

ΕΘΝΙΚΟ & ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ & ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ



ΚΥΚΛΟΣ ΔΙΑΛΕΞΕΩΝ 2021-2022

Τρίτη 17 Μαΐου 2022, 7 μμ.

ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ ΓΚΟΥΓΚΛΑΣ

University of Exeter

ΣΤΟ ΠΑΡΑΣΚΗΝΙΟ ΤΗΣ ΕΚΤΕΛΕΣΤΙΚΗΣ ΕΞΟΥΣΙΑΣ:
Πολιτικοί Σύμβουλοι και Δημόσιες Πολιτικές στις Σύγχρονες Δημοκρατίες

Η ΔΙΑΛΕΞΗ ΘΑ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΘΕΙ ΜΕΣΩ WEBEX

<https://uoa.webex.com/uoa/j.php?MTID=m65b10f190e95f82a5674e9b6f54c5987>





Μια φορά κι έναν καιρό...



ΒΙΟΓΡΑΦΙΚΟ

1. Exeter: <https://socialsciences.exeter.ac.uk/politics/staff/gouglas/>
2. LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/agouglas/>



Προσεχώς

- **Anderson, M. and Gouglas A** (under construction). Adviser scandals and controversies across Westminster systems. Journal submission or chapter in book
- **Gouglas, A.** (2022 Forthcoming). 'The story so far: What we know (and don't know) about ministerial advisers', In Richard Shaw and Chris Eichbaum (eds) (forthcoming) *Handbook of political advisers, Edward Elgar*
- **Gouglas, A.** (Forthcoming). *Political Advisers in Modern Democracies*. Dark Masters? [provisional title] Edward-Elgar.
- **Meert, A., Pickering, H., Brans, M. and Gouglas, A.** (2022 forthcoming). 'Systematic literature reviews: opportunities and limits for advisers' research', In Richard Shaw and Chris Eichbaum (eds) (forthcoming) *Handbook of political advisers, Edward Elgar*
- **Meert, A. Brans, M, Di Mascio, F. Gouglas, A. Natalini and Silva, P.** (2022 forthcoming). 'Ministerial advisers in political systems of Napoleonic administrative tradition: the Ministerial cabinet', In Richard Shaw and Chris Eichbaum (eds) (forthcoming) *Handbook of political advisers, Edward Elgar*.
- **Orchard, D., Gouglas, A. Pickering, H.** (To be submitted)' Where do they Land? The Post-Government Professional Afterlife of British Special Advisers'. *Public Administration* or *British Journal of Political Science*



Σύμβουλοι και παρασκήνιο. So
what?



1. Τους είδα σε τηλεοπτική σειρά και μου προκάλεσαν περιέργεια



2. Θέλω να γνωρίζω για τους μελλοντικούς ηγέτες της χώρας μου



<https://www.bbc.co.uk/news/av/uk-politics-25318719/spads-who-or-what-are-government-special-advisers>



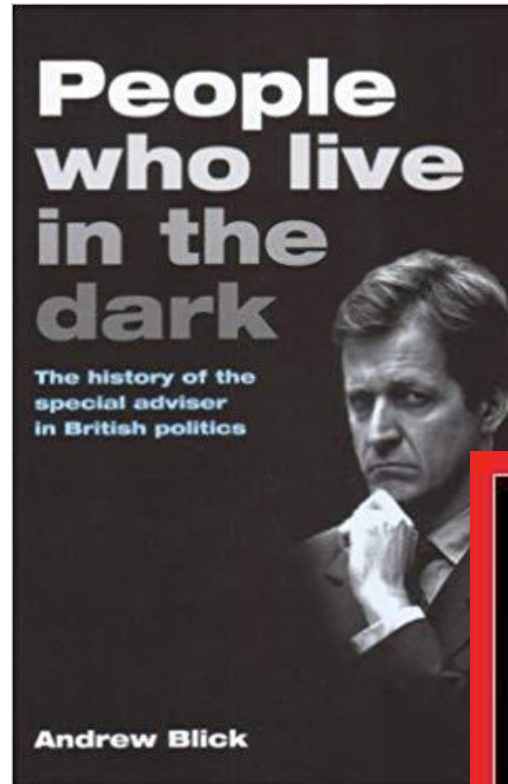


3. Ίσως μια μέρα να δουλέψω σε πολιτικό γραφείο

'Two hands are a lot' — we're hiring data scientists, project managers, policy experts, assorted weirdos...

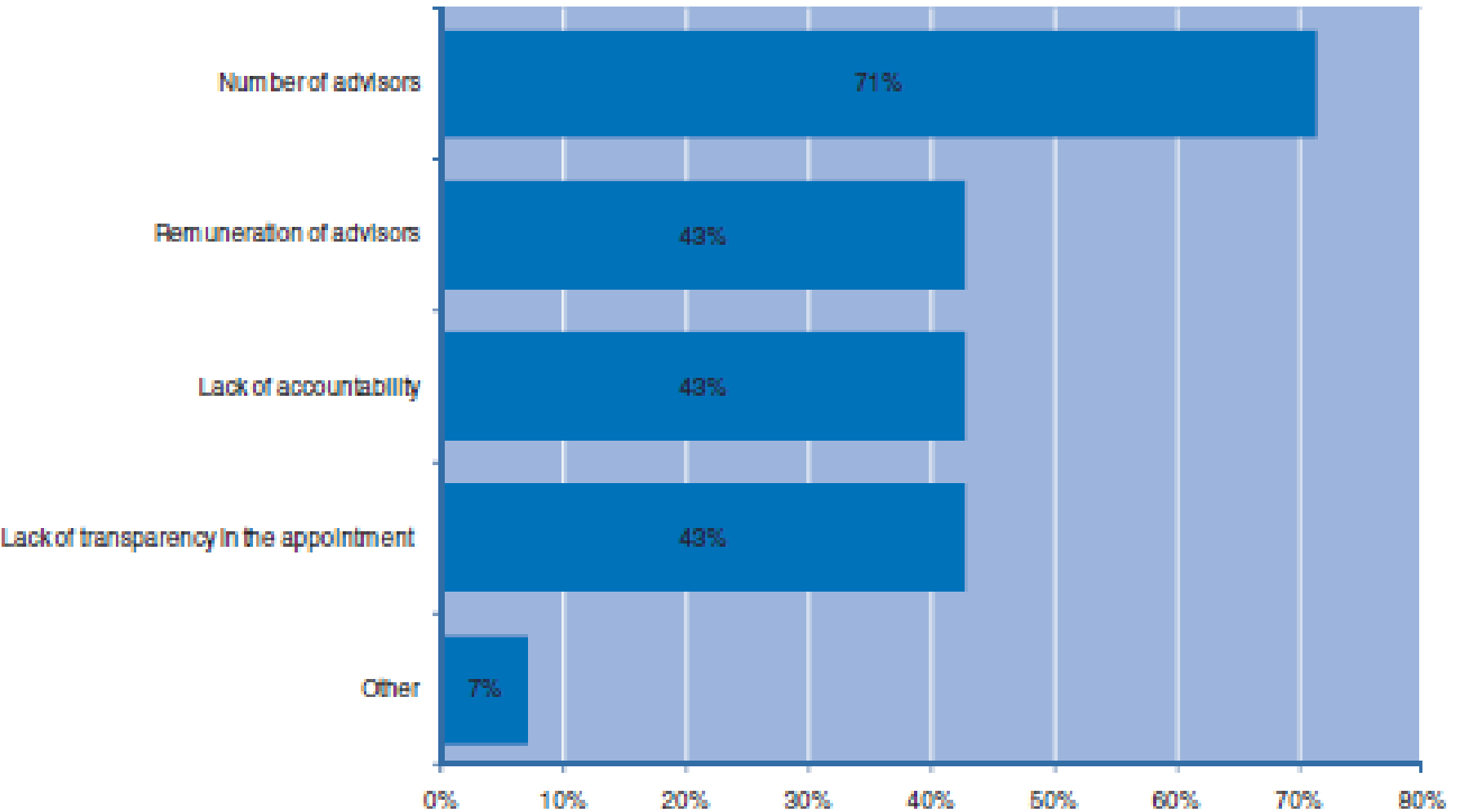


4. Ο σκοτεινός τους ρόλος μου προκαλεί ανησυχία



Κύριες πηγές ανησυχίας (OECD 2011)

Figure 3.2. Main sources of public concern

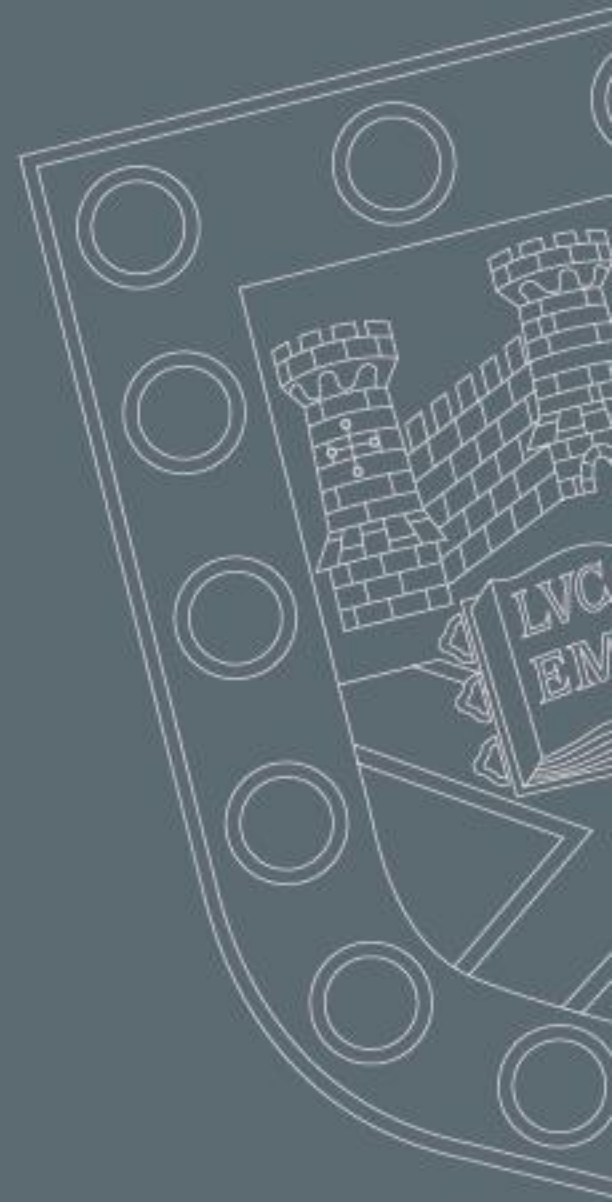


Τι θα συζητήσουμε σήμερα;

