



ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ

ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΠΜΣ ΚΟΙΝΩΝΙΟΛΟΓΙΑΣ:

ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΣ ΑΠΟΚΛΕΙΣΜΟΣ & ΜΕΙΟΝΟΤΗΤΕΣ

Θέμα: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΟΝ 21^Ο ΑΙΩΝΑ:

ΤΟ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΤΗΣ ΜΕΤΑΒΑΣΗΣ ΤΗΣ

ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΗΣ ΣΧΟΛΗΣ ΕΥΕΛΠΙΔΩΝ

Γεώργιος Δ. Κωστής

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΑΘΗΝΑ 2013

(Η σελίδα αυτή είναι σκοπίμως λευκή)



ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΠΜΣ ΚΟΙΝΩΝΙΟΛΟΓΙΑΣ:

ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΣ ΑΠΟΚΛΕΙΣΜΟΣ & ΜΕΙΟΝΟΤΗΤΕΣ

Θέμα: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΟΝ 21^Ο ΑΙΩΝΑ:

ΤΟ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΤΗΣ ΜΕΤΑΒΑΣΗΣ ΤΗΣ
ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΗΣ ΣΧΟΛΗΣ ΕΥΕΛΠΙΔΩΝ

Γεώργιος Δ. Κωστής

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΑΘΗΝΑ 2013

**ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ
ΣΤΟΝ 21^Ο ΑΙΩΝΑ:
ΤΟ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΤΗΣ ΜΕΤΑΒΑΣΗ ΤΗΣ
ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΗΣ ΣΧΟΛΗΣ ΕΥΕΛΠΙΔΩΝ**



PANTION UNIVERSITY OF ATHENS

SOCIAL AND POLITICAL SCIENCES

MScP SOCIOLOGY:

SOCIAL EXCLUSION & MINORITIES

Subject: ADMINISTRATION AND MILITARY LEADERSHIP IN THE

21ST CENTURY:

THE EXAMPLE OF THE TRANSITION OF

MILITARY ACADEMY

George D. Kostis

DISSERTATION

ATHENS 2013

**ADMINISTRATION AND MILITARY LEADERSHIP
IN THE 21ST CENTURY:
THE EXAMPLE OF THE TRANSITION OF
MILITARY ACADEMY**

ΕΠΟΠΤΗΣ
ΓΕΡΑΣΙΜΟΣ ΚΑΡΑΜΠΕΛΙΑΣ

ΤΡΙΜΕΛΗΣ ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ

1. ΓΕΡΑΣΙΜΟΣ ΚΑΡΑΜΠΕΛΙΑΣ, ΑΝΑΠΛΗΡΩΤΗΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ

Υπογραφή

2. ΕΥΣΤΑΘΙΟΣ ΤΣΟΤΣΟΡΟΣ, ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ

Υπογραφή

3. ΑΝΝΑ ΛΥΔΑΚΗ, ΑΝΑΠΛΗΡΩΤΡΙΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ

Υπογραφή

Περίληψη

Η διοίκηση και η στρατιωτική ηγεσία είναι κοινωνικός ρόλος που εξελίσσεται. Οφείλει να αποτελεί καρπό συνεχών και επιβεβαιωμένων προσθηκών, με μοναδικό στόχο το καλό του ανθρώπου και της κοινωνίας. Οι βασικές συνιστώσες της παγκόσμιας αλλαγής τοπίου, όπως η διαφορετικότητα, η πολυπλοκότητα και η αβεβαιότητα, η βιβλιογραφία και οι συνεντεύξεις νεαρών στρατιωτικών ηγετών - κάποιοι από τους οποίους θα αποτελέσουν την ανώτατη στρατιωτική ιεραρχία της χώρας μας το 2030 - μας οδήγησαν στην προώθηση κάποιων βελτιώσεων και αλλαγών κυρίως στην εκπαίδευση του στρατιωτικού ηγέτη του αύριο ή όπως ονομάζεται ηγέτης των αλλαγών. Το στρατιωτικό ίδρυμα απ' όπου αποφοιτούν αξιωματικοί οι νέοι που αποτελούν την «καλή ελπίδα» της χώρας, η Στρατιωτική Σχολή Ευελπίδων, εκ του αποτελέσματος είναι επιτυχημένη. Η ανάγκη όμως να κρατηθεί επίκαιρο και να προηγηθεί των αλλαγών το παλαιότερο εκπαιδευτικό ίδρυμα της χώρας, αφορά καθαρά στους κανόνες αυτορρύθμισης που διαθέτει, ή υποχρεούται να θεσπίσει σαν σύστημα. Τα ευρήματα θα μπορούσαν να αποτελέσουν προειδοποιητικά σινιάλα για να ερευνηθούν κάποιες νέες πρακτικές εκπαίδευσης και εξέλιξης των υπαρχόντων, οι οποίες, κατά την γνώμη μας, ίσως οδηγήσουν στην ομαλή μετάβαση του στρατιωτικού ιδρύματος στον επόμενο αιώνα. Αλλαγές στον τρόπο επιλογής εκπαιδευτών - εκπαιδευομένων, η υποχρεωτικότητα της δύναμης της επιρροής μέσα από την επικοινωνία, η ώθηση στην δέσμευση, το όραμα, τα προκλητικά καθήκοντα, όπως συμμετοχή στην διαχείριση κρίσεων και προσομοιώσεις, η σωστή στάση απέναντι στα ΜΜΕ, η πολύτιμη συνεισφορά της τέχνης και η γνωστική αμφιδεξιότητα, συνδυάζονται με σκοπό να προτείνουν την περαιτέρω έρευνα για την υιοθέτηση και ομαλή αναγωγή απαραίτητων χαρακτηριστικών στο προφίλ του ηγέτη του αύριο.

Abstract

The administration and the military leadership is a social role that keeps evolving. It must be the result of continuous and confirmed additions, which aims the good of man and society. The basic components of global changing scenery such as diversity, complexity and uncertainty, the bibliography and the interviews of young military leaders - some of whom will be the highest military command of our country in 2030 - led us to promote some improvements and changes mainly in training of military leaders of tomorrow or named as leaders of change. The military institution wherefrom officers graduating are the young people who are the "good hope" of the country, the Military Academy, in the result is successful. But the need to keep current and prior changes the oldest educational institution in the country, refers to the rules of self-regulation that has, or is required to adopt as a system. The findings could provide warning signals to investigate some new practical training and development of existing ones, which, in our opinion, may lead to a smooth transition of the military institution in the next century. Changes in the selection of trainers – learners, obligatoriness of the power of influence through communication, the enhancement in commitment, vision, more challenging tasks, such as participation in crisis management and simulations, proper attitude towards the media, the valuable contribution art and cognitive ambidexterity, combine to suggest further research on the adoption and smooth reduction of necessary features in the profile of the leader of tomorrow.

Περιεχόμενα

Περίληψη	5
Abstract	6
Περιεχόμενα	7
Πίνακες	9
Εισαγωγή	10
Θεωρητική υπόθεση	12
Θεωρητικές προσεγγίσεις	13
Μεθοδολογία	18
Εννοιολογική προσέγγιση	20
Εξουσία και στρατιωτική εξουσία	20
Μάνατζμεντ - Μάνατζερ	21
Ηγεσία - Ηγέτης	21
Στρατιωτική ηγεσία	22
Η έννοια ηγέτης – μάνατζερ συνθήκη της υπόθεσής μας στην πολύπλοκη σχέση διοίκηση και ηγεσία	23
Η Στρατιωτική Σχολή Ευελπίδων	27
Η αλλαγή	29
Διαφορετικότητα	32
Πολυπλοκότητα	36
Αβεβαιότητα	40
Η επιλογή του ηγέτη	42
Η εκπαίδευση του ηγέτη	48
Η επιλογή των εκπαιδευτών ως παραδείγματα	49
Επιρροή	51
Επιρροή δια του παραδείγματος	52
Τακτικές επιρροής	52
Επιρροή με χρήση του φόβου	54
Επιρροή με χρήση επιβράβευσης	56
Επιρροή 360°	58

Επιρροή προς συνεργάτες-υφισταμένους.....	59
Επιρροή προς προϊσταμένους.....	60
Επιρροή προς την κοινωνική ομάδα που πλήττεται.....	60
Επικοινωνία.....	62
Λεκτική επικοινωνία.....	63
Μη λεκτική επικοινωνία.....	64
ΜΜΕ και ηγέτης.....	66
Η σχέση αξιωματικού κοινωνίας.....	72
Ηθική (ethics).....	76
Σκοτεινή ηγεσία.....	78
Καθοδήγηση.....	81
Προσομοίωση.....	84
Η δημιουργία οράματος και η επιτυχία μετάδοσής του.....	85
Αυτοεκτίμηση και προσωπική ανάπτυξη.....	88
Προετοιμασία για το στρέψ της μάχης.....	91
Παρακολούθηση-μελέτη-συμμετοχή στην διαχείριση κρίσεων.....	95
Διαδικασία λήψης απόφασης.....	98
Γνωστική αμφιδεξιότητα.....	102
Ηγεσία και τέχνη.....	105
Συμπεράσματα.....	110
Επίλογος.....	117
Παράρτημα.....	118
Συνεντεύξεις.....	118
Βιβλιογραφία – Πηγές.....	156
Σημειώσεις.....	164

Πίνακες

ΠΙΝΑΚΑΣ 1: Χαρακτηριστικά ηγέτη – μάνατζερ κατά Μπουραντά και Bennis. ... 24

ΠΙΝΑΚΑΣ 2. Βήματα διαδικασίας λήψης απόφασης..... 101

Εισαγωγή

Η εξέλιξη σε κάθε μορφή ζωής είναι αδιαμφισβήτητο γεγονός. Η εποχή μας δημιουργεί ρυθμούς εξέλιξης ταχύτερους από κάθε άλλη εποχή στο παρελθόν. Ο τομέας της διοίκησης και ηγεσίας είναι αδύνατο κάτω από τέτοιες αλλαγές να μείνει ανεπηρέαστος. Σήμερα ο ηγέτης χρειάζεται να καταλαβαίνει διάφορες κουλτούρες, οικονομίες, πολιτικές, ενεργειακά αποθέματα, να έχει πλήρη εικόνα της καθημερινής τεχνολογικής εξέλιξης, να αποφασίζει εκτιμώντας εκατομμύρια ανακριβείς πληροφορίες που τρέχουν μπροστά του, να γνωρίζει ακόμη και τις καινούργιες ασθένειες-επιδημίες που μπορεί να προκύψουν στον χώρο που ενεργεί και είναι αποστολή του να προστατεύσει, ώστε απλά να είναι έτοιμος.

Οι διοικητικές μελέτες τείνουν να γίνουν ένα πεδίο σύγκρουσης μεταξύ κοινωνιολόγων, ψυχολόγων, νομικών, στρατιωτικών και άλλων, προσπαθώντας να οικοδομήσουν μια γνώση αποκλειστική. Η διοίκηση όμως δεν αποτελεί παγιωποιημένο θεσμό αλλά σύμφωνα με τον Legendre, καρπό διαδοχικών προσθηκών (Chevallier J 1993). Η συνεργασία των παραπάνω - ιδιαίτερα στην χώρα μας, που υπάρχει μια ιδιόμορφη σχέση επιστήμης και στρατού - είναι εκείνη η συνθήκη, που απαιτείται για την σύνθεση κάθε γνώσης στην δημιουργία της αποτελεσματικής ηγεσίας.

Για την Denise M. Rousseau η ηγεσία είναι μια κοινωνική δύναμη, η οποία κάνει τους κοινούς στόχους εφικτούς. Είναι τόσο αρχαία όσο ο Ηρόδοτος, αλλά ταυτόχρονα η ηγεσία είναι στο ζενίθ της, «φρέσκια και εντελώς ζωντανή». Κοιτάζοντας πίσω, σχετικά με το πώς η κοινωνική επιστήμη του 20ου αιώνα αναλύει το θέμα, η έρευνα της ηγεσίας φαίνεται για την συγγραφέα να είναι: «Μια μικτή τσάντα από ανεκπλήρωτες υποσχέσεις, που μειώθηκε στο super-όραμα, ενώ μελέτες ηγεσίας, οι οποίες είχαν καρδιά και φιλοδοξίες έπεσαν έξω. Ρυθμίστε το έργο. Κατευθύνετε τους ανθρώπους. Επιβραβεύστε σωστά. Επαναλάβετε. Δεν υπάρχουν και πολλά για τη φαντασία. Η ηγεσία είναι πολύ κρίσιμο θέμα για να αποτελεί ρουτίνα» (Carroll και Flood 2010). Η ηγεσία εξελίσσεται και μόνον από αυτήν την υπόθεση μπορούμε να ξεκινήσουμε. Έχει να κάνει με τον άνθρωπο και ακολουθεί αυτόν και την πορεία του σε κάθε χωροχρόνο. Έχει να κάνει με τον δρόμο που θα επιλεγεί από εκείνους που θα αποφασίσουμε να μας οδηγήσουν, για ένα καλύτερο, ασφαλές και ειρηνικό αύριο.

Θα εκκινήσουμε περιχαρακώνοντας την υπόθεση μας με θεωρίες ηγεσίας και πολέμου, όπου και θα αναπτύξουμε την μεθοδολογία της έρευνάς μας. Έπειτα θα προσδιορίσουμε βασικές έννοιες, τόσο της ηγεσίας και της διοικητικής (μάνατζμεντ), όσο και της στρατιωτικής ηγεσίας, με σκοπό να γίνει κατανοητή αυτή η πολυδιάστατη έννοια και η σχέση της με την κοινωνία και τους ανθρώπους - οπαδούς- υφισταμένους. Στην συνέχεια, θα την συνδέσουμε με τις αλλαγές διάφορων τομέων της σύγχρονης και μελλοντικής πραγματικότητας, προσπαθώντας να βρούμε τον μηχανισμό αλληλεπίδρασής τους.

Αφού «πλοηγήσουμε» τον αναγνώστη στο εκπαιδευτικό ίδρυμα στρατιωτικών ηγετών της χώρας μας, θα προσπαθήσουμε να ανακαλύψουμε τα δυνατά και αδύνατα σημεία της μετάβασης της διοίκησης και στρατιωτικής ηγεσίας στο 21^ο αιώνα, στοχεύοντας την αποτελεσματική εκπαίδευση σε σχέση με την εποχή των αλλαγών και το μέλλον, παραθέτοντας παράλληλα κάποιες σκέψεις και απόψεις για το πώς θεωρούμε ότι θα μπορούσε να βελτιωθεί.

Θεωρητική υπόθεση

Η προβληματική μας περιστρέφεται γύρω από το θέμα της διοίκησης και ηγεσίας. Είναι φανερό ότι, παρότι κάποια στοιχεία που συνθέτουν τις παραπάνω έννοιες παραμένουν σταθερά, τόσο η διοίκηση και η ηγεσία αλλάζουν, αφού εξαρτώνται άμεσα από παράγοντες όπως οι οπαδοί, ο χωροχρόνος, η κατάσταση καθώς και η κατεύθυνση προς την οποία ασκούνται. Έτσι, μπορούμε να διακρίνουμε πολλές και σημαντικές διαφορές στην διοίκηση πολιτικών, θρησκευτικών, στρατιωτικών ηγετών του χτες με του σήμερα και διαφαίνεται ότι θα υπάρχουν και άλλες με του αύριο.

Για να περιορίσουμε όμως το φάσμα της, στην παρούσα εργασία θα εστιάσουμε κυρίως στην στρατιωτική ηγεσία στο ελληνικό στράτευμα και ιδιαίτερα στην ανάγκη τόσο υιοθέτησης νέων κανόνων όσο και της γρήγορης αφομοίωσής τους με στόχο την ολοκληρωμένη εκπαίδευσή. Αφετηρία της υπόθεσης είναι ότι η στρατιωτική ηγεσία όπως και κάθε είδους ηγεσία εξελίσσεται. Η αλλαγή με συνιστώσες τη διαφορετικότητα, την πολυπλοκότητα, και την αβεβαιότητα θεωρούμε ότι αποτελούν τους βασικούς παράγοντες αυτής της εξέλιξης και απαιτείται να αποδειχτεί ότι αυτή η συσχέτιση και η αλληλεξάρτηση της με την εκπαίδευση, δεν μπορεί να μη λαμβάνεται υπόψη στην προσπάθεια να διαμορφώσουμε ηγέτες του αύριο. Η εκπαίδευσή τους οφείλει να αφορά το αύριο μέσα από τις προβλέψεις για αυτό, τις προσαρμογές του σήμερα και την εμπειρία του χτες.

Σκοπός μας είναι να προκύψει από τα δεδομένα ένα μοντέλο κατάλληλης προετοιμασίας του ηγέτη των αλλαγών. Μέσα από την έρευνα ευελπιστούμε να κατευθυνθούμε σε ευρήματα χαρακτηριστικών που λείπουν και που γίνονται πλέον αναγκαία, όπως για παράδειγμα, την ικανότητα επιρροής που φαίνεται η σημαντικότητά της να γίνεται πρωταρχική στο νέο κόσμο των αλλαγών. Θα αναζητήσουμε τεχνικές μέσα από τις επιχειρήσεις, το μάντζμεντ, τη διαχείριση κρίσεων, τη νέα στρατιωτική εμπειρία και την κατεύθυνση που δείχνει να παίρνει μέσα από την παγκόσμια κρίση, ακόμη και μέσα από την τέχνη. Θα προσεγγίσουμε όλα τα παραπάνω με οδηγό την κοινωνιολογία και άλλες ανθρωπιστικές επιστήμες μέσα στον αποκομμένο και παρεξηγημένο στρατιωτικό κόσμο της χώρας μας.

Θεωρητικές προσεγγίσεις

Οι θεωρητικές προσεγγίσεις του φαινομένου της ηγεσίας μπορούν να θεωρηθούν και απόπειρες να κατανοηθεί ο χαρακτήρας της. Η αρχαιότερη ερμηνεία του φαινομένου της ηγεσίας είναι η γενετική θεωρία, η οποία υποστηρίζει ότι η ηγετική ικανότητα είναι κληρονομική. «Ο ηγέτης γεννιέται, δε γίνεται» Η γενετική θεωρία για την ηγεσία απέτυχε, κυρίως διότι άντρες και γυναίκες χωρίς καμία βασιλική καταγωγή αναρριχήθηκαν σε θέσεις με εξουσία και επιρροή χάρη στις προσωπικές ικανότητες και τη δημιουργικότητά τους (Montana και Charnon 2002). Την παραπάνω θεωρία διαδέχθηκε η θεωρία των ηγετικών χαρακτηριστικών, η οποία εξακολουθεί να εμπνέει ακόμη και σήμερα με πολλές εκδόσεις επιτυχημένων ηγετών. Ο τρόπος ζωής και οι μέθοδοι διοίκησης γνωστών στελεχών έχουν διερευνηθεί σχολαστικά, από εκείνους που προσπαθούν να προσδιορίσουν τα προσωπικά χαρακτηριστικά που οδηγούν στην επιτυχία. Χαρακτηριστικά που ερευνήθηκαν σχολαστικά από πολλούς ερευνητές όπως η ευφυΐα, η επιβλητική εμφάνιση, η αυτοπεποίθηση, η επιρροή και η επικοινωνία, η αποφασιστικότητα και η καινοτομία, είναι μόνο μερικά από τα εκατοντάδες που αναγνωρίζονται ως χαρακτηριστικά επιτυχίας. Η θεωρία, αν και προσφέρει μια περιεκτική άποψη για την φύση της ηγεσίας, αντιτίθεται σε διάφορες νεότερες επιστημονικές έρευνες. Για παράδειγμα, χαρακτηριστικά που αναγνωρίζονται σαν ηγετικά αγνοούνται από άλλες, ενώ ο τεράστιος αριθμός των υποτιθέμενων ηγετικών χαρακτηριστικών περιπλέκει την κατάσταση.

Οι Montana και Charnon συνεχίζουν, ότι η προσοχή σε εκείνα τα ηγετικά χαρακτηριστικά που είναι επίκτητα και όχι κληρονομικά, έκανε τους ερευνητές να στραφούν στην σχέση συμπεριφοράς και ηγεσίας και να επικεντρωθούν στη συμπεριφορά του ατόμου. Η θεωρία συμπεριφοράς για την ηγεσία αναζητά τον καλύτερο τύπο ηγεσίας που θα μπορούσε να εφαρμοστεί αποτελεσματικά σε κάθε περίπτωση. Ερευνητές του Πανεπιστήμιου του Μίσιγκαν εξετάζοντας την ηγεσία με δυο βασικούς προσανατολισμούς, στον άνθρωπο και στην παραγωγή, κατέληξαν ότι η αποτελεσματικότητα ενός τύπου ηγεσίας δεν αξιολογείται μόνον από το επίπεδο παραγωγικότητας που επιτυγχάνεται, αλλά πρέπει να συνεκτιμηθούν και άλλοι παράγοντες, όπως για παράδειγμα, ο βαθμός

ικανοποίησης των εργαζομένων, το ποσοστό απουσιών, οι ρυθμοί εναλλαγής προσωπικού, και άλλοι.¹

Μεταγενέστεροι ερευνητές ασχολήθηκαν με την εξέταση των σχέσεων μεταξύ των τύπων ηγεσίας, των ικανοτήτων, των δεξιοτήτων και των αναγκών κάθε περίπτωσης. Άλλες προσεγγίσεις είναι γνωστές ως θεωρίες της εξάρτησης, που συσχετίζει τη συνθήκη με την αποτελεσματικότητα. Ο αποτελεσματικός ηγέτης, αντιλαμβάνεται την κατάσταση και προσαρμόζεται. Μια κατάσταση μπορεί να γίνει κατανοητή από διαφορετικές πλευρές: από τα προσωπικά χαρακτηριστικά του ηγέτη (επίκτητα ή κληρονομικά), από την φύση της εργασίας (απαιτητική, προκλητική, βαρετή), από το επίπεδο της ομαδικής εργασίας, από τον χαρακτήρα του οργανισμού (οι πολιτικές και οι κανόνες του οργανισμού μπορεί να περιορίζουν το εύρος των τύπων ηγεσίας ενός στελέχους) και από τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων (η προσωπικότητα, οι αξίες τους, οι ανάγκες τους, οι προηγούμενες εμπειρίες τους, καθώς και οι επιμέρους διαφορές τους)(Montana και Charnov 2002).

Πρόσφατη έρευνα φαίνεται να ανακαλύπτει το γονίδιο του ηγέτη. Σύμφωνα με τον Ντε Νεβ «το γονίδιο rs4950 φαίνεται να σχετίζεται με την κληροδότηση της ηγετικής ικανότητας από γενιά σε γενιά. Η συμβατική σοφία ότι η ηγεσία είναι ικανότητα, παραμένει αληθινή, όμως δείξαμε ότι επίσης αποτελεί εν μέρει γενετικό γνώρισμα». Οι ερευνητές τονίζουν βέβαια ότι η ανάληψη ενός ηγετικού πόστου εξαρτάται κυρίως από την απόκτηση των απαραίτητων για αυτή την θέση ικανοτήτων (Iatropedia 2013).

Το ερώτημα βέβαια εξακολουθεί, παρά τα παραπάνω, να παραμένει. «Ο ηγέτης γεννιέται ή γίνεται;» Συνδυάζοντας αυτά που αναφέραμε, θα μπορούσαμε να καταλήξουμε στο ότι: Ο ηγέτης γίνεται αξιοποιώντας κάποια σημαντικά χαρακτηριστικά της ηγεσίας που είναι κληρονομικά ή αποτελούν «γενετικές προδιαθέσεις» - όπως για παράδειγμα ταχύνοια, ευφυΐα, ενεργητικότητα, ταπεραμέντο - η εξέλιξη των οποίων μπορεί να αρχίζει από πολύ νωρίς στην παιδική ηλικία ή να επηρεάζει άλλες που θα εξελιχθούν γρηγορότερα. Επιπλέον ο ηγέτης πέραν των κληρονομικών στοιχείων και της οικογένειας πλάθεται μέσω του συνδυασμού της εργασιακής εμπειρίας, της εκπαίδευσης, των δυσκολιών, της υιοθέτησης προτύπων και της καθοδήγησης.

Η ηγεσία όμως αφορά ανθρώπινα σύνολα. Αφορά κοινωνικές ομάδες. Δεν υφίσταται ηγεσία χωρίς οπαδό, ούτε και οπαδός χωρίς ηγεσία, γράφει ο Θεοφανίδης. Για αυτόν τον λόγο, πέρα από τις παραπάνω θεωρίες που παραθέσαμε θεωρούμε αναγκαίο να δούμε την ηγεσία μέσα από τα μάτια της κοινωνίας. Η ηγεσία υπήρχε ανέκαθεν ως κοινωνικός ρόλος απαραίτητος για την επιβίωση όλων των ανθρώπινων ομάδων. Την πρώιμη εποχή των κυνηγών-συλλεκτών, οι ομάδες αποτελούνταν από άνδρες και γυναίκες, όπου συνεργάζονταν στις λειτουργικές συλλογικές ομάδες για να επιβιώσουν και να αναπαραχθούν. Σπάνια σε αυτές τις κοινωνίες δεν υπήρχε ηγέτης, αλλά και όταν συνέβαινε αυτό, κάποιος επωμιζόταν τον ρόλο του ηγέτη, για την ικανή επικοινωνία με άλλες φυλές (Carroll και Flood 2010). Η ιστορία δείχνει ξεκάθαρα, πως οι ενέργειες ενός ηγέτη αλλά και ο θάνατός του ακόμη, μπορούν να αλλάξουν όλο το παρόν, το μέλλον, τις συνθήκες ζωής και την ταυτότητα των εθνών – οργανώσεων - ομάδων, καθώς και τις μεταξύ τους σχέσεις.

Ένα σημαντικό κεφάλαιο στην ζωή και το έργο σχεδόν κάθε ηγέτη είναι ο πόλεμος. Ο Πρώσος θεωρητικός του πολέμου Karl Von Clausewitz είπε ότι ο πόλεμος είναι η συνέχιση της πολιτικής με άλλα μέσα. Είναι όμως εκείνες οι συνέπειες του πολέμου και κυρίως η μαζική αφαίρεση της ανθρώπινης ζωής, που τον κάνει ανεπίτρεπτο μέσο. Παρόλα αυτά, συμβαίνει και μάλιστα καθημερινά χωρίς να επηρεάζεται από την νοητική εξέλιξη του ανθρώπου. Για κάποιους αποτελεί μοναδική λύση, ενώ ηγέτες μεγάλης εμβέλειας, όπως πρόεδροι υπερδυνάμεων, τείνουν να κάνουν τον πόλεμο αξία και θεσμό, αφού αν δεν δημιουργήσουν έναν, δεν μπορούν να εδραιωθούν σαν κυβερνήτες. Αξίζει λοιπόν να αγγίξουμε κάποιες ιδέες για τον πόλεμο.

Πολλοί έχουν ασχοληθεί ουσιαστικά με την κοινωνιολογία του πολέμου αφού το φαινόμενο, αν και παράλογο, δεν φαίνεται να εξαλείφεται. Ο Clastres παραταύτα υποστηρίζει ότι στο ερευνητικό πεδίο της σύγχρονης εθνολογίας, απουσιάζει μια έστω και γενική άποψη περί του θέματος της βίας και μάλιστα περί της σκληρότερης, συλλογικότερης, καθαρότερης και κοινωνικότερης μορφής της: του πολέμου (Clastres 2004). Ο Clastres γράφει ότι η οργανικιστική άποψη για την κοινωνία ανακαλεί και περιβάλλει αρμονικότερα μια συγκεκριμένη ιδέα για τον πόλεμο και τη βία Κατά τον Λερούα – Γκουραν: «Η επιθετική συμπεριφορά

υπάρχει στην ανθρώπινη πραγματικότητα τουλάχιστον από την εποχή των Αυστραλάνθρωπων, και η επιταχυνόμενη εξέλιξη του κοινωνικού υλικού σε τίποτε δεν άλλαξε κατά την αργή εξέλιξη της φυλετικής ωριμότητας». Η χρήση της βίας έχει μεταφερθεί στην κοινωνία ως είδος συνύπαρξης. Η βία αποτελεί ζωώδη χαρακτηριστικό του ανθρώπινου είδους, αποτελεί φυσικό δεδομένο το οποίο έχει τις ρίζες του στο βιολογικό είναι του ανθρώπου (Clastres 2004).

Βασική προσέγγιση με βάση την συστημική θεωρία για την εργασία μας αποτελεί ο στρατός αν τον δούμε σαν σύστημα, βαθιά ιεραρχημένο, με σαφή όρια και δυνατότητα αυτορρύθμισης. Η σχέση του με την κοινωνιολογία είναι προφανής, για αυτό και απασχόλησε σχεδόν όλους τους κλασικούς της αντιπροσώπους. Ο Καραμπελιάς αναφέρεται στις παρατηρήσεις του Κόντ και γράφει ότι, η μετάβαση από τον πολυθεϊσμό στο μονοθεϊσμό. θα επηρεάσει δραματικά την αρχική δομή και συμπεριφορά της ομάδας και κατ' επέκταση τη μορφή της άσκησης εξουσίας και των κανόνων ηθικής που διέπουν τα μέλη της. Ο στρατιωτικός ηγέτης θα απωλέσει τις όποιες εξουσίες έφερε ως θρησκευτικός και πνευματικός ηγέτης της ομάδας ταυτόχρονα. Αποτέλεσμα της αλλαγής είναι και η μετατροπή του σώματος των στρατιωτικών σε μια ξεχωριστή από την ευρύτερη κοινωνία ομάδα, που διατηρεί το πνεύμα και τις αξίες της, δημιουργώντας τα εσωτερικά χαρακτηριστικά του σώματος των ενστόλων (Καραμπελιάς 2009).

Τα τελευταία χρόνια, σε άλλες χώρες ασχολούνται πολλοί και με την ιδιαίτερη κοινωνία των στρατιωτικών. Η στρατιωτική κοινωνιολογία αναπτύχθηκε ιδιαίτερα στις ΗΠΑ, αναπτύσσοντας μεθόδους και τεχνικές των κοινωνικών επιστημών για την επιλογή και αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού και την επίλυση πολλών κοινωνικών τους προβλημάτων, όπως παραδείγματος χάρη το χρώμα αλλά και το φύλο (Καραμπελιάς 2009). Στην Ελλάδα, η σχέση μεταξύ της κοινωνιολογίας και των Ενόπλων Δυνάμεων είναι, όπως φαίνεται, κακή. Από την μία η απέχθεια κάποιων ερευνητών -που οφείλεται, τόσο στην αντιμιλιταριστική τους ιδεολογία, όσο και στην αρνητική επιρροή από τις επεμβάσεις του στρατού στην πολιτική της χώρας- και από την άλλη η περιχαράκωση του Στρατού με την δικαιολογία της Εθνικής Ασφάλειας και των ευαίσθητων δεδομένων και η ανελιξία του στο ζήτημα της συνεργασίας με τις ανθρωπιστικές επιστήμες για την

καλύτερη εξέλιξη του, δημιουργούν μια πόλωση μεταξύ επιστήμης και στρατού που δείχνει προς το παρόν ανυπέρβλητη.

Μεθοδολογία

Όπως αναφέραμε παραπάνω η έρευνα μας εστιάζει κυρίως στην στρατιωτική ηγεσία. Λόγω της αφετηρίας μας που αφορά στην εξέλιξή της, εκτιμήσαμε ότι αυτή πρέπει να συμβαδίζει με την υιοθέτηση νέων δομών και αποφασίσαμε να ερευνήσουμε κατά κύριο λόγο το θέμα της εκπαίδευσης του ηγέτη και συγκεκριμένα το πρώτο εκπαιδευτικό και στρατιωτικό ίδρυμα στην χώρα μας, την Στρατιωτική Σχολή Ευελπίδων (ΣΣΕ).

Μελετώντας τον πιο πρόσφατο Οδηγό Σπουδών της Στρατιωτικής Σχολής Ευελπίδων, ο οποίος είναι διαθέσιμος για το ευρύ κοινό στον ιστότοπό της², και δεδομένης, της κατά τη γνώμη μας κακής σχέσης των επιστημών, όπως κοινωνιολογία, ανθρωπολογία και ψυχολογία με το στράτευμα στην Ελλάδα, θεωρήσαμε σκόπιμο να δώσουμε ιδιαίτερη βαρύτητα στην ακαδημαϊκή εκπαίδευση των νεαρών ηγετών που είναι συναφής με τις παραπάνω επιστήμες και κυρίως με την κοινωνιολογία.³

Έπειτα, χρησιμοποιήσαμε την ποιοτική μέθοδο με την μορφή ημιδομημένων συνεντεύξεων σε εννέα αξιωματικούς, που έχουν αποφοιτήσει τα τελευταία δέκα χρόνια από τη σχολή, καθώς τα επόμενα τριάντα χρόνια θα αποτελέσουν τους ηγέτες τους στρατού μας, στα ανώτατα επίπεδα της ιεραρχίας. Σκοπός της συνέντευξης ήταν η συλλογή όσο το δυνατόν περισσότερων πληροφοριών για την εμπειρία, την άποψη, και τη στάση των νεαρών ηγετών στο θέμα της ηγεσίας και της εκπαίδευσης αυτής στην Σχολή.

Όσον αφορά την βιβλιογραφική ανασκόπηση αναφερθήκαμε ιδιαίτερα σε μελέτες και παραδείγματα του Αμερικανικού στρατού. Ο Καραμπελιάς γράφει, επισημαίνοντας λόγια Ρώσου κοινωνιολόγου, ότι η επικράτηση της Αμερικανικής βιβλιογραφίας, αρχικά λόγω εντοπιότητας του επιστημονικού τομέα της στρατιωτικής κοινωνιολογίας, έπειτα λόγω ποσότητας στρατιωτικών κοινωνιολόγων και τέλος, λόγω της κυριαρχίας της Αγγλικής γλώσσας και βιβλιογραφίας, αποτελούν βασικές προκαταλήψεις (Καραμπελιάς 2009). Από την άλλη, αυτήν την στιγμή είναι ένας στρατός που πολεμάει συνέχεια, σε διάφορα θέατρα επιχειρήσεων, αλλά και επιπλέον έχει μελετήσει και καταγράψει, τόσο ανθρώπινες συμπεριφορές στην δίνη του πολέμου, όσο και ζητήματα ηγεσίας στο

σύγχρονο πεδίο της μάχης και μάλιστα με πολυπολιτισμικό ανθρώπινο δυναμικό, γεγονός που θεωρούμε ότι θα βοηθήσει στην υπόθεσή μας.

Θέσαμε στην μηχανή αναζήτησης του amazon.com, την λέξη ηγεσία (leadership) και βρέθηκαν 106.745 τίτλοι βιβλίων που την περιέχουν. Βρήκαμε βιβλία βασισμένα σε ακαδημαϊκές μελέτες, εμπειρίες προσωπικού και επιστημονικά δεδομένα. Επίσης, βρήκαμε βιβλία που υπόσχονται τα μυστικά της αποτελεσματικής ηγεσίας καθώς και πολλές αναλύσεις για την εύρεση και μάθηση των πιο κατάλληλων χαρακτηριστικών. Οι περισσότερες από αυτές είναι εμπειρικές μελέτες που εξετάζουν την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας μέσα από το πρίσμα επιστημών, όπως της κοινωνικής ψυχολογίας, της οργανωσιακής συμπεριφοράς, τις πολιτικές επιστήμες καθώς και μέσα από τις στρατιωτικές επιχειρήσεις. Ο χρόνος όμως δεν είναι αρκετός για βιβλιογραφική ανασκόπηση όλων εκείνων, οπότε επιλέξαμε κυρίως την ηγεσία των αλλαγών, αφού εκείνη αφορά την εξέλιξη που ψάχνουμε. Σ' αυτήν την προσπάθεια δεν θα ήταν σοφό να αντλήσουμε δεδομένα μόνο από την στρατιωτική ηγεσία των αλλαγών, διότι αν το οριοθετούσαμε τόσο στενά θα αποτυγχάναμε να διδαχτούμε τεχνικές από την εταιρική και άλλων οργανισμών πρακτική και να εμπλουτίσουμε τις ήδη υπάρχουσες που οφείλουν να βελτιώνονται διαρκώς.

Εννοιολογική προσέγγιση

Εξουσία και στρατιωτική εξουσία.

Για να προσεγγίσουμε έννοιες που περιχαράκωνουν την εργασία μας λοιπόν, θεωρούμε αναγκαίο να ξεκινήσουμε από την δύναμη μεταξύ δύο ή περισσοτέρων ατόμων στην οποία ο Α μπορεί να επιβάλλει στον Β την βούλησή του, δηλαδή τον εξαναγκάζει να κάνει κάτι, τον ωθεί επιτακτικά να προβεί σε μια ενέργεια. Εξουσία είναι η θεσμοθετημένη δύναμη, δηλαδή η δύναμη που ασκείται από άτομα λόγω της θέσης που κατέχουν εντός ενός θεσμού και οι εξουσιαστικές σχέσεις είναι συνήθως και σχέσεις ιεραρχικές. Σύμφωνα με τον Βέμπερ, «Εξουσία είναι η πιθανότητα ότι μια ομάδα ανθρώπων θα υπακούσουν σε μια εντολή με ένα συγκεκριμένο περιεχόμενο το οποίο υποδηλώνει μια ελάχιστη οικειοθελή συμμόρφωση. Οπότε, κάθε εξουσία συνήθως επιχειρεί να αναπτύξει μεταξύ αυτών επί των οποίων ασκεί τη δύναμή της μια συμμόρφωση, που αποτελεί και τη νομιμότητά της» (Σεραφετινίδου Μ. 2005).

Η Στρατιωτική Εξουσία είναι η δοτή εξουσία, που πηγάζει από τους νόμους και στρατιωτικούς τους κανονισμούς, την οποία ένας στρατιωτικός ασκεί λόγω του βαθμού και της θέσης την οποία κατέχει στην κλίμακα της ιεραρχίας. Είναι νόμιμη εξουσία που πηγάζει από το λαό και υπέρ αυτού και του Έθνους, όπως ορίζει το Σύνταγμα (ΓΕΣ 2002)⁴. Μια από τις κύριες διαφορές της, με κάθε άλλου είδους εξουσία, είναι ότι απαιτεί την οικειοθελή συμμόρφωση, ενώ όταν δεν το πετυχαίνει διαθέτει αυστηρούς μηχανισμούς καταστολής των αντιεξουσιαστών⁵.

Διοίκηση στο Στρατό είναι η νόμιμα ασκούμενη εξουσία από ένα άτομο προς τους υφισταμένους του, που πηγάζει από το βαθμό και τα καθήκοντα που του έχουν ανατεθεί, ή από τη θέση του. Η εξουσία αυτή συνοδεύεται από την ευθύνη του Διοικητή απέναντι στους ανώτερους και κατώτερους του να φέρει σε πέρας την αποστολή που του έχει ανατεθεί. Η Διοίκηση στο Στρατό Ξηράς θεμελιώνεται νομικά από το ΣΚ 20-1, το ΣΚ 20-2, το Στρατιωτικό και τον Κοινό Ποινικό Κώδικα (ΓΕΣ 1988).

Μάνατζμεντ - Μάνατζερ

Ενώ το μάνατζμεντ ως ανθρώπινη πρακτική και λειτουργία υπήρξε 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 Fayola. Η αποτελεσματική αξιοποίηση των υλικών και μέσων επιτυγχάνεται με την οργάνωση και διοίκηση ή μάνατζμεντ, όρος που έχει καθιερωθεί και στην ελληνική γλώσσα. Σύμφωνα με τον ορισμό στρατιωτικού εγχειριδίου, η διοικητική ή μάνατζμεντ είναι η εργασία της σχεδίασης, της οργάνωσης, του συντονισμού, της κατεύθυνσης και του ελέγχου των ανθρώπων, των μέσων και των υλικών που διατίθενται, του χρόνου και των χρημάτων, για την επιτυχή εκτέλεση της συγκεκριμένης αποστολής (ΓΕΣ 1988). Η άσκηση αυτών των λειτουργιών διοικητικής, είναι απαραίτητη για την επίτευξη στόχων μέσω της αποτελεσματικής αξιοποίησης των διαθέσιμων πόρων (Μπουραντάς 2002).

Ο Μάνατζερ (διοικητικό στέλεχος) είναι το άτομο το οποίο έχει την ευθύνη και το δικαίωμα της αποτελεσματικής αξιοποίησης των πόρων μιας οργάνωσης, ασκώντας τις λειτουργίες του μάνατζμεντ. Αυτό σημαίνει ότι ο μάνατζερ έχει την ευθύνη των αποτελεσμάτων, των εργαζομένων και συγχρόνως το δικαίωμα να ασκήσει εξουσία πάνω σε αυτούς. Στα ελληνικά, η έννοια του μάνατζερ εκφράζεται καλύτερα με την έννοια που προϋσταμένου ανεξάρτητα του ιεραρχικού επιπέδου που αυτός βρίσκεται (Μπουραντάς 2002).

Ηγεσία - Ηγέτης

Σύμφωνα με τον στρατιωτικό κανονισμό ΣΚ 180-1, ηγεσία ορίζεται 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 πίστη τους αφοσίωση για την επίτευξη του κοινού σκοπού (ΓΕΣ 1988.) Τα τρία βασικά στυλ της ηγεσίας σύμφωνα με την Θεωρία των Χ και Ψ είναι: Το *αυταρχικό*, (στο οποίο ο ηγέτης στηρίζεται και αντλεί τη δύναμή του από τη θέση που κατέχει), το *εξουσιοδοτικό* στυλ, (στο οποίο ο ηγέτης δεν έχει εμπιστοσύνη στις ηγετικές του ικανότητες και δεν θέτει στόχους στην ομάδα) και το *δημοκρατικό* στυλ (στο οποίο ο ηγέτης λαμβάνει αποφάσεις

με συμμετοχή της ομάδας, εξηγεί τους λόγους που οδηγήθηκε σ' αυτές και η κριτική και οι έπαινοι που ασκούνται είναι αντικειμενικοί) (Μπουραντάς 2002).

Στρατιωτική ηγεσία

Ο Θουκυδίδης έχει την απόλυτη συναίσθηση και γνώση της δύναμης του ηγέτη. Μέσα από την μελέτη ηγετών της εποχής, όπως ο Περικλής, ο Αλκιβιάδης, ο Δημοσθένης, ο Αρχίδαμος, ο Φορμίωνας, ο Βρασίδης, ο Νικίας και άλλοι, δημιουργεί ένα πλαίσιο με τα αναγκαία χαρακτηριστικά⁶ του τέλει ηγέτη. Γνωρίζει πώς οι αποφάσεις του μπορούν να επηρεάσουν ανθρώπους και καταστάσεις, να καθορίσουν ενδεχομένως την πορεία ενός ολόκληρου λαού ή και να αλλάξουν τη ροή της Ιστορίας (ΓΕΣ 2002).

Η στρατιωτική ηγεσία χωρίζεται από τον πιο πρόσφατο στρατιωτικό κανονισμό (ΓΕΣ 2002) «Δόγμα διαμόρφωσης ηγετών Στρατού Ξηράς» σε τρία επίπεδα όπως παρακάτω:

Άμεση ηγεσία: Πρόκειται για την ηγεσία προϊσταμένου υφισταμένου και λαμβάνει χώρα σε μικρά κλιμάκια, στα οποία οι Στρατιωτικοί ηγέτες είναι σε συνεχή επαφή με τους υφισταμένους τους (ομάδες, διμοιρίες, λόχοι, τάγματα, συντάγματα και ισότιμες μονάδες Όπλων-Σωμάτων). Ο ηγέτης οφείλει να είναι κοντά στο προσωπικό, ώστε να εντοπίζει τις ανωμαλίες στην λειτουργικότητα και άλλα προβλήματα.

Οργανωτική ηγεσία: Ηγούνται των Σχηματισμών, και ασκούν επιρροή σε αρκετές εκατοντάδες έως χιλιάδες ανθρώπους μέσω περισσότερων επιπέδων διοικήσεως απ' ό,τι οι άμεσοι ηγέτες. Οι οργανωτικοί ηγέτες έχουν επιτελείο, που τους βοηθά στη διαχείριση υλικών, μέσων και ανθρώπινου δυναμικού καθώς και στην καθοδήγηση του. Καθιερώνουν τις αρχές και το οργανωτικό κλίμα που υποστηρίζει τους υφιστάμενους ηγέτες. Επηρεάζουν το προσωπικό, κυρίως μέσω των υφισταμένων επιπέδων διοίκησης, παρά με προσωπική επαφή.

Στρατηγική ηγεσία: Είναι οι αρχαιότεροι ιεραρχικά στρατιωτικοί ηγέτες. Αυτοί ηγούνται σε ανώτερα Διοικητικά και Εθνικά επίπεδα. Εμπνέουν στρατηγικά οράματα, καθορίζουν τη Δομή Δυνάμεων, καταμερίζουν τους πόρους και προετοιμάζουν τις Διοικήσεις και το στρατό ως σύνολο για μελλοντικούς ρόλους. Επειδή ασκούν επιρροή πρωταρχικά μέσω των υφισταμένων τους, οι στρατηγικοί

ηγέτες πρέπει να αναπτύσσουν μεγάλη ικανότητα στην επιλογή κατάλληλων επιτελών και στην καλή λειτουργία του επιτελείου τους (ΓΕΣ 2002).

Η έννοια ηγέτης – μάνατζερ συνθήκη της υπόθεσής μας στην πολύπλοκη σχέση διοίκηση και ηγεσία

Παρά την εξάπλωση της διοικητικής επιστήμης, η σύγχυση σε κάποιες βασικές έννοιες, δεν έχει ακόμη αρθεί. Ευρύτερη έννοια φαίνεται να είναι το μάνατζμεντ, ή όπως ονομάζει ο στρατιωτικός κανονισμός, διοικητική. Το μάνατζμεντ, ορίζεται ουσιαστικά ως οργάνωση και διοίκηση, ενώ μια από τις λειτουργίες του είναι η διεύθυνση και ηγεσία. Έχει επικρατήσει όμως να λέμε αυτή την συγκεκριμένη λειτουργία του μάνατζμεντ διοίκηση και ηγεσία. Έτσι, το ευρύτερο μάνατζμεντ περιέχει την διοίκηση ως συνιστώσα της έννοιάς του και την ηγεσία ως μια από τις λειτουργίες του.

Το βέβαιο είναι ότι η έννοια της ηγεσίας διαφέρει σε πολλά από την έννοια του μάνατζμεντ. Από την άλλη συγκλίνουν με ακρίβεια στο ότι και οι δύο ασκούν την διοίκηση. Συμφώνα με τον Καττερ η ηγεσία και το μάνατζμεντ είναι αλληλοσυμπληρούμενα συστήματα. Ο Ζιλεζνικ θεωρεί ότι διαφέρουν στους στόχους, το έργο, τις σχέσεις με τους άλλους και στην εικόνα που έχουν για τον εαυτό τους. (Μπουραντάς 2002). Μια βασική διαφορά για αρκετούς είναι ότι ο μάνατζερ έχει στόχους, με σκοπό την οικονομική ή κοινωνικοπολιτική του ανέλιξη, ενώ ο ηγέτης έχει όραμα, στο οποίο είναι σχεδόν πάντα ανιδιοτελώς προσηλωμένος και έχει απώτερο σκοπό το ευρύτερο καλό.

Πολλές φορές η ιδέα της ηγεσίας είναι πιο δελεαστική, αλλά αυτό αποτελεί μια παγίδα για τον Covey. «Μπορείς, να ηγείσαι ανθρώπων αλλά όχι πληροφοριών, προϋπολογισμών, χρονικών περιορισμών, διαδικασιών και δραστηριοτήτων». Πρέπει να τα διαχειρίζεσαι όλα τα παραπάνω, διότι δεν έχουν την δύναμη και την ελευθερία να διαλέξουν. Μόνο οι άνθρωποι έχουν αυτή την δυνατότητα. Οπότε σε αυτούς μόνο μπορείς να ηγηθείς (Covey 2007). Ο επιτυχημένος μάνατζερ του σήμερα, σύμφωνα με ερευνητές, είναι εκείνος που χρησιμοποιεί ηγετικές ικανότητες και δημιουργεί έναν ολιστικό ηγετικό στυλ, που δεν περιγράφεται εύκολα από μοντέλα του παρελθόντος (Dotlich, Cairo και Rhinesmith 2009). Στον στρατιωτικό ηγέτη θεωρούμε ότι χρειαζόμαστε και τα δύο. Δηλαδή, έναν επιτυχημένο ηγέτη που οργανώνει και διοικεί, άρα ασκεί

μάνατζμεντ, ο οποίος χρησιμοποιώντας ένα ολιστικό στυλ που θα προσαρμόζεται σε κάθε κατάσταση και αποστολή, θα έχει μοναδικό σκοπό το κοινό καλό. Η διαφορετική ηγεσία για τις διάφορες φάσεις κάθε αλλαγής ή ηγεσία ανά συνθήκη, όπως θα μπορούσαμε να την ονομάσουμε, είναι το ζητούμενο και αποτελεί μια βασική γραμμή, πάνω στην οποία θα κινηθούμε για να οριοθετήσουμε αυτό που ονομάσαμε εξέλιξη.

Επειδή για κάποιους όμως, ο στρατιωτικός ηγέτης δεν χρειάζεται να είναι χαρισματικός, αξίζει να αναφερθούμε στο παρακάτω παράδειγμα. Ο Jim Collins αναγράφει την στιχομυθία ενός αξιωματικού με συμμαθητή του σε μεταπτυχιακό πρόγραμμα εταιρικής ηγεσίας. Στον στρατό, ισχυρίζεται ο μάνατζερ, «δεν χρειάζεται πραγματικά να ηγείσαι αφού οι στρατιώτες είναι τόσο πειθαρχημένοι». Ο αξιωματικός απάντησε ότι, «στον στρατό υπάρχει μια δεμένη ιεραρχία, αλλά οι ηγέτες αντιμετωπίζουν μια πραγματικότητα που δεν αντιμετωπίζουν οι μάνατζερ-ηγέτες επιχειρήσεων. Αν στην εργασία πάρεις κακή απόφαση μπορεί να στοιχίσει χρήματα, ή την δουλειά σε κάποιους. Αν στον στρατό πάρεις κακές αποφάσεις, έθνη μπορεί να χαθούν και άνθρωποι να πεθάνουν»(Collins 2007). Αυτή η ιεραρχημένη - δομημένη στρατιωτική κοινωνία δεν σημαίνει ότι στερείται λογικής, συναισθήματος, υποχρεώσεων, αξιών, που πολλές φορές μπορεί να έρχονται σε σύγκρουση με την εντολή - διαταγή. Ο αξιωματικός που επωμίζεται την βαριά ευθύνη ανθρώπινων ζωών, μόνο ως ηγέτης μπορεί να αναγνωριστεί και να κερδίσει την εμπιστοσύνη και το σεβασμό των υφισταμένων, που θα διακινδυνεύουν το πολυτιμότερο αγαθό τους, δηλαδή την ζωή τους και εκείνη των οικογενειών τους, για αυτή ακριβώς την εμπιστοσύνη.

Ο Tom Mullins γράφει ότι οι ηγέτες πρέπει να είναι και καλοί μάνατζερ, αλλά οι περισσότεροι μάνατζερ δεν είναι καλοί ηγέτες (Maxwell 2009) Θα μπορούσαμε να ισχυριστούμε και το αντίστροφο, αλλά θα αφήσουμε τον παρακάτω πίνακα των Μπουραντά (2002) και Bennis (Cameron και Green 2004) να «απαντήσει» αποτυπώνοντας σε εικόνα κάποιες διαφορές με σκοπό να αποσαφηνιστεί όσο το δυνατόν περισσότερο η στενή σχέση των δυο εννοιών.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1: Χαρακτηριστικά ηγέτη – μάνατζερ κατά Μπουραντά και Bennis.

ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ		BENNIS	
MANATZEP	ΗΓΕΤΗΣ	MANATZEP	ΗΓΕΤΗΣ
Διορίζεται	Αναδεικνύεται	Διαχειρίζεται	Καινοτομεί
Χρησιμοποιεί νόμιμη-δοτή εξουσία.	Χρησιμοποιεί προσωπική δύναμη	Είναι αντίγραφο	Είναι αυθεντικός
Δίνει οδηγίες-εντολές, ανταμοιβές-τιμωρίες.	Εμπνέει, πείθει, δίνει όραμα	Διατηρεί	Αναπτύσσει
Ελέγχει	Κερδίζει εμπιστοσύνη	Εστιάζει στα συστήματα και στη δομή	Εστιάζει στους ανθρώπους
Δίνει έμφαση στις διαδικασίες, στα συστήματα και στη λογική – μυαλό.	Δίνει έμφαση στους ανθρώπους, τα συναισθήματα-καρδιά	Βασίζεται στον έλεγχο	Εμπνέει εμπιστοσύνη
Κινείται σε προκαθορισμένα-τυπικά πλαίσια.	Ανοίγει ορίζοντες, διευρύνει τα πλαίσια	Έχει μικρής εμβέλειας άποψη	Έχει μεγάλης εμβέλειας προοπτική
Δέχεται και διαχειρίζεται την υπάρχουσα κατάσταση (status quo).	Προκαλεί το κατεστημένο, κάνει αλλαγές, καινοτομίες	Ρωτάει πώς και πότε	Ρωτάει γιατί
Ενδιαφέρεται να κάνει τα πράγματα σωστά.	Ερευνά την πραγματικότητα	Έχει τα μάτια του στην τελευταία γραμμή	Έχει τα μάτια του στον ορίζοντα
Έχει βραχυπρόθεσμη προοπτική.	Έχει μακροπρόθεσμη προοπτική	Μιμείται	Κατάγει, πηγάζει
Αποδέχεται την πραγματικότητα.	Κάνει τα σωστά πράγματα	Κλασσικός καλός στρατιώτης	Προκαλεί το status quo
		Κάνει τα πράγματα σωστά	Έχει δικό του πρόσωπο

(Μπουραντάς 2002) και (Cameron και Green M. 2004)

Ψάχνουμε αν η διοίκηση και η ηγεσία εξελίσσονται. Ποια όμως ηγεσία; Εκείνη που εσωκλείει το μάνατζμεντ, ή εκείνη που εσωκλείεται στο μάνατζμεντ; Τι έχει ανάγκη ο στρατός του αύριο: ηγέτες, διαχειριστές ή διοικητές; Το να αναζητήσουμε ποιο είναι το γενικό και ποιο το υποσύνολο, τις αλληλεξαρτήσεις

στις έννοιες, όπως χρησιμοποιούνται η όπως λεκτικά εξηγούνται, ίσως αποτελεί από μόνο του μια έρευνα. Έτσι, θεωρήσαμε ότι είναι αναγκαία μια συνθήκη, κάτω από την οποία θα δουλέψουμε παρακάτω. Αυτή η συνθήκη, που προκύπτει ουσιαστικά από το συγκερασμό των δεδομένων του παραπάνω πίνακα, θέλει τον νέο αξιωματικό των αλλαγών, που αναζητάμε μέσα από την εργασία, να είναι ο αυθεντικός ηγέτης που θα μπορεί και θα θέλει να διδάχτεί κάθε αρχή ηγεσίας και μάνατζμεντ, την οποία χρειάζεται για να συμπληρώσει τα κενά, ώστε να είναι αποτελεσματικός στην διοίκηση. Θέλουμε ένα ηγέτη-μάνατζερ, που διορίζεται για να καινοτομεί, να δέχεται μια κατάσταση, να προσαρμόζεται, να την διαχειρίζεται αποτελεσματικά αλλά και να οραματίζεται μέσα από αυτή ένα καλύτερο αύριο. Να κερδίζει την εμπιστοσύνη, να εμπνέει, να επηρεάζει και να κάνει το σωστό, ενώ το πρακτικό αποτέλεσμα της ηγεσίας-διοικητικής που ασκεί, είναι η διοίκηση του. Έτσι, θα χρησιμοποιούμε την λέξη ηγέτης και ηγεσία με τρόπο που να εσωκλείει το μάνατζμεντ, ως γνώση απαραίτητη και την διοίκηση ως πράξη.

Η Στρατιωτική Σχολή Ευελπίδων

Η Στρατιωτική Σχολή Ευελπίδων (Σ.Σ.Ε.) ιδρύθηκε από τον Ιωάννη Καποδίστρια, τον Ιούνιο του 1828 όπου και ονόμασε τους πέντε πρώτους μαθητές «Ευέλπιδες». Η μακρόχρονη ιστορία της Σχολής, είναι συνυφασμένη με αυτή του Ελληνικού έθνους των νεότερων χρόνων, μιας και αποτελεί το φυτώριο, που ξεπηδούν προσωπικότητες, οι οποίες διαδραμάτισαν σημαίνοντα ρόλο στη σύγχρονη ιστορία της χώρας μας. Η κύρια αποστολή της Σχολής είναι να παρέχει στρατιωτικούς επιστήμονες και ηγέτες στο Στρατό Ξηράς, μέσω της στρατιωτικής ζωής και της πολύπλευρης στρατιωτικής και ακαδημαϊκής εκπαίδευσης. Η είσοδος στη σχολή επιτυγχάνεται με υψηλή βαθμολογία στις εισαγωγικές πανελλήνιες εξετάσεις και η φοίτηση διαρκεί τέσσερα χρόνια. Από τα δύο εξάμηνα κάθε έτους, το χειμερινό ξεκινά τον Σεπτέμβριο και ολοκληρώνεται τον Φεβρουάριο, ενώ το εαρινό ξεκινά τον Μάρτιο και τελειώνει τον Αύγουστο. Κάθε εξάμηνο περιλαμβάνει ακαδημαϊκή και στρατιωτική εκπαίδευση, τόσο θεωρητική όσο και πρακτική. Κάθε ακαδημαϊκό έτος αποτελείται από τριάντα εννέα εβδομάδες, από τις οποίες οι είκοσι έξι είναι ακαδημαϊκής φύσεως και οι δεκατρείς είναι καθαρά στρατιωτικής. Από αυτές, τέσσερις εβδομάδες χρησιμοποιούνται για τις εξετάσεις Α΄ και Β΄ εξαμήνου ενώ οκτώ εβδομάδες οι ευέλπιδες απουσιάζουν σε άδειες. Η σχολή προσφέρει ευρεία ακαδημαϊκή μόρφωση, η οποία συμπληρώνει, αλλά και διευρύνει την στρατιωτική εκπαίδευση. Η ακαδημαϊκή εκπαίδευση περιλαμβάνει αντικείμενα από ένα ευρύ φάσμα των επιστημών, ψυχολογικές, κοινωνικές, μέχρι εφαρμοσμένες όπως, μαθηματικά και μηχανική, καθώς και ιστορικές και άλλες. Σύμφωνα με την ιστοσελίδα της σχολής, από όπου και παραθέτουμε σκόπιμα και σχεδόν αυτολεξή αυτές τις πληροφορίες, η στρατιωτική εκπαίδευση ξεκινά με την βασική στρατιωτική εκπαίδευση και συνεχίζει τα επόμενα χρόνια στην εξάσκηση της διοίκησης ομάδας και διμοιρίας μαθαίνοντας τα στοιχεία οργάνωσης και λειτουργίας ενός λόχου πεζικού. Η στρατιωτική εκπαίδευση λαμβάνει χώρα, είτε στην περιοχή της Βάρης, είτε σε άλλους χώρους ανά την Ελλάδα (Λιτόχωρο Πιερίας, Παρνασσός, κ.λ.π.). Σημαντικό ρόλο στην εκπαίδευση του Εύελπι παίζει η φυσική αγωγή, τόσο για την ενδυνάμωσή του, ώστε να ανταπεξέρχεται στις κακουχίες και στον απαιτητικό τρόπο ζωής του στρατιωτικού, όσο και στην

καταλληλότητα του σαν εκπαιδευτή, από τον οποίο αργότερα θα απαιτηθεί η εκπόνηση και εκτέλεση ενός ασφαλούς και αποτελεσματικού προγράμματος σωματικής αγωγής για τους υφισταμένους του. Για την διαμόρφωση των ευέλπιδων, όλο το προσωπικό, ακαδημαϊκό και στρατιωτικό, παρέχει εαυτόν ως παράδειγμα και νουθετεί τους νεαρούς ευέλπιδες, από την εισαγωγή τους στη σχολή, στα ιδανικά και τις αρχές που χαρακτηρίζουν τον Έλληνα αξιωματικό. Το ήθος αποτελεί απαιτούμενο στοιχείο και η ζωή μέσα στη Σχολή διέπεται από τον κώδικα τιμής των ευελπίδων (Ιστοσελίδα ΣΣΕ).

