



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ
ΣΧΟΛΗ ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΦΙΛΟΛΟΓΙΑΣ



ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΙ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ
ΦΙΛΟΣΟΦΙΚΗ ΣΧΟΛΗ
ΤΜΗΜΑ
ΦΙΛΟΣΟΦΙΑΣ - ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΗΣ - ΨΥΧΟΛΟΓΙΑΣ

ΔΙΑΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΟ ΚΑΙ ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ
ΣΠΟΥΔΩΝ «ΗΘΙΚΗ ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ»

Ηθική και Ηγεσία

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Της

Σοφίας Μπομπόνη

Διπλωματούχου Σχολής Αξιωματικών Πυροσβεστικού Σώματος,

2007

Επιβλέπων Καθηγητής: Πρωτοπαπαδάκης Ευάγγελος, Επίκουρος Καθηγητής
Εθνικού Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών

Συνεπιβλέποντες: Πανταζάκος Παναγιώτης, Καθηγητής
Εθνικού Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών
Μαρκαντωνάτος Ανδρέας, Αναπληρωτής Καθηγητής
Πανεπιστημίου Πελοποννήσου

Καλαμάτα, Ιούνιος 2018

Φύλλο Εξέτασης

Περίληψη

Είναι γεγονός πως η έννοια της ηγεσίας είναι άμεσα συνυφασμένη με τις πτυχές που διέπουν τον καθημερινό βίο· από το στενό περιβάλλον ενός ατόμου, όπως είναι ο επαγγελματικός του χώρος, έως το ευρύτερο περιβάλλον, όπως η κοινωνία στην οποία είναι ενταγμένο, η ηγεσία παίζει καθοριστικό ρόλο στη διατήρηση των ισορροπιών και στην εξασφάλιση της αίσθησης της αρμονίας. Δεδομένων τούτων, η παρούσα εργασία αποσκοπεί στην μελέτη της έννοιας της ηγεσίας δίνοντας απαντήσεις σε ερευνητικά ερωτήματα, όπως τι είναι στην πραγματικότητα η ηγεσία και ποια είναι τα κυριότερα χαρακτηριστικά ενός ηγετικού προσώπου, ποια είναι τα βασικά πρότυπα ηγετικής συμπεριφοράς, αν υπάρχει ηθική διάσταση στην έννοιά της και ποια τα όρια και οι περιορισμοί της. Στο πλαίσιο αυτό, πραγματοποιείται ένας ειδικότερος συσχετισμός της ηγεσίας με το Πυροσβεστικό Σώμα Ελλάδος, προκειμένου να ερευνηθούν οι παράμετροι αυτής στο συγκεκριμένο πεδίο. Πιο συγκεκριμένα, μελετάται η ηγετική ιεραρχία που επικρατεί στην εν λόγω υπηρεσία, έχοντας ως απώτερο σκοπό την ανάδειξη του συσχετισμού ανάμεσα στην ηθική και την ηγεσία. Επιπλέον, παρουσιάζονται ορισμένοι προβληματισμοί γύρω από ζητήματα ηθικής που μπορούν να ανακύψουν κατά την άσκηση της ηγεσίας στο Σώμα αυτό.

Λέξεις-κλειδιά: ηγεσία, ηγέτης, συμπεριφορά, ηθική, Πυροσβεστικό Σώμα, προβληματισμοί.

Ευχαριστίες

Θεωρώ υποχρέωσή μου να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου **κ. *Πρωτοπαπαδάκη Ευάγγελο*** για την πολύτιμη υποστήριξη και καθοδήγησή του. Επιπλέον, θέλω να ευχαριστήσω τον *Πύραρχο Σταμούλη Ιωάννη* για την βοήθεια που μου προσέφερε στην συγκέντρωση στοιχείων σχετικών με την εν λόγω έρευνα.

Τέλος, οφείλω να αφιερώσω την Διπλωματική μου Εργασία στην οικογένεια μου, για την αμέριστη συμπαράσταση που μου παρείχε κατά την διάρκεια της φοίτησής μου στο Δ.Δ.Π.Μ.Σ «Ηθική Φιλοσοφία».

Πίνακας Περιεχομένων

Περίληψη	3
Ευχαριστίες.....	4
Πίνακας Περιεχομένων.....	5
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΕΞΕΤΑΖΟΝΤΑΣ ΤΗΝ ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ	9
1.1 Τι είναι η ηγεσία	9
1.2 Θεωρίες για την ερμηνεία της ηγεσίας	16
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΝΟΣ ΗΓΕΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΟΥ...22	
2.1 Ποιος είναι ο ιδανικός ηγέτης	22
2.2 Βασικά πρότυπα και αρχές ηγετικής συμπεριφοράς.....	34
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΗΘΙΚΗ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ.....39	
3.1 Ηγετικοί ρόλοι	39
3.1.1 Ο οπορτουνιστής ηγέτης	40
3.1.2 Ο διπλωμάτης ηγέτης.....	41
3.1.3 Ο ηγέτης ειδικός	41
3.1.4 Ο ηγέτης που στοχεύει στην επιτυχία	42
3.1.5 Ο ατομιστής ηγέτης.....	43

3.1.6	<i>Ο στρατηγικός ηγέτης</i>	44
3.1.7	<i>Ο αλχημιστής ηγέτης</i>	45
3.2	Η ηθική της ηγεσίας ή ηθική ηγεσία;.....	46
3.3	Ηθικοί περιορισμοί στην ηγεσία	49
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΜΕΛΕΤΗ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΟ ΠΥΡΟΣΒΕΣΤΙΚΟ ΣΩΜΑ ...		54
4.1	Αρμοδιότητες του Πυροσβεστικού Σώματος και διάκριση των υπηρεσιών του ...	54
4.2	Τα καθήκοντα του Αρχηγού και των κυριότερων υπαλλήλων του Πυροσβεστικού Σώματος	58
4.2.1	<i>Τα καθήκοντα του Αρχηγού του Πυροσβεστικού Σώματος</i>	58
4.2.2	<i>Τα καθήκοντα των Υπαρχηγών Επιχειρήσεων και Υποστήριξης</i>	59
4.2.3	<i>Άλλοι φορείς ηγεσίας στο Πυροσβεστικό Σώμα</i>	62
4.3	Ορισμένες παρατηρήσεις και ηθικοί προβληματισμοί γύρω από την ηγεσία στο Πυροσβεστικό Σώμα.....	63
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ		66
Ευρετήριο Όρων		69
Ευρετήριο Ονομάτων		70
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ		71
	Δικτυογραφία	74
	Νόμοι / Προεδρικά Διατάγματα.....	75

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Δεν μπορεί να αμφισβητήσει κανείς το γεγονός πως στη σύγχρονη εποχή η έννοια της ηγεσίας απαντάται σε πολλά σημεία. Επί παραδείγματι, στο βασικό πυρήνα της κοινωνίας, δηλαδή στην οικογένεια, συναντάται μια άτυπη μορφή ηγεσίας των γονιών πάνω στα υπόλοιπα μέλη. Στο χώρο της εργασίας, ένας προϊστάμενος μπορεί να λογαριαστεί ως ο ηγέτης ενός τμήματος μιας επιχείρησης, τη στιγμή που ο πρόεδρος αυτής είναι ο ηγέτης όλων. Ακόμα και στο πλαίσιο της διακυβέρνησης ενός κράτους, ο πρωθυπουργός, ο πρόεδρος της δημοκρατίας ή ο βασιλιάς είναι αυτός που εκτελεί το ρόλο του ηγέτη επιφορτισμένος με το καθήκον της ορθής άσκησης της εξουσίας. Δεδομένης της σημασίας που έχει η ηγεσία σε όλες τις πτυχές του ανθρώπινου βίου, η ανά χείρας εργασία αποτελεί μια προσπάθεια προσδιορισμού της συγκεκριμένης έννοιας αλλά και των παραμέτρων αυτής. Ειδικότερα, επιδιώκεται η όσο το δυνατόν καλύτερη αποτύπωση της πραγματικής φύσης της ιδέας της ηγεσίας, των στοιχείων που την συνιστούν, καθώς επίσης και άλλων βασικών «συστατικών» της, όπως είναι τα όρια και οι περιορισμοί που συναντώνται κατά την άσκησης της. Παράλληλα, επιδιώκεται και η αποτύπωση των ηθικών διαστάσεων της, κάτι που πραγματοποιείται μέσα από την παρουσίαση και την ανάλυση των όποιων στοιχείων ηθικής που μπορούν να εντοπιστούν σε αυτή.

Αναλυτικότερα, το πρώτο κεφάλαιο έχει ως αντικείμενο το θέμα της ηγεσίας. Συγκεκριμένα, γίνεται μια προσπάθεια αποτύπωσης της αληθινής φύσης της ηγεσίας μέσα από την παράθεση μιας σειράς ορισμών που στόχο έχουν την αποσαφήνιση αυτής. Με λίγα λόγια, επιδιώκεται η παρουσίαση και ανάλυση της πραγματικής ουσίας που ενυπάρχει πίσω από την έννοια της ηγεσίας. Προς την επιδίωξη αυτή επικουρεί η παράθεση των κυριότερων θεωριών που έχουν διατυπωθεί κατά καιρούς και που στόχο έχουν να παράσχουν περισσότερες ερμηνείες γύρω από το θέμα της ηγεσίας. Αντικείμενο του δεύτερου κεφαλαίου αποτελεί η παράθεση και η όσο το δυνατόν ενδελεχής προσέγγιση του ζητήματος των χαρακτηριστικών που εντοπίζονται σε ένα ηγετικό πρόσωπο, με σκοπό την παρουσίαση των τύπων ιδανικού ηγέτη που μπορούν να απαντηθούν στην πραγματικότητα. Επιπρόσθετα, μελετώνται τα βασικά πρότυπα και οι αρχές ηγετικής συμπεριφοράς, καθώς θεωρείται σημαντικός ο συσχετισμός αυτών με την άσκηση μιας κατάλληλης ηγεσίας· μέσω της παράθεσης κατάλληλων και συναφών με τον άξονα μελέτης στοιχείων, σκοπός είναι να δοθεί απάντηση στο

ερώτημα ποιες είναι οι μέθοδοι που μπορεί να χρησιμοποιήσει ο ηγέτης προκειμένου το έργο του να χαρακτηριστεί ως αποτελεσματικό.

Το τρίτο κεφάλαιο της εργασίας εστιάζει στην παρουσίαση και ανάλυση του διόλου ηγεσία-ηθική· αρχικά, γίνεται η παρουσίαση των κυριότερων ειδών ηγετικών ρόλων που μια ηγετική προσωπικότητα καλείται να υποστηρίξει κατά την άσκηση των καθηκόντων της. Στη συνέχεια, στο μικροσκόπιο τίθενται οι ηθικές προεκτάσεις της ηγεσίας, σε μια προσπάθεια αναζήτησης ηθικών στοιχείων που μπορούν να εντοπιστούν στο εν λόγω πεδίο. Τέλος, αναφορά γίνεται στους ηθικούς περιορισμούς που απαντώνται συχνά κατά την άσκηση της ηγεσίας από τις ηγετικές προσωπικότητες προκειμένου να γίνουν σαφή τα ηθικά όρια που μπορούν να τεθούν από έναν ηγέτη ή που περιορίζουν έναν ηγέτη. Το τέταρτο και τελευταίο κεφάλαιο περιλαμβάνει έναν συσχετισμό της ηγεσίας με έναν ιδιαίτερο κλάδο, αυτό του Πυροσβεστικού Σώματος. Δεδομένης της διαφορετικότητας που χαρακτηρίζει τη σύνθεση της ηγεσίας του συγκεκριμένου κλάδου, στο εν λόγω κεφάλαιο επιδιώκεται η αποτύπωση του τρόπου άσκησης της ηγεσίας στο Πυροσβεστικό Σώμα, αλλά και των κανόνων και των περιορισμών που τη διέπουν, μέσα από αναφορές στις αρμοδιότητες του Πυροσβεστικού Σώματος και στην διάκριση των υπηρεσιών του, αλλά και στα καθήκοντα που πρέπει να υπηρετούν ο Αρχηγός και οι βασικότεροι υπάλληλοι αυτού. Το κεφάλαιο τελειώνει με την παράθεση ορισμένων παρατηρήσεων σχετικά με την ηγεσία στο Πυροσβεστικό Σώμα και με την ανάπτυξη ορισμένων ηθικών προβληματισμών γύρω από αυτή. Η εργασία ολοκληρώνεται με την παράθεση των συμπερασμάτων που εξήχθησαν από την επεξεργασία των στοιχείων που παρουσιάστηκαν και αναλύθηκαν σε όλη την έκτασή της. Τέλος, κρίνεται απαραίτητο να αναφερθεί πως για την εκπόνηση της παρούσας εργασίας χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της βιβλιογραφικής επισκόπησης συναφών με το αντικείμενο μελέτης πηγών, οι οποίες παρατίθενται σε αλφαβητική λίστα στο τέλος αυτής.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΕΞΕΤΑΖΟΝΤΑΣ ΤΗΝ ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

1.1 Τι είναι η ηγεσία

Αν κάποιος επιχειρήσει να ανατρέξει τόσο στην ελληνόγλωσση αλλά ιδιαίτερα στη διεθνή βιβλιογραφία, θα μπορέσει να κάνει τη διαπίστωση πως για το ζήτημα της ηγεσίας έχουν διατυπωθεί πολλοί ορισμοί. Φυσικά, η όποια ποικιλία που υπάρχει στους διατυπωμένους ορισμούς δεν αποσκοπεί σε τίποτε περισσότερο από την σφαιρική απεικόνιση της έννοιάς της. Στην πραγματικότητα ωστόσο, και παρά τις όποιες προσπάθειες που έχουν λάβει χώρα στο πέρασμα του χρόνου για την αποτύπωσή της, φαίνεται πως η ηγεσία αποτελεί μια ιδέα με αμφιλεγόμενο νόημα που μπορεί να ερμηνευθεί με διάφορους τρόπους, επιτρέποντας στον καθένα να την αξιοποιήσει με τον δικό του τρόπο, κάτι που έχει σαν κατάληξη την εμφάνιση ακραίων φαινομένων, όπως είναι τα απολυταρχικά ή δικτατορικά καθεστώτα.

Ένας αρχικός ορισμός της ηγεσίας έχει δοθεί από τον Μπουραντά (2002). Σύμφωνα με τον συγκεκριμένο μελετητή η ηγεσία ορίζεται ως μια διαδικασία μέσα από την οποία λαμβάνει χώρα μια διεργασία επηρεασμού της σκέψης, των συναισθημάτων, των στάσεων και των συμπεριφορών μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων. Πίσω από αυτή τη διαδικασία υπάρχει ένα άτομο που συνοπτικά αποκαλείται «ηγέτης». Αυτό που θα πρέπει να σημειωθεί είναι πως αυτή η διαδικασία επηρεασμού τελείται με τέτοιο τρόπο, ώστε τα άτομα εθελοντικά και πρόθυμα και ύστερα από την κατάλληλη συνεργασία να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό. Απώτερος σκοπός της είναι η υλοποίηση αποτελεσματικών στόχων που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας και τη φιλοδοξία της για πρόοδο ή ένα καλύτερο μέλλον¹. Με λίγα λόγια λοιπόν, σύμφωνα με τον ως άνω παρατιθέμενο ορισμό, η ηγεσία αποτελεί μια προσωποπαγή έννοια μέσω της οποίας επιδιώκεται η

¹ Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου. σ.310.

θετική επίδραση μιας ομάδας ανθρώπων που δουλεύουν προς μια κατεύθυνση προκειμένου να υλοποιήσουν το σκοπό και τους στόχους που έχουν τεθεί.

Προσεγγίζοντας σε δεύτερο βαθμό τον ανωτέρω ορισμό είναι εφικτό για κάποιον να κατανοήσει τα θεμελιώδη στοιχεία που τον συνιστούν. Πιο συγκεκριμένα, σημαντικό είναι το στοιχείο της άσκησης επιρροής από ένα άτομο πάνω σε άλλους ανθρώπους, προκειμένου οι τελευταίοι να είναι ικανοί να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό για την υλοποίηση των στόχων που έχουν τεθεί σε ομαδικό επίπεδο. Στην πραγματικότητα λοιπόν, η επιρροή, συσχετιζόμενη με την έννοια της ηγεσίας, προϋποθέτει την ύπαρξη κάποιων βασικών συστατικών που μπορούν να εντοπιστούν στο πρόσωπο που την ασκεί. Τέτοια στοιχεία είναι το πάθος, ο ενθουσιασμός, το κέφι, η δημιουργικότητα, η πρωτοβουλία, η έμπνευση, η πίστη, η δέσμευση, η αφοσίωση και τελικά η ψυχή και η καρδιά των ανθρώπων που δρουν προς την επίτευξη ενός στόχου². Εν ολίγοις, προϋπόθεση για την άσκηση της ηγεσίας θα πρέπει να θεωρείται η παρουσία συγκεκριμένων στοιχείων του χαρακτήρα ούτως ώστε να είναι εφικτό να γίνει λόγος για μια επιτυχημένη ηγεσία που μπορεί να οδηγήσει μόνο σε θετικά αποτελέσματα για την ομάδα εργασίας.

Ένα ακόμη εξίσου θεμελιώδες, στοιχείο της ηγεσίας που μπορεί να εντοπιστεί μέσα στον ορισμό της αφορά την εθελοντική και πρόθυμη συμμετοχή των ανθρώπων που απαρτίζουν μια ομάδα. Οι άνθρωποι αυτοί είναι επιφορτισμένοι με το όραμα του ηγέτη για την πραγμάτωση στόχων που θα οδηγήσουν στην πρόοδο και στη διασφάλιση ενός καλύτερου μέλλοντος. Ως εκ τούτου, προκύπτει πως η έννοια της ηγεσίας συνδέεται άρρηκτα με αυτή της αλλαγής: ο ηγέτης καλείται να αλλάξει την προϋπάρχουσα πορεία της ομάδας και να εμφυσήσει νέες αρχές και νέες ιδέες, αλλά και να προκαλέσει την έμπνευση, το όραμα και την ελπίδα. Με λίγα λόγια, η έννοια της ηγεσίας είναι στενά συνδεδεμένη με αυτή της παροχής κατάλληλων κινήτρων για δημιουργία, κίνητρα που θα ενισχύσουν την παραγωγικότητα των μελών της ομάδας και θα τα ωθήσουν να προσδώσουν μεγαλύτερο ποσοστό συμμετοχής³. Τα κίνητρα αυτά είναι πιθανόν να λειτουργήσουν εν τέλει και σαν ένα είδος ασφαλιστικής

² βλ. Μπουραντάς, Δ. (2002). ό.π.

³ βλ. Μπουραντάς, Δ. (2002). ό.π.

δικλείδας που μπορεί να εγγυηθεί την επιτέλεση ενός επιτυχημένου έργου που θα εξασφαλίσει την μετέπειτα πρόοδο της ομάδας.

Από όσα έχουν παρατεθεί μέχρι στιγμής, γίνεται εμφανές πως η ηγεσία είναι συνυφασμένη με την έννοια της επιτυχίας. Μια ηγεσία μπορεί να θεωρηθεί εξαιρετική μόνο στις περιπτώσεις που οι στόχοι που έχουν τεθεί έχουν θετικά αποτελέσματα. Όπως επισημαίνει ο Φωτόπουλος (2013), η έννοια της αποτελεσματικής ηγεσίας αποτελεί μια σύνθετη και δυναμική λειτουργία που δεν μπορεί να ερμηνευθεί στατικά και μονοσήμαντα. Για να είναι εφικτή η κατανόηση αυτής σαν σύνολο θα πρέπει να γίνει αντιληπτή σαν μια διαδικασία που στηρίζεται σε συγκεκριμένους άξονες. Οι άξονες αυτοί είναι τα στοιχεία της προσωπικότητας του ηγέτη (ή της συλλογικής ηγεσίας), το προφίλ της ομάδας των συνεργατών /μελών /υφισταμένων, η κουλτούρα που διέπει την ομάδα, το αξιακό της σύστημα, το πολιτισμικό της κεφάλαιο, η πηγή της ισχύος, το εξωτερικό περιβάλλον, οι ευκαιρίες, καθώς και οι απειλές του περιβάλλοντος χώρου⁴. Ως επί το πλείστον λοιπόν, εύκολα μπορεί κανείς να διαπιστώσει το γεγονός πως μια επιτυχημένη ηγεσία δεν εξαρτάται αποκλειστικά από τις κινήσεις και τις ενέργειες που πράττει από την μεριά του ο ηγέτης, αλλά αποτελεί συνονθύλευμα μιας σειράς παραγόντων που έχουν να κάνουν αποκλειστικά με τον τρόπο που μια ομάδα εργάζεται και δρα· επομένως, μπορεί να ειπωθεί πως τα θετικά αποτελέσματα μιας ηγεσίας εξαρτώνται από το σύνολο της ομάδας και όχι μόνο από ένα μέλος της, και πιο συγκεκριμένα του αρχηγού της.

Σε μια άλλη προσπάθεια προσέγγισης της έννοιας της ηγεσίας ο Bass (1990) παραδέχεται την ύπαρξη μιας εκτενούς βιβλιογραφίας πάνω στο θέμα αυτό, καθώς επίσης και την έγερση αρκετών θεωρητικών διαμαχών. Συνοπτικά, ο εν λόγω ερευνητής παρουσιάζει την ηγεσία σαν «μια λειτουργία που επιδρά καθοριστικά στον τρόπο με τον οποίο ηθελημένα και πρόθυμα μια ομάδα ανθρώπων υιοθετεί έναν τρόπο σκέψης και δράσης σε ένα κοινωνικό περιβάλλον»⁵. Κατά συνέπεια, η ηγεσία δεν αποτελεί τίποτα περισσότερο από μια διαδικασία μέσω της οποίας οι πράξεις και οι

⁴ Φωτόπουλος, Ν. (2013) *Αποτελεσματική Ηγεσία στην Εργασία*. Εκπαιδευτικό Υλικό για τα Κέντρα Δια Βίου Μάθησης. Αθήνα: Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων – Γενική Γραμματεία Δια Βίου Μάθησης, σ. 5. Διαθέσιμο στον ιστότοπο <http://kdvm.gr/Media/Default/Pdf%20enotites/5.3.pdf>

⁵ Bass, B. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research & Managerial Applications*. New York: Free Press. p.5.

δράσεις μιας οργανωμένης ομάδας δέχονται συγκεκριμένες μορφές επιδράσεων που μπορούν να οδηγήσουν στη δημιουργία υψηλών προσδοκιών σχετικά με την επίλυση προβλημάτων ή την εκπλήρωση συγκεκριμένων σκοπών. Ως φορέας των επιδράσεων αυτών θα πρέπει να λογίζεται ο ηγέτης ο οποίος έχει αναλάβει την καθοδήγηση των μελών της ομάδας και την παροχή συμβουλών προς αυτά, συνδράμοντας καθοριστικά στο έργο τους και στην επιτυχή εξέλιξη αυτού. Στο σημείο αυτό θα μπορούσε να ειπωθεί πως η άποψη του Bass στηρίζεται σε μεγάλο βαθμό στον ορισμό που είχε δοθεί για την ηγεσία παλαιότερα από τους Hersey και Blanchard (1969). Όπως σημειώνει ο Ζαβλανός (1998), οι μελετητές αυτοί είχαν διατυπώσει την άποψη πως η ηγεσία αποτελεί ένα είδος διαδικασίας που έχει ως απώτερο σκοπό την άσκηση επιρροής. Η άσκηση επιρροής σχετίζεται με τις ενέργειες που υλοποιεί ένα άτομο ή μια ομάδα και οι οποίες πρέπει πάντοτε να διέπονται από έναν σκοπό. Συνήθως ο σκοπός αυτός αφορά την υλοποίηση και την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί μετά από συλλογική σκέψη και απόφαση, δεδομένων των καταστάσεων και των συνθηκών που επικρατούν εντός της εργασιακής μονάδας⁶. Από τον συγκεκριμένο ορισμό προκύπτει πως η ηγεσία έχει άμεση συνάρτηση και με μια σειρά άλλων παραγόντων, όχι μόνο με την επιλογή κατάλληλου ηγέτη και κατάλληλων στελεχών.

Οι κατά καιρούς διαφορετικοί ορισμοί που έχουν διατυπωθεί για την ηγεσία καταδεικνύουν και κάποιο διαφορετικό χαρακτηριστικό της. Επί παραδείγματι, οι Richards και Engle (1986) υπογραμμίζουν πως η ηγεσία έχει άμεση σχέση με τη συλλογή οραμάτων, την ενσωμάτωση των αξιών, και τη δημιουργία του περιβάλλοντος, παράγοντες που θα επιτρέψουν την επίτευξη διάφορων ομαδικών επιδιώξεων⁷. Ο Χυτήρης (1996) αναφέρει πως η ηγεσία αποτελεί ένα είδος ικανότητας που χαρακτηρίζει τους διοικούντες και τους επιτρέπει να επιβλέπουν και να συνεργάζονται με τους υφισταμένους τους. Απόρροια της ορθής επίβλεψης και συνεργασίας είναι η αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη εκτέλεση του έργου που

⁶ Ζαβλανός, Μ. (1998). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Έλλην. σ. 184.

⁷ Richards, D. – S. Engle (1986). “After the vision: Suggestions to corporate visionaries and vision champions”. Στο J.D. Adams (ed.). *Transforming Leadership*. Alexandria, VA: Miles River Press. pp. 199-214.

