



Δημήτριος Δημητρούλης  
Αντιστράτηγος ε.α.

# Στρατιωτικό Ήθος και Ηγεσία

ΓΕΝΙΚΟ ΕΠΙΤΕΛΕΙΟ ΕΘΝΙΚΗΣ ΑΜΥΝΑΣ

Αθήνα, 2015





Τίτλος: Στρατιωτικό Ήθος και Ηγεσία  
Συγγραφέας: Δημητρούλης Δημήτριος  
Εκδότης: Γενικό Επιτελείο Εθνικής Άμυνας

*Το εξώφυλλο φιλοτέχνησε και επιμελήθηκε ο αγαπητός φίλος και συμμαθητής Υποστράτηγος ε. α. Νίκος Καρακωνσταντής, απόφοιτος της Ανωτάτης Σχολής Καλών Τεχνών Αθήνας.*

Copyright © Δημητρούλης Δημήτριος  
για την ελληνική γλώσσα σε όλο τον κόσμο

Ιωάννου Ζερβού 5  
14121 Νέο Ηράκλειο, Αττικής  
e-mail: gendimi@gmail.com  
Αθήνα, Φεβρουάριος 2015

---

Η πνευματική ιδιοκτησία αποκτάται χωρίς καμία διατύπωση και χωρίς την ανάγκη ρήτρας απαγορευτικής των προσβολών της. Κατά τον Ν. 2387/20 (όπως έχει τροποποιηθεί με τον Ν. 2121/93 και ισχύει σήμερα) και κατά τη Διεθνή Σύμβαση της Βέρνης (που έχει κυρωθεί με τον Ν. 100/1975), απαγορεύεται η αναδημοσίευση, η αποθήκευση σε κάποιο σύστημα διάσωσης, και γενικά η αναπαραγωγή του παρόντος έργου με οποιονδήποτε τρόπο ή μορφή, τμηματικά ή περιληπτικά, στο πρωτότυπο ή σε μετάφραση ή άλλη διασκευή, χωρίς γραπτή άδεια του συγγραφέα.

ISBN 978-960-99796-1-0



# Στρατιωτικό Ήθος και Ηγεσία

του Αντιστράτηγου ε. α.  
Δημητρίου Δημητρούλη



Εκδόθηκε  
από το Γενικό Επιτελείο Εθνικής Άμυνας

Αθήνα, Φεβρουάριος 2015





Ο Αντιστράτηγος ε. α. Δημητρούλης Δημήτριος, αποφοίτησε ως Ανθυπολοχαγός Πεζικού από την Στρατιωτική Σχολή Ευελπίδων το 1975. Είναι απόφοιτος όλων των Στρατιωτικών Σχολείων του Όπλου του, της Ανωτάτης Σχολής Πολέμου και της Σχολής Εθνικής Άμυνας. Κατά την διάρκεια της υπηρεσίας του μετεκπαιδεύτηκε σε σχολεία στην Αμερική, στην Γερμανία και στην Αγγλία, συγκεκριμένα:

α. Στο Σχολείο Σχεδιαστών Εκπαιδευτικών Συστημάτων (Instructional System Designer), στη Shepard Air Force Base, στο Τέξας των ΗΠΑ.

β. Σε σεμινάρια και σχολεία του NATO στο Ομπεραμεργκάου (Obberamergau), στη Γερμανία:

-Στο Σχολείο Επιθεώρησης και Ελέγχου των Συμβατικών Όπλων στην Ευρώπη.

-Στο Σχολείο Ευρωπαϊκής Συνεργασίας και Ασφάλειας.

-Στο Σχολείο Επιθεωρητών για το έλεγχο εφαρμογής της ειρηνευτικής συμφωνίας στη Βοσνία & Ερζεγοβίνη (Dayton Agreement)].

-Στο Σχολείο Ενημέρωσης Επιτελών του NATO.

-Στο Πολυεθνικό Σχολείο Διαχείρισης Κρίσεων, του NATO.

γ. Στο Σχολείο Ανώτερης Ηγεσίας του NATO (NATO Senior Leadership Programme), στην Ακαδημία Άμυνας, στο Σρίβενχαμ (Shrivenham), της Μεγ. Βρετανίας.

### **Ακαδημαϊκή Εκπαίδευση**

α. Είναι μεταπτυχιακός απόφοιτος της Φιλοσοφικής Σχολής του Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών, του Τμήματος της Ηθικής Φιλοσοφίας και η μεταπτυχιακή του εργασία είχε ως αντικείμενο την «Περί Ηγεσίας Ηθική».

β. Συμμετείχε στο XXIIIο Παγκόσμιο Συνέδριο Φιλοσοφίας, όπου παρουσίασε εισήγηση με θέμα : «Ηθική και Ηγεσία ή Ηγεσία;»



### *Σταδιοδρομία*

Μετά από εκπαίδευση στα σχολεία εφαρμογής του όπλου του και υπηρεσίας σε πολλές Μονάδες ανά την Ελλάδα και την Κύπρο, υπηρέτησε επίσης:

Το 1994, **ως επιτελής**, στο ΓΕΣ, στη Διεύθυνση Μειώσεως των Εξοπλισμών, σε εφαρμογή της Συνθήκης για τα Συμβατικά Όπλα στην Ευρώπη.

Το 1996, στο **Νατοϊκό Στρατηγείο** στη Νάπολη, της Ιταλίας, στη θέση παρακολούθησης και ελέγχου των δυνάμεων της Νοτιανατολικής Πτέρυγας της Συμμαχίας.

Το 2000, ως Συνταγματάρχης, τοποθετήθηκε, **ως Διευθυντής**, στο **Κέντρο Χειρισμού Κρίσεων** του Γενικού Επιτελείου Εθνικής Άμυνας, απ' όπου μετετέθη στην Ελληνική Πρεσβεία της Τεχεράνης, ως **Ακόλουθος Άμυνας**, το 2001.

Τον Μάρτιο του 2007, ως Υποστράτηγος, τοποθετήθηκε στο Νατοϊκό Στρατηγείο JFC NP, στη Νάπολη της Ιταλίας, ως Βοηθός Επιτελάρχη, και παράλληλα **ως ΑΕΑ Νεαπόλεως**.

Αποστρατεύτηκε τον Μάρτιο του 2009, με το βαθμό του Αντιστράτηγου.



Σε μια εποχή στην οποία αποτελεί μείζον ζητούμενο η αναζήτηση ηγετών, διαχρονικά οι Ένοπλες Δυνάμεις, πρωτοπόρες πάντοτε, έχουν ως στόχο τη διαμόρφωση ηγετών, όπως η στρατιωτική παράδοση προστάζει: στρατιωτικών ηγετών με ήθος.

Οι νεαρές και οι νεαροί μαθητές των Στρατιωτικών Σχολών Αξιωματικών και Υπαξιωματικών, όλων των Κλάδων των Ενόπλων Δυνάμεων, με «φρέσκα μυαλά», με «καθαρή ψυχή», με όραμα και υψηλό ήθος, διαπλάθουν χαρακτήρες οι οποίοι θα κληθούν στο μέλλον να πρωταγωνιστήσουν. Περιμένουν από τους μεγαλύτερους να τους καθοδηγήσουν, να τους διδάξουν, να τους εμπνεύσουν.

Οι αξιωματικοί και οι υπαξιωματικοί, απόφοιτοι ήδη των Σχολών, με διαμορφωμένο χαρακτήρα και απόψεις, επιζητούν τη βελτίωση, αγωνιούν και προσπαθούν να καταστούν οι ηγέτες εκείνοι, που θα λειτουργήσουν καταλυτικά και που θα εμπνεύσουν τους μικρότερους.

Αποτελεί αδήριτη ανάγκη η συνεχής εκπαίδευση των στελεχών των Ενόπλων Δυνάμεων, ο προβληματισμός τους και η παροχή όλων των μέσων εκείνων, τα οποία θα τους καταστήσουν ηγέτες, όπως ήδη περιγράφηκε.

Αποτελεί ευθύνη του Α/ΓΕΕΘΑ η ενεργός συμμετοχή και προβολή κάθε προσπάθειας, που στοχεύει στην αναβάθμιση του επιπέδου των στελεχών, αλλά και της παρεχόμενης ηγεσίας στις ΕΔ. Στο πλαίσιο αυτό θεώρησα ως εξαιρετική ευκαιρία την εκτύπωση και διανομή στα στελέχη, του πόνηματος του αντιστράτηγου ε.α. Δημητρίου Δημητρούλη, με το οποίο επιχειρεί μεθοδικά να δώσει μια πλήρη εικόνα για τη στρατιωτική ηγεσία και το ήθος, όπως αφενός εξελίσσονται στο πέρασμα των χρόνων και αφετέρου αναλύονται διεθνώς από τη σύγχρονη επιστήμη.

Συγχαίρω θερμά και ευχαριστώ πολύ τον στρατηγό για την εργασία του και την ευγενική προσφορά του προς τα στελέχη των Ενόπλων Δυνάμεων.

Στρατηγός Μιχάλης Κωσταράκος  
Αρχηγός ΓΕΕΘΑ



*Αφιερώνεται "σ' εκείνους όπου στην ζωή  
των ώρισαν και φυλάγουν Θερμοπύλες"*



**Περιεχόμενα**

	Σελίδα
Ευχαριστίες .....	15
Πρόλογος .....	17
Εισαγωγή .....	19

**ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ: ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΟ ΗΘΟΣ -  
ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ, ΑΡΧΕΣ, ΕΠΙΠΕΔΑ ΚΑΙ ΜΟΝΤΕΛΑ ΗΓΕΣΙΑΣ**

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup> : ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΟ ΗΘΟΣ**

1.1	Γενικά .....	27
1.1.1	Ήθος .....	27
1.1.2	Τιμή .....	28
1.1.3	Επαγγελματισμός .....	29
1.2	Η Στρατιωτική Δύναμη και ο Ρόλος του Στρατού .....	31
1.3	Αρετές, Αξίες, Αρχές, και Κώδικες Ηθικής .....	34
1.4	Στρατιωτικό Πνεύμα και Πνεύμα Μονάδος .....	41
1.5	Ευθύνες της Πολιτείας .....	44
1.6	Ευθύνες της Πνευματικής Ηγεσίας .....	46
1.7	Πολιτισμός και Ηγεσία .....	47
1.8	Η Μακιαβελική Κοινωνία και η Παγκόσμια Ηθική .....	49
1.9	Η Ηθική Φιλοσοφία και η Ηγεσία .....	53

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup> : ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ, ΑΡΧΕΣ, ΕΠΙΠΕΔΑ ΚΑΙ ΜΟΝΤΕΛΑ  
ΗΓΕΣΙΑΣ**

2.1	Γενικά .....	67
2.2	Ορισμός της Ηγεσίας .....	68
2.3	Παράγοντες Ηγεσίας (Ο Ηγέτης, οι Ακόλουθοι και η Κατά- σταση) .....	70
2.3.1	Ο Ηγέτης και ο Στρατιωτικός Ηγέτης .....	71
2.3.1.1	Ο Ηγέτης .....	71

2.3.1.2	Ο Στρατιωτικός Ηγέτης .....	74
2.3.2	Οι Ακόλουθοι (Followers) .....	78
2.3.3	Η Κατάσταση (Η Περιρρέουσα Ατμόσφαιρα) .....	79
2.4	Διοίκηση, Διεύθυνση (Management) και Ηγεσία .....	80
2.5	Επίπεδα Ηγεσίας για τους Στρατιωτικούς Οργανισμούς .....	83
2.6	Θεωρίες και Μοντέλα Ηγεσίας .....	88
2.7	Μοντέλο Ανάπτυξης της Ηγεσίας .....	91
2.8	Συνδυαστικό Μοντέλο Ηγεσίας .....	94
2.9	Το Βρετανικό Μοντέλο του Διπλού Έλικα (The Double Helix Model) και το Αμερικανικό Μοντέλο Ηγεσίας (Το Μοντέλο των Απαιτήσεων της Στρατιωτικής Ηγεσίας) .....	96

**ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ: ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ ΚΑΙ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ - ΗΓΕΣΙΑ ΓΙΑ ΜΙΚΡΟΥΣ ΗΓΗΤΟΡΕΣ - ΕΚΤΡΟΠΗ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ**

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup> : ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ ΚΑΙ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ**

3.1	Ο Ηγέτης που Αλλάζει τον Ρουν της Ιστορίας .....	103
3.2	Χαρακτηριστικά του Ηγέτη και της Ηγεσίας .....	106
3.2.1	Ο Χαρακτήρας του Ηγέτη .....	109
3.2.1.1	Συγκρότηση του Ηγέτη .....	112
	➤ Στρατιωτικό Ήθος .....	114
	➤ Στρατιωτικές Αξίες .....	118
3.2.1.2	Φυσικές ικανότητες .....	132
3.2.1.3	Πνευματικές Ικανότητες .....	135
3.3	Αρχές της Ηγεσίας .....	147

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup> : ΗΓΕΣΙΑ ΓΙΑ ΜΙΚΡΟΥΣ ΗΓΗΤΟΡΕΣ**

4.1	Το προνόμιο της Ηγεσίας .....	157
4.2	Δύναμη και Εξουσία - Το Μοντέλο των Φρενς και Ρέιβεν (French & Raven) .....	158

4.2.1	Η Δύναμη της Επιβράβευσης ή της Ανταμοιβής .....	159
4.2.2	Η Δύναμη του Εξαναγκασμού ή της Τιμωρίας .....	160
4.2.3	Η Νόμιμη Δύναμη .....	160
4.2.4	Η Αναφορική Δύναμη ή η Δύναμη της Ταύτισης .....	160
4.2.5	Η Δύναμη του Ειδήμονα .....	161
4.2.6	Η Δύναμη της Πληροφόρησης ή της Ενημέρωσης .....	161
4.3	Στάδια Ανάπτυξης Σχέσεων Εμπιστοσύνης μεταξύ Ηγέτη - Υφισταμένων .....	162
4.4	Η Θεωρία των Κινήτρων του Αβραάμ Μάσλοου (Abraham Maslow) .....	165
4.5	Η Επίδραση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στην Άσκηση της Ηγεσίας .....	169
4.6	Άσκηση Ηγεσίας - Επιλογή Τρόπου Ηγεσίας .....	178
4.6.1	Το Φάσμα των Επιλογών του Ηγέτη .....	181
4.6.1.1	Η Αξία της Επιδοκιμασίας, της Αποδοκιμασίας και της Συγνώμης του Ενός Λεπτού.....	186
4.6.1.2	Η Μοναξιά της Εξουσίας .....	190
4.6.2	Χαρισματική και Μετασχηματιστική Ηγεσία .....	191
4.6.3	Συναλλακτική Ηγεσία.....	195
4.6.4	Η Καταστασιακή Ηγεσία των Χέρσεϋ και Μπλάντσαρντ [Hersey & Blanchard Situational Leadership Theory (SLT)] .....	196
4.7	Οδηγίες Συμβουλευτικής, για τους Μικρούς Ηγήτορες ....	201
4.8	Το Άγχος και η Αντιμετώπισή του .....	205

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο: ΕΚΤΡΟΠΗ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

5.1	Γενικά περί της Ανθρώπινης Φύσης .....	213
5.2	Διολίσθηση και Εκτροπή του Ηγέτη .....	215
5.2.1	Αλαζονεία - Αυταρέσκεια (Ναρκισσισμός) .....	218
5.2.2	Ψευδομετασχηματιστική Ηγεσία (Υποκρισία και Παραπλάνηση) .....	220
5.2.3	Καταχρηστική Ηγεσία .....	220



5.2.4	Αναποτελεσματική Ηγεσία .....	221
5.3	Τοξική Ηγεσία .....	223
5.3.1	Τύποι Τοξικών Ηγετών .....	225
5.3.2	Αντιμετώπιση των Τοξικών Ηγετών .....	236
5.4	Επιλογή και Αξιολόγηση Ηγετών στον Ιδιωτικό Τομέα ....	240

## ΜΕΡΟΣ ΤΡΙΤΟ: ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

### ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

A':	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΟΥ ΗΘΟΥΣ ΣΤΙΣ ΕΝΟΠΛΕΣ ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΣΥΓΧΡΟΝΩΝ ΧΩΡΩΝ .....	243
B':	ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΠΙΛΥΣΗΣ ΗΘΙΚΟΥ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ .....	265
Γ':	ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ (CASE STUDIES) .....	279
	Συγκεντρωτικός Πίνακας Σχεδιαγραμμάτων και Πινάκων .....	326
	Βιβλιογραφία .....	327

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Το παρόν εγχειρίδιο ολοκληρώθηκε σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα και είναι αποτέλεσμα παρότρυνσης και ανάγκης. Για την παρότρυνση οφείλω να ευχαριστήσω τον Αρχηγό του Γενικού Επιτελείου Εθνικής Άμυνας, Στρατηγό Μιχάλη Κωσταράκο, ο οποίος μετά από μια ενημέρωση για τους σύγχρονους τρόπους διδασκαλίας και εκπαίδευσης, στο στρατιωτικό ήθος και στην ηγεσία, που ακολουθούνται από τις στρατιωτικές ακαδημίες αλλά και τους στρατούς των σύγχρονων χωρών, έθεσε κομψά το θέμα της αξιοποίησης της ενημέρωσης με την συγγραφή ενός πονήματος για την ηγεσία, το οποίο να αποτελέσει αφενός ένα χρήσιμο εκπαιδευτικό βοήθημα για τις στρατιωτικές μας Σχολές και αφετέρου ένα μέσον ενημέρωσης των στελεχών του Στρατού μας. Ανάγκης, γιατί όπως επεσήμανε ο Κοσμήτορας της Στρατιωτικής Σχολής Ευελπίδων, Ανδρέας Δημητρίου, σε μια κατ' ιδίαν συζήτηση που είχα μαζί του για την ηγεσία, ένα εγχειρίδιο με αυτό το αντικείμενο ήταν κάτι που έλειπε από την Σχολή.

Η φιλολογική επιμέλεια, είναι έργο της αγαπητής φίλης και εξαιρετικής επιστήμονος, φιλόλογου Ναυσικάς Μουλά-Αγγελάκη, η οποία, παρά το βεβαρημένο της πρόγραμμα, βρήκε τον χρόνο να θέσει σε άμεση προτεραιότητα και να ολοκληρώσει σε σύντομο χρόνο αυτό το έργο και γι' αυτό της εκφράζω τις ιδιαίτερες ευχαριστίες μου.

Οι επισημάνσεις και παρεμβάσεις της νέας και πολλά υποσχόμενης φιλοσόφου Έλενας Νικολακοπούλου, φίλης και συμμαθήτριας από το μεταπτυχιακό, ήταν ιδιαίτερα εύστοχες και εποικοδομητικές και οφείλω να την ευχαριστήσω γι' αυτό. Τέλος, πρέπει να ευχαριστήσω τους καλούς φίλους και συναδέλφους μου, απ' τα παλιά για την ενθάρρυνσή μου σ' αυτή την πρωτοβουλία.



## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Το παρόν έργο, αρχικά, σχεδιάστηκε για να καλύψει ανάγκες κυρίως των μαθητών των στρατιωτικών σχολείων και συγκεκριμένα των σπουδαστών της Στρατιωτικής Σχολής Ευελπίδων. Στη συνέχεια αναδείχθηκε η ανάγκη, για την ενότητα του κειμένου και τη συνέχεια των εννοιών, να προστεθούν και αντικείμενα που καλύπτουν το ενδιαφέρον και στελεχών ανώτερων και ανωτάτων βαθμίδων της στρατιωτικής ιεραρχίας. Έτσι, πήρε την μορφή που περιγράφεται παρακάτω.

Το βιβλίο δομείται σε τρία μέρη. Το πρώτο μέρος αποτελείται από δύο κεφάλαια, με το πρώτο να μας εισάγει σε έννοιες που συνιστούν το στρατιωτικό ήθος και να ολοκληρώνεται με αναφορές σε βασικές πρωτογενείς φιλοσοφικές θεωρίες και το δεύτερο να αναπτύσσει την έννοια της ηγεσίας, τους παράγοντες αυτής, καθώς και τη διάκριση μεταξύ των εννοιών της διοίκησης, της διεύθυνσης (management) και της ηγεσίας. Ακόμα, γίνεται αναφορά στα επίπεδα της ηγεσίας, στις διαχρονικά αναπτυχθείσες θεωρίες και τα μοντέλα αυτών, καθώς επίσης, εισάγεται το μοντέλο ανάπτυξης της ηγεσίας και το αντίστοιχο συνδυαστικό μοντέλο, το οποίο προτείνεται προς υιοθέτηση από τον ελληνικό στρατό. Τέλος, παρουσιάζονται τα μοντέλα ηγεσίας του βρετανικού στρατού (Το Μοντέλο του Διπλού Έλικα - The Double Helix Model) και το μοντέλο των Απαιτήσεων της Στρατιωτικής Ηγεσίας, του αμερικανικού στρατού.

Το δεύτερο μέρος, περιλαμβάνει τρία κεφάλαια, με το τρίτο να ασχολείται με τα χαρακτηριστικά, την συγκρότηση, τις φυσικές και πνευματικές ικανότητες του ηγέτη και τις αρχές της ηγεσίας. Στο τέταρτο κεφάλαιο, αναπτύσσεται το μοντέλο των Φρενς και Ρέιβεν (French & Raven), που αναλύει τις πηγές προέλευσης της δύναμης και εξουσίας, περιγράφει τα στάδια ανάπτυξης των σχέσεων του ηγέτη με τους υφισταμένους του, αναφέρεται στη θεωρία των κινήτρων του Αβραάμ Μάσλοου (Abraham Maslow) και τονίζει την επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης κατά την άσκηση της ηγεσίας. Ακόμα, παρου-

σιάζεται το φάσμα των επιλογών του ηγέτη, καθώς επίσης, και στοιχεία της χαρισματικής και μετασχηματιστικής ηγεσίας, και της συναλλακτικής ηγεσίας όπως και η θεωρία της καταστασιακής ηγεσίας των Χέρσεϋ και Μπλάντσαρντ (Hersey & Blanchard Situational Leadership Theory - SLT). Το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με οδηγίες συμβουλευτικής για τους μικρούς ηγήτορες και οδηγίες για την αντιμετώπιση του άγχους κατά την εκπαίδευση και τη μάχη. Το πέμπτο κεφάλαιο διατίθεται εξ ολοκλήρου για την περιγραφή καταστάσεων που οδηγούν σε διολίσθηση και εκτροπή του ηγέτη, όπως η αλαζονεία, ο ναρκισσισμός, η ψευδομετασχηματιστική ηγεσία, η καταχρηστική ηγεσία και η αναποτελεσματική ηγεσία. Γίνεται διάκριση μεταξύ της διολίσθησης και εκτροπής της ηγεσίας και της αμιγώς τοξικής μορφής ηγεσίας, που η δεύτερη αφορά σε διοικητές οι οποίοι αδυνατούσαν εξ αρχής να εξελιχθούν ή να αναδειχθούν σε ηγέτες, λόγω των τοξικών στοιχείων του χαρακτήρα τους. Το κεφάλαιο κλείνει με τους τρόπους αντιμετώπισης των τοξικών ηγετών και με μια σύντομη αναφορά στον τρόπο επιλογής και αξιολόγησης των ηγετών στον ιδιωτικό τομέα.

Το τρίτο μέρος περιλαμβάνει τρία παραρτήματα. Στο πρώτο παράρτημα, παρατίθεται ο τρόπος ανάπτυξης του στρατιωτικού ήθους στις ένοπλες δυνάμεις άλλων χωρών, όπως της Αμερικής, της Γαλλίας, της Γερμανίας, του Ισραήλ και της Ιαπωνίας. Στο δεύτερο παράρτημα, περιγράφεται η μέθοδος επίλυσης ενός ηθικού προβλήματος / διλήμματος καθώς επίσης, αναπτύσσονται εν συντομία οι διαδικασίες διεξαγωγής του διαγωνισμού για το Κύπελλο Δεοντολογίας (Ethics Bowl), όπως αυτές πραγματοποιούνται από τις στρατιωτικές ακαδημίες, τα κολλέγια και τα πανεπιστήμια της Αμερικής, ενώ στο τρίτο παράρτημα, παρατίθενται δώδεκα υποθέσεις εργασίας (case studies), προς επεξεργασία και διδασκαλία.

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Πρέπει να αναγνωρίσουμε ότι ζούμε σε μια εξαιρετικά ενδιαφέρουσα περίοδο της ιστορίας όπου οι ανατροπές και οι αμφισβητήσεις είναι ο κανόνας και η σταθερότητα, ακόμα και για έννοιες και θεσμούς που λίγα χρόνια πριν θεωρούντο απαραβίαστες και αναλλοίωτες, σήμερα, αμφισβητούνται και καταλύονται, όπως για παράδειγμα η έννοια του Κράτους και της Κοινωνικής Ασφάλειας<sup>1</sup>. Ακόμα, «σε ορισμένες ανεπτυγμένες χώρες, ο έλεγχος συνόρων και διαβατηρίων διεξάγεται από ιδιωτικούς αξιωματικούς ασφαλείας, που έχουν προσληφθεί με σύμβαση από το κράτος. Σε άλλες, έχει παραχωρηθεί σε ιδιωτικούς φρουρούς η εξουσία να κρατούν υπόπτους και να τους συνοδεύουν στις φυλακές για τις οποίες προορίζονται - για να μην αναφέρουμε το γεγονός ότι οι ίδιες οι φυλακές ιδιωτικοποιούνται όσο το δυνατόν ταχύτερα»<sup>2</sup>. Δεν πρέπει να μας φανεί καθόλου ξαφνική, περίεργη και απίθανη, η επάνοδος στην εποχή της Γαλλικής Επανάστασης και μεταγενέστερα, όπου «το έργο της αντιμετώπισης των εγκληματιών μπορεί να ανατεθεί και πάλι στους κυνηγούς κλεφτών, που υπήρχαν στις περισσότερες χώρες»<sup>3</sup>. Σταδιακά παρατηρούμε ότι, η παροχή ασφαλείας σε διάφορους οργανισμούς και επιχειρήσεις έχει ανατεθεί εξ ολοκλήρου σε ιδιωτικές εταιρείες, ενώ από την εποχή του Τόμας Χομπς (Thomas Hobbes), ο ρόλος αυτός, ήταν αποκλειστικό δικαίωμα του

<sup>1</sup> Martin Van Creveld, *Η Άνοδος και η Πτώση του Κράτους*, μτφρ. Κων-νος Κολιόπουλος, εκδ. Κων-νου Τουρίκη, Αθήνα, 2003, σ. 151: Σύμφωνα με τον Κρίβελντ, η άνοδος του κράτους πραγματοποιήθηκε από το 1300 έως το 1648, παρόλα αυτά «γύρω στα 1500, ο όρος “κράτος” σήμαινε στην Ιταλία “μηχανισμό διακυβέρνησης”, όπως για παράδειγμα όταν ο Γκουιτσιαρντίνι έγραφε για το “κράτος των Μεδίκων” και “όσους στην Φλωρεντία ήθελαν να αλλάξουν το κράτος”». Ενώ ως η περίοδος του ιδεώδους κράτους θεωρείται αυτή, από την έναρξη της γαλλικής επανάστασης μέχρι το πέρας του Β΄ Παγκοσμίου Πολέμου (1789 έως το 1945). Το έτος 1975, θεωρείται η αφετηρία της παρακμής του κράτους, λόγω της “εξαφάνισης του μείζονος πολέμου”, που είναι αποτέλεσμα κυρίως της τεράστιας καταστροφικής δυνατότητας που επιφέρει η χρήση των πυρηνικών όπλων, αλλά και άλλων παραγόντων.

<sup>2</sup> Στο ίδιο, σ. 465.

<sup>3</sup> Ο. π., σ. 466.

Κράτους. Όπως μας πληροφορεί ο Κρίβελντ (Martin van Creveld), «στο παρελθόν πρίγκιπες και άλλοι στρατιωτικοί μεταπράτες συνήπταν συμβόλαια μεταξύ τους προκειμένου να πραγματοποιήσουν κέρδη - ένας κεφαλαιοκράτης του Άμστερνταμ, ο Λούις ντε Γκέιρ (Louis de Geer), προμήθευσε κάποτε στη σουηδική κυβέρνηση ένα ολόκληρο ναυτικό, ναύτες και κυβερνήτες, μέχρι και τον αντιναύαρχο -, στο μέλλον διάφορες δημόσιες, ημιδημόσιες και ιδιωτικές επιχειρήσεις θα κάνουν το ίδιο»<sup>4</sup>. Αυτό, ήδη, εφαρμόζεται από ιδιωτικές εταιρείες που υπενοικιάζουν μαχητές για εκτέλεση ειδικών επιχειρήσεων.

Παρατηρείται, δηλαδή, μια δυναμική αλλαγών και μεταβολών, σε θεσμούς και λειτουργίες που για πολλές δεκαετίες εθεωρούντο σταθερές και απαραβίαστες, όπως αυτή του Κράτους<sup>5</sup>. Μπορεί, όμως, κάποιος να ισχυριστεί ότι η μορφή του κράτους παρέμεινε σταθερή για μεγάλες περιόδους; Αναμφισβήτητα όχι. Τα κράτη, όπως όλα όσα emπίπτουν στον αισθητό μας κόσμος, πράγματα ή καταστάσεις, για τα οποία μας δίδεται η δυνατότητα της παρατήρησης, μεταβάλλονται και τίποτα δεν παραμένει σταθερό. Αυτά που συμβαίνουν στα κράτη, οι ανατροπές και οι μεταβολές, αναπόφευκτα συμβαίνουν στις κοινωνίες και στους διάφορους οργανισμούς και βεβαίως δεν μένουν ανεπηρέαστοι και οι στρατιωτικοί οργανισμοί.

Η λέξη *παρακμή* που χρησιμοποιούν κάποιοι για να περιγράψουν αυτές τις κοσμογονικές μεταβολές που παρατηρούνται στις κοινωνίες, στους οργανισμούς, και ευρύτερα στους θεσμούς, ίσως δεν αποτελεί δόκιμο όρο, καθόσον κάποιοι άλλοι θα μπορούσαν να ισχυριστούν ότι, αυτές οι ανατροπές και μεταβολές επέρχονται στο πλαίσιο της εξέλιξης της ανθρώπινης κοινωνίας, η οποία επιτελείται μέσα από τη δυναμική της ανθρώπινης φύσης, γεγονός που παρατηρείται σε όλες τις ιστορικές περιόδους, όπως για παράδειγμα, την περίοδο του Διαφωτισμού.

<sup>4</sup> Ο. π., σ. 467.

<sup>5</sup> Αν όμως εξετάσουμε το κράτος, για μια μεγάλη σχετικά περίοδο, θα διαπιστώσουμε ότι και αυτό μεταβάλλεται, όπως φαίνεται και στην υποσημείωση 1, παραπάνω.

Είναι σωστό να αντιστρατευόμαστε αυτή την εξέλιξη; Θεωρώ ότι η δογματική προσκόλληση στο παρελθόν, είναι όχι μόνο μια λανθασμένη, αλλά και μια ανεδαφική αντίληψη, για το λόγο ότι, όπως και οι προηγούμενες γενιές, έτσι και εμείς δεν μπορούμε να σταματήσουμε την πορεία της δικής μας ιστορικής καταγραφής, που είναι φυσικό να είναι διαφορετική, αφού τα δικά μας δεδομένα και εμπειρίες, είναι διαφορετικές από αυτές των προηγούμενων κοινωνιών. Εκεί όμως, που πρέπει να δοθεί η αρμόζουσα προσοχή είναι στο γεγονός ότι είναι αναγκαίο να κάνουμε μια αξιολογική καταγραφή, στα ιδιαίτερα σοβαρά επιτεύγματα των προγόνων μας και πάνω σε αυτά, να στηρίζουμε την περαιτέρω διαδρομή μας, αφού όπως έχει αποδειχθεί, αυτά αποτελούν τη βάση πάνω στην οποία στηρίζονται πολλές σύγχρονες ξένες κοινωνίες και στρατιωτικοί οργανισμοί.

Παρά τις μεταβολές και αλλαγές που έχουν επέλθει στις κοινωνίες και στους στρατιωτικούς οργανισμούς όλων των χωρών διαπιστώνουμε ότι η διδασκαλία της αρχαίας ελληνικής γραμματείας παραμένει εντεταγμένη στα εκπαιδευτικά προγράμματα της μέσης και ανώτερης εκπαίδευσης, των δυτικών και όχι μόνο χωρών. Ακόμα διαπιστώνουμε ότι τα προγράμματα της εκπαίδευσης που παρέχεται στις στρατιωτικές τους ακαδημίες έχουν, μεταξύ των άλλων, ως στόχο την ανάπτυξη της πλατωνικής και αριστοτελικής ηθικής αφού τα κείμενα, κυρίως, της *Πολιτείας* του Πλάτωνα και *Ηθικά Νικομάχεια* του Αριστοτέλη, αποτελούν γι' αυτές σοβαρές πηγές γνώσης<sup>6</sup>. Αυτό μας οδηγεί στη σκέψη ότι η φιλοσοφία είναι ανάγκη να

<sup>6</sup> Paul Robinson, Nigel De Lee & Don Carrick, *Ethics Education in the Military*, Ashgate England & USA, 2008, p.p. 35,36: «Δεν θα πρέπει να εκπλήσσει, τότε, ότι οι Ηνωμένες Πολιτείες, των οποίων οι θεμελιωτές συνέλαβαν, στον εν τη γενέσει του πειραματισμό τους στη δημοκρατία, ως μια κληρονομιά από τον ιδεαλισμό της αρχαίας Ελλάδας, και υιοθέτησαν το βασικό πλαίσιο, από την πλατωνική *Πολιτεία*, για την θεμελίωση της στρατιωτικής διδασκαλίας και εκπαίδευσης στην Στρατιωτική τους Ακαδημία. Όλες οι στρατιωτικές ακαδημίες των Ηνωμένων Πολιτειών, εκ των οποίων το Δυτικό Σημείο (εκεί που εδρεύει η Στρατιωτική Ακαδημία - West Point), που είναι η αρχαιότερη και, ίσως, η πιο θεμελιωμένη στις κλασικές ιδέες των σχέσεων μεταξύ



εισέλθει και στη ζωή των νεαρών στελεχών και μελλοντικών ηγητόρων του στρατού μας, γιατί θεωρώ ότι δεν μπήκε τυχαία στη ζωή και στον τρόπο σκέψης και λειτουργίας των στρατιωτικών ακαδημιών των ΗΠΑ, που υποστηρίζουν ότι:

«Αν, όπως ο Αριστοτέλης ισχυρίζεται, ότι η αρετή βρίσκεται στο μέσον μεταξύ δύο άκρων, τότε η Στρατιωτική Ακαδημία των ΗΠΑ, είναι με βεβαιότητα αριστοτελική στο τετραετές της πρόγραμμα ανάπτυξης της ηθικής εκπαίδευσης και διδασκαλίας,...»<sup>7</sup>.

Τον Ιούλιο του 2003, με την Ημερησία Διαταγή του ο Αρχηγός του Στρατού των ΗΠΑ, Στρατηγός Πίτερ Σκουμέικερ (Peter Schoomaker), εξέθεσε με σαφήνεια τη θέση του, προς όλα τα Στρατιωτικά Ιδρύματα για το «αμερικανικό επάγγελμα των όπλων»<sup>8</sup> τονίζοντας ότι:

«... ο στρατός των Ηνωμένων Πολιτειών της Αμερικής είναι, πάντα υπήρξε, και θα παραμείνει ένας οργανισμός που θα βασίζεται στις αξίες, όπου η κεντρική ταυτότητα του στρατιώτη, επικεντρώνεται στη συνειδητοποίηση του “πολεμιστή με χαρακτήρα” του οποίου η αδιαπραγμάτευτη συνεισφορά στις αξίες που έχουν ενσωματωθεί στο Σύνταγμα των Ηνωμένων Πολιτειών

---

του στρατιώτη και της Πολιτείας, διδάσκουν και εκπαιδεύουν τους νέους άνδρες και τις γυναίκες σε ένα πρόγραμμα τεσσάρων ετών, το οποίο θα έμοιαζε, φαίνεται, πολύ εξοικειωμένο με τον τύπο και την ουσία αυτού που ο Σωκράτης, στην *Πολιτεία* (του Πλάτωνα) εμφανίζεται να έχει οραματιστεί για την ιδανική του πολιτεία».

<sup>7</sup> Στο ίδιο, p. 36.

<sup>8</sup> Πιστεύουμε σε μια ευνομούμενη κοινωνία με αρχές και αξίες και θεωρούμε *λειτουργήματα* όλες τις ενασχολήσεις που έχουν σχέση με τη διάπλαση και τη μόρφωση των νέων μας καθώς επίσης το χειρισμό, την αντιμετώπιση και την εξυπηρέτηση του ανήμπορου ανθρώπου γενικότερα (όπως τις υπηρεσίες υγείας, την απονομή της δικαιοσύνης, κ.λπ.) και ως τέτοια θα τα αντιμετωπίζουμε. Η Αμερικανική έκφραση “το επάγγελμα των όπλων” θεωρούμε ότι, απέχει από την έννοια του “λειτουργήματος” και δεν θεωρείται εύστοχη για την ελληνική πραγματικότητα, ακόμα και στην εξέλιξη που έχει σήμερα η κοινωνία μας, για το λόγο αυτό, όπου στο παρόν αναφέρεται το «επάγγελμα των όπλων» θα τίθεται σε εισαγωγικά. Αυτό, βεβαίως δεν πρέπει να συγχέεται με τον επαγγελματισμό των στελεχών, τον οποίο θεωρούμε κορυφαίο παράγοντα της συγκρότησης ενός ηγέτη.

“δεν θα αλλάξει”, ανεξάρτητα από την αδήριτη ανάγκη της επιχειρησιακής ανάπτυξης ή τον χαρακτήρα των εχθρών μας...»<sup>9</sup>.

Για να καταδειχθεί ακόμα πιο emphaticά η σπουδαιότητα που δίδεται από τους Αμερικανούς στρατιωτικούς ηγέτες, στην ηθική και στο χαρακτήρα του στρατιώτη, αναφέρομαι στην άποψη του Στρατηγού Χάκετ (Hackett), ο οποίος σε διάλεξή του ανέφερε:

«...ένα άτομο μπορεί να είναι εγωιστής, φοβητσιάρης, άπιστος, ψεύτης, επιπόλαιος, ψευδομάρτυρας και ηθικά διαβρωμένος, μ' ένα σωρό άλλους τρόπους και ακόμα να μπορεί να είναι εξαιρετικά σπουδαίος στις επιδιώξεις του, τις οποίες άλλοι δεν αντέχουν ..., αυτό το οποίο ένας ανήθικος άνθρωπος δεν μπορεί να είναι, είναι ένας καλός ναύτης, στρατιώτης ή αεροπόρος»<sup>10</sup>.

Οι ικανοί ηγέτες, αναδεικνύονται μέσα από τον οργανισμό στον οποίο δραστηριοποιούνται, χωρίς την ύπαρξη του οποίου, δεν μπορούν να επιτύχουν, ούτε να αναδειχθούν. Αυτό υπονοεί και προϋποθέτει ότι, ο οργανισμός αυτοδικαίως πρέπει να έχει το σεβασμό όλων των μελών του, μόνο και μόνο επειδή υπάρχει. Όσοι τον αντιλαμβάνονται διαφορετικά έχουν ενδεχομένως, κάνει εσφαλμένη επιλογή και αυτό θα τους απασχολεί συνεχώς με αποτέλεσμα να μην αποδίδουν το προσδοκώμενο έργο. Αυτή η άποψη δεν αναφέρεται μόνο για τους στρατιωτικούς οργανισμούς, αλλά για κάθε οργανισμό που επιδιώκει την επιτυχία και τη μακροβιότητα.

Οι ηθικές αρχές και οι αξίες, για την επιτυχία ενός ηγέτη και κατά συνέπεια ενός οργανισμού δεν είναι ετικέτες που κάποιος τις φέρει και έχει καταφέρει να τις αποκτήσει, είναι απαραίτητα χαρακτηριστικά και ιδιότητες, που κατέχονται ή/και διδάσκονται, αλλά κυρίως, ασκούνται και βελτιώνονται με την επανάληψη.

<sup>9</sup> Jeffrey Wilson, *An Ethics Curriculum for an Evolving Army*, ό. π., στο *Ethics Education in the Military*, p. 31.

<sup>10</sup> W. J. Hackett, *The Military in the Service of the State: Harmon Memorial Lectures in Military History 13*, Colorado Springs: U. S. Air Force Academy, 1970, p. 32.

Η ενασχόλησή μου, με τη διοίκηση και την ηγεσία, στον ελληνικό στρατό επί 38 συνεχή έτη και η μελέτη του αντικειμένου αυτού, καθώς επίσης, η προσωπική μου εμπειρία από άλλους σύγχρονους στρατούς με έχουν πείσει ότι αυτό που δίνει αξία και πραγματικά συμβάλλει στη δημιουργία ενός αποτελεσματικού οργανισμού, όπως ο στρατός, είναι η παρουσία ηθικής ηγεσίας. Αυτό, το τόσο αυτονόητο είναι το ζητούμενο, όχι μόνο, από στρατιωτικούς οργανισμούς αλλά απ' όσους οργανισμούς έχουν θέσει ως στόχο τους την επιτυχία και την επί μακρόν παρουσία τους στο χώρο που δραστηριοποιούνται. Ξένα ιδρύματα, μετά από μελέτες έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα ότι ένας οργανισμός για να λειτουργήσει με επιτυχία και να έχει σοβαρές ελπίδες για μακροβιότητα, πρέπει να θεσπίσει και να εφαρμόζει κανόνες, γνωστούς και ως κώδικες συμπεριφοράς (Code of Conduct) και κώδικες ηθικής (Code of Ethics).

Έχοντας επίγνωση αυτής της ανάγκης, της ανάπτυξης δηλαδή, του Στρατιωτικού Ήθους και της Ηγεσίας, στους σπουδαστές των στρατιωτικών μας σχολών που αποτελούν τα μελλοντικά στελέχη και τους ηγέτες του Στρατού μας, θεώρησα απαραίτητη την ενασχόλησή μου με το αντικείμενο αυτό, με την φιλοδοξία να προσφέρω, αν όχι καινοτόμες ιδέες, τουλάχιστον κάποιες ενδιαφέρουσες απόψεις, που θα δώσουν το έναυσμα για μια νέα προσέγγιση του σοβαρού αυτού αντικειμένου και ευελπιστώ, ότι το πόνημα *Στρατιωτικό Ήθος και Ηγεσία*, θα δώσει την δυνατότητα σε όσους επιθυμούν να αναζητήσουν μέσω αυτού και άλλες, σχετικές με αυτό, πηγές γνώσης.

N. Ηράκλειο, 18 Ιανουαρίου 2015  
Δημήτριος Δημητρούλης  
Αντιστράτηγος ε. α.  
MSc in Ethics' Philosophy

**ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ:**  
**ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΟ ΗΘΟΣ - ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ,**  
**ΑΡΧΕΣ, ΕΠΙΠΕΔΑ ΚΑΙ ΜΟΝΤΕΛΑ ΗΓΕΣΙΑΣ**



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup> : ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΟ ΗΘΟΣ

(Ήθος, Τιμή, Επαγγελματισμός)

**1.1 Γενικά.** Το τρίπτυχο των μελλοντικών ηγητόρων *ήθος, τιμή, επαγγελματισμός*, εκφράζει απτές, ουσιαστικές και καταληπτές έννοιες και αυτά τα στοιχεία είναι που χρειάζεται σήμερα το στέλεχος του στρατού μας για να ανταποκριθεί στα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις του.

**1.1.1 Ήθος.** Το *ήθος*, είναι απαραίτητο στοιχείο, που πρέπει να διακρίνει τον ηγέτη και τον στρατιωτικό οργανισμό, και όπως επισημαίνει ο Έρικ Σινσέκι:

«Κάθε οργανισμός έχει ένα εσωτερικό πολιτισμό και ήθος. Ένας πραγματικός πολεμιστής πρέπει να υποστηρίζει τις αναλλοίωτες παραδόσεις και αξίες του Στρατού ... Οι στρατιώτες έχουν διαποτιστεί με ένα ηθικά θεμελιωμένο ήθος μαχητού το οποίο σαφώς συμβολίζει την αταλάντευτη δέσμευσή τους προς το έθνος που υπηρετούμε. Ο Στρατός ενστερνίζεται πάντοτε αυτό το ήθος, αλλά οι ανάγκες για μετασχηματισμό θα απαιτήσουν μια ανανεωμένη προσπάθεια προς διασφάλιση ότι όλοι οι στρατιώτες αντιλαμβάνονται πραγματικά και διακατέχονται από αυτό το ήθος του πολεμιστή»<sup>11</sup>.

Ο εθισμός (έθος, *έξη* - habit)<sup>12</sup> είναι αναγκαίος, όπως για τη διατήρηση της σωματικής ευεξίας και αντοχής είναι απαραίτητη η καθη-

---

<sup>11</sup> Department of Defence, Headquarters Department of Army, *Army Leadership*, (FM 6-22), Washington, D.C., 2006, p. 4-10: Ο καινούργιος κανονισμός ηγεσίας, που εκδόθηκε τον Οκτώβριο του 2006, από τον Πήτερ Σουμέικερ (Peter Shoomaker), αντικατέστησε τον προηγούμενο (FM 22-100), τον οποίο είχε εκδώσει ο Έρικ Σινσέκι (Eric Shinseki), Αρχηγός του Γενικού Επιτελείου Στρατού των ΗΠΑ από το 1999-2003).

<sup>12</sup> Θεοδόσης Πελεγρίνης, *Λεξικό της Φιλοσοφίας*, εκδ. Ελληνικά Γράμματα, 2004, σ.σ. 182, 211.

μερινή άσκηση. Το προσωπικό ήθος του ηγέτη πρέπει να είναι συμβατό και να αποπνέει τις στρατιωτικές αρχές, αρετές και αξίες που συνιστούν το στρατιωτικό ήθος.

**1.1.2 Τιμή<sup>13</sup>.** Στην τιμή είναι ενσωματωμένες όλες οι στρατιωτικές αξίες και αποτελεί ζωτικής σημασίας τμήμα του στρατιωτικού ήθους, που υποδεικνύει ότι είναι σωστό να γίνεται. Η υπηρεσία με σεβασμό στα ήθη, στις παραδόσεις και τον πολιτισμό μας, στις αξίες και τις αρχές του στρατού μας δεν είναι προαιρετική, είναι επιτακτική ανάγκη για την ηγεσία, γιατί ολόκληρο το οικοδόμημα του στρατού βασίζεται σε αυτήν. Με την επιλογή που κάνει κάποιος να ακολουθήσει την στρατιωτική σταδιοδρομία, είναι αυτονόητο ότι αφιερώνει τον εαυτό του στην εκτέλεση μιας διακεκριμένης και τιμητικής υπηρεσίας, μιας υπηρεσίας που προϋποθέτει και απαιτεί να εξελιχθεί σε έναν ηγέτη με χαρακτήρα, ο οποίος θα εμφορείται από τις αξίες του στρατού μας. Αν δεν έχει τον χαρακτήρα που χρειάζεται για να υψώ-

<sup>13</sup> Ευθ. Κουτρολάκου, *Το Επίτομο «Υπερλεξικό»*, εκδ. Παγουλάτου, Αθήνα 1990, σ. 617: «Τιμή: Χρηματική αξία, υπόληψη, εκτίμηση, σεβασμός, (για γυναίκες): αγνότητα, στον πληθ.: τιμές: εκδηλώσεις σεβασμού και εκτίμησης. Επίσης, στο Ν. Βαργιάς, *Το Μικρό Ερμηνευτικό Λεξικό*, εκδ. Μαλλιάρης-Παιδεία, 1987, σ. 721: «Τιμή, η, 1. Εκδήλωση εκτίμησης, υπόληψη, σεβασμός: Τιμή στους προγόνους μας. 2. Πληθ. τιμές, οι, εκδηλώσεις σεβασμού, ιδιαίτερης διάκρισης: Στρατιωτικές τιμές. 3. Καλή φήμη, κοινωνική υπόληψη: Η τιμή της οικογένειας., ...». Ακόμα, στο Αριστοτέλης, *Ηθικά Νικομάχεια*, μτφρ. Δημ. Λυπουρδής, εκδ. Ζήτρος, 2006, Β' 7, 1107b, 24 - 27 & 31 - 35: «περί δέ τήν τιμήν καί ατιμίαν μεσότης μέν μεγαλοψυχία, υπερβολή δέ χαυνότης τις λεγομένη, ἔλλειψις δέ μικροψυχία; ..., λέγεται δ' ὁ μέν ὑπερβάλλον ταῖς ὀρέξεσι φιλότιμος. ὁ δ' ἔλλειπων ἀφιλότιμος, ὁ δέ μέσος ἀνώνυμος. ἀνώνυμοι δέ καί αἱ διαθέσεις, πλήν ἢ τοῦ φιλότιμου φιλοτιμία». Μτφρ. : «Σχετικά με την τιμή και την ατιμία μεσότητα είναι η μεγαλοψυχία, υπερβολή αυτό που θα μπορούσε κανείς να το ονομάσει ένα είδος κενοδοξίας, ἔλλειψη η μικροψυχία., ..., ο υπερβολικός στην επιδίωξη της τιμής λέγεται φιλόδοξος, ο ελλιπής αφιλόδοξος, ενώ για τον μέσο δεν υπάρχει λέξη». Επίσης, στο ίδιο Κεφ Δ' 4, 1125b, 9 - 12: «τόν τε γάρ φιλότιμον ψέγομεν ὡς μάλλον ἢ δεῖ και ὅθεν οὐ δεῖ τῆς τιμῆς ἐφιέμενον, τόν τε ἀφιλότιμον ὡς οὐδ' ἐπί τοῖς καλοῖς προαιρούμενον τιμᾶσθαι». Μτφρ. : «Ψέγουμε πράγματι, και τον φιλόδοξο, επειδή επιθυμεί την τιμή περισσότερο από ό,τι πρέπει και από εκεί που δεν πρέπει, αλλά και τον αφιλόδοξο, επειδή δεν έχει διάθεση να τιμάται ούτε και για τις ωραίες πράξεις του».

νει το παράστημά του, όταν χρειαστεί να κάνει τις σωστές επιλογές ή να κάνει την σωστή δέσμευση, τότε δεν έχει καμιά σημασία πόσο ικανός είναι. Η ικανότητα δεν εξασφαλίζει την ηθική συμπεριφορά. Το να κάνει κανείς το σωστό και να είναι τίμιος, συχνά, απαιτεί γενναιοσύνη και ηθικό σθένος και είναι καθήκον του ηγέτη να επιδεικνύει αυτή τη δύναμη του χαρακτήρα που χρειάζεται για να κάνει αυτό που είναι ηθικά ορθό. Δεν είναι τυχαίο ότι, το *Μετάλλιο Αξίας και Τιμής* των Ελληνικών Ενόπλων Δυνάμεων, αποτελεί την υψηλότερη τιμητική διάκριση<sup>14</sup>.

**1.1.3 Επαγγελματισμός.** Το τρίτο στοιχείο του τρίπτυχου, ο *επαγγελματισμός*, περιλαμβάνει γνώσεις και ικανότητες, που είναι αναγκαίες στον μέλλοντα αξιωματικό, και είναι αυτές που όχι μόνο θα τον βοηθήσουν να επιτύχει το έργο του, αλλά η αξία του θα αναγνωρίζεται από όλους, υφισταμένους και προϊσταμένους, που αποτελεί προϋπόθεση για την ανάδειξη του σε ηγέτορα, αφού βεβαίως, θα τις συνδυάζει με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και του χαρακτήρα του. Οι Νίκολας Φόσιον και Γκέραρντ Έλφστρομ (Nicholas Fotion & Gerard Elfstrom) κάνουν μια πλήρη ανάλυση της έννοιας του επαγγελματία στο στρατό:

«Υπάρχουν επαγγελματίες στο στρατό, αλλά ο στρατός δεν απαρτίζεται αποκλειστικά από επαγγελματίες. Λέγοντας επαγγελματίες, δεν εννοούμε απλά, αυτούς που πληρώνονται για την εργασία που κάνουν, οι οποίοι διακρίνονται από τους ερασιτέχνες, αλλά με την έννοια του επαγγελματία, όπως όταν κάνουμε τη διάκριση, μεταξύ του επαγγελματία και του ερασιτέχνη αθλητή ... Ο επαγγελματίας, με αυτή την έννοια, ανήκει σε μια αυτόνομη ομάδα η οποία, κατά τον ένα ή τον άλλο τρόπο, καθορίζει ποιοι είναι αυτοί οι επαγγελματίες κι έπειτα

<sup>14</sup> Υπουργείο Εθνικής Άμυνας, *Διαμνημονεύσεις*, Επιμ. Έφεδρος Σμηναγός (ΤΑΕ) Γεώργιος Μπελδέκος, Αθήνα, Μάρτιος 1992, σ. 40.



τους εξουσιοδοτεί, τους δίδει βαθμούς, τους κατατάσσει ιεραρχικά ή τους αναγνωρίζει κάποιο άλλο είδος επίσημης υπόστασης. Στην πραγματικότητα, αυτός ο οργανισμός, βοηθά να θέτουν τους κανόνες, έτσι ώστε, αυτοί που είναι μέσα και έξω από αυτό το επάγγελμα να μπορούν να διακρίνουν αυτούς που το έχουν προσεγγίσει.

Όντας επαγγελματίας, με αυτή την έννοια, δεν σημαίνει ότι όλοι, όσοι βρίσκονται στο στρατό, είναι επαγγελματίες. Το ίδιο μπορεί να ειπωθεί για πολλούς στη δικαιοσύνη και στην ιατρική ... Βέβαια και στο στρατό πολλοί σχεδιαστές και πολλοί εθελοντές πολύ δύσκολα μπορούν να θεωρηθούν επαγγελματίες. Οι προϊστάμενοί τους, ίσως, τους παροτρύνουν να ενεργούν με επαγγελματικό τρόπο ή ακόμη τους λένε ότι είναι επαγγελματίες με την ελπίδα ότι αυτοί θα ενεργήσουν κατ' αυτόν τον τρόπο. Αλλά, στην καλύτερη περίπτωση, μόνο μερικοί αξίζουν, πράγματι, τον τίτλο. Οι υπόλοιποι, θα κάνουν το έργο που τους έχει ανατεθεί με τρόπο περισσότερο ή λιγότερο επαρκή και συνεχώς μετρούν τις ημέρες που θα βρεθούν εκτός υπηρεσίας ...

Ο επαγγελματισμός προϋποθέτει να έχεις κάποιες συγκεκριμένες ικανότητες και, ίσως, να έχεις το αίσθημα ευθύνης να ασκείς αυτές τις ικανότητες με συγκεκριμένους τρόπους και σε συγκεκριμένους χρόνους ...

Επιπρόσθετα, η εργασία στο στρατό είναι επίμοχθη, ακόμα και στη περίοδο της ειρήνης μπορεί να είναι επικίνδυνη. Στην περίπτωση κατά την οποία ένας πόλεμος είναι επικείμενος, αυτοί που είναι στο στρατό θα είναι οι πρώτοι που θα ενεργήσουν· το στρατιωτικό επάγγελμα πρέπει γενικά να θεωρείται ως εξαιρετικά επικίνδυνο...»<sup>15</sup>.

Ο επαγγελματισμός, όπως εννοείται στο τρίπτυχο, αναφέρεται στο συνειδητοποιημένο και ικανό στέλεχος του στρατού και θα προσθέσουμε ακόμα ότι ο επαγγελματίας πρέπει να διακατέχεται από ενθουσιασμό, για το έργο που κάθε φορά αναλαμβάνει. Ο Αμερικανός

<sup>15</sup> Nicholas Fotion and Gerard Elfstrom, *Military Ethics, Guidelines for Peace and War*, Routledge & Kegan Paul, Boston and London, 1986, p.p. 47, 48.

νός Στρατηγός Τζώρτζ Μάρσαλλ (George C. Marshall)<sup>16</sup> δήλωσε ότι δεν θα έδινε ποτέ εντολή σ' έναν αξιωματικό, να αναλάβει μια θέση ή (να συμμετάσχει σε) μια επιχείρηση, αν δεν θα ήταν, το λιγότερο, ενθουσιασμένος, απ' αυτήν. Ο ενθουσιασμός και η αισιοδοξία είναι στοιχεία του καλού επαγγελματία και αυτά πρέπει να κυριαρχούν στη συμπεριφορά του ακόμα κι αν όλες οι ενδείξεις γύρω του συνηγορούν για το αντίθετο. Ο σωστός επαγγελματίας ζει σύμφωνα με τις αξίες του στρατού, με την πειθαρχία και με τους κανόνες συμπεριφοράς, τόσο κατά την εκτέλεση του καθήκοντός του, όσο και κατά τον εκτός υπηρεσίας χρόνο.

**1.2 Η Στρατιωτική Δύναμη και ο Ρόλος του Στρατού.** Είναι γνωστό ότι, οργανισμοί του μεγέθους, του εξοπλισμού και του τρόπου λειτουργίας, όπως οι στρατιωτικοί οργανισμοί, απαιτούν εξαιρετικά μεγάλες δαπάνες, όχι μόνο για τον εξοπλισμό τους αλλά και για το ανθρώπινο δυναμικό που τηρούν σε ετοιμότητα. Η διατήρηση ενός τέτοιου οργανισμού επιφέρει βαρύτατο φορτίο στην κοινωνία που τον συντηρεί. Απ' την άλλη πλευρά, δεν υπάρχει σοβαρή κρατική οντότητα χωρίς να έχει συγκροτημένες και ενεργές ένοπλες δυνάμεις. Ακόμα και χώρες που απολαμβάνουν το ειδικό καθεστώς της ουδετερότητας, διατηρούν ένοπλες δυνάμεις<sup>17</sup>. Αυτό ενισχύει τη θέση ότι οι ένοπλες δυνάμεις είναι απαραίτητες για την διατήρηση του απαραβία-

<sup>16</sup> George C. Marshall *Interviews and Reminiscences for Forrest C. Pogue*, ed. Larry I. Bland (Lexington, Virginia, 1991), 197, 198, 5 April 1957, στον ιστότοπο : <http://marshallfoundation.org/>, κατά την επίσκεψη της 05.09.2014. (The George Marshall Foundation).

<sup>17</sup> «Οι Ένοπλες Δυνάμεις της Ελβετίας παρέχουν πολλαπλές υπηρεσίες, στο στρατιωτικό προσωπικό και στους πολίτες. Οι Ένοπλες Δυνάμεις βοηθούν στην αποτροπή του πολέμου και έτσι συμβάλλουν στη διατήρηση της ειρήνης στη χώρα μας: υποστηρίζουν τις πολιτικές αρχές στην επιτήρηση απειλών της εσωτερικής ασφάλειας και στη διαχείριση ειδικών καταστάσεων και, τέλος, ο τομέας της Άμυνας συντονίζει την ελβετική διεθνή συνεργασία πολιτικής ασφάλειας, εκ μέρους των Ενόπλων Δυνάμεων». Κατά την επίσκεψη της 04.09.2014 στον ιστότοπο: <http://www.vtg.admin.ch/internet/vtg/en/home/schweizerarmee.html>

στου των συνόρων και της ακεραιότητας μιας χώρας. Ο πόλεμος είναι συνυφασμένος με την ανθρώπινη ύπαρξη<sup>18</sup> και είναι ευτυχής συγκυρία το γεγονός ότι, η χώρα μας δεν αναγκάστηκε να συμμετάσχει σε μεγάλης έκτασης και διάρκειας πόλεμο, εδώ και μερικές δεκαετίες, αν και κλήθηκε από τους συμμάχους της να συμμετάσχει σε πρόσφατες πολεμικές επιχειρήσεις, όπου η παρουσία της περιοριζόταν μόνο σε αποστολές επιτήρησης και διατήρησης ή ενίσχυσης της ειρήνης (Σερβία, Κόσσοβο, Αλβανία, Αφγανιστάν, Ιράκ και αλλού).

Πότε όμως μια δύναμη μπορεί να χαρακτηριστεί ως στρατιωτική δύναμη; Ένας μικρός αριθμός ενόπλων ή ένας ένοπλος όχλος δεν μπορεί σε καμιά περίπτωση να θεωρηθεί στρατός. Μια δύναμη για να αποκτήσει τα χαρακτηριστικά του στρατού πρέπει να φέρει στολή, οπλισμό, να έχει οργανωτική δομή και να ανήκει σε μια αναγνωρισμένη διεθνώς κρατική οντότητα. Εδώ μπορεί κάποιος, και ορθώς, να ισχυριστεί ότι και η αστυνομική δύναμη έχει αυτά τα χαρακτηριστικά, μπορεί όμως να χαρακτηριστεί ως στρατιωτική δύναμη; Πράγματι, έτσι θα ήταν αν η αστυνομία δεν διέφερε στα παρακάτω<sup>19</sup>:

- α. Η χρήση των φονικών πυρών από την αστυνομία είναι εντελώς συμπτωματική και συμβαίνει μόνο στο πλαίσιο της αυτοάμυνας του προσωπικού της.
- β. Η κύρια αποστολή της είναι η εξασφάλιση της εσωτερικής τάξης.
- γ. Δεν μπορεί να ενεργήσει εκτός των εθνικών συνόρων.
- δ. Δεν είναι εξοπλισμένη για να κάνει χρήση όπλων μαζικής καταστροφής.
- ε. Το μέγεθός της είναι κατά πολύ μικρότερο, του στρατού και η οργανωτική της δομή είναι διαφορετική.

<sup>18</sup> Ηράκλειτος, *Απαντα*, μτφρ. Τάσος Φάλκος - Αρβανιτάκης, εκδ. Ζήτρος, Θεσσαλονίκη, 1999, σ. 46: (Αποσπάσματα 53): «Πόλεμος πάντων μὲν πατήρ ἐστι, πάντων δὲ βασιλεύς, καὶ τοὺς μὲν θεοὺς ἔδειξε τοὺς δὲ ἀνθρώπους, τοὺς μὲν δούλους ἐποίησε τοὺς δὲ ἐλευθέρους».

<sup>19</sup> Ο. π., *Military Ethics, Guidelines for Peace and War*, p.p. 1, 2.

Για να είναι ένας στρατός αξιόπιστος και να έχει τη δυνατότητα να εκπληρώνει την αποστολή του (εσωτερική ασφάλεια, προστασία του πολιτεύματος, αποτροπή του πολέμου, αλλά και εμπλοκή σε πόλεμο, αν απαιτηθεί, κ.λπ.) κρίνεται ως εξαιρετικά απαραίτητο να έχει υψηλό βαθμό εκπαίδευσης και ετοιμότητας. Ένας στρατός μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε πολλές αποστολές, πέραν αυτών που αναφέρθηκαν παραπάνω, όπως, για παράδειγμα, για την αντιμετώπιση φυσικών καταστροφών και θεομηνιών, καθώς επίσης για την κατασκευή κοινωφελών έργων, όπως οδικών δικτύων και άλλων<sup>20</sup>. Εδώ πρέπει να σημειώσουμε ότι ο ιταλικός στρατός χρησιμοποιείται και σε καθήκοντα αστυνόμευσης παράλληλα και προς ενίσχυση των αστυνομικών δυνάμεων όταν αυτό κρίνεται απαραίτητο, εκτός από την στρατονομία (Arma dei Carabinieri - Σώμα της Στρατονομίας), για την οποία αυτό το έργο είναι μέσα στις συνήθεις καθημερινές υποχρεώσεις της.

---

<sup>20</sup> Μέχρι μερικές δεκαετίες πριν ο ελληνικός στρατός, διέθετε ειδικές μονάδες για την κατασκευή δρόμων, τις γνωστές ως Μικτές Ομάδες Μηχανημάτων Ανασυγκρότησης (MOMA). Οι MOMA, διαλύθηκαν με το Ν.2026/92.

**1.3 Αρετές<sup>21</sup>, Αξίες<sup>22</sup>, Αρχές<sup>23</sup>, και Κώδικες<sup>24</sup>.** Τις αρετές τις αποκτάμε αφού πρώτα τις εφαρμόσουμε στην πράξη, όπως συμβαίνει αντίστοιχα και στις τέχνες. Η εξάσκηση στις αρετές και τις αξίες, για να είναι αποτελεσματική, πρέπει να αποτελέσει τρόπο ζωής, και η εφαρμογή

21 Ο. π., *Λεξικό της Φιλοσοφίας*, σ. 95: «αρχικά ο όρος, όπως χρησιμοποιήθηκε από τον Όμηρο, απέδιδε ηρωικές ιδιότητες του ευγενούς ανθρώπου, όπως η ανδρεία. Στη συνέχεια, το νόημα του όρου “αρετή” διευρύνθηκε, έτσι ώστε να περιληφθούν σε αυτήν πλήθος σημασιών. ... Πρώτιστο μέλημα των εισηγητών κάθε ηθικής θεωρίας είναι να προσδιορίσουν την αρετή - ή το αγαθό, όπως ορίζεται το κριτήριο βάσει του οποίου οφείλει να προβαίνει κανείς στις ηθικές επιλογές του...». Επίσης, στο ίδιο, σ. 265: «Θεμελιώδεις αρετές :... , Οι τέσσερις αρετές\* της σοφίας\*, της σωφροσύνης\*, της ανδρείας\* και της δικαιοσύνης\*, οι οποίες, κατά τους εκπροσώπους της σχολαστικής φιλοσοφίας\* διαδραματίζουν κεντρικό ρόλο στη ζωή του ανθρώπου για την ευημερία του».

22 Στο ίδιο, σ. 76: «Με τον όρο “αξία”, τον οποίο, όπως και τον αντίθετο “απαξία”, εισηγήθηκαν οι εκπρόσωποι της στωικής φιλοσοφίας\*, εννοείται γενικώς, οτιδήποτε αποτελεί αντικείμενο επιδοκμασίας ή επαίνου είτε εξ αιτίας της ίδιας της φύσης\* του είτε γιατί αποτελεί την αιτία\* προκειμένου να προκύψει κάτι άλλο, που αποτελεί αντικείμενο επιδοκμασίας. Οι αξίες χαρακτηρίζονται είτε ως απόλυτες\*, υπό την έννοια ότι υπάρχουν ανεξάρτητα από μας και παραμένουν αναλλοίωτες μέσα στο χρόνο\* και τις κατά τόπους συνθήκες, όπως, π.χ. υποστήριξε ο Πλάτων\*\*, στο πλαίσιο της θεωρίας του για τις ιδέες\*, είτε εκλαμβάνονται ως σχετικές\*. Η σχετικότητα των αξιών εκλαμβάνεται υπό δύο σημασίες. Σχετική, ορισμένως, είναι η αξία ενός πράγματος\* ή ενός γεγονότος\*, όταν αυτό επιδοκιμάζεται ή επαινείται για διαφορετικούς λόγους, όπως, π.χ. στην περίπτωση ενός εικαστικού έργου τέχνης, όπου ο θεατής το αντιμετωπίζει ως πηγή αισθητικής απόλαυσης\* και ο καλλιτέχνης ως βιοποριστικό μέσο, ... . Οι αξίες μπορούν να θεωρηθούν σχετικές, επίσης, υπό την έννοια ότι δεν υπάρχουν καθ'εαυτές, αλλά εν σχέσει πάντοτε προς κάποιον που αποφαίνεται γι' αυτές».

23 Ο. π., σ. 98: «Όρος με τον οποίο στην προσωκρατική φιλοσοφία\* δηλώθηκε η πηγή της δημιουργίας του κόσμου\*, ..., προοδευτικά ο όρος προσέλαβε ποικίλες σημασίες. Έτσι, ο όρος “αρχή” μπορεί να σημαίνει: ένα ηθικό κανόνα συμπεριφοράς του τύπου “όλοι πρέπει να τηρούν τις υποσχέσεις των”· ένα κανόνα της πολιτείας, όπως λόγου χάριν, η αρχή της διακρίσις των εξουσιών· ένα κοινωνικό κανόνα, όπως, η αρχή της ισότητας\* των ανθρώπων· μία από τις λογικές αρχές\*, όπως, η αρχή της ταυτότητας\*, έναν από τους κανόνες της γνώσης\*, όπως π.χ., η αρχή ότι η γνώση, σύμφωνα με ότι υποστήριξε ο Καντ\*\*, δεν μπορεί να υπερβαίνει τα όρια της εμπειρίας\*... , ». **Ο ένας αστερίσκος (\*) και οι λέξεις με τα πλάγια γράμματα, παραπέμπουν σε λήμματα του Α' Μέρους του λεξικού, ενώ οι δύο αστερίσκοι παραπέμπουν στο Β' Μέρος αυτού.**

24 Ο. π., *Το Μικρό Ερμηνευτικό Λεξικό*, σ. 430: «κώδικας, ο, 1. συλλογή νόμων: Υπάρχει ο ιουστινιάνειος κώδικας. 2. σύστημα αρχών και κανόνων που αναφέρονται σε κάποιο θέμα».

τους πρέπει να είναι αποτέλεσμα συνήθειας<sup>25</sup>. Για τον Αριστοτέλη η φιλοσοφική ενασχόληση δεν πρέπει να έχει ως στόχο τη θεωρητική γνώση, δηλαδή να μάθουμε μόνο τι είναι αρετή, αλλά πώς πρέπει να πράττουμε, επειδή από την επανάληψη των πράξεών μας (ορθών ή εσφαλμένων) εξαρτάται και το ποιες θα είναι τελικά οι έξεις μας, οι συνήθειές μας. Ο Αριστοτέλης επισημαίνει ότι «οι άνθρωποι γίνονται δίκαιοι κάνοντας δίκαιες πράξεις, σώφρονες κάνοντας σώφρονες πράξεις και ανδρείοι κάνοντας ανδρείες πράξεις»<sup>26</sup> και τονίζει ότι τις συνήθειες που η κοινωνία επαινεί τις ονομάζουμε αρετές<sup>27</sup>. Η ηθική αρετή συνεπώς είναι μία έξις επαινετή από την κοινωνία. Αυτό σημαίνει πως η ανθρώπινη φύση δεν είναι εξαρχής ενάρετη, είναι όμως επιδεκτική στις αρετές, τέλειοι όμως σε αυτές γινόμαστε «διὰ τοῦ ἔθους»<sup>28</sup>, με άσκηση σε ικανό βάθος χρόνου.

Στον πίνακα που ακολουθεί φαίνεται ένας αριθμός διανοητικών αρετών (του νου) και ηθικών αρετών (του χαρακτήρα), όπως τις διακρίνει ο Αριστοτέλης<sup>29</sup> καθώς επίσης και ένας αριθμός αξιών μιας κοινωνίας<sup>30</sup>:

<sup>25</sup> Ο. π., *Ηθικά Νικομάχεια*, Β 6, 1106b, 40-43: «Ἐστιν ἄρα ἡ ἀρετὴ ἕξις προαιρετικὴ, ἐν μεσότητι οὐσα τῇ πρὸς ἡμᾶς, ὠρισμένη λόγῳ καὶ ᾧ ἂν ὁ φρόνιμος ὀρίσειεν».

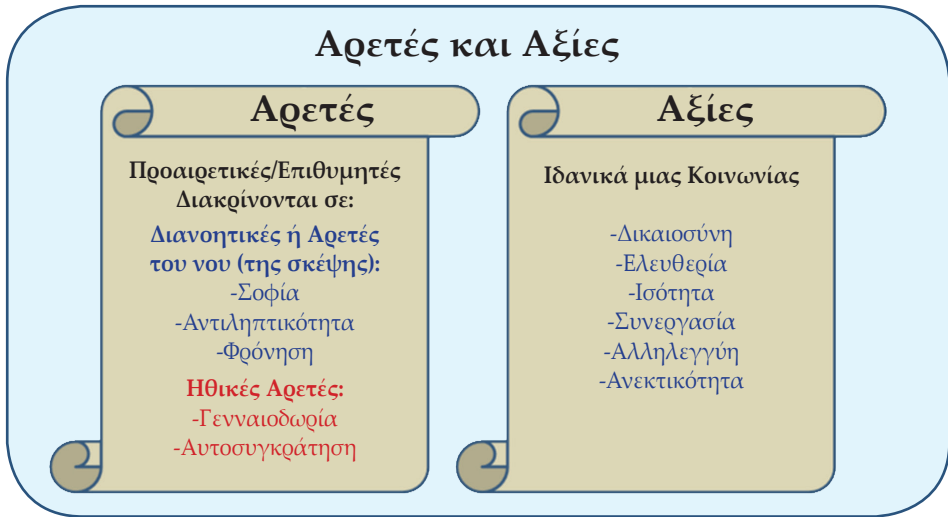
<sup>26</sup> Στο ίδιο, Β 2, 1103b 1-3.

<sup>27</sup> Ο. π., Α 13, 1103a 11-12: «... τῶν ἕξεων δέ τὰς ἐπαινετάς ἀρετάς λέγομεν. - Τις ἀξι- ες επαίνου ἕξεις τις λέμε αρετές».

<sup>28</sup> Ο. π., Β 1, 1103a, 14-15.

<sup>29</sup> Ο. π., Α 13, 1103a, 5-10.

<sup>30</sup> Αριστοτέλης, *Περὶ Μέθης-Περὶ Αρετῶν και Κακιῶν-Περὶ Κόσμου*, μτφρ. Σωτηρία Α. Τριαντάρη, εκδ. Ζήτηρος, Θεσ/νίκη, 2011, σ. 104: Ο Αριστοτέλης περιλαμβάνει στις αρετές «την Φρόνηση, την δικαιοσύνη, την ανδρεία και την σωφροσύνη», ενώ ο Πλάτων δίνει «προτεραιότητα στις τέσσερις αρχαιοελληνικές αρετές, που είναι η σοφία, η ανδρεία, η σωφροσύνη και η δικαιοσύνη», οι οποίες όπως είδαμε παραπάνω αποτελούν τις θεμελιώδεις αρετές για τους εκπροσώπους της σχολαστικής φιλοσοφίας, στο ίδιο σ. 107. Προφανώς και το άτομο που κάνει δίκαιες πράξεις γίνεται ένα ενάρετο άτομο, όμως η δικαιοσύνη αποτελεί μια αξία για τη σύγχρονη κοινωνία μας (δίκαιη πράξη = αρετή για το άτομο, ενώ δικαιοσύνη = αξία για την κοινωνία). Κάθε κοινωνία και κάθε εποχή θέτουν διαφορετικό πλαίσιο αξιών, που είναι συνάρτηση κυρίως πολιτιστικών αλλά και άλλων παραγόντων. Στο παρόν, η διάκριση των αρετών και των



Πίνακας υπ' αριθ. 1

Στο ερώτημα ποια η διαφορά μεταξύ των αρετών και των αξιών, μια απάντηση, δίδεται από τον Πωλ Ρόμπινσον (Paul Robinson), ο οποίος επισημαίνει τον κίνδυνο της σύγχυσης που εμφιλοχωρεί στη διάκριση μεταξύ των αξιών και των αρετών, «επειδή, οι αρετές συχνά μπερδεύονται με τις αξίες» και διευκρινίζει ότι:

«οι αρετές αντιπροσωπεύουν τα επιθυμητά χαρακτηριστικά, τα οποία πρέπει να διακρίνουν τα άτομα, όπως είναι η ανδρεία, ενώ οι αξίες αντιπροσωπεύουν τα ιδανικά για τα οποία νοιάζεται η κοινωνία, όπως η ελευθερία»<sup>31</sup>.

Ενώ Αρχές, για ένα άτομο είναι θεμελιώδεις κανόνες ή πιστεύω, που υπαγορεύουν μια συγκεκριμένη στάση και συμπεριφορά απέναντι σε ηθικά διλήμματα, αποκαλύπτοντας την πίστη του σε αναγνωρισμένες αξίες. Για παράδειγμα, μια αρχή της ηγεσίας είναι: «δώσε πρώτος το παράδειγμα στους υφισταμένους σου». Βάση και θεμελιώ-

---

αξιών ακολουθεί την αρχή ότι οι αρετές αφορούν σε άτομα, ενώ οι αξίες αφορούν σε οργανισμούς, όπως ο στρατός, οι επιχειρήσεις και οι κοινωνίες ευρύτερα, τις οποίες τα άτομα που αποτελούν μέλη τους οφείλουν να ενστερνίζονται.

<sup>31</sup> Ο. π., *Ethics Education in the Military*, p. 5.

δης κανόνας αυτών των Αρχών και Αξιών είναι ο σεβασμός της προσωπικής σφαίρας του ετέρου, που ανταποκρίνεται και περιλαμβάνει ένα μέρος της «αρνητικής» και ένα κομμάτι της «θετικής» ελευθερίας, κατά τον Αϊζάια Μπερλίν (Isaiah Berlin) ή της «ελευθερίας από» και της «ελευθερίας προς» κατά τον Ν. Δήμου<sup>32</sup>. Αυτή την προσωπική σφαίρα κάθε ατόμου οφείλει πρωτίστως να προστατεύει η κοινωνία και σ' αυτήν δεν μπορεί να εισέρχεται κανείς· όταν για παράδειγμα κάποιος μεθά και δεν δημιουργεί πρόβλημα σε άλλους, αυτό δεν προκαλεί κανέναν, παρότι, όταν αυτό γίνεται δημοσίως, είναι δυνατόν να τύχει κάποιας αποδοκιμασίας. Όταν όμως κάποιος, όντας μεθυσμένος, εκδηλώνεται με άσχημο τρόπο βρίζοντας, αναίτια, τους άλλους ή ακόμα χειρότερα αν επιχειρήσει να οδηγήσει, τότε ο ίδιος προκαλεί (την κοινωνία) να εισέλθει στην προσωπική του σφαίρα και η κοινωνία το κάνει με την εφαρμογή του νόμου<sup>33</sup>.

*Κώδικες.* Ο καθηγητής της φιλοσοφίας Δον Σμίνσκε (Don Schmincke) στο βιβλίο του, που αναφέρεται στον αυστηρό κώδικα των Σαμουράι, τον γνωστό με το όνομα μπουσίντο (bushido)<sup>34</sup>, γράφει:

<sup>32</sup> Isaiah Berlin, *Τέσσερα Δοκίμια Περί Ελευθερίας*, μτφρ. Γιάννης Παπαδημητρίου, εκδ. Scripta, Αθήνα, 2001, σ. 257: «Η πρώτη από τις πολιτικές αυτές έννοιες της ελευθερίας, την οποία, ..., θα ονομάσω "αρνητική", συνδέεται με την απάντηση στο ερώτημα: Ποιο είναι το πεδίο εντός του οποίου ένα υποκείμενο - ένα άτομο ή ένα σύνολο ανθρώπων - μπορεί ή θα έπρεπε να μπορεί να κάνει ή να είναι ό,τι είναι ικανό να κάνει ή να είναι χωρίς την επέμβαση των άλλων; Η δεύτερη έννοια, την οποία θα ονομάσω "θετική", συνδέεται με την απάντηση στο ερώτημα: "Από τι, ή από ποιον, εκπηγάει η εξουσία ή η δυνατότητα επέμβασης που μπορεί να υποχρεώσει κάποιον να κάνει ή να είναι αυτό ή το άλλο;". Επίσης στο έργο του Ν. Δήμου, *Σύστημα Ελευθερίας*, εκδ. Τυπωθήτω, Αθήνα, 2006, σ. 71: «Η ελευθερία ορίζεται σαν "ελευθερία από" και "ελευθερία προς". Π.χ. : ελευθερία από τη στέρηση, την εκμετάλλευση, την ανάγκη, την αδικία και ελευθερία προς τη δημιουργία, την ολοκλήρωση του ατόμου, κ.λπ.».

<sup>33</sup> Εκτροπή και αδιαφορία προς τους κανόνες και τις Αρχές μιας κοινωνίας, προκαλεί την αποδοκιμασία. Η παραβίαση όμως των νόμων, προκαλεί όχι μόνο την αποδοκιμασία αλλά επιπλέον και την καταδίκη της πράξης από τα θεσμοθετημένα όργανα της κοινωνίας. Αυτό συμβαίνει ή θα πρέπει να συμβαίνει, στις ευνομούμενες κοινωνίες, που τα μέλη τους όχι μόνο δεν επιτρέπουν να αγνοούνται ή να παραβιάζονται οι νόμοι, αλλά απαιτούν την καταδίκη των υπαιτιών.

<sup>34</sup> I. Nitobe, *Bushido: The Soul of the Japan*, Kodanska International Ltd., printed in Ja-



«Πάνω από χίλια χρόνια πριν, μια ομάδα από ανώτερα στελέχη, ξεκίνησαν ένα τολμηρό ταξίδι. Αναζήτησαν τη σοφία της εξαιρετικής ηγεσίας, έτσι ώστε να μπορέσουν να δημιουργήσουν άριστους οργανισμούς. Με αυτό που ανακάλυψαν σχημάτισαν ένα από τα πιο μοναδικά πλαίσια διοίκησης στην ιστορία, το οποίο άντεξε για εφτακόσια χρόνια. Μερικοί υποστηρίζουν ότι αυτό έθεσε το ευρύτερο πλαίσιο για τον σημερινό τους ρόλο στην παγκόσμια σκηνή...»<sup>35</sup>.

Ποια ήταν αυτή η ανακάλυψη που είχε τόσο σοβαρά αποτελέσματα για την πορεία του ιαπωνικού έθνους; Τι ήταν αυτό που ορισμένοι, ισχυρίζονται ότι έθεσε τις βάσεις για τον παγκόσμιο ρόλο που διαδραματίζει σήμερα η Ιαπωνία; Δεν ήταν τίποτα άλλο, από τη θέσπιση ενός πλήρους κώδικα ηθικής για την επιτυχή ηγεσία. Αυτό που έφερε την επιτυχία δεν ήταν μόνο η επινόηση του κώδικα, αλλά ο τρόπος εφαρμογής του καθόσον αυτός ο κώδικας απετέλεσε ουσιαστικά τη φιλοσοφία ζωής για αυτούς που τον υιοθέτησαν. Αυτό είναι το σημαντικότερο σημείο της όλης επινόησης, η εφαρμογή του κώδικα όχι μόνο στη ζωή αλλά και στη θέα του θανάτου. Είναι ακριβώς το σημείο στο οποίο οφείλουμε να εστιάσουμε. Όλοι οι σύγχρονοι οργανισμοί, ιδρύματα και μεγάλες εταιρείες έχουν σχεδιάσει κανόνες οι οποίοι ανάλογα με τον σκοπό που εξυπηρετούν ονομάζονται κώδικες ηθικής, κώδικες δεοντολογίας και συμπεριφοράς, κ.λπ. Η συνέπεια με την οποία ακολουθούν αυτούς τους κανόνες, τους δίνει τη δυνατότητα της επιτυχίας και της μακροβιότητας ή όχι, τους δίνει τον τρόπο της επιβίωσης ή του θανάτου. Για έναν οποιονδήποτε οργανισμό, η ύπαρξή του ή όχι θα έχει συνέπειες για έναν περιορισμένο αριθμό

---

pan, 2002, [βασισζόμενο στην 10<sup>η</sup> αναθεωρημένη έκδοση του 1905, πρώτη έκδοση 1900], p. 19: «Προφέρεται Βοό-shee-doh, ...». Σε όλα τα μεταφρασμένα στα ελληνικά ξενόγλωσσα κείμενα έχει επικρατήσει να τονίζεται στην παραλήγουσα “μπουσίντο”. η ηχητική απόδοση της αγγλικής γλώσσας δεν δείχνει σαφή τονισμό στο πρώτο μέρος (προπαραλήγουσα) αλλά κάτι μεταξύ αυτής και της παραλήγουσας. Για το λόγο αυτό θα ακολουθήσουμε τον τονισμό στην παραλήγουσα.

<sup>35</sup> Don Schmincke, *The Code of the Executives*, Penguin Group, USA, 2000, p. xiv.

ατόμων και σε κάποιο βαθμό αυτό είναι καθημερινό, σύνηθες φαινόμενο. Πολλές επιχειρήσεις μικρές ή μεγάλες, δύνουν, ενώ ανατέλλουν νέες. Αυτό που όχι μόνο δεν είναι σύνηθες, αλλά θα είναι και καινοφανές, είναι να σκεφτεί κάποιος ότι, ένας οργανισμός, όπως ο στρατός, λόγου χάριν, θα αφεθεί να αδρανοποιηθεί και να καταρρεύσει.

Για τους στρατιωτικούς οργανισμούς οι κώδικες διακρίνονται σε δύο κυρίως είδη:

α. Στους κώδικες ηθικής (Code of Ethics), που αποτελούν την κωδικοποίηση των αρχών και των αξιών τις οποίες απαιτούν από τα μέλη τους να ενστερνιστούν, προκειμένου να διακρίνουν το ορθό από το λάθος και να επιλέγουν το ορθό.

β. Στους κώδικες συμπεριφοράς ή δεοντολογίας (Code of Conduct), που είναι ειδικοί κανόνες και βασίζονται στις αρχές και τις αξίες του στρατιωτικού οργανισμού και διαμορφώνουν μια συγκεκριμένη στάση και συμπεριφορά, η οποία επιβάλλεται να ακολουθείται από τα μέλη του στις μεταξύ τους σχέσεις, αλλά και στις σχέσεις τους με τα άλλα μέλη της κοινωνίας.

Αυτοί οι κώδικες αποσκοπούν στην κατά το δυνατόν διαμόρφωση μιας ενιαίας συμπεριφοράς, από τα μέλη του στρατού που θα διακρίνονται για τις αρχές και τις αξίες του χαρακτήρα τους και θα εκδηλώνονται με μια συμπεριφορά που θα απηχεί το στρατιωτικό ήθος.

Απ' αυτούς τους δύο κώδικες απορρέει και ο κώδικας τιμής για τον οποίο θα αναφερθούμε πιο κάτω.

Στον Ελληνικό Στρατό υπάρχουν δύο βασικοί στρατιωτικοί κώδικες, όπως ο εσωτερικός κώδικας<sup>36</sup>, ο οποίος συνοψίζει τους δύο παραπάνω βασικούς κώδικες και ρυθμίζει τόσο τις μεταξύ του προσωπικού σχέσεις όσο και την συμπεριφορά του προς τα άλλα μέλη της κοινωνίας και ο γενικός κώδικας<sup>37</sup> που παρέχει στοιχεία οργάνωσης και λειτουργίας του στρατιωτικού οργανισμού καθώς, επίσης, καθορίζει τα

<sup>36</sup> Γενικό Επιτελείο Στρατού, *Κανονισμός Εσωτερικής Υπηρεσίας των Στρατευμάτων (ΣΚ 20-2)*, Τυπογραφείο Ενόπλων Δυνάμεων, Αθήνα, 1980.

<sup>37</sup> Γενικό Επιτελείο Στρατού, *Γενικός Κανονισμός Υπηρεσίας στο Στρατό (ΣΚ 20-1)*, Τυπογραφείο Ενόπλων Δυνάμεων, Αθήνα, 1984.

καθήκοντα και τις υποχρεώσεις του προσωπικού έναντι του οργανισμού κατά την ειρηνική αλλά και την πολεμική περίοδο.

Ο *Κώδικας Τιμής* είναι απλές επιγραμματικές λέξεις, φράσεις ή τρόπος συμπεριφοράς που απορρέει από τις αξίες και τις αρχές των μελών μιας κοινωνίας ή ενός οργανισμού.

Αναφερόμενοι στους στρατιωτικούς οργανισμούς και συγκεκριμένα στην Στρατιωτική Σχολή Ευελπίδων, ο κώδικας τιμής, για παράδειγμα, δηλώνει ότι: «Ο Εύελπιδες δεν κλέβει, δεν ψεύδεται, δεν εξαπατά, δεν συκοφαντεί, δεν κολακεύει. Τέλος, δεν ανέχεται στο περιβάλλον του ανθρώπους που κάνουν ένα από τα παραπάνω». Αυτό δεν υπονοεί ότι τα λοιπά μέλη του Στρατού, τα οποία εντάχθηκαν σε αυτόν με άλλες διαδικασίες, δεν δεσμεύονται από ένα κώδικα τιμής. Αυτές οι αρχές δεν αποτελούν υποχρέωση και δέσμευση μόνο των Ευελπίδων, αλλά και των υπολοίπων μελών του Στρατού μας, ακόμα δε και όλων των μελών της κοινωνίας μας, γιατί οι άνθρωποι που ψεύδονται, που κλέβουν, που συκοφαντούν ή εξαπατούν τους άλλους, όχι μόνο δεν χαίρουν της εκτίμησης των άλλων μελών της κοινωνίας, αλλά, επιπλέον, διώκονται σύμφωνα με τις προβλέψεις του ποινικού νόμου. Επομένως, σε τι διαφέρουν οι Ευέλπιδες από τα υπόλοιπα άτομα της κοινωνίας; Ο κώδικας τιμής των Ευελπίδων είναι απόλυτα δεσμευτικός και η παραβίασή του επισύρει σοβαρές κυρώσεις, που σε περιπτώσεις υποτροπής, οδηγούν ακόμη και στην αποπομπή τους από την Σχολή (από τον στρατιωτικό οργανισμό). Παρόμοιος, είναι και ο κώδικας τιμής της Στρατιωτικής Ακαδημίας των ΗΠΑ, του Δυτικού Σημείου, ο οποίος τονίζει ότι: «Εμείς δεν θα πούμε ψέματα, δεν θα εξαπατήσουμε, δεν θα κλέψουμε, ούτε θα ανεχθούμε αυτούς που θα το κάνουν»<sup>38</sup>. Ενώ, ο κώδικας τιμής της Αεροπορικής Ακαδημίας δεν παρουσιάζει καμία διαφορά από αυτόν του Δυτικού Σημείου<sup>39</sup>. Βεβαίως, αυτοί οι επιγραμματικοί κώδι-

<sup>38</sup> USMA, κατά την επίσκεψη της 08.09.2014, στην επίσημη ιστοσελίδα της Σχολής: <http://www.usma.edu/Style%20Library/WestPoint/Images/wpLogo102.png>.

<sup>39</sup> USAF Academy Center for Character & Leadership Development (CCLD), κατά την επίσκεψη της 24.01.2014, στον ιστότοπο: <http://www.usafa.edu/Commandant/cwc/index.cfm?catname=cwc>.

κες, ακολουθούνται από αναλυτικές οδηγίες, όπως για παράδειγμα το Εγκόλπιο του Ευέλπιδος, το οποίο επεκτείνεται και σε άλλους ρυθμιστικούς της συμπεριφοράς κανόνες, ενώ ο Κανονισμός Οργάνωσης και Λειτουργίας της Σχολής, που αποτελεί Νόμο του Κράτους, πλέον των παραπάνω κωδίκων, περιλαμβάνει και θέματα γενικότερης λειτουργίας και εκπαίδευσης που παρέχεται στη Σχολή.

**1.4 Στρατιωτικό Πνεύμα και Πνεύμα Μονάδος.** Το Στρατιωτικό Πνεύμα, είναι αρετή<sup>40</sup> για τον στρατιωτικό και μαζί με τις αρετές της φιλοπατρίας, της ανδρείας, της καρτερίας και της πειθαρχίας συνιστούν την εσωτερική συνεκτική ηθική δύναμη του Στρατού μας. Αλλά σε τι συνίσταται το Στρατιωτικό Πνεύμα; Το στρατιωτικό πνεύμα περιλαμβάνει όλες τις αξίες και τις αρχές του στρατού, τις οποίες αβίαστα και ενσυνείδητα υιοθετεί και εφαρμόζει ο στρατιωτικός.

Οι προσωπικές αξίες του στρατιωτικού, αυτές που αποκτήθηκαν στην οικογένεια, στο σχολείο και στην κοινωνία δεν μπορεί παρά να είναι συμβατές με τις στρατιωτικές αξίες, σε διαφορετική περίπτωση, θα πρόκειται μάλλον περί συνηθειών παρά περί αξιών και είναι προφανές ότι, οι στρατιωτικές αξίες επικρατούν των συνηθειών, γιατί αυτές οι αξίες, επελέγησαν για το υψηλό ηθικό τους βάρος και για το λόγο ότι δημιουργούν ένα πνεύμα ομαδικότητας, συνοχής και σύμπνοιας, που είναι εξαιρετικά απαραίτητο για τη λειτουργία του στρατιωτικού οργανισμού.

Η καλλιέργεια και ανάπτυξη του στρατιωτικού πνεύματος δεν πρέπει να επαφίεται σε αδόκιμα άτομα, ούτε είναι υπόθεση ενός ατόμου. Την ευθύνη της καλλιέργειας και ανάπτυξης του στρατιωτικού πνεύματος την φέρει ο διοικητής, δηλαδή ο ηγέτης. Στο πλαίσιο όμως αυτής της ευθύνης και υποχρέωσης πρέπει να φροντίζει ώστε αυτή η ανάπτυξη να γίνεται όχι μόνο με το δικό του παράδειγμα, αλλά και με την υποδειγματική συμπεριφορά όλων των στελεχών σε όλη την κλίμακα της ιεραρχίας κάτω από αυτόν.

<sup>40</sup> Ο. π., Γενικός Κανονισμός Υπηρεσίας στο Στρατό, σ. 1.

*Πνεύμα Μονάδος* είναι η κρατούσα φιλοσοφία, αντίληψη, τρόπος σκέψης και συμπεριφοράς όλου του προσωπικού της μονάδος που εκφράζει και αποπνέει το στρατιωτικό πνεύμα όλου του στρατιωτικού της προσωπικού.

Η ενημέρωση του προσωπικού και η γνώση των αξιών, των πιστεύω και των αρχών που εφαρμόζονται και επικρατούν στη μονάδα συμβάλλει στη διάδοση και ανάπτυξη του πνεύματος μονάδος. Το Πνεύμα Μονάδος γίνεται άμεσα αντιληπτό, σε ένα έμπειρο άτομο, με την είσοδό του σε μια μονάδα, ακόμα κι απ' τον τρόπο που το προσωπικό μετακινείται και συμπεριφέρεται μέσα σε αυτήν.

Η σωστή και δίκαιη αντιμετώπιση του προσωπικού και η φροντίδα και το ενδιαφέρον για τα προβλήματά του είναι παράγοντας που συμβάλλει στην ανάπτυξη του πνεύματος μονάδος. Πρωτίστως όμως, υψηλό πνεύμα μονάδας σημαίνει υψηλό ηθικό που εξασφαλίζει σε σημαντικό βαθμό την επιτυχία της αποστολής της μονάδας. Η ευθύνη για την ανάπτυξη του ηθικού και κατά συνέπεια του πνεύματος μονάδος βαρύνει τον διοικητή αυτής.

Στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς, το πνεύμα μονάδας αντιστοιχεί με την κουλτούρα του οργανισμού, αυτό που ονομάζουν εταιρική κουλτούρα και περιγράφεται ως η παιδεία ή η νοοτροπία, που αποτελεί θεμελιώδες συστατικό στοιχείο του οργανισμού:

«Εταιρική κουλτούρα είναι ένα σύστημα κοινών αξιών, πιστεύω, αρχών, παραδοχών, εννοιών - σημασιών που συνθέτουν ένα κοινό νοητικό πλαίσιο αναφοράς, το οποίο προσδιορίζει το πώς σκέφτονται και το πώς συμπεριφέρονται οι άνθρωποι, τι κάνουν, γιατί το κάνουν, πώς το κάνουν, πότε το κάνουν κ.λπ. Όλα αυτά (αξίες, αρχές, πιστεύω, κ.λπ.) εκφράζονται με **κανόνες**, οι οποίοι προσδιορίζουν ισχυρώς τις αποφάσεις και τις συμπεριφορές των ατόμων στην καθημερινή πρακτική»<sup>41</sup>.

<sup>41</sup> Δημήτρης Μπουραντάς, *Ηγεσία, ο Δρόμος της Διαρκούς Επιτυχίας*, εκδ. Κριτική, Αθήνα, 2005, σ.σ. 119, 120.

Πολλές φορές συμβαίνει ο διοικητής μιας μονάδας να εφαρμόζει έναν ιδιαίτερο τρόπο διοίκησης, που αν και δεν απέχει από τους κανονισμούς, ούτε από τις αξίες και τις αρχές του Στρατού, διαφέρει όμως από τον τρόπο και τις συνήθειες διοικήσεως του προηγούμενου διοικητού ή ακόμα σε κάποιες περιπτώσεις να διαπιστώνεται ότι είναι αναγκαία η αλλαγή εσφαλμένων συνηθειών. Η αλλαγή της νοοτροπίας και των συνηθειών που επικρατούν σε μια μονάδα αποτελεί δύσκολο έργο και όταν αυτό επιχειρείται πρέπει να γίνεται με μέθοδο αλλά και την απαιτούμενη υποστήριξη και επιμονή. Παρακάτω παρατίθεται πίνακας ανάπτυξης και διαμόρφωσης του Πνεύματος Μονάδος:

### Διαμόρφωση Πνεύματος Μονάδος

<b>ΤΡΟΠΟΙ ΜΕΤΑΔΟΣΗΣ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Διάγνωση της υφιστάμενης κατάστασης και επισήμανση των περιοχών ανάπτυξης</li> <li>• Ενημέρωση - Κοινοποίηση - Διάδοση - Διδασκαλία - Κατήχηση</li> <li>• Ηγεσία δια του παραδείγματος (ο Διοικητής δίνει πρώτος το παράδειγμα)</li> <li>• Εκπαίδευση</li> </ul>	<b>ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ανταμοιβή και αναγνώριση (Ευρεία χρήση της επιδοκμασίας αλλά και της αποδοκμασίας του ενός λεπτού)</li> <li>• Δίκαιη αξιολόγηση του προσωπικού (Όχι ίση μεταχείριση των μη ίσων)</li> <li>• Προσεκτική παρακολούθηση</li> <li>• Επιμονή στις σωστές δομές και διαδικασίες</li> </ul>	<b>ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΚΑΙ ΕΠΙΒΛΕΨΗ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Διορθωτικές παρεμβάσεις και ενέργειες</li> <li>• Αξιολόγηση της πορείας</li> <li>• Διακριτική, αλλά συνεχής η παρουσία και η εμμονή της ηγεσίας στο σκοπό</li> <li>• Ανατροφοδότηση αν απαιτείται</li> </ul>
-------------------------	---	-------------------	---	------------------------------	---

Πίνακας υπ' αριθ. 2

(Φράση κλειδί: Το Πνεύμα Μονάδος σχετίζεται άμεσα με το Ηθικό της Μονάδος και εξαρτάται από την ικανότητα του Ηγέτη)

**1.5 Ευθύνες της Πολιτείας.** Στις δημοκρατικές κοινωνίες οι πολιτικοί ηγέτες προκειμένου να επικοινωνούν και να κατανοούν τους πολίτες και να έχουν εχέγγυα επιτυχίας στο έργο τους, πρέπει να διακατέχονται και να εμπνέονται από την ίδια αξιολογική αντίληψη σχετικά με τις αρχές και τις αξίες, που συμμαρξίζεται σχεδόν το σύνολο ή η πλειονότητα των πολιτών της κοινωνία τους. Η επιτυχία των ηγετών αυτών εξαρτάται από τη δημοκρατική τους πεποίθηση, τη θέσπιση δίκαιης νομοθεσίας και την εμπέδωση του κλίματος ασφάλειας και σταθερότητας, αλλά το κυριότερο, που περιλαμβάνει όλα τα προηγούμενα, είναι ο σεβασμός που δείχνουν προς τον πολίτη. Μια τέτοια μορφή στην αμερικανική ιστορία, όπως μας περιγράφει ο Μπας (Bass), απέτέλεσε ο Τζωρτζ Ουάσινγκτον (George Washington), ο οποίος και στις δύο περιόδους, που διετέλεσε πρόεδρος των ΗΠΑ, επέτελεσε ένα σημαντικό ηγετικό έργο, το οποίο μελετάται από ένα ευρύ φάσμα επιστημόνων, ξεκινώντας από τους πολιτικούς επιστήμονες και καταλήγοντας στους κοινωνιολόγους<sup>42</sup>. Οι μεγάλοι ηγέτες, συνειδητοποιούν το ρόλο τους και δεν αναμένουν άλλους να τους τον υποδείξουν. Ένας απ' αυτούς ήταν και:

«Ο Τζωρτζ Ουάσινγκτον, λόγω της εξαιρετικής ηθικής του συμπεριφοράς, ως στρατιωτικός ηγέτης, ήταν ένα σημαντικό ηθικό σύμβολο για την νέα (αμερικανική) δημοκρατία. Ο κόσμος ήταν καχύποπτος προς όλες τις μορφές της εξουσίας. Για αυτό το λόγο, η αρετή (του) ήταν η θεραπεία (κατά) της διαφθοράς»<sup>43</sup>.

Είναι σαφές ότι η ηθικότητα του Τζωρτζ Ουάσινγκτον συνέβαλε σημαντικά στην αποδοχή του από το λαό και η σύνεσή του στην επιτυχία του έργου του.

<sup>42</sup> Bernard M. Bass, *The Bass Handbook of Leadership*, 4th ed. Free Press, New York, London, Toronto, Sydney, 2008, p. 703.

<sup>43</sup> Στο ίδιο, p. 707.

Η πολιτική ηγεσία της κάθε χώρας οφείλει να στηρίζει τις Ένοπλες Δυνάμεις της και να αναγνωρίζει τη σπουδαιότητα της ύπαρξής τους και την υψηλή αποστολή που επιτελούν, τόσο στην ειρήνη όσο και στον πόλεμο. Η ύπαρξη εκπαιδευμένων Ενόπλων Δυνάμεων αποτελεί αφενός έναν ισχυρό αποτρεπτικό παράγοντα για τον εχθρό και αφετέρου έναν παράγοντα ισχύος που θα υποστηρίζει και θα διευκολύνει τους διπλωματικούς χειρισμούς της εκάστοτε κυβέρνησης της Χώρας με τις κυβερνήσεις των άλλων χωρών και κυρίως με τις γειτονικές. Ισχυρές Ένοπλες Δυνάμεις κάνουν τη Χώρα ευυπόληπτη στους φίλους και σεβαστή στους αντιπάλους.

Τη σπουδαιότητα του ρόλου και της αποστολής των Ενόπλων Δυνάμεων της Χώρας, έχει αναδείξει ο ίδιος ο λαός μας με τα υψηλά ποσοστά εμπιστοσύνης που έχει προς αυτές, όπως δείχνουν διαχρονικά οι κατά καιρούς μετρήσεις (gallor). Είναι προς το εθνικό συμφέρον η πολιτεία να φροντίζει ώστε οι Ένοπλες Δυνάμεις της όχι μόνο να επιτελούν το ρόλο τους, αλλά και να απολαμβάνουν της αναγνώρισης του έργου τους για να διατηρείται αλώβητο και υψηλό το ηθικό τους. Μεταξύ των Ένοπλων Δυνάμεων της Χώρας και της κοινωνίας αναπτύσσεται μια αμφίδρομη σχέση αλληλοϋποστήριξης καθόσον αυτές δεν αποτελούν ξεχωριστό κομμάτι της κοινωνίας, αλλά ζουν δραστηριοποιούνται και λειτουργούν μέσα στην κοινωνία. Το μόνιμο στρατιωτικό προσωπικό, αλλά και το προσωπικό που καλείται να εκπληρώσει τη υποχρέωσή του προς την Πολιτεία είναι, και θα πρέπει να είναι, στενά συνδεδεμένο με την ελληνική κοινωνία γιατί όχι μόνο αυτό επιβάλλει το συμφέρον της Χώρας, αλλά και διότι αποτελεί εκ της φύσεως και της συνθέσεώς του αναπόσπαστο τμήμα της. Κατόπιν αυτών, η διατήρηση και ενίσχυση των δεσμών και του πνεύματος σύμπνοιας και συμπόρευσης του στρατού και της κοινωνίας είναι τόσο αναπότρεπτη όσο και επιβεβλημένη. Η Πολιτεία, οφείλει να ενισχύει και να ενθαρρύνει κάθε τέτοια προσπάθεια.



**1.6 Ευθύνες της Πνευματικής Ηγεσίας.** Υπό τον όρο *spiritual*<sup>44</sup> νοείται συνήθως το ανθρώπινο πνεύμα, η ανθρώπινη ψυχή, η πνευματικότητα, η θρησκευτικότητα. Θα διατηρήσουμε την ερμηνεία του *πνευματικού* καθόσον καλύπτει ευρύτερο κοινωνικό φάσμα από την έννοια του *θρησκευτικού* που είναι πιο περιορισμένη. Θεωρούμε ότι η άποψη «όλοι οι άνθρωποι έχουν ένα βαθμό πνευματικότητας, ενώ δεν είναι όλοι θρησκευόμενοι» έχει ένα βαθμό αλήθειας. Όπως, επίσης, ότι πολλοί θρησκευόμενοι δεν έχουν αναπτύξει την πνευματικότητάς τους. Οι δύο έννοιες, ενώ έχουν μεγάλη σχέση μεταξύ τους δεν είναι ταυτόσημες. Η πνευματικότητα του ανθρώπου είναι η ανάπτυξη της εσωτερικής του υπόστασης, ενώ η θρησκευτική του ταυτότητα διαμορφώνεται μέσα από τη διδασκαλία και τις προσωπικές δοξασίες για την ερμηνεία του κόσμου. Ο Χικς (Hicks) υποστηρίζει ότι «η πνευματικότητα δεν μπορεί να διαχωριστεί από την θρησκευτική έκφραση»<sup>45</sup>, ενώ ο Ρουφ (Roof) τονίζει ότι:

«μόνο ένα ποσοστό 79% μεταξύ των γεννηθέντων από το τέλος του Β' ΠΠ και μέχρι τις αρχές της δεκαετίας του 1960, που στην μέση ηλικία τους είχαν μια θρησκευτική ταυτότητα, ανέφεραν ότι είχαν μια πνευματικότητα και ένα 54%, χωρίς θρησκευτική ταυτότητα, ανέφεραν ότι διακατέχονταν από πνευματικότητα»<sup>46</sup>.

Ο Μπας ισχυρίζεται ότι «η θρησκευτική παράδοση παρέχει υποστήριξη και κανόνες για τους πνευματικούς αναζητητές, ..., (ενώ) οι ηθικές αρχές συχνά, προέρχονται από την θρησκεία, ακριβώς όπως η θρησκεία εξαρτάται από την πνευματική εμπειρία»<sup>47</sup>.

<sup>44</sup> Ματζέντα (Ηλεκτρονικό) Λεξικό Αγγλικό-Ελληνικό-Αγγλικό, έκδ.10<sup>η</sup>: [spIritiual / spIritshual] επιθ. του ανθρώπινου πνεύματος, της ανθρώπινης ψυχής, πνευματικός: *spiritual dryness* πνευματική αποτελμάτωση/καθίζηση # της θρησκείας, θρησκευτικός, «πνευματικός»: *spiritual leader* θρησκευτικός ηγέτης.

<sup>45</sup> A. D. Hicks, *Spiritual and Religious Diversity in the Workplace. Implications for Leadership. Leadership Quarterly*, 2002, 13, 379-396.

<sup>46</sup> C. W. Roof, *Spiritual Marketplace: Baby Boomers and the Remaking of American Religion*. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1999, στο *The Bass...*, p. 213.

<sup>47</sup> Ο. π., στο *The Bass...*, p. 213.

Προς τι όμως αναφέρονται όλα τα παραπάνω; Πρώτον για να γίνει η διάκριση μεταξύ της *θρησκευτικότητας* (που είναι μεταφυσική έννοια, υπερβαίνει τα όρια της εμπειρίας και ερμηνεύεται διαφορετικά σε κάθε κοινωνία και πολιτισμό) και της *πνευματικότητας* που δεν εξαντλείται από την θρησκευτικότητα και είναι ευρύτερη έννοια, καθώς περιλαμβάνει, στις ανοικτές δυτικού τύπου δημοκρατίες, πλήθος πνευματικών δημιουργών όπως ακαδημαϊκών, καλλιτεχνών, διανοουμένων, συγγραφέων, λογοτεχνών, κ.λπ.<sup>48</sup>

Αναφερόμενοι, στους κατά τα ανωτέρω πνευματικούς ηγέτες της κοινωνίας μας, αυτοί επωμίζονται τις ευθύνες διαμόρφωσης του αξιακού πλαισίου αυτής και κατ' επέκταση, με βάση αυτό το πλαίσιο, γίνεται η διαπαιδαγώγηση της ελληνικής νεολαίας, με την εκπαίδευση που παρέχεται από την πολιτεία, δεδομένου ότι αυτή η νεολαία αποτελεί το εν δυνάμει τμήμα της κοινωνίας από το οποίο προέρχονται τα στελέχη και το προσωπικό επάνδρωσης του στρατού μας.

Αυτό που επιχειρήθηκε, στην παράγραφο αυτή, ήταν να γίνει η διάκριση μεταξύ της θρησκευτικότητας και της πνευματικότητας, καθώς επίσης να καταδειχθεί ότι η πνευματική ηγεσία κατάλληλα ηθικά εξοπλισμένη θα πρέπει να θέτει στόχους και να καλύπτει τομείς της κοινωνίας αντάξιους του ονόματός της. Απ' την άλλη πλευρά η θρησκευτικότητα και η πνευματικότητα είναι χώροι αλληλοεπηρεαζόμενοι και μεταξύ τους επικρατεί μια διάδραση που λειτουργεί θετικά, όταν αυτές οι έννοιες αποσαφηνίζονται και το άτομο είναι περισσότερο συνειδητοποιημένο και εκφράζει τις αρχές και τις αξίες του με αυτοπεποίθηση και αποφασιστικότητα.

**1.7 Πολιτισμός και Ηγεσία.** Οι κοινωνίες διαχρονικά, πέραν των γραπτών νόμων, στηρίζονται σε κοινά αποδεκτούς κανόνες, πρότυπα

---

<sup>48</sup> Στην περίπτωση που δεν υφίσταται αναγνωρισμένη κρατική οντότητα, ως πνευματικός ηγέτης μπορεί να χαρακτηριστεί και ο ηγέτης εκείνος που εκφράζει τα πνευματικά και εθνικά ιδεώδη της φυλής του, της κοινωνίας ή του έθνους του (π.χ. Δαλάι Λάμα).

συμπεριφοράς, πεποιθήσεις, εθιμικό ή άγραφο δίκαιο, που εφαρμόζονται έναντι συγκεκριμένων καταστάσεων που παρουσιάζονται στις καθημερινές σχέσεις και επαφές των μελών τους. Κατά γενικό κανόνα ο ενιαίος τρόπος αντιμετώπισης συγκεκριμένου συμβάντος διαμορφώνει μια ξεχωριστή και ιδιαίτερη κουλτούρα που διακρίνει την κοινωνία και ευρύτερα τη μια χώρα, από μια άλλη. Μικροδιαφορές και αποκλίσεις είναι δυνατόν να υπάρχουν ακόμα και μέσα στην ίδια χώρα, οι οποίες εξαρτώνται από το μέγεθός της, την εθνολογική της ομοιογένεια, τις κρατούσες θρησκευτικές πεποιθήσεις και άλλες παραμέτρους, όπως είναι η οικονομία και η κοινωνική τάξη, το βιοτικό επίπεδο, η εκπαίδευση κ.ά. Με αυτόν τον τρόπο αποκτώνται οι συνήθειες και συμπεριφορές που διαμορφώνονται από τις Αρχές και τις Αξίες αυτής της κοινωνίας, οι οποίες κατ' επέκταση αποτελούν τη ραχοκοκαλιά της πολιτισμικής της ταυτότητας.

Πολλές φορές γίνονται κριτικές για τον τρόπο λειτουργίας του κρατικού οργανισμού και της δημόσιας διοίκησης γενικότερα, ακούγονται ποικίλα σχόλια και γίνονται συγκρίσεις με άλλες χώρες όπως π.χ. «...εκεί δεν γίνονται αυτά» (που υποτίθεται ότι συμβαίνουν κάπου αλλού) ή, επειδή ζούμε στην Ελλάδα, πολύ συχνά ακούμε «...μόνο στην Ελλάδα συμβαίνουν αυτά», κ.λπ. Αυτά τα σχόλια και οι κριτικές γίνονται με επιτιμητική, συνήθως, διάθεση προς τη χώρα μας και αυτό συμβαίνει επειδή η παιδεία μας δεν έχει καταφέρει μέχρι τώρα να καλλιεργήσει και να αναπτύξει το πολιτισμικό εκείνο επίπεδο, στο οποίο αυτονόητες έννοιες και αρχές δεν θα αποτελούν ζητούμενο. Πρώτα απ' όλα πρέπει να ξεκινήσουμε από τον σεβασμό του πολίτη από το ίδιο το κράτος και αν αυτό επιτευχθεί, το βέβαιο είναι ότι και ο πολίτης θα σέβεται το κράτος, γιατί όταν οι δημοκρατικοί θεσμοί λειτουργούν σωστά στις σχέσεις του πολίτη με την πολιτεία επικρατεί μια διαρκής αλληλεπίδραση. Αυτή η σχέση θα επεκταθεί και στις μεταξύ των πολιτών συμπεριφορές και η κουλτούρα της κοι-

ωνίας μας θα αναπτυχθεί σε αξιοζήλευτο επίπεδο, όπου οι θεσμοί θα λειτουργούν και οι νόμοι θα είναι απ' όλους σεβαστοί<sup>49</sup>. Από εδώ προκύπτει ότι το επίπεδο και η ποιότητα της ασκούμενης ηγεσίας έχει άμεση σχέση με την κουλτούρα κάθε οργανισμού και βεβαίως με την κουλτούρα της κοινωνίας στην οποία δραστηριοποιείται ο οργανισμός αυτός. Ο ηγέτης οφείλει να λαμβάνει υπόψη του και αυτή την παράμετρο, να εξετάζει την προέλευση και το πολιτισμικό επίπεδο του προσωπικού του και να ρυθμίζει ανάλογα τον τρόπο χειρισμού του.