Μετά από την τετράχρονη εσώκλειστη εκπαίδευση, ο εύελπις ορκίζεται ανθυπολοχαγός και καλείται μετά από κάποιους μήνες σε σχολεία εφαρμογής⁷, να ασκήσει άμεση διοίκηση σε υφισταμένους, τόσο στρατιώτες θητείας και επαγγελματίες οπλίτες⁸, όσο και υπαξιωματικούς που σε πολλές περιπτώσεις ξεπερνούν τα δεκαπέντε χρόνια υπηρεσίας στον στρατό αφού ο βαθμός του τον συγκαταλέγει αρχαιότερο ιεραρχικά. Έτσι, ο νέος σχεδόν 22 χρονών, που έχει ζήσει εσώκλειστος ουσιαστικά αυτά τα τέσσερα χρόνια, όχι μόνο καλείται να ζήσει σαν πολίτης και να ενταχθεί στο ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον, αλλά έχει ουσιαστικά και να ηγηθεί διαφορετικών κατηγοριών ανθρώπων και σε διάφορα μέρη της Ελλάδος, όπως βραχονησίδες, ακριτικά νησιά και απομονωμένα χωριά στο βόρειο και ανατολικό ηπειρωτικό χώρο.

Με δεδομένα μόνο τα παραπάνω, είναι ξεκάθαρο ότι η πρόκληση για τον νέο ηγέτη είναι τεράστια. Έστω και αν το αποτέλεσμα δείχνει ότι τελικά το σύστημα, πετυχαίνει να τροφοδοτεί την κοινωνία τόσο με πολεμιστές υψηλής ευθύνης και απaráμιλλου ήθους, όσο και οικογενειάρχες και πολίτες που σέβονται τον νόμο και την τάξη και χαίρουν εμπιστοσύνης των υπολοίπων Ελλήνων πολιτών, δεν σημαίνει ότι είναι αλλάνθαστο. Δεν σημαίνει ότι αποτελεί την ιδανική συνταγή αυτό το σύστημα για κάθε εποχή. Οι άνθρωποι αλλάζουν, η ζωή αλλάζει και διαφαίνεται δυσοίωνα ότι, αν δεν εξελιχθεί το παραπάνω σύστημα μπορεί να μη καταφέρει, όχι μόνο να προηγηθεί αλλά ακόμα και να ακολουθήσει.

Η αλλαγή

«Η αλλαγή ευνοεί τον προετοιμασμένο νου»

Luis Pasteur 19^{ος} αιώνας

Ο κόσμος στον οποίο ζούμε «ρέει» πιο έντονα από ποτέ. Ρευστή νεωτερικότητα είναι όρος συνώνυμος της μετανεωτερικότητας, τον οποίο χρησιμοποιεί ο Bauman για να διαχωρίσει το σύνολο των ταχύρρυθμων κοινωνικών και πολιτισμικών αλλαγών της τελευταίας πεντηκονταετίας, από μια προηγούμενη περίοδο στερεάς νεωτερικότητας⁹ (Bauman 2005). Κάποιες από τις βασικές πτυχές αυτής της αλλαγής τοπίου είναι: οι ανακαλύψεις και οι εφευρέσεις σε καθημερινό επίπεδο στον επιστημονικό τομέα, η παγκοσμιοποίηση - που φαίνεται να κυριαρχεί σε ένα μεγάλο μέρος της πολιτικής, της οικονομικής, της εταιρικής, αλλά και της στρατιωτικής σκέψης, ενώ στην σκιά αυτής της παγκοσμιοποίησης βρίσκεται η εκμετάλλευση προσφύγων - ο φόβος της τρομοκρατίας, οι περιβαλλοντικές αλλαγές και τα ενεργειακά προβλήματα. 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 τις στρατηγικές, τις δομές, τα συστήματά, τα όρια και φυσικά το ανθρώπινο δυναμικό και τις προσδοκίες των ανωτέρων από τους υφισταμένους και αντίστροφα, ενώ διαφαίνεται ότι θα υποχρεωθεί να αλλάξει και πολλά άλλα. Ο Καραμπελιάς αναφέρει μερικά από εκείνα που η παγκόσμια πραγματικότητα ωθεί βιαστικά το στρατό σε υποχρεωτικές αλλαγές, όπως η ύπαρξη επαγγελματικού στρατού -που θα συνθέτουν μικρές, καλά οπλισμένες και εκπαιδευμένες μονάδες ταχείας αντιδράσεως- η είσοδος των γυναικών αλλά και αλλοεθνών στο στράτευμα, η αλλαγή των σχέσεων του πολίτη με το ένστολο προσωπικό και η πιθανή αναπροσαρμογή των σχέσεων έθνους και ενόπλων δυνάμεων. Ο σύγχρονος επαγγελματίας «στρατιώτης» - αξιωματικός, δεν πρέπει να 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).

Πολλοί ερευνητές συμφωνούν ότι ιδιαίτερα μετά την 11η Σεπτεμβρίου, ζούμε σε ένα διαφορετικό νέο πλαίσιο. Οι ηγέτες της επόμενης δεκαετίας θα αντιμετωπίσουν νέες και διακριτικές προκλήσεις. Ο Abraham Lincoln το είχε θέσει εύγλωττα: «Τα δόγματα του ήρεμου παρελθόντος είναι ανεπαρκή στο θυελλώδη παρόν». Η εποχή μας κάνει έκκληση για νέα σκέψη και δράση, αν και κάποιες θεμελιώδεις αξίες και βασικές αρχές της ηγεσίας δεν μπορούν να αλλάξουν (Hesselbein, Marshall και Goldsmith 2006). Είναι αναγκαίο όμως κατά την γνώμη μας να συμπληρωθούν, να προσαρμοστούν και όπου επιβάλλεται να εξελιχθούν.

Οι αλλαγές των πολιτιστικών και κοινωνικών προτύπων, έχουν οδηγήσει σε μια ποικιλία διαφορετικών προσεγγίσεων, που είναι απαραίτητες για την αποτελεσματική έκβαση της ηγεσίας. Οι άνθρωποι έχουν αλλάξει όσον αφορά τη στάση, τις αξίες, τις ικανότητες τους άλλα και κάποια από τα χαρακτηριστικά τους, συνθέτοντας τον όρο που Ιάπωνες συγγραφείς χρησιμοποιούν «οι νέοι άνθρωποι». Ο όρος αυτός αναφέρεται στα μοναδικά χαρακτηριστικά της νεότερης γενιάς, σε σύγκριση με εκείνους που γεννήθηκαν σε προηγούμενες εποχές. Και μόνον αυτή η αλλαγή των ανθρώπων έχει ωθήσει σε μια πιο ανθρωπιστική εφαρμογή στην στρατηγική, που υιοθετεί την πειστική προσέγγιση αντί να στηρίζεται στην παραδοσιακή αυταρχική προσπάθεια. Μόνον τότε μπορεί να είναι επιτυχής οποιαδήποτε προσπάθεια της ηγεσίας (Carroll και Flood 2010). Αλλαγή όμως, έχει επέλθει και στην σχέση των νέων με τον στρατό. Στην χώρα μας οι «νέοι άνθρωποι» δεν θέλουν να πάνε στρατό. Σε μερικές περιπτώσεις δεν είναι θέμα αντιμιλιταριστικής ιδεολογίας, αλλά το θεωρούν απλά «χάσιμο χρόνου» και γι' αυτό αναλώνονται σε κάθε δυνατή κίνηση για να τον αποφύγουν ή να τον περάσουν πιο ομαλά. Οι προηγούμενες γενιές φαίνεται να αγαπούν και να σέβονται τον στρατό, ως το μεγαλύτερο σχολείο «ανδροποίησης», αυτό που έφυγαν μακριά από το σπίτι τους, που γνώρισαν φίλους, που πειθάρχησαν, ενώ ακόμη και σήμερα δεν λείπει μια στρατιωτική ιστορία σε παρέες αντρών, ακόμη και ηλικιωμένων, περιγράφοντας αυτές σαν τις πιο εντυπωσιακές στιγμές της ζωής τους.

Για την κατανόηση της έννοιας της αλλαγής, θα ήταν απώλεια να μην συμπεριληφθεί και η έννοια «μετάβαση» σε αυτή. Ο Mark γράφει ότι για την προσαρμογή στην μετάβαση είναι πολύ περισσότερη η ψυχολογική επιβάρυνση

απ' ό, τι για την προσαρμογή στην αλλαγή (Mark 2007). Η αναμονή του αύριο πάντα υπήρξε πιο δυσάρεστη κατάσταση από το ίδιο το αύριο, ιδιαίτερα όταν αυτό είναι αβέβαιο. Η μετάβαση είναι πολύ πιο εξουθενωτική, αφού οι οργανώσεις και τα μέλη τους πρέπει να εργαστούν διπλά για να προσαρμοστούν, έχοντας να αντιμετωπίσουν ένα βαθύτερο ψυχολογικό αντίκτυπο από ό,τι στο παρελθόν. Για να γίνουμε όμως πιο κατανοητοί, θα προσπαθήσουμε να δώσουμε ένα απλό παράδειγμα αλλαγής. Δυο χρόνια πριν, η λήξη του ωραρίου στις ένοπλες δυνάμεις από 14:30 μεταφέρθηκε στις 15:00. Όσο μικρή και αν φαίνεται αυτή η αλλαγή, η διαδικασία μετάβασης προκάλεσε πολλές συγκρούσεις, αφού κάποιοι θα έπρεπε να γυρίσουν αργότερα στο σπίτι ακυρώνοντας ή καθυστερώντας άλλες δεσμεύσεις, όπως για παράδειγμα να πάνε να παραλάβουν τα παιδιά από το σχολείο. Η μετάβαση στην αλλαγή, που θεωρούμε ότι είναι αλλαγή, είναι μια κατάσταση που χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή και ορίζεται από το Mark σαν να είναι μια πορεία προς μια άγνωστη κατάσταση η οποία χαρακτηρίζεται από ασυνέχεια, κάτι που συνεπάγεται πολλές ταυτόχρονες και διαδραστικές αλλαγές (Mark 2007). Αλλαγή και μετάβαση σ' αυτή είναι καταστάσεις που δεν σταματούν. Συμβαίνουν συνέχεια και συνήθως δεν μπορούν να προβλεφθούν με κάποιο ντετερμινιστικό μοντέλο αφού έχουν διαφορετικούς κάθε φορά ρυθμούς επώασης, ανάπτυξης και εξάπλωσης, δεδομένα που αν τα δεχτεί κανείς, δίνουν τις πρώτες απαντήσεις για το τι υλικά χρειάζεται ο ηγέτης που θα οδηγήσει σε τέτοιες συνθήκες.

Ο νέος ηγέτης υποχρεώνεται σύμφωνα με τα παραπάνω στο να είναι παραγωγικός, να εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες, να αγκαλιάζει την αλλαγή, να γίνεται δηλαδή εκείνος, που στη σύγχρονη βιβλιογραφία αναφέρεται ως ηγέτης της αλλαγής. Ηγεσία και μάνατζμεντ οφείλουν να προσαρμοστούν στην αλλαγή και στην καινούργια παγκόσμια πραγματικότητα, των εναλλαγών και της πληροφορίας, ενώ παράλληλα οφείλουν να πετυχαίνουν υψηλή αποτελεσματικότητα (Drouger 2006). Και αν η ηγεσία πρέπει να προσαρμοστεί και να «τρέξει», τότε η στρατιωτική ηγεσία οφείλει να προπορευτεί διορατικά της αλλαγής, διότι τόσο η αποστολή της όσο και αυτά που διακυβεύονται, δεν επιδέχονται καθυστερήσεις ή λάθη.

Ο Καραμπελιάς παραθέτει τις σκέψεις του Γιάννοβιτς γράφοντας ότι: «Οι ένοπλες δυνάμεις δεν έχουν την πολυτέλεια να μένουν στάσιμες και ανεπηρέαστες από τις εξελίξεις που λαμβάνουν χώρα στο κοινωνικό και πολιτειακό τους περιβάλλον». Αντίθετα, οφείλουν να αναπτυχθούν τα να προσαρμοσθούν γρήγορα και να ηγηθούν των εξελίξεων. Το μοντέλο του ήρωα αξιωματικού που είχε γαλουχήσει παλιότερες γενιές υποχωρεί συνεχώς, υπέρ ενός πιο σύγχρονου, αυτού του αξιωματικού-διαχειριστή-τεχνοκράτη, του οποίου η αποστολή του δυσκολεύει με το πέρασμα του χρόνου, αφού η πρόληψη και αποτροπή συγκρούσεων είναι λίγοι μόνο από τους σημερινούς στόχους των ένστολων (Καραμπελιάς 2009).

Η κάθε αλλαγή ευελπιστούμε να οδηγεί στην εξέλιξη. Η αλλαγή στην κρατική ηγεσία μόνο στην εξέλιξη της επιτρέπεται να στοχεύει. Η σωστή προετοιμασία για μια αλλαγή μπορεί να διαβεβαιώσει την ομαλή εποικοδομητική εξέλιξη. «Ο προετοιμασμένος νους» βγαίνει μόνο κερδισμένος γεγονός που οδηγεί ξεκάθαρα στην υποχρεωτική στροφή της στρατιωτικής εκπαίδευσης στην ηγεσία των αλλαγών. Οι ένοπλες δυνάμεις για να είναι πρωτοπόρες σε τέτοιες καταστάσεις μετάβασης και αλλαγής, χρειάζεται να συμπορευτούν με επιστήμες του ανθρώπου και της κοινωνίας, αφού η αποδόμηση αυτής της αλλαγής στις βασικές κατά την γνώμη μας συνιστώσες της, δηλαδή την διαφορετικότητα, την πολυπλοκότητα, και την αβεβαιότητα το επιβάλλει σχεδόν μονόδρομα.

Διαφορετικότητα

Η διαφορετικότητα, αν και αφορά πολλούς τομείς, στο θέμα της ηγεσίας υποχρεώνει να εστιάσουμε κυρίως στο διαφορετικό ανθρώπινο δυναμικό. Στην παρούσα φάση, το διαφορετικό με το χθες αποτελούν οι γυναίκες στο στρατό και οι επαγγελματίες οπλίτες, ενώ το αύριο δείχνει σημάδια πολυπολιτισμικότητας. Αν και φαινόμενο διόλου άγνωστο στην Ελλάδα, αφού για κάποιους ερευνητές από πάντα ήταν πολυπολιτισμική η χώρα μας, η μετατροπή από χώρα προέλευσης μεταναστών σε χώρα υποδοχής, κυρίως μετά την δεκαετία του '90, σε ποσοστά δυσανάλογα με τον πληθυσμό μας, δημιουργεί ένα μείζον θέμα. Μια γρήγορη ματιά σε εταιρείες, οργανώσεις, εκπαιδευτικά ιδρύματα, είναι αρκετή για να καταδείξει πώς η πολιτιστική και φυλετική διαφορετικότητα υπάρχει και είναι

φανερή. Ο στρατός αν και βραδυκίνητος οργανισμός, είναι θέμα χρόνου να ωθηθεί στην κατεύθυνση που θα τον ονομάσει πολυπολιτισμικό. Αυτό αυτόματα προϋποθέτει διαφορετικές τεχνικές ηγεσίας από ότι σε έναν αμιγή στρατιωτικό πληθυσμό γηγενών, οι οποίοι μοιράζονται ίδια ήθη και έθιμα, γνώσεις, θρησκεία και άλλα. Τεχνικές βέβαια, που ούτε υπάρχουν αυτή την στιγμή, αλλά ούτε και γίνεται καμία προσπάθεια για να υιοθετηθούν. Το ευνοϊκό είναι ότι η ποικιλομορφία του προσωπικού έχει αντιμετωπιστεί χρόνια πριν από άλλους στρατούς, αλλά και από επιχειρήσεις, αφού πλέον η εταιρική παγκοσμιοποίηση επιβάλλει προσαρμοσμένες ικανότητες των ηγετών ώστε να ανταποκρίνονται πολυεθνικά.

Αξίζει όμως να σταθούμε στο ζήτημα του μετανάστη. Σε λιγότερο από είκοσι χρόνια από τώρα, απόγονοι των μεταναστών που κατάφεραν να παραμείνουν στην 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 το 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 και στη «φυλή» τους, αλλά υπάρχει άμεση σύνδεση με τις κοινωνικές αλλαγές που αντιμετώπισαν στην καθημερινότητά τους, ως συνέπεια της μετανάστευσης. 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 στην νέα κοινωνία το καταφέρει, 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 που πιθανόν να αποτελούν την αιτία που εγκατέλειψαν την χώρα τους;

Σύμφωνα με τον Ψημμένο, η Brah λέει ότι ο «ξένος» αποτελεί την βάση πάνω στην οποία η ιδέα της Ευρώπης στηρίζεται. Η νέα κατηγοριοποίηση, ξένοι και ντόπιοι επιτρέπει τη συνύπαρξη σε μια πόλη μέσα από την κοινωνική και εργασιακή οργάνωση, διαφορετικών πολιτισμών αλλά ταυτόχρονα υπενθυμίζουν την προσωρινή παρουσία των μεταναστών. Οι μετανάστες, και κυρίως οι «αντικανονικοί», μεταφέρουν συνήθειες που θέτουν σε ερωτηματικό το νόμο και οργανώνονται σε ομάδες που ενώ βρίσκονται μέσα σε μία χώρα, δεν αποτελούν μέρος αυτής (Ψημμένος 1999). 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 στην νέα κοινωνική πραγματικότητα κατασκευάζοντας νέα χωριά που υπερασπίζεται μέσα σε αυτή». Άνθρωποι από διαφορετικούς πολιτισμούς που ζουν πλάι-πλάι διαφοροποιούνται όσον αφορά την εθνικότητα, βρίσκοντας καταφύγιο στην ομάδα, για μια πιο αποτελεσματική άμυνα απέναντι στις ανεξέλεγκτες δυνάμεις της αγοράς και τις κάθε «παραξενιές» της κυρίαρχης εθνοτικής ομάδας. Παγκόσμια παραδείγματα 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 η κοινότητα της αντίστασης (Castells 1997). Η εμπειρία που έχει ο ελληνικός στρατός από αποκλεισμένες ομάδες και αφορά κυρίως αθιγγάνους, μωαμεθανούς κατοίκους της Θράκης και ρωσοπόντιους, δείχνει ότι πράγματι κατά την στράτευσή τους δημιουργούν ομάδες, που συχνά αμφισβητούν κάθε είδος εξουσίας δημιουργώντας πολλά προβλήματα στην διοίκηση τους. Αυτά όμως θα φαίνονται ασήμαντα μπροστά στην ποσότητα αλλά και την διαφορετικότητα των απογόνων μεταναστών τα επόμενα χρόνια, 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.

Για τους σύγχρονους ηγέτες, η ποικιλομορφία του εργατικού δυναμικού παρουσιάζει μια νέα πρόκληση για τις ικανότητές τους, με την έννοια ότι είναι πλέον επιφορτισμένοι με την ανάπτυξη αποτελεσματικών σχέσεων εργασίας, με

ανθρώπους από διαφορετικά υπόβαθρα και με προσανατολισμούς και προσδοκίες που μπορεί να είναι εντελώς διαφορετικές από εκείνες των ηγετών τους (Matos και Offermann 2007). Οι συνεντεύξεις έδειξαν κατηγορηματικά ότι οι ηγέτες μας δεν έχουν εκπαιδευτεί για να ασχοληθούν με αυτό το είδος της ευρείας ποικιλίας ανθρώπων. Πολλοί οργανισμοί ακόμη και στις ΗΠΑ δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στην απόκτηση ενός ποικίλου προσωπικού από ό,τι στην παροχή βοήθειας των ηγετών όπου εργάζονται με αυτές τις διαφορετικές ομάδες. Αν και στην χώρα μας η απόκτηση ποικίλου προσωπικού είναι κατά την γνώμη μας *forcer*, φαίνεται ότι δεν υπάρχει καμία πρόβλεψη, μέριμνα ή έστω σκέψη στην εκπαίδευση των νεαρών ηγετών για τη κατάλληλη αντιμετώπιση ενός πολυεθνικού ελληνικού στρατού.

Οι Carroll και Flood γράφουν ότι 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 μυημένος και μπορεί να είναι αντίθετο στην κάθε εμπνευσμένη συμπεριφορά ενός ηγέτη που προσπαθεί για το κοινό καλό. Μπορεί απλά να μην καταλαβαίνει ποιο είναι το καλό του εξαιτίας αυτής της «άλλης» κοινωνικής κουλτούρας. Έχει αποδειχτεί, μέσα από πολλές μελέτες, ότι η ανθρώπινη συμπεριφορά είναι προγραμματισμένη στην υπάρχουσα κουλτούρα από μια μεγάλη γκάμα κανόνων και συμπεριφορικών προσδοκιών ακόμη και όταν αυτοί οι πολιτισμοί έχουν κάποια κοινά χαρακτηριστικά. Οπότε, κάθε προσπάθεια να πείσει κάποιους ανθρώπους ή σύνολα ανθρώπων να συμπεριφέρονται διαφορετικά από τις προσδοκίες της κουλτούρας 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. Για παράδειγμα, τα παιδιά του σχολείου σε ορισμένες γειτονίες 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 και Flood 2010). Η παραπάνω τοποθέτηση δεν μπορεί να αφήσει αδιάφορη την εκπαίδευση των ηγετών μας. Ο ηγέτης των αλλαγών θα υποχρεωθεί για να πείσει, όχι μόνο να μάθει γενικά διάφορες κουλτούρες λαών που ίσως διοικήσει στο μέλλον, άλλα και να

καταλάβει ότι οι καιροί ορίζουν να μελετά την κουλτούρα του κάθε υφισταμένου για να μπορεί να ηγηθεί άμεσα και με αποτελέσματα.

Πολυπλοκότητα

Σε έρευνά του, ο André Martin, για την CCL¹⁰ ανακάλυψε ότι το 84% των μαθητών ηγεσίας θεωρεί ότι ο ορισμός του αποτελεσματικού ηγέτη έχει αλλάξει και πιστεύουν επίσης ότι η αλλαγή που θα γίνει στα υπόλοιπα πέντε χρόνια, θα αναγκάσει την ηγεσία να επωμιστεί αυτά που καλεί «μαλακά χαρακτηριστικά», όπως το να χτίζει σχέσεις, να συνεργάζεται και να δημιουργεί δίκτυα. Η κύρια αιτία αυτής της αλλαγής είναι κυρίως η πολυπλοκότητα της εποχής μας και οι προκλήσεις της, την οποία η εμπειρία παλιότερων λύσεων δεν μπορεί να αντιμετωπίσει. Αυτή η πολυπλοκότητα απαιτεί ένα άλλο είδος ηγεσίας στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα αλλά και οποιοδήποτε άλλον φορέα (Alexander 2006). Και αν αυτή η αλλαγή έχει γίνει τόσο έντονη σε κάθε τομέα, πόσο αναγκαίο είναι να γίνει κατανοητή και από τον Στρατό;

Μερικά από τα κομμάτια αυτής της πολυπλοκότητας που διαφαίνεται να επηρεάζουν τον ηγέτη του αύριο είναι:

Η δημογραφική αλλαγή, η γήρανση του πληθυσμού και η σχέση αυτών με την μετανάστευση. Ο πληθυσμός στην χώρα μας «γερνάει». Με απλά λόγια οι νέοι στην χώρα μας είναι λίγοι και καλούνται να συντηρήσουν τους πάρα πολλούς ηλικιωμένους. Αυτή η αλλαγή από μόνη της θα φέρει καινούργιες αξίες στην κοινωνία. Όταν όμως συνδυάζεται με την μετανάστευση, τα πράγματα περιπλέκονται και μάλιστα χωρίς προφανείς λύσεις και απαντήσεις. Η μετανάστευση ως απάντηση στο θέμα της γήρανσης και της έλλειψης εργατικών χεριών δεν δείχνει και τόσο απλή. Δημογραφικά είναι πολύ δύσκολο να πει κανείς με σιγουριά αν βοηθά η μετανάστευση σήμερα την χώρα υποδοχής, αφού ούτε μπορεί να υπολογιστεί ο ακριβής αριθμός τους - ιδιαίτερα όσον αφορά τους «αντικανονικούς» μετανάστες - αλλά και ούτε τελικά αν βοηθούν το γενικότερο πρόβλημα της γήρανσης που αντιμετωπίζει η χώρα μας. Αν όμως υπάρξουν οι πολιτικές στην χώρα μας για μια αξιοπρεπή καταγραφή, πιθανόν το πόρισμα να έδειχνε ότι δημογραφικά τουλάχιστον είναι αναγκαία μια τέτοια εισροή, λόγω γήρανσης ή λόγω έλλειψης εργατικού δυναμικού, γεγονός που όπως αναφέραμε

παραπάνω θα επηρεάσει αισθητά το διαφορετικό της αλλαγής. Αν συνδυάσουμε τη γήρανση του πληθυσμού, τους μετανάστες και την εθνική ταυτότητα, τότε εξ αρχής το θέμα γίνεται αν όχι προβληματικό σίγουρα πολύπλοκο.

Το ανθρώπινο δυναμικό εκτός από διαφορετικό έχει γίνει και πολύπλοκο. Ενδεικτικό αυτής της πολυπλοκότητας, γράφει ο Bauman, είναι η κατάθλιψη η οποία διπλασιάστηκε, καθώς εκατοντάδες χιλιάδες νέοι ανακαλύπτουν ότι είναι αποκλεισμένοι από τα αυξανόμενα επίπεδα εκπαίδευσης και ευημερίας. Ανάλυση έδειξε ότι η αύξηση σχετίζεται με την ανεργία με την οποία έχει ανατραφεί η νέα γενιά (Bauman 2005). Και αν η ανεργία το 1990 ήταν 14% το ερώτημα που προκύπτει είναι τι θα γίνει με τους στρατευμένους μετά από είκοσι χρόνια, όταν η ανεργία σήμερα αγγίζει το 30%;

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». Ενώ παλιότερα, γράφει, το στερητικό «α(ν)» της «ανεργίας» χρησιμοποιούνταν για να υποδηλώσει την παρέκκλιση από την κανονικότητα (όπως στις λέξεις «ανθυγιεινός» ή «ασθενής»), στην έννοια του περιττού δεν υπάρχει πλέον τέτοια υπόνοια. Απλά υποκρύπτει μονιμότητα και υπαινίσσεται ότι αυτή είναι η συνήθης κατάσταση. «Το να είναι κανείς περιττός σημαίνει να είναι υπεράριθμος, αχρείαστος, άχρηστος, ότι έχει απορριφθεί επειδή ήταν αναλώσιμος. Μοιράζεται τον σημασιολογικό της χώρο με αυτές του ακατάλληλου, του χαμένου, των σκουπιδιών» (Bauman 2005). Η αίσθηση του να θεωρείται κανείς περιττός σημαίνει πως είναι και «κοινωνικά άστεγος». Όπως υποστηρίζει η Ντάνιελ Λίνχαρντ, δεν χάνουν μόνο την εργασία. Τους αφαιρείται και η αξιοπρέπειά τους ως εργαζόμενοι, ο αυτοσεβασμός, η αίσθηση της χρησιμότητας και μιας δικής τους κοινωνικής θέσης (Bauman 2005). Η κρίση στην χώρα μας έρχεται να κάνει τα πράγματα για τους νέους χειρότερα. Η έννοια περιττός υπάρχει παντού, αλλά κανείς δεν δείχνει να το αντιμετωπίζει. Είναι τόσα τα προβλήματα, που δυστυχώς δεν μας επιτρέπουν να διακρίνουμε ότι αυτή η γενιά είναι στιγματισμένη. Έτσι, ο μέχρι τώρα «χαμένος χρόνος» της στράτευσης, γίνεται καθαρά φυλακή για τον απογοητευμένο νέο. Η δουλειά επομένως, του

ηγέτη που αφορά την δέσμευση του νέου σε ιδανικά, όπως το έθνος και η ηθική, απλά δεν μπορεί να βρει καμία ανταπόκριση. Διότι ηγεσία σημαίνει οπαδός και αν ο οπαδός αισθάνεται περιττός δεν μπορεί να ακολουθήσει κανέναν και τίποτα και επομένως δεν μπορεί να επιτευχθεί η Βεμπεριανή οικειοθελής συμμόρφωση.

Το κοινό σημείο κάθε στρατιωτικής αγωγής και αξιών που διδάσκεται στο κόσμο είναι η δέσμευση του στρατιωτικού στην πατρίδα. Υπηρετεί αυτή, τους πολίτες και τα συμφέροντα τους μέχρι τον θάνατο, χωρίς κανένα δισταγμό. Τελευταία, φαίνεται η οικογένεια να έχει κερδίσει την δέσμευση αφού έρχεται προτεραιότητα σε πολλούς στρατιωτικούς. Το φαινόμενο που είναι παγκόσμιο δεν μπορεί να μην κάνει πιο πολύπλοκο τον κόσμο του στρατιωτικού. «Στρατός και οικογένεια οι δυο άπληστοι-αχόρταγοι θεσμοί (Καραμπελιάς 2009). Και οι δύο απαιτούν τη μέγιστη αφοσίωση δημιουργώντας στο στέλεχος συγκρούσεις και διλήμματα που χρειάζονται λύσεις. Το φαινόμενο όμως, περιπλέκεται ακόμη περισσότερο με την αύξηση των μονογονεϊκών οικογενειών. Είναι γεγονός ότι την τελευταία δεκαετία τα διαζύγια έχουν πολλαπλασιαστεί. Η πολυπόθητη δέσμευση αναγκαστικά κλίνει προς την κοινωνικά πλέον ευπαθή οικογένεια, όταν η μέριμνα από την υπηρεσία υστερεί σε πολλά, κυρίως επηρεασμένη από «κακέκτυπα» του παρελθόντος.

Ενέργεια, νερό, περιβαλλοντικές καταστροφές καθώς και το φαινόμενο του θερμοκηπίου, είναι ζητήματα πολυπλοκότητας που επειδή «κρυφοκαίνε» δεν φαίνεται να ανησυχούν κανέναν οργανισμό στην χώρα μας. Η ηγεσία κάτω από κοινωνικές και περιβαλλοντικές αλλαγές, μάλλον είναι ηγεσία σε κρίσεις που λογικά θα αποτελέσουν τον αγώνα του αύριο. Οργανισμοί όπως ο στρατός, θα αναγκαστούν να αντιμετωπίσουν κρίσεις ιδιαίτερα όπως οι παραπάνω και οφείλει να μην κάνει λάθος και να είναι προετοιμασμένος. Αλλά και ως επιχειρησιακή ικανότητα οι νέοι ηγέτες θα πρέπει να βρουν λύσεις στα παραπάνω προβλήματα για να μπορούν να εξασφαλίσουν, τόσο την βιωσιμότητα, όσο και την κινητικότητα των δυνάμεων τους. Παράδειγμα των παραπάνω μακρινών για κάποιους προβλέψεων, αυριανών για μας, αποτελεί η οικονομική κρίση στην χώρα μας. Ποιός θα φανταζόταν ότι η κρίση θα επηρεάσει σε τέτοιο βαθμό και τις Ένοπλες Δυνάμεις. Η κρίση δεν μπορεί να μην επηρεάζει τον στρατιωτικό ηγέτη

και κάθε βαθμίδα διοικήσεως. Δαπάνες περικόπτονται, μονάδες συρρικνώνονται, με αποτέλεσμα όχι μόνο τον εθνικό κίνδυνο αλλά και πιο προσιτά καθημερινά προβλήματα, όπως τροφοδοσία προσωπικού, υποστήριξη μέσων και υλικού, συντήρηση και επιχειρησιακή ικανότητα.

Τέλος, ιδιαίτερα σημαντική είναι η ανάπτυξη της τεχνολογίας που απαιτεί ηγέτες που θα γνωρίζουν και θα μπορούν να αξιοποιούν την πληροφορία. Αλλαγές στην βιομηχανία, στην εκπαίδευση, στην υγεία και σε κάθε τομέα της σύγχρονης ζωής είναι λίγα από αυτά που συνθέτουν την τεχνολογική πολυπλοκότητα. Οι οργανισμοί θα αναγκαστούν να είναι στενά συνδεδεμένοι με τους εργαζομένους και τις ανάγκες τους, ειδικά στην εκπαίδευση και την υγεία, να τους διδάξουν και να μαθαίνουν από αυτούς. Η τεχνολογία τρέχει και είναι αναγκαίο να δημιουργήσουμε ηγέτες που τουλάχιστον να μη μένουν πίσω σε αυτόν το αγώνα, διότι αφορά τη ζωή και το μέλλον.

Πολύπλοκες καταστάσεις έρχονται για να μείνουν. Κανένας ηγέτης δεν είναι σε θέση να γνωρίζει πώς να τις αντιμετωπίσει μόνος όλες αυτές. Η καινούργια ηγεσία πρέπει να δίνει έμφαση σε ικανότητες, όπως συμμετοχικό μάνατζμεντ, χτίσιμο σχέσεων, δίκτυο και μάνατζμεντ της αλλαγής. Ηγέτες που αποδέχονται να αναπτύξουν τέτοιες ικανότητες χρειάζεται πολλές φορές να «εξορύξουν» τις αποτελεσματικές λύσεις που υπάρχουν βαθιά στην συλλογική σκέψη, τη γνώση και την εμπειρία των μελών της ομάδας. Η ικανότητα να αφομοιώσει κανείς αυτή την σοφία μέσα από την συνεργατική ηγεσία μπορεί να ορίσει τον αποτελεσματικό ηγέτη του μέλλοντος (Alexander 2006). Βέβαια, στην σημερινή στρατιωτική πραγματικότητα τίθεται το ερώτημα πώς μπορεί εύκολα να μετατραπεί η διαταγή του τύπου «δεν ξέρω τι θα κάνεις, αύριο να είναι έτοιμο» στην συνεργασία «προχωράω, ακολούθησε με να βρούμε λύση asap¹¹» ώστε να ενεργοποιηθεί κάθε φιλοτιμία, κάθε δέσμευση, κάθε καινούρια ιδέα, για την επίτευξη του αντικειμενικού σκοπού. Η απάντηση είναι μόνο μία και αφορά στην στρατιωτική παιδεία και γνώση που οφείλουμε να δώσουμε στον νέο ηγέτη.

Είναι ξεκάθαρο ότι απαιτείται καινούργιος τρόπος σκέψης των ηγετών μπροστά σε αυτήν την πολυπλοκότητα. Η CCL κατευθύνει τη νέα ηγεσία σε τρεις αντικειμενικούς σκοπούς: να θέσουν στόχους, να χτίσουν δέσμευση και να

δημιουργήσουν συμμαχίες (Alexander 2006)¹². Αν και πιστεύουμε ότι πολλοί στρατιωτικοί ηγέτες στην πράξη χρησιμοποιούν λίγο πολύ εμπειρικά το παραπάνω τρίπτυχο θεωρούμε ουσιαστικά ότι η δέσμευση, το όραμα και το δίκτυο, αποτελούν και την πιο ουσιαστική «γραμμή άμυνας» κάθε οργανισμού στρατιωτικών ηγετών στην πολυπλοκότητα του μέλλοντος.

Αβεβαιότητα

Η τρέχουσα πραγματικότητα είναι η κατάληξη της παλιάς. Ξεκινά με την μεταμόρφωση του τέλους, αποχαιρετώντας το status quo προς άγνωστη συνήθως κατεύθυνση. Οι άνθρωποι κάτω από αυτή την συνθήκη συνήθως βιώνουν συναισθήματα όπως την ανασφάλεια, την θλίψη, την απώλεια, το φόβο, το άγχος, τον θυμό και την απογοήτευση. Μεταξύ της παλιάς και της νέας αβέβαιης κατάστασης υπάρχει μια φάση που θα μπορούσε να ονομαστεί ουδέτερη ζώνη, όπου το άτομο δεν είναι πλέον συνδεδεμένο με την παλιά πραγματικότητα, αλλά και δεν έχει φτάσει ακόμη στην νέα. Είναι εκείνο το σημείο, που η σύγχυση γεμάτη με μπερδεμένα μηνύματα, κάνει τους ανθρώπους να αισθάνονται απάθεια, να είναι αποπροσανατολισμένοι, ομιχλώδεις, απομονωμένοι, ανυπόστατοι και αόριστοι. Μετά την ουδέτερη ζώνη, εγκαθίσταται στη νέα πραγματικότητα (Mark 2007).

Παραδοσιακά, η λογοτεχνία της ηγεσίας επικεντρώνεται κυρίως στη χρήση της δύναμης και εξουσίας στις σχέσεις ηγέτη-οπαδού. Ωστόσο, οι σχέσεις της ηγεσίας συχνά είναι εκτεθειμένες στην αβεβαιότητα του περιβάλλοντος στο οποίο είναι ενσωματωμένες. Δυστυχώς, η εποχή μας από μόνη της, λόγω τόσο της τεχνολογικής εξέλιξης, όσο και της παγκοσμιοποίησης τείνει σε μια συνεχή αλλαγή «σκηνικών» με σταθερό γνώμονα κάθε φορά την αβεβαιότητα. Αν αυτή η αβεβαιότητα, όπως ο Marks είπε παραπάνω είναι στρεσογόνα για τον κάθε άνθρωπο, είναι εύκολο να αναλογιστούμε πόσο θα είναι για τον ηγέτη. Η αβεβαιότητα αποτελεί δεδομένο εποχής και συνεπώς κρίνεται απαραίτητη η εκπαίδευση των νεαρών ηγετών στο να ηγούνται με ασφάλεια μέσα από αυτή. Το θέμα γίνεται μείζον για το στρατιωτικό ηγέτη που πέρα από την αβεβαιότητα της εποχής, το αβέβαιο αποτελεί το μόνο σίγουρο «εχθρό» σε κάθε κατάσταση που θα αντιμετωπίσει, είτε σε μια κρίση, είτε σε μια μάχη και απαιτείται περισσότερο

από κάθε άλλη εποχή, να οπλιστεί με την ικανότητα να προσαρμόζεται και να αντιδρά αποτελεσματικά.

Ο στρατηγός 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 διοικητής σε επιχειρήσεις δεν έχει. Έτσι, η ανάπτυξη ταχύνοιας και οι ικανότητες να μπορούν να προσαρμόζονται στην αβεβαιότητα και σε καταστάσεις υψηλού στρες και υψηλών κινδύνων αποτελούν προτεραιότητα για κάθε εκπαιδευτικό ίδρυμα. Ο μη συνετός, ο αλαζόνας, ο υπερβολικά ευαίσθητος, ο δειλός είναι απαγορευτικά προσόντα. Αυτό που χρειάζεται είναι άντρες και γυναίκες με χαρακτήρα τέτοιο και ηθική υποχρέωση να υπηρετήσουν την πατρίδα, τον οργανισμό και τους στρατιώτες τους χωρίς φανφάρες, με κουράγιο και ανιδιοτέλεια (Shinseki 2006).

Συμπερασματικά, από εκείνο που ονομάσαμε αλλαγή, προκύπτουν πολλά και ουσιαστικά, καινούρια αλλά και παλαιότερα χαρακτηριστικά που χρειάζεται ο νέος ηγέτης ο οποίος καλείται να ηγηθεί αυτής. Ίσως τελικά η δέσμευση, με ανιδιοτέλεια και θάρρος, η εμμονή σε στόχους, το όραμα και το δίκτυο, να είναι τα πιο ουσιαστικά για να βγει ο ηγέτης αλώβητος μέσα από τις δυσκολίες που προβάλλουν οι συνιστώσες αυτής της αλλαγής. Το βέβαιο είναι ότι όλα οδηγούν στην απαραίτητη διορατική προετοιμασία σε εκείνους βέβαια που ορθά επιλέγονται για να αναλάβουν αυτό τον ρόλο.

Η επιλογή του ηγέτη

Ο Πλάτωνας, στο έργο του «Πολιτεία», ασχολείται ιδιαίτερα με τον αξιωματικό, τον οποίο καλεί «φύλακα». Θεωρεί δίκαιο να επιλέγεται για το αξίωμα αυτό, σύμφωνα με τον φυσικό του χαρακτήρα, κατόπιν σειράς δοκιμασιών, τις οποίες θα υποστεί γι' αυτόν τον σκοπό. Οι δοκιμασίες αυτές της επιλογής των «φυλάκων», πρέπει να αναδεικνύουν τις κατά τον Πλάτωνα θεμελιώδεις αρετές της φρόνησης, της σωφροσύνης, της δικαιοσύνης και τέλος της ανδρείας (Διαμαντόπουλος 2013).

Η επιλογή των νεαρών υποψηφίων ηγετών, όπως αναφέραμε, γίνεται από την βαθμολογία των πανελληνίων εξετάσεων. Μετά τις εξετάσεις, οι υποψήφιοι που πρέπει να πληρούν κάποια σωματομετρικά κριτήρια (ώστε να μη είναι υπέρβαροι), υποβάλλονται σε αθλητικές δοκιμασίες και έπειτα, σε ψυχολογικά και ιατρικά τεστ. Σε αντίστοιχη σχολή στην Αμερική η επιλογή γίνεται από τους καλύτερους και πιο έξυπνους αθλητές της χώρας, που έχουν κερδίσει τίτλους και έχουν διακριθεί για το ήθος τους ή άλλες ικανότητες, όπως η συνεργασία (Johnson και Harper 2005)¹³.

Ο Γερμανός διανοούμενος, Γκέορκ Χέγκελ, ήταν αντίθετος με την υποχρεωτική στράτευση, διότι τα στοιχεία που χρειάζεται κάθε πολεμική αντιπαράθεση, όπως το θάρρος, είναι ατομικά χαρακτηριστικά και όχι προϊόντα της ψυχολογίας των μαζών (Καραμπελιάς 2009). Το σημερινό σύστημα των εξετάσεων προσομοιάζει με αυτό της υποχρεωτικής στράτευσης. Η διαφορά είναι ότι στην περίπτωση των ευέλπιδων υπάρχει, η θέληση του υποψηφίου, το οποίο δεν μπορεί να είναι και απόλυτα αντικειμενικό, αφού τις περισσότερες φορές δεν γνωρίζει τι σημαίνει στρατιωτική ζωή, -καθώς και η μαθησιακή του ικανότητα, αφού οι βάσεις πλέον για την εισαγωγή στην σχολή είναι πολύ υψηλές. Γίνεται φανερό ότι οι αρχαίες και απλές συνθήκες του αξιωματικού-φύλακα, οι οποίες δεν διαφέρουν και πολύ από διαδικασίες επιλογής υποψηφίων αξιωματικών προηγμένων στρατιωτικά κρατών, όπως θάρρος, ρώμη, ταχύνοια, ήθος, φαίνεται ότι δεν αποτελούν πλέον για την χώρα μας αναγκαία προσόντα του μελλοντικού στρατιωτικού ηγέτη.

Ο παραπάνω τρόπος βέβαια, μπορεί να εγγυηθεί την αξιοκρατία και την ικανοποιητική μέτρηση κάποιων διανοητικών προσόντων, τα οποία σε συνεργασία με τα σωματομετρικά και ψυχοτεχνικά τεστ, θα μπορούσαν να θεωρηθούν ικανοποιητικά. Από την άλλη, η απόρριψη υποψηφίων - όπως χαρισματικών ηγετών, αθλητών που έχουν αποδείξει την εσωτερική δύναμη και δέσμευσή τους στον σκοπό και γενικά νέων με θάρρος και αντοχές - από την διαδικασία επιλογής, διότι δεν τα πήγαν καλά στις εξετάσεις, δεν ταιριάζει στην χώρα της δημοκρατίας και της ένδοξης ιστορίας, οπότε όμοια δεν ταιριάζει και να αφαιρείται το δικαίωμα από εκείνους που το θέλουν και το οραματίζονται, να προσπαθήσουν. Τι θα απαντούσε κάποιος στον Κολοκοτρώνη ή τον Καραϊσκάκη αν δεν έγραφε καλά στις εξετάσεις; Τι ηγέτες θα έχανε η ιστορία;

Ίσως το πιο εντυπωσιακό εύρημα στην εργασία ήταν ότι σχεδόν όλο το δείγμα παραδέχτηκε ότι δεν του έγινε ποτέ ερώτηση γύρω από τους λόγους που διάλεξε το επάγγελμα του στρατιωτικού ηγέτη. Γιατί θες να διοικείς, να ηγείσαι, τι είναι για σένα εξουσία, μπορείς να ηγηθείς, είναι ερωτήματα που δεν τέθηκαν ποτέ και από κανέναν. Κανείς δεν θα πίστευε ότι κάτι τέτοιο αποτελεί απόδειξη αδιαφορίας του φορέα που επιλέγει, αλλά σίγουρα προκύπτει ότι σε καμία περίπτωση δεν μπορεί να μην δίνεται βαρύτητα στην επιλογή από άριστους που θέλουν, μπορούν και ξέρουν ξεκάθαρα το γιατί.

Αν όμως τα παραπάνω αποτελούν ουτοπικές φιλολογίες και πούμε πράγματι ότι το σύστημα είναι ικανοποιητικό, εκείνο, που κατά την γνώμη μας, θα μπορούσε να αμφισβητηθεί είναι : η αξιολόγηση και επιλογή αυτών τελικά που μπορούν και θέλουν, από εκείνους που απλά το θέλουν αλλά δεν μπορούν ή μπορούν αλλά δεν το θέλουν πραγματικά. Δύο είναι τα πιο βασικά μέτρα αποτελεσματικότητας του σήμερα: η απόδοση και οι αξίες. Το ένα χωρίς το άλλο είναι ανέκδοτο να προάγει κάποιον (George 2009). Θεωρούμε λοιπόν ότι η μέτρηση της αποτελεσματικότητας, συσχετισμένη με τις αξίες, πιθανόν να είναι εκείνο το κριτήριο που όταν υπάρχει η διάθεση για ηγεσία, να ξεχωρίζει αυτούς που και μπορούν και θέλουν.

Η επιλογή στηριζόμενη μόνο στα χαρακτηριστικά του ηγέτη θα μπορούσε να είναι εφικτή, μετρώντας έναν αριθμό μεταβλητών των ατομικών διαφορών, ο οποίος θα ξεχωρίζει τους επιτυχείς από τους ανεπιτυχείς ηγέτες. Ο κατάλογος

όμως των πιθανών βιογραφικών, συναισθηματικών, σωματικών, νοητικών καθώς και άλλων προσωπικών χαρακτηριστικών του επιτυχημένου ηγέτη φαίνεται ότι είναι ατέλειωτος, γεγονός που κάνει την επιλογή δύσκολη και ανασφαλή. Αν πάλι, σύμφωνα με τις θεωρίες των προσεγγίσεων μας, δεχτούμε ότι επιδρούν στην αποτελεσματικότητα ενός ηγέτη, τόσο οι παράγοντες των καταστάσεων (Hewstone και Stroebe 2007), όσο και το συναίσθημα, η επιλογή γίνεται μια εξαιρετικά επίπονη εργασία για εκείνους που αποφασίζουν. Εργασία που πολλοί οργανισμοί, εξαιτίας της σπουδαιότητας και της δυσκολίας της αλλά και των κινδύνων που ενέχει η επιλογή, βρήκαν εκείνες τις πρακτικές, ώστε να διασφαλίσουν το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.

Ο Rosce γράφει για την Goldman Sachs¹⁴ ότι η εταιρεία σπάνια προσλαμβάνει ομαδικά, ακόμη και όταν είναι αναγκαίο. Ο κανόνας είναι η ατομική πρόσληψη, όπου ο κάθε υποψήφιος δίνει εξοντωτικές συνεντεύξεις πολλές φορές και σε περισσότερα από είκοσι άτομα. Ο εργοδότης πριμοδοτεί επιπλέον την ικανότητα να διοικούν και να συγκεντρώνονται σε αυτό που κάνουν, καθώς και την κλίση τους στον αθλητισμό. Τα ομαδικά αθλήματα, χαίρουν μεγάλης εκτίμησης, γιατί συνδυάζουν εξοντωτική προπόνηση και ομαδικό πνεύμα (Roche 2010). Η απαιτητική και συνεχής συνέντευξη καθώς και η στενή παρακολούθηση της ζωής ενός υποψήφιου ηγέτη, θεωρούμε ότι είναι επιτακτική. Η επιτυχία της μεγαλύτερης τράπεζας στον κόσμο, μπορεί να μας δείξει ότι η αξιοκρατική επιλογή και ο έλεγχος αυτής, αποτελεί ίσως την πεμπτούσια οποιουδήποτε οργανισμού.

Η Ann Howard (2007) κάνοντας μια περίληψη των υπάρχοντων τεχνικών επιλογής τα απαριθμεί ως εξής:

Τα γνωστικά τεστ (COGNITIVE TESTS): Είναι οι δοκιμές της γενικής νοητικής ικανότητας και είναι πολύ ισχυροί προάγγελοι των επιδόσεων στην απασχόληση όλων των τύπων.

Τα τεστ κριτικής ικανότητας (SITUATIONAL JUDGMENT TESTS): Είναι οι δοκιμές της λήψης αποφάσεων και της κρίσης σε διάφορες καταστάσεις.

Τα τεστ προσωπικότητας (PERSONALITY INVENTORIES): Μετρούν συμπεριφορές, στάσεις, κίνητρα των καθώς και κάποια στοιχεία του χαρακτήρα

των υποψηφίων. Προβλέπουν επίσης το στυλ της ηγεσίας: «Το ποιοι είμαστε καταδεικνύει και το πώς θα καθοδηγούμε».

Τα τεστ ακεραιότητας (INTEGRITY TESTS): Δοκιμές ακεραιότητας που ψάχνουν όψεις της συνείδησης και της συναισθηματικής σταθερότητας.

Αποθέματα δυνατότητας ηγεσίας (LEADERSHIP POTENTIAL INVENTORIES): Μερικά αποθέματα μετρούν άμεσα χαρακτηριστικά και δυνατότητες του ηγέτη.

Τα τεστ παρακίνησης (MOTIVATIONAL FIT): Μετράνε όλα τα μέτρα που θα πάρει για να πετύχει την αποστολή του, καθώς και την ικανοποίηση του από τις πράξεις του.

Προβολικές τεχνικές (PROJECTIVE TECHNIQUES): Παρουσιάζουν ασαφή ερεθίσματα όπου καλούν τους ανθρώπους να συμπληρώσουν ό, τι λείπει. Η θεωρία πίσω από προβολικές τεχνικές είναι ότι η δομή της προσωπικότητας επηρεάζει τον τρόπο που τα άτομα ερμηνεύουν το περιβάλλον τους.

Βιογραφικά στοιχεία (BIODATA): Ποσοτικοποιούν περιγραφές των προηγούμενων δραστηριοτήτων και των επιτευγμάτων, όπως αυτές των πτυχίων που κατέχει ή συγκεκριμένες εμπειρίες εργασίας.

Αρχεία Επιτεύγματος Καριέρας (CAREER ACHIEVEMENT RECORDS): Συλλαμβάνουν βασικές εμπειρίες που επιδεικνύουν αποτελεσματική απόδοση των αρμοδιοτήτων.

Έλεγχοι Αναφοράς (REFERENCE CHECKS): Παρά τη μικρή, αλλά στατιστικά σημαντική συσχέτιση τους με την απόδοση στην εργασία, τα προβλήματα με αγωγές στις Ηνωμένες Πολιτείες έχουν κάνει πολλές οργανώσεις διστακτικές στο να δίνουν πολύ σημαντικά δεδομένα. Η δημοτικότητα των ελέγχων αναφοράς ποικίλλει επίσης σε άλλες χώρες. Για παράδειγμα, οι Βρετανοί τα χρησιμοποιούν πολύ (74% των εταιρειών που συμμετείχαν στην έρευνα), αλλά οι Γάλλοι σπάνια (11%).

Συνεντεύξεις (INTERVIEWS): Συνήθως δομημένες, διότι σύμφωνα με τις εκτιμήσεις της Howard λειτουργούν καλύτερα στο ζητούμενο αντικείμενο.

Διαχειριστικές Προσομοιώσεις (ADMINISTRATIVE SIMULATIONS): Οι μεμονωμένες αυτές προσομοιώσεις αφορούν επίλυση προβλημάτων:

Ασκήσεις Σχεδιασμού (Planning): Σε ένα σχεδιασμό ή σε μια άσκηση προγραμματισμού, οι συμμετέχοντες έχουν πόρους με τους οποίους ολοκληρώνουν συγκεκριμένες εργασίες. Στους υποψήφιους ηγέτες μπορεί να ζητηθεί να προγραμματίσουν άλλες δραστηριότητες ή να προγραμματίσουν τους ανθρώπους σε θέσεις εργασίας.

Άσκηση διερευνητικού χαρακτήρα (Fact-Finding Exercise): Σε αυτόν που συμμετέχει δίνεται μια σύντομη περιγραφή μιας υποθετικής κατάστασης. Ο στόχος είναι να ζητήσει πληροφορίες από ένα πρόσωπο και να λάβει απόφαση σχετικά με την κατάσταση μέσα σε ένα περιορισμένο χρονικό διάστημα.

Άσκηση Ανάλυσης (Analysis): Σε αυτές τις ασκήσεις οι συμμετέχοντες αναλύουν ποσοτικά και αφηγηματικά στοιχεία και κάνουν βραχυπρόθεσμα ή μακροπρόθεσμα συστάσεις για τη βελτίωση θεμάτων, όπως είναι η παραγωγικότητα, η ποιότητα, η αποδοτικότητα, η οργανωτική δομή και το ηθικό.

Πολλοί οργανισμοί διαθέτουν την φιλοσοφία για την εύρεση της «αφρόκρεμας» των ηγετών, αλλά σύμφωνα με τα δικά τους κάθε στιγμή κριτήρια και σίγουρα βάσει του κέρδους. Έτσι, δημιουργούν μια διαδικασία που αποσκοπεί στην προσέλκυση, την εκπαίδευση, την ανάπτυξη και τον εντοπισμό υψηλών δυνατοτήτων στελεχών τους. Αυτές οι στρατηγικές ταλέντων έχουν θεαματικά αποτελέσματα και σε μερικές περιπτώσεις οι «κατάλληλοι» μεταφέρονται σε ηγετικούς ρόλους, που τους ταιριάζουν καλύτερα ικανοποιώντας στο μέγιστο τις λειτουργικές ανάγκες (Dotlich, Cairo και Rhinesmith 2009).

Η κατάλληλη για τα δεδομένα της χώρας χάραξη στρατηγικής εύρεσης ταλέντων στο θέμα της στρατιωτικής διοίκησης και ηγεσίας αποτελεί ανάγκη. Έχει δοκιμαστεί, έχει αποδώσει παγκόσμια και αποτελεί για την χώρα μας μοναδικό τρόπο διαφυγής από το τέλμα της ηγεσίας. Το «κυνήγι» των «άριστων» δείχνει να είναι μονόδρομος. Η απόδοση, οι σπουδές, η ικανότητα σε κανονικές συνθήκες και η κοινωνική θέση δεν είναι τα μόνα κριτήρια επιλογής ενός άριστου

ηγέτη. Η εποχή αλλάζει, οι αστάθμητοι παράγοντες πολλαπλασιάζονται, ενώ η αποτελεσματικότητα απαιτείται. Αν υποθέσουμε ότι ο στρατός μας συρρικνώνεται, ενώ παράλληλα η δέσμευση αυτών που υπηρετούν περνάει μια κρίση, θεωρούμε ότι υπάρχει ανάγκη όχι για ικανοποιητικό, αλλά για επιτυχημένο σύστημα επιλογής. Η στρατηγική εξεύρεσης ταλέντων εξαντλώντας κάθε τεχνική ελέγχου για την τελική επιλογή τους, όπως εξοντωτικές συνεντεύξεις και προσομοιώσεις – ασκήσεις, πιθανόν να μας παρέχουν εκείνο το αναγκαίο γενετικά υλικό, που με την σωστή εκπαίδευση να εξελιχθεί σε ικανό ηγέτη των αλλαγών.

Η εκπαίδευση του ηγέτη

Η εκπαίδευση των ηγετών χωρίζεται σε ακαδημαϊκή και στρατιωτική. Η ακαδημαϊκή εκπαίδευση περιέχει μια γκάμα επιστημών τόσο ανθρωπιστικών όσο και θετικών όπως μαθηματικά, μηχανική και άλλα. Η εκπαίδευση όμως δεν σταματά εκεί, αφού εκτός από την στρατιωτική, τα νεαρά εκκολαπτόμενα στελέχη των ενόπλων δυνάμεων εκπαιδεύονται βιωματικά σε ένα επίπονο καθημερινό ημερήσιο πρόγραμμα. Η ΣΣΕ από τη εμπειρία μας στα ελληνικά εκπαιδευτικά ιδρύματα 3βάθμιας εκπαίδευσης αποτελεί «στολίδι» από κάθε πλευρά. Δεν είναι τυχαίες οι διακρίσεις που έχει πάρει παγκόσμια, ούτε και το γεγονός ότι πολλές χώρες της Αφρικής, της Ασίας και της Ευρώπης, εμπιστεύονται τους δικούς τους νέους να εκπαιδευτούν στην σχολή. Η πραγματική όμως απόδειξη είναι το ήθος και η ψυχική δύναμη όλων των αξιωματικών που αποφοιτούν από τη Σχολή και αποτελούν μια από τις πιο υγιείς ομάδες της ελληνικής κοινωνίας. Όσο καλό όμως και αν είναι ένα εκπαιδευτικό ίδρυμα, είναι δεδομένο ότι οφείλει να εξελίσσεται παράλληλα με τις αλλαγές στον χωροχρόνο και στην δική μας περίπτωση οφείλει να εξελίσσεται πιο γρήγορα από αυτές. Είναι παγκόσμια πρακτική, ότι οι στρατοί του κόσμου πάντα προηγούνταν κάθε εξέλιξης, ενώ αποτελούσαν τον ουσιαστικό και σταθερό πυλώνα της μετάβασης από μια παλιά κατάσταση σε μια καινούρια.

Σε μια σημαντική αναθεώρηση του άρθρου επιχειρήσεων του Harvard με τίτλο «Ηγεσία σε πολεμική ζώνη», ο WG Pagonis αναφέρει ότι η ηγεσία είναι δυνατή μόνο όταν το έδαφος έχει προετοιμαστεί προσεκτικά εκ των προτέρων. Σημείωσε ότι ο στρατός οφείλει να προετοιμάσει τους ηγέτες για τις απαιτήσεις της ηγεσίας στην μάχη. Είναι ένα πολύπλοκο μείγμα προσεκτικής επιλογής, τυπικής εκπαίδευσης, άτυπης καθοδήγησης και συστηματικής εναλλαγής μέσω μιας σειράς ρυθμίσεων που χρησιμοποιούνται για την προετοιμασία αξιωματικών να οδηγούν αποτελεσματικά σε δύσκολες καταστάσεις και συγκρούσεις (Johnson και Harper 2005).

Αυτή η προσεκτική προετοιμασία είναι και ένας από τους αντικειμενικούς στόχους της έρευνας μας. Αναλύοντας το αύριο και χωρίζοντας το στις κυριότερες προκλήσεις του, και την αβεβαιότητα, θα προσπαθήσουμε να ανακαλύψουμε τι θα ήταν αναγκαίο για έναν ηγέτη που τώρα εκπαιδεύεται, να

γνωρίζει για να προετοιμαστεί στο αύριο. Κανένας εκπαιδευτικός οργανισμός δεν είναι τέλειος. Καμία μετάβαση οργανισμού μέσα στον χρόνο δεν έγινε χωρίς κόπο, κόστος και έρευνα. Κανένας εκπαιδευτικός οργανισμός δεν επιτρέπεται να παραμένει στάσιμος στο χρόνο, αλλά οφείλει περισσότερο από κάθε άλλο κομμάτι της κοινωνικής μας ζωής να ενημερώνεται και να εξελίσσεται. Ο συγγραφέας John Gardner είπε κάποτε: «Οι περισσότεροι προβληματικοί οργανισμοί έχουν αναπτύξει μια λειτουργική τύφλωση με τις δικές τους ατέλειες. Δεν υποφέρουν, επειδή δεν μπορούν να επιλύσουν τα προβλήματά τους, αλλά επειδή δεν μπορούν να δουν τα προβλήματά τους», ενώ επιπλέον ο Αϊνστάιν είπε: «Τα σημαντικά προβλήματα που αντιμετωπίζουμε δεν μπορούν να λυθούν στο ίδιο επίπεδο σκέψης που βρίσκονταν όταν τα δημιουργήσαμε» (Covey 2007). Μέσα από τις συνεντεύξεις και την βιβλιογραφική ανασκόπηση αναγνωρίστηκαν κάποια ζητήματα που χρίζουν ιδιαίτερης προσοχής, και αφορούν την εκπαίδευση του ηγέτη του αύριο, σε στενό πλαίσιο και χωρίς μερικές φορές την αναγκαία υποστηρικτική ανάλυση, αφού όπως είπαμε, αποτελούν ανάγκη διεπιστημονικής συνεργασίας ανθρωπιστικών και άλλων επιστημών και αφορούν στα παρακάτω:

Η επιλογή των εκπαιδευτών ως παραδείγματα

Σίγουρα υπάρχει και λειτουργεί ένα σύστημα επιλογής εκπαιδευτών στην ΣΣΕ. Εκείνο όμως που προέκυψε είναι ότι δεν υπάρχουν εκπαιδευτές με πολεμική εμπειρία και μάλιστα χαμηλόβαθμοι που να προετοιμάζουν τους μαθητές καθώς και ότι κάποιοι από αυτούς δεν αποτελούν τα αναμεινόμενα πρότυπα. Η πολεμική εμπειρία, αν και η χώρα μας δεν πολεμά, τουλάχιστον ενεργά, θεωρούμε ότι είναι αναγκαία προϋπόθεση του εκπαιδευτή για την προετοιμασία των νέων ηγετών.

