Η έννοια της ηγεσίας και εφαρμογές του μάνατζμεντ στις Ελληνικές Ένοπλες Δυνάμεις στον 21^{ο} αιώνα.

Άγγελος Χουδελούδης

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Επιβλέπων Καθηγητής : **Γεώργιος Πιπερόπουλος**
Καθηγητής Επικοινωνίας και
Πρόεδρος Τμήματος Οργάνωσης
& Διοίκησης Επιχειρήσεων

Εξεταστής : **Ηλίας Κουσκουβέλης**
Καθηγητής Θεωρίας Διεθνών Σχέσεων,
Πρύτανης

Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, Γενικό ΜΒΑ

Θεσσαλονίκη

Ιανουάριος 2008

Copyright © Άγγελος Χουδελούδης, 2008

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Η έγκριση της μεταπτυχιακής εργασίας από το Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων δεν υποδηλώνει απαραιτήτως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Τμήματος.

Πρόλογος

Από τη θέση αυτή θέλω να ευχαριστήσω την οικογένειά μου για την υποστήριξη και κατανόηση που μου έδειξε στα δύο χρόνια σπουδών μου στο Διατμηματικό Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα στη Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA για στελέχη) του Πανεπιστημίου Μακεδονίας.

Επίσης θέλω να ευχαριστήσω θερμά τον καθηγητή κ. Γεώργιο Πιπερόπουλο για την καθοδήγησή του στην ολοκλήρωση της διπλωματικής μου εργασίας αλλά και σε όλη την διδακτική περίοδο, καθώς πολλούς άλλους που θέλουν να παραμείνουν ανώνυμοι αλλά με στήριξαν ψυχικά και ηθικά προκειμένου να φέρω σε πέρας αυτή την, νέα για μένα, πρόκληση.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

2. ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

2.1 ΗΓΕΣΙΑ

2.1.1. ΟΡΙΣΜΟΙ

2.1.2. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ, ΓΝΩΡΙΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΕΣ ΗΓΕΤΩΝ, ΠΡΟΤΥΠΑ ΗΓΕΤΩΝ.

2.1.2.1. ΓΕΝΙΚΑ

2.1.2.2. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΚΑΙ ΓΝΩΡΙΣΜΑΤΑ

2.1.2.3. ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΕΣ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΗΓΕΤΩΝ

2.1.2.4. ΠΡΟΤΥΠΑ ΗΓΕΤΩΝ

2.1.3. ΟΙ ΕΙΚΟΣΙΕΝΑ ΝΟΜΟΙ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

2.1.3.1. Ο ΝΟΜΟΣ ΤΗΣ ΟΡΟΦΗΣ

2.1.3.2. Ο ΝΟΜΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΡΡΟΗΣ

2.1.3.3. Ο ΝΟΜΟΣ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ

2.1.3.4. Ο ΝΟΜΟΣ ΤΗΣ ΠΛΟΗΓΗΣΗΣ

2.1.3.5. Ο ΝΟΜΟΣ ΤΟΥ ΚΥΡΟΥΣ

2.1.3.6. Ο ΝΟΜΟΣ ΤΟΥ ΣΤΕΡΕΟΥ ΕΔΑΦΟΥΣ

2.1.3.7. Ο ΝΟΜΟΣ ΤΟΥ ΣΕΒΑΣΜΟΥ

2.1.3.8. Ο ΝΟΜΟΣ ΤΗΣ ΔΙΑΙΣΘΗΣΗΣ

2.1.3.9. Ο ΝΟΜΟΣ ΤΟΥ ΜΑΓΝΗΤΙΣΜΟΥ

2.1.3.10. Ο ΝΟΜΟΣ ΤΗΣ ΕΠΑΦΗΣ

2.1.3.11. Ο ΝΟΜΟΣ ΤΟΥ ΣΤΕΝΟΥ ΚΥΚΛΟΥ

2.1.3.12. Ο ΝΟΜΟΣ ΤΗΣ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗΣ

2.1.3.13. Ο ΝΟΜΟΣ ΤΗΣ ΑΝΑΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

2.1.3.14. Ο ΝΟΜΟΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΧΗΣ

2.1.3.15. Ο ΝΟΜΟΣ ΤΗΣ ΝΙΚΗΣ

2.1.3.16. Ο ΝΟΜΟΣ ΤΗΣ ΟΡΜΗΣ

2.1.3.17. Ο ΝΟΜΟΣ ΤΩΝ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΩΝ

2.1.3.18. Ο ΝΟΜΟΣ ΤΗΣ ΘΥΣΙΑΣ

2.1.3.19. Ο ΝΟΜΟΣ ΤΗΣ ΚΑΤΑΛΛΗΛΗΣ ΣΤΙΓΜΗΣ

2.1.3.20. Ο ΝΟΜΟΣ ΤΗΣ ΕΚΡΗΚΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

2.1.3.21. Ο ΝΟΜΟΣ ΤΗΣ ΚΛΗΡΟΝΟΜΙΑΣ

2.1.4. ΟΙ ΜΥΘΟΙ ΓΙΑ ΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ

2.1.4.1. ΤΟΥ MANAGEMENT

2.1.4.2. ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΔΑΙΜΟΝΙΟΥ

2.1.4.3. ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ

2.1.4.4. ΤΟΥ ΠΡΩΤΟΠΟΡΟΥ

2.1.4.5. ΤΗΣ ΘΕΣΗΣ

3. ΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ
3.1 ΓΕΝΙΚΑ
3.2 Ο ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ MANAGEMENT
3.3 ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΟΥ MANAGEMENT
3.3.1. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ
3.3.1.1. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ MANAGEMENT ΣΤΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ
3.3.2. Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ Η ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ
3.3.2.1. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ MANAGEMENT ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΤΗΝ ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.
3.3.3. Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ
3.3.3.1. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ MANAGEMENT ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
3.3.4. Ο ΕΛΕΓΧΟΣ
3.3.4.1. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ MANAGEMENT ΣΤΟΝ ΕΛΕΓΧΟ
4. ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ - ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ
5. Η ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΝΟΠΛΕΣ ΔΥΝΑΜΕΙΣ.
5.1. Η ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
5.2. ΟΙ ΕΝΝΟΙΕΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
5.3 ΟΙ ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΟΥ ΚΑΙ ΤΟΥ ΠΟΛΙΤΙΚΟΥ ΗΓΗΤΟΡΑ
5.4. ΤΑ ΕΠΙΠΕΔΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
5.4.1. ΑΜΕΣΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
5.4.2. ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
5.4.3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
5.5. ΟΙ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ
5.5.1. Ο ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΟΣ ΗΓΗΤΟΡΑΣ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΕΧΕΙ ΑΥΤΟΓΝΩΣΙΑ ΚΑΙ ΝΑ ΕΠΙΔΙΩΚΕΙ ΤΗΝ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΟΥ
5.5.2. Ο ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΟΣ ΗΓΗΤΟΡΑΣ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΕΙΝΑΙ ΓΝΩΣΤΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΟΥ
5.5.3. Ο ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΟΣ ΗΓΗΤΟΡΑΣ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΕΠΙΖΗΤΑ ΕΥΘΥΝΕΣ ΚΑΙ ΝΑ ΑΝΑΛΑΜΒΑΝΕΙ ΤΙΣ ΕΥΘΥΝΕΣ ΤΩΝ ΠΡΑΞΕΩΝ ΤΟΥ
5.5.4. Ο ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΟΣ ΗΓΗΤΟΡΑΣ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΠΑΙΡΝΕΙ ΟΡΘΕΣ ΚΑΙ ΓΡΗΓΟΡΕΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ
5.5.5. Ο ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΟΣ ΗΓΗΤΟΡΑΣ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΔΙΝΕΙ ΤΟ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΣΤΟΥΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ ΤΟΥ
5.5.6.Ο ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΟΣ ΗΓΗΤΟΡΑΣ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΓΝΩΡΙΖΕΙ ΤΟΥΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ ΤΟΥ ΚΑΙ ΝΑ ΦΡΟΝΤΙΖΕΙ ΓΙΑ ΤΗΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΟΥΣ
5.5.7. Ο ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΟΣ ΗΓΗΤΟΡΑΣ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΤΗΡΕΙ ΕΝΗΜΕΡΟΥΣ ΤΟΥΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ ΤΟΥ
5.5.8. Ο ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΟΣ ΗΓΗΤΟΡΑΣ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙ ΤΟ ΑΙΣΘΗΜΑ ΤΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ ΣΤΟΥΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ ΤΟΥ

5.5.9. Ο ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΟΣ ΗΓΗΤΟΡΑΣ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΕΞΑΣΦΑΛΙΖΕΙ ΟΤΙ Η ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΚΑΤΑΝΟΗΘΗΚΕ, ΕΠΙΒΛΕΠΕΤΑΙ ΚΑΙ ΕΚΤΕΛΕΙΤΑΙ
5.5.10. Ο ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΟΣ ΗΓΗΤΟΡΑΣ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΕΙ ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΤΟΥ ΩΣ ΣΥΝΟΛΟ ΚΑΙ ΝΑ ΑΝΑΠΤΥΣΣΕΙ ΤΟ ΠΝΕΥΜΑ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ
5.5.11. Ο ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΟΣ ΗΓΗΤΟΡΑΣ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΕΙ ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΤΟΥ ΑΝΑΛΟΓΑ ΜΕ ΤΙΣ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ
5.6. ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΝΟΣ ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΟΥ ΗΓΕΤΗ
5.6.1. ΘΑΡΡΟΣ
5.6.2. ΑΠΟΦΑΣΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ
5.6.3. ΟΙ ΓΝΩΣΕΙΣ
5.6.4. Η ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΑ
5.6.5. Η ΑΚΕΡΑΙΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΧΑΡΑΚΤΗΡΑ ΚΑΙ Η ΕΝΤΙΜΟΤΗΤΑ
5.6.6. Η ΑΝΙΔΙΟΤΕΛΕΙΑ
5.6.7. Η ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗ
5.6.8. Η ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ
5.6.9. Η ΑΝΤΟΧΗ
5.6.10. Η ΑΦΟΣΙΩΣΗ ΣΤΗΝ ΠΑΤΡΙΔΑ
5.6.11. Η ΕΥΠΡΕΠΕΙΑ ΚΑΙ Η ΛΕΠΤΟΤΗΤΑ
5.6.12. Η ΤΑΠΕΙΝΟΦΡΟΣΥΝΗ
5.6.13. Ο ΕΝΘΟΥΣΙΑΣΜΟΣ
5.6.14. Η ΚΑΛΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ
5.6.15. Η ΟΡΘΗ ΚΡΙΣΗ
5.7 ΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΣΤΙΣ ΕΝΟΠΛΕΣ ΔΥΝΑΜΕΙΣ
5.8. Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΝΟΠΛΕΣ ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΣΤΗΝ ΠΡΑΞΗ
5.8.1. ΤΟ ΠΡΟΤΥΠΟ ΤΟΥ ΑΥΤΑΡΧΙΚΟΥ ΗΓΕΤΗ
5.8.2. ΝΟΜΟΙ ΗΓΕΣΙΑΣ ΠΟΥ ΕΦΑΡΜΟΖΟΝΤΑΙ
5.8.3. ΜΥΘΟΙ ΕΥΡΕΩΣ ΔΙΑΔΕΔΟΜΕΝΟΙ
5.8.4. ΒΑΣΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΟΥ MANAGEMENT
5.8.5. ΤΟΜΕΙΣ ΕΞΕΤΑΣΗΣ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ
5.8.6. Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΣΤΙΣ ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΕΣ ΣΧΟΛΕΣ
5.8.7. Η ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ ΤΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΩΝ ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΩΝ ΣΧΟΛΩΝ
5.8.8. ΣΥΝΗΘΗ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ
6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι απαιτήσεις της εποχής μας, του 21ου αιώνα, για τους διευθυντές, είτε στο παρόν είτε στο μέλλον, θέτουν νέα στάνταρ όσον αφορά στην επιλογή, στην προετοιμασία, στην εκπαίδευσή και στη σταδιοδρομία τους.

Η απαίτηση για ικανότητες και γνώσεις σε διευθυντικά στελέχη συνεχίζει να αυξάνεται καθώς οι επιχειρήσεις – οργανισμοί γίνονται περισσότερο επιλεκτικοί στην επιλογή στελεχών για την πλήρωση διευθυντικών θέσεων.

Η επιλογή όμως δεν είναι το παν, καθώς για τη διατήρηση της θέσης ως διευθυντικό στέλεχος απαιτούνται ακόμη πιο υψηλά επίπεδα γνώσεων και ικανοτήτων.

Από την άλλη πλευρά οι Ελληνικές Ένοπλες δυνάμεις με το πέρασμα του χρόνου συρρικνώνονται αναγκαστικά, επειδή το κόστος διατήρησης μεγάλου αριθμού επαγγελματιών είναι μάλλον ανέφικτο. Η ποιότητα του ένστολου ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί το βασικότερο παράγοντα αποτελεσματικότητας και ισχύος των ελληνικών Ενόπλων Δυνάμεων.

Σήμερα, πολύ περισσότερο μάλλον στο άμεσο μέλλον, το προσωπικό απαιτείται να διαθέτει ανάλογες γνώσεις και εκπαίδευση, ώστε να αποδίδει το μέγιστο των δυνατοτήτων του και να καταστεί πολλαπλασιαστής ισχύος.

Τα στοιχεία που χρειάζεται να ληφθούν υπόψη είναι ότι, είτε στον ευρύτερο Δημόσιο και ιδιωτικό τομέα είτε στις Ένοπλες Δυνάμεις, η ποιότητα ποτέ δεν είναι αυτονόητη και δεδομένη αλλά επιπλέον απαιτεί συνεχή προσπάθεια, συνέπεια, μελέτη σύγχρονων θεωριών, κόπο, θυσίες, προτεραιότητες για συνεχή βελτίωση των δυνατοτήτων, δεξιοτήτων, ικανοτήτων, γνώσεων και εμπειριών, σε όλα τα επίπεδα.

Ο αξιωματικός της εποχής μας, στον 21ο αιώνα, βρίσκεται σε μια συνεχή διαδικασία επίτεύξης πολλαπλών στόχων ταυτόχρονα, διαχείρισης ετερόκλητων καταστάσεων και επίλυσης διαφόρων προβλημάτων. Στη αυτή τη διαδικασία σημαντικότερο ρόλο διαδραματίζει ο ανθρώπινος παράγοντας. Ο αξιωματικός είτε ως ηγέτης είτε ως απλός εργαζόμενος, καλείται ο ίδιος να εμπνεύσει και να δώσει

την ώθηση, να χειρισθεί τις νέες τεχνικές και μεθόδους, να ανακαλύψει τις ευκαιρίες που του προσφέρονται και να τις αξιοποιήσει.

Σύμφωνα με τον Peter Drucker : [1] "πρέπει να αντιλαμβανόμαστε ότι οι άνθρωποι βρίσκονται στην κορυφή της επιχείρησης" και ότι "η ανθρώπινη περιοχή είναι αυτή που παρουσιάζει τη μεγαλύτερη δυνατότητα για ανάπτυξη και αποτελεσματικότητα". Αυτή η διαπίστωση, αν συνεξετασθεί με την αρχή ότι σε κάθε μορφή κοινωνικής δομής, μικρής ή μεγάλης , η ικανότητα των ηγητόρων της προσδιορίζει και την εξέλιξή της, συμπεραίνεται ότι οι επιτυχίες και οι αποτυχίες κρατών, επιχειρήσεων, οργανισμών, Ενόπλων Δυνάμεων αποδίδονται σε μεγάλο βαθμό στην ηγεσία τους και τη διοίκησή τους.

1 Peter Drucker, The Practice of Management, Heinemann 1995

2. ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

2.1 ΗΓΕΣΙΑ

2.1.1 Ορισμοί

Με αφετηρία το λήμμα «ηγεσία» παρατίθεται ο εννοιολογικός και γραμματικός προσδιορισμός του. Αποτελεί ουσιαστικό, το οποίο προέρχεται από το ρήμα «ηγούμαι» και σημαίνει «καθοδήγηση». Το ρήμα «ηγούμαι» εννοιολογικά σημαίνει «είμαι οδηγός», «είμαι επικεφαλής» και «διευθύνω», ενώ η σημασία του λήμματος «ηγέτης» είναι εκτός από «καθοδηγητής» και «αρχηγός».[2]

Ηγεσία σύμφωνα με τα στρατιωτικά εγχειρίδια, σημαίνει: «η τέχνη με την οποία ο Ηγέτης επηρεάζει και κατευθύνει τους άλλους κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να κερδίσει την εμπιστοσύνη, την υπακοή, το σεβασμό, τη συνεργασία μεταξύ των ατόμων και την πιστή τους αφοσίωση για την επίτευξη του κοινού σκοπού.»[3]

Σύμφωνα με τον John Maxwell η ηγεσία είναι στην πραγματικότητα περισσότερο τέχνη παρά επιστήμη [4].

Επίσης είναι η ικανότητα να εμπνέει κάποιος εμπιστοσύνη και υποστήριξη στα άτομα που είναι απαραίτητα για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων.[5]

Ενώ ένας στρατιωτικός ηγέτης, ο στρατηγός H. Norman Schwarzkopf ισχυρίζεται ότι « Η ηγεσία είναι ισχυρό μίγμα στρατηγικής και χαρακτήρα» [6]

Βέβαια, η ηγεσία ως έννοια και ως συμπεριφορά αναφέρεται στις διαδικασίες επιρροής και αλληλεπίδρασης μεταξύ δύο ή περισσοτέρων ατόμων, σύμφωνα με τον καθηγητή Dr Γ. Πιπερόπουλο. [7]

Στα διάφορα ηλεκτρονικά λεξικά του διαδικτύου το ρήμα «ηγούμαι» συναντάται, επίσης, με τις εξής εννοιολογικές σημασίες: προηγούμαι, κυριαρχώ, προστάζω, κυβερνώ, θεωρώ, πιστεύω.

---

[2] Τεγόπουλος –Φυτράκης, Ελληνικό Λεξικό, Αθήνα, Αρμονία ΑΕ, 1997
[3] Γενικό Επιτελείο Στρατού, Διοίκηση και Ηγεσία, Αθήνα , Διεύθυνση Μελετών, 1988
[4] John C. Maxwell, Οι 21 απαράβατοι νόμοι της ηγεσίας, σελ. 133, Κλειδάριθμος, 2000.
[5] W. Chan Kim and Renee A. Maubogne, ''Parables of Leadership'', Harvard Business Review, (July-August 1992.
[6] H. Norman Schwarzkopf, "Lessons in Leadership," Vol. 12, no 5.
[7] Δρ Γιώργος Πιπερόπουλος, ''Επικοινωνώ άρα Υπάρχω'', Ζυγός, Θεσσαλονίκη, 2004

Αντίστοιχα, το λήμμα «ηγέτης» αναφέρεται ότι είναι το άτομο που υπερέχει στο πλαίσιο μιας οργανωμένης ομάδας, είναι ο καθοδηγητής, είναι το άτομο που διαθέτει τέτοια χαρίσματα που το κάνουν ικανό να επηρεάσει ολόκληρη την ομάδα, προς την επίτευξη κοινού στόχου.

Διαπιστώνεται μια σχετικά διαφοροποιημένη προσέγγιση των ορισμών της ηγεσίας και του ηγέτη, ανάλογα με την επιστημονική ανάλυση – προσέγγιση του θέματος. Μια προσέγγιση ιδιαίτερα προσφιλής στο στρατιωτικό χώρο είναι η ιστορική, στην οποία συναντώνται πρότυπα προς μίμηση ή προς αποφυγή. Επικεφαλής ομάδων που είτε οδήγησαν την ομάδα τους στο απόγειο είτε την καταρράκωσαν.

Μια άλλη προσέγγιση είναι αυτή της αρχαιοελληνικής φιλοσοφίας. Μελετώντας τον Πλάτωνα στην "Πολιτεία" αναφέρει ότι η ηγεσία ασκείται από ένα φιλοσοφημένο άτομο με σκοπό την ευτυχία της πόλης.

Ο δε Θουκυδίδης εκφράζει την ηγεσία ως ικανότητα του ατόμου να κατευθύνει το πλήθος προς τον επιθυμητό στόχο, μέσω της πειθούς και της εμπιστοσύνης.

Η τελευταία δεν απέχει πολύ από αυτή του Δημήτρη Μπουραντά η οποία διατείνεται ότι είναι η διαδικασία επηρεασμού των στάσεων και της συμπεριφοράς μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο, με τέτοιο τρόπο, ώστε εθελοντικά, πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να προσπαθούν να υλοποιήσουν στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας, με τη μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα. [8]

Όμως και η περιγραφή που δίνει ο Γ. Μπαμπινιώτης δεν είναι πολύ διαφορετική. Συγκεκριμένα αναφέρει ότι ηγεσία είναι η άσκηση εξουσίας, η ανάληψη ηγετικού, καθοδηγητικού ρόλου στο πλαίσιο ενός συνόλου και ηγέτης αυτός που επηρεάζει και ελέγχει ένα σύνολο [9].

Μια τελείως νέα προσέγγιση συναντάται σε στρατιωτικό εγχειρίδιο θέτοντας επιπλέον ζήτημα θυσίας με την εξύψωση της αφοσίωσης στον υπέρτατο βαθμό μπροστά στο δίλημμα ζωής και θανάτου. Η ικανότητα του ατόμου να επηρεάζει, να προτρέπει και να κατευθύνει τους υφισταμένους του, με τέτοιο τρόπο ώστε να

8 Δημ. Μπουραντάς (Management – Θεωρητικό υπόβαθρο – σύγχρονες πρακτικές, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2002)

9 Γ. Μπαμπινιώτης, Λεξικό νέας ελληνικής γλώσσας, Αθήνα 2000

κερδίζει την εμπιστοσύνη, την υπακοή και το σεβασμό τους, προκειμένου αυτοί να εργάζονται με πίστη, ζήλο και αφοσίωση και να θυσιαστούν εφόσον απαιτηθεί[10].

Ο Γιάννης Χολέβας[11] αναφέρει: ηγεσία γενικά είναι η ιδιότητα ενός ατόμου που προΐσταται σε μια ομάδα. Στην τυπική ηγεσία χαρακτηριστικό είναι η ικανότητα κατεύθυνσης και διεύθυνσης, με την έννοια του ανθρώπινου παράγοντα,

Η ικανότητα έμπνευσης, εμπιστοσύνης και υποστήριξης ατόμων, που είναι απαραίτητα για την επίτευξη οργανωτικών στόχων, είναι η «ηγεσία» σύμφωνα με τον Andrew Dubrin[12].

Εκείνο το σημείο που αξίζει να επισημανθεί είναι τα κοινά στοιχεία που διακρίνονται σχεδόν σε όλες τις παραπάνω προσεγγίσεις και αυτά είναι:

- Οι ικανότητες του ατόμου
- Η δυνατότητα επηρεασμού της συμπεριφοράς μιας ομάδας
- Η αλληλεπίδραση μεταξύ ηγέτη και ομάδας

Όμως, από πού αντλεί ο ηγέτης τη δύναμη να επηρεάζει την ομάδα; Η δύναμή του απορρέει από τις ικανότητές του ή τη θέση που κατέχει; Πώς ο ηγέτης μπορεί να εμπνέει, να ενθουσιάζει, να πείθει, να κατευθύνει ανοίγοντας νέους ορίζοντες;

2.1.2 Χαρακτηριστικά, γνωρίσματα και συμπεριφορές ηγετών, πρότυπα ηγετών.

2.1.2.1 Γενικά

Αρχικά, οι θεωρητικοί ερευνητές, κάνοντας χρήση ιστορικών στοιχείων, κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι ηγέτες γεννιούνται δε γίνονται («θεωρία των χαρακτηριστικών»). Υποστήριξαν ότι ο ηγέτης γεννιέται και σημαντικά χαρακτηριστικά, που συνδέονται με την ηγεσία, είναι κληρονομικά ή αποτελούν γενετικές προδιαθέσεις (π.χ. εξυπνάδα, ενεργητικότητα, στόφα, ταμπεραμέντο). Στα πλαίσια αυτής της σχολής, αρκετοί διαπρεπείς ψυχολόγοι υποστηρίζουν ότι, εκτός

10 Γενικό Επιτελείο Στρατού, Δόγμα διαμόρφωσης ηγετών του Στρατού Ξηράς, Διεύθυνση Δόγματος, Αθήνα, 2002
11 Γιάννης Χολέβας, Οργάνωση και διοίκηση, εκδόσεις Interbook, Αθήνα 1995
12 Andrew Dubrin Βασικές αρχές μάνατζμεντ, εκδόσεις Έλλην, Αθήνα 1998

της κληρονομικότητας, τα ηγετικά στοιχεία διαμορφώνονται πολύ νωρίς, στην παιδική ηλικία, κυρίως από το περιβάλλον της οικογένειας.

Με το πέρασμα του χρόνου, όμως, και με την αύξηση των ερευνητικών δεδομένων, η παραπάνω θεωρία άρχισε να καταρρίπτεται και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ηγέτη μελετήθηκαν περισσότερο. Έτσι, δημιουργήθηκε μια δεύτερη σχολή που υποστηρίζει ότι ο ηγέτης εκτός της κληρονομικότητας και των περιβαλλοντικών επιδράσεων, πλάθεται με την εκπαίδευση, την υιοθέτηση προτύπων, την καθοδήγηση και τις εμπειρίες του θετικές ή αρνητικές. Κοινή αντίληψη όλων των θεωρητικών αυτής της σχολής είναι ότι ουσιαστικός παράγοντας της ηγετικής ικανότητας είναι η εμπειρία.

Σύμφωνα με τον Peter Drucker, έναν από τους πλέον ειδικούς στο γνωστικό αντικείμενο του μάνατζμεντ[13]:

- Το θέμα της ηγετικής ικανότητας είναι μεγίστης σημασίας και μάλιστα δεν υπάρχει υποκατάστατο για ένα ηγέτη. Ωστόσο, ηγετικές ικανότητες δεν μπορούν να δημιουργηθούν ή να καλλιεργηθούν, δεν μπορούν να διδαχθούν ή να αποκτηθούν.
- Το μάνατζμεντ δεν μπορεί να δημιουργήσει ηγέτες. Μπορεί μονάχα να δημιουργήσει τις συνθήκες κάτω από τις οποίες θα αναπτυχθούν οι εν δυνάμει ηγετικές ικανότητες ή οι συνθήκες που θα τις καταπνίξουν.
- Ο αριθμός των ατόμων που διαθέτουν ηγετικές ικανότητες είναι τόσο περιορισμένος και απρόβλεπτος, που δεν μπορεί κανείς να βασίζεται σ' αυτούς, για την ανάπτυξη του πνεύματος που χρειάζεται μια επιχείρηση, για να είναι παραγωγική και ανταγωνιστική.

Αντίθετα, ο John Maxwell[14] πιστεύει ότι οι ηγέτες γίνονται. Χαρακτηριστικά αναφέρει : "Αν και είναι αλήθεια ότι ορισμένοι άνθρωποι γεννιούνται με μεγαλύτερα φυσικά χαρίσματα απ' ό,τι άλλοι, η ηγετική ικανότητα είναι στην πραγματικότητα μια συλλογή δεξιοτήτων, όπου σχεδόν όλες επιδέχονται εκμάθηση και βελτίωση. Οι επιτυχημένοι ηγέτες διδάσκονται διαρκώς. Η διαδικασία

[13] Peter Drucker, The Practice of Management, Heinemann 1995
[14] John Maxwell, ''Οι 21 Απαράβατοι Νόμοι Ηγεσίας'', Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα 2000

εκμάθησης είναι συνεχής, καρπός αυτοπειθαρχίας και επιμονής. Στόχος κάθε μέρα θα πρέπει να είναι η επέκταση περαιτέρω της προόδου της προηγούμενης ημέρας".

Συμπερασματικά, θα μπορούσε να ισχυρισθεί κανείς ότι η άσκηση της ηγεσίας και η ανάδειξη ενός ατόμου σε ηγέτη, είναι συνάρτηση τριών σημαντικών παραμέτρων : της διάθεσης του ατόμου να ηγείται, της ικανότητάς του να ηγηθεί και της ύπαρξης των ευκαιριών για άσκηση ηγεσίας στο περιβάλλον. Ασφαλώς οι τρεις αυτές παράμετροι δεν είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους, αλλά αλληλοεπηρεάζονται.

2.1.2.2 Χαρακτηριστικά και γνωρίσματα.

