

# **Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου**

**Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης**

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών**

*Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα*

## **Μεταπτυχιακή Διατριβή**



**Ηγεσία και Διοίκηση στις Ένοπλες Δυνάμεις και  
Επιχειρήσεις**

**Παναγιώτης Κοτσώνας**

**Επιβλέπων Καθηγητής  
Στυλιανή Σοφianoπούλου**

**Ιανουάριος 2018**

Τον άρχοντα τριών δει μέμνησθαι: Πρώτον ότι ανθρώπων άρχει. Δεύτερον ότι κατά νόμους άρχει. Τρίτον ότι ουκ αεί άρχει.

**Αγάθων, 450 - 400 π.Χ., Αρχαίος τραγικός**

Ηγεσία είναι η τέχνη να κάνεις τους ανθρώπους να κάνουν αυτό που θέλεις εσύ να κάνουν, επειδή θέλουν να το κάνουν.

**Ντουάιτ Αϊζενχάουερ, 1890 - 1969, Αμερικανός στρατηγός και πρόεδρος**

Ποτέ μη λες στους ανθρώπους πώς να κάνουν κάτι. Πες τους τι να κάνουν και θα σε καταπλήξουν με την ευρηματικότητά τους.

**Τζωρτζ Πάττον, 1885 - 1945, Αμερικανός στρατηγός**

Μόνο τρία πράγματα συμβαίνουν φυσιολογικά σε μια εταιρεία: καβγάδες, σύγχυση και χαμηλή απόδοση. Όλα τα άλλα απαιτούν ηγετική ικανότητα.

**Peter Drucker, 1909 - 2005, Αυστριακός συγγραφέας του μάνατζμεντ**

Ένας ηγέτης μπορεί να αποχωριστεί τα πάντα - εκτός από την τελική ευθύνη.

**John Maxwell, 1947 - 2017, Αμερικανός συγγραφέας της ηγεσίας**

## Περίληψη

Η παρούσα μελέτη σχεδιάστηκε προκειμένου να εξερευνήσει το περιβάλλον μέσα στο οποίο σκέφτεται και ενεργεί ο ηγέτης τόσο στις Ένοπλες Δυνάμεις όσο και στις Επιχειρήσεις, αναπτύσσοντας τις ηγετικές του ικανότητες. Εξαιτίας της διαφορετικότητας των δυο παραπάνω κλάδων της κοινωνίας μας, η σύγκρισή τους μοιάζει δύσκολη, διότι η αποστολή τους είναι διαφορετική. Ωστόσο, η κινητήρια δύναμη αμφοτέρων είναι το ανθρώπινο δυναμικό και η προσήλωση στην επίτευξη του τελικού σκοπού, την επιτυχία. Η επίτευξη ενός στόχου είναι αποτέλεσμα σύμπραξης πολλών ατόμων και ενός ηγέτη, που με κατάλληλες μεθόδους οδηγεί και προπορεύεται των υπολοίπων. Κρίνεται λοιπόν σκόπιμο να παρατεθούν αρχικά τα εξελικτικά μοντέλα της ηγεσίας από την αρχαιότητα έως την σύγχρονη εποχή. Επιπρόσθετα, αναδεικνύεται η ανάγκη να παρουσιασθούν εκείνα τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της προσωπικότητας και του χαρακτήρα του ηγέτη στις Ένοπλες Δυνάμεις και τις Επιχειρήσεις. Η διάκριση μεταξύ ηγέτη και διευθυντή (manager) θα επισημανθεί από τις μεθόδους που χρησιμοποιούνται για την παρακίνηση και διοίκηση των υφισταμένων, από τη διαφορετικότητα στον τρόπο λήψης των αποφάσεων και από την ευελιξία και την αναπροσαρμοστικότητα σε περιόδους κρίσεων. Συμπερασματικά, γίνεται σαφές ότι χρειάζεται περαιτέρω σπουδή για την διάκριση των γνωρισμάτων που περικλείονται στον όρο του ηγέτη και στον όρο του μάνατζερ, με τον πρώτο να βρίσκει πρόσφορο έδαφος στις Ένοπλες Δυνάμεις, όπως αυτό συνάγεται από τη συγκεκριμένη μελέτη. Τέλος, προτείνονται κατευθύνσεις για μελλοντική μελέτη και πρακτική εφαρμογή.

## Summary

The present study aims at investigating the environment in which the leader thinks and acts either within the Army or within an organization, developing his leading skills. Due to the discrepancy of the above sectors of society, the comparison between the two may seem perplexing as to their different objectives. However, the common denominator of the two lies in human resources and in the perseverance in the accomplishment of the ultimate target, which is success. The attainment of a goal results from the coalition of many people but one leader who uses appropriate methods to guide and surpass the others. It is, therefore, imperative to firstly outlay the emerging leadership models from antiquity to the present day. Moreover, it becomes more than necessary to present those special traits that constitute the personality and the character of a leader in a military and a managerial context. The distinction between a leader and a manager will be further illustrated from the approaches used to motivate and organize subordinates, the divergence in decision making and from the flexibility and ability to reform in times of turmoil. To conclude, it becomes clear that supplementary research will be needed in order to pinpoint the dissimilarities entailed in both terms, of the leader and the manager, with the former prevailing in the Military, as it emerges from the present study. In the end, we propose directions for future research and specific recommendations.

## Περιεχόμενα

Περίληψη.....	3
Summary.....	4
Εισαγωγή .....	7

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup> : ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ

1.1 Η έννοια της ηγεσίας, διοίκησης και διεύθυνσης.....	10
1.2 Ο ρόλος της ηγεσίας στην εργασία .....	13
1.3 Βασικά χαρακτηριστικά του ηγέτη στο χώρο εργασίας .....	14
1.4 Ηγεσία και Μάνατζμεντ .....	15
1.4.1 Προσεγγίσεις στην ηγεσία.....	17
1.4.2 Τα βήματα ηγεσίας.....	19
1.5 Βασικά Πρότυπα Ηγετικής Συμπεριφοράς και θεωρίες.....	19
1.6 Αντιπροσωπευτικές θεωρίες γενικότερα για το ζήτημα της ηγεσίας και της διοίκησης.....	23
1.6.1 Το Μοντέλο ηγεσίας των VROOM-YETTON.....	23
1.6.2 Θεωρία των W. Schmidt και R. Tannebaum.....	24
1.6.3 Η διοικητική σχάρα των BLAKE και MOUTON.....	24
1.6.4 Η θεωρία του κύκλου ζωής.....	25
1.6.5 Η θεωρία διαδρομής και στόχου.....	25
1.6.6 Το μοντέλο της κάθετης δυάδας.....	25
1.6.7 Θεωρία των KOUZES και POSNER.....	26
1.6.8 Νέα μοντέλα χαρισματική-μετασχηματιστική-συναλλακτική ηγεσία.....	26
1.7 Διαχωρισμός ηγέτη και manager.....	27
1.8 Αρετές του ηγέτη .....	30

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup> : ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΙΣ ΕΝΟΠΛΕΣ ΔΥΝΑΜΕΙΣ

2.1 Επίπεδα Στρατιωτικής Ηγεσίας.....	31
2.2 Αρχές Στρατιωτικής Ηγεσίας.....	33
2.3 Πλαίσιο Στρατιωτικής Ηγεσίας.....	34
2.4 Παράγοντες Ηγεσίας .....	35
2.4.1 Ηγέτης .....	35
2.4.2 Υφιστάμενοι.....	36

2.4.3 Περιβάλλον.....	37
2.5 Στρατιωτικός ηγέτης- Χαρακτηριστικά γνωρίσματα .....	37
2.5.1 Στρατιωτικές Αξίες.....	38
2.5.2 Χαρακτηριστικά γνωρίσματα.....	39
2.5.3 Ικανότητες ηγέτη -Τρόποι ενεργείας .....	40
2.6 Πρότυπα ηγεσίας.....	41

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup> : ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΜΟΝΤΕΛΩΝ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ- ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

3.1 Τεχνικές επιρροής .....	43
3.1.1 Επικοινωνία.....	43
3.1.2 Τρόπος λήψης αποφάσεων .....	44
3.1.3 Παρακίνηση.....	44
3.2 Συναισθηματική νοημοσύνη.....	45

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup> : ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

4.1 Γενικά Συμπεράσματα.....	46
Βιβλιογραφία .....	50

## Εισαγωγή

Έχει γεννηθεί η άποψη ότι ο Ηγέτης γεννιέται, δεν γίνεται. Στο ερώτημα αυτό, η απάντηση είναι ότι ο Ηγέτης και γεννιέται και αναδεικνύεται και δημιουργείται. Στις περισσότερες περιπτώσεις ο Ηγέτης είναι δημιούργημα εκπαίδευσης, κατάρτισης και εμπειρίας. Η μελέτη αυτή, θα προσπαθήσει να αναδείξει την αποτελεσματική ηγεσία και να διαφοροποιήσει την ηγεσία από τη διοίκηση και κατ' επέκταση τον ηγέτη από τον διοικητή. Ο μεν πρώτος κατευθύνει και καθοδηγεί δια του παραδείγματος εμπνέοντας λαούς, ο δε δεύτερος διοικεί με διαταγές από θέση ισχύος. Επίσης, θα εξετάσουμε τη διαφορά αυτή εντός του πλαισίου των Ενόπλων Δυνάμεων, κάνοντας μνεία στα χαρίσματα του στρατιωτικού ηγέτη.

Στην βιβλιογραφία αναφέρεται ότι η ηγεσία είναι μια από τις λειτουργίες της διοίκησης και του μάνατζμεντ, οπότε σχετίζεται με τη διοίκηση. Επίσης αναφέρεται ότι η ηγεσία σχετίζεται με την ανάπτυξη ενός οργανισμού μέσω της παρακίνησης και της σύλληψης ενός οράματος. Η αποτελεσματική ηγεσία αποτελεί διαρκές ζητούμενο, αφού μια σειρά παραγόντων παρεμποδίζουν την ανάπτυξη των δυνατοτήτων των εργαζομένων, τη δημιουργία ομαδικού πνεύματος, την οικοδόμηση συλλογικού οράματος, τη διαμόρφωση μιας υγιούς εργασιακής κουλτούρας. Καθίσταται σαφές ότι η γραφειοκρατική διεκπεραίωση των καθηκόντων σε ένα εργασιακό περιβάλλον δεν παράγει αποτέλεσμα, το οποίο να ανταποκρίνεται στις δυνατότητες των εργαζομένων. Αντίθετα, η εμφάνιση μιας ηγετικής φυσιογνωμίας, αναδεικνύει χαρακτηριστικά όπως η καινοτομία, η εθελούσια συμμετοχή σε ένα κοινό όραμα, η ηθική ικανοποίηση, η επαγγελματική ολοκλήρωση.

Σκοπός της διατριβής είναι να διασαφηνισθεί η διαφορά μεταξύ ηγεσίας και διοίκησης, ορίζοντας τις δυο έννοιες στο περιβάλλον των Ενόπλων Δυνάμεων και στο αντίστοιχο των επιχειρήσεων. Φυσικά οι παραπάνω έννοιες δεν μπορεί να παίρνουν την ίδια μορφή και να εφαρμόζονται με τον ίδιο τρόπο σε μια επιχείρηση και σε ένα στρατιωτικό τμήμα. Έχουν όμως ένα κοινό χαρακτηριστικό γνώρισμα το οποίο αποτελεί το βαρόμετρο για την επιτυχία, αυτό είναι ο ανθρώπινος παράγοντας και ο τρόπος επηρεασμού του σε ηθικά πλαίσια. Στο πλαίσιο της επιχείρησης, όπου οι δεσμοί είναι χαλαροί, το αποτέλεσμα μπορεί να μην γίνεται αυτοσκοπός. Στο αντίστοιχο ενός στρατιωτικού τμήματος, όπου οι δεσμοί είναι συνεκτικοί το αποτέλεσμα αποτελεί μονόδρομο, καθώς το πρώτο λάθος μπορεί να είναι και το τελευταίο. Γενικά, δεν

υπάρχει κάποια συγκεκριμένη συνταγή για την ηγεσία, επηρεάζεται από το περιβάλλον και τις καταστάσεις που υφίστανται σε αυτό. Ανάμεσα στους στόχους της εργασίας είναι η αποσαφήνιση των καθηκόντων ενός ηγέτη, η κατανόηση του ρόλου του και η επίδραση της συμπεριφοράς του στην απόδοση των υφιστάμενων του.

Στην πορεία θα προσπαθήσουμε να θέσουμε τα θεμέλια της εργασίας πάνω στον όρο ηγεσία ώστε να καταλάβουμε την διάκριση μεταξύ ηγεσίας και διοίκησης, καθώς επίσης ηγέτη και μάνατζερ με ιδιαίτερη εστίαση στις Ένοπλες Δυνάμεις. Εκεί θα διερευνήσουμε ένα ευρύ φάσμα ηγεσίας, στο οποίο ο στρατιωτικός ηγέτης δείχνει κάποια σημάδια υπεροχής μέσα από την αντιμετώπιση πολλαπλών και σύνθετων καταστάσεων.

Η συγκεκριμένη διατριβή βασίστηκε στα δεδομένα που εξήχθησαν από τη σχετική βιβλιογραφία και από τους στρατιωτικούς κανονισμούς. Επειδή δεν υπάρχει κάποια συγκεκριμένη μεθοδολογία, στηριχθήκαμε σε θεωρητική προσέγγιση και ενδελεχή μελέτη εννοιών, θεωριών και ορισμών. Αυτό θέτει το πρόβλημα της γενίκευσης των αποτελεσμάτων και ενδεχομένως να οφείλεται στην ανεπάρκεια της διάκρισης ανάμεσα στον ηγέτη και το διευθυντικό στέλεχος. Επιπροσθέτως, εξετάζοντας τα εργαλεία και τις μεθόδους που χρησιμοποιεί ένας ηγέτης καταφέρνουμε να εμβαθύνουμε στο ηγετικό στυλ που χρησιμοποιεί και τις αξίες στις οποίες στηρίζεται.

Για την συγγραφή της διατριβής αυτής χρησιμοποιήθηκε κυρίως βιβλιογραφία ελληνική και ξενόγλωσση με κύριο θέμα την ηγεσία και τα ηγετικά πρότυπα. Επίσης, άρθρα ξενόγλωσσου επιστημονικού περιεχομένου με θέμα την ηγεσία καθώς και διαδικτυακοί τόποι συνεισέφεραν μια ροή πληροφοριών. Τέλος, η εγκυρότητα και το κύρος των κανονισμών και εγχειριδίων περί ηγεσίας στους κόλπους των Ενόπλων Δυνάμεων, βοήθησαν στον εμπλουτισμό της έννοιας της ηγεσίας και του ηγέτη.

Η παρούσα μελέτη θα αποτελείται από τέσσερα κεφάλαια με την ακόλουθη δομή. Στο πρώτο κεφάλαιο, θα αναπτυχθούν οι ορισμοί της ηγεσίας, της διοίκησης και οι παράγοντες αυτής, καθώς και η διάκριση μεταξύ των εννοιών της διοίκησης και της διεύθυνσης (management). Επίσης, αναφέρονται οι θεωρίες περί ηγεσίας, γίνεται αναφορά στη διάκριση μεταξύ ηγέτη και διοικητή (manager) σε Ένοπλες Δυνάμεις και επιχειρήσεις, με ταυτόχρονη αναφορά στα είδη του μάνατζερ και τα επίπεδα του μάνατζμεντ σε μια επιχείρηση. Κατόπιν, ορίζονται τα πρότυπα της ηγετικής συμπεριφοράς και τα χαρακτηριστικά του ηγέτη στο χώρο της εργασίας.

Το δεύτερο κεφάλαιο, ασχολείται με τα επίπεδα, τις αρχές και την ανάλυση της στρατιωτικής ηγεσίας. Γίνεται αναφορά στην ηγεσία και τους υφισταμένους και στη



διάκρισή της με την στρατιωτική εξουσία. Προσδιορίζονται τα χαρακτηριστικά, η συγκρότηση, οι φυσικές και πνευματικές ικανότητες του στρατιωτικού ηγέτη. Το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με τα στυλ ηγεσίας που δύναται να υιοθετήσει ο ηγέτης και στον τρόπο συμπεριφοράς απέναντι στους υφισταμένους του.

Το τρίτο κεφάλαιο συνοψίζεται στα συμπεράσματα που προκύπτουν από τη σύγκριση των δυο εννοιών. Επεκτείνεται στις τεχνικές επιρροής που διαθέτει ο ηγέτης προκειμένου να παρακινήσει το προσωπικό του. Επίσης, τονίζεται η επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης κατά την άσκηση της ηγεσίας. Τέλος, στο τέταρτο κεφάλαιο αναφέρονται τα συμπεράσματα που εξήχθησαν από τη μελέτη με απαντήσεις επί ερευνητικών ερωτημάτων.

# Κεφάλαιο 1 Εισαγωγή στην Ηγεσία

## 1.1 Έννοιες Ηγεσίας, Διοίκησης και Διεύθυνσης

Στη βιβλιογραφία υπάρχουν πολλοί ορισμοί προκειμένου να δοθεί ο ορισμός της ηγεσίας. Σύμφωνα με τον καθηγητή Ηγεσίας Δ. Μπουραντά (2002), αναφέρεται ότι «ηγεσία ορίζεται η διαδικασία επηρεασμού των στάσεων και 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». Επίσης, ο W. Bennis (1985) σημειώνει ότι «η ηγεσία είναι το πλέον ορατό καθημερινό φαινόμενο στη γη που έχουμε κατανοήσει ελάχιστα». Πράγματι, οι περισσότεροι άνθρωποι θεωρούν ότι ο ηγέτης σχετίζεται μόνο με την κορυφή της πυραμίδας σε μια επιχείρηση, όπως είναι ο Πρόεδρος ή ο Γενικός Διευθυντής. Όμως, το 99 τοις εκατό της ηγεσίας συμβαίνει όχι στην κορυφή αλλά στη μέση της ιεραρχίας ενός οργανισμού, σύμφωνα με τον J. Maxwell (2005). Αυτό σημαίνει ότι ο ηγέτης επηρεάζει και επικοινωνεί 360 μοίρες γύρω του, ηγείται προς τα επάνω, προς τα πλάγια και προς τα κάτω.

Αναλύοντας τον ορισμό της ηγεσίας που δόθηκε αρχικά, διακρίνουμε δυο επιμέρους στοιχεία που θα μας βοηθήσουν στην κατανόηση του ορισμού. Το πρώτο στοιχείο, είναι η άσκηση επιρροής ενός ατόμου, ηγέτη, πάνω σε άλλα άτομα που τον ακολουθούν για την υλοποίηση των στόχων τους. Η ηγεσία λοιπόν, ως άσκηση επιρροής, αφορά στάσεις, συναισθήματα, την καθοδήγηση της συμπεριφοράς των ατόμων, την παρακίνηση και τη δημιουργία οράματος. Πρέπει λοιπόν ο ηγέτης, να κερδίσει το πάθος, το κέφι, τον ενθουσιασμό, την πρωτοβουλία και την έμπνευση των ανθρώπων, στοιχεία τα οποία δεν αγοράζονται αλλά κερδίζονται με κόπο από τον ηγέτη. Ο ηγέτης έχει στη διάθεσή του και πρέπει να κάνει χρήση των δυνάμεων της επιρροής οι οποίες θα αναλυθούν σε άλλη ενότητα παρακάτω.