Για την ανάπτυξη ενός ηγέτη ο Eric G. Kail γράφει ότι χρειάζονται τρία στάδια. Το πρώτο είναι η μάθηση από τους καλύτερους ηγέτες¹⁵. Ο αμερικάνικος στρατός γράφει ο ίδιος ερευνητής, είναι πολύ τυχερός διότι χρησιμοποιεί ως εκπαιδευτές στα βασικά σχολεία, τους καλύτερους πολεμιστές αξιωματικούς που οδήγησαν επιτυχώς τους στρατιώτες τους σε νίκη τους τελευταίους έξη μήνες, το οποίο αφενός προσδίδει μέγιστο όφελος στην εκπαίδευση και αφετέρου το σύστημα αποκτάει αξιοπιστία (Kail 2007). Οι δάσκαλοι γνωρίζουν το κοινό τους, τι πιθανόν σκέφτονται και πως περνούν σε μια στρατιωτική ακαδημία. Δεν

βγάζουν κήρυγμα, αλλά προσπαθούν να γίνει κατανοητή η αναγκαία συμπίεση καθήκοντος και ηθικής, ενώ παράλληλα διδάσκονται και οι ίδιοι ως ηγέτες από τους μαθητές (Tribus 2007).

Εκείνο που φαίνεται όμως να ξεχωρίζει όλων, είναι η επιλογή των εκπαιδευτών ως τα πρότυπα παραδείγματα. Ο Covey λέει ότι για μικρές σταδιακές αλλαγές και βελτιώσεις, χρειάζεται δουλειά στην πρακτική εξάσκηση. Για την επιτυχία μεγάλων ουσιαστικών αλλαγών, βελτιώσεων χρειάζεται δουλειά στο παράδειγμα (Covey 2007). «Παράδειγμα» είναι η περίπτωση που καθιστά σαφέστατο κάτι γενικό ή αφηρημένο (Μπαμπινιώτης 2004). Και ο μόνος τρόπος για να γίνει το γενικό ειδικό και να προσφέρει μάθηση, είναι να υπάρχει η δυνατότητα να διδαχτεί από κάποιον που το έζησε και μετά το ανέλυσε, το έκρινε και οδηγήθηκε σε συμπεράσματα για τις αδυναμίες του.

Τα πραγματικά καταγεγραμμένα παραδείγματα τα οποία διδάσκονται από τέτοιους εκπαιδευτές και στα οποία οι ίδιοι πολλές φορές αποτελούν και τους πρωταγωνιστές, έστω και σε περιπτώσεις αποτυχίας, έχει αποδεχθεί ότι κάνουν την εκπαίδευση πιο παραγωγική και αποτελεσματική. Βέβαια η διοίκηση δια του παραδείγματος αποτελεί μια βασική αρχή σε κάθε στρατιωτική κοινωνία, πόσο μάλλον στην δική μας ο,που η ιστορία έχει να προσφέρει πολλά και περίτρανα τέτοια, παραδείγματα σε κάθε εποχή και με κάθε τρόπο. Το πρόβλημα που τίθεται όμως είναι ότι δεν υπάρχουν παραδείγματα πολεμικών επιχειρήσεων και κρίσεων στην σύγχρονη Ελλάδα, με συνέπεια και τα στελέχη που έχουν πάρει μέρος σε στρατιωτικές επιχειρήσεις διεθνών οργανισμών να είναι λίγα. Το παραπάνω φάνηκε ξεκάθαρα και στην καταγραφή των απαντήσεων αφού απέδειξε ότι τα τελευταία χρόνια δεν υπήρχε εκπαιδευτής αξιωματικός σε μικρό βαθμό που να έχει πολεμική εμπειρία. Αξίζει να σημειωθεί βέβαια ότι, σε αντίθεση με την υπόθεσή μας παραπάνω, δύο στελέχη από τα εννέα που ερωτήθηκαν θεωρούν ότι δεν είναι αναγκαίο ο εκπαιδευτής να έχει τέτοιου είδους εμπειρία.

Μετά το παράδειγμα θεωρούμε ότι το πιο ουσιαστικό χαρακτηριστικό του εκπαιδευτή-πρότυπο σε μια στρατιωτική σχολή, είναι η δέσμευσή του προς την αποστολή του, η οποία είναι συγκεκριμένη και πολύτιμη και αφορά την επιτυχή δημιουργία νέων ηγετών. Σε αντίθεση με άλλους οργανισμούς οι ηγέτες στον στρατό γνωρίζουν σχεδόν με ακρίβεια ποιοι θα είναι εκείνοι που θα διεκδικήσουν

να διοικήσουν σε στρατηγικό επίπεδο μετά από 3 δεκαετίες. Είναι και εργάζονται μέσα στην ιεραρχημένη στρατιωτική κοινωνία σαν ευέλπιδες, ανθυπολοχαγοί, υπολοχαγοί, ταγματάρχες και άλλοι¹⁶. Ένας από τους ανθυπολοχαγούς που αποφοιτά από την σχολή σήμερα θα είναι το 2040 αρχηγός στρατού. Ο Shinseki γράφει ότι για τον αμερικάνικο στρατό δεν υπάρχει πιο σημαντική ευθύνη από την ανάπτυξη των ηγετών για την επόμενη κρίση, που είναι αναπόφευκτη. Η επιτυχία των σημερινών ηγετών οφείλεται στην δέσμευση παλαιότερων ηγετών να τους προετοιμάσουν για την κρίση του αύριο. Η ίδια δέσμευση πρέπει να διακατέχει τους ηγέτες του σήμερα, ώστε να ετοιμάσουν τους ηγέτες του αύριο (Shinseki 2006).

Η μάθηση από τους καλύτερους και η απόλυτη δέσμευση τους στον εύελπι θεωρούμε ότι είναι τα δυο χαρακτηριστικά που πρέπει να διαθέτει ο εκπαιδευτής, ενώ η επιλογή τους πρέπει να αποτελεί την κύρια μέριμνα ενός τόσο παλαιού και αποτελεσματικού ιδρύματος, όπως η ΣΣΕ. Μόνο τότε μπορεί να αφοσιωθεί η κάθε ερευνητική ομάδα ενός εκπαιδευτικού ιδρύματος στην βελτίωση ή την ανακάλυψη κάθε χρήσιμου εργαλείου για την ολοκλήρωση του ηγέτη, όπως αυτό από το οποίο θα ξεκινήσουμε να αναλύουμε παρακάτω και αφορά την ικανότητα επιρροής.

Επιρροή

Οι ηγέτες έχουν μόνο δύο εργαλεία στη διάθεσή τους: τι λένε και πώς δρουν. Τι λένε μπορεί να είναι ενδιαφέρον, αλλά και το πώς ενεργούν είναι πάντα ζωτικής σημασίας (Deutschman 2009). Και τα δύο όμως παραπάνω μπορούν να επηρεάσουν. Ο Maxwell (2009) θεωρεί ότι η ηγεσία είναι η επιρροή. Χωρίζοντας την ηγεσία σε κατευθύνσεις, θεωρεί ότι είναι αναγκαίο να μπορεί να ακουστεί και να πείσει όχι μόνο τους υφισταμένους, αλλά και τους προϊσταμένους, καθώς και εκείνους τους συνεργάτες των οποίων η συνεργασία απαιτείται. Το μυστικό, της όπως ονομάζει ηγεσίας των 360°, είναι η επιρροή¹⁷, ενώ οι συνιστώσες αυτής είναι η ακεραιότητα, η φροντίδα, η πίστη, η προσεκτική ακρόαση, η κατανόηση, η κατεύθυνση, η μεγέθυνση, οι θετικές σχέσεις και η ενδυνάμωση (Maxwell 2009). Τα όλα όσα καταγράφηκαν στο θέμα της επιρροής μας κατεύθυναν προς τα παρακάτω κεφάλαια:

- Επιρροή δια του παραδείγματος.

- Τακτικές επιρροής.
- Επιρροή με χρήση φόβου.
- Επιρροή με χρήση επιβράβευσης.
- Επιρροή 360° .

Επιρροή δια του παραδείγματος

Το παράδειγμα όπως φαίνεται είναι ένα αντικείμενο που επιδιώκεται και από τα μαθήματα, αλλά και από τον τρόπο ζωής στην Σχολή αλλά και σε κάθε οργανισμό στην χώρα μας. Είναι τόσο πλούσια η ιστορία μας από μεγάλους άντρες και παραδειγματικές συμπεριφορές, που αποτελεί σίγουρα ένα από τα μέσα που έχει κατά κόρον χρησιμοποιηθεί από την παιδεία. Χαρακτηριστικό το απόσπασμα του Ξενοφώντα για τα αποτελέσματα του παραδείγματός: «Όταν ο κύριος είναι αμελής, είναι δύσκολο ο υπηρέτης να γίνει επιμελής. Δεν είδα ποτέ καλούς υπηρέτες σε κακό κύριο. Αντίθετα, είδα κακούς υπηρέτες κοντά σε καλό κύριο, παρά τις τιμωρίες. Αν κάποιος θέλει να υποκινήσει τους υφιστάμενούς του, πρέπει ο ίδιος να είναι ικανός να επιβλέπει και να ασκεί έλεγχο στο έργο, να αναγνωρίζει την επιτυχία στους ανθρώπους του και να μη διστάζει να ελέγχει αυτούς που επιδεικνύουν αδιαφορία» (Βαλασιδης 2006).

Το παράδειγμα όμως του αυριανού ηγέτη ίσως διαφέρει από αυτό που μάθαμε σε ιστορίες και βιβλία. Η σωστή μετάβαση στον 21^ο αιώνα, προϋποθέτει την εισαγωγή νέων παραδειγμάτων - μοντέλων και αφορά αυτό που θέσαμε σε προηγούμενο κεφάλαιο, προσεκτική επιλογή των εκπαιδευτών, οπότε αποφασίσαμε να μη το αναπτύξουμε περαιτέρω.

Τακτικές επιρροής

Εκείνο που προέκυψε κατά την διάρκεια των συνεντεύξεων, αν και όλοι συμφώνησαν ότι η επιρροή είναι ένα από τα ουσιαστικότερα και χρησιμότερα όπλα στα χέρια ενός ηγέτη, είναι ότι δεν την διδάχτηκαν ποτέ. Όταν μάλιστα τέθηκε το ερώτημα των τακτικών επιρροής, πολλοί χαμογέλασαν σαν να αποτελούσε το αστείο μας προς αυτούς. Αφού δεν πραγματοποιήθηκε ποτέ μάθημα ή σεμινάριο για τον ρόλο της στην ηγεσία και την αποτελεσματικότητα της στις σχέσεις εξουσίας, πώς να έχουν ακούσει για τις τακτικές επιρροής. Θα

μπορούσε βέβαια κάποιος να βρει ορισμένα στοιχεία από το μάθημα ψυχολογικές επιχειρήσεις, αλλά κανένας από αυτούς που ερωτήθηκαν δεν το συνδύασε, οπότε και θεωρούμε ότι δεν έχει ουσιαστικά διδαχτεί.

Το είδος της συμπεριφοράς που χρησιμοποιείται από ένα άτομο που ονομάζεται «μέσο», σε μια προσπάθεια να επηρεάσει ένα άλλο πρόσωπο που ονομάζεται «στόχος» καλείται τακτική επιρροής. Τέτοιες τακτικές στο κομμάτι της ηγεσίας, έχουν άμεσο στόχο να επηρεάζουν το πρόσωπο στόχο στην πραγματοποίηση μια νέας εργασίας, την παροχή βοήθειας σε ένα έργο, την εξασφάλιση των αναγκαίων πόρων ή την έγκριση μιας προτεινόμενης αλλαγής (Yukl 2007). Αυτές οι τακτικές επιρροής για τον Yukl είναι:

Ορθολογική πειθώ (Rational Persuasion): Η χρησιμοποίηση λογικών επιχειρημάτων και στοιχείων που να αποδεικνύουν ότι η αίτηση ή η πρόταση ή η εντολή είναι εφικτή και αφορά σημαντικούς στόχους στο έργο.

Εμπνευσμένες Επικλήσεις (Inspirational Appeals): Η επίκληση στις αξίες και τα ιδανικά του στόχου, επιδιώκοντας να αφυπνίσει τα συναισθήματα του ατόμου στόχου και να επιτευχθεί η μεγαλύτερη δέσμευσή του.

Διαβούλευση (Consultation): Η αναζήτηση από το πρόσωπο - στόχο βελτιώσεων ή να βοηθήσει στη σχεδίαση μιας δραστηριότητας.

Ανταλλαγή (Exchange): Η προσφορά υπηρεσιών και πραγμάτων με στόχο την ανταπόδοση σε μεταγενέστερο χρόνο.

Συνεργασία (Collaboration): Η προσφορά βοήθειας και αναγκαίων μέσων, εάν ο στόχος βοηθήσει αντίστοιχα η εγκρίνει μια προτεινόμενη αλλαγή.

Ειδοποίηση (Apprising): Η εξήγηση πώς με την εκτέλεση μιας αίτησης ή την υποστήριξη μιας πρότασης, θα ωφεληθεί ο στόχος προσωπικά ή θα βοηθήσει να προωθηθεί η καριέρα του στόχου.

Απόκτηση της εύνοιας (Ingratiation): Ο έπαινος και η κολακεία, πριν ή κατά τη διάρκεια μιας προσπάθειας να επηρεάσει το πρόσωπο στόχο.

Προσωπικές Επικλήσεις (Personal Appeals): Η αίτηση από το στόχο να τον υποστηρίξει λόγω φιλίας σε μορφή προσωπικής χάρης πριν λέγοντας τι είναι.

Νομιμοποιούμενες Τακτικές (Legitimizing Tactics): Η επιδίωξη της εδραίωσης της νομιμότητας της αίτησης για να επιβεβαιωθεί ότι ο στόχος έχει την εξουσία να το κάνει.

Πίεση (Pressure): Οι απαιτήσεις, οι απειλές, ο συχνός έλεγχος ή οι επίμονες υπενθυμίσεις για να επηρεάσει το στόχο να ενεργήσει.

Συνασπισμός Τακτικών (Coalition Tactics): Η επιστράτευση τρίτων σαν τρόπος για να επηρεαστεί ο στόχος.

Αν και λίγο πολύ ο νέος αξιωματικός θα εφαρμόσει ή θα αντιμετωπίσει τις παραπάνω μεθόδους, που δεν προέρχονται από τον στρατό αλλά από την κοινωνική μας ζωή, θεωρούμε ότι είναι καλό να τις μαθαίνει και να τις εξασκεί έτσι ώστε να αντιλαμβάνεται αντανάκλαστικά πότε είναι αναγκαίες, αλλά και να αντιλαμβάνεται πότε του ασκούνται και να είναι κατάλληλα προετοιμασμένος να αντιδράσει.

Επιρροή με χρήση του φόβου.

Είναι γνωστό και κοινά παραδεκτό από τους ερωτηθέντες ότι η πιο διαδεδομένη μέθοδος επιρροής στους στρατιωτικούς ηγέτες, ειδικά στη Σχολή, είναι αυτή του εκφοβισμού και των ποινών. Σύμφωνα με αναλύσεις, αυτή η μέθοδος είναι τόσο διαδεδομένη γιατί είναι εύκολη και επειδή σε περίοδο ειρήνης δημιουργεί ένα φαινομενικό αίσθημα πειθαρχίας, που βέβαια κατά την γνώμη μας είναι καθαρά επιφανειακό. Και ακριβώς αυτή είναι η φτωχή ηγεσία όπως πολλοί ερευνητές έχουν ονομάσει. Ίσως στην εποχή του Ξενοφώντα να ήταν αναγκαία, αλλά στον συγκεκριμένο χωροχρόνο πολλά έχουν αλλάξει.

Στις μέρες μας, ο αποτελεσματικός ηγέτης πρέπει να έχει αναπτυγμένη την ικανότητα να επηρεάζει χωρίς να χρησιμοποιεί τον εκφοβισμό ή την δύναμη που του δίνει η θέση του. Ο Klann, φέρνοντας ως παράδειγμα τον πόλεμο του Βιετνάμ, αναφέρεται σε έρευνες που έδειξαν ότι αυταρχικές τακτικές με ποινές και εκφοβισμό ήταν αντιπαραγωγικές, τόσο στους αντάρτες, όσο και στους πειθαρχημένους Αμερικάνους στρατιώτες και σε μερικές περιπτώσεις έφεραν αντίστροφα αποτελέσματα. Από την άλλη, η θετική επιρροή έφερε ομόνοια σε ομάδες στρατιωτών ακόμη και στη μάχη επιφέροντας τα καλύτερα αποτελέσματα (Klann 2002). Ένα όμοιο παράδειγμα για τις αρνητικές επιπτώσεις του φόβου

αναφέρουν και ερευνητές που ασχολούνται με την ηγεσία σε καταστάσεις κρίσεων. Υφιστάμενοι που αποκρύπτουν την άποψή τους, γιατί φοβούνται μην μπλέξουν με ένα αφεντικό που δεν αντέχει τα άσχημα νέα, είναι αιτία να χαθούν ανθρώπινες ζωές στην ανεξέλεγκτη και αβέβαιη κρίση. Για να αποφευχθεί κάτι τέτοιο, χαρακτηριστική θεωρούμε την συμβουλή «*Μην πυροβολείς τους αγγελιοφόρους*» που δηλώνει ότι αν ένας ηγέτης σε μια κρίση έχει 10 ανθρώπους γύρω του και μόνο ένας του λέει την αλήθεια, τότε υπάρχει μείζον πρόβλημα (George 2009).

Σύγχρονες μελέτες ηγεσίας ασχολήθηκαν με την σχέση ηγέτη-οπαδού¹⁸, θεωρώντας την ως το σημείο κλειδί για την κατανόηση της δυναμικής της ηγεσίας των αλλαγών. Ένας φτωχός ηγέτης, γράφουν οι McNamara και Trumbull, θα προσπαθήσει να προκαλέσει φόβο, παθητικότητα και τυφλή υπακοή στους οπαδούς, ενώ ο θετικός ηγέτης θα κάνει το αντίστροφο, δηλαδή θα διαλύσει τον φόβο και απλά θα μορφώσει τους υφιστάμενους ηγέτες (McNamara και Trumbull D. 2007). Και αυτό πρέπει να είναι το ζητούμενο της επιρροής. Να μορφώσει με σκοπό να γίνει ο ηγέτης κατανοητός, να κερδίσει την εμπιστοσύνη και όχι να υποτάξει χωρίς να εξηγήσει και στην αντίθετη περίπτωση να τιμωρήσει.

Τέλος, κατά την γνώμη μας, ένα από τα σημαντικότερα μειονεκτήματα της επιρροής μέσω φόβου σε ένα εκπαιδευτικό ίδρυμα, είναι η αυτοεκτίμηση του υποψήφιου ηγέτη. Η αυτοεκτίμηση του ατόμου γράφει η Χατζοπούλου συνδέεται άμεσα με το κοινωνικό σύνολο στο οποίο ζει. Για την χαμηλή αυτοεκτίμηση του ατόμου δεν είναι χωρίς ευθύνη μία κοινωνία που «μαλώνει» με κάθε ευκαιρία και μεταχειρίζεται την επίπληξη και την κριτική ως μοναδικό μέσο διαπαιδαγώγησης, την οποία τακτική ακολουθώντας το άτομο υιοθετεί και μιμείται δημιουργώντας έναν κληρονομικό κατεστημένο. Η παιδεία μας προτρέπει να εφαρμόζεται το πλατωνικό «μὴ τοίνυν βία [...] τοὺς παῖδας ἐν τοῖς μαθήμασιν ἀλλὰ παίζοντας τρέφε¹⁹» δηλαδή «Προσπάθησε λοιπόν [...] να αποφύγεις τον εξαναγκασμό και κάνε ώστε τα παιδιά να διαπαιδαγωγούνται παίζοντας» (Χατζοπούλου 2013).

Η ΣΣΕ αλλά και πολλά άλλα στρατιωτικά ιδρύματα αποτελούν τέτοιες κοινωνίες όπως δείχνουν τα δεδομένα μας. Πάντα ήταν, είτε γιατί ήταν εύκολο και βολικό, είτε γιατί απέδιδε, είτε γιατί ήταν άλλες εποχές. Ο νέος ηγέτης σε αυτήν την κοινωνία δεν οφείλει μόνο άμεσα και καταναγκαστικά να συμμορφωθεί με

τους κανόνες προκειμένου να επιβιώσει, αλλά και να χρησιμοποιήσει τον τρόπο που βιωματικά έμαθε, δηλαδή να «μαλώνει» για να πείσει και να αποτρέψει. Ο τρόπος ζωής στην Σχολή που φαίνεται να στηρίζεται στον φόβο, ίσως αποτελεί μια επικίνδυνη πολιτική στην διαμόρφωση του νέου ηγέτη. Δεν μπορεί να συμβαδίσει η μάθηση της αρετής και τόλμης με τον φόβο και την τιμωρία. «Την τ' αρετήν διάθεσιν εἶναι ὁμολογουμένην: καὶ αὐτὴν δι' αὐτὴν εἶναι αἰρετήν, οὐ διὰ τινὰ φόβον ἢ ἐλπίδα ἢ τι τῶν ἑξωθεν.» δηλαδή η αρετή είναι προδιάθεση εναρμονισμένη με την φύση, και πρέπει να την επιλέγει κανείς γι' αυτή την ίδια, όχι για κάποιον φόβο ή προσδοκία ή οτιδήποτε εξωτερικό»²⁰ (Χατζοπούλου 2013). Αλλά και η αυτοεκτίμηση του νεαρού ηγέτη δέχεται ένα μεγάλο πλήγμα, το οποίο βέβαια δεν μπορεί να μην επηρεάσει την μετέπειτα συμπεριφορά του. Εκτιμούμε, ότι ένα μεγάλο μέρος της ευθυνοφοβίας που διαπνέει πολλά στελέχη έχει τις ρίζες του σε αυτές τις μεθόδους εκφοβισμού και στην προκαλούμενη χαμηλή αυτοεκτίμηση, θέματα που χρίζουν συζήτηση και εξονυχιστική έρευνα, ώστε να μην αποτελέσουν τροχοπέδη στην μετάβαση στον ηγέτη του 21^{ου} αιώνα.

Επιρροή με χρήση επιβράβευσης

Ένα από εκείνα τα στοιχεία που λείπει από την κοινωνία της Σχολής σύμφωνα με αυτά που καταγράφηκαν, είναι η επιβράβευση. Χρησιμοποιώντας μόνον την τιμωρία σαν κινητήρια δύναμη κάθε πράξης ή παράλειψη αυτής, θεωρούμε ότι χάνεται μια αποτελεσματική μέθοδος επιρροής που διαθέτει ο προϊστάμενος. Έρευνα του Klapp, που αναφέραμε παραπάνω, δείχνει ότι η επιβράβευση μόνο θετικά αποτελέσματα μπορεί να έχει, σε αντίθεση με την τιμωρία και τον φόβο.

Ο πατέρας του Αμερικανικού Πολεμικού ναυτικού, John Paul, περιέγραψε κάποτε τις ιδιότητες του αξιωματικού. Πέρα από τη διακριτικότητα, την υπομονή, τη δικαιοσύνη, τη σταθερότητα και τη φιλανθρωπία θεωρεί απόλυτα ουσιαστική την επιβράβευση. «Δεν πρέπει να διαφεύγει της προσοχής του η άξια πράξη και να αφεθεί να περάσει χωρίς αμοιβή, έστω και αν η ανταμοιβή είναι μόνο μια λέξη επιδοκιμασίας» (Johnson και Harper 2005). Και αυτό είναι εκείνο που λείπει, κατά την γνώμη μας από την εκπαίδευση ενός μελλοντικού ηγέτη. Πρέπει να μάθει πώς να επιβραβεύει. Αξίζει να αναφερθεί το παράδειγμα αξιωματικού που θεωρείται από τους πιο απαιτητικούς. Μελετώντας κανείς τον λόγο του θα

καταγράψει μέσα στις επιπλήξεις, τις προτροπές και τις συμβουλές πολλά άριστα. Και ενώ η επίπληξη μπορεί να έρχεται για κάτι σοβαρό, ενώ το άριστα για κάτι ασήμαντο, επηρεάζει τόσο θετικά τον υφιστάμενο, δίνοντάς του την ψυχική δύναμη που χρειάζεται για να συνεχίσει και να κερδίσει περισσότερα «άριστα». Αυτή η απλή λέξη δείχνει να έχει αλλάξει την συμπεριφορά και σε μερικές περιπτώσεις ακόμη και την καριέρα πολλών στελεχών, ενώ παράλληλα στην εποχή της απογοητευτικής κρίσης, που έχει επηρεάσει αρκετά και το στρατιωτικό προσωπικό, φαίνεται να ενεργοποιεί την θέληση για επιπλέον δουλειά και δέσμευση από το αναμενόμενο.

Λίγα πράγματα ανεβάζουν την αυτοπεποίθηση ενός ανθρώπου τόσο όσο η επιβεβαίωση που προέχεται από την επιβράβευση. Μεταξύ άλλων θεμελιώνει σταθερά μέσα σε εκείνον που δίδεται, ό,τι καλό βλέπει ο προϊστάμενος σε αυτόν. Η συχνή και ορθή χρησιμοποίηση της, εδραιώνει την πίστη που θα σταθεροποιηθεί μέσα στον υφιστάμενο και θα γίνει πιο ισχυρή από τις αμφιβολίες που έχει για τον εαυτό του (Maxwell 2009). Άλλωστε είναι άδικο ο ηγέτης να κοιτάξει τους υφισταμένους του, που ανέλαβαν δουλειά που έκανε ο ίδιος στο παρελθόν και να σκεφτεί ότι δεν την κάνουν εξίσου καλά, να περιμένει δηλαδή από εκείνους να ξέρουν αυτό που ο ίδιος έμαθε μετά από εμπειρία (Kail 2007). Ο ηγέτης χρησιμοποιώντας την επιβράβευση σχεδόν αναγκάζει αυτόν που ανέλαβε μια εργασία να ξεπεράσει τον εαυτό του και αυτό είναι αδιαμφισβήτητο γεγονός.

Πολλές φορές κυριαρχεί η φιλολογία ότι η επιβράβευση με οικονομικές παροχές είναι και η πιο αποτελεσματική. Αξίζει να σημειωθούν ευρήματα ερευνών συμπεριφοράς, που δείχνουν ότι οι άνθρωποι που ανταμείβονται οικονομικά για τις δραστηριότητες ή τις δεσμεύσεις που ικανοποιούν με επιτυχία, παραδόξως αρχίζουν να παίρνουν λιγότερη ευχαρίστηση σε αυτά. Έτσι, όταν οι άνθρωποι που τους αρέσει να ζωγραφίζουν ξαφνικά πληρωθούν για να το κάνουν, η εγγενής χαρά και ευχαρίστηση στη ζωγραφική μειώνεται. Η πηγή απόλαυσης που γίνεται εγκόσμια και υποχρεωτική χάνεται. Πάρα πολύ συχνά, οι ηγέτες των επιχειρήσεων θεωρούν ότι μόνο τα εξωγενή κίνητρα, θα αυξήσουν τις επιδόσεις και τη δέσμευση (Johnson και Harper 2005). Το ισχυρότερο κατά την γνώμη μας κίνητρο είναι η απλή ορθολογική επιβράβευση και εκτιμούμε ότι είναι

πιο αποτελεσματική από κάθε κλάδο της δημόσιας διοίκησης αφού απευθύνεται σε ανθρώπους με όραμα και δέσμευση στο έθνος.

Γεννάται λοιπόν ένα ερώτημα: είναι καλύτερα να αγαπούν τον ηγέτη παρά να τον φοβούνται ή το αντίθετο; Ο Σωκράτης μελετώντας ποια είναι η μεγαλύτερη ικανότητα ενός καλού στρατηγού (ηγέτη), αφού τοποθέτησε σε κατώτερα επίπεδα όλες τις άλλες, άφησε υψηλότερα εκείνη με την οποία γίνονται ευτυχισμένοι αυτοί που βρίσκονται υπό τις διαταγές τους (Βαλασιδής 2006). Ο Βαγγέλης και ο Νίκος συμφώνησαν ότι ίσως η καλύτερη μέθοδος επιρροής θα ήταν η συνεχής εναλλαγή φόβου και επιβράβευσης. Αυτό μπορεί να μη τους το δίδαξε η σχολή βιωματικά, αλλά η εμπειρία, αφού συμπληρώνουν ήδη τα 10 χρόνια υπηρεσίας. Πολλοί ερευνητές συμφωνούν όμως ότι είναι δύσκολο να συνδυάσει ένας ηγέτης και τα δύο μαζί. Το ερώτημα δεν είναι σημερινό. Αποτελεί μάλλον ουσιαστικό ερώτημα στη ηγεσία κάθε εποχής. Ο Μακιαβέλλι έγραψε στον «Ηγεμόνα» ότι όταν συμβεί να λείψει το ένα από τα δύο, είναι πολύ πιο ασφαλές να τον φοβούνται πάρα να τον αγαπούν²¹. Οι άνθρωποι έχουν λιγότερους ενδοιασμούς να βλάψουν κάποιον που είναι αγαπητός, παρά κάποιον που προκαλεί φόβο. Η αγάπη συγκρατείται από ένα δεσμό υποχρέωσης, ο οποίος επειδή οι άνθρωποι είναι μοχθηροί, σπάει σε κάθε ευκαιρία προσωπικού συμφέροντος όμως ο φόβος συγκρατείται από τον τρόμο της τιμωρίας, που δε σ' εγκαταλείπει ποτέ. Ωστόσο, ο ηγεμόνας πρέπει να προκαλεί το φόβο με τέτοιο τρόπο, ώστε, αν δεν κερδίζει την αγάπη, τουλάχιστον να αποφεύγει το μίσος (Μακιαβέλλι 2010).

Η επιβράβευση. Χρειάζεται για να προωθήσει, να παροτρύνει και να αποκαλύψει στον επόμενο ηγέτη τα ευεργετικά της πλεονεκτήματα. Είναι όμως αποδεδειγμένο ότι δεν μπορεί να σταθεί μόνη της, χωρίς τον φόβο σε μια στρατιωτική κοινωνία όπου οι εξουσιαστικές σχέσεις αναπτύσσονται με αντικειμενικούς σκοπούς, όπως πειθαρχία στην μάχη και πρόκληση θανάτου του αντιπάλου.

Επιρροή 360°

Πέρα όμως από το πώς ασκείται η επιρροή θα πρέπει να γνωρίζει ένας ηγέτης και προς τα πού ασκείται. Ο Maxwell προτείνει την επιρροή 360°, δηλαδή επιρροή προς τους υφισταμένους, τους συνεργάτες - ομοιόβαθμους και τους προϊσταμένους. Εμείς εδώ θα προσθέσουμε και επιρροή προς το κοινό που δεν

βρίσκεται στην αλυσίδα διοίκησης. Αυτό διότι, είναι πλέον παγκόσμια τακτική οι στρατιωτικοί να χρησιμοποιούνται στη διαχείριση μεγάλων κρίσεων, στις οποίες η έλλειψη εκπροσώπου τύπου, λόγω της απρόβλεπτης και αιφνίδιας εμφάνισης και έκβασής τους, μπορεί να αναγκάσει τον ηγέτη να μιλήσει και να αντιμετωπίσει το πληττόμενο κοινό, το οποίο δεν αποτελείται από πειθαρχημένους στρατιώτες, αλλά από απλούς ανθρώπους φοβισμένους και απογοητευμένους. Έτσι, καταλήξαμε στα παρακάτω:

Επιρροή προς συνεργάτες-υφισταμένους

Η ψυχοκοινωνιολογία μετά από πολλές έρευνες καταλήγει σε πολλών ειδών επιρροές. Ο ηγέτης πρέπει να γνωρίζει αυτούς τους μηχανισμούς, γιατί ουσιαστικά η ομάδα του είναι το βασικότερο εργαλείο για να αποφασίσει. Η γνώση των βασικών χαρακτηριστικών αντίδρασης των ομάδων αποτελεί σαφέστατο πλεονέκτημα.

Τόσο η πλειοψηφία όσο και η μειοψηφία είναι δυνατόν να επηρεάσουν, μέσω διαφορετικών μηχανισμών. Ο Miles Hewstone και ο Wolfgang Stroebe εξετάζουν την επίδραση της πλειονότητας και της μειονότητας στις ομάδες, ακολουθώντας τον ορισμό της κοινωνικής επίδρασης ως αλλαγή στις απόψεις των ανθρώπων αφού εκτεθούν στις απόψεις άλλων. Πολλά πειράματα αποδεικνύουν ότι μεμονωμένα άτομα επηρεάζονται εύκολα από μια ομόφωνη πλειονότητα, ακόμη και όταν η πλειονότητα αυτή κάνει λάθος. Κάτω από τις κατάλληλες συνθήκες, όμως η ίδια η πλειοψηφία μπορεί να επηρεαστεί από μια ενεργό μειοψηφία. Μαζί με πολυάριθμες άλλες μεταβλητές, η συνεπής συμπεριφορά της μειοψηφίας παίζει σημαντικό ρόλο στη δημιουργία αυτής της επίδρασης.

Στη συνέχεια, οι ίδιοι ερευνητές αναφέρονται στην πόλωση της ομάδας. Σε ακραίες περιπτώσεις, η πόλωση της ομάδας μπορεί να αποπροσανατολίσει την ομάδα, να ξεφύγει προς μια μεροληπτική ανάλυση και να καταλήξει, σε εντελώς λανθασμένες αποφάσεις. Κλείνουν με την υπακοή στην εξουσία, μια άλλη μορφή επιρροής που παρατηρήθηκε από τα πειράματα του Milgram, στα οποία οι άνθρωποι αναγκάζονται να επιβάλουν πόνο σε άλλους αθώους ανθρώπους «επειδή τους το ζήτησε ο ερευνητής», κάτω από μεσολαβητικούς μηχανισμούς (Hewstone και Stroebe 2007).

Επιρροή προς προισταμένους

Ίσως από όλα όσα χρειάζεται να γνωρίζει ο υφιστάμενος σ' αυτή την καθόλου εύκολη επιρροή είναι «το πότε πρέπει να πιέσω». Στην άσκηση επιρροής στον ανώτερο, ο χρονισμός είναι σημαντικός. Ο ποιητής Ραλφ Γουόλντο Έμερσον είπε: «Υπάρχουν μόνο δέκα λεπτά στη ζωή ενός αχλαδιού, κατά τα οποία το φρούτο είναι τέλειο για να το φάτε». Μια καλή ιδέα σε λάθος στιγμή δε θα γίνει αποδεκτή καλύτερα από μια κακή ιδέα, χωρίς να αποκλείει ότι υπάρχουν φορές που πρέπει ο ηγέτης να μιλήσει, ακόμη και αν η στιγμή δε φαίνεται ιδανική (Maxwell 2009). Η κατάλληλη στιγμή ως το κλειδί της επιρροής προς τον προϊστάμενο δεν μπορεί να σταθεί μόνη της, αν δεν έχει επιλέξει προσεκτικά το τι θέλει να πει ο υφιστάμενος. Ο Cisero λέει πως είναι «σοφότερο να επιλέγεις τι λες από το να λες αυτό που επιλέγεις»²². Αν επιλέξεις προσεκτικά τι θα πεις σημαίνει ότι θα το προετοιμάσεις. Αν πεις κάτι που σου ήρθε στο μυαλό «χωρίς να βουτήξεις την γλώσσα στο μυαλό», τότε πολύ πιθανό να μην πετύχει το επιθυμητό αποτέλεσμα.

Επιρροή προς την κοινωνική ομάδα που πλήττεται

Ο στρατιωτικός ηγέτης δεν ετοιμάζεται μόνο για τους στρατιώτες του. Στο σύγχρονο πεδίο της μάχης, οφείλει να ετοιμάζεται για τον άμαχο πληθυσμό και την αντιμετώπισή του, αλλά και για τις ενδεχόμενες κρίσεις που θα τον θέσουν πρωταγωνιστή σε περίπτωση που αναλάβει ο στρατός την αντιμετώπισή της. Ετοιμάζεται γι' αυτό που είναι συνηθισμένο πλέον στην τηλεόραση, δηλαδή την συνέντευξη νεαρών στρατιωτικών μέσα στην εμπόλεμη ζώνη, ανάμεσα σε πολίτες και σε πολλές περιπτώσεις κάτω από πυρά. Εκτιμούμε λοιπόν σύμφωνα με τις νέες πρακτικές πολέμου ότι ο ηγέτης θα χρειαστεί άρα και θα πρέπει να είναι σε θέση να επηρεάσει ζωτικά, να κατευθύνει και να σώσει τους πολίτες. Σε διαφορετική περίπτωση δημιουργούνται ενδεχόμενα πολλαπλών κινδύνων. Αν και η κοινωνική ψυχολογία έχει προχωρήσει σε ζητήματα πλήθους με πολλές και αντιφατικές θεωρίες αξίζει να αναφερθούμε στην κλασική θεωρία του Le Bon. Η μετατροπή ενός πλήθους που απειλείται η ζωή του ή τα συμφέροντά του σε μάζα, είναι ένα ενδεχόμενο που υπάρχει σε πολλά παραδείγματα στην κοινωνική ιστορία του ανθρώπου. «Η ιστορία διδάσκει ότι τη στιγμή που οι ηθικές δυνάμεις, ο οπλισμός μιας κοινωνίας, έχασαν τη δύναμη τους, η τελική διάλυση

επιτελέστηκε από αυτούς τους ασυνείδητους και κτηνώδεις όχλους που δικαίως χαρακτηρίστηκαν βάρβαροι». Οι μάζες δείχνουν να είναι ανίκανες για συλλογισμό, ενώ είναι πολύ ικανές για δράση (Bon 2004).

Η εξαφάνιση της συνειδητής προσωπικότητας και ο προσανατολισμός των αισθημάτων και των σκέψεων στην ίδια κατεύθυνση, πρώτα χαρακτηριστικά της μάζας, καθώς αρχίζει να οργανώνεται, δεν προϋποθέτουν πάντα την ταυτόχρονη ύπαρξη πολλών ατόμων σ' ένα μοναδικό τόπο. Χιλιάδες απομονωμένων ατόμων μπορούν σε μια δεδομένη στιγμή, κάτω από την επίδραση κάποιων βέβαιων συγκινήσεων, ενός μεγάλου εθνικού γεγονότος για παράδειγμα, να αποκτήσουν τους χαρακτήρες μιας ψυχολογικής μάζας. Κάποιος κίνδυνος που τους ενώνει, θα είναι αρκετός ώστε, η συμπεριφορά τους, να λάβει αμέσως τη μορφή που προσιδιάζει στις πράξεις των μαζών (Bon 2004). Τόσο τα χαρακτηριστικά μιας μάχης σε κατοικημένη περιοχή όσο και τα χαρακτηριστικά μιας κρίσης είναι φανερό ότι αποτελούν την ιδανική κατάσταση μετατροπής μιας κοινωνικής ομάδας σε μάζα. Αυτές οι μάζες εύκολα γίνονται επικίνδυνες και εγκληματικές²³ δίνοντας σε μια κρίση την κλιμάκωση εκείνη που δεν αναμένεται και προκαλώντας αλυσιδωτά μια άλλη κρίση μέσα στην ίδια την κρίση. Αυτή η αστάθεια²⁴ των μαζών κάνει πολύ δύσκολη τη διακυβέρνηση τους με επιπτώσεις τόσο πολύπλοκες που είναι σχεδόν βέβαιο ότι θα επηρεάσουν την απόφαση του διοικητή - ηγέτη.

Σε μια κρίση γενικά, η ανησυχία, η ανασφάλεια και η σύγχυση είναι οι μεγάλες προκλήσεις ενός ηγέτη. Ο ηγέτης πρέπει να έχει κάτω από τις προϋποθέσεις που ορίζει, το είδος της κρίσεως και πιθανόν σε ελάχιστο χρόνο, την ικανότητα να επηρεάζει την ομάδα του, τους υφισταμένους του, άλλους εμπλεκόμενους, την κοινωνία, τα ΜΜΕ, καθώς και μια σειρά από φορείς, όπως οργανώσεις, τοπικές αρχές, πολιτικούς, ακτιβιστές, κυβέρνηση και άλλα. Η ικανότητα να πείθει τους προϊσταμένους, τους υφισταμένους, τους συνεργάτες αλλά και την κοινωνία που πλήττεται, είναι ίσως το πιο ουσιαστικό χαρακτηριστικό ενός ηγέτη. Βέβαια η δημαγωγία και η αποφυγή της αλήθειας μέσω τέτοιων μηχανισμών επιρροής, πιθανόν να είναι μια επικίνδυνη τακτική, η οποία δεν συνάδει με την αποστολή ενός ηγέτη.

Επικοινωνία

Όλες οι πειστικές προσπάθειες που συνθέτουν αυτό που παραπάνω είπαμε τακτικές επιρροής και αποσκοπούν στο να επηρεαστεί το κοινό (προϊστάμενοι, υφιστάμενοι και άλλοι) να αντιδράσει με ένα επιθυμητό τρόπο, απαιτούν κάποια μορφή επικοινωνίας. Το κρίσιμο πρώτο βήμα είναι να εξασφαλιστεί ότι το μήνυμα έχει ληφθεί από το κοινό. Το δεύτερο βήμα είναι το μήνυμα να γίνεται κατανοητό και να διατηρείται. Για να επιτευχθεί αυτό, το μήνυμα θα πρέπει να παρουσιάζεται με ελκυστικό τρόπο για να εξασφαλιστεί ότι το κοινό είναι αφυπνισμένο και προσεκτικό. Αυτό συμβαίνει όταν η παρουσίαση είναι ελκυστική, ζωντανή και τονωτική για το κοινό, δεδομένα που είναι πολύ δύσκολο να επιτευχθούν όλα μαζί. Ο Μπαράκ Ομπάμα, ως υποψήφιος πρόεδρος των ΗΠΑ με την ρητορική του ικανότητα, μέσω της χρήσης ποιητικών τεχνασμάτων, όπως η παρήχηση, η επανάληψη και οι αλληγορίες, κατάφερνε να συμμετάσχει το κοινό στις ομιλίες του και να εξασφαλίζει την επιτυχημένη μετάδοση του πολιτικού μηνύματος (Carroll και Flood 2010). Το επικοινωνιακό κομμάτι του ηγέτη δεν λείπει από κανένα βιβλίο ή μελέτη, ανεξάρτητα εποχής, ενώ αποτελεί το πιο κοινά αποδεκτό χαρακτηριστικό του χαρισματικού ηγέτη. Το πρόβλημα είναι ότι οι πρώην ευέλπιδες, νυν αξιωματικοί, θεωρούν ότι όχι μόνο δεν αναπτύσσεται καθόλου στην Σχολή αλλά κατακρίνεται. Μερικά ουσιαστικά δεδομένα της επικοινωνίας υποβάλλονται παρακάτω, αν και αποτελεί ολόκληρη επιστήμη που απαιτεί τόσο κατάλληλη ακαδημαϊκή προσέγγιση, όσο και ιδιαίτερη προσοχή στην αναγωγή της στην προετοιμασία του σύγχρονου στρατιωτικού ηγέτη.

Ο όρος επικοινωνία αφορά την κοινωνική επαφή. Οι διαδικασίες της αποδοχής ή της αποστολής πληροφοριών, έχουν ως στόχο την μερικές φορές σκόπιμη μετάδοση πληροφοριών, οι οποίες ενημερώνουν και επηρεάζουν το άτομο ή την κοινωνική ομάδα. Κατά την επικοινωνία είναι απαραίτητοι τέσσερις παράγοντες: ο πομπός, η πληροφορία, το μέσο και ο δέκτης. Η επικοινωνία διακρίνεται ανάλογα με τον τρόπο που χρησιμοποιεί το άτομο σε λεκτική και μη λεκτική. Η πρώτη ονομάζεται έτσι καθώς οι πληροφορίες μεταδίδονται μέσω του λόγου, ενώ στη δεύτερη οι πληροφορίες μεταδίδονται μέσω της ονομαζόμενης

ως γλώσσα του σώματος. Μερικές βασικές πτυχές του θέματος αναλύονται παρακάτω:

Λεκτική επικοινωνία

Ο Maisonneuve (2001) παραθέτει το διάσημο μοντέλο που έχει προταθεί από αντιπρόσωπο της εθνομεθοδολογίας τον Hymes οριοθετεί τις γλωσσικές επιδράσεις σε ένα κοινωνικό πεδίο και πλαισιώνεται από το ακρωνύμιο SPEAKING, του οποίου κάθε γράμμα αντιπροσωπεύει:

- **Setting/situation** (κατάσταση): *Ορίζει το χωροχρονικό πλαίσιο της επικοινωνίας.*
- **Participants** (συμμετέχοντες): *Περιλαμβάνει πομπούς, δέκτες και λοιπά συμμετέχοντα υποκείμενα.*
- **Ends** (στόχοι): *Αφορά τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα.*
- **Acts** (πράξεις): *Περιλαμβάνουν το περιεχόμενο του μηνύματος και την μορφή του.*
- **Keys** (κλειδί): *Αφορά τον τόνο και το ύφος της φωνής.*
- **Instruments** (εργαλεία): *Αντιπροσωπεύουν τα μείον, τα οποία ποικίλουν ανάλογα με το δίαυλο (λόγο - τραγούδι) και την μορφή.*
- **Norms** (πρότυπα κανόνες): *Είναι το σύστημα ερμηνείας ανάλογα τις συνήθειες, στον χωροχρόνο κοινωνικοπολιτικά.*
- **Gene** (είδος): *Αναφέρεται στο είδος των μηνυμάτων ως λόγος ή άρθρο.*

Ο λόγος, τόσο ο γραπτός όσο και ο προφορικός λόγος, είναι το πιο σημαντικό εργαλείο των ηγετών που μπορούν να χρησιμοποιούν για να πετυχαίνουν τους επιθυμητούς στόχους τους. Οι λέξεις έχουν την δύναμη να εμπνεύσουν ή να συμπίεσουν, να ανυψώσουν ή να καταστρέψουν προσδοκίες

και ελπίδες, να παράγουν μίσος ή αγάπη, να συνδέουν και το αντίθετο. Είναι σημαντικό να χρησιμοποιούνται οι λέξεις σωστά και αποτελεσματικά. Υπάρχουν πολλοί οδηγοί που διατίθενται για βοήθεια σε τέτοια θέματα και αποτελεί σημαντικό κομμάτι της εκπαίδευσης οποιουδήποτε ηγέτη. Η επανεγγραφή, η πρακτική και η δοκιμή μπορούν να είναι ευεργετικές όταν αυτές διδάχτούν από τους καλύτερους. Ακόμη και ο τρόπος του να λέει κάποιος ηγέτης ιστορίες, αποτελεί αντικείμενο μάθησης για κάποιους στρατιωτικούς, αφού είναι πάντα απαραίτητες για την αποτελεσματική πειθώ και την εξάσκηση της αφηγηματικής ικανότητας.

Μη λεκτική επικοινωνία

Τα μη λεκτικά μηνύματα εκπέμπονται από τρεις βασικές πηγές: Η πρώτη είναι η γενική εντύπωση που δημιουργεί το άτομο από την εμφάνιση, τις εκφράσεις, το βλέμμα, τις χειρονομίες, τις κινήσεις, τον προσανατολισμό και την στάση του σώματος, το μέγεθος του ζωτικού χώρου και άλλα. Αυτή δίνει πληροφορίες για την προσωπικότητα, τις διαθέσεις, τα συναισθήματα καθώς και την κουλτούρα του ατόμου. Η δεύτερη πηγή μη λεκτικών σημάτων οριοθετείται από τα μη λεκτικά στοιχεία του λόγου, όπως τον τόνο, τη σταθερότητα, την ένταση, την ταχύτητα της ροής του λόγου, την παύση και άλλα. Τέλος, η τρίτη πηγή περιλαμβάνει τα μη λεκτικά μηνύματα που μεταδίδονται από το χώρο στον οποίο ο άνθρωπος ζει, όπως διακόσμηση, έπιπλα, φωτισμός, χρώματα κ.α. Αξίζει να σημειωθεί ότι οι περισσότεροι επιστήμονες θεωρούν ότι ένα μεγάλο ποσοστό της επικοινωνίας που κυμαίνεται από 75% έως 95%, γίνεται μέσω της μη λεκτικής οδού (Παπαδάκη-Μιχαηλίδη 2008). Η φαινομενολογική προσέγγιση δέχεται ότι μπορεί να βιώσει την μη λεκτική επικοινωνία ως σύλληψη, επίθεση, οπισθοχώρηση, ή αντίθετα σαν δώρο ή εγκατάλειψη. Μερικές φορές υπάρχει μια «αμφίσημη σαγήνη» όπου κοιτάμε χωρίς την θέλησή μας κάτι φρικτό ή παράξενο (Maisonneuve 2001).

Η επικοινωνία γενικά διακρίνεται επίσης σύμφωνα με τον Παπαδόπουλο σε τρία βασικά είδη επικοινωνίας: την εσωπροσωπική (η οποία λαμβάνει χώρα εντός του ατόμου), την διαπροσωπική (μεταξύ δυο τουλάχιστον ατόμων) και την σχετική με τα μέσα μαζικής ενημέρωσης που απευθύνεται στο κοινό και συγκεκριμένα τους χρήστες των Μ.Μ.Ε (Παπαδόπουλος 2005). Από την

κατανομή που αναφέραμε παραπάνω, αποφασίσαμε λόγω της ιδιαιτερότητας της στρατιωτικής ηγεσίας, να εστιάσουμε περισσότερο στην διαπροσωπική επικοινωνία του ηγέτη με τους συνεργάτες-υφισταμένους-προϊσταμένους, αφού, τόσο για την εσωπροσωπική, όσο και για εκείνη που έχει να κάνει με τα ΜΜΕ θα μιλήσουμε παρακάτω.

Για την διαπροσωπική επικοινωνία προς όλες τις κατευθύνσεις που ασκείται η εξουσία, πολλά έχουν ειπωθεί. Ξεχωρίσαμε μερικά από εκείνα που μπορούν να βελτιώσουν την επικοινωνιακή πολιτική ενός ηγέτη, με σκοπό να κατευθύνουμε την ακαδημαϊκή στρατιωτική κοινότητα να δώσει βαρύτητα σ' αυτό το σημαντικό χαρακτηριστικό που πρέπει κατά την γνώμη μας να διαθέτει ο ηγέτης του μέλλοντος. Αρχικά, το κοινό πρέπει να μελετηθεί ταυτόχρονα ως ξεχωριστά άτομα, αλλά και ως πιο περίπλοκες ομάδες αφού σε ορισμένες περιπτώσεις θα υπάρχει ένα ακροατήριο που θα αποτελείται από πιο περίπλοκα ιδεώδη. Το κοινό μπορεί να ενδιαφερθεί για το μήνυμα, αν δελεαστεί να δώσει προσοχή - η οποία μπορεί να επιτευχθεί με την εφαρμογή ορισμένων βασικών αρχών, όπως μια καθηλωτική προσωπική εμπειρία, μια ενδιαφέρουσα ιστορία ή γεγονότα και αποτελέσματα δημοσκοπήσης, είτε ακόμη και με τη χρήση γραφικών. Έπειτα, ο ηγέτης πρέπει να διατηρεί μια θετική συμπεριφορά ανεξάρτητα από τις κακουχίες. Να ακούει προσεκτικά και να διατηρεί πάντα την ψυχραιμία του (Klann 2002)²⁵, να χρησιμοποιεί καθαρές εκφράσεις και να μην προδίδει φόβο και πανικό²⁶. Τέλος, μία σημαντική αρχή της επικοινωνίας είναι ο ηγέτης να καταφέρει να δημιουργήσει αρμονία μεταξύ του προφορικού λόγου και της γλώσσας του σώματος, αρχή που πολλαπλασιάζει την αξία της, όταν από διαπροσωπική μετατρέπεται σε επικοινωνία μέσω των ΜΜΕ.

MME και ηγέτης

Αποφασίσαμε να ασχοληθούμε ιδιαίτερα με τον ηγέτη και τα MME, διότι θεωρείται κομβικό σημείο σε μια κρίση²⁷, αφού είναι το μέσο επικοινωνίας του ηγέτη με τους πολίτες που πλήττονται. Λόγω της δύναμης που έχουν αποκτήσει στις μέρες μας θεωρούμε ότι είναι αναγκαία η ικανότητα αντιμετώπισης του θέματος από τον ηγέτη με πολύ λεπτούς χειρισμούς, το οποίο βέβαια με την σειρά του επιβάλλει όχι μόνο την διδασκαλία του στην Σχολή αλλά την συνεχή μελέτη περιπτώσεων ανά τον κόσμο (ρεπορτάζ, στιγμιότυπα, συνεντεύξεις). Πιθανόν ουδέποτε ο εύελπς αλλά και οποιοσδήποτε αξιωματικός, όπως φαίνεται από τις συνεντεύξεις, δεν έμαθε να μιλά μπροστά σε κάμερες, να μεταδίδει με τον σωστό τρόπο το μήνυμα και να αποφεύγει σημαντικά λάθη. Ο εκπρόσωπος τύπου στον στρατό, ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια, αποτελεί ένα ουσιαστικό εργαλείο. Η σύγχρονη όμως πολεμική πρακτική υποδεικνύει ότι δεν θα υπάρχει πάντα εκπρόσωπος τύπου σε μια μάχη ή σε μία κρίση, και σίγουρα δεν θα υπάρχει πάντα ανώτερος για να δώσει έγκριση για να μιλήσει ο στρατιωτικός ηγέτης στους ανταποκριτές, οι οποίοι στις μέρες μας είναι παντού. Θεωρούμε λοιπόν απαραίτητο, ο εκκολαπτόμενος ηγέτης να γνωρίζει πώς να αντιμετωπίζει αυτή την πρόκληση, να την εξασκεί και σε δεδομένη στιγμή αντανakλαστικά να μη προδίδει τον εαυτό του, τους υφισταμένους αλλά και τον κόσμο που κρέμονται από αυτόν και τον λόγο του. Άλλωστε κάποια στιγμή κάποιοι θα κληθούν να ασκήσουν και τέτοια καθήκοντα, όπως να διαβάζουν, να εκτιμούν και να μιλάνε στο τύπο. Για τον ηγέτη του αύριο ως αποτελεσματικό σύμμαχο με τα MME επιλέξαμε μεταξύ πολλών τα παρακάτω.

Κατά το Λεξικό του Κριαρά, Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης είναι το σύνολο των μέσων που συμβάλλουν στη μαζική διάδοση πληροφοριών (Κριαράς 1995) ενώ και ο Μπαμπινιώτης, θεωρεί τα MME ως τα «μέσα διακινήσεως ιδεών και πληροφόρησης σε ευρύτατο κοινό» (Μπαμπινιώτης 2008). Με τα MME γίνεται μία ιδιότυπη επικοινωνία, κατά την οποία τα μηνύματα που μεταδίδονται έχουν συνήθως έναν απρόσωπο και δημόσιο χαρακτήρα και δεν απευθύνονται σε συγκεκριμένα άτομα, αλλά σε ένα ανώνυμο πλήθος, τη μάζα (Ναυρίδης 2006). Σύμφωνα με τον David E. Alexander, τα MME καλούνται σε φάσεις κρίσεων να δώσουν απαντήσεις σχετικά με τα ακόλουθα: α) τί συνέβη πραγματικά, β) πού

και τότε συνέβη, γ) ποιός ή ποιοί εμπλέκονται, δ) τί προκάλεσε την καταστροφή, ε) γιατί συνέβη, στ) τί μπορεί να γίνει για να βελτιωθεί η κατάσταση, ζ) πόσο σημαντική είναι η ζημιά, η) ποιά είναι τα μέτρα προστασίας που λαμβάνονται, θ) ποιός φταίει, ι) ποιός θα αναλάβει την ευθύνη για ότι συνέβη, ια) έχει συμβεί παρόμοιο γεγονός στο παρελθόν, ιβ) τί πρέπει να ειπωθεί στα θύματα, τους επιζώντες και τα άτομα που βρίσκονται σε άμεσο κίνδυνο και άλλα. Επίσης, πριν την εκδήλωση ενός επικίνδυνου και βλαβερού συμβάντος, μπορούν να λειτουργήσουν αποτελεσματικά στην προειδοποίηση του κοινού και να αποτελέσουν βασική πηγή πληροφόρησης σε ό,τι αφορά τις επιπτώσεις της καταστροφής. Κατά την διάρκεια μιας κρίσης, αλλά και ενός πολέμου, όπου επικρατεί φόβος, αβεβαιότητα και υπάρχει αυξημένη ανάγκη για ενημέρωση από την πλευρά του κοινού, τα ΜΜΕ θα μπορούσαν να είναι η μόνη «θεωρητικά» αξιόπιστη πηγή πληροφόρησης, απαντώντας στα παραπάνω ερωτήματα με ειλικρίνεια και ανιδιοτέλεια.

Από την άλλη, λαμβάνοντας υπόψη τη ρήση ότι «Το προϊόν επικοινωνίας είναι προϊόν κατασκευής», είναι κοινώς αποδεκτό ότι τα ΜΜΕ αναμειγνύουν σε μερικές περιπτώσεις τη μυθοπλασία με τα γεγονότα κυρίως με κίνητρο τα κέρδη ή την πολιτική. Τα δελτία ειδήσεων έχουν ρυθμό, κίνηση και δραματοποίηση των γεγονότων στην ημερήσια ειδησεογραφική θεματολογία. Με την παραπάνω ρήση «συμπλέει» και η κλασσική πια θεωρία του Marshall Mac Luhan, η οποία έχει προβληματίσει πολλούς επιστήμονες, σύμφωνα με την οποία «το μέσο αποτελεί το μήνυμα» δηλαδή, το μέσο, ο τρόπος επικοινωνίας, δεν αποτελεί απλό μεταφορέα νοημάτων και μηνυμάτων, αλλά καθορίζει σε μεγάλο βαθμό, τόσο τη μορφή όσο και το περιεχόμενο του μηνύματος. Ο Baudrillard καταλήγει στο ότι ο «νόμος της αγοράς» επιβάλλει αυτόν τον δραματικό χειρισμό των εντυπωσιακών γεγονότων, έτσι ώστε να αυξάνονται οι πωλήσεις των εφημερίδων, η ακροαματικότητα και η τηλεθέαση (Marchand 2004).