έχει ανατεθεί προς υλοποίηση από την ομάδα εργασίας⁸. Σε γενικές γραμμές, από τη μελέτη των ορισμών που έχουν δοθεί κατά καιρούς για την αποσαφήνιση της έννοιας της ηγεσίας γίνεται αντιληπτός ο κοινός τους παρονομαστής, δηλαδή ότι η ηγεσία είναι μια διαδικασία επιρροής ενός ατόμου προς ένα επιμέρους σύνολο ατόμων με σκοπό την επίτευξη κοινών σκοπών και στόχων. Ωστόσο, ένα σημαντικό στοιχείο που πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη κατά την προσπάθεια προσδιορισμού της έννοιας της ηγεσίας είναι αυτό του συσχετισμού της με άλλες συγγενείς έννοιες, και ιδιαίτερα με αυτή της διοίκησης/μάνατζμεντ (management). Επιπλέον, οι παραπάνω παρατιθέμενοι ορισμοί αντικατοπτρίζουν σε μεγάλο βαθμό τον πολυδιάστατο χαρακτήρα της έννοιας της ηγεσίας, καθώς κάθε μελετητής μπορεί να την προσεγγίσει από την δική του σκοπιά και με τα κριτήρια που αυτός έχει καθορίσει από πριν.

Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2002), η διοίκηση/μάνατζμεντ και η ηγεσία είναι δύο διαφορετικές μέθοδοι που μπορούν να χρησιμοποιηθούν από κάποιον με σκοπό την οργάνωση μιας ομάδας ανθρώπων προκειμένου να επιτευχθεί ο επιδιωκόμενος στόχος που έχει τεθεί. Πρόκειται για δύο στοιχεία που είναι αναγκαία για την επίτευξη ενός κοινού σκοπού, ωστόσο δεν είναι απαραίτητο αυτά να είναι συμβατά μεταξύ τους. Στην ουσία αποτελούν δυο διαφοροποιημένα αλλά συμπληρωματικά μεταξύ τους συστήματα πράξεων τα οποία διακρίνονται από τις δικές τους λειτουργίες και δραστηριότητες. Πιο συγκεκριμένα, η ηγεσία είναι ένα είδος ικανότητας που εντοπίζεται στα άτομα που ασκούν τη διοίκηση και σχετίζεται με την επίβλεψη, την διασφάλιση και την εξασφάλιση της συνεργασίας αυτών με τους υφισταμένους τους ούτως ώστε το έργο που βρίσκεται σε διαδικασία πραγμάτωσης να υλοποιηθεί με τον πλέον αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο. Στον αντίποδα, το μάνατζμεντ αφορά την εκτέλεση όλων εκείνων των απαραίτητων λειτουργιών μέσω των οποίων είναι δυνατόν να εξασφαλιστεί η επιτυχία μιας ομάδας εργασίας. Ως εκ τούτων λοιπόν, γίνεται σαφές πως η έννοια της ηγεσίας είναι συνδεδεμένη με την εφαρμογή ενός γενικότερου σχεδίου για την διοίκηση μιας ομάδας εργασίας, τη στιγμή που η έννοια του μάνατζμεντ εξασφαλίζει την απρόσκοπτη λειτουργία όλων εκείνων των παραμέτρων που μπορούν να οδηγήσουν την ομάδα εργασίας σε ένα επιτυχημένο αποτέλεσμα αναφορικά με το έργο που αυτή υλοποιεί. Σε κάθε περίπτωση, τόσο η διοίκηση όσο

⁸ Χυτήρης, Λ. (1996). Οργανωσιακή Συμπεριφορά: η Ανθρώπινη Συμπεριφορά σε Οργανισμούς και Επιχειρήσεις. Αθήνα: Interbooks. σ.243.

και η ηγεσία καθίστανται σημαντικές και απαραίτητες προϋποθέσεις για την επιτυχία⁹.

Πέραν της σχέσης που υπάρχει ανάμεσα στην ηγεσία και τη διοίκηση/μάνατζμεντ, ζωτικής σημασίας είναι και η σύνδεση που υπάρχει ανάμεσα στην ηγεσία, στη δύναμη και στην εξουσία. Όπως επισημαίνει ο Μπουραντάς (2005), η ηγεσία αποτελεί μια λειτουργία, τη στιγμή που η δύναμη και η εξουσία αποτελούν τα μέσα ηγεσίας. Από τη συνθήκη αυτή απορρέει πως η αποτελεσματική ηγεσία είναι αποτέλεσμα της άριστης γνώσης και χρήσης της δύναμης και της εξουσίας. Οι πηγές και οι μορφές δύναμης μπορούν μάλιστα να καταταχθούν στις εξής κατηγορίες:

- δύναμη ανταμοιβής. Η εθελοντική και πρόθυμη συμμετοχή των μελών μιας ομάδας στην υλοποίηση ενός σκοπού προκύπτει μόνο εάν ο ηγέτης της ομάδας αυτής δείξει εμπιστοσύνη σε αυτούς και φέρει τη διαβεβαίωση ότι θα ικανοποιήσει τις ανάγκες τους, αξιοποιώντας τους σε μια καλύτερη θέση στο μέλλον.
- Δύναμη τιμωρίας. Ο ηγέτης είναι το πρόσωπο που μπορεί να επιβάλει κάθε είδους ποινή και κατ' επέκταση μπορεί να επηρεάσει τις ενέργειες και τη συμπεριφορά των μελών της ομάδας της οποίας προϊσταται. Συνοπτικά, η πηγή της δύναμής του έχει τις ρίζες της στο φόβο της πιθανής τιμωρίας, όντας ουσιαστικά αντίθετη προς τη δύναμη της ανταμοιβής.
- Δύναμη αναφοράς. Σε αυτή την περίπτωση δύναμης που απορρέει από ένα ηγετικό πρόσωπο, καταλυτική είναι η ύπαρξη τέτοιων στοιχείων στο χαρακτήρα του που θα επιτρέψει στα υπόλοιπα μέλη της ομάδας να ταυτιστούν μαζί του θετικά. Εν ολίγοις, στην περίπτωση της δύναμης αναφοράς η δύναμη του ηγέτη πηγάζει από την ίδια την προσωπικότητά του, η οποία θα είναι άξια θαυμασμού από τους συνεργάτες, όντας γι' αυτούς ένα άτομο-πρότυπο προς μίμηση.
- Δύναμη ειδικού γνώσης. Η συγκεκριμένη μορφή δύναμης έχει τις ρίζες

⁹ Μπουραντάς, Δ. (2002). ό.π. σ.290.

της στις γνώσεις και τις ικανότητες που διακρίνουν ένα ηγετικό άτομο σε έναν ειδικό τομέα. Συνοπτικά, θα μπορούσε να ειπωθεί πως αυτή η μορφή δύναμης εξασφαλίζει τη θέση του ηγέτη ενός προσώπου έναντι των υπολοίπων μελών της ομάδας· εκείνος που έχει τις περισσότερες γνώσεις έχει και τη μεγαλύτερη δύναμη όσον αφορά την επιρροή πάνω στους υπόλοιπους.

- Νομική δύναμη - εξουσία. Πρόκειται για τη συνηθέστερη μορφή δύναμης που απαντάται εντός των ομάδων εργασίας. Η συγκεκριμένη πηγάζει από τη θέση που καταλαμβάνει ένα άτομο στην ιεραρχία των προσώπων της ομάδας. Τις περισσότερες φορές έχει αποκτηθεί μέσα από συγκεκριμένες ενέργειες που σχετίζονται με τη μεταβίβαση μιας θεσμικής – νόμιμης εξουσίας.
- Δύναμη πληροφοριών. Πρόκειται για τη μορφή δύναμης που απορρέει από τη συλλογή και την επεξεργασία πληροφοριών που έχει στην κατοχή του ένα ηγετικό πρόσωπο. Η κατοχή αυτή προκύπτει από τον εκάστοτε έλεγχο των μηχανισμών ανάκτησης πληροφοριών στον οποίο έχουν πρόσβαση ελάχιστες ομάδες ανθρώπων¹⁰.

Συνοψίζοντας όσα παρατέθηκαν παραπάνω, γίνεται σαφές πως η ηγεσία αποτελεί μια πολυδιάστατη έννοια. Πρόκειται ουσιαστικά για μια ικανότητα η οποία εντοπίζεται σε άτομα που διακρίνονται από συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, όπως είναι η δυνατότητα επιρροής ή έμπνευσης ενός κοινού οράματος πάνω σε όσα στελέχη απαρτίζουν μια ομάδα και η οποία μπορεί να οδηγήσει στην επίτευξη ενός θετικού αποτελέσματος αναφορικά με τους κοινούς στόχους που έχουν τεθεί. Παρά το γεγονός πως η ηγεσία εμφανίζει κοινά χαρακτηριστικά με άλλες παρεμφερείς έννοιες, όπως αυτή της διοίκησης, εντούτοις διαφοροποιείται ανάλογα με το περιβάλλον όπου αυτή συναντάται, αλλά και τους στόχους και τους σκοπούς που έχουν τεθεί από το σύνολο των ατόμων που απαρτίζουν μια ομάδα εργασίας.

¹⁰ Μπουραντάς, Δ. (2005). Ηγεσία, ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας. Αθήνα: Κριτική. σσ.199-201.

1.2 Θεωρίες για την ερμηνεία της ηγεσίας

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, η έννοια της ηγεσίας αποτελεί μια σύνθετη ιδέα που εμπεριέχει συγκεκριμένα στοιχεία που της επιτρέπουν να διαφοροποιείται σε σχέση με άλλες συναφείς έννοιες. Ωστόσο, αυτό που θα πρέπει να γίνει κατανοητό είναι το γεγονός πως η ηγεσία δεν αποτελεί μια εφεύρεση της σύγχρονης εποχής. Στην πραγματικότητα, όπως υπογραμμίζουν οι House & Aditya (1997), αποτελεί ένα φαινόμενο που έχει τις ρίζες του ήδη από την αρχαιότητα, εκφραζόμενο σε συγκεκριμένες συνθήκες, όπως είναι η δράση ισχυρών προσωπικοτήτων της πολιτικής, του στρατού και της εκκλησίας. Οι ενέργειες των προσωπικοτήτων αυτών, σύμφωνα με τους εν λόγω μελετητές, οδήγησαν εντέλει στην άσκηση κοινωνικών επιδράσεων, στην καλλιέργεια ενός κλίματος έμπνευσης, στην κινητοποίηση των ανθρώπων και στην δημιουργία αλλαγών. Παρόλα αυτά, η επιστημονική μελέτη της ηγεσίας, σε συνάρτηση με τα πλαίσια και τις αρχές της διοικητικής επιστήμης, ξεκίνησε μόλις στις αρχές του 1930¹¹. Με λίγα λόγια, η έννοια της ηγεσίας δεν αποτελεί ένα φαινόμενο που απαντάται αποκλειστικά στην σύγχρονη εποχή αλλά είναι μια διαχρονική αξία η οποία έχει ταυτιστεί με μια άλλη έννοια, εκείνη της αλλαγής.

Όπως σημειώνει ο Κυριακίδης, το φαινόμενο της ηγεσίας μπορεί να εκτείνεται σε παγκόσμιο επίπεδο, όμως ποιοτικά διαφέρει σημαντικά σε καίρια σημεία, όπως στην ομάδα όπου αυτή ασκείται ή στην εποχή κατά την οποία ασκείται. Σε γενικές γραμμές όμως είναι αδύνατη για μια ομάδα η μη ύπαρξη μιας τάξης ανθρώπων η οποία θα έχει στα καθήκοντά της την άσκηση της διοίκησης, της αρχηγίας ή της κυβέρνησης. Άλλωστε, όπως ο ίδιος ο μελετητής σχολιάζει, κάθε πολιτειακό σύστημα διακρίνεται για την ύπαρξη ενός ηγέτη ή ενός αρχηγού, ανεξάρτητα από τον τρόπο ονομασίας του ή τον τρόπο ανάδειξής του στη θέση αυτή, στον οποίο υπακούν όλοι οι υπόλοιποι, είτε με τη θέλησή τους είτε χωρίς αυτή¹². Εν ολίγοις, η αυτοκυβέρνηση μιας ομάδας δεν

¹¹ House, J.R. – R.N. Aditya (1997). “The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis?”. *Journal of Management*. 23/3. pp.409-473.

¹² Κυριακίδης, Π. (2003). «Η σημασία της ηγεσίας στην κοινωνία». *Επιστημονική Επετηρίδα του Παιδαγωγικού Τμήματος Νηπιαγωγών της Σχολής Επιστημών Αγωγής του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων*. Τόμ. 2. σσ.9-44.

είναι εφικτή, δεδομένης της αδυναμίας συντονισμού των μελών της ελλείπει κοινού προγράμματος και κοινών στόχων, με σκοπό τη συντήρηση ή την άμυνά της· η παρουσία ενός ηγετικού προσώπου που μπορεί να διασφαλίσει την ισορροπία και την αρμονία εντός του συνόλου κρίνεται απαραίτητη εάν ένα σύστημα, είτε είναι κοινωνικό είτε είναι επαγγελματικό, θέλει να λειτουργεί χωρίς πρόβλημα.

Αν κάποιος προβεί σε μια εμπειριστατωμένη βιβλιογραφική επισκόπηση για το ζήτημα της ηγεσίας, θα διαπιστώσει τη διαχρονική διατύπωση και ανάπτυξη διάφορων θεωριών που στόχο έχουν την ερμηνεία της. Η παλαιότερη από αυτές είναι η ερμηνεία της ηγεσίας βάσει των αρχών της γενετικής θεωρίας, για την οποία η ηγετική ικανότητα δεν αποτελεί τίποτε περισσότερο από ένα κληρονομούμενο χαρακτηριστικό. Όπως αναφέρουν οι Montana & Charnov (2002), η βασική αρχή της γενετικής θεωρίας για την ηγεσία μπορεί να συμπυκνωθεί στη φράση «οι ηγέτες γεννιούνται, δεν γίνονται». Η γενετική προσέγγιση της ηγεσίας ήταν μια θεωρία που επικράτησε για πολλά χρόνια, ωστόσο στα χρόνια μετά τον Πρώτο Παγκόσμιο Πόλεμο σταδιακά άρχισε να φθίνει εξαιτίας της αδυναμίας της να εξηγήσει πώς και με ποιο τρόπο ορισμένοι ηγέτες κατάφεραν να καταλάβουν ορισμένες ηγετικές θέσεις και να πραγματοποιήσουν επιτυχημένο έργο χωρίς να επιβεβαιώνεται το στοιχείο της κληρονομικότητας¹³. Με λίγα λόγια λοιπόν, η γενετική θεωρία ήθελε τα άτομα που αναλάμβαναν την ηγεσία να προέρχονται από περιβάλλοντα που περιλαμβάνουν στους κόλπους τους ηγετικές προσωπικότητες, όπως για παράδειγμα οι βασιλικές οικογένειες, απορρίπτοντας το ενδεχόμενο ένας ηγέτης να προέρχεται από τα μεσαία και τα κατώτερα στρώματα της κοινωνίας τα οποία ήταν ταυτισμένα με την φτώχεια και τις παράνομες δραστηριότητες.

Στα χρόνια μετά τον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο έκανε την εμφάνισή της η θεωρία των ηγετικών χαρακτηριστικών. Όπως επισημαίνει ο Ζαβλανός (1998), οι εισηγητές της θεωρίας αυτής ισχυρίζονταν πως τα πρόσωπα που ασκούσαν την ηγεσία χαρακτηρίζονται από την ύπαρξη συγκεκριμένων στοιχείων και γνωρισμάτων που τους επέτρεπαν να ξεχωρίζουν από όσους δεν ήταν ικανοί να αναλάβουν μια τέτοια ευθύνη· πρόκειται λοιπόν για την «αποκαθήλωση» της μέχρι πρότινος επικρατούσας γενετικής θεωρίας, καθώς πλέον ήταν εφικτή η αναγνώριση των ηγετικών στοιχείων

¹³ Montana, P. – B. Charnov (2002). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Κλειδάριθμος, σ.323.

και σε άτομα που δεν προέρχονταν από περιβάλλοντα όπου απαντώνται και άλλες ηγετικές φυσιογνωμίες. Μάλιστα, σε μια προσπάθεια συγκέντρωσης και ανάλυσης των χαρακτηριστικών αυτών, ο Stogdill το 1948 (στο Ζαβλανός, 1998) προέβη σε μια άτυπη κατανομή αυτών σε έξι βασικές κατηγορίες. Οι κατηγορίες αυτές είναι:

- Τα σωματικά χαρακτηριστικά. Για τους προκρίνοντας τη θεωρία των ηγετικών χαρακτηριστικών, οι ηγέτες διακρίνονται από συγκεκριμένα κοινά στοιχεία του σώματος, όπως η ηλικία, η εμφάνιση, το ύψος και το βάρος.
- Το κοινωνικό υπόβαθρο. Για τους εν λόγω θεωρητικούς οι ηγέτες θα πρέπει να έχουν λάβει υψηλού επιπέδου μόρφωση και να κατέχουν μια σχετικά ανώτερη κοινωνική θέση από τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας.
- Τα χαρακτηριστικά που μαρτυρούν την ευφυΐα. Σύμφωνα με τη θεωρία των ηγετικών χαρακτηριστικών οι ηγέτες διακρίνονται από στοιχεία που μαρτυρούν μια ποιοτικά ανώτερη μορφή σκέψης, όπως ικανότητες, κρίση, γνώσεις, αποφασιστικότητα και ευφράδεια λόγου.
- Τα χαρακτηριστικά που συνάδουν με την προσωπικότητα. Για τους εισηγητές της θεωρίας αυτής, οι ηγέτες διακρίνονται από ορισμένα ιδιαίτερα στοιχεία της προσωπικότητας, όπως είναι η επιβλητικότητα, η επιθετικότητα, η ενεργητικότητα, ο ενθουσιασμός, η δημιουργικότητα, η προσωπική ακεραιότητα και η αυτοπεποίθηση.
- Τα χαρακτηριστικά που έχουν σχέση με τα καθήκοντα. Σύμφωνα με τη θεωρία των ηγετικών χαρακτηριστικών, οι κατάλληλοι ηγέτες διακρίνονται από το πάθος για επιτυχία, την υπευθυνότητα, την ικανότητα ανάληψης πρωτοβουλιών, την επιμονή, την ικανότητα ανάληψης ευθυνών και την ικανότητα προσαρμοστικότητας στο έργο.
- Τα κοινωνικά χαρακτηριστικά. Οι ηγέτες σύμφωνα με τη θεωρία των ηγετικών χαρακτηριστικών διακρίνονται από διοικητική ικανότητα,

ελκυστικότητα, συνεργατικότητα, δημοτικότητα, γόητρο, ευγένεια, ικανότητα ανάπτυξης διαπροσωπικών σχέσεων και διπλωματία¹⁴.

Κατά τις δεκαετίες του 1950 και του 1960 η μελέτη του φαινομένου της ηγεσίας πραγματοποιήθηκε σε μια σχετικά καινούργια βάση η οποία οδήγησε στη διατύπωση μιας θεωρίας, σύμφωνα με την οποία η ηγεσία αποτελεί συνάρτηση παραγόντων που συνδέονται με τη συμπεριφορά του ατόμου (Montana & Charnov, 2002). Μέσα από τη λεγόμενη «θεωρία συμπεριφοράς» αναζητείτο ο μοναδικός καλύτερος τρόπος ηγεσίας που θα μπορούσε να εφαρμοστεί αποτελεσματικά σε κάθε περίπτωση. Ειδικότερα, οι δημιουργοί της εν λόγω θεωρίας έδωσαν ιδιαίτερη βαρύτητα στην ηγετική συμπεριφορά προκειμένου να ερμηνεύσουν την ηγεσία βάσει της προέλευσης, των πηγών και της αποτελεσματικότητάς της και εν συνεχεία να οδηγηθούν σε εκείνο το μοναδικό και καλύτερο τρόπο διοίκησης¹⁵. Σε γενικές γραμμές λοιπόν, στα πιο σύγχρονα χρόνια η έννοια της ηγεσίας μελετήθηκε λαμβάνοντας ως βασικό άξονα αναφοράς τη συμπεριφορά που επιδεικνύει ένα ηγετικό πρόσωπο κατά την διάρκεια της άσκησης των ηγετικών του καθηκόντων, επιτρέποντας ουσιαστικά την επαφή με μια διαφορετική πτυχή του ζητήματος αυτού.

Παρά το γεγονός πως ο στόχος της θεωρίας της συμπεριφοράς ήταν ταυτόχρονα και η μεγαλύτερη αδυναμία της, δεν μπορεί να αποκλειστεί εξ ολοκλήρου, μιας και συνέβαλε σε μεγάλο βαθμό στην κατανόηση της έννοιας της ηγεσίας, στρέφοντας το ενδιαφέρον από την ύπαρξη δεδομένων στοιχείων, όπως τα γονίδια και τα χαρακτηριστικά, σε στοιχεία που μπορούν να διδαχθούν, όπως η συμπεριφορά¹⁶. Ωστόσο, αρκετά αργότερα έγινε αντιληπτό η θεωρία της συμπεριφοράς ενέχει και ορισμένους περιορισμούς οι οποίοι σχετίζονται κυρίως με τις συνθήκες του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο ασκείται η ηγεσία. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα τη μεταφορά της μελέτης της ηγεσίας σε ένα ακόμη πιο σύνθετο επίπεδο, στο οποίο έπρεπε να εξεταστούν οι σχέσεις ανάμεσα στους τύπους ηγεσίας, τις ικανότητες του ηγέτη και των αναγκών για ηγεσία. Από αυτή τη διεργασία λοιπόν προέκυψε η

¹⁴ Ζαβλανός, Μ. (1998). ό.π. σσ.373-374.

¹⁵ Montana, P. – B. Charnov (2002). ό.π. pp.326-327.

¹⁶ Montana, P. – B. Charnov (2002). ό.π.

διατύπωση θεωριών που είναι ευρέως γνωστές ως «ενδεχομενικές ή περιπτωσιακές προσεγγίσεις»¹⁷.

Σύμφωνα με τον Ζαβλανό (1998), οι ενδεχομενικές ή περιπτωσιακές προσεγγίσεις της ηγεσίας αποτελούν προσπάθειες περιγραφής και κατανόησης της έννοιας της ηγεσίας οι οποίες αναπτύχθηκαν βάσει τεσσάρων κύριων υποθέσεων. Σύμφωνα με αυτές, η μορφή της ηγεσίας θα πρέπει να περιγράφεται βάσει του τρόπου με τον οποίο συμπεριφέρονται οι ηγέτες στα υπόλοιπα μέλη της ομάδας, ενώ ως κρίσιμο σημείο στη μορφή της συμπεριφοράς του ηγέτη θα πρέπει να υπολογίζεται εκείνη η χρονική στιγμή κατά την οποία η συμπεριφορά μεταβάλλεται ανάλογα σε αυταρχική ή δημοκρατική. Επιπλέον, για τις ενδεχομενικές/περιπτωσιακές προσεγγίσεις της ηγεσίας δεν υπάρχει ένας και μοναδικός καλύτερος τρόπος άσκησης της ηγεσίας για όλες τις καταστάσεις, καθώς για την επιλογή κάθε κατάλληλου τρόπου άσκησης της ηγεσίας θα πρέπει να συνεκτιμώνται οι καταστάσεις και οι συνθήκες που επικρατούν μέσα στον οργανισμό και στο περιβάλλον του. Πολύ περισσότερο, ποιοτικότερο κριτήριο επιλογής του κατάλληλου τρόπου άσκησης της ηγεσίας θα πρέπει να είναι η αποτελεσματικότητα αυτής¹⁸. Εν ολίγοις λοιπόν, όπως επισημαίνεται από τον προαναφερθέντα μελετητή, προκειμένου να υπάρξει μια όσο το δυνατόν πληρέστερη απεικόνιση της πραγματικής ουσίας της έννοιας της ηγεσίας θα πρέπει αυτή να μελετηθεί και κατά την διάρκεια της άσκησης της από τον ηγέτη ούτως ώστε να γίνει ακόμη περισσότερο εμφανή και σαφή τα ιδιαίτερα στοιχεία που την συνιστούν ως ιδέα αλλά και οι διαφορετικές μορφές που μπορεί αυτή να λάβει.

Τέλος, ερχόμενοι στις νεότερες θεωρίες ερμηνείας της ηγεσίας, αναφορά θα πρέπει να γίνει σε αυτή του «ηγέτη μεταρρυθμιστή» η οποία αποτελεί επέκταση της λεγόμενης «θεωρίας του διαλεκτικού ηγέτη». Σύμφωνα με τους ερευνητές της συγκεκριμένης θεωρίας, ο ηγέτης μεταρρυθμιστής θα πρέπει να λειτουργεί με τέτοιο τρόπο, ώστε να είναι ικανός να διεγείρει το ενδιαφέρον των συναδέλφων και των υφισταμένων για την εργασία. Στην πραγματικότητα, πρόκειται για έναν ολοκληρωμένο ηγέτη, στα καθήκοντα του οποίου περιλαμβάνονται η ενημέρωση των μελών της ομάδας σχετικά με την αποστολή και το όραμα, τόσο των ίδιων σαν ομάδα όσο και του οργανισμού

¹⁷ Montana, P. – B. Charnov (2002). ό.π. pp.330-331.

¹⁸ Ζαβλανός, Μ. (1998). ό.π. σσ.382-383.

στον οποίο εντάσσονται, η βελτίωση των ικανοτήτων και της απόδοσης των υφισταμένων του, αλλά και η παρακίνηση του των μελών της ομάδας προς την ικανοποίηση των ομαδικών συμφερόντων και όχι μόνο των ατομικών. Αυτός είναι και ο λόγος που ο ηγέτης μεταρρυθμιστής προτρέπει τα άτομα που απαρτίζουν μια ομάδα να ικανοποιήσουν περισσότερους από τους προκαθορισμένους στόχους¹⁹. Συνοψίζοντας λοιπόν, πρώτα η θεωρία του «διαλεκτικού ηγέτη» και μετέπειτα η θεωρία του «ηγέτη μεταρρυθμιστή» παρουσιάζουν ορισμένες εναλλακτικές προσεγγίσεις της έννοιας της ηγεσίας, σύμφωνα με τις οποίες η ηγετική προσωπικότητα αποτελεί τον παράγοντα-κλειδί που μπορεί να εξασφαλίσει την επιτυχή διεκπεραίωση του σκοπού που έχει τεθεί για την ομάδα εργασίας καθώς είναι εκείνη που μπορεί να παράσχει όλες τις απαραίτητες προϋποθέσεις προς αυτή την κατεύθυνση.

