



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»**

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ

**«Ηγεσία στις Ένοπλες Δυνάμεις –
Ανάπτυξη Μοντέλου Στρατιωτικής Ηγεσίας και
Ερευνητική Εφαρμογή του στην Εθνική Φρουρά»**

ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΗ: ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ ΓΕΝΝΑΔΙΟΥ

**ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑΣ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑΣ:
ΕΛΕΝΗ ΣΤΑΥΡΟΥ ΚΩΣΤΕΑ**

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΙΟΥΝΙΟΣ 2014

« Όταν ένας άνθρωπος μετατρέπει διαχρονικές και
πανανθρώπινες αξίες σε οράματα και στη συνέχεια
η επιρροή και η έμπνευση του τα μετατρέπουν από
μια ομάδα ανθρώπων σε πράξη με καινοτόμα
αποτελέσματα, τότε αυτός έχει καταφέρει να
αναδειχθεί σε Ηγέτη »

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

	Σελίδα
Περίληψη στην Ελληνική	4
Περίληψη στην Αγγλική	6
Ευχαριστίες	8
Κεφάλαιο 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ	
1.1 Προσδιορισμός του Προβλήματος	9
1.2 Σκοπός - Θέση Διατριβής	10
1.3 Μεθοδολογία και Συνοπτική Παρουσίαση Κεφαλαίων	11
Κεφάλαιο 2: ΘΕΩΡΙΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ – ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ	
2.1 Θεωρίες Ηγεσίας	13
2.2 Οργάνωση – Λειτουργία Ενόπλων Δυνάμεων	25
2.3 Ιστορική Αναδρομή Στρατιωτικής Ηγεσίας	30
2.4 Μοντέλα Ηγεσίας στις Ένοπλες Δυνάμεις	35
2.5 Συμπεράσματα Κεφαλαίου	37
Κεφάλαιο 3: ΜΟΝΤΕΛΟ ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ	
3.1 Μεθοδολογία Ανάπτυξης Μοντέλου – Διαστάσεις Ηγεσίας	40
3.2 Ο Ηγέτης και ο Εαυτός του	43
3.3 Ο Ηγέτης και οι Άνθρωποι της Ομάδας	46
3.4 Ο Ηγέτης και το Όραμα	50
3.5 Ο Ηγέτης και η Άσκηση Επιρροής	54
3.6 Ο Ηγέτης και η Δύναμη του	58
3.7 Εργαλεία – Στυλ Ηγεσίας	62
3.8 Στρατιωτική Ηγεσία στην Πράξη	75
3.9 Συμπεράσματα Κεφαλαίου	81
Κεφάλαιο 4: ΕΡΕΥΝΑ	
4.1 Προσδιορισμός – Μεθοδολογία Έρευνας	85
4.2 Ερωτηματολόγιο – Δείγμα και Συλλογή Στοιχείων	85
4.3 Αποτελέσματα - Επεξεργασία Στοιχείων	87
4.4 Συμπεράσματα Έρευνας	105

Κεφάλαιο 5: ΓΕΝΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	
5.1 Γενικά Συμπεράσματα	108
5.2 Προτάσεις	109
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΠΗΓΕΣ	111
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ	
«Α» Ερωτηματολόγιο Έρευνας για την Ανάπτυξη και Εφαρμογή Μοντέλου Ηγεσίας στην Εθνική Φρουρά	114

«Ηγεσία στις Ένοπλες Δυνάμεις – Ανάπτυξη Μοντέλου Στρατιωτικής Ηγεσίας και Ερευνητική Εφαρμογή του στην Εθνική Φρουρά»

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η ηγεσία αποτελεί τον πιο σημαντικό παράγοντα για την όποια επιτυχία, οπουδήποτε, οποτεδήποτε και σε όλες τις εκφάνσεις των ανθρώπινων δραστηριοτήτων. Εξίσου σημαντική και καθοριστική είναι η συμβολή και σημασία της στις Ένοπλες Δυνάμεις, αφού ο στρατιωτικός ηγέτης σε όλα τα επίπεδα, καλείται να εμπνεύσει και να πείσει τους υφισταμένους του, ότι όταν απαιτηθεί θα πρέπει όλοι μαζί να αντιμετωπίσουν τους κινδύνους, να επιβιώσουν, να νικήσουν και αν χρειαστεί να θυσιάσουν τη ζωή τους για την πατρίδα.

Η απαίτηση λοιπόν της επαρκούς κατανόησης των συστατικών της στρατιωτικής ηγεσίας και της πρακτικής εφαρμογής της σε καθημερινή βάση, προβάλλουν την ανάγκη της υιοθέτησης ενός μοντέλου ηγεσίας, προκειμένου αυτό να αποτελέσει χρήσιμο εργαλείο των Ενόπλων Δυνάμεων και ειδικά της Εθνικής Φρουράς. Μέσω διαφόρων σύγχρονων επιστημονικών θεωριών για την ηγεσία αλλά και δια μέσου της ιστορικής αναδρομής σε πηγές στρατιωτικής ηγεσίας, διαμορφώνεται ένα συγκεκριμένο μοντέλο ηγεσίας το οποίο έχει κάποια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και διαστάσεις. Η όλη φιλοσοφία της δημιουργίας του μοντέλου, έγκειται στην κατανόηση ότι η ηγεσία είναι μια διαδικασία τεσσάρων σταδίων. Αρχικά θα πρέπει να αντιληφθούμε το τι χαρακτηριστικά προσωπικότητας – χαρακτήρα πρέπει να έχει ο ηγέτης, τι ικανότητες πρέπει να διαθέτει, πιο συγκεκριμένο έργο οφείλει να κάνει και τέλος τι πρέπει να επιτυγχάνει (ΕΙΝΑΙ – ΕΧΕΙ – ΚΑΝΕΙ – ΕΠΙΤΥΓΧΑΝΕΙ). Επιπλέον το μοντέλο της στρατιωτικής ηγεσίας αποτελείται από πέντε κύριες διαστάσεις (ΕΑΥΤΟΣ, ΑΝΘΡΩΠΟΙ, ΟΡΑΜΑ, ΕΠΙΡΡΟΗ, ΔΥΝΑΜΗ), καθώς και μία εσωτερική (ΓΝΩΣΗ) και μία εξωτερική (ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ) διάσταση. Ακολούθως τα τέσσερα στάδια συνδυάζονται με τις κύριες διαστάσεις του μοντέλου της στρατιωτικής ηγεσίας και διαμορφώνουν το πρότυπο του στρατιωτικού ηγέτη.

Το τελικό μοντέλο το οποίο προσεγγίζεται ως ένας πρακτικός οδηγός, έχει τύχει ερευνητικής εφαρμογής στην Εθνική Φρουρά. Για το σκοπό αυτό συντάχθηκε ερωτηματολόγιο με το οποίο βασικά επιδιώχθηκε η απόκτηση εικόνας για το πώς εφαρμόζονται οι πέντε κύριες της διαστάσεις της ηγεσίας, τα εργαλεία της ηγεσίας

(επικοινωνία – λήψη αποφάσεων) και το στυλ ηγεσίας. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε 125 στελέχη του Ναυτικού της Εθνικής Φρουράς και έδειξε ότι:

- Τόσο στις πέντε κύριες διαστάσεις της ηγεσίας όσο και στα εργαλεία της ηγεσίας, ποσοστό περίπου που κυμαίνεται στο 75-80% του συνόλου του δείγματος συμφώνησε απόλυτα – μερικώς ότι ο προϊστάμενος (ηγέτης) λειτουργεί με θετικό τρόπο.

- Στο στυλ ηγεσίας επαληθεύεται το γεγονός ότι ο προϊστάμενος (ηγέτης) για να λειτουργήσει δεν χρησιμοποιεί ένα και μόνο στυλ ηγεσίας, αλλά επιλέγει το κατάλληλο στυλ ανάλογως διαφόρων παραμέτρων.

- Το μοντέλο πρέπει να τύχει περαιτέρω έρευνας ως προς την εφαρμογή των πέντε διαστάσεων, των εργαλείων και του στυλ ηγεσίας με μεγαλύτερο και πιο αντιπροσωπευτικό δείγμα για να εξαχθούν πιο ακριβή αποτελέσματα.

Τόσο το μοντέλο όσο και τα αποτελέσματα της έρευνας, αποτελούν χρήσιμα εργαλεία για περαιτέρω σκέψη και μελέτη αλλά και απαρχή μιας νέας προσέγγισης, που θα θέτει την ύπαρξη ποιοτικής ηγεσίας ως προϋπόθεση όλων των σκέψεων, αποφάσεων και ενεργειών. Γιατί η σωστή ηγεσία είναι απαραίτητη όχι μόνο ως πολλαπλασιαστής ισχύος, αλλά και ως ο κύριος θεματοφύλακας του θεσμού των Ενόπλων Δυνάμεων. Τέλος για την περαιτέρω αξιοποίηση των θεμάτων που προκύπτουν από τη διατριβή θα ήταν σκόπιμη, σε κατοπινό στάδιο η διεξαγωγή έρευνας σε όλη την Εθνική Φρουρά και ίσως με κάποιες τροποποιήσεις και σε άλλους οργανισμούς, η εκπόνηση ενός σύγχρονου εγχειριδίου στρατιωτικής ηγεσίας και η έναρξη στοχευμένης και μεθοδικής εκπαίδευσης των στελεχών της Εθνικής Φρουράς σε αντικείμενα ηγεσίας, σε συνεργασία με Πανεπιστημιακά Ιδρύματα.

«Leadership in the Armed Forces - Development of a Military Leadership
Model and Application Research in National Guard »

ABSTRACT

Leadership is the most important factor in any success, anywhere, anytime and in all aspects of human activity. Equally important and decisive is the contribution and importance in the Armed Forces, as the military leaders at all levels, are called to inspire and convince their subordinates, that when required should all work together to address the risks, to survive, to win and if is needed, to sacrifice their lives for their country.

Therefore the requirement of adequate understanding the components of military leadership and its practical application in daily basis, suggest the need of adopting a leadership model, which will be a useful tool for the Armed Forces and especially the National Guard. Through various modern scientific theories about leadership and through the historical background to sources of military leadership, has been formed a specific leadership model which has some unique features and dimensions. The whole philosophy for creating the model lies in understanding that leadership is a four-stage process. Firstly we must understand the leader's personality traits and character, what skills he should have, what specific tasks he should done and finally what is needed to be achieved by him (BE - HAVE - DO - ACHIEVE). Furthermore, the model of military leadership consists of five main dimensions (SELF, PEOPLE, VISION, INFLUENCE and POWER), an inner dimension (KNOWLEDGE) and an external dimension (ENVIRONMENT). Finally the four-stage progress is combined with the main dimensions of the model of the military leadership and shape the pattern of a military leader.

The final model which is approached as a practical guide has been applied by a research to the National Guard. For this purpose a questionnaire has been written, which basically seeks, how are applied in National Guard, the five main dimensions of leadership, the tools of leadership (communication - decision making) and leadership style. The research included 125 members of the National Guard Navy Forces and showed that:

- An approximately percentage of 75-80 % of the total sample, agreed completely - partly that the leader behaves in a positive way, according to the five main dimensions of leadership and leadership tools.

- The results verify that the leader does not use a single leadership style, but choose the right style depending upon various parameters.

- The model should be further investigated for the implementation of the five dimensions, tools and leadership style with a larger and more representative sample to extract more accurate results.

Both the model and the survey results are useful tools for further thought and study but also the beginning of a new procedure, which places the existence of quality leadership as a condition of all thoughts, decisions and actions. Because the right leadership is needed, not only as a multiplier of power, but as the main depository of the institution of the Armed Forces. Finally, to a further exploit the issues arising from the thesis, it would be appropriate, at a later stage to conduct research throughout the National Guard and perhaps with some modifications and in other organizations, the development of a modern handbook of military leadership and the training of executive personnel of the National Guard in leadership issues, in collaboration with Universities.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η εκπόνηση της παρούσας διατριβής και η ολοκλήρωση της για την απόκτηση Μεταπτυχιακού τίτλου στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, ήταν ένα θαλασσινό ταξίδι με στόχο να καταπλεύσω σε ένα ακόμη λιμάνι, αυτό της Γνώσης. Επέλεξα ως γενικό θέμα της διατριβής την Ηγεσία, ιδιαίτερα επίκαιρη στην εποχή μας, όπου η κρίση αξιών και θεσμών κλονίζει το όλο πολιτικό, κοινωνικό και οικονομικό σύστημα. Η ηγεσία κατά την άποψη μου αποτελεί πλέον την πυξίδα που σε συνδυασμό, με το χάρτη στον οποίο είναι αποτυπωμένες οι αξίες της ζωής και ένα στέρεο σκάφος που συμβολίζει την αλλαγή νοοτροπίας, μας κάνει ικανούς να πλεύσουμε έγκαιρα και με ασφάλεια σε μακρινούς και δύσκολους προορισμούς, πετυχαίνοντας έτσι τα οράματα και τους στόχους μας.

Με τη διατριβή αυτή ήθελα να προβληματιστώ και να προβληματίσω, αλλά και να δώσω απαντήσεις σε ερωτήματα που ενδιαφέρουν την Ηγεσία στις Ένοπλες Δυνάμεις και την Εθνική Φρουρά κατ'επέκταση. Επιπλέον η διατριβή αυτή αποτελεί και ένα συμβολικό δώρο στην Εθνική Φρουρά και στο Ναυτικό για τα όσα μου πρόσφεραν από το 1986, έτος απαρχής της εκπαίδευσης και της σταδιοδρομίας μου ως Αξιωματικός του Πολεμικού Ναυτικού.

Η διατριβή ήταν ένα συνολικό έργο στο οποίο μετείχαν και συνέβαλαν πολλοί, άμεσα ή έμμεσα, που με τις σκέψεις, τις αποφάσεις, τις πράξεις και τις ενέργειες τους, με βοήθησαν να την ολοκληρώσω, διότι οι εμπειρίες και οι γνώσεις που απέκτησα με αυτούς τους συνταξιδιώτες, κάποιοι που δυστυχώς δεν είναι εν ζωή σήμερα, ήταν υπερπολύτιμες. Γι' αυτό και ευχαριστώ πρώτα αυτούς ιδιαίτερα. Περαιτέρω θα ήθελα να εκφράσω ευχαριστίες:

- Στο Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου και τους καθηγητές των τεσσάρων θεματικών ενοτήτων, που μου έδωσαν την ευκαιρία για να κάνω ακόμη ένα μεγάλο βήμα στον κόσμο της Γνώσης.

- Στην επιβλέπουσα καθηγήτρια, Ελένη Σταύρου Κωστέα του Πανεπιστημίου Κύπρου, που συνέβαλε με τις συμβουλές της στην όλη διαμόρφωση της διατριβής.

- Στην Εθνική Φρουρά για τα όσα μου πρόσφερε και προσφέρει μέχρι σήμερα καθώς και για τη θετική ανταπόκριση και έγκριση από την Ηγεσία της, ώστε να μπορέσω να πραγματοποιήσω την απαραίτητη έρευνα.

- Στα στελέχη του Ναυτικού (άνδρες και γυναίκες) που αναταποκρίθηκαν πρόθυμα και συμμετείχαν στη διεξαγωγή της έρευνας.

- Τέλος στην οικογένειά μου για την ολόπλευρη στήριξη και συμπαράστασή τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Προσδιορισμός του Προβλήματος

Η ηγεσία ως έννοια αλλά και ως λειτουργία/δραστηριότητα στην ανθρώπινη κοινωνία είναι διαχρονική αλλά και καθοριστική. Στη διαμόρφωση του ρου της Ιστορίας, μικροί και μεγάλοι ηγέτες άφησαν ανεξίτηλα τη σφραγίδα τους, τόσο με τα λόγια όσο και με τις πράξεις τους. Ως εκ τούτου η ηγεσία, δεν αποτέλεσε εξαίρεση στην προσπάθεια να μελετηθεί σε βάθος και να αναπτυχθούν διάφορες προσεγγίσεις και θεωρίες. Η βιβλιογραφία λοιπόν σε παγκόσμιο επίπεδο, από τα αρχαία χρόνια έως και σήμερα, είναι πλούσια σε ότι αφορά την κατανόηση, την ερμηνεία και την εφαρμογή του φαινομένου της ηγεσίας. Ένα φαινόμενο όμως, το οποίο σύμφωνα με τον W. Bennis (διακεκριμένος καθηγητής ηγεσίας), «*αν και είναι τόσο ορατό και καθημερινό το έχουμε κατανοήσει ελάχιστα*»¹.

Σήμερα τόσο από έρευνες όσο και από την πράξη, η ηγεσία αναδεικνύεται ως ο πιο σημαντικός παράγοντας επιτυχίας σε όλες τις ανθρώπινες δραστηριότητες². Σε ένα κόσμο που συνεχώς μεταβάλλεται, ο ηγέτης σε όλα τα επίπεδα και σε όλο το φάσμα των δραστηριοτήτων αυτών, καλείται πολλές φορές σαν από μηχανής θεός να δώσει τις κατάλληλες λύσεις. Λύσεις όμως που πρέπει να έχουν ως αρχή και τέλος τον ίδιο τον άνθρωπο, ο οποίος εμπιστεύεται και ακολουθεί τον ηγέτη, για να πετύχει μαζί με αυτόν ότι δεν μπορεί από μόνος του.

Εξίσου σημαντική είναι και η άσκηση της στρατιωτικής ηγεσίας. Οι Ένοπλες Δυνάμεις στις διάφορες χώρες, έχουν υιοθετήσει διάφορες θεωρητικές και πρακτικές προσεγγίσεις για την άσκηση της στρατιωτικής ηγεσίας και έχουν αναπτύξει διάφορα μοντέλα για την εφαρμογή της. Για την Εθνική Φρουρά, δηλαδή τις Ένοπλες Δυνάμεις της Κυπριακής Δημοκρατίας δεν έχει αναπτυχθεί κάποιο ιδιαίτερο μοντέλο και η άσκηση της ηγεσίας γίνεται με βάση τα πρότυπα των Ελληνικών Ενόπλων Δυνάμεων, οι οποίες επίσης ακολουθούν το Αμερικανικό μοντέλο. Επίσης η άσκηση της ηγεσίας στην Εθνική Φρουρά είναι κυρίως εμπειρική, υποστηριζόμενη κατά καιρούς από μεμονωμένα σεμινάρια και παρακολούθηση θεωρητικών εκπαιδεύσεων και δεν τυγχάνει μεθοδικής και εστιασμένης αξιολόγησης και ανάπτυξης.

Η απουσία λοιπόν κάποιου συγκεκριμένου πρακτικού μοντέλου στρατιωτικής ηγεσίας στην Εθνική Φρουρά και η καθόλου ή και πολύ περιορισμένη επιστημονική αξιολόγηση και

¹ Δ. Μπουραντάς (2005) σ.197

² Δ. Μπουραντάς (2005) σ.195

ανάπτυξη της, οδήγησαν στην ανάγκη να αναληφθεί με την παρούσα διατριβή, μια προσπάθεια δημιουργίας ενός ουσιαστικού και ρεαλιστικού μοντέλου, για να καλυφθούν τα εν λόγω κενά και αδυναμίες. Η ανάπτυξη ενός νέου μοντέλου για την Εθνική Φρουρά, αποτελεί μια πρόκληση καθώς δεν θα χρησιμοποιήσουμε αυτούσια μοντέλα που έχουν ήδη αναπτυχθεί. Το μοντέλο που επιδιώκουμε να αναπτύξουμε, θα συνδυάζει τις διάφορες θεωρητικές προσεγγίσεις, μοντέλα - θεωρίες που έχουν αναπτυχθεί από άλλες Ένοπλες Δυνάμεις και πρακτικά θέματα στρατιωτικής ηγεσίας που προκύπτουν από διάφορες πηγές και στοιχεία. Η όλη φιλοσοφία ανάπτυξης του μοντέλου και η άσκηση της στρατιωτικής ηγεσίας στην πράξη, ουσιαστικά θα έχει ως βάση απαντήσεις που προέρχονται από τα εξής βασικά ερωτήματα³:

- Γιατί η ηγεσία είναι σημαντική; Τι πρέπει να επιτυγχάνει ο ηγέτης και ποιά τα αποτελέσματα της καλής ηγεσίας;
- Τι πρέπει να είναι, να γνωρίζει, να κάνει (ρόλος – έργο) και πώς ο ηγέτης;
- Πώς αναπτύσσεται η ηγεσία σε ένα οργανισμό, εστιάζοντας περισσότερο στα αποτελέσματα και τις ενέργειες που επηρεάζουν τα μέλη του ;

Αυτά τα ερωτήματα πρέπει να έχει συνεχώς στη σκέψη του και ο στρατιωτικός ηγέτης, καθοδηγώντας έτσι το όραμα και το έργο του. Ένα όραμα και έργο, γεμάτο ευθύνη και υποχρεώσεις απέναντι στην πολιτεία, αλλά και στους υφισταμένους που είναι υπό τη διοίκησή του. Και για να καταφέρει να έχει υφισταμένους που εθελοντικά και πρόθυμα θα τον ακολουθούν για να πετύχουν τους κοινούς στόχους, πρέπει να έχει τη θέληση να ασκήσει ηγεσία, να έχει τις ικανότητες να την ασκήσει και τέλος να έχει την υποστήριξη της πολιτείας γι' αυτό που κάνει⁴.

1.2 Σκοπός - Θέση Διατριβής

Όπως αναφέρθηκε και στην προηγούμενη παράγραφο, η ηγεσία ίσως αποτελεί τον πιο σημαντικό παράγοντα επιτυχίας για ένα οργανισμό/επιχείρηση σε παγκόσμιο επίπεδο. Κατ' επέκταση η στρατιωτική ηγεσία είναι εξίσου κρίσιμη και αναγκαία στις Ένοπλες Δυνάμεις, όπου η αποστολή τους άπτεται της άμυνας και της ασφάλειας του κάθε κράτους. Κύριος σκοπός λοιπόν της διατριβής, είναι να αναπτυχθεί ένα θεωρητικό μοντέλο στρατιωτικής ηγεσίας, του οποίου θα αναλυθούν οι διαστάσεις και τα δομικά στοιχεία, λαμβάνοντας υπόψη διάφορες προσεγγίσεις στο θέμα της ηγεσίας. Ακολούθως το μοντέλο θα τύχει ερευνητικής

³ Dave Ulrich, Norm Smallwood,(2012), “What is Leadership”, Emerald Group, Publishing Limited, Advance in Global Leadership, VO.7,9-36, pp.9-36, Δ. Μπουραντάς (2005) σ.207

⁴ Δ. Μπουραντάς (2005) σ.275

εφαρμογής στην Εθνική Φρουρά και θα εξαχθούν τα ανάλογα συμπεράσματα. Περαιτέρω η διατριβή μέσα τις από αναγκαίες τροποποιήσεις, ευελπιστώ να καταστεί ένας οδηγός και ένα εγχειρίδιο στρατιωτικής ηγεσίας, παρέχοντας επιπλέον γνώση, ιδέες και προβληματισμό.

1.3 Μεθοδολογία και Συνοπτική Παρουσίαση Κεφαλαίων

Η μεθοδολογία που θα ακολουθηθεί, θα βασιστεί αρχικά στην παράθεση διαφόρων θεωριών γενικά για την ηγεσία και ιστορικών στοιχείων για τη στρατιωτική ηγεσία. Θα παρουσιαστεί συνοπτικά ο ρόλος και το έργο των Ενόπλων Δυνάμεων και ακολούθως θα αναπτυχθεί το επιθυμητό μοντέλο στρατιωτικής ηγεσίας, το οποίο θα τύχει ερευνητικής εφαρμογής.

Συγκεκριμένα στο δεύτερο κεφάλαιο τονίζεται γενικά η σημασία της ηγεσίας (ορισμοί – κατανόηση – ερμηνεία) και στη συνέχεια παρουσιάζονται διάφορες θεωρίες (χαρακτηριστικών, συμπεριφορικές, ενδεχομενικές, σύγχρονες) που σκοπό έχουν να μας εισαγάγουν στο θέμα και να μας προβληματίσουν. Ακολούθως με συνοπτικό τρόπο αναλύονται οι παράμετροι που συνθέτουν την οργάνωση – λειτουργία των Ενόπλων Δυνάμεων, με σκοπό να κατανοήσουμε και να αντιληφθούμε τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και τις ιδιαιτερότητες τους σε σχέση με ένα οποιοδήποτε οργανισμό. Τέλος στο κεφάλαιο αυτό γίνεται μια ιστορική διαδρομή στα θέματα στρατιωτικής ηγεσίας και παρουσιάζονται επίσης δύο μοντέλα ηγεσίας, των Αμερικανικών και των Βρετανικών Ενόπλων Δυνάμεων, των οποίων η ανάλυση παρατίθενται στο τρίτο κεφάλαιο, για καλύτερη κατανόηση και συσχέτιση με το αντικείμενο της διατριβής.

Στο τρίτο κεφάλαιο αναπτύσσεται το θεωρητικό μοντέλο στρατιωτικής ηγεσίας και προσδιορίζονται/εξετάζονται εκτενώς οι διαστάσεις/δομικά στοιχεία που το αποτελούν. Το μοντέλο βασίζεται στη θεώρηση ότι η ηγεσία ως διαδικασία είναι συστημική⁵ και θα προσπαθήσουμε να εντοπίσουμε εκείνους τους παράγοντες/παραμέτρους (διαστάσεις) που την αποτελούν, κινούμενοι σε δύο άξονες. Ο πρώτος άξονας εμπεριέχει τα βασικά ερωτήματα που τέθηκαν στον προσδιορισμό του προβλήματος και ο δεύτερος άξονας απαντά στα εξής ερωτήματα που αφορούν αποκλειστικά τον ηγέτη:

- Ποιός ασκεί την ηγεσία; Απάντηση: Ο ηγέτης, ο οποίος σε αυτή τη διάσταση πρέπει να κοιτάζει τον εαυτό του, να κατανοήσει τι θέλει να πετύχει, να αντιληφθεί τις αδυναμίες και τα ισχυρά του σημεία και να σχεδιάσει την αυτοβελτίωσή του.

⁵ Δ. Μπουραντάς (2005) σ.206

- Πού απευθύνεται ο ηγέτης; Απάντηση: Στα μέλη των Ενόπλων Δυνάμεων. Συνεπώς ο ηγέτης, έχει ως βασικό αντικείμενο να αντιμετωπίσει την ανθρώπινη διάσταση της ηγεσίας (κίνητρα, στάσεις, συμπεριφορές ανθρώπων ατομικά – ομαδικά), κατανοώντας την αρχικά και αναπτύσσοντας την στη συνέχεια.

- Γιατί ασκεί ηγεσία ο ηγέτης; Απάντηση: Για να επιτευχθεί το όραμα και η αλλαγή με σκοπό την βελτίωση των Ενόπλων Δυνάμεων, καθώς ο απώτερος λόγος ύπαρξης της ηγεσίας είναι να φέρνει την αλλαγή και να προχωρά σε καινοτόμα αποτελέσματα.

- Τί ακριβώς ασκεί ο ηγέτης; Απάντηση: Ασκεί επιρροή σε ανθρώπους, τα μέλη των Ενόπλων Δυνάμεων, με σκοπό να τα ενθαρρύνει, να τα εμπνεύσει και να τα καθοδηγήσει ούτως ώστε να επιτευχθούν οι τεθέντες στόχοι.

- Πώς ασκεί την επιρροή ο ηγέτης; Απάντηση: Μέσω των διαφόρων μορφών εξουσίας (θεσμικές – μη θεσμικές) που έχει στη διάθεσή του ο στρατιωτικός ηγέτης. Αυτές παρέχουν τις απαραίτητες δυνάμεις για να εκτελεί ο ηγέτης συγκεκριμένα έργα και ρόλους.

Οι απαντήσεις στα πιο πάνω ερωτήματα που αφορούν τις πέντε κύριες διαστάσεις της ηγεσίας (Εαυτός, Άνθρωποι, Όραμα, Επιρροή, Δύναμη), προκύπτουν μέσα από τα συμπεράσματα του δεύτερου κεφαλαίου. Συνδυάζοντας τις πέντε διαστάσεις και λαμβάνοντας υπόψη τη συστημική θεώρηση της ηγεσίας, καταλήγουμε με μεθοδικό τρόπο να προσδιορίσουμε μέσα από πηγές και στοιχεία, τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ηγέτη, τις ικανότητες/δεξιότητες που πρέπει να διαθέτει, το έργο/ρόλο που εκτελεί κατά την άσκηση της ηγεσίας και στο τέλος το τι επιτυγχάνει για τους ανθρώπους που βρίσκονται υπό την ηγεσία του.

Περαιτέρω στο τρίτο κεφάλαιο αναπτύσσονται τα θέματα της επικοινωνίας και λήψης αποφάσεων που αποτελούν εργαλεία της ηγεσίας, καθώς και το στυλ ηγεσίας που αφορά στο χαρακτήρα της ηγετικής συμπεριφοράς και το οποίο είναι καθοριστικό ως προς την ανταπόκριση των μελών της ομάδας. Σημαντικό μέρος του τρίτου κεφαλαίου αποτελούν οι οδηγίες εφαρμογής της στρατιωτικής ηγεσίας στην πράξη, καθώς και διάφοροι τρόποι ανάπτυξης της ηγεσίας στις Ένοπλες Δυνάμεις.

Στο τέταρτο κεφάλαιο λαμβάνοντας υπόψη το θεωρητικό μοντέλο και κυρίως τις πρακτικές οδηγίες άσκησης της στρατιωτικής ηγεσίας, επιχειρείται μέσω ερωτηματολογίου, έρευνα στην Εθνική Φρουρά για συλλογή δεδομένων και στη συνέχεια παρουσιάζεται η επεξεργασία και τα αποτελέσματα. Τέλος στο πέμπτο και τελευταίο κεφάλαιο εξάγονται γενικά συμπεράσματα /προτάσεις επί του συνόλου της διατριβής.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ : ΘΕΩΡΙΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ – ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

2.1 Θεωρίες Ηγεσίας

Πριν να προχωρήσουμε στις διάφορες προσεγγίσεις και θεωρίες για την ηγεσία, πρώτα πρέπει να δούμε τι είναι η ηγεσία, να δώσουμε ορισμούς καθώς και να αποσαφηνίσουμε τη διαφορά της με το μάνατζμεντ, διότι οι όροι αυτοί συχνά συγχέονται.

2.1.1 Τι πραγματικά είναι η Ηγεσία

Η λέξη ηγεσία προέρχεται από το αρχαίο ελληνικό ρήμα «ηγέομαι» (ηγούμαι)⁶, το οποίο σημαίνει προπορεύομαι, οδηγώ, διευθύνω. Συνεπώς με την ηγεσία ορίζουμε απλά την καθοδήγηση ανθρώπων από κάποιον, προς μια συγκεκριμένη κατεύθυνση. Σε ότι αφορά τη διαφορά μάνατζμεντ και ηγεσίας, όπως αναφέρει ο Kotter⁷ «το μάνατζμεντ ασχολείται με την αντιμετώπιση της πολυπλοκότητας, ενώ η ηγεσία ασχολείται με την αντιμετώπιση των αλλαγών». Οι διαφορετικές αυτές λειτουργίες χαρακτηρίζουν τις δραστηριότητες τόσο της ηγεσίας, όσο και του μάνατζμεντ. Και τα δύο ωστόσο περιλαμβάνουν τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, τη δημιουργία ανθρώπινων δεσμών για την πραγματοποίηση ενός προγράμματος και τέλος την εξασφάλιση ότι οι άνθρωποι κάνουν τα σωστά πράγματα. Ο τρόπος όμως που η ηγεσία και το μάνατζμεντ επιτυγχάνουν τα πιο πάνω, διαφέρει και αυτό φαίνεται από τον πιο κάτω πίνακα, όπου συσχετίζονται οι λειτουργίες του μάνατζμεντ με αυτές της ηγεσίας⁸.

Σύστημα Δράσης	Μάνατζμεντ	Ηγεσία
Λειτουργίες	Σχεδίαση – Κατάρτιση Προγραμμάτων	Ανάπτυξη Οράματος – Καθορισμός Κατεύθυνσης
	Οργάνωση – Στελέχωση	Εναρμόνιση Προσώπων
	Έλεγχος – Επίλυση Προβλημάτων	Παρακίνηση – Εμφύσηση Ενδιαφέροντος

Για την καλύτερη κατανόηση της διαφοράς μάνατζμεντ και ηγεσίας χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα που αναφέρει και πάλι ο Kotter⁹: «Ο στρατός σε περίοδο ειρήνης μπορεί

⁶ <http://www.greek-language.gr/> (Πύλη για την Ελληνική Γλώσσα)

⁷ Harvard Business Review (2001) σ.45

⁸ Harvard Business Review (2001) σ.46-47

⁹ Harvard Business Review (2001) σ.46

συνήθως να επιβιώσει με καλή διαχείριση και μανάτζμεντ σε όλη την έκταση της ιεραρχίας, σε συνδυασμό με καλή ηγεσία που είναι συγκεντρωμένη στην κορυφή. Όμως ο στρατός σε περίοδο πολέμου πρέπει να διαθέτει καλούς ηγέτες σε όλα τα επίπεδα. Μέχρι στιγμής κανένας δεν έχει βρεί τη μέθοδο αποτελεσματικού μανάτζμεντ του ανθρώπινου δυναμικού την ώρα της μάχης. Εκεί χρειάζεται ηγεσία.»

Ο Kotter¹⁰ ορίζει ότι «η ηγεσία είναι ένα σύνολο διαδικασιών που δημιουργούν κατ'αρχήν οργανισμούς ή που τους προσαρμόζουν στις συνθήκες όταν αυτές μεταβάλλονται. Η ηγεσία καθορίζει πιο πρέπει να είναι το μέλλον, προσανατολίζει τα πρόσωπα προς το όραμα και τα εμπνέει για την υλοποίησή του, παρά τα εμπόδια που θα ανακύψουν».

Ο Zaleznik¹¹ υποστηρίζει ότι οι αναγκαιότητες και οι καθημερινές εργασίες σε ένα οργανισμό καθοδηγούν τους στόχους των μανάτζερ, ενώ οι επιθυμίες, η ανάγκη για δημιουργία και η ενεργός στάση απέναντι σε στόχους, καθοδηγούν τους ηγέτες. Οι διαφορές ηγετών και μανάτζερ εστιάζονται σε τέσσερις τομείς: προσωπικότητα, στάσεις απέναντι στους στόχους, αντιλήψεις για την εργασία, σχέσεις με τους άλλους.

Ο Drucker¹² λέει ότι ηγεσία είναι «η πραγματοποίηση του οράματος ενός ατόμου, η επίτευξη υψηλών στόχων πέραν και μακριά από τους συνηθισμένους, το κτίσιμο μιας προσωπικότητας αρκετά διαφοροποιημένης από τα συνήθη».

Οι Robbins και Judge¹³ ορίζουν την ηγεσία ως την «ικανότητα άσκησης επιρροής σε μια ομάδα με στόχο την υλοποίηση ενός οράματος ή μιας σειράς στόχων».

Ο Μπουραντάς¹⁴ αναφέρει ότι η αποτελεσματική ηγεσία περιλαμβάνει και την άσκηση του μανάτζμεντ. Άρα η έννοια του ηγέτη είναι ευρύτερη από αυτήν του μανάτζερ. Ο ηγέτης λοιπόν κάνει κάτι περισσότερο από το μανάτζερ, που εντοπίζεται στα εξής:

- Εμπνέει και κερδίζει τους ανθρώπους, ώστε να τον ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα.
- Προβαίνει σε αλλαγές δημιουργώντας ένα καλύτερο μέλλον, ενώ παράλληλα αναπτύσσει άλλους ηγέτες.

Τέλος ο Μπουραντάς¹⁵ ορίζει ότι «Ως ηγεσία θα μπορούσε να οριστεί η διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των συναισθημάτων, των στάσεων και των συμπεριφορών μιας μικρής

¹⁰ Β. Κέφης (2005) σ.118

¹¹ Harvard Business Review (2001) σ.67

¹² Β. Κέφης (2005) σ.118

¹³ S. Robbins, T. Judge (2011) σ.356

¹⁴ Δ. Μπουραντάς (2005) σ.203

¹⁵ Δ. Μπουραντάς (2005) σ.197

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 υλοποιήσουν αποτελεσματικούς στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας και τη φιλοδοξία της για πρόοδο ή ένα καλύτερο μέλλον».

Από την παρουσίαση όλων των πιο πάνω ορισμών, προκύπτουν αρκετά στοιχεία τα οποία θα προσπαθήσουμε να εκμεταλλευτούμε στη συνέχεια κατά την ανάπτυξη ενός μοντέλου στρατιωτικής ηγεσίας. Συγκεκριμένα διαπιστώνουμε για την ηγεσία τα εξής:

- Στοχεύει στην αλλαγή, στην καινοτομία για να επιτευχθεί ένα όραμα.
- Είναι μία σχέση αλληλεπίδρασης μεταξύ ηγέτη και των μελών μιας ομάδας, που βασίζεται στη δημιουργία εμπιστοσύνης και δέσμευσης για υλοποίηση ενός οράματος.
- Πρόκειται για μια ομαδική διαδικασία με επί μέρους λειτουργίες, στην οποία εμπλέκονται, ο ηγέτης και τα μέλη της ομάδας.
- Η διαδικασία της περιλαμβάνει μεταξύ άλλων, την κατεύθυνση των μελών της ομάδας, τη συνεργασία, την τεχνική άσκησης επιρροής και τον επηρεασμό της συμπεριφοράς τους,
- Είναι κάτι περισσότερο από μανάτζμεντ, εμπεριέχει όμως στοιχεία του μανάτζμεντ όπως π.χ. λήψη αποφάσεων, παρακίνηση.
- Ο ηγέτης αποβλέπει στην ικανοποίηση των μελών της ομάδας και στην επίτευξη του οράματος.

2.1.2 Θεωρίες Χαρακτηριστικών (Trait approach)

Αρχικά θα αναφερθούμε στη θεωρία των χαρακτηριστικών του ηγέτη με επίκεντρο τα προσωπικά του γνωρίσματα και χαρακτηριστικά. Μελέτες που έγιναν στο τέλος της δεκαετίας του 1960, «εντόπισαν μόνο πέντε από ογδόντα κοινά χαρακτηριστικά, που υπήρχαν σε τέσσερις ή και περισσότερες έρευνες¹⁶». Μέχρι και τη δεκαετία του 1990 και πάλι ύστερα από πολλές μελέτες το συμπέρασμα ήταν ότι, «οι ηγέτες δεν είναι συνηθισμένοι άνθρωποι, αλλά τα χαρακτηριστικά που τους διέκριναν είχαν σημαντικές αποκλίσεις». Αργότερα η προσπάθεια κατηγοριοποίησης των χαρακτηριστικών με βάση το μοντέλο των **Πέντε Μεγάλων Παραγόντων** φαίνεται ότι απέδωσε. Το μοντέλο αυτό αναφέρεται στην προσωπικότητα¹⁷ και συγκεκριμένα σε πέντε διαστάσεις που την συνθέτουν: «*Εξωστρέφεια, Προσήνεια, Ευσυνειδησία, Συναισθηματική Σταθερότητα και Δεκτικότητα σε Εμπειρίες*». Τα περισσότερα λοιπόν χαρακτηριστικά του ηγέτη που προέκυψαν από έρευνες εντάσσονταν σε

¹⁶ S. Robbins, T. Judge (2011) σ.357

¹⁷ S. Robbins, T. Judge (2011) σ.124

κάποια από τις πιο πάνω διαστάσεις. Η εξωστρέφεια δε, αποτελεί το πιο σημαντικό χαρακτηριστικό αλλά σχετίζεται μόνο με την ανάδειξη του ηγέτη παρά με την αποτελεσματικότητα του. Περαιτέρω η ευσυνειδησία και η δεκτικότητα σε εμπειρίες έδειξαν να έχουν πιο στενή σχέση με την ηγεσία, σε αντίθεση με την προσήνεια και τη συναισθηματική σταθερότητα.

Επίσης στον τομέα της συναισθηματικής νοημοσύνης μπορούν να εντοπιστούν σημαντικά χαρακτηριστικά του ηγέτη, καθώς αυτή σχετίζεται με αλληλεπίδραση συναισθημάτων μεταξύ ανθρώπων. Σύμφωνα με τον Goleman¹⁸ συναισθηματική νοημοσύνη ορίζεται ως η «ικανότητα ενός ατόμου να αναγνωρίζει τα συναισθήματα του και τα συναισθήματα των άλλων, να τα χειρίζεται αποτελεσματικά και να δημιουργεί κίνητρα για τον εαυτό του». Σύμφωνα με το μοντέλο του, το οποίο επεξεργάστηκε με άλλους ερευνητές (Boyatzis, McKee 2002) η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελείται από τέσσερις διαστάσεις. Οι δύο πρώτες ανήκουν στην κατηγορία της ενδοπροσωπικής νοημοσύνης και είναι¹⁹:

Αυτοεπίγνωση: «*Η ικανότητα ενός ατόμου να αναγνωρίζει τα συναισθήματα, τις σκέψεις, τις ανάγκες του, τα δυνατά και αδύνατα του σημεία*».

Αυτοδιαχείριση: «*Η ικανότητα να διαχειρίζεται κανείς την εσωτερική του κατάσταση, τις παρορμήσεις και τις διαθέσεις του ώστε να λειτουργούν υπέρ του και όχι εναντίον του*».

Οι δύο δεύτερες ανήκουν στην κατηγορία της διαπροσωπικής ή κοινωνικής νοημοσύνης και είναι:

Κοινωνική επίγνωση: «*Η ικανότητα ενός ατόμου να αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα και τις ανάγκες των άλλων ανθρώπων (ενσυναίσθηση) και να συμπεριφέρεται ανάλογα*».

Διαχείριση σχέσεων: «*Η ικανότητα ενός ατόμου να επικοινωνεί με τους άλλους ανθρώπους, να δημιουργεί σχέσεις και να προκαλεί στους άλλους τις αντιδράσεις που θέλει*».

Κλείνοντας τη θεωρία των χαρακτηριστικών, τα θεμελιώδη ηγετικά χαρακτηριστικά θα μπορούσαν σύμφωνα με έρευνες να ταξινομηθούν σε δύο κατηγορίες²⁰. Η πρώτη αφορά τα κίνητρα για άσκηση ηγεσίας τα οποία είναι: Επίτευξη οράματος, αυτοεκτίμηση/ αναγνώριση, πίστη και δέσμευση σε αξίες, δύναμη και επιρροή. Η δεύτερη αφορά περισσότερο το χαρακτήρα της ηγετικής συμπεριφοράς και λιγότερο το περιεχόμενο αυτής. Τα χαρακτηριστικά της δεύτερης κατηγορίας είναι: Ευαισθησία για τους ανθρώπους, ακεραιότητα, αυστηρότητα, ταπεινότητα, αυτοπεποίθηση, θάρρος, κουράγιο, εστίαση, επιμονή, πειθαρχία.

¹⁸ Δ. Ιορδάνογλου (2008) σ.116

¹⁹ Δ. Ιορδάνογλου (2008) σ.116

²⁰ Δ. Μπουραντάς (2005) σ.252

2.1.3 Συμπεριφορικές Θεωρίες (Behavioral approach)

Η επόμενη θεωρία εξετάζει τον τρόπο που συμπεριφέρονται οι ηγέτες. Οι αρχικές αποτυχίες των μελετών για τα χαρακτηριστικά του ηγέτη με βάση την προηγούμενη θεωρία, οδήγησε σε έρευνες για τον τρόπο συμπεριφοράς των αποτελεσματικών ηγετών. Μελέτες του Ohio State University κατέληξαν σε δύο διαστάσεις της ηγετικής συμπεριφοράς²¹. Τις ονόμασαν δόμηση του έργου και μέριμνα για το άτομο. *«Η δόμηση του έργου περιλαμβάνει τη συμπεριφορά που επιχειρεί να διαμορφώσει ο ηγέτης σε σχέση με το δικό του ρόλο και τον ρόλο των υφισταμένων, με σκοπό την επίτευξη των στόχων. Η μέριμνα για το άτομο αφορά το βαθμό στον οποίο οι σχέσεις του ηγέτη, χαρακτηρίζονται από αμοιβαία εμπιστοσύνη και σεβασμό των απόψεων των εργαζομένων και ενδιαφέρον για τα συναισθήματά τους»*. Παρόμοιες μελέτες έγιναν από το Michiganans University²² οι οποίες κατέληξαν σε δύο συμπεριφορικές διαστάσεις: *«ο ηγέτης που είναι προσανατολισμένος στους υφισταμένους του, δίνοντας έμφαση στις διαπροσωπικές σχέσεις και ο προσανατολισμένος στην παραγωγή ηγέτης, που δίνει έμφαση στις τεχνικές πτυχές της εργασίας και διεκπεραίωσης των στόχων»*.

Μέσα σε αυτά τα πλαίσια με βάση τη συμπεριφορά του ηγέτη αναπτύχθηκαν επιπλέον θεωρίες που παράλληλα αναφέρονται και στο στυλ ηγεσίας και παρουσιάζονται σύντομα ως ακολούθως:

- Θεωρία X, Y: Αναπτύχθηκε από τον D. McGregor (1960) και σε αυτήν η θεωρία X αντιπροσωπεύει την άποψη ότι *«οι άνθρωποι είναι από τη φύση τους τεμπέληδες, δεν τους αρέσει η εργασία και ο ηγέτης πρέπει να τους πιέζει να δουλεύουν»*. Προκύπτει λοιπόν ότι απαιτείται η καθοδήγηση και ο έλεγχος των ατόμων από ένα κεντρικό σύστημα διοίκησης και άσκηση αυστηρής εξουσίας. Σε αντίθεση με τη θεωρία X, η θεωρία Y αντιπροσωπεύει την άποψη ότι *«ο μέσος άνθρωπος δεν αντιπαθεί την εργασία και εκτός από τις απειλές, υπάρχουν και άλλοι τρόποι παρακίνησης»*. Με αυτό τον τρόπο το άτομο ταυτίζεται με το όραμα του οργανισμού, ο οποίος δημιουργεί εκείνες τις συνθήκες ανάπτυξης πρωτοβουλίας και ικανοποίησης των αναγκών του²³.

- Θεωρία P. Likert: Σύμφωνα με αυτόν (1961) υπάρχουν τέσσερα συστήματα ηγεσίας και αντίστοιχες συμπεριφορές²⁴ προς τους ανθρώπους. Το εκμεταλλευτικό – εξουσιαστικό (δεν υπάρχει εμπιστοσύνη), το φιλανθρωπικό – εξουσιαστικό (υπάρχει εμπιστοσύνη λόγω κατανόησης προβλημάτων), το συμβουλευτικό (ο ηγέτης δέχεται

²¹ S. Robbins, T. Judge (2011) σ.359

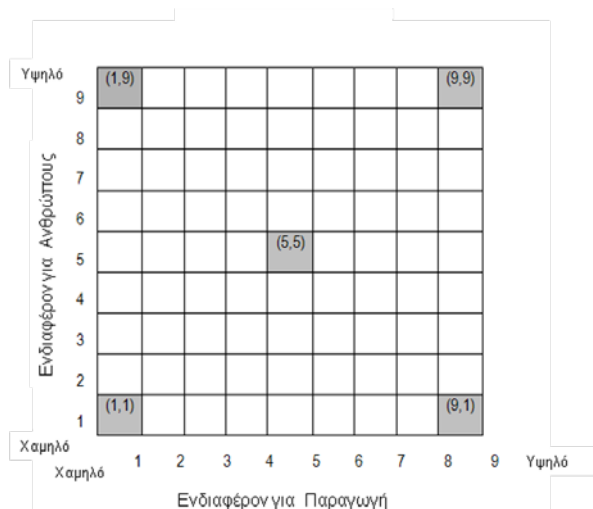
²² S. Robbins, T. Judge (2011) σ.360

²³ Λ. Χυτήρης (2001) σ.243

²⁴ Κ. Χολέβας (1995) σ.218

συμβουλές και υπάρχει κάποια μορφής εμπιστοσύνη) και το συμμετοχικό (συμμετοχή στις αποφάσεις και πλήρη εμπιστοσύνη).

- Διοικητικό Πλέγμα Blake - Mouton: Πρόκειται για το διάγραμμα managerial grid που αναπτύχθηκε από τους R.R. Blake και J.S. Mouton (1964). Το διάγραμμα αποτελείται από δύο άξονες, όπου οι κάθετες γραμμές αντιπροσωπεύουν το ενδιαφέρον της ηγεσίας για τους ανθρώπους και οι οριζόντιες γραμμές το ενδιαφέρον για την παραγωγή²⁵.



