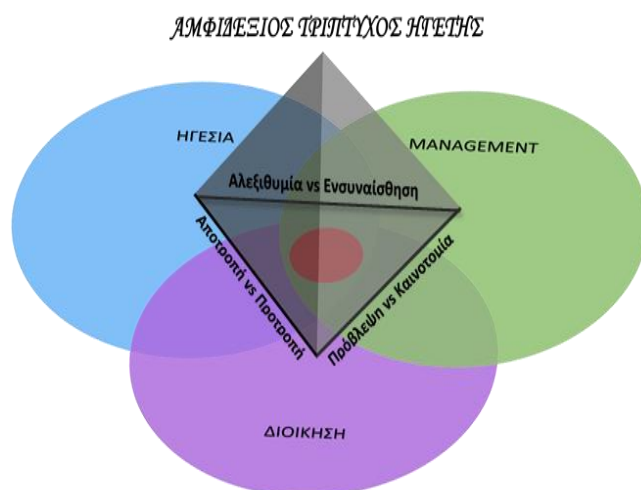




ΣΧΟΛΗ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΚΑΙ ΙΣΤΟΡΙΑΣ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ ΚΑΙ ΙΣΤΟΡΙΑ»
ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ: ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ

Στρατιωτική ηγεσία στον 21^ο αιώνα:
«Η εκπαίδευση-διαμόρφωση του ηγέτη»



ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ

Γεώργιος Δ. Κωστής

Αθήνα, 2018

Τριμελής Επιτροπή

Γεράσιμος Καραμπελιάς, Καθηγητής Παντείου Πανεπιστημίου (Επιβλέπων)

Άννα Λυδάκη, Καθηγήτρια Παντείου Πανεπιστημίου

Ανδρέας Ν. Λύτρας Καθηγητής



Copyright © Γεώργιος Δ. Κωστής, 2018

All rights reserved. Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας διδακτορικής διατριβής εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της διδακτορικής διατριβής για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα.

Η έγκριση της διδακτορικής διατριβής από το Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών δεν δηλώνει αποδοχή των γνώμων του συγγραφέα.

Στη διδακτορική διατριβή, εκφράζονται οι προσωπικές απόψεις του συντάκτη που σε καμία περίπτωση δεν αποτελούν επίσημες θέσεις των Ελληνικών Ενόπλων Δυνάμεων.

*Στην ευψυχία εκείνων που μελέτησα,
θαύμασα και γνώρισα.*

Πρόλογος

Ξεκινώντας ένα πνευματικό ταξίδι μέσα από μια διδακτορική διατριβή μόνο μια αλήθεια μπορεί να επικαλεστεί ο μελετητής με βεβαιότητα: Ότι τίποτα δεν είναι βέβαιο. Το πρώτο πράγμα που του διδάσκει το ταξίδι, ξεπλέοντας τον ενθουσιασμό στο εναρκτήριο απρόσμενο και συντριπτικό κύμα, είναι η μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στη διαίσθηση, τον αναστοχασμό και την κριτική του σκέψη. Όλα αυτά βεβαιώνουν το αβέβαιο, τόσο στο δουλεμένο, το παλιό ή το νέο, όσο και στα αξιώματα και τις θεωρίες. Προσδοκίες, απόψεις, θέσεις αλλάζουν με κάθε λέξη, φράση που η γνώση των άλλων καρφώνει στη σκέψη του αδιάκοπα, σφυρηλατώντας όχι μόνο τις επιλογές του στον ερευνητικό σχεδιασμό αλλά και στον προσωπικό του βίο. Όλα θολώνουν μέχρι να ξεκαθαρίσουν για να ξαναθολώσουν αργότερα, ενώ η αμφιβολία, μια συνεχής πλάνη, αρθρώνει δειλά ερωτηματικά, άλλοτε παραγωγικά και άλλοτε παραπλανητικά.

Κάπως έτσι, εξελίχτηκε το συγκεκριμένο ταξίδι. Στη νηνεμία μιας καλής μέρας, εννοιολογικά και συναισθηματικά δίπολα παίδεψαν αλλά καλλιέργησαν την πεποίθηση ότι το έργο δύναται να αποδώσει και να ικανοποιήσει την αρχέγονη ανάγκη για θετική εξέλιξη και πρόοδο. Στη δίνη της κακής μέρας η πολυσχιδής κόπωση από τα αμετανόητα προσωπικά αλλά και ερευνητικά δεδομένα πλημύριζε τον γνωστικό ορίζοντα με ματαίωση. Λίγο η στήριξη της συζύγου Βικτώριας, λίγο το χαμόγελο και το χάδι των παιδιών, της Κατερίνας και της Αιμιλίας, λίγο η πολύτιμη γνώμη της Ελένης, λίγο τα δομικά χαρακτηριστικά - αποκτήματα από τους αεί συντρόφους - γονιούς, όπως λαϊκά πρακτικά γνωμικά, στάσεις, πείσμα για ζωή, που περιδίνιζαν το θυμικό στα αδιέξοδα, ανασχημάτιζαν συνολικά στιγμές συναρπαστικές, στον απολογισμό της μέρας.

Δεν είναι ακόμη βέβαιο σε ποιους οφείλεται η τόσο διασυρμένη λέξη «ευχαριστώ», για αυτή τη μοναδική ευκαιρία έρευνας, πάθους, γνώσης, προβληματισμού, καλλιέργειας που μου προσφέρθηκε στη διαδρομή. Το πιθανόν ολιστικό ευχαριστώ ταπεινά το υποβάλλω στον καθηγητή Καραμπελιά Γεράσιμο για τη σθεναρή εμπιστοσύνη, την απλόχερη βοήθεια, τη αμέριστη, υπερβολική σε μερικές περιπτώσεις συμπαράσταση και πιθανή θυσία στο κακοπροαίρετο, αφού

υποστηρίζοντας την έρευνα, στάθηκε ανιδιοτελώς θωρακιστικός ουραγός στην προσπάθεια γεφύρωσης της κοινωνιολογίας και γενικότερα της ακαδημαϊκής κοινότητας με τον Στρατό, έναν παρεξηγημένο αντίπαλο της επιστήμης. Κεντρική φιγούρα στην συγκεκριμένη τριγωνική αλλά ουσιαστικά ποιοτική έρευνα, στάθηκε η καθηγήτρια Λυδία Άννα. Αθεράπευτα θαυμαστής της, δεν κρύβω ότι προσπάθησα να της μοιάσω. Αν και ανεκπλήρωτο, το ευχαριστώ επίσης είναι λίγο για όλα εκείνα που μου έμαθε. Όταν οι γύρω γελούσαν, εκείνη μου έλεγε εξαιρετικά, προχώρα στο «κόκκινο». Όταν οι γύρω δίδασκαν, εκείνη με μύησε στην ποιοτική κοινωνική έρευνα στο πεδίο, μέσα σε θέατρα, σε μουσεία, σε μουσική σκηνή, δίπλα σε ετερότητες, ξεμακρυσμένες από την ιδιότητα του στρατιωτικού, όπως τον φοιτητή, τον μουσικό, τον συγγραφέα και τον ηθοποιό. Σίγουρα δεν μπορώ να παραλείψω να ευχαριστήσω θερμά τα υπόλοιπα μέλη της επιτροπής, αφού από τον καθένα ξεχωριστά διαμορφώθηκα μέσα από τον λόγο και το έργο τους.

Τέλος να ζητήσω ένα ειλικρινές ελάχιστο ευχαριστώ στη συμβουλευτική φίλων και συναδέλφων. Στον χαρισματικό προϊστάμενο που πίστεψε, έμπνευσε και επέτρεψε την υλοποίησή της. Σε όλους εκείνους που άνοιξαν το σπίτι τους, με υποδέχτηκαν ως φίλο και μοιράστηκαν αναμνήσεις φορτισμένες ανάμεικτα, με μοναδικό στόχο να βοηθήσουν, να προσφέρουν στη στρατιωτική και την κοινωνική επιστήμη. *Σε αυτούς λοιπόν, τους άγνωστους ήρωες, αφιερώνεται με περίσσεια σεβασμού. Στην ευψυχία τους που μελέτησα και θαύμασα, σε όλα εκείνα που άκουσα, για τα οποία δάκρυσα, γέλασα, προβληματίστηκα, αναθεώρησα και τελικά έμαθα.*

Περιεχόμενα

Περίληψη	11
Εισαγωγή	13
Κατάρτιση ερευνητικού σχεδίου	15
Σκοπός	17
Κεφάλαιο 1. Θεωρητικές προσεγγίσεις	19
Κεφάλαιο 2. Μεθοδολογία	23
2.1 Ερευνητικά ερωτήματα	24
2.2 Παραγωγή δεδομένων	25
2.3 Ποιοτική έρευνα	25
2.3.1. Ο σχεδιασμός.	26
2.3.2. Η συνέντευξη.	27
2.3.3. Η απομαγνητοφώνηση.	28
2.3.4. Η κατηγοριοποίηση - ανάλυση.	29
2.3.5. Εγκυρότητα.	30
2.3.6. Αξιοπιστία.	30
2.4 Ποσοτική έρευνα	31
2.4.1. Μέθοδος συλλογής στοιχείων.	31
2.4.2. Το δείγμα.	32
2.5 Δεοντολογικά ζητήματα	35
Κεφάλαιο 3. Το πλαίσιο	38
3.1 Το τρίπτυχο μοντέλο ηγεσίας	38
3.2 Κοινός παρονομαστής	43
3.3 Η αλλαγή	46
3.3.1. Αβεβαιότητα - Πολυπλοκότητα - Διαφορετικότητα.	47
3.4 Το τελικό προϊόν «οι νέοι Έλληνες»	51
3.5 Το αποτρεπτικό δόγμα	59
Κεφάλαιο 4. Ανάλυση	61
4.1 Προσεγγίσεις ηγεσίας	61
4.2 Η ελληνική στρατιωτική άμεση ηγεσία	66
4.3 Κατηγορίες	71
4.3.1. Καλλιεργημένη πειθαρχία	71

4.3.2. Απειθαρχία.	78
4.3.3. Πείρα .	82
4.3.4 Κατάρτιση	85
4.3.5. Πάθος.	88
4.3.5.1. Πάθος για την εργασία	89
4.3.5.2. Πάθος για το προσωπικό	91
4.3.6. Πρότυπη παρουσία.	99
4.3.7. Αρετή.	105
4.3.7.1. Δικαιοσύνη.	107
4.3.7.2. Σωφροσύνη	108
4.3.7.3. Ηθική	109
Κεφάλαιο 5. Η θεμελιωμένη εμπειρία	112
5.1 Κύρος	112
5.2 Οι ιδιότητες της θεωρίας	116
5.2.1. Καταλληλόλητα	116
5.2.2. Κοινή κατανόηση	117
5.2.3. Γενίκευση	117
5.2.4 Έλεγχος	118
Κεφάλαιο 6. Η διαμόρφωση	120
6.1 Η ανάπτυξη του ηγέτη	122
6.2 Το ερευνητικό έλλειμα	125
6.3 Η εκπαίδευση στην επικοινωνία-επιρροή	129
6.4 Η αμφιδεξιότητα	132
6.4.1. Γνωστική αμφιδεξιότητα	134
6.4.2. Δογματική αμφιδεξιότητα	137
6.4.3. Συναισθηματική αμφιδεξιότητα	139
Κεφάλαιο 7. Συμπεράσματα - Προτάσεις	141
7.1 Συμπεράσματα	141
Ο τρίπτυχος ηγέτης	141
Τα δομικά συστατικά του ηγέτη	142
Εκπαίδευση	146
Αμφιδεξιότητα	146
Μεθοδολογία	148
7.2 Προτάσεις	149

Επίλογος	152
Πηγές - Βιβλιογραφία	154
Πηγές	154
Βιβλιογραφία	157

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

Παράρτημα «Α»:	Οδηγός Συνέντευξης
Παράρτημα «Β»:	Ερωτηματολόγια
Παράρτημα «Γ»:	Εικόνες
Παράρτημα «Δ»:	Πίνακες (ΕΜΠΙΣΤΕΥΤΙΚΟ)
Παράρτημα «Ε»:	Απομαγνητοφωνήσεις (ΕΜΠΙΣΤΕΥΤΙΚΟ)

Λίστα εικόνων

Εικόνα Γ.1:	Χρονοδιάγραμμα Διδακτορικής Διατριβής	Γ-1
Εικόνα Γ.2:	Τρίπτυχο Μοντέλο Ηγεσίας	Γ-2
Εικόνα Γ.3:	Πλαίσιο Δομικών Συστατικών Τρίπτυχου ηγέτη	Γ-2
Εικόνα Γ.4:	Η πλαισιακή σχέση ηγεσίας-κοινωνικού περιβάλλοντος	Γ-3

Λίστα πινάκων

Πίνακας Δ.1:	Ερευνητικά Ερωτήματα	Δ-1
Πίνακας Δ.2:	Δημογραφικά Στοιχεία 5 Απογραφών	Δ-2
Πίνακας Δ.3:	Επαγγέλματα ανά ηλικία στην απογραφή του 1951	Δ-4
Πίνακας Δ.4:	Επαγγέλματα ανά ηλικία στην απογραφή του 1971	Δ-5
Πίνακας Δ.5:	Επαγγέλματα ανά ηλικία στην απογραφή του 1981	Δ-6
Πίνακας Δ.6:	Επαγγέλματα ανά ηλικία στην απογραφή του 2001	Δ-7
Πίνακας Δ.7:	Επαγγέλματα ανά ηλικία στην απογραφή του 2011	Δ-8
Πίνακας Δ.8.1:	Ποσοτική Σύγκριση Επιλεγμένων Χαρακτηριστικών σε Δύο Πληθυσμούς	Δ-9
Πίνακας Δ.8.2:	Γνώση των όρων Επικοινωνίας - Επιρροής σε δύο πληθυσμούς	Δ-10
Πίνακας Δ.8.3:	Γνώση του όρου Γνωστική Αμφιδεξιότητα σε δύο πληθυσμούς	Δ-10
Πίνακας Δ.8.4:	Για να προωθήσετε την επαγγελματική σας ανάπτυξη έχετε διαβάσει	Δ-10
Πίνακας Δ.8.5:	Τι πρέπει να γνωρίζει καλύτερα ο στρατιωτικός ηγέτης	Δ-11
Πίνακας Δ.8.6:	Ποιος ο σημαντικότερος παράγοντας για την μετάδοση μηνυμάτων;	Δ-12
Πίνακας Δ.8.7:	Αντληση Προτύπων από:	Δ-12
Πίνακας Δ.8.8:	Ποιος από τους παρακάτω εξωγενείς παράγοντες παίζει μεγαλύτερο ρόλο στην απόδοση του ηγέτη;	Δ-12
Πίνακας Δ.8.9:	Ικανότητα Επιρροής κρίνεται από την επιτυχία στους:	Δ-13
Πίνακας Δ.9.1:	Ποιος ο ρόλος του διοικητή σήμερα;	Δ-14

Πίνακας Δ.9.2:	Πώς πιστεύετε ότι πρέπει να αντιμετωπίζει τα προβλήματα προσωπικού;	Δ-14
Πίνακας Δ.9.3:	Τι θεωρείται πιο αποτελεσματικό στον σημερινό υφιστάμενο;	Δ-14
Πίνακας Δ.9.4:	Ποια η καταλληλότερη ηλικία για να καλλιεργηθεί η στρατιωτική πειθαρχία;	Δ-14
Πίνακας Δ.9.5:	Πιστεύετε ότι η σημερινή στρατιωτική καθημερινότητα ευνοεί την αποφασιστικότητα των διοικητών;	Δ-15
Πίνακας Δ.9.6:	Ποιος είναι υπεύθυνος για την ανάπτυξη των στρατιωτικών ηγητόρων;	Δ-15
Πίνακας Δ.9.7:	Ο Έλληνας στρατιωτικός ηγέτης:	Δ-15
Πίνακας Δ.9.8:	Ποια τα πραγματικά σας καθήκοντα, κατά το μεγαλύτερο μέρος μιας τυπικής μέρας διοικήσεως;	Δ-16
Πίνακας Δ.9.9:	Πώς πρέπει να γίνεται η επιλογή στρατιωτικού προσωπικού(αξιωματικοί);	Δ-16
Πίνακας Δ.9.10:	Πότε αποτρέπει η ποινή;	Δ-16
Πίνακας Δ.9.11:	Πιστεύετε ότι η σημερινή στρατιωτική καθημερινότητα ευνοεί την αποφασιστικότητα των διοικητών;	Δ-16
Πίνακας Δ.9.12:	Ποιος είναι υπεύθυνος για την ανάπτυξη των στρατιωτικών ηγητόρων;	Δ-16
Πίνακας Δ.9.13:	Τι σας αποτρέπει από μια παραβατική συμπεριφορά; Κύρος του διοικητή;	Δ-17
Πίνακας Δ.9.14:	Τι σας αποτρέπει από μια παραβατική συμπεριφορά; Φυσική παρουσία του διοικητή;	Δ-17
Πίνακας Δ.10.1.1:	Διασταύρωση της αναγκαίας γνώσης με την πηγή και το μέσο μετάδοσης μηνυμάτων.	Δ-18
Πίνακας Δ.10.1.2:	Διασταύρωση της αναγκαίας γνώσης με την οικογενειακή κατάσταση	Δ-19
Πίνακας Δ.10.1.3:	Διασταύρωση της αναγκαίας γνώσης με εξωγενείς παράγοντες στο πρώτο δείγμα:	Δ-19
Πίνακας Δ.10.1.4:	Διασταύρωση της αναγκαίας γνώσης με τα πρότυπα στο πρώτο δείγμα	Δ-20
Πίνακας Δ.10.1.5:	Διασταύρωση της αναγκαίας γνώσης με τους αποδέκτες της επιρροής στο πρώτο δείγμα	Δ-20

Πίνακας Δ.10.2.1:	Σχέση αποτρεπτικότητας του κύρους με εξωγενείς παράγοντες αποδοτικότητας	Δ-21
Πίνακας Δ.10.2.2:	Σχέση αποτρεπτικότητας του κύρους με την ηγετική θέση	Δ-22
Πίνακας Δ.10.2.3:	Σχέση αποτρεπτικότητας του κύρους με 5 χαρακτηριστικά ηγεσίας	Δ-22
Πίνακας Δ.10.2.4:	Σχέση αποτρεπτικότητας του κύρους με το αίσθημα καθήκον	Δ-22
Πίνακας Δ.10.2.5:	Σχέση αποτρεπτικότητας του κύρους με την συναδελφικότητα	Δ-23
Πίνακας Δ.10.2.6:	Σχέση αποτρεπτικότητας του κύρους με την τιμή	Δ-23
Πίνακας Δ.10.2.7:	Σχέση αποτρεπτικότητας του κύρους με την φυσική παρουσία	Δ-23
Πίνακας Δ.10.3.1:	Σχέση πειθαρχίας υφισταμένου με τον ρόλο του διοικητή	Δ-24
Πίνακας Δ.10.3.2:	Σχέση πειθαρχίας υφισταμένου με τη στάση του διοικητή	Δ-25

Περίληψη

Οι ριζικές και άμεσες αλλαγές αποτελούν ένα από τα χαρακτηριστικά της μετανεωτερικότητας. Αν και η ηγεσία σε τέτοιες περιόδους, βρίσκεται στο επίκεντρο των συζητήσεων, φαίνεται να υπάρχει έλλειψη μεγάλων ηγετών. Την ίδια στιγμή οι καιροί ορίζουν επιβεβλημένα, την ανάγκη να προσδιοριστεί ο σύγχρονος στρατιωτικός ηγέτης. Για την ικανοποίηση της παραπάνω επιταγής επιχειρήθηκε κάτι νέο, δηλαδή η προσέγγιση του φαινομένου της ελληνικής στρατιωτικής ηγεσίας στη βάση της, ολιστικά και με δεδομένα από την ελληνική πραγματικότητα απαλλαγμένα από μεταφράσεις-παραφράσεις ξένων κανονισμών. Αρχικά οριοθετήθηκε, η παράδοση εννοιολογική σχέση του *διοικητή*, του *μάνατζερ* και του *ηγέτη*. Υιοθετήθηκε ένα πρότυπο μοντέλο, που προέκυψε από τη τομή των παραπάνω τριών συγκεκριμένων εννοιών και έγινε στόχευση στη εύρεση των κοινών βασικών γνωρισμάτων τους, ώστε να απαρτίσουν τα βασικά ερείσματα δόμησης του αξιωματικού. Η πλαισίωση που διαμορφώθηκε από βασικούς παράγοντες, όπως η αλλαγή των ανθρώπων και του περιβάλλοντος, η άσκηση της εξουσίας, ο χωροχρόνος και το αποτρεπτικό ελληνικό δόγμα, περιόρισε τον αριθμό των βασικών δομικών συστατικών του στρατιωτικού ηγέτη, στην πείρα, την καλλιεργημένη πειθαρχία, την κατάρτιση, την αρετή, το πάθος για τη δουλειά και τον άνθρωπο. Η απόπειρα να αποτελέσει η παραπάνω διαδικασία, μελέτη εμπειρικά θεμελιωμένης θεωρίας, ανέδειξε την έννοια του ελληνικού στρατιωτικού κύρους χωρίς αυτή να δημιουργεί δεδικασμένα, αλλά τροφή για επιπλέον έρευνα και αποσκοπώντας να αποφευχθεί η επιστημονική ακηδία, η δράση επιφόρτισε την εκπαίδευση και διαμόρφωση του τρίπτυχου ηγέτη με νέες τάσεις, όπως εκείνη του αμφιδέξιου αξιωματικού. Σε αυτόν αποτροπή, ενσυναίσθηση και καινοτομία συνδιαλέγονται με τα αντίθετά τους, αποβλέποντας σε μια διπολική διαμόρφωση. Τέλος συμπεράσματα και προτάσεις, επικεντρώθηκαν στον οργανισμό, ο οποίος δύνανται, μέσα από μια προσπάθεια αυτοπροσδιορισμού μπολιασμένου με την παράδοση, με παράλληλη προσαρμογή στο νέο, να διοχετεύσει ένα εξελιγμένο σύστημα επιλογής, εκπαίδευσης και αξιολόγησης των στελεχών του, στο αναπτυξιακό πρόγραμμα των ηγετών του.

Λέξεις-κλειδιά: διοικητής-διοίκηση, ηγέτης-ηγεσία, μάνατζερ-διαχείριση, εξουσία, κύρος, εκπαίδευση, διαμόρφωση, ανάπτυξη, αμφιδεξιότητα, πειθαρχία, επικοινωνία-επιρροή

The military leadership in the 21st century: The education-formation of the leader

George D. kostis

Abstract

Radical and direct changes are one of the characteristics of postmodernity. Although leadership in such periods is at the heart of the discussions, there seems to be a lack of major leaders. At the same time, the sign of the times determines the need to identify the modern military leader. In order to satisfy the above dictate, something new was attempted, namely the approach of the Greek military leadership to its foundations, holistically and in the light of Greek reality, free of translations-paraphrases of foreign regulations. Originally, the paradoxical concept of the manager, the director and the leader was defined. A pattern model was adopted, which emerged from the intersection of the above three confused concepts and was aimed at finding their common basic traits, which will constitute the basic foundations in the formation of the officer. The framework, shaped by key factors such as human and environmental change, exertion of authority, space-time and dissuasive Greek doctrine, has limited /confined the number of basic military components of the military leader to experience, cultivated discipline, training, virtue, passion for work as well as the human. In an attempt to make the above process, a study of empirically founded theory, highlighted the concept of Greek military standing without setting precedents, but giving food for further research and aiming at avoiding scientific acuity, the action imposed new tendencies on the education and the formation of the triple leader, such as that of the ambidextrous officer. In the ambidextrous officer, deterrence, empathy and innovation converse with their opposites, aiming at a bipolar configuration. Finally, conclusions and suggestions focused on the organization, which, through an attempt of self-identification engrafted with tradition, while at the same time adapting to the new, can channel a sophisticated system of selection, training and evaluation of its executives into its leadership's development program.

Keywords: *administrator-administration, leader-leadership, manager-management, power, prestige, education, formation, development, ambidexterity, discipline, communication-influence*

Εισαγωγή

Αν δοκιμάσει κανείς τη λέξη ηγεσία σε μηχανή αναζήτησης, θα βρεθούν πάνω από 100.000 τίτλοι βιβλίων που την περιέχουν. Βιβλία, ακαδημαϊκές έρευνες, προσωπικές εμπειρίες, καθώς και δεδομένα εταιριών, ιδρυμάτων, πανεπιστημίων και στρατών επιφορτίζουν την έννοια, άλλοτε με χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού ηγέτη, άλλοτε με πολυμεταβλητές προσεγγίσεις, όπως οι συνθήκες, που καταλήγουν πάλι σε χαρακτηριστικά, προδίνοντας τόσο στην έρευνα όσο και στα προϊόντα της, μια ασυναγώνιστη πολυπλοκότητα στο βάθος των αιώνων. Με αυτόν τον τρόπο τα χαρακτηριστικά έχουν γίνει μερικές εκατοντάδες και μάλιστα κυρίως θετικά, ηθικά, «ντυμένα» με ωραία ονόματα, ουτοπικά σε ορισμένες περιπτώσεις και μάλλον ανέφικτα είτε να υιοθετηθούν βιωματικά είτε να διδαχτούν ομαδικά σε εκείνους που τα χρειάζονται. Ουσιαστικά επιχειρήθηκε μια «μετάβαση από τον ηγέτη στην ηγεσία», όπου διάφοροι φορείς προσπάθησαν να καταγράψουν, να μετρήσουν, να αναλύσουν χαρακτηριστικά και τελικά να «μεταδώσουν τα καθαρά, πολιτικά αποδεκτά στους σύγχρονους διοικητές».¹

Η απλοποίηση της παραπάνω πολλαπλότητας ώθησε στη συγκεκριμένη έρευνα, η οποία ως απόπειρα εμπειρικά θεμελιωμένης θεωρίας, προσπάθησε να παράγει δράση. Συγκεντρωτικά, ο τελικός αντικειμενικός σκοπός της, επικεντρώνεται στην ανάδειξη ενός δυναμικού νεωτεριστικού μοντέλου εκπαίδευσης και εν τέλει διαμόρφωσης του στρατιωτικού ηγέτη, ώστε να μπορεί να ανταποκριθεί στις προκλήσεις του 21^{ου} αιώνα.

Μετά την αναφορά στην εισαγωγή για την κατάρτιση του ερευνητικού σχεδίου και αναλυτικά του σκοπού, στο πρώτο κεφάλαιο στοιχειοθετήθηκαν οι θεωρητικές βάσεις πάνω στις οποίες οικοδομήθηκε η «θέση». Συγκεκριμένα, παρατέθηκαν κυρίως οι κοινωνιολογικές θεωρητικές προσεγγίσεις, οι οποίες αποτέλεσαν τους οδηγούς στην αναζήτηση συσχετίσεων, αιτίων και αιτιατών, ώστε θεωρία και μεθοδολογία να δημιουργήσουν ένα αυστηρό πρόγραμμα του πνευματικού προσδιορισμού της διατριβής.

Το δεύτερο κεφάλαιο αφιερώνεται στην παραγωγή των δεδομένων. Ποιοτική και ποσοτική έρευνα συνδυάζονται σε μια πολλαπλή μέθοδο παραγωγής θεωρίας. Ελληνικές στρατιωτικές ηγετικές προσωπικότητες που πολέμησαν σε τέσσερις διαφορετικές περιόδους ιχνηλατούν, μέσω συνεντεύξεων δρόμους σύγχρονης αναζήτησης μοτίβων. Τρία διαφορετικά δείγματα εν ενεργεία αξιωματικών συγκλίνουν ή αποκλίνουν από αλήθειες του τώρα και του χτες. Η γνώμη τους είχε ως στόχο όχι μόνο να υποβοηθήσει την ποιοτική κατηγοριοποίηση και την παραγωγή θεωρίας, αλλά και να χτίσει μια

¹ Η συγκεκριμένη θέση του κ. Καραμπελιά στο βιβλίο του «Θέματα στρατιωτικής Κοινωνιολογίας» (Καραμπελιάς, 2015, σ. 76), αναφέρεται σκόπιμα στην εισαγωγή, αφού αποτέλεσε την καταλυτική εναρκτήριο σκέψη η οποία ουσιαστικά παρήγαγε την ιδέα και μετέπειτα κατηύθυνε την διατριβή στη μελέτη του ηγέτη, με σκοπό να προκύψει μια νέα πρωτότυπη αναζήτηση στο κοινωνικό φαινόμενο της ηγεσίας.

παραγωγική μετάβαση στο μέλλον, ορθολογιστικά, αλλά κυρίως αναστοχαστικά και όσο το δυνατόν ερμηνευτικά.

Αφού επισημάνθηκαν, στο τέλος του κεφαλαίου, κάποια δεοντολογικά ζητήματα που προέκυψαν, η έρευνα περνά στο τρίτο κεφάλαιο, το οποίο αφορά την πλαισίωσή της. Σε αυτό, με βάση την πρόθεση για τη διαμόρφωση του στρατιωτικού ηγέτη, υλοποιήθηκε ένας τεμαχισμός της σφαιρικότητας του γενικού. Στο μικροσκόπιο, τέθηκε υπό ανάλυση το περιεχόμενο ενός πλαισίου συνθηκών, οι οποίες δύνανται να περιορίσουν την ελληνική στρατιωτική ηγεσία στην εγχώρια έρευνα και να αφαιρέσουν πρακτικές άκριτης αποδοχής «άλλων», ξένων και μακρινών οργανωσιακά, ταυτοτικά και συμπεριφορικά. Τελικά η αλλαγή, το αποτρεπτικό δόγμα, οι νέοι άνθρωποι, η εξουσία και η τομή των συγκεχυμένων εννοιών *διοικητή, μάνατζερ, και ηγέτη*, διαρθρώσαν ένα νέο μοντέλο πάνω στο οποίο βασίστηκε η έρευνα για την εύρεση των καταλληλότερων ιδιοτήτων των αξιωματικών, ώστε να μπορούν να ανταποκριθούν τόσο σε ειρηνική περίοδο όσο και σε στρατιωτικές επιχειρήσεις.

Στο επόμενο κεφάλαιο, αντιπροσωπευτικές εννοιολογικές προσεγγίσεις, δοκιμάζουν τη συγκριτική εξομάλυνση με τον ορισμό της ελληνικής στρατιωτικής ηγεσίας, όπως ποιοτικά προέκυψε από τις κατηγορίες. Στη συνέχεια, οι κατηγορίες που αναλύονται, ισχυροποιούνται και αυτοπροσδιορίζονται ως τα δομικά συστατικά του τρίπτυχου - *ηγέτη, μάνατζερ, διοικητή* - αξιωματικού. Η καλλιεργημένη πειθαρχία, η πείρα, η κατάρτιση, η πρότυπη παρουσία, η αρετή και το πάθος για τον άνθρωπο και την εργασία αποτελούν τις ιδιότητες ή χαρακτηριστικά που καθορίζουν δομικά το παραπάνω τρίπτυχο τα οποία σκόπιμα ονομάστηκαν συστατικά.

Ακολουθεί, στο πέμπτο κεφάλαιο, η *θεωρητική* δράση της ερευνητικής υπόθεσης, που αφορά στην παραγωγή θεωρίας. Το στρατιωτικό κύρος, ως δισδιάστατη πολλαπλότητα των κατηγοριών, εμφανίζεται να αποτελεί αίτιο και αιτιατό στις ενέργειες των υποκειμένων. Η ανάδειξή του, μέσα από την αμφίσημη μεθοδολογία της εμπειρικά θεμελιωμένης θεωρίας το απομόνωσε ως επιλογή, για επιπλέον αναζήτηση και έλεγχο.

Η *πρακτική* δράση, που απασχόλησε το επόμενο κεφάλαιο, αφορά στη μερική διερεύνηση γνωσιακών ελλειμμάτων και τις αντίστοιχες επιλογές για την οργανωσιακή επίλυσή τους. Ο διαλογικός χαρακτήρας των συγκεκριμένων επιλογών, όπως επικοινωνία, επιρροή, πειθώ και συναισθηματική, γνωσιακή, δογματική αμφιδεξιότητα, δομοποιούν νέες προοπτικές στην κοινωνική αλληλεπίδραση του ηγέτη.

Τέλος, παρατίθενται συμπεράσματα σχετικά με τα ευρήματα και τη μεθοδολογία της έρευνας. Εκείνα που αφορούν στο πλαίσιο περιορισμού των χαρακτηριστικών του Έλληνα στρατιωτικού ηγέτη και τα δομικά συστατικά του, αποτελούν παράλληλα και προτάσεις, εξαιτίας της πρωτογενούς υπόστασης της έρευνας. Στο κεφάλαιο προτάσεις, παρατίθενται εκείνες στις οποίες αναγνωρίστηκαν πιθανές

προεκτάσεις με σκοπό τη συζήτηση για μεταρρύθμιση σε άγνωστες ή αμφιλεγόμενες πτυχές της στρατιωτικής κοινωνικής αντίληψης.

Κατάρτιση ερευνητικού σχεδίου

Αρχικά, το σχέδιο² που καταρτίστηκε είναι ένα ποιοτικό ευέλικτο σχέδιο, το οποίο ενσωμάτωσε μέσω ερωτηματολογίου και ποσοτικών δεδομένων. Και αυτό έχοντας ως στόχο το βασικό σχέδιο να δύναται, μέσω νέων μελλοντικών δεδομένων, τόσο να αναπροσαρμόζεται όσο και να αναπτύσσεται. Η μελέτη ξεκίνησε με την κατανόηση της έννοιας της ελληνικής στρατιωτικής ηγεσίας και όχι με την αιτιατή σχέση μεταβλητών, αναμένοντας αυτές να προκύψουν μεταγενέστερα, όπως πρότεινε ο Creswell σε μια από τις προτάσεις του (1997, σ. 20).

Η έρευνα, ως απόπειρα μελέτης εμπειρικά θεμελιωμένης θεωρίας,³ όπως αξιώθηκε αρχικά, επιχείρησε να παράγει θεωρία, στο ζήτημα της ελληνικής στρατιωτικής ηγεσίας. Με βάση αυτό, επηρεάστηκε τόσο ο σχεδιασμός, όσο και η ανάλυση των δεδομένων κυρίως των ποιοτικών.⁴ Τελικά η στάση της έρευνας ακολούθησε μια μέση οδό, στην πόλωση μεταξύ παραγωγής και επαλήθευσης διακεκριμένης θεωρίας. Αυτό συνέβη επειδή αφενός θεωρητικά, ήταν σχεδόν αδύνατο να υιοθετηθεί η *tabula rasa*, που απαιτεί μια μελέτη εμπειρικά θεμελιωμένης θεωρίας στο θέμα της ηγεσίας⁵ και αφετέρου πρακτικά δεν υπήρχαν άλλα δεδομένα να χρησιμοποιηθούν, ώστε να αναλυθούν ως δευτερεύοντα.⁶ Με αυτόν τον τρόπο, η κοινωνική θεωρία κράτησε το ρόλο της, δηλαδή την κατανόηση της εμπειρίας, στη βάση άλλων εμπειριών (Craib, 2011, σ. 20) και η έρευνα θεωρητικά προσεγγίστηκε πλουραλιστικά. Με άλλα λόγια, παρά τις αρχικές αξιώσεις, αλλά και την ελπίδα να παραχθεί θεωρία, η έρευνα πορεύτηκε έχοντας πάντα υπόψη, αν μη τι άλλο, την άποψη του Rottry: «σκοπός ίσως να μην είναι η ανακάλυψη της αντικειμενικής αλήθειας, αλλά η συνέχιση της συζήτησης» (Λυδάκη, 2016, σ. 47).

Συνοπτικά τα βήματα τα οποία προέκυψαν βάσει του παραπάνω σχεδίου, είναι τα παρακάτω:

² Το χρονοδιάγραμμα του γενικού σχεδιασμού φαίνεται στην εικόνα 1 του Παραρτήματος «Γ».

³ Οι βασικοί λόγοι επιλογής της έρευνας ήταν αρχικά ότι το φαινόμενο δεν είχε προσεγγιστεί ποτέ στην ελληνική στρατιωτική πραγματικότητα, με αντίστοιχη έρευνα. Εκτός αυτού συμφωνούσε με τα κυριότερα σημεία, όπως τα συνοψίζει η Charmaz δηλαδή: «Η ερευνητική διαδικασία της θεμελιωμένης θεωρίας είναι ρευστή, διαδραστική και ανοιχτή. Οι ερευνητές αποτελούν μέρος αυτών που μελετούν, όχι ξεχωριστά από αυτό. Η αναδυόμενη ανάλυση μπορεί να οδηγήσει στην επιλογή πολλαπλών μεθόδων συλλογής δεδομένων και στην διεξαγωγή έρευνας σε αρκετούς χώρους. Τα διαδοχικά επίπεδα αφαίρεσης μέσω συγκριτικής ανάλυσης αποτελούν τον πυρήνα της θεμελιωμένης ανάλυσης της θεωρίας. Αναλυτικές κατευθύνσεις προκύπτουν από τον τρόπο με τον οποίο οι ερευνητές αλληλοεπιδρούν και ερμηνεύουν τις συγκρίσεις και τις αναδυόμενες αναλύσεις τους παρά από τις εξωτερικές συνταγές» (Charmaz, 2006, σ. 179).

⁴ Συνήθως, η εμπειρικά θεμελιωμένη θεωρία αναγνωρίζεται ως πιο κατάλληλη για ποιοτικές μελέτες, χωρίς να αποκλείεται η συλλογή κάποιων ποσοτικών στοιχείων.

⁵ Το φαινόμενο της ηγεσίας αποτελεί στρατιωτικό, κοινωνικό και πολιτικό αντικείμενο θεωριών από την αρχαιότητα.

⁶ Η μέθοδος αυτή, *secondary analysis* στην αγγλική, θεωρείται σχεδόν απαραίτητη για μελέτη εμπειρικά θεμελιωμένων θεωριών, σύμφωνα με τους Glaser and Strauss (2006, σ. 187).

- Το πρώτο βήμα αφορούσε στη δημιουργία ενός δυναμικού πλαισίου ώστε να περιοριστούν τα πολλά χαρακτηριστικά - ιδιότητες του ηγέτη της βιβλιογραφίας και της πρακτικής στα απαραίτητα. Η διαδικασία περιλάμβανε:
 - ◆ Την εύρεση των συνθηκών που επηρεάζουν τα χαρακτηριστικά - ιδιότητες ενός στρατιωτικού ηγέτη.
 - ◆ Την αναζήτηση των κοινών (τομής) ουσιαστικών χαρακτηριστικών - ιδιοτήτων των τριών βασικών εννοιών, δηλαδή του ηγέτη, του μάνατζερ και του διοικητή.
 - ◆ Τον εντοπισμό των εξουσιαστικών αμφίδρομων σχέσεων που αναπτύσσονται στις παραπάνω έννοιες χωροχρονικά.
 - ◆ Την επιρροή της αλλαγής στο ανθρώπινο δυναμικό και την αποτύπωση του «κοινωνικού πορτραίτου» του νέου Έλληνα μέσα από πέντε πληθυσμιακές απογραφές.
 - ◆ Το πολιτικοστρατιωτικό δόγμα για το οποίο θα πρέπει να προετοιμαστεί ο αξιωματικός και ο ρόλος του σύμφωνα με αυτό.
- Το δεύτερο βήμα αφορούσε στην εύρεση των δομικών συστατικών που εσωκλείονται στην παραπάνω τομή, και εντός των πλαισιακών περιορισμών. Αυτό περιλάμβανε:
 - ◆ Τον ορισμό της άμεσης και άριστης στρατιωτικής ηγεσίας μέσα από τις συνεντεύξεις.
 - ◆ Την κατηγοριοποίηση της ποιοτικής ανάλυσης των απόστρατων αξιωματικών με πολεμική εμπειρία, που αφορούσε στα ηγετικά χαρακτηριστικά - ιδιότητες, τα οποία ονομάστηκαν δομικά ή σκληρά συστατικά.
 - ◆ Την τριγωνοποίηση, σε όσες κατηγορίες κατέστη δυνατό, ώστε να ελεγχθούν ή τουλάχιστον να ενδυναμωθούν τα αποτελέσματα και από τα ποσοτικά δείγματα των εν ενεργεία αξιωματικών.
- Το τρίτο βήμα αφορούσε τη θεωρητική δράση, δηλαδή την παραγωγή εμπειρικά θεμελιωμένης θεωρίας, όπως προέκυψε «καθαρά», από την ποιοτική ανάλυση. Περιλάμβανε εκτός από την ερμηνεία, την εξέταση των συνιστωσών: της καταλληλότητας, της κοινής κατανόησης, της γενίκευσης και του ελέγχου.
- Το τέταρτο βήμα, δηλαδή η πρακτική δράση, αφορούσε στην εύρεση μέσα από τα ποσοτικά και ποιοτικά δεδομένα των σημαντικότερων γνωσιακών ελλειμάτων των αξιωματικών σήμερα, ώστε να ανταποκριθούν αποτελεσματικά τόσο στην ειρήνη όσο στην κρίση και στον πόλεμο. Αυτό περιλάμβανε, λόγω των διαφόρων περιορισμών, κυρίως τις δύο παρακάτω θεματικές ενότητες:
 - ◆ Την επικοινωνία και επιρροή ως μια ολοκληρωμένη προσέγγιση για την ανάπτυξη και τελικά διαμόρφωση του ηγέτη του 21ου αιώνα.
 - ◆ Την αμφιδεξιότητα ως μια νέα καθοριστικότητα του αξιωματικού, η οποία αναδείχτηκε ως υποχρεωτική και εξετάστηκε σε τρία δίπολα: καινοτομία - πρόληψη, ενσυναίσθηση - αλεξιθυμία και κινητοποίηση - αποτροπή.

- Στο πέμπτο βήμα συζητήθηκαν συμπεράσματα, όπως προέκυψαν από τα παραπάνω βήματα, με κριτική στάση. Αυτά λόγω της πρωτογενούς έρευνας αποτελούν παράλληλα και προτάσεις που αφορούν στην εκπαίδευση - διαμόρφωση του Έλληνα στρατιωτικού ηγέτη.
- Τέλος παρατέθηκαν προτάσεις οι οποίες εκτιμήθηκε ότι θα ωθούσαν σε πιθανές ερευνητικές παρεκτάσεις, για παράδειγμα, σε ένα τροποποιημένο σύστημα αξιολόγησης και επιλογής του μελλοντικού αξιωματικού.

Σκοπός

Σκοπός της μελέτης είναι η ανάδειξη ενός δυναμικού μοντέλου συνεχούς, ρεαλιστικής εκπαίδευσης και εν τέλει διαμόρφωσης του Έλληνα στρατιωτικού ηγέτη των αλλαγών. Μιας ευπροσάρμοστης διαδικασίας δηλαδή, όπως αυτή προκύπτει από την εμπειρική μελέτη, εγκρίνεται από τις πραγματικές ανάγκες και δεν αντιστέκεται αναπόδειχτα στην αλλαγή.

Μέσα από την ερμηνεία του φαινομένου της άμεσης στρατιωτικής ηγεσίας στη μάχη, αλλά και τις απόψεις περί της διαχείρισης, της διοίκησης και της εκπαίδευσης, όπως τη βλέπουν οι σύγχρονοι αξιωματικοί του Στρατού Ξηράς (ΣΞ), επιδιώχθηκε η παραγωγή θεωρίας, που σχετίζεται με την ανάπτυξη - διαμόρφωση των στρατιωτικών ηγετών. Στην πραγματικότητα, αυτή η επιδίωξη είναι μια κοινωνιολογική προσέγγιση της στρατιωτικής ηγεσίας, η οποία εκτιμήθηκε ότι θα αποτελέσει αρχή για δράση, αλλαγή και βελτίωση, οπότε ουσιαστικά και μια πρακτικά εφαρμοσμένη στρατιωτική κοινωνιολογία στην εκπαίδευση και τη διαμόρφωση του μελλοντικού ηγέτη.

Διεξάχθηκε με στόχο να προσφέρει κάτι νέο στην ελληνική στρατιωτική κοινωνία και να καλύψει ένα πρωτοφανές κενό στην εγχώρια έρευνα. Να προβάλει την κοινωνική έρευνα, σε αυτόν τον όχι και τόσο μικρό πληθυσμιακά χώρο,⁷ η οποία παραμελήθηκε, κυρίως εξαιτίας των απροσπέλαστων εγχώριων προκαταλήψεων μεταξύ πανεπιστημιακών και στρατιωτικών. Το κοινωνικό φαινόμενο της σύγχρονης⁸ ελληνικής στρατιωτικής ηγεσίας αφέθηκε να υποστηρίζεται από θεωρητικές προσεγγίσεις ηγεσίας των «άλλων»,⁹ ξένων στην ελληνική πραγματικότητα, και στις περισσότερες περιπτώσεις, μέσα από το πρίσμα διαφορετικών επιστημών από αυτό των κοινωνικών. Έτσι, η προσπάθεια αφορά κυρίως στην ανάγκη να επισημανθούν στην έννοια της ελληνικής στρατιωτικής ηγεσίας δομικά στοιχεία ολιστικά,

⁷ Ο συγκεκριμένος χώρος δεν υποστηρίζεται ως ξεχωριστό ερευνητικό πεδίο, όπως για παράδειγμα από την ελληνική στρατιωτική κοινωνιολογία. Και αυτό όταν ο Στρατός Ξηράς αποτελεί ένα αρκετά μεγάλο κομμάτι της κοινωνίας, το οποίο μάλιστα σε περίπτωση πολέμου, σύμφωνα με την επιταγή του, συντάγματος, πολλαπλασιάζεται, αφού ένα μεγάλο ποσοστό Ελλήνων που αποτελούν την εφεδρεία, καλούνται να υπηρετήσουν ξανά.

⁸ Η διάκριση αφορά σε σημαντικές ερευνητικές προσπάθειες, λόγω της σοβαρότητας του ζητήματος, παλαιότερων, όπως του Ξενοφώντα στην αρχαιότητα, του Λέοντα του σοφού στο Βυζάντιο.

⁹ Εκτός από εκείνες του καθηγητή της Στρατιωτικής Σχολής Ευέλπιδων Γεωργίου Καφέ και κάποιες ελληνικές έρευνες που έχουν εκπονηθεί και αφορούν σε μελέτες προσώπων, κυρίως πολιτικών και όχι κοινωνιών.

υπερβαίνοντας τόσο τις διαφορετικές γωνίες, υπό τις οποίες οι χωρισμένοι γνωστικοί χώροι αντιμετωπίζουν θρυμματισμένο το αντικείμενο, όσο και τη λογική της υιοθέτησης, χωρίς στοχασμό, ξένων θεωριών.

Είναι δυστυχώς αλήθεια, ότι η ρουτίνα της καθημερινότητας, σχεδόν απαγορεύει την απαραίτητη προσοχή στην κοινωνική πραγματικότητα. Ένα χαρακτηριστικό της είναι ότι οι συμβολικά διαρθρωμένες καταστάσεις δεν κατανοούνται σε όλο το εύρος της συμβολικής τους δομής, ούτε της πολύπλοκης διαστρωμάτωσης των προσδοκιών που εμπεριέχονται σε αυτή (Schiitze, 2013, σ. 111). Αντίθετα προσλαμβάνονται «επιφανειακά» και χωρίς την απαραίτητη αναστοχαστική επόπτευση του όλου σκηνικού. Με αυτό ως δεδομένο η βραχυπρόθεσμη προσδοκία σχετίζεται με την πρόκληση μιας εσωτερικής στρατιωτικής κοινωνικής μεταρρύθμισης. Οι υπεύθυνοι, δηλαδή ο στρατιωτικός οργανισμός ως συγκροτημένη υπηρεσία και τα υποκείμενα σε δεύτερο χρόνο, αναμένεται να αφυπνιστούν κοινωνιολογικά, να αποκτήσουν ευαισθησία για ευρύτερη γνώση των κοινωνικών δομών - δυνάμεων, ώστε αφενός να συνεργαστούν μόνιμα με την κοινωνική επιστήμη, αφετέρου να θέσουν συμπαγή θεμέλια για τον αυριανό ηγέτη. Η μακροπρόθεσμη προσδοκία αφορά στην πυροδότηση νέων ανά διαστήματα ερευνών, σε όλο το στρατιωτικό προσωπικό, τα αποτελέσματα των οποίων, αφενός κρατούν ενήμερη την ευρύτερη στρατιωτική οικογένεια, αφετέρου αποτελούν τα ουσιαστικά ερείσματα για τη δημιουργία στρατιωτικού εγχειριδίου. Στη σύνταξη δηλαδή ενός πονήματος, που απευθύνεται στον Έλληνα στρατιωτικό ηγέτορα μέσα από την έρευνα της δράσης του, την ιστορία του και τις σχετικές μελέτες κριτικά αναλυμένες. Και αυτό διότι τα μέχρι τώρα εγχειρίδια στηρίχθηκαν στη βιβλιογραφική επισκόπηση, ενώ ένα μεγάλο ποσοστό αυτών αποτελούν άκριτες αντιγραφές¹⁰ κανονισμών πετυχημένων συμμαχικών στρατών, χωρίς να λαμβάνεται υπόψη, τόσο ο άνθρωπος όσο ο χρόνος και ο χώρος.

¹⁰ Γενικά η θεωρία, οι τεχνικές, οι κανονισμοί, κ.ά. μεταφέρονται από στρατό σε στρατό, διαμέσου εκπαιδύσεων και αλληλεπιδράσεων, αλλά η ιδεολογία και η συμπεριφορά που προκύπτει από αυτή, προσαρμόζεται και συγχρονίζεται από το λαό που την υιοθετεί. Για παράδειγμα, δεν μπορεί ο σημερινός δυτικός στρατιώτης να κατανοήσει τον καμικάζι. Αυτή η κουλτούρα μπορεί να μεταφραστεί, αλλά δεν σημαίνει ότι μπορεί να υιοθετηθεί (Coker, 2007, σ. 108). Για αυτόν τον λόγο θεωρήθηκε αυτή η «χωρική» επεξεργασία σημαντική.

Κεφάλαιο 1. Θεωρητικές προσεγγίσεις

Γενικά, οι θέσεις περί ηγεσίας βρίσκονται σε μια σύγχυση. Ενώ πολλοί και από διάφορες επιστήμες θεωρητικοί προσπάθησαν να την οριοθετήσουν, τελικά παρουσίασαν προτάσεις με αδυναμίες και χωρίς την αναγκαία εμπειρική υποστήριξη. Ο πλουραλισμός προσεγγίσεων καθώς και η έλλειψη γενικής θεωρίας για να ελεγχθεί, αλλά και να ελέγξει τα ευρήματα, ωθεί τους ερευνητές να ασχολούνται με αυτή μερικά, αποφεύγοντας το ολιστικό, που ίσως οδηγούσε στην παραγωγή θεωρίας. Αυτό το μερικό προβάλλεται ως ανακάλυψη, γίνεται μόδα και υιοθετείται ασυλλόγιστα από τον εκάστοτε ενδιαφερόμενο. Έτσι, παράγοντες όπως η κοινωνία, οι άνθρωποι, ο τομέας, ο χρόνος, ο χώρος «χάνονται» στη μετάφραση - παράφραση. Τελικά εξαιτίας του ερευνητικού ελλείματος και της απουσίας μιας καθολικής θεωρίας οδηγό, αποφασίστηκε να εξεταστεί το ζήτημα από την αρχή.

Η εξέταση της στρατιωτικής ηγεσίας μέσα από το πρίσμα των διαφόρων και σε πολλές περιπτώσεις αντικρουόμενων προτάσεων θα μπορούσε να συμπεριληφθεί στην επαγγελματική κοινωνιολογία,¹¹ που χάραξαν οι συγκριτικά λίγοι στρατιωτικοί κοινωνιολόγοι ανά τον κόσμο. Μια συγκεκριμένη πτυχή δηλαδή της κοινωνιολογίας, η οποία ενώ αποτελεί αναγκαιότητα, δείχνει να αγνοείται, τόσο από την ακαδημαϊκή κοινότητα όσο και από τον Ελληνικό Στρατό. Οι μεν αντιπρόσωποι της ακαδημαϊκής κοινότητας, διότι πίσω από στάσεις, όπως για παράδειγμα ο αντιμιλιταρισμός, απαξίωσαν τη στρατιωτική κοινωνία, ως υπό μελέτη αντικείμενο. Οι δε στρατιωτικοί, όντας καχύποπτοι σε μια τόσο αμφιλεγόμενη επιστήμη, είτε λόγω της φύσης του επαγγέλματος είτε λόγω εσωστρέφειας, κρατούσαν αποστάσεις ασφαλείας από την ποιοτική πλευρά της συγκεκριμένης διαδραστικής επιστήμης. Και ενώ μια ειλικρινή συνεργασία του θεσμού με την κοινωνική έρευνα, θα έδινε εύκολες και γρήγορες λύσεις σε πολλά προβλήματα, παρατηρείται το φαινόμενο της χρονοκαθυστέρησης λόγω αμφίπλευρων αγκυλώσεων. Αξίζει να αναφερθεί ότι ευοίωνες κινήσεις άρχισαν δειλά να πραγματοποιούνται. Η απόφαση της πολιτικοστρατιωτικής ηγεσίας να αποδεχτεί ως προσόν ανώτερους τίτλους σπουδών, όπως μεταπτυχιακού και διδακτορικού, να προτρέψει και τελικά να τους μοριοδοτήσει, αποτελεί πρόοδο, σε αντίθεση με το παρελθόν, όπου η προσπάθεια ενός νέου αξιωματικού να κάνει κάτι τέτοιο τον καταδείκνυε ως κακό επαγγελματία. Αυτή η διάθεση ανατάραξε και μια σειρά ακαδημαϊκών, ώστε να αναθεωρήσουν και να κρίνουν διαφορετικά τον Ελληνικό Στρατό και το προσωπικό του. Δυστυχώς, αυτές οι άναρχες κινήσεις αν και θετικές, αφού άνοιξαν τον δρόμο για να συγκλίνουν οι δύο παραπάνω χώροι τα επόμενα χρόνια, δεν έχουν εστιάσει ακόμη στην ελληνική στρατιωτική κοινωνιολογία. Η γνωστική ανεπάρκεια του συγκεκριμένου αντικειμένου, καθιστά δυσχερές για τους Έλληνες αξιωματικούς το έργο

¹¹ Ο όρος αυτός, επικεντρώνεται σε έννοιες ορισμούς και γενικά σε μεθόδους που βασίζονται στην υπάρχουσα γνώση, εξηγώντας πώς είναι τα πράγματα (Λυδάκη, 2016, σ. 51).

της βέλτιστης πρακτικής *διαχείρισης, διοίκησης και ηγεσίας* της στρατιωτικής κοινωνίας των Ένοπλων Δυνάμεων.

Ξεκινώντας από τη βάση της συγκεκριμένης επιστήμης, η κοινωνιολογία σύμφωνα με τη Λυδάκη, μελετά, εξ ορισμού, την κοινωνική ζωή των ανθρώπων σε συγκεκριμένο περιβάλλον και σύστημα, με σκοπό τον εντοπισμό, την καταγραφή και την ανάλυση θεμάτων, που αφορούν τη ζωή των ανθρώπων, προτείνοντας λύσεις (Λυδάκη, 2016, σ. 23). Οποιαδήποτε βασική θεωρία και αν ακολουθηθεί, οι περισσότεροι ερευνητές συμφωνούν ότι οι κοινωνικές επιστήμες, στοχεύουν στην αναζήτηση των θεμελιωδών δομών της κοινωνικής ζωής ανεξαρτήτως ταμπέλας, όπως ερμηνείες αιτιών, ερμηνείες μηχανισμών κ.α. (Robson, 2010, σ. 38). Αυτοί ήταν και οι λόγοι της μεθοδολογικής επιλογής της εμπειρικά θεμελιωμένης θεωρίας, η οποία χρησιμοποιεί εργαλεία και γνώση άλλων, χωρίς όμως να προσυπογράφεται από μια προκαθορισμένη θεωρία (Charmaz, 2006, σ. 178).

Στο υπό μελέτη περιβάλλον, η κοινωνική ζωή για την περίοδο της ειρήνης αφορά σε ένα αμιγές γραφειοκρατικό σύστημα, ενώ για εκείνη των στρατιωτικών επιχειρήσεων αλλάζει χαοτικά. Ως ζωντανός θεσμός, ο Στρατός Ξηράς είναι μια συλλογική οντότητα, που στηρίζεται σε παραδόσεις και αξίες στον καιρό της ειρήνης και αποτελείται από χιλιάδες ανθρώπους, οι οποίοι διαχρονικά συνεργάζονται, αλληλεπιδρούν, δημιουργούν, συνεκπαιδεύονται και συνδιαμορφώνονται. Το παραπάνω περιβάλλον και η εσωτερική κοινωνική ζωή των υποκειμένων, αποτελεί το σύστημα, το οποίο πρέπει να διερευνηθεί ως μονάδα και όχι να διερευνηθούν μονομερώς τα συστατικά του (Coleman, 1994, σ. 2). Η εξήγηση ενός κοινωνικού φαινομένου μέσω της έρευνας ενός συνόλου αποτελεί άλλωστε και πρωταρχικό σκοπό της κοινωνιολογίας, σε αντίθεση με τη συμπεριφορά του ενός, που αφορά περισσότερο την ψυχολογία. Υπό αυτή την έννοια, ο Γκίντενς (Giddens) θα επενέβαινε, οριοθετώντας περισσότερο το βασικό πεδίο της συγκεκριμένης μελέτης στην κοινωνική πρακτική.

Η εξουσία, η οποία αποτελεί τον κοινό παρονομαστή κάθε έννοιας που πραγματεύεται η μελέτη, είναι σύμφυτη με κάθε ανθρώπινη σχέση για τον Γκίντενς: πόσο μάλλον σε μια δομή, σαν αυτή του στρατού, όπου νομιμοποιείται εξ ορισμού. Ίσως σε κάποιες πτυχές, η προσέγγιση των «δομών κυριαρχίας» του θεσμού με τη θεωρία της δομοποίησης αποτελεί μονόδρομο, σε αντίθεση βέβαια με άλλες, όπου η θέση, η αλληλεπίδραση και οι ρόλοι του αξιωματικού στη στρατιωτική καθημερινότητα, δύνανται να βασιστούν σε διαφορετικά θεωρητικά ερείσματα. Η αναγκαιότητα να διαχωριστεί και να δοθεί ιδιαίτερη σημασία στον χώρο και στον χρόνο¹² παραπέμπουν στα βασικά γνωρίσματα της θεωρίας

¹² Το επίρρημα χωροχρονικά χρησιμοποιείται πρακτικά υπό την έννοια του δυσδιάστατου προσδιορισμού της μελέτης και όχι του χωροχρόνου, ο οποίος συνήθως ερμηνεύεται ως συνδυασμός του χρόνου με τον τρισδιάστατο ευκλείδειο χώρο, δημιουργώντας ένα πολύπτυχο τετραδιάστατο μόρφωμα.

του Γκίντενς. Ο τελευταίος δε, χρησιμοποιεί την έννοια των ακούσιων συνεπειών της δράσης (Giddens, 2009, σ. 115) που συναντάται σε μια άλλη θεωρία, την ορθολογική επιλογή.

Η διαλεκτική της δράσης και δομής στο φαινόμενο της ηγεσίας στη στρατιωτική κοινωνία είναι συνεχής, σε κάθε προσέγγιση που ακολουθεί. Η αλληλένδετη σχέση αποτελεί από μόνη της ένα αίνιγμα που λαμβάνεται υπόψη διαρκώς. Και μόνο η επιδίωξη να διαμορφωθεί ηγέτης δεν αφήνει ανεπηρέαστη την έρευνα από τη θεωρία της ορθολογικής επιλογής. Η ανάγκη, το πρώτο βήμα πριν από κάθε απόφαση, να είναι η γνώση της κατάστασης και η αναζήτηση (Craib, 2011, σ. 132) του αποτελεσματικότερου τρόπου για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων σε συγκεκριμένες καταστάσεις παραπέμπει σχεδόν ολιστικά στη συγκεκριμένη θεωρία. Η κοινή αποδοχή ότι οι επιθυμίες και οι πεποιθήσεις του υποκειμένου, συνιστούν τα κίνητρά του και τα αίτια συμπεριφοράς του κάνει την προσέγγιση της θεωρίας για την πλαισίωση του ηγέτη, ακόμη πιο δελεαστική. Σίγουρα δεν μπορεί να εξηγήσει τα πάντα, αλλά αυτή η κατάταξή της ως μια θεωρία ειδική με στόχο πράξεις κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες (Carling, 1991, σ. 27), της προσδίδει ένα θεωρητικό πλεονέκτημα όσον αφορά στην ανθρώπινη δράση και τις ανάγκες του στρατού, για «εργαλειακή ορθολογικότητα» των μονάδων του.

Μια απέραντη ρητορική αντιθέσεων και διαμαχών πολώνουν την κοινωνιολογική κοινότητα ως προς τον ορθολογισμό, αφού είναι δύσκολο μια θεωρία να εξηγήει κάθε φαινόμενο, ιδιαίτερα την ηγεσία, που θα μπορούσαν να την εξηγήσουν όλες από τη δική τους οπτική. Οι κριτικές όμως επισημάνσεις που γίνονται από αντίπαλους δεν μπορούν να υπονομεύσουν όλες τις θέσεις μιας θεωρίας. Οι παραπάνω σκέψεις ενίσχυσαν την αναγκαιότητα της κριτικής παρατήρησης του φαινομένου της ηγεσίας και της προσπάθειας αναγνώρισης μοτίβων, τόσο ατόμων όσο και συλλογικοτήτων, σφαιρικά. Σημαντική συμβολή στην αναγκαστική υιοθέτηση ενός γνωστικού πλουραλισμού, διαδραμάτισε η αλληλεπίδραση ατόμων καθώς και η αλληλεπίδραση του ηγέτη με την ομάδα στην καθημερινότητα. Ιδιαίτερα στο ζήτημα της ενσυναίσθησης, που η έρευνα υπέδειξε, θεωρίες όπως συμβολική διαντίδραση,¹³ αλλά και πιο ειδικά η δραματουργική προσέγγιση θεωρίας των ρόλων, αποκτούν μείζονα θέση, μέσα από την οποία τα αποτελέσματα πρέπει να συζητηθούν.

Εφόσον τέθηκε το ζήτημα της ενσυναίσθησης, δεν ήταν δυνατόν να μη συμμετέχει η κοινωνικοψυχολογία. Βασική της έννοια, η κοινωνική νόηση, η οποία έπρεπε να εξεταστεί, αφού ο άνθρωπος έχει αναπτύξει αισθητηριακούς υποδοχείς για ιδιότητες του περιβάλλοντος, όπως χρώμα, μέγεθος, κτλ, ενώ αντίθετα «η κοινωνική οικολογία περιλαμβάνει ιδιότητες, οι οποίες δεν μπορούν να προσβληθούν άμεσα και να αξιολογηθούν αντικειμενικά» όπως ευφυΐα, κίνδυνος κτλ. Για το λόγο αυτό

¹³ Παρά το γεγονός ότι η πιο διαδεδομένη επικρισή της, αγνοεί το φαινόμενο της εξουσίας που αποτελεί, όπως θα αναφερθεί παρακάτω, τον κοινό παρονομαστή για τη μελέτη του φαινομένου.

προσμετρήθηκαν, στη δημιουργία και τη συγχώνευση κάποιων κατηγοριών της ποιοτικής ανάλυσης, στοιχεία που χαρακτηρίζουν τη συμπεριφορά, όπως ομιλητικότητα, ποιότητα φωνής κτλ, και τα οποία ερμηνεύτηκαν κατά περίπτωση (Hewstone & Stroebe, 2007, σ. 185).

Επειδή, τελικά, η θεωρία που προέκυψε συμπεριλαμβάνει έννοιες, όπως αυτή της εξουσίας, του χαρίσματος αλλά και του κύρους, ήταν αδύνατο, τουλάχιστον κατά τη διάρκεια της ποιοτικής προσέγγισης, να μην ακολουθηθούν βεμπεριανές προσεγγίσεις. Ειδικά στο ζήτημα της εξουσίας, ακολουθήθηκε η οδός που χάραξε ο Βέμπερ, τόσο στο θέμα της νομιμοποίησής της όσο και στη συνθήκη ηγέτη και οπαδού. Άλλωστε, η διαρκής συγκριτική μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε μεταξύ πραγματικών και ιδεατών τύπων ηγέτη, μέσα από τις διάφορες ελληνικές, στρατιωτικές, υπό ανάλυση συνθήκες, με σκοπό την εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με δομικές διαφοροποιήσεις (Λυριντζής, 2001, σ. 39), παραπέμπουν ξεκάθαρα στις πρακτικές του Βέμπερ.

Το πώς, από το μικροκοινωνιολογικό θα προσεγγιστεί το μακροκοινωνιολογικό, αποτέλεσε μια συνεχή πρόκληση. Χωρίς «ζωντανές τεχνικές» κατά νου, για να συλληφθεί το κοινωνικό γεγονός και να γενικευτεί, η έρευνα πορεύτηκε με τη διαλεκτική και τον συνεχή στοχασμό, όπως πρότεινε ο Grawitz (2006, σ. 71). Υποχρεωτικός σταθμός, η σχέση του στρατού και της κοινωνίας χωροχρονικά. Άλλη η σχέση του στρατού στην Ελλάδα πριν από τη δικτατορία και άλλη στη σημερινή εποχή. Άλλη η σχέση του αμερικάνικου ή του τσιχαντιστικού στρατού και της κοινωνίας στο παρόν, από εκείνη της ελληνικής κοινωνίας με τον αντίστοιχο στρατό της. Πρότυπα τέτοιων προσεγγίσεων, ώστε να κατευθύνθει η εγχώρια έρευνα υπήρξαν αρκετά, από τα οποία ανελαστικά επιλέχθηκαν όσα έχουν γραφτεί ή μεταφραστεί στην αγγλική.¹⁴ Έτσι, μελετώντας για παράδειγμα Αμερικάνους θεωρητικούς, που έχουν ασχοληθεί με αυτή τη σχέση, βρέθηκε ένα κοινό χαρακτηριστικό. Αυτό αφορά στις επεμβάσεις των στρατιωτικών που φαίνεται να συνδέονται με την πολιτική ωριμότητα της χώρας. Κοντολογίς, σε χώρες πολιτικά ανώριμες, κυρίως τριτοκοσμικές, η επέμβαση ισχυροποιείται από τους πολίτες, σε αντίθεση με χώρες πολιτικά ώριμες, όπως εκείνες του δυτικού κόσμου, όπου ο στρατός υπακούει στους θεσμούς (Edmonds, 1990, σ. 74-75).

¹⁴ Θεωρείται από πολλούς ερευνητές της στρατιωτικής κοινωνιολογίας, με πρωτεργάτη τον καθηγητή Γεράσιμο Καραμπελιά, ότι για μια συγκριτική ανάλυση του φαινομένου της ηγεσίας, βασικό έλλειμα προκύπτει από τους γλωσσικούς περιορισμούς. Πρακτικά αυτό σημαίνει ότι κινεζικά ή ρωσικά παραδείγματα ή μελέτες, δεν ήταν εύκολο να αναγνωριστούν και να συγκριθούν. Αποτελεί δε ανεκπλήρωτη θέση αυτής της μελέτης, ότι η σύγκριση του ελληνικού με τον ρωσικό στρατό, θα ήταν αρκετά ενδιαφέρουσα, διότι υπάρχουν δυο σημαντικά σημεία: υπάρχει σε σημαντικό βαθμό αξιακή και εθνική ομοιογένεια και ίδια θρησκεία.

Κεφάλαιο 2. Μεθοδολογία

Ο «μεθοδολογικός πλουραλισμός» σημαίνει για τη Λυδάκη άρνηση του μεθοδολογικού αποκλεισμού και ελευθερία σκέψης για την απόκτηση γνώσεων. Ο ντετερμινισμός της θεωρίας δεν αρκεί για την ερμηνεία του φαινομένου της ηγεσίας και «η ερμηνευτική προσέγγιση πιθανόν να είναι ανεπαρκής. Η διπλή ερμηνεία η οποία βασίζεται στην εξήγηση (erklären) και την κατανόηση (verstehen), ίσως είναι η μόνη που αρμόζει στη μελέτη των ανθρώπων» (Λυδάκη, 2016, σ. 79).

Με βάση την παραπάνω θέση και τις δεσμεύσεις των εμπλεκόμενων θεωρητικών πεδίων, τελικά αυτό που ακολουθήθηκε είναι η πραγματιστική προσέγγιση. Ποσοτική και ποιοτική μέθοδος «συμφιλιώθηκαν» με τη λογική της χρησιμοποίησης οποιασδήποτε μεθοδολογικής προσέγγισης είναι εφικτό να εφαρμοστεί καλύτερα,¹⁵ στο ερευνητικό πρόβλημα (Robson, 2010, σ. 51). Με αυτόν τον τρόπο, ξεπεράστηκαν διάφορα ζητήματα της πολύπλοκης και σύνθετης κατασκευής του φαινομένου της ηγεσίας και τα υποσύνολα των ποιοτικών και ποσοτικών δεδομένων δεν περιορίστηκαν από την ανάλυση μιας θεωρίας.

Η αρχική προσδοκία του τριγωνισμού, με την έννοια της αποκάλυψης δεδομένων, καθορίζοντάς τα από περισσότερες θέσεις, δεν ευοδώθηκε ολιστικά. Και αυτό, από τη μία πλευρά, γιατί δεν υπήρχε η δυνατότητα συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου από αξιωματικούς με πολεμική εμπειρία. Αλλά ακόμη και αν εκείνοι που έδωσαν συνεντεύξεις, δεν ήταν επιφυλακτικοί με το ερωτηματολόγιο, το δείγμα θα ήταν ελάχιστο. Από την άλλη πλευρά, η ποσοτική προσέγγιση του εν ενεργεία προσωπικού, δεν θα μπορούσε να γίνει και ποιοτική. Αυτό διότι, αφενός δεν αποκαλύφθηκε ικανός αριθμός ατόμων με πολεμική εμπειρία, αφετέρου άδεια για συνεντεύξεις πιθανότατα να μην εγκρινόταν. Ουσιαστικά το μεθοδολογικό πρόβλημα που προέκυψε, απαγόρευσε τη χρονική συγκριτική μελέτη στην εξέλιξη του φαινομένου. Αλλά και αν ακόμη επιτυγχάνονταν τελικά ο τριγωνισμός, οι λόγοι για τους οποίους έχει επικριθεί από πολλούς κριτικούς με προσδιορισμούς όπως επιστημονική μέθοδος άνευ αξίας ή ενθουσιώδης μέθοδος ερμηνευτικού περιεχομένου (Bryman & Burgess, 2002), λόγω σφαλμάτων και αντικρουόμενων αποτελεσμάτων που προκύπτουν, έγιναν σε πολλά σημεία ορατοί.

Έτσι η πολλαπλή μέθοδος¹⁶ που χρησιμοποιήθηκε, δεν αφορούσε ένα ερευνητικό ερώτημα, αλλά ποικίλα, ενώ παράλληλα απαντούσε σε διάφορα συμπληρωματικά ερωτήματα. Ουσιαστικά επιδιώχθηκε τα διαφορετικά δεδομένα που παράχθηκαν, όπου κατέστη δυνατόν, να μπουν δίπλα, όχι για να συγκριθούν

¹⁵ Η αλήθεια για τους πραγματιστές είναι «αυτό που δουλεύει».

¹⁶ Οι πολλαπλές μέθοδοι βοηθούν με ποικίλους τρόπους ώστε να μην δεσμεύουν τη διερεύνηση σε μια συγκεκριμένη μέθοδο ή τεχνική (Robson, 2010, σ. 442). Ο Robson παραθέτει τους προτεινόμενους τρόπους από τον Alan Bryman: τριγωνισμός, δομή και διαδικασία, οπτική του ερευνητή και των συμμετεχόντων, δυνατότητα στατιστικής γενίκευσης, διευκόλυνσης, ερμηνεία, υβρίδια κ.α.

και να επαληθεύσουν, αλλά για να αποκαλύψουν συσχετισμούς. Με αυτόν τον τρόπο το ποιοτικά αναλυμένο, το βιωμένο και παραδομένο, συνάντησε το ποσοτικά νέο, με σκοπό να το κάνει πιο αποτελεσματικό μέσα από την εκπαίδευση. Ο γοητευτικός διάλογος των δύο μεθόδων υπήρξε εξ αρχής ευεργετικός. Οι μη δομημένες συνεντεύξεις αποτέλεσαν και μια αρχική διερευνητική εργασία, η οποία βοήθησε ιδιαίτερα στην επιλογή ανεξάρτητων και εξαρτημένων μεταβλητών της ποσοτικής ανάλυσης, ενώ αντίστροφα η διατύπωση του αρχικού και ευρύτατου ερωτηματολογίου, βοήθησε στην επιλογή του πλαισίου ερωτήσεων της μη δομημένης συνέντευξης.

2.1 Ερευνητικά ερωτήματα

Ο «νοητικός γρίφος» (Mason, 2011, σ. 36) περιστράφηκε γύρω από θεμελιώδη ζητήματα, όπως από τι υλικό είναι φτιαγμένος ένας άριστος στρατιωτικός ηγέτης, πώς διαμορφώνεται - εκπαιδεύεται ο μελλοντικός ηγέτης, πώς μεταλαμπαδεύεται η άριστη γνώση ηγεσίας κ.α. Οι παραπάνω θεωρητικές αναζητήσεις αποτέλεσαν και την ραχοκοκαλιά του σχεδιασμού συγκεκριμένων ερωτημάτων, τα οποία τροφοδότησαν τόσο η θεωρία όσο και ο σκοπός, ώστε τελικά να αποκαλυφθούν πιθανοί δρόμοι «παραγωγής» ενός άριστου και σύγχρονου Έλληνα στρατιωτικού ηγέτη.

Μετά την αναλυτική αναγνώριση και την εξακρίβωση της ανάγκης σύνθεσης ενός πλαισίου, που να περιορίζεται στα βασικά, δομικά στοιχεία ή συστατικά όπως ονομάστηκαν, τα γνωστά ως χαρακτηριστικά του ηγέτη, μια σειρά από επιμέρους ερευνητικά ερωτήματα έπρεπε να απαντηθούν, τα οποία και κατηύθυναν τη δομή της ανάλυσης. Συγκεντρωτικά φαίνονται στον πίνακα Δ.1 μαζί με τις πηγές των δεδομένων, την αιτιολόγηση, τα πρακτικά και τα δεοντολογικά ζητήματα. Τα βασικότερα από αυτά είναι τα παρακάτω: Ποιο είναι το μοντέλο ηγέτη που αναζητείται στην ελληνική πραγματικότητα; Πώς πλαισιώνεται αυτή η πραγματικότητα; Τι εξουσία απαιτείται να ασκεί; Ποιες είναι οι κύριες στρατιωτικοκοινωνικοπολιτικές προκλήσεις που επηρεάζουν την αλλαγή στον οργανισμό, οπότε και οι απαιτήσεις του για τον ηγέτη του μέλλοντος; Τι νοείται ως διαμόρφωση των ηγετικών χαρακτηριστικών;

Συνοπτικά έγινε μια προσπάθεια να αποφευχθεί ο αναμενόμενος συντηρητισμός μιας στρατιωτικής μελέτης και να επιδιωχθεί μια διανοητική περιπετειώδης αναζήτηση μέσα από προκλητικές ερωτήσεις, οι οποίες «να εγείρονται, όχι μόνο από το τι βρίσκεται εκεί έξω, αλλά από το τι θα μπορούσε και τι θα έπρεπε». Τα κεντρικά ερευνητικά ερωτήματα, αλλά και τα επιμέρους που προέκυψαν σε διάφορα στάδια της ανάλυσης, διεκδικούσαν επιπρόσθετα παράπλευρους στόχους, όπως να διεγείρουν συλλογισμούς σχετικά με την επιλογή του αξιωματικού, το καθηκοντολόγιο ενός ηγέτη κ.α.

2.2 Παραγωγή δεδομένων

Η παραγωγή δεδομένων πραγματοποιήθηκε κυρίως από τις δυο βασικές μεθόδους, δηλαδή την ποιοτική και την ποσοτική οι οποίες έπειτα και για τις ανάγκες της πολλαπλής μεθόδου, συσχετίστηκαν με άλλα στοιχεία που προήλθαν από τη σχετική βιβλιογραφία, καθώς και από κάποια δημογραφικά στοιχεία της Ελληνικής Στατιστικής Αρχής (ΕΛΣΤΑΤ). Λεπτομέρειες για την ποιοτική και την ποσοτική παραγωγή δεδομένων, όπως συλλέχθηκαν από τις συνεντεύξεις και τα ερωτηματολόγια αντίστοιχα, δίνονται στα δύο παρακάτω υποκεφάλαια.

2.3 Ποιοτική έρευνα

Η έρευνα επικεντρώθηκε στην κοινωνική ζωή μιας συγκεκριμένης ομάδας ανθρώπων, τους νόμους και τους θεσμούς που τη διέπουν. Η εξωστρέφεια ενός οργανισμού στον οποίο παραδοσιακά ισχύει ο νόμος της σιωπής (omerta), όπως ο στρατός, αποτέλεσε στόχο, ο οποίος τελικά, έστω και με περιορισμένη δικαιοδοσία, επιτεύχθηκε. Η Λυδάκη υποστηρίζει ότι η κοινωνιολογία οφείλει να «βγει έξω» από τα πανεπιστήμια και «να ακούσει» το λόγο των ανθρώπων (Λυδάκη, 2016, σ. 23) και αυτό, αν μη τι άλλο, υλοποιήθηκε. Αφετηρία ήταν η καταγραφή, μέσα από το λόγο αξιωματικών της βιογραφικής πολεμικής ιστορίας τους, της εικόνας για τον εαυτό τους, για τον άλλο, και γενικότερα για τη στρατιωτική κοινωνία. Με επιστημονικό πλαίσιο την κοινωνιολογία, προσεγγίστηκε ο άνθρωπος που εκπαιδεύτηκε και πολέμησε κάτω από δύσκολες συνθήκες. Ακούστηκε ο «λόγος» του, παρατηρήθηκε το συναίσθημά του με κριτικό μάτι και ενσυναίσθηση. Επιδιώχθηκε η συνεκτίμηση των δεδομένων με το κοινωνικοπολιτικό πλαίσιο, αφού κάτι τέτοιο αποτελεί δεοντολογική πρακτική τουλάχιστον στην ποιοτική έρευνα (Mason, 2011, σ. 22). Καθ' όλη τη διάρκεια της τελευταίας, ανάλυση των κατηγοριών και θεωρία, αποτέλεσαν μια συνεχή, συναρπαστική, αλληλένδετη ενέργεια, σε αντίθεση με την απόμακρη ανάλυση στατιστικών δεδομένων. Η συμβολή των τελευταίων ενίσχυσε ποικιλότητα την ποιοτική ανάλυση και τις τεχνικές της, τόσο κατευθύνοντάς τη όσο και ελέγχοντας τη σχεδόν αναπόφευκτη δόση υποκειμενισμού, που τη διέπει.

Η εναλλαγή επαγωγής και παραγωγής δεν είναι πουθενά αλλού πιο προφανής, όσο σε μια καλή έρευνα πεδίου (Babbie, 2011, σ. 455). Η παραγωγή της εμπειρικά θεμελιωμένης θεωρίας αποτέλεσε φάρο για την εύρεση μοτίβων, στα στάδια της ηγετικής πορείας ενός αξιωματικού. Η πραγματικότητα όμως, σε πολλές περιπτώσεις, εξανάγκασε σε επαγωγική αναζήτηση και σταθερή σύγκριση.

Η ποιοτική έρευνα αναφέρεται στη συνέντευξη σε βάθος απόστρατων αξιωματικών που έχουν πολεμική εμπειρία, με τη μορφή χαλαρά δομημένων ερωτήσεων και σε ανάλυση περιεχομένου των

απαντήσεων σε δύο ερωτήματα¹⁷ του αρχικού ερωτηματολογίου του Παραρτήματος «Β». Συνολικά υλοποιήθηκαν δεκαέξι συνεντεύξεις σε εικοσιένα συνολικά αξιωματικούς του Στρατού Ξηράς ήτοι: τέσσερις από ειρηνευτικές αποστολές της τελευταίας εικοσαετίας, τέσσερις από την εισβολή στην Κύπρο, τρεις από την ειρηνευτική αποστολή στην Κορέα, τέσσερις από τον Εμφύλιο πόλεμο, μία από αξιωματικό που συμμετείχε και στον Β΄Π.Π. και μία ομαδική πέντε ατόμων που συμμετείχαν στον εμφύλιο πόλεμο. Αφορούσε απόφοιτους της Στρατιωτικής Σχολής Ευελπίδων, πρόσωπα - κλειδιά, αυθεντίες, με πολεμική εμπειρία, που χαίρουν της αναγνώρισης των συναδέλφων τους, καθώς η διαδικασία επιλογής γινόταν κάθε φορά με αυτούς που πρότειναν, ως αξιότερους, οι προηγούμενοι. Όσο αφορά στην ανάλυση του περιεχομένου των ερωτήσεων,¹⁸ δεν ακολουθήθηκε η προβλεπόμενη διαδικασία, διότι, οι λίγοι που απάντησαν, ήταν στην πρώτη περίπτωση κατηγορηματικά αρνητικοί, και στη δεύτερη πανομοιότυποι ως προς τις απαντήσεις τους, οπότε θεωρήθηκε ανούσια η παραπάνω επεξεργασία, εφόσον δεν θα μπορούσαν να καταλήξουν σε ασφαλή συμπεράσματα. Η τελική συνολική διαδικασία της ποιοτικής ανάλυσης περιγράφεται από τα εξής στάδια: το σχεδιασμό, τη συνέντευξη, την απομαγνητοφώνηση, την ανάλυση, την εγκυρότητα, την αξιοπιστία και την έκθεση (Babbie, 2011, σ. 498).

2.3.1. Ο σχεδιασμός.

Τη μεγαλύτερη πρόκληση στο σχεδιασμό αποτέλεσε η ειλικρινής αλληλεπίδραση με αξιωματικούς, που άσκησαν άμεση ηγεσία στη μάχη, προκειμένου να παραχθούν δεδομένα, τόσο από τη γνώση, τις εμπειρίες και τις απόψεις τους όσο και από τις ερμηνείες προηγούμενων γενναίων στρατιωτικών ηγετών. Με δεδομένο ότι η πολεμική εμπειρία, ενός στρατού που έχει να πολεμήσει εβδομήντα χρόνια, ήταν δυσεύρετη, η συνέντευξη ως πηγή παραγωγής δεδομένων αποτέλεσε μονόδρομο.¹⁹ Ουσιαστικά, ο κύριος λόγος που οδήγησε στην επιλογή της συγκεκριμένης μεθόδου, γνωρίζοντας τα μειονεκτήματά της, όπως για παράδειγμα την καχυποψία, την παραποίηση της αλήθειας, την αδυναμία κατανόησης ανθρώπων άλλων γενεών κ.α., ήταν το περιορισμένο δείγμα.

¹⁷ Η ερώτηση 17: Στην πιθανότητα μετατροπής στα επόμενα χρόνια του Ε.Σ από αμιγώς γηγενή σε πολυπολιτισμικό, περιγράψτε ποιες θεωρείτε ότι θα είναι οι πιο σημαντικές προκλήσεις του ηγέτη. Και η ερώτηση 18: Περιγράψτε τις εντυπώσεις σας (προσωπική εμπειρία-γνώση) σχετικά με την άσκηση στρατιωτικής ηγεσίας από στρατιωτικό προσωπικό άλλων χωρών που έχετε έρθει σε επαφή: (στρατιωτικά σχολεία, αποστολές κτλ).

¹⁸ Ακόμη και αν επιδιωκόταν, με την ανάλυση περιεχομένου, μια ποσοτικοποίηση των απαντήσεων για τη μέτρηση συγκεκριμένων χαρακτηριστικών, προς υποβοήθηση των ποσοτικών δεδομένων, δηλαδή τα κωδικοποιημένα στοιχεία που θα προέκυπταν, να σχετίζονται με τη στατιστική μέθοδο που ακολουθήθηκε (Κυριαζή, 2005, σ. 285) εκτιμήθηκε ότι δεν θα είχε σημαντικά ευρήματα.

¹⁹ Η διανομή ερωτηματολογίου δεν αποδείχτηκε προσφιλής μέθοδος στους απόστρατους. Αν και έγινε προσπάθεια, συλλέχθηκαν μόνο πενήντα ερωτηματολόγια από αποστράτους ογδόντα διαφορετικών τάξεων, τα οποία αποτελούσαν ένα ελάχιστον δείγμα συγκριτικά με τους εν ενεργεία.

2.3.2. Η συνέντευξη.

Τα δύο βασικά στοιχεία της συγκεκριμένης έρευνας ήταν η παρατήρηση²⁰ και οι ερωτήσεις. Η προσπάθεια επικεντρώθηκε στο να μη διαταραχτεί το ανθρώπινο υπό παρατήρηση αντικείμενο. Αποτέλεσε ουσιαστικά «μια μορφή προφορικής επικοινωνίας, μια οργανωμένη συζήτηση» (Λυδάκη, 2012, σ. 236). Οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν σε διάφορους χώρους, όπως καφετέριες, ιδιωτικές κατοικίες, εργασιακοί χώροι,²¹ με στόχο πάντα ο ερωτώμενος να νοιώθει άνετα και σε οικείο χώρο. Ήταν ημιδομημένες, δηλαδή υπήρχαν προκαθορισμένες ερωτήσεις, όπως αυτές φαίνονται στον οδηγό συνέντευξης του Παραρτήματος «Α», οι οποίες χρησιμοποιήθηκαν κατά περίπτωση, τόσο αναφορικά με τη διατύπωση όσο και με τις εξηγήσεις που δόθηκαν. Δεν έλειψαν οι περιπτώσεις, που κάποιες σκοπίμως παραλήφθηκαν, ή δεν απαντήθηκαν, επιδιώκοντας μια ευελιξία, αφού ο αντικειμενικός σκοπός ήταν, αυτές οι συζητήσεις, να αποτελέσουν πηγή δεδομένων και όχι κατευθυνόμενη διάδραση.

Από την πρώτη τηλεφωνική επαφή, βασική επιδίωξη ήταν να δημιουργηθεί συμπάθεια και να χτιστεί ένα είδος εμπιστοσύνης και, επομένως, ειλικρίνειας. Ο σκοπός της συνάντησης γινόταν ευθύς εξαρχής γνωστός, ώστε να γίνει κατανοητό ότι αφορούσε έρευνα περί ηγεσίας γενικά και όχι ιστορικού ελέγχου, που πιθανόν να εσώκλειε κρίσεις πράξεων και γεγονότων, τα οποία σε μερικές περιπτώσεις, όπως ο εμφύλιος, γινόντουσαν ευαίσθητα. Το πραγματικό ενδιαφέρον και το γεγονός της κοινής στρατιωτικής ιδιότητας του ερωτώμενου, αφού τελικά αναγνωριζόταν ως ένας εξ αυτών, υπήρξαν πραγματικοί σύμμαχοι στην παραπάνω προσπάθεια. Το πρώτο στάδιο πέτυχε σχεδόν απόλυτα. Αυτό φάνηκε στη μετάπτωση από μια φάση διστακτικότητας, αρχικά, στη διάθεση μετά το πέρας των συνεντεύξεων, να βοηθήσουν²² με επίδειξη φωτογραφικού υλικού, παρασήμων, εγγράφων και ανταλλαγή γραμμάτων, επιστολών, εγκύκλιων κ.α.²³ Σε μερικές περιπτώσεις, ακολουθήθηκε ο ρόλος του «κοινωνικά αποδεκτού ανίκανου» και συγκεκριμένα ενός αδαή ερευνητή, που πρέπει να μάθει (Babbie, 2011, σ. 497). Αναζητώντας πτυχές, που δεν θα αναδεικνύονταν από τις μεμονωμένες συνεντεύξεις,

²⁰ Στην έρευνα το εργαλείο παρατήρησης είναι ο άνθρωπος (Grawitz, 2006, σ. 12).

²¹ Η επιδίωξη ήταν να γίνει στο χώρο τους, ώστε να συλλεχθούν επιπλέον πληροφορίες από αυτόν τον ατομικά οριοθετημένο χώρο. Με δεδομένο, ότι ο άνθρωπος προσπαθεί να τον οικειοποιηθεί, να τον διαμορφώσει σύμφωνα με τις ανάγκες του και τις υπάρχουσες συνθήκες, να εκμεταλλευτεί τις δυνατότητες που του παρέχει (Λυδάκη, 2012, σ. 200), θα ήταν ιδανική ευκαιρία να αναζητηθούν ίχνη βασικών προσωπικών στοιχείων. Οι δυο τελικά προτίμησαν να γίνει στον τότε εργασιακό χώρο του συνεντευξιαστή. Η ομάδα σε καφέ και οι υπόλοιποι στους ιδιωτικούς τους χώρους.

²² Το γεγονός ότι ο ερευνητής ήταν μέλος της στρατιωτικής οικογένειας, του έδωσε το πλεονέκτημα της εμπιστοσύνης. «Με καλούσαν σπίτι τους σε καφέ, στον χώρο τους ανάμεσα στους φίλους τους, σαν να ήμουν από χρόνια φίλος». Η συγκεκριμένη ταυτότητα του δραστήριου νέου, τους δημιουργούσε τη διάθεση, να διδάξουν. Ήταν καθήκον τους να βοηθήσουν τον ερευνητή, που έψαχνε άμεσα την ιδανική φόρμουλα ηγεσίας, μέσα από τις πραγματικές εμπειρίες τους.

²³ Αξίζει να τονιστεί ότι η συναισθηματική φόρτιση του παραπάνω «δεσίματος», σε πολλές περιπτώσεις κατακρίθηκε αναστοχαστικά σε γενόμενο αυτοέλεγχο μετά τη δράση, αφού ήταν πολύ δύσκολο να αφήσει τον ερωτώντα ανεπηρέαστο, συναισθηματικά, ακροατή.

πραγματοποιήθηκαν δοκιμαστικά και δυο ομαδικές συνεντεύξεις. Στην πρώτη χρονολογικά, πεθερός και γαμπρός, που πολέμησαν σε διαφορετικά πόστα²⁴ στην Κύπρο, μίλησαν σε σειρά ακούγοντας ο ένας τον άλλο. Στη δεύτερη, μια ομάδα αξιωματικών που πολέμησαν μόλις αποφοίτησαν από τη Στρατιωτική Σχολή Ευελπίδων το 1948 ή τάξη '48 όπως λέγεται στην ελληνική στρατιωτική αργκό, συνομίλησαν για τον εμφύλιο.

2.3.3. Η απομαγνητοφώνηση.

Οι απομαγνητοφωνήσεις πραγματοποιήθηκαν, σε διάστημα δέκα ημερών το αργότερο, ώστε να μη χαθούν εκφραστικές λεπτομέρειες, που δεν μπορούσαν να αποτυπωθούν σε ήχο και οι οποίες κρατήθηκαν σε πρόχειρες σημειώσεις, αμέσως μετά. Για να εφαρμοστεί ένας κοινός κώδικας για αυτές, χρησιμοποιήθηκαν υποσημειώσεις, σύμβολα και επεξηγηματικές παρενθέσεις.²⁵ Και αυτό γιατί η ανάλυση του γραπτού κειμένου που θα ακολουθούσε, προϋπέθετε ένα «μεσολαβητικό διάλογο» ανάμεσα στο πλαίσιο αναφοράς του ερευνητή και του κείμενου (Mason, 2011, σ. 138).

Οι σημειώσεις, η ανάμνηση λεκτικών και μη λεκτικών επικοινωνιακών σημείων των συνεντεύξεων, η επαναλαμβανόμενη ακρόαση των συνομιλιών αποτελέσαν τα ουσιαστικότερα ερευνητικά εργαλεία για τη συλλογή πληροφοριών γύρω από το μικρόκοσμο αυτής της κοινωνικής αλληλεπίδρασης. Με αυτόν τον τρόπο αναγνωρίστηκε έμπρακτα η θεωρητική ρευστότητα που συνδέει τη ζωή και την ατομική εμπειρία. Φαινομενικά ασήμαντες πράξεις της συνομιλίας ή της ακρόασης στο πρώτο στάδιο της απομαγνητοφώνησης, αποδεικνύονται εκ των υστέρων εξαιρετικά σημαντικές.

Τέλος σε διάφορα σημεία της θέσης, προκειμένου ο αναγνώστης να γνωρίζει την προέλευση των λεγόμενων που παρατίθενται στο κείμενο, ως χωρία των συνεντεύξεων, έχει εισαχθεί στο τέλος αυτών η περίοδος στην οποία αναφέρεται. Δηλαδή (Εμφύλιος) για τις συνεντεύξεις που αφορούν τις επιχειρήσεις στον Εμφύλιο πόλεμο, (Κορέα) για εκείνες που αφορούν την ειρηνευτική αποστολή στη Κορέα, (Κύπρος) για εκείνες που αφορούν την εισβολή στην Κύπρο και (Αποστολές) για τους επιλεγμένους αξιωματικούς, που είχαν εμπειρία από ελληνικές ειρηνευτικές αποστολές σε εμπόλεμες ζώνες.

²⁴ Οι συγκεκριμένοι αξιωματικοί πολέμησαν σε διπλανάς μονάδες. Ο μεν διοικητής μονάδας και ο δε διοικητής λόχου (ίλης).

²⁵ Μέσα σε παρενθέσεις εξηγήθηκαν όροι πιθανόν άγνωστοι στον αναγνώστη ή συμπληρώθηκε μια λέξη - φράση που έλειπε, για να γίνει κατανοητή η συνομιλία. Σε πολλές περιπτώσεις περιεγράφηκαν οι κινήσεις όπως «χτύπησε το τραπέζι» η συναισθήματα όπως γέλια κτλ. Αυτές που χρησιμοποιήθηκαν φαίνονται στις απομαγνητοφωνήσεις, στο Παράρτημα «Ε». Ο συμβολισμός (..) αντιστοιχεί στις μικρές παύσεις. Οι δύο τελείες .. αντιστοιχούν στη διακοπή της ροής του λόγου.

2.3.4. Η κατηγοριοποίηση - ανάλυση.

Η αρχική επιλεκτική κωδικοποίηση, ουσιαστικά η προσωπική αρχειοθέτηση της ποιοτικής ανάλυσης πραγματοποιήθηκε σε ένα ηλεκτρονικό έγγραφο, όπου τα σημαντικότερα αποσπάσματα που θεωρήθηκαν σχετικά, τοποθετήθηκαν αυτούσια από τις απομαγνητοφωνήσεις σε κατηγορίες, με διάφορους κάθε φορά τίτλους και υπότιτλους. Σε αυτές, τα πλέον διακριτά μέρη αποτέλεσαν στάδιο σκέψης και σύγκρισης, με σκοπό οποιοδήποτε είδους ομαδοποίησης, που θα εξυπηρετούσε τα ερευνητικά ερωτήματα. Σε πολλές περιπτώσεις, διάφορες φράσεις τοποθετήθηκαν σε περισσότερες από μία κατηγορίες, γεγονός που διευκόλυνε το επόμενο στάδιο, δηλαδή τις συγχωνεύσεις αυτών. Στην προσπάθεια να ακολουθηθεί η αρχή της διατήρησης των λεπτομερειών, κατά τη διάρκεια της επεξεργασίας, χρησιμοποιήθηκε η τεχνική του υπομνηματισμού με πρακτικές σημειώσεις, όπως περιγράφηκε από τους Strauss και Corbin (1998, σ. 217), που αφορούσαν στη σημασία λέξεων, όρων, φράσεων κ.α. Από τη μια οι θεωρητικές, ώστε να αποτυπωθεί ο στοχασμός επί του συγκεκριμένου ζητήματος και από την άλλη οι λειτουργικές, ώστε να ενεργοποιείται η κατάλληλη προσοχή για μεταγενέστερη συλλογή δεδομένων στο συγκεκριμένο θέμα.

Η διαδικασία της κατηγοριοποίησης ξεκίνησε από την πρώτη στιγμή σε μερικές περιπτώσεις πριν τις απομαγνητοφωνήσεις, αλλά αναθεωρήθηκε και τροποποιήθηκε πολλαπλά κατά τη διάρκεια αυτής, καθώς ανασυρόταν διασυνδέσεις από τα δεδομένα. Αν και η εύρεση εννοιολογικών κατηγοριών θα έπρεπε να διευκολύνεται από τα ερωτήματα, τελικά αναδύθηκαν μια σειρά από νέες σταθερές, που σχεδόν εξανάγκασαν την επιλογή τους. Τελικά, η διαδικασία σταμάτησε, όταν, μετά τους κατά εξακολούθηση ελέγχους, προσδιορίστηκε ένα σημείο κορεσμού. Η συνεχής σύγκριση των κατηγοριών οδήγησε σε γενικότερες, στις οποίες αφιερώνεται εξ ολοκλήρου το κεφάλαιο ανάλυση.

