



**ΑΝΟΙΚΤΟ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ  
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ  
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»**

## **ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ**

**ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΟΝ  
ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΣΤΡΑΤΟ ΞΗΡΑΣ**

**ΣΠΥΡΙΔΩΝ ΚΛΑΟΥΔΑΤΟΣ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ  
ΕΜΜΑΝΟΥΗΛ ΠΕΤΡΑΚΗΣ**

**ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΜΑΪΟΣ 2016**

# **Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου**

**Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης**

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών  
*Διοίκηση Επιχειρήσεων***

## **Μεταπτυχιακή Διατριβή**



**Διοίκηση και Ηγεσία στον Ελληνικό Στρατό Ξηράς**

**Σπυρίδων Κλαουδάτος**

**Επιβλέπων Καθηγητής  
Εμμανουήλ Πετράκης**

**Μάιος 2016**

# **Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου**

**Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης**

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών  
*Διοίκηση Επιχειρήσεων***

## **Μεταπτυχιακή Διατριβή**

**Διοίκηση και Ηγεσία στον Ελληνικό Στρατό Ξηράς**

**Σπυρίδων Κλαουδάτος**

**Επιβλέπων Καθηγητής  
Εμμανουήλ Πετράκης**

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων από τη Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

**Μάιος 2016**



## Περίληψη

Στην παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή μελετάται ο τρόπος με τον οποίο η τέχνη της επιχειρηματικής ηγεσίας θα μπορέσει να βοηθήσει και να καλύψει τις ελλείψεις της στρατιωτικής ηγεσίας. Αρχικά, γίνεται παράθεση και ανάλυση των ορισμών και τεχνικών που διέπουν τον ηγέτη σε επιχειρηματικό περιβάλλον. Αναφερόμαστε στα γνωρίσματα και τα συλλ ηγεσίας που χρησιμοποιούνται, ενώ απαντάμε στο τί πρέπει, εν τέλει, να είναι ηγεσία.

Εν συνεχεία, αναλύεται η ηγεσία σε στρατιωτικό περιβάλλον. Μετά τους ορισμούς, παρατίθενται οι αρχές της στρατιωτικής ηγεσίας, ενώ παρουσιάζεται το πλαίσιο αυτής με τους κύριους πυλώνες να αποτελούν τα «ΕΙΜΑΙ – ΓΝΩΡΙΖΩ – ΚΑΝΩ». Τέλος, γίνεται αναφορά και στα τρία επίπεδα της στρατιωτικής ηγεσίας.

Μετέπειτα, γίνεται η σύγκριση των δύο ειδών ηγεσίας (επιχειρηματικής και στρατιωτικής), ενώ ήδη έχει προηγηθεί η σύγκριση και η αναφορά στις διαφορές μεταξύ μάνατζερ ή διοικητή και του ηγέτη. Τα αποτελέσματα που προκύπτουν από τη σύγκριση των δύο τύπων ηγεσίας, είναι ότι από την ηγεσία στις ΕΔ λείπει η συναισθηματική νοημοσύνη. Στα παραρτήματα παρουσιάζονται ερωτηματολόγια το οποία διανεμήθηκαν και απαντήθηκαν από διάφορα στελέχη του ΣΞ και οι πληροφορίες που αντλήθηκαν από αυτά, επιβεβαιώνουν την προηγούμενη διαπίστωση μας.

Ως βασική μεθοδολογία σχεδίασεως και λήψης απόφασης, για τον στρατιωτικό ηγέτη, αποτελεί η ΣΔΙΛΑ. Μεγάλο μειονέκτημα αυτής είναι ότι απαιτεί πολύ χρόνο. Ένας ηγέτης μπορεί να βρει έναν τρόπο – ένα στοιχείο, ώστε οι υφιστάμενοι του να υπερκεράσουν το εμπόδιο της απαίτησης πολύ χρόνου κατά την υλοποίηση της ΣΔΙΛΑ. Το στοιχείο αυτό είναι η συναισθηματική νοημοσύνη.

## **Summary**

In this thesis we studied the way in which the art of business leadership will be able to help and cover of military leadership deficiencies. Initially, there is juxtaposition and analysis of definitions and techniques governing the leader in business environment. We refer to traits and leadership styles used, and answer to what, ultimately, leadership must be.

Subsequently, the leadership in the military environment is analyzed. After the definitions, the principles of military leadership are listing, while its context is presented with the main pillars to be the "I AM - I KNOW - I ACT". Finally, reference is made to the three levels of military leadership.

Thereafter, there is comparison of the two types of leadership (business and military) while the comparison and the reference to the differences between manager or commander and leader is preceded. Results obtained from the comparison of the two types of leadership is that the leadership in Armed Forces lacks emotional intelligence. In the annexes are presented questionnaires which were distributed and answered by personnel of the Army and the information learned from these confirm our previous finding.

As a basic planning and making decision methodology for the military leader is the "Military Decision-Making Process". A large disadvantage of this is that it requires much time. A leader can find a way - a point, in order his subordinates to overcome the obstacle of requiring much time in the implementation of "Military Decision-Making Process". This point is emotional intelligence.

## **Ευχαριστίες**

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Πετράκη Εμμανουήλ για τη προσφορά του στην εκπόνηση της μεταπτυχιακής διατριβής, τους συναδέλφους που, ο καθένας με τον δικό του τρόπο, συνέβαλλε στην διατριβή και τέλος και πιο σημαντικό, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου που μού έδωσε κάθε δύναμη να τελειώσω την παρούσα και με στήριξε ψυχολογικά καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου.

# Περιεχόμενα

<b>1</b>	<b>Εισαγωγή</b> .....	1
1.1	Γεννέσθαι ή Γίνεσθαι Ηγέτης;.....	1
1.2	Σύγκριση Επιχειρηματικού και Στρατιωτικού Ηγέτη.....	2
1.3	Σκοπός.....	2
1.4	Αναγκαιότητα – Σπουδαιότητα.....	3
1.5	Διεθνής Εμπειρία .....	3
<b>2</b>	<b>Ο Ηγέτης σε Επιχειρηματικό Περιβάλλον</b> .....	4
2.1	Ορισμός Ηγεσίας .....	4
2.2	Γνωρίσματα Ηγεσίας .....	4
2.2.1	Δυναμισμός.....	5
2.2.2	Αυτοπεποίθηση.....	5
2.2.3	Δημιουργικότητα.....	5
2.2.4	Γνωστική Ικανότητα.....	5
2.2.5	Γνώσεις Σχετικές με τη Δουλειά.....	6
2.2.6	Κίνητρο.....	6
2.2.7	Ευελξία.....	6
2.2.8	Εντιμότητα και Ακεραιότητα.....	7
2.3	Στυλ Ηγεσίας.....	7
2.3.1	Ηγεσία Βασισμένη στο Όραμα.....	7
2.3.2	Ηγεσία Βασισμένη στην Υποστήριξη (Υποστηρικτική).....	8
2.3.3	Ηγεσία Βασισμένη στη Δημιουργία Σχέσεων (Συνεργατική).....	8
2.3.4	Ηγεσία Βασισμένη στη Δημοκρατική Διοίκηση.....	9
2.3.5	Ηγεσία Βασισμένη στους Στόχους (Κατευθυντική).....	9
2.3.6	Ηγεσία Βασισμένη στις Διαταγές (Καταπιεστική).....	9
2.4	Τι Πρέπει να Είναι Ηγεσία .....	10
2.4.1	Ήθος .....	10
2.4.2	Αυθεντικότητα .....	10
2.4.3	Διάρκεια .....	10
2.4.4	Πληροφόρηση .....	11
2.4.5	Εθελοντισμός .....	11
<b>3</b>	<b>Ο Ηγέτης σε Στρατιωτικό Περιβάλλον</b> .....	12
3.1	Ορισμοί .....	12
3.1.1	Ηγεσία.....	12
3.1.2	Ηγέτης .....	13
3.2	Αρχές Στρατιωτικής Ηγεσίας .....	13
3.3	Πλαίσιο Στρατιωτικής Ηγεσίας .....	14
3.3.1	Στρατιωτικές Αξίες .....	16
3.3.2	Χαρακτηριστικά .....	18
3.3.3	Ικανότητες .....	21
3.3.4	Έργο .....	22
3.4	Επίπεδα Στρατιωτικής Ηγεσίας .....	25
3.4.1	Άμεση Ηγεσία .....	25
3.4.2	Οργανωτική Ηγεσία .....	26
3.4.3	Στρατηγική Ηγεσία .....	26
<b>4</b>	<b>Διοικητής – Μάνατζερ σε Σύγκριση με τον Ηγέτη</b> .....	27
4.1	Μάνατζμεντ ή Ηγεσία (Στις Επιχειρήσεις) .....	27
4.1.1	Μάνατζερ .....	27
4.1.2	Ηγέτης .....	28
4.1.3	Συνοπτική Σύγκριση .....	29
4.2	Διοίκηση ή Ηγεσία (Στις Ε.Δ.) .....	30
4.2.1	Διοικητής .....	31
4.2.2	Ηγέτης .....	31



<b>5</b>	<b>Σύγκριση Στρατιωτικής – Επιχειρηματικής Ηγεσίας</b> .....	33
5.1	Συνιστώσες Στρατιωτικής Ηγεσίας .....	33
5.2	Συστατικά Επιχειρηματικού Ηγέτη .....	35
5.2.1	Αλλαγές .....	35
5.2.2	Συναισθηματική Νοημοσύνη .....	35
5.3	Συμπεράσματα .....	35
<b>6</b>	<b>Συναισθηματική Νοημοσύνη</b> .....	37
6.1	Αυτοεπίγνωση .....	37
6.1.1	Συναισθηματική Αυτοεπίγνωση .....	37
6.1.2	Ακριβής Αυτοαξιολόγηση .....	37
6.1.3	Αυτοπεποίθηση .....	37
6.2	Αυτοδιαχείριση .....	38
6.2.1	Αυτοέλεγχος .....	38
6.2.2	Διαφάνεια .....	38
6.2.3	Προσαρμοστικότητα .....	38
6.2.4	Επίτευξη .....	38
6.2.5	Πρωτοβουλία .....	38
6.2.6	Αισιοδοξία .....	39
6.3	Κοινωνική Επίγνωση .....	39
6.3.1	Ενσυναίσθηση .....	39
6.3.2	Οργανωτική Επίγνωση .....	39
6.3.3	Εξυπηρέτηση .....	40
6.4	Διαχείριση Σχέσεων .....	40
6.4.1	Έμπνευση .....	40
6.4.2	Επιρροή .....	40
6.4.3	Ανάπτυξη των Άλλων .....	40
6.4.4	Καταλύτης Αλλαγών .....	41
6.4.5	Διαχείριση Συγκρούσεων .....	41
6.4.6	Ομαδική Δουλειά και Συνεργατικότητα .....	41
<b>7</b>	<b>Στρατιωτική Διαδικασία Λήψεως Απόφασης</b> .....	42
7.1	Ορισμός.....	42
7.2	Χαρακτηριστικά .....	44
7.3	Αποτελέσματα .....	44
<b>8</b>	<b>Επίλογος – Συμπεράσματα</b> .....	47
<b>Παραρτήματα</b>		
<b>A</b>	<b>Ερωτηματολόγιο Προϊσταμένων</b> .....	48
<b>B</b>	<b>Ερωτηματολόγιο Υφισταμένων</b> .....	50
<b>Γ</b>	<b>Στατιστικά Αποτελέσματα</b> .....	52
Γ.1	Αποτελέσματα Προϊσταμένων.....	52
Γ.2	Αποτελέσματα Υφισταμένων .....	53
<b>Γλωσσάριο</b> .....		54
<b>Βιβλιογραφία</b> .....		56



# Κεφάλαιο 1

## Εισαγωγή

Η λέξη « Ηγέτης » προέρχεται από το αρχαίο ρήμα Ηγέομαι - Ηγούμαι, το οποίο σημαίνει είμαι επικεφαλής , αρχηγός και ποδηγέτης. Είναι στη φύση του ανθρώπου να ανήκει σε ομάδες και να συγκροτεί κοινωνίες. Στην πρωτόγονη μορφή κοινωνίας, ο ηγέτης διακρινόταν από τα μέλη της ομάδας του για τα φυσικά και τα σωματικά του προσόντα.

Η εξέλιξη, έφερε τον άνθρωπο να αναζητεί, μέσα από το πρόσωπο του ηγέτη του, αυτόν που θα τον καθοδηγεί προς τους στόχους του. Στην καθημερινότητα του, ο άνθρωπος, νοιώθει ως φυσική ανάγκη την ύπαρξη ενός προσώπου ο οποίος θα του παρέχει τις σωστές οδηγίες, θα τον ακούσει και συμβουλέψει, θα τον στηρίξει και θα μπει μπροστά όταν παρουσιαστούν οι δυσκολίες. Η ανάγκη αυτή βρίσκει έδαφος να αναπτυχθεί και στο επαγγελματικό και στο προσωπικό περιβάλλον.

### **1.1 Γεννιέσαι ή Γίνεσαι Ηγέτης;**

Είναι ένα από τα πιο μεγάλα ερωτήματα που τίθενται στην μακροχρόνια και μέχρι σήμερα μελέτη των συστατικών ενός ηγετικού χαρακτήρα. Είναι η αφορμή για την δημιουργία ορισμών, χαρακτηριστικών και θεωριών και επί της έννοιας της ηγεσίας. Στην ερώτηση αυτή μπορούμε να απαντήσουμε, εν συντομία, ότι και γεννιέται – αναδεικνύεται και γίνεται – δημιουργείται ένας ηγέτης.

Ένας χαρισματικός ηγέτης, συνήθως γεννιέται επιβεβαιώνοντας έτσι την προγονική του κληρονομικότητα. Τέτοια άτομα μπορεί να αναδειχθούν μέσα από τις περιστάσεις.

Από την άλλη, όμως στις περισσότερες περιπτώσεις ο αναγνωρισμένος ηγέτης είναι αποκύημα εκπαίδευσης, κατάρτισης κι εμπειρίας. Η ευσυνείδητη έννοια της ηγεσίας,

δηλαδή, αποκτήθηκε με τη μελέτη του ηγετικού λειτουργήματος με τις διάφορες του εμφάνσεις.

Η σημερινή τάση συνδυάζει και τα τις δύο προαναφερθείσες θεωρίες. Μπορεί να επέλθουν καταστάσεις, όπου το άτομα να εκμεταλλευτεί κάποια χαρακτηριστικά του για την ανάδειξη του, ενώ και η γνώση – σπουδή επί των θεμάτων ηγεσίας καθώς και η εμπειρία είναι αυτών που θα τον τοποθετήσει στη θέση του αρχηγού ή της κεφαλής μιας κοινωνικής, επαγγελματικής ομάδος.

## **1.2 Σύγκριση Επιχειρηματικού και Στρατιωτικού Ηγέτη**

Σκοπός κάθε μάνατζερ είναι η υποβοήθηση της εταιρείας ή οργανισμού στη μεγιστοποίηση του κέρδους, τουλάχιστο επί το πλείστο των περιπτώσεων. Από την άλλη πλευρά, σκοπός ενός ηγέτη των Ενόπλων Δυνάμεων (ΕΔ) είναι η ενεργή συμμετοχή του στην επίτευξη της αποστολής τού Στρατού, που είναι «η εξασφάλιση της άμυνας της χώρας, η υπεράσπιση της Εθνικής Ανεξαρτησίας και η εδαφική ακεραιότητα της Πατρίδας» (ΓΕΣ,1984:1). Αν και διαφορετικοί σκοποί, τα δύο είδη ηγητόρων χρησιμοποιούν κοινές τακτικές για την επίτευξη της αποστολής τους. Υπάρχουν, όμως, ακόμη κενά στη διάπλαση ηγετών στις ΕΔ, οι οποίοι να συγχρονίζονται με τις ανάγκες και τα δεδομένα τού σύγχρονου περιβάλλοντος. Τηρούν μια πιο αυστηρή αντιμετώπιση των θεμάτων, λόγω της φύσης της εργασίας. Εδώ έρχεται το επιχειρηματικό μάνατζμεντ να βοηθήσει, καθώς εισάγει νέες έννοιες, όπως αυτή της «συναισθηματικής νοημοσύνης».

## **1.3 Σκοπός**

Οι σύγχρονες τεχνικές του επιχειρηματικού μάνατζμεντ στον τομέα της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων έχουν φέρει πολλές εναλλακτικές μορφές διοίκησης προσωπικού, η κάθε μια με διαφορετικά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Συνδυασμός αυτών την κατάλληλη στιγμή και στις κατάλληλες συνθήκες, έχει ως αποκύημα τη βελτιστοποίηση των αναμενόμενων αποτελεσμάτων. Οι ΕΔ συνεχίζουν να εφαρμόζουν ένα σύστημα πιο ανελαστικό, όσον αφορά τη διοίκηση. Η είσοδος τεχνικών επιχειρηματικού μάνατζμεντ στον ΣΞ θα φέρει πιο κοντά τους Διοικητές κάθε κλιμακίου κι επιπέδου σε αυτό που επιθυμεί και είναι η εφαρμογή των αρχών της ηγεσίας. Η Στρατιωτική Διαδικασία Λήψεως Απόφασης (ΣΔΙΛΑ) , αναπτυσσόμενη το τελευταίο χρόνο στο ΣΞ, απαιτεί την

ύπαρξη τέτοιων Ηγετών που θα αναλάβουν την ευθύνη και θα πάρουν τις σωστές αποφάσεις έγκαιρα.

## **1.4 Αναγκαιότητα – Σπουδαιότητα**

Οι σημερινές ανάγκες (κοινωνικές, οικονομικές, δημογραφικές), οι οποίες αγγίζουν σε μεγάλο βαθμό και τα στελέχη των Ενόπλων Δυνάμεων, έχουν επιφέρει δυσκολίες στην καθημερινή επιβίωση των στρατιωτικών και των οικογενειών τους. Οι δυσχέρειες αυτές πολλές φορές έχουν επίπτωση και στα καθήκοντα τους αλλά και στην εκτέλεση ανατιθέμενων εργασιών. Η ύπαρξη ενός σωστού προϊσταμένου, ο οποίος, με τους κατάλληλους χειρισμούς, θα αποτελέσει παράδειγμα και οδηγό στην ενσυνείδητη πειθαρχία του κάθε στελέχους, θα παραμερίσει σε πολύ μεγάλο βαθμό την αρνητικότητα και την δυσπιστία των υπολοίπων, ώστε να επιτυγχάνονται οι κατά περίπτωση σκοποί.

