



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

UNIVERSITY OF PIRAEUS

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ, ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ
ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**
ΤΜΗΜΑ ΔΙΕΘΝΩΝ ΚΑΙ ΕΥΡΩΠΑΙΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΙΣ ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΚΑΙ
ΕΥΡΩΠΑΪΚΕΣ ΣΠΟΥΔΕΣ

Τίτλος διπλωματικής εργασίας:

***Από τον Πλάτωνα και τον Θουκυδίδη στον Μακιαβέλι:
ζητήματα ισχύος και ηθικές προεκτάσεις του φαινομένου
της ηγεσίας***

Ελένη Μάντη (ΜΘ18021)

Επιβλέπων Καθηγητής: κ. Αθανάσιος Πλατιάς

Πειραιάς, Ιούνιος 2020

Υπεύθυνη Δήλωση

Η Ελένη Μάντη βεβαιώνω ότι το έργο που εκπονήθηκε και παρουσιάζεται στην υποβαλλόμενη διπλωματική εργασία είναι αποκλειστικά ατομικό δικό μου. Όποιες πληροφορίες και υλικό που περιέχονται έχουν αντληθεί από άλλες πηγές, έχουν καταλλήλως αναφερθεί στην παρούσα διπλωματική εργασία. Επιπλέον τελώ εν γνώσει ότι σε περίπτωση διαπίστωσης ότι δεν συντρέχουν όσα βεβαιώνονται από μέρους μου, μου αφαιρείται ανά πάσα στιγμή αμέσως ο τίτλος.

Η δηλούσα,
Ελένη Μάντη

Αφιερώνεται στους γονείς μου

Ευχαριστίες

Θερμές ευχαριστίες σε όλους του Καθηγητές του Τμήματος Διεθνών και Ευρωπαϊκών Σπουδών του Πανεπιστημίου Πειραιώς που με τη διδασκαλία τους συνέβαλαν στη μεταλαμπάδευση της γνώσης στον τομέα των Διεθνών και Ευρωπαϊκών Σπουδών. Ιδιαίτερα, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον Επιβλέποντα Καθηγητή μου, κ. Αθανάσιο Πλατιά για την πολύτιμη βοήθεια και καθοδήγηση που μου παρείχε σε όλη τη διάρκεια της μεταπτυχιακής φοίτησής μου στο Τμήμα, αλλά και για την ανάληψη της επίβλεψης της διπλωματικής μου εργασίας. Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω τα υπόλοιπα μέλη της Τριμελούς Επιτροπής, τον Καθηγητή κ. Νικόλαο Γεωργόπουλο και τον Επίκουρο Καθηγητή, κ. Ιωάννη Κωνσταντόπουλο, καθώς συνεισέφεραν καθοριστικά στην επιτυχή ολοκλήρωση της παρούσας εργασίας και του επιστημονικού αυτού ταξιδιού.

Περίληψη

Σκοπός της παρούσας διατριβής είναι να παρουσιάσει μια θεωρητική προσέγγιση του φαινομένου της ηγεσίας και να εξηγήσει τις πολυάριθμες και εξελισσόμενες θεωρίες περί αυτής. Αρχικά, γίνεται μια προσπάθεια να τεθεί ένα συγκεκριμένο εννοιολογικό πλαίσιο, ώστε να αναλυθούν μετέπειτα οι τρέχουσες τάσεις στη σύγχρονη έρευνα. Στη συνέχεια, θίγεται ο αντικειμενικός σκοπός, οι στόχοι και οι ευθύνες της ηγεσίας, αλλά και ποιοι παράγοντες επιδρούν στην ενάσκηση των καθηκόντων του ηγέτη. Επιπλέον, γίνεται μια ιστορική ανασκόπηση προκειμένου να εξεταστεί το φαινόμενο της ηγεσίας έτσι όπως το ορίζουν σπουδαίοι διανοητές στα έργα τους και αναλύεται η επίδραση της ηθικής κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Αναλύονται ακόμη, οι πολύπλευρες έννοιες της ισχύος σε συνάρτηση με το φαινόμενο της ηγεσίας. Τέλος, η εργασία πραγματεύεται τη θέση και την αντίδραση της ηγεσίας απέναντι σε ενδεχόμενο κρίσης, αλλά και τους τρόπους αντιμετώπισης αυτής.

Λέξεις κλειδιά: ηγεσία, θεωρητικές προσεγγίσεις, ηθική, αρετές, μάνατζμεντ, θεωρία χαρακτήρα, θεωρία χαρακτηριστικών, χαρισματική ηγεσία, Μαξ Βέμπερ, Θουκυδίδης, Μακιαβέλι, Πλάτωνας, Σουν Τσου, στρατηγική ηγεσία, ηθικά διλήμματα, συνεπειοκρατία, αποτελεσματικότητα, δεοντοκρατία, σκληρή ισχύς, ήπια ισχύς, οικονομική ισχύς, στρατιωτική ισχύς, έξυπνη ισχύς, κυβερνο-ισχύς, κρίση, διαμάχες, λήψη αποφάσεων.

Abstract

The purpose of this dissertation is to present a theoretical approach to the phenomenon of leadership and to explain the numerous and evolving theories around it. Firstly, an attempt is made to set a specific conceptual framework, in order to further analyze current trends in modern research. The objectives, goals and responsibilities of the leadership are broached, but also what factors influence the exercise of the leader's duties. In addition, a historical review is used to examine the phenomenon of leadership as defined by great leadership theorists, as well as the analysis of the impact of ethics on the decision-making process. Moreover, the multifaceted concepts

of power in relation to the phenomenon of leadership are also analyzed. Finally, the paper discusses the position and the reaction of leadership to the possibility of an emerging crisis, along with specific guidelines.

Keywords: leadership, theoretical approaches, ethics, virtues, management, theory of character, trait theory, charismatic leadership, Max Weber, Thucydides, Machiavelli, Plato, Sun Tzu, strategic leadership, consequentialism, effectiveness, deontology, hard power, soft power, economic power, smart power, military power, cyberpower, crisis, conflicts, decision making.

Περιεχόμενα

Ευχαριστίες	iv
Περίληψη.....	v
Abstract.....	v
ΜΕΡΟΣ Α	9
Εισαγωγή	9
Μεθοδολογία	11
ΜΕΡΟΣ Β - ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ	12
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	12
ΘΕΩΡΗΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΤΟΥ ΦΑΙΝΟΜΕΝΟΥ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ	12
1.1 Καθορισμός του όρου «ηγεσία»	12
1.2 Σχέση Ηγέτη – Μάνατζερ	13
1.3 Ηγέτης: γεννιέσαι ή γίνεσαι;.....	15
1.4 Τι καθιστά έναν ηγέτη επιτυχημένο;	17
1.4.1 Θεωρία της προσωπικότητας.....	17
1.4.2 Θεωρία των χαρακτηριστικών	18
1.4.3 Χαρισματική Ηγεσία και Βέμπερ.....	19
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	23
ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΤΟΥ ΦΑΙΝΟΜΕΝΟΥ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ - ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ	23
2.1 Πλατωνική σκέψη περί ηγεσίας, εξουσίας, πολιτείας	23
2.2 Ο <i>Ηγεμόνας</i> , του Νικολό Μακιαβέλι και απόψεις περί ηγεσίας.....	25
2.3. Σουν Τσου και στρατιωτική στρατηγική	28
2.4. Θουκυδίδης και στρατηγική σκέψη.....	30
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	35
ΗΘΙΚΕΣ ΠΡΟΕΚΤΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΦΑΙΝΟΜΕΝΟΥ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ	35
3.1 Ηθικά διλήμματα - θεωρίες περί ηθικής.....	35

3.2 Ζητήματα ισχύος	37
3.3 Πώς ένας ηγέτης λαμβάνει τις σωστές αποφάσεις;	43
3.4 Δεοντοκρατία και συνεπειοκρατία ηθικής	45
3.5 Ηθική και αποτελεσματικότητα	46
3.6 Υπάρχει καλή και κακή ηγεσία;.....	47
3.7 Αμοραλισμός στην ηγεσία και το διαχρονικό ζήτημα των «λερωμένων χεριών»	50
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	53
ΗΓΕΣΙΑ ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟ ΚΡΙΣΗΣ.....	53
4.1 Ορισμός της κρίσης	53
4.2 Κρίση ως συναισθηματικό χάος	54
4.3 Προκλήσεις ηγεσίας	55
4.4 Η ηγεσία ως κινητήριος δύναμη για αλλαγή	58
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	61
Συμπεράσματα.....	61
Αξιομνημόνευτα αποφθέγματα περί ηγεσίας.....	64
Βιβλιογραφικές αναφορές.....	66

ΜΕΡΟΣ Α

Εισαγωγή

Αναμφισβήτητα, με το τέλος του Ψυχρού Πολέμου το 1989, ο κόσμος άλλαξε ριζικά. Για πάνω από τρεις δεκαετίες η ανθρωπότητα έχει έρθει αντιμέτωπη με μνημειώδεις αναταραχές και άνευ προηγουμένου αναδιατάξεις, οι οποίες έρχονται σε πλήρη αντίθεση με οτιδήποτε είχε ακολουθήσει μετά το τέλος του Β' Παγκοσμίου Πολέμου. Οι ποικίλες και περίπλοκες συνέπειες αυτών των αλλαγών έχουν προκαλέσει σύγχυση στους ηγέτες ανά τον κόσμο. Οι αποτυχίες τους φαίνεται να αυξάνονται, ιδίως κατά τη δεύτερη δεκαετία της μεταψυχροπολεμικής περιόδου, λόγω αδυναμίας κατανόησης της νέας τάξης πραγμάτων και προσαρμογής στο άναρχο και αβέβαιο διεθνές σύστημα. Όμως αυτές οι αποτυχίες δεν προέρχονται από μεμονωμένες περιπτώσεις αναποτελεσματικής ηγεσίας, καθώς πρόκειται για ένα καθολικό ζήτημα που ταλανίζει διαχρονικά τον άνθρωπο και τον τρόπο οργάνωσής του. Έτσι λοιπόν, η παρουσία ισχυρής και ικανής ηγεσίας, η οποία είναι πρόθυμη να καθοδηγήσει και να εμπνεύσει, κρίνεται πιο αναγκαία από ποτέ. Η παρούσα διπλωματική επιχειρεί να καταδείξει τον τρόπο που αυτό μπορεί να καταστεί εφικτό και να επισημάνει την ποικιλομορφία των θεωρητικών αλλά και πρακτικών προσεγγίσεων στη σύγχρονη έρευνα της ηγεσίας.

Στο πρώτο κεφάλαιο της έρευνας αναλύεται το θεωρητικό υπόβαθρο του φαινομένου της ηγεσίας, ξεκινώντας από τη συνοπτική αναφορά στους τρεις επικρατέστερους ορισμούς της. Εξετάζεται έπειτα η αλληλεπίδραση μεταξύ της προσωπικότητας του ηγέτη και αυτής του μάντζερ, παρουσιάζονται οι θεωρίες που ενισχύουν την παραδοσιακή σκέψη περί χαρακτήρα και των χαρακτηριστικών, καθώς και η θεωρία της χαρισματικής ηγεσίας του Μαξ Βέμπερ. Ερευνάται ακόμη το ζήτημα της προέλευσης επιτυχημένων ηγετών, καθώς επίσης και οι λόγοι που τους καθιστούν αποτελεσματικούς στην άσκηση των καθηκόντων τους.

Στο δεύτερο κεφάλαιο πραγματοποιείται μια ιστορική αναδρομή του φαινομένου της ηγεσίας, όπως αυτή έχει αναλυθεί από τους σπουδαίους θεωρητικούς Πλάτωνα, Μακιαβέλι, Σουν Τσου και Θουκυδίδη.

Το τρίτο κεφάλαιο πραγματεύεται το ζήτημα της ηθικής στην ηγεσία και το κατά πόσο αυτή επηρεάζει τον ηγέτη κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Γίνεται αναφορά στα ηθικά διλήμματα που καλείται να αντιμετωπίσει, αλλά και στις περιπτώσεις που η απουσία ηθικών αξιών μετατρέπει τον ηγέτη σε αμοραλιστή. Αναλύεται ακόμη, η έννοια της ισχύος, τα είδη αυτής αλλά και ο τρόπος που επηρεάζει το φαινόμενο της ηγεσίας.

Το πέμπτο και τελευταίο κεφάλαιο της εργασίας ασχολείται με το ζήτημα της ηγεσίας σε περιόδους κρίσης. Πιο συγκεκριμένα, καταγράφονται εννοιολογικές αποσαφηνίσεις του όρου «κρίση», τα πιθανά αίτια αυτής, αλλά και τα εφόδια με τα οποία μπορεί να εξοπλίσει έναν ηγέτη, ώστε να τον σφυρηλατήσει. Τέλος, καταγράφονται κάποιες σκέψεις σχετικά με το μέλλον της ηγεσίας και τονίζεται η αναγκαία συμβολή του ηγέτη, ως κινητήριος δύναμη για αλλαγή και εξέλιξη.

Μεθοδολογία

Η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για τη συγγραφή της παρούσας εργασίας είναι η αφηγηματική βιβλιογραφική ανασκόπηση. Σε γενικό πλαίσιο, οι βιβλιογραφικές ανασκοπήσεις χαρακτηρίζονται ως δευτερογενή δημοσιεύματα, καθώς βασίζονται σε δημοσιευμένα δεδομένα και χωρίζονται σε δύο κατηγορίες: τις περιγραφικές ή αφηγηματικές (narrative literature review) και τις συστηματικές ανασκοπήσεις (systematic literature review) (Day & Gastel, 2012). Η αφηγηματική ανασκόπηση χρησιμοποιεί τη μεθοδολογία της συστηματικής ανασκόπησης, έχοντας όμως έναν πιο αφηγηματικό χαρακτήρα (Siddaway, Wood & Hedges, 2018). Η τελευταία χρησιμοποιείται κυρίως από τους ερευνητές για να παρουσιάσουν και να διερευνήσουν ένα αντικείμενο από διάφορες οπτικές γωνίες και για να εισάγουν νέες διαστάσεις του υπό εξέταση ζητήματος, οι οποίες ενδεχομένως δεν είναι διαθέσιμες στην υπάρχουσα βιβλιογραφία (Rumrill, Phillip, & Fitzgerald, 2001).

Πιο συγκεκριμένα, ακολουθώντας τους κανόνες της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, προσδιορίστηκε αρχικά ο τομέας έρευνας και τα κριτήρια σύμφωνα με τα οποία θα παρουσιαστεί. Για την εξυπηρέτηση του παραπάνω σκοπού, έγινε χρήση των μηχανών αναζήτησης διαδικτύου, έντυπων και ηλεκτρονικών βιβλίων, καθώς και επιστημονικών άρθρων.

Συμπερασματικά, για όλους τους προαναφερθέντες λόγους, η αφηγηματική βιβλιογραφική ανασκόπηση χρησιμοποιήθηκε ως το κύριο μεθοδολογικό εργαλείο για την εκπόνηση της εργασίας, καθώς συμβάλλει στη διεξοδική διερεύνηση του ζητήματος και στην εξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων περί αυτού.

ΜΕΡΟΣ Β - ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΘΕΩΡΗΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΤΟΥ ΦΑΙΝΟΜΕΝΟΥ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

1.1 Καθορισμός του όρου «ηγεσία»

Το φαινόμενο της ηγεσίας έχει απασχολήσει τον άνθρωπο από την εποχή της δημιουργίας των πρώτων κοινωνικών δομών κι έχει επανειλημμένως αποτελέσει αντικείμενο μελέτης κι έρευνας επιστημών, όπως η Ιστορία, η Ψυχολογία, η Κοινωνιολογία, η Φιλοσοφία και η Πολιτική Επιστήμη. Είναι δύσκολο να φανταστεί κανείς οποιαδήποτε ομάδα ανθρώπων, όσο αρχαία και όσο μικρή, υπάρχουσα ή τουλάχιστον ευημερούσα, χωρίς ηγέτες και ηγεσία (Blondel, 1987). Από αυτήν την άποψη, μπορούμε να υποθέσουμε με ασφάλεια ότι η ηγεσία υπήρχε από πολύ νωρίς. Παρατηρείται αρκετά συχνά οι επιτυχίες ή αποτυχίες των κοινωνικών οργανώσεων (κράτη, επιχειρήσεις, συλλογικές ομάδες, στρατός), να αποδίδονται σε μεγάλο βαθμό στην ηγεσία τους. Αυτό συμβαίνει διότι σε κάθε είδους κοινωνικής οργάνωσης, μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης, η ηγεσία συνιστά έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες διαμόρφωσης της φυσιογνωμίας και της εξέλιξής της.

Μελετώντας την υπάρχουσα βιβλιογραφία, θα διαπιστώσει κανείς ότι κατά καιρούς έχουν αποδοθεί πολυάριθμες και ποικίλες ερμηνείες στον όρο «ηγεσία». Ο διακεκριμένος καθηγητής W. Bennis αναφέρει ότι, ενώ η ηγεσία είναι ένα πλέον σύνηθες και καθημερινό φαινόμενο, παρόλα αυτά το έχουμε κατανοήσει ελάχιστα. Η ηγεσία είναι πρωτίστως δράση και μάλιστα αποτελεσματική, ικανή να οδηγήσει στην επίτευξη του επιδιωκόμενου σκοπού. Αφορά στην άσκηση επιρροής της στάσης και των συναισθημάτων των ανθρώπων. Το στοιχείο της επιρροής φαίνεται να εξαίρει και ο Maxwell (2011), καθώς επίσης και οι Katz και Kahn (1978), οι οποίοι υποστηρίζουν ότι στην έννοια της ηγεσίας εμπεριέχονται δυο στοιχεία, ένα πρόσωπο που ασκεί την επιρροή και άλλα πρόσωπα τα οποία την υφίστανται. Χωρίς αυτά τα δυο στοιχεία δεν έχουμε ηγεσία. Από την άλλη, ο Nanus (1985) ορίζει την ηγεσία ως τη φυσική έκφραση ενός ολοκληρωμένου ανθρώπου και ο Cashman (1998) ως μια αυθεντική αυτοέκφραση που δημιουργεί αξία.

Αξιοποιώντας λοιπόν και συνθέτοντας τους πλέον έγκυρους ορισμούς που υπάρχουν στη βιβλιογραφία, ως ηγεσία μπορεί να ορισθεί η ικανότητα επηρεασμού της σκέψης,

των συναισθημάτων, των τάσεων και των συμπεριφορών μιας ομάδας ανθρώπων, από ένα άτομο (ηγέτη), με τέτοιο τρόπο ώστε εθελοντικά, πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία, να δίνουν τον καλύτερο τους εαυτό για να υλοποιούν αποτελεσματικά στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας και τη φιλοδοξία της για πρόοδο ή ένα καλύτερο μέλλον (Μπουραντάς, 2005). Αξίζει να τονιστεί η οικειοθελής συμμετοχή των ανθρώπων στην παραπάνω διαδικασία, η οποία διαφαίνεται ακόμη και στην ετυμολογία του όρου «ηγεσία». Πρόκειται για παράγωγο του ρήματος ηγέομαι/ηγούμαι, δηλαδή άρχω και προπορεύομαι άλλων ανθρώπων, οι οποίοι με ακολουθούν με τη θέλησή τους. Επομένως, ένα από τα βασικά στοιχεία της ηγεσίας είναι αυτό της αποδοχής. Οι οπαδοί του ηγέτη τον ακολουθούν όχι εξαιτίας κάποιου εξωτερικού εξαναγκασμού, αλλά επειδή πιστεύουν στις ιδιαίτερες ικανότητές του και τον θεωρούν άξιο να δώσει ικανοποιητικές λύσεις στα προβλήματα που τους απασχολούν. Εκτός αυτού, ένας αποτελεσματικός ηγέτης δεν ικανοποιεί απλά την υπάρχουσα κυρίαρχη ανάγκη, αλλά ενεργοποιεί νέες και πιο υψηλές ανάγκες. Στοχεύει στο να εμφυσήσει ελπίδες, φιλοδοξίες και προσδοκίες κι έτσι δημιουργεί απαιτήσεις που επιστρέφουν σε αυτόν. Μέσα από αυτή την αλληλεπίδραση με τους οπαδούς αλλάζουν και τα δικά του κίνητρα. Απαραίτητη προϋπόθεση για τους ηγέτες είναι ότι πρέπει να μάθουν δύο βασικά μαθήματα: ο κάθε άνθρωπος είναι περίπλοκος και διαφορετικός. Τα ανθρώπινα όντα ανταποκρίνονται όχι μόνο στο παραδοσιακό καρότο και μαστίγιο (carrot and stick), αλλά και στη φιλοδοξία, τον πατριωτισμό, την αγάπη για το καλό, την πλήξη, την αμφιβολία και πολλές άλλες επιθυμίες και συναισθήματα (Harvard Business Review for Leadership, 2004).

1.2 Σχέση Ηγέτη – Μάνατζερ

Κατά τον David Pardey (2007), η ηγεσία μοιάζει αρκετά με την «καλή τέχνη» - μπορεί να συναντάμε δυσκολία στο να την ορίσουμε, αλλά την αναγνωρίζουμε με σιγουριά όταν τη βλέπουμε (ή τη βιώνουμε). Η παραπάνω άποψη, καταδεικνύει για την ηγεσία κάτι πολύ σημαντικό, που πιθανότατα δεν ισχύει για το μάνατζμεντ. Η ηγεσία είναι κάτι που οι άνθρωποι βλέπουν ή βιώνουν προσωπικά. Όπως ήδη αναφέρθηκε, είναι πρωτίστως η σχέση μεταξύ του ηγέτη και των ανθρώπων που τον ακολουθούν. Ένας ηγέτης χωρίς οπαδούς είναι τόσο σημαντικό όσο ένα ποδήλατο χωρίς τροχούς. Μπορεί να διαθέτει πολλά από τα απαραίτητα εξαρτήματα, αλλά χωρίς τροχούς δεν μπορεί να επιτύχει το σκοπό του. Καλείται λοιπόν να δημιουργήσει τους δικούς του οπαδούς και να τους εμπνεύσει να τον ακολουθήσουν προς μια σαφή κατεύθυνση.

Αρχικά, η έννοια της ηγεσίας δεν θα πρέπει να συγχέεται με αυτή του μάνατζμεντ, καθώς πρόκειται για δύο διαφορετικούς όρους, οι οποίοι όμως είναι άρρηκτα συνδεδεμένοι

μεταξύ τους. Είναι αναγκαίο να κατανοήσουμε ότι η σχέση μεταξύ ηγεσίας και μάνατζμεντ δεν συνιστά διχοτομία, αλλά ισορροπία. Είναι ένας συνδυασμός απαραίτητος, καθώς και οι δύο αποτελούν εξίσου σημαντικούς παράγοντες για την αποτελεσματικότητα της ομάδας που διοικούν (Klatt & Hiebert, 2001). Ως βασικό λοιπόν στοιχείο του μάνατζμεντ, η ηγετική συμπεριφορά βασίζεται στην οικοδόμηση ενός περιβάλλοντος στο οποίο κάθε υπάλληλος αναπτύσσεται και υπερέρχει. Αντίστοιχα, ένας μάνατζερ που στοχεύει στο να χτίσει και να διατηρήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, πρέπει να κατέχει ηγετικές ικανότητες.

