εντύπωση που έχουν οι ηγεσίες (πολιτικές και διπλωματικές) ότι η ενασχόληση με τον πολιτισμό είναι ήσσονος βαρύτητας και δευτερεύουσας σημασίας, σε σύγκριση με τα πολιτικά ή οικονομικά θέματα (Claudel et al., 2017; Reimann, 2004; Schneider, 2007).

Μία ακόμη δυσκολία που συναντάται στη χώρα μας είναι η έλλειψη συντονισμού και αποδοτικής συνεργασίας μεταξύ των διαφόρων αρμόδιων για την πολιτιστική διπλωματία δρώντων (Χριστογιάννης, 2002). Το πρόβλημα αυτό που εκδηλώνεται ως πολυδιάσπαση και αλληλοεπικάλυψη αρμοδιοτήτων, αλλά και έλλειψη επικοινωνίας μεταξύ φορέων, έχει συχνά ως αποτέλεσμα όχι μόνο την έλλειψη μακροπρόθεσμης και αποτελεσματικής δραστηριότητας στο εξωτερικό (Ανώνυμος, 2016), αλλά και την ανταγωνιστική δράση των αρμόδιων φορέων (Τζουμάκα, 2005; Κοσμίδου, 2000).

Τέλος, παρατηρείται ότι οι παραπάνω δυσχέρειες επιδρούν και στο ανθρώπινο δυναμικό που επιφορτίζεται με την άσκηση πολιτιστικής διπλωματίας. Η ύπαρξη εξειδικευμένων στελεχών, επιφορτισμένων αποκλειστικά με το έργο της προβολής του πολιτισμού στο εξωτερικό, δεν αποτελεί πρόθεση της Πολιτείας. Αυτό το κενό φιλοδοξούσε να καλύψει η λειτουργία τμήματος Μορφωτικών Ακολουθών στην Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης. Το τμήμα όμως καταργήθηκε μετά το 1991, οι δε απόφοιτοί του δεν άσκησαν τα καθήκοντα για τα οποία εκπαιδεύθηκαν, καθώς απορροφήθηκαν σε άσχετες με το αντικείμενό τους θέσεις (Τζουμάκα, 2005: 175). Η Κοσμίδου (2000: 262) αναφέρει ότι ο κλάδος αυτός (που καταργήθηκε το 1998) αντικαταστάθηκε από ειδικούς εξωτερικούς συνεργάτες προσωρινής απασχόλησης, χωρίς δυνατότητα υπηρετήσης στο εξωτερικό. Σήμερα, υπάρχουν ελάχιστοι Μορφωτικοί Ακόλουθοι σε μεγάλες πρεσβείες, ενώ στις υπόλοιπες περιπτώσεις τα σχετικά καθήκοντα αναλαμβάνουν συνήθως υπάλληλοι της πρεσβείας (Κολτσίδα, 2011: 254). Όμως, η συχνά ανεπαρκής στελέχωση των πρεσβειών δεν αφήνει πολλά περιθώρια ανάληψης δράσεων στον τομέα του

πολιτισμού (Κοσμίδου, 2000). Επιπλέον, συχνά, οι διπλωματικοί κύκλοι δεν αποδίδουν στην ενασχόληση με τον πολιτισμό πρωταρχική σημασία, αλλά μάλλον τον αντιμετωπίζουν ως τομέα ήσσονος αποτελεσματικότητας (Κολτσίδα, 2011; Claudel et al., 2017).

Α.3. Φορείς δημόσιας και πολιτιστικής διπλωματίας.

Α.3.1. Φορείς δημόσιας διπλωματίας. Στη βιβλιογραφία και τη διεθνή πρακτική, η δημόσια διπλωματία εντάσσεται κατά κύριο λόγο στο πλαίσιο της εξωτερικής πολιτικής και αρμοδιότητας του κράτους και αναγνωρίζεται ότι την κύρια ευθύνη για την άσκησή της έχει το υπουργείο Εξωτερικών, από τη στιγμή που σχετίζεται με τη διαχείριση της εικόνας της χώρας στο εξωτερικό (Γκίκας κ.ά., 2005; Ανώνυμος, 2016; Hemery, 2007). Γίνεται μάλιστα λόγος για την ανάγκη εξειδικευμένης κατάρτισης και εκπαίδευσης των διπλωματών ώστε να μπορούν να ανταποκριθούν στις σύγχρονες απαιτήσεις της άσκησης της δημόσιας διπλωματίας (Ανώνυμος, 2016: 3; Hemery, 2007 196)

Στην Ελλάδα, η δημόσια διπλωματία συγκαταλέγεται ανάμεσα στις αρμοδιότητες του Υπουργείου Εξωτερικών³. Σύμφωνα με το άρ. 5Α του Ν. 3566/2007⁴, το Υπουργείο Εξωτερικών είναι αρμόδιο, μεταξύ άλλων, για την ενημέρωση των ξένων κρατών, των διεθνών οργανισμών και της διεθνούς κοινής γνώμης (παρ.3), την παροχή πληροφοριών επί των ελληνικών θεμάτων και τη διεθνή προβολή της Ελλάδας, του ελληνικού πνεύματος και πολιτισμού (παρ.13). Ειδικότερα, η Υπηρεσία Ενημέρωσης και Δημόσιας Διπλωματίας έχει ως σκοπό το σχεδιασμό και την εφαρμογή προγραμμάτων πληροφόρησης για θέματα του Υπουργείου Εξωτερικών, καθώς και την προβολή των θέσεων της ελληνικής εξωτερικής πολιτικής (αρ. 17. παρ. 1). Στην πράξη, όμως, η Υπηρεσία αυτή δεν διαθέτει επαρκή στελέχωση από εξειδικευμένα στην επικοινωνία στελέχη, ούτε οργανωτική δομή και ευρείες αρμοδιότητες προκειμένου να αποτελέσει έναν ολοκληρωμένο μηχανισμό επικοινωνιακής διπλωματίας (Γκίκας κ.ά., 2005: 82).

³ Οι Γκίκας κ.α. (2005:81) επισημαίνουν ότι η επικοινωνιακή διπλωματία συγκαταλέγεται μεταξύ των αρμοδιοτήτων του ΥΠΕΞ.

⁴ βλ. Οργανισμός του Υπουργείου Εξωτερικών <https://www.mfa.gr/organismos-ypex/> (ανακτήθηκε στις 28/01/19)

Το ελληνικό κράτος αποδίδει ευρείες αρμοδιότητες δημόσιας διπλωματίας και στην Γενική Γραμματεία Ενημέρωσης & Επικοινωνίας (ΓΓΕΕ)⁵ του Υπουργείου Ψηφιακής Πολιτικής, Τηλεπικοινωνιών & Ενημέρωσης (ΥΨΗΠΤΕ). Συγκεκριμένα, η Δ/ση Διεθνούς Επικοινωνίας και η Δ/ση Διπλωματίας Μέσων Ενημέρωσης της ΓΓΕΕ μεριμνούν, μέσω δράσεων δημόσιας διπλωματίας, μεταξύ άλλων, για την ανάλυση του διεθνούς επικοινωνιακού περιβάλλοντος και της θέσης της χώρας σε αυτό, την επικοινωνία των ελληνικών θέσεων στη διεθνή κοινή γνώμη, την προβολή της χώρας και την αναβάθμιση της εικόνας της στο εξωτερικό⁶.

Το βασικότερο εργαλείο άσκησης δημόσιας διπλωματίας της ως άνω δομής είναι τα Γραφεία Τύπου Εξωτερικού (ΓΤΕ)⁷ που αποτελούν περιφερειακές υπηρεσίες της ΓΓΕΕ. Σήμερα λειτουργούν 25 ΓΤΕ σε έδρες Διπλωματικών & Προξενικών Αρχών της Ελλάδας στο εξωτερικό και εκτελούν τα καθήκοντά τους σε άμεση συνεργασία με αυτές⁸. Για την άσκηση δημόσιας διπλωματίας, τα ΓΤΕ είναι αρμόδια⁹, μεταξύ άλλων, για την προβολή της εικόνας της Ελλάδας στην περιοχή της έδρας τους, την επικοινωνία της ελληνικής διπλωματικής αρχής με τα ΜΜΕ και την οργάνωση εκδηλώσεων ποικίλου ενδιαφέροντος (π.χ. ημερίδες, ομιλίες, συνέδρια κ.α.).

Κατόπιν των παραπάνω, παρατηρείται μία διάχυση αρμοδιοτήτων δημόσιας διπλωματίας μεταξύ δύο διαφορετικών υπηρεσιών (ΥΠΕΞ- ΓΓΕΕ). Το νομοθετικό πλαίσιο στο οποίο στηρίζονται τα προηγούμενα δημιουργεί ένα ιδιότυπο μοντέλο κατανομής αρμοδιοτήτων (Γκίκας κ.ά., 2005:80) και δεν διασφαλίζει την ύπαρξη ενός μοναδικού φορέα υπεύθυνου για τη χάραξη και την άσκηση της δημόσιας διπλωματίας. Ταυτόχρονα, δίνει αυξημένες αρμοδιότητες άσκησης ενός αντικειμένου που σχετίζεται με την εφαρμογή της εξωτερικής πολιτικής σε μία υπηρεσία που βρίσκεται θεσμικά εκτός του Υπουργείου Εξωτερικών. Αποτέλεσμα της παραπάνω κατάστασης είναι να

⁵ βλ. Γενική Γραμματεία Ενημέρωσης & Επικοινωνίας <https://media.gov.gr/armodiotites/#1516786546737-38083c74-5455>

(ανακτήθηκε στις 28/01/19)

⁶ βλ. αρ.26, παρ.1&2 ΠΔ 82/10.08.2017 <http://enat.com.gr/wp-content/uploads/2017/03/pd-10-8-2017-fek117-Proedriko-diatagma-82-2017.pdf> (ανακτήθηκε στις 28/01/19)

⁷ http://enat.com.gr/?page_id=425&lang=el

(ανακτήθηκε στις 30/01/19)

⁸βλ. Γραφεία Τύπου Εξωτερικού

<https://media.gov.gr/grafeia-typou-eksoterikou/#1516364012053-6610eb23-90b9>

(ανακτήθηκε στις 29/01/19)

⁹ βλ.αρ.30 ν. 4339/2015 <http://enat.com.gr/wp-content/uploads/2017/04/4339.pdf>

(ανακτήθηκε στις 29/01/19)

δημιουργούνται συχνά προβλήματα συνεννόησης, συντονισμού και αποτελεσματικού σχεδιασμού. Όπως σχολιάζουν οι Γκίκας κ.ά. (2005), το ελληνικό μοντέλο άσκησης επικοινωνιακής διπλωματίας στερείται λειτουργικότητας, καθώς η οργανωτική διάσπαση της επικοινωνιακής διπλωματίας δεν βοηθά στην αποτελεσματική άσκησή της. Αντιθέτως, η ύπαρξη μιας ενιαίας οργανωτικής δομής που θα υπαγόταν στο καθ' ύλη αρμόδιο Υπουργείο Εξωτερικών θα διασφάλιζε την ενότητα και συνοχή.

Α.3.2. Φορείς πολιτιστικής διπλωματίας. Όσον αφορά την προβολή του ελληνικού πολιτισμού στο εξωτερικό, υπεύθυνοι κρατικοί φορείς χάραξης και άσκησης πολιτιστικής πολιτικής και διπλωματίας είναι τα υπουργεία Εξωτερικών, Πολιτισμού και Παιδείας, σε συνεργασία με τους αρμόδιους εποπτευόμενους τους φορείς, μεταξύ των οποίων το Ελληνικό Ίδρυμα Πολιτισμού¹⁰ (Κολτσίδα, 2011; Χριστογιάννης, 2002). Ειδικότερα, στο Υπ.Εξ. υφίσταται Υφυπουργός του οποίου το χαρτοφυλάκιο περιλαμβάνει τον προσδιορισμό και άσκηση της θρησκευτικής, πολιτιστικής και περιβαλλοντικής διπλωματίας¹¹, ενώ παράλληλα έχει διοριστεί και Ειδικός Γραμματέας Θρησκευτικής και Πολιτιστικής Διπλωματίας¹². Αρμόδια είναι η Ε1 Δ/ση Μορφωτικών και Πολιτιστικών Υποθέσεων, σε συνεργασία με τους εποπτευόμενους φορείς του. Όπως όμως ήδη αναφέρθηκε, απουσιάζει το εξειδικευμένο και επιφορτισμένο αποκλειστικά με αυτά τα καθήκοντα ανθρώπινο δυναμικό.

Ταυτόχρονα, η προβολή του πολιτισμού στο εξωτερικό προβλέπεται ως μία από τις αρμοδιότητες της ΓΓΕΕ του ΥΨΗΠΤΕ και πιο συγκεκριμένα, των αρμόδιων Διευθύνσεων της και των Περιφερειακών της Υπηρεσιών (ΓΤΕ) (Κολτσίδα, 2011: 20). Συγκεκριμένα για την πολιτιστική προβολή της χώρας, προβλέπεται στο αρ.30 του ν.4339/2015¹³ ότι τα ΓΤΕ μεριμνούν στην περιφέρεια της έδρας τους για:

¹⁰ <http://hfc-worldwide.org/athens/>

(ανακτήθηκε στις 29/01/19)

¹¹ <https://www.mfa.gr/igesia/yfypourgoi/uphupourgios-exoterikon-markos-mpolaris.html>

(ανακτήθηκε στις 29/01/19)

¹²βλ. Ειδικός Γραμματέας Θρησκευτικής και Πολιτιστικής Διπλωματίας

<https://www.mfa.gr/igesia/genikoi-grammateis/eidikos-grammateas-threskeutikes-kai-politistikes-diplomatias.html>

(ανακτήθηκε στις 29/01/19)

¹³ <http://enat.com.gr/wp-content/uploads/2017/04/4339.pdf>

(ανακτήθηκε στις 29/01/19)

- την ενημέρωση της κοινής γνώμης και των ΜΜΕ για τις ελληνικές πολιτισμικές εξελίξεις και την ενημέρωση των αρμόδιων μονάδων της ΓΓΕΕ για τις σημαντικές πολιτισμικές εξελίξεις στην έδρα τους,
- την οργάνωση ή συνδιοργάνωση επιστημονικών συνεδρίων και πολιτιστικών εκδηλώσεων,
- την ανάπτυξη και τήρηση επαφών με δεξαμενές σκέψης, εκπαιδευτικούς, πολιτιστικούς και ερευνητικούς φορείς, καθώς και τη συνεργασία με ομογενειακές οργανώσεις και ΜΜΕ.

Το ως άνω έργο της ΓΓΕΕ και των ΓΤΕ υλοποιείται ουσιαστικά από τα στελέχη του κλάδου των Συμβούλων και Γραμματέων Επικοινωνίας.

Α.4. Ο κλάδος Συμβούλων & Γραμματέων Επικοινωνίας. Ο κλάδος Συμβούλων & Γραμματέων Επικοινωνίας (ΣΓΕ) είναι ειδικός κλάδος μόνιμων δημοσίων υπαλλήλων, που στελεχώνεται από αποφοίτους του Τμήματος Συμβούλων & Γραμματέων Επικοινωνίας της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΣΔΔΑ)¹⁴. Μετά την αποφοίτησή τους, οι υπάλληλοι του κλάδου τοποθετούνται στις Διευθύνσεις της ΓΓΕΕ που αναλαμβάνουν δράσεις δημόσιας διπλωματίας και στα ΓΤΕ¹⁵.

Οι ΣΓΕ αποτελούν τον μόνο κλάδο δημοσίων υπαλλήλων που διαθέτει εξειδίκευση σε θέματα δημόσιας διπλωματίας και διεθνούς επικοινωνίας. Πρόκειται για 180¹⁶ στελέχη με υψηλό επίπεδο ακαδημαϊκής μόρφωσης, γλωσσομάθειας¹⁷ και κατάρτιση στην ανάλυση των διεθνών ΜΜΕ, την ενημέρωση των ελληνικών Αρχών για τις διεθνείς εξελίξεις και την εικόνα της Ελλάδας και την ανάδειξη των ελληνικών θέσεων σε εκπροσώπους διεθνών ΜΜΕ και διεθνή fora¹⁸.

¹⁴ Πρόκειται για το πρώην Τμήμα Ακολουθών Τύπου της ΕΣΔΔ που ιδρύθηκε το 1993, με σκοπό τη στελέχωση των Γραφείων Τύπου & Επικοινωνίας στο εξωτερικό και των οργανικών μονάδων υποστήριξής τους στην ΓΓΕΕ. http://enat.com.gr/?page_id=13&lang=el (ανακτήθηκε στις 29/01/19)

¹⁵ αρ.33, ν. 4339/2015 <http://enat.com.gr/wp-content/uploads/2017/04/4339.pdf> (ανακτήθηκε στις 29/01/19)

¹⁶ βλ. Greek News Agenda Public Diplomacy: [Panagiotis Agrafiotis on the Discreet Charm of Press Officers](#) (ανακτήθηκε στις 26/04/19)

¹⁷ βλ. Βασικά χαρακτηριστικά κλάδου <http://enat.com.gr/wp-content/uploads/ΠΡΟΦΙΛ-ΚΛΑΔΟΥ-ΑΠΡΙΛΙΟΣ-2018.pdf> (ανακτήθηκε στις 29/01/19)

¹⁸ βλ. Ένωση Ακολουθών Τύπου (ΕΝ.Α.Τ.) – Ποιοι είμαστε http://enat.com.gr/?page_id=13&lang=el

Α.4.1.Δράση ΣΓΕ στο εσωτερικό. Από τις θέσεις τους στην Κεντρική Υπηρεσία (ΚΥ) της ΓΤΕΕ, τα μέλη του κλάδου ΣΓΕ αναλαμβάνουν καθήκοντα που περιλαμβάνουν:

- την επεξεργασία και ανάλυση πληροφοριών σχετικά με θέματα ελληνικού ενδιαφέροντος, είτε αυτές προέρχονται από ξένα ΜΜΕ, ΓΤΕ, ή δεξαμενές σκέψης, με στόχο την κατανόηση του διεθνούς επικοινωνιακού περιβάλλοντος και της θέσης της χώρας σε αυτό,
- την μέριμνα για την επικοινωνία των ελληνικών θέσεων στη διεθνή κοινή γνώμη,
- τη δημιουργία επαφών με ξένους δημοσιογράφους και εκπροσώπους ΜΜΕ και τη διευκόλυνσή τους κατά την άσκηση του έργου τους στην Ελλάδα.

Για τους σκοπούς της παρούσας εργασίας θα δοθεί έμφαση στη δράση του κλάδου ΣΓΕ που αποσκοπεί στην προβολή του ελληνικού πολιτισμού στο εξωτερικό. Μία από τις σημαντικές πλευρές του έργου των ΣΓΕ στην ΓΤΕΕ για την προβολή του πολιτισμού υλοποιείται μέσω της αξιοποίησης της ψηφιακής τεχνολογίας. Πιο συγκεκριμένα, έργο των ΣΓΕ είναι και η παραγωγή 5 ξενόγλωσσων διαδικτυακών περιοδικών¹⁹ που πραγματεύονται θέματα ελληνικής επικαιρότητας, παρουσιάζοντας την εξωστρεφή πλευρά της Ελλάδας. Παρόλο που ανάμεσα στα θέματα που αναδεικνύονται συγκαταλέγονται θέματα πολιτικής, οικονομίας, τουρισμού, επιχειρηματικότητας, περιβάλλοντος κλπ, η προβολή πολιτιστικών θεμάτων κατέχει προεξέχουσα θέση. Μέσω αυτών των εκδόσεων²⁰, που απευθύνονται κυρίως σε διαμορφωτές κοινής γνώμης στο εξωτερικό και σε ξενόγλωσσα κοινά της Ελλάδας, προβάλλεται η σύγχρονη πολιτιστική δράση της χώρας, ενώ δεν είναι λίγες και οι φορές που αναδεικνύονται ζητήματα πολιτιστικής κληρονομιάς. Ενδεικτικά, αναφέρουμε ότι, για το έτος 2018, το 55% των αναρτήσεων στην αγγλόφωνη έκδοση «Greek News Agenda»²¹ πραγματεύονταν

(ανακτήθηκε στις 29/01/19)

¹⁹ <https://media.gov.gr/ksenoglossa-online-periodika/>

(ανακτήθηκε στις 30/01/19)

²⁰ Όλες οι εκδόσεις διαθέτουν αυτόνομους λογαριασμούς στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης.

²¹ Από τα συνολικά 288 θέματα, τα 159 ήταν πολιτιστικού ενδιαφέροντος. <http://www.greeknewsagenda.gr>
(ανακτήθηκε στις 07/02/19)

πολιτιστικά θέματα. Την ίδια χρονική περίοδο, στη γαλλόφωνη έκδοση, «Grèce Hebdo»²², το 75% των θεμάτων που αναρτήθηκαν αφορούσαν τον ελληνικό πολιτισμό²³.

Στα πλαίσια των δράσεων προβολής του πολιτισμού επισημαίνεται, ακόμα, το ιδιαίτερο ενδιαφέρον που δείχνει η ΓΤΕΕ στα θέματα οπτικοακουστικής παραγωγής και παραγωγής ψηφιακών παιχνιδιών. Με στόχο την ανάπτυξη αυτών των τομέων της δημιουργικής βιομηχανίας στην Ελλάδα, το ΥΨΗΠΤΕ έχει προωθήσει νομοθεσία²⁴ που προβλέπει οικονομικά κίνητρα για τους επενδυτές σε αυτούς τους τομείς, διευκολύνσεις για τις επιχειρήσεις και όσους δραστηριοποιούνται σε κινηματογραφικές/ τηλεοπτικές παραγωγές και την παραγωγή οπτικοακουστικού περιεχομένου και ψηφιακών παιχνιδιών.

Στο πλαίσιο αυτό, η ΓΤΕΕ δίνει προτεραιότητα σε δράσεις που αφορούν τους παραπάνω τομείς²⁵. Ανάμεσα σε αυτές, καταγράφεται η διοργάνωση του «Athens Games Festival»²⁶ και η συνδιοργάνωση της «Πολιτιστικής Εβδομάδας Ελλάδας - Ηνωμένων Αραβικών Εμιράτων» (22-26/10/2018) που έλαβε χώρα στην Αθήνα και περιλάμβανε πολιτιστικές, καλλιτεχνικές και εκπαιδευτικές δράσεις, με έμφαση στις οπτικοακουστικές παραγωγές²⁷.

Επίσης, το ΥΨΗΠΤΕ στηρίζει ενεργά τη διοργάνωση κινηματογραφικών φεστιβάλ στην Ελλάδα, όπως π.χ. το «Taratsa International Film Festival»²⁸ στη Θεσσαλονίκη, το «LifeArt Festival»²⁹ στην Αθήνα³⁰ ή το φεστιβάλ «re:publica

²² Από ένα σύνολο 169 θεμάτων, τα 127 ήταν πολιτιστικά. <http://www.grecehebdo.gr> (ανακτήθηκε στις 07/02/19)

²³ Καθώς δεν υπάρχουν επίσημα συγκεντρωτικά στοιχεία της ΓΤΕΕ για τα παραπάνω, τα στοιχεία συγκέντρωσε η ερευνήτρια από τις ιστοσελίδες των παραπάνω εκδόσεων.

²⁴ βλ. αρ. 19-38 του ν. 4487/2017, περί ενίσχυσης παραγωγής οπτικοακουστικών έργων. <https://www.e-nomothesia.gr/enemerose-tupos-radiophono-teleorase/nomos-4487-2017-fek-116a-9-8-2017.html> (ανακτήθηκε στις 07/02/19)

²⁵ <https://media.gov.gr/2018-drasis-tis-ngee-stous-tomeis-ton-video-games-kai-tou-animation/> (ανακτήθηκε στις 09/02/19)

²⁶ Το 2ο «Athens Games Festival» διοργανώθηκε στις 20-21/10/18, βλ. <https://athensgamesfestival.gr> (ανακτήθηκε στις 09/02/19)

²⁷ βλ. Κοτσοβού, Α., (23/10/18) Εβδομάδα Ελλάδας-ΗΑΕ: Δράσεις πολιτισμού και εκπαίδευσης . Ναυτεμπορική <https://www.naftemporiki.gr/story/1405338/ebdomada-elladas-iae-drasis-politismou-kai-ekpaideusis> (ανακτήθηκε στις 07/02/19)

²⁸ <https://taratsaiff.com/5th-taratsa-iff-2018/> (ανακτήθηκε στις 08/02/19)

²⁹ <https://media.gov.gr/stin-athina-to-lifeart-festival-me-tin-ypostiriksi-tou-ekome/> (ανακτήθηκε στις 08/02/19)

³⁰ <https://www.lifeartfestival.com/athens2018>

Thessaloniki»³¹, αλλά και πρωτοβουλίες πάνω στο gaming και το animation³², όπως το «GAMEATHLON»³³ και το «Global Game Jam Athens»³⁴.

Εκτός των ανωτέρω, κατά περιόδους διοργανώνονται στην ΓΓΕΕ διάφορες εκδηλώσεις πολιτιστικού περιεχομένου. Ενδεικτικά, αναφέρεται η εκδήλωση «Σεφαραδίτες Εβραίοι – Ιστορία Πολιτισμός» (12/11/18), με πρωτοβουλία στελεχών του κλάδου ΣΓΕ³⁵.

Στο πλαίσιο του θεσμικού της ρόλου στην προβολή της Ελλάδας στο εξωτερικό, κυρίως μέσω της δράσης των ΓΤΕ, η ΓΓΕΕ υπέγραψε το 2016 μνημόνιο συνεργασίας με το Ελληνικό Ίδρυμα Πολιτισμού με σκοπό την ενίσχυση της προβολής του ελληνικού πολιτισμού στα ξένα κοινά. Η συνεργασία αυτή προβλέπει, μεταξύ άλλων, την προώθηση δράσεων προβολής του πολιτισμού στο εξωτερικό και την ενίσχυση της πολιτιστικής διάστασης των δράσεων των ΓΤΕ³⁶.

(ανακτήθηκε στις 08/02/19)

³¹ το φεστιβάλ “re:publica” με έδρα το Βερολίνο, αποτελεί τη μεγαλύτερη ευρωπαϊκή διάσκεψη για τον ψηφιακό πολιτισμό, τα media και το internet. Βλ. <https://re-publica.com/en/page/about-republica-gmbh> (ανακτήθηκε στις 09/02/19)

³² Στο πλαίσιο αυτό, η ΓΓΕΕ ανέλαβε, μεταξύ άλλων, τον συντονισμό και την παροχή κινηματογραφικών διευκολύνσεων προς την εταιρεία- δημιουργό του βιντεοπαιχνιδιού “Assassin’s Creed Odyssey”, το οποίο προβάλλει την αρχαία ελληνική ιστορία, τους αρχαιολογικούς χώρους και τα μουσεία της χώρας σε ένα παγκόσμιο κοινό. Βλ. <https://media.gov.gr/to-assassins-creed-paei-akropoli/> (ανακτήθηκε στις 09/02/19)

³³ Το GAMEATHLON αποτελεί μια δημοφιλή διοργάνωση στο χώρο των ψηφιακών παιχνιδιών <https://media.gov.gr/ksekinai-to-winter-gameathlon-y-po-tin-aigida-tou-ypourgeiou-psifiakis-politikis-tilepikoinonion-kai-enimerosis/> (ανακτήθηκε στις 08/02/19)

³⁴ <http://globalgamejamathens.gr>

(ανακτήθηκε στις 08/02/19)

³⁵ <https://media.gov.gr/sefaradites-evraioi-istoria-politismos/>

(ανακτήθηκε στις 08/02/19)

³⁶ Μνημόνιο Συνεργασίας Γενικής Γραμματείας Ενημέρωσης & Ελληνικού Ιδρύματος Πολιτισμού <https://media.gov.gr/mnimonio-synergasias-genikis-grammateias-enimerosis-ellinikou-idrymatos-politismou/>

(ανακτήθηκε στις 09/02/19)

Α.4.2. Δράση ΣΓΕ στο εξωτερικό. Ένας από τους τρόπους προβολής του ελληνικού πολιτισμού στο εξωτερικό εκ μέρους των ΓΤΕ είναι η χρήση των νέων τεχνολογιών και συγκεκριμένα των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, με στόχο την ενημέρωση των ξένων κοινών για τις πολιτιστικές εξελίξεις στην Ελλάδα και την προβολή διάφορων πτυχών του πολιτισμού της χώρας. Όπως φαίνεται από τις ηλεκτρονικές διευθύνσεις που διαχειρίζονται τα ΓΤΕ, τα θέματα που αναρτώνται στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης είναι σε μεγάλο βαθμό πολιτιστικού ενδιαφέροντος. Ως ενδεικτικό παράδειγμα³⁷ αναφέρουμε, ότι κατά τη χρονική περίοδο 1-31 Ιανουαρίου 2019, στο λογαριασμό που διαθέτει στο facebook το ΓΤΕ Λονδίνου³⁸, από τις 103 αναρτήσεις που πραγματοποιήθηκαν (post και share), οι 47 προέβαλαν το ελληνικό πολιτιστικό προϊόν, ενώ άλλες 26 προωθούσαν τον τουρισμό, κάτι που συχνότατα περιέχει αναφορές στον πολιτισμό (μνημεία, μουσεία κ.λ.π.). Επίσης, την ίδια χρονική περίοδο, από τις 119 αναρτήσεις ποικίλης ύλης που πραγματοποίησε το ΓΤΕ Παρισιού³⁹ στο λογαριασμό που διαθέτει στο Twitter, οι 46 αφορούσαν πολιτιστικά θέματα και οι 14 τουριστικά⁴⁰.

Επίσης, τα ΓΤΕ δραστηριοποιούνται στον τομέα προβολής του πολιτισμού μέσα από την οργάνωση εκδηλώσεων⁴¹. Τα ΓΤΕ αναλαμβάνουν την οργάνωση πολιτιστικών εκδηλώσεων, εξ ολοκλήρου, ή τις περισσότερες φορές, σε συνεργασία με άλλους φορείς (άλλα τμήματα της Διπλωματικής Αρχής, Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις, φιλελληνικούς ή ομογενειακούς φορείς, μέλη ακαδημαϊκής κοινότητας κ.λ.π.). Επίσης, πολύ συχνά υποστηρίζουν πολιτιστικές εκδηλώσεις τρίτων, παρέχοντας βοήθεια οικονομική, υλικοτεχνική, οργανωτική κ.α.. Όταν δεν συμμετέχουν ενεργά στη διοργάνωση των εκδηλώσεων, τα ΓΤΕ αναλαμβάνουν την επικοινωνιακή τους στήριξη, μέσω των μέσων κοινωνικής δικτύωσης και της πρόσβασης που έχουν στα ξένα ΜΜΕ.

