

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών
Διοίκηση Επιχειρήσεων

Μεταπτυχιακή Διατριβή



«Η Σπουδαιότητα του Ηγετικού Ρόλου του Διοικητή Στρατιωτικής Μονάδας
της Εθνικής Φρουράς για την Επίτευξη της Αποστολής της:
Η Περίπτωση του Στρατού Ξηράς».

Άθως Νεοκλέους

Επιβλέπων Καθηγητής
Επαμεινώνδας Επαμεινώνδα

Μάιος 2018

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών

Διοίκηση Επιχειρήσεων

Μεταπτυχιακή Διατριβή

**«Η Σπουδαιότητα του Ηγετικού Ρόλου του Διοικητή Στρατιωτικής Μονάδας
της Εθνικής Φρουράς για την Επίτευξη της Αποστολής της:
Η Περίπτωση του Στρατού Ξηράς».**

Άθως Νεοκλέους

**Επιβλέπων Καθηγητής
Επαμεινώνδας Επαμεινώνδα**

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

Μάιος 2018

Περίληψη

Αντικείμενο της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής αποτελεί η διοίκηση των μονάδων του στρατού ξηράς ως αναπόσπαστο στοιχείο της επιτυχούς εκτέλεσης της αποστολής τους.

Σκοπός της διατριβής ήταν να μελετήσει και να παρουσιάσει την ηγετική συμπεριφορά των ανώτερων στελεχών ενός οργανισμού, ώστε να εξασφαλίζεται η αποτελεσματικότητά της διοίκησης στο εκάστοτε περιβάλλον. Παράλληλα, σκοπό είχε να διερευνήσει τη διαχρονική ηγετική συμπεριφορά των διοικητών της Εθνικής Φρουράς, μέσα από τις αντιλήψεις ανδρών που έχουν εκπληρώσει τη στρατιωτική τους θητεία και να συζητήσει εάν η επιστημολογία που αναπτύσσεται στη σχετική βιβλιογραφία εφαρμόζεται στη στρατιωτική ηγεσία. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, η διατριβή αναπτύχθηκε σε δύο μέρη, με το πρώτο να αποτελεί το θεωρητικό μέρος και το δεύτερο ποσοτική ερευνητική μελέτη σχετικά με τη διοίκηση στρατιωτικών μονάδων του στρατού ξηράς. Το πρώτο μέρος στηρίχθηκε στη βιβλιογραφική επισκόπηση προκειμένου να μελετηθούν και να αναλυθούν βασικές έννοιες και θεωρίες ενώ, το ερευνητικό κομμάτι στηρίχθηκε σε πρωτογενή δεδομένα που συλλέχθηκαν με τη χρήση ερωτηματολογίου.

Ειδικότερα μέσω της ερευνητικής μεθοδολογίας που ακολουθήθηκε, επιχειρήθηκε να διερευνηθεί κατά πόσο η διοίκηση των στρατιωτικών μονάδων ασκείται στη βάση των λειτουργιών της επιστήμης της διοίκησης. Παράλληλα, καταβλήθηκε προσπάθεια να διερευνηθούν τα ηγετικά χαρακτηριστικά και ικανότητες που διαθέτουν οι διοικητές των μονάδων, ο βαθμός στον οποίο οι τελευταίοι ασκούν ορισμένους ηγετικούς ρόλους στην πράξη, το στυλ ηγεσίας που παρουσιάζουν και αν τελικά η ηγεσία που εφαρμόζουν μπορεί να θεωρηθεί αποτελεσματική.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, η μοναδική διοικητική λειτουργία στην οποία οι διοικητές του δείγματος δραστηριοποιούνταν αισθητά, ήταν η λειτουργία του ελέγχου. Αν και διέθεταν σε μέτριο βαθμό τα ηγετικά χαρακτηριστικά και ικανότητες που εξετάστηκαν, εντούτοις έγινε ξεκάθαρη η απαίτησή τους για πειθαρχία και τήρηση των διαταγών. Παράλληλα, ασκούσαν τους υπό εξέταση ηγετικούς ρόλους χωρίς ιδιαίτερο ζήλο

μέσα από ένα ήπιο αυταρχικό στυλ ηγεσίας. Η μέτριου βαθμού ωριμότητα των οπλιτών που στελεχώνουν τις στρατιωτικές μονάδες, φαίνεται να συνάδει με το συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας. Τέλος, η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας των διοικητών του δείγματος κρίθηκε, επίσης, μέτριου βαθμού, με ελαφρά διάκριση στην επίλυση προβλημάτων.

Summary

The purpose of this postgraduate diploma is to research command the units of the land army as an integral part of the successful execution of their mission.

The aim of the dissertation was to study and present the leadership behavior of the senior executives of an organization in order to ensure the effectiveness of the administration in every environment. In addition, the purpose was to investigate the long-term leadership behavior of the National Guard commanders through the perceptions of men who have fulfilled their military mandate and to discuss whether the epistemology developed in the relevant literature applies to military leadership. In this context, the dissertation was developed in two parts, the first being the theoretical part and the second a quantitative research project on the command of military units in the army. The first part was based on the existing bibliographic review with the aim of studying and analyzing basic concepts and theories while the research piece was based on primary data collected using a questionnaire.

In particular, through the research methodology followed, it was attempted to investigate whether the command of the military units is exercised on the basis of the functions of the science of administration. At the same time, an effort was made to investigate the leadership capabilities of the unit commanders, the extent to which the latter exercise certain leadership roles in practice, their leadership style, and if ultimately their leadership may be considered effective.

According to the results of the survey, the only administrative function in which the sample administrators were actively involved was the control function. Although they possessed the leadership characteristics and competences examined to a certain degree, their demand for discipline and compliance was made clear. At the same time, they pursued the roles of leadership under consideration without demonstrating excessive enthusiasm through a mild authoritarian style of leadership. The moderate degree of maturity of the soldiers of the military units seems to be in line with the particular leadership style. Finally, the efficiency

of the leadership of the sample administrators was also moderate, with a slight distinction in problem solving.

Ευχαριστίες

Ολοκληρώνοντας τη μεταπτυχιακή μου διατριβή, αισθάνομαι την ανάγκη να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου, Δρ Επαμεινώνδα Επαμεινώνδα, αφενός για την ευκαιρία που μου έδωσε να ασχοληθώ με ένα αντικείμενο που άπτεται των επαγγελματικών μου ενδιαφερόντων και αφετέρου για τη διαρκή καθοδήγησή του σε όλα τα στάδια συγγραφής της.

Περιεχόμενα

Κεφάλαιο 1 Βιβλιογραφική Ανασκόπηση	1
1.1 Η Επιστήμη της Διοίκησης	1
1.1.1 Εννοιολογική Προσέγγιση της Επιστήμης της Διοίκησης	2
1.1.2 Τα Διοικητικά Στελέχη και ο ρόλος τους στα διάφορα επίπεδα διοίκησης.....	3
1.1.3 Οι βασικές λειτουργίες της διοίκησης	4
1.2 Ηγεσία και Διεύθυνση.....	6
1.2.1 Οι έννοιες της Ηγεσίας και της Διεύθυνσης.....	6
1.2.2 Αποτελεσματική Ηγεσία.....	8
1.2.3 Ηγετικοί Ρόλοι και Λειτουργίες	10
1.2.4 Μορφές Άσκησης της Ηγεσίας.....	12
1.2.5 Ηγετικά Χαρακτηριστικά και Ικανότητες.....	15
Κεφάλαιο 2 Το Περιβάλλον της Εθνικής Φρουράς.....	19
2.1 Σύντομο Ιστορικό της Εθνικής Φρουράς	19
2.2 Η Αποστολή και το Έργο της Εθνικής Φρουράς	21
2.3 Η Οργανωτική Δομή και το Ανθρώπινο Δυναμικό της Εθνικής Φρουράς	21
2.4 Ιδιαιτερότητες του Στρατιωτικού Περιβάλλοντος	22
Κεφάλαιο 3 Ερευνητική Προσέγγιση της Στρατιωτικής Ηγετικής Συμπεριφοράς	24
3.1 Σκοπός και Ερευνητικά Ερωτήματα	24
3.2 Μεθοδολογία Έρευνας.....	25
3.2.1 Επιλογή Μεθόδου Έρευνας.....	25
3.2.2 Προσδιορισμός ερευνητικού πληθυσμού και δείγματος.....	26
3.2.3 Σχεδιασμός Ερωτηματολογίου – Διαδικασία Έρευνας	27
3.3 Ανάλυση Δεδομένων	30
Κεφάλαιο 4 Αποτελέσματα Στατιστικής Ανάλυσης.....	31
4.1 Δημογραφικά Στοιχεία	31
4.2 Βασικές Λειτουργίες Διοίκησης	35
4.3 Μορφές Άσκησης της Ηγεσίας.....	37
4.4 Ηγετικοί Ρόλοι – Χαρακτηριστικά & Ικανότητες	39
4.5 Αποτελεσματική Ηγεσία.....	44

4.6 Ωριμότητα Οπλιτών	46
Κεφάλαιο 5 Συμπεράσματα	49
Βιβλιογραφία	53
Παράρτημα Ερωτηματολόγιο Έρευνας	55

Εισαγωγή

Η Ηγεσία είναι ένα θέμα που ως γνωστόν απασχόλησε και συνεχίζει να απασχολεί τον άνθρωπο από την αρχαιότητα έως σήμερα. Πληθώρα βιβλίων και συγγραμμάτων έχουν γραφεί με σκοπό να αναλύσουν και να σκιαγραφήσουν το πρόσωπο του ικανού και αποτελεσματικού ηγέτη. Τον άνθρωπο που θα είναι σε θέση, συγκεντρώνοντας στο πρόσωπό του όλα εκείνα τα απαραίτητα χαρακτηριστικά και ικανότητες, να επιτύχει τους στόχους του οργανισμού που υπηρετεί. Αντίστοιχα, μεγάλος αριθμός συγγραμμάτων ασχολείται με το ρόλο των στελεχών του στρατού που ασκούν οποιασδήποτε μορφής διοίκηση προσωπικού.

Παρά την υψηλή σημασία που αποδίδεται στην ηγεσία του στρατιωτικού περιβάλλοντος, η εμπειρική μελέτη του συγκεκριμένου αντικειμένου στην Κύπρο παραμένει ακόμα περιορισμένη. Ειδικότερα, η έρευνα υστερεί στην αξιολόγηση της θέσης του διοικητή στρατιωτικής μονάδας, δηλαδή, του ανθρώπου που έχει ρόλο «ηγέτη» σε σχέση με το προσωπικό που συντονίζει και που είναι υπεύθυνος για την επιτυχή εκτέλεση της αποστολής που του έχει ανατεθεί. Μάλιστα, οι υφιστάμενες έρευνες επικεντρώνονται στην ανάλυση του ηγετικού φαινομένου στη βάση των απόψεων μόνιμων στελεχών του στρατού, ενώ δεν εντοπίστηκαν δεδομένα τα οποία να προσεγγίζουν τη στρατιωτική ηγεσία μέσα από τα μάτια της βάσης της ιεραρχίας, δηλαδή των οπλιτών.

Σκοπός της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής είναι να ερευνησει και να παρουσιάσει την ηγετική συμπεριφορά των ανώτερων στελεχών ενός οργανισμού, ώστε να εξασφαλίζεται η αποτελεσματικότητα της διοίκησης στο εκάστοτε περιβάλλον. Ακολούθως, θα ερευνησει τη διαχρονική ηγετική συμπεριφορά των διοικητών της Εθνικής Φρουράς, μέσα από τις αντιλήψεις ανδρών που έχουν εκπληρώσει τη στρατιωτική τους θητεία, και θα συζητήσει εάν η επιστημολογία που αναπτύσσεται στη σχετική βιβλιογραφία εφαρμόζεται στη στρατιωτική ηγεσία.

Οι διοικητές του δείγματος δεν φάνηκε να δραστηριοποιούνταν έντονα, σε οποιαδήποτε από τις διοικητικές λειτουργίες, με εξαίρεση τη λειτουργία του ελέγχου στην οποία

ασχολούνταν ελαφρώς περισσότερο. Αν και οι διοικητές διέθεταν σε μέτριο βαθμό τα ηγετικά χαρακτηριστικά και ικανότητες που εξετάστηκαν, εντούτοις έγινε ξεκάθαρη η απαίτησή τους για πειθαρχία και τήρηση των διαταγών. Παράλληλα, ασκούσαν τους υπό εξέταση ηγετικούς ρόλους χωρίς ιδιαίτερο ζήλο μέσα από ένα ήπιο αυταρχικό στυλ ηγεσίας. Είναι σκόπιμο να αναφερθεί ότι η ωριμότητα των οπλιτών που στελεχώνουν τις στρατιωτικές μονάδες κρίθηκε μέτριου βαθμού, γεγονός που συνάδει με την ήπια μορφή αυταρχικού στυλ που επικρατεί στον στρατό ξηράς. Βάσει των προαναφερθέντων αποτελεσμάτων, η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας των διοικητών του δείγματος κρίθηκε, επίσης, μέτριου βαθμού, με ελαφρά διάκριση στην επίλυση προβλημάτων.

Για την εξαγωγή των πιο πάνω συμπερασμάτων επιχειρήθηκε η διεξαγωγή ποσοτικής έρευνας, με τη χρήση ερωτηματολογίου, ώστε να συλλεγούν, να αναλυθούν και να παρουσιαστούν δεδομένα σχετικά με τις απόψεις ατόμων από τη βάση της πυραμίδας της κυπριακής στρατιωτικής ιεραρχίας. Με τη βοήθεια μέτρων περιγραφικής στατιστικής, διατυπώθηκαν συγκεντρωτικά οι απόψεις που αφορούσαν τον τρόπο διοίκησης που έτυχαν από τους εκάστοτε διοικητές τους σχετικά με την αποτελεσματική λειτουργία της μονάδας που υπηρετούσαν.

Το δείγμα επιλέγηκε ανεξαρτήτως βαθμού, όπλου ή σώματος και μόρφωσης. Οι περιορισμοί που τέθηκαν, για την επίτευξη της μεγαλύτερης δυνατής ομοιογένειάς του, αφορούσαν την εκπλήρωση της στρατιωτικής θητείας σε μονάδα του στρατού ξηράς και την ηλικία. Η εκπλήρωση της στρατιωτικής θητείας, προϋποθέτει μακροπρόθεσμη υπηρετήση στο στρατό και δύναται να θεωρείται βασικός παράγοντας για τη διαμόρφωση ολοκληρωμένης άποψης από μέρους των ερωτηθέντων σχετικά με την ηγετική συμπεριφορά των διοικητών του. Ο περιορισμός στην ηλικία αποσκοπούσε στη συλλογή δεδομένων από ερωτηθέντες που υπηρέτησαν στο στρατό τις τελευταίες δύο δεκαετίες, ώστε τα αποτελέσματα της έρευνας να είναι σύγχρονα και να μπορούν να αξιοποιηθούν από κάθε ενδιαφερόμενο.

Για την εκπόνηση της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής αναπτύσσεται αρχικά η θεωρητική προσέγγιση του θέματος. Στη συνέχεια παρουσιάζεται η έρευνα που πραγματοποιήθηκε.

Στο Κεφάλαιο 1 επιχειρείται βιβλιογραφική ανασκόπηση του ρόλου κάθε προϊσταμένου για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού που υπηρετεί. Στην πρώτη ενότητά του εξετάζονται βασικές διαστάσεις της επιστήμης της διοίκησης που αφορούν κάθε διοικητικό στέλεχος. Στη δεύτερη ενότητα του κεφαλαίου, καταβλήθηκε προσπάθεια να προσεγγιστεί το φαινόμενο της ηγεσίας σε έναν οργανισμό και να αναδειχθεί η υπεροχή της ηγεσίας έναντι της απλής διεύθυνσης ενός οργανισμού.

Το Κεφάλαιο 2 περιλαμβάνει μία σύντομη παρουσίαση του ευρύτερου πεδίου της έρευνας. Αρχίζει με την ιστορική αναδρομή της Εθνικής Φρουράς (Ε.Φ.) και συνεχίζει με την αποστολή και το έργο της, την οργανωτική δομή και το ανθρώπινο δυναμικό της. Στο τέλος του κεφαλαίου, επισημαίνονται ορισμένες ιδιαιτερότητες του στρατιωτικού περιβάλλοντος που το διαφοροποιούν από άλλα οργανωσιακά περιβάλλοντα, σε ό,τι αφορά την άσκηση της διοίκησης και της ηγεσίας.

Το Κεφάλαιο 3 αποτελεί την ερευνητική προσέγγιση που χρησιμοποιήθηκε για την εξέταση του φαινομένου της ηγεσίας στο περιβάλλον του κυπριακού στρατού. Αρχικά παρουσιάζονται τα ερωτήματα στα οποία η εν λόγω έρευνα προσπαθεί να δώσει απάντηση, ενώ έπεται η ερευνητική μεθοδολογία που ακολουθήθηκε. Αναλυτικότερα, περιγράφεται το είδος της έρευνας που διεξάχθηκε, ο προσδιορισμός του ερευνητικού πληθυσμού και η επιλογή του δείγματος, ο τρόπος συλλογής των πρωτογενών δεδομένων, καθώς και η διαδικασία επεξεργασίας και ανάλυσης αυτών.

Στο Κεφάλαιο 4 παρουσιάζονται τα ευρήματα της εμπειρικής ανάλυσης. Η κάθε ενότητά του πραγματεύεται τα αποτελέσματα από τη στατιστική επεξεργασία του κάθε μέρους του ερωτηματολογίου.

Στο τελευταίο κεφάλαιο συζητούνται τα κυριότερα συμπεράσματα της διατριβής. Συγκεκριμένα, συνοψίζονται τα βασικά αποτελέσματα που προέκυψαν, ενώ σε ορισμένα σημεία σχολιάζεται η σημασία τους ή/και η σχέση τους με τη βιβλιογραφία, προκειμένου να αποτελέσουν πηγή ενημέρωσης για οποιονδήποτε ενδιαφερόμενο.

Κεφάλαιο 1

Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

Στο κεφάλαιο αυτό επιχειρείται η θεωρητική προσέγγιση του ρόλου κάθε προϊσταμένου για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού που υπηρετεί. Στην πρώτη ενότητα εξετάζονται βασικές διαστάσεις της επιστήμης της διοίκησης που αφορούν κάθε διοικητικό στέλεχος. Στη δεύτερη ενότητα καταβλήθηκε προσπάθεια να προσεγγιστεί το φαινόμενο της ηγεσίας σε έναν οργανισμό και να αναδειχθεί η υπεροχή της ηγεσίας έναντι της απλής διεύθυνσης ενός οργανισμού.

1.1 Η Επιστήμη της Διοίκησης

Το πεδίο δράσης της επιστήμης της διοίκησης είναι οι οργανισμοί, και μάλιστα οι οικονομικοί (Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη, 2002). Σύμφωνα με τον Σταθόπουλο (2000), οργανισμός είναι ένα σύνολο οργανωμένων ανθρώπων, που εργάζονται μαζί, για την ολοκλήρωση ενός κοινού σκοπού. Οι οργανισμοί χαρακτηρίζονται από τρία κοινά στοιχεία: έχουν έναν ξεκάθαρο σκοπό, που πιθανόν να εκφράζεται ως ένας στόχος ή ως σύνολο στόχων, απαρτίζονται από ανθρώπους και έχουν δική τους δομή που καθορίζει και περιορίζει τη συμπεριφορά των μελών του. Όταν οι οργανισμοί έχουν οικονομικό σκοπό, τότε ονομάζονται επιχειρήσεις (Σταθόπουλος, 2000).

Στη συγκεκριμένη ενότητα προσεγγίζεται εννοιολογικά η επιστήμη της διοίκησης, γίνεται αναφορά στα διοικητικά στελέχη και επισημαίνεται ο ρόλος τους στα διάφορα επίπεδα διοίκησης, ενώ επεξηγούνται οι βασικές λειτουργίες της διοίκησης.

1.1.1 Εννοιολογική Προσέγγιση της Επιστήμης της Διοίκησης

Ετυμολογικά, ο όρος «διοίκηση» προέρχεται από το ρήμα «διοικώ», που σημαίνει διευθύνω, διαχειρίζομαι και ρυθμίζω συλλογικές υποθέσεις (Κωνσταντίνου, 2005). Παράλληλα, με ταυτόσημη έννοια χρησιμοποιείται, στη σχετική βιβλιογραφία, ο όρος «Μάνατζμεντ» (οργάνωση και διοίκηση). Ωστόσο, παρατηρείται οι διάφοροι επιστήμονες που ασχολήθηκαν με τη διοίκηση να δίνουν ο καθένας τους και διαφορετικό ορισμό. Ενδεικτικά, ο Carlisle (1982), ορίζει τη διοίκηση ως «διαδικασία με την οποία ασκείται η διεύθυνση και ο συντονισμός των δραστηριοτήτων των εργαζομένων σ'έναν οργανισμό, για να επιτύχουν τα αποτελέσματα που αναμένει ο οργανισμός». Είναι, όμως, σκόπιμο να αναφερθεί ότι αν και δεν υπάρχει ένας κοινά αποδεκτός ορισμός στη σχετική βιβλιογραφία για τον εν λόγω όρο (Μπουραντάς, 2005), εντούτοις οι περισσότερες θεωρήσεις αφορούν συγκεκριμένες πτυχές της διοικητικής λειτουργίας ενός κοινωνικού οργανισμού, όπως τον προγραμματισμό, την οργάνωση, τη λήψη αποφάσεων, τη διεύθυνση, τον συντονισμό και τον έλεγχο.

Δύο είναι τα βασικά σημεία που χαρακτηρίζουν το Μάνατζμεντ: η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα (Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη, 2002).