¹⁹ Ζαβλανός, Μ. (1998). ό.π. σσ.403-404.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΝΟΣ ΗΓΕΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΟΥ

2.1 Ποιος είναι ο ιδανικός ηγέτης

Όπως μπορεί να διαπιστώσει κάποιος από τα στοιχεία που παρατέθηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας, η ηγεσία, σαν ένα είδος αρχής, αποτελεί μια πολύπλευρη μορφή άσκησης εξουσίας. Ως εκ τούτου, άμεση σχέση προς αυτή την ιδιότητά της έχει ο τρόπος με τον οποίο ασκείται το συγκεκριμένο είδος εξουσίας και ακόμη περισσότερο από ποια πρόσωπα ασκείται. Διαχρονικά, οι μελέτες πάνω στο ζήτημα των προσώπων που ασκούν ηγετικά καθήκοντα έχουν δείξει πως οι ηγέτες διακρίνονται από συγκεκριμένα στοιχεία τόσο σε σχέση με την προσωπικότητά τους όσο και σε σχέση με την αλληλεπίδρασή τους με τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας, στοιχεία που θεωρούνται καταλυτικά για την θετική έκβαση του έργου που υλοποιείται από την ομάδα εργασίας. Όπως υπογραμμίζουν κατά καιρούς διάφοροι μελετητές, τα χαρακτηριστικά αυτά, τα επονομαζόμενα και «ηγετικά χαρακτηριστικά» είναι κοινά και μπορούν να εντοπιστούν στην πλειοψηφία των ηγετών. Παρακάτω παρατίθενται οι κυριότερες θεωρίες που έχουν διατυπωθεί γύρω από το ζήτημα του ορισμού του ιδανικού ηγέτη.

Μέσα από τη μελέτη του για την εύρεση κοινών στοιχείων ανάμεσα στα πρόσωπα που ασκούν την ηγεσία, ο Bennis (1984) παρατηρεί πως οι περισσότερες ηγετικές προσωπικότητες διακρίνονται από τέσσερα κοινά γνώρισμα. Αρχικά, οι κατάλληλοι ηγέτες χαρακτηρίζονται από ικανότητες διαχείρισης προσοχής, δηλαδή έχουν τις ικανότητες να συνθέσουν ένα όραμα το οποίο θα λειτουργήσει ως το μέσον που θα οδηγήσει στον καθορισμό των υπό επίτευξη στόχων και στην ευρύτερη καθοδήγηση της ομάδας. Εξίσου σημαντικό γνώρισμα είναι αυτό της ικανότητας διαχείρισης του νοήματος, γνώρισμα που είναι συνδεδεμένο με την επικοινωνιακή ικανότητα του ηγέτη, αλλά και με την ικανότητα οργάνωσης όλων των πλαισίων που ενυπάρχουν

στη λειτουργία μιας ομάδας²⁰. Με λίγα λόγια λοιπόν, σύμφωνα με τον προαναφερθέντα μελετητή, ο κατάλληλος ηγέτης είναι εκείνος που μπορεί να σκεφτεί και να δημιουργήσει τον σκοπό του έργου που η ομάδα εργασίας καλείται να φέρει εις πέρας, εμφυσώντας στα μέλη της όλα εκείνα τα κίνητρα που θα τους επιτρέψουν να δουλέψουν απερίσπαστα για το λόγο αυτό.

Κατά τον Bennis (1984), σημαντικό χαρακτηριστικό που μπορεί να εντοπιστεί στην προσωπικότητα ενός ηγέτη θα πρέπει να θεωρείται και η ικανότητα ανάπτυξης εμπιστοσύνης ανάμεσα στα μέλη της ομάδας που ηγείται. Ειδικότερα, η ικανότητα ανάπτυξης εμπιστοσύνης είναι στενά συνυφασμένη με την πρόκληση εκείνων των συναισθημάτων που θα οδηγήσουν στη διαμόρφωση κατάλληλων επαγγελματικών αντιλήψεων και στην εντύπωση εμπνευσμένων σχεδίων που έχουν ως απώτερο σκοπό την ταύτιση της ομάδας με τον επιδιωκόμενο στόχο· εν ολίγοις, η εμπιστοσύνη ανάγεται σε έναν καθοριστικό παράγοντα για την εύρυθμη λειτουργία της ομάδας εργασίας και η καταλληλότητα ενός ηγέτη καθορίζεται σε σημαντικό βαθμό από την διασφάλιση της ύπαρξης του παράγοντα αυτού. Τέλος, για τον εν λόγω ερευνητή, ο ηγέτης διακρίνεται και από το αίσθημα του αυτοελέγχου, επιτρέποντας στον εαυτό του την πραγμάτωση αναστοχαστικών κινήσεων και σκέψεων αναφορικά με την πορεία της ομάδας όπου είναι αρχηγός και των ενεργειών που έχουν λάβει χώρα στα πλαίσια της υλοποίησης του κοινού οργανωσιακού σχεδιασμού²¹. Συνοψίζοντας λοιπόν, για τον Bennis ο ιδανικός ηγέτης θα πρέπει να κοιτάζει όχι μόνο στο παρόν και στο μέλλον αλλά και στο παρελθόν προκειμένου να ασκήσει τα ηγετικά του καθήκοντα με τέτοιο τρόπο ώστε να εξασφαλιστεί η επιτυχία όχι μόνο αυτού αλλά και της ομάδας εργασίας της οποίας ηγείται.

Όπως και με την περίπτωση της ερμηνείας της ουσίας της ηγεσίας και η μελέτη των χαρακτηριστικών ενός ηγετικού προσώπου συνεπάγεται την προσέγγιση των ιδιαίτερων στοιχείων που σχετίζονται με την προσωπικότητα του ηγέτη. Σύμφωνα με τον Stogdill (1948) ο ηγέτης διακρίνεται από συγκεκριμένα χαρακτηριστικά όπως η

²⁰ Bennis, W.G. (1984). "The 4 competencies of leadership". *Training and Development Journal*. 38 (8). pp.14-19.

²¹ Bennis, W.G. (1984). ό.π.

νοημοσύνη, η εγρήγορση, η εικόνα, η ευθύνη, η πρωτοβουλία και η επιμονή²². Με τη σειρά του ο Kotter (1986) παρατηρεί πως ο ιδανικός ηγέτης είναι φιλόδοξος, είναι προσανατολισμένος στο επίτευγμα, είναι άνετος με την εξουσία, έχει συναισθηματική σταθερότητα και αισιόδοξη ιδιοσυγκρασία, η νοημοσύνη του είναι ανώτερη του γενικού μέσου όρου ενώ έχει μετρίως ισχυρή αναλυτική σκέψη και διακρίνεται από ισχυρή διαίσθηση. Είναι ευπαρουσίαστος, καλός στην ανάπτυξη σχέσεων με τους ανθρώπους, είναι σε θέση να σχετίζεται με ένα ευρύ φάσμα ειδικών, έχει πολύ καλές γνώσεις για το περιβάλλον που εργάζεται και είναι ικανός να αναπτύξει ισχυρές εργασιακές σχέσεις και δίκτυα²³. Με λίγα λόγια, όπως προκύπτει από τις προσεγγίσεις των δύο ως άνω αναφερόμενων μελετητών, ο ιδανικός ηγέτης διακρίνεται από την ύπαρξη μιας πληθώρας θετικών στοιχείων χαρακτήρα, με αποτέλεσμα αυτός να μπορεί να αποτελέσει ένα κατάλληλο παράδειγμα προς μίμηση από τους υφιστάμενούς του.

Για τους Cox & Cooper (1988) ο ιδανικός ηγέτης είναι αποφασιστικός και ικανός να παίρνει μαθήματα από τις αντιξοότητες. Επιπλέον, μπορεί να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες όταν παρουσιαστούν και είναι προσανατολισμένος στο επίτευγμα έχοντας παράλληλα και μια θετική στάση απέναντι στη ζωή. Ο ιδανικός ηγέτης είναι ικανός να υποβάλει την ομάδα του, αλλά και τον εαυτό του, σε έναν συνεχή εσωτερικό έλεγχο, ενώ χαρακτηρίζεται και από ένα ολοκληρωμένο σύστημα αξιών. Μπορεί να διαχειριστεί αποτελεσματικότερα τον κίνδυνο, να θέσει σαφείς στόχους, έχει υψηλή αφοσίωση στην εργασία και εσωτερικά κίνητρα για την επιτυχία. Η ζωή του είναι καλά οργανωμένη και προβαίνει σε μια πραγματιστική προσέγγιση των καταστάσεων. Διαθέτει δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων, υψηλό επίπεδο δεξιοτήτων, υψηλό επίπεδο καινοτομιών. Τέλος, διαθέτει μια προσωπικότητα τύπου Α, δηλαδή διακρίνεται από επιθετικότητα, υψηλές επιδόσεις, ανταγωνιστικότητα και hard-driving τρόπο ζωής²⁴. Εν συντομία λοιπόν, οι παρατηρήσεις των Cox & Cooper μπορούν να συνδεθούν ως ένα βαθμό με εκείνες που πραγματοποίησαν οι Stodgill και

²² Stodgill, R. (1948). "Personal factors associated with leadership". *Journal of Psychology*. 25 (1). pp.35-71.

²³ Kotter, J. (1986). *The General Managers*. New York: Free Press. pp.35-43.

²⁴ Cox, C. – C. Cooper (1988). *High Flyers: An Anatomy of Managerial Success*. Oxford: Basil Blackwell. pp.157-162.

Kotter, δεδομένου του γεγονότος πως και σε αυτή την περίπτωση γίνεται λόγος για την ύπαρξη μιας ηγετικής προσωπικότητας που διακρίνεται από ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τα οποία τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας εργασίας μπορούν να μιμηθούν.

Για τους Vilkinas et al. (2008) ο ιδανικός ηγέτης είναι επικεντρωμένος στην εργασία (deliverer), παρακολουθεί και ελέγχει την απόδοση της ομάδας του και προγραμματίζει τόσο τους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν όσο και τους ίδιους τους ανθρώπους που θα τους υλοποιήσουν. Είναι ικανός να αναπτύξει δίκτυα και κανάλια συνεργασίας σε πολλούς τομείς και με πολλά στελέχη, ενώ χαρακτηρίζεται και από μια αίσθηση καινοτομίας και δημιουργικότητας²⁵. Για τους Lim et al. (2009) ο ιδανικός ηγέτης έχει ηθική και αξία, ακεραιότητα και εμπιστοσύνη, εστίαση στο αποτέλεσμα της δράσης, οδηγούμενος από το αποτέλεσμα, πνευματική ιπποδύναμη, δυνατότητα επίλυσης προβλημάτων, καθορισμός προτεραιοτήτων, έγκαιρες αποφάσεις, καθοδήγηση άλλων, δημιουργία αποτελεσματικών ομάδων, λειτουργικές και τεχνικές δεξιότητες, άνεση γύρω από τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη, ποιοτικές αποφάσεις, διευθυντικό θάρρος, επιχειρηματικό δαιμόνιο, διοικητικές δεξιότητες, παρακίνηση άλλων, διαχείριση οράματος και σκοπού, στρατηγική ευκινησία, πρόσληψη και στελέχωση²⁶. Εν ολίγοις, από τις παρατηρήσεις των προαναφερθέντων μελετητών εύκολα μπορεί κανείς να διαπιστώσει πως η έννοια του ιδανικού ηγέτη δεν σχετίζεται μόνο με ιδιαίτερα στοιχεία που μπορούν να εντοπιστούν στον χαρακτήρα του αλλά και με στοιχεία που σχετίζονται με την συμπεριφορά του εντός του επαγγελματικού χώρου και δη με την καθοδήγηση της ομάδας εργασίας που διοικεί.

Για τους House & Baetz (1979) ο ηγέτης χαρακτηρίζεται από νοημοσύνη, αυτοπεποίθηση, ενέργεια και γνώση σχετική με το έργο²⁷. Την ίδια στιγμή, για τους

²⁵ Vilkinas, T. – J. Shen – G. Cartan (2008). “Predictors of leadership effectiveness for Chinese managers”. *Leadership & Organization Development Journal*. 30 (6). pp.577–590.

²⁶ Lim, J. – G. Dai – D. Kenneth (2009). “Managing global enterprises: the critical developmental needs of Chinese executives”. Ανάκτηση από τον ιστότοπο <http://www.kornferry.com/institute/283-managing-global-enterprises-the-critical-developmental-needs-of-chinese-executives> Ημερομηνία ανάκτησης 05/10/2016.

²⁷ House, R.J. - M. L. Baetz (1979). “Leadership: Some Empirical Generalizations and New Research Directions”. *Research in Organizational Behavior*. 1. pp.341-423.

Lord, de Vader, & Alliger (1986) ο ιδανικός ηγέτης έχει νοημοσύνη, κυριαρχία, αρρενωπότητα, προσαρμογή²⁸, ενώ για τους Kirkpartick & Locke (1991) ο ιδανικός ηγέτης έχει ειλικρίνεια, ακεραιότητα, υψηλού επιπέδου ενέργεια, φιλοδοξία και βαθύτατη επιθυμία να ηγηθεί, νοημοσύνη, αυτοπεποίθηση και γνώση σχετική με το έργο²⁹. Τέλος, οι Kouzes & Posner (1993) διακρίνουν στον ηγέτη χαρακτηριστικά όπως η ειλικρίνεια, η εστίαση στο μέλλον, η έμπνευση, η ικανότητα δίκαιης κρίσης και η υποστήριξη³⁰. Με λίγα λόγια, όπως διαφαίνεται από τα στοιχεία που έχουν παρατεθεί από τους ως άνω αναφερόμενους μελετητές όσον αφορά την έννοια του ιδανικού ηγέτη προκύπτει για ακόμη μια φορά το συμπέρασμα πως ο κατάλληλος ηγέτης μπορεί να λογιστεί ως το αποτέλεσμα μιας σειράς παραγόντων που έχουν να κάνουν τόσο με την προσωπικότητα αυτού όσο και με τη συμπεριφορά και τη δράση του εντός της ομάδας της οποίας είναι αρχηγός.

Όπως αναφέρει ο Kotter (2001), ο ρόλος των ατόμων που καλούνται να εφαρμόσουν κάθε φορά την αρχή της ηγεσίας συνίσταται κυρίως στη διοίκηση και στο συντονισμό των συστημάτων και των ομάδων τόσο σε συγχρονικό όσο και σε διαχρονικό επίπεδο. Επιπλέον, οι ηγέτες/οι ηγέτιδες καλούνται να συνδράμουν καταλυτικά στους τομείς της υποκίνησης, της υποστήριξης και ανάπτυξης των συνεργατών, στην καλλιέργεια ενός κλίματος ανταγωνιστικότητας, στην ενθάρρυνση για την ανάληψη καινοτόμων δράσεων, στην εγκαθίδρυση και την προάσπιση της κατάλληλης εργασιακής κουλτούρας και, τέλος, στη διαμόρφωση στρατηγικής και οράματος³¹. Εκ των ανωτέρω λοιπόν μπορεί να διαπιστώσει κανείς πως τα καθήκοντα του ηγέτη είναι συγκεκριμένα και απαιτούν την ύπαρξη ιδιαίτερων χαρακτηριστικών στην προσωπικότητα του ηγετικού προσώπου το οποίο καλείται να εργαστεί σε όλα τα επίπεδα προκειμένου να διασφαλίσει την ορθή λειτουργία της ομάδας εργασίας

²⁸ Lord, R.G. – C.L. de Vader – G.M. Alliger (1986). “A Meta-Analysis of the Relationship Between Personality Traits and Leadership Perceptions: An Application of Validity Generalization Procedures”. *Journal of Management*. 14. pp.453-464.

²⁹ Kirkpatrick, S.A. – E.A. Locke (1991). “Leadership: do traits matter?” *The Executive*. 5 (2). pp.48-60.

³⁰ Kouzes, J.M. – B.Z. Posner (1993). *Credibility*. San Francisco, CA: Jossey-Bass. pp.20-23.

³¹ Kotter, J.P. (2001). *Ηγέτης στις αλλαγές*. Αθήνα: Κριτική. σσ.33-50.

όπως επίσης και την επίτευξη του σκοπού και των στόχων που έχουν τεθεί όσον αφορά την υλοποίηση του σχεδιασμένου έργου.

Σε γενικές γραμμές θα μπορούσε να ειπωθεί πως ο ηγέτης είναι στην πραγματικότητα επιφορτισμένος με το καθήκον της επίτευξης των στόχων που έχουν τεθεί σε συλλογικό επίπεδο. Παράλληλα, καλείται μέσα από την άσκηση θετικής επίδρασης στη συμπεριφορά των συνεργατών του να τους παράσχει όλα εκείνα τα κίνητρα που θα ενεργοποιήσουν από μέρους τους και σε μεγάλο βαθμό τα αισθήματα του πάθους, του ενθουσιασμού και της αφομοίωσης. Μελετώντας τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των ατόμων που διακρίνονται από διάθεση και ικανότητα για την άσκηση της εξουσίας ο Μπουραντάς (2005)³² αναφέρει πως οι ηγέτες διακατέχονται από:

- ανάγκη για υλοποίηση επιτευγμάτων/οραμάτων. Ένα ηγετικό πρόσωπο χαρακτηρίζεται από τη διάθεση για άσκηση της εξουσίας. Η διάθεση αυτή πηγάζει εν μέρει από την βαθύτερη ανάγκη του ατόμου να οδηγηθεί σε αποτελέσματα που θεωρούνται τόσο από το ίδιο όσο και από τους άλλους συνεργάτες ως σημαντικά.
- Ανάγκη για εκδήλωση αισθημάτων αυτοεκτίμησης/αναγνώρισης προς το πρόσωπό του. Η έκφραση θετικών αισθημάτων προς το πρόσωπο του ηγέτη καλλιεργεί την προσωπική του ανάγκη για αυτοεκτίμηση και αναγνώριση από τους άλλους, με λίγα λόγια τροφοδοτεί την όποια φιλοδοξία του. Μέσα από την πραγμάτωση αυτής της διεργασίας παρέχονται στον ηγέτη όλα εκείνα τα εφελκόμενα που θα το ωθήσουν στην επιδίωξη των επαγγελματικών διακρίσεων, της εξέλιξης και της επιτυχίας.
- Πίστη και δέσμευσή του σε αξίες. Η αποτελεσματική άσκηση της ηγεσίας είναι στενά συνδεδεμένη με το γεγονός της πίστης και της

³² Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία, ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Αθήνα: Κριτική. σσ.252-253.

δέσμευσης του ηγέτη σε συγκεκριμένες αξίες, οι οποίες προσδιορίζουν τη σκέψη και τη συμπεριφορά του.

- Έμφυτη ανάγκη για δύναμη και επιρροή. Τα πρόσωπα που ασκούν την εξουσία διακατέχονται από μια εκ φύσεως ανάγκη να βρίσκονται έμπροσθεν των υπολοίπων. Η φυσική αυτή τους τάση είναι άμεσα συνδεδεμένη με τα αισθήματα ευχαρίστησης που πηγάζουν από την αυτονομία, την ανεξαρτησία και την άσκηση επιρροής σε άλλους, τη στιγμή που απώτερος σκοπός τους είναι συνήθως η επίτευξη ευρύτερων σκοπών που μπορούν να λειτουργήσουν προς όφελος όλης της ομάδας ειδικότερα, αλλά και της προόδου γενικότερα.

Πέραν αυτών όμως, ο Μπουραντάς (2005)³³ υπογραμμίζει την ύπαρξη και άλλων στοιχείων της προσωπικότητας που προδιαγράφουν την αναγωγή ενός ατόμου σε ηγετική προσωπικότητα. Τα στοιχεία αυτά είναι:

- η ακεραιότητα και η αυστηρότητα. Ένας ηγέτης πρέπει να διακρίνεται για το ακέραιο του χαρακτήρα του και να υποδεικνύει τη δέουσα αυστηρότητα όπου και όποτε αυτό είναι απαραίτητο.
- Η ταπεινότητα, η ευαισθησία και το ενδιαφέρον για τους ανθρώπους. Παρά τα δείγματα αυστηρότητας που θα πρέπει να επιδεικνύει σε κατάλληλες περιπτώσεις, ο ηγέτης δεν θα πρέπει να ξεχνά πως είναι και αυτός ένα μέρος του ευρύτερου συνόλου της ομάδας. Για το λόγο αυτό, θα πρέπει να διατηρεί στοιχεία του χαρακτήρα που θα εκτιμώνται θετικά από τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας, όπως το να παραμένει ταπεινός, ευαίσθητος και να δείχνει σημάδια ενδιαφέροντος για τα μέλη ως ανθρώπους και όχι σαν επιτελεστές ενός έργου.
- Η αυτοπεποίθηση, το θάρρος, το κουράγιο. Καθώς ο ηγέτης αναδεικνύεται μέσα σε ένα πολύπλοκο περιβάλλον και αποτελεί

³³ Μπουραντάς, Δ. (2005). ό.π. σσ.229, 255-259.

κομμάτι του, θα πρέπει από τη θέση του να σηματοδοτεί μια σειρά από διεργασίες, όπως είναι η αμφισβήτηση του κατεστημένου, η ανάληψη πρωτοβουλιών, η διαχείριση συγκρούσεων, η πρόκληση και η διοίκηση αλλαγών, η λήψη αποφάσεων και η αντιμετώπιση αβέβαιων και αντιφατικών καταστάσεων που προκύπτουν στα πλαίσια της συνεργασίας και του ανταγωνισμού.

- Η εστίαση, η επιμονή και η πειθαρχία. Όπως έχει ήδη αναφερθεί, η έννοια της ηγεσίας είναι στενά συνυφασμένη με σημαντικές για την υπόστασή της ιδέες, όπως αυτές του οράματος, των υψηλών προσδοκιών και των στόχων, της προόδου και της ανεύρεσης ενός καλύτερου μέλλοντος. Ωστόσο, στην πλειοψηφία των περιπτώσεων, η ικανοποίηση των αρχών των οποίων από τις παραπάνω ιδέες αντιμετωπίζει σοβαρές δυσκολίες που προκύπτουν από την εκάστοτε σύγκρουσή τους. Για το λόγο αυτό, και προκειμένου να υπάρξει όσο το δυνατόν μεγαλύτερη ικανοποίηση των παραμέτρων της έννοιας της ηγεσίας, θα πρέπει ο ηγέτης να δείξει επιμονή, πειθαρχία και προσήλωση στο στόχο του, ενώ παράλληλα θα πρέπει να προσπαθεί αδιάκοπα.
- Η προσαρμοστικότητα και η αντοχή στην πίεση. Η κατοχή μιας ηγετικής θέσης δεν αποτελεί ένα εύκολο προς επιτέλεση καθήκον. Οι αυξημένες ευθύνες, οι οποίες συνδέονται τόσο με την υλοποίηση των απώτερων στόχων και σκοπών που έχουν τεθεί όσο και με τη διοίκηση της ομάδας εργασίας, επιβάλλουν την προσαρμογή της στάσης που θα πρέπει να τηρεί ο ηγέτης, δεδομένων των συνθηκών που επικρατούν εντός και εκτός της ομάδας. Την ίδια στιγμή, ο σωστός ηγέτης θα πρέπει να επιδειξεί και την αντοχή του σε καταστάσεις άσκησης πίεσης, τηρουμένων των αναλογιών της βαρύτητας της θέσης που υπηρετεί.
- Η συναισθηματική ευστάθεια και η ωριμότητα. Καθώς ο ηγέτης καλείται να προβεί σε μια σειρά κρίσιμων ενεργειών και αποφάσεων, πάνω στην οποία στηρίζεται η συνοχή της ομάδας εργασίας και η

επίτευξη των στόχων και των σκοπών που έχουν τεθεί, θα πρέπει να διαθέτει την κατάλληλη ωριμότητα που θα του επιτρέψει να κινείται στη σωστή κατεύθυνση. Επιπλέον, η συναισθηματική ευστάθεια θα πρέπει να θεωρείται ως ένα προσόν που θα του επιτρέψει να παραμείνει όσο το δυνατόν πιο αντικειμενικός, θέτοντας τη λογική πάνω από οτιδήποτε άλλο.

- Η ανάπτυξη τεχνικών, γνωστικών και διαπροσωπικών δεξιοτήτων. Στο καθαρά τεχνοκρατικό κομμάτι, ο κατάλληλος ηγέτης χαρακτηρίζεται από το κατάλληλα διαμορφωμένο γνωστικό του υπόβαθρο. Στο πλαίσιο αυτό, καλείται να έχει προβεί στην ανάπτυξη των κατάλληλων εκείνων δεξιοτήτων που θα διευκολύνουν την περαίωση του έργου του τόσο σε θεωρητικό όσο και σε πρακτικό επίπεδο. Εν ολίγοις, ο ηγέτης θα πρέπει να έχει αναπτύξει όλους εκείνους τους μηχανισμούς που θα επιτρέπουν την απρόσκοπτη άσκηση των καθηκόντων και την υλοποίηση των οραμάτων και σχεδίων του, ενώ ταυτόχρονα θα εξασφαλίζουν την αгаστή συνεργασία με τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας στην οποία είναι αρχηγός. Για το λόγο αυτό, θεωρείται απαραίτητη η παρουσία στοιχείων του χαρακτήρα, όπως ο ενθουσιασμός και το χιούμορ.