**1.8 Η Μακιαβελική Κοινωνία και η Παγκόσμια Ηθική.** Ο Μάικλ Λίντεν (Michael Ledeen)<sup>50</sup>, στο έργο του *Ο Μακιαβέλι στη Σύγχρονη Ηγεσία*, επιχειρεί να καταδείξει ότι οι αρχές και οι κανόνες του Μακιαβέλι, είναι τόσο επίκαιροι και σημαντικοί, όσο ήταν πέντε αιώνες πριν, με αναφορές σε συγκεκριμένα ιστορικά γεγονότα ή ακόμα και σε σημαντικά περιστατικά. Όμως, παρά την ακρίβεια αυτών των παραδειγμάτων, που αναφέρει, δεν παύουν να είναι μεμονωμένες πράξεις και δεν μπορούν να χαρακτηρίσουν μια ολόκληρη κοινωνία. Ακόμα κι αν κάποιος δεχθεί ένα βαθμό ρεαλισμού στους ισχυρισμούς του Λίντεν, η προσπάθεια της κοινωνίας πρέπει να τείνει προς την επικράτηση των κανόνων ηθικής, γιατί αυτό θα εξασφαλίσει την αρμονική συμβίωση των μελών της.

Θα αναφερθούμε εν συντομία σε ορισμένες μακιαβελικές πρακτικές ή προτροπές, για να γίνει σαφές ότι αυτές δεν μπορούν να αποτελέσουν πρότυπο για τη κοινωνία μας. Για τον Μακιαβέλι δεν θεωρείται λάθος, αν ο ηγεμόνας δεν έχει ηθικές αναστολές:

---

<sup>49</sup> Θουκυδίδης, *Περικλέους Επιτάφιος*, μτφρ., σχόλια, Ιωάννης Μπάρμπας, Εκδ. Ζήτηρος, Αθήνα, 2002, σ. 60: «Χρώμεθα γάρ πολιτεία οὐ ζηλούση τούς τῶν πέλας νόμους, παράδειγμα δέ μᾶλλον αὐτοὶ ὄντες τισὶν ἢ μιμούμενοι ἐτέρους».

<sup>50</sup> Michael A. Ledeen, *Machiavelli on Modern Leadership*, St. Martin's Press, New York, 2000.

«... και χρησιμοποιεί την ανταρσία ως πρόσχημα, για να εξασφαλίσει τον εαυτό του τιμωρεί τους ενόχους, οδηγεί τους ύποπτους σε δίκη, και με οποιονδήποτε τρόπο ενισχύει την θέση του όπου (θεωρούσε ότι) ήταν επισφαλής»<sup>51</sup>.

Παρακάτω προτρέπει τους ηγεμόνες να μελετούν τις ενέργειες μεγάλων ανδρών, να ενεργούν αναλόγως για να επιτυγχάνουν τη νίκη και να αποφεύγουν την ήττα:

«Ο Ηγεμόνας πρέπει να διαβάζει την ιστορία, να μελετά τις ενέργειες επιφανών ανδρών και να παρατηρεί πώς αυτοί συμπεριφέρονται κατά τη διάρκεια του πολέμου και ν' ανακαλύψει τους παράγοντες που τους οδήγησαν σε νίκες και σε ήττες έτσι ώστε να αποφεύγουν τις τελευταίες και να μιμούνται τις προηγούμενες»<sup>52</sup>.

Τις θέσεις αυτές τις στηρίζει σε διάφορα ιστορικά γεγονότα του παρελθόντος, κυρίως από την αρχαία Ελλάδα, την Περσία και τη Ρώμη, όπως και από τη Βυζαντινή περίοδο, χωρίς να παραλείπει και την Παλαιά Διαθήκη. Ως πρότυπό του, έχει έναν τοπικό δικτάτορα, τον Καίσαρα Βοργία<sup>53</sup>, ο οποίος χρησιμοποιούσε οποιοδήποτε μέσο

<sup>51</sup> Niccolo Machiavelli, *The Prince*, Dover Publications, Inc., New York, 1992, p. 3.

<sup>52</sup> Στο ίδιο, p. 39.

<sup>53</sup> Ο Μακιαβέλι με το έργο αυτό ήθελε να παρουσιάσει έναν ηγεμόνα στον ιταλικό λαό, τόσο ικανό, αλλά σκληρό και αμείλικτο που να κρατάει γερά τα ηνία της διακυβέρνησης, προκειμένου να ενοποιήσει τα βασίλεια της Ιταλίας και να την καθιερώσει ως ενιαίο κράτος. Ο ίδιος ο Μακιαβέλι, αναλαμβάνοντας σημαντικές διπλωματικές αποστολές, συναντήθηκε με ισχυρές πολιτικές προσωπικότητες της εποχής του, ανάμεσά τους ο Πάπας Αλέξανδρος ΣΤ' και ο βασιλιάς της Γαλλίας. Επηρέαστηκε σημαντικά από την προσωπικότητα του Καίσαρα Βοργία, γιό του Πάπα και έναν εκ των ηγετών της παπικής πολιτείας. Ο Μακιαβέλι πίστευε ότι με έναν κυβερνήτη σαν τον Καίσαρα Βοργία οι συμπατριώτες του θα μπορούσαν να ενώσουν την Ιταλία (κάτι που αποτελούσε και όνειρο ζωής γι' αυτόν). Ο Καίσαρας Βοργίας πέθανε νέος, αλλά ο Μακιαβέλι χρησιμοποιεί την προσωπικότητα του Καίσαρα ως πρότυπο ηγεμόνος, προκειμένου να συμβουλέψει τον νέο ηγέτη της Φλωρεντίας (Λαυρέντιο των Μεδίκων) σχετικά με την διοίκηση του κράτους. Κατά την επίσκεψη της 13.08.2013, στην ιστοσελίδα: <http://img849.imageshack.us/img849/6840/58342875.jpg>. Επίσης στο Νικολό Μακιαβέλι, *Ο Ηγεμόνας*, μτφρ. Θεώνη Ταμπάκη, εκδ. Ατραπός, Αθήνα, 2<sup>η</sup> έκδ. Σεπ. 2005 (1<sup>η</sup> έκδ. 2003), σ.σ. 16-21.

είχε στη διάθεσή του για να ενισχύσει τη θέση του, να επεκτείνει την επιρροή του και να εξασφαλίσει την πολιτική του ύπαρξη. Η οικογένεια των Βοργιών ήταν η πιο κακόφημη οικογένεια της Ιταλίας κατά την Αναγέννηση, καθόσον ήταν συνδεδεμένη με «απληστία, λαγνεία, εξουσία και δολοφονίες»<sup>54</sup>. Ο θαυμασμός του Μακιαβέλι είναι τέτοιος που γράφει: «Δεν θα διστάζω ποτέ να παραθέτω το παράδειγμα του Καίσαρα Βοργία και τις ενέργειές του»<sup>55</sup>. Ο Μπας, επισημαίνει ότι «στην αντίληψη του λαού, ο μακιαβελισμός αντιπροσωπεύει το δόλο, τον καταναγκασμό, και τη χρήση οποιουδήποτε μέσου, για να επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα»<sup>56</sup>. Παραδέχεται ότι αυτή η αντίληψη περιέχει κάποιο βαθμό αλήθειας. Πρέπει όμως να αναφερθεί ότι ο Μακιαβέλι, θεωρεί ότι:

«όταν ο Ηγεμόνας είναι ικανός στην διοίκηση, και δεν είναι κακότηχος και εμψυχώνει όλη την κοινότητα με την γενναιότητα και την συμπεριφορά του, παραμελώντας τη λήψη συνετών μέτρων προφύλαξης, δεν θα προδοθεί από τους ανθρώπους του, αλλά θα δει το οικοδομημά του να έχει καλώς οικοδομηθεί»<sup>57</sup>.

Ο *Ηγεμών*, αποτελεί ένα εγχειρίδιο για την εξασφάλιση της εξουσίας, χωρίς ηθικούς φραγμούς και περιορισμούς και όπως παρατηρεί η Κέλλερμαν (Kellerman) ο Μακιαβέλι, χωρίς προσποίηση, αποκάλυπτει ότι:

«...θα ήταν άριστο αν αυτοί οι στόχοι μπορούσαν να επιτευχθούν κερδίζοντας την εκτίμηση του λαού, αλλά αν δεν μπορούσαν να την κερδίσουν, τότε, είναι απαραίτητη η πανουργία, η εξαπάτηση, οι απειλές, η προδοσία και η βία ...»<sup>58</sup>.

<sup>54</sup> Robert Wilde, *The Borgias*, κατά την επίσκεψη της 20.04.2013 στον ιστότοπο: <http://europeanhistory.about.com/>

<sup>55</sup> Ο. π., *The Prince*, p. 35.

<sup>56</sup> Ο. π., *The Bass...*, p. 160.

<sup>57</sup> Ο. π., *The Prince*, p. 26.

<sup>58</sup> Barbara Kellerman, *The politics of leadership in America: Implications for higher education in the late 20<sup>th</sup> century*. Paper, Invitational Interdisciplinary Colloquium on Lead-

Ο Μπας, επισημαίνει ότι: «προφανώς η παραδοχή από κάποιον ότι είναι πανούργος/ανέντιμος δεν είναι, συνήθως, μια κοινωνικά επιθυμητή απάντηση»<sup>59</sup>, ακόμα περισσότερο όταν εισηγείται ακόμα και δολοφονίες πολιτών και τη χρήση οποιουδήποτε άλλου μέσου, χωρίς περιορισμό, μόνο και μόνο για τη διατήρησή του στην εξουσία.

Ο τρόπος άσκησης ηγεμονίας που εισηγείται ο Μακιαβέλι, αποτελεί κατά μία έννοια μια απολυταρχική μορφή, η οποία, παρά το γεγονός ότι υιοθετείται από κάποιους οργανισμούς και μεμονωμένα άτομα και ίσως εφαρμόζεται από πολιτικές φυσιογνωμίες, είναι κοινωνικά μη αποδεκτός. Προς επίρρωση αυτών έρχεται η διακήρυξη του Κοινοβουλίου των Παγκόσμιων Θρησκειών, με τίτλο «Διακήρυξη προς μια Παγκόσμια Ηθική» της 4<sup>ης</sup> Σεπτεμβρίου 1933, δηλαδή προ του Β' Παγκοσμίου Πολέμου, η οποία καταλήγει: «Προσκαλούμε όλους τους άνδρες και τις γυναίκες, είτε είναι θρησκευόμενοι είτε όχι, να κάνουν το ίδιο»<sup>60</sup>. Δηλαδή, να υπερβούν τις όποιες ενστάσεις έχουν και να υιοθετήσουν τις αποφάσεις του Κοινοβουλίου των Παγκόσμιων Θρησκειών, που κατευθύνονται από μια πανανθρώπινη ηθική αντίληψη. Ακόμα, *Το Μανιφέστο της Παγκόσμιας Οικονομικής Ηθικής*<sup>61</sup> είναι και αυτό προς την ίδια κατεύθυνση. Όλα αυτά καταδεικνύουν την προσπάθεια των ανθρώπων και των κοινωνιών να θεσπίσουν κοινά αποδεκτές αρχές και αξίες, για να ζουν και να επικοινωνούν μέσα σ' ένα περιβάλλον πολιτισμού και σεβασμού της ανθρωπίνης ζωής και αξιοπρέπειας.

---

ership in Higher Education, National Center for Postsecondary Governance and Finance, Teachers College, Columbia University, New York, 1987, ό. π., στο *The Bass ...*, p. 5.

<sup>59</sup> Ό. π., *The Bass ...*, p. 161.

<sup>60</sup> *Διακήρυξη του Κοινοβουλίου των Παγκόσμιων Θρησκειών* (Council for a Parliament of the World's Religions), Chicago, 4<sup>th</sup> Sep. 1933.

<sup>61</sup> Hans Küng, Klaus M. Leisinger & Josef Wieland, *Το Μανιφέστο της Παγκόσμιας Οικονομικής Ηθικής*, μτφρ. Αγγελική Τζαβάρα, εκδ. Κονιδάρη, Αθήνα, Μαρ. 2010.

**1.9 Η Ηθική Φιλοσοφία και η Ηγεσία.** Οι ηθικές φιλοσοφίες που αναφέρονται στην ηγεσία έχουν μεγάλη ιστορική διαδρομή και κυριαρχούν στο φιλοσοφικό στερέωμα για πάνω από 2.500 χρόνια. Ωστόσο, η εμπειρική και πειραματική έρευνα για την αναγκαιότητα και την σπουδαιότητα της ηθικής ηγεσίας ξεκίνησε πριν από μερικές δεκαετίες<sup>62</sup>. Οι Φέρελ και Φρίντριχ (Ferrell & Fraedrich) επισημαίνουν ότι: «Οι ηθικές φιλοσοφίες περιέχουν τις αρχές και τους κανόνες, τους οποίους οι ηγέτες, ίσως, χρησιμοποιήσουν για να αποφασίσουν το σωστό και το λάθος»<sup>63</sup>. Παρότι, οι Φέρελ και Φρίντριχ, δεν μας λένε κάτι εξαιρετικά καινούργιο, γιατί ανέκαθεν οι φιλόσοφοι προσπαθούσαν να προσδιορίσουν «...το ηθικά σωστό, το αγαθό<sup>64</sup>, και κατ' επέκτασιν, να υποδείξουν στους ανθρώπους πώς πρέπει να συμπεριφέρονται»<sup>65</sup>, ωστόσο εστιάζουν στον ηγέτη, ο οποίος «ίσως χρησιμοποιήσει τις αρχές και τους κανόνες (της ηθικής φιλοσοφίας) για να αποφασίσει για το σωστό και το λάθος». Ο ηγέτης δεν είναι ένα απλό μέλος της κοινωνίας, για να του δώσουμε «έτοιμη την λύση» στο δίλημμα μεταξύ του σωστού και του λάθους, αλλά τον αφήνουμε να επιλέξει αυτός και θα πρέπει να έχει ενδιατρέψει στη ηθική συλλογιστική, όπως επίσης θα πρέπει να έχει εθιστεί στην ηθική συμπεριφορά, για να είναι σε θέση να διακρίνει το «σωστό» από το «λάθος». Αυτό όχι μόνο είναι καθήκον

<sup>62</sup> Ο. π., *The Bass...*, p. 200.

<sup>63</sup> C. O. Ferrell & P. J. Fraedrich, *Ethics: Ethical decision making and cases*, Boston, MA: Houghton Mifflin, 1994, στο *The Bass ...*, p. 200.

<sup>64</sup> Ο. π., *Λεξικό της Φιλοσοφίας*, σ. 17: Αγαθό: «Γενικώς καθετί που έχει αξία\* και, για τούτο, νοιώθουμε έφεση προς αυτό. Έτσι, ως αγαθό ή καλό\*, όπως αποδίδεται ο όρος στα νέα Ελληνικά, ορίζεται η υγεία, η ομορφιά, η γνώση, η ευτυχία κ. ο. κ. Ειδικότερα το αγαθό αποτελεί θεμελιώδη έννοια της ηθικής φιλοσοφίας\*, υπό την έννοια ότι αν από ένα σύστημα ηθικής φιλοσοφίας απαλειφόταν ο όρος “αγαθό” ή ο αντίστοιχος νεοελληνικός όρος “καλό”, τότε θα κατέρρευε ολόκληρο το σύστημα, ...». Επίσης, στην Ηλεκτρονική Πύλη για την Ελληνική Γλώσσα, στο *Λεξικό της Κοινής Νεοελληνικής*, στον ιστότοπο: [www.greek-language.gr](http://www.greek-language.gr), διαβάζουμε : «αγαθό: ..., καθετί που θεωρούμε ότι έχει αξία υλική, πνευματική ή ηθική, ..., το αγαθό της ελευθερίας/ζωής/υγείας. Το αγαθό είναι γενικά απαραίτητο, επιθυμητό ή ευχάριστο. ...».

<sup>65</sup> Θεοδόσης Πελεγρίνης, *Ηθική Φιλοσοφία*, εκδ. Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα 1997, σ. 13.



και υποχρέωση του ηγέτη, αλλά και του οργανισμού στον οποίο δραστηριοποιείται. Ακόμα, ο ηγέτης έχει υποχρέωση να εκπαιδεύει τους υφισταμένους του, τους οποίους πρέπει να προετοιμάζει για τη διαδοχή του.

Στους στρατιωτικούς οργανισμούς αυτή η προετοιμασία για τη «διαδοχή της ηγεσίας - leadership Succession» αποτελεί σημαντικό έργο για τον ηγέτη κάθε επιπέδου, αλλά και του ίδιου του στρατιωτικού οργανισμού<sup>66</sup>. Η ανάπτυξη και η βελτίωση των ηγητόρων πρέπει να στηρίζεται σε αρχές που εδράζονται σε φιλοσοφικές θεωρίες και μάλιστα σε θεωρίες της ηθικής φιλοσοφίας. Για τον ασχολούμενο με την άσκηση της ηγεσίας, η εντρύφηση με το «δέον γενέσθαι» είναι απαραίτητη και αναγκαία. Ακόμα, θα πρέπει να συμπεριληφθεί η μελέτη των αρετών, των αρχών και των αξιών, που θα βοηθήσει στην υιοθέτηση ή επιλογή πράξεων και ενεργειών που οδηγούν σε ορθό αποτέλεσμα ή εκπληρώνουν αγαθούς σκοπούς.

Ο Πλάτων, στην ιδανική του *Πολιτεία*, επισημαίνει ότι:

«αν δεν κυβερνήσουν τις πολιτείες οι φιλόσοφοι ή αν αυτοί που τώρα λέγονται βασιλείς και κυβερνήτες δεν ασχοληθούν με τη φιλοσοφία γνήσια και ικανοποιητικά και αν δεν συμπέσουν στο

<sup>66</sup> Το έτος 2000, ο τότε, Διευθύνων Σύμβουλος της πολυεθνικής φαρμακευτικής εταιρείας Νοβάρτις (Novartis Pharma), Θωμάς Έμπερλιν (Thomas Eberling) διαπίστωσε ότι μέχρι τότε το 79% των υψηλόβαθμων στελεχών της εταιρείας προερχόταν από διευθυντικό προσωπικό άλλων εταιρειών εκτός της Νοβάρτις. Στην προσπάθειά του να μειώσει αυτό το κόστος (των υψηλά αμειβόμενων golden boys), ζήτησε από τον τότε Διευθύνοντα Σύμβουλο της LeaderSource, Κέβιν Κάσμαν (Kevin Cashman), τη μελέτη, την εκτίμηση, τον εντοπισμό, την καθοδήγηση και την ανάπτυξη μελλοντικών διευθυντικών στελεχών μέσα από το ταλαντούχο ανθρώπινο δυναμικό της Νοβάρτις. Η εταιρεία συμβούλων δημιούργησε ένα πρόγραμμα αξιολόγησης και επιλογής (το οποίο ονομάστηκε πρόγραμμα διαδοχής ηγεσίας - Leader Succession) και σε αυτό συμμετείχαν πάνω από 500 υπάλληλοι της Νοβάρτις, που προέρχονταν από πάνω από 40 χώρες και από τις πέντε Ηπείρους, στις οποίες είχε αναπτυχθεί η εταιρεία. Το αποτέλεσμα ήταν εντυπωσιακό, μέσα στα επόμενα δύο χρόνια το ποσοστό της μίσθωσης στελεχών, που προήρχοντο από άλλες επιχειρήσεις, μειώθηκε στο 58% και μέχρι το 2009, αυτό το ποσοστό μειώθηκε στο 16%. Κατά την επίσκεψη της 25.04.2013, στον ιστότοπο: <http://kornferryinstitute.com/>.

ίδιο πρόσωπο η πολιτική δύναμη και η φιλοσοφία και αν το πλήθος όσων τώρα πορεύονται χωριστά προς το ένα ή προς το άλλο από αυτά τα δύο δεν εμποδιστούν με βία να το κάνουν, δεν θα έχουν, φίλε Γλαύκωνα, τελειωμό των κακών τους οι πόλεις και νομίζω, ούτε το ανθρώπινο γένος, ούτε και το πολίτευμα που έχουμε αναπτύξει δε θα αποκτήσει αληθινή υπόσταση και δε θα βγει στο φως του ήλιου»<sup>67</sup>.

Μέριμνα του σοφού Κυβερνήτη θα είναι η δικαιοσύνη, η αλήθεια και η συγκρότηση μιας πόλης όχι από πέτρες και ξύλα αλλά από τα ήθη των πολιτών που θα ζουν σ' αυτήν<sup>68</sup>. Επίσης, ο Πλάτων, συνιστά ένα επίσημο πρόγραμμα εκπαίδευσης και ανάπτυξης για τους κυβερνήτες<sup>69</sup>. Ο φιλόσοφος βασιλιάς είναι αυτός που θα διασφαλίσει την επικράτηση της δικαιοσύνης και επειδή δεν θα διαθέτει περιουσία εκτός από την τελειώς απαραίτητη, θα αποφεύγει την ιδιοτέλεια και την κατάχρηση της εξουσίας, που αυτά συμβαίνουν, κυρίως, όταν οι άρχοντες με τους νόμους που επιβάλλουν νέμονται τον πλούτο της πολιτείας.

**Ηθικές Θεωρίες.** Όπως διαμορφώθηκαν οι ανθρώπινες σχέσεις μέσα στην κοινωνία η ηθική συμπεριφορά του ανθρώπου διακρίνεται από δύο βασικά στοιχεία, αυτό του χρέους, της δέσμευσής του να

<sup>67</sup> Πλάτων, *Πολιτεία*, μτφρ. Θεόδωρος Γ. Μαυρόπουλος, εκδ. Ζήτρος, Θεσσαλονίκη, 2006, 473 c 11 - e 3.

<sup>68</sup> Στο ίδιο, 544d 9-e 2.

<sup>69</sup> Πλάτων, *Πολιτεία*, μτφρ. Ν. Μ. Σκουτερόπουλος, εκδ. Ν. Μ. Σκουτερόπουλος και Πόλις, 2002(2007), Δ', 430b 7, επίσης στο 431e 10 - 432a 9 και σ. 832: Διακρίνονται οι τάξεις της πλατωνικής πολιτείας σε Φύλακες (Κυβερνήτες), που πρέπει να διακατέχονται από σοφία, ανδρεία και σωφροσύνη, σε Επίκουρους (Πολεμιστές) που πρέπει να είναι ανδρείοι και σώφρονες και σε Δημιουργούς (Επαγγελματίες), που πρέπει να είναι σώφρονες. Στο 374 d 8 με την φράση «... τό τῶν φυλάκων έργον» γίνεται η πρώτη αναφορά στην πρώτη τάξη, με την λέξη φύλακες να εννοεί τους κυβερνήτες, ενώ στο 411b ακολουθεί η ονομασία των *επίκουρων* που διακρίνονται από τους *φύλακες*: «παντελείς ἢ τέλειοι φύλακες» (στο 428d 7) ή και «άρχοντες» (412c 2). Για την εκπαίδευση γίνεται αναφορά στο 376c 4-5 και e 2. Ακόμα, ό. π., στο Πλάτων, *Πολιτεία*, μτφρ. Θεόδωρος Γ. Μαυρόπουλος, ΣΤ' 539d 9 - 540c 2.

κάνει αυτό που πιστεύει ότι πρέπει να κάνει και το στοιχείο της ελευθερίας, δηλαδή η δυνατότητα που έχει να επιλέγει ελεύθερα αυτό που θεωρεί ότι πρέπει να κάνει<sup>70</sup>. Η δέσμευση όμως και η ελευθερία αν και αποτελούν δύο εκ διαμέτρου αντίθετες έννοιες μπορούν να συνυπάρχουν σ' ένα ηθικό πρόσωπο το οποίο ενεργεί σύμφωνα με τον λόγο<sup>71</sup>.

Όλες οι ηθικές θεωρίες επιχειρούν την αναζήτηση του ηθικά καλού και τη διάκρισή του από το κακό και όταν ορίσουν ποιο είναι το ηθικά σωστό το προτείνουν στην κοινωνία για εφαρμογή. Το παράδοξο είναι ότι ενώ όλοι συμφωνούν ότι πρέπει να επιλέγουμε το “καλό” προς όφελος του κοινωνικού συνόλου, εκεί που διαφωνούν μεταξύ τους είναι ο τρόπος προσέγγισης, ο ορισμός δηλαδή του “καλού”<sup>72</sup>.

Οι φιλοσοφικές θεωρίες που αναπτύχθηκαν μεταξύ του 6<sup>ου</sup> αιώνα π. Χ. έως και τις πρώτες δεκαετίες του 20<sup>ου</sup> αιώνα ονομάζονται πρωτογενείς θεωρίες<sup>73</sup> της ηθικής φιλοσοφίας στις οποίες περιλαμβάνονται: η γνωστική θεωρία, η ηδονιστική θεωρία, η αρετολογική θεωρία, η θεωρία του ενστίκτου της αυτοσυντήρησης, η δεοντολογική θεωρία, η ωφελιμιστική θεωρία και η ενορατική θεωρία. Αυτές οι θεωρίες επιδί-

<sup>70</sup> Θεοδόσης Πελεγρίνης, *Εισαγωγή στην Φιλοσοφία*, εκδ. Πεδίο, Αθήνα 2010, σ.σ. 316, 317.

<sup>71</sup> Ο. π., *Λεξικό της Φιλοσοφίας*, σ. 259: «Ηθικό Πρόσωπο [αγγλικά: moral person, γαλλικά: persone morale...], Το πρόσωπο του οποίου η συμπεριφορά ή ο χαρακτήρας κρίνεται και αξιολογείται από ηθική άποψη - βάσει ηθικών κριτηρίων και όρων», δηλαδή το πρόσωπο, οι πράξεις (στο ίδιο σ. 253) του οποίου αξιολογούνται με ηθικά κριτήρια και ηθικούς όρους, όπως «καλή» ή «κακή», «δίκαιη» ή «άδικη» πράξη, κ.α.τ.». Ακόμα στη σ. 501: «Πρόσωπο: ...Όρος με τον οποίο στον τομέα της φιλοσοφίας δηλώνεται ο άνθρωπος». Για να χαρακτηρίσουμε όμως ένα ανθρώπινο ον ως «πρόσωπο», αυτό πρέπει να εκδηλώνει κάποιες συγκεκριμένες λειτουργίες, όπως: να έχει συνείδηση (δηλ. να μη βρίσκεται σε κώμα), να έχει αίσθηση του χρόνου και του χώρου και να έχει τη δυνατότητα να σχεδιάζει τη ζωή του και να υλοποιεί τα σχέδιά του (δηλ. να είναι ελεύθερο άτομο και να έχει την ικανότητα του πράττειν). Ως εκ τούτου, κατά την ηθική φιλοσοφία μόνο τα πρόσωπα είναι φορείς δικαιωμάτων, υποχρεώσεων και ευθυνών. Πρέπει να επισημανθεί ότι, όταν αναφερόμαστε στην ηθική ενός ατόμου, εννοούμε το μέσο άτομο και δεν αναφερόμαστε στην ηθική ενός ήρωα ή ενός αγίου.

<sup>72</sup> Ο. π., *Ηθική Φιλοσοφία*, σ.σ. 13, 14.

<sup>73</sup> Ο. π., *Εισαγωγή στην Φιλοσοφία*, σ.σ. 267-312.

ωξαν να εξηγήσουν ποιο είναι αυτό που πρέπει να κάνει κάποιος ώστε η πράξη του να χαρακτηρίζεται ως ηθικά σωστή.

Οι φιλοσοφικές θεωρίες που αναπτύχθηκαν μετά τις πρώτες δεκαετίες του 20<sup>ου</sup> αιώνα υπό την επήρεια της αναλυτικής φιλοσοφίας ονομάζονται δευτερογενείς θεωρίες στις οποίες περιλαμβάνονται: η συναισθηματική, η επιτακτικοκρατική και η περιγραφική θεωρία. Οι εισηγητές και απολογητές της αναλυτικής φιλοσοφίας υποστήριξαν ότι αυτό που είναι σημαντικό να γίνει πρώτα, είναι να αναλυθεί το νόημα των λέξεων «πρέπει» και «είναι», πριν ορίσουμε τι είναι καλό να κάνουμε. Παρακάτω θα ασχοληθούμε με την σύντομη περιγραφή των πρωτογενών ηθικών θεωριών.

*Η Γνωστική Θεωρία*<sup>74</sup>. Από την αρχαιότητα και μέχρι την εμφάνιση του Καντ, ο νους του ανθρώπου εθεωρείτο ότι είναι ρυθμιστής των αποφάσεών του, με την έννοια ότι ο άνθρωπος μπορεί να αποφασίσει να κάνει κάτι μόνο όταν γνωρίζει αυτό που κάνει. Τον 18<sup>ο</sup> αιώνα ο Καντ διατύπωσε την άποψή του για τον θεωρητικό και τον πρακτικό λόγο. Ισχυρίστηκε, δηλαδή ότι ο νους έχει δύο λειτουργίες την θεωρητική που μας εξασφαλίζει την γνώση και την πρακτική λειτουργία που ταυτίζεται με την βούλησή μας να πράξουμε κάτι. Βέβαια, πρέπει να επισημάνουμε ότι ο Αριστοτέλης είχε προηγηθεί στη διάκριση της διττής λειτουργίας του νου. Αναφέρθηκε δηλαδή, στον θεωρητικό συλλογισμό, που εξασφαλίζει τη γνώση και στον πρακτικό συλλογισμό, που μας οδηγεί στην εκτέλεση μιας πράξης<sup>75</sup>.

Με λίγα λόγια, σύμφωνα με τη γνωστική θεωρία, ο λόγος για τον οποίο οι άνθρωποι επιλέγουν ενδεχομένως το λάθος είναι γιατί δεν έχουν γνώση του ηθικά ορθού και από τη στιγμή που θα γνωρίζουν ποιο είναι το σωστό να πράξουν θα το πράττουν<sup>76</sup>.

<sup>74</sup> Στο ίδιο, σ. 270.

<sup>75</sup> Ο. π., σ. 271.

<sup>76</sup> Ο. π. σ. 273.

Η *Ηδονιστική Θεωρία*<sup>77</sup>. Για τους εισηγητές αυτής της θεωρίας το κριτήριο επιλογής για την εκτέλεση μιας πράξης είναι το μέγεθος της ηδονής που θα αποφέρει αυτή η πράξη, ενώ ο πόνος είναι λόγος για να αποφεύγεται. Στη θεωρία αυτή διακρίνουμε δύο προσεγγίσεις, αυτή του ακραίου ηδονισμού και αυτήν του μετριοπαθούς ηδονισμού. Και οι δύο αντιλήψεις συμφωνούν ότι το κριτήριο που προκαλεί την ανθρώπινη πράξη είναι η ηδονή. Η κινητήριος δύναμη είναι η επιδίωξη του αγαθού που προσφέρεται με την απόλαυση οποιασδήποτε ηδονής. Εισηγητής του ακραίου ηδονισμού θεωρείται ο Αρίστιππος ο Κυρηναϊκός (435-355 π. Χ.). Σύμφωνα με τον Αρίστιππο, οι ηδονές ποιητικά είναι ίσες, αυτό στο οποίο διαφέρουν είναι το ποσό της ευχαρίστησης που προσφέρουν και ιεραρχούνται ανάλογα με την ένταση που προκαλούν<sup>78</sup>. Δηλαδή, κατά αυτήν την ερμηνεία, η ηδονή που προκαλεί ένα καλό γεύμα είναι η ίδια με την ηδονή που προκαλεί η παρακολούθηση ενός καλού θεατρικού έργου ή ακόμα η σύναψη μιας ερωτικής επαφής. Η εμπειρία μιας ηδονής που είναι ισχυρότερη σε ένταση από κάποια άλλη είναι προτιμότερη, ανεξάρτητα αν αυτή είναι πνευματική ή σωματική. Οι εισηγητές της θεωρίας του ακραίου ηδονισμού, θεωρούν τις σωματικές ηδονές προτιμότερες των πνευματικών και αυτό συμβαίνει γιατί κατά γενικό κανόνα οι σωματικές ηδονές προκαλούν μεγαλύτερη ένταση σ' αυτούς που τις απολαμβάνουν.

Αντίθετα με τον Αρίστιππο και τους απολογητές του ακραίου ηδονισμού, οι εισηγητές του μετριοπαθούς ηδονισμού, με προεξάρχοντα τον Επίκουρο υποστηρίζουν ότι μεταξύ των ηδονών υπάρχει διαφορά και αυτή έγκειται στην ποιότητα αυτών. Και για τους δύο εισηγητές η ηδονή αποτελεί το ύψιστο αγαθό της ζωής του ανθρώπου. Για τον Επίκουρο η επιδίωξη της κάρπωσης μιας ηδονής είναι δικαιολογημένη όταν πρόκειται να εξασφαλίσει την ψυχική μας ηρεμία. Ο Επίκουρος, διακρίνει τις ηδονές σε «κατά κίνησιν» και σε «καταστηματικές». Οι πρώτες είναι «δυναμικές ηδονές», υπό την έννοια ότι, όταν

<sup>77</sup> Ο. π., σ. 275.

<sup>78</sup> Ο. π.

τις αποκτήσει κάποιος ικανοποιεί «μια επιθυμία του, που όσο δεν την ικανοποιούσε, ένιωθε δυσφορία· η ικανοποίηση της πείνας, λοιπόν, κατά το χρονικό διάστημα που συντελείται είναι μια κατά κίνηση ηδονή. Η κατάσταση της ηρεμίας, όμως, στην οποία περιέρχεται ο άνθρωπος, όταν πλέον έχει χορτάσει, που είναι μια σταθερή, παθητική, θα λέγαμε, κατάσταση, αποτελεί, κατά τον Επίκουρο, μια κατασταματική μορφή ηδονής»<sup>79</sup>.

Στις ηδονές και την αξιολόγηση αυτών έχουν αναφερθεί και άλλοι φιλόσοφοι, χωρίς να περιλαμβάνονται στους εισηγητές ή απολογητές αυτής της θεωρίας, όπως ο Πλάτων και ο Αριστοτέλης και ο μεν πρώτος τις διακρίνει σε «καθαρές» και «μη καθαρές», ο δε δεύτερος σε «αισχρές» και «επιεικείς» ηδονές<sup>80</sup>.

Οι εισηγητές και απολογητές της ηδονιστικής θεωρίας υπέπεσαν στην ονομαζόμενη φυσιοκρατική πλάνη, συμπεραίνοντας αυθαίρετα αυτό που πρέπει να υπάρχει, σύμφωνα με την ηθική υποχρέωση που έχει ο άνθρωπος, από αυτό το οποίο είναι στην πραγματικότητα (από την πρόταση του είναι καταλήγουμε αυθαίρετα σε πρόταση του πρέπει, χωρίς να μεσολαβεί μία μείζων προκείμενη πρόταση του πρέπει). Π.χ. ο συλλογισμός :

Όλοι οι άνθρωποι είναι βιολογικά πεπερασμένοι.

Ο Παύλος είναι άνθρωπος.

Ο Παύλος είναι βιολογικά πεπερασμένος.

Είναι λογικά ορθός γιατί οι όροι «Ο Παύλος», «είναι» και ο «βιολογικά πεπερασμένος», έχουν αναφερθεί στις δύο προκείμενες προτάσεις. Ενώ ο συλλογισμός:

Όλοι οι άνθρωποι από την φύση τους ωθούνται να κάνουν αυτό που τους ευχαριστεί.

Ο Νίκος είναι άνθρωπος.

Ο Νίκος πρέπει να κάνει αυτό που τον ευχαριστεί.

<sup>79</sup> Ο. π., *Ηθική Φιλοσοφία*, σ. 24.

<sup>80</sup> Στο ίδιο.

Εδώ παρατηρούμε ότι το συμπέρασμα δεν είναι λογικά έγκυρο για τον λόγο ότι καταλήγει αυθαίρετα στον όρο «πρέπει», χωρίς αυτός να αναφέρεται στις προκειμένες προτάσεις. Αυτό ήταν και το επιχείρημα με το οποίο η ηδονιστική θεωρία δεν έτυχε ένθερμης αποδοχής και μια άλλη θεωρία, η αρετολογική, η οποία δεν είναι σχετικά νέα, έρχεται ως φιλοσοφική πρόταση προς τις κοινωνίες, για υιοθέτηση<sup>81</sup>.

*Η Αρετολογική Θεωρία*<sup>82</sup>. Εισηγητής της αρετολογικής θεωρίας υπήρξε ο Αριστοτέλης, σύμφωνα με τον οποίο, αυτό που προσδιορίζει και χαρακτηρίζει τον ηθικό μας βίο είναι οι αρετές. Οι αρετές αποκτώνται μετά από επανάληψη και εξάσκηση, όπως για παράδειγμα ένας τεχνίτης μαθαίνει να κάνει καλύτερα μια τέχνη με την συνεχή εξάσκηση έτσι και ο άνθρωπος γίνεται ενάρετος με την συνεχή επανάληψη ενάρετων πράξεων. Ο Αριστοτέλης, όπως αναφέρθηκε, ήδη, ορίζει την αρετή, ως πράξη που γίνεται από συνήθεια και είναι επαινετή από την κοινωνία. Χαρακτηρίζει τη μεσότητα ως αρετή, δηλαδή μεταξύ της υπερβολής και της έλλειψης η αρετή βρίσκεται στο μέσον και διακρίνει τις αρετές από τις κακίες ως προς την πηγή προέλευσής τους και για μεν τις πρώτες πηγή θεωρεί το λόγο, τη λογική, ενώ για τις κακίες η πηγή προέλευσής τους εντοπίζεται στα πάθη. Κατ' αυτόν τον τρόπο ενεργώντας ο άνθρωπος θα κατακτήσει την αρετή και μέσω αυτής θα οδηγηθεί στο ύψιστο αγαθό την ευδαιμονία που αποτελεί την τελείωση, το τέλος· τον τελικό στόχο της ζωής του ανθρώπου.

*Η Θεωρία του Ενστίκτου της Αυτοσυντήρησης*<sup>83</sup>. Ο Τόμας Χομπς (Thomas Hobbes, 1588-1679) υποστηρίζει ότι «όλες οι εθελοντικά γενόμενες ενέργειες των ανθρώπων αποσκοπούν στην ευχαρίστηση ή στην αυτοσυντήρησή τους»<sup>84</sup>, και ακόμα ισχυρίζεται ότι ο άνθρωπος,

<sup>81</sup> Ο. π., *Εισαγωγή στη Φιλοσοφία*, σ.σ. 278, 279.

<sup>82</sup> Στο ίδιο, σ. 279.

<sup>83</sup> Στο ίδιο, σ. 283.

<sup>84</sup> Brian Duignan, *The History of Western Ethics*, ed. By Britannica Educational Publishing, 2001, New York, p. 65.

για να αποφύγει την καταστροφή του από την φθορά που θα προκληθεί «με τον πόλεμο όλων εναντίον όλων»<sup>85</sup> παραμένοντας στη φυσική του κατάσταση, πρέπει να χρησιμοποιήσει το Λόγο:

«Ο Λόγος οδηγεί τον άνθρωπο στην επιδίωξη της ειρήνης,... και πώς μπορεί να επιτευχθεί η ειρήνη; Μόνο με την σύναψη ενός κοινωνικού συμβολαίου, στο οποίο κάθε άτομο θα συμφωνήσει να απεμπολήσει το δικαίωμά του να επιτίθεται στους άλλους (όπως συνήθιζε να κάνει στην φυσική του κατάσταση), με αντάλλαγμα την ίδια παραδοχή εκ μέρους των άλλων»<sup>86</sup>.

Πεποίθηση του Χομπς είναι ότι ο άνθρωπος, όντας, στη φυσική του κατάσταση δεν θα σωθεί με την επιδίωξη της «ηθικότητας και της δικαιοσύνης, γιατί στη φυσική κατάσταση αυτές οι έννοιες δεν έχουν νόημα»<sup>87</sup>.

Ο Χομπς, ως εισηγητής της θεωρίας του ενστίκτου της αυτοσυντήρησης, υποστηρίζει ότι το επιδιωκόμενο από τον άνθρωπο αγαθό διακρίνεται σε βραχυπρόθεσμο και σε μακροπρόθεσμο. Η πρώτη μορφή αγαθού αφορά επιθυμίες που έχουν μικρό χρονικό ορίζοντα και πρόσκαιρη ψυχική ικανοποίηση, ενώ αντίθετα, η δεύτερη μορφή αφορά στις επιθυμίες που ορίζονται χρονικά σε μεγαλύτερη απόσταση από το σήμερα και η απόλαυσή τους έχει μεγαλύτερη διάρκεια. Η παρακολούθηση, για παράδειγμα, ενός καλού θεατρικού έργου μου προκαλεί τέρψη και ικανοποίηση που οριοθετείται στον περιορισμένο χρόνο παρουσίασης του έργου και ίσως λίγο περισσότερο, ωστόσο δεν παύει να είναι πρόσκαιρης διάρκειας. Ένα μακροπρόθεσμο, τόσο στην ικανοποίηση όσο και στην διάρκεια αυτού, είναι το αγαθό της ελευθερίας, του οποίου την απόλαυση επιθυμούμε να έχουμε χωρίς χρονικούς περιορισμούς.

Μια θεμελιώδης αρχή που ισχύει στη φύση είναι η υπερίσχυση του ισχυρότερου έναντι του αδύνατου είδους και επειδή, όπως ανα-

<sup>85</sup> Στο ίδιο, σ. 66.

<sup>86</sup> Ο. π.

<sup>87</sup> Ο. π.



φέρθηκε παραπάνω, στη φυσική κατάσταση κυριαρχούσε «ο πόλεμος όλων εναντίον όλων», η δε ζωή ήταν «μοναχική, άθλια, οδυνηρή, κτηνώδης και σύντομη»<sup>88</sup> και οι άνθρωποι κινδύνευαν ανά πάσα στιγμή να πέσουν θύματα των ισχυρότερων του είδους τους, αλλά και άλλων ειδών, αποφάσισαν να εγκαταλείψουν τη φύση και να συστήσουν κοινωνικό βίο, προκειμένου να αποφύγουν, αρχικά, το βίαιο θάνατο. Επειδή, ο άνθρωπος δεν είχε απαλλαγεί από τις συνήθειες και τα πάθη που τον κατέκλυζαν, όντας στη φυσική του κατάσταση, αυτές οι εμβρυακές μορφές κοινωνικών ομάδων, στη συνέχεια αποφάσισαν να συνάψουν μια κοινωνική σύμβαση, μεταξύ των μελών τους, αναγνωρίζοντας μια προσωπικότητα ή ομάδα ατόμων, την οποία εξουσιοδοτούσαν και ανέθεταν σε αυτούς την προστασία τους, χωρίς κανένα περιορισμό και η μόνη υποχρέωση που αναλάμβαναν ήταν να θεσπίσουν νόμους για την εξασφάλιση της ειρήνης μεταξύ τους, ώστε να διασφαλιστεί το αίσθημα της αυτοσυντήρησης<sup>89</sup>.

*Η δεοντολογική θεωρία.* Εισηγητής της θεωρίας αυτής είναι ο Καντ (Immanuel Kant, 1724 -1804). Ο Καντ είναι επίσης, ο εισηγητής της έννοιας του καθήκοντος και αυτής της καθαρής βούλησης ή του πρακτικού λόγου<sup>90</sup>. Κατά τον Καντ, αυτό που είναι ηθικά ορθό υπαγορεύεται από το καθήκον μας, επομένως, όταν πράττουμε το καθήκον μας κάνουμε το ηθικά σωστό, ενώ η απόκλιση από αυτό είναι ηθικά επιλήψιμη πράξη. Ο Καντ διατύπωσε την *κατηγορική προσταγή*<sup>91</sup>, σύμφωνα με την οποία αυτό το οποίο θα ήταν σωστό για τους άλλους θα είναι επίσης σωστό και για μας τους ίδιους. Αυτό δεν έχει θρησκευτικές ρίζες, αλλά στηρίζεται στην καθαρή βούληση του ατόμου<sup>92</sup>. Κατά τον Καντ, όλοι οι άνθρωποι έχουμε ηθική υποχρέωση να

<sup>88</sup> Ο. π.

<sup>89</sup> Ο. π., *Εισαγωγή στην Φιλοσοφία*, σ. 284.

<sup>90</sup> Ο. π., σ. 286.

<sup>91</sup> Ο. π., *Ηθική Φιλοσοφία*, σ. 81: «Πράττε έτσι, ώστε η ρυθμιστική αρχή της βούλησής σου να μπορεί, συγχρόνως να καταστεί καθολικός νόμος».

<sup>92</sup> Ο. π., *The Bass...*, p. 200.

υποστηρίζουμε το νόμιμο και αυτό που υπαγορεύεται από το Λόγο, να λέμε την αλήθεια και να πράττουμε σωστά. Υποστηρίζει ακόμη ότι «τα ήθη είναι αυταπόδεικτα και προέρχονται από τη φυσική τάξη. Οι καθολικές ηθικές υποχρεώσεις κάποιου οφείλουν να εκδηλώνονται άμεσα, με συνέπεια και σε όλες τις περιστάσεις»<sup>93</sup>. Σε αντίθεση με την καθαρή βούληση που μεταφράζεται ως η θέλησή μας και υπαγορεύεται από το καθήκον, η εμπειρική βούληση υπαγορεύεται από τις ανάγκες και τα συναισθήματά μας.

Η δεοντολογική θεωρία δέχθηκε επικρίσεις και αμφισβητήθηκε λόγω της υπερβολικής αυστηρότητάς της που δεν ανταποκρίνεται στην κοινή αντίληψη που επικρατεί για την ηθική και γιατί μέσα στην αυστηρή επιταγή του καθήκοντος καταλήγει να είναι αντιφατική.

*Η Ωφελιμιστική Θεωρία.* Οι εισηγητές της ωφελιμιστικής θεωρίας είναι ο Τζέρεμυ Μπένθαμ και ο Τζον Στιούαρτ Μιλλ [Jeremy Bentham (1748 -1832) & John Stuart Mill (1806 - 1873)]<sup>94</sup>. Ο Μπένθαμ, μας λέει ότι: «πρέπει να υπολογίσουμε τις συνέπειες μιας πράξης και μετά να αποφασίσουμε αν αυτή ήταν σωστή ή λάθος»<sup>95</sup>, αλλά η άποψη αυτή δεν αποκλείει το Λόγο, αντίθετα τον προεξοφλεί, επίσης, δεν προλαμβάνει την κακή πράξη και στην περίπτωση που οι συνέπειες της πράξης μας είχαν ωφέλιμο αποτέλεσμα για τον μεγαλύτερο αριθμό ανθρώπων, τότε αυτή θα ήταν μια σωστή πράξη, ενώ στην αντίθετη περίπτωση θα ήταν μια λάθος επιλογή, που θα προκαλούσε κακό σε πολλούς ανθρώπους. Αυτή η ωφελιμιστική αντίληψη υποστηρίχθηκε και από τον Μιλλ, ο οποίος εισηγήθηκε μερικές τροποποιήσεις, που θα διεύρυναν την θεωρία. Ο Μιλλ, για παράδειγμα, επιδίωξε να δείξει ότι:

«ο ωφελιμισμός, είναι συμβατός με τους ηθικούς κανόνες και τις αρχές που σχετίζονται με την δικαιοσύνη, την τιμιότητα και την

<sup>93</sup> Στο ίδιο.

<sup>94</sup> Ο. π., *Εισαγωγή στην Φιλοσοφία*, σ. 293.

<sup>95</sup> Ο. π., *The History of Western Ethics*, p. 81.

ειλικρίνεια, με τον ισχυρισμό ότι οι ωφελμιστές δεν θα πρέπει να επιχειρήσουν να υπολογίσουν από πριν αν μια συγκεκριμένη πράξη θα μεγιστοποιήσει το όφελος. Αντίθετα, θα πρέπει να κατευθύνονται από το γεγονός, αν αυτή η πράξη εμπίπτει στη γενική αρχή (όπως η αρχή, ότι οι άνθρωποι πρέπει να τηρούν τις υποσχέσεις τους) και αν η απαρέγκλιτη τήρηση αυτής της γενικής αρχής τείνει να αυξήσει την ευτυχία (των ανθρώπων)<sup>96</sup>».

Για τους ωφελμιστές, όταν βρισκόμαστε σ' ένα δίλημμα, οφείλουμε να επιλέξουμε εκείνη την πράξη που εξασφαλίζει τη μεγαλύτερη ευτυχία για τον μεγαλύτερο αριθμό ανθρώπων.

*Η Ενορατική Θεωρία.* Ο Μούρ (George Eduard Moore, 1873 -1958) αποφαίνεται ότι «το “αντικείμενο ή η ιδέα” που εκφράζεται με τον ηθικό όρο “αγαθό” -..., - είναι μία μη φυσική, υπεραισθητή ποιότητα, την οποία ο άνθρωπος μπορεί να συλλάβει μόνο, με την ηθική ενόραση»<sup>97</sup>. Ισχυρίζεται δηλαδή ο Μουρ, ότι για να περιγράψεις κάτι πρέπει να αποτελείται από πολλά και διάφορα χαρακτηριστικά τα οποία μπορείς να τα απαριθμήσεις έτσι ώστε να το ορίσεις. Ο Μουρ εισηγείται την ενορατική θεωρία γιατί υποστηρίζει ότι το αγαθό, το καλό, δεν μπορεί να οριστεί, αυτό που μπορεί να γίνει είναι να το συλλάβουμε με την διαίσθησή μας, με την ενόρασή μας. Με την διαίσθησή μας όμως μπορούμε να ορίσουμε το καλό όπως ο καθένας μας το αντιλαμβάνεται και κανείς δεν μας εμποδίζει να έχουμε την α ή την β πεποίθηση ή άποψη για το αγαθό.

Τον 20<sup>ο</sup> αιώνα, η εμφάνιση του Ρωλς (Rawls) έδωσε νέα ώθηση στη φιλοσοφική σκέψη με την θεωρία του για τη δικαιοσύνη. Κατά τον Ρωλς, κάθε άτομο (στην κοινωνία), προστατεύεται με το απαραβίαστο του δικαίου του, το οποίο ουδείς μπορεί να το αγνοήσει ακόμα κι αν πρόκειται για την ευημερία ολόκληρης της κοινωνίας. Ο Ρωλς, αντιτίθεται στην άποψη των ωφελμιστών λέγοντας ότι δεν μας επι-

<sup>96</sup> Στο ίδιο, p. 82.

<sup>97</sup> Ο. π., *Ηθική Φιλοσοφία*, σ. 123.

τρέπεται να επιβάλλονται θυσίες σε λίγους με τη δικαιολογία ότι το όφελος το οποίο θα προκύψει για το ευρύτερο κοινό είναι δυσανάλογα μεγαλύτερο. Ο μόνος λόγος για τον οποίο μπορούμε να αποδεχθούμε μια τέτοια αναλογική άποψη είναι όταν πρόκειται να ανεχθούμε μια αδικία, στην περίπτωση που κριθεί αναπόφευκτη, για να αποτρέψουμε μια ακόμα μεγαλύτερη αδικία. Ο Ρωλς μεταξύ των ανθρωπίνων δραστηριοτήτων τοποθετεί ως πρώτες αρετές την αλήθεια και τη δικαιοσύνη, τις οποίες θεωρεί αδιαπραγμάτευτες<sup>98</sup>.

Οι παραπάνω φιλοσοφικές θεωρίες «κατατρίβονται» με την αναζήτηση των ηθικών αξιών και πώς αυτές θα επηρεάσουν τα άτομα μιας κοινωνίας, ώστε στην αναζήτηση ή μπροστά στο δίλημμα μεταξύ του ορθού και του λάθους να αποφασίζουν συνειδητά το σωστό. Και θα πρέπει να συμφωνήσουμε με τον Πλάτωνα ότι ένας άνθρωπος είναι καλός (δίκαιος) κατά τον τρόπο που ήταν και η πόλη καλή (δίκαιη)<sup>99</sup> και ότι αυτό συμβαίνει σε κάθε κοινωνία και όχι μόνο στην “ιδεατή πολιτεία”. Εκεί που οι πολίτες έχουν ενστερνιστεί και εθιστεί στην ιδέα της δικαιοσύνης, της ισότητας, της ευνομίας και άλλων συναφών αξιών, οι ηγέτες της πρέπει να διακατέχονται από τις ίδιες ή εξίσου ισχυρές αξίες, στην αντίθετη περίπτωση αυτοί οι ηγέτες δεν θα μακροημερεύσουν στην ηγεσία αυτής της κοινωνίας και ο χρόνος της ηγεσίας τους θα έχει μόνο αρνητικές καταγραφές.

---

<sup>98</sup> John Rawls, *A Theory of Justice*, ed. by The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, London, 2005, p.p. 3, 4.

<sup>99</sup> Ο. π., *Πολιτεία*, μτφρ. Θεόδωρος Γ. Μαυρόπουλος, 543 c 10 - d1: «... , ότι ήταν καλή η πολιτεία όπως την είχες περιγράψει τότε, το ίδιο και τον άντρα που θα έμοιαζε μ' εκείνη, ...».



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup> : ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ, ΑΡΧΕΣ, ΕΠΙΠΕΔΑ ΚΑΙ ΜΟΝΤΕΛΑ ΗΓΕΣΙΑΣ

**2.1 Γενικά.** Αν και οι «γραπτές αρχές της ηγεσίας μας οδηγούν τόσο παλιά στο παρελθόν όσο και η εμφάνιση του πολιτισμού, που διαμόρφωσε τους ηγέτες του τόσο, όσο αυτοί βοήθησαν στη δική του διαμόρφωση»<sup>100</sup>, η σύγχρονη μελέτη της ηγεσίας ξεκίνησε στις αρχές του εικοστού αιώνα. Ορόσημο αποτελεί η έρευνα της ψυχολογίας και της ανάπτυξης της ηγεσίας, που πραγματοποίησε ο Τέρμαν (Terman)<sup>101</sup>. Μετά από πολλές μεταστροφές και εναλλαγές για το πού έπρεπε να δοθεί έμφαση στην ανάπτυξη της ηγεσίας μέχρι τη δεκαετία του 1980, τα χαρακτηριστικά τα οποία πρέπει να διαθέτει ο ηγέτης αναδείχθηκαν και πάλι σημαντικά στοιχεία για έρευνα, από κοινού με τις συνθήκες και την κατάσταση που επιδρούν και επηρεάζουν την άσκηση της. Μέσα στην πλειάδα των χαρακτηριστικών από τα οποία μπορεί να διακρίνεται ένα άτομο, αυτό που θεωρείται μείζον για τη διαμόρφωση μιας ηγετικής φυσιογνωμίας είναι όλα αυτά να αποπνέουν ήθος, να συμβάλλουν στην ηθική υπόσταση του χαρακτήρα, του ατόμου, που καλείται να ασκήσει ηγεσία.

Υπάρχει μια διάχυτα ομιχλώδης αντίληψη στην κοινωνία σχετικά με την έννοια της ηγεσίας η οποία «...φαίνεται να ακολουθείται από μύθους ότι οι ηγέτες γεννιούνται, οι ηγέτες πρέπει να είναι χαρισματικοί και να έχουν αψεγάδιαστη ιδιωτική ζωή, η ηγεσία είναι η διεύθυνση (management), με άλλα λόγια η ηγεσία είναι για τα αφεντικά, τους στρατηγούς και τους πολιτικούς»<sup>102</sup>. Ακόμα και σήμερα, η ηγεσία αντιμετωπίζεται ως μια ενοχοποιημένη έννοια και θεωρείται από ορισμένους ως αναχρονιστική καθόσον συνδέεται με την αντίληψη της

<sup>100</sup> Ο. π., *The Bass...*, p. 4.

<sup>101</sup> M. L. Terman, *A Preliminary Study of the Psychology and Pedagogy of Leadership*, Pedagogical Seminary, 1904, 11, 413-451.

<sup>102</sup> Ministry of Defence, The Defence Leadership Center, *Leadership in Defence*, U.K. Shrivenham, 2004, p. 1.

μιλιταριστικής αυταρχικότητας ή, όπως παρουσιάζεται από κάποιους άλλους, ασκείται από «...μεγαλομανείς και εγωιστές που ενδιαφέρονται μόνο για την ανηλεή επιδίωξη προσωπικών τους συμφερόντων και αύξηση της ισχύος τους, εις βάρος των υφισταμένων τους»<sup>103</sup>. Βεβαίως, υπάρχουν και αυτές οι μορφές ηγεσίας, οι οποίες δεν αποτελούν την υγιή έκφρασή της. Είναι οι περιπτώσεις της *τοξικής ηγεσίας* ή των *τοξικών ηγετών*, που θα αναφέρουμε στο οικείο κεφάλαιο. Όμως δεν είναι καθόλου τυχαίο ότι οι σύγχρονες επιχειρήσεις και οργανισμοί θεωρούν τις αρχές και τους κανόνες της ηγεσίας εντελώς απαραίτητες για να διοικήσουν τους κολοσσούς τους σε παγκόσμια κλίμακα. Αλλά ως δούμε πώς ορίζεται το περιεχόμενο της ηγεσίας.

**2.2 Ορισμός της Ηγεσίας.** Η ηγεσία, ο ορισμός της οποίας πολλούς μελετητές και στοχαστές προβληματίζει, είναι τέχνη, γιατί απαιτεί ένα ιδιαίτερο και συνεχώς μεταβαλλόμενο τρόπο άσκησης της, προσαρμοζόμενη ή και επηρεαζόμενη από τους άλλους παράγοντες (τους ακόλουθους και την κατάσταση), αλλά ταυτόχρονα είναι και επιστήμη, γιατί απαιτεί βαθιά γνώση του προσωπικού και των μέσων καθώς επίσης και ευρεία γνώση του χώρου που ασκείται και των τεκταινόμενων στον κόσμο.

Ο Ροστ (Rost)<sup>104</sup> το 1993 κατέγραψε 221 ορισμούς της ηγεσίας σε 587 δημοσιεύσεις. Συμφωνία όμως για ένα κοινό ορισμό, το τι είναι η ηγεσία, μέχρι σήμερα δεν έχει επιτευχθεί, αντίθετα ο αριθμός των ορισμών συνεχώς, αυξάνει. Εκεί όμως που όλοι θα συμφωνήσουν, οποιονδήποτε ορισμό κι αν δίνουν ή αποδέχονται, είναι το γεγονός ότι η ηγεσία είναι μια εξαιρετική σύνθεση ιδιοτήτων και χαρακτηριστικών που συναντώνται ή/και καλλιεργούνται σ' ένα άτομο και το καθιστούν υπερέχον, έναντι άλλων ατόμων.

<sup>103</sup> Στο ίδιο, p. 1.

<sup>104</sup> C. J. Rost, Leadership Development in the New Millennium, *Journal of Leadership Studies*, 1993, 1, 92-110.

Ένας αρκετά περιγραφικός ορισμός, χρησιμοποιείται από την Ακαδημία Άμυνας της Μεγ. Βρετανίας:

«Ηγεσία είναι οραματισμός, είναι η προβολή της προσωπικότητας και του χαρακτήρα ώστε να εμπνέει ανθρώπους για την επιτυχία του επιθυμητού αποτελέσματος. Δεν υπάρχει συνταγή για την ηγεσία, ούτε προδιαγραμμένος τρόπος για τον ηγήτορα. Η ηγεσία είναι ένας συνδυασμός του παραδείγματος, της πειθούς και της παρόρμησης, ανάλογα με την κατάσταση. Θα πρέπει να στοχεύει στην μετάπλαση και να θεμελιώνεται πάνω στις ατομικές ικανότητες και σε μια εφικτή φιλοσοφία. Ο επιτυχημένος ηγέτης είναι ένα άτομο που καταλαβαίνει αυτόν/αυτήν (τους ακόλουθους), τον οργανισμό, το περιβάλλον, μέσα στο οποίο όλοι λειτουργούν και το προσωπικό, του οποίου έχει το προνόμιο να ηγείται»<sup>105</sup>.

Επισημαίνουμε τρία στοιχεία από τον παραπάνω ορισμό, τα οποία κρίνονται σημαντικά, ότι:

- α. Δεν υπάρχει συνταγή για την ηγεσία, ούτε προδιαγραμμένος τρόπος για τον ηγήτορα.
- β. Η ηγεσία είναι ένας συνδυασμός του παραδείγματος, της πειθούς και της παρόρμησης, ανάλογα με την κατάσταση και
- γ. Το να ηγείσαι ανθρώπων είναι προνόμιο.

Παρακάτω δίδεται ένας πλέον, απλοποιημένος ορισμός, τον οποίο θα χρησιμοποιούμε ως σημείο αναφοράς στο παρόν πόνημα:

*ηγεσία, ορίζεται ως η ικανότητα ενός ατόμου, να ασκεί επιρροή, να εμπνέει, να εμπυχώνει, να κερδίζει την εμπιστοσύνη και το σεβασμό των άλλων, ώστε να εξασφαλίσει την βοήθεια και υποστήριξή τους, για την επίτευξη ενός κοινού σκοπού.*

<sup>105</sup> Ο. π., *Leadership in Defence*, p. 2.



Από τον παραπάνω ορισμό επισημαίνουμε τις έννοιες: “επιρροή, έμπνευση, εμπύχωση, απόκτηση της εμπιστοσύνης και του σεβασμού των άλλων”. Ο ορισμός υπονοεί ότι ο ηγέτης για να επιτύχει όλα αυτά πρέπει να διαθέτει ικανότητες, όπως επίσης και ιδιότητες ή ιδιαίτερα χαρακτηριστικά. Είναι προφανές, από τον ορισμό της ηγεσίας, ότι η δύναμη και η αποτελεσματικότητά της δεν είναι διαρκής και μόνιμη, αλλά πρέπει να ανατροφοδοτείται, να αναζωογονείται και να συντηρείται συνεχώς. Πώς μπορεί να γίνει αυτό; Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μόνο με τη συνεχή μεταβολή και μετεξέλιξη των κοινών στόχων, που θα οδηγούν στην πραγμάτωση ενός σπουδαιότερου, μεγαλύτερου και περισσότερο ιδεατού, από τους στόχους, οράματος. Το όραμα ή η προοπτική πρέπει να εμπεριέχει ανώτερες έννοιες, όπως είναι τα ιδανικά της κοινωνίας ή του στρατιωτικού οργανισμού και να περιλαμβάνει και αυτό αξίες αλλά και ένα σχέδιο για την πραγμάτωσή του.

**2.3 Παράγοντες Ηγεσίας (Ο Ηγέτης, οι Ακόλουθοι και η Κατάσταση).** Με μια σύντομη ανάλυση του ορισμού που δόθηκε παραπάνω διακρίνουμε τους δύο κυρίαρχους παράγοντες, τον ηγέτη και τους άλλους - τους ακόλουθους (*followers*)<sup>106</sup>, και με μια προσεκτικότερη εξέταση επισημαίνουμε και τον τρίτο παράγοντα που συμμετέχει,

<sup>106</sup> A. S. Horny, *Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English*, 3<sup>rd</sup> Ed., Oxford University Press, 1974, p. 338: «Follow: 7 ..., ~er n supporter, disciple: Robin Hood and his ~ers, camp~ers, persons who ~(follow) an army». Επίσης, στο Andrew Betsis ELT, *Collins COBUILD Advanced Learner's English Dictionary*, 5<sup>th</sup> Ed., 2006, HarperCollins Publishers, Great Britain, p. 561. «Follower (followers), A Follower of a person, group, or belief is someone who supports or admires this person, group, or belief,...». Ακόμα, στη p. 197, του ιδίου: «Camp-follower, if you describe someone as a camp follower, you mean that they do not officially belong to a particular group or movement but support it for their own advantage. ..., Camp followers are people who travel with an army or other group, especially members of soldiers' families, or people who supply goods and services to the army». Η ακριβής ερμηνεία της αγγλικής λέξης follower, στην ελληνική γλώσσα είναι «οπαδοί, υποστηρικτές, θιασώτες».

επηρεάζει ή/και επηρεάζεται στη διαμόρφωση αλλά και στην επιλογή της απόφασης του ηγέτη, την κατάσταση, δηλαδή, το περιβάλλον μέσα στο οποίο δρουν οι δύο προηγούμενοι πρωταγωνιστές.

Κάποιοι στους παράγοντες της ηγεσίας συμπεριλαμβάνουν και την επικοινωνία, προφανώς για να τονίσουν τη σπουδαιότητά της, όμως εκτιμούμε ότι αν και η επικοινωνία είναι πράγματι ουσιώδης, μάλλον ως ικανότητα θα μπορούσε να χαρακτηριστεί, όχι όμως ως παράγων. Το Κέντρο Άμυνας και Ηγεσίας, της Μεγάλης Βρετανίας, όπως θα δούμε σε επόμενα κεφάλαια, την επικοινωνία, την συμπεριλαμβάνει στα χαρακτηριστικά του ηγέτη<sup>107</sup>.

Όταν κάνουμε μνεία του προσωπικού που θα εμπλακεί και θα ακολουθήσει τις αποφάσεις του ηγήτορα θα αναφερόμαστε στους **ακόλουθους** (followers), τους υφισταμένους, ενώ όταν αναφερόμαστε στους εξωγενείς παράγοντες που επηρεάζουν, υποχρεώνουν ή οδηγούν τον ηγέτη στην απόφασή του θα τους ονομάζουμε **κατάσταση ή περιορεύουσα ατμόσφαιρα**.

### 2.3.1 Ο Ηγέτης και ο Στρατιωτικός Ηγέτης.

**2.3.1.1 Ο Ηγέτης.** Η αναφορά στον ηγέτη και την ηγεσία, μας οδηγεί τη σκέψη στην ηθική συλλογιστική και πράξη. Η ηγεσία εμπειριέχει αφ' εαυτής, πλέον των λοιπών χαρακτηριστικών, και το ουσιώδες στοιχείο της ηθικής διάστασης, ως προαπαιτούμενη συνιστώσα για την απόλυτη έκφραση του όρου. Οι Κανούνγκο και Μεντόνκα (Kanungo & Mendonca), υποστηρίζουν ότι «χωρίς τη μελέτη της ηθικής, η κατανόηση της ηγεσίας είναι ατελής: "Οι ηθικές αξίες, παίζουν μέρος πάντα στην ηγεσία, ανεξάρτητα από το αν οι ηγέτες έχουν σαφώς επίγνωση του γεγονότος"»<sup>108</sup> και οι Κναπ και Όλσον (Knapp & Olson), προσθέτουν ότι: «Οι άριστοι ηγέτες αναγνωρίζουν

<sup>107</sup> Ο. π., *Leadership in Defence*, p.p. 23, 30 - 36.

<sup>108</sup> Ο. π., *The Bass...*, p. 202.

την ευθύνη τους, ως του κύριου θεματοφύλακα των αξιών της ομάδας τους»<sup>109</sup>.

Κατά καιρούς, έχουν εκφραστεί πολλές αμφισβητούμενες και αντιτιθέμενες απόψεις για το θέμα. Ο Γουίλσον (Wilson) αποκαλύπτει ότι ο ήρωας του Β' Παγκοσμίου Πολέμου, και μετέπειτα διοικητής της Στρατιωτικής Ακαδημίας και στη συνέχεια Αρχηγός του Γενικού Επιτελείου Στρατού των ΗΠΑ, Στρατηγός Μάξγουελ Τέυλορ (Maxwell Taylor), δεν διέκρινε κανένα πρόβλημα σ' έναν αξιωματικό για τη συμμετοχή του σε πολεμικές επιχειρήσεις, ο οποίος «είναι αφοσιωμένος στους ανωτέρους του και στο επάγγελμά του, αλλά απιστεί στην σύζυγό του» ή «διατηρεί μια εξαιρετική φυσική κατάσταση, αλλά έχει την αδυναμία του Στρατηγού Γραντ (Grant) προς το αλκοόλ»<sup>110</sup>. Κατά τον Τέυλορ, ένας καλός στρατιώτης, ακόμα και ένας καλός αξιωματικός θα μπορούσε να είναι και ένας κακός και ανήθικος άνθρωπος<sup>111</sup>. Έτσι όμως, είναι πολύ πιθανόν, να επαναληφθούν εγκληματικές δράσεις ή πράξεις, όπως συνέβη κατά τον πόλεμο του Βιετνάμ (Vietnam), στην περίπτωση της σφαγής, που διεπράχθη στο χωριό Μάϊ Λάϊ (My Lai)<sup>112</sup>, ή στην πρόσφατη απάνθρωπη συμπεριφορά και χειρισμό φυλακισμένων στις φυλακές Αμπού Γχκρεμπ (Abu Ghraib) της Βαγδάτης<sup>113</sup>. Για το συμ-

<sup>109</sup> J. C., Knapp, & S., Olson, Ethical leadership. *Journal of Leadership Studies*, 1996, 3(4), p.p. 84, 85.

<sup>110</sup> J. Wilson, *An Ethics Curriculum for an Evolving Army*, στο Robinson, P. κ. άλ., *Ethics Education in the Military*, Ashgate, USA, England, 2008, p. 32.

<sup>111</sup> Ο. π., p. 32.

<sup>112</sup> W. R. Rubel, & G. R. Lucas, Jr. *Case Studies in Military Ethics*, USA, 2005, p. 77.

<sup>113</sup> Department of Defense, *The Armed Forces Officer*, 2006, p. p. 68, 69: Το εγχειρίδιο αναφέρεται στο σκάνδαλο στις υπόψη φυλακές με το παρακάτω σχόλιο: «Μια εσωτερική ανάκριση αποκάλυψε μια σκανδαλώδη ανήθικη μεταχείριση, από μια μικρή ομάδα οπλιτών της στρατιωτικής αστυνομίας στη φυλακή Αμπού Γχκρεμπ (Abu Ghraib - που απέδειξε) την παταγώδη αποτυχία στην ηγεσία, της εντεταλμένης Διοίκησης της 800ης Ταξιαρχίας της Στρατιωτικής Αστυνομίας». Στο Παράρτημα «Α», γίνεται εκτενής περιγραφή τριών γεγονότων: Το πρώτο έγινε γνωστό ως η σφαγή στο Μάϊ Λάϊ (*The My Lai Massacre*), το δεύτερο γεγονός είναι γνωστό ως το αεροπορικό ατύχημα στο Αβιάνο (*Aviano EA-6B Gondola Mishap*) και το τρίτο είναι το σκάνδαλο στις φυλακές Αμπού Γχκρεμπ.

βάν αυτό, ο Αμερικανός Σχης ε. α. Τζέιμς Λάσευ (James Lacey) φέρεται να έχει πει: «ότι όλα αυτά θα μπορούσαν να είχαν αποφευχθεί με έναν ικανό Λοχαγό ο οποίος θα είχε (παρακολουθήσει) τη βασική εκπαίδευση στη διάκριση της διαφοράς μεταξύ του ορθού και του λάθους»<sup>114</sup>. Αυτό το γεγονός και άλλα περιστατικά ηθικής εκτροπής καθώς επίσης και συμβάντα που χαρακτηρίζονται ως ποινικά κολάσιμες πράξεις περιλαμβάνονται στα εγχειρίδια και στους στρατιωτικούς κανονισμούς των αμερικανικών Ενόπλων Δυνάμεων, ως διδακτικά περιστατικά ή γεγονότα προς αποφυγή, γιατί αμαυρώνουν την ιστορία τους και είναι ασύμβατα με τον πολιτισμό τους.

Η ηγεσία δεν προσαρμόζεται ούτε ορίζεται με αποφθέγματα, αποφάσεις και διαταγές, γιατί αν συνέβαινε αυτό, θα επρόκειτο περισσότερο περί διοίκησης ή διεύθυνσης, παρά περί ηγεσίας. Τα ηθικά πρότυπα, σαφώς διαφέρουν από εποχή σε εποχή και από κοινωνία σε κοινωνία. Οι ηθικές φιλοσοφίες περιλαμβάνουν τους κανόνες και τις αρχές, τις οποίες οι ηγέτες έχουν υποχρέωση να εφαρμόσουν, προκειμένου να αποφασίσουν μεταξύ του σωστού και του λάθους.

Ο ηθικός ηγέτης είναι αυτός, που επιλέγει το σωστό, είναι δίκαιος και δεν επιδιώκει το προσωπικό συμφέρον, ούτε καταχράται την εξουσία που του έχει εμπιστευτεί η Πατρίδα.

Οι Μπράουν και Τρεβίνο (Brown & Trevino) το 2002, συνέταξαν, επεξεργάστηκαν και αξιολόγησαν την Κλίμακα Ηθικής Ηγεσίας (Ethical Leadership Scale-ELS)<sup>115</sup>. Το τελικό αποτέλεσμα της έρευνας, που πραγματοποίησαν, έδειξε ότι οι υφιστάμενοι αποτίμησαν δέκα θέματα σχετικά με την αξιολόγηση των προϊσταμένων τους, μεταξύ των οποίων τα κυριότερα ήταν:

---

<sup>114</sup> Στο ίδιο, p. 69.

<sup>115</sup> Ο. π., *The Bass...*, p. 206: «Η Κλίμακα Ηθικής Ηγεσίας (Ethical Leadership Scale - ELS), σχεδιάστηκε, τελειοποιήθηκε και αξιολογήθηκε από τους Μπράουν και Τρεβίνο το 2002».

«Όταν παίρνει αποφάσεις ρωτά τί είναι σωστό να κάνει;  
Ελέγχει τους υπαλλήλους που παραβιάζουν τους ηθικούς κανόνες;  
Έχει στο μυαλό του την καλύτερη εξυπηρέτηση των συμφερόντων των υπαλλήλων / εργαζομένων;  
Παίρνει δίκαιες και ορθές αποφάσεις; και (τέλος)  
Επιδιώκει την επιτυχία με κάθε μέσο ή εξετάζει και τον τρόπο με τον οποίο αυτή επιτυγχάνεται;»<sup>116</sup>.

Παρά το γεγονός ότι η χρήση του όρου *ηθική ηγεσία* αποτελεί πλεονασμό, στο παρόν έργο, χάριν έμφασης, όπου απαιτείται θα γίνεται χρήση των όρων *ηθική ηγεσία* και *ηθικός ηγέτης* (βλέπε υποσ. 289).

(Φράση κλειδί: *Ο ηθικός ηγέτης πρέπει να έχει πάντα κατά νουν ότι: «η ηγεσία δεν είναι κάτι που γίνεται σε άλλους ανθρώπους, αλλά κάτι που γίνεται μαζί με άλλους ανθρώπους»<sup>117</sup>*).

**2.3.1.2 Ο Στρατιωτικός Ηγέτης.** Η εξουσιοδότηση, που παρέχει η Πολιτεία στον στρατιωτικό διοικητή να οδηγήσει, αν χρειαστεί, στη μάχη ότι πολυτιμότερο διαθέτει, τους νέους της, δεν παρέχεται σε κανένα άλλο ηγέτη και αυτό γιατί ο σκοπός που υπηρετείται είναι ιδιαίτερα σπουδαίος, είναι η διατήρηση της ύπαρξης αυτής της ίδιας της Πολιτείας. Αυτό καθιστά την αποστολή του στρατιωτικού ηγέτη υψηλή αποστολή και την εμπιστοσύνη με την οποία τον περιβάλλει η Πατρίδα, για να ηγηθεί του καλύτερου δυναμικού της, εξαιρετικό προνόμιο.

Οι ηγέτες ενός στρατιωτικού οργανισμού, για να επιτύχουν στην αποστολή τους, πρέπει να πείσουν τους υφισταμένους τους, ότι αξίζουν, για να τους ακολουθήσουν, κάτω από τις πλέον αντίξοες συνθήκες και αυτό είναι επίπονο, απαιτητικό και ιδιαίτερα δύσκολο έργο.

<sup>116</sup> Στο ίδιο, p. 206.

<sup>117</sup> Ken Blanchard, *Ηγεσία σε Υψηλότερο Επίπεδο*, μτφρ. Δημήτρης Κωστάκης, εκδ. Κλειδάριθμος Αθήνα, 2008, σ. 125.

Μέσα σ' αυτό το τοπίο, το έργο του σύγχρονου ηγέτη είναι ιδιαίτερα επαχθές, καθόσον αυτός θα κληθεί να απευθυνθεί στα αισθήματα αλλά και στο νου των υφισταμένων του, δεδομένου ότι «... (αυτοί) έχουν διαφορετικά πρότυπα και χρειάζονται πιο λεπτό χειρισμό απ' ότι οι στρατιώτες των περασμένων εποχών. Δεν θα ακολουθήσουν πια τυφλά και προς ένα άγνωστο σκοπό»<sup>118</sup>. Η υφιστάμενη κάθε φορά δυσκολία εξισορρόπησης ή και μετάβασης, από τις απαιτήσεις της κοινωνίας σε αυτές ενός στρατιωτικού οργανισμού (που είναι πολλές φορές επιτακτικές και διαφορετικής υφής), δημιουργεί τα γνωστά θέματα και για ορισμένους “προβλήματα” προσαρμογής των στρατευμένων νέων, αν και αυτό αποτελούσε, αποτελεί και θα αποτελεί ένα από τα μόνιμα και σημαντικά αντικείμενα ενδιαφέροντος και μόνιμης ενασχόλησης των στρατιωτικών ηγετών.

Ο στρατιωτικός ηγέτης καλείται να εκτελέσει ένα λεπτό και πολύ σοβαρό έργο· καλείται να ενδυναμώσει το σώμα, να σφυρηλατήσει το πνεύμα, και να εμψυχώσει τον στρατευμένο νέο, ένα έργο το οποίο απαιτεί ειδική προετοιμασία και ικανότητα. Έχει να κάνει με την παρέμβασή του στην καρδιά και στην ψυχή των νέων ανθρώπων και για να επιτύχει σ' αυτό το έργο πρέπει να γνωρίζει ότι μόνο με την καρδιά βλέπει σωστά αυτό που είναι σημαντικό και είναι αόρατο στα μάτια<sup>119</sup> και ότι ο έλεγχος, πρώτα των δικών του συναισθημάτων είναι αναγκαίος.

Τα συναισθήματα, τα οποία πολλές φορές, εκδηλώνει ένας ηγέτης, είναι αυτά που αποκαλύπτουν την ποιότητα του χαρακτήρα του. Ένα από τα πλέον «τοξικά» συναισθήματα για κάθε άνθρωπο και ιδιαίτερα για τον ηγέτη, το οποίο απαιτεί ψυχραιμία και έλεγχο, είναι η οργή, ο θυμός. Ο έλεγχος αυτού του συναισθήματος είναι πολύ σημα-

---

<sup>118</sup> Ο.π. *Leadership in Defence*, p. 17: Από τη διάλεξη για τη “Στρατιωτική Ηγεσία” στο Πανεπιστήμιο St. Andrew, που δόθηκε στις 15 Νοεμβρίου 1945, από τον Field Marshal Lord Montgomery.

<sup>119</sup> Αντουάν ντε Σαιντ-Εξυπερύ, *Ο Μικρός Πρίγκιπας*, μτφρ. Μελίνα Καρακώστα, εκδ. Πατάκη, 38<sup>η</sup> έκδοση, Αθήνα, Μαρ. 2014, σ. 76: «Είναι πολύ απλό: μόνο με την καρδιά βλέπεις καλά. Την ουσία τα μάτια δεν τη βλέπουν».

ντικός για τον ηγέτη και τις σχέσεις του με το προσωπικό του, γιατί όπως μας λέει ο Αριστοτέλης: «Αυτός, λοιπόν, που οργίζεται γι' αυτά που πρέπει και με αυτούς που πρέπει, και ακόμη με τον τρόπο που πρέπει, τότε που πρέπει και για όσο χρόνο πρέπει, αυτός επαινείται»<sup>120</sup>, επισημαίνοντας ότι «η πραότητα είναι μεσότητα στην περιοχή της οργής»<sup>121</sup>, ενώ χαρακτηρίζει την οργή «πάθος»<sup>122</sup>.

Η χαλαρότητα και η απειθαρχία, είναι τα στοιχεία που δείχνουν είτε αδιαφορία, είτε αδυναμία του ηγέτη να επιβληθεί και να ασκήσει τα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις του. Απ' την άλλη πλευρά, αποκαλύπτει και την έλλειψη ενδιαφέροντος και ευαισθησίας για τον άνθρωπο/τον υφιστάμενο, καθόσον, με την χαλαρότητα και την απειθαρχία, αυτό που είναι βέβαιο, είναι ότι, εξασφαλίζεται σε μεγάλο βαθμό, η αναποτελεσματικότητα του στρατιωτικού οργανισμού και η διακινδύνευση της αποστολής του.

Ο ηγέτης είναι υπεύθυνος για την τήρηση των κανόνων της πειθαρχίας και της στρατιωτικής συμπεριφοράς του προσωπικού του, ενώ η άκρα αυστηρότητα οδηγεί σε αντίθετα αποτελέσματα και δεν βοηθά στην ανάπτυξη των σχέσεων μεταξύ του ηγέτη και των υφισταμένων του, που είναι απαραίτητη προϋπόθεση να τους οδηγήσει όπου απαιτεί η αποστολή τους. Η άκρα αυστηρότητα και σε κάποιο βαθμό η αυταρχική συμπεριφορά, ίσως, επιβάλλεται, για περιορισμένο χρόνο, σε καταστάσεις όπου οι υφιστάμενοι δεν έχουν αποκτήσει την απαιτούμενη ωριμότητα και εμπειρία, αλλά και σε ιδιαίτερα ακραίες συμπεριφορές εκ μέρους τους και μάλιστα όταν αυτές εκδηλώνονται στο πεδίο της μάχης και ακόμα πιο σοβαρά μπροστά στη θέα του εχθρού.

Το γνήσιο ενδιαφέρον του ηγέτη, φαίνεται από την ανησυχία του για τη σωστή αντιμετώπιση των υφισταμένων του, την άρτια

<sup>120</sup> Ο. π., *Ηθικά Νικομάχεια*, Δ' 5, 1125a 35-37: «ὁ μὲν οὖν ἐφ' οἷς δεῖ καὶ οἷς δεῖ ὀργιζόμενος, ἔτι δὲ καὶ ὡς δεῖ καὶ ὅτε καὶ ὅσον χρόνον, ἐπαινῆται».

<sup>121</sup> Στο ίδιο, Δ' 5, 1125a 30: «Πραότης δ' ἐστὶ μεσότης, περὶ ὀργᾶς».

<sup>122</sup> Ο. π., Δ' 5, 1125a 34: «τό μὲν γὰρ πάθος ἐστὶν ὀργή...».

εκπαίδευσή τους, την εξασφάλιση άριστων συνθηκών διαβίωσης και την φροντίδα για την υγιεινή και ποιοτική διατροφή τους.

Η ικανοποίηση των αναγκών και η αντιμετώπιση των δυσκολιών των υφισταμένων του καθώς και η συμμετοχή στην αγωνία τους και η κατανόηση των προβλημάτων τους, όχι από υποχρέωση, αλλά από πραγματικό ενδιαφέρον, είναι αυτά που θα παγιώσουν το στερεότυπο του πραγματικού ηγέτη, από τον αδιάφορο ή/και ανίκανο «ηγέτη».

Ακόμα, το γνήσιο ενδιαφέρον του ηγέτη αποδεικνύεται από την ειλικρινή και ανιδιοτελή προσπάθειά του για να αναπτύξει σχέσεις εμπιστοσύνης με τους υφισταμένους του.

Ο ηγέτης, πρέπει να έχει εθιστεί στη λήψη ηθικών, νόμιμων και δίκαιων αποφάσεων και αυτή η ικανότητα, είναι που θα τον επιβάλλει στους υφισταμένους του, και θα τον ακολουθήσουν χωρίς δισταγμό, προσφέροντας, αν απαιτηθεί, ακόμα και τη ζωή τους στο πεδίο της μάχης.

Απ' την πλευρά τους οι υφιστάμενοι, έχουν την ικανότητα να διακρίνουν τότε υπάρχει γνήσιο ενδιαφέρον εκ μέρους του ηγέτη τους και τότε αυτό είναι υποκριτικό, επίπλαστο και επιφανειακό. Εδώ όμως χρειάζεται προσοχή, γιατί ο ηγέτης που διακατέχεται μόνο από ευαισθησία δεν μπορεί να πάρει δύσκολες αποφάσεις και να επιτύχει υψηλούς στόχους και δύσκολες αποστολές.

Ο στρατιωτικός ηγέτης δεν ξεχνά ότι η αποστολή του είναι να προετοιμάζει το προσωπικό του για τον πόλεμο και όσο καλύτερα το προετοιμάζει τόσο περισσότερο ο ορίζοντας του πολέμου θα απομακρύνεται<sup>123</sup>, αλλά κι αν αυτό κάποια στιγμή είναι αναπόφευκτο, αυτό να γίνει με το μικρότερο δυνατό κόστος σε ανθρώπινες ζωές.

Ο ηγέτης, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, πρέπει να δημιουργήσει ή να βοηθήσει στη σύλληψη ενός οράματος, για το πώς θα ήθελε να είναι η μελλοντική κατάσταση του οργανισμού του και να σχεδιά-

<sup>123</sup> Κατά το Λατινικό: «Si vis pacem para bellum (Εάν επιθυμείς ειρήνη, προετοιμάσου για πόλεμο)».



σει ή να βοηθήσει στην διαμόρφωση του τρόπου που αυτός ο μακροπρόθεσμος στόχος θα επιτευχθεί.

Ο στρατιωτικός ηγέτης, πρέπει να γνωρίζει ότι, αποτελεί την προσφυγή και το στήριγμα όλων των υφισταμένων του.

Τέλος, ο στρατιωτικός ηγέτης δεν ξεχνά ποτέ την αποστολή του και δεν εγκαταλείπει ποτέ την προσπάθεια για την εκπλήρωσή της.

**2.3.2 Οι Ακόλουθοι (Followers).** Ο δεύτερος παράγων της ηγεσίας είναι το στρατευμένο προσωπικό και οι υφιστάμενοι (ακόλουθοι). Ο ρόλος του ηγέτη και της ηγεσίας παίρνει αξία από τους ακόλουθους. Οι ακόλουθοι θα υλοποιήσουν το έργο και την κατεύθυνση που θα δώσει ο ηγέτης. Ο Χολλάντερ (Hollander), μας πληροφορεί ότι: «οι ηγέτες έλκουν περισσότερη προσοχή, αλλά οι ακόλουθοι επηρεάζουν και περιορίζουν αυτό που μπορούν να κάνουν οι ηγέτες»<sup>124</sup>.

Η παρουσία ενός ικανού ηγέτη καθιστά δυνατή την κινητοποίηση των ακολούθων. Γι' αυτό θα υπενθυμίσουμε ότι όλες οι κοινωνικές και πολιτικές μεταβολές επήλθαν με την παρουσία των κατάλληλων ηγετών, οι οποίοι τις σηματοδότησαν και έδωσαν το έναυσμα της έναρξής τους. Καθώς μας λέει ο Τάκερ (Tucker), «στην αρχή, είναι η ηγεσία που ενεργεί. Μια “κινητοποίηση χωρίς ηγεσία”, φυσικά, είναι αδύνατη»<sup>125</sup>.

Οι υφιστάμενοι θα πρέπει να γνωρίζουν με ποιον έχουν να κάνουν και τι μπορεί αυτός να κάνει γι' αυτούς, ποιες είναι οι ικανότητες του και πώς ενεργεί. Αν οι υφιστάμενοι αισθανθούν ότι έχουν τον ηγήτορα κοντά τους, δίπλα τους, συνεπίκουρο και οδηγό τους και πεισθούν για τις ικανότητες και τις αξίες του, θα συνδεθούν συναισθηματικά μαζί του, θα τον εμπιστευθούν και θα είναι έτοιμοι να τον ακολουθήσουν, όπου αυτός αποφασίσει να τους οδηγήσει.

<sup>124</sup> P. E. Hollander, *The Essential Interdependence of Leadership and Followership*. *Current Directions in Psychological Science*, 1992, 1 (2), 71-75.

<sup>125</sup> C. R. Tucker, *Politics as Leadership*, Columbia: University of Missouri Press, 1981, p. 87.

Η ανάπτυξη της εμπιστοσύνης και η διαμόρφωση των σχέσεων μεταξύ του ηγέτη και των ακολούθων είναι μια διαδραστική δυναμική κατάσταση και σημαντική διεργασία που περνά από διάφορες φάσεις και συνδυάζεται με τα μοντέλα επιλογής του κατάλληλου ηγετικού στυλ, τα οποία θα εξετάσουμε στο 4<sup>ο</sup> κεφάλαιο. Για να ολοκληρωθεί όμως με επιτυχία αυτή η διάδραση, θα πρέπει να ληφθεί υπόψη και ο τρίτος παράγοντας της ηγεσίας, η κατάσταση, στην οποία θα αναφερθούμε στην επόμενη παράγραφο.

**2.3.3 Η Κατάσταση (Η Περιορέουσα Ατμόσφαιρα).** Όταν απαιτηθεί ο ηγέτης να σχεδιάσει την πορεία του οργανισμού του ή της μονάδας του, θα πρέπει να εξετάσει όλες τις υπαρκτές (τις υφιστάμενες) καταστάσεις, αλλά και τις καταστάσεις που είναι δυνατόν να συμβούν στο μέλλον και να επηρεάσουν την αποστολή του. Όταν αναφερόμαστε στην κατάσταση (την περιορέουσα ατμόσφαιρα) για τους στρατιωτικούς οργανισμούς, εννοούμε όλες εκείνες τις παραμέτρους που εμπλέκονται, επηρεάζουν και επιδρούν στην υποστήριξη και λειτουργία του στρατιωτικού οργανισμού, με τελικό αποτέλεσμα να επηρεάζεται η εκτέλεση της αποστολής του ηγέτη.

Αυτές οι παράμετροι μπορεί να είναι οικονομικές, υλικές (οργανωτικές, υποστηρίξις από τα διάφορα κλιμάκια σε θέματα προμήθειας υλικών, τεχνικής υποστηρίξις, εφοδιασμού με τρόφιμα, καύσιμα, πυρομαχικά, κ.λπ.), αλλά και συνεργασίας τόσο με το προσωπικό άλλων μονάδων, που δεν ευρίσκεται κάτω από τις άμεσες διαταγές του ηγέτη, όσο και με το προσωπικό των προϊσταμένων και άλλων ενδεχομένως παράπλευρων διοικήσεων, με τις οποίες θα απαιτηθεί συνεργασία προκειμένου να εκτελεστεί η αποστολή του οργανισμού.

Ο ηγέτης πρέπει να γνωρίζει ότι όλες οι καταστάσεις δεν είναι ίδιες. Αυτό που ίσως, αποδώσει σε μια κατάσταση, ενδεχομένως να μην αποδώσει σε κάποια άλλη παρόμοια.

Εξετάζοντας τις συνιστώσες της κατάστασης, στις οποίες αναφερθήκαμε παραπάνω, θα διαπιστώσουμε ότι ο ηγέτης είναι αυτός

που επηρεάζει, εμπνέει, καθορίζει τους στόχους και θέτει τις ανώτερες πνευματικές αξίες, ως φάρο και οδηγό του οργανισμού του. Το περιβάλλον είναι ξεχωριστό και ιδιαίτερο για κάθε οργανισμό και κυρίως για τον Στρατό. Ο βαθμός κατά τον οποίο η περιορρέουσα ατμόσφαιρα, κάθε φορά, επηρεάζει και επιδρά στην ηγεσία, εξαρτάται και από την προσωπικότητα του ηγέτη.

#### **2.4 Διοίκηση, Διεύθυνση (Management) και Ηγεσία.**

**Διοίκηση.** Με τον ορισμό της ηγεσίας ασχοληθήκαμε εκτενώς παραπάνω και δεν κρίνεται σκόπιμο να τον επαναλάβουμε. Η έννοια της διοίκησης από πολλούς συνδέεται με τις Ένοπλες Δυνάμεις, πλην όμως υπάρχουν πολλές επιχειρήσεις δημοσίου και ιδιωτικού δικαίου που χρησιμοποιούν τον όρο διοίκηση, π.χ. ο επικεφαλής της Τράπεζας της Ελλάδος είναι διοικητής. Για τον αμερικανικό στρατό «...η διοίκηση είναι μια συγκεκριμένη και νόμιμη ευθύνη ηγεσίας, μοναδική για το στρατό»<sup>126</sup>. Σε κανέναν άλλον οργανισμό δεν παρέχεται η εξουσία με την οποία εξοπλίζεται ο στρατιωτικός διοικητής. Αυτή η εξουσία, που η Πολιτεία εκχωρεί στον στρατιωτικό διοικητή, δεν είναι χωρίς λόγο, είναι για να μπορεί να φέρει σε πέρας το σοβαρό και δύσκολο έργο της υπεράσπισης των αξιών της κοινωνίας της, με την έννοια των απειλών που εγκυμονούνται από την παραβίαση της εδαφικής ακεραιότητάς της. Επί πλέον δε, τον καθιστά υπόλογο για τη ζωή και την ακεραιότητα των υφισταμένων του, ακόμα και για τον εκτός υπηρεσίας χρόνο τους. Επίσης, η κοινωνία, αλλά και ο στρατιωτικός οργανισμός, ζητούν από τον διοικητή να εξασφαλίσει τη σωστή φροντίδα και εκπαίδευση των στρατευμένων (ανδρών και γυναικών), με την προσδοκία ότι θα αποκτήσουν την ικανότητα που χρειάζεται πρώτα για να ενστερνιστούν και στη συνέχεια να υπερασπίσουν αυτές τις αξίες και αρχές του στρατού και της πατρίδας τους.

Η έννοια της Διοίκησης δίνει νομικό χαρακτήρα στη άσκηση της εξουσίας στο Στρατό και στον Δημόσιο τομέα. Έχει καταγραφεί πλη-

<sup>126</sup> Ο. π., *Army Leadership*, p. 2-3.

θώρα ορισμών για τη Διοίκηση, γι' αυτό θα αρκεστούμε σ' έναν ορισμό που θεωρούμε πλήρη και ο οποίος περιλαμβάνεται στο εγχειρίδιο του αμερικανικού στρατού:

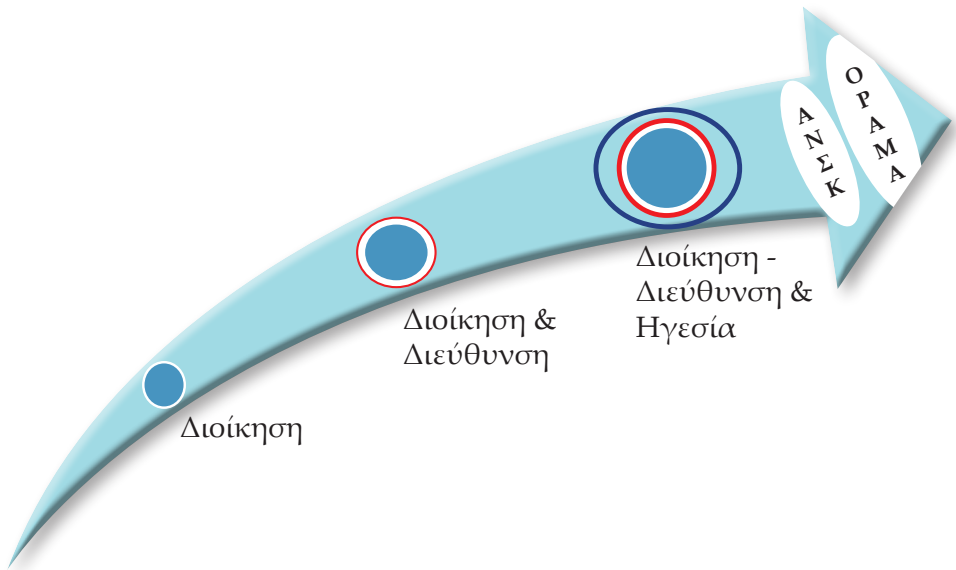
«Διοίκηση είναι η εξουσία την οποία ένας διοικητής της στρατιωτικής υπηρεσίας νομίμως ασκεί επί των υφισταμένων του, λόγω βαθμού ή λόγω ανάθεσης. Η διοίκηση περιλαμβάνει την ηγεσία, την εξουσία, την ευθύνη, και την υποχρέωση για αποτελεσματική χρησιμοποίηση των διατιθέμενων πόρων και του σχεδιασμού της ανάπτυξης, της οργάνωσης, της διεύθυνσης, του συντονισμού και του ελέγχου των στρατιωτικών δυνάμεων για την εκτέλεση των αποστολών που ανατίθενται. Αυτή (η διοίκηση) περιλαμβάνει την ευθύνη για την ετοιμότητα των μονάδων, την υγεία, την καλή κατάσταση και την πειθαρχία του προσωπικού»<sup>127</sup>.

Από τον ορισμό προκύπτει ότι η διοίκηση είναι μια υπεύθυνη θέση για την νόμιμη άσκηση της εξουσίας, ενώ η **ηγεσία** και η **διεύθυνση**, συμπληρώνουν τη **διοίκηση**. Επίσης στον ορισμό διακρίνονται με σαφήνεια η παρεχόμενη εξουσία, οι υποχρεώσεις και ευθύνες του στρατιωτικού διοικητή. Μέσα σ' αυτόν φαίνονται καθαρά και οι αρμοδιότητες του διευθυντή (manager), όπως: η «χρησιμοποίηση των διατιθέμενων πόρων», ο «σχεδιασμός της ανάπτυξης, της οργάνωσης, της διεύθυνσης, του συντονισμού και του ελέγχου...» και ο ορισμός ολοκληρώνεται με την σοβαρότερη ευθύνη του διοικητή, που είναι η ετοιμότητα των μονάδων του και μέσα σ' αυτήν την ετοιμότητα περιλαμβάνεται η υγεία, η καλή κατάσταση και η πειθαρχία του προσωπικού του.

**Διεύθυνση.** Η διεύθυνση, επομένως, είναι η καλύτερη δυνατή χρησιμοποίηση των διαθέσιμων πόρων, δηλαδή του προσωπικού, των πιστώσεων, αλλά και του υλικού και των μέσων και, για να γίνει αυτό, είναι φανερό ότι απαιτούνται ιδιαίτερες δεξιότητες. Ο διευθυντής πρέπει να έχει την ικανότητα να σχεδιάζει και να θέτει τις επι-

<sup>127</sup> Στο ίδιο.

διώξεις και τους στόχους του οργανισμού, να καταρτίζει τα οικονομικά στοιχεία (προϋπολογισμούς, κ.λπ.) και να καταγράφει τ' αποτελέσματα των επιδιώξεων ή των στόχων που έθεσε. Κύριος σκοπός είναι να επιτευχθούν τα πιο προσοδοφόρα αποτελέσματα με τον μικρότερο δυνατό κίνδυνο και κόστος. Οι διευθυντές σχεδιάζουν συστήματα για την επιτυχία των επιχειρήσεων, αλλά ένας καλός διευθυντής πρέπει να κατανοεί ότι ένα άριστο σύστημα δεν θα αποδώσει αν δεν λάβει υπόψη του τον σημαντικό ρόλο που διαδραματίζει το προσωπικό στην επιτυχία των στόχων του οργανισμού. Στο σχεδιάγραμμα που ακολουθεί φαίνεται αυτή η τριπλή ιδιότητα του διοικητή και η δυναμική της ανάπτυξης:



Σχεδιάγραμμα υπ' αριθ. 1: Η Δυναμική Ανάπτυξης Διοίκησης, Διεύθυνσης & Ηγεσίας

Πολλές φορές συμβαίνει ο διοικητής και ο διευθυντής να λειτουργούν μέσα στον αυστηρό και αντιπαραγωγικό ρόλο του προϊστάμενου, που είναι προφανές ότι δημιουργεί πρόβλημα στον οργανισμό.

Προϊστάμενοι όμως αυτού του τύπου, αν δεν απομακρυνθούν έγκαιρα, καταλήγουν να διακινδυνεύουν το μέλλον του οργανισμού και οι ίδιοι να εξελίσσονται σε τοξικές περιπτώσεις διαφόρων μορφών. Στον πίνακα που ακολουθεί, φαίνονται σε αντιστοιχία, οι κύριες διαφορές μεταξύ του προϊστάμενου (διοικητή - διευθυντή) και του ηγέτη:

ΚΥΡΙΕΣ ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΜΕΤΑΞΥ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ ΚΑΙ ΗΓΕΤΗ	
Προϊστάμενος (Διοικητής-Διευθυντής)	Ηγέτης
Διορίζεται, τοποθετείται	Αναδεικνύεται, αναγνωρίζεται
Στηρίζεται στη δύναμη της εξουσίας	Πείθει και κερδίζει την εμπιστοσύνη
Διαχειρίζεται τα εφήμερα θέματα	Καθορίζει το όραμα
Ελέγχει	Εμπνέει
Προκαλεί το φόβο	Κερδίζει την εκτίμηση
Απευθύνεται στο μυαλό (στον λόγο)	Απευθύνεται στην καρδιά (στην ψυχή)
Ακολουθεί την πεπατημένη	Καινοτομεί, πρωτοτυπεί, ανοίγει νέους ορίζοντες
Διατηρεί απόσταση από τους υφιστάμενους	Συνεργάζεται/συνδιαλλάσσεται με τους υφιστάμενους

Πίνακας υπ' αριθ. 3

## 2.5 Επίπεδα Ηγεσίας για τους Στρατιωτικούς Οργανισμούς.

Οι μελετητές των οργανωτικών δομών και των μοντέλων ηγεσίας στην πλειοψηφία τους έχουν καταλήξει σε τρία επίπεδα ηγεσίας<sup>128</sup>.

<sup>128</sup> Ο. π., *Leadership in Defence*, p.p. 4, 5: στο στρατό της Μεγ. Βρετανίας διακρίνουμε, επίσης, τρία επίπεδα: Αυτό της Ομάδας ή το Τακτικό Επίπεδο, το Οργανωτικό ή Επιχειρησιακό Επίπεδο και το Ανώτατο ή Στρατηγικό Επίπεδο. Επίσης στο *Army Leadership*, p. 3-7: και εδώ, διακρίνονται τρία επίπεδα ηγεσίας, τα οποία προσδιορίζονται ως εξής:

α. Άμεσης Ηγεσίας. Από το επίπεδο της ομάδας, μέχρι και το επίπεδο του Τακτικού Συγκροτήματος και των αντιστοιχών, όλων των κλάδων (δηλαδή, μέχρι το επίπεδο της Ταξιαρχίας μη συμπεριλαμβανομένης).

β. Οργανωτικής Ηγεσίας. Περιλαμβάνει τους στρατιωτικούς διοικητές των Ταξιαρχιών και αντιστοιχών τους μέχρι το Σώμα Στρατού, το στρατιωτικό και πολιτικό

Το σχήμα των τριών επιπέδων ανταποκρίνεται απόλυτα στο μέγεθος, την οργάνωση και τον τρόπο λειτουργίας του Στρατού μας και αυτά είναι της:

- α. Άμεσης ηγεσίας.
- β. Επιχειρησιακής (ή οργανωτικής) ηγεσίας και
- γ. Στρατηγικής ηγεσίας.

Τα επίπεδα ηγεσίας δεν πρέπει να αντιστοιχούνται με τα επίπεδα της Στρατηγικής. Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι σε όλα τα επίπεδα της ηγεσίας εφαρμόζονται οι παρακάτω συμπεριφορές ή και ενέργειες:

- α. Η ηγεσία ασκείται με το παράδειγμα.
- β. Ο ηγέτης:
  - (1) Δίνει την κατεύθυνση.
  - (2) Επικοινωνεί με όλους (υφισταμένους, προϊσταμένους, τις γειτονικές διοικήσεις) και πέραν της αλυσίδας διοικήσεως, για να έχει μια συνολική εικόνα της κατάστασης (τρίτος παράγοντας της ηγεσίας).
  - (3) Δημιουργεί συναισθηματική ταύτιση.
  - (4) Ενεργεί ως παράγοντας αλλαγής.
  - (5) Χειρίζεται τις κρίσεις και εξομαλύνει τις διαφορές.
  - (6) Παίρνει τον καλύτερο “εαυτό” του προσωπικού του.

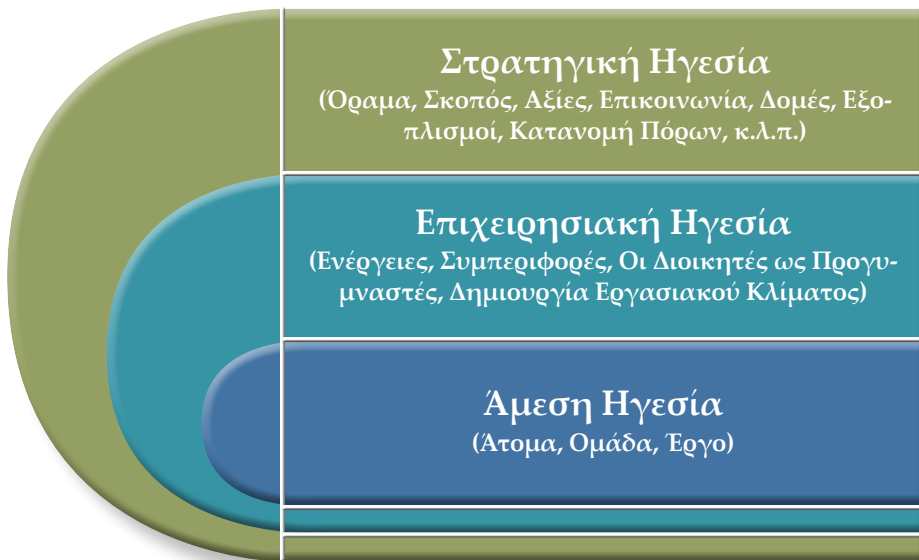
Για το στρατιωτικό μας περιβάλλον θα επιχειρήσουμε να προσδιορίσουμε με μεγαλύτερη ακρίβεια το κάθε επίπεδο:

---

προσωπικό (που εκτελεί ηγετικά καθήκοντα), καθώς επίσης και το πολιτικό προσωπικό υποστηρίξεως μέχρι το επίπεδο του Υφυπουργού του Στρατού.

γ. Στρατηγικό Επίπεδο. Στους στρατηγικούς, περιλαμβάνονται οι στρατιωτικοί ηγέτες και πολιτικό προσωπικό του Στρατού (που ασκεί διοίκηση σε υψηλό επίπεδο), από το επίπεδο της Στρατιάς, μέχρι το επίπεδο του Υπουργείου Άμυνας. Ο αμερικανικός Στρατός έχει σχεδόν 600 θέσεις οι οποίες έχουν χαρακτηριστεί ως θέσεις ανώτερων στρατηγικών ηγετών.

## Επίπεδα Ηγεσίας



Σχεδιάγραμμα υπ' αριθ. 2

**Το Επίπεδο της Άμεσης Ηγεσίας.** Ο όρος *άμεση ηγεσία* περιλαμβάνει το προσωπικό, τα τμήματα, τις μονάδες, τα συγκροτήματα και τα τακτικά συγκροτήματα καθώς και τα αντίστοιχα των άλλων κλάδων, που ενεργούν στην πρώτη γραμμή, εκεί όπου οι ηγέτες λόγω της αμεσότητας έχουν τη δυνατότητα να επιδρούν άμεσα στην αποτελεσματικότητα των ενεργειών του προσωπικού τους. Επιπλέον, ο ρόλος τους τείνει να αποτελέσει ένα τυποποιημένο τρόπο επικεντρωμένο στη δράση ή στη λειτουργική προσέγγιση, όπως υποστηρίζει ο Ανταί<sup>129</sup>.

Οι ηγέτες αυτού του επιπέδου, λόγω αυτής της αμεσότητας, έχουν προσωπική αντίληψη και γνώση του προσωπικού τους. Η κατάσταση γι' αυτούς είναι περισσότερο βεβαία και λιγότερο πολύπλοκη. Μπορούν να εντοπίσουν αμέσως τα αναφερόμενα προβλήματα ή καταστάσεις και να ενεργήσουν χωρίς καθυστέρηση. Η επιρροή που

<sup>129</sup> Ο. π., *Leadership in Defence*, p. B-8.



ασκούν οι άμεσοι ηγέτες στους υφισταμένους τους είναι τέτοιας έντασης, που είναι δυνατόν να έχει επίπτωση και να επηρεάσει την πορεία ολόκληρου του οργανισμού. Κανένας ηγέτης, άλλου επιπέδου δεν θα κληθεί να αντιμετωπίσει το στρες των στρατιωτών στο πεδίο της μάχης με την αμεσότητα που θα το αντιμετωπίσει ο ηγέτης αυτού του επιπέδου και εδώ θα δοκιμαστεί η αμοιβαία εμπιστοσύνη, που θα έχει αναπτυχθεί μεταξύ του ηγέτη και των υφισταμένων του. Εδώ επίσης θα δοκιμαστεί η αντοχή του ηθικού, που οι ηγέτες αυτού του επιπέδου θα έχουν εμφυσήσει και μεταδώσει στους υφισταμένους τους, και είναι αυτό το στοιχείο που θα κρατήσει τα τμήματα συνεκτικά και ενωμένα στον αγώνα.

**Το Επιχειρησιακό (ή Οργανωτικό) Επίπεδο.** Για τους στρατιωτικούς οργανισμούς αυτό το επίπεδο περιλαμβάνει τις Ταξιαρχίες, τις Μεραρχίες, τα Σώματα Στρατού, και τη Στρατιά. Σ' αυτό το επίπεδο οι ηγέτες σχεδιάζουν τις επιχειρήσεις και δημιουργούν τις συνθήκες για την επιτυχία των ενεργειών του πρώτου επιπέδου. Οι ηγέτες αυτοί, εργάζονται για την υλοποίηση των Στρατηγικών Σχεδίων, μέσω των αποστολών που αναθέτουν στους ηγέτες του άμεσου επιπέδου ηγεσίας. Είναι σημαντικό, στο επίπεδο αυτό, οι ηγέτες να ενεργούν με τρόπο που θα βοηθά τους υφισταμένους τους, έχοντας πλήρη εικόνα των δυσχερειών και των προβλημάτων τους, την οποία πρέπει να διαπιστώνουν με προσωπικές επισκέψεις και επιθεωρήσεις.

Η κατανόηση των προθέσεων και των σχεδίων των προϊσταμένων διοικήσεων αποτελεί σημαντικό παράγοντα επιτυχίας του έργου ολόκληρου του στρατιωτικού οργανισμού. Ακόμα, είναι απαραίτητο, να δημιουργούν κατάλληλο κλίμα και να διαμορφώνουν μια πολιτική υποστήριξης των υφισταμένων τους, για την οποία πρέπει να βεβαιώνονται ότι εφαρμόζεται, απ' όλα τα επιτελεία των σχηματισμών που περιλαμβάνονται σ' αυτό το επίπεδο.

Το επιτελείο σε αυτό το επίπεδο σχεδιάζει σε βάθος χρόνου, που εξαρτάται από πολλούς παράγοντες και πρώτα απ' όλα από την κρα-

τούσα κατάσταση και τις δυνατές εξελίξεις στο ευρύτερο επιχειρησιακό περιβάλλον<sup>130</sup>.

**Το Στρατηγικό Επίπεδο**<sup>131</sup>. Στους στρατηγικούς ηγέτες, περιλαμβάνονται οι Αρχηγοί των Γενικών Επιτελείων των τριών κλάδων και ο Αρχηγός ΓΕΕΘΑ. Τα βασικά χαρακτηριστικά που απαιτείται να έχει ο μικρός ηγήτορας (μέχρι και το επίπεδο της μονάδας και του τακτικού συγκροτήματος) είναι τα ίδια με αυτά που πρέπει να έχει ο επιχειρησιακός και ο στρατηγικός ηγέτης. Βεβαίως, οι επιχειρησιακοί και οι στρατηγικοί ηγέτες πρέπει να έχουν αναπτύξει ευρύτερες ικανότητες και γνώσεις και, αν προστεθεί η εμπειρία, που λόγω του χρόνου έχουν αποκτήσει, ο συνδυασμός όλων αυτών τους καθιστά πλέον ώριμους και ικανούς ώστε να χρησιμοποιούν με μεγαλύτερη ευχέρεια τις νοητικές τους δυνατότητες (κριτική και ηθική συλλογιστική, δημιουργική και αντανακλαστική σκέψη, κ.λπ.). Οι στρατηγικοί ηγέτες, για παράδειγμα, εφαρμόζουν πολλές ηγετικές ικανότητες και τρόπους ενέργειας που είναι ίδιες με αυτές που εφαρμόζουν οι άμεσοι ή επιχειρησιακοί ηγέτες, παρόλα αυτά είναι αναγκαίο να μπορούν να ανταποκρίνονται και σε πιο σύνθετες λειτουργίες και σε ομάδες οργανισμών ή σ' ένα μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων. Όσο μεγαλύ-

<sup>130</sup> Ό. π., *Army Leadership*, p. 3-7: Για τον αμερικανικό στρατό, στο επίπεδο αυτό, η σχεδίαση εκτείνεται σε βάθος δύο έως δέκα χρόνων.