Πολλοί ερευνητές συμφωνούν στο ότι όταν το συναίσθημα υπερβαίνει τις απλές λειτουργίες του και προκαλεί κατάσταση έντονης συγκινησιακής διέγερσης, το αποτέλεσμα είναι διττό. Άλλοτε προκαλεί την απομνημόνευση του γεγονότος και άλλοτε το καταστέλλει. Το πρώτο φαινόμενο, αφορά σε τραυματικά γεγονότα - μεγάλα ατυχήματα, καταστροφές, θάνατοι - των οποίων η αναγγελία προκαλεί

έντονη αντίδραση. Τα άτομα συνδέουν στο ίδιο συγκινησιακό δίκτυο οτιδήποτε αφορά το δράμα και το πλαίσιο που το περιβάλλει, προσκολλώντας άμεσα στη μνήμη τους τις πληροφορίες αυτές, οι οποίες θα παραμείνουν για μεγάλο χρονικό διάστημα ανεξίτηλες. Η αναμετάδοση δραματοποιημένων ειδήσεων από τα ΜΜΕ, που αφορούν στρατιωτικές συρράξεις και γενικά μαζικές καταστροφές, που ως επί το πλείστον συνοδεύονται από έντονα αρνητικό συγκινησιακά οπτικό υλικό, ουσιαστικά τραυματίζουν συναισθηματικά τον ακροατή-τηλεθεατή. Με αυτόν τον τρόπο, το κέρδος που πιθανόν να είναι το κίνητρο τέτοιων ειδήσεων-ενημερώσεων, τελικά δημιουργεί μία νέα κρίση. Η ιστορία έχει αποδείξει ότι τα ΜΜΕ είναι ικανά να ενεργοποιήσουν τον πανικό σε μια μεγάλη κατηγορία του κοινού. Τα παραπάνω είναι λίγοι μόνο λόγοι που οδηγούν σε μια λύση και δεν είναι άλλη από την μεταδοτική αντιμετώπιση τους από την πλευρά του ηγέτη ή διοικητή.

Ο εκπρόσωπος τύπου σε ορισμένες περιπτώσεις οφείλει να είναι ο ίδιος ο ηγέτης, ενώ σε άλλες περιπτώσεις θα πρέπει να έχει επιλεγεί πολύ προσεκτικά από τον ίδιο. Η καλύτερη στιγμή για την κατάρτιση μιας επικοινωνιακής στρατηγικής είναι προτού ξεσπάσει μια κρίση, όταν αυτό είναι δυνατόν (Luecke και Barton 2004). Ο ηγέτης χρειάζεται να παρακολουθεί τα ΜΜΕ, να προλαμβάνει τα πιθανά δραματοποιημένα σενάρια με άμεσα δελτία τύπου και να ξεκαθαρίζει την κατάσταση λέγοντας την αλήθεια, ώστε να μην χρειάζεται αργότερα να προσέχει τι έχει πει και τι έχει αποκρύψει. Η υποχρέωση να ανακοινώνονται αμέσως όλες οι κακές ειδήσεις είναι φανερή. Είναι καλύτερο και εντιμότερο να δίνεται στο κοινό μια συνεχής ροή κακών ειδήσεων, όπως η απότομη αφαίρεση ενός αυτοκόλλητου επιδέσμου. Πονάει προς στιγμήν, αλλά μετά ο πόνος φεύγει (Luecke και Barton 2004).

Μια αιφνίδια κρίση προκαλεί ένα κενό πληροφόρησης. Οι άνθρωποι διψούν για πληροφορίες. Η μετάδοση των γεγονότων πρέπει να γίνεται ως αυτά έχουν, τίποτα περισσότερο, τίποτα λιγότερο. Αυτό βοηθά στο να γεμίσει το κενό πληροφόρησης που υπάρχει, αφήνοντας λιγότερο χώρο για διαδόσεις και εικασίες. *Τα μηνύματα πρέπει να είναι ακριβή.* Πρέπει επίσης να παρουσιάζουν την άποψη του αποφασίζοντα και να περιλαμβάνουν στοιχεία τα οποία να τη

στηρίζουν. Σε έρευνες περιπτώσεων από το Harvard, προκύπτει ότι αν δοθούν *τα μηνύματα έγκαιρα και συχνά*, υπάρχει μεγάλη πιθανότητα να διαμορφωθεί με επιτυχία η ιστορία στο μυαλό του κοινού. «Οι ρεπόρτερ δεν είναι ούτε «δράκοι», ούτε ψεύτες. Απλώς ενδιαφέρονται να εξασφαλίσουν μια ιστορία, ευελπιστώντας ότι αυτή θα τους βοηθήσει να κάνουν πρωτοσέλιδο». Έτσι, καθυστερήσεις ή δηλώσεις του τύπου «ουδέν σχόλιο» ή «εξετάζουμε την περίπτωση» στους ρεπόρτερ, σχεδόν τους αναγκάζει να περιγράψουν την ιστορία όσο καλύτερα εκείνοι μπορούν. Ο καλύτερος τρόπος μετάδοσης ενός μηνύματος είναι μέσω στρατηγικής, η οποία *προσαρμόζει τα μηνύματα στο κάθε κοινό* και τα διατυπώνει δημοσίως μέσω των καταλληλότερων μέσων μαζικής ενημέρωσης (Luecke και Barton 2004).

Οι ίδιοι ερευνητές προτείνουν να αντιστοιχιστεί το μήνυμα και το μέσο με τα διάφορα τμήματα του κοινού, όπως ηγέτες της κοινότητας, υπάλληλους, το γενικό κοινό και άλλους. Με άλλα λόγια, το μήνυμα δεν είναι ανάλογο μόνο της περίπτωσης και της ειδικής κατάστασης που κάθε φορά, όπως είπαμε είναι διαφορετική, αλλά και του αντίστοιχου κοινού στο οποίο απευθύνεται. Πάντα βέβαια με την προϋπόθεση να κρίνεται τι είναι αρκετό και τι όχι, για το αντίστοιχο κάθε φορά κοινό, διότι η μεταμόρφωσή του σε μάζα μπορεί να δώσει δραματικότερες εξελίξεις σε μια κρίση. Ο ηγέτης σε μια τέτοια κατάσταση είναι πιθανό να ακολουθήσει λάθος δρόμο, για διάφορους λόγους, οπότε και η *συγγνώμη του είναι απαραίτητη* για να μην κλονιστεί η εμπιστοσύνη του ευάλωτου κοινού. Θα πρέπει να εξηγήσει σε βάθος και καθαρά, τί πήγε λάθος, γιατί, τί έχει γίνει γι' αυτό, και ίσως να διαβεβαιώσει ότι δεν θα ξανασυμβεί.

Η εμπειρία έχει αποδείξει επίσης ότι ο ηγέτης *οφείλει να είναι ορατός*, όχι μόνο γιατί βοηθάει στην ελάττωση της ανασφάλειας των πολιτών, αλλά και επειδή το προσωπικό παράδειγμα, πέραν των άλλων, αποτελεί και αντικείμενο *μίμησης*. «Τείνουμε να μιμούμαστε αυτούς που σεβόμαστε και θαυμάζουμε ανεξάρτητα από τη θέση που κατέχουν». Αποτελεί σημαντικό πλεονέκτημα ο ηγέτης να γνωρίζει τι επίπτωση έχουν τα λόγια και οι πράξεις του στους άλλους (Klann 2002). Στις δύσκολες περιόδους, οι άνθρωποι στρέφονται σε έναν ισχυρό ηγέτη, τον οποίο βλέπουν πως ασχολείται και ο οποίος θα τους βοηθήσει να

ορθοποδήσουν. Εκείνος είναι υποχρεωτικό να δίνει το παράδειγμα. Δεν είναι αρκετό να οδηγεί μόνο με αξίες και όραμα. Οι ηγέτες ασυναίσθητα, θα πρέπει να κάνουν πράξεις τις θέσεις τους πρώτοι, ιδιαίτερα εκεί που τα συναισθήματα είναι ακραία (Klann 2002). Αυτός είναι ο λόγος που γνωστοί στρατιωτικοί βρίσκονται με τα στρατεύματα τους στην πρώτη γραμμή της μάχης. Ο ίδιος λόγος για τον οποίο ο Ουίνστον Τσόρτσιλ εμφανιζόταν τόσο συχνά στους δρόμους του Λονδίνου στη διάρκεια των βομβαρδισμών. Ο Τζουλιάνι²⁸ εμφανίστηκε στον τόπο των επιθέσεων, μέσα σε λίγα λεπτά μετά την πτώση των Δίδυμων Πύργων, παρέμεινε στον τόπο, όπου και ανέλαβε την ευθύνη των επιχειρήσεων διάσωσης. Φαινόταν, έγραφαν τα άρθρα, να βρίσκεται παντού: σε συνεντεύξεις τύπου, σε κηδείες, στο κέντρο διοίκησης της κρίσης, σε τηλεφωνικές συνεντεύξεις και σε συνομιλίες με ανθρώπους στο δρόμο. Γράφτηκε τότε ότι: «Η παρουσία του Τζουλιάνι, συνοδευόμενη από την αποφασιστικότητα, την ειλικρίνεια και τη συμπόνια του, ανύψωσαν το ηθικό όλων των Νεοϋορκέζων και κατά συνέπεια όλων των Αμερικανών» (Luecke και Barton 2004).

Τέλος, όπως έχουμε ήδη αναφέρει, ο ηγέτης πρέπει να προσέχει την *γλώσσα του σώματος*. Όλοι κοιτάνε τον ηγέτη σε μία κρίσιμη κατάσταση. Βρίσκεται στο επίκεντρο, τόσο των υφισταμένων του, όσο και των πολιτών που θίγονται τα συμφέροντα τους ή κινδυνεύει η ζωή τους. Οι άνθρωποι είναι τόσο διψασμένοι για πληροφορία που κάθε λέξη, ακόμη και κάθε μορφασμός, ή στάση του σώματος είναι σημαντική.

Τα ΜΜΕ αποτελούν το δίαυλο επικοινωνίας με το κοινό, που κρέμεται κυριολεκτικά από την συμπεριφορά του ηγέτη. Σίγουρα το κέρδος έχει «αποπλανήσει» τον πραγματικό σκοπό και στόχο των ΜΜΕ, που είναι η έγκαιρη και έγκυρη ενημέρωση. Βασικός στόχος, στις περισσότερες των περιπτώσεων μετάδοσης ενός μηνύματος, δεν είναι τόσο η αξιοπιστία και η εγκυρότητα της ενημέρωσης, όσο το περιτύλιγμά της με ένα «αμπαλάζ» γοργών, δυναμικών, σκληρών και πλήρως οπτικοποιημένων ειδήσεων. Με το σωστό χειρισμό όμως, από την πλευρά του ηγέτη, δύνανται να κάνουν το καθήκον, όπως η ανάγκη επιβάλλει. Πρώτον με τη συλλογή και διανομή πληροφοριών, ζωτικής σημασίας, λόγου χάρη ύδρευσης, ρεύματος, κυκλοφοριακής δραστηριότητας (παρακάμψεις

ή κλείσιμο σχολείων και άλλα) καθώς και παροχή πληροφοριών εκκένωσης και την ενημέρωση του κοινού για πιθανό κίνδυνο. Δεύτερον, με την υποχρέωση να ενεργούν ως σύστημα έγκαιρης προειδοποίησης και να ενεργοποιούν μονάδες αντιμετώπισης καταστάσεων έκτακτης ανάγκης. Τέλος, με την ουσιαστική ενημέρωση, αποκλείοντας την πιθανότητα πανικού και τη μετατροπή πολιτών σε μάζες. Για να επιτευχθεί όμως η σωστή διαχείριση των ΜΜΕ, ο ηγέτης, καταλήξαμε ότι οφείλει να μην αδιαφορεί προς αυτά, χτίζοντας μια αμφίδρομη ειλικρινή σχέση, να είναι ορατός δίνοντας το παράδειγμα, να προσέχει τη γλώσσα του σώματος, να τα παρακολουθεί και να προλαμβάνει πιθανά σενάρια, να ξεκαθαρίζει με έγκαιρα και ακριβή μηνύματα, προσαρμόζοντάς τα στην κατάσταση και στο κοινό που απευθύνεται κάθε φορά.

Όλα τα παραπάνω όμως, δεν μπορούν να υλοποιηθούν αν δεν αποτελέσει ανάγκη η εκπαίδευση του νέου ηγέτη σ' αυτό το προκλητικό καθήκον που είναι βέβαιο ότι στο μέλλον θα το χρειαστεί. Η ηγεσία εξελίσσεται και κατεβαίνει σκαλοπάτια. Ο ανταποκριτής σε κρίση ή σε μάχη μέσα στην πόλη δεν προτιμά μόνο τον στρατηγό αλλά και τον υπολοχαγό, άλλοτε γιατί μ' αυτό «πουλάει» και άλλοτε διότι εκεί βρίσκονται τα πραγματικά γεγονότα, δηλαδή η μάχη, οι άμαχοι, οι «σφαίρες» και οι νεκροί.

Η σχέση αξιωματικού κοινωνίας

Ο αξιωματικός, γράφει ο στρατηγός Διαμαντόπουλος, οφείλει να έχει σε όλη του την ζωή, κυρίαρχο μέλημα το καλό και το δίκαιο της κοινωνίας, παραβλέποντας κάθε προσωπικό του όφελος. Ο Πλάτων, θέλει τον αξιωματικό να ζει λιτά, και ενώ κατηγορείται από τον Αδείμαντο ότι στερεί από τους αξιωματικούς τις χαρές και τις απολαύσεις, απαντά ότι η ευδαιμονία τους είναι η ευδαιμονία της κοινωνίας, γι' αυτό και η κοινωνία ανταποδίδει σ' αυτούς ξεχωριστές τιμές (Διαμαντόπουλος 2013).

Ο νέος ηγέτης δεν πρέπει να είναι μόνο ηθικός, αλλά κάθε του πράξη να στοχεύει στο κοινό καλό, σαν αυτό να αποτελεί αυτοσκοπό. Δεν οφείλει μόνο να το προστατεύει, όπως προκύπτει από τις επιταγές του συντάγματος, αλλά και να το επιδιώκει ως μέρος της αποστολής του. Ο Καντ υποστήριζε ότι επειδή στους ανθρώπους απαντάται συχνά το φαινόμενο να υποκύπτει η θέλησή τους σε υποκειμενικές ροπές, η θέληση αυτή δεν είναι απόλυτα σύμφωνη με τη λογική. Η προσπάθεια με στόχο να κάνει μια τέτοια θέληση, που έχει καμφθεί και παρεκκλίνει από τη λογική, να προσαρμοστεί, να υπακούσει και να λειτουργήσει σύμφωνα με αντικειμενικούς κανόνες, ονομάζεται εξαναγκασμός. Όταν ένας τέτοιος εξαναγκασμός θέτει περιορισμούς και επιβάλλεται στις υποκειμενικές ροπές και πράξεις, έχουμε μια προσταγή της ίδιας μας της λογικής. Η διατύπωση αυτής της προσταγής ονομάζεται προστακτική. Επί της ουσίας, η κατηγορική φύση αυτής της προστακτικής, αντιμετωπίζει το χρέος, το «πρέπει», ως τον πλήρη αυτοσκοπό. Η κατηγορική προσταγή επιτάσσει έμμεσα κάποια συμπεριφορά, χωρίς περαιτέρω όρους, της οποίας ο πυρήνας εκφράζεται ως εξής: «πράττε μόνο σύμφωνα με ένα τέτοιο γνώμονα, μέσω του οποίου μπορείς να θέλεις αυτός ο γνώμονας να γίνει καθολικός νόμος».

Κάθε νέος ηγέτης είναι υποχρεωμένος να ακολουθεί την ίδια αρχή, κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων για κάθε απόφαση και ενδεχόμενη πράξη. Με άλλα λόγια, η σκέψη και το αποτέλεσμα κάθε πράξης του οφείλει να στοχεύει στο να αποτελεί καθολικό νόμο, ένα καθολικό «πρέπει», που αφορά στο καλό για την κοινωνία που ζει και υπηρετεί. Ο Καραμπελιάς παραθέτει την άποψη του καθηγητή Σάμιουελ Χάντινγκτον, ο οποίος υποστηρίζει ότι οι σχέσεις ενόπλων δυνάμεων με την πολιτεία αντανakλούν την πολιτική σχέση μεταξύ αξιωματικών -

κράτους και ότι η επίτευξη του υψηλότερου βαθμού ασφάλειας της κοινωνίας και της πολιτείας, με το χαμηλότερο ταυτόχρονα βαθμό περικοπής των κοινωνικών αξιών, μπορεί να επιτευχθεί μόνο μέσω της ανάπτυξης άριστων σχέσεων μεταξύ των στρατιωτικών που συμπεριφέρονται ως επαγγελματίες και του κράτους που τους αντιμετωπίζει ως επαγγελματίες (Καραμπελιάς 2009).

Η πρώτη σχέση αξιωματικού και στρατού γίνεται έμμεσα μέσω της στρατιωτική υποχρέωσης. Οι στρατιώτες είναι οι αυστηρότεροι κριτές, τόσο των αρχών και των αξιών όσο και της εκπαίδευσης των νεαρών ηγετών. Για την σχέση στρατού και λαού μίλησε και ο Μao Τσε Τουνγκ. Πίστευε ότι οι καλές σχέσεις αξιωματικών και στρατιωτών συνεπάγονται και καλές σχέσεις αξιωματικών και λαού, πράγμα που θεωρούσε αναγκαίο και σε κάθε αντίθετη περίπτωση απέδιδε το λάθος στην κυβέρνηση του και τις κακές μεθόδους που χρησιμοποιούσε. Ο σεβασμός του στρατιώτη, έλεγε, είναι και σεβασμός στον λαό. Κάθε πολιτική και κάθε μέθοδος οφείλει να απορρέει απ' αυτήν την αρχή, ενώ η απομάκρυνση απ' αυτήν, είναι προβληματική. Οι τρεις μεγάλες αρχές της πολιτικής εργασίας στο στρατό είναι: η ένωση των αξιωματικών και των στρατιωτών, η ένωση του λαού και του στρατού και η αποσύνθεση του εχθρικού στρατού. (Τσε Τουνγκ 1966).

Την επόμενη σχέση θα ήταν εφικτό να τη δεί κανείς από τα παραδείγματα των εταιριών τα οποία δείχνουν μια τάση για κοινωνική προσφορά σε επίπεδο ηγετών, όχι μόνο ως ανάγκη πολιτικής, αλλά και βιωσιμότητας της. Σε πολλές περιπτώσεις τα κοινωνικά δεινά ή οι δυσλειτουργίες, θεωρούνται πρόκληση για τις εκάστοτε εταιρικές διοικήσεις, που συμφωνούν ότι πρέπει να στηρίξουν το κοινό καλό. Βοηθώντας οργανώσεις της κοινότητας - είτε οικονομικά, είτε προσωπικά, είτε με τη μορφή της εταιρικής δωρεάς και ενθαρρύνοντας τους εργαζόμενους να δωρίσουν χρήματα και να προσφέρουν εθελοντικά το χρόνο τους για την υποστήριξη του έργου της κοινότητας, αλλά ακόμη επαγγελματικά, με δανεισμό της εμπειρογνωμοσύνης τους για να βοηθήσουν αυτές τις ομάδες της κοινότητας στην αντιμετώπιση των μεγάλων κοινωνικών προβλημάτων, μόνο θετικά μπορούν να προκύψουν, τόσο για την κοινωνία όσο και την εταιρεία. Η ανάγκη προέρχεται από την σκέψη ότι «ένα όργανο» (π.χ. μια επιχείρηση) δεν μπορεί να ευημερήσει σε ένα ετοιμοθάνατο σώμα (π.χ. κοινωνία). Παρόλο που το

κοινωνικό έργο του στρατού στην ελληνική ιστορία είναι τεράστιο και η ηθική των αξιωματικών δεσπόζει στην κοινωνία ακόμη και στη σημερινή κρίση, θεωρούμε ότι η ιδέα του καθολικού νόμου και η εικόνα του αξιωματικού σε κάθε καλό έργο είναι βασική κατεύθυνση και προσδοκία που πρέπει να προωθείται από ένα σχολείο ηγετών. Ένα όργανο, όπως ο στρατός, δεν μπορεί να ευημερήσει σε ένα ετοιμοθάνατο σώμα, όπως η ελληνική κοινωνία της κρίσης. Χρειάζεται να σταθεί ακέραιος, να αποτελεί δυνατό στήριγμα, και να αναγνωρίζεται καθολικά ως ο υγιής πυλώνας, ο οποίος είναι σε θέση να βοηθήσει την κοινωνία και επομένως να εκπληρώσει την αποστολή του προς αυτή. Αυτό μπορεί να συμβεί με πολλούς τρόπους, όπως για παράδειγμα την ενεργή, άμεση και συνεχή συμμετοχή των νεαρών ηγετών στην αντιμετώπιση κρίσεων ή άλλων κοινωνικών προσφορών καθιστώντας τους ευέλπιδες εθελοντές και πανταχού παρόντες σε κάθε προσπάθεια βοήθειας στον πολίτη.

Ο τυφώνας Katrina μας έδωσε ένα τέλειο παράδειγμα του ηγέτη του αύριο και αυτό πρέπει να γίνεται αξία σε οποιονδήποτε οργανισμό. Ο Αντιστράτηγος Russel Honore στάλθηκε για να βάλει τάξη στο χάος και να συντονίζει την ανταπόκριση του στρατού στην καταστροφή του Κατρίνα. Ο δήμαρχος της Νέας Ορλεάνης C. Ray Nagin είπε: «Ο πρόεδρος έστειλε έναν John Wayne εδώ». Ο Honore έφτασε με το ελικόπτερο και άρχισε να συντονίζει, με επακόλουθο οι άνθρωποι να ενεργοποιηθούν. Το ένα λεπτό ο στρατηγός εμφανίζεται να γαβγίζει στους στρατιώτες: «Κάτω τα όπλα σας, ρε γαμώ το» και την άλλη στιγμή να κρατάει ένα μωρό, να του ψιθυρίζει, «πάμε, τίγρη», και έπειτα να το παραδίδει απαλά στην αγκαλιά των νοσηλευτών. Στην συνέντευξη τύπου και τις ερωτήσεις των δημοσιογράφων, οι οποίοι εξακολουθούσαν να βασανίζουν το ζήτημα του Κατρίνα, ο στρατηγός δημόσια δυσφόρησε, αφού θεώρησε ότι έπρεπε να τους ενδιαφέρει να ενημερώνουν τον κόσμο για τον επικείμενο τυφώνα Rita. Φώναξε «Μην κολλάτε στον Κατρίνα». Λίγα λεπτά αργότερα, αδέξια, πρόσθεσε, «Μην κολλάτε στον ηλίθιο δημοσιογράφο». Μπορείτε να σκεφτείτε τα αποτελέσματα της επίπληξης σε δημοσιογράφους με λάθος τρόπο. Κι όμως συνέβηκε κάτι που δε το περίμενε κανείς, δηλαδή το αντίθετο από την αναμενόμενη κατακραυγή εναντίον του στρατηγού που δεν σεβάστηκε δημοσιογράφο: κατά τη διάρκεια μιας συνέντευξης στο CNN είπαν στον αέρα, «Είναι ο ήρωάς μου». Ήταν σαφές ότι ο

στρατηγός έδειξε ότι ήταν ο σκληροκόκαλος αξιωματικός που δεν «μάσησε», ένας άνθρωπος άξιος για την εμπειρία του, ένας άνθρωπος που έφερε το μανδύα της ευθύνης με ευκολία, που άνηκε στον εαυτό του, που ενέπνευσε σεβασμό και εμπιστοσύνη στους άλλους και παράλληλα έδειξε ευαισθησία και συμπόνια για τον συνάνθρωπο και το κοινό. Η ικανότητα του Honore να ανταποκριθεί ενστικτωδώς, επηρέασε, έπεισε και οι άνθρωποι γίναν πρόθυμοι να ακολουθήσουν το παράδειγμά του (Pierce, 2006). Και αυτό το ενστικτωδώς είναι η ουσία της καλής εκπαίδευσης. Το σωστό και το δίκαιο οφείλουν να είναι αντανakλαστικά σε κάθε κίνηση ενός νεαρού ηγέτη.

Στην δική μας περίπτωση όμως το σύστημα δείχνει μια αδυναμία, τόσο στην προώθηση της ιδέας του εθελοντισμού υπερ κοινωνικών ομάδων, όσο και στο να χρησιμοποιηθούν νεαροί ηγέτες σε κρίσεις. Και ενώ η ιδέα είναι η εκπαίδευση μέσα από την άσκηση, ο στρατός γενικά φαίνεται να απέχει από κρίσεις, σε αντίθεση με τα άλλα σώματα ασφαλείας. Η συντριβή του αεροπλάνου Ήλιος, αποτελεί ένα παράδειγμα αδυναμίας αφού η παρέμβαση του στρατού αποδείχτηκε αναποτελεσματική σύμφωνα με πολλούς παρόντες και στρατιωτικούς υψηλόβαθμους διαχειριστές. Η ανεπίσημη ανατροφοδότηση από διάφορες πηγές έδειξε αδυναμία συνεργασίας και οργάνωσης, ενώ ακούγεται ότι πολλοί από τους τότε στρατιώτες που χρησιμοποιήθηκαν για την περισυλλογή των διάσπαρτων ανθρώπινων μελών, ακόμη υποβάλλονται σε ψυχοθεραπεία. Ανεξάρτητα αν τα παραπάνω αποτελούν φήμες ή όχι, το σίγουρο είναι ότι εκείνη η κρίση που αποτέλεσε το ιδανικό πεδίο μάχης, πήγε χαμένη. Θα μπορούσε να αποτελέσει τον ιδανικό χορό που ο μικρός ηγέτης θα μετρήσει τον εαυτό του, θα μάθει, θα αυτοαναπτυχθεί αλλά και θα αποκομίσει εκείνα τα προσόντα για να αναπτύξει και άλλους, ενώ στο τέλος της μέρας θα είχε καταλάβει αν αντέχει αυτό το σοβαρό καθήκον που έχει αναλάβει, δηλαδή να ηγείται στα δύσκολα και με σκοπό το δημόσιο καλό. Έτσι πέρα από την αποστολή του προς την κοινωνία που υπηρετεί, η υπηρεσία θα κέρδιζε αυτό που ψάχνουμε σήμερα, δηλαδή ηγέτες με «πολεμική εμπειρία».

Τέλος, ο Καραμπελιάς αναφερόμενος στον Γιάννοβιτς, γράφει ότι ο αξιωματικός δεν μπορεί να είναι αδιάφορος για τα τεκταινόμενα στην κοινωνία και την πολιτική και ισχυρίζεται ότι ο νέος στρατιωτικός ηγέτης οφείλει να είναι και να

λειτουργεί ως αναπόσπαστο κομμάτι της κοινωνίας και της πολιτικής που υπηρετεί. Πρότεινε την ανάμιξη της πολιτικής στη στρατιωτική εκπαίδευση, διότι με αυτόν τον τρόπο θα μπορούσε αφενός να επιτευχθεί ομαλά η ένταξη των ενστόλων στο σύστημα αξιών, που θα κληθούν να υπερασπισθούν και αφετέρου, η πολιτεία θα είναι υπεύθυνη για την εκπαίδευση και τις αξίες που αυτοί μεταφέρουν (Καραμπελιάς 2009). Ένα δε ουσιαστικό αντικείμενο μελέτης που χρειάζεται η πολιτεία να απαιτήσει από τον αξιωματικό φύλακα, είναι να γνωρίζει κάθε δίκαιο που αφορά στην ανθρωπότητα, τα ανθρώπινα δικαιώματα και γενικά αυτό που καλείται **ηθική στον πόλεμο (ethics)**.

Ηθική (ethics)

Η ηγεσία είναι ένας ιδιαίτερος κοινωνικός ρόλος, για τον οποίο απαιτούνται κάποιες ηθικές αρχές από εκείνους που τον κατέχουν. Η κοινωνία απαιτεί ηγέτες ηθικούς, που τόσο στην καθημερινή ζωή, αλλά και όταν η ανάγκη προστάζει, να ακολουθήσουν πιστά. Η στρατιωτική ιστορία αποδεικνύει περίτρανα ότι μερικές φορές, ηγεσία και ηθική ακολουθούν διαφορετικούς δρόμους. Σε περίοδο ειρήνης, για παράδειγμα, η διατήρηση μιας θέσης εξουσίας και των προνομίων που αυτή δίνει, σπρώχνει πολλούς ηγέτες να χρησιμοποιούν μεθόδους, που περιλαμβάνουν μερικές φορές τη χειραγώγηση, την παραπλάνηση, τον εξαναγκασμό, τη δύναμη και τη βία. Από την άλλη σε περίοδο πόλεμου, δεν είναι λίγα τα παραδείγματα όπου η ηθική χάνεται κάτω από συναισθήματα όπως εκδίκηση, θυμός, υπέρμετρος ζήλος και εθνικισμός.

Αν και η ηθική στη σχολή αποτελεί αναμφισβήτητα μια προτεραιότητα και τα αποτελέσματα της είναι εμφανή σε κάθε Έλληνα αξιωματικό και εύελπι, από τις συνεντεύξεις φάνηκε ότι δεν υπάρχει γνώση για την ηθική στην μάχη. Ο Βαγγέλης, λόγου χάρη, είπε «δεν ξέρω καν τι είναι αυτό». Θα προσπαθήσουμε παρακάτω να δώσουμε μερικά διαφωτιστικά παραδείγματα πάνω στο θέμα, για να υποστηριχτεί η αναγκαιότητα του συγκεκριμένου ζητήματος στη βασική εκπαίδευση κάθε στρατιωτικού ηγέτη.

Το τρίπτυχο των Αμερικανών ευέλπιδων, καθήκον – τιμή - έθνος κατά τον Tribus Brian, δεν είναι εύκολο για το νέο της εποχής μας. Πολλές αποφάσεις στον πόλεμο της τρομοκρατίας πρέπει να παρθούν γρήγορα και η πολυπλοκότητά τους μπορεί να επηρεάσει την διεθνή κοινότητα (Tribus 2007). Αντιμετωπίζοντας

για παράδειγμα τρομοκράτες, που χρησιμοποιούν πλήθος αμάχων ως ανθρώπινη ασπίδα, ο νεαρός ηγέτης τοποθετείται άμεσα σε μια εσωτερική σύγκρουση καθήκοντος και ηθικών αξιών, η οποία στην περίπτωση μας έχει ως τίμημα την ανθρώπινη ζωή του αμάχου. Σε αυτές τις περιπτώσεις, πολλά λάθη μπορούν να συμβούν. Οπότε, είναι αναγκαίο ο ηγέτης να έχει προσαρμόσει, σχεδόν βιωματικά, την ηθική στον οργανισμό που ανήκει και τα καθήκοντα που έχει.

Ο αμερικανικός στρατός σε βασικό κανονισμό του προτείνει ένα ακρωνύμιο, που περιγράφει τις ουσιαστικότερες προϋποθέσεις που πρέπει να σκεφτεί ο αποφασίζων στρατιωτικός σε ένα ηθικό δίλημμα: το *no jail*²⁹ μεταφράζεται «όχι φυλακή» και κάθε γράμμα του αντιπροσωπεύεται από φράσεις όπως: καμία ανοχή στην κακοποίηση, την αντικειμενικότητα, τη δικαιοσύνη, τις ηθικές και τις στρατιωτικές αξίες, τους διεθνείς νόμους, τους κανόνες εμπλοκής και την ηθική απόφαση. Και στην χώρα μας όμως, θεωρείται για πολλούς σημαντικό αντικείμενο. Ένα από τα πιο ουσιαστικά μαθήματα μεταπτυχιακών σπουδών στην διαχείριση κρίσεων είναι οι διεθνείς νόμοι, οι συμβάσεις, οι συνθήκες, τα δίκαια, τα ανθρώπινα δικαιώματα και οι κανόνες εμπλοκής. Η γνώση των παραπάνω είναι ουσιαστική γνώση για την προετοιμασία ενός ηγέτη για την κρίση ή την μάχη.

Οι αξίες και οι αρχές συνήθως κάθε άλλο παρά περιοριστικές είναι για έναν οργανισμό. Αυτός που τις υιοθετεί και τις πιστεύει αποκτά ελευθερία κινήσεων και μπορεί να αδράξει την ευκαιρία όταν χρειαστεί, υπηρετώντας το κοινό καλό. Αυτές οι αρχές³⁰ προέρχονται από την εμπειρία και είναι εκείνες που σε κάθε αποστολή ενός στρατού, όπως ειρηνευτικές αποστολές, αποστολές βοήθειας (τσουνάμι, τυφώνες, σεισμούς) αλλά και σε αναπόφευκτους πολέμους, πρέπει να πλαισιώνουν κάθε ηγέτη και τις αποφάσεις του, δίνοντας του ελευθερία και ευελιξία (Tribus 2007). Για να συμβεί όμως το παραπάνω, απαιτείται όχι μόνο να τις γνωρίζει, αλλά να μπορεί να τις χρησιμοποιήσει και να ελίσσεται μέσα στα πολύπλοκα σενάρια των καιρών μας, όπως αυτό που αναφέραμε προηγούμενα με τους αμάχους σαν ανθρώπινη ασπίδα σε κατοικημένες περιοχές. Το παραπάνω δεν αποτελεί μόνο ζήτημα στρατιωτικής παιδείας, αλλά και στρατιωτικής εκπαίδευσης, που πρέπει να στραφεί σε μελέτες περιπτώσεων με

μοναδικό σκοπό να γίνει βίωμα η νομικά και ηθικά σωστή αντίδραση των ηγετών σε τέτοιες συνθήκες.

Για να προσεγγίσουμε όμως το θέμα της στρατιωτικής ηθικής στον πόλεμο, θα μπορούσαμε να δούμε τι μπορεί να οδηγήσει κάποιον στον αντίποδα, δηλαδή την ανηθικότητα. Οι ανήθικοι ηγέτες θέτουν τις προσωπικές ανάγκες πρώτα, αποτυγχάνουν να εμφανίσουν ιδιωτικές αρετές, -όπως το θάρρος και την εγκράτεια- και συνήθως θέτουν τα στενά συμφέροντα της ομάδας τους μπροστά από το μεγαλύτερο καλό. Οι δράσεις των ανήθικων ηγετών προέρχονται σε μεγάλο βαθμό από ανθυγιεινά κίνητρα, όπως ο φόβος, η απληστία, ο θυμός, η εκδίκηση και το εγώ. Οι ηγέτες φοβούνται ιδιαίτερα το χάος και την αποτυχία στην διαταραχή της μάχης, επιβάλλουν ξαφνικά κανόνες πειθαρχίας καταπνίγοντας με αυτό τον τρόπο κάθε δημιουργική λύση και διαφωνία. Το «εγώ» διαστρεβλώνει τη διαδικασία λήψης αποφάσεων και μπορεί να οδηγήσει σε μια σειρά ανήθικων επιλογών. Κάποιοι κάτω από δύσκολες συνθήκες και «κατέχοντας μεγάλη δύναμη, πιστεύουν λανθασμένα ότι μπορούν να κάνουν ό,τι θέλουν» (Johnson 2007).

Τα παραπάνω φαίνονται παράλογα, αλλά είναι εκείνα που σπρώχνουν τους περισσότερους ηγέτες σε αδικαιολόγητα λάθη μέσα στην δίνη της μάχης. Η έρευνα για την ηθική στην μάχη δεν σταματά σε δίκαια και κανονισμούς. Οι εκπαιδευτές θα πρέπει κατά την γνώμη μας να αναγνωρίζουν στους νέους ηγέτες εκείνα τα χαρακτηριστικά, πολλές φορές «σκοτεινά», που πιθανόν θα τους έκαναν να παρεκτραπούν, ενώ η ΣΣΕ να μελετήσει τρόπους που οι ευέλπιδες να κάνουν βίωμα αυτό που ονομάζεται πολεμική ηθική. Αφορά ζητήματα της σύγχρονης στρατιωτικής πράξης και πρέπει να εξετάζονται καθημερινά από τον νέο ηγέτη, ώστε να βρει μέσα από τις απαγορεύσεις, την ελευθερία να κινηθεί ηθικά, σε αυτό τον ανήθικο αγώνα που λέγεται πόλεμος.

Σκοτεινή ηγεσία

Το να ανδρώνεται ένας ηγέτης σε ένα ηθικό περιβάλλον και κάτω από κώδικες τιμής τον αποστειρώνει τόσο, που δεν μπορεί να δει ούτε να αντιμετωπίσει κάποια σκοτεινά χαρακτηριστικά της ηγεσίας, που είναι βέβαιο ότι θα συναντήσει στο μέλλον – αλλά ούτε και να προστατευτεί από άλλα πιο «γοητευτικά» που κρύβονται κάτω από την δύναμη της εξουσίας. Μερικά από

αυτά φαίνονται τόσο δελεαστικά, που πιθανόν ασυναίσθητα να τον σπρώξουν στο να τα υιοθετήσει. Κάποιες σχολές στον κόσμο θεωρούν αναγκαίο μάθημα, τόσο την αναγνώριση τέτοιων σκοτεινών χαρακτηριστικών και προσόντων ηγεσίας, όπως ονομάζονται, όσο και την ορθή αντιμετώπιση περιστατικών που τα περιέχουν, για τους αυριανούς ηγέτες και αυτό είναι αρκετό για να ασχοληθούμε έστω και επιφανειακά.

Τα γενικά χαρακτηριστικά - προσόντα που καλλιεργούνται σήμερα σε αποφοίτους στρατιωτικών αλλά και άλλων σχολών διοίκησης επιχειρήσεων, όπως για παράδειγμα στο Πανεπιστήμιο του Μάντσεστερ (MMU), είναι η ικανότητα οι σπουδαστές να εργάζονται σε ομάδες, η καλή διαπροσωπική επικοινωνία, η δυνατότητα να ηγούνται και να διοικούν καθώς και η ικανότητα επίλυσης προβλημάτων. Το ερώτημα που προκύπτει είναι αν υπάρχουν και κάποια άλλα συναφή προσόντα, τα οποία συχνά δεν θεωρούνται τόσο σημαντικά, ώστε να διδάσκονται σε πανεπιστημιακό επίπεδο. Για κάποιους υπάρχει η υπόθεση ότι άρχουν ορισμένα «υπαρκτά» προσόντα, που συχνά χρησιμοποιούνται από τους μάνατζερ στο εργασιακό τους περιβάλλον και όμως δείχνουν τόσο αντισυμβατικά ή ακόμα και εξαιρετικά ανήθικα, ώστε δεν διδάσκονται στα πανεπιστήμια. Τα ονομάζουν «σκοτεινά» προσόντα. Αν υποθέσουμε λοιπόν ότι, αυτοί που σχεδιάζουν τα μαθήματα στις σχολές διοίκησης, αληθινά επιθυμούν να προετοιμάσουν σωστά τους φοιτητές για έναν κόσμο πραγματικό και ρεαλιστικό, τότε θεωρούμε ότι πρέπει να τεθεί σοβαρά το θέμα του σχεδιασμού των συγκεκριμένων μαθημάτων. Ενδεχομένως κατά αυτό τον τρόπο, οι φοιτητές να ανακαλύψουν και να προετοιμαστούν κατάλληλα για αυτό που η πράξη στο μέλλον θα απαιτήσει να γνωρίζουν, όπως το «Πισώπλατα μαχαιρώματα» ή αργότερα το «Η σωστή μέθοδος για δολοπλοκίες για προχωρημένους» ή «Πώς να λέτε σωστά ψέματα» (Harris, Lock και Rees 2002). Τα μαθήματα αυτά μπορεί να αντιτίθενται στο αξιακό σύστημα του ηγέτη, και ιδιαίτερα του στρατιωτικού, αλλά θα μπορούσαν να τους προετοιμάσουν στο να τα αντιμετωπίσουν ή τουλάχιστον να τα αναγνωρίσουν και να τα αποφεύγουν, διότι η πράξη καταδεικνύει ότι τέτοια φαινόμενα δεν ελλείπουν ποτέ και γίνονται σχετικά επικίνδυνα σε περίοδο στρατιωτικών επιχειρήσεων και κρίσεων.

Από την άλλη σε αυτό το κεφάλαιο που ονομάσαμε «σκοτεινή ηγεσία» θεωρούμε σωστό να αναφέρουμε ότι ουδέποτε ιδρύματα που έχουν ως αντικείμενο την εξουσία δεν μπορούν να έχουν μόνο τα επιθυμητά αποτελέσματα. Υπάρχουν πολλά χαρακτηριστικά, αντιπαραγωγικά ή ανασταλτικά, τα οποία μερικές φορές είναι εύκολο, ανάλογα των συνθηκών, να υιοθετηθούν από την εκπαίδευση. Οι Jonson και Harper (2005), εκπαιδευτές σε αντίστοιχη σχολή και με μεγάλη ερευνητική εμπειρία, επισήμαναν πολλά από αυτά στους εκκολαπτόμενους ηγέτες, τα ονόμασαν χαρακτηριστικά της σκοτεινής πλευράς της προσωπικότητας και αναγνωρίζονται συνήθως όταν ο υποψήφιος ηγέτης:

- Είναι μη συζητήσιμος, καχύποπτος, αυτοαμυνόμενος και εξαιρετικά ευαίσθητος στην κριτική.
- Διακατέχεται από διαπροσωπική αναισθησία, είναι ανεξάρτητος, απόμακρος και προφανώς δεν μπορεί να λάβει υπόψη την άποψη των άλλων.
- Γίνεται νάρκισσος, υπερόπτης και απορροφάται από μεγαλειώδη αυτοεκτίμηση, που φτάνει τα όρια της αλαζονείας, θέμα με το οποίο θα ασχοληθούμε διεξοδικά σε άλλο κεφάλαιο.
- Διακατέχεται από τον φόβο της αποτυχίας, παραλύει από τον φόβο της αρνητικής αξιολόγησης, οπότε και αρνείται να προχωρήσει με θάρρος στους κινδύνους ή να δοκιμάσει καινοτόμες στρατηγικές.
- Εθίζεται στην τελειομανία, με αποτέλεσμα να δεσμεύεται από παράλογες απαιτήσεις για την άψογη απόδοση από τον εαυτό του και τους άλλους, ενώ συχνά είναι άκαμπτος και με μικρές δυνατότητες να διοικήσει.
- Γίνεται παρορμητικός σε τέτοιο βαθμό, που αρέσκεται να επικεντρώνεται στην αυτοϊκανοποίηση, σε βάρος της κατάλληλης συμπεριφοράς.

Ποιά θα μπορούσε να είναι η αντιμετώπιση των παραπάνω σκοτεινών προσόντων και χαρακτηριστικών, τα οποία, όπως είπαμε, είναι κοινά σε στρατιωτικές και άλλες σχολές παγκόσμια; Ο Kail προτείνει ότι, αφού εντοπιστούν και ακουστούν, πρέπει να αξιολογηθούν πραγματικά και να ελεγχθούν τα κίνητρα των υποψηφίων με ερωτήσεις όπως, τι είδος ηγεσίας θέλουν να ασκούν. Εάν οι

απαντήσεις τους είναι ασαφείς και γενικές, προτείνει να ζητηθεί αξιολόγηση της καλής και της κακής ηγεσίας με σκληρές ερωτήσεις. Ο τρόπος που οι νεότεροι ηγέτες, μιλάνε για τους υφισταμένους τους είναι ενδεικτικός πολλών χαρακτηριστικών κακής ηγεσίας, ενώ η προθυμία να δείξουν με το δάκτυλο ποιός φταίει ή να αναλάβουν την ευθύνη των πράξεων τους, έχει να δηλώσει πολλά για την μετέπειτα εξέλιξή τους (Kail 2007:12).

Τα σκοτεινά αυτά προσόντα και χαρακτηριστικά, δυστυχώς δεν υιοθετούνται μαζικά. Κάθε νεαρό στέλεχος είναι ξεχωριστή περίπτωση και αποτελεί μείζονα αναγκαιότητα, στο πλαίσιο της σωστής και διορατικής εκπαίδευσης, να αντιμετωπίζεται ως ξεχωριστή περίπτωση. Αν θέλουμε να πιστευτούμε ότι η μετάβαση στο αύριο μπορεί να πετύχει, η προσωπική καθοδήγηση είναι μονόδρομος και θα κάνουμε λόγο αμέσως μετά.

Καθοδήγηση

Εκκινώντας, αξίζει να μεταφέρουμε την παρακάτω εμπειρία. Αμερικάνος αξιωματικός που έφευγε για να αναλάβει διοίκηση μάχιμης Μονάδας στο Αφγανιστάν, πέρασε από ένα σχολείο Αμερικάνων στρατιωτικών ηγετών, τους ρώτησε έναν προς έναν και σημείωσε κάθε απάντηση στο μπλοκάκι, για το ποιόν θεωρούσαν οι εκπαιδευόμενοι³¹ καλύτερο τρόπο καθοδήγησης από τον προϊστάμενο.

Καθοδήγηση (coaching) σύμφωνα με ερευνητές του Harvard είναι «η δραστηριότητα, μέσω της οποίας τα στελέχη συνεργάζονται με τους υφισταμένους τους για την προαγωγή της ανάπτυξης δεξιοτήτων, τη μετάδοση γνώσεων και την ενστάλαξη αξιών και συμπεριφορών, τα οποία θα τους βοηθήσουν να επιτύχουν τους στόχους και να τους προετοιμάσουν για πιο ενδιαφέροντα και δύσκολα καθήκοντα» (Luecke 2009). Η συμβουλευτική, αφορά στην καθοδήγηση των άλλων μέσα από την προσωπική τους αναζήτηση για εξέλιξη, μέσω της μάθησης και κάθε άλλο παρά χαμένος χρόνος είναι, αφού τελικά τα οφέλη στην πραγματικότητα είναι πολύ περισσότερα. Συχνά δε, αποτελεί τη λύση των ελλείψεων που μπορεί να έχει ένας οργανισμός. Οι άνθρωποι δείχνουν μεγαλύτερη αφοσίωση κι έχουν περισσότερα κίνητρα, όταν ο προϊστάμενος τους αφιερώνει χρόνο για να τους βοηθήσει να βελτιώσουν τις δεξιότητές τους. Η καθοδήγηση γενικότερα επιτυγχάνεται μέσω μιας διαδικασίας

τεσσάρων φάσεων, δηλαδή της παρατήρησης, της συζήτησης, της ενεργής καθοδήγησης και της παρακολούθησης (Luecke 2009).

Γενικά, οι ένοπλες δυνάμεις έχουν ένα σοφό, θα λέγαμε, σύστημα καθοδήγησης που αποτελεί κατά την γνώμη μας, παράδειγμα προς μίμηση για κάθε είδος διοίκησης πέρα από της στρατιωτικής, όπου κάθε αξιωματικός στην αλυσίδα διοικήσεως έχει καθήκον -σαν άγραφο νόμο- να καθοδηγεί υφισταμένους, δυο βαθμούς πιο κάτω³². Στην σχολή δεν φαίνεται να συμβαίνει το ίδιο. Η ευθύνη ενός τεταρτοετή για την ανάπτυξη ενός πρωτοετή μπορεί να θεωρηθεί μορφή καθοδήγησης, αλλά το ζήτημα που προκύπτει είναι πόσο αποτελεσματική είναι. Ο τεταρτοετής «αποστειρωμένος» ηγέτης, ο μόλις δυο με τρία χρόνια μεγαλύτερος σε ηλικία, δηλαδή περίπου 22 χρονών, χωρίς την εμπειρία μονάδων και με μόνες γνώσεις ό,τι έχει υιοθετήσει από την σχολή, το μόνο που μπορεί να υποσχεθεί, είναι η ομαλή προσαρμογή στον απαιτητικό τρόπο ζωής της σχολής και ίσως κάποια διδάγματα που προκύπτουν από την γνώση που του έχει προσφέρει η τεταρτοετής φοίτηση.

Οι συνεντεύξεις όμως, έδειξαν ότι στη μέθοδο του τεταρτοετή ως καθοδηγητή, οι απόψεις διίστανται. Κάποιοι θεωρούν ότι πράγματι οι «διπλανοί³³» ήταν μέντορες, ενώ κάποιοι άλλοι ότι περίμεναν πολλά περισσότερα στο θέμα της καθοδήγησης. Σε μια περίπτωση δε, ακούστηκε η άποψη ότι ο 4ετής ήταν αδιάφορος. Εκείνο όμως που προέκυψε ξεκάθαρα είναι η έλλειψη καθοδήγησης από εκπαιδευτές, καθηγητές, αξιωματικούς υπεύθυνους, ακόμη και από εκείνους που αποτελούσαν και τους άμεσα προϊσταμένους του κάθε εύελπι. Παρότι υπάρχουν αντικειμενικές δυσκολίες - λόγω έλλειψης ικανών καθοδηγητών αλλά και ικανού αριθμού αξιωματικών, όταν οι δοιμηρίτες³⁴ έχουν περίπου 50 υφισταμένους ευέλπιδες, ενώ ο λοχαγός περίπου 150-θεωρούμε ότι στο θέμα ατομικής εκπαίδευσης του πραγματικού ηγέτη και στην ανάπτυξή του δεν μπορεί να τεθεί θέμα ποσότητας. Ακόμα και ηγέτες μεγάλης εμβέλειας που προσπαθούν να φέρουν την αλλαγή σε ένα ολόκληρο έθνος εκατομμυρίων ανθρώπων, δεν είναι καθόλου υπεροπτικό να δείξουν πραγματικό ενδιαφέρον για ένα άτομο, αν είναι αληθινοί ηγέτες. Για δεκαετίες ο Nelson Mandela προσλάμβανε τους οπαδούς του, έναν τη φορά και μέσα από κάθε λογής προέλευση.

Η δύναμη της καθοδήγησης είναι απεριόριστη και έχει να κάνει με τη δέσμευση του καθοδηγητή. Η θρησκεία μας είναι γεμάτη από τέτοια παραδείγματα. Σε συζήτηση με Σεβασμιότατο, στην προσπάθεια μας να εκμαιεύσουμε απόψεις από κάθε είδους ηγεσία, αξίζει να αναφέρουμε ένα απλό παράδειγμα, που μας έθεσε στο θέμα της καθοδήγησης. Ο Ιησούς επέλεξε τους ηγέτες του, όχι μέσα από πλούσιους, μορφωμένους και επιστήμονες της εποχής, αλλά από ψαράδες και ανθρώπους απλούς, χωρίς γνώσεις γραφής, ομιλίας και ηγεσίας. Η καθοδήγηση, η αγάπη και η δέσμευσή του προς εκείνους, τους έκανε θρησκευτικούς ηγέτες που ακολουθήθηκαν από εκατομμύρια οπαδούς, μέχρι το θάνατο.

Για να οικοδομηθεί ένας οργανισμός από πιστούς και αφοσιωμένους ηγέτες, είναι σημαντικό ο προϊστάμενος, όσο προσωπικό και να έχει υπό την επίβλεψη του, στην προκειμένη υπο τις διαταγές του, να είναι πιστός και αφοσιωμένος απόλυτα σε αυτούς. Η δέσμευση που αναζητά η χώρα μας από εκείνον δεν μπορεί να επιβληθεί με υπογραφές και συμβάσεις, που καλείται να υπογράψει πριν μπει στη σχολή, αλλά να κερδηθεί, τόσο ως μέλος ομάδας με ιδανικά, όσο και προσωπικά από την πατρική διδασχά του έμπειρου καθοδηγητή. Αυτό που καλούμε καθοδήγηση (coaching), αφορά για μας την διάθεση απεριόριστου χρόνου στον κάθε νεαρό ηγέτη προσωπικά. Κάθε ηγέτης είναι διαφορετικός, οπότε και απαιτεί σε πολλά θέματα μια πιο στενή, προσεκτική και διαφορετική καθοδήγηση.

Ο Maxwell, γράφει ότι ένα από τα λάθη που κάνουν συχνά οι νεαροί ηγέτες είναι ότι προσπαθούν να τους καθοδηγήσουν όλους με τον ίδιο τρόπο. Σχεδόν ποτέ οι υφιστάμενοι δεν ανταποκρίνονται όλοι στο ίδιο είδος ηγεσίας και είναι πολύ δύσκολο να χρησιμοποιηθούν ίδιες στρατηγικές και μέθοδοι σε όλους. Προτείνει ότι απαιτείται συνέπεια, ευγένεια και σεβασμός προς όλους. Ένας μπορεί να ανταποκρίνεται καλά στις προκλήσεις, ενώ κάποιος άλλος να χρειάζεται γαλούχηση. Ένας μπορεί να χρειάζεται να στηθεί ολόκληρο σχέδιο για λογαριασμό του ενώ κάποιος άλλος να αισθάνεται περισσότερο πάθος αν αφεθεί να δημιουργήσει ο ίδιος το σχέδιο. Ένας μπορεί να χρειάζεται συνεχή και τακτική παρακολούθηση, ενώ κάποιος άλλος να χρειάζεται χώρο για να αναπνέει. Η πρωτοβουλία λοιπόν του καθοδηγητή να προσαρμόζει το στυλ ηγεσίας σε αυτό

που χρειάζονται οι άνθρωποι του και να μην περιμένει να προσαρμοστούν αυτοί, αποτελεί για έναν οργανισμό ανάπτυξης ηγετών, επιτακτική ανάγκη (Maxwell 2009).

Τέλος, ο κάθε καθοδηγητής που έχει δεσμευτεί με το πιο ουσιαστικό έργο στην ειρήνη, την κρίση, τον πόλεμο, αυτό του να προετοιμάσει αφιερωμένους στη χώρα και στη αποστολή ηγέτες, θα πρέπει να γνωρίζει ότι κάθε άτομο είναι ειδικού χειρισμού και απαιτείται να μελετάται και να κατευθύνεται σε ατομικό επίπεδο. Η υποχρεωτική άσκηση και η προσομοίωση των νέων ηγετών που θα αναφέρουμε αμέσως μετά, μπορεί να γίνει ακόμη πιο παραγωγική αν ακολουθείται από την προσεκτική και ατομική καθοδήγηση.

Προσομοίωση

Ο αντικειμενικός σκοπός κάθε άσκησης είναι η βιωματική μάθηση. Οι εκπαιδευόμενοι καλούνται να χρησιμοποιήσουν τις γνώσεις τους σε μια προσομοίωση, για να δουν τα δυνατά και αδύνατα σημεία της ηγεσίας, της αντοχής, της επικοινωνίας και της διοίκησης τους. Αλλά το πιο σημαντικό είναι να γίνουν οι αντιδράσεις τους αντανakλαστικές. Αν και μείζον, φάνηκε από τις συνεντεύξεις, ότι ασκήσεις προσημείωσης δεν γίνονται συχνά στην σχολή. Με το ισχύον σύστημα πολύ λίγοι θα έχουν την δυνατότητα να ηγηθούν πραγματικά σε μια άσκηση, αλλά και αυτοί χωρίς καμία πρωτοβουλία. Επιπλέον, η έννοια της προσομοίωσης είναι να βιώσει ο ασκούμενος την υπερένταση της μάχης και όλα εκείνα τα συναισθήματα που τη δημιουργούν, καθώς και να πάρει απόφαση κάτω από τέτοιες συνθήκες.

Οι προσομοιώσεις, συνήθως συνδέονται με κέντρα αξιολόγησης και η πλειοψηφία στοιχείων που συλλέγονται αποτελούν ένα μετρήσιμο μέγεθος της ικανότητας του ασκούμενου. Τις σημαντικές σχέσεις με κριτήρια απόδοσης, συμπεριλαμβανομένων και την εξέλιξη του εκπαιδευόμενου, έχουν αποδείξει οι προσομοιώσεις σε πολλές έρευνες και όχι μόνο στο Στρατό. Η ανάγκη απόδοσης παιχτών σε μεγάλες ομάδες, αναγκάζει τους προπονητές να τους ελέγχουν με τέτοιες διαδικασίες. Οι προσομοιώσεις προσφέρουν στις οργανώσεις πολλά πλεονεκτήματα. Επειδή οι συμμετέχοντες έχουν αποδείξει ζωντανά την συμπεριφορά, υπάρχουν στενά περιθώρια για υποκρισία και δεν χρειάζεται να

προβούν οι προϊστάμενοι σε εικασίες για το πως θα είναι η συμπεριφορά σε περίπτωση ανάγκης.

Επιπλέον, έχει αποδειχτεί ότι οι δυσμενείς επιπτώσεις, είναι μικρότερες για τις διοικητικές προσομοιώσεις από ό,τι για τα γνωστικά τεστ, διότι δεν απογοητεύουν τον ασκούμενο, αλλά τον «πείσμωνουν» να προσπαθήσει παραπάνω. Η Howard υποστηρίζει ότι το πιο σημαντικό πλεονέκτημα των προσομοιώσεων έναντι άλλων μεθόδων, τόσο εξάσκησης όσο και επιλογής προσωπικού είναι η χρησιμότητά τους για την ανάπτυξη. Τα αποτελέσματα της πραγματικής συμπεριφοράς σε προσομοιώσεις προσφέρουν εξαιρετικό υλικό για αξιόπιστη ανατροφοδότηση, αρκεί να λάβει κανείς υπόψη, ότι οι προσομοιώσεις δεν μετρούν άμεσα όλες τις ηγετικές ικανότητες, ιδίως εκείνες που απαιτούν ενέργειες που εκτείνονται σε μεγάλες χρονικές περιόδους (Howard 2007). Το υλικό που προκύπτει, ιδιαίτερα όταν είναι οπτικοακουστικό, αποτελεί από μόνο του έναν αξιόπιστο «δάσκαλο» για τον εκπαιδευόμενο (Etzioni 2001).

Δεν μπορεί να χρειάζεται ειδική απόδειξη ότι είναι αναγκαία κάθε μορφή προσομοίωσης, αν και δεν αντιστοιχεί στην πραγματική μάχη. Παρότι ένα προηγμένο σύστημα προσομοίωσης είναι πολύ ακριβό για να καλύψει χίλιους ηγέτες, θεωρούμε ότι πολλοί έμμεσοι τρόποι μπορούν να βρεθούν σε μια χώρα που περηφανεύεται για τα ευρηματικά «μυαλά» που προμηθεύει τον κόσμο. Οι αστυνόμοι, για παράδειγμα, για να προσομοιώσουν το ανθρωποκυνηγητό βρίσκουν παλαιά αμάξια και τα οδηγούν σε στίβο τρακάροντας ο ένας τον άλλον προσπαθώντας να σταματήσουν το υποτιθέμενο κυνηγημένο όχημα. Είναι πολλά που μπορεί να σκεφτεί το ανθρώπινο μυαλό ειδικά όταν έχει το δυναμικό να το ερευνήσει βαθιά και το όραμα να το πραγματοποιήσει. Αυτό μπορεί να συμβεί μόνο όταν καταλάβει την αναγκαιότητα της προσομοίωσης στην εκπαίδευση, καθώς και την χρησιμότητα της ανάπτυξης που προσφέρει σε κάθε ηγέτη ξεχωριστά.

Η δημιουργία οράματος και η επιτυχία μετάδοσής του.

Ηγεσία με όραμα έχει γίνει, παρά την άπειρη φιλολογία, κάτι σαν μύθος. Φαίνεται να είναι ένα σπάνιο αγαθό που είναι περιζήτητο. Πολλές έρευνες δείχνουν ότι οι ηγέτες των επιχειρήσεων σήμερα αποδίδουν ιδιαίτερη αξία στην ηγεσία με όραμα, ως εργαλείο για την οργανωτική αλλαγή. Το ίδιο θα μπορούσε

να ισχυριστεί κανείς ότι ισχύει και στην στρατιωτική κοινωνία. Σίγουρα, το όραμα στον στρατό, πλάθεται από την πορεία του κάθε αξιωματικού μέσα από τις διάφορες θέσεις που κατέχει στην πορεία του. Για κάποιους αφορά στρατιωτικούς μεγαλύτερων βαθμών. Πάνω σ' αυτό θα μπορούσαν να τεθούν κάποιες σοβαρές ενστάσεις. Σε συνομιλία μας με αξιωματικό, μας εξιστόρησε την αμηχανία που του προκάλεσαν οι συμμαθητές του σε μάθημα, την επόμενη χρονιά της αποφοίτησης από την σχολή, όταν σε ερώτηση εκπαιδευτή για το ποιος θέλει να γίνει αρχηγός στρατού ήταν ο μόνος που δίχως ενδοιασμό απάντησε θετικά. Το όραμα του τότε νέου αξιωματικού θεωρήθηκε από τους συναδέλφους του έπαρση, φιλοδοξία, ίσως και αλαζονεία, ενώ ο εκπαιδευτής είχε αντίθετη άποψη. Αφού εξαιρεί τον τότε μαθητή διότι τόλμησε να παραδεχτεί δημόσια το όραμα του, υποστηριζόμενο με πάθος και χωρίς φόβο να εκτεθεί, αποδεικνύει στους υπόλοιπους, ότι αυτή είναι η προσδοκία της χώρας από τους νέους ηγέτες δηλαδή αξιωματικούς που θα έδιναν το καλύτερο τους εαυτό, δεσμεύοντας την ζωή τους για την καριέρα τους και το όραμά τους.