Στο σημείο αυτό, θα πρέπει να αναφερθεί πως πέραν των γενικών χαρακτηριστικών, που παρουσιάστηκαν εκτεταμένα παραπάνω, ο κατάλληλος ηγέτης διακρίνεται από ορισμένες συστατικές ικανότητες που του επιτρέπουν να ασκεί όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικά την ηγεσία. Οι ικανότητες αυτές σχετίζονται³⁴:

- με τη δημιουργική λήψη αποφάσεων και την επίλυση προβλημάτων. Ο χαρισματικός ηγέτης μπορεί να αντιμετωπίσει έγκαιρα τα όποια προβλήματα που ενδεχομένως ανακύψουν κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του, ενώ είναι ικανός και να αναπτύξει καινοτόμες εναλλακτικές λύσεις αλλά και να επιλέξει την πλέον κατάλληλη εξ

³⁴ βλ. Μπουραντάς, Δ. (2005). ό.π. σσ.260-262.

αυτών στο σωστό χρονικό σημείο. Στην πραγματικότητα, η ικανότητα δημιουργικής λήψης αποφάσεων και επίλυσης προβλημάτων είναι η πλέον απαραίτητη για την ικανοποίηση όλων των απαιτήσεων που είναι συνδεδεμένες με την έννοια του ηγέτη.

- Με τη συστημική σκέψη. Ο κατάλληλος ηγέτης διακρίνεται από την ικανότητα της αναλυτικής και συνθετικής σκέψης, στοιχεία που αποτελούν απαραίτητες προϋποθέσεις για τη λήψη ορθών αποφάσεων, τη διαμόρφωση της κοινώς ακολουθούμενης στρατηγικής και την ανάπτυξη των κατάλληλων δομών που θα επιτρέψουν την καλύτερη οργάνωση της ομάδας και τη διασφάλιση της διαρκούς μάθησης.
- Με την ικανότητα επικοινωνίας. Η ικανότητα επικοινωνίας αποτελεί ένα από τα σημεία-κλειδιά στην προσωπικότητα του σωστού ηγέτη, καθώς θεωρείται άκρως απαραίτητη για την άσκηση όλων των εκείνων των παραμέτρων που σχετίζονται με τους ρόλους που ένας ηγέτης θα πρέπει να υπηρετήσει. Ουσιαστικά, η ικανότητα της επικοινωνίας συναπαρτίζεται από ένα πλήθος διαφορετικών στοιχείων που σκοπό έχουν την προαγωγή της συνεργασίας. Στα στοιχεία αυτά συμπεριλαμβάνονται η αποτελεσματική μετάδοση μηνυμάτων, η αποτελεσματική ακοή, αλλά και τήρηση μιας θετικής στάσης απέναντι στην συνεργασία.
- Με τη συναισθηματική νοημοσύνη. Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι στενά συνδεδεμένη με το αίσθημα κατανόησης που πρέπει να υπάρχει σε κάθε ηγέτη. Σε γενικές γραμμές, η αυξημένη συναισθηματική νοημοσύνη συνεπάγεται την ύπαρξη υψηλών ποσοστών κατανόησης από μέρους του ηγέτη σε σχέση τόσο με τον ίδιο του τον εαυτό όσο και με τους υπόλοιπους που βρίσκονται στο περιβάλλον του. Επιπλέον, η συναισθηματική νοημοσύνη έχει άμεση σύνδεση και με τον χειρισμό των συναισθημάτων που ανακύπτουν από τις εκάστοτε περιστάσεις στις οποίες εμπλέκονται ο ηγέτης και η ομάδα του.

- Με την αυτεπίγνωση. Μια από τις βασικότερες ικανότητες για την οποία θα πρέπει να διακρίνεται ένας ηγέτης είναι αυτή της επίγνωσης των πτυχών του χαρακτήρα του. Ο ιδανικός ηγέτης λοιπόν θα πρέπει να είναι σε μεγάλο ποσοστό «κύριος του εαυτού του» και να γνωρίζει ποιες είναι οι βαθύτερες πτυχές του, τα όριά του, οι αξίες και οι ανάγκες του. Κατ' επέκταση αυτών, θα είναι ικανός να αντιλαμβάνεται και να κατανοεί τα συναισθήματα των συνεργατών του και των ανθρώπων που συνιστούν το ευρύτερο περιβάλλον του.
- Με την αυτορρύθμιση και την ενσυναίσθηση. Η αυτορρύθμιση αποτελεί την ικανότητα του ατόμου να (δια)χειρίζεται και να ελέγχει τον συγκινησιακό εαυτό του, όντας ουσιαστικά μια προέκταση της ικανότητας της αυτεπίγνωσης. Την ίδια στιγμή, ένας ηγέτης που χαρακτηρίζεται από ενσυναίσθηση μπορεί να υλοποιεί μια σειρά συναισθηματικών διεργασιών, όπως να αντιλαμβάνεται και να χειρίζεται με σωστό και λογικό τρόπο τα συναισθήματα, τις ανάγκες, τις αξίες, τα προβλήματα και τις ανησυχίες του περιγύρου του.

Ολοκληρώνοντας, αναφορά πρέπει να γίνει και σε μερικές διαφορετικές μορφές ηγέτη, έτσι όπως αυτές αποτυπώνονται σε ορισμένα εξειδικευμένα κείμενα, όπως είναι τα κείμενα στρατιωτικού χαρακτήρα, όπου η ηγετική μορφή παίζει σημαίνοντα ρόλο. Αναλυτικότερα, στην *Τέχνη του Πολέμου*, ένα κείμενο που έχει γραφτεί τον 6^ο αιώνα π.Χ. από τον Κινέζο στρατηγό Sun Tzu, αναφέρεται πως ο ιδανικός ηγέτης είναι εκείνος που διακρίνεται από τα χαρακτηριστικά της ευφυΐας, της εμπιστοσύνης, του ανθρωπισμού, του θάρρους και της πειθαρχίας, με το ένα χαρακτηριστικό ουσιαστικά να αλληλοσυμπληρώνει το άλλο. Για τον Sun Tzu, ο κατάλληλος ηγέτης είναι ικανός να αντιλαμβάνεται το γεγονός πως υπηρετεί έναν εξαιρετικά πολύπλοκο ρόλο που χαρακτηρίζεται από πολλές λεπτομέρειες, πρέπει να δείχνει εμπιστοσύνη σε σημαντικά πρόσωπα που τον περιβάλλουν και που μπορούν να συμβάλλουν στην άσκηση της εξουσίας ενώ ταυτόχρονα πρέπει και να χαίρει της εμπιστοσύνης του συνόλου του οποίου ηγείται. Πέραν αυτών όμως, για τον στρατηγό ο κατάλληλος ηγέτης διακρίνεται από ανδρεία σώματος, κυρίως όμως από ανδρεία πνεύματος η οποία του επιτρέπει να

προβαίνει στη λήψη πολλών ορθών αποφάσεων και να αναλαμβάνει τις ευθύνες που του αναλογούν, είτε οι πράξεις του είναι επιτυχείς είτε όχι· τέλος, ο ιδανικός ηγέτης του Sun Tzu είναι ένα άτομο εξαιρετικά πειθαρχημένο που μπορεί να επιβάλλει την πειθαρχία και στο σύνολο του οποίου ηγείται, παρέχοντάς του την κατάλληλη καθοδήγηση και εκπαίδευση και όχι απλά να το ελέγχει και να το τιμωρεί όταν δεν υπακούει και δεν εκτελεί τις εντολές του³⁵.

Σε αντίθεση με τον Sun Tzu, ο οποίος προσδιόριζε τον ιδανικό ηγέτη βάσει μιας σειράς συγκεκριμένων χαρακτηριστικών, για τον Carl von Clausewitz ο κατάλληλος ηγέτης είναι εκείνος που διαθέτει στην προσωπικότητά του δύο κύρια στοιχεία, την «αδιοφυΐα» και την «τύχη». Ειδικότερα, η έννοια της ιδιοφυΐας δεν σχετίζεται καθαρά με τις ηγετικές ικανότητες του προσώπου που ασκεί την εξουσία σε ένα στράτευμα, αλλά αποτελεί ένα συνονθύλευμα περαιτέρω εννοιών και πιο συγκεκριμένα της ποιότητας που χαρακτηρίζει το έμπυχο υλικό του στρατεύματος και της δυνατότητας του αρχηγού του στρατεύματος να χαράσσει και να εφαρμόζει ρεαλιστικές και σωστά δομημένες στρατιωτικές επιχειρήσεις. Εν ολίγοις, για τον Clausewitz ένας ηγέτης μπορεί να χαρακτηριστεί ικανός μόνο μέσα από τη δράση του στο πεδίο της μάχης, σημείο όπου καθίσταται εφικτή η αντιπαραβολή του με τον αντίπαλο και η ανάδειξη του πολεμικού του πνεύματος· το πολεμικό πνεύμα είναι εκείνη η συνθήκη που μπορεί να εξασφαλίσει τη νίκη στο πεδίο της μάχης επικουρούμενη από μια άλλη εξίσου σημαντική συνθήκη, αυτή της τύχης, που θα οδηγήσουν εν τέλει σε μια επιτυχημένη μάχη ή ακόμη και πόλεμο³⁶.

Τέλος, διαφορετική απεικόνιση του κατάλληλου ηγέτη εντοπίζεται και στις απόψεις που εκφράστηκαν για το θέμα αυτό από τον στρατιωτικό ιστορικό και αναλυτή Basil Liddell Hart. Ειδικότερα, για τον Liddell Hart η άσκηση μιας ικανής ηγεσίας στο πεδίο της μάχης βασίζεται κατά κύριο λόγο στη χάραξη μιας κατάλληλης στρατηγικής. Το υπό υλοποίηση στρατηγικό σχέδιο θα πρέπει να στηρίζεται κατά κύριο λόγο στην όσο το δυνατόν πιο ουσιαστική χρήση των μέσων που έχει στη διάθεσή του ο ηγέτης ο οποίος θα πρέπει να διαθέτει ικανότητες όχι μόνο ορθής υλοποίησης του σχεδιασμού του αλλά και πρόβλεψης των αποτελεσμάτων που θα επιφέρουν οι κινήσεις του. Πέραν

³⁵ Sun Tzu (2003). *Η Τέχνη του Πολέμου*. μτφρ. Ρένα Λέκκου-Δάντου. Αθήνα: Εκδόσεις Περίπλους.

³⁶ Clausewitz, C. (von). (1999). *Περί του πολέμου*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Βάνιας.

αυτού όμως, ο κατάλληλος ηγέτης για τον Liddell Hart είναι εκείνος που έχει γνώση και της υψηλής στρατηγικής, δηλαδή της ανώτερης στρατηγικής που σχετίζεται με τον έλεγχο και τον συντονισμό όλων των εθνικών πηγών που μπορούν να παίξουν καθοριστικό ρόλο στην επίτευξη του πολιτικού σκοπού ενός πολέμου. Σε κάθε περίπτωση όμως, βαρύνουσα σημασία έχει για την εξέλιξη μιας μάχης ή ενός πολέμου η έμμεση προσέγγιση του εχθρού· εν ολίγοις, η επιτυχής έκβαση μιας πολεμικής σύγκρουσης για τον Liddell Hart συνδέεται άμεσα με την εύρεση όσο το δυνατόν περισσότερων τρωτών σημείων του αντιπάλου και το «χτύπημα» αυτών και όχι με μια κατά μέτωπον επίθεση εναντίον του³⁷.

2.2 Βασικά πρότυπα και αρχές ηγετικής συμπεριφοράς

Όπως έχει αναφερθεί και σε προηγούμενα σημεία της παρούσας εργασίας, η άσκηση της ηγεσίας αποτελεί μια σύνθετη διαδικασία που απαιτεί την ικανοποίηση συγκεκριμένων προϋποθέσεων. Οι προϋποθέσεις αυτές είναι στενά συνδεδεμένες με την ίδια την προσωπικότητα του ατόμου που ηγείται και ειδικότερα με τα χαρακτηριστικά και τις ικανότητές του. Απόρροια αυτών των συνθηκών είναι η «κατασκευή» ορισμένων βασικών προτύπων ηγετικής συμπεριφοράς τα οποία απαντώνται εντός του πλαισίου της ομαδικής εργασίας. Αναφερόμενος στα πρότυπα ηγετικής συμπεριφοράς ο Stogdill (1948) υπογράμμισε την σύνδεση αυτών των προτύπων με τα γενικότερα χαρακτηριστικά που μπορούν να εντοπιστούν στον ορισμό της ηγεσίας. Βάσει των παρατηρήσεων που έκανε πάνω στο ζήτημα αυτό προέβη σε μια πρώτη κατηγοριοποίηση των μορφών ηγετικής συμπεριφοράς ανάλογα με το στοιχείο στο οποίο δίνεται έμφαση κατά την άσκηση της ηγεσίας. Ως εκ τούτων προέκυψαν δέκα κατηγορίες προτύπων ηγεσίας:

- αυτού που επικεντρώνεται στις ομαδικές διαδικασίες, με τον ηγέτη να ρίχνει το βάρος των αρμοδιοτήτων του στη διασφάλιση της ορθής πραγμάτωσης των διεργασιών που συνδέονται με την επιτέλεση του σκοπού και των στόχων που έχουν τεθεί.

³⁷ Liddell Hart, B. (1995). *Στρατηγική της έμμεσης προσεγγίσεως*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Βάνιας.

- Αυτού που δίνει έμφαση στην άσκηση της επιρροής, με τον ηγέτη να επικεντρώνεται στις προσπάθειες επίδρασής του στα μέλη της ομάδας εργασίας.
- Αυτού που στόχο έχει τη συμμόρφωση των μελών της ομάδας, με τον ηγέτη να εστιάζει στη διασφάλιση της κατάλληλης ατμόσφαιρας εντός της ομάδας εργασίας, συνθήκη που θα συμβάλλει καταλυτικά στην σωστή λειτουργία της ομάδας εργασίας.
- Αυτού που δίνει προτεραιότητα στην προσωπικότητα του ατόμου και στα αποτελέσματα αυτής, με τον ηγέτη να καλείται να βρίσκεται πάνω από κάθε άτομο που στελεχώνει την ομάδα εργασίας ξεχωριστά προκειμένου να κατανοήσει τις ικανότητές του και να αφουγκραστεί τις ανάγκες του.
- Αυτού που δίνει έμφαση στην πράξη ή στη συμπεριφορά, με τον ηγέτη να καλείται να αξιολογήσει όλες τις ενέργειες που λαμβάνουν χώρα στο πλαίσιο της επιτέλεσης του σκοπού και των στόχων που συνδέονται με το παραγόμενο από την ομάδα εργασίας έργο, όπως επίσης και τις στάσεις που τηρούνται από τα μέλη της ομάδας προς την κατεύθυνση αυτή.
- Αυτού που δίνει έμφαση στην πειθώ, όπου στόχος του ηγέτη είναι να κατορθώσει να πείσει τα μέλη της ομάδας για την σπουδαιότητα του έργου που πρόκειται να υλοποιήσουν, για την σημασία της παρουσίας αυτών αναφορικά με την υλοποίηση του σκοπού και των στόχων που έχουν τεθεί αλλά και για την ενίσχυση του ηθικού και την παροχή κινήτρων προς αυτά ούτως ώστε να εργαστούν με μεγαλύτερη θέληση.
- Αυτού που επιδιώκει την επίτευξη του στόχου, με τον ηγέτη να στοχεύει μεσοπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα στην υλοποίηση ενός επιτυχημένου έργου και στα θετικά αποτελέσματα που μπορεί αυτό να επιφέρει για την ομάδα εργασίας.
- Αυτού που επικεντρώνεται στο αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης, με τον ηγέτη να επιδιώκει την ανάπτυξη όσο το δυνατόν υγιέστερων δεσμών ανάμεσα στα μέλη της ομάδας εργασίας ούτως ώστε η ομάδα

να οδηγηθεί σε θετικά αποτελέσματα αναφορικά με το έργο που υλοποιεί.

- Αυτού που τονίζει τους διαφοροποιημένους ρόλους ανάμεσα στον ηγέτη και στα υπόλοιπα μέλη της ομάδας, με τον ηγέτη να θέτει τα όρια ανάμεσα σε εκείνον και τους υφισταμένους του.
- Αυτού που δίνει έμφαση στην πρωτοβουλία, με τον ηγέτη να ενθαρρύνει τα μέλη της ομάδας εργασίας να αναλάβουν και να προωθήσουν τις δικές τους πρωτοβουλίες οι οποίες αποδεδειγμένα μπορούν να ωφελήσουν το υπό υλοποίηση έργο³⁸.

Στα μετέπειτα χρόνια, η έρευνα πάνω στις μορφές επιτέλεσης της ηγεσίας κινήθηκε σε πολλαπλά πεδία. Πάντοτε όμως, το κύριο σημείο που αποτελούσε τον κεντρικό άξονα των εκάστοτε μελετών που πραγματοποιήθηκαν πάνω στο πεδίο αυτό ήταν η προσωπικότητα του προσώπου που ηγείται. Με το πέρασμα του χρόνου, ο προσδιορισμός των μεθόδων με τις οποίες ασκείται η ηγεσία «καταστάλαξε» σε μια συγκεκριμένη πτυχή· ειδικότερα, ο προσδιορισμός αυτός πραγματοποιείται έχοντας ως βάση τον τρόπο με τον οποίο ένας ηγέτης λαμβάνει τις αποφάσεις του. Ως εκ τούτου, πλέον γίνεται αναφορά σε τρία πρότυπα ηγετικής συμπεριφοράς, το αυταρχικό, το δημοκρατικό και το εξουσιοδοτικό. Αναλυτικότερα, η εφαρμογή του αυταρχικού προτύπου ηγεσίας συνεπάγεται τη μονομερή λήψη αποφάσεων από μεριάς του ηγέτη, την απλή μεταβίβαση αυτών στους υφισταμένους του μέσω διαταγών που πρέπει να εκτελεστούν και την ενημέρωση αυτών για το περιεχόμενό τους. Ουσιαστικά, σύμφωνα με το Φωτόπουλο (2013), το αυταρχικό στυλ ηγεσίας απαιτεί την ολοκληρωτική ανάληψη των ευθυνών δράσης από το άτομο που ηγείται, αλλά και την επιβολή των στρατηγικών και των αποφάσεών του χωρίς να δείχνει ενδιαφέρον αν οι συνεργάτες του είναι σύμφωνοι με αυτές ή όχι. Όπως επισημαίνει ο ερευνητής, το αυταρχικό μοντέλο ηγεσίας πιθανώς να είναι αποτελεσματικό σε περιπτώσεις που ο ηγέτης δεν μπορεί να διαθέσει τον απαιτούμενο χρόνο προκειμένου να δώσει εξηγήσεις για τις αποφάσεις του ή σε περιπτώσεις που ο ίδιος κρίνει ότι οι υφιστάμενοί του δεν είναι αρκετά ώριμοι για να τις εκτελέσουν. Απόρροια αυτών των συνθηκών είναι ο εξαναγκασμός του ηγέτη να ακολουθήσει ένα πιο σκληρό και προσωποκεντρικό τρόπο

³⁸ Stodgill, R. (1948). ό.π.

άσκησης του ρόλου του, ο οποίος έχει νόημα μόνο όταν εκείνος είναι παρών, καθώς οι συνεργάτες του ακολουθούν τις διαταγές του από φόβο ή καταναγκασμό³⁹.

Στο δημοκρατικό πρότυπο ηγεσίας ο ηγέτης λαμβάνει κάθε απόφασή του έχοντας λάβει σοβαρά υπόψη τις απόψεις, τις προτάσεις, τις ανάγκες και τις επιθυμίες των μελών της ομάδας του. Πολύ περισσότερο, ο δημοκρατικός ηγέτης υπολογίζει τα μέλη της ομάδας του σαν ισότιμα με αυτόν και ως εκ τούτου συχνά ζητά την αρωγή τους κατά τη διαδικασία λήψης των αποφάσεων. Εν ολίγοις, η εφαρμογή του δημοκρατικού προτύπου ηγεσίας ενισχύει το αίσθημα της ομαδικότητας εντός ενός συνόλου ατόμων που εργάζονται για τον ίδιο σκοπό, προσφέροντας εν τέλει υψηλή αποτελεσματικότητα στην επίτευξη των τιθέμενων στόχων. Το αίσθημα της αποτελεσματικότητας επιτείνεται ακόμη περισσότερο στις περιπτώσεις που τα μέλη μιας ομάδας διαθέτουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, όπως ωριμότητα, υψηλό επίπεδο μόρφωσης και γενικότερα αναπτυγμένο επίπεδο νοημοσύνης, στοιχεία που μπορούν να επιτρέψουν την ολιστική διαχείριση της συμμετοχής τους στην ομάδα αυτή⁴⁰.

Κατά την εφαρμογή του εξουσιοδοτικού προτύπου ηγεσίας ο ρόλος του ηγέτη εμφανίζεται ως εξαιρετικά περιορισμένος. Αυτό συμβαίνει γιατί πλέον τα ηνία της ηγεσίας αναλαμβάνουν τα ίδια τα μέλη της ομάδας τα οποία προβαίνουν και στη λήψη των εκάστοτε αποφάσεων, χωρίς να δέχονται κανενός είδους επιρροή από τον ηγέτη. Εν συντομία, το εξουσιοδοτικό πρότυπο θέτει στο περιθώριο τον ηγέτη και τις όποιες ευθύνες του καταλογίζονται τυπικά, περιθωριοποίηση που οφείλεται κυρίως στην έλλειψη εμπιστοσύνης που έχει ο ηγέτης απέναντι στον ίδιο του τον εαυτό και στις ικανότητές του. Αποτέλεσμα αυτής της αδυναμίας είναι η ομάδα να διακρίνεται από έλλειψη στόχων, κατάσταση που εξαναγκάζει τα μέλη της να λαμβάνουν αυτά αποφάσεις οι οποίες καθορίζονται βάσει των επιθυμιών τους, τη στιγμή που το ενδιαφέρον τους για τη δουλειά περιορίζεται⁴¹.

Κλείνοντας, θα πρέπει να τονιστεί πως η εφαρμογή των ως άνω προτύπων ηγετικής συμπεριφοράς είναι άμεσα συνυφασμένη με την ύπαρξη ορισμένων αρχών που λειτουργούν ως κατευθυντήριες γραμμές για την υλοποίηση ενεργειών από μέρους του

³⁹ Φωτόπουλος, Ν. (2013), ό.π. σ.19.

⁴⁰ ό.π.

⁴¹ Φωτόπουλος, Ν. (2013), ό.π. σ.20.

ηγέτη. Πιο συγκεκριμένα, παράλληλα με το πρότυπο συμπεριφοράς που ο κάθε ηγέτης ακολουθεί κατά την άσκηση των καθηκόντων του θα πρέπει ο ίδιος, ως ηγετική προσωπικότητα, να γνωρίζει τον εαυτό του και να επιδιώκει τη βελτίωσή του. Την ίδια στιγμή, θα πρέπει να γνωρίζει εξ ολοκλήρου το αντικείμενο της εργασίας του, επιζητώντας τις εκάστοτε ευθύνες που αναλογούν στη θέση του αλλά χωρίς να αποποιείται και την ευθύνη των πράξεών του⁴². Με λίγα λόγια, η επιτυχής εφαρμογή ενός βασικού προτύπου ηγετικής συμπεριφοράς δεν εξαρτάται αποκλειστικά από το ίδιο το πρότυπο αλλά και από την προσωπικότητα του ηγέτη, ο οποίος θα πρέπει να διαθέτει ορισμένα κατάλληλα στοιχεία χαρακτήρα που μπορούν να υποστηρίξουν το υπό πραγμάτωση πρότυπο. Στα ανωτέρω θα πρέπει να προστεθεί και η ικανότητα που θα πρέπει να διακρίνει τον ηγέτη ως προς τη λήψη σωστών και γρήγορων αποφάσεων, αλλά και το γεγονός πως θα πρέπει να αποτελεί παράδειγμα προς μίμηση για τους υφισταμένους του, τους οποίους θα πρέπει να γνωρίζει προσωπικά και να φροντίζει για την ικανοποίηση των αναγκών τους. Κατά τη διάρκεια της εφαρμογής οποιουδήποτε προτύπου ηγεσίας και αν έχει επιλέξει ο ηγέτης θα πρέπει να κρατά ενήμερα τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας που ηγείται σχετικά με τις πράξεις και τις ενέργειές του. Επιπλέον, θα πρέπει να είναι ικανός να καλλιεργεί στους υφισταμένους του το αίσθημα της ευθύνης, εξασφαλίζοντας τη συνθήκη ότι η εντολή ή οδηγία του κατανοήθηκε, επιβλέπεται και εκτελείται. Στο πλαίσιο αυτό, ο ηγέτης θα πρέπει να εκπαιδεύει συνεχώς τα μέλη της ομάδας του προκειμένου να μάθουν να λειτουργούν σαν σύνολο και να αναπτύσσουν πνεύμα συνεργασίας. Απόρροια αυτής της συνεχούς εκπαίδευσης θα αποτελεί η επίγνωση από μέρους του ηγέτη των δυνατοτήτων του κάθε μέλους της ομάδας και η ανάλογη απασχόλησή του⁴³.

⁴² βλ. Ψαρόπουλος, Χρ. (2013). «Ηγεσία». Άρθρο δημοσιευμένο στον ιστότοπο http://www.pсарopouloschristos.com/2013/02/blog-post_8159.html Ημερομηνία δημοσίευσης 04/02/2013. Ημερομηνία ανάκτησης 15/11/2016.

