

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου
Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκηση Επιχειρήσεων

Μεταπτυχιακή Διατριβή



Η Άσκηση Ηγεσίας υπό το Στρατιωτικό Πρίσμα σε Ειρηνική και Εμπόλεμη Περίοδο: Απόψεις των Αξιωματικών των Ελληνικών και Κυπριακών Ενόπλων Δυνάμεων Περί Εφαρμογής της στη Πρώτη Γραμμή και Συγκρίσεις με τη Διεθνή Βιβλιογραφία.

Χρήστος Λέλης

Επιβλέπων Καθηγητής
Επαμεινώνδας Επαμεινώνδα

Μάιος 2021

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου
Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκηση Επιχειρήσεων

Μεταπτυχιακή Διατριβή

Η Άσκηση Ηγεσίας υπό το Στρατιωτικό Πρίσμα σε Ειρηνική και Εμπόλεμη Περίοδο: Απόψεις των Αξιωματικών των Ελληνικών και Κυπριακών Ενόπλων Δυνάμεων Περί Εφαρμογής της στη Πρώτη Γραμμή και Συγκρίσεις με τη Διεθνή Βιβλιογραφία.

Χρήστος Λέλης

Επιβλέπων Καθηγητής
Επαμεινώνδας Επαμεινώνδα

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

Μάιος 2021

ΛΕΥΚΗ ΣΕΛΙΔΑ

Περίληψη

Η παρούσα διατριβή πραγματεύεται το θέμα της Στρατιωτικής Ηγεσίας και ειδικότερα της Άμεσης Ηγεσίας (τακτικό επίπεδο) από τη σκοπιά άσκησης της κατά τη διάρκεια δύο αντιδιαμετρικών καταστάσεων, την περίοδο ειρήνης και την πολεμική περίοδο. Αρχικά, εξετάζοντας ένα πλήθος Στρατιωτικών Οργανισμών που λειτουργούν με Δυτικά πρότυπα, πραγματοποιείται μια προσέγγιση οριοθέτησης του πλαισίου που χαρακτηρίζει τους ανωτέρω όρους και μια απόπειρα θεωρητικής αποσαφήνισης της εννοιολογικής διασύνδεσης που παρουσιάζουν με έννοιες όπως η Διοίκηση και η Διαχείριση προσωπικού (management). Στη συνέχεια, βάσει δεδομένων από τη διεθνή βιβλιογραφία, επιχειρείται η παρουσίαση των δύο βασικών θεωρήσεων περί Στρατιωτικής Ηγεσίας, η διαφοροποίηση των οποίων έγκειται στην ύπαρξη ή μη του φαινομένου ηγεσίας κατά την ειρηνική περίοδο, ενώ σημείο σύγκλισης αποτελεί η μέγιστη σημασία που της αποδίδουν για την αποτελεσματική λειτουργία μιας μονάδας κατά τη πολεμική περίοδο. Κατόπιν πρωτογενούς έρευνας (ερωτηματολόγιο και ημιδομημένη συνέντευξη) στους τομείς Διοίκησης και Ηγεσίας, που συντελέστηκε με βάση στελέχη των Ελληνικών και Κυπριακών Ενόπλων Δυνάμεων, διαπιστώθηκε η συμφωνία με την θεώρηση απαίτησης άσκησης Ηγεσίας στην ειρηνική περίοδο αφού κοινό τόπο των ασκούντων καθήκοντα Διοικητή φαίνεται ότι αποτελούν οι ενέργειες επιρροής του ηθικο-πνευματικού συντελεστή που χαρακτηρίζει τους υφισταμένους τους, ήτοι να κερδίσουν την αφοσίωση τους επιδεικνύοντας σε κάθε περίπτωση ανθρωποκεντρική διοίκηση. Η έρευνα επίσης έδειξε ότι αποτελεί κοινή πεποίθηση, πλην ελαχίστων περιπτώσεων (στελέχη Ειδικών Δυνάμεων), πως απαιτείται διαφοροποίηση στα χαρακτηριστικά άσκησης Ηγεσίας κατά τη πολεμική περίοδο, δίνοντας ιδιαίτερη σημασία στην ενίσχυση - ανύψωση του ηθικού αλλά και στην ευελιξία που πρέπει να διακρίνει τον Ηγέτη όσον αφορά στη διαχείριση του προσωπικού του με μη συμβατικούς τρόπους. Τέλος η έρευνα κατέδειξε τη σημαντικότητα της ρεαλιστικής εκπαίδευσης από την ειρήνη, μέσα από την οποία βασικές αρχές της Στρατιωτικής Ηγεσίας (π.χ. ανάπτυξη κλίματος εμπιστοσύνης και ομαδικότητας) δύνανται να καλλιεργηθούν στο μέγιστο βαθμό.

Λέξεις Κλειδιά: Στρατιωτική Ηγεσία, Άμεση Ηγεσία, Διοίκηση, αρχές Ηγεσίας, χαρακτηριστικά Ηγεσίας σε πολεμική σύγκρουση, αποτελεσματικότητα, επίτευξη αποστολής

Abstract

This dissertation deals with the issue of Military Leadership and in particular Direct Leadership (tactical level) from the point of view of its exercise during two absolutely contrary situations, peace and war. Initially, by examining a number of Military Organizations operating according to Western standards, an approach of defining the framework that characterizes the above terms and an attempt at theoretical clarification of the interconnection with concepts such as Command and Management are presented. Then, based on data from the international literature, two basic views on Military Leadership are presented. Their differentiation lies in the existence or not of the leadership phenomenon during peacetime, while their point of convergence is its important effect on the operation of a unit during wartime. After primary research (questionnaire and semi-structured interview) in the fields of Military Command and Leadership, which was carried out on the basis of executives of the Greek and Cypriot Military Forces, it was found that Commanders try to influence the moral-spiritual factor that characterizes their subordinates, using a human-centred administration in order to gain their loyalty during peacetime. The research also showed that it is a common belief, except in a few cases (Special Forces), that it is necessary to differentiate the characteristics of leadership during the war, paying special attention to strengthening - raising morale but also to the flexibility that should characterize the Leader, in concerns the management of its staff in non-conventional ways. Finally, the research demonstrated the importance of realistic training, through which basic principles of Military Leadership (e.g., developing a climate of trust and teamwork) can be reinforced to the fullest.

Keywords: Military Leadership, Direct Leadership, Military Command, principles of Leadership, Combat Leadership, effectiveness, mission accomplished

Ευχαριστίες

Καταρχάς θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα Καθηγητή Δρ Επαμεινώνδα Επαμεινώνδα για την ουσιαστική καθοδήγηση και τις επισημάνσεις του, καθώς και για την άψογη συνεργασία που είχαμε στο πλαίσιο διεκπεραίωσης της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής. Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω τους Έλληνες και Κύπριους Αξιωματικούς των Ενόπλων Δυνάμεων που συμμετείχαν στην έρευνα, αφιερώνοντας μέρος του ήδη περιορισμένου ελεύθερου χρόνου τους, δεδομένων των γεωπολιτικών συνθηκών που επικρατούν. Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω τη σύζυγό μου Ξένια και τους γιους μου Δημήτρη και Κωνσταντίνο που με στηρίζουν απόλυτα σε κάθε νέο μου «πλου» στη γνώση.

Περιεχόμενα

Κατάλογος Πινάκων	viii
Κατάλογος Διαγραμμάτων.....	viii
Κεφάλαιο 1	1
Εισαγωγή	1
1.1 Σκοπός Διατριβής.....	2
1.2 Θέση Διατριβής	2
1.3 Περιορισμοί	2
1.4 Ακολουθητέο Μεθοδολογικό Πλαίσιο.....	3
1.5 Σύνοψη Κεφαλαίων	3
Κεφάλαιο 2	5
Βιβλιογραφική Ανασκόπηση.....	5
2.1 Εννοιολογική προσέγγιση του όρου Ηγεσία (Ορισμός – Φύση - Ουσία)	5
2.2 Η έννοια της Στρατιωτικής Ηγεσίας (Military Leadership).....	7
2.3 Διοίκηση, Ηγεσία και Διαχείριση στη Δυτική Στρατιωτική Σκέψη.....	9
2.4 Αρχές Στρατιωτικής Ηγεσίας.....	12
2.5 Σύγκριση της «Άμεσης Ηγεσίας» σε ειρηνική και πολεμική περίοδο	15
2.6 Έρευνες περί Στρατιωτικής Ηγεσίας.....	17
2.7 Οργανισμοί σε κρίση - Στρατηγικές Αντιμετώπισης.....	22
Κεφάλαιο 3	25
Μεθοδολογία Έρευνας	25
3.1 Συλλογή στοιχείων - δεδομένων	25
3.1.1 Άντληση Δευτερογενούς Υλικού - Βιβλιογραφική Ανασκόπηση	26
3.1.2 Άντληση πρωτογενούς υλικού	28
3.2 Ανάλυση συλλεχθέντων δεδομένων - Σύνθεση - Ερμηνεία	31
Κεφάλαιο 4	33

Αποτελέσματα	33
4.1 Γενικά Στοιχεία.....	33
4.2 Ανάλυση Ερωτηματολογίου.....	34
4.2.1 Τομέας Διοίκησης	34
4.2.2 Τομέας Ηγεσίας - Χαρακτηριστικά	36
4.2.3 Τομέας Ηγεσίας - Πρακτικές	42
4.3 Ανάλυση Συνεντεύξεων.....	44
Κεφάλαιο 5	49
Συζήτηση.....	49
5.1 Βιβλιογραφική Έρευνα	49
5.2 Γενικά Στοιχεία δείγματος ερωτηματολογίου.....	50
5.3 Τομέας Διοίκησης.....	51
5.4 Τομέας Ηγεσίας.....	53
Κεφάλαιο 6	60
Επίλογος	60
Παράρτημα Α	63
Ερωτηματολόγιο.....	63
Παράρτημα Β	68
Ερωτήσεις ημι-δομημένης συνέντευξης	68
Βιβλιογραφία	70

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1:	Οι κρίσιμες ενέργειες στο πλαίσιο άσκησης Διοίκησης και η διασύνδεσή τους με το δόγμα «Be -Know-Do».....	35
Πίνακας 2:	Κατηγοριοποίηση χαρακτηριστικών Ηγεσίας βάσει δόγματος «Know your Business - Know your Self - Know your Men».....	36
Πίνακας 3:	Διάκριση κλίμακας σημαντικότητας σε επιμέρους ομάδες (Υψηλή -Μεσαία - Χαμηλή).....	37
Πίνακας 4:	Η σύνοψη των πρακτικών Ηγεσίας σε βασικές στρατηγικές.....	43

Κατάλογος Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1:	Γενικά Στοιχεία των Αξιωματικών που συμμετείχαν στην έρευνα μέσω κλειστού ερωτηματολογίου	33
Διάγραμμα 2:	Γενικά Στοιχεία των Αξιωματικών που συμμετείχαν στην έρευνα μέσω συνέντευξης	34
Διάγραμμα 3:	Η προτεραιοποίηση των κρίσιμων ενεργειών αναλόγως σημαντικότητας των συνιστωσών προσδιορισμού της έννοιας «Πράττω».....	36
Διάγραμμα 4:	Η κατηγορία «Know your Business» αναλόγως βαθμού σημαντικότητας σε ειρηνική και πολεμική περίοδο.....	37
Διάγραμμα 5:	Τα χαρακτηριστικά της κατηγορία «Know your Business» αναλόγως βαθμού σημαντικότητας σε ειρηνική και πολεμική περίοδο.....	38
Διάγραμμα 6:	Η κατηγορία «Know your Self» αναλόγως βαθμού σημαντικότητας σε ειρηνική και πολεμική περίοδο.....	39
Διάγραμμα 7:	Τα χαρακτηριστικά της κατηγορία «Know your Self» αναλόγως βαθμού σημαντικότητας σε ειρηνική και πολεμική περίοδο.....	40
Διάγραμμα 8:	Η κατηγορία «Know your Men» αναλόγως βαθμού σημαντικότητας σε ειρηνική και πολεμική περίοδο.....	41
Διάγραμμα 9:	Τα χαρακτηριστικά της κατηγορία «Know your Men» αναλόγως βαθμού σημαντικότητας σε ειρηνική και πολεμική περίοδο.....	41
Διάγραμμα 10:	Η διακύμανση των τριών κατηγοριών με βαθμό υψηλής σημαντικότητας σε ειρηνική και πολεμική περίοδο.....	42
Διάγραμμα 11:	Η συχνότητα εφαρμογής των στρατηγικών ηγεσίας (α) Αναλυτικά (β) Διπλή κατηγοριοποίηση.....	44

ΛΕΥΚΗ ΣΕΛΙΔΑ

Κεφάλαιο 1

Εισαγωγή

Η έννοια της Ηγεσίας είναι συνυφασμένη με την ύπαρξη της ζωής και την δημιουργία ομάδων στο ζωικό βασίλειο (Lipman-Blumen, 2014, p. 15). Ειδικά για το ανθρώπινο είδος, Ηγέτες πρωτοεμφανίστηκαν κατά το σχηματισμό των πρωτόγονων νομαδικών κοινωνιών που αναζητούσαν τροφή, καταφύγιο και ασφάλεια από φυσικούς κινδύνους ή άλλους εχθρούς (Souba, 2014, pp. 83-89). Η «ανθρώπινη» Ηγεσία μπορεί να χαρακτηρίζεται παρόμοια με την αντίστοιχη του ζωικού βασιλείου αλλά παρουσιάζεται ως ένα πολυδιάστατο φαινόμενο, η σύνθετη πολύπλοκη και δυναμική λειτουργία του οποίου προβληματίζει ερευνητές, εταιρικά συμβούλια, σχολικά συστήματα, πολιτικο - στρατιωτικές δομές και οποιοδήποτε άλλο οργανισμό που προσπαθεί να το ερμηνεύσει (Hunt & Fedynich, 2018, p. 20).

Δεδομένων των ιδιαίτερα πολλές φορές απαιτητικών συνθηκών (in extremis) που διαμορφώνουν την λειτουργία των στρατιωτικών μονάδων και της ιδιομορφίας που χαρακτηρίζει την αλυσίδα διοίκησης (Brown, 2010, p. 17), η ασκούμενη Ηγεσία έχει καίρια σημασία αφού αποτελεί κοινό τόπο η διαπίστωση πως στο συγκεκριμένο τομέα δεν υφίστανται υποκατάστατα - «...οι ηγέτες χρειάζονται για να επηρεάσουν, να σχεδιάσουν, να συντονίσουν, να οδηγήσουν και να αποφασίζουν...» (Kaiser, Hogan, & Bartholomew, 2008).

1.1 Σκοπός Διατριβής

Ο σκοπός της μεταπτυχιακής διατριβής είναι η προσέγγιση του όρου «Ηγεσία» μέσα από τη σκοπιά του Στρατιωτικού Οργανισμού, εστιάζοντας στη διάκριση άσκησης της σε τακτικό επίπεδο μεταξύ δύο φαινομενικά αντιδιαμετρικών καταστάσεων, τη περίοδο της ειρήνης και τη πολεμική περίοδο.

1.2 Θέση Διατριβής

Η διατριβή, αποκωδικοποιώντας τις έννοιες «Στρατιωτική Διοίκηση» και «Στρατιωτική Ηγεσία» και εστιάζοντας στα χαρακτηριστικά που τις συνιστούν, καταδεικνύει την έντονη διαφοροποίηση που παρουσιάζουν μεταξύ τους και υπογραμμίζει τη γνωσιακή - συμπεριφορική διάσταση που χαρακτηρίζει τους εκάστοτε ασκούντες, αναλόγως ειρηνικής ή πολεμικής περιόδου, προκειμένου να φέρουν εις πέρας την αποστολή τους.

1.3 Περιορισμοί

Δύο είναι οι βασικοί περιορισμοί που χαρακτηρίζουν την διεξαχθείσα έρευνα στο πλαίσιο της εν λόγω διατριβής. Ο πρώτος αφορά στην ιδιαιτερότητα του Στρατιωτικού Οργανισμού σε θέματα διαβάθμισης πληροφοριών. Έτσι, η βιβλιογραφική έρευνα σε στρατιωτικά εγχειρίδια και κανονισμούς βασίστηκε εξ' ολοκλήρου σε ανοικτές πηγές. Παρόλα αυτά, το πλήθος του αδιαβάθμητου πληροφοριακού υλικού που οι πλέον σύγχρονες Ένοπλες Δυνάμεις (ΕΔ) παρέχουν, προωθώντας την προσφορά εκπαίδευσης-υιοθέτησης νέων πρακτικών/τεχνικών Ηγεσίας στις υπόλοιπες χώρες, υπερκάλυψε τις ανάγκες της παρούσας εργασίας. Ο δεύτερος περιορισμός αφορά στο δείγμα της πρωτογενούς έρευνας (στελέχη άνευ πολεμικής πείρας) και την απαιτούμενη βιωματική εμπειρία για την απόκριση σε κατηγορία ερωτήσεων που κάνει λόγο για πολεμική περίοδο. Εντούτοις, η σημασία του συγκεκριμένου ζητήματος περιορίζεται σημαντικά λαμβάνοντας υπόψη πως τα προαναφερόμενα στελέχη εκπαιδεύονται και δρουν διαχρονικά υπό το πνεύμα του δόγματος ισχυρής αποτροπής, μιας «άτυπης» εν γένει μορφής σύγκρουσης.

1.4 Ακολουθητέο Μεθοδολογικό Πλαίσιο

Προκειμένου να δοθεί απάντηση στο βασικό ερευνητικό ερώτημα αναφορικά με την άσκηση Ηγεσίας στο τακτικό πεδίο και τη διασύνδεση αυτής με τις εκάστοτε επικρατούσες συνθήκες, εκτελέστηκε ποιοτική ανάλυση των δεδομένων που προέκυψαν κατόπιν άντλησης τους από πρωτογενή έρευνα (ερωτηματολόγιο και συνεντεύξεις Ελλήνων και Κυπρίων Αξιωματικών των ΕΔ) και συστηματική δευτερογενή έρευνα (βιβλιογραφική ανασκόπηση). Σημειώνεται ότι η Τριγωνοποίηση των δεδομένων επετεύχθη μέσω της σύγκρισης των θεωρητικών προσεγγίσεων / έτερων ερευνών επί πεδίου με τις απόψεις των συνεντευξιζόμενων αλλά και του συγκερασμού αυτών με τις αντίστοιχες τάσεις που το ερωτηματολόγιο κατέδειξε, ενισχύοντας κατ' αυτόν το τρόπο την εγκυρότητα των ευρημάτων.

1.5 Σύνοψη Κεφαλαίων

Η παρούσα εργασία αποτελείται από το παρόν (1^ο) και άλλα πέντε κεφάλαια που εν γένει απεικονίζουν τα στάδια που ακολουθήθηκαν προκειμένου να ολοκληρωθεί.

Στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύεται συνοπτικά το θεωρητικό υπόβαθρο του φαινομένου της ηγεσίας αποσαφηνίζοντας εννοιολογικά τον όρο «Στρατιωτική Ηγεσία». Εν συνεχεία, παρουσιάζεται το τρίπτυχο της «Ηγεσίας - Διοίκησης - Διαχείρισης Προσωπικού» όπως απαντάται στις σύγχρονες στρατιωτικές δομές του Δυτικού κόσμου, με ταυτόχρονη εστίαση στην θεωρητική αλλά και στην ουσιαστική διαφοροποίηση έκαστου όρου. Ακολουθεί η συγκριτική αναφορά στην «Άμεση» Ηγεσία αναλόγως επικρατούσας κατάστασης, ενώ παρουσιάζονται οι θεωρήσεις που αφορούν στο συγκεκριμένο ζήτημα, εκπεφρασμένες ως εμπειρικά δεδομένα ή αποτελέσματα προγενέστερων ερευνών. Το συγκεκριμένο κεφάλαιο ολοκληρώνεται με ειδική αναφορά στις τεχνικές ηγεσίας που πηγάζουν από το στρατιωτικό περιβάλλον αλλά δύνανται να υιοθετηθούν σε οποιοδήποτε εργασιακό χώρο, ιδίως όταν υφίστανται κρίσιμες καταστάσεις.

Το τρίτο κεφάλαιο πραγματεύεται τη μεθοδολογία που εφαρμόστηκε προκειμένου να ολοκληρωθεί η εργασία. Διακρίνεται σε δύο βασικά μέρη. Στο πρώτο γίνεται λεπτομερή αναφορά στο τρόπο συλλογής των δεδομένων πρωτογενούς και δευτερογενούς έρευνας, στα προκαθορισμένα κριτήρια προκειμένου να κριθεί η καταλληλότητα ή μη των δεδομένων, στο τρόπο σύνταξης και στα περιεχόμενα του ερωτηματολογίου και των ερωτήσεων της ημιδομημένης συνέντευξης, στα κριτήρια επιλογής του δείγματος που συμμετείχε στην έρευνα. Το δεύτερο μέρος αντίστοιχα αναλώνεται στην παράθεση στοιχείων που αφορούν στην ανάλυση, σύνθεση και εντέλει ερμηνεία των εκάστοτε ευρημάτων.

Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της πρωτογενούς έρευνας. Συγκεκριμένα, μετά την ομαδοποίηση των στοιχείων που συλλέχθηκαν μέσω του ερωτηματολογίου, απεικονίζονται με πίνακες οι τάσεις που χαρακτηρίζουν τη στάση του δείγματος στους τομείς της Διοίκησης και της Ηγεσίας. Επιπλέον, κατόπιν κωδικοποίησης και ποιοτικής ανάλυσής των συνεντεύξεων στην αντίστοιχη θεματική με το ερωτηματολόγιο, καταγράφεται ανά ερώτημα η προκύπτουσα στάση των συνεντευξιζόμενων Αξιωματικών.

Στο πέμπτο κεφάλαιο γίνεται ο σχολιασμός των αποτελεσμάτων και η παράθεση διαπιστώσεων - παρατηρήσεων κατόπιν συγκερασμού τους και σύγκρισής τους αφενός μεν μεταξύ των και αφετέρου με τις θεωρητικές προσεγγίσεις ή τα αποτελέσματα προηγούμενων ερευνών που αναφέρθηκαν στο Κεφάλαιο 2.

Τέλος στο τελευταίο κεφάλαιο (6^ο) καταγράφονται τα εξαγόμενα, βάσει αναλύσεως και διαπιστώσεων, συμπεράσματα ενώ υπογραμμίζονται οι εκτιμήσεις του γράφοντος για περαιτέρω πεδία μελλοντικής έρευνας σχετικά με το υπόψη ζήτημα.

Κεφάλαιο 2

Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

Η έννοια της Ηγεσίας, παρόλο που σαν φαινόμενο είναι σχεδόν σύγχρονο με την αρχή ύπαρξης της ανθρώπινης φύσης, δύναται να χαρακτηριστεί ως «παραμορφωμένη» ή «μη ουσιαστικά διαμορφωμένη» (Hackman & Wageman, 2007, σ. 43), (Day, 2012, p. 696). Η εν λόγω πεσιμιστικού χαρακτήρα διαπίστωση πηγάζει από το γεγονός πως παρά την ευρείας κλίμακας έρευνα, εξακολουθεί να υφίσταται αφενός μεν η έλλειψη ενός προτύπου λειτουργικού ορισμού και αφετέρου η γενική τάση θεωρητικοποίησής της με τρόπο που δυσχεραίνει την ουσιαστική κατανόηση της συγκεκριμένης έννοιας.

2.1 Εννοιολογική προσέγγιση του όρου Ηγεσία (Ορισμός – Φύση - Ουσία)

Στο κύκλο των ερευνητών αποτελεί πλέον κοινοτυπία το εύστοχο απόφθεγμα του Καθηγητή Bass: «...υπάρχουν τόσοι πολλοί ορισμοί για την έννοια της Ηγεσίας, σχεδόν όσα τα πρόσωπα που προσπάθησαν να την ορίσουν¹...» (Bass & Stogdill, 1990, p. 11). Ουσιαστικά λοιπόν, δεν υφίσταται ένας ευρέως αποδεκτός ορισμός που να οριοθετεί την έννοια της Ηγεσίας, δεν έχουν εντοπιστεί κυρίαρχα παραδείγματα προκειμένου να αποτελέσουν ιδιαίτερο αντικείμενο μελέτης ενώ η παραδοχή περί εφαρμογής συγκεκριμένων (βέλτιστων) στρατηγικών για την άσκηση ή την εξέλιξη της υπολείπεται

¹ "There are almost as many definitions of leadership as there are persons who have attempted to define the concept".

σε μεγάλο βαθμό από το να χαρακτηριστεί «γενική» (Bennis & Nanus, 1985, p. 4), (Bennis, 2007, pp. 2-3), (Vroom & Jago, 2007, p. 17).

Πρακτικά, εξετάζοντας μια σειρά από ορισμούς οι ερευνητές καταλήγουν σε μια λέξη κλειδί που απαντάται στο σύνολο αυτών: τη λέξη « επιρροή» (Northouse, 2010, p. 3), (Zydzianaite, 2018, p. 44). Γίνεται εύκολα κατανοητό πως το κοινό στοιχείο μεταξύ των Ηγετών είναι οι ακόλουθοι-οπαδοί. Δίχως ακολούθους, κανένας δεν ηγείται² (Vroom & Jago, 2007, p. 17), (Bennis W. , 2007, σσ. 3-4). Συνεπώς, η Ηγεσία ουσιαστικά αναφέρεται στην δυναμική ή στην ικανότητα επιρροής ανθρώπων προκειμένου να επιτευχθεί ένας στόχος ή να υλοποιηθεί ένα όραμα (Almaki, Silong, Idris, & Wahat, 2016), (Yukl, 2010, p. 8), (Robbins & Judge, 2018, p. 361), (Metwally, El-bishbishy, & Nawar, 2014, p. 32). Εξετάζοντας λοιπόν τις διάφορες πτυχές αυτής της διεργασίας (όπως π.χ. τα χαρακτηριστικά της πηγής επιρροής, την φύση της αλληλεπίδρασης που ενδυναμώνει την υπόψη επιρροή, το περίξ περιβάλλον όταν συμβαίνει η εν λόγω επιρροή) γίνεται αντιληπτό πως η Ηγεσία χαρακτηρίζεται από μια δυναμική, πολυεπίπεδη, πολυλειτουργική και διαπροσωπική φύση (Day, 2012, σ. 697).

Εξετάζοντας την ουσία της έννοιας «Ηγεσία», παρατηρείται πως οι πλείστες των ερευνών ασχολούνται με το θέμα της Ηγεσίας εστιάζοντας στην οπτική των συμπεριφορικών χαρακτηριστικών. Συμβαδίζοντας με την άποψη μιας μερίδας ερευνητών, η εκτίμηση του γράφοντος είναι πως το ουσιαστικό νόημα του «τι είναι η ηγεσία;» ταυτίζεται με το ερώτημα «σε τι αποσκοπεί η ηγεσία;» ή πρακτικά με την κατανόηση των αποτελεσμάτων που προσπαθούν να επιτευχθούν, (Goleman, 2000, p. 4) (Kruse, 2013). Τα αποτελέσματα αυτά δύνανται να διακριθούν σε δύο κατηγορίες: στα εσωτερικά (ήτοι παραγωγικότητα, οργάνωση, ικανότητα, συναισθηματική / ψυχολογική ανύψωση, όσον αφορά στον ακόλουθο) και στα εξωτερικά (ήτοι εμπιστοσύνη, φήμη, διαφάνεια, όσον αφορά στο κοινωνικό περίγυρο) (Fairholm, 1998, p. 188), (Ulrich & Smallwood, 2012, pp. 9-10), (Winston & Patterson, 2006, pp. 6-8).

² Ο Αμερικάνος διακεκριμένος ερευνητής και καθηγητής Ψυχολογίας Edwin Hollander σχολιάζει κυνικά: «χωρίς οπαδούς, απλά δεν υπάρχουν ούτε ηγέτες ούτε ηγεσία» (Hollander, 1993, σ. 29).

Λαμβάνοντας υπόψη τα ανωτέρω, η μέθοδος εξέτασης της Ηγεσίας υπό τη σκοπιά υφιστάμενων απτών αποτελεσμάτων αποκτά ιδιαίτερο νόημα αφού με τον τρόπο αυτό δύναται να καθορισθεί συγκεκριμένο πλαίσιο κατευθύνσεων προκειμένου να επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα (Phillips & Phillips, 2020, pp. 60-61), (Bennis W. , 2007, p. 3) .

2.2 Η έννοια της Στρατιωτικής Ηγεσίας (Military Leadership)

Ο όρος «Ηγεσία» αποτελεί μια έννοια στενά συνυφασμένη με τον Στρατιωτικό Οργανισμό. Μερίδα μελετητών υποστηρίζει πως οι Ένοπλες Δυνάμεις απετέλεσαν τον πρωτεργάτη και τον πρωτοπόρο στην έρευνα αλλά και εφαρμογή μοντέλων στο αχανές πεδίο που αποκαλείται Ηγεσία (Laurence, 2011, p. 489), (Wong, Bliese, & McGurk, 2003, pp. 658,660). Η ιδιαίτερα στενή σχέση που υφίσταται μεταξύ του Στρατιωτικού Οργανισμού και της Ηγεσίας δηλώνεται χαρακτηριστικά μέσω του οράματος του Στρατού των ΗΠΑ (U.S Army) για το μελλοντικό, εν έτει 2028, Αμερικανικό Στράτευμα: *η βασική διαμόρφωσή του οφείλει να στηρίζεται στη δράση του λεγόμενου «υψηλής ποιότητας» στρατιώτη που θα καθοδηγείται από επινοητικούς και καινοτόμους Ηγέτες με πλήρη ετοιμότητα δράσης και στα τρία επίπεδα πολέμου (τακτικό, επιχειρησιακό, στρατηγικό)* (Esper, 2018).

Σε ακολουθία με το γενικότερο προβληματισμό περί της γενικής έννοιας, οι διάφοροι Στρατιωτικοί Οργανισμοί προσπαθώντας να οριοθετήσουν τη «Στρατιωτική Ηγεσία (Military Leadership)» παρέχουν διάφορους ορισμούς στα επιμέρους εγχειρίδια και κανονισμούς εκπαίδευσης. Κοινό τόπο των εν λόγω προσπαθειών αποτελεί η αναφορά σε προσωπικότητα - χαρακτηριστικά του Ηγέτη και στη δυνατότητα επιρροής - παρακίνησης των υφισταμένων προκειμένου να επιτευχθούν συγκεκριμένα έργα (ΓΕΣ, 2002), (Wenek, 2005), (US.Army, 2017), (Royal.Navy, 2015), (ΓΕΕΦ, 2018), (US.Army, 2019).