Το δεύτερο στοιχείο της έννοιας της ηγεσίας είναι ότι τα άτομα εθελοντικά και πρόθυμα εργάζονται προκειμένου να επιτύχουν ένα καλύτερο μέλλον. Αυτό προϋποθέτει δυο επιμέρους στοιχεία, την παρακίνηση και την ικανοποίηση των ατόμων, η οποία προέρχεται από την ικανοποίηση των αναγκών τους. Κατά συνέπεια η υλοποίηση των στόχων της ομάδας δεν μπορεί να γίνει ανεξάρτητα από την εκπλήρωση ενός μέρους

των ατομικών στόχων. Εδώ απαιτείται η ύπαρξη ενός ηγέτη που να συνδυάζει αυτά τα δυο στοιχεία αρμονικά.

Το φαινόμενο της ηγεσίας έχει απασχολήσει ένα σημαντικό αριθμό επιστημών μεταξύ των οποίων βρίσκεται η Ιστορία, η Ψυχολογία, η Πολιτική Επιστήμη. Για τη Διοικητική Επιστήμη το ζήτημα της ηγεσίας έχει ερευνηθεί εκτενώς. Σύμφωνα με την κοινωνική ψυχολογία, η ηγεσία αποτελεί ομαδικό φαινόμενο που αναφέρεται στις διαδικασίες επιρροής και αλληλεπίδρασης μεταξύ δυο ή περισσότερων ατόμων. Η οργανωτική/βιομηχανική ψυχολογία ξεκινάει από την παραδοχή ότι η άσκηση της διοίκησης αποτελεί μορφή ηγεσίας, γιατί έχει τα χαρακτηριστικά της επιρροής και αλληλεπίδρασης προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της ομάδας (Α. Καντάς 2009:130). Στην έννοια της ηγεσίας, σύμφωνα με τους Katz και Kahn (1978), εμπεριέχονται δυο στοιχεία, ένα πρόσωπο που ασκεί επιρροή και κάποια άλλα πρόσωπα που υφίστανται την επιρροή. Για να υπάρξει ηγεσία πρέπει και τα δυο στοιχεία να είναι υπαρκτά και να αλληλεπιδρούν. Όμως, δεν μπορούμε να κάνουμε λόγο για ηγεσία όταν η άσκηση της επιρροής προέρχεται από άτομο το οποίο κατέχει μια θέση και η επιρροή αυτή ασκείται ακριβώς με τον ίδιο τρόπο από όλα τα άτομα που κατέχουν την ίδια θέση. Επειδή η επιρροή αυτή προέρχεται λόγω θέσης, για να υπάρξει ηγεσία πρέπει να έχουμε συμπεριφορά που να διαφοροποιείται από αυτή που τυπικά υπαγορεύεται από τη θέση.

Στο βιβλίο του Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ ο Β. Κέφης (2005) αναφέρει σχετικά ότι «ηγεσία είναι η λειτουργία του μάνατζμεντ που καθορίζει την ειδοποιό διαφορά μεταξύ μιας μέτριας επιχείρησης και μιας επιτυχημένης». Η ηγεσία καθορίζει ποιο πρέπει να είναι το μέλλον, προσανατολίζει τα πρόσωπα προς το όραμα και τα εμπνέει για την υλοποίησή του, ανεξαρτήτως από τα εμπόδια που θα προκύψουν. Από τη μια πλευρά, η ηγεσία δημιουργεί όραμα και στρατηγικές, δηλαδή το σκεπτικό για την πραγματοποίηση του οράματος. Από την άλλη, το μάνατζμεντ δημιουργεί σχέδια που αφορούν τα βήματα και τα χρονοδιαγράμματα και τους προϋπολογισμούς προκειμένου να επιτευχθούν συγκεκριμένοι στόχοι. Σε αυτό το σημείο κρίνεται σκόπιμο να αναφερθεί η έννοια της διοίκησης όπως προκύπτει από τη σχετική βιβλιογραφία.

Η έννοια της διοίκησης συνδέεται με πολλές πτυχές της καθημερινότητας, μπορεί ως έννοια να είναι πιο στενά συνδεδεμένη με τις Ένοπλες Δυνάμεις, αφορά όμως εξίσου τις επιχειρήσεις δημοσίου και ιδιωτικού δικαίου. Για τον Αμερικανικό Στρατό «...η διοίκηση είναι μια συγκεκριμένη και νόμιμη ευθύνη ηγεσίας, μοναδική για το στρατό». Για τον Ελληνικό Στρατό σύμφωνα με το Εγχειρίδιο Εκστρατείας (ΕΕ 181-1), διοίκηση

ορίζεται « η νόμιμα ασκούμενη εξουσία από ένα άτομο προς τους υφισταμένους του, που πηγάζει από το βαθμό και τα καθήκοντα που του έχουν ανατεθεί ή από τη θέση του. Η εξουσία αυτή συνοδεύεται από την ευθύνη του Διοικητή απέναντι στους ανώτερους και κατώτερους του να φέρει σε πέρας την αποστολή που του έχει ανατεθεί». Σε κανέναν άλλον οργανισμό δεν παρέχεται η εξουσία με την οποία εξοπλίζεται ο στρατιωτικός διοικητής. Αυτή η εξουσία, που η Πολιτεία εκχωρεί στον στρατιωτικό διοικητή, δεν είναι χωρίς λόγο, είναι για να μπορεί να φέρει σε πέρας το σοβαρό και δύσκολο έργο της υπεράσπισης των αξιών της κοινωνίας της, με την έννοια των απειλών που εγκυμονούνται από την παραβίαση της εδαφικής ακεραιότητάς της. Επιπλέον των παραπάνω, η διοίκηση έχει και νομικό χαρακτήρα στην άσκηση της εξουσίας σε στρατό και επιχειρήσεις. Επομένως, η διοίκηση είναι η εξουσία που ασκείται νόμιμα από μια υπεύθυνη θέση, ενώ η ηγεσία και η διεύθυνση συμπληρώνουν τη διοίκηση.

Η λειτουργία της διεύθυνσης ή διοικητικής, σύμφωνα με το ΕΕ 181-1 « είναι η εργασία της σχεδίασης, οργάνωσης, συντονισμού, κατεύθυνσης και ελέγχου των ανθρώπων, των μέσων και των υλικών που διατίθενται, του χρόνου και των χρημάτων, για την επιτυχή εκτέλεση της συγκεκριμένης αποστολής». Επομένως, η διεύθυνση είναι η καλύτερη δυνατή χρησιμοποίηση των διαθέσιμων πόρων, δηλαδή του προσωπικού, των πιστώσεων, αλλά και του υλικού και των μέσων και, για να γίνει αυτό, απαιτούνται ιδιαίτερες δεξιότητες. Ο διευθυντής πρέπει να σχεδιάζει, να θέτει τους στόχους και να καταρτίζει τους προϋπολογισμούς του οργανισμού. Στο παρακάτω διάγραμμα (Δημητρούλης,2015:82) φαίνεται η ανάπτυξη της πορείας του διοικητή ενός οργανισμού.



Διάγραμμα 1. Η τριπλή ιδιότητα του διοικητή και η αναπτυξιακή της πορεία.

## 1.2 Ο ρόλος της ηγεσίας στην εργασία

Είναι σαφές ότι η ηγεσία αφορά όλες τις θεσμικές και μη θεσμικές, τις τυπικές και άτυπες περιοχές της κοινωνικής ζωής, καθώς και όλα τα επιμέρους πεδία των κοινωνικών σχέσεων στα οποία οι άνθρωποι συμμετέχουν. Τα πεδία αυτά συνοψίζονται στα εξής:

- I. Στην πολιτική,
- II. Στην οικονομία
- III. Στο συνδικαλιστικό κίνημα
- IV. Στην κοινωνία
- V. Στην οικογένεια
- VI. Στις κοινωνικές συναναστροφές

Είναι λοιπόν σημαντικό η ηγεσία να μπορεί να ασκηθεί αποτελεσματικά στον εργασιακό χώρο, όταν συμβαίνουν ραγδαίες κοινωνικές και οικονομικές αλλαγές που καθορίζουν το εργασιακό περιβάλλον. Η εργασία ως κοινωνικό και οικονομικό φαινόμενο αποτελεί μια κορυφαία διαδικασία στη ζωή των ανθρώπων διότι μέσω αυτής καλύπτονται βιοτικές και προσωπικές ανάγκες. Ταυτόχρονα ο εργασιακός βίος των ανθρώπων αφορά το μεγαλύτερο μέρος της ζωής τους, ενώ πολλές φορές αναγκάζονται είτε να αλλάξουν εργασιακό περιβάλλον είτε ακόμα και εργασία. Το άτομο μέσω της εργασίας ολοκληρώνεται σε ατομικό επίπεδο, πετυχαίνοντας τους στόχους του, ταυτοχρόνως θέτει ακόμα περισσότερους με απώτερο σκοπό την ανάπτυξή του σε επαγγελματικό και κοινωνικό επίπεδο. Παρ' όλα αυτά, η εργασία αποτελεί συλλογική προσπάθεια και πολλές φορές αποδεικνύεται μια εξαιρετικά συγκρουσιακή διαδικασία με αντιτιθέμενα συμφέροντα, με συνέπεια η συνέργεια μεταξύ των εργαζομένων να καθίσταται εξαιρετικά δύσκολη. Φυσικά σε καταστάσεις φτώχειας και ανεργίας αυξάνονται οι πιθανότητες ο εργασιακός χώρος να καταστεί ελαττωματικός με συνέπεια το παραγόμενο προϊόν να υποβαθμίζεται.

Μέσα σε όλο αυτό το φάσμα, ο ρόλος της ηγεσίας κρίνεται νευραλγικός αφού εξαρτάται η διαμόρφωση της στρατηγικής της επιχείρησης. Η ηγεσία δημιουργεί μια ποιότητα ζωής στην καθημερινότητα των ανθρώπων. Συντελεί στην ανταγωνιστικότητα, μέσω της ευγενούς άμιλλας, του παραγόμενου προϊόντος. Παράλληλα η ηγεσία, εφόσον εφαρμόζεται, αποτελεί πυλώνα ανάπτυξης και βιωσιμότητας για την επιχείρηση και κατ' επέκταση για τους ίδιους τους εργαζόμενους. Μέσω της ηγεσίας η επιχείρηση αποκτά κοινωνική ευθύνη έναντι του κοινωνικού συνόλου και στις σχέσεις της με άλλες

επιχειρήσεις. Τέλος, συμβάλλει στην ανάπτυξη της τοπικής κοινωνίας με τη διατήρηση των θέσεων εργασίας.

### 1.3 Βασικά χαρακτηριστικά του ηγέτη στο χώρο εργασίας

Το ερώτημα που απασχολεί πολλούς σε ζητήματα περί εργασίας και σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης σε επιχειρήσεις και οργανισμούς, είναι ποια χαρακτηριστικά γνωρίσματα καθιστούν τον ηγέτη στο χώρο της εργασίας. Το ερώτημα αυτό θα επιχειρηθεί να αναλυθεί στις παρακάτω ενότητες, τώρα θα γίνει μια εισαγωγή τοποθετώντας το πλαίσιο στο οποίο θα κινηθούμε. Το φαινόμενο της ηγεσίας είναι πολύπλοκο και αναλόγως τον τρόπο που το εξετάζει κάποιος, μπορεί να δώσει μια απάντηση για τα γνωρίσματα του ηγέτη. Οι υπέρμαχοι της «γενετικής θεωρίας» θεωρούν ότι αυτά τα γνωρίσματα οφείλονται σε γονίδια που κληρονομούνται και μεταβιβάζονται από τη μια γενιά στην άλλη. Σε άλλη περίπτωση εάν δώσουμε βάση στη «θεωρία των χαρακτηριστικών», θα αναζητήσουμε στους ηγέτες συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, όπως η κοινωνική θέση, το φύλο, η εμφάνιση, τα οποία ευθύνονται για την ηγετική συμπεριφορά που επιδεικνύει κάποιος. Σύμφωνα με άλλες μελέτες και έρευνες, επιχειρήθηκε να εξηγηθεί η ηγετική συμπεριφορά, πρώτον με το αν ο ηγέτης όριζε στους υφισταμένους του ένα συγκεκριμένο πλαίσιο για την ικανοποίηση των στόχων του οργανισμού, κατά δεύτερον με την προσπάθειά του να εμπνεύσει το σεβασμό και την εμπιστοσύνη μέσω ενός ανθρωποκεντρικού προσανατολισμού. Άλλες θεωρίες επιχειρήσαν να συνδυάσουν την ηγετική συμπεριφορά με γνώμονα το ενδιαφέρον του ηγέτη για την παραγωγή, χωρίς όμως να απαντούν με πειστικό τρόπο για την υιοθέτηση ενός συγκεκριμένου μοντέλου. Επίσης, δόθηκε έμφαση στην εικόνα ενός «ευέλικτου ηγέτη» ικανού να προσαρμόζει τη συμπεριφορά του ανάλογα με τις περιστάσεις. Έγινε λόγος για το διαβόητο «χάρισμα», ικανό να μαγνητίζει τους ανθρώπους πείθοντάς τους στην υιοθέτηση ενός οράματος.

Ωστόσο, παρά τις αντικρουόμενες απόψεις έχει διαμορφωθεί ένας κοινός χάρτης των χαρακτηριστικών της ηγετικής συμπεριφοράς στο χώρο της εργασίας. Αρχικά, είναι η δημιουργία ενός οράματος και η διάδοσή του ώστε να γίνει βίωμα. Κατόπιν, η ανάλυση της πραγματικής διάστασης των πραγμάτων και των καταστάσεων με ορθολογικό τρόπο που να οδηγεί σε κοινά συμπεράσματα. Η ηγετική συμπεριφορά δεν δύναται να υφίσταται δίχως τη δημιουργία καινοτόμων στόχων, οι οποίοι εμπεριέχουν το ανάλογο ρίσκο για την υλοποίησή τους προκαλώντας το κατεστημένο. Σημαντικό γνώρισμα αποτελεί η κινητοποίηση των εργαζομένων για την επίτευξη των στόχων

αυτών που υλοποιούνται μέσω της ομαδικότητας και της συλλογικότητας. Τέλος, η ηγετική συμπεριφορά απαιτεί οξυδέρκεια προκειμένου να τοποθετηθεί το κατάλληλο άτομο στην κατάλληλη θέση, αλλά να υπάρχει η ικανότητα διαχείρισης των συγκρούσεων οι οποίες δεν είναι δυνατό να απουσιάζουν από ένα οργανισμό.

Τα παραπάνω αποτελούν ορισμένα από τα γνωρίσματα της ηγετικής συμπεριφοράς, καθίσταται σαφές ότι η ικανότητα του ηγέτη να συνδυάζει και να αξιοποιεί τις επιμέρους δεξιότητες και ευκαιρίες του περιβάλλοντος, συγκροτούν τον άξονα της ηγετικής συμπεριφοράς.

#### 1.4 Ηγεσία και Μάνατζμεντ

Η έννοια της ηγεσίας διαφέρει από την αντίστοιχη του μάνατζμεντ, όπως και ο ηγέτης από τον μάνατζερ. Η ηγεσία για να είναι αποτελεσματική πρέπει να διαφέρει από την τυπική άσκηση του μάνατζμεντ στον εργασιακό χώρο. Η ηγεσία είναι σύνθετη και απαιτητική διαδικασία και προϋποθέτει τη σύνθεση πολλών παραγόντων και παραμέτρων, επιπροσθέτως υπερβαίνει τη συμβατική διεκπεραίωση των καθηκόντων μέσα στους χώρους εργασίας. Πριν αναφερθούμε εκτενώς στις διαφορές μεταξύ των δύο εννοιών, πρέπει να σημειωθεί ότι ο καλύτερος τρόπος λειτουργίας είναι η συνύπαρξη αμοιτέρων προκειμένου να υπάρξει ένα ολοκληρωμένο αποτέλεσμα. Δηλαδή, ένα άτομο πρέπει να είναι ταυτόχρονα ηγέτης και μάνατζερ προκειμένου να είναι αποτελεσματικός, οπότε οι δυο λειτουργίες έχουν συμπληρωματικούς ρόλους. Ο T. Stewart στο άρθρο του με τίτλο «Τα 9 διλήμματα που οι ηγέτες αντιμετωπίζουν» προσθέτει ότι είναι ευθύνη του ηγέτη να προσδιορίζει και να αναγνωρίζει τους στόχους ώστε να καθοδηγεί σωστά ανάμεσα από πολλές και δυσάρεστες καταστάσεις. Όπως κατά την οδήγηση ένας οδηγός καλείται να εκτελέσει πολλές κινήσεις ταυτόχρονα φθάνοντας στον προορισμό του εγκαίρως και με ασφάλεια, κατά τον ίδιο τρόπο και ο ηγέτης πρέπει να κινείται.

Για τους μάνατζερ, οι στόχοι είναι αντικειμενικοί και προκύπτουν από τις ανάγκες του οργανισμού, ενώ οι ηγέτες έχουν προσωπική αντίληψη για τους στόχους οι οποίοι πηγάζουν από τις ανησυχίες και τα ιδανικά τους. Επίσης, οι μάνατζερ αντιμετωπίζουν τους συνεργάτες τους ως υφισταμένους με μοναδικό κοινό στοιχείο την σχέση εξουσίας που πηγάζει από τη θέση τους στην επιχείρηση, ενώ οι ηγέτες αναπτύσσουν μαζί τους και συναισθηματικές σχέσεις μέσω της δημιουργίας ενός οράματος.

Σύμφωνα με το J. Kotter «η ηγεσία και το μάνατζμεντ είναι συμπληρωματικά και αλληλοσυμπληρούμενα συστήματα, το μάνατζμεντ αντιμετωπίζει κυρίως την

πολυπλοκότητα στις σύγχρονες δομές, ενώ η ηγεσία αντιμετωπίζει τις αλλαγές του σύγχρονου κόσμου» (Δ. Μπουραντάς, 2002). Εκείνο που πρέπει να επιδιώκεται σε όλες τις πτυχές της ανθρώπινης ζωής είναι ο συνδυασμός των δυο εννοιών. Στο χώρο των επιχειρήσεων δίνεται έμφαση στη σπουδαιότητα της ηγεσίας και ως οργανωσιακό χαρακτηριστικό, καθώς και στο ρόλο του ηγέτη. Παρ' όλο που το μάνατζμεντ έχει ως λειτουργία του την ηγεσία, παρατηρείται τα τελευταία χρόνια μεγάλη κινητοποίηση για την ηγεσία μέσω σεμιναρίων και ημερίδων που διενεργούνται για στελέχη επιχειρήσεων και οργανισμών. Το γεγονός αυτό δεν πρέπει να μας ξενίζει διότι οι προτεραιότητες άλλαξαν και το περιβάλλον έχει καταστεί πιο ανταγωνιστικό και απαιτητικό. Στο παρελθόν, το θεμελιώδες ζήτημα των επιχειρήσεων ήταν το μάνατζμεντ, δηλαδή η διαχείριση πόρων, ο προγραμματισμός, η οργάνωση και ο έλεγχος των δραστηριοτήτων. Η στελέχωση και η διοίκηση της επιχείρησης βασιζόταν στις υλικές αμοιβές και την εποπτεία των προϊσταμένων. Σήμερα, που επικρατεί η ανταγωνιστικότητα και η καινοτομία, η διαρκής επιτυχία της επιχείρησης απαιτεί ταχύτητα, ευελιξία, ποιότητα και κερδοφορία. Οπότε, πρωτεύων παράγοντας για την επιτυχία των στόχων της επιχείρησης αποτελεί το ανθρώπινο στοιχείο που δεν αρκείται μόνο στο κεφάλαιο και την τεχνολογία, αλλά διαθέτει τις κατάλληλες γνώσεις, ικανότητες, ενθουσιασμό και πάθος, την αφοσίωση και δέσμευση, προκειμένου να επιτύχει υψηλές επιδόσεις σε όλους τους τομείς. Η ηγεσία και οι ηγέτες πρέπει να υπάρχουν σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα των επιχειρήσεων. Θα λέγαμε ότι, το μάνατζμεντ αφορούσε μια περασμένη εποχή επιχειρήσεων και η ηγεσία αποτελεί το DNA των νέων επιχειρήσεων.