Μεταξύ των χαρακτηριστικών που δύναται να κατέχει ένας ηγέτης, χωρίς όμως να περιορίζονται σε αυτά είναι η δημιουργικότητα, οι τεχνικές γνώσεις, η ικανότητα δημιουργίας διαπροσωπικών σχέσεων, το ρητορικό ταλέντο, η γνώση του αντικειμένου απασχόλησης κλπ.[15]

Επίσης πρέπει να τονισθεί ότι η κατοχή ορισμένων χαρακτηριστικών και γνωρισμάτων δεν εγγυάται από μόνη της την επιτυχία. Ωστόσο πολλές μελέτες αποδεικνύουν ότι οι αποτελεσματικοί ηγέτες διαφέρουν από τους άλλους σε συγκεκριμένους τομείς[16] . Η απαρχή για τη μελέτη των γνωρισμάτων της ηγεσίας είναι ότι τα γνωρίσματα των ηγετών σχετίζονται στενά με το βαθμό στον οποίο διακρίνονται ως ηγέτες. Για παράδειγμα, τα διευθυντικά στελέχη οι διευθυντές που διακρίνονται για την ικανότητα τους να επιλύουν προβλήματα έχουν μεγαλύτερες πιθανότητες να γίνουν αποδεκτά ως ηγέτες από τα άτομα που δεν έχουν αυτή την ικανότητα.[17]

Εκατοντάδες ανθρώπινες αρετές δύνανται να συμβάλλουν στην αύξηση της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας σε ορισμένες περιπτώσεις. Ο κατάλογος των γνωρισμάτων και των χαρακτηριστικών που ακολουθεί βασίζεται σε αρκετές μελέτες. Σε αυτόν παρουσιάζονται οι παράγοντες που σχετίζονται μάλλον περισσότερο με το μεγαλύτερο αριθμό περιπτώσεων.[18]

---

[15] Δρ Γιώργος Πιπερόπουλος, ''Επικοινωνώ άρα Υπάρχω'', Ζυγός, Θεσσαλονίκη, 2004
[16] Shelley A. Kirkpatrick and Edwin A. Locke, "Leadership: Do Traits Matter?", The executive, May 1991.
[17] Robert G. Lord, "A meta-analysis of the Relationship Between Personality Traits and Leadership Perceptions: An Application of Validity Generalization Procedures", Journal of Applied Psychology, August 1986.
[18] Shelley A. Kirkpatrick and Edwin A. Locke, "Leadership: Do Traits Matter?", Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications, Free Press, New York, 1990.

- *Κίνητρο καθοδήγησης και επίτευξης.* Οι ηγέτες είναι γνωστοί για τις μεγάλες προσπάθειες που επενδύουν στην επίτευξη των εργασιακών στόχων. Η *καθοδήγηση* αναφέρεται σε συμπεριφορές όπως η φιλοδοξία, η ενέργεια, η επιμονή και η πρωτοβουλία. Κατά κύριο λόγο, αναφέρεται στο κίνητρο επίτευξης, στην ανεύρεση ευχαρίστησης στην ίδια την επίτευξη. Όσοι πετυχαίνουν πολλά αποτελέσματα βρίσκουν ικανοποίηση στην ολοκλήρωση των προκλητικών εργασιών, στην ανταπόκριση στα υψηλά επίπεδα, και στην ανάπτυξη καλύτερων τρόπων στη πραγματοποίηση έργων.
- *Κίνητρο ισχύος.* Οι επιτυχημένοι ηγέτες διακατέχονται από την ανάγκη να ελέγχουν έτερα άτομα και πηγές. Το κίνητρο ισχύος αποτελεί μια ισχυρή επιθυμία να ελέγχει κανείς ετέρους και να τους αναθέτει την πραγματοποίηση και ολοκλήρωση εργασιών εκ μέρους του. Ένας ηγέτης με μεγάλη ανάγκη για ισχύ αρέσκεται να ασκεί ισχύ και να χρησιμοποιεί τακτικές' επιρροής. Μόνο ένα διευθυντικό στέλεχος το οποίο χρησιμοποιεί την ισχύ εποικοδομητικά θα μπορούσε να προαχθεί ταχύτατα σε ένα μοντέρνο, σωστά διαχειριζόμενο οργανισμό.
- *Αυτοπεποίθηση.* Η αυτοπεποίθηση συνεισφέρει στην αποτελεσματική ηγεσία με ποικίλους τρόπους. Πρωτίστως, οι ηγέτες που έχουν αυτοπεποίθηση προβάλλουν μια εικόνα ικανή να εμφυσήσει στους υφισταμένους την εμπιστοσύνη. Η αυτοπεποίθηση βοηθάει επίσης τους ηγέτες στη λήψη δύσκολων επιχειρηματικών αποφάσεων, τις οποίες καλούνται να αντιμετωπίσουν κατά τακτά χρονικά διαστήματα.
- *Τιμιότητα, ακεραιότητα και η ιδιότητα να είσαι ανοιχτός.* Η ηγεσία υπονομεύεται από την απουσία της τιμιότητας και της ακεραιότητας. Η συνέπεια μεταξύ λόγων και πράξεων δημιουργεί μια φήμη ακεραιότητας. Τιμιότητα απλά σημαίνει να είναι κανείς ειλικρινής και να αποφεύγει την απάτη. Κατόπιν μελέτης διαπιστώθηκε ότι, σε σύγκριση με τα διευθυντικά στελέχη χαμηλού επιπέδου, αυτά που έφτασαν στην κορυφή είχαν μεγαλύτερες πιθανότητες να οπισθογράψουν αυτή την παρακάτω δήλωση: "Θα κάνω ακριβώς αυτό που λέω ότι θα κάνω όταν λέω ότι θα το κάνω. Εάν αλλάξω γνώμη, θα σας το πω εκ των προτέρων ώστε να μη σας βλάψουν οι πράξεις μου."[19]

[19] Shelley A. Kirkpatrick and Edwin A. Locke, “Leadership: Do Traits Matter?”, The executive, May 1991

Άρρηκτα συνδεδεμένο με την τιμιότητα και την ακεραιότητα είναι το να είναι κανείς ανοιχτός προς τους υφισταμένους για ευαίσθητες πληροφορίες του οργανισμού, με την ευρύτερη έννοια.

- *Καλή διανοητική ικανότητα και τεχνική ικανότητα.* Η οξύτητα της σκέψης συμβάλλει στην ηγετική αποτελεσματικότητα. Η οξύτητα, η ικανότητα επίλυσης των προβλημάτων, γίνεται όλο και πιο σημαντική επειδή οι διευθυντικές εργασίες γίνονται πιο περίπλοκες. Όπως επισήμαναν οι δημιουργοί μιας πρόσφατης ηγετικής θεωρίας: "Οι έξυπνοι και ικανοί ηγέτες κάνουν πιο αποτελεσματικά προγράμματα, παίρνουν πιο αποτελεσματικές αποφάσεις, και ακολουθούν πιο αποτελεσματικές στρατηγικές δράσεις απ' ό,τι οι ηγέτες με λιγότερη εξυπνάδα και ικανότητα."[20] Η διανοητική ικανότητα είναι στενά συνδεδεμένη με την τεχνική ικανότητα, ή τη γνώση του οργανισμού.

- *Ευαισθησία προς τους ανθρώπους.* Ευαισθησία προς τους ανθρώπους σημαίνει να λαμβάνει κανείς υπ' όψη του τις ανάγκες και τα αισθήματα των ατόμων όταν τα αντιμετωπίζει. Ένας αποτελεσματικός ηγέτης προσπαθεί να μην πληγώνει τα αισθήματα των άλλων ή να απογοητεύει τις ανάγκες τους. Ένας ευαίσθητος ηγέτης ενθαρρύνει τους υφιστάμενους, όταν χρειάζεται και δε μειώνει ή προσβάλλει αυτούς που δεν αποδίδουν αρκετά. Η αναισθησία, δηλαδή η δυσκολία του χαρακτήρα και η έλλειψη τακτ μπορεί να αποτελέσει τροχοπέδη ή ακόμη και να αποκόψει την ανελικτική πορεία ενός διευθυντικού στελέχους.

- *Αίσθηση του χιούμορ.* Η ορθή και αποτελεσματική χρήση του χιούμορ θεωρείται σημαντικό μέρος της εργασίας ενός ηγέτη. Στο χώρο της εργασίας, το χιούμορ ανακουφίζει την ένταση και την ανία και εξουδετερώνει την εχθρότητα. Η ορθή χρήση του χιούμορ με τα παραπάνω ευεργετικά αποτελέσματα αποτελεί σημαντικό «εργαλείο» του ηγέτη και συμβάλλει στην άσκηση ισχύος πάνω στην ομάδα. Η ψυχολόγος Μπάρμπαρα Μακόφ υποστηρίζει: "Το χιούμορ είναι το ύστατο εργαλείο ισχύος στη δουλειά."[21]

---

[20] Fred E. Fiedler and Joseph E. Garcia, “New Approaches to Effective Leadership: Cognitive Resources and Organizational Performance, Wiley, New York, 1987

[21] Glenn Collins, “Humor is Newest Tool to Lessen Stress, Motivate Workers”, The New York Times, 2 May 1988

2.1.2.3. Συμπεριφορές και ικανότητες ηγετών.

Τα γνωρίσματα από μόνα τους δεν επαρκούν για τις αποτελεσματικές ηγετικές ικανότητες. Ένας ηγέτης απαιτείται επίσης να συμπεριφέρεται με δεδομένους τρόπους και να κατέχει βασικές ικανότητες. Οι ηγέτες κρίνεται απαραίτητο να διαθέτουν σταθερές αντιληπτικές, διαπροσωπικές, τεχνικές και πολιτικές ικανότητες. Οι ακόλουθες δραστηριότητες ή συμπεριφορές συνδέονται με την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας, καθώς εύκολα μπορεί να αναγνωρισθεί ότι οι συμπεριφορές σχετίζονται με τις ικανότητες. Για παράδειγμα, ένας ηγέτης ο οποίος παρέχει συναισθηματική υποστήριξη στα μέλη της ομάδας συστρατεύει διαπροσωπικές ικανότητες. Ένας αποτελεσματικός ηγέτης:

- *Προσαρμόζεται στην περίσταση.* Η προσαρμοστική ικανότητα του ηγέτη αναδύεται στον τρόπο διαχειρίσεως και αντιμετωπίσεως του απρόοπτου. Μια στρατηγική επιλέγεται με βάση τις μοναδικές συγκεκριμένες περιστάσεις. Για παράδειγμα, οι ψυχολογικά ανώριμοι υφιστάμενοι, χρειάζονται στενή επίβλεψη, ενώ οι ώριμοι υφιστάμενοι που βασίζονται στις δυνάμεις τους, χρειάζονται λιγότερη επιτήρηση. Επίσης, ο προσαρμοστικός ηγέτης επιλέγει την οργανωτική δομή η οποία είναι ή φαίνεται να είναι η πιο κατάλληλη, ανάλογα με την περίπτωση. Οι περιστάσεις καθορίζουν, για παράδειγμα, εάν το διευθυντικό στέλεχος θα επιλέξει μια ομάδα με σύσκεψη ανταλλαγής ιδεών ή μια επιτροπή. Η ικανότητα αποκωδικοποίησης και μετάφρασης των ιδιαιτεροτήτων τόσο των ατόμων όσο και των περιστάσεων και η διαχείριση τους σε συνάρτηση με την προσαρμογή ενδεδειγμένων τακτικών αποτελεί μια ζωτική ηγετική συμπεριφορά. Πηγάζει από μια εσωτερική αρετή η οποία ονομάζεται διαίσθηση και αφορά στην άμεση αντίληψη μιας κατάστασης η οποία ίσως φαίνεται να μην έχει σχέση με την όποια δεδομένη διαδικασία διαλεκτικής ικανότητας.

- *Παρέχει σταθερή αποδοτικότητα.* Η σταθερότητα ενός διευθυντικού στελέχους υπό μεγάλη πίεση εργασίας και αβέβαιες συνθήκες βοηθάει τους υφιστάμενους του να αντιμετωπίσουν την κατάσταση στο επίπεδό τους. Τα περισσότερα άτομα αγχώνονται μπροστά στην αβεβαιότητα του αποτελέσματος της εργασίας, που ταλανίζει τη σκέψη τους και προβάλλει ως μια πεποίθηση πιθανή, εάν όχι βεβαία. Όταν ο ηγέτης παραμένει ψύχραιμος, η πεποίθηση αυτή παραχωρεί τη

θέση της στην βεβαιότητα για την ορθή έκβαση της εργασίας και το αποτέλεσμα, χωρίς άγχος, είναι μάλλον ικανοποιητικό. Η σταθερότητα βοηθάει επίσης τον ηγέτη να ανταποκριθεί στην προσδοκία ότι ένα διευθυντικό στέλεχος οφείλει να παραμένει ψύχραιμο κάτω από συνθήκες πίεσης.

- *Απαιτεί υψηλά επίπεδα αποδοτικότητας για τα μέλη της ομάδας.* Η εναπόθεση υψηλών προσδοκιών στους υφισταμένους, η οποία προβάλλεται και εντείνεται με την παροχή συνεχούς ενθάρυσνσης για θέσπιση δύσκολων αντικειμενικών σκοπών, με γνώμωνα πάντα την προσωπικότητα και το μέτρο των δυνατοτήτων τους, έχουν ως αποτέλεσμα την άμεση ανταπόκρισή τους και την επίτευξη ποσοτικών και ποιοτικών αποτελεσμάτων.
- *Παρέχει συναισθηματική υποστήριξη στα μέλη της ομάδας.* Η παροχή συναισθηματικής υποστήριξης στους υφιστάμενους συνήθως αυξάνει την αποτελεσματικότητα των ηγετών. Ως υποστηρικτικός ηγέτης χαρακτηρίζεται αυτός ο οποίος παρέχει συχνά ενθάρρυνση και επαίνους. Η συναισθηματική υποστήριξη, που αποτελεί αρετή σύμφυτη του ηγέτη, όταν ως άτομο το διακρίνει η κατανόηση, η αλληλεγγύη και η αγάπη προς το συνάθρωπο, βοηθάει στην εξύψωση του ηθικού και ορισμένες φορές στη βελτίωση της παραγωγικότητας.
- *Παρέχει συχνά ανατροφοδότηση.* Η συχνή παροχή ανατροφοδότησης στα μέλη της ομάδας για την αποδοτικότητα τους αποτελεί μια επιπλέον συμπεριφορά ηγεσίας ζωτικής σημασίας. Τα διευθυντικά στελέχη σπανίως μάλλον δύνανται να επηρεάσουν τη συμπεριφορά των υφισταμένων χωρίς την κατάλληλη ανατροφοδότηση για την αποδοτικότητα. Η παροχή πληροφοριών συμβάλλει με δυο τρόπους. Αρχικά, πληροφορεί τους υφισταμένους για την επίδοσή τους, ώστε να έχουν τη δυνατότητα να αναλάβουν διορθωτική δράση εφόσον κρίνεται σκόπιμο. Κατά δεύτερο λόγο, όταν η ανατροφοδότηση είναι θετική, τους ενθαρρύνει να συνεχίσουν απρόσκοπτα το εποικοδομητικό τους έργο.
- *Διαθέτει ισχυρό πελατειακό προσανατολισμό.* Οι αποτελεσματικοί ηγέτες εστιάζουν την προσοχή τους στην ικανοποίηση των αναγκών των πελατών ή των ψηφοφόρων. Ο ισχυρός προσανατολισμός τους προς τον πελάτη ωθεί και τους υφισταμένους τους προς αυτή την κατεύθυνση, την ικανοποίηση των πελατών.
- *Ανακάμπτει γρήγορα από αναποδιές.* Οι αποτελεσματικοί ηγέτες είναι ευπροσάρμοστοι: Ανακάμπτουν γρήγορα από αναποδιές όπως είναι οι μειώσεις του

προϋπολογισμού, οι υποβιβάσεις και οι απολύσεις. Όταν ο οργανισμός διανύει δύσκολες περιόδους, η ευπροσαρμοστικότητα της ηγεσίας σε όλα τα επίπεδα αποβαίνει λυτρωτική. Αντιμέτωποι με τέτοιες καταστάσεις, οι αποτελεσματικοί ηγέτες χρησιμοποιούν στο λόγο φράσεις «κλισέ» όπως: "Οι δύσκολοι καιροί δεν κρατούν, αλλά οι δυνατοί άνθρωποι κρατούν" ή "Όταν οι καιροί δυσκολεύουν, οι δυνατοί συνεχίζουν." Αυτά τα μηνύματα όταν εκφράζονται με ειλικρίνεια, δυναμώνουν και εμπνέουν την πλειοψηφία των εργαζομένων.

2.1.2.4. Πρότυπα ηγετών.

Στο πέρασμα των αιώνων συναντάται πλήθος εξεχουσών προσωπικοτήτων, που χαρακτηρίζονται ως ηγετικές προσωπικότητες και έχουν διαδραματίσει πρωταρχικό ρόλο στη διαμόρφωση της ιστορίας. Τέτοιες προσωπικότητες απαντώνται αρχικά στη θρησκεία (Χριστός – Βούδας) και στη συνέχεια στη πολιτική (Winston Churchill – Ganti) και στις Ένοπλες Δυνάμεις (Μέγας Αλέξανδρος – Ναπολέων).

Σε κάθε κοινωνική ομάδα παρατηρείται πάντοτε μια ιεραρχική κλίμακα εξουσίας και ευθυνών. Στους κόλπους της ομάδος αυτής βρίσκονται και τα μέλη εκείνα που με τη δοθείσα ή κληρονομηθείσα μορφή εξουσίας, έχουν αναλάβει την επίτευξη της οργάνωσής της.

Οι διαδικασίες που ακολουθούνται, προκειμένου να ανέλθει κάποιος στην εξουσία είναι ποικίλες και διαφορετικές. Μεταξύ αυτών είναι το κληρονομικό δίκαιο, ο χαρισματικός ηγέτης, η κατοχή εξουσίας με νόμιμο και δημοκρατικό τρόπο (ψηφοφορία), η υφαρπαγή εξουσίας είτε με τη χρήση βίας είτε με τη χρήση πιο σύνθετων και επιστημονικών μεθόδων (πλύση εγκεφάλου).

Ανεξάρτητα, όμως, απο τον τρόπο απόκτησης της εξουσίας, σε μια προσπάθεια κατάταξης - κατηγοριοποίησης των προτύπων των ηγετών που κυβερνούν – διοικούν τα κοινωνικά συστήματα σε όλο τον κόσμο,διακρίνονται συμπερασματικά 2 μεγάλες κατηγορίες [22]:

- *Ο αυταρχικός ηγέτης*. Θεωρεί μόνο τον εαυτό του άξιο και σέβεται μόνο τις προσωπικές του θέσεις και πεποιθήσεις.

[22] Δρ Γιώργος Πιπερόπουλος, ''Επικοινωνώ άρα Υπάρχω'', Ζυγός, Θεσσαλονίκη, 2004

- *Ο δημοκρατικός ηγέτης*. Αντιλαμβάνεται το εφήμερο της θέσης του και ασκεί την εξουσία με γνώμονα το κοινό όφελος.

Αναμφίβολα θα υπάρξουν στιγμές κατά τις οποίες ένας δημοκρατικός ηγέτης θα χρειασθεί να μετουσιωθεί σε έναν αυταρχικό ηγέτη, προκειμένου να επιτευχθεί ο κοινός σκοπός, ωστόσο κατ' ουσίαν δε διαφοροποιείται ο παραπάνω.

2.1.3. Οι 21 νόμοι της ηγεσίας

Σύμφωνα με τον John Maxwell[23] χρειάζεται αρχικά να επισημανθεί ότι για τους νόμους της ηγεσίας, που αναλυτικά θα περιγραφούν παρακάτω, ισχύουν τα εξής :

- Είναι δυνατόν να διδαχθούν, άλλοι ευκολότερα και άλλοι δυσκολότερα.
- Είναι αυτάρκεις, ενώ ο κάθε νόμος συμπληρώνει όλους τους άλλους.
- Η εφαρμογή τους ή μη έχει θετικές ή αρνητικές συνέπειες αντίστοιχα.
- Οι νόμοι αυτοί είναι το θεμέλιο της ηγεσίας.

Οι 21 νόμοι της ηγεσίας είναι :

2.1.3.1 Ο Νόμος της οροφής

Η ηγετική ικανότητα καθορίζει το επίπεδο αποτελεσματικότητας ενός ατόμου. Όσο χαμηλότερη είναι η ηγετική του ικανότητα, τόσο χαμηλότερη είναι και η οροφή του δυναμικού του. Η ηγετική ικανότητα πάντοτε καθορίζει την αποτελεσματικότητα και το δυνητικό αντίκτυπο του ατόμου.

Για να ανέλθει ένα άτομο στα ψηλότερα επίπεδα της ιεραρχίας, η ηγετική ικανότητα κρίνεται απαραίτητη, ενώ ταυτόχρονα το μέγεθος της επιρροής που διαθέτει είναι ανάλογο με το μέγεθος της αποδοχής που απολαμβάνει.

Επομένως προκειμένου να αλλάξει η πορεία ενός οργανισμού, κράτους, ιδρύματος πρέπει να αλλάξει ο ηγέτης του, επειδή η αποτελεσματικότητα των οργανισμών είναι ανάλογη των ικανοτήτων των ηγετών τους.

---

23 John Maxwell, οι 21 απαράβατοι νόμοι ηγεσίας, εκδόσεις κλειδάριθμος, Αθήνα 2000

Σε όλους τους τομείς υπάρχουν ευφυή, προικισμένα, επιτυχημένα στελέχη, τα οποία δεν έχουν τη δυνατότητα ανελιχθούν περαιτέρω λόγω της περιορισμένης ηγετικής τους ικανότητας.

2.1.3.2 Ο Νόμος της επιρροής.

Το πραγματικό μέτρο της ηγεσίας είναι η επιρροή. Η έλλειψη επιρροής ισοδυναμεί με αδυναμία ηγεσίας.

Ο Αμερικανός Στρατηγός Colin Powell χαρακτηριστικά έχει πεί: «Έχεις φθάσει στην αποκορύφωση ως ηγέτης όταν υπάρχουν άνθρωποι που θα σε ακολουθήσουν οπουδήποτε, ακόμη και από περιέργεια.»

Πολλές φορές, όταν κάποιος φέρει έναν εξέχοντα τίτλο ή του έχει ανατεθεί μια ηγετική θέση, θεωρείται δεδομένο ότι είναι και ηγέτης. Στην πραγματικότητα δεν ισχύει πάντοτε. Είναι αποδεδειγμένο ότι οι τίτλοι δεν έχουν μεγάλη βαρύτητα όσον αφορά στην ηγεσία. Η πραγματική αξία δεν απονέμεται, δε χορηγείται και δεν ανατίθεται. Πηγάζει μόνο από την επιρροή και η επιρροή δεν έρχεται κατόπιν παραγγελίας, αλλά ανακτάται. Το μόνο που προσφέρει ένας τίτλος είναι λίγος χρόνος, προκειμένου είτε να αυξήσει κάποιος την επιρροή του είτε να την ελαχιστοποιήσει, εάν όχι να την εκμηδενίσει.

Παρατίθεται μια αγαπημένη παροιμία σχετικά με τους ηγέτες, που συνήθιζε να χρησιμοποιεί ο Αμερικανός πρόεδρος Αβραάμ Λίνκολ : «όποιος νομίζει ότι ανοίγει δρόμο αλλά δεν έχει κανένα να τον ακολουθεί, απλώς κάνει περίπατο». Αυτός είναι ο νόμος της επιρροής όπως τον αντιλήφθηκε ένας μεγάλος ηγέτης.

2.1.3.3 Ο Νόμος της διαδικασίας.

Η ηγεσία αναπτύσσεται σταδιακά, όχι στιγμιαία. Η επιτυχία της ηγεσίας μοιάζει με την επένδυση στο χρηματιστήριο. Δεν είναι δυνατή η απόκτηση περουσίας σε σύντομο χρονικό διάστημα. Το πιο σημαντικό είναι οι σταδιακές κινήσεις, για μεγάλο χρονικό διάστημα. Για να γίνει κάποιος ηγέτης πρέπει να αναπτύσσει την ηγετική του ικανότητα καθημερινά. Ο αρχαίος Δημοσθένης έγινε μεγάλος ρήτορας της ιστορίας με την αγόρευση πάνω από τον ήχο των κυμάτων

στην ακρογιαλιά. Αν σκεφτεί κανείς ότι είχε γεννηθεί με ελάττωμα στην ομιλία του, είναι αξιοσημείωτη η επιτυχία του.

Συμπερασματικά συνάγεται, ότι η ηγεσία είναι εφικτή, ωστόσο απαιτείται χρόνος, επιμονή και προσπάθειες μιας ζωής.

2.1.3.4 Ο Νόμος της πλοήγησης.

Ο καθένας δύναται να κρατήσει το τιμόνι, αλλά μόνον ο ηγέτης δύναται να χαράξει την πορεία. Ο συγγραφέας του βιβλίου ‘‘*Γίνε ο ηγέτης που σου αξίζει να γίνεις’’, Leroy Eims,* αναφέρει μεταξύ άλλων στο βιβλίο του: «Ηγέτης είναι αυτός που βλέπει περισσότερα απ’ ότι οι άλλοι, που βλέπει μακρύτερα από τους άλλους και που βλέπει πριν από τους άλλους».

Οι αποτυχίες αποκαλύπτουν τις λανθασμένες υποθέσεις που έγιναν αλλά και τα τρωτά σημεία των μεθόδων που χρησιμοποιήθηκαν. Επομένως, θα ήταν εύλογο να γίνεται το ξεκίνημα με βάση την εμπειρία και τις διδαχές του παρελθόντος, χρησιμοποιώντας ωστόσο μόνον όσα είναι χρήσιμα στο παρόν.

Είναι δύσκολο για τον ηγέτη να εξισορροπήσει την αισιοδοξία με τον ρεαλισμό, τη διαίσθηση με το σχεδιασμό, την πίστη με την πραγματικότητα. Αλλά εάν ο ηγέτης δεν έχει τη δυνατότητα να κυβερνήσει το πλοίο του μέσα σε τρικυμία είναι επόμενο ότι αυτό θα βουλιάξει.

Ολοκληρώνοντας, το μυστικό του νόμου της πλοήγησης είναι η προπαρασκευή, επειδή με την ορθή προετοιμασία μεταδίδεται το αίσθημα της αυτοπεποίθησης και της εμπιστοσύνη στα άλλα στελέχη. Γίνεται επομένως αντιληπτό ότι, ο καθένας δύναται να κρατήσει το τιμόνι αλλά μόνον ο ηγέτης δύναται να χαράξει την πορεία.

2.1.3.5 Ο Νόμος του κύρους.

Όταν μιλάει ο ηγέτης, οι υπόλοιποι ακούνε. Ωστόσο πρέπει να μην λησμονάται ότι τα άτομα ακούν όχι κατ’ ανάγκη λόγω της αλήθειας που εμπεριέχει ο λόγος κάποιου αλλά λόγω του σεβασμού προς τον ομιλητή. Είναι χαρακτηριστική η ρήση της πρωθυπουργού της Αγγλίας, Μάργκαρετ Θάτσερ : «Το να είσαι στην εξουσία

είναι όπως το να είσαι πραγματική κυρία. Αν πρέπει να το λες εσύ ότι είσαι, τότε δεν είσαι».

Για να αναγνωριστεί κάποιος ως ηγέτης οι υπόλοιποι θα υπολογίσουν ίσως ποιος είναι, ποιους γνωρίζει, τι ξέρει, τι αισθάνεται, τι έχει διατελέσει, τι έχει κάνει μέχρι τώρα (επιτυχία) και τι μπορεί να κάνει;

Ωστόσο, έχει αποδειχθεί ότι η πραγματική δοκιμή της ηγεσίας δε δύναται να πραγματοποιηθεί τη στιγμή της αφετηρίας της αλλά ολοκληρώνεται μετά το πέρας της. Το κύρος του ηγέτη εξασφαλίζεται με το πέρασμα του χρόνου.

2.1.3.6 Ο Νόμος του στερεού εδάφους.

Η εμπιστοσύνη είναι το θεμέλιο της ηγεσίας και για να την οικοδομήσει ένας ηγέτης πρέπει να αποτελεί παράδειγμα επάρκειας, επαφής με τους υφισταμένους και ακέραιου χαρακτήρα. Είναι γεγονός ότι τα περισσότερα άτομα συγχωρούν τα περιστασιακά σφάλματα που αφορούν στην ικανότητα αλλά δεν εμπιστεύονται αυτόν που διαπράττει ολισθήματα χαρακτήρα. Στην περίπτωση αυτή, οποιοδήποτε σφάλμα μπορεί να αποβεί μοιραίο.

Είναι χαρακτηριστική η παρατήρηση του προέδρου και γενικού διευθυντή της Pepsi, Greg Weatherap, αναφορικά με το θέμα : «Οι άνθρωποι ανέχονται τα ειλικρινή λάθη, αν όμως καταχραστείτε την εμπιστοσύνη τους πολύ δύσκολα θα την ξανακερδίσετε. Για το λόγο αυτό πρέπει να αντιμετωπίζετε την εμπιστοσύνη ως το πιο πολύτιμο περιουσιακό σας στοιχείο. Μπορεί να ξεγελάσετε το αφεντικό σας αλλά αποκλείεται να ξεγελάσετε τους συναδέλφους σας ή τους υφισταμένους σας»

Επιπλέον, ο Αμερικανός Στρατηγός H. Norman Schwarzkopf επισημαίνει: «Η ηγεσία είναι ισχυρό μίγμα στρατηγικής και χαρακτήρα, εάν όμως είναι να σας λείψει το ένα από τα δύο, ας λείψει η στρατηγική»[24]. Ο χαρακτήρας κάνει δυνατή την εμπιστοσύνη και η εμπιστοσύνη κάνει δυνατή την ηγεσία.

[24] H. Norman Schwarzkopf, “Lessons in Leadership,” Vol. 12, no 5.

2.1.3.7 Ο Νόμος του σεβασμού.

Οι άνθρωποι είναι φυσικό να ακολουθούν έναν ηγέτη που είναι ισχυρότερός τους. Οι ηγέτες κατακτούν το σεβασμό παίρνοντας ορθές αποφάσεις, παραδεχόμενοι τα σφάλματα τους και βάζοντας πάνω από τις προσωπικές τους επιδιώξεις το όφελος των υφισταμένων τους και του οργανισμού τους.