⁴³ ό.π.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΗΘΙΚΗ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ

3.1 Ηγετικοί ρόλοι

Από τα στοιχεία που παρουσιάστηκαν και αναλύθηκαν στα προηγούμενα κεφάλαια, εύκολα μπορεί κανείς να κατανοήσει το γεγονός πως η ηγεσία δεν αποτελεί μια αυτοτελή έννοια, αλλά μπορεί να προσδιοριστεί βάσει μιας αλληλουχίας παραγόντων των οποίων η πλήρωση μπορεί να οδηγήσει στην επιτυχία. Με λίγα λόγια, προκειμένου να γίνει λόγος για μια αποτελεσματική ηγεσία και έναν ικανό ηγέτη θα πρέπει να συνυπολογιστεί μια σειρά από στοιχεία που συνδέονται κατά κύριο λόγο με το περιβάλλον και τις συνθήκες όπου πρέπει να εφαρμοστεί ένας κατάλληλος ηγετικός σχεδιασμός. Απόρροια αυτής της πεποίθησης αρκετών μελετητών του ζητήματος της ηγεσίας είναι η δημιουργία ορισμένων τυπικών ρόλων που καλείται να επιτελέσει μια ηγετική προσωπικότητα αναλόγως και του μοντέλου ηγεσίας που επιλέγει να εφαρμόσει. Οι ρόλοι αυτοί έχουν άμεση σύνδεση και με τα τυπικά χαρακτηριστικά που μπορούν να εντοπιστούν σε μια ηγετική μορφή, χαρακτηριστικά τα οποία παρουσιάστηκαν και αναλύθηκαν σε προηγούμενο σημείο του κεφαλαίου αυτού. Σε κάθε περίπτωση, αυτό που θα πρέπει να καταστεί σαφές είναι το γεγονός πως ο ρόλος που καλείται να υπηρετήσει κάθε ηγέτης αποτελεί ένα συνονθύλευμα ιδεών, γνώσεων, στοιχείων χαρακτήρα και – κυρίως – ικανοτήτων που θα μπορέσουν να εξασφαλίσουν μια επιτυχημένη ηγεσία. Οι ηγετικοί ρόλοι που μπορούν να απαντηθούν σε αντίστοιχες περιστάσεις ηγεσίας μελετήθηκαν εκτενώς από τους Rooke & Tobert (2005)⁴⁴ και αναλύονται εκτενώς στις παρακάτω υποενότητες.

⁴⁴ Rooke, D. & W.R. Torbert (2005). “Seven transformations of leadership”. *Harvard Business Review*. 35. pp.78-90.

3.1.1 Ο οπορτουνιστής ηγέτης

Η περίπτωση του οπορτουνιστή ηγέτη είναι, σύμφωνα με τους Rookie & Torbert, μια ιδιαίτερη μορφή ηγετικού ρόλου η οποία είναι ταυτισμένη με την έννοια της εκμετάλλευσης. Ειδικότερα, ο οπορτουνιστής ηγέτης επιδιώκει να εκμεταλλεύεται όσο το δυνατόν περισσότερο τους υφιστάμενούς του και να αποκομίζει το μέγιστο κέρδος από την συνολική προσπάθεια που καταβάλλεται από μια ομάδα προκειμένου να αναδειχθεί η δική του προσωπικότητα και προσφορά. Σύμφωνα με τους προαναφερθέντες μελετητές, στον χαρακτήρα του οπορτουνιστή ηγέτη μπορούν να εντοπιστούν ορισμένα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, όπως είναι η δυσπιστία, ο εγωκεντρισμός και οι χειριστικές τάσεις. Επιπλέον, ο οπορτουνιστής ηγέτης δεν μπορεί να ανεχθεί την αποτυχία και προσπαθεί να κινήσει τα νήματα μιας ομάδας με τέτοιο τρόπο ώστε το αποτέλεσμα των ενεργειών της να είναι μονάχα θετικό. Στο πλαίσιο αυτό, ο εν λόγω ηγετικός ρόλος ταυτίζεται ως ένα βαθμό με την έννοια της ανταγωνιστικότητας, όντας πρόθυμος να κάνει ο,τιδήποτε χρειαστεί για να επιτύχει το σκοπό του. Πέραν αυτού όμως πρέπει να υπογραμμιστεί πως ο οπορτουνιστής ηγέτης είναι ικανός να φτάσει μέχρι το έσχατο σημείο για να ικανοποιήσει τις βλέψεις του, μη διστάζοντας να εκμεταλλευτεί τα άτομα του περιβάλλοντός του με οποιονδήποτε τρόπο που κρίνεται κατάλληλος από μέρος του προς αυτή την κατεύθυνση. Αποτέλεσμα αυτής της στάσης που τηρείται είναι η απόρριψη από την πλευρά του ηγέτη κάθε είδους κριτικής ή ανατροφοδότησης που ενδεχομένως γίνει από τα μέλη της ομάδας τόσο στο πρόσωπό του όσο και στο πλάνο ηγεσίας που εφαρμόζει, η αποποίηση των ευθυνών που του αναλογούν σε μια πιθανή αποτυχία και η επίρριψη αυτών στα υπόλοιπα μέλη της ομάδας που διοικεί, ακόμη και η απόδοση κατηγοριών στο πρόσωπό τους. Παρ' όλα αυτά, ο οπορτουνιστής ηγέτης μπορεί να χαρακτηριστεί ως μια μορφή ικανού ηγέτη, καθώς φαίνεται πως είναι ιδιαίτερα αποδοτικός σε περιπτώσεις όπου έχει προκύψει κάποια επείγουσα κατάσταση ή μια μοναδική ευκαιρία προς αξιοποίηση⁴⁵.

⁴⁵ ό.π.

3.1.2 Ο διπλωμάτης ηγέτης

Όπως δηλώνεται και από την ονομασία που επιλέχθηκε για τον συγκεκριμένο ηγετικό ρόλο ιδιαίτερο χαρακτηριστικό του προσώπου που επιλέγει να τον ασκήσει αποτελεί το στοιχείο της διπλωματίας. Ειδικότερα, ο διπλωμάτης ηγέτης αποτελεί ένα πρόσωπο που βρίσκεται συνεχώς στη διάθεση των μελών της ομάδας που εκείνος διευθύνει, διευκολύνοντας σημαντικά το έργο που καλούνται να φέρουν εις πέρας· την ίδια στιγμή ωστόσο, ο διπλωμάτης ηγέτης επιθυμεί και επιδιώκει να αφήνει ευχαριστημένους με τη δράση και τις επιλογές τους και τα ανώτερα από αυτόν στελέχη, τηρώντας τις δέουσες ισορροπίες μεταξύ των δύο πόλων που εκείνος βρίσκεται ανάμεσα. Επιπλέον, ο ηγέτης που υπηρετεί έναν διπλωματικό ρόλο διακρίνεται από τις έντονες τάσεις ελέγχου του εαυτού του και όχι τόσο των πραγμάτων και κινήσεων που σχετίζονται με την επίτευξη ενός τιθέμενου στόχου αλλά και των ατόμων που απαρτίζουν την ομάδα· για τον λόγο αυτό ο διπλωμάτης ηγέτης δεν είναι το κατάλληλο πρόσωπο για να αναλάβει μια ηγεσία ανώτερου επιπέδου, μιας και δεν επιθυμούν να εμπλακούν σε τυχόν συγκρούσεις, οι οποίες απαντώνται συχνά σε τέτοιες περιπτώσεις. Πέραν αυτών όμως, ο διπλωμάτης ηγέτης διακρίνεται από ορισμένα στοιχεία χαρακτήρα που δεν συμβαδίζουν με την άσκηση μιας δυναμικής ηγεσίας, όπως είναι η υπέρμετρη ευγένεια και η υπερβολική ένδειξη φιλικών αισθημάτων, τα οποία αποτελούν τροχοπέδη ως προς την ανταπάντησή τους σε ενδεχόμενες προκλήσεις. Τέλος, ο διπλωμάτης ηγέτης χαρακτηρίζεται από το στοιχείο της προσπάθειας συμφιλίωσης αυτών που σχηματίζουν το ευρύτερο περιβάλλον εντός του οποίου δραστηριοποιείται, ενώ παράλληλα αποφεύγει την πραγμάτωση κάθε είδους αλλαγής, άσχετα αν μια τέτοια κίνηση μπορεί να λειτουργήσει προς όφελός του⁴⁶.

3.1.3 Ο ηγέτης ειδικός

Σε αντίθεση με τον διπλωμάτη ηγέτη που χαρακτηρίζεται από τάσεις αποφυγής οποιασδήποτε μορφής ελέγχου, και ιδιαίτερα ελέγχου της προσωπικής του δράσης, η περίπτωση του ηγέτη ειδικού είναι ταυτισμένη με την εν λόγω έννοια. Αναλυτικότερα, ο ηγέτης ειδικός επιδιώκει την άσκηση ελέγχου σε όλα τα επίπεδα της ζωής του (από

⁴⁶ ό.π.

το επαγγελματικό μέχρι το προσωπικό επίπεδο), έχοντας ως απώτερο σκοπό την τελειοποίηση των γνώσεων που ήδη διαθέτει. Επιπλέον, ο ρόλος του ηγέτη ειδικού είναι συνυφασμένος και με την έννοια της σιγουριάς, καθώς εμφανίζεται απόλυτα βέβαιος για όσα γνωρίζει τα οποία και αξιοποιεί κατάλληλα προκειμένου να δημιουργήσει μια ισχυρή επιχειρηματολογία· η επιχειρηματολογία αυτή είναι που θα εξασφαλίσει την συγκατάθεση των υπόλοιπων μελών της ομάδας που εκείνος ηγείται, θα συμβάλλει στην προώθηση των ιδεών του και θα οδηγήσει εν τέλει στην υλοποίηση ενός κατάλληλου σχεδιασμού που θα εξασφαλίσει την επιτυχία του συνόλου. Συνήθως ο ηγέτης ειδικός αντιμετωπίζεται από την πλειοψηφία των μελών του περιβάλλοντός του ως ένα άτομο που διακρίνεται από την επιθυμία για διαρκή βελτίωση, από μια έντονη αποδοτικότητα και από μια ροπή προς την τελειότητα των έργων που δημιουργεί. Ωστόσο, τα εν λόγω στοιχεία, αν και για πολλούς μπορούν να θεωρηθούν αυστηρά ως πλεονεκτήματα για έναν ηγέτη, μπορούν να αποβούν αρνητικά σε περιπτώσεις που ο ηγέτης ειδικός κληθεί να αναλάβει μια καθαρά διευθυντική θέση· η εμφάνιση μιας τέτοιας συνθήκης αποτελεί απόρροια της έντονης σιγουριάς που ο εν λόγω ηγέτης αισθάνεται για τον εαυτό του και για τις γνώσεις του, κάτι που τον ωθεί να αισθάνεται διαρκώς πως εκείνος έχει δίκιο. Τέλος, δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις που οι ηγέτες ειδικοί αντιμετωπίζουν την έννοια της συνεργασίας με αρνητική προδιάθεση, θεωρώντας πως δεν μπορεί να προσφέρει τίποτα στην επίτευξη των τιθέμενων στόχων, ενώ παράλληλα είναι αρνητικοί στην έκφραση οποιασδήποτε άλλης άποψης από άτομα που είναι λιγότερο εξειδικευμένα σε σύγκριση με εκείνους⁴⁷.

3.1.4 Ο ηγέτης που στοχεύει στην επιτυχία

Ο συγκεκριμένος ηγετικός ρόλος, ο οποίος επιλέγεται από ένα μεγάλο μέρος των ατόμων που καλούνται να αναλάβουν την εν λόγω θέση, μπορεί να χαρακτηριστεί ως ο πιο συγκαταβατικός από όσους έχουν αναφερθεί μέχρι στιγμής στην παρούσα υποενότητα. Αναλυτικότερα, ο ηγέτης που επιδιώκει την επιτυχία δημιουργεί με δική του πρωτοβουλία ένα κατάλληλο κλίμα συνεργασίας ανάμεσα στα μέλη της ομάδας της οποίας είναι αρχηγός, κάτι που αποτυπώνει ως ένα βαθμό το στοιχείο της ευθύνης που επωμίζεται σχετικά με την επίτευξη ενός ομαδικού πνεύματος. Στο πλαίσιο αυτό,

⁴⁷ ό.π.

ο ηγέτης που αποφασίζει να υποστηρίξει το ρόλο του επιτυχημένου καλείται να αναπτύξει τους κατάλληλους μηχανισμούς που θα συμβάλλουν καταλυτικά στην εξομάλυνση των αντιπαραθέσεων που πιθανώς ανακύψουν μεταξύ των στελεχών της ομάδας, εξασφαλίζοντας μια ουσιαστική επικοινωνία ανάμεσά τους· με λίγα λόγια, ένα από τα κλειδιά για μια ηγεσία που μπορεί να οδηγήσει στην επιτυχία είναι η παροχή στους υφισταμένους της δυνατότητας να νιώθουν σημαντικοί όσον αφορά την επιτέλεση του σκοπού και των στόχων που έχουν τεθεί. Επιπρόσθετα, ο ηγέτης που κυνηγά την επιτυχία είναι ανοικτός σε οποιασδήποτε μορφής ανατροφοδότηση και διαθέτει την ικανότητα επεξήγησης κάθε είδους διαφορετικής ερμηνείας που μπορεί να τύχουν οι οδηγίες ή οι κατευθυντήριες γραμμές του, ωστόσο δεν είναι ιδιαίτερα ευέλικτος ως προς την αξιοποίηση εναλλακτικών όταν αυτό κριθεί απαραίτητο. Αναφορά πρέπει να γίνει και στο όραμα που πρέπει να σχεδιάσει ο ηγέτης που επιδιώκει την επιτυχία το οποίο θα επιτρέψει στην ομάδα να εργαστεί με τέτοιο τρόπο ώστε να υπάρξει μόνο ένα θετικό αποτέλεσμα. Τέλος, ο συγκεκριμένος ρόλος απαιτεί την εκμετάλλευση από πλευράς ηγέτη όλων εκείνων των προσωπικών ικανοτήτων και δεξιοτήτων που εκείνος διαθέτει και που μπορούν να συμβάλλουν καταλυτικά στην πορεία και την ολοκλήρωση του έργου της ομάδας⁴⁸.

3.1.5 Ο ατομιστής ηγέτης

Η περίπτωση του ηγέτη που ακολουθεί έναν ατομιστικό τρόπο άσκησης των καθηκόντων του αποτελεί έναν ιδιαίτερο τύπο ηγετικού ρόλου, αν λάβει κανείς υπόψη του τα γενικότερα χαρακτηριστικά που τον συνθέτουν. Ειδικότερα, ο ατομιστής ηγέτης βασίζεται το μοντέλο ηγεσίας που επιδιώκει να ασκήσει πάνω στις ενδεχόμενες αντιθέσεις που πιθανόν να προκύψουν τόσο ανάμεσα στα στελέχη της ομάδας που βρίσκεται υπό την αιγίδα του εξαιτίας των αλληλοσυγκρουόμενων αξιών που τα χαρακτηρίζει όσο και μεταξύ των προσωπικών του αρχών και των πράξεων που τελικά πραγματοποιεί. Όλη αυτή η ρευστή κατάσταση που δημιουργείται είναι για τον ατομιστή ηγέτη ένα κατάλληλο πεδίο δράσης, δεδομένου του γεγονότος πως η ένταση που προκύπτει λειτουργεί σαν κινητήριο δύναμη για την ανάπτυξη της

⁴⁸ ό.π.

δημιουργικότητας και της προόδου. Πέραν των προαναφερθέντων ο ατομιστής ηγέτης διακρίνεται και από άλλα στοιχεία που σχετίζονται με την δράση του εντός του συνόλου που είναι ενταγμένος. Τέτοια στοιχεία είναι ο μη υπολογισμός κοινώς θεσμοθετημένων κανόνων στην ομάδα που θεωρούνται από εκείνον ως μη σχετιζόμενοι με το έργο που καλείται να πράξει, κάτι που τις περισσότερες φορές προκαλεί την ενόχληση της πλειοψηφίας των μελών της ομάδας, και η δημιουργία μοναδικών δομών που σκοπό έχουν την κάλυψη πιθανών κενών που προκύπτουν μεταξύ του εφαρμοζόμενου σχεδιασμού και των αποτελεσμάτων αυτού. Σε κάθε περίπτωση δεν θα πρέπει να πρέπει να υποτιμάται η αποτελεσματικότητα του ατομιστή ηγέτη αναφορικά με την συμβουλευτική του θέση, όπως επίσης και η λειτουργικότητά του σε καταστάσεις που απαιτούν τη λήψη και την υλοποίηση ριψοκίνδυνων αποφάσεων⁴⁹.

3.1.6 Ο στρατηγικός ηγέτης

Αντίθετος πόλος του ατομιστή ηγέτη αποτελεί αυτός του στρατηγικού ηγέτη, ενός ρόλου που είναι συνδεδεμένος με την έννοια της διαλλακτικότητας και του διαλόγου. Ειδικότερα, κύριο χαρακτηριστικό του στρατηγικού ηγέτη αποτελεί η πεποίθηση πως δεν μπορούν να υπάρξουν περιορισμοί κατά την άσκηση της ηγεσίας, ενώ σε περίπτωση που υπάρχουν τότε αυτοί μπορούν να τεθούν υπό διαπραγμάτευση και να μεταβληθούν. Πέραν αυτού, ο στρατηγικός ηγέτης έχει εξαιρετικές γνώσεις πάνω στα ζητήματα της αποτελεσματικής διαχείρισης των παραμέτρων και των αποτελεσμάτων που επιφέρουν οι κινήσεις του όσον αφορά την επίτευξη του κοινώς τιθέμενου σκοπού πάνω στον οποίο εργάζεται η ομάδα· στο πλαίσιο αυτό, αρκετοί μελετητές υποστηρίζουν πως βασικός πυλώνας για την επιτυχία αποτελεί η σωστή οργάνωση, η διαρκής ενημέρωση και ο μη εφησυχασμός του στρατηγικού ηγέτη γύρω από τις εξελίξεις που σχετίζονται με τον υλοποιούμενο σχεδιασμό του. Στα επιμέρους χαρακτηριστικά του εν λόγω ηγετικού ρόλου θα πρέπει να προστεθούν η ικανότητα ελιγμού του προσώπου που υπηρετεί τον συγκεκριμένο ρόλο σε καταστάσεις συγκρούσεων και η εξομάλυνση αυτών, η προώθηση ιδεών αλλαγής όποτε αυτό

⁴⁹ ό.π.

κρίνεται σκόπιμο, η διαρκής προσπάθεια εύρεσης εναλλακτικών μεθόδων που μπορούν να εφαρμοστούν προκειμένου να πραγματοποιηθεί ο σκοπός της εργασίας, η διασφάλιση ενός κατάλληλου κλίματος που θα προάγει την συνεργασία ανάμεσα στα μέλη της ομάδας, ο ορθός καταμερισμός καθηκόντων και ευθυνών, η αξιολόγηση των δράσεων και των πράξεων και, τέλος, η παροχή υποστήριξης στους υφισταμένους του⁵⁰.

3.1.7 Ο αλχημιστής ηγέτης

Τελευταία περίπτωση ηγετικού ρόλου στην οποία πρέπει να γίνει αναφορά είναι αυτή του αλχημιστή ηγέτη η οποία, όπως μπορεί κανείς να αντιληφθεί και από την ονομασία που του έχει δοθεί, αντικατοπτρίζει μια κατάσταση όπου ο ηγέτης που επιθυμεί να τον εφαρμόζει καλείται να υπηρετήσει πολλαπλές μορφές ηγετικής συμπεριφοράς. Αναλυτικότερα, ο αλχημιστής ηγέτης οφείλει να κάνει ορθό διαχωρισμό των προτεραιοτήτων που ανακύπτουν κατά την πορεία επίτευξης των τιθέμενων σκοπού και στόχων χωρίς να παρεκκλίνει από αυτούς, κάνοντας ουσιαστική αξιοποίηση των ικανοτήτων που διαθέτει και των δυνατοτήτων που του προσφέρονται. Ο αλχημιστής ηγέτης διακρίνεται για τα έντονα οργανωτικά του χαρίσματα, διαθέτει συνείδηση των πράξεών του, χαρακτηρίζεται από υψηλού βαθμού ηθικά κριτήρια, επιδιώκει την προβολή μόνο της αλήθειας και επιθυμεί βαθιά τη δημιουργία ενός αρμονικού κλίματος συνεργασίας ανάμεσα στα μέλη της ομάδας που ηγείται. Με λίγα λόγια, ο αλχημιστής ηγέτης είναι επιφορτισμένος τόσο με την διατήρηση των ισορροπιών εντός της ομάδας εργασίας, προάγοντας την καινοτομία και εκείνες τις προκλήσεις που μπορούν να συμβάλλουν στη βελτίωση της ομάδας και στην πρωτοτυπία⁵¹.

⁵⁰ ό.π.

⁵¹ ό.π.

3.2 Η ηθική της ηγεσίας ή ηθική ηγεσία;

Ένα ζήτημα που έχει απασχολήσει μια μεγάλη μερίδα των μελετητών του θέματος της ηγεσίας είναι αυτό της ηθικής και πιο συγκεκριμένα του ηθικού στοιχείου που πρέπει να διέπει την προσωπικότητα του ηγέτη. Σύμφωνα με τον Harper (2008), οι ηγέτες που έχουν αναλάβει τη διοίκηση μιας ομάδας εργασίας θα πρέπει να διαθέτουν μια καλά ανεπτυγμένη ηθική και που είναι διατεθειμένοι να προβούν σε αλλαγές ώστε η δράση της ομάδας να είναι εν τέλει επιτυχής. Παρ' όλα αυτά, όπως επισημαίνει ο εν λόγω μελετητής, στα περισσότερα προγράμματα κατάρτισης ηγετών, τα οποία λαμβάνουν χώρα υπό την αιγίδα διάφορων φορέων (πανεπιστημιακές σχολές, οργανισμούς, επιχειρήσεις κ.ά.), η έννοια της ηθικής παραμένει μερικώς παραγκωνισμένη καθώς οι μελλοντικοί ηγέτες δεν διδάσκονται βασικά σημεία της στρατηγικής· παράλληλα, δεν τους δίνεται το ερέθισμα να αντιληφθούν πως η άσκηση ηγετικών καθηκόντων απαιτεί την ανάπτυξη ενός μελλοντικού οράματος που δεν θα βασίζεται μόνο στους διαθέσιμους πόρους και το ρεύμα που υπάρχει ανάμεσα στα θεσμικά όργανα. Με λίγα λόγια, για τον Harper ο ηθικός ηγέτης θα πρέπει να διαθέτει ένα είδος φαντασίας που θα του επιτρέπει να προβλέπει τα αποτελέσματα των ενεργειών του και τις μελλοντικές του δράσεις, πάντοτε στο πλαίσιο της ηθικής που επιβάλλει την τήρηση της πρέπουσας δεοντολογίας⁵².

Την σημασία της τήρησης της ηθικής κατά την άσκηση της ηγεσίας υπογραμμίζουν σε μελέτη του και οι Gini & Green (2013). Ειδικότερα, για τους εν λόγω μελετητές οι ηγέτες θα πρέπει να δραστηριοποιούνται μέσα σε μια ομάδα εργασίας με τέτοιο τρόπο ώστε να λειτουργούν ως φάροι ηθικής για τους υφισταμένους τους και ως πρότυπα μίμησης αναφορικά με την επίτευξη των τιθέμενων σκοπού και στόχων. Ως εκ τούτου λοιπόν, ο ηγέτης θα πρέπει να ενεργεί εντός ενός συγκεκριμένου πλαισίου που θα επιτρέψει στους συνεργάτες του να τον υπολογίζουν όχι μόνο σαν προϊστάμενό τους αλλά και σαν έναν μέντορα, όπως αυτή η έννοια εντοπίζεται στην φιλοσοφική θεώρηση του Αριστοτέλη στην οποία ο μέντορας αντικατοπτρίζεται σαν ένα άτομο καλό και ηθικό, που δείχνει ενδιαφέρον για τους ανθρώπους που στελεχώνουν το περιβάλλον του και για τις καταστάσεις που το διαμορφώνουν. Ωστόσο, οι Gini & Green δεν

⁵² Harper, P.T. (2008). "Business Ethics Beyond the Moral Imagination: A Response to Richard Rorty". In G. Flynn (ed.). *Leadership and Business Ethics*. The Netherlands: Springer. pp.57-80.

απορρίπτουν και την θεώρηση του Dewey η οποία θέλει την ηθική που διαθέτει ένας ηγέτης να αποτελεί μονάχα μια αντανακλαστική συμπεριφορά και όχι μια συνηθισμένη στάση χαρακτήρα, υποστηρίζοντας εν τέλει πως η ηθική στάση που πρέπει να τηρεί ένας ηγέτης οφείλει να προσαρμόζεται αναλόγως των περιστάσεων που επικρατούν τόσο εντός της ομάδας που εκείνος διοικεί όσο και στο ευρύτερο περιβάλλον που μπορούν να προκαλέσουν μεταβολές στον ήδη εφαρμοζόμενο σχεδιασμό δράσης. Σε κάθε περίπτωση, για τους μελετητές αυτούς ο ηγέτης θα πρέπει να διακρίνεται από δέκα βασικές αρετές προκειμένου να γίνει λόγος για έναν ηθικό ηγέτη. Οι αρετές αυτές είναι:

- η βαθιά ειλικρίνεια που πρέπει να τον διακατέχει,
- το ηθικό θάρρος που πρέπει να δείχνει μπροστά σε κάθε δυσκολία,
- το ηθικό όραμα που πρέπει να διαμορφώνει για την μελλοντική πορεία τόσο τη δική του όσο και της ομάδας του,
- η συμπόνια και η φροντίδα που πρέπει να δείχνει στο περιβάλλον του,
- η δικαιοσύνη,
- η πνευματική αριστεία,
- η δημιουργική σκέψη,
- η αισθητική ευαισθησία,
- ο σωστός προγραμματισμός και
- η εις βάθος απόρριψη του εγωισμού⁵³.

