



ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ
ΣΧΟΛΗ ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΚΑΙ Μ/Υ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΣΧΟΛΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑΣ ΚΑΙ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ
ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ
ΔΙΑΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΤΕΧΝΟ-ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ»



ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΤΟ ΠΡΟΤΥΠΟ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ ΣΤΟΥΣ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥΣ
ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ.

ΝΙΚΟΛΑΟΣ ΜΟΥΤΕΣΙΔΗΣ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ
ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ ΑΣΚΟΥΝΗΣ

ΙΟΥΝΙΟΣ 2023

ΤΟ ΠΡΟΤΥΠΟ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ ΣΤΟΥΣ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥΣ ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΟΥΣ
ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

Αφιερώνεται...

Στην οικογένεια μου

που με στηρίζει

σε κάθε μου προσπάθεια.

ABSTRACT

The management and leadership of organizations have been the subject of study for many decades. Several researchers have attempted to identify the leadership model and leader type that would be effective in managing any organization optimally.

The study of management and leadership applies equally to both military and non-military organizations. The goal of every organization is to increase effectiveness. By increasing effectiveness, the organization can maximize its results. A direct consequence is the better achievement of the organization's goals. Over time, various theories of leadership and organizational management have been developed and applied to both military and non-military organizations. However, the specific characteristics of military organizations, both in terms of organization and personnel, create a notable difference in their management.

The leader of the Air Force (or Armed Forces) is the one capable and responsible for maintaining readiness, efficient functioning, as well as increasing operational readiness and effectiveness. By studying and analyzing existing management and leadership styles, as well as the specific characteristics and needs of military organizations and military personnel, it will be possible to select the most suitable leadership model for military organizations, particularly for the Air Force, with the aim of achieving its maximum potential

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η διοίκηση και η ηγεσία των οργανισμών αποτελεί αντικείμενο μελέτης εδώ και πολλές δεκαετίες. Αρκετοί ερευνητές προσπάθησαν να αναδείξουν το μοντέλο ηγεσίας και τον τύπο ηγέτη που θα είναι αποτελεσματικός, διοικώντας με τον βέλτιστο τρόπο τον οποιοδήποτε οργανισμό.

Η μελέτη της διοίκησης και της ηγεσίας αφορά στον ίδιο βαθμό τους στρατιωτικούς με τους μη στρατιωτικούς οργανισμούς. Στόχο κάθε οργανισμού αποτελεί η αύξηση της αποτελεσματικότητας. Με την αύξηση της αποτελεσματικότητας, ο οργανισμός δύναται σε μεγιστοποίηση των αποτελεσμάτων. Άμεση απόρροια αποτελεί η καλύτερη επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Με την πάροδο των χρόνων έχουν αναπτυχθεί διάφορες θεωρίες περί ηγεσίας και management οργανισμών και επιχειρήσεων. Όπως αναφέρθηκε παραπάνω αυτές έχουν εφαρμογή σε στρατιωτικούς και μη οργανισμούς. Ωστόσο, οι ιδιαιτερότητες των στρατιωτικών οργανισμών τόσο σε θέμα οργάνωσης όσο σε θέμα προσωπικού είναι η ειδοποιός διαφορά στην διοίκηση τους.

Ο ηγέτης της Πολεμικής Αεροπορίας(ή Ενόπλων Δυνάμεων) είναι αυτός που δύναται και έχει καθήκον την συνέχιση της ετοιμότητας, της αποτελεσματικής λειτουργίας, καθώς και της αύξησης της επιχειρησιακής ετοιμότητας και αποτελεσματικότητάς της. Μελετώντας και αναλύοντας τα υπάρχοντα στίλ διοίκησης και ηγεσίας, αλλά και τις ιδιαιτερότητες και τις ανάγκες των στρατιωτικών οργανισμών και του στρατιωτικού προσωπικού, θα είναι εφικτή η επιλογή του καταλληλότερου μοντέλου ηγεσίας για τους στρατιωτικούς οργανισμούς, και ιδιαίτερα για την Π.Α., με σκοπό την επίτευξη του μέγιστου των δυνατοτήτων της.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή κ. Δημήτριο Ασκούνη για την εμπιστοσύνη που έδειξε στο πρόσωπό μου να μου αναθέσει γι' αυτή την εργασία, καθώς και για την ευκαιρία ενασχόλησης με το αντικείμενο της διοίκησης και της ηγεσίας. Ανάλογες θερμότερες ευχαριστίες απευθύνω προς την οικογένεια μου που μου παρείχε ηθική στήριξη για την περάτωση αυτού του έργου. Ολοκληρώνοντας τις ευχαριστίες μου θέλω να υπογραμμίσω ότι τα εύσημα για τα καλά σημεία της διπλωματικής ανήκουν σε όλους όσους με βοήθησαν, για τις αδυναμίες δε, ευθύνομαι εγώ αποκλειστικά.

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η παρούσα διπλωματική εργασία αποτελεί το επιστέγασμα της διετούς φοίτησής μου στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα των Τεχνοοικονομικών Συστημάτων στο τμήμα Ηλεκτρολόγων μηχανικών του Εθνικού Μετσόβιου Πολυτεχνείου. Έπειτα από αυτά τα δύο χρόνια και την ακαδημαϊκή εκπαίδευση την οποία έλαβα, μου γεννήθηκε το ερέθισμα της μελέτης της επιστήμης της Διοίκησης, έναν τομέα που θα με απασχολήσει σίγουρα στο υπόλοιπο της καριέρας μου. Επιλέγοντας λοιπόν το θέμα «Σκιαγράφηση του πρότυπου στρατιωτικού ηγέτη υπό το πρίσμα των απαιτήσεων ενός σύγχρονου στρατιωτικού οργανισμού», μπόρεσα να μελετήσω σε βάθος τα χαρακτηριστικά της διοίκησης όπως εφαρμόζεται σε παγκόσμιο επίπεδο. Το αντικείμενο της διοίκησης και της ηγεσίας κατά τη γνώμη μου αποτελεί το κυριότερο στοιχείο σε κάθε οργανισμό, καθώς εναρμονίζει όλους τους υπόλοιπους παράγοντες που δρουν σε αυτόν και το περιβάλλον του, καθώς και τα στοιχεία που καθιστούν την εκπλήρωση του έργου εφικτή. Μέσα από την ενασχόληση μου με το συγκεκριμένο θέμα ανακάλυψα την τεράστια συμβολή της επιστήμης της Διοίκησης και της Ηγεσίας σε όλους τους τομείς της ανθρώπινης δραστηριότητας, αλλά και την ιδιαίτερη σημασία που κατέχει στην Πολεμική Αεροπορία και γενικότερα στις Ένοπλες Δυνάμεις. Τέλος, συνειδητοποίησα ότι τίποτα δεν αφήνεται στη τύχη και ότι οι θέσεις ευθύνης καλύπτονται από άτομα ικανά και κατάλληλα να αναλάβουν τη τεράστια ευθύνη της Διοίκησης, και περισσότερο αυτή της Ηγεσίας της Πολεμικής Αεροπορίας.

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ

<i>Λειτουργίες Του Management</i>	17
<i>Επίπεδα Management</i>	21
<i>Αναπαράσταση Ηγέτη και Manager στην προσπάθεια να φέρουν σε πέρας μία αποστολή</i>	26
<i>Διαφορές Ηγέτη- Manager</i>	29
<i>Αναπαράσταση σχέσεων παραγωγικότητας – αποδοτικότητας – αποτελεσματικότητας</i>	34
<i>Μοντέλο λήψης αποφάσεων των Vroom και Yetton</i>	45
<i>Δικτυωτό πλέγμα συμπεριφοράς</i>	47
<i>Κινέζικος στρατός σε διάταξη μάχης</i>	59
<i>Βρετανική Αεροπορία πριν την μάχη</i>	63
<i>Χάρτης της Ευρώπης τον Μεσαίωνα</i>	81
<i>Ρώσοι στρατιώτες τον χειμώνα του Β' Παγκοσμίου Πολέμου</i>	84
<i>Ναπολέον βοναπάρτης</i>	85
<i>Μέγας Αλέξανδρος</i>	87

Περιεχόμενα

1.1 Ηγεσία	10
1.2 Ηγετικά Χαρακτηριστικά.....	11
1.3 Μορφές ηγετικής δύναμης.....	13
1.3.1 Δύναμη της ανταμοιβής.....	14
1.3.2 Η δύναμη της αναφοράς.....	14
1.3.3 Η δύναμη του ειδικού (Αυθεντίας).....	14
1.3.4 Η δύναμη των πληροφοριών	15
1.3.5 Η νόμιμη εξουσία	15
2° Κεφάλαιο	16
2.1 Management.....	16
2.1.1 Λειτουργίες Management.....	17
2.1.1.1 Ο Προγραμματισμός	17
2.1.1.2 Η Οργάνωση.....	17
2.1.1.3 Η Διεύθυνση	18
2.1.1.4 Έλεγχος	18
2.1.2 Συντελεστές του Management.....	19
2.1.3 Επίπεδα Management	19
2.1.3.1 Στρατηγικό Management.....	20
2.1.3.2 Τακτικό Management.....	21
2.1.3.3 Επιχειρησιακό Management	21
2.2 Διαφορές Manager - Ηγέτη.....	23
2.2.1. Οι ηγέτες δημιουργούν όραμα, ενώ οι managers δημιουργούν στόχους	25
2.2.2. Οι ηγέτες προωθούν την αλλαγή, οι managers διατηρούν το status quo	26
2.2.3. Οι ηγέτες παίρνουν ρίσκα, οι διαχειριστές τα ελέγχουν	26
2.2.4 Οι ηγέτες δουλεύουν μακροπρόθεσμα, οι managers σκέφτονται βραχυπρόθεσμα	26
2.2.5 Οι ηγέτες αυτό-βελτιώνονται, οι managers βασίζονται σε υπάρχουσες, αποδεδειγμένες δεξιότητες	26
2.2.6 Οι ηγέτες δημιουργούν σχέσεις, οι managers χτίζουν συστήματα και διαδικασίες ...	27
2.2.7. Οι ηγέτες καθοδηγούν, οι managers κατευθύνουν	27
3° Κεφάλαιο	28
3.1. Ορισμός αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας επιχειρήσεων	28

ΤΟ ΠΡΟΤΥΠΟ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ ΣΤΟΥΣ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥΣ ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

3.1.1 Παραγωγικότητα-Αποδοτικότητα	31
3.1.2 Αποτελεσματικότητα	32
3.1.3 Συμπεράσματα.....	32
3.2 Μοντέλα ηγεσίας.....	33
3.2.1 Θεωρία ομάδων	34
3.3 Στιλ Ηγεσίας	35
3.3.1 Κλασσικά στιλ ηγεσίας.....	35
3.3.1.1 Αυταρχικό Ύφος.....	35
3.3.1.2 Πατριαρχικός Στυλ Ηγεσίας.....	36
3.3.1.3 Συνεργατικό στιλ	36
3.3.1.4 Μοντέλο Laizzez – Faire.....	37
3.3.1.5 Συμβουλευτικό στιλ ηγεσίας	37
3.3.1.6 Αντιπροσωπευτικό στιλ ηγεσίας.....	37
3.3.2 Μοντέρνα στιλ ηγεσίας.....	38
3.3.2.1 Θεωρία Ηγεσίας Του Στόχου Και Του Μονοπατιού Του Robert House	38
3.3.2.2 Προτάσεις της θεωρίας του στόχου του μονοπατιού	40
3.3.2.3 Μοντέλο λήψης αποφάσεων των Vroom και Yetton.....	41
3.3.2.4 Δικτυωτό πλέγμα συμπεριφοράς	43
3.3.2.5 Το σύστημα των τριών διαστάσεων.....	45
4 ^ο Κεφάλαιο.....	46
4. Ιδιαιτερότητες στρατιωτικής ηγεσίας – διοίκησης.....	46
4.1 Στόχοι στρατιωτικών οργανισμών	47
4.2 Διαφοροποίηση από τους λοιπούς οργανισμούς	51
4.3 Στρατιωτική Ηγετική και Διοίκηση.....	56
4.3.1 Εξακρίβωση της κατάστασης.....	57
4.3.2 Σχεδιασμός.....	59
4.3.2.1 Φάση σχεδιασμού	60
4.3.2.2 Αρχές της σχεδίασης	62
4.3.3 Έκδοση διαταγών (Commanding).....	62
4.3.4 Έλεγχος.....	63
4.3.4.1 Είδη ελέγχων	63
4.3.4.2 Εφαρμογή στους στρατιωτικούς οργανισμούς	64
4.4 Διαφορές στρατιωτικών οργανισμών μεταξύ τους.....	65
4.4.1 Διαφορές στρατιωτικής κουλτούρας	65

4.4.2 Γεωγραφία στην ανάπτυξη στρατηγικής	88
5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	93

1.1 Ηγεσία

Η ηγεσία αποτελεί τόσο μια επιστήμη όσο και μια ικανότητα επί του πρακτέου που περιλαμβάνει την δυνατότητα ενός ατόμου ή μιας οργάνωσης να "οδηγήσει" ή να παρακινήσει άλλα άτομα, ομάδες ή ολόκληρους οργανισμούς. Υπάρχουν διαφορετικά πρίσματα ερμηνείας που ποικίλουν τόσο μεταξύ δυτικών και ανατολικών λαών όσο και μεταξύ των Αμερικάνων και των Ευρωπαίων. Οι ακαδημαϊκοί των Ηνωμένων Πολιτειών θεωρούν την ηγεσία ως μια «διαδικασία κοινωνικής επιρροής όπου ένα άτομο μπορεί να προσελκύσει την βοήθεια και την υποστήριξη των υπολοίπων στην εκπλήρωση ενός κοινού στόχου». Η ηγεσία, η οποία παρατηρείται από μια ευρωπαϊκή και μη ακαδημαϊκή προοπτική περιλαμβάνει μια άποψη ενός ηγέτη που μπορεί να μετακινηθεί όχι μόνο από τις κοινοτικές φιλοδοξίες αλλά και από την αναζήτηση προσωπικής εξουσίας.

«Ως ηγεσία μπορεί να ορισθεί η διαδικασία επηρεασμού στάσεων και της συμπεριφοράς μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη) με τέτοιο τρόπο, ώστε εθελοντικά, πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να προσπαθούν να υλοποιήσουν στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας, με τη μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα.» (Ηγεσία και Διοικητική Τόμος 1, 1994)

Ως θεσμός, η ηγεσία προσανατολίζεται στους φορείς, τα όργανα, τα άτομα και στις διαδικαστικές σχέσεις της διοίκησης και χαρακτηρίζεται με τον τρόπο αυτό ως η στοχευόμενη προσπάθεια επιρροής των ανώτατων επιπέδων διοίκησης στην συμπεριφορά των υφισταμένων και ακολούθως στην συμπεριφορά ολόκληρου του/ης οργανισμού – οργάνωσης .

Ακόμη, με την κατανόηση της ηγεσίας ως λειτουργία, ανεξάρτητα αν είναι πολύ-λειτουργική ή μονό-λειτουργική, η ηγεσία είναι μία διαδικασία που θα πρέπει να εκπληρωθεί από ένα σύστημα – μία ομάδα. Στόχος της ηγεσίας είναι κατ' επέκταση ο ακριβής καθορισμός των επιμέρους προς επίτευξη στόχων, με αποτέλεσμα να είναι εφικτή η εκπλήρωση του γενικού σκοπού, διότι οι υφιστάμενοι, λόγω του αυξανόμενου μεγέθους, της αυξανόμενης πολυπλοκότητας και της διαφοροποίησης

των οργανώσεων, δεν διακατέχονται από την αναγκαία συνολική θεώρηση. Η ηγεσία με την αντίληψη της διαδικασίας, θα πρέπει να κατανοηθεί ως ένα κοινωνικό φαινόμενο – μία κοινωνική διαδικασία επιβολής επιρροών, κατά την οποία ένα άτομο κατευθύνει τα υπόλοιπα μέλη στην επίτευξη των θεσπισθέντων στόχων.

Όπως μπορεί να αντιληφθεί κανείς, η ηγεσία δεν είναι όμοια με τις έννοιες της επιρροής και της εξουσίας, αλλά μία σχέση επιρροής μεταξύ ανθρώπων. Συνεπώς για την πληρότερη κατανόηση του ορισμού της ηγεσίας είναι αναγκαία η επεξήγηση των εννοιών της δύναμης και της επιρροής.

Ο Max Weber θεωρεί ως δύναμη τη ικανότητα την οποία έχει το άτομο να είναι σε θέση να επιβάλλει τις δικές του πεπειθήσεις μέσα από μία κοινωνική σχέση παρά τους δισταγμούς. Επιπλέον ο Robbins ορίζει τη δύναμη ως εξής: «όταν αναφερόμαστε στη δύναμη εννοούμε την ικανότητα επίδρασης ή ελέγχου του οτιδήποτε έχει αξία για τους άλλους αν τα άτομα Α έχει δύναμη έναντι του ατόμου ή ομάδας Β τότε ο Α μπορεί να επηρεάζει ορισμένες ενέργειες του Β έτσι ώστε τα αποτελέσματά τους να είναι ενδιαφέροντα για το Α». Συμπερασματικά προκύπτει ότι η δύναμη απαιτεί δύο ή περισσότερα άτομα, ένα που την ασκεί και ένα τουλάχιστον που την υφίσταται. Ουσιαστικά η δύναμη είναι η ικανότητα ενός ανθρώπου να επιβάλλει τις επιθυμίες τους στους άλλους, επηρεάζοντας τη συμπεριφορά τους.

Εξουσία είναι το νόμιμο δικαίωμα που έχει κάποιος να ασκεί τη δύναμη την οποία κατέχει. Άρα η εξουσία αποτελεί τη «νομιμοποιημένη δύναμη» που πηγάζει από τη θέση που κατέχει το άτομο στην διοικητική ιεραρχία σύμφωνα με το νομικό και θεσμικό πλαίσιο.

Ως επιρροή ορίζεται η αλλαγή της σκέψης των ιδεών των συναισθημάτων των στάσεων των ικανοτήτων των προσδοκιών και κυρίως της συμπεριφοράς ενός ατόμου που προκύπτει από την επίδραση της δύναμης που ασκείται σε αυτό από άλλο άτομο.

1.2 Ηγετικά Χαρακτηριστικά

Η ηγεσία δεν έχει μια απλή συνταγή που να ταιριάζει παντού ως η τέλεια λύση και δεν υπάρχει μαγική συνταγή που έχει την δυνατότητα να κάνει κάποιον ένα σπουδαίο ηγέτη. Απαιτείται χρόνος, αφοσίωση, μεράκι, υψηλό εργασιακό και επαγγελματικό ήθος και πάνω απ' όλα το ταλέντο να εμπνέεις και να εμπνέεσαι. Γενικότερα, οι επιτυχημένοι ηγέτες χαρακτηρίζονται αρκετές φορές από

ΤΟ ΠΡΟΤΥΠΟ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ ΣΤΟΥΣ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥΣ ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

αυξημένη κοινωνική νοημοσύνη, ικανότητα να προοδεύουν, εσωτερικούς δυναμικούς πόρους όπως η αυτογνωσία, η ενσυναίσθηση και η αυτοεκτίμηση, και το κυριότερο ικανότητα εστίασης σε στοιχεία που αξίζουν την προσοχή τους. Έτσι αντιλαμβανόμαστε ότι είναι ευθύνη του ηγέτη να δημιουργήσει ένα όραμα για τους ανθρώπους και τους θεσμούς που ηγείται. Για παράδειγμα, η διοίκηση μιας επιχείρησης με πολλούς εργαζόμενους έχει ανάγκη από υψηλές επικοινωνιακές δεξιότητες και ορθή διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού ώστε να επιτευχθεί ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αποτελεί ύψιστης σημασίας λοιπόν, σε κάθε τομέα, να είμαστε έτοιμοι να αντιμετωπίσουμε τις δυσκολίες και τις επιπτώσεις και να φανούμε αντάξιοι των προσδοκιών της σύγχρονης βιομηχανίας. Η σύμβουλος Susan Ward είχε αναφέρει ότι «για να είσαι αποτελεσματικός ηγέτης στον επιχειρηματικό κλάδο, πρέπει να έχεις χαρακτηριστικά που ξεπερνούν τα διοικητικά καθήκοντα». Η διαφορά μεταξύ ηγεσίας και διαχείρισης παρατηρείται σχεδόν παντού. Παρόλο που αυτές οι δυο λέξεις έχουν παρόμοια χαρακτηριστικά, η σημαντικότερη διαφορά ανάμεσα στους ηγέτες και στους διευθυντές έγκειται στο ότι οι ηγέτες δίνουν έμφαση στην καινοτομία πάνω απ' όλα.

Αναλύοντας το προφίλ ενός σπουδαίου ηγέτη καταλήξαμε στα παρακάτω χαρακτηριστικά:

1. Ανθεκτικότητα: Η οικοδόμηση μιας ανθεκτικής νοοτροπίας είναι συχνά ο ελλιπής σύνδεσμος για ηγέτες που θέλουν να συνεχίσουν να είναι αποτελεσματικοί, αλλά θέλουν επίσης να γίνουν μοναδικοί. Η ανθεκτικότητα είναι το κλειδί για την αποτελεσματική αντιμετώπιση των επαγγελματικών προκλήσεων και την ενίσχυση της ηγετικής απόδοσης για να αναπτυχθεί κανείς στη θέση του και στον τομέα του.

2. Θάρρος: Ένας ηγέτης πρέπει να είναι σε θέση να στέκεται μόνος του και να υπερασπίζεται αυτό που πιστεύει. Ανεξάρτητα από το αποτέλεσμα, ένας ηγέτης πρέπει να είναι ψυχικά και ψυχολογικά ισχυρός για να παραμείνει αποφασισμένος και επικεντρωμένος, να μην υποκύψει στην αρνητικότητα και την πίεση και να έχει υπομονή να συνεχίσει σε δύσκολους δρόμους.

3. Επικοινωνία: Ικανότητα επικοινωνίας δε σημαίνει απλώς το να μπορείς να παράγεις τις σωστές λέξεις στις σωστές περιστάσεις. Ικανότητα επικοινωνίας σημαίνει να μπορεί κανείς να αισθανθεί τις ανάγκες και να αφουγκραστεί την ομάδα του, τους συναδέλφους ή τους υποστηρικτές του. Ένας αληθινός ηγέτης χρησιμοποιεί την επικοινωνία για να εφαρμόσει υποσχέσεις και να ωθήσει τις εμπνευσμένες

ΤΟ ΠΡΟΤΥΠΟ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ ΣΤΟΥΣ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥΣ ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

ομιλίες σε δράση προκειμένου να ενισχύσει την εμπιστοσύνη και την αποτελεσματική συνεργασία.

4. Ευελιξία: Επειδή σε πολλές περιπτώσεις δε συμβαδίζουν όλα με το σχέδιο, είναι σημαντικό για έναν ηγέτη να μπορεί να αλλάζει τακτική και να προσαρμόζεται γρήγορα σε νέες συνθήκες και καταστάσεις.

5. Υπευθυνότητα: Η ικανότητα να παραδέχεστε ένα λάθος που κάνατε ποτέ δεν έρχεται εύκολα. Όταν υπάρχει απόδοση ευθυνών, ένας αληθινός ηγέτης αισθάνεται υπεύθυνος. Υπευθυνότητα όμως είναι και όταν ο ηγέτης συγχαίρει και πλέκει το εγκώμιο εκείνων που πραγματικά το αξίζουν.

6. Ταπεινοφροσύνη και Επιβλητική Παρουσία: Ο βαθμός επιβλητικής παρουσίας είναι μια ποιότητα που πρέπει να κερδίσετε μέσω του σεβασμού των υπαλλήλων ή των συναδέλφων σας, μέσω σκληρής δουλειάς και ειλικρίνειας σε κάθε βήμα του ταξιδιού σας. Αντίθετα η υπεροψία προκαλεί συνήθως αντιπάθεια και αναστάτωση, με αποτέλεσμα τη δημιουργία ενός αρνητικού κλίματος.

Εκτός από τα χαρακτηριστικά που καθορίζουν έναν αληθινό ηγέτη, υπάρχουν κάποιες άλλες συμπεριφορές που πρέπει σίγουρα να αποφεύγονται. Όταν οι ηγέτες βάζουν το προσωπικό τους όραμα μπροστά από την ηθική ακεραιότητα και την πρακτική πραγματικότητα, θέτουν σε κίνδυνο τις θέσεις τους και τις οργανώσεις τους. Για να αποφευχθεί αυτό, σύμφωνα με τους ειδικούς, χρειάζεται μια ανοιχτή και διαλλακτική κουλτούρα στη δουλειά και στην καθημερινότητα καθώς και καλές επικοινωνιακές δεξιότητες. Συνολικά, για να επιτύχουν τους στόχους τους, οι ηγέτες πρέπει να είναι τα φωτεινά παραδείγματα, παρακινώντας, εμπνέοντας και ενθαρρύνοντας όλους τους υπόλοιπους.

1.3 Μορφές ηγετικής δύναμης

Η δύναμη και η εξουσία αποτελούν μέσα τα οποία χρησιμοποιεί ο ηγέτης για να επηρεάσει, να κατευθύνει, να καθοδηγήσει, να ενεργοποιήσει και να παρακινήσει τα μέλη της ομάδας. Η ηγεσία επομένως αποτελεί μία λειτουργία. Ενώ η δύναμη και η εξουσία αποτελούν μέσα που χρησιμοποιεί ο ηγέτης. Ως αποτέλεσμα, ο αποδοτικός ηγέτης οφείλει να γνωρίζει τη δύναμη και την εξουσία που διαθέτει όπως επίσης και τις πηγές από όπου τις αντλεί.

1.3.1 Δύναμη της ανταμοιβής

Η πρώτη μορφή προκύπτει από την δυνατότητα του ηγέτη να ικανοποιεί ανεκπλήρωτες ανάγκες ενός ανθρώπου, μιας ομάδας ή και να επιβάλει κυρώσεις. Παραδείγματος χάρη, ο προϊστάμενος Α έχει μία δύναμη απέναντι στο συνάδελφό του Β της ίδιας θέσης στην ιεραρχία διότι ο διευθυντής εμπιστεύεται τον Α και λαμβάνει υπόψη του τη γνώμη του για τις προαγωγές. Αν ο Β γνωρίζει αν η γνώμη του Α για αυτόν είναι καλή τότε η προαγωγή του ευνοείται. Αυτό τον κάνει να συμμορφώνεται λίγο ή πολύ στις επιθυμίες του Α. Ο ηγέτης συνήθως διαθέτει αυτή τη δύναμη όταν πείθει τα άτομα, ότι μέσω της δικής του ηγεσίας μπορούν να εκπληρώσουν υψηλούς στόχους, ιδανικά και οράματα που σχετίζονται με τις ατομικές ανάγκες και τις αξίες του καθενός. Σε τελική ανάλυση, τα άτομα ακολουθούν εθελοντικά κάποιον ή κάποια αποκλειστικά και μόνο όταν τον εμπιστεύονται και πιστεύουν ότι αυτός μπορεί να τους οδηγήσει στην ικανοποίηση των αναγκών τους και σε μία καλύτερη θέση στο μέλλον. Αντίστοιχα όταν κάποιος έχει τη δύναμη να επιβάλλει ορισμένες ποινές έχει την ικανότητα να επηρεάζει τις ενέργειες και τη συμπεριφορά των άλλων, που φοβούνται την τιμωρία. Αυτή η δύναμη πηγάζει από το φόβο της τιμωρίας και είναι ουσιαστικά η αντίθετη της δύναμης της ανταμοιβής. (ΑΟΔΕ 2010)

1.3.2. Η δύναμη της αναφοράς

Η δύναμη αυτή πηγάζει από το γεγονός ότι οι άνθρωποι έχουν κάποιο άλλο άτομο ως πρότυπο ή σημείο αναφοράς και επιθυμούν να ταυτιστούν μαζί του γιατί έχει αρετές που τους εντυπωσιάζουν. Επομένως, επηρεάζονται από τον συγκεκριμένο και τον ακολουθούν ως ηγέτη. Για παράδειγμα, ένας πρωταθλητής έχει μεγαλύτερο ταλέντο ανάμεσα στους συναθλητές του, μόνο και μόνο από το γεγονός ότι τον έχουν σαν πρότυπο και θέλουν να τον φτάσουν. (ΑΟΔΕ 2010)

1.3.3 Η δύναμη του ειδικού (Αυθεντίας)

Αυτή η δύναμη προέρχεται από τις ειδικές γνώσεις και ικανότητες που έχει ένα άτομο ή που κατά τη γνώμη των οπαδών του έχει ο ηγέτης σε ένα ειδικό θέμα. Για παράδειγμα σε μία ομάδα ατόμων της ίδιας θέσης στην διοικητική ιεραρχία εκείνος

που είναι περισσότερο ειδικός σε ένα ζήτημα που η ομάδα αντιμετωπίζει έχει τη μεγαλύτερη δύναμη επηρεασμού των υπολοίπων. (ΑΟΔΕ 2010)

1.3.4 Η δύναμη των πληροφοριών

Η κατοχή πληροφοριών ή ο έλεγχος των μηχανισμών με τους οποίους αυτές μεταβιβάζονται συντελούν μία σημαντική πηγή δύναμης ενός ηγέτη. Αυτή η δύναμη γίνεται πολύ πιο σημαντική ειδικά σήμερα όπου διανύουμε την εποχή της πληροφορίας. Πλέον μεγάλες εταιρείες οι οποίες δραστηριοποιούνται στον τομέα του e-commerce αγοράζουν μεγάλα πακέτα δεδομένων από ιντερνετικές πλατφόρμες για ανάλυση. Αυτά τα δεδομένα αποτελούν πληροφορίες για εκατομμύρια χρήστες της συγκεκριμένης πλατφόρμας τα οποία οι εταιρείες τα μοντελοποιούν και εξάγουν συμπεράσματα για καταναλωτικές συνήθειες, αγοραστική δύναμη, hobbies κ.α. (ΑΟΔΕ 2010)

1.3.5 Η νόμιμη εξουσία

Μία ακόμη πηγή δύναμης του ηγέτη προέρχεται ουσιαστικά από την θέσπιση των νόμων ή κανονισμών δηλαδή, η νόμιμη δύναμή. Αυτή πηγάζει από τη θέση του ατόμου στην ιεραρχία και τις περισσότερες φορές είναι μία δύναμη η οποία έχει μεταβιβαστεί. Για παράδειγμα ο προϊστάμενος έχει μία νόμιμη δύναμη που έχει μεταβιβαστεί από το διευθυντή, ο οποίος την αντλεί από το Γενικό διευθυντή, ο οποίος με τη σειρά του την αντλεί από το Δ.Σ. και από τους μετόχους.

Η ηγεσία ανάλογα με τα άτομα στα οποία ασκείται, καθώς και με τις συνθήκες μπορεί να εφαρμόσει όλες τις παραπάνω πηγές δύναμης. Ωστόσο οι ηγέτες διαλέγουν και χρησιμοποιούν περισσότερο τη δύναμη της αναφοράς, της ανταμοιβής και του ειδικού και λιγότερο τη δύναμη της τιμωρίας. (ΑΟΔΕ 2010)

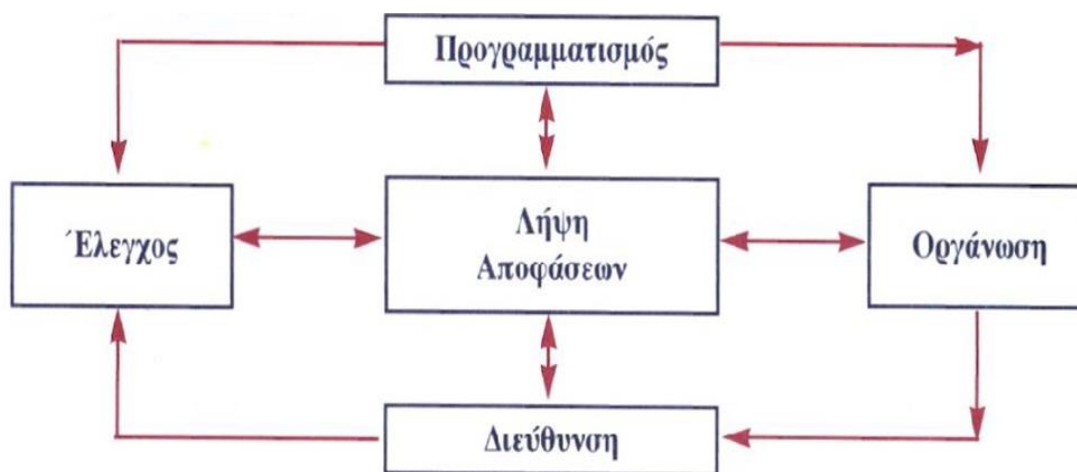
2^ο Κεφάλαιο

2.1 Management

Ο όρος management αγορά την διοίκηση ενός οργανισμού, είτε πρόκειται για επιχείρηση, είτε για έναν μη κερδοσκοπικό οργανισμό είτε για κυβερνητικό οργανισμό. Η διοίκηση περιλαμβάνει τις διαδικασίες καθορισμού της στρατηγικής ενός οργανισμού και τον συντονισμό των προσπαθειών όλων των υφισταμένων για την επίτευξη των θεσπισμένων στόχων του μέσω της χρησιμοποίησης όλων των διαθέσιμων πόρων. Το "management" μπορεί επιπρόσθετα να αναφέρεται σε εκείνα τα άτομα τα οποία διαχειρίζονται την εν λόγω οργάνωση.

Ευκολότερος ορισμός για να αντιληφθούμε καλύτερα τον όρο διοίκηση ή management δεν έχει βρεθεί, ακόμα κι από αυτούς που ασκούν την ίδια την διοίκηση ή ακόμα καλύτερα είναι ηγέτες των ομάδων τους. Είναι φανερό ότι η επεξήγηση της έννοιας του είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με το παρελθόν, την πείρα και την ευρύτητα των δραστηριοτήτων. Ένας ορισμός ο οποίος προτιμάται τις περισσότερες φορές από τους ειδικούς και υπάρχει συχνά στα ακαδημαϊκά κείμενα, καθώς τον αποτυπώνει σαν μια σαφέστατη ολότητα είναι ο εξής:

«Το management ορίζεται ως η διαδικασία του προγραμματισμού (planning), της οργάνωσης (organizing), της διεύθυνσης (directing), και του ελέγχου (controlling) που ασκούνται σε μία επιχείρηση ή έναν οργανισμό με σκοπό την αποτελεσματική επίτευξη των εκάστοτε στόχων.»



2.1.1 Λειτουργίες Management

Η διοίκηση (management), αποτελεί το αποτέλεσμα των τεσσάρων ξεχωριστών λειτουργιών, προγραμματισμού ή σχεδιασμού, οργάνωσης, διεύθυνσης και ελέγχου. Αποτελεσματική διοίκηση επιτυγχάνεται διαμέσου της ορθής εκτέλεσης όλων των ανωτέρω λειτουργιών, οι οποίες εκτελούνται συχνά, αλληλοεπηρεάζονται και είναι αρκετά δύσκολο να διακριθούν από οποιονδήποτε παρατηρητή εκτός οργανισμού. Επιπλέον, άλλη μία θεμελιώδης λειτουργία της διοίκησης είναι η διαδικασία λήψης αποφάσεων η οποία λαμβάνει χώρα σε κάθε μία ξεχωριστά και σε μερικές ταυτόχρονα από τις προ-αναφερθείσες λειτουργίες.

2.1.1.1 Ο Προγραμματισμός

«Είναι η διαδικασία ή το σύστημα των ενεργειών με τις οποίες καθορίζονται οι στόχοι της επιχείρησης, προβλέπεται η μελλοντική εξέλιξη των μεταβλητών του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της και προσδιορίζονται οι τρόποι, οι ενέργειες και τα μέσα με τα οποία θα επιτευχθούν οι στόχοι στο συγκεκριμένο περιβάλλον»

Αναλυτικότερα, η έννοια του όρου, αφορά τον τρόπο, το χρόνο, το μέσον και το αίτιο της δράσης, όπως επίσης, αυτόν που είναι υπεύθυνος να την εφαρμόσει και τις αναμενόμενες επιπτώσεις και συνέπειες. Εν κατακλείδι, ο προγραμματισμός περιλαμβάνει την θέσπιση των στόχων, την σύνδεση τόσο της στρατηγικής όσο και της μελλοντικής πολιτικής όπως και τα απαραίτητα προγράμματα που βοηθούν τη λειτουργία και τη δράση του οργανισμού. (ΑΟΔΕ 2010)

2.1.1.2 Η Οργάνωση

«Είναι η διαδικασία με την οποία το σύνολο των εργασιών που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης ταξινομείται σε επιμέρους καθήκοντα, κατανέμεται στα κατάλληλα στελέχη, στα οποία αναθέτονται παράλληλα οι σχετικές ευθύνες και διαθέτονται οι κατάλληλοι πόροι».