1. Ιστορία
2. Ορισμοί
3. Πολιτικά /ιδιαιτέρα γραφεία. Σκοτεινά δωμάτια;
4. Προφίλ. Μια μη αντιπροσωπευτική ελίτ;
5. Ρόλοι. Παράγοντες ανταποκριτικής κυβέρνησης;
6. Σκοτεινοί άρχοντες. Το πρόβλημα της πολιτικοποίησης.
7. Σκοτεινοί άρχοντες. Το έλλειμμα λογοδοσίας.
8. Συμπέρασμα



1. Ιστορία





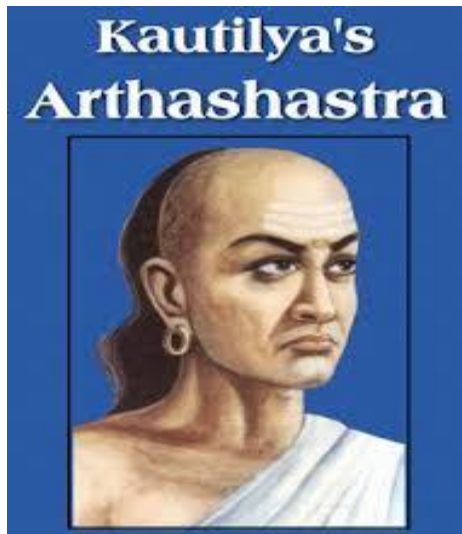
Shang Yang – chief adviser in Qin State



Aristotle – Alexander the Great



Erasmus - Prince Charles (Charles V)



Kautilya (Chanakya) - chief advisor to emperors Chandragupta & Bindusara



Ibn Chaldoun – adviser to numerous rulers (Sultans, Viziers etc)



Seneca - Nero

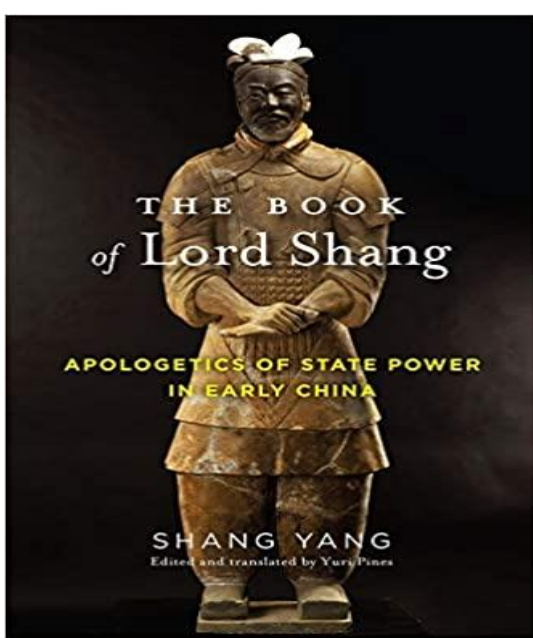


Συμπεράσματα ancient regime

- Άνδρες
- Μεγάλης ηλικίας
- Παρέχουν την κρίση τους για σειρά ζητημάτων και εκπαίδευση σε θέματα ηθικής
- Νομάδες από αυλή σε αυλή
- Τα μάτια και τα αυτιά της εξουσίας
- Η συνείδηση της εξουσίας
- Φιλόσοφοι, ρήτορες, κληρικοί, νομικοί / νομομαθείς, ανθρωπιστές



speculum principis



THE BOOK
of Lord Shang

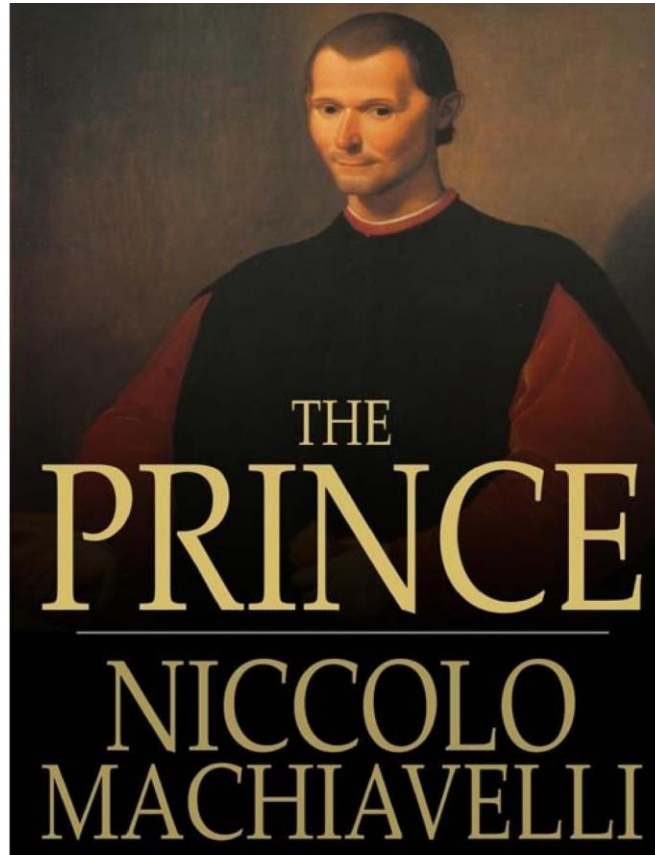
APOLOGETICS OF STATE POWER
IN EARLY CHINA

SHANG YANG
Edited and translated by Yuri Pines

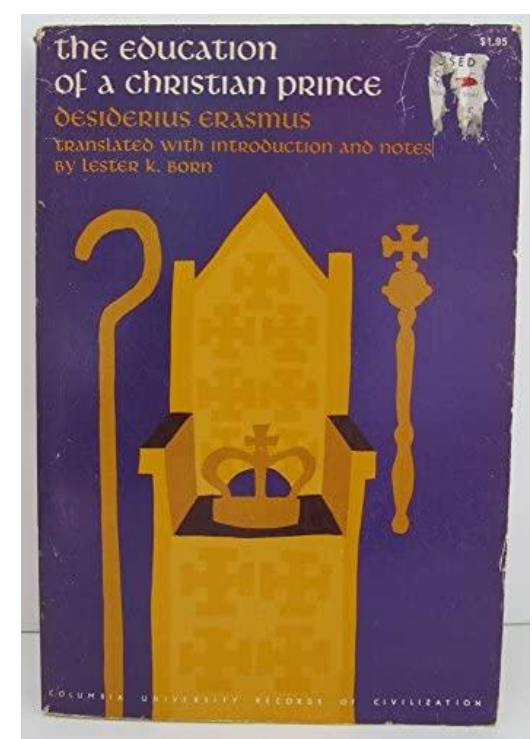
Kautilya's
Arthashastra



Translated into English by
R. Shamasastri



THE
PRINCE
NICCOLO
MACHIAVELLI



the education
of a christian prince
DESIDERIUS ERASMUS
Translated with introduction and notes
by Lester K. Born

Educated the ruler in
the general
principles of his craft
and not on specific
problems – **Moral
instruction**

In C O N G R E S S, *July* 4, 1776.

A DECLARATION

By the REPRESENTATIVES of the

UNITED STATES OF AMERICA,

IN GENERAL CONGRESS ASSEMBLED.



Δημοκρατικός έλεγχος, παλαιό καθεστώς και αυτονομία της διοίκησης

- Λ' ancient regime [1610–1789]
- Απόλυτη μοναρχία
- Πολυεθνικότητα, χαλαρά σύνορα
- Βασιλικές αυλές
- Βασιλικές διοικήσεις
 - Μικρές σε μέγεθος (600 άτομα στη Γαλλία το 1789)
 - Κατακερματισμός
 - Έλλειμμα επαγγελματισμού, εκπαίδευσης, συστημάτων καριέρας
 - Κληρονομικότητα,
 - Νεποτισμός
- Νεωτερικότητα
- Δημοκρατία
- Εθνικό κράτος
- Ιδιαίτερα γραφεία πολιτικών
- Βεμπεριανή γραφειοκρατία
 - Μεγάλη (7000 άτομα στη Γαλλία το 1799 ήδη)
 - Ενιαία
 - Κεντριοποιημένη
 - Επαγγελματική
 - Αξιοκρατία

διχοτόμηση μεταξύ πολιτικής εξουσίας και δημόσιας διοίκησης (Wilson, Weber)



Γέννηση

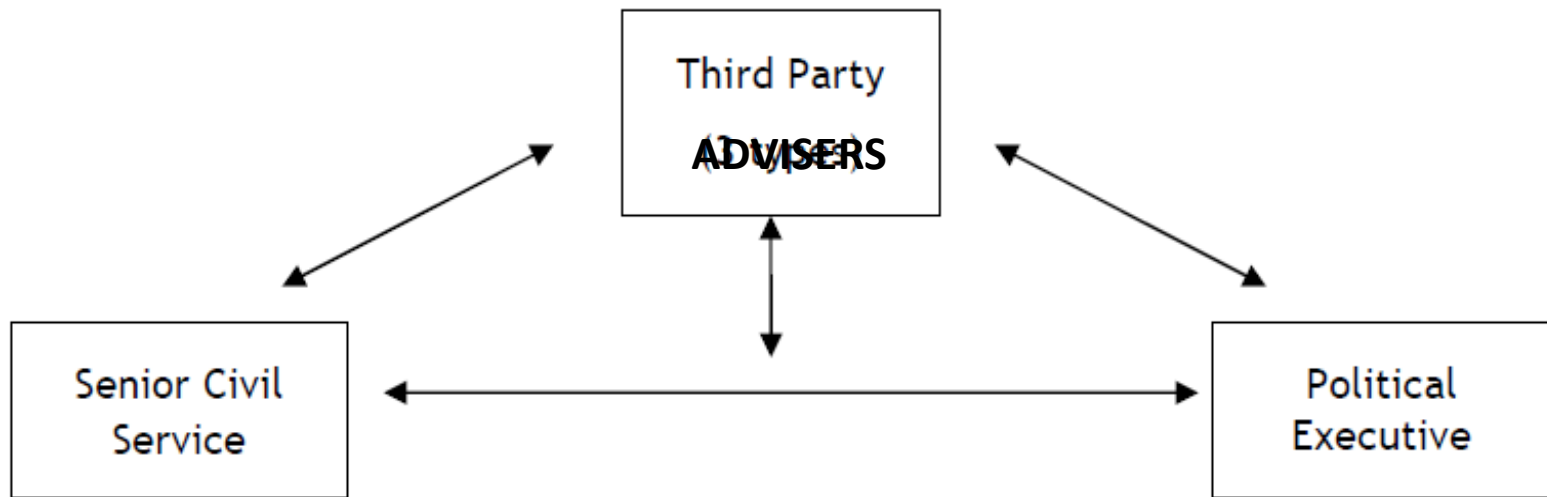
Country	Year of emergence
Australia	1972 (1983-1984)
Belgium	1840s (1910s)
Canada	1960s (1984)
Denmark	1990s
European Commission	1958
France	1791-1815 (1840s)
Germany	1960s (1980s)
Greece	1976 (1981-1985)
Ireland	1973
Italy	1850s (1906 and 1990s)
Netherlands	1994
New Zealand	1970s (mid 1990s)
Portugal	1974
Slovakia	2003
UK	1964-1970 (1997)
USA	1940s