³⁷ Καθώς δεν ευρέθη καμία πηγή συγκεντρωτικών ή απολογιστικών στοιχείων για τη δράση των ΓΤΕ στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, εξετάζονται δύο τυχαίες περιπτώσεις.

³⁸ βλ. <https://www.facebook.com/GreeceInUK/>
(ανακτήθηκε στις 10/02/19)

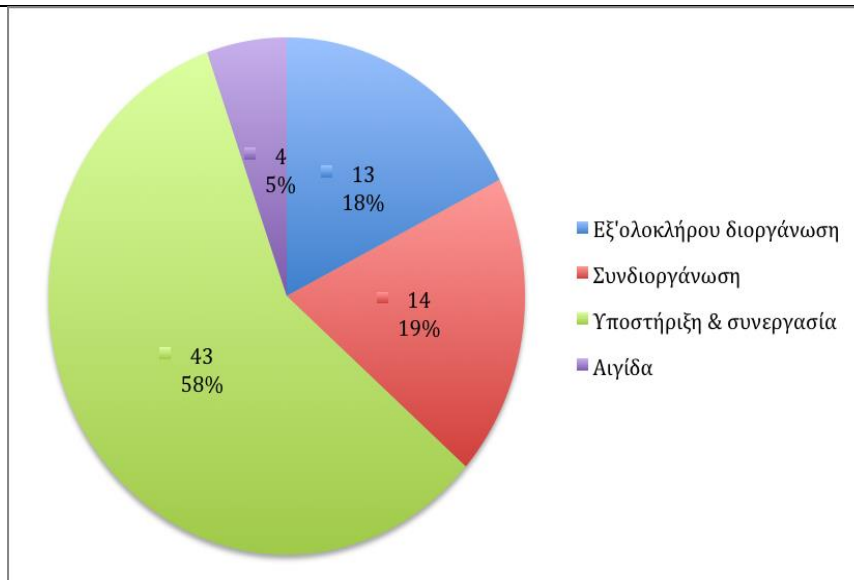
³⁹ βλ. <https://twitter.com/GreceParis>
(ανακτήθηκε στις 10/02/19)

⁴⁰ Τα υπόλοιπα θέματα που επικοινωνούνται αφορούν την πολιτική, οικονομική και κοινωνική επικαιρότητα, καθώς και θέματα επιχειρηματικότητας, καινοτομίας κ.λ.π.

⁴¹ media gov εκδηλώσεις

Στη συνέχεια θα αναφερθούμε στις πολιτιστικές εκδηλώσεις των ΓΤΕ για το έτος 2018. Η συγκεκριμένη περίοδος επιλέχθηκε καθώς παρέχει τα πλέον πρόσφατα συγκεντρωτικά στοιχεία που υπάρχουν για τις εκδηλώσεις των ΓΤΕ. Επισημαίνεται, ότι η οικονομική κρίση επέφερε μείωση στην ποσότητα αλλά και το εύρος των εκδηλώσεων στο εξωτερικό⁴². Συνεπώς, κρίθηκε ότι μία περιγραφή παλαιότερων δράσεων δεν θα ανταποκρινόταν στη σημερινή πραγματικότητα. Σύμφωνα με τα στοιχεία που δημοσιεύει η ΓΓΕΕ στον ιστότοπό της⁴³, το 2018 τα 25 ΓΤΕ εξωτερικού συμμετείχαν ενεργά σε 74 πολιτιστικές εκδηλώσεις, ενώ κάλυψαν επικοινωνιακά 20 πολιτιστικές εκδηλώσεις άλλων φορέων, όπως π.χ. της πρεσβείας. Από τις 74, οι 13 διοργανώθηκαν εξ ολοκλήρου από τα ΓΤΕ, ενώ σε άλλες 14 τα ΓΤΕ μοιράστηκαν τη διοργάνωση με άλλους φορείς, (την πρεσβεία ή τρίτους φορείς). Επιπλέον, για την υλοποίηση 43 εκδηλώσεων παρείχαν ποικίλης μορφής στήριξη και συνεργασία και έθεσαν 4 εκδηλώσεις υπό την αιγίδα τους (Γράφημα 1).

Γράφημα 1. Τρόποι συμμετοχής των ΓΤΕ στη διοργάνωση πολιτιστικών εκδηλώσεων για το έτος 2018.



⁴² Χαρακτηριστικό είναι ότι κατά τη διάρκεια της κρίσης, έως το 2015 αναστάλη η λειτουργία 17 ΓΤΕ. Βλ. ΦΕΚ 1504/17 Ιουλίου 2015

⁴³ βλ. Εκδηλώσεις στο εξωτερικό <https://media.gov.gr/ekdiloseis-sto-eksoteriko/> (ανακτήθηκε στις 10/02/19)

Από τις συνολικά 27 εκδηλώσεις που αποτέλεσαν πρωτοβουλία των Γραφείων Τύπου ή συνδιοργανώθηκαν από αυτά, οι δέκα είχαν ως θέμα την ελληνική γλώσσα και λογοτεχνία (εορτασμοί για την Παγκόσμια Ημέρα Ελληνικής Γλώσσας, αφιέρωμα στο έτος Καζαντζάκη, βιβλιοπαρουσιάσεις, κ.α.). Τρεις εκδηλώσεις αφορούσαν τον κινηματογράφο και την προώθηση της οπτικοακουστικής βιομηχανίας⁴⁴. Άλλες τέσσερις σχετίζονταν με τα εικαστικά και τη φωτογραφία εκ των οποίων, δύο ιστορικές εκθέσεις φωτογραφίας με υλικό από το ψηφιοποιημένο αρχείο της ΓΓΕΕ. Πρόκειται για την κινητή έκθεση φωτογραφίας «Πρόσωπα του Πολέμου. Ελλάδα 1940-1944»⁴⁵ που παρουσίασε το ΓΤΕ Παρισίου τον Απρίλιο- Μάιο 2018⁴⁶ και την έκθεση “Ημέρες του Όχι” που διοργάνωσε το ΓΤΕ Μόσχας τον Οκτώβριο 2018⁴⁷. Δύο εκδηλώσεις ήταν αφιερωμένες σε θέματα πολιτιστικής κληρονομιάς, μία εκδήλωση είχε ως θέμα τη μουσική, μία την ελληνική γαστρονομία και έξι παρουσίαζαν τον ελληνικό πολιτισμό γενικότερα (Γράφημα 2).

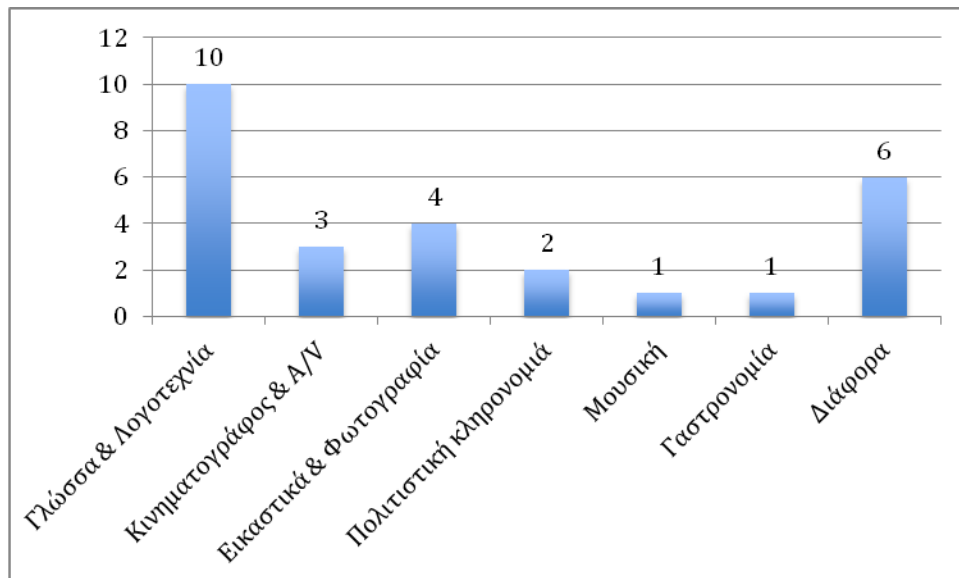
⁴⁴ Καθώς η προώθηση της οπτικοακουστικής παραγωγής αποτελεί βασική πολιτική της ΓΓΕΕ, τα ΓΤΕ υποστηρίζουν ενεργά εκδηλώσεις που σχετίζονται με την κινηματογραφική παραγωγή, όπως τα Φεστιβάλ Ελληνικού Κινηματογράφου στην Ν. Υόρκη και το Λονδίνο, το «South Social Film Festival», ή το «Hellas Filmbox Berlin», αλλά και με τους τομείς των ψηφιακών παιχνιδιών και εμψύχωσης (animation), όπως το «Eyecon Comic Con» στη Λευκωσία και το «Rex Animation Film Festival» στη Στοκχόλμη.

⁴⁵ Σημειώνεται ότι η κινητή έκθεση είχε ήδη παρουσιαστεί στο Γενικό Προξενείο της Ελλάδας στην Ν.Υόρκη από το ΓΤΕ Ν.Υόρκης τον Οκτώβριο 2017. Βλ. Εγκαίνια της φωτογραφικής έκθεσης «Πρόσωπα του Πολέμου» <https://media.gov.gr/nea-yorki-egkainia-tis-fotografikis-ekthesis-prosopa-tou-polemou/> (ανακτήθηκε στις 10/02/19)

⁴⁶ Παρουσίαση της έκθεσης της ΓΓΕΕ «Πρόσωπα του πολέμου» <https://media.gov.gr/ta-prosopa-tou-polemou-sto-parisi/> (ανακτήθηκε στις 31/01/19)

⁴⁷ <https://media.gov.gr/moscha-imeres-tou-ochi/> (ανακτήθηκε στις 31/01/19)

Γράφημα 2. Πολιτιστικές εκδηλώσεις για το έτος 2018 τις οποίες διοργάνωσαν ή συνδιοργάνωσαν τα ΓΤΕ.



Από τις 27 παραπάνω εκδηλώσεις, θα μπορούσαμε να ξεχωρίσουμε την “Ελληνική Εβδομάδα με τον «Δεσμό»” που συνδιοργανώθηκε από το ελληνικό βιβλιοπωλείο «Δεσμός» στο Παρίσι, το ΓΤΕ Παρισιού και το ελληνικό υπουργείο Πολιτισμού τον Ιούνιο 2018⁴⁸. Η συγκεκριμένη δράση επισημαίνεται για τη διάρκεια της, το πλήθος και την ποικιλία των δρώμενων που παρουσιάστηκαν (προβολή ταινιών, λογοτεχνική εκδήλωση, θεατρική παράσταση, ομιλίες)⁴⁹. Ακόμα, το τριήμερο αφιέρωμα στον Ρήγα Φεραίο που συνδιοργανώθηκε από το ΓΤΕ Βιέννης τον Ιούνιο 2018 για την ποικιλία των δράσεων που περιλάμβανε (έκθεση κόμικς, προβολή ντοκιμαντέρ, διαλέξεις, υπαίθριο εορτασμό) και τον μεγάλο αριθμό φορέων, επίσημων και μη, που συνένωσε⁵⁰. Επίσης, ένα διαγωνισμό ζωγραφικής για παιδιά στα πλαίσια μιας ευρύτερης

⁴⁸ Ελληνική εβδομάδα με τον «Δεσμό»: Προβολή ταινίας
<https://media.gov.gr/parisi-elliniki-evdomada-me-ton-desmo-provoli-tainias/>
 (ανακτήθηκε στις 01/02/19)

⁴⁹ βλ. Κλείσιμο της Ελληνικής Εβδομάδας με τον «Δεσμό» 2018
<https://media.gov.gr/parisi-oloklirothike-i-elliniki-evdomada-me-ton-desmo/>
 (ανακτήθηκε στις 01/02/19)

⁵⁰ Τριήμερο αφιέρωμα στον Ρήγα Φεραίο
<https://media.gov.gr/vienni-triimero-afieroma-ston-riga-feraio/>
 (ανακτήθηκε στις 31/01/19)

εκδήλωσης με θέμα την Ελλάδα που διοργανώθηκε από το ΓΤΕ Μόσχας⁵¹ για τον διαδραστικό του χαρακτήρα και την ενεργή συμμετοχή του ξένου κοινού. Ξεχωρίζει ακόμη, το πρόγραμμα πολιτιστικής ανταλλαγής Ελλάδας-ΗΠΑ που πραγματοποιήθηκε το 2018 χάρη και στις ενέργειες του ΓΤΕ Ουάσιγκτον. Με αυτή τη δράση, έλληνες καλλιτέχνες παρουσίασαν έργα τους στην Ουάσιγκτον και αμερικανοί καλλιτέχνες στην Αθήνα⁵².

Από τις 47 συνολικά εκδηλώσεις που πραγματοποιήθηκαν το 2018 με τη στήριξη ή συνεργασία των ΓΤΕ, επτά αφορούσαν την ελληνική γλώσσα και λογοτεχνία και 15 τον κινηματογράφο και την οπτικοακουστική παραγωγή (animation, gaming κλπ.). Δύο δράσεις ήταν αφιερωμένες στα εικαστικά και τη φωτογραφία, τρεις στην πολιτιστική κληρονομιά, πέντε στην μουσική, μία στο χορό και δύο στη γαστρονομία. Τέλος, 12 εκδηλώσεις προέβλεπαν διάφορα θέματα ελληνικού πολιτισμού (Γράφημα 3). Από τα παραπάνω, αξίζει να επισημανθεί το «Δεκαπενθήμερο ελληνικού πολιτισμού» στο Στρασβούργο τον Οκτώβριο 2018, στο οποίο το ΓΤΕ Στρασβούργου πρόσφερε οικονομική, οργανωτική και επικοινωνιακή στήριξη⁵³. Ακόμα, το «Τριήμερο ελληνικών εκδηλώσεων» στη Γενεύη που πραγματοποιήθηκε με την υποστήριξη του ΓΤΕ Γενεύης τον Δεκέμβριο 2018 και περιλάμβανε κινηματογραφική προβολή, παράσταση και διάλεξη για τον ελληνικό κινηματογράφο⁵⁴, αλλά και η πολυ-έκθεση «Ελληνικά στη γειτονιά» που διοργάνωσε η Πρεσβεία της Ελλάδας στη Γερμανία σε συνεργασία με το ΓΤΕ Βερολίνου τον Μάιο 2018⁵⁵.

⁵¹ <https://media.gov.gr/moscha-paidikos-diagonismos-zografikis-me-thema-tin-ellada/> (ανακτήθηκε στις 31/01/19)

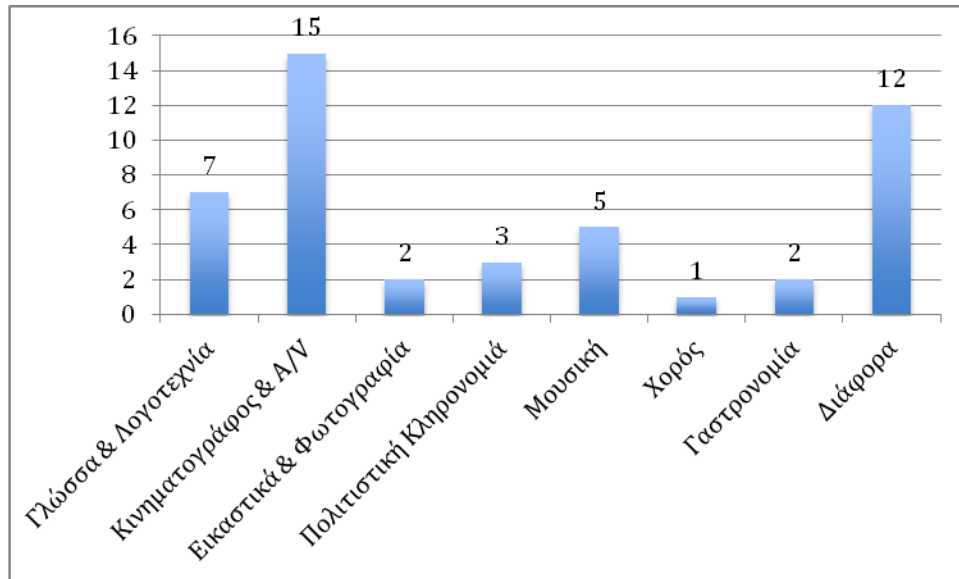
⁵² Πρόγραμμα πολιτιστικής ανταλλαγής Ελλάδας-ΗΠΑ
<https://media.gov.gr/ouasigkton-programma-politistikis-antallagis-elladas-ipa/>
(ανακτήθηκε στις 31/01/19)

⁵³ “Δεκαπενθήμερο ελληνικού πολιτισμού” <https://media.gov.gr/strasvourgo-dekapenthimero-ellinikou-politismou/>
(ανακτήθηκε 31/01/19)

⁵⁴ Τριήμερο «ελληνικών» εκδηλώσεων <https://media.gov.gr/genevi-triimero-ellinikon-ekdiloseon/>
(ανακτήθηκε 31/01/19)

⁵⁵ Η ελληνική ματιά στην πόλη
<https://media.gov.gr/verolino-i-elliniki-matia-stin-poli/>
(ανακτήθηκε 01/02/19)

Γράφημα 3. Πολιτιστικές εκδηλώσεις για το έτος 2018 στις οποίες τα ΓΤΕ παρείχαν κάποιας μορφής στήριξη.



Συχνά, στις παραπάνω δράσεις τα ΓΤΕ έδρασαν παρέχοντας συνδρομή στη Διπλωματική Αρχή της έδρας τους, φέρνοντας εις πέρας πολιτιστικές εκδηλώσεις που διοργανώνει η τελευταία ή διεκπεραιώνοντας την ελληνική συμμετοχή σε διεθνείς εκδηλώσεις, φεστιβάλ κ.λ.π. Έτσι π.χ. το ΓΤΕ Λισσαβώνας, εκπροσωπώντας την ελληνική πρεσβεία, οργάνωσε την ελληνική συμμετοχή στο φεστιβάλ της Εθνικής Ένωσης Ινστιτούτων Πολιτισμού της Ευρωπαϊκής Ένωσης (EUNIC) που πραγματοποιήθηκε στην Πορτογαλία για τον εορτασμό της Ευρωπαϊκής Ημέρας Γλωσσών στις 29 Σεπτεμβρίου 2018⁵⁶, ενώ το ΓΤΕ Ρώμης συνέβαλε καθοριστικά στη διοργάνωση και προβολή μαθητικού διαγωνισμού που οργάνωσε η ελληνική Πρεσβεία στην Ιταλία, στα πλαίσια των εορτασμών για την Παγκόσμια Ημέρα Ελληνικής Γλώσσας⁵⁷. Δεν είναι σπάνιο, ακόμα, να στηρίζουν μέσα από εκδηλώσεις το έργο ελλήνων καλλιτεχνών. Σε αυτό το πλαίσιο, διοργανώθηκε, υπό την αιγίδα του ΓΤΕ

⁵⁶ Ευρωπαϊκή Ημέρα Γλωσσών
<https://media.gov.gr/portogalia-evropaiki-imera-glosson/>
 (ανακτήθηκε 01/02/19)

⁵⁷ Ολοκληρώθηκε ο μαθητικός διαγωνισμός «Όλοι μιλάμε ελληνικά» <https://media.gov.gr/romi-oloklirothike-o-mathitikos-diagonismos-oloi-milame-ellinika/>
 (ανακτήθηκε 01/02/19)

Βιέννης, κοινή έκθεση έλληνα και αυστριακού εικαστικού⁵⁸ και έκθεση έλληνα φωτογράφου από το ΓΤΕ Παρισίων⁵⁹.

Καταγράφονται παράλληλα και εκδηλώσεις στις οποίες αν και τα ΓΤΕ δεν συμμετέχουν ενεργά, αναλαμβάνουν την επικοινωνιακή τους προβολή μέσω των μέσων κοινωνικής δικτύωσης και των επαφών τους με τα ΜΜΕ, όπως έγινε π.χ. με την επικοινωνιακή στήριξη της ελληνικής συμμετοχής στην London Design Biennale από το ΓΤΕ Λονδίνου τον Σεπτέμβριο 2018⁶⁰.

Β. Το ηγετικό προφίλ των Συμβούλων & Γραμματέων Επικοινωνίας

Β.1. Ορισμός και θεωρίες ηγεσίας. Στην ενότητα αυτή θα προσεγγίσουμε το θέμα της ηγεσίας. Τα χαρακτηριστικά, οι συμπεριφορές και οι μέθοδοι ανάπτυξης του αποτελεσματικού ηγέτη συγκεντρώνουν το ενδιαφέρον πολλών ερευνητών και θεωρητικών.

Ο Μπουραντάς (2005: 197) ορίζει την ηγεσία ως τη διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των συναισθημάτων, των στάσεων και των συμπεριφορών μιας ομάδας με τέτοιο τρόπο ώστε εθελοντικά και πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό για να υλοποιούν αποτελεσματικούς στόχους. Επισημαίνεται ότι η έννοια της ηγεσίας δεν αφορά μόνο την ανώτατη διοίκηση ενός οργανισμού, αλλά περιλαμβάνει και κάθε ιεραρχικό επίπεδο (Μπουραντάς, 2005:199). Υπό αυτή την έννοια, κάθε προϊστάμενος μπορεί-και οφείλει- να ασκεί ηγεσία, ενώ ταυτόχρονα είναι και ο ίδιος υφιστάμενος, κάτι που αυξάνει την πολυπλοκότητα των απαιτήσεων της θέσης του.

Ανά περιόδους, έχουν προταθεί διαφορετικές θεωρίες για να προσεγγιστεί το θέμα αυτό. Αρχικά, οι θεωρίες των ατομικών χαρακτηριστικών (trait theories)

⁵⁸ Έκθεση σύγχρονης τέχνης <https://media.gov.gr/vienni-ekthesi-sygchronis-technis/> (ανακτήθηκε 01/02/19)

⁵⁹ «Στη Σίφνο»: Εγκαίνια έκθεσης φωτογραφίας <https://media.gov.gr/parisi-sti-sifno-egkainia-ekthesis-fotografias/> (ανακτήθηκε 01/02/19)

⁶⁰ Εμβληματική η ελληνική συμμετοχή στην Design Biennale <https://media.gov.gr/londino-emvlimatiki-i-elliniki-symmetochi-stin-design-biennale/> (ανακτήθηκε 01/02/19)

υποστήριζαν ότι ο ηγέτης «γεννιέται» και ότι είναι τα προσωπικά χαρακτηριστικά που καθορίζουν την αποτελεσματικότητά του (Northhouse, 1997).

Ως απάντηση στους περιορισμούς που προκάλεσε αυτή η άποψη έκαναν την εμφάνισή τους στα μέσα του 20^{ου} αιώνα οι συμπεριφορικές θεωρίες (behavioural theories), σύμφωνα με τις οποίες, οι ηγετικές συμπεριφορές διδάσκονται και η βαρύτητα δίνεται στο στυλ που επιλέγει ο ηγέτης (Βακόλα & Νικολάου, 2012; Northhouse, 1997). Σε αυτό το πλαίσιο, ορίστηκαν τρία βασικά ηγετικά στυλ- αυταρχικό, δημοκρατικό και εξουσιοδοτικό (Ιορδάνογλου και συνεργάτες, 2016).

Οι θεωρίες που σχετίζονται με την κατάσταση (contingency theories) ήρθαν να προτείνουν ότι η επιλογή αποτελεσματικής συμπεριφοράς εξαρτάται, εν πολλοίς, από τις καταστάσεις που αντιμετωπίζει ο ηγέτης, δηλαδή τις σχέσεις του με την ομάδα, τα καθήκοντα και τη θέση του στον οργανισμό (Northhouse, 1997) και δεν μπορεί να αγνοείται το εξωτερικό περιβάλλον μέσα στο οποίο αυτός λειτουργεί (Βακόλα & Νικολάου, 2012). Η πιο αντιπροσωπευτική αυτών των θεωριών είναι το ενδεχομενικό μοντέλο του Fiedler (1967) που, όπως περιγράφουν οι Ιορδάνογλου και συνεργάτες (2016:40), προτείνει ένα προσανατολισμένο στα καθήκοντα στυλ όταν οι συνθήκες είναι πολύ ευνοϊκές ή πολύ δύσκολες, ενώ για τις υπόλοιπες καταστάσεις, ο αποτελεσματικός ηγέτης οφείλει να δίνει έμφαση στις ανθρώπινες σχέσεις. Έτσι, η αποτελεσματικότητα του ηγέτη εξαρτάται από το πόσο καλά ταιριάζει η συμπεριφορά του στην κάθε κατάσταση (Northhouse, 1997).

Προχωρώντας πιο πέρα, οι σύγχρονες θεωρίες ηγεσίας αποφεύγουν τις απόλυτες κατηγοριοποιήσεις και αναγνωρίζουν τις διαφορετικές και πολλαπλές απαιτήσεις που καλείται να καλύψει ο ηγέτης στο σημερινό περιβάλλον. Έτσι, προτείνουν την επιλογή του κατάλληλου ηγετικού στυλ για κάθε διαφορετική συνθήκη (θεωρία συμπεριφορικής πολυπλοκότητας), ή δίνουν έμφαση στην αξία των κοινωνικών δεξιοτήτων του ηγέτη και γενικότερα των συναισθημάτων. Σε αυτό το πλαίσιο, έχει μελετηθεί πολύ η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης και η επίδρασή της στη συμπεριφορά του ηγέτη κατέχει εξέχουσα θέση στη βιβλιογραφία της ηγεσίας (Goleman & Boyatzis, 2008).

Όπως παραθέτουν οι Ιορδάνογλου και συνεργάτες (2016:48), ο Goleman ορίζει την έννοια αυτή ως την «ικανότητα ενός ατόμου να αναγνωρίζει τα συναισθήματά του και τα συναισθήματα των άλλων, να τα χειρίζεται αποτελεσματικά και να δημιουργεί

κίνητρα για τον εαυτό του». Οι Goleman, Boyatzis και McKee προσδιόρισαν το 2002 ως διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης την αυτοεπίγνωση, την αυτοδιαχείριση, την κοινωνική επίγνωση και τη διαχείριση σχέσεων, οι οποίες επιμερίζονται σε συναισθηματικές ικανότητες που μπορούν να αναπτυχθούν στο χώρο εργασίας και να αποδειχθούν ωφέλιμες (Ιορδάνογλου, 2008). Ανάμεσα σε αυτές είναι η αυτοπεποίθηση, η προσαρμοστικότητα, η πρωτοβουλία, η ενσυναίσθηση, η έμπνευση, η ανάπτυξη των άλλων και η ομαδική δουλειά (Πίνακας 1).

Πίνακας 1. Το μοντέλο της συναισθηματικής νοημοσύνης (Goleman, Boyatzis, McKee 2002)

ΑΥΤΟΕΠΙΓΝΩΣΗ

- Συναισθηματική αυτοεπίγνωση
- Ακριβής αυτοαξιολόγηση
- Αυτοπεποίθηση

ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΠΙΓΝΩΣΗ

- Ενσυναίσθηση
- Οργανωσιακή επίγνωση
- Εξυπηρέτηση

ΑΥΤΟΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ

- Αυτοέλεγχος
- Διαφάνεια
- Προσαρμοστικότητα
- Επίτευξη
- Πρωτοβουλία
- Αισιοδοξία

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΧΕΣΕΩΝ

- Έμπνευση
- Επιρροή
- Ανάπτυξη των άλλων
- Καταλύτης αλλαγών
- Διαχείριση συγκρούσεων
- Δίκτυο σχέσεων
- Ομαδική δουλειά

Σημείωση: Αναδημοσίευση από το βιβλίο *Ηγέτες του Μέλλοντος* των Ιορδάνογλου, Δ. & συνεργάτες, 2016, Εκδόσεις Πεδίο, Σχήμα 2.8. σ.50

Η σημασία των συναισθηματικών ικανοτήτων για την άσκηση αποτελεσματικής ηγεσίας έχει υποστηριχθεί επανειλημμένα (Antonakis, Ashkanasy & Dasborough, 2009; Goleman & Boyatzis, 2008). Ο Goleman (1998/2000) τονίζει ότι η ανικανότητα των ηγετών στο διαπροσωπικό επίπεδο επιδρά αρνητικά στην απόδοση των υφισταμένων και

συνεργατών τους, θεωρεί δε τη συναισθηματική νοημοσύνη ως εκείνη την ποιότητα που ξεχωρίζει τους καλύτερους από τους μέτριους ηγέτες. Η αξία της δε εκτιμάται ως ακόμα πιο σημαντική σε συνθήκες άγχους (Antonakis et al., 2009).

Μία ακόμη θεωρητική προσέγγιση που επιχειρεί να σκιαγραφήσει τον ιδανικό σύγχρονο ηγέτη είναι αυτή της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Αυτή ασκείται όταν ηγέτης και υφιστάμενος ανυψώνουν ο ένας τον άλλο σε ανώτερα επίπεδα παρακίνησης και ηθικής, όπως επισήμανε ο Burns το 1978 (Ιορδάνογλου και συνεργάτες, 2016: 58). Ο μετασχηματιστικός ηγέτης χαρακτηρίζεται από εξατομικευμένο ενδιαφέρον (ασχολείται με τις ανάγκες κάθε ατόμου της ομάδας του ξεχωριστά) και διανοητική διέγερση (μαθαίνει από τους υφισταμένους του, αλλά και τους προτρέπει να δουν τα προβλήματα με διαφορετικούς, νέους τρόπους). Επίσης, παρακινεί τους άλλους εμπνέοντάς τους και ασκεί εξιδανικευμένη επιρροή, δίνοντας το παράδειγμα και την εντύπωση στους άλλους ότι η εργασία αποσκοπεί στην αυτοεκπλήρωση και σε ανώτερους στόχους και όχι στο άμεσο, ατομικό συμφέρον (Northhouse, 1997).

Τέλος, οι σύγχρονες τάσεις για την ηγεσία δίνουν έμφαση στον πολυδιάστατο χαρακτήρα της, στρέφονται γύρω από την έννοια των ικανών και ηθικών ηγετών που πρέπει να διαθέτουν καλό χαρακτήρα και αναγνωρίζουν την ανάγκη να υπάρχουν περισσότεροι τους ενός τρόποι ηγεσίας. Ακόμα, τονίζουν την αξία της προσαρμοστικότητας και της απόκτησης εμπειρίας και δίνουν ολοένα και αυξανόμενη σημασία στην ικανότητα για συνεργασία και ακόμα και στο μοίρασμα της εξουσίας (συνεργατική και μοιρασμένη ηγεσία) (Ιορδάνογλου και συνεργάτες, 2016). Ο ηγέτης εμπιστεύεται την ικανότητα των υφισταμένων- συνεργατών του όχι μόνο στην επίτευξη αποτελεσμάτων, αλλά και στη δημιουργία οράματος για όλη την ομάδα.