Εκφράζεται συνήθως με την βοήθεια:

- Οργανογράμματος που αναλύει σχηματικά και με διαγράμματα τα απαραίτητα όργανα μιας επιχείρησης.

ΤΟ ΠΡΟΤΥΠΟ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ ΣΤΟΥΣ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥΣ ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

- Επιμερισμού των αρμοδιοτήτων.
- Μεταβίβασης εξουσίας σε χαμηλότερες διοικητικές βαθμίδες.
- Διαίρεσης των εργασιών.

Γενικότερα, η οργάνωση εκφράζει τον τρόπο με τον οποίο διασφαλίζεται η αποτελεσματικότητα σε μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό μέσω ενός συνόλου δομών, διαδικασιών και κανόνων λειτουργίας. (ΑΟΔΕ 2010)

2.1.1.3 Η Διεύθυνση

Στόχος της αποτελεί η κατάλληλη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού. Με σκοπό την αποτελεσματικότερη ικανοποίηση του στόχου, τόσο στο παρόν όσο και στον μέλλον, η διεύθυνση επικεντρώνεται στην αποδοτικότερη κινητοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, ενώ απαραίτητη προϋπόθεση για να χαρακτηριστεί ως αποτελεσματική, είναι η αμφίπλευρη επικοινωνία μεταξύ των ατόμων της οργάνωσης και η απαλοιφή των δυσκολιών που πηγάζουν από την έλλειψη αυτής. Μέσα στο πλαίσιο του συνεχούς και ολοένα αυξανόμενου ανταγωνισμού της σύγχρονης κοινωνίας, η επικοινωνία αποτελεί ένα ζωτικής σημασίας στοιχείο για την ύπαρξη της τακτικής πληροφόρησης. Αυτή με την σειρά της είναι θεμελιώδης για την ολοκλήρωση των βασικών λειτουργιών ενός οργανισμού και αποτελεί βασική αρχή της αποτελεσματικής διεύθυνσης. (ΑΟΔΕ 2010)

2.1.1.4 Έλεγχος

«Είναι η συστηματική παρακολούθηση των ενεργειών των διάφορων μελών της επιχείρησης, για την εξακρίβωση και τη διόρθωση τυχόν αποκλίσεων από τους στόχους που έχουν τεθεί»

Το ερώτημα του πως θα δημιουργήσω το κατάλληλο σύστημα ελέγχου, έχει πάρα πολλές απαντήσεις. Η λειτουργία του ελέγχου είναι άρρητα συνδεδεμένη με αυτή του προγραμματισμού διότι και οι δύο ταυτόχρονα λειτουργούν συμπληρωματικά. Ο έλεγχος παράγει την απαραίτητη ανατροφοδότηση (feedback), η οποία θα δώσει το έναυσμα για βελτίωση όλων των λειτουργιών του management αλλά κυρίως του προγραμματισμού. Τα κριτήρια ελέγχου οφείλουν να συμβαδίζουν με τους άμεσους ή έμμεσους στόχους του οποιουδήποτε οργανισμού. (ΑΟΔΕ 2010)

2.1.2 Συντελεστές του Management

Η ευθύνη για την υλοποίηση των εργασιών του Management, αφορά στον μεγαλύτερο βαθμό τα διοικητικά στελέχη. Προαπαιτούμενα της αποτελεσματικής δραστηριοποίησης των προαναφερθέντων στο κλάδο των επιχειρήσεων αποτελούν:

- Οι έγκυρες γνώσεις των επιμέρους διεργασιών, πρακτικών και δομών του Management καθώς και των κανόνων που διέπουν τη λειτουργία του.
- Διοικητικές δεξιότητες υπό την έννοια της ικανότητας των διοικητικών στελεχών να ασκούν ορθώς και επί του πρακτέου τις γνώσεις του Management που κατέχουν.
- Η ύπαρξη κατάλληλου αξιακού πλαισίου, ηθικής δεοντολογίας και νοοτροπίας των στελεχών αυτών σχετικά με τη χρησιμότητα και τους τρόπους εφαρμογής του Management.

Πέραν των προαναφερθεισών γνώσεων, δεξιοτήτων και γόνιμων διοικητικών αντιλήψεων, θεμελιώδη λίθο για την καρποφόρα άσκηση του management αποτελούν και:

- Ορισμένα διοικητικά συστήματα που λειτουργούν σαν κινητήριοι μηχανισμοί αυτού. Παραδείγματα τέτοιων διατάξεων, που διατίθενται στα διοικητικά στελέχη από ειδικά καταρτισμένους συμβούλους και κατόπιν σχεδιασμού, αποτελούν:
 - α) Συστήματα πληρωμών
 - β) Συστήματα εκτίμησης της απόδοσης των εργαζομένων.
 - γ) Συστήματα ελέγχου εργασιακού ωραρίου.
 - δ) Συστήματα προγραμματισμού.

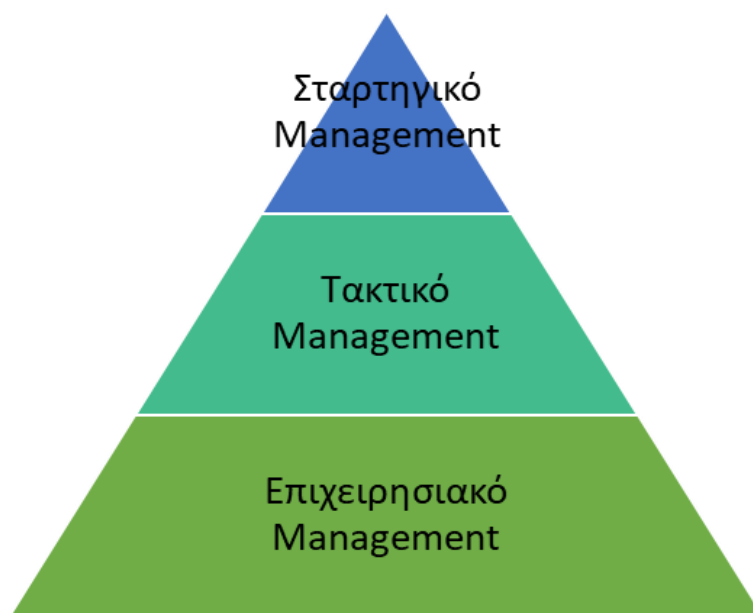
2.1.3 Επίπεδα Management

Όπως προκύπτει από την πυραμίδα του management που απεικονίζεται στον παρακάτω πίνακα, υπάρχουν τρία βασικά επίπεδα, η διάκριση των οποίων βασίζεται:

- στο βαθμό άσκησης εξουσίας
- στην ικανότητα κατοχής πληροφοριών και βάσει του είδους αυτών
- στο βάρος των ευθυνών και των αρμοδιοτήτων
- στο διοικητικό-νομικό προφίλ εκπροσώπησης τόσο του οργανισμού όσο και των εργαζομένων

ΤΟ ΠΡΟΤΥΠΟ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ ΣΤΟΥΣ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥΣ ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

Η διάρθρωση της πυραμίδας των επιπέδων του management έχει ως εξής:



Επίπεδα Management (Πηγή: Μερτζεμεκίδης Αθανάσιος, Management αντικειμενικών στόχων: Θεωρητικές γνώσεις-πρακτικές δυνατότητες εφαρμογής κάτω από την ιδιαίτερη παρακολούθηση της Ελληνικής Πολεμικής Αεροπορίας, ΥΑΕ)

2.1.3.1 Στρατηγικό Management

Στην κορυφή της πυραμίδας και με μακροπρόθεσμο ορίζοντα, παρατηρούμε το στρατηγικό management.

Συγκεκριμένα στη σφαίρα των πεδίων επιρροής του ανήκουν:

- η παροχή και διατύπωση των στόχων
- η σχεδίαση και συστηματοποίηση αυτών
- η διοίκηση και η διαχείριση
- ο έλεγχος

Στα αντικείμενα αυτού συγκαταλέγονται :

- η συγκέντρωση εξωτερικών πληροφοριών
- η αντιμετώπιση προβλημάτων που πηγάζουν τόσο από τις απαιτήσεις ως προς την εγκυρότητα και ποιότητα των πληροφοριών όσο και από τα στενά χρονικά πλαίσια (έγκαιρη παροχή πληροφοριών)
- η αξιολόγηση και ιεράρχηση των στρατηγικών αναγκών

2.1.3.2 Τακτικό Management

Πολλές φορές και κυριότερα στην στρατιωτική βιβλιογραφία, παρατηρούμε το τακτικό ως ένα ενδιάμεσο επίπεδο μεταξύ του στρατηγικού και του επιχειρησιακού management, ενώ αποτελεί το συνδυαστικό κρίκο αλλά και τη διαχωριστική γραμμή των δύο παραπάνω και διαθέτει εξίσου μακροπρόθεσμο χαρακτήρα.

Στα αντικείμενα του συγκαταλέγονται:

- η εκλεκτική και φειδωλή οικονομική διαχείριση υλικών και μη μέσων και ανθρώπινου δυναμικού
- η οικονομικότητα
- η υλοποίηση στόχων
- η σύμπλευση σχεδίων και ρεαλιστικών δεδομένων
- η διασφάλιση περάτωσης αυτών

Σε ένα γενικότερο πλαίσιο αρμοδιοτήτων θα μπορούσαμε να πούμε ότι υπάγονται:

- ο συντονισμός και η μεθόδευση των επιμέρους σχεδίων
- η οριοθέτηση του χρονοδιαγράμματος
- η διανομή επιμέρους αρμοδιοτήτων
- η διαχείριση και επίλυση προβλημάτων τακτικού χαρακτήρα

Στη σφαίρα των επιμέρους αρμοδιοτήτων ανήκουν:

- η θέσπιση η υλοποίηση των στόχων
- η αξιολόγηση αποτελεσμάτων και ανθρώπινου δυναμικού
- η διασάφηση προγραμμάτων και δράσεων

2.1.3.3 Επιχειρησιακό Management

Βιβλιογραφικά το επιχειρησιακό management συμπίπτει με τον επιχειρησιακό σχεδιασμό ενώ πεδίο δραστηριοτήτων αυτού αποτελεί η λήψη όλων των βραχυπρόθεσμων αποφάσεων της επιχείρησης. Σκοπός του επιχειρησιακού management αποτελεί η περάτωση των στόχων και υλοποίηση του στρατηγικού σχεδιασμού. Ειδικότερα στους τομείς ευθύνης αυτού του επιπέδου management συμπεριλαμβάνονται οι εξής:

1. Γενικότεροι τομείς ευθύνης:
 - υλοποίηση σχεδίων

ΤΟ ΠΡΟΤΥΠΟ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ ΣΤΟΥΣ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥΣ ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

- ενημέρωση ηγεσίας για τυχόν παρεκκλίσεις από το αρχικό πρόγραμμα
- οργάνωση και θέσπιση στόχων και απαραίτητων εργασιών
- διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού
- έλεγχος παραγωγικότητας και διαμόρφωση συνθηκών εργασίας

2. Επιμέρους τομείς ευθύνης:

- ενημέρωση υφιστάμενων
- οργάνωση και καθοδήγηση συνεργατών
- διανομή και σχεδιασμός εργασιών

Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι το επιχειρησιακό management ευθύνεται ως προς:

- την ανώτερη ηγεσία ως προς το σχεδιασμό και την υλοποίηση των στόχων
- τους συνεργάτες υφιστάμενους

Λόγω της σημαντικότητας του παράγοντα της αμφιβολίας στο επιχειρησιακό management παρατηρούμε τρεις βασικές περιπτώσεις-καταστάσεις για την αποσαφήνιση των παραγόντων:

1. **Περίπτωση βεβαιότητας:** Εδώ όλες οι επερχόμενες καταστάσεις είναι εκ προοιμίου γνωστές και ως εκ τούτου τα μέσα επίλυσης των πιθανών δυσκολιών θεωρούνται δεδομένοι παράγοντες
2. **Κατάσταση αμφιβολίας:** Όλοι ή το μεγαλύτερο μέρος των παραγόντων έχει περισσότερες από μία πιθανότητα εμφάνισης και όλοι οι εκ των προτέρων υπολογισμοί είναι αβέβαιοι και υποκειμενικοί.
3. **Κατάσταση αβεβαιότητας** στη συγκεκριμένη κατάσταση στην οποία οφείλουμε να αναφέρουμε ότι λειτουργούν οι στρατιωτικοί οργανισμοί αναμένεται πως θα προκύψει ένας αστάθμητος παράγοντας για τον οποίο ο οργανισμός δεν θα διαθέτει καμία πληροφορία ή γνωστό στοιχείο, περίπτωση που δυσκολεύει τον προσδιορισμό της λύσης ή την μεθόδευση μελλοντικών σχεδίων. Για την αντιμετώπιση των δύο τελευταίων καταστάσεων υπάρχουν δύο μέθοδοι που έχουν την δυνατότητα να ασκηθούν, τόσο μεμονωμένα όσο και συνδυαστικά. Η πρώτη προ-οικονομεί την εμφάνιση του άγνωστου παράγοντα και λαμβάνεται υπόψη στην διαμόρφωση των σχεδίων της επιχείρησης (τόσο ως προς τις λειτουργίες όσο και ως προς το περιεχόμενο) έτσι ώστε να παρέχεται η δυνατότητα αντιμετώπισης των δυσχερειών. Απ'την άλλη, η δεύτερη μέθοδος βασίζεται στην αντιμετώπιση των δυσκολιών ή εμποδίων μέσω της αποθεματοποίησης.

2.2 Διαφορές Manager - Ηγέτη

Υπάρχει πλήθος περιπτώσεων όπου συναντάμε το ερώτημα, αν όλοι οι manager είναι και ηγέτες, ή αν όλοι οι managers έχουν την ικανότητα επηρεασμού των υπολοίπων μελών, μέσω επικοινωνίας, δηλαδή συγκεκριμένα άσκηση ηγεσίας.

Σε παραπάνω παράγραφο αναφερθήκαμε στον ορισμό του management. Παρ' όλα αυτά τί σχέση έχουν αυτές οι δύο έννοιες μεταξύ τους, δηλαδή του manager και του ηγέτη ; Προσπαθούμε να προσδιορίσουμε ανόμοιους όρους ή πρόκειται για μια ολότητα ; Απαντήσεις σε αυτά τα ερωτήματα θα προσπαθήσω να δώσω παρακάτω.

Ο manager αποτελεί ένα πρόσωπο σε έναν οργανισμό που έχει την ευθύνη για την εκτέλεση των τεσσάρων λειτουργιών διοίκησης, συμπεριλαμβανομένου του σχεδιασμού, της οργάνωσης, της καθοδήγησης και του ελέγχου. Θα παρατηρήσετε ότι σε καμία από τις λειτουργίες του management δεν ανήκει η ηγεσία, έτσι μπορείτε να αναρωτηθείτε αν θα ήταν σοφό να υποθέσουμε ότι όλοι οι managers είναι ηγέτες. Θεωρητικά, ναι - όλα τα διευθυντικά στελέχη αποτελούν εν δυνάμει ηγέτες εάν εκτελούν αποτελεσματικά τις ηγετικές τους υποχρεώσεις δηλαδή να επικοινωνούν, να κινητοποιούν, να εμπνέουν και να ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους με στόχο την επίτευξη ενός ανώτερου επιπέδου παραγωγικότητας αποδοτικότητας. Παρόλα αυτά, δεν αποτελούν όλοι οι managers ηγέτες μόνο και μόνο επειδή δεν έχουν την ικανότητα όλοι οι managers να υλοποιήσουν όλα τα παραπάνω στοιχεία. Ένας υφιστάμενος θα ακολουθήσει τις εντολές ενός manager για το πώς να εκτελέσει μια εργασία γιατί πρέπει, αλλά ένας υπάλληλος θα ακολουθήσει οικειοθελώς τις εντολές ενός ηγέτη καθώς πιστεύει σε εκείνον ως άξιο αρχηγό της ομάδας, τι αντιπροσωπεύει και για τον τρόπο που εμπνέεται από αυτόν. Ένας manager κατέχει την δυνατότητα να δίνει εντολές λόγω της θέσης του και οι υφιστάμενοι θα τις εφαρμόσουν λόγω της περιγραφής της εργασίας, της διοικητικής ιεραρχίας, των εσωτερικών κανόνων και του τίτλου του.

Όπως προαναφέρθηκε, επειδή οι managers είναι υπεύθυνοι για την υλοποίηση των τεσσάρων λειτουργιών διοίκησης, η πρωταρχική τους μέριμνα είναι να επιτύχουν τους οργανωτικούς στόχους. Οι managers πληρώνονται για να φέρουν σε πέρας στόχους σε οργανισμούς. Ως εκ τούτου, ο manager έχει την ευθύνη του εαυτού του καθώς και της συμπεριφοράς και της απόδοσης των υφισταμένων του. Ένας manager έχει την εξουσία και τη δύναμη να μισθώνει, να προωθεί, να πειθαρχεί και να απολύει τους υπαλλήλους του με βάση τις συμπεριφορές και τις επιδόσεις τους. Η διοίκηση

ΤΟ ΠΡΟΤΥΠΟ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ ΣΤΟΥΣ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥΣ ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

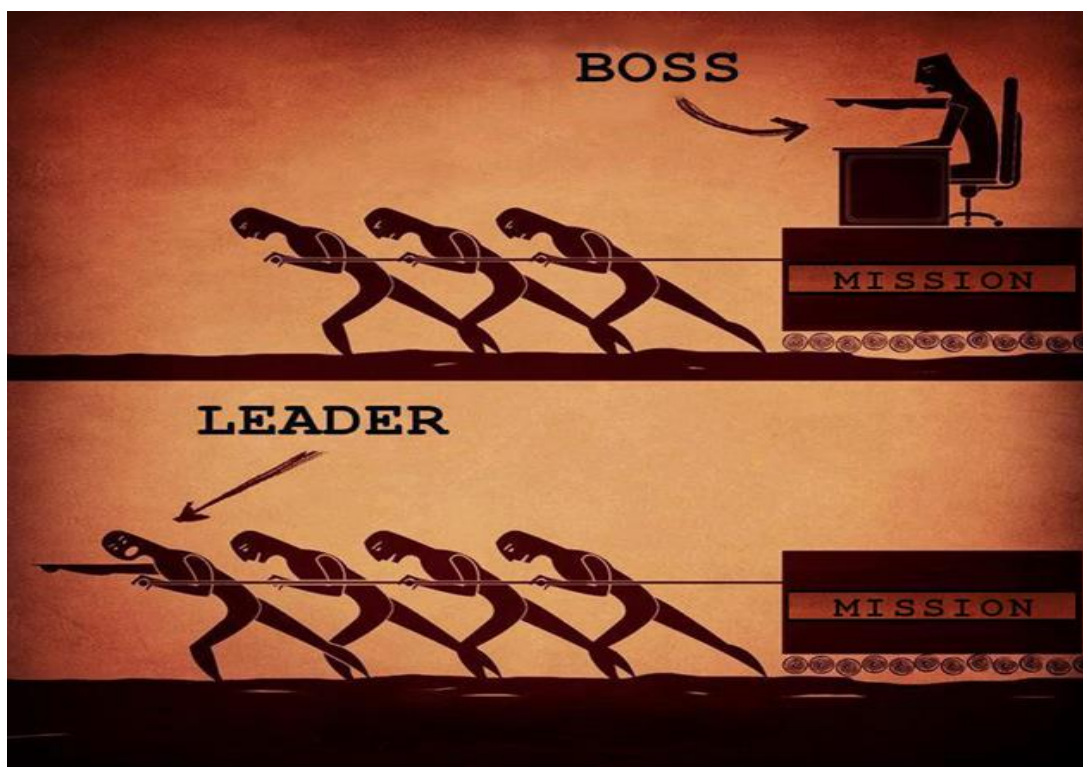
αφορά την αποδοτικότητα και την επίτευξη αποτελεσμάτων μέσω συστημάτων, διαδικασιών, ελέγχων και δομών.

Πιθανότατα, ο μεγαλύτερη διάκριση μεταξύ manager και ηγέτη είναι ότι οι ηγέτες δεν είναι ανάγκη να κατέχουν ανώτερη ιεραρχική ή διευθυντική θέση. Δηλαδή, ένα άτομο ή μέλος μιας ομάδας μπορεί να γίνει ηγέτης χωρίς επίσημο τίτλο. Οποιοδήποτε άτομο μπορεί να γίνει ηγέτης επειδή πηγή της ηγεσίας αποτελούν οι προσωπικές δεξιότητες του ηγέτη. Τα υπόλοιπα είναι πρόθυμα να ακολουθήσουν τον ηγέτη εξαιτίας του ποιος είναι αυτός και του τί αντιπροσωπεύει και όχι λόγω της εξουσίας που του έχει δοθεί από τον οργανισμό. Ο ηγέτης θα δείξει πάθος και προσωπική επένδυση στην επιτυχία των οπαδών του / της για την επίτευξη των στόχων τους, οι οποίοι μπορεί να διαφέρουν από τους οργανωτικούς στόχους.

Ένας ηγέτης δεν έχει επίσημη, απτή εξουσία πάνω στους οπαδούς του. Η δύναμη απονέμεται στον ηγέτη προσωρινά και εξαρτάται από την ικανότητα του ηγέτη να συνεχίσει να παρακινεί και να εμπνέει τους ακόλουθούς του. Παρατηρήστε την αλλαγή της ορολογίας εδώ: οι διευθυντές έχουν υφισταμένους, ενώ οι ηγέτες έχουν οπαδούς. Οι υφιστάμενοι δεν έχουν επιλογή παρά να ακούν και να ακολουθούν τις απαιτήσεις και τις επιθυμίες των διευθυντών τους, αλλά το να ακολουθούν, πάντα θα είναι μια εθελοντική επιλογή για όσους εκπροσωπούνται από έναν ηγέτη. Όσοι δεν επιθυμούν πλέον να ακολουθήσουν τον ηγέτη θα σταματήσουν. Δηλαδή, εάν ένας υπάλληλος αρχικά αναγνωρίζει τον προϊστάμενο του ως ηγέτη και τελικά παύει να εμπνέεται από αυτόν, ο υπάλληλος θα υπακούει ακόμα στον διευθυντή, αλλά μόνο επειδή ο υπάλληλος είναι υποχρεωμένος να το πράξει, όχι επειδή το θέλει.

Η ηγεσία αφορά στην αποτελεσματικότητα μέσω της εμπιστοσύνης, της εμπνευσης και του ανθρώπινου δυναμικού. Οι ηγέτες συχνά αμφισβητούν το status quo που τα διευθυντικά στελέχη δαπανούν μεγάλο μέρος του χρόνου τους για να φέρουν την καινοτομία σε οργανισμούς. Η ηγεσία είναι κάτι που οραματίζεται, μεταβαλλόμενη με την αντίληψη, δημιουργική, ευέλικτη και προσαρμοστική.

Εν κατακλείδι συμπεραίνουμε ότι η προαγωγή σε μία θέση διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, δεν καθορίζει τον προαγόμενο ηγέτη ούτε του προσδίδει ηγετικά χαρακτηριστικά. Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι εννέα (9) σημαντικότερες διαφορές που κάνουν τους ηγέτες να διαφέρουν.



Αναπαράσταση Ηγέτη και Manager στην προσπάθεια να φέρουν σε πέρας μία αποστολή (Πηγή: <https://content.wisestep.com/wp-content/uploads/2016/12/Difference-Between-Boss-and-Leader.jpg>)

2.2.1. Οι ηγέτες δημιουργούν όραμα, ενώ οι managers δημιουργούν στόχους

Οι ηγέτες ζωγραφίζουν μια εικόνα αυτού που βλέπουν ως δυνατό, εμπνέουν και εμπλέκουν τους ανθρώπους τους για να μετατρέψουν αυτό το όραμα σε πραγματικότητα. Μετατρέπουν το όραμα τους σε όραμα της ομάδας αλλά και συγκεκριμένα σε όραμα καθενός μέλους της ομάδας ξεχωριστά. Σκέφτονται πέρα από τις πράξεις. Ενεργοποιούν τους ανθρώπους να συμμετέχουν σε κάτι μεγαλύτερο. Γνωρίζουν ότι οι ομάδες που λειτουργούν αποτελεσματικά, μπορούν να πετύχουν πολλά περισσότερα μέσω της συνεργασίας από ότι τα άτομα που εργάζονται αυτόνομα. Οι managers εστιάζουν στον καθορισμό, τη μέτρηση και την επίτευξη στόχων. Ελέγχουν καταστάσεις για να φτάσουν ή να υπερβούν τους στόχους τους.

2.2.2. Οι ηγέτες προωθούν την αλλαγή, οι managers διατηρούν το status quo

Οι ηγέτες είναι αυτόνομοι και ανεξάρτητοι, αντιτίθενται στα τετριμμένα και είναι καινοτόμοι. Αγαπούν την αλλαγή και γνωρίζουν ότι κι αν όλα λειτουργούν αποτελεσματικά, σίγουρα πρέπει να υπάρχει καλύτερος τρόπος. Επιπλέον καταλαβαίνουν και αποδέχονται το γεγονός ότι οι αλλαγές στο σύστημα συχνά δημιουργούν αναταράξεις, γι αυτό και συχνά είναι έτοιμοι να δεχθούν και τις συνέπειες που ίσως προκύψουν. Οι managers μένουν στα συνηθισμένα εφόσον πετυχαίνουν τους στόχους τους, τροποποιώντας συστήματα, δομές και διαδικασίες με σκοπό να την βελτίωση των αποτελεσμάτων τους.

2.2.3. Οι ηγέτες παίρνουν ρίσκα, οι διαχειριστές τα ελέγχουν

Οι ηγέτες είναι πρόθυμοι να πειραματιστούν με νέες τεχνικές και μεθόδους ακόμα και αν μπορεί να αποτύχουν. Γνωρίζουν ότι η αποτυχία είναι συχνά ένα βήμα που βοηθάει στην αυτό-βελτίωση και στην πορεία προς την επιτυχία. Οι managers κοπιάζουν για την ελαχιστοποίηση του κινδύνου. Επιδιώκουν να αποφεύγουν ή να ελέγχουν τα προβλήματα, λαμβάνουν πάντα ελεγχόμενες και περιορισμένης ευθύνης υποχρεώσεις και αποφεύγουν να τοποθετούν τον εαυτό τους στη δυσχερή θέση επίλυσης προβλημάτων.

2.2.4 Οι ηγέτες δουλεύουν μακροπρόθεσμα, οι managers σκέφτονται βραχυπρόθεσμα

Οι ηγέτες έχουν όραμα με μεγάλο χρονικό ορίζοντα. Κάνουν αυτό που λένε ότι θα κάνουν και παραμένουν συγκεντρωμένοι προς ένα μεγάλο, συχνά πολύ απομακρυσμένο στόχο. Παραμένουν προσηλωμένοι χωρίς να απολαμβάνουν ανταμοιβές τακτικά. Οι managers εργάζονται σε βραχυπρόθεσμους στόχους, αναζητώντας διαρκή αναγνώριση ή επευφημίες.

2.2.5 Οι ηγέτες αυτό-βελτιώνονται, οι managers βασίζονται σε υπάρχουσες, αποδεδειγμένες δεξιότητες

Οι ηγέτες γνωρίζουν ότι αν δεν αναπτυχθούν καθημερινά θα μείνουν στάσιμοι, άρα και χρονικά θα καθυστερήσουν τους στόχους τους. Δεν επαναπαύονται, παραμένουν περιέργοι και επιδιώκουν την πρόοδο σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο εργασιακό περιβάλλον. Αναζητούν ανθρώπους και πληροφορίες που θα διευρύνουν

τους ορίζοντες τους και θα τους εκσυγχρονίσουν με τα τελευταία τεχνολογικά και εργασιακά δεδομένα. Οι managers συχνά εμμένουν στο τι τους έκανε επιτυχείς, αναπτύσσοντας τις υπάρχουσες δεξιότητες τους και υιοθετώντας αποδεδειγμένες συμπεριφορές.

2.2.6 Οι ηγέτες δημιουργούν σχέσεις, οι managers χτίζουν συστήματα και διαδικασίες

Οι ηγέτες εμβαθύνουν στο ανθρώπινο δυναμικό τους - σε όλους τους ενδιαφερόμενους που πρέπει να επηρεάσουν ώστε να υλοποιήσουν το όραμά τους. Θεωρούν τους ανθρώπους τους την αιχμή του δόρατος για την επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος. Αναπτύσσουν αφοσίωση, εμπιστοσύνη και καλές σχέσεις μαζί τους, ακολουθώντας με συνέπεια τις υποσχέσεις τους. Οι managers επικεντρώνονται στις δομές που είναι αναγκαίες για την θέσπιση και την επίτευξη στόχων. Επικεντρώνονται στις αναλύσεις και διασφαλίζουν την ύπαρξη συστημάτων για την επίτευξη των κατάλληλων αποτελεσμάτων.

2.2.7. Οι ηγέτες καθοδηγούν, οι managers κατευθύνουν

Οι ηγέτες διαθέτουν την επίγνωση των ανθρώπων που εργάζονται για αυτούς και διαθέτουν τις απαντήσεις ή είναι σε θέση να τις βρουν. Θεωρούν τους ανθρώπους τους ως ικανούς και αναγκαίους για το έργο που έχουν να υλοποιήσουν και έχουν πίστη στις ικανότητες τους. Αντιστέκονται στον πειρασμό να πουν στους ανθρώπους τους τι πρέπει να κάνουν και πώς να το κάνουν. Οι managers αντίθετα, αναθέτουν εργασίες και παρέχουν συνεχή καθοδήγηση όσον αφορά τον τρόπο υλοποίησης τους.

<i>Manager-Προϊστάμενος</i>	<i>Ηγέτης</i>
<ul style="list-style-type: none">• Διορίζεται• Χρησιμοποιεί νόμιμη - "δοτή" δύναμη (εξουσία)• Δίνει οδηγίες - εντολές, ανταμοιβές - τιμωρίες, παρακινεί μέσω κατώτερων αναγκών• Ελέγχει• Δίνει έμφαση στις διαδικασίες, στα συστήματα και στη λογική - μυαλό• Κινείται στα προκαθορισμένα - τυπικά πλαίσια• Ενδιαφέρεται κυρίως για το "πώς"• Δέχεται και διαχειρίζεται την κατεστημένη κατάσταση, status quo, προτιμά την σταθερότητα• Αποδέχεται την πραγματικότητα• Δίνει έμφαση στο παρόν, βραχυπρόθεσμη προοπτική• Κάνει τα πράγματα σωστά	<ul style="list-style-type: none">• Αναδुकνύεται• Χρησιμοποιεί προσωπική δύναμη• Περνά όραμα, εμπνέει, πείθει, κινητοποιεί μέσω ιδανικών, αξιών, "ανώτερων" αναγκών• Κερδίζει εμπιστοσύνη, ενδυναμώνει• Δίνει έμφαση στους ανθρώπους, τα συναισθήματα, την καρδιά, τη διαίσθηση• Ανοίγει ορίζοντες, διευρύνει τα πλαίσια• Ενδιαφέρεται κυρίως για το "γιατί"• Προκαλεί το κατεστημένο, κάνει αλλαγές, καινοτομεί• Ερευνά στην πραγματικότητα• Έμφαση στο μέλλον, μακροπρόθεσμη προοπτική• Κάνει τα σωστά πράγματα

Διαφορές Ηγέτη- Manager (Πηγή: Δημήτρης Μπουραντάς 2005, «Ηγεσία. Ο δρόμος της διασκόπησης». Εκδόσεις Κοιτική σελ 203)

3^ο Κεφάλαιο

3.1. Ορισμός αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας επιχειρήσεων

Κάθε οργανισμός ή επιχείρηση έχει θεσπίσει στόχους που δικαιολογούν και την ύπαρξη του. Στόχος κάθε οργανισμού είναι μία επιθυμητή κατάσταση στην οποία επιδιώκει να φτάσει, ή ένα αποτέλεσμα προς επίτευξη. Οι στόχοι μιας οργάνωσης μπορούν να διακριθούν σε θεσμικούς και λειτουργικούς.

Θεσμικοί είναι οι στόχοι που αποτυπώνονται επίσημα στο καταστατικό λειτουργίας της επιχείρησης. Αναλυτικότερα αποτελούν γενικούς και μη συγκεκριμένους στόχους ή επιδιώξεις οι οποίες διαμορφώνουν την αποστολή του οργανισμού ή της επιχείρησης όσον αφορά το περιβάλλον ή γενικά την κοινωνία μέσα στην οποία προϋπάρχει. Οι παραπάνω στόχοι αποτελούν το θεμελιώδες καθήκον του οργανισμού απέναντι στην κοινωνία, γεγονός που δικαιολογεί την δημιουργία του. Για παράδειγμα, η αποστολή μιας επιχείρησης παροχής ασφαλείας, όπως είναι η Πολεμική Αεροπορία., είναι η προστασία του Εθνικού Εναέριου Χώρου και οι

ΤΟ ΠΡΟΤΥΠΟ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ ΣΤΟΥΣ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥΣ ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

αποστολές υποστήριξης όπως αεροδιακομιδές, διασώσεις, κατάσβεση πυρκαγιών κλπ.

Οι λειτουργικοί στόχοι της επιχείρησης εκφράζουν τα συγκεκριμένα αποτελέσματα που έχει σκοπό να πετύχει. Αυτοί οι στόχοι επικεντρώνονται στα συνολικά μεγέθη της επιχείρησης όπως τα κέρδη, η αποδοτικότητα των επενδυμένων κεφαλαίων, η φήμη, οι ρυθμοί ανάπτυξης κλπ, στην παραγωγή όπως τα κόστη, η παραγωγικότητα της εργασίας κλπ, στην αγορά όπως είναι η δημιουργία δικτύου πωλήσεων και προμηθειών, στους ανθρώπους όπως η ικανοποίηση των εργαζομένων, η ανάπτυξη, η εκπαίδευση κλπ, και στις καινοτομίες όπως η ανάπτυξη νέων προϊόντων, νέων διοικητικών συστημάτων με σκοπό την πρόοδο και την προσαρμογή του οργανισμού στις μεταβολές του περιβάλλοντος.

Οι καθηγητές R.Cyert και S.March υποστηρίζουν ότι μόνο τα άτομα ή οι ομάδες ατόμων έχουν στόχους και όχι οι επιχειρήσεις. Έτσι, οι στόχοι της κάθε επιχείρησης ή οργανισμού ουσιαστικά προκύπτουν από τους επιμέρους στόχους των ομάδων των ατόμων εντός της επιχείρησης αλλά και από στόχους ομάδων ατόμων που λειτουργούν στο περιβάλλον της επιχείρησης και επιδρούν σε αυτήν. Επομένως, πολλές φορές στους οργανισμούς συνυπάρχουν παραπάνω από ένας στόχοι, οι οποίοι πολλές φορές είναι και αλληλοσυγκρουόμενοι. Η εναρμόνιση και η σύνθεση τους αποτελεί επιδίωξη της επιχείρησης, εκφράζει τον συσχετισμό δύναμης των διάφορων ομάδων για αυτό τον λόγο λαμβάνουν χώρα διαδικασίες διαπραγματεύσεων, συναίνεσης, συμβιβασμού, και άσκησης εξουσίας.

Τελικά κάθε επιχείρηση διαμορφώνει μία ιεράρχηση στόχων ανάλογα με τον συσχετισμό δύναμης των διάφορων ομάδων που δρουν σε αυτή. Επιπρόσθετα, ύψιστης σημασίας αποτελεί το γεγονός ότι κατά την διαδικασία θέσπισης της εν λόγω ιεράρχησης στόχων λαμβάνονται υπ' όψη οι πιέσεις του περιβάλλοντος, οι περιορισμοί, οι ευκαιρίες και οι απειλές. Οι στόχοι της επιχείρησης αποτελούν την αιτία για την δημιουργία της, η επίτευξη των στόχων αυτών ωστόσο αποτελεί την ικανή και απαραίτητη συνθήκη για την επιβίωσή της.

Ως αποτέλεσμα οφείλει με κάποιο συγκεκριμένο τρόπο να γίνει μέτρηση του βαθμού επίτευξης αυτών των στόχων. Όσον αφορά την παραπάνω ανάγκη έχουν αναπτυχθεί δύο έννοιες. Η πρώτη ορίζεται ως αποτελεσματικότητα και η δεύτερη ως αποδοτικότητα της επιχείρησης ή του οργανισμού.

ΤΟ ΠΡΟΤΥΠΟ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ ΣΤΟΥΣ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥΣ ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

«Αποτελεσματικότητα είναι ο βαθμός στον οποίο η επιχείρηση πετυχαίνει τους στόχους της. Η αποδοτικότητα αφορά κυρίως την εσωτερική λειτουργία της επιχείρησης και εκφράζει τα κόστη (θυσίες) που γίνονται για την επίτευξη ενός αποτελέσματος.»