- Εκδημοκρατισμός
- Ανεξαρτησία
- Πολιτικός έλεγχος
- Έλλειμμα εμπιστοσύνης στη διοίκηση
- Κρίσεις (οικονομικές/θεσμικές)
- Αλλαγή κυβέρνησης
- Μεταρρυθμίσεις στο κράτος ΝΔΜ
- Αλλαγές εκλογικών νόμων
- Αλλαγές στο κομματικό σύστημα
- Βελτίωση συντονισμού
- Υποστήριξη πολιτικών
- Mediatization



Executive triangles

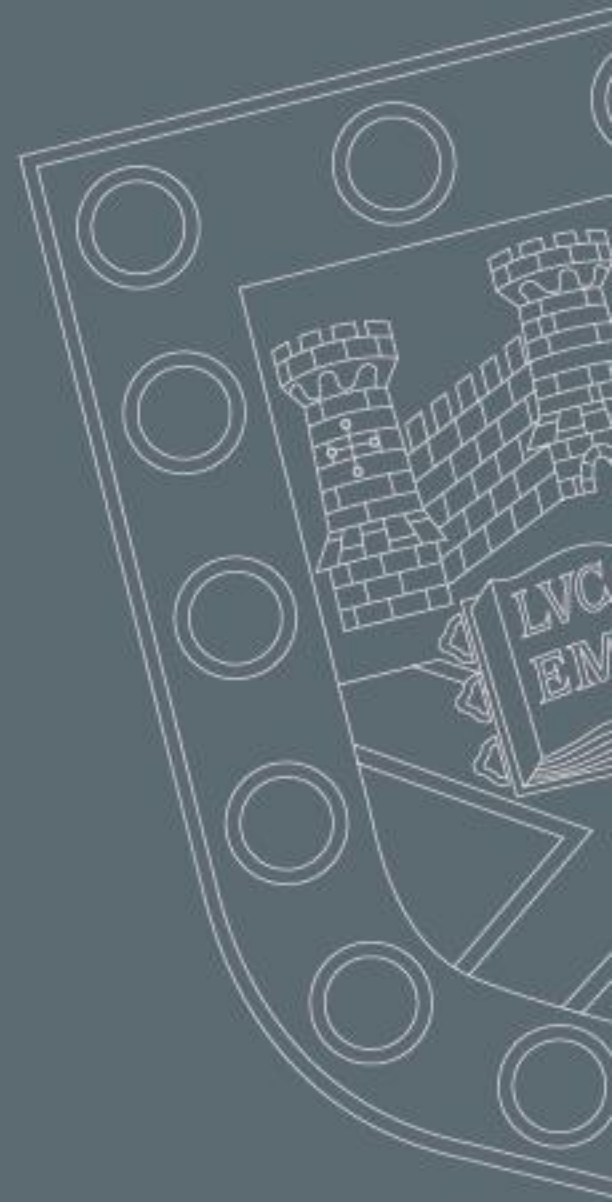
Figure 1: Model of politico-administrative relations



Schreuers et al. 2010



2. Ορισμοί



**Executive advisory
and support office**



**Executive
politicians
Political
advisers**

**Policy advisory
system**

**Pressure groups
& stakeholders**

**Media &
opinion
makers**

Party

**Constituency
voters**

**International
Organizations**

**Committees
of experts**

**Spouses &
friends**

Low-angle photography of metal structure by
Alina Grubnyak freely available at Unsplash.
Thank you Alina!



Πολιτικός σύμβουλος

- Ένα φυσικό πρόσωπο το οποίο
 - Προσλαμβάνεται με σκοπό να εξυπηρετήσει τις ανάγκες ενός προσώπου που ασκεί εκτελεστική εξουσία
 - Η πρόσληψη είναι προσωπική, εκτός των προβλεπόμενων διαδικασιών για τους ΔΥ
 - Είναι προσωρινός ΔΥ με θητεία που λήγει αυτόματα όταν λήξει η θητεία του αφεντικού
 - Εξαιρείται από την υποχρέωση να είναι ουδέτερος / αμερόληπτος
- Παρέχει πολιτικές/κομματικές συμβουλές
- Δουλεύει σε αμιγώς πολιτικές ή υβριδικές θεσμικές δομές (πχ ιδιαίτερο γραφείο υπουργού)



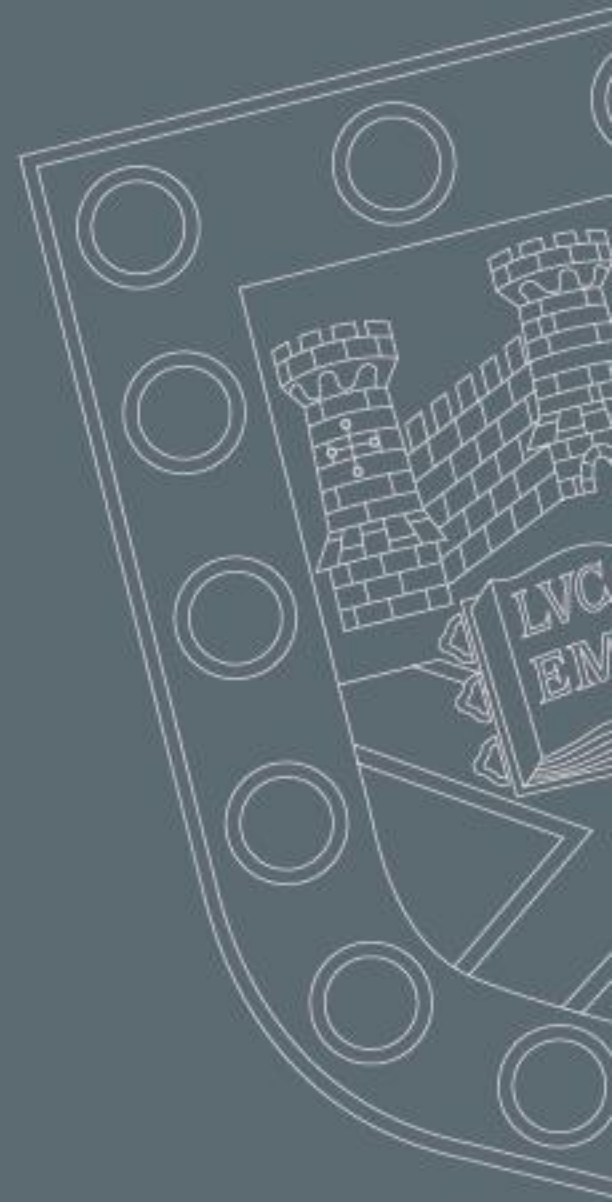
Table 6. Classifying ministerial advisers in 51 publications

Classifying terms	Frequency
Ministerial advisers	26
Political advisers	15
Political staff(s)	14
Special advisers (SpAds)	11
Ministerial staff	6
Appointed partisan advisers	4
Partisan advisers	2
Ministerial aides	1
Politically appointed advisers	1
Staffer(s)	1
Political elites	1
Temporary civil servants	1
Temporary partisans	1
Partisan political staff	1
Minders	1
Partisan staff	1
Policy advisers	1
partisan ministerial advisers	1
Ministerial aides	1
<u>Total terms used</u>	<u>90</u>
<u>Number of classifying terms used</u>	<u>19</u>

90 διαφορετικά
ονόματα /
τίτλοι
(Pickering et
al. 2019)



3. Πολιτικά / ιδιαίτερα γραφεία.
Σκοτεινά δωμάτια;



Τύποι πολιτικών γραφείων – executive advisory & support offices (Gouglas 2022; Meert et al. 2021)

	Size	Partisanship	Civil servant rotation rules	Politicization of civil service appointments	Functional specialization
1. Presidential Staffs (USA)	Big is beautiful	All partisans	Unrestricted rotation between partisan & neutral positions	Formal (de jure) politicization	High
2. Ministerial cabinets (France, Belgium, Australia)	Average to big	All partisans	Unrestricted rotation between partisan & neutral positions	Informal (de facto) politicization	High
3. Cabinets Westminsteriel (Canada)	Average to big	All partisans	Restrictions to returning civil servants	Not allowed	High
4. Wilsonian / Weberian offices (UK, Denmark, Ireland, NZ)	Small	Civil servants retain impartiality	Does not apply	Not allowed	Low

Διαφάνεια = γνωστοποίηση / δημοσιοποίηση

1. Αριθμός εν ενεργεία συμβούλων
 2. Προϋπολογισμός
 3. Ονόματα
 4. Χαρτοφυλάκιο
 5. Στοιχεία επικοινωνίας
 6. Περιουσιακά στοιχεία
 7. Ιστορικό αρχείο
- + Σαφές νομικό πλαίσιο και κωδικοποίηση κανόνων

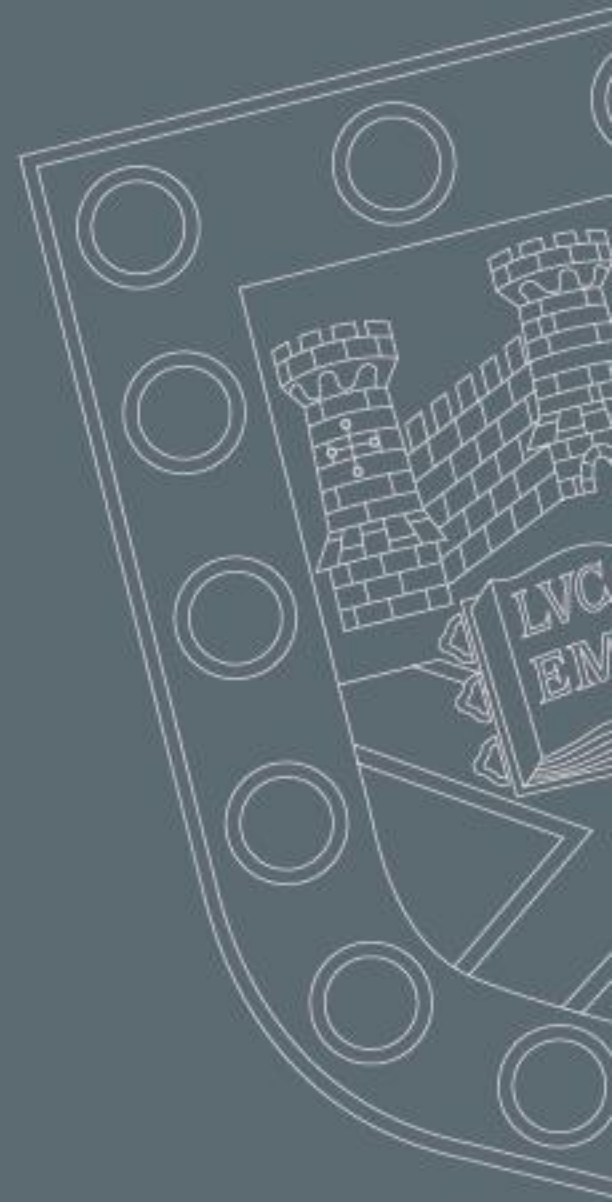


Village life? Η ζωή στα σκοτεινά δωμάτια δεν είναι πάντα αρμονική

- Συγκρούσεις μεταξύ συμβούλων
- Συγκρούσεις συμβούλων – πολιτικών
 - Πολιτικές-ηθικές, ανεπάρκεια, αναξιοπιστία κοκ
 - Σύμβουλοι θύματα bullying και σεξουαλικής παρενόχλησης
(<https://www.abc.net.au/4corners/inside-the-canberra-bubble/12864676>)
- Συγκρούσεις συμβούλων – ΔΥ
- ‘Run-away advisers’ (Gouglas forthcoming)