Στο σημείο αυτό κρίνεται σκόπιμο να συνοψιστούν οι διαφορές μεταξύ ηγεσίας και μάνατζμεντ σύμφωνα με τον J. Kotter, με τον παρακάτω πίνακα.

<b>MANATZMENT</b>	<b>ΗΓΕΣΙΑ</b>
<b>Σχεδιασμός και Κατάρτιση προϋπολογισμού:</b> λεπτομερής καθορισμός των φάσεων και των χρονοδιαγραμμάτων για την επίτευξη των αναγκών αποτελεσμάτων και στη συνέχεια κατανομή των αναγκαίων πόρων για την επίτευξή τους.	<b>Χάραξη κατευθυντήριων γραμμών:</b> ανάπτυξη ενός οράματος για το απώτερο μέλλον και στρατηγικών για τη δημιουργία των αλλαγών που απαιτεί η επίτευξη αυτού του οράματος.
<b>Οργάνωση και Στελέχωση:</b> καθορισμός κάποιας δομής για την επίτευξη των απαιτήσεων του σχεδιασμού, στελέχωση της δομής αυτής, εκχώρηση αρμοδιοτήτων και εξουσιών για την	<b>Προσανατολισμός των ανθρώπων προς το όραμα:</b> μετάδοση με λόγια και πράξεις της κατεύθυνσης που θα ακολουθήσει προς όλους εκείνους των οποίων είναι πιθανό να χρειαστεί η



υλοποίηση του σχεδιασμού, εξασφάλιση πολιτικών στην καθοδήγηση των ατόμων και δημιουργία μεθόδων παρακολούθησης της υλοποίησης.	συνεργασία, έτσι ώστε να επηρεάσουμε για τη δημιουργία ομάδων που θα κατανοούν το όραμα και τις στρατηγικές και θα αποδέχονται την αξία τους.
<b>Έλεγχος και Επίλυση προβλημάτων:</b> παρακολούθηση των αποτελεσμάτων, εντοπισμός των αποκλίσεων από το σχεδιασμό, στη συνέχεια σχεδιασμός και οργάνωση για την επίλυση αυτών των προβλημάτων.	<b>Κινητοποίηση και έμπνευση:</b> ενεργοποίηση των ανθρώπων, με σκοπό να ξεπεραστούν τα σημαντικά εμπόδια πολιτικής, τα γραφειοκρατικά εμπόδια και ότι εμποδίζει τις αλλαγές, μέσα από την ικανοποίηση βασικών ανθρώπινων αναγκών, που δεν έχουν ικανοποιηθεί.
↓	↓
Το μάνατζμεντ δημιουργεί ένα βαθμό προβλεψιμότητας και οργάνωσης και έχει τη δυνατότητα συνεχούς παραγωγής των αναμενόμενων από όλους τους ενδιαφερόμενους βραχυπρόθεσμων αποτελεσμάτων (μη υπέρβαση του προϋπολογισμού).	Η ηγεσία δημιουργεί αλλαγές, συχνά σε θεαματικό βαθμό και έχει τη δυνατότητα να δημιουργήσει εξαιρετικά χρήσιμες αλλαγές, όπως νέα προϊόντα που επιθυμούν οι πελάτες, νέες μεθόδους για την αντιμετώπιση των εργασιακών σχέσεων ώστε να γίνει πιο ανταγωνιστική.

Πίνακας 1: Διαφορές μεταξύ ηγεσίας και μάνατζμεντ σύμφωνα με τον J. Kotter

#### 1.4.1 Προσεγγίσεις στην ηγεσία

Το κοινωνικό φαινόμενο της ηγεσίας έχει απασχολήσει και απασχολεί πολλές επιστήμες της σημερινής κοινωνίας. Στη Διοικητική Επιστήμη έχουν αναπτυχθεί πολλές προσεγγίσεις οι οποίες θα βοηθήσουν στην κατανόηση της ηγεσίας.

##### ➤ Η γενετική προσέγγιση.

Είναι η αρχαιότερη προσέγγιση και βασίζεται σε προσωπικά χαρακτηριστικά, υποστηρίζοντας ότι η ηγετική ικανότητα είναι κληρονομική. Η φράση «ο ηγέτης γεννιέται, δε γίνεται» βρίσκει ανταπόκριση σε αυτή την προσέγγιση. Στα βάθη της ιστορίας, οι βασιλιάδες πίστευαν ότι η ηγετική ικανότητα κληρονομείται και ότι μεταδίδεται αυτό το «χάρισμα» στους γόνους. Η πίστη στη γενετική μεταβίβαση της ηγετικής ικανότητας και στο κληρονομικό δικαίωμα στην ηγεσία διατηρήθηκε έως τις αρχές του εικοστού αιώνα. Με τον Α΄ Παγκόσμιο Πόλεμο, καταστράφηκαν οι βασιλικές οικογένειες της Ευρώπης και οι όροι Κάιζερ και Τσάρος δήλωναν τον στρατιωτικό και πολιτικό ηγέτη. Για το λόγο αυτό, διατηρήθηκε ένας «κλειστός κύκλος γονιδίων» και άρχισαν να αναπαράγονται συνεχώς τα ίδια χαρακτηριστικά, τα οποία δεν ήταν κατά ανάγκη ηγετικά. Οπότε άρχισε να φαίνεται ανεπαρκής η προσέγγιση, ιδίως όταν

αναρριχήθηκαν στην εξουσία άτομα τα οποία δεν προέρχονταν από βασιλική οικογένεια.

➤ Προσέγγιση των χαρακτηριστικών

Προσπαθεί να εξηγήσει το ηγετικό φαινόμενο μέσω των χαρακτηριστικών και ικανοτήτων των ηγετών. Τα χαρακτηριστικά που οδηγούν στην επιτυχία όπως η ευφυΐα, η αυτοπεποίθηση και πολλά άλλα, δεν εξηγούν σε ικανοποιητικό βαθμό την επιτυχία της ηγεσίας αφού ηγέτες με διαφορετικά χαρακτηριστικά είναι εξίσου επιτυχημένοι. Με αυτή την έννοια η προσέγγιση αυτή θεωρεί ότι οι ηγέτες γεννιούνται και δε γίνονται.

➤ Συμπεριφορική προσέγγιση

Η προσέγγιση αυτή δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στην ηγετική συμπεριφορά και προσφέρει μια διαφωτιστική εικόνα της προέλευσης των πηγών και της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας. Για την περιγραφή της, χρησιμοποιούνται οι όροι προσανατολισμός στην εργασία και προσανατολισμός στον εργαζόμενο. Ο πρώτος όρος έγκειται στις ενέργειες που εκτελεί ο ηγέτης για να ολοκληρώσει ένα έργο, ενώ ο δεύτερος αναφέρεται στις ενέργειες που χαρακτηρίζουν τον τρόπο με τον οποίο ο ηγέτης πλησιάζει τους υφισταμένους του. Η προσέγγιση αυτή είναι πιο ρεαλιστική επειδή η σχέση μεταξύ ηγέτη και συνεργατών του κτίζεται.

➤ Ενδεχομενική προσέγγιση

Ο Fiedler (1967) προσπάθησε να προσδιορίσει τις μεταβλητές που επηρεάζουν την ηγεσία και οι οποίες προξενούνται από μια κατάσταση. Αυτές θα βοηθήσουν τους διευθυντές να βρουν και να προσαρμόσουν τον τρόπο ηγεσίας που θα ακολουθήσουν. Η θεωρία αναφέρει ότι σε διαφορετικές καταστάσεις απαιτούνται διαφορετικοί ηγετικοί ρόλοι και ηγετικά πρότυπα, στυλ. Ο ηγέτης πρέπει να αντιλαμβάνεται τη δυναμική της εκάστοτε κατάστασης και να προσαρμόζεται σε αυτήν.

➤ Συστημική προσέγγιση

Η ηγεσία λογίζεται ως ένα σύστημα με τις αντίστοιχες εισροές, εκροές και τη διαδικασία του μετασχηματισμού των ροών αυτών. Έτσι λοιπόν, οι εισροές αποτελούν τα απαραίτητα στοιχεία για την ανάπτυξη της ηγετικής συμπεριφοράς και την άσκηση των ηγετικών ρόλων. Η διαδικασία του μετασχηματισμού περιλαμβάνει το περιεχόμενο της ηγετικής συμπεριφοράς και τους ρόλους αφενός, αφετέρου τα πρότυπα της ηγετικής συμπεριφοράς, τον τρόπο που ενεργεί ο ηγέτης. Τέλος, οι εκροές περιλαμβάνουν τα αποτελέσματα από την άσκηση της ηγετικής συμπεριφοράς.

#### 1.4.2 Τα βήματα ηγεσίας

Ο ηγέτης πρέπει να ακολουθήσει τα ακόλουθα βήματα προκειμένου να οδηγήσει τους υφισταμένους του στην υλοποίηση του οράματος και της αποστολής.

- Αυτογνωσία

Να γνωρίζει τις ικανότητες και δυνατότητές του και κατ' επέκταση τον εαυτό του. Επίσης, οφείλει να γνωρίζει τις αδυναμίες του και να προσπαθεί να τις εξαλείψει ή να τις ελαχιστοποιήσει.

- Επικοινωνία

Ο ηγέτης δεν πρέπει να είναι μόνο ρήτορας και συνέχεια να μιλάει, πρέπει να ξέρει και να ακούει. Η γνώση και η ερμηνεία της γλώσσας του σώματος καθιστά τον ηγέτη κοινωνό των προθέσεων και σκέψεων των υφισταμένων του αποτελώντας την τρίτη γλώσσα επικοινωνίας μετά τον γραπτό και προφορικό λόγο.

- Αποστολή

Γνωρίζοντας την αποστολή, ο ηγέτης είναι σε θέση να γνωρίζει τις ανάγκες που πρέπει να ικανοποιηθούν. Η αποτελεσματική χρησιμοποίηση των γνώσεων και εμπειριών θα προσδώσει τακτικό και επιχειρηματικό πλεονέκτημα. Το μεγαλύτερο άγχος κατά την άσκηση της ηγεσίας είναι, η ικανότητα ενθάρρυνσης και παρότρυνσης των συνεργατών του να γίνουν εκείνοι κάποια ημέρα ηγέτες.

#### 1.5 Βασικά Πρότυπα Ηγετικής Συμπεριφοράς και Θεωρίες

Οι μελέτες που έχουν πραγματοποιηθεί σχετικά με το στυλ ηγεσίας που οφείλει ο ηγέτης να έχει, έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα ότι το προτεινόμενο στυλ ηγεσίας πρέπει να διαφοροποιείται αναλόγως της κατάστασης και της χρονικής περιόδου που εξελίσσονται τα γεγονότα. Επίσης, το στυλ ηγεσίας που θα υιοθετήσει ο ηγέτης εξαρτάται μεν από την προσωπικότητά του και το σύστημα αξιών του, δε από το χαρακτήρα και τις εμπειρίες του. Η πρώτη συστηματική μελέτη πραγματοποιήθηκε από το πανεπιστήμιο Iowa τη δεκαετία του 1930, καταλήγοντας σε τρία ηγετικά πρότυπα με κριτήριο τον τρόπο λήψης απόφασης ως εξής:

- ✓ Αυταρχικό στυλ ηγετικής συμπεριφοράς, σημαίνει ότι ο ηγέτης παίρνει μόνος του τις αποφάσεις και διατάσσει την ομάδα να τις εκτελέσει.
- ✓ Δημοκρατικό στυλ, κατά το οποίο ο ηγέτης σε κάθε απόφαση λαμβάνει υπόψη του τις απόψεις της ομάδας και επιζητά συχνά τη συμμετοχή τους.

- ✓ Εξουσιοδοτικό στυλ, πλέον ο ρόλος του ηγέτη παρουσιάζεται πολύ περιορισμένος και η ομάδα λαμβάνει τις αποφάσεις μόνη δίχως περιορισμούς από τον ηγέτη.

Αναφορικά με την αποτελεσματικότητα των τριών προτύπων, το δημοκρατικό στυλ είναι εκείνο που οδηγεί στην μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και ικανοποίηση των μελών.

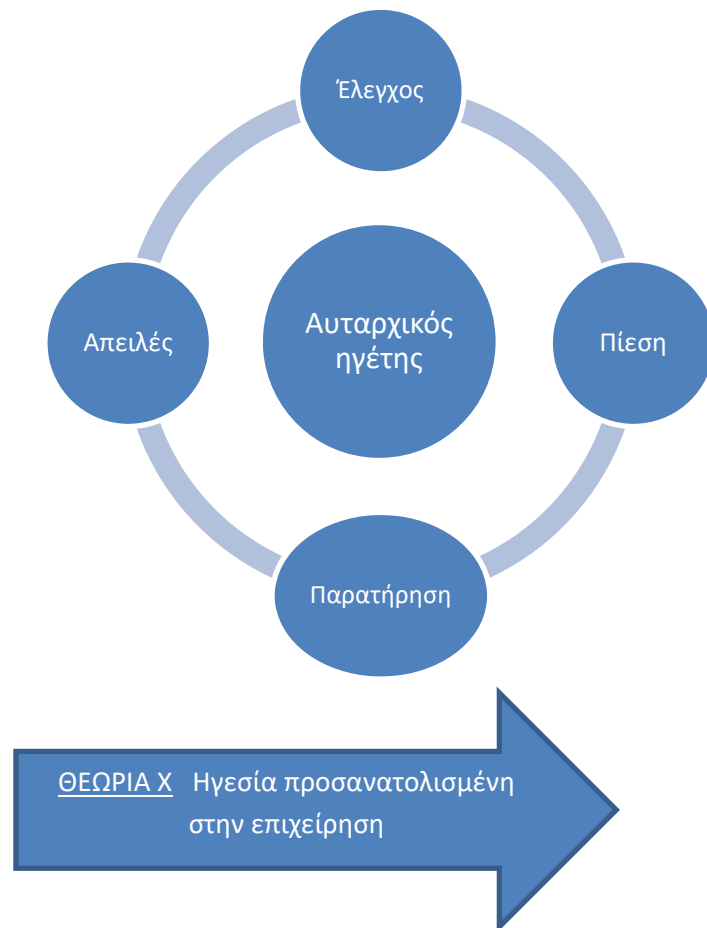
Ο Rensis Likert στο πανεπιστήμιο του Michigan, διέκρινε τέσσερα ηγετικά πρότυπα σε ένα σύγχρονο οργανισμό.

- I. Αυστηρά αυταρχικό στυλ, που φτάνει στα όρια της εκμετάλλευσης. Σύμφωνα με αυτό το είδος ο ηγέτης δεν εμπιστεύεται κανέναν από τους συνεργάτες του και επιβάλλει τις αποφάσεις του με τη δύναμη του φόβου.
- II. Καλοκάγαθο αυταρχικό, όπου ο ηγέτης υιοθετεί ένα είδος επιφανειακής εμπιστοσύνης επιβάλλοντας τις απόψεις του και ζητώντας τη γνώμη της ομάδας σε ήσσονος σημασίας ζητήματα.
- III. Συμμετοχικό στυλ, ο ηγέτης πλέον δείχνει μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στους συνεργάτες του λαμβάνοντας τις απόψεις τους, αλλά η τελική απόφαση είναι δική του.
- IV. Δημοκρατικό στυλ, ο ηγέτης δείχνει πλήρη εμπιστοσύνη στους υφισταμένους του, οι οποίοι σε ομάδες λαμβάνουν τις αποφάσεις τις οποίες ο ηγέτης ακούει προσεκτικά.

Τα αποτελέσματα από την παραπάνω έρευνα ήταν ότι, το αποτελεσματικό στέλεχος οφείλει να εφαρμόσει το συμμετοχικό ή δημοκρατικό στυλ που βασίζονται στην αμοιβαία εμπιστοσύνη και στην ικανοποίηση των αναγκών του οργανισμού.

Ο Douglas McGregor (R.M.Stogdill, 1974) αναπτύσσει τη θεωρία X και Y ταξινομώντας τις ηγετικές συμπεριφορές σε δυο βασικές κατηγορίες, το αυταρχικό στυλ ηγεσίας και το δημοκρατικό στυλ. Οι αυταρχικοί ηγέτες βασίζονται σε υποθέσεις σε ότι αφορά την φύση των ανθρώπων, τη θεωρία X. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, οι άνθρωποι είναι τεμπέληδες όπου δεν αγαπούν την εργασία, δεν αναλαμβάνουν ευθύνες και δεν αναπτύσσουν πρωτοβουλίες. Ο ηγέτης θα πρέπει να αποφασίζει μόνος του και να ελέγχει τους υφισταμένους του επιβάλλοντάς τους τιμωρίες. Αντίθετα, η δημοκρατική συμπεριφορά βασίζεται σε υποθέσεις που αφορούν τη φύση των ανθρώπων, τη θεωρία Y. Εδώ, το άτομο δείχνει αγάπη για την εργασία, είναι υπεύθυνο

και αναπτύσσει πρωτοβουλίες όταν το απαιτεί η κατάσταση. Κατά συνέπεια ο πιο κατάλληλος τρόπος είναι ο δημοκρατικός.



Διάγραμμα 2. Βασικά χαρακτηριστικά θεωρίας Χ



Διάγραμμα 3. Βασικά χαρακτηριστικά θεωρίας Υ

Οι δυο θεωρίες αποτελούν δυο διαφορετικές αντιλήψεις για τον άνθρωπο. Η πρώτη, υποστηρίζει ότι υπάρχει μια ελίτ χαρισματικών ανθρώπων και η μάζα που θα πρέπει να καθοδηγείται από τους πρώτους με διαταγές. Η δεύτερη υποστηρίζει ότι οι διαφορές μεταξύ των ανθρώπων είναι μικρότερες σε μέγεθος και τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις τους δεν είναι δυνατό να διαφοροποιούνται σημαντικά.