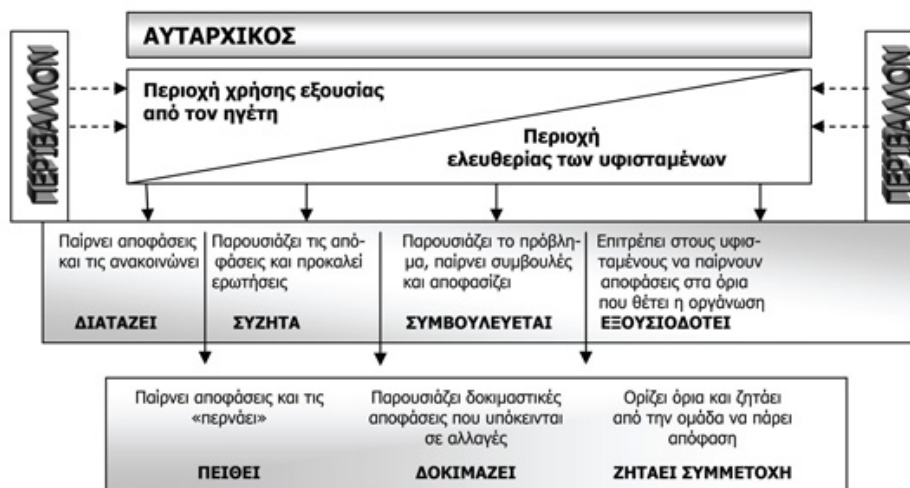
Πηγή: Λ. Χυτήρης (2001) σελ. 246 Σχήμα 38

Τα πιο αντιπροσωπευτικά στυλ ηγεσίας είναι 5. Στο 1.9 ο ηγέτης δείχνει πλήρες ενδιαφέρον προς τον ανθρώπινο παράγοντα δημιουργώντας ευχάριστο κλίμα και με μειωμένο ενδιαφέρον για την παραγωγή. Αντίθετα στο 9.1 ο ηγέτης εστιάζεται πλήρως στη υψηλή παραγωγή και καθόλου στους ανθρώπους. Το στυλ ηγεσίας 1,1 δεν είναι καθόλου αποτελεσματικό. Ο ηγέτης δεν δείχνει ενδιαφέρον ούτε για τους εργαζόμενους αλλά ούτε και για την παραγωγή. Το στυλ ηγετικής συμπεριφοράς 5,5 δηλώνει μια ενδιάμεση κατάσταση και μία ισορροπία στο μέσο. Τέλος, το πιο αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας κατά τους Blake-Mouton είναι το 9,9. Ο ηγέτης καταβάλλει προσπάθειες τόσο για την ικανοποίηση των υφισταμένων του, όσο και για την επίτευξη του στόχου της μέγιστης παραγωγής.

- Πρότυπο R. Tannenbaum και W. Schmidt²⁶ (1958): Το πρότυπο αυτό σχετίζεται με το βαθμό που ασκεί εξουσία ο ηγέτης/προϊστάμενος στους υφισταμένους του και επίσης πόση ελευθερία πρωτοβουλίας σκέψης και δράσης υπάρχει. Στα δύο άκρα όπως φαίνεται και στο πιο κάτω σχήμα ο ηγέτης είναι αυταρχικός, ενώ στο άλλο άκρο μεταβιβάζει όλη την εξουσία στους υφισταμένους του. Τα δύο αυτά ακραία στυλ ηγεσίας σπανίως συναντούνται στην πράξη.

²⁵ Λ. Χυτήρης (2001) σ.245

²⁶ Δ. Μπουραντάς (2005) σ.230-231



Πηγή: Δ. Μπουραντάς (2005) σελ. 231 Σχήμα 35

Μεταξύ αυτών των δύο στυλ, οι R. Tannenbaum και W. Schmidt περιγράφουν τα παρακάτω στυλ ηγεσίας που συναντούνται στην πράξη.

Διατάσσει: «Ο ηγέτης λαμβάνει την απόφαση και την ανακοινώνει στους υφισταμένους για εκτέλεση»

Πείθει: «Ο ηγέτης έχει ήδη αποφασίσει και προσπαθεί με την πειθώ να κάνει αποδεκτέ την απόφαση στους υφισταμένους».

Συζητά: «Παρουσιάζει την απόφαση, προκαλεί απορίες των υφισταμένων και συζητά τρόπους υλοποίησης».

Δοκιμάζει : «Παρουσιάζει διάφορες επιλογές και μετά από συζήτηση μπορεί να τις αλλάξει».

Συμβουλευέται: «Παρουσιάζει το πρόβλημα, συγκεντρώνει απόψεις/γνώμες και μετά αποφασίζει».

Ζητά συμμετοχή: «Θέτει όρια/προϋποθέσεις και ζητά από τους υφισταμένους να συναποφασίσουν».

Εξουσιοδοτεί: «Επιτρέπει στους υφισταμένους να ενεργήσουν όπως αυτοί νομίζουν μέσα σε κάποια συγκεκριμένα πλαίσια».

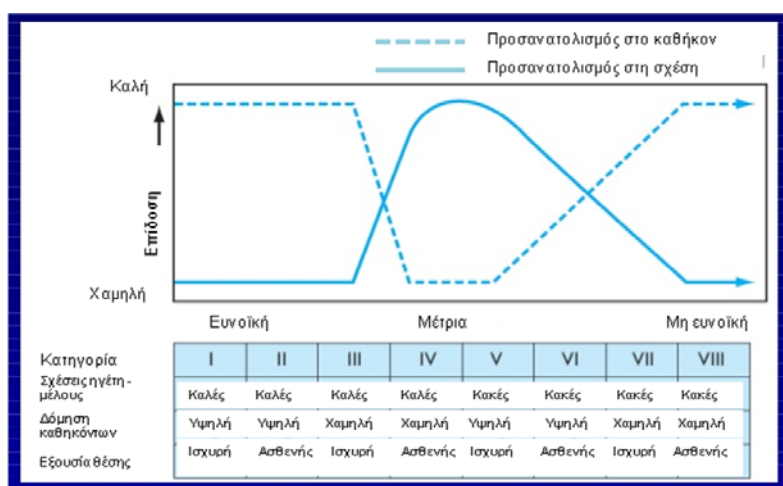
2.1.4 Ενδεχομενικές Θεωρίες (Contingency Approach)

- Το μοντέλο του Fiedler²⁷ (1964): Το μοντέλο αυτό αναφέρει ότι, «η αποτελεσματικότητα μιας ομάδας εξαρτάται από το πόσο ταιριαστή είναι η σχέση ανάμεσα στον τρόπο συμπεριφοράς του ηγέτη και στο πόσο ελέγχει την κατάσταση». Ο Fiedler υποθέτει ότι το στυλ ηγεσίας είναι σταθερό και προσδιόρισε τρεις ενδεχομενικές περιπτώσεις:

²⁷ S. Robbins, T. Judge (2011) σ.361-364

- Σχέσεις ηγέτη – μέλους της ομάδας (βαθμός εμπιστοσύνης και σεβασμού των μελών για τον ηγέτη τους).
- Δόμηση των καθηκόντων (κατά πόσο οι αναθέσεις εργασίας είναι με σαφήνεια δομημένες σε διαδικασίες)
- Εξουσία της θέσης (βαθμός επιρροής και οι δυνάμεις που διαθέτει ο ηγέτης)

Ο συνδυασμός των τριών ενδεχομενικών περιπτώσεων δίνει οκτώ πιθανές καταστάσεις στις οποίες μπορούν να βρεθούν οι ηγέτες όπως φαίνεται στο παρακάτω σχήμα.



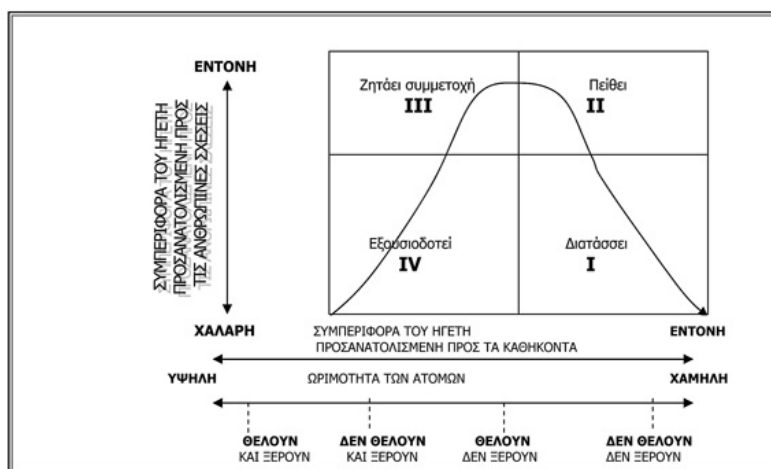
Πηγή: Robbins, S., & Judge, T. A (2011) σελ. 364

Ο Fiedler συμπέρανε ότι ηγέτες που δίνουν σημασία στα καθήκοντα είναι πιο αποδοτικοί σε καταστάσεις που είναι ιδιαίτερα ευνοϊκές ή μη ευνοϊκές για αυτούς (περιπτώσεις I, II, III, VII, VIII). Οι ηγέτες που δίνουν σημασία στις σχέσεις, είναι πιο αποδοτικοί σε μέτριες συνθήκες (κατηγορίες IV, V και VI). Τα τελευταία χρόνια σύμπτυξε τις κατηγορίες σε τρεις και υποστηρίζει ότι σε καταστάσεις υψηλού και χαμηλού ελέγχου αποδίδουν οι ηγέτες που είναι προσανατολισμένοι στο καθήκον και σε καταστάσεις μέτριου ελέγχου αποδίδουν οι ηγέτες που προσανατολίζονται στις σχέσεις ηγέτη – μέλους.

- Η θεωρία του κύκλου ζωής (Hersey and Blanchard, 1969)²⁸: Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή το στυλ ηγεσίας θα πρέπει να προσαρμόζεται στην ωριμότητα των υφισταμένων ως άτομα και ως ομάδα. Το μοντέλο αυτό προσδιορίζει την ηγετική συμπεριφορά σε δύο διαστάσεις: «τον προσανατολισμό προς τα καθήκοντα και τον προσανατολισμό προς τις ανθρώπινες σχέσεις». Η αποτελεσματικότητα του καθενός από τα δύο στυλ ηγεσίας εξαρτάται από την ωριμότητα των ατόμων. Στο ψηλότερο επίπεδο βρίσκονται τα άτομα που επιθυμούν και μπορούν να συμβάλουν στο όραμα και να επιτύχουν τους στόχους. Στο

²⁸ Δ. Μπουραντάς (2005) σ.236

κατώτερο επίπεδο είναι τα άτομα που δεν επιθυμούν ούτε γνωρίζουν να επιτύχουν τους στόχους. Αναλόγως λοιπόν με την ωριμότητα των ατόμων ο ηγέτης χρησιμοποιεί το κατάλληλο στυλ όπως φαίνεται στο πιο κάτω σχήμα.



Πηγή : Δ. Μπουραντάς (2005) σελ 236 Σχήμα 36

- Η Θεωρία «Πορείας – Στόχου» (R. House, 1971)²⁹: Η θεωρία αυτή συνδέει την παρακίνηση με την αποτελεσματική επίδοση. Εστιάζεται στην ανάπτυξη ενός προτύπου, για το πώς η συμπεριφορά του ηγέτη μπορεί να προσαρμοστεί στην κατάσταση και να επιδράσει στη μέγιστη παρακίνηση των εργαζομένων για την επίτευξη των στόχων και επομένως στη μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα. Συνεπώς η υποκίνηση των εργαζομένων είναι συνάρτηση της επιθυμίας τους να ανταμειφθούν εφόσον έχουν πετύχει τους στόχους τους, κάτι το οποίο πρέπει να διευκρινήσει ο ηγέτης από την αρχή. Εξετάζοντας τον τρόπο που λειτουργεί ο ηγέτης διακρίνονται τέσσερα στυλ ηγεσίας:

- Καθοδηγητικό: ο ηγέτης δίνει οδηγίες και κατευθύνσεις στους υφισταμένους για την επίτευξή του επιδιωκόμενου αποτελέσματος.
- Υποστηρικτικό: ο ηγέτης είναι φιλικός και ενδιαφέρεται για τους υφισταμένους.
- Συμμετοχικό: ο ηγέτης λαμβάνει τις απόψεις των εργαζομένων και τους συμβουλεύεται πριν λάβει κάποια απόφαση.
- Προσανατολισμός στα επιτεύγματα: ο ηγέτης καθορίζει υψηλούς στόχους και αναμένει οι υφιστάμενοι να έχουν υψηλή απόδοση.

Η επιλογή του πιο αποτελεσματικού στυλ εξαρτάται από παράγοντες που αφορούν την προσωπικότητα των υφισταμένων (κουλτούρα, νοοτροπία, ικανότητες) και τα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος (φύση ομάδας, ιεραρχία, καθήκοντα κλπ).

²⁹ A. Mihiotis (2005) σ.101

- Το μοντέλο των Vroom-Yetton³⁰ (1973): Στο μοντέλο αυτό η επιλογή συγκεκριμένης συμπεριφοράς του ηγέτη, εξαρτάται από τις αποφάσεις που λαμβάνει και οι οποίες στηρίζονται σε τρία βασικά κριτήρια: Ποιότητα απόφασης (αποτέλεσμα στην απόδοση των υφισταμένων), αποδοχή της απόφασης από τους υφισταμένους και η διάθεση τους να την υλοποιήσουν και ο χρόνος που απαιτείται για τη λήψη της απόφασης. Σύμφωνα με το μοντέλο ο ηγέτης μπορεί να ακολουθήσει πέντε εναλλακτικά στυλ ηγεσίας:

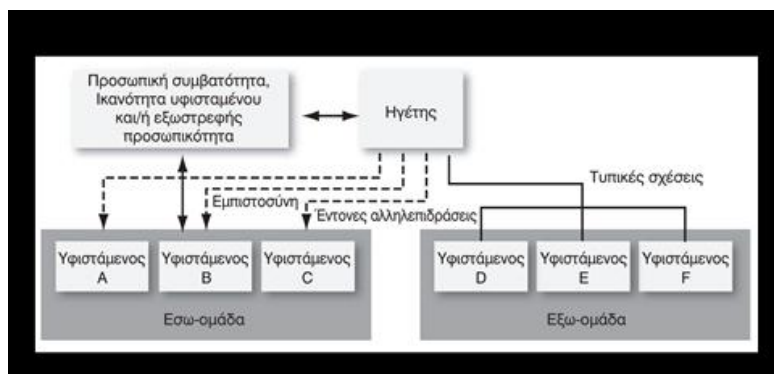
- *«Αυταρχικό A1: Ο ηγέτης αποφασίζει μόνος του, χωρίς να συμβουλευτεί τους υφισταμένους του, με τις πληροφορίες που έχει εκείνη τη στιγμή».*
- *«Αυταρχικό A2: Ο ηγέτης αποφασίζει μόνος του, αφού πάρει τις αναγκαίες πληροφορίες από τους υφισταμένους του».*
- *«Συμβουλευτικό Σ1: Ο ηγέτης παίρνει την απόφαση αφού έχει συμβουλευθεί τους υφισταμένους του σε ατομικό επίπεδο».*
- *«Συμβουλευτικό Σ2: Ο ηγέτης θέτει το πρόβλημα στην ομάδα, συλλέγονται όλες οι πληροφορίες, ακούγονται απόψεις και τέλος αυτός αποφασίζει».*
- *«Ομαδικό: Ο ηγέτης θέτει το πρόβλημα στην ομάδα και η απόφαση λαμβάνεται από κοινού».*

2.1.5 Σύγχρονες Προσεγγίσεις

- Η θεωρία συναλλαγής ηγέτη – μέλους³¹ (Συναλλακτική ηγεσία - Bernard Bass 1981) : Η θεωρία αυτή υποστηρίζει ότι *«όταν δεν υπάρχει χρόνος και συνεπώς απαιτείται η λήψη πολλές φορές άμεσων αποφάσεων, οι ηγέτες δημιουργούν άτυπα μια εσω – ομάδα που αποτελείται από μικρή ομάδα υφισταμένων τους και οι οποίοι απολαμβάνουν της εμπιστοσύνης τους, προσδοκώντας ότι θα έχουν την καλύτερη επίδοση και αποτελεσματικότητα. Στην εξω – ομάδα ανήκουν οι υπόλοιποι υφιστάμενοι για τους οποίους δυνατόν να λαμβάνονται προληπτικά μέτρα όταν παρουσιάζουν μειωμένη απόδοση».* Οι σχέσεις που δημιουργούνται είναι σταθερές μέσα στο χρόνο. Οι ηγέτες αντιμετωπίζουν θετικά την εσω – ομάδα και τυπικά ίσως και αρνητικά θα λέγαμε, την εξω – ομάδα, προάγοντας έτσι την συναλλαγή ηγέτη – μέλους. Για το διαχωρισμό των δύο ομάδων ο ηγέτης δυνατόν να λαμβάνει υπόψη χαρακτηριστικά προσωπικότητας, συμπεριφοράς ή και δημογραφικά χαρακτηριστικά που είναι παρόμοια με τα δικά του. Στο παρακάτω σχήμα φαίνεται ο διαχωρισμός εσω – ομάδας και εξω – ομάδας:

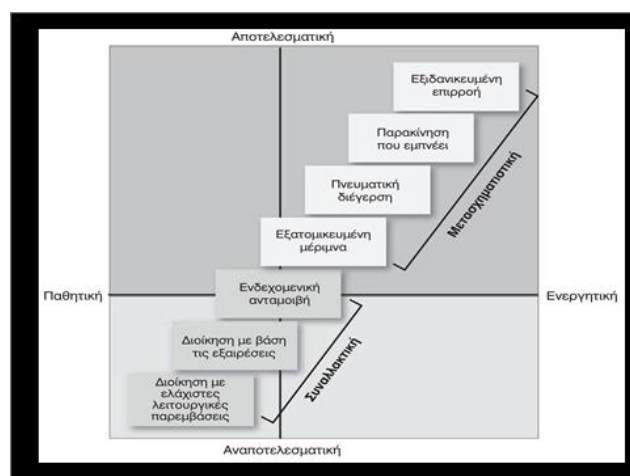
³⁰ Λ. Χυτήρης (2001) σ.250

³¹ S. Robbins, T. Judge (2011) σ.365



Πηγή: Robbins, S., & Judge, T. A (2011) σελ.366

- Μετασχηματιστική Ηγεσία ³² (Bernard Bass 1985): Σύμφωνα με μελέτες οι συναλλακτικοί ηγέτες κατευθύνουν τους υφισταμένους τους, προς συγκεκριμένους στόχους καθορίζοντας ταυτόχρονα ρόλο και καθήκοντα. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες επηρεάζουν τους υφισταμένους και τους εμπνέουν να εργαστούν για το καλό του οργανισμού αγνοώντας τα προσωπικά τους συμφέροντα. Τόσο η συναλλακτική όσο και η μετασχηματιστική ηγεσία έχουν κατά κάποιο τρόπο την ίδια προσέγγιση, ως προς τον τρόπο επίτευξης των στόχων. Η μετασχηματιστική ηγεσία στηρίζεται στη συναλλακτική ηγεσία και παράγει περισσότερα αποτελέσματα από όσα θα πετύχαινε μόνη της η τελευταία. Προκύπτει λοιπόν ότι καλύτερος ηγέτης είναι αυτός που είναι και συναλλακτικός και μετασχηματιστικός. Στο παρακάτω σχήμα φαίνεται το πλήρες μοντέλο της μετασχηματιστικής ηγεσίας.



Πηγή: Robbins, S., & Judge, T. A (2011) σελ. 373

Μόνο εάν ο ηγέτης επενδύσει στην εξατομικευμένη μέριμνα, στην πνευματική διέγερση, στην παρακίνηση που εμπνέει και στην εξιδανικευμένη επιρροή, θα μπορέσει να πείσει τους υφισταμένους να υπερβούν τα προσωπικά τους συμφέροντα και να σημειώσουν υψηλές επιδόσεις, με σκοπό την επίτευξη υψηλών στόχων.

³² S. Robbins, T. Judge (2011) σ.371

- Χαρισματική Ηγεσία³³: Ο R. House εξέτασε πρώτος την χαρισματική ηγεσία και διεπίστωσε ότι οι υφιστάμενοι αναγνωρίζουν την ύπαρξη στον ηγέτη κάποιων εξαιρετικών ικανοτήτων, όπως ότι έχουν ένα όραμα ξεχωριστό, επιδεικνύουν αυτοθυσία, αναλαμβάνουν προσωπικό κόστος, αντιλαμβάνονται τις ανάγκες και τα αισθήματα των υφισταμένων τους και γενικά συμπεριφέρονται με πρωτότυπο τρόπο. Οι χαρισματικοί ηγέτες μέσα από μια διαδικασία τεσσάρων σταδίων επηρεάζουν με συγκεκριμένο τρόπο τους υφισταμένους. Αρχικά παρουσιάζουν το όραμα το οποίο ανταποκρίνεται στην στρατηγική και στους μακροπρόθεσμους στόχους για ένα καλύτερο μέλλον. Στη συνέχεια για να ενισχυθεί η αυτοεκτίμηση/αυτοπεποίθηση των υφισταμένων το όραμα διατυπώνεται επίσημα. Ακολούθως εκφράζουν ένα νέο σύνολο αξιών και δίνουν πρώτοι το παράδειγμα. Τέλος εμπλέκουν τα συναισθήματα και καθοδηγούν την συμπεριφορά των υφισταμένων συχνά με μη αναμενόμενη συμπεριφορά, δείχνοντας θέληση και προσήλωση στο όραμα. Το χάρισμα της ηγεσίας έχει καλύτερα αποτελέσματα όταν το περιβάλλον προκαλεί άγχος και αβεβαιότητα, δηλαδή υπάρχουν συνθήκες κρίσης. Αυτό συμβαίνει γιατί ο χαρισματικός ηγέτης σε αυτές τις συνθήκες παραμένει σταθερός, αναλαμβάνει τα ηνία, κατευθύνει τη σκέψη και τη δράση των υφισταμένων και προσφέρει λύσεις. Από την άλλη ένας χαρισματικός ηγέτης που όλοι παραδέχονται, μπορεί να γίνει μπούμεραγκ και να οδηγήσει σε καταστροφή, αν το όραμα που διατυπώνει δεν βασίζεται σε σωστές κυρίως ηθικές αξίες.

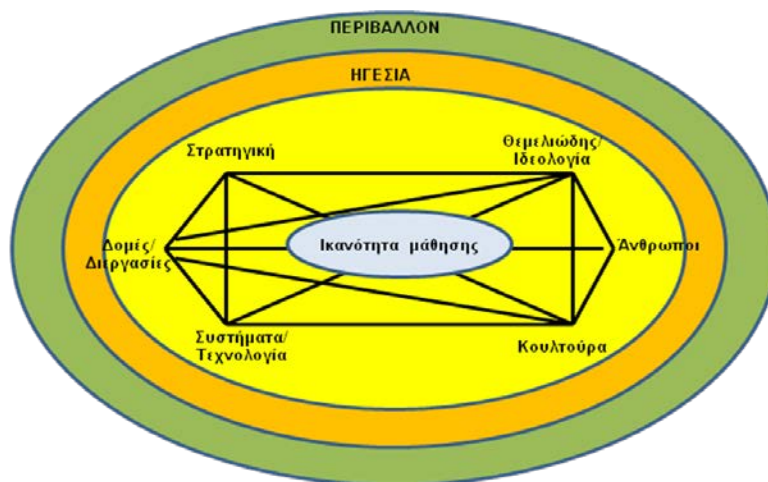
- Αυθεντική Ηγεσία³⁴: Η μορφή της ηγεσίας αυτής, βασίζεται σε αυθεντικούς ηγέτες που έχουν συγκεκριμένα πιστεύω και αξίες και σκέφτονται – ενεργούν με αυτά. Οι υφιστάμενοι τους, τους βλέπουν ως ηθικά άτομα και καταλήγουν να έχουν πίστη σε αυτούς. Το αποτέλεσμα αυτής της θεώρησης είναι η δημιουργία εμπιστοσύνης που οδηγεί σε θετικά αποτελέσματα. Με την εμπιστοσύνη διευκολύνεται η αλληλοενημέρωση και η ανταλλαγή πληροφοριών, ευνοείται η ανάληψη ρίσκου, ενισχύεται η παραγωγικότητα και η ομάδα είναι πιο αποτελεσματική. Η εμπιστοσύνη δημιουργεί περαιτέρω σεβασμό, ειλικρίνεια και αρμονία στις σχέσεις ηγέτη και υφισταμένων. Οι ηθικοί ηγέτες έχουν ανιδιοτελείς σκοπούς. Φέρονται δίκαια και παρέχουν ειλικρινή, έγκαιρη και ακριβή πληροφόρηση. Επιπλέον κατά την αξιολόγηση ενός αποτελεσματικού ηθικού ηγέτη πρέπει να λαμβάνονται υπόψη τα μέσα που χρησιμοποιούνται για να επιτευχθούν οι στόχοι καθώς και το περιεχόμενο των στόχων. Ακόμη αποτελούν οι ίδιοι πρότυπο με τα λόγια και τις πράξεις τους και προσπαθούν να ταυτίσουν – ευθυγραμμίσουν ηθικές και κοινωνικές αξίες, με τις αξίες των υφισταμένων τους.

³³ S. Robbins, T. Judge (2011) σ.367

³⁴ S. Robbins, T. Judge (2011) σ.376

2.2 Οργάνωση – Λειτουργία Ενόπλων Δυνάμεων

Είναι πολύ σημαντικό, προτού προσεγγίσουμε θεωρητικά το μοντέλο στρατιωτικής ηγεσίας, να προσδιορίσουμε πρώτα τι είναι οι Ένοπλες Δυνάμεις, ποιές οι παράμετροι που τις αποτελούν και τι ιδιαιτερότητες έχουν σε σχέση με ένα οποιονδήποτε οργανισμό. Μόνο έτσι θα καταλάβουμε και τη θέση της ηγεσίας σε αυτές. Η ανάλυση που ακολουθεί για τις Ένοπλες Δυνάμεις, βασίστηκε στο ολοκληρωμένο μοντέλο διαρκούς επιτυχίας για μια επιτυχημένη επιχείρηση/οργανισμό και το οποίο παρουσιάζεται διαγραμματικά πιο κάτω³⁵:



Πηγή: Δ. Μπουραντάς (2005) σελ. 27 Σχήμα 7

Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό, η επιτυχία σε ένα οργανισμό, εξαρτάται από επτά και μία θεμελιώδης παραμέτρους. Η πρώτη παράμετρος είναι η **θεμελιώδης ιδεολογία** που αποτελεί και την πυξίδα των Ενόπλων Δυνάμεων. Είναι ο σκοπός ύπαρξής τους και εκφράζει τα ιδανικά και το βασικό χρέος προς την πατρίδα και την κοινωνία που τάχθηκαν να υπηρετούν. Η θεμελιώδης ιδεολογία στηρίζεται στο νόημα της ύπαρξης του στρατού που είναι η άμυνα, με σκοπό την υπεράσπιση της ελευθερίας, την ενίσχυση της δημοκρατίας και τη διαφύλαξη της ειρήνης³⁶. Σε αυτή τη θεμελιώδη ιδεολογία, συνυπάρχουν οι βασικές στρατιωτικές αξίες που αποτελούν τις αρχές που ανεξαρτήτως των αλλαγών στο περιβάλλον των Ενόπλων Δυνάμεων, κατευθύνουν τη σκέψη και τη δράση τους τόσο στην ειρήνη όσο και στον πόλεμο. Οι αρχές αυτές είναι³⁷:

- **«Αφοσίωση:** Είναι η υπακοή στο Σύνταγμα και τους νόμους του κράτους. Είναι η αφοσίωση στους θεσμούς, το Στρατό, τη Μονάδα και τους συναδέλφους».

- **«Καθήκον:** Είναι η εκπλήρωση των υποχρεώσεων. Η εκπλήρωση του καθήκοντος απορρέει από τους νόμους, τους κανονισμούς και τις διαταγές, αλλά εμπεριέχει

³⁵ Δ. Μπουραντάς (2005) σ.27

³⁶ Γ. Κωσταράς, H.Schuh (1990) σ. 9

³⁷ ΓΕΣ (2002) σ. 31, U.S. ARMY (2006) σ. 4.3-4.9

πολύ περισσότερα από την εφαρμογή αυτών με την εκτέλεση αυτών που είναι και ηθικά σωστών».

- **«Σεβασμός:** Είναι να συμπεριφέρεται κάποιος στους ανθρώπους όπως αρμόζει να τους συμπεριφέρονται. Ο σεβασμός προς τους άλλους είναι η βάση κάθε νομοθεσίας, είναι η ίδια η ουσία του Κράτους».

- **«Ανιδιοτέλεια:** Σημαίνει να κάνει κάποιος αυτό που είναι σωστό για την Πατρίδα, το Στρατό και τους συναδέλφους, τοποθετώντας τα καθήκοντα αυτά πάνω από τα προσωπικά συμφέροντα».

- **«Τιμή:** Είναι η ανταπόκριση στις Στρατιωτικές Αξίες. Η τιμή αποτελεί την «ηθική πυξίδα» για τη διαμόρφωση του χαρακτήρα και της συμπεριφοράς στο Στρατό».

- **«Ακεραιότητα:** Είναι να κάνει κάποιος αυτό που είναι σωστό ηθικά και νομικά. Ακεραιότητα σημαίνει ηθική ολοκλήρωση και ειλικρίνεια απέναντι στον ίδιο μας τον εαυτό».

- **«Προσωπικό Θάρρος:** Είναι να αντιμετωπίζει κάποιος το φόβο, τον κίνδυνο και τις αντιξοότητες. Το Προσωπικό Θάρρος δεν είναι η έλλειψη του φόβου αλλά η ικανότητα να παραμερίζεται ο φόβος και να πράττεται ότι είναι απαραίτητο».

Η δεύτερη παράμετρος είναι οι **άνθρωποι**. Οι Ένοπλες Δυνάμεις αποτελούν μια ενιαία κοινωνική οντότητα και οι άνθρωποι αποτελούν τον πρωταρχικό βασικό παράγοντα, πάνω στον οποίο δομείται όλη η λειτουργία τους. Το ανθρώπινο δυναμικό όπως και σε όλους τους οργανισμούς – επιχειρήσεις είναι πηγή γνώσεων, ιδεών, δημιουργικότητας, ανάπτυξης και καινοτομίας. Από αυτό ξεκινούν και καταλήγουν όλα τα θετικά αλλά και όλα τα αρνητικά στοιχεία, γι' αυτό η ποιότητα της ηγεσίας διαδραματίζει τον πιο βασικό ρόλο στην αποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού. Το ανθρώπινο δυναμικό στις Ένοπλες Δυνάμεις και επικεντρώνεται εδώ στην Εθνική Φρουρά βασικά αποτελείται, από τα στελέχη (Αξιωματικούς – Υπαξιωματικούς) που επέλεξαν οικειοθελώς να ακολουθήσουν αυτό το επάγγελμα/λειτουργήμα, από τους στρατεύσιμους οι οποίοι είναι υποχρεωμένοι να υπηρετήσουν την πατρίδα, από τους εφέδρους που καλούνται για υπηρεσία με βάση τις ανάγκες για ελάχιστες μέρες κάθε έτος, καθώς και μικρό σχετικά αριθμό πολιτικού προσωπικού. Στο σημείο αυτό πρέπει να τονιστεί ότι, οι Ένοπλες Δυνάμεις έχουν κάποιες ιδιαιτερότητες σε ότι αφορά το προσωπικό, οι οποίες εστιάζονται στα εξής³⁸:

- Το στρατεύσιμο προσωπικό δεν επιλέγεται, αλλά μέσα στα πλαίσια της υποχρεωτικής θητείας, υπηρετεί την πατρίδα του. Βασικά δεν υπάρχει διάκριση, γιατί με

³⁸ ΓΕΣ (1988) σ. 61-62

βάση τη νομοθεσία, όλοι όσοι είναι ικανοί ανεξαρτήτως γνώσεων, εμπειριών και νοοτροπίας θα πρέπει να επιτελέσουν το καθήκον τους, είτε συμφωνούν είτε όχι.

- Η ηλικία των στρατευσίμων στα 18-20 τους χρόνια και οι απαιτήσεις της σύγχρονης κοινωνίας, δημιουργούν πληθώρα προβλημάτων αλλά και προκλήσεων, όπως προσαρμογή σε ένα νέο περιβάλλον, απομάκρυνση από το σπίτι και τα φιλικά πρόσωπα, συμβίωση με άλλους συνανθρώπους και περιορισμό της ατομικής ελευθερίας.

- Η εναλλαγή του προσωπικού τόσο σε στελέχη όσο και σε στρατεύσιμους είναι συχνή, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται αρκετά λειτουργικά προβλήματα.

- Η πειθαρχία και η νομιμότητα με τους κανονισμούς και διαταγές είναι περισσότερο απαιτητική και τόσο τα στελέχη όσο και οι στρατεύσιμοι, ελέγχονται για θέματα τα οποία θα περνούσαν απαρατήρητα σε μη στρατιωτικό περιβάλλον.

- Η υπηρεσία στις Ένοπλες Δυνάμεις είναι 24ωρη, 7 μέρες την εβδομάδα, 365 μέρες τον χρόνο. Το ωράριο είναι τυπικό και ανά πάσα στιγμή, ο καθένας δύναται να κληθεί να πάρει αποφάσεις ή και να διεκπεραιώσει οτιδήποτε απαιτηθεί, σε οποιαδήποτε ώρα, καθώς προέχει η άμυνα και η ασφάλεια του κράτους.

- Τέλος η σπουδαιότερη ίσως ιδιαιτερότητα είναι η καθημερινή εμπλοκή με τους αυξημένους κινδύνους, σε σχέση με την ασφάλεια του προσωπικού και του υλικού στην ειρήνη, αλλά και η ύστατη υποχρέωση να πολεμήσει κάποιος και να αντιμετωπίσει το ενδεχόμενο να χάσει τη ζωή του ή να τραυματιστεί σε πόλεμο.

Η τρίτη παράμετρος είναι η **στρατηγική**, μέσω της οποίας οι Ένοπλες Δυνάμεις υλοποιούν στο μέτρο που τις αφορούν, το όραμα του Έθνους/Κράτους, ούτως ώστε να επιτυγχάνονται οι Εθνικοί στόχοι. Στην ουσία η στρατηγική αφορά την μακροπρόθεσμη ανάπτυξη και κατάλληλη χρησιμοποίηση των στρατιωτικών δυνάμεων (ανθρώπινο δυναμικό, οικονομικοί πόροι, υποδομές, οπτικά συστήματα) τόσο σε ειρήνη όσο και σε πόλεμο, ώστε να επιτευχθεί η νίκη ή να αποφευχθεί η ήττα. Για να επιτευχθεί όμως η κατάλληλη στρατηγική, πρέπει οι Ένοπλες Δυνάμεις να κατευθύνονται αρχικά από ένα σαφή και προσδιορισμένο πολιτικό σκοπό που να απαντά στο εξής: τι επιβάλλεται να κάνουν οι Ένοπλες Δυνάμεις και γιατί. Στη συνέχεια θα πρέπει να κατανοηθούν οι δυνατότητες και οι αδυναμίες, τα ισχυρά και αδύνατα σημεία τόσο των δικών μας Ενόπλων Δυνάμεων όσο και των αντιπάλων. Και τέλος πρέπει οι Ένοπλες Δυνάμεις να εστιαστούν σε κυρίαρχες και βασικές ικανότητες μέσω των οποίων θα αναπτυχθεί η κατάλληλη στρατηγική. Τέτοιες ικανότητες μπορεί να είναι η ποιότητα εκπαίδευσης του προσωπικού, η χρησιμοποίηση οπλικών συστημάτων υπέρτερων των αντιπάλων, μια αποτελεσματική λειτουργική δομή – οργάνωση, η ανάπτυξη συμμαχιών κλπ.

Η τέταρτη παράμετρος αφορά τη **στρατιωτική κουλτούρα**. Αυτή συνίσταται σε ένα σύνολο αρχών και σημασιών που πρέπει να εστερνίζονται όλοι οι υπηρετούντες στις Ένοπλες Δυνάμεις και η οποία επηρεάζεται από τρία ειδικά χαρακτηριστικά: την κοινοτική ζωή, την τυπική ιεραρχία και την αυστηρή πειθαρχία³⁹. Η στρατιωτική κουλτούρα προσδιορίζει το πως σκέφτεται και πως συμπεριφέρεται το προσωπικό των Ενόπλων Δυνάμεων, είτε ως άτομα είτε ως ομάδα. Προσδιορίζει τι είναι σωστό και τι λάθος, τι είναι ασήμαντο και τι σημαντικό και στην ουσία η κουλτούρα είναι ένας οδηγός που κατευθύνει το προσωπικό να κάνει τα σωστά πράγματα μέσα στα πλαίσια του μέτρου, της λογικής και της νομιμότητας. Χωρίς στρατιωτική κουλτούρα δεν μπορεί να λειτουργήσουν οι Ένοπλες Δυνάμεις, γιατί με αυτή θα δομηθεί μέσα από την αμοιβαία εμπιστοσύνη και συναδελφικότητα, η συνεργασία της ομάδας και οι δεσμοί μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων. Περαιτέρω η στρατιωτική κουλτούρα είναι αυτή που θα ενδυναμώσει την πειθαρχία και το ηθικό, μειώνοντας παράλληλα την αβεβαιότητα και αυξάνοντας την πρωτοβουλία, βασικούς παράγοντες για την επίτευξη αποφασιστικών αποτελεσμάτων, τόσο στην ειρήνη όσο και στον πόλεμο.

Η πέμπτη παράμετρος είναι οι **δομές και οι διεργασίες** στις Ένοπλες Δυνάμεις. Με αυτό εννοούμε την ιεραρχία, την υπαγωγή, τις εξουσίες και τις αρμοδιότητες μέσω των οποίων ασκείται κάθε μορφής διοίκηση στις Ένοπλες Δυνάμεις. Με τις δομές και τις καθοριζόμενες διαδικασίες/διεργασίες υλοποιείται η λειτουργία των Ενόπλων Δυνάμεων (σχεδίαση/προγραμματισμός, οργάνωση, προετοιμασία προς πόλεμο, συντονισμός, έλεγχος, λήψη αποφάσεων, κατανομή πόρων, εκπαίδευση κλπ). Και σε αυτό το σημείο πρέπει να τονιστεί ότι οι Ένοπλες Δυνάμεις πολλές φορές λόγω μεγέθους, έλλειψης εμπιστοσύνης, διαφάνειας, αυστηρότητας και τάσης προς την λεπτομέρεια/τελειότητα, αναγκάζονται να ακολουθούν τέτοιες διαδικασίες, που αυξάνουν την γραφειοκρατία και την πολυπλοκότητα και οι οποίες επιδρούν αρνητικά στην όλη λειτουργία τους. Περαιτέρω αρνητικό είναι η απαίτηση της ταυτόχρονης υλοποίησης δραστηριοτήτων, πολλές φορές με το μη απαιτούμενο προσωπικό και μέσα, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε μικρά και μεγάλα σφάλματα. Και εδώ φαίνεται η προσωπικότητα και ο χαρακτήρας αυτών που ηγούνται, οι οποίοι θα πρέπει να λάβουν πρωτοβουλίες, ευθύνες και σταθμισμένα ρίσκα ώστε με άμεσες και κατάλληλες αποφάσεις να επιτύχουν ουσιαστικό και παραδεκτό αποτέλεσμα.

Η έκτη παράμετρος είναι τα **συστήματα και η τεχνολογία** που διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη λειτουργία των Ενόπλων Δυνάμεων, στην ειρήνη και στον πόλεμο. Τα σύγχρονα οπλικά συστήματα αλλά και τα υπόλοιπα συστήματα διοικήσεως και ελέγχου, πληροφοριών, διοικητικής υποστήριξης κλπ, αποτελούν απαραίτητα εργαλεία για τον

³⁹ Joseph L. Soeters, Donna J. Winslow and Alise Weibull «Military Culture» Chapter 14

προγραμματισμό ενεργειών, την άμεση λήψη αποφάσεων και την εξασφάλιση του επιθυμητού και αποφασιστικού αποτελέσματος. Αποτελούν πολλαπλασιαστές ισχύος και η ικανότητα της απόκτησης και χρησιμοποίησης έξυπνων συστημάτων σήμερα, είναι στρατηγικής σημασίας, γιατί αυτή προσδίδει πλεονέκτημα σε τόπο και χρόνο σε σχέση με τον αντίπαλο. Η χρησιμοποίηση σύγχρονων συστημάτων και η πλήρης επιχειρησιακή αξιοποίηση τους στις Ένοπλες Δυνάμεις είναι απαραίτητη, αλλά δεν υποκαθιστά τον ανθρώπινο παράγοντα που την κρίσιμη ώρα θα πρέπει να επέμβει και να λάβει καθοριστικές αποφάσεις.

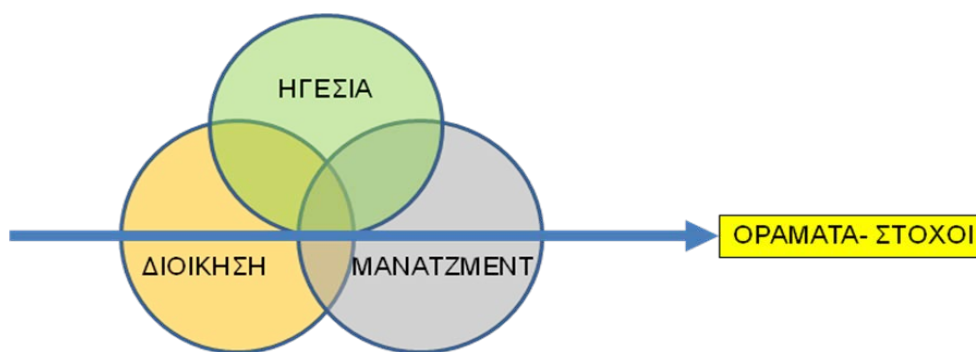
Η έβδομη παράμετρος είναι η ικανότητα για **συνεχή μάθηση, βελτίωση, προσαρμογή και αλλαγή**. Αυτή αποτελεί μια ιδιαίτερη ικανότητα των Ενόπλων Δυνάμεων διότι το κατεξοχήν έργο τους στην ειρήνη, είναι η εκπαίδευση και η προσαρμογή στα εκάστοτε δεδομένα του ευρύτερου περιβάλλοντος. Η εκπαίδευση στις Ένοπλες Δυνάμεις η οποία διενεργείται σε θεωρητικό και πρακτικό επίπεδο, αποσκοπεί στην ατομική – ομαδική βελτίωση, στην επίγνωση του επιχειρησιακού περιβάλλοντος, στη γνώση διαδικασιών – ενεργειών σε διάφορες καταστάσεις, στην ανάπτυξη νέων ικανοτήτων και στην προσαρμογή/αντιμετώπιση απλών και πολύπλοκων καταστάσεων.

Τέλος οι επτά θεμελιώδεις παράμετροι που αναφέρθηκαν δεν θα είχαν καμμία αξία, αν δεν υπήρχε ακόμα μια ουσιαστική και κυρίαρχη παράμετρος, που ευθύνεται για τη δημιουργία – λειτουργία τους. Και αυτή είναι η **ηγεσία** σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας. Μέσα σε αυτά τα πλαίσια, οι αρχές της στρατιωτικής ηγεσίας που ακολουθούν, αποτελούν τις βασικές κατευθυντήριες γραμμές για τις ενέργειες του στρατιωτικού ηγέτη⁴⁰:

- Γνωρίζει τον εαυτό του και επιδιώκει τη βελτίωση του.
- Είναι γνώστης της εργασίας του.
- Επιζητά ευθύνες και αναλαμβάνει τις ευθύνες των πράξεων του.
- Παίρνει σωστές και έγκαιρες αποφάσεις.
- Αποτελεί παράδειγμα για τους υφισταμένους του.
- Γνωρίζει τους υφισταμένους του και μεριμνά για την ικανοποίηση των αναγκών τους.
- Τηρεί συνεχώς ενήμερους τους υφισταμένους του.
- Καλλιεργεί τα αισθήματα ευθύνης στους υφισταμένους του.
- Εξασφαλίζει ότι η αποστολή κατανοήθηκε επιβλέπεται και εκτελείται.
- Εκπαιδεύει τους υφισταμένους του σαν σύνολο και αναπτύσσει πνεύμα συνεργασίας.
- Χρησιμοποιεί τους υφισταμένους ανάλογα με τις δυνατότητές του.

⁴⁰ ΓΕΣ (2002) σ. 16-18

Πριν κλείσουμε το κεφάλαιο αυτό, όπου αναφερθήκαμε στην οργάνωση – λειτουργία των Ενόπλων Δυνάμεων, θα πρέπει να τονίσουμε ότι σημαίνοντα ρόλο στην αποτελεσματικότητά τους, διαδραματίζει η λεγόμενη στρατιωτική τριάδα⁴¹. Η τριάδα αυτή αποτελείται από την ηγεσία, τη διοίκηση και το μάνατζμεντ, τα οποία συσχετίζονται μεταξύ τους και είναι στο σύνολο τους αναγκαία συστατικά στοιχεία, για να επιτευχθούν τα οράματα και οι στόχοι σε ένα πολύπλοκο περιβάλλον όπως είναι το στρατιωτικό, σε ειρήνη και πόλεμο. Στο σημείο αυτό να διευκρινήσουμε ότι «*διοίκηση είναι η νόμιμα ασκούμενη εξουσία που παρέχεται σε ένα στρατιωτικό διοικητή, λόγω βαθμού και θέσης, σε υφισταμένους του για να διευθύνει, συντονίζει και ελέγχει ανατιθέμενες αποστολές*⁴²» ενώ το μάνατζμεντ είναι οι επί μέρους λειτουργίες, δηλαδή προγραμματισμός, οργάνωση, στελέχωση, διεύθυνση και έλεγχος των δραστηριοτήτων και των πόρων (άνθρωποι, χρήματα, οπλικά συστήματα κλπ) προς υποστήριξη των στόχων και των αντικειμενικών σκοπών⁴³.



2.3 Ιστορική Αναδρομή Στρατιωτικής Ηγεσίας

Όπως είδαμε προηγουμένως στην ανάπτυξη της θεωρίας, η ηγεσία αναφέρεται σε όλες τις ανθρώπινες δραστηριότητες (δεν υπάρχουν διακρίσεις λόγω επαγγέλματος/ λειτουργήματος), άρα και η στρατιωτική ηγεσία είναι μέρος του συνόλου αυτού. Οι οποιεσδήποτε διαφοροποιήσεις, οφείλονται στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των Ενόπλων Δυνάμεων όπως αναφέρθηκαν και αναλύθηκαν προηγουμένως. Στο σημείο που βρισκόμαστε, για να σχηματίσουμε μια όσο το δυνατόν σφαιρική εικόνα και να μπορέσουμε να εξάγουμε και τα ανάλογα συμπεράσματα για την ηγεσία, είναι ιδιαίτερα χρήσιμο να κάνουμε μια ιστορική αναδρομή επί της στρατιωτικής ηγεσίας και να ανατρέξουμε σε ποικίλες πηγές.

⁴¹ W.B. Howieson, H. Kahn (2002) “Leadership, Management and Command (The Officer’s Trinity) σελ. 9-10 www.raf.mod.uk/.../225F3A4A_5056_A3

⁴² US ARMY (2006) σ.2.3

⁴³ A. Mihiotis (2005) σ.22

Θα πρέπει κάπου να κάνουμε μια αρχή και πιστεύω ότι μια καλή προσέγγιση, είναι να ανατρέξουμε στο κλασικό βιβλίο την Ιλιάδα του Ομήρου⁴⁴, όπου μέσα από αυτό παρέχονται πληροφορίες για το πως ήταν ο στρατιωτικός ηγέτης της εποχής εκείνης (12^{ος} αι. π.Χ.) Εδώ όμως πρέπει να είμαστε προσεκτικοί, καθώς η Ιλιάδα είναι ένα επικό ποίημα με πλήθος ηρωικών πράξεων εκατέρωθεν των δύο αντιπάλων, πολλές φορές εξωπραγματικών και ως εκ τούτου δεν πρέπει να το αντιμετωπίσουμε ως ξεκάθαρη ιστορική πηγή. Παρόλο αυτό, εκτιμάται ότι από την Ιλιάδα αντλούμε στοιχεία για το πως ήθελαν οι άνθρωποι να βλέπουν τους ηγέτες της τότε εποχής, αναγνωρίζοντας σε αυτούς και θεϊκές ιδιότητες, με όλα τα θετικά και τα αρνητικά τους. Οι άρχοντες/ηγέτες στην Ιλιάδα παρουσιάζονται με πλήθος θετικών και αρνητικών χαρακτηριστικών όπως: Αχιλλέας (ορμητικός, εγωιστής, δυνατός, γενναίος, φιλόδοξος), Οδυσσεύς (εφευρετικός, έξυπνος, καρτερικός, συνετός), Αγαμέμνονας (δολοπλόκος, επιβλητικός, φιλόδοξος, υπερόπτης, ασεβής, σκληρός), Μενέλαος (ήπιος, γενναίος, λογικός, ψύχραιμος), Νέστορας (συνετός, σύμβουλος, σοφός, εύγλωττος, έμπειρος), Αίαντας (ανδρείος, δυνατός, γενναίος, πρότυπο ήθους, αξιοπρεπής).