Έτσι, σύμφωνα με τη πλειονότητα των στρατιωτικών Οργανισμών του Δυτικού Κόσμου αλλά και άλλων χωρών με κατά βάση δυτικά πρότυπα εκπαίδευσης (π.χ. Ισραήλ), η

Στρατιωτική Ηγεσία εκλαμβάνεται ως το προαπαιτούμενο γρανάζι μιας «καλοκουρδισμένης» μηχανής που αποτελείται από διάφορα εξαρτήματα (προσωπικό, τεχνικός εξοπλισμός, διαδικασίες, όπλα). Το γρανάζι αυτό δίνει κίνηση συγχρονίζοντας ανάλογα τα παραπάνω «εξαρτήματα» προκειμένου η μηχανή να λειτουργεί με τον πιο αποδοτικό τρόπο. Με άλλα λόγια, η έννοια της Στρατιωτικής Ηγεσίας συνοψίζεται στην οργάνωση των ανωτέρω παραγόντων μέσω του ανθρώπινου παράγοντα και στον τρόπο δημιουργικής σύμπραξης αυτών, προκειμένου να επιτευχθεί το μέγιστο δυνατό αποτέλεσμα (Royal.Navy, 2015, σ. 40). Το κλειδί που θέτει σε κίνηση το συγκεκριμένο γρανάζι ονομάζεται «επιρροή» (Smith, 2014). Το εν λόγω σκεπτικό αναδεικνύει την σαφή δέσμευση της συγκεκριμένης έννοιας με την έμφυτη ικανότητα του ατόμου να συνεργάζεται με ιδιαίτερη ευελιξία σε μεγάλους αριθμούς, μια ικανότητα που σύμφωνα με μια μεγάλη μερίδα της επιστημονικής κοινότητας αποτελεί την κύρια αιτία κυριαρχίας του είδους μας στον πλανήτη Γη (Harari, 2017, σ. 137).

Τα περαιτέρω ευρήματα της διερεύνησης και ανάλυσης της «Στρατιωτικής Ηγεσίας» συμβαδίζουν σε αλληλουχία με τα λεγόμενα επίπεδα πολέμου (τακτικό, επιχειρησιακό και στρατηγικό), αναγνωρίζοντας την σημαντικότητα ορθής άσκησής της κατά την ένοπλη σύγκρουση. Βάσει της ανωτέρω μεθόδευσης, η Στρατιωτική Ηγεσία διακρίνεται σε τρεις αλληλοεπιδρούσες διαστάσεις: στην «Άμεση» (Direct Leadership) που αφορά στην ηγεσία πρώτης γραμμής (αντικείμενο της υπόψη μελέτης) και συνεπώς ακολουθείται στο τακτικό επίπεδο, στην «Οργανωτική» (Organizational Leadership) που αφορά σε σχηματισμούς και κατά συνέπεια στο επιχειρησιακό επίπεδο και τέλος στη «Στρατηγική» (Strategic Leadership) που εξ' ορισμού αναφέρεται στο ανώτατο στρατηγικό επίπεδο (ΓΕΣ, 2002, σσ. 12-15), (US.Army, 2019, pp. 1.13-1.14).

Η « Άμεση Ηγεσία» (η αποκαλούμενη και face to face ηγεσία) αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο στη λειτουργία μιας στρατιωτικής μονάδας. Η μη απτότητα της έννοιας όμως οδηγεί στο αδιέξοδο της μη απευθείας δυνατότητας μέτρησης ή ποσοτικοποίησης. Παρά ταύτα, η ιστορία βρήκει από παραδείγματα καλών και κακών στρατιωτικών ηγετών. Το κλειδί για την σύγκριση και αναγνώριση του κάθε είδους έγκειται στην εξής λέξη: «αποτελεσματικότητα». Ούτως ή άλλως, κάθε επαγγελματίας στρατιωτικός κρίνεται κατά βάσει εκ του αποτελέσματος. Εστιάζοντας περισσότερο στη σχέση επιρροή -

αποτελεσματικότητα, μερίδα επαγγελματιών του στρατιωτικού κλάδου υποστηρίζουν πως η επιρροή επιτυγχάνεται με δύο πρακτικές: την εφαρμογή της Ηγεσίας λόγω θέσης (Positioning Leadership)³ και την οργανική Ηγεσία (Organic Leadership)⁴. Η δεύτερη δεν απαντάται συχνά, αν και όταν εφαρμόζεται (κυρίως σε πολεμικό περιβάλλον) είναι εξαιρετικά αποτελεσματική ενώ η πρώτη βρίσκει ευρεία εφαρμογή στις Ε.Δ λόγω της εύκολης εφαρμογής της (Smith, 2014), εξισωμένη πλήρως με τον όρο της Διοίκησης.

2.3 Διοίκηση, Ηγεσία και Διαχείριση στη Δυτική Στρατιωτική Σκέψη

Βασικό συστατικό του Στρατιωτικού Οργανισμού αποτελεί η διαδικασία άσκησης Διοίκησης. Με τον όρο Διοίκηση νοείται η νόμιμη εξουσία που ασκεί ένας Διοικητής στους υφισταμένους του λόγω φέροντος βαθμού ή κατόπιν εντολής ανάθεσης καθηκόντων (DFWC, 2009, pp. 1-2), (Royal Army, 2018, pp. 6-2). Το βασικό καθήκον ενός Διοικητή είναι να κατευθύνει, διευθύνει, συντονίζει και ελέγχει τις στρατιωτικές δυνάμεις που βρίσκονται υπό την εξουσία του, προκειμένου να εκπληρώσει την αποστολή του (ΓΕΕΘΑ, 2014).

Εκ των ανωτέρω διατυπώσεων, γίνεται εύκολα κατανοητό πως η έννοια της Διοίκησης συνοψίζεται στη νόμιμη εξουσία παροχής εντολών δράσης προς υφισταμένους προκειμένου να επιτευχθούν καθορισμένοι στόχοι. Ήτοι, η Διοίκηση βασίζεται σε καθορισμένη δομή, εφαρμόζεται υπό συγκεκριμένο οργανωσιακό καθεστώς (Halbe, 2011) και απαιτεί πλήρη συμμόρφωση των υφισταμένων (Royal Australian Navy, 2010, p. 56). Επίσης εύκολα γίνεται αντιληπτή η παντελής απουσία της έννοιας της «Ηγεσίας» από τις προηγούμενες διατυπώσεις. Αυτό συμβαίνει για δύο λόγους: ο πρώτος βασίζεται στη θεωρητική διάσταση του θέματος σύμφωνα με τη οποία μέσω της ορθά κλιμακούμενης Διοίκησης δεν υφίσταται η απαίτηση για ενεργό άσκηση πειθούς ή

³ Η Ηγεσία λόγω θέσης στηρίζεται εξ' ολοκλήρου στην ιεραρχική δομή, ήτοι «είμαι ανώτερος και πρέπει να κάνεις αυτό που διατάζω».

⁴ Η Οργανική Ηγεσία αποτελεί τη νέα τάση στο εν λόγω πλαίσιο και εμφανίστηκε στις αρχές του 21 αιώνα. Υπό τη σκέπη της φιλοξενεί μια σειρά από «νέα» είδη ηγεσίας όπως Distributed leadership, shared leadership, team leadership, collective leadership, empowering leadership (Kantabutra & Suriyankietkaew, 2012, p. 68).

προσωπική επιρροή. Δηλαδή, ο Διοικητής αγνοεί την έννοια της Ηγεσίας ως πρακτική επιρροής των υφισταμένων και βασίζεται αποκλειστικά στην έκδοση διαταγών/εντολών για την επίτευξη των εκάστοτε στόχων. Ο δεύτερος λόγος αντίθετα προσεγγίζοντας την πραγματικότητα, υποστηρίζει πως για να εξασκήσει κάποιος Διοίκηση πρέπει να έχει ήδη καλλιεργήσει τα ηγετικά του χαρακτηριστικά και ως εκ τούτου μόνο οι πλέον κατάλληλοι επιλέγονται να ασκήσουν Διοίκηση. Με άλλα λόγια η έννοια της Ηγεσίας (και η προετοιμασία άσκησης αυτής) εντάσσεται στο πρόγραμμα εκπαίδευσης αυτών που προορίζονται να εκτελέσουν καθήκοντα Διοικητή. Συνεπώς, αναλύοντας την έννοια και φύση της Διοίκησης θεωρείται δεδομένη η προ-εξασφάλιση ηγετικών χαρακτηριστικών εκ των μελλοντικών Διοικητών.

Στο σημείο αυτό λοιπόν και αντιπαρερχόμενοι τον πρώτο λόγο ως πρακτικά ανεφάρμοστο, ειδικά στο πεδίο της ένοπλης σύγκρουσης, τίθεται το εξής πρακτικό ζήτημα που αφορά στην αμοιβαία σχέση μεταξύ Ηγεσίας και Διοίκησης: Σε ποιο βαθμό εξασφαλίζεται η ανάληψη θέσεων Διοικήσεως (ή αλλιώς αποκαλούμενων Ηγετικών Θέσεων) από άτομα που πράγματι δύνανται να επιδείξουν ηγετικά χαρακτηριστικά και κατά πόσον η μη συμμόρφωση με την παραπάνω παραδοχή επηρεάζει το τελικό αποτέλεσμα.

Το εγχειρίδιο εκπαίδευσης περί θεμάτων Διοίκησης - Ηγεσίας - Διαχείρισης (management) του Βασιλικού Ναυτικού (Ηνωμένο Βασίλειο) αναγνωρίζει ότι η επιτυχής άσκηση Διοίκησης επιτυγχάνεται μέσω δύο βασικών συντελεστών: της Ηγεσίας και του Management που απεικονίζει την ικανότητα επίτευξης αντικειμένων με τις διαθέσιμες πηγές (Young & Dulewicz, 2005). Τονίζει δε κυνικότατα πως παρά το ότι το επιτυχές Management δύναται να προσδιοριστεί με αντικειμενικά κριτήρια, ένας Διοικητής δεν χαρακτηρίζεται Ηγέτης μέχρι οι απόψεις του και η εν γένει παρουσία του εδραιωθούν στις καρδιές και το μυαλό αυτών που διοικεί (Royal.Navy, 2015, σ. 10)., ήτοι να τους εμπνεύσει και να κερδίσει την εμπιστοσύνη και την απόλυτη αφοσίωσή τους⁵

⁵ Η εμπιστοσύνη και η αφοσίωση αποτελούν διαχρονικά βασικά συστατικά «αποτελεσματικής» ηγεσίας στο πολεμικό πεδίο. Σε ένα από τα τελευταία γράμματά του, ο Ναύαρχος Νέλσον κάνει λόγο για την αντίδραση των υφισταμένων του, όταν τους εξήγησε το σχέδιο «μάχης» που εφαρμόστηκε κατόπιν στη νικηφόρο ναυμαχία του Τραφάλγκαρ: «...*You are, my Lord, surrounded by friends whom you inspire with confidence...*» (Adkins, 2014, p. 54)

Στο ίδιο μήκος κύματος, οι ένοπλες δυνάμεις των ΗΠΑ, κατόπιν εκτεταμένων ερευνών/μελετών στο τακτικό και επιχειρησιακό πεδίο, εκμεταλλευόμενες πλήρως τα διδάγματα παρελθοντικών επιχειρήσεων, έχουν καταλήξει σε συγκεκριμένο μοντέλο Διοικήσεως και Ηγεσίας. Στο εν λόγω μοντέλο καθορίζονται συγκεκριμένες ικανότητες-δράσεις που πρέπει να χαρακτηρίζουν τον εκάστοτε Διοικητή και αντίστοιχα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που «μεταμορφώνουν» το στρατιωτικό Διοικητή σε Ηγέτη (Hixson, 2016). Με τον τρόπο αυτό έμμεσα αναγνωρίζεται η διαφορετικότητα των δύο εννοιών και ταυτόχρονα τονίζεται η αδήριτη ανάγκη απόκτησης - βελτίωσης των υπόψη χαρακτηριστικών προ ανάληψης καθηκόντων Διοικητού από τους Αξιωματικούς των διαφόρων σωμάτων (US.Army, 2019, σ. 1.8).

Η Γαλλική Σχολή αντίστοιχα αναγνωρίζει στην έννοια της Διοίκησης (Commandement) τρεις διακριτές αλλά συμπληρωματικές διαστάσεις : Ηγεσία - Διεύθυνση /Διαχείριση - Οργάνωση. Σύμφωνα λοιπόν με το Γαλλικό δόγμα, αναλόγως επιπέδου (τακτικό - επιχειρησιακό - στρατηγικό), οι παραπάνω έννοιες καταλαμβάνουν συγκεκριμένο χώρο σημαντικότητας στην ολότητα της «Διοίκησης». Έτσι, κρίσιμη διάσταση (που κατέχει τη μερίδα του λέοντος) στο τακτικό επίπεδο θεωρείται η άσκηση Ηγεσίας, ενώ στα παραπάνω επίπεδα, η έννοια της Ηγεσίας αποσύρεται σταδιακά, προκειμένου η θέση της να καταληφθεί από την Οργάνωση (επιχειρησιακό επίπεδο) και τελικά τη Διεύθυνση/Διαχείριση (στρατηγικό επίπεδο) (Armée_de_Terre, 2016).

Συνδυάζοντας την Αγγλοσαξονική και τη Γαλλική αντίληψη περί Στρατιωτικής Διοίκησης και Ηγεσίας, οι Καναδικές ένοπλες δυνάμεις έχουν αναπτύξει ένα τρισδιάστατο μοντέλο (αποκαλούμενο ως CAR από τα αρχικά των λέξεων/διαστάσεων Competency, Authority Responsibility) που «δανείζεται» στοιχεία των δύο εννοιών προκειμένου να περιγράψει το θεωρητικό πλαίσιο της Διοίκησης. Έτσι, το πλαίσιο αυτό οριοθετείται από την απεικόνιση των εξής διαστάσεων (Pigeau & McCann, 2002):

- α. Ικανότητα (Competency) όπου γίνεται λόγος για απαιτούμενες επιδεξιότητες στο φυσικό, πνευματικό, συναισθηματικό και διαπροσωπικό επίπεδο.
- β. Εξουσία (Authority) που διακρίνεται σε επίσημη (νόμιμη εξουσία) και σε ανεπίσημη (προσωπική εξουσία αποδιδόμενη από τους συντρόφους στα όπλα) και αφορά στο τομέα της επιρροής.

γ. Υπευθυνότητα (Responsibility) όπου εξετάζεται ο βαθμός αποδοχής της νομικής και ηθικής ευθύνης που συνιστά το καθήκον της Διοίκησης.

Στο Δόγμα Διαμόρφωσης Ηγετών του Ελληνικού Στρατού Ξηράς τονίζεται πως η διαφορετικότητα της Στρατιωτικής Ηγεσίας σε σχέση με τις υπόλοιπες μορφές Ηγεσίας έγκειται στο γεγονός πως πρέπει να πείσεις τους υφισταμένους σου «να θυσιαστούν όταν απαιτηθεί» (ΓΕΣ, 2002, σσ. 7-8), ενώ απαριθμούνται τα προσωπικά χαρακτηριστικά ενός Διοικητή που μπορούν να οδηγήσουν σε μια αποτελεσματική Ηγεσία.

Το αντίστοιχο εγχειρίδιο του ΓΕΕΦ, όπου παρέχονται γενικές κατευθύνσεις ανάπτυξης ηγετών αποτελεί ένα γενικό συγκερασμό των ανωτέρω απόψεων εστιάζοντας κυρίως στο ρόλο του Διοικητή - Μέντορα, του προσώπου δηλαδή που ταυτόχρονα με την άσκηση Διοίκησης λειτουργεί και ως υποστηρικτικό μέσο για την βελτίωση των υφιστάμενων του (ΓΕΕΦ, 2018, σ. 10).

2.4 Αρχές Στρατιωτικής Ηγεσίας

Οι καταγεγραμμένες σε Δόγματα και Κανονισμούς γενικές αρχές της Στρατιωτικής Ηγεσίας έχουν ως βασικό σκοπό αφενός μεν την περαιτέρω οριοθέτηση της έννοιας προκειμένου να επιτευχθεί μια καταρχήν ομοιομορφία εκπαίδευσης στο εν λόγω αντικείμενο και αφετέρου να ρίξουν επιπλέον φως στο ομιχλώδες τοπίο που την χαρακτηρίζει προκειμένου να γίνει πιο κατανοητή στα στελέχη. Τονίζεται πως οι συγκεκριμένες αρχές δεν αποτελούν μια στερεότυπη μάζα κατευθύνσεων αλλά εξελίσσονται - επικαιροποιούνται χρονικά, ανάλογα με τα διδάγματα που εκμαιεύονται από τα διάφορα περιβάλλοντα επιχειρήσεων και τις αδήριτες ανάγκες που αναδύονται στην εκάστοτε εποχή.

Σήμερα, οι συγκεκριμένες αρχές, που παρουσιάζονται συνοπτικά παρακάτω, εξυπηρετούν το σχεσιακό τρίγωνο «know your men - know your business - know your

self»⁶ που αποτελεί, σύμφωνα με τους μελετητές της στρατιωτικής τέχνης αλλά και τους επαγγελματίες στρατιωτικούς τον ακρογωνιαίο λίθο της επίτευξης αποτελεσματικής Ηγεσίας (Royal.Navy, 2015, σ. 15), (Royal.Army.UK, 2015) (Roberts, 2018), (US.Army, 2019, pp. 5_1 - 5_16):

α. Ηγήσου με το παράδειγμα

Το σύνθημα «Ακολουθήστε με» είναι το χαρακτηριστικό γνώρισμα της υπόψη αρχής. Ο ηγέτης πολλές φορές πρέπει να εμπνεύσει τους υφιστάμενούς του να προβούν σε πράξεις ηρωισμού και αυτοθυσίας, οι οποίες συχνά απαιτούν την καταστολή φυσικών συναισθημάτων όπως ο φόβος. Για να το πετύχει αυτό πρέπει να είναι παρόν στη πρώτη γραμμή και να δίνει το παράδειγμα ώστε οι υφιστάμενοι να τον ακολουθήσουν δείχνοντας εμπιστοσύνη στην κρίση και στην γνώση του περί της τακτικής κατάστασης.

β. Επίδειξη Αυτοπεποίθησης αλλά όχι εγωισμού

Η αυτοπεποίθηση αποτελεί χαρακτηριστικό ενός αποτελεσματικού Ηγέτη. Παρόλα αυτά πρέπει να υφίσταται ισορροπία μεταξύ αυτοπεποίθησης και εγωισμού. Ειδικά σε περιπτώσεις απειρίας, ο αρχηγός μιας ομάδας δέον είναι να συμβουλευεται το υφιστάμενο μέλος με την μεγαλύτερη εμπειρία για ζωτικής σημασίας θέματα και να μην λειτουργεί εγωιστικά λόγω βαθμού ή θέσης.

γ. Καλλιέργεια της Ομαδικότητας

Αποτελεί τον «εκ των ων ουκ άνευ» παράγοντα προκειμένου να επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα και η ασκούμενη ηγεσία να θεωρηθεί αποτελεσματική.

δ. Επίδειξη Αυτογνωσίας και συνεχής προσπάθεια αυτό-βελτίωσης

Ο προσδιορισμός των δυνατών και τρωτών σημείων του χαρακτήρα του στρατιωτικού ηγήτορα, η αναγνώριση των αξιών που τον διέπουν, η προσπάθεια υπέρβασης των αδυναμιών και ενδυνάμωσης των δυνατών σημείων αποτελούν πρωταρχικής σημασίας αντικείμενα στην αέναη προσπάθεια αυτό-βελτίωσής του. Με τον τρόπο αυτό, αυξάνεται η εμπιστοσύνη των μελών της ομάδας στην ηγετική του ικανότητα.

ε. Απόκτηση επαγγελματικής επάρκειας

⁶ Στο ελληνικό Στράτευμα παρουσιάζεται ως «είμαι - γνωρίζω - πράττω» (ΓΕΣ, 2002, σσ. 31-60) και είναι σαφέστατα επηρεασμένο από το εγχειρίδιο περί Ηγεσίας (FM22-100) του στρατού των ΗΠΑ εν έτει 1983 (Purvis, 2011, p. 6).

Για να επιτευχθεί αποτελεσματική Ηγεσία, θα πρέπει ο στρατιωτικός Ηγέτης να έχει κατανοήσει πλήρως και μάλιστα να είναι εξαίρετος γνώστης των καθηκόντων που αναθέτει στους ανθρώπους που τον ακολουθούν.

στ. Αναζήτηση και ανάληψη ευθυνών

Η άσκηση Ηγεσίας συμβαδίζει πάντα με την ανάληψη ευθυνών. Η αποτελεσματικότητα εξαρτάται από την τάση του Ηγέτη να αναζητά την ευθύνη δράσης, να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες, να χαρακτηρίζεται από επινοητικότητα και να αναγνωρίζει ορθά τις πιθανές ευκαιρίες που δύνανται να τον οδηγήσουν στην επίτευξη του τελικού στόχου.

ζ. Καλλιέργεια διαπροσωπικών σχέσεων και φροντίδα για τα μέλη της ομάδας.

Η ενασχόληση με το κάθε μέλος ξεχωριστά, προκειμένου να κατανοηθεί το τι το παρακινεί και τι είναι σημαντικό για αυτό, αποτελεί βασική προϋπόθεση αποτελεσματικής ηγεσίας. Η πραγματική ανησυχία για τα μέλη της ομάδας και η καθημερινή φροντίδα για την εν γένει ευημερία τους εξασφαλίζει την εμπιστοσύνη τους προς το πρόσωπο του ηγέτη ακόμα και όταν τα πράγματα γίνονται δύσκολα.

η. Διάχυση της πληροφορίας

Η διατήρηση ενημερωμένων μελών οδηγεί στη βελτιστοποίηση της δράσης τους και στην καλύτερη κατανόηση των προθέσεων του ηγέτη, ενθαρρύνοντας ταυτόχρονα την πρωτοβουλία και την ομαδικότητα.

θ. Εξασφάλιση πως η αποστολή είναι κατανοητή, εποπτεύεται και εκτελείται

Στην ανάθεση της αποστολής, πρέπει να παρέχονται οι απαιτούμενες διευκρινήσεις προκειμένου τα μέλη της ομάδας να κατανοήσουν τις προϋποθέσεις, τις συνθήκες εκτέλεσης (χρονικά περιθώρια, μέθοδος) καθώς και το τελικό στόχο. Η εποπτεία των ενεργειών δίνει τη δυνατότητα παρεμβατικής επέμβασης προκειμένου να προληφθούν σφάλματα και ταυτόχρονα επιδεικνύει το ενδιαφέρον του ηγέτη για τη δράση των μελών της ομάδας, παρέχοντας το κίνητρο για βελτίωση της προσωπικής απόδοσης.

ι. Καλλιέργεια αισθήματος ευθύνης στους υφισταμένους

Η ανάληψη ευθύνης για την ολοκλήρωση ενός έργου αναδύει αισθήματα υπερηφάνειας και υπευθυνότητας. Παρέχοντας μια νέα λελογισμένη πρόκληση, το

άτομο ενθαρρύνεται να αποδείξει τις ικανότητές του και να αναπτύξει την ανάλογη πρωτοβουλία, αναλαμβάνοντας συνάμα την ευθύνη των πράξεών του.

ια. Λήψη ορθών και έγκαιρων αποφάσεων

Η αξιολόγηση της κατάστασης πρέπει να εκτελείται γρήγορα και αντίστοιχα να λαμβάνονται οι σωστές αποφάσεις. Η αναγνώριση της περίπτωσης συγκέντρωσης απόψεων προ απόφασης ή της λήψης απόφασης άνευ συμβουλής καθώς και ο καθορισμός του χρόνου έκδοσης της απόφασης αποτελούν κρίσιμες ενέργειες με μεγάλο αντίκτυπο στην έκβαση μιας αποστολής. Η συγκέντρωση των κατάλληλων πληροφοριών, η αιτιολόγηση-πρόβλεψη των δύσκολων συνθηκών και η αποφυγή ή μη λήψης απαραίτητων αποφάσεων κρίνουν την αποτελεσματικότητα της ασκούμενης ηγεσίας.

ιβ. Αναγνώριση των δυνατοτήτων/περιορισμών της ομάδας και ανάλογη χρησιμοποίηση

Η ομάδα πρέπει να χρησιμοποιείται αποδοτικά με την κατάλληλη ανάθεση έργων που έχει τη δυνατότητα να εκπληρώσει.

2.5 Σύγκριση της «Άμεσης Ηγεσίας» σε ειρηνική και πολεμική περίοδο

Η Μάχιμη Ισχύς (Fighting Power) αποτελεί το βασικό σκοπό υπόστασης μιας στρατιωτικής μονάδας στο τακτικό πεδίο. Με άλλα λόγια περιγράφει την ικανότητα και δυναμική της μονάδας να επιχειρεί σε συγκεκριμένο περιβάλλον (DCDC, 2011, pp. 1.3 - 1.4). Εμβαθύνοντας στη φύση της Μάχιμης Ισχύος, τρία είναι τα δομικά στοιχεία που την απαρτίζουν: ο νοητικός (conceptual) συντελεστής (οι ιδέες, τα δόγματα και οι διαδικασίες που αποτελούν τις κατευθύνσεις για το πώς να εκτελούνται οι επιχειρήσεις), ο φυσικός (physical) συντελεστής (τα μέσα που επιτρέπουν την εκτέλεση των επιχειρήσεων) και ο ηθικο-πνευματικός (moral) συντελεστής (η ικανότητα να παρακινείς το προσωπικό να μάχεται) (Sloan, 2012, p. 243).

Από την ανωτέρω περιγραφή και σύμφωνα με τα προαναφερόμενα σε προηγούμενες παραγράφους, γίνεται εύκολα αντιληπτό πως η ασκούμενη Διοίκηση δύναται να

επηρεάσει το νοητικό, η διαχείριση τον φυσικό και η ασκούμενη Ηγεσία τον ηθικο-πνευματικό συντελεστή. Επί της ουσίας, ο ρόλος της Ηγεσίας στον συγκεκριμένο συντελεστή είναι θεμελιώδους σημασίας. Αυτό συμβαίνει διότι ο υπόψη συντελεστής εξαρτάται από την ανθρώπινη δράση. Ο ηγέτης είναι ο μοναδικός που θα διαμορφώσει την δράση της ομάδας του πέραν των αναγραφομένων στους κανονισμούς (νοητικός συντελεστής), του διατιθέμενου εξοπλισμού και της ακολουθητέας τακτικής (φυσικός συντελεστής).

Εστιάζοντας πλέον στο εξωγενές περιβάλλον, είναι γενικά αποδεκτό πως οι διαστάσεις της Διοίκησης, της Διαχείρισης και της Ηγεσίας πρέπει να υφίστανται σε ένα στρατιωτικό οργανισμό δημιουργώντας μια σχετική ισορροπία. Η υπόψη ισορροπία διαταράσσεται αναλόγως κατάστασης αφού πλέον η έμφαση που δίνεται στη κάθε διάσταση μεταβάλλεται.

Κατά συνέπεια, κατά τη διάρκεια της ειρηνικής περιόδου, η λειτουργική ρουτίνα δύναται να καλυφθεί από την εξασκούμενη Διαχείριση και Διοίκηση. Η ύπαρξη «κακής» (η καλούμενη ως τοξική) ηγεσίας ή η ελλιπής άσκηση ηγεσίας σίγουρα θα επηρεάσει τη συμπεριφορά ή την απόδοση της μονάδας. Εντούτοις, η αξιοπιστία της θα διατηρηθεί λόγω του νοητικού και φυσικού συντελεστή που σε περιόδους σχετικής σταθερότητας αποτελούν ισχυρά υποκατάστατα της Ηγεσίας, εξυπηρετώντας εν γένει ως ασπίδες προστασίας την εύρυθμη διατήρησης της Μάχιμης Ισχύος. Όπως εύστοχα παρατηρεί ο Perkins « *mistakes were simply mistakes, and no one died. The troops might grumble, but it was the Marine Corps and everyone followed orders*» (Perkins, 2012, σσ. xix - xx).

Στο εν λόγω ζήτημα έγκειται η ειδοποιός διαφορά που κυρίως έχουν επισημάνει στρατοί με πρόσφατη ή μακρά πολεμική εμπειρία. Ένας Διοικητής άνευ ηγετικών χαρακτηριστικών ή ένας τοξικός ηγέτης⁷, στην ειρηνική περίοδο, εκμεταλλεόμενος την ισχύ της θέσης του καθώς και τα κατάλληλα εργαλεία διαχείρισης δύναται να ανταποκριθεί με επιτυχία στο ρόλο του, κατευθύνοντας τους υφιστάμενους να πράξουν

⁷ η τοξική ηγεσία αναφέρεται σε μια διαδικασία κατά την οποία οι δραστηριότητες, οι εμπειρίες και/ή οι σχέσεις ενός ατόμου, ή των μελών μιας ομάδας, επηρεάζονται επανειλημμένα από τον προϊστάμενό τους, κατά τρόπο που εκλαμβάνεται ως εχθρικός ή/και παρακωλυτικός (Schyns & Schilling, 2013) . Σημειώνεται πως οι ερευνητές διχάζονται ως προς τα χαρακτηριστικά και τον ορισμό του τοξικού ηγέτη (Padilla, Hogan, & Kaiser, 2007)

τα δέοντα. Μάλιστα, στη περίπτωση του τοξικού ηγέτη υφίσταται η άποψη πως ενώ οι ανώτεροι αναγνωρίζουν το πρόβλημα, επιτρέπουν την τοξική συμπεριφορά λόγω των «επιτυχών» αποτελεσμάτων που αυτή αποφέρει στον ευρύτερο οργανισμό (Hinen, 2020, p. 74), (Ulmer, 2009, p. 103). Κατά συνέπεια, η αλγοριθμική δομή ενός σύγχρονου στρατού, αντίστοιχη με αυτή έτερων σύγχρονων οργανισμών εξασφαλίζει την ορθή λειτουργία (Harari, 2017, σ. 164). Ήτοι, το σύστημα πράττει βάσει πρωτοκόλλων ως οφείλει, ανεξάρτητα της προσωπικότητας του Διοικητή. Επί της ουσίας, η προσωπική του εξουσία δεν τίθεται εν αμφιβόλω όταν η κατάσταση παραμένει σταθερή.