Για να εξεταστεί ορθότερα η σχέση μεταξύ των δύο εννοιών, αξίζει να γίνει μια αναδρομή στον 20ο αιώνα, όπου ο Γάλλος μηχανικός Henri Fayol έθεσε τα θεμέλια της κλασικής θεωρίας της διοίκησης. Οι πέντε βασικές λειτουργίες διοίκησης του Fayol εξακολουθούν να χρησιμοποιούνται ευρέως. Πιο συγκεκριμένα, υποστήριξε ότι μέσω αυτής, ο ηγέτης πρέπει να αποσκοπεί στο να σχεδιάζει, να οργανώνει, να διατάζει, να ενώνει και να ελέγχει. Ο Γάλλος θεμελιωτής της επιστήμης της Οργάνωσης και Διοίκησης έδωσε πολύ μεγάλη έμφαση στα υψηλά ιεραρχικά επίπεδα της οργανωτικής και διοικητικής πυραμίδας και ανέλυσε τα καθήκοντα των διοικητικών στελεχών.

Η διάκριση μεταξύ μάνατζμεντ και ηγεσίας, ως δύο διαφορετικοί αλλά συμπληρωματικοί ρόλοι, αναλύθηκε εκτενώς από τον Αμερικανό Καθηγητή John Kotter, ο οποίος το 1990, στο άρθρο του «What Leaders really do» στο Harvard Business Review, περιέγραψε το μάνατζμεντ ως ενασχόληση με την πολυπλοκότητα, ενώ την ηγεσία ως ενασχόληση με την καινοτομία και την αλλαγή. Έδωσε επίσης έμφαση στη σημασία της ηγεσίας με γνώμονα τις ολοένα αναπτυσσόμενες νέες τεχνολογίες και τον αυξανόμενο ανταγωνισμό, στο πλαίσιο μιας παγκοσμιοποιημένης οικονομίας (Pardey, 2007).

Πού λοιπόν εστιάζουν οι μάνατζερ την προσοχή τους; Τείνουν γύρω από τον καθορισμό στόχων, την ταυτόχρονη ανάλυση του περιβάλλοντος και τη διεκπεραίωση καθηκόντων και υποχρεώσεων. Οι ηγέτες από την άλλη, επικεντρώνονται περισσότερο στο να εμπνεύσουν, να θέσουν νέες στρατηγικές για το μέλλον, να αξιοποιήσουν τις δικές τους δυνατότητες, ενδυναμώνοντας και προβάλλοντας παράλληλα τις δυνατότητες των άλλων (Cook, 2009). Ενδιαφέρον προκαλεί και η άποψη των Grint και Holt, οι οποίοι αναφέρουν χαρακτηριστικά ότι το μάνατζμεντ θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως ισοδύναμο του *déjà vu* (ήδη ειδωμένο), ενώ η ηγεσία ως ισοδύναμο του *vu jà dé* (ποτέ ξανά ειδωμένο). Στην πρώτη περίπτωση, ο μάνατζερ έχει ήδη έρθει αντιμέτωπος με το ίδιο συμβάν στο παρελθόν και απλά πρέπει να ανταποκριθεί σωστά στην κατάσταση, κατηγοριοποιώντας την και εκτελώντας την κατάλληλη διαδικασία. Στη δεύτερη περίπτωση, υπονοείται ότι ο ηγέτης δεν έχει συναντήσει ποτέ κάτι παρόμοιο κι έτσι

καλείται να διαμορφώσει μια νέα στρατηγική. Σε κάθε περίπτωση, γίνεται σαφές ότι και οι δύο ρόλοι απαιτούν πειθαρχία, συγκέντρωση και σαφήνεια. Σύμφωνα όμως με τον Kotter (2002), δεν σημαίνει ότι οι καλοί μάνατζερ είναι και καλοί ηγέτες, ενώ υπάρχει μεγαλύτερη πιθανότητα σπουδαίοι ηγέτες να διαθέτουν εξαιρετικές διοικητικές ικανότητες.

Πέρα από τα λειτουργικά χαρακτηριστικά που διακρίνουν τον ηγέτη από τον μάνατζερ, συναντάται ένας άλλος ακόμη τύπος διάκρισης, με βάση τα στοιχεία της προσωπικότητας των ηγετών και των μάνατζερ (Bertocci, 2009). Ο Abraham Zaleznik, καθηγητής στο Harvard Business School, διαπιστώνει ότι οι ηγέτες μπορούν να ανεχθούν το χάος και την έλλειψη δομής και φαίνεται να είναι περισσότερο προσηλωμένοι στο να υλοποιούν τους στόχους που θέτουν. Οι μάνατζερ αναζητούν την τάξη, την πειθαρχία και τον έλεγχο και επικεντρώνονται στην εξάλειψη πιθανών προβλημάτων. Τέλος, ο Zaleznik απεικονίζει τους ηγέτες ως έχοντας περισσότερα κοινά με τους καλλιτέχνες, τους επιστήμονες και άλλους δημιουργικούς στοχαστές απ' ό,τι με τους μάνατζερ.

1.3 Ηγέτης: γεννιέσαι ή γίνεσαι;

Για πολλά χρόνια, οι θεωρητικοί της ηγεσίας και της συμπεριφορικής θεωρίας διαφωνούσαν ως προς το ζήτημα εάν οι ηγέτες γεννιούνται ή γίνονται στην πορεία. Οι έρευνες μέχρι σήμερα καταδεικνύουν ότι οι ηγέτες δεν γεννιούνται μόνο αλλά μπορούν να δημιουργηθούν και να εξελιχθούν με τα κατάλληλα εργαλεία που εστιάζουν στη διδασκαλία, την καθοδήγηση και τη μάθηση. Η αρχαιότερη γνωστή ερμηνεία της ηγεσίας είναι η «γενετική θεώρησης», η πίστη δηλαδή ότι η ηγεσία είναι κληρονομική, «ελέω θεού». Οι πρώτες ουσιαστικές μελέτες (Schmincke 2000, J. Potter 1987, J. Richardson 1996), κυρίως μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο, βασίστηκαν στο χαρακτήρα, δηλαδή, στον εντοπισμό φυσικών, πνευματικών και ψυχικών χαρακτηριστικών.

Το 2008, ο Joseph Nye παραθέτει στο βιβλίο του *The Powers to lead*, ότι η παραδοσιακή προσέγγιση της ηρωικής ηγεσίας είναι συνυφασμένη με την πεποίθηση ότι οι ηγέτες γεννιούνται αντί να γίνονται και ότι η φύση υπερέχει της ανατροφής (nature over nurture). Η πεποίθηση αυτή επικεντρώνει την προσοχή μας περισσότερο στην επιλογή παρά στην εκπαίδευση των ηγετών. Πράγματι, η αναζήτηση των βασικών χαρακτηριστικών ενός ηγέτη κυριάρχησε στον τομέα των διοικητικών σπουδών μέχρι τα τέλη του 1940 και παραμένει μέχρι και σήμερα αρκετά δημοφιλής. Τα φυσικά χαρακτηριστικά όπως η σωματική διάπλαση, τα πνευματικά χαρακτηριστικά όπως ο δείκτης νοημοσύνης και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας όπως η εξωστρέφεια, έχουν εξεταστεί εκτενώς από ερευνητές, αλλά συνήθως με ανεπαρκή επεξηγηματικά αποτελέσματα. Το πλαίσιο μιας

κατάστασης αλλά και η χρονική στιγμή στην οποία τοποθετείται είναι συχνά πιο σημαντικά από οποιοδήποτε φυσικό χαρακτηριστικό. Ένα αθλητικό παιδί που χάρη στις φυσικές του ιδιότητες και ικανότητες είναι ο «ηγέτης» στην παιδική χαρά, ενδέχεται να χάσει αυτήν την κυρίαρχη θέση όταν η ομάδα, της οποίας ηγείται, επιστρέψει σε μια καλά δομημένη τάξη. Τα φυσικά χαρακτηριστικά επηρεάζονται εν μέρει από τη γενετική προδιάθεση ενός ηγέτη αλλά και από το περιβάλλον στο οποίο τα γνωρίσματα αυτά αποκτήθηκαν και έπειτα αναπτύχθηκαν.

Λαμβάνοντας υπόψη ότι βάσει μόνο των χαρακτηριστικών η θεώρηση της ηγεσίας δεν μπορεί να είναι πλήρως ανεπτυγμένη, η προσοχή των ερευνητών στράφηκε στη μελέτη ιστορικών περιπτώσεων, όπου ηγέτες αναδύθηκαν μέσα από συγκεκριμένες καταστάσεις και συγκυρίες. Τέτοιες χαρακτηριστικές περιπτώσεις, όπως αναφέρει ο Brenner, (2016), ήταν η ζοφερή κατάσταση που επικρατούσε στη Γερμανία του 1930 όπου διευκόλυνε την άνοδο του Χίτλερ, η άνοδος του Μουσολίνι στην Ιταλία, η εμφάνιση του Ρούζβελτ στις ΗΠΑ κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσεως του 1930 και η επικράτηση του Μάο Τσετούνγκ στην Κίνα μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο. Αυτή η «κατά περίπτωση ηγεσία» αναγνωρίζει ότι υπάρχει αλληλεπίδραση και αλληλεξάρτηση μεταξύ της ομάδας και του ηγέτη. Υποστηρίζει τη θεωρία των οπαδών, ότι δηλαδή οι άνθρωποι έχουν την τάση να ακολουθούν εκείνους, στους οποίους διαβλέπουν, σωστά ή λανθασμένα, ένα μέσον για την εκπλήρωση των δικών τους προσωπικών επιθυμιών. Ο ηγέτης, λοιπόν, είναι το πρόσωπο που αναγνωρίζει αυτές τις επιθυμίες και αναλαμβάνει εκείνες τις ενέργειες που στοχεύουν στην εκπλήρωσή τους. Η προγραφείσα θεώρηση είναι επίσης γνωστή και ως «θεώρηση εξαρτήσεως» (Brenner, 2016).

Ο Bernard Bass, από την άλλη, το 2008 στο βιβλίο του *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Application*, εντόπισε πολλά χαρακτηριστικά που είναι εγγενή στους επιτυχημένους ηγέτες αλλά και κάποια που μπορούν να μελετηθούν και να αποκτηθούν με την πάροδο του χρόνου. Έρευνα που δημοσιεύθηκε στο επιστημονικό περιοδικό *Psychology Today* αναφέρει ότι ορισμένα από τα χαρακτηριστικά των επιτυχημένων ηγετών περιλαμβάνουν την επιθετικότητα, την ανάληψη κινδύνων, την εξωστρέφεια και τη συναισθηματική και κοινωνική νοημοσύνη (Val Gokenbach, 2009).

Ενώ λοιπόν γίνεται διαρκώς συζήτηση σχετικά με τη διδασκαλία και την εφαρμογή της ηγεσίας στην πράξη, η γενική παραδοχή που στηρίζει τη συζήτηση αυτή είναι ότι η ηγεσία μπορεί να διδαχθεί κατά μια έννοια, κάτι που αντικατοπτρίζεται στον αριθμό των πανεπιστημιακών κέντρων ηγεσίας σε όλο τον κόσμο. Προς επίρρωση της παραπάνω άποψης του Bass, εύκολα συνειδητοποιεί κανείς πως τη σημερινή εποχή υφίσταται

πληθώρα πτυχίων, πιστοποιητικών, μαθημάτων και προγραμμάτων κατάρτισης που ασχολούνται με διάφορες πτυχές της ηγεσίας (Cunliffe & Wilson, 2017). Σχετική έρευνα που δημοσιεύτηκε το 2015 στους New York Times, ανέλαβε να μετρήσει τον αριθμό των φορών που εμφανίζονται οι όροι «ηγεσία» και «ηγέτης» στις ιστοσελίδες κορυφαίων αμερικανικών επιχειρηματικών σχολών, τη Σχολή Sloan στο MIT και τη Σχολή Wharton του Πανεπιστημίου της Πενσυλβανίας. Το αποτέλεσμα ήταν 47 φορές στην κάθε ιστοσελίδα. Τα μαθήματα λοιπόν περί ηγεσίας που προσφέρουν ονομαστά πανεπιστήμια σε όλο τον κόσμο, δεν είναι απλά μια τάση της εποχής, αλλά η απόδειξη πως πρόκειται για ένα φαινόμενο που συνεχίζει να απασχολεί ιδιαίτερος ολόκληρο τον ακαδημαϊκό χώρο (Day & Αντωνάκης, 2012). Στην πραγματικότητα λοιπόν, υπάρχει επιστημονική απόδειξη ότι η ηγετική συμπεριφορά είναι ένας συνδυασμός φύσης και ανατροφής. Τα μισά από αυτά που γνωρίζουν οι ηγέτες επηρεάζονται από κληρονομικούς παράγοντες, ενώ τα υπόλοιπα είναι εφικτό να κατακτηθούν μέσω της εμπειρίας και της διαρκούς προσωπικής προσπάθειας.

1.4 Τι καθιστά έναν ηγέτη επιτυχημένο;

1.4.1 Θεωρία της προσωπικότητας

Σε συνέχεια της παραπάνω παραδοχής, παρατηρεί κανείς ότι υπάρχουν ορισμένες κοινές ιδιότητες οι οποίες χαρακτηρίζουν έναν επιτυχημένο ηγέτη και συμβάλλουν στην αποτελεσματική άσκηση των καθηκόντων του. Η πλειονότητα των θεωριών που καθορίζουν την αποτελεσματική ηγεσία βασίζονται στην προσωπικότητα του ηγέτη. Σύμφωνα με αυτές τις προσεγγίσεις, τα χαρακτηριστικά του γνωρίσματα, οι ιδιότητές του, το χάρισμα, η σκέψη, η συμπεριφορά, οι στόχοι που θέτει και οι αποφάσεις που λαμβάνει, είναι ζωτικής σημασίας για τη φύση και την επιτυχία της ηγεσίας. Το ενδιαφέρον για την επίδραση του χαρακτήρα στην ηγεσία είναι τόσο παλιό όσο και η ίδια η ιστορία. Ωστόσο, η δυσκολία καθορισμού και εφαρμογής ηγετικών εννοιών είναι διπλή. Πρώτον, διότι για το ίδιο βασικό χαρακτηριστικό μπορεί συχνά να χρησιμοποιούνται διαφορετικές ονομασίες από διαφορετικούς ανθρώπους και δεύτερον, γιατί η αξιολόγηση των χαρακτηριστικών των άλλων είναι πάντοτε υποκειμενική (Pinnow, 2011).

Οι υποστηρικτές της προσέγγισης που βασίζεται στο χαρακτήρα έρχονται σε έντονη αντίθεση με αυτούς που βλέπουν την ηγεσία ως κάτι που μπορεί να διδαχθεί στον οποιονδήποτε. Αντ' αυτού, θεωρούν ότι το άτομο το οποίο αναλαμβάνει εύκολα ευθύνες, προσαρμόζεται, είναι ευφυές και αποφασιστικό, μπορεί να αποτελέσει ένα σπουδαίο ηγέτη. Το 2007, ο David Pardey στο βιβλίο του *Introducing Leadership*, αναφέρει ότι ο χαρακτήρας δεν συνίσταται μόνο στην προσωπικότητα. Ο χαρακτήρας καλύπτει πολλές διαφορετικές αλλά αλληλένδετες πτυχές των ανθρώπων που διαμορφώνουν τη

συμπεριφορά τους και τις σχέσεις τους με τους άλλους, όπως η προσωπικότητα, οι απόψεις, τα προσωπικά κίνητρα, και η συναισθηματική νοημοσύνη. Εκτός όμως από τη συμπεριφορά και το χαρακτήρα, ο Pardey υπογραμμίζει ότι ο επιτυχημένος ηγέτης είναι σε θέση να αναπτύξει συγκεκριμένες πρακτικές (δράση) και γνωστικές (σκέψη) δεξιότητες (επικοινωνία, σχεδιασμός, οργάνωση, διαχείριση, μάθηση και λήψη αποφάσεων).

1.4.2 Θεωρία των χαρακτηριστικών

Η θεωρία που βασίζεται στα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της ηγεσίας (trait theory) είναι σχετικά πρόσφατη, καθώς χρονολογείται λίγο μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο. Μάλιστα, διαδέχθηκε τη γενετική θεωρία της ηγεσίας, η οποία δεν βασίζεται σε κάποια επιστημονική μελέτη αλλά χρησιμοποιείται για να περιγράψει ιστορικές παραδόσεις ή έθιμα που χρονολογούνται από τη Μεσαιωνική ή ακόμη και Βιβλική Εποχή. Η πεποίθηση ότι οι γιοι των βασιλιάδων αναμενόταν να ανέβουν στο θρόνο ύστερα από το θάνατο του προκατόχου τους και ότι η ηγετική ικανότητα μεταδόθηκε «γενετικά» από τον πατέρα στον υιό, ονομάστηκε το θεϊκό δικαίωμα των βασιλιάδων. Η πεποίθηση αυτή κυριάρχησε μέχρι και τον Α' Παγκόσμιο Πόλεμο, όταν και αποδεκατίστηκαν τα περισσότερα από τα βασιλικά σπίτια στην Ευρώπη. Εν τέλει, η γενετική θεωρία αντικαταστάθηκε από τη θεωρία των χαρακτηριστικών, κυρίως λόγω της αδυναμίας να εξηγήσει την άνοδο της βιομηχανικής ηγεσίας κατά τον 18ο και 19ο αιώνα, καθώς άνδρες και γυναίκες που δεν κατείχαν βασιλικά αξιώματα ή δεν τα είχαν κληρονομήσει ελέω θεού, απέκτησαν ισχύ και ανήλθαν στην εξουσία.

Σε αντίθεση με τη θεωρία περί γενετικών γνωρισμάτων, η θεωρία των χαρακτηριστικών ουσιαστικά υποστηρίζει ότι οι ηγέτες γεννιούνται με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που τους καθιστούν μετέπειτα επιτυχημένους. Πρόκειται για μια συλλογική ομαδοποίηση θεωριών οι οποίες επιχειρούν να εξηγήσουν ή να περιγράψουν την ηγεσία μέσω μιας σειράς παρόμοιων συμπεριφορικών χαρακτηριστικών που συναντώνται διαχρονικά σε σημαντικούς ηγέτες (Bertocci, 2009). Τα γνωρίσματα που συνήθως σχετίζονται με τη θεωρία χαρακτηριστικών είναι η νοημοσύνη, η προσωπικότητα, οι επικοινωνιακές δεξιότητες, τα φυσικά χαρακτηριστικά και η εποπτική ικανότητα. Επί παραδείγματι, το 1974, ο Ralph Stogdill στο βιβλίο του *The Handbook of Leadership*, παρατηρεί ότι οι ηγέτες είναι πράγματι πιο έξυπνοι από τους ακολούθους τους και ότι στοιχεία όπως η εγρήγορση, η πρωτοτυπία, η προσωπική ακεραιότητα και η αυτοπεποίθηση είναι άμεσα συνυφασμένα με την αποτελεσματική ηγεσία. Επιπροσθετως, ο Edwin Ghiselli το 1971 στο βιβλίο του *Explorations in Management Talent*, διαπίστωσε ότι η αυτοπεποίθηση σχετίζεται με υψηλά ιεραρχικά καθήκοντα, ενώ οι Kirkpatrick και Locke εντόπισαν πως

το κίνητρο, η φιλοδοξία και η ειλικρίνεια είναι ορισμένα από τα βασικά χαρακτηριστικά της ηγεσίας.

Όπως φυσικά προκύπτει, είναι πρακτικά αδύνατο να συγκεντρώνει κανείς όλα αυτά τα στοιχεία. Αντιθέτως, υπήρξαν ουκ ολίγοι ηγέτες οι οποίοι ξεχώρισαν λόγω της έλλειψης κάποιων εξ αυτών. Μπορεί λοιπόν, σύμφωνα με τους Gibson, Ivancevich και Donnelly (1997), ορισμένες μελέτες να συμφωνούν στο ότι μερικά από αυτά τα γνωρίσματα διαφοροποιούν πράγματι τους αποτελεσματικούς από τους αναποτελεσματικούς ηγέτες, αλλά τα ευρήματα εξακολουθούν να είναι αντιφατικά για πολλούς λόγους. Αρχικά, ο κατάλογος των δυνητικά σημαντικών χαρακτηριστικών είναι ανεξάντλητος. Κάθε χρόνο, νέα χαρακτηριστικά προστίθενται στην προσωπικότητα, στα φυσικά χαρακτηριστικά και τη νοημοσύνη, γεγονός που προκαλεί σύγχυση στους ερευνητές. Δεύτερον, τα ηγετικά χαρακτηριστικά δεν αποσκοπούν αποκλειστικά στην επιρροή των ακολούθων αλλά ενεργούν σε συνδυασμό με αυτούς, ενώ τα πρότυπα αποτελεσματικής συμπεριφοράς εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από την περίσταση και το περιβάλλον. Για παράδειγμα, μια συγκεκριμένη ηγετική συμπεριφορά που κρίνεται αποτελεσματική στον τραπεζικό κλάδο, ενδέχεται να μην έχει τα ίδια επιθυμητά αποτελέσματα σε στρατιωτικό επίπεδο (Bertocci, 2009). Επιπλέον, τα προαναφερθέντα χαρακτηριστικά δεν ταξινομούνται με σειρά προτεραιότητας, δεν είναι σαφές πώς σχετίζονται μεταξύ τους, ούτε αν είναι απαραίτητα ή απλά επαρκή και σε ποιο βαθμό. Τέταρτον, η προσέγγιση των χαρακτηριστικών ήταν ουσιαστικά αναδρομική και δεν ήταν σαφές εάν αυτά οδήγησαν με κάποιο τρόπο ένα άτομο στο να γίνει ηγέτης ή ήταν συνέπεια του τρόπου ηγεσίας του και των εμπειριών του. Κατά συνέπεια, αυτό που πρέπει να τονιστεί είναι ότι οι περισσότερες μελέτες συμφωνούν πως οι ηγέτες έχουν επιδείξει συγκεκριμένη προσωπικότητα, χαρακτηριστικά και κινητήριες δυνάμεις σε υψηλότερο βαθμό από ότι φαίνεται να δείχνουν οι υπόλοιποι. Πώς και γιατί συμβαίνει το παραπάνω, είναι αυτό ακριβώς που κάνει τη μελέτη της ηγεσίας τόσο ενδιαφέρουσα και επίκαιρη.

1.4.3 Χαρισματική Ηγεσία και Βέμπερ

Ένα από τα σπουδαιότερα χαρακτηριστικά γνωρίσματα αναφορικά με την προσωπικότητα ενός ηγέτη, που εμφανίζεται διαχρονικά και με συνέπεια στη βιβλιογραφία, είναι το χάρισμα. Παλαιότερα, όταν κάποιος αδυνατούσε να εξηγήσει δυνάμεις ή συμπεριφορές με λογικά μέσα, τις χαρακτήριζε ως «χαρισματικές». Οι περισσότεροι ερευνητές που έχουν μελετήσει την έννοια του χαρίσματος συμφωνούν ότι είναι μια συλλογή πολλών διαφορετικών στοιχείων κι όχι ενός μοναδικού γνωρίσματος. Μάλιστα, ορισμένοι το έχουν περιγράψει ως το μαγικό στοιχείο της ηγεσίας και ως ένα

συστατικό που λίγοι κατέχουν, καθώς δεν μπορεί να αποκτηθεί στην πορεία ή μέσω της εμπειρίας.