Μερικές εκατοντάδες χρόνια αργότερα στα τέλη του 6^{ου} και αρχές του 5^{ου} αιώνα π.Χ. ο Κινέζος Στρατηγός Σούν Τζού στο βιβλίο του «η Τέχνη του Πολέμου» ανάμεσα σε άλλα αναφέρει «*Ο Διοικητής αντιπροσωπεύεται από τις αρετές της σοφίας, της ειλικρίνειας, της φιλανθρωπίας, του θάρρους και της αυστηρότητας*»⁴⁵. Σε ένα άλλο δε σημείο τονίζει το πόσο σπουδαία σημασία έχει η ηγεσία για ένα έθνος «*Έτσι ας γίνει γνωστό ότι ο ηγέτης των στρατευμάτων είναι ο κριτής της μοίρας του λαού, ο άνθρωπος από τον οποίο εξαρτάται εάν το έθνος θα ζει με ειρήνη ή μέσα σε κίνδυνο*»⁴⁶.

Λίγα χρόνια μετά, ο Θουκυδίδης στο μνημειώδες έργο του «Ιστορία του Πελοποννησιακού Πολέμου» παρουσιάζει με ρεαλισμό και αμεροληψία, τα δεινά ενός εμφυλίου πολέμου στα τέλη του 5^{ου} αιώνα π.Χ. ανάμεσα στην Αθήνα και τη Σπάρτη. Μέσα από το έργο αυτό που αποτελεί κτήμα όλης της ανθρωπότητας, αναφέρονται και πολλά χαρίσματα που πρέπει να διαθέτει ο ηγέτης όπως η δικαιοσύνη, το θάρρος και η διορατικότητα. Παραθέτουμε αντιπροσωπευτικά ορισμένα από αυτά ως ακολούθως:

- «*Άξιοι κάθε επαίνου είναι εκείνοι, οι οποίοι αφού κατέκτησαν τη δύναμη να εξουσιάζουν κατά τρόπο σύμφωνο προς την ανθρώπινη φύση, χρησιμοποιούν αυτή την εξουσία πιο δίκαια από όσο τους επιτρέπει η δύναμη τους*» (Κεφ. Α'76).

⁴⁴ http://www.greek-language.gr/digitalResources/ancient_greek/history/epos/index.html

⁴⁵ Lionel Giles (2003), σ. 24

⁴⁶ Lionel Giles (2003), σ. 29

- « Ο καλός ηγέτης συγκρατεί τον λαό χωρίς να περιορίζει τις ελευθερίες του, δεν παρασύρεται από τον λαό, αλλά τον καθοδηγεί, δεν κολακεύει τον λαό, αλλά έχει το σθένος να προκαλεί μέχρι και την οργή του » (Κεφ. Β'65)

- « Πολλά λίγα πράγματα πετυχαίνει κανείς με την επιθυμία, πολλά με την προνοητικότητα » (Κεφ. Στ'13).

Με το τέλος του Πελοποννησιακού πολέμου, υπήρξε στην Αθήνα η ανάγκη για κάθαρση και αναζήτηση των υπευθύνων/αιτιών της καταστροφής. Αυτά αποτέλεσαν για τον μεγάλο φιλόσοφο Πλάτωνα, αντικείμενα μελέτης τα οποία παρουσίασε στο γνωστό του έργο «Πολιτεία». Σε αυτό, ο ηγέτης ταυτίζεται με τον άρχοντα φιλόσοφο, όπως αντιπροσωπευτικά φαίνεται και στο διάλογο του Πλάτωνα με τον Γλαύκο⁴⁷ « Αν οι φιλόσοφοι δεν γίνουν βασιλείς στις πόλεις ή αυτοί που ονομάζονται βασιλείς και δυνάστες, δεν φιλοσοφήσουν γνήσια και όσο χρειάζεται, σε τρόπο που να συμπέσει στο ίδιο πρόσωπο και φιλοσοφία και δεν αποκλειστούν αναγκαστικά οι πολλές και διάφορες φύσεις ανθρώπων, που τραβούν σήμερα χωριστά τον ένα ή τον άλλο από αυτούς τους δύο δρόμους, είναι αδύνατο φίλε μου Γλάυκων, να σταματήσει το κακό στις πόλεις και σ'όλο νομίζω το ανθρώπινο γένος...». Όπως προκύπτει μέσα από την «Πολιτεία» αλλά και την ανάλυση αυτής⁴⁸, ο άρχοντας/φιλόσοφος πρέπει να προέρχεται μέσα από τις τάξεις των φυλάκων (στρατιωτικών της εποχής) και να διαθέτει τέσσερις βασικές αρετές: **Φρόνηση** (ορθή γνώμη - κρίση η οποία καλλιεργείται σταδιακά με τη γνώση και την αγωγή, αλλά αποτελεί και τη συμφωνία μεταξύ συναισθημάτων και λογικής), **Σωφροσύνη** (αρμονία, ισορροπία, σύνθεση, ορθός λόγος και μέτρο στην εσωτερική ζωή του ανθρώπου), **Δικαιοσύνη** (εμπράγματη εφαρμογή της σωφροσύνης στην κοινωνία και στην καθημερινότητα η οποία αποβλέπει στην επανόρθωση του αδικήσαντος ανθρώπου και στην εξασφάλιση της ενότητας και ομοψυχίας), **Ανδρεία** (θάρρος σε όλες τις πτυχές της ζωής, αυτή που δημιουργεί και εξασφαλίζει στην πράξη και τις υπόλοιπες αρετές μέσα από πειθαρχία, ορθές σκέψεις και αποφάσεις).

Ιδιαίτερη επίσης αντίληψη περί της σημασίας της ηγεσίας αναπτύχθηκε στην Κίνα, Ρώμη και Περσία κατά τους αρχαίους χρόνους⁴⁹. Το αντικείμενο της ηγεσίας στους πολιτισμούς αυτούς προσαρμόστηκε τόσο με την κουλτούρα τους όσο και με τις πολιτικές επιδιώξεις, ενώ αξιοσημείωτο είναι ότι η ηγεσία είχε περιληφθεί και στο σύστημα εκπαίδευσης των νέων. Η φιλοσοφία της εκπαίδευσης στην αρχαία Κίνα βασιζόταν στις

⁴⁷ Βιβλιοθήκη Αρχαίας Ελλάδας (2011) «Πλάτωνος Πολιτεία, Α-Β Μέρος » σ. (473 d)

⁴⁸ Διαμαντόπουλος Άρης (2009), «Φύση και Ηγέτης», Περιοδικό Στρ. Επιθεώρηση σ. 78-111

⁴⁹ Joel M. Dacicco (2003), “The development of leaders in Ancient China, Rome and Persia” Florida Atlantic University, PAQ Spring pp.7-40

αρχές του Κομφούκιου (551 – 478 π.Χ.), όπου εξέχουσα σημασία είχε η ηθική, η εφαρμογή των νόμων, η αποφυγή της υπερβολής και η ελευθερία της γνώμης. Η κεντρική ιδέα ήταν ότι ο ηγέτης άρα και ο στρατιωτικός ηγέτης, έπρεπε να είναι ενάρετος και ειλικρινής και να ζει ανάμεσα στους ανθρώπους, για να βελτιώνει το χαρακτήρα και το μυαλό του. Στην αρχαία Ρώμη στα πρώτα χρόνια της δημιουργίας της αυτοκρατορίας, η εκπαίδευση προσδοκούσε στην ανάπτυξη ικανών ρητόρων – φιλοσόφων με στοιχεία και από τον αρχαίο ελληνικό πολιτισμό. Περαιτέρω την εποχή της επέκτασης της αυτοκρατορίας αξίζει να σημειωθεί ότι υπήρξαν αυτοκράτορες με υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης και με εξαιρετικές ηγετικές ικανότητες. Η Περσική αυτοκρατορία την εποχή της ακμής της, είχε ένα εκπαιδευτικό σύστημα που προωθούσε την ανάπτυξη του χαρακτήρα και την ανάδειξη ηγετών με ήθος και δικαιοσύνη, σε συνδυασμό με τη στρατιωτική εκπαίδευση. Επίσης η ιδέα, ο ηγέτης να εμπνέει και να αποζητά την προθυμία από τους διοικουμένους από αυτόν, ήταν εξέχουσα ικανότητα ενός αποτελεσματικού στρατιωτικού ηγέτη.

Στο Βυζάντιο με τη χιλιόχρονη ιστορία (330μ.Χ – 1453μ.Χ.), τα προσόντα του στρατιωτικού ηγέτη αποτέλεσαν αντικείμενο συνεχούς μελέτης. Σημαντική πηγή για τα χαρακτηριστικά του στρατιωτικού ηγέτη που φαίνονται πιο κάτω, αποτελεί το έργο «Τακτικά» που αποδίδεται στον Αυτοκράτορα Λέοντα Στ΄ τον Σοφό (866-912μ.Χ.)⁵⁰:

- Είναι πρότυπο για τους άλλους.
- Διαθέτει ρωμαλέο σώμα και επιβλητικό παράστημα, χρησιμοποιεί αποτελεσματικά τον οπλισμό του και είναι ευπρεπής στην εμφάνιση.
- Δίνει προτεραιότητα στο κοινό και όχι στο ατομικό συμφέρον.
- Είναι διορατικός και μεριμνά για το μέλλον.
- Είναι καρτερικός, τολμηρός και ψύχραιμος.
- Είναι κοντά στους συμμαχητές του.
- Διαθέτει οξύτητα μυαλού και καλή μνήμη.
- Έχει προσεκτική συμπεριφορά και είναι εγκρατής.
- Έχει την ικανότητα της επικοινωνίας και ευφράδεια λόγου.
- Λαμβάνει ορθές αποφάσεις και μεριμνά για την εκτέλεση τους.
- Τηρεί την απαιτούμενη μυστικότητα.
- Φροντίζει τους αδύναμους και συμπεριφέρεται με πνεύμα δικαιοσύνης.
- Εφαρμόζει ακριβοδίκαιη συμπεριφορά στους παραβάτες.
- Επιβραβεύει τους ικανούς.
- Αντιμετωπίζει τις απειθαρχίες δραστικά.

⁵⁰ Ν. Κουράκης (2012), σ.103-116

Αργότερα στις αρχές του 19^{ου} αιώνα μ.Χ. ο Ναπολέων Βοναπάρτης (1769-1821 μ.Χ.) μεγάλος στρατηλάτης με τεράστια εμπειρία στα πεδία των μαχών, έθετε πρώτα από όλα ως τον πιο σημαντικό παράγοντα στον πόλεμο, τον άνθρωπο. Ανάμεσα σε άλλα υποστήριξε ότι κάποιος για είναι ηγέτης πρέπει να σέβεται και να γνωρίζει τους στρατιώτες του, να τους κοιτάζει στα μάτια, να προσφέρει ότι τους υποσχέθηκε και να διαχειρίζεται το θυμό του. Μόνο έτσι θα μπορεί να στοχεύει ψηλά και να οδηγεί τους στρατιώτες όπου και όταν απαιτείται, κάνοντας ακόμα και αυτά που φαινότουσαν αδύνατα⁵¹.

Την περίοδο εκείνη επίσης, ο Πρώσος Στρατηγός Κλαούζεβιτς (1780-1832 μ.Χ.) στο βιβλίο του «Περί Πολέμου» παραθέτει αρκετά στοιχεία για την ηγεσία και υποστήριξε ότι αυτή είναι ταυτόχρονα τέχνη και επιστήμη. Έθεσε ως βασικά χαρακτηριστικά του ηγέτη, το θάρρος και την αποφασιστικότητα, σε συνδυασμό με τη ψυχραιμία και τη διαύγεια σκέψης, ενώ παράλληλα τόνισε ότι το σημαντικότερο στοιχείο της ηγεσίας είναι η δέσμευση όλων προς τον κοινό σκοπό⁵².

Παράλληλα την ίδια εποχή με τον Ναπολέοντα και τον Κλαούζεβιτς, αλλά λίγο νοτιότερα στην Ευρώπη, μια διαφορετική προσέγγιση για την ηγεσία είχε ο Θεόδωρος Κολοκοτρώνης που την είχε βιώσει με ξεχωριστό τρόπο, διοικώντας τους αρματωλούς και τους κλέφτες στην ελληνική επανάσταση του 1821. *«Η αρχηγία ενός στρατεύματος ελληνικού ήταν μία τυραννία, διατί έκαμνε και τον αρχηγό, και τον κριτή, και τον φροντιστή, ενώ εις την Ευρώπην, ο αρχιστράτηγος διατάττει τους στρατηγούς, οι στρατηγοί τους συνταγματάρχας, οι συνταγματάρχαι τους σαγματάρχας κι ούτω καθεξής, έκανε το σχέδιόν του και εξεμπέρδευε.....Κάθε Έλληνας είχα τα καπρίτσια του, το Θεό του και έπρεπε να κάμη κανείς δουλειά με αυτούς, άλλον να φοβερίζει, άλλον να κολακεύη, κατά τους ανθρώπους».*⁵³ Ο Κολοκοτρώνης εδώ προσεγγίζει το θέμα της κουλτούρας και της νοοτροπίας, γεγονός που επηρεάζει τον τρόπο που πρέπει να ασκείται η ηγεσία. Το θέμα της κουλτούρας πράγματι είναι κάτι που πρέπει να λαμβάνεται υπόψη όπως προέκυψε μέσα από μελέτες, κάτι που σημειώνουμε και στα συμπεράσματα του κεφαλαίου αυτού.

Τέλος ο αμερικανικός στρατός με τεράστιες εμπειρίες ειδικά κατά τον 20^ο αιώνα, ανέλυσε διεξοδικά το θέμα της ηγεσίας. Στο εγχειρίδιο ηγεσίας του αμερικανικού στρατού στο οποίο θα αναφερθούμε στη συνέχεια εκτενέστερα, διαχωρίζει τη στρατιωτική ηγεσία σε επίπεδα, στην άμεση, στην οργανωτική και στη στρατηγική. Δίνεται όμως ένας ενιαίος

⁵¹ <http://www.slideshare.net/bright9977/10-leadership-lessons-from-napoleon-bonaparte>

⁵² <http://impactpcs.com/wp-content/uploads/2012/01/SEL-leadership-lessons.pdf>

⁵³ Ε. Καπραβέλος (2005) «Ανώτατη Διοίκηση και Ηγεσία» ΕΛΕΣΜΕ Περιοδικό: Προβληματισμοί Τεύχος 32

ορισμός στον οποίο η «*Ηγεσία είναι η διαδικασία επηρεασμού ανθρώπων, παρέχοντας σε αυτούς σκοπό, κατεύθυνση και παρακίνηση με ταυτόχρονη εκπλήρωση της αποστολής και βελτίωσης του οργανισμού*»⁵⁴.

2.4 Μοντέλα Ηγεσίας στις Ένοπλες Δυνάμεις

Ένα μοντέλο ηγεσίας αποτελεί τη βάση για κατανόηση, αλλά και τον οδηγό για ερμηνεία αρχικά της ηγεσίας και ακολούθως την εφαρμογή της στην πράξη. Σε ότι αφορά την Εθνική Φρουρά, δεν υπάρχει συγκεκριμένο μοντέλο ηγεσίας, όπως αναφέραμε και στην εισαγωγή της διατριβής. Η όλη γνώση βασίζεται σε εγχειρίδια του Ελληνικού Στρατού και στην εκπαίδευση που παρακολουθεί το προσωπικό της Εθνικής Φρουράς, σε σχολεία του εσωτερικού και του εξωτερικού. Οι δε Ελληνικές Ένοπλες Δυνάμεις έχουν υιοθετήσει το Αμερικανικό μοντέλο ηγεσίας, όπως προκύπτει από το σχετικό εγχειρίδιο «Δόγμα Διαμόρφωσης Ηγετών Στρατού Ξηράς».

Το Αμερικανικό μοντέλο στρατιωτικής ηγεσίας βασίζεται στην απάντηση δύο απλών ερωτημάτων, στο τι είναι ο ηγέτης και στο τι κάνει⁵⁵. Στο τι είναι ο ηγέτης προσδιορίζονται τριών ειδών χαρακτηριστικά, ο χαρακτήρας, η παρουσία (φυσικά – συναισθηματικά χαρακτηριστικά) και τα πνευματικά γνωρίσματα. Στο τι κάνει ο ηγέτης, προσδιορίζονται τρεις κατηγορίες έργων/ρόλων. Αυτές αφορούν την καθοδήγηση, την ανάπτυξη και την επίτευξη αποτελέσματος. Το αμερικανικό μοντέλο παρουσιάζεται σχηματικά πιο κάτω ενώ εκτενέστερη ανάλυση των επί μέρους στοιχείων, παρουσιάζεται στο επόμενο κεφάλαιο.

Απαιτήσεις Μοντέλου Ηγεσίας Ενόπλων Δυνάμεων ΗΠΑ	
Χαρακτηριστικά (Τι είναι ένας ηγέτης)	Βασικές Ικανότητες (Τι κάνει ένας ηγέτης)
<p>Ηγέτης με Χαρακτήρα</p> <ul style="list-style-type: none"> - Στρατιωτικές αξίες (σελ. 25-26) - Ενσυναίσθηση - Πολεμικό Ήθος <p>Ηγέτης με Παρουσία</p> <ul style="list-style-type: none"> - Εμφάνιση - Παράστημα - Φυσική Κατάσταση - Αυτοπεποίθηση - Ανθεκτικότητα 	<p>Καθοδηγεί</p> <ul style="list-style-type: none"> - Καθοδηγεί τα μέλη της ομάδας - Ασκεί επιρροή πέραν από αυτήν που απορρέει από την τυπική αλυσίδα διοίκησης - Καθοδηγεί δια του παραδείγματος - Επικοινωνεί <p>Αναπτύσσει</p> <ul style="list-style-type: none"> - Δημιουργεί ένα ευνοϊκό περιβάλλον - Προετοιμάζει τον εαυτό του

⁵⁴ US ARMY (2006) σ.1.2

⁵⁵ U.S. ARMY (2006) σ. 2.4

<p>Ηγέτης με Πνευματικά Γνωρίσματα</p> <ul style="list-style-type: none"> -Διαανοητική Ευστροφία -Ορθή Κρίση -Καινοτομία -Διαπροσωπική Επαφή -Ευρύ Πεδίο Γνώσης 	<ul style="list-style-type: none"> - Βελτιώνει τα μέλη της ομάδας <p>Επιτυγχάνει</p> <ul style="list-style-type: none"> -Φέρνει αποτελέσματα
---	---

Ένα παρόμοιο μοντέλο έχουν αναπτύξει και οι Βρετανικές Ένοπλες Δυνάμεις, το οποίο επίσης βασίζεται στο τι πρέπει να είναι ο ηγέτης και στο τι κάνει. Το μοντέλο βασίζεται στο ότι ο στρατιωτικός ηγέτης είναι μία σύνθεση χαρακτήρα και ικανοτήτων, τα οποία στη συνέχεια επηρεάζουν ανάλογα την άσκηση ηγεσίας. Το μοντέλο παρουσιάζεται με λεπτομέρεια στο εγχειρίδιο (Developing Leaders) που εκπόνησε η Βασιλική Στρατιωτική Ακαδημία του Sandhurst, ενώ στοιχεία της ανάλυσης φαίνονται στο επόμενο κεφάλαιο. Παρακάτω παρουσιάζονται σε πίνακα οι απαιτήσεις αυτού του μοντέλου ηγεσίας με συνοπτικό τρόπο.

<p align="center">Απαιτήσεις Μοντέλου Ηγεσίας Ενόπλων Δυνάμεων Μ. Βρετανίας</p>	
<p>Ο Χαρακτήρας του Ηγέτη</p> <ul style="list-style-type: none"> - Στρατιωτικές αξίες (ψυχικό – φυσικό θάρρος, πειθαρχία, σεβασμός, ακεραιότητα, αφοσίωση στο καθήκον και ανιδιοτελής δέσμευση) <p>Οι Ικανότητες του Ηγέτη</p> <ul style="list-style-type: none"> -Αυτοεπίγνωση η οποία περιλαμβάνει: Αυτοεκτίμηση, Ταπεινότητα, Υπερηφάνεια, Εμπιστοσύνη στο Εαυτό του -Επαγγελματική Επάρκεια η οποία περιλαμβάνει: Αναλυτική γνώση και σωστή προσέγγιση των αντικειμένων, την μάθηση μέσα από την εμπειρία και την εκπαίδευση και ενεργή, όχι τυπική συμμετοχή στην άσκηση ηγεσίας -Λήψη Αποφάσεων η οποία περιλαμβάνει κυρίως : Διάισθηση, Συστημική Σκέψη, Νέες Ιδέες 	<p>Το έργο του Ηγέτη</p> <ul style="list-style-type: none"> -Παρέχει όραμα, υποστήριξη, έμπνευση -Κατανοεί την υπάρχουσα κατάσταση -Καινοτομεί και Εντυπωσιάζει -Λειτουργεί με βάση πρότυπα -Επικοινωνεί -Αναπτύσσει την ομάδα μέσα από τις κοινές αξίες, το σεβασμό, την ενσυναίσθηση, τη συνεργασία, τη δημιουργία ταυτότητας, την ενθάρρυνση και τον ανταγωνισμό με σκοπό την βέλτιστη απόδοση. - Προετοιμάζει και εκπαιδεύει τα μέλη της ομάδας για δύσκολες συνθήκες - Καθοδηγεί με δυναμισμό στις απαιτούμενες αλλαγές.

2.5. Συμπεράσματα Κεφαλαίου

Στο σημείο αυτό εκτιμώ ότι είμαστε σε θέση να εξάγουμε κάποια ουσιαστικά συμπεράσματα από το κεφάλαιο αυτό, τα οποία θα μας βοηθήσουν να προχωρήσουμε στο επόμενο κεφάλαιο, το οποίο πραγματεύεται τη δημιουργία ενός ολοκληρωμένου μοντέλου στρατιωτικής ηγεσίας. Καταρχήν από την παράθεση ορισμών και την ερμηνεία της ηγεσίας διαπιστώνουμε γι' αυτήν τα εξής, τα οποία επισημάνθηκαν και στη σελ.15:

- Στοχεύει στην αλλαγή, στην καινοτομία για να επιτευχθεί ένα όραμα.
- Είναι μία σχέση αλληλεπίδρασης μεταξύ ηγέτη και των μελών μιας ομάδας, που βασίζεται στη δημιουργία εμπιστοσύνης και δέσμευσης για υλοποίηση ενός οράματος.
- Πρόκειται για μια ομαδική διαδικασία με επί μέρους λειτουργίες, στην οποία εμπλέκονται, ο ηγέτης και τα μέλη της ομάδας.
- Η διαδικασία της περιλαμβάνει μεταξύ άλλων, την κατεύθυνση των μελών της ομάδας, τη συνεργασία, την τεχνική άσκησης επιρροής και τον επηρεασμό της συμπεριφοράς τους,
- Είναι κάτι περισσότερο από μανάτζμεντ, εμπεριέχει όμως στοιχεία του μανάτζμεντ όπως π.χ. λήψη αποφάσεων, παρακίνηση.
- Ο ηγέτης αποβλέπει στην ικανοποίηση των μελών της ομάδας και στην επίτευξη του οράματος.

Επιπλέον από τις διάφορες θεωρίες και την αναδρομή στη στρατιωτική ηγεσία συμπεραίνουμε τα παρακάτω:

- Η ηγεσία είναι ένα μείγμα – συνδυασμός παραγόντων και παραμέτρων. Κάποιοι θα μπορούσαν να πούν ότι η ηγεσία είναι το σύνολο των θετικών χαρακτηριστικών ενός ανθρώπου, ή μια εξειδικευμένη ικανότητα ή και επιδεξιότητα που διαθέτει κάποιος. Επιπλέον κάποιοι άλλοι θα έλεγαν ότι είναι συμπεριφορά, ή αλληλεπίδραση σχέσεων ή και διαδικασία επιρροής. Αυτό που προκύπτει όμως και το έχει αποτυπώσει η διαδρομή της ηγεσίας στην ανθρώπινη ιστορία, είναι ότι η ηγεσία πιθανό να αποτελείται από όλα τα πιο πάνω συστατικά και καθένα από αυτά εξηγεί και από μία διάσταση της ηγεσίας⁵⁶.
- Οι θεωρίες που παρουσιάστηκαν πηγάζουν περισσότερο από εκφραστές του δυτικού πολιτισμού. Σε παγκόσμιο επίπεδο πρόσφατη ανάλυση (GLOBE)⁵⁷ για την ηγεσία και την οργανωσιακή συμπεριφορά, κατέδειξε ότι οι ηγέτες πρέπει να λαμβάνουν σοβαρά υπόψη την κουλτούρα. Ορισμένα στοιχεία της ηγεσίας και ιδιαίτερα της μετασχηματιστικής

⁵⁶ <http://www.sagepub.com/northhouseintro2e/> (Being a leader, chapter 1)

⁵⁷ S. Robbins, T. Judge (2011) σ.385

όπως όραμα, προβλεπτικότητα, ενθάρρυνση, αξιοπιστία, δυναμισμός και θετική σκέψη έδειξαν ότι είναι καθολικώς αποδεκτά, αλλά ο τρόπος που εφαρμόζονται διαφοροποιείται ανάλογα με την κουλτούρα του κάθε λαού και πολιτισμού.

- Η ηγεσία είναι ένα διαχρονικό κοινωνικό φαινόμενο απαραίτητο σε όλες τις ανθρώπινες δραστηριότητες. Είναι τόσο παλαιό όσο και η ανθρώπινη Ιστορία. Έχει να κάνει με ανθρώπους και όχι με πράγματα. Είναι περισσότερο πράξη, είναι κάτι που πρέπει να βιώσει κάποιος είτε είναι ηγέτης, είτε υφιστάμενος για να κατανοήσει τη σημασία της. Είναι και τέχνη και επιστήμη, βελτιώνεται με τις γνώσεις και τις εμπειρίες αλλά βασίζεται και σε κάποια έμφυτα χαρακτηριστικά.

- Ο ηγέτης χωρίς τη συνεργασία με τα μέλη της ομάδας δεν μπορεί να φέρει σε πέρας το έργο του. Ζει ανάμεσα τους και είναι πρότυπο γι' αυτούς. Η συμπεριφορά, οι πράξεις και οι ενέργειες του είναι αυτά που τον συνδέουν με τα μέλη της ομάδας. Άρα δεν έχει σημασία τελικά, τι νομίζει ότι είναι ο ηγέτης για τον εαυτό του, αλλά το τι αντιλαμβάνονται τα μέλη της ομάδας για αυτόν.

- Κάθε άνθρωπος είναι και μία ξεχωριστή προσωπικότητα. Άρα και κάθε ηγέτης είναι ξεχωριστός. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα ο κάθε ηγέτης να έχει το δικό του χαρακτηριστικό στυλ άσκησης ηγεσίας δηλαδή το πως λειτουργεί και συμπεριφέρεται, το οποίο δυνατόν να προσαρμόζεται ανάλογα, σε κάθε κατάσταση και σε συνδυασμό με την προσωπικότητά του.

- Αφού η ηγεσία είναι μία σχέση αλληλεπίδρασης μεταξύ ανθρώπων σημαίνει ότι σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωσή της, διαδραματίζουν ο χαρακτήρας, η προσωπικότητα, η συναισθηματική – διανοητική νοημοσύνη (ικανότητες – επιδεξιότητες), οι γνώσεις – εμπειρίες, τόσο του ηγέτη όσο και των μελών της ομάδας.

- Η διεθνής βιβλιογραφία είναι πλούσια σχετικά με τα χαρακτηριστικά γνώρισμα του ηγέτη που μπορεί να οδηγήσουν σε σύγχυση. Εάν υιοθετήσουμε ότι θετικό γνώρισμα έχουμε συναντήσει, τότε ο ηγέτης μάλλον έχει ξεφύγει από την ανθρώπινη σφαίρα και έχει μετασηματιστεί σε υπεράνθρωπο. Απαιτείται λοιπόν να φιλτράρουμε τα γνώρισμα αυτά, να εστιαστούμε σε κάποια βασικά και θεμελιώδη τα οποία να μετουσιώνονται σε πράξη, με απτά αποτελέσματα για το μέσο άνθρωπο.

Σημαντικό ακόμη στην άσκηση της στρατιωτικής ηγεσίας, είναι να λαμβάνονται υπόψη οι ιδιαίτερες συνθήκες στις Ένοπλες Δυνάμεις. Συνεπώς από την λειτουργία των Ενόπλων Δυνάμεων και από τα διάφορα μοντέλα στρατιωτικής ηγεσίας προκύπτουν τα εξής συμπεράσματα:

- Οι Ένοπλες Δυνάμεις είναι ένας ζωντανός οργανισμός όπου για να υπάρχει επιτυχία απαιτείται η ύπαρξη πρώτα από όλα μίας στοιβαρής ηγεσίας σε όλα τα επίπεδα. Επιπλέον αναγκαία προϋπόθεση είναι η ύπαρξη της στρατιωτικής τριάδας, Ηγεσία – Διοίκηση – Μάνατζμεντ για να επιτευχθεί οποιαδήποτε αποστολή, σε συνδυασμό με την εφαρμογή – ανάπτυξη των θεμελιωδών παραμέτρων.

- Το στρατιωτικό περιβάλλον είναι πολύπλοκο με αρκετά προβλήματα, γεγονός που καθιστά το επάγγελμα του στρατιωτικού διαφορετικό από τα άλλα επαγγέλματα. Οι αποφάσεις οι οποίες λαμβάνονται ιδιαίτερα σε περιόδους κρίσης και πολέμου είναι καθοριστικές για όλη την πολιτεία, γι' αυτό και ο στρατιωτικός πρέπει να υποστηρίζεται και να εκπαιδεύεται σωστά, για να ασκεί μια ολοκληρωμένη και ουσιαστική ηγεσία.

- Ο στρατιωτικός ηγέτης πρέπει να διαθέτει πληθώρα θετικών γνωρισμάτων που σχετίζονται με το χαρακτήρα του, τη φυσική, συναισθηματική και πνευματική του κατάσταση και να βασίζεται στις ηθικές – κοινωνικές αξίες και στις εμπειρίες του.

- Η άσκηση ηγεσίας στις Ένοπλες Δυνάμεις δηλαδή το τι κάνει ο ηγέτης, πηγάζει μέσα από τη νομιμότητα και την εξουσία που παρέχεται σε αυτόν, την προσωπικότητα και το χαρακτήρα που διαθέτει, τον επαγγελματισμό που επιδεικνύει και την προσαρμογή στις εκάστοτε συνθήκες που έχει να αντιμετωπίσει, έχοντας ως πυξίδα την τήρηση των στρατιωτικών αξιών.

- Ο στρατιωτικός ηγέτης πρέπει να ξέρει ποιός είναι, τί θέλει, πώς ενεργεί και τι αντιλαμβάνονται τα μέλη της ομάδας για αυτόν. Κατ' επέκταση το πιο σημαντικό κριτήριο για την ηγεσία είναι το αποτέλεσμα της όλης διαδικασίας. Γενικά αυτό που πρέπει να επιτυγχάνει ο ηγέτης είναι να αποβλέπει στην τελική ικανοποίηση των μελών της ομάδας και στην επίτευξη του οράματος.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΟΝΤΕΛΟ ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

3.1 Μεθοδολογία Ανάπτυξης Μοντέλου – Διαστάσεις/Δομικά Στοιχεία

Ο πραγματικός σκοπός του κεφαλαίου αυτού, δεν είναι να δώσουμε ένα νέο ορισμό ή να ερμηνεύσουμε το τι είναι η στρατιωτική ηγεσία, αλλά εφαρμόζοντας μία κατάλληλη – κατανοητή – λογική – αποτελεσματική μεθοδολογία, να παρουσιάσουμε ένα πρακτικό και όχι θεωρητικό μοντέλο, για την ανάπτυξη και υποστήριξη της στρατιωτικής ηγεσίας, λαμβάνοντας ασφαλώς υπόψη τη συνολική θεωρία που παρουσιάστηκε στο δεύτερο κεφάλαιο.

Η ηγεσία γενικά σύμφωνα με τον Μπουραντά⁵⁸ είναι μια «*συστημική διαδικασία με εισροές, διεργασία και εκροές σε ένα περιβάλλον, εντός και εκτός κάποιου οργανισμού*». Οι εκροές είναι τα επιθυμητά αποτελέσματα που πρέπει να επιτυγχάνει ο ηγέτης, η διεργασία είναι το τι κάνει και πώς ο ηγέτης (ρόλος – έργο) και οι εισροές είναι τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και οι ικανότητες του ηγέτη. Συνεπώς για να προσδιορίσουμε ένα μοντέλο ηγεσίας πρέπει κατά διαδοχική σειρά, να απαντήσουμε στα πιο κάτω ερωτήματα⁵⁹ :

- Τι πρέπει να επιτυγχάνει ο ηγέτης;
- Τι πρέπει να κάνει και πώς ο ηγέτης, δηλαδή ποιό είναι το έργο του;
- Τι πρέπει να είναι και να διαθέτει ο ηγέτης δηλαδή ποιές είναι οι απαιτούμενες ικανότητες – δεξιότητες και ποια τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του.

Στο πλαίσιο αυτό, κινούνται τα μοντέλα στρατιωτικής ηγεσίας που παρουσιάσαμε στο δεύτερο κεφάλαιο (ΗΠΑ και Μ. Βρετανία) όπου απαντούνται τα ερωτήματα: τι πρέπει να είναι ο ηγέτης (χαρακτηριστικά – ικανότητες) και τι κάνει (έργο). Η ηγεσία όμως ως σύστημα και ως διαδικασία αποτελείται από ένα σύνολο παραμέτρων/παραγόντων τα οποία αποτελούν τις διαστάσεις/δομικά της στοιχεία. Είδαμε στα συμπεράσματα σκορπισμένα αυτά τα στοιχεία, τα οποία θα πρέπει να τα προσδιορίσουμε επακριβώς, να τα διασυνδέσουμε και να τα αναλύσουμε. Γνωρίζοντας ότι η ηγεσία είναι μια συστημική διαδικασία, θα προσεγγίσουμε το θέμα ανάπτυξης ενός πλήρες μοντέλου στρατιωτικής ηγεσίας, απαντώντας στα εξής ερωτήματα και συσχετίζοντας την απάντηση με τον κύριο συντελεστή της άσκησης ηγεσίας, που είναι ο ηγέτης.

- **Ποιός** ασκεί την ηγεσία; Απάντηση: Ο ηγέτης, ο οποίος προφανώς σε αυτή τη διάσταση αντιμετωπίζει και αναμετράται με τον ίδιο τον **εαυτό** του.

⁵⁸ Δ. Μπουραντάς (2005) σ.206

⁵⁹ Δ. Μπουραντάς (2005) σ.207

- **Πού** απευθύνεται ο ηγέτης; Απάντηση: Σε **ανθρώπους**, στα μέλη των Ενόπλων Δυνάμεων δηλαδή. Συνεπώς ο ηγέτης εδώ, έχει ως βασικό αντικείμενο να αντιμετωπίσει, την ανθρώπινη διάσταση της ηγεσίας (κίνητρα, στάσεις, συμπεριφορές ανθρώπων ατομικά – ομαδικά).

- **Γιατί** ασκεί ηγεσία ο ηγέτης; Απάντηση: Για να επιτευχθεί το **όραμα** και η αλλαγή, με σκοπό την βελτίωση των Ενόπλων Δυνάμεων

- **Τί** ακριβώς ασκεί ο ηγέτης; Απάντηση: Ασκεί **επιρροή** σε ανθρώπους, τα μέλη των Ενόπλων Δυνάμεων.

- **Πώς** ασκεί την επιρροή ο ηγέτης; Απάντηση: Μέσω των διαφόρων μορφών εξουσίας (θεσμικές – μη θεσμικές) που έχει στη διάθεσή του ο στρατιωτικός ηγέτης. Αυτές παρέχουν τις απαραίτητες **δυνάμεις** για να εκτελεί ο ηγέτης συγκεκριμένα έργα και ρόλους.

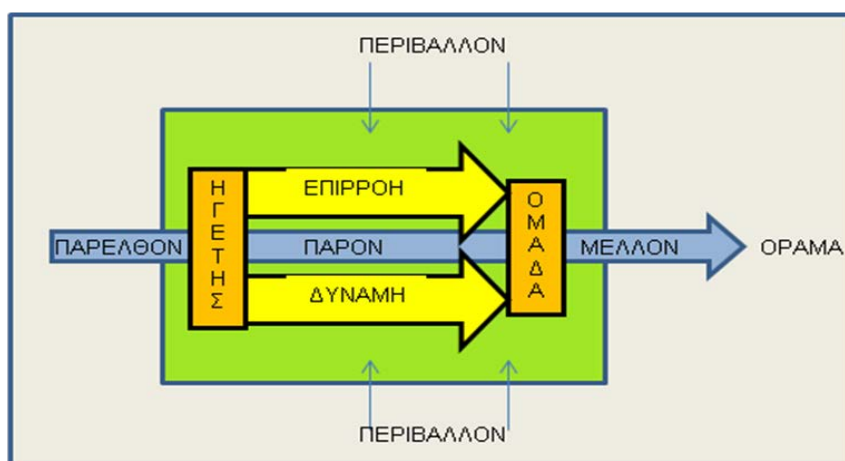
Κινούμαστε λοιπόν πάνω σε δύο άξονες, για να καταλήξουμε σε ένα όσο το δυνατό πιο πλήρες και πιο εύχρηστο μοντέλο στρατιωτικής ηγεσίας. Ο πρώτος άξονας (οριζόντιος) είναι τα ερωτήματα που πρέπει να απαντήσουμε κατά σειρά, όπως τα θέτει ο Μπουραντάς. Ο δεύτερος άξονας (κάθετος) είναι τα δομικά στοιχεία, οι διαστάσεις της ηγεσίας όπως προέκυψαν από την επεξεργασία των συμπερασμάτων και παρουσιάστηκαν πιο πάνω. Συνδυάζοντας λοιπόν τούς δύο αυτούς άξονες προκύπτει το παρακάτω μοντέλο.

ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΗΓΕΣΙΑΣ	ΤΙ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΕΠΙΤΥΓΧΑΝΕΙ Ο ΗΓΕΤΗΣ	ΕΡΓΟ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ	ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ - ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΗΓΕΤΗ	ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΗΓΕΤΗ
ΠΟΙΟΣ (Εαυτός)	;	;	;	;
ΠΟΥ (Ανθρώπους)	;	;	;	;
ΓΙΑΤΙ (Όραμα)	;	;	;	;
ΤΙ (Επιρροή)	;	;	;	;
ΠΩΣ (Δυνάμεις)	;	;	;	;

Η συμπλήρωση των κενών του μοντέλου, είναι αυτό που θα μας απασχολήσει στη συνέχεια. Σε κάθε διάσταση λοιπόν, θα πρέπει να απαντήσουμε πρώτον, τι πρέπει να

επιτυγχάνει ο ηγέτης, αφού αυτό που μετράει είναι το αποτέλεσμα; Δεύτερον για να επιτύχει κάποιο συγκεκριμένο αποτέλεσμα, τι συγκεκριμένο έργο πρέπει να κάνει, τι ρόλο δηλαδή διαδραματίζει ο ηγέτης; Τρίτον για να επιτευχθεί από αυτόν κάποιο ποιοτικό έργο, τι ικανότητες και δεξιότητες πρέπει να έχει; Και τέταρτον, για να έχει τις κατάλληλες ικανότητες και δεξιότητες, ποιά είναι εκείνα τα βασικά/απαραίτητα χαρακτηριστικά του χαρακτήρα και της προσωπικότητας του, από τα οποία προσδιορίζεται; Το πλήρες μοντέλο όταν θα συμπληρωθεί με το τέλος του κεφαλαίου αυτού, θα αποτελεί επί της ουσίας και τη βάση για εκπόνηση ενός πρακτικού οδηγού άσκησης στρατιωτικής ηγεσίας.

Περαιτέρω στο σημείο που βρισκόμαστε, ενδιαφέρον είναι να προσδιορίσουμε το πώς εμπλέκονται λειτουργικά οι διαστάσεις της ηγεσίας μεταξύ τους, καθώς όπως αναφέρθηκε, η ηγεσία είναι μία διαδικασία αλληλεπίδρασης. Η αλληλεπίδραση όμως αυτή, διεξάγεται τοπικά και χρονικά και μέσα στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον των Ενόπλων Δυνάμεων, καθώς οι διάφοροι οργανισμοί αποτελούν πλέον ανοικτά συστήματα, με την έννοια ότι ζούν από το περιβάλλον για το περιβάλλον⁶⁰. Αναλύοντας το χρόνο, το παρελθόν αντανακλά το χαρακτήρα και την προσωπικότητα του ηγέτη που ήδη γνωρίζει ποιός είναι, το παρόν προσδιορίζεται από το συνεχές ερώτημα που απασχολεί τον ηγέτη ως προς το τι και πώς θα πετύχει τους επί μέρους στόχους του και τέλος το μέλλον, αφορά το βασικό θέμα της ηγεσίας ως προς το ποιό είναι το όραμα, το οποίο δίνει νόημα και ελπίδα στην όλη διαδικασία⁶¹. Συνεπώς λαμβάνοντας όλα τα πιο πάνω υπόψη, η λειτουργική διασύνδεση των διαστάσεων της ηγεσίας λαμβάνει τη μορφή που φαίνεται στο ακόλουθο σχήμα.



Σχήμα: Λειτουργική διασύνδεση των πέντε διαστάσεων της ηγεσίας και του περιβάλλοντος

⁶⁰ Δ. Μπουραντάς (2005) σ.11

⁶¹ E.I. Mostovitz, N.K. Kakabadse, A.P. Kakabadse (2009), "A dynamic theory of leadership development", Emerald Leadership and Organization Development Journal Vol.30, No6, p.p.563-576

3.2. Ο Ηγέτης και ο Εαυτός του

« Εκείνος που θα κατορθώσει να άρχει πρώτα του εαυτού του, θα έχει μάθει και τους άλλους να άρχει» (Πλάτωνας)

Η πρώτη κύρια διάσταση είναι ο ίδιος ο στρατιωτικός ηγέτης, ο εαυτός του. Το πρώτο ερώτημα λοιπόν είναι, τι πρέπει να επιτυγχάνει για τον εαυτό του. Στο εγχειρίδιο ηγεσίας του αμερικανικού στρατού αναφέρονται δύο απόψεις ως προς το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα. Η πρώτη αφορά στο ότι καθοδηγεί διά του παραδείγματος⁶² και η δεύτερη είναι η προσωπική προετοιμασία⁶³, για να μπορεί να αντεπεξέρχεται στο στρατιωτικό περιβάλλον. Επιπλέον τόσο στη χαρισματική όσο και στην αυθεντική ηγεσία που παρουσιάσαμε στο δεύτερο κεφάλαιο, μία από τις βασικές απαιτήσεις είναι ο ηγέτης να αποτελεί πρότυπο και παράδειγμα για τα μέλη της ομάδας. Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι το ζητούμενο στη διάσταση αυτή, είναι ο στρατιωτικός ηγέτης να επιτυγχάνει να έχει μία **υποδειγματική παρουσία** παράλληλα με την **προσωπική ενδυνάμωση**, που θα τον οδηγεί σε καλύτερη εξάσκηση της ηγεσίας.

Κατ'έπείτασιν για να διαθέτει υποδειγματική παρουσία και για να ενδυναμώνεται σε προσωπικό επίπεδο, θα πρέπει να ασκεί συγκεκριμένο ρόλο και έργο. Ο Μπουραντάς⁶⁴, αναφέρει ότι σύμφωνα με μελέτες και την υφιστάμενη επιστημονική βιβλιογραφία, ένας από τους ηγετικούς ρόλους είναι η προσωπική ανάπτυξη. Η **προσωπική ανάπτυξη** αποτελεί λοιπόν πρώτη προτεραιότητα ανάμεσα στα έργα που επιτελεί στρατιωτικός ηγέτης. Αυτή θα οδηγήσει στην υποδειγματική παρουσία και στην προσωπική ενδυνάμωση. Αλλά για να αναπτυχθεί προσωπικά ο στρατιωτικός ηγέτης, πρέπει να ακολουθεί συγκεκριμένη πορεία και διαδικασία. Βασιζόμενος στη θεωρία του Richard Boyatzis⁶⁵ για την ανάπτυξη ηγετών με υψηλή συναισθηματική και διανοητική νοημοσύνη, απαιτείται ο ηγέτης σε προσωπικό επίπεδο να ακολουθήσει τα εξής βήματα και να απαντήσει στα ακόλουθα ερωτήματα:

- Ο ιδανικός εαυτός. Ποιός θέλω να είμαι;
- Ο πραγματικός εαυτός. Ποιός πραγματικά είμαι; Ποιά τα ισχυρά και ασθενή μου σημεία;
- Πλάνο αυτοεκπαίδευσης. Πώς θα βελτιώσω τα ισχυρά μου σημεία και πώς θα περιορίσω τα ασθενή μου σημεία.

⁶² U.S. ARMY (2006) σ. 7.3

⁶³ U.S. ARMY (2006) σ. 8.6

⁶⁴ Δ. Μπουραντάς (2005) σ.219

⁶⁵ Daniel Goleman, Richard Boyatzis, Annie Mckee (2002), «Primal Leadership», Soundview Executive Book Summaries

- Πειραματισμός. Πρακτική εξάσκηση με νέες ιδέες, συμπεριφορές και αισθήματα, βασιζόμενος στη γνώση.

- Ανάπτυξη εμπιστοσύνης. Ανάπτυξη κατάλληλων σχέσεων αλληλοϋποστήριξης και εμπιστοσύνης που να οδηγούν στην αλλαγή που είναι το ζητούμενο.

Κάνοντας τα παραπάνω βήματα ο στρατιωτικός ηγέτης θα οδηγηθεί στην αυτοβελτίωση. Τα παραπάνω βήματα αποσκοπούν στο να καταστεί υπόδειγμα για τους υφισταμένους του, αλλά και για να ενδυναμωθεί προσωπικά. Για να είναι πρότυπο για τους υφισταμένους του θα πρέπει να βασίζεται στις στρατιωτικές αξίες και να εμποτίζεται από το πολεμικό ήθος⁶⁶. Η προσωπική ενδυνάμωση θα προέλθει μέσα από τη διατήρηση καλής φυσικής κατάστασης και υγείας. Έτσι θα καταστεί ικανός να έχει την απαιτούμενη αντοχή να αντέξει σε κακουχίες και στερήσεις, να ανεπεξέργεται σε καταστάσεις στρες και να αποφασίζει με καθαρό μυαλό. Παράλληλα πρέπει να εκμεταλλεύεται κάθε ευκαιρία που παρουσιάζεται για την όξυνση του πνεύματος και των γνώσεων του. Αυτά θα οδηγήσουν τον ηγέτη να σκέφτεται πιο δημιουργικά, αναλυτικά, κριτικά και ηθικά⁶⁷. Πέραν αυτών η γενική και στρατιωτική μόρφωση είναι μέρος της προσωπικής ανάπτυξης του ηγέτη. Ο σημερινός ηγέτης απαιτείται να διαθέτει ευρύ πεδίο γνώσεων το οποίο συνίσταται, στην καθαρά στρατιωτική μόρφωση (στρατιωτική διευθυντική, τακτική, επιχειρησιακή τέχνη, στρατηγική, γεωπολιτική) αλλά και στη γενική – ειδική μόρφωση επί θεμάτων στρατιωτικής ιστορίας, θεωρίες ηγεσίας, ψυχολογία κατανόησης ανθρώπινης συμπεριφοράς και διαχείριση ομαδικών συζητήσεων⁶⁸. Κάτι αντίστοιχο με τα πιο πάνω σε ότι αφορά την προσωπική ανάπτυξη αναφέρει και ο Μπουραντάς⁶⁹. Συγκεκριμένα τονίζει η συνεχής μάθηση και η προσωπική ανάπτυξη αποτελούν αναγκαίες προϋποθέσεις για την επαγγελματική επιτυχία. Πέραν όμως αυτών σημαντικά στοιχεία αποτελούν η υγεία (σωματική, ψυχολογική) καθώς και η ισορροπία μεταξύ προσωπικής και επαγγελματικής ζωής.