Η αποδοτικότητα αναφέρεται στη σχέση μεταξύ των εισροών και εκροών. Εάν η εκροή είναι μεγαλύτερη από μια δεδομένη εισροή, τότε υπάρχει αύξηση της αποδοτικότητας. Επίσης, εάν με μία μικρότερη εισροή υπάρχει η ίδια εκροή τότε έχουμε πάλι αύξηση της αποδοτικότητας. Τα διοικητικά στελέχη ασχολούνται με τις εισροές, όπως είναι οι οικονομικοί πόροι, το ανθρώπινο δυναμικό και ο μηχανολογικός εξοπλισμός, οι οποίες δεν προσφέρονται σε αφθονία. Οπότε, το ενδιαφέρον των τελευταίων εστιάζεται στην αποδοτική εκμετάλλευση των εισροών. Η αποτελεσματικότητα αφορά την ολοκλήρωση των δραστηριοτήτων που έχουν αναληφθεί, οι οποίες οδηγούν στην επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού. Επομένως, η αποδοτικότητα αναφέρεται στα μέσα και η αποτελεσματικότητα στην αποπεράτωση ενός έργου (Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη, 2002).

1.1.2 Τα Διοικητικά Στελέχη και ο ρόλος τους στα διάφορα επίπεδα διοίκησης

Διοικητικό στέλεχος ή Μάνατζερ ονομάζεται εκείνο το μέλος του οργανισμού που κατευθύνει τις δραστηριότητες των άλλων μελών του οργανισμού (Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη, 2002) και παράλληλα έχει την ευθύνη των αποτελεσμάτων του έργου και άλλων ατόμων πέραν του δικού του (Χυτήρης, 2006). Όπως προκύπτει, για να ασκεί κανείς διοικητικά καθήκοντα, πρέπει να έχει υφισταμένους. Επιπλέον, το στέλεχος μπορεί ταυτόχρονα με το διοικητικό του έργο, να επιτελεί και εκτελεστικό έργο.

Το διοικητικό στέλεχος προκειμένου να ανταποκριθεί σε αυτή την ευθύνη, διαθέτει την ανάλογη εξουσία ή δικαίωμα να ασκεί διοίκηση πάνω σε άλλους ανθρώπους (Χυτήρης, 2006), η οποία του εκχωρείται από τους κανονισμούς που διέπουν τη δομή κάθε οργανισμού. Μάλιστα, οι κανονισμοί αυτοί μπορεί να περιγράφουν και το έργο κάθε θέσης εργασίας, για να ξέρει ο καθένας τις αρμοδιότητές του (Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη, 2002).

Στη βάση των πιο πάνω, για να διοικηθεί ένας οργανισμός θα πρέπει το όλο διοικητικό έργο να κατανεμηθεί με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι εφικτή και αποτελεσματική η εκτέλεσή του. Ως εκ τούτου, δημιουργείται μια ιεραρχία διοίκησης (δομή) σε μορφή πυραμίδας, με φθίνοντα βαθμό εξουσίας και ευθύνης, από πάνω προς τα κάτω. Σ' αυτή την κάθετη δομή εξουσίας, δημιουργούνται τρία τουλάχιστον βασικά διοικητικά επίπεδα: το ανώτατο, το μεσαίο και το κατώτερο (Χυτήρης, 2006). Παρόλ'αυτά, οι τίτλοι που δίδονται στα διοικητικά στελέχη των διαφόρων επιπέδων της διοικητικής ιεραρχίας ποικίλλουν και εξαρτώνται από το είδος της οργάνωσης (Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη, 2002).

Γενικότερα, τα ανώτατα στελέχη, βρίσκονται στην κορυφή της ιεραρχίας και είναι υπεύθυνα για όλο τον οργανισμό. Διαμορφώνουν και υλοποιούν τη στρατηγική τους, θέτουν μακροχρόνιους στόχους, αναπτύσσουν πολιτική, παρατηρούν το εξωτερικό περιβάλλον και αναπτύσσουν ανάλογες στρατηγικές. Τα μεσαία στελέχη, εκτελούν τις εντολές της ανώτατης διοίκησης στο πεδίο αρμοδιότητάς τους, είναι υπεύθυνα για την υλοποίηση μεσοπρόθεσμων σχεδίων δράσης, την επίτευξη των ανάλογων στόχων, καθώς και για τη διεύθυνση και το συντονισμό των δραστηριοτήτων των κατώτερων στελεχών. Τα κατώτερα στελέχη, είναι τα άτομα τα οποία είναι άμεσα υπεύθυνα για την παραγωγή προϊόντων ή την

παροχή υπηρεσιών, επιβλέπουν και συντονίζουν τους εργαζομένους που κάνουν απλώς εκτελεστική εργασία. Στα στελέχη αυτά σταματά ή εξαντλείται το δικαίωμα λήψης απόφασης και εντολών (Μάντζαρης 2003).

1.1.3 Οι βασικές λειτουργίες της διοίκησης

Κάθε διοικητικό στέλεχος, προκειμένου να ολοκληρώσει το έργο που του έχει ανατεθεί, δραστηριοποιείται κατάλληλα. Η δραστηριότητά του είναι πολύπλευρη και αδιαίρετη (Γεωργόπουλος, 2006), εφόσον πρέπει ταυτόχρονα να καθοδηγεί, να ελέγχει, να προγραμματίζει και να οργανώνει τους παραγωγικούς του συντελεστές.

Η επιστήμη της διοίκησης προσπαθεί να διαχωρήσει την όλη δραστηριότητα του διοικητικού στελέχους σε επιμέρους δραστηριότητες. Ο πλασματικός αυτός διαχωρισμός βοηθά στην καλύτερη ανάλυση και κατανόηση του θέματος για τα στελέχη του οργανισμού (Χυτήρης, 2006). Όπως έχει αναφερθεί, σχεδόν όλοι οι συγγραφείς συγκλίνουν σε τέσσερις βασικές λειτουργίες της διοίκησης: τον προγραμματισμό ή σχεδιασμό, την οργάνωση, τη διεύθυνση και τον έλεγχο. Πέραν αυτών, οι Koontz και Wehrich (1990), αναφέρονται και στη λειτουργία της στελέχωσης την οποία ιεραρχικά τοποθετούν μεταξύ της οργάνωσης και της διεύθυνσης (Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη, 2002).

Αναλυτικότερα, ο προγραμματισμός αφορά τη λειτουργία καθορισμού στόχων και διαμόρφωσης σχεδίων δράσης για την επίτευξή τους, λαμβανομένων υπόψη των περιορισμών και ευκαιριών που υπάρχουν στο περιβάλλον του οργανισμού (Γεωργόπουλος, 2006). Επειδή ο προγραμματισμός απαιτεί εκ των προτέρων καθορισμό δράσης, η λήψη αποφάσεων έχει ενσωματωθεί στη λειτουργία του προγραμματισμού (Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη, 2002). Έτσι, μετά τον καθορισμό των στόχων του οργανισμού, καθορίζονται και αναλύονται οι πιθανές εναλλακτικές λύσεις και ακολούθως επιλέγεται η καλύτερη. Στη συνέχεια, αρχίζει η διαδικασία του σχεδίου δράσης για υλοποίηση της απόφασης, δηλαδή, ο καθορισμός των υποστόχων των διαφόρων τμημάτων (Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη, 2002).

Η οργάνωση σχετίζεται με τη λειτουργία του καταμερισμού εργασίας, της κατανομής υλικών πόρων, της ανάθεσης εργασιών σε άτομα και του συντονισμού των ενεργειών τους για την

επιτυχία των στόχων του οργανισμού. Παράλληλα, καθορίζονται οι σχέσεις εξουσίας και ευθύνης των διοικητικών στελεχών, ώστε να διαμορφωθούν τα επίπεδα διοικητικής ιεραρχίας του οργανισμού, όπως έχουν αναφερθεί πιο πάνω (Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη, 2002· Χυτήρης, 2006).

Η στελέχωση έχει να κάνει με τη διαδικασία επιλογής του κατάλληλου προσωπικού, την εκπαίδευση και ενεργοποίησή του. Η δραστηριότητα αυτή δημιουργεί στον οργανισμό το κατάλληλο κλίμα για ένα ικανοποιημένο προσωπικό (Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη, 2002).

Όσον αφορά τη λειτουργία της διεύθυνσης, αυτή ασχολείται με την κατεύθυνση και επίβλεψη των εργαζομένων και τον επηρεασμό της συμπεριφοράς τους μέσω συστημάτων και διαδικασιών παρακίνησης, επικοινωνίας, διευθέτησης συγκρούσεων, διαμόρφωσης οράματος, κουλτούρας και εργασιακού κλίματος (Χυτήρης, 2006).

Η τελευταία λειτουργία είναι ο έλεγχος αποτελεσμάτων, συστημάτων, διαδικασιών και εργαζομένων για τη διαπίστωση του βαθμού επίτευξης των προγραμματισθέντων σχεδίων και την ανάληψη διορθωτικών δράσεων (Χυτήρης, 2006). Για τη μέτρηση του βαθμού απόδοσης των στελεχών, καθορίζονται πρότυπα τα οποία συγκρίνονται με τα πραγματοποιηθέντα (Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη, 2002).

1.2 Ηγεσία και Διεύθυνση

Ο διαχωρισμός των εννοιών της «ηγεσίας», «διεύθυνσης» και «διοίκησης» έχει απασχολήσει τους ερευνητές της διοικητικής επιστήμης. Στην παρούσα ενότητα διευκρινίζονται οι πιο πάνω έννοιες και επισημαίνεται η μεταξύ τους σχέση. Ακολούθως συζητείται η έννοια της αποτελεσματικής ηγεσίας. Μέσα από την προσέγγιση των ηγετικών ρόλων και λειτουργιών, των μορφών άσκησης της ηγεσίας, καθώς και των ηγετικών χαρακτηριστικών και ικανοτήτων επιχειρείται μια συνοπτική αλλά συνάμα σφαιρική ανάπτυξη του φαινομένου της ηγεσίας.

1.2.1 Οι έννοιες της Ηγεσίας και της Διεύθυνσης

Η έννοια της ηγεσίας κατέχει πυρηνική θέση στη θεωρία της διοικητικής επιστήμης, αλλά και στην καθημερινή λειτουργία των σύγχρονων οργανισμών. Ως εκ τούτου, πολλοί είναι οι ορισμοί που έχουν δοθεί, για την έννοιά της, από πληθώρα μελετητών.

Ο Μπουραντάς (2005), αξιοποιώντας και συνθέτοντας τους ορισμούς που υπάρχουν στη βιβλιογραφία ορίζει την ηγεσία ως μια διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των συναισθημάτων, των στάσεων και των συμπεριφορών μιας μικρής ή μεγάλης τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο. Το άτομο αυτό ονομάζεται ηγέτης, ενώ η ομάδα αποτελεί τους ακόλουθους ή τους υφισταμένους. Ο πρώτος επηρεάζει τους δεύτερους, με τέτοιο τρόπο, ώστε πρόθυμα και εθελοντικά με την κατάλληλη συνεργασία να δίνουν τον καλύτερο τους εαυτό για να υλοποιήσουν αποτελεσματικούς στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας τους και τη φιλοδοξία τους για πρόοδο ή ένα καλύτερο μέλλον.

Μελετώντας τη σχετική βιβλιογραφία φαίνεται ότι υπάρχει, επίσης, ένας μεγάλος αριθμός ορισμών και για την έννοια του «ηγέτη». Είναι σκόπιμο να αναφερθεί ότι, σε πολλά συγγράμματα γίνεται ένας διαχωρισμός μεταξύ των εννοιών «διευθυντής» (manager) και «ηγέτης» (leader).

Ειδικότερα, ο διευθυντής διορίζεται και του χορηγείται εξουσία που του επιτρέπει να ανταμείβει και να τιμωρεί. Γι'αυτό, η ικανότητά του να επηρεάζει τους άλλους πηγάζει από

την τυπική εξουσία που του παρέχει η θέση του (Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη, 2002). Εναλλακτικά, ο ηγέτης είτε μπορεί να διοριστεί είτε να αναδυθεί μέσα από μία ομάδα ανθρώπων. Ωστόσο, η διαφορά τους έγκειται στο γεγονός ότι ο δεύτερος μπορεί να επηρεάσει τους άλλους να παράγουν έργο, χωρίς να χρησιμοποιεί τη δύναμη της τυπικής εξουσίας που του παρέχει η θέση του (Litzinger and Sehaefer, 1997). Μάλιστα, ο αποτελεσματικός ηγέτης είναι εκείνος που επηρεάζει τη συμπεριφορά των μελών της ομάδας του, έτσι ώστε αυτά να εργαστούν πρόθυμα για να επιτύχουν τις επιδιώξεις τους (Koontz and Donnell, 1983).

Όπως προκύπτει, από την ανάλυση των βασικών διαφορών μεταξύ των δύο όρων, για να είναι κάποιος «ηγέτης» πρέπει να είναι ικανός «διευθυντής». Επομένως, το δίπτυχο «διευθυντής-ηγέτης» αποτελεί τον ιδανικότερο συνδυασμό στο χώρο της διοικητικής Ηγεσίας (Μάντζαρης, 2003).

Ο διαχωρισμός των εννοιών της «ηγεσίας», «διεύθυνσης» και «διοίκησης» έχει απασχολήσει τους ερευνητές της διοικητικής επιστήμης, επίσης. Πολλοί είναι οι συγγραφείς που θεωρούν τις τρεις αυτές έννοιες ταυτόσημες (Mullins, 1994), ωστόσο έχουν διαπιστωθεί κάποιες διαφορές.

Όπως προαναφέρθηκε, η «διοίκηση» καλύπτει και πολλές άλλες δραστηριότητες του οργανισμού, όπως ο προγραμματισμός, η οργάνωση κ.λπ. Η «ηγεσία» έχει να κάνει περισσότερο με τη διεύθυνση προσώπων, ενώ η «διοίκηση» με την πλήρη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, αλλά και την κατάλληλη διαχείριση των υλικών πόρων για την επίτευξη των συγκεκριμένων στόχων του οργανισμού (Λανάρα, 1999). Θα μπορούσε δηλαδή να ειπωθεί πως η ηγεσία είναι ένα αναπόσπαστο μέρος της διοίκησης.

Συμπληρωματικά, συγγραφείς από το χώρο της διοίκησης δημόσιων κυρίως οργανισμών, ως «διοίκηση» θεωρούν τις καθημερινές και κυρίως διεκπεραιωτικές ασχολίες ρουτίνας των διοικητικών στελεχών, οι οποίες στηρίζονται στους περιορισμούς των νόμων και των κανονισμών για την εναρμόνιση και το συντονισμό των καταβαλλόμενων προσπαθειών (Πασιαρδής, 2004· Λανάρα, 1999). Επιπλέον της καθημερινής διοίκησης του οργανισμού, με

τη «διεύθυνση» ο ηγέτης ταυτόχρονα δίνει κατεύθυνση στον οργανισμό μέσα σε ένα συγκεκριμένο χρονικό ορίζοντα (Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη, 2002).

Ως εκ των πιο πάνω, η «ηγεσία» είναι σαν ένας όρος «ομπρέλλα» όπου υπάγονται οι δύο προηγούμενοι όροι. Είναι κάτω από την «ηγεσία» που τοποθετούνται το όραμα και η κατεύθυνση για το που οδεύει ο οργανισμός μακροπρόθεσμα, δίνοντας έτσι στρατηγικό προσανατολισμό στον οργανισμό (Μπουραντάς, 2005).

1.2.2 Αποτελεσματική Ηγεσία

Οι έννοιες της ηγεσίας και του ηγέτη έχουν νόημα και αξία όταν επιτυγχάνονται τα επιθυμητά αποτελέσματα. Δηλαδή, τα επιτεύγματα ή αποτελέσματα είναι και το κριτήριο της ηγετικής συμπεριφοράς. Αν αυτά είναι θετικά, τότε έχουμε αξια ηγεσία. Αντίθετα, αν είναι αρνητικά, τότε η ηγεσία δεν είναι αξια και δεν αναγνωρίζεται (Κούρτης, 1977).

Τα αποτελέσματα ενός ηγέτη, σύμφωνα με τον Θεοφανίδη (1999) αναφέρονται σε τρία συγκεκριμένα στοιχεία. Καταρχήν, αναφέρονται στη λύση των προβλημάτων, δηλαδή κατά πόσο ένας ηγέτης προωθεί την αντιμετώπιση των προβλημάτων, ώστε να επιτυγχάνεται η μέγιστη δυνατή ευημερία μέσω της ανάπτυξης, της προόδου και της επιτυχίας. Το δεύτερο στοιχείο αναφέρεται στην ικανοποίηση των αναγκών των μελών του οργανισμού, δηλαδή την προσφορά παραγωγικού έργου ή υπηρεσιών που ικανοποιούν κάποια ζωτική ή σημαντική ανάγκη. Το τρίτο στοιχείο, αφορά την πραγματοποίηση των αξιών του συνόλου, δηλαδή στην προαγωγή των θεμελιωδών αξιών που πιστεύει η κοινωνία, όπως είναι οι αξίες της ελευθερίας, της δικαιοσύνης, της ασφάλειας κ.λπ.

Συμπληρωματικά, ο Μπουραντάς (2005) αναφέρει ότι τα αποτελέσματα θα πρέπει να στηρίζονται σε ένα πλαίσιο αρχών, με βασικότερη την επίτευξη ισορροπημένων αποτελεσμάτων για όλες τις ομάδες ενδιαφερομένων, όπως οι μέτοχοι, οι εργαζόμενοι, οι πελάτες, ο ίδιος ο οργανισμός αλλά και η κοινωνία ευρύτερα.

Αν και η ηγεσία έχει αποτελέσει εδώ και πολλά χρόνια αντικείμενο έρευνας και μελέτης, κανένα θεωρητικό πλαίσιο αποτελεσματικής ηγεσίας που να είναι διεθνώς αποδεκτό δεν

έχει δοθεί. Εντούτοις, τόσο οι παλιότερες θεωρίες όσο και οι νεότερες, σε γενικές γραμμές δίνουν το βάρος στον ίδιο στόχο. Επιδιώκουν, δηλαδή, να προσδιορίσουν τα στοιχεία ή τους παράγοντες που οδηγούν στην αποτελεσματικότητα του ηγέτη (Κούρτης, 1977).

Οι βασικότερες προσεγγίσεις που παρουσιάζονται στην ιστορική εξέλιξη της θεωρίας της ηγεσίας είναι κατά χρονολογική σειρά: οι θεωρίες που λαμβάνουν υπόψη τα ατομικά χαρακτηριστικά και τους ανθρώπινους τύπους των ηγετών, οι θεωρίες που εξετάζουν τη συμπεριφορά των ηγετών και οι ενδεχομενικές θεωρίες, δηλαδή αυτές που εισηγούνται την προσαρμογή της ηγετικής συμπεριφοράς ανάλογα με την περίπτωση (Ζαβλάνος, 1998·Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη, 2002). Η περεταίρω ανάλυσή τους, ωστόσο, δεν εμπίπτει στους στόχους της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής, εφόσον στη σχετική βιβλιογραφία υπάρχει αδυναμία να εκφραστεί η ηγετική συμπεριφορά σε συγκεκριμένες χειροπιαστές πρακτικές ή ενέργειες (Μπουραντάς, 2005), χωρίς βέβαια να μειώνεται η συνεισφορά τους στην εν λόγω επιστήμη.

Την αδυναμία αυτή φαίνεται ότι μπορεί να υπερπηδήσει η συστημική προσέγγιση του θέματος, αφού επιτρέπει την ολοκλήρωση των βασικών προσεγγίσεων που έχουν αναπτυχθεί μέχρι τώρα (Μπουραντάς, 2005). Η συγκεκριμένη προσέγγιση θεωρεί την ηγεσία ως ένα ανοικτό σύστημα, το οποίο έχει εισροές, διεργασία, εκροές και υπάρχει σε ένα περιβάλλον. Στη βάση της είναι σκόπιμο να διευκρινιστούν τα ακόλουθα:

- τι πρέπει να επιτυγχάνει ο ηγέτης (εκροές),
- τι πρέπει να κάνει ο ηγέτης: ρόλοι και λειτουργίες (διεργασία),
- πως πρέπει να το κάνει: στυλ ηγεσίας (διεργασία) και
- τι πρέπει να είναι και να διαθέτει ο ηγέτης: χαρακτηριστικά και ικανότητες (εισροές), ώστε να εξασφαλίζεται η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας στο εκάστοτε περιβάλλον.

Το πρώτο σημείο, που αφορά τα αποτελέσματα του ηγέτη, έχει ήδη συζητηθεί στην αρχή της τρέχουσας ενότητας, ενώ τα υπόλοιπα αναπτύσσονται στη συνέχεια.

1.2.3 Ηγετικοί Ρόλοι και Λειτουργίες

Το μέρος της διεργασίας, του συστήματος της ηγεσίας, που αφορά στο τι πρέπει να κάνει ο ηγέτης, συνίσταται σε συγκεκριμένους ρόλους και λειτουργίες που πρέπει να ασκούνται στην πράξη.

Σε γενικές γραμμές, η ηγετική συμπεριφορά ενός στελέχους μπορεί και πρέπει να είναι προσανατολισμένη τόσο προς τα βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα όσο και στα μακροπρόθεσμα. Αυτό σημαίνει ότι, από τη μια πλευρά, ο κάθε προϊστάμενος – ηγέτης στο χώρο του έχει την ευθύνη της αποτελεσματικής υλοποίησης συγκεκριμένου έργου και της επίτευξης συγκεκριμένων στόχων. Από την άλλη πλευρά, το ηγετικό στέλεχος, ταυτόχρονα, οφείλει να «κτίζει το μέλλον», ώστε ο οργανισμός να συνεχίζει με επιτυχία πέραν από τη δική του επαγγελματική ή βιολογική ύπαρξη. Αυτό πρακτικά σημαίνει να αναπτύξει άλλους ηγέτες, να διαμορφώσει κουλτούρα, να αναπτύξει τις σχέσεις του οργανισμού με το περιβάλλον, να αναπτύξει την επιχειρηματικότητα κ.λπ. (Μπουραντάς 2005).