Η έννοια του χαρίσματος εντοπίζεται για πρώτη φορά στις αρχές του εικοστού αιώνα. Παρά τις βαθιές της ρίζες στην επιστήμη της ψυχολογίας, η θεωρητικοποίηση της χαρισματικής ηγεσίας φαίνεται να συντελείται σε μεγάλο βαθμό στο πλαίσιο των πολιτικών επιστημών. Ο Γερμανός κοινωνιολόγος Μαξ Βέμπερ ασχολήθηκε εκτενώς με ζητήματα κυριαρχίας, ισχύος, ηγεσίας και εξουσίας, εντός γραφειοκρατικών μηχανισμών και διοίκησης. Πιο συγκεκριμένα, στα βιβλία του *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology* (1922) και *The Theory of Social and Economic Organisation* (1924), συγκρότησε τρεις τρόπους κυριαρχίας: τον έλλογο, τον παραδοσιακό και τον χαρισματικό. Ο πρώτος τύπος κυριαρχίας αναφέρεται στη σχέση η οποία διέπεται από νόμους και κανονισμούς. Ο έλλογος τύπος της κυριαρχίας βασίζεται στην αναγνώριση από την πλευρά του κυριαρχούμενου της νομιμότητας της εξουσίας. Ο δεύτερος τύπος κυριαρχίας βασίζεται στην παράδοση και στο έθιμο. Η σχέση κυριαρχίας νομιμοποιείται όχι μέσω της αναφοράς στη νόμιμη τάξη αλλά στην παράδοση, η οποία αναγνωρίζει τη θέση του κυρίαρχου ως κατοχυρωμένη, βάσει των παραδοσιακών αρχών και αξιών. Ο τρίτος τύπος της χαρισματικής κυριαρχίας αναφέρεται στη σχέση κυριαρχίας, όπου η υπακοή στον κυρίαρχο οφείλεται στις αρετές και στα χαρίσματα που αναγνωρίζουν οι κυριαρχούμενοι στον ηγέτη. Το χάρισμα ορίζεται από τον Βέμπερ ως η εξαιρετική ιδιότητα μιας προσωπικότητας, εξαιτίας της οποίας θεωρείται ότι κατέχει υπερφυσικές ή υπεράνθρωπες ή τουλάχιστον συγκεκριμένες εξέχουσες δυνάμεις ή ιδιότητες (Winkler, 2010). Για να καταστήσει πιο σαφή την ερμηνεία της χαρισματικής κυριαρχίας, ανατρέχει στη ρίζα της λέξης «χάρισμα», δηλαδή στο «δώρο». Κατά τον Βέμπερ, το χάρισμα πρόκειται κυριολεκτικά για ένα θεόσταλο «δώρο». Αυτή η θεϊκή δωρεά είναι εξέχουσας σημασίας και επιτρέπει στον παραλήπτη της να θεωρηθεί ότι μέσω των ασυνήθιστων ικανοτήτων του, μπορεί να εμπνεύσει τους άλλους. Η χαρισματική εξουσία στηρίζεται στην αφοσίωση, στην ιερότητα, στον ηρωισμό ή στον εξέχοντα χαρακτήρα ενός ατόμου και στο κανονιστικό μοτίβο που αποκαλύπτεται ή καθορίζεται από το ίδιο (Βέμπερ, 1924). Ο Γερμανός Κοινωνιολόγος επισημαίνει επίσης, ότι το χάρισμα είναι ένα στοιχείο που αποδίδεται από τους ακολούθους στον ηγέτη, ακόμα κι αν στην πραγματικότητα ίσως να μην κατέχει τα ξεχωριστά αυτά χαρακτηριστικά που τον καθιστούν χαρισματικό. Επιπλέον, κρίνεται σημαντικός και ο ρόλος του εννοιακού πλαισίου, στο οποίο ενσωματώνονται τα κοινωνικά φαινόμενα. Σύμφωνα με τον Βέμπερ, το χάρισμα προκύπτει και αναδύεται σε συγκεκριμένες περιστάσεις και πλαίσια και ιδιαίτερα σε περιόδους κρίσης. Ίσως τέτοιες στιγμές είναι που οι άνθρωποι αισθάνονται πιο έντονα την ανάγκη για Θεία παρέμβαση μιας και καθ' όλη τη διάρκεια της ιστορίας, διαφαίνεται

ότι τέτοιες στιγμές σχεδόν δημιουργούν χαρισματικούς ηγέτες. Παραδείγματα όπως η ηγεσία του Ουίνστον Τσόρτσιλ κατά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο ή η ηγεσία του Μαχάτμα Γκάντι όταν η Ινδία αγωνίστηκε για την επιβίωσή της ως έθνος ανεξάρτητο από το Ηνωμένο Βασίλειο, επιβεβαιώνουν τον παραπάνω ισχυρισμό. Αντίθετα, μόλις η κατάσταση εξομαλυνθεί, οι χαρισματικοί ηγέτες δεν είναι πλέον τόσο απαραίτητοι και ενδεχομένως να είναι και προβληματικοί για τη ρουτίνα και τον μηχανισμό της γραφειοκρατίας. Στην πραγματικότητα, ο Βέμπερ επεσήμανε το βαθμό στον οποίο η χαρισματική εξουσία μπορεί να είναι επιζήμια για την ομαλή λειτουργία μιας κοινωνίας ή ενός κράτους, μόλις περάσει μια κρίση που είχε ξεσπάσει (Ladkin, 2010).

Ο Robert House, ο οποίος θα μπορούσε να θεωρηθεί ότι έθεσε τα θεμέλια της θεωρίας της χαρισματικής ηγεσίας με το έργο του *A 1976 theory of charismatic leadership* (1977), ανέπτυξε ένα πρώτο θεωρητικό πλαίσιο περί χαρακτηριστικών των χαρισματικών ηγετών που αντικατοπτρίζει την προγενέστερη αντίληψη του Βέμπερ για το χάρισμα. Ο House (1977) επισημαίνει μια προϋπόθεση που ευνοεί την ανάδυση ενός χαρισματικού ηγέτη. Η ύπαρξη μιας ενδεχόμενης κρίσης θεωρείται σημαντική, καθώς εάν σε τέτοιου είδους καταστάσεις εμφανιστεί ένα άτομο με τα προαναφερθέντα χαρακτηριστικά και επιδείξει ορθά πρότυπα συμπεριφοράς, υπάρχει μεγάλη πιθανότητα αυτό το άτομο να χριστεί ως χαρισματικός ηγέτης. Όσον αφορά τα αποτελέσματα της χαρισματικής ηγεσίας, ο House τονίζει ότι οι χαρισματικοί ηγέτες αυξάνουν τη δέσμευση, τα κίνητρα και την απόδοση των ακολούθων τους, ενισχύοντας την εμπιστοσύνη τους προς στο πρόσωπό του.

Οι Jay Conger και Rabindra Kanungo ανέπτυξαν την αρχική ιδέα του Βέμπερ με βάση τις δικές τους εμπειρικές έρευνες. Επικεντρώθηκαν κι εκείνοι στην πτυχή της απόδοσης (attribution), υποστηρίζοντας ότι το χάρισμα δεν είναι μια μυστικιστική πλευρά ενός ατόμου, αλλά καταλογίζεται στον ηγέτη ως αποτέλεσμα της συμπεριφοράς του. Επομένως, ο ακόλουθος διαδραματίζει σημαντικό ρόλο σε σχέση με την αναγνώριση της χαρισματικής ηγεσίας (Klein & House, 1995). Οι Conger και Kanungo πρότειναν το 1987 στο βιβλίο τους *Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Setting*, ένα μοντέλο που επεξηγεί τη χαρισματική ηγεσία σε τέσσερα στάδια. Στο πρώτο στάδιο, ο ηγέτης αξιολογεί το περιβάλλον για τυχόν ανεκμετάλλευτες ευκαιρίες, παραμένει διαθέσιμος στην εκπλήρωση των αναγκών των ακολούθων του και διαμορφώνει ένα όραμα. Στο δεύτερο στάδιο, ο ηγέτης γνωστοποιεί το όραμά του στους οπαδούς του και δημιουργεί κίνητρα. Στο τρίτο στάδιο, ο ηγέτης ισχυροποιεί την εμπιστοσύνη και τη δέσμευση των άλλων μέσω της εμπειρίας, της ανάληψης κινδύνων, της αυτοθυσίας και της τόλμης. Τέλος, στο τέταρτο στάδιο, ο χαρισματικός ηγέτης

λειτουργεί ως πρότυπο και κίνητρο ώστε να πείσει τους ανθρώπους ότι μπορούν να υλοποιήσουν ό,τι είχαν οραματιστεί (Bertocci, 2009).

Εντούτοις, η χαρισματική ηγεσία ενδέχεται να κρύβει κινδύνους, όταν ο ηγέτης χρησιμοποιεί εν γνώση του το χάρισμα που διαθέτει προς όφελός του κι όχι για την εξυπηρέτηση του κοινού συμφέροντος. Σε ορισμένες τέτοιες περιπτώσεις, εντοπίζεται ο ηγέτης να είναι εγωκεντρικός, να εκμεταλλεύεται την τυφλή υπακοή του λαού σε αυτόν και να επιδεικνύει αλαζονεία και αυθαιρεσία. Συχνά, καταχράται την εξουσία, υπερεκτιμά τις δικές του ικανότητες και παρουσιάζει ναρκισσιστικές τάσεις. Στη σύγχρονη δημοκρατική κοινωνία και στις σύγχρονες οικονομίες, αυτό μπορεί να αποβεί μοιραίο, διότι η εξάρτηση που συνδέεται με την ισχύ οδηγεί σε υπερβολικό έλεγχο και περιορισμένη λειτουργία. Ωστόσο, σε καιρούς κρίσης, προκύπτει αναπόφευκτα η επιθυμία στο λαό για ανάδυση ισχυρών ηγετών, οι οποίοι θα είναι ικανοί να επιλύσουν οποιοδήποτε πρόβλημα (Pinnow, 2009). Ο χαρισματικός ηγέτης οφείλει να αναλάβει πρωτοβουλίες, να ρισκάρει και κυρίως να επικοινωνήσει καθαρά στο λαό του τι ενέργειες πρέπει να ακολουθήσει αλλά και ποιες θα είναι συνέπειές τους. Όταν λοιπόν το χάρισμα συνοδεύεται από το πηγαίο ενδιαφέρον του ηγέτη, είναι ικανό να ανάψει τη φλόγα του ενθουσιασμού και να στρέψει την κοινή προσοχή στη θετική πλευρά μιας κατάστασης. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα χαρισματικής ηγεσίας σε περίοδο κρίσης είναι η ανταπόκριση του πρώην δημάρχου της Νέας Υόρκης, Rudy Giuliani, στην τρομοκρατική επίθεση της 11ης Σεπτεμβρίου 2001 στους Δίδυμους Πύργους. Αδιαμφισβήτητα, ηγέτες όπως οι Ουίνστον Τσόρτσιλ, Μαχάτμα Γκάντι, Μάρτιν Λούθερ Κινγκ και Φραγκλίνος Ρούζβελτ, ενέπνευσαν τους οπαδούς τους να αφοσιωθούν στη δημιουργία ενός καλύτερου κόσμου. Άλλοι αντίθετα, οδήγησαν λαούς στην απόλυτη καταστροφή, καθώς έγιναν η αιτία για τις μεγαλύτερες και πιο φρικτές τραγωδίες που βίωσε ο πλανήτης, με τον Αδόλφο Χίτλερ να είναι ίσως ένα από τα πιο τρανταχτά παραδείγματα. Όπως έχουν υποστηρίξει αρκετοί ακαδημαϊκοί, όπως ο Charles Lindholm (1990), το χάρισμα έχει μια σκοτεινή πλευρά (dark side of charisma). Δεν υπάρχει τίποτα εγγενώς γνήσιο ή ηθικό στην καλλιέργεια ισχυρής συναισθηματικής σύνδεσης μεταξύ του ηγέτη και των οπαδών του. Οι επιδέξιοι ηγέτες μπορούν να εκμεταλλευτούν αυτή τη συναισθηματική δύναμη για τους δικούς τους σκοπούς. Όποια και αν είναι η κρίση της ιστορίας, όλοι οι παραπάνω ηγέτες μοιράζονται το γνώρισμα του χαρίσματος, όπως αυτό αναλύθηκε παραπάνω.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΤΟΥ ΦΑΙΝΟΜΕΝΟΥ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ - ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

2.1 Πλατωνική σκέψη περί ηγεσίας, εξουσίας, πολιτείας

Διαχρονικά έχει υποστηριχθεί από πολλούς η άποψη ότι η αρχαία ελληνική φιλοσοφία περί ηγεσίας αποτελεί πνευματικό πρόγονο της μεταγενέστερης θεωρίας των χαρακτηριστικών που αναλύθηκε παραπάνω. Είναι επίσης εφικτό να εντοπιστούν σύγχρονες απόψεις κοινωνικής ανταλλαγής στην ιστορία της φιλοσοφίας, με την ανάπτυξη της θεωρίας του κοινωνικού συμβολαίου (Price, 2004). Η θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής αποτυπώνει αδρά το πώς η δομή των διαφόρων τύπων κοινωνικών καταστάσεων μπορεί να επιδράσει στις κοινωνικές αλληλεπιδράσεις και στα κοινωνικά αποτελέσματα των ατόμων (Kelley et al., 2003). Οι θεωρητικοί του κοινωνικού συμβολαίου χρησιμοποιούν την έννοια της συμφωνίας για την αιτιολόγηση των εμφανών ανισοτήτων μεταξύ των ηγετών και των οπαδών τους. Για παράδειγμα, ο Thomas Hobbes, ένας από τους σπουδαιότερους θεμελιωτές της θεωρίας του κράτους, της πολιτικής φιλοσοφίας και του ρεαλισμού, είναι γνωστός για τη διατύπωση της απόλυτης και αδιαίρετης κυριαρχίας στον *Λεβιάθαν* (1651). Σύμφωνα με τον Hobbes, τα συμβαλλόμενα μέρη του κοινωνικού συμβολαίου παρέχουν πλήρη εξουσία στον ηγέτη προκειμένου να προστατευθούν από τους κινδύνους που ελλοχεύει η ανθρωπίνη φυσική κατάσταση. Υποστηρίζεται ότι η ανθρωπίνη φύση δεν είναι αγαθή, αλλά καθοδηγείται από προσωπικά κίνητρα και συμφέροντα, με αποτέλεσμα οι συνέπειες να είναι καταστροφικές για τη δομή της κοινωνίας, της νόμιμης κυβέρνησης και το Κράτος εν γένει. Ακόμα και σε συνθήκες πλήρους ισότητας, κανείς δεν έχει την επαρκή δύναμη για την επίλυση διαφορών. Κατά συνέπεια, η φυσική κατάσταση συνεπάγεται μια γενικότερη ασυδοσία και έναν πόλεμο εναντίον των πάντων. Για την αποφυγή του γενικευμένου πολέμου, η κοινωνία έχει ανάγκη την ύπαρξη ενός ισχυρού ηγέτη, που δεν υπόκειται στους κανόνες και, επομένως, που δεν μπορεί να κάνει λάθος, ώστε να θέσει τέρμα στις αέναες συγκρούσεις. Ο Άγγλος φιλόσοφος John Locke, γνωστός και ως Πατέρας του Κλασικού Φιλελευθερισμού, στο *Δοκίμιο για την Ανθρώπινη Νόηση* (1690), παραθέτει επίσης μια συμβατική αιτιολόγηση του φαινομένου της ηγεσίας, αν και η θεωρία του παρουσιάζει τον ηγέτη, κατά κύριο λόγο, ως υπόλογο στους ανθρώπους (Marturano & Gosling, 2008). Κατά τον Lock, ο άνθρωπος στη φυσική του κατάσταση υπακούει

μονάχα σε έναν απαράβατο και θεμελιώδη νόμο της φύσης, που τον ονομάζει φυσικό νόμο, και έχει ως στόχο την αυτοσυντήρηση και διατήρηση του αγαθού της ζωής για το άτομο και την κοινωνία. Υποδηλώνει αμοιβαία εμπιστοσύνη ανάμεσα στους ανθρώπους, που εκχωρούν τα φυσικά τους δίκαια, και στους φορείς της πολιτικής εξουσίας, οι οποίοι οφείλουν να τα διαφυλάττουν. Μόνο εφόσον η πολιτική εξουσία διασφαλίζει τα φυσικά δίκαια, μπορεί να διατηρηθεί αυτή η σχέση εμπιστοσύνης. Αν το αίτημα της διασφάλισης δεν ικανοποιείται, τότε παραβιάζονται οι όροι, του καταπιστεύματος και αυτομάτως αίρεται η εμπιστοσύνη.

Κατά γενική παραδοχή, δύο είναι οι φιλοσοφικές σκέψεις που έχουν επικρατήσει ως οι πιο χαρακτηριστικές για τη μελέτη των εννοιών της ηγεσίας, της εξουσίας και της Πολιτείας, αυτή του Πλάτωνα και του Μακιαβέλι. Η φιλοσοφική άποψη του Πλάτωνα θα μπορούσε να θεωρηθεί ως η βάση ανάλυσης των παραπάνω εννοιών, ενώ αυτή του Μακιαβέλι ως η εξέλιξη της πρώτης, στο πλαίσιο μιας νέας πραγματικότητας και της εμφάνισης του ρεαλισμού. Η Πλατωνική σκέψη αναφορικά με τον ηγέτη, την εξουσία και την Πολιτεία, αφορά στην κοινωνική και πολιτική ζωή του ανθρώπου. Είναι μία προσέγγιση της τέλει Πολιτείας και συνεπώς του τέλει ανθρώπου-ηγέτη ως προτύπου αυτής. Κατά την Πλατωνική προσέγγιση, ο ηγέτης που θα αναλάβει την εξουσία οφείλει να διαθέτει προσωπική αξία και να είναι ο κάλλιστος από κάθε άποψη, γεγονός αναγκαίο για την ορθή άσκηση της εξουσίας, στο πλαίσιο της ιδανικής πολιτείας. Σύμφωνα με τον αρχαίο Έλληνα φιλόσοφο, η ιδανική πολιτεία θα πρέπει να απαρτίζεται από ηγέτες οι οποίοι να διακρίνονται για τη σοφία τους και τη σωφροσύνη τους και από στρατό που κατέχει ανδρεία.

Πιο συγκεκριμένα, από την κλασική αρχαιότητα, ο Πλάτωνας, στο έργο του «Πολιτικός» προσδιόρισε τον πυρήνα των θεμελιωδών αρετών του ηγέτη ως συνισταμένη της φρόνησης, της σωφροσύνης, της δικαιοσύνης και της ανδρείας. Προχωρώντας στις δέουσες για τον ηγέτη κατεχόμενες αρχές, κάνει λόγο για εκείνες που θεωρεί εξέχουσες:

- Ορθογνωμία: Πρωταρχικό προσόν για τη λήψη των σωστών αποφάσεων, «ισάξιο με την επιστήμη» με παραδείγματα τον Περικλή και τον Θεμιστοκλή, οι οποίοι δίχως να έχουν διδαχθεί κάποια ιδιαίτερη επιστήμη, ηγούνταν της Αθήνας με ιδιαίτερη επιτυχία.
- Μέτρο: Η τέχνη του «αποφασίζεин» προς εξασφάλιση και διατήρηση της αρμονίας και της ενότητας σε άνισες, αντιτιθέμενες και χαοτικές καταστάσεις. Η αλαζονική υπέρβαση του μέτρου στις αποφάσεις του ηγέτη, όχι μόνο αποτελεί «ύβρι», αλλά και κίνδυνο.

- Ενότητα: Εκτός από αρχή, η ενότητα αναδεικνύεται και ως ένας από τους βασικούς σκοπούς της ηγεσίας, απορρέουσα από το ήθος της προσωπικότητας του ηγέτη (Διαμαντόπουλος, 2010).

Στο πέρασμα του χρόνου, οι ενδεικτικές αρχές του Πλάτωνα διευρύνθηκαν και συμπληρώθηκαν και από άλλες, με κυριότερες εξ' αυτών την αφοσίωση, το καθήκον, την ανιδιοτέλεια και την τιμή. Αναλυτικότερα, αναφερόμενος στην αρχή της αφοσίωσης, υποστηρίζει πως είναι η υπακοή στο Σύνταγμα, στους νόμους του κράτους και στους θεσμούς. Ως καθήκον του ηγέτη, ορίζει την εκπλήρωση των υποχρεώσεων, όπως επιβάλλονται και απορρέουν από τους νόμους, τους κανονισμούς και τις διαταγές, χωρίς να εξαντλείται παρά ταύτα στα γραπτά δέοντα. Ως επαγγελματίας, ο ηγέτωρ ενεργεί στο μέγιστο και όχι στο ελάχιστο δυνατό. Αναλαμβάνει δράση εν μέσω άγνωστων και απρόβλεπτων καταστάσεων, ακόμα και απουσία διαταγών ή κατευθύνσεων. Μάλιστα, σε εξαιρετικές περιπτώσεις, επιβάλλεται η άρνηση εκτέλεσης διαταγών για το κοινό καλό. Έπειτα, ο Πλάτωνας τονίζει πως ο σεβασμός αντανακλά την αναγνώριση και την εκτίμηση της αξίας και αξιοπρέπειας των άλλων, δια της αντίστοιχης συμπεριφοράς και ενεργειών, στο βαθμό που να μην συγκρούονται με τις στρατιωτικές αξίες. Περνώντας στην αρχή της ανιδιοτέλειας, θεωρεί πως πρόκειται για την προαγωγή των αναγκών της πατρίδας και των Ενόπλων Δυνάμεων σε σχέση με το προσωπικό συμφέρον, με την προώθηση αυτή να μην σημαίνει απαραίτητα παραμέληση των προσωπικών αναγκών, οι οποίες εν τέλει πλήττουν τον ηγέτη και το έργο του, αλλά προτεραιότητα στις συλλογικές. Ο ιδιοτελής ηγέτης καρπώνεται τον μόχθο των υφισταμένων του ενώ ο ανιδιοτελής αποδίδει τα εύσημα συλλογικά και αναγνωρίζοντας πως δεν θα επιτύχανε τον καθορισμένο στόχο δίχως την βοήθεια των κατωτέρων του. Τέλος, ιδιαίτερη είναι η μνεία του Πλάτωνα στη σπουδαιότητα της τιμής. Χαρακτηριστικά, θεωρεί πως είναι μια εξέχουσα αρχή, ταυτισμένη μάλλον με την ενστικτώδη αναγνώριση του σωστού από το εσφαλμένο και την έμπρακτη εφαρμογή της με έργα πέραν πάσης μομφής. Είναι η ανταπόκριση στις στρατιωτικές αξίες και η πορεία βάσει αυτών σε όλες τις πτυχές της ζωής. Στον πόλεμο, επιβάλλει την τήρηση της ηθικής και της ανθρώπινης συμπεριφοράς προς τον εχθρό που αδυνατεί να υπερασπιστεί τον εαυτό του και βρίσκεται στο έλεος του νικητή (Δόγμα Διαμόρφωσης Ηγετών Στρατού Ξηράς, 2002).