## **1.5 Διεθνής Εμπειρία**

Η ΣΔΙΛΑ, όπως αυτή εφαρμόζεται σήμερα, είναι βασισμένη σε Νατοϊκά και αμερικάνικα εγχειρίδια (FM 5-0, FM 6-0), τα οποία είναι τα πρώτα εγκόλπια που αναφέρουν τη μεθοδολογία αυτή σχεδιάσεως. Ο Αμερικάνικος στρατός, αν και πρωτοπόρος στα θέματα μέριμνας προσωπικού, δεν έχει κάνει ακόμα τη σύνδεση της συγκεκριμένης μεθοδολογίας σχεδιάσεως και της συναισθηματικής νοημοσύνης, η σχέση των οποίων θα αναλυθεί στα συμπεράσματα τής παρούσας διατριβής. Επίσης, ενώ έχουν γίνει αναλύσεις για το πώς η συναισθηματικής νοημοσύνη βοηθά τον στρατιωτικό ηγέτη στο έργο του γενικότερα, δεν έχουν καθοριστεί κάποια βήματα επί της ΣΔΙΛΑ, όπου αυτή μπορεί να εφαρμοστεί. Παρόμοιες μεθοδολογίες χρησιμοποιεί, πλην του αμερικάνικου, οι στρατοί της Γερμανίας (Deutsche Armee, 2006) , Ηνωμένου Βασιλείου (UKAF, 2007) και Καναδά (CAF, 2007).

# Κεφάλαιο 2

## Ο Ηγέτης σε Επιχειρηματικό Περιβάλλον

Δρώντας σε ένα οικονομικό – επιχειρησιακό περιβάλλον, αναζητούνται άτομα τα οποία θα οδηγήσουν τα υπόλοιπα μέλη μιας ομάδας στην επίτευξη του κοινού σκοπού και στην ολοκλήρωση του σχεδίου δράσης.

### 2.1 Ορισμός Ηγεσίας

«Ηγεσία είναι η διαδικασία επηρεασμού των πράξεων, της συμπεριφοράς μιας μικρής ή μεγάλης τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη) με τέτοιο τρόπο ώστε εθελοντικά, πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να προσπαθούν να υλοποιήσουν στόχους, που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας, με τη μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα» (Μπουραντάς, 2005).

Ο παραπάνω ορισμός αναδεικνύει το δύσκολο και αξιοθαύμαστο έργο ενός ηγέτη στην ενσυνείδητη προσπάθεια ενός ατόμου να τον ακολουθήσει, να τον ακούσει και τελικώς να προσφέρει στο μέγιστο βαθμό, επί το πλείστο, επί του σκοπού που έχει θέσει η ομάδα, στην οποία ανήκει. Παρατηρούμε το συναίσθημα να βρίσκει χώρο μέσα στη λογική και τελικώς να γίνεται πράξη, προς όφελος του τμήματος (κοινωνικού ή επιχειρηματικού) στο οποίο προΐσταται ο ηγέτης.

### 2.2 Γνωρίσματα Ηγεσίας

Τα φυσικά γνωρίσματα (ύψος, βάρος, σωματική διάπλαση κλπ) δεν είναι αυτά που θα οδηγήσουν ένα άτομο στην επιτυχία ως ηγέτη. Είναι πιο βαθιά και δύσκολα στην εφαρμογή τους, ιδίως ο συνδυασμός αυτών, τα χαρακτηριστικά που πρέπει να διέπουν

έναν ηγέτη. Η επισκόπηση των Shelley Kirkpatrick και Edwin Locke αναφέρει μερικά γνωρίσματα, τα οποία επιβεβαιώθηκαν ως κοινά σε πλήθος ηγετών, όπως αυτά αναφέρονται παρακάτω.

### **2.2.1 Δυναμισμός**

Κάθε ηγέτης, που πιστεύει στο ρόλο του ως τέτοιος, παρουσιάζει μια ανεξάντλητη ενέργεια, η οποία είναι πολλάκις άξια απορίας. Είναι τόση η ένταση με την οποία ενεργεί και πράττει, ώστε η κούραση να μοιάζει ανύπαρκτη. Μέσα στο πλαίσιο των ενεργειών τους, ο δυναμισμός έρχεται να ενισχύσει και την πρωτοβουλία. Κάθε ηγέτης πρέπει να το κάνει. Άμεσες και σωστές αποφάσεις, καλύπτοντας όλο το εύρος των δυνατοτήτων που έχει ή του έχουν επιτραπεί. Πάνω σε αυτή τη διαδικασία φαίνεται και η επιμονή του μέχρι την τελική επιτυχία της αποστολής του.

### **2.2.2 Αυτοπεποίθηση**

Κάθε άτομο σε ηγετική θέση, το πρώτο πρόσωπο που πρέπει να εμπιστευτεί, είναι ο ίδιος του ο εαυτός. Με την αυτοπεποίθηση αυτή μπορούν να στηρίξουν τις θέσεις τους και να παρακινήσουν τα λοιπά μέλη της ομάδας να τον ακολουθήσουν. Απομακρύνοντας κάθε ανασφάλεια ολοκληρώνει και την εμφάνιση του στο περιβάλλον του ως ηγετικό πρότυπο, με άμεσο αποτέλεσμα να μην αμφιβάλλει γι' αυτόν κανείς από τους ακολούθους του.

### **2.2.3 Δημιουργικότητα**

Η σκέψη, οργάνωση και τελικά πράξη ενός ηγέτη δε πρέπει να παραμένει σε στεγανά και πρότυπα που επιβάλλουν άλλοι. Η αυθεντικότητα του τρόπου σκέψης του είναι αυτή που θα επιλύσει πλήθος προβλημάτων και θα δώσει διέξοδο, όχι μόνο σε επαγγελματικά, αλλά και προσωπικά θέματα που παρουσιάζονται στα μέλη της ομάδας. Η διέξοδος αυτή είναι που τους δημιουργεί σιγουριά και ακόμη μεγαλύτερη θέληση για έμπρακτη συμμετοχή στο κοινό σκοπό.

### **2.2.4 Γνωστική Ικανότητα**

Καμιά πληροφορία από μόνη της δεν αρκεί για τη στήριξη των κατευθύνσεων που θέλουμε να θέσουμε. Η ικανότητα να συνδυάζονται διάφορες πληροφορίες και να αποτυπώνονται ορθά συμπεράσματα, τα οποία οδηγούν σε αποφάσεις, είναι χαρακτηριστικό ενός ηγέτη, ο οποίος είναι επιτυχημένος στη θέση που κατέχει.

Συνδυάζοντας πληροφορίες από διάφορους τομείς (προσωπικό, πωλήσεις, παραγωγή, εξωγενείς παράγοντες κλπ) ολοκληρώνεται όλο και περισσότερο η εικόνα του περιβάλλοντος στο οποίο δρα κι εντός του οποίου αποφασίζει.

### **2.2.5 Γνώσεις Σχετικές με τη Δουλειά**

Συχνά ακούγεται το γνωμικό «για να φτάσεις ψηλά, πρέπει να ξεκινήσεις από χαμηλά». Η επίγνωση των τεχνικών στοιχείων, των πιθανών γραφειοκρατικών διαδικασιών και όλων των λεπτομερειών που πλαισιώνουν την όλη διεργασία για την εκπλήρωση της αποστολής, είναι αυτή που θα συμβάλλει σε τεράστιο βαθμό στην ορθότητα τής κρίσης και απόφασης. Δε νοείται ένας ηγέτης να μη γνωρίζει επακριβώς τη δουλειά του, να μη γνωρίζει τις βάσεις πάνω στις οποίες κινείται. Η εκπαίδευση και η εμπειρία επί του αντικειμένου της εργασίας δίνουν δύναμη κι εφόδια για τον ηγέτη να δικαιολογήσει τον αυτό του τίτλο.

### **2.2.6 Κίνητρο**

Βασικό μέσο ώθησης των υφισταμένων, προς το κοινό σκοπό, αποτελεί το κίνητρο προς αυτούς. Δίνοντας τους έναν σκοπό, έχουν σε κάτι να ελπίζουν, αφού φέρουν εις πέρας τα καθήκοντα τους. Ο σκοπός αυτός μπορεί να είναι ηθική επιβράβευση (συγχαρητήρια, έπαινος, «υπάλληλος του μήνα» κλπ) ή υλικό αγαθό (χρηματικό πριμ, προαγωγή με ταυτόχρονη αύξηση μισθού, δώρο κλπ). Το κίνητρο αποτελεί ένα ακόμη μέσο ενάσκησης της ηγεσίας, με τον ηγέτη να απολαμβάνει την επιρροή του στους άλλους.

### **2.2.7 Ευελιξία**

Αστάθμητοι παράγοντες προσβάλλουν συνεχώς το επιχειρηματικό και εν γένει οικονομικό περιβάλλον, με συνέπεια το τελευταίο να μεταβάλλεται. Η διαχείριση κρίσεων είναι ένας τομέας που εξετάζει τους κινδύνους που ελλοχεύουν στην καθημερινότητα μιας επιχείρησης. Σε ατομικό επίπεδο, αυτό του ηγέτη, μεγάλο ρόλο παίζει η δική του προσαρμοστικότητα. Η προσαρμοστικότητα αυτή αφορά αμφοτέρους εξωγενείς και ενδογενείς παράγοντες. Ως εξωγενείς μπορούν να θεωρηθούν οι συνθήκες της αγοράς, ενώ ως ενδογενείς οι ανάγκες του προσωπικού.



### **2.2.8 Εντιμότητα και Ακεραιότητα**

Οι αρετές της εμπιστοσύνης, της αξιοπιστίας, της εντιμότητας και της φιλαληθείας συνθέτουν το χαρακτήρα του επιτυχημένου ηγέτη. Είναι σπουδαίο να ξέρει το προσωπικό πως ο προϊστάμενος τους δε θα τους πει ψέματα και δε θα τους παραπλανήσει. Η ακεραιότητα ενός τέτοιου χαρακτήρα αποτελεί πόλο έλξης σε κάθε εργαζόμενο, ώστε να τον ακολουθούν και πράττουν κάθε τί ορίζονται από αυτόν, δίχως δεύτερη σκέψη.

## **2.3 Στυλ Ηγεσίας**

Κάθε πρόσωπο που αναλαμβάνει τη θέση ενός ηγέτη παρουσιάζει ένα επαναλαμβανόμενο πρότυπο συμπεριφοράς. Ο τρόπος που εξωτερικεύει το χαρακτήρα του, επί επαγγελματικού εδάφους, συνήθως δε μεταβάλλεται και ακολουθεί ένα συγκεκριμένο τρόπο έκφρασης. Μετά από μελέτες επί τέτοιων συμπεριφορών, αυτές ομαδοποιήθηκαν βάση των πιο σημαντικών χαρακτηριστικών και ορίζουν κάποια συγκεκριμένα στυλ ηγεσίας, όπως αυτά αναφέρονται παρακάτω (Goleman, 2002: 76).

### **2.3.1 Ηγεσία Βασισμένη στο Όραμα**

Σε κάθε επιχειρηματικό σχέδιο αποτυπώνεται ένας σκοπός, μια επιθυμητή τελική κατάσταση, η οποία κι επιχειρείται να επιτευχθεί. Ο σκοπός αυτός μπορεί να παίρνει τη μορφή είτε μακροχρόνιου είτε βραχυχρόνιου. Σε κάθε περίπτωση όμως αποτελεί ένα όραμα. Πάνω σε αυτό, λοιπόν, ένας ηγέτης δύναται να στηρίξει τη στρατηγική του αλλά και τον τρόπο υλοποίησης των γνωρισμάτων του ως ηγέτης εν γένει. Ο τρόπος που μπορεί να επιτευχθεί η συγκεκριμένη μορφή ηγεσίας είναι η κινητοποίηση της ομάδας και η παρότρυνση αυτής να κάνουν πραγματικότητα το όνειρο τους· το όνειρο που από κοινού αποφάσισαν να κυνηγήσουν.

Η συγκεκριμένη μορφή παρουσιάζει ιδιαίτερα θετικό αντίκτυπο στην ατμόσφαιρα, κάνοντας κάθε εργαζόμενο να δουλεύει με ζήλο, καθώς έχει ενστερνισθεί τα θετικά από την εκπλήρωση της αποστολής του. Το παραπάνω στυλ ηγεσίας το διακρίνουμε, επί το πλείστο, στις περιπτώσεις όπου έρχονται στο προσκήνιο αλλαγές (οπότε και αναγκαιεί η χάραξη νέου οράματος) ή όταν έχει χαθεί ο δρόμος και χρειάζεται νέα κατεύθυνση.

### 2.3.2 Ηγεσία Βασισμένη στην Υποστήριξη – Υποστηρικτική

Εδώ παρατηρούμε τον ηγέτη να προσπαθεί να συνδυάσει το όραμα της επιχείρησης ή οργανισμού, με τις προσωπικές προσδοκίες κάθε υφισταμένου του. Είναι ακόμα ένας τρόπος παρότρυνσης τού προσωπικού. Κάθε μέλος μιας ομάδας γνωρίζει ότι εάν επιτύχει στην αποστολή του, τότε και προσωπικές του ανάγκες θα ικανοποιηθούν. Οι ανάγκες αυτές μπορεί να βρίσκονται σε οποιοδήποτε επίπεδο της πυραμίδας του Maslow (P. Montana, B. Chernov, 2002: 303) όπως αυτά εμφανίζονται στο σχήμα 2.1.



Σχ. 2.1 Πυραμίδα του Maslow

Η παραπάνω μέθοδος δημιουργεί ένα ευχάριστο κλίμα στις συνθήκες εργασίας, με το προσωπικό να παρακινείται συνεχώς για μέγιστη απόδοση. Το στυλ αυτό ηγεσίας το παρατηρούμε όταν απαιτείται η βελτίωση απόδοσης των υπαλλήλων και η ανάπτυξη ικανοτήτων αυτών με μακροπρόθεσμη διάρκεια.

### 2.3.3 Ηγεσία Βασισμένη στη Δημιουργία Σχέσεων – Συνεργατική

Συχνά εμφανίζεται το φαινόμενο να δημιουργούνται εντάσεις έως και ρήξεις στα πλαίσια μιας ομάδας. Μικρές καθημερινές συνήθειες έως γενικότερες συμπεριφορές μπορεί να αποτελούν αιτίες διαμάχης μεταξύ εργαζομένων. Για την απαλοιφή τέτοιων καταστάσεων, ένας ηγέτης δύναται να ακολουθήσει ένα πρότυπο συμπεριφοράς, το οποίο άμεσο σκοπό έχει τη γεφύρωση των διαφορών και την ενίσχυση του πνεύματος ομάδας. Η συμπεριφορά αυτή του ηγέτη θα αντιμετωπισθεί θετικά από τους υπαλλήλους, οι οποίοι τον βλέπουν να προσπαθεί για να μειώσει τα αρνητικά στοιχεία που αναπτύσσονται. Η ενίσχυση των δεσμών, σε τέτοιες περιπτώσεις θεωρείται επιβεβλημένη και η οργάνωση τρόπων δράσης, με σκοπό την ενίσχυση αυτή, δε μπορεί παρά μόνο να φέρει την ομάδα πιο κοντά στην εκπλήρωση του κοινού σκοπού.

#### **2.3.4. Ηγεσία Βασισμένη στη Δημοκρατική Διοίκηση**

Η διοίκηση μιας ομάδος εργαζομένων έχει πολλές παραμέτρους, δυσκολίες αλλά και ευκαιρίες για επιτυχία. Η επιλογή υπαλλήλων με θετική συνεισφορά στην ομάδα, μπορεί να οδηγήσει τον ηγέτη σε ένα πιο δημοκρατικό σύστημα διοίκησης. Εδώ, όλα τα μέλη συμμετέχουν στην απόφαση. Τεκμηριώνεται από τον καθένα η άποψη του και έχει λόγο στο αποτέλεσμα. Έτσι, αυξάνεται η ηθική τους υποχρέωση στη συμμετοχή κι εκτέλεση του σχεδίου δράσης. Ο καθένας ξεχωριστά, συμμετέχοντας στην απόφαση, δεσμεύεται και για την υλοποίηση της. Την παραπάνω διαδικασία αντιμετωπίζουν θετικά όλα τα μέλη μιας ομάδας αφού νοιώθουν ότι «μετράει» η γνώμη τους και αισθάνονται σημαντικά για την λειτουργία της επιχείρησης ή οργανισμού. Περιορισμός στη μορφή αυτή ηγεσίας αποτελεί ο χρόνος, αφού όταν υπάρχει έλλειψη μακρών χρονικών περιθωρίων δεν είναι δυνατή η καθολική συμμετοχή και ανάπτυξη ιδεών. Είναι μια διαδικασία που χρειάζεται χρόνο για να υλοποιηθεί.

#### **2.3.5. Ηγεσία Βασισμένη στους Στόχους – Κατευθυντική**

Οι στόχοι ενός οργανισμού συχνά μπορούν να είναι πολύ υψηλοί με κίνδυνο να μην μπορούν να επιτευχθούν. Οι νέοι στόχοι, νέες προκλήσεις ανεβάζουν τον πήχη και αναμένονται αποτελέσματα υψηλής ποιότητας. Εδώ δίδονται κίνητρα στις ομάδες, που αναλαμβάνουν μία τέτοια υποχρέωση, ενώ αναπτύσσεται και η ανταγωνιστικότητα, ώστε η απόδοση ενός να συμπαρασύρει (θετικά) και την απόδοση των υπολοίπων. Η θέσπιση όμως «συναρπαστικών στόχων» απαιτεί δύσκολους χειρισμούς του προσωπικού. Το παραμικρό λάθος μπορεί να γίνει αντικείμενο σχολιασμού, από πλευράς των υφισταμένων, γίνοντας παράλληλα λόγος για μη ορθή άσκηση της ηγεσίας.

#### **2.3.6 Ηγεσία Βασισμένη στις Διαταγές – Καταπιεστική**

Δύσκολες αποφάσεις, έλλειψη χρόνου και κρίσιμες καταστάσεις μπορεί να αποτελούν αιτίες επιλογής του συγκεκριμένου στυλ ηγεσίας. Εάν δεν υπάρχει χρόνος ή οι περιστάσεις δεν το επιτρέπουν, ο ηγέτης θα κληθεί να λάβει την απόφαση και να «διατάξει» για την υλοποίησή της. Πιθανή αιτία της «καταπιεστικής» αυτής ηγεσίας είναι και οι υπάλληλοι οι οποίοι δημιουργούν προβλήματα, αρνούνται να συμμετέχουν σε συλλογικές αποφάσεις ή δεν έχουν ενσυναίσθηση της ευθύνης τους απέναντι στον οργανισμό ή επιχείρηση, όπου εργάζονται. Η κριτική, βέβαια, από πλευράς υπαλλήλων,

σε μια τέτοια ηγεσία, δε μπορεί παρά αρνητικά σχόλια να επιφέρει, δεδομένου ότι έτσι αυξάνεται περισσότερο η ψυχολογική πίεση για τη διενέργεια μιας εργασίας.

