



MBA

Τα χαρακτηριστικά του σύγχρονου Ηγέτη



Σάββας Καραγιάννη
07/05/2023

Περιεχόμενα

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	2
2. Ηγεσία	3
2.1 ΟΡΙΣΜΟΣ.....	3
2.2 ΘΕΩΡΙΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ.....	4
3. Γνωρίσματα της ηγεσίας	8
3.1 Γνωρίσματα της συμπεριφοράς του ηγέτη	8
3.2 Βασικά στοιχεία της συμπεριφοράς του ηγέτη	12
3.3 Η διαμόρφωση της ηγετικής συμπεριφοράς	12
4. Ηγεσία στο στρατό και τις ένοπλες δυνάμεις	15
4.1 Ηγεσία στο στρατό	15
4.2 Επικοινωνία και ηγεσία στο στρατό.....	16
4.3 Ηγεσία στην κρίση.....	21
4.4 Διαχείριση κρίσης και ηγέτης.....	23
ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ.....	25
5. Μεθοδολογία	26
5.1 Ερευνητικό εργαλείο	27
5.2 Μέθοδος Δειγματοληψίας	29
5.3 Επεξεργασία δεδομένων	31
5.4 Ζητήματα δεοντολογίας	32
5.5 Επεξεργασία και ανάλυση δεδομένων	33
6. Αποτελέσματα	34
Δημογραφικά Χαρακτηριστικά	34
Επίπεδο έμπνευσης.....	39
Επίπεδο κινήτρων.....	40
Επίπεδο ηγεσίας.....	40
Προτάσεις για τη βελτίωση της απόδοσης	40
Δημογραφικές διαφορές ως προς την έμπνευση, τα κίνητρα και ηγεσία.....	41
Διαφορές ως προς την ηλικία	41
Διαφορές ως προς τον τύπο της μονάδας υπηρεσίας	45
Διαφορές ως προς τα Καθήκοντα	45
Συσχετισμοί	51
7. Συμπεράσματα	53
Περιορισμοί.....	59
Βιβλιογραφία.....	60

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η ηγεσία και η παρακίνηση είναι διοικητικού χαρακτήρα διαδικασίες πολύ σπουδαίες, αφού επηρεάζουν σημαντικά την εστίαση στην υλοποίηση των σκοπών ώστε να υλοποιηθεί ορθά η λειτουργία τους. Ο ηγέτης είναι αναγκαίο να χαρακτηρίζεται από ένα σύνολο πολλών στοιχείων για να επιτύχει αποτελεσματική ηγεσία. Για την παρακίνηση αναγκαία είναι η αξιοποίηση κατάλληλων τεχνικών και μεθόδων ώστε να μπορέσουν να αποδώσουν ικανοποιητικά με τη ταυτόχρονη εξασφάλιση παραμέτρων ικανοποίησης από την εργασία τους (Τσουβελλά, 2014).

Η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών, αποτελεί ένα ζήτημα πολυδιάστατο. Επιπλέον παρουσιάζει χρονίζουσες στρεβλώσεις, ενώ αποτελεί και πρόκληση κυρίως εξαιτίας των διαρκών κρίσεων που προκύπτουν δεδομένων των έντονων περιορισμών οικονομικής και δημοσιονομικής φύσεως. Κύρια επιδίωξη αποτελεί η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών. Ο προσδιορισμός των αναγκών αναφορικά με την παροχή υπηρεσιών και η διαμόρφωση προτύπων οργάνωσης ώστε να καλυφθούν ορθά, αποτελεί ιδιαίτερα δύσκολη αποστολή του ειδικού συμβούλου, ακόμη και στην περίπτωση που οι διαθέσιμοι πόροι χαρακτηρίζονται επαρκείς (Τσουβελλά, 2014).

Σκοπός της εργασίας είναι να γίνει προσπάθεια προσέγγισης της έννοιας της ηγεσίας, ενώ θα αναλυθεί και η πτυχή της εργασιακής ικανοποίησης και της υποκίνησης των εργαζομένων και τα στοιχεία που συνδέονται άμεσα με τις λειτουργίες αυτές.

2. Ηγεσία

2.1 ΟΡΙΣΜΟΣ

Ηγεσία είναι μια λέξη προερχόμενη από το αρχαιοελληνικό ρήμα “ ηγούμαι”, και μπορεί να ορισθεί ως μια διαδικασία σύμφωνα με την οποία ο ηγέτης μιας ομάδας επηρεάζει την συμπεριφορά και τις πράξεις των μελών της, με σκοπό την επίτευξη κοινών στόχων εντός του οργανισμού (Σέρβου, 2018). Ο προσδιορισμός των συνθηκών και των καταστάσεων που επικρατούν αλλά και των αλλαγών που γίνονται, βοηθά τους ηγέτες στην επιλογή των κατάλληλων διαστάσεων, καθορίζοντας έτσι την ηγετική συμπεριφορά που αρμόζει μέσα στον οργανισμό. Μέσω αυτού του καθορισμού επιτυγχάνετε η επίτευξη των στόχων αλλά και η ικανοποίηση των αναγκών των υφισταμένων (Ρούλιου & Στήβενς, 2011). Σύμφωνα με την Σερβου (2018) ορισμός της ηγεσίας είναι ένα πολυσυζητημένο θέμα το οποίο είναι δύσκολο να προσδιορισθεί με ακρίβεια. Έπειτα από μια ανασκόπηση των βιβλιογραφιών για την ηγεσία βγήκε το συμπέρασμα ότι υπάρχουν πολλοί ορισμοί για το τι είναι ηγεσία, όπως επίσης πολλά είναι και τα άτομα που προσπάθησαν να ορίσουν αυτήν την έννοια. Ο κάθε ερευνητής ορίζει την έννοια της ηγεσίας σύμφωνα με τις απόψεις του και με βάση ορισμένων πτυχών του θέματος που τον ενδιαφέρουν περισσότερο Ο Ζαλβάνο (2002, όπ. Αναφ. στην Σέρβου,2018) επισήμαινε ότι η ηγεσία είναι μια διαδικασία η οποία ποικίλει, και επηρεάζει την συμπεριφορά των ηγετών, αλλά και των υφισταμένων ανάλογα με τις καταστάσεις και τις αλλαγές που συμβαίνουν εντός του οργανισμού.

2.2 ΘΕΩΡΙΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται μια προσπάθεια να αναλυθούν οι βασικές θεωρίες της ηγεσίας, οι οποίες εφαρμόζονται από τους ηγέτες και από τις οποίες προκύπτουν τα διάφορα στυλ ηγεσίας.

Οι θεωρίες που έχουν σχέση με το χαρακτήρα του ηγέτη (traitapproach) εξετάζουν τον τρόπο με τον οποίο μπορεί κάποιος να γίνει ηγέτης και τα χαρακτηριστικά του.

Σύμφωνα με αυτές, οι ηγέτες δεν γίνονται αλλά γεννιούνται, αφού η ηγεσία περιλαμβάνει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά ή γνωρίσματα που έχουν αυτοί που είναι ηγέτες και τα οποία τους κάνουν να ξεχωρίζουν από αυτούς που δεν είναι ηγέτες.

Η γενετική θεωρία βασίζεται σε διαπιστώσεις που έχουν γίνει ήδη στον αρχαίο ελληνικό κόσμο με βασικότερο εκπρόσωπο τον Αριστοτέλη (Πολιτικά, I, 5). Η πεποίθηση ότι ο ηγέτης δεν μπορεί να δημιουργηθεί δια της τεχνικής ή της μελέτης και της άσκησης, αλλά είναι έμφυτο χάρισμα. ή ότι, ο ηγέτης δε γίνεται, αλλά γεννιέται. Η γενετική θεωρία είναι, επομένως, κατά βάση κληρονομική, ενώ η παλαιότητά της συνάδει με την γενικότερη αντίληψη που είχαν οι άνθρωποι στο μακρινό παρελθόν σχετικά με την συνολική ποιότητα και θέση του ατόμου στην κοινωνία (Βιτσιλάκη & Ράπτης, 2007).

Τα άτομα που έχουν ηγετικά χαρακτηριστικά γεννιούνται με αποκλειστικά τα προνόμια μερικών «δυνατών γονιδίων», τα οποία είναι υπεύθυνα για την ανάπτυξη ηγετικής συμπεριφοράς σε διάφορους χώρους. Με λίγα λόγια η πρώτη προσέγγιση υποστηρίζει ότι «οι μεγάλοι ηγέτες δε γίνονται, αλλά γεννιούνται» (Βιτσιλάκη & Ράπτης, 2007: 27).

Με την πάροδο των ετών και με τις τεράστιες κοινωνικές και πολιτικές αλλαγές που συνέβησαν στον κόσμο, επετράπη η αναρρίχηση στην εξουσία από άτομα μη αριστοκρατικής καταγωγής, οπότε και σταδιακά η κληρονομικότητα σε ζητήματα ηγεσίας ετέθη στο περιθώριο. Στις αρχές του 20ου αιώνα η αντίληψη αυτή είχε σχεδόν καταρριφθεί εντελώς, εντούτοις επικρατούσε ακόμη η άποψη ότι το ηγετικό πρότυπο βασιζόταν σε κάποιο είδος ταλέντου ή χαρίσματος (Κατσαρός, 2008).

Ο προσανατολισμός της ηγεσίας προς τον άνθρωπο (consideration) έγκειται στις ενέργειες που χαρακτηρίζουν τον τρόπο με τον οποίο ο ηγέτης σχετίζεται και πλησιάζει τους υφισταμένους του (Montana & Charnov, 2002). Φανερώνει το βαθμό στον οποίο ο ηγέτης δείχνει εμπιστοσύνη και σεβασμό στην ομάδα και ενδιαφέρον και υποστήριξη

στους εργαζομένους. Η διάσταση αυτή έχει άμεση σχέση με την επικοινωνία και τη συμμετοχή στην ηγεσία (Πάτση, 2003: 21). Ο προσανατολισμός της ηγεσίας στην εργασία (structure) έγκειται στις ενέργειες που κάνει ο ηγέτης για την ολοκλήρωση ενός έργου, όπως την ανάθεση της εργασίας, την οργάνωσή της, την επίβλεψη και την αξιολόγηση της απόδοσης του εργαζομένου (Montana & Charnov, 2002).

Οι Blake και Mouton (1964) βασισμένοι στις μελέτες των πανεπιστημίων του Michigan και του Ohio έδωσαν δύο νέα ονόματα στις δύο διαστάσεις της ηγετικής συμπεριφοράς (ενδιαφέρον για τους ανθρώπους και ενδιαφέρον για την παραγωγή) και σχεδίασαν ένα διευθυντικό ή διοικητικό πλέγμα που περιλαμβάνει πέντε τύπους ηγεσίας, δημιουργώντας έτσι 81 συνδυασμούς ηγετικών στιλ (Ζαβλανός, 2002).

Τα πέντε πιο αντιπροσωπευτικά στιλ είναι: α) το αδιάφορο ή ανεύθυνο, που εκφράζει μια χρεοκοπημένη ηγεσία, κυριαρχείται από αισθήματα απογοήτευσης, και ενδιαφέρεται μόνο για το κύρος της επικρίνοντας διαρκώς το προσωπικό, β) το συναδελφικό ή ανθρωπιστικό, που ο ηγέτης ενδιαφέρεται για τον άνθρωπο αλλά καθόλου για την παραγωγή, αποφεύγει τις συγκρούσεις, συγκαλύπτει τη νωχέλεια, επαινεί τις επιτυχίες και εστιάζει στο να είναι αρεστός, γ) το αυταρχικό ή απολυταρχικό, όπου ο ηγέτης νοιάζεται μόνο για υψηλές αποδόσεις, ασκεί έλεγχο στο προσωπικό, διατάζει και δεν ενδιαφέρεται για τις απόψεις και τα αισθήματα του προσωπικού, δ) το ενδιάμεσο ή πειστικό, στο οποίο ο ηγέτης άλλοτε δίνει έμφαση στον άνθρωπο και άλλοτε στην παραγωγή, είναι σταθερός, ευσυνείδητος, και ενεργεί σύμφωνα με τη νομοθεσία και ε) το συμμετοχικό ή δημοκρατικό, στο οποίο ο ηγέτης δείχνει ενδιαφέρον τόσο στον άνθρωπο όσο και στην παραγωγή, αξιολογεί τις επιδόσεις με βάση τους στόχους, διαχειρίζεται τις συγκρούσεις, παίρνει αποφάσεις και εκχωρεί σαφείς αρμοδιότητες (Ζαβλανός, 2002)

Η ανεπάρκεια, η μείωση της αποδοχής των θεωριών Γενετικής και Χαρακτηριστικών Γνωρισμάτων και η αδυναμία τους να προσδιορίσουν επαρκώς τα στοιχεία δημιουργίας ηγετών οδήγησε, από τα τέλη της δεκαετίας του '40 έως τις αρχές της δεκαετίας του '60, τους επιστήμονες-ερευνητές να αναζητήσουν και νέα στοιχεία για τους ηγέτες. Οι επιστημονικές έρευνες πραγματοποιήθηκαν σε δύο κέντρα ερευνών, που είναι πολύ γνωστά για την εργασία τους σε αυτό το θέμα, στα Πανεπιστήμια Ohio State University και University of Michigan των Η.Π.Α. (Δικαίος Κ. και συν., 1999).

Μέσα σε έναν οργανισμό οι ηγέτες ασκούν επιρροή να στα κίνητρα, τις συμπεριφορές, και τις αξίες του οργανισμού και μπορεί να έρθουν σε θέση να επιφέρουν σημαντικές αλλαγές. Ενθαρρύνουν τους εργαζομένους να λειτουργούν αυτόνομα και στρατηγικά

για να μπορέσουν να ξεπερνάν τα εμπόδια που προκύπτουν και να διαθέτουν χρόνο για την επίλυση των προβλημάτων. Από τους διάφορους ρόλους που έχουν οι ηγέτες προκύπτουν και κάποιες μορφές ηγεσίας

Επιχειρησιακό μοντέλο

Χαρακτηρίζεται από την διοίκηση της διαφορετικότητας του εργατικού δυναμικού. Η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών σχετίζεται με τις ικανότητες και την αφοσίωση του προσωπικού που τις παρέχει. Η θέσπιση νέων στόχων, δημιουργεί την απαίτηση ανάπτυξης νέων δεξιοτήτων, και τα άτομα θα πρέπει να αξιοποιήσουν τις διαφορετικές πληροφορίες και ιδέες. Συνήθως οι ομάδες των οποίων τα μέλη παρουσιάζουν διαφορετικότητα, έχουν την ικανότητα να βλέπουν τα πράγματα από διάφορες οπτικές γωνίες, να τα κατανοούν και να παίρνουν ποιοτικές αποφάσεις. Αυτή η διαφορετικότητα απορρέει από ένα διαφορετικό υπόβαθρο, από προηγούμενες εμπειρίες, από μια διαφορετική εκπαίδευση, και οδηγούν σε νέους τρόπους αντίληψης σκέψης και καινοτομίας (Γιαννάκου Π. και Φαραντάκη Σ.,2011).

Μοντέλο Συναλλακτικής ηγεσίας

Σε αυτό το μοντέλο ο ηγέτης ξεκαθαρίζει τους ρόλους και τα καθήκοντα του καθενός μέσα στην ομάδα και τους ανταμείβει ή με υλικά ή με απολαβές ή ηθικά με προαγωγή και αναγνώριση. Εδώ πέρα ισχύει “ καλή απόδοση, καλή ανταμοιβή” (Τσουβελλά, 2014).

Μοντέλο Αδιάφορης ηγεσίας

Ο ηγέτης αποφεύγει την λήψη αποφάσεων δεν χρησιμοποιεί την δύναμη που του δίνει η θέση του, δεν επεμβαίνει πουθενά ούτε κατευθύνει τα άτομα, τα αφήνει να ενεργήσουν με όποιον τρόπο θέλει ο καθένας. (Φάσουρα,2016)

Μετασχηματιστικό μοντέλο ηγεσίας

Το μοντέλο αυτό έχει ως στόχο την αλλαγή τόσο των ηγετών όσο και των οργανισμών. Δίνεται περισσότερο έμφαση στα άτομα και στην αλλαγή κουλτούρας. Υπάρχει ταύτιση των κινήτρων του ηγέτη και των υφισταμένων, και κάνουν κοινή προσπάθεια για να πετύχουν τους στόχους και να έχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Η μετασχηματιστική ηγεσία θα μπορούσε να χαρακτηριστεί από οχτώ χαρακτηριστικά όπως (Βασιλειάδου Δ. και Διερωνίτου Ε., 2014).

- ❖ Η Εξατομικευμένη υποστήριξη
- ❖ Θέσπιση κοινών στόχων
- ❖ Κοινό όραμα
- ❖ Οικοδομημένη κουλτούρα
- ❖ Υψηλές προσδοκίες
- ❖ Αμοιβές
- ❖ Παράδειγμα μίμησης (Βασιλειάδου Δ. και Διερωνίτου Ε., 2014)

ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΩΝ VROOM-YETOOON

Το μοντέλο αυτό δημιουργήθηκε για να καλύψει το κενό που αδυνατούσαν να καλύψουν τα υπόλοιπα μοντέλα σχετικά με την συμπεριφορά και την κατάσταση του ηγέτη. Χαρακτηρίζεται από 5 στυλ ηγεσίας :

- I. Το πρώτο αυταρχικό: Σύμφωνα με τις πληροφορίες που έχει ο ηγέτης παίρνει μια απόφαση μόνος του και ύστερα τις διαβιβάζει στα άτομα.
- II. Το δεύτερο αυταρχικό: Ο ηγέτης παίρνει μόνος του αποφάσεις και χρησιμοποιεί τις πληροφορίες που αλλά και αυτές που έχει πάρει από τα άτομα.
- III. Το πρώτο συμβουλευτικό: Ο ηγέτης πριν πάρει μια απόφαση συζητά και παίρνει τις συμβουλές των ατόμων.
- IV. Το δεύτερο συμβουλευτικό: Ο ηγέτης συζητά για το πρόβλημα με ομάδες, ακούει τις διάφορες γνώμες αλλά, εν τέλη αποφασίζει μόνος του(Μαλαγκονιάρη Ε.,2010).

3. Γνωρίσματα της ηγεσίας

3.1 Γνωρίσματα της συμπεριφοράς του ηγέτη

Η τυπική ή αλλιώς επίσημη ηγεσία, αναφέρετε σε άτομα τα οποία επισήμως έχουν τοποθετήσει σε ηγετική θέση ή έχουν εκλεχθεί σε θέση εξουσίας μέσα σε έναν οργανισμό. Στην τυπική ηγεσία η επιρροή που ασκείται έχει κατεύθυνση από το ανώτερο ιεραρχικό στρώμα προς το κατώτερο (Goodyear,2006).

Άτυπη ή αλλιώς ανεπίσημη ηγεσία, αναφέρετε σε άτομα που δεν έχουν ηγετική θέση, αλλά λόγω της ικανότητας που έχουν να επηρεάζουν ανθρώπους και καταστάσεις, αναδεικνύονται. Στην άτυπη ηγεσία η επιρροή που ασκείται μπορεί να έχει φορά προς όλες τις κατευθύνσεις. Για τον λόγο αυτό ηγέτης μπορεί να είναι ένα άτομο που να προέρχεται από το κατώτερο ιεραρχικό στρώμα, να μην έχει καμία θέση εξουσίας απλά να έχει την ικανότητα να επηρεάζει ακόμη και τα μέλη που ανήκουν στα ανώτερη ιεραρχία (Goodyear,2006).

Κανένα από τα ηγετικά στυλ, δεν είναι αποτελεσματικό από μόνο του για την αντιμετώπιση καταστάσεων, αλλά ούτε η εφαρμογή ενός μόνου στυλ, δεν είναι αποτελεσματική. Επομένως το ζητούμενο είναι το ποιο στυλ είναι κατάλληλο για εκείνο το συγκεκριμένο χρονικό διάστημα και ποιο στυλ μπορεί να εφαρμοσθεί κάτω από τις συνθήκες που επικρατούν. Τα στυλ που μπορεί να υιοθετήσει ένας ηγέτης είναι:(Μαλαγκονιάρη ,2010).

- **Αυταρχικό στυλ:** Οι αποφάσεις λαμβάνονται από τον ηγέτη ο οποίος δίνει εντολές προς εκτέλεση και παράλληλα η θέση που κατέχει τον κάνει να νιώθει δύναμη. Η ομάδα δεν είναι παραγωγική χωρίς τον ηγέτη. Μπορεί να γίνει αποτελεσματικό όταν δεν υπάρχει συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων, όταν προσλαμβάνεται καινούριο προσωπικό ή όταν η εταιρία ανακάμπτει ύστερα από μια κρίση (Μαλαγκονιάρη Ε.,2010).
- **Δημοκρατικό στυλ:** Λαμβάνει υπόψιν τις προτάσεις που έγιναν, τις απόψεις, τις επιθυμίες και τις ανάγκες της ομάδας πριν πάρει μια τελική απόφαση. Θέλει η ομάδα να συμμετέχει ενεργά στην λήψη αποφάσεων, ωστόσο μπορεί να δημιουργηθεί και σύγχυση μέσα στην ομάδα λόγω των πολλών συσκέψεων (Σέρβου Ι., 2017).