Σύμφωνα με τον ορισμό η αποδοτικότητα μετράται με δείκτες που έχουν ως αριθμητή το πραγματοποιηθέν αποτέλεσμα (εισροή) και ως παρονομαστή τα κόστη ή τις θυσίες που έγιναν για την πραγματοποίηση του αποτελέσματος (εισροές). Συνήθως η αποδοτικότητα οδηγεί στην αποτελεσματικότητα χωρίς αυτό όμως να συμβαίνει πάντα.

Ένα άλλο εξίσου σημαντικό και απαραίτητο μέγεθος που οφείλουμε να ορίσουμε είναι αυτό της παραγωγικότητας. *«Παραγωγικότητα είναι ο όρος που χαρακτηρίζει τη σχέση μεταξύ της ποσότητας ενός παραγωγικού συντελεστή και της ποσότητας του προϊόντος που παράγεται με τη χρησιμοποίησή του.»*

Η παραγωγικότητα μπορεί να μετρηθεί σε σχέση με έναν συντελεστή όπως π.χ. πρώτες ύλες ή και με περισσότερους όπως εργασία, χρηματικοί πόροι. Επίσης μπορεί να μετρηθεί στο σύνολο ενός παραγωγικού κλάδου ή μιας χώρας. Βασικός συντελεστής μέτρησης της παραγωγικότητας είναι η εργασία.

Η παραγωγικότητα της εργασίας και κυρίως η αύξησή της είναι μείζων ζήτημα για κάθε επιχείρηση ή οργανισμό. Η αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας μπορεί να επιτευχθεί με βελτίωση της οργάνωσής της, του επιπέδου των εργαζομένων και φυσικά με τα απαραίτητα κίνητρα και παρακίνηση προς τους τελευταίους. Ισχυρά κίνητρα αποτελούν οι καλύτερες αμοιβές, το καλό κλίμα εργασίας, η σιγουριά για την εργασία και ότι άλλο αυξάνει την ύπαρξη αξιοκρατικών και συμμετοχικών διαδικασιών, εφόσον υπάρχει η νοοτροπία ότι η παραγωγή των αγαθών (προϊόντων ή υπηρεσιών) είναι μια ομαδική διαδικασία.

Ένας οργανισμός, ωστόσο υφίσταται για να ικανοποιεί τις ανάγκες όλων των ομάδων που εμπλέκονται σε αυτόν ή στο περιβάλλον του. Επομένως, τα κριτήρια υπολογισμού της αποτελεσματικότητας σχετίζονται με την ικανοποίηση κάθε ομάδας ξεχωριστά. Για τους μετόχους μίας επιχείρησης ως αποτελεσματικότητα φαίνεται η αύξηση των κερδών, για τους εργαζομένους η βελτίωση των συνθηκών εργασίας, η αύξηση του εισοδήματος και για τα άτομα που υπάρχουν στο περιβάλλον της επιχείρησης όπως οι πελάτες ή οι κάτοικοι της κοινότητας στην οποία ανήκει η επιχείρηση η αποτελεσματικότητά της εκφράζεται με την καλή ποιότητα και τη

ΤΟ ΠΡΟΤΥΠΟ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ ΣΤΟΥΣ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥΣ ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

χαμηλή τιμή των προϊόντων για τους πελάτες και με το σεβασμό στο περιβάλλον, την δημιουργία θέσεων εργασίας για τα άτομα της κοινότητας κλπ.

Καταλήγοντας, οι όροι της αποδοτικότητας, της αποτελεσματικότητας και της παραγωγικότητας σχετίζονται και άμεσα και έμμεσα με την επιβίωση και την επιτυχία των επιχειρήσεων ή οργανισμών. Επιπλέον, διατηρούν σχέση με την πρωταρχική οικονομική αρχή, δηλαδή οι άνθρωποι και οι επιχειρήσεις επιδιώκουν τα βέλτιστα αποτελέσματα με τις μικρότερες δυνατές θυσίες (κόστη).

3.1.1 Παραγωγικότητα-Αποδοτικότητα

Καταρχάς το πρωταρχικό μέλημα του κάθε ηγέτη μιας ομάδας αποτελεί η αύξηση της παραγωγικότητας και κατ' επέκταση η συνολική βελτίωση της αποτελεσματικότητας του οργανισμού του. Για την εξασφάλιση του παραπάνω, απαραίτητη προϋπόθεση αποτελεί η εκπλήρωση υψηλότερων αλλά και συνεχώς περισσότερων στόχων. Ωστόσο είναι τόσο ευθύνη αλλά και καθήκον του ίδιου να δημιουργεί τις κατάλληλες και πιο ευνοϊκές συνθήκες ώστε να πετύχει το ζητούμενο αποτέλεσμα.

Γι' αυτό τον λόγο ένας επαγγελματικά πρότυπο ηγέτης οφείλει να:

- Μπορεί να οργανώνει αποτελεσματικά τις επί μέρους εργασιακές ομάδες των υφισταμένων του και να κατανέμει ορθά των όγκο εργασίας.
- Συνιστά πηγή έμπνευσης για τους υφισταμένους του.
- Δημιουργεί γόνιμο έδαφος συνεργασίας και ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον.
- Είναι ακέραιος και δίκαιος.
- Χρησιμοποιεί προς όφελος της ομάδας και του συνολικού έργου του τα διάφορα στιλ ηγεσίας.
- Δημιουργεί κλίμα σιγουριάς και σταθερότητας
- Γνωρίζει και να αξιοποιήσει κατάλληλα τα υπάρχοντα διοικητικά συστήματα (π.χ. σύστημα ανταμοιβών επιβράβευσης), με σκοπό την παρακίνηση των εργαζομένων να οικειοποιούνται τον στόχο του οργανισμού.

Έτσι ένας ηγέτης μπορεί να πετύχει την βέλτιστη λειτουργία της επιχείρησης (αποδοτικότητα) και ταυτόχρονα την μέγιστη δυνατή παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών σε δεδομένη χρονική περίοδο (παραγωγικότητα).

3.1.2 Αποτελεσματικότητα

Στα πλαίσια ενός οργανισμού, οποιαδήποτε ενέργεια του ηγέτη δεν θα είχε κανένα απολύτως αντίκρισμα εάν δεν επιδίωκε να συμβάλει στην αύξηση της αποτελεσματικότητας. Μονάδα μέτρησης της αποτελεί ο βαθμός επίτευξης των στόχων της επιχείρησης και είναι άμεσα συνυφασμένη με τις έννοιες της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας, καθώς οι τελευταίες εμπεριέχονται σε αυτή, δίχως όμως να συνυπάρχουν απαραίτητα. Είναι καθήκον του ηγέτη να φροντίζει έτσι ώστε ο ανθρώπινος παράγοντας να είναι φειδωλός αλλά και γόνιμα παραγωγικός, με στόχο την επίτευξη των στόχων και την ευημερία του οργανισμού.



Αναπαράσταση σχέσεων παραγωγικότητας – αποδοτικότητας – αποτελεσματικότητας (Πηγή: <https://marketbusinessnews.com/financial-glossary/efficiency-definition-meaning/>)

3.1.3 Συμπεράσματα

Η εκπλήρωση των στόχων μιας επιχείρησης είναι μία αλυσίδα, στην αφετηρία της οποίας βρίσκεται η ανάθεση στόχων σε ομάδες του ανθρώπινου δυναμικού. Μέσω της οργάνωσης και της καθοδήγησης του ηγέτη, δεύτερο κρίκο αποτελεί η αύξηση της παραγωγικότητας του ανθρώπινου δυναμικού. Εν συνεχεία, από αυτό το σημείο μέσω της οικειοποίησης του συνολικού στόχου συνεχίζει στην αύξηση της αποδοτικότητας και τέλος, καταλήγει στην ολοκλήρωση που ορίζεται από την αποτελεσματικότητα.

3.2 Μοντέλα ηγεσίας

Ο ρόλος της ηγεσίας ή της ηγετικής συνειδητότητας ενός ατόμου χαρακτηρίζεται ως «το συνολικό σύμπλεγμα των πράξεων που επηρεάζουν τους συνανθρώπους τους, παροτρύνοντάς τους να τον "ακολουθούν ενθουσιώδως και αβίαστα" και να του δείχνουν εμπιστοσύνη.» Ο ηγετικός τρόπος είναι ο τρόπος που ο ηγέτης κατευθύνει την ομάδα για να επιτύχει συνολική πορεία, εφαρμογή των πλάνων για την επίτευξη στόχων και την ενθάρρυνση των ανθρώπων. Πολλοί ερευνητές έχουν διατυπώσει διάφορα ηγετικά μοντέλα, όπως παρατηρήθηκαν από τους ηγέτες σε πολιτικούς, αθλητικούς και άλλους τομείς.

Οι μελέτες πάνω σε αυτά τα μοντέλα έχουν εφαρμοστεί και στον στρατιωτικό τομέα, προκειμένου να καθοριστεί μια προσέγγιση που επισημαίνει ορισμένα χαρακτηριστικά της στρατιωτικής ηγεσίας, συμπεριλαμβανομένης της τρόπου με τον οποίο η φυσική παρουσία, οι πνευματικές ικανότητες και οι καθορισμένες ικανότητες ενός ηγέτη διαδραματίζουν ρόλο στο πώς τον αντιλαμβάνονται οι άλλοι.

Οι παράγοντες της φυσικής παρουσίας σε αυτό το πλαίσιο συμπεριλαμβάνουν:

- Το στρατιωτικό βαθμό,
- Την φυσική καταξίωση
- Την αυτοπεποίθηση
- Την ικανότητα εντύπωσης

Οι πνευματικές ικανότητες του ηγέτη υποστηρίζουν τη δημιουργία οραμάτων και λύσεων σε προερχόμενα προβλήματα, καθώς και την απόκτηση και εφαρμογή των κατάλληλων γνώσεων για την επίτευξη του σκοπού.

Τα εννοιολογικά χαρακτηριστικά ενός ηγέτη περιλαμβάνουν:

- Η ευελιξία
- Η προσαρμοστικότητα
- Η πρωτοβουλία
- Η οξύτητα
- Η πολιτιστική και γεωπολιτική επίγνωση

Επιπρόσθετα, οι παραπάνω μελέτες απέδειξαν ότι η ηγετική αναγνώριση και επιτυχία οφείλεται σε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και όχι σε ένα σύνθετο σύστημα πληθώρας παραμέτρων και αλληλεπιδράσεων μεταξύ τους, καθιστώντας την εύκολα εφαρμόσιμη και αξιολογήσιμη. Για αυτόν τον λόγο, σύμφωνα με αυτήν τη θεωρία,

διεξήχθησαν διάφορα τεστ για να διερευνηθεί η επάρκεια των υποψήφιων ηγετών. Παρόλα αυτά, πρέπει να αναφέρουμε ότι μέχρι σήμερα δεν έχει αποδειχθεί η σύνδεση μεταξύ της εκπλήρωσης αυτών των συγκεκριμένων χαρακτηριστικών και της μεταγενέστερης επιτυχίας του υποψηφίου στον ρόλο του ηγέτη.

Ταυτόχρονα, η ανικανότητα των τυποποιημένων ηγετικών χαρακτηριστικών να προσαρμοστούν σε συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες, λόγω εξωτερικών και εσωτερικών απρόβλεπτων αλλαγών, υπονόμισαν την εμπιστοσύνη στη θεωρητική προσέγγιση των ηγετικών χαρακτηριστικών, δίνοντας τη θέση της στην ανάπτυξη της θεωρίας των ομάδων.

3.2.1 Θεωρία ομάδων

Υπάρχει μια επιστημονική ομάδα που προσεγγίζει διαφορετικά την ηγεσία, αναπτύσσοντας μια θεωρία που αντιβαίνει στην αντίληψη των προσωπικών χαρακτηριστικών που προσδιορίζουν τον ιδανικό ηγέτη και ενισχύουν την αποδοχή του από τα υπόλοιπα μέλη.

Σύμφωνα με αυτήν την θεωρία, βασικά της στοιχεία είναι:

- Η προοπτική κατάκτησης ηγετικών δεξιοτήτων μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων
- Η διακριτικότητα μεταξύ διαφόρων ηγετικών στυλ

Σε αντίθεση με τις προηγούμενες θεωρίες για τα ειδικά χαρακτηριστικά, η ηγετική συμπεριφορά μπορεί να αποκτηθεί μέσω εκπαίδευσης και δεν είναι απαραίτητα ένας έμφυτος χαρακτηρισμός, ενώ η ανάληψη ηγετικών ρόλων είναι ανοιχτή για κάθε πιθανό υποψήφιο.

Ωστόσο, η εφαρμογή εκπαιδευτικών προγραμμάτων με σκοπό την εκμάθηση ηγετικών συμπεριφορών, επί του πρακτέου, είναι δύσκολη, καθώς η σύγκρουση των νέων διοικητικών μεθόδων με τις προϋπάρχουσες αντιλήψεις για την ηγεσία είναι δύσκολο να αντιμετωπιστούν από κοινού, γεγονός που καθιστά την διαδικασία ανεπιτυχή. Πρόσθετα, το υψηλό κόστος αυτών των προγραμμάτων αποτελεί εμπόδιο για την παροχή ολοκληρωμένης εκπαίδευσης, θέτοντας υπό αμφισβήτηση την αποτελεσματικότητα αυτών των μεθόδων. Αυτό οδηγεί στην επαναφορά παλαιών και συχνά παρωχημένων μεθόδων, κυρίως από τους ήδη εκπαιδευμένους διευθυντές. Ένας επιπλέον αρνητικός παράγοντας στην εφαρμογή προγραμμάτων εκπαίδευσης και εκμάθησης ηγετικών συμπεριφορών είναι η ανεπαρκής και συχνά ανύπαρκτη

υποστήριξη για την εφαρμογή αυτών των νέων μεθόδων, καθώς η εκπαίδευση συχνά επικεντρώνεται μόνο στην θεωρητική κατανόηση των μεθόδων. Το μόνο στοιχείο που υπάρχει στο πλαίσιο της πρακτικής εφαρμογής είναι η μεταγενέστερη αξιολόγηση της προσαρμογής των συνεργατών στις νέες μεθόδους, η οποία, ακριβώς επειδή γίνεται απροετοίμαστα, καθιστά την εμπέδωσή τους ανεπαρκή και κατά συνέπεια την εφαρμογή τους ανεπιτυχή.

3.3 Στιλ Ηγεσίας

Η συμπεριφορά των διευθυντών περιγράφεται μέσω των μοντέλων ηγεσίας και διοίκησης, όπως αυτά ορίστηκαν παραπάνω, ανεξαρτήτως του συστήματος διοίκησης και ως ένα αυθαίρετο κίνητρο για την ανθρώπινη δυναμική. Τα ηγετικά στιλ διαφέρουν και εφαρμόζονται βάσει διαφόρων εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων (π.χ. της λειτουργίας του οργανισμού), ενώ πρέπει να τονιστεί ότι το ιδανικό στιλ ηγεσίας ποικίλλει ανά επιχείρηση ή οργανισμό και ανά περίπτωση, χωρίς να είναι υπόκειται σε συγκεκριμένο νομοθετικό πλαίσιο, αλλά βασίζεται στην προσωπικότητα και στις αντιλήψεις του ηγέτη.

3.3.1 Κλασσικά στιλ ηγεσίας

Σύμφωνα με την κλασσική θεωρία ηγεσίας υπάρχει τόσο το «ιδανικό» στιλ ηγετικής συμπεριφοράς, όσο και ο «ιδανικός» ηγέτης. Με γνώμονα την άποψη αυτή περιγράφονται τα ακόλουθα στιλ ηγεσίας.

3.3.1.1 Αυταρχικό Ύφος

Στο πλαίσιο αυτού του συστήματος, η διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι αποκλειστικά εξουσία του ηγέτη, του οποίου ο κύριος ρόλος είναι να εδραιώσει μια αποκλειστικά επαγγελματική σχέση με τους υποτελείς του, δίχως να προσφέρει χώρο για κοινωνική αλληλεπίδραση. Οι διακριτικές γραμμές που ορίζουν το ρόλο του καθενός είναι ξεκάθαρα κατανοητές. Ο αυταρχικός ηγέτης θεωρεί τον αυστηρό έλεγχο και εποπτεία του προσωπικού ως καθοριστικό παράγοντα για την επιτυχία. Η κύρια προτεραιότητά του είναι να επιτύχει τη μέγιστη αποδοτικότητα των υποτελών του, παρουσιάζοντας με σαφήνεια τους στόχους, επισημαίνοντας τα σχέδια για την εφαρμογή τους, και εξασφαλίζοντας την επιτυχή υλοποίηση μέσω μιας σειράς διαταγών προς το ανθρώπινο δυναμικό. Σε αυτή τη δομή, οι υφιστάμενοι δεν έχουν καμία συμμετοχή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και είναι απλώς εκτελεστικά

όργανα, ενώ η επίτευξη του στόχου είναι 100% ευθύνη του ηγέτη και οι ίδιοι απλώς ακολουθούν την οπτική του.

3.3.1.2 Πατριαρχικός Στυλ Ηγεσίας

Συμπάσχει με το αυταρχικό μοντέλο ηγεσίας το πατριαρχικό, με την κύρια διαφορά ότι στο δεύτερο υπάρχει μεγαλύτερη καθοδήγηση και παροχή προστασίας προς το ανθρώπινο δυναμικό. Ο τρόπος με τον οποίο λειτουργεί ένας πατριαρχικός ηγέτης είναι να ενεργεί ως πατρική φυσιογνωμία, φροντίζοντας τους υφισταμένους του και δείχνοντας ενδιαφέρον και φροντίδα για αυτούς. Αντίστοιχα, ο εν λόγω τύπος ηγέτη αποκτά την πλήρη εμπιστοσύνη και "αφοσίωση" των υφισταμένων του, οι οποίοι είναι πλήρως αφοσιωμένοι σε αυτόν και ακολουθούν την οπτική του χωρίς να προβαίνουν σε αυτόνομες πράξεις ή να αποκλίνουν από αυτήν. Οι εργαζόμενοι υπό αυτό τον τύπο ηγεσίας αναμένεται να αναλάβουν πλήρη δέσμευση στις αξίες και τις πεποιθήσεις του ηγέτη και δεν θα προσπαθήσουν να λειτουργήσουν ανεξάρτητα.

3.3.1.3 Συνεργατικό στυλ

Το συνεργατικό στυλ ηγεσίας, ενσαρκώνεται από τον ηγέτη που επιτρέπει τη συμμετοχή των υφιστάμενων του τόσο στη λήψη αποφάσεων όσο και στη σχεδίαση και εφαρμογή της διοικητικής διαδικασίας. Τα όρια συμμετοχής των ατόμων του ανθρώπινου δυναμικού, τείνουν να οριοθετούνται από τις ανάγκες του οργανισμού ή της ομάδας και την οργανική αξία των χαρακτηριστικών του καθενός (π.χ. δεξιότητες συμπεριφορά κλπ). Αυτό το πρότυπο ηγέτη, ενστερνίζεται την αντίληψη ότι όλοι, δυνάμει της ανθρώπινης φύσεως τους, πρέπει να συμμετέχουν στις αποφάσεις της ομάδας την οποία οι ίδιοι συμβουλεύονται και της προτάσεις της οποίας σαφώς λαμβάνουν υπόψη. Οφείλουμε να τονίσουμε πως παρόλο που, και στο συνεργατικό ύφος απαιτείται η καθοδήγηση και η επίβλεψη από έναν ηγέτη, οι αποφάσεις που λαμβάνονται, αποτελούν πόρισμα καρποφόρας συνεργασίας του προϊσταμένου με τους υφισταμένους του.

Συμπερασματικά στο συνεργατικό μοντέλο ηγεσίας, ο ηγέτης αντιμετωπίζει τους συνεργάτες του ως κομιστές ιδεών, στόχων και οραμάτων γεγονός που δρα καταλυτικά στη διάπλαση τόσο των σχέσεών του με το ανθρώπινο δυναμικό όσο και του κοινωνικού δικτύου του οργανισμού.

3.3.1.4 Μοντέλο Laizzez – Faire

Σ' αυτό το πρότυπο ηγεσίας, δεν επικρατεί κάποια μορφή διοίκησης, καθώς το ανθρώπινο δυναμικό αναλαμβάνει εξ ολοκλήρου τη λήψη αποφάσεων που απαιτούνται για την επίτευξη των αντίστοιχων στόχων. Στα πλαίσια αυτής της προσέγγισης, όλα τα δικαιώματα και η εξουσία παραχωρούνται πλήρως στους εργαζομένους. Αυτό το στυλ ηγεσίας περιγράφηκε για πρώτη φορά από τους Levin, Lippitt και White το 1939, μαζί με τα μοντέλα αυταρχικής και συνεργατικής ηγεσίας. Οι ηγέτες τύπου laissez-faire παρέχουν στους εργαζόμενους τους απόλυτη ελευθερία στη λήψη αποφάσεων που αφορούν την εφαρμογή και ολοκλήρωση των εργασιών τους. Προσφέρουν στους υποτελείς τους την ευκαιρία για απόλυτη αυτοδιοίκηση και όλα τα απαραίτητα εφόδια για την επίτευξη των στόχων τους, ενώ τους παρέχουν καθοδήγηση και βοήθεια μόνο εάν αυτοί το αιτηθούν, καθώς θεωρούν την πρωτοβουλία και την αυτενέργεια ως τα απαραίτητα συστατικά για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

3.1.3.5 Συμβουλευτικό στυλ ηγεσίας

Αυτός ο τύπος ηγεσίας συμβαδίζει με το συνεργατικό στυλ. Η ουσιώδης διαφορά μεταξύ των δύο εντοπίζεται στην ευθύνη για τη λήψη αποφάσεων, η οποία σ' αυτή την περίπτωση διατηρείται από τον ηγέτη. Το ανθρώπινο δυναμικό ασκεί αποκλειστικά συμβουλευτικό ρόλο. Εκφράζει τις ιδέες και προτάσεις του, παρ' όλο που η τελική απόφαση πηγάζει από τον ηγέτη, ο οποίος σέβεται και αποδέχεται τις συμβουλές των υπαλλήλων, επιλέγει όμως και εφαρμόζει το δικό του σχέδιο.

3.1.3.6 Αντιπροσωπευτικό στυλ ηγεσίας

Σ' αυτό το μοντέλο ηγεσίας, το ανθρώπινο δυναμικό, κάτω από τη συμβουλευτική επέμβαση των προϊσταμένων και μόνο όταν αυτοί το κρίνουν απαραίτητο, φέρνει μόνο του εις πέρας τις διαδικασίες επίλυσης ή ρύθμισης των ζητημάτων που προκύπτουν. Μέσω αυτού του προτύπου ηγεσίας, οι στόχοι της ομάδας προσδιορίζονται σαφώς, ενώ παράλληλα δίνεται έμφαση στην ανάπτυξη δεξιοτήτων και στην παραγωγικότητα.

3.3.2 Μοντέρνα στιλ ηγεσίας

Τα κλασσικά στιλ ηγεσίας αναφέρονται σε ιδανικές περιπτώσεις, με αποτέλεσμα να είναι μη εφικτή η εφαρμογή τους σε οργανισμούς. Αυτό αποτέλεσε το έναυσμα για τη δημιουργία νέων στιλ ηγεσίας τα οποία μέσω της συσχέτισης των κλασσικών στιλ ηγεσίας θα έχουν άμεση ανταπόκριση στην πραγματικότητα.

3.3.2.1 Θεωρία Ηγεσίας Του Στόχου Και Του Μονοπατιού Του

Robert House

Ο R.House ανέπτυξε μία θεωρία ηγεσίας η οποία ονομάζεται "Θεωρία του στόχου και της πορείας". Η θεωρία αυτή έχει τις ρίζες της σε μια γενικότερη θεωρία παρακίνησης που ονομάζεται θεωρία των προσδοκιών. Συνοπτικά, η θεωρία των προσδοκιών αναφέρει ότι η στάση του ατόμου (π.χ. ικανοποίηση από την εποπτεία ή ικανοποίηση από την εργασία) ή η συμπεριφορά του (π.χ. συμπεριφορά ηγετικού χαρακτήρα ή προσπάθεια στην εργασία) μπορούν να προβλεφθούν από: (1) τον βαθμό με τον οποίο η εργασία ή η συμπεριφορά θεωρείται ότι οδηγεί σε διάφορα αποτελέσματα (προσδοκία) και (2) την αξιολόγηση αυτών των αποτελεσμάτων (αξίωση). Έτσι, οι άνθρωποι είναι ικανοποιημένοι με την εργασία τους αν πιστεύουν ότι οδηγεί σε αποτελέσματα που έχουν αξία, και εργάζονται σκληρά αν πιστεύουν ότι η προσπάθειά τους οδηγεί σε αποτελέσματα που έχουν αξία. Αυτή η τύπου θεωρητικής λογικής μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να προβλέψει μια ποικιλία φαινομένων που σχετίζονται με την ηγεσία, όπως για παράδειγμα το γιατί οι ηγέτες συμπεριφέρονται όπως το κάνουν ή πώς η συμπεριφορά του ηγέτη επηρεάζει τις δευτερεύουσες κινήσεις.

Αρκετοί συγγραφείς έχουν προωθήσει συγκεκριμένες υποθέσεις σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο ο ηγέτης επηρεάζει τις πορείες και τους στόχους των υφισταμένων. Αυτοί οι συγγραφείς επικεντρώθηκαν σε δύο θέματα: πώς ο ηγέτης επηρεάζει τις προσδοκίες των υφισταμένων όταν η προσπάθειά τους θα οδηγήσει σε αποτελεσματικές επιδόσεις και αξιόλογες ανταμοιβές, και πώς αυτή η προσδοκία επηρεάζει το κίνητρο για σκληρή δουλειά και καλή απόδοση.

Ενώ η θεωρία του στόχου και της πορείας για την ηγεσία από την οπτική γωνία των υφισταμένων είναι σε αρχικό στάδιο, είναι αρκετά υποσχόμενη για δύο λόγους. Πρώτον, προτείνει αποτελέσματα ηγετικής συμπεριφοράς που δεν έχουν ακόμα διερευνηθεί, αλλά φαίνεται να αποτελούν ερευνητικά πεδία με πολλές προοπτικές.

ΤΟ ΠΡΟΤΥΠΟ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ ΣΤΟΥΣ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥΣ ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

Δεύτερον, προτείνει με κάποια ακρίβεια τους παράγοντες της κατάστασης που επηρεάζουν τις επιπτώσεις της συμπεριφοράς του ηγέτη.

Αρχικά, ο Evans σε θεωρητικό επίπεδο υποστηρίζει ότι οι ηγέτες θα είναι αποτελεσματικοί εάν παρέχουν ανταμοιβές στους υφιστάμενους και καθιστούν αυτές τις ανταμοιβές εξαρτημένες από την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων από τους υφιστάμενους. Ο Evans υποστηρίζει ότι μία από τις λειτουργίες του ηγέτη είναι να διευκρινίζει στους υφιστάμενους τον τύπο συμπεριφοράς που οδηγεί στην επίτευξη στόχων και ανταμοιβών. Αυτή η λειτουργία μπορεί να αναφέρεται ως διευκρίνιση. Επίσης, ο Evans υποστηρίζει ότι ο ηγέτης αυξάνει τις ανταμοιβές λαμβάνοντας υπόψη την περίσταση, την ευημερία και την άνεση. Η υποστήριξη του ηγέτη αποτελεί καθαυτή μια ανταμοιβή που ο ηγέτης έχει στη διάθεσή του, και η σφόδρον χρήση αυτής της ανταμοιβής ενισχύει το κίνητρο των υφισταμένων.

Ο Evans επίσης διερεύνησε τη σχέση μεταξύ της συμπεριφοράς των ηγετών και των προσδοκιών των υφισταμένων, καθώς επίσης την επίδραση στην αξιολόγηση των επιδόσεων των υφισταμένων. Παρατήρησε ότι όταν οι υφιστάμενοι αντιλαμβάνονται τους ηγέτες τους ως υποστηρικτικούς και όταν οι ανώτεροι παρέχουν καθοδήγηση και οδηγίες, υπάρχει μία θετική σχέση ανάμεσα στη συμπεριφορά του ηγέτη και τις επιδόσεις των υφισταμένων. Με βάση αυτήν τη λογική, οι House και Dessler ανέπτυξαν μία πιο σύνθετη θεωρία που αποτυπώνει τις επιπτώσεις της ηγετικής συμπεριφοράς στην κινητοποίηση των υφισταμένων. Αυτή η θεωρία αποσκοπεί στην εξήγηση των επιπτώσεων τεσσάρων συγκεκριμένων ειδών ηγετικής συμπεριφοράς σε τρεις υποκειμενικές συμπεριφορές ή προσδοκίες: (1) ικανοποίηση των υφισταμένων, (2) αποδοχή του αρχηγού από τους υφιστάμενους και (3) προσδοκίες των υφισταμένων για αποτελεσματική απόδοση και την ανταμοιβή αυτής της απόδοσης. Τα τέσσερα είδη ηγετικής συμπεριφοράς που περιλαμβάνονται στη θεωρία είναι: ηγεσία μέσω οδηγιών, υποστηρικτική ηγεσία, συμμετοχική ηγεσία και ηγεσία προσανατολισμένη στην επίτευξη στόχων. Η ηγεσία μέσω οδηγιών χαρακτηρίζεται από έναν ηγέτη που επικοινωνεί στους υφιστάμενους τι αναμένεται από αυτούς, δίνει συγκεκριμένες οδηγίες για το τι πρέπει να γίνει και πώς, καθορίζει τον ρόλο του στην ομάδα, προγραμματίζει τις αναγκαίες εργασίες, θέτει συγκεκριμένα πρότυπα απόδοσης και απαιτεί από τα μέλη της ομάδας να τηρούν τους συνηθισμένους κανόνες και κανονισμούς. Η υποστηρικτική ηγεσία χαρακτηρίζεται από έναν φιλικό και προσιτό ηγέτη που εκφράζει ανησυχία για την κατάσταση, την ευημερία και τις

ανάγκες των υφισταμένων. Ένας τέτοιος ηγέτης καταβάλλει μικρές προσπάθειες για να καταστήσει το έργο ευχάριστο, αντιμετωπίζει τα μέλη ως ίσους και είναι φιλικός και προσιτός. Η συμμετοχική ηγεσία χαρακτηρίζεται από έναν ηγέτη που συνεργάζεται με τους υφισταμένους, ζητά τις προτάσεις τους και τις λαμβάνει υπόψη προτού λάβει αποφάσεις. Ένας ηγέτης με προσανατολισμό προς την επίτευξη στόχων θέτει δύσκολους στόχους, αναμένει από τους υφισταμένους υψηλή προσπάθεια, διαδραματίζει συνεχώς ρόλο στη βελτίωση των επιδόσεων και έχει υψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης στην ικανότητα των υφισταμένων να αναλάβουν την ευθύνη, να προσπαθήσουν και να επιτύχουν προκλήσεις. Ένας τέτοιος ηγέτης δίνει συνεχώς έμφαση στην αριστεία των επιδόσεων και ταυτόχρονα εμφανίζει εμπιστοσύνη ότι οι υφιστάμενοι θα φτάσουν υψηλά πρότυπα αριστείας.

Ορισμένες ερευνητικές μελέτες έχουν αποδείξει ότι αυτές οι διάφορες μορφές ηγεσίας μπορεί να εμφανίζονται από τον ίδιο ηγέτη σε διάφορες καταστάσεις. Για παράδειγμα, ένας ηγέτης μπορεί να είναι αυθεντικός σε ορισμένες περιπτώσεις και να εκδηλώνει συμμετοχικότητα ή υποστηρικτικότητα σε άλλες περιπτώσεις. Έτσι, η παραδοσιακή προσέγγιση που χαρακτηρίζει έναν ηγέτη είτε ως έναν ιδιαίτερα συμμετοχικό και υποστηρικτικό ηγέτη είτε ως έναν ιδιαίτερα καθοδηγητικό ηγέτη είναι ανεπαρκής. Πιο πιθανό είναι να συμπεράνουμε ότι οι ηγέτες διαφοροποιούνται στον τρόπο που αντιμετωπίζουν την εποπτεία των υφισταμένων τους. Επιπλέον, η τρέχουσα θεωρία αποτελεί μια ελπιδοφόρα εξήγηση των επιπτώσεων της ηγετικής συμπεριφοράς. Ωστόσο, είναι ανεπαρκής καθώς δεν εξηγεί άλλες μορφές ηγετικής συμπεριφοράς και δεν εξετάζει τις επιπτώσεις του ηγέτη σε παράγοντες πέρα από την αποδοχή των υφισταμένων, την ικανοποίηση και τις προσδοκίες.

3.3.2.2 Προτάσεις της θεωρίας του στόχου του μονοπατιού

Όσον αφορά τη θεωρία του στόχου και του μονοπατιού, υπάρχουν δύο προτάσεις που προβάλλονται. Η πρώτη πρόταση αναφέρει ότι η ηγετική συμπεριφορά θεωρείται αποδεκτή και ικανοποιητική από τους υφιστάμενους στο βαθμό που θεωρούν ότι αποτελεί άμεση πηγή ικανοποίησης ή ως μέσο για μελλοντική ικανοποίηση. Η δεύτερη πρόταση αυτής της θεωρίας υποστηρίζει ότι η ηγετική συμπεριφορά λειτουργεί ως κίνητρο, δηλαδή, ενισχύει την προσπάθεια στο βαθμό που αυτή η συμπεριφορά καθιστά την ικανοποίηση των αναγκών των υφισταμένων εξαρτώμενη από την αποτελεσματική απόδοση και μια τέτοια συμπεριφορά προσφέρει την

καθοδήγηση, την υποστήριξη και τις ανταμοιβές που απαιτούνται για να υπάρχει αποτελεσματική απόδοση.

Αυτές οι δύο προτάσεις υποδεικνύουν ότι οι στρατηγικές λειτουργίες του ηγέτη υπάρχουν για την ενίσχυση των κινήτρων των υφισταμένων να αποδίδουν, να είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους και να αποδέχονται τον ηγέτη τους.

3.3.2.3 Μοντέλο λήψης αποφάσεων των Vroom και Yetton

Μια σημαντική προβληματική της ηγεσίας αφορά το πότε ο διευθυντής θα πρέπει να αναλάβει την αρμοδιότητα λήψης αποφάσεων και πότε πρέπει να επιτρέψει στην ομάδα του. Οι Victor Vroom και Phillip Yetton πρότειναν ένα μοντέλο λήψης αποφάσεων με σκοπό την αυξημένη αποτελεσματικότητα της διαδικασίας αποφασιστικότητας.

Το 1973, οι Vroom και Yetton καθόρισαν πέντε (5) είδη ηγεσίας όπως περιλαμβάνονται παρακάτω: Δύο είναι αυταρχικές (ΑΙ και ΑΙΙ), δύο είναι συμβουλευτικές (CΙ και CΙΙ), και μία είναι ομαδική (GΙΙ).

3.3.2.3.1 Αυταρχικός Τύπος 1 (ΑΙ)

Ο ηγετικός παράγοντας λαμβάνει αυτόνομα την απόφαση, χρησιμοποιώντας πληροφορίες που έχουν άμεση διαθεσιμότητα στον ίδιο εκείνη την ώρα. Αυτός ο τύπος ηγέτη έχει απόλυτα αυταρχικό χαρακτήρα.

3.3.2.3.2 Αυταρχικός Τύπος 2 (ΑΙΙ)

Ο ηγέτης συγκεντρώνει τις αναγκαίες πληροφορίες από τους υπαλλήλους του, οι οποίοι τον ακολουθούν, και στην συνέχεια καθορίζει μόνος του. Το πρόβλημα που χρήζει επίλυσης ή η απαραίτητη απόφαση μπορεί να μην ενημερωθεί στους υφιστάμενους. Εδώ, η συμμετοχή των υπαλλήλων περιορίζεται στην προσφορά πληροφοριών.

3.3.2.3.3 Συμβουλευτικός Τύπος 1 (CΙ)

Ο ηγέτης διαμοιράζει το πρόβλημα στους υφιστάμενους του ατομικά με στόχο να του παρουσιάσουν τις ιδέες και τις προτάσεις τους και αποφασίζει αυτόνομα. Εδώ οι υφιστάμενοι δεν συναντιούνται μεταξύ τους και η απόφαση του ηγέτη μπορεί να αντανakλά ή όχι την επιρροή των υφισταμένων του. Έτσι, η συμμετοχή των

ΤΟ ΠΡΟΤΥΠΟ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ ΣΤΟΥΣ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥΣ ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

υφισταμένων είναι στο επίπεδο της παροχής εναλλακτικών λύσεων, αλλά μεμονωμένα.