Η ανάλυση βασίστηκε κυρίως, όπως προαναφέρθηκε, στη μέθοδο της εμπειρικά θεμελιωμένης θεωρίας, δηλαδή της θεωρίας που προκύπτει από τα δεδομένα και δεν επιβάλλεται από αυτά ή από προκαθορισμένες θεωρίες (Κυριαζή, 2005, σ. 270). Ο στόχος αυτής της αναδυόμενης θεωρίας ήταν να δώσει δυνατότητες πρόβλεψης και εξήγησης ηγετικών συμπεριφορών, να οδηγήσει, να προσφέρει σε ποικίλα στυλ έρευνας και τελικά να δημιουργήσει δεδομένα χρήσιμα στην κοινωνιολογία (Glaser & Strauss, 2006, σ. 3), πάνω στο συγκεκριμένο ζήτημα.

2.3.5. Εγκυρότητα.

Η φυσική παρουσία, αποτελεί ίσως το μοναδικό²⁶ τρόπο για την κατανόηση της φύσης κάποιων ανθρώπινων λειτουργιών μέσα από την πολυπλοκότητά τους (Babbie, 2011, σ. 506), ιδιαίτερα σε ένα θέμα τόσο ανθρώπινο και χαοτικό παράλληλα, όπως η ηγεσία στη μάχη. Δυστυχώς, η ποιοτική μέτρηση μπορεί να επιβεβαιώσει μόνο ως ένα σημείο αυτό που θα εξαχθεί μέσα από την πολύπλοκη μελέτη μιας τέτοιας λειτουργίας. Κάθε συνέντευξη, δηλαδή μια αληθινή προσωπική ιστορία, είναι αδύνατο να ελεγχθεί εξ ολοκλήρου, είτε με ποσοτικά είτε με ποιοτικά εργαλεία. Η περιγραφή, η ερμηνεία και οι αντιθέσεις αυτών που προέκυψαν, με τις πιθανές αντίστοιχες εκδοχές άλλων ερευνητών, αποτέλεσαν σημαντικές απειλές για την εγκυρότητα. Παρ' όλα αυτά η αδιαμφισβήτητη μαγνητοφώνηση,²⁷ η ευρύτητα των συγκεκριμένων κατηγοριών και ο συνεχής αυτοέλεγχος για πιθανή μεροληψία, λογίστηκαν, ως προς την περιγραφή, σημαντικά στοιχεία εγκυρότητας. Το δυνητικό πρόβλημα της πιθανής διαφορετικής εκτίμησης και ερμηνείας από άλλο ερευνητή επιλύθηκε, ως ένα βαθμό, με την επιλογή ζητημάτων, που αναδύονταν και αποδεικνυόταν ξεκάθαρα, και όχι σε άλλα, που πιθανόν η προσωπική αντίληψη θα δημιουργούσε μεγάλες αποκλίσεις από άλλες απόψεις.

2.3.6. Αξιοπιστία.

Η αξιοπιστία αποτελεί ίσως το μείζον θέμα σε έρευνες πεδίου, και ακριβώς αυτός ο λόγος οδήγησε να δημιουργηθούν, όπου ήταν δυνατό, συνθήκες διασταύρωσης και συσχέτισης κάποιων δεδομένων με εκείνα της ποσοτικής παράλληλα. Το πρόβλημα του Ρόμπσον, ότι δηλαδή δεν μπορούν να επαναληφθούν ταυτόσημες συνθήκες, ώστε να επιτευχθεί επανάληψη (Robson, 2010, σ. 200), ως ένα βαθμό επιλύθηκε. Ένα μεγάλο ποσοστό των κατηγοριών έδειξε καθολική επανάληψη, τουλάχιστον ως προς την ιδανική δράση, στη σκέψη των ερωτώμενων.

Παρ' όλα αυτά, αφού ουσιαστικά δεν υπάρχει ένα εντυπωσιακό επιχείρημα, για να υπερασπιστεί κάποιος την απόλυτη αξιοπιστία²⁸ μιας ποιοτικής μελέτης. Ένα πρώτο εχέγγυο για τη συγκεκριμένη

²⁶ Ο Babbie τον καταδεικνύει ως τον ουσιαστικότερο τρόπο.

²⁷ Μόνο σε μία από τις δεκαεφτά συνεντεύξεις κρατήθηκαν σημειώσεις κατόπιν αιτήματος.

²⁸ Η θεωρία που προκύπτει από τη συλλογή και την ανάλυση ποιοτικών δεδομένων του ερευνητή είναι, κατά κάποιο τρόπο, ισοδύναμη με αυτό που γνωρίζει συστηματικά για τα δικά του δεδομένα. Γιατί ο ερευνητής εμπιστεύεται αυτό που γνωρίζει; Αν υπάρχει μόνο ένας κοινωνιολόγος, ο ίδιος ξέρει τι ξέρει για το τι έχει μελετήσει και έζησε. Είναι οι αντιλήψεις του, οι προσωπικές του εμπειρίες και οι δικές του σκληρές αναλύσεις. Ένας εργαζόμενος στο πεδίο γνωρίζει ότι ξέρει, όχι μόνο επειδή ήταν στον τομέα και γιατί έχει ανακαλύψει προσεκτικά και δημιουργήσει υποθέσεις, αλλά και γιατί «στα οστά του» αισθάνεται την αξία της τελικής ανάλυσής του. Έχει ζήσει με μερικές αναλύσεις για πολλούς μήνες, δοκιμάζοντάς τα κάθε βήμα του τρόπου, μέχρι να χτίσει τη θεωρία του. Επιπλέον, εάν έχει συμμετάσχει στην κοινωνική ζωή του θέματος του, τότε ζει με τις

περίπτωση αποτελεί η αιτιολόγηση των Glaser και Strauss, οι οποίοι έχουν επιδείξει σημαντικό έργο σε τέτοιες ερευνητικές προσπάθειες. Ο ερευνητής, ως μέρος²⁹ της ερευνητικής διαδικασίας, με κοινή ταυτότητα, εκπαίδευση και εικόνες καθημερινότητας, όχι μόνο γνωρίζει τα δεδομένα του, επειδή δουλεύει με αυτά χρόνια, ακόμη και αν δεν είναι ξεκάθαρα πριν, αλλά ζει, διαμορφώνεται και συνδιαλέγεται με αυτά καθημερινά, τα αισθάνεται, συμπληρώνοντάς τα διαρκώς με την καθημερινή παρατήρηση, τις συζητήσεις του κ.α. Γίνονται δηλαδή καθημερινή αγωνία, πάλι για νέα αναζήτηση, νέα προοπτική.³⁰

Όσον αφορά τη σχέση της ποσότητας του δείγματος με το μετρήσιμο προϊόν, αν και φαίνεται μικρό, επιτεύχθηκε μια σχετική αξιοπιστία, αφού στο θέμα που επικεντρώθηκαν οι συνεντεύξεις, διαφάνηκε ότι δεν είχαν να δώσουν κάτι καινούργιο.

2.4 Ποσοτική έρευνα

2.4.1. Μέθοδος συλλογής στοιχείων.

Η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε για τη διεξαγωγή της έρευνας, ήταν εκείνη του τυποποιημένου ερωτηματολογίου. Χρησιμοποιήθηκαν τρία ερωτηματολόγια, τα οποία φαίνονται στο Παράρτημα «B», εκ των οποίων το αρχικό συμπεριλήφθηκε σε ένα ευρύτερο μεταγενέστερα, με σκοπό τη σύγκριση κάποιων δεδομένων, ενώ το τελευταίο, εντελώς ξεχωριστό, δημιουργήθηκε για τις ανάγκες γενίκευσης των πρότερων αποτελεσμάτων.

Κύρια πηγή των χαρακτηριστικών και των ιδιοτήτων, τα οποία μετρήθηκαν άμεσα (πίνακας Δ.8.1) ή εξετάστηκαν έμμεσα, στο πρώτο ερωτηματολόγιο αποτέλεσε η μεταπτυχιακή έρευνα ποιοτικής ανάλυσης σε μαθητές στρατιωτικής παραγωγικής σχολής (Κωστής, 2013). Έπειτα, τα βασικά χαρακτηριστικά τα οποία απαιτούν από το στρατιωτικό προσωπικό οι δύο βασικοί ελληνικοί κανονισμοί περί στρατιωτικής ηγεσίας: το Δόγμα Διαμόρφωσης Ηγετών (ΓΕΣ, 2011) και η Διοίκηση και Ηγεσία (ΓΕΣ, 1988). Τέλος χρησιμοποιήθηκαν χαρακτηριστικά και ιδιότητες που απορρέουν από το εν ισχύ

αναλύσεις του, τις δοκιμάζει όχι μόνο με παρατήρηση και συνέντευξη, αλλά και με την καθημερινή ζωή (Glaser & Strauss, 2006, σ. 225).

²⁹ Από το 1993 ο ερευνητής Κωστής Γεώργιος, ζει σε αυτό το περιβάλλον, αλληλοεπιδρώντας καθημερινά, είτε ως διοικούμενος είτε ως διοικητής σε διάφορα κλιμάκια και αναγκαστικά η καθημερινή ενάσκηση, των διαφόρων καθηκόντων, αποτελεί παράλληλα και μια συνεχή κριτική παρατήρηση των συναδέλφων αξιωματικών αποφοίτων της Στρατιωτικής Σχολής Ευελπίδων, με σκοπό την ανακάλυψη μιας πρότυπης, πατερναλιστικής, διοικητικής συμπεριφοράς. Με βάση την παραπάνω συνθήκη, υπό μια έννοια αλλά και συνήθη πρακτική στη συγκεκριμένη μελέτη, διενεργήθηκε μια συνεχή έρευνα πεδίου, λόγω της παρατήρησης ή της συμμετοχής στην κοινωνική συμπεριφορά, που γίνεται προσπάθεια κατανόησης (Babbie, 2011, σ. 453).

³⁰ Τότε η αναζήτηση έγινε μικρόβιο και δικαιολογεί απόλυτα τον καθηγητή Αντώνη Παπαρίζο που εκμυστηρευόταν στο μάθημα του, ότι όπου σταθεί κοντά σε ομάδες ανθρώπων, φοιτητών πχ στο ασανσέρ, στη σκάλα, στα πηγαδάκια, στήνει αυτά κάνοντας μια διαρκή έρευνα πεδίου για οτιδήποτε επιστητό συζητιέται με τον λόγο ή τη γλώσσα του σώματος. Όλα τα παραπάνω φυσικά δεν δίνουν άμεσα αξιοπιστία, αλλά μια αυτοπεποίθηση του ερευνητή στα δεδομένα του.

Προεδρικό Διάταγμα υπ' αριθμ 130/1984 (Α' 42), στο οποίο κυρώνεται ο Γενικός Κανονισμός Υπηρεσίας στο Στρατό. Τα δέκα επιπλέον ερωτήματα του δευτέρου ερωτηματολογίου, αλλά και εκείνα του τρίτου, επικεντρώθηκαν σε εκείνα τα χαρακτηριστικά και τις ιδιότητες που αναδείχτηκαν από την ποιοτική ανάλυση.

2.4.2. Το δείγμα.

Το πρώτο βήμα της δειγματοληπτικής διαδικασίας ήταν ο προσδιορισμός του πληθυσμού, στον οποίο θα ανταποκρίνονταν τα αποτελέσματα της έρευνας. Με βάση την προβληματική, δηλαδή την εκπαίδευση και διαμόρφωση στρατιωτικών ηγετών, οι οποίοι δύνανται να ασκήσουν άμεση ηγεσία, ο αρχικός πληθυσμός αφορούσε όλους τους αξιωματικούς, απόφοιτους της Στρατιωτικής Σχολής Ευελπίδων, μέχρι το βαθμό του αντισυνταγματάρχη. Το δεύτερο βήμα ήταν η διαμόρφωση του δειγματοληπτικού πλαισίου. Επιλέχθηκαν, λοιπόν, αξιωματικοί, οι οποίοι κατά τη διάρκεια της συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου φοιτούσαν στα βασικά υποχρεωτικά και προαιρετικά σχολεία,³¹ ώστε να υπάρχει μια αρχική αντιστοιχία στο σύνολο του πληθυσμού. Η μέθοδος που ακολουθήθηκε ήταν της απλής τυχαίας δειγματοληψίας, λόγω του μικρού πληθυσμού. Η μετέπειτα επιλογή χρησιμοποίησε και άλλων διαφορετικών δειγμάτων, σχετιζόταν με τις επιταγές της πολλαπλής μεθόδου που χρησιμοποιήθηκε. Σύμφωνα με αυτή, τα παραγόμενα δεδομένα ποιοτικής και ποσοτικής ανάλυσης, αλληλοσυμπλήρωναν καινούργιες απαιτήσεις. Αν και εξετάζεται το ζήτημα της ηγεσίας από την πλευρά των αξιωματικών, αποφοίτων της Στρατιωτικής Σχολής Ευελπίδων, δημιουργήθηκε η ανάγκη να εξεταστεί το ίδιο αντικείμενο από την πλευρά υπαξιωματικών, με αντίστοιχα χρόνια υπηρεσίας, οι οποίοι δεν έχουν τόσο θεωρητικές γνώσεις στο αντικείμενο της ηγεσίας όσο πρακτικές. Τέλος, μετά τις κατευθύνσεις της ανάλυσης, και ενώ η έρευνα στόχευε στο «καθολικό», ένα έτερο και ξεχωριστό από τα προηγούμενα ερωτηματολόγια διανεμήθηκε. Αυτή τη φορά στο διακλαδικό προσωπικό ανώτατης σχολής, με σκοπό να ελεγχθούν σε ευρύτερο πληθυσμό δεδομένα σε συγκεκριμένα ζητήματα που προέκυψαν.

Το αρχικό δείγμα για την ποσοτική πλευρά της έρευνας αφορά σε εν ενεργεία αξιωματικούς του Στρατού Ξηράς. Μετά από προεργασία τεσσάρων μηνών, εκπονήθηκε το αρχικό ερωτηματολόγιο. Αυτό διανεμήθηκε αρχικά για διάστημα πέντε ημερών πιλοτικά σε τριάντα άτομα. Έπειτα αφού διορθώθηκε, απεστάλη, ηλεκτρονικά και έντυπα, στην τελική του μορφή σε αξιωματικούς, για να το συμπληρώσουν σε διάστημα δέκα ημερών. Οι πρώτες ερωτήσεις του αρχικού ερωτηματολογίου αφορούσαν σε δημογραφικά, οικονομικά, και κοινωνικά χαρακτηριστικά των ερωτώμενων, όπως το φύλο, η ηλικία, η

³¹ Τα συγκεκριμένα σχολεία αποτελούν και αφετηρία για περαιτέρω εξέλιξη.

μόρφωση, τα χρόνια υπηρεσίας κ.α. Το κύριο μέρος αφορούσε γενικά στο ζήτημα της ηγεσίας, ενώ το τελευταίο πιο συγκεκριμένα στην εκπαίδευση.

Συγκεντρώθηκαν 325 από τα 532 ερωτηματολόγια, εκ των οποίων τα 72 σε ηλεκτρονική μορφή. Το 92,3% ήταν άντρες και το 7,7% ήταν γυναίκες. Το δείγμα των στελεχών ήταν κατά 59,4% ανώτεροι αξιωματικοί και 40,6% κατώτεροι αξιωματικοί. Όσο αφορά τη μόνιμη κατοικία και συγκεκριμένα όπου είχαν ζήσει το μεγαλύτερο διάστημα της ζωής τους, το 10,2% ζούσε σε χωριό έως 2.000 κατοίκων, το 18,8% ζούσε σε κωμόπολη έως 10.000 κατοίκων, το 40,9% ζούσε σε αστικό κέντρο με πάνω από 10.000 κατοίκους, το 5,2% ζούσε στη Θεσσαλονίκη, το 19,4% ζούσε στην Αθήνα/Πειραιά, ενώ το 5,5% ζούσε σε άλλη χώρα. Η δειγματοληπτική μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε ήταν αυτή του τυχαίου δείγματος. Αξίζει να τονιστεί ότι έγκριση για τέτοια έρευνα δίδεται για πρώτη φορά από τον Στρατό.

Το παραπάνω ερωτηματολόγιο, ενισχυμένο με δέκα ερωτήσεις σχετικές με την αποτροπή, συμπληρώθηκε από το δεύτερο δείγμα, σε διάστημα τριών ημερών σε ηλεκτρονική μορφή. Το δείγμα αποτελούνταν από κατώτερους αξιωματικούς και υπαξιωματικούς, που υπηρετούσαν στην ίδια υπομονάδα. Ο αριθμός των ατόμων που απάντησαν ήταν 78 από 92 που ήταν το σύνολο της υπομονάδος. Το 88,5% αυτών ήταν άντρες και το 11,5% ήταν γυναίκες. Το δείγμα των στελεχών ανά κατηγορία αξιωματικών ήταν 67,9% υπαξιωματικοί και 32,1% κατώτεροι αξιωματικοί. Όσο αφορά στον τόπο κατοικίας όπου είχαν ζήσει το μεγαλύτερο διάστημα της ζωής τους, το 7,7% ζούσε σε χωριό έως 2.000 κατοίκων, το 14,1% ζούσε σε κωμόπολη έως 10.000 κατοίκων, το 37,2% ζούσε σε αστικό κέντρο με πάνω από 10.000 κατοίκους, ενώ το 41% ζούσε στην Αθήνα/Πειραιά.

Το τελευταίο πιο συγκεκριμένο και εξ ολοκλήρου διαφορετικό, όπως προαναφέρθηκε ερωτηματολόγιο, αφορά σε ανώτερους αξιωματικούς, απόφοιτους παραγωγικών σχολών, με υπηρεσία από 15 έως 25 χρόνια και οι οποίοι έχουν συμπληρώσει τον υποχρεωτικό χρόνο άμεσης διοίκησης³² προσωπικού. Απαντήθηκαν ηλεκτρονικά 111 από τα 250 ερωτηματολόγια σε διάστημα 10 ημερών. Το δείγμα ανά κατηγορία αξιωματικών ήταν: 52% αξιωματικοί Στρατού Ξηράς, 23% Πολεμικού Ναυτικού, 15% Πολεμική Αεροπορία και 10% λοιποί (Πυροσβεστική Αστυνομία και Νομικοί).

Μετά τη διαμόρφωση του ερωτηματολογίου και τη συλλογή των στοιχείων που απασχόλησαν την παρούσα έρευνα, ακολούθησε η επεξεργασία και η ανάλυση των στοιχείων που συλλέχθηκαν, με τη βοήθεια του στατιστικού προγράμματος SPSS v.21.0. Χρησιμοποιήθηκε κυρίως η μονομεταβλητή³³

³² Ο υποχρεωτικός χρόνος διοίκησης υπολογίζεται περίπου στα 7 έτη μέχρι το συγκεκριμένο σημείο της σταδιοδρομίας τους.

³³ Κατά τη διάρκεια της εισαγωγής του συνόλου του δεδομένων στον υπολογιστή, μέσω της εντολής recode, συγχωνεύτηκαν κατηγορίες, ελέγχοντας μήπως τα δεδομένα που λείπουν(missing) δείχνουν κάτι. Στις περισσότερες περιπτώσεις αιτιολογήθηκε η απουσία τους, ειδικά σε εκείνες που αναφέρθηκαν στο παράρτημα «Δ». Σε αυτές φαίνεται οι ελάχιστες απουσίες τιμές να είναι MCAR: «missing completely at random». Το MCAR σημαίνει ότι τα δεδομένα απουσιάζουν εντελώς

ανάλυση και η διμεταβλητή³⁴ ανάλυση. Δοκιμάστηκαν διάφορα θεωρητικά μοντέλα, των οποίων αποτελέσματα παρουσιάζονται στο Παράρτημα «Δ». Αυτό διότι, λόγω όγκου των δεδομένων, θα ήταν ατελείωτη η παράθεση όλων των αποτελεσμάτων, με τα οποία τροφοδότησε το στατιστικό πρόγραμμα. Άλλωστε, οι απλές διαπιστώσεις που προβλήθηκαν από τις σχετικές κατανομές συχνοτήτων δεν παρουσίασαν πάντα ιδιαίτερο ενδιαφέρον, διότι το δείγμα ήταν σχετικά μικρό και ποικιλόμορφο.

Τελικά, στο παράρτημα «Δ» αποτυπώθηκαν οι πίνακες που παρήχθησαν σε τρία ξεχωριστά κεφάλαια. Το πρώτο, αφορά στη μονομεταβλητή ανάλυση των δύο πρώτων δειγμάτων. Μάλιστα, τα αποτελέσματα των δυο πρώτων ερωτηματολογίων αποτυπώνονται στον ίδιο πίνακα με συχνότητες (N) και ποσοστά τους επί τοις εκατό (N%), ώστε να γίνεται εύκολη και άμεση η σύγκριση των αποτελεσμάτων των δυο δειγμάτων. Εξαίρεση αποτελεί ο πίνακας Δ.8.5, στον οποίο φαίνονται οι απαντήσεις και των τριών δειγμάτων. Και αυτό διότι το συγκεκριμένο ερώτημα «Τι πρέπει να γνωρίζει καλύτερα ο στρατιωτικός ηγέτης;», αποτέλεσε βασική μεταβλητή σε όλα τα δείγματα. Το δεύτερο κεφάλαιο αφορά στη μονομεταβλητή ανάλυση του τρίτου δείγματος. Τέλος, στο τρίτο κεφάλαιο υποβάλλονται θεωρητικά μοντέλα, μηδενικές υποθέσεις (H₀) και διμεταβλητές συσχετίσεις των δυο πρώτων δειγμάτων σε σειρά, ώστε να διευκολύνεται η αντίστοιχη σύγκριση των αποτελεσμάτων. Δεν αποτυπώθηκαν πολυμεταβλητές θεωρητικές υποθέσεις και διμεταβλητές του τρίτου δείγματος που ελέγχθηκαν, διότι οι πίνακες συνάφειας, δεν έδειξαν ούτε ισχυρή συνάφεια ούτε γενίκευση στον πληθυσμό. Η διμεταβλητή συσχέτιση των δυο πρώτων δειγμάτων αποδείχτηκε εξαιρετικά επωφελής, αφού αποτελούσε εναρκτήριο λάκτισμα αναζήτησης αιτιωδών μηχανισμών σε πολλά ζητήματα, ανάλογα με το θεωρητικό μοντέλο, που ελεγχόταν ανά περίπτωση. Με αυτόν τον τρόπο αποφεύχθηκαν τα λιγότερο ευδιάκριτα σφάλματα (Robson, 2010, σ. 472).

Επειδή τέτοια συμπεράσματα είναι πάντα υπό αίρεση, οι απαντήσεις χρησιμοποιήθηκαν ως δείκτες σε διάφορα στάδια της ποιοτικής ανάλυσης του κοινωνικού φαινομένου της ηγεσίας, με σκοπό την εμπειρική γενίκευση. Οι δύο ερωτήσεις ανοιχτού τύπου που απαντήθηκαν στο αρχικό ερωτηματολόγιο, λόγω διαλλακτικότητας των απαντήσεων δεν αναλυθήκαν περαιτέρω.

τυχαία. Η πιθανότητα για την απουσία δεν εξαρτάται από κάποια γνωστή μεταβλητή, οπότε και η στατιστική ανάλυση αγνόησε τέτοιες ελλείπουσες τιμές (Schnell, Hill, & Ess, 2014, σ. 451).

³⁴ Με τη διαδικασία της διμεταβλητής ανάλυσης (Crosstabs) παρήχθησαν δισδιάστατοι και πολυδιάστατοι πίνακες συχνοτήτων, ενώ ταυτόχρονα βρέθηκαν σύνολα στατιστικών δοκιμασιών και μέτρων συνάφειας τα οποία αξιολόγησαν τις σχέσεις των μεταβλητών, που υπεισέρχονται στη δομή των πινάκων (Γναδρέλης, 2013, σ. 377). Για να διαπιστωθεί ο βαθμός, με τον οποίο τα ευρήματά μπορούν να γενικευτούν στον πληθυσμό από όπου επιλέχθηκε το σχετικό δείγμα, χρησιμοποιήθηκε συντελεστής σημαντικότητας, όπως φαίνεται στο Παράρτημα «Δ».

2.5 Δεοντολογικά ζητήματα

Οι συζητήσεις για την παραβίαση αρχών δεοντολογίας στην κοινωνική έρευνα, περιστρέφονται συνήθως γύρω από τέσσερα συγκεκριμένα ζητήματα, όπως ταξινομήθηκαν από τους Diener και Crandall και αφορούν την πρόκληση βλάβης στους συμμετέχοντες, την έλλειψη συγκατάθεσης, την παραβίαση της ιδιωτικότητας και την παραπλάνηση (Bryman, 2017, σ. 154). Γενικά τηρήθηκαν και οι τέσσερις παράμετροι. Ειδικά γύρω από αυτές, θα μπορούσαν να αναφερθούν τα παρακάτω. Στη συνέντευξη, όσο και στην ανάλυση των δεδομένων που προέκυψαν από αυτή, «βόλεψε» το ότι οι ερωτώμενοι έδειχναν να ξεχνάνε ότι διεξάγεται έρευνα, να παθιάζονται και να μοιράζονται πράγματα πολλές φορές «ευαίσθητα»³⁵ πιθανότατα λόγω της κοινής στρατιωτικής ιδιότητας του ερωτώντος. Με αυτόν τον τρόπο, το προαπαιτούμενο, σε τέτοιου είδους έρευνες είχε επιτευχθεί. Έφτανε απλά να πουν «μην το γράφεις αυτό, ξέρεις». Θεωρήθηκε, ο ερωτών ένας «δικός τους άνθρωπος», το οποίο βέβαια δεν απείχε πολύ από την πραγματικότητα. Η επαγγελματική ταυτότητα, οι εθιμικοί κώδικες επικοινωνίας, η εκπαίδευση, η καθημερινότητα και η γενική πορεία ήταν άλλωστε όμοια.³⁶ Αυτό βέβαια συμπარέσυρε στην ανάλυση, ένα έτερο ζήτημα εκτός από αυτό της ευαισθησίας των δεδομένων και της επίφοβης αντικειμενικότητας. Κάθε λέξη, πληροφορία, εν δυνάμει δεδομένο, ακούγεται διαφορετικά σε κάποιον που μιλά την ίδια γλώσσα, από ό,τι σε έναν «ξένο» αναγνώστη ή ερευνητή. Τότε οι προφανείς εξηγήσεις που απαιτούνται, ώστε να γίνεται η ανάλυση κατανοητή από όλους, απειλούνται από ασυναίσθητες παραλείψεις. Αντισταθμίζοντας τελικά τους παραπάνω κινδύνους με τα οφέλη, θεωρήθηκε ότι θα μπορούσαν να ξεπεράσουν αυτό το δεοντολογικό ζήτημα, το οποίο διχάζει πολλές φορές τους ερευνητές (Babbie, 2011, σ. 460). Αν δηλαδή χανόταν η εμπιστοσύνη, πιθανόν να άλλαζε η συμπεριφορά τους. Αν γινόταν προσπάθεια να δημιουργηθούν τα δεδομένα «ξένα» και ψυχρά, ίσως χανόταν εκείνες οι λεπτές γραμμές, που θα μπορούσαν λόγω εμπειρίας να αναγνωριστούν με ακρίβεια. Με μοναδικό στόχο την αντικειμενικότητα, ασφαλιστική δικλείδα αποτέλεσε η αποφυγή υιοθέτησης των πεποιθήσεων της ομάδας, η κριτική και ο αναστοχασμός, ακόμη και σε εκείνα που θεωρούνται δεδομένα στη στρατιωτική ζωή.

Σύμφωνα με τον Παρέτο, είναι αδύνατο να γνωρίσεις ένα συγκεκριμένο φαινόμενο, με όλες του τις λεπτομέρειες, οπότε για μια θεωρία, που δεν μπορεί να το εξηγήσει πλήρως, δεν στοιχειοθετείται

³⁵ Το μεγαλύτερο μέρος των ευαίσθητων δεδομένων λογοκρίθηκαν, ενώ τα υπόλοιπα των απομαγνητοφωνήσεων τελούν υπό συγκεκριμένη ρήτρα ανάγνωσης από το κοινό τουλάχιστον για κάποια χρόνια.

³⁶ Μια σειρά από κλασικά ερωτηματικά «βασάνιζαν» διαρκώς τη διαδικασία. «Είναι δεοντολογικό να ρωτάς για τον δικό σου σκοπό τα τόσο εθιστικά συναισθηματικά βιώματα του καθενός και να προσπαθείς να γίνεσαι με οποιοδήποτε τρόπο συμπαθητικός, ώστε να ανοιχτούν μπροστά σου; Να κερδίζεις την εμπιστοσύνη τους με μοναδικό στόχο την έρευνα; Ιδιαίτερα σε ανθρώπους που έχουν ανάγκη να ακουστούν και ηλικίες που θέλουν παρέα. Είναι δεοντολογικό να επισκέπτεσαι ανθρώπους με τέτοια βιώματα έχοντας υπολογισμένη στάση και στρατηγική αντιμετώπισης;» (Babbie, 2011, σ. 506).

άμεσα κατά κανόνα βάσιμη κριτική εις βάρος της (Parsons, 2015, σ. 284). Στο συγκεκριμένο φαινόμενο, που ήδη προσεγγίζεται από διάφορες επιστήμες, καμία θεωρητική προσέγγιση δε θα μπορούσε να αποτελέσει οδηγό. Η ανεύρεση θεωρίας από τη βάση του φαινομένου, που στόχευε η ποιοτική ανάλυση, ακόμη και να ενθουσίαζε την κοινωνιολογική κοινότητα, πιθανόν να έβρισκε ισχυρούς αντιπάλους στην ψυχολογία ή στις νευροεπιστήμες, που έχουν διεισδύσει ισχυρά στη μελέτη του φαινομένου τα τελευταία χρόνια, με πειράματα κυρίως σε διευθυντές επιχειρήσεων.

Όλη η παραπάνω επιστημονική κοινότητα, θα στέκονταν παγερά αδιάφορη στην ανεύρεση μιας θεωρίας ηγεσίας για τον Έλληνα αξιωματικό. Με δεδομένο το συχνό παγκόσμιο φαινόμενο, το κυβερνητικό έργο να ελέγχεται έμμεσα η άμεσα από στρατιωτικούς στον κόσμο (Edmonds, 1990, σ. 73), πολιτικοί διαξιφισμοί θα δίχαζαν πολωτικά την αποστολή της επιστήμης για την καθολική αλήθεια, στην όψη και μόνο μιας επικεφαλίδας μελέτης που να σχετίζεται με τη διαμόρφωση στρατιωτικών ηγετών.

Στον αντίποδα, και για διαφορετικούς λόγους, στάθηκαν οι στρατιωτικοί. Σημαντικά σημεία που προέκυψαν είναι αρχικά η δογματική και αντιεπιστημονική στάση κάποιων στρατιωτικών, ιδιαίτερα των παλιότερων γενιών. Πολλοί αρνήθηκαν να δώσουν συνεντεύξεις, για προσωπικούς δεοντολογικούς λόγους, ενώ άλλοι ισχυρίστηκαν ότι είχαν δεσμευτεί σε αποσιώπηση γεγονότων. Η επαγγελματική κουλτούρα απομόνωσης και εσωστρέφειας αποτέλεσε ανυπέρβλητο εμπόδιο, σε βαθμό που θα μπορούσε να επηρεάσει τα αποτελέσματα της έρευνας. Κώδικες δεοντολογικής πρακτικής, που έχουν αναπτυχθεί στη στρατιωτική κοινωνία λόγω ευαίσθητων πληροφοριών, επίσης δημιούργησαν ερωτηματικά για το αληθές των ειπωμένων. Για αυτό το λόγο απαιτήθηκε η επιδιωκόμενη στις περισσότερες περιπτώσεις, ισορροπία (Robson, 2010, σ. 77). Η συγκεκριμένη τρισδιάστατη ισορροπία παλινδρομούσε τόσο μεταξύ των προσωπικών τους δικαιωμάτων στη γνώση και του δικαιώματος του ερωτώντος στην ιδιωτική τους ζωή και τις πεποιθήσεις τους όσο και σε θέματα που σχετίζονται με ευαίσθητες στρατιωτικές πληροφορίες.

Μείζων ζήτημα αποτέλεσε, η μεθοδολογική αδυναμία της υφιστάμενης έρευνας, στην απομόνωση των σχετικών μεταβλητών της. Αν και η ερευνητική στρατηγική αφορούσε συγκεκριμένες πτυχές του φαινομένου της ηγεσίας, τα υποκείμενα δεν εξετάστηκαν στο πλαίσιο των κοινωνικών σχέσεων και της προσωπικής τους ιστορίας και εξέλιξης, αλλά ως φορείς μετρήσιμων υποθετικών χαρακτηριστικών (Κυριαζή, 2005, σ. 144). Η έλλειψη της ελεγχόμενης παρατήρησης και επεξήγησης του σκοπού του ερωτηματολογίου, σε ένα προσωπικό που είναι από τη φύση του καχύποπτο, αποτέλεσε ένα επιπλέον αρνητικό λόγο. Παρά τις εξηγήσεις που δόθηκαν στους αντιπροσώπους διανομής και την ανωνυμία που τηρήθηκε, σημαντικό παραμένει το ερώτημα της ειλικρίνειας. Τέλος, παρά το δίκαιο λόγο που προσφέρει ο θεωρητικός και μεθοδολογικός πλουραλισμός, η δυσκολία στην επιλογή ενός θεωρητικού πλαισίου αναφοράς για την ανάλυση δημιούργησε κάποιες ευνόητες ασάφειες.

Όσον αφορά στην εγκυρότητα των μεθόδων παραγωγής, η γενική ιδέα ότι η μέτρηση ενός φαινομένου από διαφορετικές οπτικές αποδίδει μια πιο ακριβή ερμηνεία μπορεί να είναι παραπλανητική, ενώ σε πολλές περιπτώσεις προκαλεί σύγχυση (Mason, 2011, σσ. 271-272). Ο σκοπός του τριγωνισμού, που τελικά δεν επιτεύχθηκε ολιστικά, ήταν εν μέρει ο αλληλοέλεγχος των δεδομένων, που προέκυψαν από την ποιοτική και την ποσοτική ανάλυση. Η πολλαπλή μέθοδος που υιοθετήθηκε περιορίστηκε μόνο σε συσχετισμούς, με κάποιες περιορισμένες δυνατότητες ελέγχου των δεδομένων. Επιπρόσθετο δεοντολογικό ζήτημα, σχετικό με τη σύγκριση δεδομένων και τον τριγωνισμό, όπως αναφέρθηκε αναλυτικά στη μεθοδολογία, αποτέλεσε η αδυναμία της καταλληλότερης χρήσης κάθε δυνατού δείγματος.

Κεφάλαιο 3. Το πλαίσιο

Η ευκολία υιοθέτησης ξένων προτύπων μέσα από ξένα στρατιωτικά εγχειρίδια ή μέσα από την πρακτική συνεργασία με άλλους στρατούς, η μόδα βιβλίων ηγεσίας, κυρίως επιχειρηματικών αυθεντιών και η άκριτη προσαρμογή στον Έλληνα αξιωματικό, έχουν κυριολεκτικά δημιουργήσει ένα εντελώς αλλότριο πλαίσιο από το απαιτούμενο. Για αυτό το λόγο η πλαισίωση, αποτέλεσε το πρώτο στάδιο της συγκεκριμένης μελέτης. Για να δημιουργηθεί, απαιτήθηκαν απαντήσεις στα αρχικά ερευνητικά ερωτήματα, όπως φαίνονται στον πίνακα Δ.8.1. Το πρώτο είναι εννοιολογικό και αφορά στην αναζήτηση του ηγέτη στην ελληνική πραγματικότητα. Κοντολογίς, ποιος είναι ο επιδιωκόμενος ηγέτης στο «σήμερα και το αύριο». Οι επόμενες ερωτήσεις του πλαισίου επιλέχθηκαν από το δυναμισμό και την ευελιξία τους, ώστε κάθε φορά που επαναπροσδιορίζεται ή αναθεωρείται η αναζήτηση, να οριοθετούνται κατάλληλα.

Με σκοπό να δομηθεί τεχνικά και ανεπηρέαστα, προηγήθηκε η κατασκευή του πλαισίου από την εξέταση της έννοιας του ηγέτη. Τα ερωτηματικά του πρώτου βήματος, που το οριοθέτησαν κατέληξαν αρχικά σε ένα νέο μοντέλο, με πρωταγωνιστές από κοινού τις έννοιες του *διοικητή*, του *μάνατζερ* και του *ηγέτη*, όπως αυτές προκύπτουν από τη βιβλιογραφική επισκόπηση.

3.1 Το τρίπτυχο μοντέλο ηγεσίας

Η έννοια της ηγεσίας, σύμφωνα με πολλούς επιστήμονες, διαφέρει από την έννοια του μάνατζμεντ και κατά αντιστοιχία η έννοια του ηγέτη από αυτή του μάνατζερ. Σύμφωνα με τον Κόττερ (Kotter), η ηγεσία και το μάνατζμεντ είναι αλληλοσυμπληρούμενα συστήματα δράσης, χωρίς το ένα να αντικαθιστά το άλλο (2003, σ. 44). Οι μάνατζερ για παράδειγμα, έχουν αντικειμενικούς στόχους, οι οποίοι προκύπτουν από τις ανάγκες του οργανισμού, ενώ οι ηγέτες έχουν προσωπική αντίληψη για τους στόχους, που εκφράζουν και δικά τους οράματα, πεποιθήσεις και ιδανικά (Μπουραντάς, 2002, σ. 323).

Ενώ το μάνατζμεντ, ως ανθρώπινη πρακτική και λειτουργία, συναντάται σε διάφορες μορφές από την αρχαιότητα, η προσπάθεια συστηματικής καταγραφής και οργάνωσης της σχετικής γνώσης ξεκίνησε ουσιαστικά στις αρχές του εικοστού αιώνα με τις πρώτες εργασίες του Taylor και του Fayol. Η αποτελεσματική αξιοποίηση των υλικών και μέσων επιτυγχάνεται με την άσκηση διοίκησης ή μάνατζμεντ.³⁷

³⁷ Σύμφωνα με τον ορισμό στρατιωτικού εγχειριδίου, η διοικητική ή μάνατζμεντ 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 (ΓΕΣ, 1988, σ. 12).

Ο μάνατζερ είναι το άτομο, το οποίο έχει την ευθύνη και το δικαίωμα της αποτελεσματικής αξιοποίησης των πόρων μιας οργάνωσης, εκτελώντας την παραπάνω εργασία. Ασκώντας τη δοτή εξουσία στο προσωπικό του, έχει την ευθύνη των αποτελεσμάτων της εργασίας. Στην ελληνική, η έννοια του μάνατζερ εκφράζεται καλύτερα με την έννοια του προϊσταμένου, ανεξάρτητα του ιεραρχικού επιπέδου που αυτός βρίσκεται, από τον εργοδηγό έως τον πρόεδρο μιας επιχείρησης. Στη στρατιωτική ορολογία, η έννοια ταυτίζεται περισσότερο με αυτή του διοικητή. Και αυτό γιατί αρχικά ο διοικητής έχει στη διάθεσή του το υλικό, το προσωπικό, τα μέσα, και έπειτα διότι έχει την απόλυτη ευθύνη, τόσο για αυτά όσο και για την απόδοσή τους.

Δυστυχώς, ο ορισμός της ηγεσίας, όπως αποδίδεται στη σύγχρονη βιβλιογραφία, δεν είναι εύκολο να προσεγγιστεί. Και αυτό γιατί «υπάρχουν τόσοι ορισμοί ηγεσίας, όσοι και οι άνθρωποι που προσπάθησαν να την ορίσουν» (Stogdill, 1974, σ. 259). Ενδεικτικά θα αναφερθεί ο ορισμός του ελληνικού στρατιωτικού εγχειριδίου.³⁸ Η ηγεσία ορίζεται ως 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 απόλυτη αφοσίωση για την επίτευξη του κοινού (ΓΕΣ, 1988, σ. 12). Η παραδοχή της τέχνης και όχι επιστήμης ηγεσίας, αλλά και οι απορρέουσες υποχρεώσεις του υποκειμένου της από αυτόν και μόνο, τον σχετικά απλό ορισμό της έννοιας, καταδεικνύουν το δύσκολο έργο του ηγέτη. Διάφορες θεωρίες³⁹ τον οριοθετούν με βάση τα χαρακτηριστικά, τη συμπεριφορά, την αλληλεπίδραση, τους ρόλους, την επιρροή στον υφιστάμενο, το αποτέλεσμα στον οργανισμό, πλάθοντας την ποικίλη, αντιληπτική, ερευνητική προσέγγισή του (Yukl & Van Fleet, 1992, σ. 148). Ακολουθώντας κάποιος μια μέση οδό, θα μπορούσε να ισχυριστεί ότι ο ηγέτης αφού αναδειχτεί, αναπτύσσεται αξιοποιώντας κάποια σημαντικά χαρακτηριστικά της ηγεσίας, που είναι κληρονομικά ή αποτελούν «γενετικές» προδιαθέσεις, και βελτιώνοντας άλλα, τα οποία χρειάζεται για να γίνει αποτελεσματικός στις επιδιώξεις του και την εκπλήρωση του οράματός του. Η αποτελεσματικότητά του εξαρτάται από τις συνθήκες, ενώ τα ατομικά χαρακτηριστικά και η συμπεριφορά του πλάθονται μέσα από την εργασιακή εμπειρία, την εκπαίδευση, τις δυσκολίες, την υιοθέτηση προτύπων και την καθοδήγηση.

Το μείζον ερώτημα, που εγείρεται μέσα από τις παραπάνω πολύπλοκες αναζητήσεις αποτελεί και τη βάση της θέσης δηλαδή, τι είδους αξιωματικό έχουν ανάγκη οι Ένοπλες Δυνάμεις: *διοικητή, μάνατζερ ή ηγέτη;* Για να απαντηθεί ένα τέτοιο ερώτημα, θα πρέπει πρώτα να αποσαφηνιστούν, όσο καθίσταται

³⁸ Το εγχειρίδιο προέκυψε το 1988 από βιβλιογραφική έρευνα όταν το προσωπικό ήταν διαφορετικό. Δεν υπήρχε γυναικείο προσωπικό επαγγελματίες οπλίτες, οπλίτες βραχείας ανακατάταξης και η θητεία ήταν πολλαπλάσια.

³⁹ Τέτοιες σημαντικές θεωρίες είναι η γενετική, των χαρακτηριστικών κ.α. από τις κλασικές, ενώ νέα μοντέλα ηγεσίας, όπως διεκπαιρευτικής ηγεσίας, μετασχηματιστικής ηγεσίας, συναισθηματικής νοημοσύνης κ.α. είναι μόνο λίγα από τα πιο γνωστά.

δυνατόν, οι έννοιες. Ο Κόλινς (Colins) γράφει, ως συνοπτική απάντηση, τη στιχομυθία ενός αξιωματικού με συμμαθητή του, σε μεταπτυχιακό πρόγραμμα εταιρικής ηγεσίας. Στο στρατό, ισχυρίζεται ο μάνατζερ, «δεν χρειάζεται πραγματικά να ηγείσαι, αφού οι στρατιώτες είναι τόσο πειθαρχημένοι». Ο αξιωματικός απάντησε ότι: «στο στρατό υπάρχει μια δεμένη ιεραρχία, αλλά οι στρατιωτικοί ηγέτες αντιμετωπίζουν μια πραγματικότητα που δεν αντιμετωπίζουν οι μάνατζερ επιχειρήσεων. Αν στην εργασία ο μάνατζερ πάρει κακή απόφαση μπορεί να στοιχίσει χρήματα, ή τη δουλειά σε κάποιους. Αν στο στρατό πάρεις κακές αποφάσεις, έθνη μπορεί να χαθούν και άνθρωποι να πεθάνουν» (Collins, 2007, σ. xiii). Αν προστεθεί ότι στη στρατιωτική γραφειοκρατική μηχανή απαιτούνται συνάδελφοι, ενώ στη γραφειοκρατική μηχανή μιας επιχείρησης κυριαρχεί η μονοκρατία, τότε σχεδόν ολοκληρώνεται η ειδοποιός διαφορά.

Μόνο τα παραπάνω αρκούν για να αποδείξουν την περίεργη διάκριση⁴⁰ του μάνατζερ επιχειρήσεων από το στρατιωτικό⁴¹ ηγέτη και το διοικητή. Επιπρόσθετα, στην ελληνική πραγματικότητα η συσχέτιση, λόγω μετάφρασης, του διοικητή με τον μάνατζερ είναι προβληματική, όταν η καθημερινή, πρακτική χρησιμοποίηση των όρων οδηγεί σε πολλές φραστικές και νοητικές συγχύσεις. Χρησιμοποιούνται, για παράδειγμα, τίτλοι για το μάνατζμεντ, όπως διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού, διαχείριση κρίσεων κ.α., αποδίδοντας στην έννοια του μάνατζμεντ αυτή της διαχείρισης, όπως δηλαδή ένα απλό λεξικό, και όχι εκείνη της διοίκησης.

Ανακεφαλαιώνοντας, οι υποκειμενικοί ορισμοί, η μετάφραση, η πρακτική χρήση οριοθετημένη από αόριστα καθήκοντα, η ανάλυση με βάση διάφορες επιστήμες, αλλά και η εξέλιξη στο θέμα, κάνουν τη διάκριση προβληματική. Όποιες παραδοχές και αν γίνουν βέβαια, λόγω αλληλεξάρτησης των εννοιών,⁴² είναι βέβαιο ότι κάπου τέμνονται, όπως φαίνεται στην εικόνα 2 του παραρτήματος «Γ». Με αυτόν τον τρόπο, αντί της διερεύνησης για το ποια έννοια είναι η ευρύτερη ή ποια εσωκλείει τις άλλες

⁴⁰ Ενισχυτικά σε αυτή θα μπορούσε να αναφερθεί ότι, σε όποια γλώσσα και εποχή και αν ψάξει κανείς τη βιβλιογραφία, προσπαθώντας να μη χαθεί στη μετάφραση, θα βρει τίτλους βιβλίων που αφορούν κυρίως διαφορές και ομοιότητες μάνατζμεντ ή διοίκησης και ηγεσίας. Όμοια στη στρατιωτική βιβλιογραφία, θα δούμε κυρίως την έννοια διοίκησης και ηγεσίας ή οργάνωσης και διοίκησης, ενώ γίνεται μια προσπάθεια τα τελευταία χρόνια να ενδυναμωθεί η έννοια του μάνατζερ και του προϊσταμένου.

⁴¹ Παρόμοια διαφορά υφίσταται και σε άλλα ηγετικά περιβάλλοντα. Η ηγετική δράση του στρατιωτικού για παράδειγμα διαφέρει από εκείνη μιας θρησκευτικής οργάνωσης.

⁴² Θεωρητικά, πρόκειται για διαφορετικές και αλληλένδετες έννοιες, που για να έχουν το αποτέλεσμα ενός δυναμικού μίγματος, πρέπει τουλάχιστον κάποια βασικά συστατικά τους, να αλληλοσυμπληρώνονται με την «εργαστηριακή ακρίβεια χημικών οργάνων», ώστε να επιτευχθεί το ολιστικό και ίσως αυτό αποτελεί και το λόγο έλλειψης ηγεσίας. Έτσι για παράδειγμα, η έλλειψη των ικανοτήτων μάνατζερ, μπορεί να μαυρίσει έναν χαρισματικό ηγέτη (RMA 2012, 6). Το χάρισμα, που είναι αναγκαίο, για να εμπνεύσει και να «οπαδοποιήσει» το προσωπικό, δεν αποδίδει σε κάθε περίπτωση. Η διοίκηση, που οφείλει να πλαισιώνει ηθικά και νομικά τις αρμοδιότητες του μάνατζερ και του ηγέτη, αρκείται στη δύναμη που της παρέχει η θέση. Όμως αυτή η διοίκηση δεν πρέπει να στηρίζεται μόνο στη δύναμη που της παρέχει αυτή, γιατί έτσι είναι αδύναμη μπροστά σε μια συνένωση, όσων αισθάνονται δυσαρέσκεια εναντίον του υποκειμένου (Ισοκράτης 2001, 39).

και αντί της ανάλωσης σε ατέρμονες συγκρίσεις αποδοτικότητας,⁴³ έγινε μια αποδοχή των εννοιών, όπως ορίζονται από το νόμο και την επίσημη⁴⁴ βιβλιογραφία, και ερευνήθηκε το σημείο τομής.⁴⁵

Σε δύο θεματικές ενότητες θα μπορούσε να προσδιοριστεί αυτή η τομή: στα κοινά καθήκοντα, τα οποία αποδίδονται σε κάθε έννοια από τον οργανισμό και το νόμο, και στα κοινά χαρακτηριστικά του υποκειμένου, που καλείται να δράσει. Αν λάβουμε υπόψη τη μυθική διάσταση ή το χάρισμα,⁴⁶ που περιλαμβάνει η έννοια της ηγεσίας, είναι βέβαιο ότι δύσκολα θα οριοθετούνταν σε καθήκοντα. Όμοια μεγάλη δυσκολία προσδιορισμού συγκεκριμένου καθηκοντολογίου υπάρχει και για τους διοικητές.⁴⁷ Το μόνο γενικό καθήκον είναι ό,τι είναι νομικά υπεύθυνοι και υπόλογοι για ό,τι έπραξαν και δεν έπραξαν, ή διαφορετικά ότι τίποτα δεν απαλλάσσει τον διοικητή από το άγχος της κρίσης και της επιλογής. Τέλος, διαπιστώθηκε σε αντίστοιχες έρευνες από οργανισμούς και επιχειρήσεις, ότι οι μάνατζερ, έδιναν τέλος σε δραστηριότητες σχεδιασμού και οργάνωσης, δηλαδή σε ουσιαστικές λειτουργίες του μάνατζμεντ, αποχωρώντας από τις συσκέψεις πριν από την επίσημη ολοκλήρωσή τους (Mintzberg, 2003, σ. 11). Συνοπτικά, αυτό που προκύπτει από τις τρεις παραπάνω διαπιστώσεις είναι ότι οι δρώντες, το μεγαλύτερο μέρος της μέρας, συνήθως αντιδρούν σε πιέσεις, διεκπεραιώνουν τρέχοντα θέματα και επιλύουν προβλήματα και συγκρούσεις, δηλαδή ζητήματα που δεν μπορούν να καταγραφούν ως συγκεκριμένα καθήκοντα.

Οπότε η μοναδική προσέγγιση του τρίπτυχου, θα μπορούσε να υλοποιηθεί από τα κοινά χαρακτηριστικά των εννοιών *διοικητή*, *μάνατζερ* και *ηγέτη*. Στη σύγχρονη εποχή, το ιδανικό θα ήταν οι κύκλοι της εικόνας 2 του Παραρτήματος «Γ» να ταυτίζονται ή τουλάχιστον να είναι ομόκεντροι. Με αυτόν τον τρόπο, το παραπάνω τρίπτυχο θα συμπεριλάμβανε τα χαρακτηριστικά όλων των εννοιών στον προϊστάμενο ενός στρατιωτικού τμήματος. Δυστυχώς, κάτι τέτοιο είναι ανέφικτο, τόσο λόγω του τεράστιου αριθμού χαρακτηριστικών που αναπτύχθηκαν όσο και των διαφορετικών συνθηκών που πρέπει να αντιμετωπίζουν.

⁴³ Για παράδειγμα, στον κόσμο των επιχειρήσεων έχει αποδειχτεί, ότι οι ηγέτες πρέπει να είναι και καλοί μάνατζερ, αλλά οι περισσότεροι μάνατζερ δεν είναι καλοί ηγέτες (Maxwell, 2009, σ. 12).

⁴⁴ Με βάση τη χωροχρονική επιταγή της διατριβής εννοείται η Ελληνική σημερινή βιβλιογραφία. Αρχικά λοιπόν, η στρατιωτική διοίκηση έχει συνταγματική υπόσταση, δηλαδή είναι μια δοτή νομιμοποιημένη εξουσία από τον λαό. Η ηγεσία έχει κάτι το μυθικό -αν αναλογιστεί κανείς ποιους ηγέτες φέρνει στο μυαλό του αν ερωτηθεί- και όχι απαραίτητα θετικό, όπως γράφει ο Καραμπελιάς (2015, σ. 60), η οποία εσωκλείει για να νομιμοποιηθεί, κάποιο χάρισμα σύμφωνα με τον Βέμπερ (2005, σ. 56). Τέλος οι λειτουργίες ενός μάνατζερ έχουν μια θετικιστική, θα λέγαμε λειτουργιστική πλαισίωση, η οποία είναι απαραίτητη, για να επιτευχθεί η χρηστή αντιμετώπιση της πολυπλοκότητας, που ενέχει η διαχείριση προσωπικού, υλικών και μέσων.

⁴⁵ Βλ. εικόνα Γ.2.

⁴⁶ Η έκτακτη ιδιότητα ή δύναμη μιας προσωπικότητας θεωρείται θεόσταλη ή υποδειγματική και κατέχεται από τον ηγέτη, η οποία ανεξάρτητα από τον τρόπο αξιολόγησής της αναγνωρίζεται από τους κυριαρχούμενους τους «οπαδούς» και έχει ισχύ όσο αναγνωρίζεται από αυτούς (Weber, 2001, σ. 61).

⁴⁷ Επιπρόσθετα στο δείγμα των σπουδαστών της ανώτατης σχολής, υποστηρίζεται η παραπάνω ανυπαρξία καθηκόντων, τουλάχιστον σε ό,τι αφορά τις διοικητικές λειτουργίες, όπως δηλώνει το μεγαλύτερο ποσοστό και φαίνεται στον πίνακα Δ.9.8.

Πριν γίνει μια προσπάθεια εντοπισμού αυτών των κοινών χαρακτηριστικών, ως κατακλείδα στο ερευνητικό ερώτημα της παραγράφου, η απάντηση είναι ότι αναζητείται ο σύγχρονος *ηγέτης, μάνατζερ* και *διοικητής*. Για να ολοκληρωθεί η οριοθέτηση, με στόχο τον επιπλέον περιορισμό όλων εκείνων των χαρακτηριστικών, των γνωρισμάτων, των ιδιοτήτων, των συνθηκών ή όπως αλλιώς αποκαλεί το κριτήριο που χρησιμοποιεί η κάθε ηγετική προσέγγιση, υιοθετήθηκε το πλαίσιο που φαίνεται στη εικόνα 3 του παραρτήματος «Γ». Φυσικά, οι τέσσερις πλευρές που επιλέχθηκαν για να περιορίσουν τα κοινά απαραίτητα δομικά συστατικά ή στοιχεία⁴⁸ της ηγεσίας ενός *ηγέτη, διοικητή* και *μάνατζερ* είναι δυναμικές και αλληλένδετες. Και αυτό διότι αλληλοεπηρεαζόμενα υπόκεινται σε συνεχή αλλαγή. Η εξουσία για παράδειγμα, επηρεάζεται τόσο από την αλλαγή του περιβάλλοντος, με την έννοια της κατάστασης, όσο από τους νέους ανθρώπους αλλά και το δόγμα.⁴⁹ Το τελευταίο με τη σειρά του επηρεάζεται διαφορετικά, αν αφορά σε μια υπερρεαλιστική και επιθετική στάση ή σε μία αποτρεπτική ή μία αμυντική. Αυτή η αμοιβαία αλληλεξάρτηση, αν και δεν θα μπορούσε να αποδοθεί απόλυτα σε μια σχηματική παράσταση, τελικά αποτυπώθηκε σε ρόμβο (εικόνα Γ3), αλλά έγινε καθαρά, για να φανεί ο παραπάνω επιδιωκόμενος περιορισμός των στοιχείων-συστατικών στα δομικά ή «σκληρά», όπως θα ονομαστούν παρακάτω.

Υπό την παραπάνω παραδοχή, επιχειρήθηκε η προσέγγιση αυτών των πλευρών, με πρώτη εκείνη που θεωρήθηκε ο κοινός παρονομαστής⁵⁰ των εννοιών του τρίπτυχου, δηλαδή την εξουσία. Διερευνήθηκε ουσιαστικά το ερώτημα: τι είδους εξουσία πρέπει να ασκεί ο Έλληνας *ηγέτης, μάνατζερ* και *διοικητής*.

⁴⁸ Ονομάστηκαν κατά αυτόν τον τρόπο τα χαρακτηριστικά, γνωρίσματα, ιδιότητες κτλ. για δύο βασικούς λόγους. Ο πρώτος είναι η ευρύτητα, δηλαδή η δυνατότητα να εσωκλείονται στα δομικά στοιχεία ή συστατικά είτε χαρακτηριστικά είτε συνθήκες είτε γνωρίσματα κ.α. Για παράδειγμα τα χαρακτηριστικά ή οι ιδιότητες των συστατικών της προσωπικότητας του. Έπειτα για να αποφευχθούν τόσο διακρίσεις, όσο και διενέξεις, αφού κάποια από αυτά δεν διδάσκονται μέσα από μαθήματα, αλλά από την πράξη, χωρίς αναγκασία να εξηγούνται. Βιώνονται, δοκιμάζονται, μετατρέπονται σε εμπειρία και τέλος υιοθετούνται σαν τρόπο ζωής, συνθέτοντας διαφορετικούς αλλά και υπερβατικούς *ηγέτες, μάνατζερ, διοικητές*. Τα ονομάσαμε επίσης δομικά ή «σκληρά», διότι σκοπός είναι η εύρεση των αναγκαίων, τα οποία αποτελούν τα ουσιαστικά ερείσματα πάνω στα οποία αναπτύσσονται άλλα χαρακτηριστικά και ιδιότητες αυτορυθμιστικά, που τελικά και ολιστικά διαμορφώνουν τον ηγέτη.

⁴⁹ Το δόγμα, όπως προκύπτει από την εθνική στρατηγική. Θα ήταν δυνατόν να χρησιμοποιηθεί η λέξη «πολιτική». Προτιμήθηκε η λέξη δόγμα διότι αποτελεί την κοινή απόφαση στρατιωτικών και πολιτικών για την εθνική πολιτική σε συγκεκριμένο θέμα, δηλαδή της εθνικής ανεξαρτησίας και της εδαφικής ακεραιότητας και αποτελεί για όσο ισχύει μια θεμελιώδη αρχή, που αλλάζει δυσκολότερα από τον γενικό όρο της πολιτικής.

⁵⁰ Κάθε υποσύστημα του κοινωνικού συστήματος για τον Parsons έχει ένα ισοδύναμο σύμβολο (Craib, 2011, σ. 85). Αυτό το σύμβολο τόσο για το στρατιωτικό κοινωνικό υποσύστημα όσο και ένα διαφορετικό υποσύστημα ιεραρχικό με επικεφαλής τον μάνατζερ ή και ακόμη πολιτικό, είναι η εξουσία. Με αυτόν τον τρόπο η εξουσία αποτελεί τελικά τον κοινό παρονομαστή στο φαινόμενο της ηγεσίας.

3.2 Κοινός παρονομαστής

Η έννοια της εξουσίας, αφορά την «κοινωνιολογικά άμορφη»⁵¹ δύναμη, μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων, όπου ο Α μπορεί να επιβάλλει στον Β τη βούλησή του, δηλαδή τον εξαναγκάζει να κάνει κάτι και τον ωθεί επιτακτικά να προβεί σε μια ενέργεια. Για τον Φουκώ (Foucault), κάθε σχέση δυνάμεων έχει ταυτόχρονα μία ικανότητα να επηρεάζει άλλες δυνάμεις και να επηρεάζεται από άλλες δυνάμεις, και υπό αυτήν την έννοια συνιστά «σχέση εξουσίας» (Deleuze, 2005, σ. 123). Αυτή η παραδοχή της αμφίδρομης σχέσης δυνάμεων εξηγεί ίσως και την αναγκαιότητα της ήπιας δύναμης ή ισχύος του Νύε (Nye), σύμφωνα με την οποία ο Β έλκεται και δεν εξαναγκάζεται από τον Α.

Εξουσία, στη συγκεκριμένη περίπτωση, είναι η θεσμοθετημένη δύναμη, δηλαδή η δύναμη που ασκείται από άτομα, λόγω της θέσης που κατέχουν εντός ενός θεσμού, όπου οι εξουσιαστικές σχέσεις είναι ιεραρχικές. Βέβαια, η διάκριση μεταξύ της άτυπης προσωπικής δύναμης και αυτήν της θέσης δεν μπορεί να είναι ξεκάθαρη (Yukl & Van Fleet, 1992, σ. 161). Κάθε, όμως, προσωπική εξουσία, ακόμη και αυτή που υποστηρίζεται ή προστατεύεται από τη νομιμοποιημένη εξουσία της θέσης, συνήθως επιχειρεί να αναπτύξει μεταξύ αυτών επί των οποίων ασκεί τη δύναμή της μια συμμόρφωση, η οποία αποτελεί και τη νομιμότητά της (Σεραφετινίδου, 2005, σ. 180). Η συμμόρφωση, αν δεν επιτευχθεί με άλλον τρόπο, γίνεται δυνατή μέσω των μηχανισμών καταστολής που παρέχονται θεσμικά. Στη στρατιωτική κοινωνία, ο προϊστάμενος σε μια διοικητική αλυσίδα έχει τη δύναμη, να απαιτεί⁵² αυτή τη συμμόρφωση από το νόμο, για υπηρεσιακά θέματα. Ιδιαίτερα στην υπό μελέτη περίπτωση, ο έχων την εξουσία έχει και την ικανότητα εξαιτίας των θεσμικών μηχανισμών να επιτύχει τους στόχους του, παρά τη διαφωνία με τους άλλους (Kendal, 2009, σ. 252). Κυρίως λόγω αυτής της ικανότητας να χρησιμοποιήσει βία, η στρατιωτική εξουσία επηρεάζει κάθε κοινωνική κατασκευή (Edmonds, 1990, σ. 71). Τελικά θα μπορούσε να ειπωθεί ότι η εξουσία αποτελεί, εν μέρει τουλάχιστον,⁵³ θεσμοθετημένη βία, οπότε η δύναμη και η βία συνδέονται πρακτικά (Δημητρίου, 2003, σ. 43). Η εμφανής βέβαια εξάρτηση έχει προσδώσει στην έννοια μια άδικη αρνητική εννοιολογική χροιά. «Αν η εξουσία δεν είχε και την άλλη πλευρά την παραγωγική, δεν θα την υπάκουαν οι άνθρωποι. Η εξουσία διασχίζει τα πράγματα παράγει ηδονή, μορφές γνώσης, λόγο κ.α.» (Foucault, 1987, σ. 21).

⁵¹ Ο συγκεκριμένος χαρακτηρισμός στηρίζεται στους πολλαπλούς συσχετισμούς της έννοιας της δύναμης (Weber, 2005, σ. 55).

⁵² Σε αυτή την περίπτωση, η καταλληλότερη έννοια, ίσως ήταν η κυριαρχία και όχι η εξουσία. Αυτό γιατί η εξουσία στηρίζεται στη δύναμη, ενώ η κυριαρχία αποτελεί νομιμοποιημένη εξουσία (Craib, 2011, σ. 110).

⁵³ Η άποψη αυτή στηρίζεται στο βασικό επιχείρημα του Φουκώ, ο οποίος θεωρεί ότι η εξουσία, ως σχέση δυνάμεων, δεν μπορεί να οριστεί μέσω της βίας, αφού έχει ως μόνο αντικείμενο τις άλλες δυνάμεις, σε αντίθεση με τη βία η οποία ασκείται σε όντα ή αντικείμενα και επιδιώκει να τα καταστρέψει ή να τα αλλοιώσει (Deleuze, 2005, σ. 123).

Η πράξη στη μάχη έδειξε ότι κάποιες στρατιωτικές διαταγές, όπως όταν απειλείται η ζωή του υφισταμένου, τίθενται ενστικτωδώς υπό αμφισβήτηση. Οπότε, επιβάλλεται σε δύσκολες συνθήκες, όπως της κρίσης ή του πολέμου, να εξεταστεί ο ευρύτερος ορισμός του Βέμπερ, όπου η «εξουσία είναι η πιθανότητα υπακοής σε μια διαταγή συγκεκριμένου περιεχομένου από προσδιορίσιμα πρόσωπα» (Weber, 2005, σ. 56). Η εξουσία σε αυτές τις περιπτώσεις δεν είναι κατ' ουσίαν κατασταλτική, αφού για να αυξηθεί η πιθανότητα υπακοής πρέπει το υποκείμενο να προτρέπει, να υποκινεί για να παράγει. Στην πραγματικότητα ο στρατιωτικός ηγέτης καλείται πρώτα να ασκεί εξουσία και αργότερα να την κατακτά, κατανοώντας ότι η ενέργεια αυτή διαπερνά εξίσου τους κυριαρχούμενους και τους κυρίαρχους (Deleuze, 2005, σ. 124). Με άλλα λόγια ο προσφορότερος τρόπος για να ασκήσει εξουσία σε κάθε συνθήκη, είναι να πετυχαίνει την αναγκαία συμμόρφωση και νομιμοποίηση, «κερδίζοντας» το προσωπικό του. Αλλά και αν ακόμη δεν το κερδίζει ολιστικά, θα πρέπει να λαμβάνει ως προϋπόθεση, για να είναι αποδοτικός σε ειρήνη και σε κρίση, ότι η επιδίωξη της εξουσίας περιορίζει τη βία, την ελέγχει, καθορίζοντας «τη δοσολογία της ενδεχόμενης χρήσης, ανάλογα με τους εκάστοτε στόχους της».⁵⁴

Τέλος ένα σημαντικό επιπλέον θεσμικό βοήθημα για να πετύχει και να συντηρεί ο *διοικητής* και ο *μάνατζερ* την εξουσία, είναι το δικαίωμα να διαχειρίζεται⁵⁵ το περιεχόμενο της γνώσης του κάθε υφισταμένου. Αυτή η δυνατότητα, που του παρέχει η θέση από μόνη της, προσδίδει μια ιδανική παραδοσιακή δύναμη και επιπλέον έμμεση εξουσία (Hertz & Imber, 1995, σ. 151). Η εξειδικευμένη γνώση του προϊσταμένου, καθώς και η χρήση και δικαιολογία του υπηρεσιακού απορρήτου, αποτελεί επίσης για τον Βέμπερ επέκταση της δύναμης⁵⁶ του γραφειοκράτη διοικητή (Weber, 2001, σ. 34). Όλα τα άλλα εργαλεία που έχει στη διάθεσή του ένας *ηγέτης*, *διοικητής* και *μάνατζερ* είναι υποκειμενικά και αφορούν στην προσωπικότητά του και άλλες ανθρώπινες μεταβλητές, που υπεισέρχονται στις σχέσεις δυνάμεων ή στις σχέσεις εξουσίας.

⁵⁴ «Χρησιμοποιώ βία και με κυριεύει η μέθη της βίας, είναι διαφορετικές συμπεριφορές και ξεχωρίζουν από την ορθή λογική και τον αυτοέλεγχο» (Κονδύλης, 2007, σ. 256).

⁵⁵ Ο διοικητής «στην κορυφή ενός βουνού» ενημερώνει ανάλογα τους υφισταμένους του για αυτά που πρέπει να ξέρουν, είτε σαν πληροφορίες είτε σαν δεδομένα, κρατώντας ένα σημαντικό κομμάτι πολύπλευρης γνώσης στα χέρια του. Ο υφιστάμενος που κάθεται στους «πρόποδες» δεν μπορεί ούτε να δει, ούτε να πληροφορηθεί, ούτε και να γνωρίζει την πλήρη εικόνα που έχει διαμορφώσει ο άλλος υφιστάμενος και συνεργάτης του, που κάθεται στην άλλη πλευρά του βουνού.

⁵⁶ Το γεγονός ότι αποτελεί δύναμη δεν συνιστά απαραίτητα αποτελεσματικότητα. Η γνώση αποτελεί το βασικό υλικό την αντίληψης μιας κατάστασης. Η εξωστρέφεια τη γνώσης, μέσω της διάχυσης της πληροφορίας προς όλους, εκμεταλλεύεται την εμπειρία όλων, πάνω στα ζητήματα και μπορεί ενδεχομένως να εξοικονομήσει μεγάλο χρόνο, κόπο αλλά και μέσα στον ηγέτη (Beach & Connolly, 2005, σ. 29) «Όταν έκανα την προετοιμασία για το Αφγανιστάν για να κερδίσω χρόνο καλούσα 4 επίπεδα πιο κάτω και επιπλέον καλούσα και τους ειδικούς και ας ήταν ΕΠΟΠ(επαγγελματίας οπλίτης), διότι αυτός είναι καλύτερος τεχνίτης οχήματος από μένα, άρα θα μου δώσει καλύτερη λύση, οπότε άκουγα και ο αξιωματικός το μόνο που πρέπει να κάνει είναι να ακούσει και να πάρει αποφάσεις, δίνοντας λύσεις». (Αποστολής).

Ξεκινώντας τη συζήτηση για τη σχέση εξουσίας-ηγεσίας αρκεί μια επισκόπηση της αλληλεπίδρασής τους. Οι ευρέως διαδεδομένοι βασικά τύποι⁵⁷ ηγεσίας, σύμφωνα με τη θεωρία των Χ και Ψ (Μπουραντάς, 2002, σ. 323) είναι ο αυταρχικός, ο εξουσιοδοτικός (Laissez-Faire) και ο δημοκρατικός. Στον πρώτο, ο ηγέτης ασκεί αυταρχική εξουσία, και αντλεί τη δύναμή του από τη θέση που κατέχει. Στον εξουσιοδοτικό τύπο μεταβιβάζει την εξουσία επιδεικνύοντας ουσιαστικά έλλειψη αυτοπεποίθησης. Στον δε δημοκρατικό, η εξουσία του αναδεικνύεται, λαμβάνοντας αποφάσεις με συμμετοχή της ομάδας και εξηγώντας τους λόγους που οδηγήθηκε σ' αυτές, ενώ η κριτική και οι έπαινοι που ασκούνται είναι αντικειμενικοί.

Γενικά, στη σύγχρονη εποχή, οι περισσότερες ερευνητικές προσπάθειες συμφωνούν ότι η εξουσία τείνει από θεσμική να γίνει χαρισματική και το δεσποτικό στυλ να προσεγγίζει το δημοκρατικό, με διαφορετική από το παρελθόν, αντιμετώπιση του ανθρωπίνου δυναμικού. Η προώθηση ρυθμίσεων που απηχούν στο προϊστάμενο ή στα συμφέροντα του οργανισμού, χωρίς να λαμβάνεται υπόψη το προσωπικό οδηγεί σε ανισορροπία, η οποία διορθώνεται μόνο με την «χρυσή τομή» (Γαδ, 2005, σ. 115). Αυτή η τομή αφορά κυρίως το νέο προϊστάμενο. Η τάση για ισοπέδωση προς όφελος του συνόλου, σε μια γραφειοκρατική κυρίως δομή, η κυριαρχία του απρόσωπου χαρακτήρα που καλλιεργήθηκε⁵⁸ και ο φορμαλισμός (Weber, 2001, σ. 35), εγκαταλείπονται και δίνεται βαρύτητα στην ανάγκη της μεταμόρφωσης *μάντζερ* και *διοικητών* σε *ηγέτες*. Φιλότιμες προσπάθειες αφιερώθηκαν, ώστε, ακόμη και όταν η θεσμική εξουσία δεν μπορεί να γίνει χαρισματική, αρκεί να αποκτήσει στοιχεία χαρισματικής⁵⁹ ή διαφορετικά να επιτευχθεί η χαρισματικοποίησή της. Με την απόδοση χαρισματικής ιδιότητας, οι οπαδοί ενδυναμώνουν τον ηγέτη τους, απελευθερώνοντας «τεράστιες ποσότητες ενέργειας τόσο των ηγετών όσο και των οπαδών τους» (Nye, 2009, σ. 119). Το θετικό με αυτή την παρόμοια διαδικασία, με εκείνη που

⁵⁷ Θεωρήθηκε σκόπιμο να αναφερθεί ένα από τα πιο διάσημα πειράματα που αφορά στους τύπους ηγεσίας και όχι τις διάφορες θεωρίες, που ουσιαστικά αναπροσαρμόζουν τα αποτελέσματα, ανάλογα με στόχους, συνθήκες κτλ. Ο Lewis όρισε τρεις παράλληλες ομάδες αγοριών και κοριτσιών, οι οποίες διευθυνόταν από έναν «δημοκρατικό» ηγέτη, έναν απολυταρχικό ηγέτη και έναν «επιτρεπτικό» ηγέτη. Διαπίστωσε ότι η παραγωγικότητα της απολυταρχικής και της δημοκρατικής ομάδας ήταν παρόμοιες, αλλά τα παιδιά της απολυταρχικής ομάδας ήταν εξαιρετικά δυσαρεστημένα και κάποια από αυτά έγιναν επιθετικά (μεταξύ τους και προς τον ηγέτη της ομάδας) και εχθρικά, ενώ κάποια αλλά βρήκαν καταφύγιο στην απάθεια. Στην «δημοκρατική» ομάδα υπήρχε υψηλός βαθμός συνεργασίας μεταξύ των παιδιών και επιπλέον φάνηκε να απολαμβάνουν την ομαδική εργασία. Η επιτρεπτική ομάδα δεν ήταν ούτε ιδιαίτερα παραγωγική ούτε ιδιαίτερα ικανοποιημένη. Ωστόσο, τα αποτελέσματα αυτά θα πρέπει να ερμηνευτούν μέσα στο χρονικό και τοπικό τους πλαίσιο. Είναι πολύ πιθανό ότι, εάν ο Lewis είχε διεξαγάγει την έρευνά του στη ναζιστική Γερμανία, τα παιδιά θα εμφανίζονταν πιο εξοικειωμένα μέσα στην απολυταρχική ομάδα, καθώς η μεταχείριση που θα συναντούσαν σε αυτήν πιθανά να ταίριαζε περισσότερο με τις οικογενειακές ή τις ευρύτερες κοινωνικές τους εμπειρίες (Wetherell, 2004, σσ. 79-80).

⁵⁸ Ο ιδεατός υπάλληλος ασκεί υπηρεσία *sine ira et studio*, δηλαδή χωρίς μίσος και εμπάθεια και επομένως χωρίς αγάπη και ενθουσιασμό υπό την έννοια του καθήκοντος (Weber, 2001, σ. 34).

⁵⁹ Παρόμοια δηλαδή από τη σχεδόν φυσική βεμπεριανή εξέλιξη, όπου σε κάποια φάση η χαρισματική εξουσία χάνει την ιδεοτυπική καθαρότητά της, αλλάζει τον ουσιαστικό χαρακτήρα της και αποκτά «παραδοσιακή ορθολογική νομιμοποιημένη μορφή» ή διαφορετικά από την «παραδοσιοποίηση» του χαρίσματος (Weber, 2001, σ. 68).

μελέτησε ο Βέμπερ, δηλαδή τη μετατροπή της χαρισματικής σε παραδοσιακή, είναι ότι δεν χρειάζεται η νομιμοποίηση της τεχνικής,⁶⁰ αφού η θέση είναι ήδη θεσμικά νομιμοποιημένη.

Με δεδομένη, σύμφωνα με τα παραπάνω, την κίνηση της ηγεσίας από την αυταρχική στη δημοκρατική δύο άλλες συνθήκες, δηλαδή η κατάσταση και οι άνθρωποι, μελετώνται παρακάτω μέσα από το πρίσμα της αλλαγής.

3.3 Η αλλαγή

«Τα πάντα ρει και ουδέν μένει»⁶¹

Η εποχή της ρευστής νεωτερικότητας, όρος συνώνυμος της μετανεωτερικότητας, διακρίνεται από το σύνολο των ταχύρρυθμων κοινωνικών και πολιτισμικών αλλαγών της τελευταίας πενήκονταετίας, σε σχέση με τη προηγούμενη περίοδο στερεάς νεωτερικότητας (Bauman, 2005, σσ. 23-30). Μερικές από τις αιτίες αυτών των αλλαγών είναι: οι ανακαλύψεις και οι εφευρέσεις σε καθημερινό επίπεδο στον επιστημονικό τομέα, οι περιβαλλοντικές αλλαγές, τα ενεργειακά προβλήματα και η παγκοσμιοποίηση, η οποία φαίνεται να κυριαρχεί σε ένα μεγάλο μέρος της πολιτικής, της οικονομικής, της εταιρικής, αλλά και της στρατιωτικής σκέψης.⁶² Ο ρυθμός της αλλαγής και της ανακάλυψης ξεπερνά, σε πολλές περιπτώσεις, την ατομική ικανότητα παλιότερων ηγετών, να συμβαδίζουν με αυτόν.

Όπως κάθε οργάνωση, επιχείρηση ή θεσμός, έτσι και ο στρατός αλλάζει ώστε να προσαρμοστεί στις νέες συνθήκες. Δεν αλλάζει μόνο ως ένας γραφειοκρατικός οργανισμός, λόγω των παραπάνω εξελικτικών λόγων, αλλά και ως εθνικός αμυντικός μηχανισμός, εξαιτίας της αλλαγής των νέων μορφών πολέμου, για τις οποίες καλείται να ετοιμαστεί. Διανύοντας την τέταρτη γενιά πολέμου, το κράτος - έθνος έχει χάσει το μονοπώλιο της βίας, από άλλους μικρότερους μη κυβερνητικούς δρώντες, και οι μεγάλες πόλεις αντικαθιστούν το ιστορικό πολεμικό μέτωπο. Πόλεμος δια αντιπροσώπων, απεριόριστος, υβριδικός και ασύμμετρος «παλεύουν» να εννοιολογηθούν από τους θεωρητικούς, αφού αλληλεπικαλύπτονται σε πολλά σημεία. Τρία είναι τα σταθερά σημεία. Το πρώτο αφορά το αίτιο, όπου *«Ο πόλεμος είναι η συνέχεια της πολιτικής με άλλα μέσα»*.⁶³ Το δεύτερο αφορά το αποτέλεσμα. Από τον πόλεμο των χαρακωμάτων, στις αρχές του 20^{ου} αιώνα, έως τον πόλεμο της τρομοκρατίας σήμερα, η μόνη

⁶⁰ Για παράδειγμα ένας χρησμός για να μετατρέψει τον χαρισματικό ηγέτη σε βασιλιά.

⁶¹ Ηράκλειτος. Η αποδοχή της συνεχής κίνησης και γενεσιουργό αιτία της αέναης αλλαγής ανεξάρτητα από τη θεωρητική προσέγγιση, θα μπορούσε να συγκριθεί με την αποδοχή άλλων αδιαμφισβήτητων ζητημάτων, όπως η αποδοχή του θανάτου.

⁶² Το σημαντικότερο ίσως αποτέλεσμα όλων των παραπάνω, που επηρεάζει άμεσα την στρατιωτική ζωή και απόφαση αφορά στη πληροφορία. Η τηλεπικοινωνία μέσω δορυφόρων, η εικόνα στο άλλο άκρο της γης, η στιγμιαία πληροφορία με το πάτημα ενός κουμπιού, η άμεση συνεννόηση αλλάζουν τα δεδομένα. Ο ενδιαφερόμενος δεν χρειάζεται να μπει στο πλοίο για να συμμετέχει σε μια σύσκεψη τρεις εβδομάδες ταξίδι μακριά. Δεν χρειάζεται να ανατρέξει σε μια ελλιπή βιβλιοθήκη. Δεν χρειάζεται να περιμένει τηλεγραφική απάντηση.

⁶³ Όπως ορίζει τον πόλεμο ο Καρλ φον Κλάουζεβιτς (1780-1831) στο διάσημο πόνημά του «Περί Πολέμου».

λογική σταθερή είναι το κόστος κυρίως στη ζωή, τόσο την ανθρώπινη όσο και του φυτικού και ζωικού περιβάλλοντος. Το τρίτο σημείο που αφορά τους στόχους και παραμένει κοινό, άμεσα ή έμμεσα σε όλες τις μορφές, είναι ότι το νέο κέντρο βάρους δεν είναι ο αντίπαλος στρατός, αλλά η κοινωνία που αυτός ασφαλίζει. Η χειραγώγηση της κοινής γνώμης και αποσχιστικών τμημάτων με τεχνικές διασποράς ψευδών ειδήσεων, προπαγάνδα, αληθοφανής άρνηση κ.α., αλλά και η αποδόμηση οργανισμών με κυβερνοεπιθέσεις, αποτελούν μερικούς από τους νέους αντικειμενικούς σκοπούς, που στοχοποιούν την κοινωνία και τις δομές της.

Κάτω από τις παραπάνω εξελίξεις, η παγκόσμια και εγχώρια πραγματικότητα ωθεί βιαστικά τον ελληνικό στρατό σε υποχρεωτικές αλλαγές. Οι Ένοπλες Δυνάμεις, αναζητώντας μια επιχειρησιακή⁶⁴ υπεροχή, θα στραφούν σύντομα στην εποχή του δικτυοκεντρικού πολέμου,⁶⁵ καθώς και τη διατήρηση ενός ανανεώσιμου και ευέλικτου επαγγελματικού στρατού, που θα συνθέτουν μικρές, καλά οπλισμένες και εκπαιδευμένες μονάδες ταχείας αντιδράσεως. Ο σύγχρονος επαγγελματίας «στρατιώτης»⁶⁶ του Καραμπελιά, ίσως δεν χρειάζεται να αγωνίζεται για την επικράτηση μιας συγκεκριμένης εθνικής ιδεολογίας ή ταυτότητας. Οφείλει να εκτελεί με συνέπεια και δέσμευση τις επαγγελματικές του υποχρεώσεις, όπως αυτές προβλέπονται από τις νομικές και συνταγματικές διατάξεις του συγκεκριμένου θεσμού (Καραμπελιάς, 2009, σ. 87).

Ο νέος ηγέτης υποχρεώνεται, αν μη τι άλλο, σύμφωνα με τα παραπάνω, σε μια πολύσημη προσαρμογή στην αλλαγή.⁶⁷ Αυτή θα ήταν ακροθιγώς εφικτό να συνοψιστεί σε τρεις βασικές συνιστώσες: Την αβεβαιότητα, την πολυπλοκότητα και τη διαφορετικότητα, οι οποίες σκόπιμα θα εξεταστούν παρακάτω, μόνο από την πλευρά του ανθρωπίνου δυναμικού, εξαιτίας των εννοιολογικών δεσμεύσεων της προβληματικής.⁶⁸

3.3.1. Αβεβαιότητα - Πολυπλοκότητα - Διαφορετικότητα.

Η τρέχουσα πραγματικότητα είναι η κατάληξη μιας παλιότερης. Ξεκινά αποχαιρετώντας το status quo της πρότερης, προς άγνωστη συνήθως κατεύθυνση. Η μετάβαση στο άγνωστο, η αναγκαστική κατάκτηση

⁶⁴ Η έννοια επιχειρησιακή ή επιχειρησιακό περιβάλλον, αφορά στο περιβάλλον ή την κατάσταση στα οποία επιχειρούν στρατιωτικές δυνάμεις, δηλαδή τη στρατιωτική ενέργεια και όχι την επιχείρηση οργανωμένη οικονομική δραστηριότητα (Τεγόπουλος & Φυτράκης, 2007).

⁶⁵ Η στροφή στον network-centric warfare αποτελεί σύμφωνα με τον Καραγιάννη μια αναγκαιότητα για την Ελλάδα (Καραγιάννης, 2018).

⁶⁶ Συμπεριλαμβάνεται όλο το στρατιωτικό προσωπικό στην έννοια εντός των εισαγωγικών, όπως αξιωματικοί, υπαξιωματικοί κτλ.

⁶⁷ Στη σύγχρονη βιβλιογραφία αναφέρεται ως ηγέτης της αλλαγής.

⁶⁸ Το φαινόμενο της ηγεσίας που ερευνάται αφορά τους ανθρώπους, και συγκεκριμένα την κοινωνική δομή και τη δράση των υποκειμένων.

του μη οικείου, το αναπάντητο πρόβλημα προσδιορισμού του κακού,⁶⁹ βαραίνουν το δικαίωμα του ατόμου να δει, να ψάξει και να γνωρίσει. Μεταξύ της παλιάς και της νέας αβέβαιης κατάστασης, υπάρχει μια σύγχυση, η οποία προκαλεί αποπροσανατολισμό, απομόνωση και απάθεια (Mark, 2007, σ. 202-208). Οι άνθρωποι, κάτω από αυτή τη συνθήκη, συνήθως βιώνουν συναισθήματα, όπως φόβο, ανασφάλεια, θλίψη, απώλεια, άγχος, θυμό και απογοήτευση.

Ο στρατηγός Σινσέκι (Shinseki) γράφει ότι κάτω από αβέβαιες καταστάσεις, είτε όταν εκτελούσε υπηρεσία σε αίθουσες επιχειρήσεων είτε σχεδιάζοντας για τον στρατό, πάντα δοκίμαζε να καθυστερεί τις αποφάσεις, γιατί ο προσδιορισμός της κατάστασης ήταν αβέβαιος, όχι αρκετά καθαρός, και η εικόνα που έδειχναν οι πληροφορίες όχι τέλειες. Στην πραγματικότητα, ποτέ η εικόνα δεν θα είναι τέλεια, αλλά ούτε και καθαρή. Είναι στην ανθρώπινη φύση να διστάζει μπροστά στην απόφαση ελπίζοντας για μια καλύτερη και καθαρότερη εικόνα. Αυτή όμως είναι μια πολυτέλεια που κανένας στρατιωτικός διοικητής⁷⁰ σε επιχειρήσεις δεν έχει.

Όσον αφορά στην πολυπλοκότητα, σε έρευνά του ο André Martin, ανακάλυψε ότι το 84% των μαθητών ηγεσίας θεωρούν ότι ο ορισμός του αποτελεσματικού ηγέτη έχει αλλάξει. Η τάση προωθεί τα «ήπια χαρακτηριστικά», όπως το να χτίζει σχέσεις, να συνεργάζεται και να δημιουργεί δίκτυα.⁷¹ Η κύρια αιτία αυτής της αλλαγής είναι κυρίως η πολυπλοκότητα της εποχής και οι προκλήσεις της, τις οποίες η εμπειρία παλιότερων λύσεων δεν μπορεί να αντιμετωπίσει (Alexander, 2006, σσ. 91-94). Μερικές πτυχές της ελληνικής πολυπλοκότητας, που έχουν επίδραση στο ανθρώπινο δυναμικό και που διαφαίνεται να επηρεάζουν τον ηγέτη του «αύριο», είναι η δημογραφική αλλαγή και συγκεκριμένα σε ότι αφορά την υπογεννητικότητα και τη γήρανση του πληθυσμού.

Πολύπλοκες καταστάσεις έρχονται για να μείνουν, όταν η διάκριση μεταξύ του απλού και του πολύπλοκου είναι ασαφής (Mitroff, 2000, σ. 195). Κανένας ηγέτης δεν είναι σε θέση να γνωρίζει πώς να τις αντιμετωπίσει αποτελεσματικά. Ο μόνος τρόπος για να ηγηθεί ανθρώπινου δυναμικού με την ελάχιστη δυνατή ασφάλεια στο πολύπλοκο και στο αβέβαιο, είναι να τους γνωρίζει ατομικά και σε βάθος, μέσα από την (συν-)εμπειρία και την ενσυναίσθηση. Μόνο γνωρίζοντας τον πόνο και τον κόπο του υφισταμένου, σε αυτή την πολυπλοκότητα, θα αποφευχθεί η υπερβολική και βολική απλοποίηση της

⁶⁹ Τελικά όλοι οι φιλόσοφοι εγκαταλείπουν να εξηγήσουν την έννοια του κακού και περιορίζονται στο ότι απλά υπάρχει (Bauman, 2007, σ. 78).

⁷⁰ Ο άπειρος, ο μη συνετός, ο αλαζόνας, ο υπερβολικά ευαίσθητος, ο δειλός είναι απαγορευτικά προσόντα (Shinseki, 2006, σ. 125).

⁷¹ Οι περισσότερες μελέτες υποστηρίζουν ότι η καινούργια ηγεσία για να ανταποκριθεί, πρέπει να δίνει έμφαση σε ικανότητες, όπως συμμετοχικό μάντζιμεντ, χτίσιμο σχέσεων, δίκτυο και μάντζιμεντ της αλλαγής. Ηγέτες που αποδέχονται να αναπτύξουν τέτοιες ικανότητες χρειάζεται πολλές φορές να «εξορύξουν» τις αποτελεσματικές λύσεις που υπάρχουν βαθιά στη συλλογική σκέψη, τη γνώση και την εμπειρία των μελών της ομάδας. Η ικανότητα να αφομοιώσει κανείς αυτή τη σοφία, μέσα από την συνεργατική ηγεσία, μπορεί να ορίσει τον αποτελεσματικό ηγέτη του μέλλοντος (Alexander, 2006, σ. 93).

διαταγής του τύπου: «δεν ξέρω τι θα κάνεις, αύριο να είναι έτοιμο» και θα επιλεγεί η συνεργατική: «το ξέρω, προχωράμε, ακολούθησέ με να βρούμε λύση «asap»,⁷² ώστε να ενεργοποιηθεί κάθε φιλοτιμία, κάθε δέσμευση, κάθε καινούρια ιδέα, για την επίτευξη ενός αντικειμενικού σκοπού (ΑΝΣΚ).

Τέλος, ιδιαίτερη βαρύτητα θα πρέπει να δοθεί στη διαφορετικότητα, μιας και αποτελεί μια καινούργια πραγματικότητα για την Ελλάδα. Διαφορετικό είναι, αρχικά, το μόνιμο προσωπικό. Οι γυναίκες στο στρατό και οι επαγγελματίες οπλίτες (ΕΠΟΠ) είναι δύο νέα σχετικά κεφάλαια, με πολλά άλματα πρακτικά,⁷³ θεσμικά και νομικά προβλήματα. Ένα από αυτά, για παράδειγμα, το οποίο έχει προκύψει από την πολυετή παραμονή των ΕΠΟΠ είναι ότι, λόγω ηλικίας πλέον, δεν μπορούν να ανταποκριθούν σε απαιτήσεις που αναφερόταν στον νέο οπλίτη θητείας.

Το πιο σημαντικό και καθόλου ευόιωνο, είναι η μελλοντική πολυπολιτισμικότητα στον ελληνικό στρατό, αν σκεφτεί κανείς ότι έχουν συσσωρευτεί, και πιθανόν εγκλωβιστεί, στη χώρα μετανάστες σε ποσοστό μεγαλύτερο από το 1/10 του πληθυσμού, που θα πάρουν την ελληνική ιθαγένεια στη δεύτερη γενιά τους. Για τους σύγχρονους ηγέτες, η ποικιλομορφία του εργατικού δυναμικού θα δημιουργήσει μια νέα πρόκληση για τις θεωρητικές ικανότητές τους, αφού η θεωρητική τους εκπαίδευση, δεν έχει προσαρμοστεί στην ανάλογη ετερότητα. Θα είναι πλέον επιφορτισμένοι με την ανάπτυξη αποτελεσματικών σχέσεων εργασίας με ανθρώπους από διαφορετικά κοινωνικά, πολιτισμικά, θρησκευτικά και εθιμικά περιβάλλοντα, με προσανατολισμούς και προσδοκίες, που μπορεί να είναι εντελώς διαφορετικές από τις προσωπικές.

Συγκεκριμένα σε λιγότερο από είκοσι χρόνια από τώρα, απόγονοι των μεταναστών, που κατάφεραν να παραμείνουν στη χώρα, πιθανόν να αναγκαστούν σε στράτευση. Ο μετανάστης ζει κάτω από λεπτές ισορροπίες. Το γεγονός ότι τα παιδιά τους, και ίσως και οι ίδιοι, θα πρέπει να υπηρετήσουν, κάνει τα πράγματα πολύπλοκα, ανάλογα με το τι σημαίνει στράτευση για εκείνους και τον πολιτισμό που προέρχονται. Οι συγγραφείς Thomas και Znaniecki, των οποίων το έργο αποτέλεσε αφορμή για τις έρευνες της «κοινωνικής αποδιοργάνωσης», ήθελαν να αποδείξουν ότι η συχνά εύθραυστη πνευματική κατάσταση των μεταναστών δεν οφείλεται σε βιολογικούς παράγοντες ή τη «φυλή» τους, αλλά υπάρχει άμεση σύνδεση με τις κοινωνικές αλλαγές που αντιμετώπισαν στην καθημερινότητά τους ως συνέπεια της μετανάστευσης (Znaniecki & Thomas, 1984, σ. 240). Ο μετανάστης φέρνει μαζί του από τη χώρα του αισθήματα και συμπεριφορές, αλλά όχι την οργάνωση της κοινωνίας της χώρας προέλευσης. Είναι κατανοητό βέβαια, ότι, αν ο μετανάστης που επιθυμεί να συντονιστεί στη νέα κοινωνία, το καταφέρει,

⁷² Asap: As soon as possible. Ακρωνύμιο που χρησιμοποιείται ως αργκό και στον Ελληνικό Στρατό.

⁷³ Η άποψη του αξιωματικού με εμπειρία αποστολών συνοψίζει μια πρακτικά κοινή παραδεκτή αδυναμία «Η εκπαίδευση των αξιωματικών, δυστυχώς είναι προσανατολισμένη μόνο προς τη διοίκηση στρατευσίμων θητείας και όχι περισσότερο προς τη διοίκηση μονίμων στελεχών με αποτέλεσμα να δημιουργούνται προβλήματα» (Αποστολές).

πετυχαίνει ένα είδος «άθλου», που δεν στερείται παρενεργειών. Μια από τις πολλές ερωτήσεις που προκύπτουν άμεσα, είναι το πώς θα μπορούσε να διοικηθεί ένας Αφγανός ή ένας Ιρακινός που θα υποχρεωθεί σε στράτευση, των οποίων οι μνήμες πολέμου, ακόμη και σε δεκαπέντε χρόνια θα είναι νωπές και πιθανόν να αποτελούν την αιτία που εγκατέλειψαν τη χώρα τους.

Η Brah, σύμφωνα με τον Ψημμένο, λέει ότι ο «ξένος» αποτελεί τη βάση, πάνω στην οποία η ιδέα της Ευρώπης στηρίζεται. Η νέα κατηγοριοποίηση, ξένοι και ντόπιοι, επιτρέπει τη συνύπαρξη διαφορετικών πολιτισμών στην πόλη, μέσα από την κοινωνική και εργασιακή οργάνωση, αλλά ταυτόχρονα υπενθυμίζει την προσωρινή παρουσία των μεταναστών. Οι μετανάστες, μεταφέρουν συνήθειες που θέτουν σε ερωτηματικά το νόμο και οργανώνονται σε ομάδες, οι οποίες ενώ βρίσκονται μέσα σε μία χώρα, δεν αποτελούν μέρος αυτής (Ψημμένος, 1999, σ. 42). Ο Castells γράφει ότι η εδαφική ταυτότητα αποτελεί θεμελιώδες κομμάτι στη συνείδηση του μετανάστη και δεν μπορεί εύκολα να χαθεί στην ταχεία διαδικασία της γενικευμένης αστικοποίησης που βιώνουμε σήμερα. «Το χωριό δεν το άφησαν πίσω τους (..) μεταφέρεται στη νέα κοινωνική πραγματικότητα κατασκευάζοντας νέα χωριά που υπερασπίζεται μέσα σε αυτή». Άνθρωποι από διαφορετικούς πολιτισμούς, που ζουν πλάι-πλάι, διαφοροποιούνται όσον αφορά στην εθνικότητα, βρίσκοντας καταφύγιο στην ομάδα, για μια πιο αποτελεσματική άμυνα απέναντι στις ανεξέλεγκτες δυνάμεις της αγοράς και τις «παραξενιές» της κυρίαρχης εθνοτικής ομάδας. Παραδείγματα σε παγκόσμιο επίπεδο που έχει μελετήσει ο Castells, όπως οι Ζαπατίστας δείχνουν ότι, όταν η καταπίεση και η καταστολή προκαλέσουν εξεγέρσεις, η εθνικότητα παρέχει συχνά την υλική βάση που κατασκευάζει την κοινότητα της αντίστασης (Castells 1997). Η μακρά εμπειρία που έχει ο ελληνικός στρατός από αποκλεισμένες ομάδες και αφορά κυρίως αθιγγάνους, μωαμεθανούς κατοίκους της Θράκης, Αλβανούς και Ρωσοπόντιους, δείχνει ότι πράγματι κατά τη στράτευσή τους, όταν δημιουργούν ομάδες, συχνά αμφισβητούν κάθε είδος εξουσίας, δημιουργώντας πολλά προβλήματα στη διοίκησή τους. Αυτά, όμως, θα φαίνονται ασήμαντα μπροστά στην ποσότητα της διαφορετικότητας των επόμενων χρόνων, αν δεν προβλεφθούν κατάλληλες πολιτικές, τόσο στο θέμα της υποχρεωτικής στράτευσης μεταναστών όσο και στην προοπτική της εισαγωγής τους σε παραγωγικές σχολές και την ένταξη τους στον μόνιμο ελληνικό στρατό.