- **Εξουσιοδοτικό στυλ:** Ο ηγέτης δεν κατευθύνει το προσωπικό ούτε του δίνει οδηγίες για το πώς να κινηθεί, και πολλές φορές το προσωπικό αναλαμβάνει μόνο του την εκτέλεση αποφάσεων, που ίδιος ο ηγέτης δεν λαμβάνει (Μαλαγκονιάρη Ε.2010).
- Το (2000) Ο Goleman περιέγραψε έξι στυλ ηγεσίας, τα οποία βασιζόταν το κάθε ένα από αυτά σε συναισθηματικές, και τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι οι ηγέτες που ακολουθούσαν και συνδύαζαν πολλά στυλ ηγεσίας, ήταν πιο αποτελεσματικοί. Έτσι μας παρουσίασε 6 στυλ ηγεσίας τα οποία είναι:

1. Το καταναγκαστικό στυλ.

Σε αυτό το στυλ ο ηγέτης είναι απειλητικός και απαιτεί να συμμορφωθούν οι υφιστάμενοι με τους κανόνες που ο ίδιος έχει θέσει και θέλει να κάνουν αυτά που τους λέει. Στην ομάδα επικρατεί αυστηρό κλίμα και φόβος, οι εργαζόμενοι δεν μπορούν να πάρουν πρωτοβουλίες, οι λήψη τους γίνεται μόνο από τα ανώτερα ιεραρχικά στρώματα, γεγονός που αποδυναμώνει και περιορίζει την συνεισφορά ιδεών και την δημιουργικότητα των εργαζομένων και αποφεύγουν το αίσθημα ευθύνης. Το στυλ αυτό είναι καταστροφικό, παρεμποδίζει την ευελιξία και έχει αρνητικά αποτελέσματα στην παρακίνηση και ανταμοιβή των εργαζομένων. Δεν υπάρχει αίσθημα ομαδικότητας με κοινό όραμα και δεν αντλούν καμία ικανοποίηση. Αυτοί οι ηγέτες που εφαρμόζουν καταναγκαστικό στυλ δεν έχουν εν συναίσθησης γι' αυτό δεν είναι αποτελεσματικό μπορεί να εφαρμοστεί σε ορισμένες μόνο περιπτώσεις όπου τα μέλη της ομάδας δεν συμμορφώνονται με άλλα μέτρα ή όταν πρέπει να υιοθετηθεί νέος τρόπος εργασίας.

2. Στυλ αυθεντίας

Το στυλ αυτό έχει ως στόχο την κινητοποίηση των εργαζομένων για την επίτευξη του κοινού οράματος. Εδώ ο ηγέτης αποτελεί πρότυπο έμπνευσης για το προσωπικό έχει εν συναίσθηση και αυτοπεποίθηση. Παρακινεί το προσωπικό δίνοντας τους ένα πρότυπο, τους στόχους και το όραμα, και τους αφήνει να επιλέξουν ελεύθερα τον τρόπο με τον οποίο θα κινηθούν για να πετύχουν το αποτέλεσμα και υποστηρίζει την πρωτοβουλία τους. Η ανταμοιβή είναι ξεκάθαρη και έχει θετικό αντίκτυπο στον οργανισμό. Όταν ο ηγέτης συνεργάζεται με ομοιοβαθμους συναδέλφους ή εμπειρογνώμονες δεν ενδείκνυται η εφαρμογή αυτού του στυλ (Καρασαρίδου Μ., 2018)

3.Το στυλ συναδελφικότητας

Το στυλ αυτό βασίζεται κυρίως στην δημιουργία μιας σχέσης εμπιστοσύνης και δίνει έμφαση στις ανθρώπινες σχέσεις και τους συναισθηματικούς δεσμούς και λιγότερο στα επαγγελματικά καθήκοντα. Γίνεται προσπάθεια δημιουργίας ενός καλού επικοινωνιακού και εργασιακού κλίματος που θα επικρατεί αρμονία και συνεργασία όπου θα είναι του θα πρέπει να γίνεται με μέτρο, διότι ο ηγέτης ελεύθερος να οργανώσει μόνος του τον τρόπο με τον οποίο θα εργασθεί λαμβάνοντας υπόψιν τις δυνατότητες του. Σε αυτό το στυλ συχνά δημιουργούνται προβλήματα διότι οι ηγέτες δεν δίνουν συχνά συμβουλές και οι εργαζόμενοι προσπαθούν να βρουν μόνοι τους μια λύση. Η χρήση ώ δίνει έμφαση στον έπαινο και όχι στην διόρθωση και ανατροφοδότηση της εργασίας (Καρασαρίδου Μ., 2018)

4.Δημοκρατικό στυλ

Σε αυτό το στυλ είναι σημαντική η συναίνεση των εργαζομένων που επιτυγχάνεται με την συμμετοχή τους στις εργασίες. Εδώ επενδύεται μια σχέση εμπιστοσύνης και σεβασμού μεταξύ του ηγέτη και των εργαζομένων, ο οποίος είναι δεκτικός προς τις απόψεις των άλλων και ακούει αυτά που έχουν να του πουν. Όταν θέτει στόχους επιθυμεί την συμμετοχή όλων των μελλών. Επιδιώκει την καλή επικοινωνία και την συνεργασία. Το μόνο αρνητικό αυτού του στυλ ηγεσίας είναι ότι όταν έρχεται η στιγμή για να ενεργήσει η ομάδα, οι ιδέες που αποτυπώνονται είναι πολλές και δεν μπορούν να καταλήξουν κάπου. Σε περιόδους κρίσης δεν είναι εφικτό να εφαρμοσθεί τέτοιο στυλ ηγεσίας(Μανώλη Α.,2015).

5.Καθοδηγητικό στυλ

Ο ηγέτης αυτού του στυλ θέτει δικούς του κανόνες, είναι επιθετικός και πειστικός προς τους εργαζομένους και απαιτεί ταχύτητα στις εργασίες και υψηλή απόδοση. Δεν κατευθύνει το προσωπικό διότι θεωρεί τα πράγματα αυτονόητα. Επικρατεί φόβος, οι εργαζόμενοι δεν παίρνουν πρωτοβουλίες, δεν υπάρχει εμπιστοσύνη. Το στυλ αυτό έχει δεν έχει καλή επίδραση σε ένα ομαδικό περιβάλλον μπορεί να χρησιμοποιηθεί μόνο όταν οι εργαζόμενοι που κατέχουν ικανότητες χρειάζονται απλά καθοδήγηση και συντονισμό

6.Προπονητικό στυλ

Ο ηγέτης αυτού του στυλ έχει τους εργαζόμενους από κοντά τους ενθαρρύνει τους κατευθύνει και βοηθά στην αξιοποίηση και την βελτίωση των δυνατοτήτων τους αλλά και στην επίτευξη των στόχων που έχουν θέσει. Αυτό το στυλ μπορεί να επικεντρώνεται κυρίως στην προσωπική ανάπτυξη αλλά έχει καλά εργασιακά

αποτελέσματα και αυτό οφείλεται στο αίσθημα ομαδικότητας που επικρατεί στην ομάδα. Εφαρμόζεται λιγότερο από τα υπόλοιπα στυλ ηγεσίας γιατί ο ηγέτης πρέπει να αφιερώσει πολύ χρόνο στους εργαζομένους και απαιτεί καλές προπονητικές ικανότητες(Καρασαρίδου Μ., 2018).

Οι άνθρωποι γεννιούνται με γενετικά χαρακτηριστικά, κάποια από τα οποία κατά την διάρκεια της παιδικής ηλικίας διαμορφώνονται, αλλά όσο έμφυτα και να είναι αυτά τα στοιχεία δεν μπορεί κάποιος να εξελιχθεί σε ηγέτη αν δεν τα αναπτύσσει συνεχώς, συστηματικά και με πειθαρχία. Όλοι οι άνθρωποι μπορούν να βελτιώσουν τις ηγετικές ικανότητες που έχουν ή κρύβουν. Πολλοί ηγέτες βελτιώνονται θέτοντας κάποια ερωτήματα στους εαυτούς τους όπως τι θα μπορούσαν να κάνουν έχοντας εξουσία και τι πρότυπο ηγετών θα ήθελαν αποτελούσαν. Κάποια από τα ηγετικά χαρακτηριστικά είναι τα εξής : (Παπατσάκωνας Α. ,2015).

- Η ικανότητα να λαμβάνει αποφάσεις και να λύνει τα προβλήματα που προκύπτουν
- Να έχει συστηματική σκέψη
- Συναισθηματική νοημοσύνη
- Αυτορρύθμιση
- Εν συναίσθηση
- Εταιρικός (Τοποθετεί τις ανάγκες τις ομάδας πιο πάνω από τις ατομικές του ανάγκες)
- Πνευματική διαθεσιμότητα
- Καινοτομεί
- Ανοίγει ορίζοντες
- Είναι ευφυής
- Έχει κύρος και υπευθυνότητα
- Έχει πειθώ (Παπατσάκωνας Α. και Μανώλη Α.,2015).

3.2 Βασικά στοιχεία της συμπεριφοράς του ηγέτη

Η μεγάλη σημασία της «**Ηγεσία**» φαίνεται από τον μεγάλο αριθμό των ερευνητών, μελετητών και επιστημόνων που προσπάθησαν να ορίσουν την έννοια της.

Παρά το μεγάλο αριθμό των ορισμών της ηγεσίας οι περισσότεροι συμφωνούν ότι στόχος της ηγεσίας είναι ο επηρεασμός της συμπεριφοράς των μελών μιας κοινωνικής οργάνωσης ηθελημένα με σκοπό την αποτελεσματική υλοποίηση των στόχων του οργανισμού (Λούκα,)

Γενικότερα παρ' όλες τις διαφοροποιήσεις συμφωνούν, σε δύο πράγματα:

1. Η ηγεσία είναι μια ομαδική λειτουργία: εμφανίζεται μόνο στις διαδικασίες δύο ή περισσότερων ανθρώπων που αλληλεπιδρούν μεταξύ τους.
2. Οι ηγέτες επιδιώκουν σκόπιμα να επηρεάσουν τη συμπεριφορά άλλων ανθρώπων (Αθανασούλα – Ρέππα, 2008).

3.3 Η διαμόρφωση της ηγετικής συμπεριφοράς

Μέσα από την βιβλιογραφική ανασκόπηση μπορούμε να δούμε την μεγάλη σημασία της ηγεσίας από την προσπάθεια ενός μεγάλου αριθμού ερευνητών, μελετητών και επιστημόνων να ορίσουν την έννοια της. Παρά τον μεγάλο αριθμό των ορισμών βλέπουμε ότι η χειρισμού έννοια της ηγεσίας παραμένει σ' ένα βαθμό ασαφής.

Οι ορισμοί που δόθηκαν από τον Bennis (1989) μας δείχνουν την δυσκολία να προσδιοριστεί ο όρος με σαφήνεια υποστηρίζοντας ότι «**Ηγεσία, είναι όπως μια ομορφιά που «είναι δύσκολο να την ορίσεις αλλά την αντιλαμβάνεσαι μόλις την αντικρίσεις**», όπως και ότι «**η ηγεσία είναι το πλέον ορατό καθημερινό φαινόμενο στη γη που έχουμε κατανοήσει ελάχιστα**».

Στο ίδιο μήκος κύματος και ο Harris αναφέρει ότι, στη βιβλιογραφία υπάρχουν πάρα πολλοί ορισμοί της Ηγεσίας, μη μπορώντας ωστόσο να οριστεί πιο μπορεί να είναι το στοιχείο που καθορίζει διακρίνει τους ηγέτες από τους μη ηγέτες (Harris, 2005), ωστόσο, ο τρόπος που εξετάζουν την έννοια της ηγεσίας γίνεται τόσο «με όρους διαδικασιών όσο και προσωπικών ιδιοτήτων» (Μιχόπουλος, 1998:63), και συγκλίνουν ως προς το στόχο της που είναι η επιρροή της συμπεριφοράς των μελών μιας ομάδας (Τραγουδαρά, 2011).

Παρακάτω παραθέτουμε κάποιους ενδεικτικούς ορισμούς που έχουν δοθεί για την ηγεσία με χρονολογική σειρά αναφοράς τους.

ως διαδικασία επιρροής

Ο Stogdill, ορίζει ότι, «Ηγεσία είναι η διαδικασία επηρεασμού των δράσεων μιας οργανωμένης ομάδας ατόμων έτσι ώστε να εργαστούν πρόθυμα για την επίτευξη των ομαδικών στόχων» (Ζαβλανός, 1998).

Οι Hersey και Blanchard (1996) χαρακτηρίζουν την ηγεσία απλώς ως τη «διαδικασία επιρροής των δράσεων ενός μεμονωμένου ατόμου ή μιας ομάδας ανθρώπων προς την επίτευξη ενός στόχου σε μία δεδομένη κατάσταση» (Μπουραντάς, 2005, σελ. 83).

. Αντίστοιχα, ο Boyatzis (2006), θεωρεί ότι η ηγεσία είναι μία σχέση συντονισμού και αναπτύσσεται μέσω της συμπόνιας, της ελπίδας και της επιμέλειας (Boyatzis, 2006),

Ο Owens (2001) θεωρεί ότι Ηγεσία είναι η ικανότητα άσκησης επιρροής σε μια ομάδα με απώτερο στόχο την υλοποίηση ενός οράματος ή μιας σειράς στόχων και η θέληση των οπαδών να διεκπεραιώσουν αυτό το όραμα και τους στόχους (Αθανασούλα – Ρέππα, 2008).

Ο Σαΐτης (2005:240) υποστηρίζει ότι « ηγεσία με την πλατιά έννοια μπορεί να οριστεί η διαδικασία επιρροής της συμπεριφοράς των μελών μιας οργάνωσης από κάποιον ώστε να εξασφαλίσει τη θεληματική συνεργασία τους για την επίτευξη του καλύτερου αποτελέσματος» (Σαΐτης, 2005) (όπ. αναφ. στο, Τραγουδαρά, 2011).

Ο Goleman (2000) «Ηγεσία είναι το να εμπνέει και να καθοδηγεί κανείς άτομα και ομάδες προς ένα κοινό στόχο, το να προωθεί ή να διαχειρίζεται σωστά την αλλαγή» (Τρούλη, 2015).

Ο Μπουραντάς (2002) αναφέρει πως οι περισσότεροι ορισμοί της βιβλιογραφίας συμφωνούν σε αυτήν την κατεύθυνση της επιρροής της ομάδας προς έναν κοινό σκοπό, επισημαίνοντας πως η επιρροή βασίζεται στη θέληση των οπαδών και όχι στον καταναγκασμό.

Ενώ κάποιοι άλλοι ως συμπεριφορά.

Σύμφωνα με τον Πασιαρδή: «Η ηγεσία είναι το πλέγμα εκείνων των συμπεριφορών που χρησιμοποιείς με τους άλλους, όταν προσπαθείς να επηρεάσεις τη δική τους συμπεριφορά» πιο απλά, ηγέτης είναι αυτός που έχει την ικανότητα να επηρεάσει κάποιους ανθρώπους να κάνουν κάτι που αυτός θέλει » (Πασιαρδής, 2004: 209).

Ενώ, ο Whitaker (2000:73), αναπροσδιορίζοντας τον όρο, τονίζει ότι, «η ηγεσία είναι η συμπεριφορά που δίνει τη δυνατότητα και τη βοήθεια στους άλλους για να πετύχουν επιθυμητούς στόχους» (Τραγουδαρά, 2011), ενώ ο Drucker, τονίζει ότι η «Η ηγεσία δεν έχει σχέση με μια προσωπικότητα που μαγνητίζει. Δεν έχει σχέση με το «να κάνω φίλους» ή να επηρεάσω τους ανθρώπους. Η ηγεσία έχει να κάνει με την εξύψωση

του προσωπικού οράματος των ανθρώπων στο υψηλότερο δυνατό επίπεδο και στην αύξηση της απόδοσης τους στο πιο ψηλό σημείο» (Drucker, 1998).

Ο Μπουραντάς (2005:197) δίνει τον εξής αναλυτικό ορισμό: «ως ηγεσία θα μπορούσε να οριστεί η διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των συναισθημάτων, των στάσεων και των συμπεριφορών μιας μικρής η μεγάλης, τυπικής η άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη), με τέτοιο τρόπο ώστε εθελοντικά και πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να δίνουν τον καλύτερο τους εαυτό για να υλοποιούν αποτελεσματικούς στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας και τη φιλοδοξία της για ένα καλύτερο μέλλον».

Επίσης βλέπουμε ότι παρά το εύρος των ορισμών και των διαφορετικών προσεγγίσεων, οι παραπάνω ορισμοί έχουν ως κοινό, «ότι βασικές προϋποθέσεις του όρου ηγεσία είναι αφενός η ύπαρξη ηγέτη (leader), ο οποίος πρέπει να κατέχει μια «καίρια» θέση στην ιεραρχική κλίμακα της οργάνωσης, η ύπαρξη μελών ομάδας/οπαδών (followers), που θα υλοποιήσουν τους στόχους, και αφετέρου η ύπαρξη αποτελεσματικής δράσης, δηλαδή το έργο (task) που επιτελεί ο ηγέτης και η επίτευξη επιδιωκόμενων στόχων, αλλά και η κατάσταση ή περιβάλλον μέσα στο οποίο δρα ο ηγέτης. Τα συστατικά αυτά της ηγεσίας μεταβάλλονται συνεχώς» (Σαϊτίης, 2008, Καραγιάννης, 2014).

4. Ηγεσία στο στρατό και τις ένοπλες δυνάμεις

4.1 Ηγεσία στο στρατό

Η σημασία της στρατιωτικής ηγεσίας πρέπει να γίνει κατανοητή στο πλαίσιο του πλήρους φάσματος εντός του οποίου εφαρμόζεται και ασκείται στις ένοπλες δυνάμεις, δηλαδή άμεση ηγεσία, οργανωτική ηγεσία και στρατηγική ηγεσία. Η άμεση ηγεσία, η οποία ασκείται σε επίπεδο Junior Leaders στο επάγγελμα των όπλων, είναι πιο απαιτητική, προκλητική και κρίσιμη λόγω των ακόλουθων επιλογών - ζωή ή θάνατος, τιμή ή ταπείνωση, νίκη ή ήττα. Από την άλλη πλευρά, η οργανωτική ηγεσία ασχολείται με μια ευρύτερη διατομή ανθρώπων. Ένας ανεπαρκής χειρισμός οποιασδήποτε κατάστασης σε αυτό το επίπεδο μπορεί να προκαλέσει δυσμενείς επιπτώσεις που θα καταστήσουν αναποτελεσματικές τόσο την άμεση όσο και τη στρατηγική ηγεσία.

Μια άλλη πτυχή που κάνει τη στρατιωτική ηγεσία διαφορετική από την πολιτική ή την εταιρική ηγεσία είναι το γεγονός ότι δεν υπάρχουν «επιλαχόντες» κατά τη διάρκεια του πολέμου. Οι συνέπειες της αποτυχίας της στρατιωτικής ηγεσίας είναι πολύ υψηλές. Ως εκ τούτου, από επαγγελματική άποψη, ένας στρατιωτικός ηγέτης σε άμεσο και οργανωτικό επίπεδο ηγεσίας μπορεί να πρέπει να εκπληρώσει = πολλούς ρόλους, π.χ. ενός ηρωικού ηγέτη, ενός στρατιωτικού διευθυντή, αλλά και μιας πατρικής φιγούρας. Σε στρατηγικό επίπεδο, μπορεί να χρειαστεί να συμπληρώσει αυτούς τους ρόλους με αυτόν ενός πολιτικοστρατιωτικού εμπειρογνώμονα, ενός ανθρώπου δημοσίων σχέσεων ή ακόμη και ενός οιονεί διπλωμάτη.