Εντούτοις, σε περιόδους κρίσης ή πολέμου, η κατάσταση χαρακτηρίζεται από ιδιαίτερη ρευστότητα και ο ηθικο-πνευματικός συντελεστής αποκτά σημαντική βαρύτητα. Σε ένα περιβάλλον αβεβαιότητας ή χάους, όπου επικρατούν ο φόβος του θανάτου, υψηλές δόσεις στρες⁸ και η κούραση της μάχης (Allen & Kayes, 2012, pp. 100-103), οι όποιες ηγετικές αδυναμίες αναδύονται πλήρως και είναι κρίσιμες τόσο για την ίδια υπόσταση της μονάδας όσο και για την αποστολή που πρέπει να φέρει εις πέρας⁹ (Gerner, 1980). Η ιστορία των πολεμικών επιχειρήσεων αποδεικνύει έμπρακτα πως ο άνθρωπος είναι αυτός που δύναται να καθορίσει το αποτέλεσμα μιας ένοπλης σύγκρουσης αλλά και την ηθική της νομιμοποίηση (Royal.Navy, 2015, σ. 39). Ουσιαστικά, βάσει των αρχών της στρατιωτικής Ηγεσίας, ο Ηγέτης αναλαμβάνει να διαμορφώσει τις αξίες της ομάδας του, να την παρακινήσει (Karrasch, Levine, & Kolditz, 2011, pp. 226-227) και να εξασφαλίσει την αποτελεσματική της απόδοση.

2.6 Έρευνες περί Στρατιωτικής Ηγεσίας

Το αντικείμενο της Στρατιωτικής Ηγεσίας αποτελεί μείζον θέμα στο σύνολο των Ενόπλων Δυνάμεων των προηγμένων στρατιωτικά χωρών ανά την υφήλιο. Αναγνωρίζοντας την σημαντικότητα της εν λόγω έννοιας στην εν γένει δράση μιας στρατιωτικής δύναμης καθώς και την δυσχέρεια εισαγωγής - οριοθέτησης του υπόψη όρου σε «απόλυτους, στερεότυπους και μη διάτρητους» Στρατιωτικούς Κανονισμούς

⁸ Το αποκαλούμενο Combat Stress Reaction (CSR)

⁹ Ο εμπειροπόλεμος Στρατηγός D.D Eisenhower δήλωνε κυνικότητα «Nothing is easy in war. Mistakes are always paid for in casualties and troops are quick to sense any blunder made by their commanders» (Lewis, 2004, p. 5)

(Δόγματα)¹⁰, η προσπάθεια ανίχνευσης των στοιχείων που την διαπλάθουν ευθυγραμμίζεται στην όδευση που διαγράφουν δύο συγχρονισμένες βασικές προσεγγίσεις.

Η πρώτη προσέγγιση είναι η αμιγώς θεωρητική. Υπουργεία Εθνικής Άμυνας, Στρατιωτικά Ινστιτούτα, Στρατιωτικές Σχολές και διάφοροι άλλοι οργανισμοί με έμμεση ή άμεση σχέση με το στράτευμα διεξήγαν, διεξάγουν και θα συνεχίσουν να διεξαγάγουν έρευνες για την αποδοτικότερη άσκηση Ηγεσίας εντός στρατεύματος και πως αυτή δύναται να εξασφαλιστεί. Λόγω του υπερβολικά μεγάλου φάσματος που καλύπτει ο εν λόγω όρος τα ερευνητικά θέματα ποικίλουν από τα εφαρμοζόμενα στυλ ηγεσίας και τα χαρακτηριστικά/αξίες που πρέπει να διέπουν έναν στρατιωτικό ηγέτη έως το φαινόμενο της τοξικής ηγεσίας. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί ο στρατός ξηράς των ΗΠΑ που ανά τακτά χρονικά διαστήματα διεξάγει ανάλογες έρευνες προκειμένου να βελτιώσει το στάδιο «προετοιμασίας» των μελλοντικών ηγητόρων του στο πεδίο της μάχης. Στην έρευνα που διεξήχθη εν έτει 2016 διαπιστώθηκε πως απαιτείται βελτίωση των Αμερικανών Αξιωματικών σε ζητήματα καινοτομίας και εκπαίδευσης των υφισταμένων (Hixson, 2016, σ. xv). Σημειώνεται δε πως στην ελληνική βιβλιογραφία, κατά τη παρούσα ανασκόπηση δεν έγινε εφικτή η εύρεση έρευνας περί ηγεσίας στις Ε.Δ από επίσημο φορέα. Οι όποιες έρευνες αφορούν σε θέματα στυλ ή εκπαίδευσης Ηγεσίας και έχουν διεξαχθεί ως επί το πλείστον από επαγγελματίες του Στρατιωτικού Κλάδου στο πλαίσιο περαιτέρω ακαδημαϊκής τους επιμόρφωσης.

Η δεύτερη προσέγγιση αφορά στα διαδραματιζόμενα στο πεδίο και συνεπώς αναφέρεται σε στρατιωτικές δυνάμεις που λαμβάνουν συχνά μέρος σε πολεμικές συγκρούσεις. Η έκφραση «learn and adapt» χαρακτηρίζει ευρύτατα το σκεπτικό των στρατιωτικών δυνάμεων των ΗΠΑ (Gentile, 2013), ενώ η γνώση «through first-hand experience on operations» αποτελεί βασικό συστατικό του στρατού της Μ. Βρετανίας (DCDC, 2011). Γίνεται εύκολα αντιληπτό πως το συγκεκριμένο σκεπτικό βασίζεται στην εφαρμογή της

¹⁰ Οι Στρατιωτικοί Κανονισμοί και τα Στρατιωτικά Δόγματα αποτελούν την ραχοκοκαλιά ενός Στρατιωτικού Οργανισμού (DCDC, 2011). Ως θεσμικά κείμενα, παρέχουν κατευθυντήριες οδηγίες επί παντός επιστητού (πλαίσιο αρχών, κανόνων, διαδικασιών) προκειμένου να συντονιστεί η εκάστοτε δράση βάσει των συγκεκριμένων κατευθύνσεων. Εκτός των άλλων, αποτελούν εργαλεία κρίσης - αξιολόγησης διαφόρων ενεργειών που δύνανται να χαρακτηριστούν ως μη επιθυμητές από τη Διοικούσα Αρχή. Χαρακτηριστική είναι η εισαγωγική σημείωση του Δόγματος του Ελληνικού Στρατού Ξηράς (Δ1) που ολοκληρώνεται με τη φράση « *Οποιαδήποτε ενέργειά μας, αν δεν εκπορεύεται, θα πρέπει να συμφωνεί με το Δόγμα*» (ΓΕΣ, 2014, σ. 2)

θεωρίας σε πράξη, στα αποτελέσματα που αυτή επιφέρει με το αντίστοιχο κόστος σε ανθρώπινες ζωές, κυρίως στη διάσταση άσκησης της Ηγεσίας Πρώτης Γραμμής (Άμεσης) και στην ανάδραση (feedback) που τελικά προκύπτει μέσω των διδαγμάτων (lessons learned). Αυτά αποτελούν τους κινητήριους μοχλούς για την επικαιροποίηση τόσο των μεθόδων εκπαίδευσης σε θέματα Ηγεσίας όσο και των εκάστοτε εκδιδόμενων οδηγιών/εγχειριδίων/δογμάτων.

Περιορίζοντας το ερευνητικό εύρος στο θέμα που διαπραγματεύεται η παρούσα διατριβή (σημασία της άσκησης ηγεσίας σε ειρηνική και πολεμική περίοδο στο τακτικό πεδίο), θεωρείται σκόπιμο να τονιστεί πως αρκετοί ερευνητές, τη προηγούμενη εικοσαετία, είχαν εντοπίσει την ανυπαρξία ικανού αριθμού εμπειρικών δεδομένων σχετικά με τον τρόπο αξιολόγησης των καταστάσεων από τους ηγέτες ή πώς οι καταστάσεις επηρεάζουν τη συμπεριφορά των ηγετών (Dansereau, Yammarino, & Markham, 1995), (Osborn, Hunt, & Jauch, 2002), (Porter & McLaughlin, 2006). Εντούτοις, τη τελευταία δεκαετία, το ενδιαφέρον της επίδρασης της επικρατούσας κατάστασης στην άσκηση ηγεσίας έχει αναζωπυρωθεί και μάλιστα ιδιαίτερη προσοχή έχει δοθεί στο περιβάλλον που εφαρμόζεται η στρατιωτική ηγεσία, χαρακτηριζόμενο ως ιδιαίτερα επικίνδυνο (Campbell, Hannah, & Matthews, 2010, pp. S2-S3), (Ramthun & Matkin, 2014, σ. 244).

Από την εκτελεσθείσα βιβλιογραφική έρευνα εντοπίστηκαν δύο βασικές θεωρήσεις που παρουσιάζουν συγκλίνουσες πορείες. Η πρώτη θεώρηση, πιστή στην ρήση «*People say "leadership" but describe "management", talk only of a commanding style...*» του καθηγητή John Kotter (Kotter J. , 1999, p. 4) του Harvard Business School (παρότι ο ίδιος παραδόξως τάσσεται υπέρ της δεύτερης θεώρησης), υποστηρίζεται σθεναρά από μια σειρά ερευνητών, κατά βάση πρώην στρατιωτικών επαγγελματιών (με πολεμική εμπειρία), δίχως αυτό όμως να αποτελεί πανάκεια. Επικεντρώνεται στην πεμππουσία της υπόψη έννοιας και τη συνδέει στενά με τα οριακά φαινόμενα που χαρακτηρίζουν μια κρίση ή ένοπλη σύγκρουση (Finney, 2014, p. 5) (Kolditz T. , 2009). Με άλλα λόγια το φαινόμενο «Ηγεσία» ανακύπτει και παίζει καταλυτικό ρόλο μόνο και μόνο όταν τα πράγματα γίνονται πολύ δύσκολα, όταν πλέον υφίστανται θέματα ζωής και θανάτου (Kolditz, 2006, σ. 657), όταν οι συνθήκες επιτρέπουν το ένστικτο της επιβίωσης να κατακλύσει όλο το ανθρώπινο «είναι», όταν οι καταστάσεις φτάνουν στα άκρα (Perkins,

2012, p. xxi). Η ανωτέρω άποψη θεμελιώνεται βάσει περιπτώσιολογικών μελετών από την στρατιωτική ιστορία ή συγκέντρωσης και ανάλυσης εμπειρικών δεδομένων στο πεδίο των πολεμικών επιχειρήσεων, μέσω συνεντεύξεων από τους δρώντες στη πρώτη γραμμή. Η συγκεκριμένη θεώρηση παρουσιάζει διάφορα παρακλάδια που έγκεινται περισσότερο στην ονοματολογία της έννοιας της Ηγεσίας (Leadership in extremis, at the Edge, in Military Context) και λιγότερο στα χαρακτηριστικά της που ως επί το πλείστον είναι όμοια. Σύμφωνα με αυτά, η Ηγεσία αποτελεί χαρακτηριστικό των επικίνδυνων καταστάσεων και μάλιστα παρουσιάζεται με τη μορφή της διανεμημένης Ηγεσίας (Shared Leadership¹¹) (Yammarino, Mumford, Connelly, & Dionne, 2010, pp. S18 - S24), (Ramthun & Matkin, 2014, p. 252), ειδικά στη περίπτωση που μάχονται ειδικές δυνάμεις (Lindsay, Day, & Halpin, 2011, p. 546). Στο ίδιο μήκος κύματος, άλλοι ερευνητές αναφέρουν πως η εμφανιζόμενη μορφή ηγεσίας αποτελεί πολύ περισσότερο μια συλλογική δράση με την επιρροή να ρέει μεταξύ των μελών της ομάδας (ανοικτή επικοινωνία και στενή συνεργασία) καθώς γίνεται κοινώς κατανοητή η δυσκολία της κατάστασης που βρίσκονται τα μέλη της (Pitt & Bunamo, 2008), (Baran & Scott, 2010). Ανάλυση των εμπειρικών δεδομένων, προερχόμενα από τις ένοπλες συγκρούσεις σε Βιετνάμ (Fisher, Hutchings, & Sarros, 2010) και Ιράκ (Olsen, Eid, & Larsson, 2010), (Sweeney, 2010) καταδεικνύουν σαφέστατα την σημαντικότητα των αρχών της Στρατιωτικής Ηγεσίας για την επιτυχή ολοκλήρωση της αποστολής. Ενδιαφέρον επίσης παρουσιάζει η έρευνα των (Samuels, Foster, & Lindsay, 2010), όπου αναλύθηκε η ανάπτυξη ικανοτήτων απλά λόγω αίσθησης κινδύνου, σε ένα απόλυτα ελεγχόμενο περιβάλλον εκπαίδευσης (ελεύθερη πτώση) και η σημαντικότητα αυτών στην αναδυόμενη ηγεσία υπό πραγματικά επικίνδυνες συνθήκες. Τέλος πληθώρα ερευνών καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι υφίσταται έντονη αλληλεξάρτηση ανάδειξης ηγετικών χαρακτηριστικών με την ύπαρξη ακραίων καταστάσεων (Vogelaar, Van den Berg, & Kolditz, 2010), (Palmer, Hannah, & Sosnowik, 2011), (Allen & Kayes, 2012), (Perkins, 2012), (Dixon, Weeks, Boland, & Perelli, 2016), (Geier, 2016), (Dixon, Weeks, Boland, & Gaskin, 2019).

¹¹ Shared Leadership: «a dynamic, interactive influence process among individuals in groups for which the objective is to lead one another to the achievement of group or organizational goals or both» (Avolio, Walumbwa, & Weber, 2009, p. 431)

Στον αντίποδα της παραπάνω άποψης απαντάται η δεύτερη θεώρηση η οποία κρίνεται ως λιγότερο σκληροπυρηνική και αποτελεί ένα έμμεσα εξαγόμενο προϊόν. Βασίζεται σε πλήθος ερευνών με βασικό σκοπό τον καθορισμό της κατάλληλης μεθόδου εκπαίδευσης/ανάπτυξης σε θέματα Ηγεσίας και Διοίκησης. Στην εν λόγω θεώρηση η έννοια της Ηγεσίας και ο ρόλος της αναγνωρίζεται στην ειρηνική περίοδο. Εντούτοις, δηλώνεται σαφώς πως μολονότι σε ειρηνική περίοδο έννοιες όπως η Διοίκηση και η Διαχείριση δύνανται να καλύψουν απόλυτα το κενό Ηγεσίας, σε περιόδους κρίσης και ένοπλων συγκρούσεων το αντίστροφο δεν δύναται να συμβεί. Ο Kotter είναι ένθερμος υποστηρικτής της ανωτέρω άποψης¹². Στο ίδιο μήκος κύματος, οι Mau και Wooley, με βάση έρευνας τις Καναδικές Ένοπλες Δυνάμεις, υποστηρίζουν πως εν καιρώ ειρήνης απαιτείται μια ισχυρή βάση ιεραρχικής διαχείρισης, αντίστοιχη μιας μεγάλης γραφειοκρατικής οργάνωσης. Αντίθετα εν καιρώ κρίσης ή πολέμου, η έννοια της ηγεσίας κρίνεται ως ζωτικής σημασίας (Mau & Wooley, 2006, pp. 49-52). Ο Sloan, στην έρευνά του για την εξέλιξη της Φιλοσοφίας της Διοίκησης και την έκδοση Στρατιωτικών Δογμάτων, κάνοντας μια ιστορική αναδρομή στους πολέμους του 20^{ου} αιώνα, αναλύοντας τον Πρωσικό, Βρετανικό και Γερμανικό Στρατό, συμφωνεί απόλυτα με την διασύνδεση Μαχητικής Ισχύος και αποτελεσματικής Ηγεσίας, την οποία αναγνωρίζει ως συγκεκριμένη φιλοσοφία Διοικήσεως (Sloan, 2012, σ. 249). Η Laurence, με βάση έρευνας τις πολεμικές δραστηριότητες του Στρατού των ΗΠΑ σε Ιράκ και Αφγανιστάν, κατηγορηματικά δηλώνει πως η Ηγεσία αποτελεί έναν από τους κρισιμότερους παράγοντες προκειμένου μια αποστολή να στεφθεί από επιτυχία (Laurence, 2011, p. 498). Οι Wong et Al διαχωρίζουν την άμεση ηγεσία σε δύο πλαίσια, στην «ηγεσία φρουράς (ειρηνική περίοδος)» με έργο την εκπαίδευση και ευημερία των υφισταμένων και στην «ηγεσία Μάχης»¹³ με κύριο έργο την εκτέλεση της αποστολής. Παρόλα αυτά τονίζουν πως η ηγετική συμπεριφορά του Αξιωματικού κατά τη μάχη έχει ύψιστη σημασία για την ολοκλήρωση της αποστολής. (Wong, Bliese, & McGurk, 2003, σ. 676). Οι Özlen και Zukic, εξετάζοντας το βαθμό ανάπτυξης ηγεσίας στο στρατό της Βοσνίας - Ερζεγοβίνης, έμμεσα κατέδειξαν την σημασία της Διοίκησης και διαχείρισης όταν οι συνθήκες είναι σταθερές, συμπεραίνοντας πως σε ένα στρατιωτικό περιβάλλον με

¹² «...a peacetime army can usually survive with good administration and management...coupled with good leadership concentrated at the very top. A wartime army, however, needs competent leadership at all levels. No one yet has figured out how to manage people effectively into battle; they must be led» (Kotter J. , What Leaders Really Do, 1998, p. 107)

¹³ garrison leadership - combat leadership

τακτικές δραστηριότητες ρουτίνας (απλές αποστολές που οριοθετούνται βάσει διαταγών), η ικανότητα παρακίνησης των στρατιωτικών Διοικητών είναι υψηλή λόγω του ότι τηρείται αυστηρά η ιεραρχία (Özlen & Zukic, 2013). Η Nissinen, με βάση έρευνας τις Φιλανδικές Ε.Δ, υποβαθμίζοντας το ρόλο της Ηγεσίας ως έννοιας συνυφασμένης με τη Διοίκηση και τη διαχείριση στην ειρηνική περίοδο, υποστήριξε πως το περιβάλλον της μάχης αποτελεί την απαιτητικότερη κατάσταση άσκησης Ηγεσίας, όπου μέσω της αποτελεσματικότητάς της κρίνεται και η έκβαση της αποστολής. Ειδικότερα μάλιστα έκανε λόγο για θεμελιώδη χαρακτηριστικά Ηγεσίας των οποίων η προτεραιοποίηση ανάδειξης-εφαρμογής μεταβαλλόταν αναλόγως επικρατούσας κατάστασης (Nissinen, 2001). Τέλος μια πληθώρα άλλων ερευνητών υπέδειξαν ότι η ποιότητα, η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα μιας μονάδας εξαρτάται από την ηγεσία του διοικητή και ότι στη χαοτική κατάσταση της μάχης, η έκβαση μιας αποστολής με επικεφαλής χαρακτηριζόμενο από έλλειψη ηγετικών ικανοτήτων, ανεξαρτήτως δυνατοτήτων διαχείρισης¹⁴, δύναται να έχει δραματικά αποτελέσματα (Chen & Bliese, 2002), (Boies & Howell, 2009), (Meerits & Kivirõld, 2020).

Από την ανωτέρω ανάλυση γίνεται εύκολα αντιληπτό πως η σημαντική βαρύτητα της ασκούμενης ηγεσίας στο πεδίο κατά τη πολεμική περίοδο αποτελεί το σημείο σύγκλισης των δύο θεωρήσεων. Για το λόγο αυτό, όταν πλέον η έρευνα επεκτείνεται σε περιβάλλοντα εκτός στρατιωτικού οργανισμού, όπου επικρατούν συνθήκες κρίσης, το αντικείμενο μελέτης, σύγκρισης και τυχόν υιοθέτησης πρακτικών εστιάζεται στην ασκούμενη Ηγεσία σε συνθήκες Μάχης, ήτοι σε ακραίες καταστάσεις.

2.7 Οργανισμοί σε κρίση - Στρατηγικές Αντιμετώπισης

Υφίστανται πληθώρα ορισμών για το τι σημαίνει ο όρος «κρίση». Κοινός τόπος όλων αυτών είναι η επισήμανση ότι οι κρίσεις συμβαίνουν γρήγορα, πολλές φορές χωρίς προειδοποίηση, και για να θεωρηθούν κρίση, πρέπει να απειλήσουν τους στόχους ενός

¹⁴ Το Βρετανικό Βασιλικό Ναυτικό δηλώνει κυνικά πως αυτό που απαιτείται από τον Διοικητή είναι να ηγείται. Αν δεν κρίνεται κατάλληλος για Διαχείριση, τότε πλαισιώνεται με άτομα ικανά για αυτό το έργο (Royal.Navy, 2015, σ. 12)

οργανισμού, αναγκάζοντάς τον να λάβει μέτρα για τον μετριασμό των πιθανών συνεπειών (Fink, 1986), (Seeger, Sellnow, & Ulmer, 1998, p. 233), (Boin, McConnell, & Hart, 2010, p. 230).

Είναι γενικώς αποδεκτό ότι σύγχρονες οργανωσιακές προκλήσεις - κρίσεις σε έναν οργανισμό δεν δύναται ούτε κατά διάνοια να προσομοιάσουν τις ακραίες συνθήκες μιας ένοπλης σύγκρουσης. Εντούτοις, πολλοί άνθρωποι αντιδρούν στο πλαίσιο αυτών σαν να αντιμετωπίζουν πραγματικά ζητήματα ζωής και θανάτου (Perkins, 2012, σ. xxii). Έτσι, μια κρίση μπορεί να προκαλέσει υψηλό βαθμό χάους και σύγχυσης, ενώ αντίστοιχες καταστάσεις υψηλού άγχους μπορούν εύκολα να ωθήσουν σε ενέργειες και δράσεις μη ορθολογικές (Ragies, 2018, p. 69). Για το λόγο αυτό, οι έρευνες με αντικείμενο την άσκηση ηγεσίας κατά τη κρίση εκμεταλλεύονται τα ευρήματα των μελετών περί Άμεσης στρατιωτικής ηγεσίας, προκειμένου να αντλήσουν διδάγματα και εφαρμόσιμες στρατηγικές για την αντιμετώπιση της κρίσης. Το βασικότερο προτέρημα αυτής της διαδικασίας, σύμφωνα με τους ερευνητές, είναι ότι εφαρμόζοντας σε μια ομάδα στρατηγικές ηγεσίας που κρίνονται ως αποτελεσματικές κατά τις συνθήκες μάχης, δηλαδή στη de facto υπέρτατη κρίση, θεωρείται σίγουρο πως θα «λειτουργήσουν» σε πιο ήπιες καταστάσεις (Klann, 2003), (Hannah, Uhl-Bien, Avolio, & Cavarretta, 2009) (Gavrilis, Parker, & Pates, 2015), (Kolditz T. A., 2007).

Οι ανωτέρω στρατηγικές έχουν ως στόχο να «μεταμορφώσουν» τις αρχές Στρατιωτικής Ηγεσίας σε πρακτικές δράσεις (modus operandi) με σκοπό να βοηθήσουν το άτομο που ηγείται, προκειμένου να χειριστεί κατάλληλα την ανταπόκριση του ανθρώπινου παράγοντα, συμπεριλαμβανομένης και της δικής του, στη τεκταινόμενη κρίση (Klann, 2003, σ. ix). Ακολούθως παρουσιάζεται μια αντίστοιχη πρόταση «δέκα στρατηγικών» του (Perkins, 2012), η οποία αποτελεί μέρος της παρούσας ερευνητικής διαδικασίας (συλλογή πληροφοριών από πρωτογενείς πηγές):

- α. Μην ξεχνάτε ποτέ τον τελικό στόχο. Παράλληλα εστιάστε την ενέργεια της ομάδας σε βραχυπρόθεσμους στόχους.
- β. Ορίστε ένα προσωπικό παράδειγμα με ορατά και εύκολα προς απομνημόνευση σύμβολα και συμπεριφορές.

γ. Ενσταλάξτε αισιοδοξία και αυτοπεποίθηση, αλλά μείνετε προσγειωμένοι στη πραγματικότητα.

δ. Φροντίστε τον εαυτό σας. Διατηρήστε την αντοχή σας και μην έχετε ενοχές.

ε. Ενδυναμώστε την ομαδικότητα. Περάστε το μήνυμα: Είμαστε ένα - Ζούμε ή πεθαίνουμε μαζί.

στ. Ελαχιστοποιήστε τις διαφοροποιήσεις λόγω status ή κατάστασης και επιμείνετε στην ευγένεια και τον αμοιβαίο σεβασμό.

ζ. Διατηρείστε τη ψυχραιμία και την αυτοκυριαρχία σας. Αντιμετωπίστε το θυμό σε μικρές δόσεις, εμπλέξτε τους τυχόν αντιφρονούντες με την ομαδική δράση και αποφύγετε τη περιττή χρήση εξουσίας.

η. Βρείτε κάτι για να γιορτάσετε και κάτι για να ευθυμήσετε.

θ. Να είστε πρόθυμοι να λάβετε το μεγάλο ρίσκο.

ι. Ποτέ μην τα παρατάτε - Πάντα υπάρχει ακόμα μια επόμενη κίνηση.

Κεφάλαιο 3

Μεθοδολογία Έρευνας

Υποστηρίζοντας ακράδαντα την άποψη ότι η Μεθοδολογία εκφράζει τόσο τον τρόπο σκέψης όσο και τον τρόπο δράσης (Arbner & Bjerke, 2008, p. 453), (Gastel & Day, 2016, p. 28) στο παρόν κεφάλαιο περιγράφονται διαδοχικά τα βήματα και οι διασυνδέσεις που απαιτήθηκαν στη διαδικασία αναζήτησης και εντοπισμού νέων στοιχείων ή επικύρωσης ήδη υπάρχοντων πληροφοριών. Με τον τρόπο αυτό, καταγράφεται αναλυτικά η προσπάθεια του γράφοντος αφενός μεν να προσεγγίσει τα ερευνητικά ερωτήματα (κύριο και δευτερεύοντα) και αφετέρου να δοθεί το έναυσμα για περαιτέρω αναζήτηση γνώσης στο πεδίο της Στρατιωτικής Ηγεσίας σε τακτικό επίπεδο.

3.1 Συλλογή στοιχείων - δεδομένων

Δύο είναι οι βασικές κατηγορίες σχετικά με τα συλλεχθέντα δεδομένα: τα πρωτογενή δεδομένα που συνίστανται στη συλλογή νέων πληροφοριών και τα δευτερογενή δεδομένα που προέρχονται από προγενέστερες έρευνες (Arbner & Bjerke, 2008). Στη συγκεκριμένη εργασία, χρησιμοποιήθηκαν τόσο δευτερογενείς (μέσω βιβλιογραφικής ανασκόπησης) όσο και πρωτογενείς (μέσω ερωτηματολογίου και συνεντεύξεων) πηγές. Όσον αφορά στη πρωτογενή συλλογή δεδομένων, υιοθετήθηκε η εκμετάλλευση ερωτηματολογίου και επιπρόσθετα η χρήση ημιδομημένης συνέντευξης, προκειμένου να επιτευχθεί Μεθοδολογική Τριγωνοποίηση (Denzin, 2017) και να εξασφαλιστεί η περαιτέρω εγκυρότητα της έρευνας.

3.1.1 Άντληση Δευτερογενούς Υλικού - Βιβλιογραφική Ανασκόπηση¹⁵

Επιλέχθηκε η αποκαλούμενη «συστηματική¹⁶» βιβλιογραφική ανασκόπηση, η εκμετάλλευση της οποίας σχετίζεται με τη διερεύνηση ενός γνωστικού αντικειμένου υπό διάφορες οπτικές γωνίες προκειμένου να επιτευχθεί η εισαγωγή μιας νέας διάστασης του υπό εξέταση ζητήματος (Siddaway, Wood, & Hedges, 2019, pp. 752-753). Συγκεκριμένα, η εν λόγω επιλογή καθορίστηκε από τη σημαντικότητα της έρευνας βάσει των ενδεικτικών προϊόντων του υπόψη τύπου, ήτοι εξαγωγή ισχυρών συμπερασμάτων με ταυτόχρονη παραγωγή μιας αμερόληπτης περίληψης των αναφορών στο σύνολο, κριτική και σύνθεση των αναφορών εντοπίζοντας σχέσεις- αντιφάσεις- κενά, ανάπτυξη μιας νέας θεωρίας ή αξιολόγηση των υπαρχουσών με σύνδεση θεωρίας και πράξης, παροχή ιδεών για πρακτική εφαρμογή στο πλαίσιο ακολουθητέας πολιτικής, περιγραφή κατευθύνσεων για μελλοντική έρευνα (Baumeister, 2013).

Λόγω της φύσης και της κατάστασης της υπάρχουσας βιβλιογραφίας, τις ερευνητικές ερωτήσεις καθώς και τα θεωρητικά και εμπειρικά ζητήματα που ανέκυψαν, η ποιοτική προσέγγιση των αποτελεσμάτων κρίθηκε ως η καταλληλότερη στο πλαίσιο της υπόψη ανασκόπησης. Ως εκ τούτου, μετά την επιθεώρηση των πηγών, επιλέχθηκε η συστηματική αφηγηματική ανασκόπηση (narrative literature), που θεωρείται κατάλληλη σε σχέση με τη συλλογή ποσοτικών ερευνών και ποιοτικών μελετών που έχουν χρησιμοποιήσει διαφορετικές μεθοδολογίες ή που έχουν εξετάσει διαφορετικές θεωρητικές αντιλήψεις. Με άλλα λόγια η συστηματική αφηγηματική ανασκόπηση επιλέχθηκε διότι αποτελεί ένα ιδιαίτερα χρήσιμο μέσο σύνδεσης πολλών μελετών σε διαφορετικά θέματα για επανερμηνεία ή διασύνδεση προκειμένου να αναπτυχθεί ή να αξιολογηθεί μια νέα θεωρία (Baumeister, 2013).

Το πρώτο βήμα στην όλη διαδικασία απετέλεσε η δημιουργία ενός δομημένου ερωτήματος για την καθοδήγηση της ανασκόπησης. Το συγκεκριμένο ερώτημα, ως

¹⁵ Βασιζόμενη σε δημοσιευμένα δεδομένα, η βιβλιογραφική ανασκόπηση χαρακτηρίζεται ως έρευνα δευτερογενών πηγών (integrative publications) (Arbnor & Bjerke, 2008).

