

**ΘΕΟΛΟΓΙΚΗ ΣΧΟΛΗ**

**ΤΜΗΜΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΘΕΟΛΟΓΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΙΟΛΟΓΙΑΣ**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**

**«ΠΗΓΕΣ, ΛΑΤΡΕΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΟΣ ΒΙΟΣ ΤΟΥ ΧΡΙΣΤΙΑΝΙΣΜΟΥ»**

**ΕΙΔΙΚΕΥΣΗ: ΒΙΒΛΟΣ ΚΑΙ ΔΙΑΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΟΣ ΒΙΟΣ ΤΗΣ ΜΕΣΟΓΕΙΟΥ**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**Ο ρόλος της Ηγεσίας στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού**

**Το «παράδειγμα» του καλού Ποιμένα (Ιω 10,11-18)**

**Γιαννούλα Χ. Ντουλαβέρη**

**Επιβλέπων Καθηγητής: Σωτήριος Σ. Δεσπότης**

 **ΑΘΗΝΑ 2023**

*....στα παιδιά μου*

*Αλέξανδρο και Ελένη*

**ΠΡΟΛΟΓΟΣ**

Διανύοντας τον 21ο αι. και ζώντας σε ένα περιβάλλον που γίνεται όλο και πιο ανταγωνιστικό, αβέβαιο και απαιτητικό, η ηγεσία ως λειτουργία των στελεχών όλων των ιεραρχικών επιπέδων αποτελεί το κλειδί της διαρκούς επιτυχίας στους κόλπους της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Η πολύμηνη ενασχόλησή μου με το θέμα αυτό κατέστη ενδιαφέρουσα και εποικοδομητική καθώς ενίσχυσε σημαντικά τις γνώσεις μου και μου έδωσε τα κατάλληλα εφόδια ώστε να ανταποκριθώ καλύτερα στα επαγγελματικά μου καθήκοντα και τις επαγγελματικές υποχρεώσεις καθώς εργάζομαι σε δημόσια υπηρεσία και προΐσταμαι στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού. Η επιλογή του θέματος προέκυψε καθώς θέλησα να συνδιάσω το θεωρητικό υπόβαθρο των μέχρι τώρα σπουδών μου στη θεολογία και την εργασιακή εμπειρία που έχω αποκτήσει στην εν λόγω θέση.

Θα ήθελα στο σημείο αυτό να ευχαριστήσω θερμά τον καθηγητή και επιβλέποντά μου κ. Δεσπότη Σωτήριο για την ευκαιρία που μου έδωσε να διερευνήσω αυτό το θέμα αλλά και για την εμπιστοσύνη που μου έδειξε, καθώς και για την πολύτιμη βοήθεια και καθοδήγηση που μου παρείχε καθ’όλη τη διάρκεια συγγραφής της εργασίας..

Εν κατακλείδι, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου που με στήριξε όλο το διάστημα των σπουδών μου και ειδικότερα κατά την περίοδο συγγραφής της διπλωματικής μου και έδειξε αμέριστη υπομονή.

**ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ**

[ΠΕΡΙΛΗΨΗ 1](#_Toc141085332)

[SUMMARY 2](#_Toc141085333)

[ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΗΜΕΡΑ 3](#_Toc141085334)

[1.1.1. Η έννοια της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού 3](#_Toc141085335)

[1.1.2. Σημασία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού 4](#_Toc141085336)

[1.1.3. Περιεχόμενο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού 5](#_Toc141085337)

[1.1.4. Διοίκηση Προσωπικού και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού 6](#_Toc141085338)

[1.1.5. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού σε μικρές και μεγάλες επιχειρήσεις 6](#_Toc141085339)

[1.1.6. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στον ιδιωτικό και στον δημόσιο τομέα 7](#_Toc141085340)

[1.1.7. Ρόλοι και λειτουργίες της σύγχρονης Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού 7](#_Toc141085341)

[1.1.8. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και την Ευρώπη 8](#_Toc141085342)

[1.2.1. Σχεδιασμός και περιγραφή θέσεων εργασίας 9](#_Toc141085343)

[1.2.2. Επιλογή και τοποθέτηση του Ανθρώπινου Δυναμικού 10](#_Toc141085344)

[1.3.1. Η Αρχή του Peter 11](#_Toc141085345)

[1.3.2. Ανάπτυξη ηγετών μέσω εμπειρίας 11](#_Toc141085346)

[1.3.3. Τι είναι ηγεσία και τι είναι ηγέτης 13](#_Toc141085347)

[1.3.4. Η αναγκαιότητα ύπαρξης της ηγεσίας 14](#_Toc141085348)

[1.3.5. Τύποι ηγετών και θεμελιώδη ηγετικά χαρακτηριστικά 15](#_Toc141085349)

[1.3.6. Ηγετικές ικανότητες και ρόλοι 16](#_Toc141085350)

[1.4.1. Τρόποι ηγεσίας του Lewin 19](#_Toc141085351)

[1.4.2. Πρότυπα ηγεσίας του Likert 20](#_Toc141085352)

[1.4.3. Πρότυπα ηγεσίας του Fiedler 20](#_Toc141085353)

[1.5. Η έννοια της ομάδας 21](#_Toc141085354)

[1.6. Διοικητική ηγεσία και Διαπροσωπική ηγεσία 23](#_Toc141085355)

[1.7.1. Ο ρόλος των συναισθημάτων στην εργασιακή ζωή - Συναισθηματική νοημοσύνη 25](#_Toc141085356)

[1.7.2. Η σημασία της ψυχικής ανθεκτικότητας στους χώρους εργασίας 26](#_Toc141085357)

[1.8.1. Η πρόκληση της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού σε περιόδους οικονομικής και κοινωνικής κρίσης 29](#_Toc141085358)

[1.8.2. Η Διοίκηση της διαφορετικότητας και της πολυπολιτισμικότητας στις σύγχρονες επιχειρήσεις 30](#_Toc141085359)

[1.8.3. Προβλέψεις για το ρόλο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού 31](#_Toc141085360)

[ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗΝ ΑΡΧΑΙΟΤΗΤΑ 33](#_Toc141085361)

[2.1. Διοίκηση στην Αρχαία Ελλάδα 33](#_Toc141085362)

[2.2. Διοίκηση στην Αρχαία Ρώμη 40](#_Toc141085363)

[2.3. Η σημασία του όρου *επίσκοπος* στον ελληνορωμαϊκό κόσμο 44](#_Toc141085364)

[ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο Ο ΠΟΙΜΕΝΑΣ - ΗΓΕΤΗΣ ΣΤΗΝ ΠΡΩΤΗ ΔΙΑΘΗΚΗ 45](#_Toc141085365)

[3.1. Η έννοια του όρου «ποιμήν» 45](#_Toc141085366)

[3.2.Η έννοια του όρου «ποιμήν» στο αρχαίο Ισραήλ 46](#_Toc141085367)

[3.3. Τα χαρακτηριστικά του «ποιμένα» στην Παλαιά Διαθήκη 51](#_Toc141085368)

[3.4. Πρότυπα ηγεσίας στην Παλαιά Διαθήκη 53](#_Toc141085369)

[3.5. Ιστορική και θεολογική προσέγγιση της ηγεσίας στην Παλαιά Διαθήκη 55](#_Toc141085370)

[ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο ΤΟ ΚΑΤΑ ΙΩΑΝΝΗ ΕΥΑΓΓΕΛΙΟ 58](#_Toc141085371)

[4.1. Ιστορικό πλαίσιο 58](#_Toc141085372)

[4.2. Σκοπός και μέτωπα του Ευαγγελίου 59](#_Toc141085373)

[4.3. Αρχιτεκτονική του Ευαγγελίου 62](#_Toc141085374)

[4.4. Οι Συνοπτικοί και το κατά Ιωάννην 68](#_Toc141085375)

[4.5. Η αυτοαποκάλυψη του Ιησού στο Κατά Ιωάννη-Οι «*ἐγὼ εἰμι*» εκφράσεις 71](#_Toc141085376)

[4.6. Η έννοια του όρου «ποιμήν» στους Συνοπτικούς και στο κατά Ιωάννην 72](#_Toc141085377)

[ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο ΑΡΧΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΠΡΟΣ ΜΙΜΗΣΗ: Η ΠΑΡΑΒΟΛΗ ΤΟΥ ΚΑΛΟΥ ΠΟΙΜΕΝΑ 76](#_Toc141085378)

[5.1. Μορφολογική ανάλυση της περικοπής 76](#_Toc141085379)

[5.1.1. Ποιητική μορφή κειμένου (Ιω 10,11-18) 76](#_Toc141085380)

[5.1.2. Μετάφραση της περικοπής 77](#_Toc141085381)

[5.1.4. Η περικοπή στο Σιναϊτικό κώδικα 79](#_Toc141085382)

[5.1.5. Η περικοπή στην τέχνη 80](#_Toc141085383)

[5.1.6. Η περικοπή σε συνάφεια με το συγκείμενο 82](#_Toc141085384)

[5.2. Νοηματική ανάλυση της Περικοπής 83](#_Toc141085385)

[5.2.1. Πατερική και νεότερη ερμηνεία 83](#_Toc141085386)

[ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6ο ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΒΙΒΛΙΚΩΝ ΑΡΧΩΝ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗ ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΚΟΙΝΩΝΙΑ 91](#_Toc141085387)

[6.1. Καινή Διαθήκη και σύγχρονος κόσμος 91](#_Toc141085388)

[6.2. Το Κάτοπτρον του Επισκόπου-Μάνατζερ 92](#_Toc141085389)

[6.3. Ποιμένας και Διοίκηση 95](#_Toc141085390)

[Συμπεράσματα 99](#_Toc141085391)

[ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 100](#_Toc141085392)

# ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία έχει ως στόχο τη διερεύνηση του ρόλου της ηγεσίας στην εφαρμογή πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στη σύγχρονη ελληνική κοινωνία. Από όλες τις εικόνες που χρησιμοποιεί η Βίβλος για τους ηγέτες, η πλέον αντιπροσωπευτική για την ηγεσία είναι αυτή του ποιμένα. Μέσα από την αφηγηματική ανάλυση της σχετικής περικοπής, η εργασία στοχεύει να αναδείξει πρότυπα ηγεσίας, να τα συγκρίνει με τα αντίστοιχα σύγχρονα πρότυπα ηγεσίας και να εξετάσει τη δυνατότητα πρακτικής εφαρμογής τους στη σύγχρονη δημόσια διοίκηση. Στη μελέτη παρουσιάζεται η έννοια και το περιεχόμενο της σύγχρονης διοίκησης, οι νέες τάσεις και πρακτικές που εφαρμόζονται και ο ρόλος της διοίκησης απέναντι στις σύγχρονες προκλήσεις. Παρουσιάζονται τα πρότυπα ηγεσίας από την αρχαιότητα έως σήμερα καθώς και ο ρόλος των ηγετών για μια επιτυχημένη διοίκηση. Στη συνέχεια γίνεται ερμηνευτική και θεολογική προσέγγιση της σχετικής με την ηγεσία βιβλικής παραβολής και τέλος αναδεικνύεται ο τρόπος εφαρμογής βιβλικών αρχών ηγεσίας στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στη σύγχρονη κοινωνία.

**Λέξεις κλειδιά**

Ηγεσία, Ηγέτης, Διοίκηση, Ανθρώπινο Δυναμικό, Οργανισμός, Επιχείριση, Ποιμένας, Παραβολή, Ιωάννη Ευαγγέλιο, Παλαιά Διαθήκη, Καινή Διαθήκη

# SUMMARY

This paper aims to investigate the role of leadership in the implementation of human resources management practices in modern Greek society. Of all the images the Bible uses for leaders, the most representative of leadership is that of the shepherd. Through the narrative analysis of the relevant excerpt, this paper aims to highlight leadership models, compare them with the corresponding contemporary leadership models and examine their practical application in modern administration - public. The study presents the concept and content of modern management, the new trends and practices applied and the role of management in the face of modern challenges. Leadership models from ancient times to the present are presented as well as the role of leaders for a successful administration. Then an interpretative and theological approach to the biblical parable related to leadership is made and finally the way of applying biblical principles of leadership in human resource management in modern society emerges.

**Keywords**

Leadership, Leader, Management, Human Resources, Organization, Business, Shepherd, Parable, Gospel of John, Old Testament, New Testament

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1οΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΗΜΕΡΑ

## 1.1.1. Η έννοια της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) ή Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ), όπως ήταν παλαιότερα ο συνηθέστερος όρος, αποτελεί μια αναπόσπαστη λειτουργία της επιχείρησης που συγκεντρώνει, ανάλογα με το μέγεθος και το αντικείμενο της επιχείρησης, μία σειρά από σημαντικές δραστηριότητες που έχουν ως επίκεντρο τη διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα[[1]](#footnote-1).

Ο όρος ανθρώπινοι πόροι ή ανθρώπινο δυναμικό, που έχει αντικαταστήσει τα τελευταία χρόνια τον όρο εργαζόμενοι ή προσωπικό, ακριβώς θέλει να δώσει έμφαση στο νέο σημαντικό ρόλο που παίζει ο ανθρώπινος παράγοντας στις σύγχρονες επιχειρήσεις.

Ανθρώπινοι πόροι είναι το σύνολο των ταλέντων και της διάθεσης για απόδοση όλων των ανθρώπων μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού που μπορεί να συντελέσουν στη δημιουργία και ολοκλήρωση της αποστολής, του οράματος, της στρατηγικής και των στόχων της[[2]](#footnote-2).

Οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούνται από το σύνολο των ατόμων, στελεχών και λοιπών εργαζομένων που απασχολούνται σε όλους τους τομείς δραστηριότητας ενός επιχειρησιακού φορέα, ο οποίος μπορεί να είναι μια τράπεζα, βιομηχανία, ασφαλιστική εταιρεία, νοσοκομείο, σχολείο, πανεπιστήμιο, δήμος, δημόσιος οργανισμός ή υπηρεσία κ.λ.π.

Ο όρος «διοίκηση» (management) ετοιμολογικά αναφέρεται στη «διεύθυνση του οίκου» και κατ’επέκταση της επιχείρησης, του οργανισμού, της υπηρεσίας, ακόμα και της πολιτείας. Στο πλαίσιο της διοικητικής επιστήμης, ο ίδιος όρος χρησιμοποιείται για την περιγραφή του συνόλου των διοικητικών πράξεων και ενεργειών σε έναν επιχειρησιακό φορέα, μια επιχείρηση, δημόσιο οργανισμό ή υπηρεσία, με σκοπό τη μεγιστοποίηση του οικονομικού αποτελέσματος. Σύμφωνα με την προσέγγιση του θέματος από τον Henri Fayol[[3]](#footnote-3), η διοικητική λειτουργία καλύπτει πέντε βασικά στοιχεία: α) τον προγραμματισμό, β) την οργάνωση, γ) την καθοδήγηση, δ) τον συντονισμό και ε) τον έλεγχο[[4]](#footnote-4).

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) (Human Resource Management-HRM) έχει διάφορους ορισμούς, οι οποίοι ποικίλλουν ανάλογα με την εποχή, την ανάπτυξη της κάθε κοινωνίας και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του ευρύτερου περιβάλλοντος στο οποίο ανήκει η κοινωνία. Επίσης, η ΔΑΔ μπορεί να χρησιμοποιηθεί ώστε να περιγράψει τις διοικητικές δραστηριότητες, αλλά από την άλλη υποδηλώνει τη λειτουργία της διοίκησης του συνόλου των εργαζομένων. Με αυτή την έννοια αναδεικνύει την ανθρωποκεντρική προσέγγιση της διοίκησης, ειδικά στο σύγχρονο περιβάλλον της παγκοσμιοποίησης. Ο πλέον γνωστός και ταυτόχρονα απλός ορισμός θεωρεί ότι η ΔΑΔ αφορά τη διαδικασία επιλογής και τοποθέτησης του κατάλληλου ανθρώπου στην κατάλληλη θέση τη σωστή στιγμή[[5]](#footnote-5).

## 1.1.2. Σημασία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Η ΔΑΔ είναι μια από τις λειτουργίες του management, της οποίας η σημασία τονίζεται και από τον ίδιο τον ορισμό του management, σύμφωνα με τον οποίο: Management, είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων που αποβλέπουν στην επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης ή οργανισμού μέσω της αξιοποίησης των υλικών και ανθρωπίνων πόρων. Συνεπώς οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν τον έναν από τους δύο παράγοντες που πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψη προκειμένου το management, να πετύχει τα αποτελέσματα στα οποία στοχεύει η επιχείρηση[[6]](#footnote-6). Η σημασία των ανθρωπίνων πόρων για την επιχείρηση ή τον οργανισμό γίνεται αντιληπτή και μέσα από τα λεγόμενα διαφόρων προσωπικοτήτων που τονίζουν τον καθοριστικό ρόλο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού: «*Οι καλύτερες επιχειρήσεις γνωρίζουν τώρα, χωρίς αμφιβολία, ότι η πραγματική και χωρίς όρια παραγωγικότητα πηγάζει από την ύπαρξη ομάδων ανθρώπων που ανταποκρίνονται στις προκλήσεις, είναι ενθουσιώδεις, αφοσιωμένοι και κατάλληλα αμοιβόμενοι*»[[7]](#footnote-7). Το περιοδικό Fortune, θεωρεί ότι η ικανότητα προσέλκυσης, ανάπτυξης και διατήρησης ικανών ανθρώπων είναι ένας πρωταρχικής σημασίας παράγοντας για την επιχειρηματική επίδοση, την οικονομική ακεραιότητα, τη χρήση των επιχειρηματικών πόρων, την ποιότητα των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, την ποιότητα του management και την κοινωνική και περιβαλλοντική υπευθυνότητα[[8]](#footnote-8). Τα ανωτέρω οδηγούν στη διαπίστωση ότι η γνώση και η βαθύτερη κατανόηση των θεμάτων που περιλαμβάνει η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί επιτακτική ανάγκη για όλα τα στελέχη επιχειρήσεων[[9]](#footnote-9).

## 1.1.3. Περιεχόμενο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Η υπηρεσία ή η διεύθυνση ανθρώπινων πόρων αποτελεί πολύτιμο συστατικό της ευρύτερης διοικητικής λειτουργίας ενός φορέα, επιχείρισης, οργανισμού, υπουργείου κ.λ.π[[10]](#footnote-10). Η διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού, έχει την κύρια ευθύνη για τα ακόλουθα θέματα: Συμμετέχει στη διαμόρφωση της πολιτικής προσωπικού και των κανονισμών εργασίας, προγραμματίζει, προσλαμβάνει, εκπαιδεύει, αξιολογεί, καθορίζει τις αμοιβές, τους όρους και τις συνθήκες εργασίας, επιβραβεύει, προτείνει αυξήσεις αμοιβών, προαγωγές, μεταθέσεις, κυρώσεις, απολύσεις, μεριμνά για την υποκίνηση και την παραγωγικότητα των εργαζομένων, διαχειρίζεται παράπονα, φροντίζει για την τήρηση της εργατικής νομοθεσίας, για υγιεινές συνθήκες εργασίας και ασφάλειας, και γενικότερα ασχολείται με τις εργασιακές σχέσεις μέσα σε έναν επιχειρησιακό φορέα[[11]](#footnote-11).

## 1.1.4. Διοίκηση Προσωπικού και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Η Διοίκηση Προσωπικού (ΔΠ) ασχολείται με τα άτομα και τον κύκλο ζωής τους μέσα στον οργανισμό. Σε γενικές γραμμές οι εργαζόμενοι προσλαμβάνονται στον οργανισμό, εκπαιδεύονται, προσφέρουν τις υπηρεσίες τους, αξιολογούνται, αμείβονται και αποχωρούν για τον έναν ή τον άλλο λόγο. Αντίθετα, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ) ή Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) όπως έχει επικρατήσει στα ελληνικά ο όρος, ενώ περιλαμβάνει όλα τα προηγούμενα στοιχεία, δίνει έμφαση στην αλληλεπίδραση μεταξύ του ατόμου, της εργασίας και του οργανισμού. Πιο συγκεκριμένα, η ΔΑΔ μπορεί να ορισθεί ως μια σειρά από ρόλους και λειτουργίες που αναγνωρίζουν τη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στην εργασία και στοχεύουν στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της στρατηγικής ανάπτυξης ενός ικανού και αφοσιωμένου ανθρώπινου δυναμικού και μέσω της χρήσης τεχνικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που επηρεάζουν την κουλτούρα και τη δομή μιας επιχείρησης, συμβάλλοντας με αυτό τον τρόπο στην εναρμόνισή της με τις γενικές στρατηγικές της και το περιβάλλον[[12]](#footnote-12).

## 1.1.5. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού σε μικρές και μεγάλες επιχειρήσεις

Στις μικρές επιχειρήσεις τη λειτουργία της ΔΑΔ αναλαμβάνει ο ιδιοκτήτης, ο γενικός διευθυντής ή άλλα ανώτερα στελέχη που ταυτόχρονα καλύπτουν και άλλες ειδικότητες. Στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις, η οργάνωση ξεχωριστού τμήματος ΔΑΔ αποδεικνύεται απαραίτητη. Σε ακόμα μεγαλύτερες επιχειρήσεις, οι εργαζόμενοι στο τμήμα ΔΑΔ πληθαίνουν και συνήθως κάτω από το διευθυντή μπορεί να υπάγονται ένας ειδικός για προσλήψεις, ένας για εκπαίδευση και ένας για αξιολόγηση και αμοιβές. Στις πολύ μεγάλες επιχειρήσεις το τμήμα ΔΑΔ διαιρείται σε ακόμα μεγαλύτερα υπο-τμήματα που περιλαμβάνουν την προσέλκυση και επιλογή, τη μισθοδοσία και τις εξωμισθολογικές παροχές, την εκπαίδευση και ανάπτυξη, καθώς και τις εργασιακές σχέσεις και την επικοινωνία[[13]](#footnote-13).

## 1.1.6. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στον ιδιωτικό και στον δημόσιο τομέα

Ο δημόσιος και ο ιδιωτικός τομέας αποτελούν δύο βασικές εκφάνσεις της διοικητικής επιστήμης. Οι δημόσιες υπηρεσίες περιλαμβάνουν το δημόσιο με τη στενή έννοια του όρου, τα υπουργεία, τους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης (δηλαδή τις υπηρεσίες της γενικής κυβέρνησης) και τέλος τις δημόσιες επιχειρήσεις και οργανισμούς, όπως η ΕΡΤ, τα ΕΛΠΕ, η ΔΕΗ και άλλα. Ο ιδιωτικός τομέας περιλαμβάνει το σύνολο των επιχειρήσεων που διοικούνται και λειτουργούν με στόχο το κέρδος.

Σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, η δημόσια διοίκηση «αντικατοπτρίζει τις θεσμικές βάσεις για τον τρόπο διακυβέρνησης των χωρών. Η δημόσια διοίκηση ανταποκρίνεται στις ανάγκες της κοινωνίας και λειτουργεί με βάση οργανωτικές δομές, διαδικασίες, ρόλους, σχέσεις, πολιτικές και προγράμματα. Διαμορφώνει τη βιώσιμη οικονομική ευμάρεια, την κοινωνική συνοχή και την ανθρώπινη ευημερία. Επηρεάζει την κοινωνική εμπιστοσύνη και διαμορφώνει τις συνθήκες για τη δημιουργία δημόσιας αξίας». Το ανθρώπινο δυναμικό των οργανώσεων αυτών θεωρείται το πλέον πολύτιμο κεφάλαιο, στο οποίο είναι ανάγκη να δοθεί η μεγαλύτερη δυνατή προσοχή ώστε να αντιμετωπίζονται τα προβλήματα της δημόσιας διοίκησης άμεσα και αποτελεσματικά. Η δημόσια διοίκηση διακρίνεται από την ιδιωτική ως προς τα μέσα που χειρίζεται αλλά και σε σχέση με τους σκοπούς που εξυπηρετεί. Η ιδιωτική διοίκηση εξυπηρετεί το ιδιωτικό συμφέρον και ιδιωτικούς σκοπούς. Η δημόσια διοίκηση προσανατολίζεται στην εξυπηρέτηση των δημόσιων αναγκών, ήτοι του κοινωνικού συνόλου[[14]](#footnote-14).

## 1.1.7. Ρόλοι και λειτουργίες της σύγχρονης Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Οι κυριότερες λειτουργίες της ΔΑΔ σήμερα περιλαμβάνουν όλες εκείνες για τις οποίες ιδρύθηκαν τα τμήματα προσωπικού, όπως ανάλυση και προγραμματισμός θέσεων εργασίας, προσέλκυση και επιλογή προσωπικού, αμοιβές και παροχές, υγιεινή και ασφάλεια, εργασιακές σχέσεις, εκπαίδευση και ανάπτυξη εργαζομένων, αξιολόγηση προσωπικού, ταυτόχρονα με αρκετές άλλες που αντικατοπτρίζουν την αυξανόμενη σημασία του τμήματος στις επιχειρήσεις σήμερα. Αυτές οι διευρυμένες λειτουργίες της ΔΑΔ είναι η δημιουργία της κατάλληλης οργανωσιακής κουλτούρας και κλίματος, η βελτίωση της ομαδικής συνεργασίας, η εσωτερική επικοινωνία, η διαχείριση της γνώσης, η φιλοσοφία και το όραμα της ανώτατης διοίκησης, τα προγράμματα ολικής ποιότητας, η παρακίνηση για απόδοση, η ανάπτυξη ηγεσίας, τα συστήματα ενδυνάμωσης κ.ά. Κατά τον Ulrich (1997), οι ρόλοι που καλείται να παίξει η σύγχρονη ΔΑΔ θα πρέπει να ισορροπούν στο παρόν και στο μέλλον δίνοντας έμφαση τόσο στις διαδικασίες, όσο και στους ανθρώπους. Το στέλεχος της σύγχρονης ΔΑΔ θα πρέπει να είναι «υπέρμαχος των εργαζομένων» (employee champion), «φορέας αλλαγών» (change agent), «ικανός διαχειριστής» (administrative expert) και «στρατηγικός εταίρος» (strategic partner)[[15]](#footnote-15).

## 1.1.8. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και την Ευρώπη

Η ΔΑΔ στην Ελλάδα κάνει την εμφάνισή της γύρω στα 1960 με την ίδρυση των πρώτων πολυεθνικών εταιρειών που αρχίζουν να θεσπίζουν οργανωμένα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού και με τις ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις. Με την παγκοσμιοποίηση και τις ραγδαίες αλλαγές που έφερε στο επιχειρηματικό περιβάλλον, η καινοτομία, η συνεχής ανανέωση, η ποιοτική εξυπηρέτηση είναι οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας πλέον, οπότε οι άνθρωποι θεωρούνται ο κύριος στρατηγικός πόρος της επιχείρησης. Η διαχείριση ιδεών, του ταλέντου τους και της διάθεσης για προσφορά γίνεται το κύριο μέλημα της ΔΑΔ, που αποκτά όλο και περισσότερο ρόλο στην επιχείρηση[[16]](#footnote-16).

Συγκριτικά με τις ευρωπαϊκές επιχειρήσεις, φαίνεται ότι η χώρα μας δεν διαφέρει σημαντικά στις πρακτικές ΔΑΔ που ακολουθούνται. Ένα σημείο διαφοροποίησης είναι ότι στην Ευρώπη οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν αρκετά συχνότερα εξωτερικούς συμβούλους για τις λειτουργίες των τμημάτων ΔΑΔ, καθώς και ότι υπάρχει συχνότερη συμμετοχή των διευθυντών ανθρώπινου δυναμικού στο διοικητικό συμβούλιο της επιχείρησης. Άλλα σημεία διαφοροποίησης βρέθηκαν στη μερική απασχόληση, που είναι πολύ μικρότερη στη χώρα μας, στην προσέλκυση προσωπικού, που στις ελληνικές επιχειρήσεις δεν παρουσιάζει τις δυσκολίες που παρουσιάζει στις χώρες της Ευρώπης, και στην αξιολόγηση που φαίνεται ότι στη χώρα μας γίνεται κυρίως για λόγους προαγωγής, ενώ σε άλλες χώρες γίνεται πρώτιστα για εκπαιδευτικούς και αναπτυξιακούς σκοπούς[[17]](#footnote-17).

## 1.2.1. Σχεδιασμός και περιγραφή θέσεων εργασίας

Πρωταρχικό ζήτημα του οργανωτικού σχεδιασμού είναι ο καθορισμός των θέσεων εργασίας, που κάθε άτομο ή ομάδα ατόμων θα αναλάβει. Αυτό ουσιαστικά σημαίνει ότι το συνολικό έργο, διαιρείται σε επιμέρους ρόλους, συγκεκριμένες εργασίες ή καθήκοντα. Από αυτή τη διαίρεση προκύπτουν οι θέσεις εργασίας με συγκεκριμένο περιεχόμενο καθηκόντων για τα άτομα που θα τις αναλάβουν. Συγχρόνως όμως η διαίρεση της εργασίας συνδέεται με την εξειδίκευση των θέσεων και των εργαζομένων. Η εξειδίκευση της εργασίας προσδιορίζεται από δύο βασικές διαστάσεις: την οριζόντια και την κάθετη. Η οριζόντια εξειδίκευση αποτελεί τον κυρίαρχο τύπο της διαίρεσης της εργασίας και αναφέρεται στο εύρος της ποικιλίας των καθηκόντων που περιλαμβάνει μια θέση εργασίας. Η κάθετη εξειδίκευση αναφέρεται στη διακριτική ευχέρεια ή τον έλεγχο ή το δικαίωμα για λήψη αποφάσεων που δίνεται στη θέση εργασίας και συνεπώς στο άτομο που την κατέχει, σχετικά με τα ζητήματα που αφορούν στην εκτέλεση των καθηκόντων που αυτή περιλαμβάνει[[18]](#footnote-18).

Βασικής σημασίας για την ορθολογική και αποτελεσματική ΔΑΔ αποτελεί η σαφής περιγραφή των θέσεων εργασίας, με προσδιορισμό των καθηκόντων, του αντικειμένου, των ωραρίων, των αμοιβών και γενικότερα των υποχρεώσεων και δικαιωμάτων που αφορούν μια συγκεκριμένη θέση εργασίας, για την περιγραφή της οποίας απαιτούνται τα ακόλουθα:

α) συγκεκριμένη, σαφής και κατά το δυνατόν κατοχυρωμένη επαγγελματική ονομασία της θέσης εργασίας,

β) περιγραφή του είδους της εργασίας, προσδιορισμός των υποχρεώσεων και των καθηκόντων (κύρια, δευτερεύοντα και περιστασιακά καθήκοντα, καθηκοντολόγιο, οργανόγραμμα),

γ) εύρος δικαιοδοσίας έναντι άλλων εργαζομένων,

δ) χώροι, συνθήκες, ωράρια, αμοιβές εργασίας, επαγγελματικά δικαιώματα,

ε) προσόντα, εκπαίδευση, δεξιότητες, ικανότητες[[19]](#footnote-19).

Η διαίρεση του συνολικού έργου και των στόχων της επιχείρησης ή οργανισμού σε επιμέρους καθήκοντα και στόχους των διάφορων θέσεων εργασίας, ομάδων ή τμημάτων, συνεπάγεται την αναγκαιότητα της σύνδεσης και ολοκλήρωσης μέσω του συντονισμού αυτών, έτσι ώστε όλες οι αποφάσεις, λειτουργίες, ενέργειες ή συμπεριφορές να ολοκληρώνονται σε μια ολότητα[[20]](#footnote-20).

## 1.2.2. Επιλογή και τοποθέτηση του Ανθρώπινου Δυναμικού

Η επιλογή ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί το επόμενο σημαντικό βήμα μετά τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού και αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την αποδοτικότητα ενός επιχειρησιακού φορέα ή οργανισμού[[21]](#footnote-21). Η επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού είναι εκείνη η διαδικασία με την οποία η επιχείρηση επιλέγει από έναν κατάλογο υποψηφίων τον εργαζόμενο ή τους εργαζόμενους που ανταποκρίνονται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο στα κριτήρια επιλογής για την υπό πλήρωση θέση, λαμβάνοντας υπόψη τις συνθήκες που επικρατούν εκείνη τη στιγμή τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον της οργάνωσης. Η επιλογή είναι μια διαδικασία λήψης απόφασης σύμφωνα με την οποία επιλέγεται ο εργαζόμενος που θα καλύψει τη θέση εργασίας[[22]](#footnote-22). Η ορθολογική διαδικασία επιλογής ανάμεσα σε διάφορους υποψήφιους για την κατάληψη συγκεκριμένων θέσεων εργασίας είναι εκείνη που οδηγεί στην τοποθέτηση του κατάλληλου ατόμου στην κατάλληλη θέση. Η επιλογή των καταλληλότερων ατόμων για συγκεκριμένες θέσεις εργασίας και η προώθησή τους μέσω προαγωγών και μεταθέσεων στην εργασιακή ιεραρχία είναι η βάση για την κατοχύρωση της αξιοκρατίας, η οποία αποτελεί βασική συνιστώσα υψηλής παραγωγικότητας, αλλά και εργασιακής και κοινωνικής δικαιοσύνης. Η διαθεσιμότητα για την επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού εξαρτάται από την κατάσταση της οικονομίας σε μια δεδομένη χρονική στιγμή, το μέγεθος και τη διάρθρωση του εργατικού δυναμικού, καθώς και τις κατά περίπτωση προσφερόμενες αμοιβές και συνθήκες εργασίας. Σε περιόδους ανόδου της οικονομίας, η επιλογή του καταλληλότερου προσωπικού είναι πιο δυσχερής απ’ότι σε περιόδους οικονομικής ύφεσης[[23]](#footnote-23).

## 1.3.1. Η Αρχή του Peter[[24]](#footnote-24)

Σύμφωνα με την Αρχή του Peter, κάθε εργαζόμενος τείνει να ανέλθει στο επίπεδο της προσωπικής του ανικανότητας στην πυραμίδα της ιεραρχίας. Ο Peter ανέδειξε τη σημασία της ανάπτυξης και της εξέλιξης των στελεχών σε μια οργάνωση και επινόησε τον όρο ιεραρχολογία. Με κάθε μετακίνηση αλλάζουν το κύρος, το γόητρο, η αμοιβή και άλλα δεδομένα για τους εργαζόμενους. Το κάθε στέλεχος οφείλει να έχει αυτοεπίγνωση και συναισθηματική νοημοσύνη, ώστε να σταθμίσει τις ικανότητές του και να δεχθεί τη νέα θέση. Στην περίπτωση που δεν έχει τα ανάλογα προσόντα, είτε η επιχείρηση πρέπει να συμβάλει στην αντιμετώπιση του προβλήματος (με εκπαίδευση, κατάρτιση και επιμόρφωση) είτε ο εργαζόμενος να αρνηθεί την προαγωγή και να παραμείνει στάσιμος στη θέση του[[25]](#footnote-25).

## 1.3.2. Ανάπτυξη ηγετών μέσω εμπειρίας

Αρκετές ερευνητικές εργασίες προσπαθούν να αναλύσουν και να προδιαγράψουν το πώς μπορούν να αναπτυχθούν οι ηγέτες μέσω της εμπειρίας. Ο Kotter[[26]](#footnote-26) υποστηρίζει ότι για την ανάπτυξη ηγετών είναι σημαντικό να υπάρξουν νωρίς στην καριέρα των ατόμων ευκαιρίες άσκησης ηγεσίας, ανάληψης κινδύνου και μάθησης από επιτυχίες και αποτυχίες. Πιο συγκεκριμένα αναφέρει τις κυριότερες αναπτυξιακές ευκαιρίες για την ανάπτυξη ηγετών:

1. προκλητικά καθήκοντα-αναθέσεις νωρίς στα πρώτα στάδια στην καριέρα
2. παρακολούθηση πολύ καλών και πολύ κακών προτύπων ηγετών νωρίς στην καριέρα
3. καθήκοντα-αναθέσεις που διευρύνουν τη γνώση και την εμπειρία
4. ανάθεση ειδικών καθηκόντων
5. καθοδήγηση και συμβολή από υψηλά στελέχη
6. παρακολούθηση συσκέψεων εκτός των δικών τους υπευθυνοτήτων
7. ειδικές αναπτυξιακές θέσεις
8. ειδικά projects (έργα)
9. σχεδιασμένα-επίσημα εκπαιδευτικά προγράμματα[[27]](#footnote-27)

Η ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων είναι σημαντική αφού τα άτομα ασκούν την εμπειρία στην πράξη. Απαραίτητη προϋπόθεση είναι να υπάρχει το κατάλληλο οργανωσιακό πλαίσιο το οποίο όχι μόνο θα επιτρέπει αλλά ταυτόχρονα θα ενθαρρύνει, θα υποστηρίζει, θα επιβραβεύει ακόμα και θα απαιτεί από τα στελέχη την ανάπτυξη των ηγετικών ικανοτήτων και την άσκηση αποτελεσματικής ηγεσίας. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι:

* η ανάπτυξη ηγετικών στελεχών και η αποτελεσματική ηγεσία αποτελεί στρατηγική προτεραιότητα για την επιχείρηση ή τον οργανισμό,
* η οργάνωση, οι διαδικασίες, οι κανονισμοί, οι περιγραφές θέσεων κ.λ.π όχι μόνο δεν πρέπει να εμποδίζουν την άσκηση της αποτελεσματικής ηγεσίας αλλά πρέπει να την διευκολύνουν και να την υποστηρίζουν,
* οι προσλήψεις νέων στελεχών που έχουν προοπτική να εξελιχθούν σε θέσεις διοικητικής ευθύνης πρέπει να γίνονται και με κριτήρια τις δυνατότητες αυτών να εξελιχθούν σε ηγέτες,
* το σύστημα ετήσιας αξιολόγησης πρέπει να περιλαμβάνει τις ηγετικές ικανότητες και συμπεριφορές ως βασικά κριτήρια αξιολόγησης των στελεχών,
* η ηγεσία πρέπει να αποτελεί θεμελιώδες στοιχείο της εταιρικής κουλτούρας,
* τέλος, η ηγεσία πρέπει να ασκείται σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα από το διευθύνοντα σύμβουλο ή το γενικό Δ/ντη μέχρι τους προϊσταμένους του χαμηλότερου ιεραρχικού επιπέδου[[28]](#footnote-28).

## 1.3.3. Τι είναι ηγεσία και τι είναι ηγέτης

Στη βιβλιογραφία υπάρχουν εκατοντάδες αν όχι χιλιάδες ορισμοί της ηγεσίας. Ο διακεκριμένος καθηγητής της Ηγεσίας, o W.Bennis, λέει ότι «*η ηγεσία είναι το πλέον ορατό καθημερινό φαινόμενο στη γη που έχουμε κατανοήσει ελάχιστα».* Για τη Διοικητική Επιστήμη, η ηγεσία και ο ηγέτης δεν έχει καμία σχέση με την έννοια «της κορυφής», δηλαδή της ανώτατης διοίκησης της επιχείρισης και του οργανισμού.

Ως **ηγεσία** θα μπορούσε να οριστεί η διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των συναισθημάτων, των στάσεων και των συμπεριφορών μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη), με τέτοιο τρόπο ώστε εθελοντικά και πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό για να υλοποιούν αποτελεσματικούς στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας και τη φιλοδοξία της για πρόοδο ή ένα καλύτερο μέλλον. Με βάση τον ορισμό αυτόν, δύο είναι τα θεμελιώδη στοιχεία του πυρήνα της έννοιας της ηγεσίας. Πρώτον, είναι η άσκηση επιρροής ενός ατόμου πάνω σε άλλους ανθρώπους, με αποτέλεσμα να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό για την υλοποίηση στόχων. Το δεύτερο στοιχείο της έννοιας της ηγεσίας είναι ότι οι άνθρωποι εθελοντικά και πρόθυμα επιδιώκουν να υλοποιούν στόχους που αφορούν φιλοδοξίες ή ιδανικά για πρόοδο, ή ένα καλύτερο μέλλον. Αυτό σημαίνει ότι η έννοια της ηγεσίας συνδέεται με την αλλαγή, την πρόοδο και «*το καλύτερο μέλλον*» για τους ανθρώπους.

**Ηγέτης** είναι εκείνο το άτομο το οποίο ασκεί επιρροή πάνω σε άλλα άτομα και τα κάνει να τον «ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα». Ηγέτης είναι αυτός που κερδίζει την εθελοντική και πρόθυμη συμμετοχή των ανθρώπων στην υλοποίηση στόχων ή έργου. Ο ηγέτης είναι αυτός που κερδίζει τον ενθουσιασμό, το κέφι, το μεράκι, την όρεξη, το πάθος, την αφοσίωση, τη δέσμευση, την πίστη, την εμπιστοσύνη, το μυαλό, την ψυχή και την καρδιά των ανθρώπων και τους κάνει να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό ως άτομα και ως ομάδα για να επιτύχουν στόχους, σε μια πορεία προόδου για ένα καλύτερο μέλλον[[29]](#footnote-29).

## 1.3.4. Η αναγκαιότητα ύπαρξης της ηγεσίας

Η ηγεσία είναι μια λειτουργία που εμφανίζεται σ’ όλες τις κοινωνικές ομάδες . Η έννοια της λειτουργίας αυτής συνίσταται στην «αντιπροσώπευση του συλλογικού με όργανα». Παρουσιάζονται λοιπόν από το σύνολο ένα ή περισσότερα πρόσωπα ως όργανα και αντιπροσωπεύουν με την παρουσία και τις ενέργειές τους το σύνολο. Μία ομάδα χωρίς ηγεσία δεν έχει συνοχή, γι’ αυτό δεν μπορεί ούτε να αμυνθεί εναντίον των εχθρών, αλλά ούτε και να συντηρηθεί στοιχειωδώς. Ο Γιαπωνέζος ψυχολόγος ΤΟΚΙ υποστηρίζει ότι εμφανίζεται ένας ηγέτης όταν η ομάδα αντιμετωπίζει ένα πρόβλημα, όταν δηλαδή παρίσταται ανάγκη ηγεσίας.

Γίνεται λοιπόν κατανοητό πως η ύπαρξη προβλημάτων μέσα στην ομάδα
είναι η βασικότερη αιτία εμφάνισης της ηγεσίας. Στη ζωή των περισσο­τέρων κοινωνικών ομάδων εμφανίζονται προβλήματα, των οποίων η λύση δεν είναι απλή. Κάτω από τις συνθήκες αυτές η συμβολή ορισμένων προσώπων-μελών είναι αποφασιστικής σημασίας, επειδή ασκούν επίδραση πάνω στα άλλα μέλη της ομάδας και συμβάλλουν έτσι στην επίλυση των προβλημάτων αυτών. Επειδή κάθε ομάδα είναι ζωντανός οργανισμός, εμφανί­ζονται συνεχώς νέα προβλήματα και είναι φυσικό να μεταβάλλεται η σχέση ηγέτη-οπαδών. Με τον τρόπο αυτό ορισμένα άτομα ανεβαίνουν σε ηγετική θέση και γίνονται το επίκεντρο της οργάνωσης των ομάδων. Ο ηγέτης είναι εκείνος ο οποίος καθορίζει και τις σχέσεις μεταξύ των μελών της ομάδας. Σε ορισμένες περιπτώσεις οι ηγέτες εμφανίζονται αυθόρ­μητα, ενώ σε άλλες, που ενδεχομένως οι ομάδες είναι πιο σταθερά και τυπικά οργανωμένες, οι ηγέτες ακολουθούν προδιαγεγραμμένες θέσεις, καθήκοντα, προνόμια και διαμορφώνουν τις σχέσεις τους με τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας. Ο ηγέτης της ομάδας φροντίζει ώστε κάθε μέλος να αναλαμβάνει μια ηγετική πρωτοβουλία σε ειδικό τομέα[[30]](#footnote-30).

## 1.3.5. Τύποι ηγετών και θεμελιώδη ηγετικά χαρακτηριστικά

Τρεις είναι οι τύποι των ηγετών κατά τον Geiger (Γερμανός φυσικός) :

**1. Ο συμβολικός τύπος:** Αυτός αντιπροσωπεύει την ασώματη ομάδα στον
ενσώματο κόσμο. Προτιμά την υπογράμμιση του ρόλου εξαιτίας του συμβολικού του χαρακτήρα, την αντικειμενικοποίησή του με εμβλήματα και την απόσταση από τα μέλη χρησιμοποιώντας ορισμένα σημεία. Ενσαρκώνει τις επιθυμίες της ομάδας οι οποίες συνίστανται είτε στην άμυνα είτε στην προ­βολή της.

**2. Ο ποιμενικός τύπος:** Δεν ποιμαίνει την ομάδα ως σύνολο, αλλάασκεί πάνω σε κάθε μέλος της κάποια προσωπική προνοιακή λειτουργία. Τέτοιου είδους ηγέτες είναι οι γονείς, οι ιερείς ως ποιμένες, οι δάσκαλοι που διαπαιδαγωγούν ανθρώπους και άλλοι.

**3. Ο οργανωτικός τύπος:** Αυτός έχει ειδικές οργανωτικές ικανότητες, οι οποίες ενδιαφέρουν ιδιαίτερα την ομάδα. Αυτός ο τύπος υποδιαιρείται σε άλλους τρεις μερικότερους τύπους ηγέτη, δηλαδή: α) τον δημιουργικό, β) τον οργανωτικό, που διαθέτει ορισμένες δεξιότητες και γ) το εκτελεστικό όργανο της ομάδαςτον τύπο δηλαδή που δρα[[31]](#footnote-31).

Σύμφωνα με έρευνες, φαίνεται ότι τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας που διακρίνουν τα άτομα τα οποία έχουν τη διάθεση για άσκηση ηγεσίας είναι τα ακόλουθα:

**Ανάγκη για επιτεύγματα**. Η διάθεση για άσκηση ηγεσίας πηγάζει, σε ένα βαθμό, από την ανάγκη του ατόμου να φθάσει σε αποτελέσματα τα οποία θεωρούνται σημαντικά ή ως επιτεύγματα. Η ανάγκη αυτή συνδέεται με ιδανικά και αξίες που ένα άτομο πιστεύει και, μέσω της ηγεσίας, προσδοκά και επιδιώκει να κάνει πράξη.