Είναι εξίσου σημαντικό να σημειωθεί ότι κανένας δύο ηγέτες δεν μπορεί να είναι ίδιοι. Δεν υπάρχουν δύο καταστάσεις στις οποίες πρέπει να ασκηθεί ηγεσία να είναι ίδιες και καμία ομάδα ανθρώπων που πρέπει να καθοδηγείται δεν μπορεί να είναι όμοιες. Το μυστικό της επιτυχίας, κατά συνέπεια, βρίσκεται στην ενίσχυση της «βάσης» της ηγεσίας. Εάν η «βάση» είναι ισχυρή και ισορροπημένη, τότε ένας ηγέτης μπορεί να αντιμετωπίσει με σιγουριά την πρόκληση. Ωστόσο, η βελτίωση της «πηγής» είναι μια διαδικασία που δεν τελειώνει ποτέ. (Μπουραντάς,2005)

4.2 Επικοινωνία και ηγεσία στο στρατό

Η βάση της ηγεσίας σε οποιονδήποτε τομέα είναι η ικανότητα να προκαλεί σεβασμό και να οδηγεί την ομάδα μαζί. Η επιτυχής επίδειξη στρατιωτικής ηγεσίας βασίζεται λοιπόν σε κάποιες βασικές πτυχές που έχουν αντέξει στο πέρασμα των αιώνων. Αυτά περιγράφονται παρακάτω:

Επαγγελματισμός . Η επαγγελματική ικανότητα είναι η πηγή της επιτυχίας, η οποία δίνει στον ηγέτη την ικανότητα να εκπληρώνει το καθήκον που του έχει ανατεθεί με επιδεξιότητα και ικανοποίηση. Είναι μια αυτοενεργοποιούμενη, παρατεταμένη και ατελείωτη διαδικασία επαγγελματικής ανάπτυξης, που δεν πρέπει να συγχέεται με τον καριερισμό. Ο επαγγελματισμός περιλαμβάνει αρετές όπως η αυτοπεποίθηση, το όραμα, η γνώση, η ικανότητα ανάληψης κινδύνων, η ευρηματικότητα και το θάρρος της πεποίθησης. Η Bhagavad Gita το επαινεί ως « *Yogah Karmasu Kaushalam* », δηλαδή, «η ικανότητα στο επιλεγμένο επάγγελμα είναι το δεσμευμένο καθήκον κάποιου». (Luis,2020)

Γνώση . Ένας ηγέτης πρέπει να έχει το απαιτούμενο επίπεδο γνώσεων για να είναι επιτυχημένος. Το φάσμα της γνώσης για έναν στρατιωτικό ηγέτη απλώνεται σε τέσσερις «τομείς δεξιοτήτων». Ενώ, οι «εννοιολογικές δεξιότητες» παρέχουν την ικανότητα κατανόησης δογμάτων και εννοιών για την εκπλήρωση της αποστολής, οι «τακτικές δεξιότητες» παρέχουν στον ηγέτη την ικανότητα να λαμβάνει σωστές αποφάσεις σχετικά με την άσκηση της διοίκησης του κατά τη διάρκεια της μάχης. Οι «διαπροσωπικές και τεχνικές δεξιότητες», από την άλλη πλευρά, παρέχουν στον ηγέτη την ικανότητα να κατανοεί τους άνδρες και να εξοικειώνεται με τα όπλα και τον εξοπλισμό που τίθενται υπό τις διαταγές του. (Μπουραντάς,2005)

Εξυπηρέτηση πριν από τον εαυτό. Η ανιδιοτελής υπηρεσία ή « *Nihswarth Kartavya* » ορίζεται ως η τοποθέτηση των αναγκών και των στόχων του έθνους, του στρατού και της μονάδας πάνω από τις δικές του ανάγκες και συμφέροντα.

Η πρωτοκαθεδρία των Led . Ο άνθρωπος είναι πράγματι ο λόγος ύπαρξης ενός ηγέτη. Πώς μπορεί να υπάρξει ηγέτης χωρίς το led; Στις ένοπλες δυνάμεις, είναι επιτακτική ανάγκη ο ηγέτης και η ηγεσία όχι μόνο να γνωρίζονται καλά ο ένας τον

άλλον, αλλά και ο πρώτος να είναι σε θέση να μοιράζονται και τον πόνο και την ευτυχία του δεύτερου. Η συμπόνια είναι ο βασικός ιστός της στρατιωτικής ηγεσίας. Σύμφωνα με τα λόγια του Omar Bradley, «Η συμπόνια, όχι μόνο μειονέκτημα, είναι το μέτρο της. Διότι εάν κανείς δεν εκτιμά τις ζωές των στρατιωτών του και βασανίζεται από τη δοκιμασία τους, δεν είναι ικανός να διοικήσει». (Μπουραντάς,2005)

Κίνητρο . Το κίνητρο είναι ένα παρακλάδι της εσωτερικής ευτυχίας και αντανακλά τη στάση απέναντι στη ζωή. Είναι μια επιθυμία για την επίτευξη ενός στόχου, σε συνδυασμό με την ενέργεια να εργαστείς προς αυτόν τον στόχο. Οι στρατιώτες που έχουν κίνητρα έχουν την επιθυμία να αναλάβουν τα καθήκοντά τους και να κερδίσουν στο Κίνητρο, στο στρατιωτικό πλαίσιο, έχει επίσης περιγραφεί ως ο συνδυασμός επιθυμίας, αξιών και πεποιθήσεων που ωθεί τους στρατιώτες να αναλάβουν δράση. Το κίνητρο είναι επομένως το «στήριγμα» της στρατιωτικής ηγεσίας.

Προηγούμενος από το Παράδειγμα . Η αποτελεσματική στρατιωτική ηγεσία βασίζεται στην προϋπόθεση ότι οι αξιωματικοί και οι άνδρες θα τηρούν πάντα τις δοκιμασμένες στο χρόνο αρχές της τιμής, της αξιοπρέπειας, της πίστης και της ανιδιοτελούς υπηρεσίας. Ένας στρατιωτικός ηγέτης διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στην παρακίνηση των στρατευμάτων του, ώστε να αναλαμβάνουν πρόθυμα τα καθήκοντα που τους έχουν ανατεθεί να εκτελέσουν. Ένας στρατιωτικός ηγέτης που δίνει το παράδειγμα παρακινεί τους άνδρες του να τον ακολουθήσουν οπουδήποτε — ανεξάρτητα από τις δυσκολίες και τους κινδύνους που εμπεριέχονται. Δεδομένου ότι «οι πράξεις μιλούν πιο δυνατά από τα λόγια», είναι αξίωμα ότι ένας ηγέτης «περπατάει τη συζήτηση». (Μπουραντάς,2005)

Ενώ το θάρρος είναι βασική προϋπόθεση για την άμεση ηγεσία - σε οργανωτικό και στρατηγικό επίπεδο ηγεσίας - το ηθικό θάρρος αποκτά σχετικά μεγαλύτερη σημασία. Ηθικό θάρρος είναι η προθυμία να σταθείς σταθερά στις αξίες, τις αρχές και τις πεποιθήσεις σου, ανεξάρτητα από τις συνέπειες. Στα ανώτερα κλιμάκια, η πίεση να αντισταθεί κανείς στην ηθική και τις στρατιωτικές αξίες είναι πολύ μεγαλύτερη.

Δημιουργικότητα και ευρηματικότητα . Η δημιουργικότητα και η εφευρετικότητα είναι βασικές ιδιότητες ενός ηγέτη. Η επιτυχία σε ένα αβέβαιο περιβάλλον προέρχεται από την ευφυή προσέγγιση και τη δημιουργική σκέψη. Ο ηγέτης θα πρέπει να είναι σε θέση να «σκέφτεται έξω από το κουτί» και να ανταποκρίνεται γρήγορα στις

μεταβαλλόμενες συνθήκες. Θα πρέπει συνεχώς να αναζητά αντισυμβατική και απρόβλεπτη πορεία δράσης, καθώς αυτό θα οδηγούσε σε νίκη στη μάχη.

Όραμα . Το όραμα και η προνοητικότητα είναι σημαντικά χαρακτηριστικά ενός ηγέτη. Η ικανότητα «οπτικοποίησης και θέασης πέρα από το προφανές» είναι μια σημαντική πτυχή σε οποιαδήποτε κατάσταση μάχης, όπου το απρόβλεπτο είναι διάχυτο. Σε στρατηγικό επίπεδο αυτό γίνεται ένα από τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά ενός ηγέτη. Ένας στρατηγικός ηγέτης πρέπει να έχει ένα μακροπρόθεσμο όραμα για το μέλλον, όπως η ανάπτυξη φουτουριστικών οπλικών συστημάτων. Η ικανότητα πρόβλεψης της μεταβαλλόμενης φύσης του πολέμου και του σχεδίου για τις επόμενες δύο δεκαετίες θα πρέπει να είναι χαρακτηριστικό ενός οραματιστή ηγέτη.

Επιμέλεια και Επιμονή . Έχει ειπωθεί σωστά ότι «η ιδιοφυΐα είναι 10% έμπνευση και 90% εφίδρωση». Ένας πραγματικός ηγέτης είναι αυτός που ακολουθεί τις ιδέες του με εξίσου αποφασιστική προσπάθεια και αδιάκοπη εργασία. Η επιμονή συνεπάγεται τη σταθερή επιδίωξη ενός στόχου παρά τις αναποδιές που μπορεί να συμβούν στη διαδικασία. Αυτή η στάση είναι που δίνει τη δυνατότητα σε έναν ηγέτη να υπερασπιστεί το έδαφός του μπροστά στις αντιξοότητες και να πετύχει.

Ηθική Συμπεριφορά . Η ηθική είναι κανόνες προτύπων που βασίζονται στην κρίση κάποιου για το τι είναι πολύτιμο ή σημαντικό στη ζωή. Αυτά καθοδηγούν έναν ηγέτη να κάνει το σωστό. Ενώ τα γενικά πρότυπα ηθικής στη χώρα μας πέφτουν ραγδαία, υπάρχει ανάγκη να απομονωθούν οι Ένοπλες Δυνάμεις από τέτοιες τάσεις. Δεν υπάρχουν απόλυτα πρότυπα ειλικρίνειας. Τα επιμέρους πρότυπα εντιμότητας, ωστόσο, πρέπει να εμπίπτουν στο πλαίσιο της ηθικής αποδοχής. Ο ηγέτης θα πρέπει πάντα να τηρεί τα υψηλότερα πρότυπα ηθικής συμπεριφοράς και οικονομικής καταλληλότητας, καθώς αυτά δεν είναι απλώς προσωπικές αξίες αλλά έχουν και θεσμικές προεκτάσεις.

Κοινωνική Χάρη . Είναι ένα ανεκτίμητο άυλο αγαθό ενός ηγέτη, αν καλλιεργηθεί σωστά. Ένα υγιές και νεανικό προφίλ, εξαιρετικό ιστορικό, κοινωνική συμπεριφορά, ελκυστικές δεξιότητες συνομιλίας, προσεγμένη ενδυμασία, αξιοπρεπή συμπεριφορά, καλαίσθητο βιοτικό επίπεδο και καλά καλλιεργημένα ταλέντα – όλα προσθέτουν στην κοινωνική χάρη. Είναι και πάλι τόσο προσωπική όσο και θεσμική αξία.

Διαχείριση χρόνου και ήθος εργασίας. Η διαχείριση του χρόνου και το σωστό εργασιακό ήθος είναι απαραίτητα για κάθε επιτυχημένο ηγέτη. Είναι απαραίτητο να έχει κανείς μια πραγματιστική άποψη για τις σύγχρονες τεχνικές διαχείρισης και να τις τροποποιεί έτσι ώστε να ανταποκρίνεται στο εργασιακό ήθος κάποιου, χωρίς να διακυβεύονται οι βασικές αξίες του. Το εργασιακό περιβάλλον πρέπει να στερείται εντάσεων, ιδιοσυγκρασιών και σπατάλης κόπου. Η εργασιακή κουλτούρα θα πρέπει να προάγει ένα «χαλαρό και αποτελεσματικό» εργασιακό περιβάλλον, όπου ενθαρρύνονται δραστηριότητες προσανατολισμένες στο αποτέλεσμα και δίνεται ο κατάλληλος χρόνος σε όλες τις βαθμίδες για να συνεχίσουν τις υπαίθριες δραστηριότητες και να τιμήσουν τις κοινωνικές τους υποχρεώσεις. (Μπουραντάς,2005)

Μηχανισμός ανάδρασης. Ένας καλός στρατιωτικός ηγέτης θα αξιολογεί συνεχώς την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας του αναζητώντας ανατροφοδότηση από την ομάδα του μέσω της παρακολούθησης συγκεκριμένων δεικτών αποτελεσματικότητας διοίκησης. Αυτά περιλαμβάνουν την κατάσταση του ηθικού, *το πνεύμα του σώματος*, την πειθαρχία και την ικανότητα. Η δημιουργία ενός περιβάλλοντος που ενθαρρύνει την ανατροφοδότηση ειδικά από τους υφισταμένους είναι απαραίτητη. (Μπουραντάς,2005)

Αλλάζοντας το κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον. Η κοινωνία υφίσταται ταχεία μεταμόρφωση λόγω της υψηλής ανάπτυξης της οικονομίας και άλλων συναφών παραγόντων, συμπεριλαμβανομένου του πολλαπλασιασμού πολλαπλών πλατφορμών κοινωνικής δικτύωσης. Αυτό οδηγεί σε αυξανόμενες φιλοδοξίες μεταξύ της τάξης καθώς και σε σημαντικές αλλαγές στα συστήματα αξιών και τις αντιλήψεις. Οι κοινωνικές διαφορές μεταξύ του ηγέτη και του ηγετικού στελέχους στενεύουν συνεχώς, με τις ευκαιρίες και τους χρόνους να έχουν γίνει ο καθοριστικός παράγοντας ανάμεσα στο «ποιος θα ηγηθεί και ποιος θα ηγηθεί». Η στρατιωτική ηγεσία πρέπει να ανταποκρίνεται σε ένα τέτοιο μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Οι υφιστάμενοι είναι πιθανό να αμφισβητήσουν τη λογική πίσω από τις αποφάσεις. Αυτό βελτιώνει τη διαφάνεια. Ένας μεγάλος αριθμός φεουδαρχικών συστημάτων που ορίζουν την ιεραρχία με αυστηρό τρόπο, πρέπει να γίνει πιο επίπεδος για να ενσωματωθεί πιο στενά η τάξη στους στρατιωτικούς σταθμούς.

Ηγεσία για νέους ρόλους. Η φύση του πολέμου θα συνεχίσει να παραμένει ένα σύνθετο μείγμα πολιτικών στόχων, ανθρώπινων συναισθημάτων, πολιτισμικών παραγόντων και στρατιωτικών δεξιοτήτων, όπου η επανάσταση στη στρατιωτική τεχνολογία θα συνεχίσει να προσθέτει νέες διαστάσεις στις μελλοντικές πολεμικές μάχες. Ωστόσο, δεν θα είναι λάθος να υποθέσουμε ότι η ποιότητα της στρατιωτικής ηγεσίας, πολύ περισσότερο από την τεχνολογία, θα καθορίσει την τελική έκβαση αυτών των αντιπαραθέσεων. Ωστόσο, η στρατιωτική ηγεσία πρέπει να προσαρμοστεί στις αλλαγές που λαμβάνουν χώρα όχι μόνο στην τεχνολογία αλλά και στο είδος των επιχειρήσεων που αναμένονται από τις ένοπλες δυνάμεις. Οι μη παραδοσιακοί ρόλοι όπως οι ειρηνευτικές επιχειρήσεις, τα καθήκοντα εσωτερικής ασφάλειας και άλλοι μη μάχιμοι ρόλοι συνεχίζουν να αυξάνονται και πρέπει να ενσωματωθούν στο πεδίο της στρατιωτικής ηγεσίας.

Εξέλιξη Αρθρώσεων. Οι ένοπλες δυνάμεις σε όλο τον κόσμο κινούνται προς τη συνένωση για διάφορους λόγους, ο σημαντικότερος είναι ότι οδηγεί σε συνέργεια προσπάθειας και εξορθολογισμό των πόρων. Αυτή η τάση θα οδηγήσει τελικά σε ολοκληρωμένες δυνάμεις. Αυτό σημαίνει ότι για να είναι ένας αποτελεσματικός στρατιωτικός ηγέτης στο μέλλον, οι ηγέτες πρέπει όχι μόνο να έχουν τη βασική ικανότητα της γονικής υπηρεσίας τους, αλλά και να έχουν πλήρη κατανόηση των δυνατοτήτων και των περιορισμών των άλλων Υπηρεσιών, για να μπορούν να σχεδιάζουν και ηγούνται κοινών επιχειρήσεων.

Αύξηση μη παραδοσιακών ρόλων. Οι ένοπλες δυνάμεις αναλαμβάνουν ολοένα και περισσότερους μη παραδοσιακούς ρόλους όπως ειρηνευτικές επιχειρήσεις, καθήκοντα εσωτερικής ασφάλειας, ανακούφιση από καταστροφές και ούτω καθεξής. Αυτό απαιτεί από τους ηγέτες να έχουν μια διευρυμένη βάση γνώσεων και πρόσθετες δεξιότητες για να μπορούν να προσαρμοστούν γρήγορα στις μεταβαλλόμενες καταστάσεις.

Συλλογική Ηγεσία. Οι σύγχρονοι πόλεμοι γίνονται όλο και πιο περίπλοκοι. Ως εκ τούτου, οι μελλοντικοί πόλεμοι μπορεί να είναι μάρτυρες της συλλογικής ηγεσίας που λαμβάνει κρίσιμες αποφάσεις και όχι μεμονωμένους ηγέτες. Αυτό κατέστη δυνατό χάρη στην αυξημένη διαφάνεια στο πεδίο της μάχης και στην κοινή επίγνωση της κατάστασης, που προέκυψε από την κεντρικότητα του δικτύου. Κατά συνέπεια, το κλειδί της επιτυχίας σε μελλοντικές συγκρούσεις δεν θα εξαρτάται από έναν μοναδικό

ηγέτη ή ακόμη και από μια διαδοχή τους, αλλά από ένα σύστημα συλλογικής ηγεσίας που υπερβαίνει τα άτομα.

Διαχείριση Τεχνολογικά Κατευθυνόμενης Αλλαγής . Ο μελλοντικός πόλεμος θα έχει ρυθμό, ένταση και τεχνολογική πολυπλοκότητα πρωτοφανών διαστάσεων. Η τεχνολογική επανάσταση είναι πιθανό να ενταθεί, οδηγώντας όχι μόνο σε νέα οπλικά συστήματα, αλλά και σε επανάσταση της πληροφορίας που θα αλλάξει τη φύση του πολέμου. Η τεχνολογικά καθοδηγούμενη αλλαγή ασκεί συνεχή πίεση στους στρατιωτικούς οργανισμούς να επαναφέρουν τον εαυτό τους. Οι επιτυχημένοι ηγέτες πρέπει να είναι προορατικοί μηχανικοί της αλλαγής—διευκολύνοντας την ταχεία θεσμική καινοτομία χωρίς να θυσιάζεται η τάξη ή η οργανωτική αποτελεσματικότητα. (Φάσουρα,2016)

Ηγεσία στην κρίση

Οι στρατηγικοί ηγέτες είναι οι υψηλόβαθμοι στοχαστές του στρατού, οι πολεμιστές και οι πολιτικοστρατιωτικοί εμπειρογνώμονες. Δημιουργούν δομές δυνάμεων, κατανέμουν πόρους, συλλαμβάνουν ένα στρατηγικό όραμα και προετοιμάζουν το στρατό τους για μελλοντικούς ρόλους. Ένας ανώτερος στρατιωτικός ηγέτης, ανάλογα με το βαθμό και το διορισμό του, πρέπει να λειτουργεί σε στρατηγικό και επιχειρησιακό επίπεδο. Οι στρατηγικοί στρατιωτικοί ηγέτες πρέπει να είναι ειδικοί στον τομέα τους και να κατανοούν τον μηχανισμό εθνικής ασφάλειας και το πολιτικοστρατιωτικό φάσμα με τη σωστή προοπτική. Οι στρατηγικοί στρατιωτικοί ηγέτες μπορούν να δημιουργήσουν τεράστιο αντίκτυπο στη συνολική αποτελεσματικότητα των ενόπλων δυνάμεων, καθώς οι αποφάσεις τους όχι μόνο επηρεάζουν περισσότερους ανθρώπους, δεσμεύουν περισσότερους πόρους, αλλά έχουν επίσης ευρείες συνέπειες, που ξεπερνούν τον πολιτικοστρατιωτικό τομέα. Πετυχαίνουν τις οργανωτικές φιλοδοξίες μέσω μιας διαδικασίας έξυπνης λήψης αποφάσεων, επικοινωνίας, αξιοποίησης πόρων και διαμόρφωσης του οργανωσιακού ήθους και της κουλτούρας. Οι ικανότητες ενός στρατηγικού ηγέτη θα ήταν ένας συνδυασμός των προσωπικών του ιδιοτήτων (τι πρέπει να είναι), των επίκτητων δεξιοτήτων του (τι πρέπει να γνωρίζει) και των πράξεών του (τι πρέπει να κάνει). Αυτά συζητούνται παρακάτω: -

Προσωπικές Αξίες και Ιδιότητες (Τι πρέπει να είναι;) . Θα πρέπει να είναι δεξιότηχνης της στρατηγικής τέχνης, οξυδερκής σπουδαστής της ιστορίας, ικανός

διπλωμάτης, ικανός να αντιμετωπίσει τη γνωστική πολυπλοκότητα και να έχει ανοχή στην ασάφεια. Θα πρέπει επίσης να έχει πνευματική και ακαδημαϊκή κλίση. Θα πρέπει να έχει ευελιξία να προσαρμόζεται στα διακριτικά πρότυπα και να οδηγεί με ακρίβεια τον οργανισμό σε ένα περιβάλλον αβεβαιότητας. Η βασική του προσωπική ακεραιότητα πρέπει να υπερβαίνει τα συμφέροντα και τα προσωπικά του συμφέροντα και δεν πρέπει να έρχεται σε σύγκρουση με τους οργανωτικούς στόχους.