<sup>131</sup> Στρατηγός André Beaufre, *Εισαγωγή στη Στρατηγική*, Εκδ. ΔΕΚ/ΓΕΣ, Αθήνα, 1987, σ. 22: «Έργο της (εννοεί της «Γενικής Στρατηγικής») είναι ο καθορισμός της αποστολής και ο συνδυασμός των διάφορων επί μέρους γενικών στρατηγικών, πολιτικής, οικονομικής, διπλωματικής και στρατιωτικής». Επίσης, στο έργο του Παναγιώτη Μαυρόπουλου, *Εισαγωγή στη Θεωρία του Πολέμου και της Στρατηγικής*, Αθήνα, 2012, σ.σ. 112, 113: «Επίπεδο Στρατιωτικής Στρατηγικής στο ανώτατο στρατιωτικό επίπεδο, με την έννοια της χρήσης της στρατιωτικής ισχύος για την επίτευξη του πολιτικού σκοπού που καθορίστηκε μέσω της Υψηλής Στρατηγικής, ...». Στο επίπεδο της Στρατιωτικής Στρατηγικής ο σκοπός αναφέρεται ως στρατιωτικός σκοπός και η επιλογή του, ως αποτέλεσμα της ανάλυσης του πολιτικού σκοπού, αποτελεί ευθύνη και αρμοδιότητα του ανώτατου στρατιωτικού διοικητή». Επισημαίνεται και πάλι ότι το στρατηγικό επίπεδο της ηγεσίας δεν πρέπει να συγχέεται με το επίπεδο της στρατιωτικής στρατηγικής, ούτε με τα επίπεδα του πολέμου (πολιτικό, στρατηγικό, επιχειρησιακό και τακτικό).

τερο είναι το επίπεδο τόσο ευρύτερος και εκτεταμένος είναι ο ρόλος, οι αρμοδιότητες και ευθύνες του ηγέτη.

Εδώ καθορίζεται ο μετασχηματισμός, η οργανωτική δομή και η διάρθρωση του στρατού, γίνεται η κατανομή των πόρων, αποφασίζεται ο εξοπλισμός και προετοιμάζεται η μελλοντική πορεία του συνόλου του στρατιωτικού οργανισμού. Στο επίπεδο αυτό, οι ηγέτες καθορίζουν τις αξίες του οργανισμού και σχεδιάζουν ένα *συναρπαστικό όραμα*<sup>132</sup>, που περιλαμβάνει τη μελλοντική εικόνα του οργανισμού, την υλοποίηση του οποίου θέτουν σε εφαρμογή μέσω της επικοινωνίας και της ενημέρωσης όλου του προσωπικού τους.

Οι στρατηγικοί ηγέτες πρέπει να εμπιστεύονται τους υφισταμένους τους διοικητές. Για το λόγο αυτό πρέπει να επιδιώκουν τη βελτίωση των υφισταμένων τους και να τοποθετούν ικανούς ηγέτες σε καίριες θέσεις, έτσι ώστε η επιτυχία του στρατιωτικού οργανισμού να είναι εξασφαλισμένη.

**2.6 Θεωρίες και Μοντέλα Ηγεσίας.** Οι θεωρίες, που διαχρονικά παρουσιάστηκαν για την άσκηση της ηγεσίας, εξετάζουν και προσπαθούν να εξηγήσουν την εμφάνιση, τη φύση και τις επιπτώσεις ή συνέπειες της ηγεσίας<sup>133</sup>. Όπως είναι φυσικό, τα στοιχεία, που διαμορφώνουν ένα πρότυπο ηγεσίας, προηγούνται της θεωρίας, που έρχεται να τα εξηγήσει, να τα αναλύσει και να τα περιγράψει. Τα μοντέλα (ηγεσίας) διαφέρουν από τις θεωρίες, στο ότι αυτά επιχειρούν να δείξουν την αλληλεπιδραστική σχέση μεταξύ των διαφόρων μεταβλητών και παραγόντων, που διαπιστώνεται ότι παίρνουν μέρος ή συντελούν στην τελική διαμόρφωση και λήψη μιας απόφασης, από τον ηγέτη. Τα μοντέλα, πιο απλά, αποτυπώνουν και απεικονίζουν την πραγματική διεργασία (εσωτερική και εξωτερική), που επιτελείται μεταξύ των παραγόντων της ηγεσίας.

<sup>132</sup> Ο. π., *Ηγεσία σε Υψηλότερο Επίπεδο*, σ. 47.

<sup>133</sup> Ο. π., *The Bass...*, p. 46.

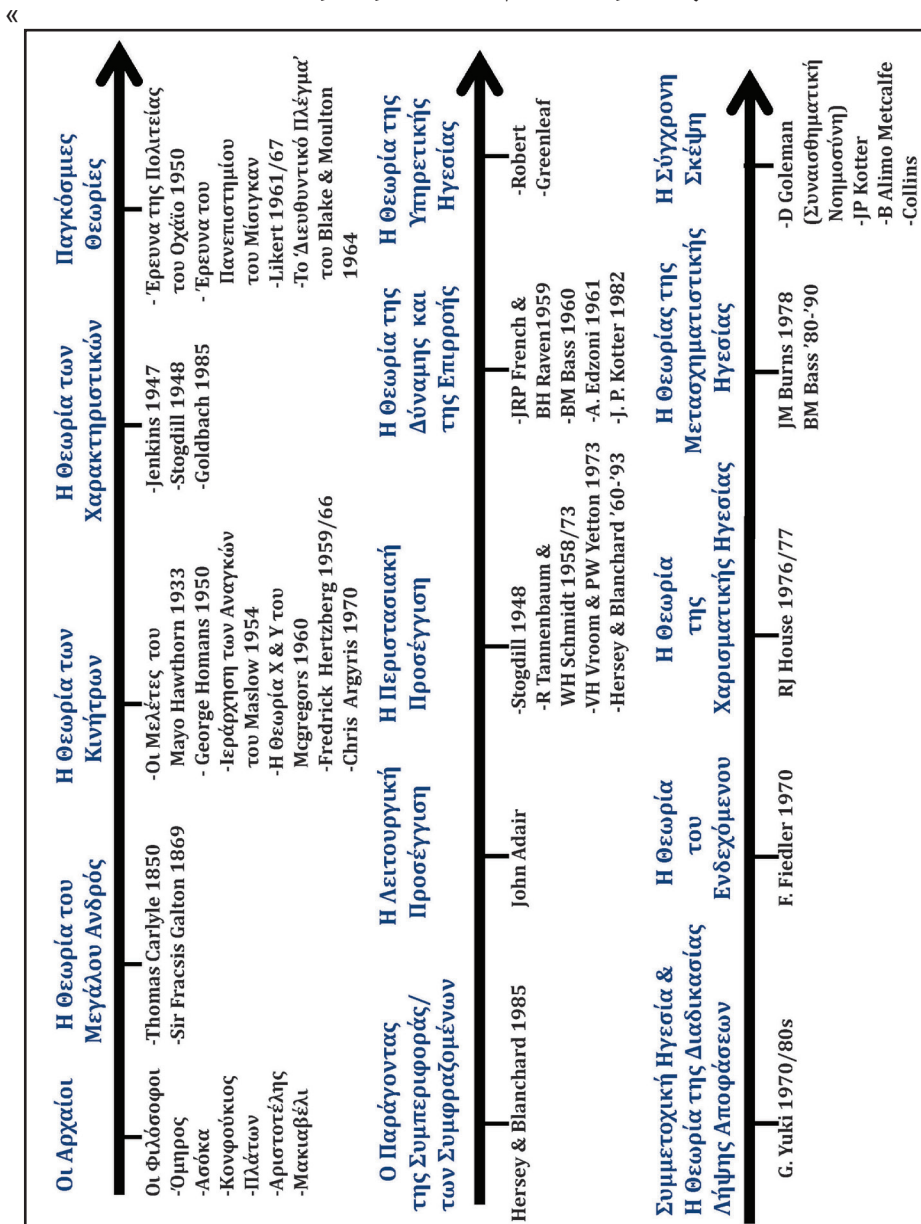
Κατά καιρούς, έχουν διατυπωθεί πολλές θεωρίες, που επιχειρούν να περιγράψουν τη μία ή την άλλη μορφή ηγεσίας. Μια καλή θεωρία υποτίθεται ότι επιχειρεί να αποσαφηνίσει τα γεγονότα και να επεξηγήσει την πραγματικότητα, όχι να αποπροσανατολίσει, να εκτρέψει και να παραπλανήσει, εκούσια ή ακούσια<sup>134</sup>. Μια μη τεκμηριωμένη και κακή θεωρία είναι επικίνδυνη και είναι δυνατόν να καταστρέψει μια καλή, στην πράξη, ηγεσία ή μάλιστα<sup>135</sup>. Ο Μπας μας πληροφορεί ότι «ιδεολογικά εμπνευσμένες» θεωρίες, που δεν ακολουθούν τα ηθικά πρότυπα, διδάσκονται σε πολλά σχολεία επιχειρήσεων και σε κέντρα που εφαρμόζουν προγράμματα ανάπτυξης των μάντζερ. Στα σχολεία αυτά επιχειρείται η «απενοχοποίηση των μελλοντικών οργανωτικών ηγετών από κάθε αίσθηση ηθικής ευθύνης για τις αποφάσεις τους και μάλλον τους ενθαρρύνουν παρά εμποδίζουν την καιροσκοπική τους συμπεριφορά»<sup>136</sup>. Στον πίνακα που ακολουθεί παρέχεται σχηματικά μια γενική απεικόνιση των σημαντικότερων θεωριών της ηγεσίας, όπως αυτές καταγράφηκαν και εξελίχθηκαν διαχρονικά, από την αρχαιότητα μέχρι σήμερα, επίσης, γίνεται αναφορά στους κύριους εμπνευστές, εισηγητές ή και απολογητές αυτών των θεωριών.

<sup>134</sup> Sutton, R. I., & Staw, B. M., What theory is not. *Administrative Science Quarterly*, 1995, 40, 371-384 και DiMaggio, P. J., Comments on «What theory is not». *Administrative Science Quarterly*, 40, 391-397, στο *The Bass...*, p. 46: Το κατά πόσον μια θεωρία θα χαρακτηριστεί ως καλή ή κακή, αυτό θα είναι αποτέλεσμα του ότι, η καλή θεωρία δεν βασίζεται σε τίποτα άλλο παρά μόνο σε πολλές και διαφορετικές εμπειρίες και παρατηρήσεις και στο γεγονός ότι θα πρέπει να εξηγεί το «πώς και το γιατί» συμβαίνει αυτό που περιγράφει και ακόμα ότι οι καλές θεωρίες πρέπει να παρέχουν «κατηγορίες και ... να υποθέτουν, ... (με σαφήνεια) μακράν από συμβατικές αντιλήψεις, κάνοντας χώρο για ευφυείς επινοήσεις και συναρπαστικές ενοράσεις» και «πάνω απ' όλα, για να είναι καλές οι θεωρίες χρειάζεται να εδράζονται σε προϋποθέσεις, οι οποίες εναρμονίζονται με τα δεδομένα».

<sup>135</sup> R. Klimoski, There is nothing as dangerous as a bad theory. *Academy of Management Learning & Education*, 2005, 4, 74, στο *The Bass...*, p. 47.

<sup>136</sup> Ο. π., *The Bass...*, p. 47.

## Η Εξέλιξη της Θεωρίας της Ηγεσίας



»<sup>137</sup>.

Πίνακας υπ' αριθ. 4

<sup>137</sup> Ο. π., *Leadership in Defence*, p. A-2.

Καίτοι ο πίνακας είναι γενικός ως προς τους μελετητές του αντικείμενου της ηγεσίας και την χρονολογική ακρίβεια, ωστόσο δίνει την ευκαιρία σε όσους θέλουν να εντυπώσουν στο αντικείμενο, για περαιτέρω μελέτη και έρευνα, λαμβάνοντας υπόψη ότι οι θεωρίες στηρίζονται πάνω σε παρατηρήσεις στον κόσμο, πράγμα που σημαίνει ότι, επειδή ο κόσμος συνεχώς μεταβάλλεται, και αυτές θα υπόκεινται σε αμφισβήτηση και μεταβολές. Πρέπει να σημειωθεί ότι όσο περισσότερο εμβαθύνουμε στην ανάλυση των θεωριών, διαπιστώνουμε κάποια στιγμή ότι μια θεωρία πρέπει να αποτυπώνεται και να εκφράζεται ή να περιγράφεται και από ένα, τουλάχιστον, μοντέλο το οποίο την κάνει πράξη.

**2.7 Μοντέλο Ανάπτυξης της Ηγεσίας.** Ηγέτης δεν είναι αυτός ο οποίος κατέχει μια θέση εξουσίας. Ηγέτης είναι αυτός που αναδεικνύεται και επιβάλλεται στους υφισταμένους του με την επιρροή που θα ασκήσει σε αυτούς.

Πώς όμως θα επιτύχει να ασκήσει αυτή την επιρροή; Οι ανθρώπινες σχέσεις χαρακτηρίζονται από το δύνει και λαβείν και, για να λάβεις, πρέπει να προσφέρεις. Αυτό που χρειάζονται οι υφιστάμενοί σου είναι να τους πείσεις ότι έχεις ικανότητες και γνωρίζεις το έργο σου. Ακόμα ότι, όταν χρειαστεί, θα πάρεις τη δύσκολη αλλά σωστή απόφαση, έστω κι αν με αυτή την απόφασή σου δεν θα εξυπηρετείται το προσωπικό σου συμφέρον ή ακόμα θα βλάψεις τον εαυτό σου. Τέλος ότι το ενδιαφέρον σου γι' αυτούς θα αποτελεί συνεχή μέριμνα και φροντίδα σου και δεν θα είναι μικρότερο από το ενδιαφέρον που δείχνεις για τον εαυτό σου. Αυτή η σχέση, μεταξύ του ηγέτη και των υφισταμένων του είναι μια διαρκής αλληλεπιδραστική και επιβεβαιωμένη σχέση. Για το λόγο αυτό ο ηγέτης οφείλει να βελτιώνει και να αναπτύσσει τον εαυτό του, για να ανταποκρίνεται στις συνεχώς αυξανόμενες απαιτήσεις της θέσης του, να διατηρεί την εμπιστοσύνη των υφισταμένων του προς τις ικανότητές του, αλλά και να προετοιμάζεται για την ανάληψη ανώτερων θέσεων, όπως έχει υποχρέωση να φροντίζει για την εκπαίδευση και ανάπτυξη και των υφισταμένων του.

Η εκπαίδευση και ανάπτυξη των ηγετών βασίζεται στα θεμελιώδη χαρακτηριστικά τους, αλλά και στην εκμετάλλευση της εμπειρίας που αποκτάται, τόσο από τους ίδιους, όσο και αυτής που έχει αποκτηθεί από άλλους προγενέστερους αυτών (βιωματική εμπειρία). Σημαντική, επίσης, είναι και η εκπαίδευση στην πράξη (on the job training), επί καθημερινής βάσεως. Σε αυτή συμπεριλαμβάνεται και η εκπαίδευση δια του παραδείγματος, αλλά και η παρακολούθηση ειδικών προγραμμάτων βελτίωσης της ηγεσίας.

Οι προϊστάμενοι όλων των επιπέδων οφείλουν να λειτουργούν με υπευθυνότητα και να γνωρίζουν ότι όλες οι ενέργειές τους και ο τρόπος που λαμβάνουν τις αποφάσεις και ασκούν την ηγεσία τους αποτελούν παραδείγματα για τους υφισταμένους τους. Σ' αυτούς έγκειται αυτά τα παραδείγματα να είναι άξια μίμησης και υιοθέτησης και όχι αποφυγής.

Η εκμετάλλευση αυτής της συσσωρευμένης εμπειρίας του παρελθόντος, θα προσθέσει πολύτιμη γνώση και θα διευκολύνει το έργο όχι μόνο των νέων, υπό ανάπτυξη, ηγετών, αλλά και των μεγαλύτερων σε όλα τα επίπεδα της ηγεσίας, γιατί, όπως έχει προαναφερθεί, η εκπαίδευση στην άσκηση της ηγεσίας σταματά με την έξοδο του ηγέτη απ' τον στρατιωτικό οργανισμό.

Σ' όλα τα στρατιωτικά σχολεία όπου εκπαιδεύονται τα στελέχη κατά τη διάρκεια της σταδιοδρομίας τους (σχολεία εφαρμογής, σχολεία διοικήσεως διαφόρων επιπέδων, σχολεία επιτελών και άλλα), είναι απαραίτητο να συμπεριλαμβάνονται προγράμματα εκπαίδευσης στην ηγεσία, προσαρμοσμένα στο ανάλογο επίπεδο.

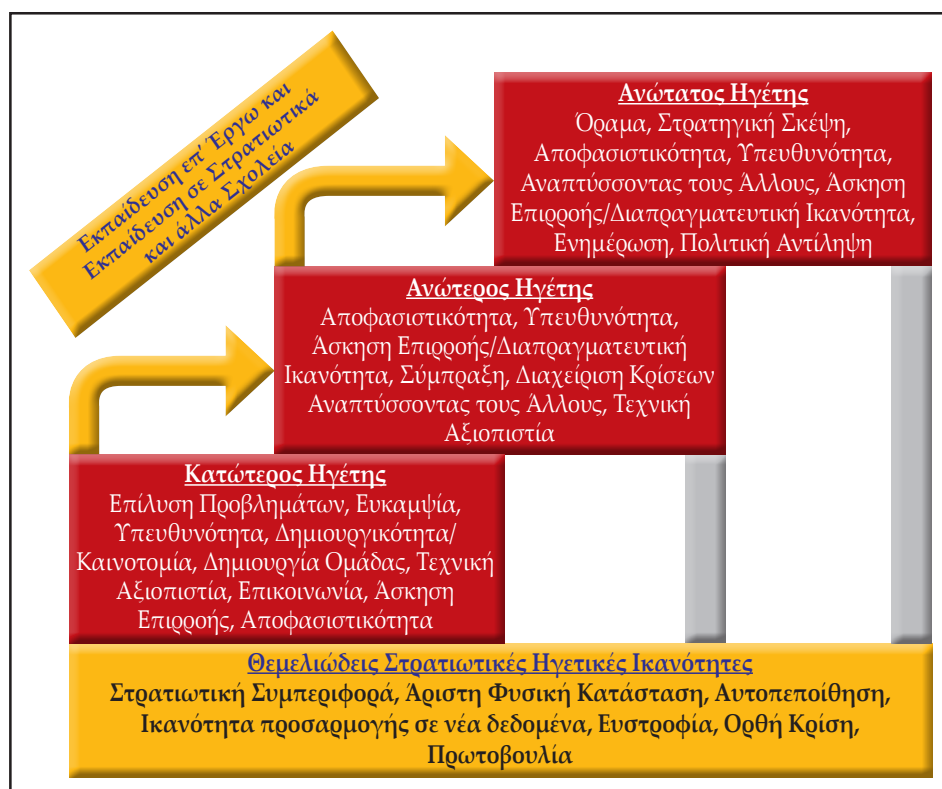
Για να βελτιωθεί κάποιος και να γίνει ένας καλύτερος ηγέτης, είναι αναγκαίο να έχει αυτεπίγνωση. Να γνωρίζει δηλαδή τον εαυτό του και ποια είναι τα σημεία στα οποία υστερεί, συμπεριλαμβανομένων των χαρακτηριστικών, των συναισθημάτων και της συμπεριφοράς του. Για να φτάσει όμως ο ηγέτης στην αυτεπίγνωση υποβάλλει τον εαυτό του συνεχώς σε αυστηρή αυτοκριτική, μετά από κάθε γεγονός στο οποίο ενεπλάκη ή για το οποίο χρειάστηκε να ενεργήσει και να

πάρει αποφάσεις και απαντά σε δύσκολα ερωτήματα, όπως:

«Τι συνέβη; Πώς αντέδρασα; Πώς αντέδρασαν οι άλλοι και γιατί; Τι έμαθα για τον εαυτό μου, πώς αισθάνθηκα και σχετικά με τι; Πώς θα εφαρμόσω ό,τι έμαθα;»<sup>138</sup>

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζεται ένα μοντέλο ανάπτυξης ηγετών, τριών επιπέδων, βασισμένο στα τρία επίπεδα της ηγεσίας, όπως τα εξετάσαμε πιο πάνω:

### Μοντέλο Ανάπτυξης Ηγετικών Ικανοτήτων<sup>139</sup>



Σχεδιάγραμμα υπ' αριθ. 3

<sup>138</sup> Ο. π., *Army Leadership*, p.p. 8-8, 8-9.

<sup>139</sup> Leadership Competency Development Model. Τροποποιημένη έκδοση του μοντέλου ανάπτυξης ηγετικών ικανοτήτων, όπως φαίνεται στον ιστότοπο: <http://nctc.fws.gov/common/img/logo.gif>, κατά την επίσκεψη της 23.02.2011.



Το μοντέλο είναι απλό και προϋποθέτει ότι τα στελέχη κατέχουν τις θεμελιώδεις στρατιωτικές ηγετικές ικανότητες. Η εκπαίδευση σε κάθε επίπεδο ακολουθεί περίπου την ίδια μεθοδολογία. Για παράδειγμα, στο πρώτο επίπεδο, η ικανότητα επίλυσης προβλημάτων και ανάπτυξης της υπευθυνότητας μπορεί να αναπτυχθεί με την παρουσίαση και ανάλυση υποθέσεων εργασίας (case studies), παρεμφερών με τα συνήθη προβλήματα που αντιμετωπίζουν τα νέα στελέχη και τα οποία θα τα εθίσουν στη λήψη υπεύθυνων και ηθικών αποφάσεων, ενώ η καθημερινή άσκηση των καθηκόντων τους, στο πλαίσιο της εργασίας τους, θα τους προσθέτει εμπειρία και δεξιότητες. Η εκπαίδευση στο δεύτερο και τρίτο επίπεδο βασίζεται κυρίως στη βιωματική εμπειρία, σε σεμινάρια και σχολεία ηγεσίας σε υψηλότερα επίπεδα καθώς επίσης και σε παρουσίαση και ανάλυση υποθέσεων εργασίας υποδειγματικών ηγετών ανωτέρων και ανωτάτων επιπέδων.

**2.8 Συνδυαστικό Μοντέλο Ηγεσίας.** Αναφερθήκαμε πιο πάνω στη δυνατότητα ανάπτυξης και βελτίωσης των χαρακτηριστικών και των δεξιοτήτων που κάνουν πετυχημένο έναν ηγέτη. Εδώ θα ασχοληθούμε με τις διεργασίες που λαμβάνουν χώρα κατά τη διαδικασία λήψης απόφασης από τον ηγέτη, με την συνεξέταση και των άλλων δύο παραγόντων της ηγεσίας, των υφισταμένων του (ακολούθων) και της κατάστασης. Οι διαδικασίες που ακολουθεί κάθε ηγέτης, όπως και οι εσωτερικές διεργασίες που θα συντελεστούν, για να καταλήξει στη διαμόρφωση του κλίματος, της κατεύθυνσης και καθοδήγησης των υφισταμένων του, για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου έργου ή αποστολής, πρέπει να ακολουθούν μια καθορισμένη σειρά. Αυτή η σειρά παραστατικά απεικονίζεται με σχήματα και γραμμές και αποτελεί πλέον πρότυπο διαδικασίας που πρέπει να ακολουθείται, απ' όλους τους ηγέτες, ενός στρατιωτικού οργανισμού, από του μικρότερου μέχρι και του μεγαλύτερου κλιμακίου διοικήσεως. Αυτό εξασφαλίζει ότι όλα

τα στελέχη και οι ηγέτες του οργανισμού αυτού ενεργούν με μεθοδικότητα και συστηματικότητα, ώστε να αποφεύγονται παραλείψεις βασικών ενεργειών, καθώς, επίσης, να εντοπίζονται αμέσως τα κενά και οι αδυναμίες, λόγω διαφόρων παραγόντων (ανθρωπίνων λαθών, φυσικών φαινομένων, συμπεριφορά και δράση ανεξάρτητων του οργανισμού παραγόντων) και αποτυχίας ή αστοχίας των μέσων ή του εξοπλισμού. Για τις τελευταίες αυτές περιπτώσεις, το μοντέλο προβλέπει ανατροφοδότηση και εξάλειψη των κενών και των αδυναμιών.

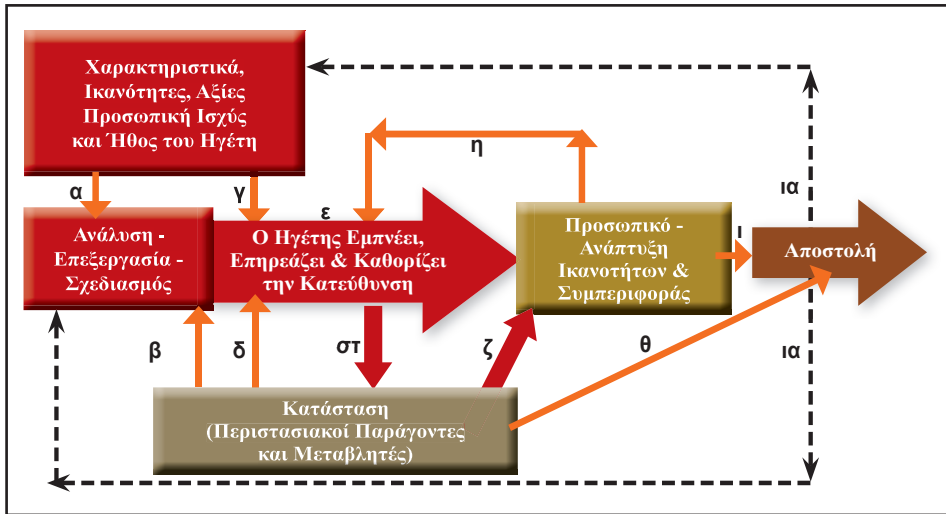
Ως περιστασιακοί παράγοντες και μεταβλητές, είναι ότι αναφέραμε ως τρίτο παράγοντα της ηγεσίας, δηλαδή την κατάσταση (περιρρέουσα ατμόσφαιρα). Ο ηγέτης είναι αυτός που θα καθορίσει τον τρόπο και τη μέθοδο που θ' ακολουθήσει, έχοντας ως φάρο στην αποστολή του, το όραμα που έχει για τη μονάδα του και τις αξίες του οργανισμού.

Το μοντέλο αυτό χαρακτηρίζεται ως **Συνδυαστικό Μοντέλο Ηγεσίας**<sup>140</sup>, καθόσον λαμβάνει υπόψη του τα χαρακτηριστικά και τις ικανότητες του ηγέτη και σε συνδυασμό, με την προσωπική ισχύ και τις αξίες του οργανισμού, επιδιώκεται η βελτίωση της ικανότητας του προσωπικού, αντιμετωπίζοντας ταυτόχρονα όλες τις παραμέτρους και μεταβλητές και με την ευελιξία που αυτό παρέχει καθίσταται αποτελεσματικό ώστε να οδηγεί με ασφάλεια στην επιτυχή εκπλήρωση της αποστολής. Το μοντέλο επεξηγεί και αναλύει:

---

<sup>140</sup> Canadian Forces Leadership Institute, *Leadership in the Canadian Forces (Doctrine)*, 2005, p.17: Το μοντέλο αποτελεί τροποποιημένη έκδοση του απλοποιημένου μοντέλου των Καναδικών Δυνάμεων, που περιγράφεται στο: *Leadership in the Canadian Forces (Doctrine)*.

## Συνδυαστικό Μοντέλο Ηγεσίας



Σχεδιάγραμμα υπ' αριθ. 4

α. Πώς ο ηγέτης, είναι δυνατόν να επηρεάσει, μέσω των προσωπικών του χαρακτηριστικών, των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων του και των λοιπών παραγόντων (περιστασιακοί παράγοντες και μεταβλητές);

β. Κατά ποιο τρόπο η ισχύς του ηγέτη, προσωπική ή λόγω της θέσης του, μπορεί να επηρεάσει τη συμπεριφορά και την επίδοση ολόκληρου του τμήματος, της μονάδας του ή του στρατιωτικού οργανισμού;

γ. Πώς ο ηγέτης εκτιμά τ' αποτελέσματα και χρησιμοποιεί την ανάδραση/ανατροφοδότηση (feedback), για βελτιώσεις, όπου και όταν κρίνει ότι απαιτείται;

**2.9 Το Βρετανικό Μοντέλο του Διπλού Έλικα (The Double Helix Model) και το Αμερικανικό Μοντέλο Ηγεσίας (Το Μοντέλο των Απαιτήσεων της Στρατιωτικής Ηγεσίας).** Δύο κύρια μοντέλα ηγεσίας είναι το βρετανικό και το αμερικανικό μοντέλο. Το βρετανικό μοντέλο απεικονίζει σχεδιαστικά τα χαρακτηριστικά του ηγέτη επάνω στον διπλό

έλικα του DNA του, τα οποία αναλύει στη συνέχεια διεξοδικά. Ενώ το μοντέλο ηγεσίας του αμερικανικού Στρατού βασίζεται σε δύο πυλώνες. Τον πυλώνα των χαρακτηριστικών και αυτόν των βασικών ικανοτήτων του ηγέτη. Στη συνέχεια παρέχεται μια περιληπτική παρουσίαση των δύο μοντέλων.

**Το Βρετανικό Μοντέλο του Διπλού Έλικα<sup>141</sup>.** Τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας απεικονίζονται στο μοντέλο ηγεσίας του βρετανικού στρατού, το οποίο επινοήθηκε και αναπτύχθηκε από το Κέντρο Άμυνας και Ηγεσίας της Μεγ. Βρετανίας. Το μοντέλο αναγνωρίζει οκτώ κύρια χαρακτηριστικά για τον ηγέτη, τα οποία έχουν σχηματικά εισαχθεί στον διπλό έλικα του DNA του ηγέτη για να τονίζει ότι, όπως η υδρογονικοί δεσμοί του DNA συγκρατούν τα μόρια μεταξύ τους, έτσι και τα χαρακτηριστικά του ηγέτη πρέπει να είναι αλληλένδετα και συνεκτικά συνδεδεμένα, ώστε η ηγεσία του να είναι αποτελεσματική. Για να τονιστεί η αξία αυτών των χαρακτηριστικών, γίνεται αναλυτική περιγραφή των επιτευγμάτων, που αυτά επιφέρουν στον ηγέτη και τον οργανισμό. Για παράδειγμα, ένας στρατιωτικός ηγέτης που χαρακτηρίζεται από ακεραιότητα μπορεί και πρέπει να:

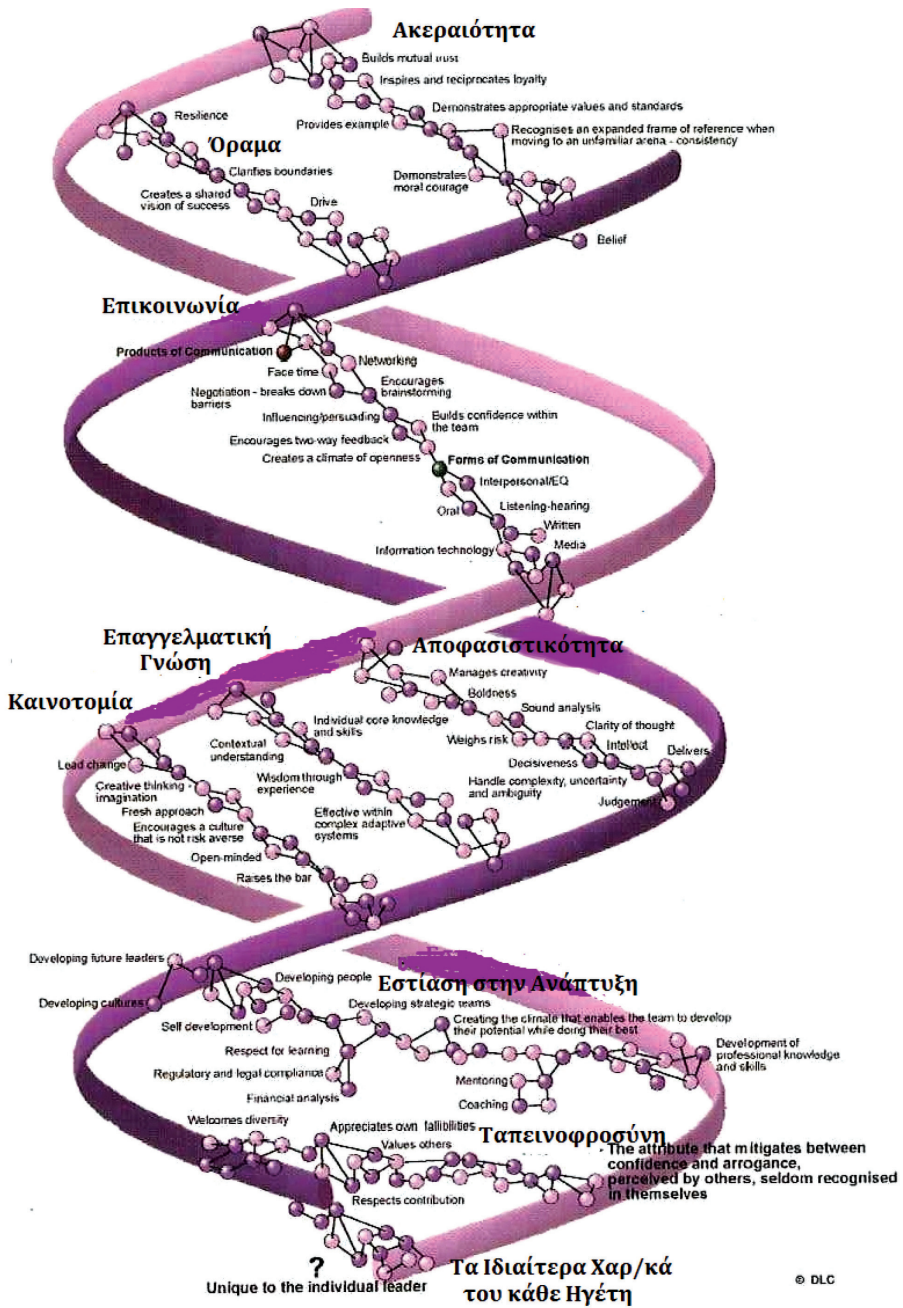
- α. Οικοδομεί την αμοιβαία εμπιστοσύνη με τους υφισταμένους του.
- β. Εμπνέει τους υφισταμένους του και αυτοί ανταποκρίνονται με την υπακοή τους, σε αυτόν.
- γ. Αποπνέει τις αξίες και τους κανόνες του στρατού.
- δ. Δίνει το παράδειγμα.
- ε. Δείχνει συνέπεια.
- στ. Δείχνει ηθικό θάρρος.

Κατά τον ίδιο τρόπο αναλύονται όλα τα χαρακτηριστικά. Στο τέλος διακρίνουμε ένα ερωτηματικό χωρίς να προσδιορίζεται επακριβώς κάποιο χαρακτηριστικό ή χαρακτηριστικά. Αυτό τίθεται, ακριβώς, για να τονιστεί ότι όποια κι αν εμείς θεωρούμε ως απαραίτητα χαρακτηρι-

<sup>141</sup> Ο. π., *Leadership in Defence*, p.p. 23-50.

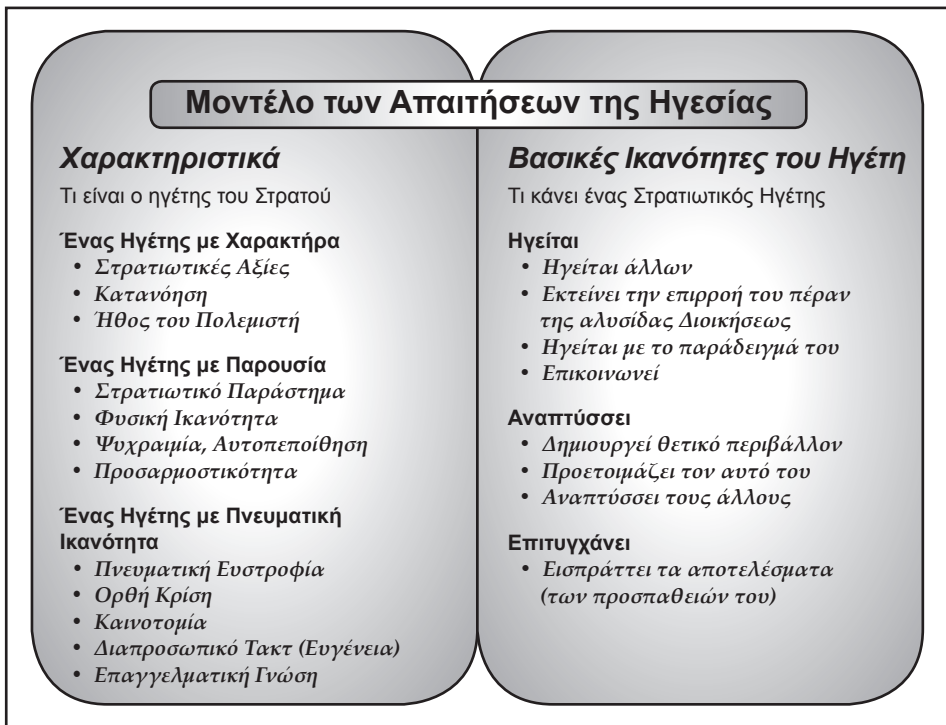
στικά για τον ηγέτη, θα υπάρχουν περιπτώσεις ηγετών που θα διαθέτουν ένα ιδιαίτερο προσωπικό στοιχείο, το οποίο θα είναι μοναδικό για τον καθένα απ' αυτούς και το οποίο θα τους κάνει να ξεχωρίζουν και ίσως να είναι τόσο ισχυρό ώστε όχι μόνο να αντισταθμίζει την έλλειψη κάποιων άλλων αλλά να τους εξασφαλίζει και την επιτυχία. Έχουμε όμως τονίσει ότι αυτό το στοιχείο το οποίο δεν μπορεί να ελλείπει από έναν ηγέτη είναι το ήθος. Τα κύρια χαρακτηριστικά του ηγέτη καθώς επίσης και η ανάλυση αυτών στα επί μέρους στοιχεία τους, κατά το Κέντρο Άμυνας και Ηγεσίας της Μεγ. Βρετανίας φαίνονται στο παρακάτω σχεδιάγραμμα του διπλού έλικα:

Το Μοντέλο των Χαρακτηριστικών του Διπλού Έλικα



Σχεδιάγραμμα υπ' αριθ. 5

**Το Αμερικανικό Μοντέλο των Απαιτήσεων της Στρατιωτικής Ηγεσίας<sup>142</sup>.** Το μοντέλο αυτό θέτει τα χαρακτηριστικά και τις βασικές ικανότητες του ηγέτη ως προαπαιτούμενα για την επιτυχία της αποστολής του. Και τα μεν χαρακτηριστικά μας δίνουν μια εικόνα του ποιος είναι ο στρατιωτικός ηγέτης, οι δε ικανότητες μας περιγράφουν τι είναι ή τι πρέπει να είναι ικανός να κάνει ο στρατιωτικός ηγέτης. Λεπτομέρειες, για τα χαρακτηριστικά και τις ικανότητες του ηγέτη φαίνονται στο μοντέλο-πίνακα που ακολουθεί:



Σχεδιάγραμμα υπ' αριθ. 6

<sup>142</sup> Ο. π., *Army Leadership*, p.p. 2-3 έως 2-8: Ο νέος κανονισμός είναι πιο απλοποιημένος από τον προηγούμενο και το νέο μοντέλο ηγεσίας το ονομάζει *Μοντέλο των Απαιτήσεων της Ηγεσίας*.

**ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ:  
ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ ΚΑΙ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ -  
ΗΓΕΣΙΑ ΓΙΑ ΜΙΚΡΟΥΣ ΗΓΗΤΟΡΕΣ - ΕΚΤΡΟΠΗ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ**





### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup> : ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ ΚΑΙ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

**3.1 Ο Ηγέτης που Αλλάζει τον Ρουν της Ιστορίας.** Όλοι, σχεδόν, οι ορισμοί της ηγεσίας τείνουν να έχουν ηγετικοκεντρική κατεύθυνση που οφείλεται στην προσωπικότητα και στο χαρακτήρα του ηγέτη, καθώς ο συνδυασμός ενός αριθμού χαρακτηριστικών του καταφέρει να πείσει τους άλλους να ολοκληρώσουν το έργο<sup>143</sup>. Η προσωπικότητα του ηγέτη είναι αυτή που με την έντονη παρουσία της θα επηρεάσει ακόμα και τον ρουν της ιστορίας. Ο ηγέτης είναι αυτός που θα κάνει τις διορατικές συλλήψεις και εμπνεύσεις, τις οποίες θα μετουσιώσει σε πράξη. Ο Λη Λάννινγκ (Lee Lanning) γράφει ότι «οι μάχες επηρεάζουν την ανάπτυξη του πνεύματος, του πολιτισμού και των θρησκευτικών δοξασιών. Αναδεικνύουν όπλα, τακτικές και ηγέτες, που κυριαρχούν σε μελλοντικές συγκρούσεις»<sup>144</sup>. Θα συμφωνήσουμε στο ότι ο πόλεμος είναι μια επανάσταση από μεταβολές σχετικές με την εξέλιξη του πολιτισμού, των τεχνικών μέσων, και την εφαρμογή νέων μεθόδων στις τακτικές συγκρούσεις. Ακόμα θα συμφωνήσουμε ότι ο πόλεμος, όπως έχει δείξει η ιστορία, καταστρέφει λαούς και πολιτισμούς και αναδεικνύει άλλους. Αυτό στο οποίο διατηρούμε επιφυλάξεις είναι αν η ανάδειξη των ηγετών είναι αποτέλεσμα ιστορικών συγκυριών ή αυτοί θα αναδεικνύονταν ούτως ή άλλως. Πού βρίσκεται η αλήθεια; Ποια θα ήταν η τύχη της Ελλάδας σήμερα, αν είχε έναν Περικλή στην ηγεσία της ή ακόμα, αν ο Μέγας Αλέξανδρος, δεν είχε έναν τόσο σύντομο βίο; Ένα είναι βέβαιο, ότι οι ηγέτες είναι αυτοί που αλλάζουν τον ρουν της ιστορίας. Χωρίς αμφιβολία όμως πρέπει να αναγνωρίσουμε ότι αυτό συμβαίνει με τη συνέργεια και τη σύμπτωση και άλλων παραγόντων. Ποια θα ήταν σήμερα, η τύχη της χώρας μας, αν το 1922, στην Τουρκία

<sup>143</sup> Ο. π., *The Bass ...*, p.p. 15, 16.

<sup>144</sup> Michael Lee Lanning, *Οι 100 Μεγαλύτερες Μάχες Όλων των Εποχών*, μτφρ. Γ. Κουσουνέλου, εκδ. Ενάλιος, Αθήνα 2004, σ. 13.

δεν βρισκόταν ένας ηγέτης της ακτινοβολίας του Μουσταφά Κεμάλ<sup>145</sup>; Ο Κεμάλ, δεν αναδείχθηκε στη Μικρασιατική εκστρατεία· από μικρός αξιωματικός είχε δείξει τις εξαιρετικές του ικανότητες, όταν ηγήθηκε της επιτυχούς επανάστασης των Νεότουρκων. Η ευφυής επινοήσή του να αντικαταστήσει την μέχρι τότε χρησιμοποιούμενη γραφή (αραβικής μορφής) με το Λατινικό αλφάβητο καθώς και η επιτυχία του (κατά τις διαπραγματεύσεις της Συνθήκης της Λωζάννης) να διατηρήσει την Ανατολική Θράκη υπό την τουρκική κυριαρχία, για να αναφερθούν μόνο δύο χαρακτηριστικές επιτυχίες ενέργειές του, έδωσαν στην Τουρκία τη δυνατότητα όχι μόνο να διεκδικεί θέση στην Ευρώπη, αλλά να χαρακτηρίζεται ως ευρωπαϊκή χώρα. Απ' την άλλη πλευρά, πώς θα είχαν εξελιχθεί τα γεγονότα στην Μεγ. Βρετανία, αν κατά την επίσκεψή του Ουίνστον Τσόρτσιλ (Winston Churchill) στην Νέα Υόρκη το 1931 το αυτοκίνητο που τον κτύπησε, όταν διέσχιζε την 5<sup>η</sup> Λεωφόρο, του προκαλούσε θανατηφόρα τραύματα; Θα μπορούσε, ο βρετανικός λαός να συσπειρωθεί γύρω από έναν άλλο ηγέτη εν όψει της επιθετικής μανίας των Ναζί; Ή ποια θα ήταν η πορεία της Ευρώπης αν ο Χίτλερ είχε φονευθεί στις μάχες του Δυτικού Μετώπου το 1916<sup>146</sup>. Προφανώς και θα ήταν διαφορετική η έκβαση των γεγονότων και η εξέλιξη της ιστορίας.

Η αντίληψη ότι η προσωπικότητα του ηγέτη είναι αυτή που κάνει τη διαφορά, επικράτησε σε ορισμένους θεωρητικούς της ηγεσίας, κατά τη διατύπωση των πρώτων θεωριών της, όταν αυτοί επιχειρήσαν να

<sup>145</sup> Τζόρτζ Χόρτον, *Αναφορικά με την Τουρκία*, μτφρ. Όλγα Μαύρου, εκδ. «Νέα Σύνορα», Αθήνα 1992, σ. 48: Ο Μουσταφά Κεμάλ (αργότερα αποκληθείς και «Ατατούρκ»: πατέρας των Τούρκων) είχε την ευθύνη της διαμόρφωσης της εθνικιστικής αντίληψης για την εξάλειψη του χριστιανικού στοιχείου, σε συνέπεια με το σχέδιο των Νεότουρκων για τον ισλαμικό επεκτατισμό. Στην παρούσα εργασία αναφέρεται ως προς τον ρόλο του, στη διαμόρφωση της μετα-Οθωμανικής Τουρκίας και τη δημιουργία της «Τουρκικής Δημοκρατίας» και ως προς αυτόν υπήρξε ένας ικανός, διορατικός και μεγάλος άνδρας, που καθόρισε και επαναπροσδιόρισε την πορεία της νεώτερης Τουρκίας.

<sup>146</sup> Ο. π., *The Bass...*, p. 10. Επίσης, ό. π., στο *Machiavelli on Modern Leadership*, p.p. 93, 94.

δώσουν απαντήσεις στη διαπίστωση ότι μερικά άτομα ασκούν καλύτερα την ηγεσία από κάποια άλλα<sup>147</sup>. Ο Μπόουντεν (Bowden) εξισώνει την ηγεσία με την προσωπικότητα: «Πράγματι, το βάρος της προσωπικότητας που αποδίδεται σ' ένα άτομο ίσως να μην εκτιμάται άδικα ότι συνδέεται με τον βαθμό της επιρροής αυτού (του ατόμου) επάνω σε άλλα (άτομα)»<sup>148</sup>. Πολλοί είναι αυτοί που υποστηρίζουν ότι ο ηγέτης έχει τον κυρίαρχο ρόλο και είναι αυτός που ενσαρκώνει τη «συλλογική θέληση» της ομάδας, επίσης είναι αυτός που θα ξεχωρίσει και θα διακρίνει τα ουσιώδη προβλήματα στα οποία θα επιχειρήσει να δώσει λύσεις, θα καθορίσει προτεραιότητες και θα σχεδιάσει την ανάπτυξη των επιχειρήσεων<sup>149</sup>. Οι Τζένκινς και Στόγκντιλλ (Jenkins & Stogdill)<sup>150</sup> θεωρούν ότι τα χαρακτηριστικά που χρειάζεται να έχει ένας ηγέτης σχετίζονται άμεσα με τις απαιτήσεις της κατάστασης. Αυτό υποδηλώνει ότι κάποιος, κατά τα λοιπά ικανός ηγέτης, που δεν διαθέτει τον συγκεκριμένο συνδυασμό ιδιοτήτων που απαιτούνται σε μια συγκεκριμένη κατάσταση, ίσως, να μην αποδειχθεί αποτελεσματικός και πετυχημένος, ενώ σε μια άλλη περίπτωση η αποτελεσματικότητά του να ήταν εξασφαλισμένη. Ο Μπας<sup>151</sup> διερωτάται: τι είναι αυτό που κάνει δύο παρόμοιες προσωπικότητες, που βρίσκονται κάτω απ' τις ίδιες καταστάσεις, η μία να συμπεριφέρεται ως ηγέτης και η άλλη ως ακόλουθος; Την απάντηση δίνει ο Χολλάντερ (Hollander)<sup>152</sup> ο οποίος λέει

---

<sup>147</sup> Στο ίδιο, p. 16.

<sup>148</sup> A. O. Bowden, A Study of the Personality of Student leaders in the United States. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1926, 21, 149-160.

<sup>149</sup> Ο. π., *The Bass...*, p. 16.

<sup>150</sup> O. W. Jenkins, A Review of Leadership Studies with Particular Reference to Military Problems. *Psychological Bulletin*, 44, 54-79, 1947, επίσης στο M. R. Stogdill, Personal Factors Associated With Leadership: A Survey of the Literature, *Journal of Psychology*, 1948, 25, 35-71.

<sup>151</sup> Ο. π., *The Bass...*, p. 379.

<sup>152</sup> P. E. Hollander, Conformity, Status, and Idiosyncrasy Credit. *Psychological Review*, 1958, 65, 117-127.

ότι αυτό οφείλεται στην ιδιοσυγκρασία του καθενός, στην ψυχосύνθεσή του και ειδικότερα στον τρόπο αντιμετώπισης των καταστάσεων.

**3.2 Χαρακτηριστικά του Ηγέτη και της Ηγεσίας.** Πολλοί μιλούν για τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας και τα χαρακτηριστικά του ηγέτη, ως να επρόκειτο για δύο διαφορετικά πράγματα. Η μόνη διαφορά μεταξύ των χαρακτηριστικών της ηγεσίας και αυτών του ηγέτη, είναι γραμματολογικής αξίας και, όταν αναφερόμαστε στα χαρακτηριστικά της ηγεσίας, αυτά ορίζονται με (μέρη του λόγου) ουσιαστικά, ενώ όταν αναφερόμαστε στα χαρακτηριστικά του ηγέτη, αυτά ορίζονται με επίθετα, για παράδειγμα, αν υποθέσουμε ότι ένα χαρακτηριστικό της ηγεσίας είναι η *καινοτομία* (ουσιαστικό), αναφερόμενοι στο συγκεκριμένο χαρακτηριστικό του ηγέτη θα πούμε ότι ο ηγέτης πρέπει να είναι *καινοτόμος* (επίθετο).

Οι Κέννεϊ, Μπλάσκοβιτς και Σείβερ (Kenney, Blascovich & Shaver), μας πληροφορούν ότι σε έρευνα που πραγματοποίησαν το 1994 σε 384 προπτυχιακούς φοιτητές για τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ένας νέος ηγέτης, για να γίνει αποδεκτός από μια ομάδα, τρία ήταν αυτά που πρώτα αναφέρθηκαν στη λίστα:

«..., να γνωρίζει τους στόχους της ομάδας,  
να αναλαμβάνει την ευθύνη του και να είναι  
καλότροπος άνθρωπος»<sup>153</sup>.

Ενώ οι Κόουσερ και Πόσνερ (Kouzes & Posner)<sup>154</sup>, σε έρευνα που διενήργησαν (2002) στις περισσότερες από τις 15.000 απαντήσεις που πήραν για τα 20 χαρακτηριστικά που θα πρέπει να έχουν οι ηγέτες, τους οποίους πρέπει να θαυμάζουμε, στις τέσσερις πρώτες θέσεις κατατάσσονται τα εξής:

<sup>153</sup> A., R., Kenney, J., Blascovich, & P. R. Shaver. Corporate Transitions, Lynchburg, Va. Basic, *Applied Social Psychology*, 1994, 15, 409-437.

<sup>154</sup> J. M. Kouzes & Z. B. Posner, *The Leadership Challenge*, 3<sup>rd</sup> ed., San Francisco, 2002, CA. Jossey-Bass, στο *The Bass...*, p. 16.

«... θα έπρεπε να είναι τίμιοι, να κοιτάζουν  
μπροστά (να έχουν όραμα), να εμπυχώνουν  
και να είναι αποτελεσματικοί».

Ο Μπάλτσελλ (Baltzell) περιγράφει πως η σταδιοδρομία την οποία ακολουθούν οι ηγέτες, έχει επηρεαστεί από τις αρχές και τις αξίες με τις οποίες έχουν διαποτιστεί<sup>155</sup> και είναι φυσικά αυτονόητο ότι αυτοί οι ηγέτες δεν θα μπορούσαν να λειτουργήσουν αποτελεσματικά, αν αυτοί που συνιστούσαν τους ακόλουθούς τους, είτε αυτός ήταν ο στρατός, είτε και τμήμα του λαού τους, δεν συμμερίζονταν κάποιες από τις αρχές και αξίες, στις οποίες πίστευαν<sup>156</sup>. Μέσα στις πολλές ικανότητες των μεγάλων ηγετών πρέπει να είναι και η ικανότητα να κινητοποιούν ανθρώπους προς ένα κοινό όραμα. Όπως είδαμε στο 2<sup>ο</sup> κεφάλαιο το Κέντρο Άμυνας και Ηγεσίας της Μεγάλης Βρετανίας στα χαρακτηριστικά της ηγεσίας, που απεικονίζονται στον Διπλό Έλικα του DNA, του ηγέτη περιλαμβάνονται τα ακόλουθα:

Η ακεραιότητα, το όραμα, η επικοινωνία, η λήψη αποφάσεων (αποφασιστικότητα), η καινοτομία, η ταπεινοφροσύνη και η επαγγελματική γνώση, με την προσπάθεια του ηγέτη να εστιάζεται στην ανάπτυξη του προσωπικού του<sup>157</sup>.

Κατά τον Μπας τα χαρακτηριστικά που προάγουν τον ηγέτη και την ηγεσία, διακρίνονται σε πέντε μεγάλες ενότητες, όπως<sup>158</sup>:

α. Τα νοητικής ικανότητας. Αυτά παρέχουν την ικανότητα για εκτέλεση έργου και επίλυση προβλημάτων. Μεταξύ αυτών είναι η ευστροφία, η κριτική ικανότητα, οι τεχνικές ικανότητες, το όραμα, η δημιουργικότητα (καινοτομία), η γνώση, η σαφής διατύπωση σκέψεων, κ.ά.

---

<sup>155</sup> D. E. Baltzell, *Puritan Boston and Quaker Philadelphia*, New York: Free Press, 1980, στο *The Bass...*, p. 168.

<sup>156</sup> J. W. Gardner, *The Changing Nature of Leadership*. (Leadership Paper), No 11, 1988, p.22, Washington, D.C.: Independent Sector.

<sup>157</sup> Ο.π., *Leadership in Defence*, p. p. 23, 24.

<sup>158</sup> Ο. π., *The Bass...*, p. 103.

β. Τα κοινωνικής επάρκειας. Σ' αυτά εντάσσονται η ικανότητα να εξασφαλίζει τη συνεργασία, η ικανότητα στις διαπροσωπικές σχέσεις, το τακτ, η κατανόηση και η εύστοχη επιβράβευση, κ.ά.

γ. Τα συναισθηματικής ικανότητας. Αυτά είναι η συναισθηματική νοημοσύνη, η αυτοπεποίθηση, η αυτο-εκτίμηση, η αισιοδοξία, κ.ά.

δ. Τα βιοφυσικά. Σ' αυτά περιλαμβάνονται η σωματική ικανότητα και το παράστημα και

ε. Τα του χαρακτήρα. Αυτά περιλαμβάνουν την ακεραιότητα, την τιμιότητα, την ηθική συλλογιστική, την προσαρμοστικότητα (σε μεταβολές) και την πειθαρχία.

Ενώ εκείνα που όχι μόνο δεν βοηθούν, αλλά επιδρούν αρνητικά στην ηγεσία περιλαμβάνουν την αλαζονεία (υπεροψία), τον ναρκισσισμό (την αρνητική μορφή του)<sup>159</sup>, την κατάθλιψη, την ανησυχία, την έλλειψη αυτοπεποίθησης, κ.ά.<sup>160</sup>, όπως θα δούμε αναλυτικά στο 5<sup>ο</sup> κεφάλαιο.

Τελικά, όποια κι αν είναι η σύνθεση των βασικών χαρακτηριστικών που θεωρούνται ως προαπαιτούμενα για τον ηγέτη, αυτά θα πρέπει να κατατείνουν σ' έναν χαρακτήρα με αξίες, κατανόηση και ήθος<sup>161</sup>.

Όπως είδαμε στο 2<sup>ο</sup> κεφάλαιο, το εγχειρίδιο εκστρατείας του αμερικανικού στρατού, στο νέο μοντέλο ηγεσίας του, διακρίνει τη συγκρότηση μιας ηγετικής φυσιογνωμίας πάνω σε δύο πυλώνες: στον πυλώνα

<sup>159</sup> Ο. π., *Ηγεσία, Ο Δρόμος της Διαρκούς Επιτυχίας*, σ. 268: «Ειδικό ψυχαναλυτές διακρίνουν το δημιουργικό - θετικό ναρκισσισμό από τον αρνητικό - "καταστροφικό". Δημιουργικός είναι ο ναρκισσισμός που αφορά την υψηλή αυτοπεποίθηση και αυτοεκτίμηση του ατόμου που δεν το κάνει να χάνει την επαφή με την πραγματικότητα. Οι ειδικοί υποστηρίζουν ότι ο υγιής ναρκισσισμός συμβάλλει θετικά στην ηγεσία, αφού οδηγεί τους ηγέτες να έχουν υψηλούς στόχους να εμπνέουν και να "συμπαρασύρουν" τους ανθρώπους σε αλλαγές για ένα καλύτερο μέλλον».

<sup>160</sup> Ο. π., *The Bass...*, p. 103.

<sup>161</sup> Ο. π., *Army Leadership*, p. 2-4: «Three major factors determine a leader's character: values, empathy, and the Warrior Ethos», Επίσης στο ίδιο: «Ο χαρακτήρας είναι ουσιαστικά "στοιχείο" της επιτυχούς ηγεσίας», p. 4-2.

των **χαρακτηριστικών** και στον πυλώνα των **ικανοτήτων**<sup>162</sup>. Πάνω σ' αυτό το δίπολο, οικοδομείται το μοντέλο ηγεσίας. Η φυσική παρουσία του ηγέτη πρέπει να προβάλλεται με το στρατιωτικό του παράστημα, τη σωματική του αντοχή, την αυτοκυριαρχία και αυτοπεποίθησή του και την ικανότητά του να προσαρμόζεται αμέσως σε μεταβαλλόμενες καταστάσεις. Η πνευματική ικανότητα του ηγέτη, πρέπει να χαρακτηρίζεται από ευστροφία, ορθή κρίση, καινοτομία, αβρότητα και επαγγελματική γνώση.

Ο Μπας, παρατηρεί ότι όταν τα χαρακτηριστικά είναι προαπαιτούμενα και αναγκαία για την άσκηση ηγεσίας τότε ονομάζονται "ικανότητες". Αφού κανείς δεν μπορεί με βεβαιότητα να ισχυριστεί ότι έχει εξαντλήσει τον κατάλογο με τα χαρακτηριστικά που είναι αναγκαία για την άσκηση επιτυχούς ηγεσίας, από έναν συγκεκριμένο ηγέτη, ωστόσο πρέπει να δεχθούμε ότι, ενώ κάθε μοντέλο ηγεσίας μπορεί να διαφέρει σε κάποια χαρακτηριστικά με τα βασικά να παραμένουν κοινά, αυτό το στοιχείο που θα πρέπει να πρωτανεύει σε όλους τους ηγέτες, είναι το στρατιωτικό ήθος, το οποίο συγκροτείται από πλήθος αρετών, αρχών και αξιών τις οποίες ο στρατιωτικός οργανισμός έχει υιοθετήσει.

**3.2.1 Ο Χαρακτήρας του Ηγέτη.** Ο χαρακτήρας κάθε ατόμου συγκροτείται από ηθικές και πνευματικές αξίες, όπως είναι η τιμιότητα, η φερεγγυότητα, η ακεραιότητα, κ. ά., ενώ η προσωπικότητά του συγκροτείται από γνωστικά και συμπεριφορικά στοιχεία, π.χ. εσωστρέφεια, εξωστρέφεια, κ.λπ.<sup>163</sup>. Τα γνωρίσματα της προσωπικότητας του ανθρώπου γενικά παραμένουν αμετάβλητα, ενώ αυτά του χαρακτήρα είναι δεκτικά σφυρηλάτησης και βελτίωσης και εκεί θα πρέπει να εστιαστεί η προσπάθειά μας. Μια πετυχημένη ηγεσία διακρίνεται για τις

<sup>162</sup> Στο ίδιο, p. 2-4.

<sup>163</sup> Ο. π., *The Bass...*, p. 167: «Personality is made up of cognitive and behavioral traits; character is made up of values».



αξίες και το στρατιωτικό ήθος της, που διαμορφώνουν τον χαρακτήρα του ηγέτη. Η διαμόρφωση του χαρακτήρα είναι μια διαδικασία που διαρκεί μια ολόκληρη ζωή:

«..., Για να γίνεις ένα πρόσωπο με χαρακτήρα και ένας ηγέτης με χαρακτήρα, είναι μια μακρά διαδικασία που κρατά για όλη τη σταδιοδρομία σου και περιλαμβάνει τη μέρα με τη μέρα εμπειρία, εκπαίδευση, προσωπική ανάπτυξη, συμβουλευτική ανάπτυξη, προγύμναση (coaching) και ανάπτυξη με διορθωτικές παρεμβάσεις από μέντορες»<sup>164</sup>.

Όταν ένα άτομο, ο ηγέτης, έχει ενστερνιστεί τις ηθικές αξίες του οργανισμού γνωρίζει τι είναι σωστό να κάνει και έχοντας εθιστεί στις σωστές πράξεις οδηγείται στη σωστή απόφαση. Πώς όμως μπορεί να εθιστεί στις ενάρετες πράξεις και στην υιοθέτηση των ηθικών αξιών; Ο παρακάτω πίνακας μας παρέχει μια ένδειξη:

---

<sup>164</sup> Ο. π., *Army Leadership*, p. 4-12: Στον αμερικανικό στρατό οι λέξεις: counseling-coaching-mentoring, χρησιμοποιούνται ευρέως στο χώρο της ηγεσίας και της ανάπτυξης ηγετών. Οι μέντορες δε (που στο στρατό είναι συνήθως ανώτατοι απόστρατοι αξιωματικοί, με εμπειρία στον χώρο που επιβλέπουν) αποτελούν συνήθη πρακτική στις ασκήσεις, όπου παρακολουθούν την εξέλιξη, χωρίς να παρεμβαίνουν, καταγράφοντας τις παρατηρήσεις τους, οι οποίες λαμβάνονται πολύ σοβαρά υπόψη στις κριτικές και αποτελούν στοιχεία τα οποία συμπεριλαμβάνονται στα lessons learned της ασκήσεως.

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ ΚΑΙ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Βελτίωση του Χαρακτήρα	
Έθος + Χαρακτήρας = Ηθικός Χαρακτήρας	
Εμπειρικά	Γνωστικά
Με το να θέτουμε ως πρότυπά μας ενάρετους, ηθικούς ανθρώπους.	Με το να καταγράφουμε τα σφάλματά μας και να προβαίνουμε σε αυτο-αξιολόγηση.
Με το να θέτουμε σε δοκιμασία το χαρακτήρα μας κάτω από στρες και ψυχολογική πίεση και να καλούμαστε να παίρνουμε αποφάσεις πάνω σε ηθικά διλήμματα.	Με το να αρχίζουμε να κάνουμε πράξεις σύμφωνα με το περιεχόμενο των αρετών μας και των αξιών του οργανισμού μας (του στρατού) και της κοινωνίας μας.
	Με την σταδιακή βελτίωση και εξέλιξη των αρετών μας με επανατροφοδότηση και αυτοκριτική απαντώντας σε ερωτήματα της μορφής: Χρειάζεται να είμαι περισσότερο .....; Πρέπει να είμαι περισσότερο .....

Πίνακας υπ' αριθ. 5

Σχηματικά τα παραπάνω θα μπορούσαν να απεικονιστούν στο παρακάτω διάγραμμα:



Σχεδιάγραμμα υπ' αριθ. 7

Στη διεργασία αυτή της διαμόρφωσης του χαρακτήρα και της προσωπικότητας ουσιαστικό ρόλο παίζουν οι φυσικές και οι πνευματικές ικανότητες του ατόμου. Με τη συνέργεια και των δύο αυτών ικανοτήτων, το άτομο θα διαμορφώσει τις προσωπικές του αρχές και θα γίνει κάτοχος των στρατιωτικών αξιών, οι οποίες θα αποπνέουν το στρατιωτικό του ήθος.

**3.2.1.1 Συγκρότηση του Ηγέτη.** Ο στρατιωτικός ηγέτης πρέπει να ενεργεί πάντα με σοβαρότητα και επαγγελματισμό. Σ' αυτό συμβάλλει και η εμφάνισή του, είτε φέρει στολή είτε πολιτική ενδυμασία. Η στρατιωτική αβρότητα και η εμφάνιση είναι στοιχεία προβολής της προσωπικότητας και επιβολής της παρουσίας του ηγέτη, όπου και όταν εμφανίζεται δημοσίως. Η συγκρότηση του στρατιωτικού ηγέτη

συνίσταται στα χαρακτηριστικά του χαρακτήρα και της προσωπικότητάς του. Τα στοιχεία της προσωπικότητας και του χαρακτήρα του συνεπικουρούμενα από τη φυσική (σωματική και ψυχική), αλλά και την πνευματική του ικανότητα, διαμορφώνουν την τελική εικόνα του ηγέτη. Κανείς δεν αναδεικνύεται σε ηγέτη αν δεν επιθυμεί να ασκήσει ηγεσία και ακόμα κανείς δεν θα να αναδειχθεί ως ηγέτης, αν δεν έχει τις ικανότητες προς τούτο. Επομένως, η ηγεσία απαιτεί θέληση και ικανότητες:

### Συγκρότηση του Ηγέτη



Σχεδιάγραμμα υπ' αριθ. 8

Πριν όμως προχωρήσουμε παρακάτω πρέπει να γίνει διάκριση μεταξύ του στρατιωτικού πνεύματος και στον στρατιωτικού ήθους. Το στρατιωτικό πνεύμα, όπως προαναφέρθηκε, αποτελεί μια στρατιωτική αρετή, ενώ το στρατιωτικό ήθος είναι ευρύτερη έννοια και εκφράζεται με το σύνολο των στρατιωτικών αρετών και των στοιχείων που αναπτύσσονται παρακάτω.

➤ **Στρατιωτικό Ήθος.** Το στρατιωτικό ήθος συνίσταται από τρία στοιχεία:

α. Από τις θεμελιώδεις αξίες που συνιστούν το ηθικό υπόβαθρο του έθνους.

β. Από τις θεμελιώδεις στρατιωτικές αξίες, και

γ. Από την πεποίθηση και την πίστη στις παραπάνω αρχές και αξίες, που εκδηλώνονται με την εφαρμογή των κανόνων της πειθαρχίας και της στρατιωτικής συμπεριφοράς.

Οι ηγέτες του στρατού οφείλουν να προετοιμάζουν τους υφισταμένους τους, για τις προσδοκίες που έχει η πατρίδα απ' αυτούς. Αυτό απαιτεί το στρατιωτικό προσωπικό να ασκείται επί καθημερινής βάσεως στην διάπλαση του στρατιωτικού του ήθους και την διαμόρφωση ενός χαρακτήρα που θα:

- Είναι αξιόπιστος χωρίς προϋποθέσεις.
- Διακατέχεται από μαχητικό πνεύμα. Η ανάπτυξη του πνεύματος αγωνιστικότητας και επικράτησης αποτελεί σημαντικό στοιχείο του μαχητή.
- Ασκείται στην πειθαρχία και στον αυτο-έλεγχο. Η πειθαρχία και η συμμόρφωση προς τους κανόνες και τους κώδικες συμπεριφοράς του στρατού δεν είναι αφηρημένες έννοιες, αλλά επιτακτικές και πρακτικά αναγκαίες συμπεριφορές για την επίτευξη των στόχων. Ακόμα, ο έλεγχος των ατομικών παρορμήσεων και των παθών είναι απαραίτητος για ένα μέλος του στρατιωτικού οργανισμού. Ο ηγήτορας πρέπει να γνωρίζει ότι οι στόχοι δεν κατακτώνται μόνο με τις ικανότητες, αλλά με την πειθαρχία, τον έλεγχο των συναισθημάτων και των παθών.
- Συμβάλλει στην ομαδική εργασία. Οι ηγέτες πρέπει να γνωρίζουν ότι το στρατιωτικό λειτούργημα δεν στηρίζεται στην "εργασία του ενός ανδρός", αλλά το προσδοκώμενο αποτέλεσμα βασίζεται στη συλλογική προσπάθεια, μέσα από την οποία αναπτύσσεται η συναδελφικότητα και η αλληλεγγύη, αξίες που είναι απαραίτητες όχι μόνο στην ειρήνη, αλλά κυρίως κατά την μάχη.

Το Στρατιωτικό Ήθος είναι συναφής έννοια με το *Ήθος του Πολεμιστή* (Warrior Ethos), γιατί ένας πολεμιστής που αγωνίζεται για τις αξίες του έθνους του, της κοινωνίας του και του στρατού του πρέπει να διακρίνεται για μια πλειάδα αρετών και να διακατέχεται από αξίες και ιδανικά που δεν θα του επιτρέψουν να παραβιάσει τα ήθη και τα έθιμα του πολέμου.

Το ήθος του πολεμιστή, αποτελεί τη συνειδητοποιημένη έκφραση του στρατιωτικού ήθους, μέσα από έναν χαρακτήρα που έχει θωρακιστεί ηθικά και ψυχολογικά για να αντιμετωπίζει με τους επιβαλλόμενους κανόνες τους αντιπάλους του στη μάχη, παρά τις αντιξοότητες και τους κινδύνους που ανά πάσα στιγμή αυτή εγκυμονεί.

Η Σάννον Φρενς (Shannon French) μας πληροφορεί ότι το αντικείμενό της στη διδασκαλία των στρατιωτικών ηθών στην Ναυτική Ακαδημία των ΗΠΑ, είναι: *Ο Κώδικας του Πολεμιστή*<sup>165</sup>. Επειδή η κύρια αποστολή του Στρατού είναι η προπαρασκευή προς πόλεμο, θεωρούμε ότι το ήθος του πολεμιστή πρέπει να αντανακλά και να απηχεί τον κώδικα του πολεμιστή, και όπως επισημαίνει η Φρενς:

«Οι πολιτισμοί (κουλτούρες) του πολεμιστή, δια μέσου της ιστορίας και από διάφορες περιοχές του κόσμου, έχουν δημιουργήσει κώδικες συμπεριφοράς που βασίζονται στην δική τους εικόνα (που έχουν σχηματίσει) για τον ιδανικό πολεμιστή, ... Σε πολλές περιπτώσεις αυτός ο κώδικας τιμής φαίνεται να τοποθετεί τον πολεμιστή σε υψηλότερα ηθικά πρότυπα, απ' ό,τι απαιτείται για έναν απλό πολίτη (που βρίσκεται) μέσα στο γενικότερο πληθυσμό της κοινωνίας, την οποία υπηρετεί ο πολεμιστής. Ο κώδικας δεν επιβάλλεται απ' έξω. Οι πολεμιστές από μόνοι τους επιτηρούν την αυστηρή τήρηση αυτών των κανόνων, και αυτοί που παραβιάζουν τους κανόνες αισθάνονται ντροπή, (και) εξοβελίζονται ή ακόμα θανατώνονται από τους ομοίους τους»<sup>166</sup>.

<sup>165</sup> Shannon E. French, *The Code of the Warrior, Exploring Warrior Values Past and Present*, Rowman & Littlefield Publishers, Inc., Maryland, USA, 2003, p. 1: Η έννοια του πολεμιστή, στο παρόν πόνημα, χρησιμοποιείται με την ίδια βαρύτητα όπως και αυτή του μαχητή.

<sup>166</sup> Στο ίδιο, p. 3.

Η Φρενς, έδωσε στους σπουδαστές της έναν κατάλογο με συνώνυμες λέξεις και τους ζήτησε να δώσουν τον ορισμό τους. Αυτά που εισέπραξε είναι τα παρακάτω:

*«Δολοφόνος (Murderer): Η λέξη υποδηλώνει άδικες πράξεις, όπως εκτέλεση χωρίς λόγο. Ένας πολεμιστής/μαχητής μάχεται έναν εχθρό που αγωνίζεται να τον σκοτώσει.*

*Εκτελεστής (Killer): Ένας πολεμιστής ίσως απαιτηθεί να σκοτώσει, αλλά αυτό θα πρέπει να γίνει για κάποιο σκοπό ή αιτία μεγαλύτερη από την δική του ευημερία, για ένα ιδανικό.*

*Μαχητής (Fighter): Απλά, το να μάχεται κάποιος, αυτό δεν τον κάνει πολεμιστή. Υπάρχουν κανόνες που πρέπει ν' ακολουθεί ο μαχητής.*

*Νικητής (Victor): Οι μαχητές ηττώνται κιόλας - Αλλά και αυτοί που νικούν δεν είναι πάντα όπως πρέπει να είναι ένας πολεμιστής.*

*Κατακτητής (Conqueror): Ένας κατακτητής, ίσως, απλά να διαθέτει αρκετή δύναμη και να καταβάλει τον αντίπαλό του. Μπορεί να έχει παντελή απουσία ηθικών πεποιθήσεων, οι οποίες πρέπει να αποτελούν μέρος της ζωής του πολεμιστή».*

Απ' τις παραπάνω απαντήσεις προκύπτουν δύο ουσιαστικά συμπεράσματα: Πρώτον, ότι ενώ το σύνηθες είναι ότι οι πολεμιστές, πράγματι, μπορεί να φονεύσουν ανθρώπους, ποτέ όμως δεν δολοφονούν, και δεύτερον, ότι ο δολοφόνος δεν έχει τιμή, ενώ ο πραγματικός μαχητής οφείλει να έχει ηθική ανωτερότητα και επίγνωση των πράξεών του. Το στρατιωτικό και πολεμικό ήθος επιβάλλει κανόνες που περιορίζουν όχι μόνο τη χρήση της φονικής δύναμης του μαχητή, αλλά και τον τρόπο που θα μεταχειρίζεται τους άλλους. Αυτοί οι περιορισμοί επιβάλλονται από κανόνες ηθικής και κανόνες δικαίου, στους οποίους συμμορφώνονται ή θα πρέπει να συμμορφώνονται όλοι οι εμπόλεμοι. Η εκτέλεση του αντιπάλου που έχει εναποθέσει το όπλο του και έχει υψώσει λευκή

σημαία δεν αποτελεί μόνο μια ανήθικη πράξη, αλλά και ένα έγκλημα πολέμου<sup>167</sup>. Ο πολεμιστής οφείλει να γνωρίζει πώς να μάχεται, τότε θα κάνει χρήση της φονικής του δύναμης και πώς πρέπει να υποστηρίξει τον συμπολεμιστή του. Ο μαχητής οφείλει ακόμα να γνωρίζει πώς να συμπεριφέρεται στους συντρόφους του, στα άλλα μέλη της δικής του κοινωνίας, αλλά και στον εχθρό του, στους ανήμπορους και αμάχους<sup>168</sup> και σε αυτούς που συλλαμβάνει ως αιχμαλώτους.

Ο στρατιωτικός ηγέτης, μέσω του στρατιωτικού ήθους μόνο, θα κατανοήσει ότι η στρατιωτική υπηρεσία δεν είναι απλά μια εργασία σαν όλες τις άλλες, αλλά κάτι πολύ παραπάνω, που προϋποθέτει υπαγωγή και απόλυτη δέσμευση στο σκοπό. Το στρατιωτικό ήθος είναι αυτό που «ενισχύει όλους τους ηγέτες και το προσωπικό τους να ξεπεράσουν το φόβο, την πείνα, τη στέρηση και την κόπωση»<sup>169</sup>, που είναι βέβαιο ότι θα αντιμετωπίσουν στη μάχη. Οι μαχητές έχουν έναν αυστηρό κώδικα συμπεριφοράς και δεοντολογίας.

Είναι όμως αναγκαίο για κάθε οργανισμό και κυρίως για τους στρατιωτικούς οργανισμούς να διατηρούν σταθερούς τους ακρογωνιαίους λίθους της θεμελίωσής τους, που δεν είναι άλλοι από τις παραδόσεις και τις αξίες του στρατού και του έθνους. Είναι χαρακτηριστικό το παρακάτω απόσπασμα:

<sup>167</sup> Έγκλημα πολέμου είναι όρος του Διεθνούς Ποινικού Δικαίου που θεσπίστηκε από τη Συνθήκη των Βερσαλλιών (28 Ιουνίου 1919) και ο οποίος εφαρμόστηκε μετά τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο. Εγκλήματα Πολέμου, συγκεκριμένα, είναι οι παραβιάσεις των νόμων και των κανόνων του πολέμου. Σε αυτά περιλαμβάνονται - δεν περιορίζονται όμως σε αυτά - δολοφονίες, κακομεταχείριση ή εκτόπιση για καταναγκαστική εργασία ή για οποιοδήποτε άλλο σκοπό, ιδιωτών από κατακτημένη χώρα, δολοφονία ή κακομεταχείριση αιχμαλώτων πολέμου ή ναυτικών, εκτέλεση ομήρων, λεηλασίες δημόσιας ή ιδιωτικής περιουσίας, απρόκλητη καταστροφή πόλεων, κωμοπόλεων ή χωριών ή καταστροφές μη υπαγορευόμενες από στρατιωτική ανάγκη. Το πώς ορίζεται η στρατιωτική ανάγκη, αναφέρεται στο δίκαιο του πολέμου.

<sup>168</sup> Ο. π., *Military Ethics, Guidelines for Peace and War*, στο έργο αυτό παρουσιάζονται ενδιαφέρουσες θέσεις σχετικά με το ποιοι χαρακτηρίζονται ως αδύνατοι (ανήμποροι) και άμαχοι, p. p. 135-142 & 192-200.

<sup>169</sup> Ο. π., *Army Leadership*, p. 4-11.



«...Το ήθος του πολεμιστή αναφέρεται στα επαγγελματικά χαρακτηριστικά και τις Αρχές, που χαρακτηρίζουν τον Αμερικανό Στρατιώτη. Αυτά αντηχούν μέσω των ηθικών επιταγών και αντανakλούν την ανιδιοτελή υποχρέωση προς το Έθνος, την αποστολή, τη μονάδα και τους συστρατιώτες του. Το Ηθος του Πολεμιστή, αναπτύσσεται και συντηρείται μέσω της πειθαρχίας, της δέσμευσης προς τις Αξίες και του σεβασμού της κληρονομιάς του Στρατού»<sup>170</sup>.

(Φράση κλειδί: Το στρατιωτικό ήθος πρέπει να κοσμεί τον χαρακτήρα του ηγέτη)

➤ **Στρατιωτικές Αξίες.** Πριν προχωρήσουμε την ανάπτυξη των στρατιωτικών αξιών, παραθέτουμε ένα ενδεικτικό πίνακα στρατιωτικών αξιών και αρετών της Αυστραλίας, του Καναδά, της Μεγ. Βρετανίας (στρατός ξηράς), της Γερμανίας και της Γαλλίας<sup>171</sup>.

Στρατιωτικές Αξίες και Αρετές				
Αυστραλίας	Καναδά	Μεγ. Βρετανίας (Στρατός)	Γερμανίας	Γαλλίας
Επαγγελματισμός	Τιμιότητα	Σεβασμός	Καθήκον	Αποστολή
Αφοσίωση	Αφοσίωση	Αφοσίωση	Αφοσίωση	Δύναμη αυτο-ελέγχου
Ακεραιότητα	Ακεραιότητα	Ακεραιότητα	Ηθικές Αξίες	Πρωτοβουλία
Θάρρος	Θάρρος	Θάρρος	Ανδρεία	Θάρρος
Καινοτομία	Αμεροληψία	Πειθαρχία	Πειθαρχία	Πειθαρχία
Ομαδική Εργασία	Ευθύνη	Ανιδιοτελής δέσμευση/ υποχρέωση	Δημοκρατία	Αδελφότητα

Πίνακας υπ' αριθ. 6

<sup>170</sup> Ο. π., *Army Leadership*, p. 4-10.

<sup>171</sup> Paul Robinson, Nigel De Lee & Don Carrick, *Ethics Education in the Military*, ed. by Ashgate Publishing Company, USA and England, 2008, p. 7: Ο παραπάνω πίνακας αποτελεί τμήμα του συνολικού πίνακα, που περιλαμβάνει μεγαλύτερο αριθμό χωρών. Στον πίνακα δεν τηρήθηκε η σειρά με την οποία αναφέρονται οι “αξίες και αρετές” για να παραλληλιστούν οι κοινές μεταξύ των χωρών.

Παρατηρούμε ότι οι διαφορές από χώρα σε χώρα δεν είναι σημαντικές, ωστόσο επισημαίνουμε την αξία της δημοκρατίας για τις γερμανικές Ένοπλες Δυνάμεις, που προφανώς προέκυψε ως ανάγκη με τη δημιουργία της Μπούντεσβερ (Bundeswehr)<sup>172</sup> το 1955, και της έννοιας της αδελφότητας, της Γαλλίας, ως ιστορικό κατάλοιπο της Γαλλικής Επανάστασης. Ακόμα πρέπει να επισημανθεί ότι ο πίνακας περιλαμβάνει στρατιωτικές αξίες και αρετές, και δεν περιορίζεται μόνο στις αξίες.

Από τη μελέτη του παραπάνω πίνακα, αλλά και της ευρύτερης μελέτης και έρευνας του αντικειμένου αυτού (των στρατιωτικών αρετών και αξιών) καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι, οι στρατιωτικές αξίες των ανά τον κόσμο στρατιωτικών οργανισμών δεν παρουσιάζουν ιδιαίτερες διαφορές, εκεί που παρουσιάζονται διαφορές, και αυτό είναι το σημαντικό, είναι ο βαθμός υιοθέτησης και πίστης σε αυτές τις αξίες, που αποδίδει το προσωπικό των διαφόρων στρατιωτικών οργανισμών<sup>173</sup>.

Όλοι οι νέοι άνθρωποι που εισέρχονται στο Στρατό έχουν διαμορφώσει από την οικογένεια, το σχολείο και την περεταίρω συνναστροφή τους με άλλα μέλη της κοινωνίας τους αρχές και αξίες, οι οποίες καθοδηγούν την συμπεριφορά τους και καθορίζουν αποφασιστικά τον τρόπο με τον οποίο παίρνουν τις αποφάσεις τους στον ιδιωτικό τους βίο.

Οι προσωπικές πεποιθήσεις κάθε ατόμου είναι φυσικό να μην περιορίζονται μόνο στις στρατιωτικές αξίες και να περιλαμβάνουν και άλλες, όπως πολιτικές, πολιτιστικές και θρησκευτικές. Παρόλα

---

<sup>172</sup> Οι Ένοπλες Δυνάμεις της Γερμανίας (Ομοσπονδιακή Άμυνα).

<sup>173</sup> Επειδή, πιστεύουμε ότι η παράθεση μιας άλλης σύνθεσης αρχών, αξιών και αρετών, δεν θα προσέθετε καμία περαιτέρω αξία ούτε σκοπός μας είναι να πρωτοτυπήσουμε, καθόσον δεν διεκδικούμε την ανακάλυψη της πυρίτιδας, στο χώρο της ηγεσίας, ακολουθήσαμε, σε γενικές γραμμές, τη σύνθεση που χρησιμοποιεί ο αμερικανικός στρατός, προσαρμοσμένη στην ελληνική πραγματικότητα, για τον λόγο ότι ο Στρατός μας είναι περισσότερο εξοικειωμένος με αυτήν.

αυτά, για τον στρατιωτικό ηγέτη με ακεραιότητα και ήθος αυτές οι αξίες θα πρέπει, όχι μόνο να μη συγκρούονται αλλά αντίθετα να ενισχύουν τις στρατιωτικές αξίες. Άλλωστε, οι στρατιωτικοί, ενώ πρέπει να έχουν πολιτική άποψη και να ενημερώνονται για τα τεκταινόμενα στον πολιτικό στίβο, δεν επιτρέπεται να εκδηλώνουν τις πολιτικές τους θέσεις, προς αποφυγή αντιπαραθέσεων, δημιουργίας φατριών και διατάραξης της συνοχής του στρατεύματος.

Όπως κάθε οργανισμός και επιχείρηση έχει το δικό του αξιακό σύστημα, έτσι και ο στρατιωτικός οργανισμός διαθέτει το δικό του σύστημα αξιών, που μπορεί να συμπίπτει ή να διαφέρει από αυτό άλλων στρατιωτικών οργανισμών, γεγονός στο οποίο επιδρούν πολλοί παράγοντες, όπως το επίπεδο του πολιτισμού της κάθε χώρας, οι κανόνες τις κοινωνικής θέσμησης, κ. ά.

Ο τρόπος, με τον οποίο τα μέλη ενός οργανισμού, όπως ο Στρατός, συμπεριφέρονται μεταξύ τους και εκπληρώνουν τις υποχρεώσεις τους, τα διακρίνει από τα άλλα μέλη της κοινωνίας. Ακολούθως, το πώς ο Στρατός, εκπληρώνει τις υποχρεώσεις του προς το Έθνος, τον χαρακτηρίζει και τον καταξιώνει ως θεσμικό οργανισμό, που εμπνέει το αίσθημα ασφάλειας σ' ολόκληρο το λαό και αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την απρόσκοπτη λειτουργία όλων των άλλων οργανισμών και υπηρεσιών σε όλη την Επικράτεια.

Το να δοθεί σε κάθε νεοεισερχόμενο στο στρατό ένα φυλλάδιο με τις αρχές, τις αξίες και τους κανόνες του στρατιωτικού οργανισμού και αφού το μελετήσει, να έχουμε την απαίτηση να αρχίσει να συμπεριφέρεται με απόλυτα στρατιωτικό τρόπο, έχοντας ενστερνιστεί και υιοθετήσει τις αρχές και τις αξίες του στρατού, αυτό θα ήταν ουτοπία<sup>174</sup>. Η προσαρμογή στο στρατιωτικό περιβάλλον, και μάλιστα στη νεαρή ηλικία, πρέπει να γίνεται κυρίως με την καθοδήγηση, τη διδα-

<sup>174</sup> Ο.π., *Army Leadership*, p. 4-13: «Οι πεποηθήσεις προέρχονται από την αγωγή, τον πολιτισμό, το θρησκευτικό παρελθόν και τις παραδόσεις. Αποτέλεσμα αυτών είναι τα άτομα να έχουν διαφορετικές ηθικές αξίες και να συνεχίζουν να διαμορφώνονται από τις ποικίλες θρησκευτικές και φιλοσοφικές παραδόσεις».

σκαλία, την εκπαίδευση, την πειθώ και τέλος με το παράδειγμα. Οι στρατιωτικοί ηγέτες έχουν ηθική υποχρέωση:

- Να αναπτύσσουν, να συντηρούν και να προστατεύουν την επαγγελματική αντίληψη στους υφισταμένους τους.
- Να προστατεύουν και να διασφαλίζουν την υπόληψη του στρατού.
- Να αντιμετωπίζουν και να επιλύουν τα προβλήματα με νόμιμο και ηθικό τρόπο.
- Να ενσταλάζουν στους υφισταμένους τους το στρατιωτικό ήθος και τις παρακάτω στρατιωτικές αξίες<sup>175</sup>:

Στρατιωτικές Αξίες
Υπακοή
Καθήκον
Σεβασμός
Ανιδιοτέλεια
Τιμιότητα
Ακεραιότητα
Ευψυχία

Πίνακας υπ' αριθ. 7

(Φράση κλειδί: Οι στρατιωτικοί απαιτείται να θέτουν τις Στρατιωτικές Αξίες πάνω από την ζωή τους<sup>176</sup>.)

<sup>175</sup> Γενικό Επιτελείο Στρατού, *Διοίκηση και Ηγεσία*, (ΕΕ 181-1), Τυπ. Ελληνικού Στρατού, Αθήνα, 1988, σ.σ. 88-90: Σύμφωνα με το εγχειρίδιο αυτό ως στρατιωτικές αξίες θεωρούνται: η ειλικρίνεια, η αφοσίωση, η γενναιότητα και η ικανότητα, με επιστέγασμα όλων αυτών την πειθαρχία, που αποτελεί και στρατιωτική αρετή (ΣΚ 20-1), ενώ το Δόγμα Διαμόρφωσης Ηγετών του Στρατού Ξηράς (ΣΚ 31-20), ΓΕΣ, Δεκ. 2002, σ. 31, στις στρατιωτικές αξίες περιλαμβάνει την αφοσίωση, το καθήκον, τον σεβασμό, την ανιδιοτέλεια, την τιμή, την ακεραιότητα και το προσωπικό θάρρος, που δεν διαφέρουν ιδιαίτερα από αυτές που αναπτύσσονται παραπάνω και είναι ταυτόσημες με αυτές που περιλαμβάνονται στο: Ο. π., *Army Leadership*, p. 4-2 & 4-3: Loyalty (αφοσίωση), Duty (καθήκον), Respect (σεβασμός), Selfless service (ανιδιοτελής υπηρεσία), Honor (τιμή), Integrity (ακεραιότητα), Personal courage (προσωπικό θάρρος), με τα αρχικά των αγγλικών λέξεων να σχηματίζουν την σύντμηση της ηγεσίας «LDRSHIP», σε ανάπτυξη: (LEADER)+ SHIP = (LDR)+SHIP.

<sup>176</sup> Ο. π., *Army Leadership*, p. 4-7: «For Soldiers, it requires putting the Army Values above self-preservation».

α. **Υπακοή.** Όπως μας πληροφορεί ο Νιτόμπε (Nitobe) αυτό που απέτυχε να δώσει ο Βουδισμός το πρόσφερε πλουσιοπάροχα ο Σιντοϊσμός<sup>177</sup>. Σε αυτόν οφείλονται τρία κυρίαρχα στοιχεία του συναισθηματικού κόσμου της ιαπωνικής φυλής, ο σεβασμός της μνήμης των προγόνων, η υπακοή στον ανώτατο άρχοντα (ή τον αυτοκράτορα) και η υική αφοσίωση. Για το ιαπωνικό έθνος η Πατρίδα εκπροσωπείται από τον αυτοκράτορα στον οποίο οφείλεται απόλυτη αφοσίωση και λατρεία<sup>178</sup>. Πάνω σε αυτές τις αρχές και αξίες θεμελίωσε η Ιαπωνία την ιστορική της πορεία και με αυτές τις αρχές και αξίες αναπτύχθηκε και σφυρηλατήθηκε ο χαρακτήρας του θρυλικού σαμουράι ιππότη-πολεμιστή που έγινε παγκοσμίως γνωστός για την αυστηρή τήρηση του ομώνυμου κώδικα<sup>179</sup>.

Αντίθετα με τα παραπάνω, ο εντασσόμενος στον στρατό μας ορκίζεται, μεταξύ των άλλων, πίστη στην Πατρίδα, υπακοή στο Σύ-

<sup>177</sup> Bertrand Russell, *The History of Western Philosophy*, London, 1969 (1946), p. 129: Ο Ράσελ, υποστηρίζει ότι σωστά ο Πλάτων θεωρεί στην πολιτεία του ότι το “γενναίον ψεύδος του” είναι δυνατόν να γίνει πιστευτό μέσα σε δύο γενιές και παραπέμπει στο σύγχρονο παράδειγμα της Ιαπωνίας του 19<sup>ου</sup> αιώνα, όπου με την επινόηση του σιντοϊσμού, ο οποίος στην πραγματικότητα είναι μια νέα κρατική θρησκεία, από το 1868 και μετά, διδασκόταν ότι ο Αυτοκράτορας (Μικάδο), καταγόταν από τη θεότητα του Ήλιου και ότι η Ιαπωνία είχε δημιουργηθεί πριν από τον υπόλοιπο κόσμο. Κι αν αυτό επιχειρήθηκε τον 19<sup>ο</sup> αιώνα γιατί να μην γινόταν πιστευτό τον 4<sup>ο</sup> αιώνα π. Χ. ότι οι πρώτοι κάτοικοι της Πολιτείας του Πλάτωνα ήταν γηγενείς (είχαν γεννηθεί/προήλθαν μέσα από την γη), βλέπε ό. π., Πλάτων, *Πολιτεία*, μτφρ. Ν. Μ. Σκουτερόπουλος, 414 d 2-e 6, και στα Ερμηνευτικά Σημειώματα, σ. σ. 821, 822.

<sup>178</sup> Ο. π., *Bushido: The Soul of the Japan*, p.p. 40, 41. Επίσης, κατά την επίσκεψη της ιστοσελίδας: <http://www.japan-guide.com/e/e2127.html>, την 06.02.2014, πληροφορούμαστε ότι «οι σαμουράι «Samurai (ή bushi): Ήταν οι πολεμιστές της προ-μοντέρνας Ιαπωνίας. Αργότερα συγκρότησαν την κυβερνώσα στρατιωτική ελίτ, η οποία τελικά απετέλεσε την πιο υψηλόβαθμη κοινωνική κάστα της περιόδου Edo (1603-1867). Οι σαμουράι υποτίθεται ότι, ζούσαν σύμφωνα με τον ηθικό κώδικα του μπουσίντο [«με τον τρόπο (που ζούσε) ο πολεμιστής»]. Αυστηρά Κομφουκιανική η φύση του μπουσίντο, τόνιζε μετ’ επιτάσεως την ιδέα της αφοσίωσης στον δάσκαλό του (αφέντη του), της αυτο-πειθαρχίας και της πλήρους σεβασμού ηθικής συμπεριφοράς».

<sup>179</sup> Ο. π., *The Code of the Executive*, p. xv & xix: Μερικοί ισχυρίζονται ότι αυτός ο κώδικας έθεσε το πλαίσιο του ρόλου που διαδραματίζει παγκοσμίως η Ιαπωνία, ακόμα και μέχρι σήμερα.

νταγμα και υποταγή στους ανωτέρους του και αυτή είναι μια σημαντική διαφορά στην πολιτισμική μας αντίληψη, σε σχέση με αυτήν της ανατολικής φιλοσοφίας. Ο στρατευμένος μας, δεν υπόσχεται τυφλή αφοσίωση ούτε λατρεία σε πρόσωπα, αλλά στην ιδέα της Πατρίδας, (να υπερασπίζω με πίστιν και αφοσίωσιν, μέχρι της τελευταίας ρανίδος του αίματός μου, τας Σημαίας)<sup>180</sup>. Η Υποταγή στους ανωτέρους του έρχεται ως επακόλουθο της αναγνώρισης ότι αυτοί (οι ανώτεροί του) αξίζουν του σεβασμού του, λόγω της θέσης τους, των υποχρεώσεων που τους έχουν ανατεθεί, της προσωπικότητάς τους και των γνώσεων και ικανοτήτων τους, που αποτελούν σοβαρά στοιχεία για να ανταποκριθούν στις προσδοκίες του. Δεν είναι τυχαίο ότι ο κανονισμός ηγεσίας του αμερικανικού στρατού αναφέρει σχετικά ότι:

«Η υπακοή των υφισταμένων είναι ένα δώρο το οποίο προσφέρεται όταν ο ηγέτης το αξίζει»<sup>181</sup>.

Ο ηγέτης έχει υποχρέωση να απαιτεί την εφαρμογή των αρχών, των αξιών και των κανόνων συμπεριφοράς που προβλέπονται για την απρόσκοπτη λειτουργία του στρατιωτικού οργανισμού, καθόσον τα πειθαρχημένα άτομα θα πάρουν τη σωστή απόφαση. Η πραγματική πειθαρχία είναι η εσωτερική πειθαρχία, η οποία ασκείται με την επανάληψη και την υπακοή, την υπακοή που διατηρεί την πρωτοβουλία και τη δράση, ακόμα και χωρίς την παρουσία του ηγέτη και κυρίως στο πεδίο της μάχης όταν η κατάσταση είναι αβέβαιη και ασαφής.

Αν και, όπως έχει αποδειχθεί ιστορικά και έχουν δείξει οι έρευνες, οι μεγαλύτεροι δεσμοί αναπτύσσονται όταν οι στρατιώτες οδηγούνται στη μάχη, ο ηγέτης δεν περιμένει τον πόλεμο, για να πάρει το “δώρο” της υπακοής των υφισταμένων του, γιατί αυτή η σχέση πρέπει να έχει αναπτυχθεί από την ειρηνική περίοδο. Η υπακοή είναι αναπόσπαστα συνυφασμένη με την εμπιστοσύνη των υφισταμένων

<sup>180</sup> Ο. π., *Γενικός Κανονισμός Υπηρεσίας στο Στρατό*, σ. 2.

<sup>181</sup> Ο. π., *Army Leadership*, p. 4-11.

προς τον ηγήτορα. Η ανάπτυξη της σχέσης εμπιστοσύνης μεταξύ του ηγέτη και των υφισταμένων του αποτελεί κεφαλαιώδους σημασίας αντικείμενο, που θα πρέπει να απασχολεί συνεχώς τον ηγέτη, αφού είναι γνωστό ότι αυτή η σχέση είναι πολύ εύθραυστη και έχει ανάγκη συνεχούς επιβεβαίωσης.

Αυτό που πρέπει να νοιώθει ένας στρατιώτης προς τον συστρατιώτη του και τον συνάδελφό του είναι η αλληλοβοήθεια, η αλληλεγγύη, η αλληλοϋποστήριξη και η συνεργασία και αυτά αναπτύσσονται περισσότερο στην από κοινού εκπαίδευση και στις ασκήσεις, αλλά η κορύφωση αυτής της αλληλεγγύης εκδηλώνεται κατά τη μάχη. Για να συμβεί όμως αυτό απαιτείται το μέλος του στρατού να έχει θωρακιστεί ηθικά και όχι μόνο να μπορεί να διακρίνει το ορθό από το εσφαλμένο, αλλά να έχει και την ηθική δύναμη να επιλέγει το ορθό.

Η, κατά ορισμένους, εσφαλμένη ερμηνεία της συναδελφικής αλληλεγγύης, που θεωρούν ότι παρέχουν “υποστήριξη”, στον συνάδελφό τους, παραβιάζοντας τους κανόνες, τις ηθικές αρχές και σε ορισμένες περιπτώσεις και τους νόμους, είναι προφανές ότι είτε αγνοούν τις βασικές αρχές και αξίες της κοινωνίας και του στρατού είτε τις γνωρίζουν, αλλά διακατέχονται από ελαστική ηθική συνείδηση που δεν τους εμποδίζει να ενεργούν κατ’ αυτόν τον τρόπο. Σε αυτές τις περιπτώσεις, ο ηγήτορας πρέπει να εστιάσει την προσοχή του και να μεταστρέψει αυτές τις συμπεριφορές μέσω της συνεχούς εξάσκησής τους σε ηθικά διλήμματα, αλλά ακόμα και μέσω της πειθούς και του παραδείγματος.

*(Φράση κλειδί: «Υπακοή σημαίνει απόδοση τιμής, επειδή κανένας δεν υπακούει όσους θεωρεί αδύναμους να τον βοηθήσουν ή να τον βλάψουν. Άρα η ανυπακοή εκφράζει καταφρόνια»<sup>182</sup>.)*

<sup>182</sup> Τόμας Χομπς, *Λεβιάθαν*, μτφρ. Γρηγ. Πασχαλίδης & Αιμίλιος Μεταξόπουλος, εκδ. Γνώση, Αθήνα, 2006, σ. 159.

**β. Καθήκον**<sup>183</sup>. Η έννοια του καθήκοντος έχει τόσο ηθική όσο και νομική υπόσταση και βαρύτητα. Ο επαγγελματισμός επιβάλλει την εκτέλεση του καθήκοντος και δεν θα πρέπει να σταματά η προσπάθεια μέχρι αυτή να στεφθεί με επιτυχία. Η αυστηρή προσήλωση στην περιγραφή των καθηκόντων δεν συνάδει με την έννοια του ηγέτη. Ο ηγέτης εξετάζει, ενεργεί και αναλαμβάνει πρωτοβουλίες που εκτείνονται πέραν από το γράμμα των διαταγών και ανησυχεί μέχρις ότου ο επιδιωκόμενος σκοπός επιτευχθεί πλήρως, χωρίς να κάμπτεται από τις δυσκολίες, τις αντιξοότητες και την διάρκεια της προσπάθειας που θα απαιτηθεί.

Σε ορισμένες περιπτώσεις, όταν απειλούνται αγαθά, αξίες και ιδανικά, ίσως χρειαστεί γενναιότητα, ηρωισμός, αυτοθυσία και προσφορά ακόμα και του πολυτιμότερου αγαθού που είναι η ίδια η ζωή, στην εκτέλεση του καθήκοντος. Για την προστασία αυτών των αγαθών επιβάλλεται όπως το καθήκον, να εκτείνεται πέρα από ό, τι απαιτείται πολλές φορές από το στενό πλαίσιο των νόμων, των κανονισμών και των διαταγών. Αυτό, βεβαίως δεν υπονοεί την εκτέλεση πράξεων που έρχονται σε αντίθεση με τις ηθικές μας αρχές ούτε την παραβίαση των νόμων και των διαταγών. Η συναίσθηση του καθήκοντος υπονοεί και υψηλό βαθμό υπευθυνότητας, για τον ηγέτη και δεν κάμπτεται ούτε από κούραση ούτε από χαμηλό ηθικό ή ηττοπάθεια. Αυτή η αίσθηση του καθήκοντος πρέπει να ενεργοποιεί τον ηγέτη και να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες, πέραν των διαταγών και των οδηγιών των προϊσταμένων του, και να ενεργεί ώστε το τμήμα του να μπο-

<sup>183</sup> Ο. π., *Λεξικό της Φιλοσοφίας*, σ. 305: «Οτιδήποτε είναι υποχρεωμένος να πράξει κανείς - είτε αυτό αναφέρεται στη συμπεριφορά του ως πολίτη ενός κράτους\*, είτε ως ηθικού προσώπου\* είτε ως μέλους μιας θρησκείας είτε ως επαγγελματία κ. ο. κ. Η έννοια\* του καθήκοντος στην αρχαιότητα διαμορφώθηκε από τους οπαδούς της διδασκαλίας της στωικής φιλοσοφίας\*. Κατά τους τελευταίους αυτούς το καθήκον υπαγορεύει την τέλεση μιας πράξης\*, η οποία δεν συγκρούεται μεν προς τις ηθικές αρχές\*, αλλά, συγχρόνως, δεν συνοδεύεται και από ηθική επίγνωση του πράττοντος προσώπου. Όταν μία πράξη όχι απλώς δεν συγκρούεται προς τις ηθικές αρχές, αλλά, επιπλέον, τελείται με ηθική επίγνωση του προσώπου που πράττει, καθίσταται κατόρθωμα\*».



ρεί να ανταποκριθεί αποτελεσματικά, ακόμα και στις πλέον αντίξοες συνθήκες, κατά την εκτέλεση της αποστολής του. Όταν ο ηγέτης παίρνει πρωτοβουλίες στο πλαίσιο των καθηκόντων του, αναλαμβάνει και την απόλυτη ευθύνη τόσο των δικών του ενεργειών όσο και των υφισταμένων του.

Το καθήκον δεν επιβάλλει ούτε υποχρεώνει την τέλεση ανήθικων ή παράνομων πράξεων, γι' αυτό ο ηγέτης πρέπει να εξετάζει και να προλαμβάνει την έκδοση παράνομων ή ανήθικων διαταγών. Ο ηγέτης έχει μία επιλογή, να κάνει αυτό που είναι ηθικά και νομικά σωστό.

*(Φράση κλειδί: Το καθήκον επιβάλλει υψηλό βαθμό υπευθυνότητας, σε κάθε περίπτωση)*

**γ. Σεβασμός.** Ο σεβασμός έχει διπλή κατεύθυνση και αμφίδρομο αποτέλεσμα. Όταν ο ηγέτης δείχνει έμπρακτα τον σεβασμό του προς τους υφισταμένους του, τότε απολαμβάνει και του δικού τους σεβασμού. Ο σεβασμός της προσωπικότητας του "ετέρου", όποιος κι αν είναι αυτός, απ' όποια κουλτούρα, φυλή, γένος κι αν προέρχεται ή οποιαδήποτε δοξασία ή θρησκεία κι αν προεσβεύει, είναι ουσιαστικό στοιχείο που συμβάλλει σημαντικά στην ανάπτυξη της σχέσης εμπιστοσύνης μεταξύ του ηγέτη και των υφισταμένων του.

Ένας ηγέτης πρέπει να εξασφαλίζει ότι το προσωπικό του θα απολαμβάνει του σεβασμού της αξιοπρέπειάς του. Ταυτόχρονα, το ενδιαφέρον του δεν πρέπει να περιορίζεται μόνο στο σεβασμό των άλλων, της διαφορετικότητας και ετερότητάς τους, αλλά να επεκτείνεται και στη διερεύνηση των στοιχείων της καταγωγής και του ιστορικού τους παρελθόντος. Έτσι θα μπορέσει να τους προσεγγίσει και να γίνει αποδεκτός από αυτούς ως ο σύμβουλος και μέντοράς τους.

Όταν ο ηγέτης κερδίσει τον σεβασμό των υφισταμένων του έχει εξασφαλίσει σε μεγάλο βαθμό την εμπιστοσύνη τους στο πρόσωπό του, που αποτελεί κεφαλαιώδους σημασίας επίτευγμα, για τη διατή-

ρηση της συνοχής του τμήματος και κατ' επέκταση του στρατού στο σύνολό του.

Ο ηγέτης οφείλει να γνωρίζει ότι ο σεβασμός κερδίζεται δεν επιβάλλεται.

*(«Καί ἐπειδή συνήθειά σας εἶναι νά ἀκούητε ἐπαίνους διά τάς πράξεις τῶν ἀνωτέρων σας, διά τάς νίκας των καί διά τὰ λάφυρά των, σᾶς λέγω, ὧ ἄνδρες Ἀθηναῖοι, ὅτι οἱ γενναῖοι αὐτοὶ ἄνδρες δέν κατέλιπον τά ἔνδοξα ταῦτα ἐνθύμια εἰς τοὺς μεταγενεστέρους μόνον διά τόν θαυμασμόν, ἀλλά πρός τόν σκοπόν νά δώσουν τό παράδειγμα καί νά προκαλέσουν τήν ἀμιλλαν εἰς ἐκείνους, οἱ ὅποιοι ἐπιθυμοῦν νά ἀποκτήσουν τάς ἀρετάς των»<sup>184</sup>.)*

*Δημοσθένης, Δημηγορία διά τήν ἐλευθερίαν τῶν Ροδίων*

**δ. Ανιδιοτέλεια.** Όταν κάποιος εργάζεται στον ιδιωτικό τομέα, δεν συνηθίζεται να λέει “είμαι στην υπηρεσία”, αλλά “είμαι στη δουλειά ή εργαζομαι”. Τη λέξη “υπηρεσία”, χρησιμοποιούμε όταν αναφερόμαστε γενικά στις δημόσιες υπηρεσίες. Εκεί όμως, που η λέξη αυτή χρησιμοποιείται ευρέως, είναι οι Ένοπλες Δυνάμεις, τα Σώματα Ασφαλείας και οι συναφείς δημόσιοι οργανισμοί (π.χ. Πυροσβεστική Υπηρεσία, Λιμενικό Σώμα κ.λπ.). Γι' αυτόν που υπηρετεί στο Στρατό, για παράδειγμα, ακόμα και στην απλή περίπτωση μιας διοικητικής εξέτασης, πρέπει να διασαφηνιστεί αν ο εμπλεκόμενος στο συμβάν, το οποίο επέβαλλε την ΕΔΕ<sup>185</sup>, συνέβη όντας αυτός ευρισκόμενος “εν υπηρεσία” ή “εκτός υπηρεσίας” και ακόμα, αν το συμβάν συνέβη εξ αιτίας της υπηρεσίας ή όχι. Αυτές είναι διακρίσεις, που πρέπει να γίνονται και έχει διαφορετική νομική ερμηνεία και συνέπεια η καθεμιά τους και διότι δείχνουν τη σοβαρότητα που αποδίδει η πολιτεία στον όρο “υπηρεσία” και θεωρεί ακόμα και τον χρόνο μετάβασης στην έδρα του οργανισμού του, όπως και αυτόν, της επιστροφής στην οικία κάποιου που υπηρετεί στο δημόσιο γενικώς, ως χρόνο υπηρεσίας.

<sup>184</sup> Αντισυνταγματάρχης των Γρεναδιέρων της Σαρδηνίας, Κορράντο Μπελιφέμινε, Συλλογή Στρατιωτικών Ιδεών και Αποφθεγμάτων, μτφρ. Όθων Αργυρόπουλος, εκδ. οίκος Σπ. Τζηρίτα, Αθήνα 1960, σ. 205.

<sup>185</sup> Ένορκη Διοικητική Εξέταση (ΕΔΕ).

Απ' τους υπηρετούντες όμως στις Ένοπλες Δυνάμεις η πατρίδα προσδοκά αυτή η υπηρεσία να προσφέρεται χωρίς ιδιοτέλεια. Όχι με την έννοια της αποποίησης της αποζημίωσης γι' αυτήν την προσφορά τους, αλλά με την έννοια του να κάνουν αυτό που είναι σωστό για τους υφισταμένους τους, τον Στρατιωτικό Οργανισμό και το Έθνος. Αυτό απαιτεί υψηλή αυτοεκτίμηση, τιθάσευση του εγώ, αλλά όχι ισοπέδωσή του και δίκαιη μεταχείριση των υφισταμένων, στην οποία περιλαμβάνεται και η αναγνώριση της προσφοράς του καθενός απ' αυτούς. Η έλλογη φιλοδοξία είναι αποδεκτή, αλλά το χαρακτηριστικό της λειτουργίας του στρατού είναι η ομαδικότητα και εκεί οφείλει να εστιάζει, ο πραγματικός ηγέτης.

Ο ηγέτης πρέπει να γνωρίζει ότι οι απαιτήσεις του Στρατού και του Έθνους προηγούνται, χωρίς αυτό να σημαίνει την παραμέληση ή εγκατάλειψη της οικογένειας ή του εαυτού του, γιατί αυτή η παραμέληση προκαλεί ζημιά τόσο στον ίδιο (ατομικά και οικογενειακά), όσο και στο Στρατό.

*(Φράση κλειδί: Προσφορά υπηρεσίας με ανιδιοτέλεια,  
αλλά και αυτοεκτίμηση)*

**ε. Τιμιότητα.** Η τιμιότητα δεν είναι μια αφηρημένη και απροσδιόριστη έννοια, εκφράζεται με συγκεκριμένες πράξεις του δρώντος προσώπου και δίνει υψηλό βαθμό υπόστασης σε όλες τις στρατιωτικές αξίες. Η αξία (τιμή), του καθενός αποτελεί κατευθυντήρια δύναμη του χαρακτήρα του και καθορίζει τη συμπεριφορά του, όταν συναναστρέφεται με τα άλλα άτομα είτε αυτά είναι μέλη του Στρατού είτε της κοινωνίας ευρύτερα. Ο έντιμος άνθρωπος είναι αυτός που διακρίνεται για την συνέπεια λόγων και πράξεων με τα πιστεύω, τις αξίες και τα ιδανικά του, αυτά που έχει θέσει ως κορυφαία στην αξιακή του πυραμίδα και είναι αυτά που και η ίδια η κοινωνία αναγνωρίζει και σέβεται. Τιμιότητα σημαίνει ότι θα επιλέγεις και θα κάνεις το σωστό

σε όλες τις περιπτώσεις, έστω κι αν πρόκειται να βλάψεις τον εαυτό σου. Τιμιότητα σημαίνει ότι, δεν θα πεις ποτέ ψέματα, δεν θα κλέψεις, ούτε θα εξαπατήσεις τους άλλους, κάτω από οποιοσδήποτε συνθήκες.

Η τιμιότητα είναι η συνεκτική δύναμη όλων των στρατιωτικών αξιών, αλλά ταυτόχρονα και όλων των μελών του Στρατού. Χωρίς έντιμες σχέσεις τα μέλη ενός οργανισμού δεν μπορούν να αναπτύσσουν μεταξύ τους εμπιστοσύνη, ούτε να θεωρούν δεδομένη μια συνεπή και ηθική συμπεριφορά. Ο ηγέτης, για να αναγνωρίζεται ως τέτοιος, πρέπει να είναι έντιμος, διαφορετικά μπορεί να του δίδεται οποιοσδήποτε άλλος χαρακτηρισμός (αρχηγός, επικεφαλής, αφεντικό, κ.ο.κ.), αλλά όχι αυτός του ηγέτη. Η τιμιότητα συνδέεται στενά με την ακεραιότητα, για την οποία θα αναφερθούμε παρακάτω.

*(Φράση κλειδί: Η τιμή (τιμιότητα) ενισχύει τη θέλησή σου να ζεις σύμφωνα με τις Στρατιωτικές Αξίες, κυρίως όταν προσωπικά, αντιμετωπίζεις τον κίνδυνο<sup>186</sup>)*

**στ. Ακεραιότητα.** Ακεραιότητα είναι η έννοια που εκφράζει τη συνέπεια κάποιου μεταξύ της ηθικής σκέψης και της ηθικής πράξης.