Τόσο οι έρευνες του πανεπιστημίου του Michigan όσο και αυτές του Ohio οδηγήθηκαν σε δυο τύπους ηγετικής συμπεριφοράς με προσανατολισμό σε δύο κύριες μεταβλητές, τον άνθρωπο και τα καθήκοντα. Ο ηγέτης θεωρεί τον άνθρωπο ως το σπουδαιότερο συντελεστή παραγωγής ο οποίος ενδιαφέρεται για τους υφισταμένους του, αποδέχεται τις ιδιαιτερότητές τους και αναπτύσσει σχέσεις φιλίας και εμπιστοσύνης. Κύριος στόχος, είναι η ικανοποίηση των μελών της ομάδας, γεγονός που θα οδηγήσει την επιχείρηση σε αύξηση της παραγωγής. Ο ηγέτης που είναι προσανατολισμένος στα καθήκοντα, δίνει έμφαση στην παραγωγή και στο σχεδιασμό

της. Ορίζει συγκεκριμένα καθήκοντα και απαιτεί αποτελέσματα διατηρώντας τυπικές σχέσεις με τους υφισταμένους του. Κύριος στόχος, είναι η επίτευξη των αποτελεσμάτων και των στόχων της παραγωγής. Συμπερασματικά, η ικανότητα συνδυασμού ανθρώπων και καθηκόντων αναδεικνύει τον αποτελεσματικό ηγέτη.

## 1.6 Αντιπροσωπευτικές θεωρίες γενικότερα για το ζήτημα της ηγεσίας και της διοίκησης

Η ηγεσία, σε αντίθεση με το μάνατζμεντ, αντιμετωπίζει τις αλλαγές του σύγχρονου κόσμου. Το γεγονός ότι ο κόσμος των επιχειρήσεων έχει γίνει πιο ασταθής και περισσότερο ανταγωνιστικός, είναι ένας από τους λόγους που ο ρόλος της ηγεσίας έχει καταστεί τόσο σημαντικός την περίοδο που ζούμε. Το ζήτημα της αποτελεσματικής ηγεσίας στο χώρο της εργασίας δεν μπορεί να ιδωθεί μονοσήμαντα και αποκλειστικά από τη σκοπιά μιας και μόνο θεωρίας. Καταλαβαίνουμε λοιπόν πως η ανάπτυξη της αποτελεσματικής ηγεσίας στο χώρο της εργασίας εκτός από τα ατομικά χαρακτηριστικά του ηγέτη, του προσώπου δηλαδή που καλείται να παίξει πρωταγωνιστικό ρόλο, προϋποθέτει και μια σειρά από άλλους σημαντικούς παράγοντες οι οποίοι διαδραματίζουν σοβαρό ρόλο στην άσκηση ηγετικής συμπεριφοράς. Τα ακόλουθα μοντέλα ηγεσίας παρατίθενται με σκοπό να κατανοήσουμε την έννοια της ηγεσίας και τον τρόπο που οι διάφοροι ερευνητές την κατανοούσαν και την απέδιδαν συμβάλλοντας στην εξέλιξή της.

### 1.6.1 Το Μοντέλο ηγεσίας των VROOM-YETTON

Το μοντέλο ηγεσίας των Vroom- Yetton αναφέρεται στην άσκηση ηγεσίας σε συνάρτηση με την εκάστοτε κατάσταση χωρίς όμως να δέχεται ότι ο ηγέτης έχει εκ των προτέρων κάποιο συγκεκριμένο ύψος ηγεσίας. Έτσι οι ηγέτες μπορούν ανάλογα με την κατάσταση να υιοθετήσουν μια από τις παρακάτω πέντε μορφές ηγεσίας.

- ❖ Αυταρχική τύπου I, όπου ηγέτης λαμβάνει την απόφαση μόνος του κάνοντας χρήση των πληροφοριών του.
- ❖ Αυταρχική τύπου II, όπου ο ηγέτης λαμβάνει τις πληροφορίες από τους υφισταμένους του και αποφασίζει μόνος του.
- ❖ Συμβουλευτική τύπου I, ο ηγέτης συζητάει το πρόβλημα με κάποιους από τους υφισταμένους του σε ατομική βάση και λαμβάνει την απόφαση μόνος του.

- ❖ Συμβουλευτική τύπου II, ο ηγέτης συζητάει το πρόβλημα σε συλλογική βάση με τους υφισταμένους του και παίρνει μια απόφαση που ενδέχεται να αντανακλά την αποδοχή της ομάδας.
- ❖ Ομαδική τύπου II, ο ηγέτης συζητάει το πρόβλημα με τους υφισταμένους ως ομάδα, ο ρόλος του είναι περισσότερο εποπτικός και λαμβάνει την απόφαση που χαίρει την αποδοχή όλης της ομάδας.

### 1.6.2 Θεωρία των W. Schmidt και R. Tannebaum

Η κεντρική ιδέα της θέσης είναι ότι η αποτελεσματικότητα του προτύπου ηγεσίας έγκειται στην ύπαρξη τριών παραγόντων, του ηγέτη, των υφισταμένων και της κατάστασης. Συγκεκριμένα, τα στυλ ηγεσίας διατηρούν μια ακολουθία που ξεκινά από το αυταρχικό στυλ ηγεσίας που βασίζεται στον προϊστάμενο και καταλήγει στο δημοκρατικό στυλ, το οποίο βασίζεται στον υφιστάμενο. Μεταξύ των δυο άκρων υπάρχουν πολλά ακόμα διαφορετικού τύπου στυλ τα οποία εξαρτώνται από την αυστηρότητα και τις δυνάμεις του ηγέτη, οι οποίες μπορεί να είναι οι αξίες του και η εμπιστοσύνη που έχει στους υφισταμένους του.

### 1.6.3 Η διοικητική σχάρα των BLAKE και MOUTON

Αποτελεί την γνωστότερη προσέγγιση χρησιμοποιώντας τη θεωρία της συμπεριφοράς για να εξηγήσει την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας. Οι συγκεκριμένοι επιστήμονες ανέπτυξαν δυο νέες διαστάσεις της ηγεσίας, το ενδιαφέρον για τους ανθρώπους και το ενδιαφέρον για την παραγωγή. Σχεδίασαν μια γραφική παράσταση, που την ονόμασαν διευθυντικό πλέγμα, θέλοντας να αναδείξουν πέντε τύπους ηγεσίας.

- Αδιάφορο ή ανεύθυνο, ελάχιστο ενδιαφέρον για τους ανθρώπους και την παραγωγή.
- Συναδελφικό, ενδιαφέρον για τους ανθρώπους αλλά όχι για την εκτέλεση της εργασίας.
- Απολυταρχικό, προτεραιότητα για την παραγωγή και ελάχιστο ενδιαφέρον για τους εργαζόμενους.
- Δημοκρατικό ή ομαδικό, μεγάλο ενδιαφέρον τόσο για την παραγωγή όσο και για τους ανθρώπους.
- Του ανθρώπου της εταιρείας, εκφράζει τη μέση οδό που δύναται να χρησιμοποιήσει ο ηγέτης.



#### 1.6.4 Η θεωρία του κύκλου ζωής

Η θεωρία των Hersey και Blanchard προσδιορίζει την ευελιξία του ηγέτη στην εφαρμογή του αποτελεσματικότερου στυλ ηγεσίας σε διαφορετικές συνθήκες. Η συμπεριφορά του ηγέτη αναλύεται με τον προσανατολισμό στα καθήκοντα δίνοντας σαφείς ρόλους στους υφισταμένους και τις ανθρώπινες σχέσεις δείχνοντας την υποστήριξή του προς αυτούς. Η αποτελεσματικότητα του κάθε στυλ εξαρτάται από την ωριμότητα που επιδεικνύουν οι άνθρωποι. Στο ανώτατο επίπεδο ωριμότητας βρίσκονται τα άτομα που μπορούν και θέλουν να επιτύχουν τους στόχους. Οι συνδυασμοί των δυο διαστάσεων αποδίδει τους εξής συνδυασμούς ηγεσίας.

- I. Προσανατολισμός της συμπεριφοράς προς τα καθήκοντα και περιορισμένος προς τις ανθρώπινες σχέσεις.
- II. Προσανατολισμός τόσο προς τα καθήκοντα όσο και προς τις σχέσεις.
- III. Έντονος προσανατολισμός προς τα καθήκοντα και χαλαρός προς τις σχέσεις.
- IV. Χαλαρός προς τα καθήκοντα και τις σχέσεις.

#### 1.6.5 Η θεωρία διαδρομής και στόχου

Σύμφωνα με τη θεωρία των M. Evans και J. House ο εργαζόμενος υποκινείται στην εκτέλεση της εργασίας του αν

1. Πιστεύει ότι η εργασία μπορεί να ολοκληρωθεί.
2. Οι ανταμοιβές που προσφέρονται είναι ανάλογες της εργασίας που πρέπει να εκτελεστεί.
3. Οι ανταμοιβές έχουν σημασία για τον εργαζόμενο.

Υποστηρίζεται δηλαδή ότι όταν οι προσδοκίες, η ουσία και η συμβολή είναι υψηλού επιπέδου, τότε υπάρχει υποκίνηση για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Καθήκον του ηγέτη είναι να διευκολύνει κάθε έναν από τους παραπάνω παράγοντες για να επιτύχει υψηλή απόδοση.

#### 1.6.6 Το μοντέλο της κάθετης δυάδας

Αναλύονται οι σχέσεις του προϊσταμένου με κάθε υφιστάμενο ξεχωριστά οι οποίες διαφέρουν μεταξύ τους. Ο ηγέτης δεν υιοθετεί το ίδιο στυλ ηγεσίας απέναντι στον καθένα. Ο ηγέτης δημιουργεί σχέσεις εμπιστοσύνης με ένα συγκεκριμένο αριθμό υφισταμένων στους οποίους δίνει μεγαλύτερη αυτονομία αλλά και ειδικά καθήκοντα. Η κατηγορία αυτή των υφισταμένων ονομάζεται «έσω-ομάδα» και μπορεί να χαιρούν κάποιων προνομίων. Ενώ με τους υπόλοιπους υφισταμένους οι σχέσεις του είναι

λιγότερο στενές και το ενδιαφέρον του ηγέτη δεν είναι έντονο, αυτοί αποτελούν την «έξω-ομάδα». Ασφαλώς το φαινόμενο αυτό έχει αρνητικές συνέπειες, διότι μπορεί να θεωρηθεί ότι αποτελεί άνιση μεταχείριση από τα υπόλοιπα μέλη, γι' αυτό ο ηγέτης θα πρέπει να προσαρμόζει το στυλ του ανάλογα με την ωριμότητα των συνεργατών του.

#### 1.6.7 Θεωρία των KOUZES και POSNER

Η θεωρία αυτή βασίσθηκε στην προσπάθεια να κωδικοποιηθεί η ηγετική συμπεριφορά και να εξηγηθεί στην πράξη. Συγκεκριμένα,

- ο Πρόκληση καινοτομιών

Ο ηγέτης πρέπει να προκαλεί τους συνεργάτες του να καινοτομούν. Με αυτό τον τρόπο μπαίνει σε ρίσκο το οποίο αναλαμβάνει και στην περίπτωση που οδηγηθεί σε λάθος απόφαση μαθαίνει από αυτό.

- ο Έμπνευση κοινού οράματος

Δεν νοείται ηγέτης δίχως όραμα, είναι εκείνο που προδίδει μέλλον στην επιχείρηση και αύριο στους εργαζομένους. Καθιστά τους συνεργάτες του κοινωνούς του οράματός του.

- ο Ενεργοποίηση συνεργατών

Καλλιεργεί την ομαδικότητα και τη συναδελφικότητα και τους δημιουργεί το κλίμα της εμπιστοσύνης στις δυνατότητές του.

- ο Διαμόρφωση σχεδίου

Είναι σημαντικό ο ηγέτης να πραγματοποιεί τα λεγόμενά του, αποτελώντας το παράδειγμα στους συνεργάτες του. Ο ηγέτης συνεχώς σχεδιάζει και παρακολουθεί τις εργασίες που γίνονται, αναλαμβάνοντας διορθωτικές ενέργειες.

#### 1.6.8 Νέα μοντέλα χαρισματική-μετασχηματιστική-συναλλακτική ηγεσία

Με τον όρο χαρισματική ηγεσία εννοούμε ένα συνδυασμό χαρακτηριστικών που έχουν κάποια άτομα και έχουν την ιδιότητα να μαγνητίζουν άλλα άτομα. Τα άτομα αυτά αναπτύσσουν ηγετικές συμπεριφορές και αποκτούν μια δύναμη αναφοράς η οποία ευθύνεται για αυτή την έλξη. Τα ειδικά χαρακτηριστικά του ηγέτη ταιριάζουν με τις αξίες, τα ιδανικά και τα πιστεύω των ανθρώπων (οπαδών) που έλκονται. Ο χαρισματικός ηγέτης θεωρείται φορέας αλλαγών διότι όταν κάτι αλλάζει, συμβαίνει επειδή κάποιοι το πίστεψαν και κάποιος άλλος τους έπεισε.

Η μετασχηματιστική ηγεσία έχει την έννοια της αλλαγής και οι ηγέτες όχι μόνο δεν περιορίζονται εξαιτίας των αντιλήψεων των υφισταμένων τους αλλά τις μετασχηματίζουν. Ο ηγέτης κάνει τους υφισταμένους να υπερβούν το στενό προσωπικό

τους συμφέρον χάριν των συμφερόντων της ευρύτερης οργάνωσης και ενεργοποιεί σε αυτούς ανάγκες υψηλού επιπέδου, ασκεί επάνω τους ιδεολογική επιρροή. Η μετασχηματιστική ηγεσία είναι μια ανθρωποκεντρική προσέγγιση ηγεσίας, όπως για παράδειγμα η ηγεσία του Γκάντι και του Κάστρο, οι οποίοι οδηγώντας μέσα από την ηθική κατάφεραν να εμπνεύσουν τα άτομα να τους ακολουθήσουν. Επίσης, με αυτό τον τύπο ηγεσίας παρατηρείται μια εμπνευσμένη παρακίνηση των υφισταμένων αφού αναπτύσσονται οι ανάγκες για αυτοεκτίμηση και αυτοπραγμάτωση. Αποτελεί την επιθυμητή μορφή ηγεσίας, γιατί δεν αποτελεί μια προσωρινή μορφή δοσοληψίας και αμοιβαίου συμφέροντος.

Αντίθετα, με τη συναλλακτική ηγεσία οι άνθρωποι παρακινούνται από την ανταμοιβή και την τιμωρία. Ο ηγέτης ζητάει υπακοή, επεμβαίνει μόνο όταν δεν τηρούνται οι κανόνες και αποποιείται ευθυνών.

### 1.7 Διαχωρισμός ηγέτη και manager

Εισαγωγικά θα μπορούσαμε να τονίσουμε ότι, όπως διαφοροποιείται η ηγεσία από το μάνατζμεντ, έτσι διαφοροποιούνται και οι ρόλοι του ηγέτη με τον μάνατζερ. Κατά κύριο λόγο ο ηγέτης πρέπει να κοινοποιήσει το όραμά του και να το μεταδώσει στους υφισταμένους του. Καταρτίζει ένα σχέδιο υλοποίησης του οράματος, αποτελώντας ο ίδιος το παράδειγμα στους υφισταμένους του και αναλαμβάνει διορθωτικές ενέργειες εκεί που απαιτείται. Στη συνέχεια οφείλει να δημιουργήσει μια ομάδα συνεργατών του καλλιεργώντας κλίμα ευγενούς άμιλλας και εμπιστοσύνης. Σημαντικό για έναν ηγέτη είναι να διαμορφώσει ένα ισχυρό σύστημα αξιών μέσα στον εργασιακό χώρο και να εμπνεύσει τους συνεργάτες του να λειτουργήσουν ενεργητικά μέσα στο σύστημα αυτό. Αξίες όπως η αλληλεγγύη, η δικαιοσύνη, η αξιοκρατία, η εμπιστοσύνη, η εντιμότητα, η συνεργατική κουλτούρα αποτελούν βασικά συστατικά μιας αποτελεσματικής ηγετικής συμπεριφοράς. Ο ηγέτης έχει πάντα υπόψη του ότι με την επίτευξη των αποτελεσμάτων ενός οργανισμού χτίζει το σήμερα, ο ίδιος όμως στοχεύει στην ανάπτυξη του οργανισμού χτίζοντας το μέλλον.

Αντίθετα, ο μάνατζερ περιορίζεται στην τυπική εκτέλεση των καθηκόντων του και απλώς προϊστάται των εργασιών της ομάδας. Πολλές φορές η ηγετική του συμπεριφορά υποβαθμίζεται διότι συμμετέχει σε μια σειρά λειτουργία απλής εποπτείας στο χώρο της εργασίας. Δίνεται περισσότερο έμφαση στην απλή διαχείριση των καθηκόντων και λιγότερο στη δημιουργία μιας στρατηγικής αξιοποίησης των εργαζομένων και των ταλέντων που υπάρχουν. Οι ρόλοι που αναλαμβάνει ένας

μάνατζερ σύμφωνα με τον Mintzberg είναι πολλοί, μεταξύ των οποίων αυτός του επιχειρηματία, του κατανομέα πόρων, του διαπραγματευτή, του εκπροσώπου, του συνδετικού κρίκου. Δύναται επίσης να λάβει τον ρόλο του ηγέτη εκείνου που θα υποκινήσει και εμπυρώσει τους υφισταμένους του. Αυτή ακριβώς είναι και η διαφορά του με τον ηγέτη, ότι θα πρέπει να υιοθετεί κατά περίπτωση και ηγετική συμπεριφορά με σκοπό να φέρεται όπως ένας ηγέτης. Ενώ, ο ηγέτης έχει υιοθετήσει μια ηγετική συμπεριφορά η οποία περικλείει όλους τους προηγούμενους ρόλους, δηλαδή το τι κάνει, και το στυλ ηγεσίας που χρησιμοποιεί, που αναφέρεται στο πως ενεργεί. Ο ηγέτης με την ηγετική συμπεριφορά καλλιεργεί την εθελούσια συμμετοχή και την αβίαστη κινητοποίηση των εργαζόμενων που ο ίδιος διαμορφώνει και αναπτύσσει μέσα στο εργασιακό περιβάλλον.

Σε αυτό το σημείο είναι σκόπιμο να αναφέρουμε τις διαφορές μεταξύ ηγέτη και μάνατζερ.