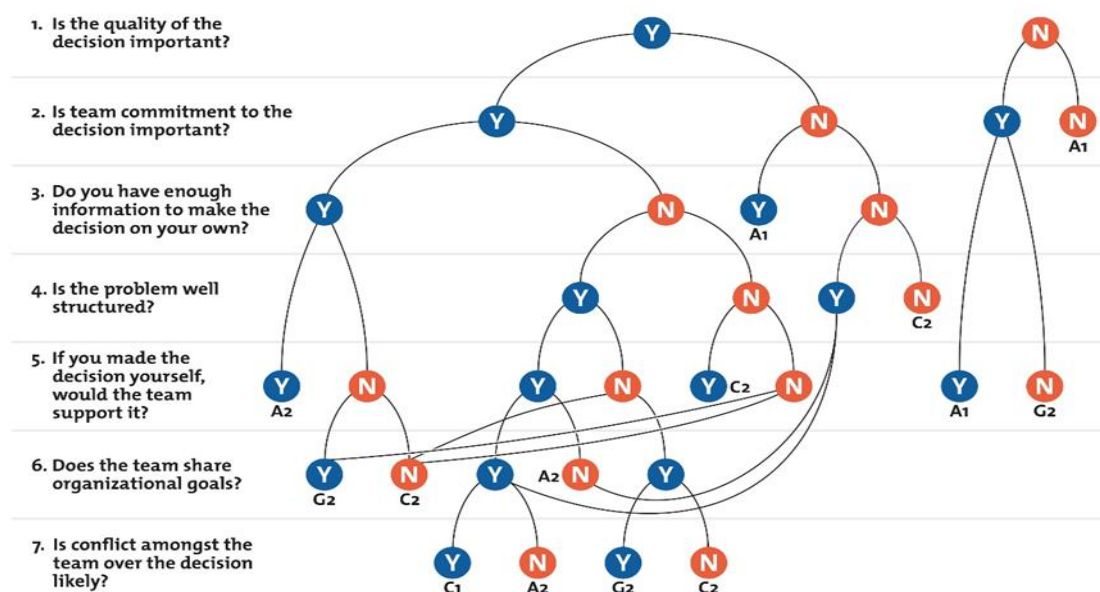
3.3.2.3.4 Συμβουλευτικός Τύπος 2 (CII)

Ο ηγέτης διαμοιράζει το πρόβλημα με τους υφιστάμενους ως ομάδα και ζητά τις ιδέες και τις προτάσεις τους και αποφασίζει μόνος του. Εδώ οι οπαδοί συναντιούνται μεταξύ τους, και μέσω συζητήσεων κατανοούν και άλλες εναλλακτικές λύσεις. Ωστόσο, η απόφαση του ηγέτη μπορεί να αντανakλά ή όχι τις προτάσεις των υφισταμένων. Έτσι, η συμμετοχή των υφισταμένων είναι στο επίπεδο της βοήθειας ως ομάδα στην λήψη αποφάσεων.

3.3.2.3.5 Ομαδικός Τύπος (GII)

Ο ηγέτης συζητά το πρόβλημα και την κατάσταση με τους οπαδούς ως ομάδα και αναζητά τις ιδέες και τις προτάσεις τους μέσω της ανταλλαγής ιδεών. Ο ηγέτης δέχεται οποιαδήποτε απόφαση και δεν προσπαθεί να επιβάλλει την ιδέα του. Η απόφαση που έχει επιτευχθεί από την ομάδα είναι αυτή που θα υλοποιηθεί.

Γενικά, το μοντέλο Vroom-Yetton σκοπεύει να βοηθήσει τους ηγέτες να κατανοήσουν πότε πρέπει να πάρουν αποφάσεις αυτόνομα, πότε πρέπει να ενημερώνουν ή να αναζητούν συμβουλές από τους υφισταμένους τους, και πότε να προωθήσουν ομαδικές διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Η αποτελεσματικότητα της επιλογής ηγεσίας εξαρτάται από διάφορους παράγοντες, όπως η φύση του προβλήματος, ο χρόνος, οι διαθέσιμες πληροφορίες και η δυναμική της ομάδας.



Οι ερευνητές Vroom και Yetton προέβησαν σε επτά ερωτήσεις αφορώντας την ποιότητα της απόφασης, τη δέσμευση, την πληροφορία των προβλημάτων και την επίδραση των αποφάσεων, ερωτήσεις που επιτρέπουν στους ηγέτες να καθορίζουν τον βαθμό συμμετοχής των υφισταμένων στην αποφασιστική διαδικασία. Οι απαντήσεις στις ερωτήσεις που ακολουθούν πρέπει να είναι "Ναι" ή "Όχι" με το εξής πλαίσιο:

1. Υπάρχει ανάγκη για υψηλής ποιότητας απόφαση; Είναι ζωτικής σημασίας η φύση της λύσης; Υπάρχουν τεχνικοί ή λογικοί λόγοι για να προτιμηθεί μια συγκεκριμένη λύση από τις διάφορες διαθέσιμες;
 2. Είναι κρίσιμη η αποδοχή της απόφασης από τους υφισταμένους για την υλοποίησή της;
 3. Διαθέτω επαρκείς πληροφορίες για να λάβω μια απόφαση υψηλής ποιότητας;
 4. Είναι το πρόβλημα δομημένο; Είναι γνωστές οι εναλλακτικές επιλογές δράσης και οι μέθοδοι αξιολόγησης;
 5. Αν ήθελα να πάρω την απόφαση μόνος μου, είναι βέβαιο ότι θα γίνει αποδεκτή από τους υφισταμένους μου;
 6. Μήπως οι υφιστάμενοι μοιράζονται τους οργανωτικούς στόχους που πρέπει να επιτευχθούν για την επίλυση αυτού του προβλήματος;
 7. Είναι πιθανή η σύγκρουση μεταξύ των υφισταμένων στην επίτευξη της προτιμώμενης λύσης;

3.3.2.4 Δικτυωτό πλέγμα συμπεριφοράς

Το δικτυωτό πλέγμα συμπεριφοράς αναπτύχθηκε από τους καθηγητές Blake & Mouton στις αρχές της δεκαετίας του 1960 και επιδέχθηκε αρκετές τροποποιήσεις και βελτιώσεις τα επόμενα χρόνια. Η ως άνω θεωρία είναι γενικά αποδεκτή σαν μια πολύ σημαντική θεωρία σχετικά με τον ορισμό του κατάλληλου στιλ ηγεσίας. Αυτό οφείλεται κυρίως στο γεγονός ότι είναι δυνατόν να δημιουργηθούν οι κατάλληλοι ηγέτες μέσω του συνδυασμού της εργασίας και του ανθρώπινου δυναμικού. Σύμφωνα με τη συγκεκριμένη θεωρία δύο είναι οι βασικοί παράγοντες που ένας ηγέτης θα πρέπει να συνδυάσει έτσι ώστε να ενισχύσει την αποτελεσματικότητα στον

ΤΟ ΠΡΟΤΥΠΟ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ ΣΤΟΥΣ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥΣ ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

οργανισμό που ηγείται: η εργασία και το ανθρώπινο δυναμικό. Οι δύο αυτοί παράγοντες, σύμφωνα με τους Blake & Mouton, είναι ανεξάρτητοι και ποσοτικοποιούνται ανάλογα με το βαθμό που ένας ηγέτης εστιάζει στην εργασία ή/και το ανθρώπινο δυναμικό.

Μέσω του δικτυωτού πλέγματος συμπεριφοράς ένας ηγέτης είναι σε θέση να επιλέξει το κατάλληλο στιλ ηγεσίας καθώς θα γνωρίζει εκ των προτέρων τα αποτελέσματα της εφαρμογής του εκάστοτε στιλ.

Οι Blake & McCauley (1991) ανέπτυξαν πέντε τύπους ηγεσίας.

1-1- Μηδενική αποδοτικότητα και μηδενικός προσανατολισμός στο ανθρώπινο δυναμικό. Η συμπεριφορά του συγκεκριμένου ηγέτη χαρακτηρίζεται από απάθεια που οδηγεί σε αδιαφορία του ανθρώπινου δυναμικού σχετικά με την αποτελεσματικότητα και την εκπλήρωση των στόχων.

1-9- Σύμφωνα με αυτόν τον τύπο ηγεσίας, ο ηγέτης είναι περισσότερο προσανατολισμένος προς τους ανθρώπους, θέλοντας να δημιουργήσει ένα φιλικό και ευχάριστο περιβάλλον. Αυτό με τη σειρά του θα οδηγήσει σε αύξηση της αποδοτικότητας τους και στην επίτευξη των στόχων.

9-1- Το συγκεκριμένο στιλ ηγεσίας, ο ηγέτης δίνει περισσότερη σημασία στην αύξηση της αποδοτικότητας και μηδενική εστίαση στο ανθρώπινο δυναμικό. Εδώ ο ηγέτης χαρακτηρίζεται από αυστηρές οδηγίες στους υπαλλήλους, χωρίς να τους δίνει περιθώρια ελεύθερης πρωτοβουλίας.

5-5- Με το συγκεκριμένο στιλ ηγεσίας, ο ηγέτης επιλέγει την ισορροπία ανάμεσα στην επικέντρωση στην αποτελεσματικότητα και στο ανθρώπινο δυναμικό. Με αυτό το στιλ ηγεσίας το ανθρώπινο δυναμικό λειτουργεί σε ικανοποιητικό βαθμό, έχοντας όμως πολλά περιθώρια βελτίωσης μέσω της παρακίνησης.

ΤΟ ΠΡΟΤΥΠΟ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ ΣΤΟΥΣ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥΣ ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

9-9- Στο τελευταίο στίλ ηγεσίας, ο ηγέτης δίνει μεγάλη έμφαση τόσο στους ανθρώπους, όσο και στην αποτελεσματικότητα. Εφαρμόζεται μια βέλτιστη ισορροπία ανάμεσα στους δύο παράγοντες που οδηγούν στην βέλτιστη αποτελεσματικότητα.

ψηλό	9	1.9.								9.9
	8		Η συστηματική προσοχή στις διαπροσωπικές σχέσεις οδηγεί σε μία ευχάριστη ατμόσφαιρα και κατ'επέκταση στην ανάλογη απόδοση							Αυξημένη αποδοτικότητα και ενθουσιασμένοι συνεργάτες Η επιδίωξη κοινών στόχων οδηγεί σε «σφωστή» συμπεριφορά
	7									
	6									
	5				5.5					
	4									
	3									
	2									
	1									
χαμηλό	1		1.1 Μηδενική αποδοτικότητα και μηδενικός προσανατολισμός στο ανθρώπινο δυναμικό.							9.1. Αυξημένη αποδοτικότητα, αλλά μηδενικός προσανατολισμός στο ανθρώπινο δυναμικό, γεγονός το οποίο έχει μακροπρόθεσμα αρνητικά αποτελέσματα
		1	2	3	4	5	6	7	8	9

Δικτυωτό πλέγμα συμπεριφοράς (Πηγή: Μερτζεμεκίδης Αθανάσιος, Management αντικειμενικών στόχων: Θεωρητικές γνώσεις-πρακτικές δυνατότητες εφαρμογής κάτω από την ιδιαίτερη παρακολούθηση της Ελληνικής Πολεμικής Αεροπορίας. ΥΑΕ σελ.28)

3.3.2.5 Το σύστημα των τριών διαστάσεων

Πράγματι, το μοντέλο των τριών διαστάσεων του Redin προσθέτει στη θεωρία του δικτυωτού πλέγματος συμπεριφοράς μια τρίτη διάσταση, τη διάσταση της αποτελεσματικότητας. Αυτό παρέχει μια πιο πολύπλευρη προσέγγιση της ηγεσίας, δεδομένου ότι αναγνωρίζει την ποικιλία των δυνατοτήτων και των προκλήσεων που μπορεί να συναντήσει ένας ηγέτης.

Όπως ανέφερες, το μοντέλο Redin αναφέρεται σε τέσσερα διαφορετικά στίλ ηγεσίας, με διαφορετικές προσεγγίσεις στην εργασία, στο ανθρώπινο δυναμικό και στην αποτελεσματικότητα:

A) Ο ηγέτης "Separated Manager" ασχολείται κυρίως με τη διόρθωση αποκλίσεων και τη δημιουργία κανόνων, καθιστώντας την εργασία και την αποτελεσματικότητα πρωταρχικό στόχο.

B) Ο ηγέτης "Related Manager" βλέπει τον οργανισμό σαν μια οντότητα, προσπαθώντας να προωθήσει τη συνεργασία και την αλληλεπίδραση, επικεντρώνοντας περισσότερο στο ανθρώπινο δυναμικό.

Γ) Ο ηγέτης "Dedicated Manager" επικεντρώνεται κυρίως στις εργασίες, αφιερώνοντας λιγότερο χρόνο στην ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα.

Δ) Τέλος, ο ηγέτης "Integrated Manager" προσπαθεί να ισορροπήσει μεταξύ όλων των διαστάσεων, προωθώντας μια αμφίδρομη επικοινωνία και στοχεύοντας στη δημιουργία μιας ομάδας με αποτελεσματικό δίκτυο επικοινωνίας.

Όπως είναι φανερό, η ιδέα της "ευελιξίας" στην ηγεσία είναι κεντρική σε αυτό το μοντέλο, καθώς ο ηγέτης πρέπει να είναι ικανός να προσαρμοστεί και να αλλάξει το στιλ του ανάλογα με τις προκλήσεις και τις συνθήκες που αντιμετωπίζει.

4^ο Κεφάλαιο

4. Ιδιαιτερότητες στρατιωτικής ηγεσίας – διοίκησης

Η πατροπαράδοτη εικόνα του στρατιωτικού ηγέτη ταιριάζει με αυτή του πολεμιστή. Η αλλαγή αυτής της φιλοσοφίας εντοπίζεται αρχικά στις Ηνωμένες Πολιτείες και χρονολογείται περίπου στις αρχές του 20ου αιώνα. Κατά τη διάρκεια της μέγιστης δημοτικότητας της επιστημονικής θεωρίας του Taylor για το management, ο υπουργός πολέμου Elihu Root επανεξέτασε τις εμπειρίες από τον πόλεμο μεταξύ Ισπανίας και Αμερικής και αποφάσισε ότι τα περισσότερα από τα λάθη που είχαν κάνει οι Ένοπλες Δυνάμεις αποτελούσαν οι απώλειες που προκλήθηκαν από βασικά οργανωτικά προβλήματα. Τις επόμενες δεκαετίες και ιδιαίτερα μετά την θεσμοθέτηση των διαδικασιών έρευνας και ανάλυσης συστημάτων στο Πεντάγωνο, από τον Υπουργό Άμυνας Robert McNamara στη δεκαετία του 1960, το υπουργείο Άμυνας επικεντρώθηκε όλο και περισσότερο σε μια αταλάντευτη ορθολογική διοίκηση. Οι αναλυτές των επιχειρήσεων έχουν καταλήξει από τους υπολογισμούς τους ότι η ηγεσία δεν περιλαμβάνει καμία συναισθηματική σχέση μεταξύ των διοικητών και των επιτελών τους στρατιωτών, μια σχέση που συμβάλλει στο ηθικό, στο πνεύμα του στρατιωτικού σώματος και άλλους κρίσιμους άυλους παράγοντες που είναι δύσκολο να μετρηθούν όπως και η ίδια η ηγεσία. Το παραπάνω συνέβη παρά την τότε κατεύθυνση προσανατολισμού των Ενόπλων Δυνάμεων προς τις ανθρώπινες σχέσεις στη διοίκηση οποία ήταν εντελώς αντίθετη με την επιστημονική και ορθολογική προσέγγιση της στρατιωτικής ηγεσίας από τους ερευνητές. Η ίδια γενική τάση έχει παρατηρηθεί και σε άλλα δυτικά έθνη. Στο

Ηνωμένο Βασίλειο, γίνεται όλο και μεγαλύτερη αναγνώριση ότι η ορθολογική διοίκηση που απαιτείται από μια μεγάλη στρατιωτική οργάνωση υψηλής τεχνολογίας πρέπει να εξισορροπηθεί με τις παραδοσιακές σχέσεις ηγεσίας, προκειμένου να λειτουργήσει αποτελεσματικά το στράτευμα.

4.1 Στόχοι στρατιωτικών οργανισμών

«Στόχος ορίζεται μία επιθυμητή κατάσταση ή ένα αποτέλεσμα προς επίτευξη σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, για την υλοποίηση του οποίου διατίθενται συγκεκριμένοι πόροι (Ανθρώπινο Δυναμικό, Υλικοτεχνική Υποδομή και Προϋπολογισμός)».

Ένα σύννηθες φαινόμενο είναι να παρουσιάζεται σύγχυση ανάμεσα στο τι ορίζεται σαν στόχος ενός οργανισμού και στο τι ορίζεται σαν σκοπός. Ο σκοπός είναι κάτι γενικό, με ποιοτικά χαρακτηριστικά και χωρίς να έχει στενούς χρονικούς περιορισμούς. Ο σκοπός περιγράφει το λόγο που συστήνεται ένας οργανισμός. Αντίθετα ο στόχος είναι κάτι συγκεκριμένο, μετρήσιμο και με προσδιορισμένο το χρονικό διάστημα για την εκπλήρωση του. Ο σκοπός μετατρέπεται σε στόχο όταν απαντά στο:

- τι θέλουμε να επιτύχουμε,
- γιατί θέλουμε να το κάνουμε,
- ποιος θα το φέρει εις πέρας,
- πόσος χρόνος απαιτείται και,
- πόσοι πόροι πρέπει να δεσμευθούν για την εκπλήρωση του.

Ο προγραμματισμός συνδέεται στενά με την διατύπωση των στόχων ενός οργανισμού, μια διαδικασία γνωστή και ως στοχοθεσία. Ο προγραμματισμός αποτελεί βασικό στοιχείο της Διοίκησης καθώς συμβάλει στην επίτευξη ενότητας, πειθαρχίας, υπευθυνότητας και ανάληψης μεριδίου ευθύνης από όλους όσους εμπλέκονται στη διαδικασία εκπλήρωσης ενός συγκεκριμένου στόχου. Μέσω του σωστού προγραμματισμού για την εκπλήρωση ενός στόχου αποφεύγεται η περιττή χρήση και σπατάλη πόρων-ανθρώπινων και χρηματικών- καθώς και χρόνου, διευκολύνοντας έτσι έλεγχο της πορείας των στόχων που έχουν τεθεί. Η στοχοθεσία ορίζεται σαν την διαδικασία που προσδιορίζει τις επιδιώξεις-στόχους που θέτει κάθε οργανισμός μέσω των ανώτερων διοικητικών στελεχών και τον επιμερισμό αρμοδιοτήτων σε κάθε κατώτερο ιεραρχικό επίπεδο.

ΤΟ ΠΡΟΤΥΠΟ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ ΣΤΟΥΣ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥΣ ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

Οι στόχοι που θέτονται αφορούν τους τομείς:

- Ανθρώπινο δυναμικό (ηθικό, παρεχόμενη εκπαίδευση, κλπ).
- Παραγωγή (προσδιορισμός ποιοτικού προτύπου, προτύπου παραγωγικότητας, λειτουργικού κόστους, κλπ).
- Οργάνωση (εξοικονόμηση πόρων, αποδοτικότητα, ισχύ, κλπ).
- Καινοτομίες (ανάπτυξη και προσαρμογή της οργάνωσης στις εξελίξεις του περιβάλλοντος κλπ).

Ο στόχος πρέπει να έχει τα εξής χαρακτηριστικά:

- Συγκεκριμένος
- Μετρήσιμος
- Εφικτός
- Κατάλληλος
- Ανιχνεύσιμος στο χρόνο.

Μετά την θέσπιση των στόχων από έναν οργανισμό, απαιτείται η σωστή οργάνωση και εκτέλεση του. Αφού καθοριστεί ο στόχος, πρέπει να γίνει ο κατάλληλος προγραμματισμός του με βάση τις αρχές, α) της χρονικής δέσμευσης (οι υπεύθυνοι πρέπει να δεσμεύονται για το χρόνο υλοποίησης των δεσμεύσεων τους, β) της ελαστικότητας (κάθε πρόγραμμα θα πρέπει να εμπεριέχει εναλλακτικά σενάρια σε περίπτωση που κάποια από τις αρχικές συνθήκες μεταβληθεί), και τέλος την αρχή της διόρθωσης (από τη στιγμή που είναι πιθανές μεταβολές των συνθηκών στο μέλλον απαιτούνται και οι απαραίτητες διορθώσεις στις επιμέρους δράσεις).

Κάθε στόχος ταυτίζεται με ένα έργο προς εκπλήρωση. Για την επίτευξη του στόχου απαιτείται:

1. Καταμερισμός των εργασιών
2. Προσδιορισμός της σειράς που θα γίνουν οι εργασίες
3. Συσχέτιση των εργασιών με το ανθρώπινο δυναμικό που θα τις αναλάβει να τις φέρει εις πέρας
4. Αποτύπωση του χρονοδιαγράμματος της κάθε εταιρείας.

Όλες οι παραπάνω ενέργειες απεικονίζονται στο διάγραμμα Εργασιών, στο διάγραμμα Ανάπτυξης Δικτύου και στο χρονοδιάγραμμα εργασιών (Διάγραμμα GANTT).

Τέλος, στα πλαίσια της οργάνωσης και της εκτέλεσης θα πρέπει να καθοριστούν οι πόροι που θα απαιτηθούν (ανθρώπινο δυναμικό, χρήματα και μέσα) και οι δείκτες

ΤΟ ΠΡΟΤΥΠΟ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ ΣΤΟΥΣ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥΣ ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας. Επίσης, θα πρέπει να γίνει παρακολούθηση και έλεγχος της υλοποίησης του στόχου και να αξιολογηθεί.

Οι στόχοι της Πολεμικής Αεροπορίας απορρέουν από τις Κατευθύνσεις Αμυντικής Σχεδίασης του ΓΕΕΘΑ (Γενικό Επιτελείο Εθνικής Άμυνας), οι οποίες περιλαμβάνουν και τους Στόχους Εθνικής Άμυνας (ΣΕΑ).

Οι στόχοι της Εθνικής Άμυνας διακρίνονται σε δυο μεγάλες κατηγορίες: τους Στρατηγικούς Στόχους (ΣΣΕΑ) και τους Επιχειρησιακούς Στόχους (ΕΣΕΑ). Στην Πολεμική Αεροπορία οι στόχοι κατηγοριοποιούνται με βάση τη γενική στοχοθεσία του ΓΕΕΘΑ ως εξής:

- A) Στρατηγικούς
- B) Επιχειρησιακούς
- Γ) Τακτικούς

Τα τρία είδη στόχων αλληλεπιδρούν μεταξύ τους. Κάθε στρατηγικός στόχος υλοποιείται μέσω ενός ή περισσότερων επιχειρησιακών στόχων, και κάθε ένας επιχειρησιακός στόχος υλοποιείται μέσω ενός ή περισσότερων τακτικών. Ο τακτικός στόχος υλοποιείται με την εκπλήρωση έργων και/ή υποέργων.

Οι φορείς ελέγχου για τη πορεία και τον έλεγχο κάθε στόχο συνδέονται ως εξής:

- Οι διαχειριστές των στόχων προέρχονται αποκλειστικά και μόνο από τις Διευθύνσεις του ΓΕΑ. Οι διαχειριστές διακρίνονται-ανάλογα με το επίπεδο ελέγχου των στόχων ως εξής: σε Διαχειριστές Επιχειρησιακού Στόχου (ΔΕΣ), Διαχειριστές Τακτικού Στόχου (ΔΤΣ), Φορείς Υλοποίησης Τακτικού Στόχου (ΦΥΤΣ) και Υπεύθυνος Αξιωματικός Υλοποίησης (ΥΑΥ).
- Οι επιχειρησιακοί στόχοι ελέγχονται από τον Γενικό Επιθεωρητή, τους Διευθυντές Κλάδων ΓΕΑ και τους Διευθυντές ΚΕΑΠΕ και ΔΥΓ οι οποίοι και ορίζονται ως Διαχειριστές Επιχειρησιακού Στόχου (ΔΕΣ).
- Αντίστοιχα, οι τακτικοί στόχοι ελέγχονται από τους Διευθυντές Διευθύνσεων του ΓΕΑ (Γενικό Επιτελείο Αεροπορίας) οι οποίοι και ορίζονται ως Διαχειριστές Τακτικού Στόχου (ΔΤΣ). Οι τακτικοί στόχοι υλοποιούνται από τις Διευθύνσεις του ΓΕΑ ή από τις Διευθύνσεις του ΑΤΑ, της ΔΑΥ και της ΔΑΕ οι οποίες μπορούν να είναι Φορείς Υλοποίησης Τακτικού Στόχου (ΦΥΤΣ). Μια Διεύθυνση του ΓΕΑ μπορεί να είναι ταυτόχρονα Διαχειριστής και Φορέας Υλοποίησης ενός τακτικού στόχου. Οι Διευθυντές Διευθύνσεων που έχουν οριστεί ως Διαχειριστές και Φορείς Υλοποίησης

ΤΟ ΠΡΟΤΥΠΟ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ ΣΤΟΥΣ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥΣ ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΟΥΣ
ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

τακτικού στόχου, ορίζουν έναν Αξιωματικό της Διεύθυνσης τους ως υπεύθυνο Αξιωματικό Υλοποίησης (ΥΑΥ) του στόχου.

MILITARY / NON-MILITARY ORGANISATIONS

<p>Strategic Goals</p>	<p>Military strategies are typically aimed at achieving national security objectives, which might include protecting the homeland, ensuring stability in various parts of the world, and countering potential adversaries.</p>	<p>Non-military organizations may have strategic goals that vary widely, depending on the nature of the organization. These might include profitability (for businesses), disease eradication (for healthcare organizations), or educational attainment (for schools).</p>
<p>Tactical Goals</p>	<p>Tactical goals for military organizations involve specific battlefield objectives. This can involve taking a specific location, destroying an enemy target, or protecting a strategic asset.</p>	<p>In non-military organizations, tactical goals might involve reaching specific sales targets, achieving a specific customer satisfaction score, or launching a new product or service.</p>
<p>Operational Goals</p>	<p>Operational goals for the military involve coordinating and directing resources to achieve tactical and strategic goals. This can involve logistics, intelligence, and troop deployments.</p>	<p>Operational goals for non-military organizations might include reducing operating costs, improving process efficiency, or expanding market reach.</p>
<p>Use of Resources</p>	<p>Military organizations typically allocate resources according to strategic, operational, and tactical needs. This could include the allocation of personnel, weapons systems, and logistical support.</p>	<p>Non-military organizations will also allocate resources according to needs, but these needs will be focused on the organization's specific strategic, operational, and tactical objectives. This could involve allocation of personnel, capital, and physical resources.</p>

4.2 Διαφοροποίηση από τους λοιπούς οργανισμούς

Όπως προαναφέραμε οι στρατιωτικοί οργανισμοί υπάγονται στο σύνολο των φορέων παροχής ασφάλειας. Εν τωιαύτη περιπτώσει, η παροχή ασφάλειας θα πρέπει να γίνεται αντιληπτή ως διασφάλιση της συλλογικής απόδοσης στην αγορά μέσω του προϋπολογισμού και όχι ως αποζημίωση για τις υπηρεσίες, δηλαδή υπό τη νομική έννοια του όρου. Ο παραπάνω χαρακτηρισμός εντάσσεται καλύτερα στον όρο (δημόσια) επιχείρηση. Υπό το πρίσμα του όρου αυτού, θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν οι μισθοφορικοί στρατοί, όπου οι στρατιωτικές υπηρεσίες γίνονται επί πληρωμή. Σε καμία των περιπτώσεων ωστόσο ο χαρακτηρισμός αυτός δεν αποτελεί ενδεικτικό των σημερινών στρατιωτικών οργανισμών.

Στο σημείο αυτό οφείλουμε να αναφέρουμε ότι η σύγχυση που επέφερε ο παραλληλισμός στρατιωτικών οργανισμών και επιχειρήσεων, πηγάζει από τον χαρακτηρισμό των Ενόπλων Δυνάμεων ως επιχειρήσεις από τον Clausewitz. Παρόλα ταύτα αξίζει να σημειωθεί πως την εποχή που έγινε η εν λόγω αναφορά ο όρος επιχειρήσεις περιέκλειε αποκλειστικά τις στρατιωτικές επιχειρήσεις.

Η διάκριση των στρατιωτικών από άλλα παρόμοια είδη οργανισμών, καθίσταται αναγκαία βάσει του προαναφερθέντος ορισμού τους ως φορείς παροχής ασφάλειας.

Ως απλός χαρακτηρίζεται ο διαχωρισμός των στρατιωτικών οργανισμών από εκείνους, μέλημα των οποίων αποτελεί η παροχή προστασίας και ασφάλειας από φυσικές καταστροφές. (π.χ. πυροσβεστική) ή από αρωγούς κοινωνικών υπηρεσιών (π.χ. ΕΚΑΒ), καθώς στις παροχές των φορέων αυτών δεν συγκαταλέγεται η σύγκρουση στο πεδίο της μάχης, αλλά η προσπάθεια ελαχιστοποίησης των δυσμενών για τους πληγέντες επιπτώσεων.

Στο σημείο αυτό οφείλουμε να αναφέρουμε ότι κατά την στενή έννοια του όρου, φορείς παροχής υπηρεσιών ασφαλείας, θεωρούνται και οι ιδιωτικοί (π.χ. ιδιωτικές επιχειρήσεις ασφαλείας). Ειδοποιός διαφορά τους με τους στρατιωτικούς οργανισμούς, αποτελεί ο σκοπός των πρώτων, που δεν έγκειται στην εξόντωση των εχθρών, αλλά στη σύλληψη και παραπομπή τους στις αρμόδιες κρατικές υπηρεσίες (αστυνομία- δικαιοσύνη).

Επιτακτική κρίνεται και η διάκριση των στρατιωτικών οργανισμών από την αστυνομία (πολύπλοκος διαχωρισμός), καθώς μέχρι και τα τέλη του 19ου αι. (όπως

ΤΟ ΠΡΟΤΥΠΟ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ ΣΤΟΥΣ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥΣ ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

και σήμερα σε περιπτώσεις δικτατοριών), η ύπαρξη των νοητών διαχωριστικών γραμμών μεταξύ των δύο αυτών φορέων απουσίαζε παντελώς. Πρωταρχική διαφορά των δύο αυτών φορέων αποτελεί, η τμηματική αντιμετώπιση του εχθρού από την αστυνομία, καθώς μόνο ένα μέρος της προσανατολίζεται προς την κατεύθυνση αυτή, ενώ οι εχθροί της είναι κατά κύριο λόγο εσωτερικοί. Παρόλα αυτά αξίζει να τονίσουμε πως τόσο εξαιτίας της διεθνοποίησης του εγκλήματος όσο και σε καταστάσεις εμφυλίων πολέμων, η διαφοροποίηση βάση του είδους του εχθρού (εσωτερικός ή εξωτερικός) καθίσταται αδύνατη.

Ένα επιπλέον σημείο σύμφυσης συνιστά η φύλαξη των συνόρων που αποτελεί στο μεγαλύτερο βαθμό αρμοδιότητα του στρατού αλλά και μιας ομάδας της αστυνομίας τους συνοριοφύλακες. Επιπροσθέτως συχνή είναι και η δράση του στρατού για την αντιμετώπιση εσωτερικών εχθρών, τόσο σε δικτατορικά όσο και σε «δημοκρατικά» καθεστώτα.

Ένα επιπλέον σημείο διαφοροποίησης των δύο φορέων αποτελεί η ποσοτική και ποιοτική η συσχέτισή τους με τον εχθρό. Ένας στρατιωτικός οργανισμός είναι πιθανόν να βρεθεί αντιμέτωπος με αδήριτες δυνάμεις εν αντιθέσει με την αστυνομία, η δράση της οποίας απαιτεί οπλική υπεροχή σε σχέση με τον αντίπαλο.

Τέλος, μία ακόμη παράμετρος διακρίσεις μεταξύ των δύο φορέων αποτελεί υποχρέωση στη μάχη. Η αρχή αυτή διέπτετε των καθηκόντων του στρατιωτικού αναγκαστικά, υπάγεται στη σφαίρα του προαιρετικού ωστόσο, αναφορικά με τη δράση ενός αστυνομικού. Η θεμελιώδης διάκριση των αρμοδιοτήτων του ενός φορέα από τον άλλον, κρίνεται επιτακτική ανάγκη λόγω των προαναφερθέντων κοινών σημείων της δράσης τους, καθώς ανάθεση αρμοδιοτήτων της αστυνομίας στο στρατό και το αντίστροφο, οδηγεί σε σύγχυση του εκάστοτε φορέα. (π.χ. η υπερφόρτωση της αστυνομίας σε περίπτωση ανάθεσης σε αυτή στρατιωτικών καθηκόντων).

Στρατηγική	Οι στρατιωτικές οργανώσεις συνήθως λειτουργούν σε εθνικό ή διεθνές επίπεδο, επικεντρώνονται στην προστασία της εθνικής ασφάλειας, της κυριαρχίας και των συμφερόντων. Οι στρατηγικοί τους στόχοι είναι συχνά μακροπρόθεσμοι και ευρείας εμβέλειας, περιλαμβάνουν εκτεταμένο σχεδιασμό, πληροφορίες και συχνά συνεργασία	Οι αστυνομικές οργανώσεις γενικά λειτουργούν σε τοπικό ή περιφερειακό επίπεδο, με επίκεντρο τη διατήρηση της νομιμότητας και της τάξης, την προστασία των πολιτών και την πρόληψη του εγκλήματος εντός της δικαιοδοσίας τους. Οι στρατηγικοί τους στόχοι είναι περισσότερο προσανατολισμένοι στην κοινότητα, με επίκεντρο την ασφάλεια της κοινότητας, την πρόληψη του
------------	---	--

ΤΟ ΠΡΟΤΥΠΟ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ ΣΤΟΥΣ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥΣ ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

	με άλλες χώρες.	εγκλήματος και την αποτελεσματική επιβολή του νόμου.
Τακτική	Οι τακτικές ενέργειες στις στρατιωτικές οργανώσεις συχνά περιλαμβάνουν επιχειρήσεις μεγάλης κλίμακας όπως μάχες ή σημαντικές αποστολές, συχνά σε εχθρικά περιβάλλοντα. Οι τακτικές περιλαμβάνουν τη χρήση βαριών όπλων, θωρακισμένων οχημάτων και εκτεταμένη χρήση της τεχνολογίας.	Οι αστυνομικές τακτικές είναι γενικά μικρότερης κλίμακας, επικεντρώνονται στην αντίδραση σε συγκεκριμένα επεισόδια εγκληματικότητας ή στη διατήρηση της δημόσιας τάξης. Οι τακτικές συχνά περιλαμβάνουν τη χρήση τυπικού εξοπλισμού αστυνομικής επιβολής όπως όπλα, αστυνομικά αυτοκίνητα, και περιστασιακά πιο εξειδικευμένα εργαλεία όπως εξοπλισμός αντιμετώπισης επεισοδίων.
Λειτουργικά	Οι στρατιωτικές επιχειρήσεις μπορούν να είναι σε εθνικό ή παγκόσμιο επίπεδο και μπορεί να διαρκούν για μήνες ή ακόμη και χρόνια. Οι επιχειρήσεις μπορεί να περιλαμβάνουν χιλιάδες προσωπικού και τεράστιες ποσότητες εξοπλισμού και πόρων.	Οι αστυνομικές επιχειρήσεις είναι γενικά σε τοπικό ή περιφερειακό επίπεδο, και συχνά είναι πιο βραχύβιες σε διάρκεια. Ενδέχεται να περιλαμβάνουν δεκάδες ή εκατοντάδες αστυνομικούς, και συνήθως λιγότερους πόρους σε σύγκριση με στρατιωτικές επιχειρήσεις.
Χρήση Πόρων	Η στρατιωτική χρήση πόρων είναι γενικά μεγάλης κλίμακας, με τη χρήση εξελιγμένης τεχνολογίας, πολλών ειδών εξοπλισμού και οχημάτων, και μεγάλων ποσοτήτων προσωπικού. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει όπλα, θωρακισμένα οχήματα, αεροπλάνα, ναυτικά πλοία, δορυφόρους, και άλλα.	Η αστυνομική χρήση πόρων είναι γενικά μικρότερης κλίμακας, με τη χρήση τυπικού εξοπλισμού αστυνομικής επιβολής, λιγότερους ανθρώπινους πόρους, και λιγότερη εξελιγμένη τεχνολογία σε σύγκριση με τις στρατιωτικές οργανώσεις.

Από την αντίθετη πλευρά οι στρατιωτικές δυνάμεις κάθε χώρας και ανεξάρτητου σχεδιασμού και εκτελέσεως μιας αποστολής, επιτελούν μία διπλή λειτουργία.

Πρώτιστος στόχος αυτών αποτελεί αποσόβηση ενός δυνητικού εχθρού ενώ δευτερεύοντα στόχο συνιστά η πολεμική εμπλοκή, ούτως ώστε να αποκατασταθεί με αίσιο (ει δυνατόν) τρόπο η ειρήνη.