Επίκτητες Δεξιότητες (Τι πρέπει να γνωρίζει;). Θα πρέπει να έχει αποκτήσει γνώσεις σε εννοιολογικό, τεχνικό και διαπροσωπικό επίπεδο για να μπορεί να λειτουργεί αποτελεσματικά. Στο «εννοιολογικό επίπεδο», θα πρέπει να εργάζεται σε ένα περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από μεταβλητότητα, αβεβαιότητα, πολυπλοκότητα και ασάφεια. Αυτό απαιτεί να έχει την ικανότητα να σκέφτεται κριτικά και να διατυπώνει «σκοπούς, τρόπους και μέσα». Ένας «στρατηγικός ηγέτης» θα πρέπει να είναι σε θέση να κατανοεί τις τεχνολογικές και τεχνικές αλληλεξαρτήσεις κρίσιμων συστημάτων και να τις εκμεταλλεύεται αποτελεσματικά για την επίτευξη των στόχων. Θα πρέπει να έχει τεχνολογική επίγνωση της «εποχής της πληροφορίας» και να μπορεί να επιλέγει σωστά τον χρόνο και τον χώρο. Σε «διαπροσωπικό επίπεδο», ένας στρατηγικός ηγέτης θα πρέπει να είναι σε θέση να επικοινωνεί με το ευρύτερο κοινό, το οποίο δεν θα σχετίζεται μόνο με την έμπνευση άλλων να δράσουν, αλλά και να αναπτύσσει δεξιότητες για διαπραγματεύσεις, δημιουργία συναίνεσης, γνώσεις συστημάτων και πειστικές δεξιότητες. Θα πρέπει να αναπτύξει τις δεξιότητες για να εκπροσωπεί τον οργανισμό με τον βέλτιστο τρόπο στο εσωτερικό και εξωτερικό κοινό και στα ενδιαφερόμενα μέρη με τη σωστή προοπτική.

Ενέργειες για επιρροή και λειτουργία (Τι πρέπει να κάνει;) . Θα πρέπει να παρέχει όραμα για το μέλλον με μακροπρόθεσμη εστίαση και πολλαπλή προοπτική, να διαμορφώνει την οργανωτική κουλτούρα και να ξεκινά ανάλογα την πολιτική και τις οδηγίες. Θα πρέπει να είναι σε θέση να διαχειρίζεται το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον, τις σχέσεις σε εθνικό επίπεδο και να εκπροσωπεί αποτελεσματικά τον οργανισμό. Το πιο σημαντικό, θα πρέπει να είναι σε θέση να ηγείται και να μεταμορφώνει τον οργανισμό διαχειριζόμενος αποτελεσματικά την «αλλαγή».
(Luis,2020)

4.4 Διαχείριση κρίσης και ηγέτης

Η ηγεσία είναι μια δυναμική έννοια και πρέπει να εξελίσσεται ανάλογα με τις μεταβαλλόμενες συνθήκες, ειδικά στον στρατό. Από την εποχή του Πλούτωνα, η ανθρωπότητα επιδιώκει να καθορίσει τις ιδιότητες που πρέπει να έχουν οι ηγέτες, κάτι που τους δίνει τα προσόντα να ανέβουν πάνω από τους άλλους και τους καθοδηγούν στη συμπεριφορά τους. Έχει ειπωθεί ότι το «θάρρος, η ικανότητα και η δέσμευση» είναι οι τρεις ατομικές αξίες που πρέπει να διαθέτουν όλοι οι στρατιωτικοί ηγέτες. Ωστόσο, δεν μπορεί να υπάρχουν απόλυτες απαντήσεις σε αυτά τα ερωτήματα και ούτε μπορούν να υπάρχουν ηγέτες που να είναι απολύτως τέλειοι. Ακόμη και οι πιο επιτυχημένοι ηγέτες είχαν τις αδυναμίες τους, αλλά η διαχείριση αυτών των αδυναμιών έγινε σημάδι της επιτυχίας τους. Καθώς οι ινδικές ένοπλες δυνάμεις χαράσσουν το δρόμο τους στον 21ο αιώνα, η επιτυχία που επιτυγχάνουμε και η πρόοδος που θα κάνουμε θα εξαρτηθούν σε μεγάλο βαθμό από την ποιότητα της ηγεσίας που θα επιδεικνύουν τα ανώτερα στελέχη μας. Ο ινδικός στρατός έχει δημιουργήσει πολύ καλούς ηγέτες στο παρελθόν που έχουν παράσχει την απαραίτητη κατεύθυνση στον πόλεμο και την ειρήνη. Καθώς η παγκοσμιοποίηση και η τεχνολογία απαιτούν αλλαγές στις στρατιωτικές δομές και τις προοπτικές μας, υπάρχει μια πρωταρχική απαίτηση για τους ηγέτες μας να προσαρμοστούν σε αυτές τις αποχρώσεις. Η μελλοντική μας γενιά των στρατιωτικών ηγετών θα πρέπει να είναι αυτοί που διαθέτουν τις διαρκείς ιδιότητες της προσαρμοστικότητας και τις υψηλές ηθικές αξίες. Υπάρχει μια πρωταρχική απαίτηση για τους ηγέτες μας να προσαρμοστούν σε αυτές τις αποχρώσεις. Η μελλοντική μας γενιά των στρατιωτικών ηγετών θα πρέπει να είναι αυτοί που διαθέτουν τις διαρκείς ιδιότητες της προσαρμοστικότητας και τις υψηλές ηθικές αξίες.

Οι ηγέτες είναι υπεύθυνοι για τον καθορισμό του οράματος και την ενίσχυση των αξιών για την προσαρμογή στην αλλαγή. Ως εκ τούτου, κάθε ηγέτης πρέπει να βελτιώνει συνεχώς τον εαυτό του/της, επεκτείνοντας και αναπτύσσοντας τις δεξιότητές του/της ώστε να εφαρμόζει επιδέξια τις ικανότητές του/της σε όλο και πιο περίπλοκες

καταστάσεις. Στρατιωτικός ηγέτης είναι αυτός που –με γνώση και ικανότητα– καταφέρνει να ανταπεξέλθει με επιτυχία σε κάθε κατάσταση. Η εμπιστοσύνη των πράξεών του και η ταπεινοφροσύνη στην αναγνώριση των αποτυχιών του/της του/της επιτρέπουν να μαθαίνει και να διδάσκει ταυτόχρονα. Ο ηγέτης γνωρίζει ότι η συνεχής εκπαίδευση και καθοδήγηση ενισχύουν την ηγεσία και την αναγνώρισή του/της εντός του οργανισμού. Ομοίως, κατανοεί ότι υπάρχουν περισσότερες από μία μέθοδοι ανάλυσης καταστάσεων και επίλυσης προβλημάτων. Αναμφίβολα το να είσαι ηγέτης δεν είναι θέση ιεραρχίας αλλά προσπάθειας και ηθικής ευθύνης. Ο ηγέτης γνωρίζει ότι για να ασκήσει διοίκηση είναι απαραίτητο να γνωρίζει τον εαυτό του/της, να νοιάζεται για τους υφισταμένους του/της, να ενημερώνει το προσωπικό του/της, να εργάζεται και να εκπαιδεύεται ως ομάδα και -πάνω από όλα- να δίνει το παράδειγμα. (Luis,2020)

Ουσιαστικά, είναι κρίσιμο να έχουμε ηγέτες για να καθοδηγούν τις ενέργειες, να συντονίζουν και να λαμβάνουν αποφάσεις για να ηγηθούν μιας επιτυχημένης επιχείρησης. Ο στρατιωτικός ηγέτης είναι ένα χαρισματικό άτομο και καλός ομιλητής, που διαθέτει διοικητικές και πνευματικές δεξιότητες, ενισχύει τις ικανότητες των άλλων μελών της ομάδας προς την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Ο στρατιωτικός ηγέτης ταυτίζεται με την κοινωνία που υπηρετεί, αφού σε όλη τη σταδιοδρομία του μπόρεσε να υπερασπιστεί την εθνική κυριαρχία, να εγγυηθεί την ασφάλεια και -κατά συνέπεια- την εθνική ανάπτυξη. Η ιστορία είναι μάρτυρας των αμέτρητων γεγονότων στα οποία συμμετείχε στην εκπλήρωση των συνταγματικών του ρόλων. Ωστόσο, η ηγεσία στον Στρατό πρέπει να προσαρμοστεί στις αλλαγές και δεν πρέπει να ηγείται με προηγούμενες διανοητικές δομές.

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

5.Μεθοδολογία

Μετά την εκτενή ανάλυση και μελέτη ορισμένων από τις πιο βασικές ερευνητικές μεθόδους, λαμβάνοντας υπόψη όλες τις παραμέτρους της έρευνας, όπως το ειδικό ερευνητικό πεδίο του στρατού, που απαιτεί διακριτικότητα, το δείγμα των συμμετεχόντων, οι οποίοι είναι υπεύθυνοι για διάφορες ευθύνες, αλλά και ένα ασταθές πρόγραμμα. καθώς και την ανάγκη για γρήγορα, αλλά ταυτόχρονα αντικειμενικά αποτελέσματα, επιλέχθηκε η εμπειρική, ποσοτική μέθοδος με τη χρήση ερωτηματολογίων. Επιπλέον, η παρούσα μελέτη έχει επαγωγική μορφή, κατευθυνόμενη από τα ιδιαίτερα λεπτομερή δεδομένα (ερωτηματολόγια) σε καθολικές και πιο διαδεδομένες έννοιες και ιδέες (Creswell, 2014).

Σε αυτό βοήθησε η μελέτη της υπάρχουσας βιβλιογραφίας, καθώς αναγνωρίζεται η ποσοτική μέθοδος παγκοσμίως ως αποτελεσματικό, κατανοητό και εύκολο στη χρήση εργαλείο, καθώς προσφέρει αριθμητικά δεδομένα που μπορούν να επεξεργαστούν και να αναλυθούν αργότερα, με δυνατότητα γενίκευσης σε ένα ευρύτερο πλαίσιο (Teddle & Tashakkori, 2009).

Επιπλέον, κατά τη διατομεακή έρευνα, τα δεδομένα συλλέγονται σε διαδικασίες που σχετίζονται με το χρόνο από διάφορες ομάδες σε μια χρονική στιγμή (Cohen, et al., 2005), επομένως πραγματοποιήθηκε για την εν λόγω έρευνα.

Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε ταυτόχρονα από δείγμα αξιωματικών που υπηρετούν στο Στρατό την ώρα που ο ερευνητής επιχείρησε να διερευνήσει ταυτόχρονα διάφορα θέματα -αν και θεματικά συνδεδεμένα- ενός συγκεκριμένου πληθυσμού (Gray, 2014).

Κατά το σχεδιασμό αυτής της έρευνας, αξίζει να τονιστεί ότι η συλλογή των πρωτογενών δεδομένων έγινε εξ αποστάσεως, απρόσωπα και η έρευνα δομήθηκε με τέτοιο τρόπο ώστε οι επακόλουθες συσχετίσεις να μην επιτρέπουν την παραμικρή παρέμβαση στα δειγματοληπτικά δεδομένα από τον ερευνητή, με σκοπό την επίτευξη αμεροληψίας και αντικειμενικότητας (Jonker & Pennink 2010).

Από την αρχή, στόχος ήταν να εξεταστούν μεμονωμένα οι παράμετροι ηγεσίας, κινήτρων και έμπνευσης και στη συνέχεια να συσχετιστούν για να βρεθούν πιθανοί συσχετισμοί μεταξύ τους (Creswell, 2014).

Η έρευνα διεξήχθη τον Ιανουάριο του 2023, σε ένα ευρύ δείγμα αξιωματικών του Στρατού, συλλέγοντας απαντήσεις μέσω ενός ερωτηματολογίου που διανεμήθηκε στους συμμετέχοντες, μαζί με ένα επεξηγηματικό σημείωμα, μέσω των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, ώστε τα αποτελέσματα να γίνουν άμεσα πλήρη και αποτελεσματικά (Murshed et al. . 2016).

5.1 Ερευνητικό εργαλείο

Το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε ήταν ένα ερωτηματολόγιο, το οποίο χωρίστηκε σε πέντε μέρη, με ερωτήσεις κοινές για όλους, γρήγορες και ανώνυμες (Λαγουμιντζής, et al, 2015). Πιο συγκεκριμένα, στην πρώτη ενότητα υπάρχουν ερωτήσεις που σχετίζονται με προσωπικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά όπως το φύλο, η ηλικία, το μορφωτικό τους υπόβαθρο, η οικογενειακή κατάσταση και ο κλάδος του Στρατού όπου υπηρετούν, η ιεραρχία τους, η προϋπηρεσία ετών και η επιπλέον εκπαίδευση. Το δεύτερο, τρίτο και τέταρτο μέρος περιλάμβαναν ερωτήσεις για τη μέτρηση του βαθμού έμπνευσης, κινήτρων και ηγεσίας, αντίστοιχα. Στο τελευταίο μέρος, οι ερωτήσεις ήταν για τον τρόπο που μπορεί να βελτιωθούν οι παραπάνω παραμέτροι, σύμφωνα με την προσωπική άποψη των ερωτηθέντων.

Συγκεκριμένα, τα ερωτηματολόγια που χρησιμοποιήθηκαν ήταν σταθμισμένα ερωτηματολόγια αυτοαναφοράς, μορφής Likert, με κυρίως κλειστές ερωτήσεις, με βαθμολογία από 1 (διαφωνώ έντονα) έως 5 (συμφωνώ απόλυτα) για να επιτευχθεί μεγαλύτερη αξιοπιστία της έρευνας (Javeau, 2000). Πιο αναλυτικά, αυτό το ερωτηματολόγιο κατασκευάστηκε και βασίζεται σε παρόμοια είδη έρευνας και ερωτηματολόγια που έχουν διεξαχθεί στο παρελθόν, συγκεκριμένα αυτά από το Υπουργείο Άμυνας του Ηνωμένου Βασιλείου (2015), ερωτηματολόγια από τη σχολή του Κέντρου Θετικής Ψυχολογίας του Πανεπιστημίου της Πενσυλβάνια (Πανεπιστήμιο της Πενσυλβάνια, Κέντρο Θετικής Ψυχολογίας (2017), από το Κέντρο Προετοιμασίας και Σταδιοδρομίας για Δοκιμές (CBE Inc., 2015), από το Πανεπιστήμιο Andrews (Πανεπιστήμιο Andrews, 2017) και από την Ένωση Εργαζομένων του Πολιτειακού Πανεπιστημίου της Καλιφόρνια (California State University Employees Union.

Αξίζει να αναφερθεί, ότι το ίδιο ερωτηματολόγιο επαναχρησιμοποιήθηκε στην έρευνα του κ. Γούσια (2017), σε παρόμοιο αντικείμενο, χώρο εργασίας και δείγμα, κρίθηκε σταθμισμένο, αξιόπιστο και κατάλληλο για χρήση.

Επιπλέον, προκειμένου να αυξηθεί ο βαθμός αντικειμενικότητας και κατανόησης, χρειάστηκε να αναδιατυπωθούν οι ερωτήσεις, ώστε να αντιστοιχούν πληρέστερα στην αντίστοιχη ορολογία του Στρατού, σε αντίθεση με την προηγούμενη αναφορά στην Πολεμική Αεροπορία και την απελευθέρωση του πιλότου της σε μια μικρή ομάδα δέκα αξιωματικών, πριν από την τελική διανομή τους, προκειμένου να εντοπιστούν τυχόν ασάφειες. Στη συνέχεια διανεμήθηκαν σε δείγμα αξιωματικών του Στρατού Ξηράς, περίπου 150 ατόμων, μαζί με το απαραίτητο εισαγωγικό, ενημερωτικό σημείωμα για τους σκοπούς της έρευνας και ένα ευχαριστήριο σημείωμα για τη συμμετοχή τους.

Στη συνέχεια, με τη μέθοδο της απλής τυχαίας δειγματοληψίας, που είναι και η πιο έγκυρη, επιλέχθηκε αντιπροσωπευτικό δείγμα από κάθε υποομάδα (Τσιπιλάρης & Μπάμπαλης, 2006). Η επιλογή αυτού του εργαλείου έναντι των άλλων έγινε, καθώς η έμφαση που δίνεται στη συνολική βαθμολογία έχει δύο πλεονεκτήματα: αφενός εστιάζει στο νομικό υπόβαθρο του ερωτηματολογίου και όχι στη δομή των παραγόντων και αφετέρου χρησιμοποιώντας μια συνολική βαθμολογία ευνοεί τον σχηματισμό μιας κοινής βάσης δεδομένων για περαιτέρω έρευνα, καθώς επηρεάζεται λιγότερο από την ποικιλομορφία του δείγματος (Petrides, et al., 2007), έχει χαρακτηριστική και ταυτόχρονα σταθερή αξιοπιστία και την παραγοντική της ανάλυση δεν αλλάζει κατά τη μετάφραση σε άλλη γλώσσα (Πετρίδης, Πίτα & Κοκκινάκη, 2007). Τέλος, η δημιουργία μέσω του Google Forms διασφαλίζει ότι θα είναι σε οικεία μορφή, απλή, γρήγορη και εύκολα κατανοητή από τους ερωτώμενους.

Το ερωτηματολόγιο στάλθηκε ηλεκτρονικά στους αξιωματικούς με τη μορφή email ή με τη βοήθεια μέσω κοινωνικής δικτύωσης όπως Facebook, Viber. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, στην περίπτωση ερευνών που γίνονται μέσω email ή μέσω κοινωνικής δικτύωσης το αναμενόμενο ποσοστό ανταπόκρισης είναι περίπου 50%, αν και έχει σημειωθεί ότι οι έρευνες που πραγματοποιήθηκαν μέσω ηλεκτρονικών προσπαθειών συλλογής δεδομένων. Επιπλέον, ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά που επηρεάζουν το ποσοστό των απαντήσεων είναι το επίπεδο κινήτρων των συμμετεχόντων, η πιθανή σχέση τους με τον ερευνητή και ο τρόπος διεξαγωγής της έρευνας (Lindemann, 2019).

5.2 Μέθοδος Δειγματοληψίας

Ο καθορισμός του δείγματος και η συλλογή δεδομένων σε κάθε έρευνα, είναι ένα από τα σημαντικότερα σημεία, καθώς απαιτεί σαφή αναγνώριση των συμμετεχόντων και των τεχνικών, ώστε να ανταποκριθεί με τον καλύτερο τρόπο στον σκοπό της έρευνας. Το δείγμα μπορεί να είναι μικρό ή μεγάλο, προσεκτικά επιλεγμένο ή τυχαίο και τα αποτελέσματα αντίστοιχα πλήρως γενικεύσιμα ή όχι, αν και είναι γενικά αποδεκτό από τους ερευνητές ότι η δειγματοληψία δείχνει πάντα τάσεις και υπολογισμούς και όχι ακριβείς τιμές (Λαγουμιντζής, Βλαχόπουλος & Κουτσογιάννης, 2015).

Υπάρχουν γενικά 2 κύριες κατηγορίες τεχνικών δειγματοληψίας:

- Δειγματοληψία πιθανοτήτων και
- δειγματοληψία μη πιθανοτήτων.

Το πρώτο βασίζεται σε νόμους της στατιστικής και των πιθανοτήτων, μπορεί να γενικευτεί πιο εύκολα, οι συμμετέχοντες έχουν τις ίδιες πιθανότητες να επιλεγούν, ενώ το δεύτερο είναι για πιο περιορισμένη χρήση και ο ερευνητής θέτει συγκεκριμένα κριτήρια επιλογής για το δείγμα (Cohen, Manion & Morrison, 2005).

Πιο συγκεκριμένα, στη δειγματοληψία πιθανοτήτων οι πιο κοινές τεχνικές είναι:

Απλή τυχαία, όπου κάθε υποψήφιος έχει τις ίδιες πιθανότητες να επιλεγεί με τους άλλους, κάτι που αν και φέρνει αυξημένο περιθώριο λάθους, μπορεί να υπολογιστεί.

Συστηματική δειγματοληψία, όπου οι συμμετέχοντες αριθμούνται από την αρχή προκειμένου να εξαχθεί το δείγμα και επιλέγονται με βάση συγκεκριμένα κριτήρια.

Η στρωματοποιημένη δειγματοληψία περιλαμβάνει όλες τις ομάδες του δείγματος, οι οποίες καλύπτουν τις πιθανές παραμέτρους (π.χ. φύλο, ηλικία), που προκύπτουν μετά τη διαίρεση του πληθυσμού σε στρώματα, δημιουργώντας ομοιογενείς ομάδες, κάτι που είναι χρήσιμο όταν ο πληθυσμός είναι άνισος.

Ομαδική δειγματοληψία, η οποία χρησιμοποιείται κυρίως σε κοινωνικές έρευνες, οι οποίες έχουν ευρύ φάσμα υποψηφίων, δημιουργώντας κατάλληλες λίστες, μέσω των οποίων συγκεντρώνονται οι υποψήφιοι σε μικρότερες ομάδες, οι οποίες καλούνται να απαντήσουν σε ερωτήσεις. Το κλειδί για την επιτυχία της μεθόδου είναι να υπάρχει μικρή διασπορά μεταξύ των συστάδων, ενώ εντός των συστάδων να υπάρχει μεγάλη. Διπλή δειγματοληψία, που έχει αντίκτυπο στον ποιοτικό έλεγχο των εταιρειών, όπου η

γραμμή παραγωγής εξετάζει τις δυνατότητες ενός προϊόντος (π.χ. αντοχή λαμπτήρα), για να αναζητήσει θετικά και αρνητικά στοιχεία, να φτιάξει τα επόμενα σωστά.

Η δειγματοληψία μη πιθανοτήτων περιλαμβάνει τις ακόλουθες τεχνικές:

Η δειγματοληψία ποσοτώσεων, η οποία είναι παρόμοια με τη στρωματοποιημένη, αλλά οι συμμετέχοντες επιλέγονται με βάση τα κριτήρια του ερευνητή και όχι τυχαία

Δειγματοληψία χιονοστιβάδας, η οποία ξεκινά με την επιλογή ενός μικρού αριθμού δείγματος, γνωστού για τα χαρακτηριστικά του και στη συνέχεια αυξάνεται συνεχώς με την προσθήκη νέων μελών, ειδικά σε περιπτώσεις που η εύρεση κατάλληλου δείγματος είναι εξαρχής δύσκολη. Η σκόπιμη δειγματοληψία, είναι η τεχνική που χρησιμοποιεί το πιο συγκεκριμένο δείγμα, με βάση αυστηρές προδιαγραφές και είναι γνωστή ως κρίση, επιλεκτική ή υποκειμενική δειγματοληψία, με βάση τη γνώμη του ερευνητή (Black, 2019).