## **2.4 Τί πρέπει να είναι ηγεσία**

Δεν υπάρχει κάποια συγκεκριμένη συνταγή για να έχουμε επιτυχημένους ηγέτες. Τα συστατικά είναι άπειρα. Μπορούν να εφαρμοστούν επί της προσωπικότητας, επί του ήθους, επί της επαγγελματικής κατάρτισης και πολλούς άλλους τομείς, οι οποίοι όλοι μαζί συνθέτουν μια ηγετική φιγούρα. Το Harvard University, καθώς μελέτησε (μέχρι όποιο βαθμό μπορεί να γίνει αυτό) την έννοια της ηγεσίας κι έθεσε κάποια βασικά χαρακτηριστικά αυτής (Harvard University 2003: 96).

### **2.4.1 Ήθος**

Το πρώτο, λοιπόν, χαρακτηριστικό της ηγεσίας αναφέρεται στο ήθος, που αυτή πρέπει να έχει. Η δικαιοσύνη, η υπευθυνότητα, η εντιμότητα αποτελούν κύριους πυλώνες που στηρίζεται η έννοια της ηγεσίας. Έχοντας ως προϊστάμενο κάποιον που εφαρμόζει τους κανόνες για όλους, δεν κάνει διακρίσεις και δεν θα πει ποτέ ψέματα, προσελκύει στο να δουλέψεις περισσότερο και παρακινεί στο να δώσεις το 100% του εαυτού σου.

### **2.4.2 Αυθεντικότητα**

Η γνήσια ηγεσία, αυτή που πηγάζει από τα πιστεύω και τις αρχές, είναι η μόνη που μπορεί να επιτύχει. Διοίκηση χωρίς να πιστεύεις αυτό που κάνεις, δε μπορεί παρά αρνητικά αποτελέσματα να επιφέρει. Με οδηγό τις αξίες του, ένας ηγέτης θα καταφέρει να πείσει και τα λοιπά μέλη της ομάδος να εκπληρώσουν ό,τι τους έχει ανατεθεί.

### **2.4.3 Διάρκεια**

Το να ηγείσαι άλλων δεν σταματά. Μπαίνοντας μπροστά από τους υφισταμένους και δείχνοντας το δρόμο, ξεκινάει μία μακροχρόνια αμφίδρομη σχέση. Η πορεία αυτή πρέπει να έχει διάρκεια, ώστε να αναγνωρίζεται ένας ως ηγέτης και σίγουρα, να είναι διαρκείς και η παρουσία της άλλων μελών της ομάδος. Έτσι κάνουμε πράξη το επιθυμητό αποκύημα κάθε σχεδίου δράσης που έχουμε συντάξει.

#### **2.4.4 Πληροφόρηση**

Σκεφτόμενος την εκπλήρωση της αποστολής, ο ηγέτης δε μπορεί παρά να αναζητά συνεχώς, πληροφορίες. Το οικονομικό μάκρο- και μικρο-περιβάλλον συνεχώς μεταβάλλεται και η παρακολούθηση των αλλαγών είναι επιβεβλημένη. Οι γνώσεις – πληροφορίες βοηθούν κάθε άτομο, το οποίο κατέχει ηγετική θέση, να σχεδιάζει, να αποφασίζει και να πράττει. Η πληροφόρηση, σήμερα αποτελεί ένα από τα βασικότερα κομμάτια των επιχειρήσεων ή οργανισμών, με συγκεκριμένα τμήματα τους ασχολούνται μόνο με αυτό.

#### **2.4.5 Εθελοντισμός**

«Με το ζόρι» διορισμός ενός ατόμου σε ηγετική θέση δεν μας αποφέρει το επιθυμητό. Ένας ηγέτης πρέπει να ασκεί τα καθήκοντα του οικεία βούληση. Η βίαια ενάσκηση των καθηκόντων αυτών, δεν θα κάνει το πρόσωπο που τα ασκεί υπεύθυνο, αποδίδοντας το μέγιστο δυνατό. Κατά συνέπεια, αδυνατεί να πείσει και τους λοιπούς, ως προς το κοινό στόχο, οπότε και παύει να αποτελεί ηγετική φυσιογνωμία.

# Κεφάλαιο 3

## Ο Ηγέτης σε Στρατιωτικό Περιβάλλον

Στο Στρατό, όπως σε κάθε οργανισμό, η διοίκηση βασίζεται στις σχέσεις μεταξύ των ατόμων. Η αναγκαιότητά της δεν αμφισβητείται, αφού προσφέρει λύσεις σε προβλήματα, που μπορεί να δημιουργηθούν κατά τη συνεργασία μεταξύ των ανθρώπων και είναι απαραίτητη για την αποτελεσματικότητα των ομάδων.

Στις Ελληνικές Ένοπλες Δυνάμεις (ΕΔ), όπως και σε κάθε σύγχρονο Στρατό, η πολυπλοκότητα των μέσων, η ποιότητα και η ποικιλία τους και ο τακτός χρόνος εκτελέσεως στόχων που τίθενται, σε συνδυασμό με το ρόλο και την αποστολή του, επιβάλλουν όπως κάθε στέλεχος να γνωρίζει τη τεχνική της ηγεσίας. Ο λόγος, ακόμη και σήμερα, από τα «μέσα» που διατίθενται στα στελέχη (υλικό, χρόνος, χρήμα, προσωπικό) το προσωπικό είναι το σπουδαιότερο και αποτελεί τη βάση για τη χρησιμοποίηση των άλλων.

### 3.1 Ορισμοί

Για τη μελέτη της ηγεσίας στις ΕΔ, κρίνεται σκόπιμη η παράθεση, συναφών με αυτή, ορισμών, ώστε να ξεκινήσουμε την ανάλυση μας, υπό το στρατιωτικό πρίσμα.

#### 3.1.1 Ηγεσία

Είναι η τέχνη με την οποία ο ηγέτης επηρεάζει και κατευθύνει τους άλλους κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να κερδίσει την εμπιστοσύνη, την υπακοή, το σεβασμό, τη συνεργασία

μεταξύ των ατόμων και τη πίστη τους αφοσίωση για την επίτευξη του κοινού σκοπού (ΓΕΣ,2001: 103).

### **3.1.2 Ηγέτης**

Είναι ο άνθρωπος που διαθέτει την ικανότητα να παρακινεί, να επηρεάζει και να κατευθύνει τους άλλους σε μια συντονισμένη προσπάθεια για τη επίτευξη ενός σκοπού αναγνωρισμένης αξίας. Ειδικότερα, στρατιωτικός ηγέτης είναι αυτός που μπορεί να επηρεάζει, προτρέπει και κατευθύνει τους υφισταμένους του με τέτοιο τρόπο, ώστε να κερδίζει την εμπιστοσύνη, την υπακοή και το σεβασμό τους, προκειμένου αυτοί να εργάζονται με πίστη, ζήλο και αφοσίωση και να θυσιάσουν όταν απαιτηθεί (ΓΕΣ, 2002:8)

Αυτή η τελευταία απαίτηση, να προετοιμάζει τους υφισταμένους του για τον πόλεμο και να ηγείται αυτών κατά τη διεξαγωγή της μάχης, δίνει ιδιαίτερη διάσταση του στρατιωτικού ηγέτη.

## **3.2 Αρχές Στρατιωτικής Ηγεσίας**

Έχει αποδειχτεί από τη πείρα, ότι υπάρχουν ορισμένες αρχές που αποτελούν τις βασικές κατευθυντήριες γραμμές για τις ενέργειες των ηγετών. Οι αρχές αυτές είναι απλές, αλλά πολύ σημαντικές. Έχουν εφαρμογή σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας και αναπτύσσονται, όπως παρακάτω:

- Ο ηγέτορας πρέπει να γνωρίζει τον εαυτό του και να επιδιώκει τη βελτίωση του.
- Ο ηγέτορας πρέπει να είναι γνώστης της εργασίας του.
- Ο ηγέτορας πρέπει να επιζητά ευθύνες και να αναλαμβάνει τις ευθύνες των πράξεων του.
- Ο ηγέτορας πρέπει να παίρνει σωστές και γρήγορες αποφάσεις.
- Ο ηγέτορας πρέπει να δίνει το παράδειγμα στους υφισταμένους του.
- Ο ηγέτορας πρέπει να γνωρίζει τους υφισταμένους του.
- Ο ηγέτορας πρέπει να τηρεί ενήμερους τους υφισταμένους του.
- Ο ηγέτορας πρέπει να καλλιεργεί το αίσθημα της ευθύνης στους υφισταμένους του.
- Ο ηγέτορας πρέπει να εξασφαλίζει ότι η αποστολή κατανοήθηκε, επιβλέπεται κι εκτελείται.

- Ο ηγέτορας πρέπει να εκπαιδεύει το τμήμα του σαν σύνολο και να αναπτύσσει το πνεύμα συνεργασίας.
- Ο ηγέτορας πρέπει να χρησιμοποιεί το τμήμα του ανάλογα με τις δυνατότητες του.

### 3.3 Πλαίσιο Στρατιωτικής Ηγεσίας

Στο πλαίσιο της στρατιωτικής ηγεσίας συγκεντρώνονται οι υπάρχουσες έννοιες Ηγεσίας, καθιερώνονται οι διαστάσεις αυτής και υποδεικνύεται πώς αυτές σχετίζονται μεταξύ τους.

Στο πλαίσιο αυτό περιλαμβάνονται (ΓΕΣ,2002:11) :

- Οι στρατιωτικές αξίες (αφοσίωση, καθήκον, σεβασμός, ανιδιοτέλεια, τιμή, ακεραιότητα και προσωπικό θάρρος), που προσδιορίζουν τη ταυτότητα του Στρατού μας και αποτελούν το θεμέλιο επάνω στο οποίο στηρίζονται τα πάντα στην ειρήνη και κυρίως στον πόλεμο.
- Τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα (πνευματικά, σωματικά και συναισθηματικά) που πρέπει να χαρακτηρίζουν τον στρατιωτικό ηγέτη.
- Οι ικανότητες – δεξιότητες (διαπροσωπικές, διανοητικές, τεχνικές και τακτικές) που πρέπει να έχει ο ηγέτης.
- Οι ενέργειες (επιρροή, λειτουργικότητα και βελτίωση) στις οποίες προβαίνει ο ηγέτης.

Οι στρατιωτικές αξίες, σε συνδυασμό με τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του ηγέτη, διαπλάθουν και διαμορφώνουν το χαρακτήρα του ηγέτη, δηλαδή το **EIMAI** του ηγέτη, αυτό που πρέπει να είναι.

Ο ηγέτης είναι ένα άτομο με χαρακτήρα και αυτό είναι βασικό για το στρατό μας. Αυτό που κάνει ικανό το στρατιωτικό ηγέτη είναι οι ικανότητες (δεξιότητες) του σχετικά με τους ανθρώπους, τις ιδέες, τα αντικείμενα και τη διεξαγωγή του πολέμου. Οι ικανότητες αυτές, που αναφέρονται σε τέσσερις κατηγορίες, ως διαπροσωπικές, διανοητικές, τεχνικές και τακτικές, χαρακτηρίζουν το στρατιωτικό ηγέτη με ικανότητα, τον ηγέτη που **ΓΝΩΡΙΖΕΙ** το προσωπικό του, τον εξοπλισμό και τα μέσα του, το επάγγελμα του.



Τα παραπάνω δεν είναι αρκετά. Ο στρατιωτικός ηγέτης πρέπει να μεταφράζει το χαρακτήρα (ΕΙΜΑΙ) και την ικανότητα (ΓΝΩΡΙΖΩ) σε ηγετικές ενέργειες και πράξεις. Ο στρατιωτικός ηγέτης επηρεάζει ανθρώπους με την παροχή σκοπού, κατεύθυνσης και κινήτρου. Ο ηγέτης εμπνέει τους άλλους και ιδιαίτερα τους υφισταμένους του προς τους κοινούς στόχους και ποτέ δεν χάνει την επαφή με το μέλλον. Αυτό είναι το **ΚΑΝΩ** του στρατιωτικού ηγέτη, αυτό που ο ΣΞ αναμένει από τον ηγέτη να κάνει.

Η θεμελιώδης αρχή του ΕΙΜΑΙ, ΓΝΩΡΙΖΩ, ΚΑΝΩ διαχέεται σε όλο το πλαίσιο της στρατιωτικής ηγεσίας και αποτελεί τη βάση της διαμόρφωσης του στρατιωτικού ηγέτη (Σχ. 3.1)



Σχ.3.1 Πλαίσιο Στρατιωτικής Ηγεσίας

### 3.3.1 Στρατιωτικές Αξίες

Η στάση και συμπεριφορά του στρατιωτικού ηγέτη απέναντι στους ανθρώπους και τις αντιλήψεις τους αντανακλούν τις αξίες και διαμορφώνουν τον τρόπο σκέψης και δράσης του στρατιωτικού ηγέτη. Όλοι κατατάσσονται στο στρατό με τις δικές τους αξίες τις οποίες διδάχθηκαν, ανέπτυξαν από παιδιά και καλλιέργησαν δια της εμπειρίας. Ο χαρακτήρας τους έχει διαμορφωθεί από όλα όσα έχουν διδαχθεί κι έχουν βιώσει. Με την είσοδο τους στο Στρατό δίνουν το νόμιμο όρκο κι ενστερνίζονται τις Στρατιωτικές Αξίες, οι οποίες αναλύονται όπως παρακάτω:

- Αφοσίωση

Αφοσίωση είναι η υπακοή στο Σύνταγμα και τους νόμους του Κράτους. Είναι η αφοσίωση στους θεσμούς, το Στρατό, τη Μονάδα και τους συναδέλφους. Ο στρατός είναι αφοσιωμένος στην πολιτική και στρατιωτική ηγεσία της Πατρίδας. Η αφοσίωση αυτή είναι θεμελιώδης για τη διατήρηση της ελευθερίας.

- Καθήκον

Καθήκον είναι η εκπλήρωση των υποχρεώσεων. Η εκπλήρωση του καθήκοντος απορρέει από τους νόμους, τους κανονισμούς και τις διαταγές, αλλά εμπεριέχει πολύ περισσότερα από την εφαρμογή αυτών. Οι σωστοί επαγγελματίες εκτελούν την εργασία τους και δεν περιορίζονται στο ελάχιστο αλλά στο μέγιστο δυνατό. Δεσμεύονται με σκοπό την υπεροχή και τελειότητα σε όλες τις πτυχές της επαγγελματικής ευθύνης τους. Ο στρατιωτικός ηγέτης ενεργεί απουσία διαταγών ή κατευθύνσεων, βασιζόμενος στην εσωτερική αίσθηση του καθήκοντος και στο τι είναι ηθικά και επαγγελματικά ορθό.

- Σεβασμός

Σεβασμός είναι να συμπεριφέρεσαι στους ανθρώπους όπως αρμόζει να τους συμπεριφέρονται. Ο σεβασμός προς τους άλλους είναι η βάση κάθε νομοθεσίας. Στο ΣΞ σεβασμός σημαίνει η αναγνώριση κι εκτίμηση της αξιοπρέπειας και της αξίας όλων των άλλων. Ο στρατιωτικός ηγέτης τιμά την προσωπικότητα του καθενός με το να συμπεριφέρεται με αξιοπρέπεια και σεβασμό προς όλους τους υφισταμένους και προϊσταμένους. Οι στρατιωτικοί ηγέτες δημιουργούν ένα περιβάλλον στο οποίο οι υφιστάμενοι προκαλούνται να φτάσουν στα όρια των δυνατοτήτων τους. Η σκληρή

εκπαίδευση δε μειώνει την προσωπικότητα των υφισταμένων. Η αξιοποίηση των ικανοτήτων τους και η επίδειξη εμπιστοσύνης στις δυνατότητες τους δείχνουν το σεβασμό προς αυτούς.

- **Ανιδιοτέλεια**

Ανιδιοτέλεια σημαίνει να κάνεις αυτό που είναι σωστό για την Πατρίδα, το Στρατό και τους συναδέλφους, τοποθετώντας τα καθήκοντα αυτά πάνω από τα προσωπικά συμφέροντα. Οι ανάγκες της Πατρίδας και του Στρατού έχουν προτεραιότητα, χωρίς να παραμελούνται οι προσωπικές και οικογενειακές υποχρεώσεις, διότι η παραμέληση αυτών εξασθενίζει τον ηγέτη και τον πλήττει παρά τον ωφελεί. Ανιδιοτέλεια δε σημαίνει η μη ύπαρξη ισχυρής προσωπικότητας, υψηλής αυτοεκτίμησης και υγιούς φιλοδοξίας. Δεν ισοδυναμεί με τη λήψη αποφάσεων που βελτιώνουν την εικόνα ή την καριέρα ενός σε βάρος των άλλων ή δυσχεραίνουν την εκτέλεση κάποιας αποστολής. Ο εγωιστής προϊστάμενος παίρνει τα εύσημα για το έργο των υφισταμένων του, ενώ ο ανιδιοτελής ηγέτης δίνει τα εύσημα σε αυτόν που τα κέρδισε. Ο στρατός δε μπορεί να λειτουργήσει διαφορετικά παρά μόνο ομαδικά, παραμερίζοντας τα προσωπικά συμφέροντα για το καλό του συνόλου.

- **Τιμή**

Η τιμή είναι η ανταπόκριση στις στρατιωτικές αξίες. Η τιμή αποτελεί την «ηθική πυξίδα» για τη διαμόρφωση του χαρακτήρα και της συμπεριφοράς στο Στρατό. Αν και ως έννοια είναι δύσκολο να προσδιορισθεί, οι περισσότεροι άνθρωποι ενστικτωδώς αναγνωρίζουν αυτούς που έχουν οξεία αίσθηση στο να ξεχωρίζουν το σωστό από το λάθος και των οποίων τα λόγια και οι πράξεις είναι πέρα κάθε μομφής. Η έκφραση «έντιμος άνθρωπος» αναφέρεται τόσο στα γνωρίσματα του χαρακτήρα του όσο και στην αναγνώριση και το σεβασμό της κοινωνίας προς αυτόν. Για να είναι ένας ηγέτης έντιμος πρέπει να είναι ειλικρινής στον όρκο του και να ζει σύμφωνα με τις στρατιωτικές αξίες σε όλες τις πτυχές της ζωής του. Πορευόμενος με οδηγό τη τιμή, ενισχύονται οι στρατιωτικές αξίες όχι μόνο για τον ίδιο, αλλά και για τους υφισταμένους του.

- **Ακεραιότητα**

Ακεραιότητα είναι να κάνεις αυτό που είναι σωστό ηθικά και νομικά. Ακεραιότητα σημαίνει ηθική ολοκλήρωση και ειλικρίνεια απέναντι στον ίδιο μας τον εαυτό.