<u>ΜΑΝΑΤΖΕΡ</u>	<u>ΗΓΕΤΗΣ</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Κάνει τα πράγματα σωστά</li> <li>• Θεματοφύλακας των κανόνων της επιχείρησης</li> <li>• Βασίζεται σε βραχυχρόνια προοπτική</li> <li>• Ενεργεί για την εξεύρεση των μέσων για την επιτυχία</li> <li>• Εμπνέει φόβο</li> <li>• Μιλά στη κοινή λογική και το μυαλό</li> <li>• Επιλύει τα καθημερινά προβλήματα</li> <li>• Δέχεται και διαχειρίζεται την υπάρχουσα κατάσταση</li> <li>• Ενδιαφέρεται για το πως</li> <li>• Εργάζεται για το τώρα</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αναζητά ποιο είναι το σωστό</li> <li>• Προωθεί αλλαγές</li> <li>• Βασίζεται σε μακροχρόνια προοπτική</li> <li>• Ενδιαφέρεται για την επιτυχία των γενικών στόχων</li> <li>• Προκαλεί εκτίμηση</li> <li>• Μιλά στην καρδιά και το συναίσθημα</li> <li>• Ενθουσιάζει και παρακινεί</li> <li>• Καινοτομεί και ανοίγει καινούργιους ορίζοντες</li> <li>• Ενδιαφέρεται για το γιατί</li> <li>• Εργάζεται και σκέφτεται το μέλλον</li> </ul>

Πίνακας 2. Διαφορές μεταξύ μάνατζερ και ηγέτη

Ο ηγέτης και ο μάνατζερ ανάλογα με το στυλ ηγεσίας που χρησιμοποιούν λαμβάνουν και τους αντίστοιχους χαρακτηρισμούς. Έτσι θα συναντήσουμε τον αυταρχικό ή συγκεντρωτικό ηγέτη, ο οποίος συγκεντρώνει όλες τις εξουσίες στο πρόσωπό του και χειρίζεται τους υφισταμένους του ως απλά διαχειριστικά όργανα. Ενδιαφέρεται μόνο για την παραγωγή και την υλοποίηση των στόχων. Αντίθετα, ο δημοκρατικός ηγέτης αποκεντρώνει τις εξουσίες του διότι δεν υπάρχει η εγγενής σύγκρουση ανάμεσα στις απαιτήσεις του οργανισμού για την παραγωγή και στις ανάγκες που έχουν τα άτομα. Οι απαιτήσεις της επιχείρησης επιτυγχάνονται από τις προσπάθειες που καταβάλλουν τα άτομα για την παραγωγή και από τις καλές σχέσεις που δημιουργούνται ανάμεσα στους υφισταμένους και προϊσταμένους. Έτσι ικανοποιείται μια βασική ανάγκη των ανθρώπων, της ανάμειξης στην παραγωγική εργασία και η δέσμευση γι' αυτή. Τέλος, υπάρχει και ο αδιάφορος ηγέτης ο οποίος χρησιμοποιεί ένα τύπο στυλ «laissez-faire», δηλαδή «έξω από τα πράγματα». Η προσέγγιση αυτή εφαρμόζεται σπάνια στις επιχειρήσεις. Είναι περισσότερο κοινή σε επιχειρήσεις που έχουν εργασίες ρουτίνας και σε προσωπικό που εκτελεί διαφορετικά καθήκοντα. Ο μάνατζερ που έχει σαν προσανατολισμό στη διοίκησή του το πρότυπο αυτό, ασκεί ελάχιστη επιρροή στις επαφές του με τους άλλους.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, η δυνατότητα του ηγέτη να ασκεί επιρροή στους υφισταμένους ονομάζεται ισχύς. Οι French και Raven(1959) διακρίνουν τις εξής μορφές ισχύος:

- A. Ισχύς αμοιβής, όπου ο ηγέτης χειρίζεται τις αμοιβές που επηρεάζουν τη συμπεριφορά των υφισταμένων.
- B. Ισχύς καταναγκασμού, η δυνατότητα του ηγέτη να επιβάλλει ποινές.
- C. Νόμιμη ισχύς αναφέρεται στο δικαίωμα του ηγέτη, λόγω θέσεως και βαθμού, να επηρεάζει τον υφιστάμενο, με τον δεύτερο να εφαρμόζει τις εντολές.
- D. Ισχύς αναφοράς που πηγάζει από το γεγονός ότι ο υφιστάμενος αποδέχεται και θαυμάζει τον ηγέτη και επιζητά την αποδοχή από αυτόν.
- E. Ισχύς αυθεντίας, λόγω των ειδικών γνώσεων σε θέματα αρμοδιότητάς του, με την ταυτόχρονη καθοδήγηση για την επιτέλεση του έργου.

Ο συνδυασμός της ισχύος αναφοράς και ισχύος αυθεντίας αποτελεί αυτό που ονομάζεται «χάρισμα» και χαρακτηρίζει τον χαρισματικό ηγέτη.

## 1.8 Αρετές του ηγέτη

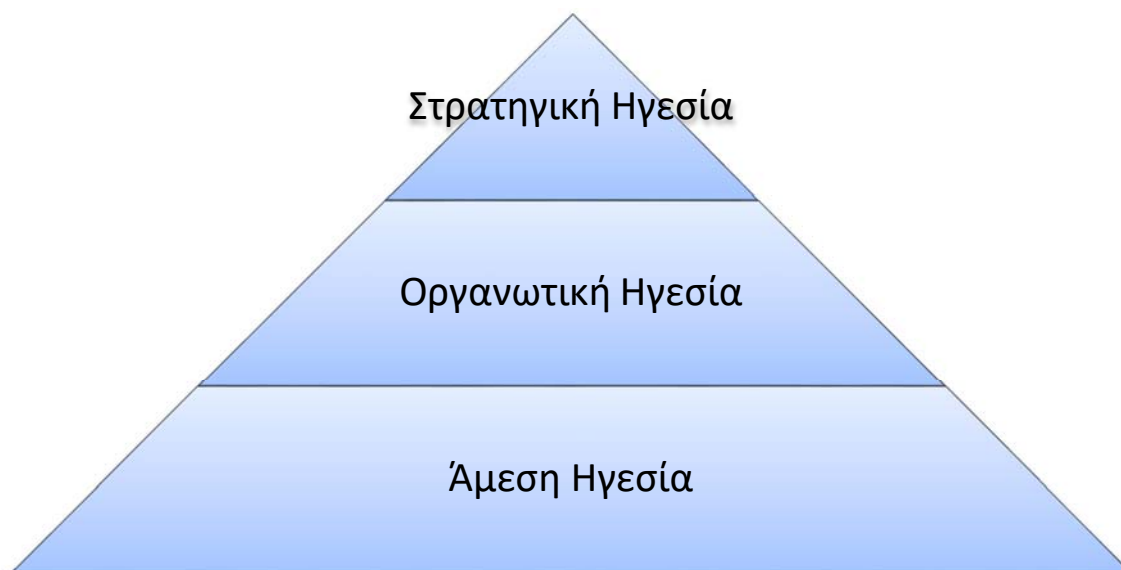
Τι κάνει τους ανθρώπους να θέλουν να ακολουθήσουν έναν ηγέτη; Γιατί υπακούουν απρόθυμα σε έναν ηγέτη ενώ κάποιος άλλος τον ακολουθούν μέχρι τα πέρατα της γης; Τα παραπάνω είναι κάποια από τα ερωτήματα που αντηχούν το «μύθο» του ηγέτη. Η απάντηση βρίσκεται στις προσωπικές αρετές του ατόμου, στην περίπτωση που θα αναπτυχθούν σωστά θα οδηγήσουν στη δημιουργία αποτελεσματικών ηγετών και όχι θεωρητικών. Παρακάτω αναπτύσσονται συνοπτικά μερικές από τις αρετές του ηγέτη.

- 1) Χαρακτήρας που καθορίζεται από τα πεπραγμένα.
- 2) Χάρισμα, η ικανότητα να προσελκύεις ανθρώπους.
- 3) Δέσμευση που διακρίνει τους ηγέτες της δράσης από τους ονειροπόλους.
- 4) Επικοινωνία, διότι δίχως αυτή ο άνθρωπος πορεύεται μόνος και δεν νοείται κάποιος ηγέτης που είναι μόνος του.
- 5) Επάρκεια, είναι η ικανότητα του ηγέτη αυτό που λέει να το εκτελεί με γνώμονα την αριστεία.
- 6) Θάρρος που πηγάζει εσωτερικά και εμπνέει τη δέσμευση.
- 7) Διορατικότητα με συνεπείς στόχους για το μέλλον.
- 8) Γενναιοδωρία, προσφέροντας το καλύτερο για το κοινωνικό σύνολο.
- 9) Πρωτοβουλία, δίχως δράση δεν παράγεται έργο.
- 10) Πάθος που αυξάνει τη δύναμη της θέλησης.
- 11) Σχέσεις με τους υφισταμένους για να μάθουν πόσο νοιάζεται ο ηγέτης.
- 12) Ευθύνη την οποία δεν πρέπει να αποχωρίζεται ο ηγέτης ανεξαρτήτως αποτελέσματος.
- 13) Αυτοπειθαρχία σημαίνει ότι ο ηγέτης οφείλει να κατακτήσει πρώτα τον εαυτό του και μετά τους υφισταμένους.
- 14) Μάθηση η οποία ευθύνεται για την ανάπτυξη και την εξέλιξη της ομάδας
- 15) Όραμα το οποίο πηγάζει από το πάθος του ηγέτη, όχι από το αξίωμα, και ορίζει που θέλει να φθάσει μαζί με το τμήμα του.

# Κεφάλαιο 2 Ηγεσία στις Ένοπλες Δυνάμεις

## 2.1 Επίπεδα Στρατιωτικής Ηγεσίας

Το πλαίσιο της στρατιωτικής ηγεσίας δείχνει τον τρόπο που συνδέονται οι ικανότητες, οι ενέργειες και οι ευθύνες σε διαφορετικά επίπεδα ηγεσίας, με σκοπό οι ηγέτες των χαμηλών θέσεων να γνωρίζουν τους παράγοντες που επηρεάζουν τις αποφάσεις των ηγετών των υψηλότερων βαθμίδων. Τα διάφορα επίπεδα της στρατιωτικής ηγεσίας απεικονίζουν τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι ηγέτες καθώς τοποθετούνται σε θέσεις με αυξημένες ευθύνες. Συνεπώς, διακρίνονται τρία επίπεδα ηγεσίας, Άμεση- Οργανωτική- Στρατηγική.



Διάγραμμα 4. Επίπεδα Στρατιωτικής Ηγεσίας

Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι σε όλα τα επίπεδα της ηγεσίας εφαρμόζονται οι παρακάτω συμπεριφορές ή και ενέργειες:

α. Η ηγεσία ασκείται με το παράδειγμα.

β. Ο ηγέτης:

(1) Δίνει την κατεύθυνση.

(2) Επικοινωνεί με όλους (υφισταμένους, προϊσταμένους, τις γειτονικές διοικήσεις) και πέραν της αλυσίδας διοικήσεως, για να έχει μια συνολική εικόνα της κατάστασης.

(3) Δημιουργεί συναισθηματική ταύτιση.

(4) Ενεργεί ως παράγοντας αλλαγής.

(5) Χειρίζεται τις κρίσεις και εξομαλύνει τις διαφορές.

(6) Παίρνει τον καλύτερο “εαυτό” του προσωπικού του.

Για να κατανοήσουμε όμως τα τρία επίπεδα, πρέπει να τα εντάξουμε στο στρατιωτικό περιβάλλον. Η άμεση ηγεσία, καλείται ηγεσία πρώτης γραμμής και ενεργείται πρόσωπο με πρόσωπο. Οι ηγέτες αυτής της βαθμίδος βρίσκονται σε συνεχή επαφή με τους υφισταμένους τους και τους αξιοποιούν ατομικά. Είναι σε θέση να εντοπίζουν κάθε δυσλειτουργία αλλά και να επιλύουν το κάθε πρόβλημα, με αποτέλεσμα να απομακρύνεται η πολυπλοκότητα. Η επιρροή που ασκούν οι άμεσοι ηγέτες στους υφισταμένους τους είναι τέτοιας έντασης, που είναι δυνατόν να έχει επίπτωση και να επηρεάσει την πορεία ολόκληρου του οργανισμού. Κανένας ηγέτης, άλλου επιπέδου δεν θα κληθεί να αντιμετωπίσει το στρες των στρατιωτών στο πεδίο της μάχης με την αμεσότητα που θα το αντιμετωπίσει ο ηγέτης αυτού του επιπέδου και εδώ θα δοκιμαστεί η αμοιβαία εμπιστοσύνη, που θα έχει αναπτυχθεί μεταξύ του ηγέτη και των υφισταμένων του.

Η οργανωτική ηγεσία, σχετίζεται με ηγέτες που ασκούν επιρροή σε εκατοντάδες ανθρώπους. Είναι εκείνοι που δημιουργούν τις συνθήκες για την επιτυχία των ενεργειών του πρώτου επιπέδου. Οι ικανότητές τους αναπτύσσονται σε μεγαλύτερο βαθμό και οι ίδιοι αντιμετωπίζουν μεγάλη πολυπλοκότητα και αβεβαιότητα αφού έρχονται αντιμέτωποι με μεγαλύτερο αριθμό απρόβλεπτων καταστάσεων. Στο επίπεδο αυτό, οι ηγέτες οφείλουν να ενεργούν με τρόπο που θα βοηθά τους υφισταμένους τους, έχοντας πλήρη εικόνα των δυσχερειών και των προβλημάτων τους, την οποία πρέπει να διαπιστώνουν με προσωπικές επισκέψεις και επιθεωρήσεις. Ακόμα, είναι απαραίτητο, να δημιουργούν κατάλληλο κλίμα και να διαμορφώνουν μια πολιτική υποστήριξης των υφισταμένων τους, για την οποία πρέπει να βεβαιώνονται ότι εφαρμόζεται από όλα τα επίπεδα.

Οι Στρατηγικοί ηγέτες εργάζονται σε ένα αβέβαιο περιβάλλον με ιδιαίτερα προβλήματα που επηρεάζονται από εξωγενείς παράγοντες πέραν του Στρατού. Βεβαίως, οι στρατηγικοί ηγέτες πρέπει να έχουν αναπτύξει ευρύτερες ικανότητες και γνώσεις και, αν προστεθεί η εμπειρία, που λόγω του χρόνου έχουν αποκτήσει, ο συνδυασμός όλων αυτών τους καθιστά πλέον ώριμους και ικανούς ώστε να



χρησιμοποιούν με μεγαλύτερη ευχέρεια τις νοητικές τους δυνατότητες. Στο επίπεδο αυτό, οι ηγέτες καθορίζουν τις αξίες του οργανισμού και σχεδιάζουν ένα όραμα, που περιλαμβάνει τη μελλοντική εικόνα του οργανισμού, την υλοποίηση του οποίου θέτουν σε εφαρμογή μέσω της επικοινωνίας και της ενημέρωσης όλου του προσωπικού τους. Επίσης, εφαρμόζουν πολλές από τις ηγετικές ικανότητες που ανέπτυξαν ως άμεσοι και οργανωτικοί ηγέτες.

## 2.2 Αρχές Στρατιωτικής Ηγεσίας

Αρχές της ηγεσίας δεν είναι τίποτα άλλο απ' τους κανόνες που πρέπει να χαρακτηρίζουν την άσκηση της ηγεσίας και αυτούς τους κανόνες τους εκφράζει ο ηγέτης με την καθημερινή στάση και συμπεριφορά του. Έχουν εφαρμογή σε όλα τα επίπεδα της στρατιωτικής ηγεσίας και κάθε ηγέτης έχει υποχρέωση να τις κατανοήσει και να τις εφαρμόσει, όπως αναφέρονται παρακάτω.

- Ο Στρατιωτικός ηγέτης πρέπει να γνωρίζει τον εαυτό του και να επιδιώκει την βελτίωσή του. Πρέπει να παρατηρεί και αναλύει τον εαυτό του συγκρίνοντάς το με άλλους.
- Ο Στρατιωτικός ηγέτης πρέπει να είναι γνώστης της εργασίας του. Να είναι ενήμερος δηλαδή επί των εξελίξεων και συνεχώς να μελετά.
- Ο Στρατιωτικός ηγέτης πρέπει να επιζητά ευθύνες και να αναλαμβάνει τις ευθύνες των πράξεών του. Η πρωτοβουλία είναι μια συνεχής διαδικασία με την οποία επιλύονται δύσκολες καταστάσεις σε ορισμένο χρονικό πλαίσιο.
- Ο Στρατιωτικός ηγέτης πρέπει να παίρνει σωστές και έγκαιρες αποφάσεις. Αυτό σημαίνει ότι ο ηγέτης αναλύει την κατάσταση γρήγορα και μελετά τις εναλλακτικές λύσεις.
- Ο Στρατιωτικός ηγέτης πρέπει να αποτελεί το παράδειγμα για τους υφισταμένους του, ηγεσία δια του παραδείγματος.
- Ο Στρατιωτικός ηγέτης πρέπει να γνωρίζει τους υφισταμένους του και να μεριμνά για την ικανοποίηση των αναγκών τους. Όσο καλύτερα ο ηγέτης γνωρίζει τα προβλήματα των υφισταμένων του, τόσο ικανοποιεί τις ανάγκες τους και κερδίζει το ενδιαφέρον τους.
- Ο Στρατιωτικός ηγέτης πρέπει να τηρεί συνεχώς ενήμερους τους υφισταμένους του. Σ' ένα σύνολο πρέπει να ανακοινώνεται τι πρόκειται να κάνουν τα μέλη, για ποιο λόγο και πόσο σημαντικό είναι αυτό.

- Ο Στρατιωτικός ηγέτης πρέπει να καλλιεργεί το αίσθημα της ευθύνης στους υφισταμένους του. Οι υφισταμένοι πρέπει να μάθουν ότι με την ανάθεση μιας αποστολής τους, τους μεταβιβάζεται και η ευθύνη υλοποίησής της.
- Ο Στρατιωτικός ηγέτης πρέπει να εξασφαλίζει ότι η αποστολή κατανοήθηκε, επιβλέπεται και εκτελείται. Ο ηγέτης πρέπει να εξασφαλίζει τα μέσα και να δίνει τις απαιτούμενες διευκρινήσεις για την σωστή εκτέλεση της αποστολής.
- Ο Στρατιωτικός ηγέτης πρέπει να εκπαιδεύει τους υφισταμένους του σαν σύνολο και να αναπτύσσει πνεύμα συνεργασίας. Πρέπει να καλλιεργήσει την εμπιστοσύνη στις ατομικές τους ικανότητες, αλλά και στις ικανότητες του συνόλου.
- Ο Στρατιωτικός ηγέτης πρέπει να χρησιμοποιεί τους υφισταμένους ανάλογα με τις ικανότητές τους. Πρέπει να γνωρίζει τι να απαιτήσει από εκείνους, αλλά και τις δυνατότητες που διαθέτουν για την αποδοτική χρησιμοποίησή τους.

### 2.3 Πλαίσιο Στρατιωτικής Ηγεσίας

Προκειμένου να ορισθεί το πλαίσιο της Στρατιωτικής ηγεσίας, αρκεί να αποτυπωθεί ο ορισμός της. Η ικανότητα του στρατιωτικού ηγέτη να επηρεάζει τους υφισταμένους του, παρέχοντας σε αυτούς σκοπό, κατεύθυνση και κίνητρα για την εκπλήρωση της αποστολής, τη μέριμνα του προσωπικού και τη βελτίωση του οργανισμού.

Ένας αρκετά περιγραφικός ορισμός, χρησιμοποιείται από την Ακαδημία Άμυνας της Μεγάλης Βρετανίας:

«Ηγεσία είναι οραματισμός, είναι η προβολή της προσωπικότητας και του χαρακτήρα ώστε να εμπνέει ανθρώπους για την επιτυχία του επιθυμητού αποτελέσματος. Δεν υπάρχει συνταγή για την ηγεσία, ούτε προδιαγραμμένος τρόπος για τον ηγήτορα. Η ηγεσία είναι ένας συνδυασμός του παραδείγματος, της πειθούς και της παρόρμησης, ανάλογα με την κατάσταση. Θα πρέπει να στοχεύει στην μετάπλαση και να θεμελιώνεται πάνω στις ατομικές ικανότητες και σε μια εφικτή φιλοσοφία. Ο επιτυχημένος ηγέτης είναι ένα άτομο που καταλαβαίνει τους ακόλουθους, τον οργανισμό, το περιβάλλον, μέσα στο οποίο όλοι λειτουργούν και το προσωπικό, του οποίου έχει το προνόμιο να ηγείται».