Δειγματοληψία ευκολίας, που έχει όσο το δυνατόν μεγαλύτερο δείγμα, κατά την οποία γίνονται παρατηρήσεις, αλλά δεν βγαίνουν συμπεράσματα με μεγάλη επιστημονική εγκυρότητα. Στην παρούσα μελέτη συμμετείχαν αξιωματικοί που υπηρετούσαν στο Στρατό. Για την πραγματοποίηση της ερευνητικής διαδικασίας χρησιμοποιήθηκε τεχνική τυχαίας δειγματοληψίας για να δοθεί η στατιστική πληθυσμού την ίδια πιθανότητα. Στο σημείο αυτό να σημειωθεί ότι ο πληθυσμός της έρευνας είναι οι μόνιμοι αξιωματικοί του Ελληνικού Στρατού αλλά ο αριθμός των οποίων δεν μπορεί να προσδιοριστεί ακριβώς γιατί είναι απόρρητος.

Με αυτόν τον τρόπο επιλέχθηκαν μόνιμοι αξιωματικοί του Στρατού Ξηράς, με άμεσο και σχετικά εύχρηστο τρόπο, επιτρέποντας τον υπολογισμό του δειγματοληπτικού σφάλματος. Τα κύρια χαρακτηριστικά που λαμβάνονται υπόψη για την επιλογή των συμμετεχόντων είναι το δείγμα από το οποίο περιλαμβάνονται οι εν ενεργεία αξιωματικοί από όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας, με εμπειρία στη διαχείριση κάθε μορφής κρίσης, καλύπτοντας το φάσμα όλων των δημογραφικών στοιχείων, ώστε το δείγμα να είναι όσο το δυνατόν πιο αντιπροσωπευτικό.

Οι συμμετέχοντες ήταν 104, αριθμός που σύμφωνα με τον Denscombe (2003), είναι ικανός να παρέχει ένα αποδεκτό δείγμα για έρευνα μικρής κλίμακας. Σημειώνεται ότι τελικά η αριθμητική υπεροχή των ανδρών είναι πραγματική, παρά τις προσπάθειες ομοιογένειας του δείγματος

5.3 Επεξεργασία δεδομένων

Τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, μετά τον προσεκτικό σχεδιασμό του, ακολούθησε η αποστολή του προς τους συμμετέχοντες. Αυτή η διαδικασία ακολούθησε δύο βήματα: αρχικά το ερωτηματολόγιο στάλθηκε σε μικρό αριθμό συμμετεχόντων, έτσι ώστε να υπάρξει μια πρώτη αξιολόγηση του βαθμού σαφήνειας, κατανόησης της πρακτικότητας, της αξιοπιστίας και της εγκυρότητας των ερωτήσεων (Cohen, Manion, & Morrison, 2005). Σύμφωνα με τον Denscombe (2003), η πιλοτική εφαρμογή δίνει μια μοναδική ευκαιρία στον ερευνητή να διορθώσει τυχόν λάθη ή ασάφειες του ερωτηματολογίου, προσφέροντάς του την απαραίτητη ανατροφοδότηση για να προχωρήσει στην έρευνά του.

Στο σημείο αυτό πρέπει να σημειωθεί ότι η διαδικασία δειγματοληψίας έγινε με τέτοιο τρόπο ώστε να ελαχιστοποιούνται οι εξαρτημένοι παράγοντες που μπορεί να επηρέασαν τα αποτελέσματα, ώστε να χρησιμοποιηθούν μόνο αυτοί που οδηγούν σε αντικειμενικά και ασφαλή συμπεράσματα βάσει των ερευνητικών ερωτημάτων. Δεν διανεμήθηκε σε περισσότερα από 10 άτομα αφού βασίζεται σε προϋπάρχοντα ερωτηματολόγια και ως εκ τούτου η αξιοπιστία και η εγκυρότητά του ήταν ήδη σχεδόν εξασφαλισμένες σε μεγάλο βαθμό. Στο δεύτερο στάδιο, παραδόθηκε στο πλήρες δείγμα ένα ενημερωτικό σημείωμα για τους στόχους της έρευνας, σε συνδυασμό με την ταυτόχρονη επίλυση ή επεξήγηση τυχόν ερωτήσεων, ώστε να υπάρχει η απαραίτητη κατανόηση και σαφήνεια επί του θέματος από τους ερωτηθέντες (Cresswell , 2008), γεγονός που θα διευκόλυνε τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων. Μετά το κλείσιμο του ερωτηματολογίου, τα δεδομένα που συλλέχθηκαν υποβλήθηκαν σε επεξεργασία στο IBM SPSS (Statistical Package for Social Sciences) 24, το οποίο είναι μια από τις πιο συχνά χρησιμοποιούμενες αναλύσεις στατιστικών ποσοτικών δεδομένων στον τομέα των κοινωνικών επιστημών (Greener, 2008).

Για τους σκοπούς της μελέτης μας, χρησιμοποιήσαμε ANOVA, Exploratory Factor Analysis για να ομαδοποιήσουμε τις ερωτήσεις και τη δημιουργία νέων ευρύτερων μεταβλητών.

5.4 Ζητήματα δεοντολογίας

Κάθε έρευνα θα πρέπει να διέπεται από ένα σύνολο ηθικών αρχών, προκειμένου να εξαλειφθεί ο κίνδυνος πρόκλησης βλάβης σε οποιοδήποτε συμμετέχοντα ή έμμεσα εμπλεκόμενο άτομο (Resnik, Elliott & Miller, 2015) και να δημιουργηθεί ένα κλίμα εμπιστοσύνης μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών που προωθεί την καλή συνεργασία και επικοινωνία. Πιο συγκεκριμένα, η πρώτη αρχή αναφέρεται στις πληροφορίες που πρέπει να λάβουν οι συμμετέχοντες σχετικά με τον σκοπό με τον οποίο διεξάγεται η έρευνα (Cohen, Manion, & Morrison, 2005). Πιο αναλυτικά, όλοι οι συμμετέχοντες θα πρέπει να γνωρίζουν τον λόγο για τον οποίο διεξάγεται η έρευνα, καθώς και πώς θα χρησιμοποιηθούν οι απαντήσεις τους. Η δεύτερη αρχή αναφέρεται στην εθελοντική συμμετοχή, που σημαίνει ότι κάθε άτομο που είναι μέρος του δείγματος θα πρέπει να συμμετέχει μόνο ό,τι θέλει. Κανένας από τους συμμετέχοντες δεν θα πρέπει να υποχρεωθεί να λάβει μέρος στην ερευνητική διαδικασία και επιπλέον, όλοι οι συμμετέχοντες θα πρέπει να έχουν το δικαίωμα να εξαιρεθούν από αυτήν. Η επόμενη αρχή σχετίζεται με την εμπιστευτικότητα των απαντήσεων που παρέχονται από τους συμμετέχοντες, καθώς θα πρέπει να διασφαλίζεται ότι οι απαντήσεις χρησιμοποιούνται μόνο για τους σκοπούς της έρευνας. Τέλος, πρέπει να επισημανθεί ότι η ανωνυμία των συμμετεχόντων διασφαλίζεται, έτσι ώστε κανένας από αυτούς να μην στιγματίζεται ως αποτέλεσμα των απαντήσεων που παρέχουν (Dörnyei, 2007).

Στην έρευνα αυτή τηρήθηκαν όλες οι απαραίτητες αρχές προκειμένου να διασφαλιστεί η ηθική και η αξιοπιστία της έρευνας. Οι ερωτώμενοι προσεγγίστηκαν αρχικά και ενημερώθηκαν για τους σκοπούς της έρευνας, τα μέσα και τον τρόπο διεξαγωγής της, γνώριζαν από την αρχή την προστασία των προσωπικών τους δεδομένων και τον τρόπο χρήσης των δεδομένων από την έρευνα. Διευκρινίστηκε ότι τα δεδομένα που συλλέγονται χρησιμοποιούνται αποκλειστικά για ερευνητικούς σκοπούς, χωρίς περαιτέρω χρήση των προσωπικών τους δεδομένων από εξωτερικούς παράγοντες. Η προστασία των προσωπικών δεδομένων διασφαλίζεται στο μέγιστο βαθμό, συλλέγοντας και καταγράφοντας μόνο τις απαντήσεις, χωρίς να σημειωθούν άλλες πληροφορίες που θα αποκάλυπταν την ταυτότητά τους, όπως η διατήρηση δεδομένων πρόσβασης σε υπολογιστή ή ο τρόπος πρόσβασης στο γεγονός ότι ο ερευνητής ανήκε σε ομάδα των συναδέλφων μεταξύ των οποίων η έρευνα διεξήχθη, αύξησε τα ποσοστά συμμετοχής, την αξιοπιστία και την ηθική καθώς γνωρίζει τους γραπτούς και άγραφους νόμους και κανονισμούς που διέπουν αυτόν τον χώρο εργασίας. Τέλος, λόγω της

εκδήλωσης ενδιαφέροντος από τους συμμετέχοντες για τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας, κατέστη δυνατή η επικοινωνία με τον ερευνητή για περαιτέρω πληροφορίες μετά την ολοκλήρωση των ερευνητικών διαδικασιών.

5.5 Επεξεργασία και ανάλυση δεδομένων

Μετά τη συλλογή των δεδομένων με τη χρήση ερωτηματολογίων προχωράμε στην ανάλυσή τους. Τα ερωτηματολόγια θα πρέπει να τίθενται κατά κύριο λόγο για ευρετήριο και επεξεργασία, με τη χρήση διαφόρων τεχνικών και μεθόδων. Στη συγκεκριμένη έρευνα τα αποτελέσματα κωδικοποιήθηκαν και εισήχθησαν στο φύλλο εργασίας του προγράμματος SPSS 24.0.

Η στατιστική ανάλυση πραγματοποιήθηκε σε δύο επίπεδα: ανάλυση μιας μεταβλητής, δηλαδή υπολογισμός κατανομών, μέσων όρων και τυπικής απόκλισης και άλλα περιγραφικά στατιστικά στοιχεία, και ανάλυση διπλής μεταβλητής, δηλαδή έλεγχος της στατιστικής σημασίας διαφορών διαφορές μεταξύ των μέσων όρων. Χρησιμοποιήθηκαν περιγραφικές και επαγωγικές στατιστικές για να αποκαλυφθούν σε βάθος οι στάσεις των αξιωματικών, οι σχέσεις και οι επιρροές που εμφανίζονται μεταξύ των μεταβλητών, αλλά και για να καταγραφούν οι περιορισμοί του δείγματος.

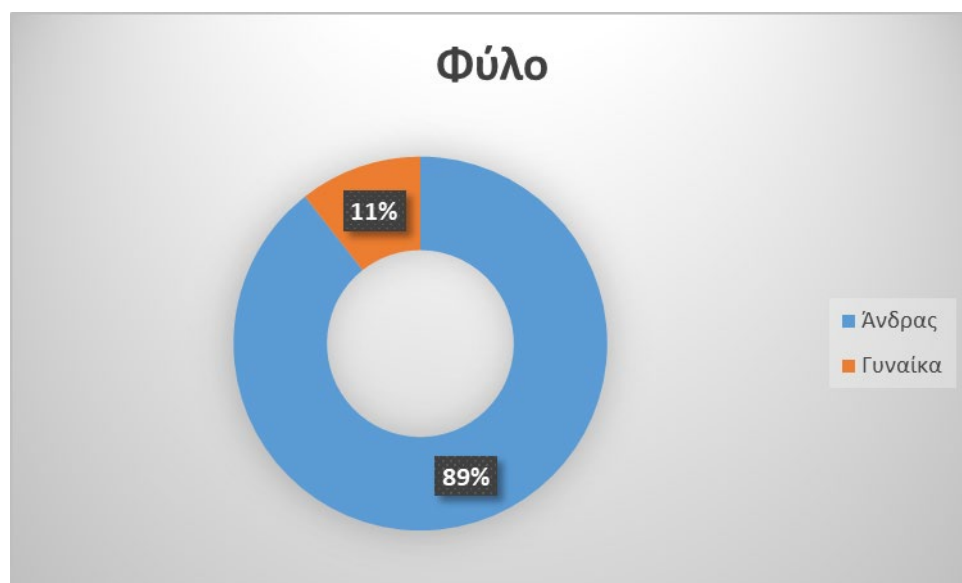
Στη συνέχεια, παρουσιάστηκαν όλα τα αποτελέσματα με τη μορφή συνοπτικών πινάκων και ακολούθησε η λεπτομερής ανάλυσή τους και η συσχέτισή τους με την υπάρχουσα βιβλιογραφία και προηγούμενες έρευνες, που έχουν εφαρμοστεί στη χώρα μας και διεθνώς.

6. Αποτελέσματα

Δημογραφικά Χαρακτηριστικά

Τα δημογραφικά στοιχεία αναλύονται προκειμένου να προβληθεί το προφίλ των ατόμων που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο της έρευνας και περιλαμβάνει το φύλο, την ηλικία, την οικογενειακή κατάσταση, τη θέση που κατέχουν στο στρατό, τη μονάδα στην οποία υπηρετούν, την κατάστασή τους ως ηγέτες, ο αριθμός των ετών που υπηρετούν στο Στρατό και το επίπεδο της επιπλέον μόρφωσής τους. Σε αυτήν την έρευνα, όπως ήδη αναφέρθηκε, οι συμμετέχοντες που ανταποκρίθηκαν στο κάλεσμά μας ήταν 104 αξιωματικοί, δίνοντας 104 συμπληρωμένα ερωτηματολόγια προς ανάλυση, όλα έγκυρα και χρησιμοποιήσιμα. Δεν υπήρχε τιμή που έλειπε.

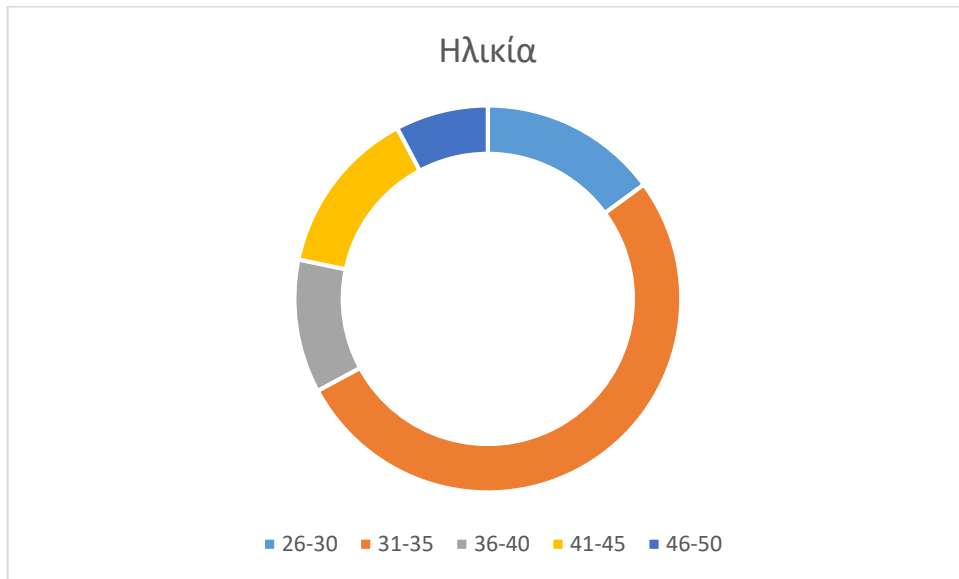
Γράφημα 1 – το φύλο των συμμετεχόντων



Συγκεκριμένα, στην παρούσα έρευνα συμμετείχαν 104 αξιωματικοί του ελληνικού στρατού, όπως φαίνεται στον Πίνακα 1. Ως προς τα δημογραφικά και το φύλο, το δείγμα αποτελούνταν από 93 άνδρες (89,4%) και 11 γυναίκες (10,6%). Η αριθμητική υπεροχή των ανδρών είναι πραγματική, παρά τις προσπάθειες ομοιογένειας του δείγματος, καθώς η επιλογή αυτού του επαγγέλματος γίνεται συνήθως από άνδρες. Κατανομή σε ηλικία: Η κατανομή ανάλογα με την ηλικία απεικονίζεται παρακάτω. Όσον αφορά το ηλικιακό εύρος του δείγματος, οι 16 συμμετέχοντες (15,4%) ήταν κάτω των 30 ετών, οι 56 συμμετέχοντες (53,8%) ήταν μεταξύ 31-35 ετών, οι 12

συμμετέχοντες (11,5%) ήταν μεταξύ 36-40 ετών , οι 15 συμμετέχοντες (14,4%) ήταν ηλικίας 41-45 ετών και 5 συμμετέχοντες (4,8%) ήταν άνω των 46 ετών

Γράφημα 2 – Ηλικία

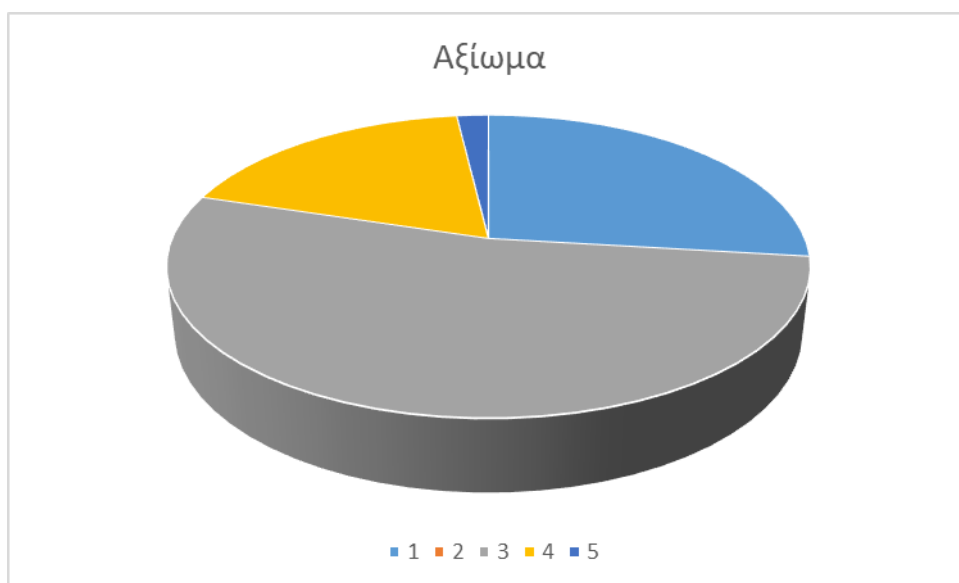


Γράφημα 3 - Οικογενειακή κατάσταση



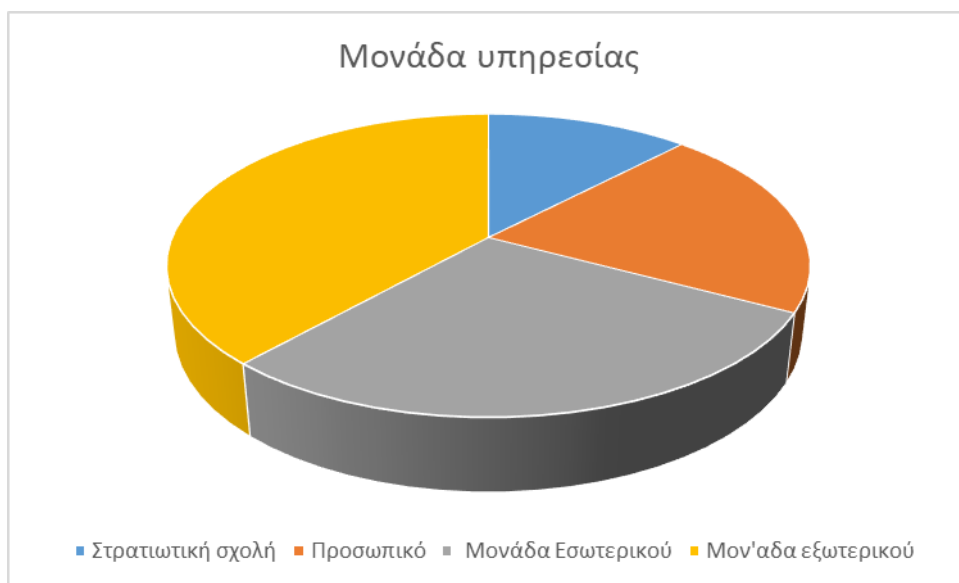
Η κατανομή των ερωτηθέντων ανάλογα με την οικογενειακή τους κατάσταση είναι η εξής. Τα αποτελέσματα σχετικά με την οικογενειακή τους κατάσταση έδειξαν ότι η πλειοψηφία του δείγματος ήταν παντρεμένοι, με 76 συμμετέχοντες (73,1%) να δίνουν θετικές απαντήσεις ως προς αυτό. Οι περισσότεροι από τους υπόλοιπους ήταν ελεύθεροι, τουλάχιστον κατά τη στιγμή της έρευνας 25% (26 συμμετέχοντες) και μόνο 2 συμμετέχοντες (1,9%) δήλωσαν ότι ήταν διαζευγμένοι. Αυτό το μεγάλο ποσοστό παντρεμένων είναι κοινό σε αυτό το επάγγελμα, καθώς αφενός δίνει τη δυνατότητα στους αξιωματικούς να έχουν σταθερό και ικανοποιητικό μισθό από την ημέρα της αποφοίτησής τους και αφετέρου προσφέρει το δικαίωμα μετακίνησης της οικογένειας των αξιωματικών σε κάθε πιθανό τόπο μετάθεσης ή τοποθέτησης.