A) Αποτροπή

Όπως προαναφέρθηκε, πρωταρχικός στόχος των στρατιωτικών οργανισμών, είναι η αποφυγή της πολεμικής σύρραξης, διαμέσου της αποτροπής των ενδεχομένων αντιπάλων.

Κύριο χαρακτηριστικό των στρατιωτικών οργανισμών ως οργανισμοί παροχής υπηρεσιών, αποτελεί η ικανότητα και η εγρήγορση τους στην επίτευξη μιας

ΤΟ ΠΡΟΤΥΠΟ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ ΣΤΟΥΣ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥΣ ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

συγκεκριμένης απόδοσης, η οποία συνιστά και το μέσο περάτωσης των εκάστοτε στόχων.

Η διάκριση τόσο των στρατιωτικών όσο και των άλλων επιχειρήσεων παροχής ασφάλειας από τις υπόλοιπες εξολοκλήρου επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών (π.χ. ξενοδοχεία), είναι απόρροια του γεγονότος ότι οι τελευταίες θεωρούνται επιτυχημένες, όταν εξαντλήσουν τις δυνατότητες και τα μέσα τους, εν αντιθέσει με τους στρατιωτικούς οργανισμούς, που προκειμένου να θεωρούνται αποδοτικοί και τελεσφόροι, καλούνται να μην αναγκαστούν να χρησιμοποιήσουν τα μέσα τους (π.χ. αποτροπή πολεμικής εμπλοκής). Επαγωγικά και βάσει των ανωτέρω, θα μπορούσαμε να πούμε πως: η δυνατότητα επίτευξης μιας συγκεκριμένης απόδοσης, όπως προείπαμε, πέραν από χαρακτηριστικό αποτελεί και αυτοσκοπό των στρατιωτικών οργανισμών.

Στο σημείο αυτό οφείλουμε να τονίσουμε πως ο βαθμός περάτωσης του στόχου που χαρακτηρίζει ένα στρατιωτικό οργανισμό ως επιτυχημένο (δηλαδή η αποτροπή εμπλοκής σε πολεμική επιχείρηση), αυξομειώνεται αναλογικά με την ισορροπία εν συγκρίσει με τις εχθρικές δυνάμεις, γεγονός που καθιστά αναγκαία την έγκυρη και συνεχή πληροφόρηση γύρω από τις προθέσεις και τις ικανότητες των πιθανών αντιπάλων. Η πρόκληση από πλευρά του εχθρού ωστόσο, δεν συνεπάγεται πάντα της υπεροχής αυτού, καθώς μπορεί να προκύπτει και μέσω των αδυναμιών του. (π.χ. διεκδικήσεις Σκοπίων). Η προσπάθεια εξισορρόπησης ωστόσο των δυνάμεων με αυτές των εχθρών, μπορεί να οδηγήσει σε οικονομική καταστρατήγηση, καθώς έχει ως προϋπόθεση την αγορά οπλικού εξοπλισμού ο οποίος κατά πάσα πιθανότητα θα μείνει αχρησιμοποίητος.

Στον αντίποδα, η αποτυχία αποτροπής του εχθρού, οδηγεί (ιδιαίτερος σε δυσμενείς περιόδους π.χ. περίοδοι κρίσεων), 1) σε πολεμικές συρράξεις 2) σε υποχώρηση των δυνάμεων – Παράδοση ή κατά τον πλέον συνήθη τρόπο 3) σε διαπραγματεύσεις. Οφείλουμε στο σημείο αυτό να αναφέρουμε πως και οι δύο τελευταίες περιπτώσεις υπάγονται στη σφαίρα των πολιτικών αποφάσεων. Συγκεκριμένα, η υποταγή στον εχθρό ως πολιτική απόφαση (π.χ. Τσεχοσλοβακία 1938, Κράτη Βαλτικής 1939 κ.α.), λαμβάνεται όταν:

- οι εχθρικές δυνάμεις διαθέτουν υπεροπλία-υπερισχύουν σε όλους τους τομείς.
- οποιαδήποτε αντίσταση θα ήταν ανούσια και κατά πάσα πιθανότητα θα επιφέρει καταστροφή των Δυνάμεων.

- γίνεται διατήρηση των Δυνάμεων για μετέπειτα χρήση.

B) Εμπλοκή

Μέχρι και το τέλος του πρώτου Παγκοσμίου Πολέμου, και εν αντιθέσει με σήμερα, πρωταρχικός στόχος των στρατιωτικών δυνάμεων θεωρείτο, η επιτυχής πολεμική εμπλοκή ενώ η αποφυγή αυτής και ανατροπή του πολέμου ως δευτερεύων στόχος. Αν και σε γενικές γραμμές η στάση αυτή θεωρητικά αποτελεί ενδεικτικό της θέλησης των στρατιωτικών, οφείλουμε να τονίσουμε πως κατά τη διάρκεια του μεσοπολέμου διάφοροι στρατιωτικοί ηγέτες είχαν προειδοποιήσει για τις ολέθριες συνέπειες μιας εκ νέου μεγάλης πολεμικής σύρραξης. Αντίστοιχη άποψη υιοθετείται και στη σύγχρονη εποχή πλην ορισμένων στρατιωτικών ηγετών μη ανεπτυγμένων τριτοκοσμικών χωρών.

Στον αντίποδα υπάρχει η άποψη πως καθώς το πραγματικό αντικείμενο ενός στρατιωτικού είναι η ειρήνη, το πεδίο δράσης του βρίσκεται στην αποφυγή της πολεμικής εμπλοκής. Βάσει αυτού, η βαρύτητα που δίνεται στην εκπαίδευση με γνώμονα τον πόλεμο καθώς και οι αντιλήψεις για εμπλοκή σε αυτόν ως έσχατη λύση, και μόνο αν αυτή κριθεί αναγκαία, αντιμετωπίζονται με καχυποψία, καθώς σύμφωνα με αυτή την θεώρηση, μη αποφυγή της εμπλοκής λαμβάνεται υπόψη ως στρατιωτική αποτυχία.

Μία επιπλέον αντίληψη σχετικά με την ιεράρχηση των στόχων των στρατιωτικών δυνάμεων, που ωστόσο χωλαίνει λόγω του ότι δεν είναι ιδιαίτερα αξιόπιστη, είναι η εξής: Πρωταρχικός στόχος παραμένει η αποτροπή, σε περίπτωση αποτυχίας της επίτευξης της ωστόσο, η εμπλοκή μεταφέρεται στη θέση της και γίνεται ο νέος σκοπός.

Το γεγονός αυτό απαιτεί την κατάλληλη προετοιμασία, ετοιμότητα και προσανατολισμό των στρατιωτικών στην πιθανότητα πολεμικής εμπλοκής. Βάσει αυτού λοιπόν, η επικεντρωμένη στον πόλεμο εκπαίδευση, έχει σαν στόχο την αποτροπή της εμπλοκής, ενώ παράλληλα σε ενδεχόμενη αποτυχία αποφυγής της, καθιστά τις στρατιωτικές δυνάμεις καλώς προετοιμασμένες, για να την εφαρμόσουν αναλόγως.

Βασικές υποχρεώσεις ως προς την εκπαίδευση στρατιωτικών οργανισμών:

1. βασική εκπαίδευση
2. εφαρμογή των διδαχθέντων γνώσεων σε απλές ή σύνθετες (διακλαδικές) ασκήσεις

3. αδιάκοπη αξιολόγηση και προσαρμογή αυτών στις νέες απαιτήσεις και εξελίξεις.

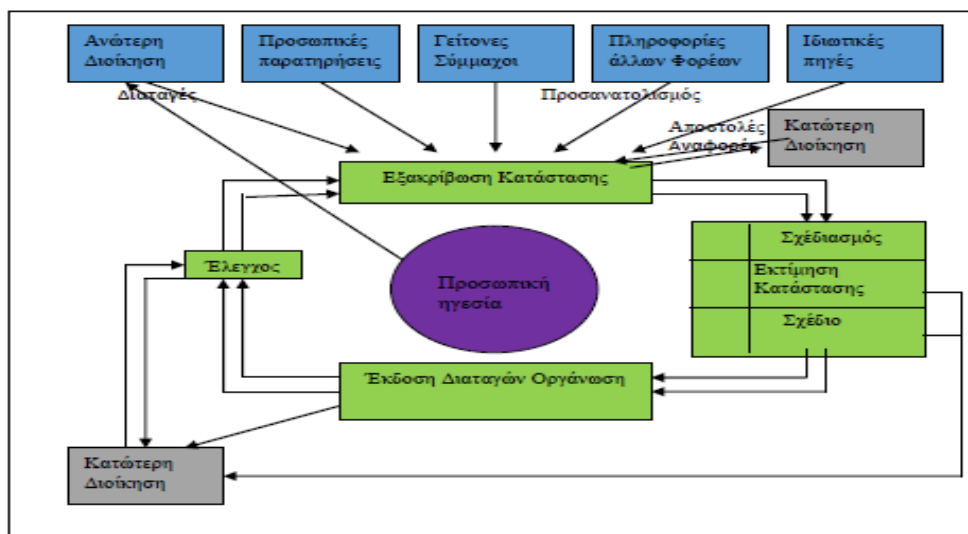
4.3 Στρατιωτική Ηγετική και Διοίκηση

Η ηγεσία και η διοίκηση ενός στρατιωτικού οργανισμού αποτελεί μια μεθοδολογία δηλαδή με άλλα λόγια έναν τρόπο σκέψης η οποία συναντάται σε όλα τα επίπεδα της διοικητικής πυραμίδας συνεχώς. Με μικρές παραλλαγές εναρμονίζεται με το πλαίσιο, το περιεχόμενο και την δεδομένη κατάσταση της εκάστοτε εντολής. Εξελίσσεται από νέες διαταγές και αποτελείται από τα εξής στάδια:

- Εξακρίβωση κατάστασης (situation assessment)
- Σχεδιασμός (planning)
- Έκδοση διαταγών (commanding)
- Έλεγχος (control)

Τα παραπάνω στάδια είναι αλληλένδετα μεταξύ τους, το ένα βασίζεται στο άλλο και χωρίς ένα από τα τέσσερα η αλυσίδα σπάει και η ηγετική δεν υφίσταται. Η εξακρίβωση της κατάστασης αναγνωρίζει τις αλλαγές και τις αξιολογεί και αποτελεί ανάγκη για την λήψη της απόφασης και για την σχεδίαση εναλλακτικών τρόπων που αναπροσαρμόζουν την τελική απόφαση. Εν συνεχεία, η λήψη απόφασης τοποθετείται στο κέντρο της επόμενης διαδικασίας διοίκησης, η οποία είναι υπεύθυνη για τον συντονισμό και την εναρμόνιση των ενεργειών των υφιστάμενων κλιμακίων (π.χ. ένας αριθμός στρατιωτών που αποτελούν ένα στράτευμα). Ο έλεγχος με την σειρά του είναι η ενέργεια που κλείνει το κύκλωμα, καθώς τα αποτελέσματα της επανατροφοδότησης (feedback) είναι εξίσου σημαντικά για να επανεξεταστεί η κατάσταση.

ΤΟ ΠΡΟΤΥΠΟ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ ΣΤΟΥΣ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥΣ ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ



Επιρροές και λειτουργία της στρατιωτικής διοικητικής – ηγετικής διαδικασίας (Πηγή: Μερτζεμεκίδης Αθανάσιος, Management αντικειμενικών στόχων: Θεωρητικές γνώσεις-πρακτικές δυνατότητες εφαρμογής κάτω από την ιδιαίτερη παρακολούθηση της Ελληνικής Πολεμικής Αεροπορίας, ΥΑΕ, σελ. 38)

Η πολυσύνθεση καθώς και η πολυπλοκότητα της παραπάνω διαδικασίας την καθιστούν στο επίκεντρο της στρατιωτικής εκπαίδευσης ακόμα και από τα πρώιμα στάδια της. Ξεκινά με την εκπαίδευση των δοκίμων και συνεχίζει μέχρι τη γενική εκπαίδευση του προσωπικού. Με σχεδόν επαναληπτική εξάσκηση, όλοι οι στρατιωτικοί ηγέτες πρέπει να έχουν τη δυνατότητα να καταλήξουν σε κατάλληλες αποφάσεις ακόμα και σε καταστάσεις κρίσης με λογική ακολουθία σκέψης. Οι αρχικές προσπάθειες προσέγγισης της ηγετικής διαδικασίας βρίσκονται στο εγχειρίδιο για την Διοίκηση και την Έκδοση Διαταγών (Gera, 1879). Η λογική της παραπάνω διαδικασίας δόθηκε για ευρεία χρήση στο κοινό μετά το τέλος του Δευτέρου Παγκοσμίου Πολέμου με πολλούς άλλους όρους στρατηγικής και στρατιωτικής ηγεσίας. Τόσο ο κύκλος PDCA (Plan – Do – Check – Act) και ο OODA (Observe – Orient – Decide – Act) παρουσιάζουν σημαντικά κοινά στοιχεία με την ηγετική διαδικασία που προέρχεται από τη Γερμανία.

4.3.1 Εξακρίβωση της κατάστασης

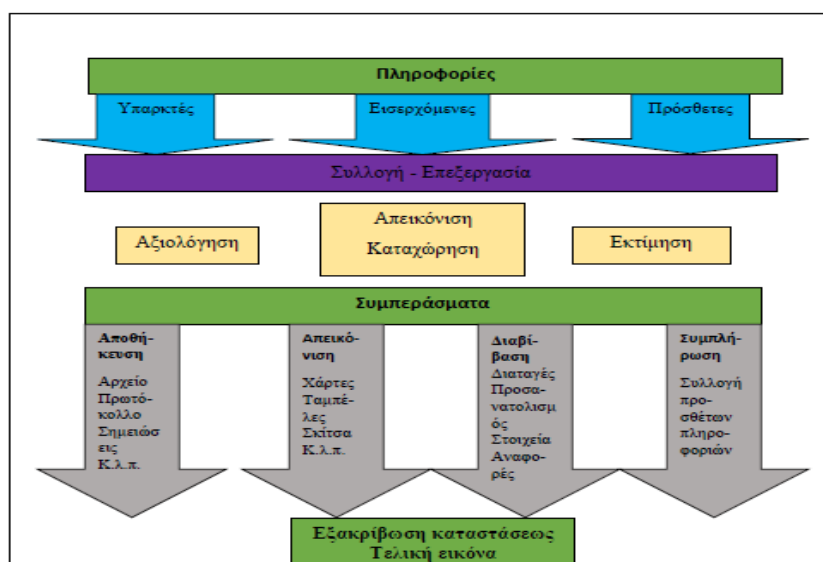
Αποτελεί το πρωταρχικό στοιχείο και εναρκτήριο λάκτισμα για την υλοποίηση της στρατιωτικής ηγεσίας. Είναι μιας διαρκώς αναπτυσσόμενη, διαδικασία συλλογής, σύνδεσης, αξιολόγησης, παράθεσης, αποθήκευσης και μεταβίβασης πληροφοριών. Σε περίπτωση ύπαρξης διαφορών στο περιεχόμενο της εκτίμησης των αποτελεσμάτων μεταφερόμαστε κατευθείαν στο δεύτερο μέρος της διαδικασίας. Αν η διαφορά-αλλαγή διαπιστωθεί ότι δεν είναι κάτι τόσο σημαντικό για την έκβαση του

ΤΟ ΠΡΟΤΥΠΟ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ ΣΤΟΥΣ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥΣ ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

αποτελέσματος δηλαδή να απαιτείται επαναπρογραμματισμός και νέα απόφαση τότε η διαδικασία συνεχίζει ως έχει.

Ενδεχομένως για περίοδο κρίσεως ή ένοπλης σύρραξης η εξακρίβωση κατάστασης ξεκινά πολύ πριν την έναρξη των Ενόπλων συγκρούσεων. Έτσι ο εκάστοτε ηγέτης χρησιμοποιεί όλα τα μέσα που έχει διαθέσιμα και πηγές πληροφόρησης (συμπεριλαμβανομένων των θεμελιωδών στοιχείων της ηγεσίας, των στρατιωτικών εγγράφων και της ειδικής βιβλιογραφίας) και τα στρατεύματα που αποστέλλονται ενημερώνονται και συμμετέχουν στη διάθεση των πληροφοριών. Κατά την διάρκεια της διαδικασίας οι αρχικές πληροφορίες συμπληρώνονται με οτιδήποτε νέο μπορεί να προκύψει και μπορεί να δώσει μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα για το θέατρο επιχειρήσεων. Τέτοιες πηγές πληροφοριών περιλαμβάνουν:

1. Εντολές (περιέχουν πληροφορίες που καθορίζουν τον τρόπο σκέψης και δράσης)
2. Προσανατολισμός (από πάνω προς τα κάτω, μεταξύ φίλων δυνάμεων, από τον άμαχο πληθυσμό, από άλλες οργανώσεις)
3. Δεδομένα (από τεχνικές συσκευές αναγνώρισης / δορυφόρους, αεροσκάφη)
4. Αναφορές και αιτήσεις (υφιστάμενων μονάδων)
5. Ευρήματα συλλογής πληροφοριών και εκπαίδευσης
6. Στοιχεία από τα MM



Πίνακας 3-2: Εξακρίβωση κατάστασης (Πηγή: Μερτζεμειδής Αθανάσιος, *Management αντικειμενικών στόχων: Θεωρητικές γνώσεις-πρακτικές δυνατότητες εφαρμογής κάτω από την ιδιαίτερη παρακολούθηση της Ελληνικής Πολεμικής Αεροπορίας*, ΥΑΕ, σελ. 40)

ΤΟ ΠΡΟΤΥΠΟ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ ΣΤΟΥΣ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥΣ ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

Εδώ αξίζει να τονιστεί η σημαντικότητα των αναφορών και των προτάσεων των κατώτερων ιεραρχικά στρατευμάτων, όπου συναντώνται οι αμεσότερες και οι πιο αξιόπιστες εντυπώσεις. Παρόλα αυτά αν και η αξία των μηνυμάτων διατηρείται μόνο μέσω της άμεσης παράδοσης και προώθησης, η εξέταση τους οφείλεται να γίνεται εξονυχιστικά καθώς η άμεση επαφή με το πεδίο της μάχης αλλά και η έλλειψη απόστασης μπορούν να οδηγήσουν σε λάθος εκτιμήσεις, εικασίες, και υπερβολές. Εάν οι υπάρχουσες αλλά και οι εισερχόμενες πληροφορίες δεν είναι επαρκείς ώστε να διατηρηθεί μία ολική και ακριβής εικόνα της κατάστασης, τότε η ηγετική φυσιογνωμία και τα χαρακτηριστικά του έχων το γενικό πρόσταγμα πρέπει να βγουν μπροστά ώστε να παρθεί μια απόφαση και να καθοδηγήσουν τις επιχειρήσεις προς μια άρτια και πειθαρχημένη κατεύθυνση.

4.3.2 Σχεδιασμός

Μέσα από μια βιβλιογραφική ανασκόπηση των ορισμών του σχεδιασμού, διαπιστώσαμε ότι έχουν διατυπωθεί αρκετοί ορισμοί του σχεδιασμού. Το κοινό που έχουν αυτοί οι ορισμοί είναι ότι πρόκειται για μια συστημένη δράση με αποτέλεσμα στο μέλλον. Πιο συγκεκριμένα, ο προγραμματισμός ορίζεται ως η προετοιμασία για μελλοντικές ενέργειες που πρέπει να γίνουν, οι οποίες θα βοηθήσουν στην επίτευξη των στόχων που έχει θέσει ο οργανισμός. Το κύριο πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι διαχειριστές κατά τη διαδικασία σχεδιασμού είναι η αμφιβολία. Κανείς δεν μπορεί να είναι σίγουρος για το τι επιφυλάσσει το μέλλον, ειδικά όταν τα σχέδια είναι μακριά. Έτσι, ένας τρόπος για να μειωθεί η αβεβαιότητα είναι να συντομεύσετε τον ορίζοντα προγραμματισμού - όσο πιο κοντά είναι το διάστημα προγραμματισμού στον τρέχοντα χρόνο, τόσο λιγότερη αβεβαιότητα υπάρχει για την επιτυχία του σχεδίου. Μια άλλη λύση για τη μείωση της αβεβαιότητας είναι να αποφασίσετε πότε θα ξεκινήσει η περίοδός σας. Αυτή η στρατηγική είναι κοινή σε περιόδους πολέμου, όπου οποιαδήποτε πρόβλεψη είναι αβάσιμη και βασίζεται σε συστηματικό προσχεδιασμό και προετοιμασία πιθανών αποφάσεων.

Πριν προχωρήσουμε στην ανάλυση σχεδιασμού, αξίζει να σημειωθεί ότι η φάση του σχεδιασμού δεν έχει μελετηθεί διεξοδικά στη στρατιωτική βιβλιογραφία. Οι αναφορές στη στρατιωτική βιβλιογραφία δανείζονται από την οικονομική

βιβλιογραφία, για την οποία είναι χρήσιμο να εξεταστεί παράλληλα και η σχεδιαστική βιβλιογραφία.

4.3.2.1 Φάση σχεδιασμού

Σύμφωνα με την οικονομική βιβλιογραφία, ο σχεδιασμός μπορεί να χωριστεί σε τρεις φάσεις.

1. Φάση παρακίνησης: Πρόκειται για μια προϋπάρχουσα συνθήκη που προέρχεται από μια εντολή.
2. Φάση έρευνας: Αξιολόγηση εμπλοκής
3. Φάση βελτιστοποίησης: περιλαμβάνει την ανάπτυξη σχεδίων δράσης/δραστηριότητας.

Οι μέθοδοι σχεδιασμού που χρησιμοποιούνται από στρατιωτικούς οργανισμούς προσανατολίζονται κυρίως στη συμμετοχή δυνάμεων, κάτι που επιτρέπει την αξιοποίηση στρατιωτικών σχεδίων σε όλα τα πεδία, όπως το επιχειρησιακό σχέδιο μιας πτέρυγας, το χρονοδιάγραμμα ανεφοδιασμού κ.λπ. Κατά τη διάρκεια του στρατιωτικού σχεδιασμού, έχουμε τέσσερις διακριτές περιόδους:

- 1. Εντολή ως βάση:** Αυτό που θεωρείται είναι η στρατηγική-γιατί χρησιμοποιείται κάτι. Προορίζεται για παροχή μέσω των σχεδίων εκτεταμένου ελεύθερου πεδίου.
- 2. Η εξακρίβωση της κατάστασης:** Είναι η δεύτερη φάση του σχεδιασμού. Η διαδικασία σχεδιασμού σε αυτή τη φάση βασίζεται σε όλες τις διαθέσιμες πληροφορίες σχετικά με την οργάνωση των πληροφοριών (έρευνα, μετάδοση και επεξεργασία) καθώς και για το συγκεκριμένο στρατιωτικό σύστημα. Απαραίτητη ενέργεια σε αυτό το σημείο είναι η επεξεργασία και ανάλυση της σχέσης κόστους και αναμενόμενης απόδοσης. Στο στρατιωτικό σύστημα πληροφοριών των περισσότερων χωρών, έχουν εφαρμοστεί παρόμοιες δομές σχετικά με την οργάνωση της πληροφορίας, η οποία συνεχώς επαυξάνεται ή αντικαθίσταται.
- 3. Η αξιολόγηση της κατάστασης ως πρώτο βήμα σχεδιασμού:** Σε αυτή τη φάση, συνιστάται η χρήση συστημάτων Matrix, ιδιαίτερα για τον σκοπό της πρόβλεψης πόρων, μεθόδων και ανθρώπινου κεφαλαίου. Για την αξιολόγηση της κατάστασης, θα πρέπει να εκτελεστούν οι ακόλουθες ενέργειες: α) η ανάλυση της αποστολής, β) οι παράγοντες της αποστολής, γ) το βάρος κάθε λύσης, δ) η ταξινόμηση ή ο βαθμός αυτών των λύσεων.

4. Η επιλογή ως το δεύτερο βήμα του σχεδιασμού: Επιλογή είναι η συνειδητή ή ασυνειδήτη επιλογή μιας λύσης από ένα σύνολο εναλλακτικών ιδεών με βάση τις προτεραιότητες που καθορίζονται από τον λήπτη της απόφασης. Η επιλογή μπορεί να γίνει τυχαία, επίτηδες ή αυθόρμητα. Μια προσχεδιασμένη απόφαση λαμβάνεται με βάση ένα σύνολο στόχων ή ένα σύνολο κριτηρίων που είναι προκαθορισμένα. Ορίζουμε την αποφασιστικότητα ως την ικανότητα λήψης αποφάσεων και διατήρησης τους χωρίς δισταγμό.

Η απόφαση προηγείται των ενεργειών. Ως αποτέλεσμα, πριν αποφασίσετε, θα πρέπει να είναι γνωστός ο επιδιωκόμενος στόχος, μαζί με τις μεθόδους που χρησιμοποιούνται για την επίτευξή του. Μια βιώσιμη εναλλακτική είναι η επιλογή αποφάσεων που δεν δεσμεύονται. Η τελική απόφαση μπορεί να ληφθεί αργότερα, εάν χρειαστεί, έχοντας αρκετό χρόνο και εναλλακτικές επιλογές. Ο πρωταρχικός κανόνας για να αποφασίσετε κάτι είναι το αποτέλεσμα της απόφασης. Για την τελική αξιολόγηση μιας απόφασης θα πρέπει να ληφθεί υπόψη ο βαθμός στον οποίο επιτεύχθηκε και οι επιπτώσεις που είχε σε άλλους τομείς, π.χ. Η αξιολόγηση της απόφασης για την έναρξη αεροπορικής επιδρομής μπορεί να είναι ακριβής μόνο εάν ληφθούν υπόψη το προκύπτον κόστος. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες θα πρέπει να έχουν την ικανότητα να αξιολογούν μια απόφαση. Τα στάδια μέσω των οποίων λαμβάνονται οι πολύπλοκες αποφάσεις έχουν ως εξής:

- a) Διαπίστωση μια ανάγκης
- b) Ανάλυση του περιβάλλοντος
- c) Εξακρίβωση των εναλλακτικών λύσεων
- d) Εξέταση των επιπτώσεων κάθε εναλλακτικής λύσης
- e) Απόφαση και εφαρμογή μιας από τις εναλλακτικές λύσεις
- f) Παρατήρηση των εξελίξεων και επανεξέταση της απόφασης

5. Ανάπτυξη του σχεδίου επιχειρήσεων: Αποτελεί το τελευταίο στάδιο της σχεδίασης. Το σχέδιο επιχειρήσεων είναι η απόρροια όλων των παραπάνω ενεργειών και αποτελεί το αποκορύφωμα όλων των επιμέρους σχεδίων.

4.3.2.2 Αρχές της σχεδίασης

Οι αρχές σχεδίασης που ισχύουν κατά κανόνα σε όλους τους οργανισμούς είναι:

1. **Αρχή της συνέχειας.** Ο σχεδιασμός είναι μια συνεχής διαδικασία, η οποία δεν πρέπει να διακόπτεται.
2. **Αρχή της πληρότητας.** Η συγκεκριμένη αρχή προϋποθέτει την ευρύτητα σε όλους τους τομείς και σε όλες τις λεπτομέρειες. Επίσης, προϋποθέτει συντονισμό μεταξύ των επιμέρους σχεδίων και τήρηση του νόμου του σχεδιασμού.
3. **Αρχή του ρεαλισμού.** Κάθε σχέδιο θα πρέπει να είναι βασισμένο σε ρεαλιστικές συνθήκες. Θα πρέπει να αξιολογούνται όλες οι διαθέσιμες πληροφορίες και να λαμβάνονται υπόψη οι δυνατότητες σχεδίασης.
4. **Αρχή της ευελιξίας.** Λόγω αστάθμητων παραγόντων και τροποποιήσεων στις συνθήκες που επικρατούν, η ανάγκη συνεχών ελέγχων είναι απαραίτητη και αν αυτό είναι απαραίτητο η απαιτούμενη προσαρμογή του αρχικού σχεδίου.
5. **Αρχή της οικονομικότητας.** Θα πρέπει το κόστος επίτευξης ενός στόχου να χρησιμοποιεί τους λιγότερο δυνατούς πόρους, ώστε το κόστος να είναι το ελάχιστο δυνατό.

4.3.3 Έκδοση διαταγών (Commanding)

Η διοργάνωση εργασιών αποτελεί τον πυρήνα της οργάνωσης. Είναι κοινά αποδεκτό ότι οι αρχές της οργάνωσης έχουν τις ρίζες τους στο στρατιωτικό τομέα. Επομένως, η εφαρμογή διοικητικών μοντέλων στους στρατιωτικούς φορείς είναι αρκετά απλή, υπό την προϋπόθεση ότι λαμβάνονται υπόψη οι ειδικότητες που τους χαρακτηρίζουν. Η οργάνωση αποτελείται από δύο αντίπαλα δίδυμα, την τυπική και άτυπη οργάνωση και, από την άλλη πλευρά, τη στατική και δυναμική οργάνωση.

Η δυναμική οργάνωση, μαζί με την διοικητική οργάνωση, αποτελεί τον δυναμικό πυρήνα της οργάνωσης και ασχολείται με την οργάνωση των λειτουργιών σε διαδικαστικό επίπεδο. Διαμόρφωση βάσει του εργαζομένου. Διαίρεση εργασίας: Αναφέρεται στον τριπλό κλασικό διαχωρισμό της εργασίας ανάλογα με την ιεραρχική της θέση, δηλαδή:

- Ορισμός των εργασιών που εκτελούνται από τα υψηλότερα ιεραρχικά στελέχη (εργασίες της "υψηλότερης" σημασίας)
- Κατακερματισμός των "υψηλής σημασίας" εργασιών σε εργασίες μέσης κλίμακας (εργασίες "μεσαίας" σημασίας)

ΤΟ ΠΡΟΤΥΠΟ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ ΣΤΟΥΣ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥΣ ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

- Διαίρεση των "μεσαίας σημασίας" εργασιών σε εργασίες μικρότερης σημασίας (εργασίες "κατώτερης" σημασίας)

Διαμόρφωση βάσει χρόνου. Ο σχεδιασμός της εργασίας σε κάθε είδος οργανισμού πραγματοποιείται σε τρία στάδια:

1. Χρονική ακολουθία, δηλαδή καθορισμός της σειράς εκτέλεσης των εργασιών.
2. Χρονική διάρκεια, δηλαδή το χρονικό διάστημα που απαιτείται για την εκτέλεση μιας εργασίας για να τηρηθούν τα χρονικά όρια και να γίνει οικονομία πόρων.
3. Προσδιορισμός της διάρκειας και των επιμέρους δράσεων.

Διαμόρφωση βάσει χώρου. Ο επιλεγμένος χώρος, ανεξάρτητα από την περίοδο, είτε ειρηνική είτε όχι, πρέπει να συμβάλλει στην επίτευξη των καθορισμένων στόχων. Τα προβλήματα που αντιμετωπίζει η διοίκηση σε αυτή την επιλογή σχετίζονται με τον τόπο εγκατάστασης και τις απαιτήσεις για βελτιστοποίηση.

4.3.4 Έλεγχος

Οι διαδικασίες ελέγχου σε έναν στρατιωτικό οργανισμό περιγράφονται στις διαταγές και στους κανονισμούς λειτουργίας του. Ο έλεγχος ως έννοια αφορά τη σύγκριση μεταξύ του αποτελέσματος που έχει επιτευχθεί και του επιθυμητού - ιδανικού αποτελέσματος και έτσι μέρος του ελέγχου είναι η επιτήρηση, η εποπτεία, και η εξέταση. Πρόκειται για μία λειτουργία της διαδικασίας διοίκησης η οποία είναι επιτηρητική, εποπτική και εξεταστική, και παρόλο που θεωρητικά πηγάζει από την ανώτερη διοίκηση, είναι μία διαδικασία που κάθε προϊστάμενος πρέπει να εκτελεί.

4.3.4.1 Είδη ελέγχων

Όσον αφορά τα είδη ελέγχου, υπάρχει μεγάλη ποικιλία στον ορισμό του ελέγχου. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι η ανάλυση αυτού του σταδίου της διοικητικής διαδικασίας γίνεται με διάφορα κριτήρια. Τα κριτήρια αυτά είναι:

Με βάση τις λειτουργίες: Η διαδικασία επιθεώρησης ορίζεται ως ελεγκτικός έλεγχος προτεραιότητας, ο οποίος αξιολογεί την επάρκεια και λαμβάνει χώρα κατά τη φάση του σχεδιασμού. Ακολουθείται από την επιθεώρηση. Ως επίβλεψη, ορίζεται ο έλεγχος της συμπεριφοράς που στρέφεται προς τις πράξεις των στελεχών. Όσον αφορά τις υπολοίπων διαδικασίες, ορίζεται ο έλεγχος των αποτελεσμάτων, ο οποίος συγκρίνει τα επιτευχθέντα αποτελέσματα με τους στόχους του οργανισμού.

ΤΟ ΠΡΟΤΥΠΟ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ ΣΤΟΥΣ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥΣ ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

Το δεύτερο κριτήριο διάκρισης του ορισμού του ελέγχου αναφέρεται στον **ελεγκτικό φορέα**. Η πρώτη μορφή αφορά τον αυτοέλεγχο, που πραγματοποιείται από έναν παράγοντα του οργανισμού. Δηλαδή, με τον αυτοέλεγχο αναφερόμαστε στον έλεγχο από τον ίδιο τον παράγοντα ή από ένα στέλεχος, ισοδύναμο ή μεγαλύτερης βαθμίδας στην ιεραρχία, του οργανισμού που αναλαμβάνει την εξέταση ή και την καθοδήγηση του ελεγχόμενου ατόμου. Ο έλεγχος από τρίτους είναι η μορφή ελέγχου που διεξάγεται από πρόσωπα τα οποία δεν έχουν κάποια σχέση ιεραρχικά με τον ελεγχόμενο και τα οποία μπορεί να ανήκουν στην οργάνωση (εσωτερικοί) ελεγκτές ή όχι (εξωτερικοί).

Η διαφοροποίηση μπορεί να πραγματοποιηθεί και μέσω του κριτηρίου που αφορά **τα όργανα ελέγχου**. Σε αυτή την κατηγορία ο έλεγχος διακρίνεται σε μακροσκοπικό, μηχανικό και οικονομικό. Ο μακροσκοπικός έλεγχος εξετάζει ποσοτικούς και ποιοτικούς συντελεστές όπως επιθεωρήσεις μονάδων. Με τον μηχανικό έλεγχο γίνεται εξέταση των τεχνικών μέσων του οργανισμού, δηλαδή μηχανικών, ηλεκτρικών μέσων κλπ. Κύριος σκοπός του οικονομικού ελέγχου είναι ο έλεγχος των οικονομικών θεμάτων του οργανισμού (οικονομικές συναλλαγές, λογιστικές πράξεις κλπ).

Τελευταίο κριτήριο για τη διαφοροποίηση της λειτουργίας του ελέγχου στη διοικητική διαδικασία είναι **το εύρος** του. Το κριτήριο αυτό διαφοροποιεί τον έλεγχο σε ολικό - γενικό ή μερικό – επιλεκτικό. Από θεωρητική σκοπιά ο γενικός έλεγχος είναι η ορθότερη μορφή ελέγχου καθώς εκμηδενίζει τα περιθώρια για λάθη. Ωστόσο είναι πολύ κοστοβόρο και μειώνει τη θέληση των ατόμων, λόγω της ύπαρξης αμφιβολίας. Σαν αποτέλεσμα οι ολικοί - γενικοί έλεγχοι επιλέγονται όταν πρόκειται για αντικείμενα τα οποία είναι μικρά, κρίσιμα σε σπουδαιότητα, όπως λογιστικά βιβλία, απειλούμενα (π.χ. χρήματα όπλα) και σε περιπτώσεις όπου υπάρχει νομική εμπλοκή. Έτσι για να γίνει αποτελεσματικότερος ο γενικός έλεγχος πρέπει σε κάποια σημεία του να συγκεκριμενοποιείται. Ο ειδικός έλεγχος, δηλαδή ο έλεγχος ενός αντιπροσωπευτικού δείγματος, είναι η επιλογή στις υπόλοιπες περιπτώσεις. Για παράδειγμα ο έλεγχος ενός μπουκαλιού σε κάθε παρτίδα με 50 μπουκάλια.

4.3.4.2 Εφαρμογή στους στρατιωτικούς οργανισμούς

Ορισμένες συμπληρωματικές πληροφορίες για τους τύπους ελέγχων που αναφέρθηκαν:

Έλεγχος προτεραιοτήτων: Είναι ουσιαστικός για να διασφαλιστεί ότι όλοι στον οργανισμό έχουν κατανοήσει και αποδέχονται τις προτεραιότητες και τους στόχους του

ΤΟ ΠΡΟΤΥΠΟ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ ΣΤΟΥΣ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥΣ ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

οργανισμού. Αυτό μπορεί να απαιτεί επαναλαμβανόμενους ελέγχους για να διασφαλιστεί η συνεχής ευθυγράμμιση.