Ενδεικτικά, ορισμένοι ηγετικοί ρόλοι, όπως αυτοί καταγράφονται στη βιβλιογραφία είναι οι πιο κάτω (Θεοφανίδης 1999· Μπουραντάς 2005):

- Ενεργοποίηση και παρακίνηση συνεργατών.
- Υποστήριξη συνεργατών, μέσω της σωστής ανάθεσης καθηκόντων, της πλήρους κατανόησης του τι και πώς πρέπει να επιτευχθεί, της αποτελεσματικής καθοδήγησης, ενθάρρυνσης, κ.λπ.
- Ανάπτυξη ομάδας και συνεργασίας.
- Υλοποίηση έργου.
- Διοίκηση συντονισμού μεταξύ των διαφόρων ιεραρχικών επιπέδων και οργανωτικών μονάδων.
- Διοίκηση εξυπηρέτησης πελατών.
- Ανάπτυξη συνεργατών, ώστε να υπάρχουν ανά πάσα στιγμή οι κατάλληλοι άνθρωποι σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα.
- Προσωπική ανάπτυξη γνώσεων και ικανοτήτων, σωματική και ψυχολογική υγεία, καθώς και ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.

- Ανάπτυξη κουλτούρας για τη διατήρηση της θεμελιώδους ιδεολογίας του οργανισμού.
- Διοίκηση στρατηγικής και όραμα, το οποίο αποτελεί πυξίδα για την πορεία και πλαίσιο αναφοράς για τις αποφάσεις των στελεχών που διαμορφώνουν τη στρατηγική του οργανισμού.
- Διοίκηση καινοτομιών και συνεχούς βελτίωσης των δομών, των διεργασιών, των μεθόδων, της τεχνολογίας, των υποδομών και των συστημάτων.
- Ανάπτυξη δικτύου συνεργατών και υποστηρικτών και φήμης εντός και εκτός του οργανισμού, τα οποία δίνουν τη δυνατότητα στον ηγέτη να αντλεί έγκαιρα πληροφορίες, να λύνει προβλήματα συνεργασιών, να παίρνει ιδέες και να εξασφαλίζει υποστήριξη όταν χρειάζεται.

Οι πιο πάνω ρόλοι που προτείνονται περιγράφουν το βασικό περιεχόμενο της ηγεσίας, αλλά δεν την αποδίδουν πλήρως. Πέραν αυτών των ρόλων, υπάρχουν ενέργειες και λειτουργίες που δεν είναι δυνατόν να προβλεφθούν και να περιγραφούν. Επίσης, στην πράξη οι ρόλοι δεν είναι τόσο διακριτοί όσο περιγράφηκαν. Μεταξύ αυτών υπάρχουν επικαλύψεις και αλληλεξαρτήσεις (Μπουραντάς 2005).

Η άσκηση των ηγετικών ρόλων απαιτεί, εκτός των άλλων, δύο καθημερινές λειτουργίες του στελέχους, την επικοινωνία και τη λήψη αποφάσεων. Με την επικοινωνία, ο ηγέτης εμπνέει και παρακινεί τους συνεργάτες του, τους περνά το όραμα, τους καθοδηγεί, τους ενθαρρύνει, τους υποστηρίζει, τους διαμορφώνει την κουλτούρα, τους αναπτύσσει, κ.ά. Αντλώντας πληροφορίες μέσω της γραπτής και κυρίως προφορικής επικοινωνίας, μεταξύ άλλων, σκέφτεται και δρα, παίρνει αποφάσεις, σχεδιάζει, υλοποιεί, ελέγχει, κάνει βελτιώσεις, εξασφαλίζει το συγχρονισμό και το συντονισμό. Επιπλέον, καθημερινά, τα στελέχη χρειάζεται να παίρνουν αρκετές μικρές ή μεγάλες αποφάσεις προκειμένου να ασκήσουν όλους τους ρόλους τους. Η κάθε ενέργεια του ανθρώπου έπεται μιας απόφασης που λαμβάνεται είτε ορθολογικά είτε διαισθητικά (Μπουραντάς 2005).

Αν και οι ικανότητες επικοινωνίας και λήψης δημιουργικών αποφάσεων είναι θεμελιώδης για την άσκηση της ηγεσίας, εντούτοις δεν κρίνεται σκόπιμη η περαιτέρω ανάπτυξή τους.

1.2.4 Μορφές Άσκησης της Ηγεσίας

Οι μορφές άσκησης της ηγεσίας ή το στυλ ηγεσίας αφορούν τον τρόπο με τον οποίο ασκούνται οι ρόλοι και οι λειτουργίες της ηγεσίας, δηλαδή ολοκληρώνουν τη διεργασία του συστήματος της ηγεσίας και σκιαγραφούν το χαρακτήρα της ηγετικής συμπεριφοράς.

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, μέχρι τώρα έχει αναπτυχθεί πληθώρα σοβαρών θεωριών που προσπαθούν να περιγράψουν τα ηγετικά στυλ και την καταλληλότητα αυτών (Μπουραντάς 2005). Άξιο μνείας αποτελεί το γεγονός ότι όλες επικεντρώνονται σε μία βασική διάσταση της ηγετικής συμπεριφοράς, η οποία αφορά την επιβολή δύναμης-εξουσίας από τον ηγέτη πάνω στους υφισταμένους του και την αντίστοιχη ελευθερία πρωτοβουλιών και την αυτονομία σκέψης και δράσης των τελευταίων (Θεοφανίδης 1999· Μπουραντάς 2005).

Με γνώμονα το βαθμό ελευθερίας στην άσκηση της εξουσίας και των λειτουργιών του ηγέτη, δηλαδή τη συγκέντρωση ή την αποκέντρωση, διακρίνονται τρία βασικά στυλ ηγεσίας. Ο παραδοσιακός αυταρχικός τρόπος, που τονίζει ιδιαίτερα το ενδιαφέρον του ηγέτη για την εκτέλεση του έργου. Ακολουθεί ο δημοκρατικός τρόπος συμπεριφοράς, που τονίζει ιδιαίτερα το ενδιαφέρον του ηγέτη για τις ανθρώπινες σχέσεις. Επιπλέον, αναφέρεται ο αδιάφορος τρόπος ή εξουσιοδοτικό στυλ, γνωστό και ως *laissez-faire*, ο οποίος βρίσκεται πέρα από το δημοκρατικό στυλ (Ζαβλάνος 1997). Μεταξύ των δύο πρώτων ακραίων θέσεων, στη σχετική βιβλιογραφία υπάρχει μια μεγάλη ποικιλία τρόπων ηγετικής συμπεριφοράς. Ωστόσο, για την άμεση εξυπηρέτηση του σκοπού της υφιστάμενης διατριβής, κρίνεται σκόπιμο να γίνει αναφορά μόνο στους δύο βασικούς πόλους.

Αναλυτικότερα, το αυταρχικό ή δικτατορικό στυλ ηγεσίας στηρίζεται στη συγκέντρωση όλης της εξουσίας στον ηγέτη κατά τη λήψη των αποφάσεων. Αυτού του τύπου ο ηγέτης παίρνει μόνος του αποφάσεις χωρίς τη γνώμη ή τις συμβουλές άλλων, χρησιμοποιεί εντολές, διαταγές, απειλές, πειθαρχικές ποινές και ασκεί εξουσιαστική δύναμη. Υπάρχουν διάφορες παραλλαγές του αυταρχικού στυλ ηγεσίας, όπως ο απόλυτα αυταρχικός ηγέτης, ο ήπιος αυταρχικός ηγέτης, ο φιλόανθρωπος αυταρχικός ηγέτης (Θεοφανίδης 1999).

Σχετικά με το δημοκρατικό ή συμμετοχικό στυλ ηγεσίας, η εξουσία κατανέμεται και σε άλλα στελέχη, τα οποία θεσμικά έχουν τη δυνατότητα να αποφασίζουν από μόνα τους στη διαδικασία της ηγετικής λειτουργίας. Η ηγεσία εδώ είναι συλλογική, δηλαδή γίνεται με τη συνεργασία πολλών, ανάλογα με τον αριθμό αυτών που ανήκουν στην «κορυφή» της ηγετικής ομάδας. Τα κυριότερα μέσα έκφρασης αυτού του στυλ ηγεσίας είναι η επικοινωνία που βασίζεται σε διάλογο, οι κοινές συσκέψεις των ανώτερων και ανώτατων στελεχών, οι ανταλλαγές απόψεων μεταξύ των ηγετικών και των άλλων στελεχών. Υπάρχουν και εδώ διάφορες παραλλαγές του δημοκρατικού στυλ ηγεσίας, όπως το απόλυτα δημοκρατικό στυλ, το επιλεκτικό, το ψευδο-δημοκρατικό (Θεοφανίδης 1999).

Αν και η μελέτη των ηγετικών στυλ, ως μια από τις διαστάσεις της ηγεσίας, είναι σημαντική, εντούτοις το πιο χρήσιμο ερώτημα που φαίνεται να προσπαθεί να απαντήσει η διεθνής βιβλιογραφία, μέσω των διαφόρων θεωριών, είναι το ποιο είναι το καταλληλότερο ηγετικό στυλ.

Σύμφωνα με τον Ζαβλάνο (1997), επιλέγεται και εφαρμόζεται εκείνο το στυλ ηγεσίας, που αποδίδει υψηλότερα θετικά καθαρά αποτελέσματα χωρίς, φυσικά, υψηλό υλικό και ψυχικό κόστος. Όπως έχει ήδη αναφερθεί, θετικά καθαρά αποτελέσματα είναι αυτά που λύνουν προβλήματα, ικανοποιούν ανάγκες και πραγματώνουν τις γενικά αποδεκτές αξίες. Δηλαδή, η καταλληλότητα του κάθε στυλ εξαρτάται από την περίπτωση που χρησιμοποιείται (Μπουραντάς 2005). Ως εκ τούτου, τα κριτήρια με τα οποία πρέπει να επιλέγεται το στυλ ηγεσίας για να είναι αποτελεσματικό για κάθε περίπτωση είναι τρία: το περιβάλλον στα πλαίσια του οποίου ασκείται, το έργο που έχει να υλοποιήσει ο ηγέτης με τους ανθρώπους του και οι συνεργάτες μέσω των οποίων πρόκειται να υλοποιηθεί ένα έργο (Μπουραντάς 2005).

Σχετικά με το περιβάλλον, είναι φανερό ότι σε ένα οργανισμό ιεραρχικά δομημένο, με γραφειοκρατία, συγκέντρωση εξουσίας και αυταρχική κουλτούρα δεν ευνοούνται τα δημοκρατικά στυλ (Μπουραντάς 2005). Σε ό,τι αφορά το έργο, θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη τα βασικά του στοιχεία ως κριτήρια για την επιλογή του στυλ. Ανάμεσα σε αυτά είναι το επείγον του έργου, η εμπιστευτικότητά του, η σαφήνειά του, η πιθανότητα συγκρούσεων, η διαχείριση κρίσης (Θεοφανίδης 1999· Μπουραντάς 2005). Ανάλογα με τα στοιχεία που

χαρακτηρίζουν το έργο θα είναι και τα περιθώρια διαδικασιών συμμετοχής των συνεργατών στη λήψη αποφάσεων (Μπουραντάς 2005).

Ως ενδεικτικό παράδειγμα σχετικά με τα δύο προαναφερθέντα κριτήρια δύναται να αναφερθεί η περίπτωση του στρατού, όπου ο ηγέτης μπορεί να χρησιμοποιεί το αυταρχικό στυλ διοίκησης και επιβολής με το σύστημα των κυρώσεων και ποινών για όσους δεν υπακούνε ή αντιδρούν στις ενέργειες ή εντολές της ηγεσίας. Η ταχύτητα εκτέλεσης των αποφάσεων και η ανάγκη αιφνιδιασμού του εχθρού επιβάλλουν την ιεραρχική αντίληψη δράσης, που αιτιολογείται από τη φύση του έργου της στρατιωτικής αποστολής, όπως είναι η υπεράσπιση των εθνικών συνόρων. Η υψηλή εθνική εμβέλεια του σκοπού αυτού δικαιολογεί και επιβάλλει το αυστηρά ιεραρχικό στυλ ηγεσίας (Θεοφανίδης 1999).

Η προσαρμογή του στυλ ηγεσίας στους συνεργάτες αποτελεί το τρίτο κριτήριο για την επιλογή του τρόπου άσκησης της ηγεσίας. Συγκεκριμένα, με βάση τη θεωρία των Hersey και Blanchard (Pardey, 2007), το στυλ ηγεσίας θα πρέπει να προσαρμόζεται στην ωριμότητα των συνεργατών ως άτομα και ως ομάδα, σχετικά με το έργο που τα άτομα πρέπει να υλοποιήσουν και τη σχέση τους με τον ηγέτη. Η ωριμότητα είναι χαμηλή όταν τα άτομα δεν έχουν αποδεχθεί το έργο, τους στόχους που πρέπει να επιτύχουν, δε διαθέτουν τις απαιτούμενες γνώσεις και ικανότητες, δεν εμπιστεύονται τον ηγέτη, δεν τον αποδέχονται ως άτομο και ως ρόλο, και γενικά δεν ενδιαφέρονται για τις σχέσεις τους με αυτόν. Αντίθετα, τα άτομα υψηλής ωριμότητας αισθάνονται υπεύθυνα, δεσμεύονται για την επίτευξη των στόχων, έχουν διάθεση να προσπαθήσουν και να δώσουν τον καλύτερο τους εαυτό, εκτιμούν, σέβονται το ρόλο του ηγέτη και μπορούν να συνεργάζονται ως ομάδα (Ζαβλάνος 1997· Μπουραντάς 2005· Pardey 2007).

Είναι προφανές ότι όταν η ωριμότητα των συνεργατών ως άτομα και ως ομάδα είναι χαμηλή, τα πιο κατάλληλα και αποτελεσματικά στυλ είναι τα αυταρχικά και αντίθετα. Βέβαια, οι επιδόσεις των συνεργατών και κατά συνέπεια του ηγέτη θα είναι υψηλότερες όταν αυτοί διακρίνονται από υψηλή ωριμότητα και ο ηγέτης υιοθετεί συμμετοχικό στυλ ηγεσίας. Άρα ο συνδυασμός είναι ο ιδανικός από άποψη αποτελεσματικότητας (Μπουραντάς 2005·Pardey 2007).

Το μοντέλο των Hersey και Blanchard (Situational Leadership Theory), που εντάσσεται στις ενδεχομενικές θεωρίες, είναι αρκετά χρήσιμο διότι συνδέει τα στυλ ηγεσίας που προτείνει με τέσσερα επίσης συγκεκριμένα επίπεδα ωριμότητας των ανθρώπων (Μπουραντάς 2005). Αποτελεσματικός είναι εκείνος ο ηγέτης που αξιολογεί με ακρίβεια την ωριμότητα της ομάδας του και που προσαρμόζει ανάλογα τη συμπεριφορά του (Ζαβλάνος 1997). Επιπλέον, ο ηγέτης πρέπει να γνωρίζει ότι μπορεί να αντιμετωπίσει την περίπτωση ανωριμότητας των υφισταμένων του και αναγκαστικά, θα πρέπει να έχει αυταρχικό στυλ. Όμως, είναι δική του ευθύνη να βελτιώσει των ωριμότητά τους και να εξελίξει το στυλ του προς το συμμετοχικό, διότι τότε θα έχει τις υψηλότερες δυνατές επιδόσεις και ταυτόχρονα την υψηλότερη ικανοποίησή τους (Μπουραντάς 2005· Pardey 2007).

Στη βάση των πιο πάνω, προκύπτει το συμπέρασμα ότι δεν υπάρχει το «καλύτερο» στυλ ηγεσίας. Επιτυχημένοι είναι οι ηγέτες εκείνοι που προσαρμόζουν την ηγετική τους συμπεριφορά κατά τρόπο που να ικανοποιούν τις ανάγκες της ομάδας και του συγκεκριμένου περιβάλλοντος.

1.2.5 Ηγετικά Χαρακτηριστικά και Ικανότητες

Η επιτυχία της ηγεσίας, όπως αναφέρθηκε στην αρχή της ενότητας, στηρίζεται στις εισροές του συστήματος, δηλαδή στην εξασφάλιση των ηγετικών χαρακτηριστικών και ικανοτήτων που θα πρέπει να διαθέτει ένα άτομο ώστε να μπορεί να ασκεί αποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά στην πράξη. Η σχετική βιβλιογραφία παρουσιάζει μια πληθώρα συστατικών στοιχείων του ηγέτη. Παρόλ'αυτά σε ελάχιστες πηγές γίνεται διάκριση μεταξύ χαρακτηριστικών προσωπικότητας και ικανοτήτων, η οποία φαίνεται να είναι ουσιαστικής σημασίας στα ζητήματα της ηγεσίας.

Η διαφορά μεταξύ των χαρακτηριστικών προσωπικότητας και ικανοτήτων έγκειται στο ότι τα πρώτα, αν και συνεχώς αναπτύσσονται, συνήθως διαμορφώνονται στα αρχικά στάδια της ηλικίας και της καριέρας του ατόμου, ενώ οι ικανότητες αναπτύσσονται ανεξαρτήτως ηλικίας. Επίσης, τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας προσδιορίζουν κυρίως τα κίνητρα του ατόμου να ασκήσει ηγεσία και το χαρακτήρα της ηγετικής του συμπεριφοράς, ενώ οι

ικανότητες προσδιορίζουν τη δυνατότητα του ατόμου να ασκήσει τους ηγετικούς ρόλους και λειτουργίες (Μπουραντάς 2005).

Τα χαρακτηριστικά που σκιαγραφούν την προσωπικότητα του ηγέτη διατυπώθηκαν από πληθώρα ερευνητών και ως εκ τούτου ποικίλουν. Γενικά, το μεγαλύτερο μέρος των χαρακτηριστικών αυτών αναφέρεται σε όλες σχεδόν τις σχετικές βιβλιογραφικές πηγές που μελετήθηκαν για την εκπόνηση της υφιστάμενης διατριβής, ενώ ορισμένα άλλα, διαφορετικά χαρακτηριστικά, αναφέρονται επιπλέον σε κάθε πηγή. Ωστόσο, ο Μπουραντάς (2005) φαίνεται να δίνει πιο συγκεντρωτικά το ρεπερτόριο των ηγετικών χαρακτηριστικών και ικανοτήτων που πρέπει να κατέχει ο κάθε προϊστάμενος. Παρακάτω, γίνεται αναφορά και συνοπτική περιγραφή των εν λόγω συστατικών στοιχείων.

Ηγετικά χαρακτηριστικά

- Ανάγκη για όραμα που συνδέεται με ιδανικά και αξίες, στα οποία πιστεύει ο προϊστάμενος και προσανατολίζουν την πορεία του προς τους στόχους. Δηλαδή μέσω της ηγεσίας, ο τελευταίος προσδοκεί και επιδιώκει να κάνει πράξη συγκεκριμένα επιτεύγματα.
- Ανάγκη για αυτοεκτίμηση και αναγνώριση από τους άλλους. Οι συγκεκριμένες ανάγκες οδηγούν το άτομο να επιδιώκει την επαγγελματική εξέλιξη, τη διάκριση και την επιτυχία, ενώ προδιαγράφουν τη σκληρή δουλειά που απαιτείται.
- Πίστη και δέσμευση σε αξίες όπως η ακεραιότητα, η εντιμότητα, η δικαιοσύνη, η διαφάνεια. Οι αξίες αυτές προσδιορίζουν τη σκέψη και τη συμπεριφορά του ηγέτη, ενώ προσδίδουν στη συμπεριφορά του συνέπεια.
- Ανάγκη για προσωπική δύναμη και άσκηση επιρροής σε άλλους που πηγάζει από την ευχαρίστηση της αυτονομίας και της ανεξαρτησίας, συνήθως, με τελικό σκοπό προς όφελος όλων και της προόδου.
- Ευαισθησία του ηγέτη για τους ανθρώπους σε συνδυασμό με αυστηρότητα. Το πρώτο χαρακτηριστικό αποτελεί προϋπόθεση για να αναπτυχθεί η σχέση επιρροής μεταξύ του προϊσταμένου και των υφισταμένων του. Ταυτόχρονα, για να επιτευχθούν συγκεκριμένοι στόχοι απαιτείται από τον ηγέτη να εξασφαλίζει από το σύνολο των μελών του οργανισμού πειθαρχία και τήρηση των καθηκόντων, των κανόνων, των προτύπων, των αξιών και των χρονοδιαγραμμάτων. Η συνύπαρξη των δύο αυτών χαρακτηριστικών της

συμπεριφοράς του ηγέτη είναι απαραίτητη και συμβάλλει ουσιαστικά στην αποτελεσματικότητά του.