Επιτυγχάνεται με τη διαρκή προσήλωση στις στρατιωτικές αξίες. Ο ΣΞ απαιτεί ηγέτες με ακεραιότητα, που να διακατέχονται από υψηλά επίπεδα ηθικής, να είναι τίμιοι στα λόγια και στα έργα τους, που σημαίνει ότι είναι ειλικρινείς και αμερόληπτοι, παρά τις πιέσεις που μπορεί να δέχονται για να ενεργήσουν με διαφορετικό τρόπο. Οι στρατιωτικοί ηγέτες λένε αυτό που θέλουν και κάνουν αυτό που λένε. Σε περίπτωση που δεν μπορούν να εκπληρώσουν μια αποστολή πρέπει να ενημερώνουν την Ιεραρχία και αν από αμέλεια μεταδώσουν λάθος πληροφορίες, οφείλουν να τις διορθώσουν αμέσως μόλις εντοπίσουν το σφάλμα τους. Το να ενεργούν με ακεραιότητα σημαίνει να **διακρίνουν** το σωστό από το λάθος, να **συμπεριφέρονται** σύμφωνα με αυτό που γνωρίζουν ότι είναι σωστό, ακόμη και με προσωπικό κόστος και τέλος να **ενεργούν** σύμφωνα με αυτό που θεωρούν σωστό.

- Προσωπικό Θάρρος

Προσωπικό θάρρος είναι να αντιμετωπίζεις το φόβο, τον κίνδυνο και τις αντιξοότητες. Το προσωπικό θάρρος δεν είναι η έλλειψη του φόβου αλλά η ικανότητα να παραμερίζεις το φόβο και να πράττεις ό,τι είναι απαραίτητο. Εμφανίζεται σε δύο μορφές: Φυσικό θάρρος είναι η υπερπήδηση φόβων για πρόκληση τυχόν σωματικών βλαβών με σκοπό την εκτέλεση του καθήκοντος. Αντίθετα, το ηθικό θάρρος είναι η βούληση να μείνεις σταθερός στις αξίες, τις αρχές και τις πεποιθήσεις σου ακόμα και εάν πιέζεσαι να πράξεις το αντίθετο.

### 3.3.2 Χαρακτηριστικά

Οι στρατιωτικές αξίες που εξετάστηκαν δίδουν τη μια διάσταση της προσωπικότητας του ηγέτη. Η άλλη διάσταση είναι τα χαρακτηριστικά του γνωρίσματα. Αυτά επηρεάζουν τη συμπεριφορά τού ηγέτη στο στρατιωτικό περιβάλλον αλλά και την συμπεριφορά των υφισταμένων του. Τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα χωρίζονται σε **πνευματικά, φυσικά και συναισθηματικά**. Οι επιτυχημένοι ηγέτες εργάζονται με σκοπό να βελτιώνουν αυτά τα χαρακτηριστικά και αυτά έχουν όπως παρακάτω.

A. Τα πνευματικά χαρακτηριστικά είναι:

- Θέληση

Θέληση είναι η εσωτερική παρόρμηση που αναγκάζει τους στρατιωτικούς ηγέτες και τους υφισταμένους τους να συνεχίζουν για την ολοκλήρωση της αποστολής τους, ακόμα και όταν έχουν φτάσει στα όρια της εξάντλησης και θα ήταν πιο εύκολο να εγκαταλείψουν, παρά να συνεχίσουν. Η θέληση αποτελεί ουσιαστικό χαρακτηριστικό του στρατιωτικού προσωπικού, το οποίο ενδέχεται να βιώσει δύσκολες καταστάσεις και χρειάζεται την εσωτερική παρόρμηση για να επιτύχει.

- Αυτοπειθαρχία

Αυτοπειθαρχία είναι η κυριαρχία των ατόμων επί των παρορμήσεων του. Για το στρατιωτικό ηγέτη, η κυριαρχία αυτή προέρχεται από τη συνήθεια να κάνει το σωστό, ανεξάρτητα από τις όποιες συνέπειες για αυτόν. Σε περίοδο ειρήνης, η αυτοπειθαρχία συντελεί στη σκληρή και ρεαλιστική εκπαίδευση του προσωπικού.

- Πρωτοβουλία

Πρωτοβουλία είναι η ικανότητα να ενεργεί κανείς εκεί όπου δεν υπάρχουν σαφείς οδηγίες, να ενεργεί όταν η κατάσταση μεταβάλλεται, όταν το σχέδιο καταρρέει. Η πρωτοβουλία ωθεί τον ηγέτη να ενεργεί και να μην παραμένει αδρανής.

- Κρίση

Οι ηγέτες πρέπει συχνά να αντιμετωπίζουν σκληρά γεγονότα και αμφισβητήσιμα δεδομένα, τα οποία απαιτούν ορθή κρίση και θαρραλέα πρωτοβουλία, προκειμένου να ληφθεί μια απόφαση. Καλή και ορθή κρίση σημαίνει τη λήψη της καλύτερης απόφασης κατά περίπτωση. Είναι το κλειδί της τέχνης της ηγεσίας για τη μετατροπή της γνώσης σε κατανόηση – αντίληψη. Μερικές πηγές που βοηθούν την κρίση είναι η πρόθεση του προϊσταμένου, ο επιδιωκόμενος σκοπός, οι κανόνες, οι νόμοι, οι κανονισμοί, η εμπειρία και οι αξίες.

- Αυτοπεποίθηση

Η αυτοπεποίθηση είναι η πίστη ότι θα ενεργήσει κάποιος σωστά και κατάλληλα σε κάθε περίπτωση ακόμα και όταν ευρίσκεται κάτω από κατάσταση έντονης πίεσης ή όταν δεν υπάρχουν όλες οι απαιτούμενες πληροφορίες. Οι ηγέτες που γνωρίζουν τις δυνατότητες τους και πιστεύουν στον εαυτό τους έχουν αυτοπεποίθηση.

- Ευφυΐα

Οι ευφυείς στρατιωτικοί ηγέτες σκέπτονται, μελετούν και στη συνέχεια ενεργούν. Τότε πραγματικά προσφέρουν ό,τι γνωρίζουν. Η ευφυΐα είναι κάτι παραπάνω από γνώση και η ικανότητα του να σκέπτεται κανείς δεν είναι η ίδια με το να διαβάζει ένα βιβλίο. Οι έξυπνες αποφάσεις ενός στρατιωτικού ηγέτη είναι αποτέλεσμα του συνδυασμού των επαγγελματικών δεξιοτήτων (τις οποίες αποκτά μέσω μελέτης), της εμπειρίας (την οποία αποκτά μέσω της εργασίας) και της ικανότητας του να εντοπίζει τη αιτία ενός προβλήματος.

- Κουλτούρα (Πνευματική Καλλιέργεια)

Κουλτούρα είναι η αγωγή, η παιδεία, ο πολιτισμός, η καλλιέργεια. Είναι ένα σύνολο κοινών αντιλήψεων, αξιών και θεωριών. Ο πνευματικά καλλιεργημένος ηγέτης δείχνει ευαισθησίας στη διαφορετική προέλευση των υφισταμένων του, είναι ενήμερος για το πολιτιστικό περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί και ενεργεί και επίσης λαμβάνει υπόψη του τα έθιμα και τις παραδόσεις των συμμάχων, όταν ενεργεί σε πολυεθνικό περιβάλλον.

B. Τα φυσικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα είναι τα εξής:

- Υγιεινή

Υγιεινή είναι οτιδήποτε κάνουμε για να διατηρούμε την υγεία μας σε άριστη κατάσταση. Το να μην μπορεί κάποιος να πολεμήσει λόγω «μη καλής κατάστασης υγείας» αποτελεί εξίσου απώλεια, όπως ένας βαριά πληγωμένος μαχητής.

- Φυσική Κατάσταση

Η επιχειρησιακή ετοιμότητα των Μονάδων αρχίζει από την καλή φυσική κατάσταση του συνόλου του στρατιωτικού προσωπικού. Η μάχη και γενικά οι πολεμικές επιχειρήσεις εξαντλούν τους μαχητές φυσικά, πνευματικά και συναισθηματικά. Προκειμένου να ελαχιστοποιήσουν αυτές τις επιπτώσεις, οι στρατιωτικοί ηγέτες πρέπει να έχουν οι ίδιοι καλή φυσική κατάσταση και να εξασφαλίζουν αυτό και για τους υφισταμένους τους. Οι στρατιωτικοί ηγέτες με καλή φυσική κατάσταση μπορούν να σκέπτονται, να αποφασίζουν και να ενεργούν κατάλληλα υπό τη πίεση των γεγονότων.

- **Στρατιωτικό Παράστημα**

Ο στρατιωτικός ηγέτης πρέπει να προσδοκά να φαίνεται όπως απαιτεί να είναι οι υφιστάμενοι του. Να γνωρίζει πώς να φορά τη στολή του και όταν τη φορά να διακατέχεται από υπερηφάνεια.

Γ. Τα συναισθηματικά χαρακτηριστικά είναι:

- **Αυτοέλεγχος**

Οι στρατιωτικοί ηγέτες πρέπει να ελέγχουν τα συναισθήματά τους. Κανένας δε θέλει να εργαστεί για έναν υστερικό ηγέτη, ο οποίος χάνει τη ψυχραιμία και τον έλεγχο του σε δύσκολες καταστάσεις. Αυτό δε σημαίνει ότι ο στρατιωτικός ηγέτης δε πρέπει να δείχνει τα συναισθήματά του. Αντίθετα, πρέπει να δείχνει το απαιτούμενο συναίσθημα και πάθος, προκειμένου να αγγίξει συναισθηματικά τους υφισταμένους του. Επιπλέον, με τον αυτοέλεγχο καταφέρνει να διατηρεί τη ψυχραιμία του κάτω από δύσκολες συνθήκες και η οποία ψυχραιμία είναι απαραίτητη για μια πετυχημένη αποστολή.

- **Ισορροπία**

Οι συναισθηματικά ισορροπημένοι ηγέτες επιδεικνύουν το σωστό συναίσθημα για κάθε κατάσταση. Χρησιμοποιούν τις εμπειρίες τους και δίδουν στους υφισταμένους τους τις πραγματικές διαστάσεις των γεγονότων.

- **Σταθερότητα**

Οι αποδοτικοί ηγέτες είναι σταθεροί, διατηρούν την ψυχραιμία τους σε καταστάσεις πίεσης, κόπωσης στη μάχη και είναι ήρεμοι στην αντιμετώπιση του κινδύνου.

### **3.3.3 Ικανότητες**

Οι στρατιωτικές αξίες και τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του στρατιωτικού ηγέτη οικοδομούν τα θεμέλια του χαρακτήρα των υφισταμένων του. Ο χαρακτήρας λειτουργεί ως η βάση της γνώσης (ικανότητα) και της πράξης (ηγεσία). Η αυτοπειθαρχία που οδηγεί στην ομαδική εργασία είναι ριζωμένη στο χαρακτήρα. Οι ηγέτες αγωνίζονται διαρκώς για να βελτιωθούν και να γίνουν καλύτεροι σε αυτό που πρέπει να κάνουν. Η αυτοπειθαρχία τους εστιάζεται στο να μαθαίνουν περισσότερα για τη δουλειά τους και να κάνουν τους υφισταμένους τους να αποδίδουν καλύτερα. Δημιουργούν προσωπικές ικανότητες για τους ίδιους και τους υφισταμένους τους. Οι επιδεξιότητες του ηγέτη

αυξάνουν σε εύρος και πολυπλοκότητα καθώς προχωρά από τις θέσεις της άμεσης ηγεσίας σε αυτές της οργανωτικής και της στρατηγικής ηγεσίας (οι έννοιες θα αναπτυχθούν σε επόμενη ενότητα).

Η ικανότητα είναι αποτέλεσμα της σκληρής και ρεαλιστικής εκπαίδευσης. Όταν κατευθύνεις ανθρώπους προοδευτικά σε πιο σύνθετες εργασίες, αυτοί αναπτύσσουν αυτοπεποίθηση και θέληση τέτοια, ώστε να επιτύχουν τον επόμενο πιο δύσκολο στόχο. Για ένα στρατιωτικό ηγέτη ικανότητα σημαίνει κάτι περισσότερο από το να είναι καλά εκπαιδευμένος. Η ικανότητα (ΓΝΩΡΙΖΩ) συνδέει το χαρακτήρα (ΕΙΜΑΙ) και την ηγεσία (ΚΑΝΩ). Οι ηγέτες είναι υπεύθυνοι ώστε να είναι οι ίδιοι προσωπικά ικανοί, αλλά και οι υφιστάμενοι τους. Στη συνέχεια αναφέρονται οι κατηγορίες ικανοτήτων που ο στρατιωτικός ηγέτης πρέπει να γνωρίζει:

- Διαπροσωπικές επιδεξιότητες, για να είναι ικανός να χειρίζεται το προσωπικό του. Περιλαμβάνουν εκγύμναση, διδασκαλία, συμβουλευτική, παρότρυνση κι ενίσχυση.
- Διανοητικές – Εννοιολογικές επιδεξιότητες, για να είναι ικανός να χειρίζεται ιδέες. Απαιτείται υψηλή κρίση και ικανότητα να σκέπτεται δημιουργικά και λογικά με αναλυτικό, κριτικό και ηθικό τρόπο.
- Τεχνικές Επιδεξιότητες, που έχουν σχέση με την εργασία του και περιλαμβάνουν βασικές στρατιωτικές ικανότητες. Ο στρατιωτικός ηγέτης πρέπει να έχει την αναγκαία ειδικευση για να φέρει σε πέρας όλα τα καθήκοντα και τις εργασίες που του ανατίθενται.
- Τακτικές Επιδεξιότητες, που εφαρμόζονται για την επίλυση τακτικών προβλημάτων, τα οποία αφορούν την χρησιμοποίηση των Μονάδων στη μάχη. Οι τακτικές ικανότητες αυξάνονται όταν συνδυάζονται με τις διαπροσωπικές, τις διανοητικές και τις τεχνικές ικανότητες προκειμένου να εκπληρωθεί μια αποστολή.

### **3.3.4 Έργο**

Οι στρατιωτικοί ηγέτες ενεργούν. Με το χαρακτήρα τους, τις αντιλήψεις τους και τις γνώσεις τους παρέχουν σκοπό, κατεύθυνση και κίνητρα στους υφισταμένους του. Εργάζονται για να επηρεάζουν το προσωπικό τους και λειτουργούν για να



εκπληρώσουν την αποστολή τους και να βελτιώσουν την υπηρεσία. Όπως οι ικανότητες, έτσι και οι ενέργειες του αυξάνουν σε εύρος και πολυπλοκότητα όσο ανεβαίνει από τις άμεσες ηγετικές θέσεις στις οργανωτικές και στρατηγικές. Η διαδικασία κατά την οποία αναπτύσσονται οι σωστές αξίες, τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα και οι ικανότητες του στρατιωτικού ηγέτη, είναι μόνο προετοιμασία για το πώς πρέπει να ηγείται. Ηγεσία υφίσταται μόνο όταν ο στρατιωτικός ηγέτης αρχίσει να ενεργεί. Οι ηγέτες που βιώνουν τις στρατιωτικές αξίες, που κατέχουν τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του στρατιωτικού ηγέτη, που είναι ικανοί και που ενεργούν πάντα όπως θα ήθελαν να πράττει και το προσωπικό τους, θα επιτύχουν. Οι ηγέτες εκείνοι που δεν μπορούν να υποστηρίξουν τα λόγια τους με ενέργειες, μακροπρόθεσμα θα αποτύχουν. Το έργο και οι ενέργειες του ηγέτη συνίστανται στην επιρροή επί των υφισταμένων του, στη λειτουργικότητα (σχεδιασμός – προπαρασκευή – εκτέλεση) για την εκπλήρωση της αποστολής του και στη βελτίωση του προσωπικού του και της Υπηρεσίας γενικότερα.

#### A. Επιρροή

Οι ηγέτες χρησιμοποιούν τις διαπροσωπικές τους ικανότητες για να καθοδηγήσουν τους υφισταμένους τους προς έναν σκοπό. Οι ενέργειες επιρροής χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες:

- Την επικοινωνία, που έχει σχέση με προφορική και γραπτή έκφραση καθώς και με την ικανότητα κατανόησης και αναφέρεται τόσο σε άτομα όσο και σε ομάδες.
- Τη λήψη αποφάσεων, που έχει σχέση με την επιλογή των ακολουθητέων ενεργειών, προκειμένου να εκπληρωθεί η αποστολή. Χρησιμοποιείται αντικειμενική κρίση, λογική εξήγηση και η σωστή διαχείριση όλων των διαθέσιμων μέσων.
- Τα κίνητρα, που έχουν σχέση με την ενθάρρυνση και καθοδήγηση των υφισταμένων για την εκπλήρωση της αποστολής.

#### B. Λειτουργία – Λειτουργικότητα

Η λειτουργικότητα συνιστά όλα όσα κάνει ο στρατιωτικός ηγέτης για να εκπληρώσει την άμεση αποστολή του, να γίνει το έργο του στο προβλεπόμενο χρόνο και σύμφωνα με τις καθοριζόμενες προδιαγραφές. Η λειτουργικότητα περιλαμβάνει τα παρακάτω:

- Σχεδιασμό και προπαρασκευή, που έχει σχέση με την εκπόνηση και προετοιμασία λεπτομερών σχεδίων, τα οποία είναι εφικτά, αποδεκτά και εφαρμόσιμα.
- Εκτέλεση, που περιλαμβάνει την ανταπόκριση στις προδιαγραφές της αποστολής, τη μέριμνα για το προσωπικό και την αποτελεσματική διαχείριση των μέσων.
- Εκτιμήσεις, που περιλαμβάνουν την αξιολόγηση της επάρκειας και αποτελεσματικότητας οποιουδήποτε συστήματος ή σχεδίου τόσο από άποψη σκοπού όσο και από άποψη αποστολής.