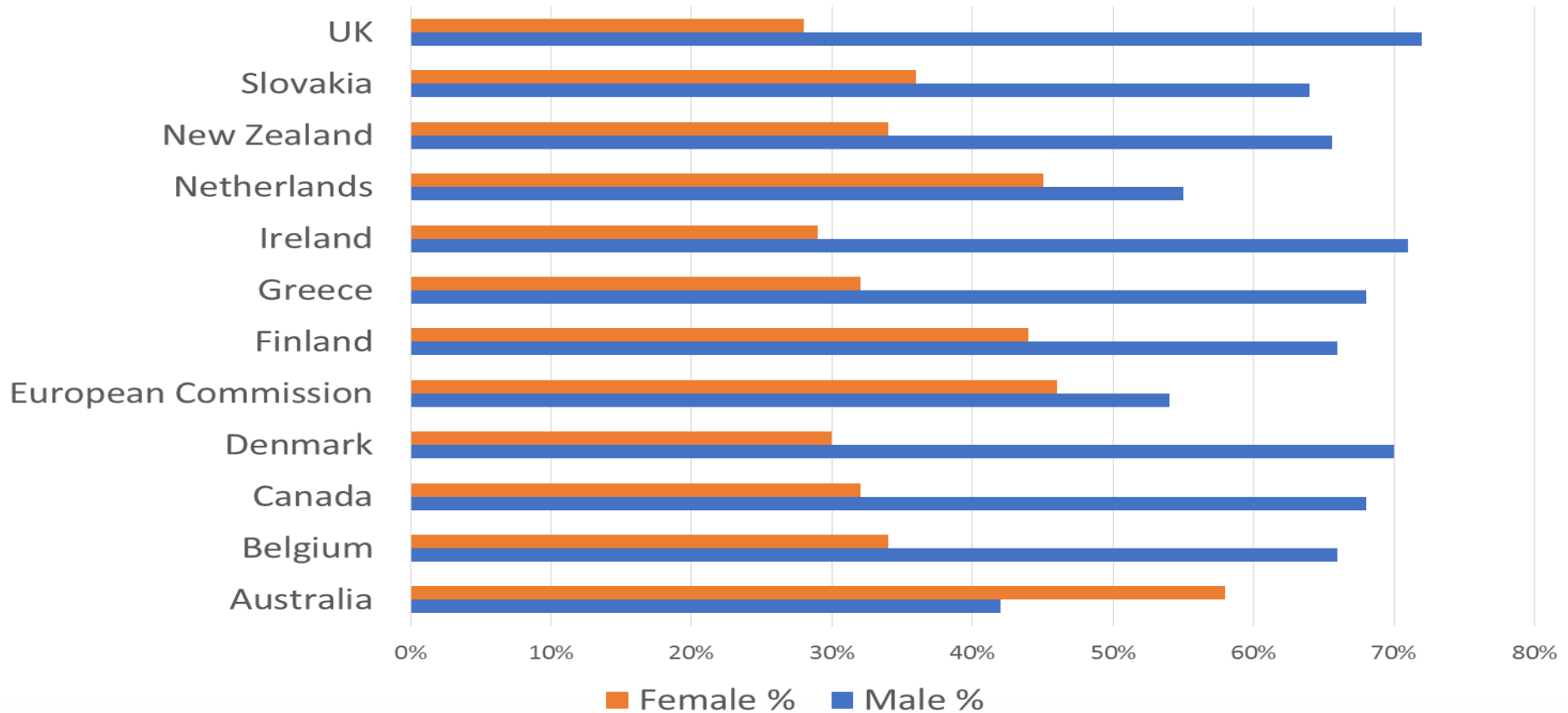
4. Το προφίλ των
πρωταγωνιστών. Μία μη
αντιπροσωπευτική ελίτ;



Άντρες

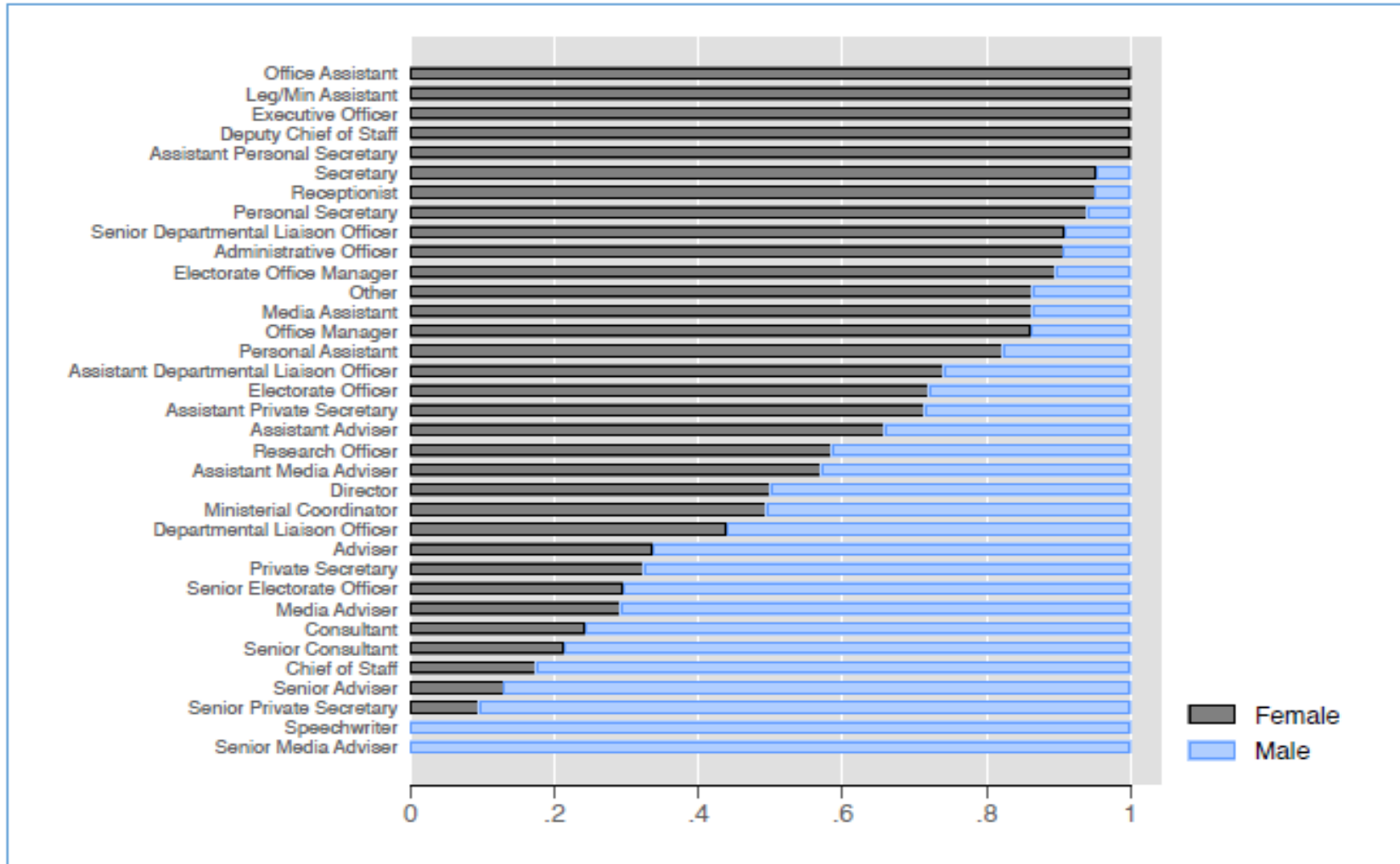
Great queens are no rarity in history, but they have no more shown a predilection for women advisers than their male counterparts (Goldhamer 1978)

Distribution of advisers by gender. Snapshots taken at different points in time



Έμφυλες διακρίσεις και άνιση κατανομή ρόλων (Taflaga & Kerby 2019)

Figure 04: Proportion of Male and Female Ministerial Staffers by Role



Στα 30 τους (Gouglas forthcoming)

Country	Adviser age
Australia	Early 30s
Canada	30-34
France	30-34
Greece	30-34
Netherlands	32.5
Slovakia	41 (median)
UK	33 (median)

‘let him expect
disaster who shapes
his course on a
young man’s
counsel’
(Leonardo Da Vinci
in Goldhamer 1978)



Με πανεπιστημιακές σπουδές (Gouglas forthcoming)

Country	Level % UG	Level % PG
Greece	21%	68%
Ireland	43%	36%
New Zealand	35%	65%
UK	70%	30%

Ελλάδα: περίπου 1/10 με Διδακτορικό



Σε ορισμένες χώρες από ελίτ σχολεία (Yong and Hazell 2014)