Ο ηγέτης δεν βασίζεται μόνο στην έκδοση διαταγών προς τους υφισταμένους του. Μέσα από το παράδειγμα τους μεταδίδει τον τρόπο και τη μέθοδο για να επιτευχθεί η βελτίωση. Επομένως, ο όρος ηγεσία λαμβάνει την έννοια εκείνου που προηγείται των άλλων, είναι μπροστά τους και έτσι τους επηρεάζει. Ο σκοπός μεταδίδει στους υφισταμένους την αιτία για δράση δίχως να απαιτούνται περισσότερες εξηγήσεις. Αυτό συντελείται μόνο αν ο ηγέτης έχει κερδίσει την εμπιστοσύνη των υφισταμένων και οι ίδιοι γνωρίζουν ότι για την εκπλήρωση της αποστολής τους πρέπει να το πράξουν.

Από την άλλη, ο ηγέτης ορίζει τις κατευθύνσεις και τον τρόπο που θέλει για την εκπλήρωση της αποστολής. Είναι εκείνος που θέτει αρμοδιότητες και καθορίζει ευθύνες προκειμένου να επιτευχθούν τα ανάλογα επίπεδα απόδοσης.

Για την επίτευξη των παραπάνω απαιτούνται τα ανάλογα κίνητρα που να προκαλούν τους υφισταμένους και να κεντρίζουν το ενδιαφέρον τους. Πρέπει να τους ανατίθενται όσες ευθύνες μπορούν να διαχειριστούν προάγοντας την ανάληψη πρωτοβουλίας. Το βασικό σημείο του πλαισίου της στρατιωτικής ηγεσίας, είναι ότι απαιτείται από το στρατιωτικό ηγέτη να εκπληρώσει πολύ περισσότερα από το καθημερινό του καθήκον. Οφείλει να αναπτύξει το προσωπικό του και να το οδηγεί καθημερινά σε μια συνεχή βελτίωση, παρέχοντάς του τον απαραίτητο εξοπλισμό και εγκαταστάσεις για να υποστηριχθεί η εκπαίδευσή του. Υπάρχει συνεχώς το «άγχος» ότι ο ηγέτης ηγείται ηγετών με την έννοια ότι και οι υφιστάμενοί του είναι ηγέτες χαμηλότερης βαθμίδας. Παραχωρείται στους υφιστάμενους ηγετές η απαραίτητη εξουσία και η δυνατότητα ανάπτυξης πρωτοβουλίας και ελέγχεται η πρόοδος τους ανά αραιά διαστήματα δίχως να τοποθετούνται εμπόδια. Επομένως, αν ο ηγέτης δεν καθοδηγήσει τους υφισταμένους του με την δέουσα προσοχή και λεπτομέρεια δεν θα το καταφέρουν και οι τελευταίοι. Γίνεται αντιληπτό το γεγονός ότι ο ηγέτης στο Στρατό ηγείται όχι μόνο υφισταμένων, αλλά και ηγετών.

## 2.4 Παράγοντες Ηγεσίας

### 2.4.1 Ηγέτης

Με μια ανασκόπηση των παραπάνω διακρίνουμε ότι η ηγεσία υφίσταται με την ύπαρξη δυο παραγόντων, του ηγέτη και των υφισταμένων. Ωστόσο υπάρχει κι ένας τρίτος παράγοντας, το περιβάλλον μέσα στο οποίο δρουν οι δυο πρώτοι. Το περιβάλλον περιγράφει την κατάσταση έτσι όπως διαμορφώνεται προκειμένου να ληφθούν οι απαραίτητες αποφάσεις για την εκτέλεση ενός έργου. Κανείς δεν είναι μόνο ηγέτης ή προϊστάμενος. Ο καθένας στο Στρατό είναι επίσης υφιστάμενος και όλα τα μέλη του

είναι μέρος του συνόλου. Ο ηγέτης πρέπει να έχει την ψυχική δύναμη να εκφράζει την άποψή του με ευπρέπεια και θα πρέπει να γνωρίζει πότε να λήξει τη συζήτηση. Απαιτούμενη συνιστώσα αποτελεί η ηθική της διάσταση με την έννοια ότι κάθε απόφαση πρέπει να στηρίζεται σε ένα σύνολο ηθικών αξιών. Αναφορικά με την ηθική διάσταση της ηγεσίας έχουν αναφερθεί πολλές απόψεις. Ο J. Wilson (2008) αποκαλύπτει ότι ο ήρωας του Β΄ Παγκοσμίου Πολέμου, και μετέπειτα διοικητής της Στρατιωτικής Ακαδημίας και στη συνέχεια Αρχηγός του Γενικού Επιτελείου Στρατού των ΗΠΑ, Στρατηγός Maxwell Taylor, δεν διέκρινε κανένα πρόβλημα σ' έναν αξιωματικό για τη συμμετοχή του σε πολεμικές επιχειρήσεις, ο οποίος «είναι αφοσιωμένος στους ανωτέρους του και στο επάγγελμά του, αλλά απιστεί στην σύζυγό του» ή «διατηρεί μια εξαιρετική φυσική κατάσταση, αλλά έχει αδυναμία προς το αλκοόλ». Κατά τον M. Taylor, ένας καλός στρατιώτης, ακόμα και ένας καλός αξιωματικός θα μπορούσε να είναι και ένας κακός και ανήθικος άνθρωπος.

Η ηγεσία δεν προσαρμόζεται ούτε ορίζεται με αποφθέγματα, αποφάσεις και διαταγές, γιατί αν συνέβαινε αυτό, θα επρόκειτο περισσότερο περί διοίκησης ή διεύθυνσης, παρά περί ηγεσίας. Τα ηθικά πρότυπα, σαφώς διαφέρουν από εποχή σε εποχή και από κοινωνία σε κοινωνία. Οι ηθικές φιλοσοφίες περιλαμβάνουν τους κανόνες και τις αρχές, τις οποίες οι ηγέτες έχουν υποχρέωση να εφαρμόσουν, προκειμένου να αποφασίσουν μεταξύ του σωστού και του λάθους. Ο ηθικός ηγέτης είναι αυτός, που επιλέγει το σωστό, είναι δίκαιος και δεν επιδιώκει το προσωπικό συμφέρον, ούτε καταχράται την εξουσία που του έχει εμπιστευτεί η Πατρίδα.

Ο Δ. Κωστάκης στο βιβλίο του « Ηγεσία σε υψηλότερο επίπεδο» μας κοινοποιεί «ο ηθικός ηγέτης πρέπει να έχει πάντα κατά νου ότι η ηγεσία δεν είναι κάτι που γίνεται σε άλλους ανθρώπους, αλλά κάτι που γίνεται μαζί με άλλους ανθρώπους».

#### 2.4.2 Υφιστάμενοι

Το δεύτερο παράγοντα της ηγεσίας αποτελούν οι υφιστάμενοι, το στρατευμένο προσωπικό. Ένα έργο παίρνει αξία από τη συμβολή των υφισταμένων, οι οποίοι ενστερνίζονται τις απόψεις του ηγέτη και συμβάλλουν ακόμα και με θυσίες στην ολοκλήρωσή του. Οι υφιστάμενοι θα πρέπει να γνωρίζουν με ποιον έχουν να κάνουν και τι μπορεί αυτός να κάνει γι' αυτούς, ποιες είναι οι ικανότητές του και πώς ενεργεί. Αν οι υφιστάμενοι αισθανθούν ότι έχουν τον ηγέτη κοντά τους, δίπλα τους, συνεπικουρο και οδηγό τους και πεισθούν για τις ικανότητες και τις αξίες του, θα συνδεθούν συναισθηματικά μαζί του, θα τον εμπιστευθούν και θα είναι έτοιμοι να τον

ακολουθήσουν, όπου αυτός αποφασίσει να τους οδηγήσει. Έτσι, οι πειθαρχημένοι ηγέτες δημιουργούν πειθαρχημένους υφισταμένους με ισχυρές αξίες.

#### 2.4.3 Περιβάλλον

Το περιβάλλον αναφέρεται στην κατάσταση όπου οι δυο προηγούμενοι παράγοντες αλληλεπιδρούν μεταξύ τους. Για τους στρατιωτικούς οργανισμούς, εννοούμε όλες εκείνες τις παραμέτρους που εμπλέκονται, επηρεάζουν και επιδρούν στην υποστήριξη και λειτουργία του στρατιωτικού οργανισμού, με τελικό αποτέλεσμα να επηρεάζεται η εκτέλεση της αποστολής του ηγέτη. Αναφερόμαστε σε παραμέτρους όπως οικονομικές, υλικές και συνεργασίας με προσωπικό άλλων στρατιωτικών οργανισμών, όπου ο ηγέτης είναι διαφορετικός, των οποίων θα απαιτηθεί η συνεργασία για την εκτέλεση της αποστολής. Ο ηγέτης πρέπει να γνωρίζει ότι όλες οι καταστάσεις δεν είναι ίδιες και αυτό που αποδίδει μια φορά δεν σημαίνει ότι θα αποδίδει πάντα. Το περιβάλλον είναι ξεχωριστό και ιδιαίτερο για κάθε οργανισμό και κυρίως για τον Στρατό. Ο βαθμός κατά τον οποίο η κατάσταση επηρεάζει και επιδρά στην ηγεσία, εξαρτάται και από την προσωπικότητα του ηγέτη.

#### 2.5 Στρατιωτικός ηγέτης- Χαρακτηριστικά γνωρίσματα

Ο στρατιωτικός ηγέτης οφείλει να έχει χαρακτήρα ο οποίος θα συνθέτει τις αξίες και τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα που υποδηλώνουν την ικανότητα του να αντιλαμβάνεται τι απαιτείται να γίνει, να αποφασίζει τι θα πράξει και να επηρεάζει τους άλλους να τον ακολουθήσουν. Πρέπει να είναι ικανός, να έχει γνώσεις και επιδεξιότητες που απαιτούνται για να εκπληρώσει σωστά την αποστολή του. Η συγκρότηση της προσωπικότητας του στρατιωτικού ηγέτη συνίσταται στις αξίες και τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα. Κανείς δεν αναδεικνύεται σε ηγέτη αν δεν επιθυμεί να ασκήσει ηγεσία και ακόμα κανείς δεν θα αναδειχθεί ως ηγέτης, αν δεν έχει τις ικανότητες προς τούτο. Επομένως, η ηγεσία απαιτεί θέληση και ικανότητες.

Ο ΗΓΕΤΗΣ			
με χαρακτήρα και ικανότητες ενεργεί			
ΑΞΙΕΣ	ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ	ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ	ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αφοσίωση</li> <li>• Καθήκον</li> <li>• Σεβασμός</li> <li>• Ανιδιοτέλεια</li> <li>• Τιμή</li> <li>• Ακεραιότητα</li> <li>• Προσωπικό θάρρος</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Πνευματικά</li> <li>✓ Φυσικά</li> <li>✓ Συναισθηματικά</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Διαπροσωπικές</li> <li>▪ Διανοητικές</li> <li>▪ Τεχνικές</li> <li>▪ Τακτικές</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Επιρροή</li> <li>➤ Λειτουργία</li> <li>➤ Βελτίωση</li> </ul>

Πίνακας 3. Πλαίσιο Στρατιωτικής Ηγεσίας

### 2.5.1 Στρατιωτικές Αξίες

Όπως κάθε οργανισμός και επιχείρηση έχει το δικό του σύστημα αξιών, έτσι και ο στρατιωτικός οργανισμός διαθέτει το δικό του σύστημα, που μπορεί να συμπίπτει ή να διαφέρει από αυτό άλλων στρατιωτικών οργανισμών, γεγονός στο οποίο επιδρούν πολλοί παράγοντες, όπως το επίπεδο του πολιτισμού της κάθε χώρας, οι κανόνες της κοινωνίας ως θεσμού. Ο τρόπος, με τον οποίο τα μέλη ενός οργανισμού, όπως ο Στρατός, συμπεριφέρονται μεταξύ τους και εκπληρώνουν τις υποχρεώσεις τους, τα διακρίνει από τα άλλα μέλη της κοινωνίας. Ακολουθως, το πώς ο Στρατός, εκπληρώνει τις υποχρεώσεις του προς το Έθνος, τον χαρακτηρίζει και τον καταξιώνει ως θεσμικό οργανισμό, που εμπνέει το αίσθημα ασφάλειας σ' ολόκληρο το λαό και αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την απρόσκοπτη λειτουργία όλων των άλλων οργανισμών και υπηρεσιών σε όλη την Επικράτεια.

Σύμφωνα με τους κανονισμούς περί ηγεσίας σε Ελλάδα και Αμερική, οι στρατιωτικές αξίες υπενθυμίζουν σε όλους τους ηγέτες το ποιόν τους και τι αντιπροσωπεύουν και πρέπει να τηρούνται όλες απαρέγκλιτα. Συνοψίζονται στα εξής:

1. Αφοσίωση, είναι αξία που θεμελιώνει την ελευθερία και είναι αμφίδρομη. Δεν μπορεί κάποιος να απαιτεί χωρίς να είναι έτοιμος να δώσει. Αποτελεί μια ψυχολογική δέσμευση μεταξύ ηγέτη και υφιστάμενου ο οποίος περιμένει από τον ηγήτορά του να τον οδηγήσει στην επιτυχία.

2. Η έννοια του καθήκοντος έχει νομική και ηθική υπόσταση, διότι η εκπλήρωσή του απορρέει από τους νόμους και τις διαταγές. Ο επαγγελματισμός επιβάλλει την εκτέλεση του καθήκοντος και δεν θα πρέπει να σταματά η προσπάθεια μέχρι να στεφθεί με επιτυχία. Ο ηγέτης εξετάζει, ενεργεί και αναλαμβάνει πρωτοβουλίες που εκτείνονται πέραν από το γράμμα των διαταγών και ανησυχεί μέχρις ότου ο επιδιωκόμενος σκοπός επιτευχθεί πλήρως, χωρίς να κάμπτεται από τις δυσκολίες και τις αντιξοότητες. Ο ηγέτης θα χρειασθεί να μην υπολογίσει την ίδια του τη ζωή προκειμένου να εκτελέσει το καθήκον του.
3. Ο σεβασμός της προσωπικότητας του ετέρου, από όποια εθνικότητα, θρησκεία προέρχεται συμβάλλει σημαντικά στην ανάπτυξη της σχέσης εμπιστοσύνης μεταξύ του ηγέτη και των υφισταμένων του. Ακόμα και η σκληρή εκπαίδευση δεν μειώνει την προσωπικότητα των υφισταμένων του.
4. Πολλές φορές ο ηγέτης θα βρεθεί στη θέση να τοποθετήσει τα καθήκοντά του υψηλότερα από τα συμφέροντά του. Η ανιδιοτέλεια που επιδεικνύει δε σημαίνει απώλεια της ισχυρής του προσωπικότητας, αντίθετα οδηγεί σε υψηλή αυτοεκτίμηση.
5. Τιμιότητα σημαίνει ότι ο ηγέτης επιλέγει και πράττει το σωστό έστω κι αν βλάψει τον εαυτό του. Αποτελεί θεμέλιο για την ανάπτυξη ηγετικής συμπεριφοράς.
6. Οι ηγέτες πρέπει να διακατέχονται από υψηλά επίπεδα ηθικής και να είναι τίμιοι στα λόγια και στα έργα τους. Πρέπει να διακρίνουν το σωστό από το λάθος.
7. Το θάρρος στον στρατιωτικό ηγέτη πρέπει να εμφανίζεται με δυο μορφές, το φυσικό και το ηθικό. Το πρώτο εύκολα αντιληπτό αναφέρεται στη γενναιότητα και την τόλμη να υπερπηδήσεις τους φόβους. Το δεύτερο, σχετίζεται με την εμμονή του ηγέτη στις αξίες του, έστω κι αν πιέζεται για το αντίθετο. Η ενστάλαξη των Στρατιωτικών Αξιών στους άλλους γίνεται με το προσωπικό παράδειγμα των ηγετών.

### 2.5.2 Χαρακτηριστικά γνωρίσματα

Οι στρατιωτικές αξίες που εξετάστηκαν αποτελούν τη μια διάσταση της προσωπικότητας του ηγέτη. Η άλλη διάσταση είναι τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα, τα οποία διακρίνονται στα πνευματικά, τα φυσικά και συναισθηματικά. Χαρακτηριστικά

όπως η θέληση, η αυτοπειθαρχία, η πρωτοβουλία, η αυτοπεποίθηση και η κουλτούρα, αποτελούν πνευματικά στοιχεία που συντελούν στο αμάλγαμα του χαρακτήρα του ηγέτη. Η πνευματική καλλιέργεια συνδέεται περισσότερο με την κουλτούρα κι εδώ έγκειται η παρουσία του ηγέτη, ο οποίος καλείται να συνδυάσει όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά των υφισταμένων του και να διαμορφώσει ένα συνεκτικό σύνολο αξιών με σεβασμό στη διαφορετικότητα του καθενός.

Τα φυσικά χαρακτηριστικά αποτελούν η υγιεινή, η φυσική κατάσταση και το παράστημα. Το τελευταίο δηλώνει την εξωτερική εικόνα του ηγέτη προς το σύνολο, είναι η αξιοπρέπεια και η υπερηφάνεια που αισθάνεται ο ηγέτης για τον εαυτό του.

Τα συναισθηματικά γνωρίσματα αφορούν τον τρόπο που ο ηγέτης συμπεριφέρεται στους άλλους. Κανείς δεν θέλει να εργαστεί με ένα υστερικό ηγέτη, αλλά με εκείνο που έχει αυτοέλεγχο και επιδεικνύει την αντίστοιχη ψυχραιμία. Η καθημερινότητά τους χαρακτηρίζεται από ισορροπία, καταστάσεις που απαιτούν ένταση αλλά και χαλαρότητα, ώστε στις δύσκολες στιγμές να καθοδηγήσουν τους υφισταμένους τους. Τέλος, ο διορατικός ηγέτης είναι εκείνος που θα προβλέψει το μέλλον και με τη σωστή και έγκαιρη λήψη αποφάσεων θα αποκτήσει το στρατηγικό πλεονέκτημα.

### 2.5.3 Ικανότητες ηγέτη -Τρόποι ενεργείας

Στα παραπάνω αναφερθήκαμε στα στοιχεία του χαρακτήρα του ηγέτη. Ο χαρακτήρας αποτελεί τη βάση της γνώσης, δηλαδή της ικανότητας, και της πράξης που αποτελεί την πράξη της ηγεσίας. Έτσι λοιπόν, ο στρατιωτικός ηγέτης πρέπει να είναι ικανός να χειρίζεται το προσωπικό του μέσω της καθοδήγησης και της συμβουλής, να έχει διαπροσωπικές επιδεξιότητες. Απαιτείται ο ηγέτης να έχει κριτική ικανότητα, ικανή να σκέφτεται με αναλυτικό τρόπο και να επιδεικνύει τακτικές και τεχνικές που μόνο η εμπειρία μπορεί να προσφέρει.