#### Γ. Βελτίωση

Ο καλός στρατιωτικός αγωνίζεται να αφήσει το επίπεδο λειτουργικότητας κάθε τομέα σε καλύτερη κατάσταση απ' ό,τι το βρήκε. Αρκετοί ηγέτες παρασύρονται από την προσπάθεια παρουσίασης έργου άμεσα και την επίτευξη βραχυπρόθεσμων στόχων, ώστε να επιδείξουν ένα βελτιωμένο επίπεδο, ενισχύοντας την προσωπική τους εικόνα. Τα αρνητικά αποτελέσματα αυτών των κοντόφθαλμων προτεραιοτήτων μπορεί να μη γίνονται αμέσως αντιληπτά, αλλά θα φανούν σίγουρα στο μέλλον. Η αφοσίωση του ηγέτη στο Στρατό και στους υφισταμένους του απαιτεί σοβαρό υπολογισμό των αποτελεσμάτων των ενεργειών του μακροπρόθεσμα. Οι ηγέτες στο ΣΞ θέτουν προτεραιότητες ισορροπούν μεταξύ ανταγωνιστικών επιδιώξεων. Εστιάζουν τις προσπάθειες τους σε βραχυχρόνιους και μακροχρόνιους στόχους. Παράλληλα συνεχίζουν να συναντούν προκλήσεις που συμβάλλουν στο να επιτύχουν αυτούς τους στόχους. Για την επιτυχία στο πεδίο της μάχης, οι μαχητές έχουν ανάγκη εκπαίδευσης που να οδηγεί στην τελειοποίηση των τεχνικών και τακτικών ικανοτήτων. Οι αρχές βελτίωσης παρουσιάζονται όπως παρακάτω:

- Η ανάπτυξη, που έχει σχέση με την ανάλωση, εκ μέρους του ηγέτη, επαρκούς χρόνου και προσπάθειας, ώστε να αναπτυχθούν και οι υφιστάμενοι του ως ηγέτες.
- Δημιουργία, που έχει σχέση με την ανάλωση χρόνου και πόρων για βελτίωση των μάχιμων τμημάτων και την καλλιέργεια του ηθικού κλίματος.

- Η μάθηση, που έχει σχέση με την αναζήτηση της αυτοβελτίωσης και της ανάπτυξης.

### 3.4 Επίπεδα Στρατιωτικής Ηγεσίας

Οι υψηλότερες θέσεις στην ιεραρχία αυξάνουν τις ευθύνες των ηγετών και απαιτείται να αναπτυχθούν επιπλέον χαρακτηριστικά για την απόκτηση περισσότερων γνώσεων. Ένα κομμάτι από αυτές τις γνώσεις περιλαμβάνει την κατανόηση των ευθυνών των προϊσταμένων, τους παράγοντες που επηρεάζουν τις αποφάσεις τους και το περιβάλλον στο οποίο ενεργούν. Τα διάφορα επίπεδα της στρατιωτικής ηγεσίας αντανακλούν τις διαφορετικές προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι ηγέτες, καθώς τοποθετούνται σε θέσεις αυξημένων ευθυνών. Η στρατιωτική ηγεσία διακρίνεται σε τρία επίπεδα (ΓΕΣ, 2002: 13): Άμεση, Οργανωτική και Στρατηγική (Σχ. 3.2)



Σχ.3.2 Επίπεδα Στρατιωτικής Ηγεσίας

#### 3.4.1 Άμεση Ηγεσία

Η άμεση ηγεσία είναι η πρόσωπο με πρόσωπο ηγεσία, η ηγεσία πρώτης γραμμής. Αυτή λαμβάνει χώρα στα κλιμάκια εκείνα στα οποία οι στρατιωτικοί ηγέτες είναι σε συνεχή επαφή με τους υφισταμένους τους. Οι άμεσοι ηγέτες αξιοποιούν τους κατωτέρους τους έναν προς έναν και επηρεάζουν αυτούς. Βρίσκονται δίπλα στο προσωπικό κι έτσι μπορούν να ανακαλύψουν γρήγορα τί λειτουργεί σωστά και τί όχι. Το έργο τους δίδει περισσότερη σιγουριά και λιγότερη πολυπλοκότητα σε σχέση με τα υπόλοιπα επίπεδα.

### **3.4.2 Οργανωτική Ηγεσία**

Οι οργανωτικοί ηγέτες ηγούνται αρκετών εκατοντάδων έως χιλιάδων ανθρώπων. Έχουν επιτελείο, που τους βοηθά να καθοδηγούν το προσωπικό τους και να διαχειρίζονται τα μέσα και το ανθρώπινο δυναμικό. Επίσης καθιερώνουν τις αρχές και το οργανωτικό πλαίσιο που υποστηρίζει τους υφιστάμενους ηγέτες.

### **3.4.3 Στρατηγική Ηγεσία**

Στρατηγικοί ηγέτες είναι οι αρχαιότεροι ιεραρχικά στρατιωτικοί ηγέτες. Αυτοί ηγούνται σε ανώτερα Διοικητικά κι Εθνικά επίπεδα. Εμπνέουν στρατηγικά οράματα, καθορίζουν τη δομή των δυνάμεων, καταμερίζουν τους πόρους και προετοιμάζουν τις διοικήσεις και το Στρατό για μελλοντικούς ρόλους. Οι στρατηγικοί ηγέτες εργάζονται σε ένα αβέβαιο περιβάλλον με ιδιαίτερα περίπλοκα προβλήματα που επηρεάζουν και επηρεάζονται από γεγονότα και δραστηριότητες πέραν του Στρατού.

# Κεφάλαιο 4

## Διοικητής - Μάνατζερ σε Σύγκριση με τον Ηγέτη

Μία θέση ευθύνης και διοίκησης προσωπικού δεν επιφέρει αυτόματα και τον τίτλο του ηγέτη. Υπάρχουν διαφορές μεταξύ Διοικητή ( για τις Ε.Δ) ή Μάνατζερ (για επιχειρήσεις ή οργανισμούς )και του ηγέτη.

### 4.1 Μάνατζερ ή Ηγεσία (Στις Επιχειρήσεις)

Στο επιχειρηματικό – οικονομικό περιβάλλον η θέση διοίκησης απευθύνεται στον μάνατζερ, με τον τελευταίο να στρέφει την προσοχή του περισσότερο στη λογική και στον έλεγχο. Για τη δουλειά του μάνατζερ δεν χρειάζονται ιδιαίτερες ικανότητες, παρά σκληρή δουλειά κι επιμονή. Οι μάνατζερ και οι ηγέτες διαφέρουν ως άνθρωποι, διαφέρουν στα κίνητρα αλλά και στον τελικό τρόπο σκέψης και δράσης. Υπάρχουν διαφορές στη λειτουργία μιας επιχείρησης όταν άρχεται ένας μάνατζερ από όταν ηγείται ένας ηγέτης. Παρακάτω αναφέρονται οι δρόμοι στους οποίους κινούνται και συμπεριφέρονται αμφοτέρω ( P.Kotter 2001:42)

#### 4.1.1 Μάνατζερ

Κατά τον σχεδιασμό και κατάρτιση έκαστου προϋπολογισμού ο μάνατζερ καθορίζει με κάθε λεπτομέρεια τις φάσεις και τα χρονοδιαγράμματα, ώστε να επιτευχθούν τα αναγκαία αποτελέσματα. Με τα δεδομένα των αποτελεσμάτων αυτών, δύναται στη συνέχεια να κατανέμει τους πόρους που αναγκαιούν για την επίτευξη των τελικών επιθυμητών καταστάσεων.

Στη φάση της οργάνωσης των τμημάτων της εταιρείας αλλά και κατά τη στελέχωση αυτής, ορίζει, καταρχάς, ακριβώς τη δομή που θα ακολουθηθεί, ώστε να εκπληρωθούν

οι στόχοι. Στη συνέχεια στελεχώνει τη δομή αυτή, ορίζει τα καθήκοντα, υποχρεώσεις και δικαιώματα κάθε θέσης (job description) εξασφαλίζει τις διαδικασίες που θα ακολουθηθούν και τέλος τα συστήματα τα οποία θα παρακολουθούν την υλοποίηση.

Όσον αφορά στην εμφάνιση προβλημάτων και την επίλυση τους, η στρατηγική που ακολουθεί είναι η παρακολούθηση αυτών, ο εντοπισμός κάθε απόκλισης που οδηγεί σε λάθος, και τέλος ο επανασχεδιασμός για την επίλυση των θεμάτων που προκύπτουν.

Εν κατακλείδι, το μάνατζμεντ κινείται σε πιο προβλέψιμα μονοπάτια, ακολουθεί τυποποιημένες μορφές οργάνωσης και για αυτό το λόγο επιτυγχάνει σε μεγάλο ποσοστό τους στόχους με βραχυπρόθεσμα χρονικά περιθώρια.

#### **4.1.2 Ηγέτης**

Από την άλλη πλευρά, ο ηγέτης κατά τη φάση που επιχειρεί να χαράξει τις κατευθυντήριες γραμμές του, αναπτύσσει πρώτα το όραμά του, το οποίο βρίσκεται στο μέλλον, και η στρατηγική του βασίζεται στις αλλαγές, που πρέπει να πραγματοποιηθούν, για να οδηγηθούν όλοι στην επίτευξη του οράματος αυτού.

Βασισμένος στην υλοποίηση του στόχου που έχει θέσει, καταβάλλει προσπάθεια και στο να ποδηγετήσει και τα υπόλοιπα μέλη της ομάδος προς αυτόν. Τους δείχνει με λόγια και με πράξεις ποιός είναι ο δρόμος που επιθυμεί. Στο τέλος, αυτοί που θα πειστούν, θα γίνουν κοινωνοί του οράματος, θα το υποστηρίξουν και τελικά είναι αυτοί που θα το καταφέρουν.

Κατά τη φάση που θα κληθεί να εμπνεύσει τον κόσμο του, θα χρειαστεί να επιδείξει τον τρόπο με τον οποίο θα υπερκεραστούν τα θέματα γραφειοκρατίας, πολιτικής και οποιουδήποτε άλλου τομέα δυσχεραίνει τη προσέγγιση προς τον αντικειμενικό σκοπό. Κατά τη κινητοποίηση αυτή της ομάδας, ικανοποιεί βασικές ανάγκες, οι οποίες διαφορετικά δεν ικανοποιούνται.

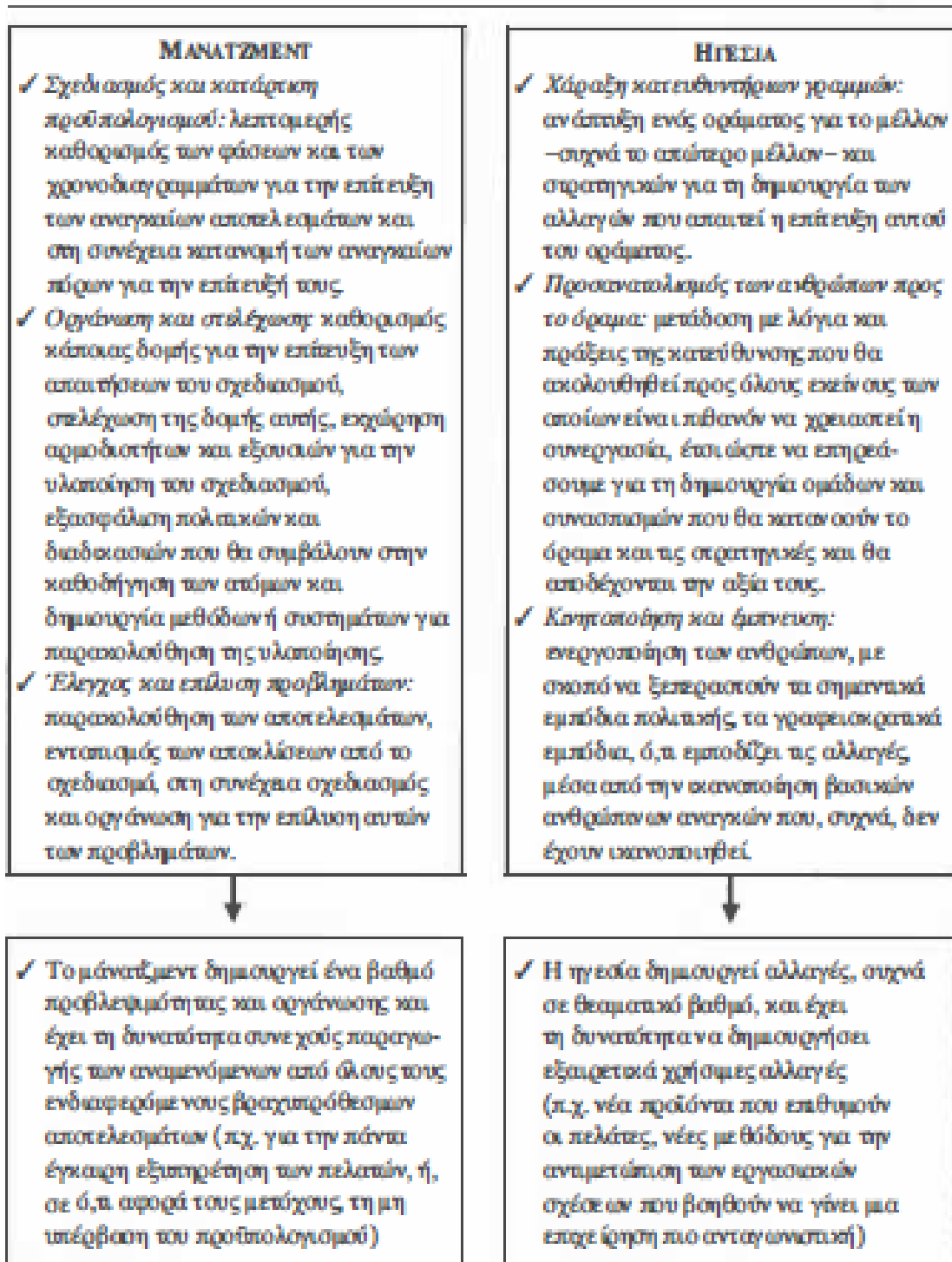
Βλέπουμε τελικά ότι η ηγεσία φέρνει αλλαγές. Καταφέρνει να υλοποιήσει στόχους, οι οποίοι διαφορετικά φαντάζουν άπιαστοι. Οι αλλαγές, εφόσον οδηγούν θετικά την επιχείρηση, γίνεται πράξη ολοκληρωτικά μόνο μέσω της ηγεσίας.

### 4.1.3 Συνοπτική Σύγκριση

Παρακάτω παρατίθενται δύο πίνακες όπου εμφανίζονται συνοπτικά οι διαφορές μεταξύ διευθυντών - ηγετών (J.Greenberg, R.Baron 2013:778)(J.Kotter,2001:42).

<i>Διευθυντές</i>	<i>Ηγέτες</i>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Διοικούν</li><li>▪ Ρυθμίζουν πώς</li><li>▪ Επικεντρώνονται στα συστήματα</li><li>▪ Κάνουν τα πράγματα σωστά</li><li>▪ Συντηρούν</li><li>▪ Στήριζονται στον έλεγχο</li><li>▪ Έχουν βραχυπρόθεσμη προοπτική</li><li>▪ Αποδέχονται το status quo</li><li>▪ Έχουν την προσοχή τους στο αποτέλεσμα</li><li>▪ Μιμούνται</li><li>▪ Αμιγλάνται τον κλάσο καλό στρατιώτη</li><li>▪ Αναγράφουν</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Καινοτομούν</li><li>▪ Ρυθμίζουν και γιατί</li><li>▪ Επικεντρώνονται στους ανθρώπους</li><li>▪ Κάνουν τα σωστά πράγματα</li><li>▪ Αναπτύσσουν</li><li>▪ Εμπνέουν εμπιστοσύνη</li><li>▪ Έχουν μια πιο μακροπρόθεσμη προοπτική</li><li>▪ Αμφισβητούν το status quo</li><li>▪ Έχουν την προσοχή τους στον ορίζοντα</li><li>▪ Επινοούν</li><li>▪ Είναι ο εαυτός τους</li><li>▪ Δείχνουν πρωτοτυπία</li></ul>

Πίν. 4.1 Συνοπτική Σύγκριση Διευθυντών – Ηγετών (πηγή Bennis & Nanus, 1985)



Πίν.4.2 Μάντζμεντ ή Ηγεσία;

## 4.2 Διοίκηση και Ηγεσία (στις Ε.Δ)

Κάθε ηγέτης στις ΕΔ κατέχει και μια διοικητική θέση (ανεξαρτήτως επιπέδου). Δε συμβαίνει όμως και το αντίθετο. Δε σημαίνει ότι κάθε διοικητής είναι και ηγέτης, ενώ κάτι τέτοιο είναι το θεμιτό. Διοικητής μπορεί κάποιος να ορισθεί. Δε νοείται όμως ηγέτης πριν χαραχθεί το όνομα του στην καρδιά και τη σκέψη των υφισταμένων του.



### **4.2.1 Διοικητής**

«Διοίκηση είναι η άσκηση καθηκόντων προϋσταμένου. Η έκταση των δικαιωμάτων και υποχρεώσεων είναι ανάλογη προς τη θέση του προϋσταμένου στην κλίμακα της διοικήσεως» (ΓΕΣ, 1984:15). Η εξουσία που παρέχεται από το νόμο, έχει σαν συνέπεια τη δύναμη επιβολής της υπακοής. Στην άσκηση της διοικήσεως του, ο διοικητής, θεματοφύλακας της εξουσίας, τη διατηρεί και τη μεταβιβάζει ακέραια. Έχει δικαίωμα και καθήκον να δίνει διαταγές και να επιβάλλει την εκτέλεση τους.

Τα παραπάνω γίνονται πράξη, εφόσον ο κάθε διοικητής διοικεί έχοντας κατά νου τις στρατιωτικές αξίες, Ειδάλλως, πολλά είναι τα παραδείγματα διοικητών που ακολουθούν το νόμιμο, με ανελαστική μορφή διοικήσεως και δίχως πηγαίο ενδιαφέρον για τους υφισταμένους.