- Επαγγελματική ικανότητα και ακεραιότητα χαρακτήρα. Οι ηγετικοί ρόλοι για να ασκηθούν αποτελεσματικά από τον ηγέτη και να έχουν επίδραση στους υφισταμένους επιβάλλεται ο πρώτος να κερδίσει την εμπιστοσύνη των δεύτερων, η οποία στηρίζεται αφενός στην επαγγελματική του ικανότητα και αφετέρου στην ακεραιότητα του χαρακτήρα της ηγετικής του συμπεριφοράς. Κύρια στοιχεία της ακεραίας συμπεριφοράς νοούνται η αξιοπιστία, η συνέπεια, η ειλικρίνεια, η αντικειμενικότητα.
- Ταπεινότητα και ισχυρή θέληση για επιτυχία. Το χαρακτηριστικό της ταπεινότητας κάνει τους ηγέτες να ενδιαφέρονται ελάχιστα για την προσωπική τους υστεροφημία και περισσότερο για να αναπτύξουν διαδόχους ακόμη καλύτερους από τους ίδιους, ώστε να συμβάλλουν στην επιτυχία του οργανισμού. Επίσης, ταπεινότητα για τον ηγέτη σημαίνει αποδοχή κριτικής, αναγνώριση των αδυναμιών, των λαθών, των περιορισμών και των μειονεκτημάτων του, σεβασμό στις γνώμες και τα βασικά δικαιώματα των άλλων και αναγνώριση της αξίας και της συνεισφοράς τους.
- Αυτοπεποίθηση και ψυχική δύναμη για να επιτύχει ο ηγέτης τους στόχους του, ανεξαρτήτως δυσκολιών, εμποδίων και χωρίς να εγκαταλείψει τις αρχές, τις αξίες και τα πιστεύω του.

Ηγετικές ικανότητες

- Ικανότητα δημιουργικής λήψης αποφάσεων και επίλυσης προβλημάτων, που προαναφέρθηκε και ως ηγετική λειτουργία. Η ικανότητα αυτή αφορά τη δυνατότητα του ατόμου να αντιμετωπίζει έγκαιρα τα προβλήματα, να τα ορίζει σωστά εντοπίζοντας τα αίτια και τους περιορισμούς, να αναπτύσσει εναλλακτικές ιδέες και να επιλέγει για εφαρμογή την καλύτερη λύση στο σωστό χρόνο.
- Ικανότητα επικοινωνίας, η οποία επίσης προαναφέρθηκε ως η δεύτερη, εκ των δύο, ηγετικών λειτουργιών. Πρακτικά σημαίνει αποτελεσματική μετάδοση μηνυμάτων, ακοή και χρήση του προφορικού και γραπτού λόγου, της φωνής και του σώματος.
- Συστημική σκέψη, δηλαδή ταυτόχρονη αναλυτική και συνθετική σκέψη που συνδέεται κυρίως με την ικανότητα λήψης αποφάσεων, διαμόρφωσης στρατηγικής, ανάπτυξης δομών και οργάνωσης, καθώς και την ικανότητα συνεχούς μάθησης.

- Συναισθηματική νοημοσύνη, δηλαδή η ικανότητα του ηγέτη να κατανοεί και να χειρίζεται με αποτελεσματικό τρόπο τα συναισθήματά του καθώς και των άλλων. Περιλαμβάνει την αυτοεπίγνωση, την αυτορρύθμιση και την ενσυναίσθηση, ικανότητες που αναπτύσσονται αμέσως πιο κάτω.

Η αυτοεπίγνωση αναφέρεται στην αυτοαντίληψη του ηγέτη για τα ισχυρά και τα ασθενή του σημεία. Αποτελεί βασική προϋπόθεση για την προσωπική ανάπτυξη και βελτίωση του ατόμου, καθώς και για τη λήψη ορθών αποφάσεων. Η αυτορρύθμιση αφορά την ικανότητα αυτοελέγχου και σωστής διαχείρισης του συγκινησιακού εαυτού, δηλαδή των συναισθημάτων, των παρορμήσεων και των διαθέσεων. Τέλος, η ενσυναίσθηση είναι η ικανότητα να αντιλαμβάνεται κανείς τα συναισθήματα και τις ανάγκες, αξίες των άλλων ανθρώπων και να συμπεριφέρεται ή να τα χειρίζεται με το σωστό τρόπο.

Κεφάλαιο 2

Το Περιβάλλον της Εθνικής Φρουράς

Μετά τη βιβλιογραφική ανασκόπηση σχετικά με τη διοίκηση και την ηγεσία και πριν την παράθεση της εμπειρικής έρευνας που πραγματοποιήθηκε, κρίνεται αναγκαία μία σύντομη παρουσίαση του ευρύτερου πεδίου της έρευνας. Το συγκεκριμένο κεφάλαιο ξεκινά με την ιστορική αναδρομή της Ε.Φ. και συνεχίζει με την αποστολή και το έργο της, την οργανωτική δομή και το ανθρώπινο δυναμικό της. Στο τέλος του κεφαλαίου, επισημαίνονται ορισμένες ιδιαιτερότητες του στρατιωτικού περιβάλλοντος που το διαφοροποιούν από άλλα οργανωσιακά περιβάλλοντα, σε ό,τι αφορά την άσκηση της διοίκησης και της ηγεσίας.

2.1 Σύντομο Ιστορικό της Εθνικής Φρουράς

Σύμφωνα με τα άρθρα 129 έως 132 του Συντάγματος του 1960 της Κυπριακής Δημοκρατίας, προβλεπόταν η συγκρότηση στρατού της Δημοκρατίας αποτελούμενου από 2.000 άνδρες, από τους οποίους το 60% ήταν ελληνοκύπριοι και το 40% τουρκοκύπριοι. Ως εκ τούτου, μετά την ανακήρυξη της Κυπριακής Δημοκρατίας άρχισε να υλοποιείται η συγκρότηση του Κυπριακού Στρατού. Η εκπλήρωση της στρατιωτικής θητείας δεν ήταν υποχρεωτική (ΓΕΕΦ, 2018).

Μετά την έναρξη των διακοινοτικών ταραχών το 1963-64, οι τουρκοκύπριοι εγκατέλειψαν τον νόμιμο στρατό, στα πλαίσια της ανταρσίας τους εναντίον του κράτους. Την ίδια περίοδο, λόγω και των απειλών της Τουρκίας, μεταφέρθηκε στην Κύπρο ελληνική μεραρχία και δημιουργήθηκε η Ανώτατη Στρατιωτική Διοίκηση Άμυνας Κύπρου (ΑΣΔΑΚ), η οποία λειτούργησε μέχρι το τέλος του 1967 (ΓΕΕΦ, 2018).

Παράλληλα με τα πιο πάνω γεγονότα, κατά την προσπάθεια ανασυγκρότησης του Κυπριακού Στρατού, συστάθηκε το Ειδικό Μικτό Επιτελείο Κύπρου (ΕΜΕΚ), το οποίο το 1964 πήρε την ονομασία Γενικό Επιτελείο Εθνικής Φρουράς (ΓΕΕΦ). Το ίδιο έτος, ψηφίσθηκε από την Κυπριακή Βουλή ο νόμος 20 «Περί Εθνικής Φρουράς» με τον οποίο καθιερώθηκε η υποχρεωτική στράτευση και άρχισε η ουσιαστική συγκρότηση του στρατού της Κυπριακής Δημοκρατίας. Η στρατιωτική θητεία ορίστηκε στους 18 μήνες. Η Ε.Φ. στελεχώθηκε από Ελλαδίτες αξιωματικούς, οι οποίοι μαζί με Κύπριους συναδέλφους τους, του Κυπριακού Στρατού, και εθελοντές ανέλαβαν την οργάνωσή της (ΓΕΕΦ, 2018).

Τον Αύγουστο του 1964 η Ε.Φ. αντιμετώπισε, μεταξύ άλλων, την πρώτη στρατιωτική επέμβαση της Τουρκίας, η οποία εκδηλώθηκε με αεροπορικές επιθέσεις στην περιοχή της Τηλλυρίας και στον Κόλπο του Ξερού, ενώ το 1967 δυνάμεις της Εθνοφρουράς επενέβησαν στην κρίση που εκδηλώθηκε στην περιοχή της Κοφίνου.

Τον Ιούλιο του 1974 τμήματα της Ε.Φ. χρησιμοποιήθηκαν από το στρατιωτικό καθεστώς των Αθηνών στο πραξικόπημα κατά του προέδρου Μακαρίου. Η σύγκρουσή της με τις δυνάμεις που υποστήριζαν τον πρόεδρο Μακάριο, αλλά και με το σύνολο σχεδόν του ελληνικού κυπριακού λαού, εξασθένησε την Ε.Φ. σε βαθμό που δεν ήταν ικανή να αντιμετωπίσει με επιτυχία στις 20 Ιουλίου 1974 τα τουρκικά στρατεύματα, που εισέβαλλαν στην Κύπρο με το πρόσχημα της προστασίας των τουρκοκυπρίων (ΓΕΕΦ, 2018).

Ωστόσο, από το 1974 μέχρι σήμερα, η Ε.Φ. επιτέλεσε και συνεχίζει να επιτελεί σημαντικό έργο ως μια αξιόμαχη αποτρεπτική δύναμη. Τις τελευταίες τρεις δεκαετίες, εντάσσονται, σε ετήσια βάση, στις τάξεις της Ε.Φ., νέα μόνιμα στελέχη που προέρχονται από τις παραγωγικές στρατιωτικές σχολές της Ελλάδας, ενώ τα αρχαιότερα στελέχη της αποστέλλονται συστηματικά για περαιτέρω εκπαίδευση σε ανώτερες στρατιωτικές σχολές της Ελλάδας και του εξωτερικού. Παράλληλα, με τον υψηλό βαθμό εκπαίδευσης των στελεχών, καταβάλλονται προσπάθειες υιοθέτησης των σύγχρονων τεχνολογικών εξελίξεων.

Μετά την ένταξη της Κύπρου στην Ευρωπαϊκή Ένωση το 2004, η Ε.Φ. συμμετέχει ενεργά στην Κοινή Πολιτική Ασφάλειας και Άμυνας σύμφωνα με τις δυνατότητές της. Πέραν από το καθαρά στρατιωτικό της έργο, η Ε.Φ. συμμετέχει και σε ορισμένες άλλες δραστηριότητες και

επιτελεί κοινωνικό έργο, όπως η συνδρομή στην καταπολέμηση πυρκαγιών, η αντιμετώπιση φυσικών καταστροφών και η εθελοντική προσφορά αίματος, χωρίς να παραγνωρίζεται η συμβολή της στη διαπαιδαγώγηση και στη διαμόρφωση του χαρακτήρα των νέων της Κύπρου (ΓΕΕΦ, 2018).

2.2 Η Αποστολή και το Έργο της Εθνικής Φρουράς

Αποστολή της Ε.Φ. είναι η εξασφάλιση της άμυνας της Δημοκρατίας, με την υπεράσπιση της ανεξαρτησίας και της εδαφικής ακαιραιότητάς της. Επίσης, η Ε.Φ. έχει ως αποστολή, σε έκτακτες καταστάσεις, να συνδράμει τα αρμόδια όργανα της Δημοκρατίας, μετά από πρόσκλησή τους, για αντιμετώπιση κινδύνων που απειλούν τη ζωή ή την περιουσία των πολιτών της, όπως θεομηνίες, σεισμούς ή άλλες φυσικές καταστροφές (ΓΕΕΦ, 2018).

Οι κύριες αρμοδιότητες των στελεχών της Ε.Φ. σχετίζονται με την ασφάλεια του προσωπικού και των υλικών της, καθώς και την ασφάλεια των πληροφοριών που αφορούν τον εχθρό. Επιπλέον, κύρια αρμοδιότητα αποτελεί η συνεχής εκπαίδευση του προσωπικού, ώστε να το διατηρούν σε υψηλά επίπεδα επιχειρησιακής ετοιμότητας, προκειμένου να είναι σε θέση να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της αποστολής της (ΓΕΕΦ, 2018).

Οι υπόλοιπες δραστηριότητες των στελεχών, έχουν ως σκοπό τη διατήρηση του ηθικού για εκπλήρωση των κύριων δραστηριοτήτων. Αυτές αφορούν τη συντήρηση του στρατιωτικού υλικού και των εγκαταστάσεων, την τροφοδοσία των στρατευμένων και την ιατροφαρμακευτική τους περίθαλψη (ΓΕΕΦ, 2018).

2.3 Η Οργανωτική Δομή και το Ανθρώπινο Δυναμικό της Εθνικής Φρουράς

Η Ε.Φ. είναι διακλαδική δύναμη. Αποτελείται από στρατό ξηράς, ναυτικό και αεροπορία. Το ΓΕΕΦ, είναι το ανώτατο ιεραρχικά κλιμάκιο και περιλαμβάνει τον αρχηγό, το επιτελείο, τις διοικήσεις/διευθύνσεις όπλων και σωμάτων και τις οργανικές του μονάδες (ΓΕΕΦ, 2018). Η

Ε.Φ. αποτελεί μια σύνθεση δυνάμεων που συνίσταται από τον ενεργό στρατό, την εθνοφυλακή και την εφεδρεία (ΓΕΕΦ, 2018).

Ειδικότερα για τον στρατό ξηράς, που αποτελεί το πεδίο έρευνας της παρούσας διατριβής, συνίσταται από δύο βασικούς κλάδους, που είναι τα όπλα και τα σώματα. Όπλα είναι τα στοιχεία του στρατού, των οποίων κύρια αποστολή είναι η διεξαγωγή του αγώνα ή η άμεση συμμετοχή σε αυτόν. Αυτά είναι το Πεζικό, τα Τεθωρακισμένα, το Πυροβολικό, το Μηχανικό και οι Διαβιβάσεις. Σώματα είναι τα στοιχεία του στρατού που παρέχουν υποστήριξη διοικητικής ή λογιστικής μορφής. Αυτά είναι το Τεχνικό, το Σώμα Υλικού Πολέμου και το Σώμα Εφοδιασμού Μεταφορών (ΓΕΕΦ, 2018).

Η Ε.Φ. είναι στελεχωμένη με μόνιμους και έφεδρους αξιωματικούς, μόνιμους και έφεδρους υπαξιωματικούς, εθελοντές υπαξιωματικούς (ΕΠΥ), συμβασιούχους οπλίτες, οπλίτες οι οποίοι υπηρετούν τη θητεία τους, καθώς και εφέδρους οπλίτες που εκπληρώνουν σε τακτά χρονικά διαστήματα την υπηρεσία τους στην Ε.Φ. (ΓΕΕΦ, 2018).

Είναι σκόπιμο να αναφερθεί ότι η διάρκεια της πλήρους στρατιωτικής θητείας των οπλιτών, σήμερα, ανέρχεται στους 14 μήνες. Η μείωση της διάρκειας της θητείας από 24 σε 14 μήνες, ψηφίστηκε από τη Βουλή τον Ιούλιο του 2016 (ΓΕΕΦ, 2018). Η παρούσα έρευνα επικεντρώνεται στο προσωπικό της Ε.Φ. που εκπλήρωσε υποχρεωτική θητεία.

2.4 Ιδιαιτερότητες του Στρατιωτικού Περιβάλλοντος

Η διοίκηση στο Στρατό, όπως έχει αναφερθεί, αποσκοπεί στην αποτελεσματική συμβολή της αντιμετώπισης οποιασδήποτε ενέργειας που στρέφεται κατά της εδαφικής ακεραιότητας της πατρίδας και απειλεί την ασφάλεια των πολιτών της. Για τον λόγο αυτό, το στρατιωτικό περιβάλλον παρουσιάζει ορισμένες ιδιαιτερότητες σε σύγκριση με άλλα περιβάλλοντα όπου τυγχάνει εφαρμογής η επιστήμη της διοίκησης και δει το φαινόμενο της ηγεσίας. Οι ιδιαιτερότητες αυτές επισημαίνονται πιο κάτω.

Καταρχήν, σε περίοδο ειρήνης, η διοίκηση στο στρατιωτικό περιβάλλον αποβλέπει στην προετοιμασία του στρατεύματος για αντιμετώπιση πολέμου. Εξυπακούεται ότι ασκείται σε

δύσκολες και επικίνδυνες συνθήκες και ιδιαίτερα σε καταστάσεις κρίσεων και πολεμικής περιόδου. Για το λόγο αυτό, υπόκειται σε αυστηρούς κανόνες και απαιτείται υψηλό επίπεδο πειθαρχίας. Τα αποτελέσματα δε της διοίκησης στο εν λόγω περιβάλλον επηρεάζουν άμεσα την ίδια τη ζωή των διοικουμένων και η ποιότητα της ηγεσίας αποτελεί παράγοντα της συνολικής μαχητικής ικανότητας όποιας στρατιωτικής δύναμης (Καπραβέλλος, 2006).

Στη βάση των πιο πάνω, απαιτείται αυστηρή τήρηση της διοικητικής ιεραρχίας που αποτελεί τη συνεκτική δύναμη του στρατεύματος. Ως εκ τούτου, η διοίκηση στο στρατό είναι βασισμένη στην εκχώρηση εξουσίας μέσω των βαθμίδων της ιεραρχίας και είναι δοτή, ενώ ορίζει συγκεκριμένη αποστολή σε κάθε διοικητή. Ο τελευταίος, έχει την ευθύνη συνεχούς ενδιαφέροντος για το προσωπικό εντός και εκτός υπηρεσίας, ενώ τα κίνητρα που έχει στην διάθεση του είναι, κατά κύριο λόγο, ηθικά και όχι οικονομικά (Καπραβέλλος, 2006).

Παράλληλα, η οργάνωση και η στελέχωση της κάθε μονάδας είναι καθορισμένη και δεδομένη σύμφωνα με τις ισχύουσες διαταγές, με μειωμένη τις περισσότερες φορές επάνδρωση από το προβλεπόμενο προσωπικό και χωρίς την δυνατότητα κάλυψης των κενών από τον διοικητή. Ειδικότερα, το προσωπικό που έχει ο εκάστοτε διοικητής στην διάθεσή του για να φέρει σε πέρας την αποστολή του δεν το επιλέγει ο ίδιος. Μάλιστα, το προσωπικό που εκπληρώνει την υποχρέωση θητείας απαιτεί ιδιαίτερη προσπάθεια για την προσαρμογή του στις συνθήκες του στρατού και επομένως απαιτούνται ηγετικές ικανότητες για την επίτευξη των στόχων της μονάδας (Καπραβέλλος, 2006).

Οι πιο πάνω ιδιαιτερότητες σε συνδυασμό με το γεγονός ότι η πλειοψηφία του προσωπικού είναι μη μόνιμα στελέχη, καθιστούν την άσκηση της διοικήσεως δύσκολο έργο, ενώ ανάγουν την ηγετική συμπεριφορά του διοικητή σε κορυφαίο παράγοντα αποτελεσματικότητας.

Κεφάλαιο 3

Ερευνητική Προσέγγιση της Στρατιωτικής Ηγετικής Συμπεριφοράς

Για την εξέταση του φαινομένου της ηγεσίας στο περιβάλλον του κυπριακού στρατού, πραγματοποιήθηκε εμπειρική έρευνα. Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζονται τα ερωτήματα στα οποία η εν λόγω έρευνα προσπαθεί να δώσει απάντηση, η ερευνητική μεθοδολογία που ακολουθήθηκε και ο τρόπος με τον οποίο επεξεργάστηκαν τα πρωτογενή δεδομένα που συλλέχθηκαν για τις ανάγκες της.

3.1 Σκοπός και Ερευνητικά Ερωτήματα

Σκοπός της διατριβής είναι να ερευνήσει και να παρουσιάσει την ηγετική συμπεριφορά των ανώτερων στελεχών ενός οργανισμού, ώστε να εξασφαλίζεται η αποτελεσματικότητα της διοίκησης στο εκάστοτε περιβάλλον. Ακολουθώς, θα ερευνήσει τη διαχρονική ηγετική συμπεριφορά των διοικητών της Ε.Φ., μέσα από τις αντιλήψεις ανδρών που έχουν εκπληρώσει τη στρατιωτική τους θητεία, και θα συζητήσει εάν η επιστημολογία που αναπτύσσεται στη σχετική βιβλιογραφία εφαρμόζεται στη στρατιωτική ηγεσία.

Ερευνητικά ερωτήματα:

1. Η διοίκηση των στρατιωτικών μονάδων της Ε.Φ. ασκείται στη βάση των λειτουργιών της επιστήμης της διοίκησης;
2. Ποια ηγετικά χαρακτηριστικά και ικανότητες παρουσιάζουν οι διοικητές στην Ε.Φ. και σε ποιο βαθμό;
3. Σε ποιο βαθμό οι διοικητές ασκούσαν τους ηγετικούς ρόλους και ποιο στυλ ηγεσίας παρουσιάζουν;
4. Οι διοικητές στην Ε.Φ. ασκούν αποτελεσματική ηγεσία: προωθούν την αντιμετώπιση των προβλημάτων, ικανοποιούν τις ανάγκες των στρατεύσιμων ώστε να προσφέρουν υπηρεσίες που ικανοποιούν την αποστολή της Ε.Φ., προάγουν τις θεμελιώδεις αξίες της κοινωνίας (ελευθερία, δικαιοσύνη, ασφάλεια);

3.2 Μεθοδολογία Έρευνας

Για να απαντηθούν τα ερωτήματα που τέθηκαν πιο πάνω, η έρευνα βασίστηκε σε πρωτογενή δεδομένα. Στη συγκεκριμένη ενότητα παρουσιάζεται η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε στο πλαίσιο της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής. Αναλυτικότερα, περιγράφεται το είδος της έρευνας που διεξάχθηκε, ο προσδιορισμός του ερευνητικού πληθυσμού και η επιλογή του δείγματος, ο τρόπος συλλογής των δεδομένων, καθώς και η διαδικασία επεξεργασίας και ανάλυσης αυτών.