Special Advisers: A Brief Portrait, 1979–2013 41

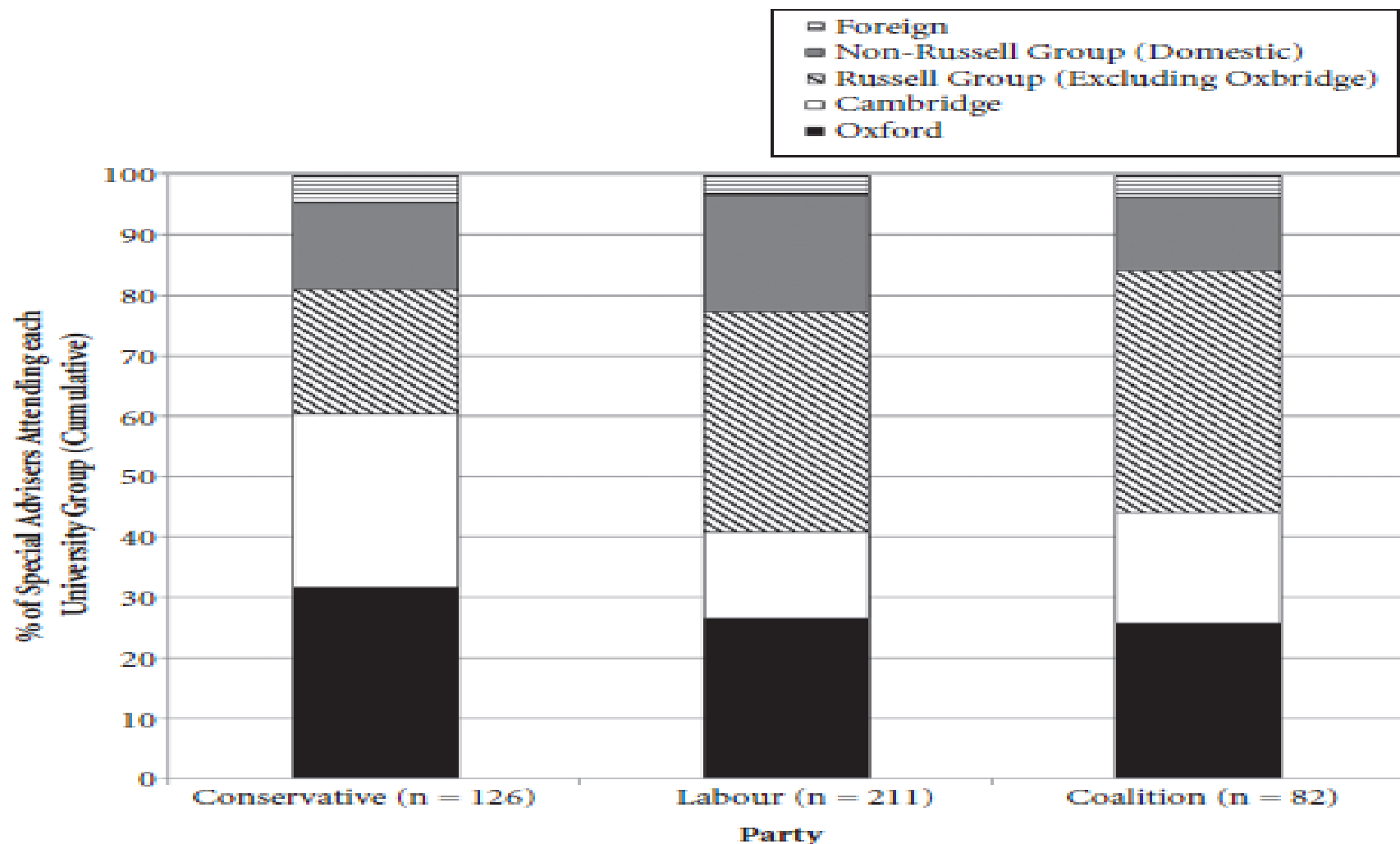


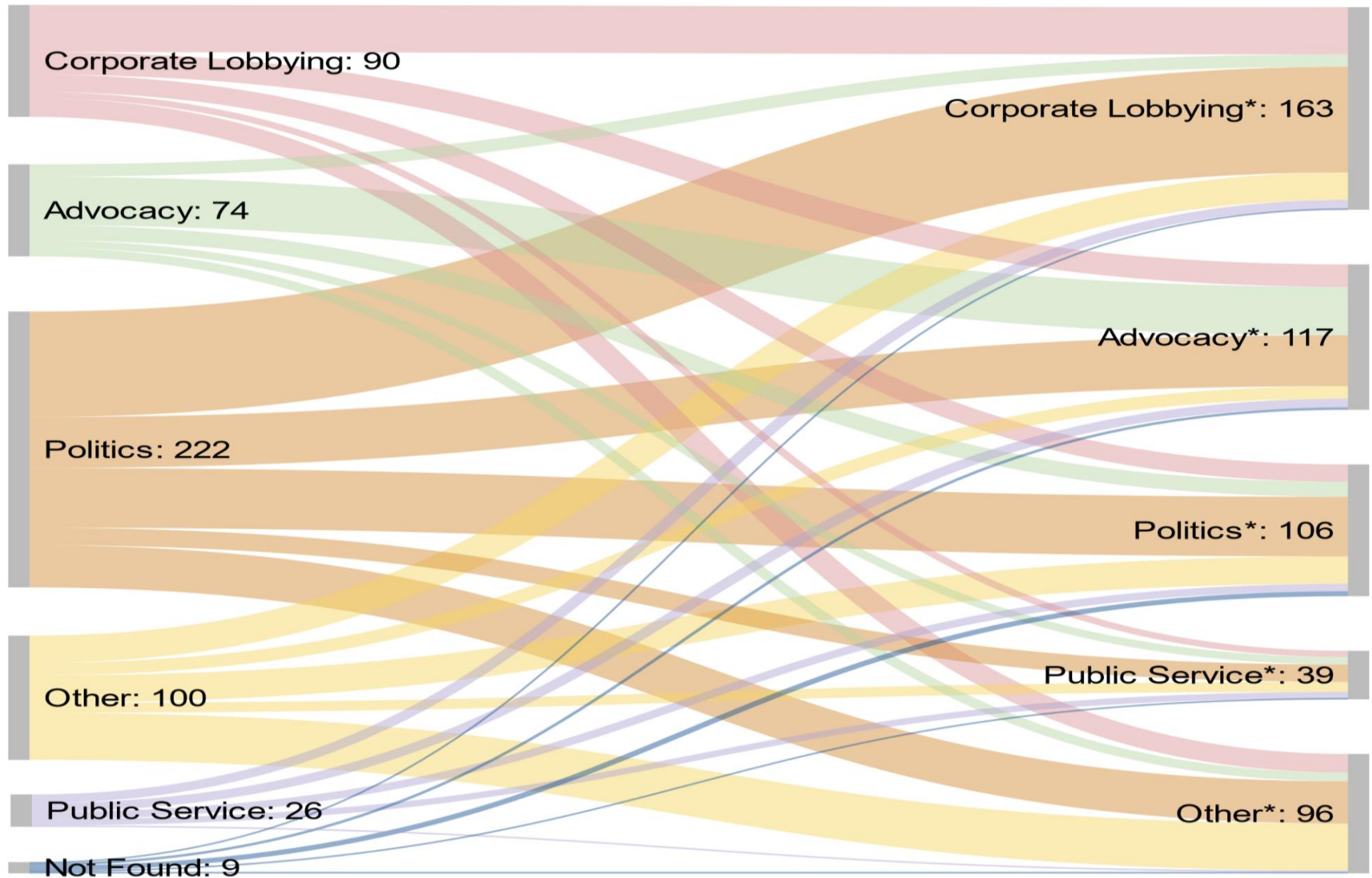
Figure 3.4: University attended for first degree: distribution by party, 1979–2013

Ministerial cabinets during the Chirac and Sarkozy presidencies

Tableau 3 : Proportion des anciens élèves de l'ENA selon la fonction occupée dans le cabinet (en %)

Fonction au sein du cabinet	Non-énarques	Énarques	n.c.
Directeur de cabinet et directeur adjoint	33,3	66,7	0
Chef de cabinet et chef adjoint	78,7	14,8	6,6
Conseiller technique	63	28,2	8,8
Conseiller thématique	63,8	27,1	9,2
Conseiller en communication, attaché de presse	84,9	8,2	6,8
Attaché parlementaire	71,4	5,7	22,9
Autres	45,5	13,6	40,9

Από πού έρχονται και πού πάνε; UK SpADs 1997-2017 (Orchard, Gouglas, Pickering *forthcoming*)



3 χρόνια μέση θητεία. Σε ποιον είναι πιστοί;



Dogs loyal to the boss.

- 2/3 of UK spads have served only one minister Yong (2014)
- 68% of Belgian advisers served one minister (Walgrave et al. 2004)

Cats loyal to the department.

- 12% of spads have served one department but multiple ministers

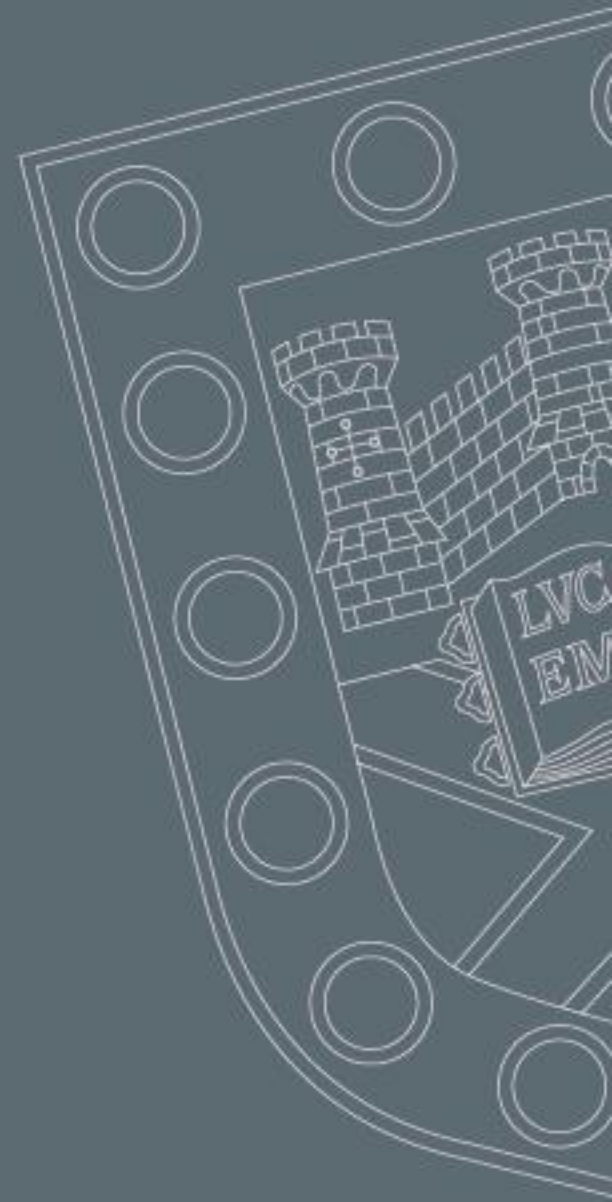


Chimps jumping from tree to tree

- 26.5% of SpAds served at least two ministers and two departments
- Belgian advisers change 1.73 departments and 1.53 ministers during their tenure



5. Ρόλοι.