### **4.2.2 Ηγέτης**

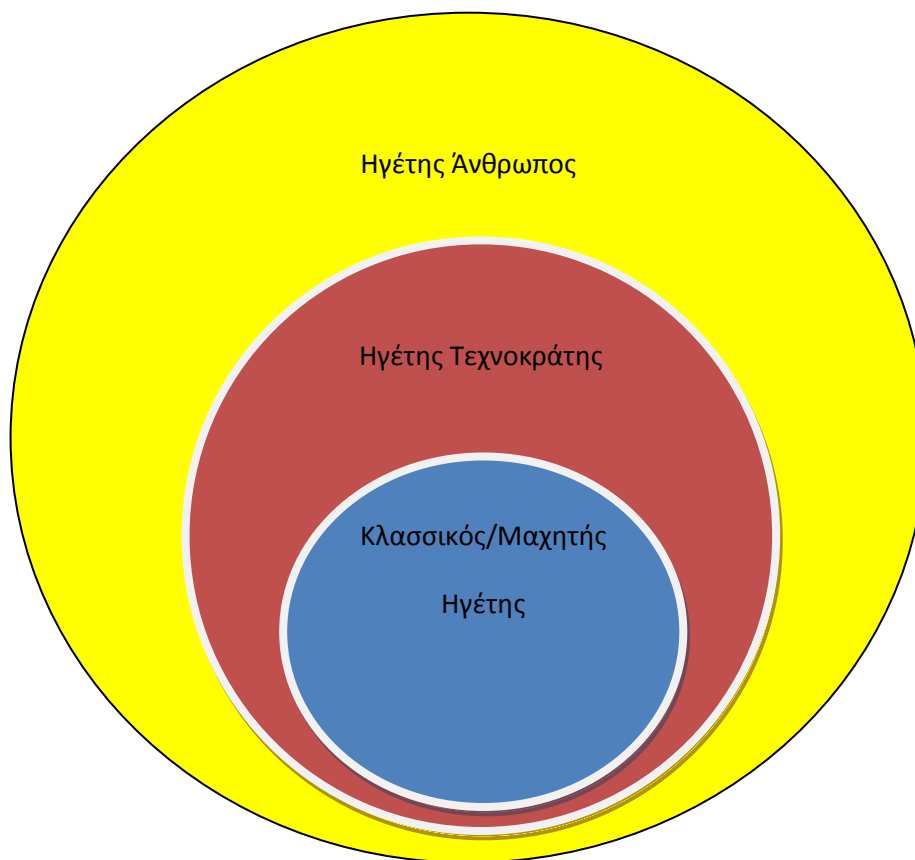
Η ικανοποίηση των απαιτήσεων του επιχειρησιακού περιβάλλοντος, πέραν των λοιπών υποχρεώσεων, επιβάλλει και την ύπαρξη ενός συστήματος παραγωγής κι επιμόρφωσης στελεχών, με ιδιαίτερες γνώσεις και ικανότητες που απαιτούν μακράς διάρκειας εκπαίδευση, ώστε να καταστούν ικανοί ηγέτες και να αντιλαμβάνονται το πολιτικό, στρατηγικό, ιστορικό και πολιτιστικό πλαίσιο ενός πολυσύνθετου κόσμου.

Έτσι, δημιουργείται το πρότυπο του σύγχρονου αξιωματικού που προσβλέπει και φιλοδοξεί να καταλάβει θέσεις ηγεσίας. Το πρότυπο αυτό θα μπορούσε να λάβει την απλή και σχηματική έκφραση (Σχ.4.1) ενός τριπτύχου, που το αποτελούν:

- Ο «κλασσικός» Ηγέτης/Ηγέτης Μαχητής, ο οποίος εμφορείται από τις στρατιωτικές αξίες. Είναι ο πετυχημένος διοικητής και επιτελής όλων των κλιμακίων σε κλαδικό, διακλαδικό και πολυεθνικό επίπεδο. Διακρίνεται από ψυχική και σωματική αντοχή, ηγετικές ικανότητες χειρισμού προσωπικού, αφοσίωση στο καθήκον, στρατιωτική τιμή και αγάπη για τη πατρίδα.
- Ο ηγέτης «τεχνοκράτης» κάτοχος της στρατιωτικής επιστήμης και τέχνης που είναι ικανός να παρακολουθεί το σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον και τις εξελίξεις της σύγχρονης τεχνολογίας και των επιστημών. Είναι ο σύμβουλος ή ο χειριστής

θεμάτων που άπτονται της αμυντικής διπλωματίας και της πολιτικό – στρατιωτικής συνεργασίας σε εθνικό και διεθνές περιβάλλον.

- Ο ηγέτης «άνθρωπος». Η πολυσύνθετη και ολοκληρωμένη προσωπικότητα πλήρως συνδεδεμένη με το κοινωνικό περιβάλλον από το οποίο προέρχεται και του οποίου τις αξίες υπηρετεί. Η απλότητα στη συμπεριφορά, οι γνώσεις γενικού ενδιαφέροντος, η κοινωνικότητα και οι επικοινωνιακές δεξιότητες συνθέτουν την προσωπικότητα που εμπνέει, δημιουργεί, καινοτομεί και αποτελεί το παράδειγμα για μίμηση.



Σχ. 4.1 Πρότυπο Ηγέτη

# Κεφάλαιο 5

## Σύγκριση Στρατιωτικής - Επιχειρηματικής Ηγεσίας

Στα προηγούμενα κεφάλαια αναπτύξαμε ξεχωριστά την έννοια της ηγεσίας για το επιχειρησιακό – οικονομικό περιβάλλον και για τις ΕΔ. Έχοντας κατά νου ό,τι αναλύσαμε, παρακάτω θα παρατεθούν τα στοιχεία εκείνα στα οποία διαφοροποιείται κάθε περιβάλλον, έναντι του άλλου, με σκοπό να διακριβωθούν οι τρόποι με τους οποίους ο ένας θα μπορέσει να καλύψει τα κενά στον άλλο.

### 5.1 Συνιστώσες Στρατιωτικής Ηγεσίας

Η στρατιωτική ηγεσία είναι διαφορετική, αφού εν γένει ο Αντικειμενικός Σκοπός (ΑΝΣΚ) κατά τη περίοδο της ειρήνης είναι η ασφάλεια του προσωπικού – υλικών – μέσων, η συντήρηση μέσων και η εκπαίδευση του προσωπικού, ενώ αποστολή του σε περίοδο κρίσης είναι η εξασφάλιση της άμυνας της χώρας, η υπεράσπιση της Εθνικής ανεξαρτησίας και η εδαφική ακεραιότητα της Πατρίδος (ΓΕΣ,1984:1). Από την άλλη πλευρά, ένας οργανισμός – επιχείρηση έχει, συνήθως, ως σκοπό το οικονομικό όφελος – κέρδος. Σε συνέχεια αυτών, παρατίθενται τα σημαντικότερα στοιχεία και παράμετροι του στρατιωτικού ηγήτορα (ΓΕΣ,1988:55).

- Δεν επιλέγει και μετά προσλαμβάνει τους « υπαλλήλους » του. Οι στρατιώτες του διατίθενται ανάλογα με το βαθμό και την ειδικότητα τους. Αν δεν έχει αρκετές, ή τις κατάλληλες ειδικότητες, τότε πρέπει να κάνει ότι καλύτερο μπορεί με ό,τι διαθέτει.

- Οι Στρατιώτες είναι πολύτιμο Εθνικό Δυναμικό και έχουν ιερή υποχρέωση να υπηρετήσουν τη Πατρίδα τους. Ορκίζονται να τηρήσουν τις υποχρεώσεις τους προς την Πατρίδα, που δεν είναι συμβατικές αλλά διαρκείς. Δε μπορεί να τους απολύσει στη στιγμή ή να τους παραγκωνίσει στις δύσκολες στιγμές.
- Η εναλλαγή του προσωπικού είναι πολύ μεγαλύτερη από μια επιχείρηση. Ένας επιχειρηματικός ηγέτης δεν έχει πρόβλημα συχνών εναλλαγών προσωπικού, σε αντίθεση με το στρατιωτικό ηγήτορα.
- Οι στρατιώτες είναι πολύ νεώτεροι από το προσωπικό των περισσότερων επιχειρήσεων. Οι περισσότεροι δεν έχουν δουλέψει ποτέ ξανά, ενώ πολλοί δεν είχαν απομακρυνθεί από το σπίτι τους. Όλοι τους πρέπει να μάθουν και να προσαρμοστούν σε έναν εντελώς καινούργιο τρόπο ζωής, όταν θα καταταγούν στο Στρατό.
- Έχει περισσότερη εξουσία στο προσωπικό απ' ότι οποιοσδήποτε άλλος ηγέτης. Οι υφιστάμενοι μπορεί να τιμωρηθούν ή να επιπληχθούν για πράξεις που θα περνούσαν απαρατήρητες σε μια δουλειά στη πολιτική ζωή.
- Η ευθύνη του για το προσωπικό δεν τελειώνει με ένα «σφύριγμα». Έχει συγκεκριμένες ευθύνες για το τί κάνουν οι στρατιώτες και κατά τη διάρκεια της υπηρεσίας και εκτός αυτής, πράγμα που δε συμβαίνει σε λοιπές υπηρεσίες ή οργανισμούς.
- Ελέγχει το χρόνο των στρατιωτών 24 ώρες το 24ωρο, αν χρειαστεί. Για τους στρατιώτες και το λοιπό εν υπηρεσία προσωπικό δεν υπάρχει δωρο εργασίας ή σαββατοκύριακα ελεύθερα. Όταν ο στρατιωτικός ηγέτης το θεωρήσει απαραίτητο, το προσωπικό θα εργαστεί πέραν του ωραρίου, δίχως καταβολή υπερωριών, για να φέρει εις πέρας την αποστολή του.

- Τέλος, το πιο σπουδαίο είναι ο στρατιωτικός ηγέτης αναμένει από το προσωπικό του να δεχτεί το ενδεχόμενο να πεθάνει στο πεδίο της μάχης, προκειμένου να επιτευχθεί η αποστολή τους.

## **5.2 Συστατικά Επιχειρηματικού Ηγέτη**

Δύο είναι τα στοιχεία, τα οποία χρήσουν ιδιαίτερη μνεία και ακολουθούν τον τίτλο του ηγέτη στο οικονομικό περιβάλλον κι έχουν όπως παρακάτω.

### **5.2.1 Αλλαγές**

Ο ηγέτης μιας επιχείρησης – οργανισμού θέλει τις αλλαγές. Βρίσκει τρόπους να ξεπερνά εμπόδια και να κάνει ό,τι νομίζει καλύτερο, όπως νομίζει, για την επίτευξη της αποστολής του. Δρα, όχι με τυποποιημένες μεθόδους, αλλά καθορίζει αυτός τις μεθόδους αυτές, βάση των γνώσεων και της εμπειρίας του (P.Kotter,2001:46). Η συγκεκριμένη ευχέρεια δεν υπάρχει σε μεγάλο βαθμό στις ΕΔ, ιδιαίτερα στα πιο χαμηλά επίπεδα διοικήσεως, όπου οι μέθοδοι διοικήσεως συχνά επιβάλλονται από τους προϊσταμένους και συχνά οι Διοικητές μικρών κλιμακίων αποτελούν απλώς εκτελεστικά όργανα.

### **5.2.2 Συναισθηματική Νοημοσύνη**

Λείπει από τις ΕΔ η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης. Παρατηρούμε πολλούς ηγέτες – μάνατζερς να το κάνουν πράξη. Τους βλέπουμε να βρίσκονται στον ίδιο τόνο με τους υφισταμένους τους, να αφοουγκράζονται τα προβλήματα τους και τελικώς να υπάρχει μια αρμονική σχέση. Αναγνωρίζοντας τα συναισθήματα τού προσωπικού, μπορείς να έχεις καλύτερη εικόνα αυτού και με τους κατάλληλους χειρισμούς να πάρεις από αυτό, το μέγιστο τής απόδοσης του.

## **5.3 Συμπεράσματα**

Κατόπιν των παραπάνω, συμπεραίνουμε πως η μεγαλύτερη έλλειψη στη στρατιωτική ηγεσία (στην πράξη και όχι στη θεωρία) είναι αυτή της συναισθηματικής νοημοσύνης. Στα Παραρτήματα «Α» και «Β» παρουσιάζονται δύο ερωτηματολόγια που διανεμήθηκαν σε στρατιωτικούς. Το μεν ερωτηματολόγιο τού Παραρτήματος «Α» δόθηκε σε αξιωματικούς και αφορά τη διοίκηση των υφισταμένων τους, το δε τού Παραρτήματος

«Β» δόθηκε σε διάφορα στελέχη τω ΕΔ και αφορά στη διοίκησή τους από τους προϊσταμένους τους. Τα αποτελέσματα αποδεικνύουν ότι οι προϊστάμενοι δεν γνωρίζουν την κάθε κατάσταση που βιώνουν οι υφιστάμενοι τους, δεν «μπαίνουν» στη θέση τους και αδυνατούν στο να αναγνωρίσουν τα συναισθήματα τους (στο μεγαλύτερο ποσοστό). Δεν υπάρχει κάποια ενημέρωση για το πώς θα έρθουν κοντά στο προσωπικό τους στη πράξη και όχι στα λόγια.

Το 62% των προϊσταμένων και το 72% των υφισταμένων απάντησε πως το χαρακτηριστικό που λείπει από τους προϊσταμένους, οι οποίοι θα πρέπει να καταλαμβάνουν όχι μόνο διοικητική αλλά και ηγετική θέση, είναι η συναισθηματική νοημοσύνη. Σε επόμενες ερωτήσεις που έγιναν προς τους αξιωματικούς, οι οποίοι κατέχουν ηγετικές θέσεις, με τις απαντήσεις που δόθηκαν γίνεται σαφές ότι λείπει η στενή επαφή με τον κατώτερο. Συνήθως, αυτό οφείλεται σε παλιές τακτικές και συνήθειες, κατά τις οποίες ο Αξιωματικός έπρεπε να είναι σε απόσταση από τον υφιστάμενο του, ώστε ο τελευταίος να τον σέβεται. Σήμερα οι εποχές έχουν αλλάξει και εξελίσσονται. Δε γίνεται να διοικείς και να μην νοιώθεις τον παλμό αυτών που διοικείς. Δε γίνεται να μην καταλαβαίνεις τις ανησυχίες, τις αδυναμίες και τα θέλω τους. Είναι πολλοί εξ αυτών των αξιωματικών οι οποίοι προσπαθούν να διορθώσουν τα παλιά λάθη και φιλοσοφίες. Σε άλλες ερωτήσεις, και σε συνέχεια της προσωπικής έρευνα που διεξήχθη, που πραγματοποιήθηκαν προς πλήθος υπαξιωματικών και οπλιτών, διαπιστώθηκαν τα ίδια στοιχεία που ελλείπουν από τη σημερινή ηγεσία. Λίγοι είναι αυτοί οι οποίοι αφουγκράζονται τις σκέψεις και τα προβλήματα τους. Αλλά αυτούς τους λίγους είναι πρόθυμοι να ακολουθήσουν οι πολλοί. Από προσωπική εμπειρία, λόγω εργασίας, θα τόνιζα, ως προσωπική άποψη, ότι με το να έρχεσαι πιο κοντά στο προσωπικό, διατηρώντας πάντα διακριτούς τους ρόλους του ο καθένας, επιτυγχάνονται μεγαλύτερα αποτελέσματα σε εργασιακό επίπεδο αλλά και στο ηθικό κομμάτι του υφισταμένου, το οποίο είναι σημαντικό για να συνεχίσει την υψηλή απόδοση στην εργασία και να γίνει κοινωνός τού οράματος που ο προϊστάμενος έχει θέσει.

# Κεφάλαιο 6

## Συναισθηματική Νοημοσύνη

Λόγω των συμπερασμάτων του προηγούμενου κεφαλαίου κρίνεται σκόπιμο να αναφερθούν οι ηγετικές δεξιότητες που αφορούν στη συναισθηματική νοημοσύνη (P. Goleman, 2002 :271)

### 6.1 Αυτοεπίγνωση

Περιλαμβάνει τη συναισθηματικά αυτοεπίγνωση, την ακριβή αυτοαξιολόγηση και την αυτοπεποίθηση. Τα στοιχεία αυτά αναλύονται όπως παρακάτω.

#### 6.1.1 Συναισθηματική Αυτοεπίγνωση

Ο ηγέτης αναγνωρίζει πως τα συναισθήματα του επηρεάζουν όχι μόνο τον ίδιο, αλλά και την απόδοση του στην εργασία. Συνήθως αντιλαμβάνεται καλύτερα την γενική εικόνα μιας κατάστασης σύνθετης. Μπορεί έτσι να πείσει για το όραμα του.

#### 6.1.2 Ακριβής Αυτοαξιολόγηση

Ο ηγέτης γνωρίζει πού υστερεί. Δέχεται πρόθυμα από άλλους προτάσεις για βελτίωση, ενώ θεωρεί τη καλοπροαίρετη κριτική ως εποικοδομητική. Ξέρει πότε να ζητήσει βοήθεια και σε ποιό τομέα να προσπαθήσει περισσότερο.

#### 6.1.3 Αυτοπεποίθηση

Αυτός που κατέχει ηγετική θέση και έχει επίγνωση των δυνατοτήτων του, μπορεί να εκμεταλλευτεί στο έπακρο κάθε πτυχή των θετικών στοιχείων που κατέχει. Έτσι ένα δύσκολο έργο που μπορεί να του ανατεθεί δεν αντιμετωπίζεται με απροθυμία, πολλώ δε μάλλον με ευχαρίστηση. Η σιγουριά για τον εαυτό του είναι ένα από τα στοιχεία που τον κάνουν να ξεχωρίζει.

## **6.2 Αυτοδιαχείριση**

Περιλαμβάνει τον αυτοέλεγχο, τη διαφάνεια, τη προσαρμοστικότητα, την επίτευξη, τη πρωτοβουλία και την αισιοδοξία. Τα στοιχεία αυτά αναλύονται παρακάτω.

### **6.2.1 Αυτοέλεγχος**

Ο ηγέτορας με αυτοέλεγχο μπορεί να διαχειριστεί κάθε παρόρμηση ενώ και κάθε αρνητικό συναίσθημα μπορεί να το μετατρέψει σε θετική ενέργεια. Ένα τέτοιο άτομο διακρίνεται για τη ψυχραιμία την οποία τηρεί, ακόμη και σε δύσκολες καταστάσεις και συνθήκες πίεσης, ενώ η διαύγεια στη σκέψη και κρίση τον ακολουθούν.

### **6.2.2 Διαφάνεια**

Ως διαφανής χαρακτηρίζεται ο ηγέτης ο οποίος κάνει πράξη τις αξίες στις οποίες πιστεύει. Η διαφάνεια αυτή παίρνει σάρκα και οστά με την ειλικρινή έκφραση των συναισθημάτων του, με τις πράξεις και τα έργα που ακολουθούν το μονοπάτι των αξιών. Ξέρει ότι δεν είναι αλάνθαστος και παραδέχεται ανοικτά τα σφάλματα του προσπαθώντας να μην τα επαναλάβει.

### **6.2.3 Προσαρμοστικότητα**

Η προσαρμοστικότητα διακρίνει κάθε επιτυχημένο ηγέτη. Οι διαφορετικές απαιτήσεις της καθημερινότητας δεν θα τον βγάλουν από τη πορεία του. Αντιθέτως, μπορεί να προσαρμοστεί στις νέες συνθήκες, να τις αντιμετωπίσει και τέλος να παρουσιάζει ευελιξία σε κάθε νέα πρόκληση. Καταστάσεις οι οποίες δεν έχουν ξαναπαρουσιαστεί αντιμετωπίζονται άνετα και με ευστροφία.