Έλεγχος υλικού: Η ακρίβεια αυτού του ελέγχου είναι ζωτικής σημασίας, καθώς η κατάσταση του εξοπλισμού μπορεί να έχει άμεση επίπτωση στην ασφάλεια των ατόμων και στην επιτυχία των αποστολών.

Έλεγχος ατόμων: Αυτού του είδους ο έλεγχος μπορεί να περιλαμβάνει όχι μόνο την αξιολόγηση της απόδοσης και των δεξιοτήτων, αλλά και την επιβεβαίωση ότι τα άτομα ακολουθούν τους κανονισμούς και τις πολιτικές του οργανισμού, καθώς και την εξέταση των συναισθηματικών και ψυχολογικών καταστάσεων.

Πρέπει να σημειωθεί ότι οι ελεγκτικοί μηχανισμοί πρέπει να είναι διαφανείς, δίκαιοι και ολοκληρωμένοι. Τα άτομα που υπόκεινται σε αυτούς τους ελέγχους πρέπει να έχουν επίγνωση των προτύπων που πρέπει να εκπληρώνουν, των μεθόδων ελέγχου και των δυνατών συνεπειών των αποτελεσμάτων των ελέγχων.

Τέλος, οι επιθεωρήσεις είναι ένα εργαλείο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να ελέγχει και να βελτιώνει την απόδοση, αλλά πρέπει να χρησιμοποιείται με σύνεση. Η υπερβολική ή ασύστολη χρήση των επιθεωρήσεων μπορεί να οδηγήσει σε απογοήτευση και αποδυνάμωση του ηθικού, και μπορεί να δημιουργήσει ένα περιβάλλον όπου τα άτομα επικεντρώνονται περισσότερο στην εξασφάλιση θετικών αποτελεσμάτων στις επιθεωρήσεις παρά στην πραγματική βελτίωση της απόδοσης ή της ασφάλειας.

4.4 Διαφορές στρατιωτικών οργανισμών μεταξύ τους

4.4.1 Διαφορές στρατιωτικής κουλτούρας

Στην ουσία η έννοια της στρατιωτικής κουλτούρας αποτελεί μια ερμηνεία του τρόπου με τον οποίο λειτουργεί ένας στρατιωτικός οργανισμός. Η στρατιωτική κουλτούρα αποτελεί ένα σύνολο αξιών, εθίμων, παραδόσεων, τα οποία έχουν δημιουργήσει ένα συγκεκριμένο χαρακτήρα και μια συμπεριφορά σε ένα στρατιωτικό οργανισμό ή με άλλα λόγια ενός κλάδου των ενόπλων δυνάμεων μιας χώρας. Από την στρατιωτική κουλτούρα πηγάζουν τα πρότυπα συμπεριφοράς, η πειθαρχία, το πνεύμα ομαδικότητας, η ανιδιοτέλεια κατά την εκτέλεση του καθήκοντος, καθώς επίσης και οι παραδόσεις και τα έθιμα που υποστηρίζουν αυτά τα στοιχεία. Ένα μοντέλο

ΤΟ ΠΡΟΤΥΠΟ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ ΣΤΟΥΣ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥΣ ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

στρατιωτικής κουλτούρας όπως καθορίζεται από τον Burk, περιλαμβάνει τέσσερα ουσιαστικά στοιχεία. Την πειθαρχία, το επαγγελματικό ήθος, τις τελετές και εθιμοτυπία, την συνοχή και το πνεύμα συνεργασίας του προσωπικού.

Πολύ στενά συνδεδεμένη με την έννοια της στρατιωτικής κουλτούρας είναι και η έννοια του υπάρχοντος κλίματος σε ένα στρατιωτικό οργανισμό (organizational climate) δηλαδή η άποψη και τα συναισθήματα που έχουν τα μέλη των στρατιωτικών οργανισμών για τα επιτελεία τους. Το εκάστοτε κλίμα ενός επιτελείου μπορεί να επηρεαστεί από τους εξής παράγοντες: από τις αντιλήψεις που υπάρχουν σχετικά με την επιβράβευση και τις ποινές που επιβάλλονται, από την ροή των πληροφοριών από τα κατώτερα ιεραρχικά στρώματα προς τα ανώτερα και αντίθετα, από τις προσδοκίες της διοίκησης αναφορικά με την απόδοση στο φόρτο της εργασίας, από το αίσθημα της δικαιοσύνης και αξιοκρατίας του συστήματος διοίκησης, τα χαρακτηριστικά του φορτίου δουλειάς και τέλος τα πρότυπα που θέτουν οι Αρχηγοί των επιτελείων. Παρά το γεγονός ότι το επικρατούν κλίμα στα επιτελεία και των τριών όπλων είναι εύπλαστο και ανταποκρίνεται πολύ γρήγορα στις ξαφνικές απαιτήσεις αλλά και στις πολιτικές κατευθυντήριες οδηγίες, γι' αυτό μακροπρόθεσμα μπορεί να επηρεάσει κατά κάποιο τρόπο την κουλτούρα ενός στρατιωτικού οργανισμού.

Η σημαντικότητα της στρατιωτικής κουλτούρας αποδεικνύεται περίτρανα από την Ιστορία, μέσα από τα ιστορικά γεγονότα, χωρίς να γίνεται σαφής ο τρόπος και ο λόγος για τον οποίο συμβαίνει αυτό. Ηγενικότερη ασάφεια οφείλεται στο γεγονός ότι η στρατιωτική κουλτούρα επηρεάζεται από μη μετρήσιμους παράγοντες, στην πολυπλοκότητά της έννοιας και στο γεγονός ότι οι ιστορικοί στην προσπάθειά τους να μελετήσουν έναν πόλεμο και να εξηγήσουν τους λόγους της νίκης ή της ήττας, εστιάζουν περισσότερο σε παράγοντες, όπως η ηγεσία, το δόγμα και όχι στην στρατιωτική κουλτούρα των εμπόλεμων. Τα παραπάνω, συνδυαζόμενα με τις μεταρρυθμίσεις εξαιτίας των αλλαγών στην κουλτούρα μιας κοινωνίας, στην εξέλιξη της τεχνολογίας που βομβαρδίζουν τη στρατιωτική κουλτούρα στο πέρασμα του χρόνου, χωρίς να επιφέρουν άμεσα αποτελέσματα, καθιστούν δύσκολη την αντιμετώπιση με ένα πιο επιστημονικό τρόπο της έννοιας της στρατιωτικής κουλτούρας. Η στρατιωτική κουλτούρα επηρεάζει την στρατιωτική αποτελεσματικότητα και την λήψη καινοτόμων ιδεών μέσα στο στρατιωτικό οργανισμό. Τόσο η στρατιωτική αποτελεσματικότητα, όσο και οι καινοτόμες νεωτεριστικές ιδέες διαδραματίζουν ουσιαστικό ρόλο στην προετοιμασία και την

ΤΟ ΠΡΟΤΥΠΟ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ ΣΤΟΥΣ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥΣ ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

οργάνωση του στρατού για τον επόμενο πόλεμο. Επίσης η στρατιωτική κουλτούρα αντιπροσωπεύει τη δεοντολογία και τα επαγγελματικά χαρακτηριστικά, στοιχεία των οποίων είναι η εμπειρία και πνευματική μελέτη, οι οποίες συμβάλουν με τον ίδιο τρόπο στην κοινή κατανόηση της φύσης του πολέμου και από τα τρία Γενικά Επιτελεία. Τα επαγγελματικά χαρακτηριστικά και η δεοντολογία προσδίδουν την τεράστια σωματική και ψυχική δύναμη που απαιτεί το επάγγελμα του στρατιωτικού. Με άλλα λόγια θα προετοιμάσουν τον στρατιωτικό οργανισμό στο να είναι ικανός να αξιολογεί, να ελέγχει την αποτελεσματικότητα όλων των αλλαγών-καινοτομιών, εξελίξεων που συμβαίνουν σε διάφορα επίπεδα όπως το τεχνολογικό, κοινωνικό, τακτικό επιχειρησιακό στην περίοδο της ειρήνης, αποφεύγοντας με αυτό τον τρόπο την δοκιμή της αποτελεσματικότητας αυτών των αλλαγών στην περίοδο του πολέμου όπου θα επικρατεί ο φόβος, το χάος, η ασάφεια και η αβεβαιότητα.



Εικόνα: Κινέζικος στρατό σε διάταξη μάχης (Πηγή:

https://www.google.com/search?q=%CE%BA%CE%B9%CE%BD%CE%B5%CE%B6%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CF%82+%CF%83%CF%84%CF%81%CE%B1%CF%84%CE%BF%CF%82&sxsrf=APwXEdfxVnc0y_v0Ntf_sDTTbmrTNhwygg:1687967228594&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=2ahUKEwi6r7X4p-b_AhWia_EDHdYYBQQQ_AUoAXoECAEQAw&biw=1366&bih=657&dpr=1#imgrc=8vsP0ggN5QERJM

Συνεπώς η στρατιωτική κουλτούρα αντιπροσωπεύει την πνευματική ικανότητα του στρατού ξηράς, του ναυτικού και της αεροπορίας, η οποία απαιτείται να είναι σε υψηλό επίπεδο για να είναι σε θέση και τα τρία όπλα να προετοιμαστούν για την διεξαγωγή του πολέμου.

A. Το γενικότερο πλαίσιο της κουλτούρας

ΤΟ ΠΡΟΤΥΠΟ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ ΣΤΟΥΣ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥΣ ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

Η στρατιωτική κουλτούρα επηρεάζεται από παράγοντες όπως η ιστορία, η επαγγελματική δεοντολογία, η γεωγραφία, το περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί ο στρατιωτικός οργανισμός, η πρόσφατη στρατιωτική εμπειρία και η κοσμοθεωρία του οργανισμού για την κοινωνία εκτός του στρατεύματος. Επιπλέον, υπάρχει πιθανότητα να υπάρξουν ξεχωριστές και διακριτές υποκουλτούρες μέσα στους στρατιωτικούς οργανισμούς οι οποίες με τη σειρά τους επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από τις παραδοσιακές συνθήκες καθώς και την αποστολή του στρατιωτικού οργανισμού.

Η στρατιωτική κουλτούρα στην ευρύτερη έννοιά της, είναι δυνατόν να καθορίζει και να σηματοδοτεί τον τρόπο με τον οποίο μάχεται ένα έθνος. Η γερμανική στρατιωτική κουλτούρα για παράδειγμα, κατά την διάρκεια των δύο περασμένων πολέμων επεδείκνυε ιδιαίτερη έμφαση στο καθήκον, εξαιρετική σοβαρότητα στην τακτική, σε αντίθεση με τον τομέα του εφοδιασμού και τον τομέα των πληροφοριών για τους οποίους υπήρχε λιγότερο ενδιαφέρον λόγω της γεωγραφικής της θέσης μιας και η Γερμανία ήταν πάντα στο κέντρο των στρατιωτικών επιχειρήσεων σε όλη την ιστορία του Ευρωπαϊκού πολέμου, αλλά η καταστροφή της Πρωσίας τον Οκτώβριο του 1806, είχε ως αποτέλεσμα την κατάρρευση του κράτους. Αυτό οφείλονταν αφενός στην αδυναμία των Γερμανών να κατανοήσουν ότι δεν έπρεπε να δίνουν περισσότερο βάρος στην τακτική και στις επιχειρήσεις παραμελώντας τον τομέα του εφοδιασμού-πληροφοριών και αφετέρου στην επικρατούσα κουλτούρα της κοινωνίας η οποία κατά τη διάρκεια των δύο παγκόσμιων πολέμων διέθετε μια θεμελιώδη πίστη στην έμφυτη ανωτερότητα του γερμανικού φύλου.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα της επίδρασης των παραδόσεων και συνηθειών που επικρατούν εντός του στρατιωτικού οργανισμού και επιδρούν στην στρατιωτική κουλτούρα αποτελεί το παράδειγμα του Ιταλού Γενικού επιτελείου το 1940. Όπως αναφέρει ο MacGregor Knox το Ιταλικό Γενικό Επιτελείο χαρακτηριζόταν από έλλειψη μελέτης, σχεδιασμού και προσοχής στη λεπτομέρεια σε αντίθεση με τους Γερμανούς. Οι Ιταλοί αξιωματούχοι αντιμετώπιζαν την ένταξή τους στις ιταλικές ένοπλες δυνάμεις ως μια εξασφάλιση για όλη τη ζωή τους. Επιπρόσθετα η άποψη της κοινωνίας για τους Αξιωματικούς δεν ήταν και η καλύτερη δεδομένου ότι, τους θεωρούσαν ανίκανους να προσφέρουν οπουδήποτε αλλού, δηλαδή δεν μπορούσαν να στηρίξουν τους εαυτούς τους σε κάποια άλλη επαγγελματική δραστηριότητα. Όπως

ΤΟ ΠΡΟΤΥΠΟ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ ΣΤΟΥΣ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥΣ ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

χαρακτηριστικά αναφέρει ο στρατηγός Ubaldo Soddu, ο οποίος ήταν υπεύθυνος του επιχειρησιακού και του τακτικού σχεδίου επίθεσης εναντίον της Ελλάδας το 1940, σε σχόλιό του για την άποψη που επικρατούσε στους ιταλούς αξιωματικούς για την καριέρα τους στις Ιταλικές στρατιωτικές δυνάμεις, «όταν υπάρχει ένα πιάτο ζυμαρικών εξασφαλισμένο για μία ζωή και λίγη μουσική, δεν χρειάζεται τίποτα περισσότερο».

Σε αντίθεση με την Ιταλική στρατιωτική κουλτούρα οι Ηνωμένες Πολιτείες, είχαν μια διαφορετική στρατιωτική κουλτούρα η οποία χαρακτηρίζονταν από την ιδιαίτερη έμφαση που έδιναν στον τομέα του εφοδιασμού των στρατευμάτων. Η ιδιαίτερη προσοχή των αμερικανών στον εφοδιασμό οφείλεται κατά κύριο λόγο στην επίδραση του παράγοντα γεωγραφία, ο οποίος όπως προαναφέρθηκε επηρεάζει την διαμόρφωση της στρατιωτικής κουλτούρας ενός έθνους. Οι Ηνωμένες πολιτείες είναι ένα έθνος που γεωγραφικά προστατεύεται από την ύπαρξη ωκεανών. Έτσι, η προβολή της στρατιωτικής ισχύος της χώρας για να είναι αποτελεσματική, απαιτούσε μια αποτελεσματική εφοδιαστική δυνατότητα των ενόπλων δυνάμεων της. Ακόμη και στον Αμερικάνικο Εμφύλιο Πόλεμο, ο οποίος συνέβαλε στην διαμόρφωση της γενικής στρατιωτικής κουλτούρας των ενόπλων δυνάμεων των ΗΠΑ και παρά το γεγονός ότι οι δυνάμεις της Ένωσης διεξήγαγαν επιχειρήσεις σε ηπειρωτικό έδαφος, οι αποστάσεις που διανύονταν ήταν ισοδύναμες με τις αποστάσεις στην Ευρώπη από το Παρίσι προς την Μόσχα.

Ένας άλλος σημαντικός παράγοντας που επιδρά στη στρατιωτική κουλτούρα είναι η εναλλαγή των γενεών που συμβάλει στους στρατιωτικούς οργανισμούς. Ένα παράδειγμα τέτοιας εναλλαγής εμφανίστηκε στην αμερικανική στρατιωτική κουλτούρα όταν χρειάστηκε η γενιά του πολέμου του Βιετνάμ να αποστρατευτεί. Το γεγονός αυτό συνδυαζόμενο με το τέλος της ψυχροπολεμικής περιόδου συνέβαλε έτσι ώστε οι καινούριες γενιές αξιωματικών να διαμορφώσουν διαφορετική αντίληψη για τα τεκταινόμενα, καθόσον υπήρχε καινούριο στρατηγικό περιβάλλον, διαφορετικό σε σχέση με αυτό που υπήρχε όταν ήταν στην ενέργεια η γενιά των αξιωματικών που πολέμησαν στο Βιετνάμ.

Παρόλα αυτά είναι σχεδόν αδύνατο να αλλάξει το ευρύτερο γεωγραφικό και πολιτισμικό πλαίσιο εντός του οποίου λειτουργούν οι στρατιωτικοί οργανισμοί. Για παράδειγμα οι Ηνωμένες Πολιτείες θα αντιμετωπίζουν πάντα το πρόβλημα της προβολής της στρατιωτικής ισχύος στους ωκεανούς του κόσμου, ως εκ τούτου,

ΤΟ ΠΡΟΤΥΠΟ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ ΣΤΟΥΣ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥΣ ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

κυρίαρχο θέμα στη στρατιωτική κουλτούρα των ΗΠΑ θα παραμείνει η εφοδιαστική ικανότητα των δυνάμεων της. Συνεπώς, εάν κάποιος ενδιαφέρεται για τις στρατιωτικές μεταρρυθμίσεις και δεν μπορεί να αλλάξει αυτό το ευρύτερο πλαίσιο της στρατιωτικής κουλτούρας, εκτός ίσως από τις κοινωνικές και πολιτικές αλλαγές, τουλάχιστον θα πρέπει να έχει επίγνωση των ιδιαίτερων παραγόντων οι οποίοι πλαισιώνουν και επηρεάζουν το μεγαλύτερο μέρος της στρατιωτικής κουλτούρας.

B. Στρατιωτική κουλτούρα στο παρελθόν

Οι μεταρρυθμίσεις στη στρατιωτική κουλτούρα όπως αποδεικνύεται από τα ιστορικά παραδείγματα οδήγησαν τις ένοπλες δυνάμεις σε νίκη. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η γερμανική νίκη στις όχθες του ποταμού Meuse τον Μάιο του 1940 η οποία κρίνεται από τους ιστορικούς ως ένα από τα σημαντικότερα γεγονότα στην ιστορία του εικοστού αιώνα διότι η νίκη αυτή επέτρεψε στους Γερμανούς να ξεπεράσουν σημαντικές στρατηγικές αδυναμίες τους με αποτέλεσμα να εμπλακούν στο μεγάλο παγκόσμιο πόλεμο που διήρκησε μέχρι το 1945. Με τον Β' παγκόσμιο πόλεμο τερματίζεται η περίοδος του ευρωπαϊκού ιμπεριαλισμού και η ανθρωπότητα οδηγήθηκε αναπόφευκτα στον Ψυχρό Πόλεμο.

Οι στρατιωτικές δυνατότητες που επέτρεψαν στους Γερμανούς να κερδίσουν το 1940 δεν προέκυψαν από τις επαναστατικές αλλαγές που συνέβησαν στην δεκαετία του 1930, αλλά από τις θεμελιώδεις αλλαγές στην οργανωτική κουλτούρα του γερμανικού στρατού που σημειώθηκαν στις αρχές του 1920, όταν ο Hans von Seeckt, επικεφαλής του προσωπικού και το 1920 αρχηγός της Reichswehr, ουσιαστικά άλλαξε τα πρότυπα της γερμανικής στρατιωτικής κουλτούρας στο σύνολο των αξιωματικών. Μείωσε τον αριθμό των αξιωματικών που υπηρετούσαν στον γερμανικό στρατό, περιορίζοντας τους στο όριο που προβλέπονταν από την Συνθήκη των Βερσαλλιών και μεταβίβασε την διοίκηση των αξιωματικών στον αρχηγό του Γενικού Επιτελείου. Το αποτέλεσμα αυτής της αλλαγής ήταν ο εμποτισμός του συνόλου του στρατού με τα χαρακτηριστικά της στρατιωτικής κουλτούρας του Γενικού Επιτελείου. Τα κύρια χαρακτηριστικά της κουλτούρας του νέου γερμανικού στρατού ήταν οι συστηματικές, διεξοδικές αναλύσεις, το μεγάλο ενδιαφέρον από τους επιτελείς στο να εξετάζουν τι συμβαίνει στον πραγματικό πόλεμο και τέλος μια αυστηρή διαδικασία επιλογής των αξιωματικών, η οποία έδειχνε μεγάλο ενδιαφέρον

ΤΟ ΠΡΟΤΥΠΟ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ ΣΤΟΥΣ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥΣ ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

για το πνευματικό και το επαγγελματικό τους επίπεδο, καθώς και τις επιδόσεις τους σε ηγετικές θέσεις.

Επιπλέον δημιούργησε περίπου πενήντα επτά διαφορετικές επιτροπές για τη μελέτη των συμπερασμάτων του Α΄ Παγκόσμιου πολέμου. Η διεξοδική, και ολοκληρωμένη μελέτη του τελευταίου πολέμου, έρχεται σε πλήρη αντίθεση με τον Βρετανικό στρατό, ο οποίος απέτυχε να δημιουργήσει μια ενιαία επιτροπή για να μελετήσει τα συμπεράσματα του Α΄ Παγκόσμιου πολέμου μέχρι το 1932, ένα διάστημα αρκετά μεγάλο, περισσότερο από μια δεκαετία μετά τους Γερμανούς. Οι επιτροπές που είχαν συσταθεί από τον Seeckt κατάφεραν να διαμορφώσουν το δόγμα των συνδυασμένων επιχειρήσεων.



Εικόνα: Βρετανική Αεροπορία πριν την μάχη (Πηγή:

https://www.google.com/search?q=%CE%B2%CF%81%CE%B5%CF%84%CE%B1%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%AE+%CE%B1%CE%B5%CF%81%CE%BF%CF%80%CE%BF%CF%81%CE%B9%CE%B1+%CE%B1+%CF%80%CE%B1%CE%B3%CE%BA%CE%BF%CF%83%CE%BC%CE%B9%CE%BF%CF%85+%CF%80%CE%BF%CE%BB%CE%B5%CE%BC%CE%BF%CF%85&tbm=isch&ved=2ahUKEwjhwKesqOb_AhXSpkwKHR75AU0Q2-cCegQIABAA&oeq=%CE%B2%CF%81%CE%B5%CF%84%CE%B1%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%AE+%CE%B1%CE%B5%CF%81%CE%BF%CF%80%CE%BF%CF%81%CE%B9%CE%B1+%CE%B1+%CF%80%CE%B1%CE%B3%CE%BA%CE%BF%CF%83%CE%BC%CE%B9%CE%BF%CF%85+%CF%80%CE%BF%CE%BB%CE%B5%CE%BC%CE%BF%CF%85&gs_lcp=CgNpbWcQAzoECCMQJ1DIAIiIiwCjUWgAcAB4AIAhAGIAbgQkgEEMTguNjgBAKABAaoBC2d3cy13aXotaWInwAEB&scnt=img&ei=aVacZKH0GNLNsGKe8ofoBA&bih=657&biw=1366#imgcr=1cr77sgilTPKNM

Το 1932 ξαναγράφηκε το εγχειρίδιο του βασικού δόγματος του γερμανικού στρατού, Die Truppenfuhrung (Ηγεσία του στρατεύματος), το οποίο αποτέλεσε την βάση για την εφαρμογή συνδυασμένων επιχειρήσεων κατά την διάρκεια του δεύτερου Παγκοσμίου πολέμου. Ένα παράδειγμα κάποιων από τις θεμελιώδεις αρχές του γερμανικού στρατού αποτελούν τα παρακάτω:

ΤΟ ΠΡΟΤΥΠΟ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ ΣΤΟΥΣ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥΣ ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

α) Η διεξαγωγή του πολέμου είναι μια τέχνη, εξαρτώμενη από την ελεύθερη και δημιουργική δραστηριότητα, επιστημονικά τεκμηριωμένη.

β) Η διεξαγωγή του πολέμου βασίζεται στη συνεχή ανάπτυξη, στα νέα μέσα του πολέμου που προκαλούν αλλαγές στην ανάπτυξη των ενόπλων δυνάμεων.

γ) Ο πόλεμος αποτελεί μια δυναμική κατάσταση έτσι ώστε οι αλλαγές είναι ξαφνικές και συχνές. Υπάρχουν πολλοί αστάθμητοι παράγοντες που παίζουν σημαντικό ρόλο στην έκβαση μιας μάχης. Η ανεξάρτητη βούληση του εχθρού μάχεται εναντίον φίλιων δυνάμεων. Οι τριβές και τα λάθη αποτελούν ένα καθημερινό φαινόμενο. Καθ' όλη τη δεκαετία του 1920 και του 1930, η γερμανική στρατιωτική κουλτούρα δεν απαιτούσε μόνο υψηλά πρότυπα αναφορικά με την ηγεσία των στρατευμάτων, αλλά και σοβαρή μελέτη του επαγγέλματος των όπλων.

Ένα χαρακτηριστικό των στρατιωτικών οργανισμών εκείνης της εποχής ήταν το γεγονός ότι τα επιτελεία δεν ήταν υπέρμαχοι μιας κουλτούρας που υποστήριζε την σε βάθος μελέτη των αποτελεσμάτων των πολέμων του παρελθόντος. Αντίθετα οι περισσότεροι στρατιωτικοί οργανισμοί προσπαθούσαν να αναπτύξουν γρήγορα μύθους που να επιτρέπουν διαφυγή από τα λάθη τους, όπως ήταν η περίπτωση του γαλλικού στρατού με την λήξη του Α' Παγκοσμίου πολέμου. Επίσης άλλες στρατιωτικές κουλτούρες λόγω της ύπαρξης του γεγονότος της τεχνολογικής ανάπτυξης, θεωρούσαν την μελέτη των συμπερασμάτων από πολέμιους παρελθόντων ετών ως περιττή και μη έχουσα σχέση με μελλοντικούς πολέμους. Οι παραπάνω στρατιωτικές κουλτούρες που αντιτίθενται στη μελέτη των συμπερασμάτων του παρελθόντος δεν μπορούν να προσαρμοστούν στις πραγματικές συνθήκες του πολέμου.

Γ. Σύγκριση στρατιωτικής κουλτούρας ΡΩΣΙΑΣ – ΚΙΝΑΣ



Ρωσία vs Κίνα

(Πηγή:https://www.google.com/search?q=%CF%81%CF%89%CF%83%CE%B9%CE%B1%CF%82+%CE%BA%CE%B9%CE%BD%CE%B1&tbm=isch&ved=2ahUKEwjBxLHSqOb_AhWxpKwKHSSvCs8Q2-cCegQIABAA&oq=%CF%81%CF%89%CF%83%CE%B9%CE%B1%CF%82+%CE%BA%CE%B9%CE%BD%CE%B1&gs_lcp=CgNpbWcQAzoECCMQJ1CRClITGGDNHGgAcAB4AIABYogBmAKSAQEzmAEAoAEBqgELZ3dzLXdpei1pbWfAAQE&scIent=img&ei=uVacZIGEELHNsgKk3qr4DA&bih=657&biw=1366#imgrc=cw_qPTbBKoCEcM)

ΡΩΣΙΑ

Στον πυρήνα της ρωσικής στρατηγικής βρίσκεται η πεποίθηση ότι η διεθνής σκηνή αποτελεί έναν επικίνδυνο, ασταθή και απρόβλεπτο τόπο σύγκρουσης. Στην Στρατηγική της Εθνικής Ασφάλειας, η Ρωσική Ομοσπονδία εκφράζει πως η εφαρμογή βίας εντός του διεθνούς πολιτικού πεδίου βρίσκεται σε άνοδο. Η ιστορία

ΤΟ ΠΡΟΤΥΠΟ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ ΣΤΟΥΣ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥΣ ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

της Ρωσίας εμπλουτίζεται από διαστήματα βίας και χάους, χρησιμοποιώντας τη βία ως εργαλείο για την εξόντωση των εχθρών, επέκταση των συνόρων και δημιουργία ασφαλών περιοχών. Η Ρωσία εχε βιώσει αρκετές επιθέσεις: το 1240 οι Μογγόλοι καταστρέφουν το Κίεβο και καταλαμβάνουν τη Ρωσία έως το 1380. Επίσης, το 1700 υπήρξε επίθεση από τη Σουηδία και το 1812 από τον Ναπολέοντα. Η Γερμανία επέβαλε επίθεση στη Ρωσία κατά τη διάρκεια των δύο Παγκόσμιων Πολέμων, με τη γερμανική επίθεση κατά την περίοδο του Δεύτερου Παγκόσμιου Πολέμου να προκαλεί τεράστιες απώλειες στη Σοβιετική Ένωση. Αυτά τα ιστορικά γεγονότα συνέβαλαν στη δημιουργία μίας αίσθησης ευάλωτης και φόβου εισβολής στον ρωσικό στρατηγικό πολιτισμό, γνωστό ως σύνδρομο Barbarossa¹⁹⁵ (Cimbala, 2014; Eitelhuber, 2009). Η ρωσική ηγεσία ενίσχυσε αυτήν την αντίληψη, απεικονίζοντας τη Ρωσία ως ένα πολιορκημένο φρούριο. Ο Πρόεδρος Putin δήλωσε ότι η Σοβιετική Ένωση απειλείται διαρκώς από τη Δύση (Aron, 2008). Η επέκταση του NATO στην ανατολική Ουκρανία ενέσκηψε περαιτέρω αυτήν την πεποίθηση και επαναφέρθηκαν οι αντιλήψεις της Σοβιετικής εποχής για μόνιμο πόλεμο ανάμεσα στη Ρωσία και τις ΗΠΑ. Το στρατιωτικό δόγμα του 2014 αναγνωρίζει το NATO ως έναν από τους βασικούς εξωτερικούς στρατιωτικούς κινδύνους. Ο κίνδυνος έγκειται στη συνολική ικανότητα του NATO, στις πιθανές παραβάσεις του διεθνούς δικαίου και στην παραβίαση της στρατιωτικής υποδομής στα σύνορα της Ρωσίας. Η θεωρία πολέμου του Clausewitz⁶ ήταν ένα από τα θεμελιώδη στοιχεία της ρωσικής στρατηγικής πολιτισμού. Ο στρατός είχε πρωταρχικό ρόλο στην προστασία της Ρωσίας και της Σοβιετικής Ένωσης. Η γεωγραφία επηρεάζει επίσης τη ρωσική στρατηγική πολιτισμού. Η έλλειψη φυσικών συνόρων έχει δημιουργήσει μία αίσθηση ευπάθειας και την ανάγκη για μία ζώνη προστασίας, για πολιτικό και στρατιωτικό έλεγχο των γειτονικών χωρών και εδαφική επέκταση σε φυσικά και εύκολα προστατευόμενα σύνορα. Η τεχνολογική κατωτερότητα της Ρωσίας και η καθυστέρηση στην ανάπτυξη υψηλής τεχνολογίας έχουν επίσης επιρροή στη στρατηγική πολιτισμού της χώρας. Παρόλο που η κεντρική ιδεολογική δομή της ρωσικής στρατηγικής πολιτισμού παραμένει αμετάβλητη εδώ και αιώνες, η δυσαρμονία και η σύγκρουση των βασικών αρχών της στρατηγικής σκέψης έχουν επηρεάσει την αντίληψη της χώρας για τις απειλές. Η κατάρρευση της Σοβιετικής Ένωσης το 1991 είναι παράδειγμα ενός σοκ που επηρέασε τη ρωσική στρατηγική πολιτισμού. Το στρατιωτικά ισχυρό, μερικές φορές επιθετικό φρούριο της Σοβιετικής Ένωσης κατέρρευσε και αντικαταστάθηκε

ΤΟ ΠΡΟΤΥΠΟ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ ΣΤΟΥΣ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥΣ ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

από τη φιλελεύθερη Ρωσία με δημοκρατικές φιλοδοξίες, καθώς και οικονομικές και πολιτικές συνεργασίες με τη Δύση. Το 1996 το Κρεμλίνο άλλαξε τη ρωσική στρατηγική πολιτισμού υιοθετώντας μία νέα προσέγγιση στην εξωτερική πολιτική. Ο Yevgeny Primakov, ένας πατριώτης ρεαλιστής, αντικατέστησε τον υπουργό Εξωτερικών Andrei Kozyrev τον Ιανουάριο του 1996 και το επίκεντρο της ρωσικής εξωτερικής πολιτικής μετατοπίστηκε από τη Δύση στην Ευρασία. Ο Primakov, ο οποίος πριν από τη θέση του Υπουργού Εξωτερικών υπηρέτησε ως επικεφαλής της Ομοσπονδιακής Υπηρεσίας Πληροφοριών, επικεντρώθηκε στο να διασφαλίσει την κυριαρχία τους καθεστώτος ως μία παγκόσμια δύναμη. Ιδιαιτερότητα της ρωσικής στρατηγικής πολιτισμού ήταν πάντα η σαφής διασύνδεση του «μεγαλείου» του κράτους και της στρατιωτικής του δύναμης.

Αυτή η σκέψη επιβαρύνεται από το παρελθόν της Ρωσικής Αυτοκρατορίας, όπου ο στρατιωτικός παράγοντας ανέδειξε τον κύριο θεσμικό πυλώνα της Ρωσίας. Αυτό το χαρακτηριστικό αποτελεί, με έναν τρόπο, την εξήγηση για την αξία που προσδίδεται στην ανάκαμψη της ρωσικής μεγάλης δύναμης και της στρατιωτικής ισχύος κατά την εποχή Putin. Η προσπάθεια ανάκτησης της ρωσικής δύναμης είναι ορατή στη λεγόμενη διδασκαλία του Primakov, όπου ο Primakov αντιδρούσε στην παγκόσμια κυριαρχία των ΗΠΑ και έθεσε υποστήριξη για ένα πολύ-πολικό σύστημα, με τη Ρωσία ως έναν από τους πόλους. Προσπάθησε να αποδυναμώσει την παγκόσμια επιρροή των ΗΠΑ μέσω της προώθησης μιας στρατηγικής συνεργασίας μεταξύ Κίνας και Ρωσίας, αλλά και της ενότητας με τη Λευκορωσία, ενώ επιθυμούσε ο Καύκασος και η Κεντρική Ασία να βρίσκονται υπό την ρωσική σφαίρα επιρροής. Ο πόλεμος στο Κοσσυφοπέδιο και ο βομβαρδισμός του ΝΑΤΟ στη Σερβία αποτέλεσαν την τελική ασυναφή συμπεριφορά μετά τις δημοκρατικές αρχές της Δύσης της μετα-σοβιετικής εποχής και όταν οι λεγόμενοι Siloviki πήραν την εξουσία στο Κρεμλίνο, η ρωσική στρατηγική κουλτούρα άρχισε να προσεγγίζει τη στρατηγική κουλτούρα της Σοβιετικής Ένωσης. Ο Επικεφαλής του Γενικού Επιτελείου των Ενόπλων Δυνάμεων της Ρωσίας, στρατηγός Valery Gerasimov, παρουσίασε έναν ομιλία το 2013 στην οποία δήλωσε ότι οι κανονισμοί του πολέμου έχουν τροποποιηθεί. Η φιλοσοφία του Clausewitz για τη χρήση βίας για την επίτευξη πολιτικών σκοπών ήταν ακόμα ορατή, αλλά ο ρόλος των μη στρατιωτικών μέσων για την επίτευξη πολιτικών και στρατηγικών στόχων έχει ενισχυθεί. Σε πολλές περιπτώσεις, τα μη στρατιωτικά μέσα έχουν υπερβεί την ισχύ των όπλων στην αποδοτικότητα και οι διαχωριστικές γραμμές

ΤΟ ΠΡΟΤΥΠΟ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ ΣΤΟΥΣ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥΣ ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

μεταξύ πολέμου και ειρήνης είναι ασαφείς. Ασύμμετρες ενέργειες, όπως η χρήση ειδικών δυνάμεων και η εσωτερική αντιπολίτευση για τη δημιουργία μόνιμης γραμμής μετώπου σε ολόκληρη την εχθρική επικράτεια, καθώς και οι επιχειρήσεις πληροφοριών, είναι επίσης μέρος αυτών των τροποποιημένων κανόνων. Η σύγχρονη ρωσική γεωπολιτική σκέψη σχηματίστηκε κυρίως από την πτώση της Σοβιετικής Ένωσης και την πολιτική, κοινωνική και οικονομική αναστάτωση που την ακολούθησε τη δεκαετία του 1990. Η νέα Ρωσική Ομοσπονδία, το κράτος-διάδοχος της Σοβιετικής Ένωσης, ήταν μόνο μια σκιά της προηγούμενης δόξας σε σχεδόν όλα τα επίπεδα, με μια οικονομία που κατέρρεε λόγω των χαμηλών τιμών του πετρελαίου. Μετά τη διάλυση της Σοβιετικής Ένωσης, περίπου 25 εκατομμύρια Ρώσοι βρέθηκαν να ζουν έξω από τη Ρωσική Ομοσπονδία. Χάθηκαν σχεδόν τρεις χιλιάδες τετραγωνικά χιλιόμετρα εδάφους, με το Αζερμπαϊτζάν, τη Γεωργία και την Ουκρανία να συνεργάζονται στενά με τη Δύση. Ξαφνικά η Ρωσία αποσύρθηκε από τη Νοβο-Ρωσία της Μεγάλης Αικατερίνης, τις νότιες στέπες και την Υπερκαυκασία. Επιπλέον, η Μόσχα βρέθηκε σε ένα πιο δύσκολο γεωπολιτικό περιβάλλον, με τη συνεχή υπεροχή των ΗΠΑ, την άνοδο της Κίνας και την επέκταση του Ισλάμ.