Όταν σέβεται κάποιος την προσωπικότητα του άλλου τον θαυμάζει, όταν τον σέβεται ως φίλο τον αγαπά, όταν τον σέβεται ως ηγέτη τον ακολουθεί. Οι άνθρωποι δεν ακολουθούν κάποιον τυχαία, ακολουθούν άτομα των οποίων την ηγεσία σέβονται. Οι λιγότερο επιδέξιοι ακολουθούν τους περισσότερο επιδέξιους και προικισμένους. Μόνο περιστασιακά ένας ισχυρός ηγέτης είναι δυνατό να επιλέξει να ακολουθήσει κάποιον ασθενέστερο, και σε αυτή την περίπτωση, υπάρχει κάποιος ιδιαίτερος λόγος. Για παράδειγμα, ο ισχυρότερος ηγέτης είναι δυνατό να πράξει κατ' αυτόν τον τρόπο από σεβασμό στα προηγούμενα επιτεύγματα ή στη θέση του άλλου ή μπορεί να ακολουθήσει την ιεραρχική αλυσίδα. Οι ακόλουθοι ωστόσο, στο σύνολό τους έλκονται μάλλον από ανθρώπους ηγέτες που είναι ικανότεροι απο τους ίδιους.

2.1.3.8 Ο Νόμος της διαίσθησης.

Ο Νόμος της διαίσθησης δε βασίζεται μόνο σε γεγονότα, αλλά στο ένστικτο και σε άλλους μη χειροπιαστούς παράγοντες, γεγονός που τον καθιστά πιο δύσκολο σε επίπεδο κατανόησης, απ' όλους τους νόμους της ηγεσίας.

Οι ηγέτες αξιολογούν τα πάντα υπό ηγετικό πρίσμα και η ηγετική διαίσθηση είναι συχνά ο παράγοντας που ξεχωρίζει τους άριστους ηγέτες από τους απλά καλούς. Οι διακεκριμένοι ηγέτες διαβλέπουν ότι οι άλλοι δεν μπορούν να αντιληφθούν, κάνουν αλλαγές και προχωρούν πολύ πιο μπροστά απο τους άλλους.

Σε ορισμένους η ηγετική διαίσθηση είναι έμφυτο χάρισμα. Άλλοι χρειάζεται να δουλέψουν σκληρά για να την αναπτύξουν και να την οξύνουν. Σε κάθε περίπτωση, ομως, το αποτέλεσμα είναι συνδυασμός φυσικής ικανότητας και εκμαθημένων δεξιοτήτων. Υπάρχουν 3 επίπεδα ηγετικής διαίσθησης:

- Ηγέτες που «βλέπουν» από τη φύση τους
- Ηγέτες που «βλέπουν» αφού τα διδαχθούν

- Ηγέτες που ποτέ δε θα «δουν».

Τέλος, κάθε φορά που οι ηγέτες βρίσκονται αντιμέτωποι με ένα πρόβλημα, το σταθμίζουν αμέσως και αρχίζουν να το επιλύουν χρησιμοποιώντας το Νόμο της Διαίσθησης.

2.1.3.9 Ο Νόμος του μαγνητισμού.

Οι αποτελεσματικοί ηγέτες βρίσκονται πάντοτε σε αναζήτηση καλών συνεργατών. Στην πραγματικότητα, ο καθένας προσελκύει κοντά του άτομα που διαθέτουν τα ίδια χαρακτηριστικά με τον ίδιο. Επομένως, ποιός θα είναι ο συνεργάτης ενός ηγέτη δεν εξαρτάται από τη θέληση του ηγέτη , αλλά απο το ποιόν του ιδίου. Εξ' ου και το αρχαίο ρητό «Όμοιος ομοίω αεί πελάζειν».

Είναι δυνατόν ένας ηγέτης να επιδιώξει την πρόσληψη ατόμων που δεν του μοιάζουν, αλλά δεν θα καταφέρει να προσελκύσει τέτοιου είδους άτομα εύκολα.

Τα χαρακτηριστικά που προσελκύουν ή απομακρύνουν τα άτομα μεταξύ τους είναι η νοοτροπία, η σχετικά ίδια ηλικία, το κοινό παρελθόν, οι ίδιες αξίες, η πείρα και η ηγετική ικανότητα.

Όσο καλύτερος ηγέτης είναι κάποιος τόσο καλύτερους συνεργάτες προσελκύει. Σε περίπτωση δε που ο ηγέτης έχει την πεποίθηση οτι τα άτομα που προσελκύει θα μπορούσαν να είναι καλύτερα, χρειάζεται μάλλον να αναλογισθεί την πιθανή βελτίωση των δικών του ικανοτήτων.

2.1.3.10 Ο Νόμος της επαφής.

Οι ηγέτες αγγίζουν την καρδιά πριν ζητήσουν χείρα βοηθείας. Όλοι οι μεγάλοι δεξιοτέχνες της επικοινωνίας αναγνωρίζουν αυτή την αλήθεια και την εφαρμόζουν σχεδόν ενστικτωδώς. Δεν είναι δυνατό κάποιος να παρακινηθεί σε δράση εάν πρώτα δε συγκινηθεί συναισθηματικά. Η καρδιά προηγείται της σκέψης.

Επιπρόσθετα, όσο ισχυρότερη είναι η σχέση και η επαφή ανάμεσα στα άτομα, τόσο πιθανότερο είναι ο υφιστάμενος να θέλει να βοηθήσει τον ηγέτη του.

Προκειμένου να έρθει κάποιος σε επαφή με την ομάδα συνεργατών του χρειάζεται πρώτα να τους γνωρίσει ως άτομα, ως αυτοτελείς μονάδες. Ο Αμερικανός

Στρατηγός Η. Norman Schwarzkopf παρατηρεί: «Έχω δει ικανούς ηγέτες που στέκονται μπροστά σε μια διμοιρία και το μόνο που βλέπουν είναι μια διμοιρία. Αλλά οι μεγάλοι ηγέτες στέκονται μπροστά σε μια διμοιρία και βλέπουν 44 άτομα, ο καθένας από τους οποίους έχει φιλοδοξίες, ο καθένας από τους οποίους θέλει να ζήσει, ο καθένας από τους οποίους θέλει να προοδεύσει» [25]

Ο ίδιος Στρατηγός, τα Χριστούγεννα του 1990, κατά τον πόλεμο του Κόλπου, πέρασε τη μέρα αυτή με τους άνδρες του και σύμφωνα με την δική του μαρτυρία εκτός του ότι δείπνησε μαζί τους πρέπει να έσφιξε τα χέρια και να αντάλλαξε ευχές με περίπου 4000 στρατιώτες [26]. Δεν είχε την υποχρέωση να το κάνει, ωστόσο το έκανε. Πιθανόν να ακολούθησε τα βήματα άλλων στρατιωτικών ηγετών, όπως του Ναπολέοντα, του Robert Lee και του στρατηγού Mc Arthur.

Ένα παλιό ρητό χαρακτηριστικά λέει: «Για να οδηγήσεις τον εαυτό σου χρησιμοποίησε το μυαλό σου, για να οδηγήσεις άλλους χρησιμοποίησε την καρδιά σου».

2.1.3.11 Ο Νόμος του στενού κύκλου.

Δεν υπάρχουν ηγέτες «μοναχικοί καβαλάρηδες», διότι εαν κάποιος είναι μόνος δεν οδηγεί κανέναν. Η δυναμική ενός ηγέτη καθορίζεται από εκείνους που βρίσκονται πιο κοντά του. Ο πρωτοπόρος καθηγητής σε θέματα ηγεσίας και πρόεδρος του Πανεπιστημίου του Cincinnati, Warren Cameliel Bennis γράφει: « Ο ηγέτης βρίσκει μεγαλείο στην ομάδα και βοηθάει τα μέλη της να το βρουν μέσα τους»[27]

Υπάρχουν 3 ομάδες ατόμων, όσον αφορά στην αντίδρασή τους μπροστά στην προσπάθεια της ηγεσίας για μια επικείμενη αλλαγή.

- Άτομα που λαμβάνουν το μήνυμα και ξεκινούν αμέσως την εργασία.
- Άτομα που είναι σκεπτικά και δεν γνωρίζουν τι να πράξουν.
- Άτομα που είναι αρνητικά και περιμένουν να εξαφανιστεί από μόνη της η επιχειρούμενη αλλαγή [28]

---

[25] H. Norman Schwarzkopf, "Lessons in Leadership," Vol. 12, no 5.
[26] H. Norman Schwarzkopf and Peter Petre, "It doesn't Take a Hero", New York, Bantam Books, 1992
[27] Warren Bennis, Scarce Organizing Genius: The secrets of Creative Collaboration, New York, Perseus Books, 1997
[28] Judith M. Bardwick, "In Praise of Good Business", New York, John Wiley and Sons, 1988

Ο ηγέτης καλείται να αποφασίσει με ποια απο τις τρεις παραπάνω ομάδες θα ασχοληθεί, ωστόσο, ως καλύτερος τρόπος αντιμετώπισης διαφαίνεται η προσπάθεια να εστιάσει στα άτομα της ομάδας με μια διαφορετική προσέγγιση. Χρειάζεται να εντοπίσει τα άτομα που έχουν την ικανότητα να ανεβάζουν τόσο τον εαυτό τους, όσο και τους άλλους, καθώς και αυτά που ανεβάζουν το ηθικό στον οργανισμό και τον ίδιο τον ηγέτη. Άτομα που διαθέτουν τα παραπάνω χαρακτηριστικά γνωρίσματα, είναι επιθυμητό να συνθέτουν το στενό του κύκλο, γιατί η συμβολή τους είναι πολύτιμη τόσο στην πρόοδο του οργανισμού, όσο και στην αντιμετώπιση της μοναξιάς της κορυφής.

Τέλος η ανταπόκριση αυτών των ατόμων του στενού κύκλου του ηγέτη μποστά στην εκχώρηση αρμοδιοτήτων και την ανάθεση πολλαπλών καθηκόντων είναι αξιοσημείωτη και αποδίδει άριστα ποιοτικά και ποσοτικά αποτελέσματα , πέραν του αναμενόμενου.

2.1.3.12 Ο Νόμος της ενδυνάμωσης.

Μόνον οι ηγέτες που αισθάνονται ασφαλείς, δίνουν δύναμη στους άλλους. Όσον αφορά αυτή τη διαπίστωση παρατίθενται 2 τελείως αντίθετες προσεγγίσεις. Απο τη μία πλευρά ο πρόεδρος της Αμερικής Theodore Roosevelt ισχυριζόταν: «Καλύτερος διευθυντής είναι εκείνος που έχει την εξυπνάδα να διαλέγει καλούς ανθρώπους για να κάνουν αυτό που θέλει και την αυτοσυγκράτηση να μην μπαίνει στα πόδια τους ενώ το κάνουν». Σε αντίθεση ο πρόεδρος της Ford, Henry Ford II διατείνονταν: «Αν κάποιος δουλεύει για σένα, μην τον αφήνεις πολύ λάσκα. Μην τον αφήνεις να βολευτεί ή να επιβάλει τις μεθόδους του. Πάντα να κάνεις το αντίθετο απ' αυτό που περιμένει. Να κρατάς πάντα τους ανθρώπους σου σε αγωνία, να μην ξέρουν από πού θα τους έρθει.» [29]

Η ικανότητα των ατόμων να φέρουν αποτελέσματα εξαρτάται από την ικανότητα του ηγέτη τους να ενδυναμώνει. Οι αναλυτές Lynne Joy McFarland, John R. Childress και Larry E. Senn βεβαιώνουν ότι: «το ενδυναμωτικό μοντέλο ηγεσίας

[29] Lee Iacocca and William Novak, Iacocca : An Autobiography, New York, Bantam Books, 1984

απομακρύνεται από ‘‘την εξουσία λόγω θέσεως’’ και δίνει ηγετικούς ρόλους σε όλους ώστε να μπορούν να συνεισφέρουν στο έπακρο του δυναμικού τους».[30]

Απαραίτητη προϋπόθεση για την ενδυνάμωση των άλλων ατόμων είναι η ανάληψη της ευθύνης των πράξεών τους. Παράδειγμα ηγέτη που ενδυνάμωνε τους υφισταμένους του αποτελεί ο πρόεδρος Lincoln, ο οποίος σε ολόκληρη τη διάρκεια του πολέμου συνέχισε να αναλαμβάνει δημόσια την ευθύνη για όλες τις ήττες ή τις χαμένες ευκαιρίες, ακόμη και όταν οι στρατηγοί του έχαναν ή αποτύγχαναν. [31]

2.1.3.13 Ο Νόμος της αναπαραγωγής.

Μόνο ηγέτες είναι ικανοί να αναδείξουν άλλους ηγέτες. Βασική προϋπόθεση της παροχής αγαθούείναι η κατοχή του. Οι οπαδοί είναι μάλλον αδύνατον να αναδείξουν ηγέτες. Χρειάζεται ένας ηγέτης για να αναθρέψει έναν ηγέτη. Για να καταστεί κάποιος ικανός να αναπτύξει άλλους ηγέτες πρέπει να βελτιωθεί πρώτα ο ίδιος. Επιπλέον πρέπει να γνωρίζει κανείς ότι η δυναμική κάθε οργανισμού εξαρτάται από την ανάπτυξη της ηγεσίας του. Όσο περισσότεροι ηγέτες, τόσο μεγαλύτερες είναι οι πιθανότητες επιτυχίας.

Ένα γόνιμο περιβάλλον ανάπτυξης ηγετών απαιτεί ο ηγέτης να εκθέτει όραμα, να προσφέρει κίνητρα, να ενθαρρύνει τη δημιουργικότητα, να επιτρέπει τη διακινδύνευση και να αξιολογεί αντικειμενικά. Με αυτό τον τρόπο αναπτύσσεται η κουλτούρα της ηγεσίας.

2.1.3.14 Ο Νόμος της αποδοχής.

Το έναυσμα για την εκδήλωση ενεργειών των ατόμων δεν αποτελούν οι αξιέπαινες υποθέσεις, αλλά οι αποτελεσματικοί ηγέτες, οι οι οποίοι προωθούν αξιέπαινες υποθέσεις και τους οποίους ακολουθούν. Επιπρόσθετα δεν πρέπει να λησμονάται ότι ο ηγέτης εντοπίζει πρώτα το όνειρο και μετά το ανθρώπινο δυναμικό, ενώ από την άλλη πλευρά οι άνθρωποι αναγνωρίζουν πρώτα τον ηγέτη και μετά το όραμα. Δεν δύναται να γίνει διαχωρισμός ανάμεσα στον ηγέτη και την

[30] Lynne Joy McFarland, John R. Childress and Larry E. Senn, 21st Century Leadership: Dialogues with 100 Top Leaders, Leadership Press, 1993
[31] Donald T. Philips, Lincoln on Leadership: Executive Strategies for Tough, Times, New York, Warner Books, 1992

υπόθεση την οποία προωθεί, καθώς είναι αλληλένδετα. Από την καθημερινή πρακτική, γίνεται φανερό ότι σε περίπτωση που ο ηγέτης ή το όραμα δεν είναι αποδεκτά, τότε τα άτομα ακολουθούν άλλον ηγέτη. Ο μόνος σίγουρος τρόπος που τα άτομα θα ακολουθούν τον ηγέτη τους είναι να αποδεχτούν και το όραμά του.

Παραδείγματα αποτελούν ο Ινδός Πρόεδρος Ganti και οι Ινδοί στον αγώνα για την ανεξαρτησία ή ο Αμερικανός Πρόεδρος Clinton και η Εθνική Οργάνωση Γυναικών μετά το σκάνδαλο με την Paula Johns.

2.1.3.15 Ο Νόμος της νίκης.

Ένα κοινό χαρακτηριστικό που διακρίνει τους ηγέτες είναι η άρνηση αποδοχής της ήττας. Οι ηγέτες θεωρούν απαράδεκτη κάθε άλλη έκβαση εκτός από τη νίκη και αυτή η πεποίθηση τους οδηγεί σε συνεχή αναζήτηση και προσπάθεια με όλα τα μέσα που διαθέτουν για την κατάκτησή της. Παράδειγμα αποτελεί ο Βρετανός πρωθυπουργός Winston Churchill, εν αντιθέσει με τον προκάτοχό του Neville Chamberlain, που μη αποδεχόμενος την ήττα αντέταξε το ανάστημά του απέναντι στον Hitler και τελικά αναδείχθηκε νικητής. Μάλιστα, στον πρώτο του λόγο, όταν ανέλαβε την εξουσία ως πρωθυπουργός δήλωσε: «Ποιος είναι ο στόχος μας; Θα σας απαντήσω με μια λέξη : Η νίκη, η νίκη με κάθε θυσία, η νίκη παρ' όλο τον τρόμο, η νίκη, όσο μακρύς και δύσκολος κι αν είναι ο δρόμος, γιατί χωρίς τη νίκη δεν υπάρχει επιβίωση»[32].

Τα 3 απαραίτητα συστατικά για την επίτευξη της νίκης, είτε στις Ένοπλες Δυνάμεις, είτε στον ευρύτερο Δημόσιο και ιδιωτικό τομέα, είτε στην αθλητική ομάδα, είναι τα εξής: Ενιαίο όραμα, ποικιλία δεξιοτήτων και ηγέτη αφοσιωμένο στη νίκη.

Στο πλάισιο της αυτοαξιολογήσεως, θα ήταν εύλογο να θέσει κανείς τα παρακάτω ερωτήματα: Ποιο είναι το επίπεδο των προσδοκιών του σε σχέση με την επιτυχία του οργανισμού, πόσο αφοσιωμένος είναι στην τελική έκβαση της κάθε αναμέτρησης, εάν θα είναι δηλαδή ο νικητής και πόσο εύκολα εγκαταλείπει την προσπάθεια ιδίως όταν οι περιστάσεις είναι δυσοίωνες. Οι δοθείσες απαντήσεις θα καθορίσουν εάν κάποιος είναι ικανός ηγέτης ή όχι.

[32] James C. Humes, The Wit and Windom of Winston Churchill, New York, Harper Perennial, 1994

2.1.3.16 Ο Νόμος της ορμής.

Η οποιαδήποτε αλλαγή σε έναν οργανισμό είναι πολύ δύσκολη υπόθεση. Για να το πετύχει κανείς απαιτείται και για να δημιουργηθεί ορμή χρειάζεται πάντοτε ένας ηγέτης. Τότε οι υφιστάμενοί του την ακολουθούν και ένας καλός μάνατζερ είναι σε θέση να τη συνεχίσει. Ωστόσο για να δημιουργηθεί χρειάζεται κάποιος που να μπορεί να παρακινήσει τους άλλους και όχι να χρειάζεται ο ίδιος παρακίνηση.

Η ορμή είναι ο καλύτερος φίλος του ηγέτη και βελτιώνει φαινομενικά την εικόνα του. Οι υφιστάμενοί του τον βλέπουν διαφορετικά, δεν στέκονται στις αδυναμίες του και ξεχνούν τα σφάλματα που ίσως έχει διαπράξει στο παρελθόν.

Όταν σε έναν οργανισμό η ηγεσία είναι ισχυρή και υπάρχει ορμή, τα άτομα είναι γεμάτα ζήλο και αποδίδουν καλύτερα ξεπερνώντας κάθε προσδοκία.

Επισημαίνεται, τέλος, ότι η ηγετική ορμή χρειάζεται πολύ προσπάθεια για το ξεκίνημα. Μετά το ξεκίνημα είναι ευκολότερο να κατευθύνει κανείς την ορμή και να πετύχει σημαντικά αποτελέσματα. Με αρκετή ορμή οποιαδήποτε αλλαγή είναι δυνατή και τελικά η νίκη εφικτή.

2.1.3.17 Ο Νόμος των προτεραιοτήτων.

Για να είναι αποτελεσματικός ένας ηγέτης πρέπει να οργανώσει τη ζωή του και να θέσει προτεραιότητες. Για να επιτύχει την οργάνωση της ζωή και του χρόνου του κρίνεται επιβεβλημένο να θέσει τα εξής ερωτήματα:

- Τι απαιτήσεις έχει ο οργανισμός από τον ίδιο. Σε αυτό το σημείο εφιστάται ιδιαίτερα η προσοχή καθώς οτιδήποτε απαιτείται και δεν είναι απαραίτητο να το αναλάβει ο ίδιος πρέπει να ανατίθεται σε άλλο άτομο, για να έχει ο ηγέτης το χρόνο να ασχοληθεί με κάτι πιο δημιουργικό.
- Τι προσφέρει μεγαλύτερη απόδοση. Κρίνεται σκόπιμο να ασχολείται με θέματα μείζονος σημασίας, όπως αρμόζει στη θέση του και τη δυναμική του και τα οποία θα αποδώσουν ανάλογα. Σύμφωνα με το νόμο του Pareto χρειάζεται να επικεντρώσει κανείς την προσοχή του στις δραστηριότητες που αντιπροσωπεύουν το

κορυφαίο 20% από πλευράς σημασίας και θα λάβει 80% ανταπόδοση των προσπαθειών του.

- Τι προσφέρει μεγαλύτερη ανταμοιβή. Οι δραστηριότητες που προσφέρουν τη μεγαλύτερη προσωπική ανταμοιβή (υλική – ηθική), είναι οι πυροδοτικοί μηχανισμοί της ζωής ενός ηγέτη.

Οι προτεραιότητες πρέπει πάντοτε να ιεραρχούνται. Ο Αμερικανός Στρατηγός H. Norman Schwarzkopf, όταν αναλάμβανε τη διοίκηση κάποιας Στρατιωτικής Μονάδας δεν βασιζόταν μόνο στα ηγετικά του προσόντα αλλά επανεξέταζε και τις προτεραιότητες της μονάδας του.

2.1.3.18 Ο Νόμος της θυσίας.

Ο ισχυρότερος ηγέτης σε ολόκληρο τον κόσμο είναι, καλώς ή κακώς, ο πρόεδρος των ΗΠΑ. Τα έργα του και τα λόγια του έχουν αντίκτυπο σε όλο τον πλανήτη. Αν αναλογισθεί κανείς πόσα έχει θυσιάσει για να φθάσει στη θέση του προέδρου και να τη διατηρήσει, σίγουρα θα καταλήξει στο συμπέρασμα ότι για να φθάσει ψηλά ο ηγέτης και να παραμείνει εκεί πρέπει να κάνει θυσίες. Επομένως απο τους ηγέτες απαιτούνται πολλές θυσίες για να ανέβουν ψηλά και πολύ περισσότερες για να διατηρηθούν στην κορυφή.

Ο πρόεδρος και γενικός διευθυντής της εταιρίας Digital, Robert Palmer, υποστηρίζει: «Αν θέλεις μια διευθυντική θέση πρέπει να δεχθείς τις ευθύνες και την λογοδοσία που τη συνοδεύουν» [33]. Αυτό ουσιαστικά είναι το κόστος της ηγεσίας.

2.1.3.19 Ο Νόμος της κατάλληλης στιγμής.

Ο πρόεδρος της Αμερικής, Jimmy Carter, κατά την προεκλογική του εκστρατεία δήλωσε: «Με κατηγορούν ότι είμαι παρείσακτος. Ομολογώ την ενοχή μου. Δυστυχώς η τεράστια πλειοψηφία των αμερικανών είναι επίσης παρείσακτοι».[34] Η δήλωση αυτή έγινε την κατάλληλη στιγμή, μετά τον πόλεμο του Βιετνάμ και το σκάνδαλο Watergate, και το 1976 εκλέχθηκε πρόεδρος. Εν τω μεταξύ, το 1980, οι συγκυρίες ήταν κάθε άλλο παρά καλές, η οικονομία διέρχονταν

[33] Hillary Margolis, ‘’A Whole New Set of Glitches for Digital’s Robert Palmer’’, Fortune, 19 August 1996.
[34] Paul F. Boller Jr., ‘‘Presidential Anecdotes, New York, Penguin Books, 1981

κρίση, οι τιμές του πετρελαίου και τα επιτόκια είχαν εκτοξευθεί στα ύψη, οι Σοβιετικοί είχαν εισβάλει στο Αφγανιστάν και η ομηρία των Αμερικανών στην πρεσβεία του Ιράν συνεχιζόταν. Σαν κερασάκι στην τούρτα ήρθε να προστεθεί και η αποτυχημένη προσπάθεια των Αμερικανών να απελευθερώσουν τους ομήρους της πρεσβείας και η ήττα κατά κράτος στις εκλογές ήταν γεγονός. Ο Jimmy Carter συγκέντρωσε 49 έδρες έναντι 489 που συγκέντρωσε ο μετέπειτα Πρόεδρος, Ronald Reagan. Ο νόμος της κατάλληλης στιγμής έχει δύο όψεις. Μπορεί να αποβεί καταστροφικός ή και λυτρωτικός. Η επιλογή της χρονικής στιγμής έχει ύψιστη σημασία.

Ο ηγέτης που πραγματοποιεί λανθασμένη ενέργεια σε λανθασμένη στιγμή είναι σίγουρο ότι θα υποστεί τις αρνητικές συνέπειες. Όταν ο κατάλληλος ηγέτης εντοπίσει την κατάλληλη στιγμή, συμβαίνουν ασύλληπτα πράγματα. Παράδειγμα αποτελεί ο Βρετανός Πρωθυπουργός Winston Churchill, στρατιώτης, συγγραφέας, πολιτικός ηγέτης, ο οποίος σε όλη του τη ζωή κατείχε ηγετικές θέσεις, αλλά μόνο στον 2ο Παγκόσμιο πόλεμο ήταν γι αυτόν η κατάλληλη στιγμή να αναδειχθεί μεγάλος ηγέτης. Ο ίδιος είχε εκφράσει την πεποίθησή ότι: «Στη ζωή του καθενός έρχεται μια εξαιρετική στιγμή, η στιγμή για την οποία γεννήθηκε ο άνθρωπος. Αυτή την εξαιρετική ευκαιρία, αν την αδράξει, θα εκπληρώσει την αποστολή του – μια αποστολή για την οποία μόνο αυτός είναι προορισμένος. Στη στιγμή εκείνη βρίσκει το μεγαλείο. Είναι η καλύτερη ώρα του» [35]

Σε κάθε στρατιωτική μάχη της ιστορίας είναι εμφανής η ζωτική σημασία της κατάλληλης στιγμής.

2.1.3.20 Ο Νόμος της εκρηκτικής ανάπτυξης.

Για να φθάσει κάποιος στο ανώτατο επίπεδο της ιεραρχίας πρέπει να προσπαθεί να αναπτύξει ηγέτες ηγετών και όχι απλούς συνεργάτες. Επιχειρώντας μια μαθηματική ερμηνεία θα έλεγε κανείς ότι ενώ οι δεύτεροι αναπτύσσουν τον οργανισμό κατά ένα άτομο κάθε φορά (προσθετικά), οι πρώτοι αναπτύσσουν πολλαπλασιαστικά, αφού πίσω από κάθε αναπτυσσόμενο ηγέτη βρίσκονται και οι μαθητευόμενοί του πιθανοί μελλοντικοί ηγέτες. Επομένως εαν προσθέσει κάποιος

[35] Daniel B. Baker, ‘’Power Quotes’’, Detroit, Visible Ink Press, 1992

δέκα ηγέτες στον οργανισμό του θα τον ενδυναμώσει όχι δέκα φορές, αλλά όσο το γινόμενο αυτών με τους συνεργάτες τους.

Είναι σαν να αυξάνεται ο οργανισμός κατά ομάδες και όχι κατά άτομο.

Συνοψίζοντας συνάγεται το συμπέρασμα ότι για να προσθέσει κάποιος πρέπει να αποκτήσει απλά συνεργάτες, ενώ για να πολλαπλασιάσει την ανάπτυξη πρέπει να αποκτήσει ηγέτες.

2.1.3.21 Ο Νόμος της κληρονομιάς.

Τρανό παράδειγμα αποτελεί ο Roberto Crispulo Goizueta, πρόεδρος και γενικός διευθυντής της Coca Cola. Διακαής πόθος του ήταν να κάνει την εταιρία την καλύτερη εταιρία του κόσμου αλλά η επάρατη νόσος του έκοψε ξαφνικά το νήμα της ζωής. Η κληρονομιά που άφησε ήταν αμύθυτη. Το 1981, ανέλαβε την εταιρία, η αξία της οποίας ανέρχονταν στα 4 δις $ και υπό την ηγεσία του η αξία της ανήλθε στα 150 δις $!

Παράλληλα όμως, ενώ έκανε την εταιρία του όσο ισχυρότερη μπορούσε, ετοίμαζε και τον διάδοχο του, που δεν ήταν άλλος από τον Douglas Ivester. Από το 1989 μέχρι το θανατό του τον ενδυνάμωνε μέχρις ότου τον έκανε άξιο αντικαταστάτη του.

Ο Roberto C. Goizueta επένδυσε τόσο πολύ στον αντικαταστάτη του, ίσως επειδή και ο ίδιος ήταν προϊόν του νόμου της κληρονομιάς. Αποτέλεσμα των παραπάνω ήταν οτι, μετά τη διαδοχή του δεν παρατηρήθηκε καμία διαταραχή στο χρηματιστήριο της Ν. Υόρκης και επιπλέον η εταιρία συνέχισε την ανοδική πορεία της.