B.2. Οι ρόλοι του ηγέτη. Προκειμένου να εξεταστεί το ζήτημα της αποτελεσματικής ηγεσίας είναι καταρχάς σκόπιμο να καταγραφούν οι λειτουργίες που καλείται να ασκήσει ο ηγέτης και σε δεύτερο χρόνο με ποιο τρόπο, ποια συμπεριφορά, ανταποκρίνεται σε αυτές.

Σύμφωνα με τον Nye (2008/2009), η ηγεσία αποτελεί μία διαδικασία με τρεις βασικές συνιστώσες: τον ηγέτη, την ομάδα του και το περιβάλλον. Ως περιβάλλον δεν θεωρείται μόνο το εξωτερικό, αλλά και ο ίδιος ο οργανισμός με όλη την πολυπλοκότητά

του. Η διάδραση μεταξύ των τριών αυτών μερών προϋποθέτει ότι ο ηγέτης καλείται να ανταποκριθεί σε πολλαπλούς και διαρκώς εναλλασσόμενους ρόλους προκειμένου να επιτύχει αποτελέσματα. Πολλά έχουν γραφτεί για αυτούς τους πολλαπλούς ρόλους, αλλά θα αναφερθούμε εδώ στο μοντέλο που προτείνει ο Μπουραντάς (2005:219), το οποίο στηριζόμενο στο μοντέλο ανταγωνιστικών αξιών του Quinn (1984) κινείται σε δύο διαστάσεις: η πρώτη διάσταση σχετίζεται με το κατά πόσο οι ηγέτες προσανατολίζονται σε βραχυπρόθεσμα ή μακροπρόθεσμα αποτελέσματα (επιδεικνύοντας αντίστοιχα σταθερότητα ή ευελιξία), ενώ η δεύτερη με το κατά πόσο είναι προσανατολισμένοι στους ανθρώπους ή τα συστήματα (εστιάζοντας στο εσωτερικό ή το εξωτερικό αντίστοιχα περιβάλλον). Οι ηγέτες υψηλού επιπέδου διαθέτουν μια ικανότητα εξισορρόπησης αυτών των πολλαπλών και συχνά αντικρουόμενων ρόλων (Ιορδάνογλου και συνεργάτες, 2016).

Οι παραπάνω διαστάσεις αναλύονται στις εξής λειτουργίες που καλείται να εφαρμόσει ένας ηγέτης. Καταρχάς, οφείλει να παρακινεί και να εμπνέει τους συνεργάτες του, να δημιουργεί το κατάλληλο κλίμα που θα τους ενεργοποιήσει να δώσουν τον καλύτερό τους εαυτό (Μπουραντάς, 2005) και ταυτόχρονα να καλλιεργεί εμπιστοσύνη και αισιόδοξη στάση απέναντι στις διάφορες προκλήσεις (Ιορδάνογλου και συνεργάτες, 2016). Ηγεσία σημαίνει κινητοποίηση ανθρώπων για κάποιο σκοπό, σύμφωνα με τον Nye (2008/2009: 60). Ένας βασικός τρόπος για να το επιτύχει αυτό είναι να συλλάβει και να επικοινωνήσει ένα όραμα για την εργασία, αλλά και να εξασφαλίσει ότι οι συνεργάτες του το συμμερίζονται και μπορούν να εκφραστούν μέσα από αυτό (Μπουραντάς, 2005; Ραμματά, 2011). Σύμφωνα με τον Blanchard (2007: 22), η έλλειψη οράματος είναι ο πιο σημαντικός παράγοντας που εμποδίζει έναν μάνατζερ να γίνει ηγέτης.

Εξίσου σημαντικό είναι το να παρέχει στους συνεργάτες του καθοδήγηση, υποστήριξη και εμπύχωση ώστε να απελευθερώσουν το δυναμικό τους και να αναλάβουν πρωτοβουλίες και ευθύνες (Blanchard, 2007; Weiss, 1998). Να ανιχνεύει τις ικανότητες και τα ενδιαφέροντα των άλλων και να προσφέρει ευκαιρίες για ανάπτυξη των ταλέντων τους, μέσω ανάθεσης ποικίλων και προκλητικών καθηκόντων, καθώς και εναλλαγής σε διάφορες θέσεις εργασίας, διατηρώντας έτσι το ενδιαφέρον τους για την εργασία (Μπουραντάς, 2005; Ραμματά, 2011).

Επίσης, προκειμένου να διατηρηθεί η αποτελεσματικότητα και η επιτυχία, ο ηγέτης οφείλει να αντιλαμβάνεται τη σημασία της διαρκούς βελτίωσης για τους

συνεργάτες του, αλλά και για τον ίδιο. Η βελτίωση μπορεί να επιδιώκεται μέσω της παροχής ευκαιριών για κατάρτιση, επιμόρφωση και εκπαίδευση, αλλά και μέσω της γενικότερης ανάπτυξης της προσωπικότητας, παράμετροι που ενισχύουν το αίσθημα της αυτοεκπλήρωσης και αυτοεκτίμησης του ατόμου και κατά συνέπεια συμβάλλουν στην επαγγελματική πρόοδο (Μπουραντάς, 2005).

Μία από τις πλέον βασικές ευθύνες ενός ηγέτη είναι η καλή λειτουργία της ομάδας του. Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2005: 307), η απόδοση μιας ώριμης και αποτελεσματικής ομάδας είναι πολύ υψηλότερη από το άθροισμα των ατομικών επιδόσεων των μελών της. Η σωστή ανάπτυξη μιας ομάδας, η δημιουργία και διατήρηση ομαδικού και συνεργατικού πνεύματος και συνοχής αποτελεί έργο του ηγέτη. Μερικές από τις βασικές προϋποθέσεις για την επιτυχία των ομάδων είναι η ικανότητα του επικεφαλής να μεταδώσει έναν στόχο που εμπνέει και σαφείς κατευθύνσεις, να επιτύχει την κατάλληλη δομή και σύνθεση, να παρέχει διαρκή υποστήριξη, εποικοδομητική ανατροφοδότηση και αναγνώριση, να ευνοεί ένα ομαδικό κλίμα που θα στηρίζεται σε σχέσεις εμπιστοσύνης, σεβασμού, δικαιοσύνης και αλληλοϋποστήριξης και να ενθαρρύνει την ανοιχτή επικοινωνία, την ανταλλαγή απόψεων και την ελεύθερη ροή της πληροφορίας (Ιορδάνογλου, 2008; Ραμματά, 2011; Blanchard, 2007; Northouse, 1997).

Επιπλέον, δεν πρέπει να παραβλέπεται η πρωταρχική σημασία της επίτευξης έργου και της παραγωγής αποτελεσμάτων. Είναι απαραίτητη η ύπαρξη μιας διοίκησης στρατηγικής που θα θέσει τους βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους προκειμένου να υλοποιηθεί το όραμα του ηγέτη και του οργανισμού. Σημαντικά στοιχεία μιας τέτοιας διοίκησης είναι ο προγραμματισμός και η παρακολούθηση της υλοποίησης του έργου, η ανάθεση καθηκόντων και η εξασφάλιση μέσων και διαδικασιών, η λήψη αποφάσεων και η επίλυση προβλημάτων, ο συντονισμός της ομάδας με τις υπόλοιπες μονάδες και η μέριμνα για την εξυπηρέτηση των τελικών αποδεκτών του έργου του (Μπουραντάς, 2005).

Απαραίτητη προϋπόθεση για τη διαρκή αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού είναι η ικανότητα προσαρμογής του στο εξελισσόμενο περιβάλλον, μέσω αλλαγών και καινοτομίας. Προς αυτή την κατεύθυνση της καινοτομίας οφείλει να κινείται και ο αποτελεσματικός ηγέτης (Ιορδάνογλου, 2008: 80). Να ενθαρρύνει μία πορεία διαρκούς

βελτίωσης – στελεχών, διαδικασιών, προϊόντων και του εαυτού του- και αλλαγής, υιοθετώντας μια κουλτούρα ελεύθερης έκφρασης, διαλόγου και δημιουργικής κριτικής.

Σε ένα όλο και περισσότερο παγκοσμιοποιημένο και διασυνδεδεμένο περιβάλλον όπως το σύγχρονο, όπου κανένας οργανισμός δεν διαθέτει απόλυτη αυτονομία, η ικανότητα του ηγέτη να δημιουργεί δίκτυα «συνεργατών- υποστηρικτών», εσωτερικά και εξωτερικά του οργανισμού, είναι σημαντική για την αποτελεσματικότητά του (Μπουραντάς, 2005: 352). Τα δίκτυα μπορεί να αποτελούνται από οποιονδήποτε μπορεί να τον βοηθήσει να υλοποιήσει το όραμά του- ιεραρχικά ανώτερους, συναδέλφους, ανταγωνιστές, δρώντες εκτός οργανισμού κ.α. (Kotter, 1990) και αποτελούν ένα κοινωνικό κεφάλαιο από το οποίο ο ηγέτης μπορεί να αντλήσει πληροφορία, γνώσεις, ιδέες, υποστήριξη και γενικά ισχύ (Nye, 2008/2009).

Τέλος, ένας από τους σημαντικούς ρόλους του ηγέτη είναι αυτός του δασκάλου. Πράγματι, μέσα από το παράδειγμά του έχει τη δυνατότητα να αποτελέσει ένα πρότυπο για τους συνεργάτες του (Ραμματά, 2011) και να προετοιμάσει διαδόχους, διδάσκοντας τρόπους σκέψης, δράσης, λήψης αποφάσεων και συμπεριφοράς. Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2005: 337), ο βασικός δάσκαλος κάθε εργαζόμενου πρέπει να είναι ο προϊστάμενός του.

Β.3. Χαρακτηριστικά και ικανότητες του αποτελεσματικού ηγέτη. Ο τρόπος με τον οποίο ο ηγέτης θα ανταποκριθεί στους παραπάνω ρόλους θα καθορίσει και την αποτελεσματικότητά του. Όπως έχει ήδη υποστηριχθεί, η επιλογή της κατάλληλης ηγετικής συμπεριφοράς εξαρτάται από την εκάστοτε περίπτωση και πρέπει να λαμβάνει υπόψη το περιβάλλον μέσα στο οποίο ασκείται η ηγεσία, το έργο που καλείται να υλοποιήσει και τους υφιστάμενους, ως άτομα και ως ομάδα (Μπουραντάς, 2005). Έτσι, ανάλογα με την περίπτωση, ο αποτελεσματικός ηγέτης χρησιμοποιεί πολλά διαφορετικά- και όχι ένα- στυλ ηγεσίας (Goleman, 2000).

Το ερώτημα ποια είναι τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και οι ικανότητες που διαθέτει ένας αποτελεσματικός ηγέτης έχει απασχολήσει σε μεγάλο βαθμό την έρευνα και τη θεωρία. Είναι πλέον ευρέως αποδεκτό ότι η ευφυΐα και οι γνωστικές και τεχνικές ικανότητες, όσο χρήσιμες και αν είναι, δεν αρκούν για να ξεχωρίσει κάποιος σε μια ηγετική θέση (Ιορδάνογλου, 2008). Σύμφωνα με τον Goleman

(1998/2000: 49), όσο πιο σύνθετη είναι η εργασία, τόσο περισσότερη σημασία έχει η συναισθηματική νοημοσύνη και όχι η γνωστική, δηλαδή οι δεξιότητες αυτοδιαχείρισης και διαχείρισης ανθρώπων.

Εκτός από αυτές, ένας αποτελεσματικός ηγέτης οφείλει να διαθέτει και συγκεκριμένες επιχειρηματικές ικανότητες ⁶¹.

Εξετάζοντας τις παραπάνω δεξιότητες με όρους της θεωρίας της συναισθηματικής νοημοσύνης (βλ. Πίνακα 1), στην πρώτη κατηγορία εντάσσονται στοιχεία του χαρακτήρα που έχουν να κάνουν με την αυτοεπίγνωση. Εδώ περιλαμβάνονται η ικανότητα να μπορεί κανείς να αναγνωρίσει τα συναισθήματά του και τις επιπτώσεις τους, να γνωρίζει τα ισχυρά του σημεία και τις αδυναμίες του, να δέχεται την κριτική χωρίς να νιώθει ότι απειλείται, αλλά και να διαθέτει αυτοπεποίθηση και αυτοεκτίμηση (Ιορδάνογλου 2008· Goleman, 1998/2000; Weiss, 1998).

Εδώ αξίζει να αναφέρουμε ένα χαρακτηριστικό της προσωπικότητας που σχετίζεται με την αυτοπεποίθηση και αποδεικνύεται σημαντικό για την ηγεσία. Πρόκειται για την εξωστρέφεια, την τάση δηλαδή να αναζητά κάποιος ερεθίσματα μέσω των κοινωνικών σχέσεων. Η εξωστρέφεια προϋποθέτει υψηλή αυτοπεποίθηση, ενεργητικότητα και αισιοδοξία. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα ερευνών στα οποία αναφέρονται οι Ιορδάνογλου και συνεργάτες (2016: 34-5), η εξωστρέφεια σχετίζεται κυρίως με την ανάδειξη ενός ηγέτη, καθώς φαίνεται ότι ευκολότερα αναδεικνύονται σε ηγέτες άτομα εξωστρεφή.

Μία δεύτερη διάσταση έχει να κάνει με τη διαχείριση του εαυτού. Την ικανότητα δηλαδή να διαχειρίζεται κανείς τις παρορμήσεις, τα συναισθήματα και γενικά την εσωτερική του κατάσταση με τρόπο επωφελή για τον ίδιο. Σε αυτό το πλαίσιο, εντάσσεται καταρχάς η ικανότητα δημιουργικής έκφρασης των θετικών συναισθημάτων και ελέγχου των αρνητικών.

Επίσης, ολοένα και περισσότερο στις μέρες μας καθίσταται προτεραιότητα η ηθική διάσταση της ηγεσίας. Όπως τονίζει ο Nye (2008/2009: 202), η αρχηγική ικανότητα είναι εξ ορισμού ηθική, αφού ηγέτης καθορίζεται αυτός που παράγει θετική αλλαγή για μια ομάδα. Ο ηγέτης αυτού του τύπου διακρίνεται από αξιοπιστία και

⁶¹ Όπως έδειξε έρευνα που διεξήχθη σε Ελλάδα, Κύπρο, Βουλγαρία, Λετονία και Λιθουανία, στο πλαίσιο του ευρωπαϊκού προγράμματος Young Business Leaders (YBL) (Ιορδάνογλου και συνεργάτες, 2016).

ευσυνειδησία, είναι έντιμος, συνεπής, αναλαμβάνει την ευθύνη για τα λάθη του, δρα με διαφάνεια και αντικειμενικότητα και γενικά με τη συμπεριφορά και την παρουσία του εμπνέει εμπιστοσύνη στους γύρω του, γεγονός που εδραιώνει αίσθημα δικαιοσύνης στον οργανισμό και ενισχύει τη δέσμευση των συνεργατών του (Ιορδάνογλου, 2008).

Σημαντικό ρόλο παίζει ο βαθμός ευελιξίας του ηγέτη και πόσο ανοικτός είναι σε πρωτοποριακές ιδέες και δράσεις (Goleman, 1998/2000). Χάρη στην προσαρμοστικότητα μπορεί να διαχειρίζεται αποτελεσματικά την αλλαγή, να παίρνει αποφάσεις με ηρεμία και να προσαρμόζεται γρήγορα σε νέες συνθήκες (Ιορδάνογλου, 2008). Εδώ επισημαίνουμε τη σημασία αυτής της ικανότητας κυρίως σε συνθήκες στρες. Η διατήρηση της ηρεμίας και η αντιμετώπιση της δύσκολης κατάστασης ως πρόκληση και όχι ως απειλή αποτελεί ιδιαίτερα χρήσιμη ικανότητα για τον ηγέτη (Goleman, 1998/2000). Η τάση επίσης για πρωτοπορία μέσω καινοτομιών και συνεχούς βελτίωσης αποτελεί ευθύνη κάθε ηγετικού στελέχους (Μπουραντάς, 2005).

Κρίσιμο προσόν θεωρείται ακόμα η θέληση του ηγέτη για επίτευξη στόχων. Η εσωτερική ανάγκη για επιτεύγματα, για υλοποίηση ενός οράματος, αποτελεί κινητήριο δύναμη και πηγή πάθους και ενθουσιασμού που οδηγεί στην ανάληψη πρωτοβουλιών και ρίσκου, στην αναζήτηση νέων προκλήσεων και την επίμονη προσπάθεια (Ιορδάνογλου, 2008; Μπουραντάς, 2005; Weiss, 1998).

Σχετική με τα παραπάνω είναι και η ικανότητα του ηγέτη να αντιμετωπίζει με αισιοδοξία το περιβάλλον του και γενικά τη ζωή, στάση που τον βοηθά όχι μόνο να αντιδρά καλύτερα στην αποτυχία, αλλά επίσης μεταδίδει και μία θετική και αισιόδοξη διάθεση στους συνεργάτες του (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2001). Σύμφωνα με τους Ιορδάνογλου και συνεργάτες (2016: 107), η αισιοδοξία είναι ένα από τα βασικά πράγματα που ζητούν οι άνθρωποι από τον ηγέτη τους ώστε να επιτύχουν θετικά αποτελέσματα.

Τέλος, πολύ μεγάλη έμφαση δίνεται σε αυτό που ο Goleman (1998/2000: 55) ονομάζει κοινωνική ικανότητα, τα στοιχεία δηλαδή που καθορίζουν πόσο καλά χειριζόμαστε τις σχέσεις μας. Σε αυτές περιλαμβάνεται καταρχάς η ενσυναίσθηση, ως ικανότητα αντίληψης και κατανόησης των συναισθημάτων, αναγκών, ανησυχιών και τρόπου σκέψης των άλλων. Επίσης, σημαντική είναι και η επίγνωση που διαθέτει

κάποιος για τον οργανισμό, το σύστημα μέσα στο οποίο λειτουργεί, τις αλληλεπιδράσεις, αλληλεξαρτήσεις και τους κώδικες επικοινωνίας μέσα σε αυτό (Ιορδάνογλου, 2008).

Σε αυτό το πλαίσιο, εντάσσονται και οι ικανότητες διαχείρισης σχέσεων, οι οποίες εν πολλοίς βασίζονται στην ικανότητα που έχει ο ηγέτης στη διαπροσωπική επικοινωνία⁶². «Ένας ηγέτης που εμπνέει πρέπει να επικοινωνεί αποτελεσματικά», τονίζει ο Nye (2008/2009: 142). Κάτι τέτοιο προϋποθέτει την αμφίδρομη, ανοιχτή επικοινωνία που ευνοεί το μοίρασμα της γνώσης και την αποτελεσματική ακρόαση, το να είναι ικανός κάποιος να ακούει τους άλλους και να μαθαίνει από αυτούς, χωρίς να νιώθει ότι απειλείται (Μπουραντάς, 2005; Ραμματά, 2011; Burns, 1979; Stuart, Sarow & Stuart, 2008).

Οι διαπροσωπικές ικανότητες περιλαμβάνουν, ακόμα, την ευκολία με την οποία ασκεί επιρροή και εμπνέει- πείθει και παρακινεί τους άλλους, το πόσο προσανατολισμένος είναι στην ανάπτυξη των άλλων, την αξιοποίηση και ενίσχυση των δυνατοτήτων τους, το πώς χειρίζεται τις συγκρούσεις και το κατά πόσο τις προλαμβάνει (Ραμματά, 2011), το κατά πόσο προωθεί ή διαχειρίζεται σωστά τις αλλαγές, το αν δίνει έμφαση στην ομαδική συνεργασία και σύμπραξη και τέλος, το αν έχει την ικανότητα να δημιουργεί δίκτυα σχέσεων και δεσμούς που θα συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων του (Goleman, 1998/2000; Ιορδάνογλου, 2008).

Όσον αφορά τις ικανότητες που σχετίζονται με την υλοποίηση του έργου, θα ξεχωρίσουμε πρώτον την ανάγκη για στρατηγικό σχεδιασμό εκ μέρους του ηγέτη. Έτσι, κρίνεται σημαντική η ικανότητα για σαφή καθορισμό και επικοινωνία του οράματος, των στρατηγικών στόχων και των επιμέρους υποστόχων, καθώς και η διαμόρφωση δομών, διαδικασιών και συστημάτων προς επίτευξή τους, αλλά και η αποτελεσματική αξιοποίηση της πληροφορίας, των ιδεών και των γνώσεων, από όπου και αν προέρχονται (Μπουραντάς, 2005).

Επίσης η ικανότητα στην αναλυτική λήψη αποφάσεων και τη δημιουργική αντιμετώπιση και επίλυση προβλημάτων χαρακτηρίζει τους αποτελεσματικούς ηγέτες. Πιο συγκεκριμένα, προκρίνεται ως αποτελεσματικός τρόπος λήψης αποφάσεων η διαδικασία που βασίζεται στην ορθολογική, κριτική εξέταση των δεδομένων και την

⁶² Ο Goleman (1998/2000: 256) σημειώνει ότι η ικανότητα για επικοινωνία αποτελεί το θεμέλιο λίθο όλων των κοινωνικών δεξιοτήτων.

ανάπτυξη διάφορων εναλλακτικών λύσεων, από τις οποίες εφαρμόζεται αυτή που παρέχει τα περισσότερα οφέλη (Ιορδάνογλου και συνεργάτες, 2016).

B.4. Ανάπτυξη ηγετών. Σύμφωνα με την παραδοσιακή ηρωική προσέγγιση της ηγεσίας, οι ηγέτες γεννιούνται και έμφυτα ή κληρονομημένα χαρακτηριστικά καθορίζουν την αποτελεσματικότητά τους. Η πρωτοκαθεδρία αυτή της γενετικής και της βιολογίας, όμως, δεν λειτουργεί στις σύγχρονες απόψεις για την ηγεσία (Nye, 2008/2009). Τα ευρήματα της νευροεπιστήμης δείχνουν ότι δεν είμαστε δέσμιοι των γονιδίων μας και ότι οι άνθρωποι μπορούν να αλλάξουν, αν είναι διατεθειμένοι να προσπαθήσουν (Goleman & Boyatzis, 2008). Έτσι, αν και τα έμφυτα ταλέντα είναι ευπρόσδεκτα, πλέον γίνεται αποδεκτό ότι τα ηγετικά χαρακτηριστικά και ικανότητες είναι περισσότερο επίκτητα και μπορούν, λίγο ως πολύ, να αναπτυχθούν (Βακόλα & Νικολάου, 2012).

Η ανάπτυξή τους βέβαια αποτελεί μία σύνθετη και χρονοβόρα διαδικασία μάθησης, που στηρίζεται στην εργασιακή εμπειρία, εκπαίδευση, καθοδήγηση από άλλους ηγέτες και υιοθέτηση προτύπων (Μπουραντάς, 2005; Burns, 1979). Την μεγαλύτερη βαρύτητα εδώ έχει η εμπειρία, η ίδια η άσκηση ηγεσίας. Ένας τρόπος να αποκτηθεί αυτή είναι να παρουσιαστούν όσο το δυνατόν περισσότερες ευκαιρίες ηγεσίας και ανάληψης προκλητικών και ξεχωριστών καθηκόντων από νωρίς στην καριέρα του ηγέτη (Kotter, 1990). Ένας άλλος εμπειρικός τρόπος μάθησης είναι να του δοθεί η δυνατότητα να παρακολουθήσει από κοντά αποτελεσματικούς και μη αποτελεσματικούς ηγέτες και να λάβει καθοδήγηση και συμβουλευτική από ανώτερα, πιο έμπειρα στελέχη. Βοηθητικό εργαλείο μάθησης αποτελούν και τα σχετικά με την ηγεσία εκπαιδευτικά- επιμορφωτικά προγράμματα (Μπουραντάς, 2005). Τέλος, ας σημειωθεί ότι η οποιαδήποτε προσπάθεια ανάπτυξης ηγετικών ικανοτήτων προϋποθέτει τη θέληση του ίδιου του επίδοξου ηγέτη για μάθηση και αυτοβελτίωση (Adair, 1983), μέσα από μία διαδικασία αυτοεπίγνωσης, καθορισμού στόχων, πειραματισμού και εξάσκησης σε νέες συμπεριφορές (Ιορδάνογλου & συνεργάτες, 2016).

Η αποτελεσματική όμως ανάπτυξη ηγετών εξαρτάται και από το βαθμό στον οποίο αποτελεί προτεραιότητα του ίδιου του οργανισμού. Έτσι, η ενθάρρυνση, διευκόλυνση, στήριξη που παρέχει ο οργανισμός σε όσους ασκούν ή φιλοδοξούν να ασκήσουν ηγεσία δημιουργεί ένα ευνοϊκό πλαίσιο για την απόκτηση εμπειρίας και την

ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων. Αυτή η στήριξη θα πρέπει να υλοποιείται μέσω μιας στρατηγικής πολιτικής για την ανάπτυξη της ηγεσίας, που θα περιλαμβάνει, μεταξύ άλλων, εκπαίδευση, κατάλληλες δομές, υποστηρικτικό για την ηγεσία οργανωσιακό κλίμα, ευκαιρίες ανάπτυξης καριέρας και ενθάρρυνση για αυτοβελτίωση (Adair, 1983). Αντιθέτως, η παρεμπόδιση και οι περιορισμοί που θέτει ο οργανισμός στην άσκηση ηγεσίας δρα ανασταλτικά σε κάθε προσπάθεια ανάπτυξης (Μπουραντάς, 2005).

Κεφάλαιο 2: Μεθοδολογία

A. Επιλογή μεθόδου έρευνας

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η διερεύνηση του ρόλου των Συμβούλων & Γραμματέων Επικοινωνίας στη διαδικασία προβολής του ελληνικού πολιτισμού στο εξωτερικό και η σκιαγράφηση του ηγετικού τους προφίλ. Προκειμένου να εξυπηρετηθεί ο ως άνω σκοπός, διατυπώθηκαν από την αρχή της εκπόνησης της εργασίας συγκεκριμένα ερευνητικά ερωτήματα, για την απάντηση των οποίων κρίθηκε απαραίτητη η σε βάθος κατανόηση μίας πολυσύνθετης και διαρκώς μεταβαλλόμενης διαδικασίας, όπως είναι η προβολή του πολιτισμού μίας χώρας και η απόκτηση σφαιρικής αντίληψης αναφορικά με τα στοιχεία που συνθέτουν τη σχέση μίας συγκεκριμένης ομάδας ανθρώπων- των Συμβούλων & Γραμματέων Επικοινωνίας- με την ηγετική λειτουργία.

Για να επιτευχθεί το παραπάνω αποτέλεσμα θεωρήθηκε ως πλέον πρόσφορη μέθοδος η διεξαγωγή ποιοτικής έρευνας, η οποία επιτρέπει την «από τα μέσα» διερεύνηση των φαινομένων, την εμβάθυνση της κατανόησής τους και δίνει έμφαση στις μη μετρήσιμες πλευρές της κοινωνικής πραγματικότητας (Ιωσηφίδης, 2008). Ειδικότερα, επιλέχθηκε η διεξαγωγή συνεντεύξεων σε βάθος, προκειμένου να διερευνηθούν προσωπικές στάσεις και αντιλήψεις, αλλά και να επιτευχθεί η κατανόηση των διαδικασιών και των κοινωνικών φαινομένων μέσω καταγραφής προσωπικών εμπειριών.

Μέσω της μεθόδου της σε βάθος συνέντευξης, δίνεται η δυνατότητα στον ερωτώμενο να αναπτύξει ελεύθερα τις σκέψεις του γύρω από τα θέματα ενδιαφέροντος, με στόχο την παραγωγή πλούσιων και λεπτομερών δεδομένων προς ανάλυση (Mason, 1996/2003). Πιο συγκεκριμένα, επιλέχθηκε ο τύπος της ημιδομημένης συνέντευξης, καθώς εκτιμήθηκε ότι τα παρακάτω χαρακτηριστικά αυτού του ερευνητικού εργαλείου θα εξυπηρετούσαν καλύτερα τους παραπάνω στόχους. Καταρχάς, το σχετικά ανεπίσημο ύφος της που προσιδιάζει σε συζήτηση, η δυνατότητα θεματοκεντρικής προσέγγισης, όπου καλύπτεται με ευέλικτο τρόπο ένα εύρος ζητημάτων, χωρίς να υπάρχει ένας δομημένος κατάλογος ερωτήσεων, καθώς και η διάδραση που αναπτύσσεται μεταξύ συνεντευκτή και ερωτώμενου δημιουργούν

τις συνθήκες για μία ευέλικτη προσέγγιση που διευκολύνει την πιο ολοκληρωμένη παρουσίαση απόψεων, παρέχει μεγαλύτερη ελευθερία και προσθέτει βάθος και σφαιρικότητα στην κατανόηση εννοιών και φαινομένων (Mason, 1996/2003). Επίσης, εκτιμήθηκε ότι χάρη στην αλληλεπίδραση μεταξύ των δύο μερών και τη διαρκή αναζήτηση στοιχείων που περιλαμβάνει αυτή η μέθοδος είναι πιθανή η ανάδειξη ζητημάτων που δεν είχαν οριστεί από την αρχή (Ιωσηφίδης, 2008), κάτι που συνεπάγεται την αναπροσαρμογή της κατεύθυνσης της έρευνας.

Για τους παραπάνω λόγους, από την αρχή της έρευνας σχεδιάστηκε σχολαστικά ένας οδηγός συνέντευξης, με βάση τα ερευνητικά ερωτήματα της εργασίας και τις θεματικές ενότητες στις οποίες αυτά αναλύονται. Οι θεματικές ενότητες διαμορφώθηκαν μετά από τη βιβλιογραφική επισκόπηση και κάλυπταν όλο το εύρος των υπό μελέτη ζητημάτων. Κάθε θεματική ενότητα εξειδικεύθηκε σε ένα συνδυασμό καθοδηγητικών φράσεων (λέξεις- κλειδιά) και ανοιχτών ερωτήσεων, προκειμένου ο συνεντευκτής να διαθέτει την απαραίτητη ευελιξία ώστε να προσαρμόζει τη διατύπωση, τη σειρά και τον αριθμό των ερωτήσεων ανάλογα με την πορεία της συνέντευξης και τις απαντήσεις, καθώς η αλληλεπίδραση με τα υποκείμενα της έρευνας μπορούσε να καταστήσει αναγκαία την αλλαγή κατεύθυνσης. Ένας ακόμα στόχος ήταν να δημιουργηθούν οι συνθήκες που θα επέτρεπαν μία φιλική και όχι άκαμπτη συζήτηση, προκειμένου να συγκεντρωθεί ένας όσο το δυνατόν πιο πλούσια δεδομένα, ακόμα και για ζητήματα εκτός της οπτικής του συνεντευκτή.