2.2 Ο Ηγεμόνας, του Νικολό Μακιαβέλι και απόψεις περί ηγεσίας

Ο Νικολό Μακιαβέλι ήταν πιθανώς ο πρώτος μεγάλος πολιτικός φιλόσοφος της Αναγέννησης. Το έργο του «Ο Ηγεμόνας» (1513), δεν έχει τις ρίζες του μόνο στη θεωρία αλλά βασίζεται και σε ιστορικά γεγονότα. Μέσω αυτού επιχείρησε να αποκαλύψει πώς πραγματικά λειτουργεί ο κόσμος και τι θα πρέπει να κάνουν οι ηγέτες για να παραμείνουν

στην εξουσία και να προστατεύσουν το κράτος και τους πολίτες τους. Αρχικά, προκαλεί από μόνο του μεγάλη εντύπωση το γεγονός ότι μελετάται μέχρι και σήμερα, και μάλιστα με μεγάλο ενδιαφέρον, ένα έργο το οποίο δημιουργήθηκε μισό αιώνα νωρίτερα. Ωστόσο, δεν είναι λίγες οι φορές που το βιβλίο του Φλωρεντινού αξιωματούχου έχει προκαλέσει διαμάχες και αμφισβήτηση από τους αναγνώστες του. Κατά τον Βρετανό φιλόσοφο Bertrand Russell, «ο *Ηγεμόνας*» ήταν «ένα εγχειρίδιο για γκάνγκστερ», ενώ για τον Γάλλο αυτοκράτορα, Ναπολέοντα Βοναπάρτη, αποτελούσε ίσως «το μόνο βιβλίο που αξίζει κανείς να διαβάσει» (Grint, 2004). Η άποψη του Μακιαβέλι απέκτησε, στη διαδρομή της πολιτικής ιστορίας, φανατικούς θιασώτες, προκάλεσε όμως εξίσου μεγάλες αντιδράσεις, κυρίως για τις ιδέες του για τον ηγέτη και την συμπεριφορά αυτού προς τους υπηκόους του. Όσες όμως κριτικές κι αν έχει δέχτηκε, κανείς δεν μπορεί να αμφισβητήσει το γεγονός ότι πρόκειται για μια από τις πιο σπουδαίες πραγματείες περί πολιτικής ηγεσίας που γράφτηκαν ποτέ.

Πριν την ανάλυση του έργου και των ιδεών του, αξίζει να γίνει μια συνοπτική αναφορά στη ζωή και στο ιστορικό πλαίσιο της εποχής που έζησε, ώστε να γίνει καλύτερα κατανοητή η θεωρία του σχετικά με την ηγεσία αλλά και το Μακιαβελικό corpus εν γένει. Ο Νικολό Μακιαβέλι γεννήθηκε στη Φλωρεντία το 1469 και έζησε σε μια πολιτικά ταραγμένη περίοδο, κατά την οποία η Ιταλία, έδρα του παπισμού, ήταν διαιρεμένη σε επικράτειες. Οι σημαντικότερες εξ αυτών ήταν η Βενετία, η Φλωρεντία, η Γένοβα, το Μιλάνο και η Νάπολη και για τον Μακιαβέλι υπεύθυνος γι' αυτό το διαχωρισμό ήταν ο Πάπας. Εκτός από τις εσωτερικές συγκρούσεις, η Ιταλία είχε να αποκρούσει τρία μεγάλα βασίλεια, αυτά της Γαλλίας, της Ισπανίας και της Αγίας Ρωμαϊκής Αυτοκρατορίας, τα οποία ερίζουν για την κατοχή της μέσω συχνών εισβολών στην ιταλική χερσόνησο. Στόχος του Μακιαβέλι ήταν η ενοποίηση της Ιταλίας κάτω από έναν ηγεμόνα, η δημιουργία δηλαδή εθνικού κράτους και η παράλληλη απομάκρυνση όλων των κατακτητών. Το 1498 καταλαμβάνει το αξίωμα του δεύτερου καγκελαρίου της φλωρεντινής δημοκρατίας και συμμετέχει σε αρκετές διπλωματικές αποστολές. Καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής του, η Φλωρεντία ήταν υπό την κυριαρχία της οικογένειας των Μεδίκων, εκτός από μια περίοδο μεταρρύθμισης μεταξύ 1494 και 1512. Όταν οι Μεδικοί ανέκτησαν και πάλι τον έλεγχο και κατέλυσαν τη δημοκρατία (*republica*), μέσω της βοήθειας του ισπανικού στρατού του Φερδινάνδου, ο Μακιαβέλι αποπέμφθηκε από τη θέση του και λίγους μήνες αργότερα υπέστη βασανιστήρια και φυλακίστηκε για μικρό διάστημα, ως ύποπτος συμμετοχής σε συνωμοσία εναντίον των Μεδίκων. Αποσύρθηκε στο πατρικό του κτήμα στην περιοχή San Casciano και εκεί, μεταξύ του 1513 και 1514, συνέγραψε το σπουδαίο του έργο περί *ρεαλπολιτίκ* (πολιτική που βασίζεται σε πρακτικούς και υλικούς παράγοντες και όχι σε θεωρητικά ή ηθικά πρότυπα), σε μια

αποτυχημένη προσπάθεια να γλιτώσει από τους Μεδίκους και να επιστρέψει στην αγαπημένη του δουλειά ως διπλωμάτης της Φλωρεντίας (Grint, 2004).

Στόχος του Μακιαβέλι ήταν η απελευθέρωση της Ιταλίας από τις εξωτερικές δυνάμεις. Επομένως η σκέψη του στα θέματα ηγεσίας και εξουσίας δεν θα μπορούσε να είναι σταθερή και απόλυτη, όπως του Πλάτωνα στην «Πολιτεία» του. Η αναγκαιότητα με την οποία έρχεται αντιμέτωπος τον οδηγεί σε μία αλήθεια, την οποία προσπαθεί να εκφράσει μέσω της ωμότητας του ρεαλισμού. Κατά την Μακιαβελική πρακτική και άποψη, ο ηγέτης θα πρέπει να γνωρίζει καλά τι επιδιώκει, ποιος είναι ο στόχος του και ο τελικός σκοπός του. Ο τρόπος που θα πετύχει αυτόν, δηλαδή ο τρόπος άσκησης της εξουσίας, δεν πρέπει να συνοδεύεται από περιορισμούς. Σε αυτό το σημείο, θα μπορούσε κανείς να ισχυριστεί, ότι η σημερινή πραγματικότητα αντικατοπτρίζεται περισσότερο στις απόψεις του Ιταλού πολιτικού φιλοσόφου που διατυπώθηκαν τον 16^ο αιώνα και λιγότερο στην ιδανική θεώρηση του Πλάτωνα.

Έτσι λοιπόν, από την ιδανική πολιτεία του Πλάτωνα, στην οποία ασκείται η ιδανική εξουσία από τον ιδανικό ηγέτη, προς εξυπηρέτηση του συμφέροντος των πολιτών, γίνεται η μετάβαση στο ρεαλισμό του Μακιαβέλι, ο οποίος προκειμένου να υπηρετήσει συγκεκριμένους πολιτικούς στόχους, δικαιούται να χρησιμοποιεί την εξουσία και τους πολίτες ως όργανα. Η παραπάνω άποψη έχει γίνει η αιτία για να δεχτεί αμφισβητήσεις περί ηθικής και να χαρακτηριστεί από πολλούς ως αμοραλιστής και καιροσκόπος. Η διάσημη φράση του, «Για έναν ηγέτη είναι πιο σημαντικό να τον φοβούνται παρά να τον αγαπούν», από πολλούς θεωρείται ότι εμπεριέχει έννοιες χειραγώγησης και εκμετάλλευσης του λαού από τον ηγέτη και ότι συσχετίζεται αρνητικά με την ηγεσία (Nye, 2008). Ο Μακιαβέλι όμως επιμένει ότι η σύγκρουση εντός της κοινωνίας μεταξύ του ηγεμόνα και των ακολούθων του είναι αναγκαίο κακό, καθώς μέσα από τις δυσκολίες αναδύεται ο ικανός ηγέτης. Υποστηρίζει ότι σε τέτοιες καταστάσεις μπορούν να επιβιώσουν και να ευημερήσουν μόνο οι ηγέτες που διαθέτουν τις κατάλληλες εκείνες ιδιότητες του πνεύματος και του χαρακτήρα, την ολοκληρωμένη πολιτική αριστεία, που ο Φλωρεντιανός θεωρητικός αποκαλεί «αρετή» (*virtu*). Στην πραγματικότητα, η δύναμη είναι η μια από τις κινητήριες δυνάμεις για την οργάνωση της κοινωνίας, η οποία πρέπει να επιβληθεί από τους ηγέτες για την αποφυγή της αναρχίας.

Επιπροσθέτως, ο Μακιαβέλι κάνει λόγο για έναν νέο τύπο νοημοσύνης των ηγετών, ο οποίος έχει μελετηθεί με ιδιαίτερη προσοχή από τους θεωρητικούς της εξελικτικής ψυχολογίας κι έχει επικρατήσει ως Μακιαβελική νοημοσύνη. Η προαναφερθείσα θεωρία υποδηλώνει ότι αυτή η μορφή νοημοσύνης αναπτύχθηκε ως αποτέλεσμα της ανάγκης του ατόμου να επηρεάζει και να χειραγωγεί άλλες κοινωνικές ομάδες. Σε πολλά σημεία,

η Μακιαβελική νοημοσύνη ταυτίζεται με την κοινωνική νοημοσύνη, αλλά η πρώτη επικεντρώνεται στις πνευματικές δεξιότητες που βοηθούν ένα άτομο να βγει στην επιφάνεια εν μέσω δύσκολων περιστάσεων, οι οποίες αποτελούν πραγματική δοκιμασία για την εμφάνιση πολιτική δεινότητας (statecraft). Ο Αμερικανός ψυχολόγος και καθηγητής, Ronald Riggio, υποστηρίζει ότι πέρα από τη συναισθηματική νοημοσύνη, και άλλες μορφές νοημοσύνης (Μακιαβελική, κοινωνικοπολιτική και πολιτιστική), φαίνεται να είναι εξαιρετικά επίκαιρες, στο πλαίσιο της παγκοσμιοποίησης και της εστίαση των μέσων ενημέρωσης στους ισχυρούς πολιτικούς ηγέτες και στους επικεφαλής εταιρειών και οργανισμών. Είναι σαφές, ότι σε έναν τέτοιο κόσμο, μορφές νοημοσύνης που περιλαμβάνουν κοινωνική, πολιτική και πολιτιστική επιρροή σε διαφορετικές ομάδες ανθρώπων καθίστανται ιδιαίτερα σημαντικές.

2.3. Σουν Τσου και στρατιωτική στρατηγική

Ο αρχαίος Κινέζος στρατηγός Σουν Τσου είναι ο φερόμενος συγγραφέας του έργου *Η Τέχνη του Πολέμου του Σουν Τσου*, (6^{ος} αιώνας π.Χ.), το οποίο έχει χαρακτηριστεί ως ιερή βίβλος ηγετών και συγκαταλέγεται στις μεγαλύτερες πραγματείες για τη στρατηγική και τον πόλεμο, μαζί με το *Περί Πολέμου*, του Πρώσου στρατιωτικού Καρλ Κλαούζεβιτς. Η σοφία του έχει παροτρύνει πολλούς ανθρώπους, κι όχι απαραίτητα μόνο στον κλάδο των επιχειρήσεων ή του στρατού, να αναστοχαστούν τις δικές τους ηγετικές δεξιότητες και τον τρόπο που μπορούν να τις εξελίξουν, ώστε να επιτύχουν τους επιδιωκόμενους στόχους τους. Και ενώ μπορεί ο ίδιος να επικεντρώνει την ανάλυσή του στο πεδίο της μάχης και γενικότερα στον πόλεμο, οι σκέψεις του περί ηγεσίας και αποτελεσματικής στρατηγικής έχουν εφαρμογή σε μια πληθώρα κλάδων και περιπτώσεων. Το έργο του παραμένει εξαιρετικά επίκαιρο, καθώς συμβάλλει στην εις βάθος κατανόηση βασικών αρχών του μάνατζμεντ, της ηγεσίας και της στρατηγικής, στο πλαίσιο της σύγχρονης πολιτικής και επιχειρηματικής σκηνής, η οποία χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό.

Ο Κινέζος στρατηγός αποδίδει κεφαλαιώδη σημασία στη στρατηγική και τον έλεγχο, η οποία εμφανίζεται ως πολλαπλασιαστής ισχύος, τόσο σε επίπεδο υψηλής στρατηγικής, όσο και σε επίπεδο στρατιωτικής στρατηγικής, επιχειρησιακής τέχνης και τακτικής. Χαρακτηριστικά, αποκαλεί τον ηγέτη ως «φωτισμένο ηγεμόνα» που θα κατευθύνει όλα τα διαθέσιμα κρατικά μέσα προς την επίτευξη των πολιτικών και αντικειμενικών σκοπών του κράτους έναντι των αντιπάλων του (Πλατιάς και Κολιόπουλος, 2015). Σύμφωνα με τον Σουν Τσου, η ικανότητα ενός στρατηγού να επιβάλλει πειθαρχία, όποτε αυτό κρίνεται αναγκαίο, αποτελεί τον αποφασιστικό παράγοντα μεταξύ της νίκης και της απώλειας μιας μάχης. Οι πιο επιτυχημένοι ηγέτες είναι εκείνοι που καθορίζουν εξ αρχής τους ρόλους και τις προσδοκίες τους και μέσω της πειθαρχίας μπορούν να επιβληθούν, ώστε να

διασφαλιστεί η επιτυχία, είτε αυτή βρίσκεται στο πεδίο της μάχης είτε σε μια αίθουσα συνεδριάσεων. Σε οποιαδήποτε περίπτωση, για να μπορέσει κανείς να σχεδιάσει και να υλοποιήσει μια στρατηγική, οφείλει να αναλύσει το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον, καθώς και τις δυνάμεις και αδυναμίες του ίδιου και του αντιπάλου του. Ένας ηγέτης οφείλει να διακατέχεται από αυτογνωσία και να εκτελεί διαρκή στρατηγική ενδοσκόπηση. Πρέπει να γνωρίζει αν τα μέσα που διαθέτει συμβαδίζουν με τους στόχους του, για να αποφύγει έτσι το ενδεχόμενο της υπερεξάπλωσης (overextension). Η γνώση των δικών του τρωτών σημείων και αυτών του αντιπάλου του, αλλά και η ανάλυση των κινδύνων και των ευκαιριών του περιβάλλοντος θα τον οδηγήσουν στην επιτυχία. Επομένως, η νίκη επιτυγχάνεται μόνο από τον ηγέτη που έχει κατανοήσει βαθιά τον εαυτό του αλλά και τον εχθρό του. Σε διαφορετική περίπτωση, εάν επιχειρήσει να χρησιμοποιήσει τη δική του πολιτική δεινότητα σε έναν άγνωστο αντίπαλο, χωρίς πρώτα να τον αξιολογήσει, κινδυνεύει να ηττηθεί (Lord, 2003).

Σύμφωνα με τους Πλατιά και Κολιόπουλο, στο βιβλίο *τους Η Τέχνη του Πολέμου του Σουν Τσου* (2015), ο σχεδιασμός της στρατηγικής δεν πρέπει να ασχολείται μόνο με το πώς θα προσαρμοστεί κάποιος στις περιστάσεις και στην ηγεσία του αντιπάλου, αλλά και με το πώς θα δημιουργήσει νέα δεδομένα. Πρόκειται για τη στρατηγική διαμόρφωσης περιβάλλοντος (environment shaping strategy), κατά την οποία ο ηγέτης πρέπει να δημιουργήσει τις συνθήκες που θα φέρουν τον αντιπρόθετο σε δύσκολη θέση. Έτσι, διαμορφώνοντας τις μελλοντικές καταστάσεις, ο σχεδιασμός λειτουργεί προληπτικά (proactive). Θα μπορούσε εύκολα κανείς να ισχυριστεί, ότι η παραπάνω σκέψη του Σουν Τσου είναι άμεσα συνυφασμένη με τη σύγχρονη ανάλυση S.W.O.T, κατά την οποία μελετώνται δυνατά (Strengths) και αδύνατα (Weaknesses) σημεία μίας επιχείρησης, οργανισμού ή και περιοχής, καθώς και οι ευκαιρίες (Opportunities) και οι απειλές (Threats) που υπάρχουν.

Κατά τον Σουν Τσου, πέρα από την οικονομική διάσταση της υψηλής στρατηγικής, πρέπει επίσης να δίνεται έμφαση και στη διπλωματία, η οποία αφενός επιτρέπει στα κράτη την εξωτερική εξισορρόπηση του αντιπάλου, μέσω της σύναψης συμμαχιών και τη χρήση της ισχύος τρίτων και αφετέρου την εσωτερική εξισορρόπηση, διαμέσου εσωτερικών κινητοποιήσεων. Λαμβάνοντας λοιπόν υπόψη, ότι η στρατηγική που θα πρέπει να χαράσσει και να ακολουθεί ένας ηγέτης συνίσταται στη σύζευξη των σκοπών της πολιτικής και των στρατιωτικών, οικονομικών και διπλωματικών μέσων, ο Σουν Τσου προβαίνει στην ανάλυση της σχέσης της πολιτικής με τη στρατιωτική ηγεσία. Σύμφωνα με αυτόν, η πολιτική ηγεσία οφείλει να θέτει τους αντικειμενικούς πολιτικούς σκοπούς, ενώ η στρατιωτική ηγεσία να τους υλοποιεί, διεξάγοντας συγκεκριμένες εκστρατείες και μάχες. Αυτό θα πρέπει να συμβαίνει πάντα υπό το πρίσμα ότι ο πόλεμος είναι η ύστατη

λύση, καθώς ο ικανός ηγέτης πρέπει να κατορθώνει να δημιουργεί ευνοϊκές συνθήκες, ώστε ο αντίπαλος να αναγκαστεί να επιλέξει μεταξύ υποχώρησης και βέβαιης ήττας (επιχείρημα της νίκης χωρίς μάχη). Τονίζει την αυτοτέλεια της στρατιωτικής ηγεσίας, η οποία δεν θα πρέπει να δεσμεύεται από τις ενδεχομένως επιζήμιες, για το κράτος, διαταγές των πολιτικών ηγετών. Στη σύγχρονη εποχή, η παραπάνω άποψη του Κινέζου στρατηγού ίσως χαρακτηριζόταν από πολλούς ότι εκλείπει ρεαλισμού, καθώς είναι σχεδόν δεδομένη η υπακοή της στρατιωτικής ηγεσίας ενός κράτους στην πολιτική ηγεσία του. Η θεωρία που έχει διατυπώσει ο Κλαούζεβιτς, σύμφωνα με την οποία η στρατιωτική ηγεσία δεν έχει το δικαίωμα να αρνηθεί να εκτελέσει τις διαταγές της πολιτικής, φαίνεται να αποτελεί τον κανόνα στις μέρες μας. Κατά τον Πρώσο αξιωματούχο, μπορεί ο πόλεμος να είναι η συνέχεια της πολιτικής με άλλα μέσα, αλλά δεν πρέπει να αντιμετωπίζεται ως αυτόνομη δραστηριότητα, αποκομμένη από το εκάστοτε πολιτικό πλαίσιο.

Τέλος, αξίζει να αναφερθεί ότι ο Σουν Τσου δίνει ιδιαίτερη σημασία στα χαρακτηριστικά γνωρίσματα ενός ηγέτη και ότι είχε πλήρη επίγνωση της σπουδαιότητας του ηθικού του, καθώς διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην επιτυχή άσκηση των καθηκόντων του. Ένας αποτελεσματικός ηγέτης θα πρέπει να είναι σοφός, ψύχραιμος, ηθικά ακέραιος και γενναίος αλλά όχι απρόσεκτος. Οφείλει να επιδεικνύει ανθρωπιά και συνάμα αυστηρότητα, ώστε να είναι σε θέση να εξασφαλίσει την αφοσίωση των ακολούθων του και τη διατήρηση του ελέγχου και της πειθαρχίας.

2.4. Θουκυδίδης και στρατηγική σκέψη

Το έργο του Θουκυδίδη, *Η Ιστορία του Πελοποννησιακού Πολέμου*, παραμένει διαχρονικό και εξαιρετικά επίκαιρο, καθώς βοηθά στο να γίνει κατανοητή η δυναμική της ηγεσίας και να αποκωδικοποιηθούν όχι μόνο τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της προσωπικότητας του ηγέτη αλλά και ολόκληρη η σύγχρονη διεθνής πολιτική. Για τον Donald Kagan, ιστορικό και διδάσκοντα στο Πανεπιστήμιο Γέιλ, σύμβουλο του Προέδρου των ΗΠΑ, Τζωρτζ Μπους και συγγραφέα του βιβλίου «Thucydides: The Reinvention of History», «δεν νοούνται σπουδές διεθνών σχέσεων και ιστορίας του πολέμου χωρίς τον Θουκυδίδη!». Ο ίδιος ο Θουκυδίδης αναφέρει «[...] αλλά θα είμαι ικανοποιημένος αν το έργο μου κριθεί ωφέλιμο από όσους θελήσουν να έχουν ακριβή γνώση των γεγονότων που συνέβησαν και εκείνων που θα συμβούν στο μέλλον, τα οποία, με δεδομένη την ανθρώπινη κατάσταση, θα είναι όμοια ή παραπλήσια. Έγραψα την ιστορία μου για να μείνει αιώνιο κτήμα των ανθρώπων και όχι σαν έργο επίκαιρου διαγωνισμού για ένα πρόσκαιρο ακροατήριο» (*Θουκυδίδου Ιστορία Α, 22*). Κανείς δεν

μπορεί να αρνηθεί την παραπάνω διαπίστωση, καθώς το έργο του θεωρείται ένα σύγχρονο εγχειρίδιο στρατιωτικής (και όχι μόνο) ηγεσίας.

Το 1999, ο Καθηγητής Διεθνών Σχέσεων και Στρατηγικών Σπουδών, Αθανάσιος Πλατιάς, στο βιβλίο του με τίτλο «*Θουκυδίδης: Διεθνείς Σχέσεις και Στρατηγική*», υποστηρίζει ότι ο μεγάλος ιστορικός, ως πατέρας του πολιτικού ρεαλισμού, επιχειρεί να παραθέσει στο έργο του όλα εκείνα τα στοιχεία που συνθέτουν τον σύγχρονο στρατηγικό προβληματισμό:

- Διάγνωση του διεθνούς περιβάλλοντος για τον εντοπισμό ευκαιριών και κινδύνων.
- Σύζευξη των πολιτικών στόχων με τα υπόλοιπα μέσα που διαθέτει ένα κράτος (οικονομικά, διπλωματικά, στρατιωτικά).
- Καθορισμός του αποτελεσματικότερου συνδυασμού μέσων ώστε να μεγιστοποιηθούν οι δυνατότητες και να ελαχιστοποιηθούν οι αδυναμίες.
- Διαμόρφωση της εικόνας που πρέπει να προβάλλει η στρατηγική, τόσο στο εξωτερικό όσο και στο εσωτερικό (νομιμοποίηση).

Κατά τον Α. Πλατιά, «στο έργο του Θουκυδίδη δεν βρίσκει κανείς μόνο «κανόνες επιτυχίας» για την επίτευξη στρατηγικών στόχων, αλλά και μια ανάλυση των συνθηκών κάτω από τις οποίες η στρατηγική είναι καταδικασμένη να αποτύχει (π.χ. κατασπατάληση πόρων, υπερεξάπλωση, λανθασμένη εκτίμηση του συσχετισμού ισχύος κ.α.)».