Έχοντας υπόψη το έργο του ηγέτη στη διάσταση που εξετάζουμε που είναι η προσωπική ανάπτυξη, θα πρέπει να εντοπίσουμε ποιά είναι η αντίστοιχη ικανότητα – δεξιότητα του στρατιωτικού ηγέτη σε σχέση με τον εαυτό του. Σε αυτό μας βοηθούν αρχικά τα βήματα που αναφέρθηκαν πιο πάνω, για την ανάπτυξη ηγετών με υψηλή συναισθηματική και διανοητική νοημοσύνη και μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι η ικανότητα – δεξιότητα αυτή είναι η **αυτοεπίγνωση**, ένα από τα τέσσερα συστατικά στοιχεία της συναισθηματικής

⁶⁶ U.S. ARMY (2006) σ. 7.3

⁶⁷ U.S. ARMY (2006) σ. 8.7

⁶⁸ Royal Military Academy Sandhurst (2012) σ. 29-30

⁶⁹ Δ. Μπουραντάς (2005) σ. 222

νοημοσύνης όπως αναφέρθηκε και στη θεωρία των χαρακτηριστικών της ηγεσίας. Η αυτοεπίγνωση ως ηγετική ικανότητα αναφέρεται και από τον Μπουραντά⁷⁰, αλλά και στα μοντέλα στρατιωτικής ηγεσίας των ΗΠΑ⁷¹ και Μ. Βρετανίας⁷². Όπως αναφέραμε η αυτοεπίγνωση είναι η «ικανότητα του να αναγνωρίζει τα συναισθήματα, τις σκέψεις, τις ανάγκες του, τα δυνατά και αδύνατα του σημεία». Είναι το γνωστό « γνώθι σ'αυτόν ». Η αυτοεπίγνωση αναλύεται στη συναισθηματική αυτοεπίγνωση, στην ακριβή αυτοαξιολόγηση και στην αυτοπεποίθηση⁷³. Συναισθηματική αυτοεπίγνωση σημαίνει ότι ο στρατιωτικός ηγέτης είναι σε κάθε στιγμή σε επαφή με τα συναισθήματά του και αναγνωρίζοντας την κατάσταση στην οποία βρίσκεται, μπορεί να αντιμετωπίσει καλύτερα τους υφισταμένους τους, ειδικά σε μία περίπτωση συγκρουσιακής κατάστασης. Αυτό προϋποθέτει φυσικά αυτοπειθαρχία, σταθερότητα, ηρεμία και ψυχραιμία. Η ακριβής αυτοαξιολόγηση αναφέρεται στην ικανότητα του στρατιωτικού ηγέτη να αξιολογεί με ακρίβεια τον εαυτό του αλλά και να δέχεται καλόπιστα κριτική, χωρίς να θεωρεί ότι αυτό είναι παρέμβαση ή απειλή στο έργο του. Περαιτέρω σημαίνει ότι δεν υποεκτιμά ούτε υπερεκτιμά τον εαυτό του και γνωρίζει τα ισχυρά και αδύνατά του σημεία. Τέλος η αυτοπεποίθηση βοηθά στην παρουσίαση από τον ηγέτη των απόψεων και των αποφάσεων του με άνεση, σιγουριά και χωρίς το φόβο της αποτυχίας.

Ερχόμενοι τώρα να εντοπίσουμε το βασικότερο χαρακτηριστικό του ηγέτη σε σχέση με τον εαυτό του, θα πρέπει να προβούμε σε διασύνδεση αυτού με την αυτοεπίγνωση. Για να μπορέσει να κατανοήσει επαρκώς και σωστά τον εαυτό του, ο ηγέτης πρέπει να έχει μια συγκεκριμένη βάση αναφοράς. Τόσο τα εγχειρίδια ηγεσίας των ΗΠΑ όσο και της Μ. Βρετανίας στα μοντέλα τους, αναφέρονται στις στρατιωτικές αξίες και στο πολεμικό ήθος που πρέπει να αντικατοπτρίζονται στο χαρακτήρα του στρατιωτικού ηγέτη. Οι στρατιωτικές αξίες λοιπόν όπως διαμορφώθηκαν δια μέσου αιώνων ιστορίας, αποτελούν την πυξίδα για το στρατιωτικό ηγέτη. Περαιτέρω ο Μπουραντάς⁷⁴ ανάμεσα στα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας που διακρίνουν τα άτομα που έχουν τη διάθεση για άσκηση ηγεσίας, είναι η πίστη και δέσμευση σε αξίες που προσδιορίζουν τη σκέψη και συμπεριφορά του. Αυτές οι σαφείς αξίες επιτρέπουν να αντιμετωπίζονται διλήμματα, να διακρίνεται το σωστό από το λάθος, το καλό από το κακό κλπ. Στοιχεία όπως η ευαισθησία, η ακεραιότητα, η αυστηρότητα στην τήρηση αξιών (πειθαρχία) και η ταπεινότητα προσδιορίζουν ένα ηγέτη

⁷⁰ Δ. Μπουραντάς (2005) σ. 261

⁷¹ U.S. ARMY (2006) σ. 8.8

⁷² Royal Military Academy Sandhurst (2012) σ. 25

⁷³ Δ. Ιορδάνογλου (2008) σ.117

⁷⁴ Δ. Μπουραντάς (2005) σ. 253

που αποτελεί πρότυπο για τούς υφισταμένους του. Ο J. Collins στο βιβλίο του «Good to Great» υποστήριξε με εμπειρικά δεδομένα, την ταπεινότητα και σεμνότητα ως βασικά χαρακτηριστικά του ηγέτη⁷⁵. Όλες αυτές οι αξίες λοιπόν, είναι το ηθικό – ιδεολογικό υπόβαθρο που προσδίδει γνησιότητα, συνέπεια, αξιοπιστία και αυθεντικότητα. Πάνω σε αυτό στηρίζεται η αυθεντική ηγεσία, που αναφερθήκαμε στο δεύτερο κεφάλαιο, στην οποία οι υφιστάμενοι, βλέπουν πρώτα από όλα τον ηγέτη, ως ηθικό άτομο προκειμένου να τον εμπιστευθούν. Το θέμα της ηθικής είναι διαχρονικό και θυμίζουμε εδώ τις ηθικές αρετές, που αναφέρει ο Αριστοτέλης στο έργο του «Ηθικά Νικομάχεια» που αποτελούν προσόντα του ηγέτη⁷⁶ (ανδρεία, σωφροσύνη, ελευθερία, μεγαλοπρέπεια, μεγαλοψυχία, φιλοτιμία, πραότητα, αλήθεια, ευθυμία, φιλία, αίσθημα ντροπής, δίκαιη αγανάκτηση). Συνεπώς καταλήγουμε ότι ο ηγέτης στο χαρακτήρα ως σύνολο, πρέπει να είναι **ηθικός**, βασιζόμενος σε αξίες, γεγονός που του προσδίδει μία υπεροχή στην ποιότητα του χαρακτήρα, το οποίο σημαίνει ότι θα ασκεί την ηγεσία με περισσότερο σθένος και σιγουριά. Μόνο τότε οι άνθρωποι θα τον εμπιστευθούν, αφού θα γνωρίζουν με ποιόν έχουν να κάνουν.

Τέλος στα χαρακτηριστικά του στρατιωτικού ηγέτη σε σχέση με τον εαυτό του, είναι η **φυσική παρουσία**, που σχετίζεται με τις σωματικές του ικανότητες. Το στρατιωτικό επάγγελμα απαιτεί άρτια φυσική κατάσταση, καλή κατάσταση υγείας, ανθεκτικότητα και αντοχή σε δύσκολες συνθήκες⁷⁷. Ο στρατιωτικός ηγέτης με άρτια φυσική κατάσταση και υγεία μπορεί να σκέφτεται, να αποφασίζει και να ενεργεί κατάλληλα υπό την πίεση των γεγονότων αλλά και του άγχους της μάχης. Περαιτέρω το στρατιωτικό παράστημα και η εμφάνιση του στρατιωτικού ηγέτη, προσδίδουν κύρος και υπερηφάνεια, απαραίτητα στοιχεία για την προσωπική ενδυνάμωση του ηγέτη αλλά και των υφισταμένων.

3.3 Ο Ηγέτης και οι Άνθρωποι της Ομάδας

«Βλέπετε τους στρατιώτες σας, σαν τους αγαπημένους σας γιούς και θα σταθούν στο πλευρό σας, ακόμη και στο θάνατο». (Σουν Τζου)

Η δεύτερη διάσταση της ηγεσίας είναι οι άνθρωποι. Χωρίς ανθρώπους δεν υπάρχει ηγέτης και χωρίς την πρόθυμη και εθελοντική συμμετοχή τους, η επιδίωξη για την επίτευξη της αλλαγής είναι αμφίβολη. Το αρχικό μας ερώτημα αφορά στο τι πρέπει να επιτυγχάνει ο ηγέτης με τους ανθρώπους, κατά τη διαδικασία υλοποίησης του οράματος. Για να απαντήσουμε, θα πρέπει να λάβουμε υπόψη τα συστατικά στοιχεία του «σωστού»

⁷⁵ Δ. Μπουραντάς (2005) σ. 244

⁷⁶ Γ. Χολέβας (1995), σ. 222

⁷⁷ U.S. ARMY (2006) σ. 5.1-5.3

ανθρώπου⁷⁸. Σύμφωνα με τον Μπουραντά η μία από τις τρεις κατηγορίες των συστατικών στοιχείων, αναφέρεται στις γνώσεις, ικανότητες και τεχνογνωσία του σωστού ανθρώπου. Οι άλλες δύο κατηγορίες που θα τις διασυνδέσουμε αντίστοιχα, με τη διάσταση της επιρροής και της δύναμης, είναι ο χαρακτήρας και η ισχυρή θέληση/αυτοπαρακίνηση. Αναλύοντας περαιτέρω τις γνώσεις, ικανότητες και τεχνογνωσία διακρίνουμε ότι αυτές αφορούν τις επαγγελματικές, διανοητικές, διαπροσωπικές ικανότητες κλπ. Ο κάθε άνθρωπος λοιπόν με τις συγκεκριμένες ικανότητες που έχει, θα πρέπει να εργαστεί σαν ομάδα. Ο ηγέτης έχει υποχρέωση να αναγνωρίσει τις ικανότητες εκάστου μέλους της ομάδας και να επιδιώξει την εξασφάλιση και την ανάπτυξη τους⁷⁹. Αντίστοιχα μεταφέροντας το ερώτημα στις Ένοπλες Δυνάμεις, τι είναι αυτό που θα εξασφαλίσουμε και θα αναπτύξουμε στα μέλη τους; Η απάντηση προέρχεται, εάν αντικρύσουμε τις Ένοπλες Δυνάμεις στο σύνολο τους ως θεσμό, όπου τα μέλη τους λειτουργούν αποδέχόμενα την ηθική υποχρέωση να υπερασπιστούν την πατρίδα. Για να λειτουργήσει ο θεσμός αυτός πρέπει οι Ένοπλες Δυνάμεις να αποτελούν ένα συμπαγές και πειθαρχημένο σύνολο, μία ομάδα δηλαδή με ταυτότητα, που να προέρχεται από τον αμοιβαίο σεβασμό και την εμπιστοσύνη⁸⁰. Λαμβάνοντας υπόψη και την εξασφάλιση των ικανοτήτων των μελών, το ζητούμενο τελικά είναι η εξασφάλιση της **ενότητας - πειθαρχίας και της συνέργειας των ικανοτήτων της ομάδας**.

Στη συνέχεια η ομάδα για να είναι ενωμένη, πειθαρχημένη και να παράγεται έργο μέσω της συνέργειας των ικανοτήτων, θα πρέπει ο ηγέτης να εκτελεί συγκεκριμένο έργο. Είναι γεγονός ότι η αποτελεσματικότητα σε ένα οργανισμό, εξαρτάται από το βαθμό στον οποίο τα μέλη του, αισθάνονται άνετα και λειτουργούν ώριμα. Η σωστή λειτουργία όμως της ομάδας και η επιδιωκόμενη συνεργασία είναι έργο του ηγέτη. Στα εγχειρίδια ηγεσίας των ΗΠΑ και Μ. Βρετανίας και συγκεκριμένα στα μοντέλα ηγεσίας που παρουσιάστηκαν, αναφέρονται διάφοροι ρόλοι που σχετίζονται με το στόχο αυτό οι οποίοι συγκλίνουν στην ανάπτυξη της ομάδας με σκοπό την βελτίωση. Επίσης ο Μπουραντάς⁸¹ αναφέρει ότι ένας από τους βασικούς ηγετικούς ρόλους με σκοπό την διαρκή επιτυχία, είναι η ανάπτυξη ομάδας και η συνεργασία. Συνεπώς το πιο βασικό έργο του στρατιωτικού ηγέτη σε αυτή τη διάσταση είναι η **ανάπτυξη της ομάδας**. Στις Ένοπλες Δυνάμεις πρέπει να αντικρύσουμε την ομάδα διαφορετικά από ότι σε ένα συνήθη οργανισμό, λαμβάνοντας υπόψη τα ιδιαίτερα

⁷⁸ Δ. Μπουραντάς (2005) σ. 56

⁷⁹ Δ. Μπουραντάς (2005) σ. 210

⁸⁰ ΓΕΣ (2002) σ. 73

⁸¹ Δ. Μπουραντάς (2005) σ. 220

χαρακτηριστικά τους που τονίστηκαν στο δεύτερο κεφάλαιο. Στην ανάπτυξη λοιπόν της ομάδας στις Ένοπλες Δυνάμεις, συγκαταλέγονται τα εξής⁸²:

- Συνένωση – καθοδήγηση των μελών της ομάδας (ενδυνάμωση εσωτερικής ψυχικής επαφής)
- Οικοδόμηση μιας ιδιαίτερης σχέσης μεταξύ των μελών της ομάδας
- Δημιουργία μιας κοινής ομαδικής συνείδησης

Περαιτέρω για να αναπτυχθεί η ομάδα με μακροχρόνια προοπτική απαιτούνται τα εξής⁸³:

- Ο ηγέτης οφείλει να δημιουργήσει ένα θετικό περιβάλλον που να υιοθετεί, την ομαδική εργασία, την προβολή συνοχής και να ενθαρρύνει την πρωτοβουλία και την υπευθυνότητα. Παράλληλα ο ηγέτης πρέπει να εξισορροπήσει το ενδιαφέρον για τους ανθρώπους και την εστίαση στην αποστολή.

- Ο ηγέτης πρέπει να επενδύσει σε χρόνο και κόπο, για να αναπτύξει τους υφισταμένους του και να δημιουργήσει αποτελεσματικές ομάδες. Η επιτυχία θα στηριχθεί στην καλή ισορροπία εκπαίδευσης, συμβουλευτικής και καθοδήγησης.

Το κτίσιμο της ομάδας προϋποθέτει επίσης⁸⁴ την εκτίμηση και εμπιστοσύνη μεταξύ όλης της ομάδας (ηγέτη – μελών), τη δημιουργία ταυτότητας, την ενσυναίσθηση, τη συνεργασία, την ενθάρρυνση, την ύπαρξη συγκεκριμένου σκοπού, την πίστη σε κοινές αξίες και την αλληλοεξάρτηση.

Όλα τα πιο πάνω (κοινές αξίες, αλληλοεξάρτηση, δημιουργία ταυτότητας, δημιουργία θετικού περιβάλλοντος, βελτίωση υφισταμένων κλπ) δεν είναι αρκετά να δημιουργήσουν την ανάπτυξη της ομάδας. Αυτή θα επιτευχθεί εάν υπάρχει αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ ηγέτη και μελών της ομάδας⁸⁵. Διότι η αμοιβαία εμπιστοσύνη θα δημιουργήσει το κατάλληλο κλίμα αλληλεγγύης που θα θεμελιώσει την κοινωνική συνοχή⁸⁶. Συνεπώς χρειάζεται μια πολύ προσεκτική προσέγγιση από τον ηγέτη προκειμένου να κτίσει την αμοιβαία εμπιστοσύνη. Σε άρθρο τους οι Robert Goffee and Gareth Jones⁸⁷ υποστηρίζουν ότι μαζί με το όραμα, την ενεργητικότητα, την εξουσία και τη στρατηγική κατεύθυνση ο ηγέτης πρέπει να διαθέτει

⁸² Γ. Κωσταράς, H.Schuh (1990) σ. 51

⁸³ U.S. ARMY (2006) σ. 8.1

⁸⁴ Royal Military Academy Sandhurst (2012) σ.38

⁸⁵ Δ. Μπουραντάς (2005) σ. 311

⁸⁶ Γ. Κωσταράς, H.Schuh (1990) σ.98

⁸⁷ Robert Goffee and Gareth Jones (2001) “Why Should Anyone Be Led By You” Harvard Business Review , www.hbr.org

ακόμη τέσσερα προσόντα προκειμένου οι άνθρωποι της ομάδας να τον ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα. Στην πράξη λοιπόν ο ηγέτης πρέπει να γίνεται ένα με τα μέλη της ομάδας και να ταυτίζεται με αυτά. Αυτό θα το πετυχαίνει ως ακολούθως:

- Αποκαλύπτοντας με τρόπο αδυναμίες που δεν σχετίζονται με την άσκηση ηγεσίας, δείχνοντας ότι είναι και αυτός άνθρωπος.
- Λειτουργώντας ως δέκτης των μηνυμάτων που εκφράζονται άμεσα ή έμμεσα από τα μέλη της ομάδας.
- Εξασκώντας την ενσυναίσθηση με τέτοιο τρόπο δίνοντας στα μέλη της ομάδας ότι χρειάζονται για να πετύχουν το καλύτερο και όχι να δίνουν ότι αυτά ζητήσουν.
- Τολμώντας να είναι διαφορετικός, προβάλλοντας κάτι που ξεχωρίζει στον εαυτό του και διατηρώντας μια μικρή απόσταση από τα μέλη της ομάδας.

Συμπεραίνουμε ότι τελικά στην ανάπτυξη της ομάδας απαιτείται ενσυναίσθηση, συνεργασία, αλληλοσεβασμός, αλληλοεξάρτηση και κυρίως εμπιστοσύνη. Όλα τα ανωτέρω μας οδηγούν στον εντοπισμό μιάς ιδιαίτερης ικανότητας - δεξιότητας που πρέπει να διαθέτει ο ηγέτης στη διάσταση αυτή που εξετάζουμε. Αυτή είναι η ικανότητα –δεξιότητα της **κοινωνικής επίγνωσης**, μία ακόμη από τις τέσσερις διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης. Θυμίζουμε σε αυτό το σημείο ότι κοινωνική επίγνωση είναι *«Η ικανότητα ενός ατόμου να αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα και τις ανάγκες των άλλων ανθρώπων (ενσυναίσθηση) και να συμπεριφέρεται ανάλογα»*. Η κοινωνική επίγνωση αναλύεται στην ενσυναίσθηση, στην οργανωσιακή επίγνωση και στην εξυπηρέτηση⁸⁸. Έτσι λοιπόν ο στρατιωτικός ηγέτης με την ικανότητα της ενσυναίσθησης, μπορεί να μπει στη θέση του υφισταμένου, να αντιληφθεί τα πράγματα από μια άλλη οπτική γωνία και να είναι αποτελεσματικότερος στην επικοινωνία και συνεργασία μαζί τους. Επιπλέον η ενσυναίσθηση συνεισφέρει ιδιαίτερα στην αντιμετώπιση ατόμων με διαφορετική κουλτούρα και στην διατήρηση της συνοχής της ομάδας. Η οργανωσιακή επίγνωση αναφέρεται στην ικανότητα αντίληψης της δυναμικής και των σχέσεων που αναπτύσσονται μεταξύ των υφισταμένων. Αυτή η ικανότητα είναι βασική γιατί ο στρατιωτικός ηγέτης θα αντικρύζει με αντικειμενικά στοιχεία το περιβάλλον γύρω του και θα ρυθμίζει ανάλογα τον τρόπο άσκησης επιρροής. Η εξυπηρέτηση προϋποθέτει ενσυναίσθηση και κατανόηση των συναισθημάτων και των αναγκών των υφισταμένων. Περισσότερο συσχετίζεται με την υποστήριξη και την ανταπόκριση στις προσδοκίες και τις ανάγκες των υφισταμένων.

Για να διαθέτει όμως ο ηγέτης την ικανότητα – δεξιότητα της κοινωνικής επίγνωσης, πρέπει τον χαρακτήρα και την προσωπικότητά του, να τα διακρίνει κάποιο συγκεκριμένο

⁸⁸ Δ. Ιορδάνογλου (2008) σ.119

χαρακτηριστικό. Ο Σουν Τζου⁸⁹ αναφέρει ότι ο ηγέτης πρέπει να διέπεται από την αρετή της φιλανθρωπίας, ενώ στο έργο «Τακτικά» που αποδίδεται στον Βυζαντινό αυτοκράτορα Λέοντα Στ' τον Σοφό⁹⁰, ο ηγέτης οφείλει να δίνει προτεραιότητα στο κοινό και όχι στο ατομικό συμφέρον και να είναι κοντά στους συμμαχητές του. Ο Μπουραντάς ανάμεσα στα χαρακτηριστικά του ηγέτη τονίζει ότι πρέπει να έχει ευαισθησία και γνήσιο ενδιαφέρον για τους ανθρώπους⁹¹. Επίσης μία από τις στρατιωτικές αξίες είναι ο σεβασμός της αξιοπρέπειας και της αξίας των άλλων. Ο στρατιωτικός ηγέτης συμπεριφέρεται δίκαια, δεν φυγοπονεί, μοιράζεται τις δυσκολίες και δίνει το σωστό παράδειγμα⁹². Εφόσον η άμυνα της Πατρίδας απαιτεί κόπους και θυσίες, ο ηγέτης έχει υποχρέωση να βλέπει τους υφισταμένους του, που έχουν επωμιστεί βάρη και ευθύνες, με ευαισθησία και φιλικότητα, να τους σέβεται και να τους κοιτάζει στα μάτια. Εν κατακλείδι ο ηγέτης πρέπει να δείχνει ότι είναι άνθρωπος προωθώντας την συναδελφικότητα προς τα μέλη της ομάδας. Δηλαδή την αναγκαία συμπαράσταση (από την οποία απουσιάζουν η φιλανθρία και η ανειλικρίνεια), κυρίως σε περιπτώσεις μόχθου και κινδύνου σε όλες τις περιστάσεις σε ειρήνη και πόλεμο⁹³. Όλα τα παραπάνω μας οδηγούν σε ένα ιδιαίτερο χαρακτηριστικό του στρατιωτικού ηγέτη. Ότι πρέπει να είναι **αλτροϋϊστής (φιλόανθρωπος)**, να δείχνει δηλαδή την απαραίτητη ευαισθησία και ενδιαφέρον για τα μέλη της ομάδας χωρίς να αναμένεται από αυτόν κάποιο προσωπικό ή άλλο όφελος.

3.4 Ο Ηγέτης και το Όραμα

«Θάλαττα, θάλαττα» (Ξενοφώντας)

Η τρίτη διάσταση της ηγεσίας είναι το όραμα. Γενικά το όραμα σκιαγραφεί το σχήμα ενός οργανισμού μελλοντικά και θέτει τους γενικούς στόχους που πρέπει να επιτευχθούν. Συγκεκριμένα από το όραμα προκύπτει η αποστολή, εν συνεχεία οι αντικειμενικοί στόχοι, ακουλούθως η στρατηγική και τέλος οι τακτικές κινήσεις⁹⁴. Συνεπώς όλα εξαρτώνται από το όραμα και στη διάσταση αυτή θα προσπαθήσουμε να αναδείξουμε τα χαρακτηριστικά, τις ικανότητες και το έργο/ρόλο του στρατιωτικού ηγέτη σε σχέση με αυτό. Ας θυμηθούμε εδώ όπως αναφέραμε και στο δεύτερο κεφάλαιο, ότι οι χαρισματικοί ηγέτες έχουν ένα όραμα

⁸⁹ Lionel Giles (2003), σ. 24

⁹⁰ Ν. Κουράκης (2012), σ.103-116

⁹¹ Δ. Μπουραντάς (2005) σ. 239

⁹² ΓΕΣ (2002) σ. 76

⁹³ Γ. Κωσταράς, H.Schuh (1990) σ. 37

⁹⁴ Β. Παπαδάκης(2007) σ. 163, 165

ξεχωριστό, επιδεικνύουν αυτοθυσία και αναλαμβάνουν προσωπικό κόστος κατά την υλοποίησή του. Όλα λοιπόν αρχίζουν από το όραμα και αρχικά θα πρέπει να δούμε τι πρέπει να επιτυγχάνει ο ηγέτης σε σχέση με το όραμα. Ο Μπουραντάς αναφέρει ότι ο ηγέτης έχει την ευθύνη της δημιουργίας και της διαρκούς ύπαρξης ενός οργανισμού που να δημιουργεί αξία με αποτελεσματικό τρόπο⁹⁵. Ουσιαστικά πρέπει να επιτυγχάνει αποτελέσματα που να απορρέουν από την αποστολή, σε όλες τις παραμέτρους που συνιστούν το μοντέλο διαρκούς επιτυχίας όπως αναφέρθηκε στο δεύτερο κεφάλαιο. Η απάντηση τελικά μας δίνεται έμμεσα από τον ορισμό της ηγεσίας σύμφωνα με τον Μπουραντά, αλλά και άμεσα από τον ορισμό της ηγεσίας στις Ένοπλες Δυνάμεις των ΗΠΑ. Οι δύο ορισμοί μιλούν για αποστολή, πρόοδο, ένα καλύτερο μέλλον ή και βελτίωση. Συνεπώς ο στρατιωτικός ηγέτης πρέπει να επιτυγχάνει μέσω της ηγεσίας την **επίτευξη της αποστολής και τη βελτίωση του οργανισμού**, ανάλογα φυσικά με το επίπεδο που αυτός βρίσκεται.

Αφού γνωρίζουμε τώρα ότι τελικός στόχος είναι η επίτευξη της αποστολής και η βελτίωση του οργανισμού, θα πρέπει να εντοπίσουμε ακολούθως πió έργο/ρόλο εξασκεί ο ηγέτης για να πετύχει το στόχο αυτό. Όπως είδαμε και στα συμπεράσματα του δεύτερου κεφαλαίου, η ηγεσία στοχεύει στην αλλαγή, στην καινοτομία για να επιτευχθεί ένα όραμα. Ο Μπουραντάς αναφερόμενος στους ηγετικούς ρόλους για διαρκή επιτυχία, υποστηρίζει ότι ο ηγέτης αναπτύσσει στρατηγική/όραμα, υλοποιεί έργο (στοχοθεσία, προγραμματισμός, σχεδιασμός, παρακολούθηση και έλεγχος) και εξασκεί διοίκηση συντονισμού και καινοτομιών⁹⁶. Στα ίδια επίπεδα κινείται και το μοντέλο ηγεσίας των Ενόπλων Δυνάμεων των ΗΠΑ. Σε αυτό ο στρατιωτικός ηγέτης πρέπει να επιτυγχάνει αποτελέσματα που συνοψίζονται στα εξής: παρέχει κατεύθυνση, καθοδήγηση και προτεραιότητα στα έργα που προκύπτουν από την αποστολή, αναπτύσσει και εκτελεί σχέδια που υλοποιούν τα ανατιθέμενα έργα και τέλος εκπληρώνει τα έργα με συνέπεια και σταθερότητα⁹⁷. Αντίστοιχα στο μοντέλο ηγεσίας της Μ. Βρετανίας οι ρόλοι του στρατιωτικού ηγέτη σε σχέση με το όραμα, εστιάζονται στην γνωστοποίηση του οράματος και των απορρέοντων στόχων, στη συνεργασία κατά τη σχεδίαση του έργου, στην εισαγωγή καινοτομιών και στην εκτέλεση έργων βάση προτύπων⁹⁸. Συμπεραίνουμε λοιπόν από τα πιο πάνω, ότι έχουμε ένα δυναμικό συνδυασμό δημιουργίας αποτελεσμάτων, μέσω της λεγόμενης στρατιωτική τριάδας δηλαδή **διοίκησης**,

⁹⁵ Δ. Μπουραντάς (2005) σ. 239

⁹⁶ Δ. Μπουραντάς (2005) σ. 219

⁹⁷ U.S. ARMY (2006) σ. 9.1

⁹⁸ Royal Military Academy Sandhurst (2012) σ. 36

μάνατζμεντ και ηγεσίας (δημιουργία αλλαγής/καινοτομίας) που αποτελεί και το έργο του ηγέτη σε αυτή τη διάσταση.

Για να μπορεί ο στρατιωτικός ηγέτης να ασκεί διοίκηση, μάνατζμεντ και να δημιουργεί αλλαγές και καινοτομίες πρέπει αντίστοιχα να διαθέτει τις ανάλογες δεξιότητες/ικανότητες. Πολύτιμη πηγή για να ψάξουμε για τις ικανότητες αυτές αποτελεί το έργο του Θουκυδίδη «Ιστορία του Πελοποννησιακού Πολέμου»⁹⁹. Σε σχέση λοιπόν με το όραμα, τη διάσταση που εξετάζουμε, βασική ικανότητα του στρατιωτικού ηγέτη σύμφωνα με τον Θουκυδίδη είναι η διορατικότητα – ικανότητα πρόβλεψης, η ταχύτητα λήψης αποφάσεων και η δημιουργικότητα που οδηγεί στην καινοτομία. Ο Hammond στο έργο του «Μέγας Αλέξανδρος, ένας ιδιοφυής», τονίζει ότι στις ικανότητες του Μακεδόνα Βασιλιά, ήταν η λαμπρότητα, το εύρος και η ταχύτητα του πνεύματος του, ενώ αξιοσημείωτη ήταν η στρατηγική του σκέψη και η οξύνεια του¹⁰⁰. Κατά τους Βυζαντινούς χρόνους, όπως αναφέραμε ο στρατιωτικός ηγέτης έπρεπε να διακρίνεται για την διορατικότητά του, την οξύτητα του μυαλού και την καλή μνήμη. Ο Clausewitz στην πραγματεία του «Περί του πολέμου» αναφέρεται στο 3^ο κεφάλαιο στο πρώτο βιβλίο (περί της φύσεως του πολέμου), στην πολεμική ιδιοφυία και την απαίτηση ο στρατιωτικός ηγέτης να έχει μεταξύ άλλων, εξαιρετικές διανοητικές ικανότητες. Χαρακτηριστικά αναφέρει ότι *«η διάνοια στον πόλεμο, εμφανίζεται παντού ως μια δύναμη, η συνεργασία της οποίας είναι ουσιαστική. Αυτό εξηγεί γιατί η πολεμική δραστηριότητα, που μεταφράζεται σε τόσο απλές, τόσο λίγο περίπλοκες πράξεις, δεν θα μπορούσε ν' ασκηθεί με κάποια τελειότητα από ανθρώπους οι οποίοι δεν διαθέτουν εξέχουσες διανοητικές ικανότητες»*¹⁰¹. Όπως αναφέρει επίσης σε άλλο σημείο της πραγματείας του, *«ο μεγάλος αριθμός αστάθμητων παραγόντων στον πόλεμο απαιτούν από τον στρατιωτικό ηγέτη, μία απαραίτητη όσφρηση για να προαισθανθεί τη συνολική πραγματικότητα και ως εκ τούτου αυτό προϋποθέτει, άτομο με υψηλή διάνοια που να έχει την ικανότητα σύνθεσης και την ικανότητα κρίσης»*¹⁰² (στοιχεία συστημικής σκέψης). Στο τέλος δε καταλήγει ότι το απαραίτητο είδος διάνοιας που ανταποκρίνεται στην πολεμική ιδιοφυία σε περίοδο πολέμου, είναι αυτό που διαθέτει τρία στοιχεία: ερευνητικό, ευρύ και ισορροπημένο πνεύμα¹⁰³.

⁹⁹ ΓΕΣ (2002) σ. 46-48

¹⁰⁰ N.G.L. Hammond (1997) σ. 241

¹⁰¹ Carl von Clausewitz (1832) The Project Gutenberg EBook of «On War» σελ. 62

¹⁰² Carl von Clausewitz (1832) The Project Gutenberg EBook of «On War» σελ. 63-64

¹⁰³ Carl von Clausewitz (1832) The Project Gutenberg EBook of «On War» σελ. 64

Στο μοντέλο ηγεσίας των Ενόπλων Δυνάμεων των ΗΠΑ, ο στρατιωτικός ηγέτης πρέπει να διαθέτει την κατάλληλη διανοητική ευφυΐα, για να μπορεί να αντεπεξέρχεται στα καθήκοντα και στις ευθύνες του. Σε αυτήν περιλαμβάνονται η ευστροφία που σχετίζεται με την αντίληψη και την προσαρμοστικότητα στις αλλαγές και την επίλυση προβλημάτων, η ορθή κρίση στη λήψη αποφάσεων, η καινοτομία – δημιουργικότητα, η διαπροσωπική επαφή που περισσότερο έχει να κάνει με την συναισθηματική νοημοσύνη και το ευρύ πεδίο γνώσης σε θέματα τακτικής, τεχνικά, κοινωνικά και γεωπολιτικά¹⁰⁴. Στο μοντέλο ηγεσίας των Ενόπλων Δυνάμεων της Μ. Βρετανίας απαραίτητα προσόντα του στρατιωτικού ηγέτη είναι η επαγγελματική ικανότητα που περιλαμβάνει επάρκεια γνώσεων, συνεχή εκπαίδευση και μάθηση, η ικανότητα διαίσθησης (διορατικότητα) και η σωστή λήψη αποφάσεων μέσω μεθοδικής - αναλυτικής σκέψης σε συνδυασμό με την δημιουργικότητα¹⁰⁵.

Για τον Μπουραντά μία από τις θεμελιώδεις ικανότητες του ηγέτη που τη συσχετίζουμε με τη διάσταση του οράματος, είναι η συστημική σκέψη που συνδυάζεται με τη δημιουργική λήψη αποφάσεων και επίλυση προβλημάτων¹⁰⁶. Πρόκειται δηλαδή για την αναλυτική και συνθετική σκέψη που συνδέεται με την ικανότητα λήψης αποφάσεων και επίλυσης προβλημάτων, την ικανότητα διαμόρφωσης στρατηγικής, την ικανότητα ανάπτυξης δομών και οργάνωσης και την ικανότητα συνεχούς μάθησης. Παράλληλα εμπεριέχεται η δυνατότητα σωστής αντίληψης των προβλημάτων και η έγκαιρη ανάπτυξη καινοτόμων και πρωτότυπων εναλλακτικών ιδεών και λύσεων.

Συνοψίζοντας όλα τα πιο πάνω βλέπουμε μία σύγκλιση απόψεων που μας οδηγεί ότι ο στρατιωτικός ηγέτης πρέπει να διαθέτει την ικανότητα **συστημικής σκέψης** (ανεπτυγμένη αντίληψη, διαισθητικότητα (διορατικότητα), ορθολογισμό και κρίση) που να συνδέεται με την προσαρμοστικότητα, τη δημιουργικότητα, την ακρίβεια και ταχύτητα στη λήψη αποφάσεων.

Η ικανότητα συστημικής σκέψης προϋποθέτει στρατιωτικό ηγέτη με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά πνεύματος. Όπως είδαμε και παραπάνω αυτά είναι η ευστροφία, η καλή μνήμη, η οξύτητα του μυαλού, η ταχύτητα σκέψης, η συνδυαστική ανάλυση, η εξεύρεση νέων ιδεών. Όλα αυτά χαρακτηρίζουν ένα άτομο με εξυπνάδα, συνεπώς ο στρατιωτικός ηγέτης πρέπει να είναι **έξυπνος**¹⁰⁷ (αυτός που έχει μεγάλη πνευματική ικανότητα και ιδίως αντίληψη, νόηση, κρίση, επινοητικότητα).

¹⁰⁴ U.S. ARMY (2006) σ. 6.1

¹⁰⁵ Royal Military Academy Sandhurst (2012) σ. 28

¹⁰⁶ Δ. Μπουραντάς (2005) σελ. 260-261

¹⁰⁷ <http://www.greek-language.gr/> (Πύλη για την Ελληνική Γλώσσα)

3.5 Ο Ηγέτης και η Άσκηση Επιρροής

«Πάταξον μεν, άκουσον δε» (Θεμιστοκλής)

Η τέταρτη διάσταση της ηγεσίας είναι η επιρροή. Σύμφωνα με τον Μπουραντά¹⁰⁸ «επιρροή είναι η αλλαγή της σκέψης, των ιδεών, των συναισθημάτων, των στάσεων, των προσδοκιών και κυρίως της συμπεριφοράς ενός ατόμου, η οποία προκύπτει από την επίδραση της δύναμης που ασκείται σε αυτό από άλλο άτομο». Συνεπώς η επιρροή αποτελεί εκείνο το καταλυτικό στοιχείο μέσω του οποίου θα πεισθούν τα μέλη της ομάδας από τον ηγέτη να εργαστούν για την επίτευξη του οράματος. Το αρχικό μας ερώτημα λοιπόν σε αυτή τη διάσταση, αφορά στο τι πρέπει να επιτυγχάνει ο ηγέτης με την εξάσκηση της επιρροής στα μέλη της ομάδας. Για να απαντήσουμε, θα πρέπει και πάλι να λάβουμε υπόψη τα συστατικά στοιχεία του «σωστού» ανθρώπου¹⁰⁹. Το πρώτο συστατικό στοιχείο το είδαμε στη διάσταση που εξετάσαμε «ο ηγέτης και οι άνθρωποι της ομάδας». Το αναγκαίο συστατικό στοιχείο που μας ενδιαφέρει τώρα, είναι εκείνα τα στοιχεία του χαρακτήρα του ατόμου (αξίες, πιστεύω, νοοτροπία), τα οποία πρέπει να ταιριάζουν με την κουλτούρα του οργανισμού. Αντίστοιχα μεταφέροντας το ερώτημα στις Ένοπλες Δυνάμεις, τι είναι αυτό που θα πρέπει να πετύχουμε με τα μέλη τους, προκειμένου να ασκείται η επιρροή με θετικά αποτελέσματα; Συνδυάζοντας λοιπόν τις θεμελιώδους παραμέτρους των Ενόπλων Δυνάμεων που είδαμε στο δεύτερο κεφάλαιο με τα πιο πάνω, η απάντηση είναι η **ταύτιση της συμπεριφοράς των μελών των Ενόπλων Δυνάμεων με τη στρατιωτική κουλτούρα και ιδεολογία.**

Γνωρίζουμε τώρα ότι ο τελικός στόχος του στρατιωτικού ηγέτη σε αυτή τη διάσταση, είναι να καταφέρει, όχι να αλλάξει το χαρακτήρα των μελών, αλλά να ταιριάζει/διαμορφώσει μία αποδεκτή συμπεριφορά από το καθένα, προσαρμοσμένη στο περιβάλλον των Ενόπλων Δυνάμεων. Άρα ο στρατιωτικός ηγέτης πρέπει να εκτελεί συγκεκριμένο έργο για να το πετύχει αυτό. Στο αμερικανικό εγχειρίδιο ηγεσίας¹¹⁰, ο ρόλος αυτός αναφέρεται ως καθοδήγηση των μελών της ομάδας που περιλαμβάνει τα εξής: σαφή κατεύθυνση, επιβολή προτύπων, ισορροπία ανάμεσα στην ανατιθέμενη αποστολή και το ενδιαφέρον για τα μέλη της ομάδας. Περαιτέρω η καθοδήγηση συνίσταται στη συμμόρφωση βάση των εξουσιών που έχει ο ηγέτης, δέσμευση των μελών της ομάδας μέσω αλλαγής της συμπεριφοράς, παροχή κινήτρων κι έμπνευσης. Σημαντική παράμετρος επίσης είναι η άσκηση επιρροής πέραν των τυπικών καθηκόντων που απορρέουν από την εξουσία που έχει ο στρατιωτικός ηγέτης. Αυτό σημαίνει δημιουργία εμπιστοσύνης, κατανόηση της διαδικασίας της επιρροής,

¹⁰⁸ Δ. Μπουραντάς (2005) σελ. 199

¹⁰⁹ Δ. Μπουραντάς (2005) σελ. 56

¹¹⁰ U.S. ARMY (2006) σελ. 7.3

διαπραγμάτευση, ομοφωνία και επίλυση συγκρούσεων. Στο αντίστοιχο βρετανικό εγχειρίδιο¹¹¹ το έργο του στρατιωτικού ηγέτη, αναφέρεται στην υποστήριξη των μελών της ομάδας, εμπνέοντας αυτά μέσω αλληλοκατανόησης και αμοιβαίας εμπιστοσύνης, στην ισορροπημένη πρόκλησή τους να πετύχουν κάτι το δύσκολο και σημαντικό και στην ενθάρρυνση τους μέσω μίας ρεαλιστικής αισιοδοξίας.

Ο Μπουραντάς¹¹² αναφέρει ότι ανάμεσα στους ρόλους που αναλαμβάνει ο ηγέτης, είναι η υποστήριξη των μελών της ομάδας και η ανάπτυξη κουλτούρας. Η υποστήριξη εξασφαλίζεται με την ανάθεση των σωστών καθηκόντων, της πλήρους κατανόησης του τι και πώς πρέπει να επιτευχθεί, της αποτελεσματικής καθοδήγησης, της ενθάρρυνσης, της εμπύχωσης, της πληροφόρησης – ενημέρωσης των μελών της ομάδας και της άρσης των περιορισμών και των εμποδίων καθώς και της ανάληψης πρωτοβουλιών στις προσπάθειες τους για μεγαλύτερη απόδοση. Περαιτέρω πρέπει ο ηγέτης να κάνει τους ανθρώπους να κατανοήσουν, εστερνιστούν και κατά συνέπεια να αποφασίζουν και να συμπεριφέρονται με τις αξίες και τα πιστεύω που συνθέτουν την κουλτούρα του οργανισμού. Αυτά όλα θα δημιουργήσουν ένα κλίμα εμπιστοσύνης ώστε τα μέλη της ομάδας να εστιαστούν και να εργαστούν για την επίτευξη του οράματος.

Συνδυάζοντας όλα τα ανωτέρω καταλήγουμε ότι στη διαδικασία άσκησης της επιρροής, ο στρατιωτικός ηγέτης αναλαμβάνει το έργο της **υποστήριξης των μελών της ομάδας** με σκοπό την ταύτιση της συμπεριφορά τους με την κουλτούρα των Ενόπλων Δυνάμεων. Η υποστήριξη αυτή πρέπει να προέρχεται μέσα από τη νόμιμη εξουσία που κατέχει αλλά και μέσα από τη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης. Το έργο του βασικά αναλύεται στην καθοδήγηση, στην κατανόηση του οράματος και των στόχων, στην αλληλοενημέρωση, στη δέσμευση, έμπνευση και ενθάρρυνση των μελών της ομάδας καθώς και στην διαπραγμάτευση και επίλυση συγκρούσεων, λαμβάνοντας υπόψη ότι όλο το πλέγμα της ηγεσίας είναι αλληλεπίδραση σχέσεων ατόμων - ομάδας σε ένα δομημένο οργανισμό.

Ακολουθώντας συνεχίζοντας το συλλογισμό μας για να μπορεί ο στρατιωτικός ηγέτης να ασκήσει το έργο της υποστήριξης και να μεταβάλλει τη συμπεριφορά των μελών της ομάδας πρέπει αντίστοιχα να διαθέτει τις ανάλογες δεξιότητες/ικανότητες. Σε αυτή τη διάσταση όλα έχουν να κάνουν με αυτό που ονομάζουμε «χειρισμός προσωπικού». Αντικρύζοντας το όλο θέμα από την πλευρά της στρατιωτικής ψυχολογίας, η ηγεσία ως πράξη συνίσταται σε επιμέρους ενέργειες που αναλύονται ως ακολούθως¹¹³:

¹¹¹ Royal Military Academy Sandhurst (2012) σελ. 36

¹¹² Δ. Μπουραντάς (2005) σελ. 220

¹¹³ Γ. Κωσταράς, H.Schuh (1990) σελ. 44-126

- Παροχή κινήτρων προς ενεργοποίηση και απόδοση (αξιολόγηση προσδοκιών και αναγκών των μελών της ομάδας, σχηματισμός κινήτρων)
- Μείωση της φόρτισης με την ενίσχυση της ομαδικότητας (ανάπτυξη της ομάδας, δέσμευση σε τυπικούς και άτυπους κανόνες, θεραπεία του άγχους και του φόβου)
- Υπερνίκηση των κρίσεων με τη διατήρηση της συνοχής (ανάλυση των σχέσεων, αποφόρτιση εντάσεων – κατανίκηση πανικού, δημιουργία κλίματος αλληλεγγύης)
- Μέριμνα για τα μέλη της ομάδας (έγκαιρος εντοπισμός προβλημάτων, παροχή βοήθειας, αλλαγή στάσης – διάθεσης)

Συνδυάζοντας το επί μέρους έργο του στρατιωτικού ηγέτη και τις ενέργειες χειρισμού του προσωπικού από ψυχολογικής πλευράς, προκύπτει ότι αυτός απαιτείται να είναι ικανός να διαχειρίζεται κατάλληλα τα μέλη της ομάδας και τις σχέσεις που δημιουργούνται. Όλα όσα έχουμε αναφέρει όπως έμπνευση, καθοδήγηση, υπερνίκηση κρίσεων, επίλυση συγκρούσεων κλπ δεν είναι παρά η ικανότητα/δεξιότητα της **διαχείρισης σχέσεων** που αποτελεί επίσης μια από τις τέσσερις διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης. Όπως είχαμε αναφέρει και στο δεύτερο κεφάλαιο, διαχείριση σχέσεων είναι « *Η ικανότητα ενός ατόμου να επικοινωνεί με τους άλλους ανθρώπους, να δημιουργεί σχέσεις και να προκαλεί στους άλλους τις αντιδράσεις που θέλει*». Η διαχείριση σχέσεων αναλύεται στην έμπνευση, επιρροή, ανάπτυξη των άλλων, καταλυτική δράση για αλλαγές, διαχείριση συγκρούσεων, ανάπτυξη δικτύου σχέσεων και ομαδική εργασία¹¹⁴. Η ικανότητα λοιπόν έμπνευσης αλλά και επιρροής από το στρατιωτικό ηγέτη ατόμων ή ομάδων, προϋποθέτει δυναμικό άτομο που παίρνει πρωτοβουλίες και δημιουργεί το κατάλληλο κλίμα επιτυχίας οράματος και στόχων, ανεξάρτητα από την ιεραρχική θέση, με τη χρησιμοποίηση σύνθετων μεθόδων μέσω επιχειρημάτων και πράξεων που προκαλούν αίσθηση και θαυμασμό. Η ανάπτυξη αφορά στην εμπιστοσύνη, ορθή ανάθεση καθηκόντων και αποτελεσματική καθοδήγηση - παρότρυνση με σκοπό την μάθηση και βελτίωση των μελών της ομάδας. Σημαντική επίσης είναι η καταλυτική δράση για αλλαγές, το οποίο προϋποθέτει πάθος, θάρρος αλλά και επιμονή από τον στρατιωτικό ηγέτη, απέναντι στην αντίσταση που θα συναντήσει από άλλα άτομα. Στη διαχείριση συγκρούσεων πρέπει να διατηρεί την ψυχραιμία του, να ενθαρρύνει το διάλογο εκεί όπου απαιτείται, να εφευρίσκει λύσεις που να μειώνουν την ένταση και να προλαβαίνει διαμάχες. Περαιτέρω ο στρατιωτικός ηγέτης αναπτύσσει ένα κατάλληλο δίκτυο σχέσεων με το οποίο διακινεί γνώσεις, ιδέες και εμπειρίες για να ανταποκριθεί σε άμεσες ανάγκες και επιπλέον προωθεί την ομαδική εργασία μέσω της συνέργειας και χωρίς άσκοπους ανταγωνισμούς, εξυπηρετώντας το κοινό σκοπό και όχι ατομικά – προσωπικά συμφέροντα.