**Ανάγκη για αυτοεκτίμηση**. Η διάθεση του ατόμου για άσκηση ηγεσίας επηρεάζεται θετικά από την ανάγκη για αυτοεκτίμηση, εκτίμηση και αναγνώριση από τους άλλους. Αυτές οι ανάγκες το κάνουν να επιδιώκει την επαγγελματική εξέλιξη, τη διάκριση, την επιτυχία, τη σκληρή δουλειά και την επιμονή να «πάει μπροστά».

**Πίστη και δέσμευση σε αξίες.** Η αποτελεσματική άσκηση της ηγεσίας προϋποθέτει ότι ο ηγέτης πιστεύει και αισθάνεται δέσμευση σε αξίες οι οποίες προσδιορίζουν τη σκέψη και τη συμπεριφορά του. Οι αξίες αποτελούν ένα ηθικό και ιδεολογικό υπόβαθρο το οποίο, από τη μια, προσδίδει στην ηγετική συμπεριφορά γνησιότητα, συνοχή, συνέπεια, και στον ηγέτη αξιοπιστία και αυθεντικότητα. Από την άλλη, ο ενστερνισμός των αξιών του ηγέτη από τους συνεργάτες του αποτελεί προϋπόθεση για να τον εμπιστεύονται και να τον ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα.

**Ανάγκη για δύναμη και επιρροή.** Τα άτομα που επιθυμούν να ασκούν ηγεσία έχουν σε μεγαλύτερο βαθμό την ανάγκη για προσωπική δύναμη και για άσκηση επιρροής σε άλλους.

**Αυτοπεποίθηση.** Η ηγεσία, εκτός των άλλων, σημαίνει αμφισβήτηση, ανάληψη πρωτοβουλιών, οράματα, δύσκολοι και προκλητικοί στόχοι. Σημαίνει αντιμετώπιση δύσκολων, αβέβαιων, επικίνδυνων και αντιφατικών καταστάσεων, αντιμετώπιση κρίσεων, διλημμάτων, απογοητεύσεων και αποτυχιών. Όλα αυτά απαιτούν ανάλογα χαρακτηριστικά προσωπικότητας για να αντιμετωπίζονται με αποτελεσματικότητα και επιτυχία[[32]](#footnote-32).

## 1.3.6. Ηγετικές ικανότητες και ρόλοι

Η πρώτη διάσταση, με βάση την οποία μπορούμε να προσδιορίσουμε την ηγετική συμπεριφορά και τους ρόλους του ηγέτη, αφορά τα αποτελέσματα, δηλαδή το τι ο ηγέτης πρέπει να επιτυγχάνει. Ο ηγέτης, από τη μία μεριά, πρέπει να κερδίζει το σήμερα, επιτυγχάνοντας βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα. Έχει δηλαδή την ευθύνη της αποτελεσματικής υλοποίησης συγκεκριμένου έργου και της επίτευξης συγκεκριμένων στόχων σε συγκεκριμένο χρόνο, όπως για παράδειγμα, ημέρα, εβδομάδα, μήνα κ.λ.π.

Η δεύτερη διάσταση προκύπτει από αρκετά θεωρητικά μοντέλα της ηγετικής συμπεριφοράς, τα οποία διακρίνουν δύο βασικούς «πόλους». Από τη μία, ορίζουν τη συμπεριφορά του ηγέτη που είναι «προσανατολισμένη προς τους ανθρώπους» και, από την άλλη, αυτή που είναι «προσανατολισμένη προς τα συστήματα». Πράγματι, ο ηγέτης έχει να επιτύχει αποτελέσματα με δύο τρόπους: πρώτον, μέσω των ανθρώπων του και, δεύτερον, μέσω «συστημάτων», όπως στρατηγική, σχέδια, μέθοδοι, διαδικασίες, τεχνολογία, εργαλεία, υποδομές και οτιδήποτε άλλο, μη ανθρώπινο[[33]](#footnote-33).

Ας δούμε τώρα σε τι συνίσταται η ηγετική συμπεριφορά ενός ηγέτη. Η ηγετική συμπεριφορά συνίσταται στους ακόλουθους ρόλους:

**Παρακίνηση συνεργατών.** Η απόδοση του κάθε εργαζόμενου εξαρτάται από τη διάθεσή του να καταβάλλει προσπάθειες για να αποδώσει. Ο προϊστάμενος-ηγέτης ανεξαρτήτως ιεραρχικού επιπέδου, πρέπει να εξασφαλίζει αυτή τη διάθεση μέσω της παρακίνησης-ενεργοποίησης των ανθρώπων του.

**Υποστήριξη συνεργατών.** Η απόδοση των εργαζομένων δεν εξαρτάται μόνον από τη διάθεσή τους αλλά και από τη γνώση, την κατανόηση και την ικανότητά τους. Αυτό συνεχώς εξασφαλίζεται από τον ηγέτη μέσω της σωστής ανάθεσης καθηκόντων, της πλήρους κατανόησης του τι και πώς πρέπει να επιτευχθεί, της αποτελεσματικής καθοδήγησης, της ενθάρρυνσης, της εμψύχωσης, της πληροφόρησης-ενημέρωσης των συνεργατών του, της άρσης των περιορισμών και των εμποδίων στις προσπάθειές τους για απόδοση, την εξασφάλιση της ελευθερίας πρωτοβουλιών που απαιτείται.

**Ανάπτυξη ομάδας και συνεργασίας**. Οι επιδόσεις και τα αποτελέσματα μιας μικρότερης ή μεγαλύτερης οργανωτικής ομάδας εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από το βαθμό στον οποίο οι άνθρωποί της αισθάνονται και λειτουργούν σαν μια ώριμη και αποτελεσματική ομάδα. Η ανάπτυξη της ομάδας και της συνεργασίας είναι ευθύνη και έργο του ηγέτη. Η ομάδα χτίζεται από τον ηγέτη της.

**Υλοποίηση έργου (execution).** Σε καθημερινή βάση, το κάθε στέλεχος κάνει ενέργειες που αφορούν άμεσα την υλοποίηση έργου ή εργασιών. Οι ενέργειες που συνιστούν αυτό το ρόλο είναι η στοχοθεσία, ο προγραμματισμός και ο σχεδιασμός των βημάτων και των τρόπων υλοποίησης του έργου, η παρακολούθηση και ο έλεγχος της υλοποίησης του έργου, η επίλυση σχετικών προβλημάτων, η εξασφάλιση των μέσων, η επίτευξη παραγωγικότητας και αποτελεσματικής αξιοποίησης των διαθέσιμων πόρων.

**Διοίκηση συντονισμού.** Η κάθε οργανωτική μονάδα αποτελεί ένα οργανικό μέρος μιας ευρύτερης ολότητας και, κατά συνέπεια, απαιτείται να ολοκληρώνεται αρμονικά στα πλαίσια αυτής. Αυτό σημαίνει συντονισμό και συγχρονισμό με άλλες οργανωτικές μονάδες. Ο ηγέτης αποτελεί το συνδετικό κρίκο μεταξύ των διάφορων ιεραρχικών επιπέδων και οργανωτικών μονάδων της επιχείρησης[[34]](#footnote-34).

**Ανάπτυξη συνεργατών.** Η διαρκής επιτυχία της κάθε επιχείρησης ή του κάθε οργανισμού απαιτεί να υπάρχουν ανά πάσα στιγμή οι κατάλληλοι-σωστοί άνθρωποι σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα. Τα στελέχη και οι εργαζόμενοι που θα διαθέτει μία επιχείρηση ή ένας οργανισμός στο μέλλον εξαρτώνται σε σημαντικό βαθμό από το πόσο αποτελεσματικά αναπτύσσει τους ανθρώπου της/του. Η ανάπτυξη των στελεχών και των εργαζομένων είναι ευθύνη της ΔΑΔ της κάθε επιχείρησης ή του οργανισμού.

**Προσωπική ανάπτυξη.** Στη σύγχρονη εποχή, όπου οι εξελίξεις τρέχουν με ασύλληπτους ρυθμούς, η συνεχής μάθηση και η προσωπική ανάπτυξη αποτελεί αναγκαία προϋπόθεση επαγγελματικής επιτυχίας.

**Ανάπτυξη κουλτούρας.** Η κουλτούρα του οργανισμού ή της επιχείρισης αποτελεί το κύριο προσδιοριστικό στοιχείο του «είναι» και του «γίγνεσθαι». Η κουλτούρα πρέπει να προσαρμόζεται συνεχώς στις αλλαγές του περιβάλλοντος. Κύριος διαμορφωτής της κουλτούρας-νοοτροπίας των ανθρώπων είναι ή καλύτερα πρέπει να είναι ο ηγέτης. Η συμπεριφορά και το παράδειγμα του ηγέτη, το πού δίνει την προσοχή του, το τι αξιολογεί και ελέγχει συστηματικά, το τι ανταμοίβει και «τιμωρεί», αποτελούν μόνο λίγους από τους πολλούς τρόπους, μέσω των οποίων μπορεί και πρέπει να διαπερνά αξίες, αρχές, πιστεύω κ.λ.π. στους άμεσους συνεργάτες και τους ανθρώπους της μονάδας του.

**Διοίκηση στρατηγικής-Όραμα.** Τα στελέχη πρέπει να παρακολουθούν και να προβλέπουν τις ευκαιρίες, τις απειλές και τις εκάστοτε προκλήσεις του περιβάλλοντος, την εξέλιξη του ανταγωνισμού και να συμβάλλουν με πληροφορίες, ιδέες και ενέργειες στη διαμόρφωση και λήψη των στρατηγικών αποφάσεων.

**Διοίκηση καινοτομιών και συνεχούς βελτίωσης.** Η συνεχής βελτίωση των δομών, των διεργασιών, των μεθόδων, της τεχνολογίας, των υποδομών και των συστημάτων αποτελεί αναγκαιότητα για την υλοποίηση της στρατηγικής, την αποτελεσματικότητα, τη διαρκή ανταγωνιστικότητα και τη διαρκή επιτυχία. Ο ηγέτης έχει την ευθύνη να δημιουργεί και να ενισχύει συνεχώς αυτή την ικανότητα στην οργανωτική του ομάδα.

**Ανάπτυξη δικτύου «συνεργατών-υποστηρικτών και φήμης».** Τα δίκτυα συνεργασιών μεταξύ επιχειρήσεων και οργανισμών αποτελούν μια αναγκαιότητα της σύγχρονης εποχής για να εξασφαλιστούν συνέργειες, ευελιξία και ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Η δημιουργία και η διαχείριση σχέσεων εντός και εκτός επιχείρησης ή οργανισμού δίνουν τη δυνατότητα στον ηγέτη να αντλεί έγκαιρα πληροφορίες, να λύνει προβλήματα συνεργασιών, να παίρνει ιδέες και να εξασφαλίζει υποστήριξη, όταν χρειάζεται. Στα πλαίσια αυτού του ρόλου τοποθετείται η ανάπτυξη της εικόνας και της φήμης του ηγέτη, αφού αυτή συμβάλλει σημαντικά στην αποτελεσματικότητά του[[35]](#footnote-35).

## 1.4.1. Τρόποι ηγεσίας του Lewin

Στις αρχές της δεκαετίας του 1940, ο Γερμανό-Πολωνός ψυχολόγος Kurt Lewin (1890-1947), γνωστός για τις θεωρίες και τεχνικές του σχετικά με τη δυναμική των ομάδων, τη Force Filed Analysis, και τη διοίκηση αλλαγών, μεταξύ άλλων, πραγματοποίησε μια σειρά ερευνών πάνω στον τρόπο ηγεσίας μιας ομάδας. O Lewin, διέκρινε τρεις τρόπους διακυβέρνησης μιας ομάδας: τον αυταρχικό, τον δημοκρατικό και τον τελείως ελεύθερο.

α. **Αυταρχικός** τρόπος ηγεσίας, κατά τον οποίο ο ηγέτης αποφασίζει για τον τρόπο δράσης των μελών και της ομάδας του. Εκφράζει τις παρατηρήσεις και τους επαίνους κατά την κρίση του, ενώ δεν συμμετέχει στη ζωή της ομάδας παρά μόνο όταν πρόκειται να υποδείξει τον τρόπο ενέργειας στα μέλη της.

β. **Δημοκρατικός-συμμετοχικός** τρόπος ηγεσίας: Σύμφωνα με αυτόν οι αποφάσεις παίρνονται συλλογικά κατόπιν συζητήσεως, την οποία ενθαρρύνει ο ηγέτης, οι δραστηριότητες προγραμματίζονται από κοινού, με τον αρχηγό να προτείνει διάφορες λύσεις, οι οποίες συζητούνται και επιλέγονται από τους συμμετέχοντες, τα μέλη έχουν την ελευθερία να εργαστούν όπως επιθυμούν, η ανταμοιβή και η τιμωρία αποδίδονται με αντικειμενικά κριτήρια, και ο ηγέτης συμπεριφέρεται σαν μέλος της ομάδας.

γ. **Φιλελεύθερος** τρόπος ηγεσίας: Ο ηγέτης αποτελεί τον διαχειριστή που θέτει στη διάθεση της ομάδας το πληροφοριακό υλικό, χωρίς να λαμβάνει καμία πρωτοβουλία[[36]](#footnote-36).

## 1.4.2. Πρότυπα ηγεσίας του Likert

Ο Likert (αμερικανός παιδαγωγός και ψυχολόγος) είχε διαπιστώσει πως τα πλέον παραγωγικά στελέχη, αυτά που ικανοποιούν τα υπόλοιπα μέλη μιας οργάνωσης και ευνοούν την αποδοτικότητα, ακολουθούν ένα διαφορετικό στυλ ηγεσίας από τα στελέχη των οποίων τα αποτελέσματα είναι χειρότερα. Μολονότι, η κάθε μορφή ηγεσίας έρχεται πάντοτε σε συνάρτηση με το αντικείμενο και τη φύση του έργου, αλλά και άλλους παράγοντες τους οποίους ο Likert ονόμασε παρεμβαίνουσες μεταβλητές, το συμπέρασμα είναι ότι **η δημοκρατική, ή συμμετοχική ηγεσία**, έχει τις μεγαλύτερες πιθανότητες να είναι πιο αποτελεσματική. Αυτό τον τρόπο ηγεσίας τον χαρακτηρίζει η συλλογικότητα και η εμπιστοσύνη του ηγέτη στους υφισταμένους. Ακολουθούν με φθίνουσα σειρά αποτελεσματικότητας **ο συμβουλευτικός** τύπος ηγέτη, κατά τον οποίο διατηρείται μια σχέση εμπιστοσύνης και επικοινωνίας με τα μέλη της ομάδας, **ο αυταρχικός καλοπροαίρετος**, με τον οποίο διατηρείται μια κάποια επικοινωνία με τους υφισταμένους, και **ο αυταρχικός εκμεταλλευτικός** τον οποίο χαρακτηρίζει έντονος συγκεντρωτισμός[[37]](#footnote-37).

## 1.4.3. Πρότυπα ηγεσίας του Fiedler

O Fiedler (ψυχολόγος) εξέτασε τους τρόπους ηγεσίας από ένα διαφορετικό πρίσμα, αυτό της εξάρτησης από τις καταστάσεις, και διατύπωσε τη θεωρία της αποτελεσματικότηταςτου ηγέτη. Σύμφωνα με αυτή, διακρίνονται τρεις παράγοντεςπου χαρακτηρίζουν την ηγετική φυσιογνωμία:

 **Η ισχύς της ηγετικής θέσης**: Αφορά το επίπεδο ισχύος και εξουσίας, τυπικής ή άτυπης, που εκχωρείται στον ηγέτη από τον οργανισμό. Η εξουσία αυτή εκφράζεται με τη δύναμη που διαθέτει ο ηγέτης να προχωρά στην αμοιβή ή την τιμωρία των υφισταμένων.

**Η δόμηση καθηκόντων**: Τα καθήκοντα καθενός είναι αυστηρά ορισμένα, ώστε εύκολα να ελέγχεται η εκπλήρωσή τους από τον ανώτερο. Από την άλλη πλευρά, καθήκοντα περίπλοκα και ασαφώς καθορισμένα απαιτούν την ενεργό συμμετοχή των εργαζομένων και ωθούν τον ηγέτη σε πιο δημοκρατική συμπεριφορά.

**Σχέσεις ηγέτη - υφιστάμενων**: Είναι ο μόνος παράγοντας που καθορίζεται σε μεγάλο βαθμό από τον ίδιο τον ηγέτη, καθώς οι δύο προηγούμενοι διαφεύγουν του απόλυτου ελέγχου του, αφού προσδιορίζονται κατά πολύ από το οργανόγραμμα μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Με άλλα λόγια, είναι το επίπεδο ισχύος όπου ο ηγέτης εξασφαλίζει την αποδοχή, την εμπιστοσύνη, την υποστήριξη και την πίστη στο πρόσωπό του[[38]](#footnote-38).

## 1.5. Η έννοια της ομάδας

Τα τελευταία χρόνια η ανάπτυξη αποτελεσματικών ομάδων αποτελεί διαρκή φροντίδα των επιχειρήσεων και των οργανισμών αφού αποτελούν προϋπόθεση αποτελεσματικότητας και ανταγωνιστικότητας. Ως **ομάδα** ορίζεται ένα σύνολο ατόμων που μέσα από αλληλεπίδραση και αλληλεξάρτηση επιδιώκουν την επίτευξη κοινών στόχων. Η εργασία σε ομάδες, όταν γίνεται αποτελεσματικά, παρουσιάζει σημαντικά πλεονεκτήματα, όπως:

**Συνέργεια**. Το αποτέλεσμα της ομάδας είναι καλύτερο από το αποτέλεσμα του κάθε μέλους.

**Συντονισμός.** Πιο αποτελεσματικός συντονισμός μεταξύ ατόμων, τμημάτων, λειτουργιών.

**Ηθικό.** Το ηθικό είναι υψηλότερο λόγω της δυναμικής που αναπτύσσεται μέσω της αλληλεπίδρασης των μελών.

**Ικανοποίηση.** Τα άτομα ικανοποιούν κοινωνικές και άλλες ανώτερες ανάγκες στα πλαίσια της ομάδας.

Καθώς οι ομάδες αποτελούν το κύτταρο όλης της κοινωνίας, πολλοί είναι οι ερευνητές που ασχολήθηκαν με τη δυναμική τους, εξελίσσοντας τη σκέψη και τη γνώση μας για το πολύπλοκο αυτό φαινόμενο. Για τον Φρόυντ η δυναμική της ομάδας εξαρτάται από τους συναισθηματικούς δεσμούς μεταξύ των μελών της, οι οποίοι βασίζονται στα πρότυπα που έχουν διαμορφωθεί μέσα στην οικογένεια, την πρώτη ομάδα στην οποία όλοι ανήκουμε. Έτσι η σχέση με τον πατέρα ή τη μητέρα επηρεάζει τη σχέση που διαμορφώνεται με τον ηγέτη της ομάδας ως φιγούρα εξουσίας, αλλά και με τα υπόλοιπα μέλη[[39]](#footnote-39).

Η δημιουργία μιας επιτυχημένης και αποδοτικής ομάδας δεν είναι στιγμιαία και απλή διαδικασία. Απαιτείται χρόνος, σκληρή δουλειά, και πάνω απ’όλα η δέσμευση του ηγέτη και της ομάδας. Έρευνα που διεξήχθη απ’την εταιρεία συμβούλων HayGroup (2001) σε συνεργασία με τους Hackman & Wageman μελέτησε ομάδες μεγάλων πολυεθνικών επιχειρήσεων. Στόχος της ήταν να διαχωριστούν τα χαρακτηριστικά που οδηγούν τις ομάδες αυτές σε επιτυχημένη απόδοση. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, η συμπεριφορά του ηγέτη είναι καθοριστική τόσο στην επιτυχία όσο και στην αποτυχία μιας ομάδας[[40]](#footnote-40).

 Όπως ο ηγέτης διαθέτει τα δικά του ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, έτσι και τα μέλη της ομάδας του έχουν εξατομικευμένα στοιχεία. Ο σεβασμός στη διαφορετικότητα και η αρμονική συνύπαρξη και αλληλεπίδραση είναι απαραίτητη για την επιτυχημένη συνεργασία. Ο ηγέτης με την ουσιαστική επικοινωνία και τον διάλογο παρακινεί, καθοδηγεί, εμπνέει και τέλος καθιστά τα μέλη μέτοχους του οράματός του. Ο ηγέτης πρέπει να λαμβάνει υπόψη του τις ειδικές διαφοροποιήσεις και ιδιαιτερότητες που υπάρχουν στο σύνολο και με ταχύτητα να δρα, απομακρύνοντας την εντύπωση της αβεβαιότητας και του δισταγμού. Βέβαια αυτό δεν είναι πάντοτε εφικτό, καθώς καλείται να αξιολογήσει όλα τα στοιχεία και τις παραμέτρους, προκειμένου να διεξαγάγει ένα ασφαλές και έγκυρο συμπέρασμα. Σημαντική για την επιτυχία του ηγέτη καθίσταται η επιλογή αξιόλογων συνεργατών, τους οποίους θα κατευθύνει, ώστε να επιτελέσουν το έργο τους με τον ορθότερο τρόπο. Ο ικανός ηγέτης είναι διορατικός, προοδευτικός και καινοτόμος. Δεν εφαρμόζει αναχρονιστικές τεχνικές, αλλά προσαρμόζεται στις αλλαγές της εκάστοτε εποχής. Φροντίζει να εξελίσσεται, να μη μένει στάσιμος, να ενημερώνεται διαρκώς και με αυτόν τον τρόπο συμβάλλει στην εξέλιξη των μελών αλλά και του οργανισμού ή της επιχείρισης που προΐσταται. Επίσης γνωρίζει τον τρόπο ανάδειξης των χαρισμάτων των άλλων, καθώς και τον τρόπο δημιουργίας μιας υψηλής κουλτούρας εργασίας. Ο ηγέτης της ομάδας πρέπει να προσδιορίζει και να εξουδετερώνει κάθε κίνδυνο, αντικαθιστώντας τον με μία κουλτούρα μάθησης στο πλαίσιο ενός ασφαλούς περιβάλλοντος[[41]](#footnote-41).

## 1.6. Διοικητική ηγεσία και Διαπροσωπική ηγεσία

**Διοικητική ηγεσία:** Ο τύπος της ηγεσίας που συνδέεται πιο στενά με τα τυπικά (formal) μοντέλα είναι η διοικητική ηγεσία. Πρόκειται για μία προσέγγιση της οποίας οι διάφορες εκδοχές σχεδόν ταυτίζουν την ηγεσία με τη διοίκηση (management) ή με συγκεκριμένες λειτουργίες της. Στην διοικητική ηγεσία (managerial leadership) η έμφαση δίνεται στη διεκπεραίωση των υποχρεώσεων των εργαζομένων. Η εξουσία και η επιρροή ασκούνται από άτομα που κατέχουν επίσημες θέσεις στην ιεραρχία (Leithwood, Jantzi & Steinbach, 1999).

Στη διοικητική ηγεσία η έμφαση δίνεται στα καθήκοντα και τη συμπεριφορά του επικεφαλής. Η συμπεριφορά των μελών του οργανισμού είναι λογική και η επιρροή ασκείται μέσω της δικαιοδοσίας που παρέχει η θέση στην ιεραρχία του οργανισμού. O υβριδικός όρος «διοικητική ηγεσία» συμπεριλαμβάνει και τους δύο συμπληρωματικούς και συχνά αντιφατικούς ρόλους που οι διευθυντές πρέπει να υιοθετήσουν σε μια προσπάθεια να τονώσουν τις νέες τους προσπάθειες, διατηρώντας παράλληλα τις υπάρχουσες λειτουργίες ρουτίνας (Hunt, 2004). Ο προσανατολισμός της διοικητικής ηγεσίας είναι παρόμοιος με αυτόν της βιβλιογραφίας για την κλασική διοίκηση. Το μοντέλο αυτό ηγεσίας είναι εντελώς διαφορετικό από την ηγεσία εκείνη που προσανατολίζεται στην καινοτομία, την αλλαγή και την ανάληψη ρίσκου. Αξιοσημείωτο είναι ότι δεν περιλαμβάνει καθόλου την έννοια του οράματος, που είναι η βασική έννοια στα περισσότερα μοντέλα ηγεσίας. Στη διοικητική ηγεσία η εστίαση είναι στη διαχείριση των υφιστάμενων δραστηριοτήτων παρά στον οραματισμό (Dressler, 2001). Η έννοια της διοικητικής ηγεσίας, όπως περιγράφεται από τους Leithwood et al. (1999), μπορεί να φαίνεται αντιφατική, αλλά παρ’ όλα αυτά αξίζει ξεχωριστής προσοχής, διότι χρησιμεύει για να αποδειχτεί ότι συχνά υιοθετείται μια στενή έννοια του όρου «διοίκηση»[[42]](#footnote-42).

**Διαπροσωπική ηγεσία**: Είναι το μοντέλο ηγεσίας που έχει σχέση με τη συναδελφικότητα και τονίζει τη σημασία της συνεργασίας και των διαπροσωπικών σχέσεων, καθώς σχετίζεται, σύμφωνα με τον Bush (2005), με μια διαδικασία αυτοσυναίσθησης, η οποία οδηγεί σε μια επιτυχημένη αλληλεπίδραση με τα μέλη μιας κοινότητας. Ο τύπος αυτός ηγεσίας εστιάζει στις σχέσεις που αναπτύσσουν οι ηγέτες με τους εργαζομένους. Οι ηγέτες υιοθετούν μία συνεργατική προσέγγιση, η οποία μπορεί να έχει ηθική διάσταση. Η διαπροσωπική ηγεσία βασίζεται στη διαπροσωπική νοημοσύνη, η οποία ορίζεται ως μια αυθεντική σειρά από διαισθητικές συμπεριφορές που προέρχονται από αυξημένη αυτοεπίγνωση και αυτογνωσία, η οποία διευκολύνει την αποτελεσματική εμπλοκή με άλλους. Σύμφωνα με τους Gardner & Hatch (1989) η διαπροσωπική νοημοσύνη είναι η ικανότητα του ατόμου να διακρίνει και να αντιδρά κατάλληλα στη διάθεση, στον χαρακτήρα, στα κίνητρα και στις επιθυμίες των άλλων ανθρώπων. Η αυτεπίγνωση διευκολύνει τόσο την ενσυναίσθηση όσο και την αυτοδιαχείριση, ενώ με τη σειρά τους οι δυο αυτές ικανότητες, σε συνδυασμό, συμβάλλουν στον αποτελεσματικό χειρισμό των σχέσεών μας με τους άλλους. Η συναισθηματικά ευφυής ηγεσία οικοδομείται πάνω στα θεμέλια της αυτεπίγνωσης (Goleman, Boyatzis & McKee, 2002). Ηγεσία σημαίνει σχεδόν αποκλειστικά συναισθηματική νοημοσύνη και αφορά κυρίως τη διάκριση ανάμεσα σε αυτό που κάνουν οι διευθυντές/προϊστάμενοι και σε αυτό που κάνουν οι ηγέτες – όπως το να υιοθετήσεις μια σαφή στάση, να ξέρεις τι είναι σημαντικό για σένα και να επιδιώκεις τους στόχους σου σε συνεργασία με άλλους (Goleman, 2000)[[43]](#footnote-43).

## 1.7.1. Ο ρόλος των συναισθημάτων στην εργασιακή ζωή - Συναισθηματική νοημοσύνη

Σύμφωνα με τη θεώρηση της κοινωνικής κατασκευής, τα συναισθήματα βοηθάνε το άτομο να εκτιμήσει μια κατάσταση και να αντιδράσει σε αυτήν ανάλογα (Watson 2000). Κατά αυτή την έννοια τα συναισθήματα βρίσκονται στο κέντρο των κοινωνικών αλληλεπιδράσεων και λειτουργούν ως προσαρμοστικοί μηχανισμοί σε συνθήκες που αλλάζουν. Η αναγέννηση του ενδιαφέροντος για τα συναισθήματα και το ρόλο τους μέσα στο χώρο εργασίας αντικατοπτρίζεται στην έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης. Η έννοια αυτή μπορεί να αποτελέσει πολύτιμη πηγή πληροφοριών για τη ΔΑΔ, καθώς μέσω της ανάπτυξης παραμέτρων συναισθηματικής νοημοσύνης, όπως είναι η επίγνωση και η διαχείριση συναισθημάτων, τόσο οι εργαζόμενοι όσο και οι ίδιοι οι οργανισμοί μπορούν να γίνουν πιο έξυπνοι συναιασθηματικά και συνεπώς πιο αποτελεσματικοί. Η συναισθηματική νοημοσύνη ορίζεται ως η «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» (Goleman 1997)[[44]](#footnote-44).

Η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί μια δυναμική νέα συνιστώσα για την κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς και την αποτελεσματική βελτίωση των ανθρώπινων σχέσεων, και ειδικότερα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Η επιτυχημένη ΔΑΔ συνδέεται και με τη συναισθηματική νοημοσύνη της ηγεσίας. Γενικότερα, η επαγγελματική επιτυχία είναι συνδεδεμένη με πολυσύνθετους παράγοντες όπως η συναισθηματική και διανοητική νοημοσύνη, η ικανότητα και η θέληση, ο τύπος της επαγγελματικής προσωπικότητας, τα ενδιαφέροντα, οι κλίσεις και οι προτιμήσεις, η επιλογή κατάλληλου επαγγέλματος, αλλά και τα οικογενειακά και κοινωνικά δεδομένα. Πρόκειται για μια επαναλαμβανόμενη, αυτοτροφοδοτούμενη διαδικασία που ξεκινάει από το ατομικό επίπεδο, περνάει στο συλλογικό και καταλήγει ξανά στο ατομικό, ώστε να ξεκινήσει η διαδικασία και πάλι από την αρχή. Οι σύγχρονες αντιλήψεις για τη διοίκηση δεν μπορεί παρά να λάβουν σοβαρά υπόψη την πολύ σημαντική συνιστώσα της συναισθηματικής νοημοσύνης, η οποία αναμφίβολα επηρεάζει τη λειτουργικότητα μιας επιχειρησιακής μονάδας. Δεν νοείται σημερινός ηγέτης που δε διαθέτει επαρκείς δεξιότητες συναισθηματικής νοημοσύνης, τις οποίες οφείλει να καλλιεργεί συνειδητά[[45]](#footnote-45).

## 1.7.2. Η σημασία της ψυχικής ανθεκτικότητας στους χώρους εργασίας

Η έννοια της ψυχικής ανθεκτικότητας έχει αποτελέσει αντικείμενο πολλών σύγχρονων ερευνών και θεωρητικών αναζητήσεων. Δεδομένου ότι κάθε άτομο ενδέχεται να βιώσει ποικίλες στρεσογόνες καταστάσεις κατά τη διάρκεια της ζωής του, καθώς και να εκτεθεί σε τραυματικά γεγονότα, η προσπάθεια κατανόησης της ανάπτυξης και ενίσχυσης της ανθεκτικότητας καθίσταται ζωτικής σημασίας.

Η ανθεκτικότητα ενδέχεται να λαμβάνει διαφορετικές μορφές για κάθε άτομο. Πρόκειται για την ικανότητα προσαρμογής και εξέλιξης με ουσιαστική αλλαγή, και όχι απλώς την ικανότητα να είναι κάποιος προετοιμασμένος για πιθανή πρόκληση. Ο Martin (2017) υποστηρίζει ότι η ανθεκτικότητα συνιστά μια ισχυρή έννοια που εκτείνεται σε πολλαπλές διαστάσεις και χαρακτηρίζεται από τρεις βασικές παραμέτρους: **συναισθηματική νοημοσύνη*,* αυθεντικότητα**και **νόημα για τη ζωή**. Οι άνθρωποι που είναι «ανθεκτικοί» αξιοποιούν στο έπακρο τους πόρους που έχουν στη διάθεσή τους, ανακαλύπτουν συνδέσεις και επινοούν λύσεις σε καταστάσεις όπου οι λιγότερο «ανθεκτικές» προσωπικότητες θα μπορούσαν να δυσκολευτούν πολύ και να αποθαρρυνθούν πλήρως (Campbell et al., 2008).

Η ύπαρξη ανθεκτικότητας δεν συνεπάγεται ότι ένα άτομο δεν θα βιώσει αντιξοότητες, τραύματα ή αγωνία, αλλά ότι εστιάζει σε εκείνους τους προστατευτικούς παράγοντες και τις θετικές προσαρμογές στους οποίους καταφεύγει όταν βρίσκεται υπό την επήρεια αυτών των καταστάσεων. Σύμφωνα με τον Baykal (2018), η ανθεκτικότητα συνιστά μια διαφορετικού τύπου προσέγγιση από μία συμβατική διαδικασία προσαρμοστικότητας και κατ’ ουσίαν η ανθεκτικότητα λειτουργεί ως δεξαμενή που θα αυξήσει εν τέλει την πιθανότητα προσαρμοστικότητας.

Η ανθεκτικότητα ενίοτε θεωρείται ή χαρακτηρίζεται ως επίλυση ζητημάτων ή ως κάτι που είναι άμεσα εφικτό, ένας ορισμός που φαίνεται να είναι ανεπαρκής σύμφωνα με τον Chance (2022). Η ψυχική ανθεκτικότητα επιτρέπει στους εργαζόμενους και τους οργανισμούς να προσαρμόζονται και να αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά τις διάφορες προκλήσεις και τους στρεσογόνους παράγοντες που μπορεί να συναντήσουν στους εργασιακούς τους χώρους. Οι εργαζόμενοι εκείνοι που διαθέτουν ανθεκτικότητα αποδεικνύονται πιο ικανοί στο να χειρίζονται επαρκώς δύσκολες καταστάσεις, να ανακάμπτουν γρήγορα και να προοδεύουν υπερβαίνοντας εμπόδια και αντιξοότητες, κάτι το οποίο πολλές φορές φαίνεται να οδηγεί σεβελτιωμένη απόδοση*,* υψηλή παραγωγικότητα και σημαντικά επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης. Επιπλέον, ένα «ανθεκτικό» εργατικό δυναμικό συχνά συμβάλλει στη δημιουργία και εμπέδωση μιας θετικής και υγιούς οργανωσιακής κουλτούρας*,* η οποία, με τη σειρά της, ενδέχεται να οδηγήσει σε αυξημένη δέσμευση των εργαζομένων, μία ιδιαιτέρως σημαντική παράμετρος για την ευημερία των σύγχρονων οργανισμών.

Ο Grote (2019) πρότεινε τρεις βασικές προϋποθέσεις άσκησης ηγεσίας, προκειμένου να καταστή εφικτή η καλλιέργεια της ανθεκτικότητας εντός οργανωσιακού περιβάλλοντος. Η πρώτη είναι η ικανότητα των ηγετών να διαφοροποιούν τους δικούς τους ρόλους και να προσανατολίζουν τις ενέργειές τους σύμφωνα με τις ανάγκες για σταθερότητα και ευελιξία των ομάδων τους. Συνεπώς, το εύρος δράσης τους θα πρέπει να εκτείνεται από τη δημιουργία και εμπέδωση κλίματος οργανωσιακής ευνομίας και ευρυθμίας μέσω κανόνων και προσωπικής καθοδήγησης μέχρι την κατανομή διοικητικών ευθυνών και την εκχώρηση ελέγχου, όταν απαιτείται εξαιρετική ευελιξία κατά τη διάρκεια αυτοσχέδιων διαδικασιών ανταλλαγής μάθησης.

Επιπλέον, οι ηγέτες πρέπει να είναι σε θέση ώστε να αναγνωρίζουν τις αλλαγές στις ανάγκες των άλλων και να προετοιμάζουν για αυτές τόσο τον οργανισμό στο σύνολο όσο και τις επιμέρους ομάδες. Ο σχεδιασμός οργανωσιακών δομών που ενθαρρύνουν την ατομική και την ομαδική προσαρμοστικότητα αποτελεί τη δεύτερη προϋπόθεση και σχετίζεται, κυρίως, με καθιερωμένους θεσμούς και κανόνες, οι οποίοι συχνά αποσκοπούν στην παροχή σταθερότητας. Η τρίτη προϋπόθεση αφορά τον ρόλο που διαδραματίζουν οι ίδιοι οι ηγέτες στη δημιουργία εταιρικής κουλτούρας, καθώς ο θεμελιώδης ρόλος της ως ισχυρής σταθεροποιητικής δύναμης η οποία συμβάλλει στον συντονισμό των δράσεων πρέπει να συνυπολογίζεται και να χρησιμοποιείται με σύνεση (Grote, 2019).

Οι ηγέτες για να συμβάλουν στην ανάπτυξη «ανθεκτικών» εργαζομένων και ομάδων, μπορούν να χρησιμοποιήσουν ένα εύρος στρατηγικών, όπως:

1) καταγραφή των πλεονεκτημάτων και των ιδιαίτερων ταλέντων κάθε μέλους της ομάδας,

2) σύνδεση, μέσω συνεργασίας, των ατομικών ταλέντων με την επίτευξη των στόχων της ομάδας,

3) ενίσχυση των υφιστάμενων ικανοτήτων των μελών, διατηρώντας ένα καλό επίπεδο επικοινωνίας με την ομάδα και δίνοντας προτεραιότητα στα επιτεύγματα όλων των συμμετεχόντων,

4) εναρμόνιση των ταλέντων των μελών με τους στόχους του έργου και προαγωγή της αυτοαποτελεσματικότητας,

5) διορισμό μεντόρων με στόχο την προώθηση νέων προσεγγίσεων για τις διαδικασίες και τον τρόπο εργασίας,

6) αξιολογήσεις απόδοσης βάσει τομέων αριστείας και προσδιορισμό στόχων βάσει ικανοτήτων,

7) προώθηση οργανωσιακής ανάπτυξης μέσω εκπαιδευτικών ευκαιριών που προάγουν τις επαγγελματικές της δραστηριότητες,

8) προώθηση της ομαδικής εργασίας, μειώνοντας τον ανταγωνισμό και παρακινώντας τα μέλη της ομάδας να υποστηρίξουν άλλους, ώστε να αξιοποιήσουν στο έπακρο τα ταλέντα τους (Southwick et al., 2017).

Η αποτελεσματική ηγεσία μπορεί να θεωρηθεί «δεξαμενή» της ανθεκτικότητας, που παρέχεται και καλλιεργείται μέσω των χαρακτηριστικών του ηγέτη και χρησιμεύει ως υπόδειγμα μέσω των ενεργειών και της εν γένει συμπεριφοράς του (Campbell et al., 2008).

Οι ακόλουθες προτάσεις φαίνεται ότι θα μπορούσαν να ενισχύσουν σε σημαντικό βαθμό τα επίπεδα προσωπικής ανθεκτικότητας:

1) Σαφήνεια του ρόλου: η κατανόηση ότι κάποιος υπηρετεί έναν ρόλο που δεν τον χαρακτηρίζει όμως ως άτομο συνολικά.

2) Υπερνίκηση του φόβου: η υπέρβαση των προσωπικών ανησυχιών.

3) Ενδοσκόπηση και ανταλλαγή εμπειριών: το να αξιολογεί ενεργά κάποιος τα προσωπικά του λάθη χωρίς να περιορίζεται από ρυθμίσεις.

4) Πρόληψη: οι οργανισμοί οι οποίοι είναι πιο πιθανό να επιβιώσουν από τις επερχόμενες μελλοντικές προκλήσεις είναι εκείνοι που ξεκινούν σήμερα να σχεδιάζουν σε προληπτική βάση για το επόμενο γόνιμο στάδιο ανάπτυξής τους (Faustenhammer & Gössler, 2011)[[46]](#footnote-46).

## 1.8.1. Η πρόκληση της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού σε περιόδους οικονομικής και κοινωνικής κρίσης

Η οικονομική κρίση επέφερε σημαντικές επιπτώσεις στη ΔΑΔ των επιχειρήσεων, διότι αποτέλεσε την εύκολη λύση για την εξοικονόμηση πόρων, μέσω των απολύσεων. Για το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης είναι πολύ σημαντικό να εξαντλούνται οι εναλλακτικές λύσεις πριν αποφασιστεί η απόλυση των εργαζομένων. Ικανός αριθμός επιχειρήσεων, οι οποίες δεν επένδυσαν στο ανθρώπινο δυναμικό τους λαμβάνουν δυσμενείς αποφάσεις εις βάρος τους[[47]](#footnote-47). Η καθηγήτρια Ν. Παπαλεξανδρή[[48]](#footnote-48) (σε άρθρο της το 2012) ανέφερε ότι «*ο ρόλος όσων ασχολούνται με το ανθρώπινο δυναμικό είναι να βοηθήσουν την επιχείρηση να ενστερνιστεί τη φιλοσοφία/νοοτροπία της ΔΑΔ, που δεν είναι τίποτε άλλο από την αναγνώριση της στρατηγικής σημασίας του ανθρώπινου παράγοντα, από την κατανόηση των αναγκών και της συμπεριφοράς του, την αξιοποίηση των δυνατοτήτων του και την παροχή ευκαιριών για ανάπτυξη, συμμετοχή και αμφίδρομη επικοινωνία...οι προσπάθειες των τελευταίων χρόνων...δεν θα πάνε χαμένες και γρήγορα η χώρα μας θα βγει από την κρίση, αξιοποιώντας το ανθρώπινο δυναμικό της, που είναι από τα πλέον εκπαιδευμένα στην Ευρώπη»[[49]](#footnote-49).*

Η οικονομική κρίση μπορεί να αποτελέσει ευκαιρία να αλλάξουν οι οργανισμοί την κουλτούρα τους, γεγονός που δεν μπορεί να συμβεί σε ομαλές περιόδους λειτουργίας. Ο νομπελίστας Muhammad Yunus τονίζει ότι *«δεν πρέπει να κοιτάμε την οικονομική κρίση σαν μια κρίση μονάχα. Είναι η μεγαλύτερη ευκαιρία μας να ξαναχτίσουμε την οικονομία μας, να ξαναχτίσουμε τη σκέψη μας και τον τρόπο με τον οποίο ενεργούμε, ώστε να προχωρήσουμε προς τη σωστή κατεύθυνση, με τη σωστή δομή. Και αυτό επειδή η σημερινή δομή θα δημιουργήσει προβλήματα σαν και αυτά που ήδη δημιούργησε. Θα πρέπει να ξαναχτίσουμε το μέλλον λιθαράκι λιθαράκι»[[50]](#footnote-50).*

## 1.8.2. Η Διοίκηση της διαφορετικότητας και της πολυπολιτισμικότητας στις σύγχρονες επιχειρήσεις

Ο σημερινός κόσμος διακρίνεται για την πολυπολιτισμικότητά του, τις συνεχόμενες αλλαγές στις παραδοσιακές κουλτούρες και για τις επιδράσεις και τις αλλαγές των πολιτισμών. Η σύγχρονη ΔΑΔ χαρακτηρίζεται από το ποικιλόμορφο προσωπικό και από την ανάγκη διοίκησης ανθρώπων που διαφέρουν μεταξύ τους στο φύλο, στην ηλικία, στις θρησκευτικές πεποιθήσεις, στον τόπο καταγωγής, στον σεξουαλικό προσανατολισμό και σε άλλους παράγοντες[[51]](#footnote-51). Η διοίκηση της διαφορετικότητας μπορεί να προσφέρει στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς τη γρήγορη αντιμετώπιση προβλημάτων που προκύπτουν, ειδικά με τη δημιουργία ετερογενών ομάδων και την αύξηση της παραγωγικότητας, από τη στιγμή που όλοι οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι είναι αποδεκτοί στο χώρο εργασίας τους[[52]](#footnote-52).

Από το 2019, και η Ελλάδα πλέον υλοποιεί τη Χάρτα Διαφορετικότητας στις ελληνικές επιχειρήσεις. Η Χάρτα αποτελεί πρωτοβουλία της Ευρωπαϊκής Επιτροπής και λειτουργεί ως εργαλείο δέσμευσης για την εφαρμογή των αρχών της ισότητας και των ίσων ευκαιριών στις σύγχρονες οργανώσεις. Στόχος είναι να καλλιεργηθεί η διοίκηση της διαφορετικότητας και της πολυπολιτισμικότητας και να ενσωματωθεί ως εταιρική πρακτική. Επίσης, θα παράσχει όλη τη βοήθεια που απαιτείται στην ανάπτυξη αυτού του μοντέλου διοίκησης[[53]](#footnote-53).

## 1.8.3. Προβλέψεις για το ρόλο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Στο χώρο της διοίκησης, η παγκοσμιοποίηση συμβάλλει, διαμορφώνει για την ακρίβεια, μια νέα λογική στη διοίκηση των ανθρώπινων πόρων, μέσω της ενίσχυσης του επαγγελματισμού, και αποδίδει ιδιαίτερη έμφαση στις αρχές της αποτελεσματικότητας, της αποδοτικότητας και της προσαρμογής της εργασίας στα νέα δεδομένα. Συντελεί, δηλαδή, σε μια σειρά μεταρρυθμιστικών τάσεων οι οποίες θα συνεχιστούν και στους υπόλοιπους τομείς διατηρώντας τις βασικές αρχές των θεμελιωδών δικαιωμάτων και την αρχή διάκρισης των εξουσιών και του κράτους δικαίου[[54]](#footnote-54).