Ακόμα και για μια ισχυρή και εύπορη χώρα, αυτή η πολιτική θέση θα ήταν προκλητική. Εν τούτοις, στα τελευταία στάδια του Δεκεμβρίου 1991, η Ρωσία δεν ήταν ένα τέτοιο κράτος. Η δεκαετία του '90 στη Ρωσία συνοψίζεται ως μια περίοδος σύγχυσης, νομικής ανομίας και χάους, καθώς οι προσπάθειες του Προέδρου Yeltsin για δυτικοποίηση της χώρας και προσέγγιση της Δύσης από οικονομικής πλευράς απέτυχαν. Με την άφιξη και την ανάδειξη του Vladimir Putin, πρώην αξιωματικού της KGB, η πορεία του Κρεμλίνου άλλαξε δραματικά. Η Ρωσία εκδηλώνει δυσκολία να συμβιβαστεί με το παρελθόν της. Ωστόσο, το 2005, ο Vladimir Putin, στην ετήσια ομιλία του στην Ομοσπονδιακή Συνέλευση, αναγνώρισε πως η διάλυση της Σοβιετικής Ένωσης αποτέλεσε μεγάλη γεωπολιτική καταστροφή. Είναι σαφές πως δεν προβλέπεται κάποια αλλαγή σχετικά με αυτό στο εγγύς μέλλον. Ο Putin δεν ακολουθεί την πορεία της αναγέννησης της Σοβιετικής Κληρονομιάς και της υπεροχής όλων των πρώην δημοκρατιών της Ένωσης, τουλάχιστον όχι αμέσως, αλλά είναι ασφαλώς πολύ μακριά από την πορεία της ελευθέρωσης ή της δυτικοποίησης. Το έργο του Andrew Korybko, «Hybrid Wars: The Indirect Adaptive Approach to Regime Change», παρέχει μια ενδιαφέρουσα ανασκόπηση της ρωσικής γεωπολιτικής σκέψης και των απόψεων για τις απειλές. Ο Korybko παρουσιάζει μια ενδιαφέρουσα

ΤΟ ΠΡΟΤΥΠΟ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ ΣΤΟΥΣ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥΣ ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

περίληψη των κυρίαρχων γεωπολιτικών θεωριών, από τη ρωσική σκοπιά. Αφιερώνει ιδιαίτερη προσοχή στον Προμηθεϊσμό, ένα πολιτικό πλάνο που περιγράφεται από τον Jozef Pilsudski, Πολωνό πολιτικό και στρατιωτικό ηγέτη της Δεύτερης Πολωνικής Δημοκρατίας (1926 – 1935). Ο προμηθεϊσμός του Pilsudski προέκυψε από το βαθύ προσωπικό του μίσος προς τη Ρωσία. Μετά τη διάλυση της Ρωσικής Αυτοκρατορίας, οι Μπολσεβίκοι προσπαθούσαν να ανακτήσουν τον έλεγχο των πρώην αυτοκρατορικών εδαφών. Παρότι ορισμένα κράτη κατάφεραν να σχηματίσουν ισχυρά, ανεξάρτητα κράτη (Πολωνία, Φινλανδία, Εσθονία, Λετονία και Λιθουανία), άλλοι δεν ήταν τόσο τυχεροί και οι προσπάθειές τους τελικά καταπνίγηκαν από τον Κόκκινο Στρατό (Ουκρανία, Γεωργία, Αρμενία, Αζερμπαϊτζάν κ.λπ.). Ο Pilsudski δεν ήθελε η νέα Πολωνία να ακολουθήσει το παράδειγμά τους. Πίστευε ότι οι μη-Ρώσοι στη Ρωσική Αυτοκρατορία και αργότερα στη Σοβιετική Ένωση, θα μπορούσαν να διαιρέσουν το κράτος σε πλήθος εθνικών οντοτήτων, τις οποίες η Πολωνία θα εκμεταλλευόταν μέσω συμμαχίας. Ο Korybko υποστηρίζει ότι ο Προμηθεϊσμός άσκησε ισχυρή επιρροή στη ρωσική γεωπολιτική και ότι ο Pilsudski πρωτοστάτησε στην ιδέα της στρατηγικής αποσταθεροποίησης της περιφέρειας, η οποία μπορεί να εξαπλωθεί προς τα μέσα. Παρότι η πολωνική προσπάθεια προμηθεϊσμού απέτυχε τελικά, η ιδέα δεν ξεχάστηκε. Αργότερα, την ιδέα υιοθέτησε ο Zbigniew Brzezinski, γιος ενός Πολωνού διπλωμάτη, σύμβουλος των Lyndon B. Johnson και Jimmy Carter και «πατρινός των Μουτζαχεντίν». Οι ιδέες του Brzezinski ήταν εμπνευσμένες σε μεγάλο βαθμό από ιδέες και πρακτικές του Προμηθεϊσμού και καθόλα τη διάρκεια της καριέρας του, προωθούσε ενεργά μία εξωτερική πολιτική πάνω σε αυτές τις αρχές. Ως εμπειρογνώμονας για τη Σοβιετική Ένωση και τα έθνη της, πίεσε τις ΗΠΑ να δράσουν στη Σοβιετική Ένωση με εθνικιστικά κινήματα.

Παρά το ότι η επιτυχία του ήταν μερική λόγω της πολιτικής αντίδρασης, η στήριξη που πρόσφερε στους Αφγανούς Μουτζαχεντίν και στο κίνημα ενάντια στη σοβιετική κατοχή είχε βαριές επιπτώσεις για τη Σοβιετική Ένωση. Σε ένα από τα έργα του, «Η μεγάλη σκακιά», ο Brzezinski επεκτείνει τις προηγουμένως ριζωμένες στον Προμηθεϊσμό ιδέες του και με βάση τη θεωρία Heartland του Mackinder διαμορφώνει την ιδέα των Ευρό-ασιατικών Βαλκανίων. Αυτή η υποθετική θεωρία περιλαμβάνει εννέα χώρες (Καζακιστάν, Κιργιστάν, Τατζικιστάν, Ουζμπεκιστάν, Αζερμπαϊτζάν, Αρμενία, Αφγανιστάν και Γεωργία, με πιθανούς υποψήφιους το Ιράν και την Τουρκία), μιας περιοχής με εξαιρετικά υψηλή εθνική ποικιλομορφία, που την

ΤΟ ΠΡΟΤΥΠΟ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ ΣΤΟΥΣ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥΣ ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

καθιστά ευάλωτο στόχο για πιθανή αποσταθεροποίηση στην προσπάθεια των ΗΠΑ να κερδίσουν γεωπολιτική πρωτοκαθεδρία στην Ευρασία (Schmidt, 1998). Η αντίληψη της Μόσχας για απειλή των ΗΠΑ και του ΝΑΤΟ ενάντια στη Ρωσία δεν αποτελεί νέα εξέλιξη. Η πολιτική και στρατιωτική ηγεσία είναι πεπεισμένη ότι οι επιτυχίες των δημοκρατικών κινήματων (έγχρωμη επανάσταση) ήταν μια συνωμοσία των Δυτικών για την υπονόμηση της ρωσικής επιρροής. Η Επανάσταση των Ρόδων στη Γεωργία το 2003, η Πορτοκαλί Επανάσταση στην Ουκρανία το 2004 και η Επανάσταση των Τουλιπών (ή Λεμονί Επανάσταση) στο Κιργιστάν το 2005 κατέληξαν στην αντικατάσταση των φίλο-ρώσων κυβερνήσεων με φιλοδυτικές ή λιγότερο φίλο-ρωσικές κυβερνήσεις. Αυτή η στάση έχει ρίζες στον Μεσαίωνα, όταν μεμονωμένα ρωσικά πριγκιπάτα ή βασιλεία έπαθαν από την έλλειψη φυσικών συνόρων για να ανακόψουν τους εισβολείς από Δύση, Βορρά, Νότο και Ανατολή. Η Χρυσή Ορδή των Μογγόλων, οι Τεύτονες Ιππότες και οι Σουηδοί εκμεταλλεύτηκαν όλα τα χαρακτηριστικά της ρωσικής αυτοκρατορίας. Καθώς η αυτοκρατορία συνέχισε να διαστέλλεται προς όλες τις κατευθύνσεις, τελικά έθεσε τα σύνορά της κατά μήκος οροσειρών, θαλασσών, λιμνών και άλλων φυσικών εμποδίων, εκτός από την πεδιάδα της ανατολικής Ευρώπης, τη Βαλτική, την Ουκρανία, τη Λευκορωσία και ολόκληρο το ευρωπαϊκό τμήμα της Ρωσίας. Αυτή η περιοχή ήταν η κύρια πύλη για τις δυνάμεις της Πολωνίας-Λιθουανίας το 1612, τον Ναπολέοντα το 1812, τους Γερμανούς στον Πρώτο Παγκόσμιο Πόλεμο και τελικά τον Χίτλερ το 1941. Τα γεγονότα αυτά διαμόρφωσαν τη ρωσική στρατηγική σκέψη και στρατιωτική παράδοση. Η επέκταση της Ρωσίας των Τσάρων και η Σοβιετική Ένωση μπορούν να εξηγηθούν μερικώς από το στρατηγικό βάθος, το πλέον σημαντικό αμυντικό προτέρημα του ρωσικού στρατού, όπως προκύπτει από προηγούμενες εμπειρίες. Η σημερινή Ρωσία αντιλαμβάνεται ότι έχει χάσει μεγάλο μέρος του στρατηγικού της βάθους (ιδιαίτερα στη Δύση) λόγω της διάδοσης των σύγχρονων στρατιωτικών τεχνολογιών, εξακολουθεί όμως να αποτελεί ένα σημαντικό μέρος της ρωσικής στρατηγικής νοοτροπίας. Μαζί με την αδύναμη γεωγραφία της Ρωσίας, υπάρχει μια επικρατούσα άποψη ότι οι άλλες χώρες φοβούνται τη Ρωσία και για αυτό συνεχώς συνωμοτούν ενάντια στα εθνικά της συμφέροντα και την επιρροή της. Η Ρωσία για να προασπίσει τον εαυτό της πρέπει να ανακτήσει την προηγούμενη ιδιότητα της υπερδύναμης και να κερδίσει ξανά τον σεβασμό. Αυτός είναι ο κύριος στόχος της νέας ιδεολογίας του «Πουτινισμού». Αν και ο Πουτινισμός δεν αποτελεί ιδεολογία με

ΤΟ ΠΡΟΤΥΠΟ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ ΣΤΟΥΣ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥΣ ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

την παραδοσιακή έννοια (τουλάχιστον όχι ακόμη, για αυτό και τα εισαγωγικά) όπως ο φασισμός, ο Ναζισμός ή ο Μαρξισμός, μπορεί να γίνει καλύτερα κατανοητός μέσα από το έργο του Slavoj Zizek. Ο Michel Eltchaninoff περιγράφει τα κύρια χαρακτηριστικά του Πουτινισμού ως την προαγωγή του συντηρητισμού ενάντια στην ηθική υποβάθμιση της Δύσης και την υπεράσπιση του «ρωσικού μονοπατιού» ενάντια σε εξωτερικές εχθρικές παρεμβάσεις και επιβεβαίωση της ευρασιατικής δύναμης. Η εξέλιξη της αντί-δυτικής ρητορικής του Putin είναι απλή. Μεταξύ του 2000 και 2004 υπήρχε μια ρεαλιστική φιλοδυτική στάση. Μετά τις έγχρωμες επαναστάσεις, μεταξύ 2004 και 2008, η ρητορική αυτή έγινε πιο αυστηρή με τις αντί-δυτικές πολιτικές να κορυφώνονται κατά την τρίτη προεδρία του Πούτιν (2012 – 2018).

Ο Eltchaninoff διατυπώνει την επικράτηση του Πουτινισμού ως έναν μηχανισμό αντιμετώπισης της ενδεχόμενης διαμαρτυρίας των πολιτών απέναντι στην οικονομική ύφεση. Ο σημερινός Πουτινισμός είναι εγκλωβισμένος μεταξύ γεωπολιτικού ρεαλισμού, Ευρασιασμού, Νέας Βυζαντινότητας, απομόνωσης, ορθόδοξης Τσεκιστικής ιδεολογίας και Νεοσταλινισμού, ενώ ενώνει προ-σοβιετικές, σοβιετικές και μετά-σοβιετικές ιδεολογικές αρχιτεκτονικές. Σε αντίθεση με τον Μαρξισμό-Λενινισμό, ο Πουτινισμός φαίνεται να στηρίζεται κυρίως σε μια ιστορία που είναι προσαρμοσμένη στις νέες πραγματικότητες. Τα προσωπικά στοχασμοί και θεωρίες του Putin μπορούν να εκληφθούν μέσω των πολυάριθμων δηλώσεών του. Το 2014 στην ομιλία του στην Κριμαία είπε: «Συνοπτικά, έχουμε κάθε λόγο να προβλέψουμε ότι η γνωστή πολιτική περιορισμού του 18ου, 19ου και 20ου αιώνα εξακολουθεί και σήμερα. Προσπαθούν συνεχώς να μας πιέζουν στη γωνία γιατί η θέση μας είναι αυτόνομη και γιατί αποφασίζουμε τα πράγματα όπως είναι και δεν προσποιούμαστε. Ωστόσο, υπάρχει ένα όριο. Επιπρόσθετα, όσον αφορά την Ουκρανία, οι δυτικοί συνεργάτες μας έχουν προκρίνει τη γραμμή και ενεργούν ανεύθυνα και μη επαγγελματικά». Εδώ γίνεται μάρτυρες της πεποίθησης του Putin για τον φόβο των άλλων εθνών για τη Ρωσία και την προσπάθειά τους να τον καλύψουν με απόκρυφα και εμφανή μέσα, οργανώνοντας την επανάσταση στην Ουκρανία. Η αντίληψη της πολιορκημένης Ρωσίας αποτελεί επαναλαμβανόμενο κίνητρο σε πολλές από τις ομιλίες και συνεντεύξεις του Putin. Ένα χρόνο αργότερα κατά τη διάρκεια της παρέλασης του Ρωσικού Ναυτικού, ο Putin υπενθύμισε στο κοινό τα λόγια του Τσάρου Αλέξανδρου του Γ', «Όλοι φοβούνται την απεραντοσύνη της Ρωσίας» και

ΤΟ ΠΡΟΤΥΠΟ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ ΣΤΟΥΣ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥΣ ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

«Η χώρα έχει μόνο δύο συμμάχους – τον στρατό και το ναυτικό». Ο Αλέξανδρος ο Γ' είναι ένας από τους πιο δημοφιλείς μονάρχες για τον Putin. Τον Νοέμβριο του 2017 συμμετείχε στα αποκαλυπτήρια του μνημείου «Τσάρος Αλέξανδρος ο Γ' ο Ειρηνιστής» που χτίστηκε στο πάρκο Livadia Palace στην Κριμαία. Αυτό ήταν το πρώτο μνημείο του Putin αφιερωμένο σε Ρώσο Τσάρο και το κίνητρο της επιλογής είναι αρκετά ξεκάθαρο. Ο Αλέξανδρος ο Γ' είναι γνωστός για την άρνηση στην ξένη επιρροή και την προώθηση του εθνικισμού. Στην ομιλία του κατά τη διάρκεια της τελετής, ο Putin περιέγραψε τον Αλέξανδρο τον Γ' ως κάποιον που «πίστευε ότι ένα ισχυρό, κυρίαρχο και ανεξάρτητο κράτος δε θα πρέπει να βασίζεται μόνο στην οικονομική και στρατιωτική του δύναμη, αλλά και στις παραδόσεις και ότι είναι κρίσιμη για ένα μεγάλο έθνος η διατήρηση της ταυτότητάς του, ενώ οποιαδήποτε κίνηση προς τα εμπρός είναι αδύνατη χωρίς σεβασμό στην ιστορία, τον πολιτισμό και τις πνευματικές αξίες». Σχολίασε επίσης την αφοσίωση του Αλεξάνδρου του Γ' στη Ρωσία: «Ενιωθε πάντα μία τεράστια προσωπική ευθύνη για το πεπρωμένο της χώρας. Πολέμησε για τη Ρωσία σε πεδία μάχης και αφού έγινε κυβερνήτης έκανε τα πάντα για την πρόοδο και την ενίσχυση του έθνους, για την προστασία του από αναταραχές, εσωτερικές και εξωτερικές απειλές». Αυτά είναι και τα χαρακτηριστικά που θέλει ο Putin να θυμόμαστε. Από την ομιλία που έδωσε το 2015 στο Valdai International Discussion Club, είναι επίσης σαφές ότι ο Putin αντιλαμβάνεται την αδυναμία της Ρωσίας ως αποτέλεσμα του δυτικού οικονομικού και πληροφοριακού πολέμου, που από τη σκοπιά του είναι συνέχεια των μέτρων που εφαρμόστηκαν εναντίον της Σοβιετικής Ένωσης κατά τη διάρκεια του Ψυχρού Πολέμου. Μερικά από τα κύρια χαρακτηριστικά της αναπτυσσόμενης ιδεολογίας του Putin είναι η άνοδος του εθνικισμού και η έμφαση στις παραδόσεις. Ενώ οι Ρώσοι ήταν πάντα προσεκτικοί με τη Δύση, δεν είχαν την ικανότητα να δράσουν επί της αντιληπτής απειλής που αντιπροσωπεύουν οι ΗΠΑ και το NATO. Ξεκάθαρη είναι η έλλειψη δράσης των Ρώσων μετά την επέκταση του NATO το 1999 και το 2004, τότε που το μόνο αξιόπιστο αποτρεπτικό όπλο στο ρωσικό οπλοστάσιο ήταν οι βαλλιστικοί πυρηνικοί πύραυλοι. Αυτό άλλαξε μετά τον πόλεμο του 2008 με τη Γεωργία, που οδήγησε σε εκτεταμένη στρατιωτική μεταρρύθμιση των ρωσικών ενόπλων δυνάμεων. Μαζί με τις αυξανόμενες δυνατότητες, συχνότερη ήταν η αντί-δυτική ρητορική από τη ρωσική ελίτ, μαζί με μεγάλης κλίμακας στρατιωτικές ασκήσεις που ξεκίνησαν το 2013.

ΚΙΝΑ

Η πιο πρόσφατη στρατιωτική θεωρία της Κίνας, ονομαζόμενη «Επικράτηση σε Πληροφοριακά Καθοδηγούμενους Περιφερειακούς Πολέμους», υιοθετήθηκε το 2014. Αυτή η νέα θεωρία εφαρμόζει την «ενεργή άμυνα». Το στρατηγικό σύνολο αρχών της Κίνας πρωτοεμφανίστηκε το 2015 και περιγράφεται ως «η τήρηση των αρχών της άμυνας και της αυτοάμυνας» και «Δεν θα κινηθούμε επιθετικά αν δεν υποστούμε επίθεση, αλλά ανεπιφύλακτα θα αντιδράσουμε αν μας επιτεθούν». Παρόλο που αναγνωρίζεται μια αμυντική στρατηγική στάση, η νέα θεωρία δίνει βάρος στην επιθετική χρησιμότητα σε τακτικό και επιχειρησιακό επίπεδο. Η Κίνα χαρακτηρίζει τη στρατηγική της ως «ενεργή άμυνα», μια έννοια που την περιγράφει ως αμυντική στρατηγικά, αλλά επιθετική λειτουργικά. Αυτή η στρατηγική επιτυγχάνεται μέσω της ιδέας ότι αν η Κίνα αποφασίσει ότι ένας αντίπαλος απειλεί ή σχεδιάζει να προκαλέσει βλάβη στα στρατηγικά της συμφέροντα, το Πεκίνο έχει το δικαίωμα να αντιδράσει αμυντικά σε επιχειρησιακό ή τακτικό επίπεδο, ακόμη και αν ο αντίπαλος δεν έχει επιτεθεί στρατιωτικά. Οι επανειλημμένες δοκιμές της Κίνας με τα υπερηχητικά της όπλα και η καθορισμένη αεροπορική ζώνη άμυνας, δεν είναι τυχαίες στρατηγικές αποφάσεις στην πορεία της στρατιωτικής της εκσυγχρονισμού. Οι προαναφερόμενες στρατιωτικές πρωτοβουλίες και η ενίσχυση των στρατιωτικών της δυνάμεων αποτελούν αμυντική στρατηγική της περιοχής και επίδειξη ισχύος. Η Κίνα προσδοκεί να διαθέτει Ναυτικό «γαλάζιων νερών» και η Λευκή Βίβλος υπογραμμίζει ότι το Ναυτικό θα αλλάξει σταδιακά την κεντρική του επικέντρωση από την προστασία υπεράκτιων υδάτων, στον συνδυασμό της υπεράκτιας άμυνας υδάτων και της προστασίας της ανοιχτής θάλασσας, και θα κατασκευάσει μια πολυδιάστατη, πολυλειτουργική και αποτελεσματική ναυτική δομή. Η κατοχή ενός αεροπλανοφόρου αποτελεί απόλυτο σύμβολο της στρατηγικής του ναυτικού των «γαλάζιων νερών». Ένα αεροπλανοφόρο ενισχύει επίσης τη στρατηγική της «ενεργούς άρνησης» και συμβάλλει στην ενίσχυση του στρατηγικού βάθους. Ένας σημαντικός λόγος για να γίνεις μια υπερδύναμη με ναυτικό «γαλάζιων νερών», είναι ότι διαθέτεις την ικανότητα προβολής ισχύος μακριά από τις ακτές της χώρας. Για τους παρατηρητές των κινεζικών ναυτικών υποθέσεων, η Άνοιξη του 2015 έφερε αρκετές αναταράξεις, καθώς τα κινεζικά και στη συνέχεια τα δυτικά μέσα ενημέρωσης αποκάλυψαν, ότι τρία πυρηνικά επιθετικά υποβρύχια της καινούριας έκδοσης Type 093G προστέθηκαν στο Ναυτικό του Λαϊκού Απελευθερωτικού Στρατού. Τα τρία υποβρύχια προήλθαν

ΤΟ ΠΡΟΤΥΠΟ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ ΣΤΟΥΣ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥΣ ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

από έναν μεγάλο αριθμό σημαντικών αποκτήσεων των κινεζικών ναυτικών δυνάμεων, που τις τελευταίες δύο δεκαετίες αποτελείται από παραπάνω από σαράντα νέα υποβρύχια, παραπάνω από τριάντα φρεγάτες, τα πρώτα αεροπλανοφόρα της Κίνας και παραπάνω από εκατό μικρά σκάφη. Για τους αναλυτές, αυτή η μαζική μετατροπή του κινεζικού ναυτικού έχει κατά κάποιο τρόπο περισσότερο αρνητικό παρά θετικό αποτέλεσμα. Καθώς η ανοδική πορεία του εκσυγχρονισμού αναβαθμίζει όλα τα κινεζικά σκάφη, είναι δύσκολο να συντονιστεί με βεβαιότητα η ιεραρχία των κινεζικών προτεραιοτήτων σε θέματα ναυτικής δύναμης. Είναι επίσης σημαντική η ανάπτυξη της κινεζικής στρατηγικής σε ότι αφορά τα υπερηχητικά όπλα. Τα υπερηχητικά όπλα φτάνουν εξαιρετικά υψηλές ταχύτητες (πάνω από 5 Mach) έχουν την ικανότητα να αποφύγουν την ανίχνευση με ραντάρ πρόωρης προειδοποίησης και να υπονομεύσουν τα πυραυλικά αμυντικά συστήματα με την γρήγορη ευελιξία τους. Είναι ευρέως αποδεκτό ότι η σύγχρονη κινεζική κουλτούρα αποτελείται από τρία βασικά στοιχεία: τον παραδοσιακό πολιτισμό, την κομμουνιστική ιδεολογία και πιο πρόσφατα, τις δυτικές αξίες. Οι πιο συμβατικές απόψεις υποστηρίζουν ότι η Κίνα έχει μία μοναδική στρατηγική κουλτούρα, βασισμένη στον Κομφουκιανισμό, επιδιώκοντας μη βίαιες λύσεις σε προβλήματα διασυνοριακών και διακρατικών διαφορών, με αμυντικό τρόπο σκέψης, δίνοντας βάση στις ισχυρές οχυρώσεις και την ειρήνη έναντι του επεκτατισμού και του πολέμου, παραδειγματισμένη από τον τρόπο σκέψης σοφών όπως ο Sun Zi και ο Κομφούκιος. «Αρκετοί θα υποστήριζαν ότι η στρατηγική κουλτούρα της Κίνας επισημαίνει εξαιρετικά τα ανεπιθύμητα πολιτικά ή διπλωματικά μέσα για την αντιμετώπιση των αντιπάλων, ή -όταν απαιτείται- την ελεγχόμενη, αμυντική εφαρμογή της βίας. Αυτό ενέδωσε στην κινεζική στρατηγική προσέγγιση έναν ελαφρώς επιθετικό χαρακτήρα». Η επίμονη συμμόρφωση με αυτή την αρχαία κινεζική παράδοση της φιλοσοφίας και της πολιτικής επιδεξιότητας είναι ξεχωριστή ή τουλάχιστον διαφέρει από τις δυτικές παραδόσεις. Συχνά, η Κίνα χαρακτηρίζεται ως χώρα με μία αδύναμη πολεμική παράδοση - ειδικά σε σύγκριση με την Ιαπωνία και τις Ηνωμένες Πολιτείες. Παρ' όλα αυτά, πολλές έρευνες, κυρίως από δυτικούς ερευνητές, αμφισβητούν αυτή την εκτίμηση. Για παράδειγμα, ο Alastair Iain Johnston έχει εντοπίσει ότι υπάρχουν δύο ομάδες κινεζικής στρατηγικής κουλτούρας. Η πρώτη αποτελεί ένα συμβολικό ή ιδανικό σύνολο αξιωμάτων, ενώ η δεύτερη αποτελεί ένα λειτουργικό σύνολο που επηρεάζει τη στρατηγική επιλογή. Ωστόσο, το συμβολικό σύνολο εδράζεται στον Κομφουκιανισμό. Υποθέτει ότι οι διαμάχες με

ΤΟ ΠΡΟΤΥΠΟ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ ΣΤΟΥΣ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥΣ ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

άλλες χώρες μπορούν να μην διεξάγονται μέσω της προαγωγής της καλής διακυβέρνησης και της αποδοχής των εξωτερικών απειλών. Προωθεί επίσης την αμυντική και ηθική χρήση των δυνάμεων. Όλες οι προαναφερθείσες προϋποθέσεις τοποθετούν τη συμφιλιοτική στρατηγική στην κορυφή της λίστας των στρατηγικών υποθέσεων, ακολουθούμενη από την αμυντική και στη συνέχεια από την επιθετική στρατηγική. Ο Κομφουκιανισμός είναι η φιλοσοφία με την μεγαλύτερη επιρροή στην Κίνα. Στα Ανάλεκτα του Κομφούκιου, ο Κομφούκιος τόνισε στους μαθητές του ότι εάν ο ηγέτης του κράτους μπορούσε να είναι καλό παράδειγμα για τον λαό του, τότε δε θα χρειαζόταν να χρησιμοποιηθεί η βία γιατί οι πολίτες θα αποδεικνύονταν επίσης καλοί άνθρωποι. Θεωρούσε επίσης ότι η καλοσύνη πρέπει να παίζει τον πρωταγωνιστικό ρόλο. Όταν το κεντρικό βασίλειο έρχοταν αντιμέτωπο με τις βάρβαρες φυλές, ο Κομφούκιος προώθησε την ευγένεια και την ειλικρίνεια. Όταν μιλούσε για εξωτερική πολιτική ο Κομφούκιος επισήμανε πάντα τους ηθικούς τρόπους για να γίνει κάποιος παγκόσμιος ηγέτης: «Εάν ένας λαός δεν είναι υποτακτικός, όλες οι επιρροές της πολιτικής κουλτούρας και της αρετής θα πρέπει να καλλιεργηθούν για να τον προσελκύσουν». Αυτό έγινε επίσης αποδεκτό από τον διάσημο σχεδιαστή στρατηγικής Sun-Tse, ο οποίος ισχυρίστηκε ότι ο καλύτερος τρόπος για να γίνει κάποιος παγκόσμιος ηγέτης είναι να μεγιστοποιήσει την εσωτερική διακυβέρνηση και να μετατρέψει τη χώρα σε μία τόσο ισχυρή δύναμη που κανένα άλλο κράτος δε θα μπορεί να την αμφισβητήσει: «Η υπέρτατη τέχνη του πολέμου είναι να υποτάξει τον εχθρό χωρίς να πολεμήσει σε πολέμους». Ο Λάο Τσε ήταν ο πρωταρχικός εκπρόσωπος του Ταοϊσμού, μία από τις τρεις μεγάλες φιλοσοφικές σχολές της Κίνας. Εναντιώθηκε σε έντονο βαθμό στις επιθετικές ενέργειες ή στη σκόπιμη επέκταση από κυβερνήτες κρατών. «Ο Ένας που βοηθά τον αυτοκράτορα με την αρχή του Τάο, δε θα κατακτήσει τον κόσμο με τη δύναμη των όπλων. Όπου είναι στρατός αναπτύσσονται αγκάθια. Τον πόλεμο ακολουθούν πάντα φτωχά χρόνια». Ο Zhuang-Tse, άλλος ένας σημαντικός φιλόσοφος αυτής της σχολής, σχολίασε τον πόλεμο υπό το πρίσμα του νατουραλισμού και ισχυρίστηκε ότι όλοι οι πόλεμοι είναι άδικοι και ότι ο κάθε πόλεμος που πραγματοποιείται μεταξύ των ανθρώπων γίνεται με βάση τις αφύσικες και κακές ανθρώπινες επιθυμίες. Αν και Κινέζοι λόγιοι όπως ο Han Feizi πίστευαν ότι η ανθρώπινη φύση είναι έμφυτα κακή και με αυτό ως δεδομένο, οι κυβερνήτες του κράτους πρέπει να κάνουν πλήρης και άκαμπτους νόμους ή κανόνες για να κυβερνήσουν την κοινωνία και ότι δεν γίνεται να

ΤΟ ΠΡΟΤΥΠΟ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ ΣΤΟΥΣ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥΣ ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

μην υπάρξει φενακισμός στον πόλεμο. Ο Han συμφώνησε με τον Λαό-Τσε στο ότι οι καλοί άνθρωποι μπορούν να μην προφυλάσσονται έναντι άλλων στον κόσμο, επειδή δεν είναι απειλές για τους άλλους. Ισχυρίστηκε ότι «καλός διοικητής είναι κάποιος που κατανοεί τη ζήτηση του λαού και έτσι κερδίζει την υποστήριξή του στον πόλεμο». Ως εκ τούτου οι αρχαίοι Κινέζοι στοχαστές ανέπτυξαν μία πιο συνετή και αμυντική στρατηγική κουλτούρα. Παραθέτουν ότι οι κυβερνήτες του κράτους πρέπει να επιτύχουν τους στόχους τους χωρίς τη χρήση βίας και θα πρέπει να είναι πολύ προσεκτικοί στη διεξαγωγή πολέμων. Η σύγχρονη κινεζική στρατηγική κουλτούρα έχει επίσης επηρεαστεί βαθιά από τις δυτικές σκέψεις, όπου οι πιο σημαντικές είναι ο μαρξισμός, ο ρεαλισμός και ο φιλελευθερισμός. Η μαρξιστική θεωρία του πολέμου και της ειρήνης μετανάστευσε στην Κίνα μετά τη ρωσική επανάσταση το 1917. Υπάρχει η αντίληψη, ότι οι μαρξιστικές πεποιθήσεις έπαιξαν πρωταρχικό ρόλο στην αντίληψη του Μάο Τσε Τουνγκ σχετικά με τη χρήση βίας. Με την επίδραση αυτής της αντίληψης στην κινεζική εξωτερική πολιτική να εξασθενεί από τη δεκαετία του 1970, οι ρεαλιστικές και φιλελεύθερες ιδεολογίες παίζουν όλο και σημαντικότερο ρόλο στην κατανόηση των κινεζικών πεποιθήσεων για τον πόλεμο και την ειρήνη. Το παραπάνω, δεν αναιρεί την ύπαρξη της μαρξιστικής προοπτικής που συνεχίζει να υπάρχει, αλλά έχει ανασχηματιστεί στο πλαίσιο του «σοσιαλισμού με κινεζικά χαρακτηριστικά»

Αναφορικά με τις ηθικές αντιλήψεις της αρχαίας κινεζικής στρατηγικής σκέψης, ο μαρξισμός, ο φιλελευθερισμός και ο ρεαλισμός έχουν μεταμορφώσει τη σύγχρονη στρατηγική κουλτούρα της Κίνας, καθιστώντας την πιο ρεαλιστική σε σύγκριση με το παρελθόν. Στη μαρξιστική ιδεολογία, ο πόλεμος θεωρείται παράταση της πολιτικής, εξυπηρετώντας τα συμφέροντα των κυρίαρχων τάξεων, και επομένως ο ιμπεριαλισμός είναι η αιτία των σύγχρονων πολέμων. Επιπλέον, στον μαρξισμό και ειδικότερα στον λενινισμό, υπάρχει μια πληθώρα αιτιολογιών για τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για τη διακρίνουν τον δίκαιο πόλεμο από τον άδικο και την προέλευση αυτών των πολέμων. Η ανάλυση της ταξικής σύγκρουσης είναι η κεντρική προσέγγιση του μαρξισμού για την εξήγηση του φαινομένου του πολέμου.