Το Κέντρο Ηγεσίας και Άμυνας της Μεγάλης Βρετανίας ως πρώτο χαρακτηριστικό του ηγέτη ορίζει την ακεραιότητα, την οποία αναλύει ως συντιθέμενη από τις έννοιες της «πληρότητας, συνολικότητας, αξιοπιστίας, ευύποληψίας και τιμιότητας»<sup>187</sup>. Σε έρευνα την οποία διενήργησε το ίδιο Κέντρο το 2002, η ακεραιότητα, αναφέρθηκε στις 10 από τις 15, καταστάσεις με τα προσόντα του ηγέτη.

Η ακεραιότητα επίσης κατά τον Σπάσυ (Spacie) εμπεριέχει την «εντιμότητα, την υπόληψη, την ηθική συμπεριφορά και τις ηθικές

<sup>186</sup> Ο. π., *Army Leadership*, p. 4-7.

<sup>187</sup> Ο.π., *Leadership in Defence*, p. 25, επίσης, ό. π. στο *Collins Cobuild Advanced Learner's English Dictionary*, «Integrity: If you have integrity, you are honest and firm in your moral principles».

αξίες»<sup>188</sup> και, όπως τονίζει ο Τζον Ανταίρ (John Adair), «είναι το σύνολο των ηθικών αξιών, από τις οποίες κρίνεται ένα άτομο»<sup>189</sup>.

Ο Στρατός, δεν μπορεί παρά να βασίζεται στην ακεραιότητα των ηγετών του.

Η ενστάλαξη των Στρατιωτικών Αξιών στους άλλους γίνεται με το προσωπικό παράδειγμα των ηγετών. Για το λόγο αυτό, οι ηγέτες ενεργούν πάντα υπό το φως και ποτέ εν κρυπτώ· αυτό επιβάλλει και η φιλαλήθεια που υπονοείται ότι αποτελεί ένα στοιχείο σύνθεσης της ακεραιότητας.

Ο ηγέτης που διακρίνεται για την ακεραιότητά του, έχει εθιστεί στη διάκριση μεταξύ του ορθού και του λάθους και επιλέγει το σωστό, όχι όταν αυτό είναι εύκολο, ούτε όταν δεν έχει άλλη επιλογή, αλλά επειδή οι αρχές και οι πεποιθήσεις του δεν του επιτρέπουν να ενεργήσει διαφορετικά, ακόμα και όταν αυτή η επιλογή του θα έχει προσωπικό κόστος.

Η ακεραιότητα του ηγέτη είναι αυτή που ενδυναμώνει την εμπιστοσύνη των υφισταμένων, η οποία διαχέεται και καταλαμβάνει όλη την ομάδα και τον οργανισμό.

(Φράση κλειδί: Ακεραιότητα σημαίνει πληρότητα, αξιοπιστία, ευύποληψία και τιμιότητα)

**ζ. Ευψυχία**<sup>190</sup>. Ο δρόμος της ηγεσίας δεν είναι στρωμένος με ροδανθούς, αλλά με αγκάθια και περιλαμβάνει κινδύνους, δυσκολίες και

<sup>188</sup> Keith Spacie, *The Army and the Leadership*, *Strategic and Conflict Studies Institute*, No 9, 1994, p. 6.

<sup>189</sup> John Adair, *Effective Strategic Leadership*, Macmillan, London, 2002, p.70.

<sup>190</sup> Ό. π., *Το Επίτομο "Υπερλεξικό"*, σ. 277: «Ευψυχία, Θ2: γενναιότητα». Ενώ στο Ματζέντα Αγγλο-Ελληνικό-Αγγλικό Λεξικό (για Windows 7, Vista & XP): «Courage: θάρρος, ευψυχία, κουράγιο, ανδρεία». Επελέγη η *ευψυχία* και ο λόγος είναι για να αποφύγουμε την ανδρεία καθόσον δεν καλύπτει το θήλυ προσωπικό του στρατού. Επίσης, δεν επελέγη το θάρρος, γιατί κατά τον Αριστοτέλη: «Στην περιοχή του φόβου και του θάρρους μεσότητα είναι η ανδρεία». Ό. π., *Ηθικά Νικομάχεια*, Β', 1107b, 1: « Περὶ μὲν οὖν φόβους καὶ θάρρη ἀνδρεία μεσότης».

ρίσκο. Όταν μάλιστα πρόκειται για το στρατιωτικό ηγέτη, αυτός ο δρόμος γίνεται ακόμα πιο δύσκολος, γιατί καλείται και επιβάλλεται να αντιμετωπίσει με ηθική συμπεριφορά όλες αυτές τις αντιτιθέμενες και ενάντιες δυνάμεις. Ηγεσία σημαίνει αντιμετώπιση κρίσιμων, διλημματικών και ριψοκίνδυνων καταστάσεων. Ο στρατιωτικός ηγέτης πρέπει να λάβει αποφάσεις, που ενδεχομένως θα θέσουν σε κίνδυνο ανθρώπινες ζωές και ορισμένες φορές θα κληθεί να αποφασίσει μεταξύ του μεγαλύτερου και του μικρότερου κακού για το προσωπικό και τον οργανισμό του. Αυτές όλες οι συνθήκες επιβάλλουν ο ηγέτης να είναι άτομο με ιδιαίτερες ψυχικές και πνευματικές ικανότητες.

Η ευψυχία είναι μια διακριτή προσωπική αξία, που δεν εκφράζεται με την απουσία του φόβου<sup>191</sup>, αντίθετα είναι ο φόβος, που πρέπει να ξεπεραστεί, για να αναλάβει κάποιος πρωτοβουλίες, να πάρει δύσκολες αποφάσεις και να οδηγήσει τους άνδρες του στην επιτυχία ακόμα και αν χρειαστεί να περάσει μέσα από τα εχθρικά πυρά. Η προσδοκία του κακού, ξεπερνιέται με την ηθική δύναμη που έχει αναπτύξει ένα άτομο, το οποίο παραμένει πιστό στις αρχές, στις αξίες και στις πεποιθήσεις του. Αυτή η βαθειά πίστη είναι που κάνει τον στρατιώτη στη μάχη να αγνοήσει το φόβο και να διακινδυνεύσει και τη ζωή του ακόμα, προκειμένου να εκτελέσει το καθήκον του.

Ακόμα, η υπέρβαση του φόβου δίνει στον ηγέτη τη δύναμη να έχει τη δική του γνώμη και να τη διατυπώνει ευθαρσώς αλλά με σεμνότητα και χωρίς θράσος, αν ο προϊστάμενός του έχει κάνει λάθος.

Η ευψυχία εκφράζεται ως γνήσια εκδήλωση ειλικρινούς ανταπόκρισης στο κάλεσμα του καθήκοντος και περιλαμβάνει την τίμια και ανυπόκριτη συμπεριφορά απέναντι στους άλλους.

---

<sup>191</sup> Ο. π., *Ηθικά Νικομάχεια*, Γ 6, 1115a, 11: Ο Αριστοτέλης αναφερόμενος στην προέλευση του φόβου, λέει: «διό και τόν φόβον όρίζονται προσδοκίαν κακού». Μτφρ.: εξού και ο ορισμός του φόβου ως “προσδοκίας κακού”). Επίσης, στο έργο του: Zygmunt Bauman, *Ρευστός Φόβος*, μτφρ. Γιώργος Καράμπελας, εκδ. Πολύτροπον, Αθήνα 2007, σ. 127: «Ο φόβος είναι ένα άλλο όνομα που δίνουμε στο ανυπεράσπιστο της ύπαρξής μας».

Η ευψυχία, που θα επιδείξει ο ηγέτης ενισχύει την εμπιστοσύνη των υφισταμένων του προς το πρόσωπό του όχι μόνο στη μάχη, αλλά και σε άλλες δύσκολες καταστάσεις. Ενδυναμώνει το ηθικό σθένος και την αντίσταση όλων να παραμείνουν πιστοί στη γραμμές τους και ν' αγωνιστούν, ακόμα κι όταν ο εχθρός έχει διαρρήξει την αμυντική τους τοποθεσία.

Ο ηγέτης δεν περιμένει την μάχη για να εκδηλώσει την ευψυχία του, ασκείται και αναπτύσσει τις ψυχικές του δυνάμεις μέσα από την καθημερινή εκπαίδευση και την αντιμετώπιση των απλών καθημερινών καταστάσεων.

*(Φράση κλειδί: Η βαθειά πίστη στις αρχές, τις αξίες και στο καθήκον ενισχύει το ψυχικό σθένος για την υπέρβαση, ακόμα και της ίδιας της ζωής μας)*

**3.2.1.2 Φυσικές Ικανότητες.** Η φυσική ικανότητα συνίσταται από την υγεία και τη σωματική κατάσταση του ηγέτη. Ο ηγέτης έχει υποχρέωση να φροντίζει, στο βαθμό που αυτό εξαρτάται από την δική του θέληση, τόσο την δική του σωματική και ψυχική υγεία, όσο και των υφισταμένων του. Πρέπει να έχει υπόψη του ότι οι συνθήκες μάχης απαιτούν ψυχολογική ενδυνάμωση και καλή υγεία. Ένας φιλάσθενος και αδύναμος σωματικά ηγέτης είναι πολύ δύσκολο να ανταποκριθεί στο βαθμό ετοιμότητας που έχει καθοριστεί για το τμήμα του, αλλά και στις δύσκολες, αντίξοες και πιεστικές συνθήκες της μάχης, που απαιτούν υψηλή σωματική αντοχή, άριστη διανοητική ικανότητα και συναισθηματική σταθερότητα.

Η συνεχής άσκηση θα βοηθήσει στη βελτίωση της φυσικής κατάστασης του ηγέτη, αλλά και των υφισταμένων του και θα συμβάλει σημαντικά στην πνευματική και συναισθηματική του ενδυνάμωση.

Ο ηγέτης έχει ηθική υποχρέωση να διατηρεί το τμήμα του σε άριστη κατάσταση για να αποτρέψει τις απώλειες μη μάχης, που θα

προέρχονται από κακή σωματική υγεία και ψυχολογική αστάθεια. Προς τούτο, οφείλει να εφαρμόζει ανελλιπώς το πρόγραμμα φυσικής αγωγής του τμήματός του, το οποίο πρέπει να εκτελείται με οποιεσδήποτε καιρικές συνθήκες.

*(Εὖ τό σῶμα ἔχειν καί τήν ψυχὴν - Να διατηρεῖς σε καλή κατάσταση το σώμα σου και την ψυχή σου<sup>192</sup>)*

**α. Αυτοκυριαρχία και Αυτοπεποίθηση.** Ετυμολογικά αυτοκυριαρχία σημαίνει να κυριαρχεί κάποιος στον εαυτό του, να ελέγχει δηλαδή, τις αντιδράσεις ή τις πράξεις του, τα συναισθήματά του και τα πάθη του<sup>193</sup>, ενώ αυτοπεποίθηση σημαίνει εμπιστοσύνη στις ικανότητές του και έλεγχο της κατάστασης. Ο Αριστοτέλης κατατάσσει και την επιθυμία ακόμα στα πάθη και, όταν αυτή δεν επικρατεί της λογικής και ελέγχουμε τον εαυτό μας, σημαίνει ότι ελέγχουμε τα πάθη μας, διατηρούμε την ηρεμία μας και μπορούμε να σκεφτούμε με νηφαλιότητα και να πάρουμε σωστές αποφάσεις.

**Αυτοκυριαρχία.** Η αυτοκυριαρχία αποτελεί σημαντικό προσόν για τον ηγέτη, γιατί μπροστά σε κρίσιμες και πολλές φορές πιεστικές από πλευράς χρόνου και έκρυθμες καταστάσεις θα έχει την πνευματική και ψυχική ηρεμία, που είναι απαραίτητες για την εκτίμηση των

<sup>192</sup> Δημήτριος Λυπουρλής, *Τα Παραγγέλματα των Επτά Σοφών*, Ίδρυμα της Βουλής των Ελλήνων, Αθήνα 2009, σ.σ. 62, 63: Αποδίδεται στον Κλεόβουλο τον Ρόδιο.

<sup>193</sup> Ο. π., *Ηθικά Νικομάχεια*, Β 5, 1105b 3-6 & 8-11: «... , λέγω δέ πάθη μέν επιθυμίας οργήν φόβον θάρσος φθόνον χαράν φιλίαν μίσος πόθον ζήλον ἔλεον, ὅλως οἷς ἐπεται ἡδονή ἢ λύπη· ... , ἔξεις δέ καθ' ἄς πρὸς τὰ πάθη ἔχομεν εὖ ἢ κακῶς, οἷον πρὸς τό ὀργισθῆναι, εἰ μέν σφοδρῶς ἢ ἀνειμένως, κακῶς ἔχομεν, εἰ δέ μέσως, εὖ ὁμοίως δέ καί πρὸς τἄλλα., ... » («Λέγοντας πάθη εννοώ την επιθυμία, την οργή, τον φόβο, το θάρσος, τον φθόνο, τη χαρά, την αγάπη, το μίσος, τη λαχτάρα, τη ζηλοτυπία, την ευσπλαχνία, γενικά όσα συνοδεύονται από ευχαρίστηση ή δυσαρέσκεια.,..., λέγοντας, τέλος, ἔξεις εννοώ την καλή ή κακή μας σχέση με τα πάθη (εν σχέσει π.χ. προς την οργή: αν οργιζόμαστε πάρα πολύ ή εντελώς χαλαρά, η σχέση μας με την οργή είναι κακή, αν όμως οργιζόμαστε με έναν μέσο τρόπο, η σχέση μας με αυτήν είναι καλή: το ίδιο και με τα άλλα πάθη)», σ. σ. 259, 261).



συνθηκών και την επιλογή της σωστής απόφασης. Επομένως, ορθώς η αυτοκυριαρχία θεωρείται αρετή για κάθε άνθρωπο, αλλά κυρίως για τον ηγέτη, γιατί από τις δικές του αποφάσεις (ορθές ή εσφαλμένες) θα κριθεί ενδεχομένως η ζωή των υφισταμένων του και ίσως και η δική του. Βεβαίως, για να φτάσει στο επίπεδο ο ηγέτης να παίρνει ηθικά ορθές αποφάσεις, πρέπει να έχει ασκηθεί κατ' επανάληψη, καθόσον η επανάληψη ηθικών πράξεων είναι αυτή που ωθεί και κατευθύνει τον άνθρωπο στην επιλογή του ορθού.

**Αυτοπεποίθηση.** Η βεβαιότητα και η σιγουριά με την οποία, ο ηγέτης, ενεργεί σε κάθε κατάσταση, ενισχύει την εμπιστοσύνη των υφισταμένων του, όταν δε το αποτέλεσμα των ενεργειών του αποδεικνύεται εκ των πραγμάτων ότι είναι για το καλό όλων, αυτή η εμπιστοσύνη εκτινάσσεται στα ύψη.

Για να λειτουργεί κάποιος με αυτοπεποίθηση πρέπει να έχει γνώσεις, ικανότητες και πίστη στον εαυτό του, αυτά όμως είναι στοιχεία που συνιστούν το βαθμό της επαγγελματικής αρτιότητας του ηγέτη. Όσο πιο μεγάλος είναι αυτός ο βαθμός και η εμπειρία, τόσο μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση έχει και οι αποφάσεις του θα είναι ορθές, ακόμα και κάτω από τις πλέον δύσκολες συνθήκες.

Η αυτοπεποίθηση ενισχύει την αυτοκυριαρχία, η οποία είναι απαραίτητη για τη διατήρηση της πνευματικής διαύγειας, που αποτελεί προϋπόθεση για την ηθική συλλογιστική του ηγέτη.

Η αυτοπεποίθηση, όταν συνδυάζεται με την ισχυρή θέληση και την αυτοπειθαρχία, συνιστά την κινητήρια ψυχική δύναμη του ηγέτη για να αναλάβει να κάνει αυτό που είναι σωστό, σε καταστάσεις που θα μπορούσε να παραμείνει αδρανής.

**β. Προσαρμοστικότητα.** Προσαρμοστικότητα για τον ηγέτη σημαίνει να ανακάμπτει αμέσως από παλινωδίες, σοκ, τραυματισμούς, αντιξοότητες, κακοτυχίες, “αναποδιές” και το στρες, ενώ ταυτόχρονα να διατηρεί την προσοχή του στην εκτέλεση της αποστολής του και τη συνοχή του τμήματός του.

Η ισχυρή θέληση είναι αυτή που θα δώσει στον ηγέτη τη ψυχική δύναμη να αγνοήσει την τυχόν σωματική του εξάντληση, την πείνα του, το φόβο, το κρύο, τη βροχή και να συνεχίσει τον αγώνα για να φέρει σε πέρας την αποστολή του.

Η θέληση από μόνη της και η ευκολία προσαρμογής σε νέες καταστάσεις δεν θα ήταν δυνατόν να φέρουν τα επιθυμητά αποτελέσματα, αν ο ηγέτης δεν διαθέτει γνώσεις και ικανότητες, για να πείσει το τμήμα του να ενεργήσει σύμφωνα με την απόφασή του και να το οδηγήσει στην επιτυχία των στόχων του.

Προσαρμοστικότητα σε καμιά περίπτωση δεν σημαίνει ελαστική συνείδηση ή προσαρμογή σε απαιτήσεις ή ακόμα και διαταγές, που τυχόν θα δοθούν σ' έναν ηγέτη, και οι οποίες δεν θα φέρουν τη σφραγίδα της ηθικής, της δικαιοσύνης και της νομιμότητας.

**3.2.1.3 Πνευματικές Ικανότητες.** Ένα άτομο για να τεθεί επικεφαλής ενός τμήματος, πρέπει να διακρίνεται για την ευστροφία του, σε διαφορετική περίπτωση, ίσως να ασκεί κάποιας μορφής διοίκηση αλλά είναι σχεδόν βέβαιο ότι δεν έχει πιθανότητες να αναδειχθεί σε ηγέτη. Για το λόγο αυτό η επιλογή των υποψηφίων για τα στρατιωτικά σχολεία περιλαμβάνει και την ψυχοτεχνική δοκιμασία ώστε να διαπιστωθούν αυτά τα στοιχεία, που είναι αναγκαία και ικανά για να δώσουν σε κάποιον τη δυνατότητα να αναδειχθεί, μετά από την εκπαίδευση που θα υποστεί, σ' έναν ικανό μελλοντικό ηγέτη. Τα στοιχεία που σκιαγραφούν την πνευματική προδιάθεση και προσδιορίζουν την νοητική ικανότητα, που είναι απαραίτητη σε έναν στρατιωτικό ηγέτη για να φέρει σε πέρας καθήκοντα και ευθύνες, περιλαμβάνουν: «την ευστροφία, την κρίση, την καινοτομία, το διαπροσωπικό τάκτ και την επαγγελματική γνώση»<sup>194</sup>.

*(«Η πραγματική ικανότης δεν έγκειται να εκτελώμεν μίαν πράξιν δια των εις τας χείρας μας διαθεσίμων μέσων· η τέχνη και η*

<sup>194</sup> Ο. π., *Army Leadership*, p. 6-1.

πνευματική ικανότης συνίσταται εις την επίτευξιν του επιζητούμενου παρά τας προβαλλομένας δυσκολίας και εις την απόφασιν ότι τίποτα δεν είναι ακατόρθωτον»<sup>195</sup>.)

*Ναπολέον, Αναμνήσεις από την Αγ. Ελένην, τομ. 3 σελ. 439.*

**α. Ευστροφία.** Ευστροφία είναι η ευελιξία του πνεύματος και η ικανότητά του να προβλέπει και να προσαρμόζεται γρήγορα σε αλλαγές. Η ευστροφία θα οδηγήσει τον στρατιωτικό ηγέτη, στην αλλαγή των αποφάσεών του, όταν αυτές δεν οδηγούν στο επιθυμητό αποτέλεσμα. Η εμμονή σε αποφάσεις που δεν οδηγούν στην επιτυχία των στόχων, λόγω προσκόλλησης του ηγέτη σε δογματισμούς ή εγωιστικές αντιλήψεις, είναι δυνατόν να προκαλέσουν μεγάλες απώλειες στο προσωπικό και να διαλυθούν ακόμα και ολόκληρες μονάδες.

Ο στρατιωτικός ηγέτης προηγείται των αλλαγών του στρατιωτικού περιβάλλοντος και με τις έγκαιρες, κατά περίπτωση, παρεμβάσεις και αποφάσεις του προλαμβάνει και αποτρέπει τις δυσμενείς εξελίξεις. Η συλλογιστική μέθοδος της κριτικής σκέψης είναι μια διαδικασία που θα βοηθήσει τον στρατιωτικό ηγέτη να ερμηνεύσει ορθά την κατάσταση και να αντιληφθεί ακόμα και ό,τι η άμεση παρατήρηση δεν μπορεί να του προσφέρει. Ο ηγέτης γνωρίζει ότι μέσω της κριτικής σκέψης μπορεί να εξετάσει ένα πρόβλημα σε όλες του τις διαστάσεις. Η μέθοδος επιβάλλει την απομόνωση του κύριου προβλήματος και την εξέτασή του ανεξαρτήτως των λοιπών παραμέτρων, ενώ στη συνέχεια η εξέταση θα συνεχίζεται σε σχέση με κάθε μια παράμετρο ξεχωριστά. Τέλος, γίνεται μια συνολική εκτίμηση των επιπτώσεων που επιφέρουν όλες οι παράμετροι μαζί στις διαθέσιμες λύσεις και επιλέγεται η πιο σφοδρότερη κάθε φορά.

Η ευστροφία είναι αυτή που θα οδηγήσει τον στρατιωτικό ηγέτη, να αναλάβει την πρωτοβουλία κατά τη διάρκεια της εξέλιξης των επιχειρήσεων και να κάνει τις απαιτούμενες κάθε φορά παρεμβάσεις, που θα είναι αναγκαίες και αποφασιστικές για την επιτυχία του αντικειμενικού του σκοπού.

<sup>195</sup> Ο.π., *Συλλογή Στρατιωτικών Ιδεών και Αποφθεγμάτων*, σ. σ. 27, 28.

**β. Ευθυκρισία.** Η λήψη ορθών αποφάσεων βεβαίως είναι παρεπόμενο του προηγούμενου χαρακτηριστικού του ηγέτη, της ευστροφίας, αλλά η λήψη μιας ορθής και ηθικά ισχυρής απόφασης είναι αποτέλεσμα εθισμού και άσκησης σε ηθικά διλήμματα. Ο εξοπλισμένος με ηθικά κριτήρια ηγέτης δεν γεννάται, αλλά αναπτύσσεται με την καθημερινή τριβή και αντιμετώπιση ηθικών προβλημάτων, στα οποία επικρατεί η ορθή κρίση.

Η ορθή λήψη αποφάσεων ενισχύεται σημαντικά με τη γνώση, τη σωστή υποστήριξη και πληροφόρηση που παρέχονται από τους προϊσταμένους, επικεφαλής γειτονικών και όχι μόνο τμημάτων, ακόμα και από τους υφισταμένους.

Μια άλλη πηγή γνώσης, που βοηθά στη λήψη ορθών αποφάσεων, χωρίς να αποτελεί απόλυτο κανόνα, είναι η μελέτη ιστορικών παραδειγμάτων ηγετών, που διακρίθηκαν για τη σύνεση, τη διορατικότητά τους και την επινοητικότητα που είχαν να εφαρμόσουν νέους τρόπους ενεργείας σε διάφορες καταστάσεις και μάχες, που η ορθή κρίση, σε συνδυασμό με την καινοτομία και την έγκαιρη επέμβασή τους οδήγησε σε θριαμβευτική επιτυχία. Ο ηγέτης πρέπει να έχει υπόψη του ότι όλες οι καταστάσεις δεν είναι ίδιες και δεν υπάρχουν συνταγές και τυποποιημένες ενέργειες που οδηγούν στην επιτυχία.

Η επανειλημμένη λήψη σωστών αποφάσεων καταξιώνει τον ηγέτη, αναπτύσσει την εμπιστοσύνη όλων προς το πρόσωπό του και ενισχύει το κύρος του, που είναι απαραίτητο και σημαντικό στοιχείο επηρεασμού και επιρροής επί των υφισταμένων του.

*(Η σιδηρά μου χείρ δεν ήτο εις το άκρον του βραχίονός μου, αλλά εξηρτάτο απ' ευθείας από την σκέψη μου· μόνο ο υπολογισμός την έθετε εις κίνησην<sup>196</sup>.)*

*Ναπολέον, Αναμνήσεις από την Αγ. Ελένην του Λας Κάζες, ΙΙ, σελ. 571*

<sup>196</sup> Στο ίδιο, σ. 23

γ. **Καινοτομία.** Η δημιουργικότητα και η πρωτοτυπία είναι η κινητήρια δύναμη που ωθεί τον ηγέτη στην κατάκτηση των στόχων τους οποίους κάθε φορά θέτει. Η καινοτομία είναι το παράγωγο της φανταστικής δύναμης και της διορατικότητας του ηγέτη.

Η δημιουργία καινοτόμων προοπτικών δεν αφήνεται από την γνώση και την εμπειρία, αντίθετα υποβοηθείται και τροφοδοτείται από αυτές και από τη συνεχή ροή σωστής πληροφόρησης. Δεν είναι λίγοι οι ηγέτες που διαθέτουν το ταλέντο να διατυπώνουν νέες και πρωτότυπες ιδέες, για το πώς το έργο μπορεί να εκτελεστεί καλύτερα, αλλά είναι πολύ μικρός ο αριθμός αυτών, που έχουν τη δύναμη και τον τρόπο να θέσουν σε εφαρμογή αυτές τις καινοτόμες ιδέες και να υλοποιήσουν το έργο.

Η προσαρμογή σε ένα νέο περιβάλλον ίσως απαιτεί την επινόηση μιας νέας αντίληψης για το πώς τα πράγματα ή ο οργανισμός θα γίνει καλύτερος ή θα λειτουργήσει καλύτερα και αποδοτικότερα.

Ο εφησυχασμός είναι εχθρός της δημιουργίας και της καινοτομίας και σε οργανισμούς όπως ο στρατός εγκυμονεί τον κίνδυνο της ανίας, που επηρεάζει αρνητικά την ψυχολογία και το ηθικό των στρατευμένων. Ο ηγέτης οφείλει να επινοεί συνεχώς τρόπους πρόκλησης και έξαιψης του ενδιαφέροντος των υφισταμένων του για την ενεργοποίηση, την ενδυνάμωση και τη διατήρηση της σωματικής, αλλά και της ψυχολογικής τους κατάστασης σε πλήρη εγρήγορση και ετοιμότητα.

Οι καινοτόμες ιδέες για να υλοποιηθούν, συνήθως απαιτούν κοινή προσπάθεια που είναι από τα βασικά στοιχεία δημιουργίας ομαδικού πνεύματος και κατ' επέκταση υποβοηθούν στη δημιουργία του "πνεύματος μονάδος", που αποτελεί προϋπόθεση επαύξησης της απόδοσης και της επιτυχίας μιας μονάδας<sup>197</sup>. Η δημιουργική σκέψη προϋποθέτει τη χρήση προσαρμοσμένων και δοκιμασμένων προσεγγίσεων ή καινοτόμων λύσεων που αναδύονται εξ ολοκλήρου μέσα από νέες ιδέες. Οι καινοτόμες ιδέες δεν περιορίζονται από την κλίμακα

<sup>197</sup> Ο. π., *Στρατιωτικός Κανονισμός*, ΣΚ 20-2, σ. 5.

της ιεραρχίας διοικήσεως και δεν πρέπει να αναμένονται μόνο από τους προϊσταμένους· πολλές φορές αξιόλογες νέες ιδέες και πρωτότυπες εφαρμογές ξεκινούν από επινοήσεις και προτάσεις υφισταμένων, ακόμα και απ' τα χαμηλότερα κλιμάκια της ιεραρχίας.

Οι αναποτελεσματικοί ηγέτες προσκολλώνται σε συνήθεις πρακτικές και συμβατικές λύσεις που δεν δημιουργούν νέες προκλήσεις και διαθέσεις, επιφέροντας πολλές φορές μονοτονία, πλήξη και αδράνεια στο προσωπικό τους.

Ο στρατιωτικός ηγέτης δεν πρέπει να ακολουθεί πάντα την πεπατημένη και τα αυστηρά παλαιά πρότυπα, γιατί, έτσι, οι ενέργειές του είναι προβλέψιμες και αναμενόμενες και δεν αιφνιδιάζουν τον αντίπαλο ούτε υπόσχονται την επιτυχία.

*(«μολονότι υπάρχουν διδάγματα, τα οποία ανεπήδησαν από την πείραν του παρελθόντος, εν τούτοις πρέπει να υιοθετηθούν μέθοδοι εξ ολοκλήρου νέαι και πρωτότυποι»<sup>198</sup>)*

*Θουκιδίδης, Πελοποννησιακός Πόλεμος, Β. 1<sup>ο</sup>.*

**δ. Διακριτικότητα και Ευπρέπεια.** Για τον στρατιωτικό ηγέτη η εκδήλωση μιας συγκεκριμένης συμπεριφοράς είναι επιβεβλημένη και καθορίζεται από διαταγές, κανονισμούς και νόμους, που ορίζουν, επίσης ένα πλαίσιο λειτουργίας του οργανισμού. Οι σχέσεις, που διαμορφώνει και αναπτύσσει ο ηγέτης με τους υφισταμένους του, είναι διαδραστικές σχέσεις και προκαθορίζουν την ανάπτυξη του πνεύματος μονάδος, που είναι σημαντικός παράγοντας για την επιτυχία της αποστολής της. Ο στρατιωτικός ηγέτης πρέπει να γνωρίζει ότι η διακριτική και ευπρεπής συμπεριφορά προς τους άλλους και ο σεβασμός της προσωπικότητάς τους είναι ο μηχανισμός μέσω του οποίου θα κερδίσει το σεβασμό τους, που αποτελεί το θεμέλιο λίθο της σωστής ανάπτυξης των μεταξύ τους σχέσεων και της εμπέδωσης της αμοιβαίας εμπιστοσύνης.

<sup>198</sup> Ο. π., Συλλογή Στρατιωτικών Ιδεών και Αποφθεγμάτων, σ. 138.

Κάθε άτομο στη διαμόρφωση του χαρακτήρα του έχει δεχθεί πολλές επιρροές από την πολιτισμική κουλτούρα που επικρατούσε στην οικογένεια, στο σχολείο και στην κοινωνία του και εύλογα αναμένει τον σεβασμό της από τους άλλους. Ο ηγέτης έχει υποχρέωση να γνωρίζει την προέλευση, το παρελθόν, τις πεποιθήσεις, τις συνήθειες και τα πιστεύω του καθενός από τους υφισταμένους του και να φροντίζει ώστε αυτό να γίνεται αντιληπτό από αυτούς με διακριτικότητα και ευγένεια. Η προσβολή της προσωπικότητας οποιουδήποτε ατόμου, το στρέφει εναντίον του προσβάλλοντος και το κάνει να τρέφει εχθρικά αισθήματα απέναντί του.

Ο στρατιωτικός ηγέτης οφείλει να κατανοεί και, αν δεν συμμερίζεται απόλυτα, τουλάχιστον πρέπει να σέβεται τη διαφορετικότητα των άλλων.

Σωστός ηγέτης είναι αυτός που ελέγχει τη συμπεριφορά του και δεν εκτρέπεται οποιαδήποτε κατάσταση κι αν αντιμετωπίζει. Η σκέψη ότι ο ηγέτης πρέπει να αποτελεί το παράδειγμα προς μίμηση για τους υφισταμένους του πρέπει να επικρατεί πάντα. Ο αυτοέλεγχος και η αυτοσυγκράτηση είναι ιδιαίτερα θετικά στοιχεία για τον ηγέτη, ο οποίος έχει υποχρέωση να διατηρεί την ηρεμία και την νηφαλιότητά του, εστιάζοντας την προσοχή του στην αντιμετώπιση των κρίσιμων και επειγόντων ζητημάτων κατά προτεραιότητα.

Ο έλεγχος της συμπεριφοράς του προσωπικού δεν πρέπει να περιορίζεται από τη διακριτικότητα και την ευγένεια του ηγέτη και θα πρέπει αυτό να τονίζεται και να αποσαφηνίζεται στις μεταξύ τους σχέσεις. Ο σωστός ηγέτης κάνει εξ αρχής σαφή τη διάκριση αυτή και θέτει τις βάσεις των διαπροσωπικών σχέσεων με το προσωπικό του. Ο σεβασμός και η ευγενική συμπεριφορά δεν υπονοούν χαλαρότητα και υποχωρητικότητα στα θέματα της πειθαρχίας, αντίθετα ο σεβασμός και η διακριτική συμπεριφορά ενισχύουν και αναπτύσσουν την εσωτερική πειθαρχία, που συμβάλλει στη δημιουργία του πνεύματος μονάδος.

Η διατήρηση αυτής της λεπτής ισορροπίας, στις σχέσεις του ηγέτη με το προσωπικό του έγκειται στην ικανότητά του να μην αφήνεται στο έλεος των συναισθημάτων του, ούτε να οδηγείται σε αποφάσεις που δεν εκφράζουν τις ηθικές αρχές και τις αξίες του Στρατού.

Η συναισθηματική ωριμότητα και ισορροπία είναι χαρακτηριστικά του ικανού ηγέτη, ο οποίος έχει επίγνωση των δυνατοτήτων και των αδυναμιών του και επιδιώκει την εξάλειψη των δεύτερων με ανατροφοδότηση<sup>199</sup>.

Η σταθερότητα στη συμπεριφορά του στρατιωτικού ηγέτη σε όλες τις καταστάσεις, είτε είναι εξαντλημένος από την κόπωση της μάχης, είτε βρίσκεται κάτω από πίεση λόγω της εξέλιξης των επιχειρήσεων, είτε λόγω του κινδύνου που εγκυμονεί το περιβάλλον των επιχειρήσεων, δείχνει την ανωτερότητά του και ως αναγνώριση αυτής εισπράττει τον σεβασμό και την αφοσίωση των υφισταμένων του.

*(«Ο ηγέτωρ δεν αρκεί μόνον να είναι ανδρείος, αλλά και πεπαιδευμένος, κατά τρόπον ὥστε ὅσοι τον υπακούουν να τον μιμῶνται, κατά το δυνατόν».<sup>200</sup>)*

*Ξενοφών, Κύρου Παιδεία, Β. 2<sup>ο</sup>, Κεφ. 1<sup>ο</sup>.*

**ε. Ικανότητα Επικοινωνίας.** Όπως προαναφέρθηκε, πολλοί θεωρητικοί της ηγεσίας θεωρούν την επικοινωνιακή ικανότητα του ηγέτη τόσο σημαντική, ώστε να την κατατάσσουν στους παράγοντες της ηγεσίας. Η ικανότητα επικοινωνίας είναι σπουδαίο προσόν για τον ηγέτη που το κατέχει, εκ φύσεως, λόγω της εξωστρέφειας της προσωπικότητάς του. Αυτοί που χαρακτηρίζονται από εσωστρέφεια πρέπει να καταβάλουν προσπάθεια και να ξεπεράσουν αυτή την αδυναμία που αποτελεί σημαντικό εμπόδιο και μειονέκτημα για την άσκηση επιτυχούς ηγεσίας.

<sup>199</sup> Ματζέντα Αγγλο-Ελληνικο-Αγγλικό Λεξικό (για Windows 7, Vista & XP): Feedback = Ανατροφοδότηση: Μέθοδος διόρθωσης λαθών κατά την οποία σήμα από την έξοδο ενός συστήματος χρησιμοποιείται για τον έλεγχό του.

<sup>200</sup> Ο. π., Συλλογή Στρατιωτικών Ιδεών και Αποφθεγμάτων, σ. 174.



Η επικοινωνία διακρίνεται σε δύο σκέλη, το πρώτο σκέλος αναφέρεται στον τρόπο συμπεριφοράς του ηγέτη προς τους πέριξ του και το δεύτερο στην πληροφόρηση του ηγέτη μέσω όλων των διατιθέμενων μέσων και τρόπων επικοινωνίας. Στο πρώτο σκέλος εντάσσεται η ανάπτυξη των σχέσεών του με τους υφισταμένους του, αλλά και με όλους όσους έρχονται σε επαφή μαζί του (συναδέλφους, προϊσταμένους, προσωπικό άλλων μονάδων και υπηρεσιών), κ.λπ.

Η ανάπτυξη της ικανότητας επικοινωνίας θα βοηθήσει σημαντικά τον ηγέτη στην προώθηση των επιδιώξεων και των στόχων του τμήματός του, μέσω των καλών σχέσεων που θα έχει αναπτύξει και θα συντηρεί με όλους τους εμπλεκομένους με οποιονδήποτε τρόπο στην εκτέλεση της αποστολής του. Πρέπει να τονιστεί ότι, όταν αυτή η επικοινωνία είναι επίπλαστη και δεν ανταποκρίνεται στη γνήσια προαίρεση του ηγέτη, γίνεται εύκολα αντιληπτή και όχι μόνο δεν βοηθά, αλλά αντίθετα δημιουργεί αρνητική διάθεση στους πέριξ του με συνέπεια η προσπάθειά του να “πέφτει στο κενό” και να δυσχεραίνεται το έργο του.

Ποιο είναι το αποτέλεσμα μια καλής επικοινωνίας; Αναμφίβολα είναι η ενημέρωση και η πλήρης γνώση, κατανόηση και σωστή ερμηνεία της κρατούσας κατάστασης. Ένας ικανός ηγέτης γνωρίζει ότι χωρίς την πληροφόρηση και την επικοινωνία η δυνατότητα επιτυχούς άσκησης των καθηκόντων του περιορίζεται και οι πιθανότητες, που έχει για να προσαρμόσει τον τρόπο ηγεσίας του στις απαιτήσεις των περιστάσεων και στις ανάγκες των ακολούθων, είναι σχεδόν ανύπαρκτες.

Η επιτυχής ηγεσία προϋποθέτει ανάπτυξη όλων των διαθέσιμων τρόπων και μέσων επικοινωνίας, ώστε να αφουγκράζεται τον παλμό και την κρατούσα ατμόσφαιρα του οργανισμού και πέραν αυτού. Με αυτόν τον τρόπο ο ηγέτης θα είναι σε θέση να γνωρίζει σε κάθε στιγμή την κατάσταση του προσωπικού και θα μπορεί να λαμβάνει όλα τα μέτρα που χρειάζονται για την τήρηση του οργανισμού στην ορθή κατεύθυνση.

Η γλώσσα των συναισθημάτων και του σώματος αποκαλύπτει ό,τι δεν μπορεί να παρατηρηθεί σε μια τηλεφωνική επικοινωνία. Η προσοχή που δείχνει κάθε φορά που έρχεται σε επικοινωνία με το προσωπικό του είναι καθοριστική στο να δημιουργήσει το κατάλληλο κλίμα, ώστε η πληροφόρησή του να είναι αναλυτική και λεπτομερής ή σε αντίθετη περίπτωση, περιορισμένη και ελλιπής. Ο τρόπος, που αντιδρά στην επικοινωνία του με τους άλλους και η θέση που λαμβάνει, πρέπει να δείχνει ότι πραγματικά εμπλέκει τον εαυτό του στα προβλήματα και τις ανάγκες του προσωπικού και δεν είναι ένας απλός δέκτης, αλλά και επεξεργαστής των προβλημάτων με ενεργητικό και ουσιαστικό τρόπο. Ακόμα πρέπει να γνωρίζει τον τρόπο να ακούει και να μιλάει. Είναι σημαντικό ο ηγέτης να συλλογίζεται με τους άλλους και όχι απλά να ακούει τις απόψεις τους. Επίσης, η ανταλλαγή γραπτών μηνυμάτων με τα ηλεκτρονικά μέσα διευκολύνει και επιταχύνει την επικοινωνία, όπου η προσωπική επαφή είναι δυσχερής. Στα μέσα που έχει στη διάθεσή του ο ηγέτης στη σύγχρονη εποχή μπορεί να προστεθεί και η τηλεδιάσκεψη, που αποτελεί ένα πολύ καλό επικοινωνιακό τρόπο για μεγάλες αποστάσεις. Η χρήση της μεθόδου αυτής είναι πολύ συνηθισμένη σε μεγάλους οργανισμούς και επιχειρήσεις, που η δραστηριότητά τους εκτείνεται σε παγκόσμια κλίμακα.

Η ανεπαρκής επικοινωνία περιορίζει την αποτελεσματικότητα του ηγέτη και κατ' επέκταση την επιτυχία του οργανισμού. Για να είναι ένας ηγέτης αποτελεσματικός, πρέπει να έχει αναπτύξει δίκτυα επικοινωνίας και να τηρείται συνεχώς ενήμερος για την κατάσταση του οργανισμού, με προσωπική επαφή και πληροφόρηση. Ακόμα και σήμερα, που η επικοινωνία μέσω των τηλεδιασκέψεων είναι μια συνήθης πρακτική, δεν πρέπει να παραγνωρίζεται η αξία της φυσικής, πρόσωπο με πρόσωπο, επικοινωνίας, γι' αυτό είναι επιβεβλημένο ο ηγέτης περιοδικά να περιέρχεται τα τμήματα και να γνωρίζει προσωπικά τους "ανθρώπους κλειδιά" με τους οποίους συνεργάζεται. Η αξία της προσωπικής επαφής είναι μεγάλη, γιατί αποτελεί τον καλύτερο και πλέον

αποτελεσματικό τρόπο επικοινωνίας, επειδή, η πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία περιλαμβάνει συναισθηματική διάδραση και αντιμετωπίζει με αμεσότητα τις διάφορες καταστάσεις και τυχόν προβλήματα.

Στην εποχή μας, πολλές φορές η γραπτή πληροφόρηση και επικοινωνία μέσω της παραδοσιακής αλληλογραφίας, λόγω των υψηλών ταχυτήτων, με τις οποίες μετακινούνται άνθρωποι, υλικά, μέσα, αλλά και η ηλεκτρονική πληροφορία, πολύ συχνά συμβαίνει να είναι μια ξεπερασμένη από τα γεγονότα, πληροφόρηση. Παρόλα αυτά, έχει και αυτή τη δική της αξία, καθόσον δεν διατρέχει τον μεγάλο κίνδυνο που καιροφυλακτεί σε ό,τι κυκλοφορεί στο αέρα, είτε ελεύθερα είτε με κωδικοποίηση.

**ζ. Κατανόηση (Ταύτιση).** Ένας καλός ηγέτης προσεγγίζει το προσωπικό του, δείχνει κατανόηση και επιδιώκει να συμμεριστεί τα προβλήματά του. Επειδή το ηθικό του προσωπικού του αποτελεί σημαντικό παράγοντα επιτυχίας της αποστολής του, πρέπει να φροντίζει για τη διατήρησή του πάντα σε υψηλά επίπεδα. Ένας ικανός ηγέτης θα καλλιεργήσει σχέσεις με τις οικογένειες των ανδρών του, καθόσον γνωρίζει ότι αυτό ενισχύει το ηθικό και ενδυναμώνει τη θέλησή τους να αγωνιστούν για τις αξίες του τμήματός τους.

Στις δύσκολες καταστάσεις και σε πολεμική περίοδο οι ηγέτες με κατανόηση αντιμετωπίζουν τις κακουχίες από κοινού με τους στρατιώτες τους και έτσι έχουν τη δυνατότητα να εκτιμήσουν αν τα σχέδιά τους αντιμετωπίζουν δυσκολία στην εφαρμογή τους ή απαιτούν προσαρμογή στα νέα δεδομένα.

*(Φράση κλειδί: Δείχνω κατανόηση και συμμερίζομαι το πρόβλημά σου)*

**η. Επαγγελματική Γνώση**<sup>201</sup>. Η επαγγελματική γνώση αναφέρεται στο σύνολο της γνώσης και της εμπειρίας που έχει σχέση με το

<sup>201</sup> Ο. π., *Λεξικό της Φιλοσοφίας*, σ. 141: «Γνώση: ... Η θεμελιωμένη πεποίθηση για την ύπαρξη\*, τη φύση\* ή την κατάσταση ενός πράγματος\*».

στρατιωτικό λειτούργημα και διακρίνεται στη γνώση της τακτικής και των τεχνικών μέσων που διαθέτει και χρησιμοποιεί ο στρατός, αλλά και στη γνώση των διαδικασιών της διακλαδικής συνεργασίας καθώς, επίσης, και στις δυνατότητες της πολιτικής κινητοποίησης, ανάλογα με το επίπεδο διοίκησης στο οποίο ευρίσκεται ο στρατιωτικός ηγέτης. Ακόμα στην επαγγελματική γνώση περιλαμβάνεται η γεωπολιτική κατάσταση, οι πολιτιστικές διαφορές και οι ιδιαιτερότητες των λαών των χωρών του εγγύς αλλά και του ευρύτερου περιβάλλοντος, που πιθανόν να επηρεάζει ή να επηρεάζεται από τη δική μας παρουσία ή μελλοντική ανάπτυξή μας στην περιοχή. Επίσης, η γνώση της ιστορίας και των συνθηκών που καθορίζουν τις σχέσεις μας με τις γειτονικές χώρες περιλαμβάνεται και αυτή στην επαγγελματική γνώση.

Η γνώση της τακτικής χρησιμοποίησης των μέσων του Στρατού παρέχει τη δυνατότητα στον στρατιωτικό ηγέτη να χειρίζεται και να αναπτύσσει το προσωπικό και τα μέσα του με ευχέρεια και αποτελεσματικότητα, ώστε να επιτύχει τους στόχους που έχουν οριστεί από τις προϊστάμενες ιεραρχικά διοικήσεις.

Ο στρατιωτικός ηγέτης οφείλει να είναι άριστος γνώστης των δυνατοτήτων του προσωπικού και των μέσων του, καθώς επίσης και των τακτικών και διαδικασιών που θα απαιτηθούν να ακολουθήσει για να φέρει σε πέρας την αποστολή του με το μικρότερο δυνατόν κόστος σε υλικά, μέσα και κυρίως σε ανθρώπινες ζωές. Η εξάσκηση στην τακτική και η εκπαίδευση του προσωπικού είναι από τις κύριες υποχρεώσεις του ηγέτη στο πλαίσιο της ανάπτυξης τόσο του ίδιου όσο και των υφισταμένων του. Η γνώση του τεχνικού υλικού, των μέσων, αλλά και του εξοπλισμού και των συστημάτων που χρησιμοποιεί ο Στρατός ενισχύουν και διευρύνουν τις ικανότητες του ηγέτη για αποτελεσματική εκμετάλλευση όλων των διατιθέμενων σε αυτόν μέσων και επαυξάνουν τη δυνατότητά του για επιτυχία των αντικειμενικών του στόχων.

Οι υφιστάμενοί του αναμένουν ότι ο ηγέτης τους γνωρίζει την χρήση όλων των μέσων του και ότι μπορεί να τους επιλύσει οποιοδή-

ποτε πρόβλημα προκύψει. Οι ηγέτες της πρώτης γραμμής οφείλουν να είναι οι ειδικοί, που θα δίνουν άμεση λύση σε προβλήματα που ανακύπτουν κατά την χρήση του οπλισμού και των μέσων και, αν η λύση απαιτεί επιπλέον εξειδικευμένη γνώση, να γνωρίζουν τις διαδικασίες που απαιτούνται και να ενεργούν χωρίς βραδύτητα για την λειτουργική επανάκτηση του υλικού.

Ο στρατιωτικός ηγέτης οφείλει να εκπαιδεύει το προσωπικό του σε όλα τα μέσα, τα υλικά και τον οπλισμό που διαθέτει το τμήμα του, ώστε να έχουν την ικανότητα να χειριστούν πλέον του ενός μέσου και να μπορούν να καλύψουν τυχόν κενά που δημιουργούνται στη μάχη.

Ο στρατιωτικός ηγέτης οφείλει να γνωρίζει ότι το σύγχρονο επιχειρησιακό πεδίο απαιτεί τη συνεργασία όλων των κλάδων των Ενόπλων Δυνάμεων, ακόμα και των υπηρεσιών της πολιτικής άμυνας, για την επιτυχή έκβαση των επιχειρήσεων στο σύνθετο επιχειρησιακό περιβάλλον που θα ενεργεί.

Τα παραπάνω επιβάλλουν την ανάγκη ο ηγέτης να βρίσκεται σε μια διαρκή εγρήγορση και συνεχή προσωπική βελτίωση. Η γνώση της τακτικής ή/και της στρατηγικής, αναλόγως του επιπέδου του, αλλά και της γεωπολιτικής και στρατηγικής αξίας της ευρύτερης περιοχής του και η ενημέρωσή του επί των τεχνικών και λοιπών συστημάτων του οργανισμού, θα βοηθήσουν τον ηγέτη να αποκτήσει τη δική του ταυτότητα και να ενισχύσει την αναγνώρισή του μέσα στον οργανισμό, από όλο το έμπυχο δυναμικό (προϊσταμένους, συνάδελφους του ιδίου επιπέδου και υφισταμένους). Στην αντίθετη περίπτωση ο ηγέτης θα αντιμετωπίσει σοβαρές δυσκολίες και προσκόμματα στην άσκηση της ηγεσίας.

Ο σύγχρονος στρατιωτικός ηγέτης ίσως απαιτηθεί να συμμετάσχει σε αποστολή με πολυεθνικές δυνάμεις, που θα επιχειρούν σε άλλη χώρα. Στην περίπτωση αυτή είναι απαραίτητο να γνωρίζει τις πολιτισμικές αξίες, τις ευαισθησίες, τα ήθη και έθιμα, τις παραδόσεις και την ιστορία αυτή της χώρας. Ακόμα, πρέπει να είναι ενήμερος για

τις παραδόσεις, τις συνήθειες και το δόγμα χρησιμοποίησης των δυνάμεων των χωρών με τις οποίες θα κληθεί να συνεργαστεί στις επιχειρήσεις σε άλλη ή άλλες χώρες.

Απ' τα παραπάνω επιβεβαιώνεται αυτό που υποστηρίζεται στον ορισμό της (παράγραφος 2.2) ότι η ηγεσία είναι και τέχνη και επιστήμη. Τέχνη ως προς τον τρόπο χειρισμού και επηρεασμού του προσωπικού και επιστήμη ως προς τη βαθεία και ευρεία γνώση, που πρέπει να κατέχει ένας ηγέτορας ώστε να δύναται να ανταποκριθεί στο πολύπλευρο, πολυσχιδές και πολυδιάστατο σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον.

*(«Οι στρατηγοί - διοικηταί κατευθύνονται από την πείραν ή το πνεύμα. Η τακτική, αι εξελίξεις, αι γνώσεις του μηχανικού ή του πυροβολητού είναι δυνατόν να μελετηθούν από τα συγγράμματα, όπως και η γεωμετρία. Αλλά η γνώσις της ουσίας του πολέμου δεν αποκτάται ει μη μόνον δια της πείρας και της μελέτης της ιστορίας του πολέμου»<sup>202</sup>.)*

*Ναπολέον, Απομνημονεύματα, τόμ. 6, σ. 91.*

**3.3 Αρχές της Ηγεσίας<sup>203</sup>.** Την έννοια των αρχών αναπτύξαμε στο πρώτο κεφάλαιο, όπου αναφέρεται ότι αρχές για ένα άτομο είναι οι θεμελιώδεις κανόνες ή πιστεύω, που υπαγορεύουν μια συγκεκριμένη στάση και συμπεριφορά απέναντι σε ηθικά διλήμματα, απο-

<sup>202</sup> Ό. π., Συλλογή Στρατιωτικών Ιδεών και Αποφθεγμάτων, σ. 129.

<sup>203</sup> Οι Αρχές της Ηγεσίας, όπως αναπτύσσονται στο παρόν δεν απέχουν από αυτές που περιλαμβάνονται τόσο στο ΕΕ 181-1, Διοίκηση και Ηγεσία, του 1988 (ανατ. 1989), όσο και στον ΣΚ 31-20, Δόγμα Διαμόρφωσης Ηγετών του Στρατού Ήρας, 2002, που έχουν εκδοθεί από το Γενικό Επιτελείο Στρατού. Θα ακολουθήσουμε την ίδια λογική για τις Αρχές της Ηγεσίας με αυτήν που ακολουθήσαμε και για τις στρατιωτικές αξίες, επειδή θεωρούμε ότι δεν είναι σκόπιμο να πρωτοτυπήσουμε σε κάτι χωρίς να εξυπηρετείται κάποιος σοβαρός σκοπός, το πρόβλημα αν υπάρχει τέτοιο, δεν εντοπίζεται στην επιλογή άλλων αρχών της ηγεσίας, αλλά στο κατά πόσον αυτές οι αρχές θα μεταδοθούν σωστά, θα υιοθετηθούν και θα ακολουθούνται απ' όλους με συνέπεια και με την πεποίθηση ότι ενεργώντας σύμφωνα με αυτές τις αρχές προσφέρουν τις καλύτερες υπηρεσίες στον στρατό μας. Αυτό στο οποίο διαφοροποιήθηκαν είναι ότι συμπτύξαμε τις αρχές από 11 σε 9, για λόγους που έχουν να κάνουν με την ορθότερη, κατά την άποψή μας, ανάπτυξή τους.

καλύπτοντας την πίστη του σε συγκεκριμένες αξίες. Αρχές της ηγεσίας δεν είναι τίποτα άλλο απ' τους κανόνες που πρέπει να χαρακτηρίζουν την άσκηση της ηγεσίας και αυτούς τους κανόνες τους εκφράζει ο ηγέτης με την καθημερινή στάση και συμπεριφορά του. Αναφερόμενοι λοιπόν στις αρχές της ηγεσίας εννοούμε συγκεκριμένους κανόνες που ακολουθεί ή θα πρέπει να ακολουθεί ο ηγέτης κατά την άσκησή της. Και ποιοι μπορεί να είναι αυτοί οι κανόνες; Είναι συγκεκριμένες ενέργειες ή καταστάσεις τις οποίες ο ηγέτης πρέπει να εφαρμόζει ή να αναπτύσσει προκειμένου να του αναγνωριστεί η ικανότητα και η ανωτερότητα (όχι μόνο λόγω θέσεως και βαθμού) να ηγείται ανθρώπων, που θα τον ακολουθήσουν ακόμα και στο πυρ της κολάσεως, που είναι το πεδίο της μάχης, για την επιτυχία του αντικειμενικού στόχου του οργανισμού. Υπάρχουν πολλοί συνδυασμοί απ' αυτές τις αρχές. Εδώ θα αναφέρουμε μόνο αυτές που κρίνονται ως οι πλέον απαραίτητες, όπως έχει αποδείξει η πράξη:

**α. Γνώρισε τον εαυτό<sup>204</sup> σου και επιδίωκε τη βελτίωσή σου (φυσική και πνευματική).** Η “γνώση του εαυτού” για τον ηγέτη δεν αποτελεί φιλοσοφική έννοια, είναι η βάση εκκίνησης της προσπάθειάς του. Η γνώση του ποιος είμαι, τι γνωρίζω και τι μπορώ να κάνω (be, know and do)<sup>205</sup>, αποκαλύπτει την ανάγκη για αυτο-βελτίωση και ανάπτυξη εκείνων των χαρακτηριστικών ή στοιχείων που κρίνονται απαραίτητα για την επιτυχή άσκηση της ηγεσίας. Ο ηγέτης που ενδιαφέρεται για το προσωπικό του και τον οργανισμό του, δεν αναμένει τους άλλους να εντοπίσουν αυτές τις αδυναμίες του· αυτό είναι δικό του έργο και ευθύνη, όπως δική του ευθύνη είναι ο εντοπισμός των αδυναμιών

<sup>204</sup> Ο. π., *Τα Παραγγέλματα των Επτά Σοφών*, σ. 42: «Γνῶθι σαυτόν», Χ(ε)ίλων ο εκ Σπάρτης. Επίσης, στο έργο: *Τα Ανάλεκτα του Κομφούκιου*, μτφρ. Σωτήρης Χαλκιάς, Εκδ. Ίνδικτος, Αθήνα, 2001, Τόμος Α', σ. 141, (2.17): «Είπε ο Διδάσκαλος. Γιό! Θα σου διδάξω τι είναι γνώση: Να ξέρεις πως ξέρεις ότι ξέρεις και πως δεν ξέρεις ότι δεν ξέρεις, αυτό είναι γνώση».

<sup>205</sup> Ο. π., *Army Leadership*, p. 1-1.

του προσωπικού του και η ανάληψη όλων των ενεργειών που απαιτούνται για τη βελτίωσή τους. Βελτίωση και ενδυνάμωση των χαρακτηριστικών και ικανοτήτων επιτυγχάνεται μέσω της μελέτης, της θεωρητικής και πρακτικής εκπαίδευσης και της ανάπτυξης του χαρακτήρα, της φυσικής παρουσίας και της πνευματικής ικανότητας του ηγέτη, που θα ενεργεί μέσα στο πλαίσιο των αξιών του στρατού.

**β. Γνώρισε καλά το προσωπικό σου και φρόντισε γι' αυτό.** Η μελέτη της ανθρώπινης φύσης και της ψυχολογίας του ατόμου θα βοηθήσουν τον ηγέτη στο χειρισμό όχι μόνο των υφισταμένων του αλλά και στις σχέσεις του με τους άλλους ανθρώπους (συνεργαζόμενους, προϊστάμενους και λοιπούς συναδέλφους του).

Αυτό όμως που θα καταστήσει τον ηγέτη ικανό να αντιμετωπίσει το προσωπικό και τα προβλήματά του με ευχέρεια είναι η γνώση του προσωπικού με το οποίο έρχεται ή θα έρθει σε επαφή και θα συνεργαστεί για την υλοποίηση του έργου του. Οι ηγέτες των μικρών κλιμακίων διοικήσεως μέχρι το επίπεδο της μονάδος, που ασκούν άμεση διοίκηση, οφείλουν να γνωρίζουν πολύ καλά το προσωπικό τους. Οι ηγέτες των ανώτερων και ανώτατων επιπέδων διοικήσεως οφείλουν να γνωρίζουν το προσωπικό τους (στο επιτελείο τους), αλλά και το προσωπικό που κατέχει θέσεις κλειδιά στις υφιστάμενες, προϊστάμενες και γειτονικές διοικήσεις ή επιτελεία.

Η φροντίδα όμως και η μέριμνα του ηγέτη για τις ανάγκες των υφισταμένων του είναι σημαντικό στοιχείο σεβασμού και αναγνώρισης του απ' αυτούς. Η θετική απάντηση στο ερώτημα: «Φροντίζει πάντα για μας, όσο φροντίζει για τον εαυτό του;», είναι καταλυτικής σημασίας για την ανάπτυξη όχι μόνο αισθημάτων σεβασμού και αγάπης προς το πρόσωπό του αλλά αυτοδιάθεσης και υποταγής σε ό,τι αυτός τους διατάξει για την εκτέλεση του κοινού έργου, όσο δύσκολο και ριψοκίνδυνο κι αν είναι αυτό.



**γ. Γνώρισε καλά το υλικό σου.** Ως ένας καλός επαγγελματίας, ιδιαίτερα στα κατώτερα κλιμάκια διοικήσεως, ο ηγέτης πρέπει να γνωρίζει τη χρήση όλων των μέσων του τμήματός του, αλλά και των αντίστοιχων μέσων που διαθέτει ο εχθρός και μπορεί να χρησιμοποιήσει στη μάχη. Ως ένας ηγέτης ανώτερου και ανώτατου επιπέδου οφείλει να γνωρίζει τις δυνατότητες και τις αδυναμίες όλων των τεχνικών μέσων υποστηρίξεως και μάχης, καθώς και τις δυνατότητες και περιορισμούς όλων των οπλικών συστημάτων που του διατίθενται. Ακόμα πρέπει να γνωρίζει τα χαρακτηριστικά, τις δυνατότητες, τις αδυναμίες και τους περιορισμούς των εχθρικών μέσων.

Ένας καλός ηγέτης, μελετά συνεχώς, ενημερώνεται για τις εξελίξεις στον επαγγελματικό του χώρο και τις μεταβολές που σημειώνονται στις ένοπλες δυνάμεις των σύγχρονων χωρών και κυρίως των γειτονικών, για να γνωρίζει τις δυνατότητες και τις αδυναμίες του αντιπάλου του.

**δ. Ανάλαβε τις ευθύνες σου, ανάπτυξε το αίσθημα ευθύνης στο προσωπικό σου και αναζήτησε τις δικές του ευθύνες.** Ένας διοικητής που ποτέ δεν κάνει λάθος και δεν ευθύνεται για τίποτα απ' ό,τι συμβαίνει στον οργανισμό ή στη μονάδα την οποία διοικεί, αποκλείει κάθε πιθανότητα να εξελιχθεί σε ηγέτη. Ο διοικητής που για ό,τι επιτυγχάνει η μονάδα του, οικειοποιείται το όφελος και όπου ανακύπτει ένα πρόβλημα αποποιείται την ευθύνη είναι και θα παραμείνει, αν δεν αντικατασταθεί, ένας μικρόψυχος και ευθυνόφοβος διοικητής.

Ένας διοικητής που δεν έχει το σθένος να αναλάβει τις ευθύνες που του αναλογούν, πολλές φορές όχι για ιδιαίτερα σημαντικά θέματα, είναι βέβαιο ότι δεν είναι ικανός να αναλάβει την ευθύνη που απαιτείται για να οδηγήσει ανθρώπινες ψυχές στη μάχη.

Ο φόβος της ανάληψης ευθυνών είναι ανασταλτικός παράγοντας στην ηγεσία, αποτρέπει την καινοτομία, αποδυναμώνει την απο-

φασιστικότητα, ενισχύει την αδράνεια, περιορίζει τις δραστηριότητες του στρατού και λειτουργεί ως οπισθέλκουσα δύναμη στην πορεία του οργανισμού προς την επιτυχία.

Ο ηγέτης έχει ακεραιότητα, αξιοπρέπεια, ξεχωρίζει για την τιμιότητά του, για τη δίκαιη κρίση του και η ανάληψη των ευθυνών του έρχεται ως προαπαιτούμενο των προηγούμενων χαρακτηριστικών.

Ο εθισμός στην ανάληψη των ευθυνών είναι αποτέλεσμα μακράς διαδικασίας, όταν προκύπτει το δίλημμα επιλογής μεταξύ του ορθού και του εσφαλμένου, και αυτή η διαδικασία εθισμού των υφισταμένων του, στην ανάληψη ευθαρσώς των ευθυνών τους, αποτελεί υποχρέωση και ευθύνη του ηγέτη μέσα στη γενικότερη ευθύνη που έχει να αναπτύσσει τον χαρακτήρα των υφισταμένων του. Η ανάληψη ευθυνών είναι ένα απ' τα χαρακτηριστικά τα οποία διακρίνουν τον διοικητή απ' τον ηγέτη. Η μη ανάληψη ευθυνών υποδηλώνει φόβο<sup>206</sup> των συνεπειών για ό,τι κακώς έχει συμβεί, κι αν δεν μπορούμε να κατηγορήσουμε έναν άνθρωπο γιατί φοβάται, μπορούμε όμως να μην του αναθέσουμε τη σοβαρή ευθύνη να χειρίζεται ανθρώπινες ζωές.

**ε. Πάρε έγκαιρες και ορθές αποφάσεις.** Η αποφασιστικότητα είναι ουσιαστικό στοιχείο για την λήψη έγκαιρων αποφάσεων. Η εκπαίδευση των μελλοντικών ηγητόρων σε παρεμφερείς καταστάσεις με υποθέσεις εργασίας (case studies) στη διάρκεια της παραμονής τους στα στρατιωτικά σχολεία και μετέπειτα στην επί πραγματικής βάσε-

<sup>206</sup> Ο. π., *Ηθικά Νικομάχεια*, Β' 5, 1105b, 11 έως 1106a 2: «πάθη μὲν οὖν οὐκ εἰσὶν οὐθ' αἰ ἀρεταὶ οὐθ' αἰ κακίαι, ὅτι οὐ λεγόμεθα κατὰ τὰ πάθη σπουδαῖοι ἢ φαῦλοι, κατὰ δέ τὰς ἀρετὰς καὶ τὰς κακίας λεγόμεθα, καὶ ὅτι κατὰ μὲν τὰ πάθη οὐτ' ἐπαινούμεθα οὔτε ψεγόμεθα (οὐ γὰρ ἐπαινεῖται ὁ φοβούμενος οὐδέ ὁ ὀργιζόμενος, οὐδέ ψέγεται ὁ ἀπλῶς ὀργιζόμενος ἀλλ' ὁ πῶς), κατὰ δέ τὰς ἀρετὰς καὶ τὰς κακίας ἐπαινούμεθα ἢ ψεγόμεθα». (Μτφρ): Ούτε οι αρετές, επομένως, ούτε οι κακίες είναι πάθη, αφού κανένας δεν μας λέει καλούς ή όχι καλούς κατά τα πάθη, ενώ μας λένε κατά τις αρετές και τις κακίες· έπειτα, κανένας δεν μας επαινεί ούτε μας ψέγει κατά τα πάθη (κανένας δεν επαινεί τον άνθρωπο που αισθάνεται φόβο ή οργή, ούτε κατηγορεί τον άνθρωπο που, έτσι γενικά, οργίζεται, αλλά αυτόν που οργίζεται με έναν ορισμένο τρόπο), ενώ κατά τις αρετές και τις κακίες μας επαινούν ή μας ψέγουν».

ως καθημερινή τριβή τους, θα τους καταστήσει ικανούς να αντιμετωπίζουν με αποτελεσματικότητα και ορθότητα τα ηθικά διλήμματα, που θα τους παρουσιάζονται στην διάρκεια της σταδιοδρομίας τους. Αυτό που προέχει είναι η ηθική συλλογιστική και η επιλογή της σωστής απόφασης, ακόμα και κάτω από τα πιεστικά από πλευράς χρόνου περιθώρια της καθημερινής ζωής, αλλά και σε συνθήκες μάχης. Η αποφασιστικότητα είναι αποτέλεσμα του βαθμού αυτοπεποίθησης και της ευστροφίας του ηγέτη. Η ορθή κρίση απαιτεί ικανότητα εκτίμησης καταστάσεων και εμπειρίας, τόσο των ιδίων όσο και της εκμετάλλευσης της εμπειρίας των άλλων. Οι προϊστάμενοι, οι συνάδελφοι, αλλά και η μελέτη των κανονισμών και των νόμων, αποτελούν πηγές που θα βοηθήσουν στη διαμόρφωση της ορθής κρίσης και στην ενίσχυση της αποφασιστικότητας.

**στ. Τήρησε ενήμερο το προσωπικό σου.** Στο βαθμό που δεν παραβιάζει τους κανόνες ασφάλειας διαβαθμισμένων πληροφοριών και δεν διακυβεύεται η δημιουργία σύγχυσης στο προσωπικό ούτε επηρεάζεται το ηθικό του, ο ηγέτης οφείλει να ενημερώνει τους υφισταμένους του για την τρέχουσα κατάσταση και τις μελλοντικές ενέργειες του τμήματός του.

Το προσωπικό έχει ανάγκη να γνωρίζει τι συμβαίνει γύρω του και τι “μέλει γενέσθαι” και αυτή η πληροφόρηση πρέπει να του παρέχεται από την επίσημη ηγεσία του, διαφορετικά θα ανατρέξει σε άλλες πηγές πληροφόρησης αμφιβόλου αξιοπιστίας αλλά και προθέσεων. Η αξιοπιστία των παρεχομένων πληροφοριών από τον ηγέτη στο προσωπικό του ενισχύει την εμπιστοσύνη του στο πρόσωπό του και αυξάνει τη δύναμη επιρροής του επ’ αυτών. Η εμπιστοσύνη χτίζεται με μεγάλη δυσκολία και αρκεί ένα ψήγμα ασυνέπειας, απ’ την πλευρά του ηγέτη, για να γκρεμίσει ό,τι είχε οικοδομήσει επί μακρόν και με μεγάλη προσπάθεια.

Ο ηγέτης θα πρέπει να βεβαιώνεται ότι το προσωπικό του είναι ενήμερο για την κατάσταση, στην έκταση που αυτό επιβάλλεται και ότι γνωρίζει με λεπτομέρεια το έργο και την αποστολή του. Η μέθοδος, οι κώδικες και οι κανόνες που εφαρμόζει ο ηγέτης στην επικοινωνία του με το προσωπικό του θα βοηθήσουν στην αποφυγή της σύγχυσης και των παρερμηνειών και θα διατηρήσουν τις μεταξύ τους σχέσεις σε άριστο επίπεδο.

**ζ. Εκπαίδευσε το προσωπικό σου ως ομάδα.** Η ατομική τακτική εκπαίδευση βοηθά στην ανάπτυξη της τακτικής χρησιμοποίησης του εδάφους και των μέσων που χρησιμοποιεί ο στρατιώτης. Αυτή η γνώση αναπτύσσει την αυτοπεποίθηση και εμπιστοσύνη του προς τα μέσα και τον οπλισμό του. Η ομαδική εκπαίδευση αναπτύσσει το πνεύμα συνεργασίας, αλληλοϋποστήριξης και αλληλεγγύης μεταξύ του προσωπικού της ομάδας και δίνει τη δυνατότητα για συνεργασία με άλλες ομάδες της μονάδας και τελικά τη συμμετοχή της μονάδας σε αποστολές μάχης από κοινού με άλλες μονάδες. Αυτό απαιτεί μεγάλη προσπάθεια και συντονισμό και:

«... Για να ξεπεραστούν αυτές οι δυσκολίες, και ακόμα η δυσκολία ότι, ο πόλεμος διεξάγεται από ομάδες ατόμων, οι οποίες πρέπει να συντονίσουν τις δραστηριότητές τους, είναι απαραίτητο να υπάρχει αυστηρά πειθαρχία. Δυστυχώς και πάλι τέτοια πειθαρχία στη μάχη δεν επιτυγχάνεται απλώς με το να τη ζητήσουμε. Χρειάζεται να ενσταλαχτεί στη εκπαίδευση για μια πολύ μεγάλη χρονική περίοδο. Η εκπαίδευση πρέπει να είναι πειθαρχημένη, αν ο αγώνας πρέπει να διεξαχθεί με πειθαρχία. Έτσι, από την αρχή μέχρι το τέλος το στρατιωτικό προσωπικό είναι αναγκαίο να εκπαιδευτεί στην εκτέλεση διαταγών, μέχρις ότου αυτό να του γίνει φυσική συνήθεια ή να ενεργεί κατ' αυτόν τον τρόπο ενστικτωδώς. Με λιγότερη από την απόλυτη υπακοή δεν θα μπορεί να ενεργεί έτσι, δεδομένου ότι, οτιδήποτε έχει μάθει στην εκπαίδευση θα το ξεχάσει αμέσως μόλις αρχίσει η σφοδρότητα της μάχης

και καταληφθεί από ένταση. Το αποτέλεσμα θα είναι η απώλεια της ζωής και του πολέμου. Ο πόλεμος είναι αυτός που είναι και επειδή είναι πολύ σοβαρός, απαιτεί να επιτευχθεί η πειθαρχία, ακόμα και με σωματική ποινή. Η τραχύτητα στην εκπαίδευση θα βοηθήσει αργότερα στην άμβλυνση της πολύ μεγαλύτερης αγριότητας της μάχης»<sup>207</sup>.

Ελλιπής ή ανεπαρκής εκπαίδευση δημιουργεί αίσθημα αβεβαιότητας, ανασφάλειας και χαμηλής αυτοπεποίθησης στο προσωπικό. Όταν όλοι εκπαιδεύονται από κοινού γνωρίζουν τις δυνατότητες και τις αδυναμίες τους και πρέπει να πασχίζουν να καλύψουν τα κενά που τυχόν διαπιστώνονται.

Ο ηγέτης οφείλει να παρακολουθεί εκ του σύνεγγυς και να παρεμβαίνει αποτελεσματικά για την χωρίς εξαιρέσεις εκπαίδευση του προσωπικού του στο σύνολό του.

**η. Χρησιμοποίησε όλες τις δυνατότητες που παρέχει ο Στρατός.** Ο ηγέτης που γνωρίζει το προσωπικό του και το σύνολο του υλικού και των μέσων που έχει στη διάθεσή του μπορεί να γνωρίζει τις δυνατότητες, τους περιορισμούς και τις αδυναμίες τους. Έτσι θα τα χρησιμοποιεί ανάλογα με το τι μπορούν να του αποδώσουν. Ακόμα γνωρίζοντας τις αδυναμίες του προσωπικού μπορεί να ενεργήσει για την εξάλειψή τους. Π.χ. όταν από το σύνολο του προσωπικού του ένα μέρος δεν έχει υποστεί επαρκή εκπαίδευση στην ειδικότητά του, μπορεί να προγραμματίσει μια ταχύρυθμη εκπαίδευση για να αποκατασταθεί αυτό το κενό. Το ίδιο μπορεί να γίνει και στο υλικό που τυχόν έχει τεθεί εκτός λειτουργίας, μπορεί να το προωθήσει στο ανάλογο κλιμάκιο για την αποκατάσταση της βλάβης.

Για έναν ηγέτη δεν νοείται άγνοια του υλικού και των μέσων του. Έτσι θα είναι σε θέση να χρησιμοποιήσει τόσο το προσωπικό του, όσο και το υλικό και τα μέσα του στο έπακρον των δυνατοτήτων τους.

---

<sup>207</sup> Ο. π., *Military Ethics, Guidelines for Peace and War*, p. 58.

**θ. Δώσε πρώτος το παράδειγμα.** Τελευταία αρχή της ηγεσίας, έμεινε σκόπιμα η ηγεσία δια του παραδείγματος, για να τονιστεί ότι αυτή είναι η πεμπτούσια της ηγεσίας και καμιά άλλη αρχή δεν έχει αξία αν αυτή η αρχή δεν προηγείται. Ο ηγέτης είτε το θέλει είτε όχι, αποτελεί για τους υφισταμένους του το πρότυπο, του οποίου τη συμπεριφορά παρακολουθούν και ενστικτωδώς πολλές φορές μιμούνται, γιατί είναι αυτός, κυρίως κατά την μάχη, στον οποίο όλοι προσβλέπουν και αν έχει αποκτήσει την εμπιστοσύνη τους σ' αυτόν εναποθέτουν την ζωή και την τύχη τους. Γι' αυτό ο ηγέτης πρέπει να φροντίζει ώστε όλες οι ενέργειές του, οι αντιδράσεις του, οι αποφάσεις του και οι δραστηριότητές του, να διαπνέονται και να χαρακτηρίζονται από ήθος, επαγγελματισμό και πίστη στις αξίες του στρατού. Η επαγγελματική γνώση του ηγέτη, η αυτοπεποίθησή του, η αυτοκυριαρχία και αποφασιστικότητά του και η ακεραιότητα του χαρακτήρα του είναι χαρακτηριστικά που ενισχύουν την εμπιστοσύνη και την πίστη των υφισταμένων του και είναι βέβαιο ότι, αν απαιτηθεί, θα τον ακολουθήσουν θυσιάζοντας ακόμα και τη ζωή τους, για τις αξίες και τα πιστεύω τους, που εν προκειμένω, ενσαρκώνονται στο πρόσωπό του.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup> : ΗΓΕΣΙΑ ΓΙΑ ΜΙΚΡΟΥΣ ΗΓΗΤΟΡΕΣ

**4.1 Το Προνόμιο της Ηγεσίας.** Ο Κλαούζεβιτς τονίζει τη σημασία του ηγέτη και των ηθικών δυνάμεων, που πρέπει να δεσπόζουν όχι μόνο στις δύσκολες περιστάσεις, αλλά και σε όλη τη διάρκεια του πολέμου, για τον οποίο γράφει:

«Καθώς το ένα μετά το άλλο τα άτομα χάνουν τις δυνάμεις τους και δεν μπορούν πλέον να ανακάμψουν και να υποστηριχθούν από τη δύναμη της δικής τους θέλησης, η αδράνεια του συνόλου βαθμιαία στηρίζεται μόνο στη θέληση του Διοικητή (ο οποίος) :

με τη φλόγα στο στήθος,  
 με τη λάμψη του πνεύματός του,  
 με τη σπίθα του σκοπού,  
 με το φως της ελπίδας, πρέπει  
 να ξεσηκώσει και πάλι τους άλλους:  
 που καθώς μέχρι τώρα είναι ίσος με  
 αυτούς, στέκεται πάνω από όλους και  
 συνεχίζει να είναι ο αρχηγός τους»<sup>208</sup>.

Ο στρατιωτικός διοικητής που βαρύνεται από την ευθύνη της θέσης του, δεν θα αναδειχθεί ποτέ σε έναν καλό ηγέτη. Ο ηγέτης αναγνωρίζει τις ευθύνες που έχει να ηγείται ανθρώπων και δεν καταβάλλεται από το βάρος αυτών των ευθυνών, αντίθετα απολαμβάνει το εξαιρετικό αυτό “προνόμιο”<sup>209</sup>, που μόνο η ηγεσία του παρέχει, να εμπνέει, να επηρεάζει, να κινητοποιεί και να οδηγεί, αν απαιτηθεί, ακόμα και στη μάχη, τους υφισταμένους του για την εκπλήρωση της ύψιστης προς την Πατρίδα υποχρέωσης, που είναι η υπεράσπιση της εδαφικής της ακεραιότητας και της ανεξαρτησίας της.

<sup>208</sup> General Carl von Clausewitz, *On War*, trans. By Col. J. J. Graham (1<sup>st</sup> ed. 1874, rep. 1909, London, New revised ed., by Col. F. N. Maude C. B., σε ηλεκτρονική μορφή αποδοσμευμένο το 2006), p. 34.

<sup>209</sup> Ο. π., *Leadership in Defence*, p. 2.



Είναι προνόμιο η ηγεσία, γιατί η πατρίδα εμπιστεύεται στον ηγέτη ό,τι καλύτερο διαθέτει, τη νεολαία της, και είναι και ευθύνη γιατί η πατρίδα αναμένει απ' αυτόν να ανταποκριθεί στις προσδοκίες της. Η ευθύνη παίρνει συγκεκριμένη μορφή με τον τρόπο που επιχειρεί ο ηγέτης να προετοιμάσει τον εαυτό του και τους υφισταμένους του γι' αυτή την αποστολή, που πρέπει να φέρει σε πέρας, παρέχοντας εχέγγυα για την άριστη φροντίδα και εκπαίδευση καθώς και την αποφυγή άσκοπων απωλειών κατά την μάχη. Αυτό θα το επιτύχει με τη σχέση εμπιστοσύνης που θα αναπτύξει με τους υφισταμένους του, με την ουσιαστική εκπαίδευσή τους, που θα έχει ως αποτέλεσμα τον περιορισμό των απωλειών κατά την μάχη και τη συνεχή προσπάθεια, για την ανάπτυξη και βελτίωση και των δικών του ικανοτήτων.

Η θέση του ηγέτη ενισχύεται σημαντικά όταν συνδέεται με τους υφισταμένους του με δεσμούς κοινών αξιών, κοινών ιστορικών και πολιτισμικών παραδόσεων, αλλά και κοινών πεποιθήσεων για την αξία της ζωής, και την αξία που έχει η προσφορά της, όταν αυτό καταστεί αναπόφευκτο στο πεδίο της μάχης. Η ιδιαίτερη σχέση εμπιστοσύνης που αναπτύσσει ο ηγέτης με τους άνδρες και τις γυναίκες του τμήματός του είναι αυτή που θα του εξασφαλίσει ότι δεν θα προδοθεί ποτέ απ' αυτούς και θα τον ακολουθήσουν οπουδήποτε κι αν τους οδηγήσει.

*(Μόνο η ευθύνη δημιουργεί καλές εμπνεύσεις<sup>210</sup>.)*

*Ναπολέων*

**4.2 Δύναμη και Εξουσία - Το Μοντέλο των Φρενς και Ρέιβεν (French & Raven).** Η διεθνής βιβλιογραφία, παρέχει ένα ευρύ φάσμα περιγραφών, ερμηνειών και ορισμών για “τη δύναμη και την εξουσία” (power and authority) καθώς και τις πηγές από τις οποίες αυτές εκπορεύονται. Ο Μαξ Βέμπερ (Max Weber) μας λέει ότι: «Όποιος ασκεί πολιτική, επιδιώκει τη δύναμη - είτε τη δύναμη ως μέσον στην υπηρεσία

<sup>210</sup> Ο. π., *Συλλογή Στρατιωτικών Ιδεών και Αποφθεγμάτων*, σ. 112.

άλλων σκοπών, ιδανικών ή εγωιστικών, είτε “τη δύναμη για τη δύναμη”, δηλ. για να απολαμβάνει το αίσθημα του γοήτρου, που δίνει η δύναμη»<sup>211</sup>.

**Δύναμη** ορίζεται ως η ικανότητα ενός ατόμου να επηρεάζει άλλους ανθρώπους, έτσι ώστε να ενεργήσουν σύμφωνα με τις δικές του επιθυμίες, ενώ **εξουσία** ορίζεται ως η νομιμοποίηση κάποιου για άσκηση της δύναμης που κατέχει. Ο Μπίερστεντ (Bierstedt), ορίζει ότι «εξουσία είναι το δικαίωμα να επιβάλλεις/υπαγορεύεις κανόνες συμπεριφοράς σε άλλους»<sup>212</sup>. Εξ αυτού, προκύπτει ότι η εξουσία είναι μια νόμιμα ασκούμενη δραστηριότητα, ενώ η δύναμη είναι αποτέλεσμα της ικανότητας ενός ατόμου. Γι’ αυτό και λέμε ότι κάποιος περιβάλλεται με την εξουσία αλλά δεν μπορούμε να πούμε το ίδιο για τη δύναμη. Ο κατέχων θέσεις εξουσίας έχει το δικαίωμα να παίρνει αποφάσεις και να εκδίδει διαταγές προς τους υφισταμένους του, για την επίτευξη των στόχων του τμήματος ή του οργανισμού του οποίου έχει τεθεί επικεφαλής.

Μετά την παραπάνω διάκριση για τη δύναμη και την εξουσία, θα αναφερθούμε στην προέλευση της δύναμης ακολουθώντας το μοντέλο των Φρενς και Ρέιβεν<sup>213</sup> σύμφωνα με το οποίο αυτή έχει πέντε πηγές:

**4.2.1 Η Δύναμη της Επιβράβευσης ή της Ανταμοιβής.** Όταν το άτομο Α, έχει την δυνατότητα ή ικανότητα να επιβραβεύει ή να ανταμείβει ή μεσολαβεί για να επιβραβευτεί ή να ανταμειφθεί το άτομο Β, για την απόδοσή του στην εργασία του ή για την συμμόρφωσή του προς τις υπαγορεύσεις του, τότε το άτομο Β, εξαρτάται και επηρεάζεται

<sup>211</sup> Max Weber, *Η Πολιτική ως Επάγγελμα*, μτφρ. Μιχαήλ Γ. Κυπραίου, εκδ. Παπαζήση, χ.χ., σ. 97.

<sup>212</sup> H. Bierstedt, An Analysis of Social Power. *American Sociology Review*, 1950, 15, 730-736, στο *The Bass...*, p. 263.

<sup>213</sup> P. R. J. French, & B. Raven, The Bases of Social Power. In D. Cartwright (ed.), *Studies in Social Power*. Ann Arbor: University of Michigan, Institute for Social Research, 1959, p.p. 262-268.

από το άτομο Α. Στην ηγεσία, αυτός που μπορεί να πείσει τους άλλους ότι, μπορεί να τους οδηγήσει στην ικανοποίηση των οραμάτων και των στόχων που έχουν θέσει είτε ατομικά είτε ομαδικά, για ένα καλύτερο μέλλον, ακολουθείται εθελοντικά, απ' αυτούς, υποτάσσοντας το εγώ τους στο δικό του εγώ.

**4.2.2 Η Δύναμη του Εξαναγκασμού ή της Τιμωρίας.** Ως δύναμη του εξαναγκασμού, ορίζεται η ικανότητα του ατόμου Α να χειρίζεται επιδέξια τη δυναμική ανάπτυξη των σχέσεων, μεταξύ αυτού του ιδίου και του ατόμου Β. Η δύναμη του εξαναγκασμού, του Β από το Α άτομο, προέρχεται από την προσδοκία του Β, ότι εάν συμμορφωθεί προς την προσπάθεια επηρεασμού του, που επιχειρείται από τον Α, θα αποφύγει την τιμωρία ή τον έλεγχο. Γίνεται προφανές ότι, η εξαναγκαστική δύναμη, είναι παρόμοια με τη δύναμη της επιβράβευσης, καθόσον υπεισέρχεται η εξάρτηση του Β από το άτομο Α, λόγω της επαπειλούμενης τιμωρίας του, στην περίπτωση αποτυχίας του να συμμορφωθεί προς την προσπάθεια επηρεασμού του, από το Α άτομο.

**4.2.3 Η Νόμιμη Δύναμη.** Η νόμιμη δύναμη (legitimate power) είναι αυτή που βασίζεται στους νόμους που έχει θεσπίσει η κοινωνία και εφαρμόζεται από ένα άτομο που κατέχει θέση εξουσίας στην ιεραρχία της διοίκησης ή της διεύθυνσης. Αναφέρεται πάντα σ' έναν ειδικό ρόλο ή μια δεδομένη θέση, που κατέχει το πρόσωπο Α, του οποίου ρόλου ή θέσης η υπεροχή αναγνωρίζεται και προς την οποία συμμορφώνεται το πρόσωπο Β. Η μορφή αυτή της εξουσίας, έχει θεμελιωθεί σε ρόλους κοινωνικά αποδεκτούς οι οποίοι έχουν αναπτυχθεί μέσα από τις έννοιες του καθήκοντος ή της υποχρέωσης, όπως είναι, παραδείγματος χάριν, η αίσθηση της εσωτερικής υποχρέωσης της υπακοής προς τους γονείς και τους δασκάλους.

**4.2.4 Η Αναφορική Δύναμη ή η Δύναμη της Ταύτισης<sup>214</sup>.** Η αναφορική δύναμη, είναι αυτή κατά την οποία το άτομο Β ταυτίζεται με το Α, μέσω της αντίληψης ή εντύπωσής του, ότι το άτομο Α αποτελεί

<sup>214</sup> Η Αναφορική Εξουσία: μετάφραση της αγγλικής έκφρασης referent power.

τον απόλυτο εκφραστή των δικών του αντιλήψεων, πεποιθήσεων, επιδιώξεων, κ.λπ. και θέτει το άτομο Α ως πρότυπό του επιδιώκοντας να ταυτιστεί με αυτό. Αυτό το “μοντέλο συμπεριφοράς” μπορεί να προκύψει ακόμη και χωρίς οι υφιστάμενοι ή οι ακόλουθοι να έχουν επίγνωση ότι λειτουργούν στο πλαίσιο αυτής της συγκεκριμένης συμπεριφοράς.

**4.2.5 Η Δύναμη του Ειδήμονα.** Η εξουσία του ειδήμονα, του ατόμου Α, στην περίπτωση μας, πηγάζει από την έκταση των γνώσεων και της πείρας που διαθέτει και έχει τέτοια δυναμική που εξαρτάται από την εντύπωση που έχει σχηματίσει το άτομο Β, για τον βαθμό και το εύρος αυτής της γνώσης. Η εντύπωση του Β ατόμου, παραλληλίζεται από τους Ντολόρες Άλμπρασιν (Dolores Albarracin) και Πάτρικ Βάργας (Patrick Vargas)<sup>215</sup>, με την εντύπωση που έχει ο μαθητής για το εύρος των γνώσεων του δασκάλου του.

**4.2.6 Η Δύναμη της Πληροφόρησης ή της Ενημέρωσης<sup>216</sup>.** Το 1965, ο Ρέιβεν, πρόσθεσε ακόμα μια πηγή δυνάμεως/ισχύος, την οποία ονόμασε, δύναμη της πληροφόρησης ή της ενημέρωσης. Είναι προφανές, ότι η δύναμη της πληροφόρησης και μάλιστα της έγκαιρης λήψης της πληροφορίας, έχει αλλάξει τον ρουν μεγάλων ιστορικών γεγονότων όχι μόνο στη σύγχρονη εποχή της πληροφορικής και της πληροφορίας, αλλά και σε προγενέστερες εποχές όπου η μετάδοση, μεταβίβαση και διοχέτευση των πληροφοριών δεν είχε την ταχύτητα, την ποικιλία των μέσων και τις δυνατότητες της εποχής μας. Αυτός που έχει

<sup>215</sup> Dolores Albarracin & Patrick Vargas, *Attitudes and Persuasion from Biology to Social Responses to Persuasive Intent*, Chapter 11, p. 412: στο *Handbook of Social Psychology*, Volume One, 5<sup>th</sup> ed., Susan T. Fiske, Daniel T. Gilbert, Gardner Lindzey, pub. by John Wiley & Sons, Inc. Hoboken, New Jersey, 2010.

<sup>216</sup> H. B. Raven, Social influence and power. In I.D. Steiner & M. Fishbein (Eds.), *Current Studies in Social Psychology*, New York: Holt, Rinehart, Winston, 1965, p.p. 371-382: Αυτή η μορφή εξουσίας, μπορεί να θεωρηθεί ότι, εμπεριέχεται στην εξουσία του ειδήμονα ή ότι αποτελεί ένα επί μέρους στοιχείο της, καθόσον η πληροφόρηση (ή η ενημέρωση) ενισχύει τη γνώση και παρέχει μεγαλύτερη δύναμη ή ισχύ στο πρόσωπο που την αποκτά πρώτο και του δίδεται η δυνατότητα να ενεργήσει κατά τρόπο διαφορετικό απ’ αυτόν που θα ενεργούσε χωρίς την πληροφόρηση αυτή.

την δυνατότητα της έγκαιρης και επίκαιρης πληροφόρησης, η οποία αφορά σε θέματα, που έχουν σχέση με τη ζωή, την επιβίωση, την ευημερία και το επαγγελματικό μέλλον άλλων ατόμων, που δεν μπορούν να έχουν την ίδια ενημέρωση, είναι φυσικό να ελέγχει τα άτομα αυτά, τα οποία αισθάνονται εξαρτημένα και παραδίδονται, εκουσίως και πολλές φορές ακουσίως, στον έλεγχό του.

**4.3 Στάδια Ανάπτυξης Σχέσεων Εμπιστοσύνης μεταξύ Ηγέτη - Υφισταμένων.** Οι άνθρωποι που εμπιστεύονται τους άλλους εναποθέτουν σε αυτούς την τύχη τους και ακολουθούν τις εντολές τους. Ο ηγέτης που διακρίνεται για την τιμιότητα και την ακεραιότητά του έχει σοβαρά εχέγγυα για να αποκτήσει την εμπιστοσύνη των υφισταμένων του. Η εμπιστοσύνη προς τον ηγέτη είναι μια σπουδαία κατάκτηση, αλλά δεν είναι μια σταθερή σχέση και τίθεται σε συνεχή δοκιμασία, κριτική και επιβεβαίωση.

Η σχέση του ηγέτη με τους υφισταμένους του είναι μια αμφίδρομη και αλληλοεπηρεαζόμενη δυναμική κατάσταση, που στις περιπτώσεις ικανών ηγετών, οι οποίοι αφού λάβουν υπόψη τους και τον τρίτο παράγοντα της ηγεσίας, την κατάσταση, θα μπορέσουν να οδηγήσουν τον οργανισμό με βεβαιότητα στην επιτυχία, ενώ ανεπαρκείς ηγεσίες θα θέσουν σε κίνδυνο όχι μόνο το προσωπικό τους αλλά και τον ίδιο τον οργανισμό, του οποίου ηγούνται.

Η ικανότητα, η γενναιότητα, η κατανόηση και η φροντίδα που δείχνει, ο ηγέτης, στην αντιμετώπιση των προβλημάτων των υφισταμένων του είναι ο δρόμος που οδηγεί στην ανάπτυξη της μεταξύ τους αμοιβαίας εμπιστοσύνης και του σεβασμού που αποτελεί την κινητήριο δύναμη του προσωπικού και τον ακολουθεί, χωρίς δισταγμό ή επιφύλαξη.

Ο ηγέτης θα κερδίσει την εμπιστοσύνη των υφισταμένων του από τον τρόπο που θα χειρίζεται τρεις στενά συνδεδεμένους, μεταξύ τους, παράγοντες και αυτοί είναι:

α. Η ενημέρωση που τους παρέχει. Πόσο “ανοικτός” θα είναι και θα μοιράζεται μαζί τους την πληροφόρηση που του παρέχεται, με τους περιορισμούς της εξουσιοδότησης, που ισχύουν κάθε φορά.

β. Ο τρόπος που επιχειρεί να έρθει σ’ επαφή μαζί τους. Οι υφιστάμενοι αντιλαμβάνονται πολύ εύκολα την υποκριτική, τη μη ειλικρινή και μη αυθεντική συμπεριφορά.

γ. Ο τρόπος που ασκεί τον έλεγχο επ’ αυτών. Ο σεβασμός των υφισταμένων, η ανησυχία και η φροντίδα για τα προβλήματά τους.

Αυτή η διαδραστική σχέση ανάπτυξης της αμοιβαίας εμπιστοσύνης μεταξύ του ηγέτη και των υφισταμένων του ακολουθεί τρία στάδια, το υπολογιστικό, το πληροφοριακό και το επιβεβαιωτικό, όπως παραστατικά φαίνονται παρακάτω<sup>217</sup>:

---

<sup>217</sup> R. J., Lewicki, M. A., Stevenson, & B. B., Bunker, *The Three Components of Interpersonal Trust: Instrument Development and Differences Across Relationships*. Paper, Academy of Management, Boston, 1997, στο *The Bass...*, σ. 259: Η μετατροπή σε πίνακα έγινε από τον συγγραφέα, για να παραλληλιστούν οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ του ηγέτη και των υφισταμένων του.

## Στάδια Ανάπτυξης Σχέσεων Εμπιστοσύνης (Μεταξύ Ηγέτη-Υφισταμένων)

Στάδια	Ηγέτης	Υφιστάμενος
1 <sup>ο</sup> Στάδιο Υπολογιστική Σχέση	Παρακολουθεί, επιβραβεύει ή παίρνει μέτρα διόρθωσης της συμπεριφοράς των υφισταμένων του. (Η εμπιστοσύνη του προς τους υφισταμένους του δεν είναι απόλυτη και βασίζεται στην αξιολόγηση της συμπεριφοράς τους).	Μαθαίνει κάτω από ποιές συνθήκες, ο ηγέτης επιβραβεύει τη συμπεριφορά του και κάτω από ποιές συνθήκες επιβάλλει την πειθαρχία και τις ποινές.
2 <sup>ο</sup> Στάδιο Πληροφοριακή Σχέση	Βασίζεται στην υπευθυνότητα των υφισταμένων να κάνουν καλά το έργο που τους ανατίθεται. (Η εμπιστοσύνη του, πηγάζει από τις πληροφορίες που έχει αποκτήσει, από τη σχέση του με τους υφισταμένους του).	Μαθαίνει ποια είναι η συμπεριφορά, η στάση και η αντίδραση του ηγέτη, σε κάθε περίπτωση. Ανακολουθία, στις αντιδράσεις του ηγέτη, μπορεί να συγχωρηθεί εκ μέρους των υφισταμένων, αν γίνουν κατανοητές απ' αυτούς.
3 <sup>ο</sup> Στάδιο Επιβεβαιωμένη Σχέση	Είναι πεπεισμένος ότι, οι υφιστάμενοι θα είναι συνεργάσιμοι και μπορούν να επιδιώξουν τους ίδιους στόχους. (Γνωρίζει πλέον την ταυτότητα των υφισταμένων του, ταυτοποιημένη ή επιβεβαιωμένη σχέση).	Διαπιστώνει τις επιδιώξεις και τις προθέσεις του ηγέτη. Αντιλαμβάνεται και κατανοεί τις απαιτήσεις του ηγέτη και μπορεί να ενεργήσει με αποτελεσματικότητα για αυτόν.

Πίνακας υπ' αριθ. 8

Η εμπιστοσύνη που θα εμπνεύσει ο ηγέτης στους ακόλουθους (υφισταμένους του) είναι αποτέλεσμα υπολογιστικής τακτικής εκ μέρους και των δύο πλευρών. Καθώς μας λέει ο Μπας «... , όπως, οι καλοί ηγέτες, έτσι και οι καλοί ακόλουθοι είναι μετασχηματιστικοί, αφοσιώνονται στις αρχές και στους σκοπούς, χωρίς να υπολογίσουν τον εαυτό τους. Όπως και οι ηγέτες, έτσι και οι ακόλουθοι χρησιμοποιούν και τις δύο τακτικές, τη σκληρή και τη μαλθακή»<sup>218</sup>. Αυτό είναι το αρχικό διερευνητικό στάδιο, όπου και οι δύο πλευρές κάνουν υπολογισμούς για να ερμηνεύσουν τις εκατέρωθεν αντιδράσεις. Είναι το στάδιο της υπολογιστικής σχέσης.

<sup>218</sup> Ο. π., *The Bass*, σ. 400.

Όταν οι υφιστάμενοι πληροφορούνται ποιες είναι οι αντιδράσεις του ηγέτη σε κάθε περίπτωση και αρχίζουν να εμπεδώνουν το έργο που έχουν να επιτελέσουν, ενώ απ' την πλευρά του ο ηγέτης αρχίζει να αποκτά την βεβαιότητα ότι μπορεί να βασίζεται στην υπευθυνότητά τους, τότε έχουν περάσει στο στάδιο της πληροφοριακής σχέσης.

Τέλος, όταν ο ηγέτης έχει πεισθεί ότι μπορεί να βασίζεται στους υφισταμένους του καθόσον αυτοί γνωρίζουν και αντιλαμβάνονται τις απαιτήσεις του έργου τους και έχουν βεβαιωθεί για τις καλές προθέσεις του ηγέτη τους, τότε έχουν αχθεί στο στάδιο της επιβεβαιωμένης σχέσης.

Ο ηγέτης πρέπει να γνωρίζει ότι η εμπιστοσύνη των υφισταμένων του στο πρόσωπό του όσο δύσκολα αποκτάται, τόσο εύκολα χάνεται.

Ακόμα, ένα σημαντικό στοιχείο που πρέπει να λαμβάνει υπόψη του ο ηγέτης είναι ο βαθμός ωριμότητας και εμπειρίας που έχει το προσωπικό του και να συνεκτιμά αυτές τις παραμέτρους στις τακτικές που πρόκειται να ακολουθήσει κατά την διαδικασία της ανάπτυξης των μεταξύ τους σχέσεων. Σημαντικός παράγοντας στην ανάπτυξη των σχέσεων αυτών είναι, όπως αναφέρθηκε, το ενδιαφέρον του ηγέτη για την ικανοποίηση των αναγκών του προσωπικού του.

**4.4 Η Θεωρία των Κινήτρων του Αβραάμ Μάσλοου (Abraham Maslow)<sup>219</sup>.** Τα κίνητρα δεν είναι τίποτα άλλο παρά η εσωτερική μας επιθυμία για να ικανοποιήσουμε μια ανάγκη. Οι Μπαρμπούτο και Σκολλ (Barbuto & Scholl)<sup>220</sup> μας πληροφορούν ότι τα στοιχεία εκείνα

<sup>219</sup> Abraham H., Maslow, *Motivation and Personality*, 3<sup>rd</sup> Ed. New York: Harper and Row, 1954/1987: Το μοντέλο και η θεωρία ιεράρχησης των αναγκών, διατυπώθηκε για πρώτη φορά από τον Αμερικανό Αβραάμ Μάσλοου. Αναπτύχθηκε την δεκαετία του '50 και εκδόθηκε σε βιβλίο το 1954, με τίτλο *Motivation and Personality* (Κίνητρο και Προσωπικότητα).

<sup>220</sup> J. E. Barbuto, Jr & R. W. Scholl, *Motivation Sources Inventory: Development and validation of new scales to measure interactive taxonomy of motivation*. *Psychological Reports*, 1998, 82, 1011-1022.



που κινητοποιούν τα άτομα έχουν εξεταστεί από διάφορους ερευνητές και από πολλές πλευρές, όπως, για παράδειγμα, απ' την ψυχοκοινωνική πλευρά, απ' την πλευρά της προσδοκίας, απ' την πλευρά των αξιών, κ.ά. Αυτός όμως που μελέτησε την ενεργοποίηση των κινήτρων μέσω της ιεραρχικής ικανοποίησης των αναγκών του ανθρώπου, ήταν ο Αβραάμ Μάσλοου. Ο άνθρωπος, παρατηρεί ο Μάσλοου<sup>221</sup>, ως ζων οργανισμός έχει ανάγκες, που ξεκινούν από τις πιο βασικές, που είναι αυτές που τον κρατούν στη ζωή, π. χ., ο αέρας, το νερό, η τροφή, κ.λπ., μέχρι τις πλέον εκλεπτυσμένες απαιτήσεις, που εν πολλοίς έχουν προκύψει ως "ανάγκες", εξ αιτίας της εξέλιξης του πολιτισμού και της ψυχολογικής ανάγκης για αυτοπραγμάτωση και υπέρβαση.

Οι ανάγκες του ανθρώπου ταξινομούνται σε κατηγορίες και ιεραρχούνται ως προς την προτεραιότητα ικανοποίησής τους. Για παράδειγμα, όταν κάποιος είναι διψασμένος και πεινασμένος, πρώτα θα επιχειρήσει να κοπάσει τη δίψα του και κατόπιν να ικανοποιήσει την πείνα του και, όπως είναι φυσικό, η πιο δυνατή ανάγκη ικανοποιείται πρώτη. Αυτό διατύπωσε ο Μάσλοου με τη θεωρία του για τις ανθρώπινες ανάγκες και τα κίνητρα και προχώρησε στην ιεράρχηση των αναγκών.

Το αρχικό μοντέλο ιεράρχησης περιελάμβανε πέντε επίπεδα. ο Μάσλοου<sup>222</sup>, αργότερα, την δεκαετία του '70<sup>223</sup>, πρόσθεσε τις νοητικές και αισθητικές ανάγκες και λίγο μετά τις υπερβατικές ανάγκες<sup>224</sup>. Με μια απλή παρατήρηση βλέπουμε ότι η ιεράρχηση των αναγκών δείχνει

<sup>221</sup> Abraham H. Maslow, A Theory of Human Motivation, *Psychological Review*, 1943, 50, p.p. 370-396: Κατά την επίσκεψη την 01.07.2014, στον ιστότοπο : <http://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>

<sup>222</sup> A. H. Maslow, *Motivation and Personality*, New York: Harper & Row, 1970a.

<sup>223</sup> B. R. Hergenhahn, *Εισαγωγή στην Ιστορία της Ψυχολογίας*, μτφρ. Ρένα Καρακατσάνη, εκδ. Α. Α. Λιβάνη, Αθήνα 2008, σ.σ. 650-652: Ο Αβραάμ Μάσλοου, γεννήθηκε το 1908 και πέθανε στις 8 Ιουνίου του 1970, από καρδιακή προσβολή ενώ έκανε τζόκινγκ.

<sup>224</sup> A. H. Maslow, *Religion, Values and Peak Experiences*, New York: Penguin. 1970b.

κυρίως ότι όσο το βιοτικό επίπεδο του ανθρώπου βελτιώνεται, τόσο περισσότερο οι ανάγκες του αυξάνουν και γίνονται πιο εκλεπτυσμένες και πνευματικές. Παραδείγματος χάριν, στο πρώτο επίπεδο βρίσκονται οι βιολογικές και ψυχολογικές ανάγκες (βασικές ανάγκες για την ζωή - καθαρή ατμόσφαιρα, τροφή, νερό, καταφύγιο, θέρμανση, ύπνος, έρωτας, κ.λπ.) και στο όγδοο επίπεδο βρίσκεται η υπερβατικότητα (η παροχή βοήθειας στους άλλους για την αυτο-πραγμάτωσή τους, αφού προηγουμένως έχουμε επιτύχει τη δική μας αυτο-πραγμάτωση). Άλλες διασκευές του μοντέλου μεταγενέστερα του έδωσαν την πυραμιδοειδή μορφή.

Σύμφωνα με τη θεωρία και το μοντέλο του Μάσλοου, οι ανάγκες του ανθρώπου ιεραρχούνται σε οκτώ επίπεδα, τα τέσσερα πρώτα αναφέρονται στις βασικές ανάγκες του ανθρώπου, τα δύο επόμενα στις ανάγκες επιβεβαίωσης της ύπαρξής του, το 7<sup>ο</sup> επίπεδο καλύπτει τις ανάγκες της προσωπικής ανάπτυξης και καταξίωσης, ενώ η ανάγκη της υπερβατικότητας, χαρακτηρίζεται ως ανάγκη του υψηλότερου επιπέδου<sup>225</sup>.

Σήμερα, όσο ποτέ άλλοτε στο παρελθόν, οι ανθρώπινες ανάγκες πρέπει να λαμβάνονται υπόψη και να υπάρχει μέριμνα για την ικανοποίησή τους. Ο στρατιωτικός διοικητής που δεν κατανοεί και δεν ανταποκρίνεται στην ικανοποίηση των αναγκών του προσωπικού του δεν θα μπορέσει ποτέ να κινητοποιήσει τις εσωτερικές του δυνάμεις ούτε θα καταφέρει να το επηρεάσει και να διεγείρει το ενδιαφέρον του για την υλοποίηση της κοινής αποστολής τους. Ο ηγέτης οφείλει να γνωρίζει ποιες είναι (ιεραρχικά) οι ανάγκες του προσωπικού του και να επιδιώκει την ικανοποίησή τους. Έτσι μόνο θα δείξει το ενδιαφέρον του γι' αυτούς και θα αναμένει απ' αυτούς να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις του.

<sup>225</sup> Saul McLeod, *Maslow's Hierarchy of Needs*, published 2007, updated 2014, κατά την επίσκεψη της 10.01.2015 στον ιστότοπο: <http://www.simplypsychology.org/humanistic.html>

Η ικανοποίηση των αναγκών του επόμενου επιπέδου προϋποθέτει την ικανοποίηση όλων ή τουλάχιστον των βασικότερων αναγκών του προηγούμενου επιπέδου ή αυτών που κάθε ένας θεωρεί ως άμεσης προτεραιότητας έναντι κάποιων άλλων. Η γνώση της σπουδαιότητας που έχουν οι ανάγκες για τον άνθρωπο, και βεβαίως ποιές θεωρούνται βασικές και άμεσης ικανοποίησης, είναι ιδιαίτερα σημαντική για όσους ασχολούνται ή καλούνται να συνεργαστούν ή να ηγηθούν άλλων ατόμων.

Στον πίνακα που ακολουθεί απεικονίζονται τα επίπεδα των αναγκών του ανθρώπου, όπως περιγράφηκαν παραπάνω.



Πίνακας υπ' αριθ. 9. Ιεράρχηση των Αναγκών

Μετά τον Μάσλοου ακολούθησαν πολλές έρευνες για να εντοπισθούν και μετρηθούν οι πηγές ενεργοποίησης των μάνατζερ. Οι Μπαρμπούτο και Σκολλ<sup>226</sup>, ανέπτυξαν έναν αξιόπιστο και έγκυρο Μετρητή Πηγών (προέλευσης των) Κινήτρων (Motivation Sources Inventory - MSI), με τον οποίο κατέγραφαν τα εξωτερικά και τα εσωτερικά κίνητρα και την εσωτερίκευση των στόχων. Μετρώντας τις τάσεις, δηλαδή τα κίνητρα κάποιου, αποφασίζεις για την καταλληλότητά του ή όχι, για μια συγκεκριμένη θέση. Επίσης, με τη χρήση του Πολυπαραγωγικού Ερωτηματολογίου Ηγεσίας (Multifactor Leadership Questionnaire - MLQ) των Μπας και Αβόλιο (Bass & Avolio) «αποτιμάται η εξιδανίκευση, η εμψυχωτική, η πνευματικά διεγερμένη, και η ατομικά εξεταζόμενη ηγετική συμπεριφορά των μάνατζερ»<sup>227</sup>. Ο λόγος για τον οποίο συμπεριλάβαμε τα δύο παραπάνω εργαλεία μέτρησης των πηγών των κινήτρων και αποτίμησης της συμπεριφοράς ενός ατόμου, είναι για να καταδειχθεί ότι οι μελέτες της συμπεριφοράς του ατόμου έχουν ενταχθεί με επιστημονικό τρόπο στο σύγχρονο οπλοστάσιο επιλογής ηγετών σε μεγάλες επιχειρήσεις και οργανισμούς. Από την κατανόηση της συμπεριφοράς και του τρόπου με τον οποίο ενεργεί το άτομο, δηλαδή ποια είναι τα κίνητρά του και πώς παίρνει τις αποφάσεις του, είναι δυνατόν να εκτιμηθεί η μελλοντική του πορεία σ' έναν οργανισμό και αυτό είναι πολύ σημαντικό για την μελλοντική πορεία τόσο του ηγέτη όσο και του οργανισμού.

**4.5 Η Επίδραση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στην Άσκηση της Ηγεσίας.** Το συναίσθημα ορίζεται ως: «... ευχάριστη ή δυσάρεστη ψυχική κατάσταση που προκαλείται από αισθήματα, παρα-

<sup>226</sup> Ο. π., *Psychological Reports*, 1998, 82, 1011-1022.

<sup>227</sup> Ο. π., *The Bass...*, p. 181: Με το ερωτηματολόγιο αυτό, των Μπας και Αβόλιο, ζητήθηκε από 217, αξιολογητές να περιγράψουν τη μετασχηματιστική ηγετική συμπεριφορά διευθυντικών στελεχών. Μετά από μελέτη διαπιστώθηκε ότι υπάρχει μεγάλη σχέση μεταξύ των δύο ερωτηματολογίων (MSI και MLQ). Έτσι, είναι πλέον εύκολο να προσδιοριστούν τα κίνητρα και οι επιλογές ατόμων και να εκτιμηθεί η συμπεριφορά τους σε διάφορες καταστάσεις.

στάσεις ή σκέψεις»<sup>228</sup>. Ο Ντένζιν (Denzin N. ) μας δίνει μια άλλη πτυχή: «τα συναισθήματα είναι προσωρινά ενσαρκωμένα, εγκατεστημένα, αυτο-αισθήματα, τα οποία αναφέρονται από συναισθηματικές και γνωστικές κοινωνικές πράξεις τις οποίες οι άνθρωποι απευθύνουν προς τον εαυτό τους ή έχουν κατευθυνθεί προς αυτούς από άλλους»<sup>229</sup>. Από τη δεύτερη προσέγγιση προκύπτει ότι «το συναισθηματικό σύστημα είναι το κυρίαρχο σύστημα που κινητοποιεί την ανθρώπινη σκέψη και πράξη»<sup>230</sup>, ενώ συναισθηματική νοημοσύνη είναι η ικανότητα αντίληψης και ελέγχου τόσο των δικών μας συναισθημάτων όσο και της ερμηνείας των συναισθημάτων των άλλων ανθρώπων.

Ο Δείκτης Νοημοσύνης (Intelligence Quotient - IQ) ενός ατόμου μετράται με μια σχετική προσέγγιση σε σχέση με αυτόν άλλων συνανθρώπων του. Οι μέθοδοι που εφαρμόζονται βασίζονται σε ειδικά ερωτηματολόγια, που εξετάζουν τη δύναμη της λογικής και επαγωγικής σκέψης του ατόμου, η οποία παραμένει σταθερή σε όλη τη διάρκεια του βίου του. Σε αντίθεση με τη γνωστική νοημοσύνη που αναπτύσσεται κατά τα αρχικά στάδια της ζωή μας, η συναισθηματική νοημοσύνη αναπτύσσεται καθ' όλη της διάρκεια της ζωής του ατόμου και για όσο τα συναισθήματά του είναι ενεργά.

Ο Ντάνιελ Γκόλμαν (Daniel Goleman) στο έργο του *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη* (Emotional Intelligence) διηγείται το παρακάτω περιστατικό:

«Ο Τζαίησον Η. (Jason H.), αριστούχος μαθητής της δεύτερας τάξεως του Λυκείου στο Κόραλ Σπρινγκς (Coral Springs) της Φλόριδα (Florida), είχε προσκολληθεί στην ιδέα να μπει στην

<sup>228</sup> Ηλεκτρονικό Λεξικό της Ελληνικής Γλώσσας, *Dictionary of Standard Modern Greek*, κατά την επίσκεψη της 29.10.2014 στον ιστότοπο:

<http://www.greek-language.gr/greekLang/index.html>.

<sup>229</sup> N. K. Denzin, *On Understanding Human Emotion*, San Francisco, Jossey-Bass, 1984, p. 49.

<sup>230</sup> Linda M. Dougherty, Jo Ann Abe, & Carroll E. Izart, *Differential Emotions Theory and Emotional Development in Adulthood and Later Life*, στο έργο των Carol Magai and Suzan H. Mcfadden, *Adult Development, and Aging* Academic Press, 1996, p. 29.