Ο Θουκυδίδης, αφού έχει παρατηρήσει την έλλειψη μιας καθολικής ρυθμιστικής εξουσίας στο διεθνές σύστημα, θεωρεί ως φυσικό επακόλουθο τη δημιουργία ενός αισθήματος φόβου και ανασφάλειας στις μονάδες του συστήματος. Ο φόβος αυτός, διαδραμάτισε καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση της στρατηγικής της Σπάρτης. Η ισχύς της Αθήνας, η οποία αποτελούσε την ανερχόμενη δύναμη, αυξανόταν με ταχύτερο ρυθμό από αυτή της Σπάρτης, η οποία παραδοσιακά κατείχε την ηγεμονική θέση στην Ελλάδα. Συνεπώς, η Σπάρτη αισθανόμενη ότι απειλείται από την ισχυρή ναυτική δύναμη της Αθήνας, κατέφυγε σε παρεμποδιστικό πόλεμο. Με αυτό τον τρόπο, δημιουργείται στη Σπάρτη δίλημμα ασφαλείας (security dilemma), καθώς αναγκάζεται να κηρύξει πόλεμο για να μεγιστοποιήσει την ασφάλειά της και παράλληλα τα κρατικά της συμφέροντα. Και οι Αθηναίοι φαίνεται να συμφωνούν με την παραπάνω σκέψη, αφού υποστήριζαν ότι «για μια πολιτεία που ασκεί ηγεμονία, τίποτα δεν είναι παράλογο εάν είναι συμφέρον». Ένας από τους πρωταρχικούς λοιπόν στόχους ενός ηγέτη, είναι να συμβάλλει στην επιβίωση, στην αυτοπροστασία και στη διατήρηση της εδαφικής ακεραιότητας του κράτους του, αμελώντας ίσως κάποιες φορές την επιταγή στο δίκαιο και στην ηθική. Αναφορικά με την

ηθική, ο Θουκυδίδης θεωρεί πως έρχεται δεύτερη σαν επιλογή σε σχέση με το συμφέρον, καθώς στο πλαίσιο του άναρχου διεθνούς συστήματος, οι ηθικές επιλογές περιορίζονται αισθητά. Ειδικά στην περίπτωση που υπάρχει ανισορροπία ισχύος, τότε ο αδύναμος δεν μπορεί να σωθεί από την επίκληση στις αρχές του «δικαίου» και της «ηθικής», αφού «ο ισχυρός επιβάλλει ό,τι του επιτρέπει η δύναμή του και ο αδύναμος υποχωρεί όσο του επιβάλλει η αδυναμία του» (*Θουκυδίδου Ιστορία Ε, 89*). Ο ίδιος δίνει ιδιαίτερη σημασία στο «ον» κι όχι στο «πρέπει», στο «τι γίνεται» και όχι στο «τι πρέπει να γίνεται», γεγονός που τον έχει οδηγήσει να χαρακτηριστεί ως αμοραλιστής, όπως ακριβώς αναφέρθηκε και για τον Μακιαβέλι. Όμως, ο Θουκυδίδης ποτέ δεν υποστήριξε πως ένας ηγέτης θα πρέπει να αγνοεί παντελώς τον παράγοντα της ηθικής. Αντίθετα, αυτό που πίστευε ήταν ότι το αίσθημα του ανταγωνισμού είναι αυτό που μειώνει τα περιθώρια για λογικές επιλογές, αλλά δεν τα εξαφανίζει τελείως. Ενώ δηλαδή ενδέχεται σε καιρό πολέμου, όπου ο ανταγωνισμός είναι διαρκής, οι αποφάσεις του ηγέτη να μην διέπονται εξ' ολοκλήρου από ηθική υπευθυνότητα, σε καιρό ειρήνης, ο ηγέτης μπορεί να δράσει πιο άνετα με γνώμονα την ηθική.

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, ο Θουκυδίδης ήταν αυτός που ανέπτυξε την πρώτη ολοκληρωμένη θεωρία υψηλής στρατηγικής στην ιστορία. Αξίζει λοιπόν να γίνει αναφορά στην υψηλή στρατηγική των δύο αντιτιθέμενων δυνάμεων, με έμφαση σε αυτή της Αθήνας, όπως αυτή εκφράστηκε από τον Περικλή. Η υψηλή στρατηγική έχει οριστεί ως η προσπάθεια ενός κράτους να παρέχει ασφάλεια στο εσωτερικό του, χρησιμοποιώντας όλα τα πιθανά μέσα που διαθέτει και πρέπει να καλύπτει τις εξής τέσσερις πτυχές:

- Διάγνωση του διεθνούς περιβάλλοντος, ώστε να εντοπιστούν οι υπάρχουσες απειλές και ευκαιρίες.
- Καθορισμός των πολιτικών στόχων που θα επιδιώξει η υψηλή στρατηγική με βάση τα διαθέσιμα μέσα, προς αποφυγή της υπερεξάπλωσης.
- Καθορισμός του αποτελεσματικότερου συνδυασμού μέσων, εναρμονισμένων με τους στόχους.
- Προσεκτική διαμόρφωση της εικόνας, με τέτοιον τρόπο που να είναι αποδεκτή τόσο στο εσωτερικό, όσο και στο εξωτερικό του κράτους (Πλατιάς, 1999).

Η παραπάνω διάκριση του Θουκυδίδα θεωρείται αρκετά καινοτόμα για την εποχή της και θυμίζει σε αρκετά σημεία τις απόψεις του περίπου συγχρόνου του, Σουν Τσου, περί στρατηγικής, οι οποίες αναλύθηκαν προηγουμένως.

Συνοπτικά, η Αθήνα επιθυμούσε να διατηρήσει το status quo και την ακεραιότητα της αυτοκρατορίας της, χρησιμοποιώντας τη στρατηγική της αποθάρρυνσης μέσω της εξουθένωσης και την αποτροπή μέσω της άρνησης και αντιποίνων. Από την άλλη, η

Σπάρτη δεν ήταν ευχαριστημένη με το status quo της και ήθελε να περιορίσει την κυριαρχία της Αθήνας, μέσω μιας περισσότερο επιθετικά προσανατολισμένης υψηλής στρατηγικής επίθεσης που βασιζόταν στη στρατιωτική της υπεροχή και στη στρατηγική της εκμηδένισης Γενικότερα, και οι δύο δυνάμεις αποσκοπούσαν στη μεταφορά του κέντρου βάρους στο αδύναμο σημείο του αντιπάλου, ώστε να μειώσουν το κόστος πολέμου και να μεγιστοποιήσουν τα κέρδη και τα συμφέροντά τους.

Μπορεί η υψηλή στρατηγική του Περικλή να ήταν εγγενώς αντιδημοφιλής, όμως κατάφερε να πείσει τους Αθηναίους να την ακολουθήσουν, γεγονός που δείχνει την πολιτική του δεινότητα. Το αθηναϊκό κοινό έμεινε πιστό στην πολιτική που χάραξε, ακόμα και μετά τον θάνατό του. Όπως έχει άλλωστε υποστηριχθεί και στο πρώτο κεφάλαιο της εργασίας, ένας σπουδαίος ηγέτης πρέπει να μπορεί να ξεσηκώσει το κοινό του, να το εμπνεύσει και να του δώσει κίνητρο για να συνεχίσει την προσπάθεια επίτευξης των τιθέμενων στόχων. Ο Θουκυδίδης έχει την απόλυτη συναίσθηση και γνώση της δύναμης του ηγέτη. Γνωρίζει πως οι αποφάσεις του μπορούν να επηρεάσουν ανθρώπους, καταστάσεις, να καθορίσουν ενδεχομένως την πορεία ενός ολόκληρου λαού ή και να αλλάξουν τη ροή της Ιστορίας.

Μέσω του *Επιταφίου*, του γνωστού λόγου που εκφώνησε στη μνήμη των νεκρών του πρώτου έτους του πολέμου, ο Περικλής στόχευε στο να κινητοποιήσει τους Αθηναίους στην πολεμική προσπάθεια της πόλης τους και πρόκειται για το κατεξοχήν απόσπασμα του έργου του Θουκυδίδη, όπου σκιαγραφείται η προσωπικότητα του μεγάλου ηγέτη. Ο Θουκυδίδης μεταφέρει τον καθαρό λόγο του Περικλή και αναδεικνύει το ηθικό ανάστημα και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά γνωρίσματα που πρέπει να διαθέτει ένας πετυχημένος ηγέτης. Συνοψίζοντας, τα χαρακτηριστικά αυτά γνωρίσματα του στρατιωτικού ηγέτη κατά τον Θουκυδίδη είναι :

- Διορατικότητα.
- Ταχύτητα στη λήψη αποφάσεων, καινοτομία.
- Αποτελεσματικότητα στην επικοινωνία, διαχείριση του ηθικού των στρατιωτών.
- Κατάρτιση, γνώσεις.
- Θάρρος, αποφασιστικότητα, αντοχή, ενθουσιασμός.
- Δικαιοσύνη, ανιδιοτέλεια, ακεραιότητα, σύνεση.

Κατά συνέπεια, ένας ισχυρός πολιτικός ηγέτης είναι αυτός που μπορεί να αποστασιοποιείται για κάποιο διάστημα από την πολιτική, αλλά εξακολουθεί να ασκεί μεγάλη επιρροή σε αυτήν. Είναι εύλογο να υποστηρίξουμε ότι ο Περικλής ήταν ένας τέτοιος ηγέτης, καθώς παρά το γεγονός ότι του είχε επιβληθεί ακόμα και πρόστιμο, αποτέλεσε πηγή έμπνευσης για τους Αθηναίους. Η Αγγλίδα ακαδημαϊκός, Μάρθα Τέιλορ, υποστηρίζει στο βιβλίο της *Thucydides, Pericles, and the Idea of Athens in the Peloponnesian War* (2009), ότι ο Περικλής καταφέρνει να επαναπροσδιορίσει ριζικά την εικόνα των Αθηναίων για την ίδια τους την πόλη, σε ένα από τα πιο θεμελιώδη πολιτικά του κατορθώματα. Ο ίδιος ο Θουκυδίδης τον χαρακτηρίζει ως τον σπουδαιότερο άντρα εκείνης της εποχής στην Αθήνα και ως τον πιο οξυδερκή και επιτυχημένο, τόσο σε λόγο αλλά και σε πράξεις (Klein, 2011).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΗΘΙΚΕΣ ΠΡΟΕΚΤΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΦΑΙΝΟΜΕΝΟΥ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

3.1 Ηθικά διλήμματα - θεωρίες περί ηθικής

Η ηθική ηγεσία εμφανίστηκε για πρώτη φορά στη βιβλιογραφία ως ξεχωριστός τομέας εφαρμοσμένης ηθικής το 1995. Όπως και άλλοι τομείς εφαρμοσμένης ηθικής, αποτελείται από ένα διακριτό σύνολο ηθικών προκλήσεων που σχετίζονται με το επάγγελμα ή τον ρόλο ενός ατόμου. Ωστόσο, σε αντίθεση με άλλους τομείς και εφαρμογές της ηθικής, οι ηγέτες αντιμετωπίζουν πρόσθετες προκλήσεις επειδή το έργο τους δεν είναι τόσο εύκολο να καθοριστεί όπως η δουλειά ενός γιατρού ή ενός δικηγόρου. Όπως έχει ήδη γίνει γνωστό στο πρώτο κεφάλαιο, οι μελετητές του φαινομένου της ηγεσίας συχνά διαφωνούν ως προς τον ορισμό αυτής και πιο συγκεκριμένα όχι ως προς το ποιοι είναι οι ηγέτες, αλλά περισσότερο ως προς το ποιοι θα πρέπει να είναι. Η Αμερικανή φιλόσοφος και πρωτοπόρα στη μελέτη της ηθικής ηγεσίας, Joanne B. Ciulla, υποστήριξε ότι αυτό που η ίδια έθεσε ως το «ζήτημα του Χίτλερ» (Hitler problem) μπορεί να μας βοηθήσει να κατανοήσουμε την παραπάνω διαφωνία. Πρόκειται για το πώς θα απαντούσε κανείς στο ερώτημα αν ο Χίτλερ ήταν καλός ηγέτης. Η απάντηση σε αυτήν την ερώτηση εξαρτάται από το αν η λέξη «καλός» αναφέρεται στην ηθική της ηγεσίας του Χίτλερ ή στην ικανότητά του ως ηγέτης. Η απάντηση δεν είναι ούτε ικανοποιητική ούτε και ορθή εάν ισχύει μόνο για τις ηγετικές του ικανότητες ή μόνο για την ηθική του. Ως εκ τούτου, το κυρίαρχο ζήτημα της ηθικής ηγεσίας, το οποίο θα αναλυθεί προσεχώς, είναι η σχέση της ηθικής με την αποτελεσματικότητα στην ηγεσία (Ciulla, 2004). Ορισμένες παράμετροι της ηγεσίας προσδίδουν ιδιαίτερη δυσκολία στο να ασκεί ένας ηγέτης τα καθήκοντά του ηθικά και αποτελεσματικά. Συχνά, οι ηγέτες θεωρούνται υπεύθυνοι για τις πράξεις τους αλλά και για καταστάσεις για τις οποίες δεν έχουν κανέναν έλεγχο και επιρροή. Μερικοί ηγέτες δεν είναι ούτε ηθικοί ούτε αποτελεσματικοί, αλλά πιστεύουμε ότι είναι, επειδή έχουν απλά σταθεί τυχεροί. Οι ηγέτες αποκτούν «ηθική τύχη» (moral luck) όταν γεγονότα εκτός της σφαίρας επιρροής τους συνωμοτούν στο να φαίνονται ηθικοί (Williams, 1981).

Σύμφωνα με τους Marturano και Gosling (2008), υπάρχουν τρεις πτυχές στην ηθική των ηγετών:

1. Η ηθική των ίδιων των ηγετών, δηλαδή οι προθέσεις τους, οι προσωπικές τους επιδιώξεις και οι ηθικές αρχές τους, τις οποίες δεν μπορούμε πάντα να γνωρίζουμε.
2. Η ηθική του τρόπου με τον οποίο ένας ηγέτης ηγείται μιας ομάδας, η διαδικασία της ηγεσίας, αλλά και τα μέσα που χρησιμοποιεί για να το πετύχει. Περιλαμβάνει επίσης τη σχέση μεταξύ ηγετών και όλων εκείνων που επηρεάζονται από τις ενέργειές τους.
3. Η ηθική των πράξεων του ηγέτη και οι συνέπειες αυτών.

Εν ολίγοις, ένας ηθικός και αποτελεσματικός ηγέτης είναι αυτός που πράττει το σωστό, με τον σωστό τρόπο, για τους σωστούς λόγους. Δυστυχώς όμως, δεν μπορούν όλοι οι ηγέτες να αντιληφθούν το πραγματικό διακύβευμα της ηθικής ηγεσίας, με αποτέλεσμα να αποτυγχάνουν στην εκπλήρωση και των τριών επιδιώξεων. Οι ηγέτες πολύ συχνά καλούνται να αντιμετωπίσουν προκλήσεις που απαιτούν τη χρήση δυσάρεστων μέσων ώστε να αποτρέψουν μια επικείμενη καταστροφή. Οι ηθικοί ηγέτες σε τέτοιες περιπτώσεις αισθάνονται άσχημα να προβούν σε τέτοιου είδους επιλογές και προσπαθούν να τις αποφύγουν στο μέλλον (Temes, 2005).

Με την πάροδο του χρόνου, οι φιλόσοφοι έχουν δημιουργήσει τρεις ηθικούς «φακούς» μέσα από τους οποίους μπορούμε να εξετάσουμε την ηθική στην ηγεσία. Στο βιβλίο *Leading the charge* (2007), οι στρατηγοί Tonny Zini και Tonny Koltz διακρίνουν τις εξής:

1. Η προσέγγιση με βάση τη σύνεση (prudence) και την αρετή (virtue) βασίζεται στην αρχή, ότι οι πιο αποτελεσματικοί ηγέτες έχουν αναπτύξει τα ιδανικά αυτά χαρακτηριστικά και αρετές, που θα πρέπει να διέπουν όλες τις αποφάσεις και τις ενέργειές τους, προκειμένου να επιτύχουν την ευδαιμονία και τον ηθικό βίο. Στο επίκεντρο αυτής της προσέγγισης βρίσκονται οι αρετές του θάρρους, της δικαιοσύνης, της σύνεσης, της δύναμης όπως προέρχονται και προσαρμόζονται κατά κύριο λόγο από τον Έλληνα φιλόσοφο, Αριστοτέλη.
2. Η προσέγγιση της συνεπειοκρατίας (Consequentialism), μέρος της οποίας είναι ο ωφελιμισμός (Utilitarianism), επιχειρεί να καταδείξει ότι πρωταρχικός σκοπός κάθε πράξης είναι η επίτευξη της μεγαλύτερης δυνατής ευτυχίας για το μεγαλύτερο αριθμό ανθρώπων. Επικεντρώνεται στις συνέπειες, όπου το τελικό αποτέλεσμα μπορεί να δικαιολογήσει ατελείς ενέργειες και σε αντίθεση με άλλες θεωρίες, δεν έχει αναφορές στη βούληση του Θεού ή σε κάποιους άκαμπτους κανόνες. Γνώμονας είναι η ευτυχία των ανθρώπων. Κύριος εκπρόσωπός της είναι ο John Stuart Mill, σύμφωνα με τον οποίο «Η διδασκαλία που αποδέχεται ως θεμέλιο της ηθικής την ωφέλεια ή την αρχή της μέγιστης ευτυχίας, πρεσβεύει

ότι οι πράξεις είναι ορθές στον βαθμό που τείνουν να μεγιστοποιούν την ευτυχία, και εσφαλμένες στον βαθμό που τείνουν να προκαλούν ό,τι αντίκειται σε αυτή».

3. Η δεοντολογική (deontological) ή Καντιανή προσέγγιση υπαγορεύεται από κάποιους γενικούς ηθικούς κανόνες και υποχρεώσεις που δεν θα επιδέχονται εξαιρέσεις και έχουν καθολική ισχύ. Οι ενέργειες αυτές είναι εγγενώς σωστές ή λάθος, ανεξάρτητα από τις συνέπειες που μπορεί να προκύψουν από αυτές. Αυτό που καθιστά μια επιλογή ή μια ενέργεια σωστή είναι η συμμόρφωσή της με τους ηθικούς κανόνες. Πράγματι, ο Immanuel Kant, του οποίου η διατύπωση της δεοντολογικής ηθικής είναι ίσως η πιο γνωστή, υποστήριξε ότι ο ηθικός ηγέτης «δεν θα πρέπει ποτέ να χρησιμοποιήσει έναν άλλο άνθρωπο μονάχα ως μέσο στις επιδιώξεις του, ανεξάρτητα από το πιθανό όφελος για εκείνον ή την κοινωνία». Όπως και άλλοι δεοντολόγοι (Thomas Hobbes και John Locke), έτσι και ο Kant ανέφερε ότι η βάση των ηθικών μας απαιτήσεων είναι ο ορθολογισμός (*Encyclopedia of Leadership*, 2005).

Και οι τρεις θεωρίες περί ηθικής που θα αναλυθούν στη συνέχεια, κρίνονται ως άκρως σημαντικές, καθώς βρίσκουν άμεση εφαρμογή στο φαινόμενο της ηγεσίας.

3.2 Ζητήματα ισχύος

Για χιλιάδες χρόνια, φιλόσοφοι, πολιτικοί αλλά και ακαδημαϊκοί προσπάθησαν να ορίσουν και να αναλύσουν την έννοια της ισχύος. Στις αρχές του έβδομου αιώνα π.Χ., ο Πιπτακός, Μυτιλιναίος πολιτικός και στρατιωτικός ηγέτης αλλά και ένας από τους επτά σοφούς της Αρχαίας Ελλάδας, υποστήριξε ότι ένας άνθρωπος καθορίζεται από τη σχέση του με την εξουσία. Εκ πρώτης όψεως, η σχέση μεταξύ ηγεσίας και ισχύος φαίνεται προφανής και απλή. Η ισχύς παρουσιάζεται συχνά ως συνώνυμη με την έννοια της επιρροής, καθώς τα άτομα που διαθέτουν δύναμη μπορούν να επηρεάσουν τους άλλους να τους ακολουθήσουν. Η άποψη αυτή υποδηλώνει ότι η δύναμη εντοπίζεται στο άτομο και καθιστά ξεκάθαρο το γεγονός ότι ορισμένοι άνθρωποι τη διαθέτουν, ενώ άλλοι όχι. Αντίθετα, αρκετοί είναι εκείνοι που θεωρούν ότι οι σπουδαίοι ηγέτες δεν χρειάζεται να χρησιμοποιούν πάντα τη δύναμή τους, υπονοώντας έτσι ότι η ισχύς είναι μια αρνητική έννοια που σχετίζεται με τον εξαναγκασμό. Ωστόσο, ενώ η ισχύς φαίνεται να συνδέεται σχεδόν πάντα με την επιρροή, με την πάροδο των χρόνων έχει οριστεί με ποικίλους τρόπους. Ένας εύλογος τρόπος ορισμού της ισχύος είναι η πιθανή ικανότητα ενός ατόμου να ασκεί επιρροή στις στάσεις και στις συμπεριφορές των άλλων. Τέτοια δύναμη μπορεί να πηγάζει από διάφορους παράγοντες, όπως η θέση ενός ατόμου σε μια ιεραρχική οργάνωση, μια διαπροσωπική σχέση ή ακόμη και τα μοναδικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα ενός ατόμου (*Encyclopedia of Leadership*, 2005).

Σύμφωνα με τον Αμερικανό Thomas J. Watson (2002), η ισχύς αποτελεί το πιο προφανές χαρακτηριστικό στη σχέση ηγέτη-οπαδού και λειτουργεί σε τρία θεμελιώδη επίπεδα, το οργανωσιακό (organizational), το κοινωνικό (societal) και το διαπροσωπικό (interpersonal). Τα τρία αυτά επίπεδα είναι πάντα αλληλένδετα, με το κοινό χαρακτηριστικό τους να είναι η δυνατότητα επιρροής του αποτελέσματος. Η κοινωνική ισχύς σχετίζεται με τις σχέσεις και τις αντιλήψεις που προσδίδουν νομιμότητα σε ορισμένες πρακτικές, ενώ η οργανωσιακή ισχύς συνδέεται με κανόνες, ιεραρχία και πολιτιστικές νόρμες που επηρεάζουν τις συμπεριφορές των ατόμων. Σε γενικές όμως γραμμές, έχει επικρατήσει οι διάφοροι τύποι ισχύος που έχουν κατά καιρούς αναλυθεί στην παγκόσμια βιβλιογραφία, να συνοψίζονται σε δύο πολύ ευρείες κατηγορίες, οι οποίες θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν ως διαπροσωπικές (interpersonal) και δομικές (structural).