Οι Κάρολ (Carrol) και Φλόυντ (Flood) γράφουν ότι στην παραπάνω περίπτωση, η πειθώ, ως ουσιαστικό εργαλείο κάθε ηγέτη, αποτυγχάνει να συναγωνιστεί την κοινωνική κουλτούρα. Κάθε άτομο αντιλαμβάνεται την πραγματικότητα σύμφωνα με το κοινωνικό σύστημα που είναι μνημένο, το οποίο μπορεί να είναι αντίθετο στην κάθε εμπνευσμένη συμπεριφορά ενός ηγέτη, που προσπαθεί για το κοινό καλό. Μπορεί απλά να μην καταλαβαίνει ποιο είναι το αυτό το καλό, εξαιτίας αυτής της «άλλης» κοινωνικής καλλιέργειας. Έχει αποδειχτεί, μέσα από πολλές μελέτες, ότι η ανθρώπινη συμπεριφορά είναι προγραμματισμένη στην υπάρχουσα κουλτούρα, από μια μεγάλη ποικιλία κανόνων και συμπεριφορικών

προσδοκιών, ακόμη και όταν διαφορετικοί πολιτισμοί έχουν κάποια κοινά χαρακτηριστικά. Οπότε, κάθε προσπάθεια να πείσει κάποιους ανθρώπους ή σύνολα ανθρώπων να συμπεριφέρονται διαφορετικά από τις προσδοκίες της πολιτισμικής καλλιέργειάς τους θα αποτύχει. Η έλλειψη της πολιτισμικής κατανόησης είναι ο κυριότερος λόγος αυτής της αποτυχίας και ένα σημαντικό εμπόδιο για την επιτυχία των προσπαθειών της αλλαγής.⁷⁴

Σύμφωνα με τα παραπάνω το νέο, διαφορετικό και πιθανόν πολυπολιτισμικό στρατιωτικό δυναμικό στο εγγύς μέλλον, αποτελούν μια συνθήκη, η οποία δεν είναι δυνατό να παραμεληθεί στη διαμόρφωση των ηγετικών χαρακτηριστικών. Οπότε ο ηγέτης⁷⁵ των αλλαγών, θα υποχρεωθεί, για να ασκήσει εξουσία, να πείσει και όχι μόνο να μάθει θεωρητικά τους «άλλους ανθρώπους» και γενικά διάφορες κουλτούρες, που ίσως διοικήσει στο μέλλον, άλλα να τις ενσυναίσθανθεί, να τις κατανοήσει βαθιά και ειλικρινά, κάτι που ενισχύει τον προβληματισμό της μελέτης.

Εν κατακλείδι, σε όλα τα παραπάνω και με δεδομένη την κατηγοριοποίηση⁷⁶ της ήπιας, της ουσιαστικής και της ριζικής αλλαγής, που πρέπει να ληφθεί υπόψη ανά περίπτωση, προκύπτουν μια σειρά από καινούρια, αλλά και διαχρονικά «εργαλεία», που χρειάζεται ο νέος ηγέτης, ο οποίος καλείται να ηγηθεί της αλλαγής. Από αυτά επιβάλλονται περισσότερο τα ανθρωποκεντρικά, παρά τα τεχνοκρατικά, ενώ αυτά που φαίνεται ότι διακρίνονται, είναι η εμπειρία και η ενσυναίσθηση στη διαχείριση των νέων και ξένων ανθρώπων.

3.4 Το τελικό προϊόν «οι νέοι Έλληνες»

Όπως προαναφέρθηκε, δεν είναι δυνατόν να εξεταστεί το κοινωνικό φαινόμενο της ηγεσίας συγκυριακά και ασύγχρονα. Αποτελεί δέσμευση αυτής της διατριβής να το πλαισιώσει χωροχρονικά, ώστε να αποκαλυφθεί η πραγματικότητα που ανδρώνει τόσο τον ηγέτη όσο και τους υφισταμένους του. Για να συμβεί κάτι τέτοιο, απαιτείται να διερευνηθεί το στρατιωτικό δυναμικό μέσα από τις διάφορες πτυχές που επηρεάζουν την κοινωνία και το άτομο. Οικονομία, πολιτική, θρησκεία είναι μερικές από τις βασικές παραμέτρους που θα πρέπει να προσμετρηθούν, ώστε να υλοποιηθεί τελικά η έρευνα.

⁷⁴ Για παράδειγμα, τα παιδιά του σχολείου σε ορισμένες γειτονιές διαπιστώνουν ότι το κοινωνικό περιβάλλον, στο οποίο ζουν, δεν θα ανεχτεί τη συμπεριφορά ή τη σκέψη, που είναι ανταγωνιστική προς την τοπική κουλτούρα. Όμοια, διευθυντές που συμμετέχουν σε προγράμματα ανάπτυξης μακριά από το γνώριμο χώρο εργασίας, αντιμετωπίζουν το ίδιο πρόβλημα (Carroll & Flood, 2010, σ. 208).

⁷⁵ «Λοιπόν εκεί είχαμε επισκεφτεί το σπίτι του Αϊζενχάουερ είχαν και ένα κέντρο από αυτά που κάνανε οι Αμερικανοί και με ρώτησαν ας πούμε τη γνώμη μου για τον Αϊζενχάουερ. Απάντησα ότι ήτανε ένας ηγέτης που στον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο με την ικανότητα του κατάφερε να τιθασειώσει Εγγλέζους, Αμερικανούς, Γάλλους κ.λπ. κ.λπ. Λοιπόν και ο Αϊζενχάουερ ήταν ηγέτης» (Κορέα).

⁷⁶ Όλα τα προβλήματα πρέπει να εξετάζονται από τέσσερις σκοπιές, εκ των οποίων οι τρεις αφορούν: την ήπια, την ουσιαστική και τη ριζική αλλαγή (Mitroff, 2000, σ. 163-164).

Δυστυχώς, η προσπάθεια να προσδιοριστεί το κοινωνικό περιβάλλον της σύγχρονης Ελλάδας ή να στοιχειοθετηθούν υποθέσεις για εκείνο του μέλλοντος, αποτελεί μια ιδιαίτερα δύσκολη και πολυπαραγοντική διαδικασία. Ίσως η εκκίνηση από ένα δείκτη, όπως το βιοτικό επίπεδο της χώρας είναι αναγκαία, αλλά δυστυχώς αποτελεί έναν υποκειμενικό όρο, αποτελούμενο από συνιστώσες, που δεν μπορούν να προσεγγιστούν με ακρίβεια. Τέτοια συνιστώσα, θα μπορούσε για παράδειγμα να είναι η κατανομή του εθνικού εισοδήματος, η οποία είναι δύσκολα μετρήσιμη. Άλλη, όπως ο πολιτισμός, είναι επίσης δύσκολα προσδιορίσιμη, αφού η ανάλυση των στοιχείων της είναι υποκειμενική. Ίδιες δυσχέρειες εξέτασης παρουσιάζουν και άλλοι βασικοί δείκτες του υπό μελέτη περιβάλλοντος χώρου, όπως είναι οι κοινωνικές παροχές: η παιδεία, η ιατροφαρμακευτική περίθαλψη, η κοινωνική μέριμνα κ.α. Όλα τα παραπάνω δεν θα ήταν ολοκληρωμένα, αν δε συμπεριλαμβάνονταν παράγοντες, όπως η ασφάλεια, η ισότητα, η προστασία των ανθρωπίνων δικαιωμάτων και του φυσικού περιβάλλοντος.

Για να προσεγγιστούν τα παραπάνω, απαιτήθηκε ένα σημείο εκκίνησης. Για αυτόν τον λόγο, αλλά και για να συντονιστεί η ενέργεια με τα χρονικά δεδομένα της ποιοτικής ανάλυσης, η αναζήτηση αποπειράθηκε την έρευνα στοιχείων, κυρίως της Ελληνικής Στατιστικής Αρχής, με στόχο να οριοθετηθεί κοινωνικά η ανθρώπινη «δεξαμενή», από όπου αναδύεται το προσωπικό των Ένοπλων Δυνάμεων. Τούτο, διότι, το προσωπικό και η μελέτη του αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της ηγεσίας, ως αντικείμενο αυτής, και έπειτα οι εξουσιαστικές σχέσεις αναπτύσσονται εκατέρωθεν από υποκείμενα της ίδιας δεξαμενής. Τελικά, για να επιτευχθεί σύγκριση δεδομένων, επιλέχθηκαν χρονολογίες με βάση τις εποχές των στρατιωτικών επιχειρήσεων που μελετήθηκαν. Η απογραφή του 1951 αναδεικνύει στοιχεία του ελληνικού στρατιωτικού προσωπικού από την περίοδο του εμφύλιου έως και την Κορέα. Η απογραφή του 1971 αφορά σε στοιχεία του δυναμικού για την περίοδο της τουρκικής εισβολής στην Κύπρο, και τα υπόλοιπα, δηλαδή οι απογραφές 1981, 2001 και 2011, αφορούν τις ειρηνευτικές αποστολές και παράλληλα υποδεικνύουν δεδομένα τάσεων και συγκρίσεων του σημερινού προσωπικού.

Από τον πίνακα Δ.2, προκύπτει ότι ο Έλληνας στρατιώτης του εμφυλίου και της αποστολής στην Κορέα ήταν κατά βάση μέλος πολυμελούς αγροτικής οικογένειας. Ζούσε κυρίως σε χωριό ή σε ημιαστικές περιοχές, ένα μικρό ποσοστό είχε χαμηλή μόρφωση, ενώ το μεγαλύτερο ήταν αγράμματοι. Τα επαγγέλματα που πιθανόν να ακολουθούσαν ήταν στη συντριπτική τους πλειοψηφία χειρωνακτικά, όπως γεωργία, κτηνοτροφία, θήρα και αλιεία, σε μια οικιακή οικονομία σχεδόν αυτάρκη, ενώ ένα μεγάλο ποσοστό εργαζόταν σε βαρέα και ανθυγιεινά, όπως ορυχεία και βιομηχανία. Η συνεχής και αδιάκοπη προσπάθεια της αγροτικής οικογένειας να εξασφαλίσει τα προς το ζην, περιλάμβανε μια πλήρη σκληροτράχηλη εκπαίδευση στον νέο της εποχής, ενώ η «τηλεόραση» της εποχής, υλοποιούνταν από τις ιστορίες θριάμβου και τα έπη του ελληνικού στρατού, στους παγκόσμιους πολέμους. Με αυτόν τον τρόπο, πρότυπα εποχής ήταν οι πατέρες και οι παππούδες ήρωες. Η στρατιωτική θητεία αποτελούσε για το

μεγαλύτερο ποσοστό, το μοναδικό διάστημα στη ζωή τους, που θα απομακρυνόταν από το σπίτι τους για 36 μήνες και σε διάφορες μεταθέσεις στην Ελλάδα. Η στρατιωτική επιλογή των στελεχών των Ένοπλων Δυνάμεων για τις παραγωγικές σχολές γινόταν με ανεξάρτητες εξετάσεις και αποτελούσε μεγάλη τιμή. Φαίνεται δε, σε όλες σχεδόν τις περιπτώσεις των συνεντεύξεων, ότι νέοι που ήδη είχαν πετύχει σε ανώτατες σχολές, επέλεξαν τη στρατιωτική καριέρα, εάν πετύχαιναν στις ξεχωριστές εξετάσεις που διενεργούνταν.

Στην περίοδο της εισβολής της Κύπρου, τα στοιχεία του παραπάνω προσωπικού έχουν αλλάξει. Οι περισσότεροι νέοι έρχονται από αστικές περιοχές. Οι άντρες 15 έως 19 ετών είναι λιγότεροι, παρά την αύξηση του πληθυσμού, όταν στη συγκεκριμένη ηλικία, εκείνοι που εργάζονται, για παράδειγμα στη γεωργία, την κτηνοτροφία, τη θήρα και την αλιεία, είναι το 1/3 της προηγούμενης γενιάς.⁷⁷ Η οικιακή οικονομία ισορροπεί με την αμειβόμενη εργασία, οι αγράμματοι γίνονται πολλοί λιγότεροι, οι πολυμελείς οικογένειες μειώνονται και η θητεία γίνεται 24 μήνες. Οι παραπάνω αλλαγές συνεχίζονται και στις επόμενες απογραφές, δημιουργώντας μια σταθερή τάση. Για να γίνει αντιληπτή αυτή η τάση, ενδεικτικά θα αναφερθεί ότι στην απογραφή του 2001 οι νέοι στην παραπάνω ηλικία, που ασχολούνται με τη γεωργία, δασοκομία και αλιεία είναι 1/8 από εκείνη του 1971 και 1/23 από εκείνη του 1951, όταν επαγγέλματα όπως η θήρα και η κτηνοτροφία έχουν σχεδόν εξαλειφθεί.

Στην προσπάθεια αποτίμησης αυτής της τάσης σε ένα πληθυσμό που «γερνάει», χωρίς εξισορρόπηση του δυναμικού νέων - ηλικιωμένων, λόγω υπογεννητικότητας, σε επίπεδο εργασίας, ο σκληροτράχηλος νέος Έλληνας, βιοπαλαιστής των κακουχιών και της υπαίθρου τείνει να εκλείπει. Βασικές ενισχυτικές γνώσεις της στρατιωτικής ατομικής τακτικής και προετοιμασίας, όπως η επιβίωση στη φύση⁷⁸, οι χειρωνακτικές εργασίες, αλλά και η επαφή με το όπλο, που είχε ο νέος της εποχής λόγω θήρας, έχουν σχεδόν εκλείψει. Στον νέο του διαμερίσματος και των βιντεοπαιχνιδιών, αν κοπεί το ρεύμα στο διαμέρισμα της μεγαλούπολης, για μια μέρα, θα του δημιουργηθεί μετατραυματικό στρές. Μία επιπλέον αποτίμηση της τάσης, αλλά πολύ ουσιαστική ως προς την προσωπικότητα του ανθρωπίνου δυναμικού, αφορά την ταυτότητα. Ο νέος του 1948 ήταν ο ψαράς, ο αγρότης, είχε ταυτότητες δηλαδή που είχαν διάρκεια, σηματοδοτούσαν μια σειρά από δράσεις, οριοθετώντας συγκεκριμένες δεσμεύσεις ως προς το σύνολο. Αργότερα, αυτό αλλάζει και ο νέος αποκτά πολλαπλές ταυτότητες,⁷⁹ συμμετέχοντας παράλληλα σε όλες, όπως ο αριστερός, ο καθηγητής, ο ομοφυλόφιλος κ.α.

⁷⁷ Δηλαδή το 1951: 198.335, το 1971: 67.452 και το 2001: 8349. Αναλυτικά τα στοιχεία παρατίθεται στους πίνακες Δ.3-Δ.7.

⁷⁸ Εύρεση νερού και φαγητού π.χ. γδάρισμα θήρας και μαγείρεμα φαγητού στο ύπαιθρο.

⁷⁹ Η κατά Γκόφμαν ταυτότητα που συντίθεται από πολλαπλούς εαυτούς και ρόλους (Goffman, 2011, σ. 32).

Φτάνοντας στο παρόν, είναι εμφανές ότι ο νεοέλληνας απλά δεν έχει δουλειά,⁸⁰ οπότε αυτή η σημαντική ταυτότητα είναι ανύπαρκτη. Η ανεργία δέκα χρόνια πριν, σύμφωνα με την ευρωπαϊκή στατιστική υπηρεσία ήταν στο 7,8% όταν σήμερα αγγίζει το 21,5% (Eurostat, 2018). Αν επιπρόσθετα εξεταστούν ηλικίες από 15 έως 24, τότε το ποσοστό διπλασιάζεται αγγίζοντας το 45%, όπως αναφέρει η παραπάνω πηγή στο κεφάλαιο περί ανεργίας των νέων. Αυτή η ανεργία έχει άμεσα αποτελέσματα στην οικονομία, αλλά και στον νέο της εποχής. Από νεαρή ηλικία, έχοντας δεδομένα όπως η οικονομική κρίση, η κοινωνική παρακμή, η συρρίκνωση του κοινωνικού κράτους με περιορισμό σε δαπάνες, όπως υγειονομική περίθαλψη και εκπαίδευση, κάθε άνθρωπος αναζητά εναλλακτικές μορφές εργασίας. Αποτέλεσμα αυτού είναι η στροφή στη μετανάστευση ενός μεγάλου ποσοστού στο εξωτερικό.⁸¹

Ενέχει, όμως, και έμμεσα αποτελέσματα, τα οποία σχετίζονται με τους άλλους, που δεν έχουν αυτή τη δυνατότητα να μεταναστεύσουν και είναι αναγκασμένοι να κάνουν περικοπές στις βασικές ανάγκες τους, βιολογικές και μη, όπως είναι το φαγητό, η διασκέδαση, η ενδυμασία. Αυτές οι περικοπές που οδηγούν σε μια συνεχή απαξίωση των νέων, επηρεάζουν την ψυχική υγεία και τελικά απολήγουν στην κατάθλιψη ενός μεγάλου ποσοστού εκείνων που παραμένουν. Η κατάθλιψη είναι μια οδυνηρή ψυχική ασθένεια, που καθιστά κάποιον ανάπηρο, με πολλά και ιδιαίτερα στον καθένα συμπτώματα. Το πιο ουσιαστικό στοιχείο αυτής της νοσηρότητας, για τον Bauman, είναι το να θεωρείται κανείς «περιττός, υπεράριθμος, αχρείαστος, άχρηστος», να έχει δηλαδή απορριφθεί ως αναλώσιμος, και επομένως να έχει χαρακτηριστεί «κοινωνικά άστεγος» (Bauman, 2005, σ. 125).

Με αυτά τα δεδομένα, βασικά κοινωνικά χαρακτηριστικά, όπως η αξιοπρέπειά του εργαζόμενου και η αίσθηση της χρησιμότητας, του αφαιρούνται, οδηγώντας τον σε ένα συναισθηματικό παραλογισμό, έτοιμο να μετατραπεί σε βία ή παράδοση. Η έννοια «περιττός» πλανάται παντού, αλλά κανείς δε δείχνει να το αντιμετωπίζει. Είναι τόσα τα προβλήματα, που δυστυχώς δεν επιτρέπουν τη διάκριση, ότι αυτή η γενιά είναι στιγματισμένη. Έτσι, ο μέχρι τώρα «χαμένος χρόνος» της στράτευσης, γίνεται καθαρά φυλακή για τον απογοητευμένο νέο. Αυτός ο ψυχικά πολιορκούμενος απόγονος του αρχαίου πολεμιστή, του ήρωα

⁸⁰ Μεγάλο ζήτημα βέβαια προκύπτει από το τι θεωρεί δουλειά ο νέος. Η Ελλάδα όπως και οι περισσότερες «δυτικές» χώρες στηρίζονται στον τριτογενή τομέα παραγωγής και η συντριπτική πλειονότητα των απασχολούμενων εργάζεται στις υπηρεσίες (Λύτρας, 2014, σ. 29). Το πρόβλημα είναι ότι η πλειοψηφία των νέων θέλουν να εργάζονται σε υπηρεσίες. Οπότε ακόμη και αν αυτές οι θέσεις εργασίας είναι εξαντλημένες δείχνουν δύσπιστοι στο να δουλέψουν σε επαγγέλματα που τείνουν να εκλείψουν. Οι νέες κοινωνικές κατηγορίες των διευθυντών αποτελούν την πλανερή προσέλευση της νέας γενιάς τόσο ώστε όλοι θέλουν να ανήκουν σε αυτές. Με δεδομένο ότι η «αντιφατική ταξική τοποθέτηση των διευθυντών και των προϊσταμένων» τοποθετείται μεταξύ της αστικής και της εργατικής τάξης (Λύτρας, 2014, σ. 31) οι νέοι επιθυμούν, με τα προσόντα που έχουν αποκτήσει από τις σπουδές τους, να εισέλθουν σε αυτή την τάξη.

⁸¹ 500.000 Έλληνες μετανάστευσαν στο εξωτερικό εκ των οποίων το 50% δεν πιστεύει ότι θα βελτιωθεί η κατάσταση, οπότε και δεν επιθυμούν να επιστρέψουν σύμφωνα με έρευνα (Τσακίρη, 2017).

του 1821 και του 1940 έχει στραφεί⁸² σε πρότυπα ξένα με τον πολιτισμό και την ιστορία του (Βακαλόπουλος, 2003, σ. 6).⁸³

Όλα τα παραπάνω οδήγησαν το νέο Έλληνα στην εποχή της «χάλασης των απαγορεύσεων», όπως ονομάζει ο Βακαλόπουλος, οι οποίες ήταν και αφετηρία οριοθετικών αναστολών, που έπαιζαν ρόλο οργανωτικό για την προσωπικότητα. Οι περισσότεροι ηθικοί φραγμοί του παρελθόντος έχουν καταρριφθεί ή απλουστευτεί, και η ανθρώπινη σκέψη εμφανίζεται υπέρμαχος του εγώ. Ο Σένετ (Sennett) διαπιστώνει τον ατομοκεντρισμό πλέον σε κάθε τάξη και εκτιμά ως απαραίτητη, στο δημόσιο χώρο, την απόσταση του «εγώ» από τη δράση (1999, σ. 17). Η πρωτοποριακή αντίληψη των αρχαίων Ελλήνων για την απαραίτητη ενεργή δράση στο δημόσιο πράττειν, στο πλαίσιο μιας εξέλιξης που ευνοεί την ανταγωνιστικότητα και την αποτελεσματικότητα σε βάρος της κοινωνικής δικαιοσύνης και αλληλεγγύης,⁸⁴ μεταμορφώθηκε σε μια απόλυτα δημόσια παθητική δράση του νεοέλληνα και ανάδειξη του «παρτάκια». Άλλωστε, δεν υπάρχει νόημα να μη συμπεριφερθεί με αυτόν τον τρόπο, όταν η δημοσία διοίκηση, που αναγκάζεται να υπηρετήσει, αυτοπροσδιορίζεται σχεδόν ξεκάθαρα, χωρίς ντροπή, από επίθετα όπως: «απαρχαιωμένη, δύσκαμπτη, ρουσφετοκρατούμενη, νεποτόπληκτη, διεφθαρμένη, εχθρική προς τον πολίτη», με κυριότερο κατηγορητέο φαινόμενο τη δωροδοκία, το «μπαξίσι» της οθωμανικής αυτοκρατορίας, που δεν διώκεται ποτέ».⁸⁵

Οι «υλικές αναγκαιότητες» υπερβαίνουν και προσδιορίζουν τον νέο άνθρωπο, ενώ παράλληλα συνιστούν το καθεστώς του «ζήν και κοινωνείν». Οι καινούργιες επιμέρους απαιτήσεις και η τάση για την απόλαυση τους, σπρώχνουν τον νέο σε υπερβολές, σε κερδοσκοπία, σε απάτη κ.α., ενώ τελικά δεν τον κάνουν ευτυχισμένο. Το άγχος του ατομοκεντρικού πλέον για απόκτηση, Έλληνα, τον κάνει νευρωτικό και αντικοινωνικό, ενώ τον απομακρύνει από τη γνήσια εφευρετικότητα, την κοινωνική καινοτομία και την αρχέγονη, δημιουργική, κοινωφελή δράση. Αλλά και όταν αυτοσχεδιάζει, σκοπεύει να δημιουργεί προχειρότητες στην πολιτική και την πνευματική ζωή, υλοποιώντας το «όλα καμωμένα

⁸² Η ευθύνη αυτών των νέων βαρβαίνει και την προγενέστερη γενιά που τον δικαιολογεί «Εμείς υποφέραμε που υποφέραμε, τα παιδιά μας να μη στερηθούν τώρα».

⁸³ Μερικά από τα σχόλια των διαφόρων ερευνητών ιστορικών που ήρθαν σε επαφή με τον Έλληνα από το 1821 και μετά, δεν ήταν και τα καλύτερα. Μερικά από αυτά είναι: «περιφρονητής του παρόντος, άστοργος προς τα καθεστώτα, προκλητικός κοινωνικός, αδολέσχης, ακρόχολος, θορυβώδης, ταραχοποιός επιδεικτικός, ευερέθιστος, εύκαμπτος, φιλοψευδής, εύπιστος, αφάνταστος, θεωρητικός, αεροβάτης, ακρατής, οξύθυμος, εμπαθής, φθονερός».

⁸⁴ Η κοινωνική αλληλεγγύη προβλέπεται και από το Σύνταγμα στο Άρθρο 25, παρ.4: Το Κράτος δικαιούται, να αξιώνει από όλους τους πολίτες, την εκπλήρωση του χρέους της κοινωνικής και εθνικής αλληλεγγύης.

⁸⁵ Ο Γ. Ράλλης δήλωνε το 1981 «Γνωρίζω υπηρεσίες όπου η δωροδοκία αποτελεί καθεστώς. Η δωροδοκία αποτελεί το κυριότερο αμάρτημα της δημοσίας διοικήσεως. (..) Εγώ ο ίδιος παρέπεμπα στα πειθαρχικά συμβούλια χιλιάδες υπαλλήλους, αλλά δεν γνωρίζω αν τιμωρήθηκε κανένας».

στο γόνατο», σε αντίθεση με άλλους λαούς, που οργανώνουν και προγραμματίζουν τη ζωή τους, την επιστήμη και την κρατική τους μηχανή.⁸⁶

Ο ατομοκεντρισμός και η κοινωνική μοναξιά οδηγούν, επίσης, τη δεξαμενή το έμψυχο υλικό των ενόπλων δυνάμεων μακριά από ιδέες και αξίες αλληλένδετες με όλες τις παλιότερες ελληνικές κοινωνίες. Κάτω από ισχυρές έννοιες, σε πολλές περιπτώσεις φιοριτούρες στα λόγια πολιτικών, όπως αυτή του εκδημοκρατισμού του στρατιωτικού προσωπικού, ένα μεγάλο ποσοστό νέων πείσθηκε και απομακρύνθηκε από λέξεις όπως πατριωτισμός. «Ο Πατριωτισμός, το θεμελιώδες χρέος κάθε πολίτη, όπως συνοψίζεται στο ακροτελεύτιο άρθρο των συνταγμάτων μας, αποτελεί στην εποχή μας τον στόχο μιας καθημερινής συκοφαντικής δυσφήμισης» (Παπαθεμελής, 1998, σ. 11). Σύμμαχος αυτής της προσπάθειας είναι η επιβολή ενός κατευθυνόμενου, άκρατου και ανιστόρητου «ευρωκεντρισμού»,⁸⁷ που ως στόχο του έχει την αφομοίωση της ελληνικής παράδοσης, την αλλοίωση του ιθαγενούς στοιχείου προς όφελος τρίτων και την απεμπόληση της εθνικής ιδιαιτερότητας προς όφελος μιας υβριδικής οικουμενικότητας.

Συγχρόνως τα τελευταία χρόνια, οι Έλληνες πολίτες δέχονται ένα είδος «bullying» στο θέμα της ασφάλειας, μέσω των μέσων μαζικής ενημέρωσης, από πρωτοφανείς άνομες αξιώσεις, όμορων⁸⁸ χωρών. Παράλληλα, οι εσωτερικές ή διακρατικές συγκρούσεις στους ευρύτερους «γείτονες» όπως Λιβύη, Ισραήλ, Συρία, ISIS κ.α. μαίνονται, ενώ οι εξελίξεις που θυμίζουν σαιξπηρικές ίντριγκες, δημιουργούν ένα ασταθές περιβάλλον, γύρω από μια χώρα, η οποία με πολύ κόπο έχει αποφύγει τον πόλεμο στο έδαφός της, τα τελευταία εβδομήντα χρόνια. Η Ευρωπαϊκή Ένωση, η οποία είναι κυρίως γεωοικονομική και όχι γεωπολιτική συμμαχία, τουλάχιστον προς το παρόν, έχει αποδείξει έμπρακτα ότι πάσχει από μία εγγενή αδυναμία πραγματικής αλληλεγγύης. Οι διεθνείς οργανισμοί, αμήχανοι απέναντι σε κάθε μορφής παραβίαση της διεθνούς νομιμότητας, αποδεικνύουν ένα είδος αναρχίας στο Διεθνές δίκαιο.

Οι νέοι μεγαλώνουν σε μια φαινομενικά αβोधήθητη χώρα, όπου η πιθανότητα ενός θερμού επεισοδίου ή σύγκρουσης, είναι καθημερινά αισθητή, οπότε και η συλλογική ασφάλεια τίθεται αέναα υπό αμφισβήτηση. Η συμπεριφορά τους δεν μπορεί να είναι η ίδια με τους υπόλοιπους ευρωπαίους πολίτες, τους οποίους δεν διεκδικεί κανείς και δεν τους απειλεί κανείς. Ακόμη και τα τρομοκρατικά χτυπήματα σε

⁸⁶ Γάλλος δημοσιογράφος γράφει ειρωνικά πως το γόνατο είναι το πολυτιμότερο μέλος του σώματος των Νεοελλήνων, γιατί πάνω σ' αυτό λύνουν τα σοβαρότερα προβλήματα του (Θεοδωρακοπούλος, 1945, σ. 18).

⁸⁷ Όπως αναφέρει και Μάριος Μπέζγος, καθηγητής στο Πανεπιστήμιο Αθηνών στο βιβλίο του «Νεοελληνική φιλοσοφία της θρησκείας», με τον τρόπο αυτό: «Εκβιάζουμε άκαιρα το μοντερνισμό και επισπεύδουμε βίαια, βιαστικά και βεβιασμένα, αν όχι εκβιαστικά κιόλας, τον εκσυγχρονισμό της χώρας. Με επιπολαιότητα κι ελαφρότητα ο ευρωκεντρισμός καταλήγει να εκφυλίζεται σε ρηχό και ασπόνδυλο χαμαιλεοντισμό, δηλαδή μια άκριτη και υποκριτική προσαρμογή».

⁸⁸ Η Τουρκία είναι χώρα που σχεδιάζει, μηχανεύεται, υποκινεί και διεκδικεί δημιουργώντας διαπραγματεύσεις για αδιαπραγμάτευτα θέματα. Τα εθνικιστικά λόμπι, άλλων μικρότερων όμορων κρατών οργιάζουν με φαντασιώσεις άνευ προηγουμένου, όπως για παράδειγμα η Αλβανία, η οποία προχωρά σε ιταμές προκλήσεις από ομάδες μελών διάφορων κινημάτων.

κάποιες χώρες της Ευρώπης δημιουργούν ένα διαφορετικό είδος ανασφάλειας, ελάσσοнос σημασίας, διότι δεν τίθεται το ενδεχόμενο γενικευμένης σύρραξης στο έδαφος τους ή απειλής. Αλλά ακόμη και αυτά, επαυξάνουν την ανασφάλεια της χώρας, μιας και αποτελεί πέρασμα τέτοιων τρομοκρατών.

Ο στρατός, ως βασικός πυλώνας και από διάφορες σφυγμομετρήσεις⁸⁹ θεσμός που ακόμη εμπιστεύονται οι πολίτες, δείχνει να επιβιώνει στην οικονομική κρίση όχι όμως «αναίμακτα». Μια τεράστια προσπάθεια που στηρίζεται κυρίως στο φιλότιμο και στο καθήκον συντηρούν μια αξιοσέβαστη πολεμική μηχανή σε ρόλο αποτροπής. Η νηνεμία όμως δεν έχει στο συγκεκριμένο χώρο μόνο θετικά αποτελέσματα. Οι αξιωματικοί της χώρας δεν έχουν πολεμική εμπειρία, ιδιαίτερα στο επίπεδο της άμεσης ηγεσίας, διότι η χώρα έπαψε να συμμετέχει τόσο ενεργά όσο παλαιότερα, στις μεγάλες διασυμμαχικές επιχειρήσεις. Αλλά και αν ακόμη η εμπειρία γινόταν προτεραιότητα, δεν θα ήταν εύκολο να υποστηριχτεί λόγω του ενδεχόμενου πολιτικού κόστους της ανθρώπινης απώλειας που θα απαιτούνταν. Παρά την ανεπάρκεια από πλευράς εμπειριών και βιωματικής γνώσης, ο αξιωματικός θεωρεί τον εαυτό του μέλος της ελίτ⁹⁰ λόγω της επιρροής που δέχτηκε ο ελληνικός τακτικός στρατός κυρίως από τη Γερμανία και τη Γαλλία, οι οποίες μέχρι τον Α΄ Παγκόσμιο Πόλεμο μονοπωλούσαν την εκπαίδευση στον Στρατό Ξηράς και αργότερα από Αγγλία και Αμερική.

Ο κύριος ρόλος του αξιωματικού σήμερα είναι καθαρά γραφειοκρατικός,⁹¹ «χαρτογιακάδες», όπως σε όλη τη διάρκεια της συνέντευξης, τους χαρακτηρίζει με έντονο τόνο, αξιωματικός που πολέμησε στον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο και τον εμφύλιο. Οι διοικητικές ανάγκες⁹² έχουν κατασκευάσει ένα δαιδαλώδη ιεραρχικό ιστό, ο οποίος προϋποθέτει την ανώτερη οργανωσιακή εκπαίδευση των αξιωματικών από τα στρατιωτικά ιδρύματα,⁹³ ενισχύοντας καθημερινά το ρόλο του χαρτογιακά. Ο Τζάνοβιτς σημείωσε ότι «ο στρατός δεν είναι ένα απομονωμένο κάλεσμα για την προστασία της τιμής της κοινωνίας, αλλά ένα καινούργιο επάγγελμα υποκειμένο, το οποίο υπακούει σε κάθε περιπέτεια της καριέρας, σε ένα γραφειοκρατικό περιβάλλον». Αυτή η εξέλιξη έχει δημιουργήσει ένα σημαντικό διαχωρισμό μεταξύ των εννοιών, ιδεολογία και δομή, το οποίο «δημιουργεί μια παραφωνία» σε ατομικό

⁸⁹ Σχεδόν όλες οι δημοσκοπήσεις τα τελευταία χρόνια εμπιστεύονται περισσότερο τον στρατό από τους άλλους θεσμούς. Το ερώτημα είναι διαχρονικό και σταθερό από την Κάπα Research και αφορά σε περίπου 800 πολίτες, που συμμετέχουν στην έρευνα: «πόσο εμπιστεύεστε κάθε έναν από τους παρακάτω θεσμούς για την πρόοδο και την ευημερία της χώρας μας;» (Στρατιωτικός Θεσμός, 2018).

⁹⁰ Είναι ευνόητο ότι η έννοια ελίτ (elite) διαφέρει από χώρα σε χώρα. Στη Γαλλία για παράδειγμα, αποτελούν μια elite με στόχο να προστατεύσουν το έθνος με την συνεργασία των άλλων ομάδων elite, ενώ στη Γερμανία θεωρούν τους εαυτούς τους σαν την απόλυτη και πιο καθαρή elite (Müller, 1995, σ. 5).

⁹¹ Γενικά όλοι οι στρατοί πρακτικά είναι γραφειοκρατικοί. Η αύξηση του μεγέθους του προσωπικού τον 19ο αιώνα, σύμφωνα με τον Dandeker, υποχρέωσε για τις ανάγκες οργάνωσης και λειτουργίας του την γραφειοκρατικοποίησή του (Σεραφετινίδου, 2012, σσ. 87-89).

⁹² Το κύριο διοικητικό έργο του συνοψίζεται σε στρατολόγηση, εφοδιασμό, μετακίνηση, επιτήρηση, πειθαρχία, επικοινωνία, κλπ.

⁹³ Για αυτόν το λόγο ουσιαστικά περιορίστηκαν δραστικά, φεουδαρχικά κατάλοιπα όπως η εξαγορά αξιωματών και προαγωγών από νέους αριστοκρατικής καταγωγής, τις σχέσεις πατρωνίας κ.α (Σεραφετινίδου, 2012, σ. 88)..

επίπεδο (Wyatt & Reuven, 1990, σ. 63), προκαλώντας συνεχή ερωτηματικά στον νέο αξιωματικό για τα καθήκοντά του.

Όσον αφορά στη σχέση στρατού και κοινωνίας, παρά το «στίγμα» της σχετικά πρόσφατης ιστορίας που άφησε η δικτατορία, η στρατιωτική κοινωνία ως μια αντανάκλαση της ευρύτερης κοινωνίας κατάφερε να ορθοποδήσει. Αν η κοινωνία είναι δημοκρατική είναι δημοκρατικός και ο στρατός της. Αν η κοινωνία είναι βίαιη και τυραννική, είναι και ο στρατός της. Αυτή η πρακτικά ευνόητη αναλογία και μια σειρά προσπαθειών εξωστρέφειας, κατάφεραν να αλλάξουν «στα μάτια» των πολιτών την εικόνα του στρατού, αφού πλέον της αποστολής του βρίσκεται στην υπηρεσία της πολιτείας σε κάθε κρίση. Η πολιτική σκιά χάνεται εκθετικά μπροστά στην ανιδιοτελή υπηρεσία των στελεχών και στρατιωτών. Αυτά τα στελέχη και οι στρατιώτες, δεν παύουν να είναι ενεργοί πολίτες, αφού βρίσκονται σε συνεχή διάδραση με την ευρύτερη ελληνική κοινωνία. Υπό αυτή τη συνθήκη, η ανάπτυξη του στρατιωτικού ηγέτη, είναι προϊόν «ουσιαστικής ενσωμάτωσης με τις αξίες των πολιτών» της κοινωνίας, που μεγάλωσε και διαμορφώθηκε (Janovitz, 1960, σ. 420).

Άλλωστε, υιοθετήθηκαν μηχανισμοί, που απομακρύνουν τον κίνδυνο επιβολής του στρατού στην κοινωνία. Τέτοιοι, υποστηρίζει ο Ντάγκλας (Douglas), στις δημοκρατικές χώρες απαιτούν μια «υλιστική και λογισμική» προσέγγιση, προκειμένου να αποφευχθεί «an imperium in imperio» και να εξασφαλιστεί ο έλεγχος της πολιτείας σε αυτούς που έχουν τα όπλα. Η πρώτη αφορά σε θεσμούς, όπως το Υπουργείο Άμυνας, απαρτιζόμενο από πολίτες, επιτροπές βουλευτών κ.α., και η δεύτερη αφορά στην ενσωμάτωση ενός πλαισίου δημοκρατικών ιδεών, αξιών, αρχών (Bland, 2009, σ. 525).

Συνοπτικά, σύμφωνα με τα παραπάνω και με δεδομένο ότι ο νέος που φεύγει στο εξωτερικό διαπρέπει, θα συμπεραίνει κανείς ότι οι παθογένειες της νεοελληνικής κοινωνίας επηρεάζουν την απόδοση του νέου Έλληνα, οπότε και του νέου στρατιώτη. Απαιτείται, ακόμη και αν δεν είναι ακριβώς τόσο «μελανά» όσο παρουσιάστηκαν, μία επιπλέον μεθοδική προσπάθεια⁹⁴ του στρατιωτικού ηγέτη, *μάνατζερ* και *διοικητή*, ώστε να καλλιεργήσει στον νέο ιδανικά, τα οποία θα τον δεσμεύσουν σε αρχές και αξίες, όπως το έθνος και η ηθική, αντίστοιχα. Η προσπάθεια πολλαπλασιάζεται αν γίνει αποδεκτό, ότι ηγεσία σημαίνει οπαδός. Αν ο τελευταίος αισθάνεται περιττός, σε μια διαρκώς απειλούμενη κοινωνία, δεν μπορεί να ακολουθήσει κανέναν και τίποτα και είναι δύσκολο να επιτευχθεί η Βεμπεριανή οικειοθελής συμμόρφωση.

⁹⁴ Στην οποία μια σειρά από δεδομένα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη πριν πάρει αποφάσεις. Για να φανεί μια πτυχή αυτής της πολυπλοκότητας, αλλά και της υποχρεωτικής πλαισιακής σχέσης που έχει με τον ηγέτη και τις αποφάσεις του, παρατίθεται στο παράρτημα «Γ» το σχήμα της εξάρτησης (εικόνα 4), όπως προτείνεται στον καναδικό στρατό. Οι στρατιωτικοί, σύμφωνα με αυτούς, ασυναίσθητα διεξάγουν κοινωνική αξιολόγηση του περιβάλλοντος, συλλέγοντας πληροφορίες για τις αξίες, τις αρχές, τα πιστεύω, τις συμπεριφορές, κ.α. ώστε να διοικήσουν πρακτικά το προσωπικό τους και να επιτύχουν στόχους. Αυτή τη διαδικασία την ονομάζουν *cultural intelligence (CQ)* (Davis & Wright, 2009, σ. 12).

Μετά την προσπάθεια να προσδιοριστούν, έστω επιδερμικά, κάποια γνωρίσματα της δεξαμενής του προσωπικού, παραμένει η τελευταία πλευρά⁹⁵ για να ολοκληρωθεί το πλαίσιο, που αφορά στον ρόλο του στρατού. Στην περίπτωση της χώρας, ο ρόλος του στρατού, όπως διαμορφώνεται τα τελευταία χρόνια, είναι ουσιαστικά αποτρεπτικός. Οπότε εκ των ων ουκ άνευ, κρίθηκε σκόπιμο να εξετάσουμε την αποτροπή ως νέα συνιστώσα της πλευράς του πλαισίου.

3.5 Το αποτρεπτικό δόγμα

Πολλοί ερευνητές κατηγοριοποιούν τη σχέση στρατού και κοινωνίας ανάλογα με τον εκάστοτε ρόλο τους. Σε κάποιες περιπτώσεις, ο στρατός νομιμοποιεί την εκάστοτε κυβέρνηση, προστατεύοντας τα πρόσωπα που ασκούν εξουσία. Σε άλλες, όπως η Ελλάδα, ο ρόλος του είναι αποτρεπτικός και έχει ως αποστολή, να υπερασπιστεί την κοινωνία από έναν εξωτερικό κίνδυνο⁹⁶. Η παραπάνω θεσμική άμεση και έμμεση αλληλεπίδραση στρατού και κοινωνίας οδήγησε σε μια προσπάθεια συσχέτισης της αποτροπής⁹⁷ και γενικότερα του αποτρεπτικού δόγματος, με αυτή του στρατιωτικού ηγέτη.

Τον τελευταίο αιώνα, από τον πόλεμο των χαρακωμάτων έως τον πόλεμο κατά της τρομοκρατίας και τον υβριδικό πόλεμο, τα συμπεράσματα δεν αλλάζουν και ιδιαίτερα. Οι χώρες συμπεριφέρονται ως άτομα με πάθη, που έχουν κόστος κυρίως την ανθρώπινη ζωή και το περιβάλλον. Έννοιες όπως μεταμοντερνισμός, παγκοσμιοποίηση, διεθνής αναρχία κ.α., πλαισιώνουν οντότητες, όπως επαναστάτες, γκουερίλας, τρομοκράτες, μάρτυρες, ή όπως τους ονομάζει κάθε φορά η ιστορία, και απαιτούν την κατάλληλη αντιμετώπιση από εξελεγμένους αποτελεσματικούς ηγέτες, όχι απαραίτητα οραματιστές και προτρεπτικούς.

Είναι γεγονός ότι η Ελλάδα, αν και θα μπορούσε να έχει συγκρουστεί αρκετές φορές, κατάφερε μέσω κάποιων συστατικών της στρατιωτικής «ύπαρξής» της, της εξωτερικής πολιτικής και των συμμάχων

⁹⁵ Αφορά στο πλαίσιο που απεικονίζεται στην εικόνα 3 του παραρτήματος «Γ».

⁹⁶ Ουσιαστικά στην Ελλάδα, ο ρόλος του στρατού, όπως και στις περισσότερες δυτικές χώρες νομιμοποιεί και την εκάστοτε κυβέρνηση, οπότε στη συγκεκριμένη περίπτωση είναι διττός. Προτιμήθηκε όμως η παραπάνω διάκριση, διότι επιχειρείται παρακάτω η σημασία της Ελληνικής αποτροπής, χωρίς την περαιτέρω θεωρητική προσέγγιση και υποστήριξη, που θα χρειαζόταν ένας τέτοιος, αμφιλεγόμενος διττός ρόλος.

⁹⁷ Αποτροπή, ορίζεται από τον Τεγόπουλο Φυτράκη, ως η παρεμπόδιση με συμβουλή ή με πειθώ για να απόσχει κάποιος από μια ενέργεια (1997, σ. 171). Ένας αναδιατυπωμένος, κοντινότερα στην συγκεκριμένη περίπτωση ορισμός, τη θέλει ως την αντιπαράθεση, στην απειλή της **δύναμης**, της **αποφασιστικότητας** και της **αξιοπιστίας**, ικανών να πείσουν τον εχθρό, ότι το κόστος ενός χτυπήματος είναι βαρύτερο από το τυχόν όφελος (Παπαθεμελής, 1996, σ. 27). Το πείθω, μάλλον έχει την έννοια του εξαναγκάζω, οπότε η δύναμη κρίνεται σκόπιμο να εξεταστεί υπό το πρίσμα της εξουσίας, ενώ η αξιοπιστία είναι στενά συνδεδεμένη με την ευρύτερη έννοια του **κύρους**. Τέλος, βασικό συστατικό της έννοιας είναι η απειλή, δηλαδή ο εκφοβισμός επικείμενου κινδύνου σε ένα σύστημα σχετικής αναρχίας, εκεί όπου ισχύει το δίκαιο του ισχυρότερου. Αυτή η απειλή όταν γίνει πιστευτή, έχει σαν αποτέλεσμα την επιτυχία της αποτροπής χωρίς τη χρήση βίας.

της να το αποτρέψει.⁹⁸ Εξετάζοντας αυτά τα συστατικά - στοιχεία και μεταφέροντας την προβληματική της έννοιας της αποτροπής⁹⁹ και τη χρησιμότητά της στο θέμα της στρατιωτικής ηγεσίας, έγινε μια προσπάθεια να βρεθεί τι προκαλεί αποτροπή στο επίπεδο της ηγεσίας. Η έρευνα¹⁰⁰ κατέληξε ότι η δύναμη,¹⁰¹ το κύρος, και η αποφασιστικότητα, δίνει σε αυτόν που κατέχει εξουσία την ικανότητα να αποτρέπει αποτελεσματικά κυρίως δυο ειδών αντιπάλων: τον εχθρό και τον απείθαρχο υφιστάμενο.

Αυτά τα βασικά στοιχεία τα οποία πετυχαίνουν την αποτροπή της σύγκρουσης μεταξύ κρατών που όπως αναφέρθηκε συμπεριφέρονται στο παγκόσμιο γίγνεσθαι ως άτομα με πάθη και φόβους, θεωρήθηκαν ουσιαστικά. Αναγωγικά χρησιμοποιώντας τα, θα μπορούσαν να αποτελούν βασικές επιδιώξεις, αναγκαίες για τη διαμόρφωση ενός ηγέτη, ώστε να αντιμετωπίσει δυο θέματα: Τον αντίπαλο εχθρό, ο οποίος απειλεί το τμήμα του, και τον αντίπαλο υφιστάμενο, που απειλεί την πειθαρχία στο τμήμα του. Φυσικά και δεν είναι το μόνο «όπλο», που πρέπει να διαθέτει ένας ηγέτης. Αλλά είναι το δοκιμασμένο και αφορά αντιδράσεις για συγκεκριμένες καταστάσεις. Εννοείται ότι ο ηγέτης, ανάμεσα στα τόσα άλλα, πρέπει να είναι προτρεπτικός τόσο, ώστε το όραμά του να εμπνέει και να οπαδοποιεί το προσωπικό του. Αυτό, μαζί με όλα τα άλλα, λοιπόν, τα θετικά όπως θα ονομαζόταν από θεωρητικούς της ηγεσίας, δεν καταργούν την αποτρεπτικότητα απέναντι στο αντίπαλο ή στον απείθαρχο.

⁹⁸ Θρυαλλίδα για την συγκεκριμένη αναγωγή, αποτέλεσε η απάντηση Έλληνα ανώτατου αξιωματικού σε συνέδριο μιας χώρας, που τα τελευταία χρόνια βρίσκεται σε πόλεμο, με διαφορετικούς κάθε φορά εχθρούς. «Είμαι σίγουρος ότι θα αποκομίσετε πολλά από αυτό το συνέδριο», λέει ο Αρχηγός Στρατού της χώρας που διοργάνωνε το συνέδριο, κατά τη διάρκεια της γνωριμίας και απαντά ο Έλληνας ανώτατος αξιωματικός «Θεωρώ ότι και εσείς έχετε να μάθετε εξίσου πολλά από εμάς, μιας και η χώρα μας βρίσκεται με μόνιμες μείζονες και ελάχισσες απειλές με τα όμορα της κράτη, όπως και εσείς, χρόνια τώρα και κατάφερε να αποτρέψει κάθε σύγκρουση σε έδαφος της, περισσότερο από 70 χρόνια».

⁹⁹ Κατά τον Γλαύκωνα⁹⁹: «Τοις μή δυναμένοις τό μιν (άδικείσθαι) έκφεύγειν τό δε (άδικειν) αίρειν, δοκει λυσιτελείν συνθέσθαι άλλήλοις μήτ' άδικειν μήτ' άδικεισθαι». Δηλαδή εκείνοι που κατάλαβαν «ότι δεν μπορούν να αποφεύγουν τις αδικίες των άλλων, ούτε και οι ίδιοι να αδικούν, κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι είναι προτιμότερο να συμφωνήσουν μεταξύ τους, μήτε να αδικούν, μήτε να αδικούνται». Αυτή είναι η ουσία της αποτροπής (Κουσκουβέλης, 2000, σ. 19).

¹⁰⁰ Έρευνα του συγγραφέα της διατριβής, η οποία παρουσιάστηκε το 2017 σε διεθνές συνέδριο του ERGOMAS στη Στρατιωτική Σχολή Ευελπίδων.

¹⁰¹ «Το Δίκαιο εκάστου δεν νοείται πλέον ως μέτρο, παρά μόνο η ισχύς του» (Gaston, 1980, σ. 368). Όμοια κανονιστική είναι η δύναμη ενός κράτους, για τον Γεώργιο Βλάχο, όταν «δεν υπάρχει ούτε διεθνές δίκαιο, ούτε κοινωνία των εθνών, ούτε οργανισμοί Υπάρχει μόνο ο υπέρτατος Νόμος, η δύναμις. Το να κάνεις πόλεμο γιατί δεν είναι σωστό, ούτε ισχυε, ούτε ισχύει. Ισχύει όμως το να μην επιχειρήσεις να κάνεις πόλεμο, γιατί θα σου κόψω τα πόδια».

Κεφάλαιο 4. Ανάλυση

4.1 Προσεγγίσεις ηγεσίας

Κρίθηκε σκόπιμο να υλοποιηθεί παρακάτω μία επιλεκτική αναφορά σε θεωρίες περί ηγεσίας, αφενός εξαιτίας της πολλαπλότητας αφετέρου διότι, με αυτόν τον τρόπο θα προσδιοριστεί ένα συγκρίσιμο μέτρο για την πρωτοτυπία της παρούσης διατριβής. Η πρώτη ουσιαστικά προσέγγιση, είναι εκείνη των χαρακτηριστικών και αφορά κυρίως τις προσωπικές ιδιότητες των ηγετών. Οι πρώιμες σκέψεις απέδωσαν την επιτυχία ενός ηγέτη στην κατοχή εξαιρετικών ικανοτήτων όπως ακούραστη ενέργεια, διαίσθηση, προνοητικότητα, πειθώ κ.α. Τα αδύναμα ευρήματα εκατοντάδων ερευνών απέτυχαν να υποστηρίξουν τις βασικές τους ερευνητικές υποθέσεις που αφορούσαν σε χαρακτηριστικά της επιτυχημένης καριέρας. Κατέληξαν σε διαφορές μεταξύ των ηγετών και των μη ηγετών σε ορισμένα χαρακτηριστικά, υποδεικνύοντας «το είδος των ανθρώπων που είναι πιθανότερο να καταλάβουν ηγετικές θέσεις και όχι για το τι είδους άνθρωποι θα είναι επιτυχείς ως ηγέτες» (Yukl & Van Fleet, 1992, σ. 151).

Παρόλο που η προσοχή στράφηκε τη δεκαετία του 1950 στη συμπεριφορά των ηγετών, η έρευνα ορισμένων χαρακτηριστικών συνεχίστηκε. Σημειώθηκε πρόοδος κυρίως στην ανακάλυψη του τρόπου συσχέτισης αυτών με την αποτελεσματικότητα της διαχείρισης που ονόμασαν ηγεσία. Η πρόοδος οφείλεται, επίσης, στη χρήση αποτελεσματικότερων μεθόδων έρευνας σε σχέση με εκείνες που επικεντρώνονται στη σύγκριση μεταξύ ηγετών και μη ηγετών, με βάση τις βαθμολογίες τους σε εξετάσεις προσωπικότητας κριτηρίων αποτελεσματικότητας κ.α. Ποιοτικές και ποσοτικές μέθοδοι επικεντρώθηκαν στην επιτυχημένη καριέρα μάνατζερ και σε άτομα που ανήλθαν στην ανώτατη διοίκηση οργανισμών, αποκαλύπτοντας ότι κάποια χαρακτηριστικά αυξάνουν την πιθανότητα επιτυχίας ως ηγέτη, χωρίς καμιά εγγύηση απόλυτης επιτυχίας.¹⁰²

Επιλέχθηκε παρακάτω, ως αντιπροσωπευτικός συραγός θεωριών, μια εκτενέστερη ματιά στην προσέγγιση της συναισθηματικής νοημοσύνης τόσο λόγω προβολής και κοινής αποδοχής της, όσο διότι βασίζεται στο πείραμα και τη διεπιστημονικότητα. Νευροεπιστήμη, βιολογία, ψυχολογία και κοινωνιολογία, συνεργούν σε ερευνητικές υποθέσεις για τον ηγέτη. Το σημαντικότερο ίσως εύρημα είναι η αποδοχή του συναισθήματος στη διαδικασία λήψης μιας απόφασης. Το συναίσθημα, το οποίο κατηγορήθηκε κατά καιρούς ως κατασταλτικός παράγοντας στην απόφαση για τις περισσότερες νέες προσεγγίσεις, δικαιώνεται και στο ζήτημα του ηγέτη - μάνατζερ. «Όλα τα συναισθήματα είναι κοινωνικά. Δεν μπορεί να διαχωρίσεις την αιτία ενός συναισθήματος από τον κόσμο των σχέσεων. Οι κοινωνικές

¹⁰² Bass, 1990, Kirkpatrick & Locke, 1991, Lord, DeVader, & Alliger, 1986, Yukl, 1989α.

αλληλεπιδράσεις είναι αυτές που οδηγούν τα συμπεράσματα» παρατηρεί ο Davidson (Goleman, 2006, σ. 117).

Σε αντίθεση με την ορθολογική, απαλλαγμένη από το συναίσθημα, συμπεριφορά των προτύπων ηγετών λίγα χρόνια πριν, η συγκεκριμένη άποψη επιδιώκει να δημιουργήσει νέα μοντέλα, μελετώντας τον ηγέτη συνδυαστικά με τα συναισθήματά του. Έως τα τελευταία χρόνια, οι ερευνητές θεωρούσαν το συναίσθημα ως ένα είδος απόσπασης της προσοχής και θεωρούσαν ότι για να σκεφτεί κάποιος λογικά και τελικά ορθά, θα πρέπει να το έχει υπό έλεγχο. Σημαντική υπήρξε η νευρολογική έρευνα του Νταμάτζιο (Damasio), ο οποίος απέδειξε ότι ασθενείς που δεν μπορούσαν να αισθανθούν διάφορα συναισθήματα έπαιρναν κακές αποφάσεις. Αντίθετα, η καλή διάθεση και η ήπια θετική στάση έχουν εντυπωσιακά αποτελέσματα στη λήψη σωστών αποφάσεων. Μάλιστα υποστηρίζει ότι ορισμένες πτυχές¹⁰³ της διαδικασίας του συναισθήματος είναι απαραίτητες για τον ορθολογισμό, αφού δείχνουν τη σωστή κατεύθυνση, ώστε το υποκείμενο να υλοποιήσει τη λογική διαδικασία απόφασης (Damasio, 1994, σ. xiii).

Το νέο απλοποιημένο μοντέλο της συναισθηματικής νοημοσύνης, των Γκόλμαν (Goleman), Μπογιατζή (Boyatzis) και Μακί (McKee), συνοψίζεται στην αυτοεπίγνωση, την αυτοδιαχείριση, την κοινωνική επίγνωση και τη διαχείριση σχέσεων (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2014, σσ. 57-59).

Η αυτοεπίγνωση περιλαμβάνει τις παρακάτω προσωπικές ικανότητες:

- Τη συναισθηματική αυτοεπίγνωση: γνωρίζει τα συναισθήματά του, και την επίδρασή τους, και χρησιμοποιεί τη διαίσθησή του κατά τη λήψη αποφάσεων.
- Την ακριβή αυτοαξιολόγηση: αναγνωρίζει τα δυνατά του σημεία, αλλά και τα όριά του.
- Την αυτοπεποίθηση στην αξία και τις δυνατότητές του.

Η αυτοδιαχείριση περιλαμβάνει, τις επίσης προσωπικές ικανότητες αντίστοιχα:

- Τον αυτοέλεγχο: διατηρεί υπό έλεγχο, τα διασπαστικά συναισθήματα και τις παρορμήσεις του.
- Τη διαφάνεια: επιδεικνύει τιμιότητα, ακεραιότητα και αξιοπιστία.
- Την προσαρμοστικότητα στις μεταβαλλόμενες συνθήκες.
- Την επίτευξη, δηλαδή το εσωτερικό κίνητρο για τη βελτίωση της απόδοσής του, προκειμένου να φτάσει στην επιτυχία.
- Την πρωτοβουλία: δρα και αξιοποιεί ευκαιρίες.
- Την αισιοδοξία: βλέπει τη θετική πλευρά των καταστάσεων.

Η κοινωνική επίγνωση περιλαμβάνει τις παρακάτω κοινωνικές ικανότητες:

¹⁰³ Γνωρίζοντας τη συνάφεια των συναισθημάτων στις διαδικασίες απόφασης, δεν δείχνει ότι ο ορθολογισμός είναι λιγότερο σημαντικός από τα συναισθήματα. Το αντίθετο, λαμβάνοντας υπόψη τον διαδεδομένο ρόλο των συναισθημάτων, δίδεται μια ευκαιρία να ενισχυθούν τα θετικά τους αποτελέσματα και να μειώσουν τις επιπτώσεις τους πιθανών βλαβών από αρνητικά. Συγκεκριμένα, απαιτείται η προστασία του ορθολογισμού από την αδυναμία που προκαλούν τα ανώμαλα συναισθήματα (Damasio, 1994, σ. 246).

- Την ενσυναίσθηση.
- Την οργανωτική επίγνωση: την αντίληψη των τρεχόντων ζητημάτων, των δικτύων, των κέντρων λήψης αποφάσεων κ.α.
- Την εξυπηρέτηση: την ικανότητα αναγνώρισης και κάλυψης των αναγκών των υφισταμένων και των πελατών.

Η διαχείριση σχέσεων περιλαμβάνει επίσης, τις κοινωνικές ικανότητες αντίστοιχα:

- Την έμπνευση: καθοδηγεί και κινητοποιεί τους άλλους προς προδιαγεγραμμένο όραμα.
- Την επιρροή: προκύπτει μέσα από ένα ευρύ φάσμα τακτικών πειθούς.
- Την ανάπτυξη των άλλων: η ικανότητα στήριξης και ενίσχυσης των άλλων μέσω της ανατροφοδότησης και της καθοδήγησης.
- Καταλύτης αλλαγών: η ικανότητά ανάληψης πρωτοβουλιών και καθοδήγησης προς νέες κατευθύνσεις.
- Διαχείριση συγκρούσεων: η ικανότητα επίλυσης διαφωνιών.
- Οικοδόμηση δεσμών: η ικανότητά καλλιέργειας και συντήρησης ενός δικτύου σχέσεων.
- Συνεργατικότητα και ομαδική δουλειά: η ικανότητα ανάπτυξης, συνεργατικότητας και ομαδικότητας.

Εκτός από τα απορρέοντα χαρακτηριστικά που προκύπτουν και από αυτό το μοντέλο, ενδιαφέρον έχει το γεγονός ότι οι έρευνες των παραπάνω δεν ανέδειξαν ηγέτη, όσο άριστος και αποδοτικός και αν ήταν, που διαθέτει όλες τις παραπάνω δεξιότητες. Επιπρόσθετα, έδειξαν ότι δεν υπάρχει καθορισμένη συνταγή γνήσιας ηγεσίας, διότι η επιτυχία βασίζεται στο προσωπικό ύφος. Παρ' όλα αυτά βρέθηκε ότι οι αποτελεσματικοί ηγέτες διαθέτουν τουλάχιστον μία δεξιότητα από τον κάθε τομέα συναισθηματικής νοημοσύνης (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2014, σ. 60).

Συνοψίζοντας, παρατηρείται ότι τα αποτελέσματα και αυτής της μεθόδου δεν διαφέρουν από τον κοινή πρακτική 2000 χρόνων. Μια τεράστια συλλογή από αποτελεσματικά χαρακτηριστικά εξετάζονται ανάλογα με την κατηγορία ηγετών που επιλέχθηκε ως δείγμα, μονοπωλούν τη «μόδα», κατηγοριοποιώντας τα με διαφορετικό τρόπο. Με αυτόν τον τρόπο, τα ήδη ειπωμένα επαναλαμβάνονται ανακόλουθα, χωρίς ουσιαστικές αλλαγές και χωρίς καμία διάθεση να παράγουν θεωρία, αλλά με στόχο να πουλήσουν εγχειρίδια ηγεσίας στην αγορά εργασίας.

Η άλλη μεγάλη κατηγορία προσεγγίσεων αφορά στη συμπεριφορά και ερευνά της δράσης των ηγετών και των μάντζερ στην εργασία, καθώς και τη σχέση αυτής της συμπεριφοράς με την αποτελεσματικότητα του ηγέτη. Περιγραφικές έρευνες έδειξαν ότι το διαχειριστικό έργο είναι «εγγενώς ταραχώδες, ποικίλο, κατακερματισμένο, αντιδραστικό και άτακτο».¹⁰⁴ Οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων, η ατζέντα μακροπρόθεσμων και βραχυπρόθεσμων στόχων, η ευκαιρία, το δίκτυο υποστηρικτών-χορηγών, η καινοτομία, η κατανομή εργασίας και εξουσίας, γίνονται προτεραιότητα στις παραπάνω μελέτες.

¹⁰⁴ Kanter, 1983, Kaplan, 1986, Mintzberg, 1973.

Σημαντική συμπεριφορική πρόταση, με διφορούμενα ευρήματα, είναι εκείνη της συμμετοχικής ηγεσίας, με ναυαρχίδα την αποτελεσματικότητα της κατανομής έργου και της εξουσιοδότησης. Συνοπτικά, εκτός από το ότι οδηγεί σε υψηλότερη ικανοποίηση και απόδοση, δεν έχει κάτι άλλο να προσφέρει θεωρητικά.

Ουσιαστικές για τη συγκεκριμένη μελέτη, είναι οι προσεγγίσεις της εξουσίας και της επιρροής. Η ρηξικέλευθη οπτική των συγκεκριμένων, ότι δηλαδή η εξουσία ασκείται όχι μόνο προς τον υφιστάμενο, αλλά και προς όλες τις κατευθύνσεις, έδωσε μια νέα προοπτική: αυτή της ηγεσίας 360° (Maxwell, 2009). Τελικά, η υποκειμενικότητα και σε αυτήν την περίπτωση, αντί να οδηγήσει σε θεωρία, δημιούργησε μια σειρά από προσθήκες σχετικές με αρχές εφαρμογής, πηγές δύναμης και κατά συνέπεια εξουσίας.

Οι βασικές προσεγγίσεις είναι εκείνες των κλασικών της κοινωνιολογίας, όπως ο Βέμπερ, για τις οποίες θα γίνει λόγος παρακάτω. Στη δεκαετία του '50, οι Φρανς (French) και Ρέιβεν (Raven), προτείνουν ως πηγές δύναμης τη νομιμοποίηση, την παρακίνηση, τον εξαναγκασμό, την αυθεντία και την αναφορά. Αργότερα, στη δεκαετία του '90, οι Γιούκλ (Yukl) και Φέιμπλ (Falbe), παραθέτουν αποδείξεις για άλλες δύο πηγές δύναμης, δηλαδή την πειθώ και τον έλεγχο της πληροφορίας. Διάκριση που μελετήθηκε, επίσης, στο θέμα της δύναμης είναι εκείνη της θέσης και του προσώπου. Η προσωπική δύναμη περιλαμβάνει τη δύναμη της αυθεντίας, την πειστικότητα κ.α. Η θέση περιλαμβάνει νομιμοποίηση, εξουσία, ικανότητα ανταμοιβών και καταναγκασμού καθώς και έλεγχο των πληροφοριών. Ωστόσο, πολλές από αυτές, εφόσον το πρόσωπο κατέχει μια διοικητική θέση, γίνονται αλληλένδετες και αυτή η σχέση αποτελεί επιδίωξη της συγκεκριμένης μελέτης, αφού η προσπάθεια τείνει να διαμορφώσει αυτούς που θα κατέχουν μελλοντικά τη θέση, έτσι ώστε να έχουν αποκτήσει την αναγκαία δύναμη του προσώπου.

Ενδιαφέρον παρουσιάζει σε αυτή την κατηγορία η προσέγγιση μέσω της θεωρίας της κοινωνικής ανταλλαγής, από τον Χολάντερ (Hollander) το 1978. Σε αυτήν, η επιτυχία της καινοτομίας αναδεικνύει τον ηγέτη τόσο γρήγορα όσο η αποτυχία τον καταδυναστεύει, ανεξάρτητα από τις ικανότητές του. Μια άλλη παραλλαγή της κατηγορίας (vertical dyad linkage theory) μελετά την πιο στενή σχέση του ηγέτη με κάποιους υφισταμένους, που λειτουργούν ως σύμβουλοι και άμεσοι βοηθοί του. Τέλος, στο ζήτημα της δύναμης και της επιρροής, αν και βασικά θέματα δεν λύνονται, όπως το πόση δύναμη απαιτείται κατά ελάχιστο για να γίνει κάποιος ηγέτης, ουσιαστικές κρίνονται οι αναφορές στις τακτικές επιρροής.

Η σκοπιμότητα της αναφοράς στις παραπάνω προσεγγίσεις, είτε χαρακτηριστικών είτε οποιασδήποτε ομαδοποιητικής θεωρητικής προσπάθειας και εάν έγινε, αφορά στο να τονιστούν τα πολλαπλά ερωτηματικά που αφήνουν. Αρχικά, δεν μπορεί εύκολα, ακόμη και αν γίνουν αποδεκτά τα αποτελέσματα πειραμάτων που σήμερα γίνονται, να αναχθούν στον στρατιωτικό ηγέτη, αφού τα περισσότερα αφορούν τον κόσμο των επιχειρήσεων. Έπειτα, μια κατηγοριοποίηση χαρακτηριστικών ή δεξιοτήτων, αναπροσαρμοσμένα και ειδικά, δεν μπορούν να αποτελέσουν επιστήμη ή θεωρία, αφού δεν στοχεύουν καν στο «καθολικό». Αντίθετα, αναπροσαρμογές τέτοιου είδους πολλαπλασιάζουν και

διδαιωνίζου την προβληματική. Τέλος, τα συγκεκριμένα πειράματα απέχουν πολύ χωροχρονικά από το αντικείμενο της έρευνας, δηλαδή τον αξιωματικό, στη «σημερινή και αυριανή» Ελλάδα.

Σε αυτή, καμία προσπάθεια εμπειρικής έρευνας δεν έγινε τα τελευταία χρόνια. Μια σειρά από ερευνητές ασχολήθηκαν κυρίως με τη συλλογή και την άκριτη παράθεση όλων ή μέρους ερευνών, που αφορούν την ηγεσία και το μάνατζμεντ. Ποιοτική και ποσοτική έρευνα λείπει από το ελληνικό φαινόμενο της ηγεσίας, αλλά και αν ακόμη δικαιολογηθεί μια τέτοια απόκλιση από τον τρόπο που πηγάζει η θεωρία, εγείρεται το ερωτηματικό: γιατί δεν υπάρχει μελέτη ηγεσίας για τους μεγάλους ηγέτες της ελληνικής ιστορίας; Εκεί παρατηρείται μια προσπάθεια, είτε άμεσα είτε έμμεσα μέσα από αμφιλεγόμενες βιογραφίες. Ανάλυση περιεχομένου, και γενικά ποιοτική ανάλυση στη ζωή και το έργο μεγάλων ηγετών είναι ανύπαρκτα. Αντικειμενικά δύσκολα προβλήματα, όπως αυτό της αυτοψίας,¹⁰⁵ δεν δικαιολογεί τις ελάχιστες προσπάθειες που έγιναν, οπότε και την αδιαφορία για την έρευνα. Παράδοξο, θα έλεγε κανείς, για την ελληνική ερευνητική παράδοση, που ξεκινά στην αρχαιότητα. Η προσπάθεια του Ξενοφώντα¹⁰⁶ αποτελεί παράδειγμα έρευνας τέτοιου πεδίου. Προκειμένου να ανακαλύψει ποια είναι εκείνα τα δομικά συστατικά του χαρακτήρα του Κύρου, ο οποίος κατάφερε να άρχει λαών διαφορετικών γλωσσών και εθίμων σε μια αχανή έκταση, ξεκίνησε από το περιβάλλον του. Μελέτησε την ανατροφή του, τα σχολεία, ακόμη και τις συνομιλίες του από τότε που ήταν παιδί, μέχρι να γίνει ο υπέρτατος άρχοντας. Ιστορίες, στιχομυθίες αναλύθηκαν ποιοτικά και κατέληξε σε μια σειρά από αρχές διοικήσεως, ενώ αναγνώρισε τελικά ως γενεσιουργά και ξεχωριστά τη φιλομάθεια, την ευτολμία, τη φιλοδοξία, τη φιλοτιμία, την ομορφιά της ψυχής και του σώματος.

Τα παραπάνω επιχειρήματα, δηλαδή το ελληνικό έλλειμα έρευνας στην ηγεσία, και η άκριτη υιοθέτηση υπερβολικά μεγάλου αριθμού προτάσεων που αφορούν κυρίως το μάνατζμεντ επιχειρήσεων, αποτελούν και το λόγο για τον οποίο οι κατηγορίες δεν περιορίστηκαν σε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, συμπεριφορές ή στάσεις, αλλά σε δομικά στοιχεία αυτών, ως ερείσματα πάνω στα οποία μπορεί να χτιστεί η ελληνική ηγεσία. Για παράδειγμα, θα φανεί παρακάτω ότι ο στρατιωτικός ηγέτης πρέπει να είναι παρών σε κάθε σημαντική δράση, που απαιτεί από το προσωπικό του. Για να συμβεί αυτό, θα πρέπει να αναπτύξει αυτορρυθμιστικά μια σειρά από χαρακτηριστικά που του λείπουν, ώστε πληρώνοντας το πλαίσιο

¹⁰⁵ Στις περισσότερες περιπτώσεις, ο ερευνητής δεν ζει στον χρόνο και τον τόπο της υπό μελέτης αυθεντίας.

¹⁰⁶ «Και κυβέρνησε επομένως πάντα τα έθνη, τα όποια ούτε προς αυτόν ετυγχάναν ομόγλωσσα ούτε προς άλλα και παρά ταύτα ηδυνήθη να επεκταθεί επι τόσον μεγάλης εκτάσεως» ένεκεν του φόβου τον όποιον ένεποίει, ώστε οι πάντες να καταπλήσσονται και ουδείς να σκέπτεται να του εναντιωθεί. Κατόρθωσε και ενεφύσησε τιοαύτην θέλησίν εις τας καρδίας όλων να τον υπηρετούν, ώστε να φρονούν όπως έφ' όρου ζωής κυβερνώνται υπό αυτού, προσάρτησε δέ τοσουτον αριθμόν εθνών, τα όποια και να διάσχιση κάνεις αποτελεί άθλο, από οπουδήποτε και αν άρξηται πορευμένος, με αφετηρία τα ανάκτορα, είτε προς Ανατολάς είτε προς Δυσμάς είτε προς Βορρά είτε προς Νότο. Ημείς λοιπόν, επειδή ό ανήρ ούτος τυγχάνει αξιος τιμής, ερευνήσαμε πόθεν καταγόμενος και ποιον χαρακτήρα έχων και κατά ποιον τρόπον παιδαγωγηθείς, τόσον πολύ διέφερε κατά την τέχνη τού κυβερνάν ανθρώπους. Όσα λοιπόν εξηκριβώσαμεν και όσα φρονούμε ότι περί αυτού εμάθομεν, ταύτα θα προσπαθήσομε να αφηγηθόμεν» (Ξενοφών, Κύρου Παιδεία Βιβλία Α' - Η', σ. 28).

του προηγούμενου κεφαλαίου να είναι απανταχού. Όμοια, οργανωσιακά, θα του παρασχεθούν εκείνα τα χαρακτηριστικά που θα τον αναγκάζουν να είναι παρών. Ουσιαστικά η παρουσία γίνεται το καθολικό δομικό συστατικό του ηγέτη, το οποίο εσωκλείει μια σειρά αναγκαίων χαρακτηριστικών. Με αυτόν τον τρόπο, τα αναγκαία χαρακτηριστικά, οι συμπεριφορές και οι στάσεις, οι ρόλοι, ή όπως αλλιώς ονομάστηκαν, τείνουν να ομαδοποιηθούν χωροχρονικά με βασική επιδίωξη το «καθολικό», δηλαδή το κατεξοχήν αντικείμενο της επιστήμης.

4.2 Η ελληνική στρατιωτική άμεση ηγεσία

Μετά τη διάρθρωση του πλαισίου από τους παράγοντες που περιορίζουν την έννοια της ηγεσίας του παρόντος και του μέλλοντος, έπονται οι κατηγορίες που προέκυψαν από την ποιοτική ανάλυση του «βιωμένου χτες» και θα αποτελέσουν την κύρια πηγή των πιθανών δομικών στοιχείων του Έλληνα στρατιωτικού ηγέτη. Πριν αναλυθούν οι κατηγορίες, κρίνεται σκόπιμο να προσδιοριστεί ο άμεσος στρατιωτικός ηγέτης, όπως τεκμηριώθηκε από τις υποκειμενικές αυτοαναφορές και τις εμπειρίες των συμμετεχόντων. Να προσεγγιστεί, δηλαδή, ανεξαρτημένη από τη μυθική διάσταση, η ελληνική στρατιωτική ηγεσία, σε τόπο και χρόνο, μέσα από τις συνεντεύξεις, ώστε η αναζήτηση των δομικών συστατικών να γίνει συγκεκριμένη. Και αυτό γιατί άλλος ο μεγάλος ηγέτης για τον Άγγλο και άλλος για τον Έλληνα. Άλλος ο στρατιωτικός ηγέτης της αρχαιότητας, όπως ο Μέγας Αλέξανδρος και άλλος σήμερα.

Η άποψη που επικρατεί τόσο στις συνεντεύξεις των παλιότερων αξιωματικών όσο και από ένα σημαντικό μέρος της βιβλιογραφίας καταδεικνύει ότι ο ηγέτης γεννιέται. Συνοψίζεται πολύ γραφικά: «η ηγεσία είναι έμφυτος σου είπα, δεν αποκτάται. Με τα πασαλείμματα της γνώσεως και της εμπειρίας, δεν δημιουργείται! κατάλαβες; ή είσαι ή δεν είσαι (...) Αυτοί που δεν το έχουν, μπορούνε να βελτιωθούν σε βαθμό πολύ μικρό. Αλλά ποτέ δεν θα γίνουν ηγέτες. Μιλάμε για ηγέτες, πολεμικούς ηγέτες. Γιατί ηγέτης της καρέκλας μπορεί να γίνει οποιοσδήποτε, αλλά δε μιλάμε για αυτόν τον ηγέτη. Τώρα εμείς μιλάμε για τον πολεμικό ηγέτη. Ο οποίος είναι άλλος, δεν είναι ο χαρτογιακάς, να μουτζουρώνεις χαρτιά» (Ελληνοϊταλικός - Εμφύλιος). Εκείνο, όμως, που διαφάνηκε και έρχεται να παρακάμψει τις ατέρμονες συζητήσεις γύρω από το μεγάλο θεωρητικό ερώτημα «ο ηγέτης γεννιέται ή γίνεται», αφορά στη σχέση της τύχης με τη λέξη ηγέτης.

Όλοι οι αξιωματικοί, από τη στιγμή που ορίζονται να διοικούν, είναι εν δυνάμει στρατιωτικοί ηγέτες, τόσο νομικά, αφού υπογράφουν σύμβαση όσο και εθιμικά, αφού ορκίζονται σε αυτό. Η ειδοποιός διαφορά, που ξεχωρίζει κάποιον που διοικεί από έναν ηγέτη, με τη μυθική έννοια ή τουλάχιστον τη χαρισματική, είναι σε μεγάλο βαθμό το τυχαίο γεγονός. «Δεν χρειάζεται πολλά πράγματα για να γίνεις

ηγέτης. Σε κάνουν οι καταστάσεις. Ο ηγέτης δε γίνεται, αναδεικνύεται.¹⁰⁷ Μπορεί να έχεις όλα αυτά που χρειάζεται αλλά να μη σου δόθηκε η ευκαιρία¹⁰⁸ να αναδειχτείς ως ηγέτης. (...) Η επιτυχία από την αποτυχία σε τέτοιες περιπτώσεις είναι πολύ κοντά. Θα μπορούσε να είχε σκοτωθεί κάποιος δικός μας και να μην είχαμε τη διάθεση να αναφερθούμε καν στο γεγονός. Να ήταν μια αποτυχία. Εε ο παράγοντας τύχη παίζει ρόλο είτε μας αρέσει είτε όχι. Είναι μια παράμετρος που παίζει μεγάλο ρόλο στη ζωή μας. Με το ποιους ανθρώπους θα έρθεις σε επαφή, με ποιους θα συνεργαστείς, εε με ποιους θα έχεις γνωρίσει μέχρι το *turning point*, την κρίσιμη στιγμή, ας πούμε και θα χρειαστεί να λάβεις αποφάσεις και να έχεις μια συγκεκριμένη στάση και συμπεριφορά (...) Οι ηγέτες ξεπετάγονται μέσα από καταστάσεις. Δηλαδή, ο Τσόρτσιλ δεν θα αναδεικνυόταν αν δεν υπήρχε ο Β' ΠΠ. (...) Μπορεί να υπάρχουν άνθρωποι ικανοί, αλλά δεν έτυχε να βρεθούν σε καταστάσεις οι οποίες θα τους αναδείκνυαν (...) Αν ο Κολοκοτρώνης είχε κάνει 2-3 λάθος επιλογές και είχε χάσει μάχες, θα θεωρούνταν ο αποτυχημένος της ιστορίας. (...) Η ηγεσία κρίνεται από το αποτέλεσμα, την ιστορία»¹⁰⁹ (Αποστολής).

Από τα παραπάνω, η ποιητική προσέγγιση του Ελύτη για την επιτυχία μάλλον γίνεται έντονα φιλοσοφική. Τα τρία «Γ» της επιτυχίας στην περίπτωση του στρατιωτικού ηγέτη, δηλαδή τόλμη-ταλέντο-τύχη στοιχειοθετούν την ανάδειξή του. Ο στρατιωτικός ηγέτης χρειάζεται μια επιτυχία για να αναδειχτεί, να γίνει γνωστός, θέμα συζήτησης και «ιστορία». Η απόκτηση της αναγκαίας φήμης αποτελεί το πρώτο στάδιο της χαρισματικοποίησης του. Αν και τα ιστορικά ελληνικά παραδείγματα είναι πολλά και ίσως πιο ταιριαστά, επιλέχθηκε σκόπιμα το παρακάτω από τα ποιοτικά δεδομένα της μελέτης, όπου η σημαντικότερη θέση άμεσης ηγεσίας και εξουσίας στον στρατό, ο διοικητής Τάγματος, με την απόφασή του έγινε αντικείμενο λατρείας.

«Ο άλλος βαρέως τραυματίας δεν μπορούσε να κουνήσει τα πόδια και το κεφάλι και είχε πέσει μπροστά από τα χαρακώματα των Κινέζων. (...) Τον βλέπει ο Διμοιρίτης και λέει «Δικός μας είναι αυτός». Μέσα σε πέντε λεπτά έφτασε ο διοικητής του τάγματος και διατάζει να γίνει αμέσως επιχείρηση για να διασώσουμε τον στρατιώτη. (...) τελικά πήγαν και οι δύο Αξιωματικοί (...) Προχωρήσανε και όταν πλησιάσανε τον στρατιώτη, αυτή τη στιγμή μου διαφεύγει το όνομά του, έβγαλε κραυγή και είπε «Πάρτε με αδέρφια μου».

¹⁰⁷ Η συγκεκριμένη πρόταση της συνέντευξης ώθησε στη διερεύνηση της ανάδειξης του ηγέτη. Αποκαλύφθηκε έμμεσα, μελετώντας ιδιαίτερα ήρωες του Α' Π.Π, ότι ο ηγέτης με τη μυθική έννοια, αναδεικνύεται. Η συγκυρία, η τύχη, και μια σειρά από αστάθμητους παράγοντες δημιουργούν τις ηγετικές μορφές της ελληνικής αλλά και παγκόσμιας ιστορίας. Στο πλαίσιο της διερεύνησής της πρότασης, τέθηκε αντίστοιχο ερώτημα στο τρίτο δείγμα, όπου το 58% περίπου πιστεύουν το ίδιο και φαίνεται στο διάγραμμα 9.7 του παραρτήματος «Δ».

¹⁰⁸ Οι Scott T. Allison και Dafna Eylon δείχνουν ότι οι νεκροί ηγέτες κατατάσσονται, σε υψηλότερο επίπεδο από τους ζώντες ηγέτες, όταν τελικά η υπόθεση ότι αναζητούνται ηγέτες σε λάθος μέρη κερδίζει έδαφος, αποδεικνύοντας ότι ηγέτες υπάρχουν παντού γύρω μας (Nye, 2009, σ. 34).

¹⁰⁹ Την ίδια άποψη με τον αξιωματικό των αποστολών του παραπάνω χωρίου, έχει και το τρίτο δείγμα. Τέθηκε, σε αξιωματικούς με ελάχιστη εμπειρία 20 χρόνια, το ερώτημα για το αν γεννιέται, γίνεται ή αναδεικνύεται ο στρατιωτικός ηγέτης και το 57.7% απάντησε ότι αναδεικνύεται το 17,1% γεννιέται και το 25,2% ότι γίνεται.

Μεγάλη κουβέντα, αποκάλεσε τους δύο Αξιωματικούς αδέρφια μου. Έτσι μας νιώθανε. Έτσι κατάφεραν και απεσύρθησαν άπαντες εν ζωή, χωρίς μία γραντζουνιά ή να χυθεί αίμα. Αυτό το γεγονός, της διασώσεως του τραυματία στρατιώτη, υπό αυτές τις συνθήκες μέσα σε δέκα λεπτά το πολύ, άντε ένα τέταρτο, είχε διαδοθεί σε όλο το τάγμα παρά του ότι το τάγμα δεν ήτανε όλο μαζεμένο, ήταν διατεταγμένο. Με την καλή φροντίδα των τηλεφωνητών ανάψανε τα σύρματα και τα λέγανε με συγκίνηση. Το ηθικόν του τάγματος κύριε συνάδελφε κτύπησε κορυφή. Ο διοικητής έγινε αντικείμενο αγάπης, για να μη σου πω λατρείας από όλους τους στρατιώτες. Και ήξεραν όλοι οι στρατιώτες, ότι εάν τραυματιστεί κάποιος ή έχει ζεμείνει κάπου, δεν θα τον αφήσουνε να πεθάνει ή να αιχμαλωτιστεί αβοήθητος, αλλά όλο το τάγμα θα έρθει. Ακόμη και αν υπάρξουν απώλειες πολλαπλάσιες από τη ζωή που θα πας να σώσεις»(Κορέα).

Το αλόγιστο ρίσκο που πήρε, η τύχη, τόσο στο ότι βρέθηκε στη σωστή θέση τη κατάλληλη στιγμή όσο και στο ότι κανείς δεν σκοτώθηκε, ενώ διασώθηκε ο τραυματισμένος, καθώς και το ταλέντο που είχε στη θεσμική εξουσία κατά την πρότερη διοίκηση του, συντέλεσαν στην επιτυχία, η οποία του απέδωσε το «χάρισμα». Την ξεχωριστή ιδιότητα της αγάπης¹¹⁰ για τον στρατιώτη, την οποία απέδειξε έμπρακτα, αφού ο τραυματισμός του αποτέλεσε προτεραιότητα και λόγο μάχης. Το χάρισμα του έδωσε την ισχύ που απαιτούνταν, πλέον της θέσης.

Το δεύτερο στάδιο, το οποίο αποτελεί και το δυσκολότερο είναι η διατήρηση αυτού του «χαρίσματος που αποκτήθηκε». Ο Ρουσσώ (Rousseau) θεωρεί ότι είναι αδύνατο, σε οποιοδήποτε υποκείμενο, να διατηρεί τη δύναμη, αν δεν καταφέρει να τη μετατρέψει σε δίκαιο και υποταγή το καθήκον (Rousseau, 1978, σ. 22). Η ισχύς του χαρίσματος βεβαιώνεται μέσω συνεχής δοκιμασίας, γράφει ο Βέμπερ (Weber, 2001, σ. 63) ενώ νεότεροι ερευνούν λόγους και αιτίες εμφάνισης και εξαφάνισής του. Η ελληνική πράξη επιβεβαιώνει: «Θα σε δοκιμάσουν οι στρατιώτες πολλές φορές. Θα δούνε εάν είσαι γενναίος, εάν είσαι έξυπνος, εάν είσαι σοβαρός, εάν τους αγαπάς, εάν είσαι ψύχραιμος, γιατί μπορεί να είσαι γενναίος και να είσαι μουρλός, εκθέτοντας τον εαυτό σου και τους άλλους σε κινδύνους» Ο Βέμπερ γράφει ότι, αν στις δοκιμασίες αποτυγχάνει, εάν έχει εγκαταλειφθεί δηλαδή από την ηρωική του δύναμη, τότε η χαρισματική του αρχή κλονίζεται με αποτέλεσμα ισχυρή πιθανότητα απώλειας. Επειδή, όμως, στη συγκεκριμένη περίπτωση ο διοικητής εξακολουθεί να έχει την ab initio θεσμική εξουσία, όπως αναλύθηκε στο κεφάλαιο περί εξουσίας,¹¹¹ αυτή η πιθανότητα μειώνεται. Επιπλέον, οι συνεχείς μεταθέσεις και αλλαγές θέσεων της ελληνικής στρατιωτικής πραγματικότητας αποτελούν έναν επιπλέον λόγο, για να διατηρήσει την ισχύ και το χάρισμα του, που πλέον έχει διαδοθεί.

¹¹⁰ Αξίζει να σημειωθεί ότι η πρώτη ουσιαστική αναφορά στην έννοια του χαρίσματος και τη θεϊκή του προέλευση, απαντάται στην Α΄ επιστολή του Αποστόλου Παύλου προς τους Κορινθίους, κατά την οποία το χάρισμα δίνεται σε διαφορετική ποσόστωση στο καθένα, δεν είναι υπερφυσικό, και το μεγαλύτερο χάρισμα όλων είναι αυτό της αγάπης.

¹¹¹ Βλ. κεφ.3.2 Ο κοινός παρονομαστής.

Για να αποτυπωθεί ο συλλογισμός σε εικόνα στο παραπάνω παράδειγμα, ο συγκεκριμένος διοικητής - ηγέτης λόγω θέσης είχε ήδη τη φήμη του σκληρού και ψύχραιμου. Το χάρισμα που απέκτησε λόγω τύχης και τόλμης, και η φήμη που το πλαισίωσε, έγινε ενισχυτικό της εξουσίας που ασκούσε. Η σκληρή ισχύς της φήμης του, τόσο ως θεσμός όσο και ως προσωπικότητα, που τον χαρακτήριζαν, αναμίχθηκε με την ήπια ισχύ της έλξης που του προσέδωσε το χάρισμα και έγιναν μια έξυπνη ισχύς, η οποία είχε ως αποτέλεσμα τη χαρισματική ηγεσία.¹¹² Οι στρατιώτες έγιναν οπαδοί ενός ηγέτη και πολεμούσαν γνωρίζοντας, ότι αν κάποιος τραυματιστεί, ο ηγέτης του θα πολεμήσει να τον σώσει, ανεξάρτητα από το κόστος. Ένα χρόνο μετά ο διοικητής μετατέθηκε, αλλά η χαρισματική διοίκηση έγινε αδιαμφισβήτητη φήμη, κάτι το οποίο δεν μπορούσε να ελεγχθεί και πιθανόν να αλλοιωθεί αργότερα, αφού δεν θα ξαναέκανε διοικητής σε μάχη. Ακόμη όμως και αναλάμβανε ξανά διοίκηση, θα επικρατούσαν άλλες συνθήκες, πιθανόν σε άλλη ανώτερη θέση, στην οποία δεν θα ασκούσε άμεση ηγεσία.

Εκτός από την τύχη, η οποία διαδραματίζει καθοριστικό παράγοντα στην ανάδειξη του ηγέτη, άλλη μια έννοια φαίνεται αναγκαία συνθήκη για τη χειραφέτηση του χαρίσματος: το μέσο διάδοσης και διατήρησης του. Ακόμη και αν η προσωπικότητα ή τα χαρακτηριστικά που διαθέτει ένας ηγέτης αποδειχτούν άριστα, χρειάζεται εκείνο το «μέσο», που θα τα επιδειξεί με συμβατό τρόπο στην αντίληψη των υφισταμένων, ώστε να γίνουν αποδεκτά, και παράλληλα να δώσουν ύπαρξη στην εικόνα του και βαρύτητα στο λόγο του.¹¹³

Το μόνο μέσο ικανό για κάτι τέτοιο είναι η φήμη. *«Για μένα ανάδειξη ενός ηγέτη είναι η περιρρέουσα ατμόσφαιρα και η φήμη που έχει στους υφισταμένους του. Και κυρίως όταν φεύγουν από τα χέρια του και δεν εξαρτώνται από αυτόν εκεί φαίνεται το πώς σε αναγνωρίζουν ως ηγέτη»* (Αποστολές). Η φήμη αποτελεί απόδειξη και επομένως διαπιστευτήρια. *«Οπότε όταν σταματάει σηκώνω το χέρι, του λέω: Στρατηγέ! Μου 'δωσε το λόγο, σηκώνομαι όρθιος, γιατί καθόμαστε ξάπλα κάτω στο χώμα, του λέω: Να πάω εγώ να πιάσω τα υψώματα(..)και Ποιος είσαι εσύ; Δε με ήξερε αυτός. Ένας υπολοχαγός είμαι, διοικητής Λόχου. Επεμβαίνει ο Ταξίαρχος μου, και του λέει: Στρατηγέ αυτός είναι του Ιερού Λόχου, αυτός ξέρει από πόλεμο. Άμα λέει αυτός ότι μπορεί να πιάσει τα υψώματα.. μου τα αναθέτουνε. Μου λέει: να πας εσύ!»* (Εμφύλιος).

Η δύναμη της φήμης στην καθιέρωση ενός ηγέτη φαίνεται και αντίστροφα. *«θα πάω με δεκαοκτώ, είκοσι κάπου εκεί υπολογίζω να πάρω, του λέω. Πάρε τότε και μερικούς από το Τάγμα για να φανεί το Τάγμα. Ω ρε γαμώτο, λέω εγώ. Πάρε και ένα Αξιωματικό, όποιον θέλεις εσύ»* (Εμφύλιος). Η αδυναμία του

¹¹² Πρακτικά, η ηγεσία γίνεται αποτελεσματική όταν ασκηθεί η «έξυπνη ισχύς», δηλαδή ένα μίγμα της ήπιας ισχύς της έλξης και της σκληρής ισχύς του εξαναγκασμού σε αναλογία που εξαρτάται από το περιβάλλον (Nye, 2009, σ. 27).

¹¹³ «Διότι το πλήθος σηδιάζεται να υποτάσσεται σε άσημους. Επειδή ουδείς ηθελημένως υπομένει να αναδεικνύεται ηγεμών και κύριος αυτού ο χειρότερός του» (Λέων, 1973, σ. 27).

χαρίσματος να εξαρτάται από τη φήμη, εξηγεί εν μέρει την έλλειψη ηγεσίας σήμερα. «Είναι πολύ δύσκολο να γίνεις ηγέτης στις μέρες μας. Αν ζούσε σήμερα ο Βενιζέλος, ίσως να μην ήταν ηγέτης. Είναι τέτοια η κατάσταση που μέσα σε λίγα λεπτά μπορεί να αμαυρωθεί το όνομα ενός πραγματικού ηγέτη. Τα μέσα ενημέρωσης τον απομυθοποιούν αμέσως. Κάνω μια συγκέντρωση τους διοικητές και τους είπα ότι διαπίστωσα ότι γίνεται αυτό το οποίο ήταν επικίνδυνο διότι εκτός από φαγητό παράνομο (από την πύλη) θα μπορούσαν να φέρουν οτιδήποτε όπως ναρκωτικά και άλλα. Αν το επιτρέπαμε επίσημα από την πύλη θα μπορούσαμε να ελέγξουμε την κατάσταση και επιπλέον να βρούμε ποιες μέρες γίνεται και γιατί, ώστε να βελτιώσουμε το φαγητό μας. Ξέρεις τι λέχθηκε, ότι ο Ταξίαρχος τα έκανε πλακάκια με τους *deliverades*. Άσε που οι διάφοροι Αξιοματικοί πύλης το σαμποτάρανε»(Κύπρος).

Τέλος θα πρέπει να σημειωθεί ένα απρόοπτο έλλειμμα στην προσέγγιση του ηγέτη μέσα από τις συνεντεύξεις. Ένα από τα πρωτίστης σημασίας γνωρίσματα ηγετών, σύμφωνα με τις περισσότερες νέες έρευνες και βασικό, τόσο στην ανάδειξη τους όσο και στη διατήρησή τους είναι το όραμα¹¹⁴ και η απόλυτη δέσμευση σε αυτό. Η έννοια του οράματος από την ανάλυση των συνεντεύξεων δεν στοιχειολόγησε κατηγορία, παρά τις αρχικές βιβλιογραφικές ενδείξεις. Για αυτό το λόγο αποτέλεσε ξεχωριστό ερώτημα στον οδηγό συνεντεύξεων. Η έλλειψη του ως βασικό συστατικό του τρίπτυχου ηγέτη αποδίδεται αρχικά, στο ότι η έρευνα εστιάζει στην άμεση στρατιωτική ηγεσία, όπου το όραμα ταυτίζεται με τις συνταγματικές επιταγές, δηλαδή την επιτυχή αποστολή και την ασφάλεια του προσωπικού. Σε αυτό το σημείο δεν μπορεί

¹¹⁴ Ηγεσία και όραμα, φαίνεται από την μεγάλη διαλεκτική, ότι αποτελούν έννοιες αλληλένδετες τουλάχιστον σε ηγετικές μορφές της ιστορίας. Σε έρευνες ηγετών στο Ηνωμένο Βασίλειο από τον Κάμερον (Cameron), ζητήθηκε από το δείγμα να αναφέρει σημαντικούς ηγέτες της αλλαγής. Οι κορυφαίες τέσσερις προσωπικότητες που αναφέρθηκαν κατά την περίοδο 1997-2002 ήταν ο Ουίνστον Τσώρτσιλ, η Μάργκαρετ Θάτσερ, ο Νέλσον Μαντέλα και ο Αδόλφος Χίτλερ (Cameron & Green, 2004, σ. 4). Παρατηρήθηκε δε στις απαντήσεις του ίδιου δείγματος ότι το ιδιαίτερο κοινό χαρακτηριστικό που είχαν αυτοί οι ηγέτες και τους έκανε τόσο ξεχωριστούς, ήταν το ανιδιοτελές όραμα. Πολλές έρευνες δείχνουν ότι οι ηγέτες των επιχειρήσεων σήμερα αποδίδουν ιδιαίτερη αξία στην ηγεσία με όραμα, ως εργαλείο για την οργανωτική αλλαγή. Σε βιβλίο παροιμιών του Σολομώντα (950 π.Χ.) γράφεται: «Όπου δεν υπάρχει όρασις, ο λαός διαφθείρεται». Ο ηγέτης χωρίς όραμα προκαλεί δύο άμεσα προβλήματα στους υφισταμένους του. Πρώτο, δεν έχει τη δυνατότητα να δώσει την κατεύθυνση ή τα κίνητρα για να προχωρήσουν. Δεύτερο, οι άνθρωποι που δεν έχουν όραμα σχεδόν ποτέ δεν έχουν και πάθος. Δεν έχουν καθόλου «καύσιμο» για να κινηθούν οι ίδιοι και να κινήσουν τους άλλους, οπότε και δεν δημιουργούν το είδος της θετικής ατμόσφαιρας στην οποία είναι συναρπαστικό να δουλεύει κανείς (Maxwell, 2009, σ. 295). Δεν προκαλούν την επιδιωκόμενη δέσμευση. Οι περισσότεροι νέοι άνδρες και γυναίκες που εισέρχονται στη στρατιωτική κοινωνία είναι έτοιμοι να πιστέψουν και να ακολουθήσουν. Είναι ευαίσθητοι, αναζητούν μοντέλα να μιμηθούν και συνήθως είναι πρόθυμοι να εμπιστευτούν και να δεσμευτούν. Για κάποιους, οι ηγέτες που δεν μπορούν να καταφέρουν τη δέσμευση μέσω του οράματός τους είναι ανίκανοι (Johnson & Harper, 2005, σ. 3). Ο Κότερ (1996) συζητώντας τις ιδέες του Μπέννις (Bennis) λέει ότι «έχουμε θέσει μια γενιά από πολύ ταλαντούχους ανθρώπους να είναι προϊστάμενοι και όχι ηγέτες θεωρώντας ότι το όραμα δεν είναι ένα στοιχείο της αποτελεσματικής διαχείρισης». Το ίδιο θα μπορούσε να ειπωθεί και για τους μελλοντικούς στρατιωτικούς ηγέτες. Δίνεται βαρύτητα σε πρακτικά θέματα διοίκησης και διαχείρισης, ενώ όπως φαίνεται από τις συνεντεύξεις και τα ποσοτικά δεδομένα, ούτε διδάσκεται, ούτε μεταλαμπαδεύεται η έννοια και η ουσία του οράματος. Απεναντίας αν κάποιος μιλήσει για όραμα σε κάποιο βαθμό θα θεωρηθεί γραφικός. Σε μια τόσο απαιτητική εποχή για να μεταβεί ένας οργανισμός στο αύριο, δε μπορεί να εγκαταλειφθεί η έννοια του οράματος.