Γράφημα 4 - Το αξίωμα



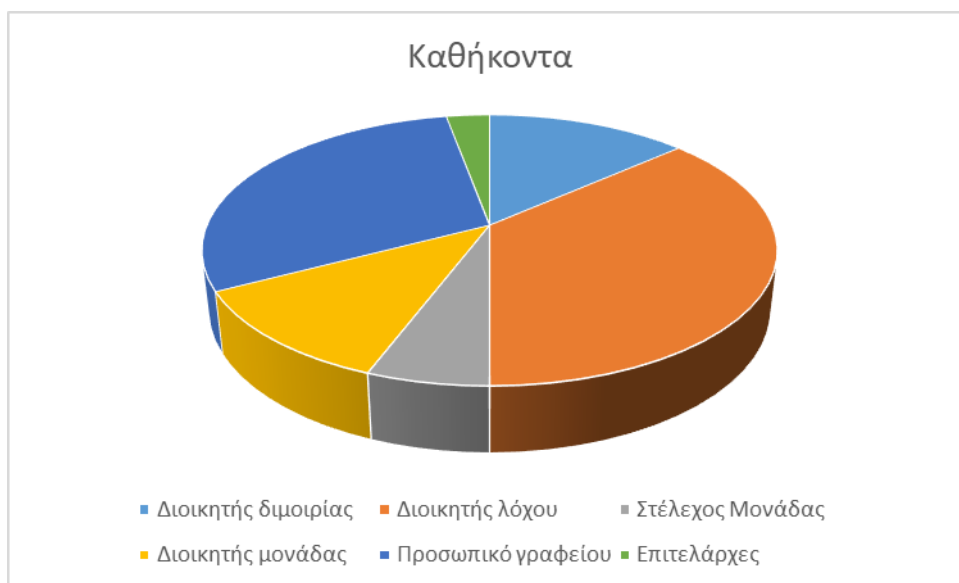
Ως προς τον βαθμό, οι 3 συμμετέχοντες (2,9%) κατείχαν τον βαθμό του 2ου Ανθυπολοχαγού, οι 25 συμμετέχοντες (24,0%) τον βαθμό 1ου Ανθυπολοχαγού, οι 55 συμμετέχοντες (52,9%) τον βαθμό του Λοχαγού, οι 19 συμμετέχοντες (18,3%) τον βαθμός Ταγματάρχη και 2 συμμετέχοντες (1,9) ο βαθμός του Αντισυνταγματάρχη

Γράφημα 5 - Μονάδα υπηρεσίας



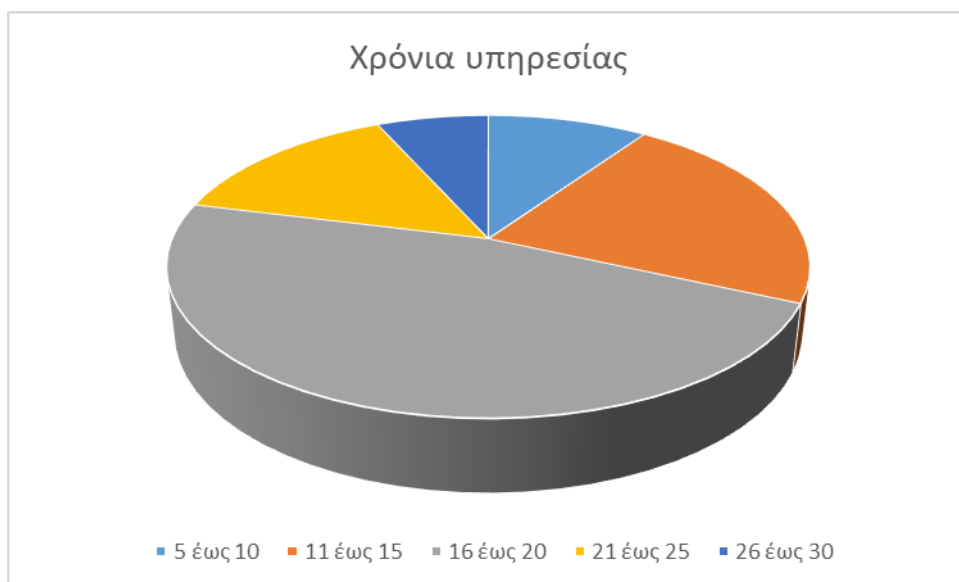
Η έρευνα για τις διαφορές στο είδος της μονάδας εξυπηρέτησης έδειξε ότι 13 συμμετέχοντες (12,5%) βρίσκονται σε Στρατιωτική Σχολή, 22 συμμετέχοντες (21,2%) εργάζονται ως προσωπικό, 28 συμμετέχοντες (26,9%) σε Μονάδα Εσωτερικού και οι 41 συμμετέχοντες (39,4%) στη Συνοριακή Μονάδα.

Γράφημα 6 - Διοικητικά καθήκοντα



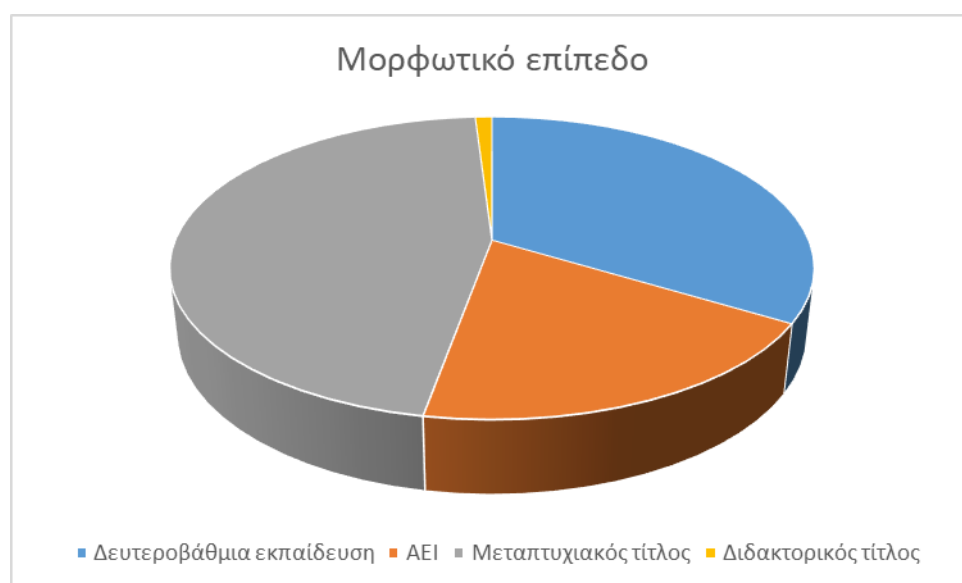
Σύμφωνα με τα καθήκοντα ως αξιωματικοί, η κατανομή του δείγματος απεικονίζεται παρακάτω. Οι 14 συμμετέχοντες (13,5%) εργάζονται σε αυτήν την παράμετρο ως Διοικητής διμοιρίας, οι 38 συμμετέχοντες ως Διοικητής λόχου (36,5%), οι 6 συμμετέχοντες ως Εκτελεστικός Αξιωματικός Μονάδας (5,8), οι 12 συμμετέχοντες ως Διοικητές Μονάδας (11,5%), ως Επιτελείς οι 31 συμμετέχοντες (29,8%) και ως Επιτελάρχης οι 3 συμμετέχοντες (2,9%)

Γράφημα 7 - Χρόνια υπηρεσίας



Τα έτη υπηρεσίας των συμμετεχόντων παρουσιάζονται στα παρακάτω σχήματα. Οι πληροφορίες που συλλέχθηκαν σχετικά με την εργασιακή τους εμπειρία, έδειξαν ότι κυμαινόταν για 10 συμμετέχοντες (9,6%) έως 10 έτη, για 23 συμμετέχοντες (22,1%) από 11-15 ετών, για 49 συμμετέχοντες (47,1%) από 16-20 ετών, για 15 συμμετέχοντες (14,4%) από 21-25 ετών και για 7 συμμετέχοντες (6,7%) από 26 και άνω ετών.

Γράφημα 8 - Μορφωτικό επίπεδο



Το ακαδημαϊκό επίπεδο των συμμετεχόντων ποικίλλει, καθώς 35 αξιωματικοί (33,7%) ήταν απόφοιτοι στρατιωτικών σχολών, 20 αξιωματικοί (19,2%) κατείχαν πτυχίο Bachelor, 48 αξιωματικοί (46,2%) κατείχε μεταπτυχιακό δίπλωμα, ενώ μόνο 1 αξιωματικός (1,0%) κατείχε Διδακτορικό Δίπλωμα.

Επίπεδο έμπνευσης

Το πρώτο μέρος της πρώτης ερευνητικής ερώτησης αφορούσε τα επίπεδα της έμπνευσης που κατείχαν Έλληνες αξιωματικοί σε υπηρεσία. Τα ευρήματα της έρευνας δείχνουν ότι το συνολικό επίπεδο έμπνευσης κρίνεται ως μέτριο, όπως φαίνεται από τις απαντήσεις που δόθηκαν στις ερωτήσεις 9-18. Οι συμμετέχοντες απάντησαν θετικά σε όλες τις ερωτήσεις αυτής της κατηγορίας και ισχυρίστηκαν ότι συμφωνούν και συμφωνούν πλήρως σε επίπεδα που κυμαίνονται από 4,8-46,2%.

Επίπεδο κινήτρων

Το δεύτερο μέρος της πρώτης ερευνητικής ερώτησης αφορούσε το Επίπεδο κινήτρων, που κατείχαν Έλληνες αξιωματικοί. Τα ευρήματα της έρευνας δείχνουν ότι το συνολικό επίπεδο κινήτρων κρίνεται ως μέτριο, όπως φαίνεται από τις απαντήσεις που δόθηκαν στις ερωτήσεις 19-28. Οι συμμετέχοντες απάντησαν σε όλες τις ερωτήσεις αυτής της κατηγορίας και ισχυρίστηκαν ότι συμφωνούν και συμφωνούν πλήρως σε επίπεδα που κυμαίνονται από 12,5-42,3%.

Επίπεδο ηγεσίας

Το τρίτο μέρος της πρώτης ερευνητικής ερώτησης αφορούσε το Επίπεδο ηγεσίας, που κατείχαν Έλληνες αξιωματικοί. Τα ευρήματα της έρευνας δείχνουν ότι το συνολικό επίπεδο ηγεσίας είναι κάτω του μέσου όρου, όπως φαίνεται από τις απαντήσεις που δόθηκαν στις ερωτήσεις 29-38. Οι συμμετέχοντες απάντησαν θετικά σε όλες τις ερωτήσεις αυτής της κατηγορίας και ισχυρίστηκαν ότι συμφωνούν και συμφωνούν πλήρως σε επίπεδα που κυμαίνονται από 10,6-34,6%. Αρκετές απαντήσεις κυμαίνονταν επίσης από περίπου 20-30% στον βαθμό 3.

Προτάσεις για τη βελτίωση της απόδοσης

Διερευνήθηκαν επίσης οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στις Προτάσεις Βελτίωσης που είχαν οι σημερινοί Έλληνες αξιωματικοί. Τα ευρήματα της έρευνας δείχνουν ξεκάθαρα ποιοι ήταν οι δείκτες που θεωρήθηκαν σημαντικοί για βελτίωση από τους συμμετέχοντες, όπως φαίνεται από τις απαντήσεις που δόθηκαν στις ερωτήσεις 39-53. Οι συμμετέχοντες απάντησαν θετικά σε όλες τις ερωτήσεις αυτής της κατηγορίας και ισχυρίστηκαν ότι συμφωνώ και συμφωνώ απόλυτα σε επίπεδα που κυμαίνονται από 12,5-81,7%. Συγκεκριμένα, οι παράγοντες που σχετίζονται με το σεβασμό, την ειλικρίνεια, την παραδοχή λαθών, την εμπιστοσύνη, το αίσθημα δικαιοσύνης και ηγεσία του ανώτερου σε κρίσιμες στιγμές, καθώς και η γνώση των παραμέτρων του η αποστολή συγκέντρωσε πάνω από το 70% των απαντήσεων, καθώς κρίνονται ως οι πιο σημαντικές από τους υφισταμένους.

Δημογραφικές διαφορές ως προς την έμπνευση, τα κίνητρα και ηγεσία

Μετά την έρευνα, χρησιμοποιώντας το τεστ Shapiro-wilk, διαπιστώθηκε ότι το δείγμα είχε κανονική κατανομή σε επίπεδο έμπνευσης, κινήτρου και ηγεσίας, όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα, δικαιολογώντας στη συνέχεια την επιλογή των παραμετρικών τεστ (ANOVA), τα οποία πραγματοποίησαν για να διερευνήσουν τους επιμέρους παράγοντες.

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Level of Inspiration	.091	104	.035	.975	104	.046
Level of Motivation	.077	104	.136	.978	104	.086
Level of Leadership	.073	104	.200*	.978	104	.078
Suggestions	.144	104	.000	.892	104	.000

Διαφορές ως προς την ηλικία

Εκτελώντας τεστ ANOVA, παρατηρήθηκε ότι η ηλικία ήταν στατιστικά σημαντική και στις τρεις παραμέτρους, δηλαδή την έμπνευση (Sig. 0,010), το κίνητρο (Sig. 0,063) και την ηγεσία (Sig. 0,007).

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Level of Inspiration	Between Groups	6.528	4	1.632	3.507	.010
	Within Groups	46.065	99	.465		
	Total	52.592	103			
Level of Motivation	Between Groups	6.375	4	1.594	2.315	.063
	Within Groups	68.145	99	.688		
	Total	74.520	103			
Level of Leadership	Between Groups	12.148	4	3.037	3.770	.007
	Within Groups	79.743	99	.805		
	Total	91.890	103			

Ένα άλλο σημείο που είναι χρήσιμο να αναφερθεί είναι ότι χρησιμοποιώντας το post-hoc test Bonferroni και τις αναλύσεις ANOVA φαίνεται ότι παρουσιάζεται μια στατιστικά σημαντική συσχέτιση σχετικά με την ηλικία στο πεδίο της έμπνευσης και συγκεκριμένα μεταξύ των ηλικιακών ομάδων 46-50 ετών και 26-30 ετών.

Στον παράγοντα κινήτρων, στατιστικά σημαντική συσχέτιση εμφανίζεται στις ίδιες ηλικιακές ομάδες 46-50 ετών και 26-30 ετών, ενώ στον παράγοντα ηγεσία σημαντικούς συσχετισμούς βρίσκουμε συμβαίνουν συσχετισμοί μεταξύ των αξιωματικών που είναι 41-45 ετών και 46-50 ετών. Τα ευρήματα αυτά οδηγούν στο συμπέρασμα ότι κυρίως στην αρχή και στο τέλος της καριέρας τους επηρεάζεται το επίπεδο έμπνευσης, κινήτρων και ηγεσίας, με τις ενδιάμεσες ηλικιακές ομάδες να μην παρουσιάζουν στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις. Οι αναλύσεις αναφέρονται αναλυτικά στον Πίνακα Πολλαπλής Σύγκρισης Bonferroni που ακολουθεί

Dependent Variable	(I) 2. Age	(J) 2. Age	J)	Std. Error	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
Level_of_Inspiration	26-30	31-35	.04732	.19337	1.000	-.5079	.6025
		36-40	-.20625	.26049	1.000	-.9542	.5417
		41-45	-.14625	.24516	1.000	-.8502	.5577
		46-50	-1.10625*	.34949	.021	-2.1097	-.1028
	31-35	26-30	-.04732	.19337	1.000	-.6025	.5079
		36-40	-.25357	.21699	1.000	-.8766	.3695
		41-45	-.19357	.19832	1.000	-.7630	.3759
		46-50	-1.15357*	.31838	.005	-2.0678	-.2394
	36-40	26-30	.20625	.26049	1.000	-.5417	.9542
		31-35	.25357	.21699	1.000	-.3695	.8766
		41-45	.06000	.26419	1.000	-.6986	.8186
		46-50	-.90000	.36309	.149	-1.9425	.1425
	41-45	26-30	.14625	.24516	1.000	-.5577	.8502
		31-35	.19357	.19832	1.000	-.3759	.7630
		36-40	-.06000	.26419	1.000	-.8186	.6986
		46-50	-.96000	.35225	.076	-1.9714	.0514
	46-50	26-30	1.10625*	.34949	.021	.1028	2.1097
		31-35	1.15357*	.31838	.005	.2394	2.0678
		36-40	.90000	.36309	.149	-.1425	1.9425
		41-45	.96000	.35225	.076	-.0514	1.9714
Level_of_Motivation	26-30	31-35	-.10804	.23519	1.000	-.7833	.5673
		36-40	-.28542	.31683	1.000	-1.1951	.6243
		41-45	-.11875	.29818	1.000	-.9749	.7374
		46-50	-1.21875	.42507	.051	-2.4393	.0018
	31-35	26-30	.10804	.23519	1.000	-.5673	.7833
		36-40	-.17738	.26392	1.000	-.9352	.5804
		41-45	-.01071	.24121	1.000	-.7033	.6819
		46-50	-1.11071	.38724	.050	-2.2226	.0012
	36-40	26-30	.28542	.31683	1.000	-.6243	1.1951
		31-35	.17738	.26392	1.000	-.5804	.9352
		41-45	.16667	.32132	1.000	-.7560	1.0893
		46-50	-.93333	.44162	.371	-2.2014	.3347
	41-45	26-30	.11875	.29818	1.000	-.7374	.9749
		31-35	.01071	.24121	1.000	-.6819	.7033
		36-40	-.16667	.32132	1.000	-1.0893	.7560

		46-50	-1.10000	.42843	.117	-2.3302	.1302
	46-50	26-30	1.21875	.42507	.051	-.0018	2.4393
		31-35	1.11071	.38724	.050	-.0012	2.2226
		36-40	.93333	.44162	.371	-.3347	2.2014
		41-45	1.10000	.42843	.117	-.1302	2.3302
Level_of_Leadership	26-30	31-35	-.03929	.25441	1.000	-.7698	.6912
		36-40	-.45833	.34273	1.000	-1.4424	.5258
		41-45	.08167	.32255	1.000	-.8445	1.0078
		46-50	-1.50500*	.45982	.015	-2.8253	-.1847
	31-35	26-30	.03929	.25441	1.000	-.6912	.7698
		36-40	-.41905	.28549	1.000	-1.2388	.4007
		41-45	.12095	.26093	1.000	-.6282	.8702
		46-50	-1.46571*	.41890	.007	-2.6685	-.2629
	36-40	26-30	.45833	.34273	1.000	-.5258	1.4424
		31-35	.41905	.28549	1.000	-.4007	1.2388
		41-45	.54000	.34759	1.000	-.4581	1.5381
		46-50	-1.04667	.47772	.308	-2.4184	.3250
	41-45	26-30	-.08167	.32255	1.000	-1.0078	.8445
		31-35	-.12095	.26093	1.000	-.8702	.6282
		36-40	-.54000	.34759	1.000	-1.5381	.4581
		46-50	-1.58667*	.46346	.009	-2.9174	-.2559
	46-50	26-30	1.50500*	.45982	.015	.1847	2.8253
		31-35	1.46571*	.41890	.007	.2629	2.6685
		36-40	1.04667	.47772	.308	-.3250	2.4184
		41-45	1.58667*	.46346	.009	.2559	2.9174

Σχετικά με προτάσεις για τη βελτίωση της απόδοσης, ο πρώτος πίνακας παρέχει περιγραφικά στατιστικά στοιχεία για ηλικίες. Φαίνεται ότι για τις ηλικίες 26-30 η μέση κατάταξη = 40,19, για τις ηλικίες 31-35 η μέση κατάταξη = 51,41, για τις ηλικίες 36-40 έως τη μέση κατάταξη = 46,88, για τις ηλικίες 41-45 η μέση κατάταξη = 62,50 και για τις ηλικίες 46-50 η μέση κατάταξη είναι 87,60.

Στον δεύτερο πίνακα βλέπουμε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ηλικίας με αυτόν τον παράγοντα, καθώς $p < 0,05$

Διαφορές ως προς τον τύπο της μονάδας υπηρεσίας

Εκτελώντας τους ελέγχους ANOVA, παρατηρήθηκε ότι ο τύπος της μονάδας εξυπηρέτησης βρέθηκε να είναι στατιστικά σημαντικός και στις τρεις παραμέτρους, δηλαδή την έμπνευση (Sig. 0,034), το κίνητρο (Sig. 0,004) και την ηγεσία (Sig. 0,003).