### **6.2.4 Επίτευξη**

Ένας ηγέτης, σε αυτή τη περίπτωση, θέτει βάσεις για να ωθήσουν τον ίδιο και στη συνέχεια και την υπόλοιπη ομάδα, να αυξήσουν την αποδοτικότητα τους. Οι βάσεις αυτές, όπως και οι στόχοι και οι κατευθύνσεις που θέτει είναι εφικτοί και όχι εξωπραγματικοί. Είναι μετρήσιμοι, ώστε να παρακολουθείται η επιτυχία και η πρόοδος. Αυτός ο ηγέτης προσπαθεί συνεχώς να βελτιώνεται, να μαθαίνει πώς να το κάνει αυτό και να το διδάσκει και στους υφισταμένους του.

### **6.2.5 Πρωτοβουλία**



Η πρωτοβουλία είναι κύριο χαρακτηριστικό κάθε επιτυχημένου ηγέτη. Μέσο στο εύρος δράσης που διαθέτει, δύναται να στρέψει τις κατευθυντήριες γραμμές του προς τα εκεί που νομίζει ότι είναι η επιτυχία κατά περίπτωση. Αξιοποιεί κάθε ευκαιρία που παρουσιάζεται και δεν αφήνει απλώς να «κυλήσουν τα πράγματα». Μέσω κάθε πρωτοβουλίας που λαμβάνει επιθυμεί να δημιουργήσει τις καλύτερες προοπτικές για το μέλλον.

### **6.2.6 Αισιοδοξία**

Ως αισιόδοξος θεωρείται ένας ηγέτης που δεν τα βάζει κάτω, παρά τις αντιξοότητες που μπορεί να αντιμετωπίσει. Βλέπει τις αναποδιές ως πρόκληση και όχι ως εμπόδιο ή απειλή. Δεν δίνει σημασία στα αρνητικά των άλλων, αλλά τονίζει τα θετικά και αναμένει το βέλτιστο από αυτούς. Κάθε αλλαγή πιστεύει ότι είναι για το καλύτερο και δεν παραμένει στα αρνητικά μιας ενέργειας, αλλά μαζεύει τα θετικά και σε αυτά στηρίζεται για το μέλλον.

## **6.3 Κοινωνική Επίγνωση**

Εδώ περιλαμβάνεται η ενσυναίσθηση, η οργανωτική επίγνωση και η εξυπηρέτηση και αναλύονται όπως παρακάτω.

### **6.3.1 Ενσυναίσθηση**

Σε αυτή τη περίπτωση ο ηγέτης μπορεί με το χαρακτηριστικό αυτό να νοιώθει τα ακριβή συναισθήματα, όσο διαφορετικά και αν είναι, ενός ατόμου ή ακόμη και μιας ομάδας. Μπορεί να μπει στη θέση ενός συνομιλητή, να μην φοβηθεί να δει τις καταστάσεις από μια διαφορετική οπτική γωνία και να σχηματίσει μια ολοκληρωμένη εικόνα των περιστάσεων. Έτσι δύναται να καταλάβει και στη συνέχεια παρακινήσει άτομα διαφορετικής προέλευσης, εκπαίδευσης και ιδεών – αξιών.

### **6.3.2 Οργανωτική Επίγνωση**

Έχοντας σε μεγάλο βαθμό το χαρακτηριστικό αυτό, ένας ηγέτης αναπτύσσει την ικανότητα να ξεχωρίζει κάθε σχέση εξουσίας μεταξύ των ατόμων, να διακρίνει ποια κοινωνικά δίκτυα λειτουργούν καλά, ενώ αντιλαμβάνεται και την εξουσία του εργατικού χώρου, όπως αυτή παρουσιάζεται καθημερινά στο εργασιακό περιβάλλον. Η εξουσία αυτή σε συνάρτηση με τις αξίες που διέπουν έναν οργανισμό δείχνουν πού και

πώς οδηγείται ο οργανισμός αυτός, με τον ηγέτη να μπορεί να εκμεταλλευτεί, προς το συμφέρον της αποστολής του, κάθε πτυχή των εξουσιών που διακρίνει.

### **6.3.3 Εξυπηρέτηση**

Η εξυπηρέτηση αυτή αναφέρεται στη παρεχόμενη από τους εργαζομένους προς τους πελάτες. Αυτή προωθεί ο ηγέτης και προσπαθεί να παρακινήσει τους εργαζομένους να προσφέρουν, καθόσον έτσι δημιουργείται ένα συναισθηματικό κλίμα με την πελατεία. Ένας τέτοιος ηγέτης θέτει και τον εαυτό του στη διάθεση των άλλων.

## **6.4 Διαχείριση Σχέσεων**

Εδώ περιλαμβάνονται η έμπνευση, η επιρροή, η ανάπτυξη των άλλων, ο καταλύτης αλλαγών, η διαχείριση συγκρούσεων και η ομαδική δουλειά και συνεργατικότητα. Αναλύονται όπως παρακάτω.

### **6.4.1 Έμπνευση**

Έχοντας το χαρακτηριστικό αυτό, ένας ηγέτης μπορεί να κάνει τους υφισταμένους του να ενστερνισθούν το όραμα του και να προσπαθήσουν ακόμη περισσότερο για αυτό. Εμπνέοντας τους άλλους, ξεπερνάς τα καθημερινά εμπόδια και ο κοινός τελικός σκοπός γίνεται ιδέα, την οποία όλοι προσπαθούν να φτάσουν.

### **6.4.2 Επιρροή**

Η επιρροή είναι μια έννοια που περιλαμβάνει μεγάλο εύρος χαρακτηριστικών. Η ικανότητα να επικοινωνείς, να βρεις το κατάλληλο κοινό, να αντιληφθείς τις ανάγκες του κοινού αυτού και να τέλος να ηγηθείς αυτού, συνιστά όλη την ουσία της επιρροής. Μπορεί έτσι ο ηγέτης, με αυτό το χαρακτηριστικό, να μεταδώσει ό,τι θέλει σε ένα άτομο ή ομάδα.

### **6.4.3 Ανάπτυξη των Άλλων**

Με το να επιθυμεί ένας ηγέτης να αναπτυχθεί το προσωπικό που τον περιβάλλει, δείχνει ότι το ενδιαφέρον του είναι γνήσιο. Υποβοηθά έτσι και το στόχο του, εφόσον θα λειτουργεί η ομάδα με καλύτερα και πιο αποδοτικά μέλη. Η ανατροφοδότηση (feedback) που μπορεί να προσφέρει τον καθιστά και καλό σύμβουλο ή μέντορα.

#### **6.4.4 Καταλύτης Αλλαγών**

Λειτουργώντας ο ηγέτης με αυτό το χαρακτηριστικό στο μυαλό του, μπορεί να διακρίνει πότε είναι η σωστή ώρα για αλλαγές, είτε μεγάλες είτε μικρές. Ακόμα και όταν υπάρχουν φωνές αντίδρασης και θέτουν εμπόδια για μια αλλαγή, ο ηγέτης πρέπει να υπερασπίζει τη γνώμη του και να προχωρά στις αλλαγές που έχει αποφασίσει και που θεωρεί ότι γίνονται για την εκπλήρωση του κοινού στόχου.

#### **6.4.5 Διαχείριση Συγκρούσεων**

Ένας ηγέτης πρέπει να έχει την ικανότητα, όταν υπάρχει μια διαμάχη ή σύγκρουση, να ακούει όλες τις πλευρές, να καταλαβαίνει κάθε οπτική γωνία, να σχηματίζει τη δική του ολοκληρωμένη άποψη επί του θέματος και τελικώς να δίνει τη «σολομώντειο λύση», ώστε να ικανοποιούνται οι πάντες. Με τη χρυσή τομή τού προβλήματος κι έχοντας ακούσει και αφουγκραστεί όλες τις αντιμαχόμενες πλευρές, μπορεί να διοχετεύσει, πλέον, όλη την ενέργεια της ομάδας προς την κατεύθυνση του κοινού σκοπού.

#### **6.4.6 Ομαδική Δουλειά και Συνεργατικότητα**

Όντας «ομαδικός παίχτης» και υιοθετώντας ένα πιο δημοκρατικό στυλ ηγεσίας (όπως αναπτύχθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο), ένας ηγέτης μπορεί να δημιουργήσει τις βέλτιστες συνθήκες εργασίας. Με τη θέληση να βοηθήσει το συνάδερφο και να τον σέβεται, δίνει το παράδειγμα και στους υπόλοιπους, οπότε και δεσμεύεται οικιοθελώς ο καθένας για την επίτευξη των προσχεδιασμένων. Ενισχύεται το ομαδικό πνεύμα κι ενισχύονται οι συναδελφικές σχέσεις, αφήνοντας στην άκρη τις τυπικές εργασιακές υποχρεώσεις.

# Κεφάλαιο 7

## Στρατιωτική Διαδικασία

### Λήψεως Απόφασης

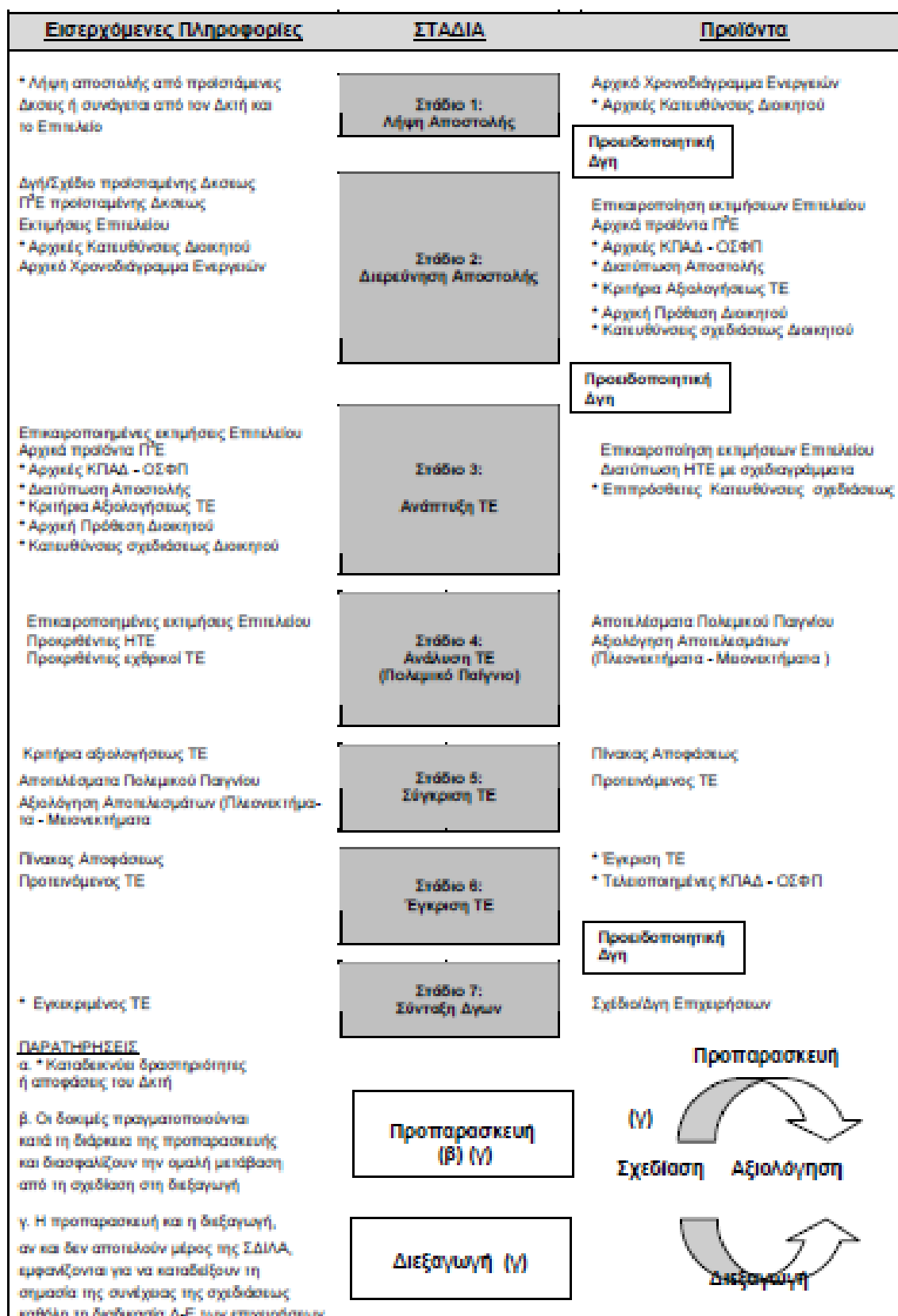
Αφού αναλύσαμε την συναισθηματική νοημοσύνη, στο κεφάλαιο αυτό θα αναφέρουμε μια από τις βασικές μεθοδολογίες σχεδιάσεως που χρησιμοποιείται στο Στρατό Ξηράς και η οποία αναπτύχθηκε πρόσφατα. Έτσι, θα μπορέσουμε να οδηγηθούμε σε συμπεράσματα, για το πώς η συναισθηματική νοημοσύνη θα βοηθήσει κάθε στρατιωτικό ηγέτη όταν εφαρμόζει τη ΣΔΙΛΑ.

#### 7.1 Ορισμός

«Η Στρατιωτική Διαδικασία Λήψης Απόφασης (ΣΔΙΛΑ), είναι μια επαναλαμβανόμενη μεθοδολογία σχεδιάσεως, η οποία ενσωματώνει τις ενέργειες του Διοικητού, του Επιτελείου και των υφισταμένων και λοιπών Διοικήσεων και Υπηρεσιών, με σκοπό τη κατανόηση της κατάστασεως και της αποστολής, την ανάπτυξη, ανάλυση και σύγκριση τρόπων ενεργείας (ΤΕ), την επιλογή του καταλληλότερου τρόπου ενεργείας και τη σύνταξη σχεδίου ή διαταγής για εκτέλεση προς εκπλήρωση της αποστολής» (ΓΕΣ,2014: 59).

Η ΣΔΙΛΑ εφαρμόζεται σε όλο το φάσμα του πολέμου (συρράξεως) και σε όλο το εύρος των στρατιωτικών επιχειρήσεων. Η ΣΔΙΛΑ βοηθά στην οργάνωση των σκέψεων του Διοικητή και του Επιτελείου για τη λήψη απόφασης. Η ΣΔΙΛΑ, επίσης, είναι μια μεθοδολογία η οποία (με τροποποιήσεις κατά περίπτωση) μπορεί να βοηθήσει έναν ηγέτη στην καθημερινότητα του να λάβει αποφάσεις.

Τα στάδια της παρουσιάζονται στο Σχ. 7.1



Σχ. 7.1 Στάδια ΣΔΙΔΑ

## 7.2 Χαρακτηριστικά

Τα πλεονεκτήματα της ΣΔΙΛΑ, έναντι οποιασδήποτε άλλης μεθοδολογίας σχεδίασεως, είναι τα παρακάτω:

- Αναλύονται και συγκρίνονται διάφοροι ημέτεροι κι εχθρικοί τρόποι ενεργείας, για τον προσδιορισμό του ΗΤΕ.
- Παρέχει τον βέλτιστο συντονισμό και συγχρονισμό μεταξύ της σχεδίασεως και της έκδοσης διαταγών.
- Ελαχιστοποιεί την περίπτωση να παραβλεφθούν σημαντικές πτυχές της επιχείρησης.
- Υποβοηθά το Επιτελείο να διαβλέπει τις μελλοντικές επιχειρήσεις και να σχεδιάζει για αυτές.

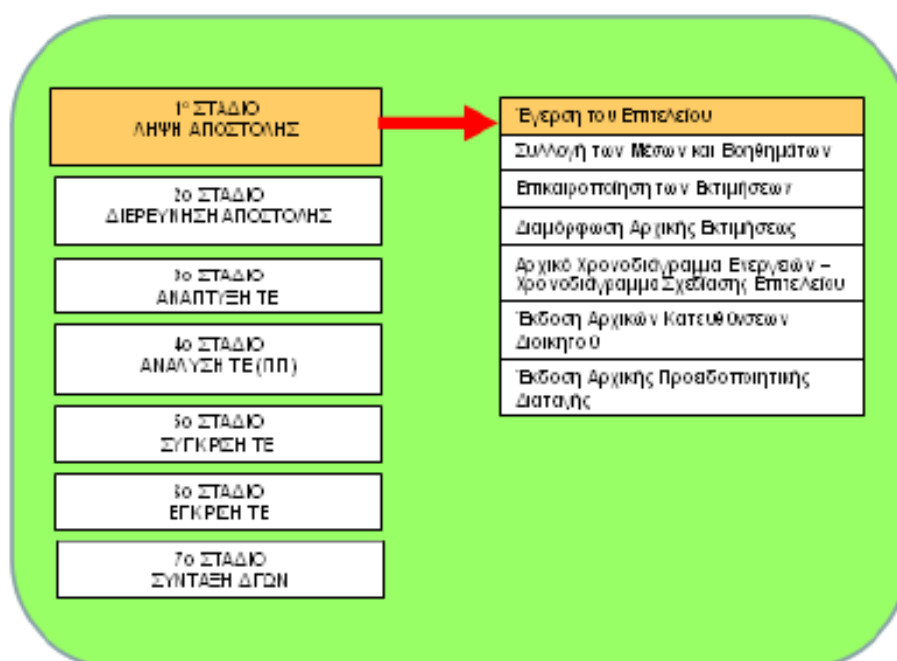
Από την άλλη πλευρά, το μειονέκτημα της ΣΔΙΛΑ είναι ότι απαιτεί χρόνο. Όσοι περισσότεροι χρόνος δεσμεύεται από το Επιτελείο για τη σχεδίαση, τόσο λιγότερος διατίθεται στους υφισταμένους για την αντίστοιχη σχεδίαση, προπαρασκευή και διεξαγωγή της επιχείρησης. Επιπλέον, η σπατάλη χρόνου για τη σχεδίαση, αντί της προπαρασκευής και διεξαγωγής, σημαίνει παροχή χρόνου στον εχθρό για βελτίωση της κατάστασης του (σε εμπόλεμη περίοδο) ή όξυνση του προβλήματος που έχει τεθεί και για το οποίο αποφασίζουμε, χάσιμο ευκαιριών και αποπροσανατολισμός από το στόχο μας (σε ειρηνική περίοδο).

## 7.3 Αποτελέσματα

Παρατηρούμε πως το βασικό εργαλείο σχεδίασεως ενός στρατιωτικού ηγέτη, η ΣΔΙΛΑ, έχει ένα σοβαρό μειονέκτημα που είναι η απαίτηση μεγάλων χρονικών περιθωρίων υλοποίησης. Ήδη έχουν προβλεφθεί κάποια στοιχεία ως λύση (ηλεκτρονικά βοηθήματα, χρήση έτοιμων κενών εντύπων κλπ) αλλά το πρόβλημα τού χρόνου παραμένει. Ο μόνος τρόπος να μειωθεί ο απαιτούμενος χρόνος, είναι να δουλέψει το προσωπικό με τη

μέγιστη απόδοση. Αυτό δε γίνεται χωρίς τη σωστή παρακίνηση και η παρακίνηση δε γίνεται όταν λείπει ένας ηγέτης.