Αρχικά, το μέγεθος της ισχύος που διαθέτει ένας ηγέτης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το εκάστοτε πλαίσιο (context). Τρεις τύποι δομικών μεταβλητών παίζουν ρόλο σε αυτόν τον προσδιορισμό. Πρώτον, μια προφανής και πολύ σημαντική μεταβλητή είναι η θέση ενός ατόμου σε μια οργανωτική ιεραρχία. Για παράδειγμα, κοιτάζοντας οποιοδήποτε οργανόγραμμα μιας επιχείρησης, είναι προφανές ότι ο Διευθύνων Σύμβουλος κατέχει περισσότερη δύναμη από έναν απλό υπάλληλο. Μια ακόμη δομική μεταβλητή είναι ο έλεγχος των πόρων, ιδιαίτερα εκείνων που ενδέχεται να είναι περιορισμένοι. Οι πόροι αποτελούν μια ευρεία έννοια, καθώς σε έναν οργανισμό ως πόροι μπορούν να θεωρηθούν οι πληροφορίες και η πρόσβαση σε αυτές προτού τις λάβουν οι άλλοι. Πολλοί μάλιστα διακρίνουν ένα ακόμη είδος δύναμης, αυτό της δύναμης των πληροφοριών (information power). Όταν οι μονάδες εντός ενός οργανισμού εξαρτώνται από ένα άτομο ή ένα τμήμα για να τους παρέχει τους απαραίτητους πόρους για την επίτευξη των στόχων τους, το άτομο ή το τμήμα που διαθέτει τους πόρους αυτούς είναι σαφώς το ισχυρότερο. Ένα τρίτο είδος δομικής μεταβλητής της ισχύος προκύπτει από τους μοναδικούς δεσμούς ή τις σχέσεις ενός ατόμου με τους υπολοίπους. Τέτοιοι δεσμοί μπορεί να καταστήσουν ένα άτομο απαραίτητο και, ως εκ τούτου, ισχυρό μέσα σε ένα συγκεκριμένο σύστημα.

Από την άλλη πλευρά, οι περισσότερες έρευνες σχετικά με τα είδη ισχύος χρησιμοποιούν ένα σχήμα κατηγοριοποίησης που αναπτύχθηκε το 1959 από τους κοινωνικούς επιστήμονες John R. P. French και Bertram Raven. Αυτή η ταξινόμηση περιλαμβάνει τα ακόλουθα πέντε βασικά είδη διαπροσωπικής ισχύος:

1. Δύναμη ανταμοιβής (reward power). Πρόκειται για τη δύναμη των ηγετών να επιβραβεύουν τους οπαδούς τους για τις πράξεις τους.

2. Δύναμη της τιμωρίας (coercive power). Είναι η δύναμη των ηγετών να τιμωρούν τους ακολούθους τους για τις ενέργειές τους.
3. Δύναμη των ειδικών (expert power), δηλαδή η δύναμη που προέρχεται από γνώσεις ειδικών.
4. Νόμιμη δύναμη (legitimate power), η εξουσία που απορρέει από μια ιεραρχική θέση.
5. Δύναμη αναφοράς (referent power), δηλαδή η ισχύς με βάση τον σεβασμό που αποπνέει ο ηγέτης (Zehndorfer, 2014).

Στην πρώτη περίπτωση, σύμφωνα με τον David Bertocci (2009), ο ηγέτης χρησιμοποιεί ως δέλεαρ κάποιου είδους ανταμοιβή, ώστε να επηρεάσει τη συμπεριφορά ή τη στάση των άλλων. Προφανώς, τα είδη των ανταμοιβών ποικίλλουν επειδή εξαρτώνται από τις ατομικές ανάγκες και χαρακτηριστικά. Για παράδειγμα, ένας υπάλληλος θα εργαστεί επιπλέον ώρες χωρίς χρηματικές απολαβές, με ανταμοιβή να λάβει κάποια μορφή αναγνώρισης από τον διευθυντή. Οι ανταμοιβές στο πλαίσιο των επιχειρήσεων έχουν συνήθως χρηματική αξία, αλλά μπορεί επίσης να είναι άυλες και περισσότερο συμβολικές, όπως έπαινοι ή προαγωγές. Εάν ένας ηγέτης δεν μπορεί να δώσει την επιθυμητή ανταμοιβή, ή εάν η διαθέσιμη ανταμοιβή δεν είναι επιθυμητή ή σημαντική για τον υπάλληλο, η δύναμη ανταμοιβής του ηγέτη θα μειωθεί σημαντικά. Για να έχουν επομένως νόημα, οι ανταμοιβές πρέπει να είναι ανάλογες της εργασίας που εκτελείται.

Στη δεύτερη περίπτωση, η δύναμη έγκειται στην ικανότητα ενός ηγέτη να μπορεί να τιμωρήσει ή ενός διευθυντικού στελέχους να μπορεί να απολύσει έναν υπάλληλο και εν μέρει προέρχεται από τη νόμιμη δύναμη. Ένας τρόπος για να την κατανοήσει κανείς, είναι να την αντιληφθεί ως το αντίθετο της δύναμης της ανταμοιβής. Όταν ένας ηγέτης την επιστρατεύει, ο υπάλληλος συμμορφώνεται λόγω φόβου τιμωρίας. Η απειλή μπορεί να είναι φανταστική ή καθ' όλα πραγματική. Η τιμωρία καθορίζεται από μια σειρά επιλογών, από μια ήπια προειδοποίηση έως τον τερματισμό της απασχόλησης, και υποτίθεται ότι έχει αρνητικές συνέπειες για το άτομο που τιμωρείται. Έτσι, για να είναι αποτελεσματική η συγκεκριμένη δύναμη, η τιμωρία πρέπει να θεωρείται ότι έχει αρνητικές συνέπειες για το άτομο που τη λαμβάνει.

Στην τρίτη περίπτωση, άτομα που θεωρούνται άκρως εξειδικευμένα ή γνώστες σε συγκεκριμένους τομείς, μπορούν να είναι σε θέση να χρησιμοποιήσουν τη δύναμή τους με σκοπό να επηρεάσουν τη συμπεριφορά και τις στάσεις των άλλων. Θα μπορούσε κανείς να ισχυριστεί ότι η δύναμη των ειδικών είναι αρκετά περίπλοκη. Σχετίζεται με συγκεκριμένα προσόντα που κατέχει ένα άτομο, συμπεριλαμβανομένων εξειδικευμένων δεξιοτήτων, γνώσεων, ικανοτήτων, ή προηγούμενων εμπειριών. Οποιοδήποτε από αυτά

τα προσόντα μπορεί να βοηθήσει μεμονωμένα το άτομο να ασκήσει επιρροή. Αυτή η μορφή δύναμης επιτρέπει σε κάποιον που είναι σχετικά νέος σε ηλικία ή καινούργιος στο εργατικό δυναμικό ενός οργανισμού, να επηρεάσει και άλλους εντός αυτού. Η δύναμη των ειδικών συχνά σχετίζεται με την καινοτομία και τη δυνατότητα να επιφέρει νέες και σπουδαίες αλλαγές. Για παράδειγμα, ο Βρετανός θεωρητικός φυσικός, Στήβεν Χόκινγκ, επέδειξε αξιοσημείωτη εξειδικευμένη δύναμη. Εξέθεσε μια κοσμολογία που εξηγήθηκε από μια ένωση της γενικής θεωρίας της σχετικότητας και της κβαντικής μηχανικής και έμεινε στην ιστορία για τις θεωρίες που εξέφρασε στο βιβλίο του *Το Χρονικό του Χρόνου* (1988) αλλά και για τη γενικότερη συμβολή του στην επιστήμη.

Ο τέταρτος τύπος ισχύος βασίζεται στο δικαίωμα ενός ατόμου (νομιμότητα) να επηρεάζει τη συμπεριφορά ή τη στάση ενός άλλου και την υποχρέωση συμμόρφωσής του με τις κατάλληλες υποδείξεις. Νόμιμη δύναμη είναι η δύναμη που εκχωρείται σε μια δεδομένη θέση μέσα σε μια οργανωτική δομή. Η ισχύς είναι συνυφασμένη με την ιεραρχική θέση και εκχωρείται στο πρόσωπο που την κατέχει. Εάν δηλαδή το άτομο εγκαταλείψει τη θέση αυτή, η δύναμη παραμένει στη θέση και παύει να ακολουθεί και να χαρακτηρίζει το άτομο. Αδιαμφισβήτητα, ένας διευθυντής που καταλαμβάνει μια υψηλή θέση, θα είναι ικανός να ασκήσει περισσότερη δύναμη από κάποιον που κατέχει χαμηλότερη θέση. Έτσι, φαίνεται ότι η νόμιμη δύναμη είναι πιο κατάλληλη να εφαρμοστεί από έναν μάνατζερ παρά από έναν ηγέτη, για τον απλό λόγο του ότι οι ηγέτες προσελκύουν οπαδούς και τους επηρεάζουν να τους ακολουθήσουν ανεξαρτήτως θέσης ή ιεραρχικού επιπέδου.

Τέλος, η δύναμη αναφοράς αναφέρεται στο γεγονός ότι αρκετές φορές οι ηγέτες χρησιμοποιούν αποτελεσματικά τη δύναμή τους επειδή οι άλλοι τους θαυμάζουν ή ταυτίζονται μαζί τους. Για παράδειγμα, ο Bill Gates όχι μόνο διαθέτει τη δύναμη των ειδικών, αλλά και αυτή της αναφοράς, καθώς θαυμάζεται ευρέως για τα επιτεύγματά του. Επομένως, ορισμένα άτομα μπορεί να επηρεαστούν από αυτόν ακόμα και σε ζητήματα εκτός του τομέα της εμπειρίας και των γνώσεων του, απλώς και μόνο επειδή θέλουν να κερδίσουν την αποδοχή του ή να τον μιμηθούν. Ένα ενδιαφέρον χαρακτηριστικό της δύναμης αναφοράς είναι ότι μπορεί να αποκτηθεί συλλογικά. Η δύναμη ενός ατόμου είναι πιθανό να προέρχεται, όχι αποκλειστικά από την προσωπικότητά του, αλλά και από τη συσχέτισή του με κάποιο άλλο άτομο, που είναι αναγνωρισμένο ότι διαθέτει εξουσία. Η δύναμη αναφοράς σχετίζεται συχνότερα με ηγέτες που συγκεντρώνουν χαρακτηριστικά χαρακτηριστικά, τα οποία θαυμάζουν οι οπαδοί τους. Ο Μαχάτμα Γκάντι διέθετε ισχυρή δύναμη αναφοράς, καθώς δεν είχε καμία θέση εξουσίας, όμως εξέλαβε μεγάλη ευγνωμοσύνη, πίστη και σεβασμό από τους ακολούθους του.

Αν και η ταξινόμηση που αναπτύχθηκε από τους French και Raven χρησιμοποιείται ευρέως και είναι αρκετά διαδεδομένη μέχρι και σήμερα, υφίσταται ένας αριθμός εννοιολογικών ζητημάτων στη βάση όλων αυτών των τύπων ισχύος. Όσο αναπόσπαστο και χρήσιμο κι αν είναι το παραπάνω μοντέλο, δεν παρέχει ένα αρκετά σαφές και αναλυτικό πλαίσιο μελέτης. Παρά τον όρο «βάσεις», οι πέντε αυτές κατηγορίες δεν είναι πραγματικά διακριτά θεμέλια ή πηγές ισχύος, γεγονός που μας οδηγεί στην εξέταση απόψεων και άλλων ακαδημαϊκών περί ισχύος στην ηγεσία. Μια πολύ απλούστερη ανάλυση της ισχύος προέρχεται από τον πολιτικό επιστήμονα, Ομότιμο Καθηγητή του Πανεπιστημίου Harvard και Κοσμήτορα του Kennedy School of Government, Joseph S. Nye, ο οποίος διακρίνει την ισχύ σε «σκληρή» (hard power) και «ήπια» (soft power). Σύμφωνα με τον Nye, η ισχύς είναι σαν τον καιρό. Όλοι εξαρτώνται από αυτή και μιλούν γι' αυτή, αλλά λίγοι την κατανοούν πλήρως. Όπως οι αγρότες και οι μετεωρολόγοι προσπαθούν να προβλέψουν τον καιρό, οι πολιτικοί ηγέτες και οι αναλυτές προσπαθούν να περιγράψουν και να προβλέψουν τις διάφορες αλλαγές στους συσχετισμούς ισχύος (Nye, 2004). Υποστηρίζει, ότι αρκετοί άνθρωποι εξετάζουν λανθασμένα το φαινόμενο της ισχύος μόνο υπό τη στενή σκοπιά της επιβολής και του εξαναγκασμού. Φαντάζονται ότι η ισχύς αποτελείται αποκλειστικά από ηγέτες που διατάζουν τους άλλους να κάνουν πράγματα που διαφορετικά δεν θα έκαναν. Και ενώ, στο βιβλίο του *The Future of power* (2011), ορίζει την ισχύ ως τη δυνατότητα να επηρεάζει κανείς τους άλλους με τέτοιο τρόπο ώστε να επιτύχει το σκοπό του, σημειώνει ότι υπάρχουν τρεις βασικοί τρόποι για να επιτευχθεί αυτό: μέσω του εξαναγκασμού (hard power), των ανταλλαγμάτων/δέλεαρ (hard power) και της πειθούς (soft power). Ο συνδυασμός και των τριών τρόπων άσκησης και επιβολής ισχύος, οδηγεί στη χρήση της έξυπνης ισχύος (smart power), δηλαδή στη δυνατότητα να συνδυάζει κάποιος hard και soft power, αναλόγως της περίπτωσης και της φύσης του στόχου, προκειμένου να έχει μια επιτυχή στρατηγική. Οι δύο πρώτοι τρόποι, οι απειλές/ εξαναγκασμός και τα ανταλλάγματα, είναι τα απαραίτητα εργαλεία που ο Nye αποκαλεί «σκληρή ισχύς», ενώ το τρίτο εργαλείο, η πειθώ, αποτελεί «ήπια ισχύς». Η στρατιωτική ισχύς και η οικονομική ισχύς είναι παραδείγματα απτής, σκληρής ισχύος, που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να προσελκύσουν τους άλλους να αλλάξουν την αρχική τους θέση. Η σκληρή ισχύς βασίζεται στα κίνητρα και στις προτροπές (καρότο) και στις απειλές (μαστίγιο).

Γενικότερα, η ισχύς εκφράζεται είτε με τους πόρους είτε με την επιρροή που ασκείται μεταξύ των κρατών ή των ατόμων και πρέπει πάντα να εξετάζεται σε σχέση με το γενικό πλαίσιο αναφοράς (context), το πεδίο εφαρμογής (scope) και τον τομέα μελέτης (domain). Ως πόροι, θα μπορούσαν να θεωρηθούν ο πληθυσμός μιας χώρας, η γεωγραφική έκταση, ο φυσικός πλούτος, η οικονομική δύναμη, η στρατιωτική δύναμη, η

τεχνολογική δύναμη και η κοινωνική σταθερότητα. Ένας υφιστάμενος και ρεαλιστικός προβληματισμός είναι ο τρόπος μετατροπής των πόρων σε ισχύ. Η ουσία της ισχύος έγκειται στο να κάνεις τους άλλους να θέλουν αυτό που θέλεις εσύ και για να επιτευχθεί αυτό είναι πολύ σημαντικό οι στόχοι και οι αξίες να είναι αποδεκτές και επιθυμητές από το ευρύ κοινό.

Η ιδέα της ήπιας ισχύος κάθε άλλο παρά σύγχρονη είναι, καθώς συναντάται στη βιβλιογραφία από πολύ παλιά. Για παράδειγμα, αποτελεί την κεντρική ιδέα της φιλοσοφικής σχολής του Ταοισμού, που βασίζεται στο κείμενο του *Τάο Τε Κινγκ*, το οποίο αποδίδεται σε ένα από τα πιο σημαντικά πρόσωπα της κινέζικης φιλοσοφίας, τον Λάο Τσε. Στο *Τάο Τε Κινγκ*, ο Λάο Τσε, απορρίπτει τη δύναμη των όπλων και των στρατών και θεωρεί ότι οι καλοί ηγέτες ασκούν έμμεσα και ήπια την εξουσία, όπως ακριβώς το νερό: «Το νερό είναι καλό, γιατί ωφελεί όλα τα πράγματα και δεν ανταγωνίζεται μαζί τους» (Λάο Τσε, 2003). Ο ίδιος ο Μακιαβέλι, ο πατέρας του σύγχρονου δόγματος της σκληρής ισχύος, προτίμησε, όπως προαναφέρθηκε, την ήπια δύναμη των δημοκρατιών έναντι της σκληρής δύναμης των πριγκίπων («Ποτέ μην προσπαθείς να κερδίσεις με τη βία αυτό που μπορεί να αποκτηθεί με πονηριά»). Ο Joseph Nye, υποστηρίζει λοιπόν ότι η ισχύς δεν είναι μόνο στρατιωτική και οικονομική, αλλά επίσης ιδεολογική και πολιτιστική. Γνωρίζοντας ότι η εξωτερική πολιτική της χώρας του είναι πολύπλευρη και πολυδιάστατη, πρότεινε ένα συνδυασμό εργαλείων επιρροής (στρατιωτική ισχύ, οικονομική ευμάρεια και κοινωνική ισχύ) για να μεγιστοποιήσει τα οφέλη για το κράτος του. Θεωρεί ότι αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω της διαμόρφωσης της ατζέντας και γενικότερα της εξωτερικής πολιτικής μιας χώρας, και μαζί με τη βοήθεια του πολιτισμού και της διπλωματίας, η εικόνα της μπορεί να γίνει πιο ελκυστική στα άλλα κράτη. Ο Nye διαβλέπει φιλελεύθερες δημοκρατίες, όπως οι ΗΠΑ, να κατέχουν τεράστιες ποσότητες ήπιας ισχύος χάρη στην ευρεία προσέλκυση ευημερίας και δημοκρατίας. Αντίστοιχα, μπορεί κανείς να επιδιώξει να αλλάξει τους στόχους και τις αξίες κάποιου άλλου, κάνοντας τους δικούς του πιο ελκυστικούς, όπως έκαναν οι ΗΠΑ, με αξιοσημείωτη αποτελεσματικότητα, στην Ιαπωνία μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο (Goethals & Sorenson, 2006). Σε κάθε περίπτωση, η σκληρή και η ήπια ισχύς συνδέονται και μπορούν να ενισχύσουν η μία την άλλη. Και οι δύο αποτελούν όψεις της ικανότητας να επιτυγχάνουμε τους σκοπούς μας, επηρεάζοντας τη συμπεριφορά των άλλων.

Τέλος, ο Αμερικανός πολιτικός επιστήμονας, αναφέρει στο βιβλίο του *The Future of Power* (2011) μια νέα μορφή ισχύος, την κυβερνο-ισχύ (cyber power). Πρόκειται για τη σύγχρονη δυνατότητα επίτευξης των επιθυμητών αποτελεσμάτων μέσω ηλεκτρονικά διασυνδεδεμένων πληροφοριακών πηγών, που εφαρμόζονται τόσο εντός του κυβερνοχώρου όσο και εκτός αυτού. Ως γνωστόν, ο κυβερνοχώρος (cyberspace)

αποτελεί ένα νέο πλαίσιο ισχύος στην παγκόσμια πολιτική σκηνή. Η είσοδος σε αυτόν χαρακτηρίζεται από την ελευθερία, την ανωνυμία και την άμβλυση της επιβολής ισχύος. Στο διαδίκτυο ελλοχεύουν τέσσερις κυρίως κίνδυνοι που απειλούν την εθνική ασφάλεια ενός κράτους. Πιο συγκεκριμένα:

- Πόλεμος στον κυβερνοχώρο (cyberwar).
- Τρομοκρατία στον κυβερνοχώρο (cyberterrorism).
- Εγκληματικότητα στον κυβερνοχώρο (cybercrime).
- Διαδικτυακή κατασκοπεία (Internet espionage).

Ο Nye καταλήγει υποστηρίζοντας ότι στον κυβερνοχώρο είναι πιθανό να δημιουργηθούν νέες μετατοπίσεις ισχύος (power transitions), μιας και τα λιγότερο ισχυρά κράτη έχουν την δυνατότητα να ανελιχθούν, όχι όμως σε τόσο μεγάλο βαθμό ώστε να δημιουργηθεί μια νέα τάξη πραγμάτων στη διεθνή σκηνή.

3.3 Πώς ένας ηγέτης λαμβάνει τις σωστές αποφάσεις;

Στις σύγχρονες μελέτες, ο όρος «ηθική ηγεσία» αναφέρεται ως η συμπεριφορά και τα πρότυπα συμπεριφοράς που χρησιμοποιούν οι ηγέτες για να εκτελέσουν τα ηγετικά τους καθήκοντα (Ciulla, 2004). Η θεωρητική προσέγγιση της ηθικής ηγεσίας είναι απαραίτητη, διότι τα ιδανικά πρότυπα ηθικής είναι ζήτημα θεωρητικής φύσεως (Grint, 2010). Η ηθική μπορεί να αφορά στην αυστηρή εφαρμογή καθολικών κανόνων, ή κανόνων που αποκλείουν παράνομη ή διεφθαρμένη συμπεριφορά. Έχει όμως να κάνει και με τη σωστή επιλογή και κρίση, σε περιπτώσεις όπου οι ηγέτες πρέπει να εξισορροπήσουν αντικρουόμενες απαιτήσεις και να πάρουν ορθές αποφάσεις που θα εξυπηρετούν το κοινό συμφέρον. Η ηθική ηγεσία εμπεριέχει και θεωρία αλλά και πράξη. Οι ηγέτες καλούνται να υλοποιήσουν διάφορες πολιτικές και προγράμματα, ενώ η ηθική τους διαφαίνεται στον τρόπο που θα επιλέξουν να τις υλοποιήσουν (Uhr, 2015).

Η μελέτη της ηθικής είναι ένας κλάδος της φιλοσοφίας, ο οποίος προσπαθεί να κατανοήσει τη φύση των ηθικών αξιών και του ήθους ως έννοια. Με άλλα λόγια, προσπαθεί να διακρίνει τι είναι σωστό από το τι είναι λάθος. Η ηθική είναι ένας πολύ μεγάλος και απαιτητικός τομέας για εξερεύνηση και έτσι η παρούσα εργασία θα επιμείνει σε έναν συγκεκριμένο πυρήνα ηθικών ζητημάτων που πρέπει να λάβουν υπόψη όλοι οι ηγέτες. Αυτά είναι:

- Πώς ορίζεται η λέξη «δέον» και «σωστό» (στη φράση «ο ηγέτης πρέπει να κάνει πάντα το σωστό»);

- Τι πρέπει ο ηγέτης να κάνει όταν οι προσωπικές του ιδέες έρχονται σε αντιδιαστολή με την προαναφερθείσα σωστή επιλογή;

Όπως είναι φυσικό, τα παραπάνω ερωτήματα, δεν ταλανίζουν μόνο την ηγεσία ενός κράτους ή μιας επιχείρησης, καθώς όλοι προσπαθούμε να κάνουμε πάντα τη σωστή επιλογή, και συχνά αντιμετωπίζουμε συγκρούσεις μεταξύ αυτού που πιστεύουμε ότι είναι πρέπον και εκείνου που πραγματικά είναι. Είναι γνωστό όμως, ότι οι ηγέτες έχουν τη δύναμη να προκαλέσουν μεγάλα δεινά στην ανθρωπότητα ή να προσφέρουν σημαντικά οφέλη, καθώς οι συνέπειες των πράξεων τους είναι σαφώς σπουδαιότερες. Όταν ένας ηγέτης σφάλει, θα αναγκάσει πολλούς ανθρώπους να υποφέρουν και γι' αυτό το λόγο, είναι αναγκαίο να εξεταστεί η σχέση μεταξύ ηθικής και αποτελεσματικότητας, αλtruισμού και προσωπικού συμφέροντος. Ο ρόλος του ηγέτη φέρει μια άλλη βαρύτητα, καθώς απαιτεί να λάβει αποφάσεις που καθορίζουν την κατεύθυνση που πρέπει να ακολουθήσει όχι μόνο ο ίδιος, αλλά κυρίως οι ακόλουθοί του. Έτσι, οι ηγέτες πρέπει να είναι πολύ προσεκτικοί σχετικά με τις προσωπικές τους επιλογές και τα πρότυπα ηθικής που προβάλλουν, έτσι ώστε:

- Να είναι σε θέση να καθορίσουν συγκεκριμένα όρια.
- Να αποφευχθεί η ασυνέπεια.
- Να μειώσουν τις αμφιβολίες του λαού και να αυξήσουν την εμπιστοσύνη του (Pardey, 2007).