ο άμεσος ηγέτης να στοιχειοθετήσει όραμα. Ίσως το θεμελιώνει με βάσει όνειρα,¹¹⁵ τα οποία θα υλοποιήσει αν ανέλθει ιεραρχικά, αλλά όχι όραμα.

Συνοπτικά στο μεγάλο φιλοσοφικό και άλυτο ζήτημα εάν ο ηγέτης γεννιέται η γίνεται,¹¹⁶ απάντηση δεν θα μπορούσε να βρεθεί. Είναι τόσο πολυπαραγοντική η σχέση προσόντων και τύχης, που μόνο «δελφική» απάντηση θα ήταν κατάλληλη. Ίσως «*Ο καλός ηγέτης γεννιέται και γίνεται. Τα πιστεύω και τα δύο. Έχει μέσα του αυτό το τάλαντο. Είναι τάλαντο μεγάλο αυτό. Αλλά και γίνεται. Είχα συμμαθητές μου, μυαλά ξυράφια κι όμως λόγω της τριβής τους με τον στρατιώτη και με διάφορες προσωπικές φαντασιώσεις, εφτελίστηκαν*»(Εμφύλιος). Μετά την παραπάνω προσέγγιση της έννοιας μέσα από τα δεδομένα και με βάση το πλαίσιο, η ποιοτική ανάλυση παρακάτω περιορίστηκε σε έξι κατηγορίες: την πειθαρχία, την πείρα, την κατάρτιση, το πάθος, την πρότυπη παρουσία και την αρετή.¹¹⁷

4.3 Κατηγορίες

4.3.1. Καλλιεργημένη πειθαρχία.

*«Η εξουσία δεν είναι πειθαρχία.
Η πειθαρχία είναι ένας πιθανός
τρόπος ενεργείας της εξουσίας»
(Foucault, 1987, σ. 130)*

Ο Βέμπερ παρουσιάζει την πειθαρχία ως την «πιθανότητα έγκαιρης, αυτόματης και σχηματοποιημένης υπακοής σε μια διαταγή, από ένα προσδιορισμένο πλήθος ανθρώπων, λόγω εξασκημένης προδιάθεσης» (Weber, 2005, σ. 12). Το ζήτημα της πειθαρχίας είναι συμφυές με την ύπαρξη κάθε οργανωμένου κοινωνικού συνόλου, είτε πρόκειται για δημόσια είτε για ιδιωτικά νομικά πρόσωπα. Ορίζεται ως ένα δικαιακό σύνολο κανόνων και καθηκόντων, που επιβάλλονται στα μέλη ενός επαγγελματικού συνόλου ή σώματος και συνδέονται με την άσκηση ορισμένης λειτουργίας, της οποίας το καθεστώς κυρώσεων διαθέτει αυτονομία τόσο ως προς τις αρμόδιες αρχές όσο και ως προς τον καθορισμό των παραβάσεων και της φύσεως των κυρώσεων (Cornu, 2014, σ. 350).

¹¹⁵ «Θεωρώ ανάξιο τον άνθρωπο, που δεν είναι ονειροπόλος, που δεν βλέπει οράματα. Τον θεωρώ επίσης ανάξιο, αν δεν προσπαθεί με πρακτικό τρόπο να διαμορφώσει τις ενέργειές του έτσι, ώστε τα όνειρα και τα οράματα να μπορούν να πραγματοποιηθούν εν μέρει» (Burns & Dunn, 2001, σ. 102).

¹¹⁶ Το ερώτημα αν ο ηγέτης γεννιέται ή αν γίνεται είναι μάλλον αναπάντητο από την αρχαιότητα έως σήμερα. Στους αρχαίους στους μεν πλατωνικούς, υπερισχύει η αρχή του Σόλωνα, όπου η απαρχή του να ηγείσαι ξεκινά από το να μάθει να άρχει του εαυτού του, αλλά η αρετή του ηγήτορα έχει θεϊκή προέλευση. Απέναντι είναι οι Αριστοτελικοί, όπου η φύση γεννά δούλους και δεσπότες, αλλά η αρετή του ηγήτορα διδάσκεται και γνωρίζεται μέσα από τον εθισμό στην ηθική πράξη (Διαμαντόπουλος, 2012, σσ. 32-33).

¹¹⁷ Πρέπει να σημειωθεί, ότι για τον Ελληνικό Στρατό η πειθαρχία θεωρείται αρετή. Με δεδομένη την άποψη των σοφιστών ότι η πειθώ αποτελεί αρετή η ικανότητα του ηγέτη να πείθει, ανεξάρτητα της θέσης, θα μπορούσε πράγματι να συμπεριληφθεί στην κατηγορία αρετή. Παρόλα αυτά η συγκεκριμένη προσέγγιση υπέβαλε την ανεξαρτοποίησή της και την εκ νέου αντιμετώπιση της.

Ένα τέτοιο σύνολο κανόνων, για κάποιους ερευνητές, αποβλέπει στη διασφάλιση της ομαλής λειτουργίας και της τάξης σε ένα ορισμένο κοινωνικό σύνολο. Η σχέση μεταξύ αφενός της δεοντολογίας και των πειθαρχικών κυρώσεων, αφετέρου δε της πειθαρχίας είναι στενή, αλλά παρουσιάζει διαφορές. Οι κανόνες δεοντολογίας αποσκοπούν περισσότερο στην πρόληψη και αποτροπή της παραβίασης υποχρεώσεων και της παράβασης καθηκόντων, ενώ οι κανόνες πειθαρχίας και πειθαρχικού δικαίου αποσκοπούν στην τιμωρία των παραβιάσεων αυτών (Cavinet & Joly-Hurard, 2007, σ. 4). Εξάλλου, τα συστήματα δεοντολογίας και ηθικής, έχουν ως σκοπό την «εκπαίδευση» σε συγκεκριμένη συμπεριφορά, την καλλιέργεια της «καλής πρόθεσης» με σκοπό το κοινό καλό, ενώ οι κανόνες πειθαρχίας επεμβαίνουν κατά κύριο λόγο εκ των υστέρων, δηλαδή μετά την παραβίαση (Maitrepierre, 2016, σ. 255).

Η πειθαρχία του υφισταμένου στον προϊστάμενο, είναι अपαραβάτος, βιωμένος, παραδομένος και αποδεδειγμένος τρόπος λειτουργίας του οργανισμού. Αποτελεί, τεκμηριωμένα ιστορικά, ίσως τον πιο εκθετικό πολλαπλασιαστή ισχύος. Ο Ζομίνι (Jomini) γράφει ότι ο διοικητής ενός πειθαρχημένου τμήματος δε φοβάται να αναλάβει αποστολή εναντίον οποιονδήποτε απείθαρχων τμημάτων, όσο γενναίοι και αν είναι οι στρατιώτες αυτών των τελευταίων. Η πειθαρχία παράγει τάξη. Η τάξη παράγει συντονισμό, δηλαδή ισχύ (Jomini, 2015, σ. 30). Θεσμικά,¹¹⁸ είναι η βάση του Ελληνικού Στρατού, ο οποίος την ονομάζει στρατιωτική αρετή.

Ιστορικά, η επιδιωκόμενη υποταγή του ατόμου στη δύναμη του ηγέτη επιτυγχάνεται είτε επειδή πείθεται είτε διότι φοβάται τους τρόπους καταστολής, που διαθέτει ο τελευταίος.¹¹⁹ Στην ελληνική πραγματικότητα, ουσιαστικά και πρακτικά, η συμμόρφωση επιτυγχάνεται με τον τρόπο που φαίνεται και από τις συνεντεύξεις «Ο διοικητής έχει δύο όπλα στη διάθεσή του: Τις αμοιβές και τις ποινές»(Κύπρος).¹²⁰ Ουσιαστικά πρέπει να είναι από τη μια πλευρά προτρεπτικός¹²¹ και από την άλλη αποτρεπτικός. Ο Γκαστόν (Gaston) περιγράφει πρακτικά την αποτρεπτικότητα ως εξής: «η στρατιωτική οργάνωση στηρίζεται κατά μεγάλο μέρος στο φόβο (..) η τακτική είναι η τέχνη να προκαλεί το φόβο στον εχθρό και την

¹¹⁸ Όπως παρακάτω στο κεφ. 4.3.7 Αρετή.

¹¹⁹ Για τον Ιφικράτη, τον Κλέαρχο, αλλά και τον Ρωμαίο προϊστάμενο, ο καλός στρατιώτης πρέπει να τρέμει τον αξιωματικό, περισσότερο από τον εχθρό. Όμοια ο Φρειδερίκος της μεγάλης Πρωσίας, θεωρούσε ότι ο στρατιώτης έχει περισσότερα να φοβάται από τον αξιωματικό του, παρά από τον εχθρό, αν δεν ασκήσει τα καθήκοντα του στο επιθυμητό επίπεδο (Wyatt & Reuven, 1990, σ. 63).

¹²⁰ Η συγκεκριμένη τοποθέτηση αποτελεί και την ουσία της θεωρίας κινήτρων των οργάνων (Instrumentality theory), με βασικό εκπρόσωπο τον Taylor το 1911 (Armstrong & Taylor, 2013, σ. 171). Σε αυτό το σημείο, επίσης, θα πρέπει να διευκρινιστεί ότι στη μελέτη θα γίνει αναφορά σε διοικητικές ποινές, οι οποίες σε όλον το δημόσιο τομέα διαφοροποιούνται σε αρκετές περιπτώσεις από τις πειθαρχικές. Στην συγκεκριμένη περίπτωση, γίνεται αναφορά σε ποινές, που μπορεί ο διοικητής ενός τμήματος να χρησιμοποιήσει για οποιαδήποτε παράβαση, έστω και αν δεν προβλέπεται ρητά από νόμο ή κανονισμό, για την τήρηση μιας ορισμένης συμπεριφοράς.

¹²¹ Με την έννοια προτρεπτικός νοείται ότι ο διοικητής χρησιμοποιεί βασικό κίνητρο την αμοιβή του προσωπικού του, η οποία στην αρχή ονομάζεται ηθική αμοιβή και συμπεριλαμβάνει εκτός από συγχαρητήρια, εύθυμο μνεία κ.α. και «μια καλή κουβέντα». Και αυτό, διότι στο στρατό δεν υπάρχει το οικονομικό κίνητρο στα χέρια του διοικητή.

πειθαρχία στον φίλιο» (Gaston, 1980, σ. 368). Η συγκεκριμένη αποτρεπτικότητα αφορά την αδράνεια του εχθρού και τη υπακοή του φίλιου σε υπακοή.¹²² Ο αποτρεπτικός ηγέτης δίνει ουσιαστικά στους παραπάνω ένα ηχηρό μήνυμα,¹²³ με σκοπό να προκαλέσει το φόβο του στόχου.

Ο φόβος, που προκαλεί την υπακοή και συνιστά την αποτροπή, προέρχεται από τη δημιουργία έμμεσης ή άμεσης απειλής. Ένα εντυπωσιακό παράδειγμα, το οποίο καταδεικνύει την αποτροπή ως τέχνη, φαίνεται από την ελληνική αποστολή στην Κορέα. *Λοιπόν, ένα βράδυ με φώναζε στη σκηνή του. «Ρε εσύ Σπύρο έχεις τίποτα να φάω;» ρωτάω «Έχω κοτόπουλο» μου λέει «που τα βρήκες;» τον ρωτάω και μου απαντάει «ας είναι καλά οι κρητικοί κλεφτοκοτάδες» μου λέει. Σε μια στιγμή εκεί που καθόμασταν βγαίνει απ' τη σκηνή, τραβάει το πιστόλι, μπαμ μπαμ. και βάζει μια φωνή «ρεεεε». Και μπαίνει μέσα. «Τι κάνεις εκεί ρε θεότρελε» ρωτάω. Λέει «κοίταζε να δεις, το κάνω μια φορά ή δύο όλη τη νύχτα, για τους σκοπούς, για να τους κρατώ σε εγρήγορση ότι δήθεν κάτι συμβαίνει». Πράγμα το οποίο δεν το είχα σκεφτεί εγώ(Κορέα).*

Υπό την παραπάνω προσέγγιση, η αποτροπή αποτελεί ίσως την πιο πρακτική τακτική επιρροής στο προσωπικό, η οποία θα μπορούσε να αντικαταστήσει άλλες, εξεζητημένες και ίσως αναχρονιστικές. Παρόμοια πρακτική ακολουθήθηκε και από ξένους οργανισμούς, οι οποίοι κατέληξαν μετά από έρευνα στην αναγκαία χρησιμοποίηση, διάφορων τακτικών επιρροής¹²⁴ ως μέσα πειθούς (Yukl G. , 2007, σ. 109-110), αντί ακραίων στάσεων όπως φωνές, ποινές και απολύσεις.

Στο θέμα των ποινών - όταν τελικά χρησιμοποιούνται ως μέθοδος συμμόρφωσης - ειδοποιός διαφορά τόσο στη δικαιολόγηση της ποινής όσο και στον τρόπο εξέτασης των δεδομένων είναι η προσέγγιση των νεότερων γενιών, όπως προκύπτει από συνεντεύξεις της εισβολής στην Κύπρο και των ειρηνευτικών αποστολών, δηλαδή τα τελευταία 40 χρόνια. *Πρέπει να το καυτηριάξεις εκείνη την στιγμή. Το καυτηριάξεις, τιμωρείς και έχει ξεχρεώσει ο άλλος. Δεν λες θυμάσαι τι είχες κάνει τότε. Πλήρωσε, έχει σβήσει τελείως από την μνήμη μου, δεν το ξαναφέρνω ποτέ. Άλλο να τιμωρείς και άλλο να τον συντρίβεις. Πρέπει να του δώσεις την δύναμη να αναπνεύσει και να συνεχίσει να είναι παραγωγικός. Αν τον*

¹²² Η συγκεκριμένη αποτροπή, διαμορφώνει τη δράση του ηγέτη, που αφορά στο προσωπικό του, μέσα στον κοινωνικό χώρο ευθύνης του, για την κατοχύρωση της ασφάλειας, της ετοιμότητας και της διατήρησης της πειθαρχίας. Με δεδομένη τη νομιμότητα της πειθαρχίας και της τιμωρίας, η αποτροπή αποτελείται από ένα πλέγμα διαδικασιών και μηχανισμών επιβολής της εξουσίας, τα οποία παράλληλα αναδιαμορφώνουν τη δύναμη και το κύρος του ηγέτη και οι υφιστάμενοι αποδέχονται ως κανονικότητα (Ζαραφονίτου, 2007, σ. 61).

¹²³ Σχετικά με την επίκληση του φόβου στο μήνυμα έχουν γραφτεί πολλά και αλληλοαναιρούμενα. Από τα παραδείγματα ερευνητικών υποθέσεων που αναφέρει ο Παπαστάμος φαίνεται ότι υπάρχει μια γενική θεωρητική ασυμφωνία στη σχέση πειθούς - μηνύματος, ως προς το μέγεθος του φόβου, ως προς το επίπεδο δράσης αλλά και ως προς το ποσοστό συμμόρφωσης (Παπαστάμου, 2006, σ. 157)

¹²⁴ Αυτές οι τακτικές επιρροής για τον Yukl είναι: Ορθολογική πειθώ (Rational Persuasion), Εμπνευσμένες Επικλήσεις (Inspirational Appeals), Διαβούλευση (Consultation), Ανταλλαγή (Exchange), Συνεργασία (Collaboration), Ειδοποίηση (Apprising), Απόκτηση της εύνοιας (Ingratiation), Προσωπικές Επικλήσεις (Personal Appeals), Νομιμοποιημένες Τακτικές (Legitimizing Tactics), Πίεση (Pressure), Συνασπισμός Τακτικών (Coalition Tactics).

περιθωριοποιήσεις, τον έχασες. Ένα δεύτερο στοιχείο είναι ότι η απονομή της δικαιοσύνης δείχνει, ο τρόπος που απονέμεται δείχνει, το ποιόν του χαρακτήρα σου, όσον αφορά το εξής: είναι άλλο να πεις σε κάποιον 5 μέρες φυλακή γι' αυτό που έκανες, της αξίζει όντως έτσι, και να δείξεις ότι τις αξίζει και το χαίρεσαι που τον τιμωρείς, και άλλο να ρίξεις 5 μέρες φυλακή και να καταλάβει ο άλλος ότι τις ρίχνεις, διότι δεν μπορείς να κάνεις διαφορετικά. Δεν χαίρεσαι για αυτό που κάνεις. Αυτό το αντιλαμβάνεται ο άλλος, το ψυχανεμίζεται, όπως και ότι δεν σου είναι ευχάριστο που τον τιμωρείς και αυτό το αντιλαμβάνεται και αυτό που λέω γίνεται αντιληπτό, όχι μόνο από τον ίδιο αλλά και από την ομάδα. Να καταλάβει ο άλλος ότι τις ρίχνεις, διότι δεν μπορείς να κάνεις διαφορετικά» (Αποστολές).

Οι ποινές στη σημερινή ελληνική πραγματικότητα έχουν περιοριστεί, ενώ προϊστάμενοι, που τις χρησιμοποιούν άσκοπα, κακοχαρακτηρίζονται. Η αντικατάσταση της βίαιης επιβολής του παρελθόντος με στόχο την υποχρεωτική πειθαρχία, σε ένα μόνο συμπέρασμα δύναται να καταλήξει: Η πειθαρχία τείνει να καλλιεργείται¹²⁵ και όχι να επιβάλλεται, γεγονός που φάνηκε και ποσοτικά¹²⁶ είτε ως συχνότητα, αφού υποστηρίζεται από το 90% των σπουδαστών της ανώτερης στρατιωτικής εκπαίδευσης είτε από τη συνάφεια ποσοτικών μεταβλητών. Η καλλιέργειά της υποστηρίζεται κατά 63% από εκείνους που πιστεύουν ότι ρόλος του διοικητή σήμερα πρέπει να είναι και παραδοσιακός, αλλά και νεωτεριστικός. Συνοπτικά, ενισχύεται ολόπλευρα ο ισχυρισμός ότι το πρακτικό καταπιεστικό μέσο που διαθέτει ένας σύγχρονος ηγέτης, δηλαδή η ποινή, τίθεται υπό αμφισβήτηση¹²⁷ σε ότι αφορά την αποτελεσματικότητά του.

Η περίεργη, αλλά θετική και αρκετά ισχυρή διασύνδεση¹²⁸ της αποτροπής της παραβατικότητας του συναδέλφου, ενδυνάμωσε το συλλογισμό ότι η καλλιέργεια της πειθαρχίας, ακόμη και σε ένα ποσοστό του προσωπικού, γίνεται ένας εν δυνάμει μοχλός συμμόρφωσης των άλλων και επομένως βοήθεια στο έργο του διοικητή. Η δημιουργία μιας συνεκτικής και αφοσιωμένης ομάδας αρκεί αφού συνήθως τέτοιες ομάδες υποστηρίζουν και δικαιολογούν τις πειθαρχικές προσπάθειες του διοικητή της. Με δεδομένο ότι *«(όσο χαρισματικός και να είναι) δεν σημαίνει ότι πείθει όλο το προσωπικό, αλλά πείθει ένα ποσοστό άνω του 90-95%. Πάντα υπάρχει ένα ποσοστό το οποίο δεν πείθεται με τίποτα»*(Αποστολές) το έργο μιας αφοσιωμένης ομάδας, είναι ικανό, ασκώντας κοινωνική πίεση στα υπόλοιπα μέλη της, να τα συμμορφώνει (Κανελλόπουλος, 1991, σ. 502).

¹²⁵ «Όταν παραστεί ανάγκη και ο τρόπος που αντιδρά κάποιος και σε εμπιστεύεται έχει να κάνει με το πόσο έχει δουλέψει και καλλιεργήσει αυτές τις ανθρώπινες σχέσεις όχι πάνω στο φόβο» (Αποστολές).

¹²⁶ Το πόρισμα αυτό προέκυψε από το ερωτηματολόγιο τρίτου δείγματος, και συγκεκριμένα από τον πίνακα Δ.9.3 και τον πίνακα συνάφειας Δ.10.2.1.

¹²⁷ Βλ. αποτρεπτικότητα vs προτρεπτικότητα στο κεφ.6.4.2 Δογματική Αμφιδεξιότητα.

¹²⁸ Η διασύνδεση αποτροπής-παραβατικότητας φαίνεται στον πίνακα συνάφειας Δ.10.2.5, ο οποίος συσχετίζει την αποτρεπτικότητα του κύρους του διοικητή, με εκείνη των συναδέλφων. Από εκείνους που πιστεύουν ότι το κύρος του διοικητή αποτρέπει, το 90% θεωρεί ότι αποτρέπονται από τους συναδέλφους.

Το βασικό στοιχείο για να κατανοηθεί η στρατιωτική πειθαρχία, αλλά και να δικαιολογηθεί η επιλογή της ως κατηγορία της ποιοτικής ανάλυσης, με τον τίτλο «καλλιεργημένη πειθαρχία», είναι να την προσεγγίσουμε εννοιολογικά διαφορετρόπως. Κάτι τέτοιο παραπέμπει, για άλλη μια φορά, στη διάκριση της θεσμικής εξουσίας ή εξουσίας της θέσης από τη χαρισματική που αναζητείται, ώστε να ενισχύσει και να διασφαλίσει εκείνη της θέσης. Η εννοιολογική διάκριση που προτείνει η θέση αφορά ξεκάθαρα τον αντικειμενικό σκοπό αυτής, δηλαδή στο «πειθόμαι από την αρχή» αντί του «πειθόμαι στην αρχή», που ισχύει ως θεώρημα, βάσει νόμου. Το πρώτο δηλώνει ότι το αντικείμενο πρέπει να πειστεί από το υποκείμενο, στο οποίο έχει ανατεθεί η θεσμική αρχή. Το δεύτερο δηλώνει ότι το αντικείμενο οφείλει να πείθεται αδιερεύνητα στη θεσμική αρχή, ανεξάρτητα από το υποκείμενο που κατέχει αυτή. Φυσικά, το δεύτερο, αφού επιβάλλεται από τον νόμο αποδεικνύεται πιο ασφαλές και ευκολότερο να επιτευχθεί.

Σε αυτό το σημείο, είναι σημαντικό να τονιστεί, ότι πιθανόν η έννοια της πειθαρχίας όπως αντιμετωπίζεται από τους περισσότερους στρατούς, να παρεξηγήθηκε από το χρόνο και τους ανθρώπους. Και αυτό διότι τόσο ιστορικά όσο και από τις συνεντεύξεις, τουλάχιστον στην Ελλάδα, φαίνεται η υποχρέωση της πειθούς : *«Μην πάνε να κόψουνε κεφάλια, δεν είναι εποχή να κόψουνε κεφάλια. Η εποχή είναι άλλη. Να πείσεις τον στρατιώτη να γίνει συμπολεμιστής σου και να θυσιαστεί μαζί σου, για μια κρίσιμη ώρα. Αυτό το πιστεύω ακράδαντα»*(Κύπρος). Το αναγκαίο «πειθόμαι από την αρχή» προσαρμόστηκε στις συνθήκες και τις φιλοσοφικές αναζητήσεις λαών σε διάφορους τομείς, και επέστρεψε συγκεχυμένο στα στρατιωτικά εγχειρίδια με μια απλούστερη μορφή. Έγινε καθολικός νόμος¹²⁹ και τυποποιήθηκε, ώστε η στρατιωτική πειθαρχία να μην εξαρτάται από τις ικανότητες των ηγετών. Με αυτόν τον φυσιολογικό τρόπο η έννοια απομακρύνθηκε από την ανάγκη για διαμόρφωση και ανάδειξη ηγετών και μεταμορφώθηκε σε κάτι άλλο. Η νομιμοποίηση της εξουσιαστικής σχέσης βοηθήθηκε νομικά και ανεξάρτητα από την προσωπικότητα και η «πειθώ από την αρχή», μετατράπηκε από υποχρεωτική στάση σε προαιρετική, λόγω δυσκολίας. Αυτός ο εννοιολογικός διασυρμός της έννοιας φαίνεται και στον πίνακα συνάφειας της πειθαρχίας με τη στάση του διοικητή. Εκείνοι που πιστεύουν στην επιβολή της πειθαρχίας αντιμετωπίζουν τα προβλήματα του υφισταμένου σε ποσοστό 54,5% με τυπική δικαιοσύνη και κατά 18,2% με ενσυναίσθηση. Εκείνοι που πιστεύουν στην καλλιέργεια της πειθαρχίας σχεδόν αντίστροφα δηλαδή 53% με ενσυναίσθηση και 18% τυπικά με δικαιοσύνη. Η διασύνδεση της πειθαρχίας με τη δικαιοσύνη δείχνει ξεκάθαρα την αντιμετώπιση της έννοιας ως de facto υποχρέωση και όχι ως αντικείμενο «κώποις κτάται», το οποίο πετυχαίνεται και απαιτεί πολύπλοκη εμπειρική σπουδή, με βάση τον άνθρωπο.

¹²⁹ Ο στρατιωτικός ηγέτης είναι αυτός, που επιβάλλει ex officio τον τυπικό εξουσιαστικά επιβεβλημένο συντονισμό των ατόμων για την επίδιωξη του κοινού καλού ανάλογα με την αποστολή (Τσούκας 2004, σ. 13).

Αν λοιπόν υποθεθεί ότι ισχύει ο παραπάνω ισχυρισμός της παρεξηγημένης έννοιας, τότε η προβληματική οδηγεί στην εξέταση της δύσκολης περίπτωσης, της οποίας «κλειδί (είναι) αυτό το οποίο είπαμε πειθώ». Και αυτό μάλλον αποτελεί την καλύτερη πρακτική για την ελληνική πραγματικότητα, αφού «αν (όμως) τον πείσεις τον Έλληνα να κάνει κάτι, θα το κάνει καλύτερα από τον καθένα, την ώρα της κρίσης. Αλλάζει σαν να δραστηριοποιείται το DNA του, το οποίο το έχει σε αδράνεια υπό άλλες συνθήκες. Δεν υπάρχει περίπτωση να πείσεις έναν Έλληνα, για κάτι που δεν πιστεύεις ο ίδιος» (Αποστολές).

Το πρώτο στοιχείο που πείθει είναι η ηθική ποιότητα του ηγέτη. Αυτή φανερώνεται ότι οικοδομεί την αναγκαία αξιοπιστία, την ελκυστικότητα του χαρακτήρα του ηγέτη, και κερδίζει την Ισοκρατική «εύνοια». Ο τελευταίος δεν μπορούσε να αγνοήσει την *Carpatio benevolentiae*¹³⁰ για ένα ρήτορα, ο οποίος, για να πείσει, έπρεπε πρώτα να κερδίσει την εμπιστοσύνη του κοινού του, δηλαδή την εύνοια. Θεωρεί ότι η επίτευξη της πειθούς προϋποθέτει, εκτός από τον λόγο και την ορθή κρίση, την ηθική ποιότητα¹³¹ ως βασικά στοιχεία του χαρακτήρα του ομιλητή. (Ισοκράτης, 2001, σ. 33). Άλλωστε, σύμφωνα με τις συνεντεύξεις, δεν θα μπορούσε να προσποιηθεί εύκολα τη συγκεκριμένη πλευρά του χαρακτήρα του. «Θα σου πω. Υπάρχει ένα πράγμα από το οποίο δεν μπορεί να ξεφύγει ένας Έλληνας Αξιωματικός από τον (Έλληνα) υφιστάμενο του. Από τον υφιστάμενο που έχεις καθημερινή τριβή και σε ένα μεγάλο βαθμό δεν μπορείς να κρυφτείς, δείχνεις τον πραγματικό χαρακτήρα σου» (Αποστολές).

Το δεύτερο στοιχείο που απαιτεί η ελληνική πειθώ είναι μια ελάχιστη «ρητορική δεινότητα». «Κάτι άλλο που τώρα συζητώντας μαζί σου δεν το είχα συνειδητοποιήσει νωρίτερα αυτήν τη στιγμή. Νομίζω ένας ηγέτης υποχρεωτικά πρέπει να ξέρει να μιλάει. Για να αγγίξεις έναν άνθρωπο πρέπει να κάνεις σωστό χειρισμό των λέξεων. Πρέπει να έχεις ρητορική δεινότητα. Αν δεν την έχεις, ακόμη και να έχεις μέσα σου πράγματα δεν μπορείς να τα δείξεις, δεν μπορείς να τα μεταδώσεις. Νομίζω είναι συστατικό του ηγέτη πρέπει να ξέρει να μιλάει» (Αποστολές).

Ο λόγος δεν είναι μόνο το μέσο για να ανταλλάσσουμε πληροφορίες. Είναι ένα εργαλείο για να αποδείξει το άτομο την αξία του δημόσια, να πείσει κ.α. Εκτός από μέσο έκφρασης, είναι ένα «προνομιακό μέσο αποκρυστάλλωσης των σχέσεων μεταξύ ατομικού και κοινωνικού», ένα μέσο αλληλεπίδρασης με το «άλλο» καθώς και ένας φορέας ιδεολογίας και εξουσίας (Λυριντζής, 2001, σ. 141). Ο εργαλειώδης λόγος, που αποτελεί, όπως αποδεικνύεται, ουσιαστική πτυχή του ηγέτη και της υποχρέωσής του να πείθει ως αρχή, οφείλει να προσαρμόζει τη ρητορική, στο σκοπό του. «(..) είναι δεδομένο ότι με έκδοση θετικών διαταγών οι περισσότεροι στρατοί του κόσμου αντιδρούν θετικά, άλλοι λιγότερο άλλοι περισσότερο. Η ψυχοσύνθεση του Έλληνα όμως είναι ιδιαίτερη, είναι ικανός για το καλύτερο

¹³⁰ Τεχνική με την οποία κερδίζεται η εύνοια του ακροατηρίου.

¹³¹ Αυτή ακριβώς η πεποίθηση του Ισοκράτη αποτελεί την ειδοποιό διαφορά του με τους σοφιστές και τους λοιπούς διδασκάλους της τέχνης του λόγου, που θεωρούν την πειθώ αρετή, η οποία σχετίζεται με την ρητορική δεινότητα.

αλλά και για το χειρότερο, μπορεί να σου γυρίσει την πλάτη στη δύσκολη στιγμή αν του έχεις συμπεριφερθεί αρνητικά. Και για αυτόν το λόγο πίστευα σε διαταγές του στυλ, επιτρέπεται αυτό και όχι απαγορεύεται, το οποίο βέβαια είναι και πιο εύκολο. Αν πεις σε έναν Έλληνα απαγορεύεται να κάνεις αυτό είναι σαν να του λες πήγαινε και κάν' το». Το φαινόμενο είναι γνωστό ως η επίδραση της πλαισίωσης, όπου ο διαφορετικός τρόπος παρουσίασης μιας πληροφορίας, επάγει και διαφορετικά συναισθήματα. Έρευνες αποδεικνύουν ότι όλοι εκείνοι που προσπαθούν να επηρεάσουν την ανθρώπινη συμπεριφορά, όπως πολιτικοί διαφημιστές κ.α., ξέρουν ότι ο τρόπος που περιγράφουν τα πράγματα επηρεάζει και τον τρόπο που οι άνθρωποι πλαισιώνουν αντιληπτικά την κατάσταση (Beach & Connolly, 2005, σ. 19).

Η παρατήρηση των ημερήσιων δραστηριοτήτων ενός στρατιωτικού ηγέτη, αποκάλυψε σε ερευνητική ομάδα, ότι το μεγαλύτερο ποσοστό του παραγωγικού του χρόνου, το περνάει μιλώντας.¹³² Στην ειρήνη, ο ηγέτης δεν συντηρεί ατομικά το υλικό και τα μέσα και δεν υλοποιεί προσωπικά την εκπαίδευση. Ο πραγματικός του ρόλος είναι να μιλάει δίνοντας εντολές και οδηγίες, ελέγχοντας, ξαναδίνοντας εντολές και οδηγίες και ούτω καθεξής, μέχρις ότου επιτευχθούν τα καλύτερα αποτελέσματα, κατά το δυνατόν συντομότερο. Στη μάχη, και γενικά στις ακραίες καταστάσεις, δε γράφει τη διαταγή επιχειρήσεων, αλλά λέει την αποστολή και την πρόθεσή του, δεν σηκώνει το όπλο, δεν σημαδεύει, αλλά είναι μπροστά παρών, δίνει οδηγίες και εντολές, κατευθύνει και ενθαρρύνει. Ο ηγέτης μόνιμα «μιλάει». Ανάλογα την περίπτωση, ενθαρρύνει, επιτρέπει-αποτρέπει-προτρέπει, οραματίζεται, παρασύρει, οπαδοποιεί κ.α. δηλαδή δρα με ένα κυρίως εργαλείο: το λόγο του.

Ιδιαίτερη μνεία απαιτείται να γίνει για το δίκαιο λόγο είτε όταν αυτός ερμηνεύει τη δράση με το να «εξηγεί πως έχει η κατάσταση» είτε όταν τη δικαιολογεί.¹³³ Ο λόγος τότε, σύμφωνα με τη συλλογιστική του Γκόφμαν (Goffman), γίνεται το μέσο για την αποκατάσταση του εαυτού μέσα στην κοινωνική περίσταση. Με την εκφορά δικαιολογιών, απολογιών και εξηγήσεων, ανασκευάζονται ή παρουσιάζονται κάτω από διαφορετικό πρίσμα όσα το άτομο έπραξε ή ανέφερε και εν τέλει αποκαθίσταται η ροή της αλληλεπίδρασης (Goffman, 1996, σ. 31). «Σκάει ένα βλήμα εκεί δίπλα και τον χτύπησε στην κύρια αρτηρία του μηριαίου και το αίμα πεταγόταν σαν πίδακας. Προσπαθούσε ο γιατρός, αφού του βγάλαμε τα ρούχα, να κάνει την αιμόσταση. Με παρακάλεσε να του κρατάω εγώ το χέρι. (...) είχα γυρίσει έτσι και αυτό το παλικάρι

¹³² Η μέτρηση απορρέει από την έρευνα στον ισραηλινό στρατό, περίληψη της οποίας ακούστηκε στην ομιλία του Eyal BEN-ARI σε συνέδριο του ERGOMAS στη Στρατιωτική Σχολή Ευελπίδων τον Ιουλίο του 2017 για την παρουσίαση βιβλίου μιας ομάδας κοινωνιολόγων.

¹³³ «Βλέποντας την κατάσταση της χώρας στην οποία πήγαμε. Να μας δημιουργεί σκέψεις σε εμάς τους Αξιωματικούς, φαντάζομαι και στους στρατιώτες τι στο διάολο ήρθαμε να κάνουμε εδώ κάτω εμείς. Συγκεκριμένα όταν έπεσε το πλοίο στο Πουσάν. Εκεί χρησιμοποιούν τα απόβλητα για λίπασμα και μας πήρε μια μπόχα, να την πω έτσι. Κάναμε την σκέψη με έναν άλλο λέμε: τι στο διάολο θέλουμε εμείς εδώ κάτω; (γέλια) Τι ήρθαμε να κάνουμε εδώ πέρα; Μας πέρασε από το μυαλό αυτό το πράγμα να πούμε. Οι φαντάροι ξέρανε ότι δεν έχουνα να κάνουμε τίποτα άλλο, παρά να υπακούσουν και να κάνουν την δουλειά τους. Γιατί αλλιώς κινδύνευαν».

με τα μάτια του μαύρα και κατακόκκινα με ρωτούσε «Μάστρε (το μάστρε ήταν γι' αυτούς το κύριε Λοχαγέ που λέμε) εν να πεθάνω;» και του απαντώ «δεν πεθαίνεις». Μου λέει «εν να πεθάνω και επειδή θα πεθάνω, θέλω να μάθω αν πεθαίνω για την Ελλάδα, θέλω να μάθω αν πεθαίνω για την ένωση, θέλω να μάθω αν πεθαίνω για την Κύπρο ή πεθαίνω εδώ χαμέ σαν σκύλος»(Κύπρος). Αυτό που θεωρεί η κοινωνική ομάδα σωστό, προσδιορίζεται από αυτό, που η ομάδα στην οποία ανήκει το άτομο, θεωρεί σωστό (Knippenberg, 1999, σ. 317). Οπότε η διαχείριση μιας τέτοιας κατάστασης απαιτεί Γοργιανούς¹³⁴ χειρισμούς.

Το τελευταίο σημαντικό στοιχείο της πειθούς ενός ηγέτη είναι η πράξη, η οποία, σύμφωνα με τις συνεντεύξεις, κρίνεται καθημερινά και κάθε στιγμή. «*Δνο πράγματα είθισται να λέμε προκειμένου να ορίσουμε την ικανότητα να πείθει ένας στρατιωτικός ηγέτης. Τα λόγια και οι πράξεις*». Η δράση του ηγέτη μέσα από την πράξη και η δυναμική ιδιότητα να πείθει και τελικά να αναδεικνύεται, αποτέλεσε τον άμεσο βασικό προβληματισμό της κατηγορίας πρότυπη παρουσία, η οποία θα αναλυθεί παρακάτω.

4.3.2. Απειθαρχία.

Προτού εξεταστεί η πράξη του ηγέτη, θεωρήθηκε σημαντικό να συζητηθεί ένα παράδοξο, που προκύπτει, τουλάχιστον στην ελληνική πραγματικότητα: Η πειθαρχία και ο ηγέτης που αναδεικνύεται φαίνεται να μη συμβαδίζουν απόλυτα. Για την ακρίβεια, παρατηρείται μια απόλυτη εσωτερική πειθαρχία σε ιδανικά και αξίες και συγκεκριμένα στο όραμα των Ελλήνων ηγετών της σύγχρονης ιστορίας. Απαιτούν, εμπνέουν, ελέγχουν, διοικούν, ηγούνται και όταν οι καιροί το ορίζουν, γίνονται ήρωες, εξαιτίας της πειθαρχίας που επιβάλλουν ή καλλιεργούν, όμως δε φαίνεται να ισχύει το ίδιο προς τον ανώτερό τους. Αν και οξύμωρο, αυτή η δόση απειθαρχίας τους ξεχωρίζει, ιδιαίτερα όταν ο λόγος αυτής, αφορά την αντίληψη της κατάστασης. Όταν δηλαδή η απόφασή τους στηρίζεται στο δίκαιο και είναι αποτέλεσμα των δυνατοτήτων τους και της γνώσης. Ο Κονδύλης παραδείγματος χάρι, δεν παραδίδει το οχυρό,¹³⁵ παρά τις εντολές που είχε, ενώ ο Πλαστήρας σε μερικές περιπτώσεις, έπραττε με δική του πρωτοβουλία¹³⁶ και

¹³⁴ Η έκφραση αυτή αφορά τους χειρισμούς του σοφιστή Γοργία, ο οποίος δεν αποδέχεται την απόλυτη γνώση, αλλά μόνον την γνώμη για την πραγματικότητα και το κέντρο βάρους της μεθόδου του, δηλαδή η ρητορική, ως «πειθούς δημιουργός», πετυχαίνει επιθυμητούς στόχους.

¹³⁵ Αναφέρεται στο οχυρό Φαιάς Πέτρας του οποίου ο Κονδύλης ήταν διοικητής στον Α'Π.Π. Συγκεκριμένα, η άδεια διέλευσης που δόθηκε από την Ελληνική κυβέρνηση, υπό τις εντολές του Βασιλιά, εξελίχθηκε τελικά σε αξιώσεις υποταγής και δόθηκε το δικαίωμα σε βουλγαρογερμανικές δυνάμεις να καταλάβουν ελληνικά οχυρά, με πρώτο το Ρούπελ, να κατευθυνθούν προς Καβάλα και τέλος να εξαναγκάσουν σε σχετική αιχμαλωσία όλο το Δ'ΣΣ. Ο Κονδύλης παρά τις διαταγές να παραδώσει το οχυρό δεν το έπραξε και διέφυγε μαχόμενος με τους άντρες και τα όπλα του, μόνο όταν του τέλειωναν τα τρόφιμα. Έπειτα μαζί με τον Συνταγματάρχη Χριστοδούλου, διέφυγαν στη Θάσο και από εκεί με το μεγαλύτερο τμήμα της δύναμης τους, προσχώρησαν στον Στρατό της «Εθνικής Άμυνας» (Αλεξάτος, 2015, σ. 79)

¹³⁶ Στους βαλκανικούς πολέμους για παράδειγμα, ως διμοιρίτης, ισχυρίστηκε ότι έχει άδεια προϊσταμένου για υποστηρικτικά πυρά την οποία πήρε εκ των υστέρων, με στόχο να εκμεταλλευθεί την κατάσταση που εξελισσόταν.

ανέφερε εκ των υστέρων (Πεπολής, 1980, σ. 27). Ο Τσιγάντες εγκαταλείπει¹³⁷ στο τελευταίο έτος τη Στρατιωτική Σχολή Ευελπίδων για να μεταβεί φυγάζ στο πόλεμο, παρά τις απαγορεύσεις της στρατιωτικής ιεραρχίας, ενώ όταν πρόκειται για το προσωπικό του δεν ακούει τον διοικητή του, ούτε σκέφτεται την υγεία του.¹³⁸ Τέτοιου είδους ανυπακοή, δικαιώνεται, όταν δεν θίγει συμφέροντα άλλων και δεν οδηγεί σε ατυχήματα.¹³⁹ Αυτή η «απειθαρχία», λόγω της ακεραιότητας του χαρακτήρα, της ευρυγώνιας χαρισματικής αντίληψης της κατάστασης και των συνθηκών, αποτελεί κοινό τόπο για επίσης διακεκριμένους ηγέτες ανά τον κόσμο. Για παράδειγμα, ο Ρόμμελ (Rommel), σε άλλο Θέατρο Επιχειρήσεων¹⁴⁰ την ίδια περίοδο, δε δίσταζε να μην υπακούσει σε διαταγή, αν ήταν βέβαιος ότι είχε πληροφορίες, που δε γνώριζε ο προϊστάμενός του (Rommel, 2006, σ. 16). Βέβαια, αυτή ήταν και η ουσία της διοίκησης με βάση την αποστολή, που ίσχυε από τότε για το Γερμανό αξιωματικό σε αντίθεση με τον συνήθη τρόπο διοίκησης π.χ. των Άγγλων αξιωματικών στον Κριμαϊκό και στον Α' Π.Π. Αν και τα παραπάνω παραδείγματα αφορούν αξιωματικούς που έδρασαν στις αρχές του αιώνα, η τάση είναι φανερή τόσο στις εποχές που εξετάστηκαν, αλλά και στις σύγχρονες. Αν το καλοσκεφτεί κανείς, όλοι οι μεγάλοι ηγέτες που αναδείχτηκαν φημίζονται για την απειθαρχία τους, είτε προς τους άλλους είτε προς το κατεστημένο. Παρακάτω επιλέχθηκαν μερικά από τα πιο αντιπροσωπευτικά χωρία των συνεντεύξεων, που αποδεικνύουν αυτήν την πραγματικότητα.

¹³⁷ Ουσιαστικά λιποτακτεί, όπως όλοι άλλωστε που εγκατέλειψαν τον τακτικό στρατό για να πάνε να πολεμήσουν υπέρ της Αντάντ.

¹³⁸ «Την 22-11-1916 και κατά τον αγώνα Βρεχαντλή, τραυματισθείς παρέμεινε διοικόν επί του πεδίου της μάχης, ότε δε, εξελθόντος του σκότους, διετάχθη ο λόχος του ν' αποσυρθεί του πεδίου τούτου, ο τραυματίας ούτος εξήτησεν, επιμένων ανενδότης, και επέτυχε να παραμείνει επί του πεδίου μετά περιπολίας και μέχρι το μεσονύκτιον, περισυνέλεξε πάντας τους τραυματίας και νεκρούς του Λόχου του...». «Νέον υπέροχον δείγμα αυτοθυσίας, αντίληψεως καθήκοντος και πατριωτισμού: Νοσηλευόμενος εν Θεσσαλονίκη εκ βαρείας ασθeneίας ήπατος, πληροφορηθείς ότι επίκειται η μάχη του Σκρά, εξέρχεται μη θεραπευθείς και σπεύδει προς το Σύνταγμά του. Φθάνει εις Βοεμίτσαν την 16η Μαΐου και μη ευρών μέσον συγκοινωνίας, πεζός φθάνει το μεσονύκτιον της ίδιας εις τον Σταθμό διοικήσεώς του, ευρισκόμενον παρά την Όσσιανην. Τοποθετείται εις το Πον τάγμα, όπου καταφθάνει την 4ην πρωϊνήν της 17ης και μετ' ολίγον εξορμά προς κατάληψιν του ΑΝΣΚ, επιδεικνύων τη συνήθη τόλμην και ψυχραιμίαν. Καίτοι υποφέρει εκ του ήπατός του αρνείται να διακομισθεί παρ' όλας τας προσπάθειας του τάγματός του και μόνος του επιβλέπει διόλης της νυκτός την οργάνωσιν του εμπιστευθέντος αυτώ τμήματος επί αρκετάς ημέρας, μέχρι ο διοικητής του Πον. τάγματος να ζητήσει παρ' εμού την απομάκρυνσίν του εκ της πρώτης γραμμής» (Φωτόπουλος, 2002, σ. 10).

¹³⁹ Σε αντίθετη περίπτωση, αν δηλαδή ο αγώνας δεν δικαιωνόταν από την ιστορία, θα καταδικαζόταν με τον χειρότερο τρόπο.

¹⁴⁰ Στρατιωτικός όρος που οριοθετεί την περιοχή όπου διεξάγονται επιχειρήσεις.

«Έχουμε μάθει να λέμε πάρα πολλά "ναι". Νομίζω όμως ότι η ιστορία γράφεται με τα "όχι". Πρέπει κάπου κάπου να λέμε και "όχι" σε πράγματα τα οποία είναι οφθαλμοφανές ότι δεν πρέπει να γίνουν. Όταν ο άλλος σου έχει εμπιστοσύνη και σε έχει δίπλα του, πρέπει να του πεις την αλήθεια. Δηλαδή, αν βλέπεις ότι πάει στον γκρεμό, πρέπει να του το πεις, δεν έχει νόημα να στρογγυλεύουμε συνέχεια τις γωνίες. Δε γίνεται» (Αποστολές).

«Ο σμήναρχος ήταν επικεφαλής του targeting, όταν ο Γάλλος (προϊστάμενος) έδωσε εντολή να χτυπηθεί ένα κέντρο επικοινωνιών. Ο συγκεκριμένος στόχος δεν ήταν στόχος εγγεγραμμένος στο targeting και το τελικό go το έδινε ο Έλληνας σμήναρχος, ο οποίος μόλις του δόθηκε η εντολή ρώτησε ποια ήταν η χρήση του άγνωστου στόχου πριν. Εκείνος του απάντησε ότι ήταν σχολείο και γυρνάει και του λέει ότι δεν δίνει το go. Ο Γάλλος στρατηγός μετά την αρνητική απάντηση διέταξε την απομάκρυνσή του και την αντικατάσταση του από έναν Γερμανό. Σηκώνεται λοιπόν σμήναρχος και μιλάει στο στρατηγείο μπροστά σε όλους και για να μη στα πολυλογώ είπε σε όλους ότι ή έπρεπε να απομακρυνθεί ο στρατηγός διότι ενεργεί για ίδιο όφελος ή να σταματήσει την επιχείρηση εκεί. Κατάφερε να σώσει ένα σχολείο και από την άλλη να πείσει ένα πολυεθνικό κέντρο, ακόμη και τους τούρκους, ότι δεν έπρεπε να υλοποιηθεί η διαταγή αψηφώντας τα πάντα. Βέβαια ο στρατηγός έκανε αναφορά και επαναπατρίστηκε ο σμήναρχος, αλλά προς τιμήν του το ΓΕΕΘΑ δεν ασχολήθηκε με αυτό το γεγονός. Αυτός ήταν ηγέτης. Είχε αντίληψη και κατάφερε να πείσει όλο το προσωπικό μιλώντας για το όραμα αυτών των επιχειρήσεων για ποιο λόγο βρισκόντουσαν όλοι εκεί (Αποστολές).

«Ο ηγέτης πρέπει να έχει το θάρρος της γνώμης. Να πολεμάει για το δίκιο. Όταν βλέπει ότι κάτι δεν έχει δίκιο μιλάει και αυτό ενοχλεί» (Εμφύλιος).

«Μπορώ να σου πω ότι οι πιο χρήσιμοι είναι οι απείθαρχοι. Μπορεί στην ειρήνη να μας βολεύουν οι πειθαρχημένοι, για να κάνουμε τη δουλειά μας, αλλά μπορεί στη μάχη να είναι λιπόψυχοι. Είχα τέτοια παραδείγματα με πάνω από εκατό μέρες φυλακή. Στη μάχη, αυτοί ήταν εξαιρετικοί. Διότι εκείνη τη στιγμή πέντε έξι είναι αυτοί που στηρίζουν με το θάρρος τους όλους τους άλλους» (Κύπρος).

«Να φύγουμε από τον ελαιώνα γιατί το πρωί θα έχουμε επίθεση. Μου λέει: μα είσαι στα καλά σου; Και του λέω: εγώ σας το είπα και ότι θέλετε κάμετε. Εγώ πάντως θα φροντίσω να πω στους ανθρώπους μου να φύγουν από εδώ μέσα, να πάμε παραέξω» (Κύπρος).

Η απειθαρχία ίσως θα έπρεπε να αναζητηθεί στις διαφορετικές συνθήκες και απαιτήσεις της εκάστοτε περίπτωσης, διότι τελικά: «*Άλλα ζητάμε από τον ηγέτη στην ειρήνη και άλλα στη μάχη*».¹⁴¹ Φαίνεται ότι δύναται να δικαιολογηθεί μόνο για τους ηγέτες της μάχης και όχι εκείνους της γραφειοκρατικής μηχανής. Αυτοί οι «πρωτογεννημένοι» (once borns), δηλαδή οι μάνατζερ, οι οποίοι μεγαλώνοντας σε ένα ασφαλές και ειρηνικό περιβάλλον εξελίσσονται σε μια φυσιολογική ροή πραγμάτων, δεν έχουν πάντα λόγο απειθαρχίας, διότι έχουν χρόνο να πείσουν ή να πειστούν. Οι άλλοι ηγέτες, οι «διπλογεννημένοι» (twice borns), οι οποίοι οδηγούν μέσα από μείζονα περιστατικά και συνήθως αποξενωνόμενοι από το περιβάλλον τους, συνθήκη απαραίτητη για να διοικήσουν (Zaleznik, 1990, σ. 159), εξαναγκάζονται σε άμεση και ενδεχομένως επικίνδυνη απόφαση αφού δεν υπάρχει χρόνος για υπολογισμό του ενδεχόμενου κινδύνου.

Διαχωρίζοντας τις δυο συνθήκες, στην ειρήνη και τη μάχη,¹⁴² τότε αναπόφευκτα πραγματοποιείται μια αντιστοιχία μεταξύ της γραφειοκρατικής εξουσίας και της εξουσίας στο πεδίο, εν δυνάμει χαρισματικής, αν η εξέλιξη είναι θετική. Η τελευταία ως έκτακτη, ανορθολογική, χωρίς κανόνες, αντιτίθεται μόνιμα στην πρώτη, η οποία είναι ιδιαίτερα έλλογη με την έννοια της δέσμευσης σε κανόνες (Weber, 2001, σ. 65). Ο ηγέτης της μάχης θα πάρει αποφάσεις με στόχο τη νίκη, ανεξάρτητα από ιεραρχικούς κανόνες. Αν η παρακινδυνευμένη ενέργεια πετύχει, είτε θα διακριθεί, οπότε θα νομιμοποιήσει το χάρισμα του είτε θα διατηρήσει την ισχύ αυτού που έχει ήδη αποκτήσει. Το αποτέλεσμα τέτοιων επιτυχιών ηγετών είναι η μεγάλη αυτοπεποίθηση,¹⁴³ η οποία διεισδύει στο υποσυνείδητό του, αποδίδεται στις επιτυχίες του και δεν αποτελεί την αιτία τους (Russell, 2001, σ. 21). Το χάρισμα, λοιπόν, εμφανίζεται και δικαιολογεί τις απειθαρχες πράξεις των ηγετών ως «κάλεσμα» ή «εσωτερικό καθήκον» (Weber, 2001, σ. 65).

Φυσικά, κάτι ανάλογο μπορεί να συμβεί και στη γραφειοκρατία, όπου δικαιολογείται μια μορφή απειθαρχίας, αλλά δεν δίνει τη δυνατότητα διάκρισης και επομένως χαρίσματος. Γραφειοκρατικοί κανόνες και εντολές τέλματα δεν μπορούν να γίνουν διαχειρίσιμα από τον αναγκαίο αυθορμητισμό. Δε επιτρέπουν στον γραφειοκράτη *ηγέτη, μάνατζερ, διοικητή* «την ικανότητα να δομεί πραγματικές εκρήξεις» οι οποίοι, παρά τους κανόνες, σε εξαιρετικές περιπτώσεις χρειάζεται να βρουν μια λύση ενάντια στην προβλεπόμενη διαδικασία (Wyatt & Reuven, 1990, σ. 114).

¹⁴¹ Μέσα στη συνεχή διερευνητική αναζήτηση αξιωματικών που να έχουν πολεμική εμπειρία, αξιωματικοί οι οποίοι δεν δέχτηκαν να δώσουν συνέντευξη εστίασαν έμφαση σε αυτή τη διάκριση.

¹⁴² Όπως επιχειρήθηκε σε πολλά σημεία της έρευνας, με τη διαφορά ότι στη συγκεκριμένη περίπτωση, θεωρούμε την κρίση υποπερίπτωση της ειρήνης, αφού πάλι ισχύει το γραφειοκρατικό σύστημα.

¹⁴³ «*Εάν με τη πρώτη ριπή δεν με σκότωναν εγώ τα έβαζα με χιλίους, μονός μου! Κατάλαβες τι γίνεται! Είχα μεγάλη αυτοπεποίθηση στον εαυτό μου. Πήγαινα πρώτος εγώ*» (Β' Π. Π.-Εμφύλιος).

4.3.3. Πείρα ¹⁴⁴ .

Οι περισσότερες προσπάθειες κατηγοριοποίησης της αναγκαίας γνώσης, περιλαμβάνουν, ως καλύτερη πρακτική, την εμπειρική γνώση.¹⁴⁵ Γνωστά μοντέλα, όπως του Λεβίνιαν (Lewinian), του Πιαζέ (Piaget) και του Φρέιρ (Freire), αποδεικνύουν ότι η γεμάτη εντάσεις και συγκρούσεις βιωματική γνώση αποδίδει περισσότερο από κάθε άλλη (Kolb, 1984, σ. 30). Η μάθηση, όπως έχει υποστηριχτεί από πλήθος θεωρητικών, είναι πιο αποτελεσματική, όταν αποτελεί μια ανακλαστική διαδικασία μέσα από μια εμπειρία, ιδιαίτερα στη διαχείριση κρίσεων (Borodicz, 2005, σ. 92). Για το λόγο αυτό η προσομοίωση θεωρείται υποχρεωτική. Επιτρέπει στους ασκούμενους, από τη μια να χρησιμοποιούν πρακτικά τις γνώσεις και τις δεξιότητες τους και από την άλλη να δοκιμάζουν το δικό τους διανοητικό μοντέλο και να βλέπουν τα αποτελέσματα.

Ο Παρέτο (Pareto), εμπλέκοντας τη λογική αιτιολόγηση με την παρατήρηση των γεγονότων στη μεθοδολογία του, θεωρεί ότι η εμπειρία - την οποία σχεδόν ταυτίζει με την παρατήρηση- υποδηλώνει επαληθευσιμότητα και ανεξαρτησία από τα συναισθήματα του υποκειμένου (Parsons, 2015, σ. 283). Έτσι, η συμπεριφορά του έμπειρου ηγέτηρα μπροστά σ' ένα δίλημμα ή μια σύγκρουση είναι απαλλαγμένη από επικίνδυνες αντιδράσεις. Το άγχος και ο πανικός που μπορεί να καταβάλει το άτομο όταν πιέζεται να επιλέξει μια λύση ανάμεσα σε πολλές - όπως και οι διάφορες μορφές άμυνας, εκλογίκευσης, αναβολής, προβολής τις οποίες το άτομο χρησιμοποιεί για να μειώσει έστω και προσωρινά τις παραπάνω αντιδράσεις - έχουν βιωθεί από διάφορες θέσεις στο παρελθόν, είναι γνώριμα συναισθήματα, οπότε και αντιμετωπίσιμα (Μαρούδα-Χατζούλη, 2000, σ. 231).

Η ικανότητα ταχύτατης αντίληψης των πραγμάτων, που απαιτείται να διακρίνει το σύγχρονο ηγέτη δεν είναι επαγωγική ούτε αναγωγική, αλλά έχει γίνει διαισθητική και στηρίζεται στην πείρα του. Είναι η ικανότητα να σκέφτεται κανείς πρακτικά και να συλλαμβάνει ταυτόχρονα μια σύνθετη κατάσταση στην ολότητα της, ξεχωρίζοντας τις κύριες όψεις της (Nussbaum, 1996, σ. 146). Αυτό που εκτιμάται περισσότερο με αποτέλεσμα την ευελιξία και την ταχυεργία, είναι η ανεπτυγμένη ικανότητα πρόσληψης ερεθισμάτων, τα οποία αποκτιούνται έπειτα από μακρά εμπειρία, παρά η απαγωγική σκέψη που καλλιεργεί η επιστήμη (Τσούκας, 2004, σ. 31). Η εμπειρία αποτελεί για αυτήν την αντιληπτική ικανότητα,

¹⁴⁴ Η εμπειρία δηλώνει μεμονωμένα «βιώματα» κομμάτια αυτοτελή που έχει ζήσει ο καθένας. Το σύνολο ή μέρος αυτών των εμπειριών συνθέτουν την πείρα (Μπαμπινιώτης, 2002, σ. 1366) «Εκεί πλέον έμαθα τι εστί διοίκηση, ήμουν μικρός δεν είχα πείρα στη ζωή, γιατί η πείρα έρχεται με τα χρόνια, και η εμπειρία έρχεται με την δουλειά που κάνει κανείς. Και είναι λανθασμένο αυτό, πολύ κόσμος μπερδεύει την πείρα με την εμπειρία. Η πείρα έρχεται μόνο με τα χρόνια. Μια μέρα πείρα παραπάνω, είναι μια μέρα πείρα παραπάνω, ενώ εμπειρία άμα ξέρει κανείς να κάνει κάτι, δηλαδή να γαλβανίζει σίδερα, από εκεί και πέρα είναι έμπειρος περισσότερο από έμενα που δεν ξέρω». (Εμφύλιος)

¹⁴⁵ Ο Berlin, υποστήριξε ότι η γνώση χωρίζεται σε τρεις γενικές κατηγορίες: στην εμπειρική, στην τυπική και στη φιλοσοφική (Berlin, 1999, σ. 22).

τον αναγκαίο οδηγό για τα «καθ' ἕκαστα» που κάθε φορά αντιμετωπίζει, ώστε να κρίνει, να αντιδρά ανακλαστικά, στη διαχείριση ενός προβλήματος ή μιας κρίσης και να αποφασίσει ορθά.¹⁴⁶

Τα επιχειρήματα των τριών προγενέστερων παραγράφων ισχυροποιούν τη σπουδαιότητα της γνώσης μέσα από την εμπειρία.¹⁴⁷ Ο νέος ηγέτης, «για να μπορέσει να αποφασίσει (να το κάνει ορθά) πρέπει να έχει τα στοιχεία του ηγέτη, όχι εκείνη τη στιγμή, γιατί δεν αποκτώνται από τη μια στιγμή στην άλλη. Αποκτώνται με τη πάροδο του χρόνου (...) από το «άγω» μέχρι το «ηγέτης» είναι αρκετά χρόνια για τον αξιωματικό» (Εμφύλιος). Μια σπουδαιότητα, την οποία Έλληνες αξιωματικοί που πολέμησαν εκτίμησαν περισσότερο από κάθε άλλο. Στρατηγός το συνοψίζει ως εξής: «Η εμπειρία χωρίς γνώση είναι προτιμότερη από τη γνώση χωρίς εμπειρία». Αιτιολογεί δε τη θέση του: «(...) Μετά, πρέπει να διατελέσει διοικητής, σε όλα τα κλιμάκια ή δυνατόν, από το κλιμάκιο του υποδεκανέως μέχρι του στρατηγού για να γίνει ηγέτης εεε.... Θα μου πεις τι ρόλο παίζει ο υποδεκανέας και ο στρατιώτης ακόμη; Έτυχε στη ζωή, εμείς το '40 που ξεκίνησε ο πόλεμος να 'μαστε στη Σχολή Ευελπίδων και η μοίρα τα έφερε, είμαστε τυχεροί δηλαδή, είμαστε δέκα χρόνια στον πόλεμο, από το '40 μέχρι το '50, διότι διατελέσαμε στρατιώτες στην Κρήτη (...)»(BIII-Εμφύλιος).¹⁴⁸ Η εμπειρική γνώση ενός ηγέτη που ξεκίνησε από στρατιώτης, αποτελεί μεγάλη τύχη, για να εκπαιδευτεί στην ουσιαστική δουλειά του, δηλαδή να οδηγεί-άγει ανθρώπους.¹⁴⁹

Άλλωστε, η τριβή με το συνάδελφο, η καθημερινότητα, τα προβλήματα, οι διαφορετικές αντιδράσεις, οι συμπεριφορές και τα σχόλια στη διαταγή, που δε γίνονται πάντα αντιληπτά από τον ηγέτη, και η αποδοχή της αποστολής ή του οράματός του ως κοινό σκοπό, δεν θα μπορούσαν να κατανοηθούν από μια υψηλότερη θέση στην ιεραρχία, αν δεν τα βίωνε, ως ένα απλό μέλος της ομάδας. Η αυθόρμητη συνεργασία για το κοινό καλό αναπτύσσεται όσο δυναμώνει η συναντίληψη της κοινότητας, και «για να διοικείς αυτή, πρέπει να μάθεις να υπηρετείς»¹⁵⁰ (Τσούκας, 2004, σ. 13).

Στρατηγός που συμμετείχε στις επιχειρήσεις στην Κύπρο, παραδέχεται: «Πρέπει πρώτα να έχεις ματώσει σαν στρατιώτης για να μάθεις και μετά να γίνεις αξιωματικός, να κάνεις ότι κάνει ο στρατιώτης σου και μάλιστα να το κάνεις καλύτερα από αυτόν». Μια γνώριμη κατάσταση, μια επανειλημμένη εμπειρία,

¹⁴⁶ «δίνει λύσεις σε προβλήματα που δεν είναι προσχεδιασμένα, αλλά φανερόνται ξαφνικά» (Αποστολές).

¹⁴⁷ «Ἐκ μὲν οὖν αἰσθήσεως γίνεται μνήμη, ὡσπερ λέγομεν, ἐκ δὲ μνήμης πολλάκις τοῦ αὐτοῦ γινομένης ἐμπειρία· αἱ γὰρ πολλὰ μνήμηαι τῷ ἀριθμῷ ἐμπειρία μία ἐστίν. ἐκ δ' ἐμπειρίας ἢ ἐκ παντὸς ἡρεμήσαντος τοῦ καθόλου ἐν τῇ ψυχῇ, τοῦ ἐνὸς παρὰ τὰ πολλὰ, ὃ ἂν ἐν ἅπασιν ἐν ἐνῆ ἐκείνοις τὸ αὐτὸ, τέχνης ἀρχὴ καὶ ἐπιστήμης, ἐὰν μὲν περὶ γένεσιν, τέχνης, ἐὰν δὲ περὶ τὸ ὄν, ἐπιστήμης. Συνοπτικά (...) ἀπὸ τὴν επαναλαμβανόμενη μνήμη τοῦ ἴδιου πράγματος προκύπτει ἡ ἐμπειρία καὶ συνεπαγωγικὰ ἡ τέχνη καὶ ἡ ἐπιστήμη (Ἀριστοτέλης, Αναλυτικά Ὑστερα, σ. 100a5).

¹⁴⁸ Διατέλεσε στρατιώτης στη μάχη της Κρήτης ως 3ετης εὐέλπιδος καὶ ἀργότερα ὡς μέλος τοῦ Ἱεροῦ Λόχου.

¹⁴⁹ Ἡ ἀπόψη τοῦ 3^{ου} δείγματος, δείχνει ὅτι τὸ 36,9% πιστεύει στὸ υφιστάμενο σύστημα ἐπιλογῆς τῶν αξιωματικῶν. Ἡ πρόταση, που προκύπτει ἀπὸ τὴν ἐμπειρία παραπάνω, γιὰ ἕνα σύστημα που νὰ προάγει τὴν εξέλιξη ἀπὸ τὸ βαθμὸ τοῦ στρατιωτῆ ἀνέρχεται σὲ 28,8%. Ἐπίσης εἶναι σημαντικό νὰ τονιστεῖ, ὡπως φαίνεται συνολικὰ στὸν πίνακα Δ.9.9, ὅτι οὐσιαστικὰ τὸ 28,8%+34,2%= 63% τοῦ δείγματος θεωρεῖ ὅτι πρέπει νὰ ἀλλάξει τὸ υφιστάμενο σύστημα.

¹⁵⁰ «Ἀρχεσθαὶ μαθὼν, ἀρχεῖν ἐπιστήση: Γιὰ νὰ μάθεις νὰ διοικεῖς, πρέπει νὰ μάθεις νὰ διοικεῖσαι» εἶναι τὸ ἔμβλημα καὶ μὸτο (παρακίνηση) τῆς Στρατιωτικῆς Σχολῆς Ευελπίδων. Ἀποδίδεται στὸ Σόλων ἢ στὸν Αἰσχύλο.

μια προετοιμασμένη τοποθέτηση, δημιουργούν μια θετική αίσθηση οικειότητας και ευκολίας, που κάνει το υποκείμενο να δρα άμεσα, αντί να σκέφτεται, να «κομπλάρει», δηλαδή να βρίσκεται σε κατάσταση γνωστικής πίεσης (Kahneman, 2013, σ. 102). Αλλά, και σε αυτήν την περίπτωση, δεν μπορεί να υπάρξει ολοκληρωμένη εκπαίδευση, αφού κάποιες πτυχές είναι αδύνατο όχι μόνο να προβλεφθούν, αλλά και να δοκιμαστούν: *«πάνω από την Κύπρο ζυπνήσαμε από τα αντιαεροπορικά (πυρά) και μη έχοντας εμπειρία, νέοι, νομίσαμε ότι καιγόntonουσαν οι ασφάλειες στο αεροπλάνο (..) θέλω να σου πω ότι δεν είχαμε ζαναπεράσει από φραγμό αντιαεροπορικών πυρών».*

Η συνεργασία, η συναντίληψη, αλλά και η γνώριμη κατάσταση που βιώνει ο ηγήτορας κατά την ανέλιξη του αποτελούν το σημαντικότερο μέσο για τη δημιουργία του αναγκαίου πρακτικού δικτύου, ώστε να μπορέσει να διοικήσει και να μανατζάρει. Οι συνάδελφοι που έχει γνωρίσει στην πορεία του και το πώς τους γνωρίζει, αποδεικνύονται εξίσου σημαντικό με το τί γνωρίζει γενικά (Mulgan, 1999, σ. 128). Η ουσιαστική γνωριμία του συναδέλφου και των ικανοτήτων του, κατά τη διάρκεια της συνεργασίας τους στο παρελθόν, σε διαφορετικό ιεραρχικά βαθμό, από άλλο τμήμα ή άλλη μονάδα, από τη μια τον καθιστά ικανό να λύνει προβλήματα και από την άλλη να διαβλέπει τις ευκαιρίες, νωρίτερα από τους άλλους.

Τέλος, η πείρα δεν αποτελεί μόνο λόγο για καλύτερη και ασφαλέστερη ανταπόκριση, αλλά και αντικείμενο αξιολόγησης, επιλογικής διαδικασίας και έρευνας, με στόχο την καλύτερη πρακτική, σε ό,τι αφορά την ηγεσία. Ο Μακ Κλίλαντ προτείνει ότι, αν ένας οργανισμός θέλει να προσλάβει ή να προαγάγει τον καλύτερο για κάποια συγκεκριμένη εργασία, ειδικά σε ηγετική θέση, θα πρέπει να απορρίψει τα καθορισμένα τυπικά κριτήρια. Αντί να εξετάζονται ο δείκτης νοημοσύνης, οι τεχνικές δεξιότητες, τα βιογραφικά τους κ.α., προτείνεται η παρατήρηση επί το έργον. Από την αναλυτική διαδικασία αναμένεται να προβληθούν όχι μόνο τα τυπικά απαιτούμενα, αλλά κάτι πιο σημαντικό οι εξαιρετικές ικανότητες. Εκείνες δηλαδή, που μόνο οι «αστέρες» δείχνουν στην εργασία τους (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2014, σ. 54).

Στον αντίποδα, βέβαια, αυτής της θετικής προσέγγισης, της μονόδρομης πορείας προς την εξουσία μέσα από την εμπειρία, ορθώνεται το εμπόδιο που «στήνει» στη καινοτομία, η αγκύλωση του υποκειμένου σε βιωμένα στερεότυπα. Ο εθισμός στη παραδοσιακή έννοια της άκριτης λεπτομερούς πειθαρχημένης ζωής τον καθιστά εξαρτημένο από τους κανόνες (Blackledge & Hunt, 2004, σ. 30), γεγονός που θα αποτελούσε εμπόδιο στην κατανόηση μιας ριζικά νέας κατάστασης. Ο δογματισμός που δημιουργήθηκε, δεν κατατρέπει μόνο ατομικά, την καινοτομία και τη σαφή αντίληψη του «καινούργιου», αλλά περιορίζει και τους άλλους που θα μπορούσαν να είναι φορείς του. Για παράδειγμα, ο έμπειρος ή «παλιός» δυσκολεύεται να παραδεχτεί, ότι ο νεότερος είναι φανερά καλύτερος σε πολλές πληροφοριακές τεχνολογίες (Mulgan, 1999, σ. 110).

Τέλος, η συγκεκριμένη κατηγορία, δηλαδή η πείρα ως δομικό στοιχείο ηγέτη, δεν είναι αποδείξιμη αν δεν υπολογιστεί το κόστος των προβληματικών στερεοτύπων που προκαλεί. Εμπειρική και θεωρητική γνώση απαιτούν μια λεπτή ισορροπία που μόνο ο οργανισμός μπορεί να σχεδιάσει, να δοκιμάσει και να υλοποιήσει. Το βέβαιο είναι ότι, όπως η περιστασιακή θεωρητική εκπαίδευση στελεχών σε θέματα *ηγεσίας, διοίκησης* και οργάνωσης και μάλιστα δεν φτάνει πάντα στο επιθυμητό αποτέλεσμα, όμοια αναποτελεσματικό διαφαίνεται, να αφήνονται υποψήφιοι ηγέτες να αποκτούν διοικητική πείρα από την καθημερινή εργασία τους σε διάφορες θέσεις διοίκησης (Κανελλόπουλος, 1991, σ. 300).

Προτού εξεταστεί το επόμενο βασικό συστατικό, θεωρείται σκόπιμη μια συνοπτική επισήμανση δυο στοιχείων του υποκεφαλαίου, τα οποία δημιουργούν έναν ουσιαστικό προβληματισμό. Και τα δυο, δηλαδή η έμμεση παρότρυνση του έμπειρου στρατηγού, ότι κάθε στέλεχος πρέπει να ξεκινά την καριέρα του από στρατιώτης, αλλά και η μειωμένη καινοτομία στο υπάρχον σύστημα, όπως λέγεται, αλλά και φαίνεται από το ερωτηματολόγιο, και συγκεκριμένα στο πίνακα Δ.9.1¹⁵¹, ωθούν σε κάτι διαφορετικό. Σε αυτή την κατεύθυνση τείνει και ο πίνακας Δ.9.9.¹⁵² Οπότε εκτός από την υιοθέτηση και διδασχία μιας γνωστικής έννοιας, όπως αναφέραμε παραπάνω,¹⁵³ ίσως απαιτείται κάτι πιο δραστικό, όπως για παράδειγμα, ένα διαφορετικό σύστημα επιλογής ή τουλάχιστον αξιολόγησης¹⁵⁴ των μελλοντικών ηγετών.

4.3.4 Κατάρτιση

*Πάντες δε ά επίστανται ράσά τε και
τάχιστα και κάλλιστα και ήδιστα εργάζονται*¹⁵⁵

Ο Σωκράτης στον Πλατωνικό διάλογό του με τον Πρωταγόρα, αποδεικνύει ότι η καλή γνώση ενός αντικειμένου, κάνει σίγουρα τον κάτοχο ανδρείο και προσπαθεί να ταυτίσει τη σοφία με την ανδρεία¹⁵⁶ (Πετρόπουλος, 1981, σ. 216). Κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων, αξιωματικός, που πολέμησε στον εμφύλιο, δήλωσε ότι ένοιωθε τόσο καλά προετοιμασμένος, που δεν φοβόταν οποιαδήποτε εξέλιξη κατά τη διάρκεια της μάχης. Ακόμη και σήμερα αναπολώντας το γιατί, εύκολα το απέδωσε στην καλή γνώση

¹⁵¹ Μόνο το 8,1% θεωρούν, ότι ο ρόλος του διοικητή σήμερα, επιτρέπει την καινοτομία.

¹⁵² Στον πίνακα Δ.9.9 φαίνεται, ότι μόνο το 1/3 του δείγματος πιστεύουν στην υφιστάμενη κατάσταση επιλογής των στρατιωτικών ηγετών.

¹⁵³ Γνωστική αμφιδεξιότητα.

¹⁵⁴ Η άποψη αυτή υποστηρίχτηκε σε όλες τις συνεντεύξεις. Ειδικά για το σύστημα αξιολόγησης η πλειοψηφία επιμένει σε αλλαγή του συστήματος, ενώ ένα μικρό ποσοστό θεωρεί ότι το σύστημα είναι καλό, αλλά το γεγονός ότι υπεισέρχεται ο ανθρώπινος παράγοντας στην αξιολόγηση, δημιουργεί ατέλειες.

¹⁵⁵ «Όλοι εκτελούν πολύ εύκολα, πολύ γρήγορα, πολύ καλά και πολύ ευχάριστα, όσα γνωρίζουν να κάνουν» (Ξενοφών, Οικονομικός, σ. ΒVII.10).

¹⁵⁶ «ή σοφία άν ανδρεία εϊη» (Πλάτων, Πρωταγόρας).

ενός αντικειμένου, ενώ στο τέλος ρητορικά ρώτησε «Εσύ βρε Γιώργο, όταν κάτι το κατέχεις καλά, το φοβάσαι;»¹⁵⁷

Η καλή γνώση απαιτεί κατανόηση, από την οποία γεννιέται η ικανότητα ελέγχου και διαχείρισης, ενώ το ακατανόητο είναι άγνωστο, οπότε και τρομακτικό: «Ο φόβος τότε είναι το άλλο όνομα που δίνουμε στο ανυπεράσπιστο της ύπαρξής μας» (Bauman, 2007, σ. 127). Αυτή η έλλειψη φόβου του κατανοητού, του θεωρητικού και πρακτικά γνωστού, σε κάτι που έμαθε να εκτελεί βιωματικά στην εκπαίδευση και κατάρτισή του, του προσδίδει ένα χαρακτηριστικό ηγέτη, αλληλένδετο με την ανδρεία και κινητήριο μοχλό στην κάθε δράση: την ψυχραιμία. Αυτός ο δεσμός γνώσης, ανδρείας και ψυχραιμίας, φαίνεται σε αρκετά σημεία στις συνεντεύξεις. «*Η ψυχραιμότης είναι (η σημαντικότερη αρετή), είπαμε προηγουμένως, αν γνωρίζεις, γνωρίζεις να πολεμάς*» (Κύπρος). Το συμπέρασμα ότι η καλή και πρακτική γνώση είναι εκ των ων ουκ άνευ, αίτιο της ανδρείας και της ψυχραιμίας, φαίνεται και παρακάτω: «*είχα ένα στρατιώτη, ο παλίκaros της διμοιρίας, ο οποίος ήταν και «αριστερός», αλλά επιπλέον, ήταν απ' αυτούς που κλέβανε τα λάστιχα... πως τους λέγανε... τους «σαλταδόρους». Δεν είχε... ούτε μάνα, ούτε πατέρα. Πως μπορούσε αυτό το παιδί να μην είναι ψύχραιμος; Ψυχραιμότατος. Μπαίναμε έλεγε στα Γερμανικά αυτοκίνητα και πετάγαμε τις ρεζέρβες κάτω (και τις κλέβαμε)*» (Εμφύλιος).

Η συγκεκριμένη γνώση, δηλαδή η κατάρτιση του ηγέτη, μάνατζερ και διοικητή, γίνεται ζωτικής σημασίας στη μάχη, διότι περιέχει τα απαραίτητα πνευματικά εφόδια, βάσει των πρακτικών, τεχνικών και θεωρητικών γνώσεων, για την κατάλληλη απόφαση και δράση. «*Καλά στην ειρήνη μπορείς να τα λες αυτά, αλλά στον πόλεμο αλλάζουν τα πράγματα. Στον πόλεμο θα φανεί, αν όλα αυτά που ξέρεις (τα κάνεις άμεσα πράξη) και προπαντός δεν πρέπει να κάνεις πίσω, γιατί πολλοί είναι άριστοι και πήγανε στον πόλεμο και γύρισαν πίσω*» (Εμφύλιος). Η κατάρτιση του διοικητή, μάνατζερ, ηγέτη, πετυχαίνει την αναγκαία εμπιστοσύνη του προσωπικού στις ικανότητές του, οπότε και λόγο να τον παραδεχτεί και τελικά να τον ακολουθεί: «*Ήταν γνώστης, είχε γνώσεις αρκετές στο αντικείμενο και μου ενέπνεε εμπιστοσύνη. Γι' αυτό τον είχα παραδεχτεί*» (Αποστολές).

Την ίδια άποψη έχει και το αρχικό και μεγαλύτερο δείγμα. Σύμφωνα με τον πίνακα συνάφειας Δ.10.1.3 που συσχετίζει την αναγκαία γνώση ενός ηγέτη με τους παράγοντες απόδοσής του, η κατάρτιση

¹⁵⁷ Παρόμοια άλλος λέει «*Εάν τα γνωρίζει δεν έχει πρόβλημα, δηλαδή δε θα πανικοβληθεί. Για φαντάσου τώρα να πάθει εμπλοκή το πολυβόλο και να μην ξέρεις να το λύσεις. Δεν παθαίνεις τρακ;*» (Κύπρος). Άλλη μια συναφή έννοια που επίσης εμπλέκεται με την καλή γνώση, το θάρρος και την τόλμη ενός θέματος είναι η αποφασιστικότητα. Η απόφαση του στρατιωτικού φέρει μεγαλύτερο βάρος από κάθε άλλον μάνατζερ ή διευθυντή, διότι έχει να κάνει με ανθρώπινες ζωές. Αντιδράσεις, όπως το άγχος και ο πανικός, τα οποία μπορούν να καταβάλουν το άτομο όταν πιέζεται να επιλέξει μια λύση, όπως και οι διάφορες μορφές άμυνας, εκλογίκευσης, αναβολής, προβολής, τις οποίες το άτομο χρησιμοποιεί για να μειώσει έστω και προσωρινά τις παραπάνω αντιδράσεις, είναι μόνο το επιφανειακό μέρος της ουσίας της απόφασης. Αυτές οι αντιδράσεις φαίνεται ξεκάθαρα ότι παρακάμπτονται όταν κάτι το γνωρίζει ο δρών καλά. Ίσως, για αυτό το λόγο, η αποφασιστικότητα αποτελεί γενικότερο σημερινό ζήτημα και όχι μόνο των αξιωματικών των συνεντεύξεων.

και μόρφωση του ηγέτη συγκεντρώνουν τα μεγαλύτερα ποσοστά. Αξίζει να σημειωθεί ότι για τον ελληνικό υπό μελέτη πληθυσμό, που θεωρεί ως αναγκαία γνώση του ηγέτη το κοινωνικοπολιτικό περιβάλλον, η μόρφωση συγκεντρώνει μεγαλύτερο ποσοστό και από το δίκτυο¹⁵⁸ γεγονός που αντιτίθεται στη βιβλιογραφία και την έντονη ρητορική της δικτύωσης, σύμφωνα με την οποία αποτελεί το βασικό παράγοντα αποδοτικότητας.

Στα παραπάνω ελάχιστα παραδείγματα, πιστοποιήθηκε η επιβαλλόμενη σημασία της κατάρτισης του ηγέτη-οδηγού στις επιχειρήσεις, τόσο σε ατομικό, όσο και σε συλλογικό επίπεδο. Η υποχρέωση του όμως δεν σταματά εκεί, αφού είναι βέβαιο ότι *«δυο είναι οι βασικές αποστολές του στρατιωτικού ηγέτη, να εκπαιδεύει με σκοπό την κατάλληλη προετοιμασία¹⁵⁹ και να οδηγεί το προσωπικό του»*. Η επιταγή να προετοιμάζει το προσωπικό του, του προσδίδει σε καιρό προετοιμασίας και ειρήνης τον ρόλο του δασκάλου, του εκπαιδευτή και του καθοδηγητή. Αυτή η αμεταβίβαστη, από πλευράς ευθυνών, αρμοδιότητα του διοικητή, να προετοιμάσει το προσωπικό για την αποστολή, παράγει μια σειρά από απορρέουσες υποχρεώσεις, οι οποίες δικαιολογημένα τον θέλουν παράλληλα ικανό μάνατζερ και δάσκαλο. Εκείνες οι υποχρεώσεις που έχουν να κάνουν με την ικανότητα του προσωπικού να ανταποκριθεί στη δυσκολία της μάχης ή της σύγκρουσης, αφορούν κυρίως την εκπαίδευσή του.¹⁶⁰ Άλλωστε, ο στρατός οργανωσιακά δεν είναι δυνατόν να εκπαιδεύει άμεσα, με σχολεία και σεμινάρια όλα τα στελέχη και στρατιώτες του, λόγω πληθώρας ειδικοτήτων. Το μεγαλύτερο μέρος αυτής της διαδικασίας πραγματοποιείται μέσα από την καθημερινή εργασία και την εκπαίδευση, κυρίως μέσα στη μονάδα. Αυτή αποτελεί και τη βασική υποχρέωση του διοικητή στην ειρήνη. Η δυνατότητα αυτή του καταρτισμένου διοικητή μέσα από την εκπαίδευση απογειώνει τον ιδεολογικό του ρόλο.

Μέσα από το σχεδιασμό, την καθοδήγηση, την κατεύθυνση και τον έλεγχο, οι διοικητές, ουσιαστικά μάνατζερ της εκπαίδευσης, αποτελούν αναντίλεκτα τους μοναδικούς υπόλογους¹⁶¹ για το προσωπικό τους και «θεματοφύλακες» των νέων ηγητόρων που διοικούν.¹⁶² Ο διοικητής αναζητά κάθε ευκαιρία να εκπαιδεύσει και να διδάξει τους υφισταμένους, να μεταβιβάσει την εμπειρία του,

¹⁵⁸ Παρά την καθολική διαπίστωση ότι δεν υπάρχουν ηγέτες χωρίς δίκτυο γνωστών και υποστηρικτών (Nye, 2009, σ. 85).

¹⁵⁹ *«Όταν ξεκίνησε η αναταραχή, οι εντολές που έδινα, το σύστημα δούλεψε από μόνο του»* (Αποστολές).

¹⁶⁰ *«Σαφώς για αυτό τους εκπαιδεύα σκληρά, πολλές δοκιμές του τι πρέπει να κάνουμε, επιθεωρήσεις, ξανά δοκιμές και μετά εφαρμογή»* (Αποστολές).

¹⁶¹ *«Παίρνω το λόγο (σε περίοδο επιχειρήσεων). Ανεκπαιδευτος ο λόχος, από το σπίτι τους ήρθαν εκεί. Εγώ έπρεπε, να τους κάνω ατομική εκπαίδευση, έπρεπε βολές, πορείες, τούτο (χτύπος χεριού σε τραπέζι) κείνο, αλλά και ενέδρα κάθε βράδυ και στο πόλεμο. Λοιπόν εν τω μεταξύ οι στρατιώτες...δεν είχα Αξιωματικό ούτε υπαξιωματικό κανένα, μόνος μου. Μέρα και νύκτα κοιμόμουν μαζί τους εκεί και να τους λέω, να τους μαθαίνω ενέδρα στο φυλάκιο εκεί, πως φυλάμε, πως δε φυλάμε»* (Εμφύλιος).

¹⁶² *«Θεωρώ τον εαυτό μου τυχερό που είχα πάντα καλούς διοικητές. (...) Ένας εξαιρετικά χαρισματικός άνθρωπος και θεωρώ καθοριστικό για μένα, που τον είχα ως πρώτο διοικητή. Ήταν δάσκαλος. Πίστευε ότι ήταν υποχρέωση του να μεταδώσει τα μυστικά της δουλειάς σε ένα νεαρό ανθυπολοχαγό* (Αποστολές).

προσαρμοσμένη στη φιλοσοφία της αποστολής, και στο τέλος να μάθει από αυτό.¹⁶³ Η ενεργή συμμετοχή του καθιστά την ποσοτική και ποιοτική διαφορά στην εκπαίδευση της Μονάδας και της επαγγελματικής κατάρτισης των ηγητόρων του (US Army, ADP 7-0, 2012, σ. 4).

Τέλος, είναι χιμαιρικό να οριοθετηθεί με ακρίβεια η αναγκαία γνώση ενός ηγήτορα. Πρώτα από όλα, διότι είναι τόσα πολλά¹⁶⁴ και διαφορετικά¹⁶⁵ αυτά που πρέπει να γνωρίζει, ώστε οποιαδήποτε προσπάθεια προσδιορισμού είτε ναυαγεί είτε φτάνει σε αδιέξοδα. Έπειτα, διότι είναι τόσο δυναμική στην αλλαγή, αφού η γνώση του «σήμερα» μπορεί να αποτελεί ανυπόστατη γνώμη¹⁶⁶ του «αύριο», που την κάνει ουσιαστικά αμφιλεγόμενη. Για αυτό το λόγο επιλέχθηκε η κατάρτιση. Η τελευταία εξακολουθεί να είναι δυναμική, αλλά περιορίζει την τόσο ευρεία έννοια της γνώσης, σε όλα εκείνα που απαιτούνται να γνωρίζει ένας *ηγέτης*, *μάνατζερ* και *διοικητής*, για να εκτελέσει με τον καλύτερο τρόπο τα καθήκοντά του.

4.3.5. Πάθος.

Ο Βέμπερ ισχυρίζεται ότι κανένα πράγμα δεν έχει αξία για τον άνθρωπο, όταν δεν μπορεί να το κάνει με πάθος. Αυτό όχι μόνο αποτελεί την κινητήρι δύναμη και βασική προϋπόθεση της έμπνευσης, αλλά χωρίς την παράδοξη αυτή «μέθη», δεν μπορεί να πει κανείς ότι έζησε την επιστήμη του. Το πάθος αποτελεί απαραίτητο ατομικό εργαλείο για την εξέλιξη της επιστήμης, αφού η τελευταία δεν αποτελεί ένα μεγάλο υπολογιστικό πρόβλημα, το οποίο κατασκευάζεται στα εργαστήρια ή στις στατιστικές χαρτοθήκες και επομένως δε μπορεί να επιλυθεί μόνο με τον ψυχρό νου και όχι με ολόκληρη την «ψυχή» (Weber, 2005, σ. 2-3). Το πάθος είναι απαραίτητο στην ελκυστική εικόνα του *ηγέτη*, *μάνατζερ*, *διοικητή*. Αν δεν είναι διάχυτο σε κάθε δράση του, δεν εμπνέει τη δύναμη για την υπέρβαση, που αναζητεί, τόσο από τον εαυτό του στη δουλειά όσο και από τους υφισταμένους. Το πάθος του ηγέτη, όπως διαφάνηκε από τις συνεντεύξεις, εστιάζεται σε δύο θεματικές ενότητες. Το πάθος για την εργασία, «δουλειά» όπως

¹⁶³ Η αυτοδιαμόρφωσή του διοικητή, ο οποίος μαθαίνει μέσα από την διαδικασία και η διαμόρφωση των ηγητόρων του είναι άρρηκτα συνδεδεμένα με την εκπαίδευση.

¹⁶⁴ «*Να παρακολουθεί και να γίνει ειδήμων σε όλα τα μαθήματα και να τα ξέρει όλα. Δεύτερον, πρέπει να καταρτιστεί καλά στο θέμα του. Πώς να στο πω, να είναι υπόδειγμα και στην εκπαίδευση του και θα σου πω και κάτι πιο δύσκολο βέβαια, πρέπει να μελετάς, να ξέρεις τα θέματα όλα, ότι αφορά τον στρατό και να είσαι πρώτος σε όλα, όπου και να πας. Μπορεί να έχεις στρατιώτες που να είναι επιστήμονες μέσα, δηλαδή έρχεται και σου κάνει ερώτηση ιστορικού περιεχομένου (τι θα απαντήσεις;)*» (Κορέα).

¹⁶⁵ Το φάσμα των γνώσεων, σύμφωνα με τον καθηγητή Καφφέ, τον μοναδικό ειδικό στο ζήτημα, αφού συνδιαλέγεται ερευνητικά με το ζήτημα της εκπαίδευσης του εύελπι πάνω από 25 χρόνια, απαιτεί μια ευρύτητα που συνεχώς διευρύνεται εξαιτίας της χωροχρονικής απαίτησης για επαγγελματοποίηση. Πέρα από τη πολύπλευρη κλασική παιδεία των ΑΕΙ και τις βασικές γνώσεις της συνεχώς διαμορφούμενης πολεμικής τέχνης, είναι πλέον απαραίτητη η εξειδικευμένη γνώση της εμπεδωμένης εκπαίδευσης και της εφαρμοσμένης τεχνολογίας, ώστε να δύνανται να οπτικοποιήσει το σύγχρονο πολυδιάστατο πεδίο της μάχης, καθώς και των κοινωνικών και ιστορικών επιστημών για να εντρυφήσει στον άνθρωπο στην κοινωνία και στην ιστορία του (Καφφές, 2005, σ. 126).

¹⁶⁶ Η προσέγγιση αυτή υποστηρίζεται από το Γοργία, ο οποίος δεν παραδέχεται μόνιμη και αμετάβλητη πραγματικότητα ως αντικείμενο γνώσης, αλλά μόνο γνώμη (Διαμαντόπουλος, 2012, σ. 35).

αποκαλούν το επάγγελμα-καθήκον του αξιωματικού, και το πάθος, με την έννοια της άμετρης αγάπης, για το προσωπικό τους.

4.3.5.1. Πάθος για την εργασία

Κοινό σημείο σχεδόν σε όλες τις συνεντεύξεις και συζητήσεις είναι το πάθος για τη δουλειά του αξιωματικού. Σε πολλές περιπτώσεις, ιδιαίτερα στις περιόδους του εμφυλίου και της αποστολής στην Κορέα, οι νέοι της εποχής επέλεξαν να ακολουθήσουν τη στρατιωτική καριέρα, μεταξύ άλλων που είχαν τη δυνατότητα, όπως νομική και πολυτεχνείο, ιδιαίτερα δημοφιλή σήμερα. *Η δουλειά εν τέλει, κύριε ταγματάρχη, του αξιωματικού, είναι σοβαρή υπόθεση, πολύ σοβαρή. Εμείς τουλάχιστον έτσι το ζήσαμε και εάν θέλεις να είσαι αξιωματικός θα πρέπει να απαρνηθείς κατά κάποιον τρόπο τα εγκόσμια,¹⁶⁷ σ' ένα μεγάλο ποσοστό. Να είσαι στη μονάδα, να είσαι στο στρατόπεδο μέσα και να προσφέρεις στους άντρες σου, στην υπηρεσία. Αυτή ήταν η αγωγή, αυτός ήταν ο τρόπος διοικήσεως. Ήταν δυνατόν να μη με σεβαστεί ο στρατιώτης αυτός εμένα μετά; σας ρωτάω (Κορέα).* Το πάθος για την εργασία του, εμπνέει σεβασμό στον στρατιώτη και γενικά τον υφιστάμενο που το αντιλαμβάνεται. Αποτελεί λόγο αποτελεσματικότητας και επιτυχίας: *«Καταρχήν πρέπει να του αρέσει το επάγγελμα. Αν δεν του αρέσει το επάγγελμα δεν θα επιτύχει» ή «πρώτον, σε αυτόν τον άνθρωπο πρέπει να του αρέσει η δουλειά»(Κορέα).*

Ο ψυχολόγος Μακκλίλαντ κατάδειξε ότι άτομα με ισχυρή ανάγκη για εξουσία είναι αποτελεσματικότεροι ηγέτες «με την προϋπόθεση ότι θα αναπτύξουν παράλληλα και αντίστοιχη ικανότητα να περιορίζουν τη χρήση της». (Nye, 2009, σ. 157). Υπό αυτή την έννοια, η ισχυρή θέληση και αγάπη για το επάγγελμα αποτελεί εχέγγυο επιτυχίας. Συνοπτικά, το πάθος για την εργασία, αποτελεί μια αναγκαιότητα αδιαμφισβήτητη, η οποία φάνηκε τόσο ξεκάθαρα από τις συνεντεύξεις, που δεν απαιτείται επιπλέον απόδειξη ή θεωρητική συνέργεια και υποστήριξη. Εκείνο, όμως, που αναδείχτηκε, είναι η σχέση αυτού του πάθους, με το σύστημα επιλογής και αξιολόγησης των αξιωματικών. Η αρχική δε επιλογή του μελλοντικού στρατιωτικού ηγέτη αποτέλεσε ένα δυνατό σημείο διαξιφισμού με δίκαιους λόγους αμφίπλευρα.

Το πάθος των παλιότερων γενιών, ως βασική αρχή των επιλογών των νέων της εποχής, ολισθαίνει στις νεότερες και περιορίζεται είτε λόγω του τυποποιημένου τρόπου επιλογής μέσω πανελλαδικών εξετάσεων είτε από μια σχετικά μικρότερη θέληση και αγάπη, από εκείνη του παρελθόντος. Η συναισθηματική φόρτιση που απέπνεαν οι συνεντεύξεις, ήταν η μεγαλύτερη απόδειξη του πάθους για το

¹⁶⁷ Η ίδια άποψη ισχύει και για την προηγούμενη γενιά αξιωματικών. Ο Κονδύλης, παρέμεινε άγαμος λόγω της άποψης του για τη στρατιωτική ιδιότητα. Απαντάει σε φοιτητή της Ιατρικής, που του ζητάει την γνώμη του για τον στρατό: *«Πρέπει να έχεις υπόψη σου ότι ως αξιωματικός θα είσαι άφραγκος, θα μείνεις ανύπαντρος και το τομάρι σου δεν θα το λογαριάζεις» (Ζαφειρόπουλος, 1984, σ. 19).*

συγκεκριμένο λειτούργημα αυτών που έζησαν και διαμορφώθηκαν μέσα σε πολέμους. (Όταν) Οι Στρατιωτικές Σχολές εμπήκανε στις Πανελλήνιες, το θεωρήσαμε αυτό είναι καταστροφή του Στρατού και των Ενόπλων Δυνάμεων. Δεν μπορείς έναν ο οποίος ξεκινάει να γίνει μαθηματικός ή να γίνει πολιτικός μηχανικός,¹⁶⁸ στο Πολυτεχνείο να καταλήξει στη Σχολή Ευελπίδων. Αυτό είναι παν μέγιστον λάθος. Στη Σχολή πρέπει να πηγαίνουν όχι μόνο οι κλητοί, αλλά οι εκλεκτοί από τους κλητούς. Λοιπόν, η προσέλευσης στις Στρατιωτικές Σχολές, πρέπει να είναι αποκλειστική ενέργεια του υποψηφίου, «εγώ θέλω να γίνω Αξιωματικός». Αυτό τι σημαίνει, σημαίνει ότι ζητάω εγώ από έναν που δεν έχει γίνει καν έφεδρος, δεν ξέρει τι είναι Στρατός...του ζητάω να είναι προσηλωμένος στο ιδεώδες του Στρατού και της πατρίδος βέβαια. Που αυτά τα δύο τα συνταιριάζω, είναι το ίδιο και τα δύο. Μετά θα πρέπει να τον εμάθω, «ο αξιωματικός παιδί μου, για να γίνεις καλός αξιωματικός θέλει πρέπει...και...και...και...έτσι πρέπει να ναι...». Όταν στον αντίποδα, οι νεότερες γενιές αντιλαμβάνονται ότι το πάθος για να ακολουθήσει κάποιος το επάγγελμα του αξιωματικού, περιορίζεται ως ελάχιστη θέληση: «πάντα πρέπει να υπάρχει ένα σχετικό θέλω για να μπορέσει κάποιος να μπει και να υποστεί όλες εκείνες τις διαδικασίες» (Αποστολές).