Πιο συγκεκριμένα, οι ερευνητικοί στόχοι και οι θεματικές ενότητες στις οποίες αναλύονται και αποτέλεσαν τη βάση για το σχεδιασμό του οδηγού συνέντευξης είναι οι εξής:

A. Διερεύνηση του ρόλου των Συμβούλων & Γραμματέων Επικοινωνίας

(ΣΓΕ) στην προβολή του ελληνικού πολιτισμού:

1. Η άσκηση της δημόσιας διπλωματίας και ο ρόλος των ΣΓΕ: σημασία δημόσιας διπλωματίας, φορείς ελληνικής δημόσιας διπλωματίας, αρμοδιότητες & έργο ΣΓΕ ως φορέων δημόσιας διπλωματίας.

2. Η προβολή του ελληνικού πολιτισμού και ο ρόλος των ΣΓΕ: αξία της προβολής του ελληνικού πολιτισμού, αρμόδιοι φορείς προβολής πολιτισμού, δράση των ΣΓΕ για την προβολή του πολιτισμού
3. Εμπόδια κατά την προβολή του πολιτισμού και προτάσεις βελτίωσής της

B. Ηγετικό προφίλ των Συμβούλων & Γραμματέων Επικοινωνίας:

1. Ρόλοι και λειτουργίες του ηγέτη
2. Χαρακτηριστικά και ικανότητες του αποτελεσματικού ηγέτη
3. Ανάπτυξη ηγετών

Ο οδηγός συνέντευξης, ο οποίος παρουσιάζεται στο Παράρτημα, περιλάμβανε επίσης κάποιες κλειστές ερωτήσεις, οι οποίες αφορούσαν τα γενικά χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων- ηλικία, μορφωτικό επίπεδο, συνολική προϋπηρεσία και προϋπηρεσία σε θέση ευθύνης. Προτιμήθηκε αυτό το είδος των ερωτήσεων για λόγους ταχύτητας και διευκόλυνσης της καταγραφής των στοιχείων.

B. Δειγματοληψία

Δεδομένου του αντικείμενου της έρευνας, διαπιστώθηκε ότι ο ερευνητικός πληθυσμός είναι το σύνολο των δημοσίων υπαλλήλων που ανήκουν στον κλάδο των Συμβούλων & Γραμματέων Επικοινωνίας. Για λόγους πρακτικούς και τυπικούς, στον πληθυσμό περιλαμβάνονται μόνο τα εν ενεργεία στελέχη του κλάδου, καθώς κατά την έρευνα δεν ευρέθη καμία πηγή από την οποία θα μπορούσαν να αντληθούν στοιχεία για τα συνταξιοδοτημένα στελέχη του κλάδου. Με βάση, εξάλλου, τα ερευνητικά ερωτήματα τέθηκαν δύο κριτήρια ως προς την επιλογή των υποκειμένων. Καταρχάς, οι υποψήφιοι έπρεπε να έχουν εμπειρία σε θέση ευθύνης- κατά την περίοδο διεξαγωγής της συνέντευξης ή παλαιότερα. Θεωρήθηκε ότι αυτά τα στελέχη ήταν τα καταλληλότερα να καταθέσουν τις απόψεις τους για θέματα ηγεσίας, αλλά επίσης επιλέχθηκαν επειδή διαθέτουν σημαντικά μεγαλύτερη εμπειρία σε επαγγελματικά θέματα απ' ότι τα στελέχη που δεν έχουν διατελέσει σε θέση ευθύνης. Ένα δεύτερο κριτήριο κρίθηκε αναγκαίο λόγω των ιδιοτεροτήτων του συγκεκριμένου επαγγελματικού χώρου. Οι περιφερειακές υπηρεσίες στις οποίες οι ΣΓΕ τοποθετούνται, τα Γραφεία Τύπου Εξωτερικού, αποτελούν μονοπρόσωπα ή

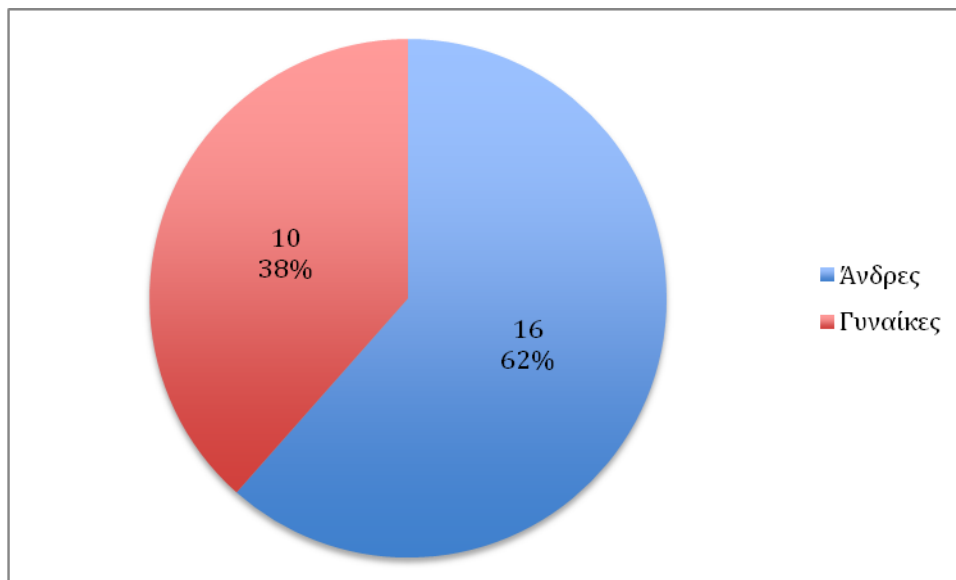
ολιγομελή γραφεία. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τα στελέχη του κλάδου που ορίζονται επικεφαλής- προϊστάμενοι των μονοπρόσωπων ΓΤΕ να μην ασκούν ηγετικές λειτουργίες, εφόσον δεν έχουν υφισταμένους. Έτσι, τέθηκε ως κριτήριο τα υποκείμενα να έχουν εμπειρία σε θέση ευθύνης στην οποία υπήρχε τουλάχιστον ένας υφιστάμενος, προκειμένου να έχουν ασκήσει ηγετική δράση. Δεν κρίθηκε σκόπιμη η ύπαρξη κανενός άλλου κριτηρίου, όπως π.χ. ηλικία, φύλο, ελάχιστα έτη εμπειρίας, κ.α., καθώς κάτι τέτοιο δεν θα εξυπηρετούσε την απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων. Συγκεκριμένα, όσον αφορά τα έτη εμπειρίας, θεωρήθηκε ότι ο μη αποκλεισμός ατόμων με μικρότερη εμπειρία θα οδηγούσε στη συλλογή μεγαλύτερου πλούτου εμπειριών, αντιλήψεων και στάσεων.

Καθώς δεν ευρέθη κάποια πηγή από την οποία θα μπορούσαν να αντληθούν στοιχεία για τα στελέχη που πληρούσαν τα παραπάνω κριτήρια, ακολουθήθηκε η δειγματοληψία με την τεχνική της «χιονοστιβάδας». Αρχικά, προσεγγίστηκαν τα στελέχη που κατείχαν θέσεις ευθύνης, τα οποία κατόπιν οδήγησαν στον εντοπισμό και άλλων υποψήφιων συμμετεχόντων μέχρι τη συμπλήρωση του δείγματος.

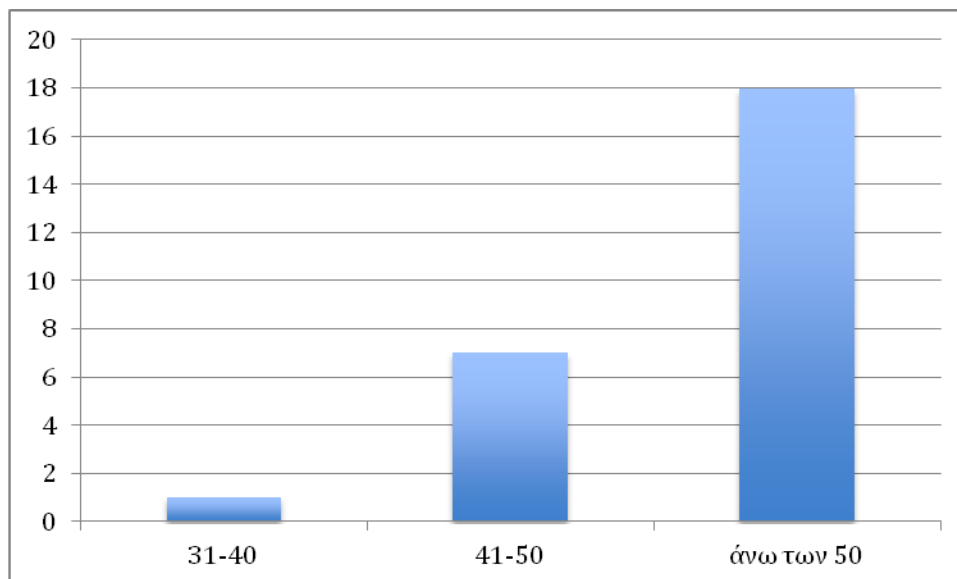
Έγινε προσπάθεια προσέγγισης συνολικά 30 στελεχών του κλάδου ΣΓΕ, από τα οποία, 22 υπηρετούν στην Ελλάδα και 8 στο εξωτερικό. Από αυτά, δέχθηκαν να συμμετάσχουν στην έρευνα 26 άτομα, 21 που υπηρετούν στο εσωτερικό και 5 που υπηρετούν στο εξωτερικό. Δεν κατέστη δυνατή η προσέγγιση περισσότερων στελεχών του εξωτερικού, λόγω πρακτικών ζητημάτων, όπως είναι η διαφορά ώρας και ο μεγάλος φόρτος εργασίας των προϊστάμενων ΓΤΕ.

Συμμετείχαν στην έρευνα 16 άνδρες και 10 γυναίκες (Γράφημα 4), εκ των οποίων οι 18 ανήκαν στην ηλικιακή ομάδα άνω των 50, οι 7 στην ομάδα 41-50 και 1 ανήκε στην ομάδα 31-40 (Γράφημα 5). Η συνολική εργασιακή τους εμπειρία κυμαίνεται από 10 έως 32 έτη προϋπηρεσίας, με μέσο όρο τα 22,2 έτη. Η εμπειρία τους σε θέση ευθύνης κυμαίνεται από 6 μήνες μέχρι 22 έτη, με μέσο όρο τα 8,5 έτη. Επίσης, σημειώνεται ότι κατά μέσο όρο, οι ερωτηθέντες έχουν υπηρετήσει 11,5 έτη σε Γραφεία Τύπου Εξωτερικού (Γράφημα 6). Από τους 26 συμμετέχοντες, οι 6 είναι κάτοχοι Διδακτορικού, οι 12 κάτοχοι Μεταπτυχιακού διπλώματος και οι 8 απόφοιτοι Πανεπιστημίου (Γράφημα 7).

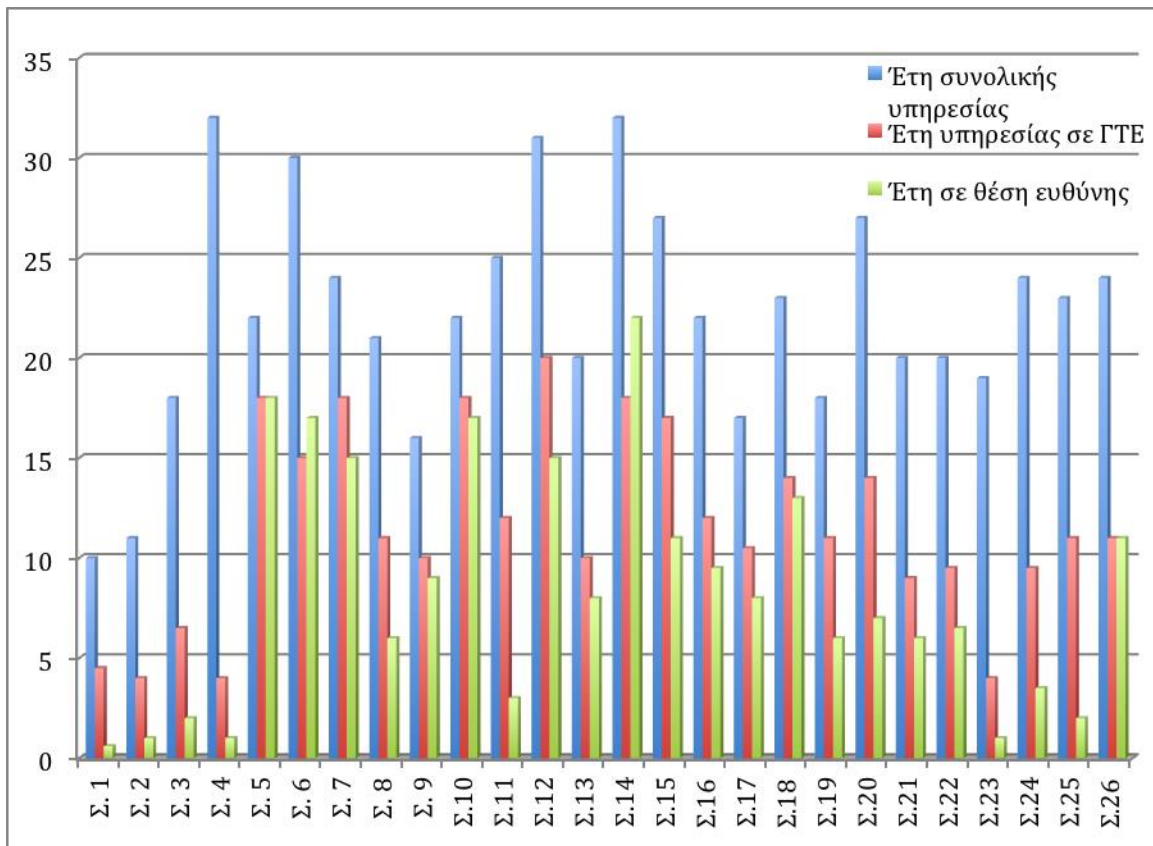
Γράφημα 4: Φύλο των συμμετεχόντων στην έρευνα.



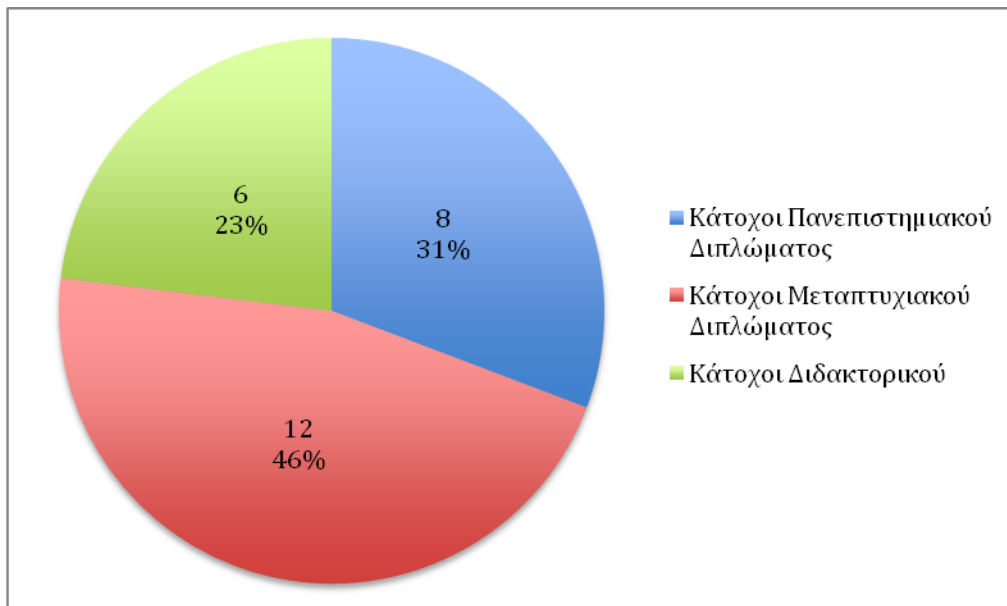
Γράφημα 5: Ηλικία των συμμετεχόντων στην έρευνα.



Γράφημα 6: Εργασιακή εμπειρία των συμμετεχόντων στην έρευνα.



Γράφημα 7: Μορφωτικό επίπεδο των συμμετεχόντων στην έρευνα.



Γ. Ερευνητική διαδικασία

Πραγματοποιήθηκε μία πιλοτική συνέντευξη ώστε να αξιολογηθεί η διατύπωση των ερωτήσεων του οδηγού συνέντευξης, αλλά και η βαρύτητα που δόθηκε στις θεματικές ενότητες. Προέκυψε ότι οι ερωτήσεις ήταν σαφείς και κατανοητές. Παρόλα αυτά, παρατηρήθηκε ότι ένα συγκεκριμένο ζήτημα- αυτό της θεσμικής αναδιαμόρφωσης και κατοχύρωσης του κλάδου ΣΓΕ και των αρμοδιοτήτων τους- αναδυόταν συνεχώς, ενώ αντιθέτως το ζήτημα των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων της δημόσιας διπλωματίας, το οποίο προέκυπτε από την βιβλιογραφική επισκόπηση, έμεινε σχεδόν αναπάντητο. Τα παραπάνω λήφθηκαν σοβαρά υπόψη της ερευνήτριας και στην κύρια έρευνα που ακολούθησε δόθηκε η κατάλληλη βαρύτητα στα παραπάνω θέματα.

Όλοι οι υποψήφιοι που βρίσκονταν στην Ελλάδα προσεγγίστηκαν δια ζώσης στο χώρο εργασίας τους και ενημερώθηκαν από την ερευνήτρια για το θέμα και τους σκοπούς της έρευνας. Οι υποψήφιοι του εξωτερικού προσεγγίστηκαν, ή έγιναν προσπάθειες προσέγγισής τους, τηλεφωνικά. Η διεξαγωγή των συνεντεύξεων έγινε στο χώρο και χρόνο επιλογής των ερωτηθέντων. Από τις 26 συνεντεύξεις, οι 22 πραγματοποιήθηκαν με στελέχη που βρίσκονταν στην Ελλάδα (21 που υπηρετούν στην Ελλάδα και 1 που υπηρετεί στο εξωτερικό, αλλά βρισκόταν για λίγες μέρες στην Ελλάδα), κυρίως στο χώρο εργασίας τους, σε μία περίπτωση στο σπίτι ερωτώμενου και σε άλλη μία σε χώρο επιλογής του, ενώ άλλες τέσσερις συνεντεύξεις με στελέχη του εξωτερικού πραγματοποιήθηκαν τηλεφωνικά. Πριν τη συνομιλία έγινε μία εισαγωγή της ερευνήτριας προκειμένου να ενημερώσει τους ερωτώμενους για τη διαδικασία- μαγνητοφώνηση της συνέντευξης- και να τους διαβεβαιώσει ότι θα τηρηθεί η ανωνυμία τους και τα λεγόμενα θα χρησιμοποιηθούν μόνο για τους σκοπούς της έρευνας. Επίσης, οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν ότι μπορούν να έχουν πρόσβαση στα συμπεράσματα της έρευνας μετά τη δημοσιοποίησή της. Η συνέντευξη ξεκίνησε όταν δήλωσαν έτοιμοι οι ερωτώμενοι και κατά τη διάρκειά της, η ερευνήτρια παρείχε διευκρινίσεις όπου χρειάστηκε και ζήτησε περαιτέρω εξηγήσεις όταν οι απαντήσεις δεν ήταν ξεκάθαρες. Μετά το πέρας των ερωτήσεων η ερευνήτρια τους ρώτησε αν ήθελαν να προσθέσουν κάτι άλλο και τους ευχαρίστησε για τη συμμετοχή τους. Η διάρκεια των συνεντεύξεων κυμάνθηκε από τα 15 έως τα 66 λεπτά, με μέση διάρκεια τα 40 λεπτά.

Μετά την ολοκλήρωση των 26 συνεντεύξεων το δείγμα κρίθηκε επαρκές, καθώς εκτιμήθηκε ότι η συμμετοχή και άλλων στελεχών και η συλλογή επιπλέον δεδομένων δεν θα πρόσφερε κανένα καινούργιο στοιχείο στην ερευνητική διαδικασία. Είχε επέλθει πλέον το σημείο κορεσμού της θεωρίας, αφού η ερευνήτρια είχε ήδη σχηματίσει μία ξεκάθαρη εικόνα για τα ζητήματα που αφορούσαν την έρευνα (Ιωσηφίδης, 2008, Mason, 1996/2003).

Δ. Ανάλυση ποιοτικών δεδομένων

Το πρώτο βήμα για την παραγωγή των ποιοτικών δεδομένων ήταν η χρονοβόρα διαδικασία προσεκτικής απομαγνητοφώνησης των συνεντεύξεων. Τα λεγόμενα καταγράφηκαν αυτολεξεί και χρησιμοποιήθηκαν σύμβολα για να δηλωθούν μορφές μη λεκτικών δεδομένων, όπως παύσεις, έμφαση σε λέξεις, ένταση φωνής, γέλια, κ.α. Τα γραπτά κείμενα που προέκυψαν από την απομαγνητοφώνηση αρχειοθετήθηκαν με χρονολογική σειρά και τους δόθηκε αύξων αριθμός (Σ.1-Σ.26), αντί άλλης ονομασίας.

Η προσέγγιση που επιλέχθηκε για την κατάταξη και οργάνωση των ποιοτικών δεδομένων ήταν αυτή της διατμηματικής ή κατηγορικής ταξινόμησης (Mason, 1996/2003). Τα κείμενα των συνεντεύξεων εκτυπώθηκαν, ακολούθησαν πολλαπλές αναγνώσεις τους, ώστε να επιτευχθεί εμβάθυνση στις αφηγήσεις και έγινε χρήση ενός συστήματος επισήμανσης ενότητων, που διευκολύνει την εστίαση στα δεδομένα, τη συχνή ανασκόπησή τους και τον αναλυτικό τους χειρισμό. Δόθηκε ιδιαίτερη προσοχή ώστε οι ενότητες που χρησιμοποιήθηκαν για την ταξινόμηση των δεδομένων να συνάδουν με- και να καλύπτουν- τα επιμέρους θέματα στα οποία αναλυόταν η κάθε θεματική ενότητα. Κατόπιν, κρατήθηκαν σημειώσεις με τις απαντήσεις στις ερωτήσεις που αντιστοιχούσαν σε κάθε επιμέρους υπο-θέμα. Στη συνέχεια, τα επιμέρους αυτά θέματα συγκεντρώθηκαν ανά θεματική ενότητα και παρουσιάστηκαν εμπλουτισμένα με αποσπάσματα από τις συνεντεύξεις. Τα αποσπάσματα παρατίθενται σε πλάγια γράμματα και μέσα σε εισαγωγικά, ενώ στο τέλος τους δηλώνεται και ο αύξων αριθμός της συνέντευξης.

Κεφάλαιο 3: Αποτελέσματα

Α. Ο ρόλος των ΣΓΕ στην προβολή του ελληνικού πολιτισμού

Α.1. Η άσκηση της δημόσιας διπλωματίας & ο ρόλος των ΣΓΕ.

Α.1.α. Η σημασία της δημόσιας διπλωματίας. Όλοι οι ερωτηθέντες αναγνωρίζουν την αξία της δημόσιας διπλωματίας για την προβολή μιας θετικής εικόνας της χώρας στο εξωτερικό. Γίνεται, επίσης, ευρέως αποδεκτό ότι η δημόσια διπλωματία καλύπτει ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων.

«[...]πιστεύω ότι μπορεί να κάνει θαύματα, να αλλάξει την εικόνα που έχει κάποιος λαός για έναν άλλο λαό [...]» (Σ.1)

«[...]η δημόσια διπλωματία δεν είναι ένα πράγμα, περιλαμβάνει πάρα πολλά και την πολιτική και τα πολιτιστικά, τα πάντα και τον τουρισμό.»(Σ.4)

Στις περισσότερες περιπτώσεις, η δημόσια διπλωματία γίνεται αντιληπτή στα πλαίσια της άσκησης της εξωτερικής πολιτικής ενός κράτους. Αποτελεί, δηλαδή, ένα εργαλείο που συνδέεται με τη διπλωματία σε τομείς «low politics» (Σ.18).

«[...] ο τομέας της δημόσιας διπλωματίας... όσο περνάει ο καιρός καταδεικνύεται πόσο κομβικό ρόλο παίζει. Και αυτό φαίνεται [...] και από το ρόλο που του αποδίδουν και οι παραδοσιακοί διπλωμάτες [...] είναι ένας χώρος που θέλουν πάρα πολύ να τον έχουν δικό τους [...]» (Σ.17)

Εντούτοις, δεν συμφωνούν όλοι με τη χρήση του όρου ‘δημόσια διπλωματία’.

«[...]εγώ δεν ενστερνίζομαι τον όρο δημόσια διπλωματία, θα τον χαρακτηρίζα περισσότερο ως επικοινωνιακή διπλωματία [...], δηλαδή η προβολή της χώρας στο εξωτερικό[...] η οικοδόμηση της εικόνας της χώρας [...]» (Σ.16)

Α.1.β. Φορείς ελληνικής δημόσιας διπλωματίας. Όσον αφορά την αρμοδιότητα χάραξης και άσκησης δημόσιας διπλωματίας, 11 στους 26 ερωτηθέντες την εντάσσει στο υπουργείο Εξωτερικών.

«[...]η δημόσια διπλωματία ουσιαστικά πρέπει να ασκείται εντός του ΥΠΕΞ. Δεν υπάρχει μια διπλωματία που να είναι ‘εκτός των πυλών’ [...]» (Σ.8)

Καταγράφεται, επίσης, η ανάγκη ύπαρξης ενός εξειδικευμένου κλάδου άσκησης δημόσιας διπλωματίας, ανάγκη που καλύπτει ο κλάδος ΣΓΕ. Θεωρείται ότι το θεσμικό πλαίσιο που διέπει τη λειτουργία της ΓΓΕ και του κλάδου μετατρέπει τους ΣΓΕ σε «κατά τεκμήριο» (Σ.18) φορέα άσκησης δημόσιας διπλωματίας. Τονίζεται ακόμα, ότι η ειδική κατάρτιση που έλαβαν στην ΕΣΔΔ και η πολυετής πείρα που διαθέτουν τους καθιστούν τους πλέον αρμόδιους για το συγκεκριμένο αντικείμενο δημόσιους λειτουργούς. Βεβαίως, διαπιστώνεται ότι «και το ΥΠΕΞ και στον οργανισμό του και στην πράξη ασκεί δημόσια διπλωματία» (Σ.10). Έτσι, διαφαίνεται κάποια ανησυχία αποειδίκευσης των ΣΓΕ και επισημαίνεται η ανάγκη να διασφαλιστεί η αρμοδιότητα του κλάδου.

«Αυτή τη στιγμή, ο μόνος κλάδος που είναι εξειδικευμένος κι έχει πάρει την κατάλληλη εκπαίδευση και που ασκεί πολλά χρόνια τη δημόσια διπλωματία, [...] στην ουσία κι ως έργο, είναι ο κλάδος των ΣΓΕ.» (Σ.8)

«[...]είναι πολύ σημαντικό να είναι άτομα που ασχολούνται μόνο μ’ αυτό το αντικείμενο και πιστεύω ότι πρέπει να τον διασφαλίσουμε τον κλάδο.» (Σ.23)

Το ελληνικό μοντέλο δημόσιας διπλωματίας, με τη διάχυση αρμοδιοτήτων μεταξύ ΓΓΕΕ και ΥΠΕΞ και την υπαγωγή του εξειδικευμένου κλάδου ΣΓΕ σε έναν φορέα εκτός ΥΠΕΞ, καταγράφεται ως «παράδοξο» (Σ.19) και συχνά δυσλειτουργικό. Έντεκα στελέχη κάνουν λόγο για «μία διαρχία [...] που δυστυχώς έχει πολλές αρνητικές επιπτώσεις» (Σ.15), καθώς στα ΓΓΕ, οι ΣΓΕ οφείλουν να λειτουργούν ανάμεσα σε δύο διοικητικές αρχές, αυτή της ηγεσίας του υπουργείου ΨΗΠΤΕ και αυτή του επικεφαλής της διπλωματικής αρχής όπου εδρεύει το ΓΓΕ. Αποτέλεσμα είναι να παρατηρείται «πολυδιάσπαση» (Σ.12), έλλειψη συντονισμού και συγκεκριμένων κατευθύνσεων, ακόμα και «αντικρουόμενες εντολές» (Σ.15). Αυτό οδηγεί σε «αποσπασματικές» (Σ.8) υπηρεσίες και σε κατακερματισμένη εικόνα της χώρας στο εξωτερικό.

«Για παράδειγμα στις φωτιές, [...] η οδηγία του Γενικού τότε ήταν βγείτε στα media, έλειπε ο πρέσβης, ο δεύτερος δεν ήθελε... πολλές φορές δεν ξέρεις τι να κάνεις, πώς να προβάλλεις την Ελλάδα.»(Σ.23)

Έτσι, οι 14 από τους 26 τάσσονται υπέρ της ένταξης του κλάδου ΣΓΕ στο υπουργείο Εξωτερικών, ώστε *«να υπάρχει μία κεφαλή»* (Σ.25). Εξάλλου, όπως τονίζεται, όσον αφορά τη δράση στο εξωτερικό, στην πράξη, *«τον τελικό λόγο [...] τον έχει ο εκάστοτε πρέσβης ή γενικός πρόξενος»* (Σ.24). Με αυτόν τον τρόπο, προσδοκούν να λυθούν τα ζητήματα *«συντονισμού»* και *«αποτελεσματικότητας»* (Σ.8) και να διασφαλιστεί περισσότερο *«η ύπαρξη αυτού καθεαυτού του κλάδου»* (Σ. 20)

«[...] ο στοιχειώδης εξορθολογισμός επιβάλλει την υπαγωγή στο ΥΠΕΞ[...]» (Σ.5)

Αντιθέτως, 7 ερωτηθέντες θεωρούν ότι το ισχύον σύστημα μπορεί να είναι λειτουργικό και η επιτυχία του εξαρτάται κυρίως από *«τις προσωπικές σχέσεις»* (Σ.22) και τη διάθεση συνεργασίας, αφού *«όταν είσαι στο εξωτερικό[...] είσαι περισσότερο μέλος μιας ομάδας»* (Σ.16). Μία μειοψηφία αποδίδει αυτό το *«ιδιότυπο»* (Σ.24) μοντέλο στα *«ιδιαίτερα χαρακτηριστικά»* (Σ. 21) του ελληνικού κράτους και της ελληνικής κοινωνίας.