Στην ίδια κατεύθυνση με τους Gini & Green κινείται και ο Hartman (2008) σύμφωνα με τον οποίο το στοιχείο της ηθικής είναι ένας καθοριστικός παράγοντας όσον αφορά τη διαμόρφωση ενός ηγετικού χαρακτήρα. Ακολουθώντας και ο ίδιος τις εκπεφρασμένες από τον Αριστοτέλη απόψεις γύρω από το ζήτημα της ανθρώπινης ηθικής ο εν λόγω μελετητής ισχυρίζεται πως η ηθική ηγεσία συμβαδίζει με την ηθική του ίδιου του ηγέτη, δηλαδή πως η ηθική ηγεσία είναι ζήτημα χαρακτήρα. Στο πλαίσιο αυτό ο Hartman είναι σύμφωνος και με την αριστοτελική άποψη που θέλει την ηθική να συμπορεύεται ως ένα βαθμό με την έννοια της γενναιοδωρίας: ο ηθικός ηγέτης είναι

⁵³ Gini, A. & R.M. Green (2013). *10 Virtues of Outstanding Leaders*. West Sussex: Wiley-Blackwell. pp.38-70.

γενναιόδωρος ενώ την ίδια στιγμή και ο γενναιόδωρος ηγέτης είναι ηθικός. Πέραν αυτών, για τον συγκεκριμένο μελετητή η ηθική είναι ένα θέμα που μπορεί να διδαχθεί και επομένως ο ηθικός ηγέτης πρέπει να έχει λάβει τα κατάλληλα ηθικά ερεθίσματα από τα νεότερα κιόλας ηλικιακά χρόνια του· επιπρόσθετα, η ηθική συμβαδίζει και με μια σειρά στοιχείων χαρακτήρα που πρέπει να διαθέτει ο ηγέτης όπως είναι το θάρρος, η λογική και η τήρηση των κανόνων. Τέλος, σημαντικός παράγοντας για την τήρηση μιας ηθικής στάσης κατά την άσκηση των ηγετικών καθηκόντων αποτελεί η σοφία και η γνώση που απορρέουν από τις εμπειρίες που έχει συλλέξει ο ηγέτης⁵⁴.

Μελετώντας το ζήτημα της ηθικής στην ηγεσία ο Harper (2008), όντας επηρεασμένος από τις φιλοσοφικές θεωρήσεις του Kant και του Foucault, διακρίνει τρεις διαστάσεις της ηθικής στην ηγεσία οι οποίες έχουν σαν κοινό παρονομαστή τους την έννοια της διαφώτισης. Αναλυτικότερα, η πρώτη διάσταση θέλει την ηθική πρόοδο του ηγέτη να είναι στενά συνδεδεμένη με την έννοια της διαφώτισης· ο Harper υποστηρίζει πως ο ηθικός ηγέτης πρέπει να μην σταματά ποτέ να δέχεται τη γνώση και να συλλέγει εμπειρίες που θα τον κάνουν καλύτερο σαν άνθρωπο αλλά και σαν ηγέτη. Σε δεύτερο επίπεδο, ο μελετητής ισχυρίζεται πως η ηθική πρόοδος του ηγέτη «τροφοδοτείται» από τις δύο επιμέρους προοπτικές που συνθέτουν την έννοια της διαφώτισης, την κερδοσκοπία και την ιστορία. Με λίγα λόγια, για τον Harper ο ηγέτης πρέπει να αποζητά με κάθε μέσο την διαφώτιση μιας και μέσω αυτής μπορεί να αποκομίσει μονάχα κέρδη τόσο για τον εαυτό του όσο και για τους ανθρώπους που εκείνος διοικεί, ενώ την ίδια στιγμή μπορεί να εξασφαλίσει και την υστεροφημία του. Σε τρίτο επίπεδο, ο Harper πιστεύει πως ο ηγέτης θα πρέπει να δίνει έναν διαρκή αγώνα στο δρόμο για την ηθική πρόοδο, ένας αγώνας που θα καταλήξει στο αποτέλεσμα της κριτικής. Στο πλαίσιο αυτό ο ηγέτης θα κληθεί να εντοπίσει και να αναλύσει τα ηθικά προβλήματα που τον διακατέχουν· αποτέλεσμα αυτής της διεργασίας θα είναι ένας προβληματισμός γύρω από ζητήματα του παρόντος, μέσω του οποίου θα προκύψουν οι όποιοι μελλοντικοί σχεδιασμοί. Ολοκληρώνοντας την θεώρησή του για την ηθική στην ηγεσία ο Harper φαίνεται πως ταυτίζεται με την άποψη του Foucault, ισχυριζόμενος πως η ηθική συμπορεύεται με την κοινωνική σκέψη, η οποία

⁵⁴ Hartman, E.M. (2008). "Socratic Questions and Aristotelian Answers: A Virtue-Based Approach to Business Ethics". In G. Flynn (ed.). *Leadership and Business Ethics*. The Netherlands: Springer. pp.81-102.

διαμορφώνεται μέσω της διαφώτισης· ως επί το πλείστον λοιπόν για τον μελετητή η διαφώτιση αποτελεί μια προσωπική δραστηριότητα, απαιτεί κουράγιο και είναι μια μορφή πειράματος που διαμορφώνεται συνεχώς⁵⁵.

Ολοκληρώνοντας την υποενότητα αυτή αναφορά πρέπει να γίνει στην άποψη που έχει εκφραστεί από τον Fryer (2012) αναφορικά με τις μορφές ηθικής που μπορούν να απαντηθούν κατά την άσκηση της ηγεσίας. Όπως επισημαίνεται από τον εν λόγω μελετητή οι μορφές αυτές προέκυψαν από τον συσχετισμό των τύπων ηθικής που απαντώνται στις φιλοσοφικές θεωρήσεις που εκφράστηκαν από τον Αριστοτέλη, τον Kant, τον Rousseau, τον Heidegger και τον Sartre. Αναλυτικότερα, ο πρώτος τύπος ηθικής στην ηγεσία αφορά την ηθική που βασίζεται σε ένα δόγμα αρχών του ηγέτη· ο τύπος αυτός αποτελεί συνονθύλευμα δύο βασικών παραγόντων, της θεωρίας της ακολουθίας (σύμφωνα με την οποία η ηθική αξία μιας πράξης κρίνεται βάσει των συνεπειών που αυτή επιφέρει) και της θεωρίας της ανακολουθίας (σύμφωνα με την οποία η ηθική αξία είναι εγγενής σε μια ενέργεια), ενώ επιδράσεις έχουν ασκηθεί από τις θεωρίες περί των δικαιωμάτων και του κοινωνικού συμβολαίου. Ο δεύτερος τύπος ηθικής που μπορεί να απαντηθεί στο πλαίσιο της άσκησης των ηγετικών καθηκόντων είναι στενά συνδεδεμένος με την έννοια του υπαρξισμού· όπως επισημαίνεται από τον Fryer η ηθική ηγεσία μπορεί να λογιστεί σαν μια υπόθεση καθαρά ατομική, δηλαδή πως είναι στην διακριτική ευχέρεια του ίδιου του ηγέτη αν θα είναι ηθικός ή όχι. Τελευταίος τύπος ηθικής στην ηγεσία είναι αυτός που βασίζεται κατά κύριο λόγο στην αριστοτελική αρετολογική θεωρία σύμφωνα με την οποία ο ηθικός ηγέτης διακρίνεται από μια σειρά αρετών στις οποίες έγινε αναφορά παραπάνω⁵⁶.

3.3 Ηθικοί περιορισμοί στην ηγεσία

Όπως αναφέρθηκε στην προηγούμενη υποενότητα του παρόντος κεφαλαίου, μελετητές κατέδειξαν πως η ηθική του ηγέτη μπορεί να συνδεθεί άμεσα είτε με την προσωπικότητα του ίδιου του ηγέτη είτε με τα ερεθίσματα που μπορεί εκείνος να δεχθεί

⁵⁵ ό.π.

⁵⁶ Fryer, M. (2012). Ethics and Organizational Leadership. Developing a Normative Model. Oxford: Oxford University Press. pp.35-104.

από το περιβάλλον του· εν ολίγοις λοιπόν, το ζήτημα της ηθικής μπορεί να συσχετιστεί με τα χαρακτηριστικά του ηγετικού προσώπου (μια θεώρηση που μπορεί να συνοψιστεί στην φράση «ηγέτης γεννιέσαι, δεν γίνεσαι») ή με την συμπεριφορά αυτού («η ηθική ηγεσία διδάσκεται και καλλιεργείται»). Ωστόσο, πέραν αυτού του ζητήματος, αναφορά πρέπει να γίνει στους ηθικούς περιορισμούς που ενδεχομένως θα αντιμετωπίσει μια ηγετική φυσιογνωμία κατά την άσκηση των καθηκόντων της, δηλαδή σε εκείνα τα όρια με τα οποία ένας ηγέτης έρχεται αντιμέτωπος και που καλείται να τα τηρήσει προκειμένου να γίνει λόγος για μια κατάλληλη ηγεσία. Ως τέτοιοι περιορισμοί συχνά υπολογίζονται η άσκηση βίας, η τήρηση του δικαίου σε περιόδους πολέμου, της αρχής της νομιμότητας και η διασφάλιση του δημόσιου συμφέροντος.

Παρά το γεγονός πως αρκετοί μελετητές έχουν αποδεχθεί την έννοια της βίας σαν ένα αρνητικό στοιχείο, μια μερίδα αυτών την υπολογίζει σαν ένα είδος ρυθμιστικού παράγοντα που μπορεί να συμβάλλει στην διατήρηση της κοινωνικής δικαιοσύνης, ακόμη και στην επανεδραίωσή της εάν ελοχεύει κάποιος κίνδυνος για την διατήρηση της ισορροπίας. Στο πλαίσιο αυτό αναφέρονται περιπτώσεις όπου η βία χρησιμοποιείται σαν μέσο για την διαφύλαξη των δικαιωμάτων των πολιτών, ακόμα και αν σημειωθεί κάποιου είδους περιορισμός του δικαιώματος της ελευθερίας· ορμώμενοι από τις φιλοσοφικές θεωρήσεις του John Stuart Mill ο οποίος, παρότι φιλελεύθερος, αποδέχεται τα φαινόμενα άσκησης βίας και του περιορισμού της ελευθερίας ούτως ώστε να διασφαλιστεί η κοινωνική συνοχή και η επιβολή της ανάληψης των καθηκόντων που οι πολίτες έχουν προς το κοινωνικό σύνολο στο οποίο ανήκουν από αυτούς⁵⁷. Αποδοχή της βίας και άσκηση αυτής από την πλευρά του ηγέτη απαντάται και στο περίφημο έργο του Niccolo Machiavelli *Ο ηγεμόνας*. Σύμφωνα με τον Machiavelli, οι ηγέτες-ηγεμόνες θα πρέπει να καταφεύγουν σε οποιοδήποτε μέσο που μπορεί να τους εξασφαλίσει την παραμονή στο αξίωμά τους, με την προϋπόθεση να υπάρξει πλήρης απαλοιφή κάθε δημοκρατικού στοιχείου από την κοινωνία· μάλιστα, στο εν λόγω πλαίσιο προτείνει την εφαρμογή τριών μεθόδων για την διατήρηση της εξουσίας, την καταστροφή του πρότερου δημοκρατικού κράτους, την εγκατάσταση του ηγεμόνα στο κατεκτημένο πρώην δημοκρατικό κράτος και την διατήρηση της μέχρι πρότινος ισχύουσας νομοθεσίας στο πρώην δημοκρατικό κράτος

⁵⁷ βλ. Σμυρνάκης, Ν. (2006). «Η άσκηση βίας στο πλαίσιο της οργανωμένης κοινωνίας». *Ηθική*. Τεύχ. 2. Σεπτέμβριος 2006. σσ.48-54.

και διακυβέρνηση αυτού από μια ολιγαρχία που πρόσκειται φιλικά στον ηγεμόνα⁵⁸. Όμως τουλάχιστον για την σύγχρονη εποχή, η άσκηση βίας, όπως παρουσιάστηκε μέσα από τις προαναφερθείσες φιλοσοφικές θεωρήσεις, δεν είναι αποδεκτή όσον αφορά την επιτέλεση των ηγετικών καθηκόντων μιας προσωπικότητας, με την παρουσία της να είναι άμεσα συνυφασμένη με απολυταρχικές ιδεολογίες που έχουν ως αποτέλεσμα την καταπίεση των μελών μιας κοινωνίας. Με λίγα λόγια, για τα σημερινά δεδομένα, η άσκηση βίας δεν συνάδει με την έννοια της ηθικής και επομένως δεν μπορεί να γίνει λόγος για έναν ηθικό ηγέτη σε περίπτωση που εκείνος καταφεύγει στη λύση της βίας για να επιβληθεί.

Αντίστοιχο θέμα ηθικών περιορισμών κατά την άσκηση της εξουσίας μπορεί να απαντηθεί και στην περίπτωση της ηγεσίας σε περιόδους πολέμου. Όπως έχει υπογραμμιστεί από αρκετούς μελετητές, μια σημαντική ηθική παράμετρος που μπορεί να εντοπιστεί στην έννοια του πολέμου είναι αυτή που συνοψίζεται στην θεωρία του δίκαιου πολέμου η οποία περιλαμβάνει το *jus ad bellum* και το *jus in bello*. Στην περίπτωση του *jus ad bellum* συνοψίζονται όλα εκείνα τα κριτήρια που πρέπει να υφίστανται ώστε να δικαιολογείται η έναρξη μιας πολεμικής σύγκρουσης, δηλαδή μια δίκαιη αιτία (όπως η προστασία πληθυσμών και η διασφάλιση της παγκόσμιας ειρήνης) και η ορθή πρόθεση του σκοπού που ενυπάρχει πίσω από την απόφαση για την κήρυξη μιας πολεμικής σύγκρουσης. Εν ολίγοις, η ηθική του πολέμου περιλαμβάνει σε πρώτο στάδιο την τήρηση ορισμένων κανόνων πριν την έναρξη οποιασδήποτε σύγκρουσης που έχουν να κάνουν με την προβολή μιας ορθής αιτίας για την πραγματοποίησή της αλλά και την διασφάλιση επιμέρους παραγόντων όπως είναι η ασφάλεια των πολιτών και η αποκατάσταση του κλίματος ειρήνης⁵⁹.

Η περίπτωση του *jus in bello* αφορά τα ηθικά κριτήρια που πρέπει να τηρούνται μετά την έναρξη των πολεμικών συγκρούσεων· ειδικότερα, τα κριτήρια αυτά αφορούν την παροχή ασυλίας των πληθυσμών που δεν εμπλέκονται άμεσα στον πόλεμο, δηλαδή των αμάχων και την τήρηση του δόγματος του διπλού αποτελέσματος, δηλαδή της παροχής στον νικητή της δυνατότητας να σκοτώσει άμαχους πληθυσμούς υπό δίκαιες βάσεις. Στα προαναφερόμενα κριτήρια πρέπει να προστεθούν η τήρηση της

⁵⁸ Machiavelli, N. (2002). *Ο ηγεμόνας*. Αθήνα: Εκδόσεις Πατάκη.

⁵⁹ βλ. Αθηναίου, Μ. (2007). «Η θεωρία του δίκαιου πολέμου». *Ηθική*. Τεύχ. 3. Μάρτιος 2007. σσ.45-49.

αναλογικότητας αναφορικά με τα μέσα άσκησης βίας, δηλαδή της λελογισμένης χρήσης πολεμικών μέσων που δεν θα είναι εξαιρετικά επιζήμια και καταστροφικά και δεν θα θέτουν σε δεύτερη μοίρα τα θετικά αποτελέσματα του πολέμου, αλλά και η δίκαιη μεταχείριση των αιχμαλώτων και των τραυματιών πολέμου⁶⁰. Ωστόσο, όπως εύκολα μπορεί κανείς να διαπιστώσει, οι ηθικές συμβάσεις που έχουν τεθεί στο πλαίσιο της διεξαγωγής πολεμικών συγκρούσεων δεν τηρούνται από τους ηγέτες, όπως έχει αποδειχθεί και στην πραγματικότητα, επομένως δεν μπορεί να γίνει λόγος για μια ηθική ηγεσία εν καιρώ πολέμου.

Ολοκληρώνοντας, μια ακόμη παράμετρος στην οποία πρέπει να γίνει αναφορά σε σχέση με το ζήτημα των ηθικών περιορισμών στην ηγεσία είναι αυτό της αρχής της νομιμότητας. Όπως επισημαίνει ο Σπηλιωτόπουλος (2001), η αρχή της νομιμότητας αφορά το σύνολο των δικαικών κανόνων που αποτελούν τη βάση για την οργάνωση, τη λειτουργία και τη δράση των θεσμικών οργάνων που συσχετίζονται με την διοίκηση και την ηγεσία· με λίγα λόγια, η αρχή της νομιμότητας αποτελεί την ασφαλιστική δικλείδα που κατοχυρώνει την νόμιμη ανάληψη των ηγετικών καθηκόντων και αποτρέπει την ανάδειξη στην εξουσία προσώπων που δεν τυγχάνουν της καθολικής αποδοχής. Επομένως, θα μπορούσε κανείς να ισχυριστεί πως η ηθική ηγεσία είναι ως ένα βαθμό στενά συνδεδεμένη με την αποδοχή του ηγέτη από τους υφιστάμενούς του η οποία εκφράζεται μέσα από την νόμιμη τοποθέτησή του σε αυτή τη θέση. Τέλος, ο Σπηλιωτόπουλος κάνει αναφορά και στην έννοια του δημόσιου συμφέροντος η οποία συνδέεται άμεσα με την έννοια της ηθικής· πιο συγκεκριμένα, το δημόσιο συμφέρον συνίσταται στην διασφάλιση του συμφέροντος όλων των μελών που συνθέτουν ένα κοινωνικό σύνολο. Το συμφέρον αυτό απαρτίζεται από μια σειρά σημαντικών για την διαβίωση παραγόντων, όπως είναι η παροχή υγείας και εκπαίδευσης, η εξασφάλιση πόρων για την διατροφή και την επικοινωνία, η παροχή μέσων μεταφοράς και η εξασφάλιση της δημόσιας τάξης και της εθνικής άμυνας. Με λίγα λόγια λοιπόν, ο ηθικός ηγέτης θα πρέπει να δρα με τέτοιο τρόπο ώστε να προσφέρει στην κοινωνία όλα εκείνα τα απαραίτητα στοιχεία που εξασφαλίζουν τη συνοχή της, μη καταπατώντας το δημόσιο συμφέρον⁶¹. Συνοψίζοντας λοιπόν όλα όσα παρουσιάστηκαν στην ενότητα

⁶⁰ ό.π.

⁶¹ Σπηλιωτόπουλος, Ι.Ε. (2001). *Εγχειρίδιο Διοικητικού Δικαίου*. Αθήνα: Εκδόσεις Σάκκουλα. σσ.91-98.

αυτή, γίνεται σαφές πως, αν και ο ηγέτης κατέχει στα χέρια του ορισμένα ισχυρά όπλα ούτως ώστε να ασκήσει τα καθήκοντά του κατά τον δέοντα επιτρεπτό τρόπο, η άσκηση της ηγεσίας δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί με την εφαρμογή αυθαίρετων στην ουσία τους μεθόδων, καθώς έτσι σημειώνεται καταστρατήγηση βασικών δικαιωμάτων που εξασφαλίζουν την ορθή λειτουργία του συνόλου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΜΕΛΕΤΗ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΟ ΠΥΡΟΣΒΕΣΤΙΚΟ ΣΩΜΑ

4.1 Αρμοδιότητες του Πυροσβεστικού Σώματος και διάκριση των υπηρεσιών του

Το Πυροσβεστικό Σώμα (γνωστό και ως Πυροσβεστική Υπηρεσία ή απλά Πυροσβεστική) συγκροτήθηκε με τη θεσμοθέτηση του νόμου 4661 του 1930 ο οποίος έφερε τον τίτλο «Περί Διοργάνωσης Πυροσβεστικής Υπηρεσίας εν τω Κράτει» και πλέον υπάγεται διοικητικά στο Υπουργείο Δημόσιας Τάξης και Προστασίας του Πολίτη⁶². Πρόκειται για μια από τις βασικότερες υπηρεσίες που βρίσκονται σε λειτουργία, καθώς με το έργο της παρέχεται η απαραίτητη ασφάλεια που αναζητούν οι πολίτες σε στιγμές που επικρατούν δυσχερείς συνθήκες, όπως μια πυρκαγιά ή μια θεομηνία. Με μια πρώτη ματιά στον τρόπο λειτουργίας του Πυροσβεστικού Σώματος μπορεί κανείς να διαπιστώσει πως η διοικητική οργάνωση αυτού αποτελείται από τα εξής μέρη:

1. το Αρχηγείο Πυροσβεστικού Σώματος που έχει την έδρα του στην Αθήνα και προϊστάμενο τον Αρχηγό ο οποίος ασκεί τη διοίκηση του Σώματος. Το Αρχηγείο συγκροτείται από τις Επιτελικές Διευθύνσεις του Κλάδου Επιχειρήσεων και Υποστήριξης, το Επιτελείο και το Επιτελικό Γραφείο Αρχηγού⁶³.

⁶² Με πληροφορίες από την ιστοσελίδα του Πυροσβεστικού Σώματος Ελλάδος όπως βρίσκονται στον ιστότοπο

<http://www.fireservice.gr/pyr/site/home/LC+Primary+Menu/To+Pirosvestiko+Soma/Apostoli.csp>

Ημερομηνία ανάκτησης 10/4/2017.

⁶³ Με πληροφορίες από την ιστοσελίδα του Πυροσβεστικού Σώματος Ελλάδος όπως βρίσκονται στον ιστότοπο

http://www.fireservice.gr/pyr/site/home/LC+Primary+Menu/To+Pirosvestiko+Soma/diarthroshi/axigei_o.csp?jsessionid=0a5a5afa30d7af5b52f624174817b157dac4b8fceed0.e38LaNiOa3yTb40QbNmTc3yMa3j0n6jAmljGr5XDqQLvpAe

Ημερομηνία ανάκτησης 10/4/2017.

2. Τις Κεντρικές Υπηρεσίες των οποίων η τοπική αρμοδιότητα εκτείνεται σε ολόκληρη την ελληνική επικράτεια και περιλαμβάνουν:
- το Αρχηγείο του Πυροσβεστικού Σώματος (Α.Π.Σ.),
 - την Πυροσβεστική Ακαδημία,
 - την Υγειονομική Υπηρεσία Πυροσβεστικού Σώματος (ΥΓ.Υ.Π.Σ.),
 - την Διεύθυνση Αντιμετώπισης Εγκλημάτων Εμπρησμού (Δ.Α.Ε.Ε.),
 - το Ενιαίο Συντονιστικό Κέντρο Επιχειρήσεων (Ε.Σ.Κ.Ε.),
 - την Υπηρεσία Εναερίων Μέσων Πυροσβεστικού Σώματος (Υ.Ε.Μ.Π.Σ.),
 - την Υπηρεσία Πλωτών Μέσων (Υ.ΠΛΩ.Μ.) και
 - την Υπηρεσία Επιθεώρησης και Ελέγχου Πυροσβεστικού Σώματος (Δ.Ε.Ε.Π.Σ.)⁶⁴.
3. Τις Περιφερειακές Υπηρεσίες του Πυροσβεστικού Σώματος που αποτελούν αποκεντρωμένες Υπηρεσίες με τοπική αρμοδιότητα και περιλαμβάνουν:
- τις Περιφερειακές Πυροσβεστικές Διοικήσεις (ΠΕ.ΠΥ.Δ.) (Αττικής, Ανατολικής Μακεδονίας & Θράκης, Κεντρικής Μακεδονίας, Δυτικής Μακεδονίας, Ηπείρου, Θεσσαλίας, Δυτικής Ελλάδας, Πελοποννήσου, Στερεάς Ελλάδας, Νοτίου Αιγαίου, Βορείου Αιγαίου, Κρήτης, Ιονίων Νήσων),
 - τις Διοικήσεις Πυροσβεστικών Υπηρεσιών Νομών (ΔΙ.Π.Υ.Ν.),
 - τις Ειδικές Μονάδες Αντιμετώπισης Καταστροφών (Ε.Μ.Α.Κ.),
 - τις Πυροσβεστικές Υπηρεσίες ή Σταθμούς Πόλεων, Αεροδρομίων και Λιμένων (Π.Υ. ή Π.Σ.),
 - τα Πυροσβεστικά Κλιμάκια (Π.Κ.),

⁶⁴ Με πληροφορίες από την ιστοσελίδα του Πυροσβεστικού Σώματος Ελλάδος όπως βρίσκονται στον ιστότοπο

<http://www.fireservice.gr/pyr/site/home/LC+Primary+Menu/To+Pirosvestiko+Soma/diarthroshi/KENTRIKES+YPIRESIES.csp?jsessionid=0a5a5afa30d72b6a04e49171473f9501f25c7e4649d4.e38LaNiOa3yTb40QbNmTc3yLchb0n6jAmljGr5XDqQLvpAe> Ημερομηνία ανάκτησης 10/4/2017.