Παρά την άποψη που επικρατούσε παλιότερα, ότι η επιλογή προϋποθέτει την παθιασμένη θέληση του υποψηφίου να υπηρετήσει, η παθογένεια που είχε δημιουργηθεί ήταν εμφανής και στην πράξη. (Για να αποφευχθούν φαινόμενα εκδούλευσης) (..)να γίνει μια επιτροπή που θα τα ελέγχει. Διότι είναι αλήθεια μπήκαν και πολλοί κουτοί; Δηλαδή, είχαμε σε τάξεις, εσείς μπορεί να είστε νεότεροι και να μην είχατε, στις τάξεις τις παλαιότερες είχα μπει και.. τελείως (κουτοί). Εκ διαμέτρου αντίθετα στέκεται η νέα προοπτική, όπως αποδόθηκε από τις συνεντεύξεις των νέων αξιωματικών των αποστολών. Σε αυτή, ο οργανισμός έχει την υποχρέωση να δεσμεύσει ολοκληρωτικά τον υποψήφιο, ο οποίος πέτυχε μέσα από πανελλήνιες εξετάσεις την εισαγωγή του, ανεξάρτητα με τα κίνητρά του πριν εισέλθει στη Στρατιωτική Σχολή Ευελπίδων. «Δε μας απασχολούν τόσο τα κίνητρα. Είμαι από εκείνους που πιστεύουν, ασχέτως κινήτρων, από τη στιγμή που μπήκες στη Στρατιωτική Σχολή Ευελπίδων είναι υποχρέωση της, να σε πάρει, να σε εκπαιδεύσει αποτελεσματικά και να βγάλει αυτό που λέμε πρότυπο αξιωματικού. Αρκεί να έχουμε φτιάξει το πλαίσιο. Οποιοσδήποτε και να είσαι πχ ήρθες για βιοποριστικούς λόγους σεβαστοί όλοι οι λόγοι. Εγώ θα σε πάρω και θα σε βγάλω αυτό. Γιατί το λέω αυτό. Γιατί έχω δει ανθρώπους να λένε ότι έχουν έρθει για υψηλά ιδανικά το ένα το άλλο και στην πρώτη δυσκολία παπ, σηκωθήκαν και φύγανε. Και έχω δει ανθρώπους, που ήταν φτωχά παιδιά και σου έλεγαν, «εγώ ξέρεις ήρθα γιατί είμαι από το τάδε χωριό και ήθελα να βελτιωθώ να έχω 5 φράγκα στην τσέπη μου» που λέμε ότι αυτοί δεν είχαν ιδανικά και τελικά να βγαίνουν αυτοί οι

¹⁶⁸ Η θέση επαναλαμβάνεται και από αξιωματικό παλιότερης γενιάς «Και πρώτα να γίνεις αξιωματικός εφόσον ήθελες, όχι αυτό που κάνουν τώρα που πας βάζεις μηχανικός, βάζεις γιατρός και στο τέλος βάζεις και ανθυπολοχαγός. Αποτυγχάνει και γίνεται ανθυπολοχαγός κάποιος που δεν ήθελε, ήθελε να γίνει γιατρός ή μηχανικός. Το κατάλαβες; Ε, αυτός μην περιμένεις να κάνει και πολλά πράγματα. Έπρεπε να γίνουν ξεχωριστά οι εξετάσεις για τις στρατιωτικές σχολές, τέρμα».

καλύτεροι αξιωματικοί και οι πιο αποτελεσματικοί. Δε με νοιάζει το κίνητρο που μου προβάλλεις αλλά το τελικό προϊόν. Όπως δε με νοιάζουν και οι ταμπέλες δε με νοιάζει αν είσαι απόφοιτος Στρατιωτικής Σχολής Ευελπίδων ή Σχολής Μονίμων Υπαξιωματικών ΣΜΥ ή επαγγελματίας οπλίτης μπορείς να έχεις όποια ταμπέλα θες. Με νοιάζει είσαι αποτελεσματικός» (Αποστολές).

Πράγματι στο σημερινό σύστημα επιλογής μέσω πανελληνίων διαφαίνεται ένα σχετικό έλλειμμα αρχικού πάθους. Σχετικό, διότι, έστω και ως τελευταία επιλογή η στρατιωτική σχολή, το γεγονός ότι ο υποψήφιος γνωρίζει κατ' ελάχιστο, ότι πρέπει να υποστεί κάποιες στερήσεις και ίσως να εμπλακεί σε πόλεμο, υποδηλώνει μια μερική θέληση.¹⁶⁹ Οπότε τελικά το ζήτημα γίνεται οργανωσιακό. Δηλαδή, αρκεί ο οργανισμός να υιοθετήσει πρακτικές, ούτως ώστε να δεσμεύσει σε όραμα το επίλεκτο προσωπικό και με αυτόν τον τρόπο να επιτευχθεί τεχνικά το συγκεκριμένο και κινητήριο δομικό στοιχείο ενός ηγέτη, δηλαδή το πάθος για την εργασία.

4.3.5.2. Πάθος για το προσωπικό

Η μέριμνα για το προσωπικό αποτελεί μια επιβαλλόμενη, αλλά και απορρέουσα συνταγματική υποχρέωση. Η χώρα εμπιστεύεται κάθε νέο πολίτη στον στρατό και, επομένως, στον εκάστοτε διοικητή. Και αυτό δεν αφορά μόνο την ασφάλεια της, αφού έμμεσα η εκπαίδευση έχει αντίκτυπο και στη διαμόρφωση του νέου.¹⁷⁰ Από οποιαδήποτε, όμως, οπτική και αν εξεταστεί, το αποτέλεσμα είναι το ίδιο. Ο ηγέτης οφείλει να προετοιμάσει τον φύλακα¹⁷¹ και πειθαρχημένο πολίτη της χώρας. Οπότε θεωρητικά, στο ερώτημα του Χουσέρλ (Husserl), αν αποτελεί η κοινωνία το σκοπό της ανθρώπινης ύπαρξης ή αποτελεί το μέσο για το άτομο (Housserl, 2005, σ. 326), η απάντηση είναι μοναδική για τη στρατιωτική κοινωνία. Στόχος της ύπαρξης του ηγέτη είναι η στρατιωτική κοινωνία που διοικεί και δεν αποτελεί μέσο για να αναδειχτεί.¹⁷²

¹⁶⁹ Η μερική θέληση, που τελικά ώθησε τον υποψήφιο να υποστεί βαριές συνέπειες παραπέμπει στη Βεμπεριανή σκέψη, ότι το επάγγελμα είναι κάτι, που ο άνθρωπος πρέπει να δεχτεί σαν θείο θέλημα και στο οποίο πρέπει να προσαρμοστεί (Λώλης, 2015, σ. 40).

¹⁷⁰ Η θέσπιση της υποχρεωτικής στρατιωτικής θητείας, αποτελεί ένα όργανο γραφειοκρατικοποίησης και πειθάρχησης του πληθυσμού, αν αποδεχτεί κανείς την άποψη ότι ο εθνικός στρατός έγινε ένας εκπαιδευτικός θεσμός για να διαμορφώνει τις ανθρώπινες μονάδες του να εκτελούν άκριτα, πειθήνια, αυτόματα τις διαταγές επιβάλλοντας μια μηχανική υπακοή αδιανόητη παλιότερα (Σεραφετινίδου, 2012, σ. 75).

¹⁷¹ «Μόνο όταν πραγματικά αγαπάς κάποιον θα τον εκπαιδεύσεις σκληρά. Πολλές φορές ζέρεις τι λένε οι φαντάροι; Σκληρός, δίκαιος και σε αυτόν έχω εμπιστοσύνη. Με τον άλλον τον αφασία περνάω καλά αλλά αν γίνει κάτι τον άλλον θα ακολουθήσω τον σκληρό, όχι τον άδικο, αυτόν που εκπαιδεύει σκληρά τους υφισταμένους. Αν δεν υποφέρεις και συ μαζί με το τμήμα σου δεν τον εκπαιδεύεις σκληρά αλλά του κάνεις καψόνι. Πρέπει να υποφέρεις μαζί του» (Κύπρος).

¹⁷² Αποτελούν όμως τα βασικά ερείσματα τόσο στην καθημερινή γραφειοκρατική θεσμική ρουτίνα όσο και στην αποστολή «αν το δεις και σχηματικά ο στρατός είναι μια πυραμίδα, η οποία όσο πάει μεγαλώνει έτσι; Στην πυραμίδα αυτή όσο προχωράς και ανεβαίνεις, τόσο σε περισσότερους στηρίζεις. Έτσι πρέπει να προσέχεις κατά βάση τα θεμέλια σου και αυτά τα θεμέλια είναι οι υφιστάμενοί σου» (Αποστολές).

Και εφόσον ο στόχος είναι το προσωπικό, η απόλυτη αγάπη και το πάθος για αυτό, καθώς και στον προσδιορισμό του Έλληνα στρατιωτικού άμεσου ηγέτη, η καταλληλότερη αντιμετώπιση του Έλληνα υφιστάμενου είναι η ενσυναίσθηση, υπό κάποιες προϋποθέσεις. Η «φιλοκοινωνική¹⁷³ συμπεριφορά» που απαιτείται, πέραν του καθήκοντος,¹⁷⁴ και ο «αλτρουισμός» καθιστούν ως απαραίτητα στοιχεία της προσωπικότητας την κοινωνική ευθύνη και την «ενσυναίσθηση» (Hewstone & Stroebe, 2007, σσ. 404-406). Με δεδομένο ότι η στρατιωτική κοινωνική ευθύνη είναι συνταγματική υποχρέωση, «διευκολύνει» να αισθανθούν οι διοικητές την υποχρέωση να βοηθήσουν σε καταστάσεις ανάγκης το προσωπικό τους. Η ενσυναίσθηση, όμως, που ουσιαστικά συμβάλλει σε μια καλύτερη κατανόηση των αναγκών του άλλου, θεωρείται υπερβολική.

Αρχίζοντας σταδιακά τον συλλογισμό, η καλή γνώση του προσωπικού δεν απορρέει μόνο από κανονισμούς και διαταγές, αλλά και από την πράξη «*Ύστερα, όταν θα έρθει η μάχη, ξέρεις ότι πρέπει να τους γνωρίζεις από τη φωνή*» (Κορέα). Έπειτα, το επόμενο στάδιο, δηλαδή το να καταλαβαίνει το προσωπικό του, το οποίο είναι ένα κομβικό σημείο της αλληλεπίδρασης και της αποδοχής του, αποτελεί και την ειδοποιό διαφορά του ηγέτη και όλων εκείνων των άλλων κατηγοριών ανθρώπων, που έχουν οπαδούς. «Αυτή είναι η διαχρονική πλευρά της ηγεσίας. Εξηγεί για ποιο λόγο μεγάλοι στοχαστές και καλλιτέχνες είναι σπάνια ηγέτες άλλων, παρά την επιρροή που τους ασκούν» (Nye, 2009, σ. 58).

Η κατανόηση της κατάστασης του άλλου αποτελεί την αρχή της απόφασης και ενδεχομένως της λύσης σε πιθανά προβλήματα, που απασχολούν το προσωπικό. Αυτή η κατανόηση δεν είναι μόνο νοητική, αλλά και συναισθηματική (Τσουκάς, 2004, σ. 34). Καταλήγοντας στο συλλογισμό, η ενσυναίσθηση, την οποία η θέση παραδέχεται, εμβαθύνει ακόμη περισσότερο από το «γνωρίζει και καταλαβαίνει». Αντιλαμβάνεται και κατανοεί σε βάθος τη θέση, το συναίσθημα, τις σκέψεις ή την κατάσταση του άλλου. Ένα άτομο, που χρησιμοποιεί την ενσυναίσθηση μπορεί να αναγνωρίσει και να αισθανθεί αυτό που αισθάνεται ένα άλλο άτομο (Fairbairn, 2015, σ. 2). Η ενσυναίσθηση απαιτεί περισσότερα από μια απλή κατανόηση¹⁷⁵ των συναισθημάτων του άλλου. Υπάρχουν περιπτώσεις κατά τις οποίες η κατανόηση του συναισθήματος του άλλου, δεν σημαίνει απαραίτητα και τη βίωσή του, ενώ πιστεύεται ότι, για να εκτιμηθεί πραγματικά ένα συναίσθημα, δεν αρκεί η φαντασία για το τι μπορεί να νιώθει ο άλλος, αλλά και τι πιστεύει και θέλει.

¹⁷³ Στη συγκεκριμένη περίπτωση εξετάζεται το στενό πλαίσιο της στρατιωτικής κοινωνίας χωρίς να αποκλείεται η επέκταση στο όλον.

¹⁷⁴ Η «φιλοκοινωνική» συμπεριφορά αφορά στη δράση που έχει ως στόχο να βελτιώσει την κατάσταση του αποδέκτη της βοήθειας, κυρίως όταν το άτομο δεν έχει ως κίνητρο να εκπληρώσει τις επαγγελματικές του υποχρεώσεις.

¹⁷⁵ «Ο καλύτερος τρόπος (επικοινωνίας) είναι η κατανόηση. Η κατανόηση της θέσεως του άλλου. (Αυτή οδηγεί σε) αλληλοκατανόηση. Όταν υπάρχει αυτό το πράγμα δεν υπάρχει κανένα άλλο πρόβλημα» (Αποστολές).

Όπως η ικανότητα να αισθάνεται κανείς συμπάθεια, έτσι και η ικανότητα της συναισθηματικής ταύτισης είναι ένδειξη ανθρωπιάς¹⁷⁶ και γι' αυτό συχνά οι δύο έννοιες συγχέονται. Η συμπάθεια είναι μια συναισθηματική αντίδραση, άμεση και μη ελεγχόμενη, η οποία κατακλύζει το άτομο, όταν αυτό φαντάζεται τον εαυτό του στη θέση την οποία βρίσκεται κάποιος άλλος. Για το λόγο αυτό, μπορεί να οδηγήσει σε αναστολή της παροχής φροντίδας ή να αμβλύνει ηθικές δράσεις.

Η ενσυναίσθηση, από την άλλη πλευρά, αποτελεί μια ικανότητα που μαθαίνεται ή μια στάση ζωής, η οποία μπορεί να χρησιμοποιηθεί στην προσπάθεια να έρθει κανείς σε επαφή, να επικοινωνήσει και να κατανοήσει τους άλλους, αναφορικά με καταστάσεις τις οποίες βιώνει το άτομο, καθώς και τις εμπειρίες ή τα συναισθήματα που έχει. Προσκαλεί τον ηγέτη να μπει στη θέση του άλλου, χωρίς να χαθεί η ακεραιότητά του, σε μια μικρή προσπάθεια, με τεράστια όμως επίδραση στις σχέσεις. *«Μόνο έτσι μπορεί να αντιμετωπιστεί ο Έλληνας. Με ειλικρίνεια στα προβλήματά του. Αν δε γίνει αυτό θα σε καταλάβει αμέσως. Νομίζω ο ηγέτης για έναν Έλληνα υφιστάμενο για τον ελληνικό στρατό ειδικά, δεν μπορεί να είναι ένας ψυχρός Γερμανός. Δηλαδή ένας Γερμανός αξιωματικός για τον ελληνικό στρατό δεν θα ήταν ποτέ ηγέτης. Και το λέω με πλήρη γνώση, διότι έχω γεννηθεί στη Γερμανία και έχω ζήσει εκεί. Έχω έρθει σε επαφή με Γερμανούς αξιωματικούς, οι οποίοι είναι πάρα πολύ καλοί, επαγγελματίες, αλλά νομίζω ότι είναι συνέχεια με το να κάνουν κλικ σε μποξάκια με το τσεκ λίστ και δεν ξεφεύγουν ποτέ»* (Αποστολές).

Η ενσυναίσθηση που προτείνεται από μελετητές της ηγεσίας κρύβει μια σειρά από παγίδες στη στρατιωτική τέχνη της διοίκησης, διαχείρισης και ηγεσίας του ανθρώπινου δυναμικού οι οποίες μόνο υπό προϋποθέσεις αίρονται. Η εγγενής λογική στις χαοτικές ανθρώπινες σχέσεις, συνέχειες, ασυνέχειες, ασυμμετρίες, ασυμβατότητες, σε καίριες οντολογικά στιγμές, όπως η επιβολή, η υπακοή, η πειθαρχία στην ένταση, την κρίση και τη μάχη, ίσως δεν επιτρέπει τέτοιες προσεγγίσεις. Ο στρατιωτικός ηγέτης δεν μπορεί να δεθεί με τον υφιστάμενό του στο βαθμό που ορίζει η ενσυναίσθηση, σε όλες τις καταστάσεις.

¹⁷⁶ Αφορά την ανθρώπινη συμπεριφορά στο σύνολο των ανθρώπων που διοικεί στην ειρήνη. Ανθρωπιά όπως την όρισε ο Ι. Μ. Παναγιωτόπουλος στο δοκίμιο *Σύγχρονος Άνθρωπος* και «Ο ανθρωπιστής, ένας άνθρωπος με σπουδαίες ικανότητες, που αναλύεται με ειλικρίνεια, χωρίς υστεροβουλία, ακόμη και χωρίς τη θεμιτή, επιτέλους, από πολλές απόψεις, επιθυμία της υστεροφημίας, υπήρξε, για πολλούς αιώνες, ένα θαυμάσιο ιδανικό, που οι προγενέστεροι το επρόβαλλαν στους μεταγενέστερους. Ακόμη τότε η ανθρωπιά, μολονότι δεν έπανε να είναι κοινή απαίτηση, δεν είχε κατακτήσει κοινόχρηστος όρος. Ήταν η σπάνια, η υψηλή παρουσία, όπου μόνο μερικές εκλεκτές φύσεις κατόρθωναν να φτάσουν. Και ακόμη, μια καθημερινή άσκηση που ο καθένας την επιθυμούσε για τον εαυτό του, θεωρώντας την αυτονόητο χρέος του, χωρίς να συλλογίζεται ότι θα μπορούσε και διαφορετικά να την αξιοποιήσει. Έτσι, μπορούμε να μιλούμε όλοι για ανθρωπιά, αλλά να εννοούμε ολωσδιόλου διαφορετικό πράγμα ο καθένας. Έπειτα, ένας όρος, μια λέξη, μια έκφραση, που βρίσκεται ολοένα στο στόμα μας, σιγά σιγά φτωχαίνει, αδειάζει, αποστεώνεται, αυτοακυρώνεται. Λησμονούμε, ωστόσο, πως η ανθρωπιά είναι κυριότατα βούληση, δεν είναι γνώση. Δεν είναι μόνο γνώση. Και δεν είναι λόγος, είναι πράξη. Είναι ένας ολόκληρος εσωτερικός κόσμος, στην τελειότητά του, που ακτινοβολεί παντού. Η ανθρωπιά αποκλείει τη μισαλλοδοξία, την καταφρόνηση του άλλου ανθρώπου· είναι επεικής και ήπια. Περιέχει πολλή συγκατάβαση και πολλή κατανόηση. Η ανθρωπιά είναι κυκλική παρουσία. Δεν βρίσκεται στραμμένη προς ένα μονάχα σημείο του ορίζοντα.. Η ανθρωπιά δεν είναι επάγγελμα, δεν είναι όργανο αυτοπροβολής και επιτυχίας. Είναι απάρνηση. Πρέπει πολλά ν' αρνηθείς, για να κερδίσεις τα ουσσιωδέστερα. Αλλά δεν είναι και παθητική κατάσταση. Ολωσδιόλου αντίθετα, αποτελεί μορφή αδιάκοπης ενέργειας» (Παναγιωτόπουλος, 2004, σ. 88).

Σε περίοδο ειρήνης μπορεί να τον ακούσει με ειλικρίνεια, να βιώσει μερικώς τη ζωή του υφιστάμενου λόγω εμπειριών, να τον καταλάβει, και να προσπαθήσει να βρει λύσεις στα προβλήματα του στην ειρήνη. Μπορεί, επίσης, απλά να τον εγκαταλείψει τη στιγμή που άγει τους υπόλοιπους, για να μη τους επηρεάσει αρνητικά η στάση του ενός που δειλίασε. Στην πρώτη περίπτωση, στο γραφειοκρατικό στρατό τον κερδίζει, τον κάνει πιο αποδοτικό, και παράλληλα τον δεσμεύει με το ταυτοτικά μοναδικό¹⁷⁷ χαρακτηριστικό της φιλοτιμίας, που δείχνει να κινεί τα πάντα στον Έλληνα. Στη δεύτερη, τον απομονώνει όσο απαιτείται, ώστε να μη χάσει τραυματικά ο ίδιος την αντίληψή του και την κρίση του και για να μην επηρεάσει τους άλλους που τον ακολουθούν.

Στην προσπάθεια να οριοθετηθούν οι παραπάνω προϋποθέσεις και να γίνει η ενσυναίσθηση εργαλείο του ηγέτη, ώστε το ζητούμενο πάθος για το προσωπικό να γίνει δράση, επιχειρήθηκε μια κατηγοριοποίηση της έννοιας. Η ενσυναίσθηση μη μάχης¹⁷⁸ και μάχης. Ένας ηγέτης σε περίοδο μη μάχης, *«οφείλει (..) να βοηθά τους συνάνθρωπους υφιστάμενους του και να μειώνει τον πόνο τους» (Εμφύλιος)*. Να ρωτά και να μαθαίνει τα σοβαρά προβλήματά τους και να καταβάλει κάθε προσπάθεια για την επίλυση αυτών. *«Θυμάμαι έναν στρατιώτη από την Ανάφη ο οποίος αντιμετώπιζε πρόβλημα με το συνεταιίρο του, ψαρά, ο οποίος δεν έδινε στη γυναίκα του το μερίδιο των ψαριών που της αναλογούσαν. Ο διμοιρίτης έστειλε γράμμα στη χωροφυλακή καταγγέλλοντας το περιστατικό. Μετά από παρέμβαση του χωροφύλακα το πρόβλημα επιλύθηκε και ο στρατιώτης δήλωσε ικανοποιημένος «Τώρα πολεμάω όσο θέλετε» (Εμφύλιος)*. Επιλύοντας προβλήματα επιτυγχάνεται, εκτός από την ικανοποίηση και επομένως πιθανή μεγαλύτερη αποδοτικότητα του προσωπικού, η απόδειξη της ειλικρινούς ενσυναίσθησης. Με δεδομένη την αλλαγή των ανθρώπων και των αντοχών τους, η σκληρή στάση του ηγέτη των προηγούμενων αιώνων¹⁷⁹ δείχνει

¹⁷⁷ Η έννοια της φιλοτιμίας αποτελεί μια αμιγώς ελληνική έννοια σύμφωνα με μια σειρά ερευνητών όπως περιγράφεται σε διαδικτυακή πηγή (The Greek Secret, 2014).

¹⁷⁸ Στη συγκεκριμένη περιλαμβάνονται η ειρηνική περίοδος, η ένταση, η κρίση και η ανάπαυλα της μάχης κατά τη διάρκεια πολέμου. Και αυτό γιατί ακόμη και σε αυτή την κατάσταση, η σχέση διαφοροποιείται από εκείνη της ζωώδης μάχης, που λειτουργεί η ενστικτώδης επιβίωση. Πλην της τελευταίας ο χρυσός κανόνας είναι η ενσυναίσθηση. *«Ένας δεύτερος κανόνας είναι να αντιληφθεί ο στρατιώτης ότι τον αγαπάς, ότι τον πονάς. Εμείς εκεί ήμασταν σε ένα περιβάλλον το οποίο επέβαλε να είμαστε δεμένοι. Δηλαδή σε ένα ύψωμα που ήμουν εγώ με τη διμοιρία μου, δεν είχα άλλη συντροφιά. Οι στρατιώτες μου, αυτοί ήταν οι συγγενείς μου, οι φίλοι μου, οι γείτονές μου, η παρέα μου και μάλιστα δεν ήταν μόνο συνομήλικοι, κάποιοι ήταν και λίγο μεγαλύτεροι από εμένα» (Κορέα)*.

¹⁷⁹ Πρέπει να τονιστεί ότι ακραίες συμπεριφορές των προϊστάμενων Ελλήνων αξιωματικών δεν καταγράφονται τόσο συχνά όσο σε άλλους στρατούς, όπως μαστιγώματα και ξυλοδαρμοί. Η αγάπη του Έλληνα αξιωματικού για το προσωπικό του απεναντίας καταγράφεται από την αρχαιότητα. Αξίζει να σημειωθεί αντίθετα ότι η άσχημη συμπεριφορά του στρατιωτικού ηγέτη εγκυμονεί κινδύνους. *«Δεν πρέπει ποτέ να προσβάλουμε απρεπή και χυδαία συμπεριφορά λόγω του ότι η κακή συμπεριφορά στον πόλεμο είναι επικίνδυνη. Να μην εξαπολύει ύβρεις και προσβολές. Θυμάμαι έναν Υπολοχαγό, ο οποίος είχε υβριστική συμπεριφορά προς τους υφισταμένους του, εν καιρώ πολέμου, αποκαλώντας τους κερατάδες. Η λέξη αυτή αποκτούσε ειδικό βάρος σε περίοδο πολέμου, καθώς οι άντρες έλειπαν καιρό και οι γυναίκες τους έμεναν πίσω μόνες. Η χρήση της συγκεκριμένης λέξης, είχε προκαλέσει τόση δυσσέρεσκεια ώστε οι υφιστάμενοι του να λένε πως θα τον σκοτώσουν, αν τους αποκαλέσει έτσι ξανά. Αυτό δείχνει πως σε καιρό πολέμου η συμπεριφορά ενός ανώτερου δεν μπορεί να είναι υβριστική» (Κορέα)*.

πρακτικά να αντικαθίσταται από την ενσυναίσθηση του ατόμου. Το τελευταίο παύει να είναι εργαλείο για την επίτευξη στόχων¹⁸⁰ και γίνεται ο πραγματικός στόχος.

Άλλωστε, στη συγκεκριμένη περίπτωση, δηλαδή στην Ελλάδα, ο εκάστοτε διοικητής δεν μπορεί να επιλέξει το προσωπικό του.¹⁸¹ Είναι τόσο μικρός ο πληθυσμός, που δεν έχει δικαίωμα επιλογής. Η προσέγγιση της ενσυναίσθησης δεν ξεχωρίζει το προσωπικό. Προτείνει την όλο και πιο βαθιά προσπάθεια να καταλάβει ο ηγέτης τον άλλον. *Πάντα το έλεγα λοιπόν στην καριέρα μου ότι κανένας δεν περισσεύει στο στράτευμα. Και όταν μου έλεγαν ότι αυτός είναι απείθαρχος στρατιώτης τους απαντούσα ότι δεν είναι απείθαρχος αλλά ιδιόμορφος χαρακτήρας και στο πεδίο της μάχης, πιθανόν να αποδειχτεί πιο χρήσιμος από εκείνον που θεωρούσαν καλό (Κύπρος).* Αυτή η ειλικρινή στάση αλλά και η γνώση του προσωπικού του, μόνο ένα αποτέλεσμα μπορεί να έχει: *«Από εκεί και πέρα ο καθένας κάπου μπορεί να αποδώσει. Εσύ από τον καθένα μπορείς να κερδίσεις οτιδήποτε. Δεν έχουμε όλοι τις ίδιες δυνατότητες. Πρέπει να είσαι ικανός να πάρεις από τον καθένα τον καλύτερο του εαυτό» (Αποστολές).*

Οι σχέσεις εξουσίας μη μάχης, ακόμη και σε αυτή την παραδοσιακή μορφή σκληρού γραφειοκρατικού μηχανισμού, τείνουν να είναι ευέλικτες, αφού εκπορεύονται από την αλληλεπίδραση ανθρώπων με κοινούς στόχους, κυρίως εκπαιδευτικών και χωρίς πίεση ζωτικής σημασίας. Εδώ το προϊόν είναι η προετοιμασία, οπότε οι παράγοντες χρόνος, αβεβαιότητα, ανασφάλεια και άλλα αρνητικά της πρώτης γραμμής πυρός συνήθως δεν υφίστανται. Αυτές οι εξουσιαστικές σχέσεις επιτρέπεται, λοιπόν, να είναι ταυτόχρονα τοπικές, ασταθείς και διάχυτες, να δημιουργούν «ένα πεδίο δυνάμεων και να πηγαίνουν συνεχώς απ' το ένα σημείο στο άλλο, σηματοδοτώντας κάμψεις, αναστροφές, αντιστροφές, περιστροφές, μεταβολές κατεύθυνσης και αντιστάσεις» (Deleuze, 2005, σ. 128). Όταν όλα αυτά γίνονται με γνώμονα την ενσυναίσθηση του καλού ή κακού, πρόθυμου ή απρόθυμου, πειθαρχημένου ή απείθαρχου προσωπικού, τότε επιτυγχάνεται η επιθυμητή αποδοτικότητα.

Τότε, το αέναο καθήκον των ηγετών, δηλαδή η προετοιμασία και συντήρηση του προσωπικού, δεν αφορά τον αναλώσιμο στρατιώτη, ως μηχανή του παρελθόντος, αλλά τον νέο συνάνθρωπο και συνεργάτη. Αυτό το καθήκον δε γίνεται ουσιαστικό και ειλικρινές¹⁸² μόνο με την επίλυση των ατομικών προβλημάτων του νέου αλλά και η πρόληψη αυτών. Στη σύγχρονη πρακτική, υιοθετώντας την ενσυναίσθηση, όπου απαιτείται η βαθιά κατανόηση του άλλου και η ειλικρινής συναισθηματική

¹⁸⁰ Κατά αντιστοιχία με το παράδειγμα του Craib «Δεν αντιμετωπίζω τους στρατιώτες μου ως νέους που προσπαθούν να μάθουν αλλά σαν ανθρώπους, που αν τους εντυπωσιάσω αρκετά ίσως αποδειχτούν χρήσιμοι για την επαγγελματική μου σταδιοδρομία» (Craib, 2011, σ. 430).

¹⁸¹ «Είναι και ιδιότροποι μερικοί, άμα είναι ιδιότροποι δεν τους θέλεις. Τη δουλειά την κάνει; Δεν μπορείς να τους διώξεις όμως» (Κύπρος).

¹⁸² «Να αγαπάς τον άνθρωπο να απασχολείσαι μαζί του να ψάχνεις τα προβλήματα του. Δεν μπορεί να είσαι ηγέτωρ αν δεν αγαπάς υπερβολικά τον άνθρωπο. Όσο περισσότερο αγαπάς τον άνθρωπο τον συνάδελφο τον υφιστάμενο τόσο καλύτερος ηγέτωρας γίνεσαι» (Κύπρος).

συμπαράσταση, πετυχαίνεται παράλληλα και η έγκαιρη αναγνώριση των άμεσων και έμμεσων παραπόνων του. Όταν ο ηγέτης, *μάνατζερ, διοικητής* θεωρεί τους όμοιούς του μηχανές, εξαλείφει από την αλληλεπίδραση τον ανθρώπινο πλούτο τους (Hofstadter & Dennett, 1993, σ. 56) και χάνει πολύτιμη γνώση. Όταν δεν μπορεί να αισθανθεί αυτά που νοιώθει το προσωπικό του, το χάνει. Αν τελικά συμβεί αυτό και απομακρυνθεί από τα υποβόσκουσα παράπονά τους, ελλοχεύει κίνδυνος.

Δύο είδη παραπόνων υπάρχουν από τον υφιστάμενο: Τα εκφραζόμενα¹⁸³ και τα μη εκφραζόμενα.¹⁸⁴ Τα παράπονα προέρχονται συνήθως από την αποτυχία ανάθεσης της εργασίας η οποία τον ικανοποιεί (Κανελλόπουλος, 1991, σ. 495). Ο μόνος τρόπος να ανακαλύψει και να εξαφανίσει τα αίτια που τα προκαλούν, είναι η ικανότητα ενσυναίσθησης η οποία προέρχεται μόνο εξαιτίας αντίστοιχων εικόνων και εμπειριών, που έχει αποκομίσει στην πορεία του. Αυτή η ενσυναίσθηση είναι αναγκαίο για να ξεχωρίσει την πραγματική αιτία, να την καταπολεμήσει σε βάθος και όχι επιφανειακά, αντιμετωπίζοντας μόνο τα συμπτώματα ή τις αφορμές. Είναι, επίσης, ο μοναδικός τρόπος να αποφύγει την ψυχοπαθητική γοητεία,¹⁸⁵ η οποία, ακόμη και όταν δεν οδηγεί σε πλάνη, επηρεάζει σίγουρα τη διαισθητική σκέψη. Τα σφάλματα της τελευταίας είναι πολύ δύσκολο να ξεπεραστούν, αφού δεν απενεργοποιούνται κατά βούληση (Kahneman, 2013, σ. 51).

Τέλος, το αποτέλεσμα του πάθους και της αγάπης για το προσωπικό, που οδηγούν μονόδρομα σε συμπεριφορές όπως η ενσυναίσθηση, μόνο ανταπόδοση μπορεί να είναι. *«Λέει λοιπόν ο ισραηλινός, ότι ο στρατιώτης στο πεδίο της μάχης ανταποδίδει την καλοσύνη που του έχει δείξει ο διοικητής του από τον καιρό της ειρήνης. Και το ανταποδίδει ρισκάροντας τη ζωή του έτσι. Για μια αποστολή, η οποία την ώρα της κρίσης και της μάχης τα πράγματα είναι πολύ προσωποποιημένα. Δηλαδή ο άλλος δε νοιώθει εκείνη τη στιγμή, που κινδυνεύει η ζωή του, ότι πολεμάει για τη σημαία και την πατρίδα του όσο για τον διοικητή που έχει μπροστά του» (Αποστολές).* Παρόμοια απάντησε και άλλος αξιωματικός, καθώς τελείωσε η

¹⁸³ Τα εκφραζόμενα παράπονα αναγνωρίζονται από τις διαμαρτυρίες είτε άμεσα είτε έμμεσα. Περιλαμβάνει τις κατ' ιδίαν συζητήσεις (κουτσομπολιό), το φθόνο, την κριτική, την αμέλεια την αταξία την οκνηρία τη χαμηλή ποιότητα εργασίας και την απειθαρχία.

¹⁸⁴ Τα μη εκφραζόμενα παράπονα αναγνωρίζονται από αδιαφορία για τη δουλειά, την εκπαίδευση και την πρόοδό του, ονειροπόληση, απουσίες, αργοπορία, αναμονή το τέλος του ωραρίου ανυπόμονα, ευερεθιστικότητα, πτώση αποδοτικότητας, κ.α. *«(έστελνα) έναν επιτελή και εκεί που μιλούσα στους στρατιώτες, όπου έβλεπε μάτια θολωμένα και βυθισμένα, έπαιρνε το όνομα τους, χωρίς να το καταλάβω εγώ και τους έστελνε με το τζιπ στο διοικητήριο και συζητούσαμε. Και καθόμασταν face to face με τον στρατιώτη και συζητούσαμε, τους πρόσφερα και καφέ, ήταν σαν ψυχανάλυση που λέμε. Να συζητήσουμε τα προβλήματα τους, να τους δείξω ότι είμαι στο πλευρό τους αν υπάρχουν προβλήματα, αν έχουν ανάγκη από τίποτε, οτιδήποτε να μου το εκμυστηρευτούν» (Κορέα).* *«Θέλω να σας πω ότι εκείνο που δίδαξα στους Επιτελείς μου και στις Μονάδες στους νεαρούς Αξιωματικούς είναι «κοιτάτε τον στρατιώτη σας στα μάτια, διαβάστε τον στα μάτια. Όσο ανόητος και αν είναι μην κατεβάσετε το επίπεδο και τον βυθίσετε σε χειρότερο βούρκο. Ανεβάστε τον. Διαθέστε από τον χρόνο σας, ότι πολυτιμότερο έχετε, διότι επίκειται να σώσετε έναν άνθρωπο. Δεν μου σκοτώθηκε κανείς κύριε ταγματάρχα» (Κύπρος).*

¹⁸⁵ Όρος του Kahneman, ο οποίος γίνεται κατανοητός από το παράδειγμα επισκέπτη σε ψυχολόγο. «Είναι η πρώτη φορά με εσάς που πείστηκα και δεν απογοητεύτηκα, όπως με τους προηγούμενους. Αντιλήφθηκα γρήγορα ότι εσείς διαφέρετε και μπορείτε να συνεννοηθείτε και να βοηθήσετε». Αυτούς, ο καθηγητής προτείνει να αποφεύγονται διότι είναι ψυχοπαθείς και αδύνατο να βοηθηθούν.

συνέντευξη κατά την έξοδο από το σπίτι του, ως κατακλείδα της συζήτησης. «*Ο διοικητής είναι η σημαία του στρατιώτη στη μάχη*» (Αποστολές). Ο στρατιωτικός άμεσος ηγέτης είναι διαχειριστής της εθνικής ταυτότητας της ομάδας του, την όποια πρέπει να είναι σε θέση να ενεργοποιεί όταν η στιγμή προστάζει. Οι νέοι Έλληνες όπως ειπώθηκε δεν υπηρετούν επειδή θέλουν. Η υπέρβαση να ακολουθήσουν ένα θεσμό που δεν πιστεύουν και η αναμενόμενη θυσία τους μπορεί να επιτευχθεί, μόνο αν προσεγγιστούν από τον κατάλληλο ηγέτη, στην κατάλληλη θέση και όταν έχει αποδείξει αυτή την άμετρη αγάπη και ενσυναίσθηση προς αυτούς. Η αγάπη και ο σεβασμός των άλλων αποτελεί και τη συμπλήρωση της αυτοεικόνας του. Η συνεχής ευγένεια αποτελεί την τελετουργία της καθημερινής ζωής (Goffman, 1996, σ. 35).

Η άλλη κατηγορία που φαίνεται να υπερισχύει είναι αντιδιαμετρική. Για να αποτυπωθεί καλύτερα η αντίθεση, αλλά και η προβληματική που δημιουργεί η απαραίτητη κατηγορία ενσυναίσθησης μάχης, αρκεί να απαντηθεί το εξής ερώτημα:¹⁸⁶ Η φιλοκοινωνική συμπεριφορά παρακινείται από αλτρουιστικά ή εγωιστικά κίνητρα; Η απάντηση στο ερώτημα ελέγχθηκε πειραματικά τοποθετώντας ανθρώπους αντιμέτωπους με έναν πάσχοντα και τους δόθηκε η δυνατότητα να εγκαταλείψουν. Αποκαλύφθηκε με αυτόν τον τρόπο ότι οι άνθρωποι που έχουν εγωιστικά κίνητρα, θα προτιμήσουν την εναλλακτική επιλογή της φυγής, επειδή τους επιτρέπει να μειώσουν κάθε αρνητική διέγερση, που θα μπορούσε να τους προκαλέσει η παρουσία του πάσχοντος. Σε αντίθεση με εκείνους που παρακινούνται από την ενσυναίσθηση, οι οποίοι δεν εγκαταλείπουν την κατάσταση, δεδομένης της επιθυμίας τους να ανακουφίσουν τον πόνο του πάσχοντος (Batson, Lishner, & Stocks, 2015). Η φυσιολογική απάντηση στο ερώτημα, είναι δυνατό να άλλαζε, αν η εγκατάλειψη του πάσχοντα στη μάχη έσωζε μια ομάδα ανθρώπων που εξαρτιόταν από αυτή.

Εξαιτίας της παραπάνω προβληματικής διαπίστωσης, όπου η ενσυναίσθηση του αλτρουιστή παρακινεί σε αυτόματη δράση αλληλεγγύης και με δεδομένο τον επιβαλλόμενο συνταγματικά και εθιμικά αλτρουισμό¹⁸⁷ του αξιωματικού στη μάχη, αναδεικνύεται άλλη μία διπολική ανάγκη του στρατιωτικού ηγέτη. Ο τελευταίος σε καμία περίπτωση δεν μπορεί να αφήσει τον εαυτό του να δεθεί συναισθηματικά στο βαθμό, που η ενσυναίσθηση επιβάλλει με αυτόν που ίσως χάσει στη μάχη,¹⁸⁸ αφού κάτι τέτοιο θα ήταν ολέθριο, τόσο για την αντιληπτική του ικανότητα όσο και στην απόφασή του, το οποίο εν μέρει,

¹⁸⁶ Αφορά στις πτυχές των ερευνών που πραγματοποιήθηκαν από τον Batson (1991, 1995, 1998) και που επικεντρώθηκαν στο συγκεκριμένο ερώτημα.

¹⁸⁷ «*Ο στρατιωτικός ηγέτης δεν πρέπει να κερδίζει τίποτα. Αν κερδίζεις απλά κάνεις σωστά την δουλειά σου. Να είναι αλτρουιστής. Να σκέφτεται (μόνο) το κοινό όφελος. Να μην σκέφτεται τίποτα για τον εαυτό του* (Αποστολές).

¹⁸⁸ Οι σκληροί και ασυνήθιστοι τρόποι με τους οποίους μπορεί να χάσει ένας αξιωματικός τους υφισταμένους του, όπως ακρωτηριασμένα άκρα αίματα, εγκαύματα, εσωτερικά όργανα να γίνονται εμφανή, και σε κατάσταση σοκ κ.α. μπορούν να επηρεάσουν δραστικά και με ολέθριες συνέπειες την κρίση του στις μετέπειτα αποφάσεις.

είναι εγωιστικό. Η ενσυναίσθηση είναι απαγορευτική σε κατάσταση, η οποία πιθανόν τραυματικά οδηγεί σε πλάνη σε ότι αφορά τον ηγέτη, αλλά και τους άλλους που τον παρατηρούν και κρέμεται η ζωή τους από τις κινήσεις και τις εντολές του. Όση περισσότερη ενσυναίσθηση νοιώθει τότε ο μάρτυρας¹⁸⁹ για το θύμα, τόσο μεγαλύτερες οι πιθανότητες να επέμβει (Goleman, 1998, σ. 161), θολώνοντας την κρίση του και θέτοντας σε κίνδυνο το υπόλοιπο προσωπικό. Οπότε, ο ψυχρός «εργαλειακός λόγος» αποτελεί προϋπόθεση νίκης.¹⁹⁰ Η θυσία του στρατιώτη αποτελεί το μέσο για τη νίκη ή τουλάχιστον την επιβίωση των περισσότερων και ο στρατιωτικός ηγέτης δεν έχει δικαίωμα να το «δει» διαφορετικά, ώστε να μην επηρεαστεί η κρίση του. *«Θα πρέπει να μένει ανεπηρέαστος, όσο γίνεται γιατί ανεπηρέαστος 100% δε γίνεται, κατά τη μάχη. Να διατηρεί την ψυχραιμία του να είναι νηφάλιος, ώστε να λαμβάνει ορθές αποφάσεις και να επιτελεί το καθήκον του κατά άριστο τρόπο» (Κορέα).*

Στη δεύτερη αυτή περίπτωση, η οποία δεν μπορεί να είναι εύκολη για κανέναν άνθρωπο, η μόνη λύση που η εμπειρία καταδεικνύει, είναι η αλεξυθιμία κατά τη διάρκεια της στρατιωτικής επιχείρησης, χωρίς αυτό να σημαίνει τη μόνιμη στάση του ηγέτη σε κάθε διάδραση με το προσωπικό του. Αφορά μόνο τα πιθανώς τραυματικά καθήκοντα του ηγέτη, στα οποία θα πρέπει να συμπεριληφθεί και η ευθύνη της ζωής και του θανάτου των άλλων, που έχει υπό τις διαταγές τους. Η αυτοδιαχείριση των αισθημάτων του επιβάλλεται.

Στο ακόλουθο παράδειγμα και αντιπροσωπευτική κατακλείδα, διαφαίνονται με ξεχωριστό τρόπο οι πτυχές της αναγκαίας αμφιδέξιας στάσης στο ζήτημα της ενσυναίσθησης ενός ηγέτη θρύλου στη μάχη. Δεν συμμερίζεται από τη μία τις τραυματικές εικόνες του θανάτου του πόνου και του τραύματος, αλλά ενσυναισθάνεται το φόβο των στρατιωτών του και βρίσκει τρόπους να αποσυμπιέσει το στρες και το φόβο τους. Γράφει στον λόγο του για το επιθετικό πνεύμα του Έλληνα στρατιώτη: *«Στρέφει το βλέμμα του πίσω (κατά το άλμα επίθεσης) ο ηγέτωρ να δει αν τον ακολουθούν (..) τραυματισμένοι, φονευμένοι, αδιάφορο, (..) Η ευσπλαχνία δεν έχει θέση σε αυτή την περίπτωση (..). ψίθυροι, ανησυχία, ονόματα, ακούγονται. Σιωπή, ακούγεται από τον ηγήτορα, ο οποίος δεν επιτρέπει συζητήσεις που ζημιώνουν το ηθικό (..) Παρατηρείς (σε άλμα πιο κοντινό στα εχθρικά χαρακώματα) τα πρόσωπα παραδόξως ωχρά, τους οφθαλμούς σε έκσταση, να αναζητούν τη θέση του ηγήτορα για να μάθουν από τη στάση του, το μέγεθος του κινδύνου και να πάρουν από αυτόν ηθική δύναμη. Εκείνος μαντεύει τις σκέψεις τους, σηκώνεται και βαδίζει από το ένα ως το άλλο άκρο των ακροβολιστών, τους διορθώνει την απόσταση, υπενθυμίζει δια ηρεμία στη φωνή (..). Είναι τούτο μέτρο θαυμάσιο, όπως αποσπασθείς ο νους του μαχητού εκ των απίστων διαλογισμών (..). Ο ηγέτωρ*

¹⁸⁹ Εν προκειμένω ο ηγέτης.

¹⁹⁰ Η ευνόητη διαπίστωση ενισχύεται: *«Στην μάχη οι άνθρωποι συμπεριφέρονται διαφορετικά. Εγώ προσωπικά διαπίστωσα ότι στην μάχη κανένας δεν είναι άνθρωπος» (Κύπρος).*

σηκώνεται με τους υπαξιωματικούς και διατάζει την έφοδο (..) ο στρατιώτης παύει να είναι άνθρωπος, αλλά μηχανή έξαλλη» (Πλαστήρας, 1914, σ. 5-10).

4.3.6. Πρότυπη παρουσία.

Όλο το οικοδόμημα της συγκεκριμένης έρευνας στηρίχτηκε στην άμεση ηγεσία, μια κατηγορία δηλαδή ηγεσίας, για την οποία σκόπιμα δεν δόθηκε ιδιαίτερη εξήγηση. Η προσδοκία ήταν να προσδιοριστεί ή τουλάχιστον να ελεγχθεί, από την ίδια την έρευνα, αφού εκτιμήθηκε ότι θα αποτελούσε προϊόν της μεθοδολογικής προσέγγισης της εμπειρικά θεμελιωμένης θεωρίας. Επιπλέον, επιδίωξη ήταν να εξεταστεί στη βάση της χωροχρονικά και όχι άκριτα, όπως την ορίζουν στρατιωτικοί κανονισμοί. Ο άμεσος ηγέτης (ΓΕΣ, 2011, σ. 13)¹⁹¹ που στοχοποιήθηκε, αφορά ουσιαστικά τους κατώτερους¹⁹² αξιωματικούς και τους ανώτερους,¹⁹³ μέχρι το επίπεδο του διοικητή της μονάδος¹⁹⁴.

Τελικά η ετυμολογική διάκριση που αναδύθηκε από τις συνεντεύξεις αποδεικνύει ότι ο διαχωρισμός που προήλθε από ξένους κανονισμούς, που υιοθετήθηκαν¹⁹⁵ το 2004, προϋπήρχε στην ελληνική πραγματικότητα με γλωσσική ταυτότητα χιλιάδων ετών. «Ο μικρός ηγέτης εάν φιλοσοφήσετε (τους όρους τον) λέμε Ανθυπολοχαγό. Τι σημαίνει «άγω», δηλαδή φέρω. Ο ανθυπολοχαγός πηγαίνει μπροστά και έρχονται πίσω οι άλλοι. Πάω μπροστά και έρχονται από πίσω και στον πόλεμο και στην ειρήνη και σε όλες τις καταστάσεις.¹⁹⁶ Μετά έρχεται και ο ταγματάρχης «άρχω», δηλαδή είμαι άρχοντας, τι σημαίνει, ότι φέρομαι σαν άρχοντας είμαι άρχοντας και δεν επιβάλω την αρχοντιά μου αλλά απλώς την καταλαβαίνουν όλοι οι άνθρωποι και ιδιαιτέρως οι Έλληνες που είναι οι πιο πολύστροφοι άνθρωποι του κόσμου (..)Το λένε οι λέξεις μας» (Εμφύλιος).

Κατά τη διάρκεια της κωδικοποίησης απαιτήθηκαν μια σειρά από αναπροσαρμογές, συγχωνεύσεις και ομαδοποιήσεις διαφόρων εννοιών, που ξεπρόβαλλαν σχεδόν καθολικά. Μπροστάρης, διοίκηση δια του παραδείγματος, οδηγός, υπόδειγμα, πρότυπο (Role model), παρών κ.α. Λαμβάνοντας υπόψη όλα τα

¹⁹¹ Ο συγκεκριμένος στρατιωτικός κανονισμός καταργήθηκε το 2018. Η διάκριση ισχύει και στον αμερικανικό κανονισμό στον οποίο παρέπεμπε ο κατηγορημένος.

¹⁹² Ο ανθυπολοχαγός, υπολοχαγός, λοχαγός διοικούν-άγουν παγκοσμίως μέχρι 150 περίπου άτομα.

¹⁹³ Ο ταγματάρχης, αντισυνταγματάρχης, συνταγματάρχης διοικούν κατά αντιστοιχία πενταπλάσια άτομα και άρχουν των κατώτερων αξιωματικών τους. Στην έρευνα ως παραδοχή εξετάστηκαν αξιωματικοί σε καθήκοντα μέχρι διοικητή τάγματος, δηλαδή μέχρι αντισυνταγματάρχη.

¹⁹⁴ Η μονάδα στον στρατό και ουσιαστικά το σύνολο πάνω στο οποίο βασίζονται υποδιαιρέσεις και πολλαπλάσια αποτελεί το τάγμα.

¹⁹⁵ Στην προκειμένη το ελληνικό στρατιωτικό εγχειρίδιο υιοθετεί τη διάκριση του αμερικανικού FM 22-100 όπου διακρίνει την ηγεσία σε άμεση, οργανωσιακή και στρατηγική (US Army, FM 22-100, 1999).

¹⁹⁶ Ο ορισμός συμπίπτει με αυτόν που επιλέγει ο Βερέμης για σειρά βιβλίων περί ηγετών από το λεξικό του Μπαλά: ηγέομαι, προηγούμαι, προπορεύομαι, είμαι αρχηγός, οδηγώ, διευθύνω, κυβερνώ (Πασπαλιάρης, 2014, σ. 11).

παραπάνω, αφαιρώντας ψυχρά το ηρωικό κομμάτι που θέλει τον ηγέτη μυθικό πολεμιστή, αλλά και τη θεσμική του υποχρέωση να ηγείται ενός τμήματος,¹⁹⁷ η κατηγορία ονομάστηκε πρότυπη παρουσία. Και αυτό διότι έπρεπε να εσωκλείει δυο βασικές έννοιες: το υπόδειγμα - πρότυπο¹⁹⁸ και την παρουσία, τα οποία και ακούστηκαν καθολικά.

Η πρότυπη παρουσία αποτελεί υποχρεωτικό ρόλο του Έλληνα στρατιωτικού ηγέτορα. Το εγώ του υποχρεώνεται να παρουσιάσει τον εαυτό του μόνιμα σε ένα ρόλο¹⁹⁹ αναγκαίο για την τόνωση του ηθικού των στρατιωτών. Και ονομάστηκε ρόλος, διότι ο στρατιωτικός ηγέτης δεν σημαίνει πως δεν πρέπει να φοβάται,²⁰⁰ αρκεί να μη φαίνεται²⁰¹ ότι φοβάται: *(..)οι φαντάροι λοιπόν, ήταν γαντζωμένοι απάνω στους Αξιοματικούς. Για αυτό λέω ότι ο αξιωματικός είναι εκεί και τον βλέπανε. Μόλις δούνε ότι έπεσε λίγο η ψυχολογία σου, αυτομάτως πέφτει και η ψυχολογία όλων. Δηλαδή, τον ηγέτορα τον έχουν ανάγκη μεγάλη, στο πεδίο της μάχης. Γιατί ξέρουν ότι αυτό, ανάλογα με τις ικανότητες αυτουνού, ή θα επιβιώσουν ή θα γίνουν παρελθόν στη ζωή(..).* Αντίθετα η παραμικρή επίδειξη φόβου²⁰² του ηγέτορα μπορεί να αποβεί καταστροφική για το προσωπικό του, αν και ο φόβος είναι σημαντικός παράγοντας για την επιβίωση.²⁰³ Το θάρρος, όπως και ο φόβος, αποτελούν συναισθήματα που μεταδίδονται.²⁰⁴ Ο υφιστάμενος, βλέποντας ή νοιώθοντας την παρουσία του ηγέτη δίπλα του, βεβαιώνει το θάρρος του και νοιώθει ασφάλεια με την ικανότητα του να επιβιώσει. Άλλωστε οι άνθρωποι αγαπούν την ισχύ στο βαθμό που πιστεύουν στις

¹⁹⁷ «Φτάνοντας λοιπόν στη γραμμή την οποία κατείχαν, όπου είχε λίγο χιονάκι και δριμύ κρύο και ομίχλη, σε μια απόσταση τριάντα μέτρων απέναντι στους κινέζους, δηλαδή ένα βήμα μπροστά, για να βλέπεις από αυτά τα είκοσι εννιά με τριάντα δύο μέτρα περίπου, κινδύνευες. Εγώ πήγα με το πιστόλι μου πάνω. Εκεί παίρνω το αυτόματο από τον λοχία που συνόδευε τον Μανασή και στα πρώτα πέντε με δέκα λεπτά διαπίστωσα ότι κάνω δουλειά μαχητή φαντάρου. Οπότε λέω «τι κάνουμε τώρα»; Δεν κοίταζα δηλαδή να κατευθύνω τους άντρες για να πολεμήσουν, οπότε έδωσα το όπλο και προσπάθησα να κάνω το ηγέτη, να κάνω δηλαδή αυτό που με πληρώνει η πατρίδα, δηλαδή να κάνω τον ηγέτη» (Κορέα).

¹⁹⁸ Κάθε κοινωνία έχει κάποια κριτήρια συμπεριφοράς. Τα σημαντικότερα κριτήρια, είναι οι γραπτοί νόμοι, η παράδοση δηλαδή οι άγραφοι νόμοι, τα πρότυπα, τα παραδείγματα προς μίμηση ή προς αποφυγή, που προβάλλονται και υποδεικνύουν τον ορθό τρόπο συμπεριφοράς, οι ιστορικές καταβολές, η θρησκευτική συνείδηση των ανθρώπων και η λογική.

¹⁹⁹ Χαρακτηριστικό ιστορικό παράδειγμα φαίνεται και στον λόγο του Πλαστήρα στο κεφάλαιο της ενσυναίσθησης. Ο ηγέτωρ που αρχικά δεν επιτρέπει στο εαυτό του να καταβληθεί από τις απώλειες όταν αντιλαμβάνεται τον φόβο του προσωπικού του περπατάει δίπλα σε όλους «(..). Είναι τούτο μέτρο θαυμάσιο, όπως αποσπασθείς ο νους του μαχητού εκ των απίστων διαλογισμών».

²⁰⁰ «Αλίμονο αν ήταν κάποιος, ο οποίος είναι άφοβος, αυτός είναι τρελός (..)Ο φόβος, λοιπόν, προστατεύει, και τον ίδιο, αλλά και το τμήμα του» (Κύπρος).

²⁰¹ «Να μη δείχνει φόβο, να μη δείχνει ατολμία» (Κύπρος).

²⁰² «Κοίταξε το παράδειγμα είναι μεγάλη υπόθεση. Γιατί άμα ο ηγέτορας έχει τα χαρακτηριστικά του δειλού, του αδυνάτου, του φοβητσιάρη του άδικου κ.λ.π. δεν μπορεί να μιλήσει στην καρδιά των στρατιωτών» (Κορέα).

²⁰³ «Ο φόβος είναι παρεξηγημένος. Ο φόβος γεννιέται με το αίσθημα της αυτοσυντηρήσεως. Ένα παιδάκι δηλαδή, όταν δει φωτιά δεν βάζει το δάκτυλο του στη φωτιά. Παρότι δεν έχει την αίσθηση του τι μπορεί να πάθει, γιατί έχει γεννηθεί έτσι, είναι η φύσις του ανθρώπου. Ο Θεός μας έχει κάνει έτσι. Εκείνο το οποίο δεν πρέπει να έχει ο άνθρωπος είναι τη δειλία και εκεί να τιμωρηθεί. Στο στρατό τιμωρείται η δειλία, όχι ο φόβος. Όλοι έχουμε φόβο, γιατί φυλαγόμαστε για να μην σκοτωθούμε στον πόλεμο, για να μην αποτύχουμε στην ειρήνη. Αυτό μας οδηγεί, όχι η φοβία αλλά ο ελαφρός φόβος. Γιατί εάν δεν υπάρχει φόβος, υπάρχει η αοριστία στον άνθρωπο και δεν μπορεί να ζήσει σωστά»(Κορέα).

²⁰⁴ «Είδα ανθρώπους, που τους περίμενα πιο τολμηρούς την ώρα της μάχης και τους είδα να δειλιάσανε λίγο. Δεν είχαν το απαιτούμενο σθένος και θάρρος την ώρα εκείνη, που θα ήθελε ο παρακάτω να τον δει να μπει μπροστά και να δώσει ορμή, ώθηση!»(Κύπρος).

ικανότητες τους να χειριστούν μια υπόθεση, ενώ όταν δεν το πιστεύουν προτιμούν να ακολουθήσουν έναν ηγέτη²⁰⁵ (Russell, 2001, σ. 16).

Η πρότυπη παρουσία δεν έχει να κάνει μόνο με το χαρακτήρα του Έλληνα πολεμιστή, που θέλει τον ηγέτη του παρών, πρώτο²⁰⁶ και μπροστάρη, αλλά και με το φαινόμενο της προετοιμασίας. Πείραμα²⁰⁷ έδειξε ότι, ακόμη και η συμβολική υπενθύμιση της παρακολούθησης βελτιώνει τη συμπεριφορά των ατόμων (Kahneman, 2013, σ. 99). Στο περίφημο πείραμα του Milgram, όταν ο ερευνητής που μελετούσε την υπακοή, δεν ήταν παρών στο δωμάτιο του συμμετέχοντα, αλλά έδινε διαταγές από το τηλέφωνο, η μέγιστη υπακοή μειώθηκε κατά 21% (Hewstone & Stroebe, 2007, σ. 588). Η παρουσία του ηγέτη στο πλευρό του μαχητή έχει μια πολλαπλή και μοναδική επίδραση, τόσο στην ανασφάλεια του και τον φόβο όσο και στην απόδοσή του. Στην ιδέα ότι τον παρακολουθεί²⁰⁸ ο ηγέτης του, αποκτά από τη μία σιγουριά ότι θα τον βγάλει από τη δύσκολη θέση και από την άλλη τον κινητοποιεί, ώστε να δώσει τον καλύτερό του εαυτό, ενώ παράλληλα τον εξωθεί να υπερβεί πιθανές ανασφάλειες και να μη δείξει φόβο ή ανεπάρκεια.

Χαρακτηριστικό ιστορικό παράδειγμά της αποτελεί ο Πλαστήρας. Στις μάχες φαίνεται να εμφανίζεται παντού και πάντα. Κάθε στρατιώτης του έχει την εντύπωση ότι τον παρακολουθεί «ο μαύρος καβαλάρης», ο οποίος αεικίνητος και ασταμάτητος γυρνάει στην πρώτη γραμμή των τμημάτων, φωνάζει, κατευθύνει και μεταδίδει την ορμή του. Αντιπροσωπευτική αφήγηση είναι η ακόλουθη: «*Πρώτη φορά που τον είδα ήταν καβάλα στο άλογο του, μέσα από αντανάκλαση φωτιών, σκοτεινός και απλησίαστος, αλλά ένιωθες κοντά του μια περίεργη προστασία. Δεν θα το ξεχάσω ποτέ στη ζωή μου*» (Πετρίτσας, 2005). Αυτή τη δύναμη της παρουσίας και τον αντίκτυπό της, ο Πλαστήρας την ήξερε και δεν έπραττε τυχαία, όπως αποδεικνύεται από ομιλία του.²⁰⁹

²⁰⁵ Το γεγονός αυτό αποτελεί και κομβική σκέψη στην αναγκαιότητα του ρόλου του άφοβου «οδηγού».

²⁰⁶ «*ο Έλληνας στρατιώτης είναι ο καλύτερος του κόσμου αλλά θέλει τον αξιωματικό του, σε όλα πρώτο, στην πείνα, στη δίψα, στην πορεία, στην τόλμη και στο πόλεμο*» (Β' ΠΠ-Εμφύλιος).

²⁰⁷ Στην κουζίνα ενός γραφείου πανεπιστήμιου πλήρωναν συμβολικά το ρόφημα ρίχνοντας το συμβολικό αντίτιμο σε ένα κουτί τιμότητας. Κάθε βδομάδα για 10 βδομάδες πάνω από το κουτί αναρτούνταν εναλλάξ αφίσες με μάτια και αφίσες με λουλούδια. Παρατηρήθηκε ότι τις εβδομάδες με τα μάτια, τα ποσά στο κουτί αυξανόταν, σε σχέση με την άλλη εβδομάδα, που η αφίσα δεν είχε μάτια (Kahneman, 2013, σ. 98).

²⁰⁸ Αφορά το φαινόμενο της παρακολούθησης.

²⁰⁹ Τμήμα της ομιλίας του Πλαστήρα παρατίθεται στο κεφάλαιο της ενσυναίσθησης. Παρόμοια παραδείγματα αναφέρονται και στον Κλάουσεβιτς σύμφωνα με τον Σταμούλο. «Όταν όμως ανακύψουν δυσχέρειες - πράγμα που συμβαίνει συνήθως, όταν τα πράγματα γίνονται δύσκολα, η στρατιωτική μονάδα παύει να λειτουργεί σαν μια καλοκουρδισμένη μηχανή. Αρχίζει να κλωτσάει, καθώς οι φυσικές και ηθικές αντοχές των στρατιωτών δοκιμάζονται στη θέα του αίματος και των νεκρών. Οι δυνάμεις τους εξαντλούνται και η βούλησή τους για δράση εξασθενεί. Τότε έχουν ανάγκη τον άξιο διοικητή. Σ' αυτές τις δύσκολες συνθήκες, ο διοικητής χρειάζεται να αντέξει τόσο για τον εαυτό του όσο και για τους στρατιώτες του, οι οποίοι σ' αυτόν αποθέτουν τις σκέψεις, τα συναισθήματα, τις ελπίδες, και τους φόβους τους. Με τη θερμή του πνεύματός του καλείται να αναζωπυρώσει την ορμή της επίθεσής τους, με τη φλόγα του ενθουσιασμού του να αναπτερώσει τις ελπίδες τους. Από τη στιγμή που απωλέσει το θάρρος του, αποθαρρύνει και τους στρατιώτες, οι οποίοι τον παρασύρουν μαζί τους και τον βυθίζουν

Το παράδειγμα αποτελεί την πιο κοινότυπη λέξη στο λόγο όλων των ερωτώμενων, ανεξάρτητα από την εποχή που μελετήθηκε. Παρατηρήθηκε όμως η διαφορετική χρήση της έννοιας. Στην προσπάθεια να αποκωδικοποιηθεί η έννοια, βρέθηκε μια πιθανή αιτία αυτής της κοινοτυπίας. Πράγματι η χρήση της φράσης «διοίκηση δια του παραδείγματος», χρησιμοποιείται σχεδόν καταχρηστικά όχι μόνο στις συνεντεύξεις, αλλά και σε κάθε εγχειρίδιο ηγεσίας, σε κάθε συζήτηση²¹⁰ τα τελευταία 100 χρόνια. Αυτό, όμως, που πρακτικά διαφαίνεται είναι ότι, η έννοια του παραδείγματος αφορά την πρότυπη παρουσία. Για παράδειγμα, ο στρατιωτικός ηγέτης δεν κάνει τον μαχητή, αλλά οργανώνει, συντονίζει, ελέγχει εργασίες - εντολές, ώστε το προσωπικό να εμπνέεται και να νοιώθει σιγουριά, στεκόμενος δίπλα του. Η διοίκηση δια του παραδείγματος αφορά άλλες ξεπερασμένες μορφές πολέμου, οι οποίες χρονικά φτάνουν δια της βίας δικαιολογημένα, μέχρι τις μάχες των χαρακωμάτων και αδικαιολόγητα²¹¹ μέχρι τον Β΄ΠΠ.²¹² Για να γίνει κατανοητή η κακή χρήση της έννοιας του παραδείγματος, έγινε μια προσπάθεια να κατηγοριοποιηθούν οι περιπτώσεις που το αφορούν, ώστε να αποκαλυφθεί τι εννοούν τα υποκείμενα.

Η πρώτη περίπτωση αφορά στην ειρήνη, οπότε ουσιαστικά στην εκπαίδευση και τη γραφειοκρατική καθημερινότητα, και ίσως σε λίγο πιο ακραίες καταστάσεις, όπως στις κρίσεις και τις στρατιωτικές επιχειρήσεις. Στην εκπαίδευση και στην αποκατάσταση της κρίσης, ο ηγέτης πρέπει είναι πάντα παρών, υπόδειγμα, ώστε κάθε εντολή για δράση να γίνεται δια(μέσου) του παραδείγματος. *«Ήταν μπροστά στις πορείες, σε κάθε τι νέο που δοκιμάζει στη φυσική αντοχή» ή «πρέπει πρώτα να έχεις ματώσει σαν στρατιώτης για να μάθεις και μετά να γίνεις αξιωματικός, να κάνεις ότι κάνει ο στρατιώτης σου και μάλιστα να το κάνεις καλύτερα από αυτόν. Αν μάλιστα κάποια στιγμή σταματήσεις να ματώνεις, έχεις χάσει και το παιχνίδι. Αφού έχεις ματώσει μαζί τους στην εκπαίδευση και το ξέρουν στη δύσκολη στιγμή παράδειγμα στο σύγχρονο αγώνα δεν σημαίνει ότι πολεμάς αλλά σημαίνει οπωσδήποτε ότι είσαι παρών» (Κύπρος).*

σ' ένα ζώοδη κόσμο, οπου όλοι αποφεύγουν να αντιμετωπίσουν τους κινδύνους και δε συγκρατούνται στον πανικό τους ούτε από την ντροπή να τους χαρακτηρίσουν δειλούς» (Σταμούλος, 2014, σ. 110).

²¹⁰ «Όταν προσήλθα στις εισαγωγικές εξετάσεις να δώσω έκθεση στην σχολή των Ευελπίδων το 1948, νεαρός εγώ τότε 17 χρονών παιδάκι, το θέμα της εκθέσεως ιδεών ήταν «Η δύναμη του παραδείγματος»(Κορέα). Η συγκεκριμένη φράση σημαίνει, τουλάχιστο για το πεδίο της μάχης, ότι ο αξιωματικός προηγείται, τρέχει μπροστά, πολεμάει πρώτος, δείχνοντας έτσι το παράδειγμα.

²¹¹ Καθώς τα όπλα και τα πυρά τους γίνονται πιο αποτελεσματικά και φονικά η ζωή του ηγήτορα κινδυνεύει εκθετικά περισσότερο από παλιότερα.

²¹² Το αδικαιολόγητο φαίνεται στην μαρτυρία για την γενναιότητα του αξιωματικού του ενός στρατιώτη, όπως την παραθέτει ο Σταμούλος. «Ο Σκυβαλάκης ήταν πολύ παλικάρι άνθρωπος, Κρητικός, και πολεμούσε όρθιος, κι είχε μια μπερέττα ιταλικιά .. και δε φοβόταν καθόλου αυτός ο άνθρωπος. Τον έλεγα εγώ: Κύριε ανθυπολοχαγέ, πέσε καταγή. Βρε άσε βρε, τσ πουτάνες τσ Ιταλοί. Τι κι αν είναι πουτάνες, θα σε κλαρίσουν!, του λέω. Δε μ' άκουσε, όμως, και σκοτώθηκε. Αλλά πολύ παλικάρι! Αυτός κράτησε το 731! Μόλις σκοτώθηκε ο Σκυβαλάκης, 'μεις κι οτέψαμε όλ'! Πάγωσε το 731!» (Σταμούλος, 2014, σ. 110).

Ο ηγέτης δεν μπορεί εκ των πραγμάτων να συμμετέχει σε όλες τις εκπαιδεύσεις σε κάθε αντικείμενο. Μέσα από τις διαχειριστικές του υποχρεώσεις²¹³ σχεδιάζει, συντονίζει, οργανώνει, ελέγχει, είναι παρών - ηγετικό στοιχείο, όπως υποστηρίζεται στην παρούσα μελέτη - και εκεί που θεωρεί ότι πρέπει να φανεί ως υπόδειγμα, διαλέγει να συμμετέχει, δίνοντας το σωστό παράδειγμα, δείχνοντας τον καλύτερό του εαυτό και συντηρώντας τη φήμη του καλύτερου. «*Ο υφιστάμενος αν δεν σε παραδεχτεί δεν σε ακολουθεί*»(Κύπρος).

Στη μάχη πρέπει να είναι δίπλα και να φαίνεται²¹⁴ για τους λόγους που αναφέρθηκαν παραπάνω. Ο μεγαλύτερος φόβος του στρατηγού, στο περιστατικό στο Κόσσοβο, αποκάλυψε ότι ήταν η αντίδραση του προσωπικού, που απειλούνταν από ένα εξαγριωμένο πλήθος περίπου δύο χιλιάδων κατοίκων. Τελικά κατάλαβε ότι ο λόγος που αντέδρασαν όλοι με τόση ψυχραιμία, επηρεάστηκε σε μεγάλο βαθμό από το γεγονός ότι «*εγώ ήμουν παρών, δεν ήμουν στον ασύρματο από μακριά. Πάντα έλεγα ότι αν είμαι επικεφαλής σε μια ομάδα και ρισκάρει η ομάδα, θα έπρεπε με το παράδειγμα μου, να είμαι εκεί και να μην αφήνω τον άλλον να κάνει τη βρώμικη δουλειά*»(Αποστολές).

Παρακάτω αναφέρονται δύο χαρακτηριστικά παραδείγματα της υποχρέωσης της πρότυπης παρουσίας του Έλληνα Στρατιωτικού Ηγέτη.

«*Μπορώ όμως να σου πω μερικές διαφορές των ηγητόρων μεταξύ των Ελλήνων και των Αμερικανών. Γιατί με τους Αμερικανούς είχαμε σχέση. Ήμασταν σε αμερικανικό σύνταγμα, η διαφορά των μικρών ηγητόρων ήταν η εμπειρία μας από τον εμφύλιο, ήτανε ότι στη μάχη των μικρών του διμοιρίτου και του λοχαγού, οι Έλληνες (..), θέλανε με κάποιον τρόπο τον ηγήτορα επικεφαλής. Δηλαδή δεν υπήρχε περίπτωση να γίνουν όλα αυτά και ο λοχαγός να κάτσει πίσω και να στείλει άλλους να το κάνουν αν και μπορούσε να το κάνει. Όσο να το κάνουμε η παρουσία του διοικητή ήτανε αναγκαία. Να κάνω μια αντιδιαστολή με τους Αμερικανούς. Σε κάποια επιχείρηση που κάναμε προφυλακές μάχης,²¹⁵ σε διπλανή κατεύθυνση με το αμερικανικό λόχο που έκανε προφυλακές μάχες. (..). Εμείς λοιπόν ο λόχος είχαμε ταχθεί στην πιο ψηλή κορφή και οι αξιωματικοί (δίπλα) (..) όλοι ήμασταν παρόντες μπροστά. Στο διπλανό, ο λοχαγός ήτανε πίσω με τα μαγειρεία και διοικούσε μια διμοιρία ενδεχομένως και παραπάνω, με το γουόκι - τόκι (ασύρματος). Για να κάνει τη δουλειά του λέει, δεν χρειάζεται πάνω η παρουσία τους. Αυτό που μου 'χε κάνει εντύπωση είναι ότι οι Έλληνες ήθελαν τον ηγήτορα μπροστά, ήθελαν την παρουσία, ενώ οι άλλοι όπως προβλεπόταν από τον κανονισμό τους (και δικό μας)*»(Κορέα).

²¹³ «και να εργάζεται περισσότερο από αυτούς που διοικεί» (Εμφύλιος).

²¹⁴ Ένα από τα μαθήματα που απορρέει από την αποτυχία του δευτέρου πολέμου του Ισραήλ με τον Λίβανο το 2006 ήταν ότι από τους 11 συνταγματάρχες διοικητές ταξιαρχιών μόνο ένας πέρασε τα σύνορα για να δει με τα μάτια του το πεδίο των μαχών. Η προσπάθεια του Ισραήλ να κάνει τον προϊστάμενο θεατή από μακριά μέσω διάφορων σύγχρονων μέσων μεταφοράς εικόνας και ήχου, και της αεροπορίας αποδείχτηκε λανθασμένη (Galai, 2014).

²¹⁵ Μικρό τμήμα σε προκεχωρημένη τοποθεσία το οποίο είχε ειδική αποστολή.

«Τρέχω από το ύψωμα που ήμουνα κάτω, βλέπω το δόκιμο «τι έγινε ρε», μου λέει ότι οι συμμορίτες έχανε πιάσει τα υψώματα, μας χτυπήσανε λέει και εγώ ήρθα να σε ειδοποιήσω. Το τι άκουσε δεν λέγεται. «αφήνεις τη διμοιρία, τους στρατιώτες και ήρθες εσύ να με ενημερώσεις; Δεν έστελνες ένα οδηγό;» Ρε του λέω «τη διμοιρία δεν την αφήνουνε ρε πατριώτη, πεθαίνει εκεί ρε με τον...» (...). Όποτε (...) προχωράω, πρώτος (...) είχα ένα συνθηματικό μάθει στους στρατιώτες μου, σφύριζα... καμιά απάντηση, φώναζα, προχωρούσα...καμιά απάντηση. Οπότε (κάποια στιγμή μου) απαντάει ένας, «Έλα δω ρε...» νύχτα τώρα, σκοτάδι, «ποιος ρε» λέει «Βλαχοστέργιος από τη Ραψάνη»... «έλα δω Βλαχοστέργιο, που είναι οι άλλοι ρε;»...«Χαθήκαμε Λοχαγέ» μου λέει... «έφυγε ο διμοιρίτης, δεν ξέραμε τι να κάνουμε, σκορπίσαμε»...«Έλα κοντά και εσύ» Προχωρώ προς το δεξιά ύψωμα τώρα. Σφυράω...τίποτα! Τίποτα! Καμιά φορά παπ...άλλος, ξεκομμένος «Έλα δω ρε, έμπα μέσα και εσύ». Τελικά προχωράω, προχωράω μαζεύω έτσι και ανεβαίνω στο ύψωμα. Ανεβαίνω απάνω και εκεί είδα ένα φαινόμενο. Οι στρατιώτες που χανε χαθεί όλοι να τρέχουν να 'ρθουν σε μένα και... Εντωμεταξύ να μας βαράνε με ριπές με τροχιοδεικτικά, και οι... Εγώ όρθιος και οι στρατιώτες όρθιοι μαζί με μένα να τους φωνάζουν, «Τώρα ήρθε ο λοχαγός μας θα σας δείξουμε ρε» (Εμφύλιος).

Συνοπτικά, και για να μη αποτυπωθεί ως λανθασμένη εντύπωση ότι ο ηγέτης, μάνατζερ, διοικητής πρέπει απλά να είναι παρών και δεν χρειάζεται η πολυσυζητημένη διοίκηση δια του παραδείγματος, απαιτείται η παρακάτω σημείωση. Το να αποτελεί το παράδειγμα στη μάχη ο οδηγός - ηγέτης, μπορεί να αποτελεί και το σημείο κορύφωσης, μια απόδειξη θάρρους και ανδρείας στους άνδρες του, η πράξη δηλαδή που τον αναδεικνύει ως χαρισματικό στρατιωτικό ηγέτη. Υπό αυτή τη συνθήκη, η συγκεκριμένη κατηγορία δεν επιτάσσει²¹⁶ ότι ο στρατιωτικός ηγέτης χρειάζεται να είναι μόνο παρών. Ο στρατιωτικός ηγέτης πρέπει να επιδιώκει τον ηρωισμό, πρέπει όταν και όπου είναι δυνατό να διοικεί δια του παραδείγματος. Οι πράξεις του είναι βαθύτατα συμβολικές και δίνουν τον αναγκαίο τόνο στην οργάνωση, ενώ παράλληλα γίνεται με αυτόν τον τρόπο αντικείμενο μίμησης (Τσούκας, 2004, σ. 44). Η συγκεκριμένη κατηγορία είναι η ελάχιστη δυνατή, ρεαλιστική και μη εξαρτώμενη από την τύχη υποχρέωση, όπως προκύπτει από το «παραδομένο», αφού η επιλογή να κινδυνεύσει πρώτος είναι υψηλού ρίσκου, τόσο αποτυχίας όσο και βιωσιμότητας του ιδίου αλλά και του προσωπικού του. Αυτό που διαφαίνεται, παράλληλα, και σε πολλές περιπτώσεις, είναι ότι η χρήση της φράσης «διοίκηση δια του παραδείγματος», είναι αφενός μεν αδύνατη πρακτικά²¹⁷ αφετέρου δε πολλές φορές χρησιμοποιείται καταχρηστικά και υποδηλώνει την αναγκαία πρότυπη παρουσία.

²¹⁶ «Για να εμπνεύσεις ανδρεία στους άνδρες θα πρέπει και εσύ να προκινδυνεύσεις» (Κορέα).

²¹⁷ Αφενός λόγω διαφορετικών καθηκόντων, αφετέρου λόγω ασφάλειας του συνόλου. Σκεφτείτε ένα ηγέτη να τρέχει στα πυρά πάντα πρώτος. Οι πιθανότητες να σκοτωθεί θα αυξάνονταν γεωμετρικά και το τμήμα του θα κινδύνευε σε διάλυση και πιθανόν θάνατο. «και τελικά πήγαν και οι δύο αξιωματικοί. Αυτό που κάνανε ήταν αντικανονικό, γιατί αν σκοτωνόντουσαν εκεί

4.3.7. Αρετή²¹⁸.

Η μέθοδος που χρησιμοποιείται τα τελευταία 200 περίπου χρόνια, όσον αφορά το ζήτημα της αρετής των στρατιωτικών ηγητόρων, είναι παραδομένη από τον Αριστοτέλη και δοκιμασμένη 2500 χρόνια. Το στρατιωτικό αλλά και το επιστημονικό προσωπικό αποτελούν θεωρητικά τις αυθεντίες, που μούν στην πρακτική δραστηριότητα, διδάσκουν και ελέγχουν την εκτέλεση ενάρτων πράξεων από την πρώτη μέρα της παρουσίας. Το «ποινοκρατικό» σύστημα της βασικής τετραετούς εκπαίδευσης του αξιωματικού απαιτεί την απόλυτη εμπιστοσύνη των ασκουμένων, την αναγκαστική συμμόρφωση και αργότερα την κατανόηση²¹⁹ εκείνων, που ο οργανισμός έχει αποφασίσει ότι καλλιεργούν την αρετή. Το επόμενο στάδιο όσον αφορά την εκπαίδευση των στρατιωτικών στην αρετή, είναι τα διάφορα σχολεία στη σταδιοδρομία του. Σε αυτά, το εκπαιδευτικό σύστημα διαμορφώνεται όχι ως αποτέλεσμα σχεδίου και έρευνας, αλλά προσθηκών και παρεμβάσεων, με στόχο την πρόοδο²²⁰ βασισμένη σε ξένα πρότυπα αρετών, με θετικές και αρνητικές συνέπειες. Παράλληλα σημαντική πάλη για την αρετή επιδιώκεται και στην καθημερινότητα. Η προσέγγιση του Turner,²²¹ ο οποίος παρουσιάζει την εκπαίδευση των ηγετών μέσα από την καθημερινότητα ως έναν συνεχή αγώνα δρόμου να εισχωρήσουν στην ελίτ, φωτογραφίζει μια άλεκτη πραγματικότητα, όπου η πλειοψηφία τους επιδιώκει την αριστεία, με σκοπό την εισχώρηση στην ελίτ. Όταν καταλάβουν πια ότι δεν πρόκειται να τα καταφέρουν να εισχωρήσουν στην ελίτ, η αφοσίωση στο σύστημα έχει διαμορφωθεί (Blackledge & Hunt, 2004, σσ. 124-125) και επομένως οι υποκειμενικές αρετές έχουν εθιστεί.

Αυτή η τελευταία κατηγορία, λοιπόν, δεν προέκυψε μόνο από όλες εκείνες τις «αρετές» που αναφέρθηκαν στις συνεντεύξεις, αλλά και από την ανάγκη να περιοριστεί στο προτεινόμενο πλαίσιο. Αποτελεί ίσως τη δυναμικότερη κατηγορία των δομικών στοιχείων του διοικητή, μάνατζερ, ηγέτη. Ο πρώτος λόγος που κάνει την κατηγορία δυναμική είναι ο εννοιολογικός. Η έννοια της αρετής παραμένει το άλτο πρόβλημα της ελληνικής αρχαίας φιλοσοφίας, αποτελεί βασικό λόγο θρησκευτικών διαταραχών

πέρα το τμήμα έμενε ακέφαλο» (Κορέα). Επιπλέον θα κινδύνευε να συμβεί παρόμοιο περιστατικό με το τραγελαφικό του Ιταλού ηγέτη στον Α.Π.Π: «Στο μέτωπο Τρεντίνο, ο Ιταλός συνταγματάρχης που ηγείτο της επιθέσεως βγήκε πρώτος από τα χαρακώματα κρατώντας το πιστόλι του και έτρεχε εναντίον του εχθρού φωνάζοντας «Avanti!» για να τον ακολουθήσουν οι στρατιώτες του, αλλά αυτοί έμειναν στα χαρακώματα και τον επευφημούσαν φωνάζοντας «Bravo Colonello!».

²¹⁸ Γενικά, με το εν ισχύ Προεδρικό Διάταγμα υπ' αριθμ 130, κυρώνεται ο Γενικός Κανονισμός Υπηρεσίας στο Στρατό, όπου στη παράγραφο 2.2 οι βασικές αρετές του στρατιωτικού είναι: φιλοπατρία, ανδρεία, καρτερία, στρατιωτικό πνεύμα και πειθαρχία. Μέσα όμως από το προεδρικό διάταγμα απορρέουν και άλλες, οι οποίες αφορούν τις αρετές της διοίκησης του στρατιωτικού προσωπικού, με κύριες αυτές της πειθούς και της δικαιοσύνης.

²¹⁹ «Αυτό που στην αρχή εμπιστευτήκαμε αργότερα συνειδητοποιούμε ότι είναι αληθές και κατόπιν θα κατανοήσουμε γιατί είναι αληθές» (Τσούκας, 2004, σσ. 29-30).

²²⁰ «Υπάρχει μια προπαγάνδα της προόδου που έχει αρνηθεί τις ζημιές της προόδου» (Virilio, 2009).

²²¹ Αφορά στο εκπαιδευτικό σύστημα σε ΗΠΑ και Αγγλία, το οποίο δεν απέχει πολύ από το ελληνικό.

και πολέμων στο Βυζάντιο καθώς και ολίγιστη συζήτηση του σήμερα, λόγω ανυπαρξίας της αναζήτησής της²²² ως αυτοσκοπό. Ένας σχετικός περιορισμός, ή τουλάχιστον μια μέθοδος περιορισμού της θα γινόταν εύκολα αν, για παράδειγμα, ο Σωκράτης στον πλατωνικό διάλογο με το Μένωνα, έβρισκε μια αρετή, που να περιέχει όλες τις άλλες, οι οποίες φαινομενικά δεν μπορούν να παραλειφθούν (Πλάτων, Μένων, σ. 74a7). Δυστυχώς, όχι μόνο δεν κατάφεραν να ομαδοποιήσουν τα άλλα μέρη της αρετής, αλλά κατέληξαν ότι η φρόνηση ούτε διδάσκεται, αλλά ούτε και αρετή είναι (Πλάτων, Μένων, σ. 99c169). Μια σειρά από φιλοσοφικές διαμάχες εκκίνησαν έκτοτε, ώστε να οριοθετηθούν αρετές και να αποδειχτεί αν διδάσκονται ή όχι.

Ο δεύτερος λόγος αυτής της δυναμικής αλλά μάλλον ξεχασμένης έννοιας είναι η παραδοχή ότι, ακόμη και αν η ερευνητική έκβαση περιόριζε τις αρετές του παρόντος, δεν υπάρχει αποδεδειγμένη δυνατότητα να προβλεφθούν οι αρετές του μέλλοντος. Το μόνο που θα ήταν δυνατό να προσδιοριστεί είναι ότι γνωρίζοντας τη γενεαλογία των τωρινών αρετών, διαφαίνεται η αλλαγή κάποιων, οι οποίες θα ξεπεραστούν (Simon, 1997, σ. 63). Για παράδειγμα, για πολλά χρόνια η αρετή έπρεπε να διαχωρίζεται από το συναίσθημα. Σήμερα η ενάρετη δράση δεν αποκόπτεται από τα συναισθήματα, αλλά υλοποιείται με βάση αυτά, φιλτραρισμένα από τον εθισμό και το στοχασμό (Τσούκας, 2004, σ. 34).

Ο τρίτος λόγος είναι το πλήθος των αρετών. Ο αριθμός των αρετών θα μπορούσε να ταυτιστεί σε ένα μεγάλο ποσοστό με τα χαρακτηριστικά ενός ηγέτη, όπως αυτά εύκολα και άκριτα, διαπιστώνονται στη βιβλιογραφία. Όσα θεωρούνται δηλαδή, αποδοτικά χαρακτηριστικά, θα μπορούσαν να είναι εν δυνάμει και αρετές ενός ηγέτη. Υπό αυτήν την προσέγγιση οι αρετές θα ήταν πάρα πολλές. Η ύπαρξη, όμως, και άλλων επιτυχημένων, αλλά «σκοτεινών» χαρακτηριστικών²²³ στον κόσμο των επιχειρήσεων, ξεχωρίζει και εν τέλει περιορίζει τις αρετές από τα γενικά αποδοτικά χαρακτηριστικά.

Στη δεδομένη, λοιπόν, παραπάνω τριλογία²²⁴ της δυναμικής των αρετών, η ποιοτική ανάλυση ανέδειξε όχι μόνο τις στρατιωτικές αρετές των τελευταίων 70 χρόνων, αλλά και εκείνες που οι τρεις σχεδόν γενιές, που εξετάστηκαν θεωρούν υποχρεωτικές για τους νεότερους αξιωματικούς. Αν βέβαια

²²² Ένα παράδειγμα για να γίνει αντιληπτή θα ήταν να αναλογιστεί κανείς αν σε θεωρητική συζήτηση κοινωνικής συναναστροφής, κάποιος έθιγε ένα τέτοιο ζήτημα περί αρετής. Το πιο πιθανό σενάριο θα ήταν να γινόταν αυτόματα γραφικός και θύμα τραμπουκισμού.

²²³ Αφορά στη ρεαλιστική υπόθεση για ορισμένα αντισυμβατικά ή ακόμα και εξαιρετικά ανήθικα, αλλά «υπαρκτά» προσόντα, που συχνά χρησιμοποιούνται από τους μάντζερ στο εργασιακό τους περιβάλλον, τα οποία λόγω της βαρύτητας τους στον πραγματικό κόσμο, τίθεται από ισχυρές φωνές αναγκαιότητα και προτείνεται η διδασχή τους στα πανεπιστήμια. Ονομάζονται «σκοτεινά» προσόντα τα οποία θα προετοίμαζαν τους μάντζερ για ανάγκες όπως «Πισόπλατα Μαχαιρώματα», «δολοπλοκίες για προχωρημένους» ή «Πώς να λέτε σωστά ψέματα» κτλ. (Harris, Lock, & Rees, 2002, σσ. 220,). Αυτή η αναγκαιότητα που στηρίζεται στην πραγματικότητα αν και δεν σημαίνει ότι δεν απαιτείται για την γραφειοκρατική ζωή ενός στρατιωτικού ηγέτη, υπολογίζεται ότι αποτελεί ένα αξιακό σύστημα μακριά από αυτό του Έλληνα ηγέτη.

²²⁴ Η δυναμική των αρετών αποτελείται από την εννοιολογική αβεβαιότητα, τη χωροχρονική και την ποσοτική υποκειμενικότητα.

προστεθεί και το φίλτρο της «ιστορικής μνήμης» και της ελληνικής ταυτότητας, οι βασικές σταθερές ελληνικές στρατιωτικές αρετές, οι οποίες φαίνεται να μπορούν να διδαχτούν βιωματικά,²²⁵ και διαμέσου προτύπων, είναι η δικαιοσύνη, η σωφροσύνη και η ηθική. Αυτές, ανεξάρτητα από τις ευμετάβλητες συνθήκες που επηρεάζουν το δυναμισμό της αρετής στην αλλαγή, όπως αναλύθηκε παραπάνω, δείχνουν υποχρεωτικές σε καθολικό επίπεδο, ενώ πιθανές διαφοροποιήσεις απαιτούν απλά την εννοιολογική τους χωροχρονική προσαρμογή.

4.3.7.1. Δικαιοσύνη.

Αποτελεί καθολική αρετή για όλους τους αξιωματικούς που ρωτήθηκαν, πέρα από το γεγονός ότι θεωρείται ακρογωνιαίος λίθος, σύμφωνα με το Προεδρικό διάταγμα, στη μέριμνα για το προσωπικό και στην επιβολή της πειθαρχίας.²²⁶ Αποτελεί, επιπλέον, και τη θυμοσοφία των συνεντεύξεων, αφού κάθε ιστορία κατέληγε στα πλεονεκτήματα που είχε η δίκαιη συμπεριφορά στο προσωπικό πρακτικά. «*Ο διοικητής οφείλει πάνω από όλα να είναι δίκαιος*».

Η ειδοποιός διαφορά της σημαντικότητας της δικαιοσύνης στο στρατιωτικό προσωπικό από αυτό των επιχειρήσεων οδήγησε την έρευνα στο συσχετισμό της δικαιοσύνης με την πειθαρχία. Αν σε μια επιχείρηση ο προϊστάμενος δεν είναι δίκαιος, συνήθως το κέρδος, το οποίο αποτελεί τον αντικειμενικό στόχο, πετυχαίνεται. Από την άλλη, αν ο προϊστάμενος στο ελληνικό στρατιωτικό προσωπικό δεν είναι δίκαιος, τότε όχι μόνο κινδυνεύει ο ίδιος και η αποστολή, αλλά φαίνεται ότι έχει σοβαρό αντίκτυπο στην πειθαρχία γενικά: «*ο φόβος μας ήταν διαρκής, μιας και είχαμε ανθρώπους που κρατούσαν όπλο και πολεμούσαν σχεδόν 10 χρόνια. Δεν υπάρχουν λίγα παραδείγματα; Μπορούσαν να στη φέρουν πισώπλατα, αν ένοιωθαν ότι τους φέρθηκα σκληρά ή άδικα. Όταν πήγαμε εμείς στις επιχειρήσεις, ήμασταν εικοσιένα χρονών*» (Εμφύλιος). Τέλος, η αλληλεπίδραση αναδεικνύεται ξεκάθαρα τόσο στο νόμο όσο και στις συνεντεύξεις. Και αυτή η αλληλένδετη σχέση²²⁷ είναι αυτή που την ενισχύει ως διαχρονική αρετή, ανεξάρτητη από ταυτότητες και στάσεις.

²²⁵ Η αρετή για τον Αριστοτέλη αποκτάται με τη συνήθεια (Αριστοτέλης, Ηθικά Νικομάχεια, σ. Ζ1139a). Για αυτό εξηγεί η λέξη ήθος βρίσκεται τόσο κοντά στην λέξη έθος, η οποία σημαίνει συνήθεια. Αποκτώνται όταν το υποκείμενο εργασθεί πάνω σε αυτές. Για παράδειγμα όσοι εξασκούν την δικαιοσύνη γίνονται δίκαιοι, όσοι την σωφροσύνη σώφρονες κ.α. (Τσούκας, 2004, σ. 106)

²²⁶ Άρθρο 11 παρ. 4: «Πρέπει πάντα να διατάζει με βάση το καθήκον, τους όρους της υπηρεσίας και το δίκαιο», «Δεν είναι δυνατό, να επιτευχθεί απόλυτη υπακοή, παρά μόνο όταν ο διοικητής εξασκεί την εξουσία με ευθύνη, δικαιοσύνη και συνέπεια» και Άρθρο 12 παρ. 1: Η δικαιοσύνη, η αμεροληψία, η επιμονή στην εκτέλεση των μελετημένων με προσοχή και σύμφωνα με τους κανονισμούς εκδιδόμενων διαταγών και η τιμωρία καθένα, που δεν ακολουθεί την οδό της τιμής, της τάξεως και του καθήκοντος, είναι τα πρώτιστα μέσα για τη συντήρηση της πειθαρχίας.

²²⁷ Για να μπορεί όμως ο προϊστάμενος να υπερασπιστεί, να κρίνει και να απονείμει δικαιοσύνη και τελικά να πετύχει να καλλιεργήσει με τη στάση του πειθαρχία, απαιτείται να μπορεί να μπαίνει στη θέση του υφισταμένου. Συνεπαγωγικά, για να

(Η δικαιοσύνη φυσιολογικά δύναται να είναι αποτέλεσμα της Αριστοτελικής έξης,²²⁸ στην πορεία ενός διοικητή, ο οποίος έχει διέλθει όλα τα στάδια της ιεραρχίας. Αξιωματικός που πολέμησε το 1974 στην Κύπρο ισχυρίζεται ότι «Στο θέμα των ποινών ο διοικητής είναι δικηγόρος. Ψάχνει πάντα σε βάθος κάθε ελαφρυντικό που έχει και μετά λειτουργεί ως δικαστής. Στις περισσότερες περιπτώσεις έβλεπα παραλείψεις άλλων, κυρίως στελεχών, σε παραπτώματα στρατιωτών. Όταν ο διοικητής λειτουργεί πρώτα σαν δικηγόρος και μετά σαν δικαστής τότε ο στρατιώτης ξέρει ότι είναι δίκαιος» (Κύπρος). Άλλωστε ο υφιστάμενος γνωρίζει ότι η τιμωρία είναι απαραίτητη,²²⁹ ακόμη και αν το θεωρεί το τελευταίο μέσο επιβολής της πειθαρχίας. Απλά, στον στρατό του 21ου αιώνα περιμένει μια δίκαιη, μακριά από εμπάθεια, αντιμετώπιση από τον διοικητή του, ο οποίος θα εξετάζει τα δεδομένα και θα αναλαμβάνει την υπεράσπιση του, πριν τον «δικάσει».

4.3.7.2. Σωφροσύνη

Η σωφροσύνη είναι η γνώση του εαυτού, σύμφωνα με τον Σωκράτη στον διάλογό του με τον Αλκιβιάδη (Πλάτων, Αλκιβιάδης, σ. 132c145). Αυτή η γνώση θα του επιτρέψει να διαχειριστεί τα ελαττώματα και τα προτερήματα και να αποκτήσει την αναγκαία αρετή. Όμοια ο Νίτσε ισχυρίζεται «ότι κάθε κατάκτηση και κάθε βήμα μπροστά στη γνώση, έχει τη ρίζα του στο θάρρος, τη σκληρότητα απέναντι στον εαυτό, την καθαρότητα απέναντι στον εαυτό» (Nietzsche, 1993, σ. 57). Ένα παράδειγμα αυτογνωσίας και αμφίθυμης συμπεριφοράς είναι ο Οδυσσέας. Ο Οδυσσέας γνωρίζει την πολυπλοκότητα της ανθρώπινης φύσης του και ζητά να τον δέσουν για να μην υποκύψει στις σειρήνες. Ο ηγέτης παραδέχεται την αδυναμία του, «αποποιείται την αξίωση της παντοδυναμίας στους άντρες του και τελικά κυριαρχεί αυτοδεσμευμένος» (Mitrof, 2000, σ. 204).