3.2.1 Επιλογή Μεθόδου Έρευνας

Η παρούσα έρευνα έχει περιγραφικό χαρακτήρα αφού επιχειρεί να εξετάσει πώς εκδηλώνεται το φαινόμενο της ηγεσίας στο οργανωσιακό περιβάλλον των στρατιωτικών μονάδων. Για να απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα της διατριβής επιχειρήθηκε η διεξαγωγή ποσοτικής έρευνας, με τη χρήση ερωτηματολογίου σε έντυπη μορφή, ώστε να συλλεγούν, να αναλυθούν και να παρουσιαστούν δεδομένα σχετικά με τις απόψεις ατόμων από τη βάση της πυραμίδας της κυπριακής στρατιωτικής ιεραρχίας. Οι απόψεις αφορούσαν τον τρόπο διοίκησης που έτυχαν από τους εκάστοτε διοικητές τους σχετικά με την αποτελεσματική λειτουργία της μονάδας που υπηρετούσαν.

3.2.2 Προσδιορισμός ερευνητικού πληθυσμού και δείγματος

Πεδίο έρευνας της παρούσας διατριβής είναι οι στρατιωτικές μονάδες του κυπριακού στρατού ξηράς. Ο πληθυσμός της έρευνας, προσδιορίζεται ως το σύνολο των κύπριων ανδρών που έχουν υπηρετήσει τη στρατιωτική τους θητεία ως έφεδροι αξιωματικοί ή οπλίτες, δηλαδή ως μη μόνιμο προσωπικό στον στρατό ξηράς.

Το δείγμα αποτέλεσαν άνδρες μέχρι 40 ετών που υπηρέτησαν τη στρατιωτική τους θητεία, ως μη μόνιμο προσωπικό, σε μονάδες του στρατού ξηράς.

Το δείγμα επιλέγηκε ανεξαρτήτως βαθμού, όπλου ή σώματος και μόρφωσης. Οι περιορισμοί που τέθηκαν, για την επίτευξη της μεγαλύτερης δυνατής ομοιογένειάς του, αφορούσαν την εκπλήρωση της στρατιωτικής θητείας σε μονάδα του στρατού ξηράς και την ηλικία. Η εκπλήρωση της στρατιωτικής θητείας, προϋποθέτει μακροπρόθεσμη υπηρετήση στο στρατό, και δύναται να θεωρείται βασικός παράγοντας για τη διαμόρφωση ολοκληρωμένης άποψης από μέρος των ερωτηθέντων σχετικά με την ηγετική συμπεριφορά των διοικητών του. Ο περιορισμός στην ηλικία αποσκοπούσε στη συλλογή δεδομένων από ερωτηθέντες που υπηρέτησαν στο στρατό τις τελευταίες δύο δεκαετίες, ώστε τα αποτελέσματα της έρευνας να είναι σύγχρονα και να μπορούν να αξιοποιηθούν από κάθε ενδιαφερόμενο.

Η επιλογή του δείγματος έγινε με επιλεκτική δειγματοληψία. Ειδικότερα, επιλέχθηκαν άτομα που βρίσκονται στο ευρύτερο περιβάλλον συγκεκριμένων συνεργατών του υπεύθυνου εκπόνησης της έρευνας και που πληρούσαν τις προαναφερθείσες προδιαγραφές. Λόγω της μεγάλης διασποράς των στρατιωτικών μονάδων του στρατού ξηράς και του περιορισμένου διαθέσιμου χρόνου, δεν ήταν δυνατή η αντιπροσωπευτική συμμετοχή ατόμων που υπηρέτησαν στις διάφορες γεωγραφικές περιοχές της Κυπριακής Δημοκρατίας αλλά ούτε και μεγάλου αριθμού ατόμων. Ως εκ των πιο πάνω, για το σκοπό της παρούσας εργασίας, συγκεντρώθηκαν 113 συμπληρωμένα ερωτηματολόγια, μεταξύ των μηνών Δεκεμβρίου 2017 και Ιανουαρίου 2018.

3.2.3 Σχεδιασμός Ερωτηματολογίου – Διαδικασία Έρευνας

Για να συλλεχθούν τα απαιτούμενα στοιχεία συντάχθηκε ερωτηματολόγιο, το οποίο παρατίθεται στο Παράρτημα Α'. Πριν πάρει την τελική του μορφή, το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε σε ένα μικρό δείγμα τεσσάρων ατόμων και τους ζητήθηκε να το συμπληρώσουν πιλοτικά, ώστε να καταθέσουν τις παρατηρήσεις τους για το περιεχόμενό του. Μετά την πιλοτική δοκιμή του ερωτηματολογίου, έγιναν διορθώσεις στη διατύπωση ορισμένων ερωτήσεων προκειμένου να απλοποιηθούν και να είναι περισσότερο κατανοητές από τους ερωτηθέντες.

Το ερωτηματολόγιο, στην τελική του μορφή, διανεμήθηκε στο δείγμα από συνεργάτες του υπεύθυνου εκπόνησης της έρευνας, προκειμένου να μην επηρεαστούν οι απαντήσεις του από την ιδιότητα του τελευταίου και να εξασφαλιστεί η ανωνυμία και η αντικειμενικότητα των απαντήσεών του. Συγκεκριμένα, επιχειρήθηκε η διανομή 130 ερωτηματολογίων σε άτομα που πληρούσαν τις προδιαγραφές της έρευνας και λήφθηκαν 113 συμπληρωμένα ερωτηματολόγια.

Στην αρχή του ερωτηματολογίου ενσωματώθηκε συνοδευτικό σημείωμα προς τα άτομα που θα λάβουν μέρος στην έρευνα, μέσω του οποίου περιγράφεται το είδος των πληροφοριών που ζητούνται, επιβεβαιώνεται η ανωνυμία των ερωτηθέντων και γίνεται παράκληση για προσεκτική και αντικειμενική συμπλήρωσή του.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από έξι μέρη (Α' – Στ'). Το Μέρος Α' του ερωτηματολογίου περιλαμβάνει 7 απλές ερωτήσεις που αφορούν σε δημογραφικά στοιχεία των ερωτηθέντων, τα οποία θα βοηθήσουν στην ανάδειξη του προφίλ του δείγματος, όπως η ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο, η διάρκεια θητείας, η κατηγορία και γεωγραφική περιοχή της μονάδας, η ειδικότητα και ο βαθμός. Ακολουθεί μια σειρά 38 ερωτήσεων κλειστού τύπου, με κλίμακα διαβάθμισης από το 1 μέχρι το 5, προκειμένου να εκτιμηθεί η στάση των ερωτηθέντων απέναντι στην ηγετική συμπεριφορά των διοικητών των μονάδων που υπηρέτησαν την θητεία τους.

Οι 38 κύριες ερωτήσεις του ερωτηματολογίου χωρίζονται σε πέντε μέρη (Β' – Στ'), όπου το κάθε μέρος εξετάζει διαφορετική πτυχή του φαινομένου της στρατιωτικής ηγεσίας. Ουσιαστικά, το κάθε μέρος αποτελεί μια ξεχωριστή πολύ-μεταβλητή κλίμακα μέτρησης που συνίσταται από μία σειρά ερωτήσεων οι οποίες, συνδυαστικά, εκφράζουν την μέτρηση των αντιλήψεων των ερωτηθέντων απέναντι σε κάθε πτυχή. Όλες οι ερωτήσεις διατυπώθηκαν σε μορφή πενταβάθμιων κλιμάκων ιεράρχησης, τύπου Likert. Ακολουθεί περιγραφή των πέντε βασικών μερών του ερωτηματολογίου.

i. Το Μέρος Β' αποτελείται από 7 ερωτήσεις που αναφέρονταν στις τρεις από τις τέσσερις βασικές λειτουργίες της διοίκησης: προγραμματισμός, οργάνωση και έλεγχος. Συγκεκριμένα οι ερωτήσεις 1 και 2 αναφέρονται στον προγραμματισμό, οι ερωτήσεις 3 και 5 αναφέρονται στην οργάνωση και η ερώτηση 7 αναφέρεται στον έλεγχο. Επιπλέον, η ερώτηση 6 αναφέρεται από κοινού στη λειτουργία του προγραμματισμού και του ελέγχου, ενώ η ερώτηση 4 αναφέρεται στην επιπρόσθετη λειτουργία της στελέχωσης.

ii. Το Μέρος Γ' συνιστούν 5 ερωτήσεις οι οποίες αντιπροσωπεύουν τους δύο βασικούς πόλους της ηγετικής συμπεριφοράς σχετικά με την άσκηση εξουσίας από τον διοικητή στους υφισταμένους του και την αντίστοιχη αυτονομία. Συγκεκριμένα, οι ερωτήσεις 8 και 9 αφορούν το αυταρχικό στυλ, ενώ οι ερωτήσεις 10, 11 και 12 το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας.

iii. Το Μέρος Δ' περιλαμβάνει 18 ερωτήσεις που αφορούν το τι πρέπει να είναι και να διαθέτει ο ηγέτης, καθώς και το τι πρέπει να κάνει ώστε να εξασφαλίζεται η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας στο περιβάλλον του. Αναλυτικότερα, οι ερωτήσεις 13-19, 27 και 30 είχαν σκοπό να διερευνήσουν τον βαθμό στον οποίο οι διοικητές του δείγματος ασκούσαν ορισμένους ηγετικούς ρόλους στην πράξη, κατά την προσπάθειά τους να διοικήσουν αποτελεσματικά τη μονάδα τους. Οι υπόλοιπες ερωτήσεις είχαν σκοπό να διερευνήσουν τον βαθμό στον οποίο οι διοικητές του δείγματος διέθεταν ορισμένα από τα ηγετικά χαρακτηριστικά και ικανότητες, τα οποία θεωρούνται απαραίτητα από τη βιβλιογραφία για την άσκηση αποτελεσματικής ηγετικής συμπεριφοράς στην πράξη. Οι ερωτήσεις 20-22, 24 και 26 εξέταζαν τα χαρακτηριστικά, ενώ οι ερωτήσεις 23, 25, 28, και 29 εξέταζαν τις ικανότητες.

iv. Το Μέρος Ε' αναφέρεται στην αποτελεσματική ηγεσία και περιλαμβάνει 3 ερωτήσεις. Δηλαδή εξετάζει το βαθμό στον οποίο οι διοικητές του δείγματος επιτύγχαναν τα επιθυμητά αποτελέσματα μέσα από τον τρόπο διοίκησής τους. Τα επιτεύγματα-αποτελέσματα αναφέρονται σε τρία συγκεκριμένα στοιχεία, κάθε ένα από τα οποία αποτελεί και ένα από τα κριτήρια αξιολόγησης της ηγετικής συμπεριφοράς. Το κάθε κριτήριο αντιπροσωπεύεται από μία εκ των τριών ερωτήσεων (31-33) του εν λόγω μέρους.

v. Το τελευταίο μέρος του ερωτηματολογίου, Μέρος Στ', δομήθηκε από 5 ερωτήσεις οι οποίες αναφέρονται στην ωριμότητα των οπλιτών που συνυπηρετούσαν στην ίδια μονάδα με τον κάθε ερωτηθέντα. Στη βάση της βιβλιογραφικής ανασκόπησης που προηγήθηκε, η ωριμότητα των υφισταμένων, ως άτομα και ως ομάδα, αποτελεί ένα από τα τρία κριτήρια για την αξιολόγηση της καταλληλότητας του τρόπου άσκησης της ηγεσίας προκειμένου αυτή να είναι αποτελεσματική. Ειδικότερα, το στυλ ηγεσίας θα πρέπει να προσαρμόζεται στην ωριμότητα των υφισταμένων, σχετικά με δύο σημεία: το έργο που οι τελευταίοι πρέπει να υλοποιήσουν και τη σχέση τους με τον ηγέτη. Ως εκ των πιο πάνω, οι ερωτήσεις 34-36 και 38 εξετάζουν το βαθμό ωριμότητας των οπλιτών αναφορικά με το πρώτο σημείο, ενώ η ερώτηση 37 με το δεύτερο σημείο.

3.3 Ανάλυση Δεδομένων

Για να επιτευχθεί ο σκοπός της έρευνας, τα δεδομένα που συλλέχθηκαν μέσω του ερωτηματολογίου, έτυχαν βασικής στατιστικής ανάλυσης μέσω του στατιστικού πακέτου SPSS.

Αρχικά, οι απαντήσεις της κάθε ερώτησης κωδικοποιήθηκαν και ακολούθως καταχωρήθηκαν στο εν λόγω λογισμικό. Είναι σκόπιμο να αναφερθεί ότι οι απολεσθείσες τιμές ήταν ελάχιστες, γεγονός που ίσως δείχνει ότι οι ερωτηθέντες συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο με προσοχή.

Σε πρώτη φάση, πραγματοποιήθηκε περιγραφική ανάλυση των δημογραφικών στοιχείων, προκειμένου να παρουσιαστούν πληροφορίες για το προφίλ του δείγματος.

Στη συνέχεια, έγινε επεξεργασία των ερωτήσεων του κάθε μέρους του ερωτηματολογίου ξεχωριστά. Με τη βοήθεια μέτρων περιγραφικής στατιστικής, καταγράφονται οι μέσοι όροι και οι συχνότητες των μεταβλητών του κάθε μέρους, ώστε να διατυπωθούν συγκεντρωτικά οι απόψεις του δείγματος σχετικά με τη πτυχή του φαινομένου της ηγεσίας που εξετάζεται κάθε φορά. Την εικόνα των αναλύσεων συμπληρώνει η συνδυαστική ερμηνεία των αποτελεσμάτων.

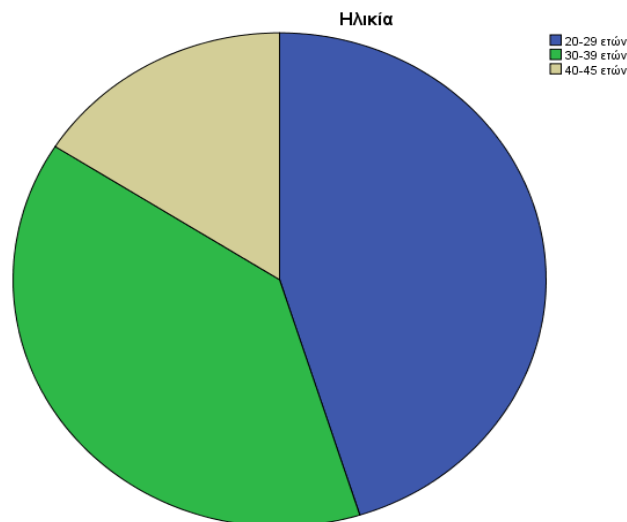
Κεφάλαιο 4

Αποτελέσματα Στατιστικής Ανάλυσης

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται τα ευρήματα της εμπειρικής ανάλυσης. Συγκεκριμένα, η κάθε ενότητα πραγματεύεται τα αποτελέσματα από τη στατιστική επεξεργασία του κάθε μέρους του ερωτηματολογίου.

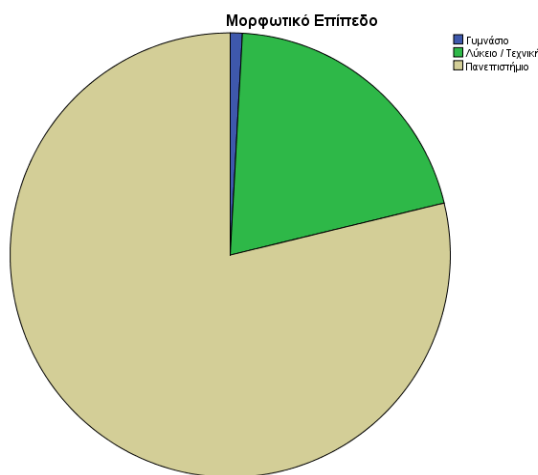
4.1 Δημογραφικά Στοιχεία

Το δείγμα αποτελείτο από 113 άντρες εκ των οποίων οι 51 ήταν ηλικίας 20 – 29 ετών (46,1%), οι 44 ήταν ηλικίας 30 – 39 ετών (38,9%) και οι υπόλοιποι 18 ήταν ηλικίας 40 – 45 ετών (15,%) (Διάγραμμα 1). Το γεγονός ότι η πλειοψηφία των συμμετεχόντων ήταν κάτω των 30 ετών εξασφαλίζει, σε σημαντικό βαθμό, την επικαιρότητα των αποτελεσμάτων καθώς η εν λόγω ηλικιακή ομάδα υπηρέτησε τη θητεία της κατά τη διάρκεια της τελευταίας δεκαετίας (2008 μέχρι 2017).



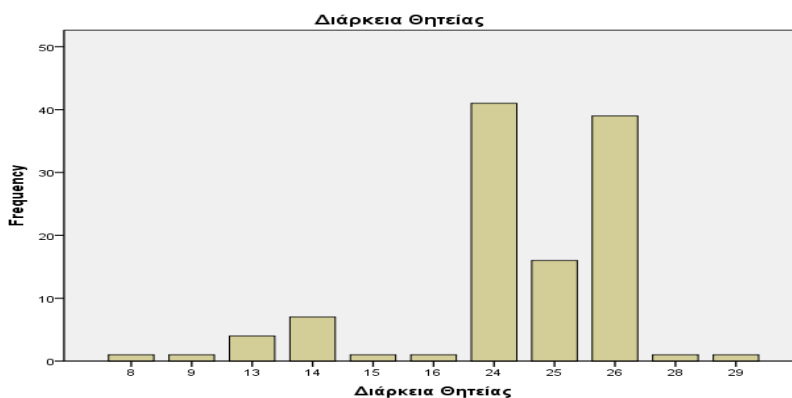
Διάγραμμα 4.1 Ηλικία

Ως προς το μορφωτικό επίπεδο, 89 εξ αυτών ήταν απόφοιτοι πανεπιστημίου (78,8%), 23 ήταν απόφοιτοι λυκείου/τεχνικής (20,4%) και ένα άτομο ήταν απόφοιτος δημοτικού (Διάγραμμα 2). Το γεγονός ότι υπήρξαν ελάχιστες απολεσθείσες τιμές σε ορισμένες μεταβλητές του ερωτηματολογίου, ίσως να οφείλεται στο ψηλό μορφωτικό επίπεδο του δείγματος. Στο σημείο αυτό κρίνεται σκόπιμο να αναφερθεί ότι τα αποτελέσματα των στατιστικών αναλύσεων της παρούσας έρευνας, υπολογίστηκαν αφού αφαιρέθηκαν οι τυχόν απολεσθείσες τιμές της κάθε μεταβλητής.



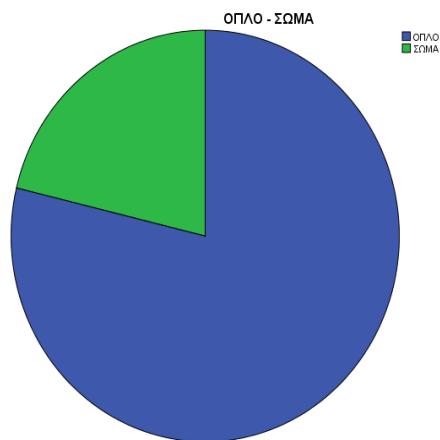
Διάγραμμα 4.2 Μορφωτικό Επίπεδο

Σχετικά με τη διάρκεια της θητείας, οι 98 άνδρες του δείγματος υπηρέτησαν στην Ε.Φ. για 24 ή περισσότερους μήνες (Διάγραμμα 3). Δηλαδή το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος υπηρέτησε πλήρη θητεία, όπως ίσχυε πριν τη δραστική μείωσή της που εφαρμόστηκε το 2016.

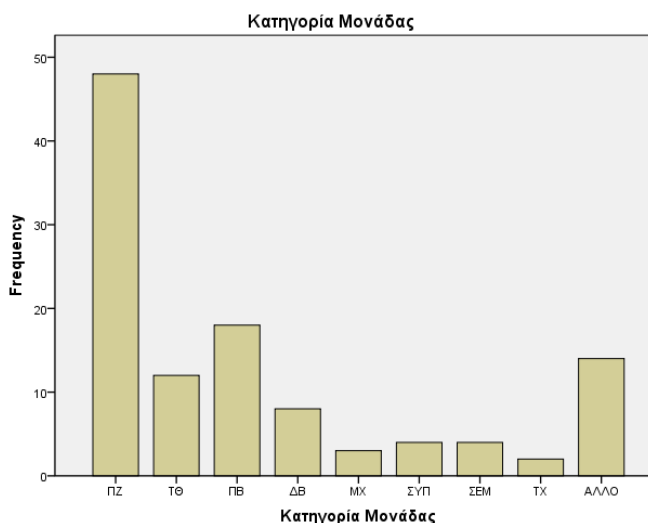


Διάγραμμα 4.3 Διάρκεια Θητείας

Από τους 113 ερωτηθέντες, οι 89 ήταν των όπλων (μάχιμες μονάδες) και οι 24 των σωμάτων (υποστήριξης διοικητικής μέριμνας) (Διάγραμμα 4).



Διάγραμμα 4.4 Κατηγορία Μονάδας



Διάγραμμα 4.5 Κατηγορία Μονάδας

Αναλυτικότερα, όπως φαίνεται και στο Διάγραμμα 5, οι 48 ερωτηθέντες ήταν τοποθετημένοι σε μονάδες του πεζικού (42,5% του δείγματος), ενώ άλλοι 12 ήταν τοποθετημένοι σε μονάδες τεθωρακισμένων και 18 του πυροβολικού. Το γεγονός ότι το 69% του δείγματος προέρχεται από τις προαναφερθείσες κατηγορίες μονάδων, στηρίζεται στο ότι αυτές αποτελούν και το μεγαλύτερο ποσοστό των οργανικών μονάδων της Ε.Φ.