Εν κατακλείδι, συνάγεται ότι οι ηγέτες για να αφήσουν κληρονομιά διαδοχής απαιτείται να καθοδηγούν τον οργανισμό τους με μια μακροπρόθεσμη προοπτική, να δημιουργούν μια κουλτούρα ηγεσίας, πληρώνοντας οι ίδιοι πολλές φορές το τίμημα σήμερα για κάτι που θα αποδώσει αύριο, να δίνουν μεγαλύτερη αξία στην ομαδική ηγεσία απ' ότι στην ατομική και να αποχωρούν από τον οργανισμό όταν πρέπει και με ψηλά το κεφάλι.

2.1.4 Οι μύθοι για την ηγεσία[36]

2.1.4.1 Του management

Συνήθως, παρατηρείται σύγχυση μεταξύ της ηγεσίας και του management. Η βασική διαφορά τους είναι ότι η ηγεσία αφορά στην άσκηση επιρροής σε ομάδα ατόμων προκειμένου να ακολουθήσουν τον ηγέτη ενώ το management αφορά στη διαχείρηση συστημάτων και διεργασιών. Ο καλύτερος τρόπος για να γίνει ο διαχωρισμός ανάμεσα σε εναν ηγέτη και έναν απλά καλό manager, είναι να του ζητηθεί να δημιουργήσει κάποιες θετικές αλλαγές. Ενώ οι manager μπορούν να κρατήσουν μια κατεύθυνση δεν μπορούν εύκολα να την αλλάξουν.

2.1.4.2 Του επιχειρηματικού δαιμονίου

Συνήθως θεωρείται ότι ένας πωλητής ή ένας επιχειρηματίας είναι ηγέτης. Αυτη η θεώρηση φυσικά δεν ισχύει πάντοτε. Ίσως να υπάρχουν κοινά χαρακτηριστικά αλλά είναι τελείως διαφορετικό όταν κάποιος αγοράζει αυτά που του πωλούν και όταν ακολουθεί έναν ηγέτη. Στην καλύτερη περίπτωση μπορεί ένα άτομο να πείσει τους άλλους για μια στιγμή αλλά τίθεται το ερώτημα πόσο μπορεί να τους επηρεάσει μακροχρόνια.

2.1.4.3 Της γνώσης

Είναι ευρέως γνωστή η ρήση: «Η γνώση είναι εξουσία». Αν όμως αυτή θεωρηθεί αληθινή τότε τα ιδιαίτερα ευφυή άτομα, που διαθέτουν πολλές γνώσεις είναι και ηγέτες. Ωστόσο το παραπάνω δεν είναι απαραίτητο, γιατί διαφορετικά θα συμπέραιναι κανείς ότι σε κάθε μεγάλο ερευνητικό κέντρο ή πανεπιστήμιο, που κατά κοινή ομολογία είναι συγκεντρωμένα άτομα με τα παραπάνω χαρακτηριστικά, θα υπήρχε πλήθος ηγετών. Ο δείκτης ευφυΐας δεν ισοδυναμεί κατ' ανάγκη με ηγετική ικανότητα.

[36] John Maxwell, Οι 21 Απαράβατοι Νόμοι Ηγεσίας, Εκδόσεις κλειδάριθμος, Αθήνα 2000

2.1.4.4 Του πρωτοπόρου.

Η άποψη ότι όποιος βρίσκεται μπροστά από ένα πλήθος είναι ηγέτης δεν ισχύει κατ' ανάγκη. Η πρωτιά ενός ατόμου δεν είναι ταυτόσημη με την ηγεσία. Ένας ηγέτης έχει πίσω του άτομα που τον ακολουθούν οικιοθελώς, ακολουθούν το παράδειγμά του και ενεργούν σύμφωνα με το όραμά του.

2.1.4.5 Της θέσης.

Δεν κάνει η θέση τον ηγέτη, αλλά ο ηγέτης τη θέση. Η τοποθέτηση ενός ατόμου σε μια διευθυντική θέση δεν εγγυάται αυτομάτως και το χρίσμα του ηγέτη, ούτε όμως η ενδεχόμενη αλλαγή ενός ηγέτη απο τη θέση που κατέχει συνεπάγεται τη μείωση των ηγετικών του ικανοτήτων. Ο αποτελεσματικός ηγέτης, ακόμη και αν τοποθετηθεί στην πιο υποβαθμισμένη θέση θα δημιουργήσει σταδιακά τις προϋποθέσεις και η ηγετική του ικανότητα θα τον αναδείξει στα μάτια των συνεργατών του.

3. MANAGEMENT

3.1. Γενικά

Το «management» στην αγγλική γλώσσα ή «μάνατζμεντ» στην ελληνική συναντάται στο αγγλικό και νεοελληνικό ερμηνευτικό λεξικό ως «η τεχνική της διοίκησης, διεύθυνσης και οργάνωσης επιχειρήσεως»[37].

Η προσέγγιση του όρου από τα στρατιωτικά εγχειρίδια περιγράφεται ως: «Διοικητική είναι η εργασία της σχεδίασης, οργάνωσης, συντονισμού, κατεύθυνσης και ελέγχου των ανθρώπων, των μέσων και των υλικών που διατίθενται, του χρόνου και των χρημάτων, για την επιτυχή εκτέλεση της συγκεκριμένης αποστολής»[38]

Κυρίως σημαίνει διαχείριση. Διαχείριση ανθρώπων, καταστάσεων, έργων, πόρων.

Το μάνατζμεντ ως θεωρία και γνωστικό πεδίο εμφανίζεται τον 20^{ο} αιώνα και είναι «παιδί» της Βιομηχανικής Επανάστασης, το 1911, ο Taylor έκανε λόγο για το επιστημονικό μάνατζμεντ, για την ανάγκη οργάνωσης της παραγωγής και για το τέλος του αφεντικού "δυνάστη".

Οι νέες κοινωνικές επιστήμες βοήθησαν το μάνατζμεντ στην ανάπτυξή του. Η ψυχολογία μελέτησε τα κίνητρα συμπεριφοράς ενός ατόμου σε μια κοινωνία και στην κοινωνιολογία, ο Max Weber ανέδειξε τη σημασία της γραφειοκρατίας σε έναν οργανισμό.

Στα πρώτα χρόνια του μάνατζμεντ η λέξη κλειδί ήταν η παραγωγικότητα. Πώς μπορει δηλαδή κάποιος να παράγει περισσότερα, πιο φθηνά και καλύτερα. Πολύ σύντομα όμως η έμφαση μετατοπίστηκε στον παράγοντα άνθρωπο. Το μάνατζμεντ, στη σημερινή εποχή, πολύ συχνά ανανεώνεται με νέες ιδέες, κάποιες από τις οποίες είναι μόδα και μένουν για λίγο χρονικό διάστημα, ενώ άλλες καθιερώνονται και λειτουργούν ως καταλύτες. Στον 20^{ο} αιώνα, η επιστήμη του μάνατζμεντ εξελίχθηκε ραγδαία. Το σημερινό εννοιολογικό και θεωρητικό της υπόβαθρο περιέχει αρχές, μοντέλα και θεωρίες, που μπορούν σε ικανοποιητικό βαθμό να περιγράψουν, να εξηγήσουν, να προβλέψουν και να προτείνουν λύσεις σε κάθε είδους δραστηριότητα.

---

[37] Τεγόπουλος –Φυτράκης, Ελληνικό Λεξικό, Αθήνα, Αρμονία ΑΕ, 1997
[38] Γενικό Επιτελείο Στρατού, Διοίκηση και Ηγεσία, Αθήνα , Διεύθυνση Μελετών, 1988

Στην Ελλάδα, η έννοια και η αναγκαιότητα του σύγχρονου επαγγελματικού μάνατζμεντ, έχει αρχίσει να αναγνωρίζεται. Ωστόσο παρά τις πολύ σημαντικές προσπάθειες που έγιναν τα τελευταία χρόνια, το ελληνικό μάνατζμεντ σε γενικές γραμμές δεν έχει αναπτυχθεί στον απαιτούμενο βαθμό. Μόνο στον ιδιωτικό τομέα φαίνεται να υπάρχει κάποια κινητικότητα στο θέμα. Στους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς και τους οργανισμούς του δημόσιου τομέα η κατάσταση κρίνεται μη ικανοποιητική και προβάλει μάλλον ανησυχητικό το γεγονός οτι προς το παρόν δεν υπάρχουν αισιόδοξα μηνύματα για την προοπτική ανάπτυξης του μάνατζμεντ.

Για την ανάπτυξη του σύγχρονου μάνατζμεντ απαιτείται αφενός εκπαίδευση του προσωπικού, αφετέρου αλλαγή της νοοτροπίας των εργαζομένων. Η πεποίθηση των υψηλά ισταμένων ότι η διοίκηση είναι ζήτημα μόνο ταλέντου ή τέχνης και όχι επιστημονικής γνώσης και κατάρτισης δυσκολεύει την αλλαγή. Χρειάζεται να γίνει κατανοητό ότι χωρίς επιστημονική γνώση είναι αδύνατη η ανάπτυξη ουσιαστικών διοικητικών ικανοτήτων και η άσκηση αποτελεσματικού μάνατζμεντ. Αυτή η διαπίστωση αποδεικνύεται αν αναλογισθεί κανείς τα προβλήματα αποτελεσματικότητας και ανταγωνιστικότητας που χαρακτηρίζουν τους ιδιωτικούς και κυρίως τους δημόσιους οργανισμούς.

Τέλος, πρέπει να γίνει κατανοητό ότι η αποτελεσματική αξιοποίηση των πόρων είναι δυνατόν να επιτευχθεί μόνο με αποτελεσματική οργάνωση και διοίκηση ή μάνατζμεντ.

3.2. Ορισμός του Management.

Μάνατζμεντ είναι η διαδικασία χρησιμοποίησης των πόρων του οργανισμού ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι του μέσω των λειτουργιών του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της επιλογής προσωπικού, της διοίκησης και του ελέγχου.[39]

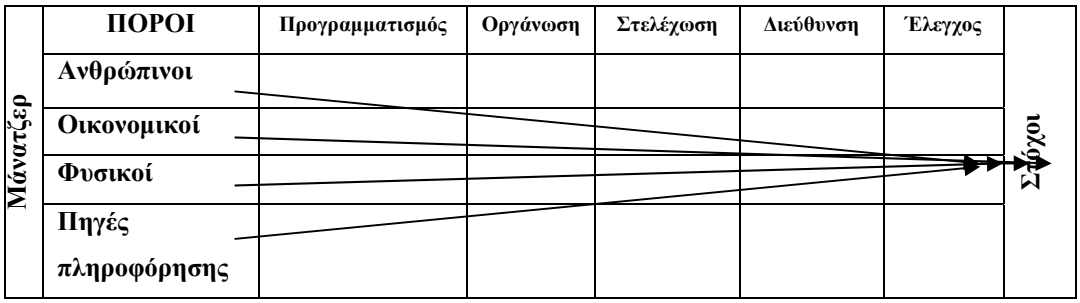
Οι πόροι αποτελούν τους υπάρχοντες παράγοντες που ανήκουν ή ελέγχονται από τον οργανισμό. Διακρίνονται σε ανθρώπινους (διοίκηση – ικανότητες - γνώσεις), οργανωτικούς (συστήματα προγραμματισμού και οργάνωσης - μέθοδοι συντονισμού και ελέγχου) και φυσικούς (τεχνολογία – εξοπλισμός – hardware - software).

[39] Andrew J. Dubrin, ‘’Essential of Management’’, Αθήνα, Εκδόσεις Έλλην, 1998

Από τον όρο μάνατζμεντ προέρχεται ο όρος μάνατζερ, που υποδηλώνει το άτομο που πραγματοποιεί έργο, χρησιμοποιώντας ανθρώπινους και άλλους υλικούς πόρους. Η ακριβής έννοια του μάνατζερ περιορίζεται σε εκείνο το άτομο που χρησιμοποιεί τις λειτουργίες του μάνατζμεντ για να επιτύχει αποτελέσματα μέσω άλλων ατόμων. Απο τα παραπάνω συνάγεται ότι ο μάνατζερ φέρει την ευθύνη των αποτελεσμάτων άλλων ατόμων και συγχρόνως το δικαίωμα να ασκήσει εξουσία πάνω σε αυτά. Στην ελληνική γλώσσα η έννοια του μάνατζερ αποδίδεται καλύτερα με την έννοια του προϊσταμένου ανεξάρτητα απο τη θέση που κατέχει στην κλίμακα της ιεραρχίας.

3.3. Οι λειτουργίες του Μάνατζμεντ.

Παρακάτω αποδίδεται σχηματικά[40] η σχέση των τεσσάρων κύριων κατηγοριών πόρων που χρησιμοποιούνται στα πλαίσιο της διοίκησης των οργανισμών και τους οποίους, για να πετύχει τους στόχους του ο μάνατζερ, διαχειρίζεται βάση των πέντε βασικών λειτουργιών. Οι λειτουργίες αυτές είναι ο σχεδιασμός, η οργάνωση και η επιλογή προσωπικού (στελέχωση), η διοίκηση και ο έλεγχος.[41]



3.3.1 Σχεδιασμός.

Ο σχεδιασμός αφορά στην οριοθέτηση στόχων και στους τρόπους επίτευξης των. Ο σχεδιασμός θεωρείται η κεντρική λειτουργία του μάνατζμεντ και είναι

[40] Ricky W. Griffin, Management, Honghton Mifflin Co, 1993
[41] Andrew J. Dubrin, ''Essential of Management'', Αθήνα, Εκδόσεις Έλλην, 1998

εμφανής σε κάθε ενέργεια του διευθυντικού στελέχους. Στο σχεδιασμό, ο μάνατζερ ατενίζει το μέλλον με βάση την αρχή: "*Αυτό θέλουμε να πετύχουμε και έτσι θα το πετύχουμε*". Η λήψη αποφάσεων αποτελεί συνήθως συστατικό του σχεδιασμού, επειδή οι επιλογές πρέπει να γίνονται με τη διαδικασία της ολοκλήρωσης των σχεδίων. Ο σχεδιασμός είναι εξαιρετικά σημαντικός επειδή η συνεισφορά του είναι μεγάλη στην εκτέλεση των άλλων λειτουργιών της διοίκησης.

Για παράδειγμα, τα διευθυντικά στελέχη πρέπει να σχεδιάσουν σωστά προκειμένου να είναι αποτελεσματική η επιλογή του προσωπικού που θα κάνουν.

3.3.1.1 Ο ρόλος του μάνατζερ στον σχεδιασμό.

Οι δύο διοικητικοί ρόλοι, ο σχεδιαστής στρατηγικής και ο σχεδιαστής λειτουργίας αφορούν στη λειτουργία του σχεδιασμού.

Ο Σχεδιαστής Στρατηγικής. Τα διευθυντικά στελέχη υψηλού επιπέδου ασχολούνται με το σχεδιασμό στρατηγικής. Αυτός ο ρόλος περιλαμβάνει δραστηριότητες που αφορούν:

- Στην ανάπτυξη μακροπρόθεσμων σχεδίων και προτεραιοτήτων ενός τμήματος.
- Στη συνεισφορά των μακροπρόθεσμων σχεδίων στη συνολική οργάνωση.
- Στη βοήθεια ανάπτυξης πολιτικής του οργανισμού.

Ο Σχεδιαστής Λειτουργίας. Τα λειτουργικά σχέδια συνδέονται με την καθημερινή λειτουργία ενός οργανισμού. Δύο τέτοιες δραστηριότητες είναι:

- Ο σχεδιασμός λειτουργικών προϋπολογισμών.
- Η ανάπτυξη των προγραμμάτων εργασίας για κάθε επιθεωρούμενη μονάδα ή τμήμα του οργανισμού. Τα διευθυντικά στελέχη μεσαίου επιπέδου ασχολούνται περισσότερο με το λειτουργικό σχεδιασμό, ενώ τα διευθυντικά στελέχη υψηλού επιπέδου ασχολούνται λιγότερο.

3.3.2 Η οργάνωση και η επιλογή του προσωπικού.

Η οργάνωση αποτελεί τη διαδικασία επιβεβαίωσης όσον αφορά στη διαθεσιμότητα ανθρώπινων και φυσικών πόρων για την εκτέλεση ενός σχεδίου και την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Η οργάνωση επίσης αφορά στην ανάθεση καθηκόντων και δραστηριοτήτων στον καταμερισμό της εργασίας και στην εκχώρηση αρμοδιοτήτων ανάλογα με το βαθμό εξουσίας. Άλλη μια σημαντική πλευρά είναι η ομαδοποίηση δραστηριοτήτων σε τμήματα και υποτμήματα. Η επιλογή προσωπικού αφορά στην επιβεβαίωση ότι υπάρχουν οι απαραίτητοι ανθρώπινοι πόροι ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού. Η πρόσληψη ατόμων σε θέσεις εργασίας είναι μια συνηθισμένη δραστηριότητα επιλογής προσωπικού. Η επιλογή προσωπικού αποτελεί δραστηριότητα βαρύνουσας σημασίας, γι' αυτό το λόγο σε ορισμένες περιπτώσεις διακρίνεται ως ξεχωριστή λειτουργία από την οργάνωση.

3.3.2.1 Ο ρόλος του μάνατζερ στην οργάνωση και την επιλογή του προσωπικού.

Οι ρόλοι που σχετίζονται με την οργάνωση και την επιλογή του προσωπικού είναι ο ρόλος του διοργανωτή, του συνδέσμου, του συντονιστή προσωπικού, του κατανομέα πόρων και του αναθέτη καθηκόντων.

Ο διοργανωτής. Ως γνήσιος διοργανωτής, το διευθυντικό στέλεχος ασχολείται με δραστηριότητες όπως:

- Ο σχεδιασμός των εργασιών των υφισταμένων.
- Η διευκρίνιση των εργασιών των υφισταμένων.
- Η ερμηνεία της πολιτικής του οργανισμού, των κανόνων και των διαδικασιών.
- Η θέσπιση της πολιτικής, των κανόνων και των διαδικασιών προκειμένου να υπάρχει συντονισμός στη ροή της εργασίας και στις πληροφορίες μέσα στον οργανισμό.

Ο σύνδεσμος. Ο σκοπός του ρόλου του συνδέσμου είναι να αναπτύξει και να διατηρήσει ένα δίκτυο επαφών με άτομα που έχουν σχέση με το αντικείμενο της εργασίας. Για την επίτευξη αυτού του σκοπού, ο μάνατζερ:

- Καλλιεργεί τις σχέσεις με άλλους οργανισμούς.
- Διατηρεί τις σχέσεις με τους εξωτερικούς συνεργάτες και άλλα άτομα ή ομάδες σημαντικά στον οργανισμό ή στην οργάνωση.
- Γίνεται μέλος συμβουλίων, οργανισμών ή λεσχών που είναι στην υπηρεσία του κοινού και μπορεί να φανούν χρήσιμα.
- Καλλιεργεί και διατηρεί ένα προσωπικό δίκτυο εσωτερικών επαφών που χορηγεί ο οργανισμός μέσω επισκέψεων, τηλεφωνημάτων και συμμετοχής σε εκδηλώσεις.

Ο συντονιστής επιλογής προσωπικού. Ο ρόλος του μάνατζερ ως συντονιστής επιλογής προσωπικού χαρακτηρίζεται απο την προσπάθειά του να επιβεβαιώσει ότι οι θέσεις του οργανισμού καλύπτονται απο ικανά στελέχη. Οι δραστηριότητες αυτού του ρόλου συνοψίζονται:

- Στην επιλογή και πρόσληψη προσωπικού.
- Στην επεξήγηση του τρόπου αξιολογήσεως της εργασίας προς τους υφισταμένους.
- Στην επίσημη αξιολόγηση της συνολικής απόδοσης των υφισταμένων.
- Στην αποζημίωση των υφισταμένων, μέσα στο όριοθετημένο πλαίσιο της πολιτικής του οργανισμού.
- Στην επιβεβαίωση ότι οι υφιστάμενοι εκπαιδεύονται σωστά.
- Στην προαγωγή των υφισταμένων ή στη σύσταση τους για προαγωγή.
- Στην απόλυση ή στην υποβάθμιση των υφισταμένων.

Ο Κατανομέας Πόρων. Ένα χαρακτηριστικό της ιδιότητας του μάνατζερ είναι η κατανομή των πόρων με τρόπο που να εξασφαλίζεται καλύτερα ο οργανισμός. Οι δραστηριότητες για αυτό το σκοπό περιλαμβάνουν:

- Την έγκριση της χρήσης φυσικών πόρων (εγκαταστάσεις, επίπλωση και εξοπλισμό).
- Την έγκριση των δαπανών των οικονομικών πόρων.

- Τη διακοπή της χρήσης των μη απαραίτητων, ακατάλληλων ή αναποτελεσματικών υπηρεσιών ή εξοπλισμού.

Ο Αναθέτης Καθηκόντων. Η ιδιότητα του μάνατζερ χαρακτηρίζεται κατά πρωταρχική βάση απο το ρόλο που αναλαμβάνει να αναθέτει εργασίες στα μέλη της ομάδας. Στις δραστηριότητες ανάθεσης καθηκόντων μεταξύ των άλλων περιλαμβάνονται:

- Η ανάθεση μελετών ή εργασιών στους υφισταμένους.
- Η πλήρης κατανόηση των προτεραιοτήτων και των προτύπων απόδοσης για την εκτέλεση της εργασίας.
- Η επιβεβαίωση ότι τα στελέχη του οργανισμού είναι επαρκώς αφοσιωμένα στην αποτελεσματική απόδοση των καθηκόντων τους. (Ο ρόλος του αναθέτη καθηκόντων θα μπορούσε να θεωρηθεί ως μέρος του ρόλου του διοργανωτή).

3.3.3 Η Διοίκηση.

Η διοίκηση ασκεί επιρροή στα στελέχη και συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Ορισμένα μέσα άσκησης επιρροής είναι η παροχή κινήτρων για δραστηριότητες, η χρήση της πειθούς, η παροχή βοηθείας και η εξουσία. Η διοίκηση αποτελεί ένα βασικό συστατικό της διαχείρισης και γι' αυτό το λόγο πολλές φορές προσδιορίζεται ως η επίτευξη αποτελεσμάτων μέσω του ανθρώπινου δυναμικού.

3.3.3.1 Ο ρόλος του μάνατζερ στη διοίκηση.

Οι ρόλοι που έχουν προσδιοριστεί και σχετίζονται με τη λειτουργία της διοίκησης είναι ο ρόλος του επίτιμου διευθυντή, του εκπροσώπου, του διαπραγματευτή, του εκπαιδευτή, του δημιουργού της ομάδας, του μέλους της ομάδας, του ατόμου που βρίσκει λύσεις σε τεχνικά προβλήματα και του επιχειρηματία.

Ο επίτιμος διευθυντής. Οι επίτιμοι διευθυντές, ιδιαίτερα εκείνοι που κατέχουν υψηλά αξιώματα, ασχολούνται με λειτουργικές δραστηριότητες ή δρουν ως επίτιμα πρόσωπα. Συγκεκριμένα:

- Είναι διαθέσιμοι στους εξωτερικούς συνεργάτες του οργανισμού ως εκπρόσωποι του.
- Αναλαμβάνουν την επίσημη εκπροσώπησή στις συγκεντρώσεις που πραγματοποιούνται εκτός του οργανισμού.
- Συνοδεύουν τους επίσημους επισκέπτες.
- Φροντίζουν για την ψυχαγωγία των εξωτερικών συνεργατών του οργανισμού.

Ο εκπρόσωπος. Όταν ένα διευθυντικό στέλεχος ως εκπρόσωπος, η έμφαση των δραστηριοτήτων του δίνεται στην απάντηση των επιστολών ή σε αιτήματα και επίσημες απαντήσεις σε άτομα ή ομάδες εκτός της μονάδας οργάνωσης του ιδίου. Ως εκπρόσωπος, ο διευθυντής ενημερώνει πέντε ομάδες ατόμων για τις δραστηριότητες, τα σχέδια και τις δυνατότητες του οργανισμού. Αυτές οι ομάδες είναι:

- Η ανώτερη διοίκηση.
- Οι εξωτερικοί συνεργάτες.
- Άλλες σημαντικές ομάδες εκτός του οργανισμού (όπως τα εργατικά σωματεία).
- Οι επαγγελματίες συνάδελφοι.
- Το ευρύ κοινό.

Συνήθως, τα υψηλόβαθμα διευθυντικά στελέχη αναλαμβάνουν την ευθύνη να ενημερώνουν τις ομάδες εκτός του οργανισμού.

Ο Διαπραγματευτής. Ο ρόλος που προσδιορίζεται από τη συνεχή προσπάθεια να κλείνονται συμφωνίες με άλλα άτομα, όσον αφορά στους απαιτούμενους πόρους του οργανισμού, χαρακτηρίζει την πλειοψηφία των μάνατζερ. Διακρίνονται τρεις συγκεκριμένες δραστηριότητες διαπραγμάτευσης:

- Η διαπραγμάτευση με τους ανώτερους για κεφάλαια, εγκαταστάσεις, εξοπλισμό ή άλλες μορφές υποστήριξης.

- Η διαπραγμάτευση με άλλες μονάδες στον οργανισμό για τη χρήση του προσωπικού, των εγκαταστάσεων, του εξοπλισμού ή άλλων μορφών υποστήριξης.
- Η διαπραγμάτευση με εξωτερικούς συνεργάτες για υπηρεσίες, προγράμματα και χρόνους παράδοσης.

Ο Εκπαιδευτής. Ένα αποτελεσματικό στέλεχος επενδύει χρόνο στην εκπαίδευση των υφιστάμενων του. Αυτός ο ρόλος χαρακτηρίζεται από τους παρακάτω τρόπους δράσης και συμπεριφοράς:

- Την ανεπίσημη αναγνώριση των επιτευγμάτων των υφισταμένων.
- Την παροχή πληροφοριών στους υφιστάμενους όσον αφορά την αναποτελεσματική απόδοση.
- Την επιβεβαίωση ότι οι υφιστάμενοι γνωρίζουν τα μέτρα που πρέπει να λάβουν για τη βελτίωση της απόδοσης τους.

Ο δημιουργός της ομάδας. Μια σημαντική πτυχή του ρόλου του διευθυντικού στελέχους είναι να δημιουργήσει μια αποτελεσματική ομάδα. Οι δραστηριότητες που συνεισφέρουν σ' αυτόν τον ρόλο περιλαμβάνουν:

- Την εξασφάλιση ότι οι υφιστάμενοι τυγχάνουν της δέουσας αναγνώρισης για τα επιτεύγματα τους (για παράδειγμα με την έκδοση επιστολών εκτίμησης).
- Την ανάληψη δραστηριοτήτων που συνεισφέρουν στην εξύψωση της ομάδας (πραγματοποίηση κοινωνικών και αθλητικών εκδηλώσεων).
- Την πραγματοποίηση περιοδικών συναντήσεων με το προσωπικό, όπου θα δίδεται η ευκαιρία να ενθαρρύνονται οι υφιστάμενοι να συζητούν τα επιτεύγματα, τα προβλήματα και τις ανησυχίες τους.

Το μέλος της Ομάδας. Το μέλος της ομάδας έχει τρία είδη συμπεριφοράς:

- Να επιδεικνύει ορθή προσωπική συμπεριφορά.
- Να συνεργάζεται με άλλες μονάδες στον οργανισμό.
- Να επιδεικνύει εμπιστοσύνη στους προϊσταμένους του, υποστηρίζοντας με σθένος τα σχέδια και τις αποφάσεις τους.

Εκείνος που λύνει τα τεχνικά προβλήματα. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό για τα διευθυντικά στελέχη που ανήκουν στην πρώτη και δεύτερη βαθμίδα της κλίμακας της ιεραρχίας να βοηθούν τους υφισταμένους τους στην επίλυση τεχνικών προβλημάτων. Δυο δραστηριότητες που αφορούν στο παραπάνω είναι:

- Να ενεργούν ως τεχνικοί εμπειρογνώμονες ή σύμβουλοι.
- Να εκτελούν τα καθήκοντα τους με έντονη προσωπική εργασία και συνεισφορά. Στη σημερινή εποχή προτιμούνται τα διευθυντικά στελέχη που συνδυάζουν την τεχνική εμπειρογνωμοσύνη με τη γνώση άλλων τομέων.

Ο Επιχειρηματίας. Τα διευθυντικά στελέχη των μεγάλων οργανισμών του ιδιωτικού και του ευρύτερου δημόσιου τομέα επωμίζονται την ευθύνη να προτείνουν καινοτόμες ιδέες ή να επεκτείνουν τους επιχειρηματικούς τομείς του οργανισμού. Ο ρόλος του επιχειρηματία περιλαμβάνει τρεις δραστηριότητες:

- Να μελετά τις εμπορικές εκδόσεις και τις επαγγελματικές εφημερίδες για να ενημερώνεται·
- Να συνδιαλέγεται και να επικοινωνεί με τους εξωτερικούς συνεργάτες ή άλλα άτομα στον οργανισμό για να γνωρίζει τις αλλαγές των αναγκών και των απαιτήσεων.
- Να πραγματοποιεί επισκέψεις σε άλλους οργανισμούς παρακολουθώντας επαγγελματικές συναντήσεις και εκπαιδευτικά προγράμματα.

3.3.4 Ο Έλεγχος.

Ο έλεγχος επιβεβαιώνει ότι η εκτέλεση συμβαδίζει με το σχέδιο. Συγκρίνει την πραγματική εκτέλεση με ένα προκαθορισμένο πρότυπο. Αν υπάρχει σημαντική διαφορά μεταξύ των πραγματικών και των επιθυμητών εκτελέσεων, ο μάνατζερ πρέπει να αναλάβει διορθωτική δράση. Για παράδειγμα, είναι δυνατό να αυξήσει τη διαφήμιση, με σκοπό να προωθήσει τις πωλήσεις που είναι χαμηλότερες από τις αναμενόμενες.