Το «γνώθι σαυτόν», αποτελεί πλέον το κοινό χαρακτηριστικό όλων των νέων προσεγγίσεων ηγεσίας. Η αυτογνωσία που οδηγεί στη συνείδηση, τη Σωκρατική ελευθερία και την αυτοπεποίθηση, ενώ αποτελεί κινητήριο δύναμη για την απόφαση είναι σχεδόν αδύνατη. Ίσως για αυτόν τον λόγο παρατηρείται και μια σύγχυση²³⁰ στα αποτελέσματα του ερωτήματος 8.5 του παραρτήματος «Δ», αν δηλαδή αποτελεί αναγκαία γνώση για τον ηγέτη. Η μόνη ίσως ρεαλιστική πρόταση, η οποία ενισχύει και

το κάνει αυτό, πρέπει απλά να έχει βρεθεί στη θέση του, να έχει αντίστοιχη εμπειρία των σχέσεων δίκαιο άδικο, με ενσυνείδητη και μη πειθαρχία.

²²⁸ Η συνήθεια, ως αποτέλεσμα επανάληψης (Μπαμπινιώτης, 2002, σ. 629) ή δεύτερη φύση για τον Αριστοτέλη.

²²⁹ Μάλιστα στο ερώτημα αν η ατιμωρησία υποθάλπει απειθαρχία το 59% του δευτέρου δείγματος, είναι θετικό όπως φαίνεται στον πίνακα Δ.9.11.

²³⁰ Το μεγαλύτερο ποσοστό του δευτέρου και τρίτου δείγματος θεωρούν το «γνώθι σαυτόν» ως σημαντικότερη γνώση ενός ηγέτη σε αντίθεση με το αρχικό δείγμα, οι οποίοι το θεωρούν υποδεέστερο.

την επιλογή της σωφροσύνης ως αναγκαία αρετή, είναι να περιοριστεί ως το αποτέλεσμα της κατανόησης και του αυτοελέγχου μέρους του συνειδητού και του ασυνειδήτου και όχι της ουτοπικής συνολικής αυτογνωσίας, ώστε κατά Καστοριάδη, να «εδραιώσει μια στοχαστική και αποφασίζουσα υποκειμενικότητα».²³¹

4.3.7.3. Ηθική

Η σύγχρονη ηθική συνδέεται με ένα ευρύ φάσμα λόγων, κρίσεων, αποφάσεων, τοποθετήσεων, πράξεων, ακόμα και σκέψεων που υπόκεινται σε εσωτερικό ή συνειδησιακό και εξωτερικό ή κοινωνικό έλεγχο. Εστιάζει κυρίως σε διλήμματα που αντιμετωπίζουν οι άνθρωποι αναφορικά με τα παραπάνω, δηλαδή ως προς τον πιο κατάλληλο, και πιο αποδεκτό τρόπο συμπεριφοράς (Κελπανίδης, 2016, σ. 44).

Η ηθική αρετή, παρά το γεγονός ότι καθολικά αναφέρθηκε ως βασικό προσόν του στρατιωτικού ηγέτη, δεν είναι εύκολο να προσεγγιστεί, αφού εννοιολογικά τα υποκείμενα της συνέντευξης εννοούσαν κάτι διαφορετικό. Τόσο λοιπόν εξαιτίας της αοριστίας του ορισμού όσο και του πρακτικού εννοιολογικού προβληματισμού των συνεντεύξεων, η έρευνα περιορίστηκε στο ζήτημα της ηθικής στη μάχη. Δυστυχώς, τα αποτελέσματα έστω στο συγκεκριμένο πεδίο ηθικής που αφορά τη μάχη και δεσμεύεται από νομικά πλαίσια είναι αμφισβητήσιμα. Αρχικά διότι υπήρξε διάσταση στις απόψεις και έπειτα διότι η πράξη από το λόγο στη συγκεκριμένη περίπτωση είναι ερευνητικά αγεφύρωτη. Για να φανεί η ερευνητική διστακτικότητα που προέκυψε στο ζήτημα, παρατίθενται στο παρακάτω πλαίσιο παρακάτω μερικά αποσπάσματα από όσους δέχτηκαν να τα εκφράσουν.

²³¹ «Πώς μπορώ όμως να είμαι ελεύθερος, εάν με κυβερνά το ασυνείδητο μου; Αφού δεν γίνεται ούτε να το εξαφανίσω ούτε να το απομονώσω, η μόνη απάντηση είναι: μπορώ να είμαι ελεύθερος εάν διαμορφώσω μία άλλου τύπου σχέση με το ασυνείδητο μου, μία σχέση χάρη στην οποία θα είμαι σε θέση να ξέρω, στο μέτρο του δυνατού, τι μου συμβαίνει, μία σχέση που θα μου επιτρέπει να ελέγχο, στο μέτρο του δυνατού, ό,τι από το ασυνείδητο μου περνάει στην καθημερινή εξωτερική μου δραστηριότητα. Και αυτό ακριβώς είναι που ονομάζω εδραίωση μιας στοχαστικής και αποφασίζουσας υποκειμενικότητας» (Καστοριάδης, 1999).

Αποσπάσματα από Ηθική στην μάχη Το μεγάλο δίλλημα.

«(Ας) φέρω ένα άλλο παράδειγμα την (ταινία) BRAVOZERO όπου δεν σκότωσαν το παιδάκι με αποτέλεσμα να χάσουν την ζωή τους πολλοί. Γιώργο δυστυχώς είμαστε σε έναν κλάδο όπου υπάρχει ένα ιδιαίτερο αξιακό σύστημα, είμαστε μια ομάδα ανθρώπων με υψηλά ιδανικά, αγάπη στον άνθρωπο, στην πατρίδα, γιατί για αυτόν πολεμάμε που καλώς η κακώς από την στιγμή που θα αναλάβουμε αποστολή πρέπει να την φέρουμε σε πέρας. Αν για οποιαδήποτε λόγο σκεφτούμε αν θα εκτελέσουμε τότε είμαστε σε λάθος κλάδο. Πραγματικά, ότι ο αιχμάλωτος, αν ήξερα πραγματικά ότι ο αιχμάλωτος είχε μια πληροφορία όχι για να κάνω πιο εύκολη την αποστολή μου, αλλά να γλιτώσω ανθρώπους συναδέλφους, πολίτες άμαχους ή θα βοηθήσει στην στρατηγική αποστολή, τότε να είσαι σίγουρος ότι θα πάρω την πληροφορία κάνοντας ότι απαιτείται όσο ωμό και αν ακούγεται» (Αποστολής).

«Εκείνο όμως που διαπίστωση είναι η σκληρότητα των μισθοφορικών στρατευμάτων (στο θέμα της ηθικής). Δηλαδή εμείς δεν ήμασταν μισθοφόροι. Εμείς ήμασταν εθελοντές. Οι Εγγλέζοι ήταν μισθοφόροι.. Θυμάμαι ότι υπήρχε μια σκληρότης προς τον ντόπιο πληθυσμό. Τι σκληρότης; Βιασμούς γυναικών, κάψιμο σπιτιών, τέτοια σκληρότητα. Μάλιστα μου έχει κάνει εντύπωση ότι, προς θεού, να μην βρεθεί η χώρα σου σε ανάγκη να σου στείλει ενωμένα έθνη να ερυθρώσουν την χώρα σου. Μου χει μείνει επαναλαμβάνω βλέποντας τέτοιες σκηνές. Όταν λοιπόν πήγα στην Κορέα επίσημα ως προσκεκλημένος σε εκδηλώσεις που έκαναν ανά 4 χρόνια δεν ξέρω αν κάνουν ακόμα.. Και είδα την ηγεσία του στρατεύματος να μιλάνε και αρχικά λέω «τα πιστεύουν αυτά που λένε» δηλαδή ότι τους σώσαμε ότι, ότι, ότι. Δηλαδή ήταν αλήθεια και τελικά έπεισα στον εαυτό μου ναι. Κάτι κάναμε καλό. Και ως νεαρός Αξιωματικός είχα σχηματίσει την αντίθετη γνώμη» (Κορέα).

«Είναι μπρος γκερεμός και πίσω ρέμα. Εγώ πιστεύω ότι θα επιδρά την ώρα εκείνη, η κατάσταση. Δηλαδή, ο ίδιος άνθρωπος μπορεί τη μια φορά να μη λάβει υπ' όψιν τις γυναίκες και άλλη φορά, ανάλογα με την κατάσταση, αν δηλαδή προέχει...η Μονάδα, μη χάσουν κάτι σημαντικό...τότε μπορεί να αμελήσει για τις γυναίκες, έτσι κι αλλιώς δικές τους είναι. Αλλά είναι ένα δίλλημα! πρέπει να σταθμίσει παράγοντες για να αποφασίσει. Δεν μπορώ να πω ότι είμαι υπέρ του ενός ή του άλλου. Βασικά, υπέρ του ηθικού, δηλαδή να προστατευθούν οι γυναίκες, αλλά αν φτάσω σε τέτοιο σημείο, τότε η πατρίδα όπως λέμε, η οικογένεια κλπ...τότε αδιαφορείς» ΚΥΠΡΟΣ.

«Θυμάμαι τον Αύγουστο του '49 όπως ανεβαίναμε στο Δοβρινοτό, βρήκαμε έναν άνθρωπο που κρατούσε μια γκλίτσα με άσπρη σημαία. Ένας στρατιώτης πρόσεξε ότι ο άνθρωπος είχε ρολόι και θέλησε να του το πάρει λέγοντας πως δεν του χρειάζεται πια εφόσον είναι αιχμάλωτος. Όταν επιχειρήσε να του το πάρει, ο διμοιρίτης του χτύπησε το χέρι λέγοντάς του πως ο αιχμάλωτος είναι ιερό πρόσωπο. Ο στρατιώτης έγραψε γράμμα στη μητέρα του λέγοντάς της πως ο διμοιρίτης τον έδειρε. Εκείνη έγραψε γράμμα στη Βασίλισσα Φρειδερίκη αναφέροντας το περιστατικό και η Βασίλισσα έγραψε γράμμα στο διοικητή του στρατιώτη, ζητώντας του να διενεργήσει ΕΔΕ. Ο διοικητής διενήργησε την ΕΔΕ και ζήτησε εξηγήσεις από τον διμοιρίτη, ο οποίος του είπε πως κατά την κρίση του αυτή ήταν η πρόβουσα ενέργεια, καθώς οποιαδήποτε άλλη τιμωρία δεν θα είχε νόημα σε καιρό πολέμου. Αυτή ήταν και η απάντησή του διοικητή προς τη βασίλισσα». «Η στρατιωτική ηθική του ηγέτη συνίσταται στην φιλοπατρία, στην ακεραιότητα και στην ικανότητα να εμπνέει και να τονίζει το δικαίο του αγώνα, καθώς και στο να επιδεικνύει ανθρώπινη συμπεριφορά στην αιχμαλωσία. Όσον αφορά το αν θα έβαζα όπλο στο κεφάλι αιχμαλώτου, ναί θα του το έβαζα αλλά δεν θα τον εκτελούσα, είναι θέμα εμπειρίας και της στιγμής. Άλλο αιχμάλωτος που πιανόταν στη μάχη και άλλο αυτός που παραδινόταν» (Εμφύλιος).

«Οι στρατοί όλου το κόσμου, έχουν τις συμφωνίες της Γενεύης που καθορίζουν την συμπεριφορά προς τον αιχμάλωτο και προς την κάθε περίπτωση. Δεν επιτρέπεται να βασανίσουν τον στρατιώτη, τον εχθρό. Όχι(φωνάζει). Θα τον ρωτήσεις αυτά που μπορεί να σου δώσει ή του επιτρέπεται να σου δώσει. Σε μια επιχείρηση στον Κίσαβο, πιάνουμε μερικούς αιχμάλωτους. Μερικούς τους σκότωσαν οι στρατιώτες πριν εγώ τους ειδώ. Τον φωνάζω, «έλα δω εσύ φαίνεσαι καλοβαλμένος, πως...» του λέω «άκουσε δω, θα κάνω εγώ ψεύτικη δήλωση ότι παρουσιάστηκες αυθορμήτως για να σε γλιτώσω αλλά μην σε ξανά πιάσω στο βουνό, θα σε σκοτώσω, από πού είσαι;» από ένα χωριό μου 'πε και... Φύγε να πας στο σπίτι σου. «Είσαι παντρεμένος;» «Ναι είμαι». Λοιπόν στην άλλη επιχείρηση «μπαπ (έκφραση)!» τον ξαναπιάνω: Έλα δω, τι σου είπα εγώ; Θα σου πω την αλήθεια ρε Λοχαγέ και σκότωσε με μου λέει: ήρθε αστυνομικό μήγμα στην Αγιά και με φώναζαν κάθε τόσο και μου εξητάγανε λεφτά, λίρες; πάψε ρε! Ναι μου λέει «Μετά φωνάζανε την γυναίκα μου και τις κόρες μου» λέει «με άσχημους σκοπούς. Τι θα κάνω εγώ;» μου λέει (χτυπήματα χεριού σε τραπέζι) ωω.....γαμώτο....Ντράπηκα, αλλά ήτανε...τα λέγε με τέτοιο τρόπο που τον πίστευα, τον πίστεψα «γαμώ το θεό τους» λέω. Δηλαδή πολλούς η κακή συμπεριφορά των Αρχών τους έστειλε στο βουνό. Πρόσεξε να δεις, πάλι τον γλύτωσα. «Θα σε γλιτώσω ρε πάλι, γιατί φαίνεσαι καλός Έλληνας, καλός πατριώτης και καλός οικογενειάρχης, να πας πάλι στην οικογένεια σου πίσω, αλλά μην σε ξαναπιάνω» του λέω. «Την τρίτη φορά θα πεθάνεις!». Σου λέω ένα παράδειγμα δηλαδή ε!, δεν το ξανά έπιασα αυτόνε. Συνέβησαν πολλά γεγονότα, γι αυτό Πολλές φορές ο λοχαγός...γιατί από Λοχαγό και κάτω γίνεται ο πόλεμος, οι άλλοι σφυράνε κλέφτικα. Ο λοχαγός λοιπόν είναι αυτός που πρέπει να πάρει αποφάσεις αλλά δεν προλαβαίνει και καμιά φορά σκοτώνονται αθώοι άνθρωποι, καλοί άνθρωποι και στενοχωριέμαι μερικές φορές. Είπα μια φορά σε ένα στρατιώτη που είχα διπλά μου, για να τον φοβίσω να μου πει την αλήθεια κλπ. «Σκότωσε τον ρε!!» τραβάει!! «Εεε.. τι κάνεις;» «Δεν μου είπατε να τον σκοτώσω;»... «Είπα να τον φοβίσουμε ρε, γαμώ το θεό σου» λέω «Δεν σκοτώνουμε έτσι ρε τους ανθρώπους» (Β'Π.Π-Εμφύλιος).

Το μόνο βασικό και παγκόσμιο συμπέρασμα, η σοβαρότητα του οποίου εκπορεύεται και από τις διεθνείς συνθήκες, είναι ότι η εμπειρία δείχνει την πολυπλοκότητα του ζητήματος. Δεν είναι δύσκολο να σκεφτεί κανείς το ηθικό δίλημμα που προκύπτει, όταν ο ηγέτης καλείται να αποφασίσει τη θυσία ενός από πιθανό θάνατο εκατό στρατιωτών του. Ο αμερικανικός στρατός σε εγχειρίδιο του περί στρατιωτικής ηγεσίας προτείνει ένα ακρωνύμιο που περιγράφει τις ουσιαστικότερες προϋποθέσεις που πρέπει να σκεφτεί ο αποφασίζων σε ένα ηθικό δίλημμα: *no jail*.²³² Αυτό μεταφράζεται ως καμία ανοχή στην κακοποίηση, την αντικειμενικότητα, τη δικαιοσύνη, τις ηθικές και στρατιωτικές αξίες, τους διεθνείς νόμους, τους κανόνες εμπλοκής και την ηθική απόφαση (USArmy, 1999, σ. 4).

Κλείνοντας τη συζήτηση περί αρετών, οι παραπάνω έννοιες δεν συνθέτουν απλά φαινόμενο που εξετάζεται, αλλά αποτελούν ένα μέσο γνώσης για αυτό που ορίζουν στο παρόν. Είναι ζωντανές, και για να εναρμονίζονται με το πνεύμα αυτής της θέσης απαιτείται να εμπλουτίζονται καθημερινά, ανάλογα με το υπό μελέτη αντικείμενο, την οπτική γωνία κ.α. Στην πραγματικότητα, το περίγραμμα τους δεν υπόκειται σε αυστηρή οριοθέτηση (Grawitz, 2006, σ. 44), γεγονός που δίνει το δικαίωμα διαπραγμάτευσης στην κατανόηση, την έκταση, καθώς και την κρίση που περιέχουν.

²³² No jail σημαίνει όχι φυλακή και τα γράμματα της φράσης αποτελούν ακρωνύμιο και αντιπροσωπεύουν τα παρακάτω: no tolerance for abuse, objectivity, just treatment of persons, army values and ethics, international law infractions may follow you, legal rules of engagement vs moral decision)

Κεφάλαιο 5. Η θεμελιωμένη εμπειρία

Σε αυτό το σημείο, το κρίσιμο ερώτημα για να ολοκληρωθεί η ενέργεια παραγωγής θεωρίας, σύμφωνα με τις αρχικές προσδοκίες, είναι πώς επιτυγχάνεται η γνώση των πρώτων αρχών στο ζήτημα της ηγεσίας. Ο Αριστοτέλης ομολογεί ότι οι πρώτες αρχές είναι πρωταρχικές και αναπόδειχτες (Αριστοτέλης, γε, σ. 71b27), οπότε υπεισέρχεται μια μορφή αυθαιρεσίας. Τα περίπλοκα και ανομοιογενή δεδομένα της εμπειρίας των αξιωματικών που πολέμησαν και η συνάρτησή τους με τις απόψεις των σημερινών ενεργεία αξιωματικών, η καθημερινή κριτική παρατήρηση της στρατιωτικής κοινωνίας, οι προϋπάρχουσες κοινές αντιλήψεις, η συσσωρευμένη αλλά και νοθευμένη παλαιότερη γνώση στο θέμα της ηγεσίας, αποτέλεσαν το βασικό υλικό. Η σύνθεση της παραπάνω γνώσης φιλτραρισμένης από τις συνθήκες, η επαγωγή και το «άλμα» στον καθολικό νόμο, αν και προσδίδουν στη μελέτη τον τίτλο επιστημονική δεν την καθιστούν κατά ανάγκη σωστή. Για να αποδειχτεί ως θέση η αλήθεια και η επάρκεια του κύρους ως αίτιο και αιτιατό ελληνικής στρατιωτικής ηγεσίας και να ολοκληρωθεί ειδóτως, απαιτείται περαιτέρω έρευνα και καθολικός έλεγχος των συσχετίσεων. Υπό αυτές τις συνθήκες, ακόμη και να μην επιτεύχθηκε η εμπειρικά θεμελιωμένη θεωρία που ρομαντικά ίσως υπήρξε ο επικείμενος σκοπός, η έννοια του κύρους, όπως ορίζεται παρακάτω, αποδεικνύεται ότι συσχετίζεται ουσιαστικά με την έννοια της ηγεσίας.

5.1 Κύρος

Το κύρος αποτελεί ένα μέτρο γοήτρου, που απολαμβάνει ένα άτομο στο κοινωνικό γίνεσθαι, με πιο γνωστές μορφές του τη φήμη, το σεβασμό, την τιμή, την αξιοπιστία και την εκτίμηση. Αυτό το κοινωνικό γόητρο πηγάζει από το ήθος, όπως διαμορφώνεται μέσα από την εργασία του, από διάφορα άλλα πολιτισμικά και πολιτιστικά στοιχεία, καθώς και από τη θέση του στην κοινωνική διαστρωμάτωση. Μέσα από την εργασία του το άτομο προσπαθεί να δείξει ότι είναι «ικανό» και να αποδείξει τι «αξίζει», πετυχαίνοντας το σεβασμό και την αναγνώριση από το κοινωνικό σύνολο, σύμφωνα με τον Sennett (Λώλης, 2015, σ. 38). Ένας σημαντικός λόγος για αυτό είναι η πρακτική παραδοχή ότι το πρόσωπο με υψηλό επίπεδο κύρους, συνήθως τυγχάνει μιας ευνοϊκότερης μεταχείρισης από τους άλλους. Ο Αριστοτέλης ουσιαστικά διακρίνει εκείνη την πτυχή του κύρους, που συνδέεται με τη φήμη ή το «φαίνεσθαι» ως θεμελιώδη συνθήκη στην οποία βασίζεται η πειθώ.²³³ Είναι λογικό λοιπόν, η επιδίωξη

²³³ «*Ἐὼν δὲ διὰ τοῦ λόγου ποριζομένων πίστεων τρία εἶδη ἐστὶν αἱ μὲν γὰρ εἰσὶν ἐν τῷ ἤθει τοῦ λέγοντος, αἱ δὲ ἐν τῷ τὸν ἀκροατὴν διαθεῖναι πως, αἱ δὲ ἐν αὐτῷ τῷ λόγῳ διὰ τοῦ δεικνύναι ἢ φαίνεσθαι δεικνύναι*» (Αριστοτέλης, Ρητορική, σσ. Α1,1356a1-4).

του κύρους να είναι ένα φαινόμενο διαδεδομένο σε όλα τα «μορφώματα δύναμης» (Weber, 2007, σ. 43). Ο Βέμπερ κατέταξε τα άτομα που μοιράζονται ένα κοινό επίπεδο κύρους στην ίδια κοινωνική ομάδα, ανεξάρτητα από το επίπεδο του πλούτου (Kendal, 2009, σ. 252). Αλλά και αν ακόμη αμφισβητηθεί ο Βέμπερ, και στο κοινωνικό κύρος, ο πλούτος αποτελεί ίσως το πιο ρεαλιστικό συστατικό του,²³⁴ αν και στη στρατιωτική κοινωνική ομάδα δεν ισχύει το ίδιο, για διάφορους λόγους. Ο κύριος εξ αυτών είναι ότι οι αξιωματικοί αποτελούν κρατικούς μισθωτούς υπάλληλους²³⁵ με θεσμικά ανυπέρβλητες δυσκολίες που απαγορεύουν τον πλουτισμό.²³⁶

Η επιδίωξη, λοιπόν, του Έλληνα αξιωματικού για περισσότερο κύρος από το θεσμικό, δηλαδή η επιδίωξη της τιμής, της αναγνώρισης, της εκτίμησης και του σεβασμού από το προσωπικό του και η φιλοδοξία να γραφεί στη ιστορία, όπως αντίστοιχοι ηγέτες πρότυπα της ελληνικής ιστορίας,²³⁷ φαίνεται να αποτελεί ίσως το σημαντικότερο αίτιο δράσης των υπό μελέτη στρατιωτικών ηγετών στη μάχη. Σημαντικότερο, διότι ο αξιωματικός μαθαίνει ουσιαστικά και παραδοσιακά να δρα, εξαιτίας της ανάγκης ή της ανθρώπινης φύσης,²³⁸ τα οποία θα μπορούσαν να αποδοθούν σύμφωνα με τον Θουκυδίδη είτε στην τιμή, το φόβο και το συμφέρον (Θουκυδίδη, 1940, σ. 45) είτε στη φήμη, την ασφάλεια και το συμφέρον, σύμφωνα με τον Χομπς (Hobbes). Με δεδομένο ότι το οικονομικό συμφέρον αποκλείεται, όπως φάνηκε παραπάνω, η τιμή και η φήμη απομένουν ως τα κοινά βασικά συστατικά του στρατιωτικού κύρους, ανεξάρτητα αν υιοθετηθεί η άποψη του Θουκυδίδη ή του Χομπς. Ο φόβος που απομένει ως αιτία δράσης, αποτελεί συναίσθημα ανάγκης του ανθρώπου και όχι επιδίωξη.

Επειδή, όμως, δεν αρκεί ένα αίτιο, στη συγκεκριμένη περίπτωση το κύρος, να προκαλεί ένα αποτέλεσμα, αλλά να ορίζει πως συνδέεται με αυτό, η έρευνα οδηγήθηκε στη συσχέτιση της έννοιας με

²³⁴ Αναφέρεται στο ότι ο πλούτος αποτελεί ρεαλιστικό συστατικό του κύρους, διότι πέραν των άλλων ο αποτελεί μια μετρήσιμη μονάδα σύγκρισης.

²³⁵ Οι αξιωματικοί αποτελούν τους στρατιωτικούς υπαλλήλους του κράτους. «Πας μη στρατιωτικός είναι πολιτικός υπάλληλος». Αποτελούν μια ειδική εννοιολογική διάκριση του δημοσίου με ουσιαστικές διαφορές στην υπηρεσιακή των υπαλλήλων κατάσταση, όπως η αυστηρότερη πειθαρχία στην οποία υπόκεινται, λόγω των υποχρεώσεων σε υποταγή, ισχύουν στρατιωτικοί κανονισμοί, δοσιδικούν και σε στρατιωτικά δικαστήρια, ενώ δεν δύναται να απεργήσουν, κ.α. (Παπαχατζής, 1991, σσ. 418-420).

²³⁶ Ο πλουτισμός δεν είναι εφικτός για τους αξιωματικούς αφού δεν τους επιτρέπεται βάσει του Προεδρικού Διατάγματος, να εξασκούν άλλο επάγγελμα, να συνεταιρίζονται κ.α.

²³⁷ Η βαρύτητα της άντλησης προτύπων από την ιστορία είναι εμφανής, τόσο ποιοτικά όσο και ποσοτικά. Κάθε συνέντευξη αναφερόταν σε ιστορικά πρότυπα, με ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τον Μέγα Αλέξανδρο. Επιπλέον από τον πίνακα συνάφειας Δ.10.1.4, παρατηρείται μια ισχυρή συσχέτιση όσο αφορά εκείνους που θεωρούν ότι γνώση του προσωπικού είναι η πιο αναγκαία. Από αυτούς, το 81,6% θεωρούν ότι η ελληνική ιστορία, αποτελεί την κυριότερη πηγή προτύπων.

²³⁸ Η επιβλητική έννοια της φύσης του ανθρώπου από τον Θουκυδίδη και άλλους προσωκρατικούς ακόμη, από την μεταφορά και τον μύθο και την εκλογίκευση του Πλάτωνα και Αριστοτέλη είναι το θεμέλιο της επιστήμης της κοινωνίας (Nisbet, 1995, σ. 393). Ο Waltz αναφέρει τις αλληλοαναιρέσεις των περισσότερο φιλοσόφων όπως Spinoza, Montesquieu και Rousseau για την ανθρώπινη φύση (Waltz, 2011, σ. 212). Ο Χομπς, ο οποίος έχει επίσης μεταφράσει Θουκυδίδη, και επομένως είναι επηρεασμένος στο έργο του για τον άνθρωπο στη φυσική κατάσταση, αναφέρει ουσιαστικά σαν λόγους απόφασης και δράσης των ανθρώπων, το κέρδος την ασφάλεια και τη φήμη (Gain, safety, reputation) (Hobbes, 1651, σ. 77).

την ελληνική στρατιωτική άμεση ηγεσία. Λαμβάνοντας υπόψη το γενικό ορισμό του κύρους, τη σχέση του με τη δύναμη, το θεσμικό του επίπεδο²³⁹ αλλά και τα βασικά δομικά στοιχεία που προέκυψαν από τις κατηγορίες, ένα νέο ερώτημα αναδύθηκε σχεδόν ακούσια και αφορούσε στο ποια είναι τα επιπρόσθετα²⁴⁰ «χαρακτηριστικά» του ελληνικού στρατιωτικού κύρους και ποια η σχέση τους με την ηγεσία.

Είναι ενδιαφέρον, στη συγκριτική τοποθέτηση κύρους - ηγεσίας, να αποτυπωθεί η ψυχοκοινωνιολογική του οπτική, σύμφωνα με την οποία, σε μια ομάδα υπάρχουν τα συγκεκριμένα «χαρακτηριστικά» κύρους και τα διάχυτα. Τα πρώτα αναφέρονται στις ικανότητες και δεξιότητες του ατόμου, που έχουν άμεση σχέση με την επίτευξη του στόχου, ενώ τα δεύτερα έχουν έμμεση σχέση και αναφέρονται στην προσωπικότητά του γενικά (Hewstone & Stroebe, 2007, σ. 632). Τα κύρια συστατικά του υποκειμένου, που προσδίδουν κύρος, αποτελούν ένα μείζον θέμα, που οπωσδήποτε δεν μπορεί να οριοθετηθεί, όπως άλλωστε και τα χαρακτηριστικά του ηγέτη, ασύγχρονα με το χώρο και το χρόνο. Η ικανότητα, η σκληρή δουλειά, η ορθολογικότητα, η προθυμία για ανάληψη κινδύνου, αποτελούν επιχειρηματικές αρετές ή χαρακτηριστικά που αφορούν το άτομο²⁴¹ και προσδίδουν κύρος, όταν γίνονται αντιληπτές από τη κοινωνία. Η τιμιότητα, η αξιοπιστία, η διάθεση για συνεργασία, το αίσθημα του καθήκοντος κ.α., είναι κοινωνικές αρετές ή χαρακτηριστικά κύρους από τη φύση τους και αφορούν το άτομο, γενικότερα στην κοινωνία. Και οι δυο παραπάνω διακρίσεις, αλλά και οποιαδήποτε προσέγγιση του κύρους, τελικά καταλήγουν σε ένα μεγάλο, υποκειμενικό προσδιορισμό χαρακτηριστικών, όπως συμβαίνει και με τις θεωρίες ηγεσίας.

Για να περιοριστούν όλα εκείνα τα διαρκώς αυξανόμενα κοινωνικά και ατομικά χαρακτηριστικά τα οποία προσδίδουν κύρος, θα ήταν δυνατό να ακολουθηθεί ερευνητικά η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για την εύρεση των ηγετικών συστατικών. Αν λοιπόν ξεκινούσε μια έρευνα αντίστοιχη με τη συγκεκριμένη, με στόχο να περιορίσει τα χαρακτηριστικά του στρατιωτικού κύρους χωροχρονικά, αντί της ηγεσίας, φαίνεται ότι δεν θα υπήρχε και μεγάλη διάφορα από αυτά που ήδη αναδείχθηκαν. Μάλιστα, η φήμη και η εκτίμηση,²⁴² τα δύο βασικά χαρακτηριστικά εξ ορισμού του κύρους, σύμφωνα με την ανάλυση, χαρισματικοποιούν τον ηγέτη. Με την ίδια συλλογιστική, τόσο ο ορισμός της ελληνικής άμεσης στρατιωτικής ηγεσίας²⁴³ όσο και η επιλεκτική κωδικοποίηση της ποιοτικής ανάλυσης, ουσιαστικά ικανοποιούν παράλληλα πτυχές της έννοιας του κύρους. Συνεπαγωγικά, τα δομικά ή σκληρά στοιχεία

²³⁹ Το κύρος που προσδίδει η θέση διοικήσεως και επομένως εξουσίας, του αξιωματικού.

²⁴⁰ Στοχοποιούνται τα υπόλοιπα χαρακτηριστικά πλην της τιμής και της φήμης, που εξήχθησαν παραπάνω και τα οποία, επίσης, ελέγχονται παρακάτω, μέσα από τον ορισμό της ελληνική στρατιωτικής άμεσης ηγεσίας.

²⁴¹ Πολύ παραστατικά σημειώνει ο Φουκογιάμα (Fukuyama) «θα μπορούσε να τις ασκήσει ο Ροβινσώνας Κρούσος στο νησί του» (Fukuyama, 1998, σ. 90).

²⁴² Η εκτίμηση αποτελεί έκφραση τιμής (Τεγόπουλος & Φυτράκης, 2007).

²⁴³ Βλ. κεφ. 4.2 Η ελληνική στρατιωτική άμεση ηγεσία.

αποτελούν και βασικά στοιχεία ή χαρακτηριστικά του ελληνικού στρατιωτικού κύρους. Η καλλιέργεια της πειθαρχίας του ηγέτη, υπό την έννοια της πειθούς,²⁴⁴ ο σεβασμός όλων στην πείρα του, η παραδοχή στην κατάρτιση του, η ανάγκη του υφισταμένου να αφουγκράζεται το πάθος του προϊσταμένου για την εργασία και το προσωπικό του, η αίσθηση της παρουσίας του και η αρετή του, αν μη τι άλλο, χτίζουν το κύρος του.

Αλλά και η θέση²⁴⁵ προσδίδει από μόνη της το πλεονέκτημα κύρους, το οποίο ευνότητα θα μπορούσε να ονομαστεί θεσμικό κύρος. Μάλιστα, αυτό το είδος κύρους με το υφιστάμενο νομικό πλαίσιο περί προαγωγών, είναι ανεξάρτητο της ποιότητας του προσώπου, αφού στο μεγαλύτερο μέρος των Αξιοματικών Σχολής θα δοθεί υποχρεωτικά θέση διοικητή σε όλα τα κλιμάκια που ασκείται άμεση ηγεσία τα οποία μελετώνται. Ουσιαστικά το κύρος, λόγω νομικού πλαισίου γίνεται μια καθολικότερη συνθήκη από εκείνη των συστατικών της ηγεσίας. Αρκεί, ακόμη και αν το άτομο δεν διακατέχεται από τα παραπάνω χαρακτηριστικά, μια ελάχιστη ηθική, η οποία να διατηρεί στο θεσμικό και το ηθικό κύρος, το οποίο βέβαια αποτελεί μια κοινωνική κατασκευή, ευπροσάρμοστη στον άνθρωπο και στον χρόνο. Τέλος, το κύρος δεν είναι μόνο θέμα θεσμικό ή ηθικό, αλλά και πρακτικό, ικανό να προστατεύσει, να πείσει, να επηρεάσει, να φοβίσει, να αποτρέψει κ.α. Ο Βέμπερ μελετώντας²⁴⁶ μικρές ομάδες με μέλη δεμένα, μέσω της κοινής αφοσίωσης σε αξίες, όπως η τιμή, δημιουργούν εύκολα δίκτυα, μόνο εξαιτίας του ονόματός τους και του κύρους τους (Fukuyama, 1998, σ. 91).

Ένα άλλο σημείο αιτιατού συσχετισμού ηγεσίας και κύρους, αφορά στην κοινωνική κατασκευή του ηγέτη και την παρεμφερή πορεία του χαρίσματος.²⁴⁷ Η ταυτότητα του εγώ, αν και αποτελεί ένα υποκειμενικό αυτοπαθές ζήτημα, κατασκευάζεται από τα ίδια υλικά,²⁴⁸ που οι άλλοι χρησιμοποιούν για την προσωπική και κοινωνική ταυτότητα του υποκειμένου (Goffman, 2011, σ. 185-186). Αυτός είναι και ο λόγος της επιμονής αυτής της μελέτης στο χώρο και στο χρόνο. Ο Έλληνας αξιωματικός «κατασκευάζεται» από τα ίδια κοινωνικά δομικά υλικά των υφισταμένων του.²⁴⁹ Μελέτη που εξέτασε

²⁴⁴ Με την έννοια που υποστηρίχτηκε παραπάνω δηλαδή του «Πειθομαι από την αρχή».

²⁴⁵ Γενικά η θέση του διοικητή, έχει λόγω της εξουσίας που ασκεί, ένα αδιαμφισβήτητο κύρος ενώ παράλληλα αποτελεί πρότυπο (rolemodel) (RMA, 2012, σ. 2).

²⁴⁶ Ο Βέμπερ μελέτησε αιρετικές θρησκευτικές οργανώσεις στο έργο του «Οι προτεσταντικές αιρέσεις και το πνεύμα του καπιταλισμού».

²⁴⁷ Το χάρισμα αναδεικνύει τον ηγέτη. Σύμφωνα με τον Βέμπερ, αποτελεί ένα αρχικό φαινόμενο, που υποχωρεί μπροστά στη δύναμη της καθημερινότητας (Weber, 2001, σ. 78).

²⁴⁸ Οι στρατιωτικοί έχουν παγκόσμια διαμορφώσει ένα *esprit de corps*, μια αίσθηση συλλογικής ταυτότητας, καθώς και μια ιδιαίτερη κουλτούρα, η οποία διαφοροποιεί τα υποκείμενα από την υπόλοιπη κοινωνία τόσο σε λειτουργίες, σε συνήθειες και πρακτικές τους όσο και σε προνομία τους, όπως πχ στρατοδικεία χαιρετισμό κτλ (Σεραφετινίδου, 2012, σ. 46).

²⁴⁹ «Και οι στρατιώτες προέρχονται από την ίδια δεξαμενή ανθρώπων όπως και οι αξιωματικοί. Επομένως αποτελεί την ίδια φυλή, τα χαρακτηριστικά είναι όμοια. Θα πρέπει λοιπόν για να μπορέσεις να διοικήσεις αυτήν την μικρή μονάδα, να έχεις αυτά τα χαρακτηριστικά που είπαμε όπως του δίκαιου, όχι του (αναγκαία του) ήρωα αλλά εν πάση περίπτωση, όχι του ανθρώπου που βάζει εσένα μπροστά για να μην σκοτωθεί εκείνος» (Αποστολές).

μεγάλους ηγέτες²⁵⁰ του 20^{ου} αιώνα, κατέληξε ότι «η χαρισματική ιδιότητα δε βρίσκεται στην προσωπικότητα του ηγέτη όσο στις αντιλήψεις των ατόμων των οποίων ηγείται» (Nye, 2009, σ. 118). Υπό αυτήν την έννοια, η χαρισματική ιδιότητα δεν βρίσκεται στην προσωπικότητά του, αλλά στο κύρος που συντίθεται από την αντίληψη των υφισταμένων του. Επειδή ακριβώς εξαρτάται από αυτή την αντίληψη, το κύρος χρειάζεται, παρόμοια με το χάρισμα του ηγέτη, την πιστοποίηση του χρόνου, όπως φάνηκε κατά τη διάρκεια της ανάλυσης.

Συνοπτικά, με δεδομένο ότι η έννοια της αιτίας στις κοινωνικές επιστήμες έχει ένα «δομικό περιεχόμενο», που ενυπάρχει σε ένα σύνολο σχέσεων (Craib, 2011, σ. 44), η ηγεσία και το κύρος προσομοιάζουν συνδαιτημένες στην έννοια της ελληνικής στρατιωτικής εξουσίας. Το εννοιολογικό περιεχόμενο της αιτίας για άριστη ηγεσία, στο σύνολο σχέσεων που δημιουργούνται κατά τη δράση αυτής, ώστε να διαπιστωθούν γενικοί κανόνες ανάπτυξης διαμόρφωσης ενός *διοικητή, μάνατζερ, ηγέτη*, οδήγησε στην παραγωγή «θεωρίας», όπου κύρος και ηγεσία συνδιαλέγονται δομικά. Αν η θεωρία παραμένει πιστή στην καθημερινή πραγματικότητα, αποτελεί μια απόδειξη ότι ο παραπάνω διάλογος ανασύρθηκε με ακρίβεια από τα δεδομένα. Για να δοκιμαστεί κάτι τέτοιο, η εμπειρικά θεμελιωμένη θεωρία, πρέπει να συνδέεται με τέσσερις συγγενικές ιδιότητες: την καταλληλότητα, την κατανόηση, τη γενίκευση και τον έλεγχο (Glaser & Strauss, 2006, σ. 237).

5.2 Οι ιδιότητες της θεωρίας

5.2.1. Καταλληλότητα.

Τα στοιχεία της μπορούν να διευρυνθούν σε κάθε πεδίο διοίκησης και μάνατζμεντ, αφού το κύρος συνδέεται ξεκάθαρα με αυτά, αλλά «ταιριάζει» περισσότερο, στην ουσιαστική κατηγορία που απευθύνεται. Για αυτό το λόγο η μελέτη επικεντρώθηκε κυρίως στο ζήτημα της εσωτερικής καταλληλότητας και όχι στην εξωτερική, δηλαδή στο αν η έρευνα αντανάκλα στην ευρύτερη ελληνική κοινωνία. Η εσωτερική καταλληλότητα διαφάνηκε σε πολλά σημεία. Τα συμπεράσματα, που απορρέουν αβίαστα, αφορούν τους Έλληνες αξιωματικούς, που ασκούν άμεση ηγεσία, αλλά και το προσωπικό στους οποίους ασκείται.²⁵¹ Τόσο η θέση όσο και η ερμηνεία της λέξης αξιωματικός²⁵² εμπεριέχουν εννοιολογικά την έννοια του κύρους. Παρόλα αυτά, το ζητούμενο, δηλαδή η επιδίωξη ο Έλληνας αξιωματικός να

²⁵⁰ Αναφέρεται στους εξής ηγέτες: «τον Χίτλερ, τον Μουσολίνι και Ρούζβελτ σε βιομηχανοποιημένες χώρες και τον Γκάντι, τον Κάστρο και τον Χομείνι σε λιγότερο ανεπτυγμένες χώρες».

²⁵¹ Συμπεριλαμβάνεται το γυναικείο προσωπικό αλλά και το μόνιμο, δυο κατηγορίες που δεν υπήρχαν στο παρελθόν.

²⁵² Ο ισχυρότερος μεταξύ άλλων και επομένως, περιβεβλημένος ιδιαίτερο κύρος, όπως για παράδειγμα αξιωματική αντιπολίτευση (Τεγόπουλος & Φυτράκης, 2007).

ηγείται όχι μόνο λόγω θέσης, ή επονομασίας, αλλά λόγο αναγνώρισης και σεβασμού των οπαδών του, απαιτεί ενισχυμένο κύρος.²⁵³ Για παράδειγμα, η εξαιρετική βιοματική εμπειρία και κατάρτιση, με την οποία ηγήθηκε σε μια κατάσταση και αναγνωρίστηκε από αυτούς,²⁵⁴ δημιουργούν μια φήμη αδιαμφισβήτητη, η οποία αν διατηρηθεί έντεχνα²⁵⁵ γίνεται κύρος.

5.2.2. Κοινή κατανόηση.

Η κατανόηση εννοιών, όπως ηγεσία και κύρος, ενέχουν έναν υποκειμενισμό που δύσκολα απορρίπτεται. Η προσπάθεια να απλοποιηθούν και να προσδιοριστούν, με βάση το μοντέλο *διοικητή, μάνατζερ, ηγέτη*, ώστε να βρεθούν τα βασικά δομικά συστατικά τους εκτιμάται ότι προσέδωσε μια σχετική αντικειμενικότητα και φυσικότητα, ώστε να είναι κατανοητή από όλους όσους θέλουν να κάνουν εφαρμογή της θεωρίας. Η επιδιωκόμενη κατανόηση αφορά δυο αποδέκτες στόχους: Τους εκκολαπτόμενους ηγέτες, ώστε να αναδιαμορφώσουν τα χαρακτηριστικά με βάση το πλαίσιο και να σχεδιάσουν το μονοπάτι της καριέρας τους. Τον οργανισμό, ώστε να ερευνήσει και να σχεδιάσει ένα επιτυχημένο πρόγραμμα ανάπτυξης και εν τέλει διαμόρφωσης των ηγετών του.

5.2.3. Γενίκευση.

Για να είναι δυνατή η γενίκευση της θεωρίας, θα ήταν απαραίτητη μια ολιστική μελέτη του κύρους σε κάθε έκφανση της στρατιωτικής ζωής, αλλά και η σύγκριση της με αντίστοιχες πτυχές της ευρύτερης κοινωνικής ζωής. Προτιμήθηκε όμως η εξέταση σε βάθος της σχέσης της με την ηγεσία ως μέρος του συνόλου, ώστε με αυτόν τον τρόπο, αν μη τι άλλο, να δοθεί η ευκαιρία στην έρευνα να συνεχίσει σε οποιοδήποτε άλλο πεδίο αναδεικνύεται έμμεσα ενδιαφέρον (Whyte, 1984, σ. 249) στον αναγνώστη ερευνητή. Η γενίκευση στο υποσύνολο που επιλέχθηκε, εκτός των άλλων, αντιμετώπισε μια δύσκολη πρόκληση. Έπρεπε να γενικεύεται σε δύο ολωσδιόλου διαφορετικές καταστάσεις, στις οποίες ο στρατιωτικός *ηγέτης, μάνατζερ, διοικητής* οφείλει να ηγηθεί, να διαχειριστεί (μανατζάρει) και να διοικήσει: στην καθημερινότητα της γραφειοκρατικής οργανωσιακής μηχανής και στη μάχη ή τουλάχιστον στην κρίση. Αν και παράδοξο, το δύσκολο είναι να γενικευτεί η ηγεσία του κύρους στην

²⁵³ Για να ενισχυθεί το κύρος ενός ηγέτη, πρέπει ο τελευταίος να έχει χαρισματικοποιήσει στα μάτια των υφισταμένων του, όπως παρουσιάστηκε στο κεφ 4 Ανάλυση.

²⁵⁴ «Ας τον ακολουθήσουμε, αν θέλουμε να βγούμε ζωντανοί, αυτός ξέρει» (Κορέα).

²⁵⁵ Αν το χάρισμα ενός ηγέτη αναδειχτεί και δεν υποστηριχθεί στη συνέχεια, είναι πιθανό το «χάρισμα» αυτό, να καθημερinoποιηθεί και να χαθεί. Το χάρισμα, στη συγκεκριμένη περίπτωση, είναι η πράξη που τον ανέδειξε. Η ισχύς του χαρίσματος μετράται από τη συνεχή αναγνώριση των άμεσα υφισταμένων. Το κύρος όμως που αποκτήθηκε, λόγω διάχυσης της φήμης σε ευρύτερο πλαίσιο, θα αργήσει περισσότερο να χαθεί.

καθημερινότητα. Σε αυτή, λείπει η τύχη στο ακραίο συμβάν της μάχης, η οποία αρκεί για να αναδείξει τον *μάνατζερ, διοικητή, ηγέτη*, να δημιουργήσει κύρος και να πείθει στη συνέχεια της καριέρας του, ακόμη και σε ακραίες πράξεις,²⁵⁶ τους πλέον οπαδούς. Παρόλα αυτά η βιβλιογραφία, η πολυσυζητημένη συσχέτιση του κύρους με την εργασία, η θεσμική εξουσία του αξιωματικού και η ουσιαστική²⁵⁷ θέση του στρατιωτικού επαγγέλματος στην ελίτ της ελληνικής κοινωνίας, βοηθούν τη γενίκευση και σε αυτή την κατηγορία.

5.2.4 Έλεγχος.

Η συγκεκριμένη ιδιότητα, σε ζητήματα θεωριών των κοινωνικών επιστημών είναι πολυπαραγοντικά δέσμια. Ουσιαστικά, θα έπρεπε να επιτρέπει στον χρήστη, ο οποίος στη συγκεκριμένη περίπτωση είναι ο προϊστάμενος, ο οργανισμός και κατά επέκταση το κράτος, να ελέγχει αποτελεσματικά, βάσει της θεωρίας, ανθρώπους και καταστάσεις που αλλάζουν. Ο κάθε ερευνητής να είναι σε θέση με τη βοήθεια της εφαρμογής της, να καταλαβαίνει και να αναλύει την πραγματικότητα, ακόμη και όταν αυτή εξελίσσεται (Glaser & Strauss, 2006, σ. 245).

Αν και έγιναν αρκετές τριγωνικές προσπάθειες, η παρούσα θέση δεν κατέστη αρκετή για τον ουσιαστικό έλεγχο της και για αυτόν το λόγο, όπως αναφέρθηκε στην εισαγωγή του κεφαλαίου, δίνεται ως έναυσμα για περαιτέρω συζήτηση. Παράδειγμα τέτοιας προσπάθειας επιχειρήθηκε στο δεύτερο κεφάλαιο του παραρτήματος «Δ». Εκεί αναζητήθηκε η συσχέτιση της αποτρεπτικής πλευράς του στρατιωτικού κύρους, ώστε να ελεγχθεί η σχέση κύρους με την παραβατικότητα του υφισταμένου. Συνολικά από τους πίνακες, γίνεται ξεκάθαρο ότι εκείνοι που πιστεύουν ότι το κύρος αποτρέπει, θέλουν τον ηγέτη διορατικό και επικοινωνιακό,²⁵⁸ να πιστεύει ότι η θέση του αποτελεί καθήκον (πίνακας Δ.10.2.2) και να διακατέχεται από αυτό (πίνακας Δ.10.2.4), να έχει τιμή (πίνακας Δ.10.2.6) και να είναι παρών (πίνακας Δ.10.2.7). Οπότε συνεπαγωγικά, ο ηγέτης των κατηγοριών που έχει σταθεροποιήσει το αναγκαίο κύρος, καλλιεργώντας την πειθαρχία μέσω επικοινωνίας, επιδεικνύοντας πάθος για τη θέση του και το προσωπικό του και αποδεικνύοντας την παρουσία του, αποτρέπει την παραβατική συμπεριφορά του προσωπικού του.

²⁵⁶ Πχ να ριχτούν σε ξένα πυρά για να ολοκληρώσουν την αποστολή τους.

²⁵⁷ Η θέση του στρατιωτικού επαγγέλματος στην ελίτ της ελληνικής κοινωνίας είναι ουσιαστική και όχι φιλολογική, αφού δείκτες αποδεικνύουν την εμπιστοσύνη της κοινωνίας στους στρατιωτικούς.

²⁵⁸ Τα χαρακτηριστικά της διορατικότητας και της επικοινωνιακής ευχέρειας αντιπροσωπεύουν το 14,1% και 11,3% αντίστοιχα όπως φαίνεται στον πίνακα Δ.10.2.3. Αν στην επικοινωνία, όπως υπερασπίστηκε στην θέση, προστεθεί το ποσοστό της πειθούς - επιρροής τότε η επικοινωνία -επιρροή ανέρχεται σε 19,8%.

Τελικά, ο πιο πρακτικός και απλός τρόπος να ελεγχθεί η θεωρία είναι διαμέσου αδιάλειπτης και πολυσχιδούς έρευνας. Με αυτό τον τρόπο ο οργανισμός έχει τη δυνατότητα να την αποδοκιμάσει ή επιδοκιμάσει σε βάθος χρόνου, όχι μόνο ελέγχοντας τα θετικά αλλά και τα αρνητικά, εξετάζοντας δηλαδή τις σχετικές παρενέργειες.²⁵⁹

²⁵⁹ Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα συνοψίζεται στις εξής περιπτώσεις: αν παρατηρήσει ο οργανισμός φαινόμενα όπως βαθμοθηρία σε σχολεία εκπαίδευσης, ναρκισσιστική συμπεριφορά σε ένα επιτελείο, απείθαρχη στάση διοικητών με σκοπό την υστεροφημία κ.α., δηλαδή παρενέργειες που μπορεί να προκαλέσουν το κινήγι ενός επιφανειακού κύρους, θα έχει την επιλογή να τις μετρήσει, αλλά και να δημιουργήσει τον κατάλληλο ρυθμιστικό μηχανισμό.

Κεφάλαιο 6. Η διαμόρφωση

Οι στρατιωτικοί ηγέτες αποτελούν το μοναδικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, το οποίο δεν μπορεί να αντικατασταθεί από την τεχνολογία. Είναι βέβαιο ότι η τεχνολογία μπορεί να βοηθήσει, αλλά στο τέλος της ημέρας αυτό που μετράει είναι η ορθή κρίση και απόφαση ενός ταλαντούχου προϊσταμένου. Η σημερινή πραγματικότητα και αυτό που διαφαίνεται στο εγγύς μέλλον απαιτεί εκπαιδευμένες και έτοιμες μονάδες με ακόμη πιο ευέλικτους, πολυτάλαντους και χαρισματικούς μάνατζερ. Το μοντέλο του ήρωα - αξιωματικού²⁶⁰ που είχε γαλουχήσει παλιότερες γενιές, υποχωρεί συνεχώς, υπέρ ενός πιο σύγχρονου, αυτού του αξιωματικού-διαχειριστή-τεχνοκράτη, του οποίου η αποστολή δυσκολεύει με το πέρασμα του χρόνου, αφού η πρόληψη και η αποτροπή συγκρούσεων είναι μερικοί μόνο από τους σημερινούς στόχους των ένστολων (Καραμπελιάς, 2009, σ. 55). Η διαμόρφωση ουσιαστικών δομικών συστατικών και η ανάδειξη και προσαρμογή αυτών ως ταλέντα, εκτός από ανάγκη, αποτελεί τη θεσμική υποχρέωση της χώρας στο σήμερα και το αύριο. Αποτελεί ουσιαστικά την αδήριτη επένδυση της, για την υπεράσπιση της εθνικής ασφάλειας και της οποιαδήποτε μορφής μελλοντικής αβεβαιότητας.

Η διαμόρφωση ενός ηγέτη μέσα από την εκπαίδευση πέρασε από πολλά και ενδιαφέροντα στάδια από την αρχαιότητα μέχρι σήμερα. Παρόμοιες με τις σημερινές πολυδιάστατες πρακτικές ξεκινούν²⁶¹ δυναμικά από τη δεκαετία του '50, όπου άρχισε να αναπτύσσεται η αναγκαιότητα της θεωρητικής προσέγγισης της οργάνωσης και διοίκησης, με στόχο την αποδοτικότητα των στελεχών οργανισμών. Εκεί, περίπου, συνδέεται και η στρατιωτική διοίκηση και ηγεσία με εκείνη των επιχειρήσεων, ανταλλάσσοντας θεωρίες, ενώ δημιουργείται μια έντονη αλληλένδετη προβληματική με αντιπροσώπους από διάφορες επιστήμες, όπως κοινωνικές, ιατρικές, νομικές, στρατιωτικές²⁶² κτλ.

²⁶⁰ Άλλωστε η συγκέντρωση μεγάλης δύναμης στα χέρια ενός στρατιωτικού ηγέτη, αποτελεί για την ελληνική πραγματικότητα, από την αρχαιότητα έως σήμερα, την αχίλλειο πτέρνα του και ανατρεπτικό επιχείρημα στα χέρια επιτήδειων αντιπάλων. Από τον εξοστρακισμό μέχρι την σημερινή δυσφήμιση, η Ελλάδα έχει ένα μηχανισμό, να εξοντώνει τον ηγέτη που αποκτά δύναμη. «Στην Ελλάδα, μόνο σε τρεις περιπτώσεις οι ηγέτες μακροημερεύουν. Όταν οι μεγάλοι μονοιάζουν στο φάγωμα ο καθένας του μερτικού του από τον τεμαχισμό της ελληνικής σάρκας, και όταν τρώγονται μεταξύ τους. Και σε μια τρίτη. Όταν ο Έλληνας ηγέτης δεν... ηγείται! Τότε μπορεί να ελπίζει ότι θα γεράσει» (Διακογιάννης, 1979, σ. 80).

²⁶¹ Φυσικά το θέμα όπως έχει αναφερθεί έχει απασχολήσει κάθε φιλόσοφο αλλά και θεωρητικό διαφόρων επιστημών, ενώ στις αρχές του 20^{ου} αιώνα αρχίζει και παίρνει τη σημερινή μορφή στον χώρο του μάνατζμεντ. Στον στρατιωτικό χώρο αποτελεί μια ουσιαστική πρακτική από την αρχαιότητα. Η εκπαίδευση των φυλάκων (αξιωματικών) απαιτούσε και βασικές γνώσης ηγεσίας. Πρωτεργάτης ερευνητής ο Ξενοφών, ο οποίος εκκινεί, όπως αναφέρθηκε, ίσως την πρώτη ανάλυση περιεχομένου σε έρευνα του για χαρακτηριστικά ηγεσίας και διοίκησης του Κύρου. Συνεχίζεται με γραπτά κείμενα στο Βυζάντιο και σημαντικό παράδειγμα της αναγκαιότητας αποτυπώνεται στα λόγια του Γερμανού στρατηγού Μολτκε «οι μεγάλοι Στρατηλάτες είναι γέννημα της τύχης. Το πεπρωμένο ενός λαού δεν είναι δυνατό να εξαρτάται από τέτοια τυχαία περιστατικά. Γι' αυτό, με τη βοήθεια της στρατιωτικής επιστήμης, η νικηφόρος στρατηγική θα πρέπει να πετυχαίνεται και με ανθρώπους μετρίων ικανοτήτων».

²⁶² Σε εκείνο το διάστημα ξεκινά «επίσημα» και η στρατιωτική κοινωνιολογία, με κύριους θεωρητικούς αντιπροσώπους, τον Χάντιγκτον (Huntington) και τον Τζάνοβιτς. Σημαντικό σημείο διαμάχης είναι η επιμονή του πρώτου στο πρότυπο του ηγέτη, πολεμιστή και του δευτέρου, στον όχι αναχρονιστικό και επίσημο νέο διαχειριστή διοικητή (Καραμπελιάς, 2015, σ.

Η διαμόρφωση ενός ανθρώπου για «αρχή»²⁶³ άλλων μέσω της εκπαίδευσης εσωκλείει, όχι πάντα άδικα,²⁶⁴ μια αρνητική έννοια, αφού παραπέμπει σε ακραίες πολιτικές και καθεστώτα. Περιλαμβάνει σε αυτές τις περιπτώσεις συνήθως, προκειμένου να είναι ολοκληρωμένη, μια σειρά προγραμματισμένων ενεργειών όπως επιλογή, εκπαίδευση, εμποτισμός, ανάπτυξη, έλεγχος κτλ. Αυτή η επικίνδυνη πραγματικότητα, που σκόπιμα αναφέρθηκε, αποδεικνύει τόσο την ουσιαστική σχέση της εκπαίδευσης στη διαμόρφωση όσο και τη σημαντικότητά της.

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι, η εκπαίδευση, όπως προσεγγίζεται στην προβληματική της έρευνας, έχει πρακτικά ένα διττό ρόλο: Την «εγχάραξη της κυρίαρχης ιδεολογίας» και την εξειδίκευση, με στόχο τόσο τον προσανατολισμό όσο και τη διδαχή των απαραίτητων πνευματικών εργαλείων, ώστε να αποδώσει στις μελλοντικές του θέσεις (Μηλιός, 1993, σ. 16). Υπό αυτήν και μόνο την έννοια, η οργανωσιακή εκπαίδευση των αξιωματικών στη σημερινή στρατιωτική πραγματικότητα μέσα από τον παραπάνω διττό ρόλο ένεχει και εκείνο της διαμόρφωσης. Στην πρώτη περίπτωση άμεσα, αφού σκοπεύει σε εγχάραξη ιδεολογίας και στη δεύτερη έμμεσα, αφού μέσα από τις διάφορες μεθόδους εκπαίδευσης για εξειδίκευση των ηγητόρων, επιτυγχάνεται και η πρακτική ανάπτυξή τους, οπότε και διαμόρφωσή τους. Έτσι αναπόφευκτα, η εκπαίδευση και η διαμόρφωση αποτελούν ένα αλληλένδετο σχήμα κάθε στρατιωτικής δραστηριότητας.

Η προσέγγιση της διαμόρφωσης, ως μια σύνθεση του παλιού και παραδομένου με το νέο πλησιάζει εκείνη της δημιουργίας²⁶⁵ της νέας μορφής του στρατιωτικού ηγέτη. Η δημιουργία, για τον Καστοριάδη, είναι η ανάδυση μιας μορφής *ex nihilo*,²⁶⁶ όχι όμως *in nihilo*²⁶⁷ και όχι *cum nihilo*.²⁶⁸ Η νέα μορφή πρέπει

55). Ανεπίσημη πρόωμη κοινωνιολογική προσέγγιση, μέσα από την ιστορική μέθοδο, αναγνωρίζεται στον Κόμτ (Comte), και αργότερα από τον Τοκουεβίλ (Tocqueville) (Καφές, 2005, σσ. 32-35).

²⁶³ Αναφέρεται με τη έννοια του οργάνου που ασκεί εξουσία ή γενικότερα φορέας πχ. στρατιωτικής εξουσίας.

²⁶⁴ Ανάλογα των συνθηκών και των προθέσεων, η διαμόρφωση δύναται να περιλαμβάνει από καλοπροαίρετες διαδικασίες επιρροής μέχρι τον πειθαναγκασμό και τον προσηλυτισμό, τα οποία αποτελούν κάτι παραπάνω από απειλή για το άτομο. Η διαχωριστική γραμμή μεταξύ «αποδεκτών» και «απαράδεκτων» προσπαθειών τέτοιας επιρροής και χειρισμού της ομαδικής υπαγωγής είναι καμιά φορά συγκεχυμένη (Wetherell, 2004, σ. 90). Η «αναμόρφωση της σκέψης» περιγράφει τις ψυχολογικές τεχνικές Κινέζων κομμουνιστών, για την αλλαγή πολιτικών απόψεων και της έννοιας του εαυτού. Από τη δεκαετία του 1920, εγκαθιδρύθηκαν διάφορα προγράμματα εκπαίδευσης σχεδιασμένα να τροποποιήσουν «συνολικά το ανθρώπινο ον» (Ellul, 1965, σ. 304) με τα πιο γνωστά τα «κολέγια της επανάστασης» της δεκαετίας του 1940. Οι μαθητές παρέμεναν στα κολέγια περίπου έξι μήνες και ο Lifton διέκρινε τρία στάδια μέχρι την «Υποταγή και Αναγέννηση» (Lifton, 1957, σ. 7). Παρόμοιες μέθοδοι και με μεγάλη επιτυχία, πιθανόν να χρησιμοποιήθηκαν και για τον πολιτικό προσηλυτισμό αιχμαλώτων του εμφυλίου πολέμου στη Ελλάδα, όπως λέχθηκε στις συνεντεύξεις. Οι αντάρτες που ακολουθούσαν τον τακτικό στρατό, κατά κοινή ομολογία, ήταν οι καλύτεροι στρατιώτες παρά το κοινωνικό «στίγμα» που βίωναν αυτοί και οι οικογένειές τους.

²⁶⁵ Ο Πικάσο είπε «κάθε πράξη της δημιουργίας είναι πρώτα μια πράξη καταστροφής», το οποίο στην περίπτωση που εξετάζεται θα μπορούσε να υποδηλώσει ότι η σύνθεση δεν απαγορεύει την καταστροφή κάποιων.

²⁶⁶ Λατινική έκφραση που σημαίνει: «εκ τού μηδενός».

²⁶⁷ Λατινική έκφραση που σημαίνει: «μέσα στο μηδέν».

²⁶⁸ Λατινική έκφραση που σημαίνει: «με το μηδέν». «Οι συνθήκες αυτές αποτελούν το αναγκαίο έρεισμα, δεν είναι όμως ικανές η επαρκείς για τον καθορισμό της, δεν αποτελούν την αιτία της. Ή ανάδυση του έμβιου, παραδείγματος χάριν, βρίσκει ένα έρεισμα στη φύση, καθώς χρησιμοποιεί υλικά που προϋπάρχουν στη φύση, άρα είναι ανάδυση μέσα σε κάτι και με κάτι.

να βρει κάποιες αναγκαίες συνθήκες και ερείσματα σε αυτό που προϋπάρχει, για να καταφέρει να αναδυθεί (Θεοδωρίδης, 2007, σ. 194). Η ανάδυση της νέας μορφής συνοδεύεται υποχρεωτικά από την ανάδυση νέων χαρακτηριστικών και νέων σχέσεων εξουσίας κ.α. Με δεδομένο ότι μέχρι σήμερα δεν υπάρχουν όρια στην ανθρώπινη φαντασία και κάθε νέο βήμα αποτελεί και ένα καινούργιο σημείο εκκίνησης (Mumford, 1956, σ. 56), αρκεί να γίνει ένα σοβαρό βήμα μακριά από τις αγκυλώσεις που πιθανόν να φέρουν ως «ρετσινιά» λέξεις, όπως η διαμόρφωση. Παρόλα αυτά, για να αποφευχθεί η πιθανή κακή κριτική που ενέχει η τελευταία, θα χρησιμοποιηθεί παράλληλα η έννοια της ανάπτυξης,²⁶⁹ η οποία έχει επικρατήσει διεθνώς, και αφορά κυρίως *μάνατζερ*, *διοικητές* και *ηγέτες* σε διάφορες βαθμίδες διοικήσεως. Στο πλαίσιο, λοιπόν, εναρμονισμού με τις σημερινές προσεγγίσεις, παρακάτω γίνεται λόγος για τη διαμόρφωση των ηγετικών χαρακτηριστικών συστατικών, μέσα από τεχνικές της ανάπτυξης αυτών στις σύγχρονες ένοπλες δυνάμεις.

6.1 Η ανάπτυξη του ηγέτη

Μετά την πλαισίωση του Έλληνα στρατιωτικού ηγέτη και την απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων μέσα από το πλήθος των δεδομένων που αναλύθηκαν παραπάνω, απομένει μια στρατηγική εκπαίδευσης. Το αναπτυξιακό πρόγραμμα αποτελεί και την επιτομή της μελέτης, αφού η απλή ερμηνεία φαινομένων, χωρίς να υποχρεώνει σε δράση ή τουλάχιστον επιθυμία για μεταρρύθμιση, δεν θα είχε αξία ούτε για την επιστήμη, αλλά ούτε και για την υπό εξέταση κοινωνία.

Δυο βασικές παραδοχές πρέπει να αναφερθούν, ώστε να γίνουν διακριτές οι διαφορές από ένα αντίστοιχο πρόγραμμα ανάπτυξης μάνατζερ - ηγετών σε άλλους οργανισμούς. Η πρώτη αφορά, στην αποσαφήνιση ότι στόχος είναι ένα πρόγραμμα μάθησης και όχι αποδοτικότητας. Μελέτες σε διάφορες οργανώσεις έδειξαν ότι τέτοια προγράμματα απόδοσης δημιουργούν άγχος και αμφιβολία, (Camps, 2004, σ. 164) ενώ ένα πρόγραμμα μάθησης, όπως προσδιορίστηκε από την ανάλυση επιζητά την αυτοπεποίθηση, την τόλμη και την ανδρεία, που προσφέρει η καλή γνώση ενός αντικειμένου. Η δεύτερη διάκριση, επισημαίνει ότι η στρατιωτική εκπαίδευση είναι μια υποχρεωτική προετοιμασία.²⁷⁰ Όσο και αν η χώρα επιζητά την ειρηνική συμβίωση, δυστυχώς η πορεία της άναρχης διεθνούς κοινωνίας, ιδιαίτερα στη γεωπολιτική «γειτονιά», επιτάσσει την προετοιμασία των στρατιωτικών ηγετών της για τη σύγκρουση. Ο Γκίντενς παραδέχεται ότι ο σχεδιασμός ενός κόσμου χωρίς πόλεμο είναι ουτοπικός (Giddens, 1990, σ. 169). Μια τέτοια ρεαλιστική παραδοχή εξαναγκάζει σε έναν αντίστοιχο σχεδιασμό για

Ως μορφή, όμως, το έμβιο δεν μπορεί να καθοριστεί από αυτό που προϋπάρχει, ούτε όσον αφορά στην ίδια του την ανάδυση ούτε όσον αφορά στην εσωτερική του οργάνωση».

²⁶⁹ Leader development για τον αμερικάνικο στρατό ή ανάπτυξη ηγετικών στελεχών στις επιχειρήσεις.

²⁷⁰ Η αλλαγή ευνοεί τον προετοιμασμένο νου (Luis Pasteur 19ος αιώνας).

την ανάπτυξη ηγετών. Ο ακόμη επίκαιρος Σούν Τσου (400 π.Χ.) γράφει: «Αποτελεί αξίωμα του πολέμου, το να μην υποθέτει κανείς ότι ο εχθρός δεν θα έρθει, αλλά μάλλον να βασίζεται στην ετοιμότητά του να τον συναντήσει. Να μην εικάζει ότι ο εχθρός δεν θα του επιτεθεί, αλλά μάλλον να κάνει τον εαυτό του αήττητο» (Sun Tzu, 2003, σ. 65).

Πολλά έχουν γραφτεί και εξακολουθούν να γράφονται για την ανάπτυξη κυρίως των μάνατζερ, οι οποίοι σε πολλές περιπτώσεις καταχρηστικά αποκαλούνται ηγέτες. Κοινό σημείο σε αυτά και πιθανή αιτία απουσίας της ηγεσίας σήμερα, είναι ότι η εκπαίδευσή τους εστιάζεται κυρίως στην τεχνική κατάρτιση²⁷¹ και λιγότερο στο χαρακτήρα (Teal, 2003, σ. 157). Άλλοι, που έχουν καταλάβει τη σημασία του χαρακτήρα του προϊσταμένου όσον αφορά την απόδοση, στρέφονται σε μια προσπάθεια επηρεασμού των στάσεων των στελεχών, ώστε να τα προσανατολίσουν και να τα βελτιώσουν μέσω θεωρητικής εκπαίδευσης, εναλλαγής θέσεων εργασίας²⁷² κ.α. Τέλος, οι πιο διαδεδομένες μέθοδοι αποβλέπουν κυρίως, στη βελτίωση της λήψεως αποφάσεων και τη διαχείριση συγκρούσεων, με στόχο την αποδοτικότητα και όχι τη βελτίωση των διανοητικών και ψυχικών προσόντων των στελεχών, ώστε να αποκτήσουν την ικανότητα να ανταπεξέρχονται με επιτυχία, στα πιο πολύπλοκα και πιεστικά καθήκοντα (Κανελλόπουλος, 1991, σ. 304).

Η αναγκαιότητα αυτών των βασικών προσόντων που αποφεύγει το σύγχρονο μάνατζμεντ, αναγνωρίζεται από τον ρήτορα Ισοκράτη (436 - 338 π.Χ) δυόμιση χιλιάδες χρόνια πριν. Ο Ισοκράτης αντιλαμβάνεται ότι δεν υπάρχει μια επιστήμη, η οποία να διδάσκει σε κάποιον τη γνώση του πώς να δρα σε όλα τα ενδεχόμενα που ανακύπτουν στη ζωή, αλλά μέσω της εκπαίδευσης δύναται να αναπτυχθούν τα βασικά εργαλεία, που πρέπει να διαθέτει, όπως η επινοητική οξυδέρκεια, η ορθή κρίση, η δύναμη της απόφασης κ.α. (Ισοκράτης, 2001, σ. 136). Η αναζήτηση, βέβαια, σταθερών δομικών συστατικών, όπως ονομάστηκαν, τα οποία αποτελούν και τους αντικειμενικούς σκοπούς της εκπαίδευσης, δεν είναι συνολικά δυνατή σε ένα χώρο που αλλάζει διαρκώς. Για να ξεπεραστεί εν μέρει αυτό, επιλέχθηκαν δυναμικές προϋποθέσεις ως μεταβλητές. Αυτό δεν σημαίνει ότι επιτεύχθηκε, αφού η ανάπτυξη μέσω της εκπαίδευσης με δεδομένα σημερινής έρευνας, και παράλληλα η προσαρμογή ανεξερεύνητα σε κάτι άλλο και νέο ή προσαρμογή στην αλλαγή, όπως αποκαλείται, περιπλέκει την κατάσταση. Η προσκόλληση σε σταθερές του παρελθόντος ή του παρόντος μέσω έξις και παράλληλα η ανάγκη για συνέχεια στο αύριο δημιουργούν ένα συνεχές δίλλημα. Οπότε ο νέος ηγέτης, με βάση τα παραπάνω, οφείλει να «ευθυγραμμίζεται» χωρίς κατάλληλο όργανο σε όλες τις συνθήκες, ώστε να αντιμετωπίζει κάτι που αλλάζει. Η επιστήμη η οποία διαμαρτύρεται για «mind set» και «think out of the box», αλλά παράλληλα

²⁷¹ Αυτή εστιάζει κυρίως σε στατιστική, παραγωγικότητα, ανάλυση, έλεγχο κ.α.

²⁷² Όπως χαρακτηριστικά αναφέρουν οι E. H. Schein και R. K. Stoltz (Κανελλόπουλος, 1991, σ. 302).

αντιστέκεται και επιμένει στην έξη δεν βρίσκει λύσεις, αλλά φιλολογεί. Αλλά και η πολυδιαφημισμένη «καλύτερη πρακτική» ως μέθοδο, εκ του αποτελέσματος στο ζήτημα της ηγεσίας αναδεικνύει τον Φουκώ, σύμφωνα με τον οποίο «η πρακτική της εξουσίας δεν ανάγεται κατά κανένα τρόπο σε οποιαδήποτε πρακτική της γνώσης» (Deleuze, 2005, σ. 128).

Το πρώτο οργανωσιακό βήμα για να καλυφθούν οι παραπάνω πρακτικές παραδοχές, αν πραγματικά ο φορέας επωμιστεί την ευθύνη της ανάπτυξης, είναι η υποχρέωση να αποδεχτεί τη στενή σχέση της ατομικής σκέψης με τη γνώση. Αυτή θέτει επί τάπητος τόσο τα όρια και τους περιορισμούς της ανθρώπινης σκέψης σε δεδομένες χρονικές στιγμές²⁷³ όσο και τις δυνατότητες γενικώς του ανθρώπινου ψυχισμού να διαχειρισθεί το άγνωστο, την ετερότητα, το τραγικό κ.α. Το δεύτερο βήμα, αφορά απαρέγκλιτα τις δυνατότητες των αποδεχτών του προγράμματος. Όταν ο Σόλων ρωτήθηκε αν έγραψε τους άριστους νόμους για τους Αθηναίους απάντησε «τους άριστους από όσους ήταν δυνατόν να δεχτούν» (Πλούταρχος, 1975, σ. 439). Σημαντικό, λοιπόν, για να συμπληρωθεί το παραπάνω πρόγραμμα, είναι να συνυπολογιστεί με τις συνθήκες, όπως ο ρυθμός της αλλαγής, ο χωροχρόνος, κ.α., ο παράγοντας άνθρωπος και πώς αυτός τις αντιμετωπίζει. Τέλος στις παραπάνω συνθήκες ενός ολοκληρωμένου προγράμματος, πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι η ανάπτυξη των ηγετικών στελεχών, για τους οποίους γίνεται λόγος, συνδέεται με το σχεδιασμό ανάπτυξης του οργανισμού (Κανελλόπουλος, 1991, σ. 302) ο οποίος είναι υπεύθυνος. Το τρίτο είναι ο σαφής καθορισμός της αρμονικής συνεργασίας διάφορων και προκλητικών διπόλων, όπως του παλιού με το ενδεχόμενο και αβέβαιο νέο, του συλλογικού με το ατομικό, του προβλεπόμενου με το δίκαιο παράτυπο, του καινοτόμου με το ορθολογικό, κ.α., σε ένα αναπτυξιακό πρόγραμμα.

Συνοψίζοντας, στην ελληνική πραγματικότητα, η ανάπτυξη ενός στρατιωτικού ηγέτη πρέπει να σχεδιαστεί ολιστικά. Να στηριχτεί δηλαδή τόσο στα βιωμένα ερείσματα που η ιστορία του επιβάλλει όσο και στα ερευνητικά αναγνωρισμένα αναγκαία βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα χαρακτηριστικά γνωρίσματα υιοθέτησης. Λαμβάνοντας υπόψη τα συγκεκριμένα πρόσωπα - στόχους ως μέλη συνόλου και όχι γενικά αόριστα σύνολα, οφείλει να προσαρμόσει ένα σχέδιο σμίλευσης μέσα από τη διδαχή, τη θεωρητική, βιωματική εκπαίδευση και τα προκλητικά καθήκοντα το οποίο να πλαισιώνει τον ηγέτη του αύριο. *«Θεωρητικά θα έπρεπε να λέμε στον ΕΣ τι χρειαζόμαστε για τα επόμενα χρόνια, πχ οι αξιωματικοί που θα βγάλουμε να είναι έτσι. Και πρέπει να το έχουμε κάνει αυτό και να δημιουργήσουμε το πλαίσιο, σύμφωνα με το οποίο ο αξιωματικός να μπορεί να κάνει αυτό, εκείνο, το άλλο, να δείχνει αυτά τα προσόντα, να έχει εκείνο, να προάγει αυτό, να κάνει να κάνει να κάνει(..). Κατά καιρούς αλλάζει διότι είναι δυναμικό.*

²⁷³ Για παράδειγμα τί μπορεί να συλλάβουν οι γνωστικές λειτουργίες του ατόμου σε μια δεδομένη φάση της αναπτύξεώς του.

Όπως αλλάζει η κοινωνία έτσι αλλάζει και ο στρατός, έτσι αλλάζουν και οι προσανατολισμοί του στρατού».(Αποστολές)

6.2 Το ερευνητικό έλλειμμα

Το πλαίσιο,²⁷⁴ οι κατηγορίες της ποιοτικής ανάλυσης, οι τάσεις της ποσοτικής αλλά και η ερμηνεία ή θεωρία, όπως ευελπιστεί να ονομαστεί, ότι το κύρος αποτελεί αίτιο και αιτιατό της ελληνικής στρατιωτικής ηγεσίας απαντήθηκαν, με ένα σκοπό: να ικανοποιήσουν τα ερευνητικά ερωτήματα του «νοητικού γρίφου», ώστε να αποτελέσουν τη στέρεα βάση ενός πολυπαραγοντικού σχεδιασμού για την επίτευξη ενός αξιοπρεπούς, ρεαλιστικού και δυναμικού εκπαιδευτικού συστήματος. Ένα τέτοιο, απαιτεί την αναγνώριση και καταγραφή των χωροχρονικών περιορισμών και άλλων προϋποθέσεων, όπως για παράδειγμα την αλλαγή, τη διερεύνηση της κατάστασης, όπως έχει δημιουργηθεί μέσα από τα χρόνια, στη συγκεκριμένη περίπτωση μέσα από τις διαταγές, τις απαιτήσεις της υπηρεσίας, τις ανάγκες των στελεχών και το επιθυμητό τελικό αποτέλεσμα. Εν συντομία και διαμέσου ενός βασικού ερωτήματος δηλαδή του «πού είμαστε και πού θέλουμε να πάμε», η θέση ευελπιστεί να αποσαφηνίσει αυτή τη διαδρομή. Τα επιμέρους ερωτήματα που λογικά απορρέουν για τη συγκεκριμένη ενέργεια συνοψίζονται στα παρακάτω:

- *Ποιες είναι οι ανάγκες της υπηρεσίας;*

Σε αυτό το ερώτημα συνοψίζονται ολιστικά όλα όσα αναφέρθηκαν στα προηγούμενα κεφάλαια. Δηλαδή, το πλαίσιο, οι κατηγορίες της ανάλυσης και η παραγόμενη θεωρία. Με λίγα λόγια, ο αξιωματικός πρότυπο, που έχει ανάγκη η υπηρεσία αφορά στον *ηγέτη, μάνατζερ, διοικητή*, ο οποίος πετυχαίνει να πείθει, έχει εμπειρία, «γνωρίζει», αγαπά τη δουλειά του και τους οπαδούς του, είναι παντού παρών και διακατέχεται από αρετές, όπως δικαιοσύνη και σωφροσύνη. Τέλος, και με βάση το συλλογισμό του Λέοντα του Σοφού ότι «τοσαύτη αρετή δεν αφήνει πολύ τον άνθρωπο εις ασημότητα» (Λέων, 1973, σ. 27), η αναγκαία καλή φήμη ώστε να συμπληρωθεί το παζλ του κύρους είναι αναμφίβολη.

- *Ποια η υπάρχουσα γνώση;*

Αρχικά, εφόσον εξετάστηκε η οργανωσιακή μόρφωση, αρκούσε να ερευνηθεί ποια είναι η γνώση που δίνεται σε όλα τα στάδια της μόρφωσης ενός ηγέτη. Για αυτό το λόγο, το δείγμα στο αρχικό ερωτηματολόγιο, αφορούσε σχολές - σταθμούς στη στρατιωτική σταδιοδρομία των αξιωματικών. Έπειτα, να βρεθεί πως συνδέονται αυτές οι διάφορες μορφές γνώσης με τα συμφέροντα και τις ανάγκες της υπηρεσίας. Στην προκειμένη, αντλήθηκαν κάποια στοιχεία τόσο από τα ποιοτικά όσο και από τα ποσοτικά

²⁷⁴ Το τρίπτυχο μοντέλο ηγεσίας, η αλλαγή, η εξουσία, το αποτρεπτικό δόγμα, ο νέος άνθρωπος

δεδομένα. Αν και οι βασικές έννοιες δεν διαφέρουν, φάνηκε ότι η οριοθέτηση του πλαισίου με παράγοντες που αναφέρθηκαν έχουν εξαναγκάσει σε διαφορετική προσέγγιση πολλών παλιών εννοιών. Για να γίνει αντιληπτή η πορεία μεταξύ του συγκεκριμένου ερωτήματος και του επομένου, θα χρησιμοποιηθεί το παράδειγμα της πειθαρχίας. Η υπάρχουσα γνώση αφορά σε μια υποχρεωτική πειθαρχία του σήμερα, η οποία νομιμοποιείται συνταγματικά. Ο διοικητής, αλλά και ο οργανισμός, γνωρίζουν ότι το προσωπικό τους έχει ορκιστεί σε απόλυτη υποταγή. Η πειθαρχία όμως, όπως οι εποχές και οι νέοι άνθρωποι, ορίζουν, κερδίζεται.

- *Ποιο είναι το κενό μεταξύ αυτών που γνωρίζουν και αυτών που απαιτούνται να γνωρίζουν;*

Με βάση το παραπάνω παράδειγμα, αυτό που απαιτείται να γνωρίζουν, όπως προέκυψε από την έρευνα στην ελληνική πραγματικότητα, είναι ότι ο υφιστάμενος πρέπει να πείθεται από την αρχή και όχι να πείθεται στην αρχή. Αν συμβεί αυτό, τότε η εξουσία του ηγέτη, διοικητή, μάνατζερ, νομιμοποιείται και ουσιαστικά, οπότε το προσωπικό του προκαλείται και κινητοποιείται σε δράση. Για να μπορεί, όμως, να το πετύχει αυτό, πρέπει να είναι ικανός να καλλιεργεί την πειθαρχία και να μην αρκείται αποκλειστικά στη δύναμη που του παρέχει η θέση. Αυτό είναι και το ζητούμενο κενό που προκύπτει και αφορά βέβαια τόσο την οργανωσιακή εκπαίδευση όσο και την αυτοεκπαίδευση.

- *Τι είδους εκπαιδευτικό πρόγραμμα απαιτείται να δημιουργηθεί ή να επιλεγεί;*

Βασική παράμετρος σε αυτό το ερώτημα, η οποία θα πρέπει να ληφθεί υπόψη, είναι ο ισχυρισμός ότι η εκπαιδευτική γνώση εξυπηρετεί κάποια συμφέροντα. Συνεπώς, πριν δημιουργηθεί ή επιλεγεί και τροποποιηθεί είναι υποχρεωτικό να προσμετρηθεί η επίπτωση που θα είχε στο συμφέρον της υπηρεσίας η ανάπτυξη μεγάλων στρατιωτικών ηγετών. Για παράδειγμα χρειάζεται η υπηρεσία έναν ηγέτη που έχει την ικανότητα να οπαδοποιεί το προσωπικό του;

Συνεχίζοντας, ώστε να γίνουν κατανοητές πτυχές του ερωτήματος στο παράδειγμα της προηγούμενης παραγράφου, το εκπαιδευτικό πρόγραμμα που απαιτείται αφορά τον τρόπο με τον οποίο ο εκκολαπτόμενος ηγήτορας, γνωρίζοντας τα δεδομένα, δηλαδή τις δυνατότητες που του δίνει η θέση, οφείλει να επιδιώκει την καλλιέργεια της πειθαρχίας στον υφιστάμενό του. Το πρώτο βήμα είναι η παραδοχή του φαινομένου από τον οργανισμό. Η παραδοχή αυτής της επιπλέον πολύπλοκης απαίτησης που οι προϋποθέσεις υπέδειξαν. Το δεύτερο είναι η αναδόμηση των σκληρών συστατικών των εν δυνάμει ηγετών μέσα από την εκπαίδευση.

- *Ποιοι πόροι (resources) είναι διαθέσιμοι;*

Ο εκπαιδευτικός σχεδιασμός, τουλάχιστον στο θέμα της ηγεσίας της διοίκησης και του μάνατζμεντ, κινείται πάντα σε φυσιολογικά οικονομικά όρια, αφού μια επένδυση σε τέτοιου είδους εκπαίδευση και συνεχή έρευνα για αυτή, δεν παράγει υπεραξία, τουλάχιστον ορατή. Το πλεονέκτημα με

τη στρατιωτική κοινωνία είναι ότι σε θέματα θεωρητικά δεν χρειάζονται εξαιρετικοί πόροι. Η σκληρή γραφειοκρατική στρατιωτική μηχανή έχει δυνατότητες, οι οποίες στις υπόλοιπες κοινωνικές ομάδες, απαιτούν πολλούς πόρους. Η συλλογή δεδομένων για παράδειγμα είναι ανέξοδη και καθολική, γεγονός που κάνει δείκτες, όπως η γενίκευση στο πληθυσμό, ακριβέστατους. Το επιστημονικό προσωπικό για να αναλύσει δεδομένα, υπάρχει όχι μόνο θεσμικά²⁷⁵ αλλά και πρακτικά, όταν πλειάδα ερευνητικών ομάδων, μπορούν να συσταθούν ανά πάσα στιγμή, λόγω της υποχρεωτικής στράτευσης των Ελλήνων πολιτών.

Μετά τα παραπάνω βήματα, δηλαδή τη σωστή ερώτηση, για την ολιστική κατανόηση του προβλήματος, απομένει για ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα ανάπτυξης η οπτικοποίηση, η προετοιμασία, η σύλληψη, το σχέδιο, η εκτέλεση, η αξιολόγηση, η ανατροφοδότηση. Όπως γίνεται κατανοητό, κάτι τέτοιο ξεφεύγει από τις προσδοκίες της συγκεκριμένης μελέτης.²⁷⁶ Με δεδομένο ότι η κατάσταση έχει ήδη εξεταστεί και οι διαθέσιμοι πόροι σε ένα οργανισμό, που υφίσταται από τη γέννηση του ελληνικού κράτους, προϋπάρχουν,²⁷⁷ η μελέτη επικεντρώθηκε στο έλλειμα γνώσης και στις πιο χωροχρονικά αντιπροσωπευτικές ανάγκες που αναγνωρίστηκαν.

Ένα σημαίνων εμπόδιο είναι να αποκαλυφθούν με ακρίβεια «αυτά που γνωρίζουν και αυτά που πρέπει να γνωρίζουν», ώστε να οριοθετηθεί το κενό, οπότε και η κατεύθυνση της έρευνας. Η υπάρχουσα γνώση του καθενός, αφού περνάει μέσα από το φίλτρο της προσωπικότητας, δεν θα μπορούσε να αποτυπωθεί²⁷⁸ τουλάχιστον πρόσκαιρα. Απαιτεί χρόνια μελετών και παρακολούθησης των στελεχών, ως προσωπικότητες. Για τον ίδιο λόγο και η αναγκαία γνώση δεν μπορεί να προσδιοριστεί. Μια σειρά εμπειριών, πληροφοριών, δεδομένων, φορτίζουν εγκεφαλικές διεργασίες, σχεδόν άγνωστες και οπωσδήποτε διαφορετικές σε κάθε άνθρωπο. Η γνώση στηρίζεται στη μνήμη, όπου αποθηκεύονται, διατηρούνται και ανασύρονται οι πληροφορίες. Αν αυτή η μνήμη για τους κonstrουκτιβιστές αποτελεί και μια κοινωνική κατασκευή (Μαντόγλου, 2010, σ. 36) συνεπάγεται, αν μη τι άλλο, μια κατασκευασμένη προσωποποιημένη γνώση. Οπότε το ζητούμενο κενό μόνο «αυτοκιβδήλως» θα μπορούσε να επιχειρηθεί.

²⁷⁵ Ο στρατιωτικός οργανισμός διαθέτει στρατιωτικούς επιστήμονες, σε κοινωνικές και ιατρικές επιστήμες.

²⁷⁶ Αν έπρεπε να κατασκευαστεί, ένα πρόγραμμα σπουδών θα έπρεπε κατά ελάχιστον να περιλαμβάνονται αντικείμενα όπως: Γενικές θεωρίες διαχείρισης, μάνατζμεντ, ηγεσίας, σχεδιασμός έκτακτης ανάγκης, διαχείριση κινδύνου και κρίσεων, προσομοιώσεις και παιχνίδια, στόχευση σκλήρυνσης, διαχείριση πληροφορικής και έγκλημα στον κυβερνοχώρο, διαχείριση ασφάλειας και τρομοκρατία, υγεία και ασφάλεια, διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, συστήματα και κοινωνικά δίκτυα, ανάλυση ομάδας και οργανωτική ψυχολογία, νομικές σπουδές και συμβουλευτική τραυμάτων κ.α. (Borodzicz, 2005, σ. 87). Ο κατάλογος των ελάχιστων αναγκαίων, αποδεικνύει την πολυεπιστημονική φύση και το φάσμα των δεξιοτήτων σε διάφορες αρμοδιότητες που οι επαγγελματίες πρέπει να έχουν. Και σίγουρα δεν είναι δυνατόν να καλυφθούν όλα αυτά τα ζητήματα αρκετά λεπτομερώς μέσα σε ένα κομμάτι της μελέτης.

²⁷⁷ Αξίζει να σημειωθεί ότι το πρώτο εκπαιδευτικό ίδρυμα στην Νεοελληνική ιστορία, είναι η Στρατιωτική Σχολή Ευελπίδων.

²⁷⁸ Είναι δυνατόν να βρεθούν τα αντικείμενα που διδαχτήκαν σε διάφορα βασικά σχολεία, όχι όμως το γνωσιακό αποτύπωμα αυτών στο κάθε υποκείμενο.

Για τους λόγους αυτούς, οι ερευνητικές επισημάνσεις για την εκπαίδευση - ανάπτυξη και επομένως διαμόρφωση του ηγέτη, μάνατζερ, διοικητή, που απορρέουν από τη θέση και θα εξεταστούν παρακάτω, αφορούν την οργανωσιακή εκπαίδευση. Κάτι τέτοιο δεν σημαίνει την ανυπαρξία σημαντικών κεφαλαίων ηγετικής ανάπτυξης, τα οποία αφορούν τόσο τον ίδιο τον ηγέτη, αλλά και την αλληλένδετη και συγχρονισμένη προσέγγιση του ατόμου και του οργανισμού. Σε μερικές περιπτώσεις όπως την πειθαρχία, η συνέργεια του «εγώ» με τον οργανισμό πραγματώνεται εξαιρετικά πολύπλοκα²⁷⁹. Όμοια, για την εκπαίδευση των αρετών που αναδείχτηκαν από την ανάλυση. Το δίκαιο, η σωφροσύνη και η ηθική απαιτούν πολύπτυχη οργανωσιακή εκπαίδευση, με συνεχή έλεγχο, και παράλληλα αυτοέλεγχο, το οποίο αποτελεί ατομική ευθύνη²⁸⁰. Παρόλα αυτά, μόνο στην οργανωσιακή εκπαίδευση είναι πρακτικά δυνατό να βρεθεί ένα σχετικό κενό, μεταξύ αυτών που έχουν διδαχτεί και αυτών που θα έπρεπε. Άλλωστε, τόσο στην ποιοτική ανάλυση όσο και στο ερωτηματολόγιο των αξιωματικών της ανώτατης σχολής και συγκεκριμένα στον πίνακα Δ.9.6, το 75% των σπουδαστών, ο οργανισμός καταδεικνύεται αδιαμφισβήτητα, ως κύριος υπεύθυνος για την ανάπτυξη των ηγετών του.

Τέλος, τα βασικά ελλείματα γνώσης αναγνωρίστηκαν ως αποτελέσματα μετάγνωσης. Δηλαδή το ζητούμενο κενό από τη γνώση προήλθε από τη συνολική εκτίμηση της λύσης - θέσης, που στοιχειοθετήθηκε για το φαινόμενο της ηγεσίας, τόσο από το πλαίσιο όσο και από την ανάλυση. Για παράδειγμα, ένα σημαντικό κενό που αναγνωρίστηκε στο πλαίσιο ακόμη, αλλά και στην ποιοτική ανάλυση, είναι ότι η *«εκπαίδευση των αξιωματικών, δυστυχώς είναι προσανατολισμένη μόνο προς τη διοίκηση στρατευσίμων θητείας και όχι μονίμων στελεχών με αποτέλεσμα να δημιουργούνται προβλήματα»*. Αν γίνει αποδεκτό το αποτέλεσμα του πίνακα Δ.8.4, ότι τα στελέχη που έχουν ως κύρια αποστολή να ηγούνται, δεν διαβάζουν βιβλία περί ηγεσίας, ενώ αντίθετα οργανωσιακά διδάσκονται παλιούς κανονισμούς και εκτελούν πιστά θεσμικά κείμενα, τα οποία αφορούν τη διοίκηση μόνο του κληρωτού στρατιώτη, η παραπάνω διαπίστωση αποκτά βαρύτητα. Με τον παραπάνω συλλογιστικό τρόπο και με σκοπό να παρουσιαστεί κάτι νέο και διαφορετικό, παρακάτω μέσα από την έρευνα προέκυψαν τα βασικότερα οργανωσιακά ελλείματα, τα οποία αφορούν κυρίως το δυισμό επικοινωνία-επιρροή και τα δίπολα της αμφιδεξιότητας.

²⁷⁹ Για παράδειγμα στο ζήτημα της πειθαρχίας ο καλύτερος τρόπος για να διατηρηθεί, σύμφωνα με τον Durkeim, είναι η εκπαίδευση να διδάσκει την αυτοπειθαρχία (Rigoni, 1998, σ. 192).

²⁸⁰ Για να κατακτηθεί το δίκαιο, η σωφροσύνη, η ηθική απαιτείται η Αντισθενική προϋπόθεση, δηλαδή «πόνος, κόπος και διαρκής πάλη» αλλά, αν συμβεί, τότε αποτελούν «αναπόβλητον όπλο» δηλαδή αδύνατο να χαθεί (Γεωργούλη, 1994, σσ. 156-157).

6.3 Η εκπαίδευση στην επικοινωνία-επιρροή

Η εκπαίδευση γενικά στην επικοινωνία δεν θα μπορούσε να λείπει από οποιοδήποτε πρόγραμμα. Παρατηρήθηκε ένα πολλαπλό έλλειμα στη συνολική προσέγγιση της επικοινωνίας. Το πρώτο εκπορεύεται από το παράδοξο του πίνακα Δ.8.1. Στο συγκεκριμένο δείγμα, δηλαδή το αμιγώς αξιωματικών παραγωγικών και ανώτερων σχολείων, θεωρεί την επικοινωνία γενικά ένα μέτριο χαρακτηριστικό σε σχέση με την πειθώ. Το άλλο δείγμα, που αφορά σε αξιωματικούς και υπαξιωματικούς μιας συγκεκριμένης υπομονάδας, ακριβώς το αντίστροφο. Δηλαδή η επικοινωνία συγκεντρώνει σχεδόν το μεγαλύτερο ποσοστό ενώ η πειθώ μέτριο.

Το δεύτερο έλλειμα δείχνει μια αγκύλωση στην έννοια της επικοινωνίας - επιρροής ως προς τους αποδέκτες - στόχους. Μόνο εκείνοι που θεωρούν τη γνώση του περιβάλλοντος αναγκαία δείχνουν μια ευρύτητα στόχων και πιστεύουν ότι η επικοινωνία είναι επιτυχημένη, όταν καταφέρνει να επηρεάσει, σχεδόν ισόποσα, τους προϊστάμενους, τους υφιστάμενους και τους συνεργάτες (πίνακας Δ.10.1.5). Αλλά και εκείνοι που θεωρούν στόχο μόνο τον υφιστάμενο δεν λαμβάνουν υπόψη τη διαφορετικότητα, η οποία πολλαπλασιάζεται ακόμη και στο στενό πλαίσιο που εξετάζεται²⁸¹ και έχει δυο βασικά αλλόκοτα δεδομένα. Η υπακοή των στρατιωτών, που διδάχθηκαν πως να επιτύχουν, είναι ανοικιοθελής αλλά βάσει νόμου, υποχρεωτική. Η υπακοή των μόνιμων στρατιωτικών που προσλήφθηκαν υπό καθεστώς δημόσιου υπάλληλου και αναλαμβάνουν τα καθήκοντα τους μέσω συμβολαίου, είναι σχετικά οικειοθελής, αλλά όχι υποχρεωτική.