¹¹⁴ Δ. Ιορδάνογλου (2008) σ.120

Η διαχείριση σχέσεων προϋποθέτει από το στρατιωτικό ηγέτη να διαθέτει ιδιαίτερα προσωπικά χαρακτηριστικά. Ο Σουν Τζου¹¹⁵ αναφέρει ότι ο ηγέτης πρέπει μεταξύ άλλων να διέπεται από την αρετή του θάρρους. Σύμφωνα με το Θουκυδίδη¹¹⁶ επίσης, το θάρρος και η αποφασιστικότητα είναι στοιχεία που πρέπει να υπάρχουν στην προσωπικότητα ενός ηγέτη όπως φαίνεται και από την εξής χαρακτηριστική φράση «*Ο καλός ηγέτης συγκρατεί τον λαό χωρίς να περιορίζει τις ελευθερίες του, δεν παρασύρεται από τον λαό, αλλά τον καθοδηγεί, δεν κολακεύει τον λαό, αλλά έχει το σθένος να προκαλεί μέχρι και την οργή του*» (Κεφ. Β'65). Ο Clausewitz αναφέρει χαρακτηριστικά ότι «*ο πόλεμος είναι η περιοχή του κινδύνου, και το θάρρος είναι η πρώτη κατ' εξοχήν ιδιότητα του πολεμιστή*»¹¹⁷. Όπως είδαμε επίσης στο δεύτερο κεφάλαιο, μία από τις στρατιωτικές αξίες είναι και το προσωπικό θάρρος το οποίο σημαίνει να αντιμετωπίζει κάποιος το φόβο, τον κίνδυνο και τις αντιξοότητες. Σύμφωνα με το εγχειρίδιο ηγεσίας των Ενόπλων Δυνάμεων των ΗΠΑ, το θάρρος διακρίνεται σε φυσικό και ψυχικό¹¹⁸. Το φυσικό θάρρος απαιτεί την υπερνίκηση του φόβου και την εκτέλεση του καθήκοντος. Το ψυχικό θάρρος είναι σταθερότητα του ηγέτη να τηρήσει αξίες, αρχές και πεποιθήσεις, η ανάληψη της ευθύνης των αποφάσεων και των πράξεων του αλλά και η ειλικρίνεια απέναντι στα μέλη της ομάδας. Η ίδια αντίληψη για το θάρρος περιγράφεται και στο εγχειρίδιο ηγεσίας της Μ. Βρετανίας¹¹⁹. Συνεπώς το ψυχικό θάρρος είναι το απαραίτητο εφόδιο στη διαχείριση των σχέσεων με τα μέλη της ομάδας και το φυσικό θάρρος η αναγκαία προϋπόθεση εκτέλεσης της αποστολής κατά την ώρα του κινδύνου. Στο σημείο αυτό να τονίσουμε ότι είναι μεν κατανοητό το θάρρος που πρέπει να επιδεικνύει ο στρατιωτικός ηγέτης κατά την ώρα του κινδύνου σε ειρήνη και πόλεμο, καθώς το μυαλό μας πηγαίνει συνήθως σε ηρωϊκές πράξεις, αλλά ενδιαφέρον παρουσιάζει από μια άλλη οπτική γωνία, το θάρρος στην καθημερινότητα της στρατιωτικής ζωής ειδικά στην ειρήνη. Σε αυτήν διακρίνουμε το θάρρος σύμφωνα με την έκφραση και την κοινωνική συμπεριφορά¹²⁰. Αυτά τα δύο περιλαμβάνουν την επαφή του ηγέτη με τα μέλη της ομάδας μέσω της έκφρασης (ομιλία, επαφή με τα μάτια, ακρόαση, απόψεις) και την ικανότητα ελέγχου των συναισθημάτων απέναντι στον κοινωνικό φόβο. Για να κλείσουμε το θέμα του θάρρους και να δούμε το πόσο σημαντικό είναι στη διαχείριση σχέσεων, ας δούμε σε πρακτικό επίπεδο

¹¹⁵ Lionel Giles (2003), σ. 24

¹¹⁶ ΓΕΣ (2002) σ. 50

¹¹⁷ Carl von Clausewitz (1832) The Project Gutenberg EBook of «On War» σ. 50

¹¹⁸ U.S. ARMY (2006) σ. 4.8

¹¹⁹ Royal Military Academy Sandhurst (2012) σ. 13

¹²⁰ Γ. Κωσταράς, H.Schuh (1990) σ. 347

πόσο αναγκαίο είναι σύμφωνα και με τον Μπουραντά¹²¹. Καταρχάς είναι σημαντικό στη λήψη αποφάσεων σε συνθήκες αβεβαιότητας. Δεύτερο είναι απαραίτητο για τη λήψη αυστηρών και δυσάρεστων αποφάσεων που αφορούν άλλους ανθρώπους, άσκηση κριτικής και επίλυση συγκρούσεων. Τρίτο είναι απαραίτητο στοιχείο για να έχει ο ηγέτης υψηλές προσδοκίες και οράματα, να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες και να κάνει αλλαγές. Τέλος είναι η απαραίτητη προϋπόθεση για να μπορεί ο ηγέτης να αποκτήσει αυτογνωσία, να κοιτάζει τον εαυτό του στον καθρέφτη, να αποδέχεται τα λάθη του, να διακατέχεται από ειλικρίνεια και να αναλαμβάνει τις ευθύνες του. Για να έχει όμως ο ηγέτης το σωστό θάρρος, στον κατάλληλο τόπο και χρόνο και με τους σωστούς ανθρώπους, πρέπει αυτό να κατευθύνεται από αρχές και αξίες. Συμπερασματικά, στη διάσταση που εξετάσαμε δηλαδή της επιρροής, ο στρατιωτικός ηγέτης απαιτείται να είναι **θαρραλέος** με την ευρεία έννοια όπως το εξηγήσαμε.

3.6 Ο Ηγέτης και η Δύναμη του

«Δεν υπάρχει τίποτα πιο άνισο από την ίση μεταχείριση των ανίσων» (Αριστοτέλης)

Η δύναμη του ηγέτη είναι η τελευταία διάσταση που θα εξετάσουμε. Γενικά αφορά τη δυνατότητα ενός ανθρώπου να επιβάλει τις επιθυμίες του στους άλλους, επηρεάζοντας τη συμπεριφορά τους και είναι το μέσο που χρησιμοποιεί ο ηγέτης για να ασκήσει την αναγκαία επιρροή στην όλη λειτουργία της ηγεσίας¹²². Πριν προχωρήσουμε στην ανάλυση της διάστασης αυτής, είναι χρήσιμο να αναφέρουμε τις πηγές και τις μορφές της δύναμης που είναι δυνατόν να διαθέτει και να χρησιμοποιεί ο ηγέτης. Αυτές είναι¹²³:

- Δύναμη ανταμοιβής (ικανοποίηση προσδοκιών) και τιμωρίας (επηρεασμό ενεργειών – συμπεριφοράς)
- Δύναμη αναφοράς (τα μέλη της ομάδας έχουν κάποιο άτομο σαν πρότυπο – σημείο αναφοράς και θέλουν να ταυτιστούν)
- Δύναμη ειδικού – γνώσης (επηρεασμός των μελών της ομάδας από άτομο με εξειδικευμένες γνώσεις – ικανότητες)
- Νόμιμη δύναμη (εξουσία που έχει μεταβιβαστεί για εκτέλεση κάποιων καθηκόντων)
- Δύναμη πληροφοριών (προέρχεται από την κατοχή πληροφοριών και τον έλεγχο των μηχανισμών μεταβίβασής τους)

¹²¹ Δ. Μπουραντάς (2005) σ. 257

¹²² Δ. Μπουραντάς (2005) σ. 199-200

¹²³ Δ. Μπουραντάς (2005) σ. 200-201

Αναλύοντας λοιπόν τη διάσταση της δύναμης, μας ενδιαφέρει αρχικά να προσδιορίσουμε το τι πρέπει να επιτυγχάνει με αυτή ο ηγέτης. Στο συλλογισμό μας θα χρησιμοποιήσουμε την τρίτη και τελευταία συνιστώσα του «σωστού» ανθρώπου που είναι η αυτοπαρακίνηση για την επίτευξη εξαιρετικών επιδόσεων σε όλους τους τομείς¹²⁴. Αυτή προϋποθέτει ισχυρή θέληση η οποία πρέπει να κινητοποιείται και να ενισχύεται από τον ηγέτη, ώστε τα μέλη της ομάδας να συνεισφέρουν τα μέγιστα. Το ζητούμενο είναι η δυνατότητα του ηγέτη να βρεί τον τρόπο να απελευθερώσει και να αξιοποιήσει το μέγιστο των δυνατοτήτων των μελών της ομάδας και να τους ενεργοποιήσει τη θετική διάθεση για μέγιστη απόδοση¹²⁵. Η δημιουργία διάθεσης είναι στο επίπεδο των Ενόπλων Δυνάμεων, η εξασφάλιση της θέλησης, η εσωτερική εκείνη παρόρμηση που απαιτείται για να ολοκληρωθεί μια αποστολή¹²⁶. Θα μπορούσαμε να την ταυτίσουμε και με το ηθικό, την ψυχική εκείνη άυλη δύναμη που θεωρείται η πιο σημαντική στις Ένοπλες Δυνάμεις και η οποία μετρά πώς νοιώθουν τα μέλη της ομάδας, για τον εαυτό τους, την ομάδα τους, τον ηγέτη τους. Το υψηλό ηθικό προέρχεται από την καλή ηγεσία, την κοινή προσπάθεια και τον αλληλοσεβασμό¹²⁷. Συνεπώς στόχος του στρατιωτικού ηγέτη στη διάσταση που εξετάζουμε είναι η **δημιουργία διάθεσης (ηθικού) των μελών της ομάδας για αξιοποίηση των δυνατοτήτων τους**.

Για να δημιουργήσει την αναγκαία εκείνη διάθεση (υψηλό ηθικό), ο στρατιωτικός ηγέτης πρέπει να εκτελεί ένα ιδιαίτερο έργο το οποίο συνίσταται στη δημιουργία κινήτρων και στην ενθάρρυνση¹²⁸. Επίσης ανάμεσα στους ηγετικούς ρόλους/έργα που αναφέρει ο Μπουραντάς είναι και η παρακίνηση¹²⁹. Με τον όρο παρακίνηση εννοούμε τις διεργασίες που ευθύνονται για την ένταση (βαθμός προσπαθείας), την κατεύθυνση και την επιμονή των προσπαθειών για να επιτευχθεί ένας στόχος¹³⁰. Ο ηγέτης μέσω της καθημερινής επαφής και συμπεριφοράς του οφείλει να κινητοποιεί/ενεργοποιεί τα μέλη της ομάδας για να αποκτούν την κατάλληλη διάθεση και να ακολουθούν τον ηγέτη, εθελοντικά και πρόθυμα. Αυτό θα επιτευχθεί με την υιοθέτηση παραγόντων-κινήτρων όπως ακολούθως¹³¹:

- Έμπνευση και κινητοποίηση μέσω οράματος.

¹²⁴ Δ. Μπουραντάς (2005) σ. 57

¹²⁵ Δ. Μπουραντάς (2005) σ. 67, 220

¹²⁶ ΓΕΣ (2002) σ. 39

¹²⁷ U.S. ARMY (2006) σ. 7.8

¹²⁸ Γ. Κωσταράς, H.Schuh (1990) σ. 211

¹²⁹ Δ. Μπουραντάς (2005) σ. 220

¹³⁰ S. Robbins, T. Judge (2011) σ.188

¹³¹ Δ. Μπουραντάς (2005) σ. 74-80

- Δημιουργία αισθήματος επιτυχίας (επίτευξη στόχων, θετική αναπληροφόρηση, επιβράβευση, ύπαρξη υγιούς πνεύματος ανταγωνιστικότητας).
- Αναγνώριση των προσπαθειών και της προσφοράς των μελών της ομάδας.
- Πρόκληση ενδιαφέροντος για το περιεχόμενο της εργασίας.
- Συμμετοχή και ευθύνη στην παραγωγή έργου (ιδέες, πρωτοβουλία, αυτονομία)
- Ανάπτυξη και επαγγελματική ανέλιξη.
- Εξάλειψη αντικινήτρων, κακών σχέσεων και του αισθήματος αδικίας.
- Δημιουργία καλού κλίματος και καλών συνθηκών εργασίας.
- Κατάλληλη οργάνωση, σαφείς οδηγίες και ανάθεση ρεαλιστικών στόχων.
- Αναζήτηση κριτικής του ηγέτη από τα μέλη της ομάδας.
- Διασύνδεση αμοιβών, ποινών, αξιολόγησης με την επίδοση της ομάδας.
- Προσαρμογή κινήτρων στο χαρακτήρα και τις ανάγκες των μελών της ομάδας.

Στο αμερικανικό εγχειρίδιο ηγεσίας η παρακίνηση αποτελεί ένα από τους ρόλους που εξασκεί ο στρατιωτικός ηγέτης. Οι έννοιες της παρακίνησης παράγουν τέσσερα πράγματα τα οποία συνεισφέρουν στην αποτελεσματική πραγματοποίηση ενός στόχου. Εστιάζει την προσοχή ως προς το τι χρειάζεται να γίνει, καθορίζει την απαιτούμενη προσπάθεια, δημιουργεί την εμμονή και προσδιορίζει τον τρόπο για την επίτευξη ενός στόχου. Η παρακίνηση εξαρτάται από το άτομο (γνώσεις, ικανότητα, προσωπικότητα, πεποιθήσεις, αξίες) και την υπάρχουσα κατάσταση (περιβάλλον, διαδικασίες-πρότυπα επίτευξης στόχων, ανταμοιβές - ποινές, κοινωνικές συνθήκες, οργανωσιακό κλίμα και κουλτούρα). Τα δύο αυτά στοιχεία, άτομο και κατάσταση προσπαθεί να επηρεάσει με διάφορες τεχνικές παρακίνησης ο στρατιωτικός ηγέτης¹³². Στο βρετανικό εγχειρίδιο ηγεσίας η παρακίνηση εμπεριέχεται στους τρόπους δημιουργίας μιας αποτελεσματικής ομάδας και μέσω διαφόρων άμεσων/ έμμεσων τεχνικών (αμοιβές, ποινές, διαγωνισμοί, δημιουργία ταυτότητας, συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, κατανόηση οράματος, χρησιμοποίηση εξειδικευμένων γνώσεων)¹³³. Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι στη διάσταση των πηγών και των μορφών της δύναμης που διαθέτει ο ηγέτης, η **παρακίνηση των μελών της ομάδας**, είναι το εργαλείο για να αλλάξει η διάθεση και να επιτευχθούν οι επιδιωκόμενοι στόχοι.

Για να επιτευχθεί η παρακίνηση απαιτείται να εντοπίσουμε τώρα από την πλευρά του στρατιωτικού ηγέτη τι ικανότητες/δεξιότητες πρέπει να έχει. Σύμφωνα με τον Μπουραντά¹³⁴ η δημιουργία κατάλληλου κλίματος και η ενεργοποίηση – κινητοποίηση των μελών της

¹³² U.S. ARMY (2006) σ. 7.7

¹³³ Royal Military Academy Sandhurst (2012) σ. 38

¹³⁴ Δ. Μπουραντάς (2005) σ. 220

ομάδας εξαρτάται από την καθημερινή επαφή και συμπεριφορά του ηγέτη. Επιπλέον κατά τη διαδικασία της παρακίνησης είναι ουσιώδες ο στρατιωτικός ηγέτης να συνειδητοποιήσει σε πιο μέτρο η συμπεριφορά του εκλαμβάνεται ως θετική ή αρνητική¹³⁵. Συνεπώς οδηγούμαστε στο συμπέρασμα ότι οι ικανότητες/δεξιότητες που ψάχνουμε, σχετίζονται με τη συμπεριφορά του ηγέτη προς τα μέλη της ομάδας και την επαφή με αυτά. Στο αμερικανικό εγχειρίδιο ηγεσίας η διαπροσωπική επαφή θεωρείται μια από τις βασικές ικανότητες του στρατιωτικού ηγέτη. Περιλαμβάνει την αναγνώριση της διαφορετικότητας των μελών της ομάδας, τον αυτοέλεγχο, την ισορροπία και τη σταθερότητα σε όλες τις καταστάσεις¹³⁶. Στο πλαίσιο της παρακίνησης ο στρατιωτικός ηγέτης δεν θα πρέπει να προσπαθεί να κάνει όλα τα μέλη της ομάδας τα ίδια, αλλά να λαμβάνει υπόψη τη διαφορετικότητα, να προσαρμόζεται και να αντλεί από το κάθε μέλος της ομάδας τα θετικά στοιχεία ενώ παράλληλα να περιορίζει τα αρνητικά. Πρέπει να διαθέτει συναισθηματική ωριμότητα, να ελέγχει τις παρορμήσεις του και να δέχεται την εποικοδομητική κριτική. Διατηρώντας τον αυτοέλεγχο, επιδεικνύοντας ισορροπημένη συμπεριφορά και σταθερότητα με τη διατήρηση της ψυχραιμίας του σε δύσκολες καταστάσεις, εμπνέει αυτοπεποίθηση και ηρεμία και δίνει ελπίδα και αισιοδοξία στα μέλη της ομάδας. Ο στρατιωτικός ηγέτης στο Βυζάντιο έπρεπε να έχει προσεκτική συμπεριφορά, να είναι εγκρατής, καρτερικός, τολμηρός και ψύχραιμος¹³⁷. Ο Μπουραντάς αντίστοιχα αναφέρει την αυτορρύθμιση ως μία από τις ικανότητες του ηγέτη¹³⁸, η οποία αφορά στη σωστή διαχείριση της εσωτερικής κατάστασης, τις συγκινήσεις, τα συναισθήματα, τις παρορμήσεις του. Επιπλέον από τον ορισμό της παρακίνησης (ένταση, κατεύθυνση, επιμονή προσπάθειας) συνεπάγεται ότι ο ηγέτης πρέπει να είναι άτομο ικανό να εργάζεται με πάθος, επιμονή και να μην απαγοιτεύεται, εστιαζόμενος στην επίτευξη του στόχου. Όλες οι παραπάνω ικανότητες/ δεξιότητες μας οδηγούν ότι ο στρατιωτικός ηγέτης πρέπει να διαθέτει την ικανότητα της **αυτοδιαχείρισης**, «να διαχειρίζεται κανείς την εσωτερική του κατάσταση, τις παρορμήσεις και τις διαθέσεις του ώστε να λειτουργούν υπέρ του και όχι εναντίον του», η οποία είναι τελευταία από τις τέσσερις διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης, όπως αναφέραμε στο δεύτερο κεφάλαιο. Η αυτοδιαχείριση υποδιαιρείται στον αυτοέλεγχο, διαφάνεια, προσαρμοστικότητα, επίτευξη, πρωτοβουλία και αισιοδοξία¹³⁹. Ο στρατιωτικός ηγέτης με ανεπτυγμένο αυτοέλεγχο, εκφράζει τα θετικά του συναισθήματα του

¹³⁵ Γ. Κωσταράς, H.Schuh (1990) σ. 45

¹³⁶ U.S. ARMY (2006) σ. 6.3

¹³⁷ Ν. Κουράκης (2012), σ.103-116

¹³⁸ Δ. Μπουραντάς (2005) σ. 262

¹³⁹ Δ. Ιορδάνογλου (2008) σ.118

δημιουργικά ενώ παράλληλα ελέγχει/περιορίζει τα αρνητικά. Αποφεύγει τις συναισθηματικές εκρήξεις και επιλέγει ψύχραιμα την αντίδραση που θεωρεί πιο αποτελεσματική. Ενεργεί με διαφάνεια σύμφωνα με τις αρχές του και τηρεί τις υποσχέσεις και τις δεσμεύσεις του. Απαιτείται να προσαρμόζεται στις συχνές και αιφνιδιαστικές αλλαγές, παίρνοντας ισορροπημένες αποφάσεις με ψυχραιμία και ηρεμία. Εργάζεται με πάθος, επιμονή και υπομονή εστιαζόμενος στο όραμα και στην επίτευξη των στόχων που τέθηκαν. Αναλαμβάνει τις αναγκαίες πρωτοβουλίες, αναζητά νέες προκλήσεις και ευκαιρίες και διατηρεί την ανάλογη αισιοδοξία για την έκβαση του τελικού αποτελέσματος, μεταδίδοντας την και στα μέλη της ομάδας.

Τελειώνοντας το συλλογισμό μας στη διάσταση αυτή, απέμεινε να εντοπίσουμε το ιδιαίτερο χαρακτηριστικό της προσωπικότητας του ηγέτη για να επιτυγχάνει τη δημιουργία διάθεσης, να παρακινεί και να διαθέτει την ικανότητα της αυτοδιαχείρισης. Σύμφωνα με τον Μπουραντά¹⁴⁰, για να υπάρξει παρακίνηση των μελών της ομάδας πρέπει να υπάρχει αίσθηση δικαιοσύνης ή δίκαιης μεταχείρισης (διαφάνεια) και αυτό γιατί ο άνθρωπος στο μυαλό του φτιάχνει μια ζυγαριά, στην οποία τοποθετεί και συγκρίνει αυτά που δίνει και αυτά που παίρνει. Στο ίδιο πνεύμα κινείται η «θεωρία της ισότητας» όπου τα μέλη της ομάδας έχουν τη τάση να συγκρίνουν και να αναμένουν μια ισορροπημένη/ίση αντιμετώπιση σε ότι αφορά την παροχή κινήτρων¹⁴¹. Αυτό σημαίνει ότι ο ηγέτης πρέπει να απονέμει δικαιοσύνη ακολουθώντας σταθερές και αμερόληπτες διαδικασίες. Πρακτικά η δικαιοσύνη θεωρείτο από τα αρχαία χρόνια απαραίτητο προσόν κάθε στρατιωτικού ηγέτη. Τόσο για τον Σου Τζου όσο και στην «Πολιτεία» του Πλάτωνα, θεωρείτο εξέχουσα αρετή. Στο Βυζάντιο επίσης ο στρατιωτικός ηγέτης έπρεπε να συμπεριφέρεται με πνεύμα δικαιοσύνης. Στο αμερικανικό εγχειρίδιο ηγεσίας το να είναι δίκαιος ο ηγέτης, θεωρείται απαραίτητο για να μπορέσει να δομηθεί η αναγκαία εμπιστοσύνη μεταξύ αυτού και των μελών της ομάδας¹⁴². Συνεπώς λοιπόν στη διάσταση της δύναμης, ο στρατιωτικός ηγέτης απαιτείται να είναι **δίκαιος**.

3.7. Λειτουργίες – Στυλ Ηγεσίας

« Ο κύβος ερίφθει» (Ιούλιος Καίσαρ)

Πέραν από τις διαστάσεις της ηγεσίας που αναπτύξαμε, η άσκηση στην πράξη του ηγετικού έργου, απαιτεί δύο πολύ σοβαρές λειτουργίες που επηρεάζονται σε όλη τη διαδικασία της ηγεσίας. Είναι η επικοινωνία και η λήψη αποφάσεων οι οποίες είναι

¹⁴⁰ Δ. Μπουραντάς (2005) σ. 80

¹⁴¹ S. Robbins, T. Judge (2011) σ.205

¹⁴² U.S. ARMY (2006) σ. Α.3

απαραίτητες ως λειτουργίες και συμβάλουν ουσιαστικά στην υλοποίηση του έργου του ηγέτη¹⁴³. Επιπλέον ο χαρακτήρας – στυλ της ηγετικής συμπεριφορά είναι καθοριστικός στο να κερδίζει ο ηγέτης τα μέλη της ομάδας, για να τον ακολουθούν πρόθυμα και εθελοντικά¹⁴⁴. Αυτές τις επιπλέον παραμέτρους που επηρεάζουν το μοντέλο ηγεσίας, θα αναλύσουμε πιο κάτω.

3.7.1 Επικοινωνία

Κανένας οργανισμός, καμμία ομάδα και κανένα άτομο δεν μπορεί να λειτουργήσει χωρίς επικοινωνία. Μάλιστα από έρευνες σε οργανισμούς τα στελέχη αναλώνουν το 80% του χρόνου τους, στην επικοινωνία και κυρίως στην προφορική επικοινωνία¹⁴⁵. Η επικοινωνία συνήθως αντικρύζεται ως μια διαδικασία διαβίβασης πληροφοριών αλλά τα πράγματα δεν είναι έτσι. Η επικοινωνία αφορά επιπλέον την κατανόηση και την επίγνωση της σημασίας μιας πληροφορίας. Ο ηγέτης δεν μπορεί να καθοδηγήσει, να επιτηρήσει, να συμβουλευσει, να αναπτύξει την ομάδα, να αποφασίσει χωρίς να έχει την ικανότητα να επικοινωνεί σωστά¹⁴⁶.

Η επικοινωνία περιλαμβάνει την προφορική, γραπτή και μη λεκτική επικοινωνία¹⁴⁷. Τα πλεονεκτήματα της προφορικής επικοινωνίας είναι η ταχύτητα και η ανατροφοδότηση και αποτελεί τον καλύτερο τρόπο μετάδοσης και πρόσληψης πληροφοριών μεταξύ ηγέτη και μελών της ομάδας. Το πιο σημαντικό δε μειονέκτημα είναι η πιθανή διαστρέβλωση. Η γραπτή επικοινωνία είναι πιο χειροπιαστή και εξακριβώσιμη και μπορεί να χρησιμοποιείται ως βάση αναφοράς. Συνήθως η γραπτή επικοινωνία είναι πιο πιθανό να είναι πιο καλά μελετημένη, λογική και σαφής. Από την άλλη είναι περισσότερο χρονοβόρα και δεν παρέχει άμεση ανατροφοδότηση. Η μη λεκτική επικοινωνία περιλαμβάνει τις κινήσεις του σώματος, την έκφραση του προσώπου, την έμφαση σε λέξεις και τη φυσική απόσταση μεταξύ των επικοινωνούντων ατόμων. Αυτή η μορφή επικοινωνίας είναι πολύ σημαντική για τον ηγέτη διότι ακόμα και στην πιο απλή συζήτηση, συμβαίνουν πολλά (γκριμάτσες, τόνος φωνής, κινήσεις χεριών κλπ) που πιθανόν και να μην έχουν άμεση σχέση, με τις λέξεις που χρησιμοποιούνται.

Ο σκοπός της επικοινωνίας λοιπόν είναι η κατανόηση και επίγνωση των πληροφοριών που διακινούνται μεταξύ του στρατιωτικού ηγέτη και μελών της ομάδας. Για να υπάρχει

¹⁴³ Δ. Μπουραντάς (2005) σ.225

¹⁴⁴ Δ. Μπουραντάς (2005) σ.228

¹⁴⁵ Δ. Μπουραντάς (2005) σ.225

¹⁴⁶ U.S. ARMY (2006) σ. 7-14

¹⁴⁷ S. Robbins, T. Judge (2011) σ.329

αποτέλεσμα, ειδικά οι ιδέες και τα οράματα πρέπει να είναι ξεκάθαρα και σαφή. Η εστίαση στην κατανόηση περισσότερο από το τι ακριβώς ειπώθηκε, είναι ένας χρήσιμος τρόπος για να είναι σε θέση ο ηγέτης να πάρει αποφάσεις. Ο ηγέτης πρέπει να σκέφτεται πρώτα το τι θα πει και μετά να χρησιμοποιήσει τον πιο κοινό τρόπο για να μεταδώσει την πληροφορία που θέλει λογικά, σύντομα και ξεκάθαρα¹⁴⁸. Το να είναι επίσης ενημερωμένα τα μέλη της ομάδας είναι σημαντικό γιατί έτσι θα γνωρίζουν τι κάνουν και γιατί. Η έγκαιρη και σωστή πληροφόρηση παρέχει στα μέλη της ομάδας να σκεφτούν για το πως θα επιτευχθεί μια αποστολή και να αντιμετωπίσουν αλλαγές σε διάφορες καταστάσεις. Γίνονται έτσι κοινωνοί του οράματος, νοιώθουν χρήσιμοι, παρακινούνται και κτίζεται η αναγκαία εμπιστοσύνη¹⁴⁹.

Σημαντικό ακόμη για το στρατιωτικό ηγέτη είναι να χρησιμοποιεί την αμφίδρομη αντί την μονόδρομη επικοινωνία. Η σημαντικότερη διαφορά τους είναι ότι η δεύτερη μπορεί να μη δίνει μια ολοκληρωμένη εικόνα, μπορεί να αφήνει αναπάντητα ερωτήματα ή ακόμα και να οδηγεί σε λάθος αντίληψη ενός γεγονότος. Συνεπώς πρέπει να προτιμάται η αμφίδρομη επικοινωνία στην οποία εμπεριέχεται η ενεργητική ακρόαση. Με την ενεργητική ακρόαση ο στρατιωτικός ηγέτης, συγκεντρώνεται ξεχνώντας κάποια συναισθηματική φόρτιση ή προβλήματα που τον απασχολούν, δηλώνει την προσοχή του στα όσα του λένε τα μέλη της ομάδας, τα κοιτάζει στα μάτια, δεν επιτρέπει στον εαυτό του να αποσπάται η προσοχή του και τέλος δεν διακόπτει τους συνομιλητές του¹⁵⁰.

Τέλος ο στρατιωτικός ηγέτης πρέπει να έχει υπόψη του ότι υπάρχουν και αρκετά εμπόδια τα οποία μπορούν να εμποδίσουν την αποτελεσματική επικοινωνία και να τον παρεκτρέψουν από το έργο του. Τα πιο σημαντικά εμπόδια είναι τα εξής¹⁵¹:

- Φιλτράρισμα: Είναι εκείνος ο τρόπος χειρισμού της πληροφορίας ώστε να αντιμετωπίζεται πιο ευνοϊκά. Με τον τρόπο αυτό όμως πιθανόν να αλλάζει το νόημα και να διαστρεβλώνεται η πληροφορία.

- Επιλεκτική αντίληψη: Αυτό οφείλεται γιατί ο δέκτης της πληροφορίας βλέπει και ακούει επιλεκτικά με βάση τις ανάγκες, τα κίνητρα, την πείρα και άλλα προσωπικά χαρακτηριστικά. Με αυτό τον τρόπο παρερμηνεύεται η πραγματικότητα γεγονός που δυνατό να οδηγήσει σε λάθος αποφάσεις.

¹⁴⁸ Royal Military Academy Sandhurst (2012) σ. 38

¹⁴⁹ U.S. ARMY (2006) σ. 7-15

¹⁵⁰ ΓΕΣ (2002) σ. 89

¹⁵¹ S. Robbins, T. Judge (2011) σ.342-345

- Πληροφοριακή υπερφόρτωση: Στην περίπτωση αυτή οι πληροφορίες που δέχεται ο δέκτης (π.χ. ηγέτης) είναι περισσότερες από αυτές που μπορεί να επεξεργαστεί. Αυτό δημιουργεί τεράστιο πρόβλημα σε ατομικό αλλά και σε οργανωσιακό επίπεδο.
- Συναισθήματα: Τα ακραία συναισθήματα (αγαλλίαση, θλίψη, θυμός) παρακωλύουν την αποτελεσματική επικοινωνία καθώς αντικαθίσταται ο λογικός και αντικειμενικός τρόπος σκέψης με συναισθηματικές κρίσεις.
- Γλώσσα: Οι λέξεις που χρησιμοποιούνται μπορεί να μην έχουν την ίδια σημασία για όλα τα μέλη μιας ομάδας. Η ηλικία και το περιβάλλον είναι δύο από τους πιο σημαντικούς παράγοντες που επηρεάζουν την σημασία κάθε λέξεως.
- Σιωπή: Σημαίνει την απουσία πληροφόρησης γεγονός που δεν βοηθά στην επίλυση τρέχοντων λειτουργικών προβλημάτων. Επίσης σημαίνει και την αποφυγή από τα μέλη της ομάδας να διατυπώσουν απόψεις ή να εκφράσουν ανησυχίες.
- Φόβος επικοινωνίας: Προέρχεται από μέλη ομάδας που βιώνουν υπερβολική ένταση και άγχος κατά την επικοινωνία και ως εκ τούτου αναγκάζονται να στρεβλώσουν τις επικοινωνιακές απαιτήσεις και κατ'επέκταση την πληροφόρηση των άλλων.

3.7.2 Λήψη Απόφασης

Η λήψη αποφάσεων είναι θεμελιώδης λειτουργία στην άσκηση της ηγεσίας. Σε καθημερινή βάση ο ηγέτης πρέπει να λαμβάνει μικρές και μεγάλες αποφάσεις, γνωρίζοντας ότι οι ενέργειες που ακολουθούν, είναι αυτές που διαμορφώνουν την ηγεσιακή διαδικασία και παράγουν τα επί μέρους αποτελέσματα, που οδηγούν στην επίτευξη των τεθέντων στόχων. Η λήψη αποφάσεων από τον ηγέτη βασίζεται σε κάποιες μεθόδους τις οποίες μπορούμε να συνοψίσουμε ως εξής¹⁵²:

- Ορθολογική λήψη αποφάσεων: Στηρίζεται στο ορθολογικό μοντέλο το οποίο αποτελείται από έξι βήματα. Τον ορισμό του προβλήματος, προσδιορισμό των κριτηρίων απόφασης, καθορισμό βαρύτητας των κριτηρίων, ανάπτυξη εναλλακτικών λύσεων, αξιολόγηση εναλλακτικών λύσεων και επιλογή της καλύτερης εναλλακτικής λύσης. Το μοντέλο αυτό στηρίζεται στο ότι ο ηγέτης (λήπτης της απόφασης) έχει επαρκείς πληροφορίες, έχει την ικανότητα να εντοπίσει όλες τις εναλλακτικές λύσεις αντικειμενικά και επιλέγει την εναλλακτική λύση που προσφέρει μεγαλύτερη ωφέλεια/λιγότερο κόστος.
- Περιορισμένη ορθολογικότητα: Η περιορισμένη ικανότητα επεξεργασίας πληροφοριών από τον ηγέτη καθιστά ίσως αδύνατη την αφομοίωση και την κατανόηση όλων των απαραίτητων πληροφοριών. Αυτό οδηγεί στην απλοποίηση του προβλήματος και στην

¹⁵² S. Robbins, T. Judge (2011) σ.342-345

αναζήτηση όχι της καλύτερης λύσης αλλά σε λύση ικανοποιητική και επαρκή. Η μέθοδος αυτή εφαρμόζεται και όταν δεν υπάρχουν επαρκείς πληροφορίες ή όταν απαιτείται χρόνος, ενέργεια και χρήμα για να εντοπιστεί η καλύτερη λύση.

- Διαίσθηση: Η εμπιστοσύνη στη διαίσθηση είναι η λιγότερη ορθολογική μέθοδος στη λήψη αποφάσεων. Είναι μια συνειδητή διαδικασία που προκύπτει βασικά από την εμπειρία, στηρίζεται σε συνειρμούς ανάμεσα σε διάσπαρτες πληροφορίες και είναι γρήγορη. Δεν είναι απαραίτητα εσφαλμένη αν και λειτουργεί σε αντίθεση με την ορθολογική ανάλυση και αποτελεί μια ανεπτυγμένη μορφή συλλογιστικής που βασίζεται στην πείρα, στη μάθηση και στην αντίληψη μιας κατάστασης. Η χρήση της ενισχύεται από το εάν ο λήπτης των αποφάσεων διαθέτει επαρκή συστημική σκέψη.

Από τα πιο πάνω είναι εμφανές ότι η διαδικασία λήψης αποφάσεων από τον ηγέτη δεν μπορεί να καλύψει κάθε εναλλακτική περίπτωση που θα εμφανιστεί στην πράξη. Αντίθετα η διαδικασία αλλά και η ποιότητα της απόφασης εξαρτάται και από μια σειρά παραμέτρους όπως¹⁵³: στυλ σκέψης (αυταρχικό, δημοκρατικό κλπ) και γνώσεις του ηγέτη, φύση και νοοτροπία του οργανισμού, φύση της απόφασης (στρατηγική, λειτουργική κλπ), βαθμός δόμησης του προβλήματος, διαθέσιμος χρόνος και διαθέσιμες πληροφορίες. Συμπερασματικά λοιπόν για τον στρατιωτικό ηγέτη η επιλεγείσα μέθοδος λήψης αποφάσεων θα πρέπει να βασίζεται στο παρακάτω μοντέλο.

ΜΕΘΟΔΟΣ	ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΜΕΘΟΔΟΥ
Ορθολογική	Επάρκεια πληροφοριών και ευχέρεια χρόνου.
Περιορισμένη ορθολογικότητα	Περιορισμένη ικανότητα επεξεργασίας πληροφοριών ή μη επαρκείς πληροφορίες και περιορισμένος χρόνος – πόροι.
Διαίσθηση	Εμπειρία – συστημική σκέψη, διάσπαρτες πληροφορίες, ανάγκη για γρήγορη λύση.

Κλείνοντας το θέμα θα πρέπει να κάνουμε μνεία, τη λήψη απόφασης από τον στρατιωτικό ηγέτη σε καθοριστικές στιγμές. Ως οδηγό θα χρησιμοποιήσουμε σχετικό άρθρο του Badaracco που δημοσιεύτηκε στο Harvard Business Review το 1998¹⁵⁴. Σε αυτό τονίζεται ότι οι καθοριστικές στιγμές καλούν τους λήπτες αποφάσεων να εμβαθύνουν κάτω από την επιφανειακή και πολυάσχολη λειτουργία του οργανισμού και να επανεστιάσουν την προσοχή τους στις βασικές αξίες και αρχές. Από τη στιγμή που αποδεχόμαστε αυτή τη διεργασία και οι

¹⁵³ Γ. Πραστάκος (2006) σ.97

¹⁵⁴ Harvard Business Review (2001) σ.95

αξίες και αρχές επανέρχονται στο προσκήνιο, τότε ανανεώνεται η αίσθηση του σκοπού/οράματος και τίθενται τα θεμέλια για έξυπνες, ρεαλιστικές και ανανεωτικές ενέργειες. Το όλο θέμα με τις καθοριστικές στιγμές αντικρύζεται με βάση τρεις παραμέτρους.

Η πρώτη αφορά τον ίδιο τον ηγέτη, ο οποίος πρέπει στις στιγμές αυτές να ταλαντευτεί ανάμεσα σε συγκρουόμενα συναισθήματα και βαθιά ριζωμένες αξίες. Η λύση έγκειται σε ένα συνδυασμό εξυπνάδας και σκοπιμότητας, παράλληλα με φαντασία και επιμονή που να οδηγεί σε πράξεις πειστικές και γεμάτες σιγουριά. Θα λέγαμε λοιπόν ότι στην πρώτη παράμετρο επεισέρονται ως βασικές ικανότητες του ηγέτη, η αυτοεπίγνωση και η αυτοδιαχείριση.

Η δεύτερη παράμετρος αφορά τα μέλη της ομάδας. Το όλο θέμα εδώ δεν είναι ο ηγέτης να επιβάλει μια απόφαση που εκείνος θεωρεί ως σωστή, αλλά η απόφαση να τύχει της αναγκαίας υποστήριξης αφού ερμηνευθεί και κατανοηθεί σωστά. Για να γίνει αυτό πρέπει να επηρεαστεί κατάλληλα, η σκέψη των μελών της ομάδας. Οι διαφορετικές κουλτούρες και αντιλήψεις των μελών πρέπει να ιδωθούν από μια ξεχωριστή οπτική γωνία, ώστε στο τέλος τα μέλη να συγκλίνουν σε μια ενιαία και κατανοητή ερμηνεία της απόφασης. Στη διαδικασία αυτή πρέπει να πρυτανεύει η αλήθεια και η μη απόκρυψη γεγονότων, ώστε να ενισχύεται και να εγκυροποιείται η απόφαση. Τέλος ο ηγέτης πρέπει να μεταδώσει τη κρισιμότητα της απόφασης, να εμπνεύσει τα μέλη της ομάδας ότι προέχει το κοινό συμφέρον και όλοι συμμετέχουν με σκοπό να επιτευχθεί ο στόχος. Στη δεύτερη δε παράμετρο προκύπτει ότι ο ηγέτης χρειάζεται να έχει σε ανεπτυγμένο βαθμό την κοινωνική επίγνωση και την ικανότητα στη διαχείριση σχέσεων.

Η τρίτη παράμετρος σχετίζεται με το ρόλο του οργανισμού μέσα στην κοινωνία. Ο ηγέτης σε αυτή τη περίπτωση πρέπει να αποφασίζει δημιουργικά και εφευρετικά το ρόλο που πρέπει να διαδραματίζει ο οργανισμός στην κοινωνία και τη σχέση του με τις διάφορες ομάδες συμφερόντων. Για να γίνει αυτό ο ηγέτης πρέπει να αξιολογήσει προσεκτικά αντιστάσεις, εμπόδια αλλά και επικροτητές των αποφάσεων του, κυρίως από το ευρύτερο περιβάλλον του οργανισμού. Ακολουθώς πρέπει να βρεί την αναγκαία ισορροπία ανάμεσα στο ιδανικό και στην πραγματικότητα και με έντεχνο τρόπο να προσαρμόσει το όραμα του οργανισμού με το κοινωνικό περιβάλλον.

Συνεπώς μετά από τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι για το στρατιωτικό ηγέτη η οποιαδήποτε λήψη απόφασης σε καθοριστικές στιγμές, πρέπει να βασίζεται στις στρατιωτικές αξίες που λειτουργούν ως πυξίδα σε συνδυασμό με μία μελετημένη δράση (κατορθωτή και πειστική) που να οδηγεί σε ένα κατάλληλο και αποδεκτό αποτέλεσμα στο εσωτερικό της ομάδας. Περαιτέρω ο στρατιωτικός ηγέτης πρέπει να συνταιριάζει νοοτροπίες και αντιλήψεις,

να επεξηγήσει με απλά λόγια και με ειλικρίνεια την απόφαση και να ζητήσει την υποστήριξη των μελών της ομάδας, παραμερίζοντας προσωπικά συμφέροντα. Τέλος πρέπει να ισορροπεί ανάμεσα στο ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον και στο ιδανικό το οποίο φαντάζεται, με τέτοιο τρόπο προκειμένου να επιτευχθεί ένα ρεαλιστικό και δημιουργικό όραμα.

3.7.3 Στυλ Ηγεσίας

Το στυλ ηγεσίας αφορά στο χαρακτήρα της ηγετικής συμπεριφοράς και η συμπεριφορά του ηγέτη είναι καθοριστική ως προς την ανταπόκριση των μελών της ομάδας καθώς απευθύνεται σε μεγάλο βαθμό στο συναίσθημα, στην καρδιά και τη ψυχή τους¹⁵⁵. Για τα στυλ ηγεσίας αναπτύχθηκαν διάφορες θεωρίες όπως είδαμε και στο δεύτερο κεφάλαιο (συμπεριφορικές – ενδεχομενικές θεωρίες) οι οποίες κατέληξαν σε συγκεκριμένα αποτελέσματα. Προέκριναν βασικά την υιοθέτηση διαφόρων στυλ ηγεσίας ανάλογα με τον τρόπο λήψης αποφάσεων, την υπάρχουσα κατάσταση, τους επιδιωκόμενους στόχους, την ωριμότητα των εργαζομένων κλπ. Ποιό όμως άραγε είναι το κατάλληλο στυλ ηγεσίας ώστε τα μέλη της ομάδας να ακολουθούν πρόθυμα και εθελοντικά τον ηγέτη, αλλά και να πετυχαίνουν αποτελεσματικούς στόχους;

Για να απαντήσουμε στο ερώτημα που τίθεται, θα ανατρέξουμε σε πρώτη φάση στο μοντέλο ηγεσίας που έχουμε ήδη αναπτύξει. Δύο βασικά στοιχεία που προκύπτουν από αυτό θα μας βοηθήσουν στον όλο συλλογισμό. Το πρώτο είναι να δούμε μέσα από το μοντέλο, πώς η συμπεριφορά του ηγέτη επηρεάζεται και επηρεάζει ανάλογα τη συμπεριφορά των μελών της ομάδας. Το δεύτερο είναι ότι στο μοντέλο εφαρμόζονται σε ευρεία έκταση οι διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης και ως εκ τούτου θα χρησιμοποιήσουμε τη θεωρία του Goleman που έκανε λόγο για έξι διαφορετικούς τύπους (στυλ) ηγεσίας που συνδέονται άμεσα με αυτήν. Σε δεύτερη φάση θα βασιστούμε στις μεθόδους άσκησης ηγεσίας που αναφέρονται στο Δόγμα Διαμόρφωσης Ηγετών του Ελληνικού Στρατού.

Πρώτα όμως να δούμε το θέμα της συμπεριφοράς του ηγέτη. Συγκεκριμένα στοιχεία αναφέραμε στη διάσταση της δύναμης του ηγέτη και τα επαναλαμβάνουμε. Η δημιουργία κατάλληλου κλίματος και η ενεργοποίηση – κινητοποίηση των μελών της ομάδας εξαρτάται από την καθημερινή επαφή και συμπεριφορά του ηγέτη και επιπλέον κατά τη διαδικασία της παρακίνησης είναι ουσιώδες ο στρατιωτικός ηγέτης να συνειδητοποιήσει σε πιο μέτρο η συμπεριφορά του εκλαμβάνεται ως θετική ή αρνητική. Πως όμως παρακινεί, ενεργοποιεί, καθοδηγεί, επηρεάζει τα μέλη της ομάδας ο ηγέτης; Ο Μπουραντάς αναφέρει ότι αυτά τα μέσα είναι οι διάφορες πηγές και μορφές δύναμης που είναι δυνατόν να διαθέτει και

¹⁵⁵ Δ. Μπουραντάς (2005) σ. 229

χρησιμοποιεί ο ηγέτης¹⁵⁶. Συνεπώς το στυλ ηγεσίας φαίνεται από τον τρόπο που ο ηγέτης χρησιμοποιεί τις δυνάμεις που έχει (ανταμοιβής, τιμωρίας, αναφοράς, ειδικού – γνώσης, νόμιμης δύναμης, πληροφοριών).

Ερχόμαστε στο δεύτερο στοιχείο, που είναι οι τύποι (στυλ) ηγεσίας που προτείνει ο Goleman και συνδέονται άμεσα με τις διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης. Οι τύποι αυτοί είναι: ο **καταπιεστικός** (coercive), ο **οραματιστικός** (visionary), ο **ανθρωπιστικός** (affiliative), ο **δημοκρατικός** (democratic), ο **καθοδηγητικός** (pacesetting) και ο **συμβουλευτικός**(coaching)¹⁵⁷.

- Ο **ηγέτης με καταπιεστικό στυλ** απαιτεί άμεση υπακοή, δεν δίνει εξηγήσεις, καθοδηγεί με αυστηρότητα και γενικά διακρίνεται από έλλειψη ενσυναίσθησης, αυτοελέγχου και αυτοεπίγνωσης. Το στυλ αυτό κατά βάση είναι αποτελεσματικό σε περιόδους κρίσης, στα αρχικά στάδια μιας αλλαγής ή όταν υπάρχουν προβληματικά μέλη στην ομάδα. Γενικά αυτό το στυλ ηγεσίας δημιουργεί αρνητικό κλίμα.

- Ο **οραματιστής ηγέτης** κινητοποιεί τα άτομα προς ένα κοινό όραμα, παρέχοντας σε αυτά τη δυνατότητα να καινοτομήσουν και να πάρουν υπολογιζόμενα ρίσκα. Διακρίνεται από τις ικανότητες της έμπνευσης, της ενσυναίσθησης και του καταλύτη αλλαγής. Αυτό το στυλ ηγεσίας είναι αποτελεσματικό όταν απαιτείται ένα νέο όραμα ή όταν χρειάζεται να γίνουν αλλαγές. Αυτό το στυλ ηγεσίας όταν εφαρμόζεται δημιουργεί ένα θετικό κλίμα.

- Ο **ηγέτης με ανθρωπιστικό στυλ** δημιουργεί αρμονία και προωθεί την ανάπτυξη του ηθικού. Διακρίνεται από τις ικανότητες της ενσυναίσθησης, της εξυπηρέτησης (φιλικότητα) και της δημιουργίας δεσμών. Το στυλ αυτό είναι αποτελεσματικό όταν χρειάζεται να ενδυναμωθεί η συνοχή ή και η εμπύχωση μελών της ομάδας σε δύσκολες καταστάσεις.

- Ο **δημοκρατικός ηγέτης** στηρίζεται στην ομαδική δουλειά, στην ισορροπία, στη διαχείριση των συγκρούσεων και στην άσκηση επιρροής. Διακρίνεται από τις συναισθηματικές ικανότητες της επικοινωνίας, της συνεργασίας, της ανάπτυξης δικτύου σχέσεων και ζητά πάντα τη γνώμη των άλλων. Το στυλ αυτό είναι αποτελεσματικό όταν χρειάζεται να υπάρξει κοινή συναίνεση. Δημιουργείται θετικό κλίμα με υποστήριξη και ανατροφοδότηση.

¹⁵⁶ Δ. Μπουραντάς (2005) σ. 200

¹⁵⁷ Daniel Goleman, Richard Boyatzis, Annie Mckee (2002), «Primal Leadership», Soundview Executive Book Summaries

- Ο **ηγέτης με καθοδηγητικό στυλ** δίνει έμφαση στη διατήρηση υψηλού επιπέδου απόδοσης από τα μέλη της ομάδας. Διακρίνεται από τις ικανότητες της εμμονής στην επίτευξη στόχων, της ισχυρής θέλησης, της ανυπομονησίας και της έμφασης στις λεπτομέρειες. Το στυλ αυτό θα πρέπει να χρησιμοποιείται με φειδώ στο κατάλληλο περιβάλλον από μια ικανή ομάδα και μέσα από κατάλληλες ρυθμίσεις, όταν υπάρχει ανάγκη για επίτευξη υψηλών προκλητικών στόχων. Δημιουργεί αρνητικό κλίμα όταν χρησιμοποιείται έντονα.