ιατρική σχολή. Όμως όχι απλά σε οποιαδήποτε ιατρική σχολή, αλλά στην ιατρική σχολή του Πανεπιστημίου του Χάρβαρντ (Harvard). Αλλά ο Πολογκρούτο (Pologruto), ο δάσκαλός του στην φυσική, σε διαγώνισμα τον είχε βαθμολογήσει με 80. Πιστεύοντας ότι η βαθμολογία - ένα απλό Β - έθετε το όνειρό του σε κίνδυνο, ο Τζαίησον πήρε μαζί του στο σχολείο ένα χασαπομάχαιρο και σε μια έντονη αντιπαράθεση και διαπάλη που είχε με τον Πολογκρούτο, στο εργαστήριο της φυσικής, τον μαχαίρωσε στον τράχηλο, πριν αυτός προλάβει να τον καταβάλει»<sup>231</sup>.

Το δικαστήριο που ακολούθησε βρήκε τον Τζαίησον αθώο, λόγω προσωρινής παραφροσύνης, όπως ισχυρίστηκαν τέσσερις ψυχολόγοι και ψυχίατροι, που ορκίστηκαν ότι κατά την διάρκεια της διαπάλης είχε περιέλθει σε κατάσταση ψύχωσης. Ο Τζαίησον συνέχισε τις σπουδές του σε ιδιωτικό σχολείο και αποφοίτησε με τιμητική διάκριση. Το ερώτημα που προκύπτει εδώ είναι πώς συμβαίνει κάποιος που έχει έναν τόσο υψηλό δείκτη ευφυΐας να κάνει τόσο παράλογες και βλακώδεις ενέργειες; Ο Γκόλμαν μας απαντά ότι η «ακαδημαϊκή ευφυΐα» πολύ λίγο έχει να κάνει με τη συναισθηματική ζωή του ατόμου. Ένα κοινό μυστικό της ψυχολογίας είναι ότι, παρά τις υψηλές βαθμολογίες που επιτυγχάνει κάποιος στα IQ τεστ, κανείς δεν μπορεί να είναι σίγουρος, αν θα επιτύχει στην ζωή του ή όχι. Ο υψηλός δείκτης ευφυΐας πολύ λίγο συμβάλλει (κατά 20%) στους παράγοντες που αποφασίζουν για την επιτυχία κάποιου στην ζωή του<sup>232</sup>.

Η συναισθηματική νοημοσύνη δεν είναι κάτι καινούργιο στη ζωή του ανθρώπου, το καινούργιο είναι ο συστηματικός τρόπος με τον οποίο ο Γκόλμαν, μαζί με άλλους ερευνητές, μελέτησε και εισήγαγε τον παράγοντα αυτόν στην κοινωνική και επαγγελματική δραστηριότητα του ατόμου.

<sup>231</sup> Daniel Goleman, *Emotional Intelligence, Why It can Matter More Than IQ*, by Daniel Goleman, (first pub. in Great Britain 1996), 1995, p. 33.

<sup>232</sup> Στο ίδιο, p. 34.

Στους στρατιωτικούς, και όχι μόνο, οργανισμούς η χρήση του όρου «συναίσθημα» θεωρείτο ως μια ένοχη αναφορά, καθόσον υποδήλωνε κάποιας μορφής αδυναμία των στελεχών και δη των ηγητόρων. Το συναίσθημα κυριαρχεί και εν πολλοίς αποτελεί τον βασικότερο παράγοντα επιτυχίας ή αποτυχίας των ηγεσιών. Καλή και ισορροπημένη συναισθηματική κατάσταση του ίδιου του ηγέτη και ικανότητα στη διαχείριση του συναισθηματικού κόσμου των υφισταμένων του θα τον οδηγήσει στην επιτυχία και, σε αδυναμία να πράξει όπως παραπάνω, θα οδηγηθεί τόσο ο ίδιος όσο και ο οργανισμός του στην αποτυχία.

Ο Γκόλμαν αναφέρει οκτώ γενικές κατηγορίες συναισθημάτων με έναν ικανό αριθμό συναφών επιμέρους συναισθημάτων που εμπίπτουν σε κάθε μια, όπως φαίνονται παρακάτω:

**«Θυμός:** οργή, εξοργιστική πράξη, δυσαρέσκεια, μήνις, αγανάκτηση, διαμαρτυρία, στενοχώρια, δριμύτητα, ενόχληση, οξυθυμία, εναντίωση, και, στις ακραίες μορφές, παθολογικό μίσος και άσκηση βίας.

**Λύπη:** στενοχώρια, οδύνη, ακεφιά, θλίψη, μελαγχολία, μεμψιμοιρία, μοναξιά, κατήφεια, απελπισία, και, σε παθολογική κατάσταση, σοβαρή κατάθλιψη.

**Φόβος:** ανησυχία, νευρική κατάσταση, έγνοια, ταραχή, δισταγμός, καχυποψία, ενδοιασμός (τύψη), δέος, τρομάρα (κοψοχολιασμα), τρόμος, ως ψυχοπαθολογική κατάσταση, φοβία και πανικός.

**Τέρψη:** ευτυχία, απόλαυση, ανακούφιση, ευχαρίστηση, μακαριότητα, αγαλλίαση, διασκέδαση, φιλοτιμία, αισθησιακή ευχαρίστηση, έξαψη, ενθουσιασμός, ευαρέσκεια, ικανοποίηση, ψυχική ευφορία (ευεξία), ευτραπελία, έκσταση, και στο άλλο άκρον, μανία.

**Στοργή:** αποδοχή, φιλικότητα, εμπιστοσύνη, ευγένεια, επιβεβαίωση, αφοσίωση, λατρεία, πάθος, αγάπη.

**Έκπληξη:** συγκλονισμός (οδυνηρή έκπληξη), κατάπληξη, εκστατικότητα, θαυμασμός.

**Αηδία:** περιφρόνηση, απαξίωση, απόρριψη, απέχθεια, αποστροφή, αντιπάθεια, μεταστροφή.

**Ντροπή:** ενοχή, αιδημοσύνη (συναίσθημα συστολής), δυσαρέσκεια, τύψη, ταπείνωση, μεταμέλεια, καταισχύνη και συντριβή (βαθεία μεταμέλεια)»<sup>233</sup>.

Είναι προφανές ότι με την παραπάνω αναφορά δεν εξαντλούνται τα παράγωγα των βασικών συναισθημάτων και, αν σε αυτά προστεθούν οι διαφορετικού βαθμού εντάσεις με τις οποίες αυτά εκδηλώνονται, ο κατάλογος αυξάνει σημαντικά. Η αναγνώριση αυτών των συναισθημάτων στον εαυτό μας, μας βοηθά στον έλεγχο τους και στην αποφυγή εκτροπής της συμπεριφορά μας, ενώ η αναγνώριση αυτών στους άλλους βοηθά στον χειρισμό και στον σωστό τρόπο αντιμετώπισής τους.

Η ικανότητα που έχει αναπτύξει ο ηγέτης για την αναγνώριση και τον έλεγχο τόσο των δικών του συναισθημάτων, όσο και κυρίως η αναγνώριση των συναισθημάτων των άλλων (π.χ. υφισταμένων και προϊσταμένων) αποτελεί το κλειδί για την επιτυχία του και θα του προσθέσει ένα σοβαρό πλεονέκτημα στη διαχείριση και επίλυση προβλημάτων τα οποία σε διαφορετική περίπτωση θα δημιουργούσαν ανυπέβλητα προσκόμματα στην ομαλή πορεία του τμήματος ή ακόμα και του οργανισμού. Οι Καρούζο και Σάλοβευ (Caruso & Salovey) υποστηρίζουν ότι η λειτουργία της συναισθηματικής νοημοσύνης βασίζεται σε τέσσερις δεξιότητες, στην αναγνώριση του συναισθήματος, στη χρησιμοποίησή του (μέσω του επηρεασμού της σκέψης του ατόμου), στην κατανόησή του (ερμηνεία) και τέλος στη διαχείριση του συναισθήματος, όπως φαίνονται στο παρακάτω διάγραμμα<sup>234</sup>:

<sup>233</sup> Ο. π., p. 290.

<sup>234</sup> David R. Caruso, Peter Salovey, *The Emotional Intelligent Manager, How to Develop and Use the Four Key of Emotional Skills of Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco 2004, p. xi.





Σχεδιάγραμμα υπ' αριθ. 9

Κατά τους Καρούζο και Σάλοβεν, σύμφωνα με το παραπάνω μοντέλο, ο συναισθηματικά έξυπνος μάνατζερ, αναπτύσσει τις παρακάτω ικανότητες:

α. Διαπιστώνει πως αισθάνονται όλοι οι άνθρωποι (που είναι σημαντικοί γι' αυτόν) συμπεριλαμβανομένου και του εαυτού του.

β. Χρησιμοποιεί αυτά τα αισθήματα για να κατευθύνει την σκέψη και τον συλλογισμό των ατόμων που εμπλέκονται.

γ. Κατανοεί πως τα συναισθήματα ίσως αλλάξουν και αναπτυχθούν καθώς τα γεγονότα εξελίσσονται.

δ. Διαχειρίζεται την κατάσταση και παραμένει ανοικτός στις πληροφορίες που παίρνει μέσω των αισθημάτων και ενσωματώνει αυτές στις αποφάσεις και πράξεις»<sup>235</sup>.

<sup>235</sup> Ο. π., *The Emotional Intelligent Manager*, p. xv.

Ενώ μας πληροφορούν ότι στη συναισθηματική νοημοσύνη επικρατούν έξι αρχές<sup>236</sup>:

1<sup>η</sup> Αρχή. *Το συναίσθημα είναι πληροφορία. Τα συναισθήματα είναι πληροφορίες και απαιτούν επεξεργασία, ανάλυση, αξιολόγηση και εκμετάλλευση. Οι επιστήμονες κάνουν διάκριση μεταξύ του συναισθήματος και της (ψυχικής) διάθεσης. Το συναίσθημα έχει πάντα μια αιτία που το προκαλεί, ενώ οι λόγοι που προκαλούν κάθε φορά διαφορετικές ψυχικές διαθέσεις, δεν είναι γνωστοί και ίσως να είναι αποτέλεσμα της σωματικής μας χημείας. Τα συναισθήματα είναι φορείς πληροφοριών, μηνυμάτων και κινητοποιούν για δράση.*

2<sup>η</sup> Αρχή. *Μπορούμε να προσπαθήσουμε να αγνοήσουμε το συναίσθημα, αλλά η προσπάθειά μας δεν θα έχει αποτέλεσμα. Όσο κι αν προσπαθούμε να αγνοήσουμε τα συναισθήματα, αυτά δεν θα αφήσουν ανεπηρέαστη την κρίση μας.*

3<sup>η</sup> Αρχή. *Μπορούμε να προσπαθήσουμε να κρύψουμε τα συναισθήματα, αλλά δεν είμαστε τόσο καλοί σ' αυτό, όσο νομίζουμε. Οι διευθυντές και οι διοικητές συχνά προσπαθούν να καλύψουν τα συναισθήματά τους με σκοπό να προστατέψουν τον εαυτό τους ή τους άλλους. Η προσπάθειά τους όμως αυτή δεν μπορεί να είναι επιτυχής. Οι εκφράσεις τους προσώπου και οι προσποιητή συμπεριφορά γίνονται εύκολα αντιληπτές.*

4<sup>η</sup> Αρχή. *Οι αποφάσεις πρέπει να περιλαμβάνουν (να λαμβάνουν υπόψη τους) το συναίσθημα για να είναι αποτελεσματικές. Είτε το θέλουμε είτε όχι, το συναίσθημα έχει επιπτώσεις τόσο σε μας όσο και στους άλλους. Οι αποφάσεις μας είτε το θέλουμε είτε όχι επηρεάζονται από το συναίσθημά μας. Η προσπάθεια να πάρουμε μια απόφαση χωρίς να επηρεαστούμε από το συναίσθημα είναι καταδικασμένη να αποτύχει, γι' αυτό οι αποφάσεις μας να ενσωματώνουν το συναίσθημα και με αυτόν τον τρόπο γίνονται πιο ενεργές και αποτελεσματικές.*

<sup>236</sup> Ο. π., p.p. 9 - 22.

5<sup>η</sup> Αρχή. Τα συναισθήματα ακολουθούν λογικά πρότυπα. Η πρόκληση ενός συναισθήματος είναι αποτέλεσμα μιας λογικής ακολουθίας. Αν το αίτιο που το προκάλεσε συνεχίζει να υπάρχει, τότε πολύ πιθανόν η έντασή του να αυξάνει.

6<sup>η</sup> Αρχή. Το συναίσθημα εκφράζεται με τον ίδιο τρόπο παγκοσμίως, αλλά και ιδιαίτερα. Η έκφραση των συναισθημάτων γίνεται με τον ίδιο τρόπο σε όλο τον κόσμο. Όμως, τα έθιμα και οι συνήθειες κάθε κοινωνίας υπαγορεύουν ένα ιδιαίτερο τρόπο έκφρασης ορισμένων συναισθημάτων. Ποιος δεν αναγνωρίζει, σε όλο τον κόσμο, ότι μια ευχάριστη έκφραση υποδηλώνει ένα χαρούμενο άτομο ή ότι μια σκυθρωπή έκφραση αποκαλύπτει ένα προβληματισμένο άτομο.

**Η Ευφυΐα των Συναισθημάτων.** Ο ίδιος ο Γκόλμαν μας παραπέμπει στον Πήτερ Σάλοβεν, ο οποίος έχει αποτυπώσει με λεπτομέρεια τους τρόπους με τους οποίους μπορούμε να εξοπλίσουμε τα συναισθηματά μας με ευφυΐα<sup>237</sup>. Επανειλημμένες έρευνες του Σάλοβεν τον οδήγησαν στην ταξινόμηση των παρατηρήσεων του Γκάρντνερ (Gardner) για την «προσωπική» ή συναισθηματική ευφυΐα σε πέντε κύριους τομείς<sup>238</sup>:

α. *Η Γνώση των Συναισθημάτων (κάποιου).* Η αντίληψη του συναισθήματος τη στιγμή που αυτό συμβαίνει είναι η ουσία της συναισθηματικής νοημοσύνης. Η ικανότητα να ελέγχουμε τα συναισθηματά μας καθώς αυτά συμβαίνουν είναι σημαντική και όταν οι άνθρωποι αισθάνονται μεγάλη σιγουριά για τα συναισθηματά τους μπορούν να κατευθύνουν τη ζωή τους καλύτερα από άλλους που δεν διαθέτουν αυτήν την ικανότητα.

β. *Διαχείριση των Συναισθημάτων.* Ο έλεγχος των συναισθημάτων μας, μας βοηθά να αποκτήσουμε αυτεπίγνωση. Η αδυναμία να

<sup>237</sup> Ο. π., p.p. 42, 43.

<sup>238</sup> Ο. π., p.p. 43, 44.

ελέγξουμε τη μελαγχολία, την έντονη ανησυχία ή την οξυθυμία μας, μας οδηγεί σε προβληματικές καταστάσεις που περιπλέκουν αντί να αντιμετωπίζουν με επιτυχία τις σχέσεις μας με τους άλλους ανθρώπους γύρω μας.

γ. *Η κινητοποίηση κάποιου.* Η επιστροφή των συναισθημάτων κάποιου στην εξυτηρέτηση ενός σκοπού είναι ουσιαστικής σημασίας γιατί μέσω αυτής της κινητοποίησης αναπτύσσεται η δημιουργικότητα. Ο έλεγχος των συναισθημάτων μας αποτελεί προϋπόθεση για κάθε μορφής επιτυχία. Αυτός που έχει αυτήν την ικανότητα είναι ταυτόχρονα τόσο παραγωγικός όσο και αποτελεσματικός σε οτιδήποτε αποφασίζει να κάνει.

δ. *Αναγνωρίζοντας τα Συναισθήματα των Άλλων.* Ο ηγέτης που γνωρίζει πώς να χειρίζεται τα συναισθήματα του προσωπικού του είναι αυτός που θα έχει την ικανότητα να το κινητοποιήσει και να το θέσει στην υπηρεσία ενός σκοπού, μέσω της (συναισθηματικής) ταύτισης που αναπτύσσει με αυτό. Η κατανόηση που επιδεικνύει ο ηγέτης είναι εναρμονισμένη με την κοινωνική ευαισθησία που αποκαλύπτει τις ανάγκες ή τις επιθυμίες του προσωπικού του (βλέπε παραπάνω τη θεωρία ιεράρχησης των αναγκών του Μάσλοου).

ε. *Ο Χειρισμός των Σχέσεων με άλλους Ανθρώπους.* Η δεξιότητα του χειρισμού των ανθρώπινων σχέσεων αποτελεί μεγάλη ικανότητα για τον ηγέτη, γιατί με τον τρόπο αυτό δύναται να ελέγχει τα συναισθήματα των άλλων. Όπως, παρατηρεί ο Γκόλμαν, «αυτές οι ικανότητες περιζώνουν τη δημοτικότητα, την ηγεσία και τη διαπροσωπική αποτελεσματικότητα»<sup>239</sup>. Η σπουδαιότητα της ικανότητας επικοινωνίας έχει τονιστεί επανειλημμένα και αυτοί που τη διαθέτουν επιτυγχάνουν με σχετική ευκολία εκεί όπου άλλοι, στερούμενοι αυτής, αποτυγχάνουν παταγωδώς.

Παρά τα αναφερθέντα, άνθρωποι με υψηλό δείκτη IQ και χαμηλή συναισθηματική ευφυΐα ή και το αντίθετο, με υψηλή συναισθημα-

<sup>239</sup> Ο. π., p. 43.

τική ευφυΐα και χαμηλό δείκτη IQ, δεν αποτελούν συνήθεις περιπτώσεις και όπως μας διαβεβαιώνει ο Γκόλμαν<sup>240</sup> υπάρχει μια μικρή αντιστοιχία μεταξύ του IQ και κάποιων πτυχών της συναισθηματικής νοημοσύνης - αν και αρκετά μικρής ώστε να γίνεται σαφής η διάκριση ότι αυτές αποτελούν δύο κατά κύριο λόγο ανεξάρτητες μεταξύ τους ενότητες. Η περίπτωση του Τζαίησον Η., που αναφέρθηκε παραπάνω, αποτελεί σαφώς μια από τις εξαιρέσεις και αφορά σε άτομα που ενώ διακρίνονται για τον υψηλό δείκτη IQ, η συναισθηματική τους νοημοσύνη είναι εντελώς απύσχα.

Εν κατακλείδι, με όλα τα εκτεθέντα, γίνεται φανερό ότι για τον ηγέτη είναι εξαιρετικά σημαντικό και σπουδαίο να διαθέτει ικανότητα αναγνώρισης των συναισθημάτων και επίδρασης στον συναισθηματικό κόσμο των άλλων ανθρώπων και κυρίως των υφισταμένων του, τους οποίους θα πρέπει να επηρεάσει και να κινητοποιήσει για την επίτευξη του κοινού τους έργου.

**4.6 Άσκηση Ηγεσίας - Επιλογή Τρόπου Ηγεσίας.** Κατά την άσκηση της ηγεσίας εφαρμόστηκαν κατά καιρούς διάφορα μοντέλα χειρισμού και αντιμετώπισης του προσωπικού, και όπως μας πληροφορούν οι Φόσιον και Έλφστρομ:

«... Αναφέραμε το, εξ ολοκλήρου, μη-απολυταρχικό μοντέλο, όχι επειδή αντιπροσωπεύει μια βιώσιμη επιλογή. Το αναφέραμε, μάλλον, επειδή βοηθά στη διάκριση ενός ακόμα μοντέλου, το οποίο τοποθετείται, μεταξύ αυτού και του απόλυτα αυταρχικού μοντέλου (των σαμουράι). Ο Μόρρις Τζιάνοβιτς (Morris Janowitz) μιλάει γι' αυτό στον Επαγγελματία Στρατιώτη (*The Professional Soldier*). Υποστηρίζει ότι το απόλυτα αυταρχικό μοντέλο δεν είναι πλέον βιώσιμο, τουλάχιστον για τις δυτικές χώρες. Αντίθετα, έχει επέλθει μια βαθμιαία μετατόπιση από το αυταρχικό μοντέλο ή μοντέλο διοίκησης στο μοντέλο ηγεσίας, το οποίο τονίζει μάλλον την πειθώ, παρά τον εξαναγκασμό. ...», Ο Μόρρις Τζιάνοβιτς

<sup>240</sup> Ο. π., p. 44.

δίνει διάφορες εξηγήσεις, γιατί επήλθε αυτή η μεταστροφή. Η μία είναι καθαρά στρατιωτική. Η μάχη σχηματισμών σώμα με σώμα, η οποία απαιτεί “άμεση και άκαμπτη πειθαρχία” δεν έχει πλέον νόημα δεδομένου ότι, τα υφιστάμενα σύγχρονα όπλα παρέχουν ισχυρά και ταχέα πυρά. Χαλαρότεροι σχηματισμοί υπαγορεύουν ότι ο στρατιώτης θα πρέπει να μάθει να αγωνίζεται περισσότερο, μόνος του. Ένας δεύτερος λόγος είναι μερικώς στρατιωτικός και μερικώς ψυχολογικός. Η τεχνολογία του πολέμου είναι τόσο περίπλοκη ώστε ο συντονισμός μιας ομάδας από εξειδικευμένους στρατιώτες δεν μπορεί να επιτευχθεί απλά με την απόλυτη πειθαρχία. Μέλη μιας στρατιωτικής ομάδας αναγνωρίζουν περισσότερο, την αμοιβαία εξάρτησή τους, από την τεχνική ικανότητα των μελών της ομάδας τους, παρά από την επίσημη δομή της εξουσίας. Αποδεδειγμένα οι ικανότητες που είναι αναγκαίες σ’ έναν στρατιωτικό οργανισμό είναι τόσο ποικίλες που δεν επιτρέπουν σε κανέναν να χρησιμοποιεί το βαθμό του με το γνωστό σε όλους δεσποτικό τρόπο. Ένας τρίτος λόγος που παραθέτει ο Τζιάνοβιτς για την μεταστροφή από το αυταρχικό μοντέλο στο μοντέλο της ηγεσίας, είναι καθαρά πολιτιστικός. Οι εποχές έχουν αλλάξει. Ένας στρατιωτικός οργανισμός μέσα στην κοινωνία δεν μπορεί να λειτουργεί σε πλήρη απομόνωση από τις πολιτιστικές αλλαγές που επέρχονται μέσα σ’ αυτήν. Επιχειρήσεις, σχολεία, εκκλησίες και οικογένειες είναι όλες λιγότερο αυταρχικές απ’ ό,τι ήταν στις αρχές του προηγούμενου αιώνα. Όπως αυτές άλλαξαν, έτσι πρέπει να γίνει και στο στρατό. Απλά δεν είναι δυνατόν για το στρατό, να στρατολογεί μεγάλο αριθμό από άνδρες και γυναίκες και να τους μετατρέπει σε οπαδούς του αυταρχισμού, όταν αυτοί έχουν μεγαλώσει σε μια ανεκτική κοινωνία»<sup>241</sup>.

Κατόπιν αυτών, ο ηγέτης κατά την επιλογή του τρόπου άσκησης της ηγεσίας του οφείλει να λαμβάνει υπόψη του τους άλλους δύο παράγοντες αυτής, τους υφισταμένους του και την περιρρέουσα ατμόσφαιρα (την κατάσταση) σε συνδυασμό με την αποστολή του. Το προ-

<sup>241</sup> Ο. π., *Military Ethics, Guidelines for Peace and war*, p. 61.

σωπικό εξετάζεται ως προς το βαθμό της ωριμότητάς του, των γνώσεων του και της προέλευσής του. Η περιρρέουσα ατμόσφαιρα εξετάζεται κυρίως ως προς τις κρατούσες κοινωνικές συνθήκες (την κουλτούρα και το αξιακό σύστημα της κοινωνίας απ' την οποία προέρχεται το προσωπικό), κ. ά.

Η ηγεσία, εξ ορισμού, προϋποθέτει την ικανότητα του ηγέτη να επηρεάζει και να κινητοποιεί τους άνδρες του, κάτι που είναι αποτέλεσμα της δυναμικής σχέσης εμπιστοσύνης, η οποία αναπτύσσεται μεταξύ τους, καθώς επίσης του σεβασμού και της αγάπης που αυτοί τρέφουν ή θα πρέπει να τρέφουν, προς το πρόσωπό του. Αυτός ο ιδιαίτερος σεβασμός και η αγάπη αναπτύσσεται, όταν οι υφιστάμενοι αναγνωρίσουν σ' αυτόν ότι:

- α. Γνωρίζει το έργο του ή/και αγωνίζεται σκληρά να βελτιώσει τον εαυτό του.
- β. Παίρνει πάντα τη δύσκολη αλλά σωστή απόφαση, ακόμα κι αν αυτό του στοιχίζει προσωπικά, και
- γ. Φροντίζει πάντα γι' αυτούς, όσο φροντίζει και για τον εαυτό του»<sup>242</sup>.

Τα τρία αυτά στοιχεία είναι ιδιαίτερα σημαντικά. Είναι ο πυρήνας απ' τον οποίο θα εκπορευθεί η δύναμη για την άσκηση επιτυχημένης ηγεσίας. Εάν κάποιος θέλει να αναδειχθεί σε έναν εξαιρετικό ηγέτη, οφείλει να τηρεί και τους τρεις αυτούς βασικούς κανόνες. Αυτοί οι κανόνες αναδύονται μέσα από τις αρχές της ηγεσίας και επικρατούν, καθόσον εκφράζουν και προϋποθέτουν την εφαρμογή όλων των αρχών.

Η επίδειξη του γνήσιου ενδιαφέροντος για το προσωπικό γίνεται άμεσα αντιληπτή. Ο στρατιώτης πολύ εύκολα διακρίνει την υποκριτική

---

<sup>242</sup> Colonel (R) Arthur J. Athens, *Leadership: What's Love Got to Do With It?* Κατά την επίσκεψη της 25.11.2014, στον ιστότοπο: [http://www.youtube.com/watch?feature=player\\_detailpage&v=d-UoqgiAYNw](http://www.youtube.com/watch?feature=player_detailpage&v=d-UoqgiAYNw), διάλεξη του προαναφερθέντος στην Ναυτική Ακαδημία των ΗΠΑ.

συμπεριφορά από το ουσιαστικό γι' αυτόν ενδιαφέρον του ηγέτη του. Αυτό πρέπει να το γνωρίζει ο ηγέτης και να φροντίζει ώστε η συμπεριφορά του, προς όλους, να είναι γνήσια και αυθεντική.

Οι υφιστάμενοι είναι δυνατόν να λειτουργούν μέσα από δύο μορφές δυνάμεων, τη δύναμη της συμμόρφωσης προς μια συγκεκριμένη απαίτηση ή ανάγκη και τη δύναμη της δέσμευσης προς μια αναληφθείσα υποχρέωση ή καθήκον. Και οι δύο σχετίζονται άμεσα με τον βαθμό ωριμότητας και κατανόησης των προβλημάτων και των αναγκών του οργανισμού τους. Η μεν πρώτη, βασίζεται στην δύναμη επιβολής του ηγέτη, λόγω θέσεως, η οποία απαιτεί τη συμμόρφωση των υφισταμένων του, όταν αυτοί δεν έχουν εξοικειωθεί με το έργο ή δεν έχουν τη θέληση ή ακόμα δεν μπορούν να ανταποκριθούν πλήρως στις απαιτήσεις του έργου. Συνδέεται ακόμα, σε ένα βαθμό, με την επιβαλλόμενη μορφή της πειθαρχίας, που εφαρμόζεται όταν οι υφιστάμενοι έχουν χαμηλό βαθμό ωριμότητας και τα χρονικά περιθώρια για την εκτέλεση του έργου είναι περιορισμένα. Η δε δεύτερη, στηρίζεται στην ανάπτυξη της ωριμότητας και ως εκ τούτου, στην αίσθηση του καθήκοντος και της υποχρέωσης, που έχουν αναλάβει για να φέρουν σε πέρας ένα συγκεκριμένο έργο. Εδώ, η ανάπτυξη της εσωτερικής (ενσυνείδητης) πειθαρχίας είναι αποτέλεσμα της ωριμότητας των υφισταμένων, οι οποίοι έχουν πλέον επίγνωση του έργου και κατανοούν την ανάγκη εκτέλεσής του.

**4.6.1 Το Φάσμα των Επιλογών του Ηγέτη.** Ο στρατιωτικός ηγέτης διαθέτει μια μεγάλη ποικιλία επιλογών ή και συνδυασμό αυτών των επιλογών, που θα επιδιώξει να εφαρμόσει για να επιτύχει στο έργο του. Στη σκέψη του ηθικού ηγέτη κυριαρχεί η επιτυχία του οργανισμού μέσα από ένα πλαίσιο συμπεριφοράς και δράσης, που βασίζεται σε αξίες και αρχές, που δεν του επιτρέπουν να παραμελήσει ή να αγνοήσει το προσωπικό του. Σ' αυτή την περίπτωση, το όφελος για τον ηγέτη έρχεται ως επακόλουθο της επιτυχίας του στρατιωτικού οργανισμού και δεν αποτελεί τον εξ' αρχής κύριο αντικειμενικό του στόχο.

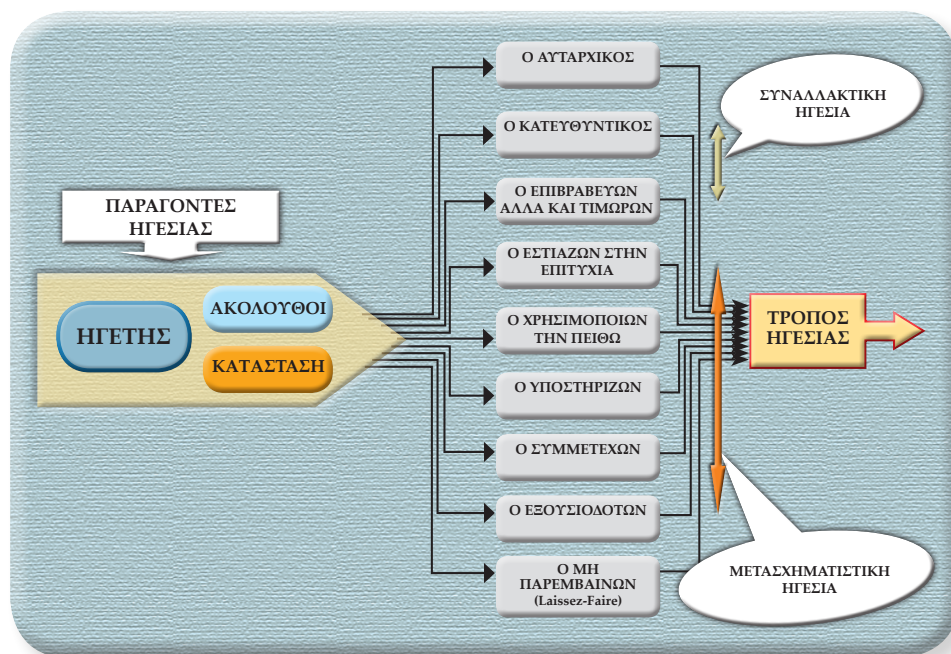


Πολλές φορές παρατηρείται ότι ένας ηγέτης κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες, χρησιμοποιεί έναν τρόπο ηγεσίας για να επιτύχει ένα επιθυμητό αποτέλεσμα, ενώ υπό άλλες συνθήκες ο ίδιος ηγέτης χρησιμοποιεί άλλους τρόπους και συμπεριφορές. Εκείνο όμως που καθορίζει την καταξίωση του ηγέτη είναι το γεγονός ότι υπό τις αυτές συνθήκες και σε διαφορετικές χρονικές στιγμές τα ηθικά κριτήρια της συμπεριφοράς και του τρόπου δράσης του θα πρέπει να είναι τα ίδια.

Επίσης, πολλές φορές είναι αναγκαίο να υπάρχει ειδικός τρόπος αντιμετώπισης, που θα ανταποκρίνεται στις ξεχωριστές και ιδιαίτερες καταστάσεις που παρουσιάζει το κάθε άτομο του τμήματός του. Βεβαίως, αυτό δεν σημαίνει ότι ο ηγέτης θα επιτρέψει να επιβληθεί η άποψη ότι υπάρχει ανοχή σε συμπεριφορές που υπερβαίνουν τα όρια που έχουν τεθεί από τον κώδικα συμπεριφοράς και λειτουργίας του οργανισμού. Είναι, επομένως, σημαντικό ο ηγέτης να διακρίνεται από μια εξαιρετική ικανότητα αντίληψης και να αντιμετωπίζει με τον κατάλληλο, κάθε φορά, τρόπο κάθε έναν από το προσωπικό του τμήματός του, χωρίς να παραβλέπονται οι αρχές και οι αξίες του, ούτε να βλάπτεται η πορεία του. Η σταθερότητα του ηγέτη στην αντιμετώπιση των αυτών καταστάσεων με τον ίδιο τρόπο καθορίζει και το βαθμό της αξιοπιστίας τόσο του ίδιου όσο και του οργανισμού του οποίου ηγείται. Η εμπιστοσύνη του προσωπικού προς αυτόν οικοδομείται πάνω σ' αυτή τη βάση της βεβαιότητας, που έχει το προσωπικό, ότι δεν θα εκπλήττεται αρνητικά από την συμπεριφορά της ηγεσίας του, αλλά και όταν αυτό συμβαίνει απ' την πλευρά των υφισταμένων του, η ευαισθησία και το ενδιαφέρον του ηγέτη γι' αυτούς δεν θα εμποδίζει την απονομή της δικαιοσύνης, που επιβάλλει τον έλεγχο αυτών που δεν σέβονται τις δεσμεύσεις, τους κανόνες, τα πρότυπα συμπεριφοράς και τις αξίες του οργανισμού. Η **αυστηρότητα** και η **πειθαρχία** σε καμιά περίπτωση δεν αντιμάχονται την ηθική συμπεριφορά και τη δίκαιη αντιμετώπιση του προσωπικού, αντιθέτως βοηθούν και εξασφαλίζουν σε μεγάλο βαθμό την ηθική του οργανισμού και την επικράτηση της δικαιοσύνης.

Το φάσμα αυτών των δυνατών επιλογών συμπεριφοράς, του ηγέτη, είναι αρκετά ευρύ και περιλαμβάνει όλες τις δυνατές μορφές, από την αυταρχική μορφή, τις συναλλακτικές και μετασχηματιστικές μορφές, μέχρι και τη μορφή του μηδενικού ελέγχου, όπως φαίνονται στον παρακάτω πίνακα<sup>243</sup>:

### Το Φάσμα των Επιλογών του Ηγέτη



Σχεδιάγραμμα υπ' αριθ. 10

Ο ηγέτης πρέπει να γνωρίζει ότι όλοι οι τρόποι έχουν μειονεκτήματα και πλεονεκτήματα και αυτός πρέπει να διακρίνει ποια είναι αυτά σε κάθε περίπτωση και να επιλέξει τον τρόπο ή συνδυασμό τρό-

<sup>243</sup> Canadian Forces Leadership Institute, *Leadership in the Canadian Forces*, 2005, p. 64. Το παρόν μοντέλο διαμόρφωσης του τρόπου ηγεσίας είναι αποτέλεσμα συνδυασμού των παραγόντων της ηγεσίας, με τις δυνατές επιλογές συμπεριφοράς που έχει στη διάθεσή του ο ηγέτης. Στο μοντέλο ως βάση χρησιμοποιείται ο πίνακας των δυνατών τρόπων συμπεριφοράς του ηγέτη, που εμφανίζεται στο προαναφερθέν εγχειρίδιο ηγεσίας των Καναδικών Ενόπλων Δυνάμεων.

πων, που θα παρουσιάζουν τα περισσότερα ή τα ουσιαστικότερα πλεονεκτήματα και αυτούς που θα επιφέρουν τα καλύτερα αποτελέσματα.

Ο Μπας, τοποθετεί κατά έναν τρόπο σε αξιολογική κλίμακα τις έννοιες της μετασχηματιστικής, συναλλακτικής και μηδενικού ελέγχου ηγεσίες, ισχυριζόμενος ότι:

«Εξ ορισμού η μετασχηματιστική ηγεσία είναι πιο αποτελεσματική από την συναλλακτική, η οποία με τη σειρά της είναι πιο ενεργή από την ηγεσία του μηδενικού ελέγχου (*laissez-faire leadership*)...»<sup>244</sup>.

Όλο το φάσμα είναι διαθέσιμο και εναπόκειται στην προσωπικότητα και στην ικανότητα του ηγέτη να χρησιμοποιήσει τον καταλληλότερο συνδυασμό έτσι ώστε να επιτύχει στο έργο του. Δεν πρέπει όμως, να διαφεύγει της προσοχής του ηγέτη, ότι έργο του δεν είναι μόνο η επιτυχία των βραχυπρόθεσμων στόχων του οργανισμού, αλλά και η διατήρηση του προσωπικού σε υψηλή κατάσταση απόδοσης (διαπροσωπικές σχέσεις, ηθικό, πνεύμα συνοχής του οργανισμού, όραμα, κ.λπ.) για την συνέχιση της προσπάθειας σε επόμενους στόχους και οράματα.

Ο ηγέτης έχει απόλυτη ελευθερία επιλογής του τρόπου ή των τρόπων συμπεριφοράς προς τους ακόλουθους (υφισταμένους), ταυτόχρονα όμως φέρει και την απόλυτη ευθύνη για τα αποτελέσματα των επιλογών του, τα οποία δεν θα έχουν επιπτώσεις μόνο στον ίδιο, αλλά στο προσωπικό του και στον ίδιο τον οργανισμό. Ο στρατιωτικός οργανισμός εξοπλίζει τον ηγέτη με την απαιτούμενη εξουσία και δύναμη (με όλες τις μορφές που μπορεί αυτός να την χρησιμοποιήσει), αλλά απαιτεί από τον ηγέτη την έλλογη χρήση αυτής της εξουσίας και, θα προσθέταμε ακόμα, όχι μόνο την έλλογη αλλά και την ηθική χρήση της εξουσίας, γιατί μέσω αυτής της συμπεριφοράς ο ηγέτης θα επιτύχει τους επιδιωκόμενους στόχους του οργανισμού.

<sup>244</sup> Ο. π., *The Bass ...*, p. 624.

Ο κανόνας ότι «ο ηγέτης είναι υπεύθυνος για ό,τι πράττει ή παραλείπει να πράξει ο οργανισμός του οποίου ηγείται»<sup>245</sup>, είναι απαράβατος. Αυτός είναι και ο λόγος που ο ηγέτης όχι μόνο δεν είναι ο απόλυτος εξουσιαστής, αλλά πολλές φορές ίσως, είναι ο αδύναμος παράγων στην διεργασία της διαμόρφωσης του ηγετικού του στυλ. Ως εκ τούτου, είναι απαραίτητο μεταξύ των άλλων χαρακτηριστικών, που πρέπει να διακρίνουν τον ηγέτη, να συμπεριλαμβάνονται και τα χαρακτηριστικά της ισχυρής προσωπικότητας και της αυτοπεποίθησης, για να είναι αποτελεσματικός και να μην κάμπτεται από το βάρος της ευθύνης, αλλά να απολαμβάνει όλη τη διαδικασία εκτίμησης της κατάστασης, επιλογής του τρόπου χειρισμού των υφισταμένων του και τη λήψη της απόφασης για δράση προς επίτευξη των στόχων του.

Απ' τα παραπάνω συνάγεται ότι η επιλογή ακραίων μορφών συμπεριφοράς απαιτεί εξαιρετικά μεγάλη προσοχή, που θα δικαιολογείται επαρκώς από τους άλλους δύο παράγοντες της ηγεσίας και κυρίως από τους χρονικούς περιορισμούς που τίθενται από την αποστολή του οργανισμού. Η επιλογή, για παράδειγμα, από το παραπάνω μοντέλο της αυταρχικής συμπεριφοράς και της πολιτικής μη παρέμβασης (*laissez-faire*)<sup>246</sup>, πρέπει να γίνεται με φειδώ και περίσκεψη. Η μεν

<sup>245</sup> Ο. π., *Κανονισμός Εσωτερικής Υπηρεσίας των Στρατευμάτων*, (20-2), σ. 6: «Τέλος ο Διοικητής είναι υπεύθυνος δια παν ό,τι πράττει ή παραλείπει να πράξει η Μονάς του ή το Συγκρότημα, το οποίον διοικεί».

<sup>246</sup> Joseph Garnier, Library of Economics and Liberty, *Cyclopdia of Political Science, Political Economy, and the Political History of the United States*, κατά την επίσκεψη της 14.05.2013 στον ιστότοπο: <http://www.econlib.org/index.html>. Ο Γκαρνιέρ (Garnier), μας λέει: «Αλλά φαίνεται ότι αυτό το αξίωμα, απετέλεσε μια εμπνευσμένη απάντηση, πολύ καιρό πριν, προς τον Κολμπέρ [Υπουργό οικονομικών του Λουδοβίκου XIV της Γαλλίας, Ιωάννη Βαπτιστή Κολμπέρ (Jean-Baptiste Colbert)], όταν αναζητούσε μέτρα επ' ωφελεία του εμπορίου...», «είναι πολύ γνωστό», λέει ο Τούργκοτ (Turgot), στο έργο του «Eulogy of de Gournay», «ποια ήταν η απάντηση του Λετζέντρ (Legendre) στον Κολμπέρ (Colbert): *Laissez nous faire*, (άφησέ μας μόνους μας)», στην οποία ο Κουέσνεϋ (Quesnay) πρόσθεσε κάπως αργότερα: «Μην μας ελέγχεις πολύ». Μια δεύτερη πιο σύγχρονη εξέλιξη/εφαρμογή για το «Laissez-Faire», μας δίνει το Farlex Financial Dictionary: «Laissez-Faire Leadership: Είναι ένα στυλ μάνατζμεντ στο οποίο ο μάνατζερ ασκεί μικρή ή καθόλου επίβλεψη στους υπαλλήλους. Ο μάνατζερ, ίσως, είναι διαθέσιμος να απαντά σε ερωτήσεις, αλλά, γενικά αφήνει τους υπαλλήλους (χωρίς έλεγχο) να εκτελούν την εργασία

πρώτη, χρησιμοποιείται για περιορισμένο χρόνο και για την αντιμετώπιση ειδικών και εκτάκτων καταστάσεων (π.χ. αυτές θα μπορούσαν να είναι έκρυθμες καταστάσεις, όπως περίοδοι κρίσεων ή και πολέμου όπου ο ηγέτης για να αποφύγει την διασάλευση της τάξης και μπροστά στον κίνδυνο να κλονιστεί η συνοχή του τμήματός του στο πεδίο της μάχης από μεμονωμένα άτομα ή περιορισμένο αριθμό υφισταμένων του, που καταλαμβάνονται από το φόβο και το στρες της μάχης, εφαρμόζει και επιβάλλεται να εφαρμόσει αυστηρά μέτρα καταστολής και ενδεχομένως να απαιτηθεί να επιδείξει και σκληρότητα). Η δε δεύτερη, εφαρμόζεται όταν το προσωπικό έχει εξαιρετικά υψηλό επίπεδο εξειδίκευσης και όπου αυτό έχει την απαιτούμενη ωριμότητα και λειτουργεί ενσυνείδητα φέροντας με υπευθυνότητα σε πέρας ειδικό έργο, του οποίου η ευθύνη ολοκλήρωσης σε συγκεκριμένο χρόνο του έχει ανατεθεί.

**4.6.1.1 Η Αξία της Επιδοκιμασίας, της Αποδοκιμασίας και της Συγγνώμης του ενός Λεπτού.** Ο ηγέτης έχει αρκετά όπλα και ευρύ φάσμα συμπεριφορών για να επηρεάσει τους υφισταμένους του. Μέσα στο πλαίσιο των παραπάνω τρόπων χειρισμού των υφισταμένων του, ιδιαίτερα σημαντικά είναι η επιδοκιμασία, η αποδοκιμασία και η συγγνώμη του ενός λεπτού<sup>247</sup>. Τονίζεται ότι ο ηγέτης πρέπει να φροντίζει ώστε να μην παρατηρεί, επιπλήττει και αποδοκιμάζει συνεχώς, χωρίς να βρίσκει κάτι καλώς καμωμένο από κάποιον ή κάποιους μέσα στο τμήμα του, γιατί τότε το πρόβλημα θα είναι αλλού και όχι στους υφισταμένους του.

---

τους. Το στυλ ηγεσίας *Laissez-faire*, αποδίδει καλύτερα με εργαζόμενους οι οποίοι έχουν υψηλή ικανότητα ή/και εμπειρία». Κατά την επίσκεψη της 16.05.2013, στον ιστότοπο: <http://www.thefreedictionary.com/>. Επίσης, κατά την επίσκεψη της 08.01.2015, στον ιστότοπο: <http://oll.libertyfund.org/>.

<sup>247</sup> Ο. π., *Ηγεσία σε Υψηλότερο Επίπεδο*, σ.σ. 177-190: Βεβαίως, ο Μπλάντσαρντ, αναφέρεται στους μάνατζερ, αλλά αυτοί οι τρόποι μπορούν να εφαρμοστούν και από τους ηγέτες.

**Η επιδοκιμασία του ενός λεπτού.** Για να έχει ουσιαστικό αποτέλεσμα η επιδοκιμασία πρέπει να γίνεται με συγκεκριμένο τρόπο και στον κατάλληλο χρόνο. Είναι γνωστό ότι ακόμα και οι πλέον σεμνοί άνθρωποι αρέσκονται να ακούν επαινετικά λόγια για ό,τι καλό κάνουν. Ο ηγέτης οφείλει να αναζητά, να αναγνωρίζει και να επαινεί το προσωπικό του για ό,τι καλό κάνει. Ο έπαινος του ενός λεπτού, για να έχει αποτέλεσμα, πρέπει να είναι άμεσος, πηγαίος και συγκεκριμένος. Να επιδοκιμάζετε τη στιγμή που διαπιστώνετε μια καλή ενέργεια, να εκφράζετε πηγαία το συναίσθημα της ικανοποίησής σας και ο έπαινος να απευθύνεται συγκεκριμένα στο πρόσωπο ή στα πρόσωπα που συμμετείχαν στην καλή ενέργεια. Έτσι, θα ενισχύσετε την αυτοπεποίθησή του/τους και θα νοιώσει/ουν ικανοποίηση για αυτό που πέτυχε/αν.

Ο ηγέτης πρέπει να διαθέτει χρόνο για να παρατηρεί το έργο που επιτελούν οι υφιστάμενοί του και να επιδοκιμάζει επί τόπου, ό,τι καλό αντιλαμβάνεται να γίνεται στο τμήμα του. Μην εστιάζετε στις μικρολεπτομέρειες που ενδεχομένως να μην είναι τέλειες, αυτό θα το κάνετε στο γραφείο και θα κάνετε τις επισημάνσεις σας στον αρμόδιο επιτελή σας. Αν αναμένετε να δείτε ιδανικές συμπεριφορές και ενέργειες, ίσως να μην τις συναντήσετε ποτέ.

Ο έπαινος του ενός λεπτού αποτελεί ένα από τα ισχυρά χαρτιά που έχει στα χέρια του ο ηγέτης για να επηρεάζει και να παρακινεί το προσωπικό του και εντάσσεται μέσα στο ευρύτερο πλαίσιο των ανταμοιβών και των ποινών.

**Η αποδοκιμασία του ενός λεπτού.** Σ' ένα τμήμα είναι φυσικό να μην γίνονται όλα όπως τα επιθυμούμε ή σύμφωνα με τις κατευθύνσεις μας, για πολλούς και διαφόρους λόγους. Οι λόγοι μπορεί να είναι η απειρία του προσωπικού ή η άρνησή του να κάνει κάτι. Στις περιπτώσεις αυτές υπάρχουν δύο τρόποι αντιμετώπισης του προβλήματος. Ο πρώτος τρόπος, που αφορά αυτούς που δεν συμπεριφέρονται σωστά ή κάνουν κάτι εντελώς λάθος είναι να τους δώσουμε να καταλάβουν τί λάθος κάνουν και πώς πρέπει να ενεργούν. Ακόμα, αν το πρόβλημα είναι

σοβαρό και χρειάζεται κάποια επιπλέον εκπαίδευση (ανακατεύθυνση), να την προγραμματίζουμε. Ο Μπλάντσαρντ, επισημαίνοντας τη διαφορά μεταξύ της επίπληξης και της ανακατεύθυνσης, δίνει ένα ζωτανό παράδειγμα:

«..., είναι πολύ λιγότερες οι καταστάσεις όπου μια επίπληξη του ενός λεπτού είναι πιο αποτελεσματική από την ανακατεύθυνση. ..., Δεν χρειάζεται και πολλή ευφυΐα για να συνειδητοποιήσει κανείς ότι δεν είναι και πολύ λογικό να τιμωρήσεις μια φάλαινα δολοφόνο και μετά να πεις στους εκπαιδευτές της να μπουν στο νερό μαζί της»<sup>248</sup>.

Βεβαίως, η ανακατεύθυνση είναι προτιμότερη, αλλά τι γίνεται στην περίπτωση της άρνησης ή της άσχημης νοοτροπίας κάποιου που ενώ γνωρίζει και έχει ικανότητες να κάνει ένα έργο, για κάποιους λόγους δεν το κάνει ή η προσπάθειά του δεν συμβαδίζει με την ικανότητά του; Σε αυτή την περίπτωση η επίπληξη του ενός λεπτού είναι επιβεβλημένη και κρίνεται απαραίτητο να αναφερθούμε σε μερικές τεχνικές της:

- *Η επίπληξη πρέπει να γίνεται άμεσα.* Αυτή η αρχή αφορά όλα τα είδη των ποινών, οι οποίες, για να είναι αποτελεσματικές, πρέπει να επιβάλλονται άμεσα<sup>249</sup>. Μην αφήνετε να περάσει χρόνος ελπίζοντας να έχετε ηρεμήσει. Τα πράγματα αργότερα, ίσως, να έχουν γίνει χειρότερα και να παρερμηνευθεί η συμπεριφορά σας ως ένδειξη ανοχής ή αδυναμίας.
- *Να διατηρείτε την ψυχραιμία σας.* Η επίπληξη πρέπει να γίνεται με ηρεμία και χωρίς φωνασκίες και ανεξέλεγκτους εκνευρισμούς<sup>250</sup>. Ο σωστός τρόπος επίπληξης και η αντιμετώπιση του

<sup>248</sup> Στο ίδιο, σ. 183.

<sup>249</sup> Ο. π., *Γενικός Κανονισμός Υπηρεσίας στο Στρατό (ΣΚ 20-1)*, σ. 59: «Για να πραγματοποιηθούν τα αποτελέσματα, που επιδιώκονται με τις πειθαρχικές ποινές, πρέπει η τιμωρία των παραπτώματων, να είναι άμεση, ...».

<sup>250</sup> Στο ίδιο, σ. 61: «Αυτός που επιβάλλει ποινή, ποτέ δεν χειρονομεί, φωνάζει ή μεταχειρίζεται υβριστικές φράσεις».

ατόμου με σεβασμό θα το υποχρεώσουν να μην επαναλάβει το λάθος του.

➤ *Να αναφέρεστε στη συγκεκριμένη πράξη ή παράλειψη. Να τονίζετε ακριβώς ποια ήταν η πράξη ή παράλειψή τους και να εξηγείτε τις συνέπειες ή επιπτώσεις που έχει για το τμήμα. Προσοχή: δεν επιπλήτουμε το πρόσωπο, αλλά τη συγκεκριμένη πράξη ή παράλειψη<sup>251</sup>.*

➤ *Τονίστε κάποιο προτέρημα ή ικανότητα του επιπληττούμενου. Όλοι μας κάνουμε λάθη, αυτό όμως δεν σημαίνει ότι είμαστε άχρηστοι και δεν έχουμε κάποια προτερήματα ή ικανότητες. Κλείνοντας την επίπληξη θα πρέπει να τονίζουμε στον επιπληττούμενο ένα πλεονέκτημα ή ικανότητα που δεν χρησιμοποίησε και υπέπεσε στο σφάλμα ή στην παράλειψη. Ο επιπληττούμενος δεν πρέπει να μένει με την εντύπωση ότι τον θεωρούμε ανίκανο ή άχρηστο. Αν συμβεί αυτό, τότε θα τον έχουμε απέναντί μας και πολύ δύσκολα θα τον κάνουμε πάλι δικό μας άνθρωπο.*

**Η συγνώμη του ενός λεπτού.** Δεν είναι συνηθισμένο ένας στρατιωτικός ηγέτης να ζητά συγνώμη από τον ή τους υφισταμένους του για κάποιο λάθος ή παράλειψή του, που είχε επιπτώσεις σε αυτούς<sup>252</sup>. Αν και θα πρέπει να είναι λίγες οι περιπτώσεις που ένας

<sup>251</sup> Ο. π., σ. 61: «Με τις πειθαρχικές ποινές τιμωρούνται οι πράξεις. ...».

<sup>252</sup> Σε όλη την μακράς διάρκειας, σταδιοδρομία μου στον ελληνικό στρατό, μόλις μια φορά ενθυμούμαι έναν διοικητή μονάδος να ζητά συγνώμη από το προσωπικό της Μονάδος και ήμουν τότε, νεαρός αξιωματικός (Ανθυπολοχαγός) και αυτή η ενέργειά του μου έκανε εντύπωση ώστε έμεινε βαθειά χαραγμένη μέσα μου. Ποιο ήταν το πρόβλημα ή η παράλειψη: Ολόκληρη η Μονάδα είχε μεταφερθεί στην Αλεξανδρούπολη, για να λάβει μέρος στην παρέλαση που θα πραγματοποιείτο με το πέρας μιας μεγάλης άσκησης. Κατά τις απογευματινές και πρώτες βραδινές ώρες την παραμονή της ημέρας παρελάσεως, και ενώ ο καιρός δεν είχε κάποια σημάδια αλλαγής, αρχίζει ξαφνικά θεομηνία. Το προσωπικό της Μονάδος είχε στρατοπεδεύσει σε υπαίθριο, επίπεδο χώρο ενός στρατοπέδου της περιοχής. Μέσα σε λίγα λεπτά της ώρας όλη η περιοχή είχε πλημμυρήσει και με δυσκολία προσπαθήσαμε να ξυπνήσουμε τους στρατιώτες και να τους μεταφέρουμε σε στεγασμένο χώρο (Κέντρο Ψυχαγωγίας Μονάδος), γιατί τα νερά σε πολλές περιπτώσεις είχαν εισχωρήσει στις σκηνές και σε λίγο χρόνο θα κάλυπταν τα πάντα. Ο διοικητής, την επομένη ημέρα, στην πρωινή αναφορά



ηγέτης<sup>253</sup> θα αναγκαστεί να ζητήσει συγνώμη από τους υφισταμένους του, αυτή η ενέργειά του έχει εξαιρετικά αποτελέσματα στην ανάπτυξη και διατήρηση των σχέσεών του με αυτούς.

Η παραδοχή του λάθους, χρειάζεται ηθικό σθένος και ακεραιότητα. Χρειάζεται ο ηγέτης να κάνει την υπέρβασή του και τότε θα διαπιστώσει ότι, οι υφιστάμενοι συγχωρούν και ξεχνούν γρηγορότερα και ευκολότερα, το λάθος του απ' ότι αυτός, τα δικά τους.

**4.6.1.2 Η Μοναξιά της Εξουσίας.** Σκόπιμα δεν αναφερόμαστε στη “μοναξιά της ηγεσίας”, γιατί ισχυριζόμαστε ότι ο επικεφαλής, που νοιώθει μοναξιά, δεν νοιώθει βολικά και άνετα στο ρόλο του, αισθάνεται αποκομμένος από τους συνεργάτες και το προσωπικό του. Αυτός ο επικεφαλής παρουσιάζει ένα ψυχολογικό κενό, το οποίο δεν πρέπει να υπάρχει στην άσκηση της ηγεσίας. Ο ηγέτης, κατά την άσκηση των καθηκόντων του, απολαμβάνει το χρόνο κατά τον οποίο βρίσκεται με το προσωπικό του. Ο ρόλος, όμως, και οι υποχρεώσεις του απαιτούν να μείνει και μόνος για να σκεφτεί τα θέματα και τα προβλήματα που αντιμετωπίζει, να συλλογιστεί τις προτάσεις των συνεργατών του, να σχεδιάσει, να προγραμματίσει, να οραματιστεί. Αυτός, δεν πρέπει να χαρακτηρίζεται ως “χρόνος μοναξιάς”, αλλά ως χρόνος αυτοσυγκέντρωσης, στοχασμού και δημιουργίας. Ένας ηγέτης έχει πάντα ανάγκη να αποσύρεται, για λίγο χρόνο, αλλά όχι να απομονώνεται ούτε θα πρέπει σ' αυτόν τον χρόνο να δίδεται αρνητι-

---

της Μονάδος, ενώπιον όλου του προσωπικού, ζήτησε συγνώμη για την παράλειψή ή την αποδοχή του, να στρατοπεδεύσει σ' ένα χώρο που ήταν ακατάλληλος για στρατοπέδευση. Αυτή η ενέργειά του είχε ως αποτέλεσμα όλοι να ξεχάσουν την αϋπνία και την νυχτερινή ταλαιπωρία τους και παρά το γεγονός ότι οι στολές των περισσότερων είχαν βραχεί, έδωσαν τον καλύτερό τους εαυτό και όχι μόνο δεν υπήρξε απολύτως καμιά παρατήρηση, αλλά η Μονάδα απέσπασε τα συγχαρητήρια του προϊστάμενου σχηματισμού και έγινε ειδική μνεία για την άριστη εμφάνισή της.

<sup>253</sup> Όχι διότι οι διοικητές δεν κάνουν πολύ συχνά λάθη, αλλά με την έννοια ότι για να έχει αναδειχθεί κάποιος σε ηγέτη, είναι προφανές ότι προσέχει ιδιαίτερα τη συμπεριφορά του προς τους άλλους, ακόμα προβλέπει και λαμβάνει κάθε δυνατό μέτρο για να μην παρατηρούνται παραλείψεις και απρόοπτα στο τμήμα του.

κή χροιά. Είναι μέσα στις απαιτήσεις του ρόλου και της ανάγκης που πρέπει να νοιώθει ο ίδιος ο ηγέτης για ήρεμη σκέψη και περισυλλογή, είναι ο χρόνος κατά τον οποίο, ίσως, θα πάρει σοβαρές και κρίσιμες αποφάσεις για τους υφισταμένους και τον οργανισμό του, αλλά έτσι οφείλει και πρέπει να κάνει, ένας υπεύθυνος ηγέτης.

**4.6.2 Χαρισματική και Μετασχηματιστική Ηγεσία.** Το ερώτημα κατά πόσο ο ηγέτης γεννιέται ή γίνεται, είναι πλέον σύνηθες και κοινότοπο. Η απάντηση έχει δοθεί, πριν από μας, από μελετητές και φιλοσόφους που συνέβαλαν ουσιαστικά στην ερμηνεία και στην κατανόηση της έννοιας της ηγεσίας. Για την πληρότητα και την εννοιολογική συνέχεια του κειμένου θα επαναλάβουμε ότι, συμβαίνουν και τα δύο, και γεννιούνται και γίνονται. Βεβαίως και υπάρχουν ηγέτες, οι οποίοι διακρίθηκαν για τα ιδιαίτερα προσόντα τους και διαδραμάτισαν σπουδαίο ρόλο στην εξέλιξη και την πορεία της ανθρώπινης ιστορίας. Απ' την άλλη πλευρά όμως, η ιστορία, μας διδάσκει, επίσης, ότι, ηγετικές μορφές αναδείχθηκαν και άτομα τα οποία, δεν διέθεταν έμφυτες ικανότητες, αλλά σφυρηλατήθηκαν μέσα σε συγκεκριμένες κοινωνικές και πολιτικές καταστάσεις, απέκτησαν τις ικανότητες και την εμπειρία που τους ήταν απαραίτητη και διαδραμάτισαν σημαντικό ρόλο στην ιστορία<sup>254</sup>.

Ο Γερμανός κοινωνιολόγος Μαξ Βέμπερ (Max Weber)<sup>255</sup>, ήταν

<sup>254</sup> Nicholas Shrady, *Ο Μεγάλος Σεισμός. Καταστροφή, Δέος και Ορθολογισμός στη Λισαβόνα το 1755*, μτφρ. Ξεν. Γιαταγάνα, εκδόσεις Κριτική, 2010. Κατά την επίσκεψη της 27.05.2013 στον ιστότοπο: <http://e-rooster.gr/11/2010/2883>. Ο Αμερικανός δημοσιογράφος και συγγραφέας, στο βιβλίο του για τον μεγάλο σεισμό της Λισαβόνας, του 1755, που κατέστρεψε εκ βάθρων την πόλη, περιγράφει πως στις δύσκολες περιστάσεις ή συμβάντα αναδεικνύονται και καταξιώνονται οι ηγέτες. Ο πορτογάλος Υπουργός Εξωτερικών Σεβαστιανός Χοσέ Ντε Καρβάλιο και Μέλο (Sebastiao Jose de Carvalhio e Melo), μέσα σε μια χαώδη κατάσταση κατάρρευσης του κοινωνικού ιστού και του πανικού που επικράτησε, ανέλαβε την πρωτοβουλία και κατάφερε να εξασφαλίσει την επιβίωση των κατοίκων και με την ευκαιρία αυτή, έθεσε τις βάσεις για τη δημιουργία ενός ευρωπαϊκού κράτους, επιβάλλοντας πολλές και σημαντικές αλλαγές, καταργώντας τη δουλεία, αναδιοργανώνοντας το στρατό και εισάγοντας εκπαιδευτικές μεταρρυθμίσεις.

<sup>255</sup> Ο. π, *The Bass...*, p. 575

αυτός που πρώτος εισήγαγε, την έννοια του χαρίσματος στην μελέτη της σύγχρονης ηγεσίας και των οργανισμών. Σύμφωνα με τον Βέμπερ, «η χαρισματική ηγεσία, εμπνέει την ανάπτυξη των οργανισμών, οι οποίοι στην συνέχεια καταλήγουν να διευθύνονται παραδοσιακά ή γραφειοκρατικά»<sup>256</sup>, αυτό βεβαίως είναι αποτέλεσμα και της πεπερασμένης βιολογικής ικανότητας και παρουσίας των χαρισματικών ηγετών, αλλά και του γεγονότος ότι, οι χαρισματικοί ηγέτες δεν είναι τα άτομα για τη θεραπεία κάθε νόσου και αμαρτίας. Πολλές φορές, οι χαρισματικές ηγεσίες, που ευδοκίμησαν μέσα από συγκεκριμένες καταστάσεις (κυρίως σε καταστάσεις κρίσεων)<sup>257</sup>, ίσως, κάτω από άλλες συνθήκες να μην είχαν την ευκαιρία να αναδείξουν τα εξαιρετικά τους προσόντα. Ο Μπας<sup>258</sup> υποστηρίζει ότι «το χάρισμα είναι ένα συστατικό κομμάτι της μετασχηματιστικής ηγεσίας» και οι Κόνγκερ και Κανούνγκο (Conger and Kanungo) ισχυρίζονται ότι:

«οι χαρισματικοί ηγέτες παρουσιάζουν μια ηθική ηγεσία όταν:

- α. Πασχίζουν να λειτουργούν με μια αλτρουιστική πρόθεση
- β. Χρησιμοποιούν στρατηγικές εξουσιοδότησης μάλλον παρά ελέγχου, της συμπεριφοράς των ακολούθων και
- γ. Καταβάλουν φιλότιμες προσπάθειες για την καλλιέργεια των αρετών και αποφεύγουν τις επιβλαβείς συνήθειες για να οικοδομήσουν την δική τους εσωτερική δύναμη»<sup>259</sup>.

<sup>256</sup> Στο ίδιο.

<sup>257</sup> M. H. Trice & M. J. Beyer, Charisma and Its Routinization in Two Social Movement Organizations, *Research in Organizational Behavior*, 1986, 8, 113-164: Οι Τράις και Μπέιερ (Trice & Beyer), επεξηγώντας και ενισχύοντας την άποψη του Βέμπερ, συνοψίζουν σε πέντε, τα συστατικά στοιχεία (τις προϋποθέσεις), που αναδεικνύουν μια προσωπικότητα σε χαρισματική ηγετική φυσιογνωμία: «(1) (Να υπάρχει) Ένα άτομο με εξαιρετικά χαρίσματα, (2) (Να προκύψει) Μια κρίση, (3) (Να επιτύχει) Μια ριζική επίλυση της κρίσης, (4) (Να υπάρχουν) Ακόλουθοι που έλκονται από αυτό το εξαιρετικό άτομο, επειδή, πιστεύουν ότι συνδέονται μέσω αυτού με υπερβατικές δυνάμεις, και (5) (Να υπάρχει) Επικύρωση (επιβεβαίωση) των χαρισμάτων του ατόμου και της ανυπέροβλης (υπερβατικής του δύναμης), με επιτυχίες, σε επανειλημμένες δοκιμασίες».

<sup>258</sup> Ο.π., *The Bass...*, p. 575.

<sup>259</sup> Jay A. Conger & Rabindra N. Kanungo, Behavioral Dimensions of Charismatic Leadership. In J. A. Conger & R. N. Kanungo (eds.) *Charismatic Leadership: The elusive Factor in*

Ο Μπρύμαν (Bryman), μας πληροφορεί ότι «το χάρισμα, επίσης, μπορεί να θεωρηθεί ως μια αμοιβαία αλληλοανεξάρτητη, αλλά ασύμμετρη σχέση ενός πανίσχυρου ηγέτη και εξαρτώμενων ακολούθων»<sup>260</sup>. Η ανάδειξη κάποιου σε «χαρισματικό» ηγέτη, εξαρτάται από την ικανότητά του, να συμμερίζεται τις ίδιες αξίες και αρχές με τους ακόλουθούς του και να αποδυναμώνει και εξουδετερώνει, τελικά, τις όποιες αντιρρήσεις τους, με την υπερίσχυση του συναισθήματος έναντι του Λόγου και της κριτικής σκέψης. Ένας ηγέτης πρέπει να γνωρίζει ότι, αυτές οι περιπτώσεις ελέγχου, ποδηγέτησης και χειραγώγησης των ακολούθων, με την προβολή του συναισθήματος έναντι του Λόγου, δεν μπορεί να είναι παρατεταμένης διάρκειας ή να επαναλαμβάνονται συχνά, καθόσον μπορεί να επιφέρουν κόπωση, κορεσμό και ακόμα εναντίωση ή αντίσταση στις πρακτικές αυτές, όταν γίνει αντιληπτό, ότι τα προβλήματα που δημιουργούνται στους ακόλουθους παραβλέπονται και δεν ικανοποιούνται (παραδείγματος χάριν, η ακραία συμπεριφορά της ηγεσίας, ή/και κυρίως στις ιδιωτικές επιχειρήσεις οι απαιτήσεις υπερπαραγωγής χωρίς ανταπόδοση, οι χαμηλές οικονομικές παροχές, κ.λπ.). Άλλωστε, ένα από τα χαρακτηριστικά του «χαρισματικού» ηγέτη είναι και η υψηλή ευαισθησία που επιδεικνύει για τις ανάγκες των ακολούθων του, γεγονός που δεν πρέπει να παραβλέπεται και το οποίο διασφαλίζει σ' ένα βαθμό την αποφυγή της εκτροπής και τη δημιουργία των προβλημάτων που προαναφέρθηκαν. Ο Μπρύμαν, θεωρεί την εισαγωγή της μετασχηματιστικής ηγεσίας και των σχετικών με αυτήν αντιλήψεων, για τη νέα μορφή ηγετικής συμπεριφοράς και δράσης, ως την «επανάσταση» στο χώρο της ηγεσίας και την ονομάζει «νέα ηγεσία»<sup>261</sup>. Η ευκαμψία της μετασχηματιστικής ηγεσίας, έχει τη δυνατότητα να περιλάβει στους κόλπους της νέες αντιλήψεις και ιδέες για τον τρόπο άσκησης της ηγεσίας, όπως «την χαρισματική,

---

*Organizational Effectiveness*, San Francisco: Jossey-Bass, 1988, 78-97.

<sup>260</sup> A. Bryman, *Charisma and Leadership in Organizations*, London: Sage, 1992, στο *The Bass...*, p. 576.

<sup>261</sup> Ο. π., A. Bryman, *Charisma and Leadership in Organizations*, στο *The Bass...*, p. 619.

την ιδεαλιστική, την εμψυχωτική και την κατευθυνόμενη από αξίες και αλλαγές ηγεσία»<sup>262</sup>. Ο όρος μετασχηματιστική ηγεσία, δηλώνει, ακριβώς το εύρος διακύμανσης και μεταβολής που παρέχεται στον ηγέτη, τόσο ως προς τα εξωτερικά του γνωρίσματα και τρόπους συμπεριφοράς, όσο και στον χαρακτήρα και στην ψυχική του διάθεση. Αντίθετα, «στις κοινωνικές επιστήμες, η μετασχηματιστική ηγεσία έχει πιο εξειδικευμένη έννοια, η οποία επικαλύπτει τις έννοιες της χαρισματικής και της διορατικής ηγεσίας»<sup>263</sup>. Ο Άντερσον (Anderson), εισηγήθηκε πέντε ικανότητες που θεωρούνται ως αναγκαίες για έναν ηγέτη, για να μπορεί να εφαρμόσει τη μετασχηματιστική ηγεσία:

- «Την προσωπική βαθιά γνώση, για να μπορεί να εξηγή με σαφήνεια τις αρχές και τον σκοπό της ζωής.
- Τη διαπροσωπική επικοινωνία, για να οικοδομεί τις διαπροσωπικές σχέσεις.
- Τη συμβουλευτική ικανότητα, για το πώς να διαχειρίζονται τα προβλήματα.
- Την ικανότητα παροχής κατευθύνσεων για την ανάπτυξη της ομάδας και του οργανισμού και την
- Ευχέρεια μετάπτωσης από τον ένα τρόπο ηγεσίας στον άλλο, από τον ένα ρόλο στον άλλο και από τη μια επιδεξιότητα στην άλλη»<sup>264</sup>.

Η μετασχηματιστική θεωρία της ηγεσίας, εδράζεται στην υπόθεση ότι, οι ενέργειες του ηγέτη θα βασίζονται στην ηθική και δίκαιη αντιμετώπιση οποιουδήποτε μέσα στον οργανισμό<sup>265</sup>. Διαφορετικές πρακτικές και αντιλήψεις ενδεχομένως να αποτύχουν καθόσον η θεωρία

<sup>262</sup> Ο. π.

<sup>263</sup> Ο. π., *Leadership in the Canadian Forces*, p. 67.

<sup>264</sup> Anderson M., *Leaders and Leadership as a Competitive Edge*, Canadian HR Reporter, 2000, 13 (13), 8-9.

<sup>265</sup> J. Kouzes & B. Posner, *The leadership Challenge* (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass, 2002. Επίσης στο : G. P. Northouse, *Leadership: Theory and Practice* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage, 2007, βλέπε στο *The Bass...*, p. 16.

προϋποθέτει την κινητοποίηση του συγκινησιακού και συναισθηματικού παράγοντα των ακολούθων καθώς και την ενεργοποίηση του κανόνα των κινήτρων, που σημαίνει ότι άδικες και μη ηθικές συμπεριφορές διακινδυνεύουν την απόρριψή τους και την αποτυχία της προσπάθειας του ηγήτορα.

**4.6.3 Συναλλακτική Ηγεσία.** Αν παρατηρήσουμε τον πίνακα της διαμόρφωσης των τρόπων ηγεσίας, θα διαπιστώσουμε ότι, η συναλλακτική ηγεσία εκφράζεται με δύο συγκεκριμένες συμπεριφορές του ηγέτη, την κατευθυντήρια και αυτήν του επιβραβεύοντος, κάθε θετική ενέργεια, επιτυχία και απόδοση των ακολούθων, και ταυτόχρονα, του ελέγχοντος, που έρχεται να πάρει διορθωτικά μέτρα (μη εξαιρουμένης και της τιμωρίας), σε κάθε αποτυχία, παράλειψη, ασυνέπεια ή αστοχία των ακολούθων, σε σχέση με τις κατευθύνσεις του και τους στόχους του οργανισμού<sup>266</sup>. Η επιβράβευση και η τιμωρία, μπορεί να είναι πολλών μορφών, για παράδειγμα, η επιδοκιμασία για μια εξαιρετική απόδοση ή η απόρριψη μιας μη συμβατής συμπεριφοράς ή αποτυχίας στην επίτευξη των στόχων και στην περίπτωση της επιβράβευσης αυτή υλοποιείται με τη χορήγηση μιας μικρής άδειας ή αντίθετα στην περίπτωση της τιμωρίας, ανάλογα με το είδος και τις επιπτώσεις της παράλειψης, από την απλή παρατήρηση μέχρι και την επιβολή της βαρύτερης προβλεπόμενης ποινής ή προστίμου. Η επιβράβευση και ο έλεγχος αποτελούν ένα πολύ ισχυρό όπλο στα χέρια του ηγήτορα, το οποίο δεν πρέπει να αποδυναμώνεται ή εξουδετερώνεται από τις τυχόν διαπροσωπικές σχέσεις. Αυτό απαιτεί μεγάλη ωριμότητα των ακολούθων και αποδοχή, εκ μέρους των, της διάκρισης ότι, οι τυχόν προσωπικές σχέσεις (μεταξύ αυτών και του ηγέτη) δεν υπάρχουν για να επηρεάζουν τις συμπεριφορές μέσα στον οργανισμό. Ακόμα ότι ο έλεγχος

<sup>266</sup> Ο. π. *Leadership in the Canadian Forces*, 2005, p. 64. Επίσης, στο *The Bass...*, p. 623, αναφέρεται ως συναλλακτική ηγετική συμπεριφορά η «contingent reward and management by exception, ..., the latter divided into active management by exception and part of passive leadership and laissez-faire».

δεν ενεργείται προς ικανοποίηση του ηγέτη, αλλά προς ικανοποίηση της ανάγκης για δικαιοσύνη και αξιοκρατική αντιμετώπιση των ακολούθων<sup>267</sup>, καθώς και της ανάγκης διατήρησης ενεργού, του κανόνα των κινήτρων, με απώτερο σκοπό τη διαρκή επιτυχία του οργανισμού. Όπως μας πληροφορεί ο Μπας, «η συναλλακτική ηγεσία, δίνει έμφαση στην αλλαγή που επέρχεται μεταξύ του ηγέτη και των ακολούθων»<sup>268</sup>, η οποία στοχεύει στην ικανοποίηση των ατομικών τους συμφερόντων, αλλά και προς την κατεύθυνση ανάπτυξης της κατανόησης και της αμοιβαίας εμπιστοσύνης, που αποτελεί θεμελιώδη παράγοντα, για την ομαλή λειτουργία και επιτυχία του οργανισμού.

**4.6.4 Η Καταστασιακή Ηγεσία των Χέρσεϋ και Μπλάντσαρντ [Hersey & Blanchard Situational Leadership Theory - (SLT)]<sup>269</sup>.** Όπως είδαμε παραπάνω η διαμόρφωση ηγετικών τρόπων συμπεριφοράς είναι αποκλειστική ευθύνη του ηγέτη, ο οποίος πρέπει να λαμβάνει κάθε φορά υπόψη του όλους τους παράγοντες της ηγεσίας, όπως περιγράφονται στην μετασχηματιστική και συναλλακτική ηγεσία. Στην πραγματικότητα ακολουθούνται βασικοί κανόνες και δεν μπορούν να αγνοηθούν οι παράγοντες που συμμετέχουν στην όλη διεργασία. Δηλαδή, η αλληλεπιδραστική σχέση μεταξύ του ηγέτη και των ακολούθων, αφού ληφθεί υπόψη και η υφιστάμενη κατάσταση, με σκοπό την τελική δια-

<sup>267</sup> Ο. π., *Ηγεσία σε Υψηλότερο Επίπεδο*, σ. 119: Ο Μπλάντσαρντ επισημαίνει ότι: «Δεν υπάρχει μεγαλύτερη ανισότητα από την ίση μεταχείριση των μη ίσων».

<sup>268</sup> Ο. π., *The Bass...*, p. 618.

<sup>269</sup> Hersey and Blanchard, *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Behavior*, Prentice Hall, Inc. Englewood Cliffs, New Jersey, 1977, p. 170, επίσης, στο *The Bass...*, p. 517, 522, (Adapted by permission of Prentice Hall, Inc. Englewood Cliffs, New Jersey, 1977): Ένα ακόμα μοντέλο διαμόρφωσης τρόπων ηγεσίας, που βασίζεται στην ωριμότητα των ακολούθων/υφισταμένων, αλλά μήπως και το μοντέλο που παρουσιάζεται στην αρχή του κεφαλαίου δεν λαμβάνει υπόψη του το βαθμό ωριμότητας και την ικανότητα των ακολούθων; Όλα τα μοντέλα επιδέχονται κριτικής και σχολίων, αυτό όμως δεν ακυρώνει το γεγονός ότι εκφράζουν μια διαφορετική ή παρόμοια προσέγγιση του γενικότερου θέματος: Διαμόρφωση Ηγετικών Τρόπων Συμπεριφοράς.

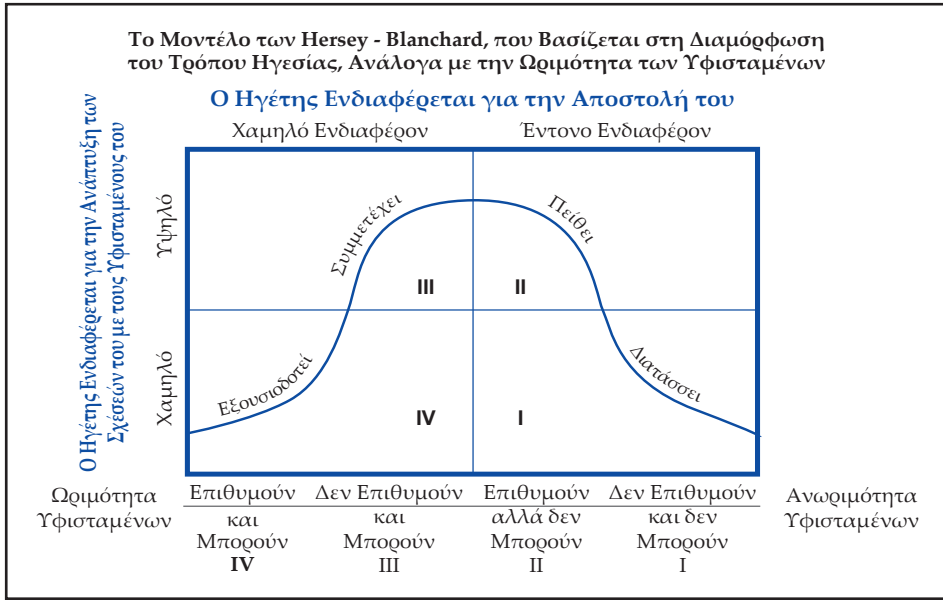
μόρφωση μιας ηγετικής συμπεριφοράς, που θα είναι η πιο κατάλληλη και η πιο αποτελεσματική για τη δεδομένη κατάσταση (εξ ου και καταστασιακή). Το μοντέλο των Χέρσεϋ και Μπλάντσαρντ (Hersey & Blanchard), στην πραγματικότητα στηρίζεται στους ίδιους παράγοντες που αναπτύχθηκαν παραπάνω, με την διαφορά ότι σε αυτό δίδεται έμφαση στην ωριμότητα των υφισταμένων και στον ανάλογο κάθε φορά, βαθμό παρέμβασης του ηγέτη, για την επίτευξη του καλύτερου αποτελέσματος. Σύμφωνα με τους Χέρσεϋ και Μπλάντσαρντ, ο ηγέτης, μπορεί να κατευθύνεται από την αποστολή του, απ' το έργο του και να εφαρμόζει τον καταλληλότερο ή τον αποτελεσματικότερο τρόπο ηγεσίας, λαμβάνοντας πάντα υπόψη του την ωριμότητα αλλά και τη θέληση των υφισταμένων του. Στο σχεδιάγραμμα που ακολουθεί, απεικονίζεται παραστατικά η σχέση ηγέτη και υφισταμένων αναφορικά με την ωριμότητα και τη θέλησή τους<sup>270</sup>:

---

<sup>270</sup> Οι Χέρσεϋ και Μπλάντσαρντ, βασίστηκαν σε διάφορες κατά καιρούς μελέτες, για την διατύπωση της θεωρίας τους, μεταξύ αυτών και στην διαπίστωση του Αργύρη (Argyris C. - 1962), [στο Interpersonal Competence and organizational effectiveness, Homewood, IL: Irwin-Dorsey], ότι η εμπειρία (ωριμότητα) για την εκτέλεση του έργου και η ψυχολογική ωριμότητα των υφισταμένων αποτελούν τον πλέον αποφασιστικό παράγοντα, που θα καθορίσει ποιο τρόπο ηγεσίας θα ακολουθήσει ο ηγέτης, για να έχει το πλέον αποφασιστικό αποτέλεσμα.



## Καταστασιακή Ηγεσία. Το Μοντέλο των Hersey & Blanchard



Σχεδιάγραμμα υπ' αριθ. 11

Ο ηγέτης, μπορεί να στηρίζεται στις σχέσεις που αναπτύσσει με τους υφισταμένους του και να συμμετέχει με αυτούς στη διαμόρφωση της απόφασης ή να τους εξουσιοδοτεί στη λήψη αυτής. Το έργο που πρέπει να εκτελεστεί, εξαρτάται από το βαθμό ωριμότητας των υφισταμένων σε σχέση με:

α. Την δυσκολία που αυτό παρουσιάζει (δηλαδή, κατά πόσο αυτό το έργο είναι μέσα στις δυνατότητές τους και κατά πόσο έχουν την ανάλογη εκπαίδευση και εμπειρία) και

β. Την ψυχολογική τους κατάσταση (δηλαδή, τα κίνητρα, την αυτοεκτίμηση, την αυτοπεποίθηση και την επιθυμία για να εκτελέσουν το έργο).

Η εφαρμογή και αποτελεσματικότητα του καθενός, από τους παραπάνω τρόπους ηγεσίας, όπως αναφέρθηκε, εξαρτάται από το βαθμό

της *ωριμότητας* των υφισταμένων, που συναρτάται με την *επιθυμία* και την *ικανότητά* τους, να φέρουν σε πέρας το έργο που τους ανατίθεται.

Νέοι και χωρίς εμπειρία υφιστάμενοι, έχουν ανάγκη καθοδήγησης, από τους προϊστάμενους τους, για την υλοποίηση του έργου τους. Οι προϊστάμενοι, θα πρέπει να διατάσσουν, αλλά και να κατευθύνουν τους υφισταμένους τους, για το τι και πώς πρέπει να το κάνουν. Είναι το στάδιο, στο οποίο το έργο είναι δύσκολο, λόγω της ελάχιστης εμπειρίας, της μη ωρίμανσης των υφισταμένων και της μη ανάπτυξης διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ του ηγέτη και των υφισταμένων του. Σε αυτό το στάδιο οι υφιστάμενοι, όχι μόνο δεν *επιθυμούν*, καθόσον δεν έχουν κανένα ενδιαφέρον και κίνητρο, αλλά δεν είναι και *ικανοί* να εκτελέσουν το έργο, λόγω άγνοιας (I Στάδιο).

Καθώς αυτοί θα ασχολούνται με το ίδιο αντικείμενο, θα αποκτήσουν εμπειρία και μεγαλύτερη ωριμότητα και τότε, οι προϊστάμενοι, οι ηγέτες, θα πρέπει να τους εξηγούν και να τους πείθουν για να εκτελέσουν το έργο τους. Ο ηγέτης, πρέπει να ενδιαφέρεται τόσο για την εκτέλεση του έργου όσο και για την ανάπτυξη των σχέσεών του με τους υφισταμένους του. Οι δε υφιστάμενοι, *επιθυμούν* να εκτελέσουν το έργο, λόγω της προσέγγισής τους από τον ηγέτη, αλλά δεν *μπορούν*, λόγω μη επαρκούς ωριμότητας και εμπειρίας (II Στάδιο).

Μετά από κάποιο χρόνο και αφού οι υφιστάμενοι θα έχουν εξελιχθεί και θα έχουν αποκτήσει πλέον επαρκή εμπειρία, τότε, ο ηγέτης μπορεί να προσαρμόσει τον τρόπο ηγεσίας του και να βασίζεται περισσότερο στην ανάπτυξη των σχέσεών του με τους υφισταμένους του και δεδομένης της ωριμότητάς τους, για την εκτέλεση του έργου θα είναι αρκετή η ενθάρρυνση, εκ μέρους του, και η επίλυση των προβλημάτων που θα ανακύψουν. Έτσι, η συμμετοχή του θα είναι πιο αποτελεσματική και θα στοχεύει στο να δραστηριοποιήσει τόσο τη γνώση όσο και την ωριμότητα των υφισταμένων του. Είναι το στάδιο κατά το οποίο, οι υφιστάμενοι είναι *ικανοί* να εκτελέσουν το έργο αλλά δεν *επιθυμούν* να το κάνουν (λόγω κόπωσης, απουσίας κινήτρων κ.λπ.), (III Στάδιο).

Μετά από παρέλευση ικανού χρόνου, οι υφιστάμενοι θα έχουν αποκτήσει μεγάλη εμπειρία και θα αποδίδουν τα μέγιστα, ενώ οι προϊστάμενοί τους, θα έχουν πλέον εμπιστοσύνη σε αυτούς, ώστε να τους εξουσιοδοτούν και σε πολλές περιπτώσεις να παραχωρούν σε αυτούς την αρμοδιότητα λήψης αποφάσεων, διατηρώντας τη δυνατότητα παρακολούθησης και επιτήρησης. Είναι το στάδιο, που οι υφιστάμενοι επιθυμούν να εκτελέσουν το έργο και είναι ικανοί να το φέρουν σε πέρας (IV Στάδιο). Αυτό, βεβαίως, προϋποθέτει, ότι η εμπιστοσύνη μεταξύ των υφισταμένων και του ηγέτη βρίσκεται στο 3<sup>ο</sup> στάδιο ανάπτυξης (επιβεβαιωμένη σχέση), στο οποίο οι υφιστάμενοι αντιλαμβάνονται και κατανοούν τις απαιτήσεις του ηγέτη και μπορούν να ενεργήσουν με αποτελεσματικότητα, για την υλοποίηση του έργου.

Ο Νορθχάουζ (Northouse), μας εξηγεί ότι, αυτό το μοντέλο «περιλαμβάνει την ακρόαση των ακολούθων, την παροχή υποστήριξης, την ενθάρρυνση των προσπαθειών τους και την διευκόλυνση της εμπλοκής τους στην επίλυση των προβλημάτων και στη λήψη αποφάσεων»<sup>271</sup>. Ο πλέον αποδοτικός και αποτελεσματικός τρόπος ηγεσίας, είναι αυτός που συνδυάζει την ωριμότητα και τη θέληση των υφισταμένων, με τη συμμετοχή του ηγέτη. Το μοντέλο αυτό, επιτρέπει σ' έναν αυταρχικό (authoritarian) ηγέτη, να εστιάσει την προσοχή του στην ανάγκη να γίνει πιο εύκαμπτος, ενώ δίνει τη δυνατότητα, σ' έναν ηγέτη που ακολουθεί την πολιτική της μη επέμβασης (laissez-faire), να κατευθύνει κατά καιρούς, τους υφισταμένους του. Η δημοτικότητα του μοντέλου, οφείλεται στο γεγονός ότι, είναι απλό στην εκμάθηση και στην εφαρμογή και αποφεύγει αρχές και κανόνες, που είναι πιο περίπλοκοι<sup>272</sup>. Και σε αυτό, όπως και σε κάθε μοντέλο, αποφασιστικός παράγοντας επιτυχίας είναι η δίκαιη και ηθική αντιμετώπιση και μεταχείριση των

<sup>271</sup> G. P. Northouse, *Leadership: Theory and Practice*, ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2001, p. 46.

<sup>272</sup> Ο. π., *The Bass...*, p. 522: Πηγή: Hersey and Blanchard, *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Behavior*, 1977, p. 170.

ακολουθών. Σε κάθε άλλη περίπτωση η επιτυχία του οργανισμού δεν είναι εγγυημένη.

#### 4.7 Οδηγίες Συμβουλευτικής, για τους Μικρούς Ηγήτορες<sup>273</sup>.

Στις ευθύνες του ηγέτη περιλαμβάνεται και η φροντίδα για τη βελτίωση και ανάπτυξη των υφισταμένων του. Στο πλαίσιο αυτής της μέριμνας ο ηγέτης υποχρεούται να εκμεταλλεύεται κάθε ευκαιρία και να παρέχει οδηγίες, συμβουλές και κατευθύνσεις στους υφισταμένους του.

Ένας ικανός ηγέτης δεν αφήνει τους υφισταμένους του στην τύχη τους, αλλά παρακολουθεί τις ενέργειές τους, τον τρόπο με τον οποίο εκτελούν τα καθήκοντά τους και προβαίνει σε διορθωτικές παρεμβάσεις μεθοδικά και συστηματικά.

Ο μικρός ηγέτορας, πέραν των κατευθύνσεων και οδηγιών που απευθύνει στο προσωπικό του κατά τις περιοδικές διοικητικές συγκεντρώσεις με αφορμή κάποιο γεγονός ή παρατήρηση, οφείλει να καλεί, κατά μόνας, το προσωπικό του και να προβαίνει σε παροχή διορθωτικών οδηγιών, κατευθύνσεων ή συμβουλών. Έχει υποχρέωση να εντοπίζει τις αδυναμίες και τις περιοχές εκείνες όπου το προσωπικό του υστερεί και να του παρέχει ευκαιρίες για επαναπροσδιορισμό της πορείας του. Η προσμονή του χρόνου αξιολόγησης των υφισταμένων

<sup>273</sup> Ο. π., *Διοίκηση και Ηγεσία*, σ.σ. 128-132: Σύμφωνα με τους κανονισμούς και τις διαταγές, με την είσοδο νέου προσωπικού στις μονάδες, υπομονάδες, τμήματα και ομάδες, οι επικεφαλής αυτών υποχρεούνται, άμεσα, «και αν είναι δυνατόν την πρώτη ημέρα της παρουσιάσεώς του» να “λαμβάνουν συνέντευξη” απ’ το νεοπροσθητόμενο προσωπικό. Οι “συνεντεύξεις” αυτές επαναλαμβάνονται κατά τακτά χρονικά διαστήματα και έκτακτα αν απαιτείται. Αυτή, βέβαια, είναι πολύ σωστή πρακτική, γιατί ενημερώνονται προσωπικά και άμεσα για τα τυχόν προβλήματα καθενός από τους υφισταμένους τους και λαμβάνουν τα ενδεικνύόμενα μέτρα. Η ονομασία, όμως, αυτής της ενέργειας θα ήταν πιο αντιπροσωπευτική και πιο θερμή, αν αποκαλείτο “συνάντηση γνωριμίας”. Η λέξη “συνέντευξη” ενέχει μια απόσταση και ενδόμυχα υποδηλώνει μια υποχρέωση και όχι την ανάγκη αλληλογνωριμίας και αλληλοενημέρωσης με τον συνεντευξιζόμενο, ακόμα δεν τονίζει ιδιαίτερα τη φροντίδα και το ενδιαφέρον του ηγέτη προς το προσωπικό του.

του για να εκφράσει την ικανοποίηση ή δυσαρέσκειά του δεν χαρακτηρίζεται έναν δίκαιο διοικητή.

Ο ηγέτης, για να είναι αποτελεσματικός όταν παρέχει οδηγίες και συμβουλές πρέπει να διαθέτει ικανότητες, γνώσεις και εμπειρία και ως εκ τούτου οφείλει να μελετά τους τρόπους και τις τεχνικές παροχής συμβουλών. Ο τρόπος προσέγγισης τόσο των υφισταμένων του όσο και του θέματος που θα διαχειριστεί επηρεάζει την αποδοχή των συμβουλών και κατευθύνσεων απ' αυτούς και ταυτόχρονα την αποτελεσματικότητά του ως συμβούλου.

Η συνάντηση γνωριμίας (συνέντευξη) του νεοεισερχόμενου προσωπικού με τον διοικητή του δεν πρέπει να επισκιαστεί ούτε να φορτιστεί με τις απαιτήσεις και υποχρεώσεις της μονάδας και του διοικητή. Ο χρόνος αυτός διατίθεται υπέρ του νεοεισερχόμενου, αλλά ταυτόχρονα τον εκμεταλλεύεται και ο διοικητής για να αντλήσει πληροφορίες για το νέο μέλος της μονάδας του. Είναι ο χρόνος που το νέο μέλος θα συναντήσει τον διοικητή της μονάδας του και δεν θα πρέπει να αποχωρήσει απ' αυτή τη συνάντηση κάτω από το βάρος των υποχρεώσεων της μονάδας και των απαιτήσεων του διοικητή. Να μη διαφεύγει κανενός ότι είναι η πρώτη του επαφή με έναν χώρο στον οποίο εσείς είσαστε εξοικειωμένοι, ενώ αυτός δεν γνωρίζει τίποτα γι' αυτόν. Χρειάζεται και αυτός το δικό του χρόνο για να προσαρμοστεί και τότε θα είναι σε θέση, σταδιακά, να ανταποκριθεί στις υποχρεώσεις και στις απαιτήσεις της μονάδας. Φανταστείτε να μην γνωρίζετε μπάνιο και να μπαίνετε σε μια θάλασσα που έχει θολά νερά και το βάθος να αρχίζει απότομα. Αν γλυτώσετε τον πνιγμό δεν θα αποφύγετε την οδύνη.

Όταν ο σκοπός της συνάντησης του υφιστάμενου, με τον διοικητή του, είναι η υποδοχή, η αλληλογνωριμία, η αλληλοενημέρωση και η ομαλή ένταξή του στη μονάδα, τότε στα αντικείμενα και τη συζήτηση θα πρέπει να περιληφθούν μεταξύ των άλλων και τα παρακάτω:

- Γνωριμία με τον διοικητή του και την ιεραρχία της μονάδας.
- Ενημέρωση για τα θέματα ασφαλείας του προσωπικού.

- Προσωπικά θέματα και τυχόν προβλήματα που αντιμετωπίζει.
- Ενημέρωση για την ιστορία της μονάδας, την οργάνωση και την αποστολή της.
- Ενημέρωση για τη θέση που θα αναλάβει και το πρόγραμμα που θα ακολουθήσει στη μονάδα.
- Τυχόν ευαίσθητες περιοχές της μονάδας (αποθήκες πυρομαχικών, καυσίμων, κ.λπ.).
- Δραστηριότητες και περιοχές των μονάδων και τμημάτων υποστήριξης της μονάδας.
- Οδηγίες και τυχόν άλλα θέματα που θα κρίνει απαραίτητα ο διοικητής.

Όταν ο σκοπός της συνάντησης είναι η παροχή συμβουλών και κατευθύνσεων, για να βοηθήσει ο διοικητής τον υφιστάμενό του να προσαρμόσει τη συμπεριφορά του και να ενταχθεί κατά τον καλύτερο τρόπο στο τμήμα του, πρέπει να έχει υπόψη του τα εξής<sup>274</sup>:

- Να θέτει εξ αρχής ξεκάθαρα τον σκοπό της συζήτησης.
- Να προσαρμόζει τον τρόπο προσέγγισης του θέματος στον χαρακτήρα του υφισταμένου του.
- Να αντιμετωπίζει τον υφιστάμενό του με σεβασμό, ως μια ξεχωριστή προσωπικότητα που διακρίνεται για τις αρχές, τις πεποιθήσεις και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του.
- Να αφήνει περιθώρια αμφίδρομης επικοινωνίας με τους υφισταμένους του και να γνωρίζει ότι όσο περισσότερο ακούει τόσο πιο δεκτικός θα είναι στις συμβουλές και κατευθύνσεις που θα τους δώσει. Η χρήση της καθομιλουμένης γλώσσας και των χειρονομιών και η διατύπωση των σκέψεών του με φυσικότητα θα χαλαρώσει την ατμόσφαιρα και θα “ανοιχτεί” περισσότερο ο υφιστάμενος.

---

<sup>274</sup> Ο. π., *Army Leadership*, p. B-4.

- Η παροχή υποστήριξης στον υφιστάμενο εκφράζεται με την ενθάρρυνσή του να αναλάβει κάποιες ενέργειες, ενώ του δίδονται κατευθύνσεις για την αντιμετώπιση των προβλημάτων του.

**Συνήθη Σφάλματα και Οδηγίες Αποφυγής τους.** Ο διοικητής πρέπει να γνωρίζει ότι η παροχή συμβουλών και κατευθύνσεων απαιτεί αρκετή εμπειρία, έτσι ώστε να μην οδηγήσει τη συνάντηση σε λάθος κατεύθυνση. Μερικές από τις παρακάτω οδηγίες θα τον βοηθήσουν ν' αποφύγει συνήθη σφάλματα:

- Διατήρησε τη συνάντηση σε καλό κλίμα και δώσε την ευκαιρία στον υφιστάμενό σου να μιλάει ελεύθερα χωρίς να τον διακόπτεις χωρίς λόγο.
- Να έχεις προετοιμάσει τις ερωτήσεις σου ώστε από τις απαντήσεις να πάρεις χρήσιμες πληροφορίες.
- Άκουσε με προσοχή αυτά που σου λέει ο υφιστάμενός σου και μην προσπαθείς να προβάλλεις ή επιβάλλεις προσωπικές θέσεις ή αντιλήψεις.
- Να αποφεύγεις ερωτήσεις που έχουν ανακριτικό χαρακτήρα, να μη μιλάς πολύ και να μη δίνεις συμβουλές που δεν είναι αναγκαίες.
- Να βγάζεις συμπεράσματα που βασίζονται σε περισσότερους παράγοντες απ' αυτούς που σου παρουσιάζονται από τον υφιστάμενό σου (π.χ. οι συνέπειες που τυχόν θα είχαν οι άλλοι συνάδελφοί του και η μονάδα από τυχόν εξαίρεσή του από μια υποχρέωση).
- Δείξε κατανόηση και συγγνώμη τα τυχόν πραγματικά προβλήματα που αντιμετωπίζει ο υφιστάμενός σου.
- Να αποφεύγεις τις υποκειμενικές κρίσεις και να μην επιβεβαιώνεις, ούτε να διαφωνείς με προκαταλήψεις, ούτε να παίρνεις μεροληπτικές θέσεις.

- Να μη δίνεις την εντύπωση της υποχρεωτικής συνάντησης<sup>275</sup>.
- Να βεβαιώνεσαι ποιες πληροφορίες, απ' αυτές που αναφέρθηκαν στη συζήτησή σας είναι εμπιστευτικού χαρακτήρα και ποιες όχι. Ο υφιστάμενός σου θα εκτιμήσει ιδιαίτερα αυτή τη διακριτική αντιμετώπιση.

**4.8. Το Άγχος και η Αντιμετώπισή του.** Η φύση της αποστολής του στρατιωτικού ηγέτη ακόμα και στην ειρηνική περίοδο είναι πολλές φορές πολύ απαιτητική και πιεστική. Το στρες είναι καθημερινό φαινόμενο και όπως χαρακτηριστικά τονίζει ο Ντον Σμίνσκε (Don Schmincke), τα στελέχη των επιχειρήσεων είναι οι σαμουράι της σύγχρονης εποχής<sup>276</sup>.

Η εμπιστοσύνη προς τον ηγέτη, όπως έχει αναφερθεί είναι θεμελιώδης παράγων που αντανακλά την προσωπικότητα και την ικανότητά του να ελκύει το προσωπικό του και να προσβλέπει προς αυτόν, κυρίως σε καταστάσεις κρίσεως και μάχης.

Το άγχος πρέπει να αποτελεί ένα σημαντικό αντικείμενο ανησυχίας του ηγέτη, τόσο στην ειρήνη όσο και στον πόλεμο.

Οι κύριες πηγές του άγχους είναι οι γρήγορες μεταβολές που γίνονται στο περιβάλλον μας και εξ αυτού η ανησυχία μας για την προσαρμογή μας σ' αυτές, καθώς και ο σύγχρονος τρόπος ζωής, που κατακλύζεται από πολύπλοκες νέες εφαρμογές, που μειώνουν τις θέσεις εργασίας και αυξάνουν την αβεβαιότητα και την ανασφάλεια του σύγχρονου ανθρώπου. Αυτή η απαιτούμενη ικανότητα προσαρμογής σε μεταβαλλόμενες καταστάσεις μπορεί να αναπτυχθεί

<sup>275</sup> Για το λόγο αυτό, όταν σχεδιάζονται οι συναντήσεις γνωριμίας με το προσωπικό, αυτό να μην συγκεντρώνεται έξω από το γραφείο του διοικητή, αλλά οι προς γνωριμία να καλούνται προσωπικά και το πολύ ανά δύο άτομα. Η εικόνα των νεοεισερχομένων στη μονάδα που αναμένουν έξω από το γραφείο του διοικητή για να τον συναντήσουν δίνει την εντύπωση της επιβαλλόμενης συνάντησης και όχι της πραγματικής ανάγκης που αυτή εξυπηρετεί.

<sup>276</sup> Ο. π., *The Code of the Executive*, p. xxiii.



με την αναγνώριση των μεταβολών που έχουν επέλθει στο περιβάλλον και την επισήμανση των στοιχείων που συνιστούν αυτές τις νέες καταστάσεις. Στον στρατιωτικό οργανισμό ενώ υπάρχει μεγαλύτερη σταθερότητα και ασφάλεια, το στρες προέρχεται από την αβεβαιότητα και την ανασφάλεια που διακατέχει τον στρατευμένο, λόγω της άγνοιας του χώρου στον οποίο έχει βρεθεί και των απαιτήσεων του στρατιωτικού οργανισμού.

**Το Άγχος κατά την Εκπαίδευση.** Όπως είναι φυσικό, στους χώρους εκπαίδευσης και στα πεδία βολών και ασκήσεων δεν είναι εύκολο να δημιουργήσει κανείς το περιβάλλον της μάχης ώστε να δοκιμαστεί και να ασκηθεί το προσωπικό του στην αντιμετώπιση του στρες κατά την μάχη. Οι εξομοιωτές εκπαίδευσης των διαφόρων συστημάτων μάχης δημιουργούν μια ένταση και ψυχολογική πίεση στους εκπαιδευόμενους, λόγω του μεταξύ τους συναγωνισμού και της προσδοκίας των εκπαιδευτών τους να επιτύχουν άριστα αποτελέσματα, αλλά ακόμα και αυτό το περιβάλλον δεν μπορεί να εξομοιωθεί με τις συνθήκες μάχης.

Όταν οι συνθήκες στο πεδίο εκπαίδευσης και ασκήσεων εγγίζουν την πραγματικότητα και οι απαιτήσεις είναι υψηλές, τότε παρατηρείται ότι οι εκπαιδευόμενοι διακατέχονται από χαμηλό βαθμό έντασης και στρες. Για να είναι δυνατή η δοκιμασία του προσωπικού σε περιβάλλον υψηλής έντασης και στρες, είναι απαραίτητο κατά την εκπαίδευση οι ηγέτες να παρεμβαίνουν με επίδοση ειδικών μη αναμενόμενων καταστάσεων, ώστε οι συνθήκες να είναι αβέβαιες και η έκβαση των αποτελεσμάτων να έχει κάποιο νόημα για το προσωπικό.

Είναι αναγκαίο ο ηγέτης να δημιουργήσει τις κατάλληλες συνθήκες που θα δώσουν την ευκαιρία στους εκπαιδευόμενους να ενισχύσουν την ψυχολογία τους, να αποκτήσουν εμπιστοσύνη στον εαυτό τους, για να αντιμετωπίσουν με ψυχραιμία όλες τις καταστάσεις μάχης και εμπλοκής με τον εχθρό.

**Το Άγχος της Μάχης.** Ο θεωρητικός του πολέμου Μαϊκλ Γουάλζερ (Michael Walzer) επιβεβαιώνει αυτό που γνωρίζουμε από προσωπικές μαρτυρίες ατόμων που έχουν συμμετάσχει σε πολεμικές επιχειρήσεις, αλλά και από ιστορικές περιγραφές και πραγματικά κινηματογραφικά ντοκουμέντα ότι: *ο πόλεμος είναι κόλαση*<sup>277</sup>. Και, επειδή όλοι μπορεί να φανταζόμαστε αλλά δεν γνωρίζουμε πώς ακριβώς είναι η κόλαση, διακατεχόμαστε από το φόβο αυτής της άγνοιας και της προσμονής του επικείμενου κακού. Οι μάχες χαρακτηρίζονται σ' ένα μεγάλο βαθμό από αβεβαιότητα και αυτό προκαλεί μεγάλη ψυχολογική ανησυχία, αναστάτωση και ένταση στο προσωπικό. Ο ηγέτης σε αυτές τις περιπτώσεις πρέπει να λαμβάνει άμεσα και δραστηρικά μέτρα, πριν αυτή η ένταση επεκταθεί και μετατραπεί σε πανικό<sup>278</sup>. Ποια όμως είναι τα στοιχεία εκείνα που θα δώσουν στον ηγήτορα την ένδειξη ότι κάποιος ή κάποιοι έχουν καταληφθεί από στρες; Ενδεικτικές σωματικές και συναισθηματικές αντιδράσεις του προσωπικού που υποδηλώνουν ήπια επίδραση του στρες της μάχης είναι <sup>279</sup>:

<sup>277</sup> Michael Walzer, *Just and Unjust Wars*, ed. by Basic Books, Inc. USA, 1977, p. 22.

<sup>278</sup> Headquarters, Department of the Army, *Combat Stress* (FM 6-22.5), Washington D.C., 23 June 2000, p. 1: Κατά τον Β' Π.Π, την περίοδο 1942-45, στο Ευρωπαϊκό Θέατρο Επιχειρήσεων, η αναλογία μεταξύ των απωλειών μάχης και αυτών λόγω του στρες κατά την μάχη, ήταν 3 προς 1, ενώ στην Οκινάουα, το 1945, σ' ένα μήνα φοβερών μαχών, στην 6<sup>η</sup> Μεραρχία Πεζοναυτών, η αναλογία ήταν 1.8 προς 1. Αυτό, βεβαίως, δείχνει ότι οι απώλειες λόγω του στρες της μάχης, είναι εξ ίσου σημαντικές με τις απώλειες λόγω των εχθρικών πυρών ή άλλων αιτιών κατά τη διεξαγωγή της μάχης. Ο αμερικανικός στρατός αποδίδει μεγάλη σημασία στην πρόληψη και την αντιμετώπιση του στρες λόγω της μάχης και αυτό φαίνεται, όχι μόνο από την έκδοση ειδικού εγχειριδίου εκστρατείας, αλλά και από τη σοβαρότητα με την οποία αντιμετωπίζουν το πρόβλημα αυτό κατά την εκπαίδευση. Η ικανότητα του ηγέτη παίζει σπουδαίο ρόλο, αλλά εκτός αυτού υπάρχει ένα σύστημα υποστήριξης ειδικά για την αντιμετώπιση των απωλειών μάχης λόγω του στρες. Στο παρόν θα αναφερθούμε σε μικρή έκταση στο αντικείμενο αυτό, καθόσον δεν είναι στην πρόθεσή μας ούτε να αντικαταστήσουμε ούτε να αντιγράψουμε ξένα εγχειρίδια. Σκοπός μας είναι να δώσουμε το έναυσμα και τις πηγές, όπου μπορεί κάποιος να ανατρέξει και να ασχοληθεί με την περαιτέρω μελέτη αυτού του σοβαρού αντικειμένου.

<sup>279</sup> Ο. π., *Combat Stress*, p. 4.

«

ΗΠΙΕΣ ΑΝΤΙΔΡΑΣΕΙΣ ΛΟΓΩ ΤΟΥ ΑΓΧΟΥΣ ΣΤΗ ΜΑΧΗ		
A/A	ΣΩΜΑΤΙΚΕΣ	ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΕΣ
1	Τρεμούλα	Ανησυχία, διστακτικότητα
2	Αστάθεια βαδίσματος	Οξυθυμία, μεμφιμοιρία (γκρίνια, μουρμούρα)
3	Κρύος ιδρώτας, ξηρό στόμα	Αφηρημάδα, αδυναμία εστίασης της προσοχής
4	Αϋπνία	Εφιάλτες
5	Δυνατοί παλμοί της καρδιάς	Εύκολο ξάφνιασμα από θόρυβο, κίνηση ή φως
6	Ζάλη (ίλιγγος, σκοτοδίνη)	Δάκρυα, κλάματα
7	Ναυτία, εμετός ή διάρροια	Θυμός (οργή), απώλεια της εμπιστοσύνης στον εαυτό του και στη μονάδα
8	Κόπωση	
9	Η σταθερή προσήλωση του βλέμματος στον ορίζοντα (ατενίζει επίμονα τον ορίζοντα)	
10	Δυσκολία στη συγκέντρωση (σκέψη), στην ομιλία και στην επικοινωνία	

Πίνακας υπ' αριθ. 10»

Αυτές, είναι μερικές από τις αλλαγές στη συμπεριφορά κάποιου και αποτελούν μια προειδοποίηση ότι αυτό το άτομο βρίσκεται σε ένταση και αν δεν μεταβεί ο ίδιος στον γιατρό της μονάδας, αυτοί που πρώτοι θα αντιληφθούν αυτά τα σημάδια στην συμπεριφορά αλλά και στη σωματική του κατάσταση, είναι οι συστρατιώτες και συμπολεμιστές του και οφείλουν να ενημερώσουν το υγειονομικό προσωπικό και τη διοίκηση της μονάδας.

Ενδεικτικές σωματικές και συναισθηματικές αντιδράσεις του προσωπικού που υποδηλώνουν σοβαρή επίδραση του στρες της μάχης είναι <sup>280</sup>:

<sup>280</sup> Στο ίδιο, p. 5.

«

ΣΟΒΑΡΕΣ ΑΝΤΙΔΡΑΣΕΙΣ ΛΟΓΩ ΤΟΥ ΑΓΧΟΥΣ ΣΤΗ ΜΑΧΗ		
A/A	ΣΩΜΑΤΙΚΕΣ	ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΕΣ
1	Περιφέρεται συνεχώς άσκοπα	Μιλά γρήγορα και/ή ανάρμιστα
2	Συσπάται ή σκύβει για να αποφύγει (κάτι) σε ξαφνικό ήχο ή κίνηση	Διέπεται από πνεύμα αντιλογίας, ενεργεί απερίσκεπτα
3	Σείεται, τρέμει	Αδιαφορεί για τον κίνδυνο
4	Αδυνατεί να χρησιμοποιήσει μέρος του σώματος (χέρι, πόδι, βραχίονα), χωρίς εμφανή σωματική αιτία	Παρουσιάζει απώλεια μνήμης
5	Αδυνατεί να δει, να ακούσει ή να αισθανθεί	Τραυλίζει σοβαρά, μουρμουρίζει ή δεν μπορεί να μιλήσει καθόλου
6	Είναι σωματικά εξαντλημένος, κλαίει	Αϋπνία, έχει φοβερούς εφιάλτες
7	Καθλώνεται κάτω από πυρά ή παραμένει εντελώς ακίνητος	Βλέπει ή ακούει πράγματα που δεν υπάρχουν
8	Μένει ανέκφραστος, έχει ίλιγγο ή ταλαντεύεται όταν στέκεται	Έχει ταχείες συναισθηματικές αλλαγές
9	Πανικοβάλλεται, τρέχει κάτω από τα πυρά	Αποσύρεται κοινωνικά Μένει απαθής Παρουσιάζει υστερικά ξεσπάσματα Έξαλλη ή παράξενη συμπεριφορά

Πίνακας υπ' αριθ. 11»

Ο στρατιωτικός ηγέτης οφείλει να γνωρίζει τις παραπάνω συμπτωματικές εκδηλώσεις και με τον κατάλληλο χειρισμό, όταν αυτές, βρίσκονται στο αρχικό τους στάδιο, είναι δυνατόν να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά. Το προσωπικό που παρουσιάζει απλά συμπτώματα, ίσως, να μην χαρακτηρίζεται ως απώλεια και να μην απαιτεί διακομιδή στο υγειονομικό κλιμάκιο, όταν δείχνει ότι επικοινωνεί και ανταποκρίνεται ή ανακάμπτει με τη διαβεβαίωση ότι “με λίγη ξεκούραση, φαγητό και ύπνο” θα το ξεπεράσει. Στην περίπτωση που υπάρχει αμφιβολία για την αξιοπιστία κάποιου, λόγω του στρες

της μάχης, είναι επιβεβλημένο να του αφαιρεθεί ακόμα και το όπλο του, αλλά αυτό εναπόκειται στην κρίση του επικεφαλής του, αφού λάβει υπόψη του και την άποψη του γιατρού.