Οι παραπάνω προβληματισμοί, μαζί με εκείνους που προέκυψαν στο αντίστοιχο κεφάλαιο κατηγοριών, οδηγούν στην αναγκαιότητα της διδαχής της πειθούς. Η πειθώ αποτελεί τρόπο ενεργείας της επικοινωνίας. Το αντικείμενο αυτής, τα τελευταία χρόνια, αποτελεί μια τεράστια επιστήμη, που αναπτύσσεται ίσως με τους γρηγορότερους ρυθμούς από κάθε άλλη, αφού εξελίσσονται τόσο οι πηγές

²⁸¹ Χρησιμοποιείται ο όρος «στενό πλαίσιο», διότι η πολυπολιτισμικότητα, μια πραγματικότητα προ των πυλών στα ελληνικά δεδομένα, δεν εξετάστηκε. Επιπρόσθετα, διότι ο αξιωματικός του αύριο καλείται να διοικήσει πολυπολιτισμικό προσωπικό, λόγο της ενεργής συμμετοχής του σε συμμαχικές επιχειρήσεις. Η πειθώ σε αυτές τις περιπτώσεις, χάνει κάποιες εγχώριες τεχνικές επιρροής και εκτιμάται ότι πρέπει να υιοθετηθούν άλλες, ξένες και πιθανόν λόγω απειρίας πιο ισχυρές. Παρατίθεται για την αποτύπωση του παραπάνω προβληματισμού, ένα παράδειγμα, όπου ο προϊστάμενος νατοϊκής αποστολής έπεισε το προσωπικό έναν εκ των οποίων Έλληνα, να υπερασπιστούν το περιβάλλον τους: *«Δεν ξέρω γιατί το έκανε, αν ήθελε πραγματικά να βοηθήσει, ή διατάχθηκε, αλλά αυτός κατάφερε και έπεισε όλο το επιτελείο το οποίο, όπως ξέρεις, είναι πολυεθνικό, εθελοντικό και δεν είναι υποχρεωμένο να υπακούσει σε εντολές που εναντιώνονται στην ασφάλεια του. Από τη στιγμή που οι υποχρεώσεις μας είχαν τελειώσει εκεί και περιμέναμε πόλεμο, μπορούσαμε να φύγουμε άμεσα. Αυτός λοιπόν έπεισε όλο το προσωπικό, ακόμη και τους Γάλλους που ήταν οι πιο διστακτικοί, να παραμείνουμε στις θέσεις μας στο Ουμ Κασάρ για τρεις μέρες μέχρι να έρθουν οι Αμερικάνοι. Δεν έπεισε στα χέρια των ιρακινών τελικά, αλλά ο τρόπος που μίλησε για ιδανικά, έθνη, ανθρώπους, ο τρόπος που μας έπεισε, η άποψη του για τα έθνη και τον ρόλο τους, μίλησε στις καρδιές μας, έδιωξε τον φόβο, μας έδωσε να καταλάβουμε ότι η αποστολή μας θα τελειωνε όταν παραδώσουμε στους πολεμιστές την περιοχή»* (Αποστολής).

όσο και τα μέσα. Η έννοια του «πειθώ» αποτελεί για τους σοφιστές ίσως τη σημαντικότερη αρετή.²⁸² Στη σύγχρονη επιστημονική συζήτηση διασυνδέεται άμεσα με την ηγεσία και αυτό ίσως εξηγεί την ακτινωτή²⁸³ της δράση, μια αναγκαιότητα η οποία γίνεται ολοένα και πιο επιτακτική.²⁸⁴

Ένα πρόγραμμα ανάπτυξης αξιωματικών πρέπει να περιλαμβάνει ολιστικά και πρακτικά την έννοια της επικοινωνίας και όχι πληροφοριακά, θεωρητικά και σκόρπια. Επειδή η επικοινωνία περιέχει ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων, εξετάστηκε με βάση τις επιδιώξεις της προβληματικής και τα δεδομένα που παρήχθησαν. Με αυτόν τον τρόπο το κενό επικεντρώθηκε στην επικοινωνία - επιρροή,²⁸⁵ ως υποχρεωτικά εργαλεία του τρίπτυχου *ηγέτη-μάντζερ-διοικητή* αξιωματικού για να επηρεάζει και να πείθει. Ουσιαστικά σκοπός της επικοινωνίας - επιρροής είναι η ανάπτυξη της ικανότητας για αλλαγή στάσης²⁸⁶ των ανθρώπων, όταν απαιτηθεί. Επιλέχθηκε η έννοια της στάσης, η οποία διαχωρίζεται μεν από προσκείμενες σχετικές έννοιες, όπως η γνώση, η αξία και η γνώμη, τις περιέχει δε, με έναν ιδιαίτερο δυναμικό τρόπο, οπότε και καλύπτει τις περισσότερες πιθανές περιπτώσεις.

Τα ελλείματα που αναγνωρίστηκαν και τα οποία φαίνονται στον πίνακα Δ.8.2 είναι αρχικά, η ελκυστικότητα²⁸⁷ του *ηγέτη, μάντζερ, διοικητή* ως πηγή επικοινωνίας. Σε αυτή τη σύγκριση παρατηρείται μια σχεδόν καθολική συμφωνία μεταξύ των δύο δειγμάτων. Έτσι το 58,5% και 55,1% των δυο συγκριτικών δειγμάτων δεν διδάχθηκε ποτέ συναφές αντικείμενο, το οποίο να οικοδομεί έναν ελκυστικό προφίλ ηγέτη στα μάτια του υφισταμένου. Και αυτό όταν παράλληλα, όπως στοιχειοθετείται από τον

²⁸² Η έννοια της πειθούς αποτελεί ιδιότυπο ερώτημα για το αν θα αποτελέσει ξεχωριστή κατηγορία, αφού ηγεσία για το πλείστο των ερευνητών είναι η πειθώ.

²⁸³ Ηγεσία 360° όπως ονομάζουν οι ερευνητές την ηγεσία προς υφισταμένους, προϊσταμένους, συνεργάτες κ.τ.λ. (Maxwell, 2009, σ. 14).

²⁸⁴ Το 2018 από τους 70 συνταγματάρχες που αποστρατεύτηκαν οι 68 ζήτησαν για οικονομικούς λόγους να παραμείνουν ως εκτός οργανικών θέσεων. Αυτή η τάση η οποία λόγω κρίσης αναμένεται να συνεχιστεί τα επόμενα χρόνια μέχρις ότου λυθεί μέσω κάποιας νομοθετικής ρύθμισης η οποία συνήθως αργεί. Αυτό σημαίνει ότι ο εκκολλητόμενος στρατιωτικός ηγέτης, θα χρειαστεί σε κάποιο σημείο της καριέρας του να ηγηθεί τουλάχιστο στην γραφειοκρατική μηχανή, συναδέλφους απόφοιτους της ίδιας σχολής, με περισσότερα χρόνια εμπειρίας.

²⁸⁵ Ο Σούν Τσου θεωρεί την επιρροή, υπό τον όρο ηθική επιρροή, ως μια από τις πέντε αρχές πολέμου, εννοώντας «αυτό που κάνει τους ανθρώπους να είναι σε αρμονία με τους ηγέτες τους, εις τρόπον ώστε να τους ακολουθούν στη ζωή και το θάνατο, χωρίς να δειλιάζουν μπροστά σε οποιονδήποτε κίνδυνο» (Sun Tzu, 2003, σ. 20).

²⁸⁶ Γενικά οι στάσεις έχουν τρεις συνιστώσες: τη γνωστική δηλαδή τον τρόπο με τον οποίο το αντικείμενο γίνεται αντιληπτό, τη συναισθηματική ή συγκινησιακή, και τη συμπεριφορική (McGuire J. W., 1969, σ. 155-157).

²⁸⁷ Το μοντέλο αλλαγής στάσεων Kelman που σχετίζεται με την πηγή της επικοινωνίας, υποστηρίζει ως βασική συνιστώσα την αξιοπιστία της πηγής, λόγω της δύναμης που της προσδίδει η πραγματογνωμοσύνη, και στην συγκεκριμένη περίπτωση η θέση. Στην εξουσία που έχει να τιμωρεί ή να αμείβει οπότε να συμμορφώνει. Η αξιοπιστία δεν εξετάζεται διότι συνυπάρχει με αυτή της θέσης. Ο λόγος του αξιωματικού διοικητή είναι πιο αξιόπιστος από μια τοπική εφημερίδα. Είναι ευνόητο ότι οι αξιόπιστες πηγές πείθουν πολύ περισσότερο από τις αναξιόπιστες. Ένα από τα πλέον γνωστά πειράματα αναφορικά με την αξιοπιστία της πηγής είναι αυτό των Hovland και Weiss το 1951. Σε αυτό τα υποκείμενα διαβάζουν μια σειρά άρθρων για διάφορα θέματα αποδιδόμενα σε: μια αξιόπιστη πηγή (π.χ. ένας Αμερικανός επιστήμων), ή μια αναξιόπιστη πηγή (π.χ. η εφημερίδα Χ). Τα αποτελέσματα δείχνουν μια μεγάλη διαφορά στην αντίληψη της πηγής ως προς την αξιοπιστία της, καθώς και μια μεγάλη διαφορά στην αλλαγή της γνώμης μετά την ανακοίνωση του μηνύματος, υπέρ της αξιόπιστης πηγής (Παπαστάμου, 2006, σσ. 140-145).

πίνακα συνάφειας Δ.10.1.1, ανεξάρτητα από την καταλληλότερη γνώση, η προσωπικότητα της πηγής αποτελεί τον σημαντικότερο παράγοντα μετάδοσης μηνυμάτων.

Μια αναζήτηση χαρίσματος ενός αξιωματικού,²⁸⁸ θα κατέληγε στην άποψη του Nye, ότι δηλαδή έχει χάσει το μυστήριο και αποτελεί ένα «ασαφές συνώνυμο της έννοιας του προσωπικού μαγνητισμού» (Nye, 2009, σ. 124). Η σημερινή καλύτερη πρακτική απόδειξη ενός χαρίσματος είναι η επίδειξη του. Παραδείγματα αποτελούν οι ηγέτες μοντέλα της «τρέχουσας» πολιτικής, οι οποίοι μαγεύουν με την εικόνα τους. Το ορθό που απέδιδε ο λόγος, μέσα από καλοζυγισμένα σχήματα, από την προφορικότητα, αντικαταστάθηκε, από το οπτικώς ορθό και από την εικόνα, το οποίο επιβάλλεται στο περιεχόμενο (Virilio, 2009). Με βάση τις όψεις της ελκυστικότητας, ως παράγοντα επιρροής, δηλαδή την ομοιότητα μεταξύ πηγής και δέκτη, την οικειότητα και την αρέσκεια (Παπαστάμου, 2006, σ. 143), τυποποιείται και η ζητούμενη πρότυπη παρουσία.

Μπορεί η εικόνα να υπερισχύει του λόγου, σε σχέση με τις παλαιότερες εποχές, αλλά η ρητορική δεινότητα εξακολουθεί να είναι αναγκαία για τον άμεσο ηγέτη, που προετοιμάζεται για τη σύγκρουση. Αν και ένα σημαντικό κομμάτι της επικοινωνίας, τουλάχιστον της μη λεκτικής, επιλύεται με τη συνεχή παρουσία του για λόγους που εξακριβώθηκαν στην ανάλυση,²⁸⁹ απομένει αναλλοίωτη η ανάγκη για την ικανότητα του ηγέτη να κινητοποιεί και να πείθει δια του λόγου. Το μοντέλο του αξιωματικού που «τα λέει απλά και τσεκουράτα» έχει παρέλθει.

Τα βασικά ελλείμματα αφορούν στην επιχειρηματολογία, τη λεκτική και μη επικοινωνία και τις τακτικές επιρροής με σκοπό την πειθώ. Μάλιστα, στον παραπάνω πίνακα συνάφειας (Δ.10.1.1), το ηχόχρωμα και ο λόγος που συναγωνίστηκαν την προσωπικότητα, συγκέντρωσαν μικρά ποσοστά. Άλλωστε, συνολικά η ποιοτική ανάλυση, είχε ήδη καταδείξει ένα σοβαρό μειονέκτημα σχετικά με την κακώς νοούμενη και δεδομένη πειθαρχία και τη σχέση της με την πειθώ. Η εξουσία που ασκεί ο αξιωματικός που επαφίεται στο «πείθομαι στην αρχή» αποτελεί μια ξεπερασμένη φόρμουλα, η οποία δεν μπορεί να αντιπροσωπεύει όλες τις δυνατότητες των σχέσεων εξουσίας.

Λίγο παράδοξο, αλλά αληθινό, στη χώρα όπου οι πρόγονοί της πλήρωναν σχολές ρητορικής για να μάθουν να μιλούν σε ακροατήρια, οι σύγχρονοι τις κατήργησαν. Η ρητορική δεινότητα αφορά το αναγκαίο προσόν επιρροής και κινητοποίησης σε δράση. Δηλαδή, είναι απαραίτητο στοιχείο, ώστε η αρχή να πείσει και να νομιμοποιείται ουσιαστικά, οπότε και να επιτευχθεί η πειθαρχία με την έννοια «πείθομαι από την αρχή», όπως ορίστηκε στο συγκεκριμένο κείμενο, ως αφετηρία εξουσιαστική σχέσης του *ηγέτη, μάννατζερ, διοικητή*.

²⁸⁸ Το συγκεκριμένο που αναφέρεται αμέσως μετά αποτελεί κατάλληλο χαρακτηριστικό ιδιαίτερα για τον αξιωματικό ειρηνικής περιόδου στη χώρα.

²⁸⁹ Βλ. στο κεφ. 4.3.6 πρότυπη παρουσία.

Συνολικά απαιτείται, όσον αφορά τον τομέα επικοινωνίας - επιρροής σε οργανωσιακό επίπεδο, η εισαγωγή στον σχεδιασμό της, από τη μια, τακτικές ελληνικής επιρροής του προσωπικού, τόσο λεκτικές, δηλαδή τον ρητορικό λόγο όσο και μη λεκτικές, δηλαδή την ελκυστική υποτυπώδη παρουσία. Μία τακτική που ξεχώρισε στην ανάλυση είναι η αποτροπή.²⁹⁰ Από την άλλη, να διαμορφώσει τις συνθήκες, ώστε οι ηγέτες της, πέρα από τη γνώση όλων των συναφών αντικειμένων περί ελκυστικότητας, να δεσμευτούν στην αναζήτηση της συνεχούς αυτοβελτίωσης στο συγκεκριμένο τομέα, αλλά και του χτισίματος της αυτοεικόνας τους.

6.4 Η αμφιδεξιότητα

Η Λυδάκη (2016, σ. 74) γράφει ότι «η διερεύνηση της κοινωνικής πραγματικότητας μιας τοπικής κοινωνίας, πρέπει να επικεντρώνεται τόσο στις δομές του κοινωνικού συστήματος, αναζητώντας αίτια, όσο και στην κοινωνική δράση, ως ανθρώπινη συμπεριφορά, ως απόρροια αλληλεπίδρασης ατόμων, ως καταγραφή του περιβάλλοντος κόσμου και ως απάντηση σε ό,τι αυτός υπαγορεύει. Ο ερευνητής επιδιώκει την κατανόηση και την ερμηνεία συμπεριφορών και παράλληλα ανιχνεύει το βάρος της ιστορίας στη διαμόρφωση του παρόντος. Αυτό σημαίνει σύνθεση των αντιθετικών προσεγγίσεων».

Σε πολλά σημεία της ανάλυσης προέκυψε από ακλόνητα στοιχεία ότι η αλλαγή των κανόνων έχει αντιδιαμετρική επίδραση στην καθημερινότητα του ηγέτη, οπότε απαιτούνται και αντιθετικές πολυεπίπεδες προσεγγίσεις. Η ευφυΐα, η οργανωσιακή εκπαίδευση, η πείρα και άλλες παραδοσιακές συνθήκες ολοκλήρωσης ενός ηγέτη δεν αρκούν. Οι νέοι αξιωματικοί, εκ προοιμίου, διαθέτουν μια σχετική ευφυΐα, αφού οι υποψήφιοι περνούν τις βασικές εξετάσεις. Η στοιχειώδης κατάρτιση, αλλά και οι προκλητικές απαιτήσεις της εποχής της πληροφορίας, τον εμφανίζουν σαν μια βελτιωμένη έκδοση από τον παλιότερο, αλλά η ανάγκη της εποχής για αποτελεσματικότητα δεν αφήνει και πολλά περιθώρια επιλογής πορείας. Ο υπεύθυνος-υπόλογος αξιωματικός αναλαμβάνει, αντιλαμβάνεται ή του επιβάλλεται το τι ζητάει ο οργανισμός από αυτόν, τι ο προϊστάμενος, ποια η αποστολή του, τι απαιτεί η καινούργια θέση και το προσωπικό που έχει και προσαρμόζει την ηγεσία ή μάλιστα ή διοίκηση του. Σε κάποιες περιπτώσεις υποδύεται ρόλους, που δεν ταιριάζουν απαραίτητα με την προσωπικότητα του ή με αυτά που έχει διδαχθεί, αρκεί να αποδίδει. Απαιτεί, για παράδειγμα να είναι καινοτόμος, όταν έχει «ρυθμιστεί»²⁹¹

²⁹⁰ Έννοια η οποία θα εξεταστεί όσον αφορά τον υφιστάμενο στο παρακάτω υποκεφάλαιο σχετικό με το αντιθετικό δίπολο αποτροπή - προτροπή.

²⁹¹ Διαφορετικά σεταριστεί από την αγγλική έννοια mind set.

με τον πιο σκληρό τρόπο,²⁹² αυτόν της έξης, να είναι τυπολάτρης και να περιορίζει τις ανάγκες του στις οδηγίες ενός εγχειριδίου, που άκριτα εκτελεί. Ακόμη και εκείνος που είναι από τη φύση του «αμοντάριστος» και πιθανότερα καινοτόμος, βρίσκεται σε έναν αέναο αγώνα μεταξύ των αρχών του λειτουργικού ορθολογισμού, που έχει διδαχτεί ως την καλύτερη πρακτική²⁹³ και της αναγκαιότητας να ικανοποιήσει τη φύση του. Το αποτέλεσμα του ελλείματος δημιουργικότητας φαίνεται από τα ερωτήματα²⁹⁴ που έθεσε ο Teal, τα οποία συνθέτουν και τον μεγαλύτερο προβληματισμό του σύγχρονου μάνατζμεντ και ηγεσίας.

Με βάση την παραπάνω πραγματικότητα, η νέα γνωστική ανάγκη που αναδύθηκε μέσα από τα δομικά συστατικά του νέου τρίπτυχου μοντέλου *ηγέτη-μάνατζερ-διοικητή* οδηγεί σε μια καινούργια διπλή αντιθετική ταυτότητα. Μιας «νέας καθοριστικότητας και επομένως μιας νέας συνολιστικής-ταυτιστικής οργάνωσης τού είναι» (Θεοδωρίδης, 2007, σ. 196) που θυμίζει «διπολική διαταραχή». Για να γίνει κατανοητή και να επιλυθεί απαιτεί να διχοτομηθεί για να εξεταστεί.

Παράδειγμα για την κατανόηση της διχοτόμησης, αποτελούν για τον Τέρνερ (Turner) ο Απόλλων, ο οποίος αντιπροσωπεύει τις αρχές του φορμαλισμού, της λογικής και της συνέπειας, ενώ ο Διόνυσος την πραγματικότητα της έκστασης, της φαντασίας, της υπερβολής, του πάθους.²⁹⁵ Φιλοσοφικές και επιστημονικές προτάσεις επί του θέματος ξεκινούν στην αρχαιότητα. Το «μέτρον άριστον»,²⁹⁶ η μεσότητα του Αριστοτέλη²⁹⁷ και νεότερες προσεγγίσεις, διατείνονται σε ενδιάμεσες θέσεις, ενώ άλλες όπως του Νίτσε, ότι μόνο όταν επιτευχθεί η συμφιλίωση αυτών των δύο πόλων θα υπάρξει ισορροπία (Gofman, 2011, σ. 39).

Όποια όμως προσέγγιση και να ασπαστεί η μελέτη, μία διαφαίνεται ως κοινή λύση και αυτή αφορά στην αμφιδεξιότητα. Η αμφιδεξιότητα είναι η δυνατότητα να χρησιμοποιούμε και τα δύο χέρια με την ίδια ευκολία. Η λέξη αμφιδέξιος προέρχεται από το «αμφί», που σημαίνει και οι δύο και το «δεξιός», που σημαίνει σωστός. Κατά συνέπεια, κυριολεκτικά σημαίνει «σωστός και στις δυο πλευρές» (Τεγόπουλος &

²⁹² Η εκπαίδευση στη Στρατιωτική Σχολή Ευελπίδων, όπως και στις περισσότερες ανά τον κόσμο στρατιωτικές σχολές, λειτουργεί με το αριστοτελικό σύστημα, όπου πρώτα εκτελείται άριστα ή όπως προβλέπεται και μετά από χρόνια γίνεται κατανοητό το ενάρετο αυτών που διδάσκεται.

²⁹³ Ο Αγγλικός όρος που χρησιμοποιείται είναι «best practice».

²⁹⁴ Σε έρευνα ηγεσίας για το Harvard. Τα ερωτήματα που τέθηκαν είναι τα εξής: «Σημειώστε ποιος στέκεται εμπόδιο στην δημιουργικότητα; Συνοψίστε τους κρίσιμους παράγοντες που έχουν σταθεί εμπόδιο στη επιτυχία; Απαριθμήστε τα άτομα που είναι υπεύθυνα για τις ευκαιρίες που χάθηκαν;»

²⁹⁵ Οι «λογικές» αποδείξεις είναι κατά κάποιο τρόπο οι αντιδιαμετρικές των «συγκινησιακών» (McGuire, 1969, σ. 202).

²⁹⁶ Φράση που διατυπώθηκε από τον Κλεόβουλο τον Λίνδιο, που σημαίνει ότι το καλύτερο είναι να αποφεύγονται οι ακρότητες και να τηρείται το μέτρο σε κάθε έκφραση του δημοσίου και ιδιωτικού βίου.

²⁹⁷ Ο Αριστοτέλης στο έργο του συνδέει τον ένα πόλο με τον ορθό λόγο (με την έννοια του ορθολογισμού) και τρόπο, την σύνεση (με την έννοια της σωστής αντίληψης), την πείρα την ευβουλία (ορθότητα της σκέψης και όχι απλά γνώμη ή συλλογισμός) και συνολικά με την σωφροσύνη (η σώζουσα την φρόνηση, όπως την εξηγεί, αφού σώζει την κρίση που απαιτείται για τη φρόνηση), ενώ τον δεύτερο πόλο με την τύχη και την τέχνη (Αριστοτέλης, Ηθικά Νικομάχεια, σ. Ζ4.17).

Φυτράκης, 2007). Η πιο γνωστή της μορφή είναι η γνωστική. Ωστόσο, διαφάνηκε από τη μελέτη, ότι η γνωστική αμφιδεξιότητα δεν καλύπτει όλες τις περιπτώσεις. Η ευρεία χρησιμοποίηση της αμφιδεξιότητας αποτελεί μια παγκόσμια πρακτική, ιδιαίτερα στο χώρο των επιχειρήσεων. Εκεί αναγνωρίζεται ως η ισορροπία μεταξύ της εξερεύνησης νέων δυνατοτήτων και την εκμετάλλευση των παλαιών, μέσα από τέσσερις τάσεις: Αμφιδεξιότητα διαφοροποίησης - ολοκλήρωσης, στατικής - δυναμικής, εσωτερικής - εξωτερικής και ατομικής - οργανωσιακής (Raisch, 2009, σ. 685-695). Η εκμετάλλευση αφορά στην επιλογή, τη βελτίωση, την παραγωγή, την αποτελεσματικότητα, ενώ η εξερεύνηση περιλαμβάνει τη δημιουργία γνώσεων και την ανάλυση των μελλοντικών ευκαιριών. Σε αυτήν τη διαδικασία, ο ηγέτης πρέπει να ξέρει πως να «τρέχει» την εργασία και παράλληλα πως να «αλλάζει» ή μεταμορφώνει εξού και μεταμορφωτικός ηγέτης, την εργασία²⁹⁸ (Nieto-Rodriguez, 2014).

Με την ίδια λογική, η μελέτη κατέληξε ακούσια σε μια γενικότερη αμφιδεξιότητα, που αναζητά ο Έλληνας υφιστάμενος από τον προϊστάμενο του. Πέρα από τις αντιθετικές, αλλά μάλλον υποχρεωτικές στάσεις στη ζωή ενός ηγέτη, οι οποίες προβλήθηκαν στην ανάλυση, όπως η σχετική απειθαρχία, η ενσυναίσθηση κατά περίπτωση, αποδεικνύεται, ότι υπάρχουν και άλλες. Αυτές που ξάκρισαν είναι: Εξαιτίας της συνθήκης του δόγματος, που τέθηκε στο πλαίσιο, η αναγκαιότητα ενός προτρεπτικού και αποτρεπτικού ηγέτη, και εξαιτίας της συνθήκης της αλλαγής και του χωροχρόνου η αναγκαιότητα ενός ορθολογιστή και καινοτόμου ηγέτη.²⁹⁹ Στην προσπάθεια καταγραφής του «νέου», μέσα από τη συστηματική διαδικασία κριτικής διερεύνησης συγκεκριμένων υποθέσεων αναφορικά με τα ελλείματα οι δύο καινούργιοι τομείς αμφιδεξιότητας, που διακρίθηκαν, ονομάστηκαν³⁰⁰ δογματική αμφιδεξιότητα και συναισθηματική αμφιδεξιότητα.

6.4.1. Γνωστική αμφιδεξιότητα.

Προνοητικός vs Καινοτόμος

Τα τελευταία χρόνια, στον χώρο του μανάτζμεντ έχει αποτελέσει αντικείμενο μελέτης η γνωστική αμφιδεξιότητα, η οποία ήταν άγνωστη ως έννοια, στα δύο συγκριτικά δείγματα,³⁰¹ σύμφωνα με τον

²⁹⁸ Η ακριβής μετάφραση στην αγγλική είναι «how run-the-business» και «change-the-business».

²⁹⁹ Από τις τέσσερις στάσεις που αναφέρθηκαν δεν θα εξεταστεί η αντίθεση, πειθαρχημένος - απειθαρχος για δύο λόγους. Ο πρώτος, είναι εννοιολογικός και αφορά την πειθαρχία ως την ικανότητα του ηγέτη να πείθει. Οπότε δεν θεωρείται σκόπιμο να εξεταστεί από την οπτική του πείθομαι εξ ου και πειθαρχημένος. Ο δεύτερος, αφορά την δικαιολογημένη αντιθετική στάση του ηγέτη, κάτω από κάποιες συνθήκες. Η ανυπακοή στην αδικία ή στην εντολή που δεν γνωρίζει τα δεδομένα, αποτελούν δίκαιο λόγο για τέτοια στάση και στον πιο πειθαρχημένο άνθρωπο με την έννοια της αυτοπειθαρχίας.

³⁰⁰ Αυτός ο τύπος αμφιδεξιότητας ονομάστηκε δογματική, διότι το δίπολο αποτρεπτικός - προτρεπτικός συνδέεται με την άποψη της θέσης περί αποτρεπτικής ηγεσίας και κατά συνέπεια με το αποτρεπτικό ελληνικό δόγμα. Συναισθηματική διότι το δίπολο ενσυναίσθηση - αλεξιθυμία συνδέεται με τα συναισθήματα.

³⁰¹ Δεν την γνώριζαν το 92,3% του αρχικού δείγματος και το 79,5% της υπομονάδος.

πίνακα Δ.8.3. Καλείται η ικανότητα του ηγέτη να προβλέπει σύμφωνα με τη λογική, αλλά και παράλληλα να καινοτομεί,³⁰² μέσα από την έμπνευση, οπότε μέσα από το πάθος.³⁰³ Έρευνες έχουν δείξει ότι ο ορθολογισμός που σκοπεύει στην πρόβλεψη και η δημιουργικότητα αποτελούν δυο αντίθετους πόλους εξίσου ισχυρούς και πολύ δύσκολα ηγέτες μπορούν να είναι παράλληλα και τα δύο.

Η διδασκαλία ηγετών για την ανάπτυξη γνωστικής αμφιδεξιότητας, ιδιαίτερα στη λήψη αποφάσεων, μπορεί να συγκριθεί με εκείνη μαθητών να εργαστούν με το εκάτερο χέρι. Οι περισσότεροι άνθρωποι έχουν ένα κυρίαρχο χέρι που προτιμούν να χρησιμοποιούν σχεδόν ασυνείδητα, όπως για να γράψουν το όνομά τους, για παράδειγμα. Ενώ η αμφιδεξιότητα είναι εξαιρετικά σπάνια, μπορεί να γίνει κατανοητή με πρακτική και υπομονή. Με τον ίδιο τρόπο που οι περισσότεροι άνθρωποι είναι δεξιόχειρες, οι περισσότεροι διευθυντές είναι, σύμφωνα με ομάδα ερευνητών, πιο ικανοί με τη λογική πρόβλεψη. Το ίδιο φαίνεται να συμβαίνει και στη στρατιωτική διοίκηση, το οποίο εν μέρει δικαιολογείται, αφού αποτελεί αντικείμενο θεωρητικής εκπαίδευσης.³⁰⁴ Η τελευταία, έχει επικεντρωθεί περισσότερο στη διδασκαλία της ασφαλούς λογικής πρόβλεψης καταργώντας τον άλλο τρόπο, όπως ακριβώς και οι δάσκαλοι που παλιότερα επέβαλλαν, αργότερα ενθάρρυναν όλα τα παιδιά να χρησιμοποιούν το δεξί τους χέρι. Μέσα από αλλαγή στη διαχείριση της εκπαίδευσης, είναι δυνατό να εισαχθούν μέθοδοι, οι οποίες θα ενθαρρύνουν τον ηγέτη, μάνατζερ, διοικητή, να γίνει αμφιδέξιος, καθώς διδάσκονται την εναλλαγή μεταξύ των δύο προσεγγίσεων, ανάλογα με τις απαιτήσεις του περιβάλλοντος. Μάλιστα, οι συγκεκριμένοι ερευνητές, έχουν προτείνει και δοκιμάσει μια παιδαγωγική διαδικασία, όπου οι μαθητές μαθαίνουν να χρησιμοποιούν πλαίσια και μοντέλα σε διαδοχικά βήματα³⁰⁵ και να χρησιμοποιούν τελικά το κάθε μοντέλο, όπου λειτουργεί καλύτερα³⁰⁶ (Neck, 2011, σ. 24-42).

³⁰² Είναι σημαντικό να τονιστεί ο τύπος καινοτομιών. Το πρώτο πράγμα που αντιλαμβάνεται κάποιος με την λέξη συνήθως αφορά προϊόντα και όχι υπηρεσίες. Η καινοτομία που προσεγγίζεται παραπάνω, αφορά τον ηγέτη και το στρατιωτικό κοινωνικό περιβάλλον που μελετάται. Ένα iPad θα συνεχίσει να λειτουργεί με τον ίδιο τρόπο, αν χρησιμοποιείται σε οποιαδήποτε περιοχή του κόσμου και από οποιοδήποτε στρατό. Η εξεζητημένη χρήση του δεν είναι καινοτομία είναι γνώση του υλικού και αξιοποίηση των δυνατοτήτων του. Τα παραπάνω συνθέτουν και την άσημη πλευρά της κοινωνικής καινοτομίας (Brandsen, Cattacin, Evers, & Zimmer, 2016, σ. 308), και συνεπαγωγικά και της στρατιωτικής.

³⁰³ Η εργασία και το πάθος, προσελκύουν την έμπνευση (Weber, 2005, σ. 4). Αν γίνει παραδεκτή η σκέψη του Βέμπερ, τότε το πάθος για την εργασία και τον άνθρωπο που προέκυψε ως δομικό στοιχείο του τρίπτυχου μοντέλου, ενισχύει την πιθανότητα της συνεπαγωγής με την έμπνευση.

³⁰⁴ Το παραπάνω συμπέρασμα προκύπτει και από τον πίνακα Δ.8.1. Είναι αξιοσημείωτο ότι η διορατικότητα αποτελεί ίσως το σημαντικότερο χαρακτηριστικό του ηγέτη και στα δύο δείγματα. Συγκεκριμένα από τα 25 χαρακτηριστικά που τέθηκαν, είναι το τρίτο πιο δημοφιλές χαρακτηριστικό μετά την πειθώ-επιρροή και την ευστροφία-ταχύνοια στο αρχικό δείγμα με 7,7% και στο δεύτερο δείγμα με 12,8%.

³⁰⁵ Η λογική πρόβλεψη «το δεξί χέρι» είναι βέβαιο ότι διδάσκεται. Άλλωστε, κάθε διαδικασία λήψης απόφασης εσωκλείει την ανάλυση, το ρίσκο και την ορθολογική επιλογή απόφασης βάσει της πρόβλεψης. Για το «αριστερό χέρι» μια σειρά πρωτοποριακών μεθόδων και μοντέλων υιοθετείται με υπομονή, προκλητικά καθήκοντα αλλά και την στροφή των ηγετών στην τέχνη.

³⁰⁶ Με την λογική δημιουργίας οι μαθητές για να προσαρμοστούν ή να ξεπεράσουν εκπλήξεις σε ένα άγνωστο περιβάλλον, μαθαίνουν να εξετάζουν ποιοι είναι, σε ποιους πόρους έχουν πρόσβαση, ποιο το πλαίσιο, στο οποίο λειτουργούν και ποιο το κατάλληλο δίκτυο συμπεριλαμβανομένων των συμμάχων και των αντιπάλων (Neck, 2011, σ. 24-42).

Η προϋπόθεση βαθύτερων λογικών προβλέψεων, είναι αυτή η οποία μπορεί να προστατεύσει, ελέγχοντας το μέλλον, μέσω λεπτομερούς ανάλυσης. Η επιτυχημένη πρόβλεψη είναι η πιο εφαρμοστέα για καταστάσεις προκαθορισμένες και ξεκάθαρες, οι αιτίες και οι επιπτώσεις είναι κατανοητές και τα δεδομένα είναι αξιόπιστα και διαθέσιμα. Οι καταστάσεις όμως δεν θα είναι πάντα ξεκάθαρες και οι πληροφορίες όχι πάντα δεδομένες. Οι νέες περίπλοκες περιστάσεις είναι άγνωστες και πιθανόν να δεσμεύουν προβλέψεις λανθασμένες, οπότε υποχρεωτικά οι ηγέτες θα αναγκαστούν να εφαρμόζουν διαφορετικές λογικές, οι οποίες είναι βασισμένες στη δράση, την ανακάλυψη και τη δημιουργία. Συνεχής εναλλαγή μεταξύ της δημιουργίας και της πρόβλεψης, επιτρέπει την αποτελεσματική καινοτομία και την ηγεσία στις αλλαγές.

Το σημαντικότερο αποτέλεσμα που αναμένεται και μόνο στην προσπάθεια επίτευξης ενός βαθμού αμφιδεξιότητας, αν όχι ενός προνοητικού και παράλληλα μεταμορφωτικού ηγέτη είναι ο χρόνος αντίδρασης στην ευκαιρία. Οι ηγέτες - διαχειριστές, οπότε και στη συγκεκριμένη περίπτωση διοικητές, παρομοιάζονται με σέρφερ, που περιμένουν ένα μεγάλο κύμα: «Δεν ελέγχουν τα κύματα, αλλά μπορούν να τα ιππεύσουν. Δεν ελέγχουν τα γεγονότα ή τις δομές, αλλά μπορούν να τα αξιοποιήσουν μέχρι κάποιο βαθμό για τους σκοπούς τους». Τα γεγονότα δημιουργούν παράθυρα ευκαιριών, τα οποία μπορεί να κλείσουν σε μια σχετικά σύντομη περίοδο. Πολλές ευκαιρίες για αλλαγή μένουν ανεκμετάλλευτες. Οι ηγέτες μετρούν, όταν διαθέτουν τη διαίσθηση και τις ικανότητες, να αξιοποιήσουν τα παράθυρα εκείνα όσο είναι ακόμη ανοιχτά» (Nye, 2009, σ. 46). Ένα επίσης αναμενόμενο άμεσο αποτέλεσμα, σύμφωνα με μελέτη στο θέμα της γνωστικής αμφιδεξιότητας, οδηγεί - εκτός από την ερμηνεία των στρατηγικών αντιφάσεων, ανάμεσα στην καινοτομία και την πρόοδο - στη θετική επιρροή στον τρόπο με τον οποίο αποφασίζεται η ανάληψη ρίσκου (Chandrasekaran, 2009, σ. 66-67) και κατά συνέπεια στη μειωμένη αποφασιστικότητα.³⁰⁷

³⁰⁷ Η έννοια της αποφασιστικότητας των στρατιωτικών ηγετών φαίνεται να βρίσκεται σε κρίση παγκόσμια. Από τη μία η συγκεντρωτική διοίκηση, όπου ο Ταξίαρχος έφτασε να κάνει την δουλειά του Δεκανέα. Από την άλλη, η σημερινή πραγματικότητα, όπου η απόφαση του άμεσου ηγέτη μέσα από τα media, μπορεί να ταξιδέψει πέρα από το πεδίο της μάχης και οι συνέπειες της να επηρεάσουν την πολιτική, τοποθετώντας τον ίδιο τον ηγέτη και την απόφασή του κάτω από ενδελεχή έλεγχο, φαίνονται να είναι ισχυροί λόγοι, οι οποίοι κλονίζουν αυτό το χαρακτηριστικό και οδηγεί τους αξιωματικούς να λένε ότι «δεν παίρνει κανείς απόφαση». Η συνήθεις πρακτική του στρατιωτικού ηγέτη σε ρόλο αποδιοπομπαίου τράγου, οδηγούν ακούσια στην κοινή διαπίστωση της υποχρεωτικής απαίτησης του καλού νομικού συμβούλου και δικηγόρου. Κάποτε ίσχυε η αρχαιοελληνική παροιμία «Τα εν οίκω μη εν δήμω», οπότε ό,τι συνέβαινε εντός των «τειχών» ακολουθούσε το νόμο της σιωπής, «ομερτά». Τώρα το τείχος είναι γυάλινο και ακούνε και βλέπουν όλοι (ομιλία ανώτατου αξιωματικού), έχοντας άποψη και συνήθως αρνητική, με αυστηρή κριτική χωρίς σε πολλές περιπτώσεις να υπολογίζουν συνειδητά ή όχι, τα δεδομένα. Υπό αυτές τις συνθήκες η αποφασιστικότητα συνολικά, δηλαδή το δεδομένο και αδιαμφισβήτητο χαρακτηριστικό για τους πολεμικούς ηγέτες που ερωτήθηκαν, σήμερα φαίνεται να βρίσκεται σε έλλειψη.

6.4.2. Δογματική αμφιδεξιότητα.

Προτρεπτικός vs Αποτρεπτικός

Ίσως ένα από τα σημαντικότερα κοινά χαρίσματα όλων των μεγάλων ηγετών αφορά στην ικανότητα τους να κινητοποιούν³⁰⁸ τους οπαδούς τους. Τα κίνητρα, τα μέσα, όπως η ρητορική δεινότητα, η πειθώ, η παρουσία, οι τακτικές επιρροής κ.α., και το μήνυμα, με σκοπό την αλλαγή στάσεων και τη δημιουργία κοινής κατεύθυνσης, ήδη αναγνωρίστηκαν σε πολλά σημεία στην ανάλυση. Πάνω σε αυτό το σημαντικό κομμάτι της ηγεσίας, φαίνεται ότι υπάρχουν αρκετές εμπειριστατωμένες θεωρίες,³⁰⁹ μελέτες και μέθοδοι εκπαίδευσης. Η ικανότητα κινητοποίησης μιας ομάδας αποτελεσματικά, αν και δείχνει να είναι περισσότερο τέχνη, παρά μία επιστήμη ικανή να προβλέψει αποτέλεσμα και ποικίλει ανάλογα με τις συνθήκες «δεν σημαίνει ότι είναι κάτι το οποίο δεν μπορεί να διδαχθεί» (Nye, 2009, σ. 68). Ο οργανισμός φαίνεται να γνωρίζει την αξία της προτροπής και των κινήτρων, γεγονός που αποδεικνύεται καθημερινά από μια σειρά μέτρων, οπότε δεν υπάρχει λόγος να γίνει περαιτέρω εξέταση.³¹⁰

Το αντίθετό του όμως, δηλαδή ο αποτρεπτικός πόλος, λόγω αρνητικού ακουστικού ερεθίσματος της έννοιας, αποτελεί μια νέα προσέγγιση στο θέμα της ηγεσίας. Οι περιστάσεις,³¹¹ αλλά και η πρακτική, θέλουν τον Έλληνα στρατιωτικό ηγέτη παράλληλα αποτρεπτικό και μάλιστα σε μεγάλο βαθμό. Ο

³⁰⁸ Η αγγλική λέξη *motivation*, η ελληνική, αλλά και το ουσιαστικό, δηλαδή το κίνητρο έχουν ως ρίζα την κίνηση (*movere*). Το κίνητρο είναι το μέσο ή το όργανο, όπως ο άνθρωπος, ο λόγος, η πράξη και γενικά ότι κινεί σε δράση (Τεγόπουλος & Φυτράκης, 2007). Κινητοποίηση υπό την έννοια του *motivation*, είναι η δύναμη να κατευθύνεται η συμπεριφορά και αφορά τους παράγοντες που επηρεάζουν, ώστε οι άνθρωποι να συμπεριφέρονται με συγκεκριμένους τρόπους (Armstrong & Taylor, 2013, σ. 170).

³⁰⁹ *Instrumentality theory* ή *Taylorism* από τον Taylor (1911), τη θεωρία του περιεχομένου και των αναγκών (*Content or needs*) με αντιπροσωπευτικές υποκατηγορίες: την *Hierarchy of needs* από τον Maslow (1954), την *ERG* από τον Alderfer (1972), την *Achievement motivation* από τον McClelland (1961), την *Two-factor model* από τον Herzberg (1957, 1966). Τη θεωρία της διαδικασίας (*Process*) με αντιπροσωπευτικές υποκατηγορίες: τη *Reinforcement* από τους Thorndike (1911) και Skinner (1953), την *Expectancy* από τους Vroom (1964), Porter and Lawler (1968), την *Goal* από τους Latham and Locke (1979), την *Equity* από τον Adams (1966), τη *Social learning* από τον Bandura (1977), τη *Cognitive evaluation* από τους Deci and Ryan (1985) (Armstrong & Taylor, 2013, σ. 178-179).

³¹⁰ Έλλειμμα στο ζήτημα του κινήτρου παρουσιάζεται ίσως, στην άκριτη υιοθέτηση και διδαχή διαφόρων θεωριών κινητοποίησης, ξένων στην ελληνική πραγματικότητα καθώς και στην άμετρη ανταμοιβή. Όσο αφορά το τελευταίο, επειδή ο έπαινος θεωρείται το αποτελεσματικότερο (Κονταράτος, 1996, σ. 33) και το πιο «φτηνό» εργαλείο κινητοποίησης, υποδηλώνει ότι πρέπει να δίνεται απλόχερα, γεγονός που αντιτίθεται στην ελληνική φιλότιμη συνείδηση. Αυτό διότι «τὸν κρείττω τοῖς βελτίοσι τιμᾶν, τῶ δὲ χείροσι τὰ ἥττω δίδοναι. [13.11] πάνυ γάρ μοι δοκεῖ, ἔφη, ὦ Σώκратες, ἀθυμία ἐγγίγνεσθαι τοῖς ἀγαθοῖς, ὅταν ὀρῶσι τὰ μὲν ἔργα δι' αὐτῶν καταπραττόμενα, τῶν δὲ ὁμοίων τυγχάνοντας ἑαυτοῖς τοὺς μῆτε πονεῖν μῆτε κινδυνεύειν ἐθέλοντας, ὅταν δέη. [13.12] αὐτὸς τε οὖν οὐδ' ὀπωσιῶν τῶν ἴσων ἀξιῶ τοὺς ἀμείνους τοῖς κακίοσι τυγχάνειν, τοὺς τε ἐπιτρόπους, ὅταν μὲν εἰδῶ διαδεδωκότας τοῖς πλείστοι ἀξίοις τὰ κράτιστα, ἐπαινῶ» (Ξενοφών, Οικονομικός, σσ. XIII 11-12). Κοντολογίς είναι άδικο για τους φιλότιμους να τους μεταχειρίζονται με τον ίδιο τρόπο με τους άλλους.

³¹¹ Μια από τις περιστάσεις αφορά, το αποτρεπτικό δόγμα, το οποίο δεν αφορά μόνο την Ελλάδα. Η αντίληψη του Τζανουβιτς περί εξέλιξης από θερμού - παραδοσιακού τύπου πολέμου σε προληπτικό, εξανάγκασε στο νέο ιδεότυπο αξιωματικού ως στρατιώτη - χωροφύλακα, ο οποίος λειτουργεί αποτρεπτικά με σκοπό να επιλύει συγκρούσεις πριν τη χρήση βίας (Καφφές, 2005, σ. 49, 126)

αποτρεπτικός ρόλος του αφορά κυρίως σε δυο συγκεκριμένες κατηγορίες,³¹² όπως αυτές αναφέρθηκαν στο πλαίσιο και στην ανάλυση. Ο στρατιωτικός ηγέτης, που έχει αποκτήσει φήμη και κύρος, λόγω των δομικών στοιχείων που του προσάπτουν χάρισμα, αλλά και οπαδοποίηση, κρατά σε εγρήγορση τις δυνάμεις που διαθέτει, δεν μπορεί να μη ληφθεί υπόψη από τον αντίπαλό του, ιδιαίτερα όταν οι συσχετισμοί κόστους και αποτελέσματος πιθανής σύγκρουσης, βρίσκονται υπό σχετική ισορροπία. Ο γεραρός ηγέτης, που συμπληρώνει τα παραπάνω στοιχεία με εκείνα του τρίπτυχου *ηγέτη, διοικητή, μάνατζερ*, δεν αγνοείται εύκολα από τον υφιστάμενο.

Το συμπέρασμα ενισχύεται από το θεωρητικό μοντέλο, που αφορά στη συσχέτιση της εξαρτημένης μεταβλητής «αποτρεπτικότητας του κύρους» με διάφορες ανεξάρτητες (πίνακες Δ.10.2) Παρατηρήθηκε στο συγκεκριμένο δείγμα που εξετάστηκε, δηλαδή τα στελέχη μιας υπομονάδας, ότι η παραπάνω ανεξάρτητη μεταβλητή, σχετίζεται ουσιαστικά σχεδόν με όλα τα δομικά συστατικά που προτείνει η θέση στην ανάλυση, με ιδιαίτερη βαρύτητα στην παρουσία και την επικοινωνία.

Με δεδομένο, ότι τα δομικά συστατικά, αλλά και το κύρος, προδίδουν μια μορφή αποτρεπτικότητας στον *ηγέτη, μάνατζερ, διοικητή*, η μόνη θεωρητικά εκπαίδευση που απαιτείται είναι σχετικά με τη χρήση ποινής, ως μέτρο αποτροπής ενός ευρύτερου συνόλου. Νομικοί και εγκληματολόγοι,³¹³ έχουν αμφισβητήσει ανοιχτά την αποτελεσματικότητα αυτής της αποτροπής. Τα σημαντικότερα επιχειρήματα, τα οποία ο νέος *ηγέτης, μάνατζερ, διοικητής* οφείλει να αποφύγει και αφορούν στην ευκολία των ποινών, είναι τα παρακάτω.

Η μέθοδος των ποινών παλιότερων γενιών, ήταν αποτελεσματική και πρακτική, αλλά αφορούσε διαφορετικούς ανθρώπους από εκείνους που χαρακτηρίστηκαν «νέοι». Αυτή η μέθοδος σήμερα δεν μπορεί να προστατεύσει την κοινωνία, με τις γνώσεις που υπάρχουν για την ανθρώπινη συμπεριφορά (Ellingston, 2012, σ. 43). Επιπλέον, με τον τρόπο που η τιμωρία αποτρέπει μερικούς ανθρώπους από μια

³¹² Το δεδομένο αυτό προέκυψε από τις συνεντεύξεις πολεμιστών που εξαιρέθηκαν για τις πράξεις τους, αλλά και από την κοινή λογική, είναι ότι ο ηγέτης της μάχης και γενικά της σύγκρουσης, έχει διαφορετικά χαρακτηριστικά από τον ηγέτη της ειρήνης/«χαρτογιακά», όπως τον ονομάζει ήρωας 10ετους εμπειρίας σε επιχειρήσεις. Έτσι κατηγοριοποιήθηκε η αποτροπή, ως μέσο επίλυσης προκλήσεων από τον στρατιωτικό ηγέτη, ως ενέργεια του ηγέτη, για την αποφυγή άνιστης σύγκρουσης με τον εχθρό και ως μέσο διατήρησης της πειθαρχίας του υφισταμένου. Φυσικά η αποτροπή αποτελεί επίσης εργαλείο 360° ηγεσίας δηλαδή και προς ομοιόβαθμους και ανωτέρους. Αποτρεπτικά στοιχεία ικανά να άρουν εμπόδια στην θέληση του ηγέτη, φαίνεται να είναι το κύρος του και από αυτό κυρίως οι διαστάσεις φήμη και δίκτυο. Σε μερικές περιπτώσεις, ακόμη και η αρνητική φήμη παίζει έναν ρόλο αποτρεπτικό. Δύσκολα ένας προϊστάμενος, που στοχεύει στην ομαλή εξέλιξη του, θα σταθεί εμπόδιο στην θέληση ενός φημισμένου υφισταμένου, ιδιαίτερα αν δεν θίγονται τα δικά του συμφέροντα. Ο Goffman γράφει ότι, ανάλογα με την δύναμη και το κύρος που έχει ένας υπάλληλος, δίνεται και η αντίστοιχη σημασία για τα αισθήματα του (Goffman, 1967, σ. 10). Δηλαδή, αν ένας προϊστάμενος επιπλήξει έναν άγνωστο υφιστάμενο, δεν θα σκεφτεί πως θα αισθανθεί, σε αντίθεση με την επίπληξη σε κάποιον, που έχει κύρος και δύναμη, όπου θα χρειαστούν προσεκτικές δικαιολογίες προκειμένου να μην προσβληθεί. Η σχέση του υφισταμένου με κύρος, με τον προϊστάμενο του, είναι μια σχέση αμοιβαίου φόβου και αποτροπής. Στιχομυθίες του τύπου, «μην ασχολείσαι με αυτόν, έχει εκείνον, ή κατάγεται από εκείνη την οικογένεια» κυκλοφορούν, δημιουργώντας μια «ασφαλή» ηγεσία του συγκεκριμένου ηγέτη προς τα πάνω.

³¹³ Οι νομικοί αμφισβητούν το αν η αποτροπή εξακολουθεί να αποτελεί αναπόσπαστο μέρος του νομικού συστήματος και οι εγκληματολόγοι, την θεωρούν πρωτόγονη και αντιεπιστημονική. Αποτροπή ουσιαστικά στην προκειμένη, είναι το προληπτικό αποτέλεσμα από μια πραγματική ή απειλούμενη τιμωρία, κατά πιθανών παραβατών.

παράβαση, με τον ίδιο τρόπο προτρέπει κάποιους άλλους (Ball, 1955, σ. 350). Έπειτα, η άσκηση του πειθαρχικού ελέγχου στο μόνιμο προσωπικό των ενόπλων δυνάμεων δεν έχει αποτελέσει αντικείμενο ευρύτερης επιστημονικής ενασχόλησης και δεν υπάρχει ουσιαστικά αναμόρφωση της κατεσπαρμένης και σε πολλές περιπτώσεις αναχρονιστικής πειθαρχικής νομοθεσίας, καθώς και συγκέντρωση των ουσιαστικών πειθαρχικών κανόνων (Παπαγιαννίδου, 2015, σ. 129). Εκτελώντας αυτή τη νομοθεσία υποκειμενικά και κατά εκτίμηση, είναι πιθανόν η τιμωρία να δημιουργεί μια ανθρώπινη φθορά, ιδιαίτερα όταν για ελαφρά παραπτώματα, χρησιμοποιούνται βαριές τιμωρίες με αντίκτυπο στο ηθικό (RMA, 2012, σ. 6).

6.4.3. Συναισθηματική αμφιδεξιότητα.

Ενσυναίσθηση vs Αλεξιθυμία

Στο ερώτημα πώς μπορεί η ενσυναίσθηση να ενταχθεί σε ένα πρόγραμμα ανάπτυξης ηγετών, η απάντηση γίνεται πολυπαραγοντική. Όσο πολύπλοκο και να είναι, καταλήγει στο τι προσόντα θα πρέπει να αναπτύξουν, σε κάθε περίπτωση. Οι νευρονικές δομές της διάνοιας και τα συναισθήματα είναι ξεχωριστοί χώροι μάθησης, αλλά αλληλένδετες. Σε αντίθεση με τη θεωρητική μάθηση που σχετίζεται κυρίως με την τέχνη, το επάγγελμα κ.α., οι συνήθειες που σχετίζονται με την απόκτηση συναισθηματικών δεξιοτήτων, πραγματοποιούνται μέσω μιας σιωπηρής εμπειρικής μάθησης. Είναι αδύνατο να αναπτύξει κανείς συναισθηματικές δεξιότητες, με αποκλειστικά θεωρητικό τρόπο. Δεν αρκεί να εξηγήσει τα συναισθήματα του άλλου θεωρητικά. Ο χρόνος που αφιερώνει τόσο στο να ακούει, να αντιλαμβάνεται, να ανθυποβάλλεται, να αναστοχάζεται πάνω στα συναισθήματα του άλλου, είναι αναμφίβολα το στάδιο της στρατιωτικής εκπαίδευσης, που προσφέρεται μόνο από την πείρα στον άνθρωπο.

Αυτό που αποκαλύφθηκε είναι ότι γενικά υπάρχει ένα έλλειμμα γνώσης στο ζήτημα της ενσυναίσθησης. Το «δεξί χέρι», δηλαδή η αλεξιθυμία, είναι το πιο συχνό φαινόμενο στις σχέσεις προϊσταμένου - υφισταμένου. Αν και διαφαίνεται η τάση ενστερνισμού της αντίληψης μιας πιο στενής σχέσης αξιωματικού με το προσωπικό του, από μια σειρά διαταγές που προωθούν τέτοια αντιμετώπιση, δεν συμβαίνει καθολικά. Από τη μια η νοοτροπία, από την άλλη η αντίσταση στην αλλαγή, εμποδίζουν την πραγματική εξάλειψη του φαινομένου. Αλλά και αν γινόταν, η ενσυναίσθηση απαιτεί κάτι παραπάνω από κατανόηση, το οποίο είναι ουτοπικό σε παρεξηγήσιμο σημείο, προς το παρόν. Αν τελικά συμβεί, ίσως αποβεί επικίνδυνη για έναν ηγέτη στη μάχη, αν υιοθετηθεί χωρίς προϋποθέσεις όπως αναφέρθηκε στην ανάλυση. Σε αυτή την περίπτωση, είναι πιθανό το «δεξί χέρι» να είναι η ενσυναίσθηση και το αριστερό η αλεξιθυμία. Από τα παραπάνω φαίνεται κατανοητό ότι η εκπαίδευση του ηγέτη στη συγκεκριμένη αμφιδεξιότητα είναι δύσκολη έως αδύνατη. Και αυτό γιατί πρακτικά η ενσυναίσθηση είναι πολύ δύσκολο

να επιτευχθεί ακόμη και από τους ψυχιάτρους, που εισήγαγαν τον όρο, πόσο μάλλον από τον στρατιωτικό ηγέτη και η αλεξιθυμία, διότι ο ηγέτης, είναι, όπως αναφέρθηκε, άνθρωπος με συναισθήματα, φτιαγμένος από τα ίδια υλικά.

Στον πυρήνα αυτής της αντιθετικής προβληματικής, συνδέεται πρόσφορα η τοποθέτηση του Γκόφμαν, σύμφωνα με την οποία η προσωπική ταυτότητα, ως κοινωνική κατασκευή, είναι η συνισταμένη του συνόλου των ρόλων, που το άτομο ερμηνεύει και των πολλαπλών εαυτών - απόρροια των ρόλων - που τροφοδοτεί. «Κάθε φορά που ένας μετέχων εναγκαλίζεται ένα ρόλο, χάνεται μέσα σ' αυτόν, απορροφάται» (Goffman, 1996, σ. 33).

Ο Ισοκράτης, δίνοντας συμβουλές για τη χρηστή διοίκηση,³¹⁴ ισχυρίζεται ότι ο ηγέτης οφείλει να δείχνει στο προσωπικό του ότι είναι άγρυπνος και επιβλέπει τα πάντα.³¹⁵ Φτάνει στο σημείο να τον παροτρύνει να υποδύεται το ρόλο του οργισμένου, αλλά να μην είναι, αφού πρέπει να αποφασίζει με σύνεση. Τέλος, να κάνει τους άλλους να πιστεύουν ότι ενδιαφέρεται πιο πολύ για αυτούς, πάρα αυτοί για τους εαυτούς τους.

Τόσο η θεωρία αλληλεπίδρασης του Γκόφμαν, όσο και οι πρακτικές στην ηγεσία, βασισμένες σε φιλοσοφικές βάσεις, υποδεικνύουν ότι το αδύνατο μιας τόσο επίπονης αμφιδέξιας στάσης, ίσως είναι δυνατό να διδαχτεί. Το βέβαιο είναι ότι η εμπειρική μάθηση στη συγκεκριμένη περίπτωση, δηλαδή στη δημιουργία εαυτών, που παρουσιάζονται σε μια ποικιλία κοινωνικών σκηνικών αποτελεί τη μοναδική μέθοδο. Και αυτό διότι η αυθόρμητη ερμηνεία των δύο ρόλων πρέπει να έχει βιωματική αντίδραση. Μια αντίδραση σαν και αυτή του Πλαστήρα, όπως αποτυπώθηκε στην ανάλυση. Με αυτή δεν πέτυχε μόνο την αλεξιθυμία, ώστε να μπορεί να αποφασίζει αποφεύγοντας το πιθανό τραύμα από την απώλεια του προσωπικού του, αλλά να καταλαβαίνει τι χρειάζονται οι στρατιώτες του στο σημείο κορύφωσης της έντασης, να κατευθύνει και να ελέγχει τις εντυπώσεις του ρόλου του, όπως επιθυμούσε.³¹⁶

³¹⁴ Να επιθυμείς να είσαι ικανός περί το άρχειν όχι με την αυστηρότητα της διοικήσεως, ούτε με τας υπερβολικὰς τιμωρίας, ἀλλὰ με το να δεικνύεσαι ἀνώτερος των ἄλλων διὰ τῆς συνέσεώς σου καὶ με το να νομίζουν οἱ ὑπήκοοί σου ὅτι συ φροντίζεις διὰ τὴν σωτηρίαν των καλύτερων ἀπὸ αὐτοὺς τοὺς ἰδίους: « Ἀρχικὸς εἶναι βούλου μὴ χαλεπότητι μὴδὲ τῷ σφόδρα κολάζειν, ἀλλὰ τῷ πάντας ἠττᾶσθαι τῆς σῆς διανοίας καὶ νομίζειν ὑπὲρ τῆς αὐτῶν σωτηρίας ἄμεινον ἑαυτῶν σὲ βουλευέσθαι. πολεμικὸς μὲν ἴσθι ταῖς ἐπιστήμαις καὶ ταῖς παρασκευαῖς, εἰρηνικὸς δὲ τῷ μὴδὲν παρὰ τὸ δίκαιον πλεονεκτεῖν (Ισοκράτης, Πρὸς Νικοκλέα, σ. 2. 24). Δηλαδή: Να μη κάμεις τίποτε με οργήν, ἀλλὰ να δεικνύεσαι οργισμένος, ὅταν ἡ περίστασις το απαιτεῖ. Να φαίνεσαι φοβερὸς μὲν διὰ τῆς επαγρυπνήσεως τὴν ὁποίαν τίποτε δεν διαφεύγει: ποίει μὲν μὴδὲν μετ' ὀργῆς, δόκει δὲ τοῖς ἄλλοις, ὅταν σοι καιρὸς ἡδαινὸς μὲν φαίνου τῷ μὴδὲν σε λανθάνειντων γιγνομένων» (Ισοκράτης, Πρὸς Νικοκλέα, σ. 2. 23).

³¹⁵ Το γεγονός αυτό ενισχύει την σημαντικότητα της παρουσίας, αλλά και την καταδεικνύει, ως αλληλένδετη κατηγορία με ὅλες αυτές που ἐπιλέχθηκαν.

³¹⁶ Στο *The Grammar of Motives* του Μπούρκ (Burke) ἀναλύεται ἀυτὴ ἡ διαδικασία σύμφωνα με τὴν ὁποία ὅταν ἓνα ἄτομο βρίσκεται σε αλληλεπίδραση ἐπιθυμεί να κατευθύνει καὶ να ἐλέγχει τὶς ἐντυπώσεις που τὸ ἄλλο σχηματίζει γι' αὐτό. Στὴν πραγματικότητα δίνει συνεχῶς μὴ θεατρικὴ παράστασι (Burke, 1945).

Κεφάλαιο 7. Συμπεράσματα - Προτάσεις

7.1 Συμπεράσματα

*«Η ηγεσία διδάσκεται;
Ίσως η διαχείριση να διδάσκεται»³¹⁷*

Το ρητορικό ερώτημα του προβληματισμένου αξιωματικού των συνεντεύξεων και άλλοτο ουσιαστικά ερώτημα θεωρητικών και μη επιστημών, θυμίζει την αναζήτηση της αρετής στη συζήτηση μεταξύ Σωκράτη και Μένωνα. Στην προσπάθεια να ανακαλύψει τι είναι αρετή, λόγω αδυναμίας ορισμού της, προσπάθησε να την προσεγγίσει μέσω των ερευνητικών ερωτημάτων: Είναι επιστήμη; Διδάσκεται η αρετή; Όταν τελικά κατέληξαν ότι δεν είναι επιστήμη και δε διδάσκεται, ανακάλυψαν και την αδυναμία να την ορίσουν. Κάτι παρόμοιο φαίνεται να συμβαίνει στην αναζήτηση της έννοιας της ηγεσίας σήμερα, σε παγκόσμιο επίπεδο. Με δεδομένο ότι δεν μπορεί να ελεγχθεί το «καθολικό», ως αποτέλεσμα εκπαίδευσης, δίκαια κάποιοι υποστηρίζουν ότι είναι περισσότερο τέχνη, παρά επιστήμη. Πολύ πιθανόν, λοιπόν, μια φιλοσοφική αναζήτηση για το ζήτημα της ηγεσίας να κατέληγε ότι δεν είναι επιστήμη, δε διδάσκεται, οπότε και δεν μπορεί να οριστεί.

Ο τρίπτυχος ηγέτης

Η αμηχανία του απροσδιόριστου, ως βάση αναζήτησης σε μια μακριά λίστα από χαρακτηριστικά, οδήγησε στην ανάγκη για περιορισμό, συγχωνεύσεις και αναζήτηση του καθολικού. Η ανάγκη δημιούργησε την υποχρέωση στροφής σε αντισυμβατικές λύσεις και τελικά στην αποφυγή κατασκευής ενός αμφισβητούμενου ορισμού ελληνικής ηγεσίας. Η αντίδραση στη συνήθη θεωρητική αναζήτηση στοχοποίησε τον ηγέτη αντί της ηγεσίας. Με αυτόν τον τρόπο η σύγχυση του γενικού και αόριστου της έννοιας της ηγεσίας αποσαφηνίστηκε. Το ερευνητικό ερώτημα «ποιο είναι το μοντέλο ηγέτη που αναζητείται», μεταβίβασε την έρευνα σε έναν νέο και πρακτικό προβληματισμό ως προς το τι ακριβώς χρειάζεται ο σύγχρονος Ελληνικός Στρατός: *μάνατζερ, διοικητή ή ηγέτη*; Για να προσπελαστεί κάτι τέτοιο, υιοθετήθηκε ένα νέο τρίπτυχο μοντέλο του οποίου η εννοιολογική αναζήτηση περιορίστηκε στο σημείο τομής. Επειδή, όπως αποδείχτηκε ότι οι τρεις έννοιες δεν έχουν συγκεκριμένα καθήκοντα, η τομή περιορίστηκε στην εύρεση των κοινών δομικών συστατικών τους.

³¹⁷ Αποστολές

Τα δομικά συστατικά του ηγέτη

Αποφεύγοντας τη διαμάχη θεωριών μεταξύ συμπεριφοράς, χαρακτηριστικών και κάθε θεωρητικής και πειραματικής παραλλαγής γύρω από αυτές και με σκοπό να περιοριστούν τα, πλέον, εκατοντάδες προτεινόμενα χαρακτηριστικά της βιβλιογραφίας, με βάση την πλαισίωση της υπόθεσης, προέκυψαν μια σειρά από «σκληρά», ατομοκεντρικά, δομικά συστατικά ενός τρίπτυχου ηγέτη. Ανεξάρτητα από όλα εκείνα τα αόριστα ονόματα που έχουν χρησιμοποιηθεί όπως ταλέντα, αξίες, ιδανικά, χαρακτήρας, προσωπικότητα κ.α., κατονομάστηκαν σκληρά-δομικά, για δύο λόγους: Αρχικά, διότι στόχος ήταν μια κοινωνική και νοητική δόμηση, από στοιχεία καθιερωμένα εμπειρικά και στηριγμένα σε προσωπικές εμπειρίες τόσο στη μάχη όσο και τις εργασιακές συγκρούσεις και έπειτα διότι χωροχρονικά ο εθισμός σε αυτά χαρισματικοποιεί τον προϊστάμενο «στα μάτια» του υφισταμένου δημιουργώντας την αναγκαία προϋπόθεση ανάδειξης ενός τρίπτυχου ηγέτη.

Στο θέμα της πειθαρχίας, αυτό που φαίνεται να υπερισχύει ως νέα προσέγγιση είναι η καλλιέργειά της στο προσωπικό και η παραδοχή ότι δεν πρέπει να θεωρείται δεδομένη. Το ότι «οι νέοι άνθρωποι», όπως χαρακτηρίστηκαν, δεν αντέχουν την αδικαιολόγητη υπακοή σε ένα σύστημα, που τους επιβάλλει να υπηρετήσουν, καταδεικνύει ότι το «πείθομαι από την αρχή» είναι μονόδρομος, σε αντίθεση με το «πείθομαι στην αρχή», που ισχύει νομικά και εθιμικά. Το ίδιο ισχύει και για τα μόνιμα στελέχη, των οποίων το υψηλό επίπεδο γενικών γνώσεων απαιτεί μια πιο επιστημονική προσέγγιση της αλληλεπίδρασης, από την πλευρά της πηγής, δηλαδή του προϊσταμένου. Η πειθώ της αρχής, που αποδείχτηκε δομικό συστατικό ενός ηγέτη, μάνατζερ και διοικητή, μπορεί να υποστηριχτεί μόνο μέσα από τη βαθιά γνώση εμπειρικά αποδοτικών τακτικών επικοινωνίας - επιρροής. Ο «λόγος» παραμένει σημαντικός, παρά την επιμονή της εποχής για την εικόνα και την ελκυστικότητα της πηγής. Αυτός, είτε είναι εργαλειακός είτε δικαιολογητικός, απαιτεί μια ελάχιστη ρητορική δεινότητα, η οποία δεν μπορεί να αποτελεί μόνο αντικείμενο υποκειμενικής αυτοβελτίωσης, αλλά αντικείμενο οργανωσιακής εκπαίδευσης. Αξίζει να ξεκαθαριστεί, ότι το σύνολο της προσέγγισης του «πείθομαι από την αρχή», αποτελεί τη βέλτιστη εμπειρική πρόταση στον ηγέτη ως ενισχυτικό τρόπο ενέργειάς του, με σκοπό να γίνει χαρισματικός στα μάτια του προσωπικού του. Η θεσμική πλαισίωση της πειθαρχίας ως βασική υποχρέωση του προσωπικού, συνώνυμη της στρατιωτικής θητείας, δηλαδή «το πείθομαι στην αρχή», παραμένει αναλλοίωτη συνθήκη και την καθιστά στρατιωτική αρετή. Χωρίς αυτή ως βάση, η παραπάνω προσέγγιση δεν θα αποτελούσε ενισχυτικό εργαλείο της διοίκησης και δεν θα απευθυνόταν στην ανάπτυξη στρατιωτικών ηγετών ενός τακτικού στρατού που εργάζεται στην υπηρεσία των πολιτών της χώρας.

Το πρότυπο του άριστου στρατιωτικού ηγέτη, το οποίο προέκυψε από τη μελέτη της αυθεντίας τα τελευταία εβδομήντα χρόνια, δεν περιλαμβάνει ποτέ εξ' ολοκλήρου τη σκληρή ισχύ, δηλαδή «την αμοιβή και την ποινή». Η αλήθεια είναι ότι η συγκεκριμένη μέθοδος ποτέ δεν ίσχυε, τουλάχιστον κατά τη διάρκεια της μάχης, απλά έτσι διδάσκονταν, προφανώς στηριζόμενη σε διδάγματα στρατών άλλων εποχών, δομημένων με μακιαβελικές ασφαλείς θεωρίες. Η πράξη στη μάχη, όπως στηρίχθηκε εμπειρικά, κατέδειξε την αδελφική σχέση αξιωματικών με τους στρατιώτες τους, οι οποίοι σέβονταν τον οδηγό τους, τον ηγέτη τους. Αν καταλάβαιναν ότι γνώριζε και ξεχώριζε, τον ακολουθούσαν είτε για τη νίκη είτε για να τους βγάλει από τη μάχη ζωντανούς.

Η πείρα, εκτός από πρακτικός λόγος σεβασμού και αποδοχής, είναι και ο πιο αποτελεσματικός τρόπος γνώσης. Αυτό δεν σημαίνει ότι δύναται να είναι και μοναδικός. Η πείρα και η μεταγνώση που προκύπτει εξαιτίας της, όσο σημαντική και ασφαλής αν είναι στην επίλυση προβλημάτων για τη διοικητική ηγετική και διαχειριστική ικανότητα,³¹⁸ έχει ανάγκη τη θεωρία. Ο συνδυασμός εμπειρικών και θεωρητικών γνώσεων μπορεί να καταστήσει την πείρα πολλαπλασιαστή της ορθότερης κρίσης και απόφασης. Για να συμβεί κάτι τέτοιο πρακτικά και σε οργανωσιακό επίπεδο, απαιτείται μια ολιστική προσέγγιση της ανάπτυξης του στρατιωτικού ηγέτη ατομικά. Δηλαδή, απαιτείται ένα σύστημα αξιολόγησης, που να υποδεικνύει στον οργανισμό ποιο κενό έχει δημιουργηθεί μεταξύ της αναγκαίας εμπειρικής γνώσης και της εκπαίδευσης του κάθε στρατιωτικού ξεχωριστά και να γίνονται ενέργειες γεφύρωσής του. Το ρεαλιστικό δίλημμα που δημιουργείται «τοποθετώ αυτόν που το ξέρει καλά ή εκείνον που πρέπει να αναπτυχθεί σε εμπειρία», δηλαδή μεταξύ εξασφάλισης της υπηρεσίας και ρίσκου αυτής υπέρ της ανάπτυξης των θεματοφυλάκων της, τίθεται φιλοσοφικά υπόψη. Δυστυχώς η απάντηση που είναι προφανής, δηλαδή υπέρ του ρίσκου ανάπτυξης, διαφέρει από τον κανόνα κάθε οργανισμού περί αποδοτικότητας.

Όσον αφορά στα υπόλοιπα δομικά στοιχεία, δεν αναδείχτηκε κάτι επιπρόσθετο από την ανάλυση, εκτός από το γεγονός ότι τα ονομάτισε ως σκληρά και υποχρεωτικά συστατικά ενός ηγέτη. Αυτά τα απλά και βιωμένα, καθολικά χαρακτηριστικά δεν επιδέχονται συμπερασματικές αναζητήσεις. Ίσως κάποιες συμπληρωματικές σκέψεις. Η πρώτη που αφορά στο πόρισμα ότι η κατάρτιση, ως δομικό συστατικό του ηγέτη, *μάνατζερ, διοικητή*, εκτός όλων των άλλων, του προσδίδει ανδρεία και ψυχραιμία, δύναται να αμφισβητηθεί. Για παράδειγμα, ο εκ φύσεως δειλός, όταν γνωρίζει εξαιρετικά ένα αντικείμενο, μεταμορφώνεται σε ανδρείο; Ο αντίλογος αφορά τη συγκεκριμένη κατηγορία που μελετάται. Δηλαδή τον στρατιωτικό ηγέτη που θέλει, έχει επιλεγεί, έχει εκπαιδευτεί και έχει δεσμευτεί με πάθος στην υπηρεσία

³¹⁸ Διοίκηση είναι συνάρτηση δύο πραγμάτων: των εμπειριών που έχει ο καθένας και με ποιους δασκάλους θα κάτσει (Αποστολές).

και στον άνθρωπο που διοικεί. Αυτό το υποκείμενο που έχει υπομείνει, έχει επιμείνει και αναρριχηθεί, όταν παράλληλα καταρτιστεί ολοκληρωμένα, η όλη ερευνητική υπόθεση υπεραμύνεται ότι θα γίνει ανδρείος.

Η δεύτερη αφορά στην αρετή, η οποία, εννοιολογικά δεσμευμένη στην υποκειμενικότητα των ανθρώπων, της επιστήμης και του χωροχρόνου, δείχνει εξαρτημένη από τη δικαιοσύνη και τη σωφροσύνη. Η ηθική αρετή που προβάλλεται, ως τρίτη συνιστώσα, αποτελεί αίνιγμα, αφού κανείς τελικά δεν ορίζει ποια είναι αυτή. Η ηθική στη μάχη που εξετάστηκε ως προσεγγίσιμη υποκατηγορία, αποτελεί μια πραγματικότητα η οποία δεν αντιμετωπίζεται. Πρακτικά το υποκείμενο, η στιγμή, η αποστολή, η πείρα, αφήνονται να ζυγίσουν την κατάσταση και να αποφασίσουν. Ίσως ένα καλό ξεκίνημα, για να περιοριστεί η υποκειμενική ολότητα στο αντικειμενικά σωστό, είναι να αναζητηθεί ένα αντίστοιχο «όχι φυλακή»,³¹⁹ διότι όπως έχει αναφερθεί ο στρατιωτικός ηγέτης είναι υπεύθυνος και υπόλογος για ότι έπραξε και ότι δεν έπραξε. Η επίδραση μιας τέτοιας στάσης ελλοχεύει τη βίαια συμπεριφορική μεταστροφή από την αποφασιστικότητα, που «εν τη γενέσει» του οφείλει να έχει ο ηγέτης, στην ευθυνοφοβία, οπότε απαιτούνται χειρουργικές αντισταθμιστικές ενέργειες.

Σημαντικό ζήτημα το οποίο χρίζει συζήτησης είναι η επιλογή των ονομάτων των κατηγοριών. Η «καλαισθησία» και η ηχηρότητα των ονομασιών τόσο ώστε να γίνουν ελκυστικές στον ερευνητή όσο ώστε να αποδεικνύουν το «νέο», δημιουργήσαν προβληματισμό. Τελικά επιλέχθηκαν όπως αναδείχθηκαν, απαλλαγμένες από εικαστικές παρεμβάσεις διότι λέξεις όπως κύρος, πάθος, αρετή, σωφροσύνη δεν είναι μόνο ασυναγώνιστες από άλλες αντίστοιχες ίσως πιο «πιασάρικες», είναι και μοναδικές. Ίσως για αυτό το λόγο, σε αντίθεση με τα περισσότερα χαρακτηριστικά της βιβλιογραφίας, που εστιάζουν στην αποδοτικότητα, στην παραγωγικότητα, στην καινοτομία κ.α., κοινωνικές και ατομικές αρετές, οι οποίες ενθαρρύνουν έμμεσα τα παραπάνω και κυρίως τον αυθορμητισμό και τον οργανωτικό νεωτερισμό, έχουν μελετηθεί πολύ λιγότερο ως προς τις επιπτώσεις τους στην πρόοδο. Ίσως επίσης αποτελούν το λόγο για το οποίο, μορφές κύρους που στηρίζονται σε αυτές τις αρετές δεν έχουν την παραμικρή ευκαιρία να επαναπροσδιοριστούν χωροχρονικά, αφού χαρακτηρίζονται αναχρονιστικές, άκαιρες και σε κάποιες περιπτώσεις, γραφικές και ουτοπικές.

Παρόμοιοι προβληματισμοί προέκυψαν για την επιλογή προκλητικών λέξεων όπως η απειθαρχία στη στρατιωτική ηγεσία. Και σε αυτή την περίπτωση η επιλογή εξυπηρετούσε συγκεκριμένο διττό σκοπό: ο πρώτος ήταν να τονιστεί άλλο ένα δίπολο που απαιτεί αμφιδέξιο ηγέτη, μάνατζερ, διοικητή και ο δεύτερος να φανεί η ανάγκη του οργανισμού για υπέρβαση και ριζοσπαστική αντιμετώπιση

³¹⁹ Αναφέρεται στο αγγλικό ακρωνύμιο no jail του αμερικανικού στρατού που παρουσιάστηκε στο κεφ. 4.3.7.3 Ηθική.

«σεταρισμένων»³²⁰ εννοιών. Για παράδειγμα, αν υποθέσουμε, ότι η πειθαρχία είναι η θεμελιώδης στρατιωτική αρετή, η αναγκαία απειθαρχία ως πιθανός παράγοντας ανάδειξης ηγετικής προσωπικότητας που αναγνωρίστηκε, τόσο ιστορικά όσο και μέσα από την εμπειρική γνώση ίσως πρέπει να ενδυναμωθεί υπό συγκεκριμένες συνθήκες,³²¹ αντί να εξαλειφθεί ως φαινόμενο. Σε πολλές περιπτώσεις, τέτοιες εσωτερικές επαναστάσεις αποτελούν μέσο για αλλαγή και δρομολογούν πρόοδο.

Το βασικό συμπέρασμα των δομικών συστατικών που προέκυψαν, είναι η αλληλένδετη σχέση τόσο μεταξύ τους όσο και μιας άλλης έννοιας που φάνηκε να τα συνδέει επικαλυπτικά, δηλαδή του στρατιωτικού κύρους. Για παράδειγμα, η πειθαρχία με την έννοια «πείθομαι από την αρχή» και όχι «πείθομαι στην αρχή», ενισχύει την ανάγκη του υποκειμένου για μεγαλύτερη ισχύ από εκείνη της θέσης. Η προσωπική ισχύς η οποία πετυχαίνεται με το κύρος, είτε συμβολικά, αν η τύχη επιτρέψει τη χαρισματικοποίηση του υποκειμένου, αν δηλαδή κάποιος συμβάν τον αναδείξει είτε πρακτικά, όταν εμφανίζει τα αλλά δομικά σκληρά συστατικά, που πρέπει να διαθέτει. Στην περίπτωση της πειθούς, απαιτούνται τελικά ο λόγος, η πράξη και το πάθος του ηγέτη. Ο εργαλειακός λόγος και η πράξη, για να πείσουν, πρέπει να ενισχύονται από ηθικές³²² τεχνικές επιρροής συνδέοντας με αυτόν τον τρόπο, την κατηγορία αρετή, την καλλιεργημένη πειθαρχία-πειθώ, ρητορική δεινότητα³²³ και το πάθος.

Φυσικά, δεν αμφισβητείται η ύπαρξη ποικίλων άλλων ουσιαστικών χαρακτηριστικών. Ένα τέτοιο χαρακτηριστικό, που τα τελευταία χρόνια απασχολεί τους ερευνητές ηγεσίας αφορά στην ευστροφία, γεγονός που δικαιολογείται και από τα δύο ελληνικά δείγματα, αφού σημείωσε υψηλά ποσοστά.³²⁴ Τα συγκεκριμένα που επιλέχθηκαν προέκυψαν αβίαστα από την παραδομένη ελληνική εμπειρία, ελέγχθηκαν μέσω της πολλαπλής μεθόδου και περιορίστηκαν εξαιτίας των υποχρεωτικών ερευνητικών «φίλτρων», που τέθηκαν από το πλαίσιο. Και αυτά, αλλά και το πλαίσιο που ορίστηκε, υιοθετήθηκαν έτσι ώστε να βρίσκονται μόνιμα σε διαλεκτική, σε συνεχή αναδόμηση και επανερμηνεία, όσον αφορά την εξέταση των ηθικών ζητημάτων κατά τη διεξαγωγή της έρευνας και την εφαρμογή των αποτελεσμάτων της στην αλλαγή.

³²⁰ Μια αντιμετώπιση δηλαδή διαφορετική από αυτό που τελευταία η βιβλιογραφία αναφέρει ως mind set.

³²¹ μια από αυτές, για παράδειγμα είναι η διοίκηση με βάση την αποστολή.

³²² Αυτό κρίνεται απαραίτητο ώστε να προστατευτεί ο προϊστάμενος από τη σκοτεινή ηγεσία, που ελλοχεύει σε εκείνους που τους δίνεται εξουσία.

³²³ Για να αποτυπωθεί η εικόνα, αρκεί να αναλογιστεί κανείς τη σύγκριση μεταξύ ενός παθιασμένου ρήτορα τρίπτυχου ηγέτη, με εκείνη ενός ψυχρού.

³²⁴ Συγκεκριμένα, όπως φαίνεται από τον πίνακα Δ.8.1, από τα 25 πιο δημοφιλή χαρακτηριστικά που επιλέχθηκαν, η ευστροφία-ταχύνοια ή versatility όπως είναι γνωστό στη βιβλιογραφία, ήταν το δεύτερο μεγαλύτερο χαρακτηριστικό στο αρχικό δείγμα με ποσοστό 8,3%, και τρίτο στο δεύτερο δείγμα με ποσοστό 7,7%.

Εκπαίδευση

Για να γίνει δυνατή η προσαρμογή και εξέλιξη των παραδομένων εμπειριών ηγεσίας στο σύγχρονο ηγέτη, θα πρέπει ο κύριος υπεύθυνος διαμόρφωσης ηγετών του, δηλαδή ο οργανισμός, να συγχρονιστεί. Να ενσωματώσει σε μια κατάλληλα στοχοποιημένη, ατομική διαδικασία ανάπτυξης των ηγετών της, την αναγκαία διδασκαλία και να τους κατευθύνει στην κατάλληλη εμπειρία, συνυπολογίζοντας νόμους, δόγματα και κανονισμούς, όπως προκύπτουν από την ελληνική ιστορία και πραγματικότητα και όχι από την παράφραση ξένων προτύπων. Και αυτό μπορεί να γίνει μόνο με ειλικρινή συμμετοχή στην έρευνα και ενσωμάτωση των αποτελεσματικών, βιωμένων πρακτικών από τον ιδιωτικό και τον δημόσιο τομέα, στο ελληνικό κοινωνικοπολιτικό περιβάλλον.

Βέβαια, ακόμη και αν και ο οργανισμός δημιουργούσε τις προϋποθέσεις, ώστε να επισημαίνει, να διδάσκει και να καλλιεργεί αποτελεσματικά ατομικά δομικά συστατικά, θα έπρεπε να διαθέτει ένα μηχανισμό συνεχούς σύγκρισης και αξιολόγησης της ατομικής αποτύπωσης αυτών που δίδαξε με αυτά που τελικά έμαθε το υποκείμενο. Επιπρόσθετα, αφού λάμβανε υπόψη την αυτοαξιολόγηση του εκκολαπτόμενου ηγήτορα, να συμπληρώνει τον θεσμικό και το λειτουργικό έλεγχο μάθησης, ώστε να επεμβαίνει διορθωτικά. Τέλος, ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα ανάπτυξης θα ήταν πετυχημένο αν ο *ηγέτης, μάνατζερ, διοικητής* αποκόμιζε, υπό τη μορφή δέσμευσης, τη συνυπευθυνότητα για την επαγγελματική του ανάπτυξη και για την αναζήτηση ευκαιριών αυτοανάπτυξης.

Συνολικά, η συλλογική οργανωσιακή επέμβαση στη διαμόρφωση του ατόμου επιχείρησε να εγκαταστήσει διόδους ανάμεσα στο συλλογικό προκαθορισμό και την ελευθερία του ατομικού «πράττειν», ώστε να διαφυλάξει την τελευταία, αφού το προϊόν είναι ο ηγέτης. Το θεωρητικό σχήμα, αναγνωρίζοντας τις ισχύουσες ρυθμίσεις και τους περιορισμούς της στρατιωτικής κοινωνίας, αναζήτησε χώρο για την ατομική δημιουργικότητα και το πάθος, και κατέληξε στην αμφιδέξια στάση ως μια πρώτη προσέγγιση προς δοκιμή. Δηλαδή, η προσαρμογή στις πολιτικές ανάπτυξης ηγετών, θεωρητικών και πρακτικών στοιχείων, τα οποία να επιτρέπουν την παραδοσιακή όσο και πρωτοποριακή, τη συναισθηματική όσο και ψυχρή, την προτρεπτική όσο και αποτρεπτική αντιμετώπιση των καταστάσεων.

Αμφιδεξιότητα

Το μεγάλο ζήτημα που προκύπτει στην αναγωγή της έννοιας της γνωστικής αμφιδεξιότητας στην εκπαίδευση των νεαρών ηγετών είναι η οργανωσιακή αποτυχία να προσεγγίσει, αλλά και να αποδεχτεί

την καινοτομία στο άγω.³²⁵ Είναι οι εποχές τέτοιες, που αυτό θα πρέπει να αλλάξει. Ήδη η κρίση αναγκάζει ηγέτες σε πολύ μικρό βαθμό να βρίσκουν λύσεις τόσο σε διοικητικά θέματα όσο και σε πρακτικά. Αλλά ακόμη και αν κάποιοι ισχυριστούν ότι οι νεαροί ηγέτες δεν πρέπει να καινοτομούν, αλλά να υπακούν, αποτελεί απλά φιλολογία, αφού στο σύγχρονο πεδίο της μάχης για το οποίο ετοιμάζονται θα λειτουργούν μόνοι σαν επικεφαλής μικρών ταχυκίνητων τμημάτων και πιθανώς μέσα σε πόλεις, όπου οι καινοτόμες αποφάσεις στον κίνδυνο δείχνουν να είναι η μόνη λύση. Κάποιοι λένε ότι «τα συμβατικά προβλήματα απαιτούν μη συμβατικές λύσεις».³²⁶ Το απόφθεγμα αποτελεί μάλλον αρχή, παρά γνωμικό, στο νέο χαοτικό επιχειρησιακό περιβάλλον. Οι ηγέτες που εξαναγκάζονται να μαθαίνουν να αναλύουν δεδομένα, ρίσκα, να τα βάζουν σε τυποποιημένους μακροσκελείς μηχανισμούς λήψης απόφασης και να προσπαθούν να σκεφτούν βάση αυτών, ώστε να υποχρεώσουν την ορθή και λογική πρόβλεψη, πρέπει να έχουν ένα εφεδρικό σχέδιο. Η αβεβαιότητα, η ταχύτητα, η πολυπλοκότητα της καθημερινότητας και των επιχειρήσεων, ορίζουν όχι μόνο να προσαρμοστούν άμεσα στα νέα δεδομένα, αλλά και να δημιουργούν και να εφαρμόζουν καινοτόμες λύσεις, ακόμη και σε αυτό που λέγεται απόφαση.

Η αμφιδεξιότητα του Έλληνα αξιωματικού δεν σταματάει εκεί. Από μια σειρά δίπολα που αναγνωρίστηκαν, όπως εκείνο της πειθαρχίας - απειθαρχίας, η θέση στάθηκε ερευνητικά σε τρία. Από αυτά η γνωστική αμφιδεξιότητα που απασχολεί ήδη τη βιβλιογραφία απλά προσαρμόστηκε στο νέο μοντέλο ηγέτη που εισήχθη στην παρούσα έρευνα. Επειδή η μελέτη επεσήμανε μια γενικότερη αμφιδεξιότητα για τον Έλληνα υφιστάμενο το καινούργιο δίπολο που προέκυψε αφορά την ενσυναίσθηση, η οποία είναι ουσιαστική για τη δημιουργία δεσμών μεταξύ όλων και κρίθηκε χωροχρονικά επιβεβλημένη πρόταση της εποχής και των νέων ανθρώπων.³²⁷ Η αντιδιαμετρική αλεξιθυμία είναι, επίσης, απαραίτητη την ώρα της κρίσης, όταν δεν πρέπει να φανεί ο αναπόφευκτος φόβος του ηγέτη, να διασφαλιστεί η ευθυκρισία του από την ενδεχόμενη τραυματική εμπειρία και αυτός που οδηγείται να νοιώθει ασφάλεια και να ακολουθήσει ανεπηρέαστος στο χαοτικό επιχειρησιακό περιβάλλον.

Το τελευταίο δίπολο, που αφορά στην προτροπή και αποτροπή ως βασικών στοιχείων της αλληλεπίδρασης ενός στρατιωτικού ηγέτη, αποτελεί και τη μεγαλύτερη οργανωσιακή πρόκληση. Το δόγμα,³²⁸ οι «νέοι άνθρωποι» και η παραδομένη τεχνική των «αμοιβών και των ποινών»,

³²⁵ Αυτό αποτελεί μια γενικότερη διαπίστωση. Όλοι οι οργανισμοί δίνουν βαρύτητα στην τεχνολογική καινοτομία. Ακόμη και αν με μια σειρά «ενέσεων» εμπνευσμένης ιεραρχίας, δημιουργείται ουσιαστική (έστω πρόσκαιρη στη χειρότερη εκδοχή) στροφή στην καινοτομία και στο innovation management, αυτή περιορίζεται συνήθως στην τεχνολογική καινοτομία ξεμακρύνοντας από τη διοικητική.

³²⁶ Η φράση ακούστηκε στη διάλεξη του καθηγητή Λύτρα σε μάθημα μεταπτυχιακού κοινωνιολογίας.

³²⁷ Το αίσθημα συμμετοχής των μελών της ομάδας, η εμπιστοσύνη, η κοινή προσπάθεια, καθώς η θυσία, που διαφάνηκαν ως άμεσα αποτελέσματά της ενσυναίσθησης, είναι απαραίτητα στοιχεία για την στρατιωτική επιτυχία.

³²⁸ Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο ονομάστηκε, από την συγκεκριμένη θέση, ως δογματική αμφιδεξιότητα.

αλληλοεπιβεβαίωσαν την αναγκαιότητα της συγκεκριμένης αμφιδέξιας στάσης του στρατιωτικού ηγέτη. Το νέο και ρεαλιστικό πεδίο που εμφανίστηκε είναι το ζήτημα της αποτροπής. Ενώ η προτροπή και η κινητοποίηση του προσωπικού έχουν αναλυθεί και αποτελούν πλέον βασικά κεφάλαια σε επιστήμες που μελετούν το ανθρώπινο δυναμικό, η αποτελεσματική πρακτική του αποτρεπτικού ρόλου του ηγέτη αποσιωπάται. Η αποτρεπτική πολιτική του ηγέτη, όπως επισημάνθηκε, προλαβαίνει δυο αντίπαλους. Τον υφιστάμενο, που περιμένει να ενεργήσει παράτυπα ή παραβατικά στα κενά διοικήσεως και ελέγχου του ηγέτη και τον εχθρό που, πριν ενεργήσει, συλλέγει πληροφορίες για αντίστοιχα κενά, τα οποία θα τον οδηγήσουν σε ευκαιρίες προς εκμετάλλευση. Αυτή η πολιτική και οι τεχνικές που τη στηρίζουν, ακόμη και αν η αποτροπή αποτελεί βασικό δόγμα της χώρας, δείχνει να μην αποτελεί οργανωσιακό αντικειμενικό σκοπό της εκπαίδευση του ηγέτη.

Ο αξιωματικός κατέχει μια θέση ελίτ, που περιέχει κύρος, η οποία δεν εκπορεύεται από τον πρωτογενή ή δευτερογενή τομέα παραγωγής, όπου προσδιορίζεται συνήθως με σαφήνεια η ταξική θέση. Δεν απαιτείται η κοινωνική πάλη για να ανέλθει. Απαιτείται, όμως, να το διατηρήσει στη στρατιωτική κοινωνία, ώστε να πείσει. Ο νόμος του αιτίου και του αιτιατού στην περίπτωση του στρατιωτικού κύρους, που δείχνει ότι όλα τα πράγματα έχουν την αιτία και την πηγή τους, φαίνεται, τουλάχιστον σε όσα η αναζήτηση οδήγησε, ότι καλύπτεται. Το κύρος εσωκλείει όλα τα δομικά συστατικά που απαιτούνται για να αναδειχτεί ο Έλληνας αξιωματικός. Τα υπερβαίνει και μεμονωμένα, αλλά και συνολικά, όταν παράλληλα εξηγεί και την αλληλεπίδραση τους. Τα δομικά συστατικά ηγεσίας, αλλά και ο τρόπος συλλογής αυτών αναγωγικά φαίνεται να συμπίπτουν με εκείνα τα δομικά συστατικά του κύρους, τα οποία μπορούν να προκύψουν από το ίδιο πλαίσιο. Τέλος προσδίδει στον ηγέτη δύο επιπλέον σημαντικά πλεονεκτήματα. Την ηγεσία προς όλες τις κατευθύνσεις, και το δίκτυο που απαιτείται ως υποστήριξη στο έργο και τους στόχους του.

Μεθοδολογία

Όσον αφορά στην παραγωγή της θεωρίας του κύρους το συμπέρασμα είναι «δελφικό». Τα αποτελέσματα της ανάλυσης, η ερμηνεία και η συσχέτιση με το κύρος τίθενται υπό συζήτηση και αντίλογο. Για αυτόν το λόγο υπολογίστηκε εν μέρει και ως ο εφεδρικός σκοπός της θέσης, δηλαδή να δοκιμάσει ερευνητικά. Το σχέδιο που ακολουθήθηκε περιλάμβανε δυο στάδια: Η κοινή σκέψη και πρακτική των υποκειμένων της ποιοτικής έρευνας, η ενίσχυση της ποσοτικής, η πλαισίωση και η ερμηνεία των αποτελεσμάτων, όσο ήταν δυνατόν, στο πολιτισμικό, ιστορικό και κοινωνικό τους περιβάλλον αποτέλεσαν το πρώτο στάδιο. Το επόμενο αφορούσε στο ξεκαθάρισμα των μοτίβων, στην οριοθέτηση και στη συγγραφή της εν δυνάμει θεωρίας. Αν και τα αποτελέσματα του ελέγχου ως προς την εγκυρότητα και την κατανόηση ήταν

ενθαρρυντικά, ο πρακτικός έλεγχος, δηλαδή η αναγνώριση ερωτημάτων που δεν τέθηκαν, δημιούργησε αμφιβολίες ως προς την καθολικότητα. Ηθική στη μάχη, το γυναικείο προσωπικό ως υφιστάμενοι, αλλά και ως ηγέτες απόφοιτες της Στρατιωτικής Σχολής Ευελπίδων, η πολυπολιτισμικότητα στον μελλοντικό Ελληνικό Στρατό, τα οποία αποτελούν τα βασικά πολύπτυχα και άμεσα συνδεδεμένα με το σχεδιασμό ερωτήματα, λείπουν.

Συνολικά και στο ζήτημα της εφαρμογής της παραχθείσας γνώσης, υπό την προτεινόμενη μορφή ελληνικής θεωρίας, το τετελεσμένο αδυναμίας παραγωγής κοινωνιολογικής θεωρίας, που οι περισσότεροι επιστήμονες υποστηρίζουν, δεν προσπελάστηκε. Η καλύτερη πρακτική της χρησιμοποίησης του «ειδικού» της μελέτης, ως πρώτη ύλη και στη συνέχεια, δια μέσω της θεωρίας, η κατανόηση του κόσμου, δηλαδή του «καθολικού», αποτέλεσε το ασφαλές εναλλακτικό σχέδιο.

Παρόλα αυτά, τουλάχιστον σε ό,τι εξετάστηκε, η δυνατότητα γενίκευσης των ποιοτικών δεδομένων του ευέλικτου σχεδίου θα μπορούσε να διακριθεί σε εσωτερική και εξωτερική. Η εσωτερική, δηλαδή η γενίκευση των αποτελεσμάτων στη στρατιωτική κοινωνία, φαίνεται να πλησιάζει τις επιδιώξεις της θεωρίας. Η εξωτερική, δηλαδή η γενίκευση κάποιων από αυτά στην ευρύτερη ελληνική κοινωνία, όπως ο ποιοτικός τρόπος προσέγγισης του τρίπτυχου ηγέτη, τα δομικά συστατικά του, η ανάδειξη της έννοιας του ελληνικού κύρους, σίγουρα αποτελούν θέματα που ίσως επηρέαζαν την έρευνα στο ζήτημα της ηγεσίας, η οποία όπως αναφέρθηκε, αποδεικνύεται ανεπαρκής, τόσο εκ του αποτελέσματος, αλλά όσο και από την άποψη της κοινής γνώμης.

7.2 Προτάσεις

Η αρχική και εύλογη πρόταση δεν μπορεί να είναι άλλη από τη στοιχειώδη απαίτηση για συνεχείς προσθήκες θεωρητικών προϊόντων στο ζήτημα της ελληνικής στρατιωτικής ηγεσίας, με σκοπό την προσαρμογή της στις προκλήσεις του μέλλοντος, οι οποίες θα είναι αποτέλεσμα ερευνών, τόσο σε μακρο όσο και σε μικρο επίπεδο. Για να συμβεί αυτό, πρέπει, εκτός από το «προβλεπόμενο», να επιτραπεί παράλληλα και η πραγματική ανίχνευση όποιων σκόρπιων, αλλά και εξέχων παρεκβάσεων από τον κανόνα. Μέσα από δοκιμές σε πολλαπλές μεθόδους, όπως τριγωνισμός κ.α. και με βασικές συνιστώσες την ποσοτική και την ποιοτική ανάλυση, ο οργανισμός οφείλει να επενδύσει και να επιμείνει στη συνεχή αναζήτηση και τη διατήρηση ενός συνεχούς χωροχρονικού διαλόγου. Συλλαμβάνοντας ερευνητικά τα νοήματα που ρυθμίζουν τη δράση των υποκειμένων αυτής της ιδιαίτερης κοινωνίας, εκτιμάται ότι θα δημιουργηθεί το σωστό υπόβαθρο για την εκπαίδευση και την ανάπτυξη του ιδανικού ηγέτη.