«Ενδεχομένως, [...] μέσα στις ελληνικές νοοτροπίες, στα ελληνικά δεδομένα, ένα ΥΠΕΞ να μην μπορούσε απολύτως να καλύψει όλα αυτά που θέλουμε να καλύψει ο δικός μας ο κλάδος.» (Σ.21)

Τέλος, σύμφωνα με 4 απαντήσεις, η δημόσια διπλωματία αποτελεί ένα ευρύ αντικείμενο που ξεπερνάει τα όρια ενός υπουργείου Εξωτερικών και μπορεί να ασκείται από περισσότερους δρώντες. Προτείνεται η άσκησή της συνδυαστικά από πλέον του ενός φορέα ή από ένα κεντρικότερο ή ανώτερο κυβερνητικό όργανο. Αυτό θα μπορούσε να είναι ο πρωθυπουργός- π.χ. μία Γενική Γραμματεία στον πρωθυπουργό-, ή μία δομή διϋπουργική και αυτοτελής, που δεν θα εντάσσεται σε κάποιο υπουργείο.

«[...]είναι κάτι πολυσχιδές και δεν αφορά μόνο την εξωτερική πολιτική της χώρας [...]άρα το ότι υπάρχουν και άλλοι φορείς άσκησης δημόσιας διπλωματίας δεν είναι κακό.»(Σ.10)

Α.1.γ. Αρμοδιότητες και έργο ΣΓΕ ως φορέων δημόσιας διπλωματίας. Οι ερωτηθέντες αναγνωρίζουν ως πρωτεύον πεδίο δράσης τους αυτό της επικοινωνίας. Στα καθήκοντά τους συμπεριλαμβάνουν την καταγραφή της θέσης που έχει η χώρα στο ξένο επικοινωνιακό πεδίο και την «προβολή της Ελλάδας» (Σ.17) μέσω των ξένων ΜΜΕ. Σημαντικό εργαλείο τους είναι η χρήση των τεχνολογιών επικοινωνίας, ενώ η καλλιέργεια σχέσεων «με τους δημοσιογράφους και όλους τους διαμορφωτές κοινής γνώμης» (Σ.6) και η προσέγγιση του ξένου κοινού είναι απαραίτητα για έναν ΣΓΕ ώστε να καταφέρει να «συνδιαμορφώνει τις εξελίξεις στον τομέα της εικόνας της χώρας» (Σ.19).

«Νομίζω ότι το σημαντικότερο κομμάτι της διπλωματίας που ασκούμε [...]είναι η δικτύωση με τα ξένα ΜΜΕ. Εκεί νομίζω ότι είναι το ισχυρό κομμάτι του κλάδου [...] και το knowhow[...]

» (Σ.7)

Ένας ακόμα τομέας αρμοδιότητάς τους, ιδιαίτερα όταν βρίσκονται στα ΓΤΕ, είναι η κάλυψη των επικοινωνιακών αναγκών των ελλήνων αξιωματούχων (π.χ. διευθέτηση συνεντεύξεων και ομιλιών υπουργών, διοργάνωση εκδηλώσεων κ.λ.π.), σε συνεργασία με άλλα υπουργεία. Ιδιαίτερο δε βάρος δίνουν στο ρόλο που έχουν ως εκπρόσωποι Τύπου της διπλωματικής αρχής στην οποία εντάσσεται το ΓΤΕ.

«[...]ο ρόλος των Ακολουθών Τύπου είναι κρίσιμος για την προβολή του έργου της πρεσβείας.» (Σ.25)

Α.2. Η προβολή του ελληνικού πολιτισμού και ο ρόλος των ΣΓΕ.

Α.2.α. Η αξία της προβολής του ελληνικού πολιτισμού. Είναι ξεκάθαρο ότι, για τους ερωτηθέντες, ο πολιτισμός αποτελεί έναν από τους βασικότερους πυλώνες της δημόσιας διπλωματίας.

«Δεν μπορείς να αποκλείσεις το πολιτιστικό από το πολιτικό, ακόμα και από το οικονομικό[...]

» (Σ.12).

Χρησιμοποιώντας εκφράσεις όπως, «βαριά βιομηχανία» (Σ.3,17), «το ισχυρότερο πλεονέκτημα [...] στη διεθνή κονίστρα» (Σ.18), «η Ελλάδα είναι κυρίως πολιτισμός» (Σ.21), 20 από τα 26 στελέχη τονίζουν τη δύναμη του ελληνικού πολιτισμού και επισημαίνουν ότι η χώρα οφείλει να αξιοποιήσει το πολιτιστικό της προϊόν.

«[...] ακόμα και η έννοια του έλληνα διπλωμάτη στο εξωτερικό, στο μυαλό των συνομιλητών μας, είναι συνυφασμένη με το πολιτιστικό παρελθόν της χώρας μας.» (Σ.19)

Η οικουμενικότητα και η «τεράστια αποδοχή» (Σ.9) του ελληνικού πολιτισμού στα ξένα κοινά, αλλά και το ότι πρόκειται για μία «ήπια δημόσια διπλωματία» (Σ.9), όπου ο δέκτης της δράσης «δεν έχει δημιουργήσει τις αυτοάμυνες που δημιουργούν οι τομείς εξωτερικής πολιτικής/ασφάλειας[...]» (Σ.18), διευκολύνουν την καλλιέργεια σχέσεων. Έτσι, αυξάνεται η αποτελεσματικότητα της δράσης, βελτιώνονται οι σχέσεις και περνάνε τα μηνύματα.

«[...]η προσέγγιση δημοσιογράφων ξεκινάει από θέματα γενικότερης παιδείας & πολιτισμού [...] για να περάσουμε και στα λεγόμενα *hard politics* [...], προηγείται [...] η καλλιέργεια ενός κλίματος οικειότητας μέσα από τον πολιτισμό.» (Σ.24)

Ακόμα, η προβολή του πολιτισμού αναδεικνύεται σε χρήσιμο εργαλείο για τη δημιουργία μιας θετικής εικόνας, σε περιόδους κρίσης, όπως η πρόσφατη οικονομική και προσφυγική κρίση που βίωσε η Ελλάδα. Μέσα στην αρνητική ειδησεογραφία που μονοπώλησε το ενδιαφέρον της κοινής γνώμης κατά την περίοδο εκείνη, η προβολή πλευρών του ελληνικού πολιτισμού θεωρείται από τους ΣΓΕ ένα «αντίβαρο» (Σ.25) που θα βοηθούσε να αναστραφεί το αρνητικό κλίμα, το οποίο όμως δεν αξιοποιήθηκε επαρκώς για λόγους, κυρίως, οικονομικούς.

«[...] ένα καλό πολιτιστικό προϊόν είναι μια σταθερά που κάπως εξισορροπεί τα αρνητικά που έχουμε σε κάποιο άλλο γεγονός[...]» (Σ.13).

A.2.β. Αρμόδιοι φορείς προβολής ελληνικού πολιτισμού. Η κατάργηση του κλάδου Μορφωτικών Ακολουθών, η αποδυνάμωση του Ελληνικού Ιδρύματος Πολιτισμού και η έλλειψη ξεκάθαρης ρύθμισης εκ μέρους της πολιτείας σχετικά με το ποιος ασκεί πολιτιστική διπλωματία συνθέτουν ένα σκηνικό σύγχυσης αναφορικά με την αρμοδιότητα αυτή.

«Εδώ θα πρέπει να υπάρξει ένας σαφής διαχωρισμός, ποιος μπορεί να κάνει τι, [...]το θέμα είναι κατά πόσο κι η χώρα πρέπει να έχει Πολιτιστικούς Ακολούθους.» (Σ.7)

«Πρέπει να βρούμε ποιος είναι ο μάεστρος στην όλη υπόθεση.» (Σ.9)

Οι 23 από τους 26 ΣΓΕ πιστεύουν ότι η προβολή του ελληνικού πολιτιστικού προϊόντος στο εξωτερικό εντάσσεται στις αρμοδιότητές τους, από τη στιγμή που

αποτελεί μία από τις συνιστώσες της δημόσιας διπλωματίας και περιγράφεται στη νομοθεσία που διέπει τον κλάδο. Επιπλέον, η εκπαίδευσή τους στην ΕΣΔΔ, σε συνδυασμό με την έλλειψη κάποιου άλλου εξειδικευμένου στο αντικείμενο κλάδου, τους καθιστά τους πλέον κατάλληλους δημόσιους λειτουργούς για τη συγκεκριμένη δουλειά.

«[...]οι συνάδελφοι του κλάδου σήμερα μπορούν να κάνουν αυτή τη δουλειά, έχουν τα προσόντα, [...] την κατάρτιση και μπορούν να κινηθούν και στον πολιτιστικό τομέα. [...] Ο πολιτισμός [...] είναι επικοινωνία, οπότε λίγο-πολύ τα εργαλεία είναι τα ίδια.» (Σ.6)

Καταγράφονται αντιθέτως και οι απόψεις τριών στελεχών τα οποία επισημαίνουν ότι *«η πολιτιστική διπλωματία δεν είναι κατοχυρωμένη αρμοδιότητα» (Σ.2)* των ΣΓΕ, ούτε μπορούν να θεωρηθούν *«οι καθ' ύλην αρμόδιοι» (Σ.21)*, καθώς η βασική τους αποστολή είναι η επικοινωνία. Παράλληλα, σύμφωνα με 6 ερωτηθέντες, ο κλάδος θα έπρεπε να λάβει περαιτέρω κατάρτιση σε ότι αφορά τα πολιτιστικά, προκειμένου να ασχοληθεί πιο συστηματικά με το αντικείμενο.

Δώδεκα ΣΓΕ εκτιμούν ότι η προβολή του πολιτισμού στο εξωτερικό αποτελεί ένα συλλογικό εγχείρημα, στο οποίο εμπλέκονται - ή τουλάχιστον θα έπρεπε να εμπλέκονται - τα υπουργεία Εξωτερικών και Πολιτισμού. Σε αυτό το εγχείρημα, οι ΣΓΕ μπορούν να συμβάλλουν σημαντικά, καθώς διαθέτουν *«γνώσεις σε επίπεδο επικοινωνιακής προβολής και διοργάνωσης εκδηλώσεων» (Σ.2)*, δίκτυα επαφών και *«φυσική εξωστρέφεια» (Σ.1)*.

«[...] μπορούμε να είμαστε δίπλα τους, στους αρμόδιους φορείς για τα θέματα πολιτισμού[...] να συνδράμουμε όπου και όπως χρειάζεται[...]» (Σ.21)

Αναγνωρίζουν, όμως, ότι από τη στιγμή που δεν υπάρχει ένας αρμόδιος κλάδος Μορφωτικών Ακολουθών, πρόκειται για ένα αντικείμενο που *«το διεκδικούν πολλοί» (Σ.7)*.

Σε όλες τις περιπτώσεις, πάντως, καταγράφεται ότι, στην πράξη, λειτουργεί ένα ιδιότυπο καθεστώς. Στις διπλωματικές αρχές της χώρας στο εξωτερικό, η προβολή του πολιτισμού εξαρτάται από τη βούληση και την προσωπικότητα του επικεφαλής, δηλαδή του πρέσβη ή του γενικού πρόξενου. Απαραίτητη προϋπόθεση είναι ο επικεφαλής να αναγνωρίζει τη σημασία της πολιτιστικής προβολής.

«Όταν υπάρχει πρέσβης που θεωρεί ότι ο πολιτισμός δεν είναι διπλωματία, πολύ απλά δεν έχεις κανένα περιθώριο να κάνεις το οτιδήποτε [...]»(Σ.2)

Στις ελάχιστες περιπτώσεις όπου υπάρχει Μορφωτικός Ακόλουθος, το ΓΤΕ αναλαμβάνει επικουρικό ρόλο με την επικοινωνιακή προβολή των δράσεων. Όταν δεν υπάρχει Μορφωτικός Ακόλουθος, ο επικεφαλής της αρχής αποφασίζει αν θα εκχωρήσει την αρμοδιότητα για τα πολιτιστικά θέματα σε διπλωμάτη, διοικητικό υπάλληλο, ή στο ΓΤΕ.

Η υποστελέχωση, ο φόρτος εργασίας και η έλλειψη «εξειδίκευσης στις πρεσβείες σ' αυτά τα θέματα» (Σ.5), καθώς και η προτεραιότητα που δίνουν οι διπλωμάτες στα πολιτικά ζητήματα έχουν ως αποτέλεσμα να εκχωρείται πολλές φορές «με μεγάλη ευχαρίστηση» (Σ.6) η αρμοδιότητα αυτή στους ΣΓΕ. Σε αυτές τις περιπτώσεις, οι ΣΓΕ ουσιαστικά καλύπτουν ένα κενό που υπάρχει, ελλείπει Μορφωτικών Ακολούθων. Δεν είναι σπάνιο δε το φαινόμενο, ακόμα και όταν υπάρχει υπεύθυνο για τα πολιτιστικά προσωπικό, τα ΓΤΕ συνεργάζονται στενά μαζί του.

«[...]υπάρχει ένα κενό που το καλύπτουμε ως ένα βαθμό [...]τα πολιτιστικά, μπορώ να πω σε ένα πολύ μεγάλο βαθμό, 90%, τα κάνουμε εμείς.» (Σ.8)

Συνήθως πρόκειται για περιπτώσεις όπου συναντάται «καλή πρόθεση» (Σ.16), συνεργατικότητα, επαγγελματισμός και, τις περισσότερες φορές, «καλά αποτελέσματα» (Σ.16).

«[...] στο μεγαλύτερο ποσοστό, όλα γίνονται με συνεννόηση[...]Δεν βλέπεται ανταγωνιστικά.» (Σ.10)

Βεβαίως, αναφέρονται και περιπτώσεις όπου παρουσιάζονται προβλήματα. Η έλλειψη της «κουλτούρα(ς) της συνεργασίας» (Σ.18) στο ελληνικό δημόσιο, η «επικάλυψη αρμοδιοτήτων» (Σ.19) και η ενίοτε ανταγωνιστική δράση μεταξύ των δύο υπηρεσιών, αλλά και ο ανθρώπινος παράγοντας μπορούν να προκαλέσουν προβλήματα στη συνεργασία.

«Η πρεσβεία πάντοτε απέναντι στα ΓΤΕ στο μέτρο που είναι διαφορετικοί φορείς[...] υπάρχει ένας ανταγωνισμός[...]Δεν υπάρχει περίπτωση να μην υπάρχει.» (Σ.7)

«[...] αν υπάρξουν κόντρες, ανταγωνισμοί, θα το αποδώσω πιο πολύ στο χαρακτήρα των ανθρώπων[...]» (Σ.1)

Καθώς, όμως, «είμαστε σε μια χώρα που τα πρόσωπα παίζουν ρόλο και όχι οι θεσμοί» (Σ.21), υπάρχουν και περιπτώσεις αδιαφορίας ή μη δραστηριοποίησης του επικεφαλής της αρχής για πολιτιστικά θέματα. Εκεί, παίζει ρόλο η «πρωτοβουλία» (Σ.4)

και το «φιλότιμο» (Σ.1) των ΣΓΕ, η διάθεσή τους να κάνουν «ό,τι περισσότερο μπορούν» (Σ.21). Έτσι, κατόπιν έγκρισης του επικεφαλής της αρχής, οι ΣΓΕ μπορούν να αναλάβουν δράση, να ανταποκριθούν σε αιτήματα τρίτων, ή να υλοποιήσουν δικές τους ιδέες.

«[...] έχουν παίξει ένα κρίσιμο ρόλο στην ανάδειξη πλευρών του πολιτισμού, [...] στην κυριολεξία πολλές φορές τα ΓΤΕ 'έσωσαν τη σημαία' σ' αυτές τις περιπτώσεις.» (Σ.5)

Α.2.γ. Η δράση των ΣΓΕ για την προβολή του πολιτισμού. Όταν αναλαμβάνουν δράση στον πολιτισμό οι ΣΓΕ, στα ΓΤΕ και στην ΚΥ, αυτή δομείται σε δύο άξονες, αυτόν της επικοινωνιακής προβολής πολιτιστικών θεμάτων και αυτόν της διοργάνωσης εκδηλώσεων.

Όσον αφορά τα ΓΤΕ, η επικοινωνιακή προβολή αποτελεί «πρωτεύουσα» (Σ.25) διάσταση του καθημερινού έργου των ΣΓΕ. Συνίσταται στην προβολή πολιτιστικών θεμάτων μέσω των αυτόνομων λογαριασμών στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και των διαδικτυακών εκδόσεων (newsletters) που διαθέτουν. Επίσης, πάγια πρακτική των ΓΤΕ είναι η επικοινωνιακή στήριξη (που, εκτός από την προβολή, περιλαμβάνει και την παροχή πρόσβασης στα ξένα ΜΜΕ) όλων των πολιτιστικών εκδηλώσεων που οργανώνονται στην έδρα τους- από τα ίδια, αλλά και από άλλους φορείς.

«[...] παντού αυτό που κάνουμε είναι η επικοινωνιακή προβολή και υποστήριξη [...] που είναι πολύ σημαντικό κι έχει βοηθήσει.» (Σ.23)

Όσον αφορά τις εκδηλώσεις των ΓΤΕ, που «στην συντριπτική τους πλειοψηφία» (Σ.10) αφορούν πολιτιστικά θέματα, αυτές εξαρτώνται συχνά από το προσωπικό ενδιαφέρον, τη «διάθεση» (Σ.1) και «την πρωτοβουλία του προϊστάμενου» (Σ.10) του ΓΤΕ.

«Θα πρέπει εσύ να βρίσκεις τι αξίζει να προβάλλεις [...]στο εξωτερικό πρέπει να λειτουργείς και ως 'one man show', να σκέφτεσαι [...] να βλέπεις [...] πώς είναι η εικόνα της χώρας [...]» (Σ.16)

Επίσης, η πολιτιστική δράση καθορίζεται από τη χώρα δραστηριότητας του ΓΤΕ, τις προσλαμβάνουσες και προτεραιότητες της κοινωνίας στην οποία βρίσκεται, αλλά και τη χρονική συγκυρία, όπως επισήμανε ένα στέλεχος. Έτσι, λόγου χάρη, όπου κυριαρχούν

τα εθνικά θέματα (π.χ. Τουρκία), η πολιτιστική δράση δεν προκρίνεται σε περιόδους πολιτικής έντασης.

«[...]στο Τελ Αβίβ, ή στην Αλβανία[...] γενικά ήταν ζώνες στις οποίες δεν μπορούσα [...] να εκφράσω αυτά που ήθελα [...] μέσω του πολιτισμού[...]» (Σ.14)

Εκτός όμως από την πρωτοβουλία που μπορεί να αναλάβουν οι ΣΓΕ για τη διοργάνωση εκδηλώσεων, τις περισσότερες φορές, το ΓΤΕ καλείται να ανταποκριθεί σε αιτήματα τρίτων και να συνδράμει σε κάποια δράση ή γεγονός.

«[...]συνήθως το ΓΤΕ [...]δεν είναι αυτό που εξαρχής υποκινεί, όταν μιλάμε για δράσεις μείζονος σημασίας[...]» (Σ.26)

Συνήθως, η «περιορισμένη» (Ε.7) χρηματοδότηση από την ΚΥ έχει ως αποτέλεσμα το ΓΤΕ να αναλάβει «συμβουλευτικό, υποστηρικτικό ρόλο» (Σ.26) στις εκδηλώσεις, ή εναλλακτικά να αναζητήσει «χορηγίες» (Σ.10) και συνέργειες με άλλους φορείς.

«[...] να κάνω μια συναυλία; Δεν εγκρίνει η δική μας υπηρεσία να κάνουμε τέτοια θέματα.» (Σ.23)

Αντιθέτως, καταγράφεται ότι η ΚΥ παρέχει χρηματοδότηση για συγκεκριμένες δράσεις που εξυπηρετούν τους στόχους της ηγεσίας της ΓΓΕΕ. Έτσι, στη σημερινή συγκυρία, τα ΓΤΕ αναλαμβάνουν ενεργό ρόλο στις εκδηλώσεις που αφορούν την οπτικοακουστική παραγωγή.

«[...]έχουμε διοργανώσει πιο πολύ κινηματογραφικές βραδιές[...] φεστιβάλ Κινηματογράφου που εκεί χρηματοδοτούμε [...] και [...] συμμετέχουμε, γιατί είναι η προτεραιότητα αυτής της πολιτικής ηγεσίας ο κινηματογράφος.» (Σ.23)

Η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων (23 στους 26) επισημαίνει ότι η δράση αυτή δεν στηρίζεται σε «ένα στρατηγικό πλάνο» (Σ.17), σε «στοχοθεσία» (Σ.5), αλλά ο κανόνας είναι η «ad hoc» (Σ.6) αντιμετώπιση καταστάσεων, ο αυτοσχεδιασμός και ο τοπικός χαρακτήρας των δράσεων.

«Είναι τυχαία[...]. Βάλαμε τον άξονα τον ιεραρχικό και τον άξονα της πρωτοβουλίας και της ατομικής επιπόνησης. Λειτουργεί ο δεύτερος άξονας, όχι ο πρώτος. Από τη στιγμή που ο πρώτος είναι ελλειμματικός, δεν υπάρχουν και οι αξιολογήσεις, δεν υπάρχουν και αποτελέσματα που μετριοούνται[...]» (Σ.3)

Βεβαίως, σύμφωνα με οκτώ ΣΓΕ, η κατάσταση δεν ήταν πάντα έτσι. Κατά περιόδους, *«υπήρχε μια πιο κεντρική γραμμή και παρακολούθηση των αποτελεσμάτων»* (Σ.19). Η ΚΥ διέθετε κάποιους στρατηγικούς στόχους (π.χ. διοργάνωση περιοδεύουσων πολιτιστικών εκθέσεων) και παρείχε κατευθύνσεις στα ΓΤΕ, κυρίως σε περιόδους σημαντικών γεγονότων (π.χ. Ολυμπιακοί Αγώνες 2004, Έτος Καβάφη).

Φαίνεται, λοιπόν, ότι η ενασχόληση με την προβολή του πολιτισμού στα ΓΤΕ, ανάλογα με τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται και τη σημασία που της αποδίδουν τα άτομα, *«μπορεί να πάρει και πρωτεύουσα θέση»* (Σ.19), ή αντιθέτως να βρίσκεται *«σε δεύτερη μοίρα»* (Σ.26).

Αρκετοί ερωτηθέντες αναφέρουν την εμπειρία τους σε συγκεκριμένες δράσεις τις οποίες ξεχωρίζουν. Άλλες φορές, πρόκειται για σύνθετες εκδηλώσεις όπου προβάλλονται ταυτόχρονα πολλές πλευρές του πολιτισμού. Ένα τέτοιο παράδειγμα ήταν η «Ελληνική Εβδομάδα» που οργανώθηκε από το ΓΤΕ Μαδρίτης το 2007 (Σ.23) και η παρουσίαση έργων ελλήνων καλλιτεχνών και βυζαντινής μουσικής στο Μουσείο Αρχαιολογίας του Ντελφτ το 2014 (Σ.8). Επίσης, εκδηλώσεις που έχουν μεγάλη απήχηση στο κοινό, ή προβάλλονται ιδιαίτερα από τα ξένα ΜΜΕ. Ως τέτοιες, αναφέρονται η έκθεση με θησαυρούς του Αγ. Όρους στο Μουσείο Τέχνης του Ελσίνκι το 2006- σε συνεργασία με την πρεσβεία-, η έκθεση για τον ελληνικό πολιτισμό και το πνεύμα της δημοκρατίας στην Ισπανία το 2013 (Σ.18), αλλά και συναυλία ελλήνων τραγουδιστών στην Αλβανία το 2000 (Σ.7).

Οι ΣΓΕ βλέπουν μία πολύ θετική απήχηση της πολιτιστικής δράσης των ΓΤΕ στα ξένα κοινά. Η διαδικτυακή ενημέρωση που παρέχουν έχει *«απήχηση στον κόσμο»* (Σ.23) και η ανταπόκριση στις εκδηλώσεις είναι ενθουσιώδης. Το ξένο κοινό *«διψάει για πολιτιστικά γεγονότα»* (Σ.7) και γενικά διάκειται θετικά σε οτιδήποτε αφορά τον ελληνικό πολιτισμό. Ομογένεια και τοπικοί φορείς *«εκτιμούν και επιδιώκουν»* (Σ.26) τη δράση αυτή, της οποίας τα οφέλη είναι *«πολλαπλασιαστικά»* (Σ.22). Ένα στέλεχος επισημαίνει, βέβαια, ότι προϋπόθεση για τα παραπάνω είναι η σωστή οργάνωση των δράσεων και η εξωστρέφεια των ΓΤΕ.

«Όποια εκδήλωση οργανώσαμε με τέτοια θεματική ήταν γεμάτη με πολύ ενθουσιασμό, γράψαν οι εφημερίδες καλά σχόλια, το κάλυψαν τα πρακτορεία, πήγε πολύ καλά [...]» (Σ.1)

Εντούτοις, καταγράφονται δύο αντίθετες απόψεις. Η δράση των ΓΤΕ είναι ανώφελη σε χώρες όπου δραστηριοποιούνται έντονα άλλοι ελληνικοί πολιτιστικοί φορείς και ο τρόπος με τον οποίο γίνεται είναι αναποτελεσματικός.

«[...] κάνουμε τα ίδια και τα ίδια σε [...] τέτοιες εκδηλώσεις, έρχονται 15, άντε 40 άτομα [...] αυτό δεν είναι πολιτιστική διπλωματία [...] κοροϊδεύουμε τον εαυτό μας.» (Σ.11)

Αναφορικά με την ΚΥ, η έκδοση των 5 ξενόγλωσσων διαδικτυακών εκδόσεων καταγράφεται ως ένα σημαντικό «όχημα προβολής της εθνικής εικόνας» (Σ.3). Για τις εκδηλώσεις, όμως, οι απόψεις διίστανται. Δέκα άτομα θεωρούν ότι από τη στιγμή που χαρακτηρίζονται από «μεγάλη εσωστρέφεια» (Σ.4) δεν εξυπηρετούν το στόχο της προβολής της χώρας στο εξωτερικό και θα έπρεπε να στοχεύουν το ξένο κοινό που βρίσκεται στην Ελλάδα.

«[...]καλό είναι που γίνονται κάποιες εκδηλώσεις, [...]αλλά στο εσωτερικό όχι, πιστεύω δεν, δεν έχουμε κάποιο λόγο εμείς πρωτοβουλίας[...]» (Σ.13)

Αντιθέτως για οκτώ άτομα, η παρουσίαση πλευρών του πολιτισμού εντάσσεται στις αρμοδιότητες της ΚΥ, ιδιαίτερα στην παρούσα συγκυρία, όπου προτεραιότητα της ηγεσίας είναι η ενίσχυση του οπτικοακουστικού τομέα. Καταγράφεται επίσης ότι αυτή τη δράση της ΚΥ μπορεί να ενισχύσει τη «διακρίτοτητα» (Σ.8) των ΣΓΕ. Ως καλή πρακτική προβολής του πολιτισμού από την ΚΥ αναφέρεται η οργάνωση περιοδεύουσων εκθέσεων στα ΓΤΕ, την περίοδο των Ολυμπιακών Αγώνων του 2004, πρακτική που επαναλαμβάνεται τα τελευταία δύο χρόνια με την περιοδεύουσα έκθεση «Τα πρόσωπα του πολέμου», που έχει ήδη επισκεφτεί 4 ΓΤΕ (Σ.10).

Επίσης, οι ΣΓΕ ζητούν να αναλάβει η ΚΥ ένα ρόλο πιο «επιτελικό» (Σ.14), παρέχοντας προγραμματισμό, κατευθύνσεις και στήριξη στα ΓΤΕ, αλλά και συντονιστικό μεταξύ των διάφορων φορέων.

«[...]αυτό που γίνεται μπορεί να είναι ενδιαφέρον κι αξιόλογο αλλά είναι ανεργάτιστο[...] 'βαράμε τουφεκιές' στον αέρα. [...] Ποιος ο ρόλος της ΚΥ; Πρέπει να δικαιώσει το όνομά της, να γίνει κεντρική.» (Σ.17)

Α.3. Εμπόδια κατά την προβολή του πολιτισμού και προτάσεις βελτίωσής της.

Α.3.α. Εμπόδια κατά την προβολή του πολιτισμού στο εξωτερικό. Σύμφωνα με εννέα ερωτηθέντες, η προβολή του πολιτισμού είναι ένα «*παραμελημένο*» (Σ.26) και «*αναξιοποίητο*» (Σ.12) πεδίο δράσης και η χώρα δεν έχει κατορθώσει να προβάλλει το πολιτιστικό της προϊόν όσο θα μπορούσε. Οι 21 από τους 26 ΣΓΕ συμφωνούν ότι από τη διαδικασία προβολής του πολιτισμού στο εξωτερικό απουσιάζει η «*στρατηγική*» (Σ.25), ο «*κεντρικός*» (Σ.17), «*μακροχρόνιος σχεδιασμός*» (Σ.25) εκ μέρους της πολιτείας, αλλά και της ΓΓΕ, που θα μεταφράζεται σε συγκεκριμένες κατευθύνσεις στα ΓΤΕ και τους επιμέρους φορείς. Τα παραπάνω συνδέονται και με την «*έλλειψη [...] στήριξης*» (Σ.1) που βιώνουν τα στελέχη στο εξωτερικό εκ μέρους της κεντρικής διοίκησης.

«[...] στα 4 χρόνια που ήμουν [...] 1 κεντρική οδηγία μας ήρθε όταν είχαμε την προεδρία, μόνο, πιο πολλές οδηγίες ήταν[...] να καταγράψουμε, δεν ήταν να ενεργήσουμε[...]»(Σ.1)

Οι περισσότεροι- 21 στους 26- σημειώνουν ότι πρόκειται για ζήτημα δομής. Η απουσία ενός κεντρικού υπεύθυνου φορέα, η κατάργηση του εξειδικευμένου κλάδου, η υποβάθμιση φορέων όπως το Ελληνικό Ίδρυμα Πολιτισμού ή το ΕΚΕΒΙ, οι ασαφείς αρμοδιότητες που μοιράζονται οι φορείς και η μη οριοθέτηση του αντικειμένου των ΣΓΕ συνθέτουν ένα σκηνικό, όπου κανείς δεν γνωρίζει ποιος κάνει τι. Στα προβλήματα προστίθεται από ορισμένους και η υποστελέχωση των ΓΤΕ, τα οποία σε πολλές περιπτώσεις είναι μονοπρόσωπα.

«[...]πρέπει λίγο πιο οργανωμένα, να ξέρουμε ποιος είναι αυτός που κάνει την πολιτιστική διπλωματία, ποιος είναι αρμόδιος.» (Σ.23)

Επισημαίνεται, ακόμα, η «*έλλειψη συντονισμού*» (Σ.12) και «*η αδυναμία παραγωγικής συνεργασίας*» (Σ.18) μεταξύ των διαφόρων φορέων, ενώ γίνεται λόγος για υπηρεσίες που θέλουν να κρατάνε «*σαν κόρη οφθαλμού*» (Ε.16) τις αρμοδιότητές τους και να μην τις μοιράζονται.