Όπως έδειξαν μελέτες σε στρατιώτες που είχαν υψηλό ηθικό και χαμηλό στρες στη μάχη, αυτό οφειλόταν στο γεγονός ότι είχαν εμπιστοσύνη στους διοικητές τους<sup>281</sup>. Όμως ποια άλλα μέτρα μπορεί να πάρει ένας διοικητής για να μετριάσει την ένταση και την αγωνία για το “επικείμενο κακό”, που είναι πολύ πιθανόν να προσβάλει το προσωπικό του;<sup>282</sup> Ένας ικανός διοικητής, αντιλαμβάνεται ότι δεν μπορεί να αναμένει την είσοδο στη μάχη για να θωρακίσει το προσωπικό του απέναντι σ’ αυτές τις απειλές. Η προετοιμασία θα πρέπει να γίνεται από την ειρηνική περίοδο και αυτά που πρέπει να κάνει ένας ηγέτης για να εξουδετερώσει τις ανεπιθύμητες και επικίνδυνες εξελίξεις, που είναι αναμενόμενο ότι θα προκληθούν από το στρες της μάχης, είναι:

- «-Να αναγνωρίσει ότι ο φόβος, που προκαλεί η αναμονή και η ένταση της μάχης, είναι μια πραγματικότητα.
- Να βεβαιωθεί ότι οι υφιστάμενοί του μπορούν να επικοινωνήσουν μαζί του χωρίς δυσκολία.
- Να μην αναλαμβάνει (αποστολές που περιλαμβάνουν) μη αναγκαίους κινδύνους.
- Να ασκεί καλή ηγεσία και να φροντίζει (για τους υφισταμένους του).
- Να χειρίζεται το προσωπικό το οποίο πάσχει από το στρες της μάχης, όπως τις απώλειες μάχης.
- Να γνωρίζει τα όρια της αντοχής των υφισταμένων του.
- Να συζητά ανοιχτά τις επιπτώσεις επί του ηθικού που έχει η συμπεριφορά στη μάχη.

<sup>281</sup> R. Gal & F. O. Jones, *Psychological aspects of combat stress: A model derived from Israeli and other combat experiences*. Unpublished manuscript, 1985. Στο *The Bass...*, p. 830.

<sup>282</sup> Ο. π., *Combat Stress*: Στο εγχειρίδιο, παρέχεται μια λεπτομερής ανάλυση για τις πηγές, τις εκδηλώσεις και τους τρόπους αντιμετώπισης του άγχους, σε όλες τις φάσεις της προετοιμασίας προς μάχη (προ της ανάπτυξης, κατά την ανάπτυξη, προ της μάχης, κατά την μάχη και μετά την μάχη).

-Να επιβραβεύει και να αναγνωρίζει στους στρατιώτες και στις οικογένειές τους τις προσωπικές τους θυσίες»<sup>283</sup>.

Στους τρόπους που θα συμβάλλουν στην πρόληψη εμφάνισης των απωλειών μάχης, λόγω του στρες, μπορούν να συμπεριληφθούν και η εμπιστοσύνη των υφισταμένων στον ηγέτη τους, η εκπαίδευση που έχουν υποστεί, η εντύπωση που έχουν σχηματίσει για τις δυνατότητες της μονάδας τους, η εμπιστοσύνη τους στον εξοπλισμό τους, η διατήρηση της φυσικής τους κατάστασης σε άριστο επίπεδο, η διαβεβαίωση ότι η οικογένειά τους απολαμβάνει της φροντίδας της Πολιτείας και τέλος το ηθικό τους, που, όταν όλα τα προηγούμενα συμβαίνουν, θα είναι ιδιαίτερα υψηλό.

Ο ικανός ηγέτης εύκολα αντιλαμβάνεται ότι ο φόβος μπορεί να παραλύσει τον στρατιώτη και αυτό θα έχει σοβαρές επιπτώσεις για την επιτυχία της αποστολής του.

Η ηγεσία στην μάχη είναι μια άλλη μορφή ηγεσίας, και, αν ο ηγέτης αποδείξει στους υφισταμένους του ότι είναι ικανός και γνωρίζει πώς να αντιμετωπίσει τις δυσκολίες του πολέμου, τότε αυτοί εύκολα θα ξεπεράσουν τους φόβους τους και θα ενισχυθεί η εμπιστοσύνη τους προς αυτόν.

Η συνεχής ενημέρωση και η διατήρηση της επαφής με το τμήμα του καθώς και η κοινή αντιμετώπιση των κινδύνων είναι το κλειδί, με το οποίο ο ηγέτης μέσα στο θόρυβο, τη σύγχυση και την αναστάτωση που επικρατεί στο πεδίο της μάχης θα ανοίξει την καρδιά των υφισταμένων του, θα τους εμπνεύσει και θα φέρει σε πέρας εξαιρετικά δύσκολες αποστολές μάχης, αποτρέποντας περιστατικά απωλειών υγείας λόγω άγχους.

*(«Τίποτα εις τας αποφασιστικὰς στιγμάς δεν είναι περισσότερον επιζήμιον από μίαν νευρικήν υπερδιέγερσιν»<sup>284</sup>.)*

ΦΟΝ ΝΤΕΡ ΓΚΟΛΤΣ Το ένοπλον Έθνος, κεφ. 4, σελ. 184.

<sup>283</sup> Ο. π., *Army Leadership*, p. 10-4 & 5.

<sup>284</sup> Ο. π., *Συλλογή Στρατιωτικών Ιδεών και Αποφθεγμάτων*, σ. 329.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup>: ΕΚΤΡΟΠΗ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

**5.1 Γενικά περί της Ανθρώπινης Φύσης.** Ο άνθρωπος για πολλούς αιώνες παρακολουθεί τη διαμάχη μεταξύ των θεολόγων και των φιλοσόφων για την κακή ή την καλή του φύση. Οι μεν πρώτοι υποστηρίζουν ότι ο άνθρωπος βαρύνεται με την προπατορική αμαρτία και ως εκ τούτου πρέπει να παρακολουθείται, να κατευθύνεται και να του επιβάλλεται ένας έλεγχος για την “αναγκαστική” ηθική εξύψωσή του και την κοινωνική του ανάταση, μέσω της οποίας θα επιτύχει τη σωτηρία του, οι δε δεύτεροι βλέπουν ότι ο άνθρωπος είναι κατά κύριο λόγο “αγαθός” και πρέπει να είναι ελεύθερος να δρα, να μαθαίνει, να αναπτύσσεται και να ξεπερνά τις δυσκολίες του<sup>285</sup>.

Αναμφισβήτητα, υπάρχει μεγάλη αντιπαράθεση για την καλή ή την κακή φύση του ανθρώπου και η πραγματικότητα μας βεβαιώνει ότι δεν υπάρχει άνθρωπος αψεγάδιαστος. Ο Καντ διευκρινίζει:

«... ή μήπως θα μπορούσε κάποιος να ισχυριστεί: ο άνθρωπος δεν είναι εκ φύσεως τίποτε από τα δύο εκείνα· (δηλ. είτε ηθικώς καλός είτε ηθικώς κακός), ενώ ένας άλλος: ο άνθρωπος είναι και τα δύο συγχρόνως, δηλαδή σε μερικά μέρη καλός, σε άλλα κακός. Η εμπειρία φαίνεται μάλιστα να επιβεβαιώνει την μέση τούτη κατάσταση μεταξύ των δύο άκρων»<sup>286</sup>.

Τα παραπάνω μας οδηγούν στο συμπέρασμα ότι, η αρχική αιτία της καλής ή της κακής φύσης του ανθρώπου δεν μπορεί να είναι η πείρα, αλλά μόνο η ελεύθερη βούλησή του. Η πείρα μετράται ως ο τρόπος με τον οποίο κάθε άνθρωπος χρησιμοποιεί την ελευθερία του, χωρίς αυτή (η πείρα) να προδικάζει και την καλή ή κακή του φύση.

<sup>285</sup> Ο. π., *The Bass...*, p. 439.

<sup>286</sup> Ιμμάνουελ Καντ, *Η Θρησκεία εντός των Ορίων του Λόγου και μόνο*, μτφρ. Κωστας Ανδρουλιδάκης, εκδ. Πόλις, 2<sup>η</sup> έκδοση, Αθήνα Σεπ. 2008, σ.σ. 46, 47.



Αν δεχθούμε την άποψη του Νίτσε<sup>287</sup>, πως οτιδήποτε αναφέρεται στη μη-ελεύθερη βούληση είναι μύθευμα και ότι στην πραγματικότητα το θέμα είναι ότι υπάρχουν άνθρωποι με ισχυρή και άνθρωποι με ανίσχυρη θέληση, πρέπει να υποστηρίξουμε ότι η επιλογή του καλού ή του κακού βρίσκεται ακριβώς στο γεγονός ότι ο άνθρωπος εκ φύσεως μπορεί να διαθέτει ισχυρή ή αδύναμη βούληση και κατά τη δεύτερη εκδοχή και με την απουσία του λόγου, οδηγείται στην επιλογή του κακού.

Ποια είναι, όμως, τα στοιχεία εκείνα τα οποία θα οδηγούσαν έναν άνθρωπο, και κυρίως έναν ηγέτη, σε αρνητικές συμπεριφορές; Ο Μπας μας πληροφορεί ότι:

«εκείνα τα χαρακτηριστικά που επιδρούν αρνητικά στην ηγεσία περιλαμβάνουν, την αλαζονεία, τον ναρκισσισμό, την κατάθλιψη, την ανησυχία, την δυσκαμψία (στις απόψεις κάποιου), την νεύρωση, την έλλειψη αυτοπεποίθησης, την έλλειψη αυτοεκτίμησης και την έλλειψη αυτο-αποτελεσματικότητας»<sup>288</sup>.

Για τον επικεφαλής, στον οποίο υπερισχύουν πολλά από τα παραπάνω αρνητικά χαρακτηριστικά, η διεθνής βιβλιογραφία χρησιμοποιεί την έκφραση: *Τοξικός Ηγέτης (Toxic Leader)* και *Τοξική Ηγεσία (Toxic Leadership)*. Έχουμε υποστηρίξει ότι η ηγεσία<sup>289</sup> εμπεριέχει την έννοια

<sup>287</sup> Friedrich Nietzsche, *Beyond Good and Evil*, transl. Helen Zimmern, Dover Publications, Inc. New York 1997, p.p. 15, 16.

<sup>288</sup> Ο. π., *The Bass...*, p. 103.

<sup>289</sup> Δημήτριος Δημητρούλης, XXIII World Congress of Philosophy, *Abstracts*, Athens 04-10 August 2014, Greek Philosophical Society & FISP, p.p. 164, 165: «... Ο Sun Tzu, μας πληροφορεί ότι, πέντε πράγματα συνιστούν την ηγεσία: “η ευφυΐα, η φερεγγυότητα, ο ανθρωπισμός, η ευψυχία και η αυστηρότητα, ...” Η φερεγγυότητα είναι συνώνυμη της αξιοπιστίας και της συνέπειας, ο ανθρωπισμός, προϋποθέτει την δίκαιη μεταχείριση και συμπεριφορά και η ευφυΐα διασφαλίζει την ορθή κρίση, μέσα από μια ηγεσία που συγκεντρώνει και πληροί τα παραπάνω χαρακτηριστικά. Υπό αυτές τις προϋποθέσεις η ηγεσία εξεταζόμενη δύναται να θεωρηθεί ότι εμπεριέχει ή θα πρέπει να εμπεριέχει την έννοια της ηθικής και το δίλημμα ή ο προβληματισμός “Ηθική Ηγεσία

της ηθικής, και η αποδοχή του όρου τοξική ηγεσία είναι μια αντιφατική έκφραση. Παρόλα αυτά θα χρησιμοποιούμε αυτές τις εκφράσεις, όπως και τις εκφράσεις διολίσθηση ή εκτροχιασμός του ηγέτη και της ηγεσίας, δεδομένου ότι, όποια έκφραση και να χρησιμοποιηθεί, εκ προοιμίου θα είναι αντιφατική με την έννοια της ηγεσίας και του ηγέτη.

**5.2 Η Διολίσθηση και Εκτροπή του Ηγέτη.** Κρίθηκε απαραίτητη η αναφορά στην ανθρώπινη φύση και στην καλή και κακή προαίρεση του ανθρώπου, για να εξηγήσουμε γιατί ο άνθρωπος (και κατά συνέπεια και ο ηγέτης) διολισθαίνει και πολλές φορές στρέφεται σε πράξεις και συμπεριφορές, που μειώνουν ή ακόμα και εξαλείφουν την όποια επιτυχία είχε καταφέρει, στο παρελθόν, προς όφελος τόσον του ιδίου όσο και του οργανισμού του.

Η έννοια της διολίσθησης και της εκτροπής χρησιμοποιείται εδώ για να αποδώσει την κατάσταση στην οποία περιέρχεται ένας επιτυχημένος ηγέτης, όταν μετά από επιβεβαιωμένη και συνεχόμενη επιτυχή πορεία αδυνατεί να αντεπεξέλθει στις απαιτήσεις του οργανισμού του και δεν απογοητεύει μόνο το προσωπικό με το οποίο είχε συνεργαστεί μέχρι τότε, αλλά αυτή η διολίσθηση επισύρει σοβαρές συνέπειες στον οργανισμό του οποίου έχει τεθεί επικεφαλής και για τον ίδιο, αφού η κοινωνική απομόνωση και η απαξίωση συνήθως οδηγούν σε ψυχικά και παθολογικά νοσήματα.

Η επιτυχής θήτευση σε μια θέση ενός οργανισμού δεν διασφαλίζει και την επιτυχία σε μια άλλη ανώτερη ή διαφορετική θέση στον ίδιο ή άλλο οργανισμό. Στην ηγεσία δεν ταιριάζουν τυποποιήσεις. Αυτό δεν σημαίνει ότι δεν υπάρχουν κανόνες και αρχές γενικής εφαρμογής, αλλά ότι το στυλ ηγεσίας σε ένα επίπεδο ενός οργα-

---

ή Ηγεσία;" απλοποιείται με την παραμονή σε ισχύ ως μόνης και ικανής, της έννοιας της "Ηγεσίας" δεδομένου ότι, η έκφραση "Ηθική Ηγεσία", κατά την άποψή μας, αποτελεί πλεονασμό».

νισμού ίσως να μην είναι κατάλληλο για ένα άλλο επίπεδο του ίδιου ή άλλου οργανισμού και αυτό γιατί έχουν ίσως αλλάξει οι άλλοι δύο παράγοντες της ηγεσίας, οι υφιστάμενοι και η κατάσταση, είναι όμως πολύ πιθανόν και ο ηγέτης να έχει αλλάξει (ψυχική διάθεση, συμπεριφορά, κ.λπ.) ή, ενώ ήταν καλός για την προηγούμενη θέση, ίσως να μην μπορεί να ανταποκριθεί στις ανώτερες ή διαφορετικές απαιτήσεις της νέας θέσης. Αυτός είναι και ο λόγος για τον οποίο παρέχεται στον ηγέτη ένα μεγάλο εύρος εναλλακτικών επιλογών, τις οποίες αυτός θα εκτιμήσει ως τις πιο αποδοτικές για τη συγκεκριμένη ομάδα, τη συγκεκριμένη χρονική περίοδο και υπό τις δεδομένες καταστάσεις και συνθήκες. Ακόμα και μετά από αυτή τη δυνατότητα που παρέχεται στον ηγέτη, παρατηρούνται περιπτώσεις, όπου επιτυχημένοι ηγέτες διολισθαίνουν, αποπροσανατολίζονται και αποτυγχάνουν στη διατήρηση της επιτυχημένης τους πορείας. Οι Μακώλλ και Λομπάρντο (McCall & Lombardo), επισημαίνουν ότι «η πιο συχνή αιτία εκτροχιασμού ήταν η έλλειψη ευαισθησίας προς τους άλλους. Υπό την επήρεια του στρες οι εκτροχιασθέντες διευθυντές έγιναν τραπεζοειδείς και εκφοβιστικοί»<sup>290</sup>. Ενώ σε έρευνα των ιδίων διαπιστώθηκε ότι οι δέκα πιο συχνά αναφερόμενοι λόγοι διολίσθησης παρουσιάζονται στη συνέχεια<sup>291</sup>:

<sup>290</sup> W. M. McCall, Jr., & M. M. Lombardo, *Off the track: Why and how successful executives get derailed*, Technical Report No. 21. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership, 1983, p. 6.

<sup>291</sup> Joyce Hogan, Robert Hogan & Robert B. Kaiser, Kaplan DeVries, Inc., *Management Derailment: Personality Assessment and Mitigation*, Chapter to appear in *American Psychological Association Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Editor: Sheldon Zedeck, Washington, DC, 2009, American Psychological Association. HOGAN Assessment Systems, *The Science of Personality*. (Διασκευή του πίνακα 2).

ΕΚΤΡΟΠΗ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Συνοπτική Περιγραφή Διολίσθησης της Συμπεριφοράς Ηγετών Σύμφωνα με το Μοντέλο των Χόγκαν (Hogan) και Γουόρενφελτζ (Warrenfeltz), 2003			
Τομέας Δραστηριότητας Ορισμός	McCall & Lombardo (1993)		Παρ/σεις
<b>Επαγγελματικός Τομέας</b>	A/A	<b>Λόγοι Αποτυχίας ή Εκτροπής των Ηγετών</b>	
Ικανότητα σχεδιασμού, οργάνωσης επίβλεψης, και χρησιμοποίησης των πόρων και των μέσων	1	Αδυναμία αντιμετώπισης συγκεκριμένων επαγγελμα- τικών προβλημάτων	
	2	Αδυναμία οργάνωσης μακροπρόθεσμων στόχων	
	3	Ανικανότητα επιλογής κατάλληλου προσωπικού	
<b>(Κατά την Άσκηση της) Ηγεσίας</b>			
Ικανότητα επηρεασμού, οργάνωσης και διατήρησης μιας ομάδας (και να αποτε- λεί το) πρότυπο (για τους υφισταμένους του)	4	Υπερβολικός έλεγχος - Αποτυχία στην κατανομή του έργου	
<b>Διαπροσωπικός Τομέας</b>			
Κοινωνικές ικανότητες,  Κατανόηση και διατήρηση καλών σχέσεων	5	Έλλειψη ευαισθησίας (τρα- χύς, απειλητικός, καταπιε- στικός)	
	6	Ψυχρή, απόμακρη, αλαζονι- κή συμπεριφορά	
<b>Ενδοπροσωπικός Τομέας</b>			
Αυτεπίγνωση και αυτοέλεγχος, Συναισθηματικότητα, Ωριμότητα, Ακεραιότητα	7	Αδυναμία προσαρμογής σ' έναν προϊστάμενο με διαφο- ρετικό στυλ ηγεσίας	
	8	Υπερβολική εξάρτηση από υποστηρικτές	
	9	Υπερβολική φιλοδοξία	
	10	Προδοσία της εμπιστοσύνης των υφισταμένων	

Πίνακας υπ' αριθ. 12

Παρακάτω θα αναφέρουμε μερικές από τις κύριες μορφές εκτροπής ή διολίσθησης των ηγετών που είναι:

- α. Η Αλαζονεία - Αυταρέσκεια (Ναρκισσισμός).
- β. Ψευδομετασχηματιστική Ηγεσία (Υποκρισία και Παραπλάνηση).
- γ. Καταχρηστική Ηγεσία.
- δ. Αναποτελεσματική Ηγεσία.

**5.2.1 Αλαζονεία - Αυταρέσκεια (Ναρκισσισμός).** Η αλαζονεία είναι μια ψυχοπαθολογική κατάσταση, η οποία ανάλογα με το βαθμό προσβολής του ατόμου, έχει και τις αντίστοιχες επιπτώσεις και συνέπειες τόσο για τον ίδιο τον ηγέτη όσο και για τον οργανισμό στον οποίο αυτός προϋσταται. Η αλαζονεία, είναι συναφής κατάσταση με τον υπέρμετρο ναρκισσισμό και εκδηλώνεται με την έπαρση, την καύχηση, τον κομπασμό (κομπορημοσύνη), την ξιπασία, την περιαυτολογία, την υπεροψία, την υπερβολική υπερηφάνεια και τον αυτοθυμασμό. Το άτομο που νοιώθει την υπέρμετρη ανάγκη για εξουσία και δόξα, συνήθως είναι προσβεβλημένο από τον ιό της αλαζονείας, που συνδέεται άμεσα με την αυταρέσκεια.

Ο Μπας τονίζει ότι, «... η αλαζονεία των στρατιωτικών ηγετών τους έχει οδηγήσει στην υποτίμηση του εχθρού και στην υπερεκτίμηση της δικής τους δύναμης και θέσης και αγνοούν τις εισηγήσεις των επιτελείων τους»<sup>292</sup>. Η αλαζονεία του Ναπολέοντα τον οδήγησε στην εκστρατεία κατά της Μόσχας, όπου με ένα εκστρατευτικό σώμα 500.000 ανδρών ανέμενε ότι οι Ρώσοι θα υποτάσσονταν στην μεγαλειότητά του, αντ' αυτού οδήγησε τους άνδρες του στην απόλυτη καταστροφή επιστρέφοντας στην Γαλλία με 20.000 μόνο απ' αυτούς. Ο Ναπολέων δεν έλαβε υπόψη του τις επανειλημμένες προειδοποιήσεις του επιτελείου του για τα σοβαρά προβλήματα που αντιμετώπιζε η

<sup>292</sup> Ο. π., στο *The Bass...*, p. 234.

Στρατιά του, τα οποία ακριβώς λόγω της υπερβολικής αλαζονείας του παρέβλεψε και δεν αντιλήφθηκε τους κινδύνους που ελλόχευαν<sup>293</sup>.

Ο ναρκισσιστής θεωρεί ότι έχει γνώση όλων των θεμάτων, δεν προσέχει τις επισημάνσεις των συμβούλων του και αυτό που προσέχει γι' αυτόν είναι η επίτευξη των σκοπών του, χωρίς να ενδιαφέρεται για τον άνθρωπο, τον οποίο χρησιμοποιεί ως υποκείμενο προς ίδιον όφελος (ενώ ο Καντ επισημαίνει ότι πρέπει να μεταχειριζόμαστε «τον άλλο πάντοτε σαν σκοπό και ποτέ μόνο σαν μέσο»)<sup>294</sup>.

Ο ναρκισσισμός, όπως τονίζουν οι Κρολλ, Τουμπς και Ράϊτ (Kroll, Toombs & Wright), «...ίσως, να παράγει την αλαζονεία και την ασέβεια...»<sup>295</sup>. Ο ναρκισσιστής ηγέτης διακατέχεται από μια υπερβολική αυτοεκτίμηση και αυτοπεποίθηση και είναι δημιουργικός και ωφέλιμος, όσο παραμένει σε επαφή με το περιβάλλον του και δεν ξεφεύγει από την πραγματικότητα. Μια έλλογη έπαρση δημιουργεί οράματα και εμπνέει τους ακόλουθους, ενώ αντίθετα ακραίες καταστάσεις καταλήγουν να είναι επικίνδυνες και καταστροφικές, κυρίως όταν οι ηγέτες, παρασυρμένοι από την εγωπάθειά τους δεν αντιλαμβάνονται τους κινδύνους και αρέσκονται να ακούν μόνο αυτούς που εγκρίνουν και επιβεβαιώνουν τις επιλογές τους, απορρίπτοντας οποιονδήποτε έχει αντίθετη άποψη<sup>296</sup>.

Οι Χέλλαντ και Μπλαίρ (Helland & Blair) ισχυρίζονται ότι «οι ναρκισσιστές εμπλέκονται σε μη ηθικές ηγετικές συμπεριφορές, όπως η έλλειψη ευαισθησίας για τους άλλους, η χειραγώγηση της επικοινωνίας και η ψευδομετασηματιστική συμπεριφορά»<sup>297</sup>.

<sup>293</sup> Ο. π., στο *The Bass...*, p. 234.

<sup>294</sup> Ο. π., *Ηθική Φιλοσοφία*, σ. 82.

<sup>295</sup> J. M. Kroll, A. L. Toombs, & P. Wright, Napoleon's Tragic March Home From Moscow: lessons in hubris. *Academy of Management Executive*, 2000, 14 (1), 117-128.

<sup>296</sup> Ο. π., *The Bass...*, p. 232.

<sup>297</sup> K. Helland & A. C. Blair, *Leaders Behaving Badly: The Relationship Between Narcissism and Unethical Leadership*, Paper, Society for Industrial and Organizational Psychology, Los Angeles, CA, 2005, στο *The Bass...*, p. 232.

**5.2.2 Ψευδομετασχηματιστική Ηγεσία (Υποκρισία και Παραπλάνηση).** Η ηγεσία, όπως έχει επισημανθεί πολλές φορές μέχρι τώρα, είναι μια πολύ σοβαρή και υπεύθυνη λειτουργία, για να την εμπιστευόμαστε στα χέρια ατόμων αμφιβόλου ικανότητας και κυρίως ανεπιβεβαίωτης ακεραιότητας. Παρόλα αυτά, συμβαίνει ηγέτες που έχουν μια επιτυχημένη πορεία να διολισθαίνουν και να εκτρέπονται σε συμπεριφορές που δεν συμβαδίζουν με τη μέχρι τότε εξαιρετική τους εικόνα και χρησιμοποιούν τη θέση τους για να παραπλανήσουν και να δημιουργήσουν την εντύπωση ότι ενεργούν με γνώμονα την ηθική, αλλά στην πραγματικότητα υποκρίνονται και ζητούν από τους ακόλουθούς τους να τους έχουν εμπιστοσύνη.

Οι ψευδομετασχηματιστικοί ηγέτες επιχειρούν να εξιδανικεύσουν τις πράξεις και να ενισχύσουν τη θέση και τη δύναμή τους, εκμεταλλευόμενοι την εμπιστοσύνη των υφισταμένων τους. Η δημόσια εικόνα των ψευδομετασχηματιστικών ηγετών παρουσιάζει μια αλτρουιστική ερμηνεία της συμπεριφοράς τους, ενώ ο ιδιωτικός τους βίος αποκαλύπτει την ιδιοτέλειά τους.

Θα επαναλάβουμε ότι η ηθική συνέχει απόλυτα την ηγεσία, και θα συμφωνήσουμε με τους Μπέρνς και Ροστ στο ότι «σκοπός της ηγεσίας είναι να γίνεται το σωστό<sup>298</sup> ή να χρησιμοποιούνται μόνο αγαθά μέσα»<sup>299</sup> για την επίτευξη των στόχων της. Ο Μπας στο ερώτημα «αν το μάνατζμεντ χωρίς ηγεσία είναι εγγενώς ανήθικο», απαντά ότι: «φαίνεται πιο λογικό να θεωρείται η ηγεσία, που χρησιμοποιεί επιζήμια μέσα και επιδιώκει ανάλογους σκοπούς ως εσφαλμένη ηγεσία»<sup>300</sup>.

**5.2.3 Καταχρηστική Ηγεσία.** Η υβριστική συμπεριφορά είναι σχεδόν πάντα αντίθετη προς την ορθή άσκηση της ηγεσίας, καθ' όσον

<sup>298</sup> M. J. Burns, *Leadership*, New York: Harper & Row, 3, 1978, στο *The Bass...*, p. 234.

<sup>299</sup> C. J. Rost, *Leadership for the Twenty-first Century*, Westport, CT: Greenwood Publishing, 1991, στο *The Bass...*, p. 234.

<sup>300</sup> Ο. π., *The Bass...*, p. 234.

θέτει τον ηγήτορα απέναντι από τους ακόλουθους, γεγονός που όταν συμβεί, προκαλεί διατάραξη των μεταξύ τους σχέσεων και αποβαίνει πάντοτε σε βάρος όλων. Παρόλα αυτά, άτομα που περιβάλλονται με εξουσία, πολλές φορές συμπεριφέρονται με αυταρχικό και δεσποτικό τρόπο, ενώ παρουσιάζουν μια ενδοτική και συγκαταβατική πλευρά της προσωπικότητάς τους, με την οποία επιδιώκουν και ελπίζουν να εξισορροπήσουν τα αρνητικά τους στοιχεία. Συχνά εκδηλώνονται με συναισθηματικές εκρήξεις και πολύ πιθανόν να ασκήσουν λεκτική ή φυσική επιθετικότητα, ιδίως αν εκτιμήσουν ότι με αυτόν τον τρόπο θα επηρεάσουν τη συμπεριφορά των υφισταμένων τους χωρίς να τύχουν σοβαρής αντίδρασης, ενώ στην περίπτωση που αυτό συμβεί, επιχειρούν να αποκαταστήσουν τις ισορροπίες, τηρώντας ψευδο-συγκαταβατική στάση και στην πρώτη ευκαιρία εκδικούνται τον αντιδράσαντα.

Συνήθως, καταχρηστική συμπεριφορά παρατηρείται σε περιπτώσεις αλαζόνων ατόμων, που πολλές φορές θεωρούν ότι είναι «υπεράνω των κανόνων»<sup>301</sup> και τα οποία δημιουργούν έναν κύκλο ατόμων (αυλικών) που είναι πρόθυμα να επικροτούν τις απόψεις τους, να τους υποστηρίζουν και να δέχονται την ανταμοιβή τους, ως έκφραση ανταποδοτικότητας και αμοιβαιότητας στις μεταξύ τους σχέσεις.

**5.2.4 Αναποτελεσματική Ηγεσία.** Η λαϊκή θυμοσοφία, συνηθίζει να χρησιμοποιεί την έκφραση «ο καλός ο καπετάνιος στη φουρτούνα φαίνεται», που υποδηλώνει ότι η ικανότητα του ηγέτη αποδεικνύεται όχι στις εύκολες, αλλά στις δύσκολες καταστάσεις. Οι ικανοί ηγέτες αναδεικνύονται στις κρίσεις και στις δύσκολες συνθήκες, από τον τρόπο που θα αντιμετωπίσουν αυτές τις δυσκολίες και προφανώς θα πρέπει να έχουν επιτυχή κατάληξη, αλλιώς δεν έχει νόημα

<sup>301</sup> Ο. π., *Ηγεσία : Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*, σ. 270.



να ασχοληθούμε με τις ατυχείς περιπτώσεις, που αποτελούν και την πλειονότητα. Ο ηγέτης που γνωρίζει πώς να ασκήσει την ηγεσία με αποτελεσματικότητα είναι αυτός που θα γνωρίσει την επιτυχία.

Η αναποτελεσματική ηγεσία συνήθως οδηγεί στην απογοήτευση και είναι αποτέλεσμα έλλειψης ή απώλειας βασικών χαρακτηριστικών και ικανοτήτων. Ο αναποτελεσματικός ηγέτης παρουσιάζει έλλειψη δράσης ή αποφεύγει να ασχοληθεί με τις ουσιαστικές του υποχρεώσεις. Στην μεν πρώτη περίπτωση, βασική αιτία συνήθως είναι η αλαζονεία, η οποία δημιουργεί υπερβολική αυτοπεποίθηση και ο ηγέτης απομακρύνεται από την πραγματικότητα χάνοντας την επαφή με τα γεγονότα. Στη δε δεύτερη, ουσιαστικός λόγος είναι η αδυναμία του ηγέτη να αντιμετωπίσει τα δύσκολα προβλήματα. Πολλές φορές λόγω της ανικανότητάς του και ένεκα αυτού του ελλείμματος, που παρουσιάζει ο χαρακτήρας του μεταφέρει ή επιρρίπτει τις ευθύνες του στους άλλους. Αυτό οδηγεί τους υφισταμένους στην απώλεια του σεβασμού και της εμπιστοσύνης τους προς τον ηγέτη τους. Οι υφιστάμενοι απογοητεύονται, επειδή αισθάνονται ότι αγωνίζονται εις μάτην, όχι μόνο γιατί δεν θα αναγνωριστούν οι προσπάθειές τους, αλλά ακόμα επειδή ο οργανισμός ολόκληρος τίθεται σε κίνδυνο. Αυτές οι συνθήκες δημιουργούν κενό επικοινωνίας μεταξύ των υφισταμένων και του ηγέτη.

Οι αναποτελεσματικοί ηγέτες δεν μπορούν να αποτελέσουν το παράδειγμα, αφού είναι ασυνεπείς και οι οδηγίες τους είναι ασαφείς, αινιγματικές και παραπλανητικές, έτσι σε πολύ λίγο χρόνο χάνουν την αξιοπιστία τους και δεν μπορούν να εμπνεύσουν και να οδηγήσουν στην επιτυχία. Πολλές φορές επιχειρούν να ηγηθούν με τη δύναμη της εξουσίας, αλλά και αυτή η προσπάθεια είναι καταδικασμένη σε αποτυχία, αφού η πραγματική ηγεσία ασκείται μέσω της ενθάρρυνσης και του παραδείγματος.

**5.3 Τοξική Ηγεσία.** Εξετάσαμε μέχρι τώρα μερικές από τις περιπτώσεις ηγετικών συμπεριφορών, οι οποίες οδηγούν σε διολίσθηση και εκτροπή, με αποτέλεσμα να διακυβεύεται η τύχη του προσωπικού και του οργανισμού τους.

Στην παράγραφο αυτή θα εξετάσουμε ένα μεγάλο φάσμα χαρακτηριστικών της προσωπικότητας, τα οποία όταν συμπέσουν σε ικανό αριθμό σ' ένα και το αυτό πρόσωπο ή ακόμα και ένα από αυτά τα χαρακτηριστικά αν υπάρχει σε μεγάλο βαθμό τοξικότητας, τότε το πρόσωπο αυτό θεωρείται ως ακατάλληλο να τεθεί επικεφαλής ανθρώπων ή να ηγηθεί οποιουδήποτε οργανισμού και αν αυτό συμβεί η μορφή της ηγεσίας που θα ασκήσει χαρακτηρίζεται ως *τοξική ηγεσία*. Αλλά πριν προχωρήσουμε ας δούμε πώς ορίζεται ο τοξικός ηγέτης:

Τοξικός ηγέτης είναι ένα άτομο που τίθεται επικεφαλής μιας ομάδας ατόμων ή ενός οργανισμού, το οποίο λόγω των αρνητικών στοιχείων σύνθεσης της προσωπικότητας και του χαρακτήρα του κάνει κακή χρήση της εξουσίας του, προσβάλλοντας τη σχέση ηγήτη-υφισταμένων και βλάπτοντας τον οργανισμό του οποίου ετέθη επικεφαλής.

Ο Τζον Μποξ (John E. Box), μας πληροφορεί ότι: «τοξικοί ηγέτες χαρακτηρίζονται οι ηγέτες που εκδηλώνουν καταστρεπτικές συμπεριφορές και δείχνουν σημάδια δυσλειτουργικών προσωπικών χαρακτηριστικών»<sup>302</sup>.

Πολλές φορές στους στρατιωτικούς οργανισμούς τοποθετούνται επικεφαλής άτομα όχι με βάση την συνολική τους συγκρότηση, με προεξάρχουσα τη σύνθεση του χαρακτήρα τους, αλλά με βάση τη δυναμική τους ή και λόγω της εμπειρίας ή της προγενέστερης επιτυχίας τους σ' έναν τομέα ή των ειδικών τους γνώσεων και της ικανότητας που έχουν να πείθουν τους άλλους ότι έχουν εξαιρετικές δυνατό-

<sup>302</sup> Colonel John E. Box, *Toxic Leadership in the Military Profession*, U.S. Army War College, Pennsylvania, 2012.

τητες και είναι εντελώς απαραίτητοι. Παραγνωρίζεται όμως ότι ένας κακός χαρακτήρας μπορεί αφενός μεν να δηλητηριάσει τον ενθουσιασμό και τη δημιουργικότητα και να αποτρέψει την έκφραση καινοτόμων ιδεών από τους υφισταμένους του, και αφετέρου να βλάψει τους ίδιους ως άτομα και τον οργανισμό στο σύνολό του.

Οι υφιστάμενοι ίσως να μην έχουν την δυνατότητα να κρίνουν την συνολική εικόνα του διοικητή τους, αλλά ένα είναι βέβαιο, ότι μπορούν να σχολιάσουν ορισμένες συμπεριφορές του διοικητή τους και να αποφανθούν κατά πόσο τον εμπιστεύονται και τον σέβονται.

Ο Τζωρτζ Ριντ (George E. Reed), βλέπει τρία στοιχεία στο σύνδρομο της τοξικής ηγεσίας και αυτά είναι:

- α. Η εμφανής έλλειψη ενδιαφέροντος για την ευημερία των υφισταμένων.
- β. Μια προσωπικότητα ή διαπροσωπική τεχνική που επηρεάζει αρνητικά το κλίμα του οργανισμού, και
- γ. Η πεποίθηση των υφισταμένων ότι ο ηγέτης τους έχει ως πρωταρχικό κίνητρο το προσωπικό του συμφέρον»<sup>303</sup>.

Οποιοσδήποτε έχει υπηρετήσει στο στρατό γνωρίζει πολύ καλά αυτόν τον τύπο της διοίκησης. Είναι αυτός που δημιουργεί τη μεγαλύτερη ανησυχία για τα πιο ασήμαντα πράγματα. Δεν διακρίνει την αναστάτωση που προκαλεί στους υφισταμένους του, ούτε αντιλαμβάνεται την περιφρόνησή τους. Διοικεί με το φόβο και δεν ηγείται με το παράδειγμά του. Αυτού του τύπου ο διοικητής, όσο πιο ψηλά βρίσκεται στην ιεραρχία, τόσο μεγαλύτερη και εκτεταμένη ζημιά προκαλεί.

Ο τοξικός ηγέτης μπορεί να ανταποκρίνεται στην αποστολή που του ανατίθεται από τους προϊσταμένους του, αλλά οι ελλείψεις και οι

<sup>303</sup> Colonel (Ret.) George E. Reed, U.S. Army, Toxic Leadership, *Military Review*, Vol. 84, No. 4, July-August 2004: Ο Ριντ (Reed), είναι συγγραφέας διαφόρων άρθρων σχετικά με την τοξική “ηγεσία” και αναπληρωτής καθηγητής στο Πανεπιστήμιο του Σαν Ντιέγκο (San Diego), στη Σχολή Ηγεσίας και Εκπαίδευσης.

αδυναμίες του είναι πρόδηλες στους υφισταμένους του, γιατί ό,τι επιτυγχάνει το επιτυγχάνει με την υπερβολική καταπίεση και την εκμετάλλευση της, για πολλούς λόγους, ανοχής των υφισταμένων του.

Ο τοξικός ηγέτης δεν ενδιαφέρεται για τη δίκαιη και σωστή μεταχείριση του προσωπικού του. Το μόνο που τον απασχολεί είναι να μην “εκτεθεί” στους προϊσταμένους του με οποιοδήποτε κόστος για το προσωπικό του.

Ο τοξικός ηγέτης είναι θρασύδειλος: όπου βρίσκει πρόσφορο έδαφος, καταχράται, καταπιέζει, απαξιώνει και περιφρονεί τους υφισταμένους του· αν κάποιος εξ αυτών διαμαρτυρηθεί για την συμπεριφορά του, υπαναχωρεί, ανασυντάσσεται, προσποιείται πως αναγνωρίζει το λάθος του και καιροφυλακτεί, αναζητώντας την ευκαιρία για να τον ελέγξει και όταν την βρει ο έλεγχός του είναι φανερά εκδικητικός.

Μερικές φορές ο τοξικός ηγέτης προβαίνει σε θεαματικές κινήσεις αβρότητας και επίδειξης ενδιαφέροντος, για τους υφισταμένους του και αυτό το κάνει συνήθως παρουσία ατόμων που δεν ανήκουν στον οργανισμό του, για να διαφημίσουν και να διαδώσουν την πράξη του, αλλά η υποκριτική αυτή συμπεριφορά γίνεται άμεσα αντιληπτή απ’ το προσωπικό του, το οποίο συνεχώς απομακρύνεται απ’ αυτόν και ο σεβασμός και η εμπιστοσύνη του προς το πρόσωπό του συνεχώς φθίνει.

Αποτελεί ηθική επιταγή, προς όφελος του στρατιωτικού οργανισμού, οι τοξικοί ηγέτες να εντοπίζονται από τα πρώτα στάδια της εμφάνισής τους και να λαμβάνονται όλα τα δυνατά μέτρα επαναφοράς τους και, αν αυτό δεν είναι εφικτό να απαλλάσσονται απ’ τα καθήκοντά τους.

**5.3.1 Τύποι Τοξικών Ηγετών.** Παραπάνω αναφέρθηκαν μερικές από τις αποκλίσεις στη συμπεριφορά των ηγετών, οι τύποι όμως των τοξικών ηγετών προσδιορίζονται από τη φύση και το βαθμό της ζημιάς που προκαλείται στους υφισταμένους τους και τον οργανισμό.

σμό. Ο Τζωρτζ Ριντ, διακρίνει τρεις τύπους στρατιωτικών τοξικών ηγετών<sup>304</sup>:

α. Τον μικρο-διευθυντή, αυτόν δηλ. που σκαλίζει και ερευνά ανούσια και χωρίς ιδιαίτερο ενδιαφέρον για την υπηρεσία θέματα και επεμβαίνει στην ιδιωτική ζωή των υφισταμένων του.

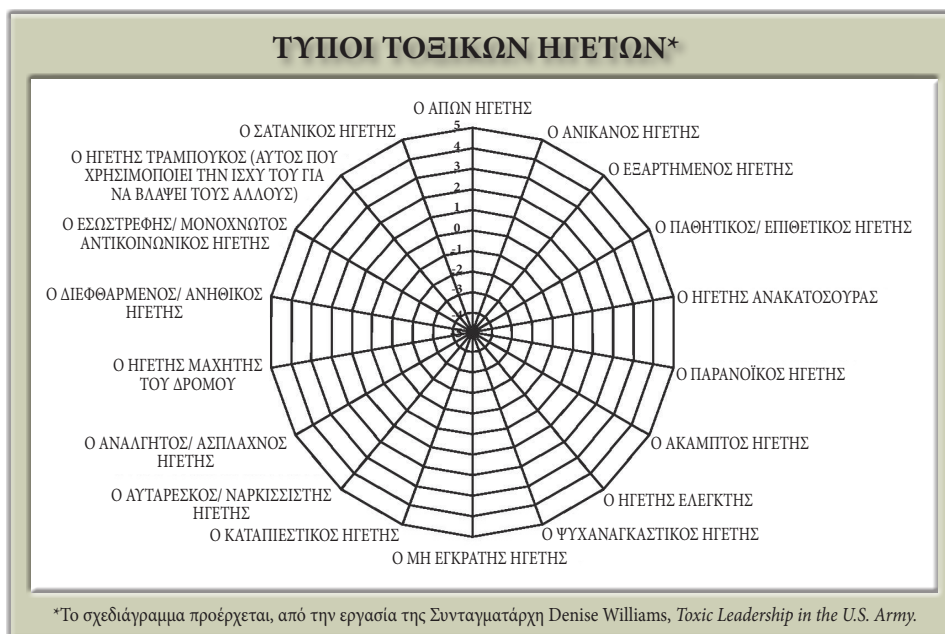
β. Τον διεκδικητή, στον οποίο δεν αρέσουν οι ιδέες άλλων και ενδεχομένως διεκδικεί την πατρότητά τους, και συνήθως συμμετέχει σε κάποιο είδος ανάρμοστης και ανήθικης δραστηριότητας, αγνοώντας ή παραβλέποντας τις αξίες του οργανισμού, για δικό του όφελος, και

γ. Τον εγωπαθή, που είναι άκρως ανταγωνιστικός και σκοπεύει στην κορυφή της ιεραρχίας με κάθε κόστος, αδιαφορώντας για τη ζημιά που θα προκαλέσει στους υφισταμένους του και στον ίδιο τον οργανισμό. Βαυκαλίζεται με την ιδέα ότι αυτός είναι ο ικανότερος όλων και μπροστά στην δική του ανωτερότητα δεν μπορεί να σταθεί κανείς. Είναι ο τύπος της αλαζονικής και ναρκισσιστικής ψυχοπαθητικής συμπεριφοράς που δεν αναγνωρίζει άλλον καλύτερο απ' αυτόν, όπως αναφέρθηκε παραπάνω.

Η ποικιλία των τύπων τοξικής συμπεριφοράς που χαρακτηρίζει και την μορφή της ασκούμενης ηγεσίας, όπως προέκυψε κατά την έρευνα της Συνταγματάρχου Ντενίς Γουίλιαμς (Denise Williams)<sup>305</sup>, φαίνεται στον παρακάτω πίνακα:

<sup>304</sup> Στο ίδιο, *Toxic Leadership, Military Review*, Vol. 84, No. 4.

<sup>305</sup> Colonel Denise Williams, *Toxic Leadership in the US Army*, U.S. Army War College, Pennsylvania, 2005: Οι τύποι των τοξικών ηγετών συμπεριλαμβάνονται στη έρευνα, που διενήργησε η Συνταγματάρχης Ντενίς Γουίλιαμς (Denise Williams), με την βοήθεια των σπουδαστών και για λογαριασμό του Κολλεγίου Άμυνας του Στρατού των ΗΠΑ.



Σχεδιάγραμμα υπ' αριθ. 12

Οι διακρίσεις που ήδη αναφέρθηκαν δεν αποκλείουν ούτε περιορίζουν κάποιον να διακατέχεται από περισσότερα του ενός σύνδρομα ή αποκλίσεις, αντίθετα στις περισσότερες των περιπτώσεων αυτή η κατάσταση είναι η πλέον συνήθης.

Η ανάλυση αυτών των τύπων σε βάθος, καθώς και οι αλληλεπιδράσεις που θα μπορούσαν να έχουν, όταν συνδυαστούν μεταξύ τους, ίσως απαιτούσαν ξεχωριστή για καθέναν μελέτη, παρακάτω όμως θα περιοριστούμε σε μια σύντομη περιγραφή τους:

**Ο Ηγέτης Απών.** Το κενό της ηγεσίας είναι εμφανές γιατί ο ηγέτης είναι αποστασιοποιημένος από τον οργανισμό και το προσωπικό του, χωρίς να συμμετέχει ενεργά και με ενθουσιασμό στο έργο του οργανισμού του. Κάνει ότι κάνει μόνο και μόνο επειδή είναι υποχρεωμένος να βρίσκεται στο χώρο που βρίσκεται ο οργανισμός και το προσωπικό του. Οι υφιστάμενοι διαισθάνονται το κενό της ηγεσίας και νοιώθουν δυσφορία και έλλειψη ελπίδας για το μέλλον τους.

**Ο Ανίκανος Ηγέτης.** Οι λόγοι της ανικανότητας του ηγέτη μπορεί να είναι πολλοί, μερικοί εκ των οποίων, ίσως, είναι και: η έλλειψη δεξιοτήτων, η αδιαφορία του και η αβεβαιότητα που νοιώθει, γεγονός που τον καθιστά αναποτελεσματικό στη διαχείριση πειστικών, από πλευράς χρόνου, καταστάσεων. Οι υφιστάμενοι δεν μπορούν να εμπιστευθούν ένα ανίκανο ηγέτη και στις περιπτώσεις αυτές η τύχη του οργανισμού τίθεται σε σοβαρό κίνδυνο.

**Ο Συνεξαρτημένος Ηγέτης.** Ο συνεξαρτημένος ηγέτης δεν είναι αυτός που έχει αποκτήσει εξάρτηση με ένα άλλο πρόσωπο που έχει ένα πάθος ή μια κακή συνήθεια, στην οποία ενδίδει και εξαρτάται και αυτός, αλλά είναι αυτή η συναισθηματική κατάσταση στην οποία περιέρχεται ένα άτομο, που, όταν παρατηρούνται μειωμένες επιδόσεις στο τμήμα του, θα αναλάβει προσωπικά την ευθύνη και θα αποδώσει τη μειωμένη επίδοση στις ατέλειες και περιορισμούς του συστήματος, που αυτό μπορεί να ερμηνεύεται και να αποδίδεται στις αδυναμίες του ίδιου του οργανισμού ή ακόμα και σε στρεβλώσεις του ή αδυναμίες του κοινωνικού συστήματος. Είναι ο ηγέτης, που δεν θα κάνει καμιά προσπάθεια για να αυξήσει την απόδοση του τμήματός του, γιατί δεν θέλει να πληγώσει τα συναισθήματα του προσωπικού του και αυτή η κατάσταση επηρεάζει την ικανότητά του να έχει μια υγιή και αμοιβαία ικανοποιητική σχέση με το προσωπικό του. Αλλά επηρεάζει ακόμα και την ανάπτυξη του τμήματός του, καθόσον παρατηρείται μια συνεχώς φθίνουσα απόδοση, γιατί το έργο που έχει αναλάβει να εκτελέσει ο ίδιος είναι πολύ μεγαλύτερο των δυνατοτήτων του.

**Ο Παθητικός και Επιθετικός Ηγέτης.** Ο παθητικο-επιθετικός ηγέτης είναι ο τύπος του τοξικού ηγέτη που έχει μια αρνητική διάθεση για την ανάληψη και εκτέλεση ενός έργου, επειδή φοβάται ότι δεν θα το φέρει σε πέρας, με τον τρόπο που επιθυμεί ο προϊστάμενός του, αλλά και στην περίπτωση που θα το εκτελέσει με επιτυχία, αυτό θα δημιουργήσει προϋποθέσεις για να αναλάβει ακόμα περισσότερο έργο μεγαλύτερου επιπέδου απαιτήσεων και ενσκήπτει πάλι ο φόβος της αποτυχίας. Ο ηγέτης αυτού του τύπου εκδηλώνεται με ξεσπά-

σματα οργής και δυσαρέσκειας και στη συνέχεια τον καταλαμβάνει θλίψη και κατήφεια, δείχνοντας με αυτόν τον τρόπο μετάνοια για τη συμπεριφορά του. Οι υφιστάμενοί του μπορούν να δικαιολογήσουν μια τέτοια συμπεριφορά σε ειδικές περιπτώσεις, οι οποίες δεν παρουσιάζονται συχνά. Αν όμως αυτή η συμπεριφορά εκδηλώνεται πολύ συχνά, ο “ηγέτης”, χάνει το κύρος του και οι υφιστάμενοί του βιώνουν μια αβεβαιότητα, αισθάνονται συνεχώς ότι περπατούν “σε αναμμένα κάρβουνα” και περιμένουν πότε, για πιο λόγο και ποιους θα πάρει η “μπόρα” του νέου ξεσπάσμάτος του. Αυτές οι συνθήκες δεν δημιουργούν το κατάλληλο κλίμα, ώστε οι υφιστάμενοι να αποδώσουν το έργο που τους ζητείται και το αποτέλεσμα είναι η μειωμένη απόδοση και η σταδιακή απώλεια του σεβασμού τους προς τον ηγέτη, με ότι ακολουθεί αυτήν την εξέλιξη, για την πειθαρχία, τη συνοχή και τη λειτουργία του στρατιωτικού οργανισμού.

**Ο Ηγέτης Ανακατωσούρας.** Είναι ο τύπος του ηγέτη που βρίσκεται διαρκώς σε κίνηση χωρίς να γνωρίζει τι ακριβώς θέλει να κάνει και δημιουργεί σύγχυση στους άλλους γιατί μεταπηδά από το ένα θέμα στο άλλο, χωρίς να έχει ολοκληρώσει το προηγούμενο. Αυτή όμως η συμπεριφορά του προβληματίζει και δεν παρέχει σαφή ένδειξη του τι ακριβώς θέλει να κάνουν οι υφιστάμενοί του. Παρουσιάζει το εαυτό του ως σκληρά και ακατάπαυστα εργαζόμενο, αλλά το αποτέλεσμα της εργασίας του δεν δικαιολογεί το χρόνο της απασχόλησής του. Έχει δυσκολία στο να συγκεντρώσει την προσοχή του στο θέμα ή στα θέματα που μελετά και στον ίδιο χρόνο ασχολείται και με άλλα θέματα με αποτέλεσμα να μην παίρνει αποφάσεις ή οι αποφάσεις του να είναι ασαφείς και γενικόλογες. Έτσι, αφήνει πολλά ερωτήματα αναπάντητα, γεγονός που όπως αφήνει να εννοηθεί το κάνει για να δίνει στους υφισταμένους του περιθώρια για ανάπτυξη πρωτοβουλίας. Όταν όμως οι υφιστάμενοί του αναλάβουν, στο πλαίσιο αυτό, κάποια πρωτοβουλία, εκδηλώνει την αντίθεσή του και τους επιπλήττει “γιατί θα έπρεπε να τον ρωτήσουν και να πάρουν την έγκρισή του”. Είναι ο τύπος του ηγέτη που με τις αοριστολογίες του κάνει



τους υφισταμένους του, μετά από μια μακρά και πολύωρη διοικητική συγκέντρωση, να αποχωρούν σασιτισμένοι, χωρίς να γνωρίζουν πού θα εστιάσουν και πώς θα εκτελέσουν το έργο τους. Με αυτό τον τρόπο η μονάδα ή η υπηρεσία στην οποία προΐσταται αυτός ο ηγέτης παραπαίει και δεν κινείται σταθερά και με βεβαιότητα στην επίτευξη της αποστολής της.

**Ο Παρανοϊκός Ηγέτης.** Η πνευματική ικανότητα του παρανοϊκού ηγέτη είναι ανεξάρτητη από την ψυχολογική του κατάσταση· ίσως, αυτός να είναι πολύ πνευματώδης και ευφυής, αυτό όμως δεν τον κάνει απρόσβλητο από παθολογικές καταστάσεις, όπως το να διακατέχεται από το αίσθημα της ανασφάλειας και της αβεβαιότητας για τις ικανότητές του. Θεωρεί ότι όλοι γύρω του συνωμοτούν και αντιμετωπίζει με εχθρότητα αυτούς που νομίζει ή υποψιάζεται ότι προσπαθούν να υπονομεύσουν την εξουσία του ή κάνουν κάποια σχόλια ή και αθώους, χωρίς κακή πρόθεση υπαινιγμούς, τους εκλαμβάνει ως “βολές” εναντίον του. Βλέπει συνεχώς κρυφές και ανομολόγητες προθέσεις στους γύρω του και αυτό τον κάνει επιφυλακτικό και εσωστρεφή. Θέλει να ελέγχει τα πάντα, από τον φόβο ότι όλοι συνωμοτούν εναντίον του κι έτσι δυσκολεύει το έργο και την απόδοση των υφισταμένων του. Απ’ την άλλη πλευρά, οι υφιστάμενοί του βλέποντας αυτή τη συμπεριφορά απομακρύνονται απ’ τον ηγέτη τους, δεν “ανοίγονται προς αυτόν” και κρατούν τα θέματα καθώς και τις απόψεις, προτάσεις και προβλήματα για τον εαυτό τους απ’ τον φόβο, το άγχος και την έλλειψη εμπιστοσύνης στο πρόσωπό του.

**Ο Άκαμπος Ηγέτης.** Θα μπορούσε κάποιος να ισχυριστεί ότι η αυστηρή εμμονή και η σταθερότητα στις θέσεις ή στο σκοπό αποτελεί πλεονέκτημα για τον στρατιωτικό ηγέτη, αλλά ο άκαμπος και ανένδοτος ηγέτης είναι και αυτός που δεν έχει διάθεση ή δεν είναι ικανός να προσαρμοστεί στις νέες ιδέες και στις εξελίξεις της τεχνολογίας. Η απροθυμία ή αδυναμία να προσαρμοστεί στα νέα δεδομένα κάνουν τον ηγέτη αναχρονιστικό και δεν μπορεί να συμβαδίζει με την εποχή του. Αυτό που πρέπει να προσεχθεί είναι ότι ο άκαμπος

ηγέτης είναι πεπεισμένος ότι αυτό που κάνει αυτός είναι το σωστό και όσοι συμφωνούν μαζί του αποτελούν το περιβάλλον του, απομακρύνοντας όσους έχουν διαφορετική άποψη. Αυτή όμως η άκαμπτη στάση του ηγέτη, προκαλεί μεγάλη ζημιά στον οργανισμό που παραμένει στάσιμος, δεν ακολουθεί τις εξελίξεις και δεν μπορεί να αντιμετωπίσει άλλους οργανισμούς, που έχουν υιοθετήσει τις αλλαγές και έχουν αυξήσει την απόδοση και τις επιδόσεις τους<sup>306</sup>.

**Ο Ηγέτης Ελεγκτής.** Αυτός ο τύπος θέλει να έχει τα πάντα υπό τον προσωπικό του έλεγχο. Δεν εμπιστεύεται τους άλλους και η εγγύηση για την άριστη εκτέλεση των εντολών του είναι να τις υλοποιούν οι ίδιοι, ανεξάρτητα αν πρόκειται για μια σοβαρή ή απλή ενέργεια. Αυτό, έχει ως αποτέλεσμα να απορροφάται από τις καθημερινές διαδικασίες και να μην έχει χρόνο για να ασχοληθεί με το ουσιαστικό έργο του ηγέτη που είναι η παρακολούθηση του τρέχοντος έργου και η απόδοση οργανισμού καθώς επίσης, η οργάνωση και η σχεδίαση της μελλοντικής πορείας του. Οι υφιστάμενοί του αποστασιοποιούνται, αφού νοιώθουν ότι ο τελειομανής ηγέτης τους δεν τους εμπιστεύεται και δεν τους αναθέτει το έργο και την ευθύνη που τους αναλογεί.

**Ο Ψυχαναγκαστικός Ηγέτης.** Ο ψυχαναγκαστικός ηγέτης επιδιώκει και αυτός όπως ο ηγέτης “ελεγκτής” την τελειότητα και εμμένει στον πλήρη έλεγχο όλων των λεπτομερειών. Η διαφορά του με τους δύο προηγούμενους τύπους (τον άκαμπτο και τον ελεγκτή ηγέτη) είναι ότι αυτός βαρύνεται και με ψυχολογικές και συναισθηματικές καταστάσεις που καθιστούν δύσκολη την υλοποίηση του έργου τους. Συνήθως δεν γνωρίζουν ή δεν αποδέχονται την βεβαρημένη ψυχολογική τους κατάσταση και δεν κάνουν καμιά προσπά-

<sup>306</sup> Αυτός ο τύπος του ηγέτη φέρνει στο νου μου, κάποιους προϊσταμένους και διοικητές, που όταν «μπήκαν» οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές στη ζωή μας και κυρίως, όταν χρειάστηκε να εξοικειωθούμε με αυτούς, τους θεωρούσαν «ως μηχανήματα του σατανά», όπως τους χαρακτήριζαν με ειρωνική διάθεση, αρνούμενοι πεισματικά να ασχοληθούν με «αυτά», εμμένοντες να εξαρτώνται από την/τον δακτυλογράφο. Την ίδια στιγμή το NATO, είχε υιοθετήσει το σύστημα CRONOS, με το οποίο διακινείτο όλη η διαβαθμισμένη και μη αλληλογραφία και ο ηλεκτρονικά αναλφάβητος, δεν μπορούσε να εργαστεί στο περιβάλλον του.

θεια για αναζήτηση ψυχολογικής υποστήριξης και αποφόρτισης τους. Έτσι, παραμένουν συνεχώς σε ένταση, είναι ευερέθιστοι και επαναστατούν όταν κάτι δεν γίνεται “τέλεια” (κατά την άποψή τους πάντα) και εκρήγνυνται με συμπεριφορές που είναι παρόμοιες με αυτές του επιθετικού και παθητικού ηγέτη. Αυτές όμως οι βίαιες συμπεριφορές ενισχύουν την ένταση, το φόβο και το άγχος στο προσωπικό και δεν δημιουργούν κατάλληλο κλίμα για προώθηση του έργου και επιτυχία του στόχου που έχει τεθεί από τον οργανισμό.

**Ο μη Εγκρατής Ηγέτης.** Ο επικεφαλής που ρέπει σε πάθη και δεν έχει τη δύναμη της αυτοσυγκράτησης είναι ο τύπος που δεν θα κρατήσει το κύρος και τη θέση του και δεν μπορεί να ηγηθεί ανθρώπων. Για παράδειγμα, η αδυναμία του μέθυσου να ελέγξει το πάθος του, τον καθιστά ανίκανο να ηγηθεί. Αυτή η ανικανότητα για αυτο-έλεγχο και δέσμευση έναντι του εαυτού του και της υποχρέωσης που επιβάλλει η θέση του ηγέτη, πέραν του ότι εγείρει θέματα ηθικής συμπεριφοράς, είναι καταστροφική για το προσωπικό και τον οργανισμό.

**Ο Καταπιεστικός Ηγέτης.** Αυτός ο τύπος του επικεφαλής, είναι αυτός που είναι υποταγμένος στις επιθυμίες και επιταγές του προϊσταμένου του. Είναι πιστά προσκολλημένος στο αφεντικό του και το μόνο που αναμένει είναι η έγκριση απ’ αυτόν, οπότε δεν νοιάζεται για τίποτα άλλο παρά μόνο για την εφαρμογή των εντολών του αφεντικού του. Με αυτή την έγκριση θεωρεί ότι “νομιμοποιείται” να ενεργεί ακόμα και για λογαριασμό ενός τοξικού προϊσταμένου, αδιαφορώντας για το προσωπικό και τον οργανισμό του που αποτελούν μια “λεπτομέρεια”. Αυτός ο επικεφαλής δεν θα αναδειχθεί ποτέ σε ηγέτη, ενώ ίσως ενισχύει και την τάση άλλων υφισταμένων του να εκτραπούν σε τοξικές συμπεριφορές.

**Ο Αυτάρεσκος/Ναρκισσιστής Ηγέτης.** Για τον ναρκισσιστή ηγέτη αναφερθήκαμε παραπάνω, και τον διακρίναμε σε δύο κατηγορίες, εδώ θα αναφερθούμε επ’ ολίγον με την αρνητική έκφρασή του. Για τον ηγέτη αυτού του είδους ο κόσμος περιστρέφεται γύρω από τον εαυτό του. Τα κίνητρά του περιορίζονται στην προσωπική του προβο-

λή, αναγνώριση και θαυμασμό. Είναι φιλόδοξος και ανικανοποίητος και η έλλειψη αυτο-εκτίμησης τον οδηγεί στη συνεχή αυτεπιβεβαίωση. Η έλλειψη της προσοχής των άλλων προς το πρόσωπό του, αποδίδεται στην ανικανότητά τους να εκτιμήσουν τις δικές του επιτυχίες, πράγμα που τον οδηγεί στη χειραγώγηση και στην κακομεταχείριση των υφισταμένων του, χάριν της αυτοπροβολής του.

**Ο Ανάλγητος/Ασπλαχνος Ηγέτης.** Η στάση του ανάλγητου ηγέτη είναι εξαιρετικά σκληρή, ψυχρή και αδιάφορη. Το πιο δυσάρεστο σε αυτόν είναι ότι τον ικανοποιεί και απολαμβάνει να βλέπει τους υφισταμένους του να τρέμουν από το φόβο τους μπροστά του και να έχει τη φήμη του σκληρού ηγέτη. Λόγω της έλλειψης ευαισθησίας για τους γύρω του, δεν νοιώθει την ανάγκη να ακούσει κανέναν και να εξετάσει κανένα πρόβλημα. Αυτός ο τύπος συνδυάζεται, πολλές φορές, με τα στοιχεία που συνιστούν τον αλαζόνα ηγέτη. Οι απαιτήσεις του είναι συχνά μη ρεαλιστικές και οι συνέπειες της συμπεριφοράς του είναι σοβαρές και οδηγούν στην πτώση του ηθικού του προσωπικού και στην αναποτελεσματικότητα του οργανισμού.

**Ο Ηγέτης Μαχητής του Δρόμου.** Είναι ο τύπος του ηγέτη που η εμφάνισή του, ίσως, να θέλγει τους άλλους, αλλά επειδή είναι και εγωιστής προσπαθεί να αποδείξει τις ικανότητές του σ' αυτούς που θεωρεί ανώτερους απ' αυτόν. Αγωνίζεται για την επιτυχία των στόχων του με κάθε κόστος. Θέτει ως στόχο τη δημιουργία ομάδας και αυτούς που συμβιβάζονται ή πιστεύουν σ' αυτόν τους στηρίζει, ενώ είναι πολύ σκληρός με όσους δεν ακολουθούν την προσπάθειά του. Ο μαχητής του δρόμου, ενώ δείχνει να επιτυγχάνει τους εγγύς στόχους του οργανισμού του, μακροπρόθεσμα καταστρέφει τον οργανισμό και το ηθικό του προσωπικού του, προκαλώντας διάσπαση της συνοχής και τριβές μεταξύ του προσωπικού του.

**Ο Διεφθαρμένος Ηγέτης.** Ο διεφθαρμένος ηγέτης κινείται στο χώρο της ανήθικης, αντιδεοντολογικής και παράνομης δραστηριότητας. Η εξουσία, όταν συνδυαστεί με την απληστία και τη φιλοδοξία για περαιτέρω αναρρίχηση στην ιεραρχία, αλλά και την απόκτη-

ση οικονομικής ανεξαρτησίας, παρακινεί στο ψεύδος, στην εξαπάτηση, στην κλοπή και στην κατάχρηση. Είναι προφανές ότι για τον διεφθαρμένο, όπως και για τον ναρκισσιστή και ανάλγητο ηγέτη, προτεραιότητα έχει η ικανοποίηση των δικών του αναγκών και επιδιώξεων. Ο διεφθαρμένος ηγέτης, είτε η διαφθορά γίνεται για το χρήμα, είτε για την εξουσία, είτε ακόμα και για τα δύο, δεν μπορεί να είναι αξιόπιστος ούτε για τους υφισταμένους του, ούτε για τους προϊσταμένους του, ενώ ο οργανισμός δεν έχει εχέγγυα προόδου και επιτυχίας.

**Ο Εσωστρεφής, Μονόχωτος, Αντικοινωνικός Ηγέτης**<sup>307</sup>. Είναι με μια πιο ελεύθερη απόδοση ο περιχαρακωμένος ηγέτης, αυτός που θεωρεί τον οργανισμό και εαυτό του ξεχωριστό και τον απομονώνει απ' όλους τους άλλους. Πιστεύει ότι αυτή η περιχαράκωση και απομόνωση δημιουργεί πνεύμα μονάδος ή τμήματος, αλλά δεν αντιλαμβάνεται ότι έτσι βλάπτονται οι σχέσεις του με τις άλλες μονάδες και δεν αναπτύσσεται πνεύμα συνεργασίας για τον κοινό αγώνα. Γι' αυτόν τον τύπο ηγεσίας η υπεράσπιση των δικαιωμάτων και των συνθηκών υγείας και διαβίωσης, καθώς επίσης και η ικανοποίηση των αναγκών των υφισταμένων του είναι σημαντική υποχρέωση, ενώ τα δικαιώματα και οι ανάγκες των άλλων εκτός του οργανισμού του είναι λιγότερο σημαντικές. Αυτή η μορφή ηγεσίας παρατηρείται σε πολλούς διοικητές μονάδων και υπομονάδων και κυρίως ανεξαρτήτων υπομονάδων και δείχνει αντιεπαγγελματική και αντιδεοντολογική νοοτροπία, όταν υπάρξει ανάγκη για να φιλοξενηθεί στο χώρο τους μια άλλη μονάδα ή υπομονάδα και να μοιραστούν τις εγκαταστάσεις και τις ευκολίες τους.

**Ο Ηγέτης Τραμπούκος, ο Νταής.** Συνήθως τα άτομα αυτού του τύπου ηγεσίας είναι θρασύδειλα και υπαναχωρούν όταν η ισχύς τους αμφισβητηθεί σοβαρά, αλλά χρειάζονται προσοχή γιατί καιροφυλα-

<sup>307</sup> Αγγλο-Ελληνο-αγγλικό Ηλεκτρονικό Λεξικό ατζέντα, Εξερευνητής Λεξικών II: Μεταφορικά η απόδοση του Νησιώτη Ηγέτη: «Insular Leader: μονόχωτος, εσωστρεφής, αντικοινωνικός: *insular habits* αντικοινωνικές συνήθειες».

κτούν για να εκδικηθούν όταν βρουν την ευκαιρία. Ο ηγέτης νταής είναι εριστικός και θυμωμένος με όλο τον κόσμο. Είναι ζηλόφθων και δεν δέχεται να τον υπερβαίνει κανείς άλλος, ενώ όλοι οι άλλοι πρέπει να είναι υποδεέστεροι αυτού. Ο ηγέτης τραμπούκος ξεσπά με στόμφο και απειλές με σκοπό αφενός μεν να δείξει πόσο ισχυρός είναι, αφετέρου δε να ταπεινώσει και να φοβίσει τους άλλους και αυτό κατά την δική του αντίληψη του εξασφαλίζει υπεροχή και πλεονεκτήματα. Παρά το γεγονός ότι παρουσιάζεται ως ένα άτομο με υψηλή αυτοπεποίθηση, αυτό που τον φοβίζει πιο πολύ είναι η αποκάλυψη ότι είναι θρασύς, ανίκανος και δειλός. Το προσωπικό και ο οργανισμός του οποίου “ηγείται” ο τραμπούκος υποφέρει και η συνέχιση αυτής της κατάστασης γίνεται ανυπόφορη και επιφέρει σοβαρές συνέπειες: ακόμα κι όταν αυτός απομακρυνθεί ή αντικατασταθεί, έχει, ήδη, προκαλέσει ανεπανόρθωτη ζημιά στον οργανισμό και βλάβη στο προσωπικό που κακοποίησε.

**Ο Σατανικός Ηγέτης.** Η Σχης Ντενίς Γουίλιαμς (Denise Williams) στην ανάλυση που κάνει για τους τύπους των τοξικών “ηγετών” συνδέει αυτόν τον τύπο με τον χώρο της πολιτικής σκηνής όπου, όπως ισχυρίζεται, εκεί παρατηρούνται φαινόμενα κακών και διαβολικών ηγετών και των οποίων οι ακόλουθοι διαπράττουν φρικαλεότητες με την ανοχή και την συγκάλυψή τους ή και την προτροπή τους ακόμα. Ο ρόλος των οπαδών πολλές φορές είναι καθοριστικός για τη διατήρηση στην εξουσία ή όχι των κακών, των σατανικών ηγετών και γι’ αυτό θεωρούμε ότι οι ακόλουθοι, οι οπαδοί, δεν είναι αμέτοχοι για τις πράξεις των σατανικών ηγετών, ίσως αυτοί, οι οπαδοί, φέρουν μεγαλύτερη ευθύνη από τους σατανικούς ηγέτες, για το γεγονός ότι ενώ πολλές φορές γνωρίζουν την ποιότητα και τα χαρακτηριστικά τους, παρόλα αυτά, φαίνεται σαν να ενεργούν υπό την επήρεια του *Συνδρόμου της Στοκχόλμης*, και τους παρέχουν την απαιτούμενη υποστήριξη για να καταλάβουν και πάλι την εξουσία.

**5.3.2 Αντιμετώπιση των Τοξικών Ηγετών.** Ο Τζον Μποξ (John E. Box)<sup>308</sup> μας πληροφορεί ότι στο Πολεμικό Ναυτικό των ΗΠΑ το 2003 απηλλάγησαν από τα καθήκοντά τους είκοσι έξι διοικητές, το 2010 δέκα επτά, το 2011 δέκα τέσσερις, ενώ ο Αρχηγός των Ναυτικών Επιχειρήσεων το 2011, απέστειλε μια ασυνήθιστη (για το περιεχόμενό της) διαταγή προς τους υποψηφίους για ανάληψη καθηκόντων διοικητού, με την οποία τους υπενθύμιζε τις υποχρεώσεις τους.

Πολύ ηχηρή ήταν η περίπτωση της απαλλαγής από τα καθήκοντά του, του Συνταγματάρχη Φρανκ Ζακχάρ (Frank Zachar), διοικητού της 172 Ταξιαρχίας Πεζικού του αμερικανικού στρατού, μόλις επτά μήνες μετά την ανάληψη της διοίκησής της. Ο λόγος που αναφέρθηκε από τον εκτελούντα καθήκοντα (προσωρινού) διοικητού του Νου Σώματος Στρατού, Ταξίαρχο Άλλεν Μπάτσχελετ (BG Allen Batschelet) ήταν «η απώλεια της εμπιστοσύνης (της προϊσταμένης διοίκησης), για την ικανότητά του να διοικήσει» προσθέτοντας πως: «Δεν υπήρχε κάποια παράνομη, ανήθικη ή στερούμενη ηθικών αρχών δραστηριότητα» και «το στυλ της ηγεσίας του δεν ήταν πραγματικά αποτελεσματικό και με το πέρασμα του χρόνου η διοίκηση εδώ (του Νου ΣΣ) απώλεσε την εμπιστοσύνη της για την ικανότητά του να διοικεί»<sup>309</sup>. Επομένως, δεν είναι μόνο οι ανήθικες και έκνομες ενέργειες που χαρακτηρίζουν μια διοίκηση ως τοξική, αλλά και η γενικότερη εικόνα που παρουσιάζουν οι διοικήσεις κατά την άσκηση των καθηκόντων τους. Στην παραπάνω όμως περίπτωση ένα θεωρείται βέβαιο, και αυτό είναι ότι η προϊσταμένη αρχή του Ταξίαρχου Ζακχάρ, κατά το χρόνο που διετέλεσε διοικητής της Ταξιαρχίας, διέγνωσε κάποιο ή και κάποια από τα τοξικά χαρακτηριστικά που αναφέρθηκαν παραπάνω, η εκδήλωση των οποίων δηλητηρίαζε το προσωπικό και έθετε σε κίνδυνο την επιχειρησιακή ικανότητα και ετοιμότητα της Ταξιαρχίας. Εδώ προκύπτει το ερώτημα «αν ήταν η πρώτη φορά που ο Συνταγματάρχης Ζακχάρ παρουσί-

<sup>308</sup> Ο. π., *Toxic Leadership in the Military Profession*.

<sup>309</sup> The Iron Dice: Is the Army Finally Getting Serious About Toxic Leaders? Κατά την επίσκεψη στο ιστότοπο: <http://irondice.wordpress.com/>, την 07.10.2014.

ασε αυτή την τοξική συμπεριφορά». Και στην αρνητική απάντηση, το ερώτημα που ακολουθεί είναι «πώς διέλαθε της προσοχής ενός μεγάλου αριθμού προϊσταμένων του μέχρι να αναλάβει τη διοίκηση της Ταξιαρχίας»; Το δεύτερο ερώτημα, προφανώς, θα παραμένει για πολύ ή ίσως, για πάντα αναπάντητο.

Οποιοσδήποτε έχει βρεθεί υπό την διοίκηση ενός τοξικού διοικητή, ενδόμυχα διακατέχεται από μια αρνητική διάθεση και στάση και πολλές φορές αυτή η αρνητική κατάσταση εκδηλώνεται και στην συμπεριφορά του, αυτό όμως, όχι μόνο δεν βοηθά στην κατάλληλη αντιμετώπιση του τοξικού διοικητή, αλλά πολλές φορές βλάπτει ποικιλοτρόπως, αφενός μεν γιατί επιδρά στην ψυχολογία των υφισταμένων του και επηρεάζει και την δική τους καλή διάθεση απέναντι στους δικούς τους υφισταμένους, αφετέρου δε γιατί δίνει την ευκαιρία στον τοξικό διοικητή να αποτυπώσει την δικαιολογημένη, ίσως, δυσανεμία του κατά την αξιολόγηση που θα κληθεί να κάνει.

Ας δούμε όμως πώς μπορεί κάποιος, που θα βρεθεί κάτω από έναν τοξικό διοικητή, να τον αντιμετωπίσει και να επιβιώσει αλώβητος. Ο Ρίσαρντ Χάμον (Richard Hamon)<sup>310</sup> σε άρθρο του που αναφέρεται στην τοξική ηγεσία, όπου είτε αυτή ταυτολογείται στο πρόσωπο του προϊστάμενου, του δασκαλου, του διευθυντή είτε ακόμα και του ομοίβαθμου συναδέλφου, προτείνει δέκα τρόπους που θα βοηθήσουν στην διαχείριση της κατάστασης, γιατί, καθώς επισημαίνει, «οι τοξικοί ηγέτες, διευθυντές ή προϊστάμενοι μπορούν να κάνουν τη ζωή σας δύσκολη και να αποστερήσουν την απόλαυση που παίρνετε από την εργασία σας». Οι προτάσεις του, σε γενικές γραμμές, έχουν όπως φαίνονται παρακάτω:

α. Διατηρείστε την πνευματική σας διαύγεια και ετοιμότητα πνεύματος. Μην πέσετε στην παγίδα και εγκλωβίσετε τον εαυτό

---

<sup>310</sup> Richard Hamon, *Toxic Leadership – How to Win With a Toxic Leader*, Submitted On January 25, 2008, κατά την επίσκεψη στον ιστότοπο: [http://ezinearticles.com/?expert=Richard\\_Hamon](http://ezinearticles.com/?expert=Richard_Hamon), την 11.10.2010.



σας κάνοντας απαισιόδοξες σκέψεις που οδηγούν στην απόγνωση. Διατηρήστε την ηρεμία σας και σκεφτείτε θετικά και παραγωγικά.

β. Δώστε προσοχή στον τρόπο συμπεριφοράς του προϊσταμένου σας και προσπαθήστε να τον ερμηνεύσετε και να κατανοήσετε τα μειονεκτήματα και τα “κουσούρια του”. Αυτή η γνώση θα σας βοηθήσει να αντιληφθείτε την προέλευση των αδυναμιών του.

γ. Καταστρώστε ένα σχέδιο για να ασκήσετε μια θετική επιρροή στον τοξικό ηγέτη. Όλοι οι άνθρωποι έχουν τα σημεία προσέγγισής τους, ο καθένας θέλει τον δικό του τρόπο. Όλοι οι προϊστάμενοι, ακόμα και οι τοξικοί ηγέτες, ενδόμυχα εκτιμούν και παραδέχονται τον υφιστάμενο που παραμένει ψύχραιμος και ενεργεί με επαγγελματισμό ακόμα και κάτω από την πλέον ανοίκεια συμπεριφορά τους.

δ. Αποφύγετε τον εκνευρισμό, την επικριτική και αποδοκιμαστική συμπεριφορά απέναντί του, γιατί το μόνο που ίσως επιτύχετε είναι να κάνετε τα πράγματα χειρότερα. Αφιερώστε χρόνο και σκεφτείτε στρατηγικά, εξετάστε όλες τις πτυχές του και ίσως να ανακαλύψετε κάτι που δεν το είχατε εντοπίσει μέχρι τότε.

ε. Εστιάστε στην εξέταση των καλών στοιχείων του. Όλοι οι άνθρωποι ακόμα και οι πλέον τοξικά προσβεβλημένοι, έχουν κάποια θετικά σημεία και εξετάστε αυτά τα στοιχεία από μια απόσταση ώστε η κρίση σας να είναι αντικειμενική, χωρίς να επικεντρώνεστε στα αρνητικά του χαρακτηριστικά.

στ. Προβληματιστείτε και σκεφτείτε τρόπους για να κάνετε τον ηγέτη να αισθάνεται ασφαλής και λιγότερο ανήσυχος, σε αυτό θα βοηθήσει ο βαθμός της επιρροής που θα έχετε κερδίσει. Σε αυτή την προσπάθεια, ίσως, χρειαστεί να σας βοηθήσουν και άλλοι συνάδελφοί σας και να εξαλειφθεί η όποια ανασφάλεια ή αβεβαιότητα για το μέλλον προκαλεί την τοξική συμπεριφορά στον ηγέτη.

ζ. Σκεφθείτε ότι η μεγάλη συναισθηματική φόρτιση και ένταση δεν είναι οι καλύτερες συνθήκες για επιλογή της ορθότερης λύσης. Αποβάλλετε τους φόβους και τα αρνητικά συναισθήματα. Διατηρείστε το χιούμορ σας με το περιβάλλον σας, αλλά ταυτόχρονα

να έχετε στραμμένη τη σκέψη σας στην εξεύρεση νέων τρόπων επίλυσης του προβλήματος.

η. Να μην κάμπτεται η δύναμη και η θετική σας στάση και να μην δείχνετε τους προβληματισμούς σας, όσο κι αν η τοξική συμπεριφορά κάποιου σας ωθεί προς το αντίθετο. Πρέπει να βρείτε τρόπο να βελτιώσετε την κατάσταση και να είναι πιο ανεκτές οι συνθήκες, ξεκινώντας από μικρές αλλαγές που θα σας κρατήσουν δυνατούς.

θ. Κάντε αυτό που πρέπει και οδηγήστε το προσωπικό σας στην εκτέλεση του έργου σας με ηρεμία και χωρίς έπαρση. Ανεξάρτητα από την κατάσταση που επικρατεί γύρω σας, λόγω της τοξικής ηγεσίας, ακολουθείστε τον σωστό τρόπο ηγεσίας προς το προσωπικό σας. Έτσι θα αποτρέψετε την επέκταση της τοξικότητας και την πρόκληση ανεπανόρθωτης βλάβης και στον δικό σας οργανισμό.

ι. Μην ξεχνάτε ότι κανείς δεν είναι τέλειος και όλοι μπορούν να βελτιωθούν και να αναπτυχθούν. Δείξτε την ανοχή που πρέπει.

Οι τοξικοί ηγέτες ασεβούν προς τους υφισταμένους τους και αυτή η έλλειψη αξιακής υπόστασης είναι η απαρχή για όποια δυσλειτουργία ακολουθήσει, δεδομένου ότι το οικοδόμημα στην ανάπτυξη των σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ του ηγέτη και των υφισταμένων του στηρίζεται στον αμοιβαίο σεβασμό. Αυτό υποδηλώνει την υποχρέωση των προϊσταμένων διοικήσεων για έγκαιρο και άμεσο εντοπισμό των τοξικών ηγετών και της διορθωτικής παρέμβασής τους, σε όλα τα κλιμάκια της ιεραρχίας, αλλά και την ανάγκη για την πρόληψη εξάπλωσης της τοξικότητάς τους. Διαφορετικά η τύχη του προσωπικού τίθεται σε κίνδυνο και δημιουργούνται επισφαλείς συνθήκες για ολόκληρο τον οργανισμό.

Οι παραπάνω κατευθύνσεις δεν εξαντλούν τους τρόπους αντιμετώπισης μιας τοξικής ηγεσίας· ο καθένας μπορεί να επινοήσει και άλλες εναλλακτικές ενέργειες και να επιτύχει τα καλύτερα για την κάθε περίπτωση αποτελέσματα. Αυτό που θα πρέπει να αποφεύγει κάποιος είναι οι αρνητικές σκέψεις και αντί αυτών θα πρέπει να αντι-

μετωπίζει την κατάσταση ως μια πρόκληση για επίλυση των όποιων προβλημάτων συμπεριφοράς και επικοινωνίας προκαλεί μια τοξική ηγεσία. Αναφέρθηκε και παραπάνω, αλλά κρίνεται σημαντικό να επαναληφθεί, ότι ο σωστός και ικανός επαγγελματίας θα βρει τον καταλληλότερο τρόπο λύσης του προβλήματος και αποφυγής της σύγκρουσης, που σε κάθε περίπτωση μόνο ζημιά προκαλεί σε όλες τις πλευρές.

Ένας ικανός ηγέτης διακρίνεται από τα πρώτα του βήματα: αυτά που, ίσως, του λείπουν είναι η πείρα και η επιπλέον γνώση, αλλά αυτά είναι στοιχεία που αποκτώνται με το χρόνο και τις δυσκολίες που αντιμετωπίζει ο κάθε νέος ηγέτης θα πρέπει να τις βλέπει ως ευκαιρίες για γνώση και εμπειρία και όχι σαν ατυχείς συγκυρίες.

**5.4 Επιλογή και Αξιολόγηση Ηγετών στο Ιδιωτικό Τομέα.** Αν και η επιλογή ηγετών στον στρατιωτικό οργανισμό δεν αποτελεί εύκολο έργο, γιατί το εύρος είναι περιορισμένο, και στον ιδιωτικό τομέα και τις επιχειρήσεις η επιλογή στελεχών για ηγετικές θέσεις αποτελεί ένα πολύ σημαντικό και ταυτόχρονα δύσκολο εγχείρημα. Έχοντας γνώση αυτών των δυσκολιών η Λίπμαν-Μπλούμεν (Lipman-Blumen) μας πληροφορεί ότι:

«Δεν ψάχνουμε για άγιους μεταξύ των συνηθών ηγετών. Οι άγιοι σπάνια επιδιώκουν να εκλεγούν ή να διοριστούν σε θέσεις εξουσίας. Αυτοί σπάνια μπαίνουν στο πατιρντί της πολιτικής ή του επιχειρηματικού κόσμου. Ούτε είναι πιθανόν να συναντήσουμε αγιοπρεπείς ηγέτες (μεταξύ) των “καλογνωμισμένων” παραδοσιακών στρατιωτικών. Και, βεβαίως, θα πρέπει να πειστούμε πολύ να τους βρούμε στον πιο απόκρυφο χώρο της ακαδημίας. Πολύ συχνά αυτοί απουσιάζουν από τις θρησκευτικές συναθροίσεις της εκκλησίας, όπως τα σκάνδαλα της σεξουαλικής προσβολής μέσα στην Καθολική Εκκλησία έχουν τόσο οδυνηρά αποκαλύψει. Εάν οι άγιοι καταλάμβαναν συχνά τέτοιες θέσεις, δεν θα υπήρχε μεγάλη ανάγκη γι’ αυτό το βιβλίο, το οποίο μελετά γιατί οι ακόλουθοι εγνωσμένα ανέχονται, σπάνια αποστειρούν από το

αξιώμά τους, συχνά προτιμούν και μερικές φορές ακόμα δημιουργούν τους τοξικούς ηγέτες»<sup>311</sup>.

Βεβαίως και δεν ζούμε σε κοινωνία αγγέλων ούτε ευελπιστούμε ότι θα δημιουργήσουμε κάποτε μια τέτοια κοινωνία· ακόμα δεν είμαστε βέβαιοι αν η ανθρώπινη φύση είναι ικανή να αντέξει και να προσαρμοστεί μέσα σε μια τέτοια κοινωνία. Αυτό δεν σημαίνει ότι θα πρέπει να οδηγηθούμε στην άλλη άκρη και να αφεθούμε στην διάθεση του όποιου τυχόντα, χωρίς την ύπαρξη ενός πλαισίου ηθικής θωράκισης, που θα μας προστατεύει και θα μας διακρίνει από την άναρχη κοινωνία της ζούγκλας. Είναι απαραίτητο να επιδιώκεται η εξασφάλιση της ηθικής των ηγετών και η αποφυγή της εκτροπής τους και της διολίσθησης προς όφελος ολόκληρης της κοινωνίας. Αυτός είναι και ο λόγος που οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί επιδιώκουν την επιλογή ηγετών με τα περισσότερα ή και τα ουσιαστικότερα πλεονεκτήματα και προσόντα, καθόσον το απόλυτον ή το ιδανικό πέραν του ότι δεν είναι εφικτό, ίσως να μην είναι και επιθυμητό. Στην προσπάθειά τους αυτή οι επιχειρήσεις επιδιώκουν να εντοπίζουν στελέχη, πιθανούς ηγήτορες, που συνδυάζουν μια ισορροπημένη αναλογία χαρακτηριστικών και μεταξύ αυτών τα πλεονεκτήματα και τα θετικά στοιχεία να υπερτερούν, για να αποφεύγεται η εκτροπή και η αποτυχία<sup>312</sup>. Οι εκτιμήσεις, οι αξιολογήσεις και οι επιλογές, όχι μόνο στους δημόσιους οργανισμούς και ιδρύματα, αλλά και σε όλο τον ιδιωτικό τομέα, αποτελούν πλέον συνήθη κατάσταση για τις δυτικές και όχι μόνο χώρες. Εκτιμήσεις που βασίζονται σε ειδικές δοκιμασίες χρησιμοποιούνται για να επιφέρουν βελτιωτικές μεταβολές στη συνήθη επίδοση, αλλά ακόμα και στη μελλοντική απόδοση των εργαζομένων,

---

<sup>311</sup> Ο. π., Jean Lipman-Blumen, *The Allure of Toxic Leaders: How we Follow Destructive Bosses and Corrupt Politicians- and How we Can Survive them*, U.K.: Oxford University Press, Oxford 2005, p. 5.

<sup>312</sup> Ο. π., *Ηγεσία : Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*, σ. 267: Δυναμική αρμονία, την ονομάζει ο Μπουραντάς και θα συμφωνήσουμε ότι, η επίτευξή της απαιτεί μεγάλη αυτοκριτική και σύνεση.

ακόμα δε περισσότερο για την επιλογή και την ανάπτυξη ηγετών και μάνατζερ. Η οργανωτική αποτελεσματικότητα ενισχύεται από την αύξηση της πρόσληψης των καλύτερων για να καλύψουν τις ηγετικές θέσεις<sup>313</sup>. Μ' αυτές τις αξιολογήσεις και τις επιλογές, οι επιχειρήσεις σκοπό έχουν να ελαχιστοποιήσουν τον κίνδυνο αποτυχίας, με το προσωπικό που προσλαμβάνουν και, όπως μας πληροφορεί ο Μπας,

«ο Γκιζέλλι (Ghiselli), προέβλεψε την πρόοδο μάνατζερ, που βασίστηκε σε μια σειρά από δοκιμασίες για την νοημοσύνη, την ικανότητα της επίβλεψης, της αυτοπεποίθησης, της αποφασιστικότητας, της αυτοπραγμάτωσης και του κινήτρου για επιτυχία»<sup>314</sup>.

Στις ΗΠΑ<sup>315</sup> και σε άλλες δυτικές χώρες έχει αναπτυχθεί μια ολόκληρη “βιομηχανία” από κέντρα αξιολόγησης, καθώς και μια μεγάλη γκάμα από μεθόδους αξιολογήσεων, που μετρούν με ποικίλους τρόπους και με πολλαπλά κριτήρια τα χαρακτηριστικά των προς επιλογή, των ήδη επιλεγμένων και ασκούντων ηγεσία, καθώς και των ακολούθων/ υφισταμένων τους και τις μεταξύ τους αλληλεπιδράσεις, για να βρεθεί ο καλύτερος και ο πιο αποδοτικός, για την επιχείρηση, συνδυασμός, ώστε απ’ την μία να αποφεύγονται οι εκτροπές και οι ανεπιθύμητες συμπεριφορές, και απ’ την άλλη να βελτιώνεται η εικόνα και να εδραιώνεται ολοένα και περισσότερο η επιχείρηση, μέσα στο δύσκολο και σκληρά ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον. Η συνεχής αξιολόγηση και ο έλεγχος είναι πλέον ο κανόνας, τόσο για το προσωπικό όσο και για τις επιχειρήσεις.

<sup>313</sup> Ο. π., *The Bass...*, p. 1123.

<sup>314</sup> E. E. Ghiselli, *Explorations in Managerial Talent*. Pacific Publications, CA : Goodyear, 1971, στο *The Bass...*, p. 1124.

<sup>315</sup> Ο. π., *The Bass...*, p.p. 1124-1155.

### ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ «Α»:

#### **ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΟΥ ΗΘΟΥΣ ΣΤΙΣ ΕΝΟΠΛΕΣ ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΣΥΓΧΡΟΝΩΝ ΧΩΡΩΝ**

**Γενικά.** Το αντικείμενο της διδασκαλίας και εμπέδωσης του στρατιωτικού ήθους και της στρατιωτικής δεοντολογίας αντιμετωπίζεται με διαφορετικό τρόπο και βαρύτητα σε κάθε χώρα. Στη χώρα μας το αντικείμενο της στρατιωτικής ηθικής ηγεσίας, μέχρι τώρα, αντιμετωπίζεται με βάση την αρχή της όσμωσης. Δηλαδή, τα στρατιωτικά μας σχολεία και οι στρατιωτικές ακαδημίες διαμορφώνουν τον χαρακτήρα των μελών τους με ανεπίσημη εκπαίδευση στην ηθική ηγεσία, με βάση την βαθμιαία και σταδιακή επίδραση επί αυτών. Σε αυτό συμβάλλουν η ιστορική παράδοση των Στρατιωτικών Ιδρυμάτων και το παράδειγμα των αρχαιοτέρων στελεχών και των προϊσταμένων τους.

**Εκπαίδευση στην Ηθική Ηγεσία σε Δυτικές Χώρες.** Ο Πωλ Ρόμπινσον (Paul Robinson) μας περιγράφει μερικούς τρόπους πρακτικής διδασκαλίας της ηθικής, που ακολουθούνται από στρατιωτικά ιδρύματα του εξωτερικού:

«Μια πρακτική μέθοδος στην οποία δεν υπάρχει επίσημη εκπαίδευση στην ηθική, αλλά το “ήθος” του ιδρύματος ενσταλάζεται στους εκπαιδευόμενους με τη μέθοδο της όσμωσης (στη μέθοδο αυτή βασίζονται οι Βρετανικές Ένοπλες Δυνάμεις), (δηλαδή η Ιστορία και η Παράδοση του Ιδρύματος) ... Επίσημη διδασκαλία της ηθικής φιλοσοφίας,..., Με παρουσίαση και τον σχολιασμό υποθετικών ή πραγματικών περιστατικών (case studies),..., Με τη χρησιμοποίηση κατάλληλων ομιλητών, που θα συνεπάρουν και θα παρακινήσουν το ακροατήριο, ..., Με τη χρησιμοποίηση ατόμων ως πρότυπων, των οποίων το παράδειγμα θα ακολουθήσουν οι εκπαιδευόμενοι με επισκέψεις σε πεδία μαχών και σε μουσεία,..., Με την ενσωμάτωση της ηθικής σε άλλους τομείς της στρατιωτικής εκπαίδευσης (π.χ. στον τρόπο διδασκαλίας του

δικαίου, της ιστορίας - παίρνοντας και από εκεί πρότυπα παραδείγματα προς μίμηση αλλά και προς αποφυγή), της πολιτικής, κ.λπ. ....»<sup>316</sup>.

**Εκπαίδευση στο Στρατιωτικό Ήθος στις Στρατιωτικές Ακαδημίες και στις Ένοπλες Δυνάμεις των ΗΠΑ.** Ο αμερικανικός Στρατός, μετά τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο, βαρύνεται με πληθώρα συμβάντων ηθικής εκτροπής, που θέτουν πολλά ερωτήματα ως προς «την ηθική εν πολέμω»<sup>317</sup>. Από αυτά θα αναφερθούν τρία, τα οποία θεωρούνται σημαντικά, και τα οποία, πέραν της δικαιοσύνης, απασχόλησαν σοβαρά και προβληματίσαν την ιεραρχία του αμερικανικού Στρατού, αφού είχαν δυσμενή αντίκτυπο στη διεθνή κοινότητα και καταγράφηκαν ως μελανές σελίδες στην ιστορία του. Το πρώτο έγινε γνωστό

<sup>316</sup> Ο. π., *Ethics Education in the Military*, p.p. 9, 10.

<sup>317</sup> Ελίζαμπεθ Άνσκομπ - Τόμας Νέιγκελ, *Ηθικός Πόλεμος - Ηθική εν Πολέμω*, εισαγ. - μτφρ. Κωστής Κωβαίος, εκδ. Εκκρεμές, 2002, σ.σ. 9 - 28: «Το 1945, ο πρόεδρος των Ηνωμένων Πολιτειών, μολονότι ενήμερος του γεγονότος ότι η αντίπαλη Ιαπωνία είχε κάνει δύο διαβήματα για τη διαπραγμάτευση της ειρήνης, έδωσε διαταγή να ριφθεί η ατομική βόμβα πάνω σε μια ιαπωνική πόλη. Τρεις μέρες αργότερα, μια δεύτερη βόμβα διαφορετικού τύπου έπεφτε σε μιαν άλλη πόλη. Κανένα τηλεσίγραφο δεν είχε επιδοθεί πριν από τη ρίψη της δεύτερης βόμβας». Η Ελίζαμπεθ Άνσκομπ αντιτάχθηκε στην απόφαση του Πανεπιστημίου της Οξφόρδης να απονείμει τιμητικό δίπλωμα στον Αμερικανό πρόεδρο Τρούμαν, παρά το γεγονός ότι όλο το ίδρυμα είχε ξεσηκωθεί να ψηφίσει υπέρ της απονομής. Ο λόγος ήταν επειδή θεωρούσε ότι «το να σκοτώνεις αθώους, ως μέσον επίτευξης των σκοπών σου, είναι πάντοτε δολοφονία» και πέραν κάθε άλλου χαρακτηρισμού αυτό αντίκειται στην ηθική του πολέμου. Η παραπομπή αυτή γίνεται κυρίως για να γίνει σαφής η διάκριση ότι η ηθική δεν αναφέρεται, ούτε συνδέεται με τον δίκαιο ή άδικο πόλεμο. Μπορούμε να ξεκινήσουμε έναν δίκαιο πόλεμο στον οποίο θα εφαρμόσουμε ανήθικες μεθόδους ή και το αντίθετο, όπως επίσης μπορούμε να αρχίσουμε έναν άδικο πόλεμο, τον οποίο θα διεξάγουμε με όλους τους κανόνες της ηθικής, χωρίς αυτό να κάνει τον πόλεμο δίκαιο. Επιπλέον, πρέπει να δεχθούμε ότι, στις περισσότερες των περιπτώσεων των σύγχρονων πολεμικών συρράξεων, η έννοια του δίκαιου ή του άδικου πολέμου είναι ρευστή και εν πολλοίς προσαρμοσμένη στη αντίληψη περί του δίκαιου πολέμου που έχει ο ισχυρότερος. Ας μην ξεχνάμε τον διάλογο των Αθηναίων και των Μηλίων. Ο Θουκυδίδης τον παρουσιάζει με ρεαλισμό και κυνισμό ταυτόχρονα: «Αυτός δεν είναι ένας νόμος τον οποίο εμείς κάναμε για τον εαυτό μας, ούτε είμαστε οι πρώτοι που ενεργούμε σύμφωνα με αυτόν, όταν έγινε. Τον βρήκαμε, ήδη, σε ισχύ και θα τον αφήσουμε σε ισχύ για πάντα μεταξύ αυτών που θα μας ακολουθήσουν»: David Fisher, *Morality and War*, 2011/2013, Oxford University Press, U.K. p. 12.

ως «η σφαγή στο Μάϊ Λάϊ» (*The My Lai Massacre*)<sup>318</sup>. Το δεύτερο γεγονός είναι γνωστό ως «το αεροπορικό ατύχημα στο Αβιάνο» (*Aviano EA-6B Gondola Mishap*) και αφορά στο ατύχημα που συνέβη στις Ιταλικές Άλπεις στις 3 Φεβρουαρίου 1998, κατά το οποίο στρατιωτικό αεροσκάφος Ηλεκτρονικού Πολέμου EA-6B του Σώματος των Πεζοναυτών των

<sup>318</sup> Ο. π., *Just and Unjust Wars*, p.p. 309-327: Επίσης, στην εργασία του Jeffrey Wilson, *An Ethics Curriculum for an Evolving Army*, στο έργο *Ethics Education in the Military*, p. 33. Ακόμα, στο έργο των Captain W. Rick Rubel & Dr. George R. Lucas, Jr. *Case Studies in Military Ethics*, Pearson Education, USA, 2004, 2005, p.p. 77, 185: Είναι σχεδόν αδύνατον να βρεθεί βιβλίο που να αναφέρεται στη στρατιωτική ηθική και στον πόλεμο, κυρίως στην διεθνή βιβλιογραφία, το οποίο να μην περιλαμβάνει τη σφαγή στο Μάϊ Λάϊ (My Lai). Το επεισόδιο εξελίχθηκε όπως παρακάτω:

Το πρωί της 16<sup>ης</sup> Μαρτίου 1968, ο 3<sup>ος</sup> Λόχος (Charlie Company), που ανήκε στο Τακτικό Συγκρότημα της 11<sup>ης</sup> Ταξιαρχίας του Αμερικανικού Στρατού, διατάχθηκε να εισέλθει στην περιοχή του χωριού Μάϊ Λάϊ (ένα μικρό χωριό 700 κατοίκων, που βρίσκεται στη Βόρεια λαοϊδα του Νοτίου Βιετνάμ). Η αποστολή του 3<sup>ου</sup> Λόχου ήταν να αποκτήσει την επαφή με τον εχθρό, ενώ οι άλλοι δύο Λόχοι (1<sup>ος</sup> και 2<sup>ος</sup>), θα μεταφέρονταν με ελικόπτερα στη Νότια και Ανατολική πλευρά του χωριού, για να αποκόψουν τα δρομολόγια διαφυγής του εχθρού. Ο διοικητής του 3<sup>ου</sup> Λόχου, Λοχαγός Έρνεστ Μεντίνα (Ernest Medina), διέταξε την 1<sup>η</sup> Διμοιρία, της οποίας επικεφαλής ήταν ο Υπολοχαγός Γουίλιαμ Κάλεν (William L. Calley), να εισέλθει στο παρακείμενο χωριό Μάϊ Λάϊ και να «το εξασφαλίσει». Μέχρι τις 08:00, η διμοιρία του Κάλεν είχε εισέλθει στο χωριό, όπου συνάντησε οικογένειες, που μαγείρευαν μπροστά στα σπίτια τους. Οι άνδρες της Διμοιρίας άρχισαν τη συνήθη έρευνα, ψάχνοντας για Βιετκόνγκ. Η σφαγή δεν άρχισε ν' αρχίσει. Το πρώτο θύμα ήταν ένας άνδρας, που μαχαιρώθηκε πισώπλατα με ξιφολόγχη. Μέσα σε λίγο χρόνο είχαν σφαγιασθεί 400 έως 500 άμαχοι, μεταξύ των οποίων ηλικιωμένοι άνδρες, γυναίκες και μικρά παιδιά. Πριν απ' το συμβάν, ο Λοχαγός Μεντίνα σε ομιλία του για την ψυχολογική προετοιμασία του Λόχου του εν όψει της επιχείρησης στο Μάϊ Λάϊ, ούτε λίγο ούτε πολύ άφησε να εννοηθεί ότι «η εκδίκηση» για τις απώλειες (συναδέλφων τους) δεν θα ήταν «ανάρμοστη» (πράξη) και ακόμη ότι τα χωριά της περιοχής του στόχου έπρεπε «να εκκαθαριστούν από τους εχθρούς πολίτες». Για τη σφαγή αυτή οδηγήθηκε στο στρατοδικείο και καταδικάστηκε σε ισόβια κάθειρξη μόνο ο επικεφαλής της 1<sup>ης</sup> Διμοιρίας, Υπολοχαγός Γουίλιαμ Κάλεν. Μετά από διάφορες εφέσεις και μέσα σ' ένα αυξανόμενο κοινό αίσθημα ότι ο Κάλεν υπήρξε το εξιλαστήριο θύμα για όλες τις στρατιωτικές ενέργειες στο Βιετνάμ αποφυλακίστηκε το 1974, αφού εξέτισε το ελάχιστον της ποινής του. Ο Διοικητής του Λόχου, Λοχαγός Μεντίνα, παρά τις αρχικές σοβαρές κατηγορίες τελικά αθωώθηκε, λόγω μη επαρκών στοιχείων. Ο Διοικητής της 11<sup>ης</sup> Ταξιαρχίας, που εν τω μεταξύ είχε προαχθεί και είχε τοποθετηθεί ως Διοικητής της Στρατιωτικής Ακαδημίας των ΗΠΑ (West Point), αισθανόμενος αφενός τύψεις για το όλο συμβάν και αφετέρου ότι η σχέση του με την σφαγή στο Μάϊ Λάϊ σπιλώνει την Ακαδημία, αργότερα παραιτήθηκε.



Ηνωμένων Πολιτειών της Αμερικής, λόγω χαμηλής πτήσης απέκοψε δύο συρματοσόχοινα, που συγκρατούσαν το θάλαμο, στον οποίο επέβαιναν 20 άτομα (9 γυναίκες, 10 άνδρες και 1 παιδί, από τη Γερμανία, την Ουγγαρία, την Πολωνία και την Ιταλία). Αποτέλεσμα αυτού ήταν όλοι οι επιβαίνοντες να βρουν τραγικό θάνατο. Για αυτή καθεαυτή την εγκληματική πράξη της ανθρωποκτονίας, έστω και εξ αμελείας, 20 ανθρώπινων υπάρξεων, το αμερικανικό Γενικό Στρατιωτικό Δικαστήριο έκρινε ότι ουδείς ευθυνόταν<sup>319</sup>. Το τρίτο συμβάν είναι σχετικά πρόσφατο και αφορά στο σκάνδαλο ανήθικης μεταχείρισης και βασανισμού φυλακισμένων Ιρακινών στις φυλακές Αμπού Γκχερεμπ (Abu Ghraib) της Βαγδάτης περί το τέλος Δεκεμβρίου του 2003<sup>320</sup>. Εξ

<sup>319</sup> Ο. π., *The Armed Forces Officer*, p. p. 67, 68: Επίσης, στο έργο του Captain W. Rick Rubel & Dr. George R. Lucas, Jr. *Case Studies in Military Ethics*, Pearson Education, USA, 2004, 2005, p.p. 93, 191. Το γεγονός αυτό ίσως να μην έγινε ευρέως γνωστό, αλλά προκαλεί ιδιαίτερο ενδιαφέρον από ηθικής πλευράς, δεδομένου ότι για το ατύχημα αυτό ουδείς βρέθηκε υπεύθυνος. Αυτή η μαζική ανθρωποκτονία θεωρήθηκε ως “παράπλευρη απώλεια” για την αμερικανική στρατιωτική δικαιοσύνη. Τον Φεβρουάριο του 1999, το Γενικό Στρατιωτικό Δικαστήριο, που δίκασε τον πιλότο για τις 20 ανθρωποκτονίες από αμέλεια, τον έκρινε αθώο και συνεπώς και τον συγκυβερνήτη. Αυτή η απόφαση προκάλεσε τη διεθνή κατακραυγή και διαμάχη μεταξύ της αμερικανικής και ιταλικής πλευράς, πέραν από το γεγονός ότι η αμερικανική στρατιωτική δικαιοσύνη παρουσιαζόταν ως ανεπαρκής. Στις 12 Μαρτίου 1998, η Ομάδα Διοικητικής Εξέτασης (με επικεφαλής Υποστράτηγο του Σώματος των Πεζοναυτών), που επελήφθη του συμβάντος, ανακάλυψε ότι υπήρχε μία βιντεοκασέτα που περιείχε τμήματα της πτήσης, η οποία είχε καταστραφεί από τον εμπρός δεξιά καθήμενο Λοχαγό. Ο 4<sup>ος</sup> συνεπιβαίνων Λοχαγός, πίσω δεξιά (αφού εξασφάλισε την προστασία του), επείσθη να καταθέσει. Ο κυβερνήτης και ο εμπρός δεξιά καθήμενος Λοχαγός οδηγήθηκαν σε νέες δίκες ξεχωριστά με την κατηγορία της «ανάρμοστης συμπεριφοράς για αξιωματικό». Ο “συγκυβερνήτης” απεδέχθη την ενοχή του και αποπέμφθηκε από το Σώμα των Πεζοναυτών. Ο κυβερνήτης δεν αποδέχθηκε την ενοχή του, αλλά καταδικάστηκε σε έξι μήνες φυλάκιση και αποπέμφθηκε και αυτός από το Σώμα των Πεζοναυτών. Το σημαντικό, στην περίπτωση αυτή, είναι ότι οι δύο Λοχαγοί δεν αποπέμφθηκαν από το Σώμα των Πεζοναυτών για εγκληματική αμέλεια, αλλά «για συμπεριφορά που δεν αρμόζει σε αξιωματικό». Αυτό προφανώς εγείρει πολλά ερωτήματα ηθικής φύσεως και προκαλεί αμφιβολίες για την επάρκεια του συστήματος απονομής της στρατιωτικής δικαιοσύνης των ΗΠΑ.

<sup>320</sup> Στο ίδιο, p.p. 68, 69: Το εγχειρίδιο αναφέρεται στο σκάνδαλο στις υπόψη φυλακές με το παρακάτω σχόλιο: «Μια εσωτερική ανάκριση αποκάλυψε μια σκανδαλώδη ανήθικη μεταχείριση από μια μικρή ομάδα οπλιτών της στρατιωτικής αστυνομίας στη φυλακή Αμπού Γκχερεμπ (που απέδειξε την), παταγώδη αποτυχία στην ηγε-

αιτίας αυτού του συμβάντος, πέραν των σοβαρών διοικητικών κυρώσεων και δικαστικών αποφάσεων, με τις οποίες επεβλήθησαν σοβαρές ποινές στους υπεύθυνους των παραπάνω πράξεων, η αμερικανική στρατιωτική διοίκηση (Πεντάγωνο) τον Ιούνιο του 2006 ανακοίνωσε ότι όλοι οι άνδρες και γυναίκες που υπηρετούσαν στο Ιράκ επρόκειτο να υποστούν μια πρόσθετη στρατιωτική εκπαίδευση σε αντικείμενα ηθικής, στα οποία θα συμπεριλαμβάνονταν και μαθήματα για τις «θεμελιώδεις αρχές του πολεμιστή» (core warrior values)<sup>321</sup>.

Η εκπαίδευση όμως του Αμερικανικού Στρατού στην ηθική ηγεσία, στο στρατιωτικό ήθος και στο ήθος του πολεμιστή, αν κρίνουμε από το εύρος και την έκταση των μεθόδων και τρόπων με τους οποίους επιδιώκεται, είναι εξαιρετικά εντυπωσιακή. Παρακάτω θα παρουσιάσουμε τις μεθόδους και τους τρόπους αυτής της προσπάθειας, σε γενικές γραμμές:

---

σία της εντεταλμένης Διοίκησης της 800ης Ταξιαρχίας της Στρατιωτικής Αστυνομίας. Ένας αριθμός από άλλες άσχετες περιπτώσεις είχαν ως αποτέλεσμα διοικητικές επιπλήξεις, απαλλαγή (από τα καθήκοντά τους), διοικητικές ποινές και στρατοδικεία σε αξιωματικούς που ήταν υπεύθυνοι για κακομεταχείριση κρατουμένων του εχθρού ή παρείχαν κάλυψη σε υφισταμένους των κατά τη διάρκεια των επιχειρήσεων σταθεροποίησης, που ακολούθησαν την επιτυχή καρατόμηση των προ του πολέμου κυβερνήσεων» και συνεχίζει «Εξ αιτίας αυτών των ακραίων παραβιάσεων του νόμου και της στοιχειώδους έλλειψης σεβασμού της ανθρωπίνης φύσης αυτών τους οποίους είχαμε υπό την φύλαξή μας, η ζημιά που υπέστη η διεθνής εικόνα του έθνους μας είναι ανυπολόγιστη». Επίσης στο Paul Robinson, Ethics, Training and Development in the Military, *Professional Writing Collection*, US Army Home Page, Spring 2007:

[http://www.army.mil/professionalWriting/images/featured\\_article\\_title.jpg](http://www.army.mil/professionalWriting/images/featured_article_title.jpg), κατά την επίσκεψη την 18.04.2013. Κυρίαρχη φιγούρα η Lynn die England, η οποία αποκαλείται από τον Ρόμπινσον (Robinson) ο «στρατηγικός στρατιώτης» (strategic private), λόγω της μεγάλης σοβαρότητας του συμβάντος. Συνολικά καταδικάστηκαν 11 Αμερικανοί υπαξιωματικοί και στρατιώτες, για σωματική, ψυχολογική και σεξουαλική κακοποίηση, συμπεριλαμβανομένου και του βασανισμού κρατουμένων.

<sup>321</sup> Paul Robinson, Ethics Training and Development in the Military, *Parameters*, Vol. 37 Nbr.1, April 2007. Ο, τότε, διοικητής, του πολυεθνικού Σώματος στο Ιράκ, Αντιστράτηγος Πίτερ Σιαρέλλι (Peter Chiarelli), ανέφερε ότι, η εκπαίδευση θα εστιαζόταν στις «επαγγελματικές στρατιωτικές αξίες και στη σπουδαιότητα της επαγγελματικής συμπεριφοράς κατά τη μάχη». Κατά την επίσκεψη της 31.03.2009 στον: <http://law-journals-books.vlex.com/vid/ethics-training-development-military-63840448>.

**Στη Στρατιωτική Ακαδημία των ΗΠΑ**, τη γνωστή και ως Γουέστ Πόιντ (West Point), έχει δημιουργηθεί και λειτουργεί το Κέντρο Εκπαίδευσης για την Επαγγελματική Στρατιωτική Ηθική (William E. Simon Center for Professional Military Ethics - SCPME). Το πρόγραμμα σπουδών στο κέντρο αυτό περιλαμβάνει μια σειρά μαθημάτων και αντικειμένων και για τα τέσσερα έτη σπουδών των ευελπίδων, με τα οποία επιχειρείται να μεταλαμπαδευτεί το στρατιωτικό ήθος μέσω της:

- «Κατανόησης του όρκου, της αποστολής και της ευθύνης, με την οποία επιφορτίζεται ο νέος αξιωματικός του στρατού.
- Αποσαφήνισης της έννοιας του Πολεμιστή με Ήθος, ο οποίος έχει ενστερνωθεί τις επτά Αξίες του Στρατού και το μότο του West Point: Καθήκον, Τιμή, Πατρίδα (Duty, Honor, Country).
- Υποδειγματικής συμπεριφοράς τόσο στην ιδιωτική όσο και στη δημόσια δραστηριότητα του σπουδαστή και μετέπειτα αξιωματικού, που θα είναι σύμφωνη με τις προσδοκίες του Στρατού και της κοινωνίας.
- Εφαρμογής στην πράξη της ηθικής συλλογιστικής, για την ανταπόκριση στις απαιτήσεις της υπηρεσίας, μέσα στο πλαίσιο της προσωπικής ηθικής και της επαγγελματικής δεοντολογίας και της ανάληψης του ηθικού θάρρους να ενεργούν με γνώμονα το καθήκον χωρίς εξαίρεση.
- Αποδοχής της ηθικής τους ευθύνης/ υποχρέωσης για την διατήρηση ακεραίας της ικανότητας των στρατιωτών τους και των μονάδων τους»<sup>322</sup>.