Αντίθετα με ορισμένους αρχαίους κινέζους μελετητές, αυτή η προσέγγιση θεωρεί ότι η ανθρώπινη φύση δεν είναι εγγενής ή καθολική. Κάτω από διαφορετικές κοινωνικές και οικονομικές συνθήκες, οι άνθρωποι θα αναπτύξουν διαφορετική ανθρώπινη φύση, δηλαδή η ανθρώπινη φύση ενός ανθρώπου είναι αποτέλεσμα του

ΤΟ ΠΡΟΤΥΠΟ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ ΣΤΟΥΣ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥΣ ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

συνόλου των κοινωνικών σχέσεων που έχει. Πριν ο κόσμος γνωρίσει τον κομμουνισμό, οι ταξικές σχέσεις ήταν οι κυρίαρχες πολιτικές σχέσεις στην ανθρώπινη κοινωνία και επομένως η ανθρώπινη φύση και οι ανθρώπινες σχέσεις αποτελούσαν αποτέλεσμα των ταξικών σχέσεων. Η ταξική φύση του πολέμου είναι το κύριο χαρακτηριστικό που καθορίζει εάν είναι δίκαιος ή όχι. Μετά το 1978 και τις αλλαγές που επέβαλε η κυβέρνηση του Deng Xiaoping, όσον αφορά την κινεζική στρατηγική κουλτούρα, ο πόλεμος έγινε πολιτικό εργαλείο για την επίτευξη εθνικών ή λαϊκών συμφερόντων από τη μία, ενώ από την άλλη τα κριτήρια που κρίνουν τη νομιμότητα του πολέμου άρχισαν να εξαρτώνται περισσότερο από το διεθνές δίκαιο και τον Χάρτη των Ηνωμένων Εθνών. Με σκοπό να δημιουργήσει ένα θετικό διεθνές περιβάλλον για την οικονομική ανάπτυξη της Κίνας, υπήρξε μετασχηματισμός της κινεζικής στρατηγικής κουλτούρας και διπλωματίας υπό την ηγεσία του Deng, ώστε να γίνει πιο ρεαλιστική. Η άποψη του Deng Xiaoping θεσπίστηκε τις βασικές αρχές της εξωτερικής πολιτικής της Κίνας υπό την προοπτική των εθνικών συμφερόντων (Ρεαλιστική και Φιλελεύθερη προοπτική) και ο πρόεδρος Hu Jingtao έδωσε περαιτέρω βάση στην έννοια ενός «Αρμονικού Κόσμου» και τον ρόλο των διεθνών θεσμών. Είναι σαφές ότι η σύνδεση αυτών των δύο νέων προοπτικών είναι αντίστοιχη με την ηθική και μαρξιστική αντίληψη των δημόσιων εγγράφων. Ο σκοπός του εθνικού συμφέροντος της Κίνας συμπίπτει με τα συμφέροντα του κόσμου και της καταπιεσμένης τάξης με τα Ηνωμένα Έθνη και άλλα θεσμικά όργανα που συμβάλλουν στην παγκόσμια ειρήνη, επομένως ακολουθεί και τη στρατηγική κουλτούρα του Μάο. Στην εποχή του Deng Xiaoping, η μελέτη του ταξικού αγώνα τέθηκε σε διεθνές πολιτικό πλαίσιο και συνεπώς περιορίστηκε. Όσον αφορά την Κίνα, το σημαντικότερο καθήκον ήταν να ενισχύσει την οικονομία της, αντί να εξαρτάται από ένα παγκόσμιο επαναστατικό κίνημα. Με την εκτίμηση του Deng Xiaoping και της κινεζικής κυβέρνησης στα τέλη της δεκαετίας του 1970 ότι δε θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί παγκόσμιος πόλεμος στο εγγύς μέλλον, η Κίνα επιδίωξε ένα ειρηνικό διεθνές περιβάλλον ώστε να δώσει βάση στην οικονομική της ανάπτυξη. Σε σύγκριση με τον Mao Zedong, ο Deng Xiaoping ήταν ένας άνθρωπος με πιο γενική οπτική και όλα τα χρόνια εστίασε στις εξωτερικές σχέσεις. Έχει δηλώσει ότι τα κινεζικά συμφέροντα υπό διεθνή προοπτική, βρίσκονται κυρίως στην αναζήτηση ενός ειρηνικού περιβάλλοντος για την πραγματοποίηση εκσυγχρονισμών. Ο Deng Xiaoping κατηγόρησε τον ηγεμονισμό ως κύρια αιτία των σύγχρονων

ΤΟ ΠΡΟΤΥΠΟ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ ΣΤΟΥΣ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥΣ ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

πολέμων. Τόνισε : «Υιοθετούμε μία εξωτερική πολιτική κατά της ηγεσίας και υπέρ της προστασίας της παγκόσμιας ειρήνης». Έπειτα πρόσθεσε: «Η κινεζική εξωτερική πολιτική μπορεί να συνοψιστεί σε δύο προτάσεις. Η μία είναι ότι αντιτιθέμεθα στον ηγεμονισμό και προστατεύουμε την παγκόσμια ειρήνη. Η άλλη είναι ότι η Κίνα είναι πάντα στον Τρίτο Κόσμο». Επισήμανε επίσης ότι «θα πολεμήσουμε όποιον διαπράξει ηγεμονισμό και επιθετικότητα». Η σύγχρονη Κίνα είναι το προϊόν 4000 ετών ιστορίας, πλούσιας στρατιωτικής παράδοσης και φιλοσοφίας. Ταυτόχρονα η σύγχρονη κινεζική στρατηγική κουλτούρα είναι προσωποποίηση μίας εποχής κομμουνιστικής κυριαρχίας, με επικεφαλής τον Μάο Τσετούνγκ και στη συνέχεια από το Κομμουνιστικό Κόμμα Κίνας (ΚΚΚ) στη Λαϊκή Δημοκρατία της Κίνας. Οι ερευνητές συμφωνούν ότι από τον καθορισμό της Λαϊκής Δημοκρατίας της Κίνας το 1949, έχουν καθοριστεί εννιά σημαντικές στρατιωτικές στρατηγικές. Κάθε νέα στρατηγική έχει δομηθεί επάνω στις προηγούμενες. Κατά συνέπεια, για να κατανοήσουμε την τρέχουσα στρατηγική κουλτούρα της Κίνας, απαιτείται η κατανόηση της ιστορικής της εξέλιξης. Όπως έχει αναφερθεί προηγουμένως, οι τρεις πιο κρίσιμες στρατηγικές είναι η ενεργός άμυνα, ο περιορισμένος περιφερειακός πόλεμος υπό συνθήκες υψηλής τεχνολογίας και ο περιορισμένος περιφερειακός πληροφοριακός πόλεμος.

Η στρατηγική της ενεργούς άμυνας, που διαμορφώθηκε από τον στρατάρχη Peng Dehuai στα μέσα της δεκαετίας του 1950, ήταν η πρώτη αμυντική στρατηγική της Λαϊκής Δημοκρατίας της Κίνας. Το ξεκίνημα αυτής της στρατηγικής ήταν αμυντικό εκ φύσεως: η Κίνα θα αντιδρούσε μόνο ως άμυνα σε επιθετικές ενέργειες. Αυτή η ενεργητική αμυντική στρατηγική σχεδιάστηκε για τη διαχείριση πιθανών επιθέσεων από την Ταϊβάν και τις Ηνωμένες Πολιτείες από τα νοτιοανατολικά της χώρας. Η ενεργός άμυνα συμπίπτει με την εξωτερική πολιτική της Κίνας της δεκαετίας του 1950. Αφού απέκτησε διεθνή αναγνώριση μετά τον πόλεμο της Κορέας, η νεοσύστατη Λαϊκή Δημοκρατία της Κίνας υιοθέτησε ενεργά μία πολιτική ειρηνικής συνύπαρξης με τα γειτονικά κράτη και τις αναπτυσσόμενες χώρες, με σκοπό να ενώσουν τις δυνάμεις τους ενάντια στους δυτικούς ιμπεριαλιστές. Η Κίνα αναγνώρισε την ανάγκη για τη δημιουργία μίας ισχυρής παρουσίας για να αποτρέψει τις δυτικές δυνάμεις, αλλά συνεχίζει να είναι ένας ταπεινός υπερασπιστής και υποστηρικτής μίας επαναστατικής ιδεολογίας, ειδικά σε ότι αφορά τα αναπτυσσόμενα κράτη. Επομένως, η ενεργός άμυνα αποτελούσε ένα τέλειο πρότυπο για την επίτευξη και των δύο αυτών

ΤΟ ΠΡΟΤΥΠΟ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ ΣΤΟΥΣ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥΣ ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

στόχων. Αυτή η στρατηγική χρησιμοποιήθηκε με επιτυχία και ενάντια στην Ινδία κατά τη συνοριακή διαμάχη του 1962 και συνεχίζει να είναι σημαντική στην τρέχουσα διεθνή τάξη. Πράγματι, η ενεργός άμυνα έχει γίνει ο κύριος οδηγός της τρέχουσας στρατιωτικής στρατηγικής της Κίνας. Ο περιορισμένος περιφερειακός πόλεμος υπό συνθήκες υψηλής τεχνολογίας ήταν η μόνη κινεζική στρατηγική που δεν διαμορφώθηκε ως αντίδραση σε μια επικείμενη απειλή εναντίον της Κίνας και ευρέως θεωρείται ένα πολύ σημαντικό στοιχείο της τρέχουσας στρατιωτικής στρατηγικής. Η νίκη των Ηνωμένων Πολιτειών στον Πόλεμο του Κόλπου το 1991 κατέδειξε ότι η τεχνολογική πρόοδος θα διαδραματίσει κεντρικό ρόλο στον σύγχρονο πόλεμο και οι κινεζικοί αξιωματούχοι αντιλήφθηκαν ότι ο Λαϊκός Απελευθερωτικός Στρατός ήταν πολύ πίσω σε τεχνολογική εξέλιξη. Ο κινέζικος στρατιωτικός αναλυτής You Ji προτείνει ότι μια σωστά δομημένη αμυντική στρατηγική θα οδηγήσει τη χώρα να ετοιμαστεί για κάθε πόλεμο και ότι η τέτοια προετοιμασία στη σύγχρονη εποχή απαιτεί προσαρμογή και εφαρμογή μίας στρατηγικής υψηλής τεχνολογίας, η οποία αποτέλεσε τη βάση για τις επόμενες στρατηγικές άμυνας που υιοθετήθηκαν από τον Λαϊκό Απελευθερωτικό Στρατό. Επιπρόσθετα, ο Ji υποστηρίζει ότι μετά την ηγεσία του Mao και του Deng Xiaoping δεν ήταν εύκολο για τον διάδοχό τους Jiang Zemin να είναι τόσο επιδραστικός στον Λαϊκό Απελευθερωτικό Στρατό όσο οι προκάτοχοί του. Ως εκ τούτου, εφάρμοσε τη θεσμοθέτηση και την επαγγελματικοποίηση του στρατού για να έχει μια πιο πειθαρχημένη ιεραρχία. Αυτές οι αλλαγές συμπλήρωσαν τη στρατηγική «περιορισμένου περιφερειακού πολέμου υπό συνθήκες υψηλής τεχνολογίας», προετοιμάζοντας τις ένοπλες δυνάμεις της Κίνας για την επόμενη στρατηγική, τον περιορισμένο πληροφοριακό περιφερειακό πόλεμο. Η στρατηγική του περιορισμένου πληροφοριακού πολέμου εγκρίθηκε το 2004 από τον Πρόεδρο της Κεντρικής Στρατιωτικής Επιτροπής, Jiang Zemin. Ο ίδιος δήλωσε: «Πρέπει να θέσουμε τη βάση των προετοιμασιών του στρατιωτικού αγώνα για τη νίκη τοπικών πολέμων υπό πληροφοριακές συνθήκες», δηλαδή, «ολοκληρωμένη ψηφιοποίηση και δικτύωση». Η αλλαγή αυτή στη στρατηγική αντικατόπτριζε την αναγνώριση ότι ο πληροφοριακός πόλεμος θα γίνει η βασική μορφή πολέμου του 21ου αιώνα. Ο κύριος στόχος της στρατηγικής ήταν να προετοιμάσει την Κίνα για πόλεμο υπέρ της προστασίας της κυριαρχίας και των υπερπόντιων συμφερόντων της υπό την απειλή επέμβασης των ΗΠΑ. Η στρατηγική αυτή ήταν ένα σημαντικό βήμα για τον εκσυγχρονισμό της Κίνας, καθώς απαιτεί από τις στρατιωτικές δυνάμεις να έχουν

ΤΟ ΠΡΟΤΥΠΟ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ ΣΤΟΥΣ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥΣ ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

έναν κεντρικό και εύκολα ρέοντα έλεγχο, που απαιτεί ένα ολοκληρωμένο σύστημα δικτύου. Αργότερα, το 2014, αυτή η στρατηγική μετατράπηκε σε «πληροφοριακούς τοπικούς πολέμους» αν και ο βασικός στόχος δεν έχει αλλάξει. Εν ολίγοις, η πληροφορία είναι πιθανό να συνεχίσει να παίζει κρίσιμο ρόλο στον στρατό της Κίνας έως ότου η Κίνα να επιτύχει τους εκατονταετή στόχους της.

Στη διάρκεια της διαμόρφωσης και των αλλαγών των διάφορων στρατηγικών της Κίνας, μπορεί να παρατηρηθεί η συνεχής εξέλιξη και προσαρμογή του στρατού της στις μεταβαλλόμενες συνθήκες και απειλές, δείχνοντας την επιδεξιότητα της Κίνας να μάθει από το παρελθόν και να προετοιμάζεται για το μέλλον

4.4.2 Γεωγραφία στην ανάπτυξη στρατηγικής

Η γεωγραφική θέση μιας χώρας, φαίνεται πως επηρεάζει σε πολύ μεγάλο βαθμό τόσο την απλή ανάπτυξη στρατιωτικών δυνάμεων όσο επίσης και την εκπόνηση διαφόρων στρατηγικών. Από την Ιστορία αποδικνύεται ότι υπήρχαν κράτη που εκμεταλλεύτηκαν στο κάλλιστο την γεωγραφική τους θέση. Ως αποτέλεσμα διαδραμάτισαν σπουδαίο ρόλο στα γεγονότα του αιώνα τους λόγω της ισχύς τους η οποία κυρίως προέρχονταν από την στρατιωτική τους δύναμη.



Εικόνα: Χάρτης της Ευρώπης τον Μεσαίωνα

ΤΟ ΠΡΟΤΥΠΟ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ ΣΤΟΥΣ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥΣ ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

(Πηγή:https://www.google.com/search?q=%CF%87%CE%B1%CF%81%CF%84%CE%B7%CF%82+%CE%BC%CE%B5%CF%83%CE%B1%CE%B9%CF%89%CE%BD%CE%B1&tbm=isch&ved=2ahUKEwjSo4PZqOb_AhXNrycCHTBRDaEQ2-cCegQIABAA&oq=%CF%87%CE%B1%CF%81%CF%84%CE%B7%CF%82+%CE%BC%CE%B5%CF%83%CE%B1%CE%B9%CF%89%CE%BD%CE%B1&gs_lcp=CgNpbWcQAzoECCMQJzoICAAQgAQQsQM6BQgAEIAEOgclABCkBRBDogQIAB AeOgYIABAIEB5QwAZYyiNggSVoAHAAeACAAW-IAYEMkgEEMTMuM5gBAKABAaoBC2d3cy13aXotaWI1nwAEB&scIent=img&ei=x1acZJKkC83PnsEPsKK1iAo&bih=657&biw=1366#imgrc=4T2IeX4LUt5EkM)

A. Θάλασσα

Από την αρχαιότητα οι πόλεις που βρίσκοταν παραθαλάσσια είναι αυτές που βίωσαν την γρηγορότερη ανάπτυξη. Το νερό αποτέλεσε κυρίως μέσο για την μεταφορά αγαθών ενισχύοντας τον τομέα του εμπορίου. Ο τομέας του εμπορίου αφενός έδωσε στην οικονομία μια νέα τροχιά αφού και η ίδια δεν περιορίστηκε μόνο στην ανταλλαγή τοπικών αγαθών ενώ αφετέρου για να διατηρηθεί η αξία των εμπορευμάτων και πέρα από τα σύνορα δεν άργησε και η εμφάνιση του πρώτου είδους χρημάτων και των επιστημών γύρω από αυτό. Κατ'έκταση αυτή η άνθηση δεν μπορούσε να μην παρασύρει και την ανάπτυξη ισχυρού στρατού. Επιπρόσθετα η στρατιωτική ανάπτυξη φέρνει και νέες στρατηγικές, νέα όπλα (π.χ. υγρο πυρ) και καινοτομίες παντός τύπου στο στράτευμα.

Στην αντίπερα όχθη, οι θάλασσα μπορεί να σε συνδέσει με επιπλέον απειλές όπου χώρες που περιτριγυρίζονταν από στεριά δεν είχαν. Το μεσαίωνα οι ναυτικές επιδρομές από χώρες με ισχυρή ναυτοσύνη ήταν αρκετά συχνές εναντίον μικρότερων χωρών ώστε να αποσπάσουν κάποια λάφυρα ή ακόμα και εδάφη (π.χ. Vikings). Άλλη απειλή ήταν οι πειρατές οι οποίοι ζούσαν αποκλειστικά και μόνο από τις επιδρομές και αποτελούσαν ένα μόνιμο πονοκέφαλο των κατοίκων κυρίως των νησιών αλλά και αγκάθι της ανάπτυξης των τοπικών κοινωνιών.

Εν κατακλείδι η θάλασσα έχει λειτουργήσει εκθετικά στην ανάπτυξη των κρατών που περιβάλλει. Η μεγάλη εμπορική δραστηριότητα, τα διάφορα αγαθά, η ανταλλαγή ιδεών, η εξερεύνηση νέων χωρών (π.χ. Αμερική) αποτελούν παράγοντες που συμβάλουν στην απογείωση την ισχύς. Τέλος ο έλεγχος των θαλάσσιων δρόμων, ο περιορισμός εμπορικών συναλλαγών του αντιπάλου και ο έλεγχος των υποδιέστερων-υποκείμενων σε εσένα χωρών εδραιώνει και σταδιακά παγιώνει μια ηγετική θέση στο παγκόσμιο γίγνεσθαι. Σαν αποτέλεσμα δημιουργείται η ανάγκη εγκαθίδρισης αξιοπλόιμης ναυτικής δύναμης. Αυτό σημαίνει δημιουργία στόλου, ανάπτυξη της ναυπηγικής, εκπαίδευση στην θάλασσα και εφαρμογή και βελτίωση ναυτικών τακτικών πολέμου. Τα παραπάνω στοιχεία θα περάσουν με την πάροδο των

ΤΟ ΠΡΟΤΥΠΟ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ ΣΤΟΥΣ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥΣ ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

ετών στον Πολεμικό χαρακτήρα του στρατιωτικού οργανισμού και έτσι δημιουργείται η ναυτική κουλτούρα.

B. Μορφολογία εδάφους

Οι άνθρωποι οι οποίοι τύχαινε να ζουν σε μια περιοχή με λίγο ιδιαίτερη μορφολογία βρίσκονταν αντιμέτωποι σε ένα δίλημμα. Αφενός οι εξάρσεις, οι βουνοκορφές και τα δύσβατα μονοπάτια αποτελούσαν τροχοπέδη στους κατακτητές αφετέρου σε τέτοια εδάφη η καλλιέργεια είναι εξαιρετικά δύσκολη οι μετακινήσεις ακόμα δυσκολότερες και η οικονομία αναπτύσσεται με δυνητικά αργούς ρυθμούς. Στο παραπάνω ερώτημα η ιστορία έχει δείξει ότι οι πιο προνομιούχες περιοχές αποτελούνταν από καλλιεργήσιμες πεδιάδες με κάποιο βραχώδες βουνίσιο σημείο εκεί κοντά (π.χ. Ακρόπολη, Αρχαία Κόρινθος). Αυτές οι πληθυσμοί χρησιμοποιούσαν το δύσβατο μέρος για να προφυλάσσονται από τους επιδρομείς χτίζοντας στην κορυφή αυτού κάστρο, ενώ από την άλλη τις υπόλοιπες μέρες χρησιμοποιούσαν τις πεδινές εκτάσεις για την ανάπτυξη των δραστηριοτήτων τους. Παρόλο που αυτό το παράδειγμα παρουσιάζεται πολύ συχνά στην αρχαιότητα, δεν ταιριάζει τόσο στις μέρες μας και την σύγχρονη στρατιωτική ανάπτυξη καθώς εφαρμόζεται σε περιοχές με περιορισμένες εκτάσεις όπως οι πόλεις-κράτη της αρχαίας Ελλάδας. Αντίθετα οι περιοχές με εξολοκλήρου τραχύ ανάγλυφο, παρόλο που απωθούν τους κατακτητές αποδυναμώνουν ότι αποτελούν σημαντικό τροχοπέδη στην ανάπτυξη των υπόλοιπων δραστηριοτήτων με αποτέλεσμα το κράτος να αδυνατεί να ανταγωνιστεί τους κατακτητές τους.

Στον τομέα των στρατιωτικών οργανισμών, οι στρατιωτικές τακτικές εκμεταλλεύονται το ανάγλυφο προς όφελος του αποκτώντας ιδιαίτερο πλεονέκτημα εναντίον των εχθρών. Οι τελευταίοι έρχονται αντιμέτωποι τόσο με τους ντόπιους όσο και με ένα αχαρτογράφητο και αφιλόξενο χώρο στον οποίο ξεκινούν τις μάχες με μειονέκτημα. Η στρατηγική τους αναγκαστικά βασίζεται σε μοντέλα ανταρτοπολέμου και ανορθόδοξων επιχειρήσεων στα οποία υπερέχουν. Εν κατακλείδι όμως η οικονομική ανάπτυξη είναι τόσο αργή όπου σε βάθος χρόνου οι στρατιωτικοί οργανισμοί δεν μπορούν να ανταπεξέλθουν φτάνοντας στο επίπεδο των ανταγωνιστών τους και μένουν πίσω.

Γ. Κλίμα

Θα ισχυρίζονταν κάποιοι πως ένα κρύο και ξηρό κλίμα άρα και πιο αφιλόξενο θα μπορούσε να καλλιεργήσει ανθρώπους πιο πειθαρχημένους , οργανωμένους και έτοιμους να αντιμετωπίσουν πιο εύκολα μια απειλή όπως την μάχη ή τον πόλεμο. Επιπλέον ιστορικά υπήρχαν πολλοί βόρειοι πληθυσμοί και γεγονότα που ενισχύουν την παραπάνω άποψη. Το πιο χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι ο λαός των σκληροτράχηλων Βίκινγκ. Αυτοί λόγω των κακουχιών στον αρκτικό κύκλο ανάγκαστηκαν να γίνουν καλοί πολεμιστές ώστε να κερδίζουν τα προς το ζην τους από τις λεηλασίες και τις επιδρομές σε κοντινά μέρη. Πιο πρόσφατο παράδειγμα αποτελεί η ήττα των Γερμανών στην Ρωσία τον Β' παγκόσμιο πόλεμο. Εκεί ένας από τους πολλούς παράγοντες ήταν ο δύσκολος Ρώσικος χειμώνας ο οποίος επηρέασε αρνητικά το Γερμανικό στράτευμα και τους οδήγησε στην πανωλεθρία. Οι γερμανοί δεν γνώριζαν τρόπους να προφυλαχτούν από το κρύο ούτε ήταν κατάλληλα εξοπλισμένοι για να το υποστούν. Απ' την άλλη μεριά οι μεγαλύτερες και ισχυρότερες αυτοκρατορίες που γνώρισε ο κόσμος είτε ξεκίνησαν από περιοχές με εύκρατο κλίμα ή εκμεταλεύθηκαν τον καιρό και τις εποχές του μήνα για να επεκταθούν προς τα μέρη που είχαν όφελος. Τέτοιες περιπτώσεις είναι: η Ρωμαϊκή Αυτοκρατορία, η συνέχεια της, το Βυζάντιο, η Περσική Αυτοκρατορία, η Αυτοκρατορία της Κίνας κτλ. . Γενικότερα οι λαοί που επιβιώνουν σε πιο δύσκολες καιρικές συνθήκες τείνουν να είναι περισσότερο οργανωμένοι και πειθαρχημένοι. Έχουν το ένστικτο της επιβίωσης στο DNA τους από την ίδια τους την φύση και σαν αποτέλεσμα αυτό φανερώνεται και στην στρατηγική τους. Ενσυνείδητη πειθαρχία, μεθοδικότητα κινήσεων και ψυχρή λογική στον τρόπο με τον οποίο λαμβάνουν τις αποφάσεις τους.

ΤΟ ΠΡΟΤΥΠΟ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ ΣΤΟΥΣ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥΣ ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ



Εικόνα: Ρώσοι στρατιώτες τον χειμώνα του Β' Παγκοσμίου Πολέμου (Πήγη: https://www.google.com/search?q=%CF%81%CF%89%CF%83%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CF%82+%CF%87%CE%B5%CE%B9%CE%BC%CF%89%CE%BD%CE%B1%CF%82+%CE%B2+%CF%80%CE%B1%CE%B3%CE%BA%CE%BF%CF%83%CE%BC%CE%B9%CE%BF%CF%82+%CF%80%CE%BF%CE%BB%CE%B5%CE%BC%CE%BF%CF%82&tbm=isch&hl=el&sa=X&ved=2ahUKEwivoouSqub_AhWLMicCHfUyDt0QBXoECAEQKQ&biw=1349&bih=657#imgrc=jChFNAWC RoiLFM)

5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η αύξηση των απαιτήσεων της Πολεμικής Αεροπορίας, λόγω της αύξησης της έντασης και της συχνότητας των απειλών, σε συνδιασμό με την οικονομική ύφεση των τελευταίων ετών έχει δυσχεράνει την προσπάθεια της Π.Α. για διατήρηση του βαθμού ετοιμότητας και επιχειρησιακής λειτουργίας. Μειώσεις σε δαπάνες για εξοπλισμό, αλλά και μειώσεις στο προσωπικό της, συντελούν σε ακόμα μεγαλύτερη δυσκολία διατήρησης της αποτελεσματικότητας. Για αυτό περισσότερο σήμερα χρειάζεται αποτελεσματική και ολοκληρωμένη διοίκηση, προσαρμοσμένη στις ιδιαιτερότητες και τις ανάγκες της Π.Α. και του προσωπικού αυτής

Ο ηγέτης είναι ο κύριος υπεύθυνος για την αύξηση της αποτελεσματικότητας ενός οργανισμού. Ωστόσο, κυρίαρχο και αναπόσπαστο κομμάτι αποτελεί το μοντέλο ηγεσίας που πρέπει να εφαρμοστεί. Το κατάλληλο μοντέλο ηγεσίας μπορεί να διαφέρει ανάλογα τον οργανισμό ή ακόμη και το τμήμα του ίδιου οργανισμού. Οι στόχοι, τα μέσα καθώς και τα άτομα μεταβάλλονται. Το μοντέλο ηγεσίας θα πρέπει να εφαρμόζεται ανάλογα με το σκοπό, τα μέσα και τα άτομα που έχει να διαχειριστεί ο εκάστοτε ηγέτης. Ο ηγέτης ή οι ηγέτες της Π.Α. πρέπει να προσαρμοστούν στις επικρατούσες συνθήκες για να είναι αποτελεσματικοί. Επομένως, πρέπει να εφαρμόσουν το καταλληλότερο μοντέλο ηγεσίας για την Π.Α.

Εν κατακλείδι η προσπάθεια σκιαγράφησης του πρότυπου στρατιωτικού ηγέτη, όπως αναφέρει και ο τίτλος της παρούσας εργασίας, δεν αποτελεί μια μαθηματικοποιημένη συνάρτηση. Με άλλα λόγια είναι πάρα πολύ δύσκολο ως και ακατόρθωτο να βρεθεί μια φόρμουλα η οποία θα δέχεται δεδομένα και επιθυμητούς στόχους για να βγάλει κάποια ηγετικά χαρακτηριστικά και συμπεριφορές ενός ατόμου που θα οδηγούσαν στην υλοποίηση των παραπάνω στόχων. Αυτό γιατί κάθε ένας άνθρωπος είναι ξεχωριστός με διαφορετικό χαρακτήρα, συμπεριφορές και ιδιοσυγκρασία. Κάθε ένας από εμάς δέχεται σε ολόκληρο το ταξίδι της ζωής του διαφορετικά ερεθίσματα που με βάση τον εκάστοτε χαρακτήρα ερμηνεύονται και αξιοποιούνται διαφορετικά οδηγώντας στην διαμόρφωση εκατομμυρίων διαφορετικών συμπεριφορών και προσωπικοτήτων. Ως αποτέλεσμα, ένα άτομο μπορεί ηγείται αποτελεσματικά με π.χ. δύο συμπεριφορές αλλά ένα διαφορετικό άτομο υιοθετώντας αυτές μπορεί να οδηγηθεί σε αρνητικά αποτελέσματα.

Παρόλα αυτά υπάρχουν κάποια χαρακτηριστικά τα οποία ταιριάζουν στο προφίλ του σύγχρονου στρατιωτικού ηγέτη. Τέτοια μπορεί να είναι η εργατικότητα η

ΤΟ ΠΡΟΤΥΠΟ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ ΣΤΟΥΣ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥΣ ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

διορατικότητα , η αποφασιστικότητα, η ικανότητα να λειτουργείς αποτελεσματικά μέσα στην ομάδα, το χιούμορ, κ.α. στοιχεία τα οποία βοηθούν τόσο στην προσωπική πρόοδο όσο και στην ελκυστικότητα προς τους άλλους να προοδεύσουν μαζί σου. Τι γίνεται όμως όταν κάποιο άτομο συναντάει πολλά παραπάνω στοιχεία αλλά δεν διακρίνεται ως ηγέτης ; Πόσο μάλλον όταν αυτό το άτομο πρέπει να ηγηθεί των Ενόπλων δυνάμεων μια χώρας. Η απάντηση στο ερώτημα δεν είναι τόσο απλή όσο νομίζουμε. Οπότε οφείλουμε να το χωρίσουμε σε επιμέρους ερωτήματα' Τι θέλουμε να πετύχουν οι Ένοπλες Δυνάμεις ; Στόχος τους είναι η μεγιστοποίηση της επιχειρησιακής ετοιμότητας κάθε όπλου του δηλαδή (Στρατός Ξηράς, Πολεμικό Ναυτικό, Πολεμική Αεροπορία) ώστε από την μια να λειτουργεί ως μοχλός αποτροπής για κάποιον εχθρό ενώ από την άλλη να μπορεί να φέρει εις πέρας με το βέλτιστο κέρδος και τις μικρότερες απώλειες, πολεμικές επιχειρήσεις.

Για να επιτευχθεί αυτός ο στόχος της 'επιχειρησιακής ετοιμότητας' πρέπει να ικανοποιούνται επιμέρους αντικειμενικοί σκοποί. Στην Π.Α. όπου υπηρετώ εγώ οι σημαντικότεροι από τους οποίους είναι οι εξής: Υλικοτεχνική υποδομή (Αεροσκάφη, Ανταλακτικά, Εγκαταστάσεις κ.α.) , προσωπικό, τεχνογνωσία , εκπαίδευση του προσωπικού, συνεχής παρακολούθηση των τεχνολογικών και γεωστρατηγικών εξελίξεων ώστε το αξιόμαχο να εναρμονίζεται με τα νέα δεδομένα. Ταυτόχρονα όμως στην αξιοποίηση των παραπάνω τα στρατιωτικά ιδρύματα διαθέτουν μόνιμα και προσωρινά στελέχη (οπλίτες) σε μια πολύ αυστηρή δομή και ιεραρχία. Αυτή η συνεχόμενη και αδιάσπαστη ιεραρχία κατατάσσει τα στελέχη της καθαρά και μόνο με βάση το βαθμό τους ή αλλιώς τα χρόνια υπηρεσίας που έχουν στην υπηρεσία. Αυτό αυτόματα δημιουργεί το εξής πρόβλημα: Πολλά άτομα του οργανισμού που μπορούν να αναδειχθούν ως ηγέτες, παραμένουν στην αφάνεια αφού πολλές φορές στα τμήματα τους υπάρχουν ιεραρχικά κάποιοι ανώτεροι από αυτούς λόγω βαθμού. Έτσι προκύπτει ότι αυτός που θα ηγηθεί οφείλει ταυτόχρονα και την ηγετική φυσιογνωμία του να προέρχεται από τις τάξεις των αξιωματικών της Π.Α., να διαθέτει γνώσεις για τις Ένοπλες επιχειρήσεις εις βάθος, οι γνώσεις αυτές να ανανεώνονται με βάση τις νέες τεχνολογικές έρευνες και εξελίξεις ενώ ταυτόχρονα να διαθέτει αρκετή εμπειρία συνήθως λόγω χρόνων υπηρεσίας και βαθμού ώστε να έχει περάσει τόσο από το τακτικό επίπεδο (π.χ. χειριστής αεροσκαφών) όσο και από ανώτερα κλιμάκια συγκεντρωτικής διοίκησης-επιχειρησιακό επίπεδο (π.χ. Επιτελεία).

ΤΟ ΠΡΟΤΥΠΟ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ ΣΤΟΥΣ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥΣ ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

Τέλος ως ερευνητικό μοντέλο για την εξαγωγή συμπερασμάτων, όσον αφορά την εύρεση του κατάλληλου για την Πολεμική Αεροπορία στιλ ηγεσίας, προτείνεται το μοντέλο των Vroom/Yetton, επειδή η χρησιμοποίησή του ενδείκνυται για την λήψη αποφάσεων σε στρατιωτικούς οργανισμούς, ήτοι επειδή παρέχει την δυνατότητα λήψης αποφάσεων κάτω από διαφορετικές συνθήκες. Στην βασική του μορφή το συγκεκριμένο μοντέλο παρέχει στον ηγέτη την δυνατότητα επιλογής μίας απόφασης από ένα πλήθος εναλλακτικών λύσεων - τρόπων συμπεριφοράς. Η αποτελεσματικότητα της κάθε απόφασης εξαρτάται παράλληλα από την καταλληλότητα της μεθόδου έρευνας των εκάστοτε συνθηκών. Οι βασικές προϋποθέσεις – αρχές του μοντέλου είναι οι ακόλουθες:

1. Εμπιστοσύνη στην ορθότητα του τρόπου λήψης της απόφασης.
2. Έλεγχος της καταλληλότητας των ηγετικών συμπεριφορών, βάση των αποτελεσμάτων.
3. Η αποτελεσματικότητα εξαρτάται από την ποιότητα και την αποδοχή (οι δύο βασικές παράμετροι) των ηγετικών αποφάσεων. Ως ποιότητα χαρακτηρίζεται παράλληλα η ορθότητα στην πράξη και ως αποδοχή το μέγεθος κινητοποίησης των υφισταμένων, ο βαθμός στήριξης του ηγέτη και της προσπάθεια επίτευξης των στόχων.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ:

1. Α.Ο.Δ.Ε. Γ' Λυκείου, Έκδοση 2010
2. Βασικό Δόγμα της Πολεμικής Αεροπορίας, 1995, ΥΑΕ
3. Δημήτρης Μπουραντάς 2005, «ΗΓΕΣΙΑ. Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας». Εκδόσεις: ΚΡΙΤΙΚΗ
4. Ηγεσία και Διοικητική Τόμος 1, 1994, ΥΑΕ 119 30. Μερτζεμκίδης Αθανάσιος, , Management αντικειμενικών στόχων: Θεωρητικές γνώσεις-πρακτικές δυνατότητες εφαρμογής κάτω από την ιδιαίτερη παρακολούθηση της Ελληνικής Πολεμικής Αεροπορίας, ΥΑΕ
5. Τσαγκλής Α., 1999, Σημειώσεις επί θεμάτων Πολιτικής Εθνικής Άμυνας – Δόγματος Στρατηγικής, ΥΑΕ

ΞΕΝΗ

6. M. Evans, 1970, "The Effects of Supervisory Behavior or. the Path-Goal Relationship", Organization Behavior and Human Performance
7. Blake, R. R., & McCanse, A. A., 1991, Leadership dilemmas - Grid solutions, Houston, TX: Gulf
8. F. Dansereau, Jr., J. Cashman and G. Graen, 1973, "Instrumentality Theory and Equity Theory As Complementary Approaches in Predicting the Relationship of Leadership and Turnover Among Managers," Organization Behavior and Human Performance

ΔΗΜΟΣΙΕΥΜΕΝΑ ΑΡΘΡΑ

9. A.D. Vlădoiu, Profession and Professionalization in the Military Organization, Doctoral thesis summary, 2012, University of Bucharest
10. G. Evans, "Effects of Supervisory Behavior"; , "Extensions of a Path-Goal Theory of Motivation," Journal of Applied Psychology
11. Szvircsev Tresch, Tibor, 2008, "Challenges in the recruitment of professional soldiers in Europe." Impact Strategic 3

ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΑ ΕΓΓΡΑΦΑ:

12. Πάγια Διαταγή 0-8/18/ΓΕΑ

ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ:

13. <http://ebooks.edu.gr/modules/ebook/show.php/DSGLC122/38/219,1101/images/img2-1.jpg>
14. http://economice.ulbsibiu.ro/revista.economica/archive/suplimente/Volum_e2-2012.pdf
15. http://intranet.ecu.edu.au/_data/assets/pdf_file/0006/755637/Six-EmotionalLeadership-Styles.pdf
16. http://samples.jbpub.com/9781284034158/9781449690861_ch01_pass02.pdf
17. http://www.armyacademy.ro/reviste/rev2_2015/Badea.pdf
18. http://www.tex.unipi.gr/undergraduate/notes/dbel/IM1_6_13-14.pdf
19. <https://apps.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a432135.pdf>
20. <https://content.wisestep.com/wp-content/uploads/2016/12/Difference-BetweenBoss-and-Leader.jpg>
21. <https://de.wikipedia.org/wiki/Lagefeststellung> 44.
https://de.wikipedia.org/wiki/Milit%C3%A4rischer_F%C3%BChrungsprozess
22. https://en.wikipedia.org/wiki/Human_resource_management
23. <https://en.wikipedia.org/wiki/Leadership>
24. <https://en.wikipedia.org/wiki/Management> 120
25. https://en.wikipedia.org/wiki/Militerischer_Fuerungvorgang 2008
26. https://en.wikipedia.org/wiki/Vroom%E2%80%93Yetton_decision_model
27. https://en.wikipedia.org/wiki/William_James_Reddin
28. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ994012.pdf>
29. <https://marketbusinessnews.com/financial-glossary/efficiency-definition-meaning/>
30. <https://repository.up.ac.za/bitstream/handle/2263/25691/04chapter4.pdf?sequence=5>

ΤΟ ΠΡΟΤΥΠΟ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ ΣΤΟΥΣ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥΣ ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΟΥΣ
ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

31. <https://study.com/academy/lesson/management-vs-leadership-the-differencebetween-a-manager-leader.html>
32. <https://www.business2community.com/strategy/project-leader-project-manager0846479;;;>
33. <https://www.euretirio.com/paragogikotita/>
34. <https://www.forbes.com/sites/williamarruda/2016/11/15/9-differences-betweenbeing-a-leader-and-a-manager/#50f503046096>
35. https://www.haf.gr/wp-content/uploads/2015/01/basiko_dogma_pa_2014.pdf
36. <https://www.inc.com/encyclopedia/human-resource-management.html>
37. https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/monograph_reports/2007/MR838.pdf
38. https://www.researchgate.net/figure/Vroom-and-Yettons-Decision-Tree-From-Luthans-F-1977-Organizational-Behavior-2-nd_fig1_251365842
39. <https://www.slideshare.net/georbal/ss-46217546>

ΤΟ ΠΡΟΤΥΠΟ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ ΣΤΟΥΣ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥΣ ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΟΥΣ
ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