«[...]οι μεγάλες εκθέσεις οι ελληνικές που κυκλοφορούν στα μουσεία, πολλές φορές προγραμματίζονται ερήμην των διπλωματικών αρχών[...]» (Σ.26)

Τα παραπάνω ενισχύουν την αίσθηση ότι η ενασχόληση με τον πολιτισμό γίνεται «αποσπασματικά» (Σ.16), με «σποραδικές και μεμονωμένες» (Σ.7) δράσεις, όπου «[...]κάνει ο καθένας ό,τι μπορεί κι ό,τι καταλαβαίνει.» (Σ.23). Η προβολή του πολιτισμού βασίζεται κυρίως στα πρόσωπα, τη «διάθεση» (Σ.16), την «καλή βούληση» (Σ.12), την «έμπνευση» (Σ.17) και τις «προσωπικές σχέσεις» (Σ.22), ενώ εξαρτάται εν πολλοίς από τη «συγκυρία» (Σ.17). Όσο αξιόλογες και αν είναι όμως αυτές οι δράσεις, με τον καιρό «ατονούν ή εγκαταλείπονται» (Σ.22), καθώς «μία αλλαγή προσώπου» (Σ.21) μπορεί να αλλάξει ακόμα και κεντρικούς σχεδιασμούς.

«[...] είναι καθαρά στο φιλότιμο του κάθε προϊσταμένου, αν είναι τυχερός κι έχει έναν πρέσβη που συμφωνεί, ταιριάζουν και μπορέσει να γίνει με τη συνεργασία των δύο.» (Σ.1)

Οι οικονομικοί περιορισμοί, ιδιαίτερα σε περιόδους κρίσης, είναι επίσης ένα από τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν κατά την προβολή του πολιτισμού.

«Το οικονομικό είναι ένα θέμα, θα μπορούσαν να γίνονται πολύ περισσότερα πράγματα, αλλά λόγω της οικονομικής δυσπραγίας[...] είναι μία δυσκολία[...]» (Σ.9)

Ως πρόκληση καταγράφεται ακόμα ότι η προβολή του πολιτισμού μένει εγκλωβισμένη «στα στερεότυπα» (Σ.13), καθώς υπερισχύει η πολιτιστική κληρονομιά και δεν προβάλλεται όσο θα έπρεπε η σύγχρονη πολιτιστική δημιουργία, αλλά και το ότι δεν αξιοποιείται όπως θα έπρεπε η δράση αξιόλογων ομογενειακών φορέων.

4.3.β. Προτάσεις για τη βελτίωση της προβολής του πολιτισμού. Οι περισσότεροι – 14 στους 26- θεωρούν αναγκαία τη θεσμική αναδιάρθρωση του τοπίου, με τη θέσπιση ενός κεντρικού συντονιστικού φορέα, υπεύθυνου για την προβολή του πολιτισμού στο εξωτερικό και τη σαφή απόδοση αρμοδιοτήτων, ώστε «να οριστεί ποιος έχει τον πρώτο λόγο, ποιος παίρνει τις πρωτοβουλίες» (Σ.8). Υιοθετώντας την επιτυχημένη πρακτική μεγάλων χωρών, τρεις ΣΓΕ προτείνουν ο υπεύθυνος φορέας να είναι ένα μορφωτικό ίδρυμα- το ΕΙΠ χαρακτηρίζεται «θνησιγενές» (Σ.26).

«[...]τα μορφωτικά ιδρύματα έχουν το κύρος, [...] τα μέσα από την κυβέρνηση [...] μέσω αυτών γίνεται η βέλτιστη προαγωγή της πολιτιστικής διπλωματίας[...]» (Σ.26)

Έξι ερωτηθέντες προτείνουν να αναλάβει το ρόλο αυτό το Υπ. Εξωτερικών, σε συνεργασία με το ΥΠΠΟ και τον κλάδο ΣΓΕ. Κατά μία άποψη, σε ένα τέτοιο σχήμα, ο κλάδος θα πρέπει να ενταχθεί θεσμικά στο ΥΠΕΞ.

«[...]το ιδεατό θα ήταν [...] να υπάρξει μια επιτροπή ΥΠΕΞ, στο οποίο σίγουρα θα συμμετέχει ο κλάδος, με το ΥΠΠΟ, να δομηθεί μια πολιτική διεθνούς πολιτιστικής διπλωματίας με συγκεκριμένους στόχους, μέσα και διαδικασίες κι αυτό να σχεδιάζει συγκεκριμένες δράσεις.»(Σ.18)

Καταγράφεται, επίσης, η ανάγκη ύπαρξης «μιας ενιαίας επικοινωνιακής στρατηγικής» (Σ.19) της χώρας που θα απευθύνεται στο εξωτερικό. Προς αυτή την κατεύθυνση, η θέσπιση του Συμβουλίου Εθνικής Επικοινωνιακής Πολιτικής (ΣΕΕΠ), που υπάγεται στο ΥΨΗΠΤΕ, αναγνωρίζεται ως «καλή πρωτοβουλία» (Σ.10), που όμως υπολειπургεί.

«[...] το ΣΕΕΠ [...] έκανε 2 συνεδριάσεις τα 2 τελευταία χρόνια, η πρώτη ήταν ιδρυτική και πανηγυρική[...]» (Σ.15)

Υπο οποιαδήποτε όμως δομή, απαραίτητη είναι η ύπαρξη κεντρικού στρατηγικού σχεδιασμού, «ανεξαρτήτως κυβερνήσεων» (Σ.17), που θα χαρακτηρίζεται από «συνέχεια» (Σ.16), θα στοχοθετεί «με διυπουργικό συντονισμό» (Σ.5) και θα διαμορφώνεται σύμφωνα με τις ιδιαιτερότητες των διάφορων χωρών. Επίσης, τονίζεται η ανάγκη για συντονισμό όλων των εμπλεκόμενων, καθώς αυτό είναι το πρόβλημα «πάνω απ' όλα» (Σ.4). Οι περισσότεροι ερωτηθέντες (16 από τους 26) ζητούν, επίσης, από την ΚΥ «συγκεκριμένες κατευθύνσεις» (Σ.24), συχνότερες οδηγίες και περισσότερη στήριξη στο κομμάτι του πολιτισμού.

«Από την έλλειψη στήριξης από την ΚΥ ξεκινάνε όλα τα δεινά που μπορεί να έχει ένα ΓΤΕ.»(Σ.21)

Για την αντιμετώπιση των οικονομικών περιορισμών, οι λέξεις κλειδιά για κάποιους είναι οι συνέργειες και οι χορηγίες. Εκτιμάται ότι η συνεργασία με φορείς άλλων χωρών-π.χ. ξένα μορφωτικά ιδρύματα- και με τον ιδιωτικό τομέα μπορεί να βοηθήσει, ελλείψει κρατικής χρηματοδότησης.

«[...]με λίγα μέσα, με καλές συνεργασίες[...]με τις συνέργειες [...]μπορείς γενικά να προβάλλεις τη χώρα σου, μ' ένα καλό τρόπο[...]» (Σ.16)

Όσον αφορά τους τομείς δράσεις, προτείνεται η ενίσχυση της συνεργασίας με τις έδρες νεοελληνικών σπουδών και τα πανεπιστήμια, αλλά και τις δεξαμενές σκέψης και η στήριξή τους με ποικίλους τρόπους. Κάποιοι πιστεύουν, επίσης, ότι υπάρχει μεγάλο περιθώριο προβολής των ισχυρών πλευρών του πολιτισμού, όπως η λογοτεχνία και ο κινηματογράφος, ενώ προτείνεται επίσης η γόνιμη συνεργασία με φορείς της ομογένειας.

«[...]πρωτοβουλίες αυτενέργειας κι αυτοοργάνωσης του ελληνισμού της διασποράς πρέπει να τις ενισχύεις στο βαθμό που διασφαλίζουν την ποιότητα, την εγκυρότητα του στίγματος του ελληνικού πολιτισμού.»(Σ.5)

Ακόμα, σημαντικό είναι για δύο στελέχη η προβολή του πολιτισμού να ξεπεράσει το στερεότυπο της πολιτιστικής κληρονομιάς και να στραφεί περισσότερο στο σύγχρονο προϊόν.

«[...]ο πολιτισμός αυτός θα πρέπει να χρησιμοποιείται από την Ελλάδα ως ένα εργαλείο, όχι μόνο παρουσίας ή διαφήμισης του παρελθόντος, αλλά ως κι ένα εργαλείο το οποίο θα τη βοηθήσει να παρουσιαστεί στο παρόν και το μέλλον στη διεθνή κοινή γνώμη[...]» (Σ.18)

Στα θέματα που αφορούν τη ΓΓΕ, προτείνεται η πρακτική της διοργάνωσης περιοδεύουσων εκθέσεων, η ανάληψη δράσης σε υπό ανάπτυξη χώρες και, κυρίως, η ενίσχυση της στελέχωσης των ΓΓΕ, καθώς «*δεν μπορεί ένα μονοπρόσωπο ΓΓΕ να κάνει πολιτική, οικονομία, στήριξη του πρέσβη, των αποστολών και πολιτισμό*» (Σ.2).

Τέλος, μία απάντηση παρουσιάζει μία διαφορετική πλευρά. Η πολιτιστική διπλωματία μπορεί να είναι αποτελεσματική μόνο εφόσον δεν περιορίζεται στην τετριμμένη παρουσίαση της ελληνικής κουλτούρας, αλλά συνομιλεί με τον ξένο πολιτισμό, τον εμπλέκει ενεργά στις δράσεις της, παίρνει στοιχεία από αυτόν και έτσι εξελίσσεται.

«[...]πηγαίνουμε κάπου με την ιδέα ότι εμείς έχουμε να δώσουμε τα 'φώτα του πολιτισμού' σε άλλες κοινωνίες, [...] θα έπρεπε [...] να διδασκόμαστε και να παίρνουμε ιδέες από τον πολιτισμό των άλλων χωρών[...]να κάνουμε ένα κοινό φεστιβάλ ας πούμε[...]» (Σ.11)

B. Το ηγετικό προφίλ του κλάδου Συμβούλων & Γραμματέων Επικοινωνίας

B.1. Ρόλοι- λειτουργίες του ηγέτη. Οι μισοί ερωτηθέντες επισημαίνουν διαφορές μεταξύ μιας θέσης ευθύνης στην Κεντρική Υπηρεσία (ΚΥ) και σε Γραφείο Τύπου (ΓΤΕ). Καθώς τα ΓΤΕ είναι απομακρυσμένα από την ΚΥ και την πολιτική ηγεσία, προσφέρουν μεγαλύτερη «αυτονομία» (Σ.10) και «ευελιξία» (Σ.16) στους προϊστάμενούς τους. Ακόμα, η φύση των καθηκόντων στα ΓΤΕ- εκπροσώπηση χώρας σε διπλωματικό επίπεδο, αυξημένος φόρτος εργασίας- συνεπάγεται μεγάλη ευθύνη και απαιτεί μία διαρκή εγρήγορση και ετοιμότητα για αντιμετώπιση κρίσεων. Έτσι, κεντρικό ρόλο εδώ φαίνεται να έχει η στοχοθεσία, η λήψη αποφάσεων και ο συντονισμός. Ο προϊστάμενος «δίνει τις βασικές κατευθύνσεις» (Σ.24), «ξέρει να λύνει προβλήματα» (Σ.4) και «συγκεράζει...συντονίζει τις δυνατότητες των συναδέλφων του» (Σ.7).

«[...]στο εξωτερικό χρειάζεται πολλές φορές να αναλάβει κι ο ίδιος πρωτοβουλίες, να προκαλέσει πολλά πράγματα, να τα σχεδιάσει[...]» (Σ.26)

Αντιθέτως, στην ΚΥ, η εγγύτητα με την πολιτική ηγεσία περιορίζει τις πρωτοβουλίες ενός προϊστάμενου, του οποίου ο ρόλος είναι πολλές φορές «διαχειριστικός[...]καθαρά διοικητικός» (Σ.8). Επιπλέον, η φύση της δουλειάς είναι πολύ διαφορετική. Καθώς συχνά δεν υπάρχουν «σαφείς αρμοδιότητες και διαδικασίες» (Σ.18), πρέπει «ο προϊστάμενος να κατεβάσει ιδέες[...] για να γίνει η δουλειά και για να υπάρχει δουλειά» (Σ.1). Συναντάται, ακόμα, η άποψη ότι ένας προϊστάμενος ΚΥ θα έπρεπε να είναι υπεύθυνος για «ένα στρατηγικά, κεντρικά οργανωμένο σχέδιο» (Σ.17) και να διαθέτει «ένα ρόλο εξισσοροπητικό» (Σ.16), ανάμεσα στη «γραμμή της υπηρεσίας[...] και τη φωνή των στελεχών της» (Σ.16). Στην πράξη, όμως, η πολιτική ηγεσία ζητά από τον προϊστάμενο «αυτά που θέλει εκείνη να περάσει», χωρίς να δέχεται «την αντίδραση από την άλλη πλευρά» (Σ.16).

Πολύ μεγάλη έμφαση δίνεται ταυτόχρονα στη διάσταση της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, έναν από τους παράγοντες που κρίνει «πόσο επιτυχής είναι ένας προϊστάμενος» (Σ.10), αλλά χαρακτηρίζεται ως «το πιο δύσκολο πράγμα» (Σ.8).

«Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού [...] είναι ο βασικός κινητήριος μοχλός» (Σ.26).

Σε αυτό το πλαίσιο, πολύ σημαντικός αποδεικνύεται ο ρόλος του προϊστάμενου στην καθοδήγηση, συνοχή και καλή λειτουργία της ομάδας, αφού «*το ψάρι βρωμάει απ' το κεφάλι*» (Σ.1). Για το σκοπό αυτό, οφείλει να μεριμνά για τη «*σωστή κατανομή αρμοδιοτήτων*» (Σ.2), να εξασφαλίζει ομαδικό και συνεργατικό κλίμα, να δημιουργεί αίσθημα δικαιοσύνης και να «*ακούει τη γνώμη του κόσμου*» (Σ.13). Κυρίως, όμως, αυτό που θα τον ξεχωρίσει είναι η ανάληψη της ευθύνης για όλα- ακόμα και για τα λάθη των υφισταμένων του- και η υπεράσπιση της ομάδας του προς τα έξω.

«*[...]το πρώτο που πρέπει να κάνει είναι να προστατεύει τους συναδέλφους,[...]να είναι πάντα δίπλα τους, να έχει πάντα την ευθύνη[...] ακόμα και στο λάθος, να το αναλαμβάνει αυτός.*»(Σ.14)

Όσον αφορά τη λειτουργία της ομάδας καταγράφεται διαφοροποίηση μεταξύ ΚΥ και ΓΤΕ. Το γεγονός ότι τα τελευταία αποτελούν ολιγομελείς μονάδες, όπου ο προϊστάμενος δεν έχει τη δυνατότητα επιλογής συνεργατών, μπορεί να αποτελέσει πρόκληση για τον επικεφαλής. Στην ΚΥ, το πολυμελές δυναμικό δίνει μεν περισσότερα περιθώρια επιλογής συνεργατών, αλλά ταυτόχρονα δοκιμάζει σε μεγαλύτερο βαθμό την ικανότητα διαχείρισής του ανθρώπινου δυναμικού.

«*Στο εξωτερικό,[...]αναγκαστικά πρέπει να συνεργαστείς με συγκεκριμένο άτομο, το οποίο πολλές φορές δεν είναι και δική σου επιλογή[...]*στο εσωτερικό, υπάρχουν μεγαλύτερα περιθώρια συνεργασίας, επιλογής συνεργασιών.» (Σ.26)

Σύμφωνα με 22 ερωτηθέντες, μεγάλη σημασία αποδίδεται, ιδιαίτερα στα ΓΤΕ, στο όραμα και τις ιδέες του προϊστάμενου, το «*πάθος για τη δουλειά*» (Σ.15), με τα οποία εμπνέει τους άλλους και λειτουργεί ως «*εμπνευστής*» (Σ.6). Το όραμα κρίνεται μάλιστα απαραίτητο, καθώς διαπιστώνεται «*έλλειμμα στην κεντρική καθοδήγηση*» (Σ.17) και εκ των πραγμάτων, ο προϊστάμενος αναγκάζεται να είναι «*εφευρέτης, να εφευρίσκει πράγματα*» (Σ.16). Ενίοτε, το όραμα αυτό συνδέεται με την έννοια του εθνικού συμφέροντος και το καθήκον να κάνει ο προϊστάμενος «*το καλύτερο δυνατό για τη χώρα του*» (Σ.19).

«*Χωρίς όραμα δεν πας πουθενά. Όραμα να κάνεις όσο πιο πολλά πράγματα μπορείς, να υπερασπίσεις και να προωθήσεις τα συμφέροντα της χώρας σου και να την προβάλλεις στο εξωτερικό[...]*» (Σ.15)

«*Το όραμα υπάρχει. Είναι οι εθνικές θέσεις.*» (Σ.2)

Καταγράφεται όμως και μία αντίθετη άποψη.

«[...]δεν μπορείς να έχεις όραμα όταν δουλεύεις σε τέτοιες δουλειές[...]. Το όραμά σου στην ουσία συγχρονίζεται με αυτό που σου θέτει η υπηρεσία. Δεν είμαστε ιδιωτικός τομέας, δημόσιο είμαστε.»(Σ.11)

Ο αποτελεσματικός προϊστάμενος οφείλει, ακόμα, να παρακινεί και να κινητοποιεί τους υφισταμένους του, ακόμα και τους λιγότερο πρόθυμους, και *«από τον κάθε παίκτη να βγάζει το 100% των ικανοτήτων του.» (Σ.19)*

«Ο σωστός ηγέτης θα σε κάνει να εργαστείς, ακόμα και τεμπέλης να είσαι, θα βρει το κατάλληλο κουμπί σου ώστε να σε κάνει ν' αποδώσεις.» (Σ.1)

Όλοι συμφωνούν ότι βασικό καθήκον του ηγέτη είναι η ανάπτυξη των υφισταμένων του. Το να αναδειξεί τα ιδιαίτερα προσόντα τους και να αντιληφθεί τα ενδιαφέροντά τους, ώστε να τους αξιοποιήσει ανάλογα, να τους δώσει ευκαιρίες και να ενθαρρύνει την εναλλαγή τους σε διάφορες θέσεις, να υποστηρίξει τη συνεχή τους επιμόρφωση, αλλά και να αναγνωρίζει τις προσπάθειές τους αποτελούν αναμφισβήτητα καθήκοντα του επιτυχημένου προϊστάμενου.

«[...]είναι υποχρεωμένος[...]να δώσει το ζωτικό χώρο στον υφιστάμενο να αναδειξει αυτή τη δυνατότητα που έχει. Αν[...]προσπαθεί να συμπιέσει τη δημιουργικότητα του υφιστάμενου[...]είναι κάθετα αποτυχημένος.» (Σ.7)

Δώδεκα ΣΓΕ υπογραμμίζουν τον παιδαγωγικό ρόλο του προϊστάμενου, την υποχρέωσή του *«ν' αφήνει πίσω του μια σχολή» (Σ.6)*, να μαθαίνει τη δουλειά στα καινούργια στελέχη, ώστε να διασφαλίζεται η συνέχεια και η συνέπεια- ιδιαίτερα στα ΓΤΕ.

«[...]πρέπει ένας διευθυντής ΓΤΕ να έχει στο μυαλό του την παραγωγή νέων στελεχών.» (Σ.19)

Ως ένα βασικό έργο του προϊστάμενου θεωρείται και η προώθηση αλλαγών και καινοτομιών. *«Όποιος επιθυμεί το status quo[...] δεν μπορεί να ηγείται» (Σ.7)*. Οι καινοτομίες και οι πρωτοβουλίες, μάλιστα, *«σώζουν την παρτίδα ελλείψει ευρύτερου σχεδίου» (Σ.17)*. Εντούτοις, αν και 17 άτομα θεωρούν ότι υπάρχουν πολλά περιθώρια καινοτομίας στη θέση αυτή, καταγράφεται σε τρεις απαντήσεις ότι τα προβλήματα της υποστελέχωσης των ΓΤΕ και της μη οριοθέτησης του αντικειμένου των ΣΓΕ δεν προσφέρουν περιθώρια ανάληψης πρωτοβουλιών.

«Η καινοτομία θέλει ανθρώπινο δυναμικό πρώτα. Όταν ο προϊστάμενος καλείται να κάνει τη δουλειά που θα έκαναν 2-3 Ακόλουθοι [...] δεν γίνεται εκ των πραγμάτων.» (Σ.21)

B.2. Χαρακτηριστικά και ικανότητες του αποτελεσματικού ηγέτη. Οι ΣΓΕ επισημαίνουν ότι στην περίπτωση τους, ο διαχωρισμός προϊστάμενου- υφισταμένων δεν υφίσταται ουσιαστικά. Λόγω της *«κοινή(ς) περιγραφή(ς) προσόντων και δεξιοτήτων»* (Σ.5) υπάρχουν συνάδελφοι, όχι υφιστάμενοι, και ο προϊστάμενος *«στην ουσία είναι ένας εκ των ίσων»* (Σ.11). Με δεδομένο αυτό, η ηγετική λειτουργία καθορίζεται από την προσωπικότητα του ατόμου και όχι τόσο από τις γνώσεις του.

«[...]εδώ [...] είμαστε 4 άτομα που ουσιαστικά είμαστε στην ίδια σειρά....δηλαδή να πάω εγώ να τους κάνω τον αρχηγό; [...] είμαστε εντελώς το ίδιο.» (Σ.23)

Βασικά χαρακτηριστικά του ηγέτη θεωρούνται η αυτοπεποίθηση, η αυτογνωσία και ο αυτοσεβασμός. Έτσι, οφείλει *«να μην αισθάνεται κατώτερος»* (Σ.2), *«να δείχνει ότι είναι ο ηγέτης της ομάδας»* (Σ.13), *«να αναγνωρίζει τα λάθη του»* (Σ.15), *«να ξέρει καλά τα μειονεκτήματά του»* (Σ.14) και να αντιλαμβάνεται *«πώς τον βλέπουν οι άλλοι»* (Σ.8). Επίσης, ως πολύ σημαντική καταγράφεται η ικανότητά του για αυτοέλεγχο. *«Δεν πρέπει να κουβαλάει τα προσωπικά του στο γραφείο»* (Σ.4), ή να προκαλεί εντάσεις, αλλά αντίθετα με ηρεμία, ψυχραιμία και αξιοπρέπεια να ασκεί τα καθήκοντά του.

Επισημαίνεται, επιπλέον, η σημασία της ηθικής διάστασης του ηγέτη. Αυτή απαντάται ως *«ακεραιότητα»* (Σ.13), *«κύρος και αξιοπιστία»* (Σ.19), ενώ πολύ συχνά τονίζεται το γεγονός ότι οφείλει να είναι δίκαιος με τους συνεργάτες του και να μην *«προσπαθεί να εκμεταλλευτεί τον άλλο»* (Σ.11). Κυρίως, όμως, η πλειοψηφία- 14 στους 26- εκτιμά το θάρρος του ηγέτη να αναλαμβάνει την ευθύνη, να μην προδίδει τους υφισταμένους του, αλλά αντίθετα να τους δημιουργεί ένα αίσθημα ασφάλειας και εμπιστοσύνης, *«να καλύπτει σαν ομπρέλα την ομάδα»* (Σ.6).

«[...]προϊστάμενος που δεν λειτουργεί ως ασπίδα είναι...άκυρος. Δεν μπορείς να 'δίνεις' υφιστάμενο, ούτε για λάθος του, ούτε για δικό σου λάθος, ακόμα χειρότερα.» (Σ.21)

Αυτή η εμπιστοσύνη και η στήριξη λειτουργεί και αμφίδρομα, υπέρ του προϊστάμενου, σύμφωνα με μία άποψη.

«[...] δίνω μεγαλύτερη έμφαση στο [...] να κερδίσεις την ομάδα σου. Είναι οι πρώτοι που θα σε στηρίζουν και οι τελευταίοι που θα σ' αφήσουν. Κι αυτοί που θα σε δικαιώσουν εκ των υστέρων.» (Σ.5)

Η εμπιστοσύνη που καλλιεργείται με αυτόν τον τρόπο, ενίοτε, έχει ως αποτέλεσμα να «συγχωρείται» ακόμα και η αυστηρότητα, σύμφωνα με μία απάντηση.

«Ένας προϊστάμενος που έχει την εμπιστοσύνη των ανθρώπων[...] μπορεί να είναι και πολύ αυστηρός [...] στην κριτική του, η οποία πρέπει να γίνεται με διακριτικότητα [...] να ξέρει ο άλλος ότι τον προστατεύεις, ότι δεν το κάνεις για να τον εκθέσεις.» (Σ.19)

Δεκαέξι ΣΓΕ συνδέουν την επιτυχημένη ηγεσία με την αγάπη για το αντικείμενο εργασίας και τη θέληση να βρίσκεται κανείς σε αυτή τη θέση. Ένας τέτοιος προϊστάμενος διαθέτει «κέφι, όρεξη» (Σ.16), δυναμισμό, αποφασιστικότητα και φιλοδοξία, «δίνεται με την ψυχή του στη δουλειά του» (Σ.12). Σε αυτό το πλαίσιο, ο ηγέτης «αξιοποιεί κάθε ευκαιρία, δεν σταματά ποτέ» (Σ.21), αναλαμβάνει πρωτοβουλίες και χρησιμοποιεί την «εφευρετικότητά» (Σ.20) του για να υλοποιήσει τις ιδέες του.

Εξίσου σημαντικός, αν όχι περισσότερο, είναι ο τρόπος που χειρίζεται τις σχέσεις του με τους άλλους. Ο επιτυχημένος προϊστάμενος, εδώ, λειτουργεί «πολύ με τις διαπροσωπικές σχέσεις» (Σ.2) και έχει μια συμπεριφορά που χαρακτηρίζεται από σεβασμό για τον άλλο, ευγένεια, επαγγελματισμό και σοβαρότητα, στοιχεία που συμβάλλουν στη δημιουργία ενός καλού εργασιακού κλίματος.

«[...]όποια δουλειά και να κάνουμε μπορεί να γίνει ευχάριστη, αν δώσουμε περισσότερη σημασία στις ανθρώπινες σχέσεις.» (Σ.11)

Πάνω από όλα, όμως, οι ερωτηθέντες υπογραμμίζουν ως κλειδί για την επιτυχία την ικανότητα του ηγέτη να συνεργάζεται και να προάγει ένα ομαδικό κλίμα. Έτσι, αν νιώθει «βασιλιάς [...] και άρα οι υπόλοιποι είναι τα πιόνια [...] εκεί έχει(ς) χάσει το παιχνίδι» (Σ.4).

«Δεν μπορεί να υπάρξει μια ομάδα [...] αν δεν υπάρχει καλή συνεργασία και συνεννόηση και συναντίληψη... δεν μπορεί να γίνει τίποτα.» (Σ.9)

Για να το επιτύχει αυτό χρειάζεται ένας μη συγκρουσιακός, αλλά συναινετικός χαρακτήρας, που σέβεται τη γνώμη των άλλων και δεν προσπαθεί να επιβάλλει τη δική του, ειδικά εφόσον πρόκειται για «αποφάσεις που θα υλοποιηθούν μεταξύ ίσων ατόμων» (Σ.9).

«Ο ηγέτης που παίρνει τις αποφάσεις μόνος του, δεν τις μοιράζεται με τους άλλους, δεν παίρνει ιδέες από τους άλλους, είναι εγκλωβισμένος κι αποτυχημένος.» (Σ.8)

Εξάλλου, ο αποτελεσματικός προϊστάμενος είναι προσανατολισμένος στην υποστήριξη των υφισταμένων του. Εκτιμά και υποκινεί τους άλλους, τους «αφήνει περιθώρια ελευθερίας» (Σ.3) και πρωτοβουλίες, δεν είναι συγκεντρωτικός ή ανταγωνιστικός, αλλά απεναντίας, συγχωρεί λάθη και «διαχέει [...] την επιτυχία στους άλλους» (Σ.13).

«Όπου [...] βλέπαμε συγκεντρωτικούς προϊστάμενους, υπήρχαν προβλήματα και το έργο ήταν αμφιβόλου ποιότητας.» (Σ.6)

Επίσης, είναι σημαντικό να ενισχύει την αλληλεγγύη μέσα στην ομάδα και να προσπαθεί να διατηρεί τις ισορροπίες. Ιδιαίτερα, οι ΣΓΕ αποδίδουν μεγάλη σημασία στην ανάγκη να διαθέτει ο προϊστάμενος ενσυναίσθηση, κατανόηση, να «αντιλαμβάνεται τις αντιδράσεις των άλλων και να προσαρμόζεται» (Σ.2), ικανότητες που προϋποθέτουν ότι μπορεί «να ανοίγει τ' αυτιά του και να ακούει πάρα πολύ» (Σ.12).

«[...]ένας προϊστάμενος για να είναι αποτελεσματικός πρέπει να έχει συναισθηματική νοημοσύνη κι ενσυναίσθηση.» (Σ.8)

Οι δεξιότητες αυτές αποδεικνύονται απαραίτητες ειδικά σε περιπτώσεις επίλυσης συγκρούσεων και αποτελούν το κλειδί για να αποφευχθεί η ένταση «πριν φουντώσει» (Σ.1).

«[...]η συναισθηματική ευφυΐα [...] είναι πολύ σημαντικός παράγοντας για την αρμονική συνύπαρξη πρώτα απ'όλα[...]]» (Σ.5)

«[...]προσπαθείς να εξισορροπίσεις καταστάσεις [...] να αποσυμφορίσεις ορισμένα συναισθήματα[...] να κατευνάζεις τα πνεύματα[...]]» (Σ.16)

Τα παραπάνω γίνεται φανερό ότι συνάδουν με ένα μοντέλο «αντιαυταρχικού μάνατζμεντ» (Σ.3).

«[...]προϊστάμενος που λειτουργεί αυταρχικά και καταπιεστικά[...] δεν λειτουργεί, προτιμάω τον προϊστάμενο που τον σέβεται και τον αγαπάς [...]» (Σ.11)

Σε τρεις περιπτώσεις, όμως, επισημαίνεται η ανάγκη να υπάρχουν όρια στην παραπάνω συμπεριφορά, ο ηγέτης να «μπορεί να επιβληθεί» (Σ.8) και η προσέγγιση με όρους συναισθηματικής νοημοσύνης να γίνεται «μέχρι ενός σημείου» (Σ.15).