¹⁶ Αναλόγως ποιοτικής ή ποσοτικής προσέγγισης για τη σύνθεση των αποτελεσμάτων της συστηματικής βιβλιογραφικής ανασκόπησης διακρίνονται τρία βασικά είδη: η Μετα - Ανάλυση (ποσοτική προσέγγιση), η Αφηγηματική Ανασκόπηση (ποιοτική προσέγγιση σύνθεσης ποσοτικών ερευνών), η Μετα - Σύνθεση (ποιοτική προσέγγιση σύνθεσης ποιοτικών ερευνών) (Siddaway, Wood, & Hedges, 2019)

Θεμέλιος λίθος του αντικειμενικού σκοπού της παρούσας μελέτης, εκφράστηκε με την ακόλουθη αναφορά: «Ποιες οι διαφορές στην άσκηση Στρατιωτικής Ηγεσίας κατά τη δράση μιας μονάδας σε τακτικό επίπεδο, σε ειρηνική και σε πολεμική περίοδο; Υφίστανται στοιχεία εξ' αυτής που ένας οργανισμός δύναται να υιοθετήσει κατά την αντιμετώπιση μιας κρίσιμης κατάστασης; ».

Το επόμενο στάδιο περιελάμβανε την διεξοδική αναζήτηση της βιβλιογραφίας για τον εντοπισμό σχετικών αρχείων. Για την εξυπηρέτηση της συγκεκριμένης διαδικασίας έγινε ευρεία χρήση του διαδικτύου μέσω του google scholars και της πλατφόρμας OpenAthens, με εκμετάλλευση φράσεων - κλειδιών (αναφέρονται ενδεικτικά οι « Military Leadership, Command, Leadership in extremis, Direct Leadership») ενώ η αναζήτηση επεκτάθηκε επίσης σε έντυπα βιβλία και στρατιωτικά εγχειρίδια. Η καταλληλότητα ή μη των συγκεκριμένων αρχείων ελέγχθηκε βάσει προκαθορισμένων κριτηρίων και συνάφειας προκειμένου να επιτευχθεί ένα δημιουργικό σύνολο που συνδέεται με το ερευνητικό ερώτημα. Τα κριτήρια και οι λόγοι που επελέγησαν αναφέρονται ως κάτωθι:

α. Τα άρθρα να έχουν αξιολογηθεί και ελεγχθεί από ειδικούς (Peer - reviewed). Με τον τρόπο αυτό, εκτιμάται ότι διασφαλίζεται η επιστημονική τους εγκυρότητα και αξιοπιστία.

β. Τα Στρατιωτικά εγχειρίδια να εμπεριέχουν τις τελευταίες εν ισχύ τροποποιήσεις. Με τον τρόπο αυτό διασφαλίζεται πως η εκτελεσθείσα κριτική ανάλυση αφορά σε πληροφορίες που συμβαδίζουν με τις τελευταίες εξελίξεις στο κλάδο της Στρατιωτικής Επιστήμης.

γ. Τα στρατιωτικά κείμενα προς εξέταση να είναι χαρακτηρισμένα ως «αδιαβάθμητα», ήτοι να μην περιέχουν εμπιστευτικές πληροφορίες. Με τον τρόπο αυτό διασφαλίζεται η μη διαρροή ευαίσθητων πληροφοριών που αφορούν στις Ελληνικές ή Κυπριακές Ε.Δ.

δ. Οι δημοσιεύσεις/εκδόσεις να είναι στην αγγλική, γαλλική ή ελληνική γλώσσα. Με τον τρόπο αυτό διασφαλίζεται η ουσιαστική κατανόηση των αναγραφόμενων από τον γράφοντα, γεγονός που αποτελεί βασικό παράγοντα για την περαιτέρω κριτική τους ανάλυση και σύνθεση.

ε. Οι δημοσιεύσεις/εκδόσεις να αφορούν το χρονικό διάστημα από το 1980 έως σήμερα. Η επιλογή του χρονικού διαστήματος βασίστηκε στην πολεμική δράση των

Δυτικών Ενόπλων Δυνάμεων σε συνάρτηση με την σύγχρονη εξέλιξη της εμπλοκής στο πεδίο (τακτικό επίπεδο), αρχής γενομένης από το πέρας του Πολέμου στο Βιετνάμ (1975). Το έτος 1980 επιλέχθηκε λόγω του ότι αποτελεί, κατά την εκτίμηση του γράφοντα και βάσει της πρότερης εμπειρίας του στο στρατιωτικό κλάδο, ένα ικανό χρονικό διάστημα μελέτης, ωρίμανσης, εξαγωγής και δημοσίευσης (με τη μορφή επιστημονικών άρθρων ή τη σύνταξη νέων κανονισμών και εγχειριδίων) σημαντικών διδαγμάτων από το συγκεκριμένο πεδίο συγκρούσεων, για την Στρατιωτική επιστήμη εν γένει.

Η ποιοτική σύνθεση και κριτική ανάλυση των αποτελεσμάτων των επιλεχθέντων αρχείων εκτελέστηκε με γνώμονα το βασικό ερευνητικό ερώτημα. Έτσι, αντλήθηκαν πληροφορίες για την αντίληψη περί Ηγεσίας στους σύγχρονους στρατιωτικούς οργανισμούς (με μακρά ή μικρή πολεμική πείρα) ενώ ταυτόχρονα συντέθηκαν ποιοτικές αναλύσεις και ποσοτικά συμπεράσματα από ετερογενείς μελέτες με βασικό αντικείμενο έρευνας τη Στρατιωτική Ηγεσία - Διοίκηση - Διαχείριση, τη συμπεριφορά του Ηγέτη στη μάχη, τις αρχές που διέπουν τη στρατιωτική Ηγεσία και τις ουσιαστικές διαφορές της με τη θεωρία Ηγεσίας σε έτερους οργανισμούς, την ανταπόκριση - τα πιστεύω των υφισταμένων και την άσκηση Ηγεσίας σε περιόδους κρίσης. Σημειώνεται πως η ομαδοποίηση των απόψεων, όπως αυτή παρουσιάζεται στο κεφάλαιο 2 (ενότητα 2.6), δεν στηρίχθηκε στην ιδιότητα των μελετητών (ακαδημαϊκοί ή στρατιωτικοί) αλλά στην ουσιαστική ανάλυση των συμπερασμάτων τους, βάσει των οποίων εντοπίστηκαν και οριοθετήθηκαν οι επικρατούσες διεθνείς τάσεις και προσεγγίσεις περί των ζητούμενων δεδομένων.

3.1.2 Άντληση πρωτογενούς υλικού

Η συλλογή υλικού από πρωτογενείς πηγές αποτελεί μια διαδικασία που επιτρέπει στον ερευνητή να συγκεντρώσει δεδομένα με άμεση, ανεξάρτητη παρατήρηση ή μέτρηση φαινομένων στον πραγματικό κόσμο, δίχως αυτά να έχουν υποστεί κάποια επεξεργασία ή αλλοίωση λόγω ενδιάμεσων ερμηνειών (Walliman & Baiche, 2001, p. 205). Συνεπώς, το πρωτογενές υλικό χαρακτηρίζεται ως πηγή που προσφέρει πληροφορίες, χαρακτηριζόμενες με τον αδόκιμο όρο «από πρώτο χέρι» (Kumar, 2019, p. 215).

Για τη συγκεκριμένη μελέτη ως όργανα μέτρησης επιλέχθηκαν δύο από τις τρεις βασικές μεθόδους άντλησης πρωτογενούς υλικού, ήτοι η κατασκευή και επίδοση ερωτηματολογίου και η εκτέλεση συνέντευξης¹⁷. Το δείγμα του προσωπικού που έλαβε μέρος στην όλη διαδικασία, αποτελείτο από Έλληνες και Κύπριους Αξιωματικούς των Ενόπλων Δυνάμεων, κατάλληλης ηλικίας (έως 50 ετών) προκειμένου τη παρούσα χρονική στιγμή να ασκούν τα καθήκοντά τους επί του τακτικού πεδίου (Μονάδα Στρατού Ξηράς, Πολεμικό Πλοίο, Μοίρα Π.Α) και μάλιστα όσον αφορά στη συνέντευξη να έχουν ηγετικό ρόλο στη μονάδα που υπηρετούν. Σύμφωνα με την εκτίμηση του γράφοντα, τα συγκεκριμένα στοιχεία παίζουν κομβικό ρόλο στη προσέγγιση του ερευνητικού ερωτήματος. Συγκεκριμένα, επειδή οι ερωτήσεις συνδέονται άμεσα με το ρόλο και την εν γένει παρουσία του Αξιωματικού στο υπόψη επίπεδο, κρίθηκε αναγκαίος ο ανωτέρω ηλικιακός περιορισμός, προκειμένου η καθημερινή ζώσα πραγματικότητα και η εκάστοτε αποκτηθείσα εμπειρία να έχει εκτεταμένο αντίκτυπο στις απαντήσεις των ερωτημάτων. Με τον τρόπο αυτό αποφεύγεται η στρογγυλοποίηση των απόψεων, φαινόμενο σύνηθες όταν αυτές βασίζονται σε αναμνήσεις (Harari, 2017, pp. 292-293) και διασφαλίζεται εν γένει η ειλικρίνεια των ερωτηθέντων. Συναφώς, πρόκειται για ομοιογενές δείγμα (Patton, 2002).

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από ένα σύνολο κλειστών μονοσήμαντων ερωτήσεων και διακρίνεται σε 4 βασικά μέρη. Στο 4^ο μέρος ζητούνται γενικές πληροφορίες για το άτομο (Ηλικία, Σώμα, Εξειδίκευση, Εκπαίδευση σε θέματα Ηγεσίας) με μια σειρά ερωτήσεων γεγονότων. Οι συγκεκριμένες είναι απαραίτητες για την περαιτέρω ταξινόμηση των απαντήσεων στα υπόλοιπα μέρη. Το 1^ο μέρος αφορά στο κεφάλαιο της Διοίκησης με ερώτηση γνώμης ή πρόθεσης, ήτοι ο ερωτώμενος καλείται να απαντήσει πώς σκέπτεται και όχι τι γνωρίζει ή πράττει. Παρέχεται μια σειρά από δράσεις που πρέπει να χαρακτηρίζουν ένα Διοικητή στο τακτικό επίπεδο και ζητείται η άποψη για τη σημαντικότητα των εν λόγω δράσεων. Εδώ γίνεται χρήση κλίμακας αξιολόγησης με μορφή κατάταξης, από το 1 (μέγιστη σημαντικότητα) έως το 9 (ελάχιστη σημαντικότητα). Το 2^ο μέρος αφορά στο κεφάλαιο της Ηγεσίας. Παρέχεται μια σειρά από χαρακτηριστικά που πρέπει να διακρίνουν τον Στρατιωτικό Διοικητή-Ηγέτη κατά την άσκηση των

¹⁷ Η τρίτη μέθοδος αφορά στη παρατήρηση

καθηκόντων του στο τακτικό πεδίο και ζητείται η άποψη για τη σημαντικότητα των εν λόγω χαρακτηριστικών με μορφή κατάταξης (αντίστοιχη κλίμακα αξιολόγησης με το 1^ο μέρος), σε μια κλίμακα από το 1 (μέγιστη σημαντικότητα) έως το 14 (ελάχιστη σημαντικότητα). Τα δύο προαναφερόμενα μέρη του ερωτηματολογίου είναι βασισμένα σε συγκεκριμένες δράσεις και χαρακτηριστικά που αναφέρονται στο Δόγμα Διοίκησης και Ηγεσίας του Στρατού των ΗΠΑ (US.Army, 2019), (US.Army, 2017). Επίσης αποτελούν μέρος αντίστοιχου ερωτηματολογίου που συμπληρώνεται από Αξιωματικούς και υφισταμένους των Αμερικάνικων Ε.Δ, προκειμένου να αξιολογηθεί η παρασχεθείσα εκπαίδευση και ο βαθμός αφομοίωσης / έμπρακτης εφαρμογής στα εν λόγω αντικείμενα (Riley, Cavanaugh, Jones, & Fallesen, 2017). Σημειώνεται πως, η εκτίμηση του γράφοντα, σχετικά με την καταλληλότητα της συγκεκριμένης δέσμης ερωτήσεων, βασίστηκε στο σκεπτικό υιοθέτησης και επικαιροποίησης των εκάστοτε διδαγμάτων περί εφαρμογής αποτελεσματικής ηγεσίας στο τακτικό πεδίο, βασισμένων στη συνεχή και μακρά πολεμική εμπειρία των Αμερικανικών Ε.Δ. Το 3^ο μέρος αφορά στο αντικείμενο Πρακτικές άσκησης Ηγεσίας. Δίνεται μια σειρά από 30 ερωτήσεις που αφορούν σε «συμβουλές - tips» αποτελεσματικής άσκησης Ηγεσίας. Ζητείται από τους ερωτηθέντες, κατά πόσο αυτές εφαρμόζονται κατά τη διάρκεια άσκησης των καθηκόντων τους, ορίζοντας μια κλίμακα σχετική μέτρησης (τύπου Likert) ως εξής: Καθόλου, Μία φορά στο τόσο, Μερικές φορές, Συχνά, Πάντα ή σχεδόν πάντα. Η συγκεκριμένη δέσμη ερωτήσεων διασυνδέεται στενά με τις προτεινόμενες Στρατηγικές περί Ηγεσίας σε Κρίση, όπως αυτές αναφέρονται στην ενότητα 2.7. Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο και οι υπόψη στρατηγικές, που προτείνονται από τον (Perkins, 2012) και στηρίζονται σε περιπτωσιολογικές μελέτες, χρησιμοποιούνται ήδη από το Βρετανικό Βασιλικό Ναυτικό (Royal.Navy, 2015) και τις Καναδικές Ε.Δ (CFLI, 2005), προκειμένου να καταρτίσουν τα νέα στελέχη στην άσκηση αποτελεσματικής Ηγεσίας σε περιβάλλον κρίσης. Η προσθήκη του υπόψη ερωτηματολογίου στην έρευνα βασίστηκε εν μέρει στις αναλύσεις του ανωτέρω ερευνητή και επιπλέον στην πρότερη προσωπική εμπειρία του γράφοντος που είχε τη τύχη να παρακολουθήσει, ιδίοις όμμασι, την εκμετάλλευση του και να συμμετάσχει στην περαιτέρω πρακτική εφαρμογή του, στο πλαίσιο εκπαίδευσης στο Ινστιτούτο Ηγεσίας του Βασιλικού Ναυτικού του Ηνωμένου Βασιλείου, εν έτει 2016. Στο 4^ο μέρος ζητούνται γενικές πληροφορίες για το άτομο (Ηλικία, Σώμα, Εξειδίκευση, Εκπαίδευση σε θέματα Ηγεσίας) με μια σειρά ερωτήσεων γεγονότων. Οι συγκεκριμένες

είναι απαραίτητες για την περαιτέρω ταξινόμηση των απαντήσεων στα προηγούμενα μέρη.

Μετά τη σύνταξη του ανωτέρω ερωτηματολογίου, εκτελέστηκε ένας δυνάμει προέλεγχος με τη διανομή του σε τρεις Έλληνες Αξιωματικούς και με την αναθεώρησή του, βάσει συγκεκριμένων παρατηρήσεων που συγκεντρώθηκαν. Ο σκοπός του εν λόγω ελέγχου ήταν η επίτευξη όσο το δυνατόν πιο κατανοητής φρασεολογίας και ευκρίνειας στο σύνολο των ερωτήσεων. Στη συγκεκριμένη διαδικασία δόθηκε ιδιαίτερο βάρος από το συντάκτη, λαμβάνοντας υπόψη πως τα χαρακτηριστικά του προς εξέταση δείγματος ερωτηθέντων παρουσιάζουν βασικές ομοιότητες (εκπαίδευση - καθήκοντα) με τους προαναφερθέντες ελεγκτές.

Η εκτέλεση συνέντευξης αφορά σε ημιδομημένη συνέντευξη εις βάθος με ερωτήσεις ανοικτού τύπου που διακρίνονται σε τρία τμήματα. Το 1^ο και 2^ο τμήμα αποτελείται από μια μείξη ερωτήσεων πρόθεσης (σκέψεις - συναισθήματα) και ερμηνευτικών ερωτήσεων (επεξήγηση άποψης - πράξης) με κεντρικό θέμα την άσκηση Διοίκησης και την άσκηση Ηγεσίας σε ειρηνική και πολεμική περίοδο. Το 3^ο τμήμα είναι παρόμοιο με το αντίστοιχο του ερωτηματολογίου, όπου λαμβάνονται γενικές πληροφορίες (δημογραφικά στοιχεία) του προς συνέντευξη ατόμου.

3.2 Ανάλυση συλλεχθέντων δεδομένων - Σύνθεση - Ερμηνεία

Βασική προϋπόθεση στην όλη διαδικασία απετέλεσε η εστίαση στην ποιοτική ανάλυση των δεδομένων που δύναται να επιτευχθεί με δύο τρόπους: την παραγωγική ανάλυση και την επαγωγική ανάλυση (Lewis, 2003, pp. 48-49). Ασπαζόμενος την άποψη πως απαιτείται ισορροπία επαγωγικής και παραγωγικής προσέγγισης σε μια έρευνα, έτσι ώστε οι θεωρητικές διαστάσεις του προς μελέτη φαινομένου να συνδράμουν στην προσπάθεια ερμηνείας των δεδομένων (Hyde, 2000, σ. 88), ο γράφων ενήργησε ανάλογα.

Στη περίπτωση του ερωτηματολογίου, οι κλίμακες που χρησιμοποιήθηκαν δύναται να χαρακτηριστούν ως ποιοτικές - κατηγορικές. Στη δεδομένη περίπτωση, η πρόθεση του γράφοντα ήταν να εντοπιστεί το εύρος της άποψης του δείγματος περίξ των διαφόρων ερωτημάτων (ποιοτική κατάταξη), προκειμένου να επιτευχθεί η διασύνδεσή της με τα δεδομένα της βιβλιογραφικής επισκόπησης και να εξεταστεί η συμφωνία ή μη της άποψης του δείγματος με τις περιγραφόμενες τάσεις. Η ανάλυση που πραγματοποιήθηκε δύναται να χαρακτηριστεί ως παραγωγική καθώς στηρίχθηκε σε ένα θεωρητικό πλαίσιο που χρησιμοποιεί a priori καθορισμένες κατηγορίες, προκύπτουσες από τη βιβλιογραφία.

Αντίθετα, στη περίπτωση της συνέντευξης, χρησιμοποιήθηκε η θεματική ανάλυση, που προσφέρει σχετική ευελιξία (Braun & Clarke, 2006, σ. 81). Συγκεκριμένα, η υπόψη μέθοδος αφορά στην προσπάθεια εντοπισμού, περιγραφής, αναφοράς και «θεματοποίησης» επαναλαμβανόμενων νοηματικών μοτίβων, ήτοι «θεμάτων» τα οποία προέκυψαν, μέσω της επαγωγικής προσέγγισης, από τα ερευνητικά δεδομένα που αποκτήθηκαν. Η εν λόγω ανάλυση βασίστηκε στη πρόταση των (Braun & Clarke, 2006) και εκτελέστηκε σε 6 στάδια που περιελάμβαναν τα κάτωθι:

- α. Εξοικείωση με το προκύπτον ερευνητικό υλικό
- β. Κωδικοποίηση των δεδομένων μέσω εννοιολογικού προσδιορισμού όπου ο ερευνητής βασίστηκε αφ' ενός μεν στο αντίστοιχο θεωρητικό πλαίσιο που περιβάλλει το ερευνητικό ερώτημα και αφ' ετέρου στην προσωπική του κρίση και εμπειρία.
- γ. Αναζήτηση αναδυόμενων θεμάτων ή υποθεμάτων
- δ. Επανάλεγχος των θεμάτων προκειμένου να αποφευχθούν επικαλύψεις ή να συντελεστεί περαιτέρω τμηματοποίηση αυτών ή να απορριφθούν κάποια εξ' αυτών λόγω έλλειψης ικανών δεδομένων
- ε. Διαμόρφωση θεματικού χάρτη και προσδιορισμός της ουσίας έκαστου θέματος
- στ. Συγκέντρωση των επεξεργασμένων θεμάτων, συγγραφή των ευρημάτων

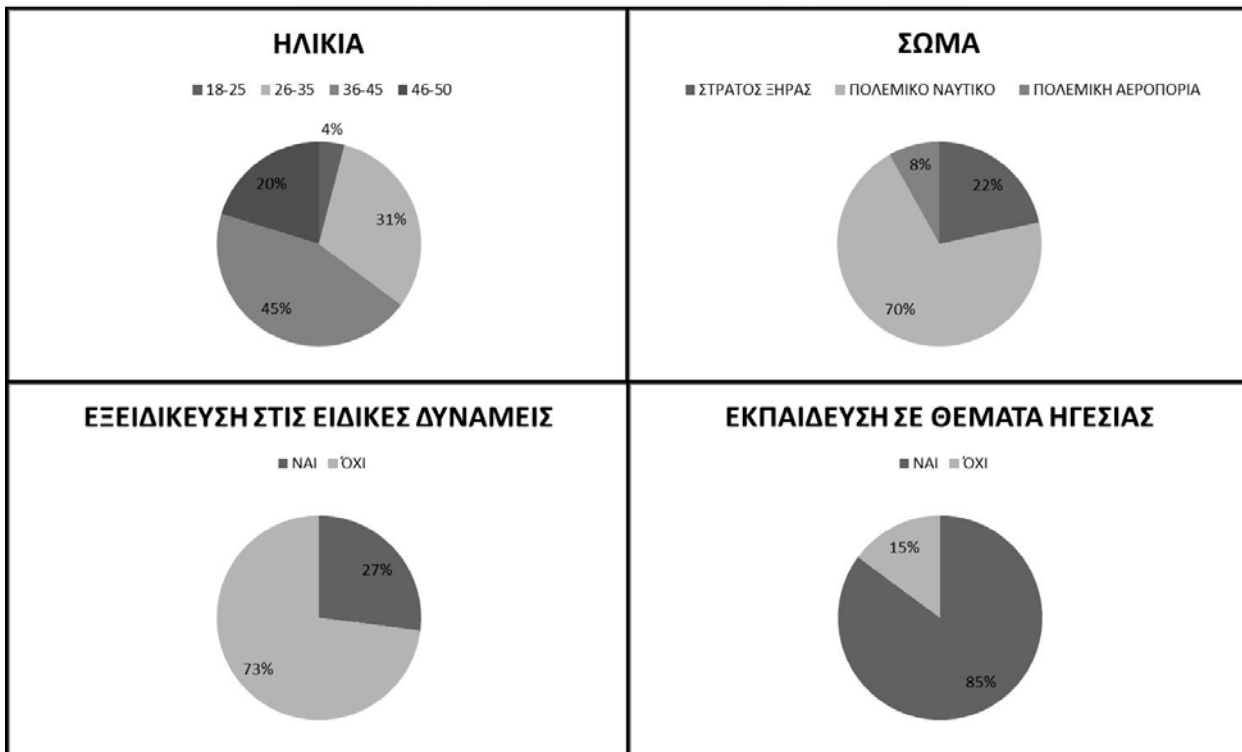
Κεφάλαιο 4

Αποτελέσματα

Τα παρακάτω αποτελέσματα αποτελούν προϊόν της πρωτογενούς έρευνας που έλαβε χώρα μέσω κατάλληλα διαμορφωμένου ερωτηματολογίου και ερωτήσεων που εκτελέστηκαν στο πλαίσιο ημιδομημένης συνέντευξης.

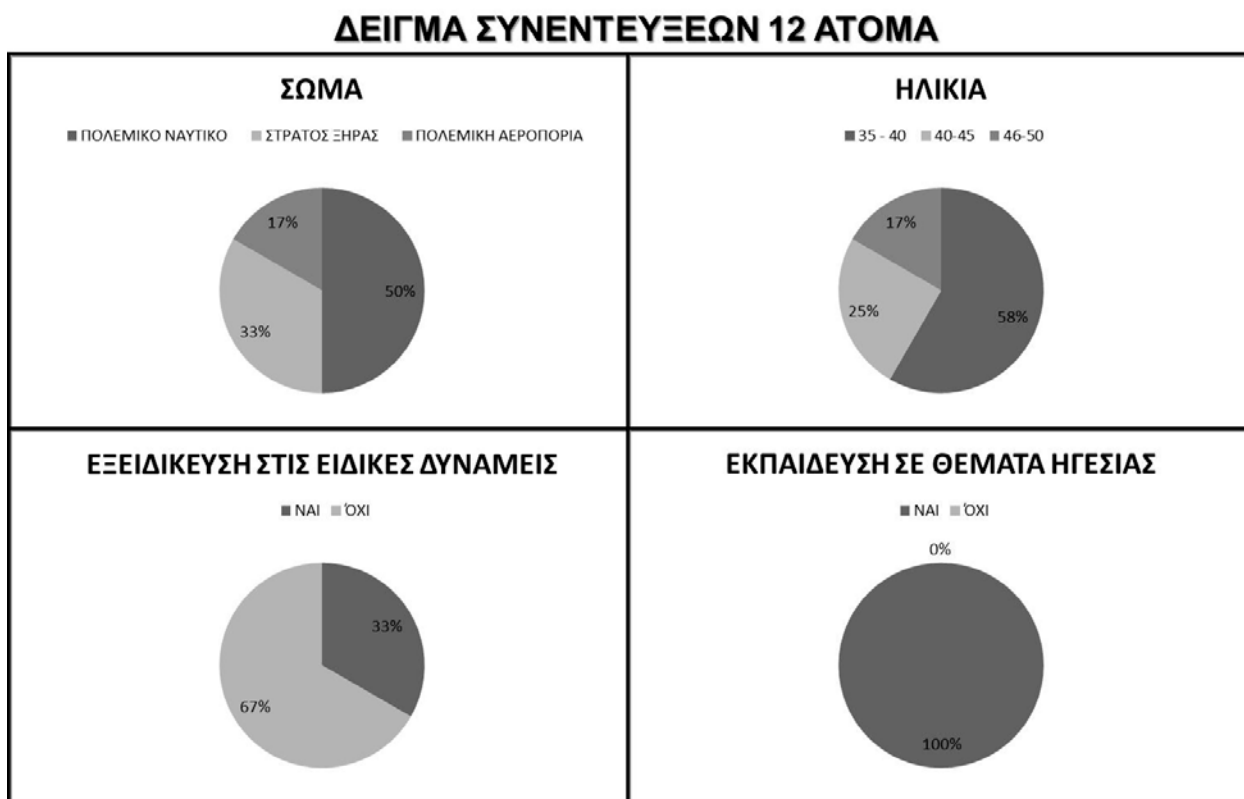
4.1 Γενικά Στοιχεία

ΔΕΙΓΜΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ 74 ΑΤΟΜΑ



Διάγραμμα 1: Γενικά Στοιχεία των Αξιωματικών που συμμετείχαν στην έρευνα μέσω κλειστού ερωτηματολογίου

Τα γενικά στοιχεία (σώμα - ηλικία - εξειδίκευση - εκπαίδευση σε θέματα Ηγεσίας) που χαρακτηρίζουν το δείγμα των συμμετεχόντων στην έρευνα Αξιωματικών μέσω ερωτηματολογίου και ημι-δομημένης συνέντευξης φαίνονται στα Διαγράμματα 1 και 2 αντίστοιχα.



Διάγραμμα 2: Γενικά Στοιχεία των Αξιωματικών που συμμετείχαν στην έρευνα μέσω συνέντευξης

4.2 Ανάλυση Ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο εξετάστηκε και αναλύεται παρακάτω βάσει των διακρινόμενων τομέων (Διοίκησης και Ηγεσίας) στους οποίους αναφερόταν.

4.2.1 Τομέας Διοίκησης

Η κοινή λογική επιβάλλει πρακτικά την προτεραιοποίηση των «κρίσιμων ενεργειών» προκειμένου οι αναλαμβάνοντες καθήκοντα Διοικητή να εκπληρώνουν με επιτυχία το έργο τους. Η έρευνα κατέγραψε πως η υπόψη διάκριση, ανεξαρτήτως της μονοπαραγοντικής σημαντικότητας που τις χαρακτηρίζει, θεμελιώνεται βάσει της διάστασης που εκλαμβάνουν ως τμήμα των κατηγοριών αποτύπωσης της έννοιας «Do» (πίνακας 1) στο δόγμα Be - Know - Do (είμαι-γνωρίζω-πράττω).