Στο πλαίσιο της διεθνοποίησης, αναδείχθηκε η σημασία της εκπαίδευσης των εργαζομένων. Η Ευρωπαϊκή Ένωση έχει δαπανήσει ένα μεγάλο χρηματικό ποσό για την εκπαίδευση και την επιμόρφωσή τους. Η δια βίου μάθηση συμβάλλει στη διαμόρφωση ενός ευέλικτου συστήματος εκπαίδευσης και μάθησης των εργαζομένων, ώστε να αναπτύξουν νέες δεξιότητες και ικανότητες και παράλληλα να μειωθούν οι κοινωνικές ανισότητες[[55]](#footnote-55). Η στρατηγική αποτελεί ένα πλάνο δράσης που καθορίζει τις μακροπρόθεσμες κινήσεις της εκάστοτε οργάνωσης και διαμορφώνει τον τρόπο με τον οποίο θα επιτευχθούν οι στόχοι της ώστε να διατηρήσει το προβάδισμα σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Ουσιαστικά εστιάζει και διαμορφώνει τις ενέργειες της οργάνωσης για την επίτευξη του στόχου[[56]](#footnote-56). Η έννοια της στρατηγικής ΔΑΔ αφορά μια σύγχρονη προσέγγιση της ΔΑΔ που καλείται να διοικήσει το ανθρώπινο κεφάλαιο με βάση μακροπρόθεσμους στόχους, επικεντρώνει το ενδιαφέρον της σε μακροπρόθεσμα θέματα που αφορούν τους ανθρώπους και τις μελλοντικές τους ανάγκες, ενώ τελικά συνδέεται με την εξέλιξη του εργασιακού περιβάλλοντος. Η στρατηγική ΔΑΔ οφείλει να λάβει υπόψη μια σειρά παραγόντων που συνδιαμορφώνουν το ανθρώπινο κεφάλαιο στην εποχή της παγκοσμιοποίησης. Οι παράγοντες αυτοί αφορούν τόσο το εσωτερικό όσο και το εξωτερικό περιβάλλον. Πιο συγκεκριμένα, σχετίζονται με την προεργασία για τη ΔΑΔ στην εποχή της παγκοσμιοποίησης, το νομικό σύστημα της εκάστοτε χώρας, καθώς και το κοινωνικό και οικονομικό της σύστημα, τη μετανάστευση, την πολυπολιτισμικότητα, την κουλτούρα και τα χαρακτηριστικά του ανθρώπινου δυναμικού[[57]](#footnote-57).

Η απασχόληση και η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού είναι σήμερα ένα από τα σημαντικότερα ζητήματα που απασχολούν τις κυβερνήσεις όλων των κρατών[[58]](#footnote-58). Η διαχείριση των εργαζομένων που προέρχονται όχι μόνο από διαφορετικές επιχειρήσεις αλλά ακόμη και από διαφορετικά κράτη και η ομογενοποίηση των διαφορετικών νοοτροπιών και συμπεριφορών αποτελούν συχνά πονοκέφαλο για τους επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού, αλλά ταυτόχρονα και πρόκληση, καθώς η διαφορετικότητα μπορεί να αποτελέσει μοχλό ανάπτυξης και δημιουργικότητας. Τέλος, η ανάγκη για συνεχή εκπαίδευση και ανάπτυξη των στελεχών θα αποτελέσει και στο μέλλον πρόκληση, κυρίως στην αναζήτηση αποτελεσματικότερων πρακτικών[[59]](#footnote-59).

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2οΟ ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗΝ ΑΡΧΑΙΟΤΗΤΑ

## 2.1. Διοίκηση στην Αρχαία Ελλάδα

Ο σύγχρονος άνθρωπος στον Ελλαδικό χώρο θεωρεί ότι η διοίκηση είναι «προϊόν» κυρίως Δυτικοευρωπαϊκής προέλευσης. Στην αρχαία Ελλάδα και ιδιαίτερα στην αρχαία Αθήνα, γεννήθηκαν οι αρχές της συμμετοχής των πολιτών της πόλης- κράτους στις διαδικασίες διακυβέρνησης, με τη δημιουργία των πρώτων δημοκρατικών θεσμών και την εκλογή των διοικητικών αρχών. Η αναγκαιότητα για τον καταμερισμό της εργασίας και της ειδίκευσης, ως κύρια συνέπεια της ιδιοσυγκρασίας του ανθρώπου, και η ανταλλαγή των αγαθών ως αποτέλεσμα του καταμερισμού της εργασίας περιγράφονται στην *Πολιτεία* του **Πλάτωνος**. Αλλά και ο **Αριστοτέλης** στα *Πολιτικά* του, εκθέτει τις αρχές του καταμερισμού της εργασίας και της μεταβίβασης της δεξιοτεχνίας από τα έμψυχα όντα στα άψυχα εργαλεία, ενώ κάνει λόγο για την αποτελεσματικότητα της εργασίας[[60]](#footnote-60).

Ο **Πλάτωνας,** στην *Πολιτεία* περιγράφει τις θέσεις του Σωκράτη ως προς την δικαιοσύνη και την αδικία, για την απαραίτητη στροφή προς την εσωτερικότητα και ότι η κατάσταση που διαμορφώνεται σε ένα κράτος είναι συνάρτηση του ήθους, της αρετής και της δικαιοσύνης κυρίως πρωτίστως των ηγετών-«φυλάκων». Η παιδεία προβάλει ως ίσως η μόνη ρεαλιστική δυνατότητα και ο Πλάτωνας στηρίζει τα πάντα σε αυτήν, στην διάπλαση της ηθικής και πνευματικής προσωπικότητας έχοντας την επίγνωση ότι το μόνο που μπορούμε να αντιτάξουμε στο κακό είναι η γνώση, η αρετή και η ομορφιά. Είναι προφανής ίσως ο παραλληλισμός της δομής αυτής της «ιδανικής» Πολιτείας με τις αντίστοιχες της «ιδανικής» επιχείρησης, όπου οι ηγέτες έχουν ήθος και αρετές, και φροντίζουν ώστε όλα τα μέλη της επιχείρησης να έχουν την κατάλληλη παιδεία και να εφαρμόζεται η δικαιοσύνη[[61]](#footnote-61).

Δύο κατηγορίες ανθρώπων θεωρούνται από τον **Πλάτωνα** ακατάλληλοι για τη διοίκηση της πόλεως :

Οι απαίδευτοι : οι αμόρφωτοι άνθρωποι, οι αφιλοσόφητοι, αυτοί που δεν έχουν λάβει την απαραίτητη φιλοσοφική παιδεία, τη διαλεκτική. Δεν έχουν απελευθερωθεί από τα δεσμά της αμάθειας, δεν έχουν ανέλθει τον ανηφορικό, δύσβατο και κοπιαστικό δρόμο που οδηγεί στη θέαση του Αγαθού, στον αληθινό κόσμο της νόησης. Αυτοί, εξαιτίας της αμάθειάς τους, δεν έχουν θέσει στη ζωή έναν υψηλό στόχο, ενεργούν με ταπεινά κίνητρα και επιδιώξεις, όπως το προσωπικό τους συμφέρον, η προβολή και ο πλουτισμός.

Οι πεπαιδευμένοι : επιθυμούν να ασχολούνται δια βίου με την παιδεία και τις φιλοσοφικές τους αναζητήσεις. Αυτοί, έχοντας γνωρίσει την πνευματική μακαριότητα, είναι απρόθυμοι να την εγκαταλείψουν για χάρη της πρακτικής ενασχόλησης με τη διοίκηση της πόλεως. Ευτυχισμένοι στις πνευματικές τους αναζητήσεις, και η ενασχόληση με την πολιτική δεν τους ενδιαφέρει, αδιαφορούν για την εξουσία και τα αξιώματα. Στην πραγματικότητα δεν αντιλαμβάνονται ότι είναι υποχρέωσή τους να διοικήσουν την πόλη, γιατί είναι οι μόνοι ικανοί προς τούτο. Η πολιτεία πρέπει να τους αναγκάζει να κατεβαίνουν στη σπηλιά, δηλαδή στην πολιτική πράξη και να αναλαμβάνουν να κυβερνήσουν και να ωφελήσουν με τις γνώσεις και την αρετή τους την πόλη ολόκληρη (Ζ΄519b-d)[[62]](#footnote-62).

Ο **Αριστοτέλης** θεωρεί ότι το να ηγείσαι και να ασκείς εξουσία είναι υπέρτατη ευχαρίστηση, παράλληλα όμως πιστεύει ότι είναι κουραστικό να διοικείς και ότι ο αφέντης έχει την ανάγκη του δούλου και ο δούλος του αφέντη. Συνιστά την
εφαρμογή του μέτρου στην άσκηση της ηγεσίας, αποδοκιμάζει την υπέρμετρη αυστηρότητα αλλά και την απόλυτη ελευθερία[[63]](#footnote-63). Υποστηρίζει ότι το πλήθος υπερέχει του ενός ή των λίγων, γιατί διαθέτει συνολικά πολλαπλάσια δύναμη, αρετή και εξυπνάδα. Ο Αριστοτέλης φαίνεται να πιστεύει ότι η φρόνηση και η αρετή είναι αθροίσιμα μεγέθη. Επίσης ότι την εξουσία πρέπει να την ασκούν οι άριστοι - αξιόλογοι άνθρωποι. Τέλος διατυπώνει την πρωτότυπη άποψη ότι σε πολιτικά και αισθητικά ζητήματα η ενωμένη κριτική δύναμη ενός ανώνυμου πλήθους είναι μεγαλύτερη από την κριτική δύναμη ενός ειδικού, με την προϋπόθεση ότι το πλήθος διαθέτει ένα ορισμένο πολιτιστικό επίπεδο (1281b 20)[[64]](#footnote-64).

Η κατάκτηση της Ελλάδας το 339 π.Χ. από τον Φίλιππο Β΄ της Μακεδονίας αποτελεί την αρχή της ελληνιστικής περιόδου στην Ελλάδα (περίπου 323-30 π.Χ.). Το όνειρο του Φιλίππου, που δολοφονήθηκε το 336 π.Χ., να κατακτήσει την Περσική Αυτοκρατορία συνέχισε ο εικοσάχρονος γιος του Αλέξανδρος Γ΄, μαθητής του μεγάλου Μακεδόνα φιλοσόφου Αριστοτέλη, ο οποίος έμελλε να γίνει γνωστός ως Αλέξανδρος ο Μέγας. Επικεφαλής του άριστου στρατού που κληρονόμησε από τον πατέρα του, ο Αλέξανδρος ξεκίνησε μια εντεκάχρονη εκστρατεία χάρη στην οποία δημιούργησε τη μεγαλύτερη αυτοκρατορία που είχε γνωρίσει ως τότε ο κόσμος[[65]](#footnote-65).

Ο Αλέξανδρος βασίλευσε μόλις δεκατρία χρόνια, αλλά στο διάστημα αυτό μετέβαλε πλήρως την όψη του ελληνικού κόσμου[[66]](#footnote-66). Το 323 π.Χ. ο «Βασιλιάς Αλέξανδρος» ήταν ο απόλυτος μονάρχης μιας αχανούς, δορίκτητης αυτοκρατορίας. Οι απολυταρχικές τάσεις του Αλέξανδρου ενισχύονται βαθμιαία, πράγμα που προοιωνίζει την απολυταρχία των ελληνικών βασιλέων. Ζώντας μακριά από τη Μακεδονία και τις εθνικές της παραδόσεις, ο Αλέξανδρος υποχρεώθηκε να ασκήσει εξουσία δεσποτική.[[67]](#footnote-67) Ο ίδιος, όπως αργότερα, και οι βασιλείς της ελληνιστικής περιόδου, ενίσχυσε τη δεσποτική του εξουσία προβάλλοντας αξιώσεις θεοποίησης[[68]](#footnote-68).

Η κληρονομιά την οποία άφησε ο Αλέξανδρος σχετίζεται με τον πολιτισμό, τη δημιουργία μιας νέας κρατικής οντότητας, μιας μεγάλης αυτοκρατορίας, σχετίζεται με την οργάνωση αυτού του κράτους, σχετίζεται με την αστικοποίηση μέσω της δημιουργίας πολλών νέων πόλεων.

Οι διάδοχοί του όλοι προσπαθούσαν να αποκτήσουν κάποιο είδος εξουσίας, σχετίζοντας το πρόσωπό τους με τον Αλέξανδρο. Εκείνο το οποίο χαρακτηρίζει τις ενέργειές τους στις επόμενες δεκαετίες, είναι να προσπαθούν, ο καθένας χωριστά, να αποκτήσουν εξουσία, είτε σε μια επαρχία ή σύνολο επαρχιών, που θα τους παρείχε φόρους, επομένως χρήμα για να μπορούν να στρατολογούν μισθοφόρους, θα τους παρείχε δυνατότητα να στρατολογούν στρατεύματα και θα τους παρείχε τη δυνατότητα να έχουν ένα κέντρο εξουσίας με κάποια συνοχή, ώστε να μπορούν από αυτό να κατακτήσουν επιπλέον περιοχές[[69]](#footnote-69).

Στην ελληνιστική εποχή, άτομα τα οποία δεν έχουν την παραμικρή σχέση με κάποια δυναστεία, δεν έχουν κανένα κληρονομικό δικαίωμα στον τίτλο του βασιλέα, μπορούν να τον αποκτήσουν. Ένα βασικό στοιχείο είναι σίγουρα το γεγονός ότι ο ελληνιστικός βασιλιάς πρέπει να είναι στρατηγός. Αυτό φαίνεται και στις παραστάσεις των νομισμάτων. Ένα άλλο χαρακτηριστικό στοιχείο της ελληνιστικής βασιλείας είναι ότι άτομα τα οποία δεν είχαν κληρονομήσει τον θρόνο, αναγορεύονται βασιλείς μετά από κάποια νίκη. Ένα άλλο πολύ σημαντικό στοιχείο της ελληνιστικής μοναρχίας είναι η διαπραγμάτευση αυτής της εξουσίας με τους πολυπληθείς και πολύ ιδιόμορφους αποδέκτες της. Απαραίτητο στοιχείο για τη διαπραγμάτευση της εξουσίας είναι, ο βασιλιάς να παρουσιάζει την εξουσία αυτή με ένα πρόσωπο –ή προσωπείο– το οποίο να είναι γνωστό και να μπορεί να γίνει αποδεκτό από τους διαφόρους πληθυσμούς. Η ελληνιστική βασιλεία είναι σε μεγάλο βαθμό όμως όχι μόνο μία στρατιωτική υπόθεση αλλά είναι και μια μοναρχία η οποία συνδέεται με οικογενειακές παραδόσεις[[70]](#footnote-70).

Το ελληνιστικό βασίλειο είναι ο βασιλιάς, είναι οι φίλοι, δηλαδή οι αυλικοί, και είναι οι δυνάμεις, δηλαδή ο στρατός. Και μόνο αυτή η στερεότυπη έκφραση που προσδιορίζει το ελληνιστικό βασίλειο, δείχνει πόσο μεγάλη σημασία έχει ο στρατός και η στρατιωτική ικανότητα του μονάρχη. Οι μονάρχες έχαναν περιοχές και έχαναν την εξουσία τους μόνον όταν δεν μπορούσαν να εκπληρώσουν τη βασική υποχρέωση ενός ελληνιστικού βασιλιά, που είναι η χαρισματική του ικανότητα να διοικεί μονάδες, να υπερασπίζεται το βασίλειό του και κυρίως να υπερασπίζεται τις επαρχίες, όταν απειλούνται από ξένους επιδρομείς[[71]](#footnote-71).

Καταρχήν, κάθε μοναρχία είχε έναν πυρήνα εδαφών του οποίου ο πληθυσμός κυρίως αποτελούνταν από μη Έλληνες ή, αν μιλούσαν την ελληνική γλώσσα αυτοί οι πληθυσμοί, ήταν επιφανειακά εξελληνισμένοι. Εξαίρεση αποτελεί βέβαια το βασίλειο της Μακεδονίας και σε μεγάλο βαθμό το βασίλειο της Περγάμου. Παράλληλα όμως με αυτόν τον τοπικό πληθυσμό, οι ελληνιστικοί βασιλείς έπρεπε να αντιμετωπίσουν και τα αιτήματα αλλά και τις παρακλήσεις ελληνικών πόλεων, του στρατού τους και ξένων κρατών με τα οποία διατηρούσαν σχέσεις. Η ελληνιστική μοναρχία είναι μια μοναρχία η οποία επικεντρώνεται στο πρόσωπο του βασιλιά. Ο ορισμός του κράτους σε αυτήν την εποχή είναι αυτό το οποίο οι ελληνιστικές πηγές ονομάζουν «τα πράγματα», δηλαδή οι υποθέσεις του βασιλιά. Δεν υπάρχει διαφορετική έννοια του κράτους, τα πράγματα είναι οι κρατικές υποθέσεις, τα πράγματα είναι οι υποθέσεις του βασιλιά το βασίλειο είναι ο οίκος του, η αυλή είναι οι *φίλοι* του. Επομένως η μοναρχία στηρίζεται σε σχέσεις εμπιστοσύνης, φιλίας και νομιμοφροσύνης που υπάρχουν ανάμεσα στον μονάρχη και τον άμεσο κύκλο του. Αυτός είναι ο πρώτος κύκλος ανθρώπων με τους οποίους ο μονάρχης πρέπει κατά καιρούς να διαπραγματεύεται τη δύναμή του, παραχωρώντας προνόμια, οδηγώντας ένα μέλος της αυλής από μία κατώτερη σε μία ανώτερη θέση και γενικά προσπαθώντας να συνδέσει όλα τα μέλη της διοίκησης με το πρόσωπό του[[72]](#footnote-72).

Ο μονάρχης των ελληνιστικών χρόνων εμφανίζεται ως ο ανώτατος διοικητής του κράτους, νομοθέτης και δικαστής, όμως, ακόμη και αυτός ο απόλυτος κύριος του βασιλείου έχει την ανάγκη να πλαισιώνεται απο αξιωματούχους που θα αναλαμβάνουν τα ανώτερα αξιώματα, θα ασκούν συμβουλευτικό έργο και όταν κρίνεται απαραίτητο, θα τον εκπροσωπούν. Τα πρόσωπα αυτά που ανήκουν στο στενό περιβάλλον του βασιλιά καλούνται στις πηγές *φίλοι*, ένας όρος που χρησιμοποιείται για να δηλώσει τη στενή σχέση των αξιωματούχων με το μονάρχη. Ωστόσο, η προέλευση του θεσμού των *φίλων* δεν ήταν απόλυτα μακεδονική, καθώς μία ανάλογη πρακτική είχε παρατηρηθεί και από τους Πέρσες βασιλείς. Ο τίτλος του *φίλου* αποτελούσε πραγματικό αυλικό τίτλο, αλλά και ότι εντός της κατηγορίας των *φίλων* υπήρχαν βαθμοί βασιλικής εύνοιας. Ως προς τις αρμοδιότητες του συμβουλίου των *φίλων,* το όργανο συγκαλούνταν από το βασιλιά για την εξέταση σημαντικών ζητημάτων, όπως ήταν τα ζητήματα εξωτερικής πολιτικής. Οι ομοιότητες ανάμεσα στο θεσμό των *εταίρων* της Μακεδονίας και των *φίλων* της περσικής αυλής αποδεικνύουν την επιρροή που άσκησαν οι θεσμοί της περσικής αυτοκρατορίας στους θεσμούς του Μακεδονικού βασιλείου. Η επιρροή αυτή σχετίζεται με τις αλλαγές που επέφερε ο Φίλιππος Β΄στην οργάνωση της μακεδονικής αυλής και στη δημόσια εικόνα της μοναρχίας στη Μακεδονία μετατρέποντας το αρχικά μικρό μακεδονικό κράτος σε μια πολυεθνική αυτοκρατορία και θέτοντας τις βάσεις για τα επιτεύγματα του Αλεξάνδρου. Οι *φίλοι,* ως σύμβουλοι των βασιλέων, υπήρξαν συστατικό στοιχείο της διοίκησης των βασιλείων από τα πρώτα έτη διακυβέρνησης. Ωστόσο, η ιδιαιτερότητα του θεσμού έγκειται στην ίδια τη φύση της ελληνιστικής μοναρχίας[[73]](#footnote-73).

Ένας εξαιρετικά σημαντικός παράγοντας με τον οποίο ο μονάρχης διατηρεί σχέσεις είναι ο στρατός. Και εδώ έχουμε συνεχείς διαπραγματεύσεις, διαπραγματεύσεις εξουσίας και δύναμης αλλά και διαπραγματεύσεις για την εξασφάλιση νομιμοφροσύνης. Αυτό γίνεται με την παραχώρηση στους στρατιώτες και στους ανώτερους αξιωματικούς γης, είναι το φαινόμενο των κληρούχων, δηλαδή στρατιωτών οι οποίοι παίρνουν από τον βασιλιά γη προς καλλιέργεια, εις ανταπόδοση των υπηρεσιών τους. Είναι επίσης η χορήγηση δώρων, βραβείων, ανάλογα με τη συμπεριφορά τους και τις επιτυχίες τους στον πόλεμο, αλλά και του δικαιώματος να συμμετέχουν στη λεηλασία κατακτημένων περιοχών και στο μοίρασμα των λαφύρων. Όμως οι σημαντικότερες και πιο πολύπλοκες διαπραγματεύσεις είναι εκείνες που γίνονται ανάμεσα στον μονάρχη και τις ανεξάρτητες πόλεις. Οι σχέσεις ενός μονάρχη με πόλεις έχουν πολλές μορφές. Μια περίπτωση είναι διάφορες πόλεις να ζητούν την υποστήριξη του μονάρχη για προστασία, δηλαδή να γίνονται αποδέκτες των ευεργεσιών και της προστασίας του. Σε άλλες περιπτώσεις οι πόλεις ιδρύονται από τον ίδιο τον μονάρχη, εγκαθιστώντας εκεί στρατιώτες απόμαχους, βετεράνους και παραχωρώντας τους γη. Σε άλλες περιπτώσεις οι πόλεις βρίσκονται υπό την κατοχή στρατού ενός μονάρχη με την εγκατάσταση εκεί φρουρών. Αλλά ο τρόπος με τον οποίο ο μονάρχης προσπαθεί να κερδίσει καταρχήν την εύνοια των πόλεων, είναι με τη χορήγηση πολύτιμων υλικών ή ακόμα και με τη χορήγηση χρημάτων. Μια άλλη δυνατότητα του μονάρχη να διαπραγματευτεί τη δύναμή του με τις πόλεις είναι να τους παραχωρήσει αυτονομία, αφορολογησία, ελευθερία και αφρουρησία, εξασφαλίζοντας όμως την υποστήριξή τους όποτε αυτό χρειάζεται. Οι πόλεις επίσης χρειάζονται τον μονάρχη, είτε για να παίξει τον ρόλο του διαιτητή στις διαμάχες στο εσωτερικό των πόλεων ή με άλλες πόλεις, είτε για να τις υποστηρίξει σε περίπτωση που δέχονται επιθέσεις από άλλες πόλεις ή βαρβάρους. Για να υπάρξει αυτή η σχέση ανάμεσα στην πόλη και τον μονάρχη, απαιτείται κατά κάποιον τρόπο, μια θεατρική συμπεριφορά, η δημιουργία της ψευδαίσθησης ότι η πόλη από τη μια πλευρά συνεχίζει να είναι ελεύθερη και αυτόνομη, αλλά από την άλλη πλευρά αποδέχεται απόλυτα τις εντολές του μονάρχη, δεν τον απογοητεύει στις περιπτώσεις που ο μονάρχης χρειάζεται την υποστήριξή της ή που χρειάζεται να επιβάλλει τη βούλησή του[[74]](#footnote-74).

Και ο Αλέξανδρος αλλά και οι διάδοχοί του υιοθέτησαν σε πολύ μεγάλο βαθμό τις παραδόσεις, τις διοικητικές παραδόσεις, οι οποίες υπήρχαν στις κατακτημένες περιοχές. Όσον αφορά τον ελληνικό πληθυσμό, εκεί χρειάστηκε να κάνουν έναν συνδυασμό των ελληνικών παραδόσεων, δηλαδή δημιούργησαν πόλεις οι οποίες είχαν πολιτεύματα και την αυτονομία τους, αλλά ταυτόχρονα χρησιμοποίησαν και ένα σύστημα κληρούχων, δηλαδή στρατιωτικών ιδιοκτητών γης, οι οποίοι ελάμβαναν γη με την υποχρέωση να υπηρετούν στον στρατό ενός μονάρχη.

Ο βασιλιάς, για τη διοίκηση του βασιλείου του, χρειαζόταν ένα εξειδικευμένο προσωπικό από στρατιωτικούς διοικητές, από κυβερνήτες επαρχιών, από δικαστές, από συμβούλους, από άτομα τα οποία θα στελέχωναν τις οικονομικές υπηρεσίες του κράτους. Μια βασική ιδιότητα που χρειαζόταν ήταν η νομιμοφροσύνη, διότι τα άτομα τα οποία αποτελούσαν την αυλή του βασιλιά ήταν άτομα τα οποία υπηρετούσαν τον μονάρχη και όχι το κράτος. Είχαν μια σχέση νομιμοφροσύνης απέναντι στον μονάρχη, τον βασιλιά, και όχι μια αόριστη έννοια, την έννοια του κράτους.

Υπήρχε μια ιεράρχηση των θέσεων και οι κάτοχοι αυτών των θέσεων έφεραν διάφορους τιμητικούς τίτλους, ξεκινώντας από:

• η κατηγορία των σωματοφυλάκων,

• η κατηγορία των διαδόχων, εκείνοι δηλαδή που ακολουθούν τον βασιλιά,

• η κατηγορία των φίλων,

• των αρχισωματοφυλάκων,

• των πρώτων φίλων

• και τέλος των συγγενών.

Αργότερα εισάγονται κι άλλες κατηγορίες όπως: **οι ομότιμοι τοις συγγενέσι**, εκείνοι που έχουν δηλαδή λίγο-πολύ την ίδια τιμητική θέση με τους συγγενείς και ισότιμοι με τους πρώτους φίλους[[75]](#footnote-75).

## 2.2. Διοίκηση στην Αρχαία Ρώμη

Η ρωμαϊκή αυτοκρατορία κατόρθωσε με επιτυχία να διοικήσει το απέραντο κράτος της, χάρη στην οργανωτική ικανότητα των Ρωμαίων και την υιοθέτηση νέων αρχών και μεθόδων στη διοίκησή τους. Χαρακτηριστική περίπτωση γνωστής και πυραμοειδούς οργάνωσης είναι αυτή των ρωμαϊκών στρατιωτικών μονάδων με τους χιλίαρχους, τους εκατόνταρχους και τους δέκαρχους στα κατώτερα σημεία της ιεραρχίας[[76]](#footnote-76).

Όταν οι Ρωμαίοι άρχισαν να κάνουν αισθητή την παρουσία τους στην ελληνική Ανατολή, η αρχική ορμή των ελληνιστικών βασιλείων βρισκόταν ήδη σε ύφεση. Ο χαρακτήρας των Ρωμαίων, οι αξίες που πρόβαλε το κράτος τους και η οργάνωσή του τους έκαναν να διαφέρουν αισθητά από τους Έλληνες, αλλά και από όλους τους υπόλοιπους λαούς του ελληνιστικού κόσμου. Η Ρώμη ήταν σε μεγάλο βαθμό μια πολιτεία στρατοκρατική όπου οι αξίες της άρχουσας αριστοκρατίας συνδέονταν στενά με κατορθώματα στρατιωτικής φύσης. Η δόξα (gloria), αποτελούσε ανταμοιβή της ανδρείας (virtus), του παλικαρίσιου θάρρους που εκφραζόταν με την προσφορά υπηρεσιών στην πατρίδα (patria) μέσω ενός υψηλού αξιώματος που καταλάμβανε κάποιος και της διεξαγωγής πολέμων. Οι αξιώσεις επιτυχίας, που επιβραβεύονται με μία τελετουργική πομπή θριάμβου, κρίνονταν με μέτρο τα κερδισμένα λάφυρα και τους σκοτωμένους εχθρούς[[77]](#footnote-77).

Η Ρώμη, μετά τη δημιουργία των επαρχιών στην Ασία και την Κιλικία, είναι πλέον μία δύναμη που η επιρροή της και η άμεση άσκηση εξουσίας εκτείνεται από την Ισπανία έως περίπου την κεντρική Μικρά Ασία. Συνεχίζει να ασκεί όχι μόνο πολιτική εξουσία αλλά και να εκμεταλλεύεται τις οικονομικές δυνατότητες αυτών των περιοχών[[78]](#footnote-78).

Τις επαρχίες του απέραντου στα χρόνια της αυτοκρατορίας κράτους της προσάρτησε όχι δια μιας, αλλά σιγά-σιγά. Επρόκειτο για το μεγαλύτερο μωσαϊκό λαών, γλωσσών και θρησκειών. Το μυστικό που οδήγησε τη Ρώμη να κρατήσει επί αιώνες ένα τόσο μεγάλο κόσμο υπό ενιαία διοίκηση ήταν το ρωμαϊκό οργανωτικό πνεύμα, που σοφά εφάρμοσε, κατά τις περιστάσεις, διάφορα είδη τοπικού ελέγχου και τοπικής εποπτείας.

Αρχικά, ξεχωρίζει κανείς τρία είδη εδαφών, προσαρτημένων στην κεντρική διοίκηση, που ήταν ο αυτοκράτορας, ο οποίος όμως κυβερνούσε όχι μόνο με αντιπροσώπους του κράτους αλλά και μέσω τοπικών κατά παράδοση βασιλικών οίκων. Αρχικά, έχουμε υποτελή βασίλεια ή προτεκτοράτα, που κυβερνούσαν τοπικές κατά παράδοση δυναστείες, οι οποίες λογοδοτούσαν κατευθείαν στην κεντρική εξουσία. Τις επαρχίες κατά την περίοδο της Δημοκρατίας διοικούσε η Σύγκλητος με την έννοια ότι οι διοικητές προέρχονταν από τις τάξεις των Συγκλητικών και των Ιππέων, με κλήρο πάντοτε, υπό την εποπτεία της Συγκλήτου[[79]](#footnote-79).

Ο Οκταβιανός, μετά τη νίκη του, προσπαθεί από τη μια μεριά να δημιουργήσει την εικόνα ότι αποκαθιστά το παραδοσιακό ρωμαϊκό πολίτευμα, αναπαρουσιάζει το νέο πολίτευμα ως res publica restitua (επανόρθωση του ρωμαϊκού πολιτεύματος), όμως στην πραγματικότητα δημιουργεί με διάφορες μεταρρυθμίσεις και καινοτομίες μία εντελώς νέα εξουσία. Λίγα χρόνια πριν από τον θάνατό του το 14 μ.Χ., έγραψε στην οριστική του μορφή ένα κείμενο το οποίο μάλλον επεξεργαζόταν επί δεκαετίες, το οποίο γνωρίζουμε στο λατινικό πρωτότυπο και σε μια ελληνική μετάφραση από διάφορα αντίγραφα. Το καλύτερο αντίγραφο σώζεται από τον ναό του Οκταβιανού Αυγούστου στην Άγκυρα. Γράφει ότι, το 28 και 27 π.Χ., δηλαδή κατά τη διάρκεια της 6ης και 7ης υπατείας του, αφού έσβησε τη φωτιά των εμφυλίων πολέμων και έλαβε την απόλυτη διαχείριση όλων των υποθέσεων, παρέδωσε πάλι πίσω την εξουσία στη Σύγκλητο. Η Σύγκλητος για να τον τιμήσει του έδωσε το όνομα Αύγουστος (Σεβαστός). Και συνεχίζει γράφοντας, ότι αυτό το οποίο τον διέκρινε από τους υπόλοιπους δεν ήταν εξουσία αλλά αξίωμα, δηλαδή ο σεβασμός που έτρεφαν οι άλλοι στο πρόσωπό του. Από μία πλευρά ο Αύγουστος –αυτό είναι το νέο του όνομα από το 27 π.Χ.– παρουσιάζει την εξουσία του ως επάνοδο στις παραδοσιακές βάσεις του ρωμαϊκού πολιτεύματος και από την άλλη πλευρά είναι ορατό ότι το νέο πολίτευμα που εισάγει ο Αύγουστος διαφέρει σε ουσιαστικά σημεία από βασικές αρχές του ρωμαϊκού πολιτεύματος[[80]](#footnote-80).

Ο Αύγουστος με τις μεταρρυθμίσεις που επέφερε χώρισε τις 32 υπάρχουσες επαρχίες σε δύο κατηγορίες: 11 από αυτές άφησε στην παραδομένη αρμοδιότητα της Συγκλήτου. Πρόκειται για τις πλουσιότερες, αρχαιότερες και ειρηνικότερες κατακτήσεις των Ρωμαίων (Αχαΐα, Αφρική, Ασία, Baetina-στην Ισπανία, Βιθυνία-Πόντος, Κρήτη, Κυρήνη, Κύπρος, Gallia Narbonnensis, Μακεδονία, Σικελία). Οι διοικητές εδώ διορίζονταν από την τάξη των πρώην υπάτων (ex-consul) με κλήρο υπό την εποπτεία της Συγκλήτου, για ένα χρόνο, με τη δυνατότητα ανανεώσεως. Ο Αύγουστος διατήρησε υπό την άμεση αυτοκρατορική εποπτεία τις υπόλοιπες 21 επαρχίες. Τις επαρχίες αυτές ο αυτοκράτορας διοικούσε μέσω εκπροσώπων του, που στις μεγαλύτερες από αυτές ήταν ένας Legatus με στρατιωτικές και πολιτικές αρμοδιότητες, ενώ στις μικρότερες ήταν κάποιος διοικητής, από την τάξη των Ιππέων, που είχε τον τίτλο του Επιτρόπου.

Οι Ανθύπατοι των Συγκλητικών επαρχιών δεν είχαν αρμοδιότητα επί των λεγεώνων που τυχόν στρατωνίζονταν στην επαρχία τους. Αυτές υπάγονταν κατευθείαν στον αυτοκράτορα. Τον Ανθύπατο βοηθούσαν οι ταμίες για τη συλλογή φόρων, που κατέθεταν στο ορισμένο από τη Σύγκλητο ταμείο, πάντοτε υπό το άγρυπνο μάτι του αυτοκρατορικού αντιπροσώπου. Η κυριότερη ίσως μεταρρύθμιση του Αυγούστου θα μπορούσε να πει κανείς ότι ήταν στο θέμα της εισπράξεως των φόρων. Ενώ προηγουμένως οι κήνσορες της Ρώμης ανέθεταν την είσπραξη των φόρων σε μεγάλους επιχειρηματίες με υπερβολικό ποσοστό κέρδους, ο Αύγουστος ανέθεσε στις ίδιες τις πόλεις την είσπραξη των φόρων υπό την εποπτεία των Επιτρόπων. Η αλλαγή αυτή μπορεί να μην ανακούφισε τους επαρχιώτες, έφερε όμως τους οικονομικούς παράγοντες κάθε πόλης, σε άμεση σχέση με την κεντρική αυτοκρατορική εξουσία.

Για την προστασία των επαρχιωτών από τις βιαιοπραγίες κακών διοικητών, ο Αύγουστος εισήγαγε το έκκλητο, τη δυνατότητα δηλαδή προσφυγής του αδικούμενου πολίτη στο δικαστήριο του Καίσαρα. Του δικαιώματος αυτού έκανε χρήση ο Απόστολος Παύλος.

Το 19 π.Χ. η Σύγκλητος, από δική της δήθεν πρωτοβουλία, πρόσφερε στον Αύγουστο, δια βίου το Imperium, δηλαδή την αρχηγία του στρατού. Μετά πήρε και το jus auxilii, το δικαίωμα δηλαδή να περνάει από τη Σύγκλητο κάθε μέτρο που κατά την κρίση του θα βοηθούσε το λαό, και μετά πήρε το jus edicendi, το δικαίωμα να νομοθετεί. Έτσι, το 12 π.Χ., έγινε και ανώτατος αρχιερέας, δηλαδή ρυθμιστής των ηθικών και λατρευτικών ζητημάτων[[81]](#footnote-81).

Είναι αμφίβολο ότι οι Έλληνες των επαρχιών είχαν γνώση των λεπτομερειών του ρωμαϊκού πολιτεύματος και των λεπτομερειών της εξουσίας του αυτοκράτορα, του πρώτου αυτοκράτορα, του Αυγούστου και των διαδόχων του. Δεν είχαν όμως καμία αμφιβολία ότι ο Αυτοκράτωρ Καίσαρ Σεβαστός είναι απόλυτος μονάρχης. Η πίστη αυτή τη διακρίνεται στους διάφορους τιμητικούς τίτλους, οι οποίοι αναφέρονται σε επιγραφές για Ρωμαίους αυτοκράτορες, π.χ., ο Αύγουστος επαινείται ως «σωτήρας των Ελλήνων και του συνόλου της οικουμένης», ο Βεσπασιανός ως «σωτήρας και ευεργέτης της οικουμένης», ο Αδριανός ως «σωτήρας της οικουμένης, ως σωτήρας και κτίστης της οικουμένης, ως δεσπότης και σωτήρας της οικουμένης». Η παραδοχή αυτής της απόλυτης εξουσίας πολλές φορές οδηγούσε και στην έκφραση της νομιμοφροσύνης των επαρχιακών πληθυσμών με την ορκωμοσία, με την απόδοση ενός όρκου νομιμότητας στον αυτοκράτορα. Για τον ελληνικό πληθυσμό ο αυτοκράτορας, δεν υπήρχε καμία αμφιβολία, ήταν ο απόλυτος μονάρχης[[82]](#footnote-82).

## 2.3. Η σημασία του όρου *επίσκοπος* στον ελληνορωμαϊκό κόσμο

Επίσκοπος εκ του επισκοπέω-ώ (παρατηρώ, προσέχω, επιθεωρώ) προσδιορίζει τον φύλακα/σκοπό, επιβλέποντα, προστάτη καθώς και τον επιδέξιο επιτυχημένο τοξότη και τον κατάσκοπο. Προσδιόριζε το Θεό πολιούχο κατεξοχήν τιμωρό της αδικίας αλλά και προστάτη-χορηγό. Ως επίσκοπος ήδη από τον 5ο-4ο αι. π.Χ ορίζεται ο απεσταλμένος δημόσιος λειτουργός της αρχαίας Αθήνας και αρμόδιος για προσωρινή διοίκηση υποτελών πόλεων ίσως και με δικαστικές εξουσίες.

Στον ελληνιστικό κόσμο οι επίσκοποι ονομάζονται αξιωματούχοι σε κοινότητες- εκκλησίες του δήμου, επόπτες ανοικοδόμησης και κοπής νομισμάτων, αγορανόμοι. Ο Διόνυσος ο Αλικαρνασσεύς (Ρώμη 30 π.Χ) ορίζει ως επίσκοπο και φύλακα των ηθών τον τιμητή (censor), ο οποίος εκλεγόταν για μια πενταετία κατόπιν χρησμών/προφητειών και ήταν κάτοχος αντίστοιχης καθέδρας αφού όπως ο στρατηγός φρόντιζε για την ευταξία αλλά σε περίοδο ειρήνης.

Από τα ανωτέρω προκύπτει το συμπέρασμα ότο ο επίσκοπος στο ελληνορωμαϊκό περιβάλλον απαντά σε συνδιασμό με το φύλακα/έφορο και έχει τα εξής χαρακτηριστικά: α) είναι απεσταλμένος μιας ανώτερης αρχής χωρίς να είναι ο ίδιος ευγενής, β) κατεξοχήν εποπτεύει το ήθος, την κοσμιότητα και την ευταξία ενός υποσυνόλου-χώρου σε καιρό ειρήνης, γ) σχετίζεται με τα οικονομικά αλλά δεν συνδέεται δ) με τη λατρεία. Όπως ισχυρίστηκε πρόσφατα ο J.K.Goodrich παρουσιάζει αρκετά κοινά με τον «κορυφαίο» των δούλων, τον οικονόμο, ο οποίος ονομαζόταν *επίτροπος/πραγματευτής*, vilicus, actor,dispenastor,institor [[83]](#footnote-83)*.*

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3οΟ ΠΟΙΜΕΝΑΣ - ΗΓΕΤΗΣ ΣΤΗΝ ΠΡΩΤΗ ΔΙΑΘΗΚΗ

## 3.1. Η έννοια του όρου «ποιμήν»

Ο όρος «ποιμήν» δεν είναι μόνο βιβλικός, αφού από ομόρους λαούς του Ισραήλ, αποδόθηκε κατά καιρούς σε ηγετικά πρόσωπα.

Στην Αρχαία Αίγυπτο ο Φαραώ θεωρούνταν ενσάρκωση του Θεού-Horus. Γι’αυτό, οι Αιγύπτιοι πίστευαν ότι ο Φαραώ ήταν Θεός και ποιμένας του λαού. Οι κρίσεις οι οποίες συνέβαιναν κατά καιρούς στο βασίλειο της Αιγύπτου, είχαν αποτέλεσμα τον κλονισμό της εμπιστοσύνης των υπηκόων προς τον Φαραώ και γι’αυτό οι Αιγύπτιοι αισθάνονταν ως πρόβατα διασκορπισμένα, ως ποίμνιο χωρίς ποιμένα.

Κατά τους λαούς της Μεσοποταμίας, το βασιλικό αξίωμα προέρχονταν από τον ουρανό. Ήδη από τους χρόνους των Σουμερίων (αρχές 3ης χιλιετίας) ο βασιλιάς θεωρούνταν «ποιμήν». Κατά τους Ασσυροβαβυλώνιους ο όρος «ποιμήν» είναι επίθετο και αποδίδονταν στους άρχοντες. Τόσο από τους λαούς αυτούς, όσο και από τους Ακκαδίους ο τίτλος του «ποιμένα» αποδίδονταν ευρύτατα τόσο σε Θεούς όσο και κοσμικούς άρχοντες.

Στην αρχαία Ελλάδα οι κάτοικοι των Δελφών πίστευαν ότι ο Θεός Απόλλωνας είχε τιμωρηθεί από το Δία να βόσκει για εννέα χρόνια τα ποίμνια του βασιλιά της Θεσσαλίας Αδμήτου. Στα ομηρικά ποιήματα οι αρχηγοί του στρατεύματος ονομάζονταν «ποιμένες λαών» ή «ποιμένες ανθρώπων».

Την εικόνα του ποιμένα χρησιμοποίησε και ο Πλάτωνας προκειμένου να παρουσιάσει τις σχέσεις του αρχηγού της πολιτείας με τους πολίτες. Συγκεκριμένα, στην *Πολιτεία* παραβάλλει το έργο των αρχόντων με το έργο των ποιμένων και κακίζει τους άρχοντες εκείνους, οι οποίοι δεν αποβλέπουν στο καλό των πολιτών, αλλά και εκείνους τους ποιμένες, οι οποίοι δεν έχουν βάλει ως σκοπό τους το καλό των προβάτων (343b)[[84]](#footnote-84).

## 3.2.Η έννοια του όρου «ποιμήν» στο αρχαίο Ισραήλ

Στην Παλαιά Διαθήκη «ποιμήν» καλείται: «*ὁ τά πρόβατα φυλλάτων, νέμων αὐτά ἐν* *τῆ νομή,* καιμεταφορικά *ό βασιλεύς, ό ἁρχων, ὀ ἠγεμών».* Όλοι σχεδόν οι πατριάρχες και τα σπουδαιότερα πρόσωπα της Παλαιάς Διαθήκης ήταν ποιμένες προβάτων. Μετά την αύξηση του ανθρωπίνου γένους ο Ιαβάλ, ο υιός του Λάμεχ, θεωρούνταν και ποιμένας και πατέρας όλων των άλλων ποιμένων (Γεν.δ΄20). Επίσης ο Ιακώβ και οι δώδεκα γιοι του ήταν ποιμένες καθώς και ο Δαυίδ (Ψαλμ.οη΄,ή πζ,70-72)[[85]](#footnote-85).

Στο βιβλίο της Εξόδου (22, 1-15) νομοθετείται κατά κάποιο τρόπο η ποιμενική ζωή. Κατά το Talmud (Raba Qama 10,9) έργο του ποιμένα είναι να οδηγεί στο νερό και την τροφή το ποίμνιό του και να φροντίζει τα νεογέννητα, τα ασθενή και τα πληγωμένα ζώα, ώστε να μη χαθεί κανένα.

Κατά την έξοδο των Ισραηλιτών από την Αίγυπτο και την πορεία τους στην έρημο για τη γη της Επαγγελίας, η ιδέα μεταβάλλεται σε πίστη ακλόνητη. Κατά την εποχή των *Βασιλέων* (2 Βασ.5,1-2), διακρίνουμε ότι χρησιμοποιούνται τα ρήματα «εισάγω-εξάγω» τα οποία έχουν άμεση σχέση με το έργο του ποιμένα. Για πρώτη φορά ο βασιλιάς του Ισραήλ ονομάζεται «*ποιμήν*». Στους *Ψαλμούς* ομολογείται ο Θεός ως «*ποιμήν*» του Ισραήλ (Ψ.47,15 27,9 79,2) και ο λαός του Ισραήλ αναγνωρίζει ότι είναι «*ποίμνιό*» του (73,1 78,13 94,7 99,3 106,41).

Κατά τους Προφήτες της Παλαιάς Διαθήκης ο Θεός αυτοαποκαλύπτεται «*Ποιμήν του* *Ισραήλ*». Η εικόνα αυτή του Θεού ως ποιμένα είναι βαθύτατα ριζωμένη στην ψυχή του
ανθρώπου της Π. Διαθήκης, αφού συναντάται επανειλλημμένως μέσα στα βιβλία
της. Κάποιες φορές λαμβάνει συγκεκριμένες κοινωνικές εκφράσεις και αντιπαρατίθεται με το θέλημα των πολλών, που προσβλέπουν στη βοήθεια των
ανθρώπων, και άλλες φορές εμπνέει τη σκέψη των προφητών και τους δίνει την δύναμη να εξαπολύσουν δριμείς ελέγχους προς τους ποιμένες της εποχής τους για την
αναξιότητα και την αδυναμία τους να ανταποκριθούν στο έργο τους[[86]](#footnote-86).

Ο *Θεός-ποιμένας* ελέγχει με μεγάλη αυστηρότητα τους ανάξιους ποιμένες του λαού (θρησκευτικούς και πολιτικούς άρχοντες) για όσα έπραξαν σε βάρος του λαού (Ιερ. 12,10 23,1 Ιεζ. 34,1-10). Η αποκατάσταση του Ισραήλ έπειτα από τις εθνικές συμφορές, οι οποίες ήταν συνέπεια της απιστίας των κακών ποιμένων και του λαού, είναι έργο του «*Θεού-Ποιμένα*» (Ιεζ. 34,11-22). Έπειτα, ο *Θεός-Ποιμήν* θα αναθέσει τη διαποίμανση των προβάτων, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι θα πάψει να είναι ο κατ’εξοχήν ποιμένας του Ισραήλ[[87]](#footnote-87).