Από τις συνεντεύξεις, δίνοντας προσοχή σ' αυτό που αποκαλέσαμε παραπάνω μη λεκτική επικοινωνία ή γλώσσα του σώματος, φάνηκε ότι η έννοια του οράματος στην σχολή όχι μόνο δεν υφίσταται αλλά είναι και αντικείμενο χλευασμού. Όχι μόνο δεν αποτελεί λόγο μελέτης και έρευνας ή δεν προτρέπεται άμεσα, αλλά αν κάποιος το παραδεχτεί πιθανόν να «αποκλειστεί» ως διαφορετικός, «ψωνισμένος». Για άλλους βέβαια στρατούς αποτελεί το σημαντικότερο μάθημα. Οι εξαιρετικοί ηγέτες, λένε, είναι άριστοι οραματιστές. Δημιουργούν ουσιαστικά και αποτελεσματικά οράματα του εαυτού τους ως ηγέτη, αλλά και των οπαδών τους. Η δουλειά του οραματισμού είναι το καλύτερο που περιγράφεται στο βιβλίο ηγεσίας της δευτέρας τάξης, μας περιγράφουν ερευνητές-καθηγητές αμερικανικής σχολής Ευελπίδων. «Οι βασικές ιδιότητες ενός επιτυχημένου οράματος, πρέπει να είναι απλές και ιδεαλιστικές και όχι ένα πολύπλοκο σχέδιο. Θα πρέπει να απευθύνει έκκληση προς τις αξίες, τις ελπίδες και τα ιδανικά των μελών ενός οργανισμού. Το όραμα πρέπει να είναι δύσκολο, αλλά και να στηρίζεται στη σημερινή πραγματικότητα. Το όραμα πρέπει να αντιμετωπίσει αυτό που είναι σημαντικό για την οργάνωση και το πώς οι άνθρωποι θα πρέπει να αντιμετωπίζονται. Τέλος, το επιτυχές όραμα πρέπει να

είναι αρκετά απλό, ώστε να μεταδίδεται σαφώς σε πέντε λεπτά ή λιγότερο.» (Johnson και Harper 2005)³⁵.

Στο βιβλίο των παροιμιών που αποτελεί μια συλλογή γραπτών του Σολομώντα με τον κύριο όγκο πιθανότατα γραμμένο γύρω στο 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). Δεν προκαλούν την επιδιωκόμενη δέσμευση.

Το πιο σημαντικό κατά την γνώμη μας και αναγκαίο επίτευγμα του οράματος είναι να «επιβάλει» την 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 την δέσμευση μέσω του οράματός τους είναι ανίκανοι (Johnson και Harper 2005). Σε έρευνες ηγετών στο Ηνωμένο Βασίλειο από τον 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 και Green 2004). 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.

Ο Kotter (1996) συζητώντας τις ιδέες του 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 μπορούσαμε να πούμε για τους μελλοντικούς ηγέτες απόφοιτους της σχολής. Δίνεται βαρύτητα σε πρακτικά θέματα διοίκησης και διαχείρισης, ενώ φαίνεται από τις συνεντεύξεις ξεκάθαρα ότι, δεν διδάσκεται ούτε

και 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. Η ουσιαστική διαφορά του μάντζερ από τον ηγέτη, αφού και οι δυο οργανώνουν, διοικούν και ελέγχουν, είναι ότι ο ηγέτης προετοιμάζει τις οργανώσεις για την αλλαγή, μέσω του οράματος. Τα διάφορα προβλήματα που προκύπτουν αντιμετωπίζονται με την δύναμη που το ίδιο το όραμα του παρέχει (Cameron και Green 2004), και επομένως γίνεται αναγκαία κινητήρια δύναμη για κάθε νεαρό ηγέτη.

Τέλος, οφείλουμε να διευκρινίσουμε κι εμείς όπως πολλοί ότι είναι διαφορετικό να δημιουργήσει ο ηγέτης ένα όραμα και εντελώς διαφορετικό να βρει τρόπο για να το περιγράψει και να το «πουλήσει» αποτελεσματικά (Johnson και Harper 2005). Ένα εξαιρετικό όραμα θα έχει μικρό αντίκτυπο, αν ο ηγέτης αποτύχει να δείξει το θάρρος και την ικανότητα επιρροής και επικοινωνίας ώστε να το υποστηρίξει, επίσης όπως δεν βρει το σωστό χρόνο να το εκθέσει καθώς και να ρυθμίσει πολλές και ταυτόχρονες παραμέτρους. Από όλες αυτές τις παραμέτρους, το να εκτιμά σωστά τον εαυτό του, ίσως αποτελεί την αρχική συνθήκη για κάθε συνέχεια.

Αυτοεκτίμηση και προσωπική ανάπτυξη

Το ουσιαστικότερο μάθημα στο West Point γράφει ο Crandal είναι όχι να διδάξουν στους ευέλπιδες να ηγούνται αλλά να τους βοηθήσουν στο πώς να διδάξουν τους εαυτούς τους να ηγούνται. Για αυτό τον λόγο, το πρώτο βήμα είναι να γράψουν ένα δοκίμιο σχετικό με πρόσφατη εμπειρία-κλειδί ηγεσίας και να διαγνώσουν τις αδυναμίες και τα δυνατά σημεία τους. Έπειτα διαβάζοντας τα δοκίμια ασκούν κριτική κατηγοριοποιώντας τις αποτυχίες σε αυτές που αφορούν σε πράξεις, σε εκείνες που αφορούν στην αυτοεκτίμηση και τέλος σε αυτό που οραματίζονται να γίνουν³⁶ (Crandall 2007).

Η Geneen πίστευε ότι η μεγαλύτερη τροχοπέδη στην αποτελεσματικότητα της ηγεσίας είναι μια κοινή τάση των προϊστάμενων να γίνονται αλαζόνες³⁷. Αυτό μπορεί να φαίνεται κοιτάζοντας τους πίνακες του Ναπολέοντα στα διαφορετικά στάδια της καριέρας του. Στα πρώτα χρόνια του, ντυμένος απλά, είχε μια ταπεινή συμπεριφορά και έδειχνε συμπόνια προς τους άλλους. Ωστόσο, με την πάροδο

του χρόνου, σταδιακά μετατράπηκε σε αλαζονία τόσο στην συμπεριφορά του όσο και στο «φαίνεσθαι» όπως αυτό αποτυπώνεται στους περίτεχνους πίνακες, βυθισμένος δηλαδή σε χρυσές στολές και ντυμένος με πολυτελή κοσμήματα (Carroll και Flood 2010). Αλλά η αλαζονεία δεν είναι το μόνο αρνητικό χαρακτηριστικό που εύκολα μπορεί να «κολλήσει» σαν αυτοάνοσο ιό ο ηγέτης. Την ακολουθούν μια σειρά από αρνητικά στοιχεία όπως έπαρση, υπερβολική αυτοπεποίθηση, αυταρέσκεια και άλλα, τα οποία δεν είναι εύκολο να αυτοδιαγνωστούν και καταλήγουν στο να δημιουργήσουν αυτά που ονομάσαμε σκοτεινά χαρακτηριστικά σε προηγούμενο κεφάλαιο.

Το λεπτό σημείο για να ξεχωρίσει η υγιής αυτοεκτίμηση από την αλαζονεία είναι η σωστή αυτοκριτική. Η αυτοκριτική είναι αναγκαίο να διδάσκεται, να παροτρύνεται, να απαιτείται, να επιβάλλεται και να ελέγχεται σε κάθε στιγμή στο βίο των μελλοντικών ηγετών. Ο Μάο Τσε Τουνγκ υποστήριζε ότι η κριτική πρέπει να γίνεται έγκαιρα και όχι κατόπιν εορτής (Τσε Τουνγκ 1966). Πρέπει να γίνεται όταν οι μνήμες είναι νωπές. Αν επιτευχθεί η σωστή παραγωγική αυτοκριτική, επιτυγχάνεται και η αυτοεκτίμηση. Αυτή με την σειρά της σπλίζει το νεαρό ηγέτη με εκείνη την εσωτερική δύναμη που καλείται αυτοπεποίθηση. Άνθρωποι με αυτοπεποίθηση, γράφουν εκπαιδευτές των ναυτικών δοκίμων στις ΗΠΑ, είναι πρόθυμοι να αναλάβουν αποτελεσματικά τον έλεγχο και να οδηγήσουν άλλους. Η ελευθερία που δίνει η ηγεσία σε εκείνον που γνωρίζει και εκτιμά τον εαυτό του, αφαιρεί την διστακτικότητα ή την αμφιβολία του εαυτού, προκαλεί ηρεμία, ευδιαθεσία υπό πίεση, και μια σιγουριά στην απόφαση. Άνθρωποι με αυτοπεποίθηση δεν απειλούνται εύκολα, και για το λόγο αυτό, είναι σπάνια παράλογοι, αυτοαμυνόμενοι ή αυθόρμητα θυμωμένοι.

Πίσω λοιπόν από κάθε δυνατό χαρακτηριστικό ενός ηγέτη κρύβεται η σωστή αυτοεκτίμηση. Εκείνη, πέρα από την αναγκαιότητα της στην εσωτερική υγεία και επομένως στην πορεία και την επιβίωση κάθε ανθρώπου, είναι ιδιαίτερα σημαντική για την διαχείριση των πραγματικών ικανοτήτων του και για την λήψη ισορροπημένων αποφάσεων (Χατζοπούλου 2013). Η δυνατότητα να μαθαίνει ένας μαθητευόμενος την αυτοεκτίμηση σε ένα εκπαιδευτικό ίδρυμα κρύβει πολλές παγίδες, αφού δεν είναι κάτι φανερό, ενώ η σημασία της καθοριστική για την ζωή και το έργο οποιουδήποτε ηγέτη.

Μια τέτοια παγίδα είναι ο τρέχων μηχανισμός άντλησης αυτοεκτίμησης από την απαξίωση των άλλων. Ακριβώς επειδή, γράφει η Χατζοπούλου, η ύπαρξη αυτοεκτίμησης είναι πολύ σημαντική για τα άτομα, πρέπει από κάπου να την αντλήσουν. Συνήθως αυτό γίνεται με το να βγάλουν τους άλλους χειρότερους από τους ίδιους. Αυτό συμβαίνει πολύ συχνά στην κοινωνία που μαλώνει και μεταχειρίζεται την συγκριτική λογική για να παροτρύνει τα άτομα προς βελτίωση ή συμμόρφωση με τους κανόνες. Για μια επιτυχία, πρέπει κάποιος άλλος να φανεί ότι απέτυχε. Συνδέεται δηλαδή η επιβράβευση με το πόσο ανίκανος πρέπει να αποδειχτεί κάποιος άλλος, ή περισσότεροι. Έτσι εγκαινιάζεται η χρήση του μηχανισμού άντλησης αυτοεκτίμησης από την απαξίωση των άλλων. Και επειδή η αυτοεκτίμηση είναι σημαντική, η απαξίωση των άλλων γίνεται ως ένα βαθμό αυτοσκοπός. Πρέπει για να νιώσει κανείς καλά με τον εαυτό του, να θεωρήσει ότι οι άλλοι γύρω του είναι χειρότεροι. Αυτή η ασυναίσθητη πρακτική όμως προφανώς είναι πρόσκομμα για την εκτίμηση του συλλογικού σώματος, της κοινωνίας, του λαού, γιατί βάσει του υπάρχοντος μηχανισμού προκειμένου να έχει κανείς καλή εικόνα για τον εαυτό του, πρέπει να έχει κακή εικόνα για τους άλλους (Χατζοπούλου 2013). Αυτή η κοινή πρακτική, δεν λείπει από την στεγανή κοινωνία της σχολής. Κι εκεί κρύβεται η ανάγκη της εκπαίδευσης ενός ηγέτη, στο να εκτιμά με υγιή τρόπο τον εαυτό του για να μπορεί να αναπτυχθεί και σωστά.

Το «κλειδί» για την προσωπική βελτίωση είναι περισσότερο ο προσανατολισμός προς την ανάπτυξη και λιγότερο ο προσανατολισμός προς το στόχο. Πολλοί άνθρωποι πάσχουν από την ασθένεια του προορισμού. Πιστεύουν ότι θα φτάσουν κάπου όταν αποκτήσουν μια συγκεκριμένη θέση ή βαθμό (Maxwell 2009). Αν διδαχτεί σωστά να εκτιμά τον εαυτό του τότε μπορεί να διδάξει μόνος τον εαυτό του πώς να ηγείται, παίρνοντας τα εφόδια που χρειάζεται από τον εκπαιδευτικό οργανισμό και επομένως πώς να πετυχαίνει σε κάθε σταθμό της ζωής του την προσωπική ανάπτυξη.

Η λεπτή γραμμή που διαχωρίζει την αυτοεκτίμηση από την αλαζονεία πρέπει να αποτελεί αντικείμενο έρευνας και πειραματικών προσπαθειών από κάθε σχολή ηγετών. Το κακό που μπορεί να προκαλέσει παρέκκλιση από την υγιή γνώση του εαυτού ενός σπουδαστή είναι ανεπανόρθωτο. Φαινομενικά το να καταφέρει ένα εκπαιδευτικό ίδρυμα και μάλιστα στρατιωτικό να διδάξει την

αυτοεκτίμηση είναι δύσκολο και πιθανόν να απαιτεί την βοήθεια καλών καθοδηγητών για τον κάθε εύελπι και ίσως συνεδρίες με ψυχολόγους και ψυχιάτρους. Αν όμως επιτευχθεί, το αποτέλεσμα μόνο υπέρ της υπηρεσίας και των πολιτών μπορεί να είναι, ιδιαίτερα στην πρόκληση που περιλαμβάνει ίσως το πιο επίπονο αντικείμενο μιας στρατιωτικής Σχολής, δηλαδή το στρες της μάχης.

Προετοιμασία για το στρες της μάχης

«το να νικάς τον εαυτό σου είναι πρώτη και αρίστη νίκη»

Πλάτωνας

Το στρες είναι κομμάτι της καθημερινότητάς μας περισσότερο από κάθε εποχή. Όταν είναι χρόνιο ή αφόρητο σχετίζεται με μια σειρά από σωματικά και συναισθηματικά προβλήματα όπως για παράδειγμα έλκη, πονοκέφαλοι, καρδιαγγειακά προβλήματα, κατάθλιψη, άγχος, κατάχρηση ουσιών και άλλα. Η δική μας περίπτωση αφορά στην χειρότερη «έκδοση του», ονομάζεται στρες της μάχης και παρουσιάζεται αρκετά πιο συχνά στους άνδρες και τις γυναίκες που ηγούνται (ή ετοιμάζονται να ηγηθούν) στη μάχη. Αν και υπάρχουν πολλές μορφές και εκδηλώσεις του στρες, οι περισσότεροι συμφωνούν ότι πρόκειται για μια δυσάρεστη διέγερση που εμφανίζεται όταν αντιλαμβανόμαστε ότι ένα γεγονός απειλεί την ικανότητα αποτελεσματικής αντιμετώπισης. Οι περισσότεροι ηγέτες κατανοούν ότι το στρες είναι αναπόφευκτο. Οι συνεντεύξεις όμως έδειξαν ότι τόσο η γνώση του θέματος όσο και η αντιμετώπιση του δεν είναι τόσο διαδεδομένα στους μαθητές της Σχολής. Ο Γιάννης Χ για παράδειγμα, αριστούχος σπουδαστής, απαντά ότι δεν έχει ακούσει ξανά τον όρο μετατραυματικό στρες, πραγματικότητα μάλλον που θα έπρεπε να ενεργοποιεί πολλά ερωτηματικά.

Το πρώτο και ίσως πιο σημαντικό εγχείρημα στην προετοιμασία ενός ηγέτη στο να εκπαιδεύσει τους υφιστάμενους του για την αντιμετώπιση του στρες της μάχης είναι ο ίδιος ο ηγέτης. Στον πόλεμο, λέει ο George, η κρίση τεστάρει τα ανθρώπινα όρια, αφού το αποτέλεσμα είναι σπάνια προβλέψιμο. Δεν έχεις μόνο να χρησιμοποιήσεις όλη την σοφία σου, για να οδηγήσεις, αλλά πρέπει παράλληλα να σκάψεις βαθιά μέσα σου για να βρεις το κουράγιο να προχωρήσεις σε κάθε δυσκολία (George 2009). Αυτό το στρες έρχεται κυρίως

μετά από καταστροφές, σημαντικά γεγονότα της ζωής, και μικρές πιέσεις. Οι καταστροφές που περιλαμβάνουν το απρόβλεπτο και μερικές φορές το θάνατο, δημιουργούν τραυματικά περιστατικά που καταστρέφουν μια μονάδα ή την αφήνουν σε κακή κατάσταση και ψυχολογικό σοκ. Σ' αυτήν την περίπτωση μόνο η εκπαίδευση και η ικανότητα του ηγέτη μπορούν να συγκρατήσουν την ανησυχία και να επαναφέρουν την ομάδα. Η ανάγκη εκπαίδευσης δεν χρειάζεται άλλη επιχειρηματολογία. Η χρησιμοποίηση εκπαιδευτών που έχουν ηγηθεί αποτελεσματικά κάτω από το στρες της μάχης για την εκπαίδευση σε άλλους οργανισμούς έκανε εκατοντάδες μάνατζερ, αστυνομικούς και πυροσβέστες να ηγηθούν αποτελεσματικά στην διαχείριση της κρίσης μετά την επίθεση της 11ης Σεπτεμβρίου (Johnson και Harper 2005).

Όταν οι ηγέτες είναι αναποτελεσματικοί μετά από μια καταστροφή δέχονται μεγαλύτερο κίνδυνο χρόνιας ανάπτυξης ενός συνδρόμου τραύματος. Δεκαετίες έρευνας για το τραύμα δείχνουν ότι η συχνότητα εμφάνισης της διαταραχής μετα-τραυματικού στρες (PTSD) μειώνεται δραστικά όταν τα μέλη μιας τραυματισμένης μονάδας επανενταχθούν γρήγορα στην "πρώτη γραμμή". Κατά τους πρώτους παγκόσμιους πολέμους, οι Αμερικάνοι ψυχίατροι και οι ψυχολόγοι ανακάλυψαν ότι τραβώντας από τη μάχη κουρασμένους στρατιώτες πίσω από τις γραμμές του μετώπου και τοποθετώντας τους σε ιατρικά κέντρα για θεραπεία δημιουργούσε αυξημένα ποσοστά διαταραχής και μείωνε την πιθανότητα να επιστρέψουν στη μάχη. Ερευνητές υποστηρίζουν ότι όταν έρθει η καταστροφή, ο ηγέτης οφείλει να θάβει τους νεκρούς, να αφήνει την ομάδα του να μιλήσει για την εμπειρία και την απόδοση τιμής, και στη συνέχεια να επιστρέφει πίσω στον αγώνα. (Johnson και Harper 2005).

Το άγχος είναι πανταχού παρόν. Στην ζωή ενός ηγέτη ή την προετοιμασία αυτής, δεν υπάρχει τρόπος να προληφθεί και να αποφευχθεί, μπορεί όμως να ελαχιστοποιηθεί και να προσαρμοστεί. Στην τρομερή κατάσταση, ο ηγέτης πρέπει να κάνει ένα βήμα εμπρός, να διατηρήσει την ψυχραιμία, και να φέρει τους υφισταμένους πίσω με ασφάλεια. Το πιο ουσιαστικό στοιχείο της εκπαίδευσης που οφείλει να παρέχει ο στρατιωτικός ηγέτης είναι η αντιμετώπιση των ακραίων συναισθημάτων που βιώνει ο στρατιώτης στην μάχη, όπως τιμή, φόβος, θυμός, έκπληξη, σοκ, αηδία, θλίψη, τρόμο, μοναξιά, εκδίκηση, άγχος, ενοχή, ευθύνη

όταν φυσικά έχει εξασφαλίσει την δική του αντοχή στα παραπάνω (Klann 2002). Για να πετύχει ο στρατιωτικός ηγέτης την ευελιξία και μεγαλύτερη ηρεμία από τους συνηθισμένους ανθρώπους κάτω από πυρά, αλλά και να είναι σε θέση να τα διδάξει είναι αναγκαία η εκπαίδευση του κάτω από υψηλού άγχους καταστάσεις. Πράγμα που επιβεβαιώνει την ανάγκη προσομοίωσης που αναφέραμε σε προηγούμενο κεφάλαιο. Είναι επίσης αναγκαίο να γνωρίζει την επίδραση του συναισθήματος στη συμπεριφορά, τόσο των συνεργατών του όσο και στη δική του. Ο Klann αναφέρει έρευνα των John Mayer και Peter Salovey στις αρχές του '90 που αφορά στην μέτρηση του συναισθήματος ενός ατόμου ή των άλλων σε διάφορες καταστάσεις. Ονομάστηκε *emotional intelligence* (συναισθηματική νοημοσύνη), ή *EQ*³⁸, και σύμφωνα με τον Goleman περιλαμβάνει κοινωνική επίγνωση (ενσυναίσθηση, πολιτική κατανόηση αντίθετων προοπτικών και ευαισθησία στον άνθρωπο) και κοινωνικές ικανότητες (να ανιχνεύει, να αντιμετωπίζει και να διαχειρίζεται τα συναισθήματα των άλλων, διαθέσεις, τάσεις, επιθυμίες, να επικοινωνεί, να επεμβαίνει και να παρατηρεί στο σωστό χρόνο). Ανέκαθεν έχουμε μελετήσει μαθήματα μαθηματικών και ιστορίας, αλλά σχεδόν ποτέ συναισθημάτων. Το να αναγνωρίζει κανείς στα μάτια των οπαδών του συναισθήματα, να τα ηγείται και να δουλεύει μ' αυτά αποτελεσματικά είναι άγνωστο αντικείμενο για πολλά εκπαιδευτικά ιδρύματα ηγετών.

Πρόσφατη έρευνα στην ανθρώπινη νευρολογία, απεικονίζει ότι στην πραγματικότητα τα συναισθήματα και η λογική αποτελούν αδιαχώριστες συνιστώσες με το σύστημα επεξεργασίας πληροφοριών. Κατά τη διάρκεια της διαδικασίας λήψης αποφάσεων, τμήματα του εγκεφάλου που ασχολούνται με τα συναισθήματα τείνουν να είναι ενεργά, όταν λειτουργούν οι λογικές διαδικασίες. Ο ορθολογισμός αποβαίνει συνήθως «δούλος» κάποιου πάθους. Τα συναισθήματα είναι μια κεντρική πτυχή της αποτελεσματικής ηγεσίας σε οργανισμούς του σήμερα. Έτσι, οι ηγέτες πρέπει να δίνουν έμφαση στον ορθολογισμό αλλά και στο συναισθηματισμό στις επαφές τους με άλλους (Carroll και Flood 2010). Πρέπει να μαθαίνουν να αναγνωρίζουν αυτόν το συναισθηματισμό και να τον διοικούν, γιατί στην δύσκολη κατάσταση πιθανόν ο ορθολογισμός να λείπει και τα έντονα συναισθήματα να πυροδοτούν αντιδράσεις ακατάλληλες για στρατιωτικά τμήματα.

Για τους παραπάνω λόγους ξεχωρίσαμε μια συμβουλή που είναι γνωστή ως «Αρνήσου την Άρνηση» ή στην αγγλική Deny Denial. Ο Grieve θεωρεί ότι η συναισθηματική προετοιμασία για την αντιμετώπιση κρίσεων προτού ξεσπάσει μια τέτοια, είναι το πιο δύσκολο και το πιο σημαντικό στην προετοιμασία όλων. Οι ηγέτες, θα πρέπει να περάσουν πέρα από την άρνησή τους, να αντιμετωπίσουν το γεγονός, να αποδεχτούν ότι το χειρότερο όχι μόνο μπορεί, αλλά πρόκειται να συμβεί στην κοινωνία, στους ίδιους και τις οικογένειες τους. Η επιβίωση και ευημερία αφορά σε εκείνους που είναι προετοιμασμένοι συναισθηματικά, σωματικά και διανοητικά. Ο ηγέτης οφείλει να ξεπεράσει το πένθος άμεσα, να αποδεχτεί το οδυνηρό γεγονός και μέσα στον κόσμο του σήμερα, που δεν υπάρχουν πια μυστικά από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, να σταθεί στο ύψος των περιστάσεων με αξιοπρέπεια και ειλικρίνεια γνωρίζοντας ότι «Αν αρνηθείς και πεις ψέματα, τότε θα δικαστείς στο δικαστήριο της κοινής γνώμης» (Mitroff 2007).

Όπως στις περισσότερες στρατιωτικές σχολές, το θέμα της προσαρμοστικότητας στις δυσκολίες, η ομαδικότητα, η στρατιωτική αγωγή και οι συνθήκες πίεσης, γεγονότα που θα μπορούσαν να μας αναγάγουν σε εκπαίδευση που αφορά στο στρες της μάχης επιτυγχάνονται από τον τρόπο ζωής στην σχολή. Ο νέος υποχρεώνεται, σε νέες συνθήκες ομαδικής διαβίωσης, διατροφής, ένδυσης, ύπνου, αλλά και εκπαίδευσης. Ο Διαμαντόπουλος γράφει ότι πλέον ο δοκιμαζόμενος αξιωματικός βιώνει την προσαρμογή του στο νέο στρατιωτικό περιβάλλον, αποκομμένος από την προηγούμενη κοινωνική ζωή του και αναπροσαρμόζοντας την εικόνα που είχε πριν για τον εαυτό του και την κοινωνία και δημιουργώντας έτσι μια νέα ταυτότητα. Αυτή η συνεχής, έντονη και στοχευμένη δραστηριότητα και η ψυχολογική τεχνική των «ενισχύσεων και αποσβέσεων» (καψώνια) δεν αφήνει περιθώρια στην προσωπικότητα να χρησιμοποιήσει τους μηχανισμούς άμυνας, με αποτέλεσμα να εμφυτεύονται πιο άνετα στη συνείδηση του δοκιμαζομένου οι στρατιωτικές αρχές και αξίες της κοινωνικής προσωπικότητάς του (Διαμαντόπουλος 2013). Τις ίδιες απόψεις ενστερνίζονται και ερευνητές άλλων σχολών, όπως αυτές των δοκίμων αξιωματικών του αμερικανικού ναυτικού. Ιδιαίτερα ο πρωτοετής πέρα από την πίεση της ακαδημαϊκής εκπαίδευσης μαθαίνει να επιβιώνει και να είναι γεμάτος

ενέργεια με λίγο ύπνο. Αυτές οι μικρές πιέσεις ή φαινομενικά σταθερές πηγές άγχους μπορούν τελικά είτε να γκρεμίσουν και να συντρίψουν το ανοσοποιητικό σύστημα του ατόμου και την ικανότητα να αντιμετωπίσει την κατάσταση, είτε να τον κάνουν πιο αποτελεσματικό κάτω από τέτοιες συνθήκες (Johnson και Harper 2005). Τα παραπάνω δείχνουν ότι οι στρατιωτικές σχολές έχουν δημιουργήσει ένα πολύ ασφαλές σύστημα αντιμετώπισης του στρες, κάνοντάς τον, τρόπο ζωής στη Σχολή. Αυτό όμως που φαίνεται να λείπει είναι, δεδομένου της αποστολής των νέων ηγετών να δημιουργήσουν στρατιώτες που να αντέχουν στο μετατραυματικό στρες, οι απαραίτητες γνώσεις πάνω στα συναισθήματα των πολεμιστών κατά την διάρκεια της μάχης. Η μελέτη της ανθρώπινης συμπεριφοράς κάτω από τέτοιες συνθήκες αποτελεί ανάγκη, για κάθε οργανισμό που θέλει να εκπαιδεύει ηγέτες για πόλεμο και κρίσεις.

Παρακολούθηση-μελέτη-συμμετοχή στην διαχείριση κρίσεων.

Αν και τα περισσότερα σχέδια προβλέπουν την ενεργή συμμετοχή του στρατού σε κρίσεις, οι νέοι ηγέτες φαίνεται να μην γνωρίζουν καν τα βασικά χαρακτηριστικά της. Οι συνεντεύξεις έδειξαν ότι η κρίση, η αντιμετώπιση της, η ομάδα διαχείρισης κρίσης και όλα τα συναφή αντικείμενα είναι άγνωστα για τον ηγέτη του αύριο και των αλλαγών. Κυρίαρχη είναι η άποψη ότι η κρίση είναι ευκαιρία. Η πιο μεγάλη ευκαιρία κατά τη γνώμη μας που είναι εμφανής, και δεν έχει να κάνει με το κέρδος, είναι ότι η κρίση μπορεί να διδάξει, να εκπαιδεύσει και να βελτιώσει τον ηγέτη. Η μελέτη ή και ακόμη η συμμετοχή νεαρών ηγετών είναι υποχρεωτική και τα οφέλη μόνο θετικά μπορεί να είναι, διότι και ο ηγέτης θα εκπληρώσει κομμάτι την αποστολής του που αφορά στο κοινό καλό, αφού θα βοηθήσει ενεργά, αλλά και θα μάθει να λειτουργεί κάτω από τα ατίθασα χαρακτηριστικά της. Μερικά λόγια για την κρίση είναι από μόνα τους διαφωτιστικά.

«Δεν υπάρχει πλέον στρατηγική αλλά μόνον διαχείριση κρίσεων» είπε ο Αμερικάνος υπουργός άμυνας Ρόμπερτ McNamara για την κρίση στην Κούβα το 1962, ενώ ο πρόεδρος J.F.Kennedy κατά την διάρκεια της ανατροφοδότησης μετά τις επιχειρήσεις παραδέχτηκε «πώς μπορεί να υπήρξα τόσο ηλίθιος». Η «συνετή κρίση» ηγέτη σε μια «κρίση» αποτελεί αντικείμενο μελέτης κάθε εποχής

από φιλόσοφους όπως τον Πλάτωνα, τον Ξενοφώντα, τους κλασσικούς της κοινωνιολογίας (Κάντ, Βέμπερ, Λόκ κ.α.) καθώς και νέων ερευνητών. Σύμφωνα με τον United Nations Disaster Relief Organization (UNDRO) κρίση ορίζεται ένα γεγονός, συγκεκριμένο στο χώρο και το χρόνο, κατά το οποίο μια κοινότητα υφίσταται σοβαρό κίνδυνο, όπου τα μέλη της αντιμετωπίζουν τέτοιες απώλειες, που διαρρηγνύεται η κοινωνική δομή, ενώ παρεμποδίζεται η εκπλήρωση όλων ή μερικών από τις ουσιώδεις λειτουργίες της.

Ο Hewitt το 1983 λέει ότι σε μια κρίση, είτε προέρχεται από ανθρωπογενή αίτια είτε είναι φυσική καταστροφή, ισχύει ο νόμος των στερητικών «α-» (un) δηλαδή απρόσμενη, (unexpected), απρογραμμάτιστη, (unscheduled), ασχεδίαστη, (unplanned), ανευ προηγούμενου, (unprecedented), δυσάρεστη (unpleasant). Τα παραπάνω χαρακτηριστικά πληθαίνουν διαβάζοντας κανείς κάθε ορισμό οπότε συγκεντρωτικά θα κατέλειγε κανείς στο ότι οι κρίσεις είναι: δυσάρεστες, προσβλητικές, ασυνήθιστες, κλιμακούμενες, διχαστικές, απροσδιόριστες, επικίνδυνες, διαρρηγνυτικές, αποδοτικές, βλαβερές, οξείες, αιφνιδιαστικές, πιεστικές, απειλητικές, χαοτικές, ασταθείς, ρευστές, ασυνεχείς, απρόβλεπτες, πρωτόγνωρες, επείγουσες και ανεξέλεγκτες.

Η κρίση είναι πόλεμος. Είναι μια μάχη μερικές φορές δύσκολη και καταστροφική. Τα συναισθήματα είναι ίδια. Τα χαρακτηριστικά είναι σχεδόν ίδια. Το σύγχρονο παγκόσμιο δόγμα πολέμου ωθεί προς την αντιμετώπιση καταστάσεων που μοιάζουν περισσότερο με κρίσεις παρά ως παγκόσμιες συρράξεις όπως τις μάθαμε στην ιστορία. Οι τακτικές που χρησιμοποιούνται πλέον και αφορούν στις μάχες κατοικημένων περιοχών με τον άμαχο πληθυσμό να συμμετέχει ενεργά, προσομοιάζει στην κρίση. Ο νέος αξιωματικός που μάχεται στην πόλη δεν έχει μόνο να σχεδιάσει και να συντονίσει την επιχείρηση, αλλά να φυγαδεύσει, να αποφύγει ή να ελιχθεί με ασφάλεια μέσα από άμαχους. Χρειάζεται την προσοχή τους, την βοήθεια, ή την αναίμακτη αποφυγή τους. Η κρίση και τα χαρακτηριστικά της λοιπόν επιβάλλουν και την αντίστοιχη εκπαίδευση για την αντιμετώπιση της.

Κάθε κρίση δημιουργεί ένα αρχείο λένε οι ερευνητές του Harvard. Η συγκέντρωση τεκμηρίων μπορεί να περιλαμβάνει, την ειδοποίηση από μια

κρατική ρυθμιστική αρχή περί μη συμμόρφωσης, το σχέδιο δράσης, το ημερολόγιο όπου καταγράφθηκαν οι ενέργειες που έγιναν, αντίγραφα δελτίων Τύπου, αποκόμματα εφημερίδων, η την επίσημη εκτίμηση των ζημιών μετά την ανάληψη ενεργειών (Luecke και Barton, 2004). Το αρχείο αυτό αποτελεί από μόνο του έναν πλούσιο οδηγό-δάσκαλο για κάθε ηγέτη στον πλανήτη και πολύ περισσότερο στρατιωτικό. Το αρχείο αυτό είναι υλικό, τόσο έντυπο όσο και οπτικοακουστικό, όχι διαβαθμισμένο, από κάθε στιγμή της κρίσης ενώ περιέχει συνήθως και πολλές και διαφορετικές κριτικές για την αντιμετώπιση τους. Έπειτα η γνώση που παρέχει είναι πολύπλευρη και αφορά σε κάθε τομέα στρατιωτικής σκέψης. Διδάσκει την διαδικασία λήψης απόφασης κάτω από την πίεση χρόνου και γεγονότα τραυματικά, τη διαχείριση προσωπικού, τη σοφή χρήση των μέσων και υλικών, την επικοινωνία και την αξία της ανθρώπινης ζωής. Η διαχείριση κρίσεων θεωρούμε ότι αποτελεί ίσως το πιο ουσιαστικό μάθημα του υποψηφίου ηγέτη.

Γύρω από το θέμα των κρίσεων τα τελευταία χρόνια έχουν γραφτεί πολλά και έχουν δημιουργηθεί πολλές θεωρίες ικανοποιητικής αντιμετώπισης. Μέσα από τις διάφορες τεχνικές και μεθόδους που χρησιμοποιούνται για την πρόληψή της είναι η καταγραφή των ενδεχομένων κινδύνων. Τι θα μπορούσε να πάει στραβά; Αιτίες ενδεχομένων κρίσεων είναι δύσκολο να καταγραφούν λόγω της φύσης τους, αλλά η κατανόηση κάποιων βασικών κατηγοριών κινδύνων μπορεί να βοηθήσει να αναγνωριστούν και να προβλεφθούν κάποιοι από αυτούς. Από τη στιγμή που έχει αναπτυχθεί έλεγχος κινδύνων κρίσεων και έχουν ιεραρχηθεί τα στοιχεία του, θα υπάρχει και ετοιμότητα για το επόμενο βήμα, που είναι η αποφυγή των κινδύνων. Κάποιοι μάλιστα ερευνητές επιδιώκουν να σκέφτονται οι εκπαιδευόμενοι σαν εμπρηστές ή τρομοκράτες για να μπορέσουν να συλλάβουν διάφορες ιδέες που θα εξελίσσονταν σε κρίση.

Πέρα όμως από τα μαθήματα κρίσης, η χρησιμοποίηση των ευέλπιδων σε κρίσεις όπως αυτή του Ήλιος και των πυρκαγιών στην Πελοπόννησο θα αποτελούσαν και σημαντικά μαθήματα προσομοίωσης που όπως αναφέραμε στο αντίστοιχο κεφάλαιο λείπουν από την εκπαίδευσή τους. Ένα παλιό αγγλικό γνωμικό λέει «Η γαλήνια θάλασσα δεν έκανε ταλαντούχο ναυτικό». Ο Ηλίας είπε

ότι ο στρατός πρέπει να είναι ο πλέον αρμόδιος να αντιμετωπίσει κάθε κρίση αρκεί να επιλέγονται κάποιοι συγκεκριμένοι για τέτοιες αποστολές. Η ΣΣΕ αποτελεί κατά την γνώμη μας, την μεγαλύτερη και πληρέστερη πηγή ηγετών με προσωπικό εξοπλισμένο με εξαιρετικά ιδανικά και θεωρούμε ότι θα μπορούσε να αποτελεί την «τράπεζα» από όπου για κάθε κρίση που ταλανίζει την χώρα κάποιοι να επιλέγονται να προσφέρουν σε διοικητικά πόστα τις υπηρεσίες τους. Μ' αυτό τον τρόπο ο εκκολαπτόμενος ηγέτης, πέρα από την προσωπική του συνεισφορά στο κοινό καλό, θα πετύχαινε να είχε άμεσο μέτρο για την ικανότητα του στην δύσκολη στιγμή, οπότε ή θα δυνάμωνε και θα προσπαθούσε περισσότερο για να γίνει καλύτερος ή θα καταλάβαινε νωρίς ότι δεν κάνει γι' αυτή την δουλειά και τις απαιτητικές ανάγκες της.

Η διοίκηση σε έναν οργανισμό όπως ο Στρατός είναι κατά πολύ ευκολότερη από το να ηγείσαι σε δύσκολους καιρούς. Μπορεί να διαθέτει κάποιος την εσωτερική πειθαρχία ενός αξιωματικού, τις ικανότητες ενός μάνατζερ, την επιρροή ενός πολιτικού ή θρησκευτικού ηγέτη αλλά σίγουρα τίποτα δεν τεστάρει τις ικανότητες του όπως μια κρίση. Βέβαια ακόμη και η εξομοίωση μιας κρίσης δεν είναι μια αληθινή κρίση. Η μελέτη υποθέσεων ηγετών σε κρίση είναι αναγκαίο βοήθημα αλλά σίγουρα δεν ξέρεις πως θα αντιδράσει κανείς εκείνη την στιγμή (George 2009). Η συμμετοχή σε μια αληθινή κρίση μπορεί να τεστάρει τα επιθυμητά ανθρώπινα όρια του ηγέτη των αλλαγών, από τη διοίκηση του ως και την λήψη απόφασης κάτω από συνθήκες πίεσης.

Διαδικασία λήψης απόφασης

Η διαδικασία λήψης απόφασης αποτελεί ένα από τα αντικείμενα που ένας αξιωματικός θα διδάσκεται σε όλη του την καριέρα. Αν και τόσο σημαντικό, οι συνεντεύξεις έδειξαν ότι λίγοι το θυμούνταν σαν αντικείμενο μελέτης αλλά και εκείνοι που το γνώριζαν δεν είχαν να πουν κάτι για τα διάφορα μοντέλα αλλά και τα διάφορα τεχνολογικά επιτεύγματα πάνω σε θέμα, το οποίο όπως είπαμε έχει να κάνει άμεσα με το στρατιωτικό επάγγελμα. Αν και οι θεωρίες πάνω στο ζήτημα είναι πολλές αποφασίσαμε να σταθούμε για δύο λόγους. Πρώτον, η διαδικασία είναι μια και αυτή που προτείνει ο ισχύον στρατιωτικός κανονισμός, οπότε τυπικά κάθε απόφαση πρέπει να λαμβάνεται μ' αυτόν τον τρόπο ανεξάρτητα αν είναι και

ο καλύτερος ή αν ταιριάζει σε εκείνον που αποφασίζει. Δεύτερον, διότι η εξέλιξη σε αυτόν τον τομέα έχει προχωρήσει πολύ και θεωρούμε ότι πρέπει ο νέος ηγέτης να γνωρίζει για να μπορεί να επιλέξει. Έτσι ξεχωρίσαμε κάποια μοντέλα, με σκοπό να δώσουμε ώθηση στον αναγνώστη στην έρευνα όλων εκείνων που χρησιμοποιούνται και να επιλέξει με τα δικά του δεδομένα.

Αρχικά η διαδικασία λήψης απόφασης δε διαφέρει από την καθημερινή διαδικασία που ακολουθείται για να ληφθεί μια απόφαση. Προσπαθώντας να γεφυρώσουν τα επιχειρήματα τους σχετικά με τη σχέση μεταξύ της επιμέρους δράσης και κοινωνικής δομής, οι Bourdieu και Wacquant αρχίζουν με την ιδέα ότι τα περισσότερα από αυτά που κάνουμε κάθε μέρα διέπονται από άτυπους κανόνες και ασυνείδητες λήψεις αποφάσεων. Καταλήγουν ότι τόσο η στρατηγική όσο και η εκπαίδευση των ηγετών στην λήψη απόφασης σχετίζονται με τον τρόπο συμπεριφοράς, πολιτιστικές νόρμες και αξίες τα οποία αποτελούν και οδηγό προς την συλλογική δράση (Deets και DiCarlo 2011).

Σε πολλές περιπτώσεις ιδιαίτερα έμπειρων ηγετών αυτή πραγματοποιείται άμεσα και καλείται διαισθητική λήψη απόφασης. Πρακτικά, έχοντας εντοπίσει το πρόβλημα το μυαλό μας δίνει απευθείας τη λύση. Η διεργασία του μυαλού σύμφωνα με ερευνητές είναι συνθετική με την έννοια ότι συναίσθημα, λογική και διαίσθηση συνδυάζονται χωρίς ν' αναλύονται συνειδητά τα δεδομένα, εκτιμάται το πρόβλημα και αναπτύσσονται εναλλακτικές λύσεις (Μπουραντάς 2002). Επειδή όμως στις στρατιωτικές αποφάσεις διακυβεύεται κυρίως η ανθρώπινη ζωή και σε μερικές περιπτώσεις το έθνος, ακόμη και οι πιο έμπειροι διαισθητικοί ηγέτες θα χρειαστεί να ακολουθήσουν μια πιο ολοκληρωμένη προσεκτική διαδικασία, η οποία είναι γνωστή ως «διαδικασία λήψης απόφασης».

Τα τελευταία χρόνια με την βοήθεια των εφαρμοζόμενων μαθηματικών, των υπολογιστών και άλλων επιστημών έχουν αναπτυχθεί «μηχανές» στις οποίες τοποθετώντας δεδομένα κάνουν αναλύσεις και βγάζουν πιθανές λύσεις σε πολλά προβλήματα και με μεγάλη επιτυχία. Η Riabacke λέει ότι από την ανάλυση συμπεριφορών διάφορων μάνατζερ προέκυψε ότι πάντα χρειάζεται μια αποτελεσματική ανάλυση για διάφορα ζητήματα αποφάσεων που αντιμετωπίζουν. Αυτές οι αναλύσεις σε συνεργασία με τα εργαλεία που

προσφέρει η τεχνολογία των υπολογιστών μπορεί να είναι πολύ ουσιαστικές, για παράδειγμα στις ευαίσθητες μετρήσεις κινδύνων. Σήμερα όμως πολύ λίγοι ηγέτες χρησιμοποιούν τέτοια εργαλεία όταν παίρνουν αποφάσεις (Riabacke 2006).

Σχετικά με τα μοντέλα έχουν γραφτεί πολλά και έχουν βρεθεί άλλα τόσα για να διευκολύνουν τη δουλειά του ηγέτη. Μερικά από τα νέα μοντέλα τέτοιων διαδικασιών, λαμβάνουν υπόψη και τους ψυχολογικούς παράγοντες που υπεισέρχονται στη λήψη απόφασης και επηρεάζουν τη λογική επεξεργασία προβλημάτων, γράφει η Μαρούδα Χατζούλη. Διερευνώνται οι αντιδράσεις, το άγχος, ο πανικός που μπορεί να καταβάλει το άτομο όταν πιέζεται να επιλέξει μια λύση, καθώς και οι διάφορες μορφές άμυνας, όπως η εκλογίκευση, η αναβολή, η προβολή που το άτομο χρησιμοποιείται για να μειώσει έστω και προσωρινά. Είναι φανερό, συνεχίζει η ερευνήτρια, ότι για τη δημιουργία οποιουδήποτε μοντέλου ή τεχνολογίας που θα βοηθούσε στην λύση προβλημάτων, είναι απαραίτητη η κατανόηση του μάνατζερ με παραμέτρους, όπως κληρονομικά χαρακτηριστικά, προσωπικότητα και δεξιότητες και αφετέρου η κατανόηση του ευρύτερου κοινωνικού περιβάλλοντος μέσα στο οποίο τα άτομο ζει και το οποίο επηρεάζει τον τρόπο που αντιλαμβάνεται το πρόβλημα (Μαρούδα - Χατζούλη 2000).

Παραδοσιακά στη λήψη απόφασης έχουν επικρατήσει κάποια μοντέλα ως πιο αποτελεσματικά. Ο Herbert. A. Simon, που κέρδισε το βραβείο Nobel το 1978 για την έρευνά του στην διαδικασία λήψης απόφασης, ορίζει την λήψη αποφάσεων:

- Στην εξεύρεση ευκαιριών για λήψη μιας απόφασης
- Στην εξεύρεση πιθανών τρόπων δράσης
- Στην επιλογή μεταξύ τρόπων δράσης (Μπουραντάς 2002).

Στον παρακάτω πίνακα θέτουμε μερικά από αυτά συμπεριλαμβανομένου και αυτών που επιβάλλει ο στρατός της χώρας ως πιο αποτελεσματικού.

ΠΙΝΑΚΑΣ 2. Βήματα διαδικασίας λήψης απόφασης

Σύμφωνα με:	ΒΗΜΑΤΑ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΗΣ					
Beach-Connolly	ΔΙΑΓΝΩΣΗ	ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΕ (ΤΡΟΠΟΥ ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ)	ΕΚΤΕΛΕΣΗ			
Mintzberg-Westley	ΟΡΙΣΜΟΣ	ΔΙΑΓΝΩΣΗ	ΣΧΕΔΙΑΣΗ	Απόφαση		
Wallas	ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ	ΕΠΩΑΣΗ	ΦΩΤΙΣΗ	ΕΠΑΛΗΘΕΥΣΗ		
Nutt Wilson	ΔΟΚΙΜΗ (ΘΕΣΠΙΣΗ)	ΕΠΙΛΟΓΗ	ΑΠΟΦΑΣΗ			
NATO	ΑΝΑΛΥΣΗ	ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΔΟΓΜΑΤΟΣ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΧΕΔΙΟΥ	ΕΠΑΝΑΘΕΩΡΗΣΗ	
US Army	ΑΝΑΛΥΣΗ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ	ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΕ	ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΤΕ	ΕΓΚΡΙΣΗ	ΣΥΝΤΑΞΗ
ΓΕΣ	ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ	ΑΝΑΛΥΣΗ	ΕΠΙΛΟΓΗ	ΕΦΑΡΜΟΓΗ	ΕΠΑΝΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Θα μπορούσε κανείς γνωρίζοντας τα παραπάνω να φτιάξει τον δικό του αποτελεσματικό τρόπο και αυτός θα ήταν ένας στόχος αυτού του κεφαλαίου. Αυτό όμως που επιδιώκεται σ' αυτό το σημείο είναι να κατευθύνει ο αναγνώστης σε διαδικασίες άλλες από τις τετριμμένες και να αναρωτηθεί πως προκύπτουν τέτοιες διαδικασίες λήψης απόφασης. Αξίζει να αναφέρουμε ότι αν μας ρωτούσε κάποιος, θα επιλέγαμε εκείνη που πρόσφατα γράφτηκε: εστίασε-απλοποίησε-δίκτύωσε ή στην αγγλική focus-simplify-network. Έπειτα θα αντιπαραβάλαμε στα παραπάνω την μέθοδο των Nutt και Wilson που θεωρούμε ότι ανταποκρίνεται στα πολλαπλά καθήκοντα ενός αυριανού ηγέτη και εστιάζει στην κατάσταση στην οποία βρίσκεται ο ηγέτης όταν χρειαστεί να λάβει μια απόφαση, κυρίως σε συνάρτηση δυο παραμέτρων, τον διαθέσιμο χρόνο και τις πληροφορίες.

Οι Nutt και Wilson στο βιβλίο τους, θεωρώντας ότι κάθε κατάσταση είναι ξεχωριστή προτείνουν την απόφαση ως αποτέλεσμα ενός εκ των τριών

διαφορετικών μοντέλων. Το πρώτο μοντέλο του Mintzberg και Westley το ονομάζουν «σκέψου πρώτα» και είναι και το πιο γνωστό ως 4D³⁹. Απαιτεί ξεκάθαρες καταστάσεις με επάρκεια χρόνου για την σωστή εκτίμηση, διάγνωση και σχεδίαση του πιο αποτελεσματικού σχεδίου πριν την απόφαση. Όταν οι πληροφορίες δεν είναι τόσο αξιόπιστες προτείνουν το δεύτερο, «δες πρώτα» και αφορά αυτό που ονομάσαμε διαισθητική απόφαση όπου με τα δεδομένα που υπάρχουν την σωστή στιγμή, η λύση έρχεται μόνη της μέσω γνώσεων και εμπειριών, με επιφοίτηση και απαιτεί τελικά την επαλήθευση του αποτελέσματος πριν την λύση. Τέλος το μοντέλο «κάνε πρώτα» που αποτελείται από τρία στάδια⁴⁰ και στο οποίο δοκιμάζονται διάφορες λύσεις. Επιλέγεται αυτό που λειτουργεί καλύτερα και αφορά πολύπλοκες καταστάσεις που οι πληροφορίες είναι λιγοστές αλλά και το πρόβλημα είναι δύσκολο να προσδιοριστεί⁴¹ (Nutt και Wilson 2010).

Η διαδικασία λήψης απόφασης αφορά τον καθένα ηγέτη ξεχωριστά. Αφορά τον χαρακτήρα του, την συμπεριφορά του, τον βαθμό εξάρτησης του από νόρμες, τον τρόπο που σκέφτεται αλλά και την κατάσταση που έχει να αντιμετωπίσει, τις πληροφορίες και τον χρόνο που διαθέτει. Ακόμη και αν δεν μπορεί πάντα να χρησιμοποιήσει τον δικό του τρόπο, κάθε εκπαιδευτικό ίδρυμα οφείλει να του παρέχει κάθε γνώση πάνω στο θέμα, ενώ ερευνητικές ομάδες να προσθέτουν διαρκώς ευρήματα ερευνών τόσο για την αξιολόγηση των υπάρχοντων όσο και την εύρεση άλλων διαδικασιών που ταιριάζουν στο αύριο. Ίσως, αν συμβεί αυτό, να αποτελέσει έναν ακόμη λόγο για να προετοιμαστεί ένα συναφές αντικείμενο που αφορά στην σκέψη και απόφαση του ηγέτη και που το ονομάζουμε παρακάτω γνωστική αμφιδεξιότητα.

Γνωστική αμφιδεξιότητα

Τα τελευταία χρόνια στον χώρο του μάνατζμεντ έχει αποτελέσει αντικείμενο μελέτης η γνωστική αμφιδεξιότητα. Η αμφιδεξιότητα είναι η δυνατότητα να χρησιμοποιούμε και τα δύο μας χέρια με την ίδια ευκολία. Η λέξη αμφιδέξιος προέρχεται από το «αμφί» που σημαίνει και οι δύο και το «δέξιος» που σημαίνει σωστός. Κατά συνέπεια κυριολεκτικά σημαίνει «σωστός και στις δυο πλευρές» (Τεγόπουλος-Φυτράκης 2007). Μεταφορικά στον επιχειρηματικό

κόσμο γνωστική αμφιδεξιότητα καλείται η ικανότητα του ηγέτη να προβλέπει σύμφωνα με την λογική αλλά και παράλληλα να καινοτομεί μέσα από την δημιουργικότητα. 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 εξίσου ικανοί παράλληλα και στα δύο.

Διδάσκοντας τους ηγέτες να αναπτύξουν μια γνωστική αμφιδεξιότητα, ιδιαίτερα στη λήψη αποφάσεων, μπορεί να συγκριθεί με τη διδασκαλία των ανθρώπων 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, όπως πιστεύουν οι Greenberg, McKone και Wilson, πιο ικανοί με τη λογική πρόβλεψη. Αυτό μπορεί να το έχουν αναπτύξει, επειδή οι εκπαιδευτές διαχείρισης έχουν επικεντρωθεί περισσότερο στη διδασκαλία λογικής πρόβλεψης, όπως ακριβώς και οι δάσκαλοι που παλιότερα επέβαλλαν, αργότερα ενθάρρυναν όλα τα παιδιά να χρησιμοποιούν το δεξί τους χέρι. Μέσα από μια αλλαγή στην προσέγγιση της διαχείρισης της εκπαίδευσης, είναι δυνατό να εισαχθεί και να υποστηριχθεί ένα διαφορετικό μοντέλο όπου οι ηγέτες θα ενθαρρύνονται να γίνουν γνώστες αμφιδεξιότητας, καθώς μαθαίνουν για την εναλλαγή μεταξύ των δύο προσεγγίσεων, ανάλογα με τις απαιτήσεις του περιβάλλοντος. Με μια παιδαγωγική διαδικασία οι μαθητές θα μαθαίνουν να χρησιμοποιούν πλαίσια και μοντέλα σε διαδοχικά βήματα και να χρησιμοποιούν τελικά το κάθε μοντέλο, όπου λειτουργεί καλύτερα (Greenberg, McKone και Wilson 2011).

Η αναγωγή που επιτρέπεται να κάνουμε στη στρατιωτική εκπαίδευση είναι φανερή. Οι ηγέτες που μαθαίνουν να αναλύουν δεδομένα και να προσπαθούν να σκεφτούν και να δράσουν, να κάνουν δηλαδή μια λογική πρόβλεψη, είναι σίγουρο ότι στο αβέβαιο μέλλον θα χρειαστεί, όχι μόνο να προσαρμοστούν άμεσα στα νέα δεδομένα, αλλά και να δημιουργήσουν και να εφαρμόσουν καινοτόμες λύσεις όπου θα είναι στρατιωτικά, κοινωνικά, περιβαλλοντικά και οικονομικά βιώσιμες.

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 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 να είναι βασισμένες στην δράση, την ανακάλυψη και τη δημιουργία. Σε άγνωστες καταστάσεις, η δράση χρειάζεται για να παράγουν δεδομένα και με διορατικότητα, να αξιολογήσουν περαιτέρω τα προβλήματα και τις ευκαιρίες, και να επιλέξουν την επόμενη πορεία δράσης. Με την λογική δημιουργίας οι μαθητές μαθαίνουν να εξετάζουν ποιοί είναι, σε ποιούς πόρους έχουν πρόσβαση, ποιο το πλαίσιο στο οποίο λειτουργούν και ποιο το κατάλληλο δίκτυο συμπεριλαμβανομένων των συμμάχων και των αντιπάλων. Θα πρέπει να μαθαίνουν πώς να προσαρμοστούν ή να ξεπεράσουν εκπλήξεις σε ένα άγνωστο περιβάλλον (Greenberg, McKone και Wilson 2011). Όλοι οι ηγέτες πρέπει να κατευθυνθούν με επιμονή και συνέπεια τόσο στη δημιουργία όσο και τις λογικές προβλέψεις και να γίνουν ειδήμονες των δύο. Συνεχής εναλλαγή μεταξύ της δημιουργίας και της πρόβλεψης επιτρέπει την αποτελεσματική καινοτομία και την ηγεσία στις αλλαγές.

Μελέτη στο θέμα της γνωστικής αμφιδεξιότητας οδηγεί εκτός από την ερμηνεία των στρατηγικών αντιφάσεων ανάμεσα στην καινοτομία και την πρόοδο και στον τρόπο με τον οποίο αποφασίζεται η ανάληψη ρίσκου. Η γνωστική αμφιδεξιότητα γενικά βοηθά τους μάνατζερ στην επίλυση στρατηγικών αντιφάσεων χρησιμοποιώντας διάφορους μηχανισμούς: πληροφοριακές αναλύσεις και μεθόδους, συνεχής διαδικασία σχεδιασμού ιεραρχικού χάρτη πορείας για την ανάπτυξη, καθώς και χρήση λειτουργικών πολυεπίπεδου προγραμματισμού ομάδων (Chandrasekaran 2009).

Το μεγάλο ζήτημα που προκύπτει κατά την γνώμη μας στην αναγωγή της έννοιας της γνωστικής αμφιδεξιότητας στην εκπαίδευση των νεαρών ηγετών είναι ότι δεν προβάλλεται αυτή την στιγμή στον στρατό η καινοτομία. Είναι όμως οι

εποχές τέτοιες που αυτό θα πρέπει να αλλάξει. Ήδη η κρίση αναγκάζει ηγέτες σε πολύ μικρό βαθμό να βρίσκουν λύσεις, τόσο σε υπηρεσιακά 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 επικεφαλείς 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 και στο νέο αγώνα αυτό, αποτελεί μάλλον αρχή παρά γνωμικό.

Το άλλο ζήτημα που προκύπτει στην παραπάνω αναγωγή είναι το πώς ακριβώς θα διδάχτεί ένα τέτοιο ζήτημα, πώς διδάσκεται δηλαδή σε ένα περιβάλλον σαν αυτό μιας στρατιωτικής σχολής η δημιουργικότητα και η καινοτομία στον αντίποδα της ανάλυσης και λογικής πρόβλεψης. Η λογική πρόβλεψη «το δεξί χέρι που μάθαμε να χρησιμοποιούμε από πάντα» είναι βέβαιο ότι διδάσκεται. Άλλωστε κάθε διαδικασία λήψης απόφασης εσωκλείει την ανάλυση, το ρίσκο και την ορθολογική επιλογή απόφασης βάσει της πρόβλεψης. Οι υποστηρικτές της γνωστικής αμφιδεξιότητας προτείνουν για το «αριστερό χέρι» μια σειρά μεθόδων και μοντέλων με υπομονή, προκλητικά καθήκοντα αλλά και την στροφή των ηγετών στην τέχνη.

Ηγεσία και τέχνη

Κατά την διάρκεια της μελέτης δεν υπήρχε έρευνα που να μην αποδεικνύει άλλοτε εξολοκλήρου και άλλοτε σε ένα μεγάλο βαθμό ότι η ηγεσία είναι τέχνη. Ο Κώστας στην ερώτηση μας αν βρίσκει κάτι κοινό μεταξύ ηγεσίας και τέχνης απάντησε ρητορικά «Μα η ηγεσία δεν είναι τέχνη;». Η Ηγεσία είναι τέχνη και κατά την γνώμη μας μια τέχνη με την πιο ουσιαστική αποστολή, που δεν είναι άλλη από το να οδηγεί τους ανθρώπους στο αύριο. Για πολλούς η τέχνη είναι επιρροή και επικοινωνία. Επίσης στις τέχνες, τα άτομα προσεγγίζονται ως σύνολο και ως ένα σύνθετο μίγμα των χαρακτηριστικών που αλληλεπιδρούν με τις διάφορες κοινωνικές δυνάμεις σε μια συγκεκριμένη ρύθμιση (Carroll και Flood 2010). Από τα παραπάνω προκύπτει ότι η ηγεσία είναι τέχνη, αφού η επικοινωνία, η επιρροή και η ρύθμιση στις σχέσεις αποτελούν βασικές συνιστώσες της έννοιάς της. Έτσι υποθέτουμε ότι μπορεί να δεχτεί επιρροές, να διδάχτεί, να συναναστραφεί με τις

άλλες τέχνες γιατί μόνο τότε μπορεί να προκύψει το ζητούμενό μας, δηλαδή η εξέλιξη της με γερές βάσεις.

Τα τελευταία χρόνια πολλά έχουν ειπωθεί για την κοινωνιολογική υπόσταση της τέχνης. Συνήθως η τέχνη χρησιμοποιείται για να μεταδώσει μια αλήθεια ή πιθανή αλήθεια της ανθρώπινης ζωής. Απ' την αρχή της ανθρώπινης ύπαρξης οι τέχνες φαίνεται να αντιπροσωπεύουν μια προσπάθεια να ελεγχθεί ο φόβος ή το άγχος πιθανών αβεβαιοτήτων που πολλοί αντιμετωπίζουν. Για αιώνες πίνακες ζωγραφικής, αγάλματα, χοροί, μουσικές συνθέσεις και θεατρικές παραστάσεις δημιουργήθηκαν ώστε να κερδίσουν την εύνοια σημαντικών αξιωματούχων και θεών ώστε να τους πείσουν να επέμβουν και να τους βοηθήσουν να πετύχουν τους στόχους τους. Η τέχνη γίνεται άλλοτε μέσο επικοινωνίας, άλλοτε στήριγμα για την χαρά και τη λύπη, άλλοτε μέτρο αξιολόγησης σε μια κοινωνική ομάδα, οπότε και εν τέλει αυτό που η Λυδία δηλώνει, μέρος της κοινωνικής πραγματικότητας (Λυδία 2009).