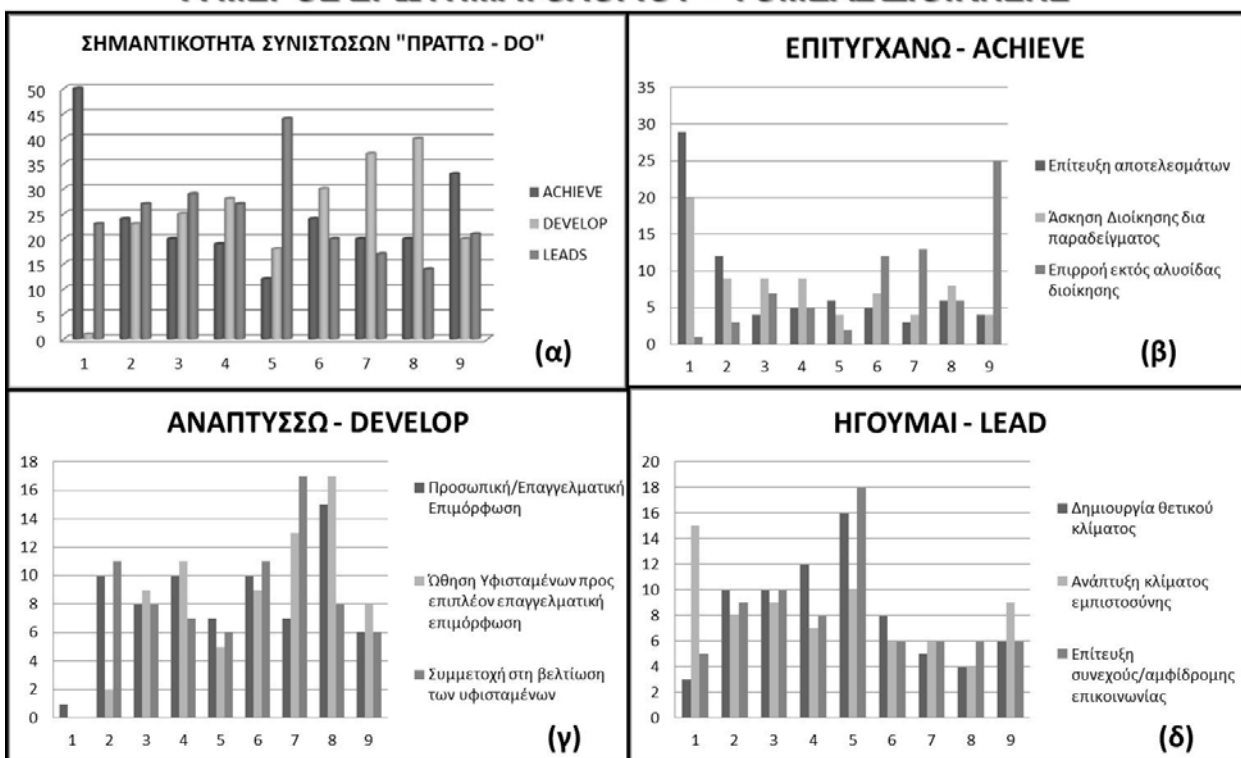
ΣΥΝΙΣΤΩΣΕΣ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΥ ΤΗΣ ΕΝΝΟΙΑΣ «DO»	ΚΡΙΣΙΜΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΣΚΗΣΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΕΠΙΤΥΓΧΑΝΩ (ACHIEVE)	Επίτευξη Αποτελεσμάτων
	Άσκηση Διοίκησης με το παράδειγμα
	Επιρροή υφισταμένων και εκτός αλυσίδας διοίκησης (επιρροή όχι μόνο λόγω χρήσης βαθμού)
ΑΝΑΠΤΥΣΣΩ (DEVELOP)	Προσωπική/Επαγγελματική Επιμόρφωση
	Υποστήριξη - ώθηση των υφισταμένων προς επιπλέον επαγγελματική επιμόρφωση
	Ουσιαστική συμμετοχή στη περαιτέρω βελτίωση των υφισταμένων
ΗΓΟΥΜΑΙ (LEAD)	Δημιουργία θετικού κλίματος
	Επίτευξη συνεχούς και αμφίδρομης επικοινωνίας
	Ανάπτυξη κλίματος εμπιστοσύνης

Πίνακας 1: Οι κρίσιμες ενέργειες στο πλαίσιο άσκησης Διοίκησης και η διασύνδεσή τους με το δόγμα «Be -Know-Do»

Έτσι, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 3, στο μυαλό ενός Διοικητή που πασχίζει να ανταποκριθεί πλήρως στις απαιτήσεις της θέσης του, η λέξη «Επίτευξη» φαίνεται ότι έχει ιδιαίτερη σημασία αφού τίθεται ως πρώτη προτεραιότητα (3α). Σημειώνεται δε πως η «επίτευξη αποτελεσμάτων» και η Διοίκηση δια του παραδείγματος (προσωπική επίτευξη), αναφέρθηκαν από τη πλειονότητα του δείγματος ως δράσεις πρώτου βαθμού σημαντικότητας, σε αντίθεση με την επιρροή εκτός αλυσίδα διοίκησης (ακόμα μία προσωπική επίτευξη) που της αποδίδεται μηδαμινή σημασία εν συγκρίσει με τις δύο προηγούμενες (3β). Στις μεσαίες θέσεις σημαντικότητας πλαισιώνεται η κατηγορία που συσχετίζεται εν μέρει με την έννοια της Ηγεσίας και οι δράσεις της αποτελούν βασικό εργαλείο για την άσκηση Διοίκησης αλλά και διαχείρισης προσωπικού. Στην υπόψη κατηγορία, εκ των τριών συγκριτικά δράσεων η ανάπτυξη του κλίματος εμπιστοσύνης θεωρείται ως υψίστης σημασίας (3δ). Τέλος για τη κατηγορία «ΑΝΑΠΤΥΣΣΩ»

απεικονίζεται μια τάση υποβάθμισης της αφού, συγκριτικά με τις υπόλοιπες, φαίνεται ότι αποτελεί τη μικρότερη προτεραιότητα για ένα Διοικητή.

Α ΜΕΡΟΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ – ΤΟΜΕΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ



Διάγραμμα 3: Η προτεραιοποίηση των κρίσιμων ενεργειών αναλόγως σημαντικότητας των συνιστωσών προσδιορισμού της έννοιας «Πράττω»

4.2.2 Τομέας Ηγεσίας - Χαρακτηριστικά

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ
Know your Business	Πίστη στις Στρατιωτικές Αξίες
	Επαγγελματισμός
	Υψηλή Εξειδίκευση
	Καινοτομία
Know your Self	Επίδειξη ψυχραιμίας
	Αυτοπειθαρχία - Προσαρμοστικότητα
	Ήθος
	Ψυχική και Πνευματική Δύναμη
	Φυσική Κατάσταση
Know your Men	Διαπροσωπικό Τακτ (Ευγένεια)
	Εμπνέει Εμπιστοσύνη
	Ανθεκτικότητα και Επιμονή
	Ορθή κρίση
	Ενσυναίσθηση

Πίνακας 2: Κατηγοριοποίηση χαρακτηριστικών Ηγεσίας βάσει δόγματος «Know your Business - Know your Self - Know your Men»

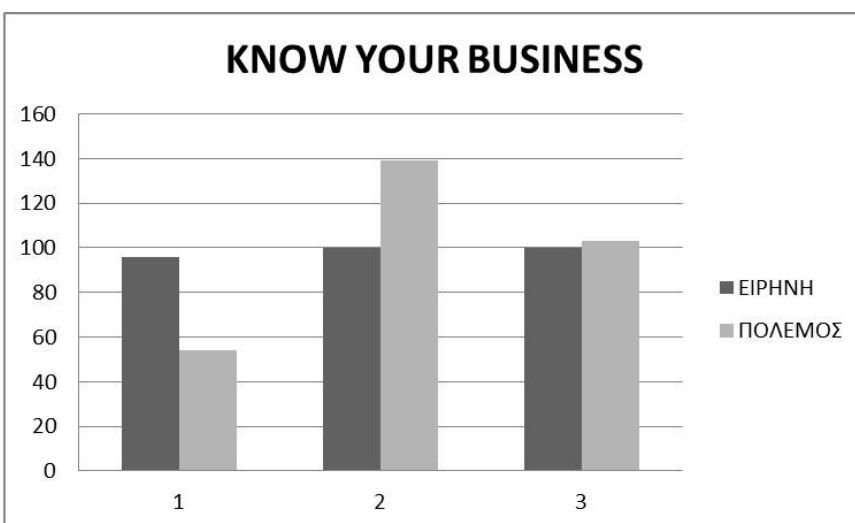
ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΚΛΙΜΑΚΑΣ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑΣ	ΘΕΣΕΙΣ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑΣ
Υψηλή σημαντικότητα	1,2,3,4
Μεσαία σημαντικότητα	5,6,7,8,9,10
Χαμηλή σημαντικότητα	11,12,13,14

Πίνακας 3: Διάκριση κλίμακας σημαντικότητας σε επιμέρους ομάδες (Υψηλή - Μεσαία - Χαμηλή)

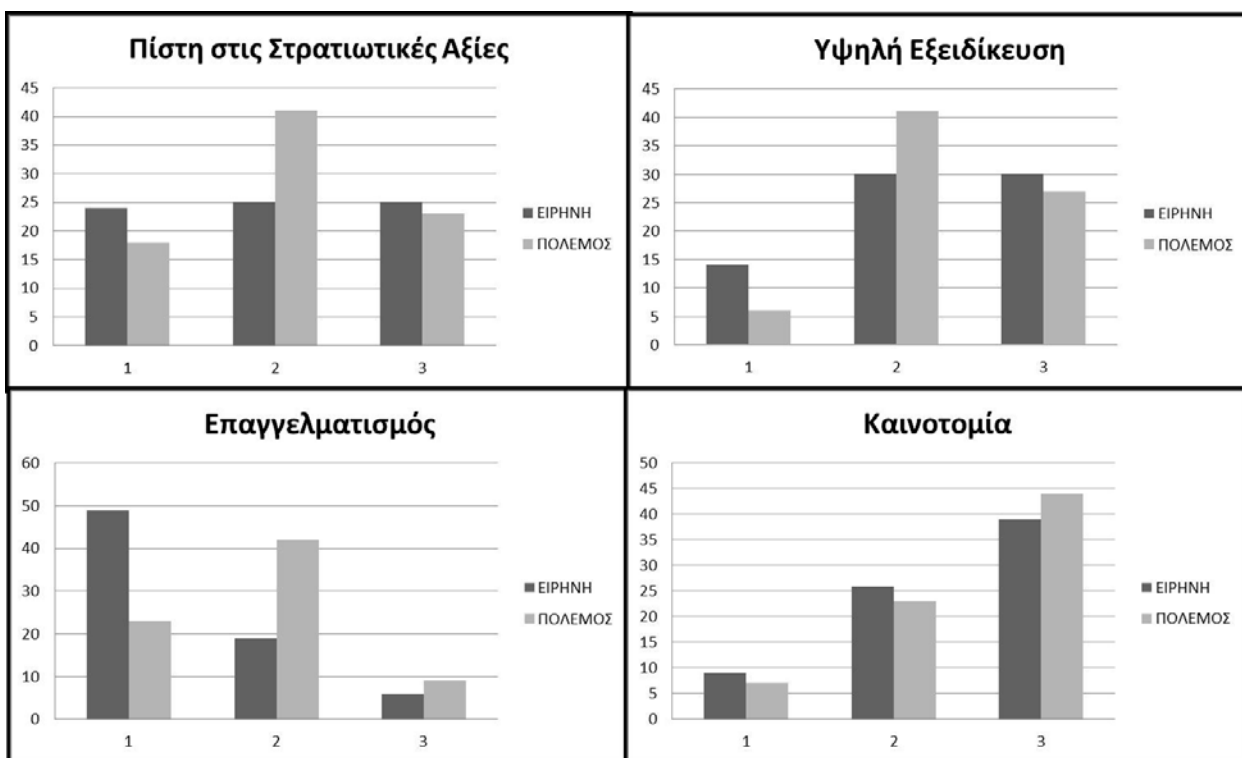
Μετά την ομαδοποίηση των απαντήσεων σύμφωνα με το δόγμα «Know your Business - Know your Self - Know your Men» (πίνακας 2) και τη διάκριση της κλίμακας σημαντικότητας σε τρεις επιμέρους ομάδες (πίνακας 3), η έρευνα έδειξε ότι υφίσταται τάση διάκρισης στην άσκηση Ηγεσίας αναλόγως επικρατούσας κατάστασης ως ακολούθως:

α. Κατηγορία «Know your Business»: Στην ειρηνική περίοδο παρουσιάζει μια ισορροπία, με τα χαρακτηριστικά που την απαρτίζουν να διαμοιράζονται την αποδοθείσα σημαντικότητα εξίσου, επιδεικνύοντας έτσι την ευρεία διάσταση απόψεων επί του θέματος (Διαγράμματα 4 και 5).

ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ
1: ΥΨΗΛΟΥ ΒΑΘΜΟΥ
2: ΜΕΣΑΙΟΥ ΒΑΘΜΟΥ
3: ΧΑΜΗΛΟΥ ΒΑΘΜΟΥ



Διάγραμμα 4: Η κατηγορία «Know your Business» αναλόγως βαθμού σημαντικότητας σε ειρηνική και πολεμική περίοδο

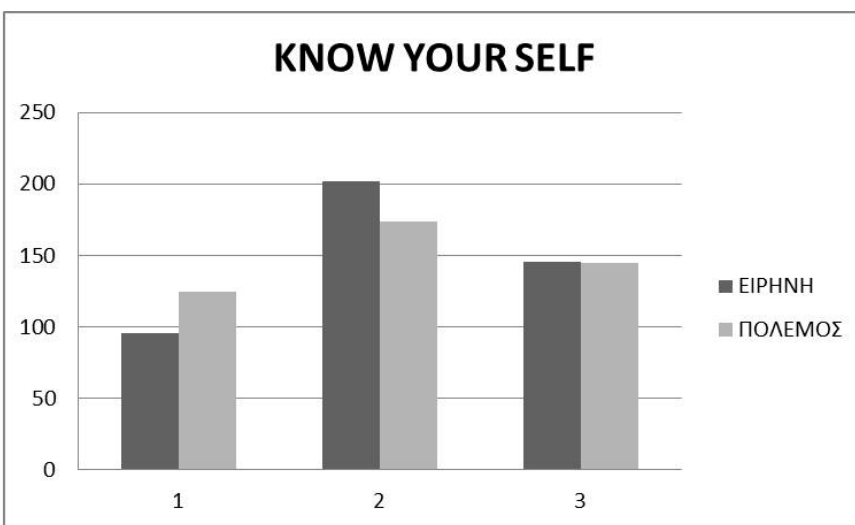


Διάγραμμα 5: Τα χαρακτηριστικά της κατηγορία «Know your Business» αναλόγως βαθμού σημαντικότητας σε ειρηνική και πολεμική περίοδο

Σημειώνεται ότι οι απόψεις τείνουν να υποδεικνύουν ως σημαντικότερο το στοιχείο του Επαγγελματισμού, ενώ η «υψηλή εξειδίκευση» αντιμετωπίζεται ως χαρακτηριστικό μεσαίας ή/και χαμηλής σημαντικότητας. Τέλος, πλήρη διάσταση απόψεων απαντάται στο στοιχείο περί πίστης στις στρατιωτικές αξίες, ενώ το ζήτημα της καινοτομίας κρίνεται ως χαμηλής σημαντικότητας. Αντίθετα, στην πολεμική περίοδο, είναι σαφέστατη η τάση πλαισίωσης της εν λόγω κατηγορίας ως ζήτημα μεσαίας σημαντικότητας όπου τα τρία από τα τέσσερα χαρακτηριστικά που την απαρτίζουν, συμβάλλουν έντονα στην υπόψη διάκριση (η καινοτομία διατηρεί την χαμηλή σημαντικότητά της). Ενδεικτικό είναι το γεγονός πως κατά την όδευση από την ειρηνική στη πολεμική περίοδο, παρουσιάζεται μια τάση μετάπτωσης του βαθμού σημαντικότητας από υψηλός σε μεσαίο, κάτι που δηλώνει emphatically ότι η υπόψη κατηγορία τίθεται σε δεύτερη μοίρα με την έναρξη της πολεμικής περιόδου.

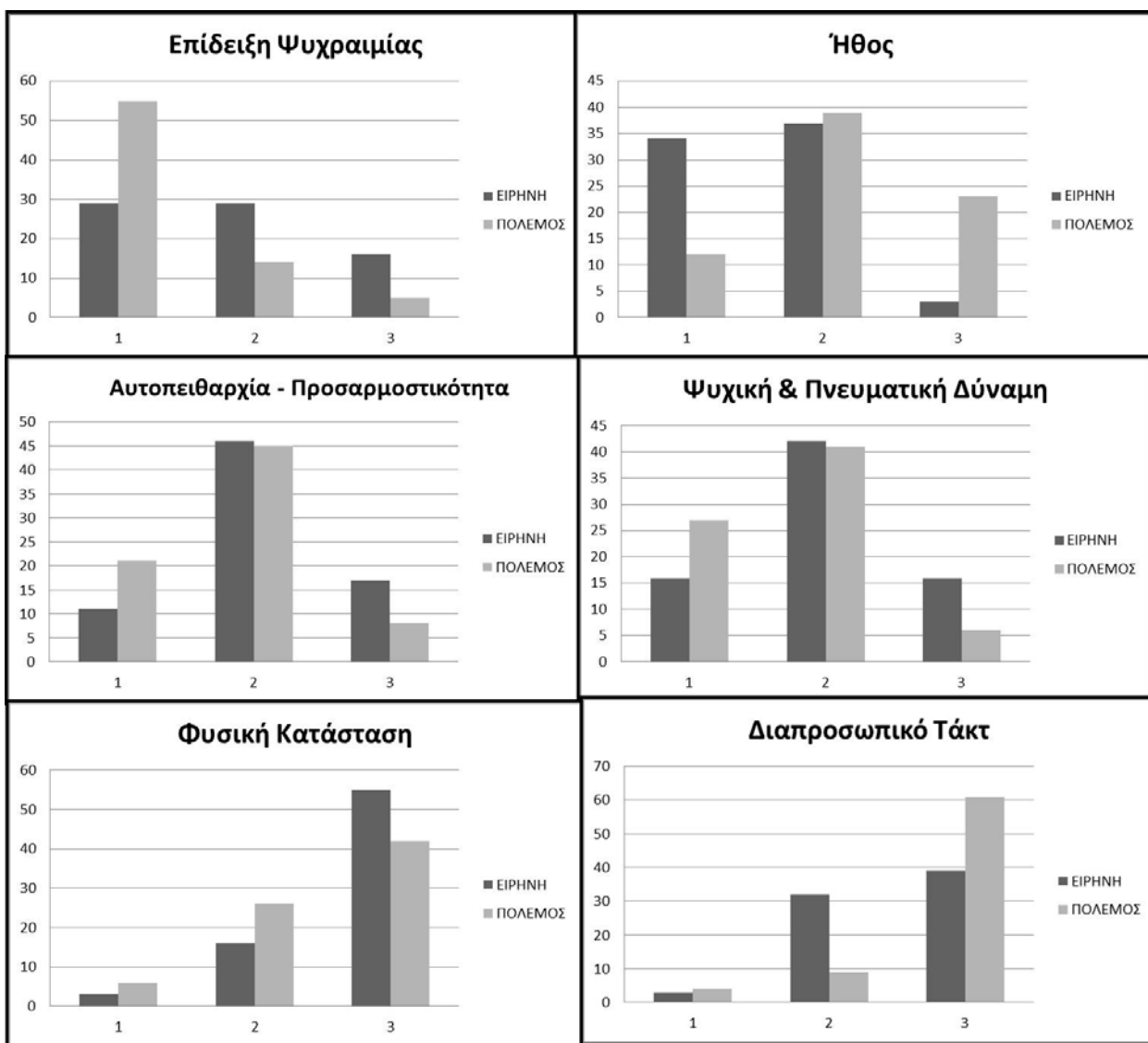
β. Κατηγορία «Know your Self»: Στην ειρηνική περίοδο υφίσταται η τάση πλαισίωσής της κυρίως στη μεσαία και χαμηλή σημαντικότητα (Διάγραμμα 6).

ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ
1: ΥΨΗΛΟΥ ΒΑΘΜΟΥ
2: ΜΕΣΑΙΟΥ ΒΑΘΜΟΥ
3: ΧΑΜΗΛΟΥ ΒΑΘΜΟΥ



Διάγραμμα 6: Η κατηγορία «Know your Self» αναλόγως βαθμού σημαντικότητας σε ειρηνική και πολεμική περίοδο

Από τα έξι χαρακτηριστικά που απαρτίζουν την εν λόγω κατηγορία, η επίδειξη ψυχραιμίας και το ήθος τείνουν να υποδεικνύονται ως τα σημαντικότερα στοιχεία, η αυτοπειθαρχία - προσαρμοστικότητα και η ψυχική δύναμη πλαισιώνονται στις θέσεις μεσαίας σημαντικότητας ενώ η φυσική κατάσταση και το διαπροσωπικό τακτ φαίνεται ότι θεωρούνται χαμηλής προτεραιότητας ζητήματα (διάγραμμα 7). Στη πολεμική περίοδο, παρατηρείται μια τάση όδευσης προς τον βαθμό υψηλής σημαντικότητας, όπου τα χαρακτηριστικά της ψυχραιμίας, της αυτοπειθαρχίας-προσαρμοστικότητας και της ψυχικής δύναμης παρουσιάζουν μια ισχυρή τάση ενίσχυσης ως στοιχεία υψηλής προτεραιότητας. Αντίθετα, το στοιχείο του ήθους μετατοπίζεται σε πιο χαμηλό βαθμό σημαντικότητας ενώ η φυσική κατάσταση απεικονίζει μια τάση εξομοίωσης με τις μεσαίες τάξεις σημαντικότητας. Τέλος φαίνεται ότι ενισχύεται ο χαρακτηρισμός του διαπροσωπικού τακτ ως στοιχείου χαμηλής σημαντικότητας. Συνεπώς όσον αφορά στην αυτογνωσία, υφίσταται η αντίθετη, εν συγκρίσει με τη πρώτη κατηγορία, όδευση, όπου γίνεται αντιληπτή η μεταβολή στάσης με ταυτόχρονη παρουσίαση αυξητικών τάσεων ως προς το βαθμό σημαντικότητας στη πολεμική περίοδο.

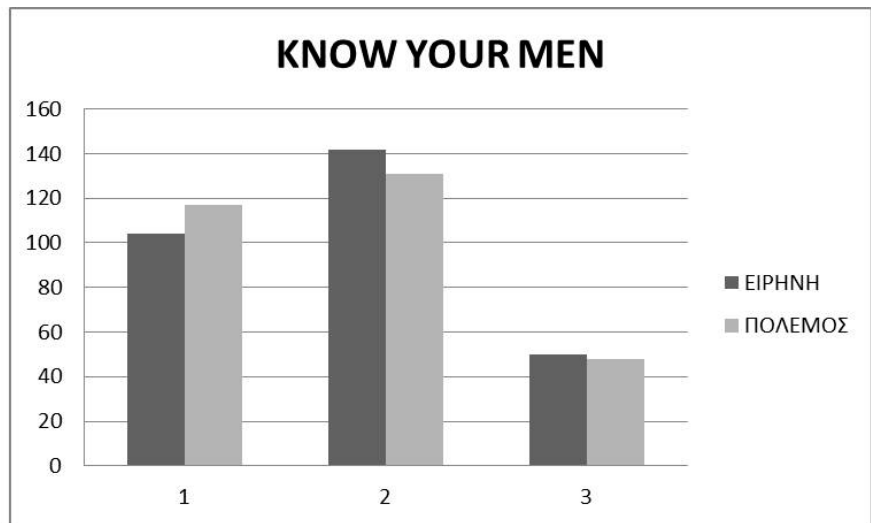


Διάγραμμα 7: Τα χαρακτηριστικά της κατηγορία «Know your Self» αναλόγως βαθμού σημαντικότητας σε ειρηνική και πολεμική περίοδο

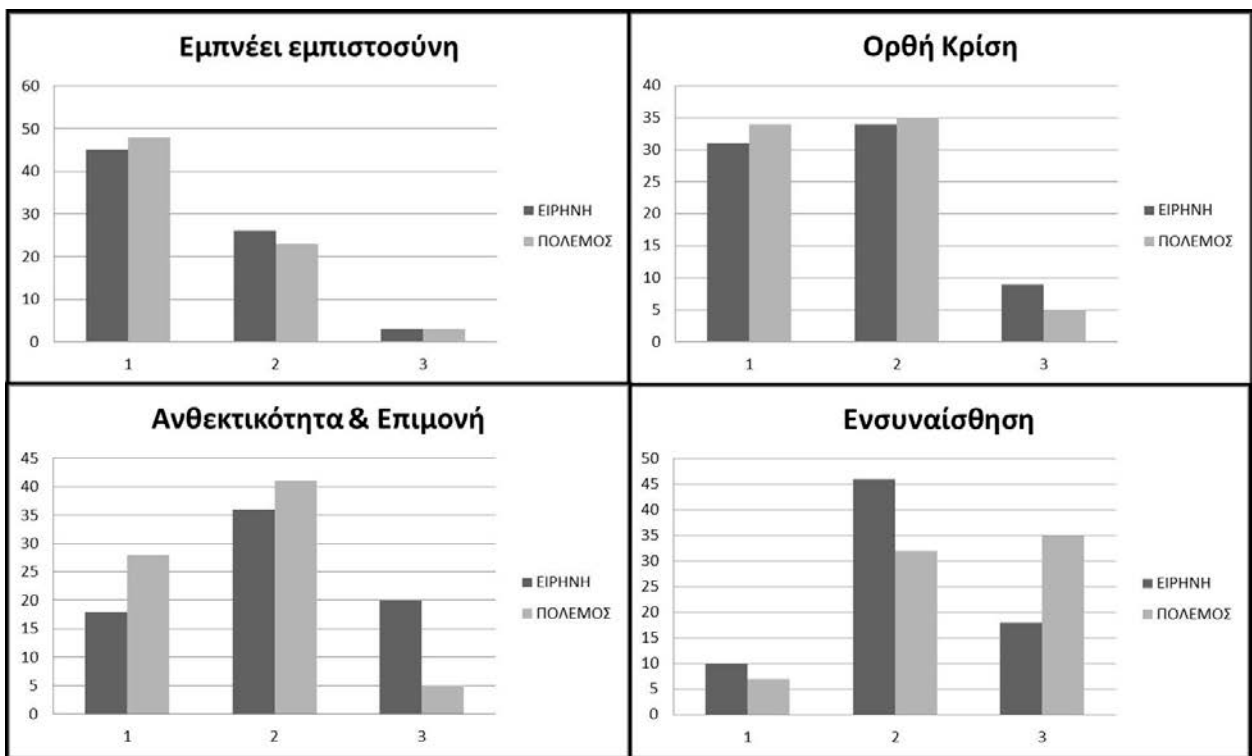
γ. Κατηγορία «Know your Men»: Στην ειρηνική περίοδο, φαίνεται ότι πλαισιώνεται μεταξύ υψηλής και μεσαίας σημαντικότητας (Διάγραμμα 8). Βασικότερα συστατικά που ενισχύουν το βαθμό σημαντικότητας είναι το απαιτούμενο χαρακτηριστικό ενός Ηγέτη, δηλαδή να εμπνέει εμπιστοσύνη και το στοιχείο της ορθής κρίσης. Τα χαρακτηριστικά της ανθεκτικότητας-επιμονής και της ενσυναίσθησης υποδεικνύουν μια τάση θεώρησης των ως ζητήματα μεσαίας προτεραιότητας (Διάγραμμα 9). Στη πολεμική περίοδο, υφίσταται η τάση περαιτέρω ενίσχυσης της σημαντικότητας για την υπόψη κατηγορία όπου, ως κύριες συνιστώσες, συμβάλουν τα τρία πρώτα χαρακτηριστικά που τείνουν προς ενίσχυση του βαθμού σημαντικότητάς

τους, ενώ αντίθετα η ενσυναίσθηση τείνει προς την αντίθετη κατεύθυνση της κλίμακας, ήτοι προς χαμηλότερη προτεραιότητα.

ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ
1: ΥΨΗΛΟΥ ΒΑΘΜΟΥ
2: ΜΕΣΑΙΟΥ ΒΑΘΜΟΥ
3: ΧΑΜΗΛΟΥ ΒΑΘΜΟΥ

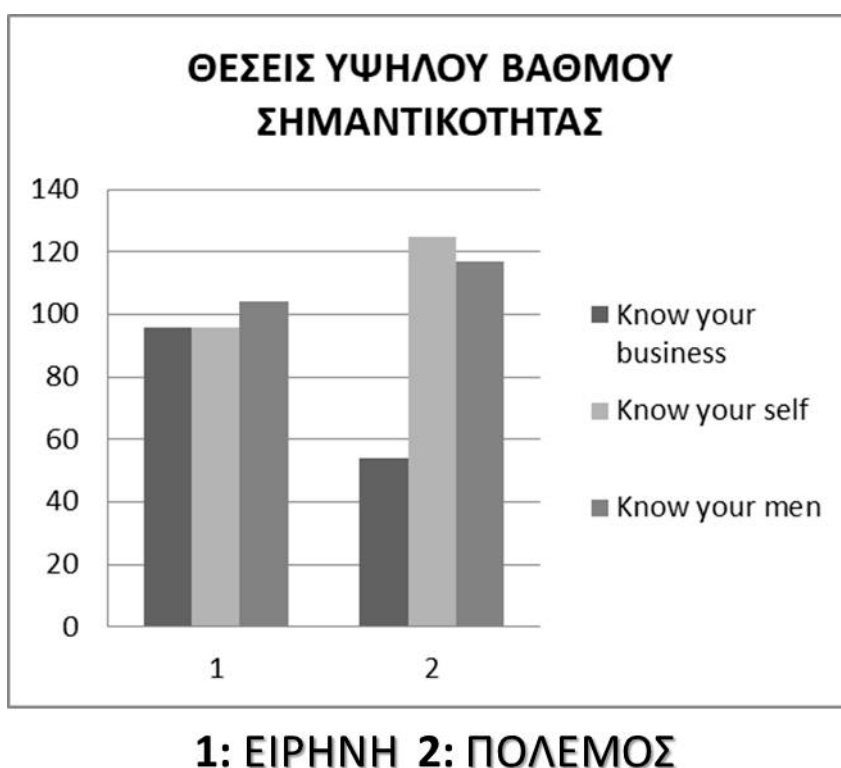


Διάγραμμα 8: Η κατηγορία «Know your Men» αναλόγως βαθμού σημαντικότητας σε ειρηνική και πολεμική περίοδο



Διάγραμμα 9: Τα χαρακτηριστικά της κατηγορία «Know your Men» αναλόγως βαθμού σημαντικότητας σε ειρηνική και πολεμική περίοδο

Εξετάζοντας τη προτεραιοποίηση που αποδίδεται στις τρεις κατηγορίες αναλόγως επικρατούσας κατάστασης και λαμβάνοντας υπόψη την τάση απόδοσης βαθμού σημαντικότητας στις τέσσερις πρώτες θέσεις (ζητήματα υψηλής σημαντικότητας) παρατηρείται επίσης διάκριση στην απόδοση σημαντικότητας των κατηγοριών, ανάλογη με την επικρατούσα κατάσταση (Διάγραμμα 10). Έτσι, στην ειρηνική περίοδο παρουσιάζεται μια τάση εξισορρόπησης των τριών κατηγοριών, ήτοι υφίσταται πλήρης διάσταση απόψεων ως προς ποια κατηγορία τείνει να επηρεάζει σημαντικά το έργο του Διοικητή - Ηγέτη. Αντίθετα στη πολεμική περίοδο, η εν λόγω σχετική ισορροπία διαταράσσεται πλήρως και γίνεται εμφανής η σύγκλιση των απόψεων περί σημαντικής προτεραιοποίησης περίξ των κατηγοριών «Know your Self» και «Know your Men».