Ο Γιαχβέ δεν αναφέρεται ποτέ με τον τίτλο του ποιμένα: υπάρχουν δύο παλαιές ενδείξεις (Γεν 49,24 48,15) και δύο τέτοιες επικλήσεις από τον ψαλμωδό (Ψλ 22,1 79,2). Ο τίτλος του ποιμένα φαίνεται ότι προορίζεται για *Εκείνον* που πρόκειται να έρθει. Αλλά, αν ο τίτλος δεν μεταφέρεται αλληγορικά στο Γιαχβέ, μπορεί κανείς να περιγράψει σαν μια πραγματική παραβολή τις σχέσεις του Θεού με το λαό του. Στην Έξοδο, «*καὶ ἀπῇρεν ὡς πρόβατα τὸν λαὸν αὐτοῦ καὶ ἀνήγαγεν αὐτοὺς ὡσεὶ ποίμνιον ἐν ἐρήμῳ»*(Ψλ 77,52), «*ὡς ποιμὴν ποιμανεῖ τὸ ποίμνιον αὐτοῦ καὶ τῷ βραχίονι αὐτοῦ συνάξει ἄρνας καὶ ἐν γαστρὶ ἐχούσας παρακαλέσει»*(Ησ 40,11), έτσι κι ο Γιαχβέ συνεχίζει να «οδηγεί» το λαό του «*ὁ ὁδηγῶν ὡσεὶ πρόβατα τὸν ᾿Ιωσήφ*»(Ψλ 79,2)[[88]](#footnote-88).

Μια από τις αρχαιότερες εκδηλώσεις της εμπιστοσύνης του αρχαίου Ισραήλ
στην ποιμαντική φροντίδα του Θεού αποτελεί η κραυγή αγωνίας και απόγνωσης με
την οποία ζήτησαν την απελευθέρωσή τους από την δουλεία της Αιγύπτου. Με την
ανάδειξη του Μωυσή στην ηγεσία του λαού, ο Γιαχβέ εγκαινίασε την μέθοδο
ανάθεσης σε εκλεκτές προσωπικότητες το ρόλου τουποιμένα και καθοδηγητή του λαού του μέσα στην ιστορία[[89]](#footnote-89). Και στη συνέχεια υποδεικνύει τον Ιησού του Ναυή ως αρχηγό, διάδοχο του Μωυσή (Αρ 27,15-20). Και τέλος παίρνει το Δαυίδ από τη βοσκή των προβάτων για να του δώσει να ποιμάνει το λαό του(Ψλ 77,70 εξ 2 Βασ 7,8 βλ 5,2 24,17).

Ενώ οι Κριτές (2 Βασ 7,7), οι αρχηγοί του λαού (Ιερ 2,8) και οι άρχοντες των εθνών παίρνουν τον τίτλο του ποιμένα, ο τίτλος αυτός δεν αποδίδεται ρητά στους βασιλιάδες του Ισραήλ, όσο κι αν αυτός ο ρόλος τους έχει ανατεθεί. Είναι γιατί ουσιαστικά ο τίτλος προορίζεται για το νέο Δαυίδ, αποτελώντας έτσι ένα στοιχείο της εσχατολογικής ελπίδας. Αυτό είναι το μήνυμα του Ιεζεκιήλ: ο Γιαχβέ ξαναπαίρνει την ηγεσία του ποιμνίου του και την εμπιστεύεται στο Μεσσία[[90]](#footnote-90).

Ωστόσο, όσο καιρό ο Ισραήλ βρισκόταν στα χέρια των ανθρώπων-ποιμένων βίωσε συνήθως δύσκολες καταστάσεις καθώς λίγοι ήταν εκείνοι, που εξασφάλισαν την ευημερία στον λαό. Οι ποιμένες του Ισραήλ δεν φάνηκαν πιστοί στην αποστολή τους. Δεν αναζήτησαν το Γιαχβέ (Ιερ 10,21), επαναστάτησαν εναντίον του (Ιερ 2,8), χωρίς να σχολούνται με το ποίμνιο, αλλά τρέφοντας μόνο τον εαυτό τους (Ιεζ 34,3), αφήνοντας τα πρόβατα να χαθούν και διασκορπιστούν (Ιερ 23,1 27,6 Ιεζ 1-10). Ο Γιαχβέ θα οργιστεί, θα επισκεφτεί αυτούς τους κακούς ποιμένες (Ζαχ 10,3 11,4-17) και θα αδράξει το ξίφος (13,7). Από τον Ισραήλ που έτσι θα αξαγνισθεί θα επιβιώσει ένα υπόλειμμα (13,8 εξ). Η προφητεία στη συνάφειά της προτείνει να δει κανείς τον πληγωμένο ποιμένα (13,7), όχι ως τον «άπειρο» (11,15 εξ), αλλά ως τον ποιμένα που ο θάνατός του υπήρξε σωτήριος (13,1-6). Ο ποιμένας αυτός ταυτίζεται με το δούλο που πρέπει να δικαιώσει με τη θυσία του τα διασκορπισμένα πρόβατα (Ης. 53,6 εξ 11 εξ)[[91]](#footnote-91).

Μια αξιοπρόσεκτη πτυχή για τη χρήση του όρου «ποιμήν» στην Π.Διαθήκη είναι το γεγονός της κριτικής που ασκείται στους ποιμένες η οποία φθάνει στο σημείο να είναι ολοκληρωτικά απαξιωτική. Χαρακτηριστική είναι η προφητεία του Μιχαία για τον λαό του βορείου Ισραήλ με αφορμή την πολεμική του σύγκρουση με το νότιο βασίλειο του Ιούδα: «*ἑώρακα πάντα τὸν Ἰσραὴλ διεσπαρμένον ἐν τοῖς ὄρεσιν ὡς ποίμνιον, ᾧοὐκ ἔστιν ποιμήν»* (Γ’ Βασ. 22,17). Παρόλο που ο βασιλιάς του βορείου βασιλείου Αχαάβ ηγείται της πολεμικής σύγκρουσης, ο προφήτης αγνοεί πλήρως την ύπαρξή του εξαιτίας της θρησκευτικής αξιολόγησης της ποιότητάς του. Οι ασεβείς βασιλείς θεωρούνται σαν να μην υπάρχουν, παρόλο που βρίσκονται σε πλήρη εξουσία, διότι η πολιτική τους έχει αποδοκιμασθεί από τον Θεό και ο λαός θεωρείται ακέφαλος. Η πτυχή αυτή της βιβλικής σκέψης έχει ιδιαίτερη αξία διότι στους αρχαίους ανατολικούς λαούς —και ασφαλώς όχι μόνο—ο βασιλιάς δεν ήταν απλώς ο ανώτατος άρχοντας και κυβερνήτης του βασιλείου, αλλά πηγή κάθε αρχής και εξουσίας σε αυτό και αντλούσε το αξίωμά του από τον ίδιο τον Θεό. Από εκείνον εξαρτώνταν σε απόλυτο βαθμό όχι μόνον η χρηστή διακυβέρνηση και ευημερία των υπηκόων του, αλλά και η θρησκευτική, ηθική, κοινωνική, πνευματική κλπ. κατάσταση του λαού μέχρι και η ίδια η ζωή των ανθρώπων, η οποία ήταν ιδιοκτησία του. Επομένως ο οποιοσδήποτε επικριτικός λόγος εναντίον του βασιλιά μπορούσε να επιφέρει την θανατική καταδίκη. Τη δυσκολία αυτή, όπως φαίνεται, έχει ξεπεράσει ο προφητικός λόγος, παρόλο που ο Ισραήλ μοιράζεται την ίδια νοοτροπία και τις ίδιες πεποιθήσεις με τους γειτονικούς λαούς, όπως μαρτυρούν π.χ. οι βασιλικοί ψαλμοί όπου ο βασιλιάς ονομάζεται «*υἱός τοῦ Θεοῦ*» (Ψαλμ. 2, 44, 109κλπ). Ωστόσο, επειδή στην προφητική θρησκευτική σκέψη ο Θεός ποτέ δεν έχασε τα άμεσα κυριαρχικά δικαιώματά του επί του λαού του ως ο αιώνιος ποιμένας του και απώτατο σημείο αναφοράς, ο ιουδαίος βασιλιάς απεκδύεται όλη την θεϊκή διάσταση της εξουσίας του και μετατρέπεται σε έναν απλό άνθρωπο, όταν η ζωή και διαγωγή του είναι ενάντια στον θείο νόμο, στον οποίο αποκλειστικά αναγνωρίζεται η πηγή και αρχή κάθε εξουσίας, ακόμη και εκείνης του βασιλιά. Επομένως ευθύνη και αποστολή του είναι να τηρεί τον Νόμο και όχι να αυθεντεί απέναντί του ή να τον υπερβαίνει. Για κάθε τέτοια περίπτωση ο βασιλιάς ελέγχεται.

 Πέραν των διάσπαρτων σχετικών αναφορών, διακρίνονται τρία κεφάλαια, στα οποία ο έλεγχος της βασιλικής πολιτικής είναι δριμύς. Πρόκειται για τα Ιερ. 23, Ιεζ. 34 και Ζαχ. 13. Το κύριο θέμα για το οποίο ελέγχεται η ηγεσία του Ισραήλ από τους προφήτες είναι η άσκηση της θρησκευτικής πολιτικής. Ως επικεφαλής του εκλεκτού λαού του Θεού οι βασιλείς φέρουν ακέραια την ευθύνη ενώπιον του Θεού για την στάση του λαού απέναντι στον Θεό και την τήρηση των όρων της διαθήκης του Σινά. Είτε με πρωτοβουλία, είτε με έγκριση, είτε με ανοχή, ο βασιλιάς ήταν εκείνος που αποφάσιζε τη θρησκεία που θα ακολουθούσε ο λαός. Οι βασιλείς θεωρούνται οι κύριοι υπαίτιοι της αποστασίας του Ισραήλ από τη θρησκεία των πατέρων του και την εκτροπή στην ειδωλολατρία. Η πιο συνήθης αιτία εκτροπής στην ειδωλολατρία σε επίπεδο βασιλικής εξουσίας ήταν η σύναψη συμμαχικών ή εμπορικών σχέσεων με τους γειτονικούς λαούς, η οποία συνοδευόταν από θρησκευτικό συγκρητισμό. Αυτή ήταν μία συνήθης πρακτική, η οποία είχε ως αποτέλεσμα την παράβαση της πρώτης εντολής του Δεκαλόγου, που ήταν ο ακρογωνιαίος λίθος της υπόστασης του Ισραήλ. Ο Ισραήλ λατρεύει μόνον τον Γιαχβέ, ο οποίος είναι ο Θεός του και ο Ισραήλ είναι ο λαός του.

Τις εποχές της παρακμής, ο βασιλιάς ήταν εκείνος που έδινε εντολή να κατασκευαστούν τα είδωλα των ξένων θεών και να οργανωθούν τελετές προς τιμήν τους, ίδρυε χώρους λατρείας, εγκαθιστούσε ιερατείο κλπ. Η στροφή προς την ειδωλολατρία είχε ως αποτέλεσμα την εγκατάλειψη της πατρώας μωσαϊκής θρησκείας από τον λαό, την οποία οι προφήτες ονομάζουν «διασκορπισμό του ποιμνίου του Θεού». Πρόκειται για τον διασκορπισμό του λαού, που έγινε αντιληπτός με την βαβυλώνια αιχμαλωσία και γι’ αυτό οι προφητικοί λόγοι εκείνης της εποχής είναι αδυσώπητα επικριτικοί για την ηγεσία του Ισραήλ, ιδιαίτερα για τους βασιλείς. Ο προφήτης Ιερεμίας αναφέρει χαρακτηριστικά: «*ὅτι οἱ ποιμένες ἠ φρονεύσαντο καὶ τὸν κύριον οὐκ ἐξεζήτησαν· διὰ τοῦτο οὐκ ἐνόησεν πᾶσα ἡ νομὴ καὶ διεσκορπίσθησαν»* (10,21). Επιβεβαιώνει και ο προφήτης Ζαχαρίας λέγοντας*:«ὦ οἱ ποιμαίνοντες τὰ μάταια [=εἴδωλα] καὶ οἱ καταλελοιπότες τὰ πρόβατα»*(Ζαχ.11,17). Οι βασιλείς όμως δεν ενεργούσαν μόνοι τους. Είχαν συμμάχους- συμβούλους, οι οποίοι συνεργούσαν και ενίσχυαν την ασεβή θρησκευτική πολιτική τους, συμβάλλοντας ο καθένας από τη θέση ευθύνης του στον θρησκευτικό αποπροσανατολισμό του λαού. Ο πιο χαρακτηριστικός είναι ο έλεγχος του προφήτη Ιερεμία ο οποίος απευθυνόμενος στις ηγετικές τάξεις του λαού, που θεωρούσε υπεύθυνες για την εκτροπή, δηλαδή τους ιερείς, τους βασιλείς και τους προφήτες. Αναφέρει συνοπτικά τα εξής:«*εἰσήλθατε καὶ ἐμιάνατε τὴν γῆν μου καὶ τὴν κληρονομίαν μου ἔθεσθε εἰς βδέλυγμα. οἱ ἱερεῖς οὐκ εἶπαν Ποῦ ἐστιν Κύριος; καὶ οἱ ἀντεχόμενοι τοῦ νόμου οὐκ ἠπίσταντόμε, καὶ οἱ ποιμένες ἠσέβουν εἰς ἐμέ, καὶ οἱ προφῆται ἐπροφήτευον τῇ Βάαλ καὶ ὀπίσω ἀνωφελοῦς ἐπορεύθησαν»* (2,8).

Στον εκτενέστατο έλεγχό του προς τους ποιμένες του Ισραήλ, ο εξόριστος στην Βαβυλώνα μαζί με τους συμπατριώτες του προφήτης Ιεζεκιήλ είναι εκείνος που συνοψίζει με πολύ παραστατικό τρόπο την προφητική κριτική, που τους ασκήθηκε, και με προηγούμενο την ορατή πλέον καταστροφή που επήλθε, περιγράφει πολύ ζωηρά την ολέθρια δράση τους. Παράλληλα υπόσχεται την ανάδειξη του ενός και μοναδικού ποιμένα-Μεσσία δια του οποίου θα διατηρήσει αιωνίως προσωπικά ο Γιαχβέ την διαποίμανση του λαού του(βλ. Ἰεζ. 34)[[92]](#footnote-92). Η κριτική αυτή του Ιεζεκιήλ απευθύνεται ασφαλώς και στο λαό, που είχε απεμπολήσει την ασφάλεια του Ναού και του Νόμου. Αλλά κυρίως χτυπάει την αδιαφορία των κακών ποιμένων[[93]](#footnote-93). Ο ιδιοκτήτης του κοπαδιού τους είχε αναθέσει να ποιμαίνουν τα πρόβατα και όχι να καρπώνονται τα εξ’ αυτών οφέλη. Προειδοποιεί ότι θα τιμωρηθούν για το διασκορπισμό, τη λεηλασία και την καταστροφή του ποιμνίου, την ηθική, κοινωνική και θρησκευτική του παραλυσία[[94]](#footnote-94). Θα τους ρωτήσει: *«καὶ οὐχ ἱκανὸν ὑμῖν ὅτι τὴν καλὴν νομὴν ἐνέμεσθε, καὶ τὰ κατάλοιπα τῆς νομῆς ὑμῶν κατεπατεῖτε τοῖς ποσὶν ὑμῶν; καὶ τὸ καθεστηκὸς ὕδωρ ἐπίνετε, καὶ τὸ λοιπὸν τοῖς ποσὶν ὑμῶν ἐταράσσετε; καὶ τὰ πρόβατά μου τὰ πατήματα τῶν ποδῶν ὑμῶν ἐνέμοντο καὶ τὸ τεταραγμένον ὕδωρ ὑπὸ τῶν ποδῶν ὑμῶνἔπινον;»* (Ιεζ 34, 18-19). Και ερμηνεύει ο άγιος Κύριλλος: *«Αν και ήταν γνώστες του Νόμου οι ιερείς, και είχαν την καλύτερη τροφή και καθαρό νερό την παιδαγωγία του Μωυσή, η οποία δεν ήταν ανίκανη να τους οδηγήσει στην αλήθεια, καταπατούσαν τη βοσκή και ανατάραζαν το νερό και πρόσφεραν μια διδασκαλία γεμάτη ακαθαρσία σ’ εκείνους που σαν πρόβατα ακολουθούσαν αυτούς, που ήταν σαν τα κριάρια τους[[95]](#footnote-95).*

Με διακριτικό γνώρισμα την πίστη στον Γιαχβέ και την τήρηση της διαθήκης είτε στα χέρια αξίων είτε —κυρίως— αναξίων ποιμένων, ο λαός του Ισραήλ, διατήρησε ζωντανή την πεποίθηση της συνεχούς ποιμαντικής φροντίδας του Γιαχβέ, ενώ με την καθοδήγηση του προφητικού κηρύγματος έστρεψε το βλέμμα του στην εποχή που θα συναντούσε τον αληθινό και αιώνιο επίγειο ποιμένα, που θα του έστελνε ο ουράνιος αιώνιος ποιμένας του[[96]](#footnote-96).

## 3.3. Τα χαρακτηριστικά του «ποιμένα» στην Παλαιά Διαθήκη

Βαθιά ριζωμένη στην εμπειρία αυτών των «αραμαϊκών νομάδων» (Δτ. 26,5) που ήταν οι πατριάρχες του Ισραήλ στους κόλπους ενός ποιμενικού πολιτισμού (Γεν. 4,2) η παρομοίωση του ποιμένα που οδηγεί το κοπάδι του εκφράζει με θαυμαστό τρόπο δύο μορφές, φαινομενικά αντίθετες και συχνά χωριστές, της εξουσίας που ασκείται πάνω στους ανθρώπους. Ο ποιμένας είναι ταυτόχρονα **αρχηγός** και **σύντροφος**. Είναι ένας δυνατός άντρας, ικανός να υπερασπίσει το κοπάδι του από τα άγρια θηρία (1Βασ17,34-37 Μτ 10,16 Πραξ 20,29). Επίσης είναι τρυφερός με τα πρόβατά του, γνωρίζοντας τη θέση τους (Παρ. 27,23), προσαρμόζοντας τον εαυτό του στην κατάστασή τους (Γεν. 33,13), κουβαλώντας τα στα χέρια του (Ησ. 40,11), αγαπώντας το ένα ή το άλλο «*ως* *θυγατέρα αυτού*» (2 Βασ. 12,3). Η εξουσία του είναι αναμφισβήτητη, στηρίζεται στην αφοσοίωση και στην αγάπη[[97]](#footnote-97).

Στην Π.Διαθήκη ο Θεός, οι βασιλείς αλλά και οι προφήτες παρουσιάζονται μεταφορικά ως ποιμένες[[98]](#footnote-98). Οι μορφές του Μωυσή και του Δαβίδ ως ποιμένες του λαού ερμηνεύθηκαν με ποικίλους τρόπους (κυρίως προβάλλονται ως πιστοί βοσκοί) αλλά οι Ισραηλίτες αποτελούν πάντα τα πρόβατα στο συγκεκριμένο συμβολισμό. Σίγουρα η εικόνα του Ψλ. 22:13 είναι η πλέον χαρακτηριστική με τον Γιαχβέ να ποιμαίνει το λαό του και τα Μτ. 18:12-14 Λκ. 15:4-7 να έρχονται πολύ κοντά σε αυτή. Τα μέλη της Εκκλησίας, όπως ο Ισραήλ στην Π.Διαθήκη, παρουσιάζονται σε πολλά χωρία ως το ποίμνιο, το οποίο αποτελείται φυσικά από πρόβατα (Ιω. 10:26 21:15-16 Πραξ. 20:28)[[99]](#footnote-99). Στο μεταγενέστερο Ιουδαϊσμό οι ραβίνοι προβλήθηκαν ως οι ποιμένες του Ισραήλ. Η εικόνα αυτή, προέρχεται φυσικά από την Π.Διαθήκη, αφού τόσο οι κριτές αλλά και οι βασιλείς του Ισραήλ παρουσιάζονται ως ποιμένες που αποκαθιστούν κάθε φορά την πολιτική τύχη του λαού. Έτσι μια αρχικά θρησκευτική μεταφορική εικόνα ενσωμάτωσε σταδιακά στρατιωτικές και πολιτικές βλέψεις, όπως προκύπτει από τα Ζαχ. 11 και 13 αλλά και από τον Α ́ Ενώχ[[100]](#footnote-100).

Στην Π.Διαθήκη ολόκληρος ο Ισραήλ ή μια μερίδα ανθρώπων παρομοιάζονται συχνά με πρόβατα. Αυτό είναι χαρακτηριστικό στους *Ψαλμούς* και την προφητική γραμματεία. Η γνωστή παλαιοδιαθηκική μεταφορική εικόνα του λαού, ο οποίος παρουσιάζεται σαν κοπάδι προβάτων χρησιμοποιείται και στην Κ.Διαθήκη κατά τον ίδιο ακριβώς τρόπο σε σύνδεση τώρα είτε με τους αποστόλους, είτε με τους πρώτους χριστιανούς γενικά. Στο έργο *Ψαλμοί Σολομώντος* (17:26-44 και ειδικά 40-41), το οποίο ανάγεται στο τέλος του1ου αι. π.Χ., έχουμε τη πιο λεπτομερή περιγραφή αυτού του μεσσιανικού ποιμένα. Αυτή η εικόνα χρησιμοποιήθηκε αργότερα μεταφορικά και στην Κ.Διαθήκη. Και ενώ αρχικά ο Γιαχβέ παρουσιάζεται στην Π.Διαθήκη ως ποιμένας του Ισραήλ, σταδιακά ο βασιλιάς παίρνει από τον ίδιο τον Θεό αυτή την ιδιότητα. Οι ειδικοί θεωρούν ότι το Β ́ Σαμ. 5:2 είναι το αρχαιότερο παράδειγμα με τον Δαβίδ να προβάλλεται ως ποιμένας-βασιλιάς, αν και δεν χρησιμοποιείται πουθενά η ιδιότητα αυτή ως τίτλος. Η αποτυχία των βασιλιάδων να οδηγήσουν το λαό στη σωτηρία και η απουσία της δικαιοσύνης έκανε την προσδοκία του μεσσιανικού ποιμένα και την εθνική αποκατάσταση πολύ έντονη ειδικά πριν την εποχή της Κ.Διαθήκης[[101]](#footnote-101).

## 3.4. Πρότυπα ηγεσίας στην Παλαιά Διαθήκη

Ο Θεός δίνει εντολή στον Μωυσή να επιθέσει τα χέρια του επάνω στον Ιησού
του Ναυή σε ένδειξη της εκλογής και ανάθεσης της αποστολής. Αρκετά αργότερα
στο *Ἠσ*. 63,11 ο τίτλος «*ποιμήν*» αποδίδεται και στον ίδιο τον Μωυσή, όταν ο προφήτης λέει:«*καὶ ἐμνήσθη ἡμερῶν αἰωνίων ὁ ἀναβιβάσας ἐκ τῆς γῆς τὸν ποιμένα τῶν
προβάτων... ὁ ἀγαγὼν τῇ δεξιᾷ Μωυσῆν, ὁ βραχίων τῆς δόξης αὐτοῦ*».

Ο τίτλος «*ποιμήν*» αποδίδεται στη συνέχεια στον βασιλιά Δαβίδαπό τον ίδιο τον λαό του Ισραήλ, όταν συγκεντρωμένοι ενώπιόν του ομολογούν τον ηγετικό του ρόλο: «*σὺ ἦσθα ὁ ἐξάγων καὶ εἰσάγων τὸν Ἰσραὴλ καὶ εἶπεν Κύριος πρὸς σέ Σὺ ποιμανεῖς τὸν λαόν μου τὸν Ἰσραήλ, καὶ σὺ ἔσει εἰς ἡγούμενον ἐπὶ τὸν Ἰσραὴλ*» (*Β’ Βασ*. 5,2).

Ενώ και ο ίδιος ο Δαβίδ το χρησιμοποιεί για τον εαυτό του, όταν έβλεπε τον λαό του να υποφέρει για δικό του αμάρτημα. «*Ἰδοὺ ἐγώ εἰμι ἠδίκησα καὶ ἐγώ εἰμι ὁ ποιμὴν ἐκακοποίησα, καὶ οὗτοι τὰ πρόβατα τί ἐποίησαν; γενέσθω δὴ ἡ χείρ σου ἐν ἐμοὶ καὶ ἐν τῷ οἴκῳ τοῦ πατρός μου*» (*Β’ Βασ*. 24,17)[[102]](#footnote-102).

Ο Μωυσής ως εξέχουσα προσωπικότητα και χαρισματικός ηγέτης στη Βίβλο, ήταν εκείνος που οδήγησε τον λαό του Ισραήλ από τη δουλεία στην Αίγυπτο, στη γη της επαγγελίας. Η ηγεσία του Μωυσή εξέφρασε προς το λαό του Ισραήλ την συμπόνια του Θεού. Όταν ο Θεός μίλησε στον Μωυσή από τον καιγόμενη βάτο, αυτός δήλωσε ότι γνωρίζει τη δυστυχία του λαού Του που ήταν στην Αίγυπτο. Έτσι, τα βάσανα των ανθρώπων άγγιξαν το Θεό στην «καρδιά», και κάλεσε τον Μωυσή να γίνει ελευθερωτής τους. Επιθυμία του Θεού ήταν να ελευθερώσει τους ανθρώπους από τους δυνάστες τους. Αργότερα, μετά το συμβάν με το χρυσό μοσχάρι, βλέπουμε το πλήρες εύρος της συμπονετικής ταύτισης του Μωυσή με τους ανθρώπους, όταν μεσολάβησε στον Θεό για να συγχωρήσει την αμαρτία τους και μάλιστα προσέφερε να εξαλειφθεί ο ίδιος από το βιβλίο του Θεού προκειμένου να εξιλεωθούν εκείνοι. Αν και ο Θεός απέρριψε την προσφορά του Μωυσή, το επεισόδιο αυτό φωτίζει το μέγεθος της ανησυχίας του Μωυσή για τους ανθρώπους του.

Ο Μωυσής υπέδειξε υπακοή στο θέλημα του Θεού κάθε φορά που ελάμβανε καθοδήγηση από αυτόν. Είτε στην ιστορία της καιόμενης βάτου, είτε μέσα στις δραματικές του συγκρούσεις με τον Φαραώ, είτε στην άνοδο στο όρος Σινά για να λάβει το Νόμο του Θεού. Ελάμβανε αποκαλύψεις που όχι μόνο κατεύθυναν τις δικές του ενέργειες αλλά και διαμόρφωσαν τη ζωή του λαού του Θεού. Ο Μωυσής δεν απεικονίζεται στην Αγία Γραφή ως αποφασιστικός στρατηγός, ούτε ως επινοητικός αναλυτής ή ως μεγάλος στρατιωτικός ηγέτης. Αντίθετα, ήταν ο πιστός παραλήπτης και δάσκαλος του λόγου του Θεού, ήταν διαμεσολαβητής μεταξύ Θεού και ανθρώπων[[103]](#footnote-103). Στο Εξ. 4, 1-2 ο Μωυσής εκφράζει στον Θεό μια απορία για την περίπτωση που δεν τον πιστέψει ο Φαραώ:«*απεκρίθη δὲ Μωυσῆς καὶ εἶπεν· ἐὰν μὴ πιστεύσωσί μοι, μηδὲ εἰσακούσωσι τῆς φωνῆς μου, ἐροῦσι γάρ, ὅτι οὐκ ὦπταί σοι ὁ Θεός, τί ἐρῶ πρὸς αὐτούς; εἶπε δὲ αὐτῷ Κύριος· τί τοῦτό ἐστι τὸ ἐν τῇ χειρί σου; ὁ δὲ εἶπε· ράβδο».* Ο Μωυσής, όντας προβλεπτικός και προνοητικός προβλέπει ότι αυτά που θα πει στον Ισραηλιτικό λαό μπορεί να μην γίνουν αποδεκτά και να μην μπορέσει να τους πείσει. Γι’ αυτό,
απευθύνεται εκ νέου στο Θεό και ζητάει επιπλέον αποδεικτικά στοιχεία, τα οποία θα τα καταθέσει ενώπιον των Ισραηλιτών[[104]](#footnote-104).

Ο Μωυσής, ως ηγέτης, καλεί τους αρχηγούς των φυλών, προκειμένου να καταστήσει σαφές το οραματικό σχέδιο και την αποστολή που του έχει αναθέσει ο Θεός. Με αυτόν τον τρόπο, μεταδίδει το όραμα και την αίσθηση της αποστολής προς τα μέλη της γερουσίας, τους κάνει κοινωνούς του στόχου που πρέπει να επιτευχθεί, ενώ ταυτόχρονα, κερδίζει τον σεβασμό και την εμπιστοσύνη τους. Γνωρίζει πολύ καλά το έργο που του έχει ανατεθεί καθώς και τις δυσκολίες που ενέχει ένα τέτοιο εγχείρημα και είναι έτοιμος να κατευθύνει το λαό του, διαμέσου της γερουσίας, προς την επίτευξη του στόχου, ο οποίος είναι να φθάσουν στη γη της Χαναάν που υποσχέθηκε ο Θεός στους προγόνους τους[[105]](#footnote-105).

Ο Δαυίδ, ως βασιλιάς του Ισραήλ, ήταν ένας άλλος μεγάλος ηγέτης. Οι συμπατριώτες του ήταν πρόθυμοι να τον ακολουθήσουν ακόμη και πριν αναλάβει ως βασιλιάς και ακόμη και όταν έφυγε να κρυφτεί στην έρημο. Ο Δαυίδ χρίστηκε ως βασιλιάς του Ισραήλ όταν ήταν νεαρό αγόρι. Στα 30 έτη του έγινε βασιλιάς της Ιουδαίας
 και στα 37 του ανακηρύχθηκε βασιλιάς ολόκληρου του Ισραήλ. Για πολλά χρόνια περίμενε με υπομονή αυτό που του είχε υποσχεθεί ο Θεός. Ήξερε ότι ο Θεός είχε τον έλεγχο και τον εμπιστευόταν αρκετά για να περιμένει. Ήταν ταπεινός και αντί να απαιτήσει το θρόνο, εργάστηκε ως υπηρέτης. Ήξερε ότι, ακόμη και ως βασιλιάς, ήταν απλώς ένας υπηρέτης του Κυρίου. Ο Δαυίδ ήταν γενναίος διότι ήξερε ότι εάν είσαι στην πλευρά του Θεού, τότε δεν υπάρχει τίποτα να φοβηθείς - ούτε καν το θάνατο. Το μόνο πράγμα που έκανε ο Δαβίδ ήταν να αναγνωρίζει όταν έκανε λάθος και να μετανοεί πραγματικά. Για τον Δαυίδ το να είσαι καλός ηγέτης δεν σημαίνει να κάνεις τα λιγότερα λάθη σημαίνει να είσαι ειλικρινής γι' αυτά και γρήγορα να ζητάς συγχώρεση και να επιστρέφεις στο σωστό δρόμο[[106]](#footnote-106).

## 3.5. Ιστορική και θεολογική προσέγγιση της ηγεσίας στην Παλαιά Διαθήκη

Στην Π.Διαθήκη κυριαρχεί η αντίληψη ότι ο Θεός είναι ο απόλυτος Κύριος του κόσμου και της ιστορίας. Διοικεί τον εκλεκτό λαό του διαμέσου χαρισματικών προσώπων, τα οποία επιλέγει και προσκαλεί ο ίδιος σε αυτήν την αποστολή. Ο ίδιος ο Γιαχβέ δια της Εξόδου από τη γη της δουλείας πρόσφερε στο λαό του Ισραήλ την πολιτικοοικονομική και θρησκευτική ελευθερία: «*καὶ μνησθήσῃ ὅτι οἰκέτης ἦσθα ἐν γῇ Αἰγύπτῳ καὶ ἐλυτρώσατό σε Κύριος ὁ Θεός σου ἐκεῖθεν· διὰ τοῦτο ἐγώ σοι ἐντέλλομαι ποιεῖν τὸ ρῆμα τοῦτο»* (Δτ.24,18). Αυτή η ιστορική και λατρευτική μνήμη αποκλείει την υποδούλωση του αδελφού (Λευ.25,17.38-46) και αυτήν ακόμη τη βάρβαρη εκμετάλλευση της γης. Μέχρι τον 11ο αι. π.Χ η πολιτική εξουσία δε βρισκόταν στα χέρια ενός άνδρα, αλλά στους αρχηγούς των οικογενειών και των φυλών, των πρεσβυτέρων[[107]](#footnote-107). Η εγωκεντρικότητα και η ασυμφωνία που προέκυψαν στις δώδεκα φυλές του Ισραήλ (Κρ. 17-21), συνέτειναν στην απαίτηση για την απόκτηση ενός βασιλιά/μονάρχη. Ο βασιλιάς θα μπορούσε με το οργανωμένο στράτευμα να αντιμετωπίσει τις εξωτερικές επιβουλές και παράλληλα να λειτουργήσει στο εσωτερικό ως κριτής του λαού και εγγυητής της ειρήνης. Η αποδοχή της βασιλείας δεν έγινε χωρίς επιφυλάξεις, καθώς ο ξένος προς την ισραηλιτική παράδοση, αλλά οικείος προς τα ειδωλολατρικά έθνη αυτός θεσμός (Α΄Βας.8, 5), φαινόταν όχι μόνο ασυμβίβαστος προς την ακλόνητη πεποίθηση ότι βασιλιάς του Ισραήλ είναι αποκλειστικά και μόνο ο Γιαχβέ, αλλά και επικίνδυνος, γιατί είχε θεοποιηθεί. Θεοκρατία και εγκόσμια μοναρχία παρουσιάστηκαν έτσι καταρχάς ως ευθείες ασύμπτωτες. Ο συμβιβασμός μεταξύ των δύο αυτών ρευμάτων τελικά επιτυγχάνεται με την προϋπόθεση ότι τόσο ο βασιλιάς όσο και ο λαός θα υπακούουν απολύτως στο θέλημα του Γιαχβέ (Α΄Βασ. 12, 14-15).

Η χρίση του βασιλέα είχε χαρισματικό χαρακτήρα, ενώ η διατήρηση όσο και η συνέχιση της μοναρχίας βρίσκονταν σε άμεση εξάρτηση από τη θρησκευτική και κοινωνική πολιτική του βασιλέα, ο οποίος συχνά έπρεπε να συνάπτει «*διαθήκη*» με το λαό (Δ΄Βασ. 23, 1). Σε αντίθετη περίπτωση νομιμοποιούνταν η ανατροπή (Α΄Βασ. 15 Β΄Βασ. 5, 2 Γ΄Βασ. 11, 26)[[108]](#footnote-108). Ο Θεός καθιερώνει κάποιους χαρισματικούς Ιουδαίους να διοικούν τον Ισραηλιτικό λαό, ως ιερείς και βασιλείς, δίνοντάς τους αξιώματα. Δεν θεωρούνται αντικαταστάτες του Θεού αλλά καθιερώνονται όργανά του, καθιστώντας τους εντολοδόχους και τοποτηρητές του. Οι κλήσεις των εκλεκτών της Π.Διαθήκης πραγματοποιήθηκαν με πρωτοβουλία του Θεού απροσδόκητα και άνευ προειδοποίησης[[109]](#footnote-109). Οι εκλεκτοί δεν κλήθηκαν όλοι για μια συγκεκριμένη αποστολή, αλλά για να εξυπηρετήσουν τις ανάγκες που είχε ο λαός την εκάστοτε χρονική στιγμή. Έτσι, άλλοτε η ανάγκη αφορούσε την ελευθέρωση ή καθοδήγηση του λαού και άλλοτε την επαναφορά του στον δρόμο του Κυρίου[[110]](#footnote-110). Τα κριτήρια για την επιλογή των εκλεκτών ήταν ανεξάρτητα από την ηλικία, την μόρφωση, την κοινωνική, οικονομική, οικογενειακή και επαγγελματική κατάσταση. Καθοριστικός παράγοντας εκλογής ήταν η πίστη, η αφοσίωση και η αφιέρωση στον Γιαχβέ[[111]](#footnote-111).

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4οΤΟ ΚΑΤΑ ΙΩΑΝΝΗ ΕΥΑΓΓΕΛΙΟ

## 4.1. Ιστορικό πλαίσιο

Ως γνωστό ο Χριστός δεν έγραψε κανένα έργο. Μόνο απόστολοι και κάποιοι μαθητές έγραψαν. Τα έργα τους, όμως, δεν μας σώθηκαν στο πρωτότυπό τους, όπως δεν σώθηκαν τα πρωτότυπα κανενός αρχαίου συγγραφέα. Η Εκκλησία, όμως, φρόντισε από πολύ νωρίς και πριν την καταστροφή τους να τα διασώσει αντιγράφοντάς τα. Οι πρώτοι πάπυροι που διασώθηκαν δείχνουν ότι το κατά Ιωάννη Ευαγγέλιο είναι ιδιαίτερα ευνοημένο από άποψη αρχαιολογικών ευρημάτων και χειρόγραφης παράδοσης. Το 1935 δημοσιεύτηκε ο πάπυρος Egerton, το περιεχόμενο του οποίου τότε θεωρήθηκε ότι εξαρτάται από ένα άγνωστο απόκρυφο ευαγγέλιο των Αιγυπτίων. Σήμερα πιστεύεται ότι αυτός ο πάπυρος εξαρτάται όχι από το ευαγγέλιο των Αιγυπτίων, αλλά από το Ευαγγέλιο του Ιωάννη. Άρα, το Ευαγγέλιο μαρτυρείται πριν από τα μέσα του 2ου αιώνα. Ο πάπυρος P52 προέρχεται από την Αίγυπτο και περιέχει το Ιω.18,31-33 και 37-38 (τμήμα του διαλόγου του Χριστού με τον Πιλάτο κατά τη «δίκη») και ανάγεται στο 125 με 130 μ.Χ[[112]](#footnote-112). Σύμφωνα και με την αρχαιότατη μαρτυρία του μικρασιάτη Ειρηναίου Λυών (180 μ.Χ.) το τελευταίο *Ευαγγέλιο του Θεού* συγγράφηκε στην Έφεσο της Μ. Ασίας από τον Ιωάννη τον μαθητή του Κυρίου που ανέπεσε στο στήθος του, ο οποίος έζησε κοντά στους πρεσβυτέρους της Μ. Ασίας μέχρι τα χρόνια του Τραϊανού (97-117μ.Χ.). Το έτος συγγραφής τοποθετείται περί τα τέλη του 1ου αι. μ.Χ[[113]](#footnote-113). Είναι πολύ πιθανό ότι το Ευαγγέλιο γράφεται κυρίως για χριστιανούς εξ εθνών. Αυτό προκύπτει από την τάση του συγγραφέα να ερμηνεύει συνήθειες αλλά και λέξεις εβραϊκές, μη γνωστές σε εθνικούς[[114]](#footnote-114).

Το κείμενο εισάγεται με τον περίφημο *Ύμνο προς τον Λόγο* (1, 1 - 18) το οποίο περιληπτικά *πληροφορεί* τον αναγνώστη για την προαιώνια ύπαρξή Του. Στο πρώτο μέρος του Ευαγγελίου (1, 19-12, 50) περιγράφεται η αποκάλυψη του Ι.Χριστού στον κόσμο (κατεξοχήν με φράσεις *Ἐγὼ εἰμι* αλλά και *Ἀμήν, ἀμὴν λέγω ὑμῖν*) και η άρνηση που εισπράττει κατ’εξοχήν από τους Ιουδαίους. Στη δεύτερη ενότητα του Ευαγγελίου (13, 1-17, 26), ο Ιησούς αποκαλύπτεται στους μαθητές του το εσπέρας προ της Υψώσεώς Του την Παρασκευή 14η Νισάν. Αυτή η ενότητα, όπου εξαίρεται και η σημασία της Παρουσίας του Παρακλήτου κατά την ιστορική πορεία της Εκκλησίας, κατακλείεται με την Αρχιερατική Προσευχή και την αναφορά στην ενότητα των πιστών κατά το αγιοτριαδικό πρότυπο (κεφ. 17). Ακολουθεί η περιγραφή του Πάθους και της Αναστάσεως (κεφ. 18-20), όπου διασώζονται πολλές αρχέγονες παραδόσεις προφανώς διότι ο συγγραφέας είχε πρόσβαση στους ιεροσολυμιτικούς κύκλους των Αρχιερέων. Το κεφ. 21 προστέθηκε μάλλον από τον ίδιο τον Ιωάννη είτε από την Εκκλησία μετά την σύνταξη του Ευαγγελίου πολύ νωρίς εφόσον δεν απουσιάζει από κανένα χειρόγραφο.

## 4.2. Σκοπός και μέτωπα του Ευαγγελίου

Ο κατ’εξοχήν σκοπός συγγραφής αυτού του Ευαγγελίου, το οποίο χαρακτηρίζεται από τον Κλήμεντα τον Αλεξανδρέα ως κατεξοχήν «*πνευματικό*» (Ευσ. Ε.Ι. 6.14.7) και μέχρι σήμερα αναγινώσκεται στη Λατρεία κατά τη χαρμόσυνη πασχάλια περίοδο, προσδιορίζεται από το ίδιο τον συγγραφέα στον πρώτο Επίλογο του έργου του:«*Ταῦτα δὲ γέγραπται, ἵνα πιστεύσητε ὅτι Ἰησοῦς ἐστιν ὁ χριστὸς ὁ υἱὸς τοῦ Θεοῦ, καὶ ἵνα πιστεύοντες ζωὴν**ἔχητε ἐν τῷ Ὀνόματι αὐτοῦ»* (20, 31)[[115]](#footnote-115). Επομένως κεντρικός και αυτονόητος σκοπός του Ευαγγελίου είναι η προβολή του Χριστού ως Μεσσία και η ενίσχυση της πίστης για να έχουν οι άνθρωποι «*ζωήν και περισσόν*» ζωής. Πολλοί αναγνωρίζουν στο Ευαγγέλιο μια προσπάθεια θεμελίωσης και στήριξης των μυστηρίων της Εκκλησίας πάνω σε συγκεκριμένα γεγονότα της ζωής του Χριστού. Όμως το Ευαγγέλιο έχει και επιμέρους σκοπούς. Στο κείμενο είναι ευδιάκριτη η πολεμική κατά πολλών μετώπων, όπως::

α) Κατά μιας ομάδας μαθητών του Βαπτιστή Ιωάννη, που πιθανώς επέμεναν να θεωρούν το διδάσκαλό τους ως Μεσσία, παρά την ξεκάθαρη στάση του δασκάλου τους έναντι του Χριστού.

β) Κατά των Ιουδαίων, οι οποίοι μετά το 70 μ.Χ. βρίσκονταν σε αυξανόμενη ένταση με τους Χριστιανούς. Το Ευαγγέλιο θέλει να επισημάνει την αντιφατικότητα που διέπει τος Ιουδαίους, κυρίως την πνευματική εξουσία του.

γ) Κατά του Γνωστικισμού, ο οποίος υποτιμούσε την ύλη ως μη προελθούσα από το δημιουργό Θεό, αρνιόταν την πίστη ως αταίριαστη για τον άνθρωπο και αντί αυτής απολυτοποιούσε τη γνώση.

δ) Κατά του δοκητισμού, κατά της άποψης δηλαδή, ότι ο Χριστός φαινόταν μόνο ότι ήταν άνθρωπος, ενώ στην πραγματικότητα ήταν μόνο Θεός.

ε) Ορισμένοι ερμηνευτές, διακρίνοντας κάποια έξαρση του προσώπου του Ιωάννη και στηριζόμενοι κυρίως στο τελευταίο κεφάλαιο του Ευαγγελίου, το οποίο θεωρήθηκε ως προσθήκη από τον ίδιο τον Ιωάννη, κάνουν λόγο για προσπάθεια του Ευαγγελίου να προβληθεί ο Ιωάννης έναντι του Πέτρου[[116]](#footnote-116).

Για τη λύση του προβλήματος της θεότητας του Ιησού στο κατά Ιωάννη έχουν κατά καιρούς επιστρατευτεί οι περί λόγου αντιλήψεις του Ηρακλείτου, των Στωικών και του Φίλωνος καθώς επίσης και ο γνωστικός μύθος του λυτρωτή και η μορφή του ελληνιστικού θείου ανδρός. Ωστόσο οι εν λόγω θεωρίες αδυνατούν να εξηγήσουν επαρκώς το παράδοξο ενός Ιουδαίου, όπως είναι ο Ιωάννης, που δεν δυσκολεύεται να παραβιάσει το ισραηλιτικό Σεμά, τοποθετώντας δίπλα στον Γιαχβέ ένα άλλο θείο πρόσωπο.

Μία από τις πλέον πειστικές και κατατοπιστικές αντιμετωπίσεις του προβλήματος της θεότητας του ιωάννειου Ιησού είναι η συσχέτιση του ιωάννειου Λόγου με τη σοφία-λόγο της σοφιολογικής γραμματείας. Έτσι στο βιβλίο του Ιώβ η σοφία παρουσιάζεται να προϋπάρχει στο δημιουργικό έργο του Θεού (Ιώβ 28,23-27). Στην εισαγωγή του βιβλίου των Παροιμιών η σοφία παρουσιάζεται να παίζει στην αγκαλιά του Θεού ως παιδί του (Παρ. 8, 30-31).