Ηγεσία όμως έχουμε όταν ο ηγέτης αρχίσει να ενεργεί και να παράγεται έργο. Το έργο συνίσταται στην επιρροή ενός ατόμου, του ηγέτη, προς τους υπόλοιπους οι οποίοι λειτουργούν αρμονικά, με αποτέλεσμα τη βελτίωση των ιδίων αλλά και του οργανισμού. Ένας σωστός ηγέτης, αγωνίζεται να αφήσει το τμήμα του σε καλύτερη κατάσταση από εκείνη που αρχικά ήταν. Για να επιτευχθεί αυτό, ο ηγέτης πρέπει να διαθέσει επαρκή χρόνο για την ανάπτυξη των υφισταμένων του. Εκτός αυτού, ο χρόνος δεν επαρκεί για να δημιουργηθεί κάτι καινούργιο, χρειάζεται και ο ανάλογος συνδυασμός πόρων και επίτευξης δημιουργικού κλίματος. Εν κατακλείδι, ο ηγέτης που

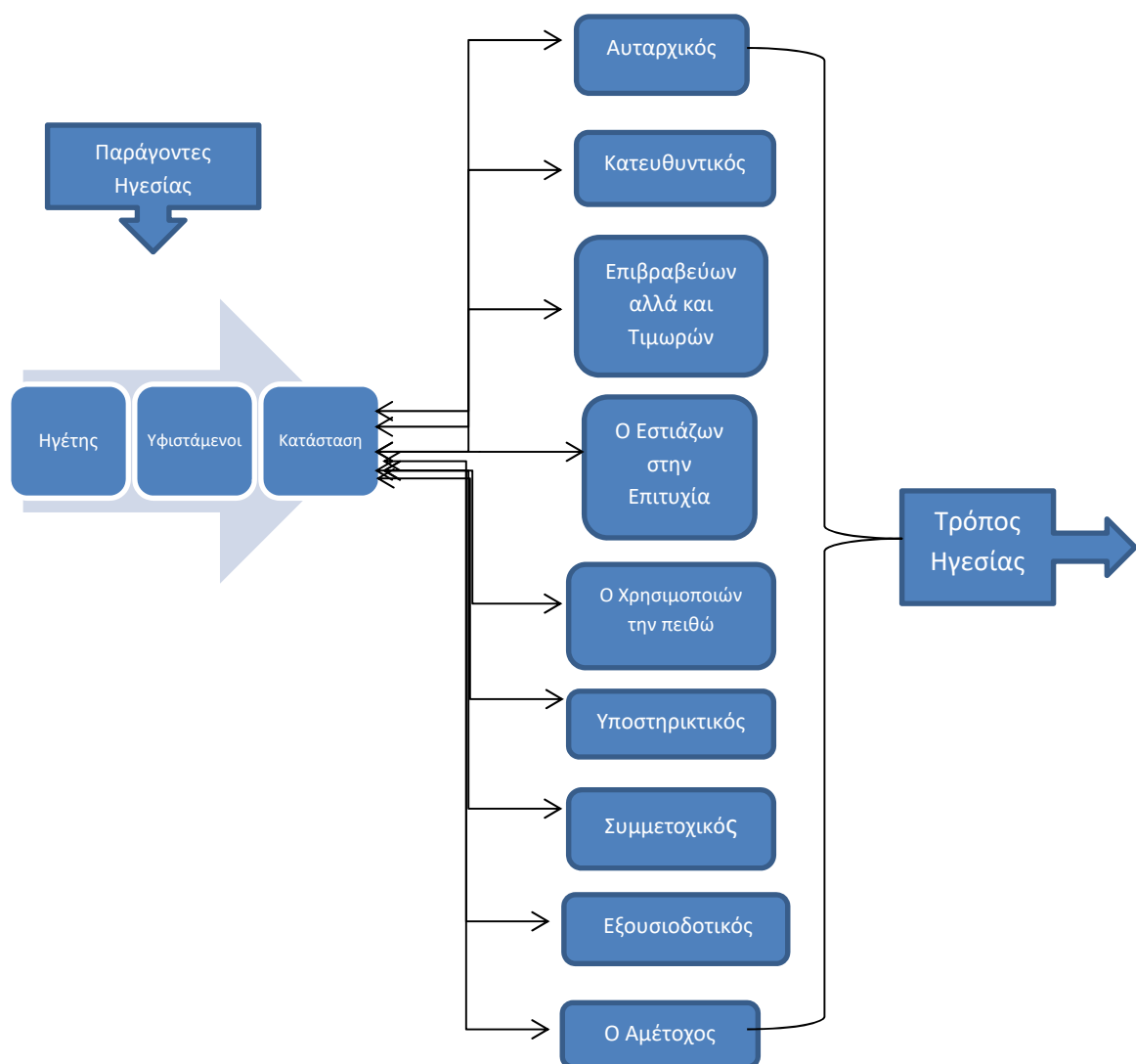


διαθέτει όραμα θα οδηγήσει το τμήμα του στη μάθηση και τον οργανισμό στην ανάπτυξη.

## 2.6 Πρότυπα ηγεσίας

Κατά την άσκηση της ηγεσίας εφαρμόστηκαν κατά καιρούς διάφορα μοντέλα χειρισμού και αντιμετώπισης του προσωπικού. Συγκεκριμένα, ο M. Janowitz μιλάει γι' αυτό στο βιβλίο του «The Professional Soldier», υποστηρίζοντας ότι το απόλυτα αυταρχικό μοντέλο δεν είναι πλέον βιώσιμο, τουλάχιστον για τις δυτικές χώρες. Έχει επέλθει μια βαθμιαία μετατόπιση από το αυταρχικό μοντέλο διοίκησης στο μοντέλο ηγεσίας, το οποίο τονίζει μάλλον την πειθώ, παρά τον εξαναγκασμό.

Ο στρατιωτικός ηγέτης έχει ένα μεγάλο φάσμα επιλογών που μπορεί να υιοθετήσει προκειμένου να ηγηθεί των υφισταμένων του, για να επιτύχει στην αποστολή του. Το φάσμα αυτό, μπορεί να περιλαμβάνει από την αυταρχική μορφή μέχρι και τη μορφή του μηδενικού ελέγχου, όπως φαίνεται στο παρακάτω σχήμα.



Διάγραμμα 5. Φάσμα προτύπων ηγέτη

Η επιλογή του μοντέλου της αυταρχικής συμπεριφοράς γίνεται για την αντιμετώπιση ακραίων καταστάσεων, όπως περίοδοι κρίσεων ή πολέμου. Ο ηγέτης προκειμένου να αποφύγει την διασάλευση της τάξης η οποία προκαλείται από μια κατάσταση έντονου στρες στο πεδίο της μάχης, εφαρμόζει αυστηρά μέτρα καταστολής και επιδεικνύει αυστηρότητα. Στον αντίποδα, η επιλογή του ηγέτη να παραμείνει αμέτοχος δικαιολογείται όταν το τμήμα του διακρίνεται από εξειδίκευση και έχει την απαιτούμενη ωριμότητα, ώστε να λειτουργήσει υπεύθυνα φέροντας εις πέρας την αποστολή του. Η αυστηρότητα και η πειθαρχία σε καμιά περίπτωση δεν αντιμάχονται την ηθική συμπεριφορά και τη δίκαιη αντιμετώπιση του προσωπικού, αντιθέτως βοηθούν και εξασφαλίζουν σε μεγάλο βαθμό την ηθική του οργανισμού και την επικράτηση της δικαιοσύνης. Η επιλογή ακραίων προτύπων από τον ηγέτη, απαιτεί εξαιρετικά μεγάλη προσοχή που θα δικαιολογείται επαρκώς από τους άλλους δύο παράγοντες της ηγεσίας και κυρίως από τους χρονικούς περιορισμούς που τίθενται από την αποστολή του.

Αντίθετα, ο ηγέτης που ενεργεί ως σύμβουλος επιδεικνύει σεβασμό προς τους υφισταμένους του και τους επιτρέπει να αναλαμβάνουν την ευθύνη των πράξεών τους, ενώ ο ίδιος έχει πλήρη επίγνωση των αξιών και προκαταλήψεών του πριν τους συμβουλέψει. Ο ηγέτης πρέπει να διακρίνει ποιο πρότυπο συμπεριφοράς να υιοθετήσει ανάλογα με τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα που θα του αποφέρει. Ο ηγέτης, όπως είναι φυσικό, είναι ένας και θα χρειασθεί ορισμένες φορές να εξουσιοδοτήσει κάποιο άλλο μέλος με κάποιες από τις εργασίες του. Ενδεχομένως, ο ηγέτης χρειασθεί να αφήσει τη «μοναχική» του θέση και να προσεγγίσει τους υφισταμένους του προκειμένου να τους ενθαρρύνει και να συμμετέχει στα προβλήματά τους. Πρέπει να έχει συνολική εικόνα τόσο του τμήματός του, όσο και του καθενός μέλους ξεχωριστά. Η σταθερότητα του ηγέτη στην αντιμετώπιση των διαφόρων καταστάσεων είναι εκείνη που τον καθιστά αποτελεσματικό και αξιόπιστο, τόσο του ιδίου όσο και του τμήματος που ηγείται.

# Κεφάλαιο 3 Σύγκριση Μοντέλων Ηγεσίας και Διοίκησης

## 3.1 Τεχνικές επιρροής

Η ηγεσία είναι συγχρόνως τέχνη και επιστήμη, απαιτείται καθημερινή μελέτη και εξάσκηση. Εκείνο που ξεχωρίζει τον στρατιωτικό ηγέτη περισσότερο από οποιοδήποτε άλλο, είναι ότι μπορεί να επηρεάζει δίνοντας το παράδειγμα δηλώνοντας έμπρακτα τα λεγόμενά του. Όταν τα βλέμματα όλων στρέφονται επάνω στον στρατιωτικό ηγέτη, γνωρίζει ότι η αισιοδοξία του και η θετική αντιμετώπιση της κατάστασης θα μεταδοθεί και στους υφισταμένους του.

Σύμφωνα με τον ΣΚ 31-20 « Δόγμα Διαμόρφωσης Ηγετών Στρατού Ξηράς», οι τρόποι επιρροής ενός ηγέτη βρίσκουν εφαρμογή ως ακολούθως:

- Στην επικοινωνία
- Στη λήψη αποφάσεων
- Στη παρακίνηση

### 3.1.1 Επικοινωνία

Με την επικοινωνία, ο ηγέτης εμπνέει και παρακινεί τους συνεργάτες του, τους περνά το όραμα, τους καθοδηγεί τους ενθαρρύνει, τους αναπτύσσει και διαμορφώνει μια κουλτούρα (Δ. Μπουραντάς, 2005:225). Ο ηγέτης πρέπει να ενημερώνει τους υφισταμένους του, γιατί έτσι υποδηλώνει εμπιστοσύνη. Η ροή της ενημέρωσης σε πολλές περιπτώσεις πρέπει να είναι συνεχής ώστε οι υφιστάμενοι να γνωρίζουν τι να πράξουν και πότε. Ένα από τα χαρακτηριστικά της πληροφορίας είναι η εγκυρότητά της και η απομάκρυνση των φημών με την ταυτόχρονη μείωση του άγχους. Επιπροσθέτως, ο ηγέτης οφείλει να επιβεβαιώσει ότι η πληροφορία κατανοήθηκε στο ακέραιο, με τρόπο που να χρησιμοποιηθεί σωστά. Εκείνο που εφαρμόζεται στα στρατιωτικά τμήματα αναφορικά με την επικοινωνία, αποτελεί η διατύπωση της πρόθεσης του ηγέτη ακόμα κι αν η αποστολή δεν είναι διακριτή. Με αυτό τον τρόπο δίνεται μια πληροφοριακή κατεύθυνση σε περίπτωση αδυναμίας επικοινωνίας αμφοτέρων των πλευρών, με σκοπό οι υφιστάμενοι να ενεργήσουν παίρνοντας πρωτοβουλίες για την εκτέλεση της αποστολής.

### 3.1.2 Τρόπος λήψης αποφάσεων

Καθημερινά τα στελέχη χρειάζεται να παίρνουν αρκετές μικρές ή μεγάλες αποφάσεις. Ωστόσο, η διαδικασία που επιλέγεται για να προκριθεί μια απόφαση είναι εκείνη που προσδιορίζει το αποτέλεσμα. Αρχικά, λαμβάνει χώρα ο προσδιορισμός του προβλήματος εντοπίζοντας τα γενεσιουργά αίτια και αναπτύσσονται οι πιθανοί τρόποι επίλυσής του, καταλήγοντας σε ένα σχέδιο δράσης. Κατόπιν, μελετώνται οι πιθανοί παράγοντες που δύναται να επηρεάσουν το τελικό σχέδιο δράσης. Τέλος, καθορίζονται οι προτεραιότητες ανάλογα με τη βαρύτητα που ενέχει κάθε παράγοντας στον τελικό σχεδιασμό. Όπως διαφαίνεται η όλη διαδικασία της λήψης απόφασης μπορεί να είναι χρονοβόρα, αλλά αυτό καθορίζεται από την εμπειρία του ηγέτη να χειρίζεται πληθώρα καταστάσεων αφενός και αφετέρου τη δυνατότητά του να λαμβάνει έγκαιρες αποφάσεις. Η διαφορά που υπάρχει ανάμεσα στον ηγέτη ενός στρατιωτικού τμήματος και μιας επιχείρησης, έγκειται στη διασφάλιση της δέσμευσης των συνεργατών του για την υλοποίηση της απόφασης, διότι αυτή η δέσμευση αποτελεί διαταγή στο στρατιωτικό περιβάλλον.

### 3.1.3 Παρακίνηση

Η παρακίνηση αποτελεί ένα από τα σημαντικά ζητήματα της ηγεσίας και της διοίκησης. Στην ηγεσία περιλαμβάνει τη χρήση του λόγου, του παραδείγματος αλλά κυρίως αναπτύσσεται μέσω της εμπιστοσύνης των ανθρώπων στους εαυτούς τους και στους ηγέτες τους. Στη διοίκηση η παρακίνηση είναι στενά συνδεδεμένη με την ανθρώπινη συμπεριφορά και με την απόδοση στο χώρο της οργάνωσης. Ειδικότερα, η παρακίνηση αποτελεί μια ψυχολογική διαδικασία που αποσκοπεί στον επηρεασμό της συμπεριφοράς του ανθρώπου. Η παρακίνηση συνδέεται με τα κίνητρα, δηλαδή μια ώθηση που προέρχεται από την ύπαρξη μιας ανάγκης. Κάθε άτομο έχει ανάγκη να πιστεύει ότι είναι μέρος ενός συνόλου καλά οργανωμένου με σταθερές αξίες. Εδώ έγκειται ο ρόλος του ηγέτη να διαμορφώσει ένα καλά δομημένο σύνολο και να προάγει στους υφισταμένους του την ανάγκη για αυτό-ολοκλήρωση και αυτό-βελτίωση.

## 3.2 Συναισθηματική νοημοσύνη

Το συναισθηματικό σύστημα είναι το κυρίαρχο σύστημα που κινητοποιεί την ανθρώπινη σκέψη και πράξη, ενώ συναισθηματική νοημοσύνη είναι η ικανότητα αντίληψης και ελέγχου τόσο των δικών μας συναισθημάτων όσο και της ερμηνείας των συναισθημάτων των άλλων ανθρώπων. Στους στρατιωτικούς, και όχι μόνο,

οργανισμούς η χρήση του όρου «συναίσθημα» θεωρούταν ως μια ένοχη αναφορά, καθόσον υποδήλωνε κάποιας μορφής αδυναμία των στελεχών και δη των ηγητόρων. Το συναίσθημα κυριαρχεί και εν πολλοίς αποτελεί τον βασικότερο παράγοντα επιτυχίας ή αποτυχίας των ηγεσιών. Το συναίσθημα αποτελεί πηγή πληροφοριών οι οποίες χρειάζονται επεξεργασία, αξιολόγηση και εκμετάλλευση. Υπάρχει πάντα μια αιτία που το προκαλεί η οποία κινητοποιεί τον ηγέτη, που θα την αντιληφθεί, να δράσει ανάλογα. Επομένως, είναι επιτακτική η ανάγκη του ηγέτη να ελέγχει και να κατανοεί τα συναισθήματα, τόσο τα δικά του όσο και των υφισταμένων του, για να διευκολύνει τις ενέργειες και να είναι αποτελεσματικός.

Χαρακτηριστικά ο D. Goleman (2000), αναφέρει ότι « Ηγεσία σημαίνει σχεδόν αποκλειστικά συναισθηματική νοημοσύνη και αφορά κυρίως τη διάκριση ανάμεσα σε αυτό που κάνουν οι διευθυντές και σε αυτό που κάνουν οι ηγέτες, να υιοθετήσεις μια σαφή στάση, να ξέρεις τι είναι σημαντικό για σένα και να επιδιώκεις τους στόχους σου σε συνεργασία με άλλους». Έτσι, οι διευθυντές ανέπτυξαν προσωπικές ικανότητες, όπως αυτοπεποίθηση αλλά και κοινωνικές ικανότητες όπως επιρροή. Οι ηγέτες προχωρούν ένα βήμα μπροστά, ενσωματώνοντας και τη συναισθηματική πραγματικότητα σε αυτό που βλέπουν, συνθέτοντας μια προοπτική με νόημα και αρμονία.

# Κεφάλαιο 4 Συμπεράσματα

## 4.1 Γενικά Συμπεράσματα

Αναφέραμε τις κυριότερες θεωρίες για την ηγεσία και την ανάπτυξη της ηγετικής συμπεριφοράς από τον ηγέτη. Σε γενικές γραμμές, μπορούμε να υπογραμμίσουμε ότι ο ηγέτης επικεντρώνει την προσοχή του στην επιτέλεση του έργου ή στη δημιουργία καλών σχέσεων με τους υφισταμένους του. Το προτιμότερο όμως, είναι να συνδυάζει τις δυο παραπάνω επιλογές και να προσαρμόζει ανάλογα τη συμπεριφορά του.

Επιπλέον, κατά την άσκηση της ηγεσίας δεν έχουν πρωτεύοντα ρόλο μόνο τα χαρακτηριστικά του ηγέτη, ιδιαίτερο ρόλο ενέχουν τα χαρακτηριστικά της συγκεκριμένης κατάστασης και το περιβάλλον μέσα στο οποίο ασκείται η ηγεσία.

Η έννοια της ηγεσίας και του ηγέτη προκειμένου να εξηγηθούν, φαίνεται ότι χρειάζεται ανάλυση με συνεργασία τομέων της επιστήμης, όπως είναι η κοινωνιολογία, η ψυχολογία και η ιστορία. Ωστόσο, στη διερεύνηση φαινομένων όπως η ηγεσία, υπεισέρχεται μεγάλος βαθμός υποκειμενισμού με αποτέλεσμα τη δυσκολία εξαγωγής αντικειμενικών συμπερασμάτων.