- Ο ηγέτης με **συμβουλευτικό στυλ** οδηγεί τα μέλη της ομάδας να αναγνωρίσουν τα ισχυρά τους σημεία και αδυναμίες, ταυτίζοντας το όραμα με τις προσωπικές και επαγγελματικές τους φιλοδοξίες. Διακρίνεται από τις ικανότητες της ανάπτυξης των μελών της ομάδας, της αυτοεπίγνωσης και της ενσυναίσθησης. Δημιουργεί θετικό κλίμα με μακροπρόθεσμα αποτελέσματα για το άτομο και τον οργανισμό και χρησιμοποιείται όταν υπάρχει ανάγκη αύξησης της απόδοσης και βελτίωσης των ικανοτήτων.

Ακολούθως θα αναφερθούμε στις μεθόδους ηγεσίας που εισηγείται ο Ελληνικός Στρατός και οι οποίες είναι¹⁵⁸:

- **Καθοδηγητική Μέθοδος.** Έχει ως επίκεντρο τον ηγέτη ο οποίος δίνει λεπτομερείς πληροφορίες όσον αφορά τον τρόπο, τον τόπο και το λόγο που θα εκτελεσθεί μια αποστολή. Στη συνέχεια, επιβλέπει την εκτέλεσή της από κοντά. Η καθοδηγητική μέθοδος μπορεί να είναι κατάλληλη όταν τα χρονικά όρια είναι στενά και οι ηγέτες δεν έχει την ευκαιρία να δώσει εξηγήσεις. Χρησιμοποιείται για υφιστάμενους χωρίς εμπειρία ή για άτομα που δεν έχουν εκπαιδευθεί να επιχειρούν από μόνα τους. Στους γρήγορους ρυθμούς των επιχειρήσεων ή στη μάχη, ο στρατιωτικός ηγέτης μπορεί να επανέρχεται στην καθοδηγητική μέθοδο ακόμα και όταν έχει έμπειρους υφιστάμενους. Εάν ο ηγέτης έχει καλλιεργήσει ένα κλίμα εμπιστοσύνης, οι υφιστάμενοι θα αντιληφθούν ότι ο ηγέτης έχει στραφεί στην καθοδηγητική μέθοδο εξαιτίας των περιστάσεων

- **Συμμετοχική Μέθοδος.** Έχει ως επίκεντρο τόσο τον στρατιωτικό ηγέτη όσο και τον υφιστάμενο. Ο ηγέτης συζητά με τους υφισταμένους του και αξιολογεί προσεκτικά τις γνώμες, τις απόψεις και τις παρατηρήσεις τους πριν πάρει τις τελικές του αποφάσεις. Η μέθοδος αυτή είναι σημαντική, ιδιαίτερα στους ηγέτες που έχουν χρόνο ή που συναλλάσσονται με έμπειρους υφιστάμενους. Όταν οι υφιστάμενοι βοηθούν στη δημιουργία ενός σχεδίου, αυτό γίνεται - έστω και κατά ένα μέρος - δικό τους σχέδιο. Η αίσθηση αυτή δημιουργεί ένα δυνατό κίνητρο για την επένδυση της απαραίτητης προσπάθειας, προκειμένου

¹⁵⁸ ΓΕΣ (2002) σ. 82-86

να λειτουργήσει το σχέδιο. Η εφαρμογή αυτής της μεθόδου είναι ένδειξη της δύναμης και της αυτοπεποίθησης του ηγέτη.

- **Εξουσιοδοτική Μέθοδος.** Εμπεριέχει την εξουσιοδότηση προς τους υφιστάμενους, ώστε να επιλύουν προβλήματα και να λαμβάνουν αποφάσεις χωρίς να χρειάζονται την έγκριση του στρατιωτικού ηγέτη. Εφαρμόζεται όταν υπάρχουν ώριμοι και έμπειροι υφιστάμενοι ή όταν ο στρατιωτικός ηγέτης επιθυμεί να δημιουργήσει, εμπειρία εκμάθησης για τους υφισταμένους του. Στην εξουσιοδοτική μέθοδο όμως, ο ηγέτης καθιστά τους υφιστάμενους υπόλογους απέναντί του για τις ενέργειές τους.

- **Μέθοδος Μεταβολής.** Η μέθοδος αυτή μεταβάλλει τους υφισταμένους, προκαλώντας τους να ξεπεράσουν τις άμεσες ανάγκες τους και τα προσωπικά τους συμφέροντα. Η μέθοδος μεταβολής είναι αναπτυξιακή: δίνει έμφαση στην ατομική πρόοδο (επαγγελματική και προσωπική) και στην οργανωτική ανάπτυξη. Χαρακτηριστικό της μεθόδου μεταβολής είναι η μεταβίβαση εξουσίας και η πνευματική παρακίνηση των υφισταμένων. Ο στρατιωτικός ηγέτης πρέπει να έχει υπόψη του ότι τα άμεσα οφέλη συχνά καθυστερούν μέχρι την ολοκλήρωση της αποστολής. Η μέθοδος μεταβολής δίνει τη δυνατότητα στον ηγέτη να επωφεληθεί των ικανοτήτων και των γνώσεων, του έμπειρου προσωπικού που ίσως να έχει καλύτερες ιδέες όσον αφορά την ολοκλήρωση μιας αποστολής. Η μέθοδος αυτή είναι πιο αποτελεσματική σε περιόδους που απαιτούνται αλλαγές ή που παρουσιάζονται νέες ευκαιρίες. Είναι επίσης ιδιαίτερα αποτελεσματική, όταν αντιμετωπίζεται κάποια κρίση, αστάθεια, παρακμή ή απογοήτευση. Ίσως να μην είναι αποτελεσματική όταν οι υφιστάμενοι δεν είναι έμπειροι, όταν η αποστολή δεν επιτρέπει πολλές παρεκκλίσεις απ' την προβλεπόμενη διαδικασία, ή όταν οι κατώτεροι δεν έχουν κίνητρα.

- **Μέθοδος Αντίπραξης.** Περιλαμβάνει τεχνικές όπως: παρακίνηση των υφισταμένων να εργασθούν ανταμείβοντας τους ή απειλώντας τους με ποινές, ρητό ορισμό της αποστολής του καθενός, σκιαγράφηση όλων των συνθηκών για την ολοκλήρωση μιας αποστολής, των αρχών και των κανονισμών, των οφελών μιας επιτυχίας αλλά και των συνεπειών – συμπεριλαμβανομένων και των πιθανών πειθαρχικών ποινών- μιας αποτυχίας. Ο στρατιωτικός ηγέτης που στηρίζεται αποκλειστικά στη μέθοδο αντίπραξης, χωρίς να τη συνδυάζει με άλλη μέθοδο, αντλεί μόνο βραχυπρόθεσμες δεσμεύσεις απ' τους υφισταμένους του και τους αποθαρρύνει τόσο από την ανάληψη πρωτοβουλιών όσο και από καινοτομίες. Η χρήση μόνο της μεθόδου αντίπραξης μπορεί επίσης να στερήσει από τους υφισταμένους ευκαιρίες για πρόοδο, ανάπτυξη και βελτίωση, γιατί δεν επιτρέπει ακούσια λάθη. Υπάρχουν

όμως καταστάσεις, όπου η μέθοδος αντίπραξης είναι αποδεκτή αν όχι η ενδεδειγμένη. Για παράδειγμα, στις περιπτώσεις ανεπαρκών υφισταμένων ή σε σοβαρά περιστατικά.

Έχοντας λοιπόν ως βάση τα στυλ ηγεσίας που προτείνει ο Goleman και συνδυάζοντας τις πηγές και τις μορφές της δύναμης με τις οποίες ασκεί την εξουσία του - συμπεριφέρεται ο ηγέτης, προκύπτει ο πιο κάτω πίνακας, στον οποίο επεισέρχονται στοιχεία και από τις μεθόδους ηγεσίας του Ελληνικού στρατού. Συνεπώς διαμορφώνουμε ένα νέο μοντέλο με τα χαρακτηριστικά των μεθόδων (στυλ) στρατιωτικής ηγεσίας, έχοντας ως βάση αναφοράς, τα στυλ ηγεσίας κατά Goleman.

ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ	ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΗΣ ΜΕΘΟΔΟΥ ΑΣΚΗΣΗΣ ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ
Καταπιεστικός	<p>Τι περιέχει: Αυστηρότητα, άμεση υπακοή, όχι εξηγήσεις, ακαμψία</p> <p>Ικανότητες Ηγέτη: Έλλειψη ενσυναίσθησης, αυτοελέγχου-αυτοεπίγνωσης</p> <p>Πότε εφαρμόζεται: Κρίση - επείγουσα κατάσταση, αρχικά στάδια αλλαγών, μέλη ομάδας προβληματικά</p> <p>Δυνάμη Ηγέτη: Επιβολή ποινών, έλεγχος πληροφοριών</p> <p>Αποτελέσματα: Αρνητικό κλίμα – βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα, στέρηση πρωτοβουλίας – καινοτομίας από τα μέλη της ομάδας</p>
Οραματιστικός	<p>Τι περιέχει: Κινητοποίηση προς ένα κοινό όραμα, παρέχοντας στα μέλη της ομάδας τη δυνατότητα να καινοτομήσουν και να πάρουν υπολογιζόμενα ρίσκα, μεταβιβάζοντας σε αυτά εξουσία</p> <p>Ικανότητες Ηγέτη: Έμπνευση, ενσυναίσθηση, πρωτοβουλία και καταλύτης αλλαγής.</p> <p>Πότε εφαρμόζεται: Νέο όραμα, αλλαγές, έμπειρα μέλη ομάδας με γνώσεις – ικανότητες</p> <p>Δυνάμεις Ηγέτη: Σημείο αναφοράς ή πρότυπο κάποιο άτομο, ειδικός - γνώσεις</p> <p>Αποτελέσματα: Θετικό κλίμα και οργανωτική ανάπτυξη με μακροπρόθεσμα αποτελέσματα</p>
Ανθρωπιστικός	<p>Τι περιέχει: Δημιουργία αρμονίας, φιλικότητα και εξυπηρέτηση</p> <p>Ικανότητες Ηγέτη: Ενσυναίσθηση, εξυπηρέτηση, οργανωσιακή επίγνωση</p> <p>Πότε εφαρμόζεται: Χαμηλό ηθικό ή έλλειψη συνοχής σε δύσκολες καταστάσεις</p> <p>Δυνάμεις Ηγέτη: Ανταμοιβές, σημείο αναφοράς ή πρότυπο κάποιο άτομο</p>

	<p>Αποτελέσματα: Θετικό κλίμα, ενδυνάμωση – εμπύχωση μελών της ομάδας</p>
Δημοκρατικός	<p>Τι περιέχει: Ομαδική εργασία, ισορροπία, και σημασία στην διαχείριση των συγκρούσεων</p> <p>Ικανότητες Ηγέτη: Αυτοπεποίθηση, επικοινωνία, συνεργασία, ανάπτυξη δικτύου σχέσεων, διαφάνεια.</p> <p>Πότε εφαρμόζεται: Κρισιμότητα αποφάσεων-αναγκαιότητα στήριξης, καταγραφή απόψεων, ευχέρεια χρόνου και έμπειρων μελών</p> <p>Δυνάμεις Ηγέτη: Νόμιμη δύναμη, ειδικός - γνώσεις</p> <p>Αποτελέσματα: Θετικό κλίμα με δημιουργία κοινής συναίνεσης, κινητροποίηση των μελών της ομάδας και ανατροφοδότηση</p>
Καθοδηγητικός	<p>Τι περιέχει: Έμφαση στη διατήρηση υψηλού επιπέδου απόδοσης από τα μέλη της ομάδας με παροχή λεπτομερειών για τον τρόπο, τον τόπο και το λόγο που θα εκτελεσθεί ένα έργο.</p> <p>Ικανότητες Ηγέτη: Εμμονή στην επίτευξη στόχων, ισχυρή θέληση και ανυπομονησία</p> <p>Πότε εφαρμόζεται: Ανάγκη για γρήγορα και ποιοτικά αποτελέσματα από μια ενθουσιώδη και ικανή ομάδα ή όταν υπάρχει ανάγκη επίτευξης άμεσου αποτελέσματος ακόμα και από μη έμπειρα μέλη της ομάδας</p> <p>Δυνάμεις Ηγέτη: Νόμιμη δύναμη, έλεγχος πληροφοριών</p> <p>Αποτελέσματα: Επίτευξη προκλητικών στόχων αλλά δημιουργείται αρνητικό κλίμα όταν χρησιμοποιείται έντονα.</p>
Συμβουλευτικός	<p>Τι περιέχει: Οδηγεί τα μέλη της ομάδας να αναγνωρίσουν τα ισχυρά τους σημεία και αδυναμίες, ταυτίζοντας το όραμα με τις προσωπικές και επαγγελματικές τους φιλοδοξίες, μεταβιβάζοντας σε αυτά εξουσία</p> <p>Ικανότητες Ηγέτη: Ανάπτυξη ομάδας, αυτοεπίγνωση, ενσυναίσθηση</p> <p>Πότε εφαρμόζεται: Ανάγκη αύξησης της απόδοσης και βελτίωσης των ικανοτήτων</p> <p>Δυνάμεις Ηγέτη: Ανταμοιβές, ειδικός - γνώσεις</p> <p>Αποτελέσματα: Δημιουργεί θετικό κλίμα με μακροπρόθεσμα αποτελέσματα για τα μέλη της ομάδας (επαγγελματικά και προσωπικά) και τον οργανισμό (βελτίωση – ανάπτυξη)</p>

Η έννοια και η πρακτική εφαρμογή των μεθόδων ηγεσίας που προέκυψαν είναι πιστεύω κατανοητή, πλην όμως εάν τεθεί το ερώτημα ποιό στυλ ηγεσίας είναι κατάλληλο, τότε οι απόψεις δυνατόν να διαφέρουν. Όπως αναφέρει και ο Μπουραντάς¹⁵⁹ το στυλ ηγεσίας για να είναι αποτελεσματικό πρέπει πρώτα να είναι προσαρμοσμένο στο περιβάλλον που ασκείται. Δεύτερο πρέπει να ταιριάζει με τη φύση του έργου που απαιτείται να υλοποιηθεί από τον ηγέτη και τους υφισταμένους του. Έτσι κάποια βασικά κριτήρια που θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη είναι: Το επείγον του έργου, η εμπιστευτικότητα του έργου, η πιθανότητα και οι συνέπειες των λαθών, η σαφήνεια του έργου και τα διαθέσιμα δεδομένα, η πιθανότητα συγκρούσεων μεταξύ όλων των εμπλεκομένων, η κρισιμότητα της αποδοχής της απόφασης από τους υφισταμένους και τέλος τα περιθώρια διαχείρισης της γενικότερης κατάστασης του εσωτερικού – εξωτερικού περιβάλλοντος (συνήθη κατάσταση, ραγδαίες εξελίξεις, κρίση κλπ.). Βλέποντας όμως το θέμα ουσιαστικά και πρακτικά και λαμβάνοντας υπόψη τις θεωρίες περί του στυλ ηγεσίας που αναφέρθηκαν στο δεύτερο κεφάλαιο, τα στυλ ηγεσίας κατά Goleman και τις απόψεις του Μπουραντά συμπεραίνουμε ότι, το στυλ ηγεσίας που ασκείται, εξαρτάται από τέσσερεις βασικές παραμέτρους:

- Τον χαρακτήρα/προσωπικότητα του ηγέτη με έμφαση στις ικανότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης.
- Την ωριμότητα των μελών ως άτομα και ως ομάδα (κουλτούρα, ικανότητες, εμπειρίες)
- Την εξουσία θέσης ηγέτη και δόμησης καθηκόντων των μελών της ομάδας
- Τη φύση του ανατιθέμενου έργου/αποστολής (βαθμός δυσκολίας, χρονικά πλαίσια, περιβάλλον κλπ)

Από τα πιο πάνω προκύπτει μία σοβαρή διαπίστωση σε ότι αφορά την πρώτη παράμετρο. Ο χαρακτήρας/προσωπικότητα του ηγέτη δεν είναι κάτι το μεταβαλλόμενο από στιγμή σε στιγμή και από μέρα σε μέρα. Η προσωπικότητα – το σύνολο των τρόπων με τους οποίους ένα άτομο αντιδρά στους άλλους και αλληλεπιδρά με αυτούς - έχει εν μέρει γενετική προέλευση¹⁶⁰. Έρευνες έχουν δείξει ότι η προσωπικότητα δείχνει να είναι το αποτέλεσμα τόσο κληρονομικών όσο και περιβαλλοντικών παραγόντων με την κληρονομικότητα να επικρατεί έναντι του περιβάλλοντος. Άρα πρέπει να δεχθούμε ότι η προσωπικότητα και οι ικανότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι ως επί το πλείστον σταθερές. Άρα ο ηγέτης έχει μία σταθερή ταυτότητα που τον συνοδεύει και τον χαρακτηρίζει για κάποιο μεγάλο διάστημα. Συνεπώς ο κάθε ηγέτης έχει ένα συγκεκριμένο στυλ συμπεριφοράς για το

¹⁵⁹ Δ. Μπουραντάς (2005) σ. 232-233

¹⁶⁰ S. Robbins, T. Judge (2011) σ.120-121

πως ασκεί την ηγεσία και σε αυτό έχει καταλήξει ο Goleman με τις έξι μεθόδους άσκησης ηγεσίας που αναφέραμε πιο πάνω. Το στυλ συμπεριφοράς συνοδεύει το κάθε ηγέτη όπου και να πάει και σε πρακτική βάση, αυτό φαίνεται από την αντίληψη που σχηματίζουν γι' αυτόν διαχρονικά τα διάφορα άτομα με τα οποία έχει συνεργαστεί.

Πέραν όμως της προσωπικότητας του ηγέτη, οι άλλες τρεις παράμετροι (ωριμότητα μελών, εξουσία θέσης/δόμηση καθηκόντων και φύση του έργου), είναι εξίσου καθοριστικές και με την εφαρμογή τους ρυθμίζουν τις λεπτομέρειες του τρόπου άσκησης της ηγεσίας. Είναι αυτές που προσφέρουν στον ηγέτη, την αναγκαία προσαρμογή/περιθώρια ελιγμού για να παράγει το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα στην όλη ηγεσιακή διαδικασία. Καταλήγουμε λοιπόν σε ένα τελικό συμπέρασμα σε ότι αφορά το στυλ ηγεσίας: Υπάρχει το πρωτεύον στυλ ηγεσίας το οποίο εξαρτάται από την προσωπικότητα/χαρακτήρα του ηγέτη και το οποίο αντιλαμβάνονται σε διαχρονική βάση τα μέλη της ομάδας (6 στυλ κατά Goleman) και το δευτερεύον στυλ ηγεσίας (πάλι τα 6 στυλ κατά Goleman), το οποίο ασκεί ο ηγέτης μεμονωμένα για κάποιο μικρό σχετικά χρονικό διάστημα στο πλαίσιο υλοποίησης κάποιας αποστολής/έργου, αναλόγως της ωριμότητας/ικανοτήτων των μελών της ομάδας, της εξουσίας που έχει, την δόμηση καθηκόντων και της φύσης του έργου. Δηλαδή κάποιος ηγέτης μπορεί να είναι από τη φύση του οραματιστικός αλλά χρειάζεται σε κάποιες στιγμές να λειτουργεί για παράδειγμα αυταρχικά ή καθοδηγητικά κ.ο.κ. Κλείνοντας το θέμα του στυλ ηγεσίας για καλύτερη ίσως απομνημόνευση και κατανόηση των μεθόδων που χρησιμοποιεί ο στρατιωτικός ηγέτης, θα μπορούσαμε να τις συνταυτίσουμε ονομαστικά με ήρωες της Ιλιάδας του Ομήρου και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας τους, όπως τα αναφέραμε και στο δεύτερο κεφάλαιο. Έτσι λοιπόν το κάθε στυλ αντιπροσωπεύεται και από ένα ήρωα ως ακολούθως:

- Καταπιεστικό στυλ – ΑΓΑΜΕΜΝΟΝΑΣ (σκληρός)
- Οραματιστικό στυλ – ΟΔΥΣΣΕΑΣ (εφευρετικός)
- Ανθρωπιστικό στυλ – ΑΙΑΝΤΑΣ (εξυπηρετικός)
- Δημοκρατικό στυλ – ΜΕΝΕΛΑΟΣ (συναινετικός)
- Καθοδηγητικό στυλ – ΑΧΙΛΛΕΑΣ (ορμητικός)
- Συμβουλευτικό στυλ – ΝΕΣΤΟΡΑΣ (συμβουλευτικός)

3.8 Στρατιωτική Ηγεσία στην Πράξη

«Ότι δε λύεται κόβεται» (Μέγας Αλέξανδρος)

Η ανάπτυξη της ηγεσίας στην πράξη συνίσταται επί της ουσίας, στην υλοποίηση των έργων/ρόλων από τον ηγέτη, όπως αυτά προκύπτουν από τις διαστάσεις της ηγεσίας στις

αναφερθήκαμε προηγουμένως. Η τελική επιδίωξη δεν είναι η ανάπτυξη από τον ηγέτη των χαρακτηριστικών και των ικανοτήτων/δεξιοτήτων που διαθέτει, αλλά η άσκηση της ηγεσίας στην πράξη, για να επιτευχθούν συγκεκριμένα αποτελέσματα στον εκάστοτε οργανισμό. Σύμφωνα με τον Μπουραντά¹⁶¹ η ηγεσία στην πράξη είναι συνάρτηση τριών παραγόντων: της διάθεσης για άσκηση ηγεσίας που συνίσταται από τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ηγέτη, την ικανότητα για άσκηση ηγεσίας που συνίσταται από τις ικανότητες/δεξιότητες του ηγέτη και τέλος από την ευκαιρία για άσκηση ηγεσίας. Αυτό που προκύπτει και είναι πολύ σημαντικό είναι ότι οι δύο παράγοντες αφορούν αποκλειστικά τον ηγέτη και ο τρίτος αφορά τον ίδιο τον οργανισμό. Συμπερασματικά λοιπόν οι πρώτοι δύο παράγοντες καθοδηγούν τα έργα/ρόλους του ηγέτη, ενώ ο τρίτος παράγοντας καθορίζει το πλαίσιο μέσα στο οποίο αυτός ασκεί την ηγεσία. Ο τελευταίος παράγοντας είναι πολύ σημαντικός καθότι μέσω αυτού ο ηγέτης δεν εμποδίζεται, δεν περιορίζεται αλλά διευκολύνεται, ενθαρρύνεται και υποστηρίζεται στην όλη διαδικασία άσκησης της ηγεσίας.

Παίρνοντας τα πράγματα με τη σειρά, θα αναφερθούμε πρώτα στους δύο παράγοντες που αφορούν αποκλειστικά τον στρατιωτικό ηγέτη και θα έχουμε ως βάση αναφοράς, το μοντέλο με τις πέντε διαστάσεις της ηγεσίας που έχουμε αναπτύξει. Το ζητούμενο λοιπόν είναι να προσδιορίσουμε τα βασικά εκείνα πράγματα που πρέπει να κάνει ο στρατιωτικός ηγέτης μέσα από το έργο/ρόλο της κάθε διάστασης για να είναι ουσιαστικός και αποτελεσματικός. Όλα όσα θα προκύψουν θα αποτελούν τελικά ένα οδηγό άσκησης στρατιωτικής ηγεσίας στην πράξη. Πέραν αυτών σημαντικό ρόλο στην άσκηση της ηγεσίας στην πράξη διαδραματίζουν τα εργαλεία και το στυλ ηγεσίας όπως αναφέρθηκαν στο προηγούμενο υποκεφάλαιο. Παρουσιάζουμε λοιπόν τις παρακάτω πρακτικές οδηγίες όπως προκύπτουν ως συμπεράσματα, μέσα από την ανάλυση των πέντε διαστάσεων του παρόντος κεφαλαίου:

- **ΕΑΥΤΟΣ** : Το έργο του στρατιωτικού ηγέτη είναι η ανάπτυξη του εαυτού του με σκοπό την υποδειγματική παρουσία και την προσωπική ενδυνάμωση. Για να το πετύχει αυτό προβαίνει στα εξής:

- Διαθέτει ήθος και διακατέχεται από το στρατιωτικό πνεύμα.
- Αυτοβελτιώνεται (διαμορφώνει πως θέλει να είναι, αντιλαμβάνεται πως είναι γνωρίζοντας τα ισχυρά και ασθενή του σημεία, σχεδιάζει πως θα βελτιωθεί, εφαρμόζει στην πράξη το σχέδιο αυτοβελτίωσης του βασιζόμενος στη γνώση, στις στρατιωτικές αξίες και το πολεμικό ήθος)

¹⁶¹ Δ. Μπουραντάς (2005) σ. 232-233

- Ζει ανάμεσα στα μέλη της ομάδας, ταυτίζεται με αυτά δίνοντας όπου και όταν απαιτείται το παράδειγμα, ειδικά σε δύσκολες καταστάσεις.

- Διατηρεί καλή φυσική κατάσταση και σωματική – ψυχολογική υγεία και ισορροπεί μεταξύ προσωπικής και επαγγελματικής ζωής.

- Λειτουργεί για το κοινό καλό, χωρίς να έχει προσωπικά συμφέροντα ή κίνητρα που δεν σχετίζονται με την υπηρεσία.

- Αποδέχεται τις αποτυχίες, τα λάθη του και την εποικοδομητική κριτική.

- Διαθέτει την απαιτούμενη κατάρτιση και διευρύνει το πεδίο της γνώσης του με γενική – στρατιωτική μόρφωση

- **ΜΕΛΗ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ (ΑΝΘΡΩΠΟΙ):** Το έργο του στρατιωτικού ηγέτη είναι η ανάπτυξη της ομάδας με σκοπό την ενότητα – πειθαρχία και συνέργεια ικανοτήτων της. Για να το πετύχει αυτό προβαίνει στα εξής:

- Γνωρίζει τα μέλη της ομάδας, τις ανησυχίες, τους προβληματισμούς και τα οράματα τους.

- Δημιουργεί ένα ασφαλές - ευνοϊκό περιβάλλον και ενδιαφέρεται για την βελτίωση και ικανοποίηση των αναγκών των μελών της ομάδας.

- Μεριμνά για τα μέλη της ομάδας (παροχή βοήθειας, αλλαγή στάσης – διάθεσης).

- Διατηρεί τη συνοχή και την πειθαρχία, εφευρίσκοντας κατάλληλες λύσεις.

- Εξισορροπεί το ενδιαφέρον για τα μέλη της ομάδας και την εστίαση στο όραμα.

- Αναπτύσσει με διάφορους τρόπους την αποδοτικότητα των μελών της ομάδας.

- Προωθεί τη μάθηση/εκπαίδευση και την περαιτέρω βελτίωση μέσω διαφόρων προγραμμάτων.

- **ΟΡΑΜΑ:** Το έργο του στρατιωτικού ηγέτη είναι η άσκηση διοίκησης – μάνατζμεντ και η δημιουργία αλλαγών/ καινοτομιών, με σκοπό την επίτευξη της αποστολής και της βελτίωσης του τμήματος του. Για να το πετύχει αυτό προβαίνει στα εξής:

- Επεξηγεί απλά πιο είναι το όραμα, τη σημασία του και πείθει γι'αυτό με επιχειρήματα.

- Καθορίζει την κατεύθυνση και τους στόχους και αναζητεί νέες ιδέες επίτευξης του οράματος

- Αναθέτει έργο, δίνει σαφείς οδηγίες που δεν αφήνουν αμφιβολία, προσδιορίζει περιορισμούς και ξεκαθαρίζει προθέσεις.

- Καθορίζει ευθύνες και αρμοδιότητες ανάλογα με τις δυνατότητες των μελών της ομάδας (εκμεταλλεύεται τα θετικά και αποφεύγει τα αρνητικά τους στοιχεία)

- Επικροτεί την ανάπτυξη της αναγκαίας πρωτοβουλίας και υπευθυνότητας, στο πλαίσιο του σκοπού και των στόχων που καθορίστηκαν.

- Συμβουλεύει/συντονίζει τα μέλη της ομάδας να δράσουν βάση προτύπων και να δημιουργήσουν έργο.

- Αλληλοενημερώνεται/εξασφαλίζει ότι ο σκοπός/οι στόχοι ενός έργου κατανοήθηκαν, επιβλέπονται και εκτελούνται σωστά, εντός χρονικών ορίων.

- **ΕΠΙΡΡΟΗ:** Το έργο του στρατιωτικού ηγέτη είναι η υποστήριξη των μελών της ομάδας, με σκοπό την ταύτιση της συμπεριφοράς με τη στρατιωτική κουλτούρα και ιδεολογία. Για να το πετύχει αυτό προβαίνει στα εξής:

- Καθοδηγεί τα μέλη της ομάδας βάση των εξουσιών που έχει.

- Ασκεί επιρροή πέραν από αυτήν που απορρέει από την τυπική αλυσίδα διοίκησης - ιεραρχίας.

- Δημιουργεί μια κοινή ομαδική συνείδηση/ ταυτότητα, βασισμένη σε κοινές αξίες.

- Ενθαρρύνει και εμπνυχώνει με τη χρησιμοποίηση σύνθετων μεθόδων, μέσω επιχειρημάτων και πράξεων που προκαλούν αίσθηση και θαυμασμό.

- Συνδυάζει την ισορροπημένη πρόκληση επίτευξης στόχων με μια ρεαλιστική αισιοδοξία.

- Προωθεί την ομαδική εργασία - συνεργασία, αναπτύσσοντας ένα κατάλληλο δίκτυο σχέσεων με το οποίο διακινεί γνώσεις, ιδέες και εμπειρίες.

- Διαχειρίζεται άμεσα και κατάλληλα τις διάφορες μορφές κρίσεων (εντάσεις, πανικός, φόβος, άγχος, διαμάχες κλπ), μέσω διατήρησης της συνοχής και διαπραγμάτευσης – ομοφωνίας όπου είναι δυνατόν, εφευρίσκοντας κατάλληλες λύσεις. Λειτουργεί περισσότερο προληπτικά και λιγότερο κατασταλτικά.

- **ΔΥΝΑΜΗ:** Το έργο του στρατιωτικού ηγέτη είναι η παρακίνηση των μελών της ομάδας με σκοπό τη δημιουργία διάθεσης (ηθικού) για αξιοποίηση όσο το δυνατόν περισσότερο ικανοτήτων/δεξιοτήτων. Για να το πετύχει αυτό προβαίνει στα εξής:

- Ελέγχει τη συμπεριφορά του και τις παρορμήσεις του και τα προσαρμόζει σε αιφνιδιαστικές αλλαγές.

- Ενεργεί με διαφάνεια και σύμφωνα με τις αρχές του.

- Τηρεί τις υποσχέσεις και τις δεσμεύσεις του.
- Απονέμει δικαιοσύνη ακολουθώντας σταθερές και αμερόληπτες διαδικασίες.
- Χρησιμοποιεί διάφορες άμεσες/έμμεσες τεχνικές παρακίνησης (αμοιβές, ποινές, διαγωνισμούς, αναγνώριση προσφοράς συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, χρησιμοποίηση εξειδικευμένων γνώσεων, δημιουργία αισθήματος επιτυχίας κλπ)
 - Προσαρμόζει την παρακίνηση ανάλογα με τα μέλη της ομάδας (προσωπικότητα, ικανότητες, πεποιθήσεις, αξίες).
 - Προσαρμόζει την παρακίνηση ανάλογα με την υπάρχουσα κατάσταση (περιβάλλον, διαδικασίες, αποστολή).

Ερχόμαστε τώρα να δούμε, τον τρίτο παράγοντα που ευθύνεται για την άσκηση αποτελεσματικής ηγεσίας στην πράξη. Αυτός είναι ο ίδιος ο οργανισμός και το ζητούμενο είναι να δημιουργηθεί από αυτόν, το κατάλληλο περιβάλλον το οποίο να είναι ευνοϊκό και όχι περιοριστικό. Σύμφωνα με τον Μπουραντά¹⁶² η ανάπτυξη της ηγεσίας πρέπει να είναι στρατηγική προτεραιότητα της ανώτατης διοίκησης, το οποίο σημαίνει ότι αυτή υποστηρίζει ενεργά την ηγεσία σε όλα τα επίπεδα και ενστερνίζεται την σημασία της. Για να επιτευχθεί ο στόχος της δημιουργίας του κατάλληλου περιβάλλοντος, η ανώτατη ηγεσία απαιτείται να προσδιορίσει το επιθυμητό ηγετικό πρότυπο. Ακολούθως θα πρέπει να κινηθεί σε δύο πυλώνες. Ο πρώτος πυλώνας είναι η δημιουργία του κατάλληλου πλαισίου λειτουργίας της ηγεσίας με προσαρμογή της κουλτούρας, των δομών και των συστημάτων και ο δεύτερος πυλώνας είναι ο σχεδιασμός και υλοποίηση προγραμμάτων ανάπτυξης ηγετικών στελεχών. Τέλος θα πρέπει να υπάρχουν οι κατάλληλοι μηχανισμοί ελέγχου της ηγεσίας στην πράξη

Προσαρμόζοντας τον τρίτο παράγοντα στις Ένοπλες Δυνάμεις, θα μπορούσαν κατ'αναλογία, να εφαρμοστούν κατά σειρά τα εξής:

- Διαμόρφωση ενός ηγετικού προτύπου (μοντέλο) στρατιωτικής ηγεσίας το οποίο να περιλαμβάνει τις επιθυμητές ηγετικές ικανότητες (χαρακτηριστικά – δεξιότητες – ηγετικοί ρόλοι – συμπεριφορές). **Αυτό προφανώς είναι το αντικείμενο της παρούσας διατριβής.**

- Δημιουργία κατάλληλου πλαισίου στις Ένοπλες Δυνάμεις για να υποστηρίζεται ενεργά η ηγεσία. Το κατάλληλο πλαίσιο θα προέλθει μέσα από την επεξεργασία των παραμέτρων του ολοκληρωμένου μοντέλου διαρκούς επιτυχίας που αναφέρθηκε στη σελίδα 25. Σε γενικές γραμμές πρέπει να υπάρχουν, κατάλληλη και σαφής

¹⁶² Δ. Μπουραντάς (2005) σ. 275

στρατηγική ως προς το ρόλο και τα έργα των Ενόπλων Δυνάμεων, σύγχρονο νομοθετικό πλαίσιο που να αφορά την επιλογή, εκπαίδευση, ανέλιξη, αξιολόγηση, έλεγχο και ανταμοιβές του προσωπικού, οργάνωση/δομές/διεργασίες που να διευκολύνουν το έργο των στρατιωτικών ηγετών (εφικτή αποστολή, σωστή οργάνωση/στελέχωση, αποκεντρωτική διοίκηση σε θέματα ήσσονος σημασίας, περιορισμός γραφειοκρατίας, κλπ), χρήση σύγχρονων οπλικών συστημάτων και τεχνολογική - διοικητική υποστήριξη.

- Σχεδίαση και υλοποίηση προγραμμάτων ανάπτυξης ηγετικών στελεχών. Τέτοια προγράμματα θα πρέπει να περιλαμβάνουν σεμινάρια, καθοδήγηση, συμβουλευτική, μελέτες περιπτώσεων άσκησης ηγεσίας κλπ. Λαμβάνοντας υπόψη σχετικό άρθρο¹⁶³, τις απόψεις του Kotter¹⁶⁴ καθώς και εναλλακτικές μορφές ανάπτυξης ηγετικών στελεχών¹⁶⁵ ένα τέτοιο ενδεικτικό πλάνο φαίνεται πιο κάτω:

- Εφαρμογή ολοκληρωμένων προγραμμάτων εκπαίδευσης, με έμφαση στις δεξιότητες, σκέψεις καθώς και λοιπών δεξιοτήτων/ικανοτήτων, αρχής γενομένης από το στάδιο της ακαδημαϊκής εκπαίδευσης των στελεχών.

- Υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων - σεμιναρίων σε θέματα ηγεσίας, από κατάλληλους εκπαιδευτές από το χώρο των Ενόπλων Δυνάμεων αλλά και εξειδικευμένο επιστημονικό - ακαδημαϊκό προσωπικό. Στην εν λόγω εκπαίδευση που θα πρέπει να δίνεται περισσότερη σημασία στην πρακτική άσκηση της ηγεσίας, θα ήταν χρήσιμο να χρησιμοποιούνται και διδάγματα – συμπεράσματα από μελέτες περιπτώσεων. Μελέτες περιπτώσεων θα μπορούσαν να προκύψουν μέσα από ερωτηματολόγια αλλά και υποβολή σχετικών αναφορών με γεγονότα.

- Ανάθεση καθηκόντων και έργων που διευρύνουν τη γνώση και την εμπειρία.

- Καθοδήγηση και συμβουλευτική από ανώτερα και έμπειρα στελέχη.
- Συμμετοχή σε αναπτυξιακά προγράμματα, συνέδρια κλπ .

- Δημιουργία μηχανισμών ελέγχου της άσκησης της ηγεσίας στην πράξη που θα μπορούσε να περιλαμβάνει:

- Ρύθμιση των θεμάτων ανέλιξης και σταδιοδρομίας των στελεχών με έμφαση στην ικανότητα και εμπειρία άσκησης ηγεσίας μέσα από ειδική αξιολόγηση (στην οποία να μπορεί να είναι μετρήσιμη η άσκηση της ηγεσίας) σε όλα τα στάδια της καριέρας.

¹⁶³ Walter F. Ulmer Jr (1998) “ Military Leadership into the 21st Century: Another Bridge too Far” PAQ Spring pp.135-155

¹⁶⁴ Δ. Μπουραντάς (2005) σ. 282

¹⁶⁵ W. Byham, A. Smith, M. Paese (2002) σ. 176-185

- Απόκτηση συνεχούς εικόνας για το ηθικό και πειθαρχία στα χαμηλά κυρίως κλιμάκια διοικήσεως (λειτουργικό – τακτικό επίπεδο), που να βασίζεται σε μετρήσιμα κριτήρια μέσω αντικειμενικών ερευνών, προσδιορίζοντας επίσης και τους παράγοντες που επιδρούν θετικά – αρνητικά.

3.9 Συμπεράσματα Κεφαλαίου

«*Εν τούτω νίκα*» (Μέγας Κωνσταντίνος)

Έχοντας αναλύσει μεθοδικά και με ευρύ τρόπο το τι είναι η ηγεσία, τι είναι ο ηγέτης, τι κάνει και τι πρέπει να επιτυγχάνει, έχουμε τώρα τη δυνατότητα να διαμορφώσουμε το ζητούμενο μοντέλο στρατιωτικής ηγεσίας (ηγετικό πρότυπο), με το οποίο θα είναι δυνατή η άσκηση της ηγεσίας στην πράξη. Το μοντέλο αυτό με τις πέντε διαστάσεις, με τη συμπλήρωση των επί μέρους χαρακτηριστικών – ικανοτήτων του ηγέτη, του έργου που εκτελεί και του τελικού σκοπού, παίρνει την πιο κάτω μορφή.

ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΗΓΕΣΙΑΣ	ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΗΓΕΤΗ	ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ -ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΗΓΕΤΗ	ΕΡΓΟ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ	ΤΙ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΕΠΙΤΥΓΧΑΝΕΙ Ο ΗΓΕΤΗΣ
ΠΟΙΟΣ (Ο εαυτός του ηγέτη)	Ηθικός - Άρτια φυσική παρουσία	Αυτοεπίγνωση	Αναπτύσσει τον εαυτό του	Υποδειγματική παρουσία και προσωπική ενδυνάμωση
ΠΟΥ (Ανθρωποι της ομάδας)	Αλτρουϊστής (Φιλάνθρωπος)	Κοινωνική επίγνωση	Αναπτύσσει την ομάδα	Ενότητα – Πειθαρχία και Συνέργεια Ικανοτήτων
ΓΙΑΤΙ (Οραμα που θα επιτευχθεί)	Έξυπνος	Συστημική σκέψη	Διοίκηση – Μάνατζμεντ, Δημιουργία αλλαγών/ καινοτομιών	Επίτευξη αποστολής και βελτίωση του οργανισμού
ΤΙ (Επιρροή στους ανθρώπους)	Θαρραλέος	Διαχείριση σχέσεων	Υποστηρίζει την ομάδα	Ταύτιση συμπεριφοράς με τη στρατιωτική κουλτούρα και ιδεολογία.
ΠΩΣ (Δυνάμεις που)	Δίκαιος	Αυτοδιαχείριση	Παρακινεί την ομάδα	Δημιουργία διάθεσης (ηθικού) για αξιοποίη-

διαθέτει ο ηγέτης)				ησηση δυνατοτήτων
--------------------	--	--	--	-------------------

Για το πιο πάνω μοντέλο μπορούμε να κάνουμε δύο βασικές συγκρίσεις, τη μία με βάση αντιλήψεις από την αρχαιότητα και την άλλη με βάση τις σύγχρονες επιστημονικές αντιλήψεις. Συγκρίνοντας αρχικά τα όσα ανέφερε ο Σουν Τζου περί των πέντε αρετών του ηγέτη: ειλικρίνεια, φιλανθρωπία, θάρρος, αυστηρότητα και σοφία (σελίδα 31) παρατηρούμε ότι αυτά δύναται να ταυτιστούν αντίστοιχα με το ήθος, τον αλτρουισμό, το θάρρος, τη δικαιοσύνη και την εξυπνάδα που αποτελούν τα χαρακτηριστικά του στρατιωτικού ηγέτη στο μοντέλο που αναπτύξαμε. Συγκρίνοντας ακολούθως το μοντέλο μας με το μοντέλο των Πέντε Μεγάλων Παραγόντων¹⁶⁶, εξωστρέφεια, προσήνεια, ευσυνειδησία, συναισθηματική σταθερότητα και δεκτικότητα σε εμπειρίες, που διέπουν το μεγαλύτερο μέρος των σημαντικών παραλλαγών της ανθρώπινης προσωπικότητας, παρατηρούμε μια αντίστοιχη ισοδυναμία με τις πέντε διαστάσεις του μοντέλου μας. Δηλαδή η εξωστρέφεια με την επιρροή, η προσήνεια με τους ανθρώπους, η ευσυνειδησία με τον εαυτό του ηγέτη, η συναισθηματική σταθερότητα με τη δύναμη και η δεκτικότητα σε εμπειρίες με το όραμα. Περαιτέρω οι πέντε μεγάλοι παράγοντες μπορούν να παραλληλισθούν και με τις ικανότητες/δεξιότητες του ηγέτη του μοντέλου μας. Συνεπώς το μοντέλο μας επιβεβαιώνει κατά κάποιο τρόπο ιστορικές και θεωρητικές – επιστημονικές προσεγγίσεις στο θέμα των χαρακτηριστικών και των ικανοτήτων που πρέπει να διακρίνουν τον ηγέτη.

Ακόμη ένα ιδιαίτερα σημαντικό στοιχείο το οποίο εξάγεται από το μοντέλο στρατιωτικής ηγεσίας, είναι ότι στις ικανότητες/δεξιότητες του στρατιωτικού ηγέτη έχουν περισσότερη συμβολή οι συναισθηματικές, έναντι των σωματικών και γνωστικών ικανοτήτων. Αρκετοί που αναγνωρίζουν τη σπουδαιότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης, υποστηρίζουν ότι «*κανείς δεν θα μπορέσει να γίνει ηγέτης, ακόμα και αν διαθέτει εξαιρετική εκπαίδευση, αναλυτικό μυαλό και πολλές ιδέες*¹⁶⁷». Ήδη από τη δεκαετία του 1990 και μετά, πολλές έρευνες που πραγματοποιήθηκαν κατέδειξαν και υποστήριξαν τη σπουδαιότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης στην εργασιακή απόδοση. Έρευνα που πραγματοποιήθηκε το 1995 από τους Harung, Heaton και Alexander έδειξε την υπεροχή της συναισθηματικής έναντι της γνωστικής νοημοσύνης¹⁶⁸. Μελέτη επίσης στην Αμερική από τον Goleman το 1998, έδειξε ότι για τις ηγετικές θέσεις, το 85% της επιτυχίας μπορεί να εξηγηθεί με βάση τις

¹⁶⁶ S. Robbins, T. Judge (2011) σ.124

¹⁶⁷ S. Robbins, T. Judge (2011) σ.358

¹⁶⁸ Δ. Ιορδάνογλου (2008) σ.123

συναισθηματικές ικανότητες¹⁶⁹. Τέλος το 2002 έρευνα από τους Dulewitz και Higgs, Bibnerman και McKeage, κατέδειξε ότι «ο ιδανικός συνδυασμός είναι ένα μείγμα συναισθηματικής νοημοσύνης, δείκτη γνωστικής νοημοσύνης και ενός δείκτη διοικητικότητας¹⁷⁰». Πράγματι στο μοντέλο που αναπτύξαμε ο στρατιωτικός ηγέτης που υπερέχει, είναι αυτός που συνδυάζει συναισθηματικές ικανότητες με την άσκηση διοίκησης, μάνατζμεντ και δημιουργίας αλλαγών/καινοτομιών μέσω της ικανότητας της συστημικής σκέψης. Αυτά όλα μας οδηγούν στο συμπέρασμα ότι ο ιδεατός ηγέτης, πρέπει να είναι έξυπνος και συναισθηματικός.

Πέραν όμως από τις πέντε διαστάσεις της ηγεσίας που αναλύθηκαν στο μοντέλο που παρουσιάστηκε, ένα ακόμη στοιχείο με βαρύνουσα σημασία, επηρεάζεται σε όλες τις διαστάσεις και τις επηρεάζει με ξεχωριστό τρόπο. Είδαμε ότι ο στρατιωτικός ηγέτης απαιτείται να διαθέτει ευρύ πεδίο γνώσεων το οποίο συνίσταται, στην καθαρά στρατιωτική μόρφωση (στρατιωτική διευθυντική, τακτική, επιχειρησιακή τέχνη, στρατηγική, γεωπολιτική) αλλά και στη γενική – ειδική μόρφωση επί θεμάτων στρατιωτικής ιστορίας, θεωριών ηγεσίας, ψυχολογία κατανόησης ανθρώπινης συμπεριφοράς και διαχείριση ομαδικών συζητήσεων¹⁷¹. Ένα ευρύ πεδίο γνώσεων το οποίο όμως θα πρέπει να διευρύνεται με τη συνεχή μάθηση, ακαδημαϊκή και εμπειρική, προκειμένου αυτός να καθίσταται επαγγελματικά επαρκής. Συνεπώς συμπεραίνουμε ότι η γνώση αποτελεί μια ξεχωριστή και επιπλέον διάσταση, η οποία τοποθετείται μέσα στις άλλες διαστάσεις με τέτοιο τρόπο ώστε να μπορεί να την χαρακτηρίσουμε ως εσωτερική, ένα υποσύνολο δηλαδή των πέντε λοιπών διαστάσεων.

Εκτός όμως από τη γνώση ο στρατιωτικός ηγέτης έρχεται καθημερινά σε επαφή και με το περιβάλλον, το εντός και εκτός των Ενόπλων Δυνάμεων. Σύμφωνα με τον Μπουραντά¹⁷² κάθε οργανισμός αλληλοεπιδρά με το περιβάλλον, αφού μέσα σε αυτό δημιουργείται, αναπτύσσεται και λειτουργεί. Περαιτέρω απαιτείται μια συνεχής παρακολούθηση των γεγονότων, κατανόηση των προκλήσεων και προσαρμογή στις εξελίξεις που συμβαίνουν σε αυτό προκειμένου να επιτυγχάνεται βελτίωση και πρόοδος. Κατ'αναλογία και οι παράμετροι που συνθέτουν τις Ένοπλες Δυνάμεις, πρέπει να εναρμονίζονται με το ευρύτερο περιβάλλον. Μη ξεχνούμε επίσης ότι το περιβάλλον όπως αναφέραμε, επηρεάζει τα εργαλεία της ηγεσίας (επικοινωνία – λήψη αποφάσεων) καθώς και το στυλ ηγεσίας, άρα προκύπτει ότι αυτό επηρεάζεται με πολλούς τρόπους στην άσκηση της ηγεσίας.

¹⁶⁹ Δ. Ιορδάνογλου (2008) σ.122

¹⁷⁰ Δ. Ιορδάνογλου (2008) σ.123

¹⁷¹ Royal Military Academy Sandhurst (2012) σελ. 29-30

¹⁷² Δ. Μπουραντάς (2005) σελ. 11

Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι το περιβάλλον όπως δείξαμε και στο σχήμα της σελίδας 42, δύναται να αποτελέσει μια σημαντική παράμετρο στο όλο θέμα της ηγεσίας, που μας οδηγεί να το χαρακτηρίσουμε ως την εξωτερική διάσταση της ηγεσίας.