Αυτές οι παραστάσεις χρησιμοποιόυνται, είτε αυτούσιες είτε ελαφρώς παραλλαγμένες και στον πρόλογο του κατά Ιωάννη ευαγγελίου για τον προσδιορισμό του προσώπου και του έργου του θείου Λόγου. Βέβαια ο Ιωάννης στηρίζει την περί Λόγου θεολογία του στις αντίστοιχες σοφιολογικές αντιλήψεις της Π.Διαθήκης, συγχρόνως όμως τη διαφοροποιεί σε καίρια σημεία απ’αυτές. Έτσι ο ιωάννειος Λόγος είναι αληθινό πρόσωπο, όχι απλώς μια προσωποποιημένη διάσταση της δυνάμεως και ενέργειας του Θεού. Σχετίζεται στενότατα με το Θεό ως υιός του, χωρίς ωστόσο να είναι δημιούργημα του Θεού[[117]](#footnote-117).

Το «*ἐγώ εἰμι»* δια του οποίου ο Ιησούς αυτοαποκαλύπτεται στους μαθητές του (6,20), προσλαμβάνει διαστάσεις αποκαλύψεως της θεότητάς του, αφού με την ίδια φράση ονομάζεται στην Π.Διαθήκη ο Γιαχβέ. Το λόγιο «*ἐγώ εἰμι»* στην απόλυτη μορφή του περιέχεται και στη φράση του Ιησού «*ἀπ’ ἄρτι λέγω ὑμῖν πρὸ τοῦ γενέσθαι, ἵνα πιστεύσητε ὅταν γένηται ὅτι ἐγώ εἰμι* » (13,19) στην αρχή των αποχαιρετηστήριων λόγων του. Ο Ιησούς εδώ για άλλη μια φορά δεν εξηγεί ποιος είναι, παρά μόνο αναφέρει ότι «*είναι*».Ο Ιησούς του κατά Ιωάννη ευαγγελίου ταυτίζεται από τον ευαγγελιστή ως πρόσωπο με τον αυτοαποκαλυπτόμενο δια της δόξας και του ονόματος του Γιαχβέ της Π.Διαθήκης.

Στο γάμο της Κανά ο Ιησούς μεταβάλλει ύδωρ σε οίνο, ο οποίος αποτελεί στην Π.Διαθήκη και στον Ιουδαϊσμό σύμβολο για την αφθονία και την πληρότητα των δωρεών της εσχατολογικής βασιλείας του Γιαχβέ. Επομένως δια της διηγήσεως του πρώτου θαύματος της Κανά ο τέταρτος ευαγγελιστής διακυρήσσει ουσιαστικά ότι η βασιλεία του Θεού είναι παρούσα στο πρόσωπο του Ιησού[[118]](#footnote-118).

Στον πολλαπλασιασμό των άρτων (6,6) καταδυκνύεται η απόλυτη εξουσία του επί των καταστάσεων από το ότι υπερβαίνει με τρόπο μοναδικό και εντελώς απρόσμενο το ανυπέρβλητο για τους μαθητές πρόβλημα του χορτασμού του πλήθους (6,5-13). Και στο θαύμα αυτό επίσης ο Ιησούς διατηρεί την απόλυτη πρωτοβουλία των κινήσεων φανερώνοντας έτσι τη θεϊκή του αυθεντία[[119]](#footnote-119).

Φαίνεται ότι ο Ιωάννης συγγράφοντας το ευαγγέλιό του, θέλει να διαφυλάξει με κάθε τρόπο την απόλυτη υπερβατικότητα του Θεού. Γι’αυτό το λόγο παρουσιάζει το Θεό να βρίσκεται στο επέκεινα, μακριά από κάθε δυνατότητα ανθρώπινης προσβάσεως και προσδίδει βαθύτατες οντολογικές διαστάσεις στο χάσμα που τον χωρίζει από τον άνθρωπο[[120]](#footnote-120).

Γενικά μιλώντας για το Κατά Ιωάννη Ευαγγέλιο θα πρέπει να ομολογήσει κανείς ότι αυτό ολοκλήρωσε τη Χριστολογία της Κ.Διαθήκης και επηρέασε την διατύπωση του δόγματος και της Νίκαιας και της Χαλκηδόνας.. Η συμβολή του στην όλη ανάπτυξη της θεολογικής σκέψης και ζωής της Εκκλησίας ήταν αποφασιστική[[121]](#footnote-121).

## 4.3. Αρχιτεκτονική του Ευαγγελίου

Παρότι το λεξιλόγιο του Κατά Ιωάννη Ευαγγελίου είναι λιτό και το ύφος σημιτίζον, το κείμενο περιέχει ποιητικά σχήματα και εξαιρετική δραματική πλοκή και ρυθμό[[122]](#footnote-122). Σε ό,τι αφορά τη γλώσσα, στο Ευαγγέλιο συναντώνται πολλές σημιτικές εκφράσεις, όπως: «*χαρᾷ χαίρει*» (3,29), «*υἱὸς τῆς ἀπωλείας»* (17,12) ή σημιτικές λέξεις «*Ραββί»*, «*Μεσσίας*», «*Σιλωάμ*» κ.ά. Και σε ό,τι αφορά το ύφος, συχνά στο Ευαγγέλιο συναντώνται αντιθετικά ζεύγη εννοιών, όπως: νόμος - χάρη, φως - σκότος, ψεύδος -αλήθεια, ζωή - θάνατος κ.ά. Η διαλεκτική αυτή μορφή, δεν αντικατοπτρίζει οντολογικό αλλά ηθικό δυαλισμό, αποδεκτό στην ευαγγελική σκέψη. Επίσης στις ιδιαιτερότητες του ύφους ανήκει: α) ο κυκλικός και σπειροειδής τρόπος έκθεσης. Οι σκέψεις του Ιωάννη έρχονται σαν τα κύματα. Κάθε επόμενη εμπεριέχει την προηγούμενη, χωρίς πουθενά να συναντούμε στο έργο του μονότονες επαναλήψεις, β) η τεχνική των παρανοήσεων σε ποικίλες μορφές. Το Ευαγγέλιο χαρακτηρίζεται από μια προσποιητή ή πραγματική άγνοια εκ μέρους συνομιλητών κυρίως του Χριστού, που διεγείρει τον αναγνώστη και τον προετοιμάζει για ό,τι ακολουθεί, γ) η παρεμβολή επεξηγηματικών σχολίων. Υπάρχουν παρεμβολές του συγγραφέα που εξηγούν φράσεις που μόλις ειπώθηκαν και που στον αναγνώστη του καιρού του Ευαγγελίου ήταν άγνωστες (2,21. 4,2. 6,6. 7,1. 11,13. 13,29) και τέλος δ) ειδικές τεχνικές του ιουδαϊκού λόγου, όπως λ.χ ο παραλληλισμός των μελών (13,16)[[123]](#footnote-123).

Η χριστολογία στρέφεται γύρω από την υϊκή σχέση Ιησού και Πατέρα. Αυτό φαίνεται από την προτίμηση των τίτλων *υιός του Θεού, υιός του ανθρώπου* ή γενικά *υιός*. Στον Ιωάννη δεν κυριαρχεί το μυστικό του Μεσσία αλλά η ταυτότητα του Ιησού Χριστού αποκαλύπτεται ευθύς εξ αρχής από τον πρόλογο. Με επαναλαμβανόμενες αποκαλυπτικές φράσεις ο Ιησούς διακηρύσσει την ενότητα με τον Πατέρα και την αποστολή του στον κόσμο από τον ουρανό, όχι για να τον κρίνει, αλλά για να φανερώσει το όνομα, την δόξα και την αγάπη Του. Μόνον αυτός βλέπει τον Πατέρα και συνεπώς όποιος βλέπει τον Υιό βλέπει και τον Πατέρα καθόσον *ἐγὼ ἐν τῷ Πατρὶ καὶ ὁ Πατὴρ ἐν ἐμοὶ ἐστί*[[124]](#footnote-124). Ο Υιός δεν παρουσιάζεται να λειτουργεί ως μέσο ή εργαλείο του Θεού ούτε ως ένα είδος εντολοδόχου του Θεού, αλλά εμφανίζεται να μετέχει της βασικής αυτής ιδιότητας του Θεού. Με τη δήλωση του Ιησού στο Ιω 10,30 ότι «*ἐγὼ καὶ ὁ πατὴρ ἕν ἐσμεν»* εκφράζεται πανηγυρικά η ενότητα Πατέρα και Υιού.

Ένα χαρακτηριστικό που διέπει τη στενή σχέση του Πατέρα με τον Υιό και του Θεού με τον κόσμο είναι η αγάπη. Το σημαντικότερο ίσως χωρίο που περιγράφει την αγαπητική αυτή κατάσταση είναι το Ιω 3,16, στο οποίο τονίζεται ότι «*οὕτως γὰρ ἠγάπησεν ὁ θεὸς τὸν κόσμον, ὥστε τὸν υἱὸν τὸν μονογενῆ ἔδωκεν, ἵνα πᾶς ὁ πιστεύων εἰς αὐτὸν μὴ ἀπόληται ἀλλ’ ἔχῃ ζωὴν αἰώνιον».* Η ιωάννεια σκέψη είναι βαθιά ποτισμένη από την έννοια της αγάπης, με την οποία βέβαια δεν δηλώνεται απλώς μια διανοητική ή συναισθηματική κατάσταση, αλλά ένα πλέγμα αγαπητικών δράσεων. Από την αγαπητική σχέση του Πατέρα προς τον Υιό πηγάζει η θυσία του Υιού (Ιω 10,17) και η τήρηση των εντολών του Θεού από τον Υιό (Ιω 15,10). Ένα ακόμη χαρακτηριστικό, που εκφράζει τη στενή σχέση του Πατέρα με τον Υιό και του Θεού με τον κόσμο είναι ο τονισμός με διάφορες λέξεις ή εκφράσεις της αλληλοπεριχώρησης και συνεχούς συνύπαρξης του Πατέρα με τον Υιό (Ιω 1,1-3 10,38). Ένα ρήμα που δηλώνει την παραπάνω σχέση του Πατέρα με τον Υιό είναι το «*μένω*» στο Ιω 14,10, στο οποίο ο Ιησούς απευθυνόμενος στον Φίλιππο αναφέρει: «*οὐ πιστεύεις ὅτι ἐγὼ ἐν τῷ πατρὶ καὶ ὁ πατὴρ ἐν ἐμοί ἐστιν; τὰ ῥήματα ἃ ἐγὼ λέγω ὑμῖν ἀπ’ ἐμαυτοῦ οὐ λαλῶ, ὁ δὲ πατὴρ ἐν ἐμοὶ μένων ποιεῖ τὰ ἔργα αὐτοῦ»* και το ρήμα «*γιγνώσκω*» στο Ιω 10,15: «*καθὼς γινώσκει με ὁ πατὴρ κἀγὼ γινώσκω τὸν πατέρα, καὶ τὴν ψυχήν μου τίθημι ὑπὲρ τῶν προβάτων*». Σύμφωνα με το Ιω. 8,29 ό,τι πραγματοποιεί ο Υιός, το πραγματοποιεί μαζί με τον Πατέρα. Η κοινή δράση του Πατέρα και του Υιού εκφράζεται με τη χρήση της λέξης «*έργον*» που εκφράζει το έργο του Υιού που ολοκληρώνει κατ΄εντολή του Πατέρα και του ρήματος «*εργάζομαι»* με το οποίο ο Υιός τονίζει την οντολογική ταυτότητά του με τον Πατέρα και την από κοινού δράση τους[[125]](#footnote-125).

Στο πλαίσιο της Θεολογίας της Κ.Διαθήκης το κατά Ιωάννην Ευαγγέλιο και η θεολογία του κατείχε και κατέχει ιδιαίτερη θέση στην χριστιανική παράδοση. Χαρακτηριστικά ο Κλήμης ο Αλεξανδρεύς αναφέρει, σχετικά με τον σκοπό και το περιεχόμενο του Ευαγγελίου, ότι ο ευαγγελιστής Ιωάννης «*αντιληφθείς ότι τα σωματικά έχουν δηλωθεί στα (άλλα τρία) ευαγγέλια, συνέταξε τελευταίος το πνευματικό ευαγγέλιο μετά την προτροπή των γνωρίμων του και κατά θεία έμπνευση από το Πνεύμα»[[126]](#footnote-126).* Ο κατάλογος σε Ανατολή και Δύση, που περιέβαλαν με μεγάλη αγάπη και αναγνώρισαν τη θεολογική σημασία του εν λόγω Ευαγγελίου είναι μεγάλος. Ο R. Bultman, θεώρησε ότι μόνον ο Απ.Παύλος και ο Ιωάννης συντάσσουν μεταξύ των συγγραφέων της Κ.Διαθήκης κείμενα με θεολογικό περιεχόμενο. Δεν έλειψαν όμως και οι αμφισβητήσεις. Για παράδειγμα, ο E. Kasemann, υποστήριξε ότι ο απλοϊκός δοκητισμός του Ιωάννη και η αδιαφορία του για την ιστορία υποκρύπτουν ενός είδους αίρεση. Άλλοι ερευνητές επικέντρωσαν το ενδιαφέρον τους στην «προωθημένη» χριστολογία του Ιωάννη και στον αντιιουδαϊσμό, που κατ’αυτούς φαίνεται να υπάρχει στο Ευαγγέλιο[[127]](#footnote-127). Η σημερινή έρευνα λέει ότι το τέταρτο Ευαγγέλιο ερείδεται σε εξαιρετικά ακριβείς γνώσεις του χώρου και του χρόνου. Αυτές θα μπορούσαν να προέρχονται μόνον από κάποιον ο οποίος γνώριζε επακριβώς την Παλαιστίνη των χρόνων του Ιησού. Το Ευαγγέλιο στη σκέψη και την επιχειρηματολογία του στηρίζεται στην Παλαιά Διαθήκη-Τορά (R. Pesch)[[128]](#footnote-128). Ο εκκλησιαστικός ιστορικός, Ευσέβιος Καισαρείας, αναφέρει ένα πεντάτομο έργο του Παπία Ιεραπόλεως. Στο έργο αυτό ανέφερε ότι ο ίδιος δεν είχε γνωρίσει ή δει προσωπικά τον απόστολο. Είχε όμως παραλάβει τη διδασκαλία της πίστης από ανθρώπους οι οποίοι βρίσκονταν κοντά στους αποστόλους, αναφέροντας επιπλέον άλλους οι οποίοι ήταν επίσης μαθητές του Κυρίου. Ένας ονομαζόταν *Αριστίων* και ένας άλλος *πρεσβύτερος Ιωάννης[[129]](#footnote-129).* Σε αυτό το Ευαγγέλιο επίσης, κατά τον Hengel, διακρίνονται η θέληση του συντάκτη να προσδώσει μια θεολογική χροιά στο κείμενό του και οι προσωπικές του αναμνήσεις, η εκκλησιαστική παράδοση και συγχρόνως η ιστορική αλήθεια.

Ο Ιωάννης χρησιμοποιεί σε τρεις σημαντικές θέσεις του Ευαγγελίου τον όρο *μιμνήσκομαι.* Παρέχει έτσι ένα σημαντικό κλειδί για να κατανοήσει κανείς τι σημαίνει σε αυτόν η *μνήμη[[130]](#footnote-130).* Επίσης παρέχει την αποφασιστική υπόδειξη για να κατανοήσει πώς συντέθηκε το Ευαγγέλιο, από ποια οπτική προέρχεται. Στηρίζεται στην ανάμνηση του μαθητή, που είναι όμως μια συνανάμνηση του *εμείς* εντός της Εκκλησίας. Αυτή η ανάμνηση είναι μια κατανόηση στην οποία οδηγεί τον άνθρωπο το Άγιο Πνεύμα. Αυτή η ανάμνηση δεν είναι κάποια ψυχολογική ή διανοητική διαδικασία είναι μια πνευματική διαδικασία. Το Ευαγγέλιο προκύπτει από την ανθρώπινη ανάμνηση και προϋποθέτει την κοινωνία εκείνων που ενθυμούνται.

 Το Κατά Ιωάννην ως πνευματικό Ευαγγέλιο δεν παραδίδει απλώς μια μορφή στενογραφικών σημειώσεων των λόγων και των έργων του Ιησού. Δυνάμει εκείνης της κατανοούσας «ανάμνησης» οδηγεί τον άνθρωπο από τα έξω προς τα βάθη του Λόγου και των γεγονότων εκείνων που προέρχονται από τον Θεό και οδηγούν σε Αυτόν[[131]](#footnote-131). Καθίσταται φανερό ότι οι λόγοι του Ιησού στο Κατά Ιωάννην δεν είναι φιλονικίες περί προωθημένων μεταφυσικών αναζητήσεων αλλά φέρουν μέσα τους ολόκληρη τη δυναμική του σχεδίου της θείας Οικονομίας ενώ συγχρόνως είναι βαθιά ριζωμένες στη δημιουργία. Υποδεικνύουν τέλος αυτόν ο οποίος μόνος του μπορεί απλά να ομολογήσει: *Ἐγώ εἰμι[[132]](#footnote-132).*

Για να γίνει κατανοητή η Χριστολογία του κατά Ιωάννην Ευαγγελίου θα πρέπει να γίνει αναφορά σε ορισμένα στοιχεία αυτού, τα οποία είναι:

1. Η σχέση του Ευαγγελίου με την ιστορία. Το κατά Ιωάννην Ευαγγέλιο θεωρείται τόσο από τη σύγχρονη έρευνα όσο και από την παράδοση της πρώτης Εκκλησίας ως το τελευταίο ευαγγελικό κείμενο. Αυτό δεν αποκλείει βέβαια να περιέχονται στο Ευαγγέλιο αρχαιότερες παραδόσεις. Στο Ευαγγέλιο, υπάρχουν λίγες ιστορικά επιβεβαιωμένες πληροφορίες[[133]](#footnote-133). Επίσης συναντώνται και άλλα στοιχεία, που αντανακλούν με τον ένα ή τον άλλο τρόπο μια διαφορετική εποχή από εκείνη των Συνοπτικών αλλά και άλλων κειμένων της Κ.Διαθήκης.

2. Το περίφημο πρόβλημα των πηγών του κατά Ιωάννην Ευαγγελίου. Σήμερα οι ερευνητές αντιμετωπίζουν πιο κριτικά τις θεωρίες περί πηγών του Ευαγγελίου. Υπάρχουν όμως και ερευνητές που κάνουν λελογισμένη χρήση των θεωριών αυτών, αποδεχόμενοι ότι ο ευαγγελιστής, πρέπει να χρησιμοποίησε προϋπάρχον υλικό, όταν συνέτασσε το Ευαγγέλιο. Πρέπει επίσης να σημειωθεί ότι και οι θέσεις που υποστηρίζουν ότι το Ευαγγέλιο είναι μια ενιαία σύνθεση στηρίζονται σε συγκεκριμένες λογοτεχνικές θεωρίες και όχι στην ιστορική πραγματικότητα. Η έρευνα όμως ασχολείται επιστάμενα και με τη σχέση του κατά Ιωάννην Ευαγγελίου με τα Συνοπτικά Ευαγγέλια. Στον τομέα αυτό έχει υιοθετηθεί τα τελευταία χρόνια η θέση ότι το κατά Ιωάννην τα έχει υπόψιν του και τα χρησιμοποιεί.

3. Σε ό,τι αφορά την *ιωάννεια σχολή* έχει διατυπωθεί στην καινοδιαθηκική επιστήμη η θέση ότι το κατά Ιωάννην Ευαγγέλιο και οι Επιστολές του Ιωάννη προέρχονται από συγγραφείς που ανήκουν σε μια «*σχολή*» που ονομάστηκε ιωάννεια σχολή[[134]](#footnote-134).

4. Ο τρόπος παράθεσης των γεγονότων των σχετικών με τον Ιησού στο κατά Ιωάννην Ευαγγέλιο. Αυτός χαρακτηρίζεται ως «*αναμνηστικός*», με την έννοια ότι ο Ιησούς και το έργο του πριν το Πάθος προβάλλονται υπό το πρίσμα των γεγονότων κατά το Πάθος και μετά το Πάθος του Ιησού[[135]](#footnote-135).

Τα σημεία του κατά Ιωάννην Ευαγγελίου που φανερώνουν την προωθημένη θεολογία του ευαγγελιστή σε ό,τι αφορά το πρόσωπο του Ιησού Χριστού είναι:

1) Ο Θεός Πατέρας και η στενή σχέση με τον Υιό. α) Κεντρική διδασκαλία του Ευαγγελίου είναι η κοινή δράση του Θεού με τον Υιό. β) Ο τονισμός με διάφορες λέξεις ή εκφράσεις της *αλληλοπεριχώρησης και συνεχούς συνύπαρξης του Πατέρα με τον Υιό.* γ) Από τον Ιωάννη χρησιμοποιούνται επίσης τα ρήματα ‘’*μένω*’’(Ιω.14,10) και ‘’*γιγνώσκω*’’(Ιω.10,15) για να δηλωθεί η παραπάνω σχέση του Πατέρα με τον Υιό[[136]](#footnote-136). 2) Η προΰπαρξη και ενανθρώπιση του Υιού του Θεού. α) Στο Ευαγγέλιο εκφράζεται ποικιλότροπα η *προΰπαρξη του Υιού*, δηλαδή η άχρονη ύπαρξη του Υιού στους ουρανούς πριν την ενανθρώπισή του και πριν τη δημιουργία. β) Το σημαντικότερο όμως και σχετικό με το θέμα κείμενο είναι ο «*Πρόλογος του Ευαγγελίου*» (Ιω.1,1-18). Ο Θεός και ο Λόγος, είναι άχρονοι, ταυτίζονται διατηρώντας την αυτοτέλειά τους και δρουν από κοινού. Ο Θεός δημιουργεί δια του Λόγου και αποκαλύπτεται δια του Λόγου δίνοντας τη δυνατότητα στους ανθρώπους να δουν τη δόξα του μέσα από την πίστη τους στον μονογενή Υιό και Λόγο Ιησού Χριστό[[137]](#footnote-137). 3) Ο Υιός, ο απεσταλμένος από τον Πατέρα. 4) Η ταυτότητα του Υιού.

Στα παραπάνω γίνεται κατανοητό με πόσους τρόπους το κατά Ιωάννην Ευαγγέλιο περιγράφει την ιδιαιτερότητα του Ιησού Χριστού. Θέλοντας να προβάλλει και την θεότητά του, χρησιμοποιεί λέξεις και γλωσσικά σχήματα με βαθύτερο περιεχόμενο ή αφηγείται πράξεις του Ιησού που αναδεικνύουν τη θεότητά του[[138]](#footnote-138). Ο ευαγγελιστής μέσα από την περίπλοκη αφήγησή του προβάλλει μια θεολογία για το πρόσωπο του Ιησού Χριστού που διακρίνεται από τις αντίστοιχες θεολογίες των άλλων καινοδιαθηκικών βιβλίων. Αυτή διαχέεται σε όλο το Ευαγγέλιο και το χρωματίζει από την αρχή μέχρι το τέλος. Το κατά Ιωάννην είναι ένα σύγχρονο για την εποχή εκείνη κείμενο, ζωντανό και αποτελεσματικό. Παράλληλα όμως είναι και ένα κείμενο πολυδύναμο, που ξεπερνά εξαιτίας της εκφραστικής του πολυχρωμίας τα όρια της εποχής του. Τέλος αποτελεί και την πρωταρχική εκείνη πηγή όπου η Εκκλησία άντλησε και αντλεί τα απαραίτητα εκείνα στοιχεία με τα οποία περιγράφει και εκφράζει τη θεολογία της για το Θεό, τον Ιησού Χριστό και το Άγιο Πνεύμα[[139]](#footnote-139).

Στο Ευαγγέλιο επιχειρείται να δοθεί απάντηση στο ερώτημα της δυνατότητας γνώσης του Θεού και τονίζεται βέβαια ότι κανείς δεν είδε το Θεό. Παράλληλα όμως ο Ιωάννης λέει ότι μέσω του Υιού είναι δυνατή η προσέγγισή του. Όταν οι άνθρωποι βλέπουν τον Υιό, τότε βλέπουν και τον Πατέρα. Ο ευαγγελιστής δεν ταυτίζει τον Πατέρα με τον Υιό. Ο Υιός δεν είναι Πατέρας, αλλά ο Πατέρας γνωρίζεται από τους ανθρώπους μέσα στον χρόνο δια του Υιού[[140]](#footnote-140).

Η θεολογία του Αγ. Πνεύματος στο κατά Ιωάννη, το οποίο ως διακεκριμένο Πρόσωπο συνδέεται οργανικά με τον Ιησού Χριστό και τον Πατέρα, είναι πλούσια. Κατά τη βάπτιση κατεβαίνει και μένει στον Ιησού, επιβεβαιώνοντας ότι Αυτός είναι ο Υιός του Θεού. Ονομάζεται *παράκλητος* που θα διδάξει και θα υπομνήσει πάντα όσα ελάλησεν ο Υιός και θα οδηγήσει την Εκκλησία σε όλη την αλήθεια και προς τον Πατέρα. Το κατά Ιωάννη αποτέλεσε την κύρια πηγή της Τριαδολογικής θεολογίας.

Το κατά Ιωάννη έχει έντονο εκκλησιολογικόχαρακτήρα, ο οποίος είναι έντονος στους αλληγορικούς λόγους του Κυρίου για την ποίμνη, στην οποία περιλαμβάνονται και πρόβατα άλλα και η οικουμένη ολόκληρη και την άμπελο, με την οποία αποδεικνύεται η οντολογική ζωτική σχέση των μαθητών με τον Ιησού Χριστό και οι καρποί αυτής της σχέσης. Η Εκκλησία έχει ως πυρήνα της τον κύκλο των μαθητών του Ιησού, των φίλων του Νυμφίου, οι οποίοι πρέπει να είναι άρρηκτα ενωμένοι μαζί του και μεταξύ τους. Ο Ιησούς Χριστός προσεύχεται για την ενότητά τους, η οποία αποτελεί και το καλύτερο μέσον της ιεραποστολής της[[141]](#footnote-141).

## 4.4. Οι Συνοπτικοί και το κατά Ιωάννην

Το τέταρτο Ευαγγέλιο διαφέρει από τα Συνοπτικά ως προς το υλικό από τη ζωή και τη διδασκαλία του Ιησού, ως προς τη μορφή του υλικού, ως προς το διάγραμμα της δημόσιας δράσης του Ιησού και ως προς το πνευματικό υπόβαθρο των θεολογικών εννοιών και εικόνων[[142]](#footnote-142). Στο Ευαγγέλιο του Ιωάννη διακρίνει κανείς μια άλλη από θεολογικότερη σκοπιά, θέαση του ίδιου προσώπου, του Χριστού, της αναστάσεώς του, των εμφανίσεών του και τέλος του καινούργιου που το πρόσωπο αυτό έφερε και το οποίο ολοένα πορεύεται εντός της ιστορίας και αναμετράται με τα δεδομένα της.

Τα κοινά σημεία που συνδέουν το Δ΄Ευαγγέλιο με τους Συνοπτικούς είναι:

α) Κατ’αρχάς το Ευαγγέλιο του Ιωάννη δεν αυτοονομάζεται «ευαγγέλιον», όπως το Ευαγγέλιο του Μάρκου (Μκ.1,1), όμως νωρίς αντιμετωπίσθηκε και τιτλοφορήθηκε ως «ευαγγέλιον» όπως και τα Συνοπτικά.

β) Είναι προφανές, ότι ο συγγραφέας του Δ΄ Ευαγγελίου δεν γράφει ερήμην των Συνοπτικών, τους γνωρίζει και τους προϋποθέτει.

γ) Ο Ιωάννης δεν γράφει για να εκτοπίσει ή να διαψεύσει τους Συνοπτικούς. Κανείς ευαγγελιστής δεν θα είχε την αξίωση ότι ιστορεί τον Ιησού πλήρως, ο καθένας έβλεπε προφανώς το ρόλο του συμπληρωματικό.

δ) Και στον Ιωάννη και στους Συνοπτικούς κατατίθεται η ίδια εμπειρία και το ίδιο μήνυμα της Εκκλησίας για το πρόσωπο και το έργο του Χριστού[[143]](#footnote-143).

Τα τρία πρώτα Ευαγγέλια έχουν τα εξής κοινά, αλλά παραπλήσια προς το τέταρτο: τη διήγηση του Πάθους, την κάθαρση του Ναού από τους πωλητές, τον πολλαπλασιασμό των άρτων, τον περίπατο πάνω στη θάλασσα, την άλειψη δια του μύρου και τη θριαμβευτική είσοδο στα Ιεροσόλυμα. Το σπουδαιότερο όμως είναι ότι και τα τέσσερα Ευαγγέλια εκπροσωπούν τα ίδια θεμελιώδη και βασικά στοιχεία του αρχικού κυρήγματος: Και στα τέσσερα ο παλαιός αιώνας θεωρείται ότι καταργήθηκε και αναγγέλεται η ανατολή του μέλλοντα αιώνα, οι προφητείες της Παλαιάς Διαθήκης πιστεύεται ότι εκπληρώθηκαν στο πρόσωπο του Ιησού, ο Μεσσίας ήρθε στο πρόσωπο του Ιησού εκ σπέρματος Δαυίδ, δίδαξε, θανατώθηκε, τάφηκε, αναστήθηκε.

Κοινό στοιχείο και στα τέσσερα Ευαγγέλια αποτελεί η έναρξη της δημόσιας δράσης του Ιησού. Και τα τέσσερα Ευαγγέλια, ιδιαίτερα ο Μάρκος και ο Ιωάννης, εμφανίζουν πολύ κριτική έναντι του σύγχρονού τους Ιουδαϊσμού. Επίσης και στα τέσσερα Ευαγγέλια ο Ιησούς καταστρατηγεί το Σάββατο. Παρουσιάζουν ενότητα ως προς την ερμηνεία της ζωής και του θανάτου του Ιησού, καθώς και χαρακτηριστικές ιδιότητες ως προς την έννοια της διδασκαλίας του περί του Θεού Πατρός, περί της αγάπης του Θεού προς τον άνθρωπο, περί του νοήματος του Σταυρού στη ζωή των ανθρώπων, περί ευχαριστίας και συμμετοχής των ανθρώπων στο θάνατο του Ιησού, περί του ρόλου του Αγίου Πνεύματος στην Εκκλησία, περί της καταδίκης του Σατανά ως άρχοντα του κόσμου δια της ελεύσεως και του έργου του Ιησού, περί της Αναμενόμενης Κρίσης και της Δευτέρας Παρουσίας κ.ο.κ.

Υπάρχουν όμως και κάποιες διαφορές μεταξύ των άλλων Ευαγγελίων και του Ιωάννη. Έτσι, από τις τρεις δεκάδες θαύματα που διηγούνται οι Συνοπτικοί, ο Ιωάννης αναφέρει μόνο δύο: τον πολλαπλασιασμό των άρτων και τον περίπατο πάνω στη θάλασσα. Εκτός αυτών των δύο, διηγείται άλλα πέντε: τη μεταβολή του ύδατος σε οίνο, τη θεραπεία του υιού του βασιλικού, του παραλύτου στην Ιερουσαλήμ, του εκ γενετής τυφλού και την ανάσταση του Λαζάρου, τα οποία δεν μνημονεύονται στους Συνοπτικούς[[144]](#footnote-144).

Η σύνδεση των διαφόρων επεισοδίων από τη ζωή του Κυρίου έχει στους Συνοπτικούς το χαρακτήρα κομβολογίου. Ενίοτε, επεισόδια που έλαβαν χώρα σε διαφορετικό τόπο και χρόνο και λόγια που λέχθηκαν σε διαφορετική συνάφεια βρίσκονται στους Συνοπτικούς σε ομάδες. Αντίθετα, στον Ιωάννη, έχουμε ένα κατ’επιλογή μικρό αριθμό ιστορικών δραματικών σκηνών, (καθώς ο αριθμός επτά των «Σημείων» δεν είναι τυχαίος), οι οποίες αποτελούν αδιάσπαστη ενότητα, διότι τα επί μέρους συνδέονται και εσωτερικά. Τα «Σημεία» στον Ιωάννη συνδέονται με ειδικό τρόπο μέσα στους σχετικούς λόγους του Ιησού και φυσικά πολύ στενότερα από όσο συνδέονται τα θαύματα προς τα λόγια του Ιησού στους Συνοπτικούς. Τα «Σημεία» σχετίζονται με το νόημα της αποστολής του Ιησού και μαζί με τους συναφείς λόγους εκφράζουν διάφορες απόψεις του ενιαίου απολυτρωτικού έργου του Χριστού.

Στο σημείο όπου καθίσταται εμφανέστερη η διαφορά του Ιωάννη από τους Συνοπτικούς είναι στα χρονικά και γεωγραφικά πλαίσια στα οποία εκτυλίσσεται η δημόσια δράση του Ιησού. Το Δ΄Ευαγγέλιο αρχίζει όχι με τη σύλληψη του Βαπτιστή, αλλά πριν από αυτήν, κέντρο της δράσης του Ιησού είναι τα Ιεροσόλυμα και η Ιουδαία και όχι η Γαλιλαία. Η διάρκεια της δράσης του Ιησού είναι τρία έτη, ενώ στους Συνοπτικούς δεν είναι ούτε ενός έτους. Η διδασκαλία του Ιησού στους Συνοπτικούς αποτελείται από λόγια και παραβολές, ενώ στο Δ΄Ευαγγέλιο αποτελείται από λόγους σχοινοτενείς ενίοτε και μονότονους, οι οποίοι τονίζουν το νόημα της αποστολής του θείου λόγου για τη σωτηρία του κόσμου. Καμιά από τις πάνω από πενήντα παραβολές των Συνοπτικών δεν έχει ο Ιωάννης. Από τους τρεις παραβολικούς λόγους του Δ΄Ευαγγελίου οι δύο αναφέρονται στον Ιησού ως ποιμένα και ο τρίτος, ο περί της αμπέλου και των κλημάτων, πιθανότατα παρουσιάζει την ενότητα του νέου Ισραήλ, της Εκκλησίας, με τον Χριστό στο μυστήριο της Ευχαριστίας.

Και στα τέσσερα Ευαγγέλια στο κέντρο είτε του αφηγηματικού είτε του διδακτικού υλικού βρίσκεται το μυστικό της προσωπικότητας του Ιησού ως της αυτοαποκάλυψης του αιώνιου Υιού του Θεού. Αλλά ενώ στους Συνοπτικούς η αποκάλυψη ακολουθεί κάποια βαθμιαία πορεία και την κατεύθυνση προς τα έσχατα και τη Βασιλεία του Θεού, στο Δ΄Ευαγγέλιο δηλώνεται ευθύς από τις πρώτες λέξεις με τον ύμνο προς τον Λόγο η ταυτότητα του Ιησού ως του αιώνιου Λόγου του Θεού και οι μαθητές στα «Σημεία» ευθύς εξ αρχής διακρίνουν σε όλο το μεγαλείο τη «δόξα» του Ιησού, δηλαδή το μεγαλείο του νοήματος του Σταυρού και της Ανάστασής Του[[145]](#footnote-145). Τα «Σημεία» είναι δείκτες που δείχνουν το θεϊκό Του πρόσωπο. Φεγγίτες που ανοίγουν στους ανθρώπους τη δυνατότητα όρασης του Χριστού, ως Θεού. Τα «*ἐγὼ εἰμι*» εξάλλου λόγια του Χριστού, συνυφασμένα συνήθως με μεγάλες παραβολικές εικόνες ή σύμβολα (όπως «το ύδωρ», «η άμπελος» και «ο οίνος», «ο άρτος» και τέλος «ο ποιμήν») που αντικαθιστούν πολλές παραβολές των Συνοπτικών, δεν μαρτυρούν μόνο την αυτοσυνειδησία του Χριστού, αλλά φέρνουν μέσα τους ολόκληρα τη δυναμική του σχεδίου της θείας οικονομίας, του οποίου επίκεντρο είναι ο Χριστός[[146]](#footnote-146).

## 4.5. Η αυτοαποκάλυψη του Ιησού στο Κατά Ιωάννη-Οι «*ἐγὼ εἰμι*» εκφράσεις

Οι αποκαλούμενες «*ἐγὼ εἰμι*» εκφράσεις είναι τυπικές ιωάννειες εκφράσεις με τις οποίες ο Ιησούς αυτοαποκαλύπτεται. Ο Ιησούς μέσα από αυτές αποκαλύπτει-περιγράφει ποιος είναι, τι θέλει να κάνει για τους ανθρώπους και πώς οι άνθρωποι πρέπει να τον κατανοούν.

Αυτές οι εκφράσεις είναι: 1) *ἐγώ εἰμι ὁ ἄρτος τῆς ζωῆς* (Ιω 6,35)*.* Ο Ιησούς αποκαλύπτοντας ότι είναι ο άρτος της ζωής που κατεβαίνει από τον ουρανό, αποκαλύπτει ότι ο Πατέρας είναι η πηγή της ζωής και της ανάστασης των ανθρώπων κατά τα έσχατα. 2) *ἐγώ εἰμι τὸ φῶς τοῦ κόσμου* (Ιω 8,12). Η ιδέα του φωτός και η ταύτισή του με τον Ιησού απαντά σε πολλά σημεία του Ευαγγελίου. Παράλληλα, όμως επισημαίνεται η θλιβερή πραγματικότητα, ότι οι άνθρωποι αγάπησαν περισσότερο το σκοτάδι παρά το φως. 3) *ἐγώ εἰμι ἡ θύρα τῶν προβάτων* (Ιω 10,7) *, ἐγώ εἰμι ὁ ποιμὴν ὁ καλός* (Ιω 10,11).Ο Ιησούς στον λόγο του μετά τον ποιμένα και των προβάτων δήλωσε: «*Σας βεβαιώνω πως εγώ είμαι η θύρα για τα πρόβατα*» (Ιω 10,7 και Ιω 10,9) και «*εγώ είμαι ο καλός βοσκός*» (Ιω 10,14), που αναγνωρίζει τα πρόβατά του και θυσιάζει τη ζωή του για χάρη τους (Ιω 10,14-15). Η παραβολή του καλού ποιμένα έλκει την καταγωγή της από την Π.Διαθήκη (Ψλ 22 και Ιεζ 34,11-16). Ο Ιησούς τονίζοντας ότι είναι ο καλός ποιμένας αποκαλύπτει ότι είναι ο μοναδικός με τον οποίο ο Θεός ποιμαίνει το ποίμνιό του, τους πιστούς. Οι άνθρωποι σώζονται μέσω του θανάτου του καλού ποιμένα Ιησού, ο οποίος έτσι καθίσταται η θύρα που οδηγεί στην αληθινή ζωή. 4*)* *ἐγώ εἰμι ἡ ἀνάστασις καὶ ἡ ζωή* (Ιω 11,25).Με τα λόγια του αυτά ο Ιησούς διαβαβαιώνει ότι η αναστάσιμη κατάσταση είναι πραγματικότητα για τους ανθρώπους που πιστεύουν σ’αυτόν. 5) *ἐγώ εἰμι ἡ ὁδὸς καὶ ἡ ἀλήθεια καὶ ἡ ζωή* (Ιω 14,6).Ο Ιησούς με τη φράση αυτή αποκαλύπτει ότι το πλήρωμα της ζωής και της αλήθειας βρίσκεται στο Θεό και ότι ο Υιός είναι η μόνη οδός που οδηγεί τους πιστούς προς τον Πατέρα, την όντως αλήθεια και ζωή. 6) *ἐγώ* *εἰμι ἡ ἄμπελος ἡ ἀληθινὴ* (Ιω 15,1) *.* Ο Ιησούς στην παραβολή του για το αληθινό κλήμα αυτοαποκαλύπτεται λέγοντας «*Εγώ είμαι το αληθινό κλήμα κι ο Πατέρα μου είναι ο αμπελουργός*» (Ιω 15,1). Και με αυτή την έκφραση ο Ιησούς θέλει να φανερώσει τον Πατέρα ως την πηγή της αληθινής ζωής[[147]](#footnote-147).

## 4.6. Η έννοια του όρου «ποιμήν» στους Συνοπτικούς και στο κατά Ιωάννην

Η εικόνα του ποιμένος, υπό την οποία ο Ιησούς τόσο στους Συνοπτικούς όσο και στο κατά Ιωάννην Ευαγγέλιο παρουσιάζει την αποστολή του, έχει αυτή καθαυτήν μακρόχρονη ιστορία. Στην αρχαία Ανατολή, τόσο στις βασιλικές επιγραφές των Σουμερίων όσο και στον βαβυλωνιακό και ασσυριακό χώρο, ο βασιλιάς εμφανίζεται ως ο ποιμήν που έχει αποσταλεί από τον Θεό. Το *ποιμαίνειν* είναι μία εικόνα για το αξίωμα της διακυβέρνησης. Σε αυτή την εικόνα ως καθήκον του ηγεμόνα προβάλλει και η φροντίδα για τους αδύναμους. Έτσι από την καταγωγή της η εικόνα του Χριστού ως του καλού ποιμένος ευαγγελίζεται το Χριστό βασιλέα. Η άμεση προϊστορία των εικόνων περί του Χριστού βρίσκεται στην Π.Διαθήκη, όπου ο Θεός εμφανίζεται ως ο ποιμήν του Ισραήλ.

Στο κατά Ιωάννη ο Κύριος, με αφορμή την αγανάκτηση των Φαρισαίων και των Γραμματέων για την κοινωνία του με τους αμαρτωλούς, αφηγείται την παραβολή για τα ενενήντα εννέα πρόβατα που δεν απομακρύνθηκαν από την ποίμνη και το ένα απολωλός. Αυτό αναζητά ο ποιμένας και γεμάτος χαρά το επιστρέφει στο σπίτι του πάνω στους ώμους του.[[148]](#footnote-148)

Με αφοπλιστική απλότητα, συντομία και ευστοχία διατυπώνει την πολύτιμη αυτή αλήθεια ο Διδάσκαλος. Η υπόθεση θέλει τον βοσκό να έχει αρχικά εκατό πρόβατα. Ένα πρόβατο τυχαίνει να αποκοπεί από την ποίμνη και δεν επιστρέφει μαζί με τα άλλα. Αναζητείται από τον Καλό Ποιμένα επίμονα και καταλήγει σώο στην ασφάλεια της αγκαλιάς Του. Εκεί πλέον αισθάνεται έντονα την αγάπη Του, συνδέεται στενά μαζί Του και Τον ακολουθεί όπου πάει[[149]](#footnote-149).

Οι Ευαγγελιστές Ματθαίος και Λουκάς αναφέρουν την παραβολή αυτή με μικρές διαφοροποιήσεις, που οφείλονται στο σκοπό που επιδιώκει ο καθένας. Ο Ματθαίος την παραθέτει σε μια αλληλουχία διδαχών. Πρόκειται για την τέταρτη από τις πέντε μακρές ομιλίες στο Ευαγγέλιο (18, 1-35). Αυτή διαιρείται σε δύο μέρη. Το δεύτερο μέρος (18, 15-35) αναφέρεται στον αμαρτάνοντα αδελφό και καταλήγει στην παραβολή του βασιλέα και των δούλων. Το πρώτο μέρος (18, 1-14) ξεκινά από το ερώτημα των μαθητών για το ποιος θα είναι ο σπουδαιότερος στη Βασιλεία των Ουρανών, το οποίο απαντάται με την προβολή ενός παιδιού σαν υπόδειγμα (Μτ. 18, 1-4)[[150]](#footnote-150). Ο Λουκάς εντάσσει την παραβολή του χαμένου προβάτου σε μια τριλογία παραβολών (Λκ 15, 3-32). Αυτή του χαμένου προβάτου είναι η πρώτη και ακολουθούν άλλες δύο παραβολές για την εύρεση της χαμένης δραχμής και την επιστροφή του χαμένου γιου. Κοινό μήνυμα και των τριών παραβολών είναι η αγάπη και η ευσπλαχνία του Θεού που χαίρεται για την επισυναγωγή των πλανημένων ανθρώπων. Διακρίνεται η παραβολή του σπλαχνικού Πατέρα όμως, που τονίζει ότι την πρωτοβουλία της επιστροφής την είχε ο ίδιος ο γιος[[151]](#footnote-151). Αυτή η λεπτομέρεια υποψιάζει τον εκπεσόντα άνθρωπο για την ιδιαίτερη αξία της μετάνοιας, δια της οποίας μπορεί να επανέλθει «*εἰς τὸν οἶκον»[[152]](#footnote-152).*

Ο άγιος Κύριλλος ερμηνεύει τον αριθμό «εκατό» ως συμβολισμό των λογικών όντων, αγγέλων και ανθρώπων, που υμνούν τον Θεό. Αποδίδει στο σύνολο του ανθρώπινου γένους τα χαρακτηριστικά του ενός προβάτου που *«πεπλάνηται».* Τονίζει ότι το υπόλοιπο κοπάδι αφήνεται σε ασφάλεια: *«ό δε ζητήσας, ο πάντων αρχιποιμήν, αφείς εν τη ερήμω, τω άνω τόπω και ουρανίω, τω πλήρει γαλήνης, τα ενενήκοντα εννέα, περιφραττούσης αυτά της πανσθενεστάτης χειρός».* Τέλος, θεωρεί ότι η υπέρμετρη φροντίδα για το ένα πρόβατο δεν είναι κάτι το αξιοπερίεργο, αφού συνηθίζεται, όταν κάποιος έχει υπό την ευθύνη του πολλούς, να συγκεντρώνει το ενδιαφέρον του στον εκάστοτε αδύναμο[[153]](#footnote-153).

Την κοπιώδη αναζήτηση διαδέχεται η στοργική φροντίδα του ταλαιπωρημένου ζώου, όχι από καθήκον, όχι με απέχθεια, αλλά με πολλή χαρά. Δεν το σέρνει πίσω του, δεν το οδηγεί, αλλά το θέτει επί των ώμων του ώστε να αισθανθεί ασφάλεια[[154]](#footnote-154). Η επιστροφή ενός αμαρτωλού γίνεται αιτία χαράς «*ἐν τῷ οὐρανῷ*». Η έκφραση «*ἐν τῷ οὐρανῷ*» είναι παραπλήσια με αυτήν στην Κυριακή προσευχή *«Πάτερ ἡμῶν ὁ ἐν τοῖς οὐρανοῖς»* (Μτ 5, 9)[[155]](#footnote-155).