Σύμφωνα με τον Craig Johnson (2007), υπάρχουν δύο συστατικά της ηθικής ηγεσίας. Πρώτον, οι ηγέτες συμπεριφέρονται ηθικά, κατά τη διάρκεια εκτέλεσης των καθηκόντων τους και δεύτερον, διαμορφώνουν το ηθικό πλαίσιο των ομάδων και των οργανώσεών τους. Αυτές οι δύο ευθύνες του ηγέτη μπορεί να είναι αλληλένδετες (η συμπεριφορά του ηγέτη λειτουργεί ως πρότυπο για τον υπόλοιπο κόσμο), αλλά η εξέταση καθεμιάς ξεχωριστά παρέχει μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα της ηθικής ηγεσίας.

Οι άνθρωποι αναπτύσσουν την προσωπική τους αίσθηση της ηθικής, επηρεαζόμενοι από διάφορες πηγές, αλλά οι πρώτες επιρροές προέρχονται σίγουρα από την οικογένεια, το κοινωνικό περιβάλλον στο οποίο αναπτύσσονται και εξελίσσονται (τοπική κοινωνία, θρησκεία κ.λπ.), καθώς και από τον ευρύτερο πολιτισμό, του οποίου αποτελούν μέρος. Η διαδικασία αυτή ονομάζεται «κοινωνικοποίηση». Βέβαια, δεν μοιράζονται όλοι οι άνθρωποι τις ίδιες απόψεις περί σωστού και λάθους, όπως επίσης κάθε κοινωνία διέπεται από διαφορετικούς κανόνες. Έτσι, ένας ηγέτης, προκειμένου να είναι αποτελεσματικός, οφείλει να είναι ξεκάθαρος ως προς την ηθική βάση που στηρίζει τη λήψη των αποφάσεών του, να είναι σε θέση να αναγνωρίσει τις διαφορές στις ηθικές

αποφάσεις των άλλων και να καταλάβει γιατί αυτές διαφέρουν και πώς μπορεί να ανταποκριθεί σε μια τέτοια κατάσταση.

3.4 Δεοντοκρατία και συνεπειοκρατία ηθικής

Επιστρέφοντας στις έννοιες του σωστού και του λάθους, οι ηγέτες συχνά καλούνται να αποφασίσουν εάν θα ακολουθήσουν την ιδέα «πράξε το σωστό, όποιο κι αν είναι αυτό» ή τη Μακιαβελική άποψη ότι «ο σκοπός αγιάζει τα μέσα». Η πρώτη προσέγγιση χαρακτηρίζεται ως δεοντοκρατική, δηλαδή ότι συμβαδίζει με το καθήκον, ενώ η δεύτερη περισσότερο ως συνεπειοκρατική, καθώς τοποθετεί την ηθικότητα μιας πράξης στις συνέπειες που αυτή παράγει. Η συνεπειοκρατική θεώρηση της ηθικής εξετάστηκε από τον Γερμανό φιλόσοφο, Immanuel Kant και από τον Άγγλο φιλόσοφο, John Locke, αλλά όχι για τους ίδιους ακριβώς λόγους. Όπως διαφαίνεται και από το όνομά της, υπάρχουν ισχυρές συνέπειες αυτής της προσέγγισης. Πολλοί θρησκευτικοί και πολιτικοί μάρτυρες υπέστησαν βασανισμούς, ακριβώς επειδή έμειναν πιστοί στις πεποιθήσεις τους, παρά τις προβλεπόμενες συνέπειες. Θεωρούσαν ότι εάν απαρνηθούν τις αντιλήψεις τους, είναι σαν να ακολουθούν τον εύκολο δρόμο για να μπορέσουν να ζήσουν ελεύθεροι. Αυτό βέβαια δεν σημαίνει ότι η παραπάνω προσέγγιση παρουσιάζει πάντα προκλήσεις, αλλά ότι μερικές φορές πρέπει κανείς να λαμβάνει υπόψη του τι θα επακολουθήσει μιας επιλογής. Το να υπερασπίζεται σθεναρά ένας ηγέτης την άποψή του, θεωρώντας πως είναι η ορθότερη, απαιτεί να διαθέτει ισχυρή προσωπικότητα και παρρησία, καθώς συχνά μπορεί να καταστεί αντιδημοφιλής στο λαό του, όπως ακριβώς ο Περικλής στους Αθηναίους. Και ενώ μπορεί η συνεπειοκρατική προσέγγιση να τείνει να επικεντρώνεται στο γενικότερο καλό όλων, δεν είναι εύκολο να προβλεφθούν όλα τα αποτελέσματα που θα προκύψουν, καθιστώντας απαραίτητη την εξισορρόπηση του καλού έναντι του κακού. Για παράδειγμα, εάν παρουσιαστεί στο μέλλον ένα πρόβλημα, παρόμοιο με κάποιο από αυτά που είχαν προκύψει στο παρελθόν, ο ηγέτης ενδέχεται να ακολουθήσει διαφορετική τακτική για να το επιλύσει, (συνειδητοποιώντας ότι η παλιά του προσέγγιση δεν είχε τα ευκαταία αποτελέσματα), κάνοντάς τον να φαίνεται ασυνεπής και αναξιόπιστος.

Αυτό λοιπόν που προκύπτει από τα παραπάνω, είναι ότι υπάρχουν προκλήσεις και για τις δύο θεωρίες και γι' αυτό στην πραγματικότητα, αρκετά άτομα ακολουθούν ένα συνονθύλευμα και των δύο προσεγγίσεων. Ορισμένοι ηγέτες διαθέτουν θεμελιώδεις πεποιθήσεις τις οποίες προσπαθούν να διαφυλάξουν και να υπερτονίσουν στις αποφάσεις που λαμβάνουν, εξετάζοντας ταυτόχρονα το κάθε ζήτημα ξεχωριστά και με τους δικούς του όρους. Αυτή η προσπάθεια εξισορρόπησης του «κάνοντας πάντα το σωστό» με μια ρεαλιστική προσέγγιση, φαίνεται να έχει τα επιθυμητά αποτελέσματα και να υιοθετείται από την πλειονότητα των ηγετικών προσωπικοτήτων.

3.5 Ηθική και αποτελεσματικότητα

Η Αμερικανή φιλόσοφος, Joanne Ciulla, υποστηρίζει στο βιβλίο *Responsible Leadership* (2007), ότι οι άνθρωποι αναρωτιούνται όλο και πιο συχνά, «Πού έχουν πάει όλοι οι μεγάλοι ηγέτες;». Δεν είναι όμως ξεκάθαρο ότι οι ηγέτες είναι αναποτελεσματικότεροι σήμερα απ' ό,τι στο παρελθόν, απλά σήμερα γνωρίζουμε περισσότερα για το φαινόμενο της επιτυχημένης ηγεσίας και γι' αυτό γεννάται εύλογα το παραπάνω ερώτημα. Η αύξηση των πληροφοριών που έχει καταγραφεί σχετικά με τους ηγέτες, έχει αντίστοιχα αυξήσει και τη σύγχυση γύρω από την ηθική της ηγεσίας. Η Ciulla διαπιστώνει πως αυτό που είναι εντυπωσιακό στις μελέτες περί ηγεσίας, δεν είναι η απουσία φιλοσοφικών θεωριών για την ηθική, αλλά το γεγονός ότι οι συγγραφείς ξοδεύουν ελάχιστο χρόνο στην έρευνα της ηθικής πλευράς και στρέφουν το ενδιαφέρον τους αποκλειστικά στην πρακτική διάστασή της. Παρατηρεί μάλιστα, ότι ακόμα και το διάσημο εγχειρίδιο του Bernard Bass, *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership* (1990), το οποίο είχε τότε χαρακτηριστεί από αρκετούς ακαδημαϊκούς ως εγκυκλοπαιδικό και ίσως ως το πιο πλήρες βιβλίο περί ηγεσίας, δεν αναφέρει σε κανένα από τα τριάντα επτά κεφάλαιά του την έννοια της ηθικής.

Οι Rickards και Clark, στο βιβλίο τους *Dilemmas of Leadership*, (2006), παραθέτουν ότι η Αμερικανή συγγραφέας θεωρεί ότι για τους περισσότερους ηγέτες, η ηθική είναι θέμα κοινής λογικής και ότι δεν απαιτείται ειδική εκπαίδευση σε ηθικές θεωρίες. Αναφερόμενη στη σχέση ηγεσίας και αποτελεσματικότητας, η Ciulla καθιστά σαφές ότι ένας καλός ηγέτης είναι απαραίτητα ηθικός. Ενώ ίσως αυτό μοιάζει προφανές, το πρόβλημα είναι ότι δεν συναντάται πάντα ηθική και αποτελεσματικότητα στον ίδιο ηγέτη. Μερικοί ηγέτες κατακλύζονται από ηθικά στοιχεία αλλά δεν είναι αποτελεσματικοί και άλλοι το αντίστροφο.

Η σχέση μεταξύ ηθικής και αποτελεσματικότητας στην ηγεσία είναι παράλληλη με τις δεοντολογικές και τελεολογικές προσεγγίσεις στην ηθική. Η Ciulla φαίνεται να συμφωνεί με την προαναφερθείσα άποψη του Craig περί δεοντοκρατίας και συνεπειοκρατίας στην ηθική, χρησιμοποιώντας απλά διαφορετικό όρο για να περιγράψει την τελεολογική προσέγγιση. Και εκείνη πιστεύει σε αυτό το διαχωρισμό, ότι δηλαδή όσο ο ηγέτης ενεργεί σύμφωνα με το καθήκον ή τις ηθικές του αρχές, ενεργεί ηθικά, ανεξάρτητα από τις συνέπειες. Από τελεολογικής όμως άποψης, αυτό που έχει σημασία είναι ότι οι ενέργειες του ηγέτη οδηγούν σε κάτι ηθικά ορθό. Καταλήγοντας και πάλι στην ζωτικότητα και των δύο θεωριών, θεωρεί ότι ακριβώς όπως ένας καλός ηγέτης πρέπει να είναι ηθικός και αποτελεσματικός, πρέπει επίσης να ενεργεί σύμφωνα με το καθήκον και με γνώμονα το γενικότερο καλό.

Με ποιον τρόπο όμως μπορεί ένας ηγέτης να βεβαιωθεί ότι κάνει πάντα το σωστό; Αρκεί να ξεκινήσει ξεκαθαρίζοντας ποιες είναι οι βασικές πεποιθήσεις και αξίες του και ποιες οι απόψεις του για το τι είναι σωστό ή λάθος. Αναλυτικότερα, ο David Pardey στο βιβλίο του *Introducing Leadership* (2009), αναφέρει τα εξής απαραίτητα χαρακτηριστικά για έναν ηθικό και αποτελεσματικό ηγέτη:

- Ειλικρίνεια και στα λόγια (αυτά που επικοινωνεί στους ανθρώπους) αλλά και στις πράξεις (δεν πρέπει να σφετερίζεται ό, τι δεν του ανήκει).
- Ισότητα (ούτε να ευνοεί αλλά ούτε και να διακατέχεται από προκαταλήψεις) και δικαιοσύνη στον τρόπο που αντιμετωπίζει τους ανθρώπους.
- Ακεραιότητα (να πράττει αυτό που πιστεύει ότι είναι σωστό) και συνέπεια (εφαρμόζοντας τον ίδιο κανόνα με τον ίδιο τρόπο), ώστε να προβάλλει τις δικές του πεποιθήσεις μέσω της συμπεριφοράς του.

Η σημασία της ακεραιότητας και της ειλικρίνειας έχουν επισημανθεί από διάφορους μελετητές του φαινομένου της ηγεσίας. Οι ακαδημαϊκοί James Kouzes και Barry Posner έχοντας πραγματοποιήσει έρευνα σε πάνω από 75.000 ανθρώπους σε όλο τον κόσμο τα τελευταία 30 χρόνια, ανακάλυψαν ότι η ειλικρίνεια αναδεικνύεται ως το πιο σημαντικό συστατικό της σχέσης ηγέτη-οπαδού. Το 1987, στο βιβλίο τους *The leadership challenge*, καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι «σχεδόν το 90% των ανθρώπων θέλουν οι ηγέτες τους να είναι πάνω από όλα ειλικρινείς» (Dhiman, 2017).

Κανείς δεν ισχυρίζεται ότι είναι εύκολο για έναν ηγέτη να πράττει πάντα το σωστό. Όμως, για να είναι αποτελεσματικός, πρέπει να γνωρίζει ποιο είναι το σωστό, να καταβάλλει κάθε δυνατή προσπάθεια για να φανεί αντάξιος των περιστάσεων και να αντιμετωπίζει το λαό του έτσι όπως θέλει να τον αντιμετωπίζουν. Πρόκειται για αυτό που οι φιλόσοφοι ονομάζουν «χρυσό κανόνα», επειδή εντοπίζεται σχεδόν σε κάθε αξιακό σύστημα, και σε όλους τους πολιτισμούς διαχρονικά (να φέρεσαι στους άλλους με τον ίδιο τρόπο που θέλεις εκείνοι να σου φέρονται). Ως ηγέτης, είναι δική του ευθύνη να ορίσει το σωστό παράδειγμα, ώστε να τον ακολουθήσουν και οι υπόλοιποι.

3.6 Υπάρχει καλή και κακή ηγεσία:

Η φύση της ηγεσίας επιβάλλει ένα συγκεκριμένο σύνολο ηθικών υποχρεώσεων και ευθυνών, συνεπάγεται όμως και ορισμένων πλεονεκτημάτων που διαχωρίζουν τους ηγέτες από τους άλλους. Σε σύγκριση με τους οπαδούς τους, οι ηγέτες αντικειμενικά διαθέτουν μεγαλύτερη ισχύ, απολαμβάνουν περισσότερα προνόμια, έχουν πρόσβαση σε σημαντικές πληροφορίες και γενικότερα ασχολούνται με ένα ευρύτερο φάσμα ζητημάτων που απαιτεί συνεπή μεταχείριση και εξισορρόπηση κατά τη λήψη

αποφάσεων. Ακριβώς επειδή οι ηγέτες ασκούν εκτεταμένη επιρροή, ο τρόπος με τον οποίο αντιδρούν στις ηθικές απαιτήσεις του ρόλου τους, έχει άμεσο αντίκτυπο στους ακολούθους τους, θετικό ή αρνητικό (Conger & Riggio, 2007). Ο Αμερικανός εκπαιδευτικός και συγγραφέας, Parker Palmer υποστηρίζει ότι η διαφορά μεταξύ ηθικής και ανήθικης ηγεσίας μπορεί να είναι τόσο έντονη, όσο η αντίθεση ανάμεσα στο φως και το σκοτάδι. Περιγράφει τον ηγέτη ως το άτομο που διαθέτει έναν ασυνήθιστο βαθμό δύναμης, με την οποία διαμορφώνει τις συνθήκες, κάτω από τις οποίες οι άνθρωποι πρέπει να επιβιώνουν και να εξελίσσονται. Χαρακτηριστικά υποστηρίζει ότι «οι συνθήκες αυτές μπορεί να είναι είτε τόσο φωτεινές όσο ο παράδεισος είτε τόσο σκιερές όσο η κόλαση».

Ένας ηγέτης που απέτυχε στην αποτελεσματική εκπλήρωση των καθηκόντων του, θα ήταν επειδή ενδεχομένως δεν κατάφερε να αντιμετωπίσει επαρκώς ένα ή περισσότερα από τα ζητήματα που τίθενται από την εξουσία, τα προνόμια, τις πληροφορίες, την ευθύνη, τη συνέπεια και την πίστη. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτυχημένης ηγεσίας στον κλάδο των επιχειρήσεων, αποτελεί η περίπτωση του Διευθύνοντος Συμβούλου της ενεργειακής εταιρείας Ένρον, Kenneth Lay, ο οποίος ευθυνόταν για ένα από τα μεγαλύτερα οικονομικά σκάνδαλα στην ιστορία των ΗΠΑ. Εκτός από το γεγονός ότι θεωρήθηκε υπεύθυνος για τη χρεοκοπία της εταιρείας και ότι το όνομά του ήταν συνώνυμο με τα μεγαλύτερα χρηματιστηριακά σκάνδαλα, δεν δίσταζε να απειλεί τους εχθρούς του, να ξοδεύει αλόγιστα ποσά χρημάτων, να χειραγωγεί πληροφορίες και να καταχράται την εμπιστοσύνη των εργαζομένων του. Περιγράφοντας αυτή τη «σκοτεινή» πλευρά της ηγεσίας, ο ακαδημαϊκός Jean Lipman-Blumen χρησιμοποιεί τον όρο «τοξική», χαρακτηρίζοντας έτσι τους ηγέτες που εμπλέκονται σε μια σειρά καταστροφικών συμπεριφορών και εμφανίζουν δυσλειτουργικά προσωπικά χαρακτηριστικά. Τέτοιες τοξικές συμπεριφορές ηγετών περιλαμβάνουν την αδιαφορία τους για την τύχη των ακολούθων τους, την παραβίαση των δικαιωμάτων τους, τη χρήση του ψέματος και την κατάχρηση της εξουσίας. Σε ανάλογες περιπτώσεις εκλείπουν ξεκάθαρα ηθικές αρετές και κυριαρχούν η δειλία, η ματαιοδοξία, η έλλειψη ακεραιότητας και η ανηθικότητα. Η καθηγήτρια Barbara Kellerman ταξινομεί τους «κακούς» ηγέτες σε αναποτελεσματικούς και ανήθικους. Σύμφωνα με την ίδια, οι αναποτελεσματικοί ηγέτες αποτυγχάνουν να παράγουν τα απαιτούμενα αποτελέσματα, ενώ οι ανήθικοι ηγέτες παραβιάζουν τους κοινούς κωδικούς αξιοπρέπειας και καλής συμπεριφοράς, θέτοντας πάντα ως προτεραιότητα το προσωπικό τους συμφέρον. Ο Craig E. Johnson, το 2007 στο βιβλίο *The Practice of Leadership Developing the Next Generation of Leaders*, εντοπίζει ότι η παντελής απουσία ηθικών φραγμών και η κατά συνέπεια αναποτελεσματική ηγεσία, έχει τις ρίζες της σε κίνητρα όπως :

- Ο φόβος, καθώς οι ηγέτες φοβούνται ιδιαίτερα το χάος και την αποτυχία. Για να αποτρέψουν τέτοια ενδεχόμενα, καταφεύγουν στην επιβολή κανόνων και διατάξεων που καταπνίγουν τη δημιουργικότητα και τη συνεργατικότητα. Θέλοντας να αποφύγουν την αποτυχία, οι ηγέτες παίρνουν λίγα ρίσκα και τιμωρούν όσους αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες αυτοβούλως.
- Η απληστία, η οποία ενθαρρύνει την ανεντιμότητα, εμποδίζει τους ηγέτες να δουν τις πραγματικές ανάγκες των λαών τους και εστιάζει αλλού την προσοχή τους.
- Ο εγωισμός, καθώς στρεβλώνει τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και οδηγεί στην υιοθέτηση ανήθικων επιλογών. Τα άτομα που βρίσκονται σε υψηλόβαθμες θέσεις και κατέχουν εξουσία είναι αυτά που είναι πιο επιρρεπή στο να παρουσιάσουν εγωκεντρικές και ναρκισσιστικές τάσεις. Η ενδεχόμενη πρόσβασή τους σε πολλές πηγές πληροφοριών, τους πείθει ότι είναι παντογνώστες και ότι μπορούν να κάνουν οτιδήποτε θελήσουν.

Τίποτα από τα παραπάνω δεν συνιστά ηθική ηγεσία. Η αποτελεσματική ηγεσία δεν προβάλλει την τυφλή εμπιστοσύνη και τις υπερβολικές απαιτήσεις, αλλά προωθεί το να είναι κανείς ανοιχτός σε νέες προκλήσεις που τίθενται από τον ίδιο αλλά και από τους άλλους. Ένας ικανός ηγέτης είναι σε θέση να αναγνωρίσει την αβεβαιότητα του διεθνούς συστήματος και να καταλαβαίνει ότι η αυτοπεποίθησή του προέρχεται από την επίγνωση των κινδύνων και την αποδοχή τους (Pardey, 2007). Οι ηθικοί ηγέτες που είναι ειλικρινείς και ακέραιοι, θέτουν από μόνοι τους ερωτήματα σχετικά με την επικρατούσα κατάσταση, χωρίς να εθελουφλούν και να κάνουν διακρίσεις. Είναι δίκαιοι στον τρόπο που αντιμετωπίζουν τους ανθρώπους κι έτσι εκείνοι με τη σειρά τους, αισθάνονται ασφαλείς να μοιραστούν την αλήθεια τους και τα οράματά τους. Είναι πολύ σημαντικό ότι δέχονται να ρισκάρουν και να αναλαμβάνουν την αντιμετώπιση επερχόμενων κινδύνων, χωρίς να κρύβονται πίσω από το αξίωμά τους. Επιπροσθέτως, ηθική ηγεσία σημαίνει λήψη μέτρων για την πρόληψη και τον περιορισμό αντικοινωνικών συμπεριφορών, ξεκινώντας από την κορυφή του οργανισμού. Οι ηγέτες οφείλουν να δημιουργούν κατευθυντήριες γραμμές που θα ακολουθούν οι ίδιοι και να υιοθετούν πολιτικές μηδενικής ανοχής, οι οποίες θα καταδικάζουν πιθανές ανήθικες ενέργειες. Πρέπει να χρησιμοποιούν τη δύναμή τους εποικοδομητικά και να προσπαθούν να προβλέψουν ένα πρόβλημα πριν καν προκύψει, αντιμετωπίζοντας τους παράγοντες που δημιουργούν καταστροφικές συνέπειες, όπως άγχος, αδικία, καταπίεση, απειλές και υπερβολική ανταγωνιστικότητα. Για να επιτύχουν τα παραπάνω, είναι εξίσου σημαντικό να διακατέχονται από ηθική ευαισθησία (moral sensitivity), η οποία είναι αναγκαία στον εντοπισμό ηθικών

διλημμάτων, καθώς είναι αδύνατο να λυθεί ένα ζήτημα χωρίς να αναγνωρισθεί πρώτα η ύπαρξή του.