Οι τρεις βασικές λειτουργίες των συμβούλων

Μεγάλα γραφεία

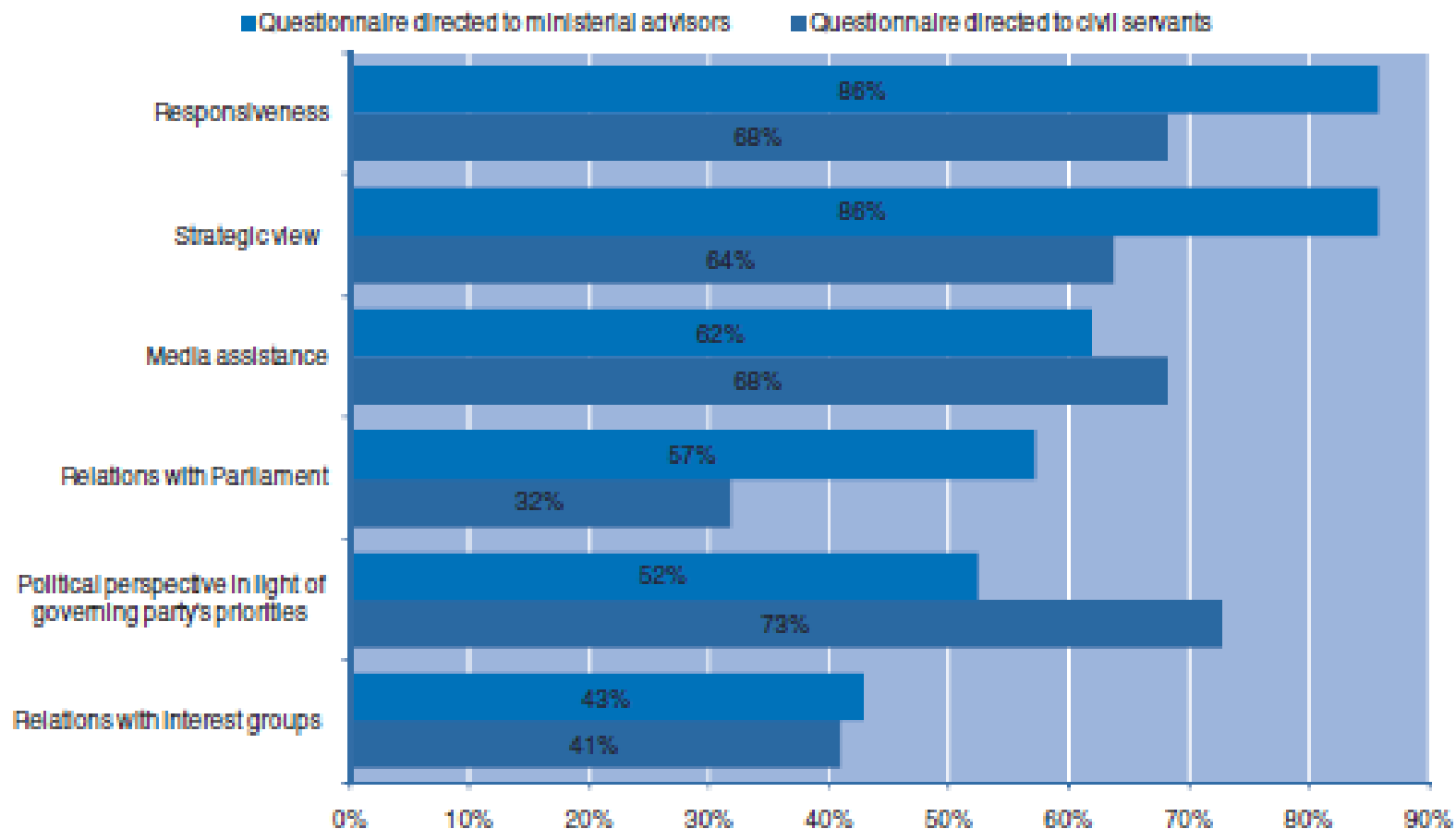


Μικρά γραφεία

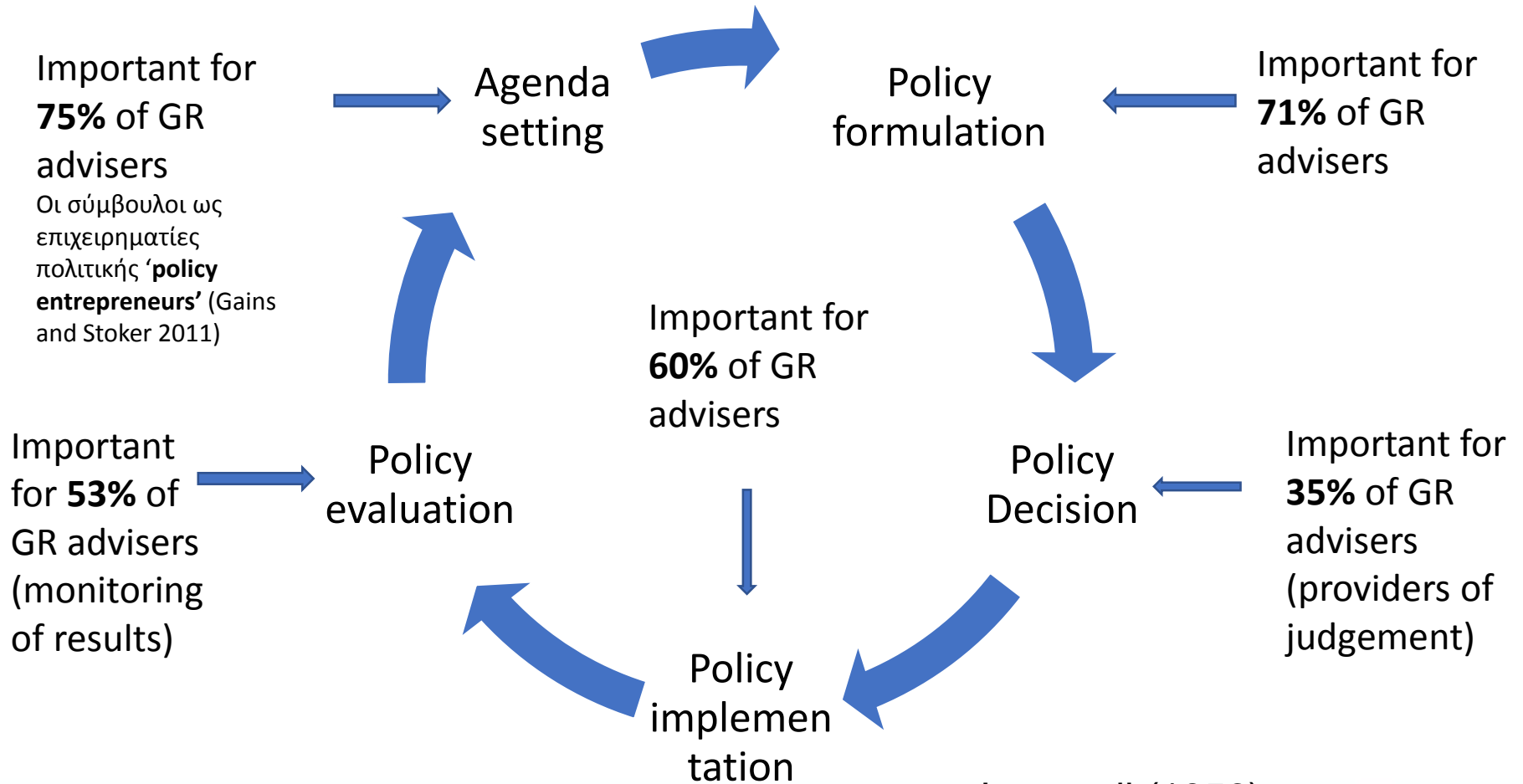


Η γενική αίσθηση είναι ότι οι σύμβουλοι προσλαμβάνονται κατά κύριο λόγο για την πολιτική και επικοινωνιακή λειτουργία (OECD 2011)

Figure 1.1. Why ministerial advisors are appointed: advisors' and public servants' standpoints



Συμμετέχουν όμως σε όλα τα στάδια κύκλου δημόσιας πολιτικής



- Greek Ministerial Advisers: Policy Managers, Not Experts? (Gouglas 2015)

PROFILE	POLITICAL	COMMUNICATE	POLICY-MAKING	IMPACT	ROLE
Generalist	Variable	Both political and technical	Fixer	Management	Coordinator

FIGURE 1 Classification of Greek ministerial adviser according to policy role.

Policy advice ↑ Policy formulation implementation ↓ steering? POLICY STEERING	EXPERT	PARTISAN ΠΑΣΟΚ 81-85 ΣΥΡΙΖΑ-ΑΝΕΛ 15-17
	Greek Ministerial Advisers ΠΑΣΟΚ 09-11 ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ 11-15 ΝΔ 19 - COORDINATOR	MINDER
Technical/management ← Communication → Political BOTH verging slightly toward technical/managerial		

FIGURE 2 Classification of Greek ministerial adviser according to policy role.

Άρα σύμβουλοι: παράγοντες ενίσχυσης της πολιτικής ανταποκριτικότητας μιας κυβέρνησης

International Journal of Public Administration, 38: 15–27, 2015
Copyright © Taylor & Francis Group, LLC
ISSN: 0190-0692 print / 1532-4265 online
DOI: 10.1080/01900692.2014.949744




Greek Ministerial Advisers: Policy Managers, Not Experts?