Συνοψίζοντας το κεφάλαιο αυτό, θα λέγαμε ότι όλες οι διαστάσεις της ηγεσίας, οι πέντε κύριες (Εαυτός, Άνθρωποι, Όραμα, Επιρροή, Δύναμη), η εσωτερική (Γνώση) και η εξωτερική (Περιβάλλον), δεν αρκεί να υπάρχουν απλά, αλλά θα πρέπει ο στρατιωτικός ηγέτης στην πράξη, να τις διαχειρίζεται κατάλληλα και αποτελεσματικά μέσω της σύζευξης, της συνέργειας και της ισορροπίας, με πυξίδα τις στρατιωτικές αξίες και σε συνδυασμό ασφαλώς με την ηθική και θεσμική ενίσχυση/υποστήριξη από την πολιτεία, έτσι ώστε να επιτυγχάνεται αρμονία και ουσιαστικό αποτέλεσμα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΕΡΕΥΝΑ

4.1 Προσδιορισμός – Μεθοδολογία Έρευνας

Στο προηγούμενο κεφάλαιο καταλήξαμε σε ένα συγκεκριμένο μοντέλο ηγεσίας που είναι ο βασικός στόχος της διατριβής, το οποίο θα τύχει ερευνητικής εφαρμογής στην Εθνική Φρουρά. Τα βασικά θέματα που θα μας απασχολήσουν και τα οποία διαμορφώνουν το όλο αντικείμενο της έρευνας είναι το μοντέλο ηγεσίας και οι πέντε κύριες διαστάσεις αυτού καθώς και τα εργαλεία της ηγεσίας (επικοινωνία, λήψη απόφασης), τα οποία το επηρεάζουν άμεσα. Επιπλέον κρίνεται σκόπιμο να εξεταστεί και το στυλ ηγεσίας, το οποίο αποτελεί ειδικό αντικείμενο προς διερεύνηση καθώς άμεσα ή έμμεσα επηρεάζει με το δικό του τρόπο την όλη αντίληψη του υφιστάμενου για τον τρόπο που ασκεί ηγεσία ο στρατιωτικός ηγέτης.

Η ερευνητική εφαρμογή έχει σκοπό να καταγράψει τις απόψεις αριθμού στελεχών της Εθνικής Φρουράς όλων των κατηγοριών και ηλικιών για τα θέματα που αναφέρθηκαν στην προηγούμενη παράγραφο και στην ουσία θα καταλήξουμε σε κάποιες τάσεις που αφορούν το μοντέλο ηγεσίας, προκειμένου να επισημανθούν θετικές και αρνητικές προσεγγίσεις και να εξαχθούν χρήσιμα συμπεράσματα, που θα βοηθήσουν σε περαιτέρω προβληματισμό. Αξίζει να σημειωθεί ότι δεν υπάρχουν στοιχεία για προηγούμενες έρευνες και ως τούτου τα αποτελέσματα που θα προκύψουν, δεν θα μπορούν να τύχουν οποιασδήποτε συγκριτικής ανάλυσης. Κρίθηκε σκόπιμο για ομοιομορφία ως προς την ύπαρξη κοινής κουλτούρας, να επιλεγεί ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα από τον κλάδο του Ναυτικού της Εθνικής Φρουράς το οποίο κλήθηκε να συμμετέχει στην έρευνα, κατόπιν έγκρισης που δόθηκε. Επισημαίνεται ότι η έρευνα κάλυψε μεγάλο ποσοστό των στελεχών του Ναυτικού που έφθασε στο 50% περίπου και ως εκ τούτου τα στοιχεία από το δείγμα μας μπορεί να θεωρηθούν αντιπροσωπευτικά και αξιόπιστα, ως προς την απόκτηση εικόνας για τα θέματα ηγεσίας σε ένα Κλάδο της Εθνικής Φρουράς.

4.2 Ερωτηματολόγιο – Δείγμα και Συλλογή Στοιχείων

Για σκοπούς συλλογής των απαιτούμενων στοιχείων της έρευνας συντάχθηκε ειδικό ερωτηματολόγιο το οποίο αποτελείτο από τρία μέρη. Βασικά σημεία του ερωτηματολογίου ήταν η διατήρηση της ανωνυμίας των ερωτώμενων, η μη χρησιμοποίηση των αποτελεσμάτων της έρευνας για σκοπούς που σχετίζονται με την υπηρεσία και η αποκλειστική τους χρήση για τις ανάγκες της διατριβής. Το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου αφορούσε δημογραφικά στοιχεία των ερωτώμενων: κατηγορία (Αξιωματικοί, Υπαξιωματικοί), χρόνια υπηρεσίας στην

Εθνική Φρουρά, προέλευση και ακαδημαϊκά προσόντα. Κρίθηκε σκόπιμο λόγω του μικρού σχετικά αριθμού του θήλυ προσωπικού να μην υπάρξει ξεχωριστή ερώτηση για το φύλο, δεδομένου ότι υπήρχε πιθανότητα αποκάλυψης στοιχείων και η μη διατήρηση της ανωνυμίας. Στο δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου υπήρχε ένα μόνο βασικό ερώτημα για το πώς αξιολογείται από τον ερωτώμενο η άσκηση ηγεσίας από τον προϊστάμενο του με βάση τη γενική εικόνα που έχει σχηματίσει. Στο τρίτο μέρος υπήρχε αριθμός ερωτήσεων, συγκεκριμένα 51, οι οποίες ήταν κλειστού τύπου με κλιμάκωση στην απάντηση, κατά τον τύπο του Λίκερτ. Οι 35 ερωτήσεις αφορούσαν τις πέντε διαστάσεις του μοντέλου της ηγεσίας και συγκεκριμένα προέκυπταν από τις πρακτικές οδηγίες του υποκεφαλαίου 3.8. Συγκεκριμένα αναλύονται στα εξής που αποτελούν παράγοντες προς διερεύνηση:

- **ΕΑΥΤΟΣ** : Το έργο του στρατιωτικού ηγέτη είναι η ανάπτυξη του εαυτού του με σκοπό την υποδειγματική παρουσία και την προσωπική ενδυνάμωση. Τα ερωτήματα είναι τα με α/α : 1, 9,17,25,26,33,43.

- **ΑΝΘΡΩΠΟΙ (ΜΕΛΗ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ)** : Το έργο του στρατιωτικού ηγέτη είναι η ανάπτυξη της ομάδας με σκοπό την ενότητα – πειθαρχία και συνέργεια ικανοτήτων της. Τα ερωτήματα είναι τα με α/α : 2,10,18,34,36,44,45.

- **ΟΡΑΜΑ**: Το έργο του στρατιωτικού ηγέτη είναι η άσκηση διοίκησης – μάνατζμεντ και η δημιουργία αλλαγών/ καινοτομιών, με σκοπό την επίτευξη της αποστολής και της βελτίωσης του τμήματος του. Τα ερωτήματα είναι τα με α/α : 3,11,19,27,35,48,49.

- **ΕΠΙΡΡΟΗ**: Το έργο του στρατιωτικού ηγέτη είναι η υποστήριξη των μελών της ομάδας, με σκοπό την ταύτιση της συμπεριφοράς με τη στρατιωτική κουλτούρα και ιδεολογία. Τα ερωτήματα είναι τα με α/α : 4,12,21,28,37,38,47

- **ΔΥΝΑΜΗ**: Το έργο του στρατιωτικού ηγέτη είναι η παρακίνηση των μελών της ομάδας με σκοπό τη δημιουργία διάθεσης (ηθικού) για αξιοποίηση όσο το δυνατόν περισσότερο ικανοτήτων/δεξιοτήτων. Τα ερωτήματα είναι τα με α/α : 6,13,22,29,39,50,51.

Επίσης 10 ερωτήσεις κάλυπταν τα θέματα επικοινωνίας και λήψης αποφάσεων (εργαλεία ηγεσίας) από το στρατιωτικό ηγέτη όπως προέκυπταν από τα υποκεφάλαια 3.7.1 και 3.7.2. Η ανάλυση έχει ως εξής:

- **ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ**: Τα ερωτήματα είναι τα με α/α : 5,14,23,30,40.

- **ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΗΣ**: Τα ερωτήματα είναι τα με α/α : 7,15,24,31,41

Τέλος οι υπόλοιπες 6 ερωτήσεις αφορούσαν το **ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ** όπως αυτό αναπτύχθηκε στο υποκεφάλαιο 3.7.3. Τα ερωτήματα είναι τα με α/α : 8,16,20,32,42,46

Προ της έκδοσης του τελικού ερωτηματολογίου πραγματοποιήθηκε πιλοτική δοκιμή σε 10 άτομα, από την οποία εξήχθησαν τα εξής συμπεράσματα, τα οποία και τελικά

λήφθηκαν υπόψη: κατανόηση - διευκρίνιση των ερωτήσεων, χρόνος συμπλήρωσης, μη διαχωρισμός σε θήλυ και άρρεν προσωπικό για να διατηρηθεί η ανωνυμία, προσθήκη της μίας και μοναδικής ερώτησης του δευτέρου μέρους, μη διαχωρισμός των ερωτήσεων με βάση τις πέντε διαστάσεις – εργαλεία – στυλ ηγεσίας και τυχαία κατανομή χωρίς σειρά των 51 ερωτήσεων του τρίτου μέρους, για να απαντώνται οι ερωτήσεις πιο αυθόρμητα.

Το ερωτηματολόγιο το οποίο φαίνεται στο Παράρτημα «Α» δόθηκε με συνοδευτική επιστολή η οποία παρείχε διευκρινήσεις και οδηγίες για τον τρόπο συμπλήρωσης. Η πραγματοποίηση της έρευνας έγινε στο διάστημα 28-30 Απριλίου 2014 με αποστολή των ερωτηματολογίων στους χώρους εργασίας των ερωτώμενων. Συμπληρώθηκαν τελικά 125 ερωτηματολόγια και στη συνέχεια έγινε εισαγωγή των δεδομένων στο λογισμικό πακέτο SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), v.19 και ανάλυση αυτών από πλευράς στατιστικής καθώς και εφαρμογή ανάλυσης παραγόντων (factor analysis) και συγκριτική αντιπαράβολή των ευρημάτων των διαφόρων αναλύσεων όπου αυτό είναι εφικτό.

4.3. Αποτελέσματα – Επεξεργασία Στοιχείων

4.3.1. Δημογραφικά χαρακτηριστικά της έρευνας

Από τους 125 συμμετέχοντες, οι Αξιωματικοί αποτελούσαν το 38,4% και οι Υπαξιωματικοί, το 61,6% όπως φαίνεται στον πίνακα 4.3.1.1.

Πίνακας 4.3.1.1

Κατανομή Κατηγορίας

Κατηγορία	Συχνότητα	Ποσοστό %
Αξιωματικός	48	38,4
Υπαξιωματικός	77	61,6
Σύνολο	125	100,0

Το 54,4% έχουν συνολικά 11 έως 20 έτη υπηρεσίας. Το 20,8% έχει συνολικά 21 έτη υπηρεσίας και άνω και το υπόλοιπο 24,8% έχει συνολικά από 0 έως 10 έτη υπηρεσίας. Η κατανομή των ετών υπηρεσίας των συμμετασχόντων φαίνεται στον πίνακα 4.3.1.2.

Πίνακας 4.3.1..2

Κατανομή Ετών Υπηρεσίας

Έτη Υπηρεσίας	Συχνότητα	Ποσοστό %
0-10	31	24,8
11-20	68	54,4
21 και άνω	26	20,8
Σύνολο	125	100,0

Το δείγμα ήταν σχετικά ομοιογενές όσον αφορά την προέλευση των συμμετεχόντων. Ο πίνακας 4.3.1.3 παρουσιάζει την κατανομή της προέλευσής τους και τα ποσοστά είναι περίπου τα ίδια με την πλειονότητα 34,4% να είναι απόφοιτοι Ανώτατης Στρατιωτικής Σχολής (Σχολής Ναυτικών Δοκίμων). Ένα ποσοστό 32% είναι απόφοιτοι της Σχολής Μόνιμων Υπαξιωματικών Ναυτικού (ΣΜΥΝ) και 33,6% είχαν απ' ευθείας κατάταξη/διορισμό στην Εθνική Φρουρά.

Πίνακας 4.3.1.3

Κατανομή Προέλευσης

Προέλευση	Συχνότητα	Ποσοστό %
Ανώτατη Στρατ. Σχολή	43	34,4
ΣΜΥΝ	40	32,0
Απευθείας Κατάταξη	42	33,6
Σύνολο	125	100,0

Περισσότεροι από τους μισούς ερωτηθέντες (62,4%) είναι απόφοιτοι Ανώτατου Εκπαιδευτικού Ιδρύματος/Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος και 33,6% έχουν απολυτήριο Μέσης Εκπαίδευσης (λύκειο, τεχνική σχολή, ιδιωτική σχολή). Ένα μικρό ποσοστό 4% κατέχει Μεταπτυχιακό τίτλο. Η κατανομή των Ακαδημαϊκών προσόντων φαίνεται στον πίνακα 4.3.1.4.

Πίνακας 4.3.1.4

Κατανομή Ακαδημαϊκών Προσόντων

Ακαδημαϊκά Προσόντα	Συχνότητα	Ποσοστό %
Μεταπτυχιακό	5	4,0
Πτυχίο ΑΕΙ-ΤΕΙ	78	62,4
Απολ. Μέσης Εκπαίδευσης	42	33,6
Σύνολο	125	100,0

Πιο συγκεκριμένα, από το σύνολο των Υπαξιωματικών (61,6%), περίπου οι μισοί (53,2%) προέρχονται από απ' ευθείας κατάταξη/διορισμό και το 46,8% είναι απόφοιτοι της Σχολής Μόνιμων Υπαξιωματικών Ναυτικού (ΣΜΥΝ). Τα ποσοστά αυτά φαίνονται στον πίνακα 4.3.1.5.

Πίνακας 4.3.1.5

Κατανομή Προέλευσης στο σύνολο των Υπαξιωματικών

Προέλευση	Συχνότητα	Ποσοστό %
ΣΜΥΝ	36	46,8
Απευθείας Κατάταξη	41	53,2
Σύνολο	77	100,0

4.3.2 Αποτελέσματα για τη γενική αξιολόγηση του Προϊσταμένου (Ηγέτη) στο σύνολο του δείγματος και με βάση τα δημογραφικά χαρακτηριστικά

Το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου αποτελείτο μόνο από μία ερώτηση η οποία ζητούσε τη γενική εντύπωση των ερωτηθέντων για τον τρόπο άσκησης ηγεσίας του προϊσταμένου τους. Οι απαντήσεις αναλύθηκαν στο σύνολο του δείγματος και στη συνέχεια σε επί μέρους υποσύνολα με βάση τα δημογραφικά χαρακτηριστικά. Ο πίνακας 4.3.2.1 παρουσιάζει την κατανομή της γενικής αξιολόγησης της ηγεσίας στο σύνολο του δείγματος. Το 40,8% αξιολογεί τον τρόπο άσκησης ηγεσίας του προϊσταμένου ως «πλήρως κατάλληλη». Το 38,4% απάντησε «μερικώς κατάλληλη» και ένα ποσοστό 14,4% κράτησε ουδέτερη στάση στην ερώτηση. Το 5,6% απάντησε «μερικώς ακατάλληλη» και μόνο ένα άτομο που αντιστοιχεί σε ποσοστό συνόλου 0,8% απάντησε «πλήρως ακατάλληλη».

Πίνακας 4.3.2.1

Κατανομή Γενικής Αξιολόγησης της ηγεσίας στο σύνολο του δείγματος

Αξιολόγηση	Συχνότητα	Ποσοστό %
Πλήρως Ακατάλληλη	1	0,8
Μερικώς Ακατάλληλη	7	5,6
Ούτε συμφωνώ/Ούτε διαφωνώ	18	14,4
Μερικώς Κατάλληλη	48	38,4
Πλήρως Κατάλληλη	51	40,8
Σύνολο	125	100,0

Στον πίνακα 4.3.2.2 φαίνονται τα ποσοστά των απαντήσεων για την αξιολόγηση άσκησης ηγεσίας ανά κατηγορία. Η πλειονότητα των Αξιωματικών με ποσοστό 43,8% απάντησε «μερικώς κατάλληλη» στην ερώτηση του δευτέρου μέρους του ερωτηματολογίου, ενώ η πλειονότητα των Υπαξιωματικών με ποσοστό 45,5% απάντησε «πλήρως κατάλληλη». Ουδέτερη στάση κράτησε περίπου ίδιο ποσοστό και στις δύο κατηγορίες. Στους Αξιωματικούς ένα 16,7% και στους Υπαξιωματικούς ένα 13,0%.

Πίνακας 4.3.2.2

Κατανομή Γενικής Αξιολόγησης της ηγεσίας με βάση την κατηγορία στην οποία ανήκουν οι συμμετέχοντες

Αξιολόγηση	Αξιωματικός		Υπαξιωματικός	
	n	%	N	%
Πλήρως Ακατάλληλη	0	0	1	1,3
Μερικώς Ακατάλληλη	3	6,3	4	5,2
Ούτε συμφωνώ/Ούτε διαφωνώ	8	16,7	10	13,0
Μερικώς Κατάλληλη	21	43,8	27	35,1
Πλήρως Κατάλληλη	16	33,3	35	45,5
Σύνολο	48	100,0	77	100,0

Ενδιαφέρον παρουσιάζει και η μελέτη της αξιολόγησης στο σύνολο των Υπαξιωματικών, οι οποίοι χωρίζονται σε δύο κατηγορίες, στους απόφοιτους της Σχολής Μονίμων Υπαξιωματικών Ναυτικού (ΣΜΥΝ) και στους απόφοιτους σχολής δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Η πλειοψηφία στην πρώτη περίπτωση απάντησε «μερικώς κατάλληλη» με ποσοστό 47,2% ενώ η πλειοψηφία στους Υπαξιωματικούς με απευθείας κατάταξη απάντησε «πλήρως κατάλληλη» με ποσοστό 53,7%.

Πίνακας 4.3.2.3

Κατανομή Γενικής Αξιολόγησης της ηγεσίας με βάση τις κατηγορίες των Υπαξιωματικών

Αξιολόγηση	ΣΜΥΝ		Απευθείας Κατάταξη	
	n	%	N	%
Πλήρως Ακατάλληλη	1	2,8	0	0,0
Μερικώς Ακατάλληλη	0	0,0	4	9,8
Ούτε συμφωνώ/Ούτε διαφωνώ	5	13,9	5	12,2
Μερικώς Κατάλληλη	17	47,2	10	24,4
Πλήρως Κατάλληλη	13	36,1	22	53,7
Σύνολο	36	100,0	41	100,0

Τέλος, οι απαντήσεις στην ερώτηση του δευτέρου μέρους εξετάστηκαν και ως προς τα έτη υπηρεσίας των συμμετεχόντων. Ο πίνακας 4.3.2.4 δείχνει ότι το 61,3% των συμμετεχόντων στην έρευνα με έτη υπηρεσίας 0 έως 10 αξιολογούν ως «μερικώς κατάλληλη» την άσκηση ηγεσίας του προϊσταμένου τους, το 41,2% αυτών με έτη υπηρεσίας 11 έως 20 την αξιολογούν ως «πλήρως κατάλληλη» και το 65,4% αυτών με έτη υπηρεσίας 21 και άνω, την αξιολογούν επίσης ως «πλήρως κατάλληλη».

Πίνακας 4.3.2.4

Κατανομή Γενικής Αξιολόγησης της ηγεσίας με βάση τα έτη υπηρεσίας

Αξιολόγηση	0-10		11-20		21 και άνω	
	n	%	n	%	n	%
Πλήρως Ακατάλληλη	0	0,0	0	0,0	1	3,8
Μερικώς Ακατάλληλη	2	6,5	5	7,4	0	0,0
Ούτε συμφωνώ/Ούτε διαφωνώ	4	12,9	11	16,2	3	11,5
Μερικώς Κατάλληλη	19	61,3	24	35,3	5	19,2
Πλήρως Κατάλληλη	6	19,4	28	41,2	17	65,4
Σύνολο	31	100,0	68	100,0	26	100,0

4.3.3 Αποτελέσματα για τις πέντε κύριες διαστάσεις της ηγεσίας, των εργαλείων ηγεσίας (επικοινωνία, λήψη αποφάσεων) και του στυλ ηγεσίας

Για το τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου, το οποίο είχε ως σκοπό να διερευνήσει την εφαρμογή ενός μοντέλου ηγεσίας (45 ερωτήματα) με βάση τις πέντε κύριες διαστάσεις αυτού καθώς και τα εργαλεία της ηγεσίας (επικοινωνία, λήψη απόφασης), τα οποία το επηρεάζουν άμεσα εφαρμόστηκε η μέθοδος της παραγοντικής ανάλυσης (factor analysis). Επιπλέον εξετάστηκε ως ξεχωριστή παράμετρος το στυλ ηγεσίας (6 ερωτήματα) το οποίο αποτελεί ειδικό αντικείμενο προς διερεύνηση καθώς άμεσα ή έμμεσα επηρεάζει την όλη αντίληψη του υφιστάμενου για τον τρόπο που ασκεί ηγεσία ο στρατιωτικός ηγέτης.

Η μέθοδος της παραγοντικής ανάλυσης χρησιμοποιείται κυρίως από ερευνητές των κοινωνικών επιστημών και ανθρώπινης συμπεριφοράς, σε θέματα και προβλήματα όπου σημαντικοί παράγοντες δεν μπορούν να μετρηθούν απευθείας. Σκοπός του συγκεκριμένου είδους ανάλυσης είναι να συνδέσει τους μη παρατηρούμενους παράγοντες (factors) με μεταβλητές για τις οποίες υπάρχουν μετρήσεις. Βασικά, κατά τη διαδικασία της παραγοντικής ανάλυσης ένας μεγάλος αριθμός μεταβλητών μειώνεται σε ένα μικρό αριθμό παραγόντων. Σημαντική προϋπόθεση για την παραγοντική ανάλυση είναι οι μεταβλητές να συσχετίζονται αφού στην ουσία θα ομαδοποιηθούν κατά κάποιο τρόπο. Αυτές οι συσχετιζόμενες μεταβλητές θα αποτελούν μια ομάδα με κοινά χαρακτηριστικά και αυτή η ομάδα θα είναι συγκεκριμένου παράγοντα.

Η επάρκεια της δειγματοληψίας εκτιμάται με ένα δείκτη, το δείκτη Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). Η αποδεκτή τιμή ενός δείκτη KMO για την πραγματοποίηση μιας παραγοντικής ανάλυσης είναι μεγαλύτερη από 0,5 (Kaiser, 1974). Πραγματοποιείται επίσης στατιστικός έλεγχος συσχέτισης ανάμεσα στις μεταβλητές με εφαρμογή του ελέγχου σφαιρικότητας του Bartlett., όπου ελέγχεται η μηδενική υπόθεση ότι ο πίνακας συσχετίσεων είναι ο μοναδιαίος. Στον πίνακα 4.3.3.1 φαίνονται τα αποτελέσματα των δύο τεστ. Ο δείκτης KOM είναι $0,951 > 0,5$ κάτι το οποίο επιβεβαιώνει την επάρκεια του μεγέθους του δείγματος αλλά και το ότι τα αποτελέσματα είναι αξιόπιστα. Επομένως η παραγοντική ανάλυση είναι αποδεκτή σε αυτή την περίπτωση. Επίσης το Bartlett's τεστ με επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας μικρότερο του 0,01 (απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση) αποδεικνύει ότι οι παράγοντες εμφανίζουν επαρκείς συσχετίσεις μεταξύ τους. Με το στατιστικό πακέτο SPSS v.19 αξιοποιείται το μοντέλο της παραγοντικής ανάλυσης και για την εξαγωγή των παραγόντων η μέθοδος της ανάλυσης σε κύριους παράγοντες (principal factor analysis).

Πίνακας 4.3.3.1

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,951
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	5951,139
	df	990
	Sig.	,000

Ο πίνακας 4.3.3.2 είναι ο πίνακας ανάλυσης βασικών παραγόντων στον οποίο φαίνεται ο βαθμός εξήγησης της διακύμανσης των δεδομένων. Φαίνεται ότι οι επτά προεπιλεγμένοι παράγοντες (πέντε κύριες διαστάσεις ηγεσίας και εργαλεία ηγεσίας) εξηγούν το 74,89% της παρατηρούμενης διακύμανσης. Το ποσοστό διακύμανσης που παρατηρήθηκε από τους κύριους παράγοντες ήταν από το μεγαλύτερο 23,45% έως και 2,54% το μικρότερο.

Πίνακας 4.3.3.2

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	26,999	59,999	59,999	10,554	23,454	23,454
2	1,331	2,959	62,957	10,525	23,388	46,842
3	1,168	2,596	65,553	6,192	13,759	60,602
4	1,135	2,523	68,076	2,807	6,238	66,840
5	1,098	2,439	70,515	1,254	2,787	69,627
6	,995	2,211	72,726	1,222	2,716	72,343
7	,972	2,161	74,887	1,145	2,544	74,887
8	,878	1,951	76,838			
9	,833	1,852	78,690			
10	,755	1,678	80,367			
11	,696	1,546	81,913			

Ακολούθως εξετάστηκε η αξιοπιστία των παραγόντων χρησιμοποιώντας τον συντελεστή αξιοπιστίας Cronbach's alfa. Ο συντελεστής αυτός είναι ένα μέτρο εσωτερικής συνέπειας, δηλαδή δείχνει πόσο συνδεδεμένο είναι ένα σύνολο από στοιχεία το οποίο λειτουργεί σαν ομάδα. Η αποδεκτή τιμή αυτού του συντελεστή είναι οποιαδήποτε μεγαλύτερη του 0,7. Ο έλεγχος αυτός έδειξε ότι η αξιοπιστία της συνολικής κλίμακας της ανάπτυξης μοντέλου ηγεσίας που αποτελείται από σαράντα πέντε ερωτήματα ήταν υψηλή και αποδεκτή με $\alpha=0,945$ (45 ερωτήματα).

Οι συντελεστές συσχέτισης των μεταβλητών καθώς και οι αντίστοιχοι παράγοντες που εξάγονται μέσω της παραγοντικής ανάλυσης, καλούνται παραγοντικά φορτία. Οι τιμές τους μπορεί να είναι στατιστικά σημαντικές ή όχι σύμφωνα με ένα ορισμένο επίπεδο

σημαντικότητας. Παραγοντικές φορτίσεις της τάξης του 0,71 θεωρούνται πολύ υψηλές, 0,63 υψηλές, 0,55 ικανοποιητικές, 0,45 μέτριες, 0,32 χαμηλές και κάτω από 0,30 μη αξιολογήσιμες (Comprey, 1973). Οι ερωτήσεις οι οποίες ομαδοποιήθηκαν από την SPSS για τον κάθε παράγοντα λαμβάνουν κάποιες φορτίσεις.

Στον πίνακα 4.3.3.3 φαίνονται τα ερωτήματα των εξαγομένων παραγόντων μαζί με τις φορτίσεις τους. Τα αποτελέσματα δεν είναι πολύ ικανοποιητικά λόγω του γεγονότος ότι κάποιοι παράγοντες πήραν σχεδόν σε όλα τα στοιχεία της ομάδας τους (ερωτήσεις), μη αξιολογήσιμα φορτία. Αυτό μπορεί να οφείλεται και στο γεγονός ότι το δείγμα θα ήταν καλύτερα να ήταν μεγαλύτερο του 200 (Σιάρδος, 2004) προς αποφυγή σφαλμάτων στους συντελεστές συσχέτισης αλλά και για τη σταθερότητα των αποτελεσμάτων. Εάν δεν προεπιλεγούν επτά παράγοντες, η παραγοντική ανάλυση εξάγει από μόνη της πέντε παράγοντες που και πάλι είναι ικανοποιητικοί λαμβάνοντας υπόψη ότι τα εργαλεία ηγεσίας θα μπορούσαν να μην συμπεριληφθούν σε αυτούς. Τα αποτελέσματα όμως σε σχέση με τα ερωτήματα της κάθε ομάδας ήταν παρόμοια εάν προεπιλέγαμε επτά παράγοντες για εξαγωγή.

Πίνακας 4.3.3.3

Παράγοντες αξιολόγησης μοντέλου ηγεσίας

Παράγοντες	Ερωτήματα	Φορτίσεις
ΕΑΥΤΟΣ	1. Δίνει όπου και όταν απαιτείται το παράδειγμα και ειδικά σε δύσκολες καταστάσεις	0,308
	9. Διατηρεί καλή φυσική κατάσταση και σωματική-ψυχική υγεία	0,529
	17. Λειτουργεί χωρίς να έχει προσωπικά συμφέροντα ή κίνητρα που δεν σχετίζονται με την υπηρεσία	0,652
	25. Διαθέτει ήθος και διακατέχεται από το στρατιωτικό πνέυμα	0,300
	26 .Διαθέτει την απαιτούμενη κατάρτιση και διευρύνει το πεδίο γνώσης του με γενική-στρατιωτική μόρφωση	0,387
	33. Προσπαθεί να αυτό-βελτιώνεται	0,447
	43. Αποδέχεται τις αποτυχίες, τα λάθη του και την επικριτική κριτική	0,577
ΑΝΘΡΩΠΟΙ (ΜΕΛΗ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ)	2. Μεριμνά για τους υφισταμένους	0,620
	10. Αναπτύσσει με διάφορους τρόπους την αποδοτικότητα των υφισταμένων	0,539
	18. Γνωρίζει τους υφισταμένους, τις ανησυχίες, τους προβληματισμούς και τα οράματά τους	0,681
	34. Δημιουργεί ένα ασφαλές-ευνοϊκό περιβάλλον για να λειτουργούν-εργάζονται οι υφισταμένοι	0,429
	36. Εξισορροπεί το ενδιαφέρον για τους υφισταμένους και την εστίαση στο όραμα	0,106
	44. Διατηρεί τη συνοχή και πειθαρχία εφευρίσκοντας κατάλληλες λύσεις.	0,540
	45. Προωθεί τη μάθηση/εκπαίδευση και τη βελτίωση μέσω διαφόρων προγραμμάτων	0,418

Παράγοντες	Ερωτήματα	Φορτίσεις
ΟΡΑΜΑ	3. Αναθέτει έργο, δίνει σαφείς οδηγίες, προσδιορίζει περιορισμούς και ξεκαθαρίζει προθέσεις	0,723
	11. Επεξηγεί το όραμα της μονάδας και τη σημασία του	0,613
	19. Συμβουλεύει/συντονίζει τους υφισταμένους να δράσουν βάση προτύπων	0,594
	27. Καθορίζει ευθύνες και αρμοδιότητες σύμφωνα με τις δυνατότητες των υφισταμένων	0,139
	35.Καθορίζει την κατεύθυνση και τους στόχους και αναζητεί νέες ιδέες επίτευξης του οράματος	0,644
	48. Επικροτεί την ανάπτυξη της αναγκαίας πρωτοβουλίας και υπευθυνότητας στο πλαίσιο του σκοπού και των στόχων που καθορίστηκαν	0,323
	49.Αλληλοενημερώνεται ότι ο σκοπός ενός έργου κατανοήθηκε, επιβλέπεται και εκτελείται σωστά, εντός χρονικών ορίων	0,429
ΕΠΙΡΡΟΗ	4. Ενθαρρύνει και εμπυχώνει με τη χρησιμοποίηση επιχειρημάτων και πράξεων που προκαλούν αίσθηση και θαυμασμό	0,375
	12.Καθοδηγεί τους υφισταμένους βάσει των εξουσιών που έχει	0,342
	21.Δημιουργεί μια κοινή ομαδική συνειδηση/ταυτότητα βασισμένη σε κοινές αξίες	0,219
	28. Συνδυάζει την ισορροπημένη πρόκληση επίτευξης στόχων με μια ρεαλιστική αισιοδοξία	0,068
	37. Ασκεί επιρροή πέραν από αυτή που απορρέει από την τυπική αλυσίδα διοίκησης-ιεραρχίας	0,296
	38.Πρωωθεί την ομαδική εργασία αναπτύσσοντας ένα κατάλληλο δίκτυο σχέσεων με το οποίο διακινεί γνώσεις/ιδέες/εμπειρίες	0,611
	47.Διαχειρίζεται άμεσα και κατάλληλα τις διάφορες μορφές κρίσεων (εντάσεις, πανικός, φόβος κλπ)	0,184
ΔΥΝΑΜΗ	6.Χρησιμοποιεί διάφορες τεχνικές παρακίνησης	0,568
	13. Ελέγχει τη συμπεριφορά και τις παρορμήσεις του και τα προσαρμόζει σε αιφνιδιαστικές αλλαγές	0,117
	22.Προσαρμόζει την παρακίνηση ανάλογα με τους υφισταμένους	0,278
	29.Ενεργεί με διαφάνεια σύμφωνα με τις αρχές του	0,190
	39.Τηρεί τις υποσχέσεις και τις δεσμεύσεις του	0,438
	50.Απονέμει δικαιοσύνη ακολουθώντας σταθερές και αμερόληπτες διαδικασίες	0,117
	51. Προσαρμόζει την παρακίνηση ανάλογα με την υπάρχουσα κατάσταση	0,148
ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	4. Παρέχει έγκαιρη και σωστή πληροφόρηση για το πώς θα επιτευχθεί ένα έργο	0,071
	14. Βλέπει και ακούει προσεκτικά και σφαιρικά	0,231
	23. Επεξεργάζεται και μεταδίδει τις πληροφορίες που θέλει, λογικά, σύντομα και ξεκάθαρα	0,459
	30.Πληροφορεί-ενημερώνει τους υφισταμένους για τα θέματα που τους αφορούν	0,034
	40.Επικροτεί την αμφίδρομη επικοινωνία χωρίς να διακόπτει	0,344

Παράγοντες	Ερωτήματα	Φορτίσεις
ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΗΣ	7.Οι αποφάσεις που λαμβάνει είναι πειστικές και βασισμένες σε αρχές και αξίες	0,063
	15.Αναζητά την υποστήριξη σε δύσκολες αποφάσεις, παρέχοντας διευκρινήσεις για καλύτερη κατανόηση και αποδοχή	0,031
	24. Κατά τη λήψη αποφάσεων λαμβάνει υπόψη το ευρύτερο περιβάλλον και την υπάρχουσα κατάσταση	0,409
	31. Συγκεντρώνει αναγκαίες και αξιόπιστες πληροφορίες	0,321
	41. Αντιλαμβάνεται ορθά και επαρκώς το περιβάλλον εντός και εκτός του τμήματός του	0,107

Με βάση όλα τα ανωτέρω θα προχωρήσουμε στην ανάλυση των αποτελεσμάτων που αφορούν το μοντέλο ηγεσίας (5 διαστάσεις και εργαλεία ηγεσίας) ως ακολούθως:

- ΕΑΥΤΟΣ

Από τον παράγοντα αυτό φαίνεται να παίζει περισσότερο ρόλο ο τρόπος που λειτουργεί ο ηγέτης, χωρίς να έχει προσωπικά συμφέροντα που δεν σχετίζονται με την υπηρεσία. Η μεταβλητή (ερώτηση) 17 φαίνεται να έχει υψηλό φορτίο συσχέτισης και το υψηλότερο από τις υπόλοιπες μεταβλητές της ομάδας της (Πίνακας 4.3.3.3). Άρα ουσιαστικά οι υφιστάμενοι προτιμούν ένα αμερόληπτο ηγέτη. Επίσης, σημαντικό φορτίο έχει και η μεταβλητή που αναφέρεται στην καλή σωματική, φυσική και ψυχική υγεία του ηγέτη, όπως και το να αποδέχεται αποτυχίες, λάθη και κριτική. Η παραγοντική ανάλυση επέδειξε αυτές τις τρεις μεταβλητές να παίζουν ουσιαστικό ρόλο στον παράγοντα *εαυτός*. Συγκριτικά, όλες οι ερωτήσεις που σχετίζονται με τον παράγοντα *εαυτός* και τα ποσοστά απαντήσεων όλων των συμμετεχόντων φαίνονται στον πίνακα 4.3.3.4. Είναι αξιοσημείωτο το γεγονός ότι το μεγαλύτερο ποσοστό απόλυτης συμφωνίας (60,8%) σημειώθηκε στην ερώτηση 17 που αφορά έλλειψη προσωπικών συμφερόντων που δεν σχετίζονται με την υπηρεσία. Όλα τα ερωτήματα έχουν περίπου την ίδια κατανομή. Το υψηλότερο ποσοστό βρίσκεται στο «συμφωνώ απόλυτα» με πάνω από τους μισούς να το έχουν επιλέξει, εκτός από την ερώτηση 9 όπου περίπου ίδιο ποσοστό επέλεξε «συμφωνώ μερικώς» (37,6%) και «συμφωνώ απόλυτα» (39,2%). Από την παραγοντική ανάλυση όπου στο συγκεκριμένο παράγοντα όλες οι φορτίσεις ήταν αρκετά καλές και ικανοποιητικές, η ερώτηση 17 και πάλι είχε το υψηλότερο φορτίο.

Πίνακας 4.3.3.4

Κατανομή των συχνοτήτων των απόψεων των ερωτώμενων για τον παράγοντα «Εαυτός»

Ερωτήματα	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ μερικώς	Ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ μερικώς	Συμφωνώ απόλυτα
1. Δίνει όπου και όταν απαιτείται το παράδειγμα και ειδικά σε δύσκολες καταστάσεις	2,4	4,0	11,2	28,8	53,6
9. Διατηρεί καλή φυσική κατάσταση και σωματική-ψυχική υγεία	1,6	7,2	14,4	37,6	39,2
17. Λειτουργεί χωρίς να έχει προσωπικά συμφέροντα ή κίνητρα που δεν σχετίζονται με την υπηρεσία	3,2	4,8	13,6	17,6	60,8
25. Διαθέτει ήθος και διακατέχεται από το στρατιωτικό πνέυμα	1,6	3,2	8,0	28,0	59,2
26 .Διαθέτει την απαιτούμενη κατάρτιση και διευρύνει το πεδίο γνώσης του με γενική-στρατιωτική μόρφωση	0,8	3,2	16,0	24,0	56,0
33. Προσπαθεί να αυτοβελτιώνεται	3,2	3,2	17,6	26,4	49,6
43. Αποδέχεται τις αποτυχίες, τα λάθη του και την επικριτική κριτική	2,4	4,8	17,6	30,4	44,8

Στο σύνολο τους επίσης τα ερωτήματα που αφορούν τον παράγοντα «ΕΑΥΤΟΣ» διαμορφώνουν την πιο κάτω κατανομή ως προς τη συχνότητα των απόψεων των ερωτώμενων:

ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ μερικώς	Ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ μερικώς	Συμφωνώ απόλυτα
ΕΑΥΤΟΣ	2,2%	4,3%	14,1%	27,5%	51,9%

- ΜΕΛΗ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ (ΑΝΘΡΩΠΟΙ)

Ο παράγοντας που αφορά τους ανθρώπους και αναφέρεται βασικά στο έργο του ηγέτη να αναπτύσσει την ομάδα με σκοπό την ενότητα της, φαίνεται από την παραγοντική ανάλυση να σχετίζεται περισσότερο με τη μεταβλητή «γνωρίζει τους υφισταμένους, τις ανησυχίες, τους προβληματισμούς και τα οράματά τους», άρα βασίζεται

στο γεγονός ο ηγέτης να είναι πιο ανθρώπινος και πιο κοντά στους ανθρώπους της ομάδας του. Επίσης, σημαντικά φορτισμένες είναι και οι μεταβλητές «μεριμνά για τους υφισταμένους» και «αναπτύσσει με διάφορους τρόπους την αποδοτικότητά τους» (Πίνακας 4.3.3.3). Αυτές δείχνουν και πάλι πως ένας ηγέτης για να μπορεί να αναπτύξει την ομάδα του εξαρτάται από το πόσο κοντά είναι στους ανθρώπους του, πόσο τους νοιάζεται και τους βοηθά στην ανάπτυξή τους. Ο πίνακας 4.3.3.5 δείχνει τα αποτελέσματα των απαντήσεων στις ερωτήσεις που αφορούν τον παράγοντα «μέλη της ομάδας» από όλους τους συμμετέχοντες. Το μεγαλύτερο ποσοστό απαντούσε «συμφωνώ μερικώς»-«συμφωνώ απόλυτα», σε κάθε ερώτηση. Δηλαδή πάνω από τους μισούς συμφωνούσαν με όλες τις προτάσεις αυτής της ομάδας. Το υψηλότερο ποσοστό παρουσίασε η πρόταση «μεριμνά για τους υφισταμένους» με 57,8% να επιλέγουν «συμφωνώ απόλυτα».

Πίνακας 4.3.3.5

Κατανομή των συχνοτήτων των απόψεων των ερωτώμενων για τον παράγοντα «Μέλη της ομάδας»

Ερωτήματα	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ μερικώς	Ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ μερικώς	Συμφωνώ απόλυτα
2. Μεριμνά για τους υφισταμένους	2,4	4,0	8,8	27,2	57,6
10. Αναπτύσσει με διάφορους τρόπους την αποδοτικότητα των υφισταμένων	2,4	6,4	19,2	31,2	40,8
18. Γνωρίζει τους υφισταμένους, τις ανησυχίες, τους προβληματισμούς και τα οράματά τους	2,4	2,4	16,0	31,2	48,0
34. Δημιουργεί ένα ασφαλές-ευνοϊκό περιβάλλον για να λειτουργούν-εργάζονται οι υφισταμένοι	2,4	4,0	16,0	26,4	51,2
36. Εξισορροπεί το ενδιαφέρον για τους υφισταμένους και την εστίαση στο όραμα	2,4	3,2	20,8	32,8	40,8
44. Διατηρεί τη συνοχή και πειθαρχία εφευρίσκοντας κατάλληλες λύσεις.	3,2	3,2	18,4	31,2	44,0
45. Προωθεί τη μάθηση/εκπαίδευση και τη βελτίωση μέσω διαφόρων προγραμμάτων	2,4	3,2	24,0	19,2	51,2

Στο σύνολο τους επίσης τα ερωτήματα που αφορούν τον παράγοντα «ΜΕΛΗ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ» διαμορφώνουν την πιο κάτω κατανομή ως προς τη συχνότητα των απόψεων των ερωτώμενων:

ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ μερικώς	Ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ μερικώς	Συμφωνώ απόλυτα
ΜΕΛΗ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ	2,5%	3,8%	17,6%	28,5%	47,6%

- ΟΡΑΜΑ

Ο παράγοντας *όραμα*, μετά την εφαρμογή της παραγοντικής ανάλυσης, φαίνεται να εξαρτάται περισσότερο από τις μεταβλητές «αναθέτει έργο, δίνει σαφείς οδηγίες, προσδιορίζει περιορισμούς και ξεκαθαρίζει προθέσεις» και « καθορίζει την κατεύθυνση και τους στόχους και αναζητεί νέες ιδέες επίτευξης του οράματος». Αυτές οι δύο είναι οι υψηλότερα φορτισμένες από όλες τις άλλες ερωτήσεις της ομάδας τους (Πίνακας 4.3.3.3). Από αυτές φαίνεται ξεκάθαρα πως ηγέτης με όραμα είναι αυτός που είναι ξεκάθαρος στην πορεία των έργων του και θέτει στόχους και αναζητά νέες ιδέες χωρίς να επαναπαύεται. Ο πίνακας 4.3.3.6 δείχνει τα ποσοστά των απαντήσεων στις ερωτήσεις που αφορούν τον παράγοντα *όραμα*. Η πλειοψηφία των συμμετέχοντων έχει απαντήσει «συμφωνώ απόλυτα» σε όλες τις ερωτήσεις που σχετίζονται με αυτό τον παράγοντα και το υψηλότερο ποσοστό παρατήρηται στην πρόταση «αναθέτει έργο, δίνει σαφείς οδηγίες, προσδιορίζει περιορισμούς και ξεκαθαρίζει προθέσεις» με 50,4% και άρα συμφωνεί με το αποτέλεσμα της παραγοντικής ανάλυσης.

Πίνακας 4.3.3.6

Κατανομή των συχνοτήτων των απόψεων των ερωτώμενων για τον παράγοντα «Όραμα»

Ερωτήματα	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ μερικώς	Ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ μερικώς	Συμφωνώ απόλυτα
3.Αναθέτει έργο, δίνει σαφείς οδηγίες, προσδιορίζει περιορισμούς και ξεκαθαρίζει προθέσεις	1,6	3,2	16,8	28,0	50,4
11. Επεξηγεί το όραμα της μονάδας και τη σημασία του	2,4	4,0	21,6	34,4	37,6
19. Συμβουλεύει/συντονίζει τους υφισταμένους να δράσουν βάση προτύπων	2,4	2,4	22,4	31,2	41,6

27. Καθορίζει ευθύνες και αρμοδιότητες σύμφωνα με τις δυνατότητες των υφισταμένων	1,6	3,2	11,2	40,8	43,2
35.Καθορίζει την κατεύθυνση και τους στόχους και αναζητεί νέες ιδέες επίτευξης του οράματος	3,2	0,0	20,0	35,2	41,6
48. Επικροτεί την ανάπτυξη της αναγκαίας πρωτοβουλίας και υπευθυνότητας στο πλαίσιο του σκοπού και των στόχων που καθορίστηκαν	2,4	0,0	16,8	32,8	48,0
49.Αλληλοενημερώνεται ότι ο σκοπός ενός έργου κατανοήθηκε, επιβλέπεται και εκτελείται σωστά, εντός χρονικών ορίων	2,4	1,6	14,4	34,4	47,2

Στο σύνολο τους επίσης τα ερωτήματα που αφορούν τον παράγοντα «ΟΡΑΜΑ» διαμορφώνουν την πιο κάτω κατανομή ως προς τη συχνότητα των απόψεων των ερωτώμενων:

ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ μερικώς	Ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ μερικώς	Συμφωνώ απόλυτα
ΟΡΑΜΑ	2,3%	2,1%	17,6%	33,8%	44,2%

- ΕΠΙΡΡΟΗ

Στον παράγοντα *επιρροή* οι μεταβλητές οι οποίες είναι υψηλότερα φορτισμένες μετά την εφαρμογή της παραγοντικής ανάλυσης, είναι οι: «Ενθαρρύνει και εμπυχώνει με τη χρησιμοποίηση επιχειρημάτων και πράξεων που προκαλούν αίσθηση και θαυμασμό» και «προωθεί την ομαδική εργασία-συνεργασία, αναπτύσσοντας ένα κατάλληλο δίκτυο σχέσεων με το οποίο διακινεί γνώσεις/ιδέες/εμπειρίες» (Πίνακας 4.3.3.3). Επομένως ο παράγοντας *επιρροή* ουσιαστικά σχετίζεται με την ικανότητα ενός ηγέτη να ενθαρρύνει/ εμπυχώνει και να προωθεί/αναπτύσσει συνεργασίες. Στον πίνακα 4.3.3.7 φαίνονται τα ποσοστά των απαντήσεων στις ερωτήσεις που αφορούν τον παράγοντα *επιρροή*. Σε όλα τα ερωτήματα η πλειοψηφία των συμμετεχόντων απάντησε «συμφωνώ απόλυτα» εκτός από το ερώτημα «ασκει επιρροή πέραν από αυτή που απορρέει από την τυπική αλυσίδα διοίκησης-ιεραρχίας» όπου η πλειοψηφία με 39,2% επέλεξε το «συμφωνώ μερικώς». Επίσης ένα ψηλό ποσοστό 22,4% κράτησε ουδέτερη στάση σε αυτή την ερώτηση.

Πίνακας 4.3.3.7

Κατανομή των συχνοτήτων των απόψεων των ερωτώμενων για τον παράγοντα «Επιρροή»

Ερωτήματα	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ μερικώς	Ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ μερικώς	Συμφωνώ απόλυτα
4.Ενθαρρύνει και εμπυχώνει με τη χρησιμοποίηση επιχειρημάτων και πράξεων που προκαλούν αίσθηση και θαυμασμό	4,0	4,8	18,4	34,4	38,4
12.Καθοδηγεί τους υφισταμένους βάσει των εξουσιών που έχει	0,8	5,6	8,0	37,6	48,0
21.Δημιουργεί μια κοινή ομαδική συνείδηση βασισμένη σε κοινές αξίες	2,4	2,4	27,2	27,2	40,8
28. Συνδυάζει την ισορροπημένη πρόκληση επίτευξης στόχων με μια ρεαλιστική αισιοδοξία	1,6	2,4	18,4	37,6	40,0
37. Ασκει επιρροή πέραν από αυτή που απορρέει από την τυπική αλυσίδα διοίκησης-ιεραρχίας	4,0	4,8	22,4	39,2	29,6
38.Πρωθυεί την ομαδική εργασία αναπτύσσοντας ένα κατάλληλο δίκτυο σχέσεων με το οποίο διακινεί γνώσεις/ιδέες/εμπειρίες	2,4	7,2	18,4	24,8	47,2
47.Διαχειρίζεται άμεσα και κατάλληλα τις διάφορες μορφές κρίσεων	1,6	4,8	15,2	32,8	45,6

Στο σύνολο τους επίσης τα ερωτήματα που αφορούν τον παράγοντα «ΕΠΙΡΡΟΗ» διαμορφώνουν την πιο κάτω κατανομή ως προς τη συχνότητα των απόψεων των ερωτώμενων:

ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ μερικώς	Ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ μερικώς	Συμφωνώ απόλυτα
ΕΠΙΡΡΟΗ	2,4%	4,6%	18,3%	33,4%	41,3%

- ΔΥΝΑΜΗ

Ο παράγοντας δύναμη από την παραγοντική ανάλυση φαίνεται να εξαρτάται περισσότερο από την μεταβλητή «Χρησιμοποιεί διάφορες τεχνικές παρακίνησης» και την

«τηρεί τις υποσχέσεις και τις δεσμεύσεις του» χωρίς όμως να δίνει ιδιαίτερο βάρος σε μεταβλητές όπως πώς να προσαρμόζει την παρακίνηση ανάλογα με τους υφισταμένους ή με το περιβάλλον κτλ (Πίνακας 4.3.3.3). Ο πίνακας 4.3.3.8 δείχνει τα ποσοστά των απαντήσεων των συμμετεχόντων στις ερωτήσεις που αφορούν τον παράγοντα *δύναμη*. Και πάλι η πλειοψηφία συμφωνεί απόλυτα με όλες τις προτάσεις εκτός από μια, όπου τους ζητήθηκε να εκφράσουν την άποψη τους για το εάν «χρησιμοποιεί διάφορες τεχνικές παρακίνησης» ο προϊστάμενός τους. Εδώ η πλειονότητα του δείγματος δήλωσε ότι συμφωνούσε μερικώς με 44,0%. Όμως στο σύνολο συμφωνίας το ποσοστό για αυτή την πρόταση είναι 78,4%.

Πίνακας 4.3.3.8

Κατανομή των συχνοτήτων των απόψεων των ερωτώμενων για τον παράγοντα «ΔΥΝΑΜΗ»

Ερωτήματα	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ μερικώς	Ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ μερικώς	Συμφωνώ απόλυτα
6.Χρησιμοποιεί διάφορες τεχνικές παρακίνησης	3,2	4,8	13,6	44,0	34,4
13. Ελέγχει τη συμπεριφορά και τις παρορμήσεις του και τα προσαρμόζει σε αιφνιδιαστικές αλλαγές	3,2	6,4	19,2	33,6	37,6
22.Προσαρμόζει την παρακίνηση ανάλογα με τους υφισταμένους	1,6	2,4	15,2	33,6	47,2
29.Ενεργεί με διαφάνεια σύμφωνα με τις αρχές του	1,6	6,4	12,8	28,0	51,2
39.Τηρεί τις υποσχέσεις και τις δεσμεύσεις του	2,4	2,4	8,8	27,2	59,2
50.Απονέμει δικαιοσύνη ακολουθώντας σταθερές και αμερόληπτες διαδικασίες	1,6	4,0	16,0	28,0	50,4
51.Προσαρμόζει την παρακίνηση ανάλογα με την υπάρχουσα κατάσταση	2,4	0,8	16,0	29,6	51,2

Στο σύνολο τους επίσης τα ερωτήματα που αφορούν τον παράγοντα «ΔΥΝΑΜΗ» διαμορφώνουν την πιο κάτω κατανομή ως προς τη συχνότητα των απόψεων των ερωτώμενων:

ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ μερικώς	Ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ μερικώς	Συμφωνώ απόλυτα
ΔΥΝΑΜΗ	2,3%	3,8%	14,4%	32%	47,5%

- ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Όσον αφορά το εργαλείο ηγεσίας *επικοινωνία* με την εφαρμογή της παραγοντικής ανάλυσης, παρουσιάζει μόνο δύο μεταβλητές στην ομάδα του με μέτριο φορτίο και όλες οι άλλες με φορτίο μη αξιολογήσιμο. Οι μεταβλητές με φορτίο 0,459 είναι η «επεξεργάζεται και μεταδίδει τις πληροφορίες που θέλει λογικά, σύντομα και ξεκάθαρα» και με φορτίο 0,344 η μεταβλητή «επικροτεί την αμφίδρομη επικοινωνία χωρίς να διακόπτει» (Πίνακας 4.3.3.3). Από ότι φαίνεται παίζει ρόλο για ένα ηγέτη να μπορεί να εξηγή και να πληροφορεί άμεσα και απλά όπως και να ακούει. Όσον αφορά τα ποσοστά των απαντήσεων στις ερωτήσεις που αφορούν για τον παράγοντα *επικοινωνία* και πάλι η πλειονότητα των συμμετεχόντων στην έρευνα απάντησε «συμφωνώ απόλυτα» (Πίνακας 4.3.3.9). Οι προτάσεις που βγήκαν να συσχετίζονται περισσότερο με τον παράγοντα *επικοινωνία*, έχουν το μικρότερο ποσοστό διαφωνίας 4,0% όπως φαίνεται από τον πίνακα 4.3.3.9.

Πίνακας 4.3.3.9

Κατανομή των συχνοτήτων των απόψεων των ερωτώμενων για τον παράγοντα «*Επικοινωνία*»

Ερωτήματα	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ μερικώς	Ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ μερικώς	Συμφωνώ απόλυτα
5.Παρέχει έγκαιρη και σωστή πληροφόρηση για το πώς θα επιτευχθεί ένα έργο	2,4	3,2	16,0	32,0	46,4
14. Βλέπει και ακούει προσεκτικά και σφαιρικά	2,4	4,0	17,6	28,0	48,0
23. Επεξεργάζεται και μεταδίδει τις πληροφορίες που θέλει, λογικά, σύντομα και ξεκάθαρα	1,6	2,4	19,2	28,0	48,8
30.Πληροφορεί-ενημερώνει τους υφισταμένους για τα θέματα που τους αφορούν	0,8	5,6	12,0	27,2	54,4
40.Επικροτεί την αμφίδρομη επικοινωνία χωρίς να διακόπτει	0,8	3,2	18,4	29,6	48,0

Στο σύνολο τους επίσης τα ερωτήματα που αφορούν τον παράγοντα «ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ» διαμορφώνουν την πιο κάτω κατανομή ως προς τη συχνότητα των απόψεων των ερωτώμενων:

ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ μερικώς	Ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ μερικώς	Συμφωνώ απόλυτα
ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	1,6%	3,7%	16,7%	28,9%	49,1%

- ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΗΣ

Στον παράγοντα *λήψη απόφασης* φαίνεται να παίζουν ρόλο μόνο δύο μεταβλητές πάλι με όλες τις άλλες στην ομάδα του να έχουν πολύ χαμηλό φορτίο (πίνακας 4.3.3.3). Οι μεταβλητές αυτές είναι οι, «συγκεντρώνει αναγκαίες και αξιόπιστες πληροφορίες» η οποία είναι αναμενόμενο να παίζει κάποιο ουσιαστικό ρόλο στη λήψη αποφάσεων και «κατά τη λήψη αποφάσεων λαμβάνει υπόψην του το ευρύτερο περιβάλλον και την υπάρχουσα κατάσταση», η οποία μεταβλητή και έχει την υψηλότερη συσχέτιση με τον παράγοντα. Είναι αξιοσημείωτο το γεγονός ότι η μεταβλητή «αναζητά την υποστήριξη σε δύσκολες αποφάσεις, παρέχοντας διευκρινήσεις για καλύτερη κατανόηση και αποδοχή» έχει φορτίο 0,031, πάρα πολύ μικρό. Αυτό ίσως εξηγείται από το ότι ένας ηγέτης σε στις Ένοπλες Δυνάμεις αναμένεται μάλλον να είναι δυναμικός, αυτάρκης και υπεύθυνος χωρίς να δείχνει σημεία αδυναμίας (υποστήριξη σε δυσκολίες). Από την άλλη το φορτίο δεν βγήκε αρνητικό, άρα ίσως σε κάποια περιστατικά να χρειάζεται ο ηγέτης να δέχεται και να ζητά υποστήριξη σε δύσκολες αποφάσεις. Ο πίνακας 4.3.3.10 δείχνει τα ποσοστά για τον παράγοντα *λήψη απόφασης*. Η πλειοψηφία συμφωνεί απόλυτα ότι ο προϊστάμενός τους πράττει όσα αναφέρονται στις προτάσεις που αφορούν τον συγκεκριμένο παράγοντα. Το μεγαλύτερο ποσοστό συμφωνίας συγκεντρώνει η πρόταση «κατά τη λήψη αποφάσεων λαμβάνει υπόψη το ευρύτερο περιβάλλον και την υπάρχουσα κατάσταση». Αξιοσημείωτο ότι στην παραγοντική ανάλυση αυτή η μεταβλητή είχε το υψηλότερο φορτίο συσχέτισης με τον παράγοντα, από όλες τις ερωτήσεις της ομάδας της.

Πίνακας 4.3.3.10Κατανομή των συχνοτήτων των απόψεων των ερωτώμενων για τον παράγοντα «*Λήψη Απόφασης*»

Ερωτήματα	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ μερικώς	Ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ μερικώς	Συμφωνώ απόλυτα
7. Οι αποφάσεις που λαμβάνει είναι πειστικές και βασισμένες σε αρχές και αξίες	2,4	4,8	16,8	29,6	46,4
15. Αναζητά την υποστήριξη σε δύσκολες αποφάσεις, παρέχοντας διευκρινήσεις για καλύτερη κατανόηση και αποδοχή	0,8	4,8	16,0	35,2	43,2
24. Κατά τη λήψη αποφάσεων λαμβάνει υπόψη το ευρύτερο περιβάλλον και την υπάρχουσα κατάσταση	2,4	2,4	16,0	27,2	52,0

31. Συγκεντρώνει αναγκαίες και αξιόπιστες πληροφορίες	0,8	3,2	22,4	28,0	45,6
41. Αντιλαμβάνεται ορθά και επαρκώς το περιβάλλον εντός και εκτός του τμήματός του	2,4	1,6	14,4	24,0	57,6

Στο σύνολο τους επίσης τα ερωτήματα που αφορούν τον παράγοντα «ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΗΣ» διαμορφώνουν την πιο κάτω κατανομή ως προς τη συχνότητα των απόψεων των ερωτώμενων:

ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ μερικώς	Ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ μερικώς	Συμφωνώ απόλυτα
ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΗΣ	1,7%	3,4%	17,2%	28,8%	48,9%

Πέραν των πέντε κύριων διαστάσεων της ηγεσίας και των εργαλείων αυτής που αναφέρθηκαν πιο πάνω, στην έρευνα επιχειρήθηκε να προσδιοριστούν τα στυλ ηγεσίας που χρησιμοποιούνται στο πλαίσιο άσκησης της ηγεσίας. Τα αποτελέσματα φαίνονται στον πίνακα 4.3.3.11.

Πίνακας 4.3.3.11

Κατανομή των συχνοτήτων των απόψεων των ερωτώμενων για το «Στυλ Ηγεσίας»

Ερωτήματα	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ μερικώς	Ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ μερικώς	Συμφωνώ απόλυτα
8. Επιδιώκει την ομαδική εργασία, τη διαφάνεια και δίνει σημασία στη διαχείριση των συγκρούσεων με ισορροπία και συναίνεση	3,2	5,6	17,6	29,6	44,0
16. Συμβουλεύει τους υφιστάμενους να αναγνωρίσουν τα ισχυρά τους σημεία και αδυναμίες, ταυτίζοντας το όραμα με τις προσωπικές και επαγγελματικές τους φιλοδοξίες, μεταβιβάζοντας σε αυτά εξουσία	3,2	3,2	20,0	37,6	36,0
20. Είναι ανθρωπίνος, φιλικός και εξυπηρετικός	0,8	1,6	8,0	26,4	63,2
32. Στοχεύει στη διατήρηση υψηλού επιπέδου απόδοσης με παροχή λεπτομερειών για τον	1,6	4,0	17,6	32,0	44,8

τρόπο, τόπο και λόγο που θα εκτελεσθεί ένα έργο, χωρίς να μεταβιβάζει εξουσία					
42. Κινητοποιεί προς ένα κοινό όραμα, παρέχοντας τη δυνατότητα καινοτομίας και μεταβιβάζοντας εξουσία	1,6	4,0	22,4	34,4	37,6
46. Λειτουργεί με αυστηρότητα, άμεση υπακοή, χωρίς εξηγήσεις και ακαμψία	7,2	27,2	22,4	31,2	12,0

Με βάση τις απαντήσεις που δόθηκαν προκύπτουν τα εξής:

- Δημοκρατικό στυλ (αντιστοιχεί στο ερώτημα 8): Περίπου το 75% των ερωτώμενων συμφώνησαν απολύτως – μερικώς, ότι ο προϊστάμενος τους συμπεριφέρεται με δημοκρατικό τρόπο.
- Συμβουλευτικό στυλ (αντιστοιχεί στο ερώτημα 16): Περίπου το 74% των ερωτώμενων συμφώνησαν απολύτως – μερικώς, ότι ο προϊστάμενος τους συμπεριφέρεται με συμβουλευτικό τρόπο.
- Ανθρωπιστικό στυλ (αντιστοιχεί στο ερώτημα 20): Περίπου το 90% των ερωτώμενων συμφώνησαν απολύτως – μερικώς, ότι ο προϊστάμενος τους συμπεριφέρεται με ανθρωπιστικό τρόπο.
- Καθοδηγητικό στυλ (αντιστοιχεί στο ερώτημα 32): Περίπου το 77% των ερωτώμενων συμφώνησαν απολύτως – μερικώς, ότι ο προϊστάμενος τους συμπεριφέρεται με καθοδηγητικό τρόπο.
- Οραματιστικό στυλ (αντιστοιχεί στο ερώτημα 42): Περίπου το 72% των ερωτώμενων συμφώνησαν απολύτως – μερικώς, ότι ο προϊστάμενος τους συμπεριφέρεται με οραματιστικό τρόπο.
- Καταπιεστικό στυλ (αντιστοιχεί στο ερώτημα 46): Οι απαντήσεις των ερωτώμενων διακυμάνθηκαν με αξιοσημείωτα ποσοστά σε όλη την κλίμακα της βαθμολόγησης. Οι τρεις απαντήσεις με το μεγαλύτερο ποσοστό παρουσίασαν: Συμφωνώ μερικώς (31,2%), ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ (22,4%) και διαφωνώ μερικώς (27,2%).

4.4 Συμπεράσματα Έρευνας

Αρχικά θα αναφερθούμε στη γενική αξιολόγηση του προϊστάμενου με βάση το ένα και μόνο ερώτημα του δεύτερου μέρους του ερωτηματολογίου, στο οποίο οι απαντήσεις δόθηκαν αυθόρμητα και ίσως από ένστικτο. Αυτό οφειλόταν στο ότι οι ερωτώμενοι δεν είχαν

σαφή εικόνα για τα ερωτήματα του τρίτου μέρους του ερωτηματολογίου, τα οποία διαμορφώνουν ένα μοντέλο ηγεσίας. Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι στο σύνολο του δείγματος ένα ποσοστό περίπου 80% απάντησε ότι αξιολογεί την ηγεσία πλήρως – μερικώς κατάλληλη, κάτι που θεωρείται θετικό. Εάν το δείγμα διαχωριστεί σε Αξκούς και Υπξκούς προερχόμενους από Στρατιωτική Σχολή και Υπξκούς με απ'ευθείας κατάταξη, τότε η αξιολόγηση λαμβάνει κάποια διαφοροποίηση καθώς η πλειοψηφία των Αξκών και Υπξκών που προέρχονται από Στρατιωτική Σχολή, την χαρακτηρίζει ως μερικώς κατάλληλη ενώ η πλειοψηφία των Υπξκών με απ'ευθείας κατάταξη την χαρακτηρίζει ως πλήρως κατάλληλη. Αυτό είναι θέμα για παραπέρα προβληματισμό καθώς λόγω μόρφωσης και νοοτροπίας διαφοροποιείται η αντίληψη των υφισταμένων για το πώς πρέπει να ηγείται ένας στρατιωτικός. Περαιτέρω παρατηρήθηκε ότι όσο αυξάνονται τα χρόνια υπηρεσίας των υφισταμένων, διαφοροποιείται προς μία πιο θετική αξιολόγηση η ηγεσία που ασκείται από τον προϊστάμενο.

Στη συνέχεια θα δούμε τα συμπεράσματα που προκύπτουν από το τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου, τα οποία διαμορφώνουν το μοντέλο ηγεσίας (διαστάσεις – εργαλεία ηγεσίας) και το στυλ ηγεσίας. Συγκεκριμένα προκύπτουν τα εξής:

- Και στις πέντε διαστάσεις της ηγεσίας (Εαυτός, Άνθρωποι, Όραμα, Επιρροή και Δύναμη), περίπου ποσοστό που κυμαίνεται στο 75-80% του συνόλου του δείγματος συμφώνησε απόλυτα – μερικώς ότι ο προϊστάμενος λειτουργεί θετικά ως προς τις διαστάσεις του μοντέλου. Αυτό έρχεται και σε συμφωνία με το ποσοστό του 80% του συνόλου του δείγματος που απάντησε ότι αξιολογεί την ηγεσία πλήρως – μερικώς κατάλληλη στο ερώτημα του δεύτερου μέρους του ερωτηματολογίου.

- Στα εργαλεία της ηγεσίας (Επικοινωνία – Λήψη Απόφασης) περίπου ποσοστό που κυμαίνεται στο 77-78% του συνόλου του δείγματος συμφώνησε απόλυτα – μερικώς ότι ο προϊστάμενος λειτουργεί θετικά ως προς την χρησιμοποίησή τους.

- Στο στυλ ηγεσίας επαληθεύεται το γεγονός ότι ο ηγέτης για να λειτουργήσει δεν χρησιμοποιεί ένα και μόνο στυλ ηγεσίας αλλά επιλέγει το κατάλληλο στυλ ανάλογως διαφόρων παραμέτρων (ωριμότητα υφισταμένων, εξουσία θέσης και φύση του έργου). Αξιοσημείωτο όμως είναι ότι ο προϊστάμενος αξιολογήθηκε ότι συμπεριφέρεται περισσότερο ανθρώπινα και λιγότερο καταπιεστικά.

- Τα αποτελέσματα της έρευνας ως προς την ομαδοποίηση με βάση τα φορτία δεν είναι πολύ ικανοποιητικά [κάποιοι παράγοντες πήραν σχεδόν σε όλα τα στοιχεία της ομάδας τους (ερωτήσεις), μη αξιολογήσιμα φορτία] γεγονός που δυνατόν να οφείλεται στο μέγεθος του δείγματος, στην κατανόηση των ερωτήσεων και στην αντικειμενικότητα των

απαντήσεων, σε συνδυασμό με το δείκτη μόρφωσης - νοοτροπίας των ερωτώμενων. Ωστόσο το ποσοστό του 74,89% που μετρά το βαθμό ερμηνείας/εξήγησης της διακύμανσης των δεδομένων για τους 7 προεπιλεγμένους παράγοντες είναι ικανοποιητικό και μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι το μοντέλο μετά από περαιτέρω έρευνα και βελτίωση, μπορεί να λειτουργήσει.

- Η παραγοντική ανάλυση εξήγαγε από μόνη της πέντε παράγοντες όσες και οι διαστάσεις του μοντέλου το οποίο επίσης είναι ικανοποιητικό, λαμβάνοντας υπόψη ότι τα εργαλεία ηγεσίας θα μπορούσαν να μην συμπεριληφθούν στην ανάλυση αλλά να επεξεργαστούν ξεχωριστά (τα φορτία των εργαλείων της ηγεσίας ειδικά δεν ήταν αρκετά αξιολογήσιμα) καθώς από τη θεωρία δεν αποτελούν μέρος των διαστάσεων της ηγεσίας.

- Το μοντέλο ηγεσίας δύναται να ερευνηθεί και να βελτιωθεί και άλλο, με περαιτέρω έρευνα στην Εθνική Φρουρά λαμβάνοντας υπόψη τις εξής προϋποθέσεις: μεγαλύτερο δείγμα, περισσότερη ομοιογένεια δείγματος (π.χ μόνο Αξκοί) καθώς η μόρφωση και η καλύτερη αντίληψη των θεμάτων της ηγεσίας, προσδίδει καλύτερη κατανόηση των ερωτήσεων και περισσότερη αντικειμενικότητα στις απαντήσεις, διαχωρισμός των ερωτήσεων που συνθέτουν τις πέντε διαστάσεις, τα εργαλεία και το στυλ ηγεσίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΓΕΝΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

5.1 Γενικά Συμπεράσματα

Η ηγεσία ως ένα διαχρονικό κοινωνικό φαινόμενο επηρεάζεται σε όλες τις ανθρώπινες δραστηριότητες. Όπως έχει αποτυπωθεί στη διαδρομή της στην ανθρώπινη ιστορία, η ηγεσία είναι ένα μείγμα και συνδυασμός παραγόντων και παραμέτρων το οποίο αποτέλεσε αντικείμενο διερεύνησης και διατύπωσης διαφόρων θεωριών. Με βάση αυτές τις θεωρίες, η ηγεσία θα μπορούσε να ερμηνευτεί ως: το σύνολο των θετικών χαρακτηριστικών ενός ανθρώπου, ο τρόπος συμπεριφοράς, μια εξειδικευμένη ικανότητα ή και επιδεξιότητα που διαθέτει κάποιος, η αλληλεπίδραση σχέσεων μεταξύ ηγέτη και μελών της ομάδας καθώς και η διαδικασία επιρροής με σκοπό να επιτευχθεί ένα όραμα και μία αλλαγή. Καταληκτικά η ηγεσία είναι και τέχνη και επιστήμη, βελτιώνεται με τις γνώσεις και τις εμπειρίες αλλά βασίζεται και σε κάποια έμφυτα χαρακτηριστικά.

Στο χώρο των Ενόπλων Δυνάμεων, οι οποίες είναι ένας ζωντανός οργανισμός, απαιτείται η ύπαρξη πρώτα από όλα μίας στοιβαρής ηγεσίας σε όλα τα επίπεδα για να εκπληρωθεί η αποστολή και να επιτευχθεί η βελτίωση. Η φιλοσοφία δημιουργίας ενός μοντέλου στρατιωτικής ηγεσίας έγκειται στην κατανόηση ότι αυτή είναι μια διαδικασία τεσσάρων σταδίων, σε συνδυασμό με τον εντοπισμό των κύριων διαστάσεων της. Συνεπώς το μοντέλο όπως έχει διαμορφωθεί αποτελείται από:

- Τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας – χαρακτήρα που πρέπει να έχει ο ηγέτης, τις ικανότητες που πρέπει να διαθέτει, το συγκεκριμένο έργο που οφείλει να κάνει και τέλος τι πρέπει να επιτυγχάνει (ΕΙΝΑΙ – ΕΧΕΙ – ΚΑΝΕΙ – ΕΠΙΤΥΓΧΑΝΕΙ).

- Από πέντε κύριες διαστάσεις (ΕΑΥΤΟΣ, ΑΝΘΡΩΠΟΙ, ΟΡΑΜΑ, ΕΠΙΡΡΟΗ, ΔΥΝΑΜΗ), καθώς και μία εσωτερική (ΓΝΩΣΗ) και μία εξωτερική (ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ) διάσταση.

Πέραν από τις διαστάσεις της ηγεσίας, η άσκηση στην πράξη του ηγετικού έργου, απαιτεί δύο πολύ σοβαρές λειτουργίες που επηρεάζονται σε όλη τη διαδικασία της ηγεσίας. Είναι η επικοινωνία και η λήψη αποφάσεων οι οποίες συμβάλουν ουσιαστικά ως εργαλεία στην υλοποίηση του έργου του ηγέτη. Επιπλέον ο χαρακτήρας – στυλ της ηγετικής συμπεριφορά είναι καθοριστικός στο να κερδίζει ο ηγέτης τα μέλη της ομάδας, για να τον ακολουθούν πρόθυμα και εθελοντικά

Με βάση το μοντέλο ο στρατιωτικός ηγέτης πρέπει να διαθέτει πληθώρα θετικών γνωρισμάτων που σχετίζονται με τον χαρακτήρα του, τη φυσική, συναισθηματική και

πνευματική του κατάσταση και να βασίζεται στις ηθικές – κοινωνικές αξίες και στις εμπειρίες του. Ένα σημαντικό επίσης στοιχείο το οποίο εξάγεται από το μοντέλο, είναι ότι στις ικανότητες/δεξιότητες του στρατιωτικού ηγέτη έχουν περισσότερη συμβολή οι συναισθηματικές, έναντι των σωματικών και γνωστικών ικανοτήτων. Περαιτέρω πρέπει να τονιστεί ότι όλες οι διαστάσεις της ηγεσίας, οι πέντε κύριες, η εσωτερική και η εξωτερική, δεν αρκεί να υπάρχουν απλά, αλλά θα πρέπει ο στρατιωτικός ηγέτης στην πράξη, να τις διαχειρίζεται κατάλληλα και αποτελεσματικά μέσω της σύζευξης, της συνέργειας και της ισορροπίας, με πυξίδα τις στρατιωτικές αξίες και σε συνδυασμό ασφαλώς με την ηθική και θεσμική ενίσχυση/υποστήριξη από την πολιτεία, έτσι ώστε να επιτυγχάνεται αρμονία και ουσιαστικό αποτέλεσμα.

Το μοντέλο που αναπτύχθηκε έτυχε ερευνητικής εφαρμογής στην Εθνική Φρουρά. Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε δείγμα 125 ατόμων έδειξε ότι:

- Τόσο στις πέντε διαστάσεις της ηγεσίας (Εαυτός, Άνθρωποι, Όραμα, Επιρροή και Δύναμη), όσο και στα εργαλεία της ηγεσίας (Επικοινωνία – Λήψη Απόφασης), ποσοστό περίπου που κυμαίνεται στο 75-80% του συνόλου του δείγματος συμφώνησε απόλυτα – μερικώς ότι ο προϊστάμενος λειτουργεί με θετικό τρόπο.

- Στο στυλ ηγεσίας επαληθεύεται το γεγονός ότι ο ηγέτης για να λειτουργήσει δεν χρησιμοποιεί ένα και μόνο στυλ ηγεσίας, αλλά επιλέγει το κατάλληλο στυλ ανάλογως διαφόρων παραμέτρων.

- Το μοντέλο πρέπει να τύχει περαιτέρω έρευνας ως προς την εφαρμογή των πέντε διαστάσεων, των εργαλείων και του στυλ ηγεσίας με μεγαλύτερο και πιο αντιπροσωπευτικό δείγμα για να εξαχθούν πιο ακριβή αποτελέσματα, που θα οδηγήσουν στη βελτίωση του μοντέλου.

5.2 Προτάσεις

Τόσο το μοντέλο όσο και τα αποτελέσματα της έρευνας, ευελπιστώ να αποτελέσουν χρήσιμα εργαλεία για περαιτέρω σκέψη, μελέτη και δράση. Μέσα από τη διατριβή πιθανόν αβίαστα να προβάλλει, ότι τα βασικά στοιχεία της ηγεσίας που προέρχονται από διαχρονικές ανθρώπινες ανάγκες και προσδοκίες έχουν αλλάξει ελάχιστα σε όλες της μορφές της στην καταγεγραμμένη ιστορία και ίσως δεν χρειάζεται και άλλη αναμόχλευση του θέματος. Η ουσία όμως είναι να βελτιωνόμαστε και να προχωρούμε μπροστά όχι με θεωρητικές προσεγγίσεις αλλά με πρακτικές που θα οδηγούν σε αποφασιστικά αποτελέσματα μαζί με τα ανάλογα αισθήματα ικανοποίησης. Και κάθε σωστό βήμα που γίνεται σε ότι αφορά την κατανόηση και εφαρμογή της πραγματικής ηγεσίας βασισμένης σε αξίες, μας φέρνει πιο

κοντά στη διαπίστωση του Πλάτωνα, ότι, τα δεινά των ανθρώπων θα σταματήσουν μόνο εάν φιλοσοφήσουν οι βασιλείς. Με το σκεπτικό αυτό και έχοντας υποχρέωση να κοιτάμε και να βαδίζουμε μπροστά, η διατριβή δεν έχει στόχο να ολοκληρωθεί εδώ, αλλά να πάει πιο πέρα.

Συνεπώς προτείνονται τα ακόλουθα:

- Περαιτέρω εφαρμογή της έρευνας στην Εθνική Φρουρά.
- Κατάλληλη τροποποίηση των ερωτημάτων ώστε να μπορούν να εφαρμοστούν και σε άλλους οργανισμούς.
- Εκπόνηση εγχειριδίου στρατιωτικής ηγεσίας για την Εθνική Φρουρά.
- Καθιέρωση εκπαίδευσης σε επιστημονική βάση σε θέματα ηγεσίας, με συνεργασία Εθνικής Φρουράς και Πανεπιστημίων.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΠΗΓΕΣ

Βιβλία

- Βιβλιοθήκη Αρχαίας Ελλάδας** (2011) «Πλάτωνος Πολιτεία, Α-Β Μέρος » Εκδόσεις National Geography Society.
- Βιβλιοθήκη Αρχαίας Ελλάδας** (2011) «Αριστοτέλης, Ηθικά Νικομάχεια» Εκδόσεις National Geography Society.
- Βλάχος Σ. Αγγελος** (1998) Μετάφραση Θουκυδίδου «Ιστορία του Πελοποννησιακού Πολέμου» Εκδόσεις Εστία , Αθήνα.
- ΓΕΣ (Δνση Δόγματος)**, (2002), «Δόγμα Διαμόρφωσης Ηγετών Στρατού Ξηράς», Αθήνα.
- ΓΕΣ (Δνση Μελετών)**, (1988), «Διοίκηση και Ηγεσία», Αθήνα
- Γιαννουλέας Μιχάλης**, (2011), «Συμπεριφορά και Διαπροσωπική Επικοινωνία στον Εργασιακό Χώρο», Εκδόσεις Πεδίο, Αθήνα.
- Ιορδάνογλου Δήμητρα** (2008), «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις Σύγχρονες Οργανώσεις», Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
- Κέφης Βασίλης**, (2005), «Ολοκληρωμένο Management», Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
- Κουράκης Νέστωρ**, (2012), «Διαχρονικές αρχές Βυζαντινής Στρατηγικής και Τακτικής», Εκδόσεις Ποιότητα, Αθήνα.
- Κωσταρά Γρηγ., Horst Schuh**, (1990), «Στρατιωτική Ψυχολογία», Αθήνα.
- Μαυρουδής Γιώργος**, (1999), «Η Τέχνη της Ηγεσίας», Εκδόσεις Leader Book, Αθήνα.
- Μπουραντάς Δημήτρης**, (2005), «Ηγεσία ο Δρόμος της Διαρκούς της Επιτυχίας» Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
- Παπαδάκης Βασίλης**, (2007), «Στρατηγική των Επιχειρήσεων», Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
- Πραστάκος Γρηγόρης** (2006), «Διοικητική Επιστήμη (Λήψη Επιχειρηματικών Αποφάσεων)», Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα.
- Σιάρδος, Γ.** (2004) «Μέθοδοι Πολυμεταβλητής Στατιστικής Ανάλυσης, Μέρος Πρώτο: Διερεύνηση Σχέσεων μεταξύ Μεταβλητών» Εκδόσεις Ζήτη, Θεσσαλονίκη.
- Χολέβας Γιάννης** (1995), «Οργάνωση και Διοίκηση», Εκδόσεις Interbooks Αθήνα
- Χυτήρης Λεωνίδα** (2001) «Οργανωσιακή Συμπεριφορά», Εκδόσεις Interbooks Αθήνα
- Carl von Clausewitz** (1832) The Project Gutenberg EBook of «On War»
- Comrey, Al.** (1973) «A first course in factor analysis, *New York, Academic Press*».
- Harvard Business Review** (2003), «Για την Ηγεσία», Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα.
- Kaiser, Hf. & Rice, JI.** (1974) «Educational and Psychological Management, 34: 111-117».
- Lionel Giles** (2003), «Σουν Τζου, η Τέχνη του Πολέμου», Εκδόσεις Βάνιας, Θεσσαλονίκη.

- Mihiotis Athanasios** (2005) «Management of People and Organizations» Hellenic Open University
- N.G.L. Hammond** (1997) «Μέγας Αλέξανδρος, ένας Ιδιοφυής» Εκδόσεις Α. Μαλλίαρης – Παιδεία Α.Ε
- Robbins Stephens, Judge Timothy** (2011), « Οργανωσιακή Συμπεριφορά» Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
- Royal Military Academy Sandhurst** (2012) « Developing Leaders»
- U.S. Army**, (2006), «Leadership FM 6-22»
- W. Byham, A. Smith, M. Paese** (2002) “Δημιουργείστε τα δικά σας Ηγετικά Στελέχη» Εκδόσεις Μ. Γκιούρδας Αθήνα 2006

Άρθρα:

- Διαμαντόπουλος Άρης** (2009), «Οι αρετές του ηγέτη κατά Πλάτωνα», ΣΕΕΘΑ
- Καπραβέλος Ευστάθιος** (2005) «Ανώτατη Διοίκηση και Ηγεσία» ΕΛΕΣΜΕ Περιοδικό: Προβληματισμοί Τεύχος 32
- Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A. and Dennison, P.** (2003) «A review of Leadership Theory and Competency FrameworkS», Centre for Leadership Studies University of Exeter
- Daniel Goleman, Richard Boyatzis, Annie Mckee** (2002), «Primal Leadership», Soundview Executive Book Summaries
- Dave Ulrich, Norm Smallwood**,(2012), “What is Leadership”, Emerald Group, Publishing Limited, Advance in Global Leadership, VO.7,9-36, pp.9-36
- E.I. Mostovitz, N.K. Kakabadse, A.P. Kakabadse** (2009),”A dynamic theory of leadership development”, Emerald Leadership and Organization Development Journal Vol.30, No6, p.p.563-576
- Gerald F. Sewell, Lieutenant Colonel U.S. Army, Retired** (2009) « Emotional Intelligence and the Army Leadership Requirments Model»
- Holly Livingstone, Maria Nadjiwon-Foster & Sonya Smithers** (2002) «Emotional Intelligence & Military Leadership»
- Joel M. Diccico** (2003), “The development of leaders in Ancient China, Rome and Persia” Florida Atlantic University, PAQ Spring pp.7-40
- Joseph L. Soeters, Donna J. Winslow, Alise Weibull** «Military Culture» Chapter 14
- Leonard Wong, Paul Bliese, Dennis McGurk**, (2003) «Military Leadership: A Context Specific Review», University of Nebraska – Lincoln

Muhammed Kürşad Özlen, Anes Zukic (2013) « A Descriptive Study on the Military Leadership», International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences July 2013, Vol. 3, No. 7 ISSN: 2222-6990

Robert Goffee and Gareth Jones (2001) “Why Should Anyone Be Led By You” Harvard Business Review, www.hbr.org

W.B. Howieson, H. Kahn (2002) “Leadership, Management and Command (The Officer’s Trinity) www.raf.mod.uk/.../225F3A4A_5056_A3

Walter F. Ulmer Jr (1998) “Military Leadership into the 21st Century: Another Bridge too Far” PAQ Spring pp.135-155

Λιαδίκτυο

<http://www.greek-language.gr/> (Πύλη για την Ελληνική Γλώσσα)

http://www.greek-language.gr/digitalResources/ancient_greek/history/epos/index.html

<http://www.sagepub.com/northouseintro2e/> (Being a leader, chapter 1)

<http://www.akatsalis.gr/wordpress/yliko/arthra/> (Leadership Theories, Leadership, Management)

<http://www.slideshare.net/bright9977/10-leadership-lessons-from-napoleon-bonaparte>

<http://impactpcs.com/wp-content/uploads/2012/01/SEL-leadership-lessons.pdf>

John Kotter “The 8-Step Process for Leading Change”

<http://www.kotterinternational.com/our-principles/changesteps/changesteps>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ «Α»

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ
ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΗΓΕΣΙΑΣ
ΣΤΗΝ ΕΘΝΙΚΗ ΦΡΟΥΡΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η ηγεσία ίσως αποτελεί τον πιο σημαντικό παράγοντα επιτυχίας για ένα οργανισμό/επιχείρηση σε παγκόσμιο επίπεδο. Κατ' επέκταση η στρατιωτική ηγεσία είναι εξίσου κρίσιμη και αναγκαία στις Ένοπλες Δυνάμεις, όπου η αποστολή τους άπτεται της άμυνας και της ασφάλειας του κάθε κράτους.

Με σκοπό την επιστημονική προσέγγιση του όλου ζητήματος και την ανάπτυξη – εφαρμογή ενός μοντέλου ηγεσίας στην Εθνική Φρουρά, επιχειρείται με την παρούσα έρευνα η καταγραφή της παρούσας κατάστασης στο θέμα της ηγεσίας, προκειμένου να επισημανθούν θετικές και αρνητικές προσεγγίσεις και να εξαχθούν χρήσιμα συμπεράσματα, που θα βοηθήσουν σε περαιτέρω προβληματισμό.

Ως εκ τούτου έχει ετοιμαστεί ένα ερωτηματολόγιο το οποίο επισυνάπτεται και το οποίο θεωρώ ότι ανταποκρίνεται στον τελικό στόχο. Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου είναι **ανώνυμη** και θα χρειαστούν περίπου 30 λεπτά για να το απαντήσετε. **Τα ερωτηματολόγια μετά τη συμπλήρωση δεν θα τύχουν καμμίας υπηρεσιακής χρήσης, αλλά θα χρησιμοποιηθούν μόνο για την παρούσα έρευνα.**

Τα διάφορα ερωτήματα για να συμπληρωθούν, βασίζονται στην από εσάς αξιολόγηση του άμεσα προϊστάμενου (Διοικητή/Διευθυντή), ο οποίος ασκεί ηγεσία στη μονάδα/διεύθυνση που ανήκετε την παρούσα περίοδο (Οι Αξκοί θα αξιολογήσουν το Δκτη και οι Υπξκοί τον άμεσα Προϊστάμενο τους Δντη Δνσης/Τμήματος/Επιστασίας ή Δκτη).

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από τρία μέρη. Στο πρώτο ζητούνται γενικές πληροφορίες για εσάς που συμπληρώνετε το ερωτηματολόγιο. Στο δεύτερο υπάρχει ένα βασικό ερώτημα, για το πώς γενικά αξιολογείται από εσάς, ο τρόπος άσκησης ηγεσίας από τον προϊστάμενο με βάση τη γενική εικόνα που έχετε σχηματίσει. Στο τρίτο μέρος υπάρχει αριθμός ερωτημάτων, που διαμορφώνουν ένα θεωρητικό μοντέλο ηγεσίας. Στις ερωτήσεις του δεύτερου και τρίτου μέρους, οι απαντήσεις θα πρέπει να δοθούν με βάση την εξής κλίμακα και βάζοντας √ ή X στο ανάλογο τετράγωνο:

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ μερικώς	Ούτε συμφωνώ/Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ μερικώς	Συμφωνώ απόλυτα

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συνεργασία σας και για το χρόνο που διαθέσατε.

Κωνσταντίνος Γενναδίου

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ : Γενικές Πληροφορίες Ερωτώμενου

A/A	Δημογραφικά Χαρακτηριστικά	Πληροφορίες	
1	Κατηγορία	Αξκός: <input type="checkbox"/>	Υπξκός: <input type="checkbox"/>
2	Συνολικά έτη υπηρεσίας στην Εθνική Φρουρά	0-10 <input type="checkbox"/>	11-20 <input type="checkbox"/>
		21 και άνω <input type="checkbox"/>	
3	Προέλευση	Ανώτατη Στρατιωτική Σχολή: <input type="checkbox"/>	ΣΜΥΝ: <input type="checkbox"/>
		Απευθείας Κατάταξη: <input type="checkbox"/>	
4	Ακαδημαϊκά Προσόντα (να συμπληρωθεί μόνο το υψηλότερο προσόν)	Μεταπτυχιακό <input type="checkbox"/>	Πτυχίο ΑΕΙ-ΤΕΙ <input type="checkbox"/>
		Απολυτήριο Μέσης Εκπαίδευσης (Λυκείου- Τεχνική Σχολή – Ιδιωτική Σχολή) <input type="checkbox"/>	

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ: ΓΕΝΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ

ΓΕΝΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ	Πλήρως ακατάλληλη	Μερικώς ακατάλληλη	Ούτε συμφωνώ/Ούτε διαφωνώ	Μερικώς κατάλληλη	Πλήρως κατάλληλη
Η γενική εντύπωσή μου για τον τρόπο άσκησης ηγεσίας του προϊσταμένου είναι:					

ΜΕΡΟΣ ΤΡΙΤΟ: ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΗΓΕΣΙΑΣ

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ – ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ μερικώς	Ούτε συμφωνώ/Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ μερικώς	Συμφωνώ απόλυτα
1 Δίνει όπου και όταν απαιτείται το παράδειγμα και ειδικά σε δύσκολες καταστάσεις.					
2 Μερικά για τους υφισταμένους (παροχή βοήθειας, αλλαγή στάσης – διάθεσης).					
3 Αναθέτει έργο, δίνει σαφείς οδηγίες, προσδιορίζει περιορισμούς και ξεκαθαρίζει προθέσεις.					
4 Ενθαρρύνει και εμπνυχώνει με τη χρησιμοποίηση επιχειρημάτων και πράξεων που προκαλούν αίσθηση και θαυμασμό.					
5 Παρέχει έγκαιρη και σωστή πληροφόρηση για το πως θα επιτευχθεί ένα έργο.					

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ – ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ μερικώς	Ούτε συμφωνώ/Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ μερικώς	Συμφωνώ απόλυτα
6	Χρησιμοποιεί διάφορες άμεσες/έμμεσες τεχνικές παρακίνησης (αμοιβές, ποινές, διαγωνισμούς, αναγνώριση προσφοράς κλπ)					
7	Οι αποφάσεις που λαμβάνει είναι πειστικές και βασισμένες σε αρχές και αξίες.					
8	Επιδιώκει την ομαδική εργασία, τη διαφάνεια και δίνει σημασία στη διαχείριση των συγκρούσεων με ισορροπία και συναίνεση.					
9	Διατηρεί καλή φυσική κατάσταση και σωματική – ψυχική υγεία					
10	Αναπτύσσει με διάφορους τρόπους την αποδοτικότητα των υφισταμένων.					
11	Επεξηγεί το όραμα της μονάδας και τη σημασία του					
12	Καθοδηγεί τους υφισταμένους βάση των εξουσιών που έχει.					
13	Ελέγχει την συμπεριφορά και τις παρορμήσεις του και τα προσαρμόζει σε αιφνιδιαστικές αλλαγές.					
14	Βλέπει και ακούει προσεκτικά και σφαιρικά (όχι επιλεκτικά)					
15	Αναζητά την υποστήριξη σε δύσκολες αποφάσεις, παρέχοντας διευκρινήσεις για καλύτερη κατανόηση και αποδοχή					
16	Συμβουλεύει τους υφισταμένους να αναγνωρίσουν τα ισχυρά τους σημεία και αδυναμίες, ταυτίζοντας το όραμα με τις προσωπικές και επαγγελματικές τους φιλοδοξίες, μεταβιβάζοντας σε αυτά εξουσία.					
17	Λειτουργεί χωρίς να έχει προσωπικά συμφέροντα ή κίνητρα που δεν σχετίζονται με την υπηρεσία.					
18	Γνωρίζει τους υφισταμένους, τις ανησυχίες, τους προβληματισμούς και τα οράματα τους.					
19	Συμβουλεύει/Συντονίζει τους υφισταμένους					

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ – ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ μερικώς	Ούτε συμφωνώ/Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ μερικώς	Συμφωνώ απόλυτα
	να δράσουν βάση προτύπων.					
20	Είναι ανθρώπινος, φιλικός και εξυπηρετικός.					
21	Δημιουργεί μια κοινή ομαδική συνείδηση/ ταυτότητα, βασισμένη σε κοινές αξίες.					
22	Προσαρμόζει την παρακίνηση ανάλογα με τους υφισταμένους (προσωπικότητα, ικανότητες, πεποιθήσεις, αξίες)					
23	Επεξεργάζεται και μεταδίδει τις πληροφορίες που θέλει, λογικά, σύντομα και ξεκάθαρα					
24	Κατά τη λήψη αποφάσεων λαμβάνει υπόψη το ευρύτερο περιβάλλον και την υπάρχουσα κατάσταση (αποστολή, χρόνος, πληροφορίες)					
25	Διαθέτει ήθος και διακατέχεται από το στρατιωτικό πνεύμα					
26	Διαθέτει την απαιτούμενη κατάρτιση και διευρύνει το πεδίο της γνώσης του με γενική – στρατιωτική μόρφωση					
27	Καθορίζει ευθύνες και αρμοδιότητες ανάλογα με τις δυνατότητες των υφισταμένων					
28	Συνδυάζει την ισορροπημένη πρόκληση επίτευξης στόχων με μια ρεαλιστική αισιοδοξία.					
29	Ενεργεί με διαφάνεια σύμφωνα με τις αρχές του					
30	Πληροφορεί – ενημερώνει τους υφισταμένους για τα θέματα που τους αφορούν.					
31	Συγκεντρώνει αναγκαίες και αξιόπιστες πληροφορίες					
32	Στοχεύει στη διατήρηση υψηλού επιπέδου απόδοσης με παροχή λεπτομερειών για τον τρόπο, τον τόπο και το λόγο που θα εκτελεσθεί ένα έργο, χωρίς να μεταβιβάζει εξουσία.					
33	Προσπαθεί να αυτό-βελτιώνεται (ξέρει τι					

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ – ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ μερικώς	Ούτε συμφωνώ/Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ μερικώς	Συμφωνώ απόλυτα
	θέλει, ξέρει ποιος είναι, σχεδιάζει-εφαρμόζει τεχνικές αυτό-βελτίωσης)					
34	Δημιουργεί ένα ασφαλές - ευνοϊκό περιβάλλον για να λειτουργούν-εργάζονται οι υφιστάμενοι.					
35	Καθορίζει την κατεύθυνση και τους στόχους και αναζητεί νέες ιδέες επίτευξης του οράματος					
36	Εξισορροπεί το ενδιαφέρον για τους υφισταμένους και την εστίαση στο όραμα.					
37	Ασκει επιρροή πέραν από αυτήν που απορρέει από την τυπική αλυσίδα διοίκησης - ιεραρχίας.					
38	Προωθεί την ομαδική εργασία - συνεργασία, αναπτύσσοντας ένα κατάλληλο δίκτυο σχέσεων με το οποίο διακινεί γνώσεις/ιδέες/εμπειρίες.					
39	Τηρεί τις υποσχέσεις και τις δεσμεύσεις του.					
40	Επικροτεί την αμφίδρομη επικοινωνία χωρίς να διακόπτει					
41	Αντιλαμβάνεται ορθά και επαρκώς το περιβάλλον εντός και εκτός του τμήματος του					
42	Κινητοποιεί προς ένα κοινό όραμα, παρέχοντας τη δυνατότητα καινοτομίας και μεταβιβάζοντας εξουσία.					
43	Αποδέχεται τις αποτυχίες, τα λάθη του και την εποικοδομητική κριτική.					
44	Διατηρεί τη συνοχή και πειθαρχία εφευρίσκοντας κατάλληλες λύσεις.					
45	Προωθεί τη μάθηση/εκπαίδευση και την βελτίωση μέσω διαφόρων προγραμμάτων.					
46	Λειτουργεί με αυστηρότητα, άμεση υπακοή, χωρίς εξηγήσεις και ακαμψία.					
47	Διαχειρίζεται άμεσα και κατάλληλα τις διάφορες μορφές κρίσεων(εντάσεις, πανικός, φόβος, άγχος, διαμάχες κλπ)					

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ – ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ μερικώς	Ούτε συμφωνώ/Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ μερικώς	Συμφωνώ απόλυτα
48	Επικροτεί την ανάπτυξη της αναγκαίας πρωτοβουλίας και υπευθυνότητας, στο πλαίσιο του σκοπού και των στόχων που καθορίστηκαν					
49	Αλληλοενημερώνεται/εξασφαλίζει ότι ο σκοπός/οι στόχοι ενός έργου κατανοήθηκαν, επιβλέπονται και εκτελούνται σωστά, εντός χρονικών ορίων.					
50	Απονέμει δικαιοσύνη ακολουθώντας σταθερές και αμερόληπτες διαδικασίες.					
51	Προσαρμόζει την παρακίνηση ανάλογα με την υπάρχουσα κατάσταση (περιβάλλον, διαδικασίες, αποστολή).					