Ειδικότερα, υπάρχουν συγκεκριμένες ενέργειες των υφισταμένων (Επιτελείου) κατά τα στάδια της ΣΔΙΛΑ, όπου η προσωπική επαγρύπνηση και απόδοση κάθε στελέχους κατέχουν σπουδαίο ρόλο στην ολοκλήρωση τού συγκεκριμένου σταδίου. Στο 1<sup>ο</sup> Στάδιο (Λήψη Αποστολής) σαν πρώτη ενέργεια είναι η έγερση τού Επιτελείου (Σχ. 7.2) Η ταχύτητα, η απόδοση και η κινητοποίηση του προσωπικού εξαρτάται από τις κατευθύνσεις του Διοικητή και κατά πόσο φαίνεται στα μάτια των υφισταμένων του σαν ηγέτης.



Σχ. 7.2 1<sup>η</sup> Ενέργεια τού 1<sup>ου</sup> Σταδίου

Επίσης, κατά το 2<sup>ο</sup> Στάδιο της ΣΔΙΛΑ, η 14<sup>η</sup> και η 15<sup>η</sup> ενέργεια, αφορούν στην πρόθεση του Διοικητή και στις κατευθύνσεις σχεδίασεως αυτού (Σχ. 7.3). Ο Διοικητής δε μπορεί να πείσει για την πρόθεση του και να δώσει τις γενικές κατευθυντήριες γραμμές, εάν δεν έχει εμπνεύσει από πριν και πείσει το προσωπικό για το κοινό σκοπό. Όλα αυτά θα πρέπει το Επιτελείο να τα αποτυπώσει σε μια διαταγή.



Σχ. 7.3 2ο Στάδιο ΣΔΙΔΑ



# Κεφάλαιο 8

## Επίλογος - Συμπεράσματα

Για την εκπλήρωση της αποστολής του, ένας στρατιωτικός ηγέτης, χρησιμοποιεί ως βασική μεθοδολογία σχεδιάσεως τη «Στρατιωτική Διαδικασία Λήψης Απόφασης». Καθ' όλη, όμως, τη διάρκειά της, εργάζεται προσωπικό, το οποίο πρέπει να παρακινήσει ο στρατιωτικός ηγέτης, ώστε αυτό να προσφέρει το μέγιστο δυνατό των δυνατοτήτων του. Μόνο έτσι θα μπορέσει να υπερκεραστεί το μειονέκτημα της ΣΔΙΛΑ, το οποίο είναι η απαίτηση μεγάλων χρονικών ορίων υλοποίησης.

Το θέμα της παρακίνησης έρχεται να ενισχύσει η συναισθηματική νοημοσύνη. Η έγνοια για τον συνάδελφο, ο αφουγκρασμός των προβλημάτων του και τελικών η λύση που μπορεί να δώσει για αυτόν, είναι τα στοιχεία τα οποία ο υφιστάμενος θα εκτιμήσει και θα εργαστεί στο 100%. Εφ' όσον ακολουθούνται οι στρατιωτικές αξίες, υπάρχουν ηγέτες που κινούνται στο στρατιωτικό πλαίσιο ανάπτυξης ηγητόρων και δημιουργούνται πρότυπα ηγετών (όπως αναπτύχθηκαν σε προηγούμενα κεφάλαια), τότε μόνο η υιοθέτηση της συναισθηματικής νοημοσύνης απομένει για να ολοκληρωθεί ένα άτομο ως ηγέτης, να επιτύχει στην αποστολή του και να θέσει τις βάσεις της επιτυχούς παρακίνησης των υφισταμένων του σε κάθε τομέα της καθημερινότητας τους.

Μελλοντική έρευνα: Η ηγεσία στο Στρατό Ξηράς για την επίλυση των προβλημάτων των στρατευμένων νέων.

# Παράρτημα Α

## Ερωτηματολόγιο

### Προϊσταμένων

Το ερωτηματολόγιο αυτό αφορά στην επισήμανση των κύριων χαρακτηριστικών που ελλείπονται από τη διοικητική συμπεριφορά

Συμμετέχοντας στην έρευνα διατηρείτε την ανωνυμία σας.  
Σας ευχαριστώ για την συμμετοχή σας!

Παρακαλώ όπως συμπληρώσετε τα παρακάτω πεδία:

1. Πόσα χρόνια υπηρετείτε στο ΣΕ;  
0 έως 5 .....  
5 έως 10 .....  
10 έως 15 .....  
15 έως 20 .....  
Πάνω από 20 .....
2. Έχετε καταλάβει ποτέ θέση διοίκησης προσωπικού;  
Ναι.....  
Όχι .....
3. Ποιο είναι κατά τη γνώμη σας το πιο σημαντικό χαρακτηριστικό ενός Διοικητή;  
Νομιμότητα .....  
Δικαιοσύνη .....  
Να έρχεσαι κοντά στο προσωπικό (συναισθηματική νοημοσύνη).....  
Να δίνεις στο προσωπικό ότι θέλει .....  
Άλλο .....

4. Τί νομίζετε ότι λείπει από τους περισσότερους Διοικητές ώστε να χαρακτηρισθούν ηγέτες;

.....  
.....

5. Βαθμονομήστε σε σειρά σπουδαιότητας τα παρακάτω χαρακτηριστικά ενός Διοικητή, που πρέπει να έχει (εάν δεν συμφωνείτε με κάποιο χαρακτηριστικό μην το αριθμείτε).

Νόμιμος.....

Δίκαιος .....

Συνάδελφος .....

Ηγέτης .....

Αισιόδοξος .....

Λαμβάνει Πρωτοβουλίες .....

Οργανωτικός .....

6. Χαρακτηρίστε τον τρόπο με τον οποίο εσείς πιστεύετε ότι διοικήσατε (εάν έχετε διοικήσει) το προσωπικό σας με ένα από τα παρακάτω:

Νομιμότητα .....

Δικαιοσύνη .....

Να έρχεσαι κοντά στο προσωπικό (συναισθηματική νοημοσύνη).....

Να δίνεις στο προσωπικό ότι θέλει .....

Άλλο.....

.....

### Δημογραφικά Στοιχεία

Φύλλο: Άνδρας

Γυναίκα

Ηλικία: \_\_\_\_\_

Οικογενειακή Κατάσταση: \_\_\_\_\_

**ΤΕΛΟΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ**

**Σας ευχαριστώ για τον χρόνο σας**

# Παράρτημα Β

## Ερωτηματολόγιο Υφισταμένων

Το ερωτηματολόγιο αυτό αφορά στην επισήμανση των κύριων χαρακτηριστικών που ελλείπονται από τη διοικητική συμπεριφορά

Συμμετέχοντας στην έρευνα διατηρείτε την ανωνυμία σας.

Σας ευχαριστώ για την συμμετοχή σας!

Παρακαλώ όπως συμπληρώσετε τα παρακάτω πεδία:

1. Πόσα χρόνια υπηρετείτε στο ΣΕ;

0 έως 5 .....

5 έως 10 .....

10 έως 15 .....

15 έως 20 .....

Πάνω από 20 .....

2. Ποιο είναι κατά τη γνώμη σας το πιο σημαντικό χαρακτηριστικό ενός Διοικητή που διοικεί εσάς;

Νομιμότητα .....

Δικαιοσύνη .....

Να έρχεσαι κοντά στο προσωπικό (συναισθηματική νοημοσύνη).....

Να δίνεις στο προσωπικό ότι θέλει .....

Άλλο .....

3. Τί νομίζετε ότι λείπει από τους περισσότερους Διοικητές (ως προϊσταμένους σας) ώστε να χαρακτηρισθούν ηγέτες;

.....

.....

4. Βαθμονομήστε σε σειρά σπουδαιότητας τα παρακάτω χαρακτηριστικά ενός Διοικητή, που πρέπει να έχει (εάν δεν συμφωνείτε με κάποιο χαρακτηριστικό μην το αριθμείτε).

Νόμιμος.....

Δίκαιος .....

Συνάδελφος .....

Ηγέτης .....

Αισιόδοξος .....

Λαμβάνει Πρωτοβουλίες .....

Οργανωτικός .....

5. Χαρακτηρίστε τον τρόπο με τον οποίο οι περισσότεροι Διοικητές που είχατε, έχουν διοικήσει:

Νομιμότητα .....

Δικαιοσύνη .....

Να έρχεσαι κοντά στο προσωπικό (συναισθηματική νοημοσύνη).....

Να δίνεις στο προσωπικό ότι θέλει .....

Άλλο.....

.....

### Δημογραφικά Στοιχεία

Φύλλο: Άνδρας

Γυναίκα

Ηλικία: \_\_\_\_\_

Οικογενειακή Κατάσταση: \_\_\_\_\_

**ΤΕΛΟΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ**

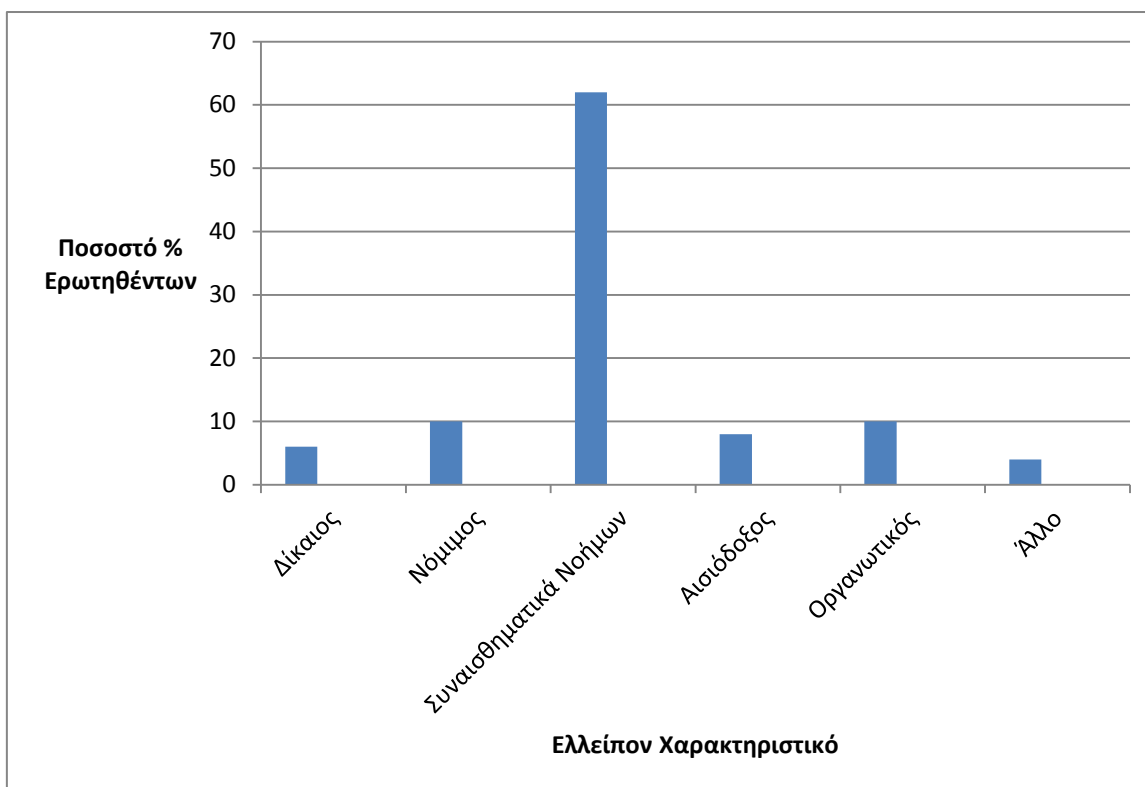
**Σας ευχαριστώ για τον χρόνο σας**

# Παράρτημα Γ

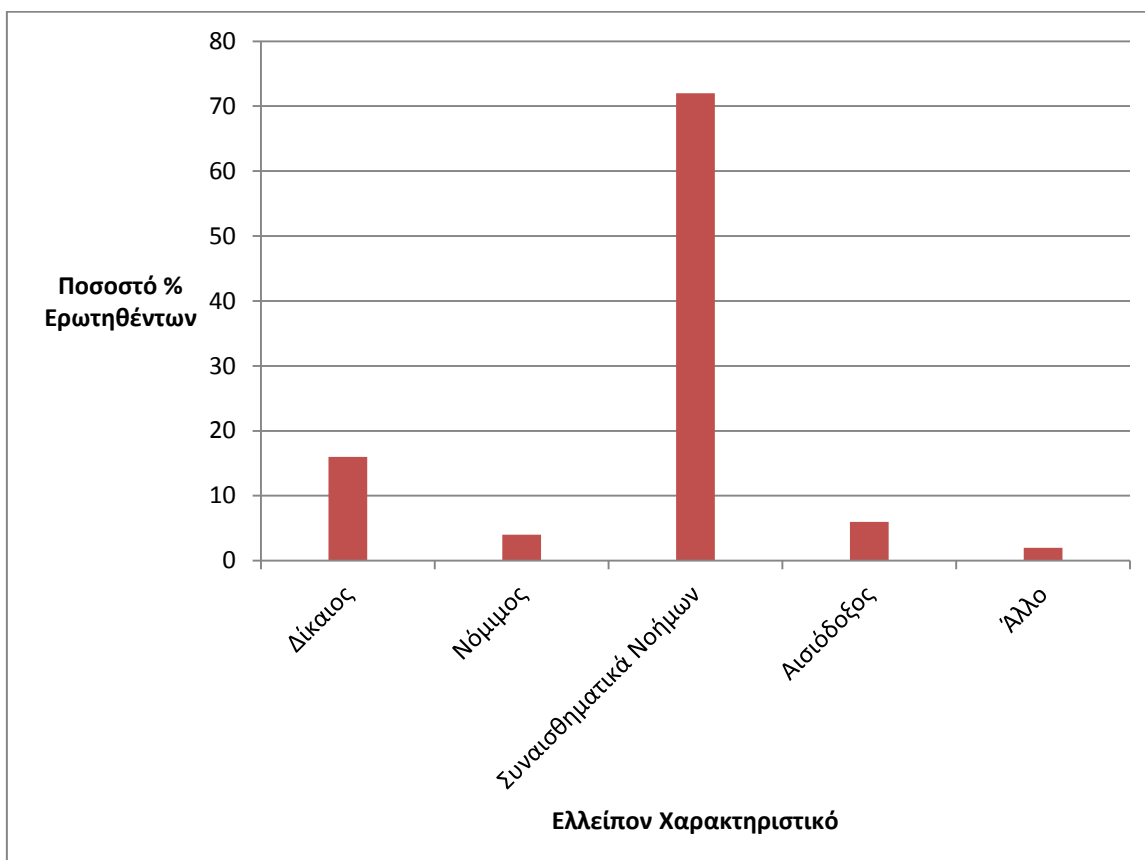
## Στατιστικά Αποτελέσματα

Σε δείγμα 50 προϊσταμένων (Αξιωματικών) και 50 υφισταμένων (διάφορα στελέχη του ΣΞ), παρουσιάζονται τα παρακάτω αποτελέσματα , που αφορούν στην μεγαλύτερη έλλειψη στη διοίκηση.

### Γ.1 Αποτελέσματα Προϊσταμένων



## Γ.2 Αποτελέσματα Υφισταμένων



# Γλωσσάριο

1. ΑΝΣΚ Αντικειμενικός Σκοπός
2. ΓΕΣ Γενικό Επιτελείο Στρατού
3. Δγη Διαταγή
4. Δ – Ε Διοίκηση – Έλεγχος
5. ΕΔ Ένοπλες Δυνάμεις
6. ΕΕ Εγχειρίδιο Εκστρατείας
7. ΗΤΕ Ημέτερος Τρόπος Ενεργείας
8. ΚΠΑΔ Κύριες Πληροφοριακές Απαιτήσεις Διοικητή
9. Π<sup>3</sup>Ε Προπαρασκευή Πληροφοριών Περιοχής Επιχειρήσεων
10. ΟΣΦΠ Ουσιώδη Στοιχεία Φίλιων Πληροφοριών
11. ΣΔΙΛΑ Στρατιωτική Διαδικασία Λήψης Απόφασης
12. ΣΚ Στρατιωτικός Κανονισμός



13. ΣΕ Στρατός Ξηράς
14. ΤΕ Τρόπος Ενεργείας
15. ΤΥΕΣ Τυπογραφείο Ελληνικού Στρατού

# Βιβλιογραφία

1. Canadian Armed Forces (2007), *Command in Land Ops*
2. Cialdini (2008), *Η τέχνη της πειθούς*, Αθήνα: Δίαυλος
3. Deutsche Armee (2006), *Taktische Führung von Landstreitkräften im Multinationalen Umfeld*
4. Goleman (2002), *Ο Νέος Ηγέτης*, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα
5. Greenberg (2013), *Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά*, Αθήνα: Gutenberg
6. Kottler (2001), *Ηγέτης στις Αλλαγές*, Αθήνα: Κριτική
7. Schermerhorn (2012), *Εισαγωγή στο Management*, Αθήνα : Π.Χ. Πασχαλίδης
8. P. Montana, B. Charnov (2002), *Management*, Αθήνα: Κλειδάριθμος
9. UK Armed Forces (2007), *AFM Vol 1 Part & Command and Staff Procedures*
10. US Army (2005), *FM 5-0 Army Planning and Orders Production*, Washington DC: Headquarters Of The Army
11. US Army (2003), *FM 6-0 Mission Command: Command and Control of Land Forces*, Washington DC: Headquarters Of The Army
12. ΓΕΣ (2014), *ΣΚ Η Σχεδίαση στον Στρατό Ξηράς*, Αθήνα: ΤΥΕΣ
13. ΓΕΣ (2002), *ΣΚ Δόγμα Διαμόρφωσης Ηγετών του Στρατού Ξηράς*, Αθήνα: ΤΥΕΣ
14. ΓΕΣ (2001), *ΣΚ Στρατιωτικός Κανονισμός Στρατιωτικής Ορολογίας*, Αθήνα: ΤΥΕΣ

15. ΓΕΣ (1989), *ΕΕ Διοίκηση και Ηγεσία*, Αθήνα: ΤΥΕΣ

16. ΓΕΣ (1984), *ΣΚ Γενικός Κανονισμός Υπηρεσίας στο Στρατό*, Αθήνα: ΤΥΕΣ

17. Δ. Μπουραντάς (2005), *Ηγεσία: ο Δρόμος Μιας Διαρκούς Επιτυχίας*, Αθήνα: Κριτική

18. Σοκοδήμος (2006), *Harvard business review για την ηγεσία*, Αθήνα: Κλειδάριθμος