DOI 10.1111/padm.12301

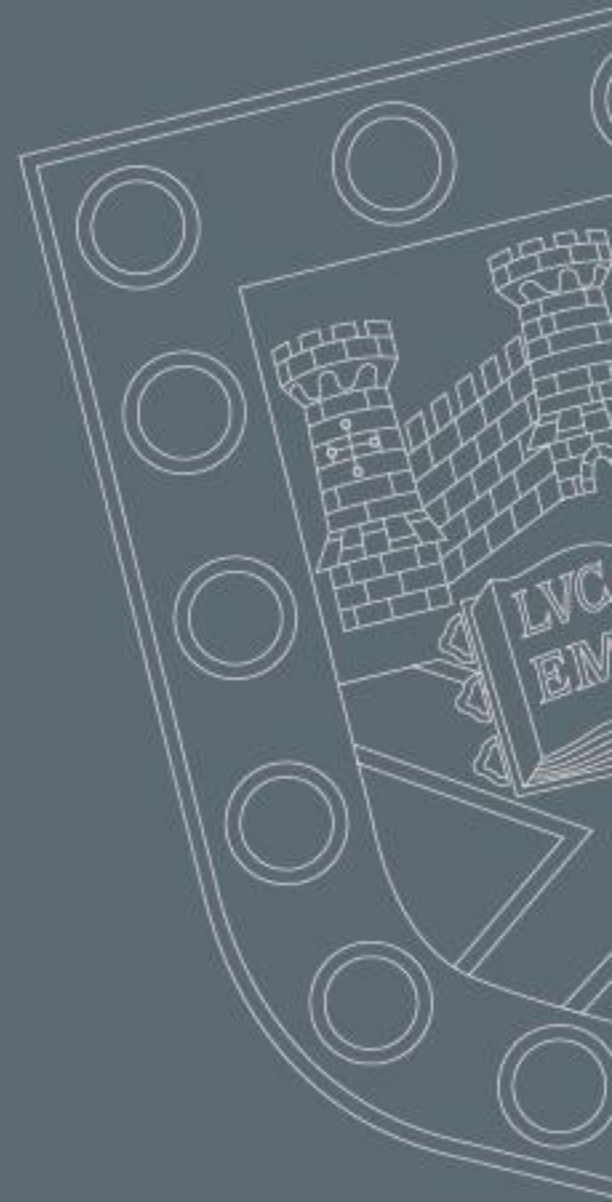


ORIGINAL ARTICLE

European Commissioner cabinet advisers: Policy managers, bodyguards, stakeholder mobilizers

Athanassios Gouglas  | Marleen Brans | Sylke Jaspers

6. Σκοτεινοί άρχοντες. Το πρόβλημα της πολιτικοποίησης

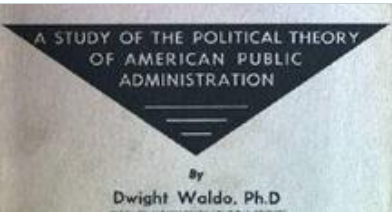


Πολιτικοποίηση: τα δύο πρόσωπα του Ιανού

- Θετική έννοια, πλουραλισμός, ανταποκριτικότητα
- Το πρόβλημα είναι με την αποπολιτικοποίηση και την τεχνοκρατικοποίηση της πολιτικής



- Αρνητική έννοια, ταυτισμένη με το έλλειμμα γνώσης και εμπειρογνωμοσύνης

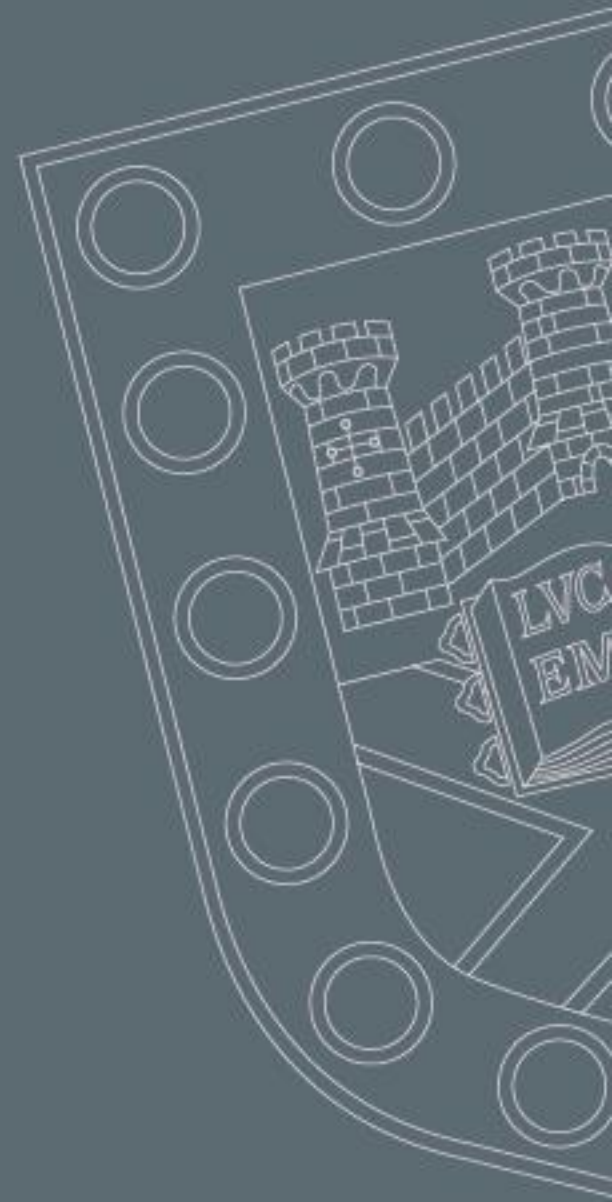


Είδη πολιτικοποίησης & σύμβουλοι

- Ανάμειξη με επιλογή προσωπικού Δημοσίου (formal politicisation Peters & Pierre 2004)
- Ψευδολογία ή επιλεκτική ανάγνωση των στοιχείων με στόχο την υποστήριξη ειλημμένων αποφάσεων πολιτικής (policy based evidence making - politicization of policy Mulgan 2006)
- Άσκηση πίεσης στους ΔΥ να παρέχουν κομματικές και πολιτικο-εκλογικού χαρακτήρα συμβουλές (functional politicization, self-politicisation Eichbaum and Shaw 2020)
- Μπλοκάρουν την πρόσβαση προσώπων και ιδεών (procedural administrative politicisation Eichbaum and Shaw 2008)
- Παρακάμπτουν την ιεραρχία της διοίκησης (procedural administrative politicisation Eichbaum and Shaw 2008)
- Αλλάζουν τα έγγραφα πριν αυτά πάνε στον υπουργό administrative politicisation Eichbaum and Shaw 2008)



7. Σκοτεινοί άρχοντες. Το έλλειμμα λογοδοσίας



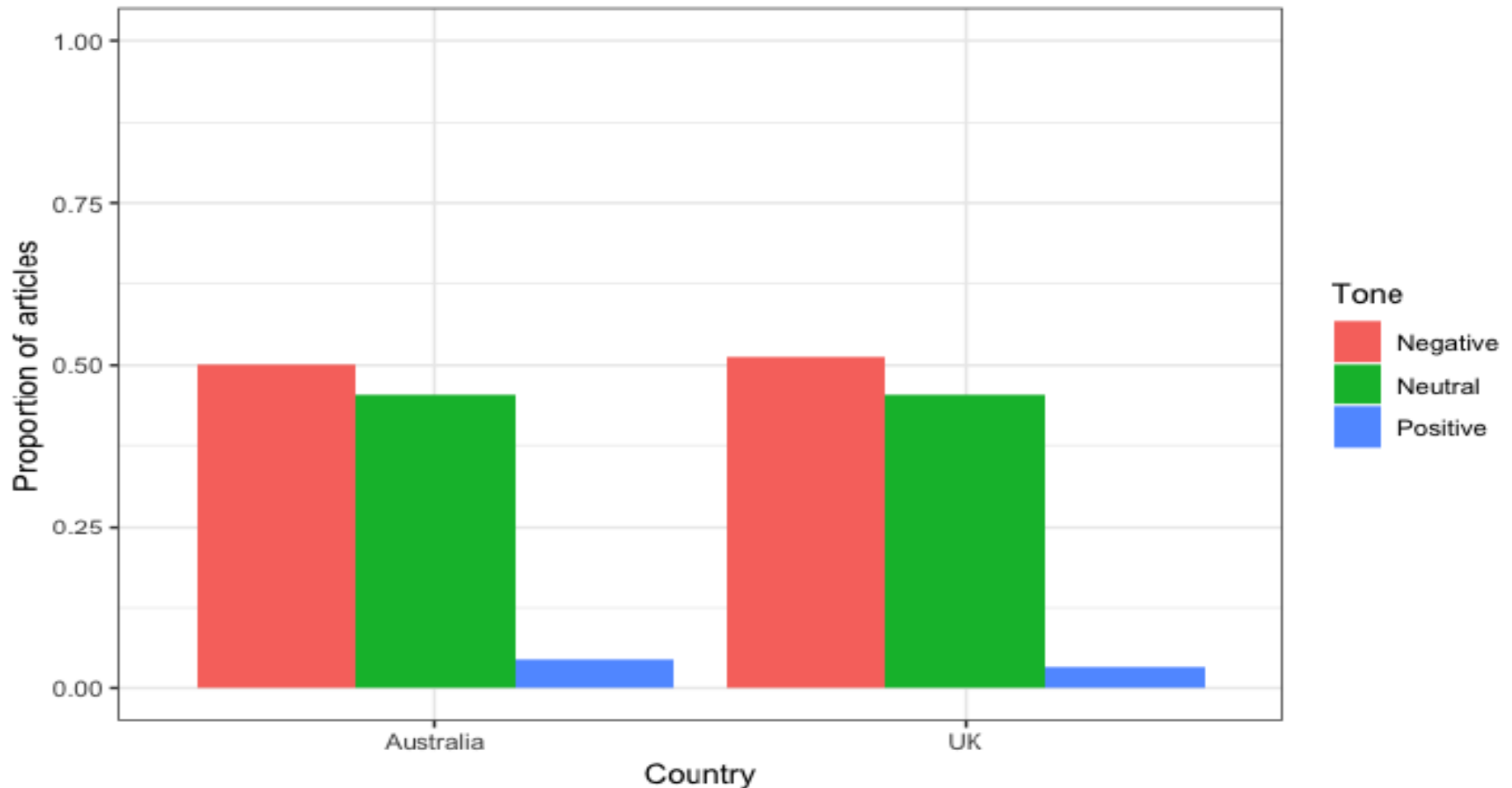
Λειτουργίες και μηχανισμοί λογοδοσίας (Gouglas 2022)

Function	Mechanism	Purpose
control	the means utilised to oversee the operations and behaviours of advisers within their institutional habitats	guarantee the interests of the political principal
justice	the procedures and rules intended to deal with unacceptable or undesirable misconduct (e.g. sanctioning)	uphold standards in public life
performance	metrics and standards thought to influence actors' behaviours	make government more effective and efficient
democracy	arrangements designed to constrain power and bolster officials' responsiveness and answerability	guarantee the interests of the public, ensure social and political trust; promote transparency