«[...]ο προϊστάμενος πρέπει να θέτει τα όριά του, με ωραίο, δημοκρατικό κι ευγενικό τρόπο, αλλά πρέπει να τα θέτει.» (Σ.1)

Δεκαέξι στελέχη αναφέρονται σε μία ικανότητα που πρέπει να διαθέτει όχι μόνο ο αποτελεσματικός προϊστάμενος, αλλά και κάθε στέλεχος του κλάδου, την επικοινωνιακή. Η φύση της συγκεκριμένης δουλειάς απαιτεί, λίγο ως πολύ, επικοινωνιακούς χαρακτήρες και ο προϊστάμενος καλείται να κάνει χρήση αυτής της δεξιότητας στις σχέσεις του εντός και εκτός υπηρεσίας. Καθήκον του είναι να διασφαλίζει την ανεμπόδιστη ροή της πληροφορίας μέσα στην ομάδα, να ενημερώνει και να ενημερώνεται, να παρέχει ανατροφοδότηση (feedback) και να είναι προσανατολισμένος στο διάλογο και τη συζήτηση.

«[...]δεν είχα κάποια υστεροβουλία ας πούμε, να κρύψω κάτι, να κρατήσω κάποια πράγματα [...] ώστε να διασφαλίσω περισσότερο τη θέση μου[...](Σ.20)

Κατά μία άποψη, η επικοινωνία μπορεί να αποτρέψει καταχρηστικές συμπεριφορές εκ μέρους των υφισταμένων.

«Η επικοινωνία είναι μια μορφή ήπιου ελέγχου που λειτουργεί λυτρωτικά για όλες τις πλευρές.» (Σ.3)

Έξι άτομα υπογραμμίζουν την αυξημένη ευθύνη των υφισταμένων στη συνεργασία, καθώς η αποτελεσματικότητα του ηγέτη εξαρτάται και από την ανταπόκριση των συνεργατών, οι οποίοι ανάλογα με τις απόψεις, τις διαθέσεις και τις ικανότητές τους, μπορεί να αποτελέσουν καταλύτη ή τροχοπέδη για την υλοποίηση του έργου.

«[...]πάντα υπάρχουν δύο που χορεύουν τανγκό. Αν ο ένας δεν θέλει, βαριέται ή έχει έρθει με άλλο σκοπό, προφανώς δεν θα γίνει χορός.» (Σ.17)

Η διαχείριση κρίσεων αποτελεί έναν από τους καλύτερους τρόπους για να αποδειχθεί η ικανότητα του ηγέτη, αφού σε τέτοιες περιπτώσεις «ο καθένας δείχνει πραγματικά το τι αξίζει» (Σ.16). Ειδικά, μάλιστα, στο συγκεκριμένο επάγγελμα.

«Από την πρώτη στιγμή που μπήκα στην υπηρεσία δεν θυμάμαι μια μέρα που να μην είχα κρίση[...](Σ.12)

Είτε πρόκειται για κρίση εσωτερική ή εξωτερική, ο προϊστάμενος καλείται να δείξει κυρίως ψυχραιμία, σύμφωνα με τους περισσότερους ερωτηθέντες, να διατηρήσει την ηρεμία του, ακόμα και «να καθησυχάσει τους άλλους» (Σ.22). Επίσης, να επιδειξεί

«ευελιξία» (Σ.20) ώστε «να προσαρμόσει τη δική του διαχείριση» (Σ.8) στα νέα δεδομένα. Καταγράφεται δε και η άποψη ότι όταν ήδη υπάρχει μία καλή σχέση υφιστάμενων και προϊστάμενου, η κρίση μπορεί να λειτουργήσει θετικά για την ομάδα- που «δένεται ακόμη περισσότερο» (Σ.4)- και την απόδοσή της.

«[...] αν έχει κατορθώσει να έχει γερές βάσεις στις σχέσεις του με τους συναδέλφους του, οι περίοδοι κρίσεων[...] ίσα-ίσα είναι και πιο ενδιαφέρον γιατί έχεις και κάτι πιο σημαντικό να κάνεις» (Σ.22)

Οι ΣΓΕ αναγνωρίζουν ότι καλούνται να ασκήσουν ηγεσία σε ένα «δύσκολο περιβάλλον, αλλά [...] και προκλητικό» (Σ.6), αφού σε αυτό συμμετέχουν πολλοί και διαφορετικοί δρώντες, ξένα κοινά κλπ. Έτσι, οι μισοί αναφέρουν ως απαραίτητο χαρακτηριστικό την εξωστρέφεια, ή αλλιώς την «κοινωνική διεισδυτικότητα» (Σ.5), αφού «η πεμπτούσια της δουλειάς [...] είναι [...] η δυνατότητα ενός προσώπου να 'σταθεί' σε οποιοδήποτε περιβάλλον και να μπορεί να συνάψει σχέσεις» (Σ.22). Η ικανότητα του προϊστάμενου να αντιλαμβάνεται και να γνωρίζει καλά το ευρύτερο περιβάλλον στο οποίο βρίσκεται, «την περιρρέουσα ατμόσφαιρα» (Σ.7), αλλά και «τη θέση του» (Σ.13) μέσα σε αυτό, η δεξιότητά του στις δημόσιες σχέσεις και στη δημιουργία δικτύων επαφών αποτελούν δείκτη αποτελεσματικότητας- ιδιαίτερα στα ΓΤΕ.

«[...] η βασική αρχή είναι 'μάθε το ακροατήριό σου'.» (Σ.17)

«Στο ΓΤΕ το βασικό στοιχείο [...] είναι η δυνατότητα [...] να λειτουργήσει σ'ένα διεθνές περιβάλλον και [...] να μπορεί να αντιλαμβάνεται πρώτα πώς τον βλέπουν οι άλλοι[...]» (Σ.18)

Σύμφωνα με οκτώ ΣΓΕ, ο αποτελεσματικός προϊστάμενος οφείλει να διαθέτει ικανότητα στη στοχοθεσία, την εύρεση λύσεων στα προβλήματα και την «έγκαιρη και σωστή λήψη αποφάσεων» (Σ.7)

«[...]η κάθε του απόφαση, η κάθε σκέψη πρέπει να είναι προϊόν σύνθεσης.» (Σ.12)

Αν και η αποτυχία του ηγέτη αποδίδεται γενικά στην έλλειψη των παραπάνω χαρακτηριστικών ή ικανοτήτων, υπάρχουν και τρεις ΣΓΕ που εκτιμούν ότι η αποτυχία μπορεί να οφείλεται και σε εξωγενείς παράγοντες, όπως είναι η ανταγωνιστική δράση άλλων ανθρώπων, προσωπικά προβλήματα του ηγέτη που επιδρούν στην ψυχολογία του, ακόμα και ο τρόπος με τον οποίο βρέθηκε στη θέση ευθύνης.

«[...] ήταν τα απλά πiónια που μπορεί απλά να τοποθετούσαν εκεί, γιατί μπορούσε να επιτευχθεί ο α' στόχος.» (Σ.8)

B.3. Ανάπτυξη ηγετών. Οι περισσότεροι ερωτηθέντες- 17 από τους 26- πιστεύουν ότι η ηγετική ικανότητα είναι ένας συνδυασμός «*χαρακτήρα και επίκτητων ικανοτήτων*» (Σ.9), που «*και μαθαίνεται, αλλά είναι και έμφυτο*» (Σ.19). Η προσωπικότητα και τα χαρακτηριστικά της παίζουν σημαντικό ρόλο, εφόσον «*όλοι οι υπάλληλοι δεν είναι ικανοί, δεν έχουν όλοι το ηγετικό προφίλ[...]*» (Σ.25). Έτσι, για όσους διαθέτουν στο χαρακτήρα τους στοιχεία, όπως αυτοπεποίθηση, εξωστρέφεια, συνεργατικότητα κ.ά., η επιτυχία είναι πιο εύκολη. Μάλιστα για δύο ερωτηθέντες, «*ορισμένα χαρακτηριστικά δεν αλλάζουν*» (Σ.16), οπότε, «*είτε το έχεις, είτε όχι*» (Σ.11).

«*Την αυτοπεποίθηση, την ενσυναίσθηση που τις θεωρώ απαραίτητες πώς να τις εκπαιδεύσεις; [...]* τι να κάνεις, ψυχανάλυση;» (Σ.1)

Εντούτοις, επτά στελέχη εκτιμούν ότι η ηγετική ικανότητα είναι ουσιαστικά επίκτητη, θεωρώντας ότι «*κανένας δεν γεννήθηκε*» (Σ.16) ηγέτης.

«*[...] είμαι εναντίον τέτοιων θαυμάτων [...]*» (Σ.13)

Ο σημαντικότερος, ίσως, παράγοντας, «*η βάση*» (Σ.18), για να αναπτυχθεί αυτή η ικανότητα είναι η εμπειρία που αποκτάει κανείς από την ίδια την εργασία.

«*[...] περισσότερο πιστεύω ότι ο προϊστάμενος 'ζυμώνεται' μέσα στον εργασιακό χώρο[...]*» (Σ.26)

Το να μαθαίνουν οι νεότεροι από το παράδειγμα των παλαιότερων- «*leading by example*» (Σ.19)- το οποίο προσαρμόζουν μετά στα μέτρα τους, το να κρατάνε τα στοιχεία που θεωρούν χρήσιμα και να απορρίπτουν τα αρνητικά, αποτελεί αποτελεσματικό τρόπο εξάσκησης στην ηγετική λειτουργία. Κυρίως, οι νεότεροι ακολουθούν τα παραδείγματα των ηγετών που θαυμάζουν.

«*[...] κάνω πράγματα που μου θυμίζουν εκείνους, που σημαίνει ότι κι εγώ ακολούθησα τη σχολή του συγκεκριμένου[...]* προϊσταμένου που είχα [...] τον θαύμαζα και τελικά ακολουθώ το πρότυπό του.» (Σ.6)

Κατόπιν των παραπάνω, καταγράφεται η άποψη ότι είναι σημαντικό οι νέοι να μαθαίνουν τη δουλειά από νωρίς, αλλά να μην αναλαμβάνουν θέσεις ευθύνης πριν αποκτήσουν ουσιαστική εμπειρία.

«[...] άτομα που έχουν αναλάβει, σε πολύ πρόωμη φάση της εργασιακής τους πορείας, θέσεις ευθύνης δεν έχουν μπορέσει να ανταποκριθούν, τουλάχιστον σε επίπεδο σχέσεων, αποτελεσματικά.» (Σ.26)

Συναντάται ακόμα η άποψη ότι η εμπειρία είναι κάτι ευρύτερο που μπορεί να αποκτήσει ο υποψήφιος ηγέτης από πολύ νωρίς εκτός εργασίας, σε «*πλευρές της κοινωνικής δραστηριότητας*» (Σ.5).

Για εννέα άτομα, προϋπόθεση για την απόκτηση της ηγετικής ικανότητας είναι η θέληση του ατόμου να επιτύχει στην άσκηση ηγεσίας. Αν διαθέτει αυτή τη «*φιλοδοξία*» (Σ.3), τότε ακόμα και αν δεν είναι καλός σε αυτό, «*μπορεί να το καλλιεργήσει*» (Σ.10). Κάτι τέτοιο απαιτεί, βεβαίως, «*προσωπική δουλειά*» (Σ.1), αλλά «*όλα μαθαίνονται*» (Σ.21). Η μάθηση μπορεί να αφορά «*επιμόρφωση*» (Σ.8), εκμάθηση τεχνικών και δεξιοτήτων, αλλά και μια ευρύτερη προσπάθεια να δουλέψει κανείς «*με τον εαυτό του*» (Σ.1).

«Υπάρχουν τεχνικές, σεμινάρια, βιβλία, εγώ το βλέπω στο πλαίσιο μιας γενικότερης αυτοβελτίωσης.» (Σ.2)

Οι ΣΓΕ επισημαίνουν την αξία της συνεχούς κατάρτισης, ενημέρωσης και επιμόρφωσης, ακόμα και για τους πιο έμπειρους και τονίζουν την έλλειψη μέριμνας για κατάρτιση στελεχών σε θέματα ηγεσίας κατά τη φοίτησή τους στην ΕΣΔΔ, αλλά και κατά τη θητεία τους στην ΚΥ.

«[...] είναι βασικό καθήκον της ΚΥ [...] να περνάει από επιμόρφωση τους λειτουργούς της [...] είναι [...] από αυτά που λείπουν πάρα πάρα πολύ, σε απίστευτο βαθμό.» (Σ.17)

Τέλος, «*απαραίτητο*» (Σ.2, 23) στοιχείο για την ανάπτυξη των ηγετών θεωρείται η στήριξη των ανωτέρων, δηλαδή της πολιτικής και διοικητικής ηγεσίας του ΥΨΗΠΤΕ. Σύμφωνα με 15 ερωτηθέντες, όμως, η υποστήριξη αυτή «*δεν επιτυγχάνεται πάντα*» (Σ.5), και θα έπρεπε να γίνουν περισσότερα στο θέμα αυτό. Ανάλογα με τις προσωπικές εμπειρίες τους, η στήριξη μπορεί να εξαρτάται από τα πρόσωπα και το χαρακτήρα τους, ή να αποτελεί «*θέμα συγκυριών*» (Σ.2) και η έλλειψή της να οφείλεται σε ανταγωνισμούς,

«διογκωμένα 'εγώ'» (Σ.5), ή ακόμα στις «προτεραιότητες» (Σ.7) που έχει κάθε πολιτική ηγεσία. Σημαντικός παράγοντας εδώ είναι τα δομικά προβλήματα του ελληνικού δημόσιου τομέα.

«[...]τα δεινά είναι όταν έρχονται οι εκάστοτε πολιτικές ηγεσίες [...] οι οποίες θεωρούν ότι θα διαχειριστούν μία γραφειοκρατία σύμφωνα με τις δικές τους απόψεις[...]» (Σ.18)

Βεβαίως, οκτώ ΣΓΕ τονίζουν ότι δεν αντιμετώπισαν ποτέ πρόβλημα στήριξης και εκτιμούν ότι από τη στιγμή που ο προϊστάμενος συνεργάζεται με την ηγεσία, η τελευταία «θα καλωσορίσει» (Σ.10) τις καλές πρωτοβουλίες του. Ακόμα όμως και σε αυτές τις καλές περιπτώσεις, η υποστήριξη των προϊσταμένων έρχεται σε δεύτερο χρόνο και δεν διαθέτει στρατηγική και μακρόχρονη βάση.

«[...] στο τέλος του χρόνου δεν καλείσαι να πεις τι έγινε [...] κανένας δεν θα σε ρωτήσει [...] πώς πήγε, τι έγινε, τι κάνατε [...] να βάλουμε έναν άλλο στόχο [...]» (Σ.16)

Κεφάλαιο 4: Συζήτηση

Α. Δράσεις προβολής του πολιτισμού. Ο ρόλος των ΣΓΕ

Οι απαντήσεις των ερωτηθέντων επιβεβαιώνουν την αξία που αποδίδει η βιβλιογραφία στη δημόσια διπλωματία, ως διαδικασία που επιδιώκει την προώθηση μιας θετικής εικόνας για ένα κράτος στο εξωτερικό και εντάσσεται στα πλαίσια άσκησης της εξωτερικής του πολιτικής με σκοπό την εξυπηρέτηση των εθνικών στόχων και συμφερόντων (Melissen, 2007; Nye, 2008). Ας σημειωθεί ότι η αδυναμία συμφωνίας των θεωρητικών σε έναν μοναδικό ορισμό της δημόσιας διπλωματίας συναντάται και στην έρευνα, αφού ένας ΣΓΕ προτιμά τη χρήση του όρου «επικοινωνιακή διπλωματία» (Γκίκας κ.ά., 2005).

Όσον αφορά την αρμοδιότητα δημόσιας διπλωματίας, η πλειονότητα των ερωτηθέντων την αποδίδει στο υπουργείο Εξωτερικών, σε συμφωνία με τη βιβλιογραφία (Γκίκας κ.ά., 2005; Hemery 2007; Ανώνυμος, 2016). Ταυτόχρονα, όμως, αναγνωρίζεται ότι οι ΣΓΕ αποτελούν έναν εξειδικευμένο και αρμόδιο για την άσκησή της κλάδο δημοσίων υπαλλήλων. Έτσι, περιγράφεται ένα ιδιότυπο μοντέλο διάχυσης αρμοδιοτήτων ανάμεσα σε 2 φορείς και αλληλεπικαλύψεων. Η ένταξη του κλάδου ΣΓΕ στο ΥΠΕΞ, η οποία συναντάται και στη βιβλιογραφία (Γκίκας κ.ά., 2005), προτείνεται ως λύση από τους περισσότερους ερωτηθέντες, αν και υπάρχουν και αρκετοί που υπερασπίζονται το ισχύον σύστημα και αποδίδουν τις στρεβλώσεις του στον ανθρώπινο παράγοντα και σε δομικά προβλήματα του ελληνικού δημοσίου.

Κατά την άσκηση δημόσιας διπλωματίας, οι ΣΓΕ, επιβεβαιώνοντας τη βιβλιογραφία (Γκίκας κ.ά., 2005; Nye, 2008; Rana, 2016), αναλαμβάνουν μια ποικιλία δράσεων πολιτικής επικοινωνίας, όπως είναι οι επαφές με τα ΜΜΕ και τους διαμορφωτές κοινής γνώμης, η επικοινωνιακή στήριξη ελλήνων αξιωματούχων στο εξωτερικό, η εκπροσώπηση της διπλωματικής αρχής στα ΜΜΕ και η διαδικτυακή παρουσία. Επίσης, στα καθήκοντά τους εντάσσεται η καλλιέργεια σχέσεων με ειδικότερα κοινά, όπως είναι η ομογένεια ή οι δεξαμενές σκέψης, και γενικά η δημιουργία δικτύων επαφών.

Σε συμφωνία με τη βιβλιογραφία (Γκίκας κ.ά., 2005; Claudel et al, 2017; Nye, 2008; Reimann, 2004), η έρευνα επιβεβαιώνει, ακόμα, ότι μία από τις βασικές διαστάσεις της δημόσιας διπλωματίας είναι οι πολιτιστικές δράσεις, μία ήπια μορφή διπλωματίας που διευκολύνει την επικοινωνία και τις σχέσεις μεταξύ κρατών και λαών, ενώ παράλληλα τονίζει το συγκριτικό πλεονέκτημα της Ελλάδας σε αυτόν τον τομέα (Κολτσίδα, 2011; Χριστογιάννης, 2002). Προκύπτει, δε, ότι η επένδυση σε πολιτιστικές δράσεις εκ μέρους της πολιτείας μπορεί να συμβάλλει στην αντιστροφή του αρνητικού κλίματος για τη χώρα που ενδεχομένως δημιουργείται στα ξένα κοινά σε περιόδους κρίσεων, εύρημα που δεν έχει απασχολήσει ακόμα επαρκώς την έρευνα.

Αναφορικά με την αρμοδιότητα προβολής του πολιτισμού στο εξωτερικό, τα στοιχεία που διαμορφώνουν το τοπίο, σύμφωνα με τα αποτελέσματα, είναι η κατάργηση του εξειδικευμένου, αρμόδιου, κλάδου των Μορφωτικών Ακολουθών, η διάχυση αρμοδιοτήτων μεταξύ υπηρεσιών και φορέων, η υποστελέχωση των διπλωματικών αρχών, η έλλειψη ειδικά καταρτισμένων υπαλλήλων και η προτεραιότητα που δίνεται από τους διπλωμάτες στα ζητήματα «υψηλής πολιτικής», όπως ακριβώς περιγράφονται και στη βιβλιογραφία (Γκίκας κ.ά., 2005; Κολτσίδα, 2011; Κοσμίδου, 2000; Τζουμάκα, 2005; Χριστογιάννης, 2002; Claudel et al., 2017; Reimann, 2004; Schneider, 2003). Εντούτοις, ένα θέμα που δεν απασχολεί τη βιβλιογραφία, αλλά προκύπτει από την παρούσα έρευνα, είναι η δράση που αναπτύσσουν οι ΣΓΕ για την προβολή του πολιτισμού- πρωτίστως στο εξωτερικό- μέσω διαδικτυακής προβολής του πολιτιστικού προϊόντος και διοργάνωσης πολιτιστικών εκδηλώσεων.

Οι προκλήσεις με τις οποίες έρχεται αντιμέτωπος ο κλάδος κατά την προσπάθεια προβολής του πολιτισμού έχουν ήδη καταγραφεί εκτενώς από τη βιβλιογραφία (Γκίκας κ.ά., 2005; Κοσμίδου, 2000; Τζουμάκα, 2005; Χριστογιάννης, 2002; Schneider, 2003). Η μη υπαγωγή των ΣΓΕ στο υπουργείο Εξωτερικών, η σύγχυση σχετικά με την αρμοδιότητα προβολής του πολιτισμού στο εξωτερικό, η χρόνια έλλειψη στρατηγικής και μακροπρόθεσμου, κεντρικού σχεδιασμού εκ μέρους της πολιτείας σε αυτόν τον τομέα, η απουσία συντονισμού και κουλτούρας συνεργασίας μεταξύ δημόσιων φορέων, καθώς και η ενίοτε ανταγωνιστική δράση μεταξύ τους, σε συνδυασμό με την οικονομική στενότητα και την ελλιπή χρηματοδότηση, δυσχεραίνει το έργο τους.

Αποτέλεσμα των παραπάνω συνθηκών είναι να δημιουργούνται συχνά αλληλεπικαλύψεις και να απουσιάζει ένα ενιαίο μήνυμα για τον ελληνικό πολιτισμό. Επιπλέον, το γεγονός ότι η πολιτιστική δράση εξαρτάται συχνά από τη βαρύτητα που αποδίδει στον πολιτισμό ο επικεφαλής της διπλωματικής αρχής, σε συνδυασμό με την περιορισμένη χρηματοδότηση και την υποστελέχωση των Γραφείων Τύπου Εξωτερικού, της προσδίδει ένα χαρακτήρα αποσπασματικό και περιστασιακό. Κατά συνέπεια, η προβολή του πολιτιστικού προϊόντος στηρίζεται, εν πολλοίς, στις ατομικές πρωτοβουλίες, το προσωπικό ενδιαφέρον, το φιλότιμο, τον αυτοσχεδιασμό και τις ανθρώπινες σχέσεις.

Όσον αφορά τις προτάσεις βελτίωσης του πεδίου αυτού και με στόχο την αύξηση της αποτελεσματικότητας της δράσης των ΣΓΕ, προτείνεται ο καθορισμός ενός ενιαίου, κεντρικού και συντονιστικού φορέα άσκησης πολιτιστικής διπλωματίας, αρμόδιου για το σχεδιασμό μιας μακρόπνοης στρατηγικής, η σαφής απόδοση αρμοδιοτήτων και κατευθύνσεων σχετικά με την υλοποίησή της και η ένταξη του κλάδου στο υπουργείο Εξωτερικών. Όσον αφορά την ελλιπή χρηματοδότηση, προτείνεται η αναζήτηση χορηγιών και συνεργειών, ενώ δίνεται, επιπλέον, μεγάλη έμφαση στην ανάγκη εστίασης σε επιμέρους τομείς δράσης, όπως η ενίσχυση της συνεργασίας με πανεπιστημιακά ιδρύματα και την ομογένεια, μέθοδοι που προτείνονται και από τη βιβλιογραφία (Rana, 2016; Wyszomirski et al, 2003). Τέλος, ενδιαφέρον παρουσιάζει η, έστω και μεμονωμένη, άποψη ότι η προώθηση του πολιτισμού οφείλει να ξεφύγει από τις στερεότυπες παραδοσιακές μεθόδους προβολής και να μεθοδευθεί μέσω δράσεων που θα ενθαρρύνουν τις ανταλλαγές και την αλληλεπίδραση με άλλες κουλτούρες και πολιτισμούς, άποψη που υποστηρίζεται και από τη βιβλιογραφία (Claudel et al., 2017).

B. Το ηγετικό προφίλ των ΣΓΕ

Όσον αφορά τους ρόλους και τις λειτουργίες που καλείται να εκπληρώσει ένας προϊστάμενος, οι ΣΓΕ εκτιμούν ότι, στο εξωτερικό, μακριά από την ΚΥ, ο επικεφαλής απολαμβάνει μεγαλύτερη αυτονομία και ευελιξία, η οποία συνοδεύεται βεβαίως και από μεγαλύτερη ευθύνη. Υπό αυτές τις συνθήκες, ο προϊστάμενος ενός ΓΤΕ καλείται να ασκήσει έναν περισσότερο ηγετικό ρόλο, που περιλαμβάνει τη στοχοθεσία, τον

συντονισμό, τη λήψη αποφάσεων, την παροχή καταευθύνσεων και την επίλυση προβλημάτων, διαπίστωση που συμφωνεί με τη βιβλιογραφία (Ιορδάνογλου και συνεργάτες, 2016; Μπουραντάς, 2005). Αντιθέτως, τα ευρήματα δείχνουν ότι σε μία θέση ευθύνης στη γραφειοκρατία της Γ. Γ. Ενημέρωσης και Επικοινωνίας, κοντά στην πολιτική ηγεσία του υπουργείου, η ανάγκη για επίτευξη αποτελεσμάτων δεν είναι πρωτεύουσα και ο ρόλος του προϊστάμενου είναι περισσότερο διοικητικός και διεκπεραιωτικός. Σε οποιαδήποτε, όμως, θέση και αν βρίσκεται ο προϊστάμενος (ΓΤΕ ή ΚΥ), οι ερωτηθέντες αποδίδουν πρωτεύουσα βαρύτητα στην ευθύνη του για την καλή λειτουργία της ομάδας, μέσα από τη σωστή κατανομή αρμοδιοτήτων, την καλλιέργεια ομαδικού και συνεργατικού κλίματος, τη δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης και αισθήματος δικαιοσύνης, γεγονός που επιβεβαιώνει τη βιβλιογραφία (Ιορδάνογλου, 2008; Ραμματά, 2011; Blanchard, 2007; Northouse, 1997). Ενδιαφέρον παρουσιάζει η άποψη ότι η δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης και δικαιοσύνης μπορεί να ενισχύσει την αλληλεγγύη μεταξύ των μελών της ομάδας και το ενδιαφέρον των ατόμων για την εργασία, ιδιαίτερα σε περίοδο κρίσης. Τα ευρήματα αποδίδουν, επίσης, πρωτεύουσα σημασία στην έννοια της εμπιστοσύνης, η οποία γίνεται αντιληπτή, κυρίως, ως ανάληψη της ευθύνης από τον προϊστάμενο για όλα, ακόμα και για τα λάθη των άλλων, κάτι που δεν συναντάται στη βιβλιογραφία. Εδώ, ο ηγέτης καλείται να λειτουργήσει ως «ασπίδα προστασίας» για τα μέλη της ομάδας του.

Επιβεβαιώνοντας τη βιβλιογραφία (Μπουραντάς, 2005; Ραμματά, 2011; Blanchard, 2007; Nye, 2008/2009), η έρευνα αποδεικνύει ότι ο προϊστάμενος οφείλει να μεριμνά για την ανάπτυξη των υφισταμένων του, παρέχοντας ευκαιρίες επαγγελματικής και προσωπικής εξέλιξης, να λειτουργεί ως δάσκαλος, αλλά και να διαθέτει όραμα και πάθος με το οποίο εμπνέει και κινητοποιεί τους συνεργάτες του. Ας σημειωθεί, όμως, ότι μία μειοψηφία αντιλαμβάνεται την ηγεσία στο δημόσιο τομέα ως ασύμβατη με τις έννοιες του οράματος και της φιλοδοξίας, προτάσσοντας αντ' αυτών την έννοια του εθνικού ή δημόσιου συμφέροντος.

Όσον αφορά το καθήκον του ηγέτη να καινοτομεί, αυτό χαρακτηρίζεται από την πλειοψηφία των ερωτηθέντων ως σημαντικό, σε συμφωνία με τη βιβλιογραφία (Ιορδάνογλου, 2008). Καταγράφεται δε η άποψη ότι, από τη στιγμή που απουσιάζει η καθοδήγηση από το ανώτερο επίπεδο ηγεσίας, το όραμα και η καινοτόμος διάθεση είναι

ακόμα πιο απαραίτητα σε έναν προϊστάμενο. Μια μειοψηφία, όμως, διαφωνεί με τη βιβλιογραφία, αφού εκτιμά ότι αυτός ο ρόλος συχνά παρεμποδίζεται από εξωγενείς παράγοντες (υποστελέχωση, ασαφείς αρμοδιότητες) και ότι η καινοτομία δεν εξαρτάται πάντα από τις προθέσεις και τις προσπάθειες του προϊστάμενου.

Αναφορικά με τα χαρακτηριστικά και τις ικανότητες του αποτελεσματικού ηγέτη, οι παράγοντες που ασκούν καθοριστική επίδραση στη διαμόρφωση του ηγετικού προφίλ των ΣΓΕ φαίνεται να είναι η φύση του έργου, τα χαρακτηριστικά των υφιστάμενων και το περιβάλλον μέσα στο οποίο ασκείται η ηγεσία. Η ομοιογένεια τυπικών προσόντων στον κλάδο έχει ως αποτέλεσμα η προσωπικότητα να αναδεικνύεται πιο σημαντική από τις γνώσεις. Αυτό που φαίνεται ότι κάνει τον προϊστάμενο να ξεχωρίζει είναι μία σειρά δεξιοτήτων συναισθηματικής νοημοσύνης, εύρημα που συμφωνεί με τη βιβλιογραφία (Ιορδάνογλου, 2008; Μπουραντάς, 2005; Goleman 1998/2000; Nye, 2005). Έτσι, πρώτον, σημαντικό ρόλο παίζει για τους ΣΓΕ ο τρόπος με τον οποίο ο προϊστάμενος διαχειρίζεται τον εαυτό του- η αυτοεπίγνωση, η αυτοπεποίθηση, η ψυχραιμία, η ευελιξία (ειδικά στη διαχείριση κρίσεων) και το ήθος του, ενώ προσόν του αποτελεσματικού ηγέτη είναι επίσης η αγάπη για αυτό που κάνει, το πάθος και η φιλοδοξία που τον ωθεί να αναλάβει πρωτοβουλίες. Δεύτερον, ένα ακόμα κριτήριο επιτυχίας είναι η ικανότητα του προϊστάμενου να διαχειρίζεται τις σχέσεις του με τους άλλους. Εδώ, προς επιβεβαίωση της βιβλιογραφίας (Ιορδάνογλου, 2008; Ιορδάνογλου και συνεργάτες, 2016; Μπουραντάς, 2005; Ραμματά, 2011), αναδεικνύεται η αξία της ενσυναίσθησης, πολύ χρήσιμη για την πρόληψη και επίλυση συγκρούσεων, η επίδειξη σεβασμού και ευγένειας, αλλά και η συμπεριφορά που εμπνέει και παρακινεί τους συνεργάτες να αναλάβουν πρωτοβουλίες. Ταυτόχρονα, η παραπάνω ομοιογένεια προσόντων παραπέμπει σε ένα είδος ηγεσίας «μεταξύ ίσων». Αυτό συνεπάγεται, ότι είναι απαραίτητο να μπορεί να συνεργάζεται με τους άλλους επί ίσοις όροις, να σέβεται τη γνώμη τους και να διαχέει την επιτυχία. Εξάλλου, ακριβώς επειδή πρόκειται για ομάδα ίσων, αυξημένη θεωρείται και η ευθύνη των υφισταμένων για την επιτυχία της συνεργασίας και του έργου. Σύμφωνα μάλιστα με μία άποψη, η αποτυχία του ηγέτη μπορεί, ενίοτε, να αποδίδεται και στους υφιστάμενους- συνεργάτες του.