3.7 Αμοραλισμός στην ηγεσία και το διαχρονικό ζήτημα των «λερωμένων χεριών»

Ανέκαθεν ένα από τα ζητήματα που σχετίζονται με την ανήθικη ηγεσία και τον αμοραλισμό, ήταν αυτό των «λερωμένων χεριών» (*dirty hands*). Οι ηγέτες που διαχρονικά αντιμετωπίζουν το συγκεκριμένο δίλημμα, αναγκάζονται να εμπλακούν σε καταστάσεις και να ανέχονται συμπεριφορές, που είναι αντίθετες στην προσωπική τους ηθική, αλλά οφείλουν να μην αντιδράσουν για την προάσπιση του κοινού καλού (Uhr, 2015). Η ανήθικη ενέργεια που καθιστά τα χέρια ενός ηγέτη λερωμένα, δεν μπορεί να είναι οποιοδήποτε είδος αδικίας. Επί παραδείγματι, αμιγώς ιδιοτελής και εγωκεντρική συμπεριφορά ενός ηγέτη, που έχει ως αποκλειστικό σκοπό την εξυπηρέτηση προσωπικών του συμφερόντων, δεν μπορεί να αποτελέσει παράδειγμα περίπτωσης «λερωμένων χεριών», ακόμα κι αν αυτή η συμπεριφορά είναι σαφώς ανήθικη. Για να χαρακτηριστεί μια περίπτωση ως *dirty hands case*, πρέπει να αληθεύει ότι ο ηγέτης ό, τι έκανε, το έκανε για την εξυπηρέτηση ενός απώτερου σκοπού, μιας δύναμης μεγαλύτερης από τον ίδιο. Έτσι, προκαλείται σύγκρουση μεταξύ αυτού που επιτάσσει η κοινή ηθική και των υπόλοιπων απαιτήσεων που φέρει ούτως ή άλλως το αξίωμα του ηγέτη. Από ηθικής άποψης, η πιθανότητα συγκρούσεων μεταξύ ηθικής και επίτευξης στόχων είναι αρκετά ανησυχητική από μόνη της, αλλά το παραπάνω ζήτημα κρύβει μια βαθύτερη ανησυχία, αναμφισβήτητα ζωτικής σημασίας για τη φύση της ηγεσίας. Σύμφωνα με αναλυτές του φαινομένου, η ηθική ηγεσία επιβάλλει τέτοιου είδους συμπεριφορές. Η ηθική πραγματικότητα της ηγεσίας είναι τέτοια που δεν μπορεί να απαιτεί από τους ηγέτες να διατηρούν τα χέρια τους καθαρά (Encyclopedia of Leadership, 2005).

Επιχειρώντας κανείς μια κατά προσέγγιση διάκριση του συγκεκριμένου φαινομένου, θα έρθει και πάλι αντιμέτωπος με τον *Ηγεμόνα*, του Νικολό Μακιαβέλι. Αναλυτικότερα, οι περιπτώσεις των «λερωμένων χεριών» μπορούν να κατηγοριοποιηθούν, ανάλογα με το ποιον θα βλάψει δυνητικά ο ηγέτης, δηλαδή, είτε άλλους ηγέτες, είτε τους οπαδούς του, ή ακόμη και αγνώστους. Στην πρώτη περίπτωση, συναντάται λοιπόν το έργο του Μακιαβέλι, στο οποίο υποστηρίζει ότι «ένας ηγεμόνας που θέλει να διατηρήσει τη δύναμή του, πρέπει να είναι προετοιμασμένος να ενεργεί ανήθικα», γιατί είναι σχεδόν βέβαιο ότι θα είναι περιτριγυρισμένος από «πολλούς αδίστακτους άντρες» (Μακιαβέλι, 1532). Ο Μαξ Βέμπερ ομοίως υποστηρίζει ότι «[από τότε] ο κόσμος διέπεται από δαίμονες.... δεν είναι αλήθεια ότι το καλό μπορεί να προέλθει μόνο από το καλό και το κακό μόνο από το κακό, γιατί συχνά ισχύει το αντίθετο». Ο Βέμπερ καταλήγει, «όποιος αποτυγχάνει να δει

πως είναι έτσι τα πράγματα, είναι ένα βρέφος της πολιτικής» (Βέμπερ, 1946). Η κοινή παραδοχή και των δύο συγγραφέων είναι ότι οι ηγέτες, ειδικά οι πολιτικοί, βρίσκονται σε τέτοιο περιβάλλον που η τήρηση των τυπικών ηθικών αρχών θέτει αυτούς και κυρίως το λαό τους σε μειονεκτική θέση. Δυστυχώς λοιπόν, μερικές φορές, μια τέτοια αντιμετώπιση από την ηγεσία είναι ίσως η καλύτερη διαθέσιμη επιλογή.

Στη δεύτερη κατηγορία περιπτώσεων εντοπίζονται πιθανά λάθη που έχουν γίνει εις βάρος των ακολούθων ενός ηγέτη. Σε ορισμένες περιπτώσεις, οι ηγέτες επιδιώκουν την ικανοποίηση μαζικών στόχων, αντιμετωπίζοντας το λαό με τρόπους συχνά ανήθικους. Ο Kenneth Winston του Kennedy School's Center for Public Leadership, κάνει λόγο για την «αναγκαιότητα του ηθικού οπορτουισμού» που αναδύεται στη συγκεκριμένη περίπτωση: «Ο ηγέτης δεν μπορεί πάντα να περιμένει. Και δεδομένου ότι οι υπόλοιποι θεσμοί μπορεί να μην συμφωνούν ή να μην έχουν καν καταλάβει τις προτάσεις του, θεωρείται απαραίτητο μερικές φορές να καταφεύγει στη χειραγώγηση, στην εξαπάτηση, ακόμη και στον εξαναγκασμό, για το κοινό συμφέρον» (Winston, 1994). Βέβαια, ο ηγέτης εξακολουθεί να έχει φερθεί αμοραλιστικά στο λαό του, παρά την προσπάθειά του να εξυπηρετήσει το καλό του συνόλου. Η τρίτη κατηγορία χαρακτηρίζεται από περιπτώσεις απλών συγκρούσεων μεταξύ του καλού της ομάδας ενός ηγέτη και του καλού ενός ή περισσοτέρων ατόμων εκτός της ομάδας. Έχοντας πάντα υπόψη ότι υφίσταται ένα ηθικό δίλημμα στον πυρήνα του προβλήματος των «λερωμένων χεριών», ο θεωρητικός Michael Walzer θεωρεί πως το δίλημμα είναι ενδεικτικό του γεγονότος ότι δεν υπάρχει πλήρης «συνοχή και αρμονία στον κόσμο της ηθικής» (Walzer, 1973). Αποτέλεσμα αυτής της ρήξης είναι ότι οι ηγέτες μερικές φορές θα αντιμετωπίσουν επιλογές τις οποίες δεν μπορούν να αιτιολογήσουν πλήρως με ηθικές αξίες. Ανεξάρτητα από το τι κάνουν, θα έχουν διαπράξει ηθικό σφάλμα.

Συμπερασματικά, το να είσαι ηθικός σημαίνει να κάνεις αυτό που θεωρείς σωστό. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες δεν προσπαθούν να ευχαριστήσουν τους πάντες, διαμορφώνοντας μια ηθική στρατηγική που δεν θα πλήττει κανέναν, καθώς κάτι τέτοιο δεν είναι εφικτό. Αντιθέτως, προβάλλουν καθαρά τα δικά τους ηθικά πρότυπα, αλλά ακούν με προσοχή τις απόψεις των υπολοίπων, ώστε να προχωρήσουν σε μια σφαιρική λήψη αποφάσεων. Αυτή ακριβώς είναι η βάση της ηθικής στην ηγεσία. Για να κάνει κανείς την σωστή επιλογή, πρέπει πρώτα να ορίσει την έννοια του «σωστού». Πρόκειται για ορισμένες πεποιθήσεις ή αξίες, οι οποίες διαμορφώνουν την ηγετική συμπεριφορά και οι οποίες αναλύθηκαν στο παρόν κεφάλαιο. Συνοψίζοντας λοιπόν τις βασικές πτυχές της ηθικής στην ηγεσία, συναντάμε την ειλικρίνεια, την ακεραιότητα, την ισότητα και τη δικαιοσύνη. Αναποτελεσματικοί είναι οι ηγέτες που αποκρύπτουν τις αληθινές τους ενέργειες και προθέσεις και δίνουν προσοχή μόνο σε εκείνους που τους λένε αυτά που

θέλουν να ακούσουν. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες προβάλλουν συνεχώς την αλήθεια, όσο δυσάρεστη κι αν είναι, και παραδέχονται χωρίς ντροπή τα σφάλματά τους. Αντίστοιχα, στον επιχειρησιακό κλάδο, οι οργανισμοί που προσπαθούν να πορευτούν με ηθικά πρότυπα, υιοθετώντας πολιτικές κοινωνικής υπευθυνότητας και δημοσιοποίησης των αξιών τους, είναι βέβαιο ότι θα είναι επιτυχημένοι. Ως τομέας εφαρμοσμένης ηθικής, η ηθική της ηγεσίας θα πρέπει να ανταποκρίνεται στις επιτακτικές ηθικές ανησυχίες των κοινωνιών και των οργανώσεων. Η έρευνα όμως γύρω από το παρόν ζήτημα δεν θα πρέπει να περιορίζεται αποκλειστικά σε ερωτήματα όπως «Τι είδους άτομο μπορεί να γίνει επιτυχημένος ηγέτης;» και «Ποιες είναι οι ηθικές ευθύνες του ίδιου και των ακολούθων του;». Κρίνεται επιτακτική η ανάγκη καθορισμού της έννοιας της ηγεσίας και ενδοσκόπησης της φύσης της, όπως επίσης και των τρόπων και των περιστάσεων όπου μπορούν να αναδυθούν ικανοί, ηθικά ενάρετοι και υπεύθυνοι ηγέτες (Pardey, 2007).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΗΓΕΣΙΑ ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟ ΚΡΙΣΗΣ

4.1 Ορισμός της κρίσης

Είναι γνωστό ότι κάθε οργανισμός, είτε θρησκευτικός, στρατιωτικός, επαγγελματικός, μη κερδοσκοπικός, ή κυβερνητικός, θα κληθεί να αντιμετωπίσει αναπόφευκτα μια κρίση που θα δοκιμάσει τις ικανότητές του, αλλά και την προσαρμοστικότητά του. Όπως συμφώνησε και παραπάνω ο Μαξ Βέμπερ, μια κρίση μπορεί γρήγορα να εκθέσει τις δυνάμεις ή και τις αδυναμίες ενός ηγέτη και μπορεί να αποκαλύψει στον κόσμο, αν ο ηγέτης έχει τα προσόντα που χρειάζεται για να λειτουργήσει αποτελεσματικά. Οι κρίσεις φέρνουν πάντα τους ηγέτες αντιμέτωπους με ξαφνικές και περίπλοκες προκλήσεις, ενώ οι ίδιοι προσπαθούν ταυτόχρονα να βοηθήσουν τους γύρω τους να διατηρήσουν τις ελπίδες τους και την αισιοδοξία τους. Είναι εκ φύσεως αγχωτικές και απαιτητικές, τόσο συναισθηματικά όσο και σωματικά, κι έτσι τέτοιες ηγετικές προκλήσεις πρέπει να αναλαμβάνονται μόνο από ανθρώπους που μπορούν να ανταπεξέλθουν υπό πίεση, ώστε να μπορούν με τη σειρά τους να οργανώσουν, να κινητοποιήσουν και να κατευθύνουν και τους υπόλοιπους.

Η πλειοψηφία των κρατών, των επιχειρήσεων και των διαφόρων οργανισμών, λειτουργούν σε μεγάλες περιόδους σχετικής σταθερότητας, όμως πολλές φορές συμβαίνει κάτι αναπάντεχο που ανατρέπει όλους τους σχεδιασμούς τους. Επιχειρώντας λοιπόν να ορίσουμε την ηγεσία, είναι αναγκαίο να αναφερθεί ότι δεν θα πρέπει να ονομάζει κανείς μια περίοδο με πολλές αστάθειες, καθήκοντα και υψηλό φόρτο εργασίας ως κρίση. Υπάρχουν πολλοί οργανισμοί οι οποίοι έχουν συνηθίσει να ανταπεξέρχονται στη συνεχή αβεβαιότητα, στα συχνά και απροσδόκητα γεγονότα αλλά και στις συνεχείς αλλαγές κατεύθυνσης. Με άλλα λόγια, αυτό που οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται ως κρίση, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το τι συνηθίζουν να ορίζουν ως συνηθισμένη κατάσταση και περίοδο σταθερότητας. Σύμφωνα με τον David Pardey, το φαινόμενο της κρίσης θα πρέπει να εξεταστεί σε αντιδιαστολή με τις περιπτώσεις έκτακτης ανάγκης και καταστροφής (2007) :

- Ως κρίση ορίζεται μια κατάσταση κατά την οποία ασκείται έντονη πίεση στους ανθρώπους και στους θεσμούς τους και απειλούνται βασικές αξίες και ηθικές. Περιλαμβάνει άτομα που δρουν με απρόβλεπτο ή απροσδόκητο τρόπο και που πιθανώς πρέπει να εκτελούν εργασίες τις οποίες υπό κανονικές συνθήκες δεν θα αναλάμβαναν.

- Η κατάσταση έκτακτης ανάγκης είναι ένα κρίσιμο συμβάν που συμβαίνει ξαφνικά και χωρίς προειδοποίηση και το οποίο μπορεί να προκαλέσει σοβαρή αλλά βραχυπρόθεσμη αναστάτωση.
- Η καταστροφή αποτελεί κι αυτή σοβαρό συμβάν, το οποίο ενδεχομένως να έχει συσσωρευτεί με την πάροδο του χρόνου ή μπορεί να συμβεί ξαφνικά και να προκαλέσει αξιοσημείωτες επιπτώσεις.

Οι παραπάνω ορισμοί βασίζονται σε δύο κύριες διαστάσεις: τη σοβαρότητα του συμβάντος και το χρονοδιάγραμμα κατά το οποίο συμβαίνει. Είναι σημαντικό να συνειδητοποιήσουμε ότι οι κρίσεις μπορεί να χαρακτηρίζονται από διαφορετικούς βαθμούς σοβαρότητας και ενδέχεται να εμφανιστούν σε εντελώς διαφορετικές χρονικές περιόδους. Μπορεί λοιπόν, ξαφνικά να ξεσπάσει μια κρίση, να έχει καταστροφικές συνέπειες αλλά για μικρό χρονικό διάστημα κι έπειτα τα πράγματα να επανέλθουν σε φυσιολογικά επίπεδα πολύ γρήγορα. Με άλλα λόγια, η σοβαρότητα μιας κρίσης δεν καθορίζει απαραίτητα το πόσο μακροχρόνιες οι επιπτώσεις μπορεί να είναι, μιας και λιγότερο σοβαρά συμβάντα μπορεί να διαρκέσουν πολύ περισσότερο και να έχουν μεγαλύτερο αντίκτυπο. Όλα εξαρτώνται από τον τρόπο απόκρισης του ηγέτη μπροστά στην πρόκληση μιας κρίσης.

4.2 Κρίση ως συναισθηματικό χάος

Το γεγονός ότι η μόνη σταθερά είναι η αλλαγή και ότι η μόνη βεβαιότητα είναι η αβεβαιότητα, εκτός από τον απρόβλεπτο χαρακτήρα του μέλλοντος, συνεπάγεται ότι το χάος γίνεται αναπόσπαστο κομμάτι της ζωής κάθε ηγέτη. Στον τομέα των στρατιωτικών επιχειρήσεων, ο βασικός στόχος ενός στρατού εν καιρώ ειρήνης, είναι η προετοιμασία του για το ενδεχόμενο του πολέμου. Ένα σημαντικό στάδιο στην εκπαίδευση των στρατιωτών είναι η διδασκαλία του πώς θα πρέπει να διαχειριστούν το φάσμα των συναισθημάτων που πρόκειται να βιώσουν πριν, κατά τη διάρκεια και μετά τη μάχη. Τα συναισθήματα αυτά σε γενικές γραμμές περιλαμβάνουν φόβο, ανησυχία, θλίψη, οργή, εκδίκηση, μοναξιά, λύπη, αποστροφή, επαγρύπνηση, αγωνία και ενοχή και πρέπει να γνωρίζουν ότι αν δεν μπορούν να τα τιθασεύσουν, δεν θα είναι αποδοτικοί στο αποφασιστικό σημείο. Αντιστοίχως, την ίδια πρόκληση καλούνται να αντιμετωπίσουν και οι ηγέτες κατά τη διάρκεια μιας κρίσης, καθώς πρέπει να είναι σίγουροι πως δεν θα επικρατήσει το ίδιο συναισθηματικό χάος στους ίδιους αλλά και στους ακολούθους τους. Η κρίση έχει την τάση να προκαλεί χαοτικές καταστάσεις και σύγχυση σε έναν οργανισμό. Συχνά, παρατηρείται έλλειψη επικοινωνίας και πληροφόρησης, ακριβώς τη στιγμή που όλοι νιώθουν την ανάγκη να γνωρίζουν τι συμβαίνει και τι επιπτώσεις θα υπάρξουν στο μέλλον. Τέτοιες αγχωτικές περιπτώσεις μπορούν να οδηγήσουν τους λογικούς

ανθρώπους μακριά από την λογική και την ενσυναίσθηση, αυξάνοντας παράλληλα τις πιθανότητες για σύγκρουση και παράλογη συμπεριφορά. Σε αυτό το χαοτικό, διφορούμενο και έντονα φορτισμένο συναισθηματικά περιβάλλον είναι που θα πρέπει ο ηγέτης να ηγηθεί με επιτυχία. Στόχος της αποτελεσματικής ηγεσίας κρίσης είναι να ανταποκρίνεται στις ανθρώπινες συναισθηματικές ανάγκες, ώστε να επηρεαστεί όσο το δυνατόν λιγότερο το ηθικό των οπαδών, η παραγωγικότητά τους, η προσήλωσή τους και οι διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ τους.

4.3 Προκλήσεις ηγεσίας

Χαρακτηριστικές περιπτώσεις προσωπικοτήτων, που κατάφεραν να ηγηθούν όσο το δυνατόν με μεγαλύτερη επιτυχία σε περιόδους κρίσεις, έχουν χαραχθεί στη συλλογική μνήμη. Ο δήμαρχος της Νέας Υόρκης, Giuliani κατά την επίθεση στις 9/11, ο Στρατηγός Russel Honore και ο Ναύαρχος της Ακτοφυλακής της Νέας Ορλεάνης, Thad Allen μετά τον τυφώνα Κατρίνα, αλλά και οι Φράνκλιν Ρούσβελτ και Ουίνστον Τσόρτσιλ, σε περιόδους μεγάλης θλίψης και πολέμου. Σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης, οι ηγέτες έχουν πρόσβαση σε μια μεγάλη γκάμα δυνατοτήτων και εκτελέσιμων πρωτοκόλλων ασφαλείας, που, με τη σωστή προσαρμογή, μπορούν να παρέχουν την κατάλληλη λύση στο πρόβλημα. Σε πραγματικές όμως κρίσεις, οι ηγέτες δεν μπορούν πάντα να έχουν στη φαρέτρα τους δοκιμασμένα πρωτοκόλλα και τεχνικές που θα συμβάλλουν στην αντιμετώπιση της κατάστασης, καθώς όπως τονίσθηκε παραπάνω, κυριαρχεί το αιφνίδιο και το απρόβλεπτο. Συνεπώς, θα πρέπει να αυτοσχεδιάσουν και να εφεύρουν νέες προσεγγίσεις ή συνδυασμούς υπάρχουσών πρακτικών. Μεγάλο μέρος αυτής της πρόκλησης είναι γνωστικού και εννοιολογικού χαρακτήρα, γεγονός που καταδεικνύει την δυσκολία της, ιδιαίτερος σε καταστάσεις όπου κυριαρχεί το άγχος και ο πανικός.

Για τον Herman Leonard, Καθηγητή Δημόσιας Διοίκησης του Πανεπιστημίου Χάρβαρντ, οι βασικές προκλήσεις της ηγεσίας στην αντιμετώπιση κρίσεων περιορίζονται στα εξής:

- Αξιολόγηση με ακρίβεια και ταχύτητα των αιτιών σύμφωνα με τις οποίες η τρέχουσα κατάσταση διαφέρει σημαντικά από τις προηγούμενες.
- Άρνηση του ηγέτη να προβεί σε πρόχειρες και ανακριβείς διαγνώσεις και εκτιμήσεις της κατάστασης, οι οποίες τον προμηθεύουν με νέα βασικά στοιχεία.
- Διαμεσολάβηση πιθανών συγκρούσεων μεταξύ εκείνων που υποστηρίζουν την ανάγκη για άμεση δράση και όσων έχουν την τάση να καθυστερούν τις επιλογές τους, έως ότου αναπτυχθεί μια βαθύτερη κατανόηση της κατάστασης.

- Ανάπτυξη και διατήρηση της προοπτικής που προβάλλει τη «μεγάλη εικόνα» όλων των βασικών χαρακτηριστικών της κατάστασης.
- Επικοινωνία των σχετικών αντιλήψεων του ηγέτη αναφορικά με την κατάσταση, τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά, έτσι ώστε όλοι να την κατανοήσουν και να οργανώσουν τους σχεδιασμούς τους γύρω από αυτή.
- Διατήρηση μιας λογικής ακολουθίας στη συλλογιστική επιλογή των νέων, μη δοκιμασμένων και επικίνδυνων τρόπων δράσης.
- Συντονισμός της ταχείας ανάπτυξης νέων σχεδίων και καθορισμός των λεπτομερειών της επιχειρησιακής δράσης για τους επικείμενους κινδύνους.
- Κινητοποίηση της απαιτούμενης προσοχής και προσπάθειας όλων των δρώντων, οι οποίοι ίσως, λόγω των αυξημένων επιπέδων άγχους, αντιμετωπίζουν δυσκολία στη διεκπεραίωση των καθηκόντων τους.
- Εκτέλεση όλων αυτών των καθηκόντων ενώ οι ηγέτες καλούνται κι εκείνοι να λειτουργήσουν κάτω από αγχώδεις καταστάσεις.
- Εποπτεία της παραπάνω εκτέλεσης των νέων σχεδιασμένων, και πιθανώς ατελών, ενεργειών.

Η υψηλή ποιότητα προσαρμοστικότητας που πρέπει να επιδείξουν άμεσα οι ηγέτες, σε ένα περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από έντονη αβεβαιότητα και πίεση, καταδεικνύει τον εξαιρετικά δύσκολο και πολύπλοκο ρόλο της ηγεσίας στη διαχείριση κρίσεων. Η κατανόηση των προκλήσεων που παρουσιάζονται σε πραγματικές καταστάσεις κρίσης αποτελεί το πρώτο σημαντικό βήμα προς την κατεύθυνση της αντιμετώπισής τους με επιτυχία. Οι ηγέτες δεν μπορούν απλά να κατηγορούν την κακή τύχη, την αδικία ή τις δικές τους λανθασμένες επιλογές, αλλά οφείλουν να ενεργήσουν αποτελεσματικά, έτσι ώστε να διορθώσουν το πρόβλημα, να το ξεπεράσουν και εν τέλει να ανακάμψουν από αυτό. Εάν οι ηγέτες έχουν δημιουργήσει έναν ισχυρό δεσμό με τους υφισταμένους τους, με αξιόπιστες και ηθικές βάσεις, τότε και αυτοί με τη σειρά τους θα επιδείξουν αμέριστη εμπιστοσύνη στο πρόσωπο της ηγεσίας και θα πράξουν τα δέοντα. Για να αξιοποιήσουν στο έπακρο τις αναπτυξιακές τους προσπάθειες, οι ηγέτες θα πρέπει να επικεντρωθούν σε τρεις σημαντικές