Σε κάθε εποχή, στην διαμόρφωση στρατιωτικών στελεχών, οι τέχνες αποτελούσαν υποχρεωτικό κομμάτι της εκπαίδευσής τους. Ακόμη και στην αρχαία Ελλάδα η τέχνη ήταν αναγκαία γνώση για τον αξιωματικό-φύλακα, όπως η αρχιτεκτονική και η μουσική. Ο ρόλος της μουσικής και ο ρυθμός για τον Σωκράτη στην Πολιτεία, εισχωρούν βαθύτατα μέσα στην ψυχή και την επηρεάζουν σημαντικά, προκαλώντας της ευσχημοσύνη. Προκειμένου η ψυχή των στρατιωτών να καταστεί ρωμαλέα και να μην είναι μαλακή, ο Σωκράτης απορρίπτει θρηνητικές μελωδίες, και επιτρέπει μόνο εκείνες⁴² που προάγουν το ηρωικό ήθος. (Καλαχάνης 2013).

Στην σημερινή εποχή, όπως πολλοί ερευνητές υποστηρίζουν, τα θεμελιώδη χαρακτηριστικά των διάσημων καλλιτεχνών περιλαμβάνουν τη δυνατότητα να δει και να παρατηρήσει κανείς αυτό που πολλοί παραβλέπουν, όπως για παράδειγμα, τη δυνατότητα να επικεντρωθεί ο εκπαιδευόμενος στην επιλογή στόχων, να ενσωματώνουν διαφορετικά στοιχεία σε ένα αρμονικό σύνολο, την πολύτιμη χρήση της διαίσθησης, καθώς και λογικές διαδικασίες σκέψης για την επίτευξη εξαιρετικών στόχων. Σήμερα, πολλά κορυφαία πανεπιστήμια, όπως το Χάρβαρντ, έχουν κάνει τις ανθρωπιστικές τέχνες επιστήμη, θεμέλια για εκπαιδευτικά προγράμματα σε όλα τα τμήματα του

πανεπιστημίου, συμπεριλαμβανομένων των επαγγελματικών σχολών διοίκησης επιχειρήσεων τους (Carroll και Flood 2010). Έχει βρεθεί και έχει δοκιμαστεί επιτυχημένα η χρησιμοποίηση διάφορων τεχνών στην εκπαίδευση του νου. Αυτοί που προτείνουν την γνωστική αμφιδεξιότητα ως σημαντικό προσόν του νέου ηγέτη προτείνουν την κατασκευή έργων τέχνης από κουρέλια σαν την ιδανική εργασία που εκπαιδεύει το νου. Ο Μπουραντάς χωρίζοντας το ολικό μυαλό σε τέσσερα μέρη προτείνει για την ικανοποιητική εκπαίδευσή του 3^ο τεταρτημορίου ανάμεσα στα άλλα τον χορό, το σχέδιο καθώς και πολλά παραγωγικά παιχνίδια (Μπουραντάς 2002).

Η υποκριτική έχει χρησιμοποιηθεί σαν ιδανικό παιχνίδι μάθησης στα σχολεία όλου του κόσμου με μεγάλη επιτυχία. Με το να λαμβάνουν μέρος ή να μελετούν θεατρικά έργα, οι ηγέτες μπορούν να μάθουν να μιλάνε, να στέκονται, να αλληλοεπιδρούν, να πείθουν, να αναγνωρίζουν και να επικοινωνούν με το κοινό τους. Η χρησιμοποίηση τέτοιων υποκριτικών ικανοτήτων στην άσκηση της ηγεσίας αποδεικνύεται σημαντικότερο προσόν για πολλούς μελετητές. Πολλές εταιρίες πληρώνουν θεατρικά μαθήματα στα στελέχη τους για να αποκτήσουν τέτοια προσόντα. Αλλά και οι ίδιοι ηγέτες, όπως για παράδειγμα ο Reagan, όταν κρίνουν ότι υστερούν απευθύνονται σε ειδικούς.

Η αισθητική αντίδραση είναι συναισθηματική αντίδραση, οπότε θα μπορούσε κανείς να πει ότι και η πρόθεση κατά περίπτωση ενός καλλιτέχνη είναι να στοχεύσει ένα σύνολο εναλλασσόμενων συναισθημάτων. Τι πραγματικά συμβαίνει ψυχολογικά και σωματικά σε έναν άνθρωπο στον οποίο παρουσιάζονται αισθητικές εικόνες, λέξεις ή μουσική; Ανάλυση σε έρευνες αυτών των αντιδράσεων παρέχει βαθύτερη επίγνωση των ψυχολογικών επιπτώσεων της τέχνης. Εφόσον τα συναισθήματα συνήθως θεωρούνται ως η πιο πρωτόγονη έκφραση ανθρώπινης συμπεριφοράς, ο Αριστοτέλης θα έλεγε πως η πειστική ηγεσία και διδασκαλία θα έπρεπε να στοχεύει στα συναισθήματα, ώστε να διεγείρει τέτοιου είδους απόκριση από το κοινό. Τα συναισθήματα έχουν μια βιοχημική βάση και όταν οι άνθρωποι βιώνουν ένα γεγονός μια ροή χημικών ουσιών, οι λεγόμενοι νευροδιαβιβαστές, στέλνουν μηνύματα σε όλο το σώμα. Οι ενδορφίνες ή φυσικά οπιούχα δημιουργούν μια συναισθηματική φόρτιση. Έρευνα ηγεσίας έδειξε ότι αυτού του είδους οι συναισθηματικές φορτίσεις έχουν βρεθεί

στις αντιδράσεις των ακολούθων σε λέξεις προερχόμενες από ορισμένους πολύ πειστικούς ηγέτες. Όντως, τα συναισθήματα φαίνεται να σχετίζονται με πολλές ακόμα ανθρώπινες λειτουργίες. Για παράδειγμα, υπάρχει μια ισχυρή σχέση μεταξύ μνήμης και συναισθηματικών εμπειριών. Μεταφορά συναισθημάτων από προηγούμενες εμπειρίες στο παρόν, θεωρείται πως υπάρχει σε όλες τις βαρυσήμαντες σχέσεις. Θετικές ή αρνητικές συναισθηματικές καταστάσεις ενεργοποιούν διαφορετικές μνήμες από το παρελθόν. Τα συναισθήματα παίζουν επίσης πρωτεύοντα ρόλο στο τί θυμόμαστε και τί ξεχνάμε (Carroll και Flood 2010). Η αισθητική αντίδραση η σύνδεση του λόγου με εικόνες που φορτίζουν συναισθηματικά και απομνημονεύονται είναι σίγουρα αντικειμενικά σημαντικά εργαλεία στην διάθεση στρατιωτικού ηγέτη που τα έχει διδαχτεί και έχουν αποτελέσει αντικείμενο βαθιάς μελέτης .

Όπως αναφέραμε και πιο πάνω στην επικοινωνία και επιρροή όλες οι συνεντεύξεις έδειξαν ότι δεν μαθαίνεται, ή τουλάχιστον δεν γίνεται προσπάθεια να εξασκηθεί η ικανότητα της ρητορικής αν και αποτελεί αντικείμενο στενά συνυφασμένο με την ιστορία μας. Σύμφωνα με τον Αριστοτέλη «Ο ρητορικός λόγος λειτουργεί πειστικά με τρεις τρόπους: άλλοτε μέσω του χαρακτήρα του ρήτορα, άλλοτε μέσω της συγκεκριμένης διάθεσης που δημιουργεί στην ψυχή του ακροατή και άλλοτε με τα αποδεικτικά ή φαινομενικά αποδεικτικά επιχειρήματα που περιέχει ο ίδιος. Μέσω των ακροατών, πάλι, πείθει ο ρήτορας, όταν ο λόγος του, τους κάνει να κυριευθούν από κάποιο πάθος γιατί δεν παίρνουμε τις ίδιες αποφάσεις λυπημένοι ή χαρούμενοι, κυριευμένοι από αγάπη ή από μίσος, και αυτό, όπως είπαμε, είναι το μοναδικό σημείο στο οποίο επιχειρούν να συγκεντρώσουν την προσοχή τους οι σημερινοί συγγραφείς εγχειριδίων ρητορικής – σ’ αυτά όμως θα αναφερθούμε λεπτομερειακά, όταν θα μιλήσουμε για τα πάθη» (Αριστοτέλης 2002)⁴³. Αυτός ο λόγος που αφορά την διάθεση των ακροατών θεωρούμε ότι έχει να κάνει με την τέχνη και απαιτείται να διδάσκεται και μάλιστα εκτεταμένα.

Ο Wilson σημειώνει ότι «οι ανθρωπιστικές επιστήμες και οι τέχνες μοιράζονται ένα κοινό στόχο: να δώσουν ένα σκοπό στην κατανόηση των λεπτομερειών, να δανείζουν σε κάθε ενδιαφερόμενο μια καταδίκη, πολύ πιο βαθιά από ό,τι μια απλή πρόταση εργασίας» (Carroll και Flood 2010). Ο

σύγχρονος ηγέτης δεν οφείλει να γνωρίζει την τέχνη μόνο σαν παρατηρητής, αλλά να του δίνεται η δυνατότητα να την αναλύσει, να εκμαιεύσει κάθε ικανότητα που μπορεί να του προσφέρει και τελικά να αφυπνιστεί από κάθε «καταδίκη» τελειότητας που επιβάλλει. Οφείλει να επωφελείται από την πειθαρχία και τη λεπτομέρεια στην εκτέλεση ενός έργου από τον μαέστρο συμφωνικής, να προετοιμάζει και να υποδύεται ρόλους, όταν αυτό είναι αναγκαίο, να εκπαιδεύει το νου με κατασκευές - δημιουργίες, να βλέπει σε βάθος όπως οι ζωγράφοι και τέλος να πείθει. Οφείλει να βλέπει την διάθεση στα μάτια των θεατών, οπαδών και υφισταμένων ώστε την σωστή στιγμή και ανάλογα με το ποιό συναίσθημα πρέπει να στοχοποιήσει, να αναγνωρίζει την ευκαιρία να περάσει το μήνυμά του. Για να τα κάνει όλα αυτά θα πρέπει τουλάχιστον να καταλάβει ότι η τέχνη και ο κόσμος της, μόνο θετικά μπορούν να του δώσουν και αυτό είναι το έργο του οργανισμού που έχει αναλάβει να τον φωτίσει και να τον κατευθύνει στο αβέβαιο αύριο.

Συμπεράσματα

Όσον αφορά την μεθοδολογία της έρευνας αντιμετωπίσαμε κάποια προβλήματα ουσιαστικά. Ο διαθέσιμος χρόνος για έρευνα ήταν περιορισμένος αφού κάποιοι από τους στόχους μας αφορούσαν την κοινωνική συμπεριφορά, την αντίδραση και την εκπαίδευση μιας μεγάλης σχετικά κοινωνικής ομάδας, δηλαδή περίπου χιλίων ευέλπιδων. Η χρησιμοποίηση ερωτηματολογίων, θα ήταν μια χρήσιμη μέθοδος, που βέβαια επειδή απευθύνεται σε στρατιωτικές ομάδες, ίσως να υπόκειται σε πολλούς περιορισμούς για λόγους εθνικής ασφάλειας. Αυτά τα ποσοτικά αποτελέσματα μαζί με τις συνεντεύξεις και την βιβλιογραφία θα μπορούσαν κατά την γνώμη μας να ήταν μοναδική ευκαιρία για ολοκληρωμένη έρευνα. Από την άλλη, η έρευνά μας εστίασε σε διερεύνηση προσωπικών εμπειριών και αφού δεχτήκαμε ότι κάθε ηγέτης είναι διαφορετικός και πρέπει έτσι να αντιμετωπίζεται, θεωρούμε ότι η ποιοτική της ανάλυση είχε να προσφέρει πολλά και κυρίως έναυσμα για μελέτες, τόσο για την ακαδημαϊκή κοινότητα της Σχολής όσο και για εκείνη εκτός αυτής, της οποίας απαιτείται η συνδρομή με ανιδιοτέλεια και εμπιστοσύνη. Τέλος η μέθοδος μας αποδείχτηκε εξαιρετικά χρονοβόρα, όχι μόνο ως προς την υλοποίηση της, αλλά επιπλέον ως προς την πρόσβαση στους ερωτώμενους και την άρση μιας σχετικής διστακτικότητας που αντιμετωπίσαμε.

Η χώρα μας αλλάζει. Η τεχνολογία «τρέχει», το περιβάλλον διαμορφώνεται, οι πηγές ενέργειας λιγοστεύουν και ο άνθρωπος άμεσος αποδέκτης κάθε αλλαγής, προσαρμόζεται. Διαπιστώσαμε ότι οι βασικές συνιστώσες αυτής της αλλαγής στο θέμα της ηγεσίας, δηλαδή η διαφορετικότητα, η πολυπλοκότητα και η αβεβαιότητα περιλαμβάνουν τουλάχιστον ένα κοινό θέμα και αφορά στο ζήτημα της μετανάστευσης στην χώρα μας. Η μετανάστευση δεν είναι κάτι κακό -απεναντίας ίσως, αποτελεί και λύση σε πολλά εγχώρια προβλήματα- αλλά είναι κάτι διαφορετικό, το οποίο χρειάζεται εξέταση πολύπλευρη. Χρειάζεται την λεπτομερή και την προσεκτική προσέγγιση τόσο από την πλευρά του μετανάστη και των γηγενών, όσο και από την πλευρά των θεσμών. Στην δική μας περίπτωση δηλαδή του στρατού, δεν φαίνεται να υπάρχει καμία απολύτως πολιτική που έστω να ετοιμάζει για τα μελλούμενα. Το θέμα στράτευσης των μεταναστών, είτε αυτή αφορά την υποχρεωτική, είτε εκείνη την

εθελοντική με σκοπό την καριέρα ενός μετανάστη στις ελληνικές Ένοπλες Δυνάμεις θα είναι μελλοντική πραγματικότητα, που κάνει προφανή την ανάγκη που θα προκύψει για την σωστή ετοιμασία των ηγετών σ' αυτήν την διαφορετική ηγεσία, ώστε να μην περιορίζεται στην χρηστή διοίκηση μόνο γηγενών αλλά και των πολιτών του «νέου κόσμου».

Η αλλαγή μιας πραγματικότητας αντιμετωπίζει όλες τις προκαταλήψεις, περικόπτει πιο στενά πεποιθήσεις, αμφισβητεί τη βούληση απέναντι σε κινδύνους, είναι όμως απαραίτητη εάν τα ιδρύματα θέλουν να αναπτυχθούν και να παραμένουν επίκαιρα. Οι αρχές της ανάπτυξης ηγετών, παρά τις συνεχείς προσθήκες λόγω της εξέλιξης του ανθρωπίνου είδους, παραμένουν σε κάποιο βαθμό αμετάβλητες, αλλά και τα εργαστήρια ηγετών παραμένουν σε πλήρη παραγωγή. Η επιλογή και η εκπαίδευση του ηγέτη είναι οι δυο πραγματικές αποστολές αυτών των εργαστηρίων. Η επιλογή του υποψήφιου εύελπι πρέπει γίνεται από τους άριστους της νεολαίας και να αφορά εκείνους που έχουν την διάθεση να ηγηθούν και εκείνους που ψάχνουν το κάτι παραπάνω και το διαφορετικό για μια καλύτερη κοινωνία, την οποία θα έχουν υποχρέωση να ασφαλίσουν. Εξαιρετική ηγεσία δεν έρχεται εύκολα για τους περισσότερους ακόμη και αν είναι οι καλύτεροι. Μερικές φορές είναι επώδυνη, απαιτεί βαθιά προσπάθεια και δέσμευση. Διοίκηση και ηγεσία συχνά απαιτούν μερικές αξιοσημείωτες αποτυχίες και αναπόφευκτες περιόδους αυτό-αμφιβολίας. Είναι μάλλον το αποτέλεσμα των καλών γονιδίων, σωστής εκπαίδευσης, απαιτητικής ζωής, τύχης, και θεϊκής παρέμβασης.

Η σωστή επιλογή και η δημιουργία μιας κουλτούρας δέσμευσης στο προσωπικό της ΣΣΕ απέναντι στον εκκολαπτόμενο ηγέτη, αποτελεί εκείνη την ουσιαστική λεπτή κόκκινη γραμμή αφετηρία για την σωστή ανάπτυξή τους. Αυτό το προσωπικό που έχει σαν μόνη αποστολή να εκπαιδεύσει τους άριστους ως ηγέτες του αύριο, είναι οι θεματοφύλακες του έθνους. Αυτοί χρειάζεται να καταλάβουν ότι η χώρα τους έχει τιμήσει με το πιο πολύτιμο αγαθό της, τον ηγέτη των αλλαγών. Να αναγνωρίσουν ότι ακόμη και σε περιόδους κρίσης μπορούν να χρησιμοποιήσουν τους πόρους που τους παρέχει η χώρα για ένα μόνο στόχο, που είναι η ολοκλήρωση σωστής εκπαίδευσης με στόχο τον «καθολικό νόμο» και θα πρέπει να αναμένουμε να λογοδοτήσουν σε αντίθετη περίπτωση.

Ο ηγέτης ετοιμάζεται για κάθε δύσκολη στιγμή που αφορά την ασφάλεια μιας κοινωνίας και όχι για τον πόλεμο μόνο. Μια κρίση, ύψιστο καθήκον του, πέρα από όλα τα άλλα, σημαίνει ότι υπάρχουν κακά νέα τα οποία αφορούν την κοινωνία και τον συνάνθρωπο. Η έγκαιρη αντιμετώπιση του πόνου τους και της οργής τους μπορεί να προλάβει πολύ χειρότερα προβλήματα στο μέλλον. Τα ΜΜΕ με την κατάλληλη αντιμετώπιση, που προκύπτει μόνο από την κατάλληλη εκπαίδευση των ηγετών, θα μπορούσαν να αποτελούν εκείνον τον δίαυλο επικοινωνίας που ενημερώνει, βοηθά, προειδοποιεί και συμβάλει θετικά στην αντιμετώπιση μιας κρίσης. Από το ξεκίνημά του ο σπουδαστής ηγέτης θα πρέπει να μάθει να ανταποκρίνεται με ειλικρίνεια και ακρίβεια, ενώ τα μηνύματα του πρέπει να υποστηρίζονται παραδειγματικά. Η αδιαφορία προς τα μέσα δε θα κουκουλώσει το ζήτημα, απλώς θα ενθαρρύνει τους δημοσιογράφους να αναπτύξουν και να διαμορφώσουν την ιστορία όπως την αντιλαμβάνονται, πράγμα το οποίο μπορεί να έχει επικίνδυνες συνέπειες.

Η παρεξηγημένη από πολλούς σχέση αξιωματικούς κοινωνίας θεωρούμε ότι ήρθε η ώρα να αποκατασταθεί. Αλλά και αυτό είναι θέμα παιδείας και εκπαίδευσης. Ο νέος ηγέτης δεν χρειάζεται να μιλήσει για να υπερασπίσει τον θεσμό χρειάζεται μόνο να δρα. Πέρα από την ηθική ζωή του που είναι παραδειγματική, και η οποία αναγνωρίζεται και εξάίρεται από τους περισσότερους Έλληνες πολίτες, πρέπει να πράττει το καλό μέσα από την υπηρεσία και από κάθε πόστο, ιδιαίτερα την ώρα που η ελληνική κοινωνία το έχει ανάγκη. Ένας τέτοιος σημαντικός τρόπος αφορά την εθελοντική συμμετοχή του σε κάθε δραστηριότητα που αφορά στο κοινό καλό. Η εκπαίδευση και τα ιδανικά τους είναι τα απαραίτητα εφόδια για να συμμετέχουν για παράδειγμα, στο διοικητικό προσωπικό μιας ομάδας διαχείρισης κρίσεων, ενώ αυτά που θα αποκομίστουν είναι «αμύθητα» για την ζωή ενός ηγέτη. Η προσομοίωση της μάχης, αφού κάθε κρίση είναι μάχη, η αντιμετώπιση μετατραυματικού στρες, η διαδικασία λήψης απόφασης κάτω από συνθήκες πίεσης και έλλειψης χρόνου, η αυτοεκτίμηση, η αυτοανάπτυξη και η προσπάθεια να πετύχει στην μείζονα αποστολή του, δηλαδή την υπεράσπιση της ελληνικής κοινωνίας, είναι μόνο μερικά από τα οφέλη.

Η ηθική στην μάχη είναι ένα από τα πιο ουσιαστικά αντικείμενα κάθε νέου εξελισσόμενου στρατού που φαίνεται να έχει ατροφήσει στην εγχώρια εκπαίδευση λόγω μη ενεργούς συμμετοχής μας σε συρράξεις τα τελευταία χρόνια. Η προετοιμασία όμως δεν αφορά το παρόν αλλά το μέλλον και η προετοιμασία του ηγέτη του αύριο σε αυτό, που όλα δείχνουν ότι αποτελεί αναγκαία γνώση, είναι απαραίτητη. Δεν πρέπει ο νέος ηγέτης να το μάθει, να το αποστηθίσει, αλλά να το κατανοήσει και να το διδάξει αποτελεσματικά και παραδειγματικά σε κάθε υφιστάμενο του, μέχρι τον βαθμό του στρατιώτη.

Τόσο τα σκοτεινά προσόντα που θα συναντήσει ο άριστος και ηθικός αξιωματικός στο μέλλον στο εργασιακό του περιβάλλον, όσο και τα σκοτεινά χαρακτηριστικά που κρύβονται κάτω από την δύναμη της λέξης ηγεσίας, ενέχουν έναν συνεχή κίνδυνο ασυναίσθητης υιοθέτησης. Ένα εκπαιδευτικό ίδρυμα οφείλει να αφιερώσει χρόνο, μελέτη και συνεργασία με ανθρωπιστικές επιστήμες, όπως κοινωνιολογία και ψυχολογία, για την εκπόνηση πειραμάτων ώστε να παταχθούν τέτοια φαινόμενα. Να βρεθεί δηλαδή εκείνο το «φάρμακο» μέσα από την εκπαίδευση, που να μην επιτρέπει να υιοθετηθούν, αλλά και όταν συμβαίνει να υπάρχουν θεσμοθετημένες δικλίδες ασφάλειας έγκαιρης αντιμετώπισης τέτοιων ανεπιθύμητων και επικίνδυνων περιπτώσεων.

Στο ζήτημα της καθοδήγησης, αν και ο στρατός διαθέτει κατά την γνώμη μας ένα όπως γράψαμε σοφό μοντέλο, φαίνεται να υπάρχει μια, φυσιολογική για κάποιους, έλλειψη στην Σχολή, σε αυτό που κάθε άλλος οργανισμός και εταιρία θεωρεί προτεραιότητα, δηλαδή η ύπαρξη και σωστή δουλειά του καθοδηγητή. Θεωρούμε ότι ακόμη και αν δείχνει αδύνατο δεν αποτελεί ζητούμενο αλλά δεδομένο και ότι η καθοδήγηση κάθε εύελπι ξεχωριστά αποτελεί προτεραιότητα, ενώ αναγκαιεί εμπειριστατωμένη μεθόδο για να επιτευχθεί αυτό. Σε αυτή δεν πρέπει να λείπει το προσωπικό ταίριασμα του καθοδηγητή καθοδηγούμενου, και η απόλυτη δέσμευση του καθοδηγητή στον καθοδηγούμενο.

Δυστυχώς η προσομοίωση, που όπως είπαμε διαφέρει από την άσκηση και έχει σκοπό να δημιουργήσει της συνθήκες μάχης όποτε και να εκπαιδεύσει αποτελεσματικά τον μελλοντικό ηγέτη, στοιχίζει. Η βιομηχανία του πολέμου αναγκάζει σε πολλές περιπτώσεις αγοραπωλησίες προγραμμάτων σε τιμές απαγορευτικές για την Ελλάδα της κρίσης. Είναι όμως τόσο σημαντική η έλλειψη,

που πρέπει να προδιαθέτει άμεσα στην εύρεση κάθε δυνατής «πατέντας» για να βρεθεί μια αξιοπρεπής λύση και αυτό μπορεί να συμβεί μόνο όταν ευαισθητοποιηθεί ο αντίστοιχος φορέας, κατόπιν έρευνας και διεπιστημονικής συνεργασίας. Τα πανεπιστήμια της χώρας μας και τα εξαιρετικά «μυαλά» που διαθέτουν είναι έτοιμα να προσφέρουν, αρκεί να αρθούν όλα εκείνα τα γραφειοκρατικά εμπόδια που αποκλείουν την συνεργασία του εύελπι με τον φοιτητή αρχιτεκτονικής, μηχανικής, πληροφορικής, ψυχολογίας, κοινωνιολογίας και άλλους.

Αυτό που ανακαλύψαμε ότι ξεχωρίζει εμφανώς τον ηγέτη από τον μάνατζερ είναι το ανιδιοτελή όραμα που αποσκοπεί στο κοινό καλό και στην εξέλιξη. Προέκυψε μια αδυναμία τόσο στην διδασκαλία του, όσο και στην κατανόηση από την πλευρά των νέων ηγετών, ότι το όραμα αποτελεί την αρχή και το τέλος σ' αυτό το μακρινό ταξίδι που λέγεται στρατιωτική καριέρα. Όσοι σκοπεύουν να οδηγήσουν στην αλλαγή θα πρέπει να είναι οραματιστές. Ο οραματισμός είναι για την αλλαγή και την αριστεία, αλλά δεν είναι χωρίς κινδύνους. Επιπλέον το όραμα από μόνο του δεν φτάνει. Απαιτεί, όπως είδαμε, μια στοχευμένη διδασκαλία τόσο από εμπνευσμένους καθηγητές όσο και από ικανή ύλη μαθημάτων, ώστε να μάθουν στον σπουδαστή πρώτα να εκτιμήσει αντικειμενικά τον εαυτό του, να μάθει να ηγείται αυτού, να καταλάβει τις αδυναμίες, μέσα από τη γνώση να ασχοληθεί με την προσωπική ανάπτυξη και τέλος να μάθει να «πουλάει» το όραμά του και στους άλλους. Στην ιδιαίτερη περίπτωση των στρατιωτικών ηγετών, όραμα αποτελεί και η αποστολή και το καθήκον απέναντι στην χώρα και τους πολίτες, οπότε σκεφτήκαμε ότι θα πρέπει να είναι ένας ανοιχτός προορισμός με δεδομένο το παραπάνω καθήκον και αποτέλεσμα το κοινό καλό.

Απογοητευτικό ήταν το εύρημα ότι ο στρατιωτικός ηγέτης του 2013, όχι μόνο δεν μπορεί να αναγνωρίσει και να εκπαιδεύσει το προσωπικό του στο θέμα του μετατραυματικού στρες, αλλά στις περισσότερες περιπτώσεις φαίνεται να μην το έχει διδαχτεί. Το ζήτημα δεν αφορά μόνο ψυχολόγους όπως πολλοί υποστηρίζουν, αλλά αφορά άμεσα τον ηγέτη της πρώτης γραμμής, που οφείλει να έχει προετοιμάσει σωστά τους στρατιώτες του, και όταν το αναγνωρίσει ανάμεσα τους, να ξέρει τρόπους να το αντιμετωπίσει.

Η διαδικασία λήψης απόφασης, αν και αποτελεί αντικείμενο που θα εκπαιδεύονται σε όλη τους την καριέρα οι αξιωματικοί, είναι πολύ ουσιαστική γνώση για ένα ηγέτη, η οποία δεν αρμόζει να μην ακολουθεί τις εξελίξεις. Αυτό σημαίνει ότι ο νέος ηγέτης θα πρέπει, από τα πρώτα βήματα της στρατιωτικής του καριέρας να μπορεί στον λίγο χρόνο που διαθέτει, να χρησιμοποιεί κάθε τεχνολογικό μέσο για να επεξεργαστεί και να αναλύσει πληροφορίες και ενδεχόμενους κίνδυνους, να υιοθετεί όσο το δυνατό πιο γρήγορα την πιο κατάλληλη διαδικασία ανάλογα με την κατάσταση και να φτάνει στην πιο αποτελεσματική απόφαση. Φυσικά τα μοντέλα που προτείναμε δεν μπορούν να ληφθούν υπόψη άμεσα αλλά κατόπιν έρευνας, τόσο ποσοτικής όσο και ποιοτικής, αφού ο δικός μας στόχος δεν αποτελούσε μια ανακάλυψη, αλλά να δείξουμε μόνο ότι και υπάρχει εξέλιξη και η ευαισθητοποίηση είναι αναγκαία.

Ίσως η γνωστική αμφιδεξιότητα αποτελεί κάτι καινούργιο, αλλά είναι η εποχή που την απαιτεί σαν ουσιαστική γνώση από τον ηγέτη των αλλαγών. Η ικανότητα να προσαρμόζεται στα δεδομένα και να μπορεί ο στρατιωτικός ηγέτης να είναι καινοτόμος και δημιουργικός, εκτός από αυστηρός ορθολογιστής, αποτελεί ανάγκη να ερευνηθεί και να προσαρμοστεί στην εκπαίδευσή του. Φυσικά αυτό που επιδιώκεται δεν είναι κάτι απλό και χρειάζεται να δοκιμαστεί και να αποτελέσει αντικείμενο περαιτέρω έρευνας τόσο ψυχολόγων όσο και στρατιωτικών κοινωνιολόγων. Να εξεταστεί δηλαδή, ο ενδεχόμενος κίνδυνος, στην προσπάθεια εκπαίδευσης ενός νέου σε δυο σχεδόν αντίθετες κατευθύνσεις, να δημιουργήσει άλλα προβλήματα πιο σημαντικά από αυτά που επιδιώκει να πέτυχει.

Υπάρχει μια αξιοσημείωτη στροφή της ηγεσίας σήμερα για την κατάρτιση από τις τέχνες, στην πράξη. Εκατοντάδες των προγραμμάτων που εφαρμόζονται αφορούν στην «προπόνηση» στελεχών, διαχειριστών και ηγετών μέσα από τα πολλαπλά σχετικά διδάγματα που μπορούν να αντληθούν από τις τέχνες. Η επιμονή στον στόχο, η εσωτερική πειθαρχία, η «ενορχήστρωση» ανθρώπινου δυναμικού, η δέσμευση, η επικοινωνία και οι ικανότητες επιρροής είναι μόνο λίγα από εκείνα που φαίνεται ότι θα είναι τα άμεσα πλεονεκτήματα που θα αποκομίσει ο ηγέτης του αύριο μέσα από την μάθηση, την ανάλυση και την χρησιμοποίηση της τέχνης. Το μεγάλο θέμα είναι να αντιμετωπιστούν προκαταλήψεις που θέλουν

τον άντρα, τόσο στην σχολή όσο και στην ελληνική κοινωνία, που ασχολείται με τις τέχνες θηλυπρεπή και να υιοθετηθεί στοχοποιημένα από τον εκπαιδευτικό οργανισμό που απαιτείται να είναι επίκαιρος, η τέχνη σαν ουσιαστικό μάθημα διαμόρφωσης του ηγέτη.

Τέλος αναφερθήκαμε σκόπιμα και εκτεταμένα στο θέμα της επιρροής, της επικοινωνίας και της αυτοεκτίμησης διότι θεωρούμε ότι αυτά είναι τα βασικά χαρακτηριστικά του ηγέτη των αλλαγών, με τα οποία θα ηγηθεί αποτελεσματικά στην διαφορετικότητα, την πολυπλοκότητα και την αβεβαιότητα που επιβάλλει το αύριο. Οι θετικές τακτικές επιρροής και επιβράβευσης φάνηκε ότι κερδίζουν κάθε στρατιωτικό υφιστάμενο και πετυχαίνουν μεγαλύτερη δέσμευση στο προσωπικό. Η επικοινωνιακή πολιτική του ηγέτη του 21^{ου} αιώνα, που γνωρίζει κάθε θεωρία συμπεριφοράς, τόσο ομάδων όσο και κάθε προσωπικότητας ξεχωριστά, απαιτείται. Όλα ξεκινούν από την αυτοεκτίμηση και αυτή με τη σειρά της προκύπτει υγιής, όταν ο εκπαιδευτικός οργανισμός πάψει μόνο να «μαλώνει» το στρατιωτικό ηγέτη και αρχίσει να του μαθαίνει την αυτοεκτίμηση και την αυτοδιαμορφώση. Θεωρούμε ότι κάθε εξέλιξη, κάθε αποτελεσματική προσθήκη, πάνω σε θέματα επιρροής και επικοινωνίας, είναι υποχρεωτικές καθημερινές γνώσεις, που πρέπει να δίνονται από την ΣΣΕ και να υποστηρίζονται από τις αντίστοιχες επιστήμες, με διεπιστημονικά σεμινάρια, συνεργασίες τόσο εγχώριες όσο και με το εξωτερικό, αλλά και πρακτικές από εταιρικούς και παγκόσμιων οργανισμών ηγέτες. Ο μέλλον ηγέτης πρέπει να μάθει να εκτιμά σωστά τον εαυτό του, σε κάθε στιγμή και κάτω από κάθε συνθήκη και μετά γνωρίζοντας κάθε τακτική επιρροής και επικοινωνίας, να πείθει και να διοικεί με μοναδικό στόχο την διασφάλιση της κοινωνίας.

Επίλογος

Η επιστήμη προσπαθώντας να ερμηνεύσει τον κόσμο σωστά, έχει προχωρήσει. Ο 21ος αιώνας βλέπουμε να είναι πολύ πιο συναρπαστικός στην πρόσληψη νέων και βασικών αρχών ηγεσίας. Πολλοί οργανισμοί υποστηρίζουν ότι είναι οι πιο κατάλληλοι στο θέμα ηγεσίας είτε ακαδημαϊκά είτε σαν διανοητική εκπαίδευση. Γνωρίζουν τις δυνάμεις τους και είναι αρκετά ευέλικτοι για να τις αξιοποιήσουν και να προσαρμοστούν στις αλλαγές στο ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Η ΣΣΕ δημιουργεί μια διαφορετική κατηγορία ηγετών, των στρατιωτικών ηγετών, οπότε και τα κίνητρα της είναι εντελώς διαφορετικά από άλλα τμήματα που διδάσκουν ηγεσία. Στο στρατιωτικό επάγγελμα, πολλές φορές δεν υπάρχει εναλλακτική λύση για να είναι πιο ευέλικτη, πιο οξυδερκής και πιο τολμηρή ή όταν υπάρχει, τίθεται το θέμα κόστους που αφορά την ανθρώπινη ζωή και όχι υλικά αγαθά και χρήματα. Στην διεθνή εξέλιξη εμπολέμων καταστάσεων, την υπεράσπιση του έθνους μας, την έναρξη ανθρωπιστικών αποστολών τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό, ο στρατός συμμετέχει, ενώ παράλληλα συνεχίζει να αναπτύσσει τους ηγέτες του, για τις αθέατες και άγνωστες κρίσεις που θα αντιμετωπίσει η χώρα στο μέλλον. Είναι ανάγκη λοιπόν να προσαρμόζεται διαρκώς στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες. Για να γίνει αυτό όλοι γνωρίζουν καλά, ότι μόνο μία λύση είναι βιώσιμη, όταν δηλαδή οι ακαδημαϊκοί, στρατιωτικοί και άλλοι επιστήμονες ενωθούν έστω στη Ελλάδα της κρίσης, ώστε να αποδώσουν στον πολύτιμο κοινωνικό ρόλο της ηγεσίας την τιμή που του αρμόζει, αφού κατά κοινή παγκοσμίως ομολογία λείπει από την χώρα μας και τότε ίσως υπάρξει το ιδανικό αποτέλεσμα στην εξέλιξή του.

Σύγχρονες μελέτες ηγεσίας θέτουν την πολυπλοκότητά της, λόγο για διεπιστημονική πρακτική. Ενσωματώνοντας στην στρατιωτική επιστήμη, τις ανθρωπιστικές επιστήμες και τις τέχνες, τόσο ο στρατιωτικός όσο και οποιοσδήποτε άλλος ηγέτης, θα ετοιμαστεί πιο αποτελεσματικά για ένα πολύπλοκο, αβέβαιο και διαφορετικό αύριο, το οποίο θα ευνοεί τη λήψη διαφορετικών τρόπων αντίληψης, προσέγγισης, πράξης και επαναπροσδιορισμού.

Παράρτημα

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΒΑΓΓΕΛΗΣ(1) 2005

1.ΠΟΤΕ ΑΠΟΦΟΙΤΗΣΕΣ ΑΠΟ ΤΗ ΣΧΟΛΗ;

Αποφοίτησα το 2005.

2.ΣΕ ΠΟΙΑ ΠΕΝΗΝΤΑΔΑ ΦΟΙΤΗΣΕΣ;

Στη Τρίτη.

3.ΠΟΙΟ ΕΙΝΑΙ ΤΟ ΜΙΚΡΟ ΣΟΥ ΟΝΟΜΑ;

Βαγγέλης.

4.ΣΕ ΡΩΤΗΣΕ ΠΟΤΕ ΚΑΝΕΙΣ ΓΙΑ ΠΟΙΟ ΛΟΓΟ ΘΕΣ ΝΑ ΑΣΚΗΣΕΙΣ ΗΓΕΣΙΑ;

Όχι.

5.ΘΕΩΡΕΙΣ ΟΤΙ ΕΠΡΕΠΕ ΝΑ ΣΕ ΕΙΧΕ ΡΩΤΗΣΕΙΣ ΚΑΠΟΙΟΣ ;

Ναι.

6.ΡΩΤΗΣΕΣ ΠΟΤΕ ΤΟΝ ΕΑΥΤΟ ΣΟΥ ΑΝ ΜΠΟΡΕΙΣ ΝΑ ΑΣΚΗΣΕΙΣ ΗΓΕΣΙΑ;

Ναι.

7.ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΤΗΣ ΣΧΟΛΗΣ Ή ΜΕΤΑ;

Μετά.

8.ΜΕ ΠΟΙΟ ΤΡΟΠΟ ΘΕΩΡΕΙΣ ΟΤΙ ΔΙΔΑΣΚΕΤΑΙ ΚΑΛΥΤΕΡΑ Η ΗΓΕΣΙΑ;

Με πρακτική εξάσκηση και λύση προβλημάτων επιτόπου.

9.ΠΟΣΑ ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ ΗΓΕΣΙΑΣ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΕΣ ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΦΟΙΤΗΣΗΣ ΣΟΥ ΣΤΗ ΣΧΟΛΗ;

Το μάθημα που είχαμε στον κανονισμό στρατιωτικής ηγεσίας το οποίο παρακολούθησα για ένα δμηνο.

10.ΠΟΙΟ ΕΙΝΑΙ ΤΟ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ ΜΑΘΗΜΑ ΗΓΕΣΙΑΣ ΤΟ ΟΠΟΙΟ ΘΥΜΑΣΑΙ;

Το χαρακτηριστικό που θυμάμαι είναι μία εικόνα που παρίστανε ένα βάθρο όπου στο πρώτο σκαλί ήταν ένας άνθρωπος στο δεύτερο ένα πολυβόλο και στο τρίτο ένα άρμα.

11.ΕΚΤΟΣ ΤΟΥ ΜΑΘΗΜΑΤΟΣ ΠΟΥ ΜΟΥ ΑΝΕΦΕΡΕΣ ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΩΣ ΥΠΗΡΞΕ ΚΑΝΕΝΑ ΣΕΜΙΝΑΡΙΟ;

Όχι κανένα.

12.ΣΟΥ ΔΟΘΗΚΕ ΠΟΤΕ Η ΕΥΚΑΙΡΙΑ ΝΑ ΑΣΚΗΣΕΙΣ ΗΓΕΣΙΑ ΣΕ ΕΠΙΠΕΔΟ ΔΙΜΟΙΡΙΑΣ ΚΑΙ ΠΑΝΩ ΣΤΗ ΣΧΟΛΗ ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΤΩΝ 4 ΕΤΩΝ;

Όχι.

13.ΠΩΣ ΠΙΣΤΕΥΕΙΣ ΟΤΙ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΓΙΝΕΤΑΙ Η ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΩΝ ΣΤΗ ΣΧΟΛΗ;

Μέσω των προτάσεων των διοικητών.

14.ΠΙΣΤΕΥΕΙΣ ΟΤΙ ΕΝΑ ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΟ ΠΡΟΣΟΝ ΤΟ ΟΠΟΙΟ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΚΑΤΕΧΕΙ ΕΝΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΗΣ ΕΙΝΑΙ Η ΠΟΛΕΜΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ;

Όχι απαραίτητα.

15.ΤΙ ΡΟΛΟ ΠΑΙΖΕΙ ΓΙΑ ΣΕΝΑ Η ΕΠΙΡΡΟΗ ΣΤΟ ΘΕΜΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ;

Πρωταρχικό ρόλο.

16.ΔΙΔΑΧΘΗΚΑΤΕ ΠΟΤΕ ΣΤΗ ΣΧΟΛΗ ΤΑΚΤΙΚΕΣ ΕΠΙΡΡΟΗΣ;

Όχι.

17.ΘΕΩΡΕΙΣ ΟΤΙ ΕΙΝΑΙ ΑΝΑΓΚΑΙΕΣ ΝΑ ΔΙΔΑΣΚΟΝΤΑΙ;

Ναι.

18.Ο ΦΟΒΟΣ ΤΗΣ ΤΙΜΩΡΙΑΣ ΘΕΩΡΕΙΣ ΟΤΙ ΕΙΝΑΙ ΣΩΣΤΟΣ ΤΡΟΠΟΣ ΕΠΙΡΡΟΗΣ;

Ναι σε ένα σύνολο κινήτρων και αντικινήτρων είναι αλλά όχι μόνο αυτός.

19.ΣΤΗ ΣΧΟΛΗ ΠΟΙΟΝ ΕΜΑΘΕΣ ΩΣ ΒΑΣΙΚΟ ΤΡΟΠΟ;

Το αντικίνητρο.

20.ΑΡΑ ΘΕΩΡΕΙΣ ΟΤΙ ΚΑΠΟΥ ΕΝΔΙΑΜΕΣΑ ΜΕΤΑΞΥ ΕΠΙΒΡΑΒΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΤΙΜΩΡΙΑΣ ΕΙΝΑΙ Ο ΣΩΣΤΟΣ ΤΡΟΠΟΣ ΗΓΕΣΙΑΣ;

Ναι.

21.ΔΙΔΑΧΘΗΚΕΣ ΠΟΤΕ ΤΗ ΣΧΕΣΗ ΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΣΤΡΑΤΟΥ;

Όχι σαν μάθημα.

22.ΤΗ ΘΕΩΡΕΙΣ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ;

Ναι γιατί από τη μία μέρα στην άλλη ένα κομμάτι της κοινωνίας εισέρχεται στον στρατό.

23.ΠΙΑΝΕΙΣ ΕΝΑΝ ΑΙΧΜΑΛΩΤΟ ΚΑΙ ΑΝ ΤΟΝ ΒΑΣΑΝΙΣΕΙΣ ΜΑΘΑΙΝΕΙΣ ΕΝΑ ΜΥΣΤΙΚΟ ΕΝΟΣ ΥΠΟΨΗΦΙΟΥ ΤΡΟΜΟΚΡΑΤΙΚΟΥ ΧΤΥΠΗΜΑΤΟΣ; ΤΟΝ ΒΑΣΑΝΙΖΕΙΣ; ΔΙΔΑΧΘΗΚΕΣ ΠΩΣ ΝΑ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΕΙΣ ΜΙΑ ΤΕΤΟΙΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ;

Όχι αλλά από τα προγενέστερα παραδείγματα τα οποία θίχτηκαν στη σχολή δεν θα βασάνιζα ποτέ άμαχο.

24.Η ΣΗΜΕΡΙΝΗ ΚΟΙΝΩΝΙΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΖΕΤΑΙ ΑΠΟ ΤΗΝ ΠΟΛΥΠΛΟΚΟΤΗΤΑ, ΑΥΤΟ ΘΕΩΡΕΙΣ ΟΤΙ ΕΠΗΡΕΑΖΕΙ ΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ;

Ναι. Ο ηγέτης θα πρέπει να έχει τις απαραίτητες δεξιότητες ώστε να επεξεργάζεται τις πληροφορίες, να λαμβάνει αποφάσεις γρήγορα και σωστά και να αξιοποιεί το προσωπικό του.

25.Η ΣΧΟΛΗ ΝΟΜΙΖΕΙΣ ΟΤΙ Σ' ΕΧΕΙ ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΕΙ ΝΑ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΕΙΣ ΣΤΟ ΜΕΛΛΟΝ ΕΝΑΝ ΠΟΛΥΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΟ ΛΟΧΟ;

Όχι.

26.ΕΠΗΡΕΑΖΕΙ ΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ ΤΟ ΦΑΙΝΟΜΕΝΟ ΤΟΥ ΠΟΛΥΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ;

Ναι, διότι τώρα πρέπει να εξετάσεις τα αισθήματα προς την πατρίδα και το σεβασμό τους απέναντι στη χώρα.

27.ΑΝ ΥΠΑΡΧΕΙ Ο ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΟΣ ΣΕΒΑΣΜΟΣ ΕΧΕΙΣ ΚΑΠΟΙΟ ΑΛΛΟ ΠΡΟΒΛΗΜΑ;

Όχι κανένα.

28.ΔΙΔΑΧΤΗΚΕΣ ΠΟΤΕ ΣΤΗ ΣΧΟΛΗ ΓΙΑ ΣΚΟΤΕΙΝΑ ΠΡΟΣΟΝΤΑ ΗΓΕΣΙΑΣ ΟΠΩΣ Π.Χ. ΔΟΛΟΠΛΟΚΙΕΣ Ή ΕΚΜΕΤΑΛΕΥΣΗ, ΔΗΛΑΔΗ ΕΜΑΘΕΣ ΠΩΣ ΝΑ ΤΑ ΑΠΟΦΕΥΓΕΙΣ;

Όχι.

29.ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΕΣ ΠΟΤΕ ΣΤΗ ΣΧΟΛΗ ΚΑΠΟΙΟΝ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟ ΣΟΥ ΞΕΧΩΡΙΣΤΑ;

Όχι.

30.ΔΙΔΑΧΤΗΚΕΣ ΠΟΤΕ ΣΤΗ ΣΧΟΛΗ ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΟΡΑΜΑ ΚΑΙ ΠΩΣ ΝΑ ΧΤΙΣΕΙΣ ΕΝΑ ΟΡΑΜΑ;

Ναι σφαιρικά όμως.

31.ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΑ ΣΑΝ ΜΕΘΟΔΟ ΤΗ ΔΙΔΑΧΤΗΚΕΣ;

Όχι.

32.ΤΙ ΕΧΕΙΣ ΔΙΔΑΧΤΕΙ ΓΙΑ ΤΟ ΣΤΡΕΣ ΤΗΣ ΜΑΧΗΣ;

Το διδαχτήκαμε μέσα σε ένα μάθημα της στρατιωτικής ηγεσίας.

33.ΕΙΧΕΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΗ ΠΟΤΕ ΚΑΠΟΙΟΝ ΠΟΥ ΕΙΧΕ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΗ ΠΟΛΕΜΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ;

Όχι.

34.ΜΠΟΡΕΙΣ ΝΑ ΒΡΕΙΣ ΚΑΠΟΙΑ ΣΧΕΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΗΣ;

Και η τέχνη και η ηγεσία έχουν ως αποτέλεσμα την επιρροή του κοινωνικού συνόλου.

35.Η ΗΓΕΣΙΑ ΕΙΝΑΙ ΤΕΧΝΗ;

Ναι είναι.

36.ΠΟΙΟ ΘΕΩΡΕΙΣ ΤΟ ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΟ ΕΜΠΟΔΙΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΝΟΣ ΗΓΕΤΗ;

Η ελλιπής ανάληψη ηγετικών καθηκόντων μέσα στη σχολή.

37.ΕΣΥ ΑΝ ΕΠΡΕΠΕ ΝΑ ΑΝΑΠΤΥΞΕΙΣ ΕΝΑΝ ΗΓΕΤΗ ΜΕΣΑ ΣΤΗ ΣΧΟΛΗ ΤΙ ΘΑ ΕΚΑΝΕΣ;

Πέρα από την εκπαίδευση των θεωρητικών γνώσεων θα έβαζα τους τεταρτοετείς να αναλάβουν και κάποια καθήκοντα διοίκησης.

38.ΣΟΥ ΖΗΤΗΘΗΚΕ ΠΟΤΕ ΜΕΣΑ ΣΤΗ ΣΧΟΛΗ ΠΛΑΝΟ ΑΥΤΟΑΝΑΠΤΥΞΗΣ;

Όχι.

39.ΠΟΣΑ ΒΙΒΛΙΑ ΗΓΕΣΙΑΣ ΕΧΕΙΣ ΔΙΑΒΑΣΕΙ ΜΕΣΑ ΣΤΗ ΣΧΟΛΗ;

Τον κανονισμό ηγεσίας.

40.ΣΕ ΔΙΔΑΞΕ ΠΟΤΕ ΚΑΝΕΙΣ ΜΕΣΑ ΣΤΗ ΣΧΟΛΗ ΝΑ ΕΙΣΑΙ ΕΣΥ Ο ΜΕΝΤΟΡΑΣ-ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ;

Ναι εμπειρικά μέσα στη σχολή.

41.ΠΟΙΟΝ ΘΕΩΡΕΙΣ ΜΕΝΤΟΡΑ ΣΟΥ ΜΕΣΑ ΣΤΗ ΣΧΟΛΗ; ΥΠΑΡΧΕΙ; ΕΝΑΣ ΕΙΝΑΙ;

Ναι υπάρχει και είναι ένα πρόσωπο.

42.ΠΟΙΟ ΕΙΝΑΙ ΤΟ ΠΙΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ ΕΝΟΣ ΗΓΕΤΗ ΟΣΟΝ ΑΦΟΡΑ ΤΟ ΧΑΡΑΚΤΗΡΑ ΤΟΥ;

Να είναι δίκαιος.

43.ΟΣΟΝ ΑΦΟΡΑ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ;

Να είναι γρήγορος.

44.ΣΤΗΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ;

Να είναι πολύπλευρη και πολυεπίπεδη.

45.ΣΤΗΝ ΚΡΙΣΗ;

Να γνωρίζει πώς να κατανείμει τα καθήκοντα.

46.Η ΠΙΟ ΒΑΣΙΚΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΕΝΟΣ ΗΓΕΤΗ;

Να έχει αντίληψη.

47.ΠΩΣ ΠΡΕΠΕΙ ΕΝΑΣ ΗΓΕΤΗΣ ΝΑ ΑΝΑΠΤΥΞΕΙ ΤΟΥΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ ΤΟΥ;

Με το παράδειγμά του και τις συμβουλές του.

48.ΤΙ ΘΕΩΡΕΙΣ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ ΓΙΑ ΤΗ ΣΩΜΑΤΙΚΗ ΤΟΥ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ;

Να έχει καλή φυσική κατάσταση.

49.ΠΟΛΕΜΙΚΗ ΗΘΙΚΗ;

Να έχει ήθος και να το μεταλαμπαδεύει στους υφισταμένους του.

50.Η ΗΓΕΣΙΑ ΕΞΕΛΙΣΣΕΤΑΙ Ή ΟΧΙ;

Εξελίσσεται.

51.ΠΟΙΕΣ ΕΙΝΑΙ ΟΙ ΣΥΝΙΣΤΑΜΕΝΕΣ ΤΗΣ ΕΞΕΛΙΞΗΣ;

Το κοινωνικό σύνολο, η κουλτούρα του, οι συνήθειές του, τα καινούρια οπλικά συστήματα τα οποία απαιτούν συνεχή εκπαίδευση.

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΒΑΓΓΕΛΗΣ(2) 2008

1.ΣΕ ΡΩΤΗΣΕ ΠΟΤΕ ΚΑΝΕΙΣ ΓΙΑ ΠΟΙΟ ΛΟΓΟ ΘΕΣ ΝΑ ΑΣΚΕΙΣ ΗΓΕΣΙΑ;

Όχι δεν με ρώτησε ποτέ κανείς. Το μόνο που με ρώτησαν είναι τον λόγο για τον οποίο επέλεξα τη σχολή Ευελπίδων.

2.ΣΕ ΚΑΠΟΙΑ ΑΥΤΟΚΡΙΤΙΚΗ ΡΩΤΗΣΕΣ ΠΟΤΕ ΤΟΝ ΕΑΥΤΟ ΣΟΥ ΑΝ ΜΠΟΡΕΙΣ ΝΑ ΑΣΚΗΣΕΙΣ ΗΓΕΣΙΑ;

Όχι ποτέ.

3.ΜΕ ΠΟΙΟ ΤΡΟΠΟ ΘΕΩΡΕΙΣ ΟΤΙ ΔΙΔΑΣΚΕΣΑΙ ΚΑΛΥΤΕΡΑ Η ΗΓΕΣΙΑ;

Με το να ηγείσαι ενός τμήματος. Κάθε μέρα μαθαίνεις και διαφορετικά πράγματα. Πιστεύω ότι η ηγεσία δεν διδάσκεται αλλά αποκτάται.

4.ΣΟΥ ΕΓΙΝΕ ΠΟΤΕ ΤΕΤΟΙΑ ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΕΞΑΣΚΗΣΗ ΣΤΗ ΣΧΟΛΗ;

Από το 1^ο έτος ασκεί κάποιος ηγεσία στη σχολή (αρκεί βέβαια να το επιδιώκει). Αρχικά σε επίπεδο ομάδας- διμοιρίας και στο τέλος σε επίπεδο λόχου.

5.ΠΟΣΑ ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ ΗΓΕΣΙΑΣ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΕΣ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΣΟΥ ΣΤΗ ΣΧΟΛΗ;

Κανένα.

6.ΣΟΥ ΔΟΘΗΚΕ ΠΟΛΛΕΣ ΦΟΡΕΣ Η ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ ΝΑ ΑΣΚΗΣΕΙΣ ΗΓΕΣΙΑ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΔΙΜΟΙΡΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΩ ΣΤΗ ΣΧΟΛΗ ΚΑΤΑ ΤΑ ΤΕΣΣΕΡΑ ΧΡΟΝΙΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ;

Στις τελευταίες μέρες στη σχολή ανέλαβα αρκετές φορές την ευθύνη του λόχου.

7.ΠΩΣ ΠΙΣΤΕΥΕΙΣ ΟΤΙ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΓΙΝΕΤΑΙ Η ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΩΝ ΣΤΗ ΣΧΟΛΗ;

Η επιλογή τους θα πρέπει να γίνεται σύμφωνα με τις αξιολογήσεις των διοικητών τους, με το χρόνο διοίκησης που έχουν, την εμφάνιση και την παράσταση τους και το βασικότερο με το αν επιθυμούν οι ίδιοι να αναλάβουν το δύσκολο έργο της εκπαίδευσης των μελλοντικών αξιωματικών.

8.Η ΠΟΛΕΜΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΓΙΑ ΣΕΝΑ ΕΙΝΑΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ;

Η πολεμική εμπειρία είναι η σημαντικότερη διότι η δυσκολία είναι να ηγείσαι σε δύσκολες και πρωτοφανείς συνθήκες.

9.ΤΙ ΡΟΛΟ ΠΑΙΖΕΙ ΓΙΑ ΣΕΝΑ Η ΕΠΙΡΡΟΗ ΣΤΟ ΘΕΜΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ;

Μεγάλο ρόλο ίσως και το σημαντικότερο.

10.ΔΙΔΑΧΤΗΚΕΣ ΠΟΤΕ ΠΩΣ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΑΣΚΕΙΤΑΙ Η ΕΠΙΡΡΟΗ;

Όχι.

11.ΔΙΔΑΧΤΗΚΕΣ ΠΟΤΕ ΤΑΚΤΙΚΕΣ ΕΠΙΡΡΟΗΣ;

Όχι.

12.Ο ΦΟΒΟΣ-ΤΙΜΩΡΙΑ ΕΙΝΑΙ Ο ΠΙΟ ΑΡΜΟΖΩΝ ΤΡΟΠΟΣ ΕΠΙΡΡΟΗΣ ΓΙΑ ΤΟ ΣΤΡΑΤΟ;

Δεν είναι οι πιο αρμόζοντες τρόποι αλλά χρειάζονται και αυτοί όταν η κατάσταση εκτροχιάζεται, αν και είναι τρόποι οι οποίοι μόνο στην ειρήνη εφαρμόζονται.

13.ΕΜΑΘΕΣ ΑΛΛΟΥΣ ΣΤΗ ΣΧΟΛΗ Ή ΜΟΝΟ ΑΥΤΟΝ;

Οι τρόποι είναι πολλοί και ο καθένας έχει διαφορετικό, ανάλογα και με την περίπτωση. Στη σχολή δεν μάθαμε όμως άλλους εκτός από τον φόβο και την τιμωρία.

14.ΠΟΙΟ ΠΙΣΤΕΥΕΙΣ ΘΑ ΦΕΡΕΙ ΚΑΛΥΤΕΡΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ, Η ΕΠΙΒΡΑΒΕΥΣΗ Ή Ο ΦΟΒΟΣ;

Η επιβράβευση φυσικά γιατί δεν επιβάλλεις το συναίσθημα του φόβου και έτσι προωθείται ο συναγωνισμός. Οι περισσότεροι από εμάς θέλουν την επιβράβευση και όχι τον φόβο.

15.ΠΟΙΟ ΕΙΝΑΙ ΤΟ ΠΙΟ ΕΥΚΟΛΟ;

Η επιβράβευση.

16.ΕΣΥ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΣΟΥ ΣΤΗ ΣΧΟΛΗ ΠΟΙΟ ΠΙΣΤΕΥΕΙΣ ΟΤΙ ΔΙΔΑΣΚΕΤΑΙ;

Ο φόβος ή η τιμωρία.

17.ΔΙΔΑΧΤΗΚΕΣ ΠΟΤΕ ΤΗ ΣΧΕΣΗ ΚΟΙΝΩΝΙΑΣ-ΣΤΡΑΤΟΥ;

Όχι.

18.ΣΕ ΜΙΑ ΚΡΙΣΗ, ΣΕΙΣΜΟ, ΠΥΡΚΑΓΙΑ ΘΑ ΕΠΡΕΠΕ ΝΑ ΕΠΕΜΒΑΙΝΕΙ Ο ΣΤΡΑΤΟΣ;

Ναι διότι το επάγγελμά μας είναι λειτούργημα και έχουμε εκπαιδευτεί σε λίγο πιο αντίξοες συνθήκες απ' ότι οι υπόλοιποι.

19.ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΤΗΣ ΣΧΟΛΗΣ ΚΑΤΑΛΑΒΕΣ ΤΗ ΣΧΕΣΗ ΚΟΙΝΩΝΙΑΣ-ΣΤΡΑΤΟΥ;

Στη σχολή όχι. Με την έξοδο μου απ' αυτή τη διαπίστωση αμέσως.

20.ΤΑ ΤΕΛΕΥΤΑΙΑ ΧΡΟΝΙΑ ΑΚΟΥΓΕΤΑΙ ΠΟΛΥ ΤΟ ΘΕΜΑ ΤΗΣ ΗΘΙΚΗΣ ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΤΩΝ ΣΥΡΡΑΞΕΩΝ. ΔΙΔΑΧΤΗΚΕΣ ΠΟΤΕ ΣΧΕΤΙΚΑ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΑ ΠΟΥ ΘΑ ΣΕ ΒΟΗΘΗΣΟΥΝ ΝΑ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΕΙΣ ΜΙΑ ΤΕΤΟΙΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ;

Όχι.

21.ΕΠΗΡΕΑΖΕΙ Η ΠΟΛΥΠΛΟΚΟΤΗΤΑ, Η ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ Η ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΠΟΧΗΣ ΜΑΣ ΤΗ ΣΧΕΣΗ ΚΟΙΝΩΝΙΑΣ-ΣΤΡΑΤΟΥ;

Όταν επηρεάζονται οι σχέσεις των ανθρώπων από τις παραπάνω καταστάσεις είναι λογικό να επηρεάζεται και η σχέση κοινωνίας-στρατού.