Αναφορικά με τη γεωγραφική περιοχή της μονάδας που υπηρέτησε το δείγμα, το 62,2% υπηρέτησε στην ευρύτερη περιοχή της επαρχίας Λευκωσίας (Διάγραμμα 6). Το αποτέλεσμα αυτό μπορεί να θεωρηθεί αναμενόμενο, δεδομένου ότι στη συγκεκριμένη περιοχή εδράζουν οι περισσότερες μονάδες πεζικού, πυροβολικού και τεθωρακισμένων. Επίσης, το 27,9% υπηρέτησε στην επαρχία Λεμεσού και οι υπόλοιποι στις άλλες γεωγραφικές περιοχές (Λάρνακα, Πάφο, Κακοπετριά, Κοκκινοχώρια). Το γεγονός αυτό πιθανόν να οφείλεται αφενός στο ότι στις περιοχές που υποαντιπροσωπεύονται συνήθως υπηρετούν τη θητεία τους οπλίτες που διαμένουν στις περιοχές αυτές και αφετέρου στο ότι το δείγμα δεν ήταν τυχαίο.



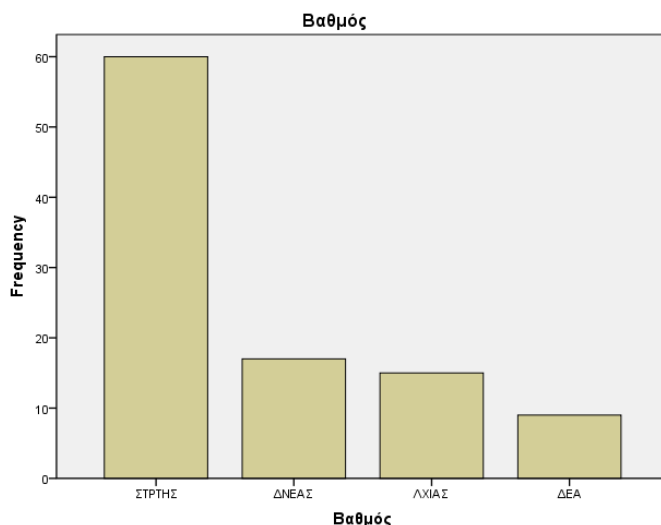
Διάγραμμα 4.6 Γεωγραφική Περιοχή Μονάδων

Σε ό,τι αφορά την ειδικότητα την οποία οι ερωτηθέντες είχαν αποκτήσει κατά τη διάρκεια της θητείας τους, όπως φαίνεται στον Πίνακα 1, αντιπροσωπεύονται όλες οι ειδικότητες στο δείγμα. Ωστόσο, κάποιες από αυτές υπερτερούν, όπως οι οδηγοί, οι πολυβολητές, οι τυφεκιοφόροι και οι αντιαρματιστές.

Πίνακας 4.1 Ειδικότητα Δείγματος

Ειδικότητα	Συχνότητα	Ποσοστό
Τυφεκιοφόρος	16	15,5
Πολυβολητής	20	19,4
Αντιαρματιστής	13	12,6
Διαβιβαστής	7	6,8
Οδηγός	28	27,2
Ολμιστής	8	7,8
Γραφέας	7	6,8
Σκαπανέας	1	1,0
Μάγειρας	3	2,9
Σύνολο	103	100,0
Δεν απάντησαν	10	
ΣΥΝΟΛΟ	113	

Τέλος, όσον αφορά τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος, οι μισοί περίπου ερωτηθέντες ήταν οπλίτες (60 από τους 113), 17 ήταν δεκανείς, 15 ήταν λοχίες, 9 ήταν δόκιμοι αξιωματικοί, ενώ 12 δεν απάντησαν.



Διάγραμμα 4.7 Βαθμός Οπλιτών

4.2 Βασικές Λειτουργίες Διοίκησης

Οι ερωτήσεις του Β' Μέρους του ερωτηματολογίου αναφέρονταν στις τρεις από τις τέσσερις βασικές λειτουργίες της διοίκησης: προγραμματισμός, οργάνωση και έλεγχος. Επιπλέον, μια ερώτηση αναφέρεται στη λειτουργία της στελέχωσης.

Όπως φαίνεται από τον Πίνακα 2 και συγκρίνοντας τους μέσους των μεταβλητών που εκφράζουν τις εν λόγω λειτουργίες, το δείγμα θεωρεί ότι οι διοικητές του δραστηριοποιούνταν, κατά βάση, περιστασιακά στις διοικητικές δραστηριότητες. Αναλυτικότερα, τον υψηλότερο μέσο όρο (3,49) σημείωσε η μεταβλητή που αφορούσε από κοινού τον προγραμματισμό και τον έλεγχο («Καθόριζε χρονοδιαγράμματα των εργασιών που έπρεπε να γίνουν και έλεγχε την τήρησή τους»), ενώ τον χαμηλότερο μέσο όρο (2,79) σημείωσε μία εκ των δύο μεταβλητών που αφορούσαν αμιγώς τον προγραμματισμό («Μας εξηγούσε τις αποφάσεις που λάμβανε σχετικά με το συντονισμό ενεργειών για υλοποίηση των στόχων»).

Πίνακας 4.2 Περιγραφικά στοιχεία των βασικών λειτουργιών διοίκησης που εφαρμόζαν οι διοικητές

	Μέση Τιμή
Καθόριζε χρονοδιαγράμματα των εργασιών που έπρεπε να γίνουν και έλεγχε την τήρησή τους.	3,49
Ασκούσε έλεγχο για να διαπιστώσει ο ίδιος το βαθμό επίτευξης των στόχων της μονάδας.	3,46
Μας γνωστοποιούσε την αποστολή της μονάδας (ανέλυε τους στόχους και τους τρόπους επίτευξής τους).	3,34
Μεριμνούσε ώστε οι εργασίες των στελεχών-οπλιτών της μονάδας του να συντονίζονται.	3,29
Γνωστοποιούσε σε κάθε στρατιώτη τα καθήκοντα που θα ασκούσε στη μονάδα.	3,23
Τοποθετούσε το κατάλληλο στέλεχος-οπλίτη στην κατάλληλη θέση.	2,84
Εξηγούσε τις αποφάσεις που λάμβανε σχετικά με το συντονισμό ενεργειών για υλοποίηση των στόχων.	2,79

Συμπληρωματικά, όπως παρουσιάζεται και από τις συχνότητες του Πίνακα 3, δεν προέκυψαν στις μεταβλητές του συγκεκριμένου μέρους ιδιαίτερα υψηλά ποσοστά στα δύο άκρα (καθόλου συχνή συμπεριφορά ή διαρκής συμπεριφορά). Ωστόσο αξίζει να σημειωθούν τρεις περιπτώσεις: Η μεταβλητή που αφορούσε τη στελέχωση («Τοποθετούσε το κατάλληλο στέλεχος-οπλίτη στην κατάλληλη θέση») θεωρήθηκε καθόλου συχνή συμπεριφορά από το 20,4% του δείγματος. Από την άλλη πλευρά, η μεταβλητή που συνδύαζε τον προγραμματισμό-έλεγχο («Καθόριζε χρονοδιαγράμματα των εργασιών που έπρεπε να γίνουν και έλεγχε την τήρησή τους») και η μεταβλητή που αφορούσε αμιγώς τον έλεγχο («Ασκούσε έλεγχο για να διαπιστώσει ο ίδιος το βαθμό επίτευξης των στόχων της μονάδας») θεωρήθηκαν διαρκής συμπεριφορές από το 23,9% και το 24,8% του δείγματος, αντίστοιχα.

Πίνακας 4.3 Συχνότητες των βασικών λειτουργιών διοίκησης που εφαρμόζαν οι διοικητές

Ο Διοικητής της Μονάδας:	Καθόλου Συχνή Συμπεριφορά (%)	Σπάνια (%)	Περισσότερα (%)	Αρκετά (%)	Διαρκής Συμπεριφορά (%)
Μας γνωστοποιούσε την αποστολή της μονάδας (ανέλυε τους στόχους και τους τρόπους επίτευξής τους).	4,4	16,8	38,9	20,4	19,5
Μας εξηγούσε τις αποφάσεις που λάμβανε σχετικά με το συντονισμό ενεργειών για υλοποίηση των στόχων.	13,3	28,3	32,7	15,9	8,8
Γνωστοποιούσε σε κάθε στρατιώτη τα καθήκοντα που θα ασκούσε στη μονάδα.	9,7	15,0	34,5	23,9	16,8
Τοποθετούσε το κατάλληλο στέλεχος-οπλίτη στην κατάλληλη θέση.	20,4	19,5	30,1	15,9	14,2
Μεριμνούσε ώστε οι εργασίες των στελεχών-οπλιτών της μονάδας του να συντονίζονται.	3,5	22,1	30,1	29,2	14,2
Καθόριζε χρονοδιαγράμματα των εργασιών που έπρεπε να γίνουν και έλεγχε την τήρησή τους.	4,4	15,0	31,9	24,8	23,9
Ασκούσε έλεγχο για να διαπιστώσει ο ίδιος το βαθμό επίτευξης των στόχων της μονάδας.	7,1	15,0	27,4	25,7	24,8

Μελετώντας συνδυαστικά τους δύο προαναφερθέντες πίνακες φαίνεται ότι οι διοικητές δραστηριοποιούνταν ελαφρώς συχνότερα στη λειτουργία του ελέγχου. Αντίθετα, η εικόνα που έδωσε το δείγμα σε ότι αφορά τον προγραμματισμό ήταν φτωχότερη, ενώ για την οργάνωση ήταν ουδέτερη.

4.3 Μορφές Άσκησης της Ηγεσίας

Οι ερωτήσεις του Γ' Μέρους αφορούσαν τους δύο βασικούς πόλους της ηγετικής συμπεριφοράς σχετικά με την άσκηση εξουσίας από τον διοικητή στους υφισταμένους του και την αντίστοιχη αυτονομία, δηλαδή το αυταρχικό στυλ και το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας. Σύμφωνα με τον Πίνακα 4, οι μέσοι όροι των πέντε μεταβλητών που αντιπροσωπεύουν τις δύο προαναφερθείσες μορφές άσκησης της ηγεσίας κυμαίνονται γύρω στο 3, γεγονός που φανερώνει ότι οι ερωτηθέντες δεν θεωρούσαν ότι οι διοικητές τους ακολουθούσαν ξεκάθαρα κάποιο από τα δύο βασικά στυλ ηγεσίας. Ωστόσο, προέκυψε ένα προβάδισμα στον μέσο όρο των δύο μεταβλητών που αφορούν το αυταρχικό στυλ. Την τάση προς το

αυταρχικό στυλ ηγεσίας ενισχύει και η μεταβλητή με το χαμηλότερο μέσο όρο η οποία εξέταζε τη δεκτικότητα του διοικητή στις εισηγήσεις και ιδέες των υφισταμένων του.

Πίνακας 4.4 Περιγραφικά στοιχεία των χαρακτηριστικών για τις μορφές άσκησης της ηγεσίας που εφαρμόζαν οι διοικητές

	Μέση Τιμή
Λάμβανε και ανακοίνωνε τις αποφάσεις του, στις οποίες απαιτούσε υπακοή χωρίς καμία συζήτηση.	3,73
Υλοποιούσε τις αποφάσεις του με την απειλή επιβολής ποινών.	3,41
Συμπεριφερόταν ανθρώπινα και λάμβανε υπόψη του (στο μέτρο του δυνατού) τις προσωπικές ανάγκες των υφισταμένων του.	3,09
Δημιουργούσε το κατάλληλο «πνεύμα μονάδος», ώστε να υπάρχει υψηλό ηθικό για συλλογική/ομαδική εργασία προς επίτευξη των στόχων.	3,04
Δεχόταν τις εισηγήσεις και ιδέες των υφισταμένων του.	2,96

Τα πιο πάνω συμπεράσματα ενισχύονται και από τα αποτελέσματα του Πίνακα 5 στον οποίο παρουσιάζονται τα ποσοστά του κάθε τρόπου συμπεριφοράς του διοικητή σύμφωνα με το πόσο συχνά παρουσιάζονταν. Όπως προκύπτει, οι δύο πρώτοι τρόποι συμπεριφοράς, που αντιπροσωπεύουν το αυταρχικό στυλ ηγεσίας, σημείωσαν τα υψηλότερα ποσοστά στις τρεις τελευταίες επιλογές που υποδηλώνουν συχνότερη εμφάνισή τους. Μάλιστα, ο πρώτος τρόπος συμπεριφοράς («Λάμβανε και ανακοίνωνε τις αποφάσεις του, στις οποίες απαιτούσε υπακοή χωρίς καμία συζήτηση») θεωρήθηκε διαρκής συμπεριφορά του διοικητή σχεδόν από το $\frac{1}{3}$ του δείγματος. Παράλληλα, οι υπόλοιποι τρόποι συμπεριφοράς, που αντιπροσωπεύουν το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας, σημείωσαν τα υψηλότερα ποσοστά στις τρεις κεντρικές επιλογές (σπάνια, περιστασιακά, αρκετά).

Πίνακας 4.5 Συχνότητες των χαρακτηριστικών για τις μορφές άσκησης της ηγεσίας που εφάρμοζαν οι διοικητές

Ο Διοικητής της Μονάδας:	Καθόλου Συχνή Συμπεριφορά (%)	Σπάνια (%)	Περιστασιακά (%)	Αρκετά (%)	Διαρκής Συμπεριφορά (%)
Λάμβανε και ανακοίνωνε τις αποφάσεις του, στις οποίες απαιτούσε υπακοή χωρίς καμία συζήτηση.	4,4	9,7	26,5	27,4	31,9
Υλοποιούσε τις αποφάσεις του με την απειλή επιβολής ποινών.	8	12,4	26,5	37,2	15,9
Δεχόταν τις εισηγήσεις και ιδέες των υφισταμένων του.	10,6	22,1	34,5	26,5	6,2
Συμπεριφερόταν ανθρώπινα και λάμβανε υπόψη του (στο μέτρο του δυνατού) τις προσωπικές ανάγκες των υφισταμένων του.	11,5	22,1	28,3	22,1	15,9
Δημιουργούσε το κατάλληλο «πνεύμα μονάδος», ώστε να υπάρχει υψηλό ηθικό για συλλογική/ομαδική εργασία προς επίτευξη των στόχων.	12,4	20,4	31,0	23,0	13,3

Στη βάση των πιο πάνω φαίνεται ότι η μορφή άσκησης της ηγεσίας των διοικητών του δείγματος τοποθετείται στη μέση των δύο ακραίων θέσεων, με μια φανερή τάση προς το αυταρχικό στυλ διοίκησης και επιβολής με το σύστημα των κυρώσεων, πιθανόν, για όσους ενίστανται με οποιοδήποτε τρόπο στις εντολές της κορυφής της ιεραρχίας .

4.4 Ηγετικοί Ρόλοι – Χαρακτηριστικά & Ικανότητες

Οι ερωτήσεις του Δ' Μέρους του ερωτηματολογίου είχαν σκοπό να διερευνήσουν τον βαθμό στον οποίο οι διοικητές του δείγματος:

- ασκούσαν ορισμένους ηγετικούς ρόλους στην πράξη, κατά την προσπάθειά τους να διοικήσουν αποτελεσματικά τη μονάδα τους. Οι ερωτήσεις που διερευνούν το εν λόγω κομμάτι παρουσιάζονται με ελαφρύ γκριζο χρώμα στους Πίνακες 6 και 7.
- διέθεταν ορισμένα από τα ηγετικά χαρακτηριστικά και ικανότητες, τα οποία θεωρούνται απαραίτητα από τη βιβλιογραφία για την άσκηση αποτελεσματικής ηγετικής συμπεριφοράς

στην πράξη. Οι ερωτήσεις που διερευνούν τα ηγετικά χαρακτηριστικά παρουσιάζονται με σκούρο γκριζο χρώμα στους Πίνακες 6 και 7, ενώ αυτές που διερευνούν τις ηγετικές ικανότητες με άσπρο.

Όπως φαίνεται στον Πίνακα 6, οι μέσοι όροι του συνόλου των μεταβλητών, πλην μίας μεταβλητής, κυμαίνονται γύρω στο 3. Αναλυτικότερα, οι υψηλότεροι μέσοι όροι κατανέμονται μεταξύ των ηγετικών χαρακτηριστικών και ικανοτήτων, ενώ οι χαμηλότεροι μέσοι όροι σημειώθηκαν στους ηγετικούς ρόλους (με εξαίρεση το ηγετικό χαρακτηριστικό «Επιδείκνυε ευαισθησία έναντι στους υφισταμένους του»).

Πίνακας 4.6 Περιγραφικά στοιχεία για τους ηγετικούς ρόλους, χαρακτηριστικά και ικανότητες που είχαν οι διοικητές

	Μέση Τιμή
Απαιτούσε πειθαρχία και τήρηση των διαταγών.	4,24
Μετέδιδε αποτελεσματικά τα μηνύματα που ήθελε στους υφισταμένους του (γινόταν κατανοητός-σαφής).	3,36
Ενέπνεε εμπιστοσύνη στους υφισταμένους του, η οποία στηριζόταν στην επαγγελματική του ικανότητα.	3,28
Διέθετε αυτοέλεγχο: διαχειριζόταν αποτελεσματικά καταστάσεις συγκρούσεων και αναταραχών.	3,28
Είχε την ικανότητα δημιουργικής λήψης αποφάσεων και επίλυσης προβλημάτων.	3,27
Διέθετε αυτοέλεγχο: έλεγχε τα συναισθήματα του.	3,22
Κατανοούσε τα συναισθήματα, τα προβλήματα και τις προσωπικές ανησυχίες των υφισταμένων του.	3,10
Είχε την ικανότητα να «ακούει» τους υφισταμένους του και κατανοούσε αυτά που του έλεγαν.	3,10
Ενεργοποιούσε τους υφισταμένους τους, ενδυναμώνοντας και εμπνέοντάς τους.	3,01
Δημιουργούσε κουλτούρα και «πνεύμα μονάδος».	3,00
Δημιουργούσε το αίσθημα της ευθύνης και του καθήκοντος στους υφισταμένους του, με αποτέλεσμα να αυξάνουν την επίδοσή τους.	2,97
Είχε όραμα και ήταν ικανός να διασαφηνίσει τη σπουδαιότητά του στους υφισταμένους του.	2,95

Αναγνώριζε τις προσπάθειες που κατέβαλλαν οι υφισταμένοι του και τους ενθάρρυνε με τη συμπεριφορά του.	2,94
Επιδείκνυε ευαισθησία έναντι στους υφισταμένους του.	2,86
Επιβράβευε τις υψηλές επιδόσεις στην εκπαίδευση και πειθαρχία, με την απονομή τιμητικού βαθμού ή χορήγηση τιμητικών αδειών	2,85
Παρείχε διευκολύνσεις στο προσωπικό πρόγραμμα των υφισταμένων του με ολιγόωρες άδειες.	2,79
Έκανε τους υφισταμένους του να νιώθουν ικανοποίηση που υπηρετούσαν στην Ε.Φ.	2,63
Αξιοποιούσε τις ευκαιρίες που του δίνονταν για τη ψυχαγωγία των υφισταμένων του (π.χ. θέαση ποδοσφαιρικών αγώνων, μουσικές βραδιές, επισκέψεις).	2,60

Τη μέτρια εικόνα ηγετικής συμπεριφοράς επιβεβαιώνει και ο Πίνακας 7, όπου τα μεγαλύτερα ποσοστά συγκεντρώνονται στις τρεις ενδιάμεσες επιλογές (σπάνια, περιστασιακά, αρκετά συχνά) που δηλώνουν τη συχνότητα εμφάνισης των εξεταζόμενων συμπεριφορών.

Επιπλέον, όμως, μέσα από τον τελευταίο πίνακα διακρίνεται και μια διάθεση αρνητικής κριτικής, από το δείγμα απέναντι στους διοικητές του, σχετικά με την άσκηση ηγετικών ρόλων, καθώς τα ποσοστά που συγκεντρώνονται στην πρώτη επιλογή (καθόλου συχνή συμπεριφορά) είναι αισθητά υψηλότερα από τα ποσοστά που συγκεντρώθηκαν στην τελευταία επιλογή (διαρκής συμπεριφορά). Ειδικότερα οι ρόλοι «Αξιοποιούσε τις ευκαιρίες που του δίνονταν για τη ψυχαγωγία των υφισταμένων του (π.χ. θέαση ποδοσφαιρικών αγώνων, μουσικές βραδιές, επισκέψεις)» και «Έκανε τους υφισταμένους του να νιώθουν ικανοποίηση που υπηρετούσαν στην Ε.Φ.» χαρακτηρίστηκαν καθόλου συχνές ή σπάνιες συμπεριφορές από τους μισούς ερωτηθέντες. Εξάλλου, οι δύο αυτές μεταβλητές σημείωσαν και τους χαμηλότερους μέσους όρους (2,60 και 2,63, αντίστοιχα) από το σύνολο των μεταβλητών.

Παράλληλα, όμως, το δείγμα φαίνεται να είναι πιο θετικά διακείμενο προς τα ηγετικά χαρακτηριστικά και ικανότητες των διοικητών, καθώς τα ποσοστά που συγκεντρώνονται στην τελευταία επιλογή (διαρκής συμπεριφορά) είναι υψηλότερα από αυτά που παρουσιάζονται στην πρώτη επιλογή (καθόλου συχνή συμπεριφορά). Η μεταβλητή που ξεφεύγει από τη μέτρια εικόνα των υπόλοιπων μεταβλητών από τους Πίνακες 6 και 7 αφορά

το χαρακτηριστικό των διοικητών: «Απαιτούσε πειθαρχία και τήρηση των διαταγών». Συγκεκριμένα, η μεταβλητή αυτή σημείωσε τον υψηλότερο μέσο όρο του Δ' Μέρους (4,24), ενώ θεωρήθηκε από τη συντριπτική πλειοψηφία του δείγματος (81%) διαρκής ή αρκετά συχνή συμπεριφορά (49,5% και 31,5%, αντίστοιχα). Το αποτέλεσμα αυτό επιβεβαιώνει την τάση προς το αυταρχικό στυλ διοίκησης που διαφάνηκε από την ανάλυση του Γ' μέρους του ερωτηματολογίου. Επίσης, το χαρακτηριστικό «Ενέπνεε εμπιστοσύνη στους υφισταμένους του, η οποία στηριζόταν στην επαγγελματική του ικανότητα» παρουσίασε τον τρίτο υψηλότερο μέσο όρο (3,28) με σχετικά θετική κριτική από μεγάλο μέρος του δείγματος.