Το συναίσθημα της χαράς στον Ποιμένα, είναι τόσο έντονο, που αναζητά διέξοδο. *«Συγκαλεῖ τοὺς φίλους καὶ τοὺς γείτονας λέγων αὐτοῖς· συγχάρητέ μοι ὅτι εὗρον τὸ πρόβατόν μου τὸ ἀπολωλός».* Άγγελοι και άγιοι είναι οι φίλοι και γείτονες, τα αγαπημένα πρόσωπα τα οποία ο βοσκός κάνει μέτοχους της χαράς του για τη σωτηρία αυτών που θεωρούνταν απόβλητοι[[156]](#footnote-156).

Οι λόγοι περί του ποιμένος στο κατά Ιωάννη δεν ξεκινούν με την έκφραση *Ἐγώ εἰμι ὁ ποιμὴν ὁ καλός* αλλά με μία άλλη εικόνα: *ἀμὴν ἀμὴν λέγω ὑμῖν ὅτι ἐγώ εἰμι ἡ θύρα τῶν προβάτων*. Ο αληθινός ποιμένας αποδεικνύεται από το εάν εισέρχεται δια του Χριστού μέσα από τη θύρα. Γιατί μόνον έτσι παραμένει ο Ιησούς ο τελικός ποιμένας, σ’αυτόν μόνο ανήκει το ποίμνιο. Στο κεφ. 21,15-17 ο Ιησούς αναφέρει στον Πέτρο: *βόσκε τὰ πρόβατά μου*. Ο Πέτρος με απόλυτη σαφήνεια προσδιορίζεται ως ποιμένας των προβάτων του Ιησού, διορίζεται στο ποιμαντικό αξίωμα του Ιησού. Αλλά για να μπορέσει να είναι ποιμένας, πρέπει να διέλθει από τη *θύρα.* Ο Πέτρος δια του Ιησού έρχεται στα πρόβατα. Δεν τα παραλαμβάνει ως δικά του αλλά ως *ποιμήν* του Ιησού. Έτσι, μέσω της καθοδήγησης του Πέτρου καθοδηγεί τα πρόβατα ο ίδιος ο Ιησούς. Η όλη σκηνή της κλήσης ολοκληρώνεται με το λόγο του Ιησού στον Πέτρο: *ἀκολούθει μοι* (21,19). Έτσι, μπορεί να συνδεθεί με την ομολογία του Πέτρου. Τότε προσπαθούσε να απομακρύνει τον Ιησού από την οδό του Πάθους. Ακόμη και ο μαθητής, ο οποίος προηγείται ως ποιμήν οφείλει να ακολουθεί τον Ιησού. Στο κεφ.10,11 ο Ιησούς αναφέρει για πρώτη φορά το *Ἐγώ εἰμι ὁ ποιμὴν ὁ καλός*.Έτσι ολόκληρο το ιστορικό φορτίο της εικόνας του ποιμένος αφομοιώνεται, καθαρίζεται και αποκτά ολόκληρο το νόημά του. Ο κλέφτης έρχεται *ἵνα κλέψῃ καὶ θύσῃ καὶ ἀπολέσῃ, ἐγὼ ἦλθον ἵνα ζωὴν ἔχωσιν καὶ περισσὸν ἔχωσιν*(10,10). Θεωρεί τα πρόβατα κάτι το οποίο του ανήκει, που το κατέχει και το εκμεταλλεύεται για τον εαυτό του. Αντίστροφα ο αληθινός ποιμένας δεν παίρνει ζωή, αλλά δίνει: *ἐγὼ ἦλθον ἵνα ζωὴν ἔχωσιν καὶ περισσὸν* ἔχωσιν(10,10). Ο Ιησούς δίνει περίσσια ζωή. Ο Ιησούς υπόσχεται να δείξει στα πρόβατα τη βοσκή, να τα οδηγήσει στις πηγές της ζωής[[157]](#footnote-157).

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5οΑΡΧΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΠΡΟΣ ΜΙΜΗΣΗ: Η ΠΑΡΑΒΟΛΗ ΤΟΥ ΚΑΛΟΥ ΠΟΙΜΕΝΑ

## 5.1. Μορφολογική ανάλυση της περικοπής

## 5.1.1. Ποιητική μορφή κειμένου (Ιω 10,11-18)

*Ἐγώ εἰμι ὁ ποιμὴν ὁ καλός****.***

*ὁ ποιμὴν ὁ καλὸς τὴν ψυχὴν αὐτοῦ**τίθησιν* *ὑπὲρ τῶν προβάτων***·**

*ὁ μισθωτὸς**καὶ οὐκ ὢν ποιμήν, οὗ οὐκ ἔστιν τὰ πρόβατα ἴδια, θεωρεῖ τὸν λύκον*

*ἐρχόμενον καὶ**ἀφίησιν**τὰ πρόβατα καὶ φεύγει– καὶ ὁ λύκος ἁρπάζει αὐτὰ καὶ σκορπίζει*

*ὅτι μισθωτός ἐστιν καὶ οὐ μέλει αὐτῷ περὶ τῶν προβάτων.*

*Ἐγώ εἰμι ὁ ποιμὴν ὁ καλὸς* *καὶ γινώσκω τὰ ἐμὰ καὶ γινώσκουσίν με τὰ ἐμά,*

*καθὼς**γινώσκει με ὁ πατὴρ κἀγὼ γινώσκω τὸν πατέρα, καὶ τὴν ψυχήν μου τίθημι ὑπὲρ τῶν προβάτων.*

*καὶ ἄλλα πρόβατα ἔχω ἃ οὐκ ἔστιν ἐκ τῆς αὐλῆς ταύτης· κἀκεῖνα δεῖ με ἀγαγεῖν καὶ τῆς φωνῆς μου ἀκούσουσιν, καὶ γενήσονται μία ποίμνη, εἷς ποιμήν.*

*Διὰ τοῦτό με ὁ πατὴρ ἀγαπᾷ ὅτι ἐγὼ τίθημι τὴν ψυχήν μου,*

*ἵνα πάλιν λάβω αὐτήν.*

*οὐδεὶς αἴρει αὐτὴν ἀπ’ ἐμοῦ, ἀλλ’ ἐγὼ τίθημι αὐτὴν ἀπ’ ἐμαυτοῦ.*

*ἐξουσίαν ἔχω θεῖναι αὐτήν, καὶ ἐξουσίαν ἔχω πάλιν λαβεῖν αὐτήν·*

*ταύτην τὴν ἐντολὴν ἔλαβον παρὰ τοῦ πατρός μου.*

Από το διαδικτυακό ιστότοπο: <https://ebible.gr/na28/jhn.1>

## 5.1.2. Μετάφραση της περικοπής

11Ἐγὼ εἶμαι ὁ ποιμήν ὁ καλός. Ὁ ποιμήν ὁ καλὸς τὴν ψυχήν αὑτοῦ βάλλει ὑπὲρ τῶν προβάτων·

12 ὁ δὲ μισθωτὸς καὶ μή ὤν ποιμήν, τοῦ ὁποίου δὲν εἶναι τὰ πρόβατα ἰδικὰ του, θεωρεῖ τὸν λύκον ἐρχόμενον καὶ ἀφίνει τὰ πρόβατα καὶ φεύγει· καὶ ὁ λύκος ἁρπάζει αὐτὰ καὶ σκορπίζει τὰ πρόβατα.

13Ὁ δὲ μισθωτὸς φεύγει, διότι εἶναι μισθωτὸς καὶ δὲν μέλει αὐτὸν περὶ τῶν προβάτων.

14Ἐγὼ εἶμαι ὁ ποιμήν ὁ καλός, καὶ γνωρίζω τὰ ἐμὰ καὶ γνωρίζομαι ὑπὸ τῶν ἐμῶν,

15 καθὼς μὲ γνωρίζει ὁ Πατήρ καὶ ἐγὼ γνωρίζω τὸν Πατέρα, καὶ τὴν ψυχήν μου βάλλω ὑπὲρ τῶν προβάτων.

16 Καὶ ἄλλα πρόβατα ἔχω, τὰ ὁποῖα δὲν εἶναι ἐκ τῆς αὐλῆς ταύτης· καὶ ἐκεῖνα πρέπει νὰ συνάξω, καὶ θέλουσιν ἀκούσει τὴν φωνήν μου, καὶ θέλει γείνει μία ποίμνη, εἷς ποιμήν.

17Διὰ τοῦτο ὁ Πατήρ μὲ ἀγαπᾷ, διότι ἐγὼ βάλλω τὴν ψυχήν μου, διὰ νὰ λάβω αὐτήν πάλιν.

18 Οὐδεὶς ἀφαιρεῖ αὐτήν ἀπ᾿ ἐμοῦ, ἀλλ᾿ ἐγὼ βάλλω αὐτήν ἀπ᾿ ἐμαυτοῦ· ἐξουσίαν ἔχω νὰ βάλω αὐτήν, καὶ ἐξουσίαν ἔχω πάλιν νὰ λάβω αὐτήν· ταύτην τὴν ἐντολήν ἔλαβον παρὰ τοῦ Πατρὸς μου.

Από το διαδικτυακό ιστότοπο: https://ebible.gr/mnb/jhn.1

**5.1.3. Η περικοπή σε μεγαλογράμματη γραφή**

ΕΓΩΕΙΜΙΟΠΟΙΜΗΝΟΚΑΛΟΣΟΠΟΙΜΗΝΟΚΑΛΟΣΤΗΝΨΥΧΗΝΑΥΤΟΥΤΙΘΗΣΙΝ ΥΠΕΡΤΩΝΠΡΟΒΑΤΩΝΟΜΙΣΘΩΤΟΣΚΑΙΟΥΚΩΝΠΟΙΜΗΝΟΥΟΥΚΕΣΤΙΝΤΑ ΠΡΟΒΑΤΑΙΔΙΑΘΕΩΡΕΙΤΟΝΛΥΚΟΝΕΡΧΟΜΕΝΟΝΚΑΙΑΦΙΗΣΙΝΤΑΠΡΟΒΑΤΑΚΑΙ ΦΕΥΓΕΙΚΑΙΟΛΥΚΟΣΑΡΠΑΖΕΙΑΥΤΑΚΑΙΣΚΟΡΠΙΖΕΙΟΤΙΜΙΣΘΩΤΟΣΕΣΤΙΝΚΑΙΟΥ ΜΕΛΕΙΑΥΤΩΠΕΡΙΤΩΝΠΡΟΒΑΤΩΝΕΓΩΕΙΜΙΟΠΟΙΜΗΝΟΚΑΛΟΣΚΑΙΓΙΝΩΣΚΩΤΑ ΕΜΑΚΑΙΓΙΝΩΣΚΟΥΣΙΝΜΕΤΑΕΜΑΚΑΘΩΣΓΙΝΩΣΚΕΙΜΕΟΠΑΤΗΡΚΑΓΩΓΙΝΩΣΚΩ ΤΟΝΠΑΤΕΡΑΚΑΙΤΗΝΨΥΧΗΝΜΟΥΤΙΘΗΜΙΥΠΕΡΤΩΝΠΡΟΒΑΤΩΝΚΑΙΑΛΛΑ ΠΡΟΒΑΤΑΕΧΩΑΟΥΚΕΣΤΙΝΕΚΤΗΣΑΥΛΗΣΤΑΥΤΗΣΚΑΚΕΙΝΑΔΕΙΜΕΑΓΑΓΕΙΝΚΑΙ ΤΗΣΦΩΝΗΣΜΟΥΑΚΟΥΣΟΥΣΙΝΚΑΙΓΕΝΗΣΟΝΤΑΙΜΙΑΠΟΙΜΝΗΕΙΣΠΟΙΜΗΝΔΙΑ ΤΟΥΤΟΜΕΟΠΑΤΗΡΑΓΑΠΑΟΤΙΕΓΩΤΙΘΗΜΙΤΗΝΨΥΧΗΝΜΟΥΙΝΑΠΑΛΙΝΛΑΒΩ ΑΥΤΗΝΟΥΔΕΙΣΑΙΡΕΙΑΥΤΗΝΑΠΕΜΟΥΑΛΛΕΓΩΤΙΘΗΜΙΑΥΤΗΝΑΠΕΜΑΥΤΟΥ ΕΞΟΥΣΙΑΝΕΧΩΘΕΙΝΑΙΑΥΤΗΝΚΑΙΕΞΟΥΣΙΑΝΕΧΩΠΑΛΙΝΛΑΒΕΙΝΑΥΤΗΝΤΑΥΤΗΝ ΤΗΝΕΝΤΟΛΗΝΕΛΑΒΟΝΠΑΡΑΤΟΥΠΑΤΡΟΣΜΟΥ

## 5.1.4. Η περικοπή στο Σιναϊτικό κώδικα



Εικόνα από το διαδικτυακό ιστότοπο:

 <https://codexsinaiticus.org/en/manuscript.aspx?book=36&chapter=10&lid=en&side=r&verse=11&zoomSlider=0>

## 5.1.5. Η περικοπή στην τέχνη

****

**Ο καλός ποιμένας, ψηφιδωτό, Μαυσωλείο της Galla Placidia, Ραβέννα, 5ος αι. Από το διαδικτυακό ιστότοπο:** <https://blogs.e-me.edu.gr/kpatsialou/2021/10/05/7-byzantine-art/>

Ένα τόσο σημαντικό θεολογικό θέμα, όπως ο καλός Ποιμένας, δεν μπορούσε να μην επηρεάσει και την τέχνη του αρχέγονου χριστιανισμού. Στην χριστιανική τέχνη ο Χριστός ως καλός ποιμένας εικονίζεται πάντα ως αγένειος νεαρός, διότι υιοθετήθηκε από την πρώτη Εκκλησία μια οικεία στον ελληνορωμαϊκό κόσμο παράσταση. Έτσι επιλέχθηκε η μορφή του Ορφέα ή εκείνη του Ερμή κριοφόρου[[158]](#footnote-158).

Από τους πρώτους χριστιανικούς αιώνες (3ο-4οαι.) ζωγραφικές παραστάσεις της παραβολής του καλού Ποιμένα κοσμούν κατακόμβες, σαρκοφάγους και κοσμήματα, ενώ τον 5ο αι. το θέμα διακοσμεί και μωσαϊκά χριστιανικών ναών. Το θέμα είναι κυρίαρχο και συμβολίζει το σωτήρα Χριστό αλλά η εικονογραφική του διάδοση σταδιακά φθίνει, για να εκλείψει σχεδόν εντελώς το Μεσαίωνα[[159]](#footnote-159).

Ο καλός Ποιμένας εικονίζεται συχνότατα στις κατακόμβες της Ρώμης αλλά και στα χριστιανικά κοιμητήρια της Ανατολής. Οι σωζόμενες ζωγραφικές και γλυπτικές παραστάσεις υπερβαίνουν τις τρακόσιες. Σε όλες ο ποιμήν εικονίζεται νέος και όμορφος. Στις περισσότερες απ’αυτές φέρει στους ώμους του τον αμνό, ο οποίος συμβολίζει την ανθρώπινη φύση του Χριστού. Φοράει χιτώνα που έχει μήκος έως τα μέσα του μηρού. Ο χιτώνας είναι χωρίς ώμους, όπως συνήθιζαν να φορούν οι χειρωνάκτες για να διευκολύνονται κατά την εκτέλεση των εργασιών τους.

Στη Ραβέννα εικονίζεται καθισμένος σε βράχο, γαλήνιος μέσα σε ένα παραδεισένιο τοπίο, ακουμπισμένος στο σταυρό και περιτριγυρισμένος από πρόβατα τα οποία τον ατενίζουν με αγάπη και εμπιστοσύνη. Σύμφωνα με πληροφορίες την εποχή του Τερτυλλιανού η παράσταση του καλού Ποιμένα διακοσμούσε πολλά άγια ποτήρια που χρησίμευαν για την τέλεση της θείας Ευχαριστίας. Στις κατακόμβες της Ρώμης ο καλός Ποιμήν καταλαμβάνει σχεδόν πάντοτε το κέντρο της οροφής των νεκρικών θαλάμων[[160]](#footnote-160).

Έχει όμως παρατηρηθεί ότι η παράσταση του Ιησού ως καλού Ποιμένα, ενώ είναι μία από τις πλέον κυρίαρχες κατά τους τέσσερις πρώτους χριστιανικούς αιώνες, κατά τον 5οαι.μ.Χ. εξαφανίζεται από παντού στην τέχνη της Ανατολής αλλά και της Δύσης. Οι ειδικοί θεωρούν ότι το μοτίβο του καλού ποιμένα συνδεόταν με κάποιο διδακτικό περιεχόμενο. Η παρουσίαση λοιπόν του Χριστού από τους πρώτους χριστιανούς, άλλοτε ως του καλού ποιμένα και άλλοτε ως του σοφού δασκάλου εξελισσόταν σταθερά και παράλληλα η μία με την άλλη. Κάποια στιγμή όμως, όταν η Εκκλησία γίνεται επίσημη θρησκεία του κράτους, το μοτίβο του ποιμένα που προστατεύει και φροντίζει τα πρόβατά του έπαψε να σημαίνει κάτι για του πιστούς. Η εκκλησία είχε ταυτιστεί με το βυζαντινό κόσμο και αυτός δεν ήταν πια εχθρικός για τα μέλη της. Η αυτοκρατορία ήταν χριστιανική. Ο Ιησούς με τη λιτή ποιμενική αμφίεση και το συμβολισμό της αγάπης, της συμπόνοιας και της σωτηρίας αντικαταστάθηκε από τη μεγαλειώδη δόξα του παντοκράτορα. Ένα σύμβολο ηθικής δεν είχε πλέον κανένα δογματικό περιεχόμενο, όπως άλλωστε απαιτούσαν οι περιστάσεις εξαιτίας των μεγάλων αιρέσεων. Έτσι η συγκεκριμένη παράσταση εξαφανίστηκε[[161]](#footnote-161).

## 5.1.6. Η περικοπή σε συνάφεια με το συγκείμενο

Στο κεφ. 10 του κατά Ιωάννη τελειώνουν τα γεγονότα και οι λόγοι του Ιησού κατά και μετά την εορτή της Σκηνοπηγίας. Η σύγκρουση του Ιησού με τους Φαρισαίους εξ αφορμής της θεραπείας του εκ γενετής τυφλού δημιούργησε «σχίσμα», διαφορετική δηλαδή περί του Ιησού άποψη σε μια μερίδα Ιουδαίων. Ο Ιησούς έφερε ήδη με τον εαυτό του και το κύρηγμά του μια κρίση μέσα στον κόσμο, έτσι ώστε άνθρωποι μέχρι χθες τυφλοί να βλέπουν το σωστό, ενώ οι ανοιχτομάτηδες διδάσκαλοι του λαού να αποδεικνύονται θεόστραβοι. Στο ερώτημα μάλιστα των Φαρισαίων μήπως τους κατατάσσει στους «τυφλούς», η απάντηση του Ιησού ήταν: «*Αν είσασταν τυφλοί, δεν θα σας κατηγορούσε κανείς για αμαρτία, εσείς όμως λέτε πως βλέπετε, γι’αυτό η αμαρτία που κάνετε δεν συγχωρείται*»(στιχ.40-41).

Την απάντηση του Ιησού στο ερώτημα των Φαρισαίων μήπως και αυτοί είναι τυφλοί έχουμε στην αμέσως επόμενη περικοπή *περί της θύρας των προβάτων* και *του καλού Ποιμένα.* Όσα ακολουθούν στους στίχους 10,1 περί του Ιησού ως της μεσσιανικής «θύρας» των προβάτων (στίχ.1-10) και περί του καλού Ποιμένα που θυσιάζεται υπέρ των προβάτων (στίχ.11-18), αποτελούν απάντηση προς τους Φαρισαίους, ότι μόνο αυτός πληροί τους όρους να αναγνωρισθεί ως ο αληθινός Μεσσίας, αντίθετα προς αυτά που εκείνοι πιστεύουν. Το κείμενο περί των κατά και μετά την εορτή της Σκηνοπηγίας κλείνει με την προβολή του Ιησού ως του Αγαθού Ποιμένα της Εσχατολογικής ποίμνης του Θεού. Όσο μεγάλη είναι η εν Χριστώ αγάπη του Θεού προς τα πρόβατα, τόσο σκληρή θα αποδειχθεί η κρίση του Θεού έναντι της Ιουδαϊκής πνευματικής ηγεσίας για τη σκληρότητά της έναντι του λαού[[162]](#footnote-162).

## 5.2. Νοηματική ανάλυση της Περικοπής

## 5.2.1. Πατερική και νεότερη ερμηνεία

*11 Ἐγώ εἰμι ὁ ποιμὴν ὁ καλός. ὁ ποιμὴν ὁ καλὸς τὴν ψυχὴν αὐτοῦ τίθησιν ὑπὲρ τῶν προβάτων·*

*12 ὁ μισθωτὸς καὶ οὐκ ὢν ποιμήν, οὗ οὐκ ἔστιν τὰ πρόβατα ἴδια, θεωρεῖ τὸν λύκον ἐρχόμενον καὶ ἀφίησιν τὰ πρόβατα καὶ φεύγει– καὶ ὁ λύκος ἁρπάζει αὐτὰ καὶ σκορπίζει–*

*13 ὅτι μισθωτός ἐστιν καὶ οὐ μέλει αὐτῷ περὶ τῶν προβάτων.*

Ο Ιησούς είναι ο άριστος και απαράμιλλος ποιμένας. Κανείς δεν είναι τόσο ικανός, αφοσιωμένος και πιστός στο ποίμνιο, όσο ο Ιησούς ο οποίος καθοδηγεί το ποίμνιο και προστατεύει τις ψυχές των προβάτων[[163]](#footnote-163). Το κύριο χαρακτηριστικό στη σχέση καλού Ποιμένος και προβάτων είναι ότι αυτός «*τὴν ψυχὴν τίθησιν ὑπὲρ τῶν προβάτων*». Στο στίχ.11 αντιπαρατίθεται στον «καλό ποιμένα», που είναι ιδιοκτήτης των προβάτων, ο «μισθωτός» που δεν νοιάζεται για τα πρόβατα και τα εγκαταλείπει, όταν γίνει επίθεση λύκων στο κοπάδι. Αντίθετα, ο «καλός ποιμήν», ο ιδιοκτήτης των προβάτων, είναι έτοιμος να θυσιάσει τη ζωή του για να γλυτώσει τα πρόβατα από τη μανία του λύκου[[164]](#footnote-164).

Ο στίχ.11 «*Ἐγώ εἰμι ὁ ποιμὴν ὁ καλός»,* πρέπει να θεωρηθεί κεντρικό σημείο της χριστολογίας στο κατά Ιωάννην. Ο Ιησούς σε άλλες περιπτώσεις χρησιμοποιεί κατηγορήματα αυτοαποκαλυπτόμενος, τα οποία τον διακρίνουν απολύτως από κάθε ιδιότητα παροδικού χαρακτήρα: «*ὁ ἄρτος ὁ ἀληθινός*» (Ιω.6,32) σε αντίθεση προς « *τὴν βρῶσιν τὴν ἀπολλυμένην*» (6,27), «*ἐγώ εἰμι ἡ ἄμπελος ἡ ἀληθινὴ*» (Ιω 15,1) σε αντίθεση προς «*τὴν ἄμπελον τήν ἀλλοτρία*». Κατά τον Κύριλλο Αλεξανδρείας το επίθετο «καλός» φανερώνει «την ύψιστην ηθικήν καλλονήν...και την έννοιαν της ωραιότητας». Οι Lagrange, Schnackenbung και R.Bultmann δέχονται ότι το επίθετο αναφέρεται στη θυσία του Ιησού χάριν των «προβάτων», ενώ οι Barret και Odenberg υποστηρίζουν ότι το κατηγόρημα αυτό διακρίνει τον Ιησού από τους «κλέπτας» και «ληστάς». Σύμφωνα με το Ρηγόπουλο, η ιδιότητα αυτή του Ιησού προέρχεται κυρίως από τη σχέση του με το Θεό Πατέρα, καθώς ο Ιησούς αποκάλυψε ότι «*ἐγὼ καὶ ὁ πατὴρ ἕν ἐσμεν*» (Ιω.10,30)[[165]](#footnote-165).

Ο Φίλων, ο μεγάλος φιλόσοφος της θρησκείας και σύγχρονος του Ιησού, αναφέρει ότι ο Θεός, ο αληθής ποιμήν του λαού του, όρισε ως ποιμένα τον πρωτότοκο Υιό του, το Λόγο. Ο λόγος περί Ποιμένος στο κατά Ιωάννη δεν βρίσκεται σε άμεση συνάφεια με την κατανόηση του Ιησού ως Λόγου. Και όμως, στη συνάφεια ολόκληρου του κατά Ιωάννη, αυτό είναι το νόημα αυτού του λόγου: Ο ίδιος ο Ιησούς ως σαρκωμένος Λόγος του Θεού δεν είναι μόνον ο ποιμένας αλλά και η τροφή, η αληθινή «βοσκή». Χαρίζει ζωή με το να αυτοπροσφέρεται ο ίδιος, αυτός που είναι η ζωή. Στο λόγο περί Ποιμένος ιδιαίτερα κεντρική θέση κατέχει η αυτοθυσία για τα πρόβατα. Στο επίκεντρο βρίσκεται ο Σταυρός και μάλιστα όχι ως κάτι μοιραίο που προκαλείται έξωθεν, αλλά ως ελεύθερη προσφορά του ίδιου του Ιησού. Ο Ιησούς μεταστρέφει την εξωτερική πράξη βίας της Σταύρωσης σε μια πράξη αυτοπροσφοράς για τους άλλους. Έτσι προσφέρει ζωή[[166]](#footnote-166).

Βασική διαφορά μεταξύ του Ιησού και των ηγετών των Ιουδαίων αποτελεί το ότι ο Ιησούς θυσιάζει τη ζωή του για το λαό του, ενώ εκείνοι σε περίπτωση κινδύνου επιδιώκουν να διασώσουν τον εαυτό τους εγκαταλείποντας το λαό στην τύχη του[[167]](#footnote-167).

Ο Ιησούς στους παραπάνω στίχους μιλάει πλέον για το σταυρικό πάθος του, δείχνοντας ότι αυτό γίνεται για τη σωτηρία του κόσμου και ότι δεν έρχεται προς αυτό χωρίς να το θέλει. Δείχνει να έχει τόση εξουσία επί των προβάτων, όση και ο Πατέρας, εφ’όσον αυτός είναι ποιμένας και είναι δικά του τα πρόβατα. Ο μισθωτός αφήνει τα πρόβατα και έρχεται ο λύκος και τα αρπάζει. Εδώ θα πρέπει να υπονοήσουμε και τον πνευματικό λύκο (το διάβολο) καθώς ο Κύριος ούτε εκείνον άφησε να έρθει και να αρπάξει τα πρόβατα. Αν λοιπόν, μείνουμε υπό την προστασία του ποιμένος Χριστού και δείξουμε υπακοή σ’αυτόν, τότε ο λύκος δεν θα μπορέσει να εισέλθει, αλλά κι αν έρθει, ο ποιμένας που τόσο μας αγαπά θα δώσει τη ζωή του για χάρη μας[[168]](#footnote-168).

Ο Χριστός διακηρύττει ότι «*Ἐγώ εἰμι ὁ ποιμὴν ὁ καλός...»* ενάρθρως διότι ο Χριστός δεν είναι απλός άνθρωπος αλλά Θεάνθρωπος. Και ως Θεάνθρωπος είναι «*ποιμήν*», ποιμήν δηλαδήμε απόλυτη και μοναδική έννοια. Επίσης είναι «*ὁ καλός»*, καλός δηλαδή με ιδανική και μοναδική έννοια. Με το λόγο ότι ο ποιμήν ο καλός θυσιάζει τη ζωή του για τα πρόβατα, ο Χριστός ορμάται από τον ποιμένα τον καλό με σχετική έννοια και υπονοεί ότι αυτός ο ποιμήν ο καλός με απόλυτη έννοια, θα θυσιάσει τη ζωή του για τα λογικά πρόσωπα. Όσον αφορά το επίθετο «καλός» που προσδιορίζει τον ποιμένα όχι άστοχα θα μπορούσε κανείς να αντιληφθεί ότι το «καλός»αναφέρεται «στην ωραιότητα της αγιότητας και αγαθότητας» που τον καθιστά ελκυστικό σε κάθε καλοπροαίρετη ψυχή. Ο Ιησούς Χριστός είναι ο άριστος και ασυναγώνιστος ποιμήν και επίσκοπος των ψυχών. Μόνο αυτός τόσο πιστός και αφοσιωμένος στο ποίμνιο. Εκείνος μόνο γνωρίζει όσο κανείς άλλος να διατρέφει, να καθοδηγεί το ποίμνιο και να θεραπεύει και να σώζει τις ψυχές των λογικών προβάτων του. Ξεχωρίζει για την παντοδυναμία Του, την επαγρύπνηση, τη στοργικότητα και την ελεημοσύνη Του, είναι ποιμένας πάνσοφος[[169]](#footnote-169).

Στηφράση *«ὁ ποιμὴν ὁ καλὸς τὴν ψυχὴν αὐτοῦ τίθησιν ὑπὲρ τῶν προβάτων»* έχουμε μια από τις ύψιστες διακυρήξεις του Ιησού για το πρόσωπό του, όπου τονίζεται η θυσία Του για τη σωτηρία του ποιμνίου λόγω της αγάπης και του ενδιαφέροντός Του, για τον κάθε ένα από τους πιστούς. Η ιδέα που εκφράζεται δεν είναι κυρίως και πρωτίστως η απόθεση της ζωής, αλλά τονίζεται η προθυμία με την οποία εκθέτει σε κίνδυνο τη ζωή του υπερασπιζόμενος τη ζωή και την ασφάλεια του ποιμνίου του από τα άγρια θηρία ή από την επιβολή κλεπτών και ληστών.

Η αντιπαραβολή του ποιμένα με το μισθωτό γίνεται για να δοθεί έμφαση στην ειδοποιό διαφορά τους. Ενώ ο ποιμένας διακατέχεται από αυτοθυσία και είναι πρόθυμος να θυσιάσει και τη ζωή του ακόμη για την προστασία των προβάτων του ανεξαιρέτως, ο μισθωτός βάζει το μισθό του σε προτεραιότητα έναντι των προβάτων που έχει υπό την ευθύνη του. Άλλωστε ο ποιμένας αυτοβούλως ανέλαβε το ρόλο αυτό, ενώ στο μισθωτό έγινε ανάθεση. Συνεπώς, ο ποιμένας ασκεί τα καθήκοντά του με γνώμονα το καλό μόνο του ποιμνίου του, ο μισθωτός από την άλλη εγκαταλείπει τα πρόβατά του στην πρώτη δυσκολία και ενεργεί πάντα με γνώμονα το δικό του καλό και προσωπικό όφελος που είναι ο μισθός[[170]](#footnote-170).

*14 Ἐγώ εἰμι ὁ ποιμὴν ὁ καλὸς καὶ γινώσκω τὰ ἐμὰ καὶ γινώσκουσίν με τὰ ἐμά,*

*15 καθὼς γινώσκει με ὁ πατὴρ κἀγὼ γινώσκω τὸν πατέρα, καὶ τὴν ψυχήν μου τίθημι ὑπὲρ τῶν προβάτων.*

*16 καὶ ἄλλα πρόβατα ἔχω ἃ οὐκ ἔστιν ἐκ τῆς αὐλῆς ταύτης· κἀκεῖνα δεῖ με ἀγαγεῖν καὶ τῆς φωνῆς μου ἀκούσουσιν, καὶ γενήσονται μία ποίμνη, εἷς ποιμήν.*

*17 Διὰ τοῦτό με ὁ πατὴρ ἀγαπᾷ ὅτι ἐγὼ τίθημι τὴν ψυχήν μου, ἵνα πάλιν λάβω αὐτήν.*

*18 οὐδεὶς αἴρει αὐτὴν ἀπ’ ἐμοῦ, ἀλλ’ ἐγὼ τίθημι αὐτὴν ἀπ’ ἐμαυτοῦ. ἐξουσίαν ἔχω θεῖναι αὐτήν, καὶ ἐξουσίαν ἔχω πάλιν λαβεῖν αὐτήν· ταύτην τὴν ἐντολὴν ἔλαβον παρὰ τοῦ πατρός μου.*

Ο καλός ποιμένας γνωρίζει τα πρόβατά του, γνωρίζει τις αδυναμίες και ασθένειές τους. Είναι γεμάτος φροντίδα γι’αυτά. Αλλά και γνωρίζεται από τα πρόβατά του. Δεν περιμένει κάποιο κέρδος προσωπικό από αυτά. Τα φυλάει, αγρυπνεί πάνω τους, θυσιάζει τη ζωή του ανιδιοτελώς γι’αυτά. Υπάρχει αμοιβαία γνωριμία μεταξύ Χριστού και πιστών που βασίζεται στην αγάπη. Η αγάπη είναι τέτοιου είδους όπως υφίσταται ανάμεσα στον Χριστό και τον Πατέρα. Η γνωριμία που ενώνει τον Ιησού με τα πρόβατά του έχει την ίδια φύση με εκείνη η οποία ενώνει τον Ιησού με τον Θεό. Το ρήμα «*τίθημι*» φανερώνει ότι δεν αρπάζει τη ζωή μου κάποιος από εμένα, αλλά εγώ ο ίδιος παραδίδω αυτήν. Στο στίχο 16 υποδηλώνει ότι αφού αναμίξει τις αγέλες από τα έθνη θα καλέσει σε θεογνωσία τους λαούς από παντού. Η μία ποίμνη είναι η χριστιανική Εκκλησία που σχηματίστηκε από τη συνένωση όλων των λαών κάτω από το Χριστό. Όπως η Εκκλησία είναι μία στη σύστασή της, υπακούοντας σε μία κεφαλή, έτσι και τα πραγματικά μέλη της είναι ένα συνδεόμενα μεταξύ τους μέσω της αγάπης.

Ο Ιησούς θυσίασε τη ζωή του προσαρμοσμένη στον φθαρτό αυτό κόσμο, αλλά ξαναπήρε ζωή ουράνια για να μεταδώσει αυτήν στα πρόβατά του. Και ο Σταυρός και η Ανάσταση, είναι μέρη της εντολής του Πατέρα προς τον Υιό. Η ελευθερία του Υιού συνίσταται στην αυθόρμητη υποταγή Του στην εντολή του Πατέρα[[171]](#footnote-171).

Ο Ιησούς την κατάλληλη στιγμή εισάγει το λόγο περί των εθνικών, διότι είπε: «*Έχω και άλλα πρόβατα που δεν είναι απ’αυτή τη μάνδρα και πρέπει να τα οδηγήσω μέσα».* Όχι όμως από ανάγκη, αλλά για να δηλώσει αυτό που θα συμβεί οπωσδήποτε. Και με το ρήμα «*τίθημι*» θέλει να δείξει ότι δεν έρχεται προς το πάθος χωρίς τη θέλησή Του και ότι και ο Πατέρας Του συγκατατίθεται σε αυτό πάρα πολύ[[172]](#footnote-172).

Στην ιωάννεια γραμματεία το ρήμα «*γινώσκω*» δηλώνει την εσωτερική προσωπική σχέση μεταξύ των δύο θείων προσώπων. Επειδή ο Πατήρ και ο Υιός είναι η ζωή για τους ανθρώπους. Ο Ιησούς εδώ θέτει ως πρωταρχικό γνώρισμα του καλού ποιμένος στην προσφορά της ζωής του «*υπέρ*» των προβάτων. Ο Ιησούς «*τίθησιν*» την ψυχή του πέρα από κάθε ανθρώπινη συμβατικότητα. Ο Πατέρας από απόλυτη αγάπη προς τους ανθρώπους έφερε στον κόσμο τον Υιό Του και ο Υιός από αγάπη προς τον Πατέρα και τους ανθρώπους δίνει την ψυχή Του, θυσιάζεται. Η θυσία του Υιού του Ανθρώπου ήταν αναγκαία για την ανθρώπινη σωτηρία. Αυτός που πιστεύει στο Χριστό απολαμβάνει τη σωτηρία αυτή και κατά συνέπεια την αιώνια ζωή. Επειδή ο Ιησούς, ως Θεάνθρωπος, γνώριζε πλήρως τις τρομακτικές συνέπειες του θανάτου για τον άνθρωπο, υπέστη εκούσιο θάνατο για να νικήσει το θάνατο. Η αυτοπροσφορά του είναι αδιάσειστη απόδειξη της εξουσίας του.

Η μελέτη του στίχου 16, σύμφωνα με το Ρηγόπουλο, προβάλλει κάποια ερωτήματα: α) ποιους θεωρεί ο Κύριος ως «*άλλα πρόβατα*» και β) ποια είναι η «*αυλή*», στην οποία δεν ανήκουν τα «*πρόβατα*» αυτά. Κατά τους Πατέρες της Εκκλησίας Μ.Βασίλειο και Αμμώνιον, ο Κύριος υπονοεί τους εθνικούς. Κατά τους Ιωάννη Χρυσόστομο και Κύριλλο Αλεξανδρείας τους εθνικούς και τους Ιουδαίους, οι οποίοι δεν πίστευαν στο κύρηγμά του και κατά τον Θεοφύλακτο Βουλγαρίας μόνο τους Ιουδαίους. «*Αυλή*» κατά τον Μ.Βασίλειο και Θεοφύλακτο είναι οι Ιουδαίοι. Κατά τον Ρηγόπουλο με τον όρο «*αυλή*» ο Ιησούς υπονοεί τους Ιουδαίους, οπότε τα «*άλλα πρόβατα*» είναι οι εθνικοί ή «*αυλή*» είναι «*το μικρό ποίμνιο*» όπου «*τα άλλα πρόβατα*» ανήκουν και όπου πρέπει να οδηγηθούν και τα «*άλλα πρόβατα*», αφού ο Ιησούς προσέβλεπε σε μία Εκκλησία στην οποία θα ζουν σε κοινωνία αγάπης Ιουδαίοι και εθνικοί[[173]](#footnote-173).

Η σχέση του Ιησού με το Θεό Πατέρα αποτελεί πρότυπο για τη σχέση του με τους πιστούς. Ο στίχος 16 αναφέρεται στα έθνη, τα οποία θα κληθούν στην πίστη μετά τον θάνατο και την ανάσταση του Ιησού. Στους στίχους 17-18 έχουμε μια εικόνα από την καθημερινή ζωή της εποχής, σύμφωνα με την οποία ο πατέρας αγαπά ιδιαίτερα το γιο που εκτελεί πιστά τις εντολές του. Ο θάνατος του Ιησού είναι εκούσιος και η ανάστασή του οφείλεται στην εξουσία που ο ίδιος έχει αφ’εαυτού[[174]](#footnote-174).

Σύμφωνα με τον Αγουρίδη, οι στίχοι 14 και 15 αποτελούν αληθινό crux της ερμηνείας της περικοπής, ιδίως για την πρόταση του Bultman περί Γνωστικού υπαρξιακού υποβάθρου από τη μια μεριά, έναντι της άλλης περί επεξεργασίας υλικού από την Π.Διαθήκη, ιδίως τον Ιεζ.κεφ.34. Γράφει π.χ ο Brown: «φαίνεται πως το πορτρέτο του Θεού (ή του Μεσσία) στον Ιεζεκιήλ, εν αντιθέσει προς τους κακούς ποιμένες που λεηλατούν κοπάδια και επιτρέπουν την απώλεια των προβάτων, χρησίμευσε ως πρότυπο για το πορτρέτο του ίδιου του Ιησού ως του ιδεώδους ποιμένα, σε αντίθεση προς τους Φαρισαίους που είναι κλέφτες και ληστές των προβάτων, όπως είναι και μισθωτοί που αφήνουν το λύκο να σκορπίσει την ποίμνη...Αν η γνώμη των προβάτων κατ’ιδίαν στον Ιωάννη είναι όπως η φροντίδα για το ατομικό πρόβατο της Παραβολής του Απολωλότος Προβάτου, τότε βρισκόμαστε πράγματι κοντά στον Ιεζεκιήλ, όπου ο Θεός λέει «θα αναζητήσω το απολωλός». Είναι εμφανές, ότι ο εικονισμός της συγκέντρωσης και άλλων προβάτων και εκείνων του καλού ποιμένα προέρχεται από το Ιεζ. 34,23 12-13[[175]](#footnote-175).

Ο στίχος 16 κάνει λόγο και για άλλα πρόβατα που δεν σχετίζονται με την ιουδαϊκή αυλή ή τέλος πάντων με την «*αυλή*» των προηγούμενων προβάτων, τα οποία ο Ιησούς είχε έλθει για να σώσει. Εκεί πρόκειται γι’αυτούς που ο Ιησούς ήλθε να σώσει και που, εκτός του Ισραήλ, αντιπροσωπεύουν την ομάδα αυτών που πιστεύουν στον Ιησού. Τα «*άλλα πρόβατα*» που δεν ανήκουν στην προηγούμενη «*αυλή*» είναι προφανώς εξ εθνών χριστιανοί που πρέπει να οδηγηθούν, αφού τώρα είναι σκόρπιοι εκεί που είναι τα άλλα πρόβατα με την ακοή της φωνής του, για να γίνει έτσι μια ποίμνη με ένα ποιμένα. Στο στίχο 17 ο Ιησούς αναπτύσσει περαιτέρω την ιδέα της προσφοράς της ζωής του. Δύο πράγματα εκφράζονται με όσα λέγονται στο στίχο αυτό: α) η θυσία του υπάγεται στο έργο που τον κάνει Αποκαλυπτή, γιατί το ότι τον αγαπάει ο Πατέρας δείχνει τη σχέση του προς τον Πατέρα και το αξίωμά του ως Αποκαλυπτή, αφού βεβαιώνοντας αυτό με το θάνατό του, αναδεικνύεται ως ο Αποκαλυπτής και β) ο σταυρικός θάνατος του Ιησού δεν είναι οριστικός. Θα πάρει την προσφερθείσα ζωή του πίσω, γιατί με τη θυσία του αυτό κάνει, αποδεικνύει πως είναι Αποκαλυπτής. Κι αυτό τον αποκαλυπτικό χαρακτήρα του θανάτου του τονίζει ο στίχος 18. Ο θάνατος δεν είναι σαν κάτι μοιραίο που του συμβαίνει, πρόκειται για πράξη ελευθερίας. Πρόκειται για κάτι προγραμματισμένο μεταξύ Πατρός και Υιού. Αυτός ο ίδιος προσφέρει τη ζωή του, έχοντας πλήρη εξουσία να κάνει αυτό που επιλέγει[[176]](#footnote-176).

Στους στίχους 14-15 ουσιαστικά επαναλαμβάνονται αυτά που ειπώθηκαν στο στίχο 11. Η φράση «*τήν ψυχή μου τίθημι»* σημαίνει τη ζωή μου διαθέτω, θυσιάζω. Την απόλυτη και μοναδική διακύρηξη που έκανε ο Χριστός για το πρόσωπό του και προηγουμένως επαναλαμβάνει εδώ. «*Ἐγώ εἰμι ὁ ποιμὴν ὁ καλὸς*» εγώ είμαι ο ιδεώδης, ο μοναδικός. Επειδή ο Χριστός είναι ο ποιμήν ο καλός, γνωρίζει τα πρόβατά του και γνωρίζεται από αυτά. Εδώ όμως η γνώση έχει την έννοια της οικειότητας. Εκείνος ως παντογνώστης γνωρίζει όλα τα πρόβατα που υπάρχουν επί γης, οικειότητα όμως νιώθει μόνο για τα δικά του. Και μόνο τα δικά του νιώθουν οικειότητα με εκείνον, άρα αμοιβαία η οικειότητα και κατ’επέκταση η αγάπη. Αυτός ο στενός δεσμός του με τα πρόβατα, που αναπτύχθηκε από την ενανθρώπισή του, τον ωθεί να θυσιάσει την ίδια του τη ζωή γι’αυτά. Στο λόγο του Χριστού «*καὶ γινώσκω τὰ ἐμὰ καὶ γινώσκουσίν με τὰ ἐμά, καθὼς γινώσκει με ὁ πατὴρ κἀγὼ γινώσκω τὸν πατέρα...»* η γνωριμία του με τα πρόβατα δεν εξισώνεται με την τέλεια γνωριμία του με τον Πατέρα, παραλληλίζονται όμως οι δύο γνωριμίες προκειμένου να τονιστεί το κοινό τους σημείο, δηλαδή η αμοιβαιότητα. «*Καὶ ἄλλα πρόβατα ἔχω»* λέει ο Χριστός, εννοώντας όλους εκείνους τους εν δυνάμει Χριστιανούς που δεν ανήκουν στο Ισραηλιτικό έθνος αλλά στον εθνικό κόσμο. Ο προφητικός του λόγος «*καὶ τῆς φωνῆς μου ἀκούσουσιν»*, πήρε σάρκα και οστά μέσα από το πλήθος του εθνικού κόσμου που πίστεψε στη φωνή του Χριστού, δηλαδή το Ευαγγέλιο. Με το «*ἐγὼ τίθημι τὴν ψυχήν μου*» ο Χριστός προφητεύει τη θυσία του, τη σταύρωσή του. Με το «*ἵνα πάλιν λάβω αὐτήν*» προφητεύει την ανάστασή του. Τέλος στο στίχο 18, ο Ιησούς επιβεβαιώνει πιο έντονα τώρα ότι ο θάνατός του είναι αποτέλεσμα της ελεύθερης βούλησής του κι ότι αυτόν ακολουθεί η ανάσταση[[177]](#footnote-177).