**Στην Αεροπορική Ακαδημία των ΗΠΑ** το 1993 δημιουργήθηκε αρχικά το Κέντρο για την Ανάπτυξη του Χαρακτήρα και στη συνέχεια μετονομάστηκε σε Κέντρο για την Ανάπτυξη του Χαρακτήρα και της Ηγεσίας (USAF Academy Center for Character and Leadership

---

<sup>322</sup> William E. Simon, *Center for Professional Military Ethics*, κατά την επίσκεψη της 24.01.2014 στον ιστότοπο: <http://www.westpoint.edu/>.

Development–CCLD)<sup>323</sup>. Στο Κέντρο αυτό, η εκπαίδευση των σπουδαστών ακολουθεί περίπου τις ίδιες πρακτικές του Κέντρου της Στρατιωτικής Ακαδημίας.

**Στη Ναυτική Ακαδημία** των ΗΠΑ από το 1998 έχει δημιουργηθεί το Κέντρο για τη μελέτη της Επαγγελματικής Στρατιωτικής Ηθικής (Center for the Study of Professional Military Ethics - CSPME), για την προαγωγή και την ενδυνάμωση της ηθικής ανάπτυξης των υφισταμένων και μελλοντικών ηγετών του Ναυτικού. Τον Φεβρουάριο του 2006 το Κέντρο επεκτάθηκε ακόμα περισσότερο και λειτουργεί με νέα ονομασία, ως Κέντρο του Αντιναυάρχου Τζέιμς Στοκντέηλ (James Stockdale) για την Ηθική Ηγεσία (Vice Admiral James Stockdale Center for Ethical leadership)<sup>324</sup>. Παρακάτω θα αναπτύξουμε συνοπτικά τους τρόπους και τις μεθόδους με τις οποίες επιχειρείται η διδασκαλία της στρατιωτικής ηθικής ηγεσίας:

Το πρόγραμμα της εκπαίδευσης στην ηθική στοχεύει στην καλλιέργεια των επτά χαρακτηριστικών που πρέπει να διακρίνουν τους Ναυτικούς Δόκιμους, που είναι:

1. Η ανιδιοτελής ηγεσία
2. Η πνευματική και σωματική αντοχή και ικανότητα
3. Η δημιουργία καταρτισμένων επαγγελματιών
4. Η δημιουργία αξιωματικών με κριτική και δημιουργική σκέψη
5. Η αποτελεσματική επικοινωνία
6. Η δημιουργία ευπροσάρμοστων στη διαπολιτισμική δυναμική στελεχών
7. Η δημιουργία υποδειγματικών στελεχών που θα είναι αφοσιωμένα στο «επάγγελμα των όπλων», τις αξίες και τις παραδόσεις του Πολεμικού Ναυτικού και στο Σύνταγμα των ΗΠΑ.

<sup>323</sup> USAF Academy Center for Character & Leadership Development (CCLD), κατά την επίσκεψη της 24.01.2014, στον ιστότοπο: <http://www.usafa.edu/Commandant/cwc/index.cfm?catname=cwc>.

<sup>324</sup> Vice Admiral James B. Stockdale Center for Ethical Leadership, κατά την επίσκεψη της 24.01.2014 στην ιστότοπο: <http://www.usna.edu/Ethics/programs/index.php#top>.

Η Διεύθυνση Τιμής (Honor Directorate) της Ναυτικής Ακαδημίας των ΗΠΑ παρέχει ένα σύστημα με κώδικες τιμής και δεοντολογίας, που περιλαμβάνει εκπαίδευση, επεξεργασία δεδομένων και υποστήριξη στην Επιτροπή Τιμής των Ναυτικών Δοκίμων. Ο Κώδικας Τιμής είναι απλός και αναφέρεται σε θέματα συμπεριφοράς των σπουδαστών, αλλά και καταγγελίας όποιου δεν συμμορφώνεται με αυτόν: «Εμείς δεν θα πούμε ψέματα, δεν θα κλέψουμε, δεν θα εξαπατήσουμε, ούτε θα ανεχθούμε κάποιον μεταξύ μας, που ενεργεί έτσι». Πώς υλοποιείται αυτή η εκπαίδευση;

Με τα παρακάτω:

A. Διδασκαλία και Ανάπτυξη της Ηγεσίας (Leadership Education and Development - LEAD)

B. Διεύθυνση Ηγεσίας και Δικαίου (Department of Leadership and Law)

Γ. Βιβλιοθήκη - Για Έρευνα της Ηθικής (Library- Ethics Research)

Δ. Με τη Διοργάνωση Συνεδρίων και Διασκέψεων για την Ανάπτυξη των Αξιωματικών (Officer Development Conferences)

**A. Για τη Διδασκαλία και Ανάπτυξη της Ηγεσίας (Leadership Education and Development - LEAD), χρησιμοποιούνται τα εξής βοηθήματα:**

- (1) Ethics for the Junior Officer
- (2) Ethics for the Junior Staff Officer
- (3) Ethics for the Marine Lieutenant
- (4) Ethics Goes to the Movies (1<sup>st</sup> Edition)
- (5) Ethics Goes to the Movies (2<sup>nd</sup> Edition)
- (6) Ethics Goes to the Movies (3<sup>rd</sup> Edition)

Στο πρώτο από τα βοηθήματα, όπως στο δεύτερο και στο τρίτο, περιλαμβάνονται υποθετικές ή πραγματικές περιπτώσεις ηθικών

διλημμάτων, τα οποία αναπτύσσονται, με τον τρόπο που θα παρουσιαστεί, στο Παράρτημα «B». Οι σπουδαστές καλούνται να απαντήσουν σε ερωτήματα ηθικής φύσεως, τα οποία είναι ειδικά σχεδιασμένα για να προβληματίζουν μεταξύ του ορθού και του λάθους και να εθίζουν στη λήψη ηθικών αποφάσεων.

Το τέταρτο, όπως και τα επόμενα, πέμπτο και έκτο θέματα, αποτελούν επιλογές ταινιών, τις οποίες παρακολουθούν οι Ναυτικοί Δόκιμοι και στο τέλος καλούνται να απαντήσουν σε ηθικά διλήμματα που έχουν προκύψει κατά τη πλοκή του έργου. Λεπτομέρειες θα παρουσιαστούν στο Παράρτημα «B».

**B. Στη Διεύθυνση Ηγεσίας και Δικαίου (Department of Leadership and Law),** παρουσιάζονται νομικής φύσεως προβληματισμοί και θέματα ηθικής, τα οποία σχετίζονται με ηγεσία.

**Γ. Στη Βιβλιοθήκη - Για Έρευνα της Ηθικής (Library- Ethics Research),** εκτός από την μεγάλη έκταση βιβλίων για την ηγεσία και το στρατιωτικό ήθος, περιλαμβάνεται και η βιβλιοθήκη πολυμέσων συμμετοχικής (διαδραστικής) ηθικής προσομοίωσης. Τα ηθικά διλήμματα που συναντώνται εδώ τίθενται μέσα από μια σειρά «Εικονικών Εμπειριών Μοναδικής Εμβάπτισης στην Προσομοίωση (Virtual Experience Immersive Learning Simulation - VEILStm)», τα οποία επιτρέπουν στους χρήστες να υποδυθούν έναν ηγετικό χαρακτήρα λαμβάνοντας μέρος σε μια ταινία με διαδραστικό ρόλο, να παίρνουν αποφάσεις σε πραγματικό χρόνο, να αναλαμβάνουν κινδύνους της πραγματικής ζωής και να βιώνουν τις συνέπειες των επιλογών τους. Στους παρακάτω ιστότοπους παρέχονται τέσσερα θέματα: *Η Τελευταία Αναφορά , Το Όνειρο, Το Πάρτι και Το Σαββατοκύριακο.*

[http://www.usna.edu/Ethics/\\_files/programs/LastCall.zip](http://www.usna.edu/Ethics/_files/programs/LastCall.zip)

[http://www.usna.edu/Ethics/\\_files/programs/Dream.zip](http://www.usna.edu/Ethics/_files/programs/Dream.zip)

[http://www.usna.edu/Ethics/\\_files/programs/party.zip](http://www.usna.edu/Ethics/_files/programs/party.zip)

[http://www.usna.edu/Ethics/\\_files/programs/Weekend.zip](http://www.usna.edu/Ethics/_files/programs/Weekend.zip)

**Δ. Με τη Διοργάνωση Συνεδρίων και Διασκέψεων για την Ανάπτυξη των Αξιωματικών (Officer Development Conferences) και με:**

- Βιβλία
- Τη διάδοση θεμάτων ηθικής μέσω της Φωνής της Αμερικής σ' όλο τον κόσμο
- Διαλέξεις του Προσωπικού του Κέντρου
- Δημοσιεύσεις για την Ηθική
- Ειδικά Προγράμματα

Αλλά ακόμα και διαλέξεις από διακεκριμένους ομιλητές. Μια εξαιρετική παρουσίαση σε τέσσερα δεκαπεντάλεπτα είναι και η παρακάτω:

«What's Love Got to Do With It?» Capstone Address – Colonel (R) Arthur J. Athens

**Part 1-4.**

[https://www.youtube.com/watch?v=d-UoqgiAYNw&list=PL36F8D6DD D3C248D8&feature=player\\_embedded](https://www.youtube.com/watch?v=d-UoqgiAYNw&list=PL36F8D6DD D3C248D8&feature=player_embedded) ,

που πραγματοποιήθηκε από τον Διευθυντή του Κέντρου του Αντιναυάρχου Τζέιμς Σκοντέιλ για την Ηθική Ηγεσία (Vice Admiral James Stockdale Center for Ethical leadership), Σχη ε.α. Άρθουρ Άθενς (Arthur J. Athens).

Με τα Ετήσια Συνέδρια McCain για την Ηθική Ηγεσία:

Στα ετήσια Συνέδρια McCain των Ακαδημιών των Ομοσπονδιακών Υπηρεσιών στην Ανάπολη των ΗΠΑ, καλούνται αντιπρόσωποι από όλες τις στρατιωτικές ακαδημίες της Αμερικής, για να συζητήσουν αναδυόμενα θέματα ηθικής και ανάπτυξης του χαρακτήρα.

Ιστορικό:

Το Fellows πρόγραμμα είναι ο ακρογωνιαίος λίθος του Κέντρου. Αυτό είναι μοναδικό και φέρνει κοντά ακαδημίες και επαγγελματίες στρατιωτικούς για να μελετήσουν ένα συγκεκριμένο θέμα στο πεδίο της στρατιωτικής ηθικής και ηγεσίας.

Οι άνθρωποι αυτοί συναντώνται για ένα εβδομαδιαίο σεμινάριο, φιλοξενούν ομιλητές, ενεργούν ανεξάρτητη ή ομαδική έρευνα, ταξιδεύουν για να συναντήσουν άλλους ειδικούς πάνω στο θέμα, δημοσιεύουν τα ευρήματά τους σε περιοδικά και βιβλία, παράγουν εκπαιδευτικό υλικό που εντάσσεται στο πρόγραμμα της Ακαδημίας, κάνουν παρουσιάσεις στην Ακαδημία και σε άλλα εθνικά και διεθνή φόρουμ.

Μελέτη άρθρων σχετικών με την ηθική ηγεσία, όπως για παράδειγμα στο:

Stockdale Center Newsletter Spring 2014, η Πλοίαρχος ε. α. Ελίζαμπεθ Χολμς, (Elizabeth Holmes, USN), παρουσίασε τα παρακάτω θέματα με την υποστήριξη του Στήβεν Νιούμπερυ (Steven Newberry):

- Marine Corps Combat/Operational Stress Control Conference: «A Model for Ethical Decision Making».
- New England Education Assessment Network, The College of the Holy Cross, «Moral Education Assessment: Development, Implementation, and Application».
- Judge Advocate General for the Navy Commander Training Symposium, Washington Navy Yard. «Moral Decision Making Case Study».
- International Symposium on Military Ethics (formerly, JSCOPE) University of San Diego, Special Plenary: «Ethical Leadership» «Ethical Decision - Making Research and Application».
- United States Coast Guard Academy, Commandants Office for Education and Training: «Teaching Ethics Using “The Weekend” case simulation.
- Naval War College, Dept of Leadership: «Developing Distance Education Ethics Modules».
- National Consortium for Character-Based Leadership: Center for the Study of the Presidency, Georgetown University «Trends in Higher Education: How to Teach Character and Leadership».



- 22nd Annual Conference on the Teaching of Psychology Ideas and Innovations, Farmingdale State College SUNY: «The 21st Century Student: Computer Simulations to Teach Moral Reasoning» Workshop on cutting edge pedagogy in the psychology classroom.
- Dept Health and Human Services, Office of Research Integrity: «Developing technology to teach research ethics».

Με την παρουσίαση ή/και μελέτη ειδικών εκδηλώσεων. Όπως για παράδειγμα: The Dreyfus Affair: Voices of Honor.

**Εκπαίδευση στο Στρατιωτικό Ήθος στη Βασιλική Στρατιωτική Ακαδημία Σάντχαρστ (Royal Military Academy Sandhurst-RMAS) και στις Ένοπλες Δυνάμεις της Μεγ. Βρετανίας.** Ενδιαφέρουσα είναι η άποψη που εκφράζει το Υπουργείο Άμυνας της Μεγ. Βρετανίας, μέσω της Ακαδημίας Άμυνας, για τον Σωκράτη, τον Πλάτωνα και τον Αριστοτέλη:

«το ενδιαφέρον τους κάλυψε ένα ευρύ φάσμα αντικειμένων που είχαν να κάνουν με το νόημα της ζωής, την ηθική και την ηθικότητα, καθώς επίσης την τέχνη της πολιτικής και την στρατηγική ικανότητα. Για παράδειγμα, η ανάπτυξη της ηθικής θεωρίας στη Δυτική παράδοση μας οδηγεί πίσω στον Πλάτωνα και στον Αριστοτέλη, η λέξη “ηθική” έχει τις ρίζες της στην ελληνική λέξη “ήθος”, που σημαίνει έθιμα/συνήθειες, συμπεριφορά ή χαρακτήρας»<sup>325</sup>.

Η Βασιλική Στρατιωτική Ακαδημία Σάντχαρστ θεωρείται σήμερα μια από τις κορυφαίες στρατιωτικές ακαδημίες του κόσμου, της οποίας η αποστολή είναι «μέσω της στρατιωτικής εξάσκησης και εκπαίδευσης να αναπτύξει τις ιδιότητες της ηγεσίας, του χαρακτήρα και της νοημοσύνης, που είναι απαραίτητες για έναν νέο αξιωματικό του στρατού»<sup>326</sup>.

<sup>325</sup> Ο. π., *Leadership in Defence*, p. A-3.

<sup>326</sup> Stephen Deakin, *Education in an Ethos at the Royal Military Academy Sandhurst*, στο έργο: *Ethics Education in the Military*, p. 15.

Σε τρία εγχειρίδια που εξέδωσε και δημοσίευσε το Υπουργείο Άμυνας της Μεγάλης Βρετανίας το 2010 περιλαμβάνονται τέσσερις συγκεκριμένες εντολές ή προτάσεις<sup>327</sup>:

α. Εισάγεται η έννοια της *Στρατιωτικής Δέσμευσης*, με την οποία αναγνωρίζεται ότι η επίσημη σύμβαση εργασίας, που συνάπτεται μεταξύ της Κυβέρνησης και των μελών των Ενόπλων Δυνάμεων της Βρετανίας, είναι απρόσφορη, ατελέσφορη και μη πρακτική<sup>328</sup>. Η έννοια της “ατομικής δέσμευσης” ή *αυτοδέσμευση* αναφέρεται στην ηθική υποχρέωση, που αναλαμβάνεται από καθέναν που εισέρχεται στον στρατιωτικό οργανισμό, έναντι της Πατρίδας.

β. *Απεριόριστη Ευθύνη* είναι η δεύτερη ιδέα που εισάγεται με τα παραπάνω εγχειρίδια. Αυτή, αν και δεν είναι μια καινούργια έννοια, εντούτοις είναι μεγάλης σπουδαιότητας και επισημαίνει τη διαφορά που έχει το στρατιωτικό λειτούργημα, που απαιτεί απόλυτη εφαρμογή των διαταγών, αλλά και ζητά την απόλυτη ευθύνη του εκάστοτε επικεφαλής. Αυτή η απεριόριστη ευθύνη αλλά και η υποχρέωση, που αναλαμβάνει, είναι που ξεχωρίζει αυτόν ο οποίος θα επιλέξει αυτόν τον τρόπο ζωής, απ’ οποιοδήποτε άλλον που επιλέγει τα άλλα επαγγέλματα.

γ. Το *Στρατιωτικό Ήθος* ερμηνεύεται:

«... ως το πνεύμα που εμπνέει τους στρατιώτες να μάχονται. Προέρχεται και εξαρτάται από το βαθμό της αναληφθείσας δέσμευσης, της αυτοθυσίας και της αμοιβαίας εμπιστοσύνης, που από κοινού συμβάλλουν στην διατήρηση του φρονήματος»<sup>329</sup>.

Η υπεράσπιση των συμφερόντων της Πατρίδας αποτελεί υπέρτατη υποχρέωση για τον στρατιωτικό.

<sup>327</sup> Patrick Mileham, *Teaching Military Ethics in the British Armed Forces*, στο έργο: *Ethics Education in the Military*, p.p. 49, 50.

<sup>328</sup> Ο. π., *Ethics Education in the Military*, p. 49.

<sup>329</sup> Στο ίδιο, p. 50.

δ. Η *Πρακτική Εξάσκηση*<sup>330</sup> είναι η τέταρτη πρόταση, η οποία θέτει ένα καίριο ερώτημα σχετικά με τις επιπτώσεις της καθημερινής συμπεριφοράς των στρατιωτικών κατά τον χρόνο που δεν μάχονται για την υπεράσπιση των συμφερόντων της πατρίδας των, δηλαδή κατά την διάρκεια των ασκήσεων, της εκπαίδευσης και κατά τον λοιπό χρόνο της υπηρεσίας τους, όπως και κατά τον εκτός υπηρεσίας χρόνο.

**Εκπαίδευση στο Στρατιωτικό Ήθος των Ενόπλων Δυνάμεων της Ομοσπονδιακής Δημοκρατίας της Γερμανίας (Bundeswehr).** Η επανίδρυση το 1955 των Ομοσπονδιακών Ενόπλων Δυνάμεων της Γερμανίας - Μπούντεσβερ, έπρεπε να διασφαλίζει την πίστη και προσήλωσή τους στις φιλελεύθερες και δημοκρατικές αξίες, που αποτελούν τη βάση δόμησης των σύγχρονων δυτικών κοινωνιών. Σ' αυτή την κατεύθυνση στοχεύει η ιδέα του εσωτερικού κανόνα, της εσωτερικής πειθαρχίας = του αυτο-ελέγχου (*Innere Führung*)<sup>331</sup>, που επεβλήθη για να ενσταλάξει ηθικές αρχές στους αξιωματικούς και τους υπαξιωματικούς των Γερμανικών Ενόπλων Δυνάμεων.

Με τη δημιουργία των “νέων” γερμανικών Ενόπλων Δυνάμεων το 1956 ακολουθείται επιπρόσθετη εκπαίδευση, με οδηγίες για την διαμόρφωση του χαρακτήρα (Character Guidance Training), ευθύνη που έχει εναποτεθεί και εκτελείται από το σώμα των στρατιωτικών ιερέων. Τα αντικείμενα που περιλαμβάνει είναι:

«Η Ηθική στην Ειρήνη, ..., η Ευθύνη της Ηγεσίας, ..., η Συνείδηση και Υπακοή, ..., (και) Το Επάγγελμα του Στρατιώτη, το οποίο

<sup>330</sup> Η ελεύθερη απόδοση της έκφρασης *Service Test: Δοκιμή Υπηρεσίας*, η ακόμα πιο ελεύθερα: *Πρακτική Εφαρμογή ή Εξάσκηση* (εφαρμογή στην πράξη).

<sup>331</sup> Στην ελληνική γλώσσα η καλύτερη απόδοση ίσως είναι «εσωτερική ηγεσία», που μπορεί να ερμηνευτεί ως ο αυτοέλεγχος του ατόμου, που οδηγεί στη ρήση «για να μάθεις να διοικείς πρέπει πρώτα να μάθεις να διοικείσαι», να τιθασεύεις και να ελέγχεις το εγώ σου και να το υποτάσσεις στο είναι του επικεφαλής, του αρχηγού, του ηγέτη, για να μπορείς στη συνέχεια και εσύ με σύνεση να επιβάλλεις και να απαιτήσεις, με τη σειρά σου, από τους άλλους (υφισταμένους σου) να κάνουν το ίδιο, για το κοινό καλό.

χαρακτηρίζεται από έναν αριθμό συγκεκριμένων ηθικών, φυσικών και ψυχολογικών “απειλών”»<sup>332</sup>.

Οι γερμανικές Ομοσπονδιακές Ένοπλες Δυνάμεις χρησιμοποιούν τον όρο “ένστολος πολίτης” (Citizen in Uniform) ή “πολίτης υπό τα όπλα” (Citizen under Arms) για τους στρατιώτες και το μοντέλο της συνολικής εκπαίδευσης στην ηθική του “επαγγελματία στρατιώτη” χαρακτηρίζεται ως μοντέλο με δημοκρατικό προσανατολισμό και κατεύθυνση.

**Εκπαίδευση στο Στρατιωτικό Ήθος στη Στρατιωτική Ακαδημία Saint-Cyr και στις Ένοπλες Δυνάμεις της Γαλλίας**<sup>333</sup>. Μέχρι το έτος 2000 η Στρατιωτική Ακαδημία του Saint-Cyr δεν ακολουθούσε επίσημη εκπαίδευση για την στρατιωτική ηθική, εκτός από μερικά γενικά αντικείμενα, όπως “η ηθική στην υπηρεσία του έθνους” ή “ο Στρατός μέσα στο Έθνος” (ή καλύτερα, ο Στρατός μέσα στην κοινωνία), που συνήθιζαν να αποτελούν μέρος της εκπαίδευσης στο αντικείμενο της ηγεσίας<sup>334</sup>. Κυρίως όμως η στρατιωτική ηθική και δεοντολογία μεταφερόταν προς τους νεότερους σπουδαστές, με τα ζώντα παραδείγματα των ανωτέρων τους, μέσα από την παράδοση, τα απομνημονεύματα και τις αφηγήσεις, που μεταλαμπαδεύονταν από τους μεγαλύτερους σπουδαστές και αξιωματικούς μέσα στην ακαδημία και αργότερα στους νέους αξιωματικούς από τους παλαιότερους μέσα στα συντάγματα. Η ηθική συμπεριφορά όμως ενός νέου σπουδαστή μιας στρατιωτικής ακαδημίας, πολύ δε περισσότερο ενός νέου αξιωματικού, δεν μπορεί να αφεθεί στην περιστασιακή και κατά περίπτωση παραδειγματική συμπεριφορά των παλαιότερων αξιωματικών, γιατί πολλές φορές ούτε και αυτή η μέθοδος απο-

<sup>332</sup> Ο. π., *Ethics Education in the Military*, σ. 106.

<sup>333</sup> Henri Hude, *Reshaping the Ethical Training of Future French Commissioned Officers*, στο έργο *Ethics Education in the Military*, p.p. 109 -118.

<sup>334</sup> Στο ίδιο, p. 110.

τελεί εγγύηση ορθού παραδειγματισμού. Αυτός θα πρέπει να είναι και ο λόγος για τον οποίο οι γαλλικές αρχές θεμελίωσαν δύο κέντρα. Το Κέντρο για τα Στρατιωτικά Ήθη και το Κέντρο για την Ευρωπαϊκή Πολιτική. Το πρώτο απ' αυτά άρχισε την επίσημη λειτουργία του στις 14 Οκτωβρίου 2004, μετά από δύο χρόνια δοκιμαστικής ανεπίσημης λειτουργίας. Ένα τρίτο κέντρο επρόκειτο να τεθεί σε λειτουργία και αυτό ήταν το Κέντρο για την Τακτική.

Για την Γαλλική Στρατιωτική Ακαδημία τα Στρατιωτικά Ήθη στην πράξη σημαίνουν: μελέτη, στοχασμό και καλλιέργεια των αξιών, οι οποίες αποτελούν το τέλος (ή την ευδαιμονία κατά τον Αριστοτέλη) μιας καλής ή σωστά δομημένης κοινωνίας και των κανόνων της ορθής συμπεριφοράς και δράσης με την εμπλοκή των ηθικών δυνάμεων, για να προσανατολίσουν αυτή τη συμπεριφορά και τη δράση στην επιλογή του ορθού<sup>335</sup>.

**Εκπαίδευση στο Στρατιωτικό Ήθος των Ισραηλινών Ενόπλων Δυνάμεων.** Στις Ισραηλινές Ένοπλες δυνάμεις η εκπαίδευση στα στρατιωτικά ήθη περνά μέσα από την ιδέα ότι τα μέλη του στρατού είναι αναγκαίο να ακολουθούν μια κατάλληλη συμπεριφορά μόνο και μόνο λόγω αυτής της ιδιαίτερης ιδιότητάς τους, και ακόμα περισσότερο επειδή αποστολή τους είναι να μάχονται. Τα δύο αυτά χαρακτηριστικά (μέλος και μαχητής) παρέχουν στο προσωπικό των Ενόπλων Δυνάμεων (Ε.Δ.) την νομική κατοχύρωση αλλά και τη διαβεβαίωση της Πολιτείας ότι ο οργανισμός στον οποίο ανήκουν είναι ένας επαγγελματικός οργανισμός, που έχει μια συγκεκριμένη οργάνωση και λειτουργεί μέσα στο πλαίσιο μιας δημοκρατικής πολιτείας, το οποίο η ίδια η κοινωνία έχει θέσει<sup>336</sup>.

Ακλουθώντας αυτή την προσέγγιση, αυτό που πρέπει να κάνει κάποιος που θέλει να διδάξει τα στρατιωτικά ήθη σε σπουδαστές σε

<sup>335</sup> Ο. π., p. 115.

<sup>336</sup> Asa Kasher, Teaching and Training Military Ethics: An Israeli Experience, στο *Ethics Education in the Military*, p. 133.

ένα στρατιωτικό κολλέγιο σύμφωνα με τον Κάσερ (Kasher) είναι:

«Να συζητήσει με αυτούς το γεγονός ότι είναι μέλη του συγκεκριμένου στρατιωτικού επαγγελματικού χώρου.

Να τους πληροφορήσει ότι αναμένεται απ' αυτούς να γνωρίζουν πολύ περισσότερα για το δικό τους επάγγελμα, απ' ό,τι βλέπει (το κοινό) μάτι ή είναι ήδη γνωστό (στους άλλους).

Να τους πείσει ότι καθέννας απ' αυτούς αναμένεται να αναπτύξει την επαγγελματική του εικόνα και

Να τους δείξει ότι τα στρατιωτικά ήθη έχουν άμεση σχέση με την επαγγελματική τους ταυτότητα»<sup>337</sup>.

Στη διδασκαλία των αντικειμένων της ηθικής συμπεριφοράς δίδεται βάρος στη διάκριση μεταξύ των ηθικών αρχών, που πρέπει να αποτελούν κτήμα κάθε νοήμονος ατόμου στο οποίο μπορεί ή και πρέπει να αποδίδεται ο χαρακτηρισμός του ηθικού προσώπου, όπως αυτός ορίζεται στην ηθική φιλοσοφία, ενώ ο κώδικας δεοντολογίας αφορά στη συμπεριφορά ατόμων τα οποία έχουν μια ιδιαίτερη σχέση είτε λόγω επαγγέλματος είτε λόγω οργανώσεως (διοικητικής σχέσης) είτε ακόμα και λόγω της κοινωνικής θέσης που κατέχουν. Με βάση τη διάκριση που γίνεται παραπάνω και με δεδομένο ότι κάποιος αποτελεί μέλος των Ενόπλων Δυνάμεων του Ισραήλ, η εκπαίδευση στα στρατιωτικά ήθη θα μπορούσε να περιλάβει αρετές, όπως η ανδρεία, η ευθύνη, η πειθαρχία, η προφύλαξη, η συναδελφικότητα και άλλες.

**Η Εκπαίδευση των Δυνάμεων Αυτοάμυνας της Ιαπωνίας.** Στο Κοζίκι (*Kojiki*)<sup>338</sup> βρίσκουμε τη μορφή του ιδανικού πολεμιστή στο όνομα

<sup>337</sup> Στο ίδιο, p. 138.

<sup>338</sup> M., Yaku, *The Kojiki in the Life of Japan* (East Asian Cultural Studies Series), Vol. 13, 1969: Η πιο παλιά (σωζόμενη) έκδοση βιβλίου, που έγινε στην Ιαπωνία και χρονολογείται στον 6<sup>ο</sup> μ. Χ. αιώνα. «Το *Kojiki* αποτελεί μια από τις δύο κύριες πηγές του Σιντοϊσμού, της Ιαπωνικής εθνικής θρησκείας. Αυτό ξεκινά μέσα στο βασίλειο του μύθου, με την δημιουργία της Ιαπωνίας από αφρό. Αμέτρητοι θεοί και θεές περιγράφονται. Η αφήγηση κινείται από τη μυθολογία σε ιστορικούς θρύλους και εξελίσσεται χρονολογικά μέχρι την πρώιμη αυτοκρατορική γενεαλογία», κατά την επίσκεψη της ιστοσελίδας: <http://www.sacred-texts.com/shi/kj/>, την 06.02.2014.

του Itsu-no-ohabari, ο οποίος δηλώνει ότι: «Ευσεβώς θα υπακούσω και θα υπηρετήσω». Η γενναιότητα και η υπακοή του ιππότη της Άπω Ανατολής, του σαμουράι<sup>339</sup>, συνοψίζεται σ' αυτήν την πρόταση. Αλλά αυτό για το οποίο οι σαμουράι έγιναν παγκοσμίως γνωστοί δεν είναι το κοζίκι, αλλά ο εθιμικός και ιδιαίτερα αυστηρός κώδικας ηθικής, γνωστός ως μπουσίντο (Bu-shi-do: ο κώδικας του πολεμιστή), που φιλολογικά σημαίνει: Στρατιωτικό - Ιπποτικό - Τρόποι<sup>340</sup>. Μπουσίντο είναι ο κώδικας των ηθικών αρχών, τις οποίες οι σαμουράι απαιτείτο ή εκπαιδεύονταν να εφαρμόζουν. Πού στηριζόταν το μπουσίντο; Ο Νιτόμπε (Nitobe) μας αποκαλύπτει ότι η πρωταρχική και η πιο πλούσια πηγή των αρχών του μπουσίντο ήταν η κοσμοθεωρία του Βουδισμού, σύμφωνα με την οποία τον άνθρωπο πρέπει να διακρίνει «η αίσθηση της ήρεμης εναπόθεσης της ελπίδας στο πεπρωμένο, η σιωπηλή υποταγή στο αναπόφευκτο, η στωική αταραξία στη θέα του κινδύνου ή της καταστροφής, η περιφρόνηση της ζωής και η συμφιλίωση με τον θάνατο»<sup>341</sup>. Μια άλλη πηγή γνώσης για το μπουσίντο απετέλεσε η διδασκαλία του Ζαϊνισμού (Jainism), που παρέχει σημαντικά στοιχεία για την ανάπτυξη του μέσω της ινδικής μεθόδου Ντχιάνα (dhyana)<sup>342</sup>, που

<sup>339</sup> «Samurai (ή bushi) : Ήταν οι πολεμιστές της προ-μοντέρνας Ιαπωνίας. Αργότερα συγκρότησαν την κυβερνώσα στρατιωτική ελίτ, η οποία τελικά απετέλεσε την πιο υψηλόβαθμη κοινωνική κάστα της περιόδου Edo (1603-1867). Οι σαμουράι υποτίθετο ότι ζούσαν σύμφωνα με τον ηθικό κώδικα του μπουσίντο («με τον τρόπο [που ζούσε] ο πολεμιστής»). Αυστηρά Κομφουκιανική η φύση του μπουσίντο, τόνιζε μετ' επιτάσεως την ιδέα της αφοσίωσης στον δάσκαλό του [αφέντη του], της αυτοπειθαρχίας και της πλήρους σεβασμού ηθικής συμπεριφοράς». Κατά την επίσκεψη της ιστοσελίδας: <http://www.japan-guide.com/e/e2127.html>, την 06.02.2014.

<sup>340</sup> Ο. π., *Bushido: The Soul of the Japan*, Kodanska International Ltd., printed in Japan, 2002, [βασισμένο στην 10<sup>η</sup> αναθεωρημένη έκδοση του 1905, πρώτη έκδοση 1900], σ.σ. 34, 35.

<sup>341</sup> Ο. π., σ.σ. 39-45.

<sup>342</sup> Ο. π., σ. 39: «ο Ζαϊνισμός είναι το Ιαπωνικό ισοδύναμο για την Dhyana (διαλογισμός)», επίσης, στο Fitz K. Hope, *Ahimsa: A Way Of Life, A Path To Peace*, Center for Indic Studies, 2007, οι Ζαϊνιστές ανέπτυξαν πλήρως την έννοια της μη βλάβης και οι Βουδιστές την ιδέα της συμπόνιας. Οι Ζαϊνιστές δηλαδή εξετάζουν όλες τις «αρνητικές» έννοιες, π.χ., μη βλάβη, μη τραυματισμός, μη πρόκληση ψυχικού πόνου. Οι Ζαϊνιστές πιστεύουν ότι κάθε ζωντανός οργανισμός έχει μια ψυχή ή έναν άυλο εαυτό, που βαρύνεται με τις πράξεις του στις προηγούμενες ζωές του. Οι απλοί άνθρωποι στην αναζή-

δεν είναι τίποτα άλλο από την περισυλλογή, τον διαλογισμό, ενώ ο Σιντοϊσμός πρόσφερε ό,τι δεν μπόρεσε να προσφέρει ο Βουδισμός, δηλαδή την πίστη στον ηγεμόνα, τον σεβασμό στους προγόνους και στις αξίες τους, την απόλυτη υϊκή αφοσίωση και το σεβασμό των γονέων<sup>343</sup>. Επίσης, το δόγμα του Σιντοϊσμού είναι αυτό το οποίο εκφράζει δύο κυρίαρχα στοιχεία του συναισθηματικού κόσμου της ιαπωνικής φυλής, την αγάπη προς την Πατρίδα και την Αφοσίωση<sup>344</sup>. Το μπουσίνο δεν ήταν ένας γραπτός κώδικας, αλλά αποτελείτο από αποφθέγματα, τα οποία μεταφέρονταν προφορικά από τη μια γενιά στην επόμενη ή μέσα από τα γραπτά κείμενα κάποιου πολυμαθούς ή πολύ γνωστού πολεμιστή<sup>345</sup>. Ποιο ήταν όμως το ακριβές περιεχόμενο των αρχών και τι πρόσβευαν οι σαμουράι; Ο Νιτόμπε στο έργο του περιλαμβάνει έναν αριθμό από χαρακτηριστικές αρετές, στις οποίες ασκούντο και εκπαιδεύονταν οι ιππότες της ανατολής, που ακολούθησαν αυτό το αυστηρό ηθικό σύστημα αξιών, το οποίο εκφράζεται μέσα από μια σύνθεση τριών διαφορετικών, αλλά όχι άσχετων μεταξύ τους δογμάτων, τον βουδισμό, τον ζαϊνισμό και τον σιντοϊσμό. Αυτές οι αξίες είναι: «η ηθικότητα ή δικαιοσύνη, το Θάρρος, το πνεύμα της τόλμης και της συμπεριφοράς, η καλοσύνη, το αίσθημα της θλίψης, η ευγένεια, η ακριβολογία και ειλικρίνεια, η τιμή, το καθήκον της αφοσίωσης, η εκπαίδευση και η εξάσκηση του Σαμουράι και ο αυτο-έλεγχος»<sup>346</sup>. Η πρώτη επίσημη καταγραφή αυτού του κώδικα έγινε γνωστή με την έκδοση του βιβλίου του Νταϊντότζι Γιουσάν (Daidoji Yusan), «Ο Κώδικας του Σαμουράι»,

---

τηση της σωτηρίας τους αναλαμβάνουν αυτό που ονομάζεται «μικρός όρκος». Ο όρος «μικρός όρκος» δίδεται για να είναι δυνατή η διάκριση του όρκου του απλού ανθρώπου από εκείνον ενός ταπεινού ή ασκητή. Ο πρώτος όρκος είναι αυτός που δίδεται προς την ahimsa. Μια άλλη έννοια που αποτελεί βασική πεποίθηση είναι η anekanta, δηλαδή, η μη-απολυταρχία. Η Samyama συνδυάζει την ταυτόχρονη εξάσκηση στην αυτοσυγκέντρωση (Dharama), στο διαλογισμό (Dhyana) και στην ενότητα/ομοψυχία (Samadhi). Κατά την επίσκεψη της 24.02.2014, στον ιστότοπο: <http://www.umassd.edu/>,

<sup>343</sup> Ο. π., σ. 40.

<sup>344</sup> Ο. π., σ. 41.

<sup>345</sup> Ο. π., σ. 35.

<sup>346</sup> Ο. π., σ.σ. 46 -103.



τον 16<sup>ο</sup> αιώνα μ. Χ.<sup>347</sup>. Θα ισχυριστεί κάποιος ότι αυτά μπορεί βέβαια να συνέβαιναν την εποχή της φεουδαρχικής οργάνωσης της Ιαπωνίας, όπου οι αιματοχυσίες και ο στυγνός έως και βάρβαρος τρόπος συμπεριφοράς ήταν σύνθητες φαινόμενο, σήμερα όμως που η κοινωνία έχει αλλάξει μορφή και οι σχέσεις των ανθρώπων ρυθμίζονται με μια κοινά αποδεκτή σύμβαση, είναι δυνατόν να ακολουθούνται αυτές οι αναχρονιστικές αρχές για την εκπαίδευση των στελεχών σύγχρονων οργανισμών, ιδρυμάτων, επιχειρήσεων και στρατιωτικών δυνάμεων; Παρά το γεγονός ότι έχουν παρέλθει πολλά χρόνια από την εποχή των σαμουράι, η σύγχρονη Ιαπωνία φαίνεται να είναι ακόμα προσκολλημένη στις αρχές του μπουσίντο και πολλοί οργανισμοί και επιχειρήσεις ακόμα και δυτικών χωρών υιοθετούν αυτές τις αρχές<sup>348</sup>. Μετά την αποκατάσταση του Μείτζι (Meiji)<sup>349</sup>, ο υπουργός του Αυτοκρατορικού Στρατού, Στρατηγός Αριτόμο Γιαμαγκάτα (Aritomo Yamagata), εξέδωσε το 1879 τις «Νουθεσίες του Στρατιώτη» (*Soldier's Admonishment*), που περιλάμβαναν τρεις αρχές: αφοσίωση, ανδρεία, και υποταγή<sup>350</sup>. Στη συνέχεια, ο Αυτοκράτορας Μείτζι εξέδωσε το 1887 τις παρααινέσεις του προς τους Στρατιώτες και τους Ναύτες (*The Imperial Precepts to the Soldiers and Sailors*), οι οποίες περιλάμβαναν πέντε αρχές, όπως: Αφοσίωση, γενναιότητα, πίστη, ηθικότητα και λιτότητα (με την έννοια της απλότητας ή σεμνότητας). Στο τέλος των προτροπών του σημείωσε: «Τώρα για να

<sup>347</sup> Ο. π., *The Code of the Executive*, p. xvii.

<sup>348</sup> Στο ίδιο, p.p. xviii-xxii.

<sup>349</sup> Το 1867/68 τερμάτισε η εποχή του Τοκουγκάου Μπακούφου (Tokugawa Bakufu) και αποκαταστάθηκε η δυναστεία του Meiji, η οποία διήρκεσε από το 1868 έως το 1912. Ο Αυτοκράτορας Meiji μετακινήθηκε από το Κιότο στο Τόκιο, όπου εγκαθίδρυσε τη νέα πρωτεύουσα της χώρας. Η αυτοκρατορική του δύναμη αποκαταστάθηκε και η πολιτική ισχύς ουσιαστικά μεταφέρθηκε στα χέρια μιας μικρής ομάδας ευγενών και πρώην σαμουράι. Κατά την επίσκεψη των ιστοσελίδων: <http://www.japan-guide.com/e/e2130.html>, <http://www.japan-guide.com/e/e2126.html>, και <http://www.japan-guide.com/e/e2135.html>, την 02.02.2014.

<sup>350</sup> Fumio Ota, *Ethics Training for the Samurai Warrior*, στο Paul Robinson, Nigel De Lee και Don Carrick, *Ethics Education in the Military*, ed. by Ashgate Publishing Company, USA and England, 2008, σ. 148.

τις θέσετε σε εφαρμογή, το πιο σημαντικό είναι η ειλικρίνεια»<sup>351</sup>. Λόγω του γεγονότος ότι κατά τη διάρκεια του δεύτερου Σινο-ιαπωνικού πολέμου (7 Ιουλίου 1937 έως τις 9 Σεπτεμβρίου 1945) παρατηρήθηκαν αρκετές πειθαρχικές παραβάσεις, ο Υπουργός Άμυνας της Ιαπωνίας Τότζο (Tojo) εξέδωσε τον κώδικα του πολεμιστή<sup>352</sup>, «παρόλα αυτά ο κώδικας δεν έτυχε καλής υποδοχής, επειδή γράφτηκε σε πολύ δύσκολους κινεζικούς χαρακτήρες, που δεν ήταν κατανοητοί από πολλούς στρατιώτες, οι οποίοι δεν είχαν παρακολουθήσει ούτε τη στοιχειώδη εκπαίδευση»<sup>353</sup>. Όπως μας πληροφορεί ο Ότα (Ota), «το 1961, η ιαπωνική κυβέρνηση θέσπισε *“Το Ήθος του Προσωπικού των Δυνάμεων Αυτο-άμυνας”*, το οποίο περιλαμβάνει πέντε αρετές: *συναίσθηση της αποστολής, ατομική ανάπτυξη, εκπλήρωση της ευθύνης, αυστηρή επιτήρηση της πειθαρχίας, ενίσχυση της αλληλεγγύης»*<sup>354</sup>. Επίσης, κάθε κλάδος των δυνάμεων αυτο-άμυνας επεδίωξε να εκδώσει τις δικές του οδηγίες ηθικής εξάσκησης του στρατιωτικού του προσωπικού, αλλά αυτό ακόμα δεν έχει εδραιωθεί οριστικά, παρόλα αυτά υπάρχει η παράδοση του μπουσίντο, που χρησιμοποιείται ως φιλοσοφική βάση, και πέραν αυτού στο δεύτερο έτος των σπουδών τους οι ευέλπιδες της Εθνικής Ακαδημίας Άμυνας εκτελούν περιοδείες στα πεδία των μαχών, όπου τους αναλύονται οι μάχες και επαινείται η ανδρεία των ιαπώνων μαχητών, που έπεσαν μαχόμενοι σε αυτές. Από 'κει και έπειτα τα στρατιωτικά ήθη μεταφέρονται μέσω των οδηγιών των προϊσταμένων τους και του παραδείγματος το οποίο επέδειξαν οι παλαιότεροι, το οποίο τονίζεται και αναλύεται κατά τις επισκέψεις τους στα στρατιωτικά μουσεία»<sup>355</sup>.

<sup>351</sup> Στο ίδιο, σ.σ. 148, 149.

<sup>352</sup> T. Okamura, *Soshiki-wo-Ikashu*, Tokyo: Keisi-Sha, 1986, σ.σ. 29, 30.

<sup>353</sup> Ο. π., *Ethics Training for the Samurai Warrior*, στο Paul Robinson, Nigel De Lee και Don Carrick, *Ethics Education in the Military*, ed. by Ashgate Publishing Company, USA and England, 2008, σ. 149.

<sup>354</sup> Στο ίδιο, p. 150.

<sup>355</sup> Ο. π., σ.σ. 150, 151.

Το ισχύον Σύνταγμα της Ιαπωνίας δεν επιτρέπει τη χρησιμοποίηση των Ιαπωνικών Δυνάμεων Αυτοάμυνας για επιθετικούς σκοπούς, παρά τούτα, όπως μας διαβεβαιώνει ο Ότα<sup>356</sup>, η συμμετοχή τους σε επιχειρήσεις *Διατήρησης της Ειρήνης* και παρεμφερείς ειρηνευτικές αποστολές απέδειξε ότι κατά την τρέχουσα περίοδο η εφαρμοζόμενη εκπαίδευση στα στρατιωτικά ήθη είναι επαρκής και αποτελεσματική.

---

<sup>356</sup> Ο. π., σ. 151.

**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ «Β»:**

**ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΠΙΛΥΣΗΣ ΗΘΙΚΟΥ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ**

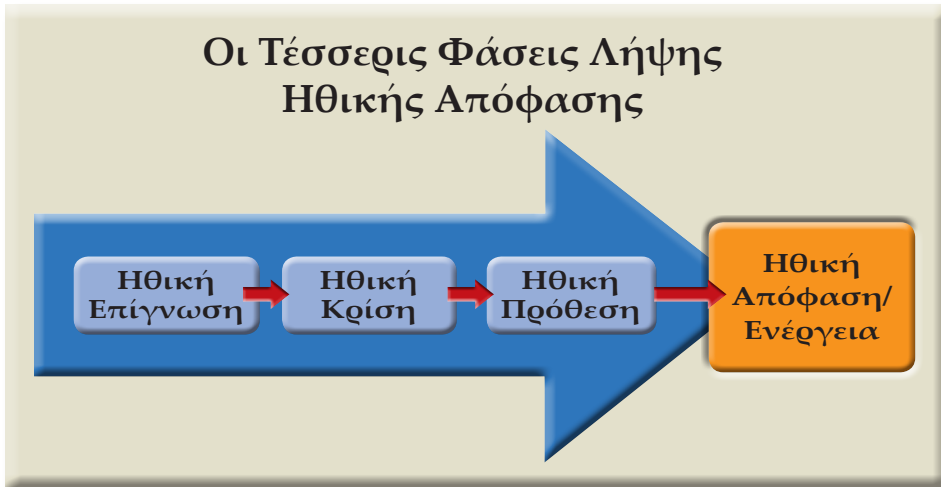
**Μέθοδος Επίλυσης των Ηθικών Διλημμάτων.** Έρευνες έχουν δείξει ότι οι άνθρωποι κατά γενικό κανόνα, όταν βρίσκονται αντιμέτωποι με ένα ηθικό δίλημμα, ακολουθούν τέσσερις φάσεις μέχρι να καταλήξουν στην απόφασή τους. Αυτό ισχυρίζεται το Κέντρο Ηθικής Ηγεσίας (του Αντιναυάρχου James Stockdale). Η εξάσκηση σ' αυτή τη διαδικασία των τεσσάρων φάσεων βοηθά στην ανάπτυξη της ηθικής μνήμης, η οποία απαιτείται σε περιπτώσεις **υψηλού στρες και περιορισμένου χρόνου**.

Αυτή η προσέγγιση των τεσσάρων φάσεων βασίζεται σε μελέτες αμερικανών επιστημόνων, οι οποίες αξιολογήθηκαν με συμμετοχή του προσωπικού της Ναυτικής Ακαδημίας των ΗΠΑ. Η εξάσκηση αυξάνει την πιθανότητα της λήψης ηθικών αποφάσεων, ακόμα και σε δύσκολες περιστάσεις.

Οι **τέσσερις φάσεις**<sup>357</sup> που ακολουθούνται κατά τη διεργασία λήψης μιας ηθικής απόφασης είναι οι παρακάτω:

---

<sup>357</sup> United States Naval Academy, Stockdale Center for Ethical Leadership, *Ethical Leadership for the Junior Officer*, κατά την επίσκεψη της 12.10.2014 στον ιστότοπο : [http://www.usna.edu/Ethics/\\_files/documents/ELJO2009.pdf](http://www.usna.edu/Ethics/_files/documents/ELJO2009.pdf). Αυτή η μέθοδος προσέγγισης των τεσσάρων φάσεων βασίζεται σ' ένα μοντέλο που κατασκεύασε ο Τζέιμς Ρεστ (James Rest), το οποίο αξιολογήθηκε από την Ελίζαμπεθ Χολμς (Elizabeth Holmes). Το μοντέλο, που χρησιμοποιεί η Ναυτική Ακαδημία των ΗΠΑ, συνδυάζει αυτό του Τζέιμς Ρεστ, με την επινόηση των «παραγόντων ηθικής έντασης (moral intensity factors) του Τόμας Τζονς (Thomas Jones).



Σχεδιάγραμμα υπ' αριθ. 13

Η μελέτη και εξέταση βήμα προς βήμα, από την **αναγνώριση ή επίγνωση** μέχρι την ηθική **απόφαση/ενέργεια**, αποτελεί μια απαραίτητη ικανότητα για έναν ηθικό ηγέτη και βοηθά στη σφαιρική εξέταση των ηθικών προβλημάτων αναγνωρίζοντας την επαγγελματική και νομική τους διάσταση.

Για τον εθισμό των μικρών στελεχών στη λήψη μιας ηθικής απόφασης επιδίδονται κατάλληλα προετοιμασμένες υποθέσεις εργασίας (case studies) και οι εκπαιδευόμενοι καλούνται να ακολουθήσουν τη μέθοδο των τεσσάρων σταδίων/φάσεων, από την **Ηθική Αναγνώριση ή Επίγνωση** μέχρι την **Ηθική Απόφαση/Ενέργεια**.

**Πρώτη Φάση (Ηθική Αναγνώριση ή Επίγνωση).** Η όλη διαδικασία ξεκινά με την επίδοση ενός σεναρίου που βασίζεται σε πραγματικό ή υποθετικό περιστατικό, στο οποίο **αναδύεται ένα ηθικό ζήτημα**. Αυτός ή αυτοί που καλούνται να ακολουθήσουν τη διαδικασία, συμμετέχουν ενεργά αναπτύσσοντας αγωνία, φόβο, ανησυχία, σύγχυση, ενδιαφέρον και συναισθηματική ταύτιση. Εδώ οι εκπαιδευόμενοι αντιλαμβάνονται και συναισθάνονται ότι διακυβεύονται

κάποιες ηθικές αξίες και απαντούν στο ερώτημα: **Υπάρχει κάποιο λάθος εδώ;**

Στην εξέταση ενός ηθικού προβλήματος υπεισέρχονται δύο παράγοντες. Πρώτος παράγων είναι αυτός της **Ηθικής Εντάσεως ή Εγγύτητας** (πόσο κοντά, δηλαδή, αισθάνεται κάποιος προς αυτούς που επηρεάζονται από τα διαδραματιζόμενα στο συμβάν) και ο δεύτερος παράγων είναι αυτός της **Κοινωνικής Συναίνεσης** (πώς, δηλαδή, μια κοινωνική ομάδα, όπως για παράδειγμα οι ομοιόβαθμοι, αντιλαμβάνονται μια δεδομένη ενέργεια ως Σωστή ή Εσφαλμένη).

Η συνειδητοποίηση αυτών των επιρροών μπορεί να βοηθήσει κάποιον να διορθώσει την **υπερευαισθησία ή την έλλειψη ευαισθησίας** σ' αυτές τις περιπτώσεις.

Τα ερωτήματα που εγείρονται σε αυτή τη φάση εξετάζουν τους πιθανούς κινδύνους και τις υποχρεώσεις. Ποιος ή τι κινδυνεύει; Ποια πρόσωπα, οργανισμοί ή ιδανικά διακυβεύονται; Ποιες νομικές ή επαγγελματικές υποχρεώσεις αναδύονται. Ακόμα, ερωτήσεις που επισημαίνουν και αναδεικνύουν τους παράγοντες ηθικής έντασης, π. χ. πιθανές ενοχές ή νομικές ευθύνες από κάποιες μελλοντικές συνέπειες που θα προκύψουν ή θα αποτραπούν από την απόφασή μας. Επίσης, ερωτήματα που εξετάζουν τις συναισθηματικές μας αντιδράσεις, τα οποία ενδεχομένως υποδεικνύουν ότι κάποια ή κάποιες αξίες τίθενται σε κίνδυνο.

**Δεύτερη Φάση (Ηθική Κρίση).** Σε αυτή τη φάση γίνεται η συλλογιστική διεργασία και διακρίνεται το σωστό από το λάθος και το καλύτερο από το χειρότερο αποτέλεσμα που θα προκύψει από την μια ή την άλλη επιλογή. Ο ηγέτης ζυγίζει τις καταστάσεις και τις επιπτώσεις ή/και τις συνέπειες της μιας ή της άλλης επιλογής.

Ερωτήματα που τυχόν θα τεθούν εδώ, θα είναι της μορφής: Ποιες ενέργειες σέβονται τα δικαιώματα και την αξιοπρέπεια του ατόμου; Ποιες ενέργειες είναι δίκαιες; Ποιες ενέργειες θα προστατεύσουν την δική μου αξιοπρέπεια και θα πιστοποιούν τις αρχές και τις αξίες μου;

Ποιες ενέργειες θα έχουν τα καλύτερα αποτελέσματα ή θα παράγουν τη μικρότερη ζημιά;

**Τρίτη και Τέταρτη Φάση (Ηθική Πρόθεση και Ηθική Απόφαση και Ενέργεια).** Σε αυτές τις φάσεις λαμβάνουν χώρα οι τελικές διεργασίες, αφού ληφθούν υπόψη τα αποτελέσματα του διαλογισμού των δύο προηγούμενων φάσεων. Ένας ηγέτης εφαρμόζει στην πράξη την πρόθεσή του, παρά τις όποιες αντίθετες απόψεις ή τις επαπειλούμενες συνέπειες, ή επιλέγει να μην ακολουθήσει ηθική επιταγή, με όποιες συνέπειες προκύψουν για τον ίδιο, το προσωπικό του και τον οργανισμό του.

Στη φάση αυτή, τη μεγαλύτερη επίδραση στη απόφαση έχει ο κοινωνικός έλεγχος, η κοινή γνώμη, «τι θα πουν οι άνθρωποι γύρω μας;» Η “ισχύς” των ανθρώπων που βρίσκονται γύρω μας και είναι παρόντες στον ηθικό μας προβληματισμό είναι καθοριστικής σημασίας για την τελική μας απόφαση. Μερικές φορές οι άνθρωποι, ενώ γνωρίζουν ποιο είναι το σωστό να κάνουν και έχουν καταλήξει στη απόφασή τους, υπαναχωρούν την τελευταία στιγμή, με όποιες συνέπειες επιφυλάσσει αυτή η απόφαση, λόγω της επιρροής που δέχονται από το περιβάλλον τους.

Πιθανά ερωτήματα που θα τεθούν σε αυτές τις φάσεις είναι: Τι πρόκειται να κάνεις σε μια δεδομένη κατάσταση; Προτίθεται να ενεργήσεις και να εφαρμόσεις τις προβλεπόμενες διαδικασίες και τους κανονισμούς; Θα τραβήξεις μπροστά και θα πάρεις τις δύσκολες αλλά σωστές αποφάσεις ή θα ακολουθήσεις τον εύκολο δρόμο της μικρότερης αντίστασης (από το περιβάλλον σου), με όποιες δυσμενείς συνέπειες προκύψουν για την ηθική σου ακεραιότητα, για το προσωπικό και τον οργανισμό σου;

Ο εθισμός στην εφαρμογή αυτού του μοντέλου των τεσσάρων φάσεων, που θα εμπεδωθεί με την επανειλημμένη εξάσκηση σε ηθικά προβλήματα, θα ενισχύσει την αυτοπεποίθηση και θα κατευθύνει την σκέψη στη επιλογή του ηθικά ορθού. Η ηθική σκέψη προσανατολίζεται

ευκολότερα όταν έχει θεμελιωθεί στην πρακτική εξάσκηση, στην έντιμη και ενσυνείδητη αντίδραση. Η διαδρομή από την ηθική αναγνώριση μέχρι την ηθική απόφαση, με έναν συνειδητό και καλομελετημένο τρόπο, είναι η μόνη οδός που παρέχει τη βεβαιότητα αλλά και την ικανότητα σ' έναν διοικητή για καταξίωση και ανάδειξή του σε έναν ηθικό ηγέτη.

Προς αυτήν την κατεύθυνση στοχεύουν και τα προβλήματα ηθικής ηγεσίας με την μορφή των υποθέσεων εργασίας (case studies), που αναφέρονται προς μελέτη και εξάσκηση στο Παράρτημα Γ'.

**Η Ανάδειξη Ηθικών Προβλημάτων μέσα από Κινηματογραφικά Έργα<sup>358</sup> (Ethics Movie Training).** Ένας άλλος τρόπος διδασκαλίας της ηθικής ηγεσίας που ακολουθείται από την Ναυτική Ακαδημία των ΗΠΑ είναι αυτός της παρακολούθησης επιλεγμένων κινηματογραφικών έργων<sup>359</sup>. Η περιγραφή του τρόπου παρουσίασης και προσέγγισης των ηθικών προβλημάτων που τίθενται ή παρουσιάζονται, από πρωταγωνιστές ή μη, στα επιλεγμένα κινηματογραφικά έργα γίνεται με μεθοδευμένο τρόπο. Σε κάθε ταινία παραδίδεται ένα επιβοηθητικό πακέτο, που περιλαμβάνει οδηγίες και ενημέρωση. Οι οδηγίες επεξηγούν το μοντέλο των τεσσάρων φάσεων που αναπτύχθηκε παραπάνω. Η διαδικασία αυτή των τεσσάρων φάσεων επιτρέπει την ενσωμάτωση των πιο παραδοσιακών ηθικών θεωριών και απόψεων, καθώς επίσης εστιάζει στις εντάσεις και στα συναισθήματα που προκαλούνται σε αυτά τα ηθικά διλήμματα. Παρέχεται μια συνοπτική περιγραφή της κάθε ταινίας και καταλήγουν με την επιλογή προσεκτικά σχεδιασμένων ερωτήσεων για συζήτηση, οι οποίες εστιάζουν

<sup>358</sup> Η έκφραση χρησιμοποιείται καταχρηστικά, καθότι δεν υπάρχει κάποια άλλη δόκιμη έκφραση για τις ψηφιακές εγγραφές σε οπτικούς δίσκους (CDs).

<sup>359</sup> Ο. π., *Ethical Leadership for the Junior Officer*, κατά την επίσκεψη της 12.10.2014 στον ιστότοπο: [http://www.usna.edu/Ethics/\\_files/documents/publications/Ethics%20Goes%20to%20the%20Movies%20III.pdf](http://www.usna.edu/Ethics/_files/documents/publications/Ethics%20Goes%20to%20the%20Movies%20III.pdf). Από το πακέτο Ethics Goes to the Movies (3<sup>rd</sup> Edition), επιλέγουμε την πρώτη ταινία με τίτλο: Catch Me if You Can.



στις ηθικές διαστάσεις και στους ψυχολογικούς και συναισθηματικούς παράγοντες που προβάλλονται στην ταινία.

Επεξήγηση της διαδικασίας με την πρώτη ταινία από τα Ethics Goes to the Movies (3<sup>η</sup> Έκδοση) με τίτλο: [«Πιάσε με αν Μπορείς» (Catch Me If You Can)].

Ηθική Λήψη Απόφασης με τη Συζήτηση επί Ταινιών (Ethical Decision - Making Movie Discussion)

### **Περίληψη της Ταινίας:**

Ο Φρανκ Αμπαγκνέιλ ο νεότερος (Leonardo DiCaprio), εργάστηκε ως γιατρός, δικηγόρος και ως συγκυβερνήτης σε μια μεγάλη αεροπορική εταιρία - και όλα αυτά πριν από τα 18<sup>α</sup> γενέθλιά του. Ένας αριστοτέχνης στην εξαπάτηση, ο οποίος ήταν επίσης ένας λαμπρός πλαστογράφος παραχαράκτης, του οποίου η ικανότητα του εξασφάλισε δικαιωματικά τη φήμη: στην ηλικία των 17 ετών, ο Φρανκ Αμπαγκνέιλ ο νεότερος έγινε ο πιο επιτυχημένος ληστής τράπεζας στην ιστορία των ΗΠΑ. Ο πράκτορας του FBI, Καρλ Χάνραττ (Tom Hanks), έχει ως πρωταρχική αποστολή να συλλάβει τον Φρανκ και να τον φέρει ενώπιον της δικαιοσύνης, αλλά ο Φρανκ είναι πάντα ένα βήμα μπροστά απ' αυτόν.

**Ηθική Απόφαση - Κάνοντας τις Βασικές Ενέργειες:** Η ηθική μπορεί να περιγραφεί ως πρότυπα συμπεριφοράς που κάποιος χρησιμοποιεί για να αποφασίσει πώς θα αντιδράσει σε καταστάσεις που έχουν μια ηθική συνιστώσα. Κατά τη διαδικασία λήψης μιας απόφασης, ένα άτομο χρησιμοποιεί αυτά τα πρότυπα, τους κανόνες, για να καταλήξει σε μια απόφαση, την οποία στη συνέχεια θα κάνει πράξη. Αν και αυτή η διαδικασία μπορεί να φαίνεται διαισθητική, η έρευνα έχει δείξει ότι υπάρχουν βήματα τα οποία όλοι μπορούμε να ακολουθήσουμε κατά την λήψη ηθικών αποφάσεων. Το μοντέλο των τεσσάρων φάσεων, που βασίζεται στο έργο του Τέιμς Ρεστ, περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο μπορούμε να κινηθούμε από την **ηθική επίγνωση** μέχρι την **ηθική πράξη**.

## Φάσεις Επίλυσης Ηθικού Διλήμματος

### Ηθική Πράξη

Ενεργώ

### Ηθική πρόθεση

**Νομίζω ότι θα**

- Ποια είναι η γνώμη της κοινωνικής μου ομάδας;

### Ηθική κρίση

**Θέτω Ερωτήματα**

-Πόσες πιθανότητες υπάρχουν να συμβεί κάποιο κακό;  
-Πόσο θα ζημιωθεί ή θα ωφεληθεί κάποιος;  
- Ποια είναι η γνώμη της κοινωνικής μου ομάδας;

### Ηθική Επίγνωση

**Αισθάνομαι**

-Πόσο κοντά αισθάνομαι προς αυτούς που επηρεάζονται;  
-Ποια είναι η γνώμη της κοινωνικής μου ομάδας;

Σχεδιάγραμμα υπ' αριθ. 14

Οι ερωτήσεις σε κάθε βήμα αντανakλούν το έργο του Τόμας Τζονς, ο οποίος ακολούθησε το έργο του Ρεστ. Δείχνουν πώς η ικα-

νότητα των ανθρώπων να παίρνουν ηθικές αποφάσεις επηρεάζεται από διαφορετικούς παράγοντες και ηθική ένταση. Οι πιο κοινές από αυτές περιλαμβάνουν:

- Πόσο μια συγκεκριμένη κοινωνική ομάδα (συμμαθητές, φίλοι, οικογένεια) συμφωνεί ότι μια συγκεκριμένη πράξη είναι καλή ή κακή και τι θα σκεφτεί για την λήψη της απόφασεως.
- Πόσο κοντά νιώθετε στους ανθρώπους που επηρεάζονται από την απόφασή σας.
- Πόσο θα βλάψει ή θα ωφελήσει κάποιον ή κάποιους η απόφασή σας.
- Πόσο πιθανό είναι ότι κάτι καλό ή κάτι κακό θα συμβεί.

Εδώ φαίνεται πώς λειτουργεί το μοντέλο εργασίας.

**Στο βήμα «αισθάνομαι»,** νιώθεις κάτι για την κατάσταση μέσα σου. Αποφάσισε αν αυτή η κατάσταση θέτει ένα ηθικό ζήτημα, ρωτώντας:

1. Παραβιάζω τα ηθικά μου συναισθήματα αν δεν κάνω τίποτα;
2. Βάζω κάποιον ή κάποιους σε κίνδυνο αν δεν κάνω τίποτα;
3. Είναι πιθανό να συμβεί κάτι κακό εδώ;

Ελέγξτε αν οι ηθικοί παράγοντες έντασης σας βασανίζουν, ρωτώντας:

1. Η κοινωνική μου ομάδα βλέπει κάποιο ηθικό ζήτημα εδώ;
2. Πόσο κοντά νιώθω στους ανθρώπους που εμπλέκονται σε αυτή την κατάσταση;

**Στο βήμα «θέτω ερωτήματα»,** ζυγίζω τις διαφορετικές επιλογές για να διακρίνω το σωστό από το λάθος, το καλύτερο από το χειρότερο και τις διαφορές μεταξύ ανταγωνιστικών εντάσεων.

Για να σταθμίσω αυτές τις επιλογές, εξετάζω τα εξής:

1. Αν αναλάβω δράση, αυτή θα είναι δίκαιη ή άδικη; Ηθικά σωστή ή λάθος;
2. Ποια είναι η άποψη κάποιου που σέβομαι για την καλύτερη επιλογή;
3. Αν αναλάβω δράση, η απόφασή μου είναι σύμφωνη με την κουλτούρα του οργανισμού μου και με τους κανόνες της κοινωνίας μου;

Εξετάστε αν οι ηθικοί παράγοντες έντασης επηρεάζουν την κρίση σας:

1. Τι σκέφτεται η κοινωνική μου ομάδα για τις πράξεις μου;
2. Πόσο κακό θα προκληθεί σε κάποιον αν αναλάβω δράση; Τι άλλο μπορώ να κάνω, εάν δεν αναλάβω δράση;
3. Πόσο πιθανό είναι ότι αυτή η κατάσταση θα εξελιχθεί άσχημα, αν δεν αναλάβω δράση; Τι θα γίνει, αν αναλάβω δράση;

**Στο βήμα «Νομίζω ότι θα»,** αποφάσισε τι να κάνεις ή τι να μην κάνεις ρωτώντας:

1. Τι νομίζω ότι πρέπει να κάνω;
2. Πόσο επηρεάζει την απόφασή μου το τι θα σκέφτονται οι άλλοι για μένα;

**Στο βήμα «Ενεργώ»,** υλοποιείτε την πρόθεσή σας, ακόμα κι αν υπάρχει μεγάλη αντίδραση. Οι παρακάτω ερωτήσεις μπορεί να είναι χρήσιμες:

1. Ακολουθώ την πρόθεσή μου;
2. Τι μπορεί να με αποτρέψει από το να ενεργήσω σύμφωνα με την πρόθεσή μου;
3. Τι μπορεί να με βοηθήσει να ενεργήσω σύμφωνα με την πρόθεσή μου;

Αυτός ο οδηγός περιγράφει τα ηθικά διλήμματα για την ταινία «αν μπορείς πιάσε με» και στη συνέχεια παρουσιάζει μερικά παρα-

δείγματα για συζήτηση. Μπορείτε να χρησιμοποιήσετε πολλά από τα διλήμματα ή παραδείγματα για να τονίσετε αυτή την ηθική απόφαση - διαδικασία λήψης αποφάσεων.

**Ηθικά Διλήμματα:**

1. Για να πετύχει αυτό που θέλει ο Φρανκ Αμπαγκέιλ καταλαμβάνει με δόλο θέσεις εξουσίας. Εσκεμμένα υποδούταν διάφορους ανθρώπους σε διαφορετικές θέσεις εξουσίας, προκειμένου να δώσει την εικόνα του επιτυχημένου ανθρώπου. Γιατί είναι λάθος να ψευδόμεστε και να εξαπατούμε άλλους ανθρώπους προκειμένου να προσφέρουμε στον εαυτό μας μια καλύτερη ζωή; Πώς αυτό μπορεί να βλάψει τους ανθρώπους γύρω μας; Ποιοι συγκεκριμένα κίνδυνοι ελλοχεύουν με το να υποδύεστε τον επαγγελματία;
2. Για ποιο λόγο ο Φρανκ πήρε την απόφαση να επιστρέψει στο τέλος και γιατί αυτή ήταν η σωστή απόφαση; Ποια ήταν τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα στο να παραμείνει ή να φύγει μακριά;

**Περισσότερα για την Ηθική:**

1. Ο πατέρας του Φρανκ Αμπαγκέιλ γνωρίζει τι κάνει ο γιός του, αλλά δεν κάνει τίποτα γι' αυτό. Η αδράνειά του αυτή είναι ηθικά συγχωρητέα, ή απλά είναι τόσο κακή όσο οι πράξεις του γιου του; Γιατί είναι λάθος να μην μιλήσεις όταν ξέρεις ότι τα πράγματα είναι λάθος; Πρέπει να υπάρχει εξαίρεση για τα μέλη της οικογένειας;
2. Οι ενέργειες του Φρανκ βραχυπρόθεσμα του απέδωσαν δύναμη και πλούτο. Ωστόσο, στο τέλος ο Φρανκ έπρεπε να πληρώσει το τίμημα για τις ενέργειές του, περνώντας την υπόλοιπη ζωή του στη φυλακή και χάνοντας όλα όσα είχε κερδίσει. Οι συνέπειες των ανήθικων και άδικων ενεργειών μπορεί να μην είναι άμεσα εμφανείς, αλλά δεν υπάρχει κανένας τρόπος να περάσουν

χωρίς επιπτώσεις. Ας υποθέσουμε ότι ο Φρανκ θα μπορούσε να συνεχίσει απαρατήρητα την απάτη του. Θα μπορούσε να συνεχίσει; Θα έπρεπε να συνεχίσει;

3. Με το να λέει ψέματα σχετικά με το ποιος και τι ήταν ο Φρανκ, θα μπορούσε να θέσει τις ζωές των άλλων ανθρώπων σε κίνδυνο. Ως συγκυβερνήτης, που αναμένεται να αναλάβει τον έλεγχο του αεροσκάφους σε περίπτωση που κάτι συμβεί στον πιλότο, και ως γιατρός, αν κάποιος ασθενής έπρεπε να κάνει μια χειρουργική επέμβαση ή χρειαζόταν μια ιατρική φροντίδα, που αυτός δεν ήταν σε θέση να εκτελέσει, θα μπορούσε να προκαλέσει σοβαρή βλάβη στο εν λόγω πρόσωπο. Ποιες άλλες συνέπειες θα μπορούσε να επιφέρει η συνέχιση της απάτης του, για να γίνει κατανοητό ότι οι άνθρωποι πρέπει να έχουν τα κατάλληλα προσόντα για να ασχοληθούν επαγγελματικά με μια εργασία; Τι επιπτώσεις έχει αυτό για τους ανθρώπους που προτιμούν να παλινδρομούν σχετικά με την επαγγελματική τους εκπαίδευση;

### **Παραδείγματα/Συζήτηση:**

1. Όταν θα ορκιστείτε ως Ανθυπολοχαγοί και βγείτε στις μονάδες χωρίς να έχετε αποκτήσει τα προσόντα και τις γνώσεις που απαιτούνται, ποια θα είναι τα πλεονεκτήματα και ποια τα μειονεκτήματα σε μια τέτοια περίπτωση;

2. Η μονάδα σας πρόκειται να επιθεωρηθεί και μια ημέρα πριν από την επιθεώρηση συνειδητοποιείτε ότι οι οδηγοί των οχημάτων του τμήματός σας δεν έχουν κάνει την εβδομαδιαία συντήρηση. Ξέρετε ότι αυτό γίνεται κάθε εβδομάδα. Ο Υπαξιωματικός της Διμοιρίας συντηρήσεως σας διαβεβαιώνει ότι θα περάσει στις καταστάσεις του τα οχήματα ως συντηρηθέντα και να μην ανησυχείτε για την παραποίηση των εγγράφων. Ο ίδιος σας λέει ότι «δεν είναι και τόσο μεγάλο θέμα, ο επιθεωρητής απλά θα θέλει να ξέρει ότι πραγματοποιήθηκε η συντήρηση». Γιατί είναι λάθος να πλαστογραφήσει τα έγγραφα και ποιες

είναι μερικές από τις αρνητικές συνέπειες που θα μπορούσαν να συμβούν, εάν ο επιθεωρητής θεωρήσει ότι τα οχήματά σας είναι συντηρημένα και επιχειρησιακά έτοιμα, όταν αυτό δεν συμβαίνει στην πραγματικότητα;

3. Φανταστείτε ότι είστε διοικητής διμοιρίας στη μάχη και ένας από τους στρατιώτες σας τραυματίζεται θανάσιμα. Είχατε δώσει εντολές που παραβίαζαν τους κανόνες εμπλοκής, με σκοπό την προστασία της διμοιρίας σας. Όμως αυτές οι εντολές οδήγησαν τον στρατιώτη σας στο θάνατο. Η Διμοιρία σας είναι στο πλευρό σας και σας υποστηρίζει, ανεξάρτητα από το πώς θα ενεργήσετε στη συνέχεια. Θα παραποιήσετε την αναφορά σας, για να αποφύγετε το στρατοδικείο ή θα αναλάβετε την ευθύνη των ενεργειών σας;

**Η Αμιλλα στην Επαγγελματική Δεοντολογία (Κύπελλο Δεοντολογίας - Ethics Bowl).** Στην Αμερική έχει συσταθεί Σύλλογος για την Πρακτική και Επαγγελματική Δεοντολογία (Association for Practical and Professional Ethics - APPE)<sup>360</sup>. Ο σύλλογος αυτός έχει θεσπίσει κάθε χρόνο κύπελλο επαγγελματικής δεοντολογίας. Στους διαγωνισμούς, που πραγματοποιούνται κάθε χρόνο και σε διαφορετική περιοχή, συμμετέχουν ομάδες από όλους τους επαγγελματικούς χώρους και κυρίως από πανεπιστήμια, κολλέγια, στρατιωτικές ακαδημίες, κ.λπ.

**Ετήσιο Κύπελλο Δεοντολογίας (Annual Ethics Bowl).** Όπως πληροφορούμαστε από την ιστοσελίδα της Ναυτικής Ακαδημίας των ΗΠΑ (USNA), περισσότερα από 120 κολλέγια και πανεπιστήμια από όλες τις περιοχές των ΗΠΑ μετείχαν στο διαγωνισμό, παρουσιάζοντας λύσεις σε ενδιαφέροντα προβλήματα ηθικής φύσεως σε μια σειρά γεγονότων που έχει ονομαστεί «Κύπελλο Δεοντολογίας». Η ομάδα δεοντολογίας της USNA αναδείχθηκε νικήτρια στην Νοτιοανατολική

---

<sup>360</sup> Association for Practical and Professional Ethics (APPE), κατά την επίσκεψη της 12.10.2014 στον ιστότοπο: <http://www.usna.edu/Ethics/ethicsteam/index.php>

Περιφέρεια σε μια από τις περιφερειακές συναντήσεις, τον Νοέμβριο του 2012. Οι περιφερειακοί αγώνες λειτουργούν ως τροφοδότες στον εθνικό διαγωνισμό, που πραγματοποιείται στα τέλη Φεβρουαρίου ή στις αρχές του Μαρτίου, κατά τη διάρκεια της ετήσιας συνεδρίασης του Συλλόγου για την Πρακτική και Επαγγελματική Δεοντολογία. Οι διαγωνισμοί είναι παρόμοιοι με τις συζητήσεις που γίνονται στα διάφορα πάνελ όπου συζητούνται 15 υποθετικές ή πραγματικές περιπτώσεις (case studies), οι οποίες έχουν διανεμηθεί στις ομάδες περίπου δύο μήνες πριν από τον διαγωνισμό.

Επιπλέον, γίνονται και διαγωνισμοί Επιχειρηματικής (ηθικής) Δεοντολογίας, που χρηματοδοτούνται από το Πανεπιστήμιο της Αριζόνα (Eller School of Management) στο Τουκσόν (Tucson) της Αριζόνα και το Κέντρο Μπεργκ (Berg) του Πανεπιστημίου του Πίτσμπουργκ. Σε αυτές τις δραστηριότητες γίνονται συζητήσεις και η κάθε ομάδα παρουσιάζει σε PowerPoint ηθικές προκλήσεις και διλήμματα που αντιμετωπίζει ο επιχειρηματικός κόσμος. Οι ομάδες και οι κριτές, σ' ένα «παιχνίδι ρόλων», εξετάζουν τα ηθικά διλήμματα στον κόσμο των επιχειρήσεων. Σε αυτές τις διοργανώσεις (επιχειρηματικής δεοντολογίας) όλες οι ομάδες εξετάζουν την ίδια υπόθεση. Τους δίνονται δύο εβδομάδες για να προετοιμάσουν τις παρουσιάσεις τους, τις περιλήψεις τους και τα δοκίμιά τους επικεντρώνονται στις δεοντολογικές πτυχές των υποθέσεων.

Στους παρακάτω ιστότοπους παρέχονται περισσότερες πληροφορίες για το αντικείμενο «Ethics Bowl» ή «Ethics Cup»:

Official 2013 APPE Regional Ethics Bowl Website and Cases

Official 2013 Berg Cup Ethics Case Competition Website

Official Eller Business Ethics Case Competition Website





**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ «Γ»:****ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ (CASE STUDIES)****ΠΙΝΑΚΑΣ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ (CASE STUDIES)**

<b>A/A</b>	<b>ΓΕΝΙΚΟΣ ΤΙΤΛΟΣ*</b>	<b>ΘΕΜΑ</b>	<b>ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ</b>
1	Μη Ανάλυση Ευθύνης	Εκπαιδευτική Πτήση με Ε/Π	
2	Μη Ανάλυση Ευθύνης	Εκτέλεση Βολής με Άρματα	
3	Υπευθυνότητα	Δημιουργία Φατριών στη Μονάδα	
4	Ηγεσία (Ετερότητα - Διαφορετικότητα)	Ρατσιστική Συμπεριφορά	
5	Νομιμότητα -Υπευθυνότητα	Χρήση Ναρκωτικών Ουσιών (Έκσταση)	
6	Υπευθυνότητα	Παραβίαση της Εχεμύθειας	
7	Νομιμότητα - Υπευθυνότητα	Διάθεση Μεταφορικών Μέσων	
8	Υπευθυνότητα	Μα Είναι Φίλος μου	
9	Νομιμότητα - Τιμότητα - Υπευθυνότητα	Πρόκειται για δυο ρολόγια μόνο	
10	Ακεραιότητα - Τιμότητα	Για το Καλό της Μονάδας	
11	Νομιμότητα-Υπευθυνότητα	Τεστ Ναρκωτικών	
12	Φιλαλήθεια-Υπευθυνότητα	Απώλεια Εγγράφων	

\*Στο γενικό τίτλο θα μπορούσαν να περιληφθούν και άλλα χαρακτηριστικά ή ακόμα και αδικήματα, για κάθε περίπτωση, ή θα μπορούσε να τεθεί μία μόνο λέξη «Έλλειψη Επαγγελματισμού», που καλύπτει όλες τις περιπτώσεις.

Πίνακας υπ' αριθ. 13

## Υποδειγματικές Υποθέσεις Εργασίας

### 1<sup>η</sup> Υπόθεση Εργασίας: Εκπαιδευτική Πτήση με Ε/Π Μη Ανάληψη Ευθύνης



#### Τοποθέτηση του Ηθικού Διλήμματος

Κατά τη διάρκεια της αρχικής εκπαίδευσης χειριστή Ε/Π UH-1H, ο εκπαιδευτής πτήσεων ενημερώνει τον εκπαιδευόμενο νέο πιλότο για την προπαρασκευή και προετοιμασία που πρέπει να κάνει για την εκπαίδευση στην αυτοπεριστροφή, που ήταν το αντικείμενο της επομένης ημέρας.

Ο εκπαιδευτής είναι γνωστός για τις εξαιρετικές του ικανότητες ως χειριστού, είναι επίσης γνωστό ότι τον διακρίνει ένας υπερβολικός εγωισμός και μια υπεροψία, προφανώς λόγω των ικανοτήτων του, που τον κάνουν να διακρίνεται μεταξύ των εκπαιδευτών.

Επίσης, είναι γνωστό ότι έχει μεγάλη εμπιστοσύνη στις ικανότητές του, γεγονός που μερικές φορές τον κάνει να εγγίζει τα όρια, στις πτήσεις του με το Ε/Π, πλην όμως μέχρι τώρα δεν είχε αναφερ-

θεί καμιά υπέρβαση ορίου αντοχής του Ε/Π ή παραβίαση των κανόνων πτήσεως.

Την επομένη ημέρα όλα είναι έτοιμα και μετά την προ πτήσεως επιθεώρηση το Ε/Π απογειώνεται με τον εκπαιδευτή και τον εκπαιδευόμενο, παίρνει το κατάλληλο ύψος και αρχίζει η εκπαίδευση στην αυτοπεριοριστροφή.

Κάποια στιγμή και εντελώς ξαφνικά, ο εκπαιδευτής, προφανώς για να κάνει επίδειξη των ικανοτήτων του, δίνει μεγαλύτερη ισχύ στον κινητήρα, με αποτέλεσμα το στροφέιο να υπερβεί τις 339 στροφές/λ.

Αυτό σημαίνει ότι το Ε/Π πρέπει να καθηλωθεί για τεχνικό έλεγχο, γιατί με τέτοιες καταπονήσεις ο ιστός του στροφείου ενδεχομένως να έχει υποστεί ρωγμή.

### **Ηθική Αναγνώριση ή Επίγνωση**

Ο εκπαιδευόμενος έδειξε την ανησυχία του και ανέμενε ότι ο εκπαιδευτής θα ανέφερε το συμβάν μετά την προσγείωση του Ε/Π. Ο εκπαιδευτής όχι μόνο δεν ανέφερε το συμβάν, αλλά, σε σχετική συζήτηση που είχε μαζί του ο εκπαιδευόμενος, αυτός το αμφισβήτησε λέγοντάς του ότι δεν αντελήφθη σωστά την ένδειξη του οργάνου.

### **Ηθική Κρίση - Ερωτήματα**

Πώς αισθάνεται ο εκπαιδευόμενος για την κατάσταση που έχει δημιουργηθεί;

Είναι σωστό να αναφέρει το πρόβλημα στο Διοικητή του, πριν κάνει οτιδήποτε άλλο;

Ποιες θα είναι οι επιπτώσεις ή συνέπειες, αν δεν αναφέρει το γεγονός, για τον ίδιο και για τους μελλοντικούς χειριστές του Ε/Π; Ποιών οι ζωές ενδεχομένως να κινδυνεύσουν;

Πώς θα επηρεαστεί το αίσθημα ασφάλειας κατά τις πτήσεις, αν παρόμοια περιστατικά ή συμβάντα δεν αναφέρονται, για να γίνονται οι κατάλληλοι έλεγχοι;

Πόσο ασφαλής θα αισθάνεται κάθε φορά που θα είναι υποχρεωμένος να πετάξει με το ίδιο Ε/Π, αν δεν αναφέρει το συμβάν;

Έχει θέση εδώ η συναδελφική αλληλεγγύη και με ποια μορφή;

Πώς θα διαμορφωθούν οι σχέσεις του εκπαιδευόμενου με τους άλλους συναδέλφους του, αν αναφέρει το συμβάν;

Ποιοι λόγοι συνηγορούν για να μην αναφέρει το γεγονός; Ποιοι για να το αναφέρει;

Πόσο ένοχος θα αισθάνεται αν δεν αναφερθεί το συμβάν και σε μελλοντική πτήση κινδυνεύσουν συνάδελφοί του ή και ο ίδιος από βλάβη στο στροφέιο του Ε/Π;

Ο Εκπαιδευτής έπρεπε να φέρει σε δύσκολη θέση τον εκπαιδευόμενο;

Μπορούν οι πιλότοι να υπερβαίνουν τα όρια αντοχής των μέσων τους, επειδή έχουν μεγάλη εμπιστοσύνη στις ικανότητές τους;

Είναι ηθικά ορθό να παραβλέπεται ένα γεγονός που σχετίζεται άμεσα με την ασφάλεια της ζωής ανθρώπων και του υλικού;

Ποιο είναι το πιο σημαντικό και ποιο δεν είναι;

### **Ποια ήταν η Εξέλιξη: Απόφαση - Ενέργεια**

Ο εκπαιδευόμενος ανέφερε στη Διοίκηση το συμβάν. Ο εκπαιδευτής αρνήθηκε ότι υπερέβη το όριο και ο Διοικητής διέταξε να κατηλωθεί το Ε/Π και να ενεργηθούν οι προβλεπόμενοι τεχνικοί έλεγχοι.

Η «ακτινογραφία» του ιστού του στροφείου έδειξε ότι υπήρχε ελαφρά πρόσφατη ρωγμή, η οποία μελλοντικά θα δημιουργούσε πρόβλημα στην ασφαλή πτήση του Ε/Π.

Διετάχθη ΕΔΕ, ο εκπαιδευτής τιμωρήθηκε πειθαρχικά και του αφαιρέθηκε το πτυχίο του χειριστή.

### **Διδάγματα**

Οι Αξιωματικοί έχουν ηθική υποχρέωση να αναφέρουν στους προϊσταμένους τους ό,τι κατά την άποψή τους είναι εσφαλμένο ή ό,τι

πρόκειται να δημιουργήσει κάποιο πρόβλημα. Ιδιαίτερα στα αεροπορικά μέσα (αεροπλάνα, Ε/Π), στα οχήματα και στα μέσα μεταφοράς του προσωπικού.

Έχουν ηθική υποχρέωση, να υπερβαίνουν τον εγωισμό τους και τις φοβίες για την προσωπική τους ανέλιξη και να θέτουν πάνω απ' όλα το συμφέρον της υπηρεσίας και την ασφάλεια του προσωπικού και του υλικού.

Η ταπεινοφροσύνη, η ακεραιότητα του χαρακτήρα, η εντιμότητα και το θάρρος ανάληψης των ευθυνών χαρακτηρίζουν τον ηγέτη. Αυτή είναι μια από τις ουσιαστικές διαφορές μεταξύ της Διοίκησης και της Ηγεσίας.

**2<sup>η</sup> Υπόθεση Εργασίας: Εκτέλεση Βολής με Άρματα  
Μη Ανάληψη Ευθύνης**



**Τοποθέτηση του Ηθικού Διλήμματος**

Είσαι Διοικητής Ίλης Αρμάτων Μάχης σε Επιλαρχία στον Ν. Έβρου. Έχεις πάρει διαταγή από τον Διοικητή σου να εκτελέσεις νυκτερινή βολή με όλα τα άρματά της Ίλης σου, με τη βοήθεια των οργάνων νυκτερινής σκόπευσης. Τη βολή θα παρακολουθήσει και ο Διοικητής της Ταξιαρχίας, στην οποία ανήκει η Μονάδα σου, με Αξκούς από όλες τις Μονάδες της.

Ο Διοικητής σου, σου τόνισε ότι η βολή πρέπει να είναι υποδειγματική και άψογα οργανωμένη, καθόσον ήθελε να διαβεβαιώσει τον Διοικητή της Ταξιαρχίας και τους λοιπούς Αξκούς ότι η Μονάδα έχει υψηλό βαθμό επιχειρησιακής ετοιμότητας και το προσωπικό της είναι άρτια εκπαιδευμένο στα σύγχρονα συστήματα ελέγχου πυρός (ΣΕΠ),

που προμηθεύτηκε πρόσφατα η Ταξιαρχία. Σήμερα είναι η ημέρα της υπόψη δραστηριότητας, το βράδυ στις 21:00 πρέπει να αρχίσει η βολή.

Έχεις μεταβεί στο πεδίο βολής από ενωρίς και μία ώρα πριν την έναρξη της βολής, στις 20:00, παρουσιάζεται ο Διοικητής του Τρίτου Ουλαμού και σου αναφέρει ότι ο Ουλαμός δεν είναι έτοιμος για να εκτελέσει τη βολή, λόγω του ότι κατά την απουσία του σε άδεια τα σκοπευτικά των αρμάτων δεν είχαν καλυφθεί, με αποτέλεσμα να εκτεθούν σε υπερβολική υγρασία για ικανό χρόνο και δεν λειτουργούσαν!

Σχεδόν ταυτόχρονα ο Διοικητής του δεύτερου Ουλαμού σου αναφέρει ότι από τρία άρματα, που διαθέτει, το ένα δεν μπορεί να συμμετάσχει στη βολή γιατί δεν έχει προηγηθεί ο έλεγχος του μηδενισμού των σκοπευτικών του, που είναι αναγκαίος, για να είναι βέβαιο ότι τα βλήματα θα πάνε στο στόχο.

### **Ηθική Αναγνώριση ή Επίγνωση**

Η Εκτέλεση της Αποστολής είναι βασική υποχρέωση για έναν επαγγελματία Αξκό. Ο Διοικητής έχει σχηματίσει την εντύπωση ότι είσαι υπεύθυνος και άξιος εμπιστοσύνης και ενδιαφέρεσαι για την καλή εικόνα της Μονάδας.

### **Ηθική Κρίση**

Πώς αισθάνεσαι για την κατάσταση στην οποία βρίσκεται η Ίλη σου;

Ποια είναι η ευθύνη σου σχετικά με την προετοιμασία της βολής των αρμάτων;

Αν συνεχίσεις τις διαδικασίες, υπάρχει περίπτωση να μην γίνει αντιληπτή η αδυναμία βολής των αρμάτων του Τρίτου Ουλαμού και του ενός άρματος του Πρώτου Ουλαμού. Πώς θα αισθάνεσαι όμως, έναντι του Διοικητού σου, που, ενώ γνώριζες, απέκρυψες ή αποσιώπησες ένα τέτοιο πρόβλημα;



Πώς θα διατηρήσεις ή θα οικοδομήσεις τη σχέση αμοιβαίας εμπιστοσύνης, που πρέπει να έχεις δημιουργήσει με τον διοικητή σου, με μια τέτοια συμπεριφορά;

Τι γνώμη θα σχηματίσουν για σένα οι υφιστάμενοί σου, αν διαπιστώσουν ότι απέκρυψες από το Διοικητή σου ένα τέτοιο πρόβλημα;

Τι παράδειγμα δίνεις στους υφισταμένους σου; Πώς θα απαιτήσεις από αυτούς να είναι φιλαλήθεις και να αναφέρουν στον προϊστάμενό τους τα τυχόν προβλήματα ή δυσκολίες που τυχόν έχουν;

Ποια θα είναι η θέση σου, αν συμβεί κάτι και διαπιστωθεί ότι, ενώ γνώριζες το πρόβλημα, το απέκρυψες;

Πώς ο περιορισμένος χρόνος, που μεσολαβεί από τη στιγμή που σου αναφέρθηκαν τα προβλήματα μέχρι την έναρξη της βολής, επηρεάζει την ικανότητά σου να διακρίνεις τι είναι σημαντικό να κάνεις και τι δεν είναι;

Είναι σωστό να αναφέρεις το πρόβλημα στο Διοικητή σου πριν κάνεις οτιδήποτε άλλο;

Εάν αποφασίσεις να εκτελέσεις τη βολή, χωρίς να αναφέρεις το πρόβλημα, θα ήσουν ένας άμεπτος ηγήτορας;

Ποιοι λόγοι συνηγορούν να αναβληθεί η βολή;

Ποιοι λόγοι συνηγορούν να εκτελέσεις τη βολή;

Ποιον αντίκτυπο θα έχει για τη Μονάδα αν αναβληθεί η βολή για τους παραπάνω λόγους;

Ποιο είναι το πιο σημαντικό και ποιο δεν είναι;

### **Ηθική Πρόθεση**

Ποιος είναι ο δρόμος της ελάχιστης αντίστασης; Πως θα δικαιολογούσες το γεγονός να ακολουθήσεις αυτό το δρόμο, δηλαδή να μην αναφέρεις το πρόβλημα;

Πώς πιθανώς να αντιδράσουν οι υφιστάμενοί σου, αν αναφέρεις το πρόβλημα και αναβληθεί η βολή, πώς αν δεν το αναφέρεις;

Τι θα διακινδυνεύσεις προσωπικά αν αναφέρεις την αδυναμία εκτέλεσης της βολής από τέσσερα εκ των εννέα συνολικά αρμάτων

της Ίλης σου (Περίπου το 45% των αρμάτων εκτός δυνατότητας εκτέλεσης βολής); Ποιες θα είναι οι επιπτώσεις για τη σταδιοδρομία σου;

Ποια νομίζεις ότι θα είναι η αντίδραση του Διοικητή της Επιλαρχίας και της Ταξιαρχίας, στην περίπτωση που αναφέρεις το πρόβλημα και ποια στην περίπτωση που δεν το αναφέρεις και το διαπιστώσουν οι ίδιοι;

Ποια επίπτωση θα έχει η ενέργειά σου στις μελλοντικές σου σχέσεις με τους προϊσταμένους και τους υφισταμένους σου;

### **Απόφαση - Ενέργεια**

Αποφασίζεις να μην αναφέρεις το πρόβλημα και συνεχίζεις τις διαδικασίες για την εκτέλεση της βολής. Παράλληλα δίνεις εντολή στους Ουλαμαγούς του Πρώτου και του Τρίτου Ουλαμού να διαθέσουν ο ένας στον άλλο ένα άρμα με αποτέλεσμα ο μεν πρώτος Ουλαμός να διαθέτει δύο άρματα, ενώ ο Τρίτος να διαθέτει ένα άρμα ικανό να εκτελέσει βολή.

Όταν φτάνει ο Διοικητής της Επιλαρχίας στο Πεδίο Βολής, τον διαβεβαιώνεις ότι όλα έχουν καλώς και ότι η Ίλη είναι έτοιμη για τη βολή. Παίρνεις την άδεια να ξεκινήσεις τη βολή. Αρχίζεις με τα άρματα του πρώτου Ουλαμού, οι διαδικασίες εκτελούνται σύμφωνα με τους κανονισμούς και η βολή χαρακτηρίζεται επιτυχής και συνεχίζεις τη βολή χωρίς να γίνει αντιληπτό από το Διοικητή της Επιλαρχίας ότι ένα άρμα του πρώτου Ουλαμού δεν εκτέλεσε βολή.

Με την άφιξη του Διοικητή της Ταξιαρχίας έχει ολοκληρωθεί η βολή του πρώτου Ουλαμού και σειρά έχει ο δεύτερος Ουλαμός. Συνεχίζεις τη βολή με τον δεύτερο Ουλαμό, που και αυτή χαρακτηρίζεται ως απόλυτα επιτυχής! Και πάλι δεν γίνεται αντιληπτό ότι από το δεύτερο Ουλαμό ένα άρμα δεν εκτέλεσε βολή.

Με την έναρξη της βολής από τον Τρίτο Ουλαμό ο Διοικητής της Ταξιαρχίας εκφράζει την επιθυμία να επισκεφτεί τον χώρο των αρμάτων.

Τον ακολουθεί ο Διοικητής της Επιλαρχίας και εσύ προσωπικά.

Φθάνοντας στο χώρο των αρμάτων αρχίζει η βολή από το πρώτο και μοναδικό άρμα, τα άλλα δύο βρίσκονται και αυτά στις θέσεις τους με τα πληρώματα στις θέσεις τους.

Η βολή εκτελείται κανονικά από το πρώτο άρμα και χαρακτηρίζεται ως απόλυτα επιτυχής.

Έρχεται η σειρά του δευτέρου άρματος, όλοι αναμένουν να εκτελέσει βολή, όταν ο Ουλαμαγός αναφέρει ότι το άρμα αδυνατεί να εκτελέσει βολή, για τους λόγους που αναφέρθηκαν στον Διοικητή της Ίλης.

Μετά από μια πολύ σύντομη εξέταση διαπιστώνεται από τις Διοικήσεις της Επιλαρχίας και της Ταξιαρχίας το πρόβλημα στο σύνολό του και οι μεθοδεύσεις που έγιναν από τον Διοικητή της Ίλης.

Μετά από αυτό ο Διοικητής της Ταξιαρχίας, φανερά εκνευρισμένος, αναχώρησε από το Πεδίο Βολής και άφησε τον Διοικητή της Επιλαρχίας να χειριστεί το θέμα.

### **Μελέτη και Ερωτήματα**

Ποια συναισθήματα διακατέχουν τον Διοικητή της Ίλης;

Από πού αρχίζει και πού σταματά η ευθύνη του Δκτή της Ίλης;

Ποιοι λόγοι νομίζεις ότι εμπόδισαν τον Δκτή της Ίλης να αναφέρει το πρόβλημα στον Δκτή της Επιλαρχίας;

Ποια εντύπωση σχημάτισε το προσωπικό της Ίλης και της Επιλαρχίας για την προσωπικότητα του Δκτή της Ίλης, όταν πληροφορήθηκε το συμβάν;

Πού χαράσσεις τη γραμμή και αποφασίζεις να παραβλέψεις την έννοια της αξιοπρέπειας, του θάρρους, της εντιμότητας και της ακεραιότητας του χαρακτήρα σου;

Αξίζει να πάρεις αυτή την απόφαση (της μη αναφοράς του προβλήματος) για να αποφύγεις, ενδεχομένως, την άσχημη εικόνα που θα σχημάτιζε ο διοικητής σου, όταν δεν θα χαιρεις του σεβασμού των υφισταμένων σου;

Ποια θα ήταν η θέση του Διοικητή της Ίλης απέναντι στο προσωπικό του και στο λοιπό προσωπικό της Επιλαρχίας, αν εξ αρχής είχε αναφέρει ευθαρσώς τα προβλήματα που αντιμετώπιζε, έστω και αν έτσι προκαλούσε την αναβολή της βολής;

Ενδεχομένως να μην αποφασιζόταν η αναβολή της βολής και να διατασσόταν η εκτέλεσή της μόνο από τα άρματα που ήταν προετοιμασμένα και τα λοιπά να εκτελούσαν βολή σε μεταγενέστερο χρόνο;

### **Ποια Ήταν η Εξέλιξη**

Ο Διοικητής της Ίλης ελέγχθηκε με αυστηρή πειθαρχική ποινή και με την πρώτη ευκαιρία του αφαιρέθηκε η Διοίκηση της Ίλης και του ανατέθηκαν μη διοικητικά και εκπαιδευτικά καθήκοντα.

### **Διδάγματα**

Η ανάληψη ευθυνών είναι από τα βασικά χαρακτηριστικά ενός ηγήτορα. Η έλλειψη θάρρους δεν χαρακτηρίζει τον ηγήτορα.

Ο φόβος των συνεπειών για μια παράλειψη, όσο σοβαρή κι αν είναι, δεν πρέπει να αποτρέπει τον ηγέτη από την λήψη της ορθής απόφασης.

Η αξιοπρέπεια και η ακεραιότητα του χαρακτήρα επιβάλλουν και αναδεικνύουν τον Διοικητή σε ηγήτορα.

Αυτά τα χαρακτηριστικά κάνουν τον Διοικητή αποδεκτό στη συνείδηση των υφισταμένων του και λειτουργούν ως καταλύτης ακόμα και σ' αυτούς, που τυχόν διαφοροποιούνται σε κάποιες από τις αποφάσεις του.

Αντίθετα, η έλλειψη των χαρακτηριστικών αυτών καταλήγει τελικά σε αδυναμία διοίκησης, με όλες τις αρνητικές επιπτώσεις που έχει αυτή για κάθε Τμήμα οποιουδήποτε κλιμακίου ή επιπέδου.

### **3<sup>η</sup> Υπόθεση Εργασίας: Δημιουργία Φατριών στη Μονάδα Υπευθυνότητα**

#### **Τοποθέτηση του Ηθικού Διλήμματος**

Ο Υπλόγος Τεργιόπουλος, εκτός των άλλων αδυναμιών του, ήταν και καυχησιάρης. Πολύ συχνά ψυχαγωγούσε, «διασκεδάζε» τους συναδέλφους του με αφηγήσεις «κατορθωμάτων». Μερικές από αυτές κατέληγαν αν είναι ακόμα και αδικοπραγίες.

Ο Ανθλόγος Αντωνίου, ήταν νέος αξκος και δεν είχε αρκετή πείρα, αλλά η συμπεριφορά του Υπλόγου Τεργιόπουλου τον έκανε να τον αντιπαθεί και θα μπορούσε να πει ότι την ίδια αντιπάθεια έτρεφαν και άλλοι Αξκοί.

Μια άλλη ομάδα αξιωματικών αποτελούσαν το φανατικό του ακροατήριο. Μια τρίτη ομάδα αξιωματικών, απλά, δεν ήθελε να ακολουθήσει καμιά ομάδα, ούτε ήθελαν να ακούσουν τίποτα για να προβούν σε κάποια ενέργεια. Απλά, απέφευγαν τον Υπλογο Τεργιόπουλο.

#### **Ηθική Αναγνώριση ή Επίγνωση**

Ένα βράδυ ο Υπλόγος Τεργιόπουλος εκμυστηρεύτηκε σε μια ομάδα αξιωματικών ότι, όταν ήταν υπηρεσία τις προάλλες, ανακάλυψε μέσα στο προσωπικό αρχείο και σε άλλα πράγματα που ανήκαν στο Διοικητή το σημειωματάριό του, στο οποίο είχε καταγράψει τη συμπεριφορά των Αξιωματικών της Μονάδας.

Αυτό ήταν πολύ βαρύ και ένας Υπλόγος, ο Βεργάτος, δεν το άντεξε και εξέφρασε την αποδοκιμασία του. Ο Υπλόγος Τεργιόπουλος κινήθηκε απειλητικά προς το μέρος του, επιδεικνύοντας τη σωματική του υπεροχή και με τον δείκτη του χεριού του χτυπούσε επανειλημμένα τον Υπλόγο Βεργάτο στο στήθος. Κανένας δεν παρενέβη και κανένας δεν επιχείρησε να πει κάτι.

Ο Ανθλόγος Αντωνίου διερωτάτο αν ο Διοικητής γνώριζε την κατάσταση που είχε δημιουργηθεί. Διερωτάτο αν θα έπρεπε ο ίδιος να αναφέρει στο Διοικητή την κρατούσα κατάσταση. Η ανησυχία του

αυξανόταν συνεχώς και αισθάνθηκε απαίσια επειδή, δεν ήταν σίγουρος για το τι ήταν καλύτερο να κάνει μετά από αυτό το περιστατικό. Αποφάσισε να περιμένει για λίγο ακόμα, μέχρι να αποφασίσει τι να κάνει. Κανείς δεν ανέφερε το περιστατικό στο Διοικητή.

Στη συνέχεια ο Υπλγός Τεργιόπουλος προσπάθησε να συκοφαντήσει και να κακολογήσει τον Υπλγό Βερράτο κάνοντας δηκτικά σχόλια, όταν θεωρούσε το περιβάλλον κατάλληλο. Μερικές φορές το έκανε ακόμα κι όταν ο Υπλγος Βερράτος ήταν παρών.

### **Ηθική Κρίση**

Ο Ανθλγός Αντωνίου παρακολουθούσε τι συνέβαινε στον Υπλγό Βερράτο. Κάποιοι αξιωματικοί πήραν το μέρος του Βερράτου και τον υποστήριζαν, ενώ άλλοι άρχισαν να τον αποφεύγουν. Ο Ανθλγός Αντωνίου συνέχιζε να ταλανίζεται, κατηγορώντας τον εαυτό του για την απραξία του.

### **Ηθική Απόφαση - Ενέργεια**

Εάν ήσουν ο Ανθλγός Αντωνίου, τι θα είχες κάνει;

### **Μελέτη - Ερωτήσεις**

Ποια συναισθήματα διακατέχουν τον Ανθλγό Αντωνίου;

Μέχρι πότε ο Ανθλγός Αντωνίου θα αντιμετωπίζεται ως νέος και άπειρος Αξκος;

Πότε νομίζεις ότι ο Ανθλγος Αντωνίου θα έπρεπε να είχε ενεργήσει σχετικά με τον Υπλγο Τεργιόπουλο;

Πότε κάποιος σαν τον Υπλγό Τεργιόπουλο ξεπερνά τα όρια με την συμπεριφορά του;

Πού χαράσσεις τη γραμμή και αποφασίζεις να παραβλέψεις την έννοια της συναδελφικότητας χάριν της αφοσίωσής σου στη Μονάδα και στην Υπηρεσία γενικότερα; Πώς θα πάρεις αυτή την απόφαση;

Θα έπρεπε ο Ανθλγός Αντωνίου να επιχειρήσει να αντιμετωπίσει αυτό το θέμα μαζί με άλλους νέους Αξκούς πριν να το αναφέρει στο Διοικητή;

### **Ποια Ήταν η Εξέλιξη**

Ο Ανθλγός Αντωνίου επείσθη ότι ο Υπλγός Τεργιόπουλος έθετε σε κίνδυνο τη συνοχή, την ακεραιότητα, το ηθικό και την ομαλή λειτουργία της Μονάδας. Με αυτές τις σκέψεις ο Αντωνίου πήγε στον Διοικητή.

Ο Διοικητής ξαφνιάστηκε από την αναφορά του Αντωνίου και κάλεσε έναν - έναν τους Αξκούς της Μονάδας σε προσωπικές συνεντεύξεις. Διαπίστωσε ότι οι Αξκοί είχαν χωριστεί σε αυτούς που υποστήριζαν τον Τεργιόπουλο, σε αυτούς που προσπαθούσαν να πάρουν αποστάσεις από το θέμα και σε αυτούς που επιβεβαίωναν τις κατηγορίες του Ανθλγού Αντωνίου. Στη συνέχεια ο Διοικητής διέταξε Διοικητική Συγκέντρωση με συμμετοχή όλων των Αξκών. Εξέθεσε τα περιστατικά και μερικοί Αξκοί έδειχναν ότι ήταν αγανακτισμένοι από την όλη κατάσταση, ενώ ένας σχεδόν ήταν έτοιμος να ξεσπάσει σε κλάματα, αντιλαμβανόμενος τις συνέπειες της συμπεριφοράς του.

Η καθυστέρηση της αναφοράς από τον Ανθλγό Αντωνίου είχε οδυνηρές επιπτώσεις. Μερικοί Αξκοί απέφευγαν να συναντώνται με ορισμένους άλλους για το υπόλοιπο της παραμονής τους στη Μονάδα. Τα νέα διαδόθηκαν και στις γειτονικές Μονάδες και σε όλο σχεδόν το προσωπικό της φρουράς.

Ο Διοικητής της Μονάδας ήταν σε δεινή κατάσταση από την έκταση που πήρε το όλο συμβάν. Η καχυποψία κατέλαβε όλο το προσωπικό.

Ο Υπλγός Τεργιόπουλος τιμωρήθηκε με καταστατική πειθαρχική ποινή, μετά από διενέργεια ΕΔΕ και παραπομπής του στα αρμόδια συμβούλια.

### **Διδάγματα**

Ίσως, ένας λόγος για τον οποίο ο Ανθλγός Αντωνίου ήταν απρόθυμος να πει οτιδήποτε για τον Υπλγό Τεργιόπουλο να είναι αυτός: όταν επικρίνεις κάποιον, διακινδυνεύεις να κυκλοφορήσουν και τα δικά σου σφάλματα.

Το Δίδαγμα εδώ είναι ότι οι Αξιωματικοί **πρέπει να προστατεύουν οι ίδιοι το Σώμα τους.**

Επειδή κάποιος δεν είναι τέλειος δεν σημαίνει ότι δεν έχει καθήκον και δικαίωμα να ελέγξει τους ομοιόβαθμους και υφισταμένους του ή ακόμα να αναφέρει αντιδεοντολογική και αντίθετη με τους νόμους και τους κανονισμούς συμπεριφορά, ανωτέρου του η οποία υπέπεσε στην αντίληψή του.

Τα μικροσφάλματα ή οι ατέλειες κάποιου δεν εξισώνονται με την εγκληματική συμπεριφορά κάποιου άλλου.

Η Στρατιωτική Υπηρεσία απαιτεί εσύ να ξεπεράσεις το συναίσθημα της συστολής, προκειμένου να εμποδίσεις ή να προλάβεις εγκληματική ή κακή συμπεριφορά.

Οι νέοι Αξιωματικοί εφαρμόζουν συχνά έναν άγραφο κώδικα αμοιβαίας προστασίας, σύμφωνα με τον οποίο «παραμένουν ενωμένοι». Είναι ένας τρόπος για νέους, χωρίς εμπειρία Αξιωματικούς να εργάζονται μαζί και να βοηθούν τους συναδέλφους τους. Είναι η κακώς εννοούμενη «Συναδελφική Αλληλεγγύη».

Αυτό το είδος του κώδικα δεν πρέπει να χρησιμοποιείται ποτέ για να αποκρύπτει ή να παραβλέπει την κακή κρίση, συμπεριφορά ή ενέργεια κάποιου. Τέτοιες ανοχές κάνουν όλες τις πλευρές τόσο ένοχες, όσο είναι ο ίδιος ο παραβάτης.

Ο Ανθλγός Αντωνίου, ίσως, να είχε σκεφθεί να αναλάβει την πρωτοβουλία να σχηματίσει μια ομάδα με τους Αξκούς που αποδοκίμαζαν και θεωρούσαν απαράδεκτη τη συμπεριφορά του Τεργιόπουλου και οι οποίοι βρισκονταν μεταξύ των δύο ομάδων (αυτής της ομάδας που αποδοκίμαζε τον Τεργιόπουλο και της ομάδας αυτών που δεν ήθελαν μεν να εμπλακούν, αλλά αποδοκίμαζαν τη συμπεριφορά του). Στη συνέχεια να συναντούσαν τον Τεργιόπουλο, από τον οποίο να απαιτούσαν να αλλάξει συμπεριφορά και να αποκαταστήσει την αλήθεια ζητώντας συγνώμη για το λάθος του.

Οι άνθρωποι μπορεί να καλύπτουν και να υποστηρίζουν τους φίλους για θέματα που δεν έχουν σχέση με την αφοσίωση στην υπηρεσία.



#### 4<sup>η</sup> Υπόθεση Εργασίας: Ρατσιστική Συμπεριφορά Ηγεσία (Διαφορετικότητα - Ετερότητα)

##### Τοποθέτηση του Ηθικού Διλήμματος

Ο Λγός (ΠΖ) Αναγνώστου Γ. τοποθετήθηκε πρόσφατα στον 3<sup>ο</sup> Λόχο του 2<sup>ου</sup> Τάγματος του Συντάγματος Ευελπίδων.

Ο Λγός (ΠΖ) Αναγνώστου Γ., όντας ένας επαγγελματίας αξιωματικός, αγαπάει τη δουλειά του και θεωρεί τα νέα του καθήκοντα πρόκληση για επιτυχία. Μετά από ένα μήνα στο Τάγμα παρατήρησε κάτι που τον έκανε να αισθάνεται άσχημα. Στη Λέσχη αξκών μερικές φορές έπεφταν στην αντίληψή του απαξιωτικές συζητήσεις για τις γυναίκες συναδέλφους του από δύο συμμαθητές του, που είχαν τοποθετηθεί ένα χρόνο πριν στη Σχολή και έκαναν στενή παρέα. Φαινόταν ότι είχαν συγχρωτισθεί και απέφευγαν τις επαφές με άλλους αξκούς. Παρόλα αυτά, όταν βρίσκονταν στη Λέσχη, έκαναν συζητήσεις και διηγούντο τις κατακτήσεις τους παρουσία και άλλων αξκών και σύγκριναν τις γυναίκες που είχαν γνωρίσει με αυτές που υπηρετούσαν στη Σχολή. Ακόμα δε, στις συζητήσεις τους ανέφεραν ότι στο παρελθόν είχαν αναπτύξει σχέσεις με κάποιες συναδέλφους των που υπηρετούσαν τώρα στη Σχολή μαζί τους. Επιπλέον, πολλές φορές είχε παρατηρηθεί να φέρονται με υπεροπτικό και αλαζονικό ύφος στις ομοιόβαθμες, αλλά και σε κατώτερες τους γυναίκες αξκούς και υπαξιωματικούς και τις θεωρούσαν υποδεέστερες των ομοιόβαθμών τους ανδρών. Αυτό γινόταν όλο και πιο συχνά και άρχισε να γίνεται, σχεδόν, το μόνιμο θέμα συζήτησής τους, που, πέρα απ' το γεγονός ότι παρουσίαζαν μια κατάσταση, που το πιθανότερο να μην ανταποκρίνονταν στην πραγματικότητα, δημιουργούσε πνεύμα υποτιμητικής αντιμετώπισης των γυναικών συναδέλφων τους και ήταν πολύ βέβαιο ότι αυτές οι συζητήσεις μετά από λίγο θα μεταφέρονταν σε ευρύτερο κύκλο αξκων, αλλά και στις ίδιες τις γυναίκες συναδέλφους τους, με απρόβλεπτες συνέπειες για την ανάπτυξη πνεύματος συνεργασίας και συνοχής, που πρέπει

να υπάρχει μεταξύ των αξιωματικών και κατ' επέκταση στο 2ο Τάγμα Ευελπίδων. Ακόμα δε, ενδεχομένως, να είχε σοβαρές επιπτώσεις στην ψυχολογική κατάσταση και το ηθικό των γυναικών.