Η ανάλυση των ευρημάτων επιβεβαιώνει, ακόμα, την άποψη που συναντάται στη βιβλιογραφία ότι απαραίτητο προσόν του ηγέτη είναι και η ικανότητα να επικοινωνεί

ανοιχτά και αποτελεσματικά με τους υφιστάμενους και τους υπόλοιπους συνεργάτες του (Ιορδάνογλου, 2008; Μπουραντάς, 2005; Ραμματά, 2011; Burns, 1979; Nye, 2008/2009; Stuart et al., 2008). Ένα άλλο χαρακτηριστικό που από την ίδια τη φύση των καθηκόντων αποδεικνύεται κρίσιμο, κυρίως για τον προϊστάμενο σε ΓΤΕ, είναι η εξωστρέφεια, που αποτελεί προϋπόθεση για την καλλιέργεια σχέσεων και τη δημιουργία δικτύων επαφών, αλλά και η σε βάθος κατανόηση και γνώση του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο λειτουργεί ο προϊστάμενος, εύρηματα που επίσης συνάδουν με τη βιβλιογραφία (Ιορδάνογλου, 2008; Ιορδάνογλου και συνεργάτες, 2016; Μπουραντάς, 2005; Goleman, 1998/2000; Kotter 1990; Nye 2008/2009).

Στο μεγαλύτερο ποσοστό των αποτελεσμάτων της έρευνας η ηγετική ικανότητα αποδίδεται σε ένα συνδυασμό ατομικών χαρακτηριστικών και επίκτητων δεξιοτήτων. Σε αντίθεση με τη βιβλιογραφία (Βακόλα & Νικολάου, 2012; Μπουραντάς, 2005; Goleman & Boyatzis, 2008; Nye 2008/2009), οι ΣΓΕ δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ηγέτη, καθώς επισημαίνουν ότι αυτά δεν είναι εύκολο να αλλάξουν και γι' αυτό καθορίζουν την αποτελεσματικότητα ή όχι του προϊστάμενου. Μόνο για μία μειοψηφία ερωτηθέντων, η ηγεσία, αποκλειστικά, «μαθαίνεται» και τα ατομικά χαρακτηριστικά μπορούν να αλλάξουν. Σε κάθε περίπτωση, πάντως, η απόκτηση εμπειρίας μέσα από την ίδια την εργασία, η υιοθέτηση του παραδείγματος των παλαιότερων και η συνεχής επιμόρφωση και κατάρτιση θεωρείται ότι συμβάλλουν στη βελτίωση των δεξιοτήτων του ηγέτη, ενώ προϋπόθεση για τη βελτίωση, αποτελεί η θέληση του ηγέτη να μάθει και να γίνει καλύτερος, ευρήματα που συμφωνούν με τη βιβλιογραφία (Ιορδάνογλου και συνεργάτες, 2016; Μπουραντάς, 2005; Adair, 1983; Burns, 1979). Σε αντίθεση όμως με την άποψη που συναντάται στη βιβλιογραφία (Kotter, 1990), η ανάληψη θέσης ευθύνης πολύ νωρίς στην εργασιακή πορεία των ΣΓΕ δεν κρίνεται θετικά, καθώς κάτι τέτοιο δημιουργεί προβλήματα ως προς τη λειτουργία του οργανισμού, ιδιαίτερα σε επίπεδο διαπροσωπικών σχέσεων. Τέλος, η στήριξη του ηγέτη από τους ανωτέρους του θεωρείται θετικό και απαραίτητο στοιχείο για την ανάπτυξη της ηγεσίας και την παραγωγή έργου, εύρημα που συνάδει με τη βιβλιογραφία (Μπουραντάς, 2005; Adair, 1983). Παρόλα αυτά, οι ΣΓΕ σημειώνουν ότι αυτή η στήριξη δεν είναι δεδομένη και δεν εκπορεύεται από κάποια στρατηγική πολιτική της ανώτερης ηγεσίας,

αφού προκύπτει ad hoc. Αντιθέτως, εξαρτάται περισσότερο από τα άτομα, τις συγκυρίες και τις προτεραιότητες της ηγεσίας.

Γ. Περιορισμοί της έρευνας και προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Όσον αφορά τη διάσταση της πολιτιστικής δράσης των ΣΓΕ, εκτιμάται ότι μία έρευνα που θα κάλυπτε πλήρως το θέμα θα έπρεπε να καταγράψει την άποψη και άλλων αρμόδιων για τον πολιτισμό φορέων, όπως π.χ. των διπλωματών, των συνεργατών σε άλλα υπουργεία και φορείς κ.ά., ώστε να σχηματιστεί μία πλήρης εικόνα για τον κλάδο αυτό και τη δράση του. Ακόμα, η επιπλέον συλλογή δεδομένων, μέσω διεξαγωγής συνεντεύξεων με περισσότερους ΣΓΕ που υπηρετούν στο εξωτερικό, θα εμπλούτιζε την έρευνα με περισσότερες απόψεις και προτάσεις. Όμως, χρονικοί περιορισμοί δεν έδωσαν τη δυνατότητα για κάτι τέτοιο. Επίσης, το ευρύ αντικείμενο της έρευνας και η απουσία επίσημων συγκεντρωτικών στοιχείων για τη διαδικτυακή προβολή του ελληνικού πολιτισμού από τη ΓΤΕΕ και τα ΓΤΕ δεν επέτρεψαν την περαιτέρω προσέγγιση αυτής της πολύ ενδιαφέρουσας διάστασης του έργου των ΣΓΕ που σχετίζεται με τη χρήση των νέων τεχνολογιών και την μέτρηση της επίδρασής τους στα ξένα κοινά.

Όσον αφορά τα θέματα ηγεσίας, μία διεξοδικότερη έρευνα θα όφειλε να συμπεριλάβει την άποψη των υφισταμένων και των ιεραρχικά ανώτερων των προϊσταμένων του κλάδου, συμπεριλαμβανομένων των πολιτικών ηγεσιών. Επίσης, προκειμένου να προσεγγιστεί το ηγετικό φαινόμενο καλύτερα, θα ήταν χρήσιμη η διεξαγωγή ποσοτικής έρευνας, ακόμα και κάνοντας χρήση της μεθόδου αξιολόγησης 360 μοιρών.

Συνεπώς, εκτιμάται ότι το συγκεκριμένο πεδίο προσφέρει μεγάλα περιθώρια για περαιτέρω ενασχόληση και εμβάθυνση από μελλοντικούς ερευνητές και η παρούσα εργασία αποτελεί μία μόνο πρώτη προσπάθεια διερεύνησής του.

Κεφάλαιο 5: Συμπεράσματα

Η παρούσα εργασία επιχείρησε να προσεγγίσει ένα πεδίο σχετικά ανεξευρένητο. Παρόλο που θέματα πολιτιστικής διπλωματίας απασχολούν συχνά την έρευνα, ο ρόλος των Συμβούλων και Γραμματέων Επικοινωνίας στην προβολή του ελληνικού πολιτισμού στο εξωτερικό δεν έχει διερευνηθεί αρκετά. Επιπλέον, επιχειρήθηκε να εξεταστεί το ζήτημα της ηγετικής λειτουργίας σε αυτόν τον κλάδο, καθώς το γεγονός ότι αυτός αποτελείται από άτομα με παρόμοια τυπικά προσόντα και εργασιακή εμπειρία αυξάνει το ενδιαφέρον για τη δυναμική που δημιουργείται μεταξύ προϊστάμενου και υφιστάμενων.

Συμπερασματικά, για μια ακόμα φορά αποδεικνύεται ότι ο ελληνικός πολιτισμός μπορεί να αποτελέσει ένα προνομιακό εργαλείο δημόσιας διπλωματίας για τη βελτίωση της θετικής εικόνας της χώρας στη διεθνή σκηνή- ιδιαίτερα χρήσιμο σε περιόδους κρίσεων. Το εργαλείο όμως αυτό παραμένει, εν πολλοίς, αναξιοποίητο, αφού δεν περιλαμβάνεται στις στρατηγικές προτεραιότητες της πολιτείας και η χρήση του καταλήγει να βασίζεται σε ατομικές και συγκυριακές πρωτοβουλίες.

Οι Σύμβουλοι και Γραμματείς Επικοινωνίας αποτελούν έναν εξειδικευμένο κλάδο δημόσιων υπαλλήλων που διαθέτει κατάρτιση και εμπειρία σε θέματα άσκησης δημόσιας διπλωματίας. Από τις θέσεις τους στα Γραφεία Τύπου Εξωτερικού και τη Γενική Γραμματεία Ενημέρωσης και Επικοινωνίας του υπουργείου Ψηφιακής Πολιτικής, Τηλεπικοινωνιών και Ενημέρωσης στην οποία εντάσσονται, τα στελέχη του κλάδου υλοποιούν, εκτός από τα καθήκοντά τους στον τομέα της επικοινωνίας, δράσεις για τον πολιτισμό, με τη διοργάνωση εκδηλώσεων και τη διαδικτυακή προβολή του πολιτιστικού προϊόντος.

Παρά τις χρόνιες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν κατά τη δράση τους αυτή, οι Σύμβουλοι και Γραμματείς Επικοινωνίας ουσιαστικά επιχειρούν, με αίσθηση καθήκοντος, να καλύψουν το κενό που δημιουργεί η απουσία πολιτικής στον τομέα της προβολής του πολιτισμού στο εξωτερικό. Η προσπάθεια όμως αυτή, αν και βρίσκει θετική απήχηση στα ξένα κοινά, είναι περισσότερο συγκυριακή, μία δράση που στηρίζεται στα άτομα και όχι τους θεσμούς ή τις πολιτικές. Η θεσμική αναδιαμόρφωση του πεδίου, μέσω της ύπαρξης ενός κεντρικού, στρατηγικού φορέα αρμόδιου για την προβολή του πολιτισμού στο εξωτερικό και της ένταξης του κλάδου ΣΓΕ στο υπουργείο

Εξωτερικών, εκτιμάται ότι θα επιτρέψουν στους ΣΓΕ να συμβάλλουν σημαντικά στην προβολή του πολιτισμού με την εξωστρέφειά τους, την πρόσβαση που διαθέτουν στα ξένα κοινά και την εμπειρία τους σε θέματα επικοινωνίας και δημοσίων σχέσεων.

Όσον αφορά τα θέματα ηγεσίας του κλάδου, ο διαχωρισμός μεταξύ προϊστάμενου και υφιστάμενων – ιδιαίτερα στα Γραφεία Τύπου Εξωτερικού- είναι συχνά τυπικός, δεδομένης της ομοιομορφίας του κλάδου όσον αφορά τα τυπικά προσόντα και την εργασιακή εμπειρία. Σε ένα τέτοιο περιβάλλον, πρωτεύουσα θέση δεν έχουν οι γνωστικές δεξιότητες, αλλά οι διαπροσωπικές σχέσεις και η δημιουργία ενός καλού εργασιακού κλίματος παίζει τον σημαντικότερο ρόλο. Έτσι, βασικό κριτήριο αποτελεσματικότητας του προϊστάμενου είναι η συναισθηματική του νοημοσύνη και πιο συγκεκριμένα, η ικανότητά του στη διαχείριση του εαυτού του και των άλλων.

Η ηγετική ικανότητα αποτελεί για τους ΣΓΕ ένα συνδυασμό ατομικών χαρακτηριστικών και επίκτητων δεξιοτήτων. Η προσωπικότητα του προϊστάμενου παίζει σημαντικό ρόλο, αφού τα ατομικά χαρακτηριστικά δεν είναι εύκολο να αλλάξουν, αλλά η καλλιέργεια ηγετικών δεξιοτήτων είναι εφικτή, μέσω απόκτησης εργασιακής εμπειρίας, συνεχούς κατάρτισης και υιοθέτησης του παραδείγματος των παλαιότερων, αν βεβαίως υπάρχει η βούληση για αυτοβελτίωση. Τέλος, η απουσία ευκαιριών επιμόρφωσης των στελεχών και υποστήριξης της ηγεσίας σε αυτόν τον κλάδο δυσχεραίνει τη δράση του. Η ύπαρξη μιας πολιτικής διαρκούς κατάρτισης και ανάπτυξης ηγετικών δεξιοτήτων στον κλάδο εκτιμάται ότι θα συνέβαλε σημαντικά στη βελτίωση της αποτελεσματικότητάς του.

Εν κατακλείδι, παρόλο που το πεδίο αυτό χρήζει περαιτέρω αποτίμησης από μελλοντικές έρευνες, η παρούσα εργασία καταδεικνύει ότι το δυναμικό του κλάδου Συμβούλων και Γραμματέων Επικοινωνίας δεν αξιοποιείται στο βαθμό και την έκταση που θα έπρεπε από την πολιτεία. Παρόλα αυτά, τα στελέχη του, με υψηλή αίσθηση καθήκοντος και αγάπη για τον πολιτισμό, εργάζονται προκειμένου να συμβάλλουν ενεργά και με τον καλύτερο τρόπο που μπορούν στην προσπάθεια προβολής του ελληνικού πολιτισμού στο εξωτερικό.

Πηγές- Βιβλιογραφία

Νόμοι

Νόμος 3566/2007

Προεδρικό Διάταγμα 82/10 Οκτωβρίου 2017

Νόμος 4339/2015

Νόμος 4487/2017

ΦΕΚ 1504/ 17 Ιουλίου 2015

Ιστοσελίδες

Πληροφορίες για

- τη Γενική Γραμματεία Ενημέρωσης & Επικοινωνίας:

<https://media.gov.gr/armodiotites/#1516786546737-38083c74-5455> (πρόσβαση στις 28/01/19)

- τα Γραφεία Τύπου Εξωτερικού:

<https://media.gov.gr/grafeia-typou-eksoterikou/#1516364012053-6610eb23-90b9>
(πρόσβαση στις 29/01/19)

http://enat.com.gr/?page_id=425&lang=el (πρόσβαση στις 30/01/19)

- τον κλάδο Συμβούλων & Γραμματέων Επικοινωνίας:

http://enat.com.gr/?page_id=13&lang=el (πρόσβαση στις 29/01/19)

<http://enat.com.gr/wp-content/uploads/ΠΡΟΦΙΛ-ΚΛΑΔΟΥ-ΑΠΡΙΛΙΟΣ-2018.pdf>
(πρόσβαση στις 29/01/19)

http://enat.com.gr/?page_id=13&lang=el (πρόσβαση στις 29/01/19)

<http://www.greeknewsagenda.gr/index.php/interviews/government-policy/6975-public-diplomacy-the-discreet-charm-of-press-officers?fbclid=IwAR3BrAg9LBl622pf9-twUiGweeEGjhrJ8PDc3Og5XS7K0xypTLPcQKLokRs> (πρόσβαση στις 26/04/19)

- τις δράσεις της Γενικής Γραμματείας Ενημέρωσης & Επικοινωνίας:

<https://media.gov.gr/2018-driseis-tis-ngee-stous-tomeis-ton-video-games-kai-tou-animation/> (πρόσβαση στις 09/02/19)

<https://www.naftemporiki.gr/story/1405338/ebdomada-elladas-iae-driseis-politismou-kai-ekpaideusis> (πρόσβαση στις 07/02/19)

<https://media.gov.gr/sefaradites-evraioi-istoria-politismos/> (πρόσβαση στις 08/02/19)

<https://media.gov.gr/ksekinaei-to-winter-gameathlon-ypo-tin-aigida-tou-ypourgeiou-psifiakis-politikis-tilepikoinonion-kai-enimerosis/> (πρόσβαση στις 08/02/19)

<https://media.gov.gr/mnimonio-synergasias-genikis-grammateias-enimerosis-ellinikou-idrymatos-politismou/> (πρόσβαση στις 09/02/19)

- το ψηφιακό έργο των Συμβούλων & Γραμματέων Επικοινωνίας:

<https://media.gov.gr/ksenoglossa-online-periodika/> (πρόσβαση στις 30/01/19)

<https://www.facebook.com/GreeceInUK/> (πρόσβαση στις 10/02/19)

<https://twitter.com/GreceParis> (πρόσβαση στις 10/02/19)

- τις εκδηλώσεις των Γραφείων Τύπου Εξωτερικού:

<https://media.gov.gr/ekdiloseis-sto-eksoteriko/> (πρόσβαση στις 10/02/19)

- το Ελληνικό Ίδρυμα Πολιτισμού:

<http://hfc-worldwide.org/athens/> (πρόσβαση στις 29/01/19)

- το υπουργείο Εξωτερικών:

<https://www.mfa.gr/igesia/yfypourgoi/uphupourgous-exoterikon-markos-mpolaris.html> (πρόσβαση στις 29/01/19)

<https://www.mfa.gr/igesia/genikoi-grammateis/eidikos-grammateas-threskeutikes-kai-politistikes-diplomatias.html> (πρόσβαση στις 29/01/19)

Βιβλιογραφία

Ελληνόγλωσση

- Βακόλα, Μ., & Νικολάου, Ι. (2012). *Οργανωσιακή ψυχολογία και συμπεριφορά*. Αθήνα: Rosili.
- Γιαλλουρίδης, Χρ., & Αναστασιάδου, Μ. (2014). Πολιτιστική Διπλωματία και Ήπια Ισχύς. Στο *Εικόνες Κρατών, Στρατηγική Επικοινωνία, Ήπια Ισχύς και ΜΜΕ*. Εκδόσεις Καστανιώτης, σ. 105 – 126
- Γκίκας, Β., Παπακωνσταντίνου, Α., Προκάκης, Κ. (2005). *Επικοινωνιακή Διπλωματία*. Αθήνα: Εκδόσεις Σάκκουλα.
- Διακίδης, Ν. (2018). Σκέψεις για την ελληνική προξενική παρουσία στην Τουρκία και

άλλα τινά. Η Αυγή. Ανακτήθηκε από:

<http://www.avgi.gr/article/10811/8683313/skepseis-gia-ten-ellenike-proxenike-parousia-sten-tourkia-kai-alla-tina>

- Ιορδάνογλου, Δ. (2008). *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις—Νέες τάσεις και πρακτικές*. Εκδόσεις Κριτική. Αθήνα.
- Ιορδάνογλου, Δ. & συνεργάτες. (2016). *Ηγέτες του Μέλλοντος*. Εκδόσεις Πεδίο.
- Κολτσίδα, Λ. Μ. (2011). *Η Προβολή του Ελληνικού Πολιτισμού στο Εξωτερικό—Πολιτιστικές Πολιτικές από τη σκοπιά της Διαπολιτισμικότητας* (Διδακτορική διατριβή). Πανεπιστήμιο Αιγαίου, Ρόδος.
- Κοσμίδου, Ζ. (2000). *Ο πολιτισμός ως επικοινωνιακό μέσο για τη βελτίωση των διεθνών σχέσεων και η ελληνική πολιτιστική διπλωματία*. (Διδακτορική διατριβή). Πάντειο Πανεπιστήμιο, Αθήνα.
- Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία. Ο δρόμος της Διαρκούς Επιτυχίας*. Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
- Ραμματά, Μ. (2011). *Σύγχρονη Ελληνική Δημόσια Διοίκηση. Ανάμεσα στη γραφειοκρατία και το μάνατζμεντ*. Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
- Τζουμάκα, Ε. (2005). *Πολιτιστική Διπλωματία. Διεθνή Δεδομένα και Ελληνικές Προοπτικές*. Εκδόσεις Ι. Σιδέρης, Αθήνα.
- Χριστογιάννης, Γ. (2002). *Ελληνική πολιτιστική διπλωματία*. Εκδόσεις Ι. Σιδέρης, Αθήνα.

Ξενόγλωσση

- Ανώνυμος (2016). Cultural Diplomacy As Discipline And Practice:^[1] Concepts, Training, And Skills. Final Report. EUNIC. Ανακτήθηκε από: <https://www.cultureinexternalrelations.eu/2017/01/20/cultural-diplomacy-as-discipline-and-practice-concepts-training-and-skills/>
- Adair, J. (1983). *Effective leadership: A self-development manual*. Gower.
- Antonakis, J., Ashkanasy, N. M., & Dasborough, M. T. (2009). Does leadership need emotional intelligence?. *The Leadership Quarterly*, 20(2), 247-261.
- Blanchard, K. (2007). *Leading at a higher level. Blanchard on Leadership and Creating High Performing Organizations*. Upper Saddle River, N.J.: Pearson/Prentice Hall.

- Burns, J.M. (1979). *Leadership*. New York : Harper & Row.
- Claudel, S., Fohr, A., & Tadié, A. (2017). *La diplomatie culturelle face aux défis contemporains*. Terra Nova. Le think tank progressiste. Ανακτήθηκε από: <http://tnova.fr/notes/la-diplomatie-culturelle-face-aux-defis-contemporains>
- Goleman, D. (2000). *Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας*. (μτφρ. Φωτεινή Μεγαλούδη). Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα. (Το πρωτότυπο έργο εκδόθηκε το 1998).
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Best of HBR on Emotionally Intelligent Leadership, 2nd Edition*, 16-28.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2001). Primal leadership: The hidden driver of great performance. *Best of HBR on Emotionally Intelligent Leadership, 2nd Edition*, 32-40.
- Goleman, D., & Boyatzis, R. (2008). Social intelligence and the biology of leadership. *Best of HBR on Emotionally Intelligent Leadership, 2nd Edition*, 44-49.
- Hemery, J. (2007). Training for Public Diplomacy: an Evolutionary Perspective. Στο J. Melissen (επιμ.), *The new public diplomacy: Soft power in international relations*. (σ. 196-209). London: Palgrave Macmillan.
- Kotter, J. P. (1990). What leaders really do. Στο *Harvard Business Review on Leadership* (37-60). Harvard Business Press.
- Mason, J. (2003). *Η διεξαγωγή της ποιοτικής έρευνας*. (επιμ. Νότα Κυριαζή). Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα. (Το πρωτότυπο έργο εκδόθηκε το 1996).
- Melissen, J. (2007). The New Public Diplomacy: Between Theory and Practice. Στο J. Melissen (επιμ.), *The new public diplomacy: Soft power in international relations*. (σ. 3-27). London: Palgrave Macmillan.
- Northouse, P. G. (1997). *Leadership: Theory and research*. Thousand Oaks, CA.
- Nye Jr, J. S. (2008). Public diplomacy and soft power. *The annals of the American academy of political and social science*, 616(1), 94-109.
- Nye, J. (2009). *Ηγεσίες που πρωτοπορούν*. (μτφρ Ερρίκος Μπαρτζινόπουλος). Αθήνα: Παπαζήσης. (Το πρωτότυπο έργο εκδόθηκε το 2008).
- Schneider, C. P. (2003). *Diplomacy that works: 'Best practices' in cultural diplomacy*.

- Center for arts and culture. Ανακτήθηκε από:
<http://www.interarts.net/descargas/interarts645.pdf>
- Schneider, C. (2007). Culture Communicates: US Diplomacy That Works. Στο J. Melissen (επιμ.), *The new public diplomacy: Soft power in international relations*. (σ. 147-165). London: Palgrave Macmillan.
- Stuart, B. E., Sarow, M. S., & Stuart, L. (2008). *Αποτελεσματική επικοινωνία στις σύγχρονες επιχειρήσεις*. (μτφρ. Ελεάννα Αντώνογλου) Αθήνα: Κριτική. (Το πρωτότυπο έργο εκδόθηκε το 2007).
- Rana, K. (2016). The concepts and methods of public diplomacy. Στο *ASEF Public Diplomacy Handbook*. 16-33. Ανακτήθηκε από:
<http://www.asef.org/images/docs/ASEF%20Public%20Diplomacy%20Handbook.pdf>
- Reimann, H. (2004). On the importance and essence of Foreign Cultural Policy of States: the interplay between diplomacy and intercultural communication. *Intercultural communication and diplomacy. Malta: DiploFoundation*, 83-87.
- Weiss, D. H., (1998). *Secrets of the wild goose: the self-management way to increase your personal power and inspire productive teamwork*. Amacom.
- Wyszomirski, M. J., Burgess, C., & Peila, C. (2003). International cultural relations: A multi-country comparison. Arts Policy and Administration Program The Ohio State University. Ανακτήθηκε από: <http://culturalpolicy.org/pdf/mjwpaper.pdf>

Παράρτημα

Οδηγός συνέντευξης

Γενικός στόχος έρευνας

Η διερεύνηση της συμβολής του κλάδου Συμβούλων & Γραμματέων Επικοινωνίας (ΣΓΕ) στην προβολή του ελληνικού πολιτισμού στο εξωτερικό και η σκιαγράφηση του ηγετικού προφίλ αυτού του κλάδου δημοσίων υπαλλήλων.

Ερευνητικοί στόχοι

1. Διερεύνηση της συμβολής του κλάδου ΣΓΕ στην άσκηση δημόσιας και πολιτιστικής διπλωματίας.
2. Διερεύνηση των προκλήσεων που αντιμετωπίζουν οι ΣΓΕ στην προσπάθεια προβολής του πολιτισμού και καταγραφή προτάσεων βελτίωσης.
3. Διερεύνηση του ηγετικού προφίλ του κλάδου και των παραγόντων που το διαμορφώνουν.

ΣΗΜΕΙΑ ΣΥΖΗΤΗΣΗΣ	Σχόλια
Εισαγωγή <i>Εξήγηση της διαδικασίας προσωπικής συνέντευξης</i> -Θέμα της έρευνας -Περιγραφή και εξήγηση της διαδικασίας • Ηχογράφηση • Ανωνυμία/ προστασία προσωπικών δεδομένων • Διαβεβαίωση ότι τα λεγόμενα θα χρησιμοποιηθούν μόνο για τους σκοπούς της έρευνας • Ενημέρωση ότι ο ερωτώμενος θα έχει πρόσβαση στο υλικό μόλις δημοσιοποιηθεί η έρευνα Γενικά χαρακτηριστικά • ηλικία • μορφωτικό επίπεδο • έτη συνολικής υπηρεσίας, έτη σε ΓΤΕ, έτη σε θέση ευθύνης • αριθμός υφισταμένων	(31-40, 41-50, άνω των 50) πανεπιστήμιο, master, διδακτορικό (1-5 ή άνω των 5)

A. Διερεύνηση του ρόλου ΣΓΕ στην προβολή του πολιτισμού 1. Η άσκηση δημόσιας διπλωματίας και ο ρόλος των ΣΓΕ: α) σημασία-αξία δημόσιας διπλωματίας β) φορείς δημόσιας διπλωματίας γ) αρμοδιότητες, ρόλος & έργο ΣΓΕ 2. Η προβολή του πολιτισμού και ο ρόλος των ΣΓΕ: α) σημασία-αξία προβολής του πολιτισμού β) αρμόδιοι φορείς γ) δράση- έργο ΣΓΕ: • νομιμοποίηση & προσόντα ΣΓΕ στην προβολή πολιτισμού • τρόποι & παραδείγματα προβολής πολιτισμού σε ΓΤΕ & ΚΥ • σε ποιες βάσεις υλοποιείται αυτή η δράση τους; • σημασία ρόλου ΣΓΕ, πόσο σημαντική διάσταση έργου του, αποτελέσματα • πώς αντιμετωπίζουν το έργο των ΣΓΕ στον πολιτισμό άλλοι δρώντες (ΥΠΕΞ, άλλα υπουργεία, ομογένεια, ξένα κοινά & ΜΜΕ, κλπ). 3. Εμπόδια κατά την προβολή του πολιτισμού & προτάσεις βελτίωσής της: α) εμπόδια, προβλήματα, ελλείψεις β) προτάσεις βελτίωσης	γνώμη του ερωτώμενου για το ελληνικό σύστημα άσκησης δημόσιας διπλωματίας ως μία από τις συνιστώσες της δημόσιας διπλωματίας καλύπτουν κάποιο κενό; με δική τους πρωτοβουλία; Είναι οι κατάλληλοι για τη δουλειά & γιατί; στρατηγική, στόχοι, συντονισμός, αξιολόγηση αποτελεσμάτων σχέσεις με ΥΠΕΞ, άλλα υπουργεία, φορείς
B. Ηγετικό προφίλ ΣΓΕ 1. Ρόλοι- λειτουργίες του ηγέτη: • ποιος ο ρόλος του προϊστάμενου; πώς τον αντιλαμβάνεστε; • όραμα- στόχοι, στρατηγική, αποτελέσματα • παρακίνηση, καθοδήγηση/ υποστήριξη συνεργατών	ομοιότητες, διαφορές μεταξύ ΓΤΕ & ΚΥ

• ο ρόλος του ηγέτη στη λειτουργία της ομάδας (σε ΓΤΕ & ΚΥ) • εξέλιξη συνεργατών • καινοτομία 2. Χαρακτηριστικά & ικανότητες του αποτελεσματικού ηγέτη: • ποια τα χαρ/κά & οι ικανότητες του αποτελεσματικού προϊστάμενου & ποια είναι τα πιο κρίσιμα; • αντιμετώπιση κρίσεων, επίλυση συγκρούσεων • χρησιμότητα soft skills & συναισθηματικής νοημοσύνης. Ποια η αξία/ σημασία των διαπροσωπικών ικανοτήτων για τον προϊστάμενο; • αν χρειαστεί να εκπαιδεύσετε κάποιον αντικαταστάτη σας σε ποιες ικανότητες & δεξιότητες θα επικεντρωθείτε ώστε να επιτύχει; • ποια η επίδραση του περιβάλλοντος στην άσκηση ηγεσίας; 3. Ανάπτυξη ηγετών: • γεννιέται ή γίνεται ο αποτελεσματικός ηγέτης; • ποιος ο ρόλος της μάθησης/ κατάρτισης; • στήριξη ανώτερης ηγεσίας προς τον προϊστάμενο • υπάρχει κάτι που θα θέλατε να προσθέσετε;	πόσο σημαντικά είναι & σε ποιο βαθμό υπάρχουν Παραδείγματα αποτελεσματικών ηγετών στον κλάδο, ποια χαρ/κά τους εξηγούν την επιτυχία τους και ποιοι οι κύριοι λόγοι αποτυχίας τους; Παραδείγματα εξομοίωση μορφωτικού επιπέδου. δημόσιος τομέας, προφίλ υφισταμένων, πολιτική ηγεσία, άλλα υπουργεία, ΜΜΕ & λοιποί δρώντες. υπάρχει και πώς; Πόσο απαραίτητη είναι;
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ ΚΑΙ ΚΛΕΙΣΙΜΟ	