Στους στίχους 14 και 15, σύμφωνα με τον Ράτσινγκερ, υπάρχει ένας ακόμη συνδυασμός που πρέπει κανείς να προσέξει. Η αμφοτέρωθεν γνώση μεταξύ Πατρός και Υιού είναι συνυφασμένη με την αμφωτέρωθεν γνώση μεταξύ του ποιμένος και των προβάτων. Η γνώση που συνδέει τον Ιησού με τους δικούς του βρίσκεται εντός της σχέσης γνώσης μεταξύ Πατρός και Υιού. Όσοι του ανήκουν συμμετέχουν στο διάλογο μεταξύ της Αγίας Τριάδας. Μόνο εν Θεώ και εκ Θεού μπορεί να γνωρίσει κανείς τον άνθρωπο σωστά. Ο άνθρωπος γνωρίζει τον εαυτό του μόνο όταν μαθαίνει να τον κατανοεί από την πλευρά του Θεού. Για τον ποιμένα που βρίσκεται στην υπηρεσία του Θεού αυτό σημαίνει ότι δεν επιτρέπεται να συνδέει τους ανθρώπους με το μικροΕγώ του. Το γιγνώσκειν, το οποίο τον συνδέει με τα πρόβατα που του έχουν εμπιστευτεί, πρέπει να αποσκοπεί αμφοτέρωθεν σε τούτο: Να οδηγηθούν και να οδηγήσουν αμφότεροι στο Θεό. Ο ποιμένας στην υπηρεσία του Χριστού πρέπει να οδηγεί πάντοτε πέρα από τον εαυτό του, για να μπορεί ο άλλος να ανακαλύψει ολόκληρη την ελευθερία του. Γι’αυτό πρέπει κι ο ίδιος να απαρνηθεί μόνος του τον εαυτό του και να εισέλθει στην ενότητα με τον Ιησού και τον τριαδικό Θεό. Ο Ιησούς δεν είναι ποτέ μόνος αλλά βρίσκεται πάντα σε μια σχέση στην οποία λαμβάνει τον εαυτό του από τον Πατέρα και κατόπιν τον επιστρέφει σε Αυτόν. Αυτή η διαλογική υπέρβαση, η οποία συμβαίνει κατά τη συνάντηση με τον Ιησού, μας προβάλλει τον γνήσιο ποιμένα, ο οποίος δεν μας κατέχει ως ιδιοκτησία του, αλλά θα μας οδηγεί στην ελευθερία της ύπαρξής μας καθώς μας παρέχει την κοινωνία με τον Θεό προσφέροντας τη ζωή Του[[178]](#footnote-178).

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6οΕΦΑΡΜΟΓΗ ΒΙΒΛΙΚΩΝ ΑΡΧΩΝ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗ ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΚΟΙΝΩΝΙΑ

## 6.1. Καινή Διαθήκη και σύγχρονος κόσμος

Είναι κοινή συνείδηση ότι η σημερινή εποχή συνιστά ένα νέο ορόσημο στο οδοιπορικό του ανθρώπου μέσα στην ιστορία[[179]](#footnote-179). Οι πρωτογενείς κοινωνικές σχέσεις συμπιέζονται και παραχωρούν τη θέση τους σε απρόσωπες κοινωνικές δομές, που τείνουν να καλύψουν ολόκληρο το φάσμα των κοινωνικών σχέσεων. Η αριθμοποίηση των ανθρώπων και η μηχανοποίηση της κοινωνικής ζωής και των κοινωνικών σχέσεων δημιουργούν έντονη την ανάγκη, που απαιτεί ιδιαίτερη προσέγγιση για ζωογόνηση των απρόσωπων θεσμών και των τυπικών σχέσεων[[180]](#footnote-180).

Με την παρουσία και τη μακροχρόνια επίδραση του Χριστιανισμού στη ζωή των ανθρώπων διαμορφώθηκαν αξίες και θεσμοί, που ανύψωσαν τον πολιτισμό και τα ήθη τους[[181]](#footnote-181). Η αποδοχή της κλήσεως του Ιησού Χριστού συνεπάγεται αλλαγή της ανθρώπινης συμπεριφοράς και της στάσεως του ανθρώπου απέναντι στο συνάνθρωπο, στον κόσμο και τα πράγματα του κόσμου. Ο Χριστιανός ως μέλος της εν Χριστώ κοινωνίας, βασισμένης στους ισχυρούς δεσμούς της πίστεως, της ελπίδος και της αγάπης, εκφράζει αξίες πανανθρώπινες όπως το σεβασμό του ανθρώπινου προσώπου, την ειρήνη του σύμπαντος κόσμου, την ακεραιότητα της δημιουργίας, την κοινωνική πληρότητα της αγάπης, τη διασφάλιση της συνύπαρξης και συμβίωσης λαών και εθνών παρά τη διαφορετικότητά τους, αξίες για τη διαμόρφωση των ανθρώπινων σχέσεων, τη συνεργασία, την αμοιβαιότητα, την αλληλεγγύη, την κοινωνική δικαιοσύνη και την αδελφοσύνη[[182]](#footnote-182).

Η Κ.Διαθήκη είναι πλήρης από μηνύματα για την αξία του ανθρώπου, για την κοινωνία και την αλληλεγγύη μεταξύ των ανθρώπων, για το ενδιαφέρον για τον «άλλον», για την αντιμετώπιση ακόμη και του εχθρού μας ως αδελφού, για τη συνάντηση με τον ξένο, για την υπέρβαση κοινωνικών στερεοτύπων. Οι διάφοροι συμβολισμοί της Εκκλησίας στην Κ.Διαθήκη υπογραμμίζουν την οντολογική ενότητα και πολλαπλότητα των μελών της, αλλά και προσδιορίζουν τον κοινωνικό της χαρακτήρα ως κοινωνίας ανθρώπων. Οι πολλές απαριθμήσεις παθών χαρακτηρίζουν την αντικοινωνική συμπεριφορά του ανθρώπου, ενώ οι παραθέσεις αρετών προβάλλουν την κοινωνική του στάση. Οι επισημάνσεις δειγμάτων συνάντησης επικοινωνίας και αντιπαράθεσης του χριστιανικού Ευαγγελίου με το κοινωνικό περιβάλλον της εποχής αναδεικνύουν τη διαχρονικότητα αλλά και συγχρονικότητα της βιβλικής διδαχής[[183]](#footnote-183).

Μέσα από τα ιερά κείμενα συνάγουμε τις περιγραμματικές αρχές των καθηκόντων με τα οποία επιφορτίζονται οι ποιμένες της Εκκλησίας από τον Αρχιποιμένα Χριστό. Συνάγεται ότι αυτοί έχουν ως καθήκον να διδάξουν, να κατηχήσουν, να νουθετήσουν, να σχεδιάσουν, να προστατεύσουν, να παρακαλέσουν, να παρηγορήσουν, να αξιολογήσουν και να συμπορευτούν αγαπητικά με τα πνευματικά τους παιδιά στο δρόμο της τελείωσης και σωτηρίας[[184]](#footnote-184).

## 6.2. Το Κάτοπτρον του Επισκόπου-Μάνατζερ

Ο Απόστολος Παύλος αποτελεί πρότυπο για κάθε ηγέτη, καθώς μετά τον Αρχιποιμένα Ιησού Χριστό, μπορεί δίκαια να θεωρηθεί ο καλύτερος «Ποιμένας», αφού μιμήθηκε όσο κανείς άλλος τη ζωή του Θεού του, όπως μάλιστα ο ίδιος αναφέρει στην επιστολή του προς Γαλάτας (Γαλ.2,20)[[185]](#footnote-185). Και όπως εξαίρεται η προσωπικότητά του από τον Γρηγόριο Θεολόγο εις τον *Λόγον* του που φέρει τον τίτλο: *«ᾈπολογητικός τής εἰς τόν Πόντον φυγής ένεκεν καί αύθις ἐπανόδου ἐκείθεν μετά τήν του πρεσβυτέρου χειροτονίαν, ἐν ώ τι τό τής ἰερωσύνης έπάγγελμα»[[186]](#footnote-186).* Ο απόστολος Παύλος λέγει χαρακτηριστικά: ״*Μιμηταί μου γίνεσθε καθὼς κἀγὼ Χριστοῦ*״.[[187]](#footnote-187)

Ο Παύλος, ως απόστολος, ακολουθεί το παράδειγμα του Χριστού και αναδεικνύεται
υπέροχος ποιμήν ποιμαίνοντας τις εκκλησίες με ικανότητα και σύνεση κατά το πρότυπο του Χριστού. Περιήλθε όλο το γνωστό τότε κόσμο και με το κήρυγμά του ίδρυσε και καθοδήγησε την πρώτη χριστιανική Εκκλησία. Υλοποίησε το έργο της ποιμαντικής διακονίας κατά υποδειγματικό τρόπο, θέτοντας έτσι τα θεμέλια του οικοδομήματος της Εκκλησίας[[188]](#footnote-188).

Ο Απόστολος των εθνών στην Α΄προς Τιμόθεον 3,2-7 και στην προς Τίτον 1,7-9 επιστολή του μας δίνει έναν κατάλογο με τις ιδιότητες-αρετές που πρέπει να έχει και τα ελαττώματα που πρέπει να αποφεύγει ένας επίσκοπος και έτσι «σκιαγραφεί» την εικόνα του. Η απαρίθμηση των χαρακτηριστικών-αρετών του επισκόπου στα ανωτέρω χωρία δημιούργησε ένα «κάτοπτρον επισκόπου» στο πλαίσιο του γραμματειακού είδους που είναι γνωστό ως «κάτοπτρον ηγεμόνος» και απαντάται συχνά στο ελληνιστικό περιβάλλον αυτής της εποχής.

Το Κάτοπτρον Ηγεμόνος αποτελεί ένα συγκεκριμένο λογοτεχνικό είδος που περιέχει συμβουλές ή απαριθμεί αρετές ηγεμόνων και ακολουθεί στεθερούς κανόνες και παραδόσεις παρά το γεγονός ότι μπορεί πράγματι να εκφράζεται μέσα από ποικίλα από μορφολογική άποψη κείμενα, όπως είναι ένας εγκωμιαστικός λόγος, μια παραινετική πραγματεία ή μια βιογραφία.

Ο πρώτος συγγραφέας που δηλώνει πως συνέθεσε μια συλλογή συμβουλών προς ηγεμόνα με σκοπό να λειτουργήσει ως «κάτοπτρο» είναι ο φιλόσοφος Σενέκας στο έργο του De clementia, μια πραγματεία γραμμένη το 55-56 μ.Χ. Ο Σενέκας αναφερόμενος στον ηγεμόνα, γενικά σε όποιον ασκεί εξουσία τονίζει: εξουσία έχει ο βασιλιάς στο λαό του, ο πατέρας στα παιδιά του, ο δάσκαλος στους μαθητές του, ο στρατηγός στους στρατιώτες του. Το Κάτοπτρον του Ηγεμόνος που μας παρέχει ο φιλόσοφος αυτός υπερβαίνει τα όρια ενός συγκεκριμένου ηγεμόνα και σκιαγραφεί το πορτέτο κάθε ηγετικής μορφής. Μια άλλη σημαντική ιδιότητα που προβάλλεται από τον Σενέκα είναι η συμπάθεια προς τους ανθρώπους, η φιλανθρωπία-η humanitas. Επιπλέον ο ίδιος φιλόσοφος στο έργο του De ira, τονίζει μια τρίτη ιδιότητα: την αποφυγή της οργής. Οι τρεις βασικές αυτές ιδιότητες που διατρέχουν το έργο του Σενέκα (η επιείκεια, η φιλανθρωπία, και η αποφυγή της οργής δηλαδή η πραότητα) έμελλαν να χαράξουν μια διήκουσα γραμμή στη γραμματειακή πορεία του Κατόπτρου. Η χριστιανική γραμματεία συμπεριλαμβανομένου και του Παύλου, κληρονόμησε και υιοθέτησε αυτές τις ιδιότητες[[189]](#footnote-189).

Όμως στον γραμματειακό περίγυρο του Παύλου δίπλα στην ελληνορωμαϊκή γραμματεία χαράζει το δρόμο της και η ελληνόφωνη ιουδαϊκή γραμματεία από το χώρο της οποίας υπάρχουν επίσης ενδιαφέροντα για το θέμα κείμενα. Μία από τις καλύτερες μαρτυρίες για την ελληνιστική διδασκαλία περί βασιλείας αποτελεί η επιστολή του Αριστέα. Οι βασικές αρετές του βασιλιά που προβάλλονται είναι οι ακόλουθες: επιεικής, ευεργετικός, φιλαλήθης, φιλοδίκαιος, χωρίς οργή, έγνοια για το συνάνθρωπο, ευψυχία, αφιλαργυρία.

Θα αποτελούσε παράλειψη, αν δεν γίνει επίσης και μια αναφορά στα κείμενα των παπύρων και των επιγραφών μέσω των οποίων αυτές οι διδασκαλίες αρετών έγιναν πιο λαϊκές. Η πρόθεση των συντακτών τους να διατυπώσουν επιγραμματικά τις αρετές ενός τιμώμενου προσώπου είχε σαν αποτέλεσμα να αποτυπωθούν στα κείμενα αυτά ιδιότητες που αντικατοπτρίζουν την ηθική φιλοσοφία της εποχής αλλά και την καθημερινή ηθική ευρύτερων κοινωνικών ομάδων και σίγουρα ενδιέφεραν τον Απόστολο Παύλο, αφού ένας επίσκοπος θα έπρεπε να ανταποκρίνεται στον κώδικα αυτό και να ενσαρκώνει στα μάτια του ποιμνίου του το ιδεώδες της εποχής του. Σε αυτό το γραμματειακό πλαίσιο του Κατόπτρου Ηγεμόνος εντάσσεται η παρουσίαση των αρετών-προσόντων του επισκόπου από τον Απόστολο Παύλο στις δύο Ποιμαντικές του επιστολές. Ο Παύλος μέσω των επιστολών γίνεται εισηγητής του λογοτεχνικού αυτού είδους στο χώρο της χριστιανικής γραμματείας, ενός είδους που έμελλε να διεισδύσει σε εγκωμιαστικούς και παραινετικούς λόγους καθώς και σε βιογραφικά κείμενα της χριστιανικής λογοτεχνίας[[190]](#footnote-190).

## 6.3. Ποιμένας και Διοίκηση

Στα καθήκοντα που αναλαμβάνει ο ορθόδοξος ποιμένας κατά τη χειροτονία του είναι και η διοίκηση της Εκκλησίας, σύμφωνα με το «*βασιλικὸν ἀξίωμα»* του Κυρίου. Ο ποιμένας όχι μόνον αγιάζει-διδάσκει, αλλά και κυβερνά το ποίμνιο. Είναι ο κυβερνήτης της επισκοπής ή της ενορίας του. Ως ηγέτης, ο ποιμένας επωμίζεται την ευθύνη να συντονίζει το ποιμαντικό έργο και να υπάρχει εύρυθμη λειτουργία στο εκκλησιαστικό σώμα. Η έννοια της διακυβερνήσεως στην Εκκλησία δεν έχει τη σημασία της κυριαρχίας και του κατεξουσιασμού των πιστών, αλλά έχει κυρίως τη σημασία της διακονίας. Ο Χριστός έλεγε για τον εαυτό του ότι «*οὐκ ἦλθε διακονηθῆναι ἀλλὰ διακονῆσαι καὶ δοῦναι τὴν ψυχὴν αὐτοῦ λύτρον ἀντὶ πολλῶν*»[[191]](#footnote-191), και καλούσε το λαό κοντά του για να σηκώσει τα ανθρώπινα βάρη. Παράλληλα δίδασκε και μυσταγωγούσε τους μαθητές του στο μυστήριο της κενώσεως, ανατρέποντας την κοσμική λογική: «*ὃς ἐὰν θέλῃ γενέσθαι μέγας ἐν ὑμῖν, ἔσται ὑμῶν διάκονος, καὶ ὃς ἂν θέλῃ ὑμῶν γενέσθαι πρῶτος, ἔσται πάντων δοῦλος*»[[192]](#footnote-192). Για να επιβεβαιώσει ο Χριστός τα λόγια του, νίπτει πριν από το πάθος τα πόδια των μαθητών του και τους συνιστά να ακολουθούν το παράδειγμά του. Οι εκκλησιαστικοί αλλά και οι κοσμικοί ποιμένες καλούνται να μιμηθούν τον Χριστό για να σηκώσουν το βάρος της κακίας και της αμαρτίας του κόσμου. Και μέσα σε αυτό το πλαίσιο πρέπει να κατανοηθεί και η διοικητική προσφορά και η κοινωνική ευθύνη του ποιμένα-ηγέτη[[193]](#footnote-193).

Το παράδειγμα που δίνει ο ηγέτης είναι το μέσο έμπνευσης και πειθούς για να μπορέσουν τα μέλη της ομάδας να ασπαστούν τις απόψεις και να ενστερνιστούν το όραμά του. Κάθε σύγχρονος ηγέτης οφείλει να είναι συνεπής τόσο στα λόγια όσο και στην πράξη και να φέρεται με σύνεση και υπευθυνότητα.

Η ηγεσία είτε ασκείται από εκκλησιαστικό είτε από κοσμικό ηγέτη δεν είναι μια κατάσταση στατική και αυτονόητη, αλλά απαιτεί δυναμισμό και συνεχή προσπάθεια. Με αυτή την προσπάθεια ο ηγέτης ανάγεται σε πρότυπο ζωής, καθώς δεν πρόκειται για ένα απλό διοικητικό όργανο, που έχει θέση ουραγού και κατευθύνεται από άλλους, αλλά παίρνει εκείνος τα ηνία, αναλαμβάνει την ευθύνη όλων και καταβάλλει τη μέγιστη προσπάθεια στον χώρο εργασίας, δίνοντας το σωστό παράδειγμα. Απαραίτητη καθίσταται από πλευράς του η συνεχής επιτήρηση, προκειμένου να καλύψει τυχόν ελλείψεις των υφισταμένων, και η επιβολή πειθαρχίας, αν και εφόσον χρειάζεται. Ο ηγέτης οφείλει να συνδυάζει τις προσωπικές του δεξιότητες με τα προσόντα των επιλεγμένων μελών της ομάδας του. Επίσης πρέπει να μην ολιγωρεί, αλλά να βρίσκεται σε επαγρύπνηση και να αξιοποιεί κάθε ευκαιρία για αύξηση της παραγωγικότητας[[194]](#footnote-194).

Και ο εκκλησιαστικός και ο κοσμικός ηγέτης καλούνται να οργανώσουν τις δομές που εκπροσωπούν με βάση διακριτούς κανόνες. Ένας οργανισμός ή επιχείρηση λειτουργεί σύμφωνα με ένα πλαίσιο τυπικών και άτυπων κανόνων, που ρυθμίζουν ή υποχρεώνουν σε συμμόρφωση την ατομική ή ομαδική συμπεριφορά. Η θέσπιση κανόνων δεοντολογίας και συμπεριφοράς σε διαφορετικά επίπεδα λειτουργίας αποτελεί μια αναμφισβήτητη πραγματικότητα. Αλλά και η Εκκλησία από την άλλη πλευρά λειτουργεί επί τη βάσει των Ιερών Κανόνων, οι οποίοι ρυθμίζουν τη ζωή των μελών της και ο ποιμένας ποιμαίνει τα λογικά πρόβατα του Χριστού όχι κατά τη βούλησή του, αλλά κατά τη βούληση του Θεού όπως αυτή εκφράζεται στην Αγία Γραφή[[195]](#footnote-195).

Η ηγεσία δε συμβαδίζει πάντα με τον τίτλο ή τον αριθμητικό παρανομαστή της βάσης που ηγείται κάποιος. Στο χώρο της διοίκησης, είναι σύνηθες άνθρωποι που διοικούν περιορισμένο αριθμό ατόμων, να διακρίνονται για την ηγετική τους ικανότητα, ενώ άλλοι, παρ’όλο που είναι υψηλά ιστάμενοι να αδυνατούν να ανταποκριθούν στις αξιώσεις της ηγετικής θέσης που κατέχουν, αφού δεν διαθέτουν τα κατάλληλα προσόντα. Αντιστοίχως, και στον χώρο της Εκκλησίας είναι πιθανόν ένας διάκονος ή Πρεσβύτερος να εκδηλώσει τη φυσιογνωμία και τα ιδιαίτερα στοιχεία ενός ηγέτη, που θα τον βοηθήσουν να επιτελέσει αξιοζήλευτο έργο. Από την άλλη πλευρά δεν είναι ανέφικτο ένας επίσκοπος, με πολύ μεγαλύτερες δυνατότητες, οικονομικές και υλικές, να φανεί κατώτερος των περιστάσεων.

 Γίνεται σαφές με έναν αδιαμφισβήτητο τρόπο τον πολυδιάστατο ρόλο που καλούνται να διαδραματίσουν τόσο ο κοσμικός όσο και ο εκκλησιαστικός ηγέτης, στους οργανισμούς που διοικούν. Η πολυπλοκότητα και η σημασία των καθηκόντων που καλούνται να ασκήσουν και η πολυτάλαντη προσωπικότητα που πρέπει να διαθέτουν για να ανταποκριθούν σ’αυτά, προϋποθέτει και τη θεσμοθέτηση συγκεκριμένων κριτηρίων, προκειμένου να επιλέγονται οι πλέον κατάλληλοι ηγέτες για την ανάληψη καίριων θέσεων και αυξημένων καθηκόντων[[196]](#footnote-196).

Οι αρετές που πρέπει να διαθέτει ένας ηγέτης δεν είναι απόκτημα του ανθρώπου που οφείλεται στην επιτυχία του προσωπικού αγώνα, αλλά αποτελούν δώρο προσφερόμενο στον άνθρωπο από τον Θεό. Ο άνθρωπος οφείλει να διατηρεί και να αυξάνει τα δοθέντα χαρίσματα, χωρίς να κομπάζει και να υπερηφανεύεται γι’ αυτά, καθώς δεν είναι δικό του κατόρθωμα. Με ταπεινό φρόνημα πρέπει να εργάζεται την καλλιέργειά τους, ζητώντας το έλεος του Θεού. Δεν είναι καθόλου εύκολο να διαλέξεις μια αρετή και να πεις ότι είναι ανώτερη από μια άλλη. Κάθε μια από αυτές είναι ένας δρόμος και όλες μαζί οδηγούν στη Σωτηρία του ανθρώπου. Ο κάθε άνθρωπος λόγω της μοναδικότητας και της διαφορετικότητάς του ασκεί κάποιες από τις αρετές που του έχουν δοθεί ως δώρο, στον βαθμό που εκείνος μπορεί. Υπάρχουν και κάποιοι λίγοι, χαρισματικοί που ασκούν τις αρετές που διαθέτουν στον μέγιστο βαθμό[[197]](#footnote-197).

Ο ηγέτης, είτε εκκλησιαστικός είτε κοσμικός, που αποσκοπεί στην καλλιέργεια των αρετών πρέπει να εστιάζει στην κορωνίδα όλων, την αγάπη. Τη συμπάθεια και την εκτίμηση των ανθρώπων που καλείται να ηγηθεί, θα την κερδίσει μόνο αν δείχνει πραγματικό ενδιαφέρον γι’ αυτούς. Δεν πρέπει να τους υπολογίζει σαν μονάδες, να επιβάλλεται και να πατάει πάνω σε αυτούς, προκειμένου να αναδειχθεί και να ξεχωρίσει εκείνος. Οφείλει να τους αντιμετωπίζει ως πρόσωπα, που ο καθένας έχει τον δικό του χαρακτήρα και τις δικές του ιδιαιτερότητες και να χτίζει με τον καθένα ξεχωριστά σχέση αληθινή, αγαπητική, σχέση εμπιστοσύνης. Διότι η εμπιστοσύνη αποτελεί τη θεμέλιο λίθο για την επιτυχία. Ο ηγέτης που οραματίζεται την επιτυχία, δεν μπορεί να οδηγηθεί μόνος του σε αυτήν, αλλά θα πραγματοποιήσει τον σκοπό του, αν οι συνάνθρωποι που τον περιβάλλουν, εμπνευστούν από αυτόν και θελήσουν να συμβάλλουν στην επίτευξη του έργου του. Το μέσο για να το καταφέρει να τους πείσει να τον ακολουθήσουν είναι η αληθινή αγάπη[[198]](#footnote-198). Ο ίδιος θα πρέπει να πορεύεται με γνώμονα την πραγματοποίηση της μικρότερης δυνατής θυσίας και στόχο το μεγαλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Ο ποιμένας-ηγέτης καλείται να μιμηθεί τον καλό Ποιμένα, ο οποίος με θυσιαστικό φρόνημα «*τὴν ψυχὴν αὐτοῦ τίθησιν ὑπὲρ τῶν προβάτων»*. Τώρα, επιδιώκεται το μεγαλύτερο δυνατό αποτέλεσμα με την πραγματοποίηση όχι της μικρότερης αλλά της μεγαλύτερης δυνατής θυσίας, που φτάνει μέχρι την εκούσια αυτοπροσφορά της ζωής, κατά το πρότυπο του ίδιου του σταυρωθέντος και αναστάντος Χριστού. Έτσι πολιτεύεται ο ποιμήν του Χριστού και αυτό το φρόνημα βιώνει και διδάσκει[[199]](#footnote-199).

## Συμπεράσματα

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι τέχνη και επιστήμη ταυτόχρονα. Επιστήμη, γιατί στηρίζεται σε κανόνες και διαδικασίες, διαμορφώνει σχέδια για να αντιμετωπίσει τα προβλήματα που ανακύπτουν. Ταυτόχρονα είναι και τέχνη, λόγω του γεγονότος ότι αναφέρεται στην ελευθερία ανάλυσης των σχετικών καταστάσεων και επιλογής των βέλτιστων λύσεων. Η Διοίκηση του ανθρώπινου κεφαλαίου είναι πολύπλοκη και εξαιρετικά δύσκολη.

 Σε κάθε ομάδα κάθε μέλος είναι χρήσιμο και έχει τον δικό του ρόλο, τη δική του προσωπικότητα και τα δικά του χαρακτηριστικά. Αυτός όμως που έχει τη σημαντικότερη θέση στην ομάδα είναι ο ηγέτης. Ο ηγέτης είναι αυτός που πρέπει να εμπνεύσει τα μέλη να τον ακολουθήσουν, να δημιουργήσει κίνητρα για συνεργασία, να διανείμει αρμοδιότητες και να επιτύχει τους στόχους και τα οράματά του, τα οποία δεν θα αποσκοπούν στο ατομικό συμφέρον, αλλά θα αποβλέπουν στο συλλογικό όφελος των μελών της ομάδας. Τα ηγετικά στελέχη που διαθέτουν ικανότητες, γνώσεις, αξίες δύνανται να αποτελέσουν το κλειδί της επιτυχίας.

Η σύγκριση των σύγχρονων προτύπων ηγεσίας με τα πρότυπα ηγεσίας των βιβλικών κειμένων δείχνει ότι τα μηνύματα της παραβολής του Καλού Ποιμένα για τον ηγέτη είναι επίκαιρα, διδακτικά, διαχρονικά και ότι μπορούν να είναι εφαρμόσιμα ακόμη και σήμερα. Ο ποιμήν ο καλός «*τὴν ψυχὴν αὐτοῦ τίθησιν ὑπὲρ τῶν προβάτων*». Η θυσία αυτή πηγάζει από την αγάπη του προς τον άνθρωπο.

Τέλος, χαρακτηριστικά είναι και τα λόγια του Σωκράτη περί ηγεσίας: «Για να αποκτήσει κάποιος το χάρισμα της ηγεσίας απαιτείται όχι μόνον εκπαίδευση και κατάλληλη προδιάθεση αλλά και να εμπνέεται αυτός από το Θεό. Γι’ αυτό το να κυβερνά κανείς ανθρώπους με τη θέλησή τους δεν είναι ανθρώπινο έργο αλλά θεϊκό» (Ξενοφώντος Οικονομικός XXI 11-12).

# ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

**Πηγές**

Nestle Alland,ed.Novum Testamentum Graece,28th ed. Aθήνα: Ελληνική Βιβλική Εταιρεία, 2014.

Η Αγία Γραφή σε μετάφραση Νεόφυτου Βάμβα: <https://ebible.gr/mnb/jhn.1>

Σιναϊτικός Κώδικας: <https://codexsinaiticus.org/en/manuscript.aspx?book=36&chapter=10&lid=en&side=r&verse=11&zoomSlider=0>

Αριστοτέλης -Πολιτικά <https://blogs.sch.gr/poultour/files/2016/09/%CE%91%CF%81%CE%B9%CF%83%CF%84%CE%BF%CF%84%CE%AD%CE%BB%CE%BF%CF%85%CF%82-%CE%A0%CE%BF%CE%BB%CE%B9%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AC_%CE%95%CF%81%CE%BC%CE%B7%CE%BD%CE%B5%CF%85%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AC-%CE%A3%CF%87%CF%8C%CE%BB%CE%B9%CE%B1.pdf>

Κυρίλλου Αλεξανδρείας, *Άπαντα τα έργα*, *Έλληνες Πατέρες της Εκκλησίας,* Τόμ. 20, (Θεσσαλονίκη: Πατερικαί Εκδόσεις «Γρηγόριος Παλαμάς», 2004)

Κυρίλλου Αλεξανδρείας, «*Εξήγησις εις το κατά Λουκάν Ευαγγέλιον»*, *Patrologia Graeca,*J. Migne, επιμ. έκδ., Τόμ. 72

 Πλάτωνος-Πολιτεία <https://e-didaskalia.blogspot.com/2013/07/blog-post_9166.html>

Ο καλός ποιμένας-Ραβέννα <https://blogs.e-me.edu.gr/kpatsialou/2021/10/05/7-byzantine-art/>

Άγιος Ιωάννης Χρυσόστομος, *Άπαντα Τα Έργα 14 - Υπόμνημα Εις Το Κατά Ιωάννην Ευαγγέλιον Γ(Ομιλίαι ΝΕ΄-ΠΗ΄)* (Θεσσαλονίκη: Πατερικαί Εκδόσεις «Γρηγόριος Ο Παλαμάς», 1981)

Ιωάννου Χρυσοστόμου, «*Περί μετανοίας ομιλία β*΄», *Patrologiae Graeca,* επιμ. έκδ. J. Migne, Τόμ. 49

**Βοηθήματα**

Σ. Αγουρίδης, *Ιστορία των χρόνων της Καινής Διαθήκης* (Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Πουρναρά, 2011)

Σ. Αγουρίδης, *Ερμηνεία της Καινής Διαθήκης - Το κατά Ιωάννην Ευαγγέλιο* (Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Πουρναρά, 2005)

Γ. Ασπρίδης, *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού - Διεπιστημονική Προσέγγιση* (Εκδόσεις Κριτική, 2020)

Χ.Γ. Ατματζίδης, *Θεολογία της Καινής Διαθήκης - Εισαγωγή, Θεολογία των Παύλειων Επιστολών και Θεολογία της Ιωάννειας Γραμματείας* (Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ostracon, 2014)

Χ.Γ. Ατματζίδης, *Καινοδιαθηκικά* (Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ostracon, 2014)

Χ.Γ. Ατματζίδης, *Θεολογία του Απ. Παύλου*

Μητρ. Αυγουστίνου Καντιώτου, *Ομιλίαι εις τους Ψαλμούς* (Αθήναι, 1995)

Αρχιμ. Ιωήλ Γιαννακοπούλου, *Ο προφήτης Ιερεμίας*, 202. Βλέπε και Μητρ. Καντιώτου Αυγουστίνου, *Ομιλίαι εις τους Ψαλμούς* (Αθήναι, 1995)

Χ. Βούλγαρης, *Ερμηνευτικόν υπόμνημα εις το κατά Ματθαίον Ευαγγέλιον,* (Αθήνα: Αποστολική Διακονία, 2018)

Β.Χ. Γιαννακοπούλου, *Ποιμαντική κατά τη Θεολογία και Πράξη των Αγίων* (Αθήνα: Εκδόσεις Γ. Γκελμπέσης, 2004)

Σ.Μ. Γιαννοπούλου, *Κλήσεις των Εκλεκτών του Θεού στην Παλαιά Διαθήκη (Μεταπτυχιακή Εργασία)* (Θεσσαλονίκη, 2014), <https://ikee.lib.auth.gr/record/279966/files/GRI-2015-15490.pdf>

Μ. Γιουμούκη, *Ηγεσία και Σχολική Κουλτούρα Γενικών και Ειδικών Σχολικών Μονάδων Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης: Συγκριτική Μελέτη (Διπλωματική Εργασία)* (Αθήνα, 2017), <https://pergamos.lib.uoa.gr/uoa/dl/object/1668100/file.pdf>

Μ. Γκουτζιούδης, *Φύσις θηρίων - Η χρήση της Ζωικής Ποικιλότητας στην Καινή Διαθήκη και στο Περιβάλλον της* (Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Μέθεξις, 2013)

Σ. Δεσπότης, *Βίβλος και Παιδαγωγικές εφαρμογές* (Αθήνα: Έννοια, 2017)

Σ.Σ. Δεσπότης, *Δοκίμια στην Ιωάννεια Γραμματεία: Κατά Ιωάννη Ευαγγέλιο-Αποκάλυψη* (Αθήνα: Εκδόσεις Έννοια, 2017)

Σ.Σ. Δεσπότης, *Ο Ιησούς ως «Χριστός» και η Πολιτική Εξουσία στους Συνοπτικούς Ευαγγελιστές* (Αθήνα: Εκδόσεις Άθως, 2005)

Σ.Σ. Δεσπότης, *Σημειώσεις στην Εισαγωγή στην Καινή Διαθήκη*

Σ.Σ.Δεσπότης, *Υπόμνημα στην Α΄Τιμόθεον* (Εκδόσεις: Tremendum, Αθήνα 2014)

Δ. Ιορδάνογλου, *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις Σύγχρονες Οργανώσεις - Νέες Τάσεις και Πρακτικές* (Εκδόσεις Κριτική, 2008)

Θ. Ιωαννίδης, *Ο Καινός Εν Χριστώ Άνθρωπος στη Θεολογία και τη Ζωή* (Αθήνα: Εκδόσεις Έννοια, 2014)

Θ. Ιωαννίδης, *Καινή Διαθήκη και Πολυπολιτισμική Κοινωνία*

Σ. Καλαντζάκης, *Εισαγωγή στην Παλαιά Διαθήκη*

Χ. Καρακόλης, *Ερμηνεία στο Κατά Ιωάννη*

Θ. Κατσανέβας και Ι. Τσιαπαρίκου, *Εφαρμοσμένη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού* (Εκδόσεις Πατάκη, 2013)

Γ. Κωνσταντίνου, *Λεξικόν των Αγίων Γραφών* (Αθήνα: Εκδόσεις Γρηγόρη, 2008)

Δ. Λιαντίνη, *Η Εικονογραφία του Ασώτου στην Ανατολική και Δυτική Τέχνη - Διδακτική της Παραβολής Μέσω της Τέχνης* (Αθήνα: Βιβλιοπωλείον Παρ ’Ημίν Ε. Τζανακάκης & ΣΙΑ Ε.Ε., 2007)

Β. Μασούλας, *Αρχές και δεξιότητες ηγεσίας και διοίκησης επιχειρήσεων στην Ευαγγελική παράδοση -Το «παράδειγμα» του Αμπελώνα στο Μάρκο και τον Ιωάννη (Διπλωματική Εργασία)* (Αθήνα, 2020), <https://pergamos.lib.uoa.gr/uoa/dl/object/2917445/file.pdf>

Δ. Μπουραντάς, *Ηγεσία - Ο Δρόμος της Διαρκούς Επιτυχίας* (Εκδόσεις Κριτική, 2005)

Π. Ξενόπουλος, *Οι Αρετές του Ηγέτη σύμφωνα με τις Ποιμαντικές Επιστολές του Αποστόλου Παύλου (Διπλωματική Εργασία)* (Πάτρα, 2020), <https://apothesis.eap.gr/archive/item/96013>

Ι.Δ. Παναγιωτίδης, *Ο Μωυσής ως Ηγέτης του Ισραήλ (Μεταπτυχιακή Εργασία)* (Θεσσαλονίκη, 2018), <https://ikee.lib.auth.gr/record/298404/files/GRI-2018-21765.pdf>

Ν. Παπαλεξανδρή και Δ. Μπουραντάς, *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού* (Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου, 2016)

Γ. Πατρώνος, *Η Κυριακή προσευχή*,(Αποστολική Διακονία,2020)

Γ. Ρηγόπουλος, *Ιησούς Χριστός «Ο ποιμήν ο Καλός» - Ερμηνευτική προσέγγισις* (Αθήνα, 1989)

Ι.Γ. Σκιαδαρέσης, *Ιωάννεια Γραμματεία* (Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Βάνιας, 2013

Π. Τρεμπέλας, *Υπόμνημα εις το κατά Λουκάν,* (Αθήνα: «O Σωτήρ», 1972)

Π. Τρεμπέλας, *Υπόμνημα στο Κατά Ιωάννην Ευαγγέλιον*, <https://www.sostis.gr/blog/item/1562-egw-eimai-o-kalos-poimenas>

Φ. Διονυσίου, *Βοηθοί στην Άσκηση Εξουσίας σε Πόλεις και Βασίλεια της Ελληνικής Αρχαιότητας (Διδακτορική Διατριβή)* (Αθήνα, 2017), <https://pergamos.lib.uoa.gr/uoa/dl/object/1328425/file.pdf>

Α. Χανιώτης, *Η Εποχή των Κατακτήσεων - Ο Ελληνικός Κόσμος από τον Αλέξανδρο στον Αδριανό 336 π.Χ. – 138 μ.Χ.* (Πανεπιστημιακές Εκδόσεις Κρήτης, 2021)

**Ομιλίες**

Α.Σ. Αντωνίου, *Κεντρική ομιλία στο Συνέδριο: «Ψυχική Υγεία στους Χώρους Εργασίας» που διεξήχθη την Τρίτη 17 και την Τετάρτη 18 Ιανουαρίου 2023 στην Τεχνόπολη Δήμου Αθηναίων*, <https://www.foititikanea.gr>

Π. Κυριακίδης, *Η Σημασία της Ηγεσίας στην Κοινωνία - Επιστημονική Επετηρίδα Παιδαγωγικού ΤμήματοςΝηπιαγωγών Πανεπιστημίου Ιωαννίνων, τ. Τόμος Β’* (Ιωάννινα, 2003), <https://www.researchgate.net/publication/283798751_E_semasia_tes_egesias_sten_koinonia>

Εισηγήσεις ΙΑ΄ Συνάξεως Ορθοδόξων Βιβλικών Θεολόγων, *Η πνευματική παρακαταθήκη του Αποστόλου Παύλου-Ποιμαντικές επιστολές,* Λευκάδα 24-28 Σεπτεμβρίου 2003-Θεσσαλονίκη 2004

**Άρθρα**

Α. Κολιοφούτης, *Ποιμένας ή και Μάνατζερ; - Συγκλίνοντες ή Αποκλίνοντες Ρόλοι του Σύγχρονου Κληρικού; - Η Απόπειρα μιας Σύγκρισης* (Περιοδικό Πεμπτουσία), <https://www.pemptousia.gr/vivliothiki/koliofoutis_book/mobile/index.html>

Α. Παπαρνάκης, *Ποιμένας και Ποιμαντική Επιστήμη στην Αγία Γραφή*, <https://koinonia.petheol.gr/index.php/koinonia/article/view/36/17>

**Λεξικά**

Σ. Αγουρίδης, *Λεξικό Βιβλικής Θεολογίας* (Αθήνα: Εκδόσεις Άρτος Ζωής, 1980)

**Ξένη βιβλιογραφία**

E. Marriott, *Παγκόσμια Ιστορία, μετ. Τ. Παπαϊωάννου* (Αθήνα: Εκδόσεις Οκτώ, 2015)

J. Ratzinger (Pope Benedict XVI), *Ο Ιησούς από τη Ναζαρέτ (Μέρος Α’) - Από τη Βάπτιση στον Ιορδάνη έως τη Μεταμόρφωση, μετ. Σ.Σ.Δεσπότης* (Αθήνα: Εκδόσεις Ψυχογιός, 2007)

W.F. Walbank, *Ο Ελληνιστικός Κόσμος, μετ. Τ. Δαρβέρης* (Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Βάνιας, 1999)