### Ηθική Αναγνώριση ή Επίγνωση

Ο Λγός (ΠΖ) Αναγνώστου Γ. δεν ήταν σίγουρος εάν οι γυναίκες όντως είχαν αντιληφθεί ή πληροφορηθεί αυτές τις συζητήσεις και το απαξιωτικό κλίμα που επιχειρείτο να δημιουργηθεί, αλλά και το συκοφαντικού περιεχομένου φρασεολόγιο των δύο συμμαθητών του. Η κατάσταση αυτή τον ενοχλούσε ιδιαίτερα και τον προβλημάτιζε το πώς έπρεπε να την αντιμετωπίσει. Έπρεπε να κάνει κάτι, αλλά τι;

Ο Λγός (ΠΖ) Αναγνώστου δεν άκουσε ποτέ να παραπονεθεί καμιά από τις γυναίκες συναδέλφους του ή από τις γυναίκες υπαξιωματικούς που υπηρετούσαν στη Σχολή, αν και είχαν ακουστεί αρκετές φορές απαξιωτικές και άλλες συκοφαντικές συζητήσεις γι' αυτές και η υποτιμητική, αλαζονική και υπεροπτική συμπεριφορά των δύο Λγων απέναντί τους είχε γίνει ευρέως γνωστή. Σκέφτηκε: «ίσως δεν το έκαναν, γιατί φοβόντουσαν μήπως η κατάσταση εξελισσόταν ανεξέλεγκτα και τα πράγματα περιπλέκονταν άσχημα. Αλλά οι άλλοι αξκοί, Λγοί και Υπλγοί, έπρεπε να είχαν κάνει κάτι μέχρι τώρα. Ο Διοικητής γνωρίζει την κατάσταση αυτή; Η γενική εντύπωση ήταν ότι ο Διοικητής έπρεπε να είχε αντιληφθεί κάτι, αλλά για άγνωστους λόγους δεν αναλάμβανε καμιά ενέργεια για αποκατάσταση της τάξης. Θα μπορούσαν ίσως να το φέρουν βαρέως και να θεωρούσαν ότι θέλω να κάνω τον “υποστηρικτή και προστάτη των γυναικών”, εάν έκανα αναφορά». Γνώριζε ότι, εάν τους ανέφερε, θα διαταράσσονταν οι σχέσεις του με αυτούς, αλλά πίστευε ότι το προσωπικό πρέπει να έχει πάντα ίση και αξιοπρεπή μεταχείριση και ότι αυτές οι φημολογίες και απαξιωτικές συμπεριφορές των συμμαθητών του έδειχναν όχι μόνο εκτροπή από τη σωστή συμπεριφορά, αλλά και έλλειψη αγωγής και ήθους και ενδεχομένως να συνιστούσαν και ποινικά κολάσιμη πράξη.

Ένα γεγονός πραγματικά τον στεναχωρούσε. Εάν ανέφερε το πρόβλημα στον Διοικητή, ο Διοικητής ίσως θεωρούσε ότι ο Λγός (ΠΖ) Αναγνώστου αμφισβητούσε το χαρακτήρα και τις ικανότητες διοικήσεώς του. Πόση αναστάτωση θα μπορούσε να προκαλέσει αυτό; Προσπαθούσε να συντάξει την αναφορά του. Βέβαια με την αναφορά αυτή προς τον Διοικητή θα έπαιρνε και το ανάλογο ρίσκο. «Έχω άλλη επιλογή;» αναρωτήθηκε. Θα μπορούσα να πάρω το θέμα κατ' ευθείαν επάνω μου και να το συζητήσω με τους συναδέλφους μου. Παράλληλα θα απέφευγα την αναφορά του θέματος στο Διοικητή. Αντιλήφθηκε ότι θα έπαιρνε μεγάλο ρίσκο αναφέροντας εγγράφως το γεγονός. Έσβησε το φως του δωματίου του και προσπάθησε να κοιμηθεί.

### Ηθική Κρίση - Ερωτήσεις

Πώς μπορεί να καταλάβει κάποιος ότι είναι υπερευαίσθητος ή ότι η ηθική του αντίληψη έχει ενεργοποιηθεί για έναν καλό σκοπό; Ο Λγός (ΠΖ) Αναγνώστου Γ. έπρεπε να προβληματιστεί για την τυχόν ενέργειά του; Η αναφορά των ανησυχιών και προβληματισμών του στο διοικητή μήπως ήταν βιαστική ενέργεια και θα έπρεπε να μιλήσει πρώτα προσωπικά με τους συναδέλφους του; Εάν ο Λγός (ΠΖ) Αναγνώστου αποφασίσει να μιλήσει στους ομοιόβαθμους του άνδρες, τι θα σκεφθούν αυτοί γι' αυτόν; Ποια θα είναι η άποψη των γυναικών συναδέλφων του και ποια των γυναικών Υπξκών-ΕΜΘ-ΟΠΥ; Υπάρχουν λόγοι να αναφερθεί το θέμα στον Διοικητή; Ποιοι λόγοι κάνουν τον Λγό (ΠΖ) Αναγνώστου να «προχωρήσει ώστε να συνυπάρξει;» Πώς αναλύονται οι έννοιες ετερότητα και διαφορετικότητα<sup>361</sup>;

<sup>361</sup> «Η Αρχή της *Ετερότητας*. Η ετερότητα, είναι ένας φιλοσοφικός και ανθρωπολογικός όρος για τον "άλλο". Ετερότητα είναι η κατάσταση ή η ιδιότητα του άλλου: όντας άλλος ή διαφορετικός. Προϋποθέτει ένα εγώ/εμείς που αυτοπροσδιορίζεται σε σχέση με ένα άλλο/άλλοι. Αποτελεί ελληνική απόδοση του όρου *alterity* όπου η ρίζα *ετερο-* προέρχεται από το λατινικό *alter* που σημαίνει ο άλλος από δύο άτομα (ο ένας και ο άλλος). Συχνά στην ελληνική γλώσσα χρησιμοποιούμε τον όρο διαφορετικότητα (*diversity*) μαζί ή αντί για τον όρο ετερότητα (*alterity*). Αν ο πρώτος περιγράφει τη μοναδικότητα και την πολλαπλότητα του αυτοπροσδιορισμού και των πολυεπίδων

Τι επιπτώσεις θα έχουν οι ενέργειες του Λγού (ΠΖ) Αναγνώστου στις μελλοντικές σχέσεις του με το Διοικητή, τους άνδρες συναδέλφους του και μ' εκείνους που είναι υπό τις διαταγές του;

### **Ποια ήταν η εξέλιξη (Ηθική Απόφαση και Ενέργεια)**

Ο Λγός (ΠΖ) Αναγνώστου παρουσιάστηκε στον Διοικητή του και του ανέφερε τους προβληματισμούς του για την κατάσταση που είχε περιέλθει στην αντίληψή του. Ανέφερε επίσης ότι μερικά από τα περιστατικά θα μπορούσαν να αποτελέσουν και κατηγορίες συκοφαντικής δυσφήμισης των γυναικών.

Η δική του διακριτική προσέγγιση του θέματος ανάγκασε τον Διοικητή να διατάξει εξέταση, όπου επιβεβαιώθηκαν τ' αναφερθέντα από τον Λγο (ΠΖ) Αναγνώστου Γ. Ακόμα, διαπιστώθηκε ότι οι γυναίκες συνάδελφοί του είχαν γνώση αυτών των συζητήσεων και είχαν πεισθεί ότι ο Διοικητής ήταν γνώστης όλης της κατάστασης και τον θεωρούσαν υπεύθυνο για αδράνεια και του καταλόγιζαν αδυναμία διοικήσεως.

---

ιδιοτήτων της προσωπικότητας και της κοινωνικής ταυτότητας των υποκειμένων, ο δεύτερος είναι πιο πολιτικός και περιγράφει περισσότερο την κοινωνική κατασκευή του “εμείς” και του “άλλοι”. «Η Αρχή της Διαφορετικότητας. Η έννοια της διαφορετικότητας (ελληνική απόδοση του όρου diversity) ως αξίας στηρίζεται στην αναγνώριση, στην αποδοχή και στο σεβασμό. Σημαίνει κατανόηση ότι κάθε άτομο είναι μοναδικό και αναγνωρίζει τις ατομικές μας διαφορές. Αυτές μπορεί να αναπτύσσονται γύρω από διαφορετικές διαστάσεις της προσωπικότητας που αφορούν στη φυλή, την εθνικότητα, το φύλο, το σεξουαλικό προσανατολισμό, την κοινωνικο-οικονομική κατάσταση, την ηλικία, τις φυσικές και σωματικές ικανότητες, τη γλώσσα, τις θρησκευτικές και πολιτικές πεποιθήσεις ή άλλες ιδεολογίες. Η διαφορετικότητα ως αξία είναι η εξερεύνηση, η αναγνώριση και η συνύπαρξη αυτών των διαφορών σε ένα ασφαλές, θετικό και υποστηρικτικό περιβάλλον, ιδιαίτερα σε πλαίσια διαμόρφωσης και ανάπτυξης της προσωπικότητας, όπως το σχολείο». Κατά την επίσκεψη, της 09.09.2014, στον ιστότοπο: <http://www.i-red.eu/?i=institute.el.home> (Institute for Rights and Diversity). Επίσης, από τις προσωπικές μου σημειώσεις στο αντικείμενο της διαπολιτισμικής ηθικής, ανασύρω τα παρακάτω: Στην διαπολιτισμική θεωρία τρεις σχέσεις δυνατόν να επικρατούν: α. Η αφομοίωση του «εγώ του άλλου» στο «δικό μου εγώ» (πλησιάζω τον άλλο και τον ενσωματώνω στη δική μου ταυτότητα). β. Η αφομοίωση του «εγώ μου» στο «εγώ του ετέρου», και γ. Η σύνθεση των δύο προηγούμενων. Η αντίληψη «θα σε εντάξω», «θα σε αποκωδικοποιήσω», «θα σε λύσω», δεν είναι ορθή προσέγγιση.

Οι δύο Λγιοι, συμμαθητές του Αναγνώστου, εκλήθησαν σε απολογία και τιμωρήθηκαν με αυστηρή ποινή. Παράλληλα, έγιναν ενέργειες να συμπεριληφθούν στον επόμενο σχεδιασμό μεταθέσεων, ως ακατάλληλοι για τη Σχολή.

### **Δίδαγμα**

Οι Αξκίοι δεν ευθύνονται μόνο για τους Στρατιώτες τους, έχουν ευθύνες έναντι των Διοικητών τους, έχουν ευθύνη για την σύμπνοια, συνοχή και την ανάπτυξη πνεύματος Μονάδος, αλλά έχουν και γενικότερες ευθύνες έναντι της Υπηρεσίας. Όλο το προσωπικό πρέπει να απολαμβάνει σωστή, δίκαιη και ίση μεταχείριση. Ο Λγός (ΠΖ) Αναγνώστου θεώρησε ότι θα μπορούσε να χειριστεί το θέμα σε χαμηλότερο επίπεδο, μεταφέροντας τις ανησυχίες του στους Λοχαγούς, αλλά αντιλήφθηκε ότι κάνοντας αυτό δεν θα υπήρχε πιθανότητα βελτίωσης της κατάστασης. Απευθυνόμενος στους άνδρες συναδέλφους του, ίσως να μην εύρισκε ανταπόκριση και το πρόβλημα θα γινόταν πιο περίπλοκο.

Ο Λγός (ΠΖ) Αναγνώστου αντιλήφθηκε ότι έπρεπε να αναφέρει τις ανησυχίες του στο Διοικητή, επειδή, είτε μας αρέσει είτε όχι, ο Διοικητής δημιουργεί το κλίμα της διοίκησης και είναι υπεύθυνος για το πνεύμα και τη συνοχή της μονάδας. Θα θεωρείτο πιο σημαντικό για εκείνον, ως ένας εξελίξιμος Αξκός, να καταστήσει πλήρως ενήμερη τη Διοίκηση για όλα τα γεγονότα που ελάμβαναν χώρα στο Τάγμα. Με την επιλογή του να κρατήσει το θέμα για τον εαυτό του ήταν σαν να επέλεγε να κρατήσει τον Διοικητή στο σκοτάδι για ένα σημαντικό και δυναμικά εξελισσόμενο θέμα, που υπέσκαπτε τη συνοχή της μονάδας. Επίσης, υποθέτοντας ότι ο Διοικητής θα αποδεχόταν τον τρόπο αναδείξεως του προβλήματος, λόγω της διακριτικής προσέγγισής του, θα επέβαλλε την τάξη χωρίς να θεωρηθεί ότι έχει αδυναμία ελέγχου της μονάδας του που εγκυμονούσε τον κίνδυνο της υποβάθμισης του κύρους του.

## 5<sup>η</sup> Υπόθεση Εργασίας: Χρήση Ναρκωτικών Ουσιών (Έκσταση) Νομιμότητα - Υπευθυνότητα

### Τοποθέτηση του Ηθικού Διλήμματος

Μετά από μια πολύ κουραστική εβδομάδα ο Ανθυπολοχαγός Ιορδάνογλου και τρεις ακόμα συνάδελφοί του, που υπηρετούν στην ίδια φρουρά, είναι έτοιμοι για μια έξοδο το Σαββατόβραδο· την περίμεναν με ανυπομονησία αυτή τη βραδιά. Ο Ιορδάνογλου επιβαίνει στο αυτοκίνητο του Ανθλγού Δανηλάτου μαζί με τους Ανθλγούς Αντωνιάδη και Ζησιμάτο. Ο Ιορδάνογλου ρίχνει μια ματιά στο πορτοφόλι του και διαπιστώνει ότι δεν έχει αρκετά χρήματα. Ζητά από τον Δανηλάτο να περάσει από ένα ΑΤΜ, για να πάρει χρήματα, όπως και γίνεται. Κάνει την ανάληψη και επιστρέφει στο αυτοκίνητο, όταν, ανοίγοντας την πόρτα για να μπει μέσα, βλέπει τους Ανθλγούς Αντωνιάδη και Ζησιμάτο να βάζουν κάψουλες που περιείχαν την ουσία “έκσταση”, σ’ ένα μικρό πορτοφόλι με φερμουάρ. Την ίδια στιγμή ο Δανηλάτος ρίχνει μια ματιά πίσω και τους ρωτά: «τα πήρατε όλα;» Και οι δυο του ένευσαν θετικά. «Ωραία! Ας πάρει τώρα ο καθένας τη δόση του», λέει ο Δανηλάτος. Μ’ ένα πνιχτό γέλιο παίρνουν και οι τρεις από ένα χάπι και προσφέρουν ένα και στον Ιορδάνογλου, ο οποίος τραβιέται πίσω. Είναι τόσο ξαφνιασμένος και έκπληκτος που δείχνει σαν να έχει παγώσει στη θέση του. Κοιτάζει τη μικρή κάψουλα στα χέρια του Ζησιμάτου και σκέφτεται. Μετά από το πρώτο σοκ, μόλις συνειδητοποιεί την κατάσταση, αναρωτιέται πώς βρέθηκαν αυτά τα χάπια εκεί.

### Ηθική Αναγνώριση ή Επίγνωση - Μελέτη και Ερωτήσεις

Πρέπει ο Ιορδάνογλου να πάρει το χάπι ή να αρνηθεί; Πρέπει να τους ακολουθήσει στο μπαρ ή να επιστρέψει στο σπίτι του;

Πρέπει να προσπαθήσει να δώσει το παράδειγμα; Εάν ναι, με ποιον τρόπο;

Ο Ιορδάνογλου καθώς συνέρχεται από το σοκ, αντιλαμβάνεται ότι πρέπει να πάρει κάποιες αποφάσεις. Οι φίλοι του κάνουν μια

παράνομη ενέργεια. Ως Αξιωματικός είναι υποχρεωμένος να το αναφέρει. Είναι ηθικά σωστό να το κάνει;

Πρέπει να αφήσει τους Δανηλάτο, Αντωνιάδη και Ζησιμάτο να συνεχίσουν έχοντας πάρει τη δόση τους ή θα πρέπει να τους ακολουθήσει στο μπαρ και να φροντίσει να επιστρέψουν ασφαλείς στα σπίτια τους;

Τι θα λέγατε αν ακολουθούσε τους φίλους του;

Πρέπει ένας νέος Αξκός να στρέφεται κατά των συναδέλφων και φίλων του Αξκών, οι οποίοι διαπράττουν μια εγκληματική πράξη;

Μπορεί κάποιος να πει ότι, ό,τι συνέβη στην παρέα έξω από την υπηρεσία, παραμένει έξω από την υπηρεσία;

Κάτω από ποιες περιστάσεις νομίζεις ότι εσύ θα ήσουν αποφασισμένος να τερματίσεις την καριέρα ενός Αξκού ή συναδέλφων σου και κάτω από ποιες συνθήκες δεν θα προέβαινες σε καμιά ενέργεια; Μπορείς να δικαιολογήσεις ηθικά αυτή τη στάση σου;

Νομίζεις ότι ο Ιορδάνογλου θα ήταν συνεπής με τις υποχρεώσεις του ως Αξιωματικού προς την υπηρεσία, αν αποφάσιζε να τονίσει στους φίλους του τις συνέπειες που έχουν οι ενέργειές τους;

Ποια επίπτωση θα είχε στη Μονάδα η αναφορά που θα έκανε ο Ιορδάνογλου; Θα έπρεπε να το σκεφτεί και αυτό αν αποφάσιζε να αναφέρει το γεγονός;

### **Απόφαση και Ενέργεια**

Ο Ανθλγός Ιορδάνογλου είπε στους φίλους του ότι άλλαξε γνώμη και αποφάσισε τελικά να μη βγει έξω αυτό το βράδυ. Πέρασε μια βραδιά χωρίς να μπορέσει να κλείσει μάτι, αναλογιζόμενος τι έπρεπε να κάνει. Την άλλη μέρα το πρωί συναντά τον Υπλγό Γεραμάνη, τον οποίο συμβουλευεται, ως μεγαλύτερο, για το τι πρέπει να κάνει σχετικά με το περιστατικό. Ο Γεραμάνης ανέφερε το γεγονός στη Διοίκηση. Το πρόβλημα ξέφυγε από τα χέρια του Ιορδάνογλου και ξεκίνησε εξέταση γι' αυτό. Οι τρεις Αξκοί που έκαναν χρήση έκστασης απομακρύνθηκαν από τον Στρατό. Για μήνες μετά το γεγονός αυτό η Μονάδα ήταν σε αναστάτωση. Μερικοί Αξκοί αισθάνθηκαν ότι ο Ιορδάνογλου πρόδωσε

την εμπιστοσύνη που του έδειξαν οι φίλοι του. Άλλοι θεωρούσαν εξοργιστική τη χρήση παράνομων ναρκωτικών από Αξκούς. Ο Ιορδάνογλου δεν είχε καμιά νομική συνέπεια. Ήταν πολύ στενοχωρημένος από την απομάκρυνση των φίλων του και ακόμα αντιμετωπιζόταν με υποτιμητικό τρόπο στη Μονάδα του. Με τον τρόπο τους πολλοί Αξκοί έδειχναν ότι δεν ενέκριναν την ενέργειά του.

### Διδάγματα

Το να κάνεις το σωστό δεν είναι πάντα εύκολο και ευχάριστο, αλλά η Πατρίδα μας θεωρεί ότι το Σώμα των Αξκών θα κάνει πάντα το σωστό. Οι σωστοί Αξκοί ίσως να διαφωνούν για έναν τρόπο ενεργείας, αλλά ορκιζόμενοι πίστη και υπακοή στο Σύνταγμα και τους νόμους του Κράτους, δίνουν μια υπόσχεση να υπερασπίζονται τους νόμους της Πατρίδας τους. Αυτή η υπόσχεση/όρκος είναι υπεράνω του εαυτού τους και των φίλων τους.

Οι πραγματικοί φίλοι δεν παραβαίνουν τους νόμους και, αν το κάνουν, δεν πρέπει να θεωρούν ότι οι φίλοι τους θα παραβλέψουν τις παράνομες ενέργειές τους. Οι φίλοι δεν θα είχαν φέρει τον Ιορδάνογλου σ' αυτή τη δύσκολη και οδυνηρή θέση. Τον πρόδωσαν. Θεώρησαν ότι δεν θα ανέφερε τίποτα ή, ακόμα χειρότερο, ότι θα τους ακολουθούσε. Με τις ενέργειές τους έδειξαν ότι δεν πίστευαν ότι είναι σωστός Αξκός. Πίστεψαν ότι η χρήση ναρκωτικών από αυτούς δεν αποτελούσε απειλή για τους υπόλοιπους στην Υπηρεσία. Αλλά η χρήση ναρκωτικών, πέραν του ότι είναι παράνομη πράξη, αποτελεί σοβαρό κίνδυνο και προκαλεί πολλά θύματα.

Ο επαγγελματισμός δένει τους Αξκούς μεταξύ τους. Χωρίς αυτόν οι Αξκοί, απλά, είναι καθηλωμένοι στη δουλειά τους. Παράνομες πράξεις που διαπράττονται από Αξκούς, οποιουδήποτε επιπέδου, είναι απαράδεκτες. Οι πολίτες και η Πολιτεία εμπιστεύονται την ικανότητα και την ηθική του στρατού και την υπακοή του στους υφιστάμενους νόμους και τους κανονισμούς. Παραβιάσεις αυτής της εμπιστοσύνης είναι αντιεπαγγελματικές και ασύμβατες με την υπόσχεσή σου έναντι της Πατρίδας.



## 6<sup>η</sup> Υπόθεση Εργασίας: Παραβίαση της Εχεμύθειας Υπευθυνότητα

### Τοποθέτηση του Ηθικού Διλήμματος

Ο Υπλγός Ικαριώτης Γ. επισκέπτεται τη Λέσχη Αξκών της φρουράς, όπου ένας συνάδελφός του γιορτάζει την 3<sup>η</sup> επέτειο των γάμων του. Θέλει να παίρνει μέρος σε συζητήσεις, να ανταλλάσσει απόψεις με τους ομοίβαθμους του και να διατηρεί καλές σχέσεις με τους αρχαιότερους Αξκούς της Μονάδας. Είναι σχετικά νέος στη Μονάδα και έχει δημιουργήσει ένα καλό προφίλ για το άτομό του. Εκδηλώσεις όπως αυτή βοηθούν στην ενδυνάμωση των σχέσεων σε προσωπική και φιλική βάση. Καθώς περιφέρεται, παρατηρεί ότι ένας συνάδελφός του, αρχαιότερος Υπλγός, συζητά με τον Αξκό προσωπικού της Μονάδας, τον Υπλγό Κυπριωτίδη Ε., και μερικούς άλλους Υπλγους διαφόρων Τάξεων. Καθώς είναι απορροφημένοι στη συζήτηση, φαίνονται να την απολαμβάνουν. Ο Υπλγός Ικαριώτης Γ. κινείται προς το χώρο που βρίσκονται αυτοί, περιμένοντας να τον δουν και να τον καλέσουν στην παρέα τους, όταν αντιλαμβάνεται ότι ο Υπλγός Κυπριωτίδης τους διασκεδάζει αποκαλύπτοντάς τους προσωπικές πληροφορίες, που αφορούν τον Υποδιοικητή της Μονάδας. Ο Ικαριώτης καταλαβαίνει αμέσως ότι πληροφορίες σαν κι αυτή δεν θα έπρεπε να κοινοποιούνται αδιακρίτως, και σίγουρα όχι σε τέτοιου είδους συναντήσεις, όπου αποτελούν θέμα σχολιασμού και περιγέλου. Αποφασίζει να αλλάξει κατεύθυνση και, όταν αρχίζει να απομακρύνεται, κάποιοι από το γκρουπ τον παρατηρούν και τον χαιρετούν με τα συνηθισμένα πειράγματα και αστεϊσμούς. Ανταποκρίνεται και κινείται προς το μέρος τους συμμετέχοντας στη συζήτηση, η οποία, ευτυχώς, γρήγορα στράφηκε σε άλλο θέμα.

Ο Υπλγός Ικαριώτης Γ. διακατέχεται από αντικρουόμενες παρορμήσεις. Ένα μέρος του θέλει να αντιπαρατεθεί με τον Υπλγο Κυπριωτίδη, αλλά ένα άλλο κομμάτι του δεν τον αφήνει να φέρει τα

πάνω κάτω στη συζήτηση και να καταστρέψει την ατμόσφαιρα της εκδήλωσης. Στο τέλος δεν λέει τίποτα και συνεχίζει τις επαφές του με άλλους συναδέλφους του. Όμως συνεχίζει να αισθάνεται μια βασανιστική ενοχή, επειδή δεν είχε μιλήσει. Το θέμα τον βασάνιζε, παρά τις προσπάθειές του να το ξεχάσει και να απολαύσει τη βραδιά.

Φεύγει από την εκδήλωση με το δίλημμα αν θα έπρεπε να κάνει κάτι την επόμενη μέρα ή απλώς, θα έπρεπε να ξεχάσει ό,τι είχε ακούσει. Πέρασε τη νύκτα σκεπτόμενος όλες τις εκδοχές και εξετάζοντας τις πιθανές συνέπειες, που θα είχαν αυτές. Μέχρι το πρωί είχε πάρει την απόφασή του. Ποια ήταν αυτή;

### **Μελέτη και Ερωτήσεις: Ηθική Αναγνώριση ή Επίγνωση των Προβλημάτων**

Έχεις βρεθεί σε παρόμοιες καταστάσεις όπως ο Υπλγός Ικαριώτης Γ.; Έχεις βιώσει μια παρόμοια κατάσταση; Ήταν για σένα λιγότερο ή περισσότερο δύσκολο να εκτιμήσεις επακριβώς τις ευθύνες σου;

Τι νομίζεις ότι σκέφτηκε πρώτα ο Υπλγος Ικαριώτης, όταν αντελήφθη τι συνέβαινε; Ποιανού η καριέρα και το μέλλον ήρθε πρώτα στο μυαλό του; Ποιος και τι άλλο επηρεάζεται; Ποιο από αυτά είναι πιο σημαντικό; Για ποιο πράγμα είναι υπεύθυνος;

Ποια επίδραση είχε το γεγονός ότι περιβάλλεται από συναδέλφους που (μερικοί από τους οποίους ήταν αρχαιότεροί του) θεωρούν δεδομένη την συμφωνία του σ' αυτό του είδους τις συμπεριφορές και ότι δεν θα έδινε σημασία στη σοβαρότητα της ηθικής εκτροπής του Υπλγου Κυπριωτίδη;

Τι νομίζεις ότι αισθάνεται ο Υπλγος Ικαριώτης για τον Υπλγο Κυπριωτίδη και τους άλλους Υπλγούς, που βρίσκονταν στην παρέα του;

### **Μελέτη και Ερωτήσεις: Ηθική Κρίση**

Έχοντας μελετήσει όλους τους παράγοντες και τα γεγονότα, ο Υπλγός Ικαριώτης Γ. θα πρέπει να αναφέρει το γεγονός στη Διοίκηση,

να αντιπαρατεθεί με τον Υπλγο Κυπριωτίδη ή να αφήσει να περάσει το γεγονός; Απαντήστε για την κάθε περίπτωση ξεχωριστά.

Υποθέτοντας ότι κάποιος άλλος, που ήταν παρών στη συζήτηση, πιθανόν να ανέφερε στην ιεραρχία τον Υπλγο Κυπριωτίδη, ο Υπλγος Ικαριώτης θα ήταν ηθικά υπεύθυνος αν τον άφηνε μόνο του, χωρίς να στηρίξει την θέση/ενέργειά του;

Ποιος ή τι θα ζημιωθεί περισσότερο, εάν ο Υπλγος Ικαριώτης δεν αναφέρει στην ιεραρχία το συμβάν; Ποιος και τι θα ζημιωθεί περισσότερο εάν το αναφέρει;

Ενώ αντιλαμβάνεται ότι έχει υποχρέωση να αναφέρει το γεγονός στην ιεραρχία, είναι ηθικά σωστό να το αναφέρει, αναλογιζόμενος τις επιπτώσεις που θα έχει αυτή η αναφορά για την καριέρα του Υπλγού Κυπριωτίδη;

Ποια επίπτωση θα έχει αυτή η αναφορά στις σχέσεις του Υπλγού Ικαριώτη με τους άλλους Αξκούς της Μονάδας;

Θα πρέπει να το λάβει υπόψη του αυτό, όταν αποφασίζει τι θα πρέπει να κάνει; Ποιο ειδικό βάρος πιθανόν θα έχει αυτός ο παράγων; Ποιο ειδικό βάρος θα έπρεπε να είχε αυτός ο παράγων;

### **Ηθική Πρόθεση**

Ο Υπλγός Ικαριώτης Γ. έχει μερικές ισχυρές αναστολές που τον αποτρέπουν να αναφέρει το συμβάν στη Διοίκηση. Ποιες είναι αυτές;

Έχεις αντιμετωπίσει καταστάσεις όπου ένα άτομο, προδίδοντας δημοσίως την εμπιστοσύνη ή παραβιάζοντας την εχεμύθεια κάποιου άλλου, σχολιάζει προσωπικές και ιδιωτικές πληροφορίες και επέλεξε να μην τον επαναφέρεις στην τάξη ή να μην αναφέρεις το συμβάν; Τι έκανες στην περίπτωση αυτή;

Έχεις αντιμετωπίσει καταστάσεις σαν κι αυτή και επέλεξε να αντιπαρατεθείς με το άτομο που το έκανε ή να το αναφέρεις; Γιατί και πώς το έκανες;

Υπάρχει τρόπος για τον Υπλγο Ικαριώτη να προστατέψει την δική του εξέλιξη ή την εικόνα του ως Αξκου και ταυτόχρονα να είναι συνε-

πής με την υποχρέωση που έχει ν' αναφέρει το συμβάν στην Ιεραρχία;

Ο Υπλγός Ικαριώτης θα έπρεπε ν' αναφέρει το γεγονός στην Ιεραρχία, αν στη θέση του Υπλγού Κυπριωτίδη ήταν ένας στρατιώτης ή ίσως ένας Υπαξιωματικός;

### **Απόφαση και Ενέργεια - Ποια ήταν η Εξέλιξη;**

Ο Υπλγός Ικαριώτης Γ. ήταν πεπεισμένος ότι ο Υπλγός Κυπριωτίδης Ε. είχε διαπράξει ένα σοβαρό σφάλμα. Αποφάσισε ότι, αν δεν κάνει τίποτα, ισοδυναμεί με ανοχή τέτοιας συμπεριφοράς. Είχε επίσης πεισθεί ότι το ηθικό, η συνοχή και η σωστή συμπεριφορά των ατόμων επηρεάζονται πάρα πολύ, εάν οι άνθρωποι ή και τα άτομα, στα οποία αναφέρονταν, γνώριζαν ότι διαρρέουν προσωπικές τους πληροφορίες στις διάφορες εκδηλώσεις.

Αποφάσισε να αναφέρει το συμβάν στο Διοικητή, αλλά αισθάνθηκε πολύ άσχημα όταν το έκανε.

Ο Διοικητής ενήργησε διακριτική εξέταση. Όταν διαπίστωσε ότι οι κατηγορίες ήταν ακριβείς, αντικατέστησε τον Υπλό Κυπριωτίδη Ε. και έκανε σχετική μνεία του συμβάντος στην έκθεση αξιολόγησής του.

Ενώ ο Διοικητής επαίνεσε τον Υπλγο Ικαριώτη Γ. για την ενέργειά του, ο Υπλγος Ικαριώτης για ένα μεγάλο χρονικό διάστημα δεν αισθανόταν καλά γι' αυτό που έγινε. Με το πέρασμα του χρόνου όμως αποδέχθηκε ότι είχε κάνει το σωστό, ακόμα κι αν αυτή ήταν μια οδυνηρή εμπειρία γι' αυτόν και θα είχε συνέπειες για την καριέρα ενός άλλου αξκού.

### **Διδάγματα**

Η Αρχή της τήρησης του «απορρήτου» ή της «εμπιστευτικότητας» ισχύει για όλες τις πληροφορίες, τις οποίες λόγω της θέσης τους έχουν στην κατοχή τους οι αξιωματικοί. Αυτό που όλοι πρέπει να γνωρίζουν είναι ότι αποκαλύπτουμε / κοινοποιούμε στους άλλους αυτές μόνο τις πληροφορίες τις οποίες πρέπει να γνωρίζουν με βάση τη θέση

που κατέχουν και τις απαιτήσεις της εργασίας τους. **Αυτό απαιτεί η ασφάλεια των πληροφοριών.** Δεν μπορείς να μοιράζεσαι τέτοιες πληροφορίες με άλλους, απλά και μόνο επειδή έχουν αυτή την εξουσιοδότηση. Για να γίνει αυτό, θα πρέπει να υπάρχει συγκεκριμένος λόγος, που απαιτεί κάποιιο άλλοι να γνωρίζουν αυτές τις πληροφορίες, οι οποίες θα τους βοηθήσουν να εκπληρώσουν το έργο τους. Στη δουλειά μας όλοι μαθαίνουμε πράγματα προσωπικής φύσης σχετικά με τους άλλους. Η εχεμύθεια επιβάλλει πως δεν πρέπει να κοινοποιείται στους άλλους, ό,τι μαθαίνουμε για κάποιον, αν αυτό δεν επηρεάζει τη δουλειά του. Εξαίρεση μπορεί να γίνει μόνο για ασυνήθεις καταστάσεις, όπως εγκληματική ή αυτοκαταστροφική συμπεριφορά. Επίσης, εάν πιστεύουμε ότι αυτό που έχουμε μάθει θα επηρεάσει τη συμπεριφορά κάποιου, έχουμε στρατιωτική υποχρέωση να μεταφέρουμε αυτή την πληροφορία στην ιεραρχία, έτσι ώστε οι ανώτεροι αξιωματικοί να αποφασίσουν για την κατάλληλη ενέργεια. Θα υπάρξουν περιπτώσεις, όπου η αυστηρή απόφαση θα είναι η μόνη σωστή επιλογή που θα έχουμε, σε αντίθεση με την εύκολη εσφαλμένη επιλογή του να μην κάνουμε τίποτα! Εάν θέλεις να είσαι ένας επαγγελματίας Αξιωματικός, θα πρέπει να ενεργείς με την υπευθυνότητα και να αναλαμβάνεις όλο το βάρος των ευθυνών, που αυτός ο επαγγελματισμός επιβάλλει.

## 7η Υπόθεση εργασίας : Διάθεση Μεταφορικών Μέσων Νομιμότητα - Υπευθυνότητα

### Τοποθέτηση του Ηθικού Διλήμματος

Ο Σχης (ΠΖ) Πέττας Β. είναι Δκτής του Συγκροτήματος και Φρούραρχος της Νήσου Καλύμνου. Είναι ο Δκτής σου. Διακρίνεται για το ενδιαφέρον του για τους υφισταμένους του και διατηρεί άριστες σχέσεις με τους κατοίκους του νησιού. Το ηθικό του Συγκροτήματος είναι εξαιρετικά υψηλό. Οι κατώτεροι εκτελούν τα καθήκοντά τους με ενθουσιασμό, κυρίως για να ικανοποιήσουν τον Σχη. Επίσης ο ντόπιος πληθυσμός συμπεριφέρεται πολύ φιλόξενα προς όλους τους Στρατιωτικούς και τις οικογένειες τους.

Ένας από τους καλούς φίλους του στρατοπέδου ο Νίκος Φένιος έχει οργανώσει στο σπίτι του, αρκετές φορές, συνεστιάση για τον Σχη και τους κατωτέρους του αξιωματικούς, η οποία εξελίσσεται σε χοροεσπερίδα, όπως συνέβη τα Χριστούγεννα, την 25<sup>η</sup> Μαρτίου, κ.λπ.

Είσαι ο Υπλγός (ΠΖ) Μαυρίδης Α. και υπηρετείς στο Συγκρότημα πάνω από ένα χρόνο ως Υπασπιστής του Σχη. Ο Σχης είναι μια ασυνήθιστα ευγενική προσωπικότητα. Διδάσκεσαι πάρα πολλά πλάι του και εμπλουτίζεις τις προσωπικές σου εμπειρίες σχετικά με το ρόλο του ηγέτη και τον τρόπο εκτέλεσης των καθηκόντων του. Το στυλ της Διοίκησής του, ίσως, δεν είναι συνηθισμένο, αλλά είναι αποτελεσματικό και εμπνευστικό.

Σήμερα ήρθε στο γραφείο σου ο κ. Φένιος και σου είπε το πρόβλημά του. Έχει αρθρίτιδα στο γοφό του, μένει μόνος και πρέπει να μετακινήσει κάποια έπιπλα. Ζήτησε βοήθεια για τη διάθεση προσωπικού και ενός φορτηγού και παράλληλα ζήτησε συγνώμη για το αίτημά του. Ο Σχης δεν ήθελε να ακούσει καθόλου για συγνώμη.

Ο Σχης σε διέταξε να ελέγξεις την κατάσταση της διαθεσιμότητας των οχημάτων του Γραφείου Κινήσεως της επομένης ημέρας. Του ανέφερες ότι υπήρχαν περισσότερα διαθέσιμα από εκείνα που απαιτούνταν να καλύψουν κάθε έκτακτη ανάγκη.

Μία ώρα αργότερα τρεις Υπαξικοί παρουσιάστηκαν στον Σχη. Οι εν λόγω Υπαξικοί είχαν επιλεγεί για τιμητική άδεια μιας ημέρας στις αρχές της εβδομάδας. Ο Σχης τους υποσχέθηκε την τιμητική άδεια για μια εργασία που έκαναν κατά υποδειγματικό τρόπο.

Οι Υπαξικοί ικανοποιήθηκαν για την τιμητική άδεια, αλλά χρειάζονταν αυτοκίνητο, επειδή κανείς απ' τους τρεις δεν διέθετε, «για να γυρίσουν το νησί». Αφού οι Υπαξικοί έφυγαν, ο Σχης με διέταξε να ελέγξω τη διαθεσιμότητα των μικρολεωφορείων για το απόγευμα της επομένης. Κατόπιν πήγε στο Γραφείο του και βγήκε έξω μερικά λεπτά αργότερα. «Έχω την καλύτερη λύση, Μαυρίδη,» μου είπε, «θα ζητήσω από τους Υπεξικούς να χρησιμοποιήσουν το φορτηγό και να βοηθήσουν στη μεταφορά τον κ. Φένιο και μετά θα τους δώσω το μικρολεωφορείο για όλο το 24ωρο».

Γνωρίζω ότι πρόκειται για περιουσία του Δημοσίου, αλλά πρέπει να κάνω θέμα για όλα αυτά;

### **Ερωτήσεις**

Προκαλείται ζημιά της Υπηρεσίας με τον δανεισμό υπηρεσιακών οχημάτων σε φίλους ιδιώτες;

Θα έπαιρναν το ρίσκο οι Υπαξικοί να χρησιμοποιήσουν το μικρολεωφορείο;

Μπορούν οι Υπαξικοί να πουν όχι, δεδομένου ότι το αίτημα τέθηκε από τον Δκτή;

Θα μπορούσαν να υπάρξουν επιπτώσεις για τον Υπλογο Μαυρίδη εάν συζητούσε το θέμα;

Πώς πιθανόν να ανταποκρινόταν η πόλη, εάν ο κ. Φένιος διέδιδε ότι ζήτησε και δεν έλαβε βοήθεια από το Σύνταγμα;

Ποιοι κανονισμοί ισχύουν σχετικά με τη χρήση των μεταφορικών μέσων στο Στρατό;

Γιατί ο Στρατός είναι επιφυλακτικός στην αποδοχή δώρων και υπηρεσιών από ιδιώτες; Υπάρχει μεγάλη επιφυλακτικότητα; Γιατί ή γιατί όχι;

Υπάρχει άλλος τρόπος να ικανοποιηθεί το αίτημα του κ. Φένιου και των τριών Υπαξιών;

Τι βαρύνει περισσότερο εδώ; Η σπουδαιότητα του ηθικού και οι καλές Δημόσιες Σχέσεις Στρατού - ιδιωτών ή η ευθύνη να αποφευχθεί ακόμη και η παραμικρή παρατυπία, πόσο μάλλον η παρανομία, που συνιστά η παραχώρηση υπηρεσιακού οχήματος σε ιδιώτες, ως ανταπόδοση των προσκλήσεών τους σε δείπνο, ή ακόμα και για την διατήρηση καλών σχέσεων με αυτούς;

Θα έπρεπε ο κ. Φένιος να ζητήσει αυτή την “εξυπηρέτηση” από τον Σχη; Αν ναι, γιατί; Και αν όχι, για ποιους λόγους;

### **Τι συνέβη**

Ο Σχης Πέττας Β. ζήτησε από τους Υπξικούς να βοηθήσουν στη μεταφορά. Οι Υπξικοί ήταν χαρούμενοι και αυτό, γιατί θεώρησαν ότι τους χειρίστηκε πολύ καλά. Πήραν το φορτηγό να κάνουν τη μεταφορά και αργότερα χρησιμοποίησαν ένα μικρολεωφορείο προκειμένου να εξερευνήσουν το νησί.

Κάποιος απ’ το Γραφείο κινήσεως κατήγγειλε το γεγονός αυτό αμέσως, θεωρώντας παράνομη τη χρήση υπηρεσιακού μικρολεωφορείου από Υπξικούς και Αξικούς για την προσωπική τους διασκέδαση.

Διατάχθηκε έρευνα. Το αποτέλεσμα αυτής ήταν να κριθεί παράνομη η χρήση κρατικής περιουσίας από προσωπικό του Στρατεύματος για ιδιωτικούς σκοπούς. Ο Σχης Πέττας ελέχθη γι’ αυτή την πράξη. Στους Υπξικούς έγιναν συστάσεις για την αποφυγή χρήσης υπηρεσιακών μέσων μεταφοράς για προσωπική χρήση.

### **Δίδαγμα**

Στη περίπτωση μας ο Σχης Πέττας διέπραξε τρία λάθη:

- α. Δεν έπρεπε να διαθέσει στρατιωτικό όχημα σε ιδιώτη.
- β. Δεν έπρεπε επίσης να διαθέσει στρατιωτικό όχημα στους Υπαξιωματικούς για την ιδιωτική περιήγηση του νησιού.



γ. Δεν έπρεπε, επίσης, να ζητήσει (και έμμεσα να υποχρεώσει) τους Υπξικούς να βοηθήσουν τον ιδιώτη.

Το αίτημα του, ίσως, έμοιαζε με διαταγή λόγω της θέσεώς του. Επίσης, οι ενέργειές του έδειχναν ό,τι δεν ήταν σύμφωνες με τις αρχές και τις αξίες του προσωπικού του Συγκροτήματος, καθώς αυτές αποδυνάμωναν την πίστη και την εμπιστοσύνη του στους ανωτέρους του και δημιουργούσαν αμφιβολίες για τις επιλογές τους, που δεν ήταν σύμφωνες με τους κανονισμούς, επειδή ενέδιδε σε παράνομα αιτήματα λόγω των προσωπικών τους σχέσεων.

**8<sup>η</sup> Υπόθεση Εργασίας: Μα είναι φίλος μου!**  
**Υπευθυνότητα**

**Τοποθέτηση του Ηθικού Διλήμματος**

Ο κανόνας είναι γνωστός, κάθε πιλότος που πετάει δεν πρέπει να καταναλώσει αλκοολούχα ποτά για 12 ώρες πριν τη πτήση και πρέπει να συμμετέχει στις ενημερώσεις πριν από αυτήν. Ο κανόνας είναι τόσο κοινός που κανένας δεν μπορεί να δικαιολογηθεί ότι δεν τον γνωρίζει.

Ο Υπλγός (Α.Σ) Μινιατίδης Ν. γνώριζε πολύ καλά αυτόν τον κανόνα, όταν ένα πρωί πήγε στη Λέσχη και συνάντησε το στενό του φίλο Υπλγό (ΑΣ) Παλάντζα Α., επίσης πιλότο ελικοπτέρων. «Θανάση τι κάνεις;» τον ρώτησε· ο Θανάσης άφησε στο τραπέζι τον καφέ του και κινήθηκε προς το μέρος του: «Νίκο, χαίρομαι που σε βλέπω ζωντανό από το πάρτι, μ' όλα τα ποτά που ήπιες». Αυτή ήταν μια έκφραση που αντάλασσαν μεταξύ τους οι δύο φίλοι, πειράζοντας ο ένας τον άλλο. Στην πραγματικότητα κανένας απ' τους δύο δεν έπινε. Σε εξαιρετικές περιπτώσεις έπιναν μια μπίρα.

Την προηγούμενη βραδιά συμμετείχαν σε πάρτι γενεθλίων ενός συναδέλφου τους. Στο πάρτι ήταν όλοι συγκρατημένοι. Ο Μινιατίδης έφθασε σχετικά αργά και τον πρώτο που πείραξε ήταν ο στενός του φίλος: «Παλάντζα έφαγες πολύ για πιλότο! Έφυγες καθόλου από την ψησταριά, για να προλάβει να φάει και κανένας άλλος;» Ο Μινιατίδης ήταν σίγουρος ότι ο Παλάντζας ήταν δίπλα από το μπουφέ όλο το βράδυ.

Ο Μινιατίδης πέρασε το μεγαλύτερο μέρος της βραδιάς μετακινούμενος από τραπέζι σε τραπέζι και δεν πέρασε αρκετό χρόνο με τον Παλάντζα. Του άρεσε να γυρίζει από παρέα σε παρέα. Εντούτοις παρατήρησε ότι ο Παλάντζας έπινε μπίρα σε ασυνήθιστες γι' αυτόν ποσότητες.

Το πάρτι τελείωσε στις 10 το βράδυ καθώς η επομένη ημέρα ήταν εργάσιμη. Ο Μινιατίδης πήγε στο σπίτι του για ύπνο. Την επομένη το

πρωί έκανε το συνηθισμένο πρόγραμμα του, τρέξιμο, ντους, και στο κυλικείο για καφέ, πριν την ενημέρωση της Ταξιαρχίας, η οποία θα άρχιζε σε 10'. Ακόμα μια συνηθισμένη μέρα στο στρατόπεδο σκέφτηκε. Ο Μινιατίδης είχε συνηθίσει αυτό το πρόγραμμα. Τράβηξε μια ρουφηξιά από τον καφέ του και κάθισε. «Λοιπόν, τι έχει για σένα, σήμερα, το πρόγραμμα, Παλάντζα;», ρώτησε. «Η μισή μέρα έχει ήδη περάσει Μινιατίδη, έχω σηκωθεί απ' τις 04.00 το πρωί». «Ωπ! Γιατί;». «Το πρωί συμμετείχα σε άσκηση!». «Άσκηση;», «Ναι!». Ο Μινιατίδης άφησε τον καφέ στο τραπέζι. «Καλά, μετά απ' το πάρτι είχες άσκηση;», ρώτησε. «Σωστά». « Παλάντζα... χμ...». Ο Παλάντζας κοιτούσε σαστισμένος. «Τι;».

Έπια τον υπόλοιπο καφέ και είπε: «Κοίτα Παλάντζα, πρέπει να φύγω..., η πρωινή ενημέρωση της Ταξιαρχίας αρχίζει. Θα σε δω αργότερα. ΟΚ;» «Εντάξει».

Ο Μινιατίδης συμμετείχε στην ενημέρωση, αλλά ήταν αφηρημένος όσο αυτή διαρκούσε. Ήταν ταραγμένος. Ένιωθε εναλλακτικά θυμό και αδυναμία. Γνώριζε ότι ο Παλάντζας ήταν ενήμερος του κανόνα «κάθε πιλότος που πετάει δεν πρέπει να καταναλώσει αλκοολούχα ποτά για 12 ώρες πριν την πτήση και πρέπει να συμμετέχει στις ενημερώσεις προ της πτήσεως». Επίσης γνώριζε ότι ο Παλάντζας έφαγε του σκασμού. Ακόμα κι αν ο Παλάντζας ήπια το συνηθισμένο μέγιστο γι' αυτόν, που ήταν μια μπύρα, φαινόταν λίγο ή καθόλου επηρεασμένος. Σίγουρα δεν φαινόταν μεθυσμένος, όταν ο Μινιατίδης τον χαιρέτησε φεύγοντας απ' το πάρτι.

Ο κανόνας δεν έγινε για να προληφθεί η κατάχρηση αλκοόλ; Το αλκοόλ δεν μεταβολίζεται σε μερικές ώρες ούτως ή άλλως. Ο Μινιατίδης γνώριζε ότι σύμφωνα με τους κανονισμούς ήταν υποχρεωμένος να αναφέρει τον Παλάντζα. Γνώριζε ότι η παραβίαση αυτού του κανόνα ήταν η αιτία να χαθούν ζωές. Γνώριζε ότι έπρεπε να σκεφθεί τον εαυτό του αλλά και τους άλλους παράλληλα με τον Παλάντζα.

Κι άλλα στελέχη της Ταξιαρχίας συμμετείχαν στο πάρτι. Εάν υπήρχε άσκηση, γιατί οργανώθηκε πάρτι την προηγούμενη βραδιά;

Αυτό δεν ήταν ευθύνη του Διοικητή; Αυτές οι σκέψεις περνούσαν από το μυαλό του μαζί με το τι επιλογή θα κάνει. Σκέφθηκε ότι είχε τρεις επιλογές: θα μπορούσε να αγνοήσει το όλο θέμα, να αναφέρει τον Παλάντζα ή να επιληφθεί προσωπικά του θέματος, δίνοντας σ' αυτόν συμβουλές, χωρίς να τον αναφέρει. Αμφιταλαντευόταν, αλλά θα ήθελε ένα φίλος να τον καλύψει, εάν επρόκειτο για τον ίδιο;

### **Ερωτήσεις**

Ποια επιλογή πρέπει να κάνει ο Μινιατίδης και γιατί; Τι επιβάλλει η νομιμότητα;

Τι προβλέπουν και τι απαιτούν απ' τον Μινιατίδη οι κανονισμοί;

Ποιοι είναι οι κίνδυνοι για τον Μινιατίδη σε περίπτωση που δεν αναφέρει τον Παλάντζα;

Ας υποθέσουμε ότι σύμφωνα με τους κανονισμούς δεν απαιτείται η υποβολή αναφοράς. Θεωρείτε ότι ο Μινιατίδης ούτως ή άλλως πρέπει να την υποβάλλει;

Τι σας αποκαλύπτει ο χαρακτήρας του Παλάντζα με την ενέργειά του;

Ποια είναι η άποψή σας, στην περίπτωση που ο Μινιατίδης αναφέρει τον Παλάντζα; Ποια εάν δεν το κάνει;

Πώς οι συνάδελφοι και οι συμμαθητές θα δουν τον Μινιατίδη, εάν αναφέρει τον Παλάντζα;

Ποια νομίζεις ότι θα είναι η απόφαση του Μινιατίδη;

Ποια νομίζεις ότι θα πρέπει να είναι η απόφασή του;

### **Τι συνέβη**

Ο Υπλόγος (ΑΣ) Μινιατίδης Ν. κατέληξε στη «συμβιβαστική λύση» και συμβούλεψε το φίλο του. Πίστευε ότι ο φίλος του έκανε ένα απλό και μεμονωμένο σφάλμα, κατά τη κρίση του, πίνοντας μια μπύρα παραπάνω. Κατά την εκτίμησή του, αυτό το λάθος του δεν ήταν αρκετό για να τερματίσει την καριέρα του ο Παλάντζας. Πίστευε ότι ο Παλάντζας πήρε το μάθημά του και δεν θα επαναλάμβανε το ίδιο λάθος.

### Δίδαγμα

Σ' αυτή την περίπτωση έγινε μια σοβαρή παραβίαση των κανονισμών. Ένα σοβαρό ηθικό παράπτωμα διέπραξε ο πιλότος, στου οποίου την αντίληψη υπέπεσε το συμβάν. Το καθήκον για τον φίλο του αντισταθμίστηκε με το καθήκον που απορρέει από τον στρατιωτικό όρκο που έδωσε. Ορκίστηκε να τηρεί τους κανονισμούς, οι οποίοι εκδίδονται για να διασφαλίσουν την ζωή των πιλότων και του πληρώματος και την ακεραιότητα του υλικού. Το να τερματίσεις την καριέρα κάποιου είναι αρκετά δύσκολο, αλλά το να παρακολουθήσεις την κηδεία κάποιου, επειδή κάποιος δεν σταμάτησε μια παράνομη και επικίνδυνη δραστηριότητα, αυτό θα ήταν πολύ χειρότερο. Ένας Αξκός αναλαμβάνει δέσμευση τιμής να υπακούει στους κανονισμούς και τους νόμους ανεξάρτητα από το χρόνο, τον τόπο και τα πρόσωπα που εμπλέκονται.

Η φιλία σαφώς είναι ένα μεγάλο ανθρώπινο αγαθό, αλλά η πίστη στους φίλους εις βάρος της τήρησης του Συντάγματος, του κώδικα συμπεριφοράς των στρατιωτικών και της ασφάλειας των άλλων, δεν είναι σύμφωνη με τα πρότυπα ενός αξκού του στρατού.

Οι Αξκοί δεν μπορούν να παραβιάζουν τους κανονισμούς κατά την κρίση τους. Εάν ένας Αξκός παραβιάζει ή αγνοεί τους κανονισμούς και ενεργεί κατά συνείδηση, τότε δημιουργεί κακό προηγούμενο και για τους άλλους, γεγονός το οποίο διαταράσσει την τάξη στο στράτευμα. Οι στρατιωτικοί κανονισμοί και νόμοι εκδίδονται για την αποτελεσματική λειτουργία ενός οργανισμού, που πρέπει να ενεργεί με ακρίβεια, έγκαιρα και αποτελεσματικά. Ενώ οι κανονισμοί είναι αυστηροί, δίνουν τη δυνατότητα για κάποια ευελιξία. Κάποιος μπορεί να δώσει συμβουλές για μικρές παραβάσεις, έχει όμως την υποχρέωση να αναφέρει τις παραβάσεις αυτές.

## 9<sup>η</sup> Υπόθεση Εργασίας: Πρόκειται για δυο ρολόγια μόνο Νομιμότητα - Τιμιότητα - Υπευθυνότητα

### Περιγραφή του Συμβάντος

Ο Ανθλγός Μπενάς Αθανάσιος υπηρετεί στην Ελληνική Δύναμη του Αφγανιστάν. Μετατέθηκε εκεί το καλοκαίρι και άρχισε να εργάζεται στη Μονάδα του, στο τμήμα σχεδιασμού και κατασκευής μιας γέφυρας για την αποκατάσταση της επιχειρησιακής ικανότητας ενός δρομολογίου, κάτι που τον ευχαριστούσε πολύ, γιατί η Διμοιρία του ήταν πολύ καλά “δεμένη” και εκπαιδευμένη. Με το 50% σχεδόν της διμοιρίας του, αποτελούμενο από ΕΠΟΠ (Στρ-τες), θα λάμβανε μέρος σε εκτέλεση τέτοιων αποστολών με αίσθημα αυτοπεποίθησης, επειδή γνώριζε ότι η Διμοιρία του ήταν ισχυρή και όλο το προσωπικό που είχε υπό της διαταγές του γνώριζε λεπτομερώς τι έπρεπε να κάνει σε κάθε περίπτωση.

Ενώ βρισκόταν στο Θέατρο των Επιχειρήσεων περίπου 2 εβδομάδες, πήραν εντολή να μεταβούν σε μια άλλη περιοχή για την έναρξη εργασιών κατασκευής μιας γέφυρας. Είχαν, όμως, ενημερωθεί ότι έπρεπε να λάβουν μέτρα ασφαλείας για την αντιμετώπιση πιθανής ενέργειας ανταρτών Ταλιμπάν. Η αποστολή της ασφάλειας ανατέθηκε στην ομάδα του ΕΜΘ Λχία Παππά Νικολάου, ο οποίος ήταν ικανός και είχε δείξει δείγματα πειθαρχίας και πιστής εφαρμογής των νόμων και των κανονισμών.

Ενώ οι εργασίες βρίσκονταν σε εξέλιξη, εντελώς ξαφνικά τις απογευματινές ώρες της τρίτης ημέρας δέχονται προσβολή από μια ομάδα ανταρτών, την οποία όχι μόνο αντιμετώπισαν επιτυχώς αλλά συνέλαβαν και αρκετούς ύποπτους αντάρτες. Ο ΕΠΟΠ (Στρ-της) Μπένος Νικ. με την αδρεναλίνη στα ύψη εξ αιτίας της επιτυχίας της αποστολής τους, είδε κάτι που τον έκανε να αλλάξει απότομα την διάθεσή του. Είδε τον ΕΜΘ Λχία Παππά, κατά τη διάρκεια της έρευνας των κρατουμένων, να αφαιρεί ένα ρολόι από έναν κρατούμενο και να το βάζει στην τσέπη του. Αμέσως μετά και ενώ ακόμη σκεφτόταν το προηγούμενο περιστατικό, είδε τον ΕΠΟΠ Δεκανέα Αλέξη Κων/νο να δίνει ένα

ρολοί στον Λχία, ο οποίος το έβαλε κι αυτό στην τσέπη του. Κατά τη διάρκεια της κριτικής της αποστολής όλοι ήταν ευχαριστημένοι, δεδομένου ότι ο Λγός επαίνεσε την ομάδα και ειδικά τον επικεφαλής, ΕΜΘ Λχία Παππά, εντούτοις ο ΕΠΟΠ Στρ-της Μπενάς Α. ήταν μπερδεμένος μ' αυτά που είχε δει και τα οποία ήταν πεπεισμένος ότι όχι μόνο ήταν απαράδεκτα και παράνομα, αλλά και ανήθικα. Αργότερα συζήτησε το περιστατικό μ' έναν συνάδελφό του, του οποίου η άποψη ήταν «μη κάνεις καμιά βλακεία, για δυο ρολόγια πρόκειται, είμαστε σε επικίνδυνη περιοχή και χρειαζόμαστε ο ένας τον άλλον». Ο ΕΠΟΠ Στρ-της Μπένος Νικ. αποφασίζει και σου αναφέρει το περιστατικό, πώς θα χειριστείς το θέμα, δεδομένου ότι οποιαδήποτε απόφασή σου θα επηρεάσει τη συμπεριφορά όλου του προσωπικού της διμοιρίας σου;

**Είναι αυτό ηθικό;**

Ποιο είναι το ηθικό δίλημμα που αντιμετωπίζεις;

Τι συμβαίνει, όταν ο Στρατός αντιμετωπίζει τέτοιες καταστάσεις;

Τι θα σήμαινε για σένα και το προσωπικό της Διμοιρίας σου η καθεμία επιλογή;

Πρόκειται απλά για δύο ρολόγια ή η παραβίαση των νόμων και των εθίμων του πολέμου είναι ένα σοβαρό ηθικό και νομικό πρόβλημα;

**Πώς θα αποφασίσεις τι να κάνεις;**

Ηθική σημαίνει σωστό και λάθος - και κάνεις αυτό που είναι σωστό.

Ποια είναι τα ζητήματα; Ποια είναι τα γεγονότα;

Ζύγισε τις επιλογές, περιλαμβάνοντας τις ηθικές αρχές και τις υποχρεώσεις.

Διάλεξε την καλύτερη επιλογή με τη δέουσα προσοχή, η οποία να είναι σύμφωνη με τους νόμους, τις στρατιωτικές αρετές, τις συνέπειες και τη φροντίδα του προσωπικού σου.

Εσύ είσαι υπεύθυνος για τις πράξεις σου, αλλά και για τις πράξεις του προσωπικού σου. Η απραξία δεν είναι επιλογή.

## 10<sup>η</sup> Υπόθεση Εργασίας: Για το Καλό της Μονάδας Ακεραιότητα - Τιμιότητα

### Τοποθέτηση του Ηθικού Διλήμματος

Είσαι ο Υπλόγος Αλεξόπουλος Ε., πέραν των συνηθών καθηκόντων σου έχεις οριστεί και Αξκός βολής της Μονάδας σου. Λόγω αυτών των καθηκόντων σου, συμμετέχεις ως καταχωρητής αποτελεσμάτων βολής σε επιτροπή αξιολόγησης στη βολή των στελεχών της Μεραρχίας. Η δοκιμασία γίνεται σύμφωνα με προγραμματισμό της Μεραρχίας.

Τα στελέχη της Μονάδας που θα συγκεντρώσουν το μεγαλύτερο ποσοστό βαθμολογίας, θα πάρουν το τρόπαιο από τη Μεραρχία. Ο διοικητής σου έχει θέσει στόχο του η Μονάδα σου να πάρει το τρόπαιο και να διακριθεί μεταξύ των άλλων Μονάδων της Μεραρχίας. Γι' αυτόν το λόγο έδωσε έγκαιρα εντολή στον Αξκό του 3<sup>ου</sup> Γρ. να κάνει όλες τις προπαρασκευαστικές βολές, ώστε τα στελέχη της Μονάδας να πρωτεύσουν κατά τη δοκιμασία. Λόγω των πολλαπλών υποχρεώσεων της Μονάδας και της εμπλοκής των στελεχών σε αυτές και από κακό υπολογισμό του χρόνου από τον Αξκό του 3<sup>ου</sup> Γραφείου, δεν έγινε έγκαιρα η απαραίτητη προπαρασκευή στη βολή για τα στελέχη της Μονάδας σου.

Τα στελέχη της Μονάδας σου πρόκειται να εκτελέσουν τη βολή σε μια εβδομάδα και το πεδίο βολής δεν είναι διαθέσιμο όλες τις ημέρες, ώστε να εκτελέσουν τις απαραίτητες προπαρασκευαστικές βολές. Από τις ελάχιστες βολές που έκαναν, είναι βέβαιο ότι δεν θα πετύχουν υψηλή βαθμολογία.

Δυο ημέρες πριν από τη δοκιμασία σε καλεί ο Αξκος του 3<sup>ου</sup> Γραφείου, βέβαιος ότι τα στελέχη της Μονάδας δεν θα επιτύγχαναν καλά αποτελέσματα, και σου ζητά, με την ιδιότητά σου ως μέλους της επιτροπής της Μεραρχίας και των καθηκόντων σου ως καταχωρητή των αποτελεσμάτων, να "βελτιώσεις" τ' αποτελέσματα των στελεχών σας, «για το καλό της Μονάδας σου»!



**Είναι αυτό Ηθικό;**

Ως Αξκός βολής της Μονάδας σου και μέλος της Επιτροπής της Μεραρχίας, τι θα κάνεις;

**Τι σημαίνει κάθε μια από τις παρακάτω επιλογές για σένα, για τη Μονάδα σου και για τον Αξκό του 3<sup>ου</sup> Γραφείου;**

Θα κάνεις την ακριβή καταχώρηση των αποτελεσμάτων, χωρίς καμιά βελτίωση αυτών;

Θα παρακάμψεις με τρόπο τον Αξκο Επιχειρήσεων, καθόσον σου έδωσε μια παράνομη διαταγή και θα ζητήσεις να αναφέρεις το γεγονός στο Διοικητή;

Θα χρησιμοποιήσεις το στυλό σου και θα είσαι όσο πιο γενναϊό-δωρος μπορείς κατά την καταχώρηση των αποτελεσμάτων, υπογράφο-ντας στο τέλος μαζί με τα άλλα μέλη της Επιτροπής τα σχετικά πρα-κτικά;

Θα ενημερώσεις τον Αξκο του 3<sup>ου</sup> Γρ. της μονάδας σου ότι δεν μπορείς να κάνεις αυτή την ενέργεια και ότι τ' αποτελέσματα της βολής θα καταχωρηθούν ως έχουν;

**Πώς θα αποφασίσεις για το τι θα κάνεις;**

Η ηθική εξετάζει τι είναι σωστό και τι λάθος και επιτάσσει να ενεργείς με τον ορθό τρόπο.

Μελετάς ποια είναι η υποχρέωσή σου;

Ποια είναι τα θέματα που γείρονται εδώ; Ποιες θα είναι οι επι-πτώσεις από την επιλογή κάθε τρόπου ενεργείας;

Ζυγίζεις τις επιλογές που έχεις, σε σχέση με τις ηθικές αρχές και υποχρεώσεις σου;

Επιλέγεις τον καλύτερο τρόπο ενεργείας, μετά από τη μελέτη των κανόνων, των αρχών, των συνεπειών και του ενδιαφέροντός σου για τους άλλους; Ένας επαγγελματίας αξιωματικός πώς θα ενεργούσε;

Αν δεν είσαι βέβαιος για το πώς πρέπει να ενεργήσεις, ζήτα βοή-θεια από έναν μεγαλύτερο από σένα επαγγελματία αξιωματικό.

Πρέπει ν' αναλάβεις την ευθύνη των ενεργειών σου.

## 11<sup>η</sup> Υπόθεση Εργασίας: Τεστ Ναρκωτικών Νομιμότητα – Υπευθυνότητα

### Τοποθέτηση του Ηθικού Διλήμματος

Ο Ανθλόγος (ΜΧ) Μπέλος Αθανάσιος, έχει επιλεγεί για την Ελληνική Δύναμη Αφγανιστάν και εκπαιδεύεται γι' αυτό σε ειδικό Σχολείο το οποίο λειτουργεί υπό την ευθύνη Μηχανοκίνητου Σχηματισμού του Στρατού μας. Είμαι ο Δντής του 2ου ΕΓ και ο ως άνω Αξκός μόλις μου έκανε μια οδυνηρή εξομολόγηση. Σύμφωνα με τις ισχύουσες διαταγές, οι επιλεγόμενοι για να υπηρετήσουν σε Μονάδες εξωτερικού περνάνε μια σειρά ιατρικών τεστ στο 424 Γ.Σ.Ν. μεταξύ των οποίων περιλαμβάνεται και η ανάλυση ούρων. Δύο μέρες μετά την πραγματοποίηση των εν λόγω τεστ ο προαναφερθείς Αξκός ζήτησε να παρουσιαστεί και να αναφέρει ένα συμβάν. Ήταν πολύ ταραγμένος. Του ζήτησα να καθίσει, του έδωσα λίγο νερό να πιεί και του είπα να πάρει μια ανάσα. «Οποιαδήποτε στιγμή είσαι έτοιμος, πες μου τι έχεις, του είπα. Μη βιάζεσαι». Πήρε μια δύο βαθιές αναπνοές και στη συνέχεια μου εκμυστηρεύτηκε κάποια σοβαρά οικογενειακά προβλήματα, τα οποία του προκάλεσαν πολύ άγχος. Παραδέχθηκε ότι πρόσφατα έκανε κάτι «πραγματικά βλακώδες». Είχε δοκιμάσει κοκαΐνη για πρώτη και μοναδική φορά, όπως με διαβεβαίωσε, στην τελευταία άδεια που πήρε για την Αθήνα. Ήταν πολύ λυπημένος και σχεδόν έκλαιγε όταν άρχισε να διώχνει από πάνω του αυτό το βαρύ φορτίο της ενοχής. Τα αποτελέσματα των ιατρικών τεστ έδειξαν ότι βρέθηκε “καθαρός”, ειδικά η εξέταση των ούρων βρέθηκε αρνητική σ' όλα τα ναρκωτικά, συμπεριλαμβανομένης και της κοκαΐνης. Του είπα να φύγει και του υποσχέθηκα να τον ενημερώσω για την απόφασή μου. Στην πραγματικότητα δεν θα ήθελα να βρίσκομαι σ' αυτή τη θέση και να ακούσω την εξομολόγησή του. Τώρα όμως, που γνωρίζω ένα σοβαρό πρόβλημα, τι πρέπει να κάνω;

### **Ερωτήσεις**

Πώς μπορεί η εντιμότητα και η αναγνώριση του λάθους του Ανθλγού (ΜΧ) Μπέλου Αθανάσιου να επηρεάσει την ηθική μου αντίληψη, που είναι η κυρία μου ευθύνη; Προς ποια κατεύθυνση μπορεί να καθοδηγήσει την απόφασή μου;

Πρέπει η συμπάθειά μου προς αυτόν να παίξει ρόλο στην απόφασή μου σ' αυτή τη περίπτωση ή μήπως πρέπει να κάνω το καθήκον μου σύμφωνα με τον όρκο που έδωσα;

Ποιος μπορεί να επωφεληθεί ή ποιο μπορεί να είναι το όφελος εάν αναφέρω στη Διοίκηση τις πληροφορίες που έχω; Ποιος ή τι θα ζημιωθεί; Τι είδος βλάβες ή οφέλη συνεπάγεται αυτό;

Πώς η Υπηρεσία ωφελείται εάν ο Ανθλγός (ΜΧ) Μπέλος Αθανάσιος διατηρηθεί στη θέση του; Ποιοι είναι οι κίνδυνοι απ' αυτή την επιλογή;

Ποιοι κίνδυνοι θα υπάρξουν για την Υπηρεσία, εάν ο ο Ανθλγός (ΜΧ) Μπέλος Αθανάσιος παραμείνει στη Υπηρεσία; Ποια θα είναι τα οφέλη μ' αυτή την επιλογή;

Θα μπορούσα να αισθανθώ οποιαδήποτε διαφορά, εάν ο Ανθλγός (ΜΧ) Μπέλος Αθανάσιος ήταν συμμαθητής μου;

Πιστεύω ότι ο ο Ανθλγός (ΜΧ) Μπέλος Αθανάσιος είναι τίμιος και δεν προτίθεται να κάνει χρήση ναρκωτικών στο μέλλον; Θα πρέπει να ενεργήσω σαν το περιστατικό να μην συνέβη ποτέ;

### **Τι συνέβη**

Ο Δντής του 2<sup>ου</sup> Ε.Γ συμβούλεψε τον Ανθλγό (ΜΧ) Μπέλο Αθανάσιο, αλλά δεν ανέφερε το γεγονός. Ο Ανθλγός (ΜΧ) Μπέλος Αθανάσιος από τότε και μετά εκτελεί ορθά τα καθήκοντά του χωρίς καμία αναφορά για προβλήματα με ναρκωτικά.

### **Δίδαγμα**

Δεν χρειαζόταν να γίνει κάποια ενέργεια, δεδομένου ότι δεν υπήρχαν αποδείξεις για χρήση ναρκωτικών και λαμβανομένου υπόψη

ότι ο Ανθλγός οικειοθελώς ανέφερε το γεγονός πριν ενημερωθεί για τα δικαιώματά του, ίσως η παροχή συμβουλών ήταν η πλέον ενδειγμένη. Παρά ταύτα ο Δντής του 2<sup>ου</sup> ΕΓ έπρεπε να έχει αναφέρει τον Ανθλγό προκειμένου να επεκταθεί η έρευνα. Πιθανόν η έρευνα να αποδείκνυε ότι τα λεγόμενά του ήταν ψευδή και ίσως να μην ήταν η πρώτη φορά που έκανε χρήση κοκαΐνης.

Ακόμη και με μία φορά χρήσης ο Ανθλγός έδειξε την ανησυχία του και ίσως περίμενε να του συμβεί κάτι καταστροφικό. Εάν ο Δντής του 2<sup>ου</sup> ΕΓ είχε αναφέρει τον Ανθλγό θα μπορούσε επίσης να είχε καταθέσει στοιχεία για λογαριασμό του. Ο Ανθλγός ήταν ένας καλός Αξκός και ο Δντής του 2<sup>ου</sup> ΕΓ αναγνώρισε ότι όλοι κάνουμε λάθη.

Παρόλα αυτά η στρατιωτική υπηρεσία πρέπει να δείχνει μηδενική ανοχή στη χρήση ναρκωτικών. Αυτό ορίζει ο κανονισμός και οι Αξκοί ορκίζονται να τηρούν τους στρατιωτικούς κανονισμούς. Με το να μην κάνει αυτό ο Δντής του 2<sup>ου</sup> ΕΓ στην πραγματικότητα έθετε το προσωπικό της Ταξιαρχίας σε ρίσκο, επειδή ο Ανθλγός έδειξε αδυναμία σε οικογενειακά προβλήματα και δεν θα έπρεπε η περίπτωση του να αποτελέσει παράδειγμα προς μίμηση. Δεν έχει σημασία τι είδος Αξκός ήταν ή πόσο μετανιωμένος ήταν τη χρονική στιγμή που ανέφερε το γεγονός, η συμπεριφορά του δεν θα μπορούσε να γίνει ανεκτή, ακόμη και με καλή πρόθεση. Ποιος εγγυάται ότι σε μια άλλη δυσκολία που θα αντιμετωπίσει δεν θα ενεργήσει κατ' ανάλογο ή άλλο ακόμα χειρότερο τρόπο;

## 12η: Υπόθεση Εργασίας: Απώλεια Εγγράφων Φιλαλήθεια - Υπευθυνότητα

### Τοποθέτηση του Ηθικού Διλήμματος

Η Υπλγός (ΠΒ) Γεωργίου Σταυρούλα και η Υπλγός (ΠΒ) Αναστασίου Ευαγγελία (Λία), είναι στενές φίλες και συζητούν για την απώλεια διαβαθμισμένων εγγράφων. Η Αναστασίου πρόκειται να αναλάβει τα καθήκοντα της φίλης της Γεωργίου και βρίσκεται στη διαδικασία παραλαβής του αρχείου, όταν διαπιστώνει ότι ένας αριθμός διαβαθμισμένων εγγράφων δεν βρίσκονται στο αρχείο, ούτε υπάρχουν σχετικά πρακτικά που να βεβαιώνουν την καταστροφή τους. Η Γεωργίου δεν μπορεί να εξηγήσει πως χάθηκαν τα έγγραφα.

Η τυπική διαδικασία ήταν: να συγκροτηθεί η προβλεπόμενη επιτροπή, να συντάξει πρακτικό καταστροφής για τα έγγραφα που έπρεπε να καταστραφούν και να επιβλέψει την καταστροφή τους. Ένα αντίγραφο του πρακτικού παραμένει στο φάκελο, άλλο ένα κρατά η επιτροπή. Όμως στην περίπτωση μας τα πρακτικά χάθηκαν και ουδείς γνωρίζει αν πράγματι τα διαβαθμισμένα έγγραφα πράγματι κατεστράφησαν ή όχι;

Τα έγγραφα είναι σημαντικά, απ' ό,τι φαίνεται και από τον βαθμό διαβάθμισής τους και γι' αυτό το λόγο η Αναστασίου επιφυλάσσεται να παραλάβει το Γραφείο, παρά τις διαβεβαιώσεις της Γεωργίου ότι ήταν παρούσα κατά την καταστροφή.

Μεταξύ τους γίνεται ο παρακάτω διάλογος:

*Υπλγός (ΠΒ) Γεωργίου:* «Αν φτιάξω ένα αντίγραφο του πρακτικού καταστροφής και το υπογράψεις τότε το πρόβλημα λύνεται!».

*Υπλγός (ΠΒ) Αναστασίου:* «Θα μπορούσα να το υπογράψω, εάν ήμουν πράγματι παρούσα στην καταστροφή των εγγράφων, αλλά δεν ήμουν».

*Υπλγός Γεωργίου:* «Πράγματι, δεν ήσουν παρούσα. Εντάξει; Αλλά ποιος θα ξέρει ότι δεν ήσουν; Αν με βοηθήσεις, θα με βγάλεις από πολύ δύσκολη κατάσταση. Ξέρω ότι τα έγγραφα κατεστράφησαν.

Ήμουν εκεί κατά την καταστροφή τους».

Υπλγός Αναστασίου: «Σταυρούλα, είμαστε φίλες και σ' αγαπώ, αλλά αυτό που μου ζητάς δεν μπορώ να το κάνω».

Η Γεωργίου αντιλαμβανόταν ότι η Αναστασίου είχε δίκιο, αλλά το πρακτικό απαιτούσε τις υπογραφές δύο μόνο μαρτύρων και, επειδή ήταν πεπεισμένη ότι ήταν παρούσα στην καταστροφή των εγγράφων (άλλωστε, αυτό το είχε κάνει πολλές φορές στο παρελθόν), ανέμενε ότι η Αναστασίου θα συνηγορούσε στην υπογραφή του πρακτικού. Αντιλαμβανόταν, επίσης, ότι ήταν παρακινδυνευμένο να επιμείνει στο αίτημά της να συμφωνήσει η Αναστασίου να υπογράψει πλαστά έγγραφα.

Τέλος, η Γεωργίου κάνοντας μια τελευταία προσπάθεια, λέει:

«Σταυρούλα, ξέρω ότι ζητάω πολλά και δεν θέλω να το κάνω αυτό, αλλά μήπως θα μπορούσες να το σκεφτείς λίγο μέχρι το μεσημέρι;»

«Εντάξει, Λία, θα το σκεφτώ, επειδή είσαι εσύ και για να μην λες ότι δεν σου έκανα ούτε τη χάρη να το σκεφτώ».

Η Γεωργίου ήταν ευχαριστημένη με αυτή την αποδοχή: «Σταυρούλα, ακόμα κι αν μου πεις όχι, εκτιμώ το γεγονός ότι θα το ξανασκεφτείς».

Η Υπλγός (ΠΒ) Αναστασίου σκεφτόταν ότι δεν φαίνεται να υπήρχε άλλη εξήγηση για τα “απολεσθέντα / καταστραφέντα” διαβαθμισμένα έγγραφα. Ποιος κίνδυνος εγκυμονούσε αν υπέγραφε ένα δεύτερο πρακτικό; Καμιά ζημιά, καμιά εμπλοκή;

### **Μελέτη και Ερωτήματα**

Ποια αισθήματα τρέφει η Αναστασίου για τη Γεωργίου ακριβώς τώρα; Υπάρχει καμιά συναισθηματική σύγκρουση; Γιατί;

Ποιος κίνδυνος υπάρχει από την υπογραφή ενός δεύτερου πρακτικού καταστροφής;

Υπάρχει κάποια άλλη πιθανή εξήγηση για τα απολεσθέντα (μη υπάρχοντα) έγγραφα;

Τι επιλογές έχει η Αναστασίου; Θα πρέπει να αναφέρει την Γεωργίου ή θα πρέπει να την προειδοποιήσει ιδιαίτερω;

Εάν η Αναστασίου αρνηθεί να υπογράψει, ποιες πιθανές επιλογές έχει η Γεωργίου;

Ποια είναι η γνώμη σου για την Γεωργίου;

Εάν η Γεωργίου δεν καταφέρει να πείσει την Αναστασίου και η τελευταία πει την αλήθεια, αυτό σημαίνει ότι δεν έχει διαπράξει κάποιο στρατιωτικό αδίκημα;

### **Ποια ήταν η Εξέλιξη**

Η Υπλγός (ΠΒ) Αναστασίου δεν είχε αμφιβολία ότι η φίλη της, Γεωργίου, ήταν αξιόπιστη και πιθανόν σωστά ισχυριζόταν ότι τα έγγραφα έχουν καταστραφεί, αλλά αρνήθηκε να υπογράψει. Η Αναστασίου, πριν από αυτό, ρώτησε κάποιες άλλες φίλες της, οι οποίες είχαν την ίδια γνώμη, δηλαδή, να μην υπογράψει. Όλες αισθάνονταν ότι η Γεωργίου ζητούσε πάρα πολλά και το σημαντικότερο ήταν ότι ζητούσε από την φίλη της να συμβιβαστεί και να βάλει κατά μέρος την ακεραιότητά της. Τελικά, η Γεωργίου αποφάσισε να πει την αλήθεια: Απλά, δεν γνώριζε που βρίσκονταν τα έγγραφα και δεν είχε στοιχεία ότι τα είχε καταστρέψει, γι' αυτό ζητούσε από την Αναστασίου επιμόνως να υπογράψει το πρακτικό.

Τελικά, μετά από επισταμένη αναζήτηση, τα έγγραφα βρέθηκαν.

### **Διδάγματα**

Η σύνταξη και υπογραφή ψευδούς πρακτικού καταστροφής εγγράφων είναι παράνομη και μάλιστα το αδίκημα είναι πολύ σοβαρότερο όταν τα έγγραφα που υποτίθεται ότι κατεστράφησαν είναι υψηλής διαβάθμισης ασφαλείας. Εκτός όμως από το αδίκημα, εδώ προκύπτει και ένα ηθικό πρόβλημα, επειδή οι υπογραφές βεβαιώνουν ότι διαβαθμισμένα έγγραφα κατεστράφησαν, παρουσία μαρτύρων, πράγμα που δεν θα είχε συμβεί.

Αν και είναι πολύ πιθανόν η πρόθεση της Γεωργίου να μην ήταν κακή, γιατί ήταν πεπεισμένη ότι τα έγγραφα είχαν καταστραφεί, ωστόσο με το αίτημά της έθετε σε αμφισβήτηση την ακεραιότητα της φίλης της, ζητώντας της να υπογράψει και να παραποιηθούν στοιχεία καταστροφής εγγράφων.

Οι κανονισμοί για την καταστροφή των διαβαθμισμένων υλικών έχουν σχεδιαστεί για να αποτρέψουν καταστάσεις όπως αυτή. Το γεγονός ότι τα έγγραφα βρέθηκαν, μετά από επίμονη και συστηματική αναζήτηση, εξασφάλισε ότι αυτά δεν υπήρχε πιθανότητα να χρησιμοποιηθούν από αναρμόδια πρόσωπα και ακόμα χειρότερα από αντίπαλες δυνάμεις και αυτό δείχνει ότι οι διαδικασίες που έχουν προβλεφθεί και περιγράφονται στους κανονισμούς πρέπει να ακολουθούνται σε κάθε περίπτωση.



Συγκεντρωτικός Πίνακας Σχεδιαγραμμάτων και Πινάκων

Σχεδιαγράμματα			Πίνακες		
α/α	Τίτλος	Σελ.	α/α	Τίτλος	Σελ.
1	Η Δυναμική Ανάπτυξης Διοίκησης -Διεύθυνσης- Ηγεσίας	82	1	Πίνακας Αρετών και Αξιών	36
2	Επίπεδα ηγεσίας	85	2	Διαμόρφωση Πνεύματος Μονάδος	43
3	Μοντέλο Ανάπτυξης Ηγετικών Ικανοτήτων	93	3	Κύριες Διαφορές Μεταξύ Προϊσταμένου και Ηγέτη	83
4	Συνδυαστικό Μοντέλο Ηγεσίας	96	4	Η Εξέλιξη της Θεωρίας της Ηγεσίας	90
5	Το Μοντέλο των Χαρακτηριστικών του Διπλού Έλικα	99	5	Βελτίωση του Χαρακτήρα	111
6	Μοντέλο Απαιτήσεων και Ηγεσίας	100	6	Πίνακας Στρατιωτικών Αρετών και Αξιών, Διαφόρων Χωρών	118
7	Βελτιώνοντας τον Χαρακτήρα μας	112	7	Στρατιωτικές Αξίες	121
8	Συγκρότηση του Ηγέτη	113	8	Στάδια Αμοιβαίας Ανάπτυξης Εμπιστοσύνης (Μεταξύ Ηγέτη και Υφισταμένων)	164
9	Οι Τέσσερις Δεξιότητες της Συναισθηματικής Νοημοσύνης	174	9	Ιεράρχηση των Αναγκών	168
10	Μοντέλο Διαμόρφωσης Τρόπων Ηγεσίας	183	10	Ήπιες Αντιδράσεις Λόγω του Άγχους στη Μάχη	208
11	Το Μοντέλο της Καταστασιακής Ηγεσίας των Hersey & Blanchard	198	11	Σοβαρές Αντιδράσεις Λόγω του Άγχους στη Μάχη	209
12	Τύποι Τοξικών Ηγετών	227	12	Συνοπτική Περιγραφή Διολίσθησης της Συμπεριφοράς των Ηγετών	217
13	Οι Τέσσερις Φάσεις στη Διαδικασία Λήψης Ηθικής Απόφασης	266	13	Υποθέσεις Εργασίας (Case Studies)	279
14	Φάσεις Επίλυσης Ηθικού Διλήμματος	271	14	Συγκεντρωτικός Πίνακας Σχεδιαγραμμάτων και Πινάκων	326

Πίνακας υπ' αριθ. 14

## Βιβλιογραφία

### Ελληνική και Ελληνόγλωσση

Άνσκομπ Ελίζαμπεθ - Νέιγκελ Τόμας, *Ηθικός Πόλεμος - Ηθική εν Πολέμω*, εισαγ. - μτφρ. Κωστής Κωβαίος, εκδ. Εκκρεμές, 2002.

Αντουάν ντε Σαιντ-Εξυπερύ, *Ο Μικρός Πρίγκιπας*, μτφρ. Μελίνα Καρακώστα, εκδ. Πατάκη, Αθήνα, 2014.

Αριστοτέλης, *Ηθικά Νικομάχεια*, μτφρ. Δημ. Λυπουρδής, εκδ. Ζήτρος, 2006.

Βαρομάζης Ν., *Το Μικρό Ερμηνευτικό Λεξικό*, εκδ. Μαλλιάρης-Παιδεία, 1987.

(Στρατηγός) Beaufre André, *Εισαγωγή στη Στρατηγική*, εκδ. ΔΕΚ/ΓΕΣ, Αθήνα, 1987.

Βελισσαρόπουλος Δημήτριος, *Ιστορία της Κινεζικής Φιλοσοφίας*, Πρώτος Τόμος, εκδ. Δωδώνη, Αθήνα-Γιάννινα, 1981.

Blanchard Ken, *Ηγεσία σε Υψηλότερο Επίπεδο*, μτφρ. Δημήτρης Κωστάκης, εκδ. Κλειδάριθμος, Αθήνα, 2008.

Γενικό Επιτελείο Στρατού, *Κανονισμός Εσωτερικής Υπηρεσίας των Στρατευμάτων (ΣΚ 20-2)*, Τυπογραφείο Ενόπλων Δυνάμεων, Αθήνα, 1980.

Γενικό Επιτελείο Στρατού, *Γενικός Κανονισμός Υπηρεσίας στο Στρατό (ΣΚ 20-1)*, Τυπογραφείο Ενόπλων Δυνάμεων, Αθήνα, 1984.

Γενικό Επιτελείο Στρατού, *Διοίκηση και Ηγεσία*, (ΕΕ 181-1), Τυπ. Ελληνικού Στρατού, Αθήνα, 1988.

Crevelde Van Martin, *Η Άνοδος και η Πτώση του Κράτους*, μτφρ. Κων-νος Κολιόπουλος, εκδ. Κων-νου Τουρίκη, Αθήνα, 2003.

Δημητρούλης Δημήτριος, *XXIII World Congress of Philosophy, Abstracts*, Athens 04-10 August 2014, Greek Philosophical Society & FISP, p.p. 164, 165.

Hergenhahn R. B., *Εισαγωγή στην Ιστορία της Ψυχολογίας*, μτφρ. Ρένα Καρακατσάνη, εκδ. Α. Α. Λιβάνη, Αθήνα, 2008.

Ηράκλειτος, *Απαντα*, μτφρ. Τάσος Φάλκος - Αρβανιτάκης, εκδ. Ζήτηρος, Θεσ/νίκη, 1999.

Θουκυδίδης, *Περικλέους Επιτάφιος*, μτφρ., σχόλια, Ιωάννης Μπάρμπας, εκδ. Ζήτηρος, Αθήνα, 2002.

Berlin Isaiah, *Τέσσερα Δοκίμια Περί Ελευθερίας*, μτφρ. Γιάννης Παπαδημητρίου, εκδ. Scripta, Αθήνα, 2001.

Κάντ Ιμμάνουελ, *Η Θρησκεία εντός των Ορίων του Λόγου και μόνο*, μτφρ. Κωστας Ανδρουλιδάκης, εκδ. Πόλις, Αθήνα, 2008.

Κομφούκιος, *Τα Ανάλεκτα του Κομφούκιου*, μτφρ. Σωτήρης Χαλκιάς, εκδ. Ίνδικτος, Αθήνα, 2001, Τόμος Α'.

Κουτρολίκου Ευθ., *Το Επίτομο «Υπερλεξικό»*, εκδ. Παγουλάτου, Αθήνα, 1990.

Küing Hans, Leisinger M. Klaus & Wieland Josef, *Το Μανιφέστο της Παγκόσμιας Οικονομικής Ηθικής*, μτφρ. Αγγελική Τζαβάρα, εκδ. Κονιδάρη, Αθήνα, 2010.

Lee Lanning Michael, *Οι 100 Μεγαλύτερες Μάχες Όλων των Εποχών*, μτφρ. Γ. Κουσούνελου, εκδ. Ενάλιος, Αθήνα, 2004.

Λυπουρλής Δημήτριος, *Τα Παραγγέλματα των Επτά Σοφών*, Ίδρυμα της Βουλής των Ελλήνων, Αθήνα, 2009.

Μακιαβέλι Νικολό, *Ο Ηγεμόνας*, μτφρ. Θεώνη Ταμπάκη, εκδ. Ατραπός, Αθήνα, 2005 (1<sup>η</sup> έκδ. 2003).

Ματζέντα Αγγλο-Ελληνο-Αγγλικό ηλεκτρονικό λεξικό (για Windows 7, Vista & XP).

Μαυρόπουλος Παναγιώτης, *Εισαγωγή στη Θεωρία του Πολέμου και της Στρατηγικής*, εκδόθηκε από τον συγγραφέα, Αθήνα, 2012.

Μπουραντάς Δημήτρης, *Ηγεσία, ο Δρόμος της Διαρκούς Επιτυχίας*, εκδ. Κριτική, Αθήνα, 2005.

(Αντισυνταγματάρχης των Γρεναδιέρων της Σαρδηνίας), Μπελιφέμινε Κορράντο, *Συλλογή Στρατιωτικών Ιδεών και Αποφθεγμάτων*, μτφρ. Όθων Αργυρόπουλος, εκδ. οίκος Σπ. Τζηρίτα, Αθήνα, 1960.

Πελεργίνης Θεοδόσης, *Ηθική Φιλοσοφία*, εκδ. Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα, 1997.

Πελεργίνης Θεοδόσης, *Λεξικό της Φιλοσοφίας*, εκδ. Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα, 2004.

Πελεργίνης Θεοδόσης, *Εισαγωγή στην Φιλοσοφία*, εκδ. Πεδίο, Αθήνα, 2010.

Πλάτων, *Πολιτεία*, μτφρ. Ν. Μ. Σκουτερόπουλος, εκδ. Ν. Μ. Σκουτερόπουλος και Πόλις, Αθήνα, 2002 (2007).

Πλάτων, *Πολιτεία*, μτφρ. Θεόδωρος Γ. Μαυρόπουλος, εκδ. Ζήτρος, Θεσσαλονίκη, 2006.

Υπουργείο Εθνικής Άμυνας, *Διαμνημονεύσεις*, επιμ. Έφεδρος Σμηναγός (ΤΑΕ) Γεώργιος Μπελδέκος, Αθήνα, Μάρτιος 1992.

Χομπς Τόμας, *Λεβιάθαν*, μτφρ. Γρηγ. Πασχαλίδης & Αιμίλιος Μεταξόπουλος, εκδ. Γνώση, Αθήνα, 2006.

Χόρτον Τζόρτζ, *Αναφορικά με την Τουρκία*, μτφρ. Όλγα Μαύρου, Εκδ. «Νέα Σύνορα», Αθήνα, 1992.

## Ξενόγλωσση

Adair John, *Effective Strategic Leadership*, Macmillan, London, 2002.

Albarracin Dolores & Vargas Patrick, Attitudes and Persuasion from Biology to Social Responses to Persuasive Intent, Chapter 11, p. 412, στο *Handbook of Social Psychology*, Volume One, 5<sup>th</sup> ed., Susan T. Fiske, Daniel T. Gilbert, Gardner Lindzey, pub. by John Wiley & Sons, Inc. Hoboken, New Jersey, 2010.

Anderson M., *Leaders and Leadership as a Competitive Edge*. Canadian HR Reporter, 2000, 13 (13), 8-9.

Baltzell E. D., *Puritan Boston and Quaker Philadelphia*, New York: Free Press, 1980, στο *The Bass...*, p. 168.

Barbuto E. J., Jr & Scholl W. R., Motivation Sources Inventory: Development and validation of new scales to measure interactive taxonomy of motivation. *Psychological Reports*, 1998, 82, 1011-1022.

Bauman Zygmunt, *Πευστός Φόβος*, μτφρ. Γιώργος Καράμπελας, εκδ. Πολύτροπον, Αθήνα, 2007.

Bernard M. Bass, *The Bass Handbook of Leadership*, 4<sup>th</sup> Ed., The Free Press hardcover, N. York, 2008.

Bierstedt, R., An Analysis of Social Power. *American Sociology Review*, 1950, 15, 730-736, στο *The Bass...*, p. 263.

Bowden O. A., A Study of the Personality of Student leaders in the United States. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 21, 149-160, 1926.

Box E. John (Colonel), *Toxic Leadership in the Military Profession*, U.S. Army War College, Pennsylvania, 2012.

Bryman A., *Charisma and Leadership in Organizations*, London: Sage, 1992, στο *The Bass...*, p. 576.

Burns J. M., *Leadership*, New York: Harper & Row, 3, 1978, στο *The Bass...*, p. 234.

Canadian Forces Leadership Institute, *Leadership in the Canadian Forces*, 2005.

Caruso R. David, Salovey Peter, *The Emotional Intelligent Manager, How to Develop and Use the Four Key of Emotional Skills of Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco, 2004.

(von) Clausewitz Carl, *On War*, trans. by Col. J. J. Graham (1<sup>st</sup> ed. 1874, rep. 1909, London, New revised ed., by Col. F. N. Maude C. B., αποδεσμευμένο σε ηλεκτρονική μορφή το 2006).

*Collins Cobuild Advanced Learner's English Dictionary*, 5<sup>th</sup> Ed., 2006, Betsis Andrew ELT, HarperCollins Publishers, Great Britain.

Conger A. Jay & Kanungo N. Rabindra, Behavioral Dimensions of Charismatic Leadership. In J. A. Conger & R. N. Kanungo (eds.) *Charismatic Leadership: The elusive Factor in Organizational Effectiveness*, San Francisco: Jossey-Bass, 1988, 78-97.

Council for a Parliament of the World's Religions, Chicago, 1993.

Deakin Stephen, Education in an Ethos at the Royal Military Academy Sandhurst, στο Paul Robinson, Nigel De Lee και Don Carrick, *Ethics*

*Education in the Military*, ed. by Ashgate Publishing Company, USA and England, 2008, p. 15.

Denzin N. K., *On Understanding Human Emotion*, San Francisco, Jossey-Bass, 1984.

Department of Defense, *Army Leadership*, Headquarters Department of the Army, (FM 6 - 22), Washington, DC, 12 Οκτ. 2006.

Department of Defense, *The Armed Forces Officer*, 2006.

Dougherty M. Linda, Abe Jo Ann, & Izart E. Carroll, *Differential Emotions Theory and Emotional Development in Adulthood and Later Life στο έργο των Magai Carol and Mcfadden H. Suzan, Adult Development, and Aging* Academic Press, 1996.

Duignan Brian, *The History of Western Ethics*, ed. By Britannica Educational Publishing, New York, 2001.

Robinson Paul, De Lee Nigel & Carrick Don, *Ethics Education in the Military*, ed. by Ashgate Publishing Company, USA and England, 2008.

Ferrell O. C. & Fraedrich J. P., *Ethics: Ethical decision making and cases*, Boston, MA: Houghton Mifflin, 1994, στο *The Bass...*, p. 200.

Fisher David, *Morality and War*, Oxford University Press, U.K., 2011/2013.

Fotion Nicholas and Elfstrom Gerard, *Military Ethics, Guidelines for Peace and War*, Routledge & Kegan Paul, Boston and London, 1986.

French, J. R. P. & Raven B. H., *The Bases of Social Power*. In D. Cartwright (ed.), *Studies in Social Power*. Ann Arbor: University of Michigan, Institute for Social Research, 1959, p.p. 262-268.

French Shannon E., *The Code of the Warrior, Exploring Warrior Values Past and Present*, Rowman & Littlefield Publishers, Inc., Maryland, USA, 2003.

Gal R. & Jones O. F., *Psychological aspects of combat stress: A model derived from Israeli and other combat experiences*. Unpublished manuscript, στο *The Bass...*, p. 830.

Gardner W. J., *The Changing Nature of Leadership*. (Leadership Paper) No 11, p. 22, 1988, Washington, D.C.: Independent Sector.

Ghiselli E. E., *Explorations in Managerial Talent*. Pacific Publications, CA : Goodyear, στο *The Bass...*, p. 1124.

Goleman Daniel, *Emotional Intelligence, Why It can Matter More Than IQ*, 1995, by Daniel Goleman, (first pub. in Great Britain 1996).

Hackett, J. W., *The Military in the Service of the State: Harmon Memorial Lectures in Military History 13*, Colorado Springs: U S Air Force Academy, 1970.

Headquarters, Department of the Army, *Army Leadership*, (FM 6-22), Washington D.C., 12 Oct. 2006.

Headquarters, Department of the Army, *Combat Stress* (FM 6-22.5), Washington D.C., 23 June 2000.

Heland K. & Blair C. A., *Leaders Behaving Badly: The Relationship Between Narcissism and Unethical Leadership*, Paper, Society for Industrial and Organizational Psychology, Los Angeles, CA, 2005.

Hersey and Blanchard, *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Behavior*, Prentice Hall, Inc. Englewood Cliffs, New Jersey, 1977, σ. 170, στο *The Bass...*, p. p. 517, 522, (Adapted by permission of Prentice Hall, Inc. Englewood Cliffs, New Jersey, 1977).

Hicks D., *Spiritual and Religious Diversity in the Workplace. Implications for Leadership. Leadership Quarterly*, 2002, 13, 379-396.

Hogan Joyce, Robert Hogan & Robert B. Kaiser, Kaplan DeVries, Inc., *Management Derailment: Personality Assessment and Mitigation*, Chapter to appear in *American Psychological Association Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Editor: Sheldon Zedeck, Washington, DC, American Psychological Association. HOGAN Assessment Systems, *The Science of Personality*. (Διασκευή του πίνακα 2).

Hollander E. P., *The Essential Interdependence of Leadership and Followership. Current Directions in Psychological Science*, 1992, 1 (2), 71-75.

Hollander E. P., *Conformity, Status, and Idiosyncrasy Credit. Psychological Review*, 1958, 65, 117-127.

Horny S. A., *Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English*, 3<sup>rd</sup> Ed., 1974, Oxford University Press.

Hude Henri, Reshaping the Ethical Training of Future French Commissioned Officers, στο Paul Robinson, Nigel De Lee και Don Carrick, *Ethics Education in the Military*, ed. by Ashgate Publishing Company, USA and England, 2008, p.p. 109 -118.

Jenkins W. O., A Review of Leadership Studies with Particular Reference to Military Problems. *Psychological Bulletin*, 1947, 44, 54-79.

Kasher Asa, Teaching and Training Military Ethics: An Israeli Experience, στο Paul Robinson, Nigel De Lee και Don Carrick, *Ethics Education in the Military*, ed. by Ashgate Publishing Company, USA and England, 2008, p. 133.

Kellerman Barbara, The politics of leadership in America: Implications for higher education in the late 20<sup>th</sup> century. Paper, Invitational Interdisciplinary Colloquium on Leadership in Higher Education, National Center for Postsecondary Governance and Finance, Teachers College, Columbia University, New York, 1987, στο *The Bass ...*, p. 5

Kenney R. A., J. Blasacovich, & P. R. Shaver, Corporate Transitions, Lynchburg, Va. Basic, *Applied Social Psychology*, 15, 409-437.

Klimoski R., There is nothing as dangerous as a bad theory. *Academy of Management Learning & Education*, 2005, 4, 74, στο *The Bass...*, p. 47.

Knapp C. J., & Olson S., Ethical leadership. *Journal of Leadership Studies*, 1996, 3(4), p.p. 84, 85.

Kroll M. J., Toombs L. A. & Wright P., Napoleon's Tragic March Home From Moscow: lessons in hubris. *Academy of Management Executive*, 14 (1), 117-128.

Kouzes J. & Posner B., *The leadership Challenge* (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass, 2002.

Ledeon A. Michael, *Machiavelli on Modern Leadership*, St. Martin's Press, New York, 2000.

Lewicki J. R., Stevenson A. M., & Bunker B. B., *The Three Components of Interpersonal Trust: Instrument Development and Differences Across Relationships*. Paper, Academy of Management, Boston, 1997, στο *The Bass...*, p. 259.



Lipman-Blumen Jean, *The Allure of Toxic Leaders: How we Follow Destructive Bosses and Corrupt Politicians - and How we Can Survive them*, Oxford, U.K., Oxford University Press, 2004.

Machiavelli Niccolo, *The Prince*, Dover Publications, Inc., New York, 1992.

Maslow H. Abraham, *Motivation and Personality*, 3<sup>rd</sup> Ed. New York: Harper and Row, 1954/1987.

Maslow H. A., *Motivation and Personality*, New York: Harper & Row, 1970a.

Maslow H. A., *Religion, Values and Peak Experiences*, New York: Penguin. 1970b.

McCall M. W., Jr., & Lombardo M. M., *Off the track: Why and how successful executives get derailed*, Technical Report No. 21. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership, 1983.

Mileham Patrick, Teaching Military Ethics in the British Armed Forces, στο Paul Robinson, Nigel De Lee και Don Carrick, *Ethics Education in the Military*, ed. by Ashgate Publishing Company, USA and England, 2008, p. p. 49, 50.

Ministry of Defence, Defence Academy of the United Kingdom, Defence Leadership Centre, *Leadership in Defence*, Shrivenham, 2004.

Nietzsche Friedrich, *Beyond Good and Evil*, transl. Helen Zimmern, Dover Publications, Inc. New York, 1997.

Nitobe I., *Bushido: The Soul of the Japan*, Kodanska International Ltd., printed in Japan, 2002.

Northouse P. G., *Leadership: Theory and Practice* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage, 2007.

Okamura T., *Soshiki-wo-Ikashu*, Tokyo: Keisi-Sha, 1986.

Ota Fumio, Ethics Training for the Samurai Warrior, στο Paul Robinson, Nigel De Lee και Don Carrick, *Ethics Education in the Military*, ed. by Ashgate Publishing Company, USA and England, 2008, p. 148.

Raven, B. H. Social influence and power. In I.D. Steiner & M. Fishbein (Eds.), *Current Studies in Social Psychology*, New York: Holt, Rinehart, Winston, 1965, p.p. 371-382.

Rawls John, *A Theory of Justice*, ed. by The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, London, 2005, p.p. 3, 4.

Reed E. George, (Colonel, Ret.), U.S. Army, Toxic Leadership, *Military Review*, Vol. 84, No. 4, July-August 2004.

Robinson Paul, Nigel De Lee, & Don Carrick, *Ethics Education in the Military*, Ashgate England & USA, 2008.

Roof W. C., *Spiritual Marketplace: Baby Boomers and the Remaking of American Religion*. Princeton, NJ: Princeton University Press, στο *The Bass...*, p. 213.

Rost J. C., Leadership Development in the New Millennium, *Journal of Leadership Studies*, 1993, 1, 92-110.

Rubel, W. R. & Lucas, R. G., *Case Studies in Military Ethics*, USA, 2005.

Russell Bertrand, *The History of Western Philosophy*, London, 1969 (1946).

Schmincke Don, *The Code of the Executives*, Penguin Group, USA, 2000.

Spacie Keith, The Army and the Leadership, *Strategic and Conflict Studies Institute*, 1994, No 9.

Stogdill R. M., Personal Factors Associated With Leadership: A Survey of the Literature, *Journal of Psychology*, 1948, 25, 35-71.

Sutton, R. I., & Staw, B. M., What theory is not. *Administrative Science Quarterly*, 1995, 40, 371-384 και DiMaggio, P. J., Comments on «What theory is not». *Administrative Science Quarterly*, 40, 391-397.

Terman, L. M., *A preliminary Study of the psychology and Pedagogy of Leadership*. Pedagogical Seminary. 1904, 11, 413-451.

Trice H. M. & Beyer J. M., Charisma and Its Routinization in Two Social Movement Organizations, *Research in Organizational Behavior*, 8, 113-164.

Tucker R. C., *Politics as Leadership*, Columbia: University of Missouri Press, 1981.

Walzer Michael, *Just and Unjust Wars*, ed. by Basic Books, Inc. USA, 1977.

Weber Max, *Η Πολιτική ως Επάγγελμα*, μτφρ. Μιχαήλ Γ. Κυπραίου, εκδ. Παπαζήση, χ.χ.

Williams Denise (Colonel), *Toxic Leadership in the US Army*, U.S. Army War College, Pennsylvania, 2005.

Wilson, J., *An Ethics Curriculum for an Evolving Army*, στο: Robinson, P. κ.ά., *Ethics Education in the Military*, Ashgate, USA, England, 2008, p. 32.

**Επισκέψεις στους Παρακάτω Ιστότοπους:**

Athens J. Arthur, Colonel (R), *Leadership: What's Love Got to Do With It?* κατά την επίσκεψη της 25.11.2014, στον ιστότοπο:

[http://www.youtube.com/watch?feature=player\\_detailpage&v=d-UoqgiAYNw](http://www.youtube.com/watch?feature=player_detailpage&v=d-UoqgiAYNw).

Association for Practical and Professional Ethics (APPE), κατά την επίσκεψη της 12.10.2014 στον ιστότοπο:

<http://www.usna.edu/Ethics/ethicsteam/index.php>

Ένοπλες Δυνάμεις της Ελβετίας, κατά την επίσκεψη της 04.09.2014 στον ιστότοπο:

<http://www.vtg.admin.ch/internet/vtg/en/home/schweizerarmee.html>.

Εποχή του Τοκουγκάουα Μπαγκούφου (Tokugawa Bakufu), κατά την επίσκεψη των ιστοτόπων:

<http://www.japan-guide.com/e/e2130.html>,

<http://www.japan-guide.com/e/e2126.html>, και

<http://www.japan-guide.com/e/e2135.html>, την 02.02.2014.

Garnier Joseph, Library of Economics and Liberty, *Cycloπedia of Political Science, Political Economy, and the Political History of the United States*, κατά την επίσκεψη της 14.05.2013 στον ιστότοπο:

<http://www.econlib.org/index.html>,

και της 16.05.2013, στον ιστότοπο:

<http://www.thefreedictionary.com/>.

Διευθύνων Σύμβουλος της πολυεθνικής φαρμακευτικής εταιρείας Νοβάρις (Novartis Pharma), Θωμάς Έμπερλιν (Thomas Eberling),..., κατά την επίσκεψη της 25.04.2013, στον ιστότοπο: <http://kornferryinstitute.com/>.

Hamon Richard, *Toxic Leadership - How to Win With a toxic Leader*, Submitted On January 25, 2008, κατά την επίσκεψη στον ιστότοπο:

[http://ezinearticles.com/?expert=Richard\\_Hamon](http://ezinearticles.com/?expert=Richard_Hamon), την 11.10.2010.

Ηλεκτρονική Πύλη για την Ελληνική Γλώσσα, *Λεξικό της Κοινής Νεοελληνικής*, κατά την επίσκεψη στον ιστότοπο: [www.greek-language.gr](http://www.greek-language.gr).

Ηλεκτρονικό Λεξικό της Ελληνικής Γλώσσας, *Dictionary of Standard Modern Greek*, κατά την επίσκεψη της 29.10.2014 στον ιστότοπο:

<http://www.greek-language.gr/greekLang/index.html>.

Hope K. Fitz, *Ahimsa: A Way Of Life, A Path To Peace*, *Center for Indic Studies*, 2007, κατά την επίσκεψη της 24.02.2014, στον ιστότοπο:

<http://www.umassd.edu/>.

Institute for Rights and Diversity, κατά την επίσκεψη της 09.09.2014, στον ιστότοπο: <http://www.i-red.eu/?i=institute.el.home>.

Ο Μακιαβέλι, χρησιμοποιεί την προσωπικότητα του Καίσαρα ως πρότυπο ηγεμόνος, προκειμένου να συμβουλέψει τον νέο ηγέτη της Φλωρεντίας σχετικά με την διοίκηση του κράτους, κατά την επίσκεψη της 13.08.2013, στον ιστότοπο:

<http://img849.imageshack.us/img849/6840/58342875.jpg>.

Leadership Competency Development Model. Τροποποιημένη έκδοση του μοντέλου ανάπτυξης ηγετικών ικανοτήτων, κατά την επίσκεψη της 23.02.2011 στον ιστότοπο: <http://nctc.fws.gov/common/img/logo.gif>.

McLeod Saul, *Maslow's Hierarchy of Needs*, published 2007, updated 2014, κατά την επίσκεψη της 10.01.2015 στον ιστότοπο:

<http://www.simplypsychology.org/humanistic.html>

Marshall C. George, *Interviews and Reminiscences for Forrest C. Pogue*, ed. Larry I. Bland, 5 April 1957 (Lexington, Virginia, 1991), κατά την επίσκεψη της 05.09.2014 στον ιστότοπο: <http://marshallfoundation.org/>, (The George Marshall Foundation).

Maslow H. Abraham, *A Theory of Human Motivation*, *Psychological Review*, 1943, 50, κατά την επίσκεψη την 01.07.2014, στον ιστότοπο :

<http://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>.

Robinson Paul, *Ethics, Training and Development in the Military*, *Professional Writing Collection*, US Army Home Page, Spring 2007, κατά

την επίσκεψη την 18.04.2013 στον ιστότοπο: [http://www.army.mil/professionalWriting/images/featured\\_article\\_title.jpg](http://www.army.mil/professionalWriting/images/featured_article_title.jpg),

Robinson Paul, *Ethics Training and Development in the Military, Parameters*, Vol. 37 Nbr.1, April 2007, κατά την επίσκεψη της 31.03.2009 στον ιστότοπο:

<http://law-journals-books.vlex.com/vid/ethics-training-development-military-63840448>.

Samurai (ή bushi): Κατά την επίσκεψη της ιστοσελίδας:

<http://www.japan-guide.com/e/e2127.html>, την 06.02.2014.

Shrady Nicholas, *Ο Μεγάλος Σεισμός. Καταστροφή, Δέος και Ορθολογισμός στη Λισαβόνα το 1755*, μτφρ. Ξεν. Γιαταγάννα, εκδόσεις Κριτική, 2010. Κατά την επίσκεψη της 27.05.2013 στον ιστότοπο:

<http://e-rooster.gr/11/2010/2883>.

Ναύαρχος Stockdale James, *The Triad of Stoicism Warrior*, κατά την επίσκεψη της 20.02.2012, στον ιστότοπο:

[http://www.google.gr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CC4QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.usna.edu%2FEthics%2Fpublications%2Fdocuments%2Fstoicism1.pdf&ei=\\_c\\_wUc60JcXiPKKjgLAI&usg=AFQjCNE8w3wyz-ATDUOZrRcjKIsOLJXwZw&bvm=bv.49784469,d.ZWU](http://www.google.gr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CC4QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.usna.edu%2FEthics%2Fpublications%2Fdocuments%2Fstoicism1.pdf&ei=_c_wUc60JcXiPKKjgLAI&usg=AFQjCNE8w3wyz-ATDUOZrRcjKIsOLJXwZw&bvm=bv.49784469,d.ZWU).

Ναύαρχος B. Stockdale James Center for Ethical Leadership, κατά την επίσκεψη της 24.01.2014 στην ιστότοπο:

<http://www.usna.edu/Ethics/programs/index.php#top>.

The Iron Dice: Is the Army Finally Getting Serious About Toxic Leaders?

Κατά την επίσκεψη στο ιστότοπο:

<http://irondice.wordpress.com/>, την 07.10.2014.

United States Military Academy (USMA), κατά την επίσκεψη της 08.09.2014, στην επίσημη ιστοσελίδα της Σχολής:

<http://www.usma.edu/Style%20Library/WestPoint/Images/wpLogo102.png>

United States Air Force Academy (USAF), Center for Character & Leadership Development (CCLD), κατά την επίσκεψη της 24.01.2014, στον ιστότοπο:

<http://www.usafa.edu/Commandant/cwc/index.cfm?catname=cwc>.

United States Naval Academy, Stockdale Center for Ethical Leadership, *Ethical Leadership for the Junior Officer*, κατά την επίσκεψη της 12.10.2014 στον ιστότοπο: [http://www.usna.edu/Ethics/\\_files/documents/publications/Ethics%20Goes%20to%20the%20Movies%20III.pdf](http://www.usna.edu/Ethics/_files/documents/publications/Ethics%20Goes%20to%20the%20Movies%20III.pdf)

Wilde Robert, *The Borgias*, κατά την επίσκεψη της 20.04.2013 στον ιστότοπο: <http://europeanhistory.about.com/>.

William E. Simon, *Center for Professional Military Ethics*, κατά την επίσκεψη της 24.01.2014 στον ιστότοπο: <http://www.westpoint.edu/>.

Yaku M., *The Kojiki in the Life of Japan* (East Asian Cultural Studies Series), Vol. 13, 1969, κατά την επίσκεψη της 06.02.2014, στον ιστότοπο: <http://www.sacred-texts.com/shi/kj/>.

...αυτό που δίνει αξία και πραγματικά συμβάλλει στη δημιουργία ενός αποτελεσματικού οργανισμού, όπως ο στρατός, είναι η παρουσία ηθικής ηγεσίας. Αυτό, το τόσο αυτονόητο είναι το ζητούμενο, όχι μόνο, από στρατιωτικούς οργανισμούς αλλά απ' όσους οργανισμούς έχουν θέσει ως στόχο τους την επιτυχία και την επί μακρόν παρουσία τους στο χώρο που δραστηριοποιούνται.

... Είναι ακριβώς το σημείο στο οποίο οφείλουμε να εστιάσουμε. Όλοι οι σύγχρονοι οργανισμοί, ιδρύματα και μεγάλες εταιρείες έχουν σχεδιάσει κανόνες οι οποίοι, ανάλογα με τον σκοπό που εξυπηρετούν, ονομάζονται κώδικες ηθικής, κώδικες δεοντολογίας και συμπεριφοράς, κ.λπ. Η συνέπεια με την οποία ακολουθούν αυτούς τους κανόνες, τους δίνει τη δυνατότητα της επιτυχίας και της μακροβιότητας ή όχι, τους δίνει τον τρόπο της επιβίωσης ή του θανάτου.

..., Πολλές επιχειρήσεις μικρές ή μεγάλες, δύνουν, ενώ ανατέλλουν νέες. Αυτό που όχι μόνο δεν είναι σύνηθες, αλλά θα είναι και καινοφανές, είναι να σκεφτεί κάποιος ότι ένας οργανισμός, όπως ο στρατός, λόγου χάριν...