Τελικά η διάκριση μεταξύ ηγεσίας και διοίκησης υφίσταται; Το ερώτημα θα απαντηθεί σύμφωνα με άρθρο του J. Kotter στο Harvard Business Review, με θέμα « Management is still not Leadership». Οι άνθρωποι χρησιμοποιούν την ηγεσία και το μάνατζμεντ σαν ταυτόσημες έννοιες και αυτό δείχνει ότι δεν έχουν κατανοήσει τη βασική διαφορά τους. Η ηγεσία αναφέρεται στον άνθρωπο ως οντότητα και τον επηρεάζει συναισθηματικά, ενώ η διοίκηση χειρίζεται τον άνθρωπο ως παραγωγικό πόρο που διαθέτει η επιχείρηση. Επίσης, όταν αναφερόμαστε στον όρο ηγεσία είναι λάθος να εννοούμε μόνο την κορυφή της πυραμίδας ενός οργανισμού, δηλαδή την ιεραρχία μόνο. Η ηγεσία υπάρχει και μπορεί να εκτελείται σε κατεύθυνση 360 μοιρών. Ηγέτης μπορεί να είναι κάποιος στο μέσο της ιεραρχίας ή ακόμα στις τελευταίες βαθμίδες. Λανθασμένη είναι και η αντίληψη ότι η ηγεσία ασκείται μόνο από εκείνους, τους λίγους, που έχουν το «χάρισμα». Άρα, κανείς άλλος δεν μπορεί να ασκεί ηγεσία εάν δεν το διαθέτει. Φυσικά, η αντίληψη αυτή είναι λάθος διότι η ηγεσία, όπως αναφέραμε στο πρώτο Κεφάλαιο, μαθαίνεται μέσω της πράξης και της εξάσκησης.

Στην πραγματικότητα, η διοίκηση περιλαμβάνει διαδικασίες που σχετίζονται με την οικονομική πρόοδο ενός οργανισμού μέσω ενός προϋπολογισμού και με την παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών. Όλες αυτές οι εργασίες είναι πολύπλοκες και χρειάζονται μεγάλη οργάνωση και συντονισμό που μόνο το μάνατζμεντ μπορεί να επιτύχει.

Η ηγεσία όμως είναι εντελώς διαφορετικό θέμα. Αφορά το όραμα ενός οργανισμού, το οποίο πρέπει να έχει απήχηση σε όλα τα μέλη, να τους βοηθά να αισθάνονται υπερήφανοι και ενθουσιασμένοι και να δηλώνει την κατεύθυνση στο μέλλον του οργανισμού. Η ηγεσία αναφέρεται στην συμπεριφορά του ατόμου ανάλογα με την κατάσταση και δεν υπόκειται στην απλή τήρηση των κανόνων, δεν έχει συγκεκριμένη «συνταγή». Η ηγεσία είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την κουλτούρα, η οποία μεταβάλλεται γρήγορα, ίσως αυτός να είναι και ο λόγος που οι ερευνητές δεν μπορούν να εξηγήσουν πλήρως το φαινόμενο της ηγεσίας.

Μία ακόμα διάκριση που υφίσταται, είναι η διάκριση μεταξύ ηγέτη και διευθυντή ή μάνατζερ. Αν και η επιλογή ηγετών στον στρατιωτικό οργανισμό δεν αποτελεί εύκολο έργο, γιατί το εύρος είναι περιορισμένο, και στον ιδιωτικό τομέα και τις επιχειρήσεις η επιλογή στελεχών για ηγετικές θέσεις αποτελεί ένα πολύ σημαντικό και ταυτόχρονα δύσκολο εγχείρημα. Εκείνο που προκύπτει, είναι ότι δεν υπάρχουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που να καθιστούν κάποιον ηγέτη εκ των προτέρων. Για να γίνει κάποιος ηγέτης πρέπει πρώτα να το θέλει και να αγωνίζεται καθημερινά προς αυτό το σκοπό. Η μάθηση θα οδηγήσει στη δράση και αυτή θα φέρει την εμπειρία και την κριτική ικανότητα. Το δεύτερο στοιχείο αναγνώρισης του ηγέτη είναι οι υφιστάμενοί του, όπου στην περίπτωση που τον αποδέχονται θα τον αναδείξουν σε ηγετική μορφή. Οφείλει δηλαδή ο ηγέτης να αγωνίζεται για τους ακολούθους του, ώστε να πεισθούν για τις ικανότητές του. Η πειστικότητα κάποιου ατόμου προκειμένου να λέγεται ηγέτης, φαίνεται στην περίπτωση που τα λεγόμενα τα μετατρέπει σε πράξη δια του παραδείγματος. Τέλος, τον ηγέτη τον αναδεικνύει η Ιστορία που αποτυπώνει τις πράξεις του και το ήθος του.

Σε αυτό το σημείο κρίνεται σκόπιμο να σημειώσουμε ότι, ακούγοντας τη λέξη «ηγέτης» το μυαλό μας συνήθως πηγαίνει στον στρατιωτικό και πολιτικό βίο περισσότερο από τον επιχειρηματικό ή οποιοδήποτε άλλο. Η διάκριση του ηγέτη με τον διοικητή, όπως σε όλους τους τομείς της ανθρώπινης ζωής, βρίσκει εφαρμογή και σε ένα στρατιωτικό οργανισμό. Με τη διαφορά ότι ο όρος του διοικητή στον στρατιωτικό οργανισμό έχει ενδεχομένως μεγαλύτερη επιρροή στους υφισταμένους του, δίχως να τον καθιστά όμως κατ' ανάγκη ηγέτη.

Εκείνο που πρέπει να σημειωθεί είναι ότι, η δημιουργία κουλτούρας και η ύπαρξη της είναι βασική προϋπόθεση για τη δημιουργία ηγετικής συμπεριφοράς. Αυτή η κατάσταση παρατηρείται σε ένα στρατιωτικό οργανισμό, που από τη φύση του, έχει συγκεκριμένη αποστολή και την οποία προσπαθεί να υπερασπίσει. Έτσι, προάγεται η

ανάγκη για σκληραγώγηση δημιουργώντας μια κουλτούρα στους κόλπους του οργανισμού, ικανή να προκαλέσει το ενδιαφέρον των υφισταμένων. Επίσης, η διοίκηση δια του παραδείγματος, η οποία διδάσκεται εντός του στρατεύματος, δύναται να οδηγήσει σε ηγετική συμπεριφορά προκαλώντας την παρακίνηση των υφισταμένων. Συγκεκριμένα η δημιουργία ομαδικού κλίματος και η συνεχής εκπαίδευση του προσωπικού συντείνουν στην εξάλειψη της ρουτίνας και στην ενσυναίσθηση μεταξύ των μελών. Αυτή η εννοιακή αντίληψη των πλεονεκτημάτων και αντίστοιχα των αδυναμιών κάθε μέλους μιας ομάδας αποτελεί μια ανεκτίμητη πηγή πληροφοριών για τον εκάστοτε διοικητή που με τη δέουσα προσοχή μπορεί να οδηγηθεί στην ανάπτυξη ηγετικής συμπεριφοράς. Εξαιτίας των παραπάνω, η συναισθηματική νοημοσύνη που δύναται να αναπτύξει ο ηγέτης ενός τμήματος αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι συλλογής πληροφοριών των αναγκών των υφισταμένων του και σαφέστατα οδηγεί σε καλύτερη διαχείρισή τους και μέγιστης αποτελεσματικότητας της ομάδας.

Γίνεται κατανοητό λοιπόν ότι απαιτείται περαιτέρω μελέτη και ενσωμάτωση του όρου συναισθηματική νοημοσύνη στο φαινόμενο της ηγεσίας, όπως προσπαθήσαμε να αναπτύξουμε, καθώς και εξερεύνηση-υιοθέτηση νέων όρων όπως η γλώσσα του σώματος που πιστεύουμε ότι θα συνδράμει στην δημιουργία περισσότερων ηγετικών μορφών.

Τόσο οι επιχειρήσεις όσο και οι Ένοπλες Δυνάμεις προσπαθούν να αντιμετωπίσουν καταστάσεις οι οποίες μεταβάλλονται ανά τακτά χρονικά διαστήματα. Στο σημερινό περιβάλλον, ο κλάδος των επιχειρήσεων βιώνει τη κρίση περισσότερο από οικονομικής απόψεως με αποτέλεσμα τη συρρίκνωση και τελικά τη χρεωκοπία. Αντίστοιχα στον κλάδο των Ενόπλων Δυνάμεων, η οικονομική κρίση επηρεάζει περισσότερο την απόκτηση νέων συστημάτων και μέσων αλλά και τη συντήρηση των υπαρχόντων. Ωστόσο, ο κλάδος συνεχίζει να αντιμετωπίζει τις προκλήσεις των καιρών και ανθίσταται στις διάφορες κακουχίες του περιβάλλοντος. Αυτό μπορεί μόνο να οφείλεται στην ύπαρξη ηγεσίας σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα. Το γεγονός και μόνο εκπλήρωσης της αποστολής με πάσα θυσία είναι εκείνο που επιτακτικά υπαγορεύει την ύπαρξη ηγεσίας. Επίσης, υπάρχουν ελεγκτικοί μηχανισμοί σε κάθε ιεραρχικό επίπεδο καθιστώντας τον έλεγχο πιο ολοκληρωμένο από εκείνο των επιχειρήσεων. Γεγονός αποτελεί η άμεση λήψη των αποφάσεων και η ταχεία μεταβίβαση αυτών στα εκτελεστικά όργανα αυξάνοντας την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητά τους.

Οι Ένοπλες Δυνάμεις έχουν μεγαλύτερη ανάγκη από άτομα με ηγετικές ικανότητες από ότι οι επιχειρήσεις. Αυτό σημειώνεται από το γεγονός ότι εκείνος που ηγείται των



υπολοίπων στις Ένοπλες Δυνάμεις, είναι επιφορτισμένος με την διατήρηση της σωματικής ακεραιότητας των υφισταμένων του και έχει εκπαιδευτεί κατάλληλα ώστε να διατηρήσει το ψυχικό σθένος, αμφοτέρων των πλευρών, σε ικανοποιητικό επίπεδο. Η επίδειξη ηγετικών προσόντων, όπως αναπτύξαμε παραπάνω, αποτελεί μονόδρομο στην εκτέλεση του καθήκοντος. Αντίστοιχα, οι επιχειρήσεις διέπονται από τα χαρακτηριστικά εκείνα, τα οποία συγκεντρώνουν ικανότητες διεύθυνσης και διαχείρισης που προσομοιάζουν περισσότερο το πρότυπο του μάνατζερ από εκείνο του ηγέτη. Επομένως, μελλοντικές μελέτες ίσως καταστήσουν αυτή τη διάκριση περισσότερο ορατή.

# Βιβλιογραφία

## Ελληνική Βιβλιογραφία:

**Βαξεβανίδου Μ., Ρεκλείτης Π.,** (2008), «Management Ανθρώπινων Πόρων», Εκδόσεις Προπομπός.

**ΓΕΣ/ΔΝΣΗ ΔΟΓΜΑΤΟΣ ΣΚ 31-20,** (2002), «Δόγμα Διαμόρφωσης Ηγετών του Στρατού Ξηράς», Τυπογραφείο Ελληνικού Στρατού.

**ΓΕΣ/Διεύθυνση Μελετών/1<sup>ο</sup> ΕΕ 181-1,** (1989), «Διοίκηση και Ηγεσία», Τυπογραφείο Ελληνικού Στρατού.

**ΓΕΣ/Διεύθυνση Μελετών ΕΕ 181-3,** (1989), «Διοικητική, Management», Τυπογραφείο Ελληνικού Στρατού.

**Δημητρούλης Δ.,** (2015), «Στρατιωτικό Ήθος και Ηγεσία», ΓΕΕΘΑ.

**Ζαβλάνος Μ.,** (1998), «Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Έλλην.

**Θανόπουλος Γ.,** (2η εκδ. 2009), «Επιχειρηματική Ηθική και Δεοντολογία», Εκδόσεις Interbooks.

**Καλογεροπούλου Μ., Μουρδουκουτάς Π.,** (2013), «Μάνατζμεντ Επιχειρήσεων και Οργανισμών», Εκδόσεις Κλειδάριθμος.

**Κάντας Α.,** (2009), «Οργανωτική- Βιομηχανική Ψυχολογία, Επαγγελματική Ικανοποίηση-Κίνητρα-Ηγεσία, 15<sup>η</sup> Έκδοση», Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα.

**Κατσαλής Α.,** (2001), «Αποτελεσματική Διοίκηση, Σκέψεις και Συμβουλές», Εκδόσεις Κλειδάριθμος.

**Κέφης Β.,** (2005) «Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ, Βασικές Αρχές για Σύγχρονες Οικονομικές Μονάδες», Εκδόσεις Κριτική.

**Κωστάκης Δ.,** (2008), «Ηγεσία σε Υψηλότερο Επίπεδο, μτφρ.», Εκδόσεις Κλειδάριθμος.

**Μούζα- Λαζαρίδη Άννα Μαρία,** (2013), «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Εκδόσεις Ζυγός.

**Μπαρούτας Στ.,** (2012), «Μάνατζμεντ και Ηγεσία», Εκδόσεις Μαλλιάρης Παιδεία.

**Μπουραντάς Δ.,** (2015) « Μάνατζμεντ, Πλήρες Θεωρητικό Υπόβαθρο, Σύγχρονες Προσεγγίσεις και Μέθοδοι, Διοικητικές και Ηγετικές Ικανότητες», Εκδόσεις Μπένου.

**Μπουραντάς Δ.,** (2005) « Ηγεσία, Business Management», Εκδόσεις Κριτική.

**Μπουραντάς Δ.,** (2002) « Μάνατζμεντ, Θεωρητικό Υπόβαθρο, Σύγχρονες Πρακτικές», Εκδόσεις Μπένου.

- Παπαδάκης Β.**, (2016), «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Τόμος Α΄», Εκδόσεις Μπένου.
- Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ.** (2016), «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού», Εκδόσεις Μπένου.
- Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ.** (2003), «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Εκδόσεις Μπένου.
- Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ.** (2003), «Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων», Εκδόσεις Μπένου.
- Σουγιάννης Α., Παπασωτηρίου Δ.**, (2009), «Ειδικά Θέματα Οργάνωσης-Διοίκησης-Ηγεσίας», Εκδόσεις Παπαζήση.
- Χυτήρης Λ.**, (2001), «Οργανωσιακή Συμπεριφορά», Εκδόσεις Interbooks.

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία:

- Bass B. M.**, (2008), « The Bass Handbook of Leadership, 4th Ed.», The Free Press Hardcover, N. York.
- Bennis W.**, (1989), « On Becoming a Leader», Business Books, London.
- Dessler G.**, (2012), «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού», Εκδόσεις Κριτική.
- Department of Defense**, (2006), « Army Leadership, FM 6-22», Washington.
- Goleman D.**, (2000) «Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο χώρο εργασίας», Ελληνικά Γράμματα.
- Harvard Business Review**, (2003), « Για την Ηγεσία», Εκδόσεις Κλειδάριθμος.
- Kathryn M. & Bartoland D.**, (1998), «Management, 3η έκδοση », Εκδόσεις Mc Graw-Hill Companies.
- Kouzes J. M., and Posner B. Z.**, (1987), « The Leadership Challenge», Jossey-Bass, Oxford.
- Maxwell J. C.**, (1999), « Οι 21 Απαραίτητες Αρετές του Ηγέτη», Εκδόσεις Κλειδάριθμος.
- Maxwell J. C.**, (2005), « Ο Ηγέτης των 360° , Ηγεσία προς κάθε Κατεύθυνση», Εκδόσεις Κλειδάριθμος.
- Miller K.**, (2006, μεταφρ.), «Οργάνωση και Επικοινωνία. Προσεγγίσεις και Διαδικασίες», Εκδόσεις Δίαυλος.
- Montana Patrick J. & Charnov Bruce H.**, (2000), «Μάνατζμεντ, 3η έκδοση», Εκδόσεις Κλειδάριθμος.

**Robbins S. P., Decenzo D. A., Coulter M.,** (2012), «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Εκδόσεις Κριτική.

**Schermerhorn John R.,** (2012, μεταφρ.), «Εισαγωγή στο Management», Εκδόσεις Π.Χ. Πασχαλίδης.

**Stogdill R. M.,** (1974), «Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research», New York Press.

**Tannenbaum R. and Schmidt W. H.,** (1973), « How to Choose a Leadership Pattern», Harvard Business Review.

**Wayne R. M.,** (2012), «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Εκδόσεις Τζιόλα.

**Wilson J.,** (2008), « An Ethics Curriculum for an Evolving Army», Εκδόσεις Ashgate, USA.

Αρθρογραφία:

**Kotter J. P.,** (2013) « Management Is (still) not Leadership», Harvard Business Review, [www.hbr.org/2013/01/management-is-still-not-leadership?referral](http://www.hbr.org/2013/01/management-is-still-not-leadership?referral).

**Kotter J. P.,** (2001) « What Leaders Really Do», Harvard Business Review, [www.hbr.org/2001/12/what-leaders-really-do](http://www.hbr.org/2001/12/what-leaders-really-do).

**The Center for Organizational Design,** (2012) «Leading Teams Today», [www.centerod.com/2012/02/leading-teams-today](http://www.centerod.com/2012/02/leading-teams-today).

**Katzenbach J. R. and Douglas K. S.,** (2005), «The Discipline of Teams», Harvard Business Review, [www.hbr.org/2005/07/the-discipline-of-teams](http://www.hbr.org/2005/07/the-discipline-of-teams).

**Gausepohl S.,** (2017), «5 Common Leadership Mistakes You're Probably Making», Business News Daily, [www.businessnewsdaily.com/8517-common-leadership-mistakes.html](http://www.businessnewsdaily.com/8517-common-leadership-mistakes.html)

**Covey S. R.,** (2010), «Ηγεσία και Μάνατζμεντ οι Δυο Δημιουργίες», European Business Review, [www.europeanbusiness.gr/page.asp?pid=554](http://www.europeanbusiness.gr/page.asp?pid=554)

**Λαμπρινόπουλου K.,** (2011), «Το Έλλειμμα Ηγεσίας», European Business Review, [www.europeanbusiness.gr/page.asp?pid=154](http://www.europeanbusiness.gr/page.asp?pid=154)

**FortuneGreeceMagazine,** (2016), «Τι Πρέπει να Ξέρει Κάθε Μάνατζερ για να Είναι και Ηγέτης», [www.fortunegreece.com/article/ti-prepi-na-xeri-kathe-manatzer-gia-na-ine-ke-igetis](http://www.fortunegreece.com/article/ti-prepi-na-xeri-kathe-manatzer-gia-na-ine-ke-igetis)

**FortuneGreeceMagazine,** (2016), «Μαθήματα Ηγεσίας από Αμερικανούς Βετεράνους των Πολέμων σε Ιράκ και Αφγανιστάν», [www.fortunegreece.com/article/mathimata-igesias-apo-amerikanous-veteranous-ton-polemon-se-irak-ke-afganistan/](http://www.fortunegreece.com/article/mathimata-igesias-apo-amerikanous-veteranous-ton-polemon-se-irak-ke-afganistan/)

**Κωνσταντέλλου Ν.**, (2017), «Αμφιδεξιότητα: Το Κλειδί για Αποτελεσματική Ηγεσία», European Business Review, [www.europeanbusiness.gr/page.asp?pid=3278](http://www.europeanbusiness.gr/page.asp?pid=3278)

**Μπουραντάς Δ.**, (2013), «Τα Ηγετικά Στελέχη Γίνονται ή Γεννιούνται;», ΕΚΠΑ, [www.aode.gr/index.php/articles-oikonomologwn/item/337-leaders](http://www.aode.gr/index.php/articles-oikonomologwn/item/337-leaders)

**Σουρμελής Σ.**, (2013), «Ηγεσία», ΕΚΠΑ, [www.aode.gr/index.php/articles-oikonomologwn/item/318-leadership](http://www.aode.gr/index.php/articles-oikonomologwn/item/318-leadership)