Διάγραμμα 10: Η διακύμανση των τριών κατηγοριών με βαθμό υψηλής σημαντικότητας σε ειρηνική και πολεμική περίοδο

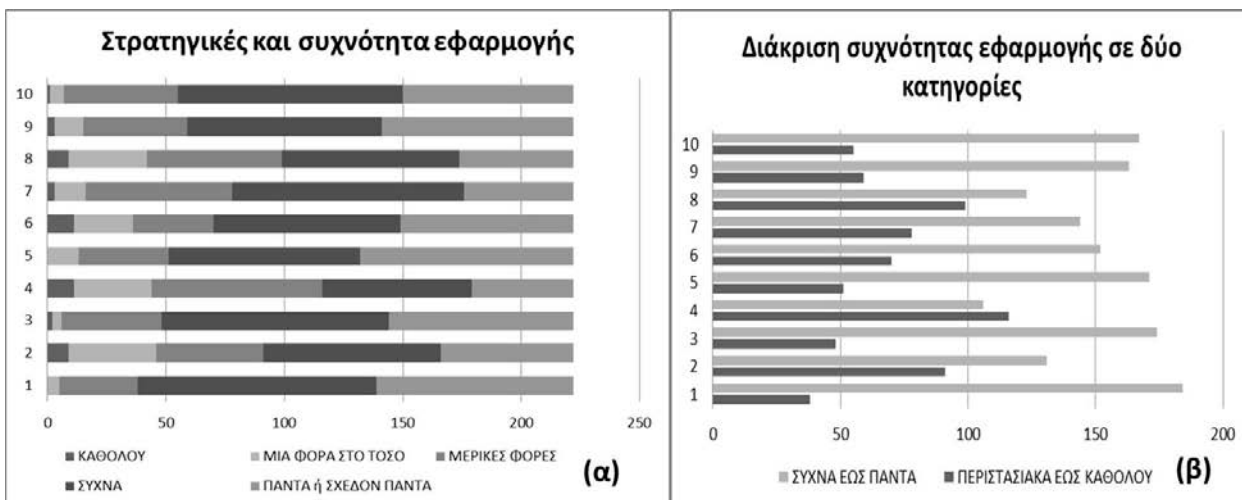
4.2.3 Τομέας Ηγεσίας - Πρακτικές

Η έρευνα έδειξε πως οι στρατηγικές που εκμαιεύονται από την μερική ή πλήρη εφαρμογή των πρακτικών δράσεων που φαίνονται στο πίνακα (4) παρουσιάζουν ευρεία απήχηση, χρησιμοποιούνται κατά κόρον και επηρεάζουν δραστικά το «modus operandi» των στελεχών των ΕΔ σε θέματα ηγεσίας.

α /α	Στρατηγική	Πρακτικές Συμβουλές
1	ΟΡΑΜΑΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΕΣ	Έχω μια σαφή εικόνα των μελλοντικών στόχων της ομάδας Κάνω σαφείς στα μέλη της ομάδας τους μελλοντικούς της στόχους Κατευθύνω την ενέργεια των άλλων σε ρεαλιστικούς βραχυπρόθεσμους στόχους
2	ΣΥΜΒΟΛΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ	Χρησιμοποιώ σύμβολα και εικόνες προκειμένου να πληροφορήσω τα μέλη της ομάδας για το τι απαιτείται να γίνει Χρησιμοποιώ το προσωπικό παράδειγμα για να δώσω έμφαση στη σημαντικότητα συγκεκριμένων ενεργειών/δράσεων Χρησιμοποιώ ιστορίες ή μεταφορές για να διαβιβάσω κάποιες ιδέες
3	ΑΙΣΙΟΔΟΞΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΚΑΙ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ	Εμποτίζω τα μέλη της ομάδας με μια αίσθηση αισιοδοξίας και αυτοπεποίθησης Αξιολογώ ρεαλιστικά την κατάσταση, συμπεριλαμβανομένων των ευκαιριών και των απειλών Λαμβάνω υπόψη μου το βάσιμο των αντιφατικών ή αρνητικών απόψεων
4	ΑΝΤΟΧΗ	Διατηρώ την αντοχή μου με ύπνο, άσκηση και καλή διατροφή Δεν διατηρώ ενοχές για λάθη που έγιναν Επιζητώ την ανανέωση και τη χαλάρωση στην καθημερινή μου ζωή
5	ΟΜΑΔΙΚΟΤΗΤΑ	Τονίζω συχνά τη σημασία της ενότητας για την ομάδα Σκέφτομαι τρόπους ώστε οι ικανότητες έκαστου μέλους να συμβάλλει στη βελτίωση της ομάδας Συγκεντρώνω μαζί ολόκληρη την ομάδα στο πλαίσιο συσκέψεων ή ειδικών συμβάντων
6	ΚΥΡΙΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ	Επιδεικνύω προθυμία να αναλάβω μέσα στην ομάδα έργα χαμηλού γοήτρου - που δεν αναλογούν στο βαθμό μου Ελαχιστοποιώ σύμβολα ή προνόμια που δημιουργούν διακρίσεις μεταξύ των μελών της ομάδας Επιδεικνύω ειλικρινή σεβασμό και ανησυχία για τους άλλους
7	ΔΙΑΜΑΧΕΣ - ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ	Μειώνω την ένταση μεταξύ των μελών ασχολούμενος με κάθε αντιπαράθεση σε μικρές δόσεις Αποφεύγω τις άσκοπες διαμάχες εξουσίας, διασφαλίζοντας ότι τα μέλη εστιάζουν στα προβλήματα και όχι σε προσωπικότητες Διατηρώ επαφή με αυτούς που δημιουργούν προβλήματα ή είναι αντιφρονούντες
8	ΑΝΥΨΩΣΗ ΗΘΙΚΟΥ	Βρίσκω ένα λόγο για εορτασμό, ακόμα και σε δύσκολες συνθήκες Χρησιμοποιώ το χιούμορ ως εργαλείο κατευνασμού της έντασης Παρέχω ευκαιρίες για τακτική κοινωνική δραστηριότητα
9	ΑΝΑΛΗΨΗ ΡΙΣΚΟΥ	Δείχνω προθυμία να αναλάβω το απαραίτητο ρίσκο Ενθαρρύνω τους πειραματισμούς με χρήση νέων ιδεών Δίνω ιδιαίτερη έμφαση στη μάθηση μέσω διδαγμάτων από τα σφάλματα
10	ΕΠΙΜΟΝΗ ΣΤΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ	Επιμένω απέναντι στις αντιξοότητες Μεταδίδω στα υπόλοιπα μέλη ελπιδοφόρα μηνύματα για το μέλλον Ενθαρρύνω τα μέλη να κάνουν ένα βήμα πίσω και να δραστηριοποιήσουν την δημιουργική τους σκέψη όταν έρχονται αντιμέτωποι με δύσκολα προβλήματα

Πίνακας 4: Η σύνοψη των πρακτικών Ηγεσίας σε βασικές στρατηγικές

Αν και αναλόγως στρατηγικής, υφίστανται διακυμάνσεις όσον αφορά στην συχνότητα εκμετάλλευσής των (Διάγραμμα 11), εντούτοις μόνο η συχνότητα εφαρμογής της πρακτικής περί διατήρησης της αντοχής (No4) τείνει να παρουσιάζεται πιο σπάνια. Ένα άλλο ενδιαφέρον στοιχείο που προκύπτει είναι το γεγονός ότι η ανύψωση του ηθικού ως πρακτική ηγεσίας (No8) φαίνεται ότι δεν αποτελεί κοινό τόπο για τα στελέχη αφού παρουσιάζεται σημαντική διάσταση στάσης περί της συχνότητας εφαρμογής της.



Διάγραμμα 11: Η συχνότητα εφαρμογής των στρατηγικών ηγεσίας (α) Αναλυτικά (β) Διπλή κατηγοριοποίηση

4.3 Ανάλυση Συνεντεύξεων

Κατόπιν κωδικοποίησης των δεδομένων που συλλέχθηκαν και ανάλυσής των βάσει της θεματικής που αφορούσε στην άσκηση Διοίκησης και Ηγεσίας σε περίοδο ειρήνης και κρίσης/πολέμου, η έρευνα κατέγραψε τις τάσεις που ανέκυψαν, αναλόγως ερωτήματος, ως ακολούθως :

α. « ...να έχει ο κόσμος την αίσθηση ότι τον προστατεύεις, έτσι ώστε να του κεντρίσεις το φιλότιμο και να δώσει το 100%», «Καταρχάς ο Διοικητής πρέπει να είναι δίκαιος... να επικρατεί καλό κλίμα », « ...προαπαιτούμενο ειδικά στο χώρο μας είναι η εμπιστοσύνη...», «...να κερδίσεις τον κόσμο, τόσο σε προσωπικό όσο και σε

επαγγελματικό επίπεδο...», « ...να υπάρχει κατανόηση και να ξέρουν ότι μπορείς να τους δώσεις λύσεις στο πρόβλημά τους...»

Στο 1^ο ερώτημα που αφορούσε στην υπόδειξη των προαπαιτούμενων ενεργειών - δράσεων προκειμένου ένας Διοικητής σε τακτικό επίπεδο να επιτελέσει επιτυχώς το έργο του, οι εκπεφρασμένες απόψεις παρουσίασαν ένα κοινό μοτίβο περί τριών «θεμελιωδών» συνιστωσών: την ανθρωποκεντρική προσέγγιση, την καλλιέργεια κλίματος εμπιστοσύνης μεταξύ αρχηγού και αρχόμενων και την βαθιά γνώση του προσωπικού. Η ανάλυση έδειξε πως το νόημα που αποδίδεται στη πρώτη συνιστώσα από τα στελέχη αποτελεί το συνολικό απαύγασμα ενεργειών όπως επίδειξη ενδιαφέροντος για τους υφισταμένους και στήριξή τους σε προσωπικά προβλήματα, επίδειξη κατανόησης και επιείκειας τηρουμένων των αναλογιών, ενίσχυση θετικής ενέργειας μέσω καλλιέργειας ομαδικού πνεύματος και επίτευξη διαπροσωπικών σχέσεων μέσω αμφίδρομης επικοινωνίας. Αντίστοιχα, η δεύτερη συνιστώσα αποτελεί το αποτέλεσμα δράσεων όπως επίδειξη υψηλής επαγγελματικής επάρκειας, διοικείν δια του παραδείγματος, απαλοιφή διακρίσεων και επικράτηση δικαιοσύνης, προστασία των υφισταμένων και ανάληψη της ευθύνης για τις δραστηριότητές τους. Τέλος, η τρίτη συνιστώσα συμπίπτει με την έννοια της επίγνωσης των δυνατοτήτων του προσωπικού, συμπεριλαμβανομένων των ορίων-αντοχών, ως απόρροια της συνεχούς και ρεαλιστικής εκπαίδευσης.

β. « ... στην ειρήνη προτεραιότητα έχει η ασφάλεια του προσωπικού και μετά το έργο, στον πόλεμο μόνο ο ΑΝΣΚ έχει σημασία...», «...όταν η διοίκηση στην ειρήνη είναι αποτελεσματική, τότε δεν υφίσταται λόγος να αλλάξει κάτι στο πόλεμο...», «...πρέπει στην ειρήνη να προσομοιάζεις συνθήκες πολέμου, έτσι ώστε στο πόλεμο να μην αλλάξεις τίποτα...», «...στον πόλεμο απαιτείται τόνωση ηθικού...»

Στο 2^ο ερώτημα που αφορούσε στην πιθανή διασύνδεση της ασκούμενης Διοίκησης με τις επικρατούσες συνθήκες (ειρηνική περίοδος - περίοδος κρίσης ή πολέμου), παρουσιάστηκε μια διάσταση απόψεων περί δύο βασικών πυρήνων επιχειρηματολογίας. Συγκεκριμένα, οι αρνητές της διαφοροποίησης της άσκησης Διοίκησης αναλόγως συνθηκών στάθηκαν στο γεγονός πως οποιαδήποτε ενέργεια, δυνάμενη να οδηγήσει στην επιτυχή επίτευξη μιας αποστολής, πρέπει να έχει

εφαρμοστεί και εξαντλητικά δοκιμαστεί από την περίοδο της ειρήνης, με τις κατάλληλες στρεσογόνες προσομοιώσεις. Με άλλα λόγια η εν λόγω θεώρηση διατηρεί κριτική στάση απέναντι σε «πειραματισμούς» εν ώρα δράσης. Αντίθετα, οι υποστηρικτές της άποψης πως υφίσταται διαφοροποίηση στην άσκηση Διοίκησης, αναλόγως περιόδου εφαρμογής, εστιάζουν σε δύο βασικά στοιχεία που αποτελούν συνακόλουθα της περιόδου κρίσης/πολέμου. Έτσι, προτεραιότητα πλέον αποτελεί η επίτευξη του Αντικειμενικού Σκοπού (ΑΝΣΚ), γεγονός που συνεπάγεται την απαίτηση του βέλτιστου αποτελέσματος με οποιοδήποτε κόστος στο κομμάτι της ανθρωποκεντρικής προσέγγισης. Επιπλέον, γίνεται επιτακτική η στενή παρακολούθηση του προσωπικού, ώστε αφενός μεν, μέσω τόνωσης του ηθικού να αποφευχθούν σημάδια ψυχικής κόπωσης και αφετέρου σε περίπτωση εμφάνισης διενέξεων-αντιδράσεων αυτές να παταχθούν εν τη γενέσει τους μέσω της καταπραϋντικής μεσολάβησης του Διοικητή ή της απομόνωσης των υπαίτιων.

γ. «...εμπιστοσύνη, το απόλυτο κίνητρο να ξεπεράσεις τον εαυτό σου...», «... να προάγει την επαγγελματικότητά μου και να μου δίνει αρμοδιότητες...», « ...να γνωρίζει πολύ καλά τη δουλειά του και να έχει αντίληψη της κατάστασης...», « ...να δίνει το παράδειγμα...» «...ανάληψη ευθυνών ... και ευελιξία...».

Στο 3^ο ερώτημα που αφορούσε στα επιθυμητά χαρακτηριστικά ηγεσίας των προϊσταμένων, προκειμένου, όντας υφιστάμενοι, τα στελέχη να αποδώσουν στο εκατό τοις εκατό των δυνατοτήτων τους, έγινε αναφορά με απόλυτο ή περιφραστικό τρόπο σε μια πληθώρα στοιχείων, τα οποία δύνανται να ταξινομηθούν σε δύο βασικά επίπεδα: στο ατομικό (επαγγελματισμός - αντίληψη κατάστασης - ευελιξία - ανάληψη ευθυνών - παράδειγμα προς μίμηση) και στο διαπροσωπικό (ψυχική επαφή - ορθή κρίση/αναγνώριση ικανοτήτων - βελτίωση υφισταμένων - επίδειξη εμπιστοσύνης μέσω διανομής αρμοδιοτήτων).

δ. «...ομαδικότητα, ανιδιοτέλεια, εμμονή στο σκοπό...», «αγαστή συνεργασία, επικοινωνία, αλληλεπίδραση...», «...να εμφυσήσω στους υφισταμένους ότι έχουν ενεργό ρόλο στην ομάδα...», «...πρώτος σε όλα, επαγγελματισμός, συνεχή επικοινωνία...», «

...εμπιστοσύνη, αλληλεγγύη, ενδιαφέρον για το προσωπικό...», « αναγνώριση ορίων και προσπάθεια για να τα ξεπεράσουν...»

Στο 4^ο ερώτημα, που αφορούσε στα στοιχεία που βασίστηκαν οι ερωτηθέντες, όταν ηγούντο μιας ομάδας σε τακτικό επίπεδο, προκειμένου να πετύχουν την αποστολή τους, παρατηρήθηκε πως έκαστη απόκριση αποτελούσε ένα μείγμα χαρακτηριστικών που αντανακλούσε το δόγμα «Know your Business - Know your Self - Know your Men», με ιδιαίτερη έμφαση στο δεύτερο και κυρίως στο τρίτο σκέλος του. Υπήρξε δε περίπτωση όπου η συνειδητοποίηση εφαρμογής του στη πράξη, κατά τη δήλωση του συνεντευξιζόμενου, έγινε κατά τη στιγμή της απόκρισης και ανάπτυξης της επιχειρηματολογίας στη δεδομένη ερώτηση. Έτσι, η ενσυναίσθηση, η εμμονή στο σκοπό, η ορθή κρίση, η συνδρομή στη βελτίωση των ικανοτήτων των υφισταμένων, η ανάπτυξη σχέσεων εμπιστοσύνης μέσω της ανιδιοτέλειας, του παραδείγματος και του ενεργού ρόλου των υφισταμένων στη λήψη απόφασης σηματοδοτούν την όδευση των στελεχών κατά την ιδιαίτερα απαιτητική άσκηση Ηγεσίας στις Ε.Δ.

ε. « Σαφώς και δεν υπάρχει διαφοροποίηση... οι υφιστάμενοι θα θεωρήσουν ότι επηρεάζομαι άρα θα έχει αντίκτυπο προς αυτούς και θα χάσω την εμπιστοσύνη τους...», «... δεν διαφοροποιούμαι γιατί η ομάδα έχει μάθει να λειτουργεί με συγκεκριμένο τρόπο...», « ...οι απαιτήσεις είναι υψηλότερες άρα θα είμαι πιο αυστηρός ως προς την απόδοση...», «...σημαντική η ευελιξία διαχείρισης των ρόλων...», « το μόνο που θα συμπλήρωνα είναι η τόνωση ηθικού και η προσπάθεια ανάδειξης πατριωτικών αισθημάτων...», « ...ο Κυβερνήτης πρέπει να είναι ηθοποιός του θάρρους, τίποτα δεν πρέπει να δείχνει ότι επηρεάζεται από τις γύρω καταστάσεις...».

Στο 5^ο ερώτημα που αφορούσε στην τυχόν διαφοροποίηση των προαναφερθέντων στοιχείων Ηγεσίας σε περίπτωση κρίσης/πολεμικής σύγκρουσης, οι απόψεις συσπειρώθηκαν εκ νέου περίξ δύο διαφορετικών πόλων εστίασης. Τα στελέχη των ειδικών δυνάμεων ήταν κάθετοι ως προς τη μη διαφοροποίηση λόγω εναλλαγής συνθηκών, με βασικό επιχείρημα πως οποιαδήποτε μεταβολή στάσης του Ηγέτη ως προς τα καθιερωμένα δίνει την αίσθηση πως επηρεάζεται από τις στρεσογόνες συνθήκες και συνεπώς γκρεμίζεται η σχέση εμπιστοσύνης μεταξύ ηγέτη και μελών της

ομάδας. Αντίθετα, τα υπόλοιπα στελέχη με μοναδική εξαίρεση ένα άτομο που ταυτίστηκε με την πρώτη άποψη, επεσήμαναν ότι η διαφοροποίηση είναι δεδομένη αφού οι απαιτήσεις γίνονται υψηλότερες και πλέον νέα στοιχεία απαιτούνται να προστεθούν στο τρόπο δράσης του Ηγέτη. Αυτά είναι η τόνωση του ηθικού και η ευελιξία/ετοιμότητα μεταβολής των ρόλων των υφισταμένων, προκειμένου οι καταλληλότεροι για τη περίπτωση να αναλάβουν περαιτέρω ρόλους κλειδιά, ανεξαρτήτως αν οι αποφάσεις εμπίπτουν ή μη στους κανόνες της δίκαιης και ισότιμης διαχείρισης.

Κεφάλαιο 5

Συζήτηση

Οι διαπιστώσεις - παρατηρήσεις που αναφέρονται παρακάτω προέκυψαν από την ποιοτική ανάλυση και σύνθεση των δεδομένων πρωτογενούς έρευνας που αντλήθηκαν μέσω της χρήσης ερωτηματολογίου-συνεντεύξεων και των δεδομένων δευτερογενούς υλικού που βασίστηκαν σε ενδελεχή βιβλιογραφική ανασκόπηση.

5.1 Βιβλιογραφική Έρευνα

Παρατηρείται ένα κενό όσον αφορά σε επίσημες έρευνες περί ζητημάτων ποιότητας και άσκησης Ηγεσίας στο σύνολο των Ελληνικών και Κυπριακών Ενόπλων Δυνάμεων, γεγονός που ξενίζει αφού σε άλλα κράτη, λαμβάνουν χώρα ανά τακτά χρονικά διαστήματα αντίστοιχες έρευνες με βασικό αντικείμενο την αναζήτηση της ανάδρασης των υφισταμένων, προκειμένου να βελτιωθεί η παρεχόμενη εκπαίδευση στα υπόψη θέματα. Εκτιμάται πως η προσκόλληση των εξεταζόμενων ΕΔ στην μεθόδευση της Ηγεσίας Θέσης (Positioning Leadership), λειτουργεί ανασταλτικά στην όποια προσπάθεια μεταβολής του τρόπου εκπαίδευσης σε θέματα Ηγεσίας. Ταυτόχρονα, η παντελής έλλειψη (σε ΠΝ και ΠΑ) στρατιωτικών εγχειριδίων με προβλεπόμενες κατευθύνσεις, η χρήση εγχειριδίων 20ετίας (σε ΣΞ) ή κανονισμών με γενικές περιγραφές περί ζητημάτων Ηγεσίας/Διοίκησης/Δαχείρισης (ΓΕΕΦ, ΓΕΕΘΑ) υποχρεώνει τον εκάστοτε Διοικητή να πλέει σε «αχαρτογράφητα ύδατα», βασιζόμενος εξ' ολοκλήρου στις βιωματικές εμπειρίες της μέχρι πρότινος καριέρας του. Επιπλέον των ανωτέρω, συγκρίνοντας με έτερες σύγχρονες ΕΔ όπου λειτουργούν στρατιωτικά Ινστιτούτα Ηγεσίας και εκδίδονται πληθώρα επίκαιρων κανονισμών και εγχειριδίων (πολλά εκ των

οποίων χρησιμοποιήθηκαν ως πηγές στη παρούσα μελέτη) δημιουργούνται ερωτήματα κατά πόσο έχει γίνει κατανοητή η έκφραση που κατά κόρον χρησιμοποιείται από τις επίσημες Στρατιωτικές Αρχές ότι το μεγαλύτερο asset των ΕΔ είναι ο άνθρωπος.

5.2 Γενικά Στοιχεία δείγματος ερωτηματολογίου

Η πλειονότητα των συμμετεχόντων στην έρευνα με τη χρήση του ερωτηματολογίου αποτελείτο από στελέχη του ΠΝ, ενώ ακολούθησε ο ΣΞ και έπεται η ΠΑ με σχετικά πολύ μικρή εκπροσώπηση. Η απλούστερη ερμηνεία που δύναται να δοθεί, έγκειται στο γεγονός ότι ο γράφων απετέλεσε μέχρι πρόσφατα ενεργό στέλεχος του Ελληνικού ΠΝ, οπότε η δειγματοληψία σκοπιμότητας η οποία εξελίχθηκε, με παρότρυνση του ερευνητή σε δειγματοληψία χιονόμπαλας, έχαιρε μεγαλύτερης ανταπόκρισης από τους Αξιωματικούς του υπόψη σώματος λόγω προσωπικής γνωριμίας ή απλά επίγνωσης της συγκεκριμένης ιδιότητας. Κατά την εκτίμηση του γράφοντος, υφίσταται και έτερος λόγος που συνηγορεί υπέρ της μικρής ποσοστιαίας συμμετοχής στελεχών της ΠΑ στην έρευνα. Κατά την ενδελεχή βιβλιογραφική έρευνα, σε επίπεδο περιπτωσιολογικών μελετών και συλλογής εμπειρικών δεδομένων από τη πρώτη γραμμή, το σύνολο των αναφορών περί Ηγεσίας αφορούσε ως λογική συνέπεια στη δράση ομάδων ατόμων (προϊστάμενος - υφιστάμενοι). Η αιχμή του δόρατος για τη ΠΑ είναι η δράση των μαχητικών αεροσκαφών όπου τακτικά, λόγω της υφιστάμενης τεχνολογίας, της επαγγελματικής εξειδίκευσης και του άμεσου ελέγχου επί του συστήματος, το έργο του πιλότου δύναται να χαρακτηριστεί ως «one man show», ακόμα και όταν δρα ως μέλος μιας μοίρας. Συνεπώς, η έννοια της «Άμεσης» Ηγεσίας για τη ΠΑ βρίσκει εφαρμογή κυρίως σε μικρότερα παρακλάδια της, όπως στις ομάδες Combat Search & Rescue (CSAR) και στις μονάδες επισκευής/συντήρησης που δρουν αμφότερες στο έδαφος, γεγονός που σημαίνει ότι δεν αποτελεί κρίσιμο παράγοντα στη πρώτη γραμμή.

Η ηλικία των συμμετεχόντων στην έρευνα με τη χρήση του ερωτηματολογίου κάλυψε όλο το επιτρεπτό από τον ερευνητή εύρος, παρουσιάζοντας μικρή αντιπροσώπευση στις ηλικίες από 18 έως 25 ετών (4%). Το υπόψη φαινόμενο εκτιμάται ως απόλυτα φυσιολογικό. Λαμβάνοντας υπόψη πως αφενός μεν εντός των Παραγωγικών

Στρατιωτικών Σχολών, ανεξαρτήτως της θεωρητικής εκπαίδευσης περί Ηγεσίας, εφαρμόζεται πρακτικά το Positioning Leadership στην πιο ιδεατή του μορφή και αφετέρου πως ένας νέος Έλληνας Αξιωματικός στα πρώτα χρόνια της καριέρας του «μαθαίνει» να διαχειρίζεται υφιστάμενους μέσω της πρακτικής εξάσκησης (on the job training), η πλειονότητα, πλην ελαχίστων περιπτώσεων (ειδικές δυνάμεις, ανάληψη καθηκόντων σε μικρά σκάφη), υπολείπεται εμπειρίας και παραστάσεων, παράγοντες ιδιαίτερα αποτρεπτικοί για τη συμμετοχή στην έρευνα.

Η μη εκπαίδευση (σε θέματα Ηγεσίας) μερίδας συμμετεχόντων στην έρευνα ερωτηματολογίου, σε συνάρτηση με την καταφατική, ως προς την αποδοχή εκπαίδευσης, απάντηση του συνόλου των συνεντευξιαζόμενων, επιδεικνύει τη κλιμακωτή μέθοδο εκπαίδευσης που ακολουθούν οι Ελληνικές ΕΔ. Στο σημείο αυτό διαφοροποιούνται εξ' ολοκλήρου από την μεθόδευση που ακολουθούν οι ΕΔ των ΗΠΑ και Ηνωμένου Βασιλείου, η οποία προβλέπει τη παροχή θεωρητικής αλλά και πρακτικής εκπαίδευσης σε θέματα Ηγεσίας στα πρώιμα στάδια της καριέρας ενός Αξιωματικού, προκειμένου να είναι δυνατή η εναλλαγή ρόλων, ανεξαρτήτως καθηκόντων και βαθμού.

5.3 Τομέας Διοίκησης

Η ομαδοποίηση και αντιστοίχιση των κρίσιμων ενεργειών στις συνιστώσες που προσδιορίζουν την έννοια «Πράττω» (Επίτευξη - Ανάπτυξη - Ηγεσία), κομμάτι του ακολουθούμενου από τις ΕΔ (ΓΕΣ) δόγματος Ηγεσίας σε συνάρτηση με την προτεραιοποίηση τους είχε ως αποτέλεσμα τη καταγραφή της γενικής τάσης που χαρακτηρίζει τη δράση ενός Διοικητή προκειμένου να εκπληρώσει με επιτυχία το έργο του. Η ενισχυμένη ροή προτεραιοποίησης της κατηγορίας «Επίτευξη» δύναται να ερμηνευτεί από την στενή διασύνδεσή της με την έννοια της «αποτελεσματικότητας» η οποία όπως προαναφέρθηκε στο Κεφ2 αποτελεί το μόνο μέτρο στο οποίο βασίζονται οι Αρχές προκειμένου να κρίνουν το έργο ενός Στρατιωτικού.

Η άσκηση διοίκησης δια του παραδείγματος, που αποτελεί προσωπική επίτευξη, αφού όσο απλό και αν φαίνεται, απαιτεί ιδιαίτερα υψηλά ψυχικά και φυσικά αποθέματα για να

εφαρμοστεί, κατέχει επίσης σημαντική θέση στο μυαλό ενός Διοικητή. Η άποψη των πλείστων συνεντευξιαζόμενων Αξιωματικών, που το έκρινε ως προαπαιτούμενο ώστε να επιτευχθεί αποτελεσματική Διοίκηση, καθώς και η καταγεγραμμένη υψηλή συχνότητα εφαρμογής της στρατηγικής του προσωπικού παραδείγματος επιβεβαιώνουν το ανωτέρω εύρημα. Η συγκεκριμένη στάση εκπηγάξει από τις ενστερνιζόμενες αρχές στρατιωτικής Ηγεσίας και καταδεικνύει πως η πλειοψηφία των Ελλήνων Αξιωματικών ασπάζονται την θεώρηση περί διασύνδεσης της αποτελεσματικής Διοίκησης με την Ηγεσία αλλά και τη διαχείριση προσωπικού.

Η ικανότητα «Ηγεσίας» υπό την έννοια του «Πράττω» καταγράφεται ως το δεύτερο σημαντικότερο αντικείμενο με το οποίο ασχολείται ένας Διοικητής προκειμένου να εκτελέσει το έργο του με επιτυχία. Η στάση των συνεντευξιαζόμενων στον προσδιορισμό των προαπαιτούμενων για αποτελεσματική Διοίκηση, ειδικά δια μέσω της ανθρωποκεντρικής προσέγγισης και της καλλιέργειας κλίματος εμπιστοσύνης επιβεβαιώνει τη συγκεκριμένη άποψη. Λαμβάνοντας δε υπόψη την εμπειρία διοικήσεως που χαρακτηρίζει τους εν λόγω Αξιωματικούς, υπογραμμίζεται η εν γένει τάση των ασκούντων καθήκοντα Διοικητή να προσπαθούν να εδραιωθούν «στο μυαλό και τις καρδιές» του προσωπικού τους και να μην αρκούνται στην νόμιμη εξουσία παροχής εντολών ή στην απλή διαχείριση των υφιστάμενων, ακολουθώντας εν γένει το Βρετανικό Μοντέλο.

Εντύπωση προκαλεί η τάση πλαισίωσης της κατηγορίας «αναπτύσσω» ως τρίτη προτεραιότητα στο μυαλό και τη δράση ενός Διοικητή βάσει της έρευνας του ερωτηματολογίου, θεώρηση που έρχεται σε αντίθεση με τα λεγόμενα των συνεντευξιαζόμενων Αξιωματικών όπου η έννοια της εκπαίδευσης - βελτίωσης παίζει σημαντικό ρόλο ως προαπαιτούμενο αποτελεσματικής Διοίκησης. Σύμφωνα με τη θεωρία πολέμου αλλά και την αποκτηθείσα εμπειρία στο πεδίο η λογική σειρά των τριών διεργασιών θα ήταν: εμπιστοσύνη - βελτίωση - επίτευξη αποτελέσματος. Η εκτίμηση του γράφοντος είναι ότι οι απαντήσεις προέκυψαν κατά βάση εστιάζοντας στην ειρηνική περίοδο, όπου η λειτουργική ρουτίνα δύναται να καλυφθεί μέσω της επιτυχούς διαχείρισης προσωπικού, άνευ ιδιαίτερης εκπαίδευσης και ως εκ τούτου η επίτευξη του έργου με ασφάλεια κρίνει την αποτελεσματικότητα του Διοικητή. Στο σημείο αυτό

εντοπίζεται και η προβληματική πλευρά της κλιμακωτής εκπαίδευσης περί Ηγεσίας. Παρά το ότι η φράση «Αν θέλεις ειρήνη προετοιμάζε πόλεμο ¹⁸» αποτελεί μια κοινώς ασπασζόμενη αλήθεια στους κύκλους των ΕΔ, γεγονός που καταδεικνύεται πασιφανώς από τις αναφορές των συνεντευξιαζόμενων, προφανώς δεν αποτελεί συνειδητή επιλογή από το σύνολο των Αξιωματικών ανεξαρτήτως ιεραρχίας και καθήκοντος, ήτοι οι μικρότεροι Αξιωματικοί που ακόμα δεν έχουν αναλάβει καίριες θέσεις Διοίκησης (και αντίστοιχη εκπαίδευση περί Ηγεσίας) να μην κατανοούν πλήρως την ολιστική σημασία της βελτίωσης του προσωπικού για την εκπλήρωση του έργου ενός Διοικητή.