22.ΔΙΔΑΧΤΗΚΕΣ ΠΟΤΕ ΣΚΟΤΕΙΝΑ ΠΡΟΣΟΝΤΑ ΗΓΕΣΙΑΣ;

Όχι.

23.ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΕΣ ΠΟΤΕ ΣΤΗ ΣΧΟΛΗ ΚΑΠΟΙΟΝ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟ ΞΕΧΩΡΙΣΤΑ;

Όχι διότι δεν γνώριζα να το κάνω.

24.ΔΙΔΑΧΤΗΚΕΣ ΠΟΤΕ ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΟΡΑΜΑ ΚΑΙ ΠΩΣ ΜΠΟΡΕΙΣ ΝΑ ΧΤΙΣΕΙΣ ΕΝΑ ΟΡΑΜΑ;

Όχι.

25.ΤΙ ΕΧΕΙΣ ΔΙΔΑΧΤΕΙ ΓΙΑ ΤΟ ΣΤΡΕΣ ΤΗΣ ΜΑΧΗΣ;

Τίποτα.

26.ΕΙΧΕΣ ΠΟΤΕ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΗ ΚΑΠΟΙΟΝ ΠΟΥ ΝΑ ΕΧΕΙ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΗ ΠΟΛΕΜΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ;

Όχι.

27.ΜΠΟΡΕΙΣ ΝΑ ΔΕΙΣ ΚΑΠΟΙΑ ΣΧΕΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΗΣ;

Όχι.

28.ΣΤΗ ΣΧΟΛΗ ΣΥΝΕΔΕΣΑΝ ΠΟΤΕ ΤΕΧΝΗ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ;

Όχι.

29.ΠΟΙΟ ΤΟ ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΟ ΕΜΠΟΔΙΟ ΚΑΤΑ ΤΗ ΓΝΩΜΗ ΣΟΥ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΝΟΣ ΗΓΕΤΗ;

Ο καθένας θέλει να είναι ισόβαθμος με τους ανωτέρους του και ανώτερος από τους ομοιόβαθμους του.

30.ΣΟΥ ΜΙΛΗΣΑΝ ΠΟΤΕ ΓΙΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΑΠΟΚΛΕΙΣΜΟ;

Όχι.

31.ΣΟΥ ΖΗΤΗΘΗΚΕ ΠΟΤΕ ΠΛΑΝΟ ΑΥΤΟΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΩΣ ΗΓΕΤΗ;

Όχι.

32.ΠΟΣΑ ΒΙΒΛΙΑ ΕΧΕΙΣ ΔΙΑΒΑΣΕΙ ΠΕΡΙ ΗΓΕΣΙΑΣ;

Κανένα.

33.ΕΜΑΘΕΣ ΠΟΤΕ ΝΑ ΚΑΝΕΙΣ ΤΟΝ ΜΕΝΤΟΡΑ ΚΑΙ ΝΑ ΠΡΟΠΟΝΕΙΣ ΕΝΑ ΝΕΩΤΕΡΟ ΗΓΕΤΗ;

Όχι.

34.ΠΟΙΟΝ ΘΕΩΡΕΙΣ ΜΕΝΤΟΡΑ ΣΟΥ ΣΤΗ ΣΧΟΛΗ;

Κανέναν γιατί ότι μαθαίνεις στη σχολή δεν ισχύει στις μονάδες, οπότε δεν μπορείς να εφαρμόσεις αυτά που σου διδάσκουν τέσσερα χρόνια.

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΕΥΑΓΓΕΛΟΣ 2008

1.ΣΕ ΡΩΤΗΣΕ ΠΟΤΕ ΚΑΝΕΙΣ ΓΙΑ ΠΟΙΟ ΛΟΓΟ ΘΕΣ ΝΑ ΑΣΚΕΙΣ ΗΓΕΣΙΑ;

Ο τεταρτοετής μου στη σχολή με ρώτησε γιατί μπήκα στη ΣΣΕ.

2.ΣΕ ΚΑΠΟΙΑ ΑΥΤΟΚΡΙΤΙΚΗ ΡΩΤΗΣΕΣ ΠΟΤΕ ΤΟΝ ΕΑΥΤΟ ΣΟΥ ΑΝ ΜΠΟΡΕΙΣ ΝΑ ΑΣΚΗΣΕΙΣ ΗΓΕΣΙΑ;

Συνέχεια σκέφτομαι αν ο τρόπος που διοικώ τους υφισταμένους μου είναι ο σωστός ή όχι.

3.ΜΕ ΠΟΙΟ ΤΡΟΠΟ ΘΕΩΡΕΙΣ ΟΤΙ ΔΙΔΑΣΚΕΣΑΙ ΚΑΛΥΤΕΡΑ Η ΗΓΕΣΙΑ;

Κατ' αρχήν με το να διοικηθείς έτσι ώστε να βρεθείς στη θέση των υφισταμένων. Στη συνέχεια διαβάζοντας για την ηγεσία και τέλος εφαρμόζοντάς την ασκώντας διοίκηση.

4.ΣΟΥ ΕΓΙΝΕ ΠΟΤΕ ΤΕΤΟΙΑ ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΕΞΑΣΚΗΣΗ ΣΤΗ ΣΧΟΛΗ;

Στη ΣΣΕ ευκαιρία να διοικήσουν έχουν μόνο οι βαθμοφόροι ευέλπιδες ενώ οι υπόλοιποι δεν θεωρώ πως εξασκούνται στη διοίκηση.

5.ΠΟΣΑ ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ ΗΓΕΣΙΑΣ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΕΣ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΣΟΥ ΣΤΗ ΣΧΟΛΗ;

Υπήρχε μόνο ένα μάθημα στη ΣΣΕ περί ηγεσίας, άκρως θεωρητικό, στο οποίο οι ευέλπιδες δεν έδιναν ιδιαίτερη σημασία.

6.ΣΟΥ ΔΟΘΗΚΕ ΠΟΛΛΕΣ ΦΟΡΕΣ Η ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ ΝΑ ΑΣΚΗΣΕΙΣ ΗΓΕΣΙΑ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΔΙΜΟΙΡΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΩ ΣΤΗ ΣΧΟΛΗ ΚΑΤΑ ΤΑ ΤΕΣΣΕΡΑ ΧΡΟΝΙΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ;

Τον 1^ο και τον 2^ο χρόνο πολύ λίγες φορές. Τον 3^ο και τον 4^ο ήμουν βοηθός διμοιρίτη και έτσι άσκησα ηγεσία.

7.ΠΩΣ ΠΙΣΤΕΥΕΙΣ ΟΤΙ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΓΙΝΕΤΑΙ Η ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΩΝ ΣΤΗ ΣΧΟΛΗ;

Αυτή τη στιγμή ο αξιωματικός που θέλει να υπηρετήσει στη ΣΣΕ το αναφέρει στον διοικητή του και ο διοικητής του τον προτείνει χωρίς να κρίνεται από κάπου. Θεωρώ ότι θα έπρεπε να υπάρχουν κάποιες εξετάσεις ή ίσως να μαζεύονται κάποια μόρια από τις εκθέσεις ικανότητας.

8.Η ΠΟΛΕΜΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΓΙΑ ΣΕΝΑ ΕΙΝΑΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ;

Σαφώς και είναι σημαντική και μακάρι να είχαμε ανθρώπους που να μπορούσαν να μας την μεταδώσουν.

9.ΤΙ ΡΟΛΟ ΠΑΙΖΕΙ ΓΙΑ ΣΕΝΑ Η ΕΠΙΡΡΟΗ ΣΤΟ ΘΕΜΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ;

Ο ηγέτης επηρεάζει. Αν δεν μπορεί να επηρεάσει δεν είναι ηγέτης. Επηρεάζει τους υφισταμένους στο μυαλό, στη συμπεριφορά και στη στάση τους.

10.ΔΙΔΑΧΤΗΚΕΣ ΠΟΤΕ ΠΩΣ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΑΣΚΕΙΤΑΙ Η ΕΠΙΡΡΟΗ;

Ναι ο στρατιωτικός(προϊστάμενος) έχει στην ουσία δύο τρόπους, την επιβράβευση και την τιμωρία. Επιρροή μπορεί να ασκήσει κάποιος με το χαρακτήρα του, τη στάση του, την εμφάνισή του και με τα λεγόμενα του.

11.ΔΙΔΑΧΤΗΚΕΣ ΠΟΤΕ ΤΑΚΤΙΚΕΣ ΕΠΙΡΡΟΗΣ;

Στη θεωρία ναι.

12.Ο ΦΟΒΟΣ-ΤΙΜΩΡΙΑ ΕΙΝΑΙ Ο ΠΙΟ ΑΡΜΟΖΩΝ ΤΡΟΠΟΣ ΕΠΙΡΡΟΗΣ ΓΙΑ ΤΟ ΣΤΡΑΤΟ;

Θεωρώ πως όχι.

13.ΕΜΑΘΕΣ ΑΛΛΟΥΣ ΣΤΗ ΣΧΟΛΗ Ή ΜΟΝΟ ΑΥΤΟΝ;

Στη ΣΣΕ, προσωπικά, θυμάμαι τον εαυτό μου και τους άλλους να φοβούνται μην τιμωρηθούν. Οι στιγμές επιβράβευσης ήταν ελάχιστες.

14.ΠΟΙΟ ΠΙΣΤΕΥΕΙΣ ΘΑ ΦΕΡΕΙ ΚΑΛΥΤΕΡΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ, Η ΕΠΙΒΡΑΒΕΥΣΗ Ή Ο ΦΟΒΟΣ;

Θεωρώ πως ανάμεσα στην επιβράβευση και τον φόβο πρέπει να υπάρχει μία ισορροπία. Είναι δύσκολο να επιτευχθεί γιατί θέλει γνώσεις, υπομονή και να νοιάζεσαι για τους υφισταμένους.

15.ΠΟΙΟ ΕΙΝΑΙ ΤΟ ΠΙΟ ΕΥΚΟΛΟ;

Ο φόβος.

16.ΕΣΥ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΣΟΥ ΣΤΗ ΣΧΟΛΗ ΠΟΙΟ ΠΙΣΤΕΥΕΙΣ ΟΤΙ ΔΙΔΑΣΚΕΤΑΙ;

Ο φόβος.

17.ΔΙΔΑΧΤΗΚΕΣ ΠΟΤΕ ΤΗ ΣΧΕΣΗ ΚΟΙΝΩΝΙΑΣ-ΣΤΡΑΤΟΥ;

Ναι ο στρατός έχει πάντα ένα κοινωνικό ρόλο και βοηθάει την κοινωνία όποτε μπορεί.

18.ΣΕ ΜΙΑ ΚΡΙΣΗ, ΣΕΙΣΜΟ, ΠΥΡΚΑΓΙΑ ΘΑ ΕΠΡΕΠΕ ΝΑ ΕΠΕΜΒΑΙΝΕΙ Ο ΣΤΡΑΤΟΣ;

Εξαρτάται απ' το τι θα αναθέσουν στο στρατό να κάνει. Ο στρατιωτικός δεν έχει εκπαιδευτεί για πυροσβέστης, ούτε για διασώστης. Εγώ προσωπικά δεν έχω λάβει τέτοια εκπαίδευση. Αυτό που μπορεί να κάνει ο στρατός είναι συγκεκριμένα πράγματα π.χ. να εκκενώσει μία περιοχή στην οποία υπάρχει πυρκαγιά.

19.ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΤΗΣ ΣΧΟΛΗΣ ΚΑΤΑΛΑΒΕΣ ΤΗ ΣΧΕΣΗ ΚΟΙΝΩΝΙΑΣ-ΣΤΡΑΤΟΥ;

Μια Κυριακή πήραν εμένα ως επικεφαλής και άλλους 20 ευέλπιδες να φυτέψουμε δέντρα στο Κορωπί.

20.ΤΑ ΤΕΛΕΥΤΑΙΑ ΧΡΟΝΙΑ ΑΚΟΥΓΕΤΑΙ ΠΟΛΥ ΤΟ ΘΕΜΑ ΤΗΣ ΗΘΙΚΗΣ ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΤΩΝ ΣΥΡΡΑΞΕΩΝ. ΔΙΔΑΧΤΗΚΕΣ ΠΟΤΕ ΣΧΕΤΙΚΑ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΑ ΠΟΥ ΘΑ ΣΕ ΒΟΗΘΗΣΟΥΝ ΝΑ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΕΙΣ ΜΙΑ ΤΕΤΟΙΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ;

Απ' όσο έχω διαβάσει μόνος μου, κατά τη διάρκεια μίας σύρραξης οι αντιμαχόμενοι πρέπει να τηρούν κάποιους ηθικούς κανόνες έτσι ώστε να μη διαπραχτούν τα λεγόμενα εγκλήματα πολέμου.

21.ΕΠΗΡΕΑΖΕΙ Η ΠΟΛΥΠΛΟΚΟΤΗΤΑ, Η ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ Η ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΠΟΧΗΣ ΜΑΣ ΤΗ ΣΧΕΣΗ ΚΟΙΝΩΝΙΑΣ-ΣΤΡΑΤΟΥ;

Θεωρώ πως ο στρατός κατέχει υψηλή θέση στο μυαλό του πολίτη. Είναι απ' τους λίγους θεσμούς που είναι ακόμα σταθεροί παρά την αβεβαιότητα της εποχής.

22.ΔΙΔΑΧΤΗΚΕΣ ΠΟΤΕ ΣΚΟΤΕΙΝΑ ΠΡΟΣΟΝΤΑ ΗΓΕΣΙΑΣ;

Όχι. Έχω διαβάσει όμως μόνος μου. Στον «ΗΓΕΜΟΝΑ» ο Μακιαβέλλι παρομοιάζει τον ηγέτη με έναν Κένταυρο ο οποίος ήταν μισός άνθρωπος, μισός κτήνος. Θέλει να δείξει πως ανάλογα την περίπτωση, ο ηγέτης πρέπει να προσαρμόζεται άλλοτε έχοντας συμπεριφορά ανθρώπου και άλλοτε κτήνους.

23.ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΕΣ ΠΟΤΕ ΣΤΗ ΣΧΟΛΗ ΚΑΠΟΙΟΝ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟ ΞΕΧΩΡΙΣΤΑ;

Σαν βοηθός διμοιρίτη τους πρωτοετείς της διμοιρίας μου.

24.ΔΙΔΑΧΤΗΚΕΣ ΠΟΤΕ ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΟΡΑΜΑ ΚΑΙ ΠΩΣ ΜΠΟΡΕΙΣ ΝΑ ΧΤΙΣΕΙΣ ΕΝΑ ΟΡΑΜΑ;

Όραμα κάποιου είναι μία κατάσταση στην οποία θέλει να περιέλθει σε μακροχρόνια περίοδο με συγκεκριμένα μέσα και τρόπο. Στη σχολή δεν διδάχτηκα τι είναι το όραμα.

25.ΤΙ ΕΧΕΙΣ ΔΙΔΑΧΤΕΙ ΓΙΑ ΤΟ ΣΤΡΕΣ ΤΗΣ ΜΑΧΗΣ;

Έχω διδαχτεί ότι άλλο το πεδίο των ασκήσεων και άλλο το πεδίο της μάχης. Κατά τη διάρκεια της μάχης αυτά που βλέπεις σ' επηρεάζουν σε βαθμό που κανείς δεν ξέρει πως θα αντιδράσει, αν θα μπορέσει να το αντιμετωπίσει ή όχι.

26.ΕΙΧΕΣ ΠΟΤΕ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΗ ΚΑΠΟΙΟΝ ΠΟΥ ΝΑ ΕΧΕΙ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΗ ΠΟΛΕΜΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ;

Όχι.

27.ΜΠΟΡΕΙΣ ΝΑ ΔΕΙΣ ΚΑΠΟΙΑ ΣΧΕΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΗΣ;

Η ηγεσία είναι τέχνη. Το να καθοδηγείς ανθρώπους, να τους οδηγείς στον πόλεμο και να κρέμονται από τη δική σου απόφαση, αυτό είναι τέχνη.

28.ΣΤΗ ΣΧΟΛΗ ΣΥΝΕΔΕΣΑΝ ΠΟΤΕ ΤΕΧΝΗ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ;

Στα θεωρητικά μαθήματα ναι.

29.ΠΟΙΟ ΤΟ ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΟ ΕΜΠΟΔΙΟ ΚΑΤΑ ΤΗ ΓΝΩΜΗ ΣΟΥ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΝΟΣ ΗΓΕΤΗ;

Το να πιστεύει κάποιος στο ρόλο του ηγέτη.

30.ΠΟΙΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΘΕΩΡΕΙΣ ΚΑΛΥΤΕΡΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΝΟΣ ΗΓΕΤΗ;

Δεν ξέρω ακριβώς. Ίσως ένα πρόγραμμα στο οποίο οι στρατιωτικοί ηγέτες θα κρίνονταν και θα ασκούσαν στο πεδίο των ασκήσεων με τον λόχο τους, έτσι ώστε ν' αναπτύξουν σχέσεις μεταξύ τους και να μπορέσει ο ηγέτης να παίρνει αποφάσεις σε ελάχιστο χρόνο και υπό πίεση.

31.ΣΟΥ ΖΗΤΗΘΗΚΕ ΠΟΤΕ ΠΛΑΝΟ ΑΥΤΟΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΩΣ ΗΓΕΤΗ;

Όχι.

32.ΠΟΣΑ ΒΙΒΛΙΑ ΕΧΕΙΣ ΔΙΑΒΑΣΕΙ ΠΕΡΙ ΗΓΕΣΙΑΣ;

Αρκετά. Απ' αυτά που μου έμειναν είναι ο «ΗΓΕΜΟΝΑΣ» του Μακιαβέλι, και το «Περί Πολέμου» του Κλάουζβιτς.

33.ΕΜΑΘΕΣ ΠΟΤΕ ΝΑ ΚΑΝΕΙΣ ΤΟΝ ΜΕΝΤΟΡΑ ΚΑΙ ΝΑ ΠΡΟΠΟΝΕΙΣ ΕΝΑ ΝΕΩΤΕΡΟ ΗΓΕΤΗ;

Προσπάθησα να προπονήσω τον πρωτοετή μου ενώ όποτε μπορώ συμβουλευώ κάθε υφιστάμενο με τον οποίο συνεργάζομαι, αρκεί αυτός να θέλει να μάθει.

34.ΠΟΙΟΝ ΘΕΩΡΕΙΣ ΜΕΝΤΟΡΑ ΣΟΥ ΣΤΗ ΣΧΟΛΗ;

Τον διπλανό μου που με συμβούλεψε τον πρώτο χρόνο, αλλά ουσιαστικά ότι έμαθα το έμαθα μόνος μου.

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΗΛΙΑΣ 2004

1. ΣΕ ΡΩΤΗΣΕ ΠΟΤΕ ΚΑΝΕΙΣ ΓΙΑ ΠΟΙΟ ΛΟΓΟ ΘΕΣ ΝΑ ΑΣΚΕΙΣ ΗΓΕΣΙΑ;

Όχι.

2. ΣΕ ΚΑΠΟΙΑ ΑΥΤΟΚΡΙΤΙΚΗ ΡΩΤΗΣΕΣ ΠΟΤΕ ΤΟΝ ΕΑΥΤΟ ΣΟΥ ΑΝ ΜΠΟΡΕΙΣ ΝΑ ΑΣΚΗΣΕΙΣ ΗΓΕΣΙΑ;

Αρκετές φορές.

3. ΜΕ ΠΟΙΟ ΤΡΟΠΟ ΘΕΩΡΕΙΣ ΟΤΙ ΔΙΔΑΣΚΕΣΑΙ ΚΑΛΥΤΕΡΑ ΗΓΕΣΙΑ;

Με λίγη θεωρία στην αρχή και μετά επ' έργω εξάσκηση.

4. ΣΟΥ ΕΓΙΝΕ ΠΟΤΕ ΤΕΤΟΙΑ ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΕΞΑΣΚΗΣΗ ΣΤΗ ΣΧΟΛΗ;

Όχι, παρά μόνο στο τελευταίο έτος.

5. ΠΟΣΑ ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΕΣ ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΤΗΣ ΣΧΟΛΗΣ;

Ένα μάθημα μόνο αυτό της ηγεσίας.

6. ΠΟΙΟ ΤΟ ΠΙΟ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ ΜΑΘΗΜΑ ΗΓΕΣΙΑΣ ΠΟΥ ΘΥΜΑΣΑΙ;

Διοίκηση και ηγεσία 181-1.

7. ΣΟΥ ΔΟΘΗΚΕ ΠΟΛΛΕΣ ΦΟΡΕΣ Η ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ ΝΑ ΑΣΚΗΣΕΙΣ ΗΓΕΣΙΑ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΔΙΜΟΙΡΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΩ ΣΤΗ ΣΧΟΛΗ ΚΑΤΑ ΤΑ ΤΕΣΣΕΡΑ ΧΡΟΝΙΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΣΟΥ;

Όχι, παρά μόνο σε κάποιες ασκήσεις σικέ.

8. ΠΩΣ ΠΙΣΤΕΥΕΙΣ ΟΤΙ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΓΙΝΕΤΑΙ Η ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΩΝ ΣΤΗ ΣΧΟΛΗ;

Σίγουρα θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη πολλοί παράγοντες. Το παράστημα για μένα δεν παίζει πολύ ρόλο. Η εμπειρία και η εμπιστοσύνη που εμπνέει το πρόσωπο.

9. Η ΠΟΛΕΜΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΓΙΑ ΣΕΝΑ ΔΕΝ ΕΙΝΑΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ;

Σαφώς, αλλά πραγματική πολεμική εμπειρία ποιος έχει.

10. ΤΙ ΡΟΛΟ ΠΑΙΖΕΙ ΓΙΑ ΣΕΝΑ Η ΕΠΙΡΡΟΗ ΣΤΟ ΘΕΜΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ;

Πιστεύω ότι είναι το Α και το Ω.

11. ΤΟ ΔΙΔΑΧΤΗΚΕΣ ΠΟΤΕ ΠΩΣ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΑΣΚΕΙΤΑΙ Η ΕΠΙΡΡΟΗ;

Όχι.

12. ΔΙΔΑΧΤΗΚΕΣ ΠΟΤΕ ΤΑΚΤΙΚΕΣ ΕΠΙΡΡΟΗΣ;

Σίγουρα όχι.

13. Ο ΦΟΒΟΣ, Η ΤΙΜΩΡΙΑ ΕΙΝΑΙ Ο ΠΙΟ ΑΡΜΟΖΩΝ ΤΡΟΠΟΣ ΕΠΙΡΡΟΗΣ ΓΙΑ ΤΟΝ ΣΤΡΑΤΟ;

Για μένα αυτοί είναι οι τελευταίοι τρόποι.

14. ΕΜΑΘΕΣ ΑΛΛΟΥΣ ΣΤΗΝ ΣΧΟΛΗ Ή ΜΟΝΟ ΑΥΤΟΥΣ;

Κυρίως μόνο αυτούς.

15. ΠΟΙΟΣ ΠΙΣΤΕΥΕΙΣ ΟΤΙ ΦΕΡΝΕΙ ΚΑΛΥΤΕΡΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ;

Εξαρτάται από το άτομο. Εξαρτάται από την κατηγορία που θέλει να εντάξει κάποιος τον εαυτό του.

16. ΠΟΙΟ ΕΙΝΑΙ ΤΟ ΠΙΟ ΕΥΚΟΛΟ;

Ο φόβος.

17. ΕΣΥ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΣΟΥ ΣΤΗ ΣΧΟΛΗ ΠΙΟ ΔΙΔΑΣΚΕΤΑΙ;

Ο φόβος. Στην ΣΜΥ, ήταν πιο ισορροπημένο. Έπαιζε και το ένα και το άλλο. Στην ΣΣΕ μόνο ο φόβος.

18. ΔΙΔΑΧΤΗΚΕΣ ΠΟΤΕ ΤΗ ΣΧΕΣΗ ΚΟΙΝΩΝΙΑΣ-ΣΤΡΑΤΟΥ;

Αφού ο ΕΣ αποτελεί μικρογραφία της κοινωνίας, πιστεύω ότι θα πρέπει να αλληλεπιδρούν και να βρίσκονται σε μία αρμονία.

19. ΣΕ ΜΙΑ ΚΡΙΣΗ, ΣΕΙΣΜΟΣ, ΠΥΡΚΑΓΙΑ ΘΑ ΕΠΡΕΠΕ ΝΑ ΕΠΕΜΒΑΙΝΕΙ Ο ΣΤΡΑΤΟΣ;

Θεωρώ ότι ο στρατός μέσα από την εμπειρία του ίσως είναι και ο πιο αρμόδιος να βοηθήσει. Προτιμότερο όμως θα ήταν να υπάρχει μία συγκεκριμένη ομάδα ατόμων για αυτές τις κρίσεις.

20. ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΤΗΣ ΣΧΟΛΗΣ ΚΑΤΑΛΑΒΕΣ ΑΥΤΗ ΤΗ ΣΧΕΣΗ;

Όχι.

21. ΣΟΥ ΜΙΛΗΣΑΝ ΠΟΤΕ ΓΙΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΑΠΟΚΛΕΙΣΜΟ;

Όχι.

22.ΤΑ ΤΕΛΕΥΤΑΙΑ ΧΡΟΝΙΑ ΑΚΟΥΓΕΤΑΙ ΠΟΛΥ ΤΟ ΘΕΜΑ ΤΗΣ ΗΘΙΚΗΣ ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΤΩΝ ΣΥΡΡΑΞΕΩΝ. ΔΙΔΑΧΤΗΚΕΣ ΠΟΤΕ ΣΧΕΤΙΚΑ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΑ ΠΟΥ ΘΑ ΣΕ ΒΟΗΘΗΣΟΥΝ ΝΑ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΕΙΣ ΜΙΑ ΤΕΤΟΙΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ;

Δεν έχω διδαχθεί τι συνθήκες ως προς το τι επιτρέπεται.

23. ΕΠΗΡΕΑΖΕΙ Η ΠΟΛΥΠΛΟΚΟΤΗΤΑ, Η ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ Η ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΠΟΧΗΣ ΜΑΣ ΑΥΤΗ ΤΗ ΣΧΕΣΗ ΚΟΙΝΩΝΙΑΣ-ΣΤΡΑΤΟΥ;

Σίγουρα μέσα στην Σχολή όλα πρέπει να είναι ιδανικά που δεν ισχύουν έξω στον στρατό.

24.ΔΙΔΑΧΤΗΚΕΣ ΠΟΤΕ ΓΙΑ ΤΑ ΣΚΟΤΕΙΝΑ ΠΡΟΣΟΝΤΑ ΗΓΕΣΙΑΣ;

Όχι. Παρά μόνο από προσωπικές εμπειρίες.

25. ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΕΣ ΠΟΤΕ ΣΤΗ ΣΧΟΛΗ ΚΑΠΟΙΟΝ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟ ΣΟΥ ΞΕΧΩΡΙΣΤΑ;

Υπήρχε καθοδήγηση και επιρροή προς τον πρωτοετή, σε 2αρι-3αρι με συμβουλευτικό χαρακτήρα.

26. ΔΙΔΑΧΤΗΚΕΣ ΠΟΤΕ ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΟΡΑΜΑ ΚΑΙ ΠΩΣ ΜΠΟΡΕΙΣ ΝΑ ΧΤΙΣΕΙΣ ΕΝΑ ΟΡΑΜΑ;

Δεν το νομίζω.

27. ΤΙ ΕΧΕΙΣ ΔΙΔΑΧΤΕΙ ΓΙΑ ΤΟ ΣΤΡΕΣ ΤΗΣ ΜΑΧΗΣ;

Δεν νομίζω ότι μας είχε πει κανείς κάτι γι' αυτό.

28. ΕΙΧΕΣ ΠΟΤΕ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΗ ΜΕ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΗ ΠΟΛΕΜΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ;

Όχι δεν είχα.

29. ΜΠΟΡΕΙΣ ΝΑ ΔΕΙΣ ΚΑΠΟΙΑ ΣΧΕΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΗΣ;

Ναι, υπάρχει. Η ηγεσία είναι τέχνη.

30. ΣΤΗ ΣΧΟΛΗ ΣΥΝΕΔΕΣΑΝ ΠΟΤΕ ΤΕΧΝΗ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ;

Όχι. Για τα βασικά μόνο πώς είναι ο ιδανικός ηγέτης.

31. ΠΟΙΟ ΤΟ ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΟ ΕΜΠΟΔΙΟ ΚΑΤΑ ΤΗ ΓΝΩΜΗ ΣΟΥ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΝΟΣ ΗΓΕΤΗ;

Η καθημερινότητα. Η μαζοποίηση, ότι δεν υπάρχει το άτομο, αλλά η μάζα.

32. ΠΟΙΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΘΕΩΡΕΙΣ ΚΑΛΥΤΕΡΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΝΟΣ ΗΓΕΤΗ;

Θεωρία και πράξη. Να μην υπάρχει μαζοποίηση.

33. ΣΟΥ ΖΗΤΗΘΗΚΕ ΠΟΤΕ ΠΛΑΝΟ ΑΥΤΟΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΩΣ ΗΓΕΤΗ;

Όχι.

34. ΠΟΣΑ ΒΙΒΛΙΑ ΕΧΕΙΣ ΔΙΑΒΑΣΕΙ ΠΕΡΙ ΗΓΕΣΙΑΣ;

Δύο-τρία βιβλία.

35. ΕΜΑΘΕΣ ΠΟΤΕ ΝΑ ΚΑΝΕΙΣ ΤΟΝ ΜΕΝΤΟΡΑ ΚΑΙ ΝΑ ΠΡΟΠΟΝΕΙΣ ΕΝΑ ΝΕΩΤΕΡΟ ΗΓΕΤΗ;

Όχι.

36. ΠΟΙΟΝ ΘΕΩΡΕΙΣ ΜΕΝΤΟΡΑ ΣΟΥ ΣΤΗ ΣΧΟΛΗ;

Κανέναν.

37. ΠΟΙΑ ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΠΟΥ ΣΟΥ ΕΡΧΟΝΤΑΙ ΣΤΟ ΜΥΑΛΟ ΕΝΟΣ ΗΓΕΤΗ ΟΣΟΝ ΑΦΟΡΑ

1. **χαρακτήρα;** Ακεραιότητα
2. **διοίκηση;** Ακριβοδίκαιος και ελαστικός. Εκτίμηση κατά περίπτωση
3. **επικοινωνία;** Πειθώ
4. **επιρροή;** Να εμπνέει το προσωπικό του
5. **ικανότητες καθοδήγησης;** Διοίκηση δια του παραδείγματος.
6. **διανοητική ικανότητα;** Οξύνοια, κριτική ικανότητα,
7. **σωματική ικανότητα;** Άριστος
8. **πολεμική ηθική;** Απαιτείται γνώση

38. Η ΗΓΕΣΙΑ ΕΞΕΛΙΣΣΕΤΑΙ;

Απόλυτα.

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΙΩΑΝΝΗΣ Χ. – ΙΩΑΝΝΗΣ Μ. 2013

1.ΟΝΟΜΑ ΚΑΙ ΤΑΞΗ;

Μ. Ιωάννης, τάξη 13.

Χ. Ιωάννης, τάξη 13.

2.ΟΤΑΝ ΜΠΗΚΑΤΕ ΣΤΗ ΣΧΟΛΗ ΣΑΣ ΡΩΤΗΣΕ ΚΑΝΕΙΣ ΓΙΑΤΙ ΘΕΛΕΤΕ ΝΑ ΓΙΝΕΤΕ ΗΓΕΤΕΣ;

Χ.Ι: Όχι ευθέως, με ρώτησαν απλώς αν μ' αρέσει να διατάσσω άλλους

ανθρώπους και αν είμαι αυταρχικός σαν άνθρωπος.

M.I: Δεν με ρώτησαν απλώς μου ανακοίνωσαν ότι θα γίνω ηγέτης.

3.ΡΩΤΗΣΑΤΕ ΠΟΤΕ ΤΟΝ ΕΑΥΤΟ ΣΑΣ ΑΝ ΜΠΟΡΕΙΤΕ ΝΑ ΓΙΝΕΤΕ ΗΓΕΤΕΣ;

M.I: Νομίζω ότι όλοι οι ευέλπιδες έχουν κάνει αυτή την ερώτηση στον εαυτό τους.

4.ΜΕΣΑ ΣΤΗ ΣΧΟΛΗ ΑΣΚΗΣΕΣ ΗΓΕΣΙΑ ΣΕ ΚΑΠΟΙΟΝ ΘΦΙΣΤΑΜΕΝΟ ΣΟΥ;

M.I: Όταν ήμουν 4άρι ασκούσα ηγεσία στον 1.

5.ΘΕΩΡΕΙΣ ΟΤΙ ΗΤΑΝ ΑΡΚΕΤΟΣ Ο ΧΡΟΝΟΣ;

M.I: Εγώ προσωπικά θεωρώ πως ήταν αρκετός.

6.ΕΣΥ Χ. ΙΩΑΝΝΗ;

X.I: Εγώ αν και ήμουν λοχίας πιστεύω πως όχι.

7.ΥΠΗΡΧΑΝ ΣΥΜΜΑΘΗΤΕΣ ΣΑΣ ΣΤΗ ΣΧΟΛΗ ΠΟΥ ΔΕΝ ΑΣΚΗΣΑΝ ΠΟΤΕ ΗΓΕΣΙΑ ΜΕΣΑ ΣΤΗ ΣΧΟΛΗ;

M.I: Ναι η πλειοψηφία.

X.I: Ναι οι περισσότεροι.

8.ΣΤΗ ΣΧΟΛΗ ΠΟΣΑ ΒΙΒΛΙΑ ΗΓΕΣΙΑΣ ΕΙΧΑΤΕ;

M.I: Ένα.

X.I: Ένα.

9.ΘΥΜΑΣΤΕ ΚΑΤΙ ΑΛΛΟ ΠΕΡΙ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΗ ΣΧΟΛΗ;

X.I: Είχε γίνει ένα συνέδριο που είχαν μιλήσει κάποια στελέχη και είχε διαρκέσει 12 ώρες.

10.ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΟΤΙ ΕΝΑ ΣΥΝΕΔΡΙΟ ΚΑΙ ΕΝΑΣ ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΣ ΕΙΝΑΙ ΑΡΚΕΤΑ;

X.I: Όχι

M.I: Όχι.

11.ΠΟΣΑ ΒΙΒΛΙΑ ΗΓΕΣΙΑΣ ΔΙΑΒΑΣΑΤΕ ΕΣΕΙΣ ΑΠΟ ΜΟΝΟΙ ΣΑΣ;

X.I: Εγώ μόνο τον κανονισμό.

M.I: Εγώ ένα επιπλέον, ο τίτλος του ήταν 'Σταθείτε στο ύψος των περιστάσεων'.

12.ΜΕΣΑ ΣΕ ΜΙΑ ΤΑΞΗ ΤΗΣ ΣΣΕ ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΟΤΙ ΥΠΑΡΧΟΥΝ ΠΟΛΛΟΙ ΠΟΥ ΔΙΑΒΑΖΟΥΝ ΒΙΒΛΙΑ ΠΕΡΙ ΗΓΕΣΙΑΣ;

X.I: Όχι.

M.I: Όχι.

13.ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΟΤΙ Η ΗΓΕΣΙΑ ΕΙΝΑΙ ΕΠΙΡΡΟΗ;

X.I: Είναι καθαρά θέμα επιρροής.

M.I: Ναι πιστεύω ότι είναι.

14.ΣΑΣ ΔΙΔΑΞΑΝ ΠΟΤΕ ΣΤΗ ΣΧΟΛΗ ΤΑΚΤΙΚΕΣ ΕΠΙΡΡΟΗΣ;

Χ.Ι.: Αν και υπήρχε το σχετικό μάθημα -υπάρχει και σχετικό βιβλίο- το οποίο και κράτησα παρανόμως.

15.ΤΙ ΒΙΒΛΙΑ ΗΓΕΣΙΑΣ ΕΙΧΑΤΕ ΣΤΗ ΣΧΟΛΗ;

Χ.Ι.: Το ένα είναι του Μπουραντά, το οποίο χρησιμοποιούσε αποκλειστικά ο καθηγητής διότι δεν υπήρχε η δυνατότητα αντιτύπων, και πέρα από αυτό ουσιαστικά τίποτα άλλο. Πέρα από ένα με τίτλο “Διαχείριση Ανθρωπίνου Δυναμικού” το οποίο μας το χορηγούσαν αλλά δεν το διδασκόμασταν.

16.ΠΟΣΕΣ ΦΟΡΕΣ ΤΗΝ ΕΒΔΟΜΑΔΑ ΚΑΝΑΤΕ ΜΑΘΗΜΑ ΗΓΕΣΙΑΣ;

Χ.Ι.: Δύο φορές την εβδομάδα δύο ώρες, στο τέταρτο έτος.

Μ.Ι.: Σε αυτό το μάθημα ουσιαστικά το μόνο που κάναμε ήταν να λέμε ονομαστικά ποιες είναι οι αξίες, δεν κάναμε δηλ. κάτι πιο πρακτικό.

17.ΑΡΑ ΤΑΚΤΙΚΕΣ ΕΠΙΡΡΟΗΣ ΔΕ ΣΑΣ ΔΙΔΑΞΑΝ ΠΟΤΕ;

Χ.Ι.: Όχι

18.ΠΩΣ ΝΑ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΕΤΕ ΤΑ ΜΜΕ;

Χ.Ι.: Αυτό το ρώτησα εγώ και ο στρατηγός μου απάντησε ότι υπάρχει σχολείο εκπροσώπων τύπου

Μ.Ι.: Όχι, δε μας έχουν πει κάτι.

19.ΔΗΛΑΔΗ ΑΝ ΣΟΥ ΤΥΧΕΙ ΕΣΕΝΑ ΚΑΤΙ ΣΤΟ ΔΡΟΜΟ , ΕΣΥ ΘΑ ΤΟΥ ΠΕΙΣ ‘ΠΑΡΤΕ ΤΟΝ ΕΚΠΡΟΣΩΠΟ ΤΥΠΟΥ ΤΟΥ ΓΕΣ’;

Χ.Ι., Μ.Ι.: Ναι.

20.ΕΙΧΑΤΕ ΠΟΤΕ ΜΕΝΤΟΡΑ ΣΤΗ ΣΧΟΛΗ;

Χ.Ι.: Εγώ ναι, το λοχαγό μου.

Μ.Ι.: Πρότυπα είχα σε συγκεκριμένα θέματα αλλά μέντορα όχι. Από το διπλανό μου είμαι αρκετά ικανοποιημένος αλλά δε μπορώ να τον χαρακτηρίσω μέντορα.

Χ.Ι.: Από το διπλανό μου είμαι απογοητευμένος διότι τα είχε όλα απαλλαγμένα, δε μου άρεσε η συμπεριφορά του και δε μου αρέσει μέχρι και σήμερα, και γενικά δε μου αρέσει η στάση του απέναντι στο στρατό. Πιστεύω ότι θα αποτύχει οικτρά σε αυτό που κάνει, αν δε φύγει από το στρατό. Πάντα, άλλωστε, υπάρχουν και απαράδεκτοι σε κάθε επάγγελμα. Ο λοχαγός μου όμως με ενέπνευσε πραγματικά.

21.ΠΩΣ ΤΟΝ ΛΕΝΕ;

Χ.Ι.: Ο κ. Κ ήταν. Ήταν τυπικός, τον έβλεπες το πρωί και τον σεβόσουν αμέσως,

δε με ένοιαζε αν με τιμωρούσε με κράτηση ή ο,τιδήποτε άλλο, τον θαύμαζα σε όλα.

22.ΣΕ ΕΠΙΑΣΕ ΔΗΛΑΔΗ Ο κ. Κ ΑΠΟ ΚΟΝΤΑ;

Χ.Ι.: Όχι, όχι, ποτέ. Η παρουσία του και μόνο.

23.ΔΕ ΜΙΛΗΣΑ ΓΙΑ ΠΡΟΤΥΠΑ, ΜΙΛΗΣΑ ΓΙΑ ΜΕΝΤΟΡΑ. ΜΕΝΤΟΡΑΣ ΕΙΝΑΙ Ο ΚΑΘΟΔΗΓΗΤΗΣ. ΕΓΩ ΘΕΛΩ ΝΑ ΜΟΥ ΠΕΙΣ ΑΝ ΥΠΗΡΧΕ ΕΝΑΣ ΑΝΘΡΩΠΟΣ ΝΑ ΣΕ ΠΙΑΣΕΙ ΚΑΙ ΝΑ ΣΕ ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΕΙ;

Χ.Ι.: Ναι, ναι, αργότερα εξελίχθηκε και σε αυτό. Απλά σας λέω ότι από την αρχή μου είχε δημιουργήσει μία πολύ καλή εντύπωση.

24.ΕΣΕΙΣ ΥΠΗΡΞΑΤΕ ΠΟΤΕ ΜΕΝΤΟΡΕΣ ΓΙΑ ΚΑΠΟΙΟΝ ΑΛΛΟ;

Χ.Ι.: Εγώ ναι, στον Ζετή του παραδίπλα θαλάμου.

Μ.Ι.: Εγώ είχα ασχοληθεί προσωπικά με τους περισσότερους 1ετείς του Λόχου μου αλλά δεν πιστεύω ότι ήμουν μέντορας γιατί λειτουργούσα με βάση την ποινή.

Χ.Ι.: Εγώ δεν τιμώρησα ποτέ αλλά κράτησα κάτι που είπε ο Γενικός Επιθεωρητής για τον ηγέτη, ότι “όταν έφευγα από τη Μονάδα με χαιρέτησαν όλοι πριν προλάβω να τους χαιρετήσω εγώ”. Εγώ το έζησα μετά τη χειμερινή διαβίωση που αλλάζουμε θαλάμους και μου έκανε μεγάλη εντύπωση που ήρθαν όλοι να με χαιρετήσουν στεναχωρημένοι που φεύγουν από τη διμοιρία και άλλοι τόσοι που δεν μπόρεσαν να έρθουν στην 1η διμοιρία, και ήρθαν να με χαιρετήσουν όχι γιατί ήμουν “χύμα”, το αντίθετο ήμουν, δε σήκωνα “μύγα στο σπαθί μου”, απλά, θεωρώ, γιατί δε λειτουργούσα με βάση την ποινή αλλά με τη λογική “πιάνω το άτομο και το συζητάμε”. Αν είναι στρατιωτικός, θα με καταλάβει, αν δε με καταλάβαινε, θα ακολουθούσε η διαδικασία των ποινών.

25.ΜΙΑΣ ΚΑΙ ΠΙΑΣΑΜΕ ΑΥΤΟ ΤΟ ΚΟΜΜΑΤΙ, ΕΓΩ ΘΕΩΡΩ ΟΤΙ ΜΙΑ ΤΑΚΤΙΚΗ ΕΠΙΡΡΟΗΣ ΕΙΝΑΙ Ο ΦΟΒΟΣ ΤΗΣ ΠΟΙΝΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΤΙΜΩΡΙΑΣ, ΠΙΣΤΕΥΕΤΕ ΟΤΙ ΣΤΗ ΣΧΟΛΗ ΑΥΤΗ Η ΤΑΚΤΙΚΗ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΕΙΤΑΙ;

Χ.Ι., Μ.Ι.: Κατά κόρον.

26.ΣΑΣ ΕΙΠΑΝ ΠΟΤΕ ΝΑ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΕΙΤΕ ΑΛΛΗ ΤΑΚΤΙΚΗ ΕΠΙΡΡΟΗΣ, Π.Χ. ΤΗΝ ΕΠΙΒΡΑΒΕΥΣΗ;

Χ.Ι.: Εγώ τους έβγαζα τιμητικά αναφερόμενους, πολλές φορές. Δύο άτομα το μήνα σίγουρα. Στη σχολή κυρίως λειτουργούσε η τιμωρία και κατ’ εξαίρεση η επιβράβευση.

Μ.Ι.: Δεν το συνήθιζαν γενικά καθόλου. Ο τιμητικά αναφερόμενος ήταν σχεδόν “έκπληξη”.

27.ΠΟΙΟ ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΕΣΕΙΣ ΚΑΛΥΤΕΡΟ;

Χ.Ι.: Εγώ αυτή της επιβολής δια της παρουσίας μου.

28.ΣΕ ΜΙΑ ΕΜΠΟΛΕΜΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΘΕΩΡΕΙΣ ΟΤΙ ΘΑ ΠΑΙΖΕΙ ΡΟΛΟ Η ΠΑΡΟΥΣΙΑ ΣΟΥ;

Χ.Ι.: Αν είμαι στην πρώτη γραμμή, θεωρώ πως ναι. Αν είμαι και εγώ εκεί στην πρώτη γραμμή, θεωρώ πως θα τον κερδίσω.

29.ΕΠΙΡΡΟΗ ΔΙΑ ΤΟΥ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΔΗΛΑΔΗ;

Χ.Ι.: Ακριβώς.

30.ΤΗΝ ΠΟΙΝΗ Ή ΤΗΝ ΕΠΙΒΡΑΒΕΥΣΗ ΘΑ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΣΑΤΕ;

Χ.Ι.: Εγώ τον φόβο και την ποινή.

Μ.Ι.: Εγώ θεωρώ ότι στη συγκεκριμένη κατάσταση δεν ισχύει ούτε το ένα ούτε το άλλο. Δεν αρμονικές σχέσεις από πριν.

31.ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΟΤΙ ΟΙ ΑΣΚΗΣΕΙΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΗΤΑΝ ΑΡΚΕΤΕΣ;

Χ.Ι.: Όχι για τους λοχίες μόνο.

Μ.Ι.: Όχι.

32.ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΟΤΙ ΕΧΕΙ ΚΑΜΙΑ ΣΧΕΣΗ Η ΗΓΕΣΙΑ ΜΕ ΤΗΝ ΤΕΧΝΗ;

Χ.Ι.: Πρώτη φορά το ακούω αυτό αν κ έχει χρησιμοποιηθεί η τέχνη σαν όπλο. Γενικότερα θεωρώ ότι υπάρχει σχέση αλλά δεν την διδαχτήκαμε ποτέ.

33. Η ΗΓΕΣΙΑ ΕΙΝΑΙ ΤΕΧΝΗ;

Χ.Ι.: Όχι.

34. ΓΝΩΣΤΙΚΗ ΑΜΦΙΔΕΞΙΟΤΗΤΑ, ΕΧΕΤΕ ΑΚΟΥΣΕΙ ΠΟΤΕ ΤΟΝ ΟΡΟ;

Χ.Ι.: Μας την είχε αναφέρει ο στρατηγός που μας έκανε μάθημα αλλά δεν μας την είχε εξηγήσει.

35. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΗΣ, ΣΑΣ ΜΑΘΑΝΕ ΠΟΤΕ ΚΑΠΟΙΟ ΤΡΟΠΟ;

Χ.Ι.: Ήταν μία παράγραφος στο 7-53^Α.

36. ΠΟΙΑ ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΤΑ ΠΙΟ ΣΟΒΑΡΑ ΚΑΙ ΑΝΑΓΚΑΙΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΝΟΣ ΗΓΕΤΗ;

Χ.Ι: Εμφάνιση- Παράσταση.

Μ.Ι: Η εμφάνιση.

37. ΣΑΣ ΜΙΛΗΣΕ ΠΟΤΕ ΚΑΝΕΝΑΣ ΓΙΑ ΗΘΙΚΗ ΣΤΟΝ ΠΟΛΕΜΟ;

Χ.Ι: Όχι κανένας.

Μ.Ι: Όχι. Το έχω διαβάσει όμως σε βιβλία ιστορίας.

38. ΕΧΕΤΕ ΚΑΝΕΙ ΠΟΤΕ ΠΡΟΣΟΜΟΙΩΣΗ ΠΟΛΕΜΟΥ;

Χ.Ι: Όχι.

Μ.Ι: Όχι.

39. ΕΧΕΤΕ ΒΙΩΣΕΙ ΠΟΤΕ ΤΟ ΣΤΡΕΣ ΤΗΣ ΜΑΧΗΣ;

Χ.Ι: Όχι. Μία ομιλία μόνο.

Μ.Ι: Όχι.

40. ΥΠΗΡΧΕ ΠΟΤΕ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΗΣ ΣΑΣ ΠΟΥ ΝΑ ΕΙΧΕ ΠΟΛΕΜΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ;

Χ.Ι: Ναι είχε πολεμήσει στην Κύπρο σαν υπολοχαγός πεζικού.

41. ΣΑΣ ΜΙΛΗΣΕ ΠΟΤΕ ΚΑΝΕΝΑΣ ΓΙΑ ΤΑ ΣΥΜΠΤΩΜΑΤΑ ΤΟΥ ΜΕΤΑΤΡΑΥΜΑΤΙΚΟΥ ΣΤΡΕΣ;

Χ.Ι: Όχι.

Μ.Ι: Όχι.

42. ΕΑΝ ΣΑΣ ΕΒΑΖΑΝ ΝΑ ΦΤΙΑΞΕΤΕ ΤΟΝ ΟΔΗΓΟ ΣΠΟΥΔΩΝ ΤΗΣ ΣΧΟΛΗΣ ΤΙ ΘΑ ΒΑΖΑΤΕ ΣΑΝ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΑ;

Χ.Ι: Θα το έφτιαχνα σε δύο κατευθύνσεις. Εξάωρο πρόγραμμα, τρεις ώρες ακαδημαϊκή εκπαίδευση και τις υπόλοιπες τρεις ώρες καθαρά στρατιωτική εκπαίδευση.

Μ.Ι: Θα έδινα πιο μεγάλη βάση σε ακαδημαϊκή εκπαίδευση.

43. ΜΕΤΑ ΑΠΟ 15 ΧΡΟΝΙΑ ΘΑ ΕΧΕΤΕ ΕΝΑ ΛΟΧΟ ΠΟΥ ΘΑ ΑΠΟΤΕΛΕΙΤΑΙ ΑΠΟ ΑΝΘΡΩΠΟΥΣ ΠΟΥ ΠΡΟΕΡΧΟΝΤΑΙ ΑΠΟ ΠΟΛΛΕΣ ΧΩΡΕΣ, ΣΑΣ ΕΧΕΙ ΕΤΟΙΜΑΣΕΙ Η ΣΧΟΛΗ ΓΙ ΑΥΤΟ;

Χ.Ι: Όχι.

Μ.Ι: Όχι.

44. Η ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ ΠΟΥ ΚΑΝΑΤΕ ΣΤΗ ΣΧΟΛΗ ΗΤΑΝ ΑΡΚΕΤΗ;

Χ.Ι: Όχι.

Μ.Ι: Όχι.

45. ΤΟ ΜΑΘΗΜΑ ΚΟΙΝΩΝΙΟΛΟΓΙΑΣ ΔΙΔΑΧΤΗΚΕ ΣΩΣΤΑ;

Χ.Ι: Εξαιρετικά.

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ 2010

1.ΤΟ ΟΝΟΜΑ ΣΟΥ;

Κωνσταντίνος

2.ΤΙ ΤΑΞΗ;

Τάξη 2010 σχολής Ευελπίδων

3.ΣΕ ΡΩΤΗΣΕ ΠΟΤΕ ΚΑΝΕΙΣ ΣΤΗ ΣΧΟΛΗ ΓΙΑ ΠΟΙΟ ΛΟΓΟ ΘΕΣ ΝΑ ΑΣΚΗΣΕΙΣ ΗΓΕΣΙΑ;

Όχι κανένας δε με ρώτησε για ποιο λόγο θέλω να ασκήσω ηγεσία. Με ρώτησαν απλώς γιατί μπήκαμε στη σχολή και ποιός ο λόγος να γίνουμε αξιωματικοί και να ηγούμε και να διοικούμε.

4.ΥΠΗΡΧΕ ΚΑΠΟΙΑ ΑΥΤΟΚΡΙΤΙΚΗ, ΟΠΟΥ ΡΩΤΗΣΕΣ ΕΣΥ ΤΟΝ ΕΑΥΤΟ ΣΟΥ ΑΝ ΜΠΟΡΕΙΣ ΝΑ ΑΣΚΗΣΕΙΣ ΗΓΕΣΙΑ;

Αυτοκριτική προσωπικά έχω κάνει και θεώρησα ότι μπορώ.

5.ΜΕ ΠΟΙΟ ΤΡΟΠΟ ΘΕΩΡΕΙΣ ΟΤΙ ΔΙΔΑΣΚΕΤΑΙ ΚΑΛΥΤΕΡΑ Η ΗΓΕΣΙΑ;

Η ηγεσία, σαν ηγεσία πιστεύω ότι ένα κομμάτι της πρέπει να είναι έμφυτο. Σίγουρα πρέπει να δει κάποιος πώς ασκείται η ηγεσία πάνω του από κάποιον σωστό ηγέτη. Δηλαδή να ασκηθεί πάνω του η ηγεσία ώστε να αντιληφθεί καλύτερα πώς την αισθάνεται κάποιος όταν βρίσκεται από κάτω. Και πιστεύω ότι θέλει μια πολύ ολοκληρωμένη και γενικής φύσεως παιδεία, για να μπορεί να ηγείται όλων των επιπέδων τους ανθρώπους.

6.ΠΟΣΑ ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ ΗΓΕΣΙΑΣ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΕΣ ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΣΟΥ ΣΤΗ ΣΧΟΛΗ;

Υπήρχαν κάποιες διδακτικές ώρες το τελευταίο έτος.

7.ΣΟΥ ΔΟΘΗΚΕ ΠΟΤΕ Η ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ ΝΑ ΑΣΚΗΣΕΙΣ ΗΓΕΣΙΑ ΔΙΜΟΙΡΙΑΣ ΚΑΙ ΠΑΝΩ ΣΤΗ ΣΧΟΛΗ ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ;

Έγιναν κάποιες ασκήσεις στις οποίες ήμασταν διμοιρίτες αλλά θεωρώ ότι δεν ήταν ολοκληρωμένες, γιατί ήτανε κάποιες ασκήσεις μίας ώρας ή δύο που μας έβαζαν ορισμένοι πρωτοετείς να ηγούμαστε ως διμοιρίτες αλλά πιστεύω ότι κάποιος θα πρέπει να 'ναι μεγαλύτερο χρονικό διάστημα ή έστω να είναι ολόκληρης ημέρας.

8.ΕΣΕΝΑ ΠΟΣΕΣ ΦΟΡΕΣ ΣΕ ΒΑΖΑΝΕ ΝΑ ΚΑΝΕΙΣ ΤΟΝ ΔΙΜΟΙΡΙΤΗ; ΠΟΛΛΕΣ;

Σε ασκήσεις αρκετές. Υπήρχαν όμως μαθητές που δεν έκαναν πολλές φορές.

9.ΠΩΣ ΠΙΣΤΕΥΕΙΣ ΟΤΙ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΓΙΝΕΤΑΙ Η ΕΚΛΟΓΗ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΩΝ ΣΤΗ ΣΧΟΛΗ;

Θεωρώ ότι οι ειδικοί ίσως ξέρουν ποιοί αξιωματικοί είναι καλοί ηγέτες και από μικρό βαθμό. Δηλαδή πιστεύω ότι ξεχωρίζουνε αυτοί που έχουνε το πρότυπο

ηγέτη έτσι ώστε να μπορέσουν να το μεταλαμπαδεύσουν σε νεότερους αξιωματικούς. Όχι ότι οι άλλοι δεν είναι καλοί αλλά σίγουρα μέσα στη σχολή χρειάζεται το πρότυπο, το καλύτερο.

10.Η ΠΟΛΕΜΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΠΑΙΖΕΙ ΡΟΛΟ;

Σίγουρα η πολεμική εμπειρία παίζει ρόλο. Ουσιαστικά αυτή είναι και η πραγματικότητα, τα υπόλοιπα είναι απλά θεωρία.

11.ΤΙ ΡΟΛΟ ΠΑΙΖΕΙ ΓΙΑ ΣΕΝΑ Η ΕΠΙΡΡΟΗ ΣΤΟ ΘΕΜΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ; ΔΗΛΑΔΗ ΠΙΣΤΕΥΕΙΣ ΠΩΣ Ο ΗΓΕΤΗΣ ΘΑ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΕΠΗΡΕΑΖΕΙ;

Νομίζω ότι ο ηγέτης αυτό κάνει. Ο διοικητής διατάζει, ο ηγέτης επηρεάζει και κατευθύνει.

12.ΘΕΩΡΕΙΣ ΟΤΙ Ο ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΤΙΜΩΡΙΑΣ ΣΤΟ ΣΤΡΑΤΟ ΧΡΕΙΑΖΕΤΑΙ;

Χρειάζεται απλά πρέπει να υπάρχουν κάποια στάνταρ σε θέματα ποινής και φόβου.

13.ΠΟΙΟ ΠΙΣΤΕΥΕΙΣ ΟΤΙ ΘΑ ΕΧΕΙ ΚΑΛΥΤΕΡΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ Η ΕΠΙΒΡΑΒΕΥΣΗ Ή Η ΠΟΙΝΗ;

Μία χρυσή τομή αυτών των δύο είναι η καλύτερη λύση.

14.ΔΙΔΑΧΤΗΚΕΣ ΠΟΤΕ ΤΗ ΣΧΕΣΗ ΚΟΙΝΩΝΙΑΣ-ΣΤΡΑΤΟΥ;

Όχι.

15.ΔΙΔΑΧΤΗΚΕΣ ΠΟΤΕ ΣΤΗ ΣΧΟΛΗ ΠΕΡΙ ΗΘΙΚΗΣ ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΤΩΝ ΣΥΡΡΑΞΕΩΝ;

Όχι.

16.ΕΠΗΡΕΑΖΕΙ Η ΠΟΛΥΠΛΟΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΣΗΜΕΡΑ ΤΗ ΣΧΕΣΗ ΚΟΙΝΩΝΙΑΣ-ΣΤΡΑΤΟΥ;

Ο στρατός επηρεάζεται άμεσα από τον κοινωνικό περίγυρο και σίγουρα θα επηρεαστεί άμεσα από την ένταξη πολλών διαφορετικών προσωπικοτήτων.

17.ΔΙΔΑΧΤΗΚΕΣ ΠΟΤΕ ΣΚΟΤΕΙΝΗ ΗΓΕΣΙΑ;

Όχι.

18.ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΕΣ ΠΟΤΕ ΣΤΗ ΣΧΟΛΗ ΚΑΠΟΙΟΝ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟ ΣΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ;

Καθοδήγησα πολύ το 3άρι μου όταν ήμουν 4ετής και το 2άρι μου όταν ήμουν 3ετής.

19.ΑΛΛΟΥΣ;

Μου το ζήτησανε, κάποιοι το δέχτηκαν και κάποιοι όχι.

20.ΔΙΔΑΧΤΗΚΕΣ ΠΟΤΕ ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΟΡΑΜΑ ΚΑΙ ΠΩΣ ΜΠΟΡΕΙΣ ΝΑ ΤΟ ΧΤΙΣΕΙΣ;

Όχι.

21.ΤΙ ΕΧΕΙΣ ΔΙΔΑΧΤΕΙ ΓΙΑ ΤΟ ΣΤΡΕΣ ΤΗΣ ΜΑΧΗΣ;

Όχι, το μόνο που μάθαμε ήταν να τηρούμε επακριβώς τα μέτρα ασφαλείας.

22.ΣΤΙΣ ΑΣΚΗΣΕΙΣ ΤΟ ΖΟΥΣΑΤΕ;

Σε κάποιες καλά οργανωμένες ναι.

23.ΕΙΧΕΣ ΠΟΤΕ ΚΑΠΟΙΟΝ ΑΝΩΤΕΡΟ ΜΕ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΗ ΠΟΛΕΜΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ;

Όχι.

24.ΒΡΙΣΚΕΙΣ ΚΑΠΟΙΑ ΣΧΕΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΗΣ;

Η ηγεσία είναι τέχνη.

25.ΠΟΙΟ ΕΙΝΑΙ ΤΟ ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΟ ΕΜΠΟΔΙΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΝΟΣ ΗΓΕΤΗ ΜΕΣΑ ΣΤΗ ΣΧΟΛΗ;

Η επιλογή του 4ετή. Η μη συλλογική κοινή πορεία.

26.ΣΟΥ ΖΗΤΗΘΗΚΕ ΠΟΤΕ ΠΛΑΝΟ ΑΥΤΟΑΝΑΠΤΥΞΗΣ;

Όχι ποτέ.