Επιπρόσθετα μια δεύτερη προσέγγιση ελέγχου καθορίζει αν το αρχικό σχέδιο χρειάζεται αναθεώρηση, με βάση τα πραγματικά στοιχεία. Κατά συνέπεια συχνά η

λειτουργία του υποχρεώνει το μάνατζερ να επιστρέψει προσωρινά στη λειτουργία του σχεδιασμού για να συντονίσει ορθά το αρχικό σχέδιο.

3.3.4.1 Ο ρόλος του μάνατζερ στον Έλεγχο.

Ο ρόλος, του παρατηρητή, είναι άρρηκτα συνδεδεμένος με τη λειτουργία του ελέγχου και ο όρος *παρακολούθηση* χρησιμοποιείται συχνά ως συνώνυμο του *ελέγχου*. Ο ρόλος του χειριστή προβλημάτων εντάσσεται στην κατηγορία του ελέγχου επειδή αφορά στην αλλαγή μιας κατάστασης από μη αποδεκτή σε σταθερά αποδεκτή.

Παρακολούθηση. Οι δραστηριότητες της παρακολούθησης είναι οι παρακάτω:

- Η βελτίωση των συστημάτων που μετρούν ή παρακολουθούν τη συνολική απόδοση του οργανισμού.
- Η χρησιμοποίηση των συστημάτων διαχείρισης για τη μέτρηση της παραγωγικότητας και του κόστους.
- Ο διάλογος και η επικοινωνία μιλά με τα μέλη της ομάδας για την πρόοδο σε εργασίες που τους έχουν ανατεθεί.
- Η επίβλέψη στη χρήση του εξοπλισμού και των εγκαταστάσεων (για παράδειγμα, τα τηλέφωνα ο χώρος του γραφείου) για να διασφαλίζεται η ορθή χρήση και συντήρηση τους.

Ο χειριστής αναταραχών / διαπληκτισμών. Οι τέσσερις συνήθεις δραστηριότητες του χειριστή αναταραχών είναι:

- Η συμμετοχή στη διαδικασία επίλυσης διαφορών μέσα στον οργανισμό (παράδειγμα αποτελεί η επίλυση ενός προβλήματος με ένα εργατικό σωματείο).
- Ο χειρισμός καταστάσεων που αφορούν σε παράπονα από εξωτερικούς συνεργάτες, άλλους οργανισμούς, υφιστάμενους ή προϊστάμενους.
- Η επίλυση των συγκρούσεων μεταξύ των μελών του οργανισμού.

- Η επίλυση προβλημάτων σχετικά με τη ροή της εργασίας και την ανταλλαγή πληροφοριών με άλλους οργανισμούς. Η αντιμετώπιση των αναταραχών μπορεί επίσης να θεωρηθεί ηγετικός ρόλος.

4. ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ – MANAGEMENT

Πολύ συχνά συναντάται οι έννοιες της ηγεσίας και του μάνατζμεντ να ερμηνεύονται ως έννοιες ταυτόσημες. Η λαθεμένη αυτή αντίληψη, που δυστυχώς είναι ευρέως διαδεδομένη, δημιουργεί σύγχυση. Μέχρι πριν λίγα χρόνια, τα εγχειρίδια που ισχυρίζονταν ότι πραγματεύονται το θέμα της ηγεσίας, συχνά πραγματεύονταν το γνωστικό αντικείμενό του μάνατζμεντ. Η βασική διαφορά ανάμεσά τους είναι ότι η ηγεσία αφορά στην άσκηση επιρροής σε άτομα προκειμένου να ακολουθήσουν, ενώ το μάνατζμεντ εστιάζει στη διαχείριση συστημάτων και διεργασιών.[42]

Σύμφωνα με τον John P. Kotter, τα διευθυντικά στελέχη του 21ου αιώνα, που διανύουμε, απαιτείται να γνωρίζουν πώς να ηγούνται και πως να διαχειρίζονται. (Υπενθυμίζεται ότι η ηγεσία - μαζί με τον προγραμματισμό, την οργάνωση και τον έλεγχο - είναι μια από τις βασικές λειτουργίες του μάνατζμεντ.).

Ο John P. Kotter προχωράει στους παρακάτω διαχωρισμούς μεταξύ της διοίκησης και της ηγεσίας[43]:

- Η διοίκηση είναι πιο επίσημη και επιστημονική από την ηγεσία. Βασίζεται στις διεθνείς ικανότητες, όπως ο προγραμματισμός, η δημιουργία προϋπολογισμού και ο έλεγχος. Η διοίκηση είναι μια ομάδα σαφών εργαλείων και τεχνικών, η οποία βασίζεται στο συλλογισμό και τον έλεγχο και που μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε μια ποικιλία περιπτώσεων.
- Η ηγεσία, αντίθετα, περιλαμβάνει την ύπαρξη ενός οράματος, αναφορικά με το τι μπορεί να γίνει ένας οργανισμός. Η ηγεσία απαιτεί τη συνεργασία και τη συλλογική εργασία μιας μεγάλης ομάδας στελεχών και τη διατηρεί συνήθως με πειθώ και την παροχή κινήτρων στα βασικά στελέχη της ομάδας.

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζεται ένα στερεότυπο της διαφοράς μεταξύ ηγεσίας και διοίκησης. Ο σύγχρονος χώρος εργασίας απαιτεί την ταυτόχρονη

[42] John Maxwell, Οι 21 Απαράβατοι Νόμοι Ηγεσίας, Εκδόσεις κλειδάριθμος, Αθήνα 2000
[43] John Kotter, ‘’ A Force for Change: How Leadership Differs from Management’’,Free Press, New York, 1990.

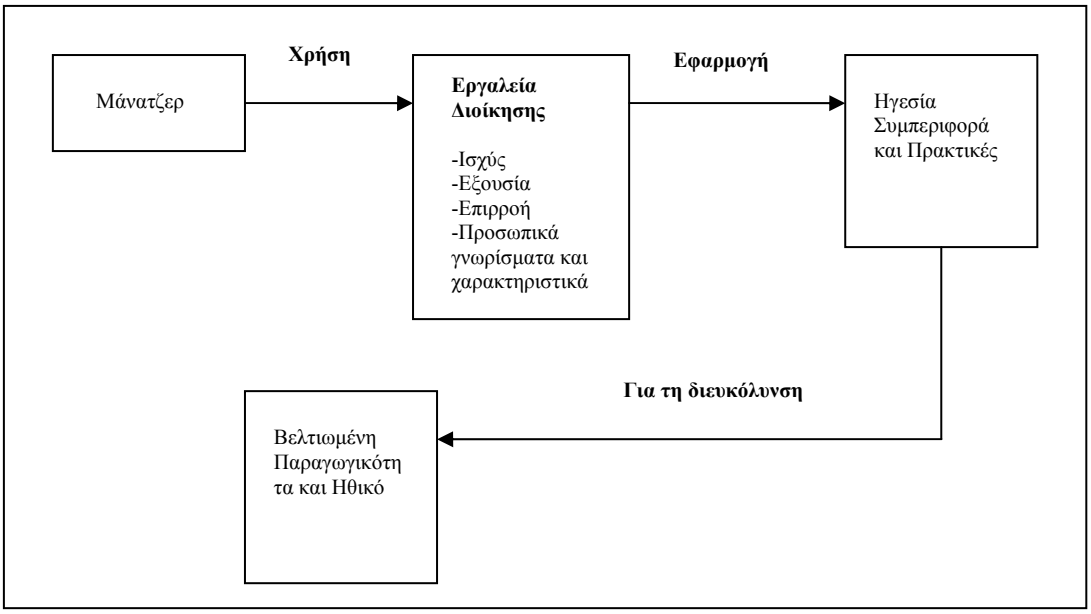
ύπαρξη αποτελεσματικής ηγεσίας και διοίκησης. Οι μάνατζερ πρέπει να είναι ηγέτες και οι ηγέτες πρέπει να είναι καλοί μάνατζερ. Οι εργαζόμενοι έχουν ανάγκη την έμπνευση και την πειθώ. Επιπλέον όμως χρειάζονται βοήθεια στην ανάπτυξη της εύρυθμης λειτουργίας του χώρου εργασίας.

ΗΓΕΤΗΣ	ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ
Ουτοπιστής	Λογικός
Παθιασμένος	Εμπειρογνώμονας
Δημιουργικός	Επίμονος
Ευέλικτος	Επιλυτής προβλημάτων
Εμπνευστής	Άκαμπτος
Καινοτόμος	Αναλυτικός
Θαρραλέος	Δομημένος
Ευφάνταστος	Συμβουλευτικός
Πειραματικός	Αξιόπιστος
Ανεξάρτητος	Σταθεροποιητικός

[44]

Στο διάγραμμα που ακολουθεί δίδεται μια σχηματική παρουσίαση της σχέσης ηγεσίας – διοίκησης, συνοψίζοντας και υπογραμμίζοντας τα σημαντικότερα σημεία αναφοράς του παρόντος κεφαλαίου. Γίνεται, λοιπόν, φανερό ότι οι μάνατζερ χρησιμοποιούν δύο πρακτικές προκειμένου να επιτευχθεί η βελτίωση της παραγωγικότητας και του ηθικού. Πρώτον, χρησιμοποιούν ισχύ, εξουσία, επιρροή και προσωπικά γνωρίσματα και χαρακτηριστικά και δεύτερον, εφαρμόζουν ηγετικές συμπεριφορές και πρακτικές.

[44] Προσαρμοσμένο από την Genevieve Capowski. "Anatomy of a Leader. Where Are the Leaders of Tomorrow?'' Management Review (Μάρτιος 1994).



45

Ο καθηγητής Dr Γ. Πιπερόπουλος διατείνεται ότι η άσκηση της διοίκησης αποτελεί μορφή ηγεσίας, γιατί έχει τα χαρακτηριστικά της επιρροής και της αλληλεπίδρασης προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της ομάδας. [46]

Σε θεωρητική βάση είναι δυνατό ένα άτομο να ασκεί ταυτόχρονα και μάνατζμεντ και ηγεσία και επομένως να είναι μάνατζερ και ηγέτης μαζί, αποτέλεσμα ιδιαίτερα επιθυμητό. Το μάνατζμεντ και η ηγεσία είναι συμπληρωματικοί ρόλοι ή λειτουργίες, εξίσου απαραίτητες για την αποτελεσματικότητα των στελεχών και των οργανισμών που διοικούν.

Ο ηγέτης στοχεύει στην καινοτομία, στη μετάδοση νέων ιδεών, στους συνεργάτες του, ενώ ο μάνατζερ συνεχίζει το έργο του προκατόχου του και παραμένει πιστός στους τύπους.

Ο ηγέτης και γεννιέται και γίνεται. Υπάρχουν εγγενή χαρακτηριστικά που ευνοούν την άσκηση ηγεσίας, επιπλέον όμως υπάρχουν γνωρίσματα και ικανότητες οι οποίες αναπτύσσονται μέσα από τη συνεχή εκπαίδευση.

Ηγέτης δε σημαίνει κατ' ανάγκη ανώτατο στέλεχος. Ηγέτης είναι οποιοδήποτε στέλεχος, το οποίο έχει το χάρισμα να εμπνέει μέσω του οράματός του και των αξιών του, να κερδίζει την εμπιστοσύνη και τη δέσμευση των ατόμων, να δημιουργεί υψηλές προσδοκίες και ιδανικά. Ηγέτης είναι το στέλεχος που

[45] John R. Scherrmerhom Jr, "Management for Productivity", Wiley, New York, 1993
[46] Δρ Γιώργος Πιπερόπουλος, ''Επικοινωνώ άρα Υπάρχω'', Ζυγός, Θεσσαλονίκη, 2004

κινητοποιεί τους άλλους με σκοπό την πλήρωσή τους, αποτελεί παράδειγμα και πρότυπο, προκαλεί το κατεστημένο, παίρνει πρωτοβουλίες, καινοτομεί και κάνει συνεχώς βελτιωτικές αλλαγές, δημιουργεί ευκαιρίες και τους αξιοποιεί, αναπτύσσει νέους ηγέτες και αφήνει ως κληρονομιά έναν καλύτερο οργανισμό.

Ο ηγέτης είναι περισσότερο ανθρωποκεντρικός, γιατί ενδιαφέρεται ειλικρινά για τους συνανθρώπους του και τους αναπτύσσει, ενώ το ενδιαφέρον του μάνατζερ εστιάζεται μόνο στα συστήματα και στον ορθό τρόπο αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού. Ο μάνατζερ συνηθίζει να δίνει εντολές και περιμένει να πραγματοποιηθούν, ενώ ο ηγέτης απλώς ζητάει και καταφέρνει να πείθει με τον τρόπο του.

Η ηγεσία αποτελεί την πιο ανθρωποκεντρική διάσταση του μάνατζμεντ. Είναι η τέχνη να κερδίζει κάποιος την εμπιστοσύνη των μελών της ομάδας του, να ευθυγραμμίζει τους στόχους της ομάδας με τις υγιείς φιλοδοξίες και τους ατομικούς στόχους των μελών της, να διασφαλίζει την ολόψυχη συμμετοχή και αφοσίωσή τους στην εκπλήρωση των κοινών αυτών στόχων, να εμπνέει οράματα που υιοθετούνται και να παρακινεί στην ανατροπή του status quo με προοπτικές που πηγάζουν από το συλλογικό όραμα.

Το μάνατζμεντ ασχολείται με την αντιμετώπιση της πολυπλοκότητας. Οι πρακτικές και οι διαδικασίες του είναι σε μεγάλο βαθμό μια απάντηση στην εμφάνιση μεγάλων και πολύπλοκων οργανισμών μέσα στον 20^{ο} αιώνα. Αντίθετα, η ηγεσία ασχολείται με την αντιμετώπιση της αλλαγής. Ο λόγος για τον οποίο έχει αποκτήσει τόσο μεγάλη σπουδαιότητα τα τελευταία χρόνια είναι επειδή ο επιχειρηματικός κόσμος έχει γίνει πιο ανταγωνιστικός και πιο ευμετάβλητος, με αποτέλεσμα να απαιτεί περισσότερη ηγεσία.

Σύμφωνα με το John Kotter[47] η ηγεσία και το μάνατζμέντ είναι συμπληρωματικοί ρόλοι και ο άριστος συνδυασμός τους εξασφαλίζει τις υψηλότερες επιδόσεις. Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζεται η πρόταση του John Kotter με τις διαφορές ηγεσίας και μάνατζμεντ.

47 Ο John Kotter είναι καθηγητής του Harvard Business School και ιδρυτής – διευθυντής της εταιρείας Kotter Associates στο Κέιμπριτζ της Μασαχουσέτης. Είναι απόφοιτος του MIT.

Κύρια ζητήματα	Προσέγγιση Μάνατζερ	Προσέγγιση Ηγεσίας
Τι πρέπει να γίνει	• Σχεδιασμός, προϋπολογισμός, στοχοθεσία με βραχυπρόθεσμο ορίζοντα • Ενέργειες επίτευξης στόχων, διάθεση πόρων	• Σύλληψη μακροχρόνιου οράματος • Ανάπτυξη απαραίτητων στρατηγικών αλλαγών για την επίτευξή του
Με ποιους και πώς πρέπει να γίνει	• Σχεδιασμός δομών, προγράμματα δράσης, • Ενημέρωση για τους στόχους, ανάθεση αρμοδιοτήτων • Οδηγίες – διαδικασίες • Παρακολούθηση διαδικασιών	• Συστράτευση ατόμων για την επίτευξη του οράματος • Επικοινωνία και ανάπτυξη σχέσης επιρροής με τους συνεργάτες
Έλεγχος αποτελε-σμάτων	• Παρακολούθηση και αξιολόγηση αποτελεσμάτων • Εντοπισμό αποκλίσεων – διορθωτικές ενέργειες	• Παρακίνηση και έμπνευση ατόμων, ικανοποίηση ανθρώπινων αναγκών, αξιών και συναισθημάτων
Αποτελέ-σματα	• Τάξη, προβλεψιμότητα • Επίτευξη αναμενόμενων αποτελεσμάτων	• Συνήθως ριζικές αλλαγές • Προϋποθέσεις για πολύ χρήσιμες αλλαγές

Για τους μάνατζερ, οι στόχοι είναι αντικειμενικοί και προκύπτουν από τις ανάγκες του οργανισμού, ενώ οι ηγέτες έχουν προσωπική αντίληψη για τους στόχους, οι οποίοι εκφράζουν και δικά τους οράματα, πιστεύω και ιδανικά. Για την υλοποίηση του έργου, οι μάνατζερ, εξετάζουν εναλλακτικές λύσεις και επιλέγουν την καλύτερη, ενώ οι ηγέτες βρίσκουν νέους τρόπους επίλυσης των προβλημάτων και καινοτομούν.

Ο ηγέτης είναι η προσωπικότητα που ασκεί επιρροή πάνω σε άλλα άτομα και αυτά οικειοθελώς και πρόθυμα τον ακολουθούν. Είναι το άτομο που καταφέρνει να κερδίζει την εμπιστοσύνη, την πίστη και την αφοσίωση και να προκαλεί τον ενθουσιασμό των συνεργατών του για την επίτευξη στόχων, ενώ ταυτόχρονα επιτυγχάνει την ικανοποίησή τους. Είναι αυτό το άτομο εμπνέει τους συνεργάτες του

και τους ωθεί να ενεργοποιούν οικειοθελώς όλες τις ικανότητές τους, στο μέγιστο βαθμό, για την υλοποίηση συγκεκριμένου αποτελέσματος.

Ο επιτυχημένος μετασχηματισμός στους οργανισμούς οφείλεται κατά ποσοστό 70-90% στην ηγεσία και μόλις κατά 10-30% στο μάνατζμεντ.
«Αν δεν παρουσιάζει πρόβλημα, μην το πειράζεις». Αυτή η συμβουλή αντιπροσωπεύει τον τρόπο σκέψης των μάνατζερ. Οι ηγέτες αντιλαμβάνονται μια διαφορετική αλήθεια : «Όταν δεν παρουσιάζει πρόβλημα, ίσως είναι η μόνη φάση που μπορείς να κάνεις κάποιες διορθωτικές παρεμβάσεις».

Οι στόχοι των μάνατζερ προκύπτουν μάλλον από αναγκαιότητες παρά από επιθυμίες. Οι μάνατζερ διακρίνονται στην εκτόνωση συγκρούσεων ανάμεσα σε άτομα ή ομάδες, καθησυχάζοντας τις θιγούσες πλευρές και παράλληλα διασφαλίζοντας την ορθή εκτέλεση των καθημερινών εργασιών στο πλαίσιο του οργανισμού. Οι ηγέτες, από την άλλη πλευρά, υιοθετούν προσωπική, ενεργό δράση απέναντι σε στόχους. Αναζητούν τις πιθανές ευκαιρίες που υπάρχουν και δεν είναι πάντοτε εμφανείς, εμπνέοντες τους υφισταμένους τους και πυροδοτώντας την ενεργητικότητά τους.

Συνοψίζοντας, στον πίνακα που ακολουθεί παρατίθενται οι σημαντικότερες διαφορές ανάμεσα στις δύο αυτές έννοιες :

ΜΑΝΑΤΖΕΡ – ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ	**Η Γ Ε Τ Η Σ**
Διορίζεται	Αναδεικνύεται
Στηρίζεται στην τυπική εξουσία	Στηρίζεται στην αποδοχή και πειθώ
Διαχειρίζεται	Καινοτομεί
Αποδέχεται την πραγματικότητα	Ερευνά την πραγματικότητα
Είναι γραφειοκράτης, τυπολάτρης,	Έχει ευρύ πνεύμα και αντίληψη
Κάνει τα πράγματα σωστά	Κάνει τα σωστά πράγματα
Λέει – Ελέγχει	Ακούει – Εμπνέει
Λογικός	Ουτοπιστής
Επιλύει προβλήματα	Ευέλικτος
Άκαμπτος	Εμπνευστής
Αξιόπιστος	Πειραματίζεται
Βλέπει κοντά – βραχυπρόθεσμα	Βλέπει μακριά – μακροπρόθεσμα
Χρησιμοποιεί τους ανθρώπους	Αναπτύσσει τους ανθρώπους

Μιλά στο μυαλό, δίνει έμφαση στις διαδικασίες στα συστήματα και στη λογική	Μιλά στην καρδιά, δίνει έμφαση στους ανθρώπους και τα συναισθήματα
Δίνει εντολές– ανταμοιβές – τιμωρεί	Περνά όραμα – ζητάει – πείθει
Εμπνέει φόβο	Προκαλεί εκτίμηση και ενθουσιασμό
Κινείται σε προκαθορισμένα πλαίσια	Ανοίγει ορίζοντες, διευρύνει τα πλαίσια
Δέχεται και διαχειρίζεται την κατεστημένη κατάσταση (status quo)	Προκαλεί το κατεστημένο, κάνει αλλαγές
Κρατάει το "μπράβο" για τον ίδιο	Μοιράζει το "μπράβο" στους άλλους
Εφαρμόζει τακτική	Έχει στρατηγική
Λέει πώς και γιατί	Λέει **τι** και γιατί

5. Η ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΝΟΠΛΕΣ ΔΥΝΑΜΕΙΣ

5.1 Η στρατιωτική ηγεσία και διοίκηση.

Μετά τη θεωρητική προσέγγιση που προηγήθηκε, παρουσιάζεται το θέμα της ηγεσίας και του μάνατζμεντ στις Ελληνικές Ένοπλες Δυνάμεις και η εφαρμογή των αρχών τους σε διάφορους τομείς αυτών.

Η στρατιωτική ηγεσία έχει ιδιαίτερη φύση αφού ιδιαίτερος είναι και ο σκοπός που πρέπει να εκπληρώσει ο στρατιωτικός ηγήτορας. Συγκεκριμένα σκοπός του στρατιωτικού ηγήτορα είναι:

- Να ηγείται των Στρατιωτών του στη μάχη και να προετοιμάζει τους Στρατιώτες για τη μάχη.

- Η στρατιωτική ηγεσία, λοιπόν, είναι διαφορετική από κάθε άλλου είδους ηγεσία, καθώς οι Ένοπλες Δυνάμεις δεν αποτελούν επιχείρηση, και η ιδιότητα του Στρατιώτη δεν είναι επάγγελμα.

5.2 Οι έννοιες της στρατιωτικής ηγεσίας και διοίκησης.

Σύμφωνα με τα στρατιωτικά εγχειρίδια και κανονισμούς [48] η στρατιωτική ηγεσία και διοίκηση περιγράφονται ως εξής:

- Στρατιωτική ηγεσία είναι η ικανότητα άσκησης επιρροής και καθοδήγησης των υφισταμένων για την επιτυχή ολοκλήρωση της αποστολής και την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών που έχουν τεθεί.

- Στρατιωτική διοίκηση είναι η άσκηση νόμιμα παραχωρημένης εξουσίας, από άτομο ανώτερο σε βαθμό και θέση, σε υφισταμένους για κάθε μορφή υπηρεσιακής δραστηριότητας.

---

[48] Διοίκηση και Ηγεσία, Γενικό Επιτελείο Στρατού, 7ο Επιτελικό Γραφείο, Αθήνα 1988

5.3 Οι διαφορές μεταξύ του στρατιωτικού και του πολιτικού ηγήτορα.

Οι σπουδαιότερες διαφορές ανάμεσα στον στρατιωτικό και τον πολιτικό ηγήτορα είναι οι ακόλουθες:

- Στις Ελληνικές Ένοπλες Δυνάμεις η διοίκηση βασίζεται πρωταρχικά στην εκχώρηση εξουσίας, μέσω των βαθμίδων της ιεραρχίας, είναι δοτή και ορίζει συγκεκριμένη αποστολή σε κάθε διοικητή.

- Τα περισσότερα στελέχη μετατίθενται περιοδικά, προκειμένου να καλύψουν τις υπάρχουσες επιχειρησιακές απαιτήσεις και να αποκτήσουν εμπειρία σε όλο το φάσμα των δραστηριοτήτων, με αποτέλεσμα συνήθως να παρατηρείται μερική «απώλεια» της πολύτιμης εμπειρίας τους λόγω του σύντομου διαστήματος αλληλοενημέρωσης των στελεχών.

- Ο στρατιωτικός ηγήτορας δεν επιλέγει και μετά προσλαμβάνει τους «υπαλλήλους» του. Οι στρατιώτες του διατίθενται ανάλογα με το βαθμό και την ειδικότητά τους. Σε περίπτωση που το διατιθέμενο στρατιωτικό προσωπικό διαφόρων ειδικοτήτων δεν επαρκεί σε αριθμό ή σε καταλληλότητα, καλείται να διοικήσει και να πετύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα με τις δυνάμεις που διαθέτει.

- Τα κίνητρα που δίδονται στα στελέχη των Ελληνικών Ένοπλων Δυνάμεων, στη συντριπτική τους πλειοψηφία, είναι ηθικά και όχι οικονομικά.

- Ένα μέρος των στελεχών στις Ελληνικές Ένοπλες Δυνάμεις, υπηρετεί σε Μονάδα που δεν επιθυμεί, με αποτέλεσμα στις δραστηριότητές του να περιλαμβάνεται και το κίνητρο της μετακίνησής του.

- Στις Ελληνικές Ένοπλες Δυνάμεις οι διαδικασίες που ακολουθούνται ειδικά στον τομέα των μέσων και υλικών, είναι γραφειοκρατικές και απαιτούν αρκετό χρόνο για υλοποίηση, έναντι των επιχειρήσεων του ιδιωτικού τομέα, όπου ακολουθούνται ταχύτατες διαδικασίες και τα αποτελέσματα είναι άμεσα, λόγω του ανταγωνισμού.

- Στις Ελληνικές Ένοπλες Δυνάμεις, κάθε στέλεχος κατά κανόνα, έχει καθήκοντα και προϊσταμένου και υφισταμένου.

- Οι Ελληνικές Ένοπλες Δυνάμεις διέπονται από αξίες και παραδόσεις που αναπόφευκτα επηρεάζουν τη συμπεριφορά των στελεχών τους. Τα στελέχη προέρχονται από Στρατιωτικές Σχολές ή τουλάχιστον έχουν υποστεί στρατιωτική εκπαίδευση και έχουν εσωτερικεύσει συγκεκριμένο κώδικα αξιών και συγκεκριμένη νοοτροπία, πιστεύουν στο ιδανικό της πατρίδας, στην πειθαρχία και στην ιεραρχία. Αντίθετα στον ευρύτερο δημόσιο και ιδιωτικό τομέα ο κώδικας αξιών έχει άλλο εύρος, ποικιλία και ελαστικότητα και το προσωπικό παρουσιάζει διαφορές στην κουλτούρα και την εκπαίδευση.

- Τα στελέχη των Ελληνικών Ένοπλων Δυνάμεων έχουν τη δυνατότητα να αποδείξουν τις ικανότητές τους στην πράξη μόνο σε περιόδους κρίσεων ή πολέμου. Όμως κρίσεις και πόλεμοι δε γίνονται τόσο συχνά, ώστε όλα τα στελέχη να δοκιμάζονται.

- Οι ιδιωτικές επιχειρήσεις, έχουν σκοπό το κέρδος και η επιτυχία τους καθορίζεται από το ύψος του, τη διάρκεια και τον προσανατολισμό του οργανισμού. Στις Ελληνικές Ένοπλες Δυνάμεις, κέρδος είναι η εκτέλεση της αποστολής της κάθε Στρατιωτικής Μονάδας, με ασφάλεια και ποιότητα στις εργασίες.

- Οι στρατιώτες αποτελούν πολύτιμο Εθνικό Δυναμικό και έχουν την ιερή υποχρέωση να υπηρετήσουν την Πατρίδα τους. Ορκίζονται να τηρήσουν τις υποχρεώσεις τους προς την Πατρίδα, που δεν είναι συμβατικές αλλά διαρκείς. Ο στρατιωτικός ηγήτορας δεν δύναται να τους απολύσει ή να τους παραγκωνίσει

στις δύσκολες στιγμές και οι ίδιοι δεν μπορούν να παραιτηθούν, να απεργήσουν, να κάνουν πορείες.

- Η εναλλαγή του προσωπικού στις Ελληνικές Ένοπλες Δυνάμεις είναι πολύ μεγαλύτερη από τον ευρύτερο δημόσιο και ιδιωτικό τομέα. Ένας πολιτικός ηγήτορας δεν αντιμετωπίζει το πρόβλημα των συχνών εναλλαγών προσωπικού, σε αντίθεση με το στρατιωτικό ηγήτορα.

- Οι στρατιώτες είναι πολύ νεώτεροι σε ηλικία από το προσωπικό που στελεχώνει τους περισσότερους οργανισμούς. Το μεγαλύτερο μέρος αυτών δεν έχει εργασθεί ξανά, ενώ για πολλούς είναι η πρώτη φορά που απομακρύνονται από την οικογένειά τους. Όλοι τους όταν θα καταταγούν στις Ένοπλες Δυνάμεις πρέπει να μάθουν και να προσαρμοστούν σε έναν εντελώς καινούργιο τρόπο ζωής,.

- Ο στρατιωτικός ηγήτορας έχει μεγαλύτερη εξουσία στο προσωπικό απ' ότι έχει οποιοσδήποτε πολιτικός προϊστάμενος. Οι στρατιώτες μπορούν να τιμωρηθούν, ή να φυλακιστούν για πράξεις που θα περνούσαν ίσως απαρατήρητες σε άλλον εργασιακό χώρο.

- Η ευθύνη του για τους στρατιώτες είναι διαρκής και ολοκληρωτική. Έχει συγκεκριμένες ευθύνες για τη δράση τους, τόσο κατά τη διάρκεια της υπηρεσίας, όσο και εκτός αυτής, δηλαδή μια διαφορετική αντιμετώπιση και πρακτική από αυτή που συναντάται συνήθως στις πολιτικές υπηρεσίες.

- Ελέγχει το χρόνο των στρατιωτών του 24 ώρες το 24ωρο, αν χρειαστεί. Για τους στρατιώτες δεν υπάρχει 8ωρο εργασίας, 40 ώρες εργασίας την εβδομάδα και Σαββατοκύριακα ελεύθερα. Όταν ο στρατιωτικός ηγήτορας κρίνει απαραίτητο, οι στρατιώτες οφείλουν να εργαστούν μέχρι να φέρουν σε πέρας την αποστολή τους, χωρίς πρόσθετη αμοιβή για υπερωρίες.

- Το σπουδαιότερο όλων είναι ότι ο στρατιωτικός ηγήτορας αναμένει από τους στρατιώτες του να αποδεχτούν την πιθανή εκδοχή να πεθάνουν στο πε-

δίο της μάχης, προκειμένου να φέρουν σε πέρας την αποστολή τους.

Οι παραπάνω και άλλες πολλές διαφορές είναι ιδιαίτερα σημαντικές στην άσκηση της ηγεσίας από τον στρατιωτικό ηγήτορα. Αν και σε μερικά σημεία φαίνεται να μοιάζει με έναν πολιτικό ηγήτορα, οι τεχνικές ηγεσίας που έχουν αναπτυχτεί στα Πανεπιστήμια και γενικά στον επιχειρησιακό κόσμο δεν δύνανται πάντοτε να εφαρμοστούν στις Ελληνικές Ένοπλες Δυνάμεις, παρόλο που συχνά είναι πολύτιμες και διδακτικές. Χρειάζεται να προηγηθεί μελέτη και ανάλυση των τεχνικών της ηγεσίας, προκειμένου να καταστεί φανερή η δυνατότητα ή μη εφαρμογής τους στις ιδιομορφίες της στρατιωτικής ηγεσίας.

5.4 Τα επίπεδα της στρατιωτικής διοίκησης.

Το γενικό πλαίσιο της στρατιωτικής ηγεσίας, αφορά και απευθύνεται σε όλους τους στρατιωτικούς ηγέτες. Δείχνει τον τρόπο με τον οποίο συνδέονται οι ικανότητες, οι ενέργειες και οι ευθύνες στα διαφορετικά επίπεδα ηγεσίας, ώστε να επιτρέπεται σε στρατιωτικούς ηγέτες χαμηλών θέσεων στην κλίμακα της ιεραρχίας να γνωρίζουν τα θέματα που επηρεάζουν τις αποφάσεις στρατιωτικών ηγετών υψηλότερων θέσεων.

Οι υψηλότερες θέσεις στην κλίμακα της ιεραρχίας αυξάνουν τις ευθύνες των στρατιωτικών ηγετών και απαιτείται η ανάπτυξη συμπληρωματικών χαρακτηριστικών και η απόκτηση περισσότερων γνώσεων. Ένα μέρος από αυτές τις γνώσεις περιλαμβάνει και την κατανόηση των ευθυνών των προϊσταμένων, τους παράγοντες που επηρεάζουν τις αποφάσεις τους και το περιβάλλον μέσα στο οποίο κινούνται.

Τα διάφορα επίπεδα της στρατιωτικής ηγεσίας αντανακλούν τις διαφορετικές προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι στρατιωτικοί ηγέτες, καθώς τοποθετούνται σε θέσεις αυξημένων ευθυνών.

Η στρατιωτική διοίκηση διακρίνεται σε τρία επίπεδα : άμεση, οργανωτική και στρατηγική[49].

---

49 Δόγμα Διαμόρφωσης Ηγετών του Στρατού Ξηράς, Γενικό Επιτελείο Στρατού, Διεύθυνση Δόγματος, Αθήνα 2003.

5.4.1 Άμεση Διοίκηση.

Η άμεση στρατιωτική διοίκηση είναι η «πρόσωπο με πρόσωπο» ηγεσία, δηλαδή η ηγεσία πρώτης γραμμής. Αυτή λαμβάνει χώρα σε εκείνα τα κλιμάκια όπου οι στρατιωτικοί ηγέτες βρίσκονται σε συνεχή επαφή με τους υφισταμένους τους / ομάδες, διμοιρίες, λόχοι, τάγματα, συντάγματα και αντίστοιχες μονάδες των άλλων κλάδων.

Οι άμεσοι στρατιωτικοί ηγέτες αξιοποιούν τους κατωτέρους τους και τους επηρεάζουν μέσω των προϊσταμένων τους. Βρίσκονται σε άμεση επαφή με το προσωπικό ώστε να είναι σε θέση να εντοπίζουν γρήγορα τι λειτουργεί ορθά και τι όχι και να επιλύουν άμεσα οποιοδήποτε πρόβλημα. Το γεγονός αυτό προσδίδει στο έργο τους περισσότερη ασφάλεια και λιγότερη πολυπλοκότητα σε σχέση με αυτό των οργανωτικών και στρατηγικών στρατιωτικών ηγετών.

5.4.2 Οργανωτική Διοίκηση.

Οι οργανωτικοί στρατιωτικοί ηγέτες διοικούν τους στρατιωτικούς σχηματισμούς, τα στρατιωτικά εργοστάσια και ασκούν επιρροή σε αρκετές εκατοντάδες έως και χιλιάδες στελέχη. Η διοίκηση ασκείται έμμεσα, διαμέσου περισσοτέρων επιπέδων διοικήσεως, συγκριτικά με τους άμεσους ηγέτες. Οι οργανωτικοί ηγέτες διαθέτουν επιτελείο που τους βοηθάει στην καθοδήγηση του προσωπικού τους και στη διαχείριση των μέσων και του ανθρώπινου δυναμικού. Επίσης καθιερώνουν τις αρχές και διαμορφώνουν το οργανωτικό κλίμα στο πλαίσιο του οποίου κινούνται οι υφιστάμενοι διοικητές.

Οι ικανότητες των οργανωτικών διοικητών είναι οι όμοιες με αυτές των άμεσων διοικητών, αλλά αναπτύσσονται σε μεγαλύτερο βαθμό, δεδομένου ότι οι οργανωτικοί διοικητές αντιμετωπίζουν περισσότερη πολυπλοκότητα, περισσότερα στελέχη, εντονότερη αβεβαιότητα και μεγαλύτερο αριθμό απρόβλεπτων καταστάσεων. Επηρεάζουν το προσωπικό κυρίως μέσω των υφισταμένων επιπέδων διοίκησης, παρά με την προσωπική επαφή.

Είναι σημαντικό για τους οργανωτικούς διοικητές να επισκέπτονται τους χώρους εργασίας του προσωπικού τους (επιτελεία, στρατιωτικές μονάδες, κλπ), ώστε

να έχουν άμεση αντίληψη των συνθηκών που επικρατούν, του επιτελούμενου έργου, των προβλημάτων και των εργαζομένων.

Οι επισκέψεις στις στρατιωτικές μονάδες ουσιαστικά έχουν δύο στόχους : Ο πρώτος στόχος είναι η επιβεβαίωση του ενδιαφέροντος προς το προσωπικό και το έργο που επιτελεί και ο δεύτερος η άσκηση επίβλεψης επί της ποιότητας των εκτελούμενων εργασιών.

5.4.3 Στρατηγική Διοίκηση.

Οι στρατηγικοί διοικητές είναι οι αρχαιότεροι ιεραρχικά στρατιωτικοί διοικητές. Ηγούνται σε ανώτερα διοικητικά και εθνικά επίπεδα. Εμπνέουν στρατηγικά οράματα, καθορίζουν τη δομή δυνάμεων, καταμερίζουν τους πόρους και προετοιμάζουν τις διοικήσεις και τις ένοπλες δυνάμεις ως σύνολο για μελλοντικούς ρόλους.

Οι στρατηγικοί διοικητές δραστηριοποιούνται σ' ένα αβέβαιο περιβάλλον με ιδιαίτερα περίπλοκα προβλήματα που επηρεάζουν τη δράση τους και παράλληλα επηρεάζονται από γεγονότα και δραστηριότητες πέραν των ενόπλων δυνάμεων.

Εφαρμόζουν πολλές από τις ίδιες διοικητικές ικανότητες και ενέργειες που ανέπτυξαν και «τελειοποίησαν» ως άμεσοι και οργανωτικοί διοικητές. Παρόλα αυτά, η στρατηγική ηγεσία απαιτεί επιπροσθέτως ικανότητες και ενέργειες που είναι πιο πολύπλοκες και άμεσα εφαρμοζόμενες.

Ενδιαφέρονται και ανησυχούν ιδιαίτερα για το περιβάλλον, στο οποίο οι ένοπλες δυνάμεις λειτουργούν. Οι αποφάσεις τους αφορούν θέματα όπως, για παράδειγμα, η απόκτηση νέων οπλικών συστημάτων, ο περιορισμός των αμυντικών δαπανών, η αναδιοργάνωση των ενόπλων δυνάμεων.

Οι πρωτοβουλίες τους απαιτούν συνήθως ικανό χρόνο για να σχεδιασθούν, να προετοιμασθούν και να εκτελεστούν. Επειδή η επιρροή τους ασκείται, πρωταρχικά, μέσω των υφισταμένων τους, οι στρατηγικοί διοικητές πρέπει να αναπτύσσουν μεγάλη ικανότητα στην επιλογή κατάλληλων επιτελών και στην εύρυθμη λειτουργία του επιτελείου τους.

5.5 Οι αρχές της στρατιωτικής ηγεσίας.

Οι αρχές της στρατιωτικής ηγεσίας και διαχείρισης δεν διαφέρουν ουσιαστικά από τις αρχές ηγεσίας και μάνατζμεντ που εφαρμόζονται στους οργανισμούς του ευρύτερου δημόσιου και ιδιωτικού τομέα. Άλλωστε, δεν πρέπει να λησμονάται ότι αυτές οι αρχές γεννήθηκαν και αναπτύχθηκαν σε στρατιωτικά περιβάλλοντα, υπηρέτησαν στρατιωτικούς σκοπούς και στη συνέχεια προσαρμόσθηκαν και αναπτύχθηκαν στους οργανισμούς του ιδιωτικού τομέα. Επομένως η πρόκληση για τις Ελληνικές Ένοπλες Δυνάμεις είναι η συνεχής εξέλιξη, η ευελιξία και η προσαρμογή στις νέες απαιτήσεις.

Οι αρχές της στρατιωτικής ηγεσίας κάνουν την εμφάνισή τους από την αρχαία ακόμη εποχή και ανάγονται τουλάχιστον στην εποχή του Πλάτωνα που επικρατούσε η αντίληψη του αρχαίου φιλοσόφου[50] για τους "Φύλακες" και "Επίκουρους", ότι για να ανταποκριθούν στο έργο τους, την προστασία δηλαδή της πόλης από εξωτερικούς εχθρούς, έπρεπε οι ίδιοι να διαθέτουν σοφία, ανδρεία και σωφροσύνη. Και ο φιλόσοφος εννοούσε τη σοφία, όχι ως επιστήμη, αλλά ως ορθή γνώμη, την ανδρεία όχι ως πράξη, αλλά ως κίνητρο σκέψης και πράξης και τη σωφροσύνη ως ένα είδος επίγνωσης του ατόμου για τα όριά του, τις δυνατότητες και τις αδυναμίες του. Αυτή η επίγνωση καθιστά τον στρατιωτικό ηγέτη μετρημένο, ευπρεπή, συγκρατημένο και ευπειθή στους νόμους.

Η πείρα έχει αποδείξει ότι υπάρχουν ορισμένες αρχές που αποτελούν τις βασικές κατευθυντήριες γραμμές για τις ενέργειες των στρατιωτικών ηγητόρων. Οι αρχές αυτές είναι απλές αλλά πολύ σημαντικές. Έχουν εφαρμογή σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας και κάθε στρατιωτικός ηγήτορας έχει υποχρέωση να τις μελετήσει, να τις κατανοήσει και να τις εφαρμόσει. Αυτές οι αρχές αναπτύσσονται παρακάτω.

[50] Πλάτωνος Πολιτεία, 431e 10 – 432 a 9

5.5.1 Ο στρατιωτικός ηγήτορας πρέπει να έχει αυτογνωσία και να επιδιώκει τη βελτίωσή του.

Ο στρατιωτικός ηγήτορας πρέπει να παρατηρεί, να αναλύει τον εαυτό του και να τον συγκρίνει με άλλους πετυχημένους ηγήτορες. Πρέπει να προσδιορίσει τα δυνατά και τρωτά σημεία του και να προσπαθεί να βελτιώσει τα τελευταία με μελέτη και πρακτική εξάσκηση

5.5.2 Ο στρατιωτικός ηγήτορας πρέπει να είναι γνώστης της εργασίας του.

Ο στρατιωτικός ηγήτορας πρέπει να έχει ευρύ πεδίο γνώσεων. Χρειάζεται να έχει μελετήσει σε βάθος τα τεχνικά και τα τακτικά θέματα που αφορούν στη Μονάδα του. Οφείλει να γνωρίζει άριστα το Σύνταγμα της Πατρίδας του, τους στρατιωτικούς κανονισμούς που καθορίζουν τις υποχρεώσεις του και τα καθήκοντά του καθώς και τους βασικούς κανονισμούς της ειδικότητάς του. Επιπρόσθετα, πρέπει να είναι ενήμερος επί των σύγχρονων στρατιωτικών εξελίξεων και να κατέχει πολλές συμπληρωματικές γνώσεις άλλων γνωστικών πεδίων, όπως η ψυχολογία, η γεωγραφία κλπ. Σε περίπτωση που κάποιος από τους συναδέλφους, η τους υφισταμένους του έχει περισσότερες γνώσεις σε κάποιο αντικείμενο, από τον ίδιο, πρέπει να γνωρίζει πώς μπορεί να τις αξιοποιήσει προς όφελος της Μονάδας ή του Τμήματος του.

5.5.3 Ο στρατιωτικός ηγήτορας πρέπει να επιζητά ευθύνες και να αναλαμβάνει τις ευθύνες των πράξεων του.

Τα όρια της ευθύνης και της εξουσίας καθορίζονται από το κλιμάκιο Διοικήσεως του στρατιωτικού ηγήτορα. Υπάρχουν όμως περιπτώσεις που πρέπει να αναπτύξει πρωτοβουλία για την αντιμετώπιση της καταστάσεως. Γενικά, όταν κρίνει πρέπει να γίνει μια ενέργεια, θα πρέπει να ενεργεί, χωρίς να προηγείται ανάλογη εντολή. Οφείλει να αναλαμβάνει την ευθύνη των πράξεων του σε όλες τις περιπτώσεις. Σε περίπτωση που δέχεται έπαινο είναι υποχρεωμένος να τον μεταβιβάζει στους υφισταμένους του.

5.5.4 Ο στρατιωτικός ηγήτορας πρέπει να παίρνει ορθές και γρήγορες αποφάσεις.

Ο στρατιωτικός ηγήτορας μέσα στο χρόνο που του διατίθεται θα πρέπει να αναλύσει την κατάσταση, να διαμορφώσει τρόπους ενέργειας, να μελετήσει εναλλακτικές λύσεις και τελικά να πάρει απόφαση χωρίς καθυστέρηση. Μια ορθή απόφαση που λαμβάνεται έγκαιρα είναι πολύ καλύτερη από μία ορθότερη που η λήψη της γίνεται καθυστερημένα.

5.5.5 Ο στρατιωτικός ηγήτορας πρέπει να δίνει το παράδειγμα στους υφισταμένους του.

Οι υφιστάμενοι ενστικτωδώς παρατηρούν τους στρατιωτικούς τους ηγήτορες και μιμούνται τη συμπεριφορά τους. Δεν υπάρχει τεχνική ηγεσίας πιο ισχυρή από τη διοίκηση «δια του παραδείγματος». Αποτελεί την ουσία της ηγεσίας.

5.5.6 Ο στρατιωτικός ηγήτορας πρέπει να γνωρίζει τους υφισταμένους του και να φροντίζει για την ικανοποίηση των αναγκών τους.

Ο στρατιωτικός ηγήτορας χρειάζεται να γνωρίζει τα ενδότερα σημεία της ψυχής των υφισταμένων του (σκέψεις, επιθυμίες, συναισθήματα), τη δύναμη που τους ωθεί να κάνουν, ή να μην κάνουν κάτι, αυτό που τους παρακινεί και αυτό που τους απογοητεύει. Καλό είναι να γνωρίσει τη προσωπική τους ζωή, να συζητήσει μαζί τους, να τους παρατηρήσει κατά την εκτέλεση της εργασίας τους, ώστε να καταλάβει καλύτερα τις ικανότητες και τις αδυναμίες τους, για να τους αξιοποιήσει κατά τον καλύτερο τρόπο.

Επίσης, πρέπει να γνωρίζει τις ανάγκες των υφισταμένων του και να φροντίζει για την ικανοποίηση τους, όσο είναι δυνατόν.

5.5.7 Ο στρατιωτικός ηγήτορας πρέπει να τηρεί ενήμερους τους υφισταμένους του.

Οι υφιστάμενοι πρέπει να γνωρίζουν τι έκαναν, τι πρόκειται να κάνουν και γιατί θα το κάνουν, εκτός από τις περιπτώσεις που τα παραπάνω δεν επιτρέπονται για λόγους ασφαλείας. Επιπροσθέτως, οι υφιστάμενοι πρέπει να καταλάβουν πόσο σημαντικό είναι το έργο που καλούνται να φέρουν σε πέρας, σε σχέση με την εκπλήρωση της αποστολής. Ο ενημερωμένος είναι πολύ πιο αποδοτικός από κάποιον ανενημέρωτο.

5.5.8 Ο στρατιωτικός ηγήτορας πρέπει να καλλιεργεί το αίσθημα της ευθύνης στους υφισταμένους του.

Όταν οι στρατιώτες δείχνουν ικανοί και πρόθυμοι να κάνουν μια εργασία, ο στρατιωτικός ηγήτορας πρέπει να τους την αναθέσει, καθιστώντας τους υπεύθυνους για το αποτέλεσμα αλλά όχι και για τη μέθοδο ή τη διαδικασία. Οι στρατιώτες πρέπει να καταλάβουν ότι μαζί με την ανάθεση κάποιας αποστολής, τους μεταβιβάζεται και η ευθύνη για τη ορθή εκτέλεσή της. Όταν πράττουν κάποιο σφάλμα και ο στρατιωτικός ηγήτορας χρειάζεται να τους διορθώσει, πρέπει να το κάνει με τέτοιον τρόπο ώστε να τους ενθαρρύνει και να αναπτύσσει την αυτοπεποίθησή τους. Τέλος, μετά την επιτυχή ολοκλήρωση του ανατεθέντος έργου πρέπει να επαινεί αυτούς που το ανέλαβαν, ιδίως εάν χρειάστηκε να αναπτύξουν πρωτοβουλία και εφευρετικότητα.

5.5.9 Ο στρατιωτικός ηγήτορας πρέπει να εξασφαλίζει ότι η αποστολή κατανοήθηκε, επιβλέπεται και εκτελείται.

Κατά την ανάθεση μιας αποστολής, ο στρατιωτικός ηγήτορας πρέπει να παρέχει τις απαιτούμενες διευκρινίσεις και να εξασφαλίζει ότι αυτή έγινε κατανοητή από τους στρατιώτες, να καθορίζει το στόχο, τις προϋποθέσεις και τις συνθήκες εκτέλεσής της καθώς και τα απαιτούμενα επίπεδα απόδοσης. Πρέπει ακόμη να ελέγχει περιοδικά την απόδοσή τους, ώστε να γνωρίζουν ότι ο

στρατιωτικός ηγήτορας είναι παρών για να τους βοηθήσει (αν χρειαστεί), αλλά και ότι επιμένει στην καλή απόδοσή τους.

5.5.10 Ο στρατιωτικός ηγήτορας πρέπει να εκπαιδεύει το Τμήμα του ως σύνολο και να αναπτύσσει το πνεύμα συνεργασίας.

Ο στρατιωτικός ηγήτορας πρέπει να καλλιεργήσει στον κάθε στρατιώτη την εμπιστοσύνη στις ατομικές του ικανότητες, άλλα και στις ικανότητες του συνόλου ως ομάδα. Οι στρατιώτες χρειάζεται να γνωρίζουν τη θέση τους στην κοινή προσπάθεια αλλά και την ατομική τους εργασία στο Τμήμα τους και να καταλαβαίνουν πως η δική τους ατομική απόδοση αυξάνει ή μειώνει το γενικό επίπεδο της Μονάδας. Τέλος, ο στρατιωτικός ηγήτορας πρέπει να καλλιεργεί πνεύμα αρμονικής συνεργασίας μεταξύ των υφισταμένων του, βελτιώνοντας με αυτόν τον τρόπο το επίπεδο απόδοσης του στρατιωτικού Τμήματός του.

5.5.11 Ο στρατιωτικός ηγήτορας πρέπει να χρησιμοποιεί το Τμήμα του ανάλογα με τις δυνατότητές του.

Ο στρατιωτικός ηγήτορας πρέπει να γνωρίζει τι να απαιτήσει από τους στρατιώτες του, αλλά και τι δύνανται αυτοί να κάνουν. Αυτός είναι ο μόνος τρόπος για να κατορθώσει να τους χρησιμοποιήσει αποδοτικά, αναθέτοντας τους αντικειμενικούς σκοπούς που έχουν τη δυνατότητα να εκπληρώσουν.

5.6 Τα χαρακτηριστικά ενός στρατιωτικού ηγέτη.[51]

Τα χαρακτηριστικά του στρατιωτικού ηγέτη είναι οι ιδιότητες που μπορεί να διαθέτει ο στρατιωτικός και τον χαρακτηρίζουν ως προσωπικότητα. Οι ιδιότητες αυτές είναι έκδηλες στις καθημερινές του ενέργειες, γίνονται αντιληπτές από το προσωπικό του και τον βοηθούν να αποκτήσει την εμπιστοσύνη, το σεβασμό, την υπακοή και την πιστή συνεργασία των υφισταμένων του.

[51] Διοίκηση και Ηγεσία, Γενικό Επιτελείο Στρατού, Διεύθυνση Μελετών, Αθήνα 1988

Επίσης ο στρατιωτικός διοικητής – ηγέτης για αυτά τα χαρακτηριστικά αξιολογείται και κατά συνέπεια είναι υποχρεωμένος να αυτοαξιολογείται και να βελτιώνεται.

Πολύ συνοπτικά ο ιδανικός στρατιωτικός ηγέτης πρέπει να διαθέτει:

5.6.1 Θάρρος.

Θάρρος είναι η ψυχική δύναμη αντιμετώπισης του κινδύνου. Το θάρρος βοηθά τον στρατιωτικό ηγήτορα στην εκπλήρωση της αποστολής του, ανεξάρτητα από την απειλή των φυσικών κινδύνων που αντιμετωπίζει. Του δίνει δύναμη να υποστηρίζει ότι κρίνει ορθό και δίκαιο, ακόμη και στις περιπτώσεις που αντιμετωπίζει ατυχίες ή καταδίκη. Τον ανυψώνει σε κύρος και επιβολή. Τον ωθεί σε ηρωικές πράξεις.

5.6.2 Αποφασιστικότητα.

Η αποφασιστικότητα βοηθά τον στρατιωτικό ηγέτη να εδραιώσει στους υφισταμένους του αίσθημα εμπιστοσύνης προς το πρόσωπό του. Σε συνδυασμό με την ικανότητα να λαμβάνει ορθές αποφάσεις, αποβάλλει την αβεβαιότητα και βοηθά στην ανάπτυξη της πειθαρχίας.

5.6.2 Οι γνώσεις.

Οι γνώσεις δίνουν την ικανότητα στον στρατιωτικό ηγέτη να εκτελεί τα καθήκοντά του, να χρησιμοποιεί και να επιβλέπει τους στρατιώτες του πιο αποτελεσματικά, να σχεδιάζει, να προβλέπει, να επιλύει προβλήματα και να αξιολογεί το αποτέλεσμα μιας εργασίας. Του χαρίζουν αυτοπεποίθηση και εξασφαλίζουν την εμπιστοσύνη των υφισταμένων στο πρόσωπό του.

5.6.3 Η πρωτοβουλία.

Η πρωτοβουλία βοηθά τον στρατιωτικό ηγέτη να επινοεί και να θέτει σε εφαρμογή μία ενέργεια μέχρι την ολοκλήρωσή της, να αντιμετωπίζει ανάγκες και

προβλήματα, για τα οποία δεν υπάρχει από πριν έτοιμη λύση και τέλος, χρησιμοποιώντας την εφευρετικότητα του, να αντιμετωπίζει καταστάσεις χωρίς την ύπαρξη κανονικών μέσων των μεθόδων.

5.6.4 Η ακεραιότητα του χαρακτήρα και η εντιμότητα.

Η ακεραιότητα του χαρακτήρα και η εντιμότητα είναι συνυφασμένες με τη στρατιωτική ιδιότητα. Σε μια κρίσιμη κατάσταση δεν πρέπει να υπάρχει η παραμικρή αμφιβολία για την ακεραιότητα του χαρακτήρα και την εντιμότητα του στρατιωτικού ηγήτορα, αλλά και κάτω από κανονικές συνθήκες, οι παραπάνω ιδιότητες υποχρεώνουν προϊσταμένους και υφισταμένους να σέβονται και να εκτιμούν τον στρατιωτικό ηγήτορα που τις διαθέτει.

5.6.5 Η ανιδιοτέλεια.

Με την ανιδιοτέλειά του ο στρατιωτικός ηγέτης γίνεται αγαπητός στους υφισταμένους του και εξασφαλίζει τη συνεργασία τους.

5.6.6 Η δικαιοσύνη.

Η δικαιοσύνη βοηθά τον στρατιωτικό ηγήτορα να αποδώσει σε κάθε στρατιώτη την αξία που πρέπει, ανάλογα με την προσφορά του, επιτυγχάνοντας κατ' αυτόν τον τρόπο την κοινή αποδοχή απ' όλους τους υφισταμένους του.

5.6.7 Η αξιοπιστία.

Η αξιοπιστία εδραιώνει την εμπιστοσύνη των υφισταμένων στο πρόσωπο του στρατιωτικού ηγέτη και τον βοηθά να αποκτήσει εκτίμηση και γόητρο.

5.6.8 Η αντοχή.

Η αντοχή καθιστά τον στρατιωτικό ηγήτορα ικανό να ενεργεί με υποδειγματικό τρόπο, κάτω από ισχυρή πνευματική ή φυσική ένταση. Η έλλειψη

αντοχής μπορεί να θεωρηθεί ως έλλειψη θάρρους και ο στρατιωτικός ηγέτης με ασθενή αντοχή δύναται να χαρακτηριστεί δειλός.

5.6.9 Η αφοσίωση στην Πατρίδα.

Ο στρατιωτικός ηγέτης που είναι αφοσιωμένος στην Πατρίδα και την αποστολή του αποτελεί παράδειγμα για τους υφισταμένους του και τους προτρέπει να πράξουν το ίδιο.

5.6.10 Η ευπρέπεια και η λεπτότητα.

Η ευπρεπής συμπεριφορά και η λεπτότητα βοηθούν τον στρατιωτικό ηγέτη να εξασφαλίσει την ειλικρινή εκτίμηση των προϊσταμένων του και το συνειδητό σεβασμό των υφισταμένων του και συμβάλλουν στην ανάπτυξη ευχάριστων διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων.

5.6.11 Η ταπεινοφροσύνη.

Ο ταπεινόφρων στρατιωτικός ηγέτης τηρεί σεμνή στάση και συμπεριφέρεται στους υφισταμένους του ανάλογα με τα προσωπικά χαρακτηριστικά του καθενός.

5.6.12 Ο ενθουσιασμός.

Ο ενθουσιασμός διεγείρει το ενδιαφέρον του στρατιωτικού ηγέτη και των· υφισταμένων του για την εκπλήρωση της αποστολής και δημιουργεί πνεύμα αισιοδοξίας στη στρατιωτική μονάδα για την εκτέλεσή της.

5.6.13 Η καλή συμπεριφορά.

Με την καλή του συμπεριφορά ο στρατιωτικός ηγέτης κερδίζει την εκτίμησή των υφισταμένων του και διατηρεί την αξιοπρέπειά του σε κάθε περίπτωση.

5.6.14 Η ορθή κρίση.

Η ορθή κρίση βοηθά τον στρατιωτικό ηγήτορα να λαμβάνει ορθές και έγκαιρες αποφάσεις, μετά τη συλλογή και αξιολόγηση όλων των στοιχείων επί των γεγονότων.

Εκείνο που πραγματικά εντυπωσιάζει είναι ότι μέχρι σήμερα το εργο του Ξενοφώντα Κύρου Παιδεία, αποτελεί το πιο συστηματικό εγχειρίδιο που αφορά στις ικανότητες, στα χαρακτηριστικά και στη δράση του στρατιωτικού ηγέτη. Σ' αυτό, ο Ξενοφών αναφέρεται διεξοδικά στην "Παίδευσιν" του Κύρου, μια παίδευση ιδανική, της οποίας τα αποτελέσματα προσδιορίζουν ολόκληρη τη ζωή του Κύρου, ο οποίος αποβαίνει έξοχος στρατηγός και τέλειος ηγεμών.
Πάντοτε, λέει ο Ξενοφώντας, θεωρούσε εξαιρετικά δύσκολο να "άρχει κανείς ανθρώπων", αλλά αφότου γνώρισε την πολιτεία του Κύρου, στον οποίο υπάκουαν εκουσίως πολλοί άνθρωποι και πόλεις και έθνη, σκέφθηκε πως μάλλον δεν είναι και τόσο δύσκολο. Αρκεί, πρώτον να υπερέχει σαφέστατα ο άρχων από τους αρχόμενους και δεύτερον να ξέρει ο άρχων να εξουσιάζει[52].

5.7 Το μάνατζμεντ στις Ελληνικές Ένοπλες Δυνάμεις.

Ενώ με το μάνατζμεντ αποσκοπάται η συντονισμένη προσπάθεια διαχείρισης όλων των διαθέσιμων δυνάμεων, με σκοπό την επίτευξη των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων, στις Ελληνικές Ένοπλες Δυνάμεις οι αναχρονιστικές απόψεις περί διοικήσεως, δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις που δημιουργούν καταστάσεις και επιφέρουν αποτελέσματα, τα οποία ανταποκρίνονται σε άλλες εποχές και άλλα δεδομένα. Αυτό σημαίνει, ότι ενώ η προσπάθεια θα έπρεπε να αποβλέπει στην καλύτερη και αποτελεσματικότερη χρησιμοποίηση ανθρώπων, μέσων και υλικών, για την επίτευξη του βέλτιστου αποτελέσματος, με το μικρότερο δυνατό κόστος, πολλές φορές οι πρακτικές που ακολουθούνται έχουν ιδιαίτερα μεγάλο κόστος στην υπηρεσία και στη χώρα μας γενικότερα.

---

52 Ξενοφών, Κύρου Παιδεία κεφάλαια Α1, Α3, Α4.

Η σύγχρονη εποχή απαιτεί την επίλυση των δύσκολων προβλημάτων με τους υπάρχοντες χρονικούς και οικονομικούς περιορισμούς, την ταχύτητα της τεχνολογικής εξέλιξης και την υφιστάμενη πολυπλοκότητα. Τα παραπάνω, με τη σειρά τους, απαιτούν την εφαρμογή σύγχρονων μεθόδων στη διοίκηση, οι οποίες πηγάζουν από την επιστήμη του μάνατζμεντ.

Η σύγχρονη διοίκηση δεν χρειάζεται μεγαλοφυΐα και ηρωισμούς, αλλά επιμονή, τόλμη, σκληρή εργασία, ευφυΐα, αναλυτική ικανότητα, ανεκτικότητα και καλή προαίρεση.

Στο χώρο των Ελληνικών Ενόπλων Δυνάμεων οι αρχές της ηγεσίας και του μάνατζμεντ εφαρμόζονται σε ορισμένους τομείς, ωστόσο υπάρχουν ακόμη τομείς, στους οποίους χρειάζεται να γίνουν μικρές ή μεγάλες αλλαγές.

5.8 Η εφαρμογή της ηγεσίας και του μάνατζμεντ στις ελληνικές ένοπλες δυνάμεις στην πράξη.

5.8.1 Το πρότυπο του αυταρχικού ηγέτη είναι αυτό που κυριαρχεί στις ένοπλες δυνάμεις. Ο λόγος, πρώτη, επιπόλαια και επιφανειακή προσέγγιση θα μπορούσε να ισχυρισθεί κανείς ότι είναι τόσο η μορφή της εργασίας όσο και η εμφανής απροθυμία του προσωπικού. Αν όμως εμβαθύνουμε θα διαπιστώσουμε ότι είναι μάλλον απόρροια της έλλειψης αυτοπεποίθησης (έλλειψης εμπιστοσύνης των στελεχών στον εαυτό τους) και ίσως και ευθυνοφοβίας. Το φαινόμενο αυτό αν και στην εποχή μας αρχίζει να αμβλύνεται, είτε λόγω της συνεχούς επιμόρφωσης των στελεχών (εφαρμογή σε όλα τα επίπεδα της «δια βίου εκπαίδευσης») είτε λόγω της μελέτης των σύγχρονων μορφών διοίκησης του προσωπικού (ήδη μεγάλος αριθμός νέων αξιωματικών παρακολουθεί σε διάφορα πανεπιστήμια της χώρας μεταπτυχιακά προγράμματα στο γνωστικό αντικείμενο του μάνατζμεντ).

5.8.2 Από τους νόμους της ηγεσίας που εξετάσθηκαν κατά κύριο λόγο αυτοί που εφαρμόζονται είναι :

- Ο νόμος της διαδικασίας, λόγω της τυποποίησης και του ελέγχου της εφαρμογής του από τους ανωτέρους.

- Ο νόμος του σεβασμού, που ενισχύεται και καλλιεργείται από την πρώτη μέρα κατάταξης των στελεχών στις στρατιωτικές ακαδημίες.
- Ο νόμος της αναπαραγωγής, αφού καθήκον κάθε ανωτέρου είναι να παρέχει τις γνώσεις και τις εμπειρίες του στους υφισταμένους του. Στο αντικείμενο αυτό κάθε διοικητής στρατιωτικού τμήματος αξιολογείται σε διαρκή βάση.
- Ο νόμος των προτεραιοτήτων, αφού το μεγάλο φάσμα των δραστηριοτήτων και ο περιορισμένος αριθμός ανθρωπίνων πόρων αναγκάζει τις διοικήσεις να επικεντρώνονται, αναγκαστικά, στις δραστηριότητες με την μεγαλύτερη σπουδαιότητα.
- Ο νόμος της θυσίας, αφού η ανέλιξη στα ύπατα αξιώματα απαιτεί μεγάλες θυσίες από την αρχή της καριέρας κάθε στρατιωτικού.

5.8.3 Από τους μύθους που συνήθως είναι ευρέως διαδεδομένοι στο χώρο των διοικήσεων των Ενόπλων Δυνάμεων και θεωρούμε ηγέτες ανθρώπους που στην πραγματικότητα δεν είναι:

- Ο μύθος της γνώσης, όπου το στέλεχος με τις πολλές γνώσεις και τα πολλά πτυχία θεωρείται και άξιος ηγέτης.
- Ο μύθος του πρωτοπόρου, αφού συνήθως στις Ένοπλες Δυνάμεις τα στελέχη βρίσκονται σε θέσεις ηγεσίας μεγάλου αριθμού ατόμων που όμως δεν τους ακολουθούν οικειοθελώς αλλά επειδή έτσι επιβάλλεται. Αυτό μας οδηγεί στον επόμενο μύθο.
- Ο μύθος της θέσης.

5.8.4 Οι βασικές λειτουργίες του μάνατζμεντ (σχεδιασμός, οργάνωση, στελέχωση, διεύθυνση και έλεγχος) κατά το μεγαλύτερο μέρος τους τηρούνται, συγκεκριμένα:

- Ο σχεδιασμός είναι ένα στοιχείο κάθε στέλεχος μαθαίνει από την πρώτη ημέρα εισαγωγής στις στρατιωτικές ακαδημίες. Μαθαίνει να σχεδιάζει το κάθε τι, να προσπαθεί να προβλέψει τις μελλοντικές του ενέργειες με κάθε λεπτομέρεια. Υπάρχουν, βέβαια, και περιπτώσεις στις οποίες ο σχεδιασμός αγγίζει τα όρια της υπερβολής. Αυτή η διαπίστωση βέβαια έχει δύο όψεις. Η πρώτη διατείνεται ότι με αυτόν τον τρόπο η σχεδίαση γίνεται τρόπος ζωής και σε δεδομένη στιγμή η τυποποίηση και η εμπειρία του σχεδιασμού απλών πραγμάτων βοηθά το

στέλεχος να κατορθώσει με άνεση να αντεπεξέλθει στην ανάγκη να σχεδιάσει πολύπλοκες στρατιωτικές επιχειρήσεις κάτω από αντίξοες συνθήκες και με αφόρητη πίεση χρόνου. Η δεύτερη πλευρά διατείνεται ότι οι ατελείωτες ώρες σχεδιασμού απλών και μερικές φορές ανούσιων πραγμάτων απολήγει στην κατανάλωση μεγάλου αριθμού εργατοωρών και δυναμικού που θα μπορούσε να αποδώσει κάπου αλλού πολύ περισσότερα. Αυτή είναι, φυσικά, μια πραγματικότητα που οδηγεί πολλούς «ένστολους μάνατζερ» να ξεχωρίζουν μεταξύ τους και να κρατούν την ισορροπία μεταξύ της υπερβολής και του βέλτιστου αποτελέσματος.

- Η οργάνωση επίσης μπορούμε να πούμε ότι είναι ένα στοιχείο που τηρείται από τα στελέχη των Ενόπλων Δυνάμεων. Αυτό, μεταξύ άλλων, οφείλεται και στο γεγονός ότι η οργάνωση αποτελεί αναπόσπαστο στοιχείο συνυφασμένο με τη δομή της Στρατιωτικής πυραμίδας. Ένοπλες Δυνάμεις χωρίς οργάνωση δεν μπορεί να υπάρξουν, να λειτουργούν και να είναι αποτελεσματικές! Ο σχεδιασμός και η οργάνωση είναι αυτά που διαφοροποιούν συχνά τους ένστολους μάνατζερ σε άριστους ή σε απλά ικανοποιητικούς.

- Η στελέχωση ή επιλογή προσωπικού συνιστούν ένα πολύ μεγάλο και σπουδαίο κεφάλαιο, και αποτελεί για κάποιους και τον ακρογωνιαίο λίθο στο οικοδόμημα του στρατού θα μας απασχολήσει εκτενέστερα στο επόμενο κεφάλαιο.

- Η διεύθυνση. Ο στρατιωτικός μαθαίνει σταδιακά πώς να διευθύνει μια μικρή ομάδα ατόμων μέχρι και μεγάλες ομάδες ατόμων. Το πλεονέκτημα στις Ένοπλες Δυνάμεις είναι ότι αυτό γίνεται σταδιακά και μεθοδικά και όλα τα στελέχη περνούν από την ίδια διαδικασία. Κατά συνέπεια όλοι έχουν κοινές εμπειρίες και κοινά σημεία αναφοράς. Επίσης κανείς δεν βρίσκεται σε κάποια διευθυντική θέση χωρίς να έχει βιώσει την προδιαγεγραμμένη διαδρομή στην αλυσίδα της διοίκησης. Αυτή η διαδικασία επιβάλλει κάποιους περιορισμούς στην ανέλιξη ιδιαίτερα ικανών στελεχών σε μικρό χρονικό διάστημα σε υψηλές διευθυντικές θέσεις αλλά ταυτόχρονα προφυλάγει το σύστημα από μια πιθανή εκμετάλλευση του. Εκείνο όμως που απουσιάζει εντελώς από το στρατιωτικό σύστημα είναι ο διαχωρισμός των στελεχών που δεν έχουν καμία έφεση και κλίση στην διοίκηση αν και μπορούν να προσφέρουν άριστες υπηρεσίες σε άλλους τομείς. Έτσι αναγκαστικά αυτή η κατηγορία στελεχών αναγκάζεται να υποδυθεί τον ρόλο του μάνατζερ χωρίς να μπορούν στην πραγματικότητα να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις των καθηκόντων

τους. Αυτό δημιουργεί δυσάρεστες καταστάσεις σε όλη την κλίμακα και προϊστάμενων και υφισταμένων. Είναι ένα σημείο που θα πρέπει να αλλάξει και έτσι τα στελέχη που έχουν την κλίση να γίνουν οι αυριανοί ηγέτες να ξεχωρίσουν από τους υπόλοιπους και μόνο αυτοί να μπορούν να ανέλθουν σε θέσεις διευθυντικές προκειμένου να δοθεί ένα άλλο κίνητρο για τους ικανότερους.

- Ο έλεγχος φυσικά είναι έννοια συνυφασμένη με τις Ένοπλες Δυνάμεις και εφαρμόζεται σε όλα τα επίπεδα. Έτσι όλα τα στελέχη είναι κάθε στιγμή ελεγκτές και ελεγχόμενοι. Αυτό μάλιστα μαζί με την αυστηρότητα και τις συνέπειες που ακολουθούν τους ελέγχους υποχρεώνεις, ουσιαστικά, τα στελέχη των Ενόπλων Δυνάμεων να εφαρμόζουν τον έλεγχο σε κάθε διαδικασία απλή ή σύνθετη.

5.8.5 Για την επιλογή του μόνιμου προσωπικού (στελέχωση) για τις Ένοπλες Δυνάμεις (Αξιωματικούς και Μόνιμους Υπαξιωματικούς), οι τομείς στους οποίους εξετάζονται οι υποψήφιοι[53], είναι οι εξής:

- Συγκρότηση και βαθμός ωριμότητας της προσωπικότητας του υποψηφίου.
- Ύπαρξη επαγγελματικών ικανοτήτων που σχετίζονται με την επιλεγείσα από τον υποψήφιο ειδικότητα, σε συνδυασμό με την στρατιωτική ιδιότητα.
- Το κίνητρο, βαθμός ενημέρωσης, γενική εικόνα και συμπεριφορά του υποψηφίου.

Οι υποψήφιοι υφίστανται δοκιμασίες – εξετάσεις προσωπικότητας, επαγγελματικών ικανοτήτων και ατομική – ομαδική συνέντευξη, ως εξής:

- MMPI (Minessota Multiphasic Personality Inventory).
- Σκίτσα Ανθρώπινης Μορφής.
- Αυτοπεριγραφή.
- Δοκιμασία Επαγγελματικών Ικανοτήτων .
- Δοκιμασία ιδιοσυγκρασίας, προσωπικών και διαπροσωπικών αξιών.

[53] Υπουργική απόφαση 279/90

- Συνέντευξη (ατομική και ομαδική).

Εξετάζοντας τον τρόπο επιλογής του προσωπικού στις Ένοπλες Δυνάμεις μιας άλλης χώρας με μεγάλη εμπειρία στα θέματα αυτά, συγκεκριμένα στον βρετανικό στρατό, διαπιστώνουμε τα ακόλουθα:

- Στο βρετανικό σύστημα επιλογής υποψηφίων εκτός των εξετάσεων για την ψυχική τους υγεία, οι υποψήφιοι ελέγχονται από ειδικούς για το κίνητρο που έχουν και στη συνέχεια σε ειδικά διαμορφωμένους χώρους, ελέγχεται μεταξύ άλλων και η ηγετική τους ικανότητα. Ο κάθε συγκεκριμένος χώρος (υπόστεγο) είναι χωρισμένος σε δέκα περίπου τομείς και σε κάθε τομέα είναι σκηνοθετημένη κάποια άσκηση που απαιτεί τη μεταφορά ανθρώπων και αντικειμένων, με περιορισμούς κινήσεων και χρόνου. Η ηγετική ικανότητα, ειδικά, αποτελεί για τους βρετανούς σημαντικό παράγοντα στη διαδικασία επιλογής κάποιου υποψηφίου.
- Οι δοκιμασίες γίνονται είτε :
    - Χωρίς αρχηγό. Στην περίπτωση αυτή η κάθε ομάδα καλείται να εκτελέσει μία από τις προαναφερθείσες ασκήσεις, χωρίς να έχει οριστεί κάποιος αρχηγός. Κάθε μέλος της ομάδας έχει την ευκαιρία να συμβάλει με ιδέες και εργασία και αξιολογείται ανάλογα με τη συνεισφορά του στην επίλυση του συγκεκριμένου προβλήματος.
    - Με αρχηγό. Σε αυτήν την περίπτωση η κάθε ομάδα καλείται να εκτελέσει τις παραπάνω ασκήσεις υπό την καθοδήγηση ενός διαφορετικού αρχηγού για κάθε άσκηση. Κάθε ένας από τους υποψηφίους αναλαμβάνει με τη σειρά του την αρχηγία της ομάδας. Στον αρχηγό δίνεται περιορισμένος χρόνος για να μελετήσει το πρόβλημα και να καταστρώσει κάποιο σχέδιο δράσης. Στη συνέχεια ενημερώνει την ομάδα του και την οδηγεί στην άσκηση. Κατά τη διάρκεια αυτής της δοκιμασίας δεν αξιολογείται μόνον ο αρχηγός αλλά και το κάθε μέλος της ομάδας για τη συμπεριφορά του κάτω από διαταγές, καθώς και για τη συμμετοχή του στην επίλυση του προβλήματος γενικότερα.

Από το παραπάνω παράδειγμα διαπιστώνεται ότι υπάρχουν πολλά περιθώρια βελτίωσης για την ανίχνευση των ηγετικών προσόντων των υποψηφίων για τις στρατιωτικές σχολές.

Η άποψη του Peter Drucker[54], του γνωστού σε παγκόσμιο επίπεδο «γκουρού»[55] του μάνατζμεντ, ότι «οι ηγετικές ικανότητες δεν μπορούν να δημιουργηθούν ή να καλλιεργηθούν, δεν μπορούν να διδαχθούν ή να αποκτηθούν και ότι ο αριθμός των ατόμων που διαθέτουν ηγετικές ικανότητες είναι περιορισμένος», μας αναγκάζει κατά την επιλογή των υποψήφιων για τις Ένοπλες Δυνάμεις να δίνουμε μεγαλύτερη βαρύτητα στον εντοπισμό τους και στην συνέχεια στην εκπαίδευση και την αξιοποίησή τους.

Η σωστή επιλογή ατόμων με ηγετικές ικανότητες, συνδυαζόμενη με την κατάλληλη εκπαίδευση και εμπειρία, είναι δεδομένο ότι θα έχει θεαματικά αποτελέσματα για τις Ένοπλες Δυνάμεις και είναι το ζητούμενο στη σημερινή εποχή.

Το προσόν αυτό κατοχής ηγετικών ικανοτήτων από συγκεκριμένα άτομα θα πρέπει να ελέγχεται περισσότερο κατά τη φάση των διαδικασιών της επιλογής, καθώς σε αντίθετη περίπτωση «όταν θα χρειάζονται πραγματικοί ηγέτες, δεν θα υπάρχουν, αφού θα έχουν απορριφθεί».

5.8.6 Η εκπαίδευση των στελεχών στις στρατιωτικές σχολές.

Η εκπαίδευση των στελεχών αποσκοπεί στη στελέχωση των Ενόπλων Δυνάμεων, σε όλη την κλίμακα της ιεραρχίας, με βαθμοφόρους ικανούς να διοικήσουν τα τμήματά τους, να καλύψουν θέσεις που απαιτούν εξειδίκευση και να ανταποκριθούν στις πολυδιάστατες ανάγκες του επιτελείου.

---

[54] Peter Drucker : Το μάνατζμεντ στην πράξη, εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα 2001

[55] Τα βασικότερα κριτήρια που χαρακτηρίζουν ένα Γκουρού είναι : Μια ιδέα με διάρκεια χρόνου, η δημιουργία ενός πρωτότυπου μοντέλου, ένα τουλάχιστον βιβλίο Best Seller, η συνεχής παραγωγή άρθρων, η πρωτότυπη ορολογία και οι διαλέξεις σε ολόκληρο τον κόσμο.

Στον πίνακα που ακολουθεί, παρουσιάζονται οι ώρες διδασκαλίας του μαθήματος ηγεσίας και μάνατζμεντ, για τις Ανώτατες Στρατιωτικές Σχολές.

ΣΧΟΛΗ	ΗΓΕΣΙΑ/ ΩΡΕΣ	ΣΥΓΓΡΑΜΜΑ	ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ/ ΩΡΕΣ	ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ ΠΡΟΣΟΝΤΑ
ΕΥΕΛΠΙΔΩΝ	33	Καθηγητή Πανεπιστημίου(Δ.Μπουραντά), ΕΕ 181-1/ΓΕΣ/7ΕΓ, Διοίκηση και Ηγεσία.	0	Ανώτατος Αξιωματικός εν αποστρατεία
ΔΟΚΙΜΩΝ	0	Καθηγητή Πανεπιστημίου (Δ.Μπουραντά)	84	Καθηγητής Πανεπιστημίου
ΙΚΑΡΩΝ	35	Υποπτέραρχου (Ι) Κοτσολάκη Ψυχολογία - Ηγεσία	0	Αξιωματικός εν ενεργεία με μεταπτυχιακό

Από τον παραπάνω πίνακα φαίνεται ότι τόσο οι ώρες διδασκαλίας, όσο και τα βιβλία των Σχολών, διαφέρουν κατά πολύ και δεν υπάρχει συγκεκριμένο βιβλίο που να καλύπτει τα θέματα ηγεσίας και μάνατζμεντ.

5.8.7 Η στελέχωση των παραγωγικών στρατιωτικών σχολών.

Η στελέχωση και η ποιότητα των στελεχών που τοποθετούνται στις παραγωγικές σχολές δεν ακολουθεί μια αυστηρή διαδικασία επιλογής και περισσότερο καλύπτει άλλες ανάγκες, όπως της ευνοϊκής μετάθεσης μετά από μια δύσκολη μετάθεση. Ο χρόνος παραμονής των στελεχών στις θέσεις αυτές είναι συνήθως τρία χρόνια, γεγονός που εμποδίζει τα στελέχη να αποκτήσουν εμπειρία και να ηγηθούν στη συνέχεια των νέων στελεχών.

Τα στελέχη που υπηρετούν σ' αυτές τις θέσεις, αποτελούν αναγκαστικά θα μπορούσε να πει κανείς, παραδείγματα για όλους τους εκπαιδευόμενους σπουδαστές. Στα πρόσωπα των στελεχών, οι σπουδαστές βλέπουν μελλοντικά τον εαυτό τους, βλέπουν την προοπτική τους. Αν αυτά τα παραδείγματα, είναι σωστά τότε το αποτέλεσμα θα είναι θετικό, αν όχι, θα είναι μάλλον αρνητικό. Άλλωστε εκεί είναι ο

χώρος που ένας μελλοντικός ηγέτης θα κάνει τα πρώτα του βήματα, εκεί θα πάρει τις πρώτες του εικόνες και εκεί θα φανεί αν απλά θα είναι ένας απλός διοικητικός υπάλληλος ή ένας μάνατζερ ικανός να αντεπεξέλθει στις δυσκολίες που θα αντιμετωπίσει.

5.8.8 Συνήθη οργανωτικά προβλήματα.

Υπάρχουν κάποια κοινά οργανωτικά προβλήματα που επηρεάζουν τη λειτουργία των Ενόπλων Δυνάμεων σε μικρό ή μεγάλο βαθμό και μεταξύ τους είναι :

- Η γραφειοκρατία (ή η «γάγγραινα» των Ενόπλων Δυνάμεων). Η «τυπολατρία» των άπειρων χρονοβόρων διαδικασιών και η έλλειψη εμπιστοσύνης στα σύγχρονα μέσα, σε συνδυασμό με την πολύ μεγάλη δυσκολία με την οποία ένα σύστημα όπως οι Ένοπλες Δυνάμεις δέχονται την αλλαγή (π.χ. αυτοματοποιημένα συστήματα αλληλογραφίας) δημιουργούν ένα αρνητικό μίγμα. Φυσικά τα νεότερα στελέχη, έχοντας γνώσεις της σύγχρονης τεχνολογίας, των κομπιούτερ και των ξένων γλωσσών κάνουν μια τεράστια προσπάθεια να αφήσουν πίσω τους τις γνωστές εκείνες εικόνες με τους τόνους «άχρηστων χαρτιών». Αυτοματοποιημένα συστήματα διακίνησης αλληλογραφίας έχουν αντικαταστήσει τον κλασικό στρατιωτικό ταχυδρόμο που αγκομαχούσε κουβαλώντας τον «σάκο της αλληλογραφίας». Το πιο παράξενο βέβαια είναι ότι ενώ οι περισσότερες εφαρμογές που αφορούν την αυτοματοποίηση αλλά και το ίδιο το διαδίκτυο ξεκίνησαν από τις Ένοπλες Δυνάμεις (βασικά τον Αμερικανικό Στρατό), οι ελληνικές Ένοπλες Δυνάμεις «αντιστάθηκαν σθεναρά» στην χρήση τους. Αυτό μπορεί να δικαιολογηθεί μόνο με την έλλειψη του εξειδικευμένου προσωπικού που απαιτείται στην συγκεκριμένη περίπτωση. Η δημιουργία ενός εξειδικευμένου σώματος, «Έρευνας Πληροφορικής» όπως ονομάζεται, άργησε πάρα πολύ να υλοποιηθεί. Υλοποιήθηκε στο τέλος του 20^{ου} αιώνα και αυτό ήταν η αιτία να πραγματοποιηθεί η μεγαλύτερη αλλαγή των τελευταίων χρόνων. Άνθρωποι με γνώσεις και μεράκι, αφού εκπαιδεύτηκαν εντός και εκτός Ελλάδος σε πανεπιστημιακά ιδρύματα, έδωσαν μια άλλη μορφή στην χρήση των ηλεκτρονικών υπολογιστών και την μείωση της γραφειοκρατίας. Φυσικά το πρόβλημα δεν λύθηκε ακόμη αφού στην πυραμίδα της

στρατιωτικής πυραμίδας υπάρχουν άνθρωποι που πιστεύουν είτε ότι το κομπιούτερ τα κάνει όλα χωρίς την παρέμβαση του ανθρώπου, είτε ότι η χρήση του δεν είναι ωφέλιμη αφού κάνει τους ανθρώπους μαλθακούς! Το κέρδος της εισαγωγής της υψηλής τεχνολογίας στις Ένοπλες Δυνάμεις είναι σημαντικό σε σύγκριση με τον χρόνο που χάθηκε αλλά τα νεότερα στελέχη είναι αισιόδοξα και υπάρχει μια συνεχή προσπάθεια μείωσης της γραφειοκρατίας σε όλα τα επίπεδα.

- Η έλλειψη της περιγραφής των θέσεων εργασίας (job description) δεν νοείται σε ένα οργανισμό όπως τις Ένοπλες Δυνάμεις και όμως υπάρχει. Ενώ από τη μια μεριά υπάρχουν οι στρατιωτικοί κανονισμοί που καθορίζουν τι πρέπει να γίνεται επακριβώς και με κάθε λεπτομέρεια σε κάθε περίπτωση , από την άλλη δεν υπάρχουν οι περιγραφές για την κάθε θέση. Υπάρχει η περίπτωση του ΝΑΤΟ όπου η Ελλάδα στέλνει στελέχη από το 1952 και δεδομένου ότι όλες οι θέσεις έχουν σαφή περιγραφή (job description) η επιλογή γίνεται σε αυτή την βάση. Η διαδικασία αυτή, όμως, δεν τηρείται εντός των ελληνικών συνόρων. Υπάρχει μια γενική περιγραφή κατά βάση του τμήματος που το κάθε στέλεχος εργάζεται αλλά η οποία ισχύει για όλους τους εργαζόμενους στον τομέα αυτό. Έτσι υπάρχει φυσικά μια σύγχυση για το ποιος πρέπει να κάνει τι και επαφίεται στην οργανωτική ικανότητα του επικεφαλής στελέχους να χρησιμοποιήσει το δυναμικό που έχει στα χέρια του με τον καλύτερο τρόπο. Αυτή η πρακτική δημιουργεί μια σειρά άλλων προβλημάτων που ταλανίζουν τα στελέχη. Ένα από αυτά τα προβλήματα είναι η αξιολόγηση. Το κάθε στέλεχος αξιολογείται τουλάχιστον δυο φορές τον χρόνο. Πώς όμως ο αξιολογητής θα κρίνει ορθά τα στελέχη του όταν δεν υπάρχει ο ακριβής καθορισμός των καθηκόντων τους; Η προηγούμενη περίπτωση σε συνδυασμό με την συνεχή εναλλαγή του προσωπικού δημιουργεί πολλές φορές τριβές και διενέξεις με αποτέλεσμα την απώλεια πολύτιμου χρόνου και πόρων σε άσκοπες διαδικασίες. Η γνώση για τη δημιουργία των καθηκοντολογιών υπάρχει αφού οι ελληνικές Ένοπλες Δυνάμεις λειτουργούν με βάση τα πρότυπα του ΝΑΤΟ όπου τα πάντα είναι καθορισμένα. Οι μικρές αλλαγές δεν θα δημιουργούσαν πρόβλημα αφού υπάρχουν χιλιάδες στελέχη που έχουν υπηρετήσει για χρόνια σε Ματοϊκές θέσεις και θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν για να λυθεί το πρόβλημα αυτό. Που εντοπίζεται, λοιπόν, το πρόβλημα; Το πρόβλημα εντοπίζεται μάλλον στα ανώτατα κλιμάκια της ηγεσίας των Ενόπλων Δυνάμεων που κατά βάση δεν διαθέτουν αυτές τις εμπειρίες και τις γνώσεις και έτσι

δεν είναι σε θέση να εκτιμήσουν ορθά τη χρησιμότητά τους. Ίσως να είναι πλέον θέμα λίγων ακόμη ετών μέχρι που να καταλάβουν τα ύπατα αξιώματα στις Ένοπλες Δυνάμεις στελέχη με εμπειρίες και γνώσεις που θα απαιτήσουν την δημιουργία περιγραφής των καθηκόντων, αρμοδιοτήτων, ευθύνης και εξουσίας (job description) για όλες τις θέσεις.