Η σαφής διάσταση απόψεων μεταξύ των συνεντευξιαζόμενων περί διαφοροποίησης ή μη της αποτελεσματικής Διοίκησης αναλόγως επικρατούντων συνθηκών (ειρήνη - κρίση/πόλεμος), εκτιμάται ότι οφείλεται κυρίως στις εμπειρίες που έκαστος έχει συλλέξει από τη δράση του στο τακτικό πεδίο αλλά και στην διαφορετικότητα του τρόπου σκέψης που χαρακτηρίζει την εκάστοτε εξειδίκευση, ακόμα και εντός του ίδιου Σώματος. Συγκεκριμένα, οι κατηγορηματικές αναφορές για την μη διαφοροποίηση προήλθαν από στελέχη των ειδικών δυνάμεων, μιας ιδιαίτερης κάστας των ΕΔ, όπου η υψηλή εξειδίκευση, ο επαγγελματισμός και η πλήρης συνειδητοποίηση των καθηκόντων/ρόλων έκαστου στην ομάδα αρκούν για να φέρουν εις πέρας οποιαδήποτε αποστολή (συνήθως υψηλού ρίσκου) ανεξαρτήτως ειρηνικής ή πολεμικής περιόδου. Από την άλλη πλευρά, η άποψη των υποστηρικτών της διαφοροποίησης (ενέσεις τόνωσης ηθικού, ενδελεχής παρακολούθηση προσωπικού για αποφυγή διενέξεων) με βασικό σκοπό την επίτευξη του ΑΝΣΚ, αναγνωρίζει εμμέσως πλην σαφώς πως η «Διοίκηση» άνευ ψηγμάτων Ηγεσίας δεν δύναται να επιφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα στις στρεσογόνες πολεμικές συνθήκες, ταυτιζόμενη πλήρως με την διάσταση της δεύτερης θεώρησης της βιβλιογραφικής έρευνας (Κεφ2.6) περί «Άμεσης Ηγεσίας».

5.4 Τομέας Ηγεσίας

Προσεγγίζοντας ολιστικά τα αποτελέσματα της έρευνας μέσω ερωτηματολογίου, εντοπίζεται το παράδοξο της συμφωνίας της πλειοψηφίας των Ελλήνων Αξιωματικών με

¹⁸Η γνωστή λατινική ρήση «Sis vis pacem para belum» που αποδίδεται στον Ιούλιο Καίσαρα (100-44π.Χ)

τη δεύτερη θεώρηση όπου η έννοια της Ηγεσίας και ο ρόλος της αναγνωρίζεται και στην ειρηνική περίοδο (Κεφ 2.6). Το παράδοξο έγκειται στο γεγονός πως, όπως έχει προαναφερθεί, οι υποστηρικτές της πρώτης θεώρησης (Ηγεσία στενά συνυφασμένη με ακραίες καταστάσεις, ήτοι η εμφάνισή της συμβαίνει μόνο στη περίπτωση που υφίστανται οι δεύτερες) είναι κυρίως πρώην στρατιωτικοί επαγγελματίες (με πολεμική εμπειρία). Η ερμηνεία του ανωτέρω φαινομένου εκτιμάται ως διπλής υπόστασης που συγκλίνει σε μια λέξη κλειδί: «πολεμική εμπειρία». Η μια διάσταση αφορά στο ότι το δείγμα της έρευνας αποτελείται από Αξιωματικούς εκ των οποίων ουδείς έχει πραγματική πολεμική εμπειρία. Η δεύτερη διάσταση αφορά στους υφισταμένους, οι οποίοι επίσης δεν έχουν πείρα από συνθήκες μάχης. Όπως πολύ εύστοχα το έθεσε κατά τη συνέντευξη ένα στέλεχος των Ειδικών Δυνάμεων *«...ποτέ δεν είσαι σίγουρος πως θα αντιδράσει το προσωπικό σου σε κατάσταση μάχης... με την συνεχή ρεαλιστική και επίπονη προσομοίωση το μόνο που πετυχαίνεις είναι η αύξηση των πιθανοτήτων πρόβλεψης της αντίδρασης...»*. Κατά συνέπεια, οι υφιστάμενοι απαιτούν/χρειάζονται κίνητρα (με άλλα λόγια επιρροή/προτροπή) προκειμένου σε ειρηνική περίοδο να πράξουν τα δέοντα, φαινόμενο το οποίο εκτιμάται ότι δεν θα εμφανιζόταν αν είχαν πολεμική εμπειρία διότι θα ήταν πλήρως συνειδητοποιημένοι πως οι δράσεις στο πλαίσιο της ειρήνης έχουν ως απώτερο σκοπό την επίτευξη του αντικειμενικού σκοπού εν καιρώ πολέμου με το μικρότερο κόστος. Με την ίδια λογική, οι Αξιωματικοί με πολεμική πείρα θα κατεύθυναν τις δράσεις τους ανάλογα ώστε να εξασφαλίζονται οι αρχές Διοίκησης μέσω της επίδειξης ηγετικών χαρακτηριστικών κατά περίπτωση, όμοια με το αντίστοιχο μοντέλο των ΗΠΑ.

Η διάσταση απόψεων περί του κέντρου βάρους (1^η προτεραιότητα) στην ειρηνική περίοδο για το σχεσιακό τρίγωνο «Know your Business - Know your Self - Know your Men», που σύμφωνα με τους ερευνητές (Κεφ2.4) αποτελεί το θεμέλιο λίθο πάνω στον οποίο «υποστυλώνεται» το δημιουργήμα της «αποτελεσματικής» Ηγεσίας, θεωρείται φυσιολογική αφού έκαστος βασίζεται στην πρότερη εμπειρία του, η οποία όπως προαναφέρθηκε, δύναται να ποικίλει ακόμα και εντός του ίδιου Σώματος. Αντίθετα με τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου, οι συνεντεύξεις προέβλεψαν μια ιδιαίτερη τάση ενίσχυσης του δεύτερου και τρίτου σκέλους κατά την ειρήνη. Στη περίοδο όμως της πολεμικής σύγκρουσης, είναι εμφανής η τάση του συνόλου να ενισχυθεί ο ηθικο-

πνευματικός συντελεστής, ήτοι το ένα από τα τρία βασικά δομικά στοιχεία της Μάχιμης Ισχύος (Κεφ.2.3). Έτσι, η ενίσχυση της σημαντικότητας των κατηγοριών ««Know your Self» και «Know your Men»» επιβεβαιώνουν πλήρως τον κανόνα που τονίζει πως η ηγετική συμπεριφορά του Αξιωματικού κατά τη μάχη έχει ύψιστη σημασία για την ολοκλήρωση της αποστολής (Κεφ2.6), αναγνωρίζοντας παράλληλα την διαφοροποίηση της άσκησης Ηγεσίας υπό το πρίσμα διαφορετικών καταστάσεων.

Η επίσης σαφέστατη διάσταση απόψεων μεταξύ των συνεντευξιζόμενων περί διαφοροποίησης ή μη του τρόπου άσκησης Ηγεσίας αναλόγως επικρατούντων συνθηκών (ειρήνη - κρίση/πόλεμος) βασίζεται ξανά στο βιωματικό επίπεδο διαφορετικού τύπου εμπειριών. Έτσι, τα στελέχη των ειδικών δυνάμεων υπερτονίζουν πως οποιαδήποτε μεταβολή στο *modus operandi* απέναντι στους υφισταμένους συνεπάγεται κατάρρευση των σχέσεων εμπιστοσύνης λόγω δημιουργίας αμφιβολιών μεταξύ των μελών για την επιρροή που έχει η επικρατούσα κατάσταση στην αντίληψη και δράση του ηγέτη. Η εν λόγω θεώρηση κρίνεται βάσιμη αν αναλογιστεί κανείς τον τρόπο και υπό ποιες συνθήκες λειτουργεί μια υπόψη μονάδα (υψηλός κίνδυνος - διανεμημένη ηγεσία) και συμφωνεί πλήρως με τους υποστηρικτές της άποψης πως η πεμπτουσία της Ηγεσίας εμφανίζεται μόνο όταν υφίστανται επικίνδυνες καταστάσεις. Στον αντίποδα αυτής της άποψης, οι υπόλοιποι συνεντευξιζόμενοι διαφωτίζουν επιπλέον την ενίσχυση των δύο σκελών (*know your men / your self*) θέτοντας το ζήτημα εμπύχωσης αλλά και εισάγοντας μια νέα έννοια στο μοντέλο ηγεσίας, την ευελιξία που πρέπει να χαρακτηρίζει τον Ηγέτη προκειμένου να εναλλάσσει τους ρόλους αναλόγως απαιτήσεων, με δεδομένο πάντα το στοιχείο ότι γνωρίζει πολύ καλά τα όρια και τις αντοχές των υφισταμένων του.

Ο προσδιορισμός διαφοροποίησης της τάσης απόδοσης βαθμών σημαντικότητας ή αλλιώς της προτεραιοποίησης των σκελών του σχεσιακού τριγώνου αναλόγως επικρατούσας κατάστασης (ειρήνη ή πόλεμος), επιβεβαιώνεται με αντίστοιχα ευρήματα έρευνας που διεξήχθη στις Φιλανδικές ΕΔ (Κεφ 2.6) και αφορούσαν στη προτεραιοποίηση θεμελιωδών χαρακτηριστικών Ηγεσίας ανάλογα με την επικρατούσα κατάσταση. Το συγκεκριμένο γεγονός εκτιμάται ως ιδιαίτερης σημασίας για την εγκυρότητα των αποτελεσμάτων της διεξαχθείσας έρευνας, λαμβάνοντας βέβαια υπόψη τις ομοιότητες που χαρακτηρίζουν τις ΕΔ Ελλάδας και Φιλανδίας (μικρές χώρες με

ισχυρές ΕΔ, εφαρμογή αποτρεπτικού δόγματος, παραδοσιακός εχθρός η γείτονα χώρα, μακρά αποχή από πολεμικές επιχειρήσεις).

Η πλήρως εξισοροπημένη διάσταση απόψεων στις προθέσεις του δείγματος για το σκέλος «Know your business» κατά την ειρηνική περίοδο (κατάληψη εξίσου και των τριών βαθμών σημαντικότητας) τονίζει την έντονη διαφορετικότητα προσέγγισης που ακολουθούν οι Αξιωματικοί στο εν λόγω τομέα. Εκτιμάται ότι αυτό οφείλεται εν μέρει στο πως αντιλαμβάνεται ο καθένας, μέσα από την πρακτική εξάσκηση (απουσία της ολιστικής εκπαίδευσης θεμάτων Ηγεσίας στους νέους Αξιωματικούς), την έννοια της Ηγεσίας και της Διοίκησης καθώς και στην ευρέως ακολουθητέα μεθόδευση της Ηγεσίας λόγω Θέσης που εφαρμόζεται στις ΕΔ. Έτσι, στο Positioning leadership, η υψηλή αίσθηση του επαγγελματισμού εγγυάται κατά ένα μεγάλο βαθμό την επίτευξη ενός έργου και συνεπώς την αποτελεσματικότητα της Ηγεσίας. Ενδεικτικό παράδειγμα αποτελούν οι αναφορές των συνεντευξιασμένων στα επιθυμητά χαρακτηριστικά ηγεσίας του προϊσταμένου τους, προκειμένου να αποδώσουν στο εκατό τοις εκατό των δυνατοτήτων τους, όπου κατά το ήμισυ αφορούσαν στον ενδεικνυόμενο επαγγελματισμό. Η κατά την πολεμική περίοδο παρατηρούμενη σύγκλιση ως προς την υποβάθμιση του σκέλους στο δεύτερο βαθμό σημαντικότητας περιγράφει το φαινόμενο της διάβασης από την «Ηγεσία Φρουράς» (ασφάλεια προσωπικού - εκπαίδευση - ευημερία) στην «Ηγεσία Μάχης», όπου τα δύο έτερα σκέλη του δόγματος αποκτούν μεγαλύτερη βαρύτητα για την επίτευξη του αντικειμενικού σκοπού. Τέλος αν και προκαλούν εντύπωση οι χαμηλές ενδείξεις για το στοιχείο της καινοτομίας, ειδικά στην περίπτωση πολέμου, το αποτέλεσμα συμβαδίζει με αντίστοιχο εύρημα μελέτης των Αμερικανικών ΕΔ εν έτει 2019, σύμφωνα με την οποία το ποσοστό που χαρακτηρίζει την καινοτομία χρήζει απαραίτητως βελτίωσης.

Στο σκέλος «Know your Self», η μετατόπιση από το μεσαίο βαθμό σημαντικότητας εν καιρώ ειρήνης στον υψηλό βαθμό σημαντικότητας εν καιρώ πολέμου, αποδεικνύει τη πλήρη ταύτιση της αντίληψης των Ελλήνων Αξιωματικών με τους ερευνητές ως προς την επίδραση του στην έννοια της Ηγεσίας υπό πολεμικές συνθήκες, όπου οι παράγοντες της ψυχραιμίας, της αυτοσυγκράτησης - προσαρμοστικότητας και της ψυχικής δύναμης παίζουν καταλυτικό ρόλο στην αποτελεσματικότητα της ομάδας κατά

τη διάρκεια της χαοτικής κατάστασης που χαρακτηρίζει μια ένοπλη σύγκρουση. Η ισχυρή τάση υποβάθμισης του στοιχείου του ήθους στη πολεμική περίοδο, εν συγκρίσει με την ειρηνική, περιγράφει τη γενική αλήθεια περί μη ηθικών αναστολών που ισχύει σε κάθε πολεμική σύγκρουση και τυπικά αναφέρεται με τη φράση «...στο πόλεμο όλα επιτρέπονται...». Εντύπωση προκαλεί η διαρκής υποβάθμιση του στοιχείου της φυσικής κατάστασης ανεξαρτήτως επικρατούντων συνθηκών. Η εν λόγω αντίληψη επιβεβαιώνεται και από την έρευνα για τις πρακτικές Ηγεσίας όπου στη συχνότητα εφαρμογής της στρατηγικής Αντοχή (στρατηγική Νο4) η κατηγορία Περιστασιακά έως Καθόλου προπορεύεται της κατηγορίας Συχνά έως Πάντα και μάλιστα είναι η μοναδική περίπτωση που συμβαίνει αυτό. Το εν λόγω φαινόμενο δύναται να ερμηνευτεί από τη γενικευμένη στάση των Ελλήνων Αξιωματικών απέναντι στη φυσική αντοχή. Ο συγκεκριμένος όρος ουδέποτε αποτελεί ζήτημα συζήτησης ή σχετικής όχλησης κατά τη λήψη αποφάσεων, ούτε ορίζεται σαφώς (π.χ. ώρες ξεκούρασης) μέσα στα στρατιωτικά εγχειρίδια. Θεωρείται δεδομένο πως μια αποστολή πρέπει να επιτευχθεί ανεξαρτήτως φυσικών αντοχών προσωπικού, ακόμα και στην ειρηνική περίοδο. Μοναδική εξαίρεση αποτελεί ο χειρισμός των πτητικών μέσων όπου υφίστανται σαφή όρια ωρών πτήσης για τους χειριστές, τουλάχιστον κατά τη περίοδο της ειρήνης. Τέλος, η διαρκής υποβάθμιση του διαπροσωπικού τακτ, ανεξαρτήτως περιόδου, αποδεικνύει έμπρακτα την αφομοίωση μόνο του πρώτου σκέλους του ρητού, που διακοσμεί πληθώρα κτιρίων των Στρατιωτικών Παραγωγικών Σχολών και δηλώνει ότι «Ουδέν μορφώνει όσο το παράδειγμα και ουδέν επιβάλλει όσο η ευπρέπεια».

Μέσω των συνεντεύξεων και ειδικά στο κομμάτι που αφορά στην ασκούμενη Ηγεσία κατά την πολεμική περίοδο, οι υποστηρικτές της άποψης πως η ηγεσία διαφοροποιείται λόγω υψηλότερων απαιτήσεων, εισήγαγαν ένα νέο χαρακτηριστικό που δεν εμπεριέχεται στο βασικό μοντέλο της έρευνας, την ευελιξία που πρέπει να χαρακτηρίζει τον Ηγέτη. Η ερμηνεία της συγκεκριμένης έννοιας προσδιοριζόμενη από τους ίδιους αφορά στην δυνατότητα του Ηγέτη να μεταβάλλει τους ρόλους των μελών της ομάδας εν μέσω της χαοτικής κατάστασης, έτσι ώστε οι βέλτιστοι στη προκειμένη περίπτωση να συνδράμουν στην επίτευξη της αποστολής. Η εν λόγω ερμηνεία δύναται να αντιστοιχηθεί με την ικανότητα του Αξιωματικού να δράσει εκτός συμβατικών κανόνων (open minded and not «by the book») και να εκμεταλλευτεί τις εκάστοτε συγκυρίες ώστε

να αναδείξει νέους ηγέτες εντός ομάδας, οι οποίοι έως πρότινος περνούσαν απαρατήρητοι ή δεν θεωρούντο άξιοι για εκπλήρωση αντίστοιχων έργων.

Το σκέλος «Know your Men» αναγνωρίζεται σαφώς από το σύνολο των Ελλήνων Αξιωματικών ως υψηλής προτεραιότητας στοιχείο και στις δύο περιόδους (ειρηνική και πολεμική). Το εν λόγω εύρημα επιβεβαιώνεται από τα λεγόμενα των συνεντευξιαζόμενων όσον αφορά στα στοιχεία που στηρίχθηκε η Ηγεσία τους αλλά και στα στοιχεία που θα επιθυμούσαν ως υφιστάμενοι προκειμένου να αποδώσουν στο μέγιστο των δυνατοτήτων τους. Έτσι, η ανάπτυξη σχέσεων εμπιστοσύνης, η ορθή κρίση και η εμμονή στο σκοπό κρίνονται κατά βάση με υψηλή σημαντικότητα. Προβληματισμό δημιουργούν τα ευρήματα της έρευνας όσον αφορά στο στοιχείο της ενσυναίσθησης όπου ο ρόλος της εμφανίζεται γενικά υποβαθμισμένος και μάλιστα ακόμα περισσότερο σε πολεμική περίοδο, ερχόμενα, τουλάχιστον στη περίοδο της ειρήνης, σε πλήρη αντίθεση με τις αναφορές των συνεντευξιαζόμενων,. Εκτιμάται πως η παραπάνω αντίθεση δύναται εκ νέου να ερμηνευτεί βάσει της βιωματικής εμπειρίας στο πλαίσιο της πρακτικής εξάσκησης έκαστου Αξιωματικού και το βαθμό αφομοίωσης των αρχών στρατιωτικής ηγεσίας. Για τη πολεμική περίοδο, οι Αξιωματικοί που συμμετείχαν στη συνέντευξη έκαναν λόγο για αυστηρότερες απαιτήσεις, πολύ μικρά έως και καθόλου περιθώρια ανεκτικότητας και αυστηρότερο έλεγχο προσωπικού, ζητήματα τα οποία πρακτικά περιορίζουν το ρόλο της συνειδητής ενσυναίσθησης, συγκλίνοντας έτσι προς την εντοπιζόμενη εκτόπισή της σε χαμηλό βαθμό σημαντικότητας. Στο σημείο αυτό πρέπει να τονιστεί η σημασία της προσομοίωσης ή κατά άλλους ρεαλιστικής εκπαίδευσης από τον καιρό της ειρήνης. Η άποψη του συνόλου των Αξιωματικών που συμμετείχαν στις συνεντεύξεις επεσήμαναν τη κρισιμότητα της υπόψη εκπαίδευσης για τρεις κυρίους λόγους που συμβάλουν τα μέγιστα στο συγκεκριμένο σκέλος Ηγεσίας: επίτευξη αυτοματοποίησης που συνεπάγεται λιγότερα σφάλματα και σταθερότητα συμπεριφοράς κατά τη δράση υπό χαοτικές συνθήκες, αναγνώριση ορίων και αντοχών των υφισταμένων που συνεπάγεται καλύτερη διαχείριση προσωπικού κατά τη μάχη και ενίσχυση του πνεύματος ομαδικότητας υπό ακραίες συνθήκες που συνεπάγεται ιδιαίτερα στενούς δεσμούς μεταξύ των μελών της ομάδας.

Τα στοιχεία πάνω στα οποία βασίστηκαν, σύμφωνα με τις αναφορές τους, οι συνεντευξιαζόμενοι Αξιωματικοί προκειμένου να ασκήσουν Ηγεσία εκπηγάζουν από το σύνολο των αρχών στρατιωτικής ηγεσίας (Κεφ2.4) και επιβεβαιώνουν με τον καλύτερο τρόπο την ταύτισή τους με τη θεώρηση που αποδέχεται την ύπαρξη έννοιας Ηγεσίας στην ειρηνική περίοδο, δίχως αυτή να υποκαθίσταται από την έννοια της Διοίκησης - διαχείρισης προσωπικού (Κεφ 2.5).

Οι ποικίλες διαστάσεις περί συχνότητας εφαρμογής των διάφορων τεχνικών ηγεσίας από το σύνολο των συμμετεχόντων στην έρευνα καταδεικνύει για ακόμα μια φορά την διαφορετικότητα στη συνειδητοποίηση του όρου και τη διαφοροποίηση των βιωμάτων κάθε Αξιωματικού ανά καθήκον και βαθμό. Εκτιμάται πως μια ολιστική εκπαιδευτική προσέγγιση από τις αρχές της καριέρας του Έλληνα Αξιωματικού θα μετρίαζε κατά ένα σημαντικό ποσοστό το εύρος αυτών των διαστάσεων, τουλάχιστον κατά Σώμα. Προβληματισμό προκαλεί η συχνότητα εφαρμογής της τεχνικής ανύψωσης ηθικού (στρατηγική Νο.8) όπου οι απόψεις απεικονίζονται να δίστανται έντονα. Το ανωτέρω φαινόμενο δύναται να ερμηνευτεί βάσει της αντίληψης ότι δραστηριότητες ρουτίνας στην ειρηνική περίοδο δύναται να αντιμετωπιστούν με άλλες τακτικές ηγεσίας, ακόμα και μόνο με την ιεραρχική παρακίνηση ή την εφαρμοζόμενη πειθαρχία στο πλαίσιο της Ηγεσίας Θέσεως. Στην εν λόγω εκτίμηση συμβάλουν και οι αναφορές μέσω των συνεντεύξεων όπου η τόνωση του ηθικού απαιτείται ως επιπλέον δράση εκ μέρους του ασκούντα Ηγεσία, κατά την πολεμική περίοδο.

Τόσο η εντοπισθείσα συχνότητα εφαρμογής των τεχνικών ηγεσίας όσο και τα λεγόμενα στις συνεντεύξεις καταδεικνύουν τον μη εφησυχασμό των Αξιωματικών λόγω της απόλυτης εφαρμογής της Ηγεσίας Θέσης στις Ελληνικές και Κυπριακές ΕΔ. Οι πλείστοι Αξιωματικοί δεν αρκούνται μόνο στη νόμιμη δικαιοδοσία που τους παρέχεται μέσω του βαθμού και της θέσης αλλά αναγνωρίζοντας την ανάγκη να «κερδίσουν» το προσωπικό τους φυσικά και συναισθηματικά, ακολουθούν τις αρχές στρατιωτικής ηγεσίας και δρουν ανάλογα μέσα στο πλαίσιο που εξυπηρετεί τρεις βασικές λειτουργίες: το όραμα (ηγεσία με το παράδειγμα, καλλιέργεια ομαδικού πνεύματος, εξυπηρέτηση του κοινού σκοπού), την πρόκληση (απαίτηση υψηλής απόδοσης, ενθάρρυνση του «σκέπτεσθαι») και την υποστήριξη (ανταμοιβές και δικαιοσύνη, αναγνώριση προτερημάτων και αδυναμιών).

Κεφάλαιο 6

Επίλογος

Η έννοια της «Στρατιωτικής» ηγεσίας αποτελεί το ρυθμιστικό παράγοντα στην απόδοση και εν γένει αποτελεσματικότητα ενός σύγχρονου Στρατιωτικού Οργανισμού. Ο χαρακτήρας της απέχει παρασάγγας από μονολιθικά στερεότυπα Διοίκησης που αναπτύχθηκαν κατά καιρούς στο παρελθόν (Snider, Lloyd, Marshall, & Franks, 2005) και συνίσταται πλέον από στοιχεία/ικανότητες που προβάλλουν μέσα από ένα διαχρονικό πεδίο συνεχών ζυμώσεων-προσεγγίσεων-πειραμάτων και ανάδρασης με κύριο σκοπό την επίτευξη της εκάστοτε ανατεθείσας αποστολής.

Από τα ανωτέρω γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι, στο τακτικό επίπεδο (επίπεδο μονάδας), η έννοια της Άμεσης Ηγεσίας (ηγεσία επί του πεδίου) κατέχει ιδιαίτερη σημασία αφού συνδέεται στενά με την τελική έκβαση του έργου μέσω του οποίου κρίνεται η αποτελεσματικότητά της. Η παρούσα διατριβή, εξετάζοντας ένα Στρατιωτικό Οργανισμό δυτικών προτύπων (Ελληνικές και Κυπριακές ΕΔ), άνευ πρόσφατης πολεμικής εμπειρίας αλλά με πολύ μεγάλη πείρα (ιδιαίτερα οι Ελληνικές ΕΔ) στην εφαρμογή του δόγματος αποτροπής, προσέγγισε την έννοια της Άμεσης Ηγεσίας, υπό το πρίσμα της προκύπτουσας σημασίας και ενδεχόμενης διαφοροποίησής της αναλόγως συνθηκών (ειρηνική και πολεμική περίοδο), ένα αντικείμενο που η μελέτη του αναζωπυρώθηκε τη τελευταία δεκαετία. Βάσει των αποτελεσμάτων/διαπιστώσεων της προαναφερόμενης έρευνας συνοψίζονται τα ακόλουθα συμπεράσματα:

α. Κοινή αντίληψη αποτελεί ότι η άκαμπτη ιεραρχική δομή που χαρακτηρίζει μια στρατιωτική μονάδα και η νόμιμη δικαιοδοσία που αποδίδεται στο καθήκον του διοικείν δεν εξασφαλίζει στις πλείστες των περιπτώσεων την επιτυχή ολοκλήρωση ενός

έργου ή την εύρυθμη λειτουργία μιας μονάδας. Για το λόγο αυτό υφίσταται η απαίτηση ενίσχυσης του ρόλου της Ηγεσίας στο τομέα της Διοίκησης (εφαρμογή πρακτικών ηγεσίας), ήτοι να ενισχυθεί η θετική επιρροή του ηθικο-πνευματικού συντελεστή προκειμένου ο Διοικητής να «κερδίσει» την αφοσίωση των υφισταμένων του.

β. Υφίσταται καθολική αναγνώριση (πλην στελεχών που ανήκουν στις Ειδικές Δυνάμεις) ως προς την απαίτηση διαφοροποίησης των χαρακτηριστικών άσκησης Ηγεσίας αναλόγως επικρατούσας κατάστασης. Έτσι, στην ειρήνη, επικρατεί μια ανθρωποκεντρική έως πατερναλιστική προσέγγιση του υφιστάμενου προσωπικού όπου η ανάπτυξη κλίματος εμπιστοσύνης και ομαδικού πνεύματος κυριαρχούν. Σε κρίση ή πόλεμο, όπου οι απαιτήσεις χαρακτηρίζονται πλέον ως πολύ υψηλές, δίνεται ιδιαίτερο βάρος στην προσέγγιση μέσω της ανύψωσης του ηθικού, αλλά και μέσω βελτίωσης ατομικών χαρακτηριστικών όπως προσαρμοστικότητα - ευελιξία και ψυχική δύναμη.

γ. Η επαναλαμβανόμενη κρίση περί του στοιχείου της ευελιξίας που πρέπει να διακρίνει την ασκούμενη ηγεσία στη πολεμική περίοδο, εισαγάγει ένα καινούργιο δεδομένο, όσον αφορά στα μοντέλα χαρακτηριστικών ηγεσίας που ακολουθούνται και αναφέρεται στην ετοιμότητα του Ηγέτη προκειμένου να σκεφτεί και δράσει μη συμβατικά αναλόγως τακτικής κατάστασης. Αποτελεί την συνέχεια του «*διοικείν εστί προβλέπειν*»¹⁹ και επιβάλλεται από την ανάγκη εκμετάλλευσης κατάλληλων συγκυριών σε ένα ιδιαίτερα ευμετάβλητο και ασαφές πεδίο μάχης.

δ. Επαληθεύεται η διαχρονική σημαντικότητα του ρόλου που παίζει η ανάπτυξης κλίματος εμπιστοσύνης και η συνεχής επικοινωνία εντός της ομάδας για μια στρατιωτική μονάδα, αφού έκαστο μέλος αντιλαμβάνεται τον αντικειμενικό σκοπό που πρέπει να επιτευχθεί και νιώθει προσωπικά υπεύθυνο για την ευόδωση των ομαδικών προσπαθειών.

ε. Κοινό τόπο των ενεργειών με στόχο την βελτίωση των υφισταμένων αλλά και την ενδυνάμωση του ομαδικού πνεύματος αποτελεί η σφυρηλάτηση του φυσικού και ψυχικού σθένους των μελών της ομάδας υπό όσο το δυνατόν ρεαλιστικές προσομοιώσεις από τον καιρό της ειρήνης. Με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνεται η αυτοματοποίηση ενεργειών και αποφεύγονται εν μέρει ανεξέλεγκτες αντιδράσεις.

¹⁹ Η ρήση αποδίδεται στον Αθηναίο πολιτικό και Στρατηγό Αλκιβιάδη (450-404 π.Χ).