27.ΠΟΣΑ ΒΙΒΛΙΑ ΕΧΕΙΣ ΔΙΑΒΑΣΕΙ ΠΕΡΙ ΗΓΕΣΙΑΣ;

Το δόγμα ανάπτυξης ηγετών από μόνος και τον παλιό τον κανονισμό.

28.ΠΟΙΟΝ ΕΙΧΕΣ ΩΣ ΜΕΝΤΟΡΑ ΣΟΥ ΣΤΗ ΣΧΟΛΗ;

Τον διπλανό μου.

29.ΠΟΙΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΝΟΣ ΗΓΕΤΗ ΣΟΥ ΕΡΧΟΝΤΑΙ ΣΤΟ ΜΥΑΛΟ ΟΣΟΝ ΑΦΟΡΑ:

Χαρακτήρα: Δίκαιος

Διοίκηση: Κοινή για όλους.

Επιρροή: Πρέπει να είναι συνεχής.

Ικανότητες καθοδήγησης: Θα πρέπει να τις έχει βιώσει.

Σωματική ικανότητα: Να έχει την καλύτερη δυνατή.

30.Η ΗΓΕΣΙΑ ΘΕΩΡΕΙΣ ΟΤΙ ΕΞΕΛΙΣΣΕΤΑΙ;

Σίγουρα.

31.ΔΙΔΑΧΤΗΚΕΣ ΠΟΤΕ ΣΤΗ ΣΧΟΛΗ ΡΗΤΟΡΙΚΗ;

Αναφέρθηκε κάποια στιγμή απ' όσο θυμάμαι.

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΝΙΚΟΣ 2005

1.ΤΙ ΤΑΞΗ ΕΙΣΑΙ? ΠΟΤΕ ΑΠΟΦΟΙΤΗΣΕΣ;

Τάξη 2005.

2.ΣΕ ΠΟΙΑ 50ΑΔΑ;

Στην 1η.

3.ΤΟ ΜΙΚΡΟ ΣΟΥ ΟΝΟΜΑ;

Νίκος.

4.ΣΕ ΡΩΤΗΣΕ ΠΟΤΕ ΚΑΝΕΙΣ ΓΙΑ ΠΟΙΟ ΛΟΓΟ ΘΕΣ ΝΑ ΑΣΚΗΣΕΙΣ ΗΓΕΣΙΑ;

Όχι.

5.ΘΕΩΡΕΙΣ ΟΤΙ ΕΠΡΕΠΕ ΝΑ ΕΧΕΙΣ ΕΡΩΤΗΘΕΙ;

Ναι νομίζω ότι είναι σημαντικό.

6.ΣΚΕΦΤΗΚΕΣ ΠΟΤΕ ΜΟΝΟΣ ΣΟΥ ΓΙΑΤΙ ΘΕΛΩ ΝΑ ΑΣΚΗΣΩ ΗΓΕΣΙΑ;

Ναι το σκέφτηκα.

7.ΜΕ ΠΟΙΟΝ ΤΡΟΠΟ ΔΙΔΑΣΚΕΣΑΙ ΝΑ ΑΣΚΕΙΣ ΚΑΛΥΤΕΡΗ ΗΓΕΣΙΑ;

Αυτό διδάσκεται στην πράξη και όχι θεωρητικά μόνο.

8.ΠΟΣΑ ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ ΗΓΕΣΙΑΣ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΕΣ ΜΕΣΑ ΣΤΗ ΣΧΟΛΗ;

Κανένα.

9.ΠΟΙΟ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ ΜΑΘΗΜΑ ΗΓΕΣΙΑΣ ΘΥΜΑΣΑΙ;

Κανένα.

10.ΣΟΥ ΔΟΘΗΚΕ ΠΟΤΕ Η ΕΥΚΑΙΡΙΑ ΝΑ ΑΣΚΗΣΕΙΣ ΗΓΕΣΙΑ ΜΕΣΑ ΣΤΗ ΣΧΟΛΗ;

Όχι μόνο στον τέταρτο χρόνο αλλά δεν πιστεύω ότι ήταν αρκετός ο χρόνος.

11.ΠΟΣΕΣ ΦΟΡΕΣ ΣΟΥ ΔΟΘΗΚΕ ΑΥΤΗ Η ΕΥΚΑΙΡΙΑ;

Μόνο κατά τη βασική εκπαίδευση των πρωτοετών ευέλπιδων.

12.ΠΩΣ ΠΙΣΤΕΥΕΙΣ ΟΤΙ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΓΙΝΕΤΑΙ Η ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΩΝ ΣΤΗΝ ΣΧΟΛΗ;

Μέσω της αξιολόγησης της εμπειρίας των υποψηφίων.

13.ΤΗΝ ΠΟΛΕΜΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΤΗ ΘΕΩΡΕΙΣ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ;

Ναι είναι σημαντική.

14.ΤΙ ΡΟΛΟ ΠΑΙΖΕΙ ΓΙΑ ΣΕΝΑ Η ΕΠΙΡΡΟΗ ΣΤΟ ΘΕΜΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ;

Τον μεγαλύτερο.

15.ΔΙΔΑΧΤΗΚΕΣ ΠΟΤΕ ΤΑΚΤΙΚΕΣ ΕΠΙΡΡΟΗΣ ΣΤΗ ΣΧΟΛΗ;

Όχι.

16.Ο ΦΟΒΟΣ ΤΗΣ ΤΙΜΩΡΙΑΣ ΕΙΝΑΙ Ο ΠΙΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΣ ΤΡΟΠΟΣ ΕΠΙΡΡΟΗΣ ΓΙΑ ΤΟΝ ΣΤΡΑΤΟ;

Όχι.

17.Ο ΦΟΒΟΣ Ή Η ΕΠΙΒΡΑΒΕΥΣΗ ΘΕΩΡΕΙΣ ΟΤΙ ΕΧΟΥΝ ΚΑΛΥΤΕΡΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ;

Ο συνδυασμός αλλά αν πρέπει να επιλέξω κάτι απ' τα δύο θεωρώ ότι η επιβράβευση είναι πιο αποτελεσματική μέθοδος.

18.ΔΙΔΑΧΤΗΚΕΣ ΠΟΤΕ ΤΗ ΣΧΕΣΗ ΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΣΤΡΑΤΟΥ;

Όχι ποτέ.

19.ΤΟΝ ΤΕΛΕΥΤΑΙΟ ΚΑΙΡΟ ΑΚΟΥΓΕΤΑΙ ΠΟΛΥ ΤΟ ΘΕΜΑ ΗΘΙΚΗΣ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΤΩΝ ΣΥΡΡΑΞΕΩΝ. ΔΙΔΑΧΤΗΚΕΣ ΠΟΤΕ ΠΩΣ ΝΑ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΖΕΙΣ ΤΕΤΟΙΕΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ;

Όχι δεν έχω διδάχτεί.

20.Ο ΚΟΣΜΟΣ ΑΛΛΑΖΕΙ ΚΑΙ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΖΕΤΑΙ ΑΠΟ ΠΟΛΥΠΛΟΚΟΤΗΤΑ. ΣΟΥ ΕΙΠΑΝ ΠΟΤΕ ΠΩΣ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΑΣΚΕΙΤΑΙ Η ΗΓΕΣΙΑ Σ' ΕΝΑ ΤΕΤΟΙΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ;

Όχι.

21.ΣΟΥ ΕΔΩΣΕ ΤΑ ΕΦΟΔΙΑ Η ΣΧΟΛΗ ΝΑ ΑΣΚΗΣΕΙΣ ΗΓΕΣΙΑ ΤΑ ΕΠΟΜΕΝΑ ΧΡΟΝΙΑ ΣΕ ΕΝΑΝ ΠΟΛΥΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΟ ΣΤΡΑΤΟ;

Όχι.

22.ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΕΣ ΠΟΤΕ ΣΤΗΝ ΣΧΟΛΗ ΚΑΠΟΙΟΝ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟ ΣΟΥ ΞΕΧΩΡΙΣΤΑ;

Εκτός από τον πρωτοετή μου όχι.

23.ΔΙΔΑΧΤΗΚΕΣ ΠΟΤΕ ΣΚΟΤΕΙΝΑ ΠΡΟΣΟΝΤΑ ΗΓΕΣΙΑΣ;

Όχι ήταν καθαρά επιφανειακή η γνώση.

24.ΣΟΥ ΕΙΠΑΝ ΠΟΤΕ ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΟΡΑΜΑ?ΚΑΙ ΠΩΣ ΧΤΙΖΕΤΑΙ;

Όχι.

25.ΤΙ ΕΧΕΙΣ ΔΙΔΑΧΤΕΙ ΓΙΑ ΤΟ ΣΤΡΕΣ ΤΗΣ ΜΑΧΗΣ;

Δεν το έχω αντιμετωπίσει ποτέ ούτε σαν σκέψη μέσα στη σχολή.

26.ΕΙΧΕΣ ΠΟΤΕ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΗ ΜΕ ΠΟΛΕΜΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ;

Έναν στρατηγό απόστρατο στην Κύπρο.

27.ΜΠΟΡΕΙΣ ΝΑ ΕΝΤΟΠΙΣΕΙΣ ΚΑΜΙΑ ΣΧΕΣΗ ΤΕΧΝΗΣ-ΗΓΕΣΙΑΣ; ΘΕΩΡΕΙΣ ΟΤΙ Η ΗΓΕΣΙΑ ΕΙΝΑΙ ΤΕΧΝΗ;

Ναι και τα δύο χρειάζονται ειδικές δεξιότητες.

28.ΠΟΙΟ ΕΙΝΑΙ ΤΟ ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΟ ΕΜΠΟΔΙΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΝΟΣ ΗΓΕΤΗ;

Ότι δεν παίρνουμε τα απαραίτητα εφόδια μέσα στη σχολή. Δεν τα βλέπουμε πρακτικά.

29.ΤΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΘΑ ΟΡΓΑΝΩΝΕΣ ΕΣΥ;

Θα μας έβγαζα από τις αίθουσες. Δεν θα έκανα περισσότερο πρακτικό το μάθημα.

30.ΣΟΥ ΖΗΤΗΘΗΚΕ ΠΟΤΕ ΠΛΑΝΟ ΑΥΤΟΑΝΑΠΤΥΞΗΣ;

Όχι ποτέ.

31.ΠΟΣΑ ΜΑΘΗΜΑΤΑ ΠΕΡΙ ΗΓΕΣΙΑΣ ΕΚΑΝΕΣ ΣΤΗ ΣΧΟΛΗ;

Μόνο ένα.

32.ΕΜΑΘΕΣ ΠΟΤΕ ΝΑ ΚΑΝΕΙΣ ΤΟΝ ΜΕΝΤΟΡΑ;

Όχι.

33.ΠΟΙΟΝ ΘΕΩΡΕΙΣ ΜΕΝΤΟΡΑ ΣΟΥ ΣΤΗ ΣΧΟΛΗ;

Δεν μου έρχεται κανένας στο μυαλό.

34.ΠΟΙΑ ΕΙΝΑΙ ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΝΟΣ ΗΓΕΤΗ ΟΣΟΝ ΑΦΟΡΑ ΤΟΝ ΧΑΡΑΚΤΗΡΑ;

Να είναι ειλικρινής.

35.ΟΣΟΝ ΑΦΟΡΑ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ;

Να έχει πειθώ.

36.ΟΣΟΝ ΑΦΟΡΑ ΤΗΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ;

Να έχει κατανόηση.

37.ΟΣΟΝ ΑΦΟΡΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ;

Να έχει πειθώ.

38.ΟΣΟΝ ΑΦΟΡΑ ΤΗ ΣΩΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ;

Να εμπνέει το σεβασμό με την εμφάνισή του.

39.ΟΣΟΝ ΑΦΟΡΑ ΤΗ ΠΟΛΕΜΙΚΗ ΗΘΙΚΗ;

Να υπάρχει ανθρωπιά.

40.Η ΗΓΕΣΙΑ ΕΞΕΛΙΣΣΕΤΑΙ Ή ΠΑΡΑΜΕΝΕΙ ΣΤΑΘΕΡΗ;

Εξελίσσεται.

41.ΠΟΙΕΣ ΕΙΝΑΙ ΟΙ ΣΥΝΙΣΤΩΣΕΣ;

Τα δεδομένα και το νέο περιβάλλον.

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ 2005
1.ΠΟΤΕ ΑΠΟΦΟΙΤΗΣΕΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΣΧΟΛΗ;

Το 2005.

2.ΣΕ ΠΟΙΑ 50ΑΔΑ;

Στο τέλος της 3^{ης}.

3.ΣΤΗ ΣΧΟΛΗ ΣΕ ΡΩΤΗΣΑΝΕ ΠΟΤΕ ΓΙΑΤΙ ΘΕΣ ΝΑ ΑΣΚΗΣΕΙΣ ΗΓΕΣΙΑ;

Επίσημα όχι αλλά ανεπίσημα τέτοιες ερωτήσεις γινόντουσαν μεταξύ των ευέλπιδων.

4.ΠΙΣΤΕΥΕΙΣ ΟΤΙ ΕΠΡΕΠΕ ΝΑ ΣΕ ΡΩΤΗΣΟΥΝ ΚΑΙ ΕΠΙΣΗΜΑ;

Ναι θα έπρεπε να ασχοληθούν περισσότερο με το θέμα της ηγεσίας.

5.ΣΕ ΣΤΙΓΜΕΣ ΑΥΤΟΚΡΙΤΙΚΗΣ ΡΩΤΗΣΕΣ ΠΟΤΕ ΤΟΝ ΕΑΥΤΟ ΣΟΥ ΑΝ ΜΠΟΡΕΙΣ ΝΑ ΑΣΚΗΣΕΙΣ ΗΓΕΣΙΑ;

Ναι, πολλές φορές.

6.ΠΟΣΑ ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ ΗΓΕΣΙΑΣ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΕΣ ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΤΗΣ ΦΟΙΤΗΣΗΣ ΣΤΗ ΣΧΟΛΗ;

Σεμινάρια τέτοιου είδους δεν περάσαμε ποτέ.

7.ΠΟΣΑ ΜΑΘΗΜΑΤΑ ΗΓΕΣΙΑΣ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΕΣ ΣΤΗ ΣΧΟΛΗ;

Ένα μάθημα καθαρά θεωρητικό το οποίο δεν θυμάμαι σε ποιο έτος ακριβώς μου διδάχτηκε, γεγονός που δείχνει την ελλιπή σημασία που δώσανε στο θέμα της ηγεσίας.

8.ΠΟΣΕΣ ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΣΟΥ ΔΟΘΗΚΑΝ ΝΑ ΑΣΚΗΣΕΙΣ ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΤΗΣ ΦΟΙΤΗΣΗΣ ΣΟΥ;

Μόνο μία φορά σαν 2ετής κατά τη διάρκεια μίας νυχτερινής άσκησης.

9.ΠΩΣ ΘΕΩΡΕΙΣ ΟΤΙ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΓΙΝΕΤΑΙ Η ΕΠΙΛΟΓΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΩΝ ΣΤΗ ΣΧΟΛΗ;

Πρέπει να εξετάζεται η εμφάνιση του, η κατάρτιση του και ο τρόπος που υπηρέτησε.

10.ΜΗΠΩΣ ΘΑ ΕΠΡΕΠΕ ΝΑ ΕΞΕΤΑΣΤΕΙ ΚΑΙ Η ΠΟΛΕΜΙΚΗ ΤΟΥ ΕΜΠΕΙΡΙΑ;

Θα μπορούσε αλλά δεν ξέρω κατά πόσο είναι εφικτό αυτό.

11.ΤΙ ΡΟΛΟ ΠΑΙΖΕΙ ΓΙΑ ΣΕΝΑ Η ΕΠΙΡΡΟΗ ΣΤΟ ΘΕΜΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ;

Πολύ σημαντικό ρόλο αρκεί να είναι καλή επιρροή.

12.ΔΙΔΑΧΤΗΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΥΣ ΕΠΙΡΡΟΗΣ ΣΤΗ ΣΧΟΛΗ;

Όχι αλλά δεν νομίζω ότι μπορεί να διδαχτεί 100% γιατί πιστεύω ότι είναι ταλέντο η ηγεσία.

13.Ο ΦΟΒΟΣ-ΤΙΜΩΡΙΑ ΕΙΝΑΙ ΤΟ ΠΙΟ ΚΑΛΟ ΜΕΣΟ ΕΠΙΡΡΟΗΣ ΣΤΟ ΣΤΡΑΤΟ;

Εξαρτάται.

14.ΣΤΗ ΣΧΟΛΗ ΕΙΔΕΣ ΑΛΛΟΥΣ ΤΡΟΠΟΥΣ ΕΠΙΡΡΟΗΣ;

Ναι, υπήρχαν αξιωματικοί που με το ήθος τους επηρέαζαν θετικά τους υφισταμένους τους.

15.ΠΟΙΟ ΠΙΣΤΕΥΕΙΣ ΟΤΙ ΕΧΕΙ ΠΙΟ ΔΡΑΣΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ Η ΕΠΙΒΡΑΒΕΥΣΗ Ή Ο ΦΟΒΟΣ;

Εξαρτάται σε τι άτομα αναφερόμαστε. Και τα δύο μπορούν να φέρουν αποτέλεσμα.

16.ΔΙΔΑΧΤΗΚΕΣ ΠΟΤΕ ΣΧΕΣΗ ΚΟΙΝΩΝΙΑΣ-ΣΤΡΑΤΟΥ;

Όχι. Μόνο από άρθρα που έχω διαβάσει στη στρατιωτική επιθεώρηση.

17.Η ΠΟΛΥΠΛΟΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΤΗ ΣΗΜΕΡΟΝ ΗΜΕΡΑ ΕΠΗΡΕΑΖΕΙ ΤΗΝ ΣΧΕΣΗ ΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΣΤΡΑΤΟΥ;

Ναι την επηρεάζει.

18.ΔΙΔΑΧΤΗΚΕΣ ΠΟΤΕ ΣΚΟΤΕΙΝΑ ΠΡΟΣΟΝΤΑ ΗΓΕΣΙΑΣ;

Όχι.

19.ΣΤΗ ΣΧΟΛΗ ΤΟ ΕΧΕΙΣ ΔΕΙ;

Όχι.

20.ΔΙΔΑΧΤΗΚΕΣ ΠΟΤΕ ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΟΡΑΜΑ ΚΑΙ ΠΩΣ ΜΠΟΡΕΙΣ ΝΑ ΧΤΙΣΕΙΣ ΕΝΑ ΟΡΑΜΑ;

Όχι.

21.ΕΧΕΙΣ ΟΡΑΜΑ;

Ναι.

22.ΣΤΗ ΣΧΟΛΗ ΕΙΧΕΣ;

Ναι.

23.ΤΙ ΕΧΕΙΣ ΔΙΔΑΧΤΕΙ ΓΙΑ ΤΟ ΣΤΡΕΣ ΤΗΣ ΜΑΧΗΣ;

Δεν το έχω διδαχθεί αλλά έχω διαβάσει κάποια πράγματα με δικιά μου πρωτοβουλία.

24.ΕΙΧΕΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΗ ΠΟΤΕ ΜΕ ΠΟΛΕΜΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ;

Όχι.

25.ΜΠΟΡΕΙΣ ΝΑ ΒΡΕΙΣ ΚΑΠΟΙΑ ΣΧΕΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΗΣ;

Ναι αλλά όχι πολύ κοντινή.

26.ΠΟΙΟ ΘΕΩΡΕΙΣ ΤΟ ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΟ ΕΜΠΟΔΙΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΝΟΣ ΗΓΕΤΗ;

Ο τρόπος που γίνεται η εκπαίδευση.

27.ΠΟΙΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΘΑ ΘΕΩΡΟΥΣΕΣ ΙΔΑΝΙΚΟΤΕΡΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΝΟΣ ΗΓΕΤΗ;

Η πρακτική.

28.ΣΟΥ ΖΗΤΗΘΗΚΕ ΠΟΤΕ ΠΛΑΝΟ ΑΥΤΟΑΝΑΠΤΥΞΗΣ;

Όχι.

29.ΠΟΣΑ ΒΙΒΛΙΑ ΕΧΕΙΣ ΔΙΑΒΑΣΕΙ ΓΙΑ ΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΗ ΣΧΟΛΗ;

Κανένα βιβλίο, μόνο σ' ένα μάθημα.

30.ΕΜΑΘΕΣ ΠΟΤΕ ΝΑ ΚΑΝΕΙΣ ΤΟ ΜΕΝΤΟΡΑ; ΣΟΥ ΕΔΩΣΑΝ ΣΥΜΒΟΥΛΕΣ ΣΤΗ ΣΧΟΛΗ;

Όχι. Παίρναμε απλώς μία γενική κατεύθυνση.

31.ΠΟΙΟΝ ΘΕΩΡΟΥΣΕΣ ΜΕΝΤΟΡΑ ΣΟΥ ΣΤΗ ΣΧΟΛΗ;

Τον διπλανό μου και τον 2ετή μου όταν ήμουν πρωτοετής.

32.ΠΙΣΤΕΥΕΙΣ ΟΤΙ Η ΗΓΕΣΙΑ ΕΞΕΛΙΣΣΕΤΑΙ;

Ναι .

Βιβλιογραφία – Πηγές

Alexander, J. 2006, 'The Challenge of Complexity' in F. Hesselbein and M. Goldsmith (eds.), *The Leader of the Future 2 Visions, Strategies, and Practices for the New Era*, 2006, Leader to Leader Institute, Jossey-Bass, San Francisco, pp. 91, 92, 94.

Αριστοτέλης, *Ρητορική*, Εισαγωγή, μετάφραση, σχόλια Δ. Λυπουρλής, 2002, Εκδόσεις Ζήτηρος, Θεσσαλονίκη, Τ. Α', σσ. 136-161.

Βαλασίδης, Δ. 2006, *Η Διοίκηση Του Ξενοφώντα Σύγχρονες Απόψεις από την Αρχαιότητα, Στρατιωτική Επιθεώρηση*, τ. Μαρ – Απρ 2006, ΓΕΣ, Αθήνα, σ. 62.

Bauman, Z. 2005, *Σπαταλημένες Ζωές Οι Απόβλητοι της Νεοτερικότητας*, μτφρ. Μ. Καρασαρίνης, Εκδόσεις Κατάρτι, Αθήνα. σσ. 20, 23-27, 29-30.

Bon, G. L. 2004, *Ψυχολογία των Μαζών*, εισ. – μτφρ. – σχ. Ι.Σ Χριστοδούλου, Εκδόσεις Ζήτηρος, Θεσσαλονίκη, σσ. 19-21, 28, 35, 38-41.

Cameron, E. and Green, M. 2004, *Making sense of the change management*, Kogan Page, New York.

Castells, M. 1997, *The Power of Identity, The Information Age: Economy, Society and Culture Vol. II*. Cambridge, MA; Oxford, UK: Blackwell, preface xxv.

Carroll, J. S. and Flood, C. P. 2010, *The Persuasive Leader: Lessons from Arts*, John Wiley & Sons Ltd West Sussex, PO19 8SQ, United Kingdom, preface, pp. 6, 7, 8, 9, 10, 13, 16, 25, 26, 39, 208.

Chandrasekaran, A. 2009, *Multiple Levels of Ambidexterity in Managing the Innovation-Improvement Dilemma: Evidence from High Technology Organizations*, media release, June 2009, University of Minnesota, accessed April 2013, pp. 66-67

http://conservancy.umn.edu/bitstream/54319/1/Chandrasekaran_umn_0130E_10_451.pdf

Chevallier, J. 1993, *Διοικητική Επιστήμη*, Εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα-Κομοτηνή, σ. 39.

Clastres, P. 2004, *Αρχαιολογία της βίας. Ο πόλεμος στις πρωτόγονες κοινωνίες*, μτφρ. Β. Κουγκουλας, 2^η έκδ., Εκδόσεις Έρασμος, Αθήνα, σσ. 9, 16.

Collins, J. 2007, in M. D. Crandall (ed.), *Leadership Lessons From West Point*, Jossey-Bass, San Francisco, p. xiii foreword.

Covey, R. S. 2006, 'Leading in the Knowledge Worker Age' in F. Hesselbein and M. Goldsmith (eds.), *The Leader of the Future 2 Visions, Strategies, and Practices for the New Era*, 2006, Leader to Leader Institute, Jossey-Bass, San Francisco, pp. 217, 219, 220.

Crandall, M. D., (ed.), 2007, *Leadership Lessons From West Point*, Jossey-Bass, San Francisco, pp. 17-19.

ΓΕΣ 1988, ΣΚ 180-1, *Διοίκηση και Ηγεσία*, Έκδοση 7^{ου} ΕΓ/ΓΕΣ Αθήνα, σ. 12.

ΓΕΣ 2002, ΣΚ 31-20, *Δόγμα Διαμόρφωσης Στελεχών Στρατού Ξηράς*, Εκδόσεις ΤΥΕΣ, Αθήνα, σσ. 14-15, 16, 24, 25.

Διαμαντόπουλος, Α. 2013, 'Η κοινωνιολογία του Αξιωματικού', *Στρατιωτική Επιθεώρηση*, Εκδόσεις ΓΕΣ/ΔΕΝΔΗΣ/5, Αθήνα, τ. 2/2013 Μαΐου - Αυγ, σσ. 41, 44.

Deets, S. and DiCarlo, L. 2011, 'What is the Context? Fostering Entrepreneurial Leaders' Social Awareness' in D. Greenberg and K. McKone-Sweet and H. J. Wilson, *The New Entrepreneurial Leader: Developing Leaders Who Shape Social and Economic Opportunity*, 2011, Babson College, Berrett-Koehler Publishers Inc, San Francisco, pp. 187.

Deutschman, A. 2009, *Walk the Walk The #1 Rule for Real Leaders*, Penguin Group, New York, preface xiii.

Dotlich, D. L, Cairo, P. C. and Rhinesmith, S. H., 2009, *Leading in Times of Crisis: Navigating Through Complexity, Diversity and Uncertainty to Save Your Business*, 1st edn., Jossey-Bass, UK, pp. 2, 169.

Drouger, 2006 in F. Hesselbein and M. Goldsmith (eds.), *The Leader of the Future 2 Visions, Strategies, and Practices for the New Era*, 2006, Leader to Leader Institute, Jossey-Bass, San Francisco, pp. 23-24.

Etzioni, A. 2001, 'Humble Decision Making', *Harvard Business Review - On decision making*, 2001, Harvard Business School Press, Boston, p. 87.

George B. 2009, *Seven Lessons for Leading in Crisis*, Jossey-Bass books, A Wiley Imprint, San Francisco, pp. 1-2, 23, 80.

Greenberg, D. and McKone-Sweet, K. and Wilson, H. J., 2011, *The New Entrepreneurial Leader: Developing Leaders Who Shape Social and Economic Opportunity*, 2011, Babson College, Berrett-Koehler Publishers Inc, San Francisco, p. 16.

Harris, P., Lock A. and Rees, P. 2002, *Ο Machiavelli στο σύγχρονο Marketing & Management*, μτφρ. Τζ. Μπαριάμη, Εκδόσεις Περίπλους, Αθήνα.

Harvard business essentials, 2011, *Διαχείριση Κρίσεων*, Εκδόσεις Μοντέρνοι Καιροί, Αθήνα.

Hesselbein, F. and Goldsmith, M. (eds.), 2006, *The Leader of the Future 2 Visions, Strategies and Practices for the New Era*, Leader to Leader Institute, Jossey-Bass, San Francisco, preface xii.

Hewstone, M. and Stroebe, W. 2007, *Εισαγωγή στην Κοινωνική Ψυχολογία*, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα, σσ. 593-595, 763.

Howard, A. 2007, 'Best Practices in Leader Selection' in J. A. Conger and R. E. Riggio and M. Bass (forw), 2007, *The Practice of Leadership Developing the Next Generation of Leaders*, 2nd ed., Jossey- Bass Inc., 350 Sansome Street, San Francisco, California 94104, pp. 20-29.

Θεοφανίδης, Σ. 1999, *Ποιος είναι ηγέτης; Η ποιότητα της ηγεσίας*, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.

Iatropedia, 2013, 'Γιατί ο ηγέτης γεννιέται και δεν γίνεται,' δημ. 17 Ιανουαρίου 1:00 π.μ., προσπ. Ιουνιος 2013, <http://iatropedia.gr/articles/read/3478>

Johnson, E. C. 2007, 'Best Practices in Ethical Leadership' in J. A. Conger and R. E. Riggio and M. Bass (forw), 2007, *The Practice of Leadership Developing the Next Generation of Leaders*, 2nd ed., Jossey- Bass Inc., 350 Sansome Street, San Francisco, California 94104, p. 154.

Johnson, W. B. and Harper, P. G. 2005, *Becoming a Leader the Annapolis Way: 12 combat lessons from the navy's leadership laboratory*, McGraw-Hill, New York, pp. 9, 19, 32, 40, 94, 108, 115, 116, 117.

Kail, G. E. 2007, in M. D. Crandall (ed.), *Leadership Lessons From West Point*, Jossey-Bass, San Francisco, pp. 7, 8, 12.

Klann, G. 2003, *Crisis Leadership—Using Military Lessons, Organizational Experiences, and the Power of Influence to Lessen the Impact of Chaos on the People You Lead*, Center for Creative Leadership (CCL) Press, Greensboro, NC.

Καλαχάνης, Κ. 2013, 'Η εκπαίδευση των φυλάκων στην Πλατωνική πολιτεία', *Πεμππουσία*, δημ. 15 Ιανουαρίου, προσπ. Ιούλιος 2013, σ.4, [http://www.pemptousia.gr/2013/01/%CE%B7-](http://www.pemptousia.gr/2013/01/%CE%B7-%CE%B5%CE%BA%CF%80%CE%B1%CE%AF%CE%B4%CE%B5%CF%85%CF%83%CE%B7-%CF%84%CF%89%CE%BD-%CF%86%CF%85%CE%BB%CE%AC%CE%BA%CF%89%CE%BD-%CF%83%CF%84%CE%B7%CE%BD-%CF%80%CE%BB%CE%B1%CF%84%CF%89%CE%BD%CE%B9/?st=%CF%80%CE%BB%CE%B1%CF%84%CF%89%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%B7)

<http://www.pemptousia.gr/2013/01/%CE%B7-%CE%B5%CE%BA%CF%80%CE%B1%CE%AF%CE%B4%CE%B5%CF%85%CF%83%CE%B7-%CF%84%CF%89%CE%BD-%CF%86%CF%85%CE%BB%CE%AC%CE%BA%CF%89%CE%BD-%CF%83%CF%84%CE%B7%CE%BD-%CF%80%CE%BB%CE%B1%CF%84%CF%89%CE%BD%CE%B9/?st=%CF%80%CE%BB%CE%B1%CF%84%CF%89%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%B7>

Καραμπελιάς, Γ. 2009, *Κοινωνιολογία και Ένοπλες Δυνάμεις - Μια παρεξηγημένη σχέση*, Εκδόσεις Νομική Βιβλιοθήκη, Αθήνα, σσ. 1-2, 9-10, 13, 21-22, 23-24, 72.

Κριαράς, Εμ. 1995, 'Μ.Μ.Ε.', *Λεξικό της σύγχρονης ελληνικής δημοτικής γλώσσας*, Εκδοτική Αθηνών, Αθήνα, σ. 466.

Λυδάκη, Α. 2009, *Μέσα από την κάμερα Κινηματογράφος και κοινωνική πραγματικότητα*, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα 2009, σσ. 67-68.

Luecke, R. and Barton, L., 2004, 'Διαχείριση Κρίσεων: Αποκτήστε τις δεξιότητες για να αποτρέψετε τις καταστροφές', *Harvard business essentials: Μάνατζμεντ & Στρατηγική Επιχειρήσεων 1*, μτφρ. Ελ. Χαλιωρή, 2^η εκδ., Εκδόσεις Μοντέρνοι Καιροί, Αθήνα, σσ. 125, 145-146, 161, 164, 172.

Luecke, R. 2009, 'Ανθρώπινο Δυναμικό: Αξιολόγηση και Καθοδήγηση', *Harvard business essentials: Μάνατζμεντ & Στρατηγική Επιχειρήσεων 3*, μτφρ. Ελ.

Χαλιωρή, επιμ. Ερμ. Ιμπάρα, 2^η εκδ., Εκδόσεις Μοντέρνοι Καιροί, Αθήνα, σσ. 13, 26, 31-31.

Maisonneuve, J. 2001, *Εισαγωγή στην Ψυχοκοινωνιολογία*, Εκδόσεις Τυπωθήτω, Γιώργος Δάρδανος, Αθήνα, σ. 168.

Μακιαβέλι, Ν. 2010, *Ο ηγεμόνας*, Εκδόσεις Πατάκη, Αθήνα, σσ. 92-93.

Marchand, P. 2009, *Κοινωνική Ψυχολογία των ΜΜΕ*, Εκδόσεις Πεδίο, Αθήνα, σ. 225.

Mark, L. M. 2007, 'Best Practices in Leading - Organizational Change Workplace Recovery Following Major Organizational Transitions' in J. A. Conger and R. E. Riggio and M. Bass (forw), 2007, *The Practice of Leadership Developing the Next Generation of Leaders*, 2nd ed., Jossey- Bass Inc., 350 Sansome Street, San Francisco, California 94104, pp. 202, 208.

Μαρούδα – Χατζούλη, Α. 2000, 'Νέες θεωρητικές και ερευνητικές προσεγγίσεις στη λήψη αποφάσεων', *Επιθεώρηση κοινωνικών ερευνών*, Εκδόσεις ΕΚΚΕ, Αθήνα, Τ. Α'-Β', τ. 101-102, σ. 231.

Maxwell, C. J. 2009, *Ο ηγέτης των 360°*. *Ηγεσία προς κάθε κατεύθυνση*, μτφρ. Κ. Καρανικολός, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα, σσ. 59, 112, 155, 185, 203, 222, 300.

McNamara, P. and Trumbull, D. 2007, *An evolutionary psychology of leader-follower relation*, Nova Science Publishers, NY, p. 19.

Mitroff, I. 2007, 'Best Practices in Leading under Crisis: Bottom-Up Leadership, or How to Be a Crisis Champion' in J. A. Conger and R. E. Riggio and M. Bass (forw), 2007, *The Practice of Leadership Developing the Next Generation of Leaders*, 2nd ed., Jossey- Bass Inc., 350 Sansome Street, San Francisco, California 94104, p. 272.

Montana, J. P. and Charnov, H. B. 2002, *Μάνατζμεντ*, 3^η εκδ., Εκδόσεις Κλειδάριθμος, σσ. 325, 326-331.

Μπαμπινιώτης, Γ. 2004, *Λεξικό για το σχολείο και το γραφείο - 4^{ος} τόμος*, Εκδόσεις Κέντρο Λεξικολογίας ΕΠΕ, Αθήνα, σ. 761.

Μπαμπινιώτης, Γ. 2008, 'Μ.Μ.Ε.', *Λεξικό της νέας Ελληνικής Γλώσσας*, Κέντρο Λεξικολογίας, Αθήνα, σ. 1083.

Μπουραντάς, Δ. 2002, *Management*, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, σσ. 33, 43, 61, 69, 78. 313, 323.

Ναυρίδης, Κλ. 2006, *Η θεωρία στην κοινωνική ψυχολογία*, Εκδόσεις Μεταίχμιο, Αθήνα, σ. 153.

Neck, H. 2011, 'Comgitine Ambidexterity: The Underlying Mental Model of the Entrepreneurial Leader' in D. Greenberg and K. McKone-Sweet and H. J.Wilson, *The New Entrepreneurial Leader: Developing Leaders Who Shape Social and Economic Opportunity*, 2011, Babson College, Berrett-Koehler Publishers Inc, San Francisco, pp. 24-42.

Nutt, P.C. and Wilson, D.C. 2010, *Handbook of decision making*, John Wiley & Sons, United Kingdom, p. 81.

Παπαδάκη-Μιχαηλίδη, Ε. 2008, *Η σιωπηλή γλώσσα των συναισθημάτων, η μη λεκτική επικοινωνία στις διαπροσωπικές σχέσεις*, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα, σ. 17.

Παπαδόπουλος, Ν. 2005, *Λεξικό της Ψυχολογίας*, Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα, σ. 344.

Pierce, P. 2006, 'Leading in a Constantly Changing World' in F. Hesselbein and M. Goldsmith (eds.), *The Leader of the Future 2 Visions, Strategies, and Practices for the New Era*, 2006, Leader to Leader Institute, Jossey-Bass, San Francisco, pp. 113-114.

Revel, J. 2003, *Το άλλο πρόσωπο του πολέμου*, Εκδόσεις Ελευθεριακή Κουλτούρα, Αθήνα.

Riabacke, A. 2006, 'Managerial Decision Making Under Risk and Uncertainty', in *IAENG International Journal of Computer Science*, vol. 32, media release, 12 November, International Association of Engineers, accessed March 2013, http://www2.tec.ilstu.edu/students/TEC_270_Wieland/z_Archives%20-

[%20Save/z_Previous%20Notes/Quiz%201%20Notes/1.7%20Decision%20Theory%20II/D
ecision%20Making%20Under%20Risk%20for%20Managers.pdf](#)

Roche, M. 2010, *Η Τράπεζα. Πώς η Goldman Sachs κυβερνά τον κόσμο*, μτφρ. Αρ. Κομνηνέλλη, Εκδόσεις Μεταίχμιο, Αθήνα, σσ. 51-52.

Σεραφετινίδου, Μ. 2005, *Εισαγωγή στην πολιτική κοινωνιολογία*, Εκδόσεις Gutenberg, Αθήνα, σ. 52.

General Shinseki, E. K. 2006, 'Leaders of the Future Growing One-Eyed Kings' in F. Hesselbein and M. Goldsmith (eds.), *The Leader of the Future 2 Visions, Strategies, and Practices for the New Era*, 2006, Leader to Leader Institute, Jossey-Bass, San Francisco, p. 125.

Τεγόπουλος-Φυτράκης, 2007, 'Ταχύνοια', *Μείζον Ελληνικό Λεξικό*, Εκδόσεις Αρμονία Α.Ε., 5η έκδ., Αθήνα, σ. 1133.

Thomas, W. I. and Znaniecki, F. (eds.), 1984, *The Polish peasant in Europe and America*, University of Illinois Press (Urbana), U.S.A.. p. 240.

Tribus, B. 2007, in M. D. Crandall (ed.), *Leadership Lessons From West Point*, Jossey-Bass, San Francisco, pp. 47, 56-57, 66.

Τσε Τουνγκ, Μάο 1966, *Το Κόκκινο Βιβλίο*, Εκδόσεις Μανώλη Γέροντη, Αθήνα, σσ. 114, 195.

US Army, 1999, 'Direct Leadership Skills', in *Field Manual FM 22-100, Army Leadership: Be, Know, Do*, (4-8, skill 30: Ethical reasoning steps), Secretary of the US Army, Washington DC, p. 89.

Χατζοπούλου, Δ. Κ. 2013, 'Η αυτοεκτίμηση των Ελλήνων', Αντίφωνο, δημ. Παρασκευή 26 Ιουλίου, 08:00 π.μ., προσπ. Αύγουστος 2013, <http://www.antifono.gr/portal/%CE%9A%CE%B1%CF%84%CE%B7%CE%B3%CE%BF%CF%81%CE%AF%CE%B5%CF%82/%CE%95%CE%BB%CE%BB%CE%AC%CE%B4%CE%B1-%CE%99%CF%83%CF%84%CE%BF%CF%81%CE%AF%CE%B1-%CE%93%CE%B5%CF%89%CE%A0%CE%BF%CE%BB%CE%B9%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AE/%CE%86%CF%81%CE%B8%CF%81%CE%B1/4496-aytoektimisi-ton-ellinon.html>

Ψημμένος, Ι. 1999, *Μετανάστευση και εργασία στην Ευρώπη: Η δημιουργία νέων κοινωνικών χωρών*, ΕΚΠΑ - Κέντρο Διαπολιτισμικής Αγωγής, Αθήνα, σ. 42.

Yukl, G. 2007, 'Best Practices in the Use of Proactive Influence Tactics by Leaders' in J. A. Conger and R. E. Riggio and M. Bass (forw), 2007, *The Practice of Leadership Developing the Next Generation of Leadership*, 2nd ed., Jossey-Bass Inc., 350 Sansome Street, San Francisco, California 94104, pp. 109, 110.

Σημειώσεις

¹ Κατέληξαν ότι:

- Η ηγεσία έχει τουλάχιστον δυο διαστάσεις και είναι πολύ πιο σύνθετη από όσο τη θεωρούσαν η γενετική θεωρία και η θεωρία ηγετικών χαρακτηριστικών.
- Οι τύποι ηγεσίας είναι ευέλικτοι: τα στελέχη μπορούν να μεταβάλουν την αναλογία των ενδιαφερόντων τους για την εργασία και τον εργαζόμενο ανάλογα με τις περιστάσεις.
- Η ηγεσία δεν είναι έμφυτη αλλά διδάσκεται.
- Δεν υπάρχει ένας μοναδικός τύπος σωστής ηγεσίας.

² www.sse.gr

³ Συγκεντρώσαμε από τον παραπάνω οδηγό και καταφέραμε να βρούμε τα παρακάτω μαθήματα:

Κοινωνιολογία

1. «Κοινωνιολογία – Στρ. Κοινωνιολογία» Γ. Καφφέ.
2. «Κοινωνιολογία, Μαθήματα», εκδ. Παπαζήση 2008.
3. Γ. Καφφέ «Τι είναι ο πόλεμος; Κοινωνιολογία της Βίας και του Πολέμου», 2008.
4. Γ. Καφφέ, «Εισαγωγή στην στρατιωτική Κοινωνιολογία» 2005. Εξάμηνο Γ. Ώρες 3/εβδ. =39

Ανθρωπολογία

Μάθημα

1. Πόλεμος και Πολιτισμός (Αρχαία Ιστογραφία),¹ Εξάμηνο 39 ώρες
2. Θεμελιώδη Δικαιώματα ⁵ εξάμηνο.
3. Σύγχρονα Πολιτικά Συστήματα και Συστήματα Διακυβέρνησης ⁶ εξάμηνο.

Ψυχολογία

Μάθημα:

1. Στρατιωτική Ψυχολογία – Ψυχολογικές Επιχειρήσεις.

Gal R8 Mangcls dorff: «Handcook of Military Psychology» 1991 Kennedy, C.H.8 Zillmer EA. Military Psychology: Clinical and Operationol Applications 2006 Εξάμηνο Γ', 'Ωρες 3*16

2. Η ψυχολογία της Ηγεσίας: Ηγετικός Ρόλος, Διοίκησης, Άσκηση Επιρροής μεταξύ ανωτέρων στελεχών της Διοίκησης και Υφισταμένων. Εξάμηνο Ε', επιλογής.

3. Συναισθηματική νοημοσύνη στη διαχείριση Στρατιωτικού Προσωπικού. Εξάμηνο ΣΤ', επιλογής.

4. Ψυχολογία της Επικοινωνίας στα Πλαίσια της Εκπαίδευσης Στρατιωτικού Προσωπικού. Εξάμηνο Ζ', επιλογής.

5. Η κοινωνική ψυχολογία στους οργανισμούς. Εξάμηνο Ή, επιλογής.

⁴ Ειδικότερα για τις αρμοδιότητες του Υπουργείου Εθνικής Άμυνας, το Σύνταγμα περιλαμβάνει διατάξεις αναφερόμενες στο όργανο του κράτους «Ένοπλες Δυνάμεις». Τα άρθρα 4 παραγρ. 6, 6 παραγρ. 3, 14 παραγρ. 3γ, 18 παραγρ. 3, 45, 56 και 96 παραγρ. 4-5 θέτουν γενικές συνταγματικές επιταγές δεσμευτικές για τον κοινό νομοθέτη, με τις οποίες ιδρύονται θεμελιώδεις αρχές που διέπουν τις Ένοπλες Δυνάμεις. Πέραν όμως από το Σύνταγμα, μεγάλος αριθμός νόμων, διαταγμάτων, υπουργικών αποφάσεων και διαταγών του Υπουργείου Εθνικής Άμυνας ρυθμίζουν με λεπτομέρειες τα της οργάνωσης και λειτουργίας των Ενόπλων Δυνάμεων της χώρας. Σε κανένα νομοθετήμα δεν καθιερώνονται κανόνες άσκησης Στρατιωτικής εξουσίας. Τα περισσότερα νομοθετήματα έχουν ως αντικείμενο όχι τη διοίκηση ως θεσμό αλλά τον προσωπικό φορέα αυτής, δηλαδή τον Αξιωματικό. Μοναδικό νομοθετήμα στο οποίο υπάρχουν νομικές διατάξεις αναφερόμενες στο θεσμό της άσκησης Στρατιωτικής εξουσίας διοικήσεως είναι ο δια Προεδρικού Διατάγματος κυρωθείς ΓΕΝΙΚΟΣ ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΟ ΣΤΡΑΤΟ (ΣΚ 20-1). Ο κανονισμός αυτός έχει επαυξημένη -25-τυπική ισχύ και αποτελεί τον Καταστατικό Χάρτη του Στρατεύματος. Στον κανονισμό αυτό καταγράφονται λεπτομερείς κανόνες ενάσκησης Στρατιωτικής Ηγεσίας, η τήρηση των οποίων είναι υποχρεωτική για

τους ασκούντες Διοίκηση καθ' όλη τη κλίμακα της ιεραρχίας. Σ' αυτόν ο θεσμός της Διοικήσεως – Ηγεσίας στον Ελληνικό Στρατό θεμελιώνεται σε πλήρη νομική βάση (ΓΕΣ 2002).

⁵ Σε καιρό πολέμου μη εκτέλεση εντολής κατά την διάρκεια της μάχης σημαίνει αυτεπάγγελα εκτέλεση.

⁶ Τα χαρακτηριστικά αυτά γνωρίσματα του Στρατιωτικού Ηγέτη κατά τον Θουκυδίδη είναι: Διορατικότητα και Ικανότητα Πρόβλεψης. Ταχύτητα στη Λήψη Αποφάσεων - Καινοτομία. Αποτελεσματικότητα στην επικοινωνία-Διαχείριση του Ηθικού των Στρατιωτών. Κατάρτιση – Γνώσεις. Θάρρος – Αποφασιστικότητα – Αντοχή - Ενθουσιασμός. Δικαιοσύνη – Ανιδιοτέλεια – Ακεραιότητα - Καλή Συμπεριφορά - Σεμνότητα – Σύνεση (ΓΕΣ 2002).

⁷ Σχολεία ειδίκευσης

⁸ Ονομάζονται ΕΠ.ΟΠ και είναι ένας καινούργιος σχετικά θεσμός σύμφωνα με τον οποίο, νέοι που πληρούν κάποιες προϋποθέσεις υπηρετούν σαν έμμισθοι στρατιώτες.

⁹ Solid modernity.

¹⁰ Κέντρο Δημιουργικής Ηγεσίας (Center for Creative Leadership).

¹¹ Το δυνατόν συντομότερο, as soon as possible.

¹² Θέτοντας *στόχους* γίνεται ξεκάθαρη η αποστολή, το όραμα, οι αξίες και ο σκοπός. Ερωτήσεις κλειδιά είναι: που πάμε, τι θα κάνουμε και γιατί. Χτίζοντας την *δέσμευση* αφορά την δημιουργία εμπιστοσύνης με ερωτήσεις κλειδιά όπως: πως θα μείνουμε ενωμένοι, πως θα εργαστούμε καλύτερα σαν ομάδα, ποια βήματα θα βελτιώσουν την συνεργασία. Τέλος δημιουργώντας *συμμαχίες* αφορά στην εύρεση κοινών τόπων με ερωτήσεις όπως: πως αναπτύσσεται κοινή κατανόηση σε μια κατάσταση, πως συντονίζονται οι πράξεις μας (Alexander 2006).

¹³ Οι Plebes (πρωτοετείς φοιτητές της Ακαδημίας) είναι μερικοί από τους λαμπρότερους απόφοιτους λυκείου στη χώρα κάθε χρόνο. Η συντριπτική πλειοψηφία είναι εξαιρετικοί αθλητές, με υψηλό δείκτη νοημοσύνης που

κατατάσσονται στην κορυφή των άριστων στις σχολικές τάξεις τους (Johnson και Harper 2005).

¹⁴ Χρηματοπιστωτικός οργανισμός που για κάποιους κινεί την παγκόσμια οικονομία.

¹⁵ Το δεύτερο είναι η ηγεσία, και το τρίτο είναι η κατανόηση του γιατί θέλουν να ασκούν ηγεσία και ίσως μια προσωπική αξιολόγηση αν πρέπει να συνεχίσουν να ηγούνται (Kail 2007).

¹⁶ Βαθμοί της ιεραρχίας στον Ελληνικό στρατό.

¹⁷ Και δίνει την παρακάτω ακροστιχίδα που εσωκλείει την όλη ιδέα της επιρροής με τις επιμέρους της κατά την άποψη του έννοιες που τα αρχικά τους σχηματίζουν την λέξη INFLUENCE:

INTEGRITY (ΑΚΕΡΑΙΟΤΗΤΑ): Οικοδομεί σχέσεις βασισμένες στην εμπιστοσύνη.

NURTURING (ΦΡΟΝΤΙΔΑ): Νοιάζεται για τους ανθρώπους ως άτομα.

FAITH (ΠΙΣΤΗ): Πιστεύει στους άλλους.

LISTENING (ΑΚΡΟΑΣΗ): Προσέχει αυτά που θέλουν να πουν οι άλλοι.

UNDERSTANDING (ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ): Βλέπει τα πράγματα από την θέση του άλλου.

ENLARGING (ΜΕΓΕΝΘΥΝΣΗ): Βοηθάει τους άλλους να επεκταθούν.

NAVIGATING (ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ): Βοηθάει τους άλλους μέσα από τις δυσκολίες.

CONNECTING (ΣΥΝΔΕΣΗ): Ξεκινάει την οικοδόμηση θετικών σχέσεων.

EMPOWERING (ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ): Δίνει στους άλλους την δύναμη να ηγηθούν.

Maxwell 2009:112

¹⁸ Δίνοντας έμφαση στον οπαδό.

¹⁹ Πλάτων, Πολιτεία VII 537a

²⁰ Ζήνων ο Κιτιεύς, βλ. Διογένης Λαέρτιος 7.89

²¹ Γιατί για τους ανθρώπους γενικά μπορούμε να πούμε τα ακόλουθα: είναι αχάριστοι, ασταθείς, ψεύτες και υποκριτές, αποφεύγουν τους κινδύνους, είναι άπληστοι στο κέρδος και, όσο τους κάνεις καλό, είναι όλοι με το μέρος σου. Σου προσφέρουν το αίμα, τα υπάρχοντα, τη ζωή και τα παιδιά τους, όπως είπαμε παραπάνω, όταν ο κίνδυνος είναι μακριά· όταν όμως (ο κίνδυνος) σε πλησιάζει, σου γυρίζουν τις πλάτες. Κι εκείνος ο ηγεμόνας που στηρίζεται στα λόγια τους, αν βρίσκεται απροετοίμαστος, καταστρέφεται· γιατί οι φιλίες που αποκτούνται με χρήματα και όχι με μεγαλείο και ευγένεια ψυχής αγοράζονται, αλλά δεν τις έχεις πραγματικά και σε καιρό ανάγκης, δεν μπορείς να τις χρησιμοποιήσεις.

²² «It is wiser to choose what you say, than to say what you choose».

²³ Οι εγκληματικές μάζες είναι συχνά και ηρωικές. Εύκολα τις παρασύρει και τις πείθει κάνεις να θυσιαστούν για το θρίαμβο μιας πίστης ή μια ιδέας, για τη δόξα και την τιμή (Bon 2004).

²⁴ Οι μάζες χαρακτηρίζονται από τον παρορμητισμό, την οξυθυμία, την ανικανότητα για συλλογισμό, την απουσία κρίσης και κριτικού πνεύματος, την υπερβολή των συναισθημάτων, καθώς οι ερεθισμοί που μπορούν να υποβάλλουν τις μάζες ποικίλουν, και οι τελευταίες πάντα υπακούν σε αυτούς, οι μάζες είναι υπερβολικά ασταθείς. Τις βλέπουμε να περνούν σε μια στιγμή από την πιο αιμοχαρή αγριότητα στη μεγαλοψυχία ή στον πιο απόλυτο ηρωισμό. Είτε πρόκειται να κάψει ένα ανάκτορο είτε να επιτελέσει ένα έργο αφοσίωσης, η μάζα δίνει τη συγκατάθεση της με την ίδια ευκολία. Όλα θα εξαρτηθούν από τη φύση του ερεθισμού (Bon 2004).

²⁵ Η πρόταση του Klann είναι η κάτωθι:

- Χαιρέτησε τα άτομα με το όνομά τους.
- Διατήρησε και παρουσίασε μια θετική και αισιόδοξη στάση.
- Χαμογέλα και δώσε τα χέρια στους υπαλλήλους.
- Πες «ευχαριστώ» για μια δουλειά και χρησιμοποίησε τα άτομα που επαινείς για παραδειγματισμό.
- Ακολούθα τις υποσχέσεις.
- Να είσαι υπομονετικός.

-
- Να ακούς προσεκτικά.
 - Να είσαι εγκάρδιος και να αποφεύγεις την χρήση χυδαίων, προσβλητικών εκφράσεων.
 - Να παραμένεις συναισθηματικά σταθερός, ισορροπημένος, μετριοπαθής και λογικός.
 - Ζήτησε την συμμετοχή των εργαζομένων στις εκδηλώσεις και στις δράσεις που τους επηρεάζουν.
 - Κράτα τους υπαλλήλους ενημερωμένους για γεγονότα και πράξεις που τους αφορούν.
 - Να αποφεύγεις σχόλια, φήμες και να μην τσακώνεσαι με τους ανωτέρους σου και τον οργανισμό.
 - Να χρησιμοποιείς κατάλληλες ιστορίες και χιούμορ την κατάλληλη στιγμή.
 - Να ρωτάς τις κατάλληλες και ειλικρινείς ερωτήσεις για τα ατομικά ενδιαφέροντα των υπαλλήλων.
 - Να είσαι παρών, ορατός και διαθέσιμος.
 - Να ενθαρρύνεις τις προσπάθειες και την ανάληψη κινδύνων
 - Να διαχειρίζεσαι τους άλλους ανθρώπινα και με σεβασμό.
 - Ψάξε τρόπους για περαιτέρω βελτίωση και ανάπτυξη της αυτοεκτίμησης και της προσωπικής αξίας των υπαλλήλων.
 - Να εκτιμάς και να σέβεσαι την διαφορετικότητα.
 - Να επαινείς και να συγχαίρεις συχνά τις θετικές ενέργειες των υπαλλήλων.
 - Να συμβουλεύεις και να μην αναβάλεις όπου απαιτείται επιβολή και πειθαρχία στους υπαλλήλους.
 - Να επιβάλλεσαι όταν ασκείς την πειθαρχία στους εργαζομένους και να μην καταφεύγεις στην ταπείνωση και στην εξαθλίωση της προσωπικότητας του ατόμου.
 - Να απαντάς στις συναισθηματικές και φορτισμένες ερωτήσεις με πραότητα και ηρεμία.
 - Να αποφεύγεις την αλαζονεία και την απρεπή περηφάνια.
 - Να απαντάς με ευπρέπεια και σεβασμό στα τηλέφωνα και e-mail.
 - Να γίνεσαι παράδειγμα της ακεραιότητας.
 - Να θεωρείς τον εαυτό σου ηγέτη και άξιο σεβασμού.

-
- Να είσαι σαφής στις εξηγήσεις και στις προσδοκίες σου.
 - Να δίνεις το καλό παράδειγμα, φροντίζοντας τον εαυτό σου εμφανισιακά κάνοντας μία ισορροπημένη ζωή και σωστή διαχείριση του άγχους σου.

²⁶ Υποστηρίζεται ότι ο σωστός γραπτός και προφορικός λόγος είναι η εικόνα του ηγέτη.

²⁷ Και εννοούμε κάθε κρίση που συμμετέχει στρατιωτικός ηγέτης ή κρίσεις που ξεσπούν ακριβώς πριν την αναγγελία πολέμου, αλλά και άλλες περιπτώσεις μέσα σε μάχες όπου ο ηγέτης αντιμετωπίζει κρίσιμες καταστάσεις κάτω από την κάμερα του ανταποκριτή.

²⁸ Δήμαρχος της Νέας Υόρκης στην καταστροφή της 11^{ης} Σεπτεμβρίου.

²⁹ **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.**

³⁰ Για τον αμερικάνικο στρατό είναι η πίστη το καθήκον, ο σεβασμός, η ανιδιοτελής υπηρεσία, η τιμή, η ακεραιότητα, το κουράγιο ενώ το πρώτο γράμμα των παραπάνω λέξεων σχηματίζουν σαν ακρωνύμιο την σύντμηση της λέξης ηγεσίας (LDRSHIP: **l**oyalty, **d**uty, **r**espect, **s**elfless service, **h**onor, **i**ntegrity, and **p**ersonal courage).

³¹ ...με την 6χρονη εμπειρία στο στρατό.

³² Δηλαδή από 11-14 χρόνια διαφορά χρόνου υπηρεσίας του καθοδηγητή από τον καθοδηγούμενο.

³³ Ο 4ετης υπεύθυνος για τον πρωτοετή ονομάζεται διπλανός.

³⁴ Φέρουν τον βαθμό του υπολοχαγού στην Σχολή.

³⁵ Μερικές οδηγίες για τον ηγέτη θα μπορούσαν να είναι οι παρακάτω:

- Μάθετε για τους οπαδούς σας.
- Περάστε επαρκή χρόνο αλληλοεπιδρώντας μαζί τους.

-
- Μελετήστε τα κύρια ταλέντα τους, τις φιλοδοξίες τους, και τις τρέχουσες αδυναμίες τους.
 - Συντονίστε μια θετική και φιλόδοξη άποψη του οπαδού.
 - Μεταδώστε ένα όραμα που θα κινητοποιήσει, αλλά χωρίς αθέμιτες ή ανέφικτες προσδοκίες.
 - Βρείτε τρόπους να διαδώσετε με συνέπεια το όραμα στον ακόλουθό σας.

(Harper 2005).

³⁶ Failures in what we do, failures in what we are, failures in what we want to be.

³⁷ Η τοξική δύναμη της θέσης ηγεσίας.

³⁸ Για κάποιους *Interpersonal intelligence*: Διαπροσωπική νοημοσύνη είναι η ικανότητα να καταλαβαίνεις τον εαυτό σου και τους άλλους, τα κίνητρα τους, τις ανάγκες τους και πώς να συνεργαστείς μαζί τους.

³⁹ define → diagnose → design → decide

⁴⁰ enactment → selection → retention

⁴¹ Για μια δημιουργική ανακάλυψη θεωρία στην ψυχολογία Gestalt που αναπτύχθηκε από G. Wallas αναφέρει ότι ακολουθούνται 4 στάδια (preparation → incubation → illumination → verification).

⁴² Τους *δωριστί* και τους *φρυγιστί*.

⁴³ [3] τῶν δὲ διὰ τοῦ λόγου ποριζομένων *πίστεων τρία εἴδη* ἔστιν: αἱ μὲν γὰρ εἰσιν ἐν τῷ ἥθει τοῦ λέγοντος, αἱ δὲ ἐν τῷ τὸν ἀκροατὴν διαθεῖναι πως, αἱ δὲ ἐν αὐτῷ τῷ λόγῳ διὰ τοῦ δεικνύναι ἢ φαίνεσθαι δεικνύναι.....[5] διὰ δὲ τῶν ἀκροατῶν, ὅταν εἰς πᾶθος ὑπὸ τοῦ λόγου προαχθῶσιν: (15) οὐ γὰρ ὁμοίως *ἀποδίδομεν* τὰς κρίσεις λυπούμενοι καὶ χαίροντες, ἢ φιλοῦντες καὶ μισοῦντες: πρὸς δὲ καὶ μόνον πειρᾶσθαι φανεπραγματεύεσθαι *τοὺς* νῦν τεχνολογοῦντας.[6] περὶ μὲν οὖν τούτων δηλωθήσεται καθ' ἕκαστον, ὅταν περὶ τῶν παθῶν λέγωμεν, διὰ δὲ τοῦ λόγου πιστεύουσιν, ὅταν *ἀληθές* (20) ἢ *φαινόμενον* δείξωμεν ἐκ τῶν περιῆκαστα πιθανῶν. (Αριστοτέλης 2002)