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Level of Inspiration	Between Groups	4.336	3	1.445	2.995	.034
	Within Groups	48.256	100	.483		
	Total	52.592	103			
Level of Motivation	Between Groups	9.222	3	3.074	4.708	.004
	Within Groups	65.297	100	.653		
	Total	74.520	103			
Level of Leadership	Between Groups	12.088	3	4.029	5.049	.003
	Within Groups	79.802	100	.798		
	Total	91.890	103			

Διαφορές ως προς τα Καθήκοντα

Εκτελώντας τα τεστ ANOVA, παρατηρήθηκε ότι τα καθήκοντα των αξιωματικών έχουν στατιστικά σημαντική συσχέτιση και στις τρεις παραμέτρους, δηλαδή την έμπνευση (Sig. 0,002), το κίνητρο (Sig. 0,033) και την ηγεσία (Sig. 0,022).

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Level of Inspiration	Between Groups	9.020	5	1.804	4.058	.002
	Within Groups	43.572	98	.445		
	Total	52.592	103			
Level of Motivation	Between Groups	8.555	5	1.711	2.542	.033
	Within Groups	65.964	98	.673		
	Total	74.520	103			
Level of Leadership	Between Groups	11.384	5	2.277	2.772	.022
	Within Groups	80.506	98	.821		
	Total	91.890	103			

Πιο συγκεκριμένα, χρησιμοποιώντας το post-hoc test Bonferroni και τις αναλύσεις ANOVA, φαίνεται ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ των καθηκόντων των αξιωματικών στο πεδίο της έμπνευσης και συγκεκριμένα μεταξύ των αξιωματικών που ενεργούν ως διοικητές λόγων και διοικητές μονάδων και αξιωματικοί επιτελείου και διοικητές μονάδων. .

Στον τομέα των κινήτρων, υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ των καθηκόντων των επιτελικών αξιωματικών και των διοικητών μονάδων.

Στον παράγοντα ηγεσία εμφανίζεται οριακά, παρουσιάζεται στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ των επιτελικών αξιωματικών και των διοικητών μονάδων. Αυτοί οι συσχετισμοί φαίνεται να είναι πιο έντονοι μεταξύ αυτών των καθηκόντων λόγω της ιεραρχικής δομής του στρατού, η οποία οδηγεί ορισμένους αξιωματικούς να έρχονται σε πιο άμεση επαφή και συνεργασία με άλλους ανώτερους ή κατώτερους

Dependent Variable	(I) 6. Commanding Duties	(J) 6. Commanding Duties	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
						Lower Bound	Upper Bound	
Level_of_Inspiration	Platoon Commander	Company Commander	.23647	.20847	1.000	-.3908	.8637	
		Unit Executive Officer	.02857	.32536	1.000	-.9504	1.0075	
		Unit Commanding Officer	-.63810	.26231	.252	-1.4274	.1512	
		Staff Officer	.32696	.21471	1.000	-.3191	.9730	
		Head of Staff Office	.01190	.42422	1.000	-1.2645	1.2883	
		Company Commander	Platoon Commander	-.23647	.20847	1.000	-.8637	.3908
	Company Commander	Unit Executive Officer	-.20789	.29292	1.000	-1.0892	.6735	
		Unit Commanding Officer	-.87456 [*]	.22080	.002	-1.5389	-.2102	
		Staff Officer	.09049	.16138	1.000	-.3951	.5761	
		Head of Staff Office	-.22456	.39988	1.000	-1.4277	.9786	
		Unit Executive Officer	Platoon Commander	-.02857	.32536	1.000	-1.0075	.9504
		Company Commander	Company Commander	.20789	.29292	1.000	-.6735	1.0892
	Unit Executive Officer	Unit Commanding Officer	-.66667	.33340	.725	-1.6698	.3365	
		Staff Officer	.29839	.29740	1.000	-.5964	1.1932	
		Head of Staff Office	-.01667	.47149	1.000	-1.4353	1.4020	
		Unit Commanding Officer	Platoon Commander	.63810	.26231	.252	-.1512	1.4274
		Company Commander	Company Commander	.87456 [*]	.22080	.002	.2102	1.5389

		Unit Executive Officer	.66667	.33340	.725	-.3365	1.6698
		Staff Officer	.96505 [†]	.22670	.001	.2829	1.6472
		Head of Staff Office	.65000	.43041	1.000	-.6450	1.9450
	Staff Officer	Platoon Commander	-.32696	.21471	1.000	-.9730	.3191
		Company Commander	-.09049	.16138	1.000	-.5761	.3951
		Unit Executive Officer	-.29839	.29740	1.000	-1.1932	.5964
		Unit Commanding Officer	-.96505 [†]	.22670	.001	-1.6472	-.2829
		Head of Staff Office	-.31505	.40317	1.000	-1.5281	.8980
	Head of Staff Office	Platoon Commander	-.01190	.42422	1.000	-1.2883	1.2645
		Company Commander	.22456	.39988	1.000	-.9786	1.4277
		Unit Executive Officer	.01667	.47149	1.000	-1.4020	1.4353
		Unit Commanding Officer	-.65000	.43041	1.000	-1.9450	.6450
		Staff Officer	.31505	.40317	1.000	-.8980	1.5281
Level_of_Motivation	Platoon Commander	Company Commander	.35789	.25650	1.000	-.4139	1.1297
		Unit Executive Officer	-.21667	.40033	1.000	-1.4212	.9879
		Unit Commanding Officer	-.40833	.32276	1.000	-1.3795	.5628
		Staff Officer	.42419	.26418	1.000	-.3707	1.2191
		Head of Staff Office	.15000	.52197	1.000	-1.4205	1.7205
	Company Commander	Platoon Commander	-.35789	.25650	1.000	-1.1297	.4139
		Unit Executive Officer	-.57456	.36041	1.000	-1.6590	.5099
		Unit Commanding Officer	-.76623	.27167	.087	-1.5836	.0512
		Staff Officer	.06630	.19856	1.000	-.5311	.6637
		Head of Staff Office	-.20789	.49202	1.000	-1.6883	1.2725
	Unit Executive Officer	Platoon Commander	.21667	.40033	1.000	-.9879	1.4212

		Company Commander	.57456	.36041	1.000	-.5099	1.6590
		Unit Commanding Officer	-.19167	.41022	1.000	-1.4259	1.0426
		Staff Officer	.64086	.36592	1.000	-.4601	1.7419
		Head of Staff Office	.36667	.58013	1.000	-1.3789	2.1122
	Unit Commanding Officer	Platoon Commander	.40833	.32276	1.000	-.5628	1.3795
		Company Commander	.76623	.27167	.087	-.0512	1.5836
		Unit Executive Officer	.19167	.41022	1.000	-1.0426	1.4259
		Staff Officer	.83253	.27894	.054	.0068	1.6718
		Head of Staff Office	.55833	.52959	1.000	-1.0351	2.1518
	Staff Officer	Platoon Commander	-.42419	.26418	1.000	-1.2191	.3707
		Company Commander	-.06630	.19856	1.000	-.6637	.5311
		Unit Executive Officer	-.64086	.36592	1.000	-1.7419	.4601
		Unit Commanding Officer	-.83253	.27894	.054	-1.6718	.0068
		Head of Staff Office	-.27419	.49607	1.000	-1.7668	1.2184
	Head of Staff Office	Platoon Commander	-.15000	.52197	1.000	-1.7205	1.4205
		Company Commander	.20789	.49202	1.000	-1.2725	1.6883
		Unit Executive Officer	-.36667	.58013	1.000	-2.1122	1.3789
		Unit Commanding Officer	-.55833	.52959	1.000	-2.1518	1.0351
		Staff Officer	.27419	.49607	1.000	-1.2184	1.7668
Level_of_Leadership	Platoon Commander	Company Commander	.40113	.28337	1.000	-.4515	1.2537
		Unit Executive Officer	-.40238	.44226	1.000	-1.7331	.9283
		Unit Commanding Officer	-.46905	.35656	1.000	-1.5419	.6038
		Staff Officer	.43687	.29185	1.000	-.4413	1.3150
		Head of Staff Office	.18095	.57664	1.000	-1.5541	1.9160

Company Commander	Platoon Commander	-40113	.28337	1.000	-1.2537	.4515
	Unit Executive Officer	-80351	.39816	.695	-2.0015	.3945
	Unit Commanding Officer	-87018	.30013	.069	-1.7732	.0329
	Staff Officer	.03574	.21936	1.000	-.6243	.6958
	Head of Staff Office	-.22018	.54355	1.000	-1.8556	1.4153
	Unit Executive Officer	Platoon Commander	.40238	.44226	1.000	-.9283
Company Commander		.80351	.39816	.695	-.3945	2.0015
Unit Commanding Officer		-.06667	.45318	1.000	-1.4302	1.2969
Staff Officer		.83925	.40425	.608	-.3771	2.0556
Head of Staff Office		.58333	.64090	1.000	-1.3450	2.5117
Unit Commanding Officer		Platoon Commander	.46905	.35656	1.000	-.6038
	Company Commander	.87018	.30013	.069	-.0329	1.7732
	Unit Executive Officer	.06667	.45318	1.000	-1.2969	1.4302
	Staff Officer	.90591	.30815	.061	-.0213	1.8331
	Head of Staff Office	.65000	.58505	1.000	-1.1103	2.4103
	Staff Officer	Platoon Commander	-43687	.29185	1.000	-1.3150
Company Commander		-.03574	.21936	1.000	-.6958	.6243
Unit Executive Officer		-.83925	.40425	.608	-2.0556	.3771
Unit Commanding Officer		-.90591	.30815	.061	-1.8331	.0213
Head of Staff Office		-.25591	.54802	1.000	-1.9048	1.3930
Head of Staff Office		Platoon Commander	-.18095	.57664	1.000	-1.9160
	Company Commander	.22018	.54355	1.000	-1.4153	1.8556
	Unit Executive Officer	-.58333	.64090	1.000	-2.5117	1.3450
	Staff Officer					
	Unit Commanding Officer	-.65000	.58505	1.000	-2.4103	1.1103
	Staff Officer	.25591	.54802	1.000	-1.3930	1.9048

Συσχετισμοί

Η ανάλυση συσχέτισης βοηθά στην εξέταση της σχέσης μεταξύ δύο ή περισσότερων μεταβλητών. Το αποτέλεσμα της ανάλυσης συσχέτισης πληροφορεί την έρευνα για την κατεύθυνση και την ισχύ της σχέσης των μεταβλητών. Οι συντελεστές συσχέτισης δείχνουν επίσης εάν η σχέση μεταξύ των μεταβλητών είναι θετική, αρνητική ή ουδέτερη. Η ανάλυση συσχέτισης Pearson χρησιμοποιήθηκε για τη διερεύνηση των παρακάτω ερωτήσεων. Τα αποτελέσματα της έρευνας καταγράφηκαν και παρουσιάστηκαν συνοπτικά παρακάτω, για να διευκολυνθεί η σύγκριση των δεδομένων και να αποκαλυφθούν οι διαφορές που υπάρχουν από την αλληλεπίδραση των παραγόντων

Σχέση έμπνευσης και παρακίνησης

		Level of Inspiration	Level of Motivation
Level of Inspiration	Pearson Correlation	1	.810**
	Sig. (2-tailed)		.000
	Sum of Squares and Cross-products	52.592	50.738
	Covariance	.511	.493
	N	104	104
Level of Motivation	Pearson Correlation	.810**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	Sum of Squares and Cross-products	50.738	74.520
	Covariance	.493	.723
	N	104	104

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Ο παραπάνω πίνακας δείχνει τους δείκτες συνάφειας Pearson, ότι τα δεδομένα συσχετίζονται και υπάρχει ισχυρή συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών έμπνευσης και κινήτρου ($r = 0,810$, $p < 0,01$).

Σχέση έμπνευσης και ηγεσίας

		Level of Inspiration	Level of Leadership
Level of Inspiration	Pearson Correlation	1	.686**
	Sig. (2-tailed)		.000
	Sum of Squares and Cross-products	52.592	47.674
	Covariance	.511	.463
	N	104	104
Level of Leadership	Pearson Correlation	.686**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	Sum of Squares and Cross-products	47.674	91.890
	Covariance	.463	.892
	N	104	104

Ο παραπάνω πίνακας δείχνει από τους δείκτες συνάφειας Pearson ότι τα δεδομένα συσχετίζονται και υπάρχει ισχυρή συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών έμπνευσης και ηγεσίας ($r = 0,686$, $p < 0,01$).

Σχέση ηγεσίας και παρακίνησης

		Level of Leadership	Level of Motivation
Level of Leadership	Pearson Correlation	1	.852**
	Sig. (2-tailed)		.000
	Sum of Squares and Cross-products	91.890	70.472
	Covariance	.892	.684
	N	104	104
Level of Motivation	Pearson Correlation	.852**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	Sum of Squares and Cross-products	70.472	74.520
	Covariance	.684	.723
	N	104	104

Ο παραπάνω πίνακας δείχνει από τους δείκτες συνάφειας Pearson ότι τα δεδομένα συσχετίζονται και υπάρχει ισχυρή συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών ηγεσίας και κινήτρων ($r = 0,852$, $p < 0,01$).

7. Συμπεράσματα

Αυτή η έρευνα στοχεύει στη διερεύνηση του βαθμού έμπνευσης, ηγεσίας και κινήτρων μεταξύ των αξιωματικών του Στρατού, καθώς και πιθανούς τρόπους βελτίωσης της απόδοσής τους.

- Διερεύνηση των επιπέδων έμπνευσης, ηγεσίας, κινήτρων και δημογραφικών διαφορών.

Το πρώτο ερευνητικό ερώτημα αφορούσε τη διερεύνηση των επιπέδων έμπνευσης, ηγεσίας, κινήτρων των αξιωματικών και των πιθανών δημογραφικών διαφορών τους. Τα ευρήματα της έρευνας δείχνουν ότι το συνολικό τους επίπεδο θεωρείται μέτριο. Αυτό είναι ελαφρώς χαμηλότερο σε σύγκριση με παρόμοιες έρευνες που έγιναν στο παρελθόν (Burrell, 2006, Τζουγανάτος, 2016). Μια πιθανή ερμηνεία θα μπορούσε να είναι η χρονική στιγμή της έρευνας, κατά τη διάρκεια εμπόλεμης κατάστασης στη γειτονική Ουκρανία, σε συνδυασμό με μια από τις πιο δύσκολες οικονομικές και κοινωνικές περιόδους των τελευταίων δεκαετιών, τόσο κατά τη διάρκεια της χρηματοπιστωτικής κρίσης όσο και κατά τη διάρκεια του τρίτου έτους πανδημίας, η οποία επηρεάζει τόσο τις εργασιακές όσο και τις ψυχολογικές συνθήκες και συνθήκες των ανθρώπων, παράγοντες που είναι ιδιαίτερα σημαντικοί για την απόδοση του προσωπικού (Υαγου, 2020). Αυτό επιβεβαιώνεται από έρευνα που κατέδειξε τη μείωση των κινήτρων των εργαζομένων, σε περιπτώσεις μη κάλυψης βασικών αναγκών από τον χώρο εργασίας, κυρίως οικονομικών (Τζουγανάτος, 2016).

Ειδικά στον τομέα των Ελληνικών Ενόπλων Δυνάμεων, όπου δεν υπάρχουν εργοδοτικές επιλογές, αφού ο στρατός είναι κρατικός και όχι μισθοφορικός, αναμένεται από την Πολιτεία να καλύψει τις όποιες ανάγκες των εργαζομένων. Αυτές περιλαμβάνουν την ανάγκη στέγασης, η οποία καθίσταται προβληματική για τους αξιωματικούς λόγω συνεχών μεταθέσεων (Burrell, 2006). Στην έρευνα αυτή συγκεντρώθηκαν υψηλά ποσοστά απαντήσεων στις ερωτήσεις που τόνιζαν τη σημασία του επαγγέλματος και την ενεργό συμμετοχή όλων των συναδέλφων στις αποφάσεις, ανεξάρτητα από τις δημογραφικές διαφορές των συμμετεχόντων, κάτι που φαίνεται και σε άλλες έρευνες (Goleman, 2017), δείχνοντας ότι το κίνητρο δεν υπάρχει άνευ όρων, αλλά επίσης οριοθετείται και καθορίζεται από τον σεβασμό και τη μεταχείριση των ανθρώπων στο περιβάλλον (Daft, 2010). Ειδικά σε επίπεδο ηγεσίας τα ποσοστά που διαπιστώνονται είναι χαμηλά, καθώς η έλλειψη ενημέρωσης για τη σαφήνεια των

αποστολών, η μη αποδοχή κριτικής και η ανάληψη ευθύνης για τα λάθη από τους προϊσταμένους, η έλλειψη εμπιστοσύνης στους υφισταμένους για την ολοκλήρωση του μια αποστολή και η μη παροχή ηθικών ανταμοιβών λειτουργούν αρνητικά, όπως επιβεβαιώνεται από άλλες έρευνες (Γούσιας, 2017), μειώνοντας τα επίπεδα αποτελεσματικής ηγεσίας και διαμορφώνοντας ανάλογα τη γνώμη του προσωπικού. Η αρνητική άποψη φαίνεται να υπάρχει σε όλους τους βαθμούς ανεξαρτήτως ηλικίας ή ετών υπηρεσίας, καθώς όλοι οι εργαζόμενοι αναζητούν έναν ηγέτη που θα τους εμπνεύσει, θα χτίσει μια γέφυρα εμπιστοσύνης και κατανόησης, διατηρώντας τις αξίες της ισότητας μεταξύ τους (Boboni, 2018).

Η μειωμένη έμπνευση είναι επίσης συχνό φαινόμενο στις ένοπλες δυνάμεις, γεγονός που επιβεβαιώνεται στην παρούσα μελέτη, ίσως ως αποτέλεσμα της έλλειψης ικανότητας των προϊσταμένων να κρίνουν σωστά τους υφισταμένους τους. Αυτό φαίνεται να οδηγεί σε υψηλά ποσοστά απαντήσεων σε ερωτήσεις σχετικά με την ανάγκη των υφισταμένων να τονώσουν την αυτοεκτίμηση και την αυτοεκτίμησή τους από τους συναδέλφους τους, να αναγνωρίζουν την αξία τους και να μπορούν να αντιμετωπίζουν τους ανωτέρους τους ως πρότυπα, προκειμένου να γίνουν περισσότερο αποτελεσματικοί και δημιουργικοί στη δουλειά τους, γεγονός που παρουσιάζεται και σε άλλη έρευνα (Γούσιας, 2017; Στεφάνου, 2018). Όσον αφορά τις δημογραφικές τους διαφορές, παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές στην παράμετρο ηλικίας, υπηρεσιακών μονάδων και καθηκόντων.

Συγκεκριμένα, η ηλικία φάνηκε να έχει θετική συσχέτιση και με τους τρεις υπό εξέταση παράγοντες, δηλαδή την έμπνευση, την ηγεσία και το κίνητρο, με τις ηλικιακές ομάδες 46-50 ετών και 26-30 ετών να παρουσιάζουν σημαντική συσχέτιση κυρίως στον παράγοντα έμπνευσης και στα κίνητρα. ενώ μόνο οι μεγαλύτερες ηλικίες στον παράγοντα ηγεσίας, υποδεικνύοντας ίσως τις ηλικίες στις οποίες είναι πιο σημαντικές οι δραστικές παρεμβάσεις, θα μπορούσαν να βελτιώσουν τα συνολικά επίπεδα αυτών των παραμέτρων στους αξιωματικούς. Αναφορικά με το είδος της μονάδας εξυπηρέτησης, ασήμαντες συσχετίσεις εμφανίζονται σε αξιωματικούς που υπηρετούν σε εσωτερικές μονάδες, κάτι που πιθανότατα οφείλεται στο γεγονός ότι διατρέχουν μικρότερο κίνδυνο σε σχέση με τους συναδέλφους τους. Αντίθετα πρακτικά σημαντικές διαφορές στην έμπνευση και τα κίνητρα συμβαίνουν με τους αξιωματικούς στην πρώτη γραμμή του πολέμου, όπως αυτοί των συνοριακών μονάδων και των αξιωματικών του επιτελείου, που είναι υπεύθυνοι για την οργάνωση αποστολών και

σχεδίων δράσης, οι οποίοι πρέπει να ενθαρρυνθούν ώστε να γίνουν ιδιαίτερα αποτελεσματικοί.

Παρόμοια αποτελέσματα παρατηρούνται στους συσχετισμούς των διοικητικών καθηκόντων, περισσότερο στους παράγοντες έμπνευσης και κινήτρου όπου οι αξιωματικοί που είναι διοικητές μονάδων εμφανίζουν σημαντικότερους συσχετισμούς, πιθανώς λόγω της σοβαρότητας και της ευθύνης που προέρχεται από τη θέση τους, καθώς οι αποφάσεις που λαμβάνουν επηρεάζουν το σύνολο του στρατιωτικού προσωπικού.

- Διερεύνηση της σχέσης μεταξύ έμπνευσης, κινήτρου και ηγεσίας

Ο επόμενος στόχος της έρευνας ήταν να βρεθεί η πιθανή σχέση που παρουσιάζει η έμπνευση, το κίνητρο και η ηγεσία στους αξιωματικούς του Στρατού. Μέσα από τη μεθοδολογία και τη στατιστική ανάλυση, προέκυψε η ισχυρή θετική συσχέτιση και των τριών εννοιών, αποκαλύπτοντας ότι η ενίσχυση ενός στοιχείου επηρεάζει σημαντικά τα άλλα και αντίστροφα, ότι η αποδυνάμωση ή η έλλειψη του ενός επηρεάζει αρνητικά άλλους παράγοντες στον εργαζόμενο.