Από τη παρούσα διατριβή γίνεται φανερό πως αντίστοιχη διερεύνηση του εν λόγω ζητήματος σε στενότερο εύρος (π.χ. επιλογή κατάλληλου δείγματος από ένα συγκεκριμένο σώμα (Στρατός - Αεροπορία - Ναυτικό) με τη χρήση παρόμοιων ερωτηματολογίων δύναται να αποφέρει περαιτέρω εξειδικευμένες παρατηρήσεις, να «φωτίσει» ιδιαίτερα χαρακτηριστικά / ικανότητες που απαιτούνται στην αποτελεσματική Ηγεσία ανά φύση σώματος και να εμπλουτίσει με νέα συγκριτικά δεδομένα την προηγηθείσα έρευνα.

Παράρτημα Α

Ερωτηματολόγιο

Άσκηση Ηγεσίας και Διοίκησης στις Ένοπλες Δυνάμεις

Η έρευνα στοχεύει στη συγκέντρωση και αξιοποίηση πρωτογενών στοιχείων βάσει των απόψεων των Αξιωματικών των Ελληνικών και Κυπριακών Ε.Δ, όσον αφορά στην άσκηση Ηγεσίας στο τακτικό επίπεδο και την διαφοροποίηση ή μη των χαρακτηριστικών της, συγκριτικά με τη περίοδο εφαρμογής της (α. ειρήνη, β. κρίση/ένοπλη σύγκρουση).

Σημειώνεται ότι οι απαντήσεις είναι απόρρητες, ανώνυμες και προσωπικές, όπως ο κάθε ένας και η κάθε μια τις βιώνει. Συνεπώς δεν υφίστανται λάθος ή σωστές απαντήσεις.

Εάν έχετε οποιαδήποτε ερώτηση ή χρειάζεστε περαιτέρω διευκρινήσεις παρακαλώ όπως επικοινωνήσετε με τον υπεύθυνο για την έρευνα.

Υπεύθυνος για την έρευνα

Χρήστος Λέλης

Αντιπλοίαρχος ΠΝ, εα

Τηλ. Επικοινωνίας 6945842750

Email: lelischfam119@gmail.com

A. ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Σύμφωνα με μελέτες των Ενόπλων Δυνάμεων των ΗΠΑ, οι δράσεις που αναφέρονται παρακάτω θεωρούνται κρίσιμες για την άσκηση Διοίκησης.

Επίτευξη Αποτελεσμάτων

Προσωπική/Επαγγελματική Επιμόρφωση

Υποστήριξη - ώθηση των υφισταμένων προς επιπλέον επαγγελματική επιμόρφωση

Δημιουργία θετικού κλίματος

Άσκηση Διοίκησης με το παράδειγμα

Επίτευξη συνεχούς και αμφίδρομης επικοινωνίας

Ανάπτυξη κλίματος εμπιστοσύνης

Επιρροή υφισταμένων και εκτός αλυσίδας διοίκησης (επιρροή όχι μόνο λόγω χρήσης βαθμού)

Ουσιαστική συμμετοχή στη περαιτέρω βελτίωση των υφισταμένων

Παρακαλώ συμπληρώστε τη σειρά σημαντικότητας με την οποία θα κατατάσσατε τις συγκεκριμένες δράσεις προκειμένου ένας Διοικητής/Διευθυντής να ανταποκρίνεται πλήρως στις απαιτήσεις της θέσης του (Μέγιστη σημαντικότητα :1, Ελάχιστη σημαντικότητα :9). Κάθε απάντηση είναι μοναδική και η σημαντικότητα δεν δύναται να επαναληφθεί (κάθε αριθμός πρέπει να χρησιμοποιηθεί ΜΟΝΟ μια φορά και να αντιστοιχηθεί σε μια ΜΟΝΟ δράση)

ΔΡΑΣΕΙΣ	ΣΕΙΡΑ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑΣ
Επίτευξη Αποτελεσμάτων	
Προσωπική/Επαγγελματική Επιμόρφωση	
Υποστήριξη - ώθηση των υφισταμένων προς επιπλέον επαγγελματική επιμόρφωση	
Δημιουργία θετικού κλίματος	
Άσκηση Διοίκησης με το παράδειγμα	
Επίτευξη συνεχούς και αμφίδρομης επικοινωνίας	
Ανάπτυξη κλίματος εμπιστοσύνης	
Επιρροή υφισταμένων και εκτός αλυσίδας διοίκησης	

(επιρροή όχι μόνο λόγω χρήσης βαθμού)	
Ουσιαστική συμμετοχή στη περαιτέρω βελτίωση των υφισταμένων	

B. ΗΓΕΣΙΑ

Σύμφωνα με μελέτες των Ενόπλων Δυνάμεων των ΗΠΑ, τα βασικά χαρακτηριστικά που πρέπει να διακρίνουν τον Στρατιωτικό Διοικητή-Ηγέτη κατά την άσκηση των καθηκόντων του στο τακτικό πεδίο είναι αυτά που παρουσιάζονται στο παρακάτω πίνακα. Με ποια σειρά σημαντικότητας (από το 1 έως το 14, Max 1 - Min 14) θα κατατάσσατε τα ακόλουθα χαρακτηριστικά σε περίοδο ειρήνης και αντίστοιχα σε περίοδο Κρίσεως-Πολέμου:

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ	ΕΙΡΗΝΙΚΗ ΠΕΡΙΟΔΟΣ	ΕΜΠΟΛΕΜΗ ΠΕΡΙΟΔΟΣ ή ΚΡΙΣΗ
	ΣΕΙΡΑ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑΣ από 1 έως 14 (Max 1 - Min 14)	
Πίστη στις Στρατιωτικές Αξίες		
Επαγγελματισμός		
Εμπνέει Εμπιστοσύνη		
Επίδειξη ψυχραιμίας		
Ανθεκτικότητα και Επιμονή		
Αυτοπειθαρχία - Προσαρμοστικότητα		
Ήθος		
Υψηλή Εξειδίκευση		
Ψυχική και Πνευματική Δύναμη		
Ορθή κρίση		
Φυσική Κατάσταση		
Ενσυναίσθηση (κατανόηση των συναισθημάτων των υφισταμένων)		
Διαπροσωπικό τακτ (ευγένεια)		
Καινοτομία		

Γ. ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Παρακάτω παρουσιάζεται μια σειρά πρακτικών συμβουλών στο πλαίσιο άσκησης ηγεσίας σε μια ομάδα. Για να απαντήσετε ρεαλιστικά στις παρακάτω 30 ερωτήσεις, παρακαλώ αναλογισθείτε την συμπεριφορά σας και την εν γένει παρουσία σας στον ρόλο του Διοικητή, Διευθυντή, Κυβερνήτη ή γενικά Αξιωματικού υπεύθυνου μιας ομάδας

υφισταμένων και επιλέξτε έναν αριθμό για κάθε δήλωση, ο οποίος σας αντιπροσωπεύει περισσότερο.

Οι απαντήσεις διακρίνονται στη παρακάτω κλίμακα

1: Καθόλου

2: Μία φορά στο τόσο

3: Μερικές φορές

4: Συχνά

5: Πάντα ή σχεδόν πάντα

1	Έχω μια σαφή εικόνα των μελλοντικών στόχων της ομάδας	1	2	3	4	5
2	Χρησιμοποιώ σύμβολα και εικόνες προκειμένου να πληροφορήσω τα μέλη της ομάδας για το τι απαιτείται να γίνει	1	2	3	4	5
3	Εμποτίζω τα μέλη της ομάδας με μια αίσθηση αισιοδοξίας και αυτοπεποίθησης	1	2	3	4	5
4	Διατηρώ την αντοχή μου με ύπνο, άσκηση και καλή διατροφή	1	2	3	4	5
5	Τονίζω συχνά τη σημασία της ενότητας για την ομάδα	1	2	3	4	5
6	Επιδεικνύω προθυμία να αναλάβω μέσα στην ομάδα έργα χαμηλού γοήτρου - που δεν αναλογούν στο βαθμό μου	1	2	3	4	5
7	Μειώνω την ένταση μεταξύ των μελών ασχολούμενος με κάθε αντιπαράθεση σε μικρές δόσεις	1	2	3	4	5
8	Βρίσκω ένα λόγο για εορτασμό, ακόμα και σε δύσκολες συνθήκες	1	2	3	4	5
9	Δείχνω προθυμία να αναλάβω το απαραίτητο ρίσκο	1	2	3	4	5
10	Επιμένω απέναντι στις αντιξοότητες	1	2	3	4	5
11	Κάνω σαφείς στα μέλη της ομάδας τους μελλοντικούς της στόχους	1	2	3	4	5
12	Χρησιμοποιώ το προσωπικό παράδειγμα για να δώσω έμφαση στη σημαντικότητα συγκεκριμένων ενεργειών/δράσεων	1	2	3	4	5
13	Αξιολογώ ρεαλιστικά την κατάσταση, συμπεριλαμβανομένων των ευκαιριών και των απειλών	1	2	3	4	5
14	Δεν διατηρώ ενοχές για λάθη που έγιναν	1	2	3	4	5
15	Σκέφτομαι τρόπους ώστε οι ικανότητες έκαστου μέλους να συμβάλλει στη βελτίωση της ομάδας	1	2	3	4	5
16	Ελαχιστοποιώ σύμβολα ή προνόμια που δημιουργούν διακρίσεις μεταξύ των μελών της ομάδας	1	2	3	4	5
17	Αποφεύγω τις άσκοπες διαμάχες εξουσίας,	1	2	3	4	5

	διασφαλίζοντας ότι τα μέλη εστιάζουν στα προβλήματα και όχι σε προσωπικότητες					
18	Χρησιμοποιώ το χιούμορ ως εργαλείο κατευνασμού της έντασης	1	2	3	4	5
19	Ενθαρρύνω τους πειραματισμούς με χρήση νέων ιδεών	1	2	3	4	5
20	Μεταδίδω στα υπόλοιπα μέλη ελπιδοφόρα μηνύματα για το μέλλον	1	2	3	4	5
21	Κατευθύνω την ενέργεια των άλλων σε ρεαλιστικούς βραχυπρόθεσμους στόχους	1	2	3	4	5
22	Χρησιμοποιώ ιστορίες ή μεταφορές για να διαβιβάσω κάποιες ιδέες	1	2	3	4	5
23	Λαμβάνω υπόψη μου το βάσιμο των αντιφατικών ή αρνητικών απόψεων	1	2	3	4	5
24	Επιζητώ την ανανέωση και τη χαλάρωση στην καθημερινή μου ζωή	1	2	3	4	5
25	Συγκεντρώνω μαζί ολόκληρη την ομάδα στο πλαίσιο συσκέψεων ή ειδικών συμβάντων	1	2	3	4	5
26	Επιδεικνύω ειλικρινή σεβασμό και ανησυχία για τους άλλους	1	2	3	4	5
27	Διατηρώ επαφή με αυτούς που δημιουργούν προβλήματα ή είναι αντιφρονούντες	1	2	3	4	5
28	Παρέχω ευκαιρίες για τακτική κοινωνική δραστηριότητα	1	2	3	4	5
29	Δίνω ιδιαίτερη έμφαση στη μάθηση μέσω διδαγμάτων από τα σφάλματα	1	2	3	4	5
30	Ενθαρρύνω τα μέλη να κάνουν ένα βήμα πίσω και να δραστηριοποιήσουν την δημιουργική τους σκέψη όταν έρχονται αντιμέτωποι με δύσκολα προβλήματα	1	2	3	4	5

Δ. ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ

Παρακαλώ κυκλώστε μια επιλογή κάθε στήλης:

<u>ΗΛΙΚΙΑ</u>	<u>ΣΩΜΑ</u>	<u>ΕΙΔΙΚΕΣ ΔΥΝΑΜΕΙΣ</u>	<u>ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΕ ΘΕΜΑΤΑ ΗΓΕΣΙΑΣ</u>
18-25	ΣΤΡΑΤΟΣ ΞΗΡΑΣ	ΝΑΙ	ΝΑΙ
26-35	ΠΟΛΕΜΙΚΟ ΝΑΥΤΙΚΟ	ΟΧΙ	ΟΧΙ
36-45	ΠΟΛΕΜΙΚΗ ΑΕΡΟΠΟΡΙΑ		
46-50			

Παράρτημα Β

Ερωτήσεις ημι-δομημένης συνέντευξης

1. Από την εμπειρία σας στη διεύθυνση - διοίκηση προσωπικού, ποιά/ες δράση/εις κατά την γνώμη σας θεωρείτε προαπαιτούμενη/ες προκειμένου ένας Διοικητής - Διευθυντής στο τακτικό επίπεδο, να εκπληρώνει με επιτυχία το έργο του;
2. Κατά την άποψή σας, υφίσταται διασύνδεση μεταξύ της αποτελεσματικής Διοίκησης και των συνθηκών του εξωτερικού περιβάλλοντος, μέσα στο οποίο λαμβάνει χώρα η άσκησή της;
3. Ως υφιστάμενος, ποια είναι τα κύρια στοιχεία που θα επιθυμούσατε να χαρακτηρίζουν την Ηγεσία του προϊστάμενου σας στην ομάδα που ανήκετε;
4. Από την εμπειρία σας ως προϊστάμενος που δρα σε τακτικό επίπεδο, σε ποια στοιχεία έχετε βασίσει τη δράση σας ως Ηγέτης Ομάδας προκειμένου να επιτευχθεί η αποστολή σας;

5. Σε περίπτωση κρίσης/πολεμικής σύγκρουσης θα διαφοροποιούσατε τα στοιχεία αυτά προκειμένου η αποστολή σας να στεφθεί από επιτυχία; Αν ΝΑΙ, παρακαλώ εξηγήστε τους λόγους που θα συνέβαινε αυτό και αναφέρατε που θα έγκειται η διαφοροποίηση αυτή;

Βιβλιογραφία

- Allen, N., & Kayes, C. (2012). Leader Development in Dynamic and Hazardous Environments: Company Commander Learning Through Combat. In A. Mc Kee, & M. Eraut, *Learning Trajectories, Innovation and Identity for Professional Development* (pp. 93-111). Dordrecht, Netherlands: Springer.
- Almaki, S. H., Silong, A. D., Idris, K., & Wahat, N. W. (2016). Understanding of the Meaning of Leadership from the Perspective of Muslim Women Academic Leaders. *Journal of Educational and Social Research* , 6 (2).
- Arbnor, I., & Bjerke, B. (2008). *Methodology for Creating Business Knowledge*. Washington DC: SAGE Publications.
- Armée_de_Terre. (2016). *L'exercice du commandement dans l'armée de Terre*. Paris, France: État-major de l'armée de Terre.
- Baran, B., & Scott, C. (2010). Organizing ambiguity: A grounded theory of leadership and sensemaking within dangerous contexts. *Military Psychology* , 22, S42-S69.
- Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. New York: Simon and Schuster.
- Baumeister, R. F. (2013). Writing a literature review. In M. J. Prinstein (Ed.), *The Portable Mentor* (2nd ed., pp. 119-131). New York: Springer.
- Bennis, W. G., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
- Bennis, W. (2007). The Challenges of Leadership in the Modern World. *American Psychologist* , 62 (1), 2-5.
- Boies, K., & Howell, J. M. (2009). Leading military teams to think and feel: Exploring the relations between leadership, soldiers' cognitive and affective processes, and team effectiveness. *Military Psychology* , 21, 216-232.
- Boin, A., McConnell, A., & Hart, P. (2010). Crisis Leadership. In *Political and Civic Leadership: A Reference Handbook* (pp. 229-239). Thousand Oaks,CA: SAGE Publications, Inc.

- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology* , 77-101.
- Brown, J. S. (2010). Cultivating Army Leaders: Historical Perspectives. *2010 Military History Symposium* (pp. 1-19). Fort Leavenworth, Kansas: Combat Studies Institute Press - US Army Combined Arms Center.
- Campbell, D. J., Hannah, S. T., & Matthews, M. D. (2010). Leadership in Military and Other Dangerous Contexts: Introduction to the Special Topic Issue. *Military Psychology* , 22 (Supp1), S1-S14.
- CFLI. (2005). *Leadership in the Canadian Forces - AP-004. Conceptual Foundations*. Canadian Defence Academy – Canadian Forces Leadership Institute.
- Chen, G., & Bliese, P. D. (2002). The role of different levels of leadership in predicting self- and collective efficacy: Evidence for discontinuity. *Journal of Applied Psychology* , 87 (3), 549-556.
- Dansereau, F., Yammarino, F. J., & Markham, S. E. (1995). Leadership: The multiple-level approaches. *The Leadership Quarterly* , 6 (2), 97-109.
- Day, D. V. (2012). Leadership. In S. W. Kozlowski, *The Oxford handbook of organizational psychology* (pp. 696-729). New York: Oxford University Press.
- DCDC, B. A. (2011). *Army Doctrine Primer*. Shrivenham: DSDA Ops Center.
- Denzin, N. K. (2017). *The Research Act. A Theoretical Introduction to Sociological Methods*. New York: Routledge.
- DFWC, A. (2009). *ADDP 00.1 - Command and Control*. Canberra: Department of Defence (AUSTRALIA).
- Dixon, D. P., Weeks, M., Boland, R. J., & Gaskin, J. (2019). In Extremis Leadership: A Study of the Effects in Different Contexts. *American Journal of Management* , 19 (3), 35-63.

- Dixon, D. P., Weeks, M., Boland, R. J., & Perelli, S. (2016). Making Sense When It Matters Most: An Exploratory Study of Leadership In Extremis. *Journal of Leadership & Organizational Studies* , 294-317.
- Esper, M. T. (2018, June 5). Army Vision for 2028. (B. Institute, Interviewer)
- Fairholm, G. W. (1998). Leadership as an exercise in virtual reality. *Leadership & Organization Development Journal* , 19 (4), 187-193.
- Fink, S. (1986). *Crisis management: Planning for the inevitable*. New York: Amacom.
- Finney, N. K. (2014). Military Leadership in the 21st Century. In N. Finney, R. Ganske, M. Grinberg, T. Mayfield, & E. M. Murphy (Eds.), *Military Leadership in the 21st Century* (pp. 5-6). The Strategy Bridge.
- Fisher, K., Hutchings, K., & Sarros, J. (2010). The “bright” and “shadow” aspects of in extremis leadership. *Military Psychology* , 22, S89-S116.
- Gastel, B., & Day, R. A. (2016). *How to Write and Publish a Scientific Paper* (8th ed.). Greenwood: ABC-CLIO.
- Gavrilis, L., Parker, E., & Pates, J. (2015). *Leadership in Crises - Lessons learned from the front lines and the importance of war gaming*. Deloitte Development LLC.
- Geier, M. T. (2016). Leadership in extreme contexts transformational leadership, performance beyond. *Journal of Leadership & Organizational Studies* , 23 (3), 234-247.
- Gentile, G. (2013). *Wrong Turn: America's Deadly Embrace of Counterinsurgency*. New York: The New Press.
- Gerner, M. H. (1980). Leading Soldiers. *Professional Journal of the United States Army* , LX (7), 41-43.
- Goleman, D. (2000, March-April). Leadership That Gets Results. *Harvard Business Review* , 4-16.
- Hackman, R. J., & Wageman, R. (2007). Asking the Right Questions About Leadership. *American Psychologist* , 62 (1), 43-47.

- Halbe, D. (2011). Language in the military workplace--between hierarchy and politeness. *Text & Talk* , 31 (3), 315-334.
- Hannah, S. T., Uhl-Bien, M., Avolio, B. J., & Cavarretta, F. L. (2009). A framework for examining leadership in extreme contexts. *The Leadership Quarterly* , 897-919.
- Harari, Y. N. (2017). *Homo Deus - Μια σύντομη Ιστορία του Μέλλοντος*. Αθήνα: Αλεξάνδρεια.
- Hinen, A. L. (2020). Toxic Leadership in the Military. *USF-Mumma Business Review* , 4 (5), 66-79.
- Hixson, J. D. (2016). *Annual Survey of Army Leadership (CASAL)*. Fort Leavenworth, Kansas, USA: The Center for Army Leadership.
- Hunt, T., & Fedynich, L. C. (2018). Leadership: Past, Present, and Future: An Evolution of an Idea. *Journal of Arts & Humanities* , 8 (2), 20-26.
- Hyde, K. F. (2000). Recognising deductive processes in qualitative research. *Qualitative Market Research* , 3 (2), 82-90.
- Kaiser, R. B., Hogan, R., & Bartholomew, C. S. (2008). Leadership and the Fate of Organizations. *American Psychologist* , 63 (2), 96-110.
- Karrasch, A., Levine, A., & Kolditz, T. (2011). Leadership When It Matters Most. Lessons on Influence from In Extremis Contexts. In P. J. Sweeney, M. D. Matthews, & P. B. Lester (Eds.), *Leadership in Dangerous Situations: A Handbook for the Armed Forces, Emergency Services and First Responders* (pp. 218-229). Naval Institute Press.
- Klann, G. (2003). *Crisis leadership: Using military lessons, organizational experiences, and the power of influence to lessen the impact of chaos on the people you lead*. Greensboro,NC: CCL Press.
- Kolditz, T. A. (2007). Leading as if your life depended on it. In D. Crandall (Ed.), *Leadership lessons from West Point* (pp. 160-187). John Wiley & Sons Inc.
- Kolditz, T. (2009). Why the Military Produces Great Leaders. *Harvard Business Review* , 6.

- Kolditz, T. A. (2006). Research in extremis settings. *Armed Forces & Society* , 32 (4), 655-658.
- Kotter, J. (1999). Leadership at the Turn of the Century. In J. Kotter, *What Leaders Really Do* (pp. 1-25). Cambridge, MA: Harvard Business Review.
- Kruse, K. (2013, April 9). *What is Leadership*. Retrieved March 7, 2020, from Forbes: <https://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2013/04/09/what-is-leadership/#3bfef1925b90>
- Kumar, R. (2019). *Research methodology: a step-by-step guide for beginners*. London: SAGE Publications Ltd.
- Laurence, J. H. (2011). Military Leadership and the Complexity of Combat and Culture. *Military Psychology* , 23 (5), 489-501.
- Laurence, J. H. (2011). Military Leadership and the Complexity of Combat and Culture. *Military Psychology* , 23 (5), 489-501.
- Lewis, J. (2003). Design Issues. In J. Ritchie, & J. Lewis (Eds.), *Qualitative Research Practice* (pp. 47-76). London: SAGE Publications.
- Lindsay, D. R., Day, D. V., & Halpin, S. M. (2011). Shared Leadership in the Military: Reality, Possibility, or Pipedream? *Military Psychology* , 23, 528-549.
- Lipman-Blumen, J. (2014). The Essentials of Leadership: A Historical Perspective. In S. Allison, & D. M. Messick, *Conceptions of Leadership. Enduring Ideas and Emerging Insights* (pp. 15-37). New York: Palgrave Macmillan US.
- Mau, T. A., & Wooley, A. (2006). An Intergrative Model for Assessing Military Leadership. *Canadian Military Journal* , 47-56.
- Meerits, A., & Kivipõld, K. (2020). Leadership competencies of first-level military leaders. *Leadership & Organization Development Journal* , 41 (8), 953-970.
- Metwally, A. H., El-bishbishy, N., & Nawar, Y. S. (2014). The impact of transformational leadership style on employee satisfaction. *The Business & Management Review* , 5 (3), 32-42.

- Nissinen, V. (2001). *Military leadership: Critical constructivist approach to conceptualizing, modeling and measuring military leadership in the Finnish Defence Forces*. Helsinki: National Defence College.
- Northouse, P. G. (2010). *Leadership: Theory and practice* (5th ed.). Los Angeles: SAGE Publications, Inc.
- Olsen, O., Eid, J., & Larsson, G. (2010). Leadership and ethical justice behavior in a high moral intensity operational context. *Military Psychology*, 22, S137-S156.
- Osborn, R. N., Hunt, J. G., & Jauch, L. R. (2002). Toward a Contextual Theory of Leadership. *The Leadership Quarterly*, 13 (6), 797-837.
- Özlen, M. K., & Zukic, A. (2013). A Descriptive Study on the Military Leadership. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3 (7), 707-719.
- Palmer, N. T., Hannah, S. T., & Sosnowik, D. I. (2011). Leader Development for Dangerous Contexts. In P. J. Sweeney, M. D. Matthews, & P. B. Lester, *Leadership in Dangerous Situations: A Handbook for the Armed Forces, Emergency Services, and First Responders* (pp. 350-369). Annapolis: Naval Institute Press.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods* (3rd ed.). Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Perkins, D. N. (2012). *Leading at the Edge*. New York: AMACOM.
- Phillips, J. J., & Phillips, P. P. (2020). Courageous leadership: delivering results in turbulent times. *Strategic HR Review*, 19 (2), 59-66.
- Pigeau, R., & McCann, C. (2002). Re-Conceptualizing Command and Control. *Canadian Military Journal*, 3 (1), 53-64.
- Pitt, M., & Bunamo, M. (2008). Excellence in leadership: Lessons learned from top performing units. *Air & Space Power Journal*, 22, 44-48.
- Porter, L. W., & Mclaughlin, G. (2006). Leadership and the Organizational Context: Like the Weather? *The Leadership Quarterly*, 17 (6), 559-576.

- Ragies, I. A. (2018). *Crisis Management - Crisis Leadership*. Athens: International Military Leadership Academy.
- Ramthun, A. J., & Matkin, G. S. (2014). Leading Dangerously: A Case Study of Military Teams and Shared Leadership in Dangerous Environments. *Journal of Leadership & Organizational Studies* , 21 (3), 244-256.
- Riley, R. P., Cavanaugh, K. J., Jones, R. L., & Fallesen, J. J. (2017). *Annual Survey for Army Leadership - Military Leader Findings (CASAL)*. The Center for Army Leadership. Fort Leavenworth, Kansas: U.S Army Combined Arms Center.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά - Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις*. Αθήνα: Κριτική.
- Roberts, R. (2018, May). Twelve Principles of Modern Military Leadership. *NCO Journal ArmyUpres* , 1-8.
- Royal Army, U. (2018). *Land Operations*. Bristol: British Ministry of Defence Crown.
- Royal Australian Navy. (2010). Leadership and Command. In R. A. Navy, *Leadership Ethic* (pp. 55-64). Royal Australian Navy. Sea Power Centre – Australia.
- Royal.Army.UK. (2015). *The Army Leadership Code. An Introductory Guide*. Sandhurst: The Royal Military Academy.
- Royal.Navy. (2015). *RNLA OC CLM Handbook*. Dartmouth, UK: Royal Naval Leadership Academy.
- Samuels, S., Foster, C., & Lindsay, D. (2010). Freefall, self-efficacy, and leading in dangerous context. *Military Psychology* , 22, S117-S136.
- Seeger, M. W., Sellnow, T. L., & Ulmer, R. R. (1998). Communication, organization and crisis. In M. E. Roloff (Ed.), *Communication yearbook* (pp. 231-275). Thousand Oak, CA: Sage.
- Siddaway, A. P., Wood, A. M., & Hedges, L. V. (2019). How to do a systematic review: A Best Practice Guide for Conducting and Reporting Narrative Reviews, Meta- Analyses, and Meta - Syntheses. *Annual Review of Psychology* , 70, 747-770.

- Sloan, G. (2012). Military doctrine, command philosophy and the generation of fighting power: genesis and theory. *International Affairs* , 88 (2), 243-263.
- Smith, J. (2014). The Heart of Leadership. In N. Finney, R. Ganske, M. Grinberg, T. Mayfield, & E. M. Murphy (Eds.), *Military Leadership in the 21st Century* (pp. 7-10).
- Snider, D. M., Lloyd, M. J., Marshall, J., & Franks, F. (2005). *The future of the Army profession* (2nd ed.). Boston: McGraw-Hill.
- Souba, W. W. (2014). The Phenomenology of Leadership. *Open Journal of Leadership* , 3, 77-105.
- Sweeney, P. (2010). Do soldiers reevaluate trust in their leaders prior to combat operations? *Military Psychology* , 22, S70-S88.
- Ulmer, W. F. (2009). Leaders, Managers, and Command Climate. In R. L. Taylor, W. E. Rosenbach, & E. B. Rosenbach (Eds.), *Military Leadership - In Pursuit for Excellence* (pp. 97-106). Philadelphia, PA : Westview Press.
- Ulrich, D., & Smallwood, N. (2012). What is Leadership? *Advances in Global Leadership* , 7, 9-36.
- US.Army. (2019). *ADP6-22. Army Leadership and the Profession*. Washington, DC: Headquarters, Department of the Army.
- US.Army. (2017). *Army Regulation 600–100. Army Profession and Leadership Policy*. Washington, DC: Headquarters, Department of the Army, USA.
- Vogelaar, A., Van den Berg, C., & Kolditz, T. (2010). Leadership in the face of chaos and danger. In J. Soeters, P. C. Van Fenema, & R. Beerens (Eds.), *Managing Military Organisations* (pp. 113-125). New York: Routledge.
- Vroom, V. H., & Jago, A. G. (2007). The Role of the Situation in Leadership. *American Psychologist* , 62 (1), 17-24.
- Walliman, N., & Baiche, B. (2001). *Your Research Project: A Step-by-Step Guide for the First-Time Researcher*. London: SAGE Publications.

- Wenck, K. (2005). *Leadership in the Canadian Forces: Conceptual foundations*. Kingston, Ontario: The Canadian Forces Leadership Institute.
- Winston, B. E., & Patterson, K. (2006). An Integrative Definition of Leadership. *International Journal of Leadership Studies* , 1 (2), 6-66.
- Wong, L., Bliese, P., & McGurk, D. (2003). Military leadership: A context specific review. *The Leadership Quarterly* , 14, 657-692.
- Yammarino, F., Mumford, M., Connelly, M., & Dionne, S. (2010). Leadership and team dynamics for dangerous military contexts. *Military Psychology* , 22, S15-S41.
- Young, M., & Dulewicz, V. (2005). A model of command, leadership and management competency in the British Royal Navy . *Leadership & Organization Development Journal* , 230.
- Yukl, G. A. (2010). *Leadership in Organizations* (7th ed.). New York: Prentice Hall.
- Zydzianaite, V. (2018). Leadership Values and Values Based Leadership: What is the main focus? *Applied Research in Health and Social Sciences* , 43-58.
- ΓΕΕΘΑ. (2014). *Διακλαδικό Δόγμα Διοικήσεως και Ελέγχου Ε.Δ σε ειρήνη/κρίση/πόλεμο*. Αθήνα: Τυπογραφείο Ελληνικού Στρατού.
- ΓΕΕΦ. (2018). *Κατευθύνσεις Ανάπτυξης Ηγετών*. Λευκωσία, Κύπρος: Γενικό Επιτελείο Εθνικής Φρουράς.
- ΓΕΣ. (2002). *Δόγμα Διαμόρφωσης Ηγετών του Στρατού Ξηράς*. Αθήνα: Τυπογραφείο Ελληνικού Στρατού.