Αναφορικά με τις ηγετικές ικανότητες, η μεταβλητή «Μετέδιδε αποτελεσματικά τα μηνύματα που ήθελε στους υφισταμένους του (γινόταν κατανοητός-σαφής)» θεωρήθηκε διαρκής συμπεριφορά ή αρκετά συχνή συμπεριφορά από το μισό δείγμα (33,3% και 16,2%, αντίστοιχα), ενώ σημείωσε τον δεύτερο υψηλότερο μέσο όρο (3,36). Αξίζει ακόμα να αναφερθούν οι μεταβλητές «Διέθετε αυτοέλεγχο: διαχειριζόταν αποτελεσματικά καταστάσεις συγκρούσεων και αναταραχών» και «Είχε την ικανότητα δημιουργικής λήψης αποφάσεων και επίλυσης προβλημάτων», που παρουσίασαν τον τρίτο και τέταρτο υψηλότερο μέσο όρο (3,28 και 3,27, αντίστοιχα), με σχετικά θετική κριτική από μεγάλο μέρος του δείγματος.

Πίνακας 4.7 Συχνότητες των ηγετικών ρόλων, χαρακτηριστικών και ικανοτήτων που είχαν οι διοικητές

Ο Διοικητής της Μονάδας:	Καθόλου Συχνή Συμπεριφορά (%)	Σπάνια (%)	Περιστασιακά (%)	Αρκετά (%)	Διαρκής Συμπεριφορά (%)
Αναγνώριζε τις προσπάθειες που κατέβαλλαν οι υφισταμένοι του και τους ενθάρρυνε με τη συμπεριφορά του.	10,6	22,1	38,1	21,2	8
Επιβράβευε τις υψηλές επιδόσεις στην εκπαίδευση και πειθαρχία, με την απονομή τιμητικού βαθμού ή χορήγηση τιμητικών αδειών.	20,5	23,2	20,5	22,3	13,4
Παρείχε διευκολύνσεις στο προσωπικό πρόγραμμα των υφισταμένων του με ολιγόωρες άδειες.	17,7	23,0	27,4	26,5	5,3

Αξιοποιούσε τις ευκαιρίες που του δίνονταν για τη ψυχαγωγία των υφισταμένων του (π.χ. θέαση ποδοσφαιρικών αγώνων, μουσικές βραδιές, επισκέψεις).	<u>24,8</u>	<u>24,8</u>	28,3	15,0	6,2
Έκανε τους υφισταμένους του να νιώθουν ικανοποίηση που υπηρετούσαν στην Ε.Φ.	<u>18,8</u>	<u>30,4</u>	29,5	11,6	9,8
Δημιουργούσε το αίσθημα της ευθύνης και του καθήκοντος στους υφισταμένους του, με αποτέλεσμα να αυξάνουν την επίδοση τους.	8,8	27,4	30,1	24,8	8,8
Είχε όραμα και ήταν ικανός να διασαφηνίσει τη σπουδαιότητά του στους υφισταμένους του.	11,6	23,2	33,9	21,4	9,8
Επιδείκνυε ευαισθησία έναντι στους υφισταμένους του.	12,6	26,1	31,5	22,5	7,2
Απαιτούσε πειθαρχία και τήρηση των διαταγών.	0,9	4,5	13,5	<u>31,5</u>	<u>49,5</u>
Ενέπνεε εμπιστοσύνη στους υφισταμένους του, η οποία στηριζόταν στην επαγγελματική του ικανότητα.	8	13,3	36,3	<u>27,4</u>	<u>15</u>
Είχε την ικανότητα δημιουργικής λήψης αποφάσεων και επίλυσης προβλημάτων.	3,5	19,5	34,5	<u>31</u>	<u>11,5</u>
Κατανοούσε τα συναισθήματα, τα προβλήματα και τις προσωπικές ανησυχίες των υφισταμένων του.	3,6	30,6	29,7	24,3	11,7
Μετέδιδε αποτελεσματικά τα μηνύματα που ήθελε στους υφισταμένους του (γινόταν κατανοητός-σαφής).	4,5	20,7	25,2	<u>33,3</u>	<u>16,2</u>
Είχε την ικανότητα να «ακούει» τους υφισταμένους του και κατανοούσε αυτά που του έλεγαν.	5,4	25,99	34,8	21,4	12,5
Δημιουργούσε κουλτούρα και «πνεύμα μονάδος».	13,4	21,4	29,5	23,2	12,5
Διέθετε αυτοέλεγχο: έλεγχε τα συναισθήματά του.	7,1	20,4	31,9	24,8	15,9
Διέθετε αυτοέλεγχο: διαχειριζόταν αποτελεσματικά καταστάσεις συγκρούσεων και αναταραχών.	8	15,2	31,3	<u>32,1</u>	<u>13,4</u>
Ενεργοποιούσε τους υφισταμένους τους, ενδυναμώνοντας και εμπνέοντάς τους.	7,11	20,5	43,8	21,4	7,2

Καταληκτικά, η γενική εικόνα που παρουσιάζεται μέσα από τα μάτια του δείγματος δείχνει ότι οι διοικητές του δεν ασκούσαν με ζήλο κάποιον από τους υπό εξέταση ρόλους αλλά ούτε και διακρίνονταν ιδιαίτερα για κάποια ηγετική ικανότητα ή χαρακτηριστικό τους, πλην μίας εξαίρεσης. Από την άλλη πλευρά, δύναται να καταγραφεί ότι οι εν λόγω διοικητές δεν

παρουσιάζονται ανίκανοι στην άσκηση των ηγετικών ρόλων αλλά ούτε και ανεπαρκείς σε ό,τι αφορά τις ηγετικές ικανότητες και χαρακτηριστικά. Ωστόσο, γίνεται ξεκάθαρη η απαίτηση τους για πειθαρχία και τήρηση των διαταγών, ενώ επισημαίνεται η ικανότητα τους στην επικοινωνία, στον αυτοέλεγχο και στην επίλυση συγκρούσεων. Τέλος, διαφαίνεται μια σχετική ευαισθησία των διοικητών για τους υφισταμένους τους, η οποία δύναται να συνυπάρχει με τα υπόλοιπα χαρακτηριστικά στοιχεία που συνθέτουν το αυταρχικό στυλ ηγεσίας. Πέραν των πιο πάνω, δεν έγινε ιδιαίτερα αντιληπτή η άσκηση οποιουδήποτε ηγετικού ρόλου.

4.5 Αποτελεσματική Ηγεσία

Ο βαθμός της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας των διοικητών του δείγματος, καταβλήθηκε προσπάθεια να εκτιμηθεί στη βάση τριών κριτηρίων, το καθένα από τα οποία αναφέρεται σε ορισμένο αποτέλεσμα που θα έπρεπε να επιτυγχανόταν μέσα από τον τρόπο διοίκησης και αντιπροσωπεύεται με μία από τις ερωτήσεις του Ε' Μέρους.

Σύμφωνα με τον Πίνακα 8 και τα τρία κριτήρια αποτελεσματικότητας πληρούνταν σε μέτριο βαθμό από τους διοικητές, αφού ο μέσος όρος και των τριών βρίσκεται σε ελάχιστη απόσταση από το 3.

Πίνακας 4.8 Περιγραφικά στοιχεία των κριτηρίων αποτελεσματικής ηγεσίας

	Μέση Τιμή
Προσπαθούσε να λύσει τα προβλήματα που προέκυπταν, ώστε να εξασφαλίζει τη μέγιστη δυνατή ευημερία στα μέλη της μονάδας του.	3,18
Καλλιεργούσε στους υφισταμένους του θεμελιώδεις αξίες της κοινωνίας μας (Δικαιοσύνη-Ασφάλεια-Ελευθερία).	3,01
Έφερνε ικανοποίηση στους υφισταμένους του, μέσα από την επίτευξη των στόχων της μονάδας.	2,96

Παρόμοια εικόνα, μέτριας αποτελεσματικότητας ηγεσίας, δίνεται και από τον Πίνακα 9. Η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων τοποθετήθηκε στις τρεις ενδιάμεσες επιλογές (σπάνια, περιστασιακά, αρκετά συχνά) που δηλώνουν τη συχνότητα εμφάνισης των

συγκεκριμένων αποτελεσμάτων. Μάλιστα, για κάθε αποτέλεσμα περίπου το $\frac{1}{3}$ των ερωτηθέντων θεωρεί ότι επιτυγχάνεται περιστασιακά, ενώ τα ποσοστά που αφορούν στις επιλογές σπάνια ή αρκετά συχνά είναι περίπου ισόποσα.

Η μόνη μεταβλητή που τείνει να ξεφύγει από την ουδέτερη τοποθέτηση του δείγματος είναι αυτή που αφορά στη λύση προβλημάτων. Δηλαδή κατά πόσο ο διοικητής προωθούσε την αντιμετώπιση των προβλημάτων, ώστε να επιτύχανε τη μέγιστη δυνατή ευημερία των μελών της μονάδας του. Ειδικότερα, η εν λόγω μεταβλητή σημείωσε τον υψηλότερο μέσο όρο του Ε' Μέρους (3,18), με σχετικά θετική κριτική από μεγάλο μέρος του δείγματος.

Πίνακας 4.9 Συχνότητες των κριτηρίων αποτελεσματικής ηγεσίας

Ο Διοικητής της Μονάδας:	Καθόλου Συχνή Συμπεριφορά (%)	Σπάνια (%)	Περιστασιακά (%)	Αρκετά (%)	Διαρκής Συμπεριφορά (%)
Προσπαθούσε να λύσει τα προβλήματα που προέκυπταν, ώστε να εξασφαλίζει τη μέγιστη δυνατή ευημερία στα μέλη της μονάδας του.	5,4	21,4	35,7	<u>25,0</u>	<u>12,5</u>
Έφερνε ικανοποίηση στους υφισταμένους του, μέσα από την επίτευξη των στόχων της μονάδας.	8,1	25,2	36,0	23,4	7,2
Καλλιεργούσε στους υφισταμένους του θεμελιώδεις αξίες της κοινωνίας μας (Δικαιοσύνη-Ασφάλεια-Ελευθερία).	9,8	25,0	30,4	24,1	10,7

Η πιο πάνω διαπίστωση, περί μέτριου βαθμού επίτευξης αποτελεσματικής ηγεσίας, φαίνεται να βρίσκεται σε συμφωνία με τα συμπεράσματα που προέκυψαν από το Δ' Μέρος του ερωτηματολογίου, ότι δηλαδή οι διοικητές δεν ασκούσαν με ζήλο κάποιον από τους υπό εξέταση ηγετικούς ρόλους. Ως εκ τούτου, τα αποτελέσματα της ηγεσίας τους δεν μπορούν να χαρακτηριστούν καθαρά θετικά. Αν και οι τελευταίοι διακρίθηκαν ελαφρώς για την επίλυση προβλημάτων, εντούτοις δε φάνηκε να ικανοποιούν επαρκώς ανάγκες αλλά ούτε και να πραγματώνουν σε ικανοποιητικό βαθμό τις γενικά αποδεκτές αξίες.

4.6 Ωριμότητα Οπλιτών

Οι οπλίτες συνιστούν τα άτομα μέσω των οποίων πρόκειται να υλοποιηθεί η αποστολή της κάθε στρατιωτικής μονάδας. Ο βαθμός ωριμότητάς τους, ως άτομα και ως ομάδα, αποτελεί βασικό παράγοντα στον καθορισμό του στυλ ηγεσίας ώστε αυτό να είναι αποτελεσματικό. Οι πέντε ερωτήσεις του Στ' Μέρους του ερωτηματολογίου επιχείρησαν να αξιολογήσουν το βαθμό ωριμότητας των ερωτηθέντων, ως οπλίτες, καθώς και των άλλων οπλιτών που συνυπηρετούσαν, στη βάση κριτηρίων που αφορούν τόσο το έργο που έπρεπε να υλοποιήσουν όσο και τη σχέση τους με το διοικητή τους.

Όπως και στα προηγούμενα μέρη του ερωτηματολογίου, οι μέσοι όροι των κριτηρίων που τέθηκαν κυμαίνονται γύρω στο 3 (Πίνακας 10). Ως εκ τούτου, οι ερωτηθέντες και οι συνάδελφοι τους δεν μπορούν να χαρακτηριστούν ούτε οπλίτες χαμηλής ωριμότητας, αλλά ούτε και υψηλής ωριμότητας. Ωστόσο, τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης επιτρέπουν ορισμένες επισημάνσεις.

Καταρχήν, όπως φαίνεται στον Πίνακα 11, το μισό δείγμα θεωρεί ότι συνεργαζόταν ικανοποιητικά με τους άλλους οπλίτες της μονάδας του. Επίσης, ένα σημαντικό ποσοστό του δείγματος (39,3%) θεωρεί ότι οι οπλίτες με τους οποίους συνυπηρετούσε διέθεταν σε ικανοποιητικό βαθμό τις απαιτούμενες γνώσεις για την ειδικότητά τους. Τα δύο προαναφερθέντα κριτήρια δίνουν μια πιο θετική προοπτική για την ωριμότητα των οπλιτών. Από την άλλη πλευρά, περισσότερο από το $\frac{1}{3}$ του δείγματος δεν θεωρούσε συχνές συμπεριφορές τις εξής: «Αισθάνονταν υπεύθυνοι και δεσμεύονταν για την επίτευξη των στόχων της» και «Είχαν διάθεση να προσπαθήσουν και να δώσουν τον καλύτερο τους εαυτό». Τα κριτήρια αυτά δίνουν μια αρνητική προοπτική για την ωριμότητα των οπλιτών. Ταυτόχρονα, το κριτήριο που αφορούσε στην εκτίμηση και το σεβασμό απέναντι στο ρόλο του διοικητή από τους οπλίτες, συγκέντρωσε τα μεγαλύτερα ποσοστά στις τρεις ενδιάμεσες επιλογές συχνότητας (σπάνια, περιστασιακά, αρκετά συχνά), γεγονός που δείχνει την ουδέτερη θέση του δείγματος για αυτό.

Πίνακας 4.10 Περιγραφικά στοιχεία των κριτηρίων για την ωριμότητα των σπλιτών

	Μέση Τιμή
Μπορούσαν να συνεργάζονταν ως ομάδα.	3,42
Εκτιμούσαν και σέβονταν το ρόλο του διοικητή τους (προϊσταμένων τους γενικότερα).	3,07
Διέθεταν τις απαιτούμενες γνώσεις για την ειδικότητά τους.	3,04
Είχαν διάθεση να προσπαθήσουν και να δώσουν τον καλύτερο τους εαυτό.	2,89
Αισθάνονταν υπεύθυνοι και δεσμεύονταν για την επίτευξη των στόχων της.	2,82

Πίνακας 4.11 Συχνότητες των κριτηρίων για την ωριμότητα των σπλιτών

Ο Διοικητής της Μονάδας:	Καθόλου Συχνή Συμπεριφορά (%)	Σπάνια (%)	Περισσότερα (%)	Αρκετά (%)	Διαρκής Συμπεριφορά (%)
Αισθάνονταν υπεύθυνοι και δεσμεύονταν για την επίτευξη των στόχων της.	12,5	24,1	38,4	18,8	6,3
Είχαν διάθεση να προσπαθήσουν και να δώσουν τον καλύτερο τους εαυτό.	12,5	23,2	34,8	21,4	8
Διέθεταν τις απαιτούμενες γνώσεις για την ειδικότητά τους.	12,5	16,1	32,1	33,9	5,4
Εκτιμούσαν και σέβονταν το ρόλο του διοικητή τους (προϊσταμένων τους γενικότερα).	6,3	24,1	35,7	24,1	9,8
Μπορούσαν να συνεργάζονταν ως ομάδα.	7,1	13,4	27,7	33,9	17,9

Ως εκ των πιο πάνω, η ωριμότητα των ερωτηθέντων, ως σπλιτών, καθώς και των άλλων σπλιτών με τους οποίους συνυπηρετούσαν τη θητεία τους, κρίνεται μέτριου βαθμού.

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, τόσο το περιβάλλον του στρατού, όσο και το έργο που έχει να υλοποιήσει ένας διοικητής με τους οπλίτες και άλλους υφισταμένους του, ευνοούν το αυταρχικό στυλ διοίκησης και επιβολής με το σύστημα των κυρώσεων και ποινών για όσους δεν υπακούν ή αντιδρούν στις ενέργειες ή εντολές του. Ανάλογα με την ωριμότητα των οπλιτών είναι και τα περιθώρια αυστηρότητας του διοικητή απέναντι στους υφισταμένους του.

Η μέτριου βαθμού ωριμότητα των οπλιτών που στελεχώνουν τις στρατιωτικές μονάδες, φαίνεται να συνάδει με την ήπια μορφή αυταρχικού στυλ που επικρατεί στον στρατό ξηράς, βάσει των αποτελεσμάτων και του Γ' Μέρους του ερωτηματολογίου.

Κεφάλαιο 5

Συμπεράσματα

Η πλειοψηφία του δείγματος υπηρέτησε τη θητεία του κατά τη διάρκεια της τελευταίας δεκαετίας. Επίσης, η συντριπτική πλειοψηφία του δείγματος υπηρέτησε πλήρη θητεία σε μάχιμες μονάδες της γραμμής αντιπαράταξης και είναι τριτοβάθμιου επιπέδου εκπαίδευσης, ενώ αντιπροσωπεύονται όλες οι ειδικότητες σε αυτό. Στη βάση του προφίλ του δείγματος, όπως αυτό διαμορφώθηκε, εξασφαλίζεται, σε σημαντικό βαθμό, η επικαιρότητα των αποτελεσμάτων, η δυνατότητα πολυδιάστατης άποψης από μέρους των ερωτηθέντων και δικαιολογείται η σχεδόν πλήρης απουσία απολεσθέντων τιμών.

Σύμφωνα με την επιστήμη της διοίκησης, κάθε διοικητικό στέλεχος, προκειμένου να ολοκληρώσει το έργο που του έχει ανατεθεί δραστηριοποιείται στη βάση των πέντε λειτουργιών της. Οι διοικητές του δείγματος δεν φάνηκε να δραστηριοποιούνται έντονα, σε οποιαδήποτε από τις διοικητικές λειτουργίες. Ειδικότερα, δραστηριοποιούνταν σε μέτριο βαθμό στη λειτουργία της οργάνωσης, ελαφρώς περισσότερο στη λειτουργία του ελέγχου, ελαφρώς λιγότερο στη λειτουργία του προγραμματισμού και ελάχιστα στη λειτουργία της στελέχωσης. Για τη λειτουργία της διεύθυνσης γίνεται ειδική μνεία σε μεταγενέστερο σημείο των συμπερασμάτων.

Εκ πρώτης όψεως, λαμβάνοντας υπόψη ότι η πλειοψηφία των διοικητών είναι απόφοιτοι της Στρατιωτικής Σχολής Ευελπίδων και έτυχαν περαιτέρω εκπαίδευσης σε ανώτερες και ανώτατες στρατιωτικές σχολές της Ελλάδας και του εξωτερικού, θα αναμενόταν να ήταν περισσότερο διακριτές οι διοικητικές λειτουργίες της όλης δραστηριότητά τους. Ωστόσο, αν ληφθούν υπόψη οι ιδιαιτερότητες του κυπριακού στρατιωτικού περιβάλλοντος, τα προαναφερθέντα αποτελέσματα συνάδουν με την πραγματικότητα. Συγκεκριμένα, η στελέχωση της κάθε μονάδας είναι καθορισμένη και δεδομένη σύμφωνα με τις ισχύουσες διαταγές και συχνά με μειωμένη επάνδρωση. Παράλληλα, το ΓΕΕΦ πέραν από την γενική

αποστολή που καθορίζει για το σύνολο της Ε.Φ., ορίζει και συγκεκριμένη αποστολή σε κάθε μονάδα και κατ'επέκταση σε κάθε διοικητή. Ως εκ τούτου, η λειτουργία του προγραμματισμού, δηλαδή ο καθορισμός στόχων και η διαμόρφωση σχεδίων δράσης για την επίτευξή τους, είναι στο μεγαλύτερο μέρος της, επίσης, καθορισμένη, αφήνοντας στον κάθε διοικητή ελάχιστα περιθώρια για ανάληψη οποιονδήποτε σχετικών πρωτοβουλιών. Ακόμα, σε ό,τι αφορά τη λειτουργία της οργάνωσης, τα ήδη διαμορφωμένα επίπεδα διοικητικής ιεραρχίας δεν επιτρέπουν μεγάλη ελευθερία κινήσεων στον διοικητή σχετικά με τον καταμερισμό της εργασίας.