- τα Πυροσβεστικά Συνεργεία,
 - τους Εθελοντικούς Πυροσβεστικούς Σταθμούς και
 - τα Εθελοντικά Πυροσβεστικά Κλιμάκια⁶⁵.
- Αποστολή του Πυροσβεστικού Σώματος αποτελεί η παροχή ασφάλειας στον πολίτη και η διαφύλαξη της ζωής και της περιουσίας του, από κοινού με την διαφύλαξη της ακεραιότητας του δασικού πλούτου και του φυσικού περιβάλλοντος από κινδύνους, όπως οι πυρκαγιές και οι θεομηνίες, και από καταστροφές. Πέραν αυτών, τα στελέχη του Πυροσβεστικού Σώματος φέρουν την ευθύνη και τον επιχειρησιακό σχεδιασμό της καταστολής κάθε μορφής πυρκαγιάς και της παροχής κάθε είδους δυνατής συνδρομής με σκοπό την διάσωση των ατόμων και των υλικών αγαθών που βρίσκονται υπό απειλή σε αυτές τις συνθήκες. Ειδικότερα, η έννοια του «επιχειρησιακού σχεδιασμού της καταστολής» σχετίζεται με την οργάνωση, την διαχείριση και τον συντονισμό όλων των δυνάμεων πυρόσβεσης που δύνανται να εμπλακούν στις διαδικασίες της πυρόσβεσης και της διάσωσης, καθώς επίσης και του εξοπλισμού και των άλλων μέσων που χρησιμοποιούνται· σε αυτόν συμπεριλαμβάνονται ενέργειες και δράσεις που εξασφαλίζουν τον έγκαιρο εντοπισμό, την αναγγελία του συμβάντος και την επέμβαση προκειμένου να υπάρξει μια άμεση και, κυρίως, αποτελεσματική αντιμετώπιση τόσο των ίδιων των πυρκαγιών όσο και των κινδύνων που συνδέονται με την εμφάνισή τους. Επιπλέον, αποστολή του Πυροσβεστικού Σώματος είναι και η αντιμετώπιση κάθε μορφής έκτακτης ανάγκης που εμφανίζεται εξίσου σε καιρό ειρήνης και σε καιρό πολέμου, πάντοτε σε συνεργασία με άλλες συναρμόδιες Αρχές και Υπηρεσίες, συμβάλλοντας κατ' αυτό τον τρόπο στην εξασφάλιση της πολιτικής προστασίας και της πολιτικής άμυνας της Ελλάδας⁶⁶.

⁶⁵ Με πληροφορίες από την ιστοσελίδα του Πυροσβεστικού Σώματος Ελλάδος όπως βρίσκονται στον ιστότοπο

<http://www.fireservice.gr/pyr/site/home/LC+Primary+Menu/To+Pirosvestiko+Soma/diarthrosi/PERIFEREIAKES+YPIRESIES.csp;jsessionid=0a5a5afa30d72b6a04e49171473f9501f25c7e4649d4.e38LaNiOa3yTb40QbNmTc3yLchb0n6jAmljGr5XDqQLvpAe> Ημερομηνία ανάκτησης 10/4/2017.

⁶⁶ Με πληροφορίες από την ιστοσελίδα του Πυροσβεστικού Σώματος Ελλάδος όπως βρίσκονται στον ιστότοπο

<http://www.fireservice.gr/pyr/site/home/LC+Primary+Menu/To+Pirosvestiko+Soma/Apostoli.csp;jses>

- Αναλυτικότερα, στις αρμοδιότητες του Πυροσβεστικού Σώματος περιλαμβάνονται η αντιμετώπιση φαινομένων και αποτελεσμάτων φαινομένων που σχετίζονται με την εκδήλωση φυσικών, τεχνολογικών και λοιπών καταστροφών, όπως είναι οι σεισμοί, οι πλημμύρες, οι χημικές-βιολογικές-ραδιολογικές-πυρηνικές (Χ.Β.Ρ.Π.) απειλές αλλά και η διάσωση ατόμων και υλικών αγαθών που βρίσκονται σε κίνδυνο εξαιτίας αυτών. Για την εκπλήρωση αυτού του σκοπού, τα στελέχη του Πυροσβεστικού Σώματος αξιοποιούν όλα τα διαθέσιμα επιστημονικά στοιχεία και τις πληροφορίες γύρω από τα ως άνω αναφερόμενα φαινόμενα και αναλαμβάνουν την προετοιμασία, την οργάνωση και την κινητοποίηση των δυνάμεων, των μέσων και του εξοπλισμού που απαιτούνται για την αντιμετώπισή τους, ενώ παράλληλα ζητούν και την αρωγή άλλων Αρχών, Υπηρεσιών και Φορέων που μπορούν να συμβάλλουν καταλυτικά. Επιπλέον, το Πυροσβεστικό Σώμα μεριμνά για την διάσωση και την παροχή κάθε δυνατής βοήθειας σε άτομα που αντιμετωπίζουν απειλή ή κίνδυνο της σωματικής ακεραιότητας και της ζωής τους λόγω πάσης φύσεως ατυχήματος (αεροπορικού, σιδηροδρομικού, τροχαίου, εργατικού, ατυχήματος από πτώση σε λίμνη ή ποταμό, εγκλωβισμού σε ανελκυστήρες ή άλλους χώρους και εγκαταστάσεις, σε δυσπρόσιτες ορεινές περιοχές ή σπήλαια) αλλά και την ειδοποίηση των αρμόδιων Υπηρεσιών για την μεταφορά τους σε νοσηλευτικά ιδρύματα και ιδρύματα παροχής ιατρικών υπηρεσιών. Τέλος, τα στελέχη του Πυροσβεστικού Σώματος περιφρουρούν και διαφυλάττουν την κατεστραμμένη ή απειλούμενη από πυρκαγιές ή άλλες καταστροφές περιουσία μέχρι την παράδοσή της στην Αστυνομία ή τους ιδιοκτήτες της, διατηρούν και προστατεύουν την κοινωνική ασφάλεια από εγκλήματα εμπρησμού, θεσπίζουν και ελέγχουν την εφαρμογή της νομοθεσίας πυροπροστασίας και πιστοποιούν τους εθελοντές πυροσβέστες και τις εθελοντικές ομάδες που δραστηριοποιούνται παράλληλα με το Πυροσβεστικό Σώμα⁶⁷.

[sionid=0a5a5afa30d72b6a04e49171473f9501f25c7e4649d4.e38LaNiOa3yTb40QbNmTc3yLchb0n6jAmljGr5XDqQLvpAe](http://www.fireservice.gr/pyr/site/home/LC+Primary+Menu/To+Pirosvestiko+Soma/Apostoli.csp;jse:sionid=0a5a5afa30d72b6a04e49171473f9501f25c7e4649d4.e38LaNiOa3yTb40QbNmTc3yLchb0n6jAmljGr5XDqQLvpAe) Ημερομηνία ανάκτησης 10/4/2017.

⁶⁷ Με πληροφορίες από την ιστοσελίδα του Πυροσβεστικού Σώματος Ελλάδος όπως βρίσκονται στον ιστότοπο

4.2 Τα καθήκοντα του Αρχηγού και των κυριότερων υπαλλήλων του Πυροσβεστικού Σώματος

4.2.1 Τα καθήκοντα του Αρχηγού του Πυροσβεστικού Σώματος

Ανατρέχοντας στην διοικητική οργάνωση του Πυροσβεστικού Σώματος που πραγματοποιήθηκε στην προηγούμενη ενότητα μπορεί κανείς να διαπιστώσει πως στην κορυφή της ηγεσίας βρίσκεται ο Αρχηγός του Πυροσβεστικού Σώματος. Σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία, ο Αρχηγός του Πυροσβεστικού Σώματος φέρει τον βαθμό του Αντιστράτηγου και είναι υπεύθυνος τόσο για την άσκηση της διοίκησης του Σώματος όσο και απέναντι στον πολιτικό του προϊστάμενο, δηλαδή τον Υπουργό Δημόσιας Τάξης και Προστασίας του Πολίτη, για τον τρόπο άσκησης της εξουσίας και των καθηκόντων του. Πέραν αυτού, η επιλογή και η αποστράτευση του Αρχηγού του Πυροσβεστικού Σώματος πραγματοποιούνται μετά από τη λήψη της αντίστοιχης απόφασης από το Κυβερνητικό Συμβούλιο Εξωτερικών και Άμυνας (ΚΥ.Σ.Ε.Α.), αφού προηγηθεί πρόταση του Υπουργού Δημόσιας Τάξης και Προστασίας του Πολίτη. Στο πρόσωπο του Αρχηγού του Πυροσβεστικού Σώματος συγκεντρώνονται όλα τα καθήκοντα, οι αρμοδιότητες και οι υποχρεώσεις που προβλέπονται από το νόμο για την συγκεκριμένη θέση· την ίδια στιγμή ο Αρχηγός είναι υποχρεωμένος να έχει γνώση του ηθικού των υπαλλήλων που απασχολούνται στο Σώμα και να φροντίζει διαρκώς για την ανύψωσή του, παρέχοντας τις κατάλληλες ηθικές και υλικές αμοιβές, ενώ παράλληλα πρέπει να επιμελείται τον διαρκή εφοδιασμό της Υπηρεσίας με το απαραίτητο υλικό, να προβαίνει στην επιθεώρηση όλων των Υπηρεσιών του Σώματος εξακριβώνοντας το βαθμό επιχειρησιακής ετοιμότητας, να αναλαμβάνει τη διεύθυνση των έργων κατάσβεσης σε μεγάλες ή επικίνδυνες πυρκαγιές, να εκδίδει κανονιστικές διαταγές σχετικά με την εσωτερική λειτουργία του Σώματος, να φροντίζει συνεχώς για τη βελτίωση των συνθηκών διαβίωσης των υπαλλήλων και την καταλληλότητα των κτιρίων όπου στεγάζονται οι Υπηρεσίες, να εκδίδει πυροσβεστικές διατάξεις με πανελλαδική ισχύ, να εκδίδει τις απαραίτητες οδηγίες για τη λήψη και την εφαρμογή

προληπτικών μέτρων για την αντιμετώπιση ενδεχόμενων κινδύνων από πυρκαγιές ή άλλα φυσικά φαινόμενα και να αλληλογραφεί με όλες τις κρατικές αρχές⁶⁸.

Στο πλαίσιο της υποστήριξης του έργου του Αρχηγού του Πυροσβεστικού Σώματος δραστηριοποιείται το Επιτελικό Γραφείο Αρχηγού, αποστολή του οποίου αποτελεί η συνεισφορά στην επιτέλεση των καθηκόντων και των αρμοδιοτήτων του Αρχηγού. Τα στελέχη του Επιτελικού Γραφείου εποπτεύουν τη συνολική δραστηριότητα των Κλάδων, του Επιτελείου αλλά και επιμέρους Υπηρεσιών του Πυροσβεστικού Σώματος και υποβάλλουν εκθέσεις και εισηγήσεις στον Αρχηγό. Παράλληλα, στις αρμοδιότητες του Επιτελικού Γραφείου εντάσσεται η γραμματειακή υποστήριξη του Αρχηγού, η εξασφάλιση της επικοινωνίας ανάμεσα σε εκείνον και τις διάφορες Αρχές και Υπηρεσίες αλλά και σε ιδιώτες, η έγκαιρη έκδοση των ημερήσιων διαταγών του Αρχηγού, η διαβίβαση των εντολών και οδηγιών του Αρχηγού προς τις Υπηρεσίες του Πυροσβεστικού Σώματος, η τήρηση του απόρρητου πρωτοκόλλου του Αρχηγού, η μέριμνα για την ανταπόκριση στις εθιμοτυπικές υποχρεώσεις του Αρχηγού και η διεκπεραίωση κάθε είδους αρμοδιότητας που ανατίθεται στο γραφείο από τον Αρχηγό. Στο πλαίσιο εκπλήρωσης της αποστολής του το Επιτελικό Γραφείο συνεργάζεται με το Επιτελείο, τους Κλάδους και τις Υπηρεσίες του Πυροσβεστικού Σώματος, χωρίς ωστόσο να υποκαθιστά τη λειτουργία τους ή να προβαίνει σε οποιαδήποτε παρέμβαση επί του επιτελικού και υπηρεσιακού έργου που εκείνα εκτελούν⁶⁹.

4.2.2 Τα καθήκοντα των Υπαρχηγών Επιχειρήσεων και Υποστήριξης

Επικουρικά προς το έργο του Αρχηγού του Σώματος ενεργούν οι Υπαρχηγοί Επιχειρήσεων και Υποστήριξης οι οποίοι φέρουν και αυτοί το βαθμό του

⁶⁸ *Εφημερίς της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας*. Τεύχ. 1^ο. Αρ. Φύλλου 73. Νόμος 4249/2014 «Αναδιοργάνωση της Ελληνικής Αστυνομίας, του Πυροσβεστικού Σώματος και της Γενικής Γραμματείας Πολιτικής Προστασίας, αναβάθμιση Υπηρεσιών του Υπουργείου Δημόσιας Τάξης και Προστασίας του Πολίτη και ρύθμιση λοιπών θεμάτων αρμοδιότητας Υπουργείου Δημόσιας Τάξης και Προστασίας του Πολίτη και άλλες διατάξεις».

⁶⁹ ό.π.

Αντιστράτηγου. Ειδικότερα, ο Υπαρχηγός Επιχειρήσεων επικουρείται από τους Συντονιστές Επιχειρήσεων του Πυροσβεστικού Σώματος και είναι υπεύθυνος απέναντι στον Αρχηγό για θέματα που σχετίζονται με την επιχειρησιακή ετοιμότητα και τη δράση των Υπηρεσιών του Σώματος (πυρόσβεση, διάσωση και παροχή βοήθειας, διασφάλιση της υγείας και της ασφάλειας των πυροσβεστών κατά τη διάρκεια επιχειρήσεων κ.ά.), την ενημέρωση του Αρχηγού για την λειτουργία και την απόδοση των Υπηρεσιών που ανήκουν στην αρμοδιότητά του αλλά και για το επίπεδο της επιχειρησιακής ετοιμότητας και της εκπαίδευσης του προσωπικού, την εισήγηση μεθόδων βελτίωσης της αποτελεσματικότητας του πυροσβεστικού έργου και του επιπέδου εκπαίδευσης του πυροσβεστικού προσωπικού, την υποβολή προτάσεων για την εξασφάλιση των απαιτούμενων μέσων υποστήριξης του παρεχόμενου πυροσβεστικού έργου και τη μελέτη των στατιστικών στοιχείων και των εκθέσεων που υποβάλλονται στο Επιτελείο σε σχέση με τη δράση των Υπηρεσιών όπως και την επίβλεψη των απαραίτητων συμπερασμάτων⁷⁰.

Επιπλέον, ο Υπαρχηγός Επιχειρήσεων είναι επιφορτισμένος με το καθήκον της επιθεώρησης των Υπηρεσιών του Σώματος ώστε να διαπιστωθεί ο βαθμός επιχειρησιακής ετοιμότητας και εκπαίδευσης των στελεχών που υπηρετούν στις Υπηρεσίες του Πυροσβεστικού Σώματος, η σχέση τους με τις τοπικές αρχές αλλά και κάθε παράμετρος που συνδέεται με την επιτέλεση του πυροσβεστικού έργου, η παρακολούθηση και η προσυπογραφή της εισερχόμενης και εξερχόμενης αλληλογραφίας που σχετίζεται με τις αρμοδιότητές του και η εισήγηση στον Αρχηγό για τη λήψη αποφάσεων γύρω από ζητήματα που περιλαμβάνονται σε αυτή, η ενημέρωσή του από τα αρμόδια όργανα για όλα τα υπηρεσιακά θέματα και ειδικότερα για τα θέματα που συνδέονται με την επιτέλεση των καθηκόντων του, η υπογραφή «Κατ' εντολή Υπουργού» ή «Κατ' εντολή Αρχηγού» αποφάσεων, εγγράφων, εντολών και λοιπών πράξεων που έχουν μεταβιβαστεί σε αυτόν μετά από απόφαση του Υπουργού Δημόσιας Τάξης και Προστασίας του Πολίτη ή του Αρχηγού του Πυροσβεστικού Σώματος και η άσκηση οποιουδήποτε καθήκοντος του ανατεθεί με

⁷⁰ ό.π.

απόφαση του Υπουργού μετά από εισήγηση του Αρχηγού του Πυροσβεστικού Σώματος⁷¹.

Από την πλευρά του, ο Υπαρχηγός Υποστήριξης καλείται να επιτελέσει μια σειρά καθηκόντων και αρμοδιοτήτων που συνδέονται αρχικά με την περαίωση θεμάτων διοικητικής υποστήριξης των Υπηρεσιών του Πυροσβεστικού Σώματος, την εισήγηση τρόπων βελτίωσης αυτής και την μέριμνα για την εξασφάλιση των αναγκαίων υλικών μέσων και υποδομών. Επιπλέον, μετά από εντολή του Αρχηγού, ο Υπαρχηγός Υποστήριξης δύναται να επιθεωρεί τις Υπηρεσίες του Σώματος σχετικά με θέματα που υπάγονται στις αρμοδιότητές του, να ελέγχει το επίπεδο της παρεχόμενης εκπαίδευσης από τις Σχολές της Πυροσβεστικής Ακαδημίας στους σπουδαστές της και να εισηγείται στον Αρχηγό κάθε αναγκαίο μέτρο για τη βελτίωσή της. Πέραν αυτών, ο Υπαρχηγός Υποστήριξης έχει ως καθήκον την παρακολούθηση του επιπέδου πειθαρχίας του πυροσβεστικού προσωπικού, την εισήγηση στον Αρχηγό για λήψη και επιβολή μέτρων για τη βελτίωσή της, την παρακολούθηση και προσυπογραφή της εισερχόμενης και εξερχόμενης αλληλογραφίας που σχετίζεται με τις αρμοδιότητές του και την εισήγηση στον Αρχηγό για λήψη και επιβολή αποφάσεων σχετικά με ζητήματα που αναφέρονται σε αυτή, την ενημέρωση από τα αρμόδια όργανα για όλα τα υπηρεσιακά ζητήματα που αφορούν την επιτέλεση των καθηκόντων του, την υπογραφή «Κατ' εντολή Υπουργού» ή «Κατ' εντολή Αρχηγού» αποφάσεων, εγγράφων, εντολών και λοιπών πράξεων που έχουν μεταβιβαστεί σε αυτόν μετά από απόφαση του Υπουργού Δημόσιας Τάξης και Προστασίας του Πολίτη ή του Αρχηγού του Πυροσβεστικού Σώματος και την άσκηση οποιουδήποτε καθήκοντος του ανατεθεί με απόφαση του Υπουργού μετά από εισήγηση του Αρχηγού του Πυροσβεστικού Σώματος⁷².

⁷¹ ό.π.

⁷² ό.π.

4.2.3 Άλλοι φορείς ηγεσίας στο Πυροσβεστικό Σώμα

Τα καθήκοντα του Αρχηγού και των Υπαρχηγών του Πυροσβεστικού Σώματος επικουρούν με το έργο τους οι Διευθυντές των Διευθύνσεων που υπάγονται στο Πυροσβεστικό Σώμα. Αναλυτικότερα, οι Διευθυντές είναι άμεσοι συνεργάτες και βοηθοί κατά κύριο λόγο του Υπαρχηγού Υποστήριξης, τίθενται υπό τον Συντονιστή Υποστήριξης και είναι επιφορτισμένοι με μια σειρά αρμοδιοτήτων που σχετίζονται με την διεύθυνση της εκτέλεσης των εργασιών που υπάγονται στην Διεύθυνσή τους και τον προγραμματισμό, την οργάνωση και τον έλεγχο των εργασιών του προσωπικού τους. Επιπλέον, οι Διευθυντές Διευθύνσεων εισηγούνται και προκαλούν τις αποφάσεις της ηγεσίας αναφορικά με θέματα που υπάγονται στην αρμοδιότητά τους, φροντίζουν για την εξασφάλιση και την παροχή της αρτιότερης κατάρτισης και της καλύτερης απόδοσης του προσωπικού που απασχολείται στην Διεύθυνσή τους, διατάσσουν και συντονίζουν τις υπηρεσιακές συνεργασίες ανάμεσα στα τμήματα της Διεύθυνσής τους, και εισηγούνται στον αρμόδιο προϊστάμενό τους τη διενέργεια ερευνών, μελετών και εργασιών. Τέλος, προσυπογράφουν έγγραφα και εισηγητικά σημειώματα των Τμημάτων της Διεύθυνσής τους για τα οποία απαιτείται απόφαση ή υπογραφή από ιεραρχικά ανώτερα στελέχη του Σώματος μέχρι και τον Υπουργό, λαμβάνουν γνώση, μονογραφούν και κατανέμουν στα αντίστοιχα Τμήματα την εισερχόμενη στη Διεύθυνση αλληλογραφία, επωμίζονται την εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία των Τμημάτων της Διεύθυνσής τους όπως και τον έλεγχο του προσωπικού τους και ασκούν αρμοδιότητες που τους εκχωρούνται είτε μέσω της ισχύουσας νομοθεσίας είτε μετά από απόφαση του Αρχηγού, του Υπαρχηγού Υποστήριξης και του Συντονιστή Υποστήριξης⁷³.

Σημαντικό είναι και το έργο που παρέχεται από τους Προϊσταμένους Τμημάτων Διευθύνσεων. Πιο συγκεκριμένα, στις θέσεις αυτές τοποθετούνται Αξιωματικοί Γενικών ή Ειδικών Καθηκόντων που φέρουν το βαθμό του Υποπυραγού ή ανώτερο βαθμό οι οποίοι λειτουργούν ως άμεσοι βοηθοί και συνεργάτες των Διευθυντών των Διευθύνσεων επιτελώντας μια σειρά καθηκόντων που συνδέεται με την διακίνηση, την ασφάλεια, την αρχειοθέτηση και τη διαφύλαξη της αλληλογραφίας των Διευθυντών,

⁷³ ό.π.

την εκκαθάριση του αρχείου των Τμημάτων τους, την εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία των Τμημάτων τους, την κανονική προσέλευση και αποχώρηση του προσωπικού τους, όπως επίσης την εμφάνισή τους. Οι Τμηματάρχες είναι υπεύθυνοι για την εποπτεία, τον έλεγχο και την αξιολόγηση του προσωπικού που στελεχώνει το Τμήμα τους, αλλά και για την κατανομή των αρμοδιοτήτων του Τμήματός τους τόσο στους Αξιωματικούς όσο και στο υπόλοιπο προσωπικό που υπηρετεί σε αυτό, πάντα με τη σύμφωνη γνώμη του Διευθυντή τους. Επιπλέον, οι Τμηματάρχες φροντίζουν για την λήψη, τη μονογράφιση και τη σημείωση της ημερομηνίας εισόδου της εισερχόμενης αλληλογραφίας, τον ορισμό του αρμόδιου για τον χειρισμό της και όλες τις απαραίτητες ενέργειες γύρω από αυτή, την προσυπογραφή εγγράφων ή εισηγητικών σημειωμάτων για τα οποία απαιτείται απόφαση ή υπογραφή του Διευθυντή τους ή κάποιου ανώτερου από αυτόν, την προσυπογραφή εγγράφων ή εισηγητικών σημειωμάτων που συντάσσουν οι ίδιοι και φέρουν την ευθύνη του περιεχομένου τους και την προσκόμιση προς εισήγηση ή υπογραφή της αλληλογραφίας στο Διευθυντή της Διεύθυνσής τους⁷⁴.

4.3 Ορισμένες παρατηρήσεις και ηθικοί προβληματισμοί γύρω από την ηγεσία στο Πυροσβεστικό Σώμα

Όπως μπορεί κανείς να διαπιστώσει από την παρουσίαση του ηγετικού συστήματος του Πυροσβεστικού Σώματος που πραγματοποιήθηκε στις προηγούμενες ενότητες, η ηγεσία του Πυροσβεστικού Σώματος ασκείται μέσα από ένα ολιγοπρόσωπο και ευέλικτο σχήμα όπου οι αρμοδιότητες είναι ισότιμα κατανεμημένες. Κύριος φορέας της ηγεσίας του Πυροσβεστικού Σώματος είναι ο Αρχηγός ο οποίος είναι επιφορτισμένος με τα περισσότερα καθήκοντα, πολύ περισσότερο δε είναι ο άμεσα υπεύθυνος για την εύρυθμη λειτουργία του Σώματος τόσο απέναντι στα στελέχη αυτού όσο και απέναντι στον πολιτικά ανώτερό του, δηλαδή τον Υπουργό Δημόσιας Τάξης και Προστασίας του Πολίτη. Όπως μπορεί κανείς να εντοπίσει ανάμεσα στην μακρά αναφορά των αρμοδιοτήτων που πρέπει να φέρει εις πέρας, ο Αρχηγός του

⁷⁴ ό.π.

Πυροσβεστικού Σώματος πρέπει να φροντίζει και για τη διατήρηση ενός υψηλού ηθικού φρονήματος όσον αφορά τα μέλη του Σώματος, μια διατήρηση που συνδέεται με την παροχή κατάλληλων ηθικών και υλικών αμοιβών προς αυτά· εν ολίγοις λοιπόν, μέσα σε όλα τα καθήκοντά του ο Αρχηγός του Πυροσβεστικού Σώματος καλείται να εφαρμόσει μια καθαρά ηθική ηγεσία που θα διακρίνεται από τις αρχές της ισότητας και της ισοτιμίας, απορρίπτοντας οποιοδήποτε είδους διάκριση.