Τα ευρήματα αυτά συνάδουν με τις περισσότερες μελέτες, που έχουν διεξαχθεί τα τελευταία χρόνια, έχουν αναδείξει σε μεγάλο βαθμό την αλληλεπίδραση αυτών των τριών παραγόντων, την επιτυχία των εργαζομένων και τους στόχους των οργανισμών. Γενικά, ο όρος απόδοση δεν αναφέρεται μόνο στην επίτευξη ενός έργου, αλλά και στους κατάλληλους τρόπους και μέσα που χρησιμοποιούνται για το σκοπό αυτό. Όπως αναφέρουν οι Armstrong και Taylor (Armstrong & Taylor, 2020), τα υψηλά επίπεδα παραγωγικότητας σχετίζονται άμεσα με τα κίνητρα και την αποτελεσματική ηγεσία, η οποία θα οδηγήσει στην επιτυχία.

Επιπλέον, η έρευνα έχει δείξει ότι ο ηγέτης που θα είναι σε θέση να εντοπίσει και να αναδείξει τα δυνατά σημεία των υφισταμένων του (Waldman, Galvin & Walumbwa, 2013), να διατηρήσει την ακεραιότητα της γνώμης του, να επιτρέπει ελευθερία κινήσεων, προτάσεις και επιλογές στους υφισταμένους του (Γούσιας, 2017) θα τονίσει τα επίπεδα κινήτρων τους, εμπνέοντάς τους να θέσουν ακόμη υψηλότερους στόχους.

- Προτάσεις για τη βελτίωση της απόδοσης

Η τελευταία ερευνητική ερώτηση αφορούσε προτάσεις για τη βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας που οι αξιωματικοί αναγνωρίζουν ως σημαντικές. Όπως φαίνεται από την περιγραφική και συσχετιστική ανάλυση που έγινε μετά τη συλλογή των απαντήσεων, οι αξιωματικοί, παρά το γεγονός ότι δεν φάνηκαν να παρουσιάζουν ιδιαίτερα υψηλά ποσοστά στους παράγοντες έμπνευσης, πρακτικής και ηγεσίας, αναγνωρίζουν και συμφωνούν με έως και 81,7% ότι υπάρχουν τρόποι βελτίωσης, που μπορούν να χρησιμοποιηθούν στο εργασιακό τους περιβάλλον. Επιπλέον, υπήρξε σημαντική συσχέτιση μεταξύ των προτάσεων για βελτίωση με τις παραμέτρους έμπνευση, κίνητρο και ηγεσία και ορισμένα δημογραφικά καταγράφηκαν διαφορές σε αυτόν τον τομέα. Πιο συγκεκριμένα, η πλειονότητα των συμμετεχόντων αναγνώρισε τη θετική επίδραση που μπορεί να επιφέρει η ειλικρινής στάση των ανωτέρων τους, η αναγνώριση των λαθών των ανωτέρων τους, ο σεβασμός που δείχνουν στους υφισταμένους τους και η συμπερίληψη της γνώμης τους. Αυτό υποστηρίζεται από άλλες έρευνες, όπου δίνουν σε όλους την ευκαιρία να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων, την πεποίθηση ότι μπορούν να το κάνουν, τον καθορισμό ευθυνών, την παροχή του σωστού εξοπλισμού, τη σωστή ηγετική συμπεριφορά και την ικανότητα να ανατροφοδοτεί, να εμπνέει και να παρακινεί το προσωπικό να καταβάλουν κάθε προσπάθεια και απόδοση (Stup 2003).

Αξίζει να σημειωθεί ότι οι ηλικιακές διαφορές στις προτάσεις βελτίωσης φαίνεται να είναι ιδιαίτερα σημαντικές, κάτι που πιθανώς εξηγείται από τις αλλαγές στις σκέψεις και τις συμπεριφορές των ανθρώπων με την πάροδο του χρόνου. Αντίθετα, δεν φαίνεται να διαφοροποιεί την άποψη των αξιωματικών για τους τρόπους βελτίωσης της εργασίας τους από τη μονάδα στην οποία υπηρετούν ή ανάλογα με τα διοικητικά τους καθήκοντα, αναγνωρίζοντας την ανάγκη να βρουν και να εφαρμόσουν τρόπους βελτίωσης της απόδοσής τους.

Συμπερασματικά, η έρευνα δείχνει ότι οι αξιωματικοί φαίνεται να αναγνωρίζουν τις αδυναμίες της εργασίας τους, επομένως τρόποι βελτίωσης της απόδοσης είναι γενικά αποδεκτοί και ευπρόσδεκτοι από όλους τους εργαζόμενους. Επίσης, το γεγονός ότι φαίνεται να αλληλοεξαρτώνται με τους παράγοντες έμπνευσης, κινήτρων και ηγεσίας, μπορεί να είναι ο βασικός παράγοντας

Τις τελευταίες δεκαετίες, η οργανωτική κουλτούρα και η ηγεσία θεωρούνται στοιχεία που επηρεάζουν την επίτευξη των στόχων ενός ιδρύματος, έχουν διευκολύνει τις αλλαγές στα πρότυπα συμπεριφοράς και στα στυλ εργασίας που εφαρμόζονται σε έναν οργανισμό. Ωστόσο, πριν από την εφαρμογή αυτών των αλλαγών, είναι σημαντικό να εντοπιστεί, να αναγνωριστεί και να υποτεθεί ότι και τα δύο στοιχεία επηρεάζουν τον ανθρώπινο παράγοντα και, ως εκ τούτου, απαιτούν ορισμένες συνθήκες για να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα στον οργανισμό. Η οργανωτική κουλτούρα και η ηγεσία έχουν δημιουργήσει έναν ισχυρό δεσμό όπου η ολοκληρωμένη προσπάθεια και η ομαδική εργασία δημιουργούν συνέργεια και κάνουν τις δυσκολίες να θεωρούνται ευκαιρίες για την ανάπτυξη ικανοτήτων των μελών του ιδρύματος. Κατά συνέπεια, μπορεί να επιβεβαιωθεί ότι και τα δύο – η οργανωτική κουλτούρα και η ηγεσία – είναι βασικοί παράγοντες που ενεργοποιούν τις ενέργειες, τα κίνητρα και τον βαθμό ταυτοποίησης μεταξύ του προσωπικού και του ιδρύματος.

Οι στρατιωτικοί θεσμοί επικεντρώνονται συνεχώς στην ανάπτυξη αποτελεσματικών ηγετών. Οι στρατιωτικοί θεσμοί όρισαν την ηγεσία ως την ικανότητα να επηρεάζει τους ανθρώπους, παρέχοντας σκοπό, κατεύθυνση και κίνητρα, ενώ ενεργεί για να εκπληρώσει την αποστολή και να βελτιώσει τον οργανισμό. Ως εκ τούτου, η ανάπτυξη των ηγετών είναι εξαιρετικά σημαντική αφού είναι αυτοί που εκπαιδεύουν και καθοδηγούν άνδρες και γυναίκες που τελικά θα ηγηθούν του ιδρύματος. Οι αρχηγοί του στρατού παρακινούν το προσωπικό τους να αναλάβει αποτελεσματική δράση παρά τις δυσκολίες που μπορεί να προκύψουν, καθώς και να εστιάσουν τη σκέψη τους και να διαμορφώσουν τις αποφάσεις τους προς όφελος του οργανισμού. (Luis, 2020)

Από τη δημιουργία του, ο Στρατός αντιμετωπίζει πολυάριθμες απαιτήσεις που έχουν δημιουργήσει αρκετές αλλαγές. Σε αυτό το σενάριο, οι αλλαγές πρέπει να λαμβάνονται υπόψη και να διαχειρίζονται, αναπτύσσοντας ένα νέο στυλ ηγεσίας που εισάγει τις απαραίτητες αλλαγές στη στρατιωτική κουλτούρα, επιτρέπει την αξιοποίηση των δυνατοτήτων του προσωπικού, διευκολύνει την προσαρμογή στο περιβάλλον και, ταυτόχρονα, συμβάλλει στην κατάλληλη απάντηση στις προκλήσεις. (Luis, 2020)

Δεδομένης της επιταχυνόμενης δυναμικής της αλλαγής και μιας κοινωνίας που απαιτεί προετοιμασμένο στρατιωτικό προσωπικό με βαθιά κλίση για υπηρεσία, οι στρατηγικοί ηγέτες του Στρατού θα πρέπει να διαθέτουν τις απαραίτητες ικανότητες για να κάνουν θεσμικές βελτιώσεις, να αναλάβουν τη διοίκηση και να διευκολύνουν την πρόοδο,

αναλαμβάνοντας την πρωτοβουλία χωρίς να παραμελούν πειθαρχία. Υπό αυτή την έννοια, οι νέοι ηγέτες πρέπει να διαθέτουν ολοκληρωμένες ικανότητες για να εξερευνήσουν και να διαχειριστούν την ανάπτυξη του Στρατού. Για το σκοπό αυτό, πρέπει να είναι ηγέτες που υποδηλώνουν ενέργεια στις πράξεις τους, δημιουργική γνώση, κριτική σκέψη, όραμα, ενσυναίσθηση, συναισθηματική νοημοσύνη, καθώς και ταπεινότητα, επικουρικότητα και αλληλεγγύη. Επιπλέον, ένας στρατηγικός ηγέτης πρέπει να αναλάβει κινδύνους για να καινοτομήσει και να καθοδηγήσει την ανάπτυξη του ιδρύματος, δημιουργώντας εμπιστοσύνη για τις αρχές και τις αξίες του. (Marciniak, 2014)

Κατά συνέπεια, οι στρατηγικοί ηγέτες του Στρατού πρέπει να έχουν την ικανότητα να αντιμετωπίζουν το μεταβαλλόμενο περιβάλλον και να διαθέτουν: (1) ένα κοινό και υποτιθέμενο «όραμα», (2) τη «δημιουργικότητα» να δημιουργούν πρωτότυπες και καινοτόμες λύσεις, σκεπτόμενοι αυτό που οι άλλοι δεν έχουν σκεφτεί ή δεν έχουν τολμήσει, (3) η «Ακεραιότητα» να δημιουργήσει εμπιστοσύνη στους οπαδούς τους, ευθυγραμμίζοντας τι σκέφτονται, τι αισθάνονται, τι λένε και τι κάνουν, (4) τη «δέσμευση» για την ηγεσία της αλλαγής του ιδρύματος και (5) η «επιθυμία να εργαστούμε ως ομάδα» για να αλληλοσυμπληρώνονται.

Στον Στρατό, οι αξίες αποτελούν την ταυτότητα των μοντέλων ηγεσίας. Ωστόσο, θα πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι η παρατεταμένη μονιμότητα του ίδιου μοντέλου θα μπορούσε να επηρεάσει αρνητικά το ίδρυμα. Μια ευέλικτη και καλά κατευθυνόμενη στρατιωτική κουλτούρα προωθεί την ανάπτυξη. το αντίθετο όμως μπορεί να προκαλέσει δυσπιστία ή δυσπιστία προς τον Στρατό. Από τη μία πλευρά, η ηγεσία - κυρίως η στρατηγική ηγεσία- είναι απαραίτητη για την αλλαγή της οργανωτικής κουλτούρας αφού οι δεσμοί μεταξύ του διοικητή και της στρατιωτικής κουλτούρας επηρεάζουν άμεσα τη λειτουργία του ιδρύματος. Από την άλλη πλευρά, η οργανωτική κουλτούρα είναι ένας από τους κύριους παράγοντες που επηρεάζουν την καινοτόμο και επιχειρηματική ικανότητα του στρατιωτικού προσωπικού. Η ανάγκη σχεδιασμού νέων στρατηγικών για την εισαγωγή των αλλαγών που απαιτούνται από την οργανωτική κουλτούρα συνεπάγεται τη δέσμευση και τη δράση των στρατηγικών ηγετών του Στρατού.

Επιπρόσθετα, απαιτείται η ενίσχυση των δεξιοτήτων του στρατιωτικού προσωπικού, καθώς και η υιοθέτηση μηχανισμών που επιτρέπουν τη διαμόρφωση δημιουργικών

ηγετών (με δέσμευση και όραμα για το μέλλον) αφού αυτού του είδους η ηγεσία ταιριάζει στις ανάγκες του Στρατού. Υπό αυτή την έννοια, οι σημερινοί στρατιωτικοί ηγέτες πρέπει να είναι μέντορες μελλοντικών ηγετών. Επιπλέον, οι στρατιωτικοί ηγέτες πρέπει να δίνουν το παράδειγμα, να θέτουν στόχους, να παρέχουν την απαραίτητη καθοδήγηση και πόρους, να αφήνουν τους υφισταμένους να κάνουν τη δουλειά τους και, εκτός από άλλες πτυχές, να εγγυώνται τη σταθερότητα και την ανάπτυξη του ιδρύματος. (Luis,2020)

Περιορισμοί

Ολοκληρώνοντας, είναι απαραίτητο να αναφέρουμε ορισμένους περιορισμούς που συνήθως χαρακτηρίζουν τέτοιες ερευνητικές προσπάθειες.

Μια αδυναμία ήταν το γεγονός ότι η έρευνα, λόγω χρόνου, ήταν περιορισμένης εμβέλειας, επομένως τα δεδομένα συλλέχθηκαν μέσω ερωτηματολογίων αυτοαναφοράς, τα οποία αφενός ενέχουν το στοιχείο της υποκειμενικότητας και αφετέρου δεν επιτρέπουν στον ερευνητή να εμβαθύνει στο υπό διερεύνηση θέμα.

Επιπλέον, το δείγμα ως προς τον πληθυσμό ήταν σχετικά μικρό και μη αντιπροσωπευτικό, επομένως τα αποτελέσματα δεν μπορούν να γενικευτούν, πέρα από τον περιορισμένο χώρο. Επίσης, όπως αναφέρθηκε, ορισμένα δεδομένα είναι κατά προσέγγιση, λόγω του εμπιστευτικού τους χαρακτήρα, παρά το γεγονός ότι ήταν δυνατή η ακριβής αναφορά δεδομένων λόγω της πρόσβασης που έχει ο ερευνητής σε αυτά τα δεδομένα. Τέλος, το ερωτηματολόγιο έπρεπε να προσαρμοστεί για να αποφευχθεί η σύγκρουση με τη φιλοσοφία της στρατιωτικής ταξινόμησης.

Τα ερευνητικά ευρήματα της παρούσας μελέτης, παρά τις όποιες αδυναμίες, θεωρούνται ενδεικτικά της σημασίας, που μπορεί να έχει ως συγκριτικό πλεονέκτημα τόσο για το προσωπικό των ενόπλων δυνάμεων όσο και για το διοικητικό έργο και το όραμα του στρατού γενικότερα, τη θετική συσχέτιση έμπνευσης, κινήτρων, ηγεσίας και προτάσεων για τη βελτίωση της απόδοσης των αξιωματικών και της αλληλεπίδρασής τους.

Βιβλιογραφία

Ali, A. Y. S., Dahie, A. M., & Ali, A. A. (2016). Teacher motivation and school performance, the mediating effect of job satisfaction: Survey from Secondary schools in Mogadishu. *International Journal of Education and Social Science*, 3(1), 24-38.

Armstrong, M. & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.

Black, K. (2019). *Business statistics: for contemporary decision making*. John Wiley & Sons.

Boboni, S. (2018). *Ethics and Leadership* (Postgraduate Thesis). Interuniversity and Interdepartmental Postgraduate Program "Ethical Philosophy", Kalamata.

Burrell, L. (2006). Moving military families: The impact of relocation on family well-being, employment, and commitment to the military. In Britt, T.W., Castro, C.A. & Adler, A.B., (Eds.), *Military life: The psychology of serving in peace and combat*, 3, 39-63.

California State University Employees Union (2005). *Leadership Skills Questionnaire*. Available at: http://www.csueu.org/DesktopModules/Bring2mind/DMX/Download.aspx?EntryId=189&Command=Core_Download&language=enUS&PortalId=0&TabId=260

CBE Inc. (2015). *Motivation Questionnaire: Example Questions*. Available at <https://www.cebglobal.com/shldirect/en/assessment-dvice/examplequestions/motivationquestionnaire>

Cresswell, J.W. (2008). *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

Daft, R. L. (2010). *New Era of Management*. (9th. Ed). Canada: South-Western Cengage.

Denscombe, M. (2003). *The Good Research Guide for Small-Scale Social Research Projects*. England: Open University Press.

Dörnyei, Z. (2007). *Research Methods in Applied Linguistics. Quantitative, Qualitative and Mixed Methods*. New York: Oxford University Press.

Goleman, D. (2017). *Leadership that gets results* (Harvard business review classics). Harvard Business Press.

Γούσιας, Γ. (2017). Έμπνευση, κίνητρο και ηγετικό. Μια Ερευνητική Προσέγγιση στην Ελληνική Πολεμική Αεροπορία για Χειριστές Μαχητών (Μεταπτυχιακή εργασία). Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα.

Gray, D. (2014). *Doing Research in the Real World*. London: SAGE.

Greener, S. (2008). *Business research methods*. BookBoon.

Javeau, C. (2000). Έρευνα με ερωτηματολόγιο, Αθήνα: Τυπωθήτω

Jonker, J. & Pennink, B. (2010). *The essence of research methodology: A concise guide for master and PhD students in management science*. Springer Science & Business Media.

Λαγουμιντζής, Γ., Βλαχόπουλος, Γ., & Κουτσογιάννης, Κ. (2015). *Μεθοδολογία Έρευνας στις Επιστήμες Υγείας*. (Ε.Μ. Πολυτεχνείο, Επιμ.) Αθήνα: ΣΕΑΒ

Lindemann, N. (2021). What's the average survey response rate?(2021 benchmark). Available at: <https://surveyanyplace.com/author/nigel-lindemann/>

Murshed, F., Murshed, F., Zhang, Y. & Zhang, Y. (2016). Thinking orientation and preference for research methodology. *Journal of Consumer Marketing*, 33(6), 437–446.

Petrides, K. V., Pérez-González, J. C. & Furnham, A. (2007). On the predictive and incremental validity of trait emotional intelligence. *Cognition & Emotion*, 21(1), 26–55

Petrides, K.V., Pita, R. & Kokkinaki, F. (2007). The location of trait emotional intelligence in personality factor space. *British Journal of Psychology*, 98(2), 273-289.

Platias, A. (2007). *Professional Career Management of Army Officers* (Postgraduate Thesis). University of Macedonia, Istanbul.

Resnik, D. B., Elliott, K. C. & Miller, A. K. (2015). A framework for addressing ethical issues in citizen science. *Environmental Science & Policy*, 54, 475-481.

Stup, R. (2003). Program evaluation: Use it to demonstrate value to potential clients. *Journal of Extension*, 41(4), 1-4.

Teddlie, C & Tashakkori, A. (2009). Foundations of mixed methods research. Integrating quantitative and qualitative approaches in the social and behavioral sciences. Sage: Thousand Oaks, CA.

Τσιπιλάρης, Α. (1994). Μεθοδολογία Επιστημονικής Έρευνας. Νέα Παιδεία, 72.125-137

Τζουγανάτος, Π. (2016). Δια βίου εκπαίδευση στις ένοπλες δυνάμεις (Μεταπτυχιακή εργασία). Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη.

Γιάγκου, Α. (2020). Η επίδραση των κινήτρων και των σχημάτων αμοιβών στην απόδοση των εργαζομένων σε μονάδα στρατού (Μεταπτυχιακή Διατριβή). Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, Θεσσαλονίκη.

Waldman, D. A., Galvin, B. M., & Walumbwa, F. O. (2013). The development of motivation to lead and leader role identity. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(2), 156-168.

UK Ministry of Defence (2015). Armed forces continuous attitude survey: 2015. Available at: https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/428458/Annex_A_AFCAS_2015_Questionnaires-O.pdf

Ζαβλανός, Μ. (2002). Οργανωτική συμπεριφορά. Αθήνα: Σταμούλη

Μπουραντάς, Δ. (2002). Μάνατζμεντ. Αθήνα: Μπένου

Μπουραντάς, Δ. (2005). Ηγεσία – ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας. Αθήνα: Κριτική

Ράπτης, Ν. & Βιτσιλάκη, Χ. (2007). Ηγεσία και Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων, Η Ταυτότητα του Διευθυντή της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης. Θεσσαλονίκη: Κυριακίδη

Σέρβου Ι. (2018) "Αποτελεσματική ηγεσία και παρακίνηση νοσηλευτικού προσωπικού" Διπλωματική εργασία

Goodyear, M. (2006). Conflict Management in Health care teams: a new paradigm-safer care: Saving costs. Department of Medicine, Dalhousie University.

Luis F. Barco Giraldo, "Cultura militar", *researchgate* (Νοέμβριος 2020), https://www.researchgate.net/publication/346038665_CULTURA_MILITAR (Πρόσβαση 20 Ιανουαρίου 2023).

Renata Marciniak, “¿Qué es la Cultura Organizacional?”, WordPress (Blog Gestión empresarial: 2014) <https://renatamarciniak.wordpress.com/tag/cultura-organizacional-2/> (Πρόσβαση 20Ιανουαρίου 2023)

Montana, P.J. & Charnov, B.H. (2002): Μάνατζμεντ. Κλειδάριθμος – Barron’s Educational Series (3rd ed.)