Εν ολίγοις, αυτό που απομένει στον διοικητή μιας μονάδας, από τις δύο προαναφερθέντες λειτουργίες, και επιβεβαιώνεται από τα αποτελέσματα της έρευνας, είναι η λήψη αποφάσεων σε έκτακτες περιπτώσεις και ο συντονισμός των ενεργειών του συνόλου των στελεχών της μονάδας του. Επιπλέον, ο έλεγχος αποτελεσμάτων, διαδικασιών και χρονοδιαγραμμάτων προκύπτει ως η μοναδική λειτουργία που δύναται να ασκήσει οποιοσδήποτε διοικητής αποκλειστικά. Μάλιστα, η τελευταία διαπίστωση μπορεί να θεωρηθεί αναμενόμενη δεδομένου ότι κάθε διοικητής, ως το ανώτερο ιεραρχικά στέλεχος της μονάδας του, οφείλει να λογοδοτεί ανά πάσα στιγμή στο επόμενο ιεραρχικά κλιμάκιο.

Σχετικά με τη λειτουργία της διεύθυνσης-ηγεσίας στο στρατιωτικό περιβάλλον, όπως αναπτύχθηκε στο θεωρητικό μέρος, δύναται να θεωρηθεί ως ένα ανοικτό σύστημα που περιλαμβάνει εισροές, διεργασία και εκροές.

Οι εισροές του συστήματος ηγεσίας του στρατού ξηράς φαίνεται να είναι μέτριου επιπέδου. Γενικότερα, οι διοικητές διαθέτουν σε μέτριο βαθμό τα ηγετικά χαρακτηριστικά και ικανότητες που εξετάστηκαν. Ειδικότερα, έγινε ξεκάθαρη η απαίτηση των διοικητών για πειθαρχία και τήρηση των διαταγών, επισημάνθηκε η ικανότητά τους στην επικοινωνία, στον αυτοέλεγχο και την επίλυση συγκρούσεων και διαφάνηκε μια σχετική ευαισθησία για τους υφισταμένους τους.

Η διεργασία συνίσταται από τους ηγετικούς ρόλους που ασκούσαν από τους διοικητές καθώς και τον τρόπο με τον οποίο τους ασκούσαν. Σύμφωνα με το δείγμα, οι διοικητές του

ασκούσαν τους υπό εξέταση ηγετικούς ρόλους χωρίς ιδιαίτερο ζήλο μέσα από ένα ήπιο αυταρχικό στυλ ηγεσίας.

Οι εκροές, οι οποίες αναφέρονται στην επίτευξη συγκεκριμένων αποτελεσμάτων στις στρατιωτικές μονάδες που υπηρέτησε το δείγμα, κρίθηκαν, επίσης, μέτριου βαθμού. Συγκεκριμένα, αν και οι διοικητές διακρίθηκαν ελαφρώς για την επίλυση προβλημάτων, εντούτοις δεν φάνηκε να ικανοποιούν επαρκώς ανάγκες αλλά ούτε και να πραγματώνουν σε ικανοποιητικό βαθμό τις γενικά αποδεκτές αξίες.

Η απουσία καθαρά θετικών αποτελεσμάτων, ως εκροή, θεωρείται απόλυτα αναμενόμενη δεδομένου ότι οι εισροές και η διεργασία κρίθηκαν μέτριας ποιότητας, πλην ελαχίστων εξαιρέσεων σε ορισμένες διαστάσεις αυτών που συζητούνται στην επόμενη παράγραφο. Δηλαδή, οι υπό εξέταση διοικητές δεν διέθεταν ιδιαίτερα ηγετικά χαρακτηριστικά και ικανότητες, δεν ασκούσαν με ιδιαίτερο ζήλο οποιοδήποτε ηγετικό ρόλο και ως εκ τούτου η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας τους κρίνεται μέτριου βαθμού. Στη βάση της πιο πάνω διαπίστωσης, θα μπορούσε να καταγραφεί ότι οι περισσότεροι διοικητές για την άσκηση της λειτουργίας της διεύθυνσης, περιορίζονται στις καθημερινές διεκπεραιωτικές ασχολίες ρουτίνας, οι οποίες όπως προαναφέρθηκε στηρίζονται σε κανονισμούς για συντονισμό των δραστηριοτήτων της μονάδας, χωρίς να χαρακτηρίζονται από κάποιο διακριτό στρατηγικό προσανατολισμό για τη μονάδα τους.

Σχετικά με τις εξαιρέσεις που αναδύθηκαν, φαίνεται να έχουν συνέπεια μεταξύ των εισροών, της διεργασίας και των εκροών στο σύστημα ηγεσίας του στρατού ξηράς. Αναλυτικότερα, το χαρακτηριστικό που αφορούσε την απαίτηση των διοικητών για πειθαρχία και τήρηση των διαταγών επιβεβαιώνει την τάση προς το αυταρχικό στυλ ηγεσίας. Η ικανότητα των διοικητών στην επικοινωνία, στον αυτοέλεγχο και στην επίλυση συγκρούσεων, η οποία διακρίθηκε ελαφρώς από το δείγμα, συγκλίνει με το κριτήριο αποτελεσματικότητας, το οποίο φάνηκε να ξεφεύγει από την ουδέτερη τοποθέτηση του δείγματος και αφορά την αντιμετώπιση προβλημάτων.

Αναφορικά με το αυταρχικό στυλ ηγεσίας που παρουσίαζαν οι διοικητές του δείγματος, φαίνεται να είναι κατάλληλο όχι μόνο για το περιβάλλον του στρατού και το έργο που έχει

να υλοποιήσει οποιοσδήποτε διοικητής με τα στελέχη που διαθέτει η μονάδα του, αλλά και με τον μέτριο βαθμό ωριμότητας των οπλιτών, ως άτομα και ως ομάδα. Ο μέτριος βαθμός ωριμότητας που προέκυψε από την έρευνα, τόσο για το έργο που έπρεπε να υλοποιήσουν οι οπλίτες όσο και για τη σχέση τους με το διοικητή τους, πιθανόν να οφείλεται στο γεγονός ότι οι ερωτηθέντες και οι άλλοι οπλίτες της μονάδας τους, υπηρετούσαν στο στρατό ως κληρωτοί. Δηλαδή, δεν είχαν ή δεν δημιούργησαν οποιαδήποτε προσωπική ή επαγγελματική προσδοκία από τη θητεία τους πέραν από την εθνική υποχρέωσή τους στο στρατό. Παράλληλα, θα πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι η αίσθηση του καθήκοντος, η υπευθυνότητα, ο σεβασμός, η συνεργασία και το εθνικό φρόνημα αποτελούν αξίες οι οποίες καλλιεργούνται στον άνθρωπο από μικρή ηλικία μέσα από το οικογενειακό και κοινωνικό του περιβάλλον. Δηλαδή, ο εκάστοτε διοικητής έχει να αντιμετωπίσει έναν αριθμό οπλιτών με ολοκληρωμένες και διαφορετικές προσωπικότητες. Ωστόσο, περιθώρια βελτίωσης σίγουρα υπάρχουν και ειδικότερα για τους νεαρότερους ηλικιακά αξιωματικούς που θα αναλάβουν τη διοίκηση στρατιωτικών μονάδων στο άμεσο μέλλον. Μάλιστα, τα αποτελέσματα της παρούσας διατριβής δύναται να τους παρέχουν χρήσιμη πληροφόρηση για την εικόνα που διαμόρφωσαν οι ερωτηθέντες οπλίτες για τους διοικητές τους.

Πέραν των πιο πάνω, η νέα πρόκληση που ήδη αντιμετωπίζουν οι σημερινοί διοικητές είναι ο θεσμός των Συμβασιούχων Οπλιτών. Δηλαδή, από το 2017 οι στρατιωτικές μονάδες στελεχώνονται τόσο από κληρωτούς οπλίτες όσο και από επαγγελματίες. Συγκεκριμένα, η τελευταία κατηγορία οπλιτών συνίσταται από άνδρες και γυναίκες μέχρι 32 ετών. Στη βάση της νέας τάξης πραγμάτων που διαμορφώνεται στην Ε.Φ., προτείνεται όπως οι μελλοντικές ερευνητικές προσεγγίσεις συμπεριλάβουν και τις δύο κατηγορίες οπλιτών, προκειμένου να διερευνηθούν πιθανές ομοιότητες ή διαφορές στις απόψεις τους.

Βιβλιογραφία

Ελληνική

- Γεωργόπουλος, Ν. (2006) Στρατηγικό Μάνατζμεντ. Αθήνα: Εκδόσεις Γ. Μπένου.
- Ζαβλάνος, Μ. (1998) Μάνατζμεντ. Αθήνα: Εκδόσεις Έλλην.
- Ζαβλάνος, Μ. (1997) Οργάνωση και Διοίκηση, Ανθρώπινες Διαδικασίες στη Λειτουργία της Οργάνωσης, Τόμος Β'. Αθήνα: Εκδόσεις Έλλην.
- Θεοφανίδης, Σ. (1999) Ποιος είναι ηγέτης; Η ποιότητα της ηγεσίας. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.
- Καπραβέλος, Ε. (2006) Ανώτατη Διοίκηση και Ηγεσία.
http://www.elesme.gr/elesmegr/periodika/t32/t32_03.htm [Πρόσβαση: 07.04.2018]
- Κούρτης, Κ. (1977) Η Θεωρία και η Πρακτική της Σύγχρονου Διοικήσεως, Τόμος Ι. Αθήνα.
- Κωνσταντίνου, Α. (2005) Πως θα Διευθύνεις Αποτελεσματικά το Σχολείο σου. Λευκωσία: Εκδόσεις Καντζηλάρη.
- Λανάρα, Α.Β. (1999) Διοίκηση Νοσηλευτικών Υπηρεσιών, Θεωρητικό και Οργανωτικό Πλαίσιο. Αθήνα: Έκδοση ίδιας.
- Μάντζαρης, Γ. (2003) Σύγχρονη Οργάνωση και Διοίκηση, Αθήνα: Εκδόσεις Β. Γκιούρδας.
- Μπουραντάς, Δ. (2005) Ηγεσία: Ο Δρόμος της Διαρκούς Επιτυχίας. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Πασιαρδής, Π. (2004) Εκπαιδευτική Ηγεσία – από την περίοδο της Ευμενούς Αδιαφορίας στη Σύγχρονη Εποχή. Αθήνα: Εκδόσεις Μεταίχιμο.
- Σταθόπουλος, Α. (2000) Εισαγωγή στην Οικονομική και Διοικητική των Επιχειρήσεων, Τόμος Ι. Αθήνα: Έκδοση Οικονομικό.
- Τζωρτζάκης, Κ. & Τζωρτζάκη, Α. (2002) Οργάνωση και διοίκηση, Μάνατζμεντ, Νέες Ιδέες & Τεχνικές στον 21^ο αιώνα, Αθήνα: Εκδόσεις Rossili.
- Χυτήρης, Λ. (2006) Μάνατζμεντ: Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων. Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.

Γενικό Επιτελείο Εθνικής Φρουράς. (2018) Οργάνωση.

<http://www.army.gov.cy/el/page/home> [Πρόσβαση: 16/03/2018]

Αγγλική

Carlisle, H.M. (1982) Management: Concepts, Methods and Applications. Chicago: Shience Research Associates.

Koontz, H. & Weihrich, H. (1990) Essentials of Management. New York: McGraw-Hill.

Koontz, H. and Donnell, C. (1983) Οργάνωση και Διοίκηση. Μια Συστημική και Ενδεχομενική Ανάλυση των Διοικητικών Λειτουργιών. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.

Litzinger, W. and Sehaefer T. (1982) Leadership Through Followerhrship, Business Horizons, 25, 78-81.

Mullins, C. (1994) Management and Organizational Behavior. London: Pitmans Publishing.

Pardey, D. (2007) Introducing Leadership. UK: ELSEVIER.

Παράρτημα

Ερωτηματολόγιο Έρευνας

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Εκτίμησης της Ηγετικής Συμπεριφοράς των Διοικητών Στρατιωτικών Μονάδων της Ε.Φ (Στρατός Ξηράς)

Οι παρακάτω ερωτήσεις ζητούν να μας δώσετε πληροφορίες σχετικά με τον τρόπο που ο Διοικητής σας ασκούσε τη διοίκηση στη μονάδα που υπηρετήσατε τη στρατιωτική σας θητεία.

Τα στοιχεία αυτά θα αξιοποιηθούν αποκλειστικά για την εκπόνηση της μεταπτυχιακής μου διατριβής, είναι ανώνυμα και αυστηρά εμπιστευτικά.

Η συνεργασία σας για την προσεκτική και αντικειμενική συμπλήρωση του ερωτηματολογίου είναι πολύτιμη για την ολοκλήρωση της έρευνάς μου.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων.

Άθως Νεοκλέους

Ημερομηνία:

ΜΕΡΟΣ Α': Δημογραφικά Στοιχεία

Παρακαλώ σημειώστε με √ ότι ισχύει ή συμπληρώστε τα κενά.

1. Ηλικία:

20 – 29	
30 – 39	
> 40	

2. Μορφωτικό Επίπεδο:

Γυμνάσιο	
Λύκειο / Τεχνική	
Πανεπιστήμιο	

3. Διάρκεια Θητείας: μήνες

4. Κατηγορία Μονάδας:

Όπλο:

Πεζικό	
Τεθωρακισμένα	
Πυροβολικό	
Διαβιβάσεις	
Μηχανικό	

Σώμα:

Σ.Υ.Π.	
Σ.Ε.Μ.	
Τεχνικό	
Άλλο	

5. Γεωγραφική Περιοχή:

6. Ειδικότητα.....

7. Βαθμός:

Οι ερωτήσεις που ακολουθούν αναφέρονται στο **Διοικητή της μονάδας** στην οποία υπηρετήσατε τη στρατιωτική σας θητεία. **Αν υπηρετήσατε σε περισσότερες από μία μονάδες απαντήστε τις ερωτήσεις για τη μονάδα όπου υπηρετήσατε τον περισσότερο καιρό.**

Απαντήστε κατά πόσο αυτός εμφάνιζε τις παρακάτω συμπεριφορές, επιλέγοντας από 1 ως 5 (1= καθόλου συχνή συμπεριφορά, 2= σπάνια, 3=περιστασιακά, 4= αρκετά συχνά, 5= διαρκής συμπεριφορά). Παρακαλώ κυκλώστε μόνο ένα αριθμό/απάντηση για κάθε περίπτωση.

ΜΕΡΟΣ Β': Βασικές Λειτουργίες Διοίκησης

Ο Διοικητής της Μονάδας:	Καθόλου					Συνεχώς				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. Μας γνωστοποιούσε την αποστολή της μονάδας (ανέλυε τους στόχους και τους τρόπους επίτευξής τους).										
2. Μας εξηγούσε τις αποφάσεις που λάμβανε σχετικά με το συντονισμό ενεργειών για υλοποίηση των στόχων.										

3. Γνωστοποιούσε σε κάθε στρατιώτη τα καθήκοντα που θα ασκούσε στη μονάδα.	1	2	3	4	5
4. Τοποθετούσε το κατάλληλο στέλεχος-οπλίτη στην κατάλληλη θέση.	1	2	3	4	5
5. Μεριμνούσε ώστε οι εργασίες των στελεχών-οπλιτών της μονάδας του να συντονίζονται.	1	2	3	4	5
6. Καθόριζε χρονοδιαγράμματα των εργασιών που έπρεπε να γίνουν και έλεγχε την τήρησή τους.	1	2	3	4	5
7. Ασκούσε έλεγχο για να διαπιστώσει ο ίδιος το βαθμό επίτευξης των στόχων της μονάδας.	1	2	3	4	5

ΜΕΡΟΣ Γ': Μορφές Άσκησης της Ηγεσίας

Ο Διοικητής της Μονάδας:	Καθόλου					Συνεχώς				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
8. Λάμβανε και ανακοίνωνε τις αποφάσεις του, στις οποίες απαιτούσε υπακοή χωρίς καμία συζήτηση.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
9. Υλοποιούσε τις αποφάσεις του με την απειλή επιβολής ποινών.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
10. Δεχόταν τις εισηγήσεις και ιδέες των υφισταμένων του.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
11. Συμπεριφερόταν ανθρωπίνα και λάμβανε υπόψη του (στο μέτρο του δυνατού) τις προσωπικές ανάγκες των υφισταμένων του.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
12. Δημιουργούσε το κατάλληλο «πνεύμα μονάδας», ώστε να υπάρχει υψηλό ηθικό για συλλογική/ομαδική εργασία προς επίτευξη των στόχων.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

ΜΕΡΟΣ Δ': Ηγετικοί Ρόλοι – Χαρακτηριστικά & Ικανότητες

Ο Διοικητής της Μονάδας:	Καθόλου					Συνεχώς				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
13. Αναγνώριζε τις προσπάθειες που κατέβαλλαν οι υφισταμένοι του και τους ενθάρρυνε με τη συμπεριφορά του.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
14. Επιβράβευε τις υψηλές επιδόσεις στην εκπαίδευση και πειθαρχία, με την απονομή τιμητικού βαθμού ή χορήγηση τιμητικών αδειών.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

15. Παρείχε διευκολύνσεις στο προσωπικό πρόγραμμα των υφισταμένων του με ολιγόωρες άδειες.	1	2	3	4	5
16. Αξιοποιούσε τις ευκαιρίες που του δίνονταν για τη ψυχαγωγία των υφισταμένων του (π.χ. θέαση ποδοσφαιρικών αγώνων, μουσικές βραδιές, επισκέψεις).	1	2	3	4	5
17. Έκανε τους υφισταμένους του να νιώθουν ικανοποίηση που υπηρετούσαν στην Ε.Φ.	1	2	3	4	5
18. Δημιουργούσε το αίσθημα της ευθύνης και του καθήκοντος στους υφισταμένους του, με αποτέλεσμα να αυξάνουν την επίδοσή τους.	1	2	3	4	5
19. Είχε όραμα και ήταν ικανός να διασαφηνίσει τη σπουδαιότητά του στους υφισταμένους του.	1	2	3	4	5
20. Επιδείκνυε ευαισθησία έναντι στους υφισταμένους του.	1	2	3	4	5
21. Απαιτούσε πειθαρχία και τήρηση των διαταγών.	1	2	3	4	5
22. Ενέπνεε εμπιστοσύνη στους υφισταμένους του, η οποία στηριζόταν στην επαγγελματική του ικανότητα.	1	2	3	4	5
23. Είχε την ικανότητα δημιουργικής λήψης αποφάσεων και επίλυσης προβλημάτων.	1	2	3	4	5
24. Κατανοούσε τα συναισθήματα, τα προβλήματα και τις προσωπικές ανησυχίες των υφισταμένων του.	1	2	3	4	5
25. Μετέδιδε αποτελεσματικά τα μηνύματα που ήθελε στους υφισταμένους του (γινόταν κατανοητός-σαφής).	1	2	3	4	5
26. Είχε την ικανότητα να «ακούει» τους υφισταμένους του και κατανοούσε αυτά που του έλεγαν.	1	2	3	4	5
27. Δημιουργούσε κουλτούρα και «πνεύμα μονάδος».	1	2	3	4	5
28. Διέθετε αυτοέλεγχο: έλεγχε τα συναισθήματά του.	1	2	3	4	5
29. Διέθετε αυτοέλεγχο: διαχειριζόταν αποτελεσματικά καταστάσεις συγκρούσεων και αναταραχών.	1	2	3	4	5
30. Ενεργοποιούσε τους υφισταμένους τους, ενδυναμώνοντας και εμπνέοντάς τους.	1	2	3	4	5

ΜΕΡΟΣ Ε': Αποτελεσματική Ηγεσία

Ο Διοικητής της Μονάδας, μέσα από τον τρόπο διοίκησης που ασκούμε:	Καθόλου					Συνεχώς				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
31. Προσπαθούσε να λύσει τα προβλήματα που προέκυπταν, ώστε να εξασφαλίζει τη μέγιστη δυνατή ευημερία στα μέλη της μονάδας του.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
32. Έφερνε ικανοποίηση στους υφισταμένους του, μέσα από την επίτευξη των στόχων της μονάδας.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
33. Καλλιεργούσε στους υφισταμένους του θεμελιώδεις αξίες της κοινωνίας μας (Δικαιοσύνη-Ασφάλεια-Ελευθερία).	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

ΜΕΡΟΣ ΣΤ': Ωριμότητα Οπλιτών

Οι ερωτήσεις που ακολουθούν αναφέρονται στους **οπλίτες** της μονάδας στην οποία υπηρετήσατε τη στρατιωτική σας θητεία.

Απαντήστε κατά πόσο συμφωνείτε με τις δηλώσεις που ακολουθούν, επιλέγοντας από 1 ως 5 (1= Διαφωνώ Απόλυτα, 2=Διαφωνώ, 3=Ούτε Συμφωνώ/ Ούτε Διαφωνώ, 4=Συμφωνώ, 5=Συμφωνώ Απόλυτα). Παρακαλώ κυκλώστε μόνον έναν αριθμό/απάντηση για κάθε περίπτωση.

Οι στρατιώτες της μονάδας μου:	Διαφωνώ Απόλυτα		Ούτε Συμφ./ Ούτε Διαφ.		Συμφωνώ Απόλυτα	
	1	2	3	4	5	6
34. Αισθάνονταν υπεύθυνοι και δεσμεύονταν για την επίτευξη των στόχων της.	1	2	3	4	5	6
35. Είχαν διάθεση να προσπαθήσουν και να δώσουν τον καλύτερο τους εαυτό.	1	2	3	4	5	6
36. Διέθεταν τις απαιτούμενες γνώσεις για την ειδικότητά τους.	1	2	3	4	5	6
37. Εκτιμούσαν και σέβονταν το ρόλο του διοικητή τους (προϊσταμένων τους γενικότερα).	1	2	3	4	5	6
38. Μπορούσαν να συνεργάζονταν ως ομάδα.	1	2	3	4	5	6

Τέλος Ερωτηματολογίου
Ευχαριστώ για τη συμμετοχή σας