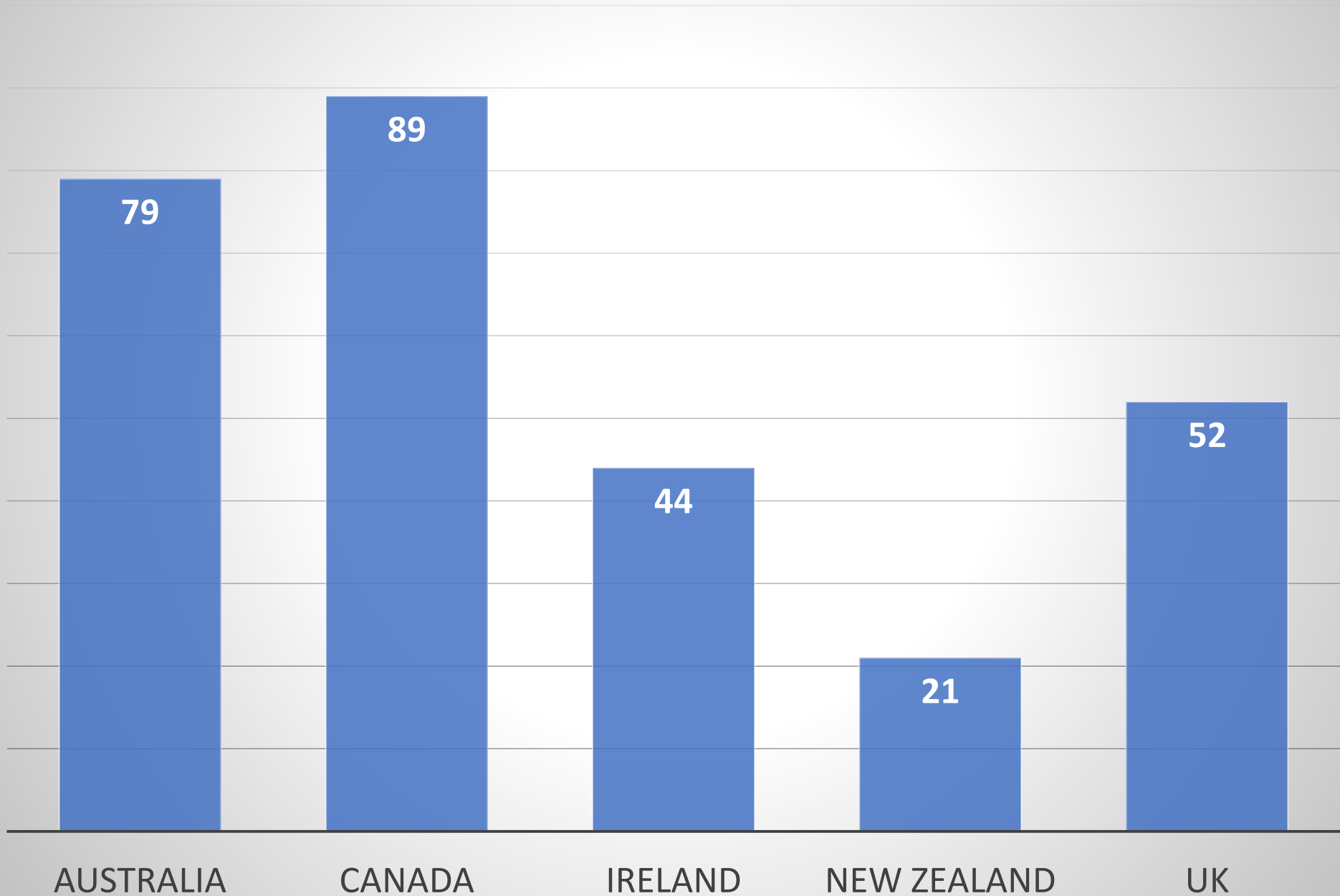


Ο ρόλος των μέσων μαζικής ενημέρωσης Ford 2022

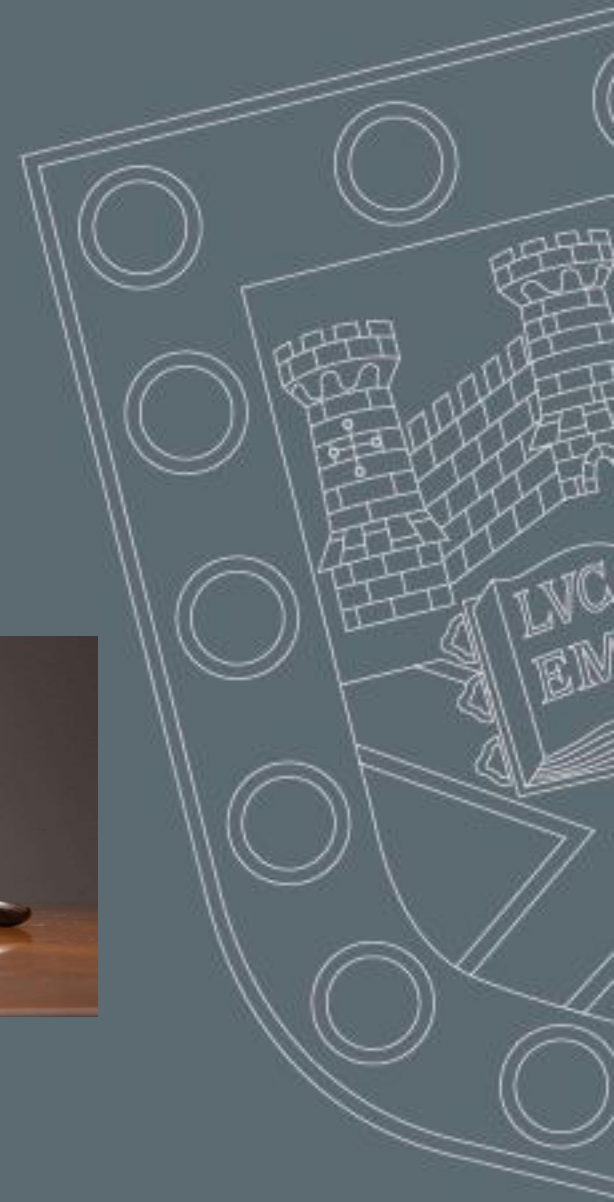
Figure 1: Overall Tone of News Coverage of Advisers



Number of alleged cases of misconduct per country 2000-2020 (Anderson and Gouglas 2021)



8. Συμπέρασμα



Political advisers in modern democracies. Dark masters? (Gouglas forthcoming)

- Νέοι
- Καλά μορφωμένοι
- Με προηγούμενες επαγγελματικές εμπειρίες
- Επιτελούν πολλαπλούς ρόλους υποστήριξης των πολιτικών και ενίσχυσης της διοίκησης
- Επιχειρηματίες πολιτικής
- Μάνατζερς / διαχείριση
- Στρατηγική
- **Ανταποκριτική κυβέρνηση**
- Μία μη αντιπροσωπευτική ελίτ
- Σκοτεινά δωμάτια - αδιαφάνεια
- Συγκρουσιακές σχέσεις
- Σκοτεινοί άρχοντες / πολιτικοποίηση
- Δεν λογοδοτούν παρά μόνο στο αφεντικό τους
- **Ανταποκριτική ανεπάρκεια;**



Readings

1. Key reading freshly baked and not published yet

- **Gouglas, A.** (2022 Forthcoming). 'The story so far: What we know (and don't know) about ministerial advisers', In Richard Shaw and Chris Eichbaum (eds) (forthcoming) Handbook of Political Advisers, Edward Elgar [I WILL PROVIDE A COPY END OF FEBRUARY]

2. Further readings Greece specific

- **Gouglas, A.** (2015). Greek Ministerial Advisers: Policy Managers, Not Experts?. International Journal of Public Administration, 38 (1), 15-27.
- **Gouglas, A.** (2018). Political advisers and the circles of trust in Greek ministerial cabinets: cardinals of the conclave, managers and the children of favouritism. In Eichbaum, C. and Shaw, R. (Eds.) Ministers, Minders and Mandarins: An International Study of Relationships at the Executive Summit of Parliamentary Democracies. Edward Elgar.



Βιβλιογραφία

- Blick, A. (2004). *People who Live in the Dark: The History of the Special Adviser in British Politics*. London: Politico's/Methuen.
- Craft, J. (2016). *Backrooms and Beyond: Partisan Advisers and the Politics of Policy Work in Canada*. Toronto: University of Toronto Press.
- Eichbaum, C., & Shaw, R. (Eds.) (2010). *Partisan appointees and public servants: An international analysis of the role of the political adviser*. London: Edward Elgar.
- Eymeri-Douzans, Bioy, X., & Mouton, S. (2015a). *Le règne des entourages. Cabinets et conseillers de l'exécutif*. Paris: Presses de Sciences Po
- Goldhamer, H.(1978). *The Adviser*. Elsevier.
- OECD (2011). *Ministerial advisors: Role, influence and management*. Paris: OECD Publishing.
- Shaw, R. & Eichbaum, C. (Eds) (2018). *Minders and Mandarins: An International Study of Relationships at the Executive Summit of Parliamentary Democracies*. London: Edward Elgar.
- Yee-Fui Ng (2018). *The Rise of Political Advisors in the Westminster System*. Routledge.
- Yong, B. & Hazell, R. (2016). *Special Advisers: Who they are, what they do and why they matter*. Oxford and Portland, Oregon: Hart Publishing.
- Tiernan, A. (2007) *Power Without Responsibility? Ministerial staffers in Australian governments from Whitlam to Howard*. Sydney: UNSW Press.
- Special issue: 'Political Staff in Executive Government: Where the Shadows Run from Themselves', *International Journal of Public Administration* <https://www.tandfonline.com/toc/lpad20/38/1>
- Special issue: 'Ministerial advisers in executive government', in *Public Administration* <https://onlinelibrary.wiley.com/toc/14679299/95/2>



Βιβλιογραφία

- Blick, A. (2004). *People who Live in the Dark: The History of the Special Adviser in British Politics*. London: Politico's/Methuen.
- Connaughton, B. (2010). 'Glorified gofers, policy experts or good generalists: A classification of the roles of the Irish ministerial adviser'. *Irish Political Studies*, 25(3), 347–369.
- Craft, Jonathan. (2015). "Conceptualizing Partisan Advisers as Policy Workers". *Policy Sciences Journal*, 48(2), 135-158.
- Eichbaum, C., & Shaw, R. (2007). Ministerial advisers, politicization and the retreat from Westminster: The case of New Zealand. *Public Administration*. 85(3), 609-640.
- Gains, F. and G. Stoker (2011). Special advisers and the transmission of ideas from the policy primeval soup. *Policy and Politics*, 39(4), 485–498.
- Goldhamer, H.(1978). *The Adviser*. Elsevier.
- Gouglas, A. (2015). 'Greek Ministerial Advisers: Policy Managers, Not Experts?' *International Journal of Public Administration*, 38(1), 15-27.
- Gouglas, A., Brans, M., and S. Jaspers (2017). 'European Commissioner cabinet advisers: Policy managers, bodyguards, stakeholder mobilizers'. *Public Administration*, DOI: 10.1111/padm.12301.
- Maley, M. (2015). 'The Policy Work of Australian Political Staff'. *International Journal of Public Administration*, 38(1), 46-55.
- OECD (2011). *Ministerial advisors: Role, influence and management*. Paris: OECD Publishing.
- Shaw, R. and Eichbaum, C. (2020). From ménage à trois back to pas de deux? Ministerial advisers, civil servants and the contest of policy ideas. *International Review of Public Policy*, Vol 2 (2020).
- Yong, B. & Hazell, R. (2016). 'Chapter 4: What Advisers do for Ministers?' (pp.61-86). In Ben Yong and Robert Hazell (2016) *Special Advisers: Who they are, what they do and why they matter*. Oxford and Portland. Oregon: Hart Publishing.





Ευχαριστώ!