Πρόκειται λοιπόν για μια ηγετική συμπεριφορά που πραγματώνεται στον άξονα της διασφάλισης της επιτυχίας του οργανισμού, εν προκειμένω του Πυροσβεστικού Σώματος, και βασίζεται σε αξίες και αρχές που δεν επιτρέπουν την παραμέληση ή την αγνόηση των αναγκών του προσωπικού που εργάζεται στον οργανισμό αυτό⁷⁵. Ως εκ τούτων, γίνεται σαφές πως ο Αρχηγός του Πυροσβεστικού Σώματος πραγματώνει μέσα από τον τρόπο άσκησης της ηγεσίας του την άποψη που εκφράστηκε πρώτα από τον Κων/νο Τσάτσο, σύμφωνα με την οποία ο ηγέτης ηγείται ανθρώπων και για το λόγο αυτό οφείλει να γνωρίζει τα είδη των ανθρώπων με τους οποίους συνεργάζεται και ιδιαίτερα το κοινωνικό και το οικογενειακό τους υπόβαθρο, την ψυχική τους κατάσταση, τις επιθυμίες και τις ανάγκες τους⁷⁶. Καθώς το βάρος της άσκησης των ηγετικών καθηκόντων του Αρχηγού του Πυροσβεστικού Σώματος είναι μεγάλο, σημαντικός είναι ο ρόλος των δύο Υπαρχηγών οι οποίοι δρουν τις περισσότερες φορές αντί του Αρχηγού και φροντίζουν για την ομαλή λειτουργία του Σώματος και την εξασφάλιση των απαραίτητων πόρων που θα συμβάλλουν στην πραγμάτωση του πυροσβεστικού έργου. Τέλος, οι υπόλοιποι φορείς ηγεσίας στο Πυροσβεστικό Σώμα έχουν αναλάβει κατά κύριο λόγο την περάτωση του διοικητικού έργου, έργου απαραίτητου για την διασφάλιση της ορθής παροχής υπηρεσιών από το Σώμα.

Καθώς το Πυροσβεστικό Σώμα επιτελεί ουσιαστικά ένα λειτουργήμα προς το κοινωνικό σύνολο αναπόφευκτα εγείρονται ορισμένοι προβληματισμοί γύρω από την ηθική ανταμοιβή που λαμβάνουν τα στελέχη αυτού για το έργο και τις υπηρεσίες που προσφέρουν. Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, ο Αρχηγός του Σώματος ως ηγέτης

⁷⁵ Δημητρούλης, Δ. (2015). *Στρατιωτικό ήθος και ηγεσία*. Αθήνα: Γενικό Επιτελείο Εθνικής Άμυνας. σ. 181.

⁷⁶ Τσάτσος, Κ. (2013). «Η αποστολή του αξιωματικού». Αναδημοσιευμένο άρθρο που περιλαμβάνεται στον τόμο *Το Λεξικό του ηγέτη. 100 Αξίες*. Αθήνα: Γενικό Επιτελείο Στρατού. σσ. 3-8.

φροντίζει για την απόδοση ηθικής ανταμοιβής στα στελέχη του Σώματος για την προσφορά τους· το ζήτημα που εγείρεται έχει να κάνει με την ηθική ανταμοιβή που λαμβάνουν οι πυροσβέστες και τα μέλη του Σώματος από τον πολιτικό τους προϊστάμενο, δηλαδή τον Υπουργό Δημόσιας Τάξης και Προστασίας του Πολίτη και κατ' επέκταση το κράτος, δεδομένου του γεγονότος πως εργάζονται πραγματικά σε συνθήκες κινδύνου, ρισκάροντας ακόμη και την ίδια τους τη ζωή προκειμένου να διαφυλάξουν ανθρώπινες ζωές αλλά και το κοινό συμφέρον. Εν ολίγοις λοιπόν, δεν μπορεί να ειπωθεί με απόλυτη ακρίβεια πως το κράτος φροντίζει για την ηθική ανταμοιβή των στελεχών του Πυροσβεστικού Σώματος, μιας και πολλές φορές λαμβάνει ως δεδομένη την συνεισφορά του στο κοινωνικό σύνολο· πολύ περισσότερο στην εποχή αυτή, όπου η οικονομική κρίση πολλές φορές φέρνει στην επιφάνεια και την ύπαρξη φαινομένων ηθικής κρίσης, φαίνεται πως το κράτος δεν λειτουργεί σαν συμπαράστατης του Πυροσβεστικού Σώματος καθώς δεν καλύπτει αρκετές από τις πάγιες ανάγκες που συνδέονται με την ορθή λειτουργία του.

Ένα τελευταίο ηθικό ζήτημα που εγείρεται μετά την μελέτη και την ανάλυση της ηγετικής δομής στο Πυροσβεστικό Σώμα έχει να κάνει με την διασφάλιση της εύρυθμης λειτουργίας του Σώματος ως φορέα σταθερότητας για το κοινωνικό σύνολο, δεδομένης της προσφοράς του σε αυτό· πιο συγκεκριμένα, ο οργανωτικός σχεδιασμός του Σώματος δεν μπορεί να επιτρέψει ως ένα βαθμό την ορθή απόδοση ευθυνών σε περιπτώσεις όπου το πυροσβεστικό έργο δεν είναι απόλυτα επιτυχές παρά τις προσπάθειες των πυροσβεστών, όπως για παράδειγμα σε μια πολύνεκρη καταστροφή (π.χ. οι καταστροφικές πυρκαγιές στην ελληνική επικράτεια το καλοκαίρι του 2007). Με λίγα λόγια, σε περιπτώσεις όπου σημειώνεται αποτυχία στην υλοποίηση του οργανωμένου σχεδιασμού τα στελέχη του Πυροσβεστικού Σώματος έρχονται αντιμέτωπα με ηθικά μη επιτρεπτές καταστάσεις όπου τους επιρρίπτονται ευθύνες που δεν αντιστοιχούν σε αυτούς αλλά στους πολιτικούς προϊσταμένους τους, δηλαδή στον Υπουργό και στο κράτος· αποτέλεσμα αυτών των συνθηκών είναι οι πολίτες να μην δύνανται να αναζητήσουν την ικανοποίηση των θιγμένων συμφερόντων τους και τα στελέχη του Πυροσβεστικού Σώματος να επιφορτίζονται με ευθύνες που δεν τους αναλογούν, δεχόμενοι ένα βαρύ συναισθηματικό και ηθικό φορτίο μιας και έχουν πράξει τα δέοντα από την πλευρά τους.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Αντικείμενο της ανά χείρας μελέτης αποτέλεσε η προσέγγιση του ζητήματος της ηγεσίας ενός οργανισμού και ειδικότερα του Πυροσβεστικού Σώματος. Αναλυτικότερα, στο πρώτο κεφάλαιο της εργασίας επιδιώχθηκε η καταγραφή και η παρουσίαση των κυριότερων ορισμών που απαντώνται στο σύνολο της βιβλιογραφίας (ελληνόγλωσσης και ξενόγλωσσης) γύρω από την ηγεσία προκειμένου να κατασταθεί σαφές τι είναι ακριβώς ο συγκεκριμένος όρος. Επιπλέον, πραγματοποιήθηκε και μια προσπάθεια ερμηνείας της ηγεσίας ούτως ώστε η προσέγγιση του θέματος αυτού να γίνει όσο το δυνατόν πληρέστερα, δίνοντας την ευκαιρία στον αναγνώστη αυτής της εργασίας να κατανοήσει σαφέστερα τα ζητήματα που εγείρονται γύρω από την έννοια αυτή. Κεντρικό θέμα του δεύτερου κεφαλαίου υπήρξε η παρουσίαση και ανάλυση των κυριότερων χαρακτηριστικών που εντοπίζονται σε ένα ηγετικό πρόσωπο, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στα στοιχεία της προσωπικότητας που συνθέτουν έναν ιδανικό ηγέτη, καθώς επίσης και στα βασικά πρότυπα και τις αρχές ηγετικής συμπεριφοράς που μπορούν να απαντηθούν κατά την άσκηση των ηγετικών καθηκόντων.

Στο τρίτο κεφάλαιο θέμα υπήρξε η μελέτη του συσχετισμού ανάμεσα στην ηθική και την ηγεσία. Μετά την παρουσίαση των κυριότερων ηγετικών ρόλων που μπορεί να υιοθετήσει ένας ηγέτης ούτως ώστε να υπηρετήσει όσο το δυνατόν καλύτερα τη θέση του, η παρούσα μελέτη εστίασε στην διερεύνηση του ερωτήματος περί ύπαρξης στοιχείων ηθικής στην έννοια της ηγεσίας ή άσκησης μιας ηθικής ηγεσίας μέσω ενός ηγέτη που διαπνέεται από τέτοιες ιδέες· το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με την παράθεση ορισμένων στοιχείων γύρω από το θέμα των ηθικών περιορισμών που ενδεχομένως απαντηθούν σε σχέση με την άσκηση της ηγεσίας. Τέλος, το τέταρτο κεφάλαιο αποτέλεσε μια στοχευμένη προσπάθεια παρουσίασης και ανάλυσης της έννοιας της ηγεσίας, όπως αυτή εφαρμόζεται στο Πυροσβεστικό Σώμα· πιο συγκεκριμένα, πραγματοποιήθηκε αναφορά στις αρμοδιότητες του Πυροσβεστικού Σώματος και στις υπηρεσίες του και στα καθήκοντα του Αρχηγού και των κυριότερων υπαλλήλων που απασχολούνται σε αυτό, ενώ έγινε παράθεση και ορισμένων παρατηρήσεων και ηθικών προβληματισμών γύρω από την έννοια της ηγεσίας στο Πυροσβεστικό Σώμα.

Από την παράθεση των στοιχείων που παρουσιάστηκαν και αναλύθηκαν σε όλο το εύρος της παρούσας εργασίας γίνεται καταρχήν σαφής η πολυπλοκότητα της έννοιας της ηγεσίας, δεδομένου του γεγονότος πως κάποιος μπορεί να εντοπίσει πολλές και διαφορετικές ως προς το περιεχόμενο εκδοχές της, κάτι που μπορεί να οδηγήσει και σε διαφορετικές ερμηνείες γύρω από τις εναλλακτικές της μορφές. Σε κάθε περίπτωση ωστόσο, αυτό που πρέπει να γίνει κατανοητό είναι πως η έννοια της ηγεσίας αποτελεί μια πολυδιάστατη ιδέα, πως μπορεί να γίνει προσαρμογή αυτής αναλόγως των συνθηκών που επικρατούν κατά την διάρκεια της άσκησης της και πως μπορεί να ασκηθεί με πολλούς τρόπους που συχνά μπορεί να μην συνάδουν με τις τρέχουσες κοινωνικές και – κυρίως – ηθικές επιταγές. Με λίγα λόγια, δεν μπορεί να γίνει λόγος για μια και μοναδική μορφή ηγεσίας η οποία μπορεί να εφαρμοστεί σε όλες τις περιστάσεις, αλλά για πολλά και διαφορετικά είδη που μπορούν να πραγματοποιηθούν και που εξαρτώνται άμεσα από την επιλογή που θα κάνει ο ίδιος ο ηγέτης.

Στο πλαίσιο αυτό, μια είδους ποικιλία απαντάται και στις μορφές του ιδανικού ηγέτη αλλά και των βασικών προτύπων και αρχών ηγετικής συμπεριφοράς, στοιχεία που ορίζονται κατά κύριο λόγο τόσο από τους εσωτερικούς όσο και από τους εξωτερικούς παράγοντες που επικρατούν εντός και εκτός μιας ομάδας εργασίας και που επηρεάζουν το έργο της· σε γενικές γραμμές λοιπόν, όπως και στην περίπτωση της ηγεσίας, δεν μπορεί να γίνει λόγος για έναν και μοναδικό τύπο ηγέτη, δεδομένου του γεγονότος πως οι συνθήκες άσκησης της ηγεσίας παίζουν έναν καθοριστικό ρόλο στην διαμόρφωση της ηγετικής προσωπικότητας και στον τρόπο με τον οποίο εκείνη θα πρέπει να ασκήσει τα καθήκοντά της. Όσον αφορά το ζήτημα της ύπαρξης ηθικής κατά την άσκηση της εξουσίας, αυτό που μπορεί να ειπωθεί με κάποια βεβαιότητα είναι πως η ηθική ηγεσία αποτελεί απόρροια της προσωπικότητας του ηγέτη· με λίγα λόγια, ένας ηγέτης που έχει αναπτύξει κάποιου είδους ηθική ως άτομο, αναπόφευκτα θα προσπαθήσει να εμφυσήσει τα ηθικά στοιχεία που τον χαρακτηρίζουν και στους ανθρώπους που στελεχώνουν το περιβάλλον του. Αντίθετα, ένας ηγέτης που δεν διακατέχεται από κάποια προσωπική ηθική δεν θα ασκεί και μια ηθική ηγεσία, καταφεύγοντας εν τέλει στην εφαρμογή ανήθικων μεθόδων που θα διασφαλίσουν την παραμονή του στην εν λόγω θέση.

Τέλος, όσον αφορά το ζήτημα της ηγεσίας που απαντάται στο Πυροσβεστικό Σώμα Ελλάδος θα μπορούσε κανείς να ισχυριστεί πως η ηγεσία στο Σώμα αυτό είναι

δομημένη με έναν ιδιαίτερο τρόπο που χαρακτηρίζεται από την ύπαρξη λίγων προσώπων τα οποία καταλαμβάνουν θέσεις-κλειδιά· κυριότερο από τα πρόσωπα αυτά είναι εκείνο του Αρχηγού του Πυροσβεστικού Σώματος, ο οποίος φροντίζει για την άσκηση μιας ηθικής ηγεσίας μέσω της οποίας όλα τα στελέχη θα απολαύουν την ισοτιμία και την ισότητα. Ωστόσο, η ύπαρξη, έστω και σε θεωρητικό επίπεδο, μιας ανώτερης ηγετικής μορφής, εν προκειμένω του Υπουργού Δημόσιας Τάξης και Προστασίας του Πολίτη, καθιστά δύσκολη την ηθική ανταμοιβή των στελεχών του Πυροσβεστικού Σώματος για το έργο που αυτοί προσφέρουν, ένα έργο που αρκετές φορές θεωρείται δεδομένο και δεν αναγνωρίζεται δεόντως· επιπλέον, εγείρεται ένα σοβαρό ζήτημα που σχετίζεται με την απόδοση των πραγματικών ευθυνών σε περιπτώσεις αποτυχίας του υλοποιούμενου από το Πυροσβεστικό Σώμα έργου, μιας και αρκετές φορές τα μέλη του Σώματος επιφορτίζονται με ηθικές ευθύνες που δεν τους αναλογούν.

Ευρετήριο Όρων

- αντιμετώπιση, 29, 57, 58, 60
- αξία, 16, 25, 50
- αποστολή, 57
- αποτελεσματικότητα, 20, 37, 45
- αρχές ηγετικής συμπεριφοράς, 7, 34, 68
- αρχηγός, 8, 59, 65, 66
- γενετική θεωρία, 17
- διοίκηση/μάνατζμεντ, 13
- δύναμη, 14, 15, 28, 45
- ενδεχομενικές ή περιπτωσιακές προσεγγίσεις, 20
- εξουσία, 14, 15, 24, 28, 33, 53
- επιρροή, 10, 12, 13, 15, 28, 35
- επιχειρηματολογία, 43
- ηγεσία, 3, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 22, 30, 36, 40, 42, 44, 47, 48, 49, 50, 51, 53, 64, 65, 68, 69, 70, 74
- ηγέτης, 3, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 14, 17, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 36, 37, 38, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 49, 50, 51, 54, 65, 66, 68, 69
- ηγετική προσωπικότητα, 25, 69
- ηθική, 3, 8, 25, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 65, 66, 68, 69, 70
- ηθικοί περιορισμοί, 51
- ηθικοί προβληματισμοί, 64
- θεωρία συμπεριφοράς, 19
- θεωρία του «διαλεκτικού ηγέτη», 21
- θεωρία του «ηγέτη μεταρρυθμιστή», 21
- θεωρία των ηγετικών χαρακτηριστικών, 17, 18, 19
- ιδανικός ηγέτης, 23, 24, 25, 26, 32, 33
- λειτουργήμα, 66
- μέντορας, 47
- ομάδα, 10, 11, 13, 15, 16, 21, 22, 23, 24, 32, 35, 36, 37, 41, 42, 44, 45, 47
- πρότυπα ηγετικής συμπεριφοράς, 3, 34, 36
- Πυροσβεστικό Σώμα, 3, 8, 55, 58, 63, 64, 66, 68, 70
- ρόλος, 26, 37, 40, 41, 43, 65
- σύστημα, 13
- υπαρχηγός, 61, 62
- φορείς ηγεσίας, 63, 66

Ευρετήριο Ονομάτων

- Αθηναίου, 52, 53, 74
Αριστοτέλης, 47, 48, 49, 50
Δημητρούλης, 64, 73
Ζαβλανός, 12, 17, 19, 20, 21, 71, 73,
75
Κυριακίδης, 16, 71, 74, 76
Μπουραντάς, 9, 10, 13, 14, 15, 27, 28,
30, 72, 74
Σπηλιωτόπουλος, 52, 53, 72, 75, 77
Τσάτσος, 64, 65, 72, 75, 77
Φωτόπουλος, 11, 36, 37, 72, 75
Χυτήρης, 12, 72
Bass, 11, 26, 72, 74
Bennis, 22, 23, 73
Clausewitz, 33
Cox & Cooper, 24
Dewey, 47
Foucault, 48, 49
Fryer, 49, 50, 73
Gini & Green, 47, 48
Harper, 46, 47, 48, 73
Hartman, 48, 73
Heidegger, 49
Hersey και Blanchard, 12
House & Aditya, 16, 72
House & Baetz, 25, 72
Kant, 48, 49, 50, 72
Kirkpartick & Locke, 25, 72
Kotter, 23, 24, 26, 72, 74
Kouzes & Posner, 26, 72
Liddell Hart, 33, 34, 74
Lim et al., 25
Lord, de Vader, & Alliger, 25, 72
Machiavelli, 51, 52, 72, 74, 76
Mill, 51, 72
Montana & Charnov, 17, 19, 72
Richards και Engle, 12
Rooke & Tobert, 40
Rookie & Torbert, 40
Rousseau, 49, 72
Sartre, 49, 72
Stodgill, 11, 18, 23, 24, 36, 75
Stogdill, 11, 18, 23, 34, 72
Sun Tzu, 32, 33, 72, 75
Torbert, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 76
Vilkinas et al., 24, 72

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Αθηναίου, Μ. (2007). «Η θεωρία του δίκαιου πολέμου». *Ηθική*. Τεύχ. 3. Μάρτιος 2007. σσ. 45-49.

Bass, B. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research & Managerial Applications*. New York: Free Press.

Bennis, W.G. (1984). "The 4 competencies of leadership". *Training and Development Journal*, 38 (8):14-19.

Clausewitz, C. (von). (1999). *Περί του πολέμου*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Βάνιας.

Cox, C. – C. Cooper (1988). *High Flyers: An Anatomy of Managerial Success*. Oxford: Basil Blackwell.

Δημητρούλης, Δ. (2015). *Στρατιωτικό ήθος και ηγεσία*. Αθήνα: Γενικό Επιτελείο Εθνικής Άμυνας.

Ζαβλανός, Μ. (1998). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Έλλην.

Fryer, M. (2012). *Ethics and Organizational Leadership. Developing a Normative Model*. Oxford: Oxford University Press.

Gini, A. & R.M. Green (2013). *10 Virtues of Outstanding Leaders*. West Sussex: Wiley-Blackwell. pp. 38-70.

Harper, P.T. (2008). "Business Ethics Beyond the Moral Imagination: A Response to Richard Rorty". In G. Flynn (ed.). *Leadership and Business Ethics*. The Netherlands: Springer. pp.57-80.

Hartman, E.M. (2008). “Socratic Questions and Aristotelian Answers: A Virtue-Based Approach to Business Ethics”. In G. Flynn (ed.). *Leadership and Business Ethics*. The Netherlands: Springer. pp. 81-102.

House, J.R. – R.N. Aditya (1997). “The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis?”. *Journal of Management*. 23/3:409-473.

House, R.J. - M. L. Baetz (1979). “Leadership: Some Empirical Generalizations and New Research Directions”. *Research in Organizational Behavior*. 1:341-423.

Kirkpatrick, S.A. – E.A. Locke (1991). “Leadership: do traits matter?” *The Executive*. 5 (2):48-60.

Kotter, J.P. (2001). *Ηγέτης στις αλλαγές*. Αθήνα: Κριτική.

Kotter, J. (1986). *The General Managers*. New York: Free Press.

Kouzes, J.M. – B.Z. Posner (1993). *Credibility*. San Fransisco, CA: Jossey-Bass.

Κυριακίδης, Π. (2003). «Η σημασία της ηγεσίας στην κοινωνία». Επιστημονική Επετηρίδα του Παιδαγωγικού Τμήματος Νηπιαγωγών της Σχολής Επιστημών Αγωγής του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων. Τόμ. 2. σ. 9-44.

Liddell Hart, B. (1995). *Στρατηγική της έμμεσης προσεγγίσεως*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Βάνιας.

Lim, J. – G. Dai – D. Kenneth (2009). “Managing global enterprises: the critical developmental needs of Chinese executives”. Ανάκτηση από τον ιστότοπο <http://www.kornferry.com/institute/283-managing-global-enterprises-the-critical-developmental-needs-of-chinese-executives>

Lord, R.G. – C.L. de Vader – G.M. Alliger (1986). “A Meta-Analysis of the Relationship Between Personality Traits and Leadership Perceptions: An Application of Validity Generalization Procedures”. *Journal of Management*. 14:453-464.

- Machiavelli, N. (2002). *Ο ηγεμόνας*. Αθήνα: Εκδόσεις Πατάκη.
- Montana, P. – B. Charnov (2002). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Κλειδάριθμος.
- Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία, ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Αθήνα: Κριτική.
- Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
- Richards, D. – S. Engle (1986). “After the vision: Suggestions to corporate visionaries and vision champions”. Στο J.D. Adams (ed.). *Transforming Leadership*. Alexandria, VA: Miles River Press.
- Rooke, D. & W.R. Torbert (2005). “Seven transformations of leadership”. *Harvard Business Review*. 35. pp. 78-90.
- Σμυρνάκης, Ν. (2006). «Η άσκηση βίας στο πλαίσιο της οργανωμένης κοινωνίας». *Ηθική*. Τεύχ. 2. Σεπτέμβριος 2006. σσ. 48-54.
- Σπηλιωτόπουλος, Ι.Ε. (2001). *Εγχειρίδιο Διοικητικού Δικαίου*. Αθήνα: Εκδόσεις Σάκκουλα.
- Stodgill, R. (1948). “Personal factors associated with leadership”. *Journal of Psychology*. 25 (1):35-71.
- Sun Tzu (2003). *Η Τέχνη του Πολέμου*. μτφρ. Ρένα Λέκκου-Δάντου. Αθήνα: Εκδόσεις Περίπλους.
- Τσάτσος, Κ. (2013). «Η αποστολή του αξιωματικού». Αναδημοσιευμένο άρθρο που περιλαμβάνεται στον τόμο *Το Λεξικό του ηγέτη. 100 Λέξεις*. Αθήνα: Γενικό Επιτελείο Στρατού. σσ. 3-8.
- Φωτόπουλος, Ν. (2013) *Αποτελεσματική Ηγεσία στην Εργασία. Εκπαιδευτικό Υλικό για τα Κέντρα Δια Βίου Μάθησης*. Αθήνα: Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων –

Γενική Γραμματεία Δια Βίου Μάθησης. σ. 5. Διαθέσιμο στον ιστότοπο <http://kdvm.gr/Media/Default/Pdf%20enotites/5.3.pdf>

Vilkinas, T. – J. Shen – G. Cartan (2008). “Predictors of leadership effectiveness for Chinese managers”. *Leadership & Organization Development Journal*. 30 (6):577–590.

Χυτήρης, Λ. (1996). Οργανωσιακή Συμπεριφορά: η Ανθρώπινη Συμπεριφορά σε Οργανισμούς και Επιχειρήσεις. Αθήνα: Interbooks.

Ψαρόπουλος, Χρ. (2013). «Ηγεσία». Άρθρο δημοσιευμένο στον ιστότοπο http://www.psaropouloschristos.com/2013/02/blog-post_8159.html Ημερομηνία δημοσίευσης 04/02/2013. Ημερομηνία ανάκτησης 15/11/2016.

Δικτυογραφία

<http://www.fireservice.gr/pyr/site/home/LC+Primary+Menu/To+Pirosvestiko+Soma/Apostoli.csp>

<http://www.fireservice.gr/pyr/site/home/LC+Primary+Menu/To+Pirosvestiko+Soma/diarthrosi/arxigeio.csp;jsessionid=0a5a5afa30d7af5b52f624174817b157dac4b8fceed0.e38LaNiOa3yTb40QbNmTc3yMa3j0n6jAmljGr5XDqQLvpAe>

<http://www.fireservice.gr/pyr/site/home/LC+Primary+Menu/To+Pirosvestiko+Soma/diarthrosi/KENTRIKES+YPIRESIES.csp;jsessionid=0a5a5afa30d72b6a04e49171473f9501f25c7e4649d4.e38LaNiOa3yTb40QbNmTc3yLchb0n6jAmljGr5XDqQLvpAe>

<http://www.fireservice.gr/pyr/site/home/LC+Primary+Menu/To+Pirosvestiko+Soma/diarthrosi/PERIFEREIAKES+YPIRESIES.csp;jsessionid=0a5a5afa30d72b6a04e49171473f9501f25c7e4649d4.e38LaNiOa3yTb40QbNmTc3yLchb0n6jAmljGr5XDqQLvpAe>

Νόμοι / Προεδρικά Διατάγματα

Νόμος 4249/2014 «Αναδιοργάνωση της Ελληνικής Αστυνομίας, του Πυροσβεστικού Σώματος και της Γενικής Γραμματείας Πολιτικής Προστασίας, αναβάθμιση Υπηρεσιών του Υπουργείου Δημόσιας Τάξης και Προστασίας του Πολίτη και ρύθμιση λοιπών θεμάτων αρμοδιότητας Υπουργείου Δημόσιας Τάξης και Προστασίας του Πολίτη και άλλες διατάξεις». *Εφημερίς της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας*. Τεύχ. 1^ο. Αρ. Φύλλου 73.