1. Ν. Παπαλεξανδρή και Δ. Μπουραντάς, *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού* (Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου, 2016), σελ. 19. [↑](#footnote-ref-1)
2. Ν. Παπαλεξανδρή και Δ. Μπουραντάς, *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού* (Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου, 2016), σελ. 21. [↑](#footnote-ref-2)
3. Γάλλος μηχανικός, συγγραφέας - ανέπτυξε τη θεωρία για τη διοίκηση επιχειρήσεων που συχνά ονομάζεται Φαγιολισμός (1841-1925). [↑](#footnote-ref-3)
4. Θ. Κατσανέβας και Ι. Τσιαπαρίκου, *Εφαρμοσμένη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού* (Εκδόσεις Πατάκη, 2013), σελ. 15-16. [↑](#footnote-ref-4)
5. Γ. Ασπρίδης, *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού - Διεπιστημονική Προσέγγιση* (Εκδόσεις Κριτική, 2020), σελ. 38. [↑](#footnote-ref-5)
6. Ν. Παπαλεξανδρή και Δ. Μπουραντάς, *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού* (Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου, 2016), σελ. 21. [↑](#footnote-ref-6)
7. Tack Welch, CEO, General Electric Company. [↑](#footnote-ref-7)
8. R.S. Schuler και S.E. Jackson, *Human Resource Management: Positioning for the 21st Century* (1996). [↑](#footnote-ref-8)
9. Ν. Παπαλεξανδρή και Δ. Μπουραντάς, *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού* (Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου, 2016), σελ. 22-23. [↑](#footnote-ref-9)
10. Θ. Κατσανέβας και Ι. Τσιαπαρίκου, *Εφαρμοσμένη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού* (Εκδόσεις Πατάκη, 2013), σελ. 17. [↑](#footnote-ref-10)
11. Θ. Κατσανέβας και Ι. Τσιαπαρίκου, *Εφαρμοσμένη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού* (Εκδόσεις Πατάκη, 2013), σελ. 19. [↑](#footnote-ref-11)
12. Ν. Παπαλεξανδρή και Δ. Μπουραντάς, *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού* (Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου, 2016), σελ. 30-31. [↑](#footnote-ref-12)
13. Ν. Παπαλεξανδρή και Δ. Μπουραντάς, *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού* (Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου, 2016), σελ. 52-53. [↑](#footnote-ref-13)
14. Γ. Ασπρίδης, *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού - Διεπιστημονική Προσέγγιση* (Εκδόσεις Κριτική, 2020), σελ. 87-89. [↑](#footnote-ref-14)
15. Δ. Ιορδάνογλου, *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις Σύγχρονες Οργανώσεις - Νέες Τάσεις και Πρακτικές* (Εκδόσεις Κριτική, 2008), σελ. 30-31. [↑](#footnote-ref-15)
16. Δ. Ιορδάνογλου, *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις Σύγχρονες Οργανώσεις - Νέες Τάσεις και Πρακτικές* (Εκδόσεις Κριτική, 2008), σελ. 38-39. [↑](#footnote-ref-16)
17. Δ. Ιορδάνογλου, *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις Σύγχρονες Οργανώσεις - Νέες Τάσεις και Πρακτικές* (Εκδόσεις Κριτική, 2008), σελ. 42. [↑](#footnote-ref-17)
18. Ν. Παπαλεξανδρή και Δ. Μπουραντάς, *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού* (Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου, 2016), σελ. 122-123. [↑](#footnote-ref-18)
19. Θ. Κατσανέβας και Ι. Τσιαπαρίκου, *Εφαρμοσμένη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού* (Εκδόσεις Πατάκη, 2013), σελ. 51. [↑](#footnote-ref-19)
20. Ν. Παπαλεξανδρή και Δ. Μπουραντάς, *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού* (Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου, 2016), σελ. 179. [↑](#footnote-ref-20)
21. Θ. Κατσανέβας και Ι. Τσιαπαρίκου, *Εφαρμοσμένη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού* (Εκδόσεις Πατάκη, 2013), σελ. 56. [↑](#footnote-ref-21)
22. Γ. Ασπρίδης, *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού - Διεπιστημονική Προσέγγιση* (Εκδόσεις Κριτική, 2020), σελ. 122. [↑](#footnote-ref-22)
23. Θ. Κατσανέβας και Ι. Τσιαπαρίκου, *Εφαρμοσμένη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού* (Εκδόσεις Πατάκη, 2013), σελ. 56. [↑](#footnote-ref-23)
24. Καναδός καθηγητής και ειδικός σε θέματα ιεραρχίας των οργανώσεων (1919-1990). [↑](#footnote-ref-24)
25. Γ. Ασπρίδης, *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού - Διεπιστημονική Προσέγγιση* (Εκδόσεις Κριτική, 2020), σελ. 235-236. [↑](#footnote-ref-25)
26. Αμερικανός καθηγητής ηγεσίας, συγγραφέας και ιδρυτής εταιρείας συμβούλων διαχείρισης (1947). [↑](#footnote-ref-26)
27. Ν. Παπαλεξανδρή και Δ. Μπουραντάς, *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού* (Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου, 2016), σελ. 411. [↑](#footnote-ref-27)
28. Ν. Παπαλεξανδρή και Δ. Μπουραντάς, *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού* (Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου, 2016), σελ. 415-416. [↑](#footnote-ref-28)
29. Δ. Μπουραντάς, *Ηγεσία - Ο Δρόμος της Διαρκούς Επιτυχίας* (Εκδόσεις Κριτική, 2005), σελ. 197-198. [↑](#footnote-ref-29)
30. Π. Κυριακίδης, *Η Σημασία της Ηγεσίας στην Κοινωνία - Επιστημονική Επετηρίδα Παιδαγωγικού ΤμήματοςΝηπιαγωγών Πανεπιστημίου Ιωαννίνων*, τ. Τόμος Β’ (Ιωάννινα, 2003), σελ. 11-12, https://www.researchgate.net/publication/283798751\_E\_semasia\_tes\_egesias\_sten\_koinonia [↑](#footnote-ref-30)
31. Π. Κυριακίδης, *Η Σημασία της Ηγεσίας στην Κοινωνία - Επιστημονική Επετηρίδα Παιδαγωγικού ΤμήματοςΝηπιαγωγών Πανεπιστημίου Ιωαννίνων*, τ. Τόμος Β’ (Ιωάννινα, 2003), σελ. 29-30, https://www.researchgate.net/publication/283798751\_E\_semasia\_tes\_egesias\_sten\_koinonia [↑](#footnote-ref-31)
32. Δ. Μπουραντάς, *Ηγεσία - Ο Δρόμος της Διαρκούς Επιτυχίας* (Εκδόσεις Κριτική, 2005), σελ. 252-255. [↑](#footnote-ref-32)
33. Δ. Μπουραντάς, *Ηγεσία - Ο Δρόμος της Διαρκούς Επιτυχίας* (Εκδόσεις Κριτική, 2005), σελ. 217-219. [↑](#footnote-ref-33)
34. Δ. Μπουραντάς, *Ηγεσία - Ο Δρόμος της Διαρκούς Επιτυχίας* (Εκδόσεις Κριτική, 2005), σελ. 220-221. [↑](#footnote-ref-34)
35. Δ. Μπουραντάς, *Ηγεσία - Ο Δρόμος της Διαρκούς Επιτυχίας* (Εκδόσεις Κριτική, 2005), σελ. 222-224. [↑](#footnote-ref-35)
36. Β. Μασούλας, *Αρχές και δεξιότητες ηγεσίας και διοίκησης επιχειρήσεων στην Ευαγγελική παράδοση -Το «παράδειγμα» του Αμπελώνα στο Μάρκο και τον Ιωάννη (Διπλωματική Εργασία)* (Αθήνα, 2020), σελ. 22-23, https://pergamos.lib.uoa.gr/uoa/dl/object/2917445/file.pdf [↑](#footnote-ref-36)
37. Β. Μασούλας, *Αρχές και δεξιότητες ηγεσίας και διοίκησης επιχειρήσεων στην Ευαγγελική παράδοση -Το «παράδειγμα» του Αμπελώνα στο Μάρκο και τον Ιωάννη (Διπλωματική Εργασία)* (Αθήνα, 2020), σελ. 23, https://pergamos.lib.uoa.gr/uoa/dl/object/2917445/file.pdf [↑](#footnote-ref-37)
38. Β. Μασούλας, *Αρχές και δεξιότητες ηγεσίας και διοίκησης επιχειρήσεων στην Ευαγγελική παράδοση -Το «παράδειγμα» του Αμπελώνα στο Μάρκο και τον Ιωάννη (Διπλωματική Εργασία)* (Αθήνα, 2020), σελ. 25, https://pergamos.lib.uoa.gr/uoa/dl/object/2917445/file.pdf [↑](#footnote-ref-38)
39. Δ. Ιορδάνογλου, *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις Σύγχρονες Οργανώσεις - Νέες Τάσεις και Πρακτικές* (Εκδόσεις Κριτική, 2008), σελ. 205-206. [↑](#footnote-ref-39)
40. Δ. Ιορδάνογλου, *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις Σύγχρονες Οργανώσεις - Νέες Τάσεις και Πρακτικές* (Εκδόσεις Κριτική, 2008), σελ. 209. [↑](#footnote-ref-40)
41. Π. Ξενόπουλος, *Οι Αρετές του Ηγέτη σύμφωνα με τις Ποιμαντικές Επιστολές του Αποστόλου Παύλου (Διπλωματική Εργασία)* (Πάτρα, 2020), σελ. 30-32, https://apothesis.eap.gr/archive/item/96013 [↑](#footnote-ref-41)
42. Μ. Γιουμούκη, *Ηγεσία και Σχολική Κουλτούρα Γενικών και Ειδικών Σχολικών Μονάδων Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης: Συγκριτική Μελέτη (Διπλωματική Εργασία)* (Αθήνα, 2017), σελ. 33-34, https://pergamos.lib.uoa.gr/uoa/dl/object/1668100/file.pdf [↑](#footnote-ref-42)
43. Μ. Γιουμούκη, *Ηγεσία και Σχολική Κουλτούρα Γενικών και Ειδικών Σχολικών Μονάδων Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης: Συγκριτική Μελέτη (Διπλωματική Εργασία)* (Αθήνα, 2017), σελ. 35-36, https://pergamos.lib.uoa.gr/uoa/dl/object/1668100/file.pdf [↑](#footnote-ref-43)
44. Δ. Ιορδάνογλου, *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις Σύγχρονες Οργανώσεις - Νέες Τάσεις και Πρακτικές* (Εκδόσεις Κριτική, 2008), σελ. 115-116. [↑](#footnote-ref-44)
45. Θ. Κατσανέβας και Ι. Τσιαπαρίκου, *Εφαρμοσμένη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού* (Εκδόσεις Πατάκη, 2013), σελ. 100-102. [↑](#footnote-ref-45)
46. Α.Σ. Αντωνίου, *Κεντρική ομιλία στο Συνέδριο: «Ψυχική Υγεία στους Χώρους Εργασίας» που διεξήχθη την Τρίτη 17 και την Τετάρτη 18 Ιανουαρίου 2023 στην Τεχνόπολη Δήμου Αθηναίων*, https://www.foititikanea.gr. [↑](#footnote-ref-46)
47. Γ. Ασπρίδης, *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού - Διεπιστημονική Προσέγγιση* (Εκδόσεις Κριτική, 2020), σελ. 353-354. [↑](#footnote-ref-47)
48. *Καθηγήτρια Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών*. [↑](#footnote-ref-48)
49. Γ. Ασπρίδης, *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού - Διεπιστημονική Προσέγγιση* (Εκδόσεις Κριτική, 2020), σελ. 355. [↑](#footnote-ref-49)
50. Γ. Ασπρίδης, *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού - Διεπιστημονική Προσέγγιση* (Εκδόσεις Κριτική, 2020), σελ. 359-360. [↑](#footnote-ref-50)
51. Γ. Ασπρίδης, *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού - Διεπιστημονική Προσέγγιση* (Εκδόσεις Κριτική, 2020), σελ. 371. [↑](#footnote-ref-51)
52. Γ. Ασπρίδης, *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού - Διεπιστημονική Προσέγγιση* (Εκδόσεις Κριτική, 2020), σελ. 376. [↑](#footnote-ref-52)
53. Γ. Ασπρίδης, *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού - Διεπιστημονική Προσέγγιση* (Εκδόσεις Κριτική, 2020), σελ. 377. [↑](#footnote-ref-53)
54. Γ. Ασπρίδης, *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού - Διεπιστημονική Προσέγγιση* (Εκδόσεις Κριτική, 2020), σελ. 425. [↑](#footnote-ref-54)
55. Γ. Ασπρίδης, *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού - Διεπιστημονική Προσέγγιση* (Εκδόσεις Κριτική, 2020), σελ. 426. [↑](#footnote-ref-55)
56. Γ. Ασπρίδης, *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού - Διεπιστημονική Προσέγγιση* (Εκδόσεις Κριτική, 2020), σελ. 429. [↑](#footnote-ref-56)
57. Γ. Ασπρίδης, *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού - Διεπιστημονική Προσέγγιση* (Εκδόσεις Κριτική, 2020), σελ. 435-436. [↑](#footnote-ref-57)
58. Ν. Παπαλεξανδρή και Δ. Μπουραντάς, *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού* (Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου, 2016), σελ. 88. [↑](#footnote-ref-58)
59. Δ. Ιορδάνογλου, *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις Σύγχρονες Οργανώσεις - Νέες Τάσεις και Πρακτικές* (Εκδόσεις Κριτική, 2008), σελ. 47. [↑](#footnote-ref-59)
60. Θ. Κατσανέβας και Ι. Τσιαπαρίκου, *Εφαρμοσμένη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού* (Εκδόσεις Πατάκη, 2013), σελ. 20. [↑](#footnote-ref-60)
61. Β. Μασούλας, *Αρχές και δεξιότητες ηγεσίας και διοίκησης επιχειρήσεων στην Ευαγγελική παράδοση -Το «παράδειγμα» του Αμπελώνα στο Μάρκο και τον Ιωάννη (Διπλωματική Εργασία)*, σελ. 35-36, https://pergamos.lib.uoa.gr/uoa/dl/object/2917445/file.pdf [↑](#footnote-ref-61)
62. https://e-didaskalia.blogspot.com/2013/07/blog-post\_9166.html [↑](#footnote-ref-62)
63. Β. Μασούλας, *Αρχές και δεξιότητες ηγεσίας και διοίκησης επιχειρήσεων στην Ευαγγελική παράδοση -Το «παράδειγμα» του Αμπελώνα στο Μάρκο και τον Ιωάννη (Διπλωματική Εργασία)* (Αθήνα, 2020), σελ. 36, https://pergamos.lib.uoa.gr/uoa/dl/object/2917445/file.pdf [↑](#footnote-ref-63)
64. https://blogs.sch.gr/poultour/files/2016/09/%CE%91%CF%81%CE%B9%CF%83%CF%84%CE%BF%CF%84%CE%AD%CE%BB%CE%BF%CF%85%CF%82%CE%A0%CE%BF%CE%BB%CE%B9%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AC\_%CE%95%CF%81%CE%BC%CE%B7%CE%BD%CE%B5%CF%85%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AC%CE%A3%CF%87%CF%8C%CE%BB%CE%B9%CE%B1.pdf [↑](#footnote-ref-64)
65. E. Marriott, *Παγκόσμια Ιστορία, μετ. Τ. Παπαϊωάννου* (Αθήνα: Εκδόσεις Οκτώ, 2015), σελ. 56. [↑](#footnote-ref-65)
66. W.F. Walbank, *Ο Ελληνιστικός Κόσμος, μετ. Τ. Δαρβέρης* (Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Βάνιας, 1999), σελ. 14. [↑](#footnote-ref-66)
67. W.F. Walbank, *Ο Ελληνιστικός Κόσμος, μετ. Τ. Δαρβέρης* (Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Βάνιας, 1999), σελ. 47. [↑](#footnote-ref-67)
68. W.F. Walbank, *Ο Ελληνιστικός Κόσμος, μετ. Τ. Δαρβέρης* (Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Βάνιας, 1999), σελ. 52. [↑](#footnote-ref-68)
69. Α. Χανιώτης, *Η Εποχή των Κατακτήσεων - Ο Ελληνικός Κόσμος από τον Αλέξανδρο στον Αδριανό 336 π.Χ. – 138 μ.Χ.* (Πανεπιστημιακές Εκδόσεις Κρήτης, 2021), σελ. 32-35. [↑](#footnote-ref-69)
70. Α. Χανιώτης, *Η Εποχή των Κατακτήσεων - Ο Ελληνικός Κόσμος από τον Αλέξανδρο στον Αδριανό 336 π.Χ. – 138 μ.Χ.* (Πανεπιστημιακές Εκδόσεις Κρήτης, 2021), σελ. 64-66. [↑](#footnote-ref-70)
71. Α. Χανιώτης, *Η Εποχή των Κατακτήσεων - Ο Ελληνικός Κόσμος από τον Αλέξανδρο στον Αδριανό 336 π.Χ. – 138 μ.Χ.* (Πανεπιστημιακές Εκδόσεις Κρήτης, 2021), σελ. 69-70. [↑](#footnote-ref-71)
72. Α. Χανιώτης, *Η Εποχή των Κατακτήσεων - Ο Ελληνικός Κόσμος από τον Αλέξανδρο στον Αδριανό 336 π.Χ. – 138 μ.Χ.* (Πανεπιστημιακές Εκδόσεις Κρήτης, 2021), σελ. 75. [↑](#footnote-ref-72)
73. Φ. Διονυσίου, *Βοηθοί στην Άσκηση Εξουσίας σε Πόλεις και Βασίλεια της Ελληνικής Αρχαιότητας (Διδακτορική Διατριβή)* (Αθήνα, 2017), σελ. 87-90, https://pergamos.lib.uoa.gr/uoa/dl/object/1328425/file.pdf [↑](#footnote-ref-73)
74. Α. Χανιώτης, *Η Εποχή των Κατακτήσεων - Ο Ελληνικός Κόσμος από τον Αλέξανδρο στον Αδριανό 336 π.Χ. – 138 μ.Χ.* (Πανεπιστημιακές Εκδόσεις Κρήτης, 2021), σελ. 75-76*.* [↑](#footnote-ref-74)
75. Α. Χανιώτης, *Η Εποχή των Κατακτήσεων - Ο Ελληνικός Κόσμος από τον Αλέξανδρο στον Αδριανό 336 π.Χ. – 138 μ.Χ.* (Πανεπιστημιακές Εκδόσεις Κρήτης, 2021), σελ. 83-84. [↑](#footnote-ref-75)
76. Θ. Κατσανέβας και Ι. Τσιαπαρίκου, *Εφαρμοσμένη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού* (Εκδόσεις Πατάκη, 2013), σελ. 21. [↑](#footnote-ref-76)
77. W.F. Walbank, *Ο Ελληνιστικός Κόσμος, μετ. Τ. Δαρβέρης* (Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Βάνιας, 1999), σελ. 319-320. [↑](#footnote-ref-77)
78. Α. Χανιώτης, *Η Εποχή των Κατακτήσεων - Ο Ελληνικός Κόσμος από τον Αλέξανδρο στον Αδριανό 336 π.Χ. – 138 μ.Χ.* (Πανεπιστημιακές Εκδόσεις Κρήτης, 2021), σελ. 132. [↑](#footnote-ref-78)
79. Σ. Αγουρίδης, *Ιστορία των χρόνων της Καινής Διαθήκης* (Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Πουρναρά, 2011), σελ. 103. [↑](#footnote-ref-79)
80. Α. Χανιώτης, *Η Εποχή των Κατακτήσεων - Ο Ελληνικός Κόσμος από τον Αλέξανδρο στον Αδριανό 336 π.Χ. – 138 μ.Χ.* (Πανεπιστημιακές Εκδόσεις Κρήτης, 2021), σελ. 151*.* [↑](#footnote-ref-80)
81. Σ. Αγουρίδης, *Ιστορία των χρόνων της Καινής Διαθήκης* (Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Πουρναρά, 2011), σελ. 104-106. [↑](#footnote-ref-81)
82. Α. Χανιώτης, *Η Εποχή των Κατακτήσεων - Ο Ελληνικός Κόσμος από τον Αλέξανδρο στον Αδριανό 336 π.Χ. – 138 μ.Χ.* (Πανεπιστημιακές Εκδόσεις Κρήτης, 2021), σελ. 153-154*.* [↑](#footnote-ref-82)
83. Σ.Σ.Δεσπότης, *Υπόμνημα στην Α΄Τιμόθεον* (Εκδόσεις: Tremendum, Αθήνα 2014), σελ. 291-295 [↑](#footnote-ref-83)
84. Γ. Ρηγόπουλος, *Ιησούς Χριστός «Ο ποιμήν ο Καλός» - Ερμηνευτική προσέγγισις* (Αθήνα, 1989), σελ. 9-12. [↑](#footnote-ref-84)
85. Γ. Κωνσταντίνου, *Λεξικόν των Αγίων Γραφών* (Αθήνα: Εκδόσεις Γρηγόρη, 2008), σελ. 805-806. [↑](#footnote-ref-85)
86. Α. Παπαρνάκης, *Ποιμένας και Ποιμαντική Επιστήμη στην Αγία Γραφή*, σελ. 185, https://koinonia.petheol.gr/index.php/koinonia/article/view/36/17 [↑](#footnote-ref-86)
87. Γ. Ρηγόπουλος, *Ιησούς Χριστός «Ο ποιμήν ο Καλός» - Ερμηνευτική προσέγγισις* (Αθήνα, 1989), σελ. 12-15. [↑](#footnote-ref-87)
88. Σ. Αγουρίδης, *Λεξικό Βιβλικής Θεολογίας* (Αθήνα: Εκδόσεις Άρτος Ζωής, 1980), σελ. 835. [↑](#footnote-ref-88)
89. Α. Παπαρνάκης, *Ποιμένας και Ποιμαντική Επιστήμη στην Αγία Γραφή*, σελ. 185-186, https://koinonia.petheol.gr/index.php/koinonia/article/view/36/17 [↑](#footnote-ref-89)
90. Σ. Αγουρίδης, *Λεξικό Βιβλικής Θεολογίας* (Αθήνα: Εκδόσεις Άρτος Ζωής, 1980), σελ. 835. [↑](#footnote-ref-90)
91. Σ. Αγουρίδης, *Λεξικό Βιβλικής Θεολογίας* (Αθήνα: Εκδόσεις Άρτος Ζωής, 1980), σελ. 835-836. [↑](#footnote-ref-91)
92. Α. Παπαρνάκης, *Ποιμένας και Ποιμαντική Επιστήμη στην Αγία Γραφή*, σελ 189-192, https://koinonia.petheol.gr/index.php/koinonia/article/view/36/17 [↑](#footnote-ref-92)
93. Αρχιμ. Ιωήλ Γιαννακοπούλος, *Ο προφήτης Ιερεμίας*, (Αθήναι, 1995),σελ. 28-29. [↑](#footnote-ref-93)
94. Σ.Καλαντζάκης, *Εισαγωγή στην Παλαιά Διαθήκη*, (Θεσσαλονίκη:Εκδόσεις Π. Πουρναρά, 2010), Επιμέλεια Α.Παπαρνάκης, σελ. 946. [↑](#footnote-ref-94)
95. Κυρίλλου Αλεξανδρείας, «*Άπαντα τα έργα*», *Έλληνες Πατέρες της Εκκλησίας,* Τόμ. 20, (Θεσσαλονίκη: Πατερικαί Εκδόσεις Γρηγόριος Παλαμάς, 2004), σελ 471 [↑](#footnote-ref-95)
96. Α. Παπαρνάκης, *Ποιμένας και Ποιμαντική Επιστήμη στην Αγία Γραφή*, σελ. 185-186, https://koinonia.petheol.gr/index.php/koinonia/article/view/36/17 [↑](#footnote-ref-96)
97. Σ. Αγουρίδης, *Λεξικό Βιβλικής Θεολογίας* (Αθήνα: Εκδόσεις Άρτος Ζωής, 1980), σελ. 834. [↑](#footnote-ref-97)
98. Μ. Γκουτζιούδης, *Φύσις θηρίων - Η χρήση της Ζωικής Ποικιλότητας στην Καινή Διαθήκη και στο Περιβάλλον της* (Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Μέθεξις, 2013), σελ. 325. [↑](#footnote-ref-98)
99. Μ. Γκουτζιούδης, *Φύσις θηρίων - Η χρήση της Ζωικής Ποικιλότητας στην Καινή Διαθήκη και στο Περιβάλλον της* (Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Μέθεξις, 2013), σελ. 327. [↑](#footnote-ref-99)
100. Μ. Γκουτζιούδης, *Φύσις θηρίων - Η χρήση της Ζωικής Ποικιλότητας στην Καινή Διαθήκη και στο Περιβάλλον της* (Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Μέθεξις, 2013), σελ. 332. [↑](#footnote-ref-100)
101. Μ. Γκουτζιούδης, *Φύσις θηρίων - Η χρήση της Ζωικής Ποικιλότητας στην Καινή Διαθήκη και στο Περιβάλλον της* (Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Μέθεξις, 2013), σελ. 334. [↑](#footnote-ref-101)
102. Α. Παπαρνάκης, *Ποιμένας και Ποιμαντική Επιστήμη στην Αγία Γραφή*, σελ. 186, https://koinonia.petheol.gr/index.php/koinonia/article/view/36/17 [↑](#footnote-ref-102)
103. Β. Μασούλας, *Αρχές και δεξιότητες ηγεσίας και διοίκησης επιχειρήσεων στην Ευαγγελική παράδοση -Το «παράδειγμα» του Αμπελώνα στο Μάρκο και τον Ιωάννη (Διπλωματική Εργασία)* (Αθήνα, 2020), σελ. 31-32, https://pergamos.lib.uoa.gr/uoa/dl/object/2917445/file.pdf [↑](#footnote-ref-103)
104. Ι.Δ. Παναγιωτίδης, *Ο Μωυσής ως Ηγέτης του Ισραήλ (Μεταπτυχιακή Εργασία)* (Θεσσαλονίκη, 2018), σελ. 53, https://ikee.lib.auth.gr/record/298404/files/GRI-2018-21765.pdf [↑](#footnote-ref-104)
105. Ι.Δ. Παναγιωτίδης, *Ο Μωυσής ως Ηγέτης του Ισραήλ (Μεταπτυχιακή Εργασία)* (Θεσσαλονίκη, 2018), σελ. 62, https://ikee.lib.auth.gr/record/298404/files/GRI-2018-21765.pdf [↑](#footnote-ref-105)
106. Β. Μασούλας, *Αρχές και δεξιότητες ηγεσίας και διοίκησης επιχειρήσεων στην Ευαγγελική παράδοση -Το «παράδειγμα» του Αμπελώνα στο Μάρκο και τον Ιωάννη (Διπλωματική Εργασία)* (Αθήνα, 2020), σελ. 33-34, https://pergamos.lib.uoa.gr/uoa/dl/object/2917445/file.pdf [↑](#footnote-ref-106)
107. Σ.Σ. Δεσπότης, *Ο Ιησούς ως «Χριστός» και η Πολιτική Εξουσία στους Συνοπτικούς Ευαγγελιστές* (Αθήνα: Εκδόσεις Άθως, 2005), σελ. 41-42. [↑](#footnote-ref-107)
108. Σ.Σ. Δεσπότης, *Ο Ιησούς ως «Χριστός» και η Πολιτική Εξουσία στους Συνοπτικούς Ευαγγελιστές* (Αθήνα: Εκδόσεις Άθως, 2005), σελ. 43-45. [↑](#footnote-ref-108)
109. Σ.Μ. Γιαννοπούλου, *Κλήσεις των Εκλεκτών του Θεού στην Παλαιά Διαθήκη (Μεταπτυχιακή Εργασία)* (Θεσσαλονίκη, 2014), σελ. 238-240, https://ikee.lib.auth.gr/record/279966/files/GRI-2015-15490.pdf [↑](#footnote-ref-109)
110. Σ.Μ. Γιαννοπούλου, *Κλήσεις των Εκλεκτών του Θεού στην Παλαιά Διαθήκη (Μεταπτυχιακή Εργασία)* (Θεσσαλονίκη, 2014), σελ. 245, https://ikee.lib.auth.gr/record/279966/files/GRI-2015-15490.pdf [↑](#footnote-ref-110)
111. Σ.Μ. Γιαννοπούλου, *Κλήσεις των Εκλεκτών του Θεού στην Παλαιά Διαθήκη (Μεταπτυχιακή Εργασία)* (Θεσσαλονίκη, 2014), σελ. 256, https://ikee.lib.auth.gr/record/279966/files/GRI-2015-15490.pdf [↑](#footnote-ref-111)
112. Ι.Γ. Σκιαδαρέσης, *Ιωάννεια Γραμματεία* (Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Βάνιας, 2013), σελ. 39-40. [↑](#footnote-ref-112)
113. Σ.Σ. Δεσπότης, *Δοκίμια στην Ιωάννεια Γραμματεία: Κατά Ιωάννη Ευαγγέλιο-Αποκάλυψη* (Αθήνα: Εκδόσεις Έννοια, 2017), σελ. 12. [↑](#footnote-ref-113)
114. Ι.Γ. Σκιαδαρέσης, *Ιωάννεια Γραμματεία* (Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Βάνιας, 2013), σελ. 64. [↑](#footnote-ref-114)
115. Σ.Σ. Δεσπότης, *Δοκίμια στην Ιωάννεια Γραμματεία: Κατά Ιωάννη Ευαγγέλιο-Αποκάλυψη* (Αθήνα: Εκδόσεις Έννοια, 2017), σελ. 12. [↑](#footnote-ref-115)
116. Ι.Γ. Σκιαδαρέσης, *Ιωάννεια Γραμματεία* (Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Βάνιας, 2013), σελ. 60-63. [↑](#footnote-ref-116)
117. Χ.Κ.Καρακόλης, *Θέματα Ερμηνείας και Θεολογίας της Καινής Διαθήκης,* (Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Π.Πουρναρά, 2002), σελ 224-227 [↑](#footnote-ref-117)
118. Χ.Κ.Καρακόλης, *Θέματα Ερμηνείας και Θεολογίας της Καινής Διαθήκης,* (Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Π.Πουρναρά, 2002), σελ 242-243 [↑](#footnote-ref-118)
119. Χ.Κ.Καρακόλης, *Θέματα Ερμηνείας και Θεολογίας της Καινής Διαθήκης,* (Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Π.Πουρναρά, 2002), σελ 248 [↑](#footnote-ref-119)
120. Χ.Κ.Καρακόλης, *Θέματα Ερμηνείας και Θεολογίας της Καινής Διαθήκης,* (Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Π.Πουρναρά, 2002), σελ 252 [↑](#footnote-ref-120)
121. Ι.Γ. Σκιαδαρέσης, *Ιωάννεια Γραμματεία* (Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Βάνιας, 2013), σελ. 41-42. [↑](#footnote-ref-121)
122. Σ.Σ. Δεσπότης, *Δοκίμια στην Ιωάννεια Γραμματεία: Κατά Ιωάννη Ευαγγέλιο-Αποκάλυψη* (Αθήνα: Εκδόσεις Έννοια, 2017), σελ. 13. [↑](#footnote-ref-122)
123. Ι.Γ. Σκιαδαρέσης, *Ιωάννεια Γραμματεία* (Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Βάνιας, 2013), σελ. 54-55. [↑](#footnote-ref-123)
124. Σ.Σ. Δεσπότης, *Δοκίμια στην Ιωάννεια Γραμματεία: Κατά Ιωάννη Ευαγγέλιο-Αποκάλυψη* (Αθήνα: Εκδόσεις Έννοια, 2017), σελ. 6. [↑](#footnote-ref-124)
125. Χ.Γ. Ατματζίδης, *Θεολογία της Καινής Διαθήκης - Εισαγωγή, Θεολογία των Παύλειων Επιστολών και Θεολογία της Ιωάννειας Γραμματείας* (Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ostracon, 2014), σελ 434-437. [↑](#footnote-ref-125)
126. Χ.Γ. Ατματζίδης, *Καινοδιαθηκικά* (Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ostracon, 2014), σελ. 249-250. [↑](#footnote-ref-126)
127. Χ.Γ. Ατματζίδης, *Καινοδιαθηκικά* (Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ostracon, 2014), σελ. 250. [↑](#footnote-ref-127)
128. J. Ratzinger (Pope Benedict XVI), *Ο Ιησούς από τη Ναζαρέτ (Μέρος Α’) - Από τη Βάπτιση στον Ιορδάνη έως τη Μεταμόρφωση, μετ. Σ.Σ.Δεσπότης* (Αθήνα: Εκδόσεις Ψυχογιός, 2007), σελ. 219. [↑](#footnote-ref-128)
129. J. Ratzinger (Pope Benedict XVI), *Ο Ιησούς από τη Ναζαρέτ (Μέρος Α’) - Από τη Βάπτιση στον Ιορδάνη έως τη Μεταμόρφωση, μετ. Σ.Σ.Δεσπότης* (Αθήνα: Εκδόσεις Ψυχογιός, 2007), σελ. 223. [↑](#footnote-ref-129)
130. J. Ratzinger (Pope Benedict XVI), *Ο Ιησούς από τη Ναζαρέτ (Μέρος Α’) - Από τη Βάπτιση στον Ιορδάνη έως τη Μεταμόρφωση, μετ. Σ.Σ.Δεσπότης* (Αθήνα: Εκδόσεις Ψυχογιός, 2007), σελ. 226-227. [↑](#footnote-ref-130)
131. J. Ratzinger (Pope Benedict XVI), *Ο Ιησούς από τη Ναζαρέτ (Μέρος Α’) - Από τη Βάπτιση στον Ιορδάνη έως τη Μεταμόρφωση, μετ. Σ.Σ.Δεσπότης* (Αθήνα: Εκδόσεις Ψυχογιός, 2007), σελ. 229-230. [↑](#footnote-ref-131)
132. J. Ratzinger (Pope Benedict XVI), *Ο Ιησούς από τη Ναζαρέτ (Μέρος Α’) - Από τη Βάπτιση στον Ιορδάνη έως τη Μεταμόρφωση, μετ. Σ.Σ.Δεσπότης* (Αθήνα: Εκδόσεις Ψυχογιός, 2007), σελ. 233. [↑](#footnote-ref-132)
133. Χ.Γ. Ατματζίδης, *Καινοδιαθηκικά* (Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ostracon, 2014), σελ. 261. [↑](#footnote-ref-133)
134. Χ.Γ. Ατματζίδης, *Καινοδιαθηκικά* (Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ostracon, 2014), σελ. 263-264. [↑](#footnote-ref-134)
135. Χ.Γ. Ατματζίδης, *Καινοδιαθηκικά* (Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ostracon, 2014), σελ. 268. [↑](#footnote-ref-135)
136. Χ.Γ. Ατματζίδης, *Καινοδιαθηκικά* (Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ostracon, 2014), σελ. 270-272. [↑](#footnote-ref-136)
137. Χ.Γ. Ατματζίδης, *Καινοδιαθηκικά* (Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ostracon, 2014), σελ. 274. [↑](#footnote-ref-137)
138. Χ.Γ. Ατματζίδης, *Καινοδιαθηκικά* (Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ostracon, 2014), σελ. 283. [↑](#footnote-ref-138)
139. Χ.Γ. Ατματζίδης, *Καινοδιαθηκικά* (Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ostracon, 2014), σελ. 284. [↑](#footnote-ref-139)
140. Χ.Γ. Ατματζίδης, *Θεολογία της Καινής Διαθήκης - Εισαγωγή, Θεολογία των Παύλειων Επιστολών και Θεολογία της Ιωάννειας Γραμματείας* (Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ostracon, 2014), σελ. 437. [↑](#footnote-ref-140)
141. Σ.Σ. Δεσπότης, *Σημειώσεις στην Εισαγωγή στην Καινή Διαθήκη*, σελ. 6. [↑](#footnote-ref-141)
142. Σ. Αγουρίδης, *Ερμηνεία της Καινής Διαθήκης - Το κατά Ιωάννην Ευαγγέλιο* (Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Πουρναρά, 2005), σελ. 24. [↑](#footnote-ref-142)
143. Ι.Γ. Σκιαδαρέσης, *Ιωάννεια Γραμματεία* (Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Βάνιας, 2013), σελ. 42-45. [↑](#footnote-ref-143)
144. Σ. Αγουρίδης, *Ερμηνεία της Καινής Διαθήκης - Το κατά Ιωάννην Ευαγγέλιο* (Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Πουρναρά, 2005), σελ. 24-26. [↑](#footnote-ref-144)
145. Σ. Αγουρίδης, *Ερμηνεία της Καινής Διαθήκης - Το κατά Ιωάννην Ευαγγέλιο* (Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Πουρναρά, 2005), σελ. 26-28. [↑](#footnote-ref-145)
146. Ι.Γ. Σκιαδαρέσης, *Ιωάννεια Γραμματεία* (Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Βάνιας, 2013), σελ. 49-50. [↑](#footnote-ref-146)
147. Χ.Γ. Ατματζίδης, *Θεολογία της Καινής Διαθήκης - Εισαγωγή, Θεολογία των Παύλειων Επιστολών και Θεολογία της Ιωάννειας Γραμματείας* (Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ostracon, 2014), σελ 473-477. [↑](#footnote-ref-147)
148. J. Ratzinger (Pope Benedict XVI), *Ο Ιησούς από τη Ναζαρέτ (Μέρος Α’) - Από τη Βάπτιση στον Ιορδάνη έως τη Μεταμόρφωση, μετ. Σ.Σ.Δεσπότης* (Αθήνα: Εκδόσεις Ψυχογιός, 2007), σελ. 263-264. [↑](#footnote-ref-148)
149. Μητρ. Αυγουστίνου Καντιώτου, *Ομιλίαι εις τους Ψαλμούς* (Αθήναι, 1995), σελ 22. [↑](#footnote-ref-149)
150. Χ. Βούλγαρη, *Ερμηνευτικόν υπόμνημα εις το κατά Ματθαίον Ευαγγέλιον,* (Αθήνα:Αποστολική Διακονία, 2018), σελ. 535. [↑](#footnote-ref-150)
151. Σ. Δεσπότη, *Βίβλος και Παιδαγωγικές εφαρμογές* (Αθήνα: Έννοια, 2017),σελ. 335-336. [↑](#footnote-ref-151)
152. Ιωάννου Χρυσοστόμου, *«Περί μετανοίας ομιλία β*΄», *Patrologiae Graeca,* επιμ.έκδ.J.Migne, Τόμ. 49, στ. 285. [↑](#footnote-ref-152)
153. Κυρίλλου Αλεξανδρείας, «*Εξήγησις εις το κατά Λουκάν Ευαγγέλιον*», *Patrologia Graeca,*J. Migne, επιμ. έκδ., Τόμ. 72, στ.115. [↑](#footnote-ref-153)
154. Π. Τρεμπέλα, *Υπόμνημα εις το κατά Λουκάν,* (Αθήνα: «O Σωτήρ», 1972), σελ. 445. [↑](#footnote-ref-154)
155. Γ. Πατρώνου, *Η Κυριακή προσευχή,* ,(Αποστολική Διακονία, 2020), σελ. 30-31. [↑](#footnote-ref-155)
156. Π. Τρεμπέλα, *Υπόμνημα εις το κατά Λουκάν,* (Αθήνα: «O Σωτήρ», 1972),σελ 445. [↑](#footnote-ref-156)
157. J. Ratzinger (Pope Benedict XVI), *Ο Ιησούς από τη Ναζαρέτ (Μέρος Α’) - Από τη Βάπτιση στον Ιορδάνη έως τη Μεταμόρφωση, μετ. Σ.Σ.Δεσπότης* (Αθήνα: Εκδόσεις Ψυχογιός, 2007), σελ. 266-268. [↑](#footnote-ref-157)
158. Μ. Γκουτζιούδης, *Φύσις θηρίων - Η χρήση της Ζωικής Ποικιλότητας στην Καινή Διαθήκη και στο Περιβάλλον της* (Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Μέθεξις, 2013), σελ. 336. [↑](#footnote-ref-158)
159. Δ. Λιαντίνη, *Η Εικονογραφία του Ασώτου στην Ανατολική και Δυτική Τέχνη - Διδακτική της Παραβολής Μέσω της Τέχνης* (Αθήνα: Βιβλιοπωλείον Παρ ’Ημίν Ε. Τζανακάκης & ΣΙΑ Ε.Ε., 2007), σελ. 30-31. [↑](#footnote-ref-159)
160. Σ. Αγουρίδης, *Λεξικό Βιβλικής Θεολογίας* (Αθήνα: Εκδόσεις Άρτος Ζωής, 1980), σελ. 489. [↑](#footnote-ref-160)
161. Μ. Γκουτζιούδης, *Φύσις θηρίων - Η χρήση της Ζωικής Ποικιλότητας στην Καινή Διαθήκη και στο Περιβάλλον της* (Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Μέθεξις, 2013), σελ. 337. [↑](#footnote-ref-161)
162. Σ. Αγουρίδης, *Ερμηνεία της Καινής Διαθήκης - Το κατά Ιωάννην Ευαγγέλιο* (Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Πουρναρά, 2005), σελ. 487-488. [↑](#footnote-ref-162)
163. Π. Τρεμπέλας, *Υπόμνημα στο Κατά Ιωάννην Ευαγγέλιον*, https://www.sostis.gr/blog/item/1562-egw-eimai-o-kalos-poimenas [↑](#footnote-ref-163)
164. Σ. Αγουρίδης, *Ερμηνεία της Καινής Διαθήκης - Το κατά Ιωάννην Ευαγγέλιο* (Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Πουρναρά, 2005), σελ. 496. [↑](#footnote-ref-164)
165. Γ. Ρηγόπουλος, *Ιησούς Χριστός «Ο ποιμήν ο Καλός» - Ερμηνευτική προσέγγισις* (Αθήνα, 1989), σελ. 34. [↑](#footnote-ref-165)
166. J. Ratzinger (Pope Benedict XVI), *Ο Ιησούς από τη Ναζαρέτ (Μέρος Α’) - Από τη Βάπτιση στον Ιορδάνη έως τη Μεταμόρφωση, μετ. Σ.Σ.Δεσπότης* (Αθήνα: Εκδόσεις Ψυχογιός, 2007), σελ. 270. [↑](#footnote-ref-166)
167. Χ. Καρακόλης, *Ερμηνεία στο Κατά Ιωάννη*, σελ. 21. [↑](#footnote-ref-167)
168. Άγιος Ιωάννης Χρυσόστομος, *Άπαντα Τα Έργα 14 - Υπόμνημα Εις Το Κατά Ιωάννην Ευαγγέλιον Γ(Ομιλίαι ΝΕ΄-ΠΗ΄)* (Θεσσαλονίκη: Πατερικαί Εκδόσεις «Γρηγόριος Ο Παλαμάς», 1981), σελ. 107-109. [↑](#footnote-ref-168)
169. Β. Σελανίκη, *Οι Απεικονίσεις του Προσώπου του Χριστού στη Βυζαντινή Τέχνη από τις Απαρχές έως τον 7ο αιώνα (Διπλωματική Εργασία)* (Θεσσαλονίκη, 2010), σελ. 29-30, http://ikee.lib.auth.gr/record/126901/files/GRI-2011-6960.pdf [↑](#footnote-ref-169)
170. Β. Σελανίκη, *Οι Απεικονίσεις του Προσώπου του Χριστού στη Βυζαντινή Τέχνη από τις Απαρχές έως τον 7ο αιώνα (Διπλωματική Εργασία)* (Θεσσαλονίκη, 2010), σελ. 29-30, http://ikee.lib.auth.gr/record/126901/files/GRI-2011-6960.pdf [↑](#footnote-ref-170)
171. Π. Τρεμπέλας, *Υπόμνημα στο Κατά Ιωάννην Ευαγγέλιον*, https://www.sostis.gr/blog/item/1562-egw-eimai-o-kalos-poimenas [↑](#footnote-ref-171)
172. Άγιος Ιωάννης Χρυσόστομος, *Άπαντα Τα Έργα 14 - Υπόμνημα Εις Το Κατά Ιωάννην Ευαγγέλιον Γ(Ομιλίαι ΝΕ΄-ΠΗ΄)* (Θεσσαλονίκη: Πατερικαί Εκδόσεις «Γρηγόριος Ο Παλαμάς», 1981), σελ. 123-125. [↑](#footnote-ref-172)
173. Γ. Ρηγόπουλος, *Ιησούς Χριστός «Ο ποιμήν ο Καλός» - Ερμηνευτική προσέγγισις* (Αθήνα, 1989), σελ. 35-43. [↑](#footnote-ref-173)
174. Χ. Καρακόλης, *Ερμηνεία στο Κατά Ιωάννη*, σελ. 21-22. [↑](#footnote-ref-174)
175. Σ. Αγουρίδης, *Ερμηνεία της Καινής Διαθήκης - Το κατά Ιωάννην Ευαγγέλιο* (Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Πουρναρά, 2005), σελ. 496. [↑](#footnote-ref-175)
176. Σ. Αγουρίδης, *Ερμηνεία της Καινής Διαθήκης - Το κατά Ιωάννην Ευαγγέλιο* (Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Πουρναρά, 2005), σελ. 497-498. [↑](#footnote-ref-176)
177. Β. Σελανίκη, *Οι Απεικονίσεις του Προσώπου του Χριστού στη Βυζαντινή Τέχνη από τις Απαρχές έως τον 7ο αιώνα (Διπλωματική Εργασία)* (Θεσσαλονίκη, 2010), σελ. 38-39, http://ikee.lib.auth.gr/record/126901/files/GRI-2011-6960.pdf [↑](#footnote-ref-177)
178. J. Ratzinger (Pope Benedict XVI), *Ο Ιησούς από τη Ναζαρέτ (Μέρος Α’) - Από τη Βάπτιση στον Ιορδάνη έως τη Μεταμόρφωση, μετ. Σ.Σ.Δεσπότης* (Αθήνα: Εκδόσεις Ψυχογιός, 2007), σελ. 271-272. [↑](#footnote-ref-178)
179. Θ. Ιωαννίδης, *Ο Καινός Εν Χριστώ Άνθρωπος στη Θεολογία και τη Ζωή* (Αθήνα: Εκδόσεις Έννοια, 2014), σελ. 57. [↑](#footnote-ref-179)
180. Θ. Ιωαννίδης, *Ο Καινός Εν Χριστώ Άνθρωπος στη Θεολογία και τη Ζωή* (Αθήνα: Εκδόσεις Έννοια, 2014), σελ. 63. [↑](#footnote-ref-180)
181. Θ. Ιωαννίδης, *Ο Καινός Εν Χριστώ Άνθρωπος στη Θεολογία και τη Ζωή* (Αθήνα: Εκδόσεις Έννοια, 2014), σελ. 67. [↑](#footnote-ref-181)
182. Θ. Ιωαννίδης, *Ο Καινός Εν Χριστώ Άνθρωπος στη Θεολογία και τη Ζωή* (Αθήνα: Εκδόσεις Έννοια, 2014), σελ. 70-71. [↑](#footnote-ref-182)
183. Θ. Ιωαννίδης, *Καινή Διαθήκη και Πολυπολιτισμική Κοινωνία*, σελ. 4-5. [↑](#footnote-ref-183)
184. Α. Κολιοφούτης, *Ποιμένας ή και Μάνατζερ; - Συγκλίνοντες ή Αποκλίνοντες Ρόλοι του Σύγχρονου Κληρικού; - Η Απόπειρα μιας Σύγκρισης* (Περιοδικό Πεμπτουσία), σελ. 5, https://www.pemptousia.gr/vivliothiki/koliofoutis\_book/mobile/index.html [↑](#footnote-ref-184)
185. Π. Ξενόπουλος, *Οι Αρετές του Ηγέτη σύμφωνα με τις Ποιμαντικές Επιστολές του Αποστόλου Παύλου (Διπλωματική Εργασία)* (Πάτρα, 2020), σελ. 48, https://apothesis.eap.gr/archive/item/96013 [↑](#footnote-ref-185)
186. Β.Χ. Γιαννακοπούλου, *Ποιμαντική κατά τη Θεολογία και Πράξη των Αγίων* (Αθήνα: Εκδόσεις Γ. Γκελμπέσης, 2004), σελ. 75. [↑](#footnote-ref-186)
187. Α΄Κορ 11,1 [↑](#footnote-ref-187)
188. Β.Χ. Γιαννακοπούλου, *Ποιμαντική κατά τη Θεολογία και Πράξη των Αγίων* (Αθήνα: Εκδόσεις Γ. Γκελμπέσης, 2004), σελ. 81. [↑](#footnote-ref-188)
189. Εισηγήσεις ΙΑ΄ Συνάξεως Ορθοδόξων Βιβλικών Θεολόγων, *Η πνευματική παρακαταθήκη του Αποστόλου Παύλου-Ποιμαντικές επιστολές,* (Λευκάδα 24-28 Σεπτεμβρίου 2003-Θεσσαλονίκη 2004),σελ. 241-247. [↑](#footnote-ref-189)
190. Εισηγήσεις ΙΑ΄ Συνάξεως Ορθοδόξων Βιβλικών Θεολόγων, *Η πνευματική παρακαταθήκη του Αποστόλου Παύλου-Ποιμαντικές επιστολές,* (Λευκάδα 24-28 Σεπτεμβρίου 2003-Θεσσαλονίκη 2004),σελ. 256-262. [↑](#footnote-ref-190)
191. Ματθ 20,28 [↑](#footnote-ref-191)
192. Μαρκ 10,42-44 [↑](#footnote-ref-192)
193. Γ. Τεντολούρης, *Συναισθηματική Νοημοσύνη και το Έργο του Ποιμένα (Διπλωματική Εργασία)* (Θεσσαλονίκη, 2018), σελ. 101, http://ikee.lib.auth.gr/record/298394/files/GRI-2018-21755.pdf [↑](#footnote-ref-193)
194. Π. Ξενόπουλος, *Οι Αρετές του Ηγέτη σύμφωνα με τις Ποιμαντικές Επιστολές του Αποστόλου Παύλου (Διπλωματική Εργασία)* (Πάτρα, 2020), σελ. 48-49, https://apothesis.eap.gr/archive/item/96013 [↑](#footnote-ref-194)
195. Α. Κολιοφούτης, *Ποιμένας ή και Μάνατζερ; - Συγκλίνοντες ή Αποκλίνοντες Ρόλοι του Σύγχρονου Κληρικού; - Η Απόπειρα μιας Σύγκρισης* (Περιοδικό Πεμπτουσία ), σελ. 7-8, https://www.pemptousia.gr/vivliothiki/koliofoutis\_book/mobile/index.html [↑](#footnote-ref-195)
196. Α. Κολιοφούτης, *Ποιμένας ή και Μάνατζερ; - Συγκλίνοντες ή Αποκλίνοντες Ρόλοι του Σύγχρονου Κληρικού; - Η Απόπειρα μιας Σύγκρισης* (Περιοδικό Πεμπτουσία ), σελ. 21, https://www.pemptousia.gr/vivliothiki/koliofoutis\_book/mobile/index.html [↑](#footnote-ref-196)
197. Π. Ξενόπουλος, *Οι Αρετές του Ηγέτη σύμφωνα με τις Ποιμαντικές Επιστολές του Αποστόλου Παύλου (Διπλωματική Εργασία)* (Πάτρα, 2020), σελ. 58, https://apothesis.eap.gr/archive/item/96013 [↑](#footnote-ref-197)
198. Π. Ξενόπουλος, *Οι Αρετές του Ηγέτη σύμφωνα με τις Ποιμαντικές Επιστολές του Αποστόλου Παύλου (Διπλωματική Εργασία)* (Πάτρα, 2020), σελ. 119-120, https://apothesis.eap.gr/archive/item/96013 [↑](#footnote-ref-198)
199. Α. Κολιοφούτης, *Ποιμένας ή και Μάνατζερ; - Συγκλίνοντες ή Αποκλίνοντες Ρόλοι του Σύγχρονου Κληρικού; - Η Απόπειρα μιας Σύγκρισης* (Περιοδικό Πεμπτουσία), σελ. 51, https://www.pemptousia.gr/vivliothiki/koliofoutis\_book/mobile/index.html [↑](#footnote-ref-199)