- Η υπερσυγκέντρωση της εξουσίας στα ανώτατα ιεραρχικά επίπεδα αναγκάζει πολλές φορές τα ανώτατα στελέχη να καταναλώνουν σημαντικό χρόνο για ζητήματα ή αποφάσεις ρουτίνας, με αποτέλεσμα να μην ασχολούνται όσο θα έπρεπε με σημαντικότερα ζητήματα που θα έπρεπε. Ο συγκεντρωτισμός είναι φυσικά ευθύνη του ίδιου του ανώτατου στελέχους αλλά δεν παύει να έχει αντίκτυπο σε όλον τον οργανισμό. Για τα ανώτατα στελέχη των Ενόπλων Δυνάμεων η μια από τις τέσσερις αρχές διοίκησης προβλέπει: [56] «Να μην κάνεις ποτέ αυτό που μπορεί να κάνει ο υφιστάμενος, να μην επεμβαίνεις παρά μόνο για να βοηθήσεις», είναι η αρχή της υποστήριξης, είναι η οικονομία δυνάμεων. Για να γίνει όμως αυτό θα πρέπει το ανώτατο στέλεχος να διαθέτει αυτοπεποίθηση, δηλαδή ένα από τα χαρακτηριστικά του ηγέτη. Επίσης αυτή η συμπεριφορά δείχνει τη λαθεμένη εφαρμογή των βασικών λειτουργιών του μάνατζερ. Δείχνει ότι κάτι δεν λειτουργεί σωστά και χρειάζεται βελτίωση και σίγουρα το άτομο αυτό σε καμία περίπτωση δεν είναι ένας σωστός μάνατζερ και, από μια άλλη οπτική γωνία αξιολόγησης, ένας ηγέτης.

- Το κίνητρο είναι κάτι το οποίο δεν εφαρμόζεται στην καθημερινότητα των Ενόπλων Δυνάμεων. Στη διεθνή βιβλιογραφία, αλλά και στην καθημερινή πρακτική είναι γνωστή η εξίσωση ότι *Αποτελεσματικότητα = Ικανότητα + Κίνητρο.* Πουθενά δεν εντοπίζεται η δημιουργία κινήτρων προκειμένου να αυξηθεί η απόδοση κάποιου αφού στην ουσία η απόδοση θεωρείται ότι απορρέει από το καθήκον για την Πατρίδα. Πόσο όμως αυτό είναι ικανό στην εποχή μας, στον 21^{ο} αιώνα, να δώσει την ώθηση αυτή που απαιτείται για να ακολουθήσει όλος αυτός ο γιγαντιαίος οργανισμός των ελληνικών Ενόπλων Δυνάμεων τις απαιτήσεις της σύγχρονης εποχής; Τα κίνητρα δεν εξαντλούνται μόνο στα υλικά, όπως είναι οι απολαβές γενικότερα, αλλά περιλαμβάνουν και τα ηθικά. Προφανώς η πραγματικότητα του 21^{ου} αιώνα φέρνει στο προσκήνιο την ανάγκη μιας οργανωμένης προσπάθειας που θα δημιουργήσει τις απαραίτητες προϋποθέσεις ώστε να δοθούν κίνητρα σε όσους

[56] Διοίκηση και Ηγεσία, Γενικό Επιτελείο Στρατού, 7^{ο} Επιτελικό Γραφείο, Αθήνα 1988

θα κάνουν το κάτι παραπάνω, θα δημιουργηθεί η ευγενής αυτή άμιλλα που θα κάνει τους ικανούς ακόμα ικανότερους. Στην ελληνική πραγματικότητα δεν επιτρέπεται να ξεχνάμε να δίνουμε «το κλαδί ελιάς» που έπαιρναν οι πρόγονοί μας όταν πρώτευαν και για αυτό και μόνο το λόγο αγωνιζόντουσαν με πάθος και με μόνο στόχο να πρωτεύσουν.

- Διαπιστώνεται η έλλειψη ενός σύγχρονου συγγράμματος που να αφορά στην ηγεσία και το μάνατζμεντ με ιδιαίτερη έμφαση στο χώρο των Ενόπλων Δυνάμεων. Θα μπορούσε να συγκροτηθεί μια επιτροπή αποτελούμενη από αξιωματικούς και από τους τρεις κλάδους των Ενόπλων Δυνάμεων, οι οποίοι να είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος στο ανθρώπινο δυναμικό, σε συνεργασία με καθηγητές Πανεπιστημίων, προκειμένου να συγγράψουν ένα σύγχρονο εγχειρίδιο ηγεσίας και μάνατζμεντ. Το εγχειρίδιο αυτό να χρησιμοποιείται από τους σπουδαστές των Στρατιωτικών Σχολών και να αποτελεί βοήθημα για τα στελέχη στην μετέπειτα καριέρα τους και για στελέχη που ήδη υπηρετούν.

- Διαπιστώνεται από την καθημερινή εμπειρία ότι όποτε τα στελέχη ενός οργανισμού αφιερώνουν περισσότερη ώρα από ένα πραγματικά μικρό κλάσμα του χρόνου τους σε συμβούλια, προκύπτει σαφής ένδειξη κακής οργάνωσης. Στις ελληνικές Ένοπλες Δυνάμεις αυτή η διαπίστωση αποτελεί τον κανόνα. Συσκέψεις γίνονται αν όχι σε καθημερινή βάση, πάρα πολύ συχνά με συμμετοχή μάλιστα πολλών στελεχών που απλά παρευρίσκονται επειδή το όνομά τους είχε συμπεριληφθεί στον κατάλογο των συμμετεχόντων είτε από άγνοια αυτών χρήσιμων συμμετοχών από τα πρόσωπα που οργανώνουν την σύσκεψη. Προσθέτοντας την πλημμελή οργάνωση των συσκέψεων με ελλιπή ατζέντα θεμάτων και χωρίς καλό συντονισμό της συζήτησης καταλήγουμε, συνήθως, στο τελικό λυπηρό αποτέλεσμα της κατασπατάλησης ανθρώπινων πόρων και χρόνου.

6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Οι διαφορές ανάμεσα στους ηγέτες και τους μάνατζερ, είναι ότι οι ηγέτες διακατέχονται από όραμα[57], ενδιαφέρονται για το μέλλον και οι αλλαγές, μιλούν στην καρδιά, στην ψυχή των ανθρώπων που διοικούν, τους οποίους εμπνέουν και εμφυσούν δύναμη, με αποτέλεσμα να κερδίζουν από τις δεσμεύσεις τους. Αντίθετα, οι μάνατζερ εστιάζουν στο βραχυπρόθεσμο και περιορίζονται στη σταθερότητα και τον έλεγχο.

Οι ηγέτες ασχολούνται με τα *γιατί*, ενώ οι μάνατζερ ασχολούνται με τα *πώς*. Οι Έλληνες Αξιωματικοί, όπως και κάθε χαμηλότερης βαθμίδας στην πυραμίδα εξουσίας στέλεχος των ελληνικών Ενόπλων Δυνάμεων, κατά την ταπεινή προσωπική μου άποψη, στον 21^{ο} αιώνα, πρέπει να είναι και ηγέτες και μάνατζερ. Φυσικά, όπως διαπιστώνεται στην καθημερινή άσκηση των καθηκόντων μας υπάρχουν θέσεις που απαιτούν από τον αξιωματικό να είναι περισσότερο μάνατζερ όπως υπάρχουν και άλλες που απαιτούν να είναι περισσότερο ηγέτης.

Όπως προέκυψε από την ανάλυση που παρουσιάσαμε στα προηγούμενα κεφάλαια οι αρχές της στρατιωτικής ηγεσίας δεν διαφέρουν ουσιαστικά από της αρχές του μάνατζμεντ που εφαρμόζεται σε οργανισμούς και επιχειρήσεις. Εκείνο όμως που διαφέρει σε σημαντικό βαθμό είναι οι συνθήκες μέσα στις οποίες ασκούνται και οι οποίες είναι πολύ διαφορετικές από τον ευρύτερο Δημόσιο τομέα και ακόμη περισσότερο από τον ιδιωτικό.

Η ισχυρή ηγεσία με ανίσχυρο μάνατζμεντ δεν είναι προτιμότερη από την αντίστροφη κατάσταση και, μάλιστα συχνά ίσως να είναι χειρότερη. Η προσωπική μου άποψη είναι ότι η ουσιαστική πρόκληση για τις Ελληνικές Ένοπλες Δυνάμεις στον 21^{ο} αιώνα είναι η επιτυχία του συνδυασμού ισχυρής ηγεσίας και του σύγχρονου μάνατζμεντ.

Σκοπός ενός οργανισμού είναι «*να καταφέρνει συνηθισμένους ανθρώπους να κάνουν ασυνήθιστα πράγματα*»[58]. Αυτό ισχύει περισσότερο στις Ένοπλες Δυνάμεις και επιτυγχάνεται με την εκπαίδευση, την παρακίνηση και τη σωστή ηγεσία σε όλα

---

[57] Όραμα : Είναι το αντικείμενο έντονης και επίμονης ψυχικής επιθυμίας το οποίο ζούμε σαν ψευδαίσθηση πραγματοποίησης στη φαντασία μας. Είναι μια σύνθεση ζωηρής επιθυμίας, ισχυρής προσδοκίας, φαντασίωσης και ψευδαίσθησης. Το «όραμα» αναφέρεται σε μια εικόνα του μέλλοντος με κάποιο άμεσο ή έμμεσο σχόλιο, σε σχέση με τους λόγους για τους οποίους κάποιοι πρέπει να αγωνιστούν, ώστε να δημιουργήσουν αυτό το μέλλον.

[58] Peter Drucker : Το μάνατζμεντ στην πράξη, εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα 2001

τα επίπεδα. Γι' αυτό η εκπαίδευση πρέπει να σχεδιάζεται σωστά για να καλύψει συγκεκριμένους στόχους, πρέπει να δίνει απάντηση στο *ώστε να* και όχι στο *καλό θα ήταν να*.

Ο ηγέτης και γεννιέται και γίνεται. Υπάρχουν μεν γενετικά χαρακτηριστικά που ευνοούν την άσκηση ηγεσίας, υπάρχουν όμως και στοιχεία και ικανότητες οι οποίες μέσα από τη συνεχή εκπαίδευση μπορεί να αποκτηθούν, να αναπτυχθούν και να εφαρμοσθούν στην πράξη. Οι ηγετικές ικανότητες, φυσικά, δεν αναπτύσσονται σε μια μέρα, αλλά απαιτούν μακρόχρονες και επίπονες προσπάθειες. Ο επιτυχημένος στρατιωτικός ηγέτης είναι *δια βίου* σπουδαστής των αρχών της ηγεσίας. Μελετά, συζητά με ηγέτες, παρακολουθεί σεμινάρια. Ακολουθώντας αυτήν την πορεία, μέσα στα πρώτα χρόνια διαπιστώνει την πρόοδό του και την μεγέθυνση της επιρροής του. Στα επόμενα χρόνια, αναπτύσσει προσόντα που θα τον καταστήσουν αποτελεσματικό ηγέτη και όταν πλέον ωριμάσει, εφόσον συνεχίζει να μαθαίνει και να αναπτύσσεσαι, είναι πολύ πιθανό άλλοι άνθρωποι να του ζητήσουν να τους διδάξει τις αρχές της ηγεσίας.

Οι ηγέτες στα διάφορα επίπεδα των Ενόπλων Δυνάμεων, απαιτείται να είναι *προπονητές και παράλληλα ομαδικοί παίκτες*. Να αντέχουν τη σκληρή και την πολύωρη εργασία, και μάλιστα σε μεγαλύτερο βαθμό από τους υφισταμένους τους, διατηρώντας, παράλληλα, την ισορροπία με την προσωπική τους ζωή. Επίσης, να συνδυάζουν μια νεανική προσέγγιση στο έργο με την κρίση ώριμου ατόμου. Καθήκον τους είναι να αναπτύσσουν τις ικανότητες των άλλων και μολονότι μπορεί να περιστοιχίζονται από ανθρώπους που γνωρίζουν περισσότερα από αυτούς, θα τον εμπιστεύονται για να αξιολογήσει τα επιχειρήματά τους.

Ο στρατιωτικός διοικητής του 21^{ου} αιώνα, *χρειάζεται να γνωρίζει πολλά και επιπρόσθετα να γνωρίζει πώς θα αποκτήσει τις πληροφορίες που χρειάζεται με τη χρήση των εργαλείων της υψηλής τεχνολογίας των ηλεκτρονικών υπολογιστών και των νέων τεχνολογιών*. Πρέπει να διαθέτει αυξημένες ικανότητες ανάλυσης και αξιολόγησης δεδομένων, να μπορεί να λέει «όχι», χωρίς όμως να αποκαρδιώνει, και να εμπνέει τους υφισταμένους του ώστε οι τελευταίοι να ξεπερνούν τον εαυτό τους. Ο σύγχρονος στρατιωτικός ηγέτης θα πρέπει να προβληματίζεται σε 0παγκόσμιο επίπεδο, να οσμίζεται τις προκλήσεις και τις ευκαιρίες, να έχει όραμα, το οποίο μοιράζεται με τους συνεργάτες του, να αναπτύσσει και να εμψυχώνει τους

εργαζόμενους, να ευνοεί την ομαδική δουλειά και τις συνεργασίες, να δέχεται τις αλλαγές, να εξασφαλίζει την ικανοποίηση του προσωπικού, να επιτυγχάνει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, να διαθέτει αυτοκυριαρχία, να βιώνει τις αξίες στις οποίες πιστεύει.

Για τα περισσότερα από τα δεινά των επιχειρήσεων, όπως στοιχειοθετείτε από τη διεθνή βιβλιογραφία, δεν ευθύνονται ούτε οι εργαζόμενοι ούτε η κακή τους τύχη, αλλά τα διευθυντικά στελέχη και η αδυναμία τους να λάβουν αποφάσεις και να εφαρμόσουν τις ενδεδειγμένες λύσεις, με στόχο τη βέλτιστη αξιοποίηση των ανθρώπινων και οικονομικών πόρων και της τεχνογνωσίας, ολάκερου δηλαδή του παραγωγικού δυναμικού που έχουν υπό τον έλεγχό τους. Το ίδιο ισχύει και για τις Ένοπλες Δυνάμεις.

Οι στρατιωτικοί διοικητές πρέπει να εξηγούν ξεκάθαρα τι θέλουν να επιτύχουν και γιατί, έτσι ώστε να υποστηρίζονται επαρκώς και αποτελεσματικά από τους υφισταμένους τους. Θα πρέπει να είναι τολμηροί και να διατηρούν την εμπιστοσύνη των υφισταμένων τους. Να είναι αποφασιστικοί και να δημιουργούν αμοιβαία εμπιστοσύνη και σεβασμό σε υφισταμένους και προϊσταμένους. Να αναδεικνύουν τις δυνατότητες των στελεχών τους. Πρέπει να φέρνουν στην επιφάνεια τα χαρίσματά τους, τα ταλέντα και τις ικανότητές τους. Όλα αυτά, όπως βεβαιώνει η καθημερινή μας εμπειρία ισχύουν τόσο στη γενικότερη δημόσια διοίκηση όσο και στον ιδιωτικό τομέα για τους καλούς και αποτελεσματικούς μάνατζερ.

Ο άνθρωπος, η συμπεριφορά του, οι ικανότητες του, οι διανοητικές λειτουργίες του και οι αντιδράσεις του, είναι ένα πολύπλοκο θέμα, το οποίο πρέπει να κατανοήσει πλήρως ο ηγέτης για να μπορέσει να ανταποκριθεί στον ηγετικό του ρόλο. Γι΄ αυτό όταν κάποιος προσλαμβάνει ένα στέλεχος, προσλαμβάνει ολόκληρο τον άνθρωπο, δεν μπορεί να προσλάβει μόνο τη μυοσκελετική του οντότητα. Ο στρατιωτικός διοικητής για να είναι και ηγέτης πρέπει να εφευρίσκει τρόπους με τους οποίους κάθε υφιστάμενος θα μπορεί να πραγματώσει τις προσωπικές του ανάγκες, ενώ παράλληλα θα δουλεύει με τον ηγέτη για την επίτευξη του κοινού στόχου.

Σήμερα ο πόλεμος κηρύσσεται ανεπιθύμητος σαν μέσο επίλυσης διαφορών, όχι μόνον από την χάρτα του ΟΗΕ και τις εθνικές κυβερνήσεις, αλλά και από τη

συνείδηση του συνόλου των πολιτισμένων ανθρώπων. Αυτό όμως δεν σημαίνει ότι δεν υπάρχει ανάγκη για ικανότατους ηγέτες στις Ένοπλες Δυνάμεις. Αντιθέτως, σε ένα κόσμο διευρυμένο, ιδιαίτερα αλληλοεξαρτώμενο, όπου ο ρόλος των εθνικών ενόπλων δυνάμεων επαναπροσδιορίζεται, η ηγεσία είναι ο καθοριστικός παράγοντας, για την εκπλήρωση της εθνικής αποστολής. Άλλωστε ο στρατιωτικός ηγέτης φαίνεται περισσότερο σε περιόδους αλλαγών και περιόδους κρίσης, όπου απαιτείται κατεύθυνση. Σε όλους τους στρατούς του κόσμου και σ' όλες τις εποχές, ο τρόπος ηγεσίας έπαιξε καθοριστικό ρόλο στην επιτυχία ή την αποτυχία όλων των εθνικών επιδιώξεων.

Οι κατευθυντήριες γραμμές για την ευθύνη και την εξουσία δίνονται στους αξιωματικούς μέσα από κανονισμούς, εγχειρίδια, διαταγές και άλλες οδηγίες. Όλα αυτά όμως, δεν καλύπτουν όλες τις πιθανές καταστάσεις. Υπάρχουν περιπτώσεις που ένας ηγέτης πρέπει να αποφασίσει, καθώς εξελίσσεται μια κατάσταση, χωρίς τη βοήθεια οδηγιών. Σ' αυτές τις καταστάσεις ο διοικητής βασίζεται μόνο στην ικανότητα του για να κρίνει ποιο είναι το σωστό. Μετά αναλαμβάνει την ευθύνη και ασκεί εξουσία που βασίζεται στην προσωπική του κρίση και πείρα.

Η ηγεσία είναι ο καθοριστικός παράγοντας, για την εκπλήρωση της εθνικής αποστολής. Σε όλους τους στρατούς του κόσμου και σ' όλες τις εποχές ο τρόπος ηγεσίας έπαιξε καθοριστικό ρόλο στην επιτυχία ή την αποτυχία του ρόλου του ηγέτη. Στρατιωτικός ηγέτης δεν σημαίνει ανώτατος αξιωματικός. Μπορεί να είναι οποιοδήποτε στέλεχος που εμπνέει μέσω οράματος και αξιών, κερδίζει την εμπιστοσύνη και τη δέσμευση των υφισταμένων του, δημιουργεί υψηλές προσδοκίες – ιδανικά, κινητοποιεί τους ανθρώπους για την επίτευξή τους, αποτελεί παράδειγμα και πρότυπο, παίρνει πρωτοβουλίες, καινοτομεί και κάνει συνεχώς βελτιωτικές αλλαγές, δημιουργεί ευκαιρίες και τις αξιοποιεί, αναπτύσσει νέους ηγέτες και αφήνει ως κληρονομιά μία καλλίτερη στρατιωτική μονάδα στους νεότερους.

Τα μεσαία στελέχη, έχουν πλέον τη δυνατότητα να εφαρμόσουν στην πράξη την ηγεσία και το μάνατζμεντ και να μάθουν από την εφαρμογή τους. Ανεβαίνοντας την ιεραρχία, οι απαιτήσεις διοίκησης μεγάλων Μονάδων αυξάνουν και διοικητής ο οποίος δεν εφαρμόζει τις αρχές της ηγεσίας και του μάνατζμεντ είναι καταδικασμένος στην αποτυχία, όχι μόνο τη δική του αλλά του τομέα που διοικεί. Στη φάση αυτή οι ελευθερίες κινήσεων και δράσης αυξάνουν, το έργο είναι

πολύπλοκο και ο χρόνος δεν επαρκεί, με αποτέλεσμα να τίθενται προτεραιότητες για την παρακολούθηση και κατεύθυνση του έργου.

Στα ανώτατα κλιμάκια της ηγεσίας, το έργο γίνεται ακόμη πιο δύσκολο, γιατί ο εκάστοτε διοικητής αναγκάζεται να βλέπει τα πράγματα από ψηλά ή να τα βλέπει μέσα από τα μάτια άλλων, που σημαίνει ότι απαιτείται να δίνεται μεγάλη σημασία στη στελέχωση του επιτελείου του.

Στις Ένοπλες Δυνάμεις τα στελέχη που θα ανέλθουν στα υψηλά κλιμάκια, σε ανώτατους βαθμούς, απαιτείται από το ξεκίνημα ακόμη της σταδιοδρομίας τους να αναδεικνύουν τα ηγετικά τους προσόντα, να εκπαιδεύονται και να μαθαίνουν από τα λάθη τους, ώστε να είναι έμπειρα και ικανά την κατάλληλη στιγμή.

Από τις ηγετικές ικανότητες που προαναφέρθηκαν, τα στελέχη των Ενόπλων Δυνάμεων, απαιτείται να τις διαθέτουν όλες σε ένα ικανοποιητικό επίπεδο και να εκπαιδεύονται συνέχεια ώστε να φθάσουν στο επιθυμητό επίπεδο. Οι ικανότητες δε αυτές θα πρέπει να γίνονται φανερές στους υφισταμένους. Ο διοικητής – ηγέτης πρέπει να είναι διακριτικός και να μη στηρίζεται αποκλειστικά στο μοντέλο «διαταγή - εκτέλεση». Χτίζοντας ένα κλίμα συνεργασίας κατορθώνει να δώσει στα στελέχη του τη δυνατότητα να αντιληφθούν την αξία των ιδεών και του οράματός του. Άλλωστε, ο φόβος ως κύριο κίνητρο για εργασία αντιτίθεται στη δημιουργικότητα, αποτελεί εργαλείο αναποτελεσματικό και η ενεργοποίησή του πρέπει να αφορά μόνο περιπτώσεις έκτακτης ανάγκης.

Οι διοικητές πρέπει να μένουν στα γραφεία, τον ελάχιστο δυνατό χρόνο. Με τις επισκέψεις στους χώρους εργασίας, τις κατάλληλες στιγμές, επιβεβαιώνεται το ενδιαφέρον τους για το προσωπικό και την εργασία που επιτελεί και ασκείται επίβλεψη επί της ποιότητας των εκτελούμενων εργασιών.

Οι διοικητές θέτουν τη σφραγίδα της ηγεσίας στο έργο τους, ανεξάρτητα από το επίπεδο διοικήσεως. Σε κάθε επίπεδο η ισχυρή ηγεσία συνεισφέρει στην επιτυχία και στην ομαλή λειτουργία των Ενόπλων Δυνάμεων. Ένα εξαίρετο χαρακτηριστικό των σπουδαίων διοικητών είναι η άρνησή τους να επιβάλλονται περιστασιακά. Οι διοικητές απαιτείται να έχουν ευρύ ορίζοντα και την ικανότητα να δράττονται των ευκαιριών, οι αποφάσεις τους να είναι σταθερές και έγκαιρες και να φθάνουν σε αυτές σκεπτόμενοι σε περιόδους ηρεμίας. Θα πρέπει να παραμένουν ήρεμοι σε κρίσεις και να έχουν το κουράγιο να ανθίστανται στη ψυχολογική πίεση (στρες) και

να απορρίπτουν την ιδέα να αποσπασθούν με το άκουσμα άσχημων ειδήσεων. Επιβάλλεται να κάνουν αυτοκριτική, να αναγνωρίζουν τα σφάλματά τους, ακόμη και να αναπροσαρμόζουν τα σχέδιά τους, όταν οι περιστάσεις το απαιτούν.

Οι Ένοπλες Δυνάμεις σε περίοδο ειρήνης μπορεί να επιβιώσουν με καλή διαχείριση σε όλη την έκταση της ιεραρχίας, σε συνδυασμό με καλή ηγεσία που είναι συγκεντρωμένη στην κορυφή. Όμως, σε περίοδο πολέμου πρέπει να διαθέτουν ικανούς ηγέτες σε όλα τα επίπεδα. Μέχρι στιγμής, κανένας δεν έχει βρει τη μέθοδο αποτελεσματικού μάνατζμεντ του ανθρώπινου δυναμικού την ώρα της μάχης. Εκεί, χρειάζεται ηγεσία.

Στις διαδικασίες επιλογής προσωπικού, θα πρέπει να εφαρμόζονται οι πλέον σύγχρονες μέθοδοι έτσι ώστε να εισάγονται στις Στρατιωτικές Σχολές και ειδικότερα στις Ανώτατες, στελέχη που ήδη διαθέτουν κάποια ηγετικά προσόντα. Η σωστή επιλογή ατόμων με ηγετικές ικανότητες, συνδυαζόμενη με την κατάλληλη εκπαίδευση και εμπειρία, μπορεί να οδηγήσει σε θεαματικά αποτελέσματα, που είναι και το ζητούμενο στον 21^{ο} αιώνα που ήδη διανύουμε.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ξένη Βιβλιογραφία

Andrew Dubrin Βασικές αρχές μάνατζμεντ, εκδόσεις Έλλην, Αθήνα 1998
Andrew J. Dubrin, ‘’Essential of Management’’, Αθήνα, Εκδόσεις Έλλην, 1998
Daniel B. Baker, ‘’Power Quotes’’, Detroit, Visible Ink Press, 1992
Donald T. Philips, Lincoln on Leadership: Executive Strategies for Tough, Times, New York, Warner Books, 1992
Fred E. Fiedler and Joseph E. Garcia, “New Approaches to Effective Leadership: Cognitive Resources and Organizational Performance, Wiley, New York, 1987
Genevieve Capowski. "Anatomy of a Leader. Where Are the Leaders of Tomorrow?’’ Management Review (Μάρτιος 1994).
Glenn Collins, “Humor is Newest Tool to Lessen Stress, Motivate Workers”, The New York Times, 2 May 1988
Hillary Margolis, ‘’A Whole New Set of Glitches for Digital’s Robert Palmer’’, Fortune, 19 August 1996.
James C. Humes, The Wit and Windom of Winston Churchill, New York, Harper Perennial, 1994
John Kotter, ‘’ A Force for Change: How Leadership Differs from Management’’,Free Press, New York, 1990.
John Maxwell, ‘’Οι 21 Απαράβατοι Νόμοι Ηγεσίας’’, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα 2000
John R. Scherrmerhom Jr, “Management for Productivity”, Wiley, New York, 1993
Judith M. Bardwick, “In Praise of Good Business”, New York, John Wiley and Sons, 1988
Lee Iacocca and William Novak, Iacocca : An Autobiography, New York, Bantam Books, 1984
Lynne Joy McFarland, John R. Childress and Larry E. Senn, 21st Century Leadership: Dialogues with 100 Top Leaders, Leadership Press, 1993
Norman Schwarzkopf, “Lessons in Leadership,” Vol. 12, no 5.
Norman Schwarzkopf and Peter Petre, “It doesn’t Take a Hero”, New York, Bantam Books, 1992
Paul F. Boller Jr., ‘’Presidential Anecdotes, New York, Penguin Books, 1981
Peter Drucker, The Practice of Management, Heinemann 1995
Peter Drucker : Το μάνατζμεντ στην πράξη, εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα 2001
Ricky W. Griffin, Management, Honghton Mifflin Co, 1993
Robert G. Lord, “A meta-analysis of the Relationship Between Personality Traits and Leadership Perceptions: An Application of Validity Generalization Procedures”, Journal of Applied Psychology, August 1986.
Shelley A. Kirkpatrick and Edwin A. Locke, “Leadership: Do Traits Matter?”, The executive, May 1991.
Shelley A. Kirkpatrick and Edwin A. Locke, “Leadership: Do Traits Matter?”, Bass & Stogdill’s Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial

Applications, Free Press, New York, 1990.
W. Chan Kim and Renee A. Maubogne, ‘’Parables of Leadership’’, Harvard Business Review, (July-August 1992.
Warren Bennis, Scarce Organizing Genius: The secrets of Creative Collaboration, New York, Perseus Books, 1997

Ελληνική Βιβλιογραφία

Γενικό Επιτελείο Στρατού, Διοίκηση και Ηγεσία, Αθήνα , Διεύθυνση Μελετών, 1988
Γενικό Επιτελείο Στρατού, Διοίκηση και Ηγεσία, Αθήνα , 7ο Επιτελικό Γραφείο, 1988
Γενικό Επιτελείο Στρατού, Δόγμα διαμόρφωσης ηγετών του Στρατού Ξηράς, Διεύθυνση Δόγματος, Αθήνα, 2002
Γενικό Επιτελείο Στρατού, Δόγμα διαμόρφωσης ηγετών του Στρατού Ξηράς, Διεύθυνση Δόγματος, Αθήνα, 2003
Γιάννης Χολέβας, Οργάνωση και διοίκηση, Εκδόσεις Interbook, Αθήνα 1995
Γ. Μπαμπινιώτης, Λεξικό Νέας Ελληνικής Γλώσσας, Αθήνα 2000
Δρ Γιώργος Πιπερόπουλος, Επικοινωνώ άρα Υπάρχω, Ζυγός, Θεσσαλονίκη, 2004
Δημ. Μπουραντάς, Management – Θεωρητικό υπόβαθρο – σύγχρονες πρακτικές, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2002
Ξενοφών, Κύρου Παιδεία, Κεφάλαια Α1, Α3, Α4.
Τεγόπουλος –Φυτράκης, Ελληνικό Λεξικό, Αθήνα, Αρμονία ΑΕ, 1997
Υπουργική απόφαση 279/90