Όσον αφορά το τρίπτυχο μοντέλο που υιοθετήθηκε, από μόνο του αποτελεί μια νέα προσέγγιση ηγεσίας αλλά και πρακτικής, οπότε και πρόταση. Έτσι, αντί να επιδιώκεται τα τελευταία χρόνια η

αντικατάσταση των παλιών εγχειριδίων ηγεσίας, από δόγματα διαμόρφωσης ηγεσίας και εν συνεχεία δημιουργίας επίκαιρων κανονισμών μανάτζμεντ στρατιωτικού προσωπικού, ίσως θα έπρεπε να εξεταστεί το εν λόγω τρίπτυχο. Στο συγκεκριμένο, με στόχο οι κύκλοι της εικόνας δύο, να ταυτιστούν ή τουλάχιστον η τομή να μεγαλώσει, θα μπορούσε να στηριχτεί όλο το οικοδόμημα της ελληνικής στρατιωτικής επιστήμης όσον αφορά στη διαμόρφωση ηγετικών χαρακτηριστικών. Αυτά τα οποία θα ικανοποιούν και τις τρεις συνθήκες, δηλαδή θα ανήκουν και στους τρεις κύκλους, δύναται να αποτελέσουν τη βάση για κάθε εποχή, οπότε και στόχοι για έναν οργανισμό εκπαίδευσης αυριανών ηγετών.

Η χρήση του παραπάνω μοντέλου δεν σταματά μόνο εκεί, αφού όπως ήδη φάνηκε με το στρατιωτικό κύρος, δύναται να αποτελέσει ερευνητική βάση σε πολλούς τομείς. Τυπική περίπτωση αυτής της προοπτικής, με δεδομένη την αδυναμία οριοθέτησης των καθηκόντων των εν λόγω εννοιών, όπως διακρίθηκε στη μελέτη, ακολουθώντας την ίδια διαδικασία ανάδειξης των δομικών συστατικών ενός τρίπτυχου ηγέτη, είναι πως προμηνύεται ότι θα προκύψουν τα κοινά, οπότε τα βασικά και τα αποτελεσματικά καθήκοντά του τρίπτυχου στρατιωτικού ηγέτη. Για παράδειγμα, θα μπορούσε να πλαισιωθεί και να προσαρμοστεί χωροχρονικά, το σοβαρό ερευνητικό ερώτημα που αφορά στην άσκηση του ελέγχου, ως ουσιαστικό καθήκον τόσο του ηγέτη όσο του μανάτζερ και διοικητή.

Κατά την ανάλυση δυο κατηγοριών, αναδείχτηκε ξεκάθαρα ένας ισχυρός διαξιφισμός, που αφορούσε στο βέλτιστο τρόπο επιλογής υποψηφίων για τη θέση του στρατιωτικού ηγέτη. Εξαιτίας της ζωτικότητας του ζητήματος, τέθηκε ως ερώτηση, στο τρίτο ποσοτικό δείγμα, το οποίο επιβεβαίωσε την ανάγκη για αλλαγή. Συνολικά και διαμέσου «αγχίνουας»³²⁹ εμφανίστηκε η παρακάτω ενδιάμεση πρόταση μεταξύ του παλιού και του νέου, όπως αναγνωρίστηκε στην ανάλυση. Η «μεσότητα» της πρότασης ευελπιστεί στο να κερδίσει τα θετικά του διαξιφισμού που προηγήθηκε στο κεφάλαιο κατηγορίες. Η υπηρεσία αποφάσισε να παίρνει τους άριστους από εξετάσεις πανελλαδικές για να αποτρέψει πιθανό νεποτισμό και εκδούλευση στη διαδικασία επιλογής. Θέσπισε επιπλέον εξετάσεις - ψυχοτεχνικές και αθλητικές - για να δημιουργήσει μια απαιτητική δοκιμασία για αυτούς που μπορούν και θέλουν. Οι ψυχοτεχνικές εξετάσεις αποτελούν και την οριοθέτηση της προτεινόμενης μεσότητας. Η ψυχοτεχνική εξέταση, όμως, δεν μπορεί να γίνεται απλώς για να αποκλείει πιθανές διαταραγμένες προσωπικότητες. Αποτελεί αποφασιστικό σημείο και ευκαιρία για την ανεύρεση και την πρώτη επισήμανση των ηγετικών ικανοτήτων των *tabula rasa* υποψηφίων ευελπίδων. Ένα ελληνικό θεωρητικό πλαίσιο στρατιωτικής ηγεσίας, μανάτζμεντ και διοίκησης και μια συνεχώς ανανεωμένη αναζήτηση για το τι έχει ανάγκη η υπηρεσία θα έκανε ομάδες επιστημόνων, αποτελούμενη από ψυχιάτρους και άλλους κοινωνικούς

³²⁹ Αριστοτελικός όρος που παραπέμπει στη μετάβαση από το συλλογισμό.

επιστήμονες, όπως κοινωνιολόγους, επικοινωνιολόγους κ.α. να έχουν τις αναγκαίες συνθήκες της πρώτης επιλογής ενός δυναμικού ηγέτη.

Πάνω στο ίδιο ζήτημα, η σημασία της βιωματικής γνώσης και της εμπειρικής πρακτικής, δείχνουν να επιτρέπουν την ανέλιξη ενός στρατιωτικού στην ιεραρχία, με βάση τα προσόντα του. Η συνεχή αξιολόγηση στη διάρκεια αρχικά της εκπαίδευσης και έπειτα της σταδιοδρομίας, θα μπορούσαν να δημιουργήσουν εκείνες τις συνθήκες, ώστε από τη μια οι απόφοιτοι της Σχολής Ευελπίδων να αποφοιτούν στον βαθμό που είναι δυνατόν να ανταποκριθούν, ενώ από την άλλη εκείνοι που προέρχονται από κατώτερες σχολές ή και ακόμη από άλλους θεσμούς, όπως επαγγελματίες οπλίτες, αλλά έχουν ταλέντο, να έχουν την ευκαιρία να προχωρήσουν με μια επιπλέον εκπαίδευση στο σώμα των αξιωματικών. Η συνήθης τάση των επιχειρήσεων για έγκαιρη επισήμανση ή και κατάλληλη ανάπτυξη αυτών που ξεχωρίζουν, φαίνεται μια καλή αρχή. Με αυτόν τον τρόπο όταν ο στρατιωτικός οργανισμός επισημάνει ταλέντα να έχει τη θεσμική δυνατότητα να τα προωθήσει.³³⁰

Σημαντική και άγνωστη προσφορά των αρχαίων Ελλήνων στο παγκόσμιο γίνεσθαι είναι ο πολιτικός έλεγχος του Στρατού. Αυτή η αρχαία επιταγή, αλλά και η σημασία της διάπλασης του Έλληνα αξιωματικού και «φύλακα»,³³¹ ώθησε στη διασφάλιση του ερωτήματος «τί φύλακα έχει ανάγκη η χώρα». Ένα ερώτημα που θα μπορούσε, αντί να αφήνεται σε χαρισματικούς αρχηγούς με όραμα, που η τύχη έφερε στην κορυφή, να τίθεται και να αποφασίζεται από τον ίδιο τον λαό, αν σκεφτεί κανείς τι διακυβεύεται. Ο στρατιωτικός ηγέτης είναι η επένδυση του λαού για την ασφάλειά του στο μέλλον. Ποια προσόντα πρέπει να πληροί αυτός ο ηγέτης ανάλογα με τους καιρούς, είναι θέμα που ίσως θα έπρεπε να απασχολούσε διακομματικές επιτροπές της βουλής και επομένως του λαού, με τη συμβολή των άριστων αξιωματικών, αυθεντίες εν ενεργεία και αποστρατεία. Αν αυτές οι επιτροπές αποφασίζουν για διευθυντές και προέδρους σε διάφορους θεσμούς, ίσως είναι καιρός να δρομολογηθούν δράσεις που να στοχεύουν στη μελλοντική ασφάλεια και ευημερία του λαού.

³³⁰ Η σημερινή νομοθεσία προβλέπει κυρίως σε υπαξιωματικούς σχολής να δώσουν εξετάσεις και να περάσουν στην Σχολή Ευελπίδων ως ειδική κατηγορία. Αυτό σημαίνει ότι συνολικά θα έχουν κάνει επτά χρόνια εσώκλειστοι σε ένα αποστειρωμένο στρατιωτικό περιβάλλον. Πέρα από πιθανές ψυχολογικές ιδρυματικές διαταραχές που ελλοχεύουν για νέους που ήθελαν, ο οργανισμός χάνει με αυτόν τον τρόπο παραγωγικό δυναμικό. Όμοια ουσιαστική ρητορική αφορά νομοθεσία σύμφωνα με την οποία πτυχίο πανεπιστήμιου προβιβάζει υπαξιωματικούς σε αξιωματικούς. Και οι δυο παραπάνω περιπτώσεις αφορούν επιλογή του υποκειμένου και όχι του οργανισμού. Η παραπάνω πρόταση αφορά την δυνατότητα που θα μπορούσε να αποκτήσει ο οργανισμός ώστε να προωθήσει ταλέντα που δεν είχαν την ευκαιρία να περάσουν από πανελλαδικές εξετάσεις.

³³¹ Ο τίτλος αφορά τους αξιωματικούς στην αρχαία Ελλάδα.

Επίλογος

Θεωρείται πλέον δεδομένο ότι από την 11η Σεπτεμβρίου 2001 επικρατεί ένα διαφορετικό πλαίσιο στο οποίο οι στρατιωτικοί ηγέτες της επόμενης δεκαετίας θα αντιμετωπίσουν νέες και διακριτικές προκλήσεις. Στην Ελλάδα τη δεδομένη περίοδο, η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει την κοινωνία σε κάθε επίπεδο και αποτέλεσε ένα βασικό λόγο για τον βίαιο μετασχηματισμό της. Η παθογένεια και η συμπτωματολογία, δείγματα κοινωνικής παρακμής, εμφανίζονται καθημερινά, όταν οι βασικές αρχαίες σταθερές, όπως ασφάλεια, ευημερία και ενότητα, που ισχύουν για τον Έλληνα πολίτη από την εποχή του Ισοκράτη και αποτελούν βασική επιδίωξη της κοινωνικής του ύπαρξης στους αιώνες, τίθενται υπό αμφισβήτηση.

Η προβληματική ηγεσία του σήμερα, όπως «φωνές» παρουσιάζουν σε παγκόσμιο επίπεδο, τείνει σε ένα δυσοίωνα αύριο. Η στρατιωτική κοινωνιολογία ουραγός στη μελέτη του φαινομένου, δε μπορεί να συμβάλει μόνο παθητικά, μελετώντας και παραθέτοντας το ξένο. Οφείλει μέσα από την ιστορία και την εγχώρια επιτόπια έρευνα, δηλαδή μέσα από το «δουλεμένο και το φρέσκο», να ξεφύγει από την παγιωμένη μέθοδο, να παρέμβει ουσιαστικά και αναστοχαστικά και να στοχεύσει στη δημιουργία θεωρίας.

Χωρίς δημιουργικότητα δεν υπάρχει βελτίωση, αλλά ακινησία, η οποία με τη σειρά της είναι εγγύηση αποτυχίας, απομόνωση από την πραγματικότητα και το περιβάλλον. Η αλλαγή «έχει έρθει για να μείνει», και θα ήταν εξαιρετικά θετικό για τους οργανισμούς, συμπεριλαμβανομένων των ενόπλων δυνάμεων, να την αγκαλιάσουν και να συνδημιουργήσουν νέες προοπτικές ηγεσίας και ασφάλειας. Με αυτό ως δεδομένο, οι «νέοι» άνθρωποι, οι διαφορετικές δομές, οι καινούργιες μορφές πολέμου και συνεπώς νέα δόγματα, η τεχνολογία, και άλλες αλλαγές που συνεξετάστηκαν και πλαισίωσαν τη θέση, αν μη τι άλλο, θα ωθήσουν σε νέα σκέψη, δράση και εκπαίδευση.

Ακούσια διαφάνηκε ότι η στρατιωτική *ηγεσία*, το *μάντζμεντ* και η *διοίκηση*, με τα οποία οι δρώντες καλούνται να ασκήσουν εξουσία, δεν είναι «μηχανικές» μονόδρομες δυνάμεις, αλλά ένα σύνολο ανθρωπίνων αλληλεπιδράσεων, που μάλιστα αλλάζουν δυναμικά. Οπότε, τα δομικά συστατικά που αναζητήθηκαν, δεν θα μπορούσαν να είναι τεχνοκρατικά. Η οδυνηρή διαπίστωση της διδαχής, εξέλιξης και διάπλασης ανθρωποκεντρικών δομικών συστατικών βαραίνει με δογματική σαφήνεια τον οργανισμό. Με δεδομένο ότι κανένα εκπαιδευτικό σύστημα δεν φτιάχτηκε απλώς για να μεταδώσει γνώσεις, το βασικό και σε πολλές περιπτώσεις αδιόρατο εγχείρημά του είναι η διαμόρφωση. Αδήριτη ανάγκη είναι λοιπόν, όχι μόνον η συνεχής προσαρμογή των διοικητικών δομών που αφορούν την εκπαίδευση, αλλά και η σύγχρονη σμίλευση του καλουπιού, βάση του οποίου η εκπαίδευση να δημιουργεί, να διαμορφώνει και να αναπτύσσει τον άριστο στρατιωτικό ηγέτη. Αν για παράδειγμα η έρευνα αποδείξει ότι αυτό που

κάνει τους «ηγέτες» σπάνιους είναι η αμφιδεξιότητα, τότε η οργανωσιακή εκπαίδευση, αλλά και το πρότυπο, προσαρμόζουν τη στρατηγική τους στα αναγκαία τεχνητά δίπολα.

Ακόμη και αν η παραγωγή θεωρίας ήταν μια αδόκιμη επιδίωξη της θέσης, ο έμμεσος στόχος, δηλαδή η αφορμή για δράση, επιτεύχθηκε. Είναι βέβαιο ότι τα ερευνητικά ερωτήματα που παρέμειναν αναπάντητα και οι απαντήσεις που δεν μπορούν τελικά να γενικευτούν, απομάκρυναν μερικώς τη μελέτη από καθολικά μοτίβα, ώστε να παράγουν θεωρία. Η εμπειρία που αποκομίστηκε από το ταξίδι της έρευνας, η πιθανότητα να εκκινήσει μια σειρά αντίστοιχων, αλλά και οι επιμέρους απαντήσεις που δόθηκαν, αποτελεί πρόοδο σε μια πορεία που δεν θα μπορούσε να είναι ανέφελη.

Άλλωστε, η επιστημονική ακηδία στην πρώτη ύλη που συλλέχθηκε, θα ήταν δείγμα επιμονής στην ανυπαρξία της στρατιωτικής κοινωνίας και στην αδυναμία για την επιστημονική ανάγνωσή της. Οι προσπάθειες προσέγγισης, ανάλυσης και ερμηνείας των ενεργειών που καταδεικνύουν τον στρατιωτικό ηγέτη υλοποιήθηκαν με στόχο, αφενός να τεθούν προβληματισμοί και συζητήσεις υπό των χωροχρονικών και άλλων επιταγών, αφετέρου να παραχθεί δράση για θεωρία. Οι αλήθειες που προέκυψαν παρατηρώντας το φαινόμενο κριτικά και η προσπάθεια ερμηνείας σε πεδία του φαινομένου της ελληνικής στρατιωτικής άμεσης ηγεσίας, πέτυχαν ως ένα βαθμό να διερευνηθούν άγνωστες πτυχές, που δεν μπορούσαν να αποκαλυφθούν με την απλή παρατήρηση. Τέλος, τα δεδομένα που παρουσιάστηκαν για να υποστηρίξουν τις θεωρητικές υποθέσεις, προσφέρθηκαν με την ελπίδα ότι μπορεί να προσελκύσουν περαιτέρω έρευνα ή να προκαλέσουν αντίστοιχη.

Πηγές - Βιβλιογραφία

Πηγές

Πηγή: Eurostat, (2018). *Unemployment statistics*.

<http://ec.europa.eu> (πρόσβαση στις 7/9/2018)

Πηγή: Youtube, (2014). *The Greek Secret*.

<https://www.youtube.com/watch?v=aXPJNDVfBgU> (πρόσβαση στις 13/6/2015)

Πηγή: Πίνακες Δ3-Δ8. *Απογραφές*

http://www.statistics.gr/el/statistics?p_p_id=documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_VBZOni0vs5VJ&p_p_lifecycle=2&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_cacheability=cacheLevelPage&p_p_col_id=column-

[2&p_p_col_count=4&p_p_col_pos=2&_documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_VBZOni0vs5VJ_javax.faces.resource=document&_documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_VBZOni0vs5VJ_in=downloadResources&_documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_VBZOni0vs5VJ_documentID=230499&_documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_VBZOni0vs5VJ_locale=el](http://www.statistics.gr/el/statistics?p_p_id=documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_VBZOni0vs5VJ_javax.faces.resource=document&_documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_VBZOni0vs5VJ_in=downloadResources&_documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_VBZOni0vs5VJ_documentID=230499&_documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_VBZOni0vs5VJ_locale=el) (πρόσβαση στις 14/6/2017)

http://www.statistics.gr/el/statistics?p_p_id=documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_qDQ8fBKKo4IN&p_p_lifecycle=2&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_cacheability=cacheLevelPage&p_p_col_id=column-

[2&p_p_col_count=4&p_p_col_pos=1&_documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_qDQ8fBKKo4IN_javax.faces.resource=document&_documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_qDQ8fBKKo4IN_in=downloadResources&_documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_qDQ8fBKKo4IN_documentID=151584&_documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_qDQ8fBKKo4IN_locale=el](http://www.statistics.gr/el/statistics?p_p_id=documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_qDQ8fBKKo4IN_javax.faces.resource=document&_documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_qDQ8fBKKo4IN_in=downloadResources&_documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_qDQ8fBKKo4IN_documentID=151584&_documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_qDQ8fBKKo4IN_locale=el) (πρόσβαση στις 14/6/2017)

http://www.e-demography.gr/ElstatPublications/censuses/docs/eDemography_Metadata_Censuses_Doc_000051_gr.pdf (πρόσβαση στις 8/6/2017)

http://www.e-demography.gr/ElstatPublications/censuses/docs/eDemography_Metadata_Censuses_Doc_000052_gr.pdf (πρόσβαση στις 8/6/2017)

http://www.e-demography.gr/ElstatPublications/censuses/docs/eDemography_Metadata_Censuses_Doc_000030_gr.pdf (πρόσβαση στις 14/6/2017)

http://www.e-demography.gr/ElstatPublications/censuses/docs/eDemography_Metadata_Censuses_Doc_000032_gr.pdf (πρόσβαση στις 14/6/2017)

http://www.e-demography.gr/ElstatPublications/censuses/docs/eDemography_Metadata_Censuses_Doc_000021_gr.pdf (πρόσβαση στις 8/6/2017)

http://www.e-demography.gr/ElstatPublications/censuses/docs/eDemography_Metadata_Censuses_Doc_000022_gr.pdf (πρόσβαση στις 8/6/2017)

http://www.e-demography.gr/ElstatPublications/censuses/docs/eDemography_Metadata_Censuses_Doc_000023_gr.pdf (πρόσβαση στις 8/6/2017)

http://www.e-demography.gr/ElstatPublications/censuses/docs/eDemography_Metadata_Censuses_Doc_000010_gr.pdf (πρόσβαση στις 8/6/2017)

http://www.e-demography.gr/ElstatPublications/censuses/docs/eDemography_Metadata_Censuses_Doc_000008_gr.pdf (πρόσβαση στις 8/6/2017)

http://www.e-demography.gr/ElstatPublications/censuses/docs/eDemography_Metadata_Censuses_Doc_000005_gr.pdf (πρόσβαση στις 8/6/2017)

http://www.statistics.gr/el/statistics?p_p_id=documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_qDQ8fBKKo4lN&p_p_lifecycle=2&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_cacheability=cacheLevelPage&p_p_col_id=column-2&p_p_col_count=4&p_p_col_pos=1&_documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_qDQ8fBKKo4lN_javax.faces.resource=document&_documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_qDQ8fBKKo4lN_ln=downloadResources&_documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_qDQ8fBKKo4lN_documentID=151627&_documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_qDQ8fBKKo4lN_locale=el (πρόσβαση στις 8/6/2017)

http://www.statistics.gr/el/statistics?p_p_id=documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_VBZOni0vs5VJ&p_p_lifecycle=2&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_cacheability=cacheLevelPage&p_p_col_id=column-2&p_p_col_count=4&p_p_col_pos=2&_documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_VBZOni0vs5VJ_javax.faces.resource=document&_documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_VBZOni0vs5VJ_ln=downloadResources&_documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_VBZOni0vs5VJ_documentID=151622&_documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_VBZOni0vs5VJ_locale=el (πρόσβαση στις 14/6/2017)

http://www.statistics.gr/el/statistics?p_p_id=documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_VBZOni0vs5VJ&p_p_lifecycle=2&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_cacheability=cacheLevelPage&p_p_col_id=column-2&p_p_col_count=4&p_p_col_pos=2&_documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_VBZOni0vs5VJ_javax.faces.resource=document&_documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_VBZOni0vs5VJ_documentID=151622&_documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_VBZOni0vs5VJ_locale=el

ZOni0vs5VJ_In=downloadResources&_documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_VBZOni0vs5VJ_documentID=151621&_documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_VBZOni0vs5VJ_locale=el (πρόσβαση στις 14/6/2017)

http://www.statistics.gr/el/statistics?p_p_id=documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_VBZOni0vs5VJ&p_p_lifecycle=2&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_cacheability=cacheLevelPage&p_p_col_id=column-

2&p_p_col_count=4&p_p_col_pos=2&_documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_VBZOni0vs5VJ_javax.faces.resource=document&_documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_VBZOni0vs5VJ_In=downloadResources&_documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_VBZOni0vs5VJ_documentID=230500&_documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_VBZOni0vs5VJ_locale=el (πρόσβαση στις 14/6/2017)

Πηγή: (2017) *Μειωμένη Στρατιωτική Θητεία*.

<http://www.ellinikos-stratos.com/stratologia/meiwmeni.asp> (πρόσβαση στις 22/8/2017)

Πηγή: (2015). *Στρατιωτικός Θεσμός*.

<https://www.news247.gr/koinonia/o-monos-thesmos-poy-ayxanoyn-empistosyni-oi-ellines-kai-den-einai-o-stratos.6496560.html> (πρόσβαση στις 17/4/2015)

Πηγή: Πετρίτσης (2005). *Πλαστήρας. Ο Μαύρος Καβαλάρης*. [Ταινία(Παραγωγός), & Πάτσης (Ερμηνευτής)]. Ελλάδα: Ελληνική Ραδιοφωνία Τηλεόραση.

Πηγή: Πλαστήρας, Ν. (1914). *Ο Έλληνας Στρατιώτης*. Ομιλία του στην Χίο για τον τρόπο που γίνεται η μάχη βασισμένη στις εμπειρίες του στους Βαλκανικούς Πολέμους. Ανάκτηση από το Μουσείο Μπενάκη. Χίος: Αρχείο Πλαστήρα. (Πρόσβαση στις 5/9/2017)

Βιβλιογραφία

Ελληνόγλωσση

- Αλεξάτος, Γ. (2015). *Οι Έλληνες του Γκαίρλιτς 1916-1919*. Θεσσαλονίκη: Κυριακίδη.
- Αριστοτέλης. (χ.χ.). *Αναλυτικά Ύστερα* (μτφρ. Δ. Λυπουρλής). [ηλεκτρονικό βιβλίο] Κέντρο Ελληνικής Γλώσσας. Διαθέσιμο στο: <http://www.greek-language.gr>
- Αριστοτέλης. (χ.χ.). *Ηθικά Νικομάχεια* (μτφρ. Δ. Λυπουρλής). [ηλεκτρονικό βιβλίο] Κέντρο Ελληνικής Γλώσσας. Διαθέσιμο στο: <http://www.greek-language.gr>
- Αριστοτέλης. (χ.χ.). *Ρητορική* (μτφρ. Δ. Λυπουρλής). [ηλεκτρονικό βιβλίο] Κέντρο Ελληνικής Γλώσσας. Διαθέσιμο στο: <http://www.greek-language.gr>
- Βακαλόπουλος, Α. Ε. (2003). *Ο χαρακτήρας των Ελλήνων*. Αθήνα: Αντ. Σταμούλη.
- Γαδ, Γ.Μ. (2005). *Η χρυσή τομή στη Λήψη Αποφάσεων*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- ΓΕΣ. (1988). *ΣΚ180-1 Διοίκηση και Ηγεσία*. Αθήνα: ΤΥΕΣ.
- ΓΕΣ. (2011). *Δόγμα Διαμόρφωσης Ηγετών*. Αθήνα: ΤΥΕΣ.
- Γεωργούλη, Κ. Δ. (1994). *Ιστορία της Ελληνικής Φιλοσοφίας* (2η έκδοση). Αθήνα: Παπαδήμας.
- Γναδρέλης, Χ. (2013). *Ανάλυση δεδομένων με το IBM SPSS Statistics 21*. Αθήνα: Παπαζήσης.
- Δημητρίου, Σ. (2003). *Μορφές Βίας*. Αθήνα: Σαββάλας.
- Διακογιάννης, Κ. (1979). *Οι Σαρκοφάγοι του Ελληνισμού*. Αθήνα: Λαδιάς.
- Διαμαντόπουλος, Α. (2012). *Πλατωνικός Ηγέτης*. Πειραιάς: Δεσμός.
- Ζαραφωνίτου, Χ. Μ. (2007). *(Αν)ασφάλεια, αντεγκληματική πολιτική και δικαιώματα του ανθρώπου*. Αθήνα-Κομοτηνή: Σάκκουλα.
- Ζαφειρόπουλος, Γ. Θ. (1984). *Ο Γεώργιος Κονδύλης και η εποχή του*. Αθήνα: Ιδιωτική έκδοση.
- Θεοδωρακόπουλος, Ι. Ν. (1945). *Το πνεύμα του Νεοελληνισμού και η τροπή των καιρών*. Αθήνα: Πελαργός.
- Θεοδωρίδης, Φ. (2007). Η σημασία του έργου του Καστοριάδη για την κοινωνική και ιστορική έρευνα. Στο Όμιλος Φίλων Καστοριάδη (επιμ.), *Ψυχή, Λόγος, Πόλις. Αφιέρωμα στον Κ. Καστοριάδη*. Αθήνα: Ύψιλον.
- Θουκυδίδης. (1940). *Πελοποννησιακός Πόλεμος* (μτφρ. Ε. Βενιζέλος). [ηλεκτρονικό βιβλίο] Διαθέσιμο στο: <http://eclass.unipi.gr>
- Ισοκράτης. (2001). *Περί Ειρήνης. Κατά Σοφιστών. Επιστολή προς Φίλιππον. Επιστολήν προς Αλέξανδρον* (μτφρ. Μ. Γ. Ξάνθου). Αθήνα: Ζήτρος.

- Ισοκράτης. (χ.χ.) *Προς Νικοκλέα* (μτφρ. Μ. Πρωτοψάλτης, & Θ. Κ. Αραπόπουλος). [ηλεκτρονικό βιβλίο]
Διαθέσιμο στο: www.greek-language.gr
- Κανελλόπουλος, Χ. Κ. (1991). *Διοίκηση Προσωπικού*. Αθήνα: Ιδιωτική Έκδοση.
- Καραγιάννης, Μ. (2018, Μαρτίου 6). Η Τουρκία έχει ξεκινήσει πόλεμο εναντίον της Ελλάδος. *Liberal*.
Διαθέσιμο στο: <http://www.liberal.gr/>
- Καραμπελιάς, Γ. (2009). *Κοινωνιολογία και Ένοπλες Δυνάμεις - Μια παρεξηγημένη σχέση*. Αθήνα: Νομική Βιβλιοθήκη.
- Καραμπελιάς, Γ. (2015). *Θέματα Στρατιωτικής κοινωνιολογίας*. Αθήνα: Νομική Βιβλιοθήκη.
- Καστοριάδης, Κ. (1999, Δεκέμβριος 10). Η πολιτική διάσταση της ψυχανάλυσης (Les carrefours du labyrinthe VI - Figures du Pensable). *Ελευθεροτυπία*.
- Καφφές, Γ. (2005). *Εισαγωγή στη Στρατιωτική Κοινωνιολογία*. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.
- Κελπανίδης, Μ. (2016). Η γενίκευση ως απώτατος σκοπός της επιστήμης και η συμβολή των ποιοτικών και των ποσοτικών μεθόδων στην επίτευξή του. Στο *Ερευνητική μεθοδολογία στις κοινωνικές επιστήμες και στην εκπαίδευση*. Αθήνα: Πεδίο.
- Κονταράτος, Α. Ν. (1996). *Ξενοφών. Αρχαίος Θεμελιωτής της Σύγχρονης Διοίκησης*. Αθήνα: Μορφωτικό Ίδρυμα Εθνικής Τραπέζης.
- Κουσκουβέλης, Η. (2000). *Η Θεωρία Διεθνών Σχέσεων: Αποτροπή και πυρηνική στρατηγική*. Αθήνα: Ποιότητα.
- Κυριαζή, Ν. (2005). *Η κοινωνιολογική έρευνα. Κριτική επισκόπηση των μεθόδων και των τεχνικών*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Κωστής, Γ. (2013). *Διοίκηση και στρατιωτική ηγεσία στον 21ο αιώνα: το παράδειγμα της Στρατιωτικής Σχολής Ευελπίδων* (Διπλωματική εργασία). Αθήνα: Πάντειον Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών. Ανακτήθηκε από: <http://pandemos.panteion.gr/>
- Λέων, Σ. (1973). *Τα Τακτικά του Λέοντος του Σοφού*. Αθήνα: ΕΑΣ.
- Λυδάκη, Α. (2012). *Ποιοτικές Μέθοδοι της Κοινωνικής Έρευνας*. Αθήνα: Καγγανιώτης.
- Λυδάκη, Α. (2016). *Αναζητώντας το χαμένο παράδειγμα. Επιτόπια έρευνα. Κατανόηση. Ερμηνεία*. Αθήνα: Παπαζήση.
- Λυριντζής, Χ. (2001). *Σύγκριση και ερμηνεία: Η πορεία και οι προοπτικές στη σύγχρονη πολιτική ανάλυση*. Αθήνα: Νήσος.
- Λύτρας, Α. Ν. (2014). *Το ταξικό φαινόμενο και η κοινωνική πόλωση*. [ηλεκτρονικό βιβλίο] Αθήνα: Πάντειον Πανεπιστήμιο. Διαθέσιμο στο: <http://pandemos.panteion.gr>
- Λώλης, Β. (2015). *Νέες μορφές εργασίας και το κοινωνικό κύρος των εργαζομένων*. Αθήνα: Παπαζήσης.

- Μαντόγλου, Α. (2010). *Κοινωνική μνήμη και κοινωνική λήθη. Έκδηλες και λανθάνουσες μορφές κοινωνικής σκέψης*. Αθήνα: Πεδίο.
- Μαρούδα-Χατζούλη, Α. (2000). *Νέες θεωρητικές και ερευνητικές προσεγγίσεις στη λήψη αποφάσεων*. Αθήνα: ΕΚΚΕ.
- Μηλιός, Γ. (1993). *Εκπαίδευση και Εξουσία* (4η έκδ). Αθήνα: Κριτική.
- Μπαμπινιώτης, Γ. Δ. (2002). *Λεξικό της νέας ελληνικής γλώσσας* (2η έκδοση). Αθήνα: Κέντρο Λεξικολογίας Ε.Π.Ε.
- Μπουραντάς, Δ. (2002). *Management*. Αθήνα: Μπένου.
- Ξενοφών. (1974). *Κύρου Παιδεία Βιβλία Α' - Η'*. Αθήνα: Αρχηγείο Στρατού.
- Ξενοφών. (χ.χ.). *Οικονομικός* (μτφρ Μ. Κερκοπούλου). [ηλεκτρονικό βιβλίο] Κέντρο Ελληνικής Γλώσσας. Διαθέσιμο στο: <https://www.greek-language.gr>
- Παναγιωτόπουλος, Ι. Μ. (2004). *Ο σύγχρονος Άνθρωπος*. Αθήνα: Φίλων.
- Παπαγιαννίδου, Π. (2015). *Ο πειθαρχικός έλεγχος των αξιωματικών και υπαξιωματικών των Ενόπλων Δυνάμεων* (Διπλωματική εργασία). Ξάνθη: Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης.
- Παπαθεμελής, Σ. (1998). *Τούτη την πατρίδα μαζί την έχουμε*. Αθήνα: Εκδόσεις Καστανιώτη.
- Παπαστάμου, Σ. (2006). *Εισαγωγή στην Κοινωνική Ψυχολογία. Η παράδοση* (Τόμ. Β'). Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Παπαχατζής, Γ. Μ. (1991). *Σύστημα του ισχύοντος στην Ελλάδα Διοικητικού Δικαίου*. (7η έκδοση). Αθήνα: (χ.ε.)
- Πασπαλιάρης, Π. (2014). *Ο Περικλής*. Αθήνα: Καθημερινή.
- Πεπολής, Ι. Α. (1980). *Νικόλαος Πλαστήρας. Ο Μαύρος Καβαλάρης*. Αθήνα: Μεσσηνικολιτών.
- Πετρόπουλος, Κ. Ν. (1981). *Πλάτωνα Πρωταγόρας*. Αθήνα: Πατάκης.
- Πλάτων. (χ.χ.) *Αλκιβιάδης* (μτφρ. Α. Κούσουλας). [ηλεκτρονικό βιβλίο] Κέντρο Ελληνικής Γλώσσας. Διαθέσιμο στο: <https://www.greek-language.gr>
- Πλάτων. (χ.χ.). *Μένων*. (μτφρ. Β. Τατάκης) Αθήνα: Δαίδαλος.
- Πλούταρχος. (1975). *Βίοι Παράλληλοι* (Τόμ. Α, μτφρ. Α. Ι. Πουρνάρας). Αθήνα: Πάπυρος.
- Σεραφετινίδου, Μ. (2005). *Εισαγωγή στην πολιτική κοινωνιολογία*. Αθήνα: Gutenberg.
- Σεραφετινίδου, Μ. (2012). *Το Φαινόμενο της Γραφειοκρατίας. Η Ιστορική Αφήγηση από την Απολυταρχία στον Κρατικό Καπιταλισμό*. Αθήνα: Gutenberg.
- Σταμούλος, Ι. (2014). *Το ζήτημα του πολέμου στο φιλοσοφικό στοχασμό και στην ιστορική πραγματικότητα* (Διδακτορική διατριβή). Θεσσαλονίκη: Φιλοσοφική Σχολή Α.Π.Θ.
- Τεγόπουλος, & Φυτράκης. (2007). *Μείζον Ελληνικό Λεξικό* (5η έκδοση) Αθήνα: Αρμονία Α.Ε.

- Τσακίρη, Τ. (2017, Ιούνιος 3). Χωρίς επιστροφή 500.000 Έλληνες μετανάστες. *Το Βήμα*. Διαθέσιμο στο: <http://www.tovima.gr/finance/article/?aid=883372>
- Τσούκας, Χ. (2004). *Αν ο Αριστοτέλης ήταν Διευθύνων Σύμβουλος. Δοκίμια για την ηγεσία και την διοίκηση* (3η έκδοση). Αθήνα: Καστανιώτης.
- Φωτόπουλος, Χ. Σ. (2002, Σεπτέμβριος-Οκτώβριος). *Υποστράτηγος Χριστόδουλος Τσιγάντες 1897-1970. Αφιέρωμα για τα 60 χρόνια από την συγκρότηση του Ιερού λόχου 1942-1945*. Ένθετο στην Στρατιωτική Επιθεώρηση.
- Ψημμένος, Ι. (1999). *Μετανάστευση και εργασία στην Ευρώπη: Η δημιουργία νέων κοινωνικών χωρών*. Αθήνα: Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών.

Ξενογλωσση

- Alexander, J. (2006). The Challenge of Complexity. Στο F. Hesselbein, & M. Goldsmith (επιμ.), *The Leader of the Future 2 Visions, Strategies, and Practices for the New Era*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2013). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management* (13th edition). London: Kogan Page.
- Babbie, E. (2011). *Εισαγωγή στην κοινωνική έρευνα* (μτφρ. Γ. Βογιατζής). Αθήνα: Κριτική.
- Ball, J. C. (1955). Deterrence - Concept in Criminology and Law. *Journal of Criminal Law and Criminology* (Τόμος 3, Τεύχος 46, Αριθμός 5). Northwestern University School of Law Scholarly Commons
- Batson, D. C., Lishner, D. A., & Stocks, E. L. (2015). The Empathy-Altruism Hypothesis. *Oxford Handbooks*. doi: 10.1093/oxfordhb/9780195399813.013.023
- Bauman, Z. (2005). *Σπαταλημένες Ζωές. Οι Απόβλητοι της Νεοτερικότητας* (μτφρ. Μ. Καρασαρίνης). Αθήνα: Κατάρτι.
- Bauman, Z. (2007). *Ρευστός Φόβος* (μτφρ. Γ. Καραμπελας). Αθήνα: Πολύτροπον.
- Beach, L., & Connolly, T. (2005). *The psychology of decision making: People in organizations* (2nd edition). California: Sage Publications.
- Berlin, I. (1999). *Concepts And Categories Philosophical Essays*. London: Pimlico.
- Blackledge, D., & Hunt, B. (2004). *Κοινωνιολογία της εκπαίδευσης* (2η έκδοση). (μτφρ. Μ. Δεληγιάννη) Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Bland, D. L. (2009). *Patterns in Liberal Democratic Civil-Military Relation*. [ηλεκτρονικό βιβλίο] Διαθέσιμο στο: <http://www.queensu.ca/>

- Borodzicz, E. P. (2005). *Risk, crisis and security management*. England: Wiley John.
- Brandsen, T., Cattacin, S., Evers, A., & Zimmer, A. (2016). *Social Innovations in the Urban Context*. [ηλεκτρονικό βιβλίο] London: Springer. Διαθέσιμο στο <https://link.springer.com>
- Bryman, A., & Burgess, R. G. (2002). *Analyzing qualitative data*. Taylor and Francis.
- Bryman, A. (2017). *Μέθοδοι Κοινωνικής Έρευνας* (μτφρ. Π. Σακελλαρίου). Αθήνα: Gutenberg.
- Burke, K. (1945). *A Grammar of Motives*. New York: Prentice-Hall.
- Burns, J. M., & Dunn, S. (2001). *The three Roosevelts*. New York: Grove Press.
- Cameron, E., & Green, M. (2004). *Making sense of the change management*. New York: Kogan.
- Camps, V. (2004). *Δημόσιες Αρετές* (μτφρ. Α. Κουρκουμέλη). Θεσσαλονίκη: University Studio Press.
- Carling, A. H. (1991). *Social Division*. London: Verso.
- Carroll, S. J., & Flood, P. C. (2010). *The Persuasive Leader: Lessons from Art*. West Sussex: John Wiley & Sons.
- Cavinet, G., & Joly-Hurard, J. (2007). *La discipline des juges: Judiciaires, administratifs et des comptes*. Paris: Lexis Nexis.
- Chandrasekaran, A. (2009). *Multiple Levels of Ambidexterity in Managing the Innovation-Improvement Dilemma: Evidence from High Technology Organizations*. Minnesota: University of Minnesota.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing Grounded Theory A Practical Guide Through Qualitative Analysis*. London: SAGE.
- Coker, C. (2007). *The Warrior Ethos: Military Culture and the War on Terror*. New York: Routledge.
- Coleman, J. (1994). *Foundation of Social theory*. Harvard University Press.
- Collins, J. (2007). *Leadership Lessons From West Point*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cornu, G. (2014). *Vocabulaire juridique, association Henri Capitant* (10th edition). Paris: PUF.
- Craib, I. (2011). *Σύγχρονη Κοινωνική θεωρία* (μτφρ. Π. Ε. Λέκκας). Αθήνα: Τόπος.
- Creswell, J. W. (1997). *Qualitative inquiry and research design choosing among five traditions*. London: Sage.
- Damagio, A. R. (1994). *Descartes Error. Emotion Reason and the human Brain*. New York: Avon Books.
- Davis, K. D., & Wright, J. C. (2009). *Culture and Cultural Intelligence*. Στο K. D. Davis (επιμ.), *Cultural Intelligence and Leadership*. Ontario: Canadian Defence Academy Press.
- Deleuze, G. (2005). *Φουκώ* (μτφρ. Τ. Μπέτζελος). Αθήνα: Πλέθρον.
- Edmonds, M. (1990). *Armed Services and Society* (2th edition). San Francisco: WestviewPress.
- Ellingston, J. R. (2012). *Protecting our children from criminal careers*. New York: Prentice-Hall Inc. 1948.
- Ellul, J. (1965). *Propaganda: The formation of Men's attitudes*. New York: Vintage Books.

- Fairbairn, G. J. (2015). Ethics, empathy, and storytelling in professional development. *Researchgate*.
Διαθέσιμο στο www.researchgate.net
- Foucault, M. (1987). *Εξουσία γνώση και ηθική* (1η έκδοση, μτφρ. Ζ. Σαρίκας). Αθήνα: Ύψιλον.
- Fukuyama, F. (1998). *Εμπιστοσύνη* (μτφρ. Ε. Αστερίου). Αθήνα: Νέα Σύνορα - Λιβάνη.
- Galai, Y. (2014, Ιούνιος 10). Λίβανος 2006: Η αποκαθήλωση του Ισραηλινού Στρατού. Αθήνα. *Analysts for Change*. Ανακτήθηκε από: www.analystsforchange.org
- Gaston, B. (1980). *Πραγματεία περί πολεμολογίας. Κοινωνιολογία των Πολέμων* (μτφρ. Δ. Π. Καφετζόπουλος). Αθήνα: ΓΕΣ/ΤΥΕΣ.
- Giddens, A. (1990). *The Consequences of Modernity*. Cambridge: POLITY PRESS.
- Giddens, A. (2009). *Κοινωνιολογία* (μτφρ. Δ. Γ. Τσαούσης). Αθήνα: Gutenberg.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (2006). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. New Jersey: Rutgers.
- Glaser, B. G., & Strauss, L. A. (2006). *The discovery of grounded theory: strategies for quantitative research*. New Brunswick: A Division of Transaction.
- Goffman, E. (1996). *Συναντήσεις. Δύο μελέτες στην κοινωνιολογία* (μτφρ. Δ. Μακρυγιάννη). Αθήνα: Αλεξάνδρεια.
- Goffman, E. (2011). *Στίγμα. Σημειώσεις για τη διατήρηση της φθαρμένης ταυτότητας* (μτφρ. Δ. Μακρυγιάννη). Αθήνα: Αλεξάνδρεια.
- Goleman, D. (1998). *Η συναισθηματική Νοημοσύνη* (επιμ. Ι. Νέστορος, & Χ. Ξενάκη, και μτφρ. Α. Παπασταύρου). Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Goleman, D. (2006). *Κοινωνική Νοημοσύνη* (μτφρ. Χ. Ξενάκη). Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2014). *Ο νέος Ηγέτης: Η Δύναμη της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στη Διοίκηση Οργανισμών* (μτφρ. Χ. Ξενάκη). Αθήνα: Πεδίο.
- Grawitz, M. (2006). *Μέθοδοι των Κοινωνικών Επιστημών* (Τόμ. Α', μτφρ. Ε. Αστερίου). Αθήνα: Οδυσσέας.
- Harris, P., Lock, A., & Rees, P. (2002). *Ο Machiavelli στο σύγχρονο Marketing and Management* (μτφρ. Τ. Μπαριάμη). Αθήνα: Περίπλους.
- Hertz, R., & Imber, J. B. (1995). *Studying elites using qualitative*. London: SAGE.
- Hewstone, M., & Stroebe, W. (2007). *Εισαγωγή στην Κοινωνική ψυχολογία* (3η έκδοση). Αθήνα: Παπαζήσης.
- Hobbes, T. (1651). *Leviathan: or the Matter, Form, and Power of a Commonwealth Ecclesiastical and Civil*. London: Andrew Crooke.

- Hofstadter, D. R., & Dennett, D. C. (1993). *Το εγώ της νόησης. Φαντασίες και Στοχασμοί για τον Εαυτό και την Ψυχή* (μτφρ. Μ. Αντωνοπούλου). Αθήνα: Κάτοπτρο.
- Husserl, E. (2005). *Φαινομενολογία το άρθρο για την εγκυκλοπαίδεια Britannica* (μτφρ. Π. Θεοδώρου). Αθήνα: Κριτική.
- Janowitz, M. (1960). *The Professional Soldier: A Social and Political Portrait*. New York: Free Press.
- Johnson, B. W., & Harper, G. P. (2005). *Becoming a Leader the Annapolis Way: 12 combat lessons from the navy's leadership laboratory*. New York: McGraw-Hill.
- Jomini, A.-H. (2015). *Η τέχνη του πολέμου* (μτφρ. Α. Ματζάκος). Αθήνα: ΓΕΕΘΑ.
- Kahneman, D. (2013). *Σκέψη αργή και γρήγορη* (μτφρ. Β. Παπαδοπούλου). Αθήνα: Κάτοπτρο.
- Kendal, D. (2009). *Sociology in Our Times* (8th edition). Wadworth Centage learning. [ηλεκτρονικό βιβλίο] Διαθέσιμο στο: <https://books.google.gr/>
- Knippenberg, D. V. (1999). Social Identity and persuasion: Reconsidering the role of group Membership in the book. Στο A. D. Hogg , *Social identity and social cognition*. Oxford: Blackwell.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential Learning. Experience as the source of learning and development*. New Jersey: Prentice Hall.
- Κονδύλης, Π. (2007). *Το πολιτικό και ο άνθρωπος* (μτφρ. Λ. Αναγνώστου). Αθήνα: Θεμέλιο
- Kotter, J. R. (2003). *Τα πραγματικά καθήκοντα των ηγετών* (μτφρ. Α. Σοκοδήμος). Αθήνα: Κλειδάριθμος.
- Lifton, J. R. (1956). Thought Reform of Chinese Intellectuals: A Psychiatric Evaluation. *The Journal of Asian Studies*, 16(1), 75-88. Doi:10.2307/2941547.
- Maitrepierre. (2016). Ethics, deontology, discipline of judges and prosecutors in France. *Resource Material Series* (Τεύχος 80). Ανακτήθηκε από: <http://www.unafei.or.jp>
- Mark, M. L. (2007). Best practices in Leading. Στο J. A. Conger, R. E. Riggio, & M. Bass, *The practice of Leadership. Developing the Next Generation* (2 edition). San Francisco: Jossey-Bass.
- Mason, J. (2011). *Η διεξαγωγή της ποιοτικής έρευνας* (μτφρ. Ε. Δημητριάδου). Αθήνα: Πεδίο.
- Maxwell, J. C. (2009). *Ο ηγέτης 360. Ηγεσία προς κάθε κατεύθυνση* (μτφρ. Κ. Καρανικολός). Αθήνα: Κλειδάριθμος.
- McGuire, J. W. (1969). The nature of attitudes and attitude change. Στο R. Mass, *The handbook of social psychology*. Massachusetts: Addison Wesley.
- Mintzberg. (2003). Τα καθήκοντα του Μάνατζερ. Στο Harvard Business Review, *Για την Ηγεσία* (μτφρ. Α. Σοκοδήμος). Αθήνα: Κλειδάριθμος.
- Mitrof, I. (2000). *Έξυπνη σκέψη για δύσκολους καιρούς. Η τέχνη της επίλυσης των σωστών προβλημάτων* (μτφρ. Α. Δ. Γεωργίου). Αθήνα: Καστανιώτη.

- Mulgan, G. (1999). *Αλληλένδεση. Η ευθύνη, η ελευθερία, οι επιχειρήσεις και η εξουσία στον αιώνα που ανατέλλει* (μτφρ. Δ. Γεωργίου). Αθήνα: Καστανιώτη.
- Müller, K. J. (1995). *The military in Politics and Society in France and Germany in the Twentieth Century*. Oxford: Berg.
- Mumford, L. (1956). *The transformation of man*. New York: Harper and Row.
- Neck, H. (2011). Cognitive Ambidexterity: The Underlying Mental Model of the Entrepreneurial Leader. Στο D. Greenberg, K. McKone-Sweet, & H. J. Wilson, *The New Entrepreneurial Leader: Developing Leaders Who Shape Social and Economic Opportunity*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Nieto-Rodriguez, A. (2014, October 1). Organisational ambidexterity. *London Business School*. Ανακτήθηκε από: <https://www.london.edu/faculty-and-research/lbsr/organisational-ambidexterity>
- Nietzsche, F. (1993). *Φιλοσοφικά Αποσπάσματα* (μτφρ. Ζ. Σαρίκας). Αθήνα: Εξάντας-Νήματα.
- Nisbet, R. A. (1995). *Κοινωνική αλλαγή και Ιστορία* (μτφρ. Σ. Ροζάνης, & Γ. Λυκιαρδόπουλος). Αθήνα: Γνώση.
- Nussbaum, M. (1996). The Discernment of Perception: An Aristotelian Conception of Private and Public Rationality. Στο N. Sherman, *Aristotle's Ethics* (σ. 40-53). London: Pilmico.
- Nye, J. S. (2009). *Ηγεσίες που πρωτοπορούν* (μτφρ. Ε. Μπαρτζινόπουλος). Αθήνα: Παπαζήση.
- Parsons, T. (2015). *Η δομή της κοινωνικής Δράσης. Μια μελέτη κοινωνικής θεωρίας με ειδική αναφορά σε μια ομάδα προσφάτων Ευρωπαίων συγγραφέων* (μτφρ. Λιαλιούπη, Δραγατσούλη, & Μαγκλάρας). Αθήνα: Παπαζήση.
- Raisch, S., & Birkinshaw, J., & Probst, G., & Tushman, M. L. (2009). Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance. *Institute for Operations and the Management Sciences*, σ. 685-695. Doi: 10.1287/orsc.1090.0428
- Rigoni, D. (1998). *Durkheim and Modern Education*. New York: Walford G Routledge.
- RMA. (2012). *Developing Leaders* (pilot version). Santhurst: UK publication Military of Defense.
- Robson, C. (2010). *Η έρευνα του πραγματικού κόσμου. Ένα μέσο για κοινωνικούς επιστήμονες και επαγγελματίες ερευνητές* (2η έκδοση, μτφρ. Β. Νταλάκου, & Κ. Βασιλικού). Αθήνα: Gutenberg.
- Rommel, E. (2006). *Το πεζικό επιτίθεται*. (μτφρ. Τσικόπουλος). Αθήνα: Eurobooks.
- Rousseau, J.-J. (1978). *Κοινωνικό Συμβόλαιο* (μτφρ. Λ. Αλαγιαλόγλου). Θεσσαλονίκη: Σφακιανάκη.
- Russell, B. (2001). *Ισχύς. Μια νέα κοινωνική ανάλυση* (μτφρ. Κυριακόπουλος). Αθήνα: Ευρασία.
- Schiitze, F. (2013). Κοινωνιολογία. Οι βιογραφικές τροχιές της οδύνης ως ερευνητικό αντικείμενο της ερμηνευτικής. Στο Γ. Τσιώλης, & Ε. Σιούτη (επιμ.), *Βιογραφικές (ανα)κατασκευές στην ύστερη*

- νεωτερικότητα. Θεωρητικά και μεθοδολογικά ζητήματα της βιογραφικής έρευνας στις κοινωνικές επιστήμες (μτφρ. Γ. Τσιώλης, & Θ. Τάσης). Αθήνα: Νήσος.
- Schnell, R., Hill, P. B., & Ess, E. (2014). *Μέθοδοι εμπειρικής κοινωνικής έρευνας* (μτφρ. Ν. Ναγόπουλος, Γ. Γκίτσος, επιμ., & Ν. Ναγόπουλος). Αθήνα: Προπομπός.
- Sennett, R. (1999). *Η τυραννία της οικειότητας* (μτφρ. Μέρτικας), Αθήνα: Νεφέλη.
- Simon, J. (1997). Nietzsche και ο Πλατωνισμός. Στο *Ο Νίτσε και οι Έλληνες* (μτφρ. Χριστοδούλου). Θεσσαλονίκη: Ζήτρος.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of the literature*. New York: Free Press.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory* (2nd edition). London: Sage.
- Sun Tzu. (2003). *Η τέχνη του πολέμου*. (μτφρ. Ρ. Λέκοκου-Δάντου) Αθήνα: Περίπλους.
- Teal, T. (2003). Η ανθρώπινη πλευρά του Μάνατζερ. Στο *Harvard Business Review, Για την Ηγεσία* (μτφρ. Α. Σοκοδήμος). Αθήνα: Κλειδάριθμος.
- US Army. (1999). *FM 22-100. Direct Leadership Skills. Army Leadership*. Washington, D.C.: US Army.
- US Army. (1999). *FM 22-100*. Washington, D.C.: Department of the Army.
- US Army. (2012). *ADP 7-0*. Washington, D.C.: Army Doctrine Publication.
- Virilio, P. (2009, 01 20). *Σκεπτόμενη την ταχύτητα ή την άλλη όψη* (μτφρ. Λ. Λαζάνης) Ανακτήθηκε από: <http://antifono.gr>
- Waltz, K. N. (2011). *Ο Άνθρωπος το Κράτος και ο Πόλεμος. Μια θεωρητική ανάλυση* (μτφρ. Κ. Κολιόπουλος) Αθήνα: Ποιότητα.
- Weber, M. (2001). *Οι τύποι της εξουσίας* (μτφρ. Θ. Γκιούρας). Αθήνα: Κένταυρος.
- Weber, M. (2005). *Η επιστήμη ως επάγγελμα. Κριτική της θεωρίας του Stammer: Η γέννηση του σύγχρονου καπιταλισμού* (μτφρ. Μ. Κυπραίος) Αθήνα: Παπαζήσης.
- Weber, M. (2005). *Οικονομία και Κοινωνιολογικές Έννοιες* (μτφρ. Θ. Γκιούρας) Αθήνα: Σαββάλας.
- Weber, M. (2007). *Οικονομία και Κοινωνία* (Τόμ. Β, μτφρ. Θ. Γκιούρας). Αθήνα: Σαββάλας.
- Wetherell, M. (2004). *Ταυτότητες, ομάδες και κοινωνικά ζητήματα* (μτφρ. Ν. Μποζατζής). Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Whyte, W. F. (1984). *Learning From The Field A Guide from Experience*. London: Sage Publications.
- Wyatt, T. C., & Reuven, G. (1990). *Legitimacy and commitment in the military*. Westport: Greenwood press.
- Yukl, G. A., & Van Fleet, D. D. (1992). Theory and Research on Leadership in Organizations. Στο M. D. Dunnette , & L. M. Hough, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (2th edition). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

- Yukl, G. (2007). Best Practices in the Use of Proactive Influence Tactics by Leaders. Στο A. J. Conger, R. E. Riggio, & M. Bass, *The Practice of Leadership Developing the Next Generation of Leadership* (σ. 109-110). San Francisco: Jossey- Bass Inc.
- Zaleznik, A. (1990). Μάνατζερ και Ηγέτες. Στο Harvard Business Review, *Για την Ηγεσία* (μτφρ. Α. Σοκοδήμος). Αθήνα: Κλειδάριθμος.
- Znaniecki, F., & Thomas, W. I. (1984). *The Polish peasant in Europe and America*. Urbana: University of Illinois Press.

Παράρτημα «Α»

Οδηγός Συνέντευξης

1. Νιώθετε ηγέτης; Πώς το αντιλαμβάνεστε;
2. Ποια είναι τα βασικότερα χαρακτηριστικά που οφείλει να έχει ένας ηγέτης στην ειρήνη, την κρίση και τον πόλεμο;
3. Η επιλογή των κατάλληλων και αποτελεσματικών χαρακτηριστικών που χρειάζονται για την αντιμετώπιση διαφόρων συνθηκών στον ηγέτη επηρεάζονται περισσότερο από:
 - Το χωροχρόνο
 - Το προσωπικό (Θα έπρεπε ένας ηγέτης να αναπροσαρμόζει την συμπεριφορά του βάσει της δυναμικής του προσωπικού του οποίου ηγείται; Αν ναι, πώς νομίζετε ότι θα γινόταν;)
 - Τις συνθήκες (όπως για παράδειγμα στην ειρήνη, την κρίση και τον πόλεμο)
 - Τις παραμέτρους: ιδιοσυγκρασία - ικανότητα - εγώ
4. Μπορείτε να μας φέρετε ένα παράδειγμα ηγεσίας βασισμένο στην εμπειρία σας; (Το πρώτο που σας έρχεται στο μυαλό.)
5. Ποιες είναι οι κύριες ευθύνες-υποχρεώσεις ενός ηγέτη;
6. Ποια/Ποιον ηγέτη είχατε ως πρότυπο κατά τη διάρκεια της καριέρας σας;
7. Πώς θα ταξινομούσατε τις παρακάτω έννοιες σε σχέση με την ηγεσία και γιατί; (Ποια η πιο σημαντική;)
 - Δεσμεύομαι
 - Δαώ
 - Ηγούμαι
8. Πώς θα ταξινομούσατε τα παρακάτω και γιατί:
 - Πατρίς
 - Θρησκεία
 - Οικογένεια

9. Ποιος είναι ο βέλτιστος τρόπος επικοινωνίας ενός ηγέτη με το προσωπικό-δυναμικό και ποια οφείλει να είναι η εικόνα του κατά τη διάρκεια αυτής;
10. Με ποιους τρόπους μπορεί ένας ηγέτης να εμπνεύσει και να εμπνεύσει την ομάδα του;
11. Ποιους επιτυχημένους τρόπους επιρροής χρησιμοποιήσατε στην προσωπική σας καριέρα (φόβος, παρότρυνση κτλ.) και πώς τα καταφέρατε; Πάντα πετυχαίνει αυτό; Δεν είχατε αποτυχίες;
12. Πού πιστεύετε ότι πάσχει το ισχύον αξιακό και προαγωγικό σύστημα και πώς θα μπορούσε να διαμορφωθεί, ώστε να αναδεικνύονται οι πραγματικοί ηγέτες;
13. Χρειάζεται το όραμα στον στρατιωτικό ηγέτη; Μπορεί/πρέπει να το διδάξουμε ώστε να το «στήνει», να το «πουλάει», να το «υποστηρίζει» ο μικρός ηγήτωρ; Εσείς πώς το μοιραστήκατε; Υιοθετήθηκε;
14. Τι είναι για εσάς η στρατιωτική ηθική στην μάχη και τι πρέπει να γνωρίζει ο ηγέτης για την ηθική στον πόλεμο;
15. Πώς μπορεί να αντιμετωπίσει ο στρατιωτικός ηγέτης το στρες της μάχης (πχ να διατηρεί την ψυχραιμία του, να μην θολώνει η κρίση του κτλ.) Πώς το αντιμετωπίσατε;

Παράρτημα «Β»

Ερωτηματολόγια

Ερωτηματολόγιο Νο 1 (2014)

Ε Ρ Ω Τ Η Μ Α Τ Ο Λ Ο Γ Ι Ο

Μ Ε Θ Ε Μ Α

«ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ»

Η έρευνα αυτή έχει αποκλειστικό σκοπό την άντληση δεδομένων από αξιωματικούς του Ελληνικού Στρατού πάνω στα χαρακτηριστικά του ηγέτη, στον πόλεμο, στην κρίση ή ακόμη και σε ειρηνική περίοδο (ως προετοιμασία για τον πόλεμο). Η συμμετοχή σας δεν είναι υποχρεωτική. Ελπίζουμε όμως, ότι θα θελήσετε να συμπληρώσετε το ερωτηματολόγιο και να συμβάλετε με αυτόν τον τρόπο στην υλοποίηση της ερευνητικής διαδικασίας. Όλες οι απαντήσεις σας θα είναι ανώνυμες.

Σας ευχαριστούμε εκ των προτέρων για την πολύτιμη συνεργασία σας.

Αθήνα – Ιανουάριος 2014

Γενικές Πληροφορίες
(Κυκλώστε την απάντησή σας)

1. Φύλο:

Γυναίκα	1
Άνδρας	2

2. Ηλικία:

21-30.....	1
31-40.....	2
41-50.....	3
51-60.....	4
60 +	5

3. Είστε αξιωματικός:

Κατώτερος.....	1
Ανώτερος.....	2
Ανώτατος.....	3
Εν Αποστρατεία	4

4. Ανήκετε σε:

Όπλο	1
Σώμα.....	2

5. Προϋπηρεσία (σε έτη):

1-10	1
11-20	2
21-30	3
31-40	4

6. Χρόνος πραγματικής διοίκησης:

Από 1 έως 12 μήνες.....	1
Από 13 μήνες έως 5 έτη	2
Από 6 έως 10 έτη.....	3
Από 11 έτη και άνω.....	4

7. Επίπεδο γνώσεων επιπλέον της Στρατιωτικής Σχολής Ευελπίδων:
(Επιλέξτε παραπάνω από μία απάντηση αν επιθυμείτε)

Πτυχίο ΑΕΙ	1
ΑΔΙΣΠΟ.....	2
ΣΕΘΑ.....	3

Μεταπτυχιακό	4
Διδακτορικό	5
Μεταδιδακτορικές σπουδές.....	6
Τίποτα από τα παραπάνω	7
8. Ξένες γλώσσες:	
Μία	1
Δύο	2
Τρεις	3
Τέσσερις και άνω	4
9. Πού έχετε ζήσει τον περισσότερο χρόνο της ζωής σας;	
Χωριό μέχρι 2.000 κατοίκους	1
Κωμόπολη μέχρι 10.000 κατοίκους	2
Αστικό κέντρο με πάνω από 10.000 κατοίκους.....	3
Θεσσαλονίκη	4
Αθήνα/ Πειραιάς	5
Άλλη χώρα	6
10. Είστε παντρεμένος/η;	
Ναι	1
Όχι	2
11. Έχετε παιδιά;	
Κανένα	1
Ένα	2
Δύο	3
Τρία	4
Τέσσερα και άνω	5
12. Πώς θα χαρακτηρίζατε το οικονομικό σας επίπεδο σε συνάρτηση με τις προσωπικές «βασικές σας ανάγκες» (για στέγαση, σίτιση, ιατρική περίθαλψη και εκπαίδευση);	
Ανεπαρκές	1
Μέτριο	2
Καλό	3
Πολύ καλό	4
Άριστο	5
13. Ποιος από τους παρακάτω εξωγενείς παράγοντες παίζει μεγαλύτερο ρόλο στην απόδοση ενός ηγέτη;	
Η οικογένεια.....	1
Η θρησκεία.....	2
Το «δίκτυο» γνωστών και φίλων	3
Το μορφωτικό επίπεδο	4

14. Ποια είναι κατά την γνώμη σας η σειρά προτεραιότητας στο τρίπτυχο που ακολουθεί (βάλτε τις παρακάτω λέξεις σε σειρά προτεραιότητας από το 1 έως το 3):

Δεσμεύομαι _____
Δαώ (Γνωρίζω) _____
Ηγούμαι _____

15. Θεωρείτε τις κρίσεις προαγωγής των στρατιωτικών ως μηχανισμό που δημιουργεί έλλειψη στρατιωτικής ηγεσίας;

Ναι 1
Όχι 2

16. Η ηγετική θέση - τοποθέτηση κατά τη γνώμη σας είναι:

Καθήκον 1
Εξουσία 2
«Φυσικός σας χώρος» 3
Τίτλος 4

17. Στην πιθανότητα μετατροπής στα επόμενα χρόνια του Ε.Σ από αμιγώς γηγενή σε πολυπολιτισμικό, περιγράψτε ποιες θεωρείτε ότι θα είναι οι πιο σημαντικές προκλήσεις του ηγέτη:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

18. Περιγράψτε τις εντυπώσεις σας (προσωπική εμπειρία-γνώση) σχετικά με την άσκηση στρατιωτικής ηγεσίας από στρατιωτικό προσωπικό άλλων χωρών που έχετε έρθει σε επαφή: (στρατιωτικά σχολεία, αποστολές κτλ.)

.....
.....
.....
.....
.....

Χαρακτηριστικά
(Ακολουθείστε τις οδηγίες των εκάστοτε ερωτήσεων)

1. Από τον κατάλογο των χαρακτηριστικών που θα βρείτε παρακάτω, επιλέξτε τα πέντε (5) πιο σημαντικά κατά τη γνώμη σας χαρακτηριστικά ενός ηγέτη κατά τη διάρκεια μίας κρίσης. (Σε ειρηνική περίοδο ή πολεμικές επιχειρήσεις) (Παρακαλώ χρησιμοποιήστε τον αντίστοιχο αριθμό του εκάστοτε χαρακτηριστικού, όπως αυτό αριθμείται στον κατάλογο που ακολουθεί)

1. (____)
2. (____)
3. (____)
4. (____)
5. (____)

6. Άλλο, που δεν περιέχεται στον κατάλογο

Προσδιορίστε

.....

Χαρακτηριστικά Ηγεσίας

1. Αισιοδοξία
2. Ακεραιότητα
3. Αντίληψη
4. Αποφασιστικότητα
5. Αποτελεσματικότητα
6. Αυτογνωσία
7. Αυτοπεποίθηση
8. Δημιουργικότητα/Φαντασία
9. Διαίσθηση
10. Δέσμευση
11. Διορατικότητα
12. Επικοινωνία
13. Ευστροφία/Ταχύνοια
14. Εμπνοή (ικανότητα να εμπνέει)
15. Ευθυκρισία
16. Ηθική
17. Καινοτομία
18. Όραμα
19. Ορθός καταμερισμός εργασιών
20. Προσαρμοστικότητα
21. Πειθώ/Επιρροή
22. Συνεργασία
23. Τόλμη
24. Ψυχραιμία

2. Τα αναγκαία χαρακτηριστικά ενός αποδοτικού Ηγέτη εξαρτώνται από το:
 (Επιλέξτε παραπάνω από μία απάντηση αν επιθυμείτε)

Χώρο και χρόνο.....	1
Προσωπικό	2
Δυνατότητες και ικανότητές του	3
Συνθήκες (πόλεμος, κρίση, ειρήνη)	4
Από όλα τα παραπάνω	5
Άλλο	6

3. Για κάθε μια από τις παρακάτω φράσεις κυκλώστε τον αριθμό που δείχνει το βαθμό που θεωρείτε ότι σας αντιπροσωπεύει.
 (Συμπληρώστε με βάση τις άμεσες εντυπώσεις σας. Δεν υπάρχουν σωστές ή λάθος απαντήσεις.)

Δήλωση Ηγετικής Πρακτικής / Συμπεριφοράς	Καθόλου Αληθινό	Σπάνια Αληθινό	Ενίοτε Αληθινό	Σχετικά Αληθινό	Πολύ Αληθινό
1. Χρησιμοποιώ ανατροφοδότηση (feedback) για να γνωρίσω και να αναπτύξω τον εαυτό μου ως ηγέτη.	1	2	3	4	5
2. Ψάχνω και αντιλαμβάνομαι γρήγορα τις υποκείμενες και συστημικές αιτίες που ευθύνονται για ένα πρόβλημα που αντιμετωπίζω.	1	2	3	4	5
3. Είμαι ενθουσιώδης και θετικός ως προς την υπηρεσία και την αποστολή της.	1	2	3	4	5
4. Επιδεικνύω ταχύνοια στην αντιμετώπιση πολύπλοκων καταστάσεων.	1	2	3	4	5
5. Πιστεύω ότι θα μπορούσα να αναλάβω εύκολα ρόλο ηγέτη σε ένα πολυπολιτισμικό περιβάλλον, αποτελούμενο από κοινωνικά ευπαθείς προσωπικότητες και μειονότητες.	1	2	3	4	5
6. Είμαι έτοιμος να προσαρμόσω τα σχέδια μου όπως αλλάζουν οι συνθήκες.	1	2	3	4	5
7. Δεν πιστεύω τόσο στον εαυτό μου, όσο στις δυνατότητες της ομάδας.	1	2	3	4	5
8. Δεν ενθαρρύνω τον πειραματισμό με νέες ιδέες. Το «δοκιμασμένο» είναι πάντα το καλύτερο.	1	2	3	4	5

9. Ηγούμαι με το παράδειγμα.	1	2	3	4	5
10. Ενδιαφέρομαι για τα αιτήματα και τους προβληματισμούς του προσωπικού μου.	1	2	3	4	5
11. Διαισθάνομαι καταστάσεις και τάσεις.	1	2	3	4	5

Προσδιορίστε

.....
.....
.....

Δήλωση Ηγετικής Πρακτικής / Συμπεριφοράς	Καθόλου Αληθινό	Σπάνια Αληθινό	Ενίοτε Αληθινό	Σχετικά Αληθινό	Πολύ Αληθινό
12. Λαμβάνω αποφάσεις πολύ αργά και μετά από πολλή σκέψη για την αποφυγή ενδεχόμενου λάθους μου.	1	2	3	4	5
13. Ενισχύω τη δέσμευση των υφισταμένων μου στην κοινή προσπάθεια μέσω παροχής κινήτρων και επιβράβευσης ατομικών προσπαθειών.	1	2	3	4	5
14. Αντιμετωπίζω κάθε άνθρωπο διαφορετικά, γιατί κάθε άνθρωπος είναι ξεχωριστός.	1	2	3	4	5
15. Αποδέχομαι την αποτυχία με υπομονή και ανανεωμένη αποφασιστικότητα.	1	2	3	4	5
16. Προτιμώ να αναθέτω καθήκοντα παρά να τα συγκεντρώνω όλα στο πρόσωπό μου.	1	2	3	4	5

17. Η έμπνευση και η παροχή κινήτρων στους υφισταμένους μου αποτελεί προτεραιότητα για μένα.	1	2	3	4	5
18. Η διαχείριση των υλικών και του προσωπικού μου προκαλεί δυσφορία, γιατί δεν χρειάζεται να απασχολούμαι εγώ με λεπτομέρειες.	1	2	3	4	5
19. Είμαι πρόθυμος να δοκιμάσω νέες και μη δοκιμασμένες μεθόδους στη διοίκησή μου.	1	2	3	4	5
20. Δεν βρίσκω απαραίτητο να καθοδηγώ το προσωπικό μου σε θέματα απόδοσης. Είναι δική τους ευθύνη.	1	2	3	4	5

Δήλωση Ηγετικής Πρακτικής / Συμπεριφοράς	Καθόλου Αληθινό	Σπάνια Αληθινό	Ενίοτε Αληθινό	Σχετικ ά Αληθινό	Πολύ Αληθινό
21. Υιοθετώ συνεργασία και αμοιβαία εμπιστοσύνη εντός της ομάδας.	1	2	3	4	5
22. Τα άτομα των οποίων ηγούμαι με εμπιστεύονται και σε ευαίσθητα θέματα προσωπικού χαρακτήρα.	1	2	3	4	5
23. Δημιουργώ μια αίσθηση κοινής ταυτότητας και επιτρέπω στους υφισταμένους μου να λαμβάνουν μέρος στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.	1	2	3	4	5
24. Δαπανώ πρόσθετο χρόνο για να γνωρίσω τον κάθε υφιστάμενό μου ξεχωριστά.	1	2	3	4	5
25. Οι συνεργάτες μου στηρίζουν τις ιδέες μου, ακόμη και αν είναι λανθασμένες, φοβούμενοι τις συνέπειες.	1	2	3	4	5
26. Χρησιμοποιώ μεταφορές και ιστορίες για να επικοινωνήσω ιδέες.	1	2	3	4	5
27. Διασφαλίζω ότι οι βραχυπρόθεσμες δράσεις στηρίζουν μακροπρόθεσμους στόχους.	1	2	3	4	5
28. Θεωρώ προτεραιότητα να επαινώ, όταν μια δουλειά γίνεται σωστά από τους υφισταμένους μου είτε με δική τους πρωτοβουλία, είτε ακολουθώντας τις εντολές που τους έχω δώσει.	1	2	3	4	5
29. Προτιμώ να ακούω τον περισσότερο χρόνο σε μια συζήτηση, παρά να μιλάω.	1	2	3	4	5
30. Υιοθετώ το «διαίρει και βασίλευε» γιατί λειτουργεί ως μέθοδος διοίκησης.	1	2	3	4	5
31. Δεν μπορώ να παραδεχθώ εύκολα την έλλειψη γνώσεων ή εμπειρίας μου σε ένα θέμα, γιατί με μειώνει ως ηγέτη στα μάτια των υφισταμένων μου.	1	2	3	4	5

Δήλωση Ηγετικής Πρακτικής / Συμπεριφοράς	Καθόλου Αληθινό	Σπάνια Αληθινό	Ενίοτε Αληθινό	Σχετικά Αληθινό	Πολύ Αληθινό
32. Όταν ακούω τι έχει να μου πει κάποιος υφιστάμενός μου, συνήθως τον κοιτώ στα μάτια.	1	2	3	4	5
33. Όταν παρακολουθώ έναν ομιλητή, δίνω ιδιαίτερη σημασία στις λεπτομέρειες των λεγομένων του.	1	2	3	4	5
34. Η συμπεριφορά μου δεν διαφοροποιείται όταν μιλώ με ανώτερό μου, εν αντιθέσει με έναν κατώτερο σε βαθμό.	1	2	3	4	5
35. Δεν ενθαρρύνω τους άλλους να δημιουργήσουν «δίκτυα» και σχέσεις, γιατί αυτό μπορεί να αποτελέσει πρόβλημα στη διοίκησή μου.	1	2	3	4	5
36. Μπορώ να καταλάβω αν οι άλλοι είναι έτοιμοι να αποδεχθούν μια καινούρια ιδέα.	1	2	3	4	5
37. Μπορώ να δω καθαρά την πορεία για την υλοποίηση ενός οράματος.	1	2	3	4	5
38. Σε προβλήματα που αντιμετώπισα στο παρελθόν έψαχνα για καλύτερες λύσεις από αυτές που φαίνονταν με την πρώτη ματιά.	1	2	3	4	5
39. Δέχομαι και εκτιμώ την οπτική και την άποψη των άλλων ανεξάρτητα του βαθμού.	1	2	3	4	5
40. Οι άνθρωποι και όχι ο ηγέτης είναι το πολυτιμότερο αγαθό μιας οργάνωσης.	1	2	3	4	5
41. Επιμένω πάντα σε ό,τι πιστεύω σωστό και δίκαιο ανεξάρτητα από τις συνθήκες.	1	2	3	4	5
42. Αποφεύγω να χρησιμοποιώ το βαθμό μου και τη θέση μου για να αυξήσω τα προσωπικά μου οφέλη σε βάρος άλλων.	1	2	3	4	5

(Ακολουθείστε τις οδηγίες των εκάστοτε ερωτήσεων)

Κυκλώστε την απάντησή σας:

1. Θα συμφωνούσατε ότι η αντίδραση πολεμικού stress (CSR) είναι μία έντονη αποδιοργάνωση της συμπεριφοράς ενός ατόμου μετά από μία τραυματική εμπειρία στη μάχη;

Ναι..... 1
Όχι..... 2
Δεν γνωρίζω 3

2. Θα θεωρούσατε το μετατραυματικό στρες (PTSD) μία διαταραχή άγχους που μπορεί να προκληθεί μετά από ένα τραυματικό γεγονός;

Ναι..... 1
Όχι..... 2
Δεν γνωρίζω 3

3. Τι από τα παρακάτω πιστεύετε ότι είναι το σημαντικότερο στην αντιμετώπιση της αντίδρασης πολεμικού στρες;

Φαρμακοθεραπεία 1
Συνοχή - Ενότητα Ομάδας 2
Ηγεσία 3
Φυσική κατάσταση προσωπικού 4
Άλλο 5
Προσδιορίστε
.....
.....

4. Έχετε ασχοληθεί ποτέ με το «χτίσιμο» ενός οράματος;

Ναι..... 1
Όχι..... 2

5. Ποιο νομίζετε ότι είναι το σημαντικότερο «εργαλείο» ενός ηγέτη στη διαδικασία να πείσει κάποιον για κάτι που πιστεύει;

(Επιλέξτε παραπάνω από μία απάντηση αν επιθυμείτε)

Να μπορεί να αναγνωρίσει την «ανάγκη» και την «ευκαιρία» 1
Να γνωρίζει τις αξίες και τα ιδανικά του «στόχου»..... 2
Να χρησιμοποιεί ορθολογική πειθώ..... 3
Να αποκτά την εύνοια του άλλου 4
Να χρησιμοποιεί μεθόδους «εκφοβισμού» 5
Τίποτα από τα παραπάνω 6

6. Διδαχθήκατε ποτέ την αξία της γλώσσας του σώματος στην επικοινωνία;
- Ναι..... 1
 Όχι..... 2
7. Ποιο από τα παρακάτω θεωρείτε ότι είναι σημαντικότερο για τη μετάδοση μηνυμάτων και ιδεών σε άλλους;
- Προσωπικότητα..... 1
 Ένταση - Ηχόχρωμα της φωνής..... 2
 Λέξεις που χρησιμοποιούνται 3
 Άλλο 4
 Προσδιορίστε

8. Εκπαιδευθήκατε στον σωστό χειρισμό της γλώσσας και των επιχειρημάτων σας με σκοπό την πειθώ;
- Ναι..... 1
 Όχι..... 2
9. Διδαχθήκατε τον τρόπο για το ορθό «χτίσιμο» του προφίλ σας ως ηγέτη;
- Ναι..... 1
 Όχι..... 2
10. Για να προωθήσετε την επαγγελματική σας ανάπτυξη ως ηγέτης, έχετε διαβάσει:
- Έως 2 βιβλία..... 1
 3-5 βιβλία 2
 6-10 βιβλία 3
 Περισσότερα από 10 βιβλία 4
11. Τι πρέπει να γνωρίζει καλύτερα ο στρατιωτικός ηγέτης;
- Τον εαυτό του..... 1
 Το κοινωνικοπολιτικό περιβάλλον..... 2
 Το προσωπικό του 3
 Κάτι άλλο 4
 Προσδιορίστε

12. Διδαχθήκατε ή διαβάσατε μεθόδους και τακτικές με τις οποίες μπορείτε να επηρεάσετε το προσωπικό που συνεργάζεστε;

- Ναι..... 1
 Όχι..... 2
13. Έχετε παρακολουθήσει κατά τη διάρκεια της καριέρας σας σεμινάρια που αφορούν την ηγεσία;
- Κανένα 1
 1-3 2
 4-8 3
 Περισσότερα από 8 4
14. Ποια/ Ποιες από τις παρακάτω κοινωνικές ικανότητες (Social Skills) έχετε διδαχθεί;
 (Επιλέξτε παραπάνω από μία απάντηση αν επιθυμείτε)
- Κοινωνική αντίληψη 1
 Κοινωνική προσαρμοστικότητα 2
 Πειθώ..... 3
 Καμία από τις παραπάνω 4
15. Θεωρείτε ικανοποιητική την προβλεπόμενη από τον Ε.Σ. εκπαίδευση για την ανάπτυξη ενός ηγέτη;
- Ναι..... 1
 Όχι..... 2
16. Επιλέξτε όποιους από τους παρακάτω όρους γνωρίζετε:
 (Επιλέξτε παραπάνω από μία απάντηση αν επιθυμείτε)
- Γνωστική αμφιδεξιότητα (Cognitive Ambidexterity)..... 1
 Συναισθηματική νοημοσύνη (Emotional Intelligence)..... 2
 Τακτικές επιρροής (Influence Tactics) 3
 Διαχείριση κρίσεως (Crisis Management) 4
 Διαπολιτισμική επικοινωνία (Cross Cultural Communication)..... 5
 Κανένα από τους παραπάνω 6
17. Ποιον θεωρείτε τον πιο ουσιαστικό μηχανισμό υποβοήθησης της ανάδειξης ενός ηγέτη (με την έννοια της άντλησης προτύπων):
- Θρησκεία 1
 Εθνική ιστορία 2
 Άλλο 3
 Προσδιορίστε

18. Η ικανότητα επιρροής ενός ηγέτη κρίνεται από την «επιτυχία» της στους:

Υφισταμένους	1
Προϊσταμένους.....	2
Συνεργάτες	3
Όλους τους παραπάνω	4

Ε Ρ Ω Τ Η Μ Α Τ Ο Λ Ο Γ Ι Ο

Μ Ε Θ Ε Μ Α

«ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ»

Η έρευνα αυτή έχει αποκλειστικό σκοπό την άντληση δεδομένων από αξιωματικούς του Ελληνικού Στρατού πάνω στα χαρακτηριστικά του ηγέτη, στον πόλεμο, στην κρίση ή ακόμη και σε ειρηνική περίοδο (ως προετοιμασία για τον πόλεμο). Η συμμετοχή σας δεν είναι υποχρεωτική. Ελπίζουμε όμως, ότι θα θελήσετε να συμπληρώσετε το ερωτηματολόγιο και να συμβάλετε με αυτόν τον τρόπο στην υλοποίηση της ερευνητικής διαδικασίας. Όλες οι απαντήσεις σας θα είναι ανώνυμες.

Σας ευχαριστούμε εκ των προτέρων για την πολύτιμη συνεργασία σας.

Αθήνα – Ιανουάριος 2017

³³² όπως το ερωτηματολόγιο Νο 1 και επιπλέον οι παρακάτω ερωτήσεις

1. Πότε αποτρέπει η ποινή;

Όταν είναι δίκαιη	1
Όταν είναι ανάλογη του παραπτώματος	2
Όταν είναι ανάλογη της διαγωγής του παραβάτη	3

2. Τι πιστεύετε ότι αποτρέπει περισσότερο την παραβατική συμπεριφορά;

Ατομική ποινή που γίνεται γνωστή σε όλους	1
Ατομικό παράπτωμα που γίνεται αιτία ομαδικής ποινής.....	2

3. Η υπακοή στο διοικητή (πειθαρχείν) προέρχεται από:

Την εσωτερική πειθαρχία.....	1
Την ικανότητα του να πείθει	2

4. Νομίζετε ότι η ατιμωρησία υποθάλπει την απειθαρχία;

Ναι	1
Όχι	2

5. Τι σας αποτρέπει από μια παραβατική συμπεριφορά;

(1 = Καθόλου, 2 = Λίγο, 3 = Μερικές φορές, 4 = Αρκετά, 5 = Πολύ)

Δήλωση Ηγετικής Πρακτικής / Συμπεριφοράς	Καθόλου	Λίγο	Μερικές φορές	Αρκετά	Πολύ
Προφορική διαταγή	1	2	3	4	5
Γραπτή διαταγή	1	2	3	4	5
Κανονισμός 20-1	1	2	3	4	5
Αίσθημα καθήκοντος	1	2	3	4	5
Κύρος του διοικητή	1	2	3	4	5
Συνάδελφοι	1	2	3	4	5
Ο φόβος της ποινής	1	2	3	4	5
Τιμή	1	2	3	4	5
Φυσική παρουσία του διοικητή	1	2	3	4	5

Ε Ρ Ω Τ Η Μ Α Τ Ο Λ Ο Γ Ι Ο

Μ Ε Θ Ε Μ Α

« ΗΓΕΤΗΣ – ΜΑΝΑΤΖΕΡ – ΔΙΟΙΚΗΤΗΣ »

Η έρευνα αυτή έχει αποκλειστικό σκοπό την άντληση δεδομένων από αξιωματούχους του Ελληνικού Στρατού πάνω στα χαρακτηριστικά του ηγέτη, στον πόλεμο, στην κρίση ή ακόμη και σε ειρηνική περίοδο (ως προετοιμασία για τον πόλεμο). Η συμμετοχή σας δεν είναι υποχρεωτική. Ελπίζουμε όμως, ότι θα θελήσετε να συμπληρώσετε το ερωτηματολόγιο και να συμβάλετε με αυτόν τον τρόπο στην υλοποίηση της ερευνητικής διαδικασίας. Όλες οι απαντήσεις σας θα είναι ανώνυμες.

Σας ευχαριστούμε εκ των προτέρων για την πολύτιμη συνεργασία σας.

Θεσσαλονίκη – Φεβρουάριος 2018

1. Ποιος ο ρόλος του διοικητή σήμερα; (Προσωπική σας εμπειρία):	
Φορέας διατήρησης και ρύθμισης της υπάρχουσας τάξης.....	1
Φορέας καινοτομίας και αλλαγής	2
Φορέας διατήρησης και ρύθμισης της υπάρχουσας τάξης και φορέας καινοτομίας αλλαγής.....	3

2. Πώς πιστεύετε ότι πρέπει να αντιμετωπίζει τα προβλήματα προσωπικού ένας

στρατιωτικός ηγέτης-μάνατζερ-διοικητής σήμερα;

Με ενσυναίσθηση.....	1
Με συμπάθεια	2
Παρουσία στα προβλήματα, τηρώντας αποστάσεις.....	3

3. Τι κινητοποιεί πιο αποτελεσματικά το ελληνικό προσωπικό;

Πειθώ	1
Όραμα	2
Κύρος	3
Φόβος	4
Τιμή	5
Συμφέρον	6
Άλλο:	

4. Ποια τα συστατικά κύρους στον Έλληνα ηγέτη;

Αξιοπιστία	1
Τιμή	2
Δίκτυο	3
Γνώσεις	4
Φήμη	5
Επαγγελματισμός	6
Αξιοπρέπεια	7
Οικονομική κατάσταση	8
Αποφασιστικότητα	9
Εκτίμηση	10
Σεβασμός	11
Θέση	12
Αναγνώριση	13
Άλλο:	

5. Πώς καλλιεργείται η πειθαρχία στο προσωπικό σας;

Με την εμπειρία	1
Με τη συζήτηση	2
Με τη μάθηση	3
Με την εκπαίδευση	4
Με την ποινή	5
Με το φόβο	6
Με την πειθώ	7
Επιβολή αρχικά έως να γίνει έξις	8
Άλλο:	9

6. Ποιον θεωρείτε ιδανικό για την άσκηση της στρατιωτικής εξουσίας;

Ηγέτη	1
Μάνατζερ	2
Διοικητή	3
Όλα τα παραπάνω	4
Άλλο:	

7. Τι θεωρείται πιο αποτελεσματικό στον σημερινό υφιστάμενο;

Η επιβολή της πειθαρχίας	1
Η καλλιέργεια της πειθαρχίας	2

8. Ποια η καταλληλότερη ηλικία για να καλλιεργηθεί η στρατιωτική πειθαρχία;

18 μετά το Λύκειο	1
22 μετά το προπτυχιακό ή άλλη ειδίκευση	2
Ανεξάρτητα ηλικίας (όπως υφιστάμενη κατάσταση στράτευσης)	3

9. Πιστεύετε ότι η σημερινή στρατιωτική καθημερινότητα ευνοεί την αποφασιστικότητα των διοικητών;

Όχι	1
Ναι	2

10. Ποιο το κοινό χαρακτηριστικό ενός μάνατζερ-ηγέτη-διοικητή;
(Η απάντησή σας)

11. Ποιος ηγέτης πιστεύετε ότι μπορεί να ελιχθεί πιο αποδοτικά;

Πειθαρχημένος και απειθάρχης	1
Προτρεπτικός και Αποτρεπτικός	2
Προνοητικός και καινοτόμος	3
Ορθολογιστής	4
Προσαρμοστικός	5
Πειθαρχημένος	6
Αποτρεπτικός	7
Προνοητικός	8
Άλλο:	

12. Ποιος είναι υπεύθυνος για την ανάπτυξη των στρατιωτικών ηγητόρων;

Ο εκάστοτε διοικητής	1
Ο οργανισμός (ΣΞ, ΠΝ, ΠΑ)	2
Ο εκάστοτε διοικητής και ο οργανισμός (ΣΞ, ΠΝ, ΠΑ)	3

13. Ο Έλληνας στρατιωτικός ηγέτης;

Αναδεικνύεται	1
Γεννιέται	2
Γίνεται	3

14. Τι πιστεύετε ότι πρέπει να γνωρίζει καλύτερα ο στρατιωτικός ηγέτης;

Την εργασία του	1
Το κοινωνικοπολιτικό περιβάλλον	2
Το προσωπικό	3
Τον εαυτό του	4

15. Ποια τα πραγματικά σας καθήκοντα, κατά το μεγαλύτερο μέρος μιας τυπικής

μέρας διοικήσεως; (Προσωπική σας εμπειρία)

Διεκπεραίωση γραφειοκρατικών υποχρεώσεων, επίλυση πρακτικών προβλημάτων των υλικών των μέσων και του προσωπικού, αντιδράσεις σε πιέσεις	1
Σχεδιασμός - Οργάνωση - Συντονισμός - Έλεγχος - Ηγεσία	2

16. Πώς πρέπει να γίνεται η επιλογή στρατιωτικού προσωπικού (αξιωματικοί);

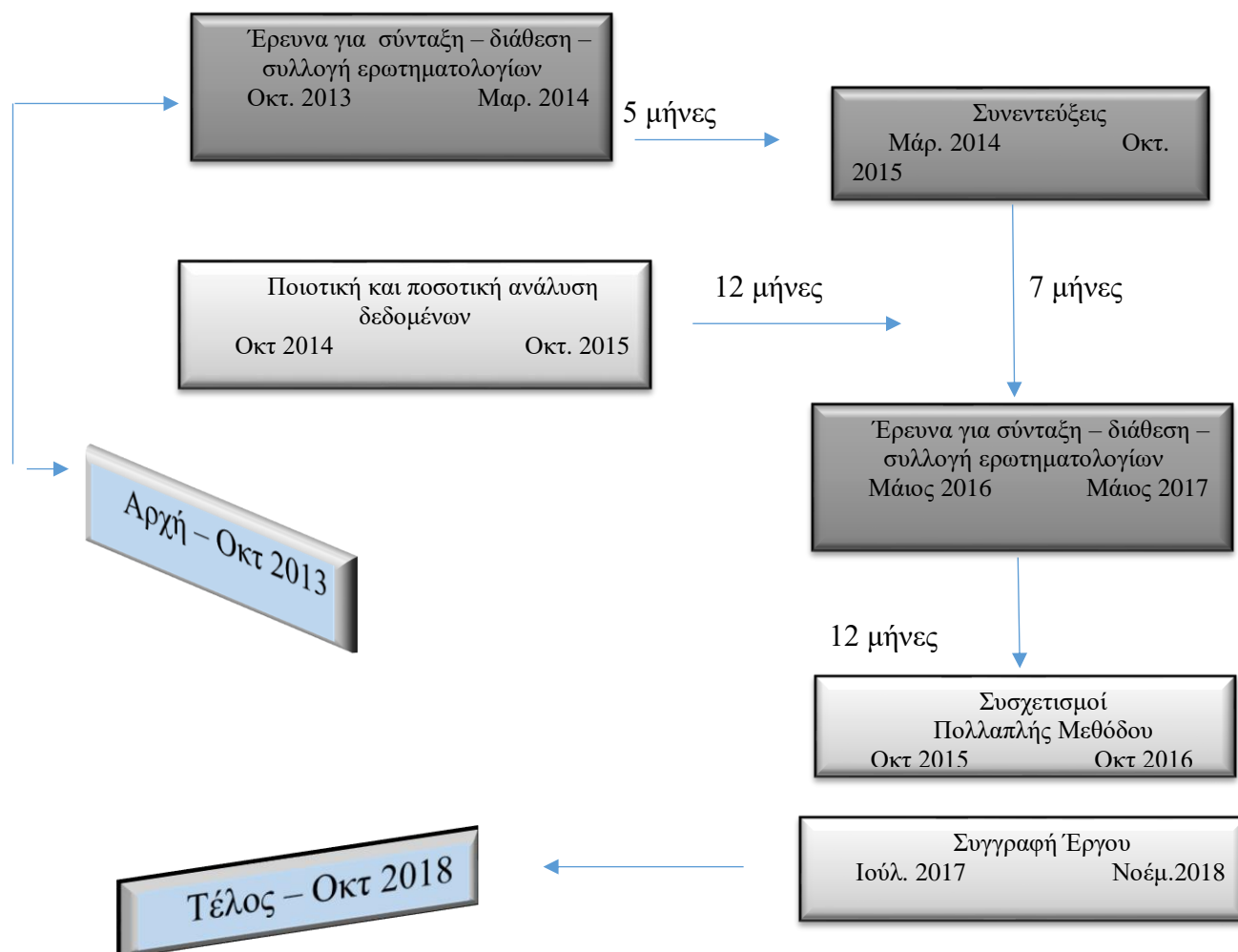
Με ένα διαφορετικό από το υφιστάμενο σύστημα	1
Με μια παραγωγική σχολή ανά κλάδο, πανελλαδικές και ποσοστιαία εισαγωγή με στρατιωτικές εξετάσεις σε άριστους, ταλαντούχους νέους με ισχυρή θέληση πχ αθλητές ή στρατιώτες που διακρίθηκαν, και ανάλογα με τις επιδόσεις στη Σχολή κατανομή σε ΕΠΟΠ, υπαξιωματικούς, αξιωματικούς	2
Όπως η υφιστάμενη κατάσταση	3

17. Ανήκετε στο/στην;

Σ.Ε	1
Π.Ν	2
Ε.Α	3
Άλλο:	

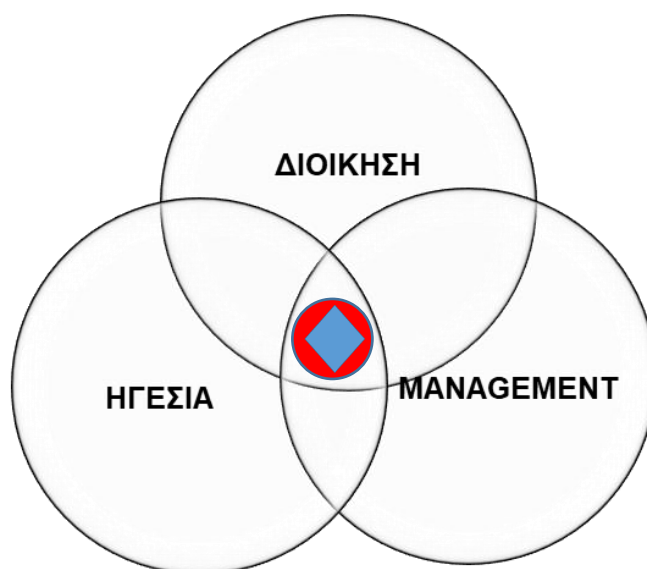
Παράρτημα «Γ»

Εικόνα Γ1: Χρονοδιάγραμμα³³³ Διδακτορικής Διατριβής



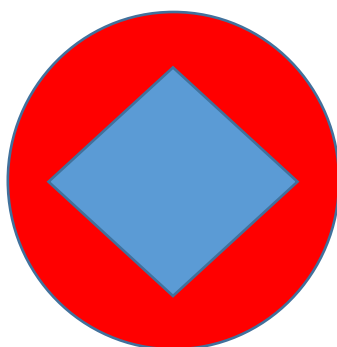
³³³ Η καθυστέρηση ενός έτους από τον αρχικό σχεδιασμό, οφείλεται στη συλλογή και επεξεργασία ακόμη δύο ερωτηματολογίων.

Εικόνα Γ2: Τρίπτυχο Μοντέλο Ηγεσίας



Εικόνα Γ2: Σημείο τομής τρίπτυχου Ηγεσίας. Σε αυτό συμπεριλαμβάνονται τα κοινά βασικά δομικά συστατικά – στοιχεία ενός τρίπτυχου Ηγέτη, δηλαδή ενός μάνατζερ, ηγέτη και διοικητή.

Εικόνα Γ3: Πλαίσιο Δομικών Συστατικών Τρίπτυχου Ηγέτη



Εικόνα Γ3: Οι τέσσερις πλευρές του μπλε ρόμβου, αφορούν αντίστοιχα στην αλλαγή του περιβάλλοντος ή χωροχρόνου, τους νέους ανθρώπους, την εξουσία, και το Στρατιωτικό Δόγμα.

Εικόνα Γ4³³⁴: Η πλαισιακή σχέση ηγεσίας-κοινωνικού περιβάλλοντος



Εικόνα Γ4: Οι στρατιωτικοί, διεξάγουν κοινωνική αξιολόγηση του περιβάλλοντος, συλλέγοντας πληροφορίες για τις αξίες, τις αρχές, τα πιστεύω, τις συμπεριφορές, κ.α. ώστε να διοικήσουν πρακτικά το προσωπικό τους και να επιτύχουν στόχους. Αυτή τη διαδικασία την ονομάζουν cultural intelligence (CQ)

³³⁴ Προσαρμογή από το άρθρο Davis, Karen D., and Justin C. Wright. "Culture and Cultural Intelligence." στο *Cultural Intelligence and Leadership*, των Canadian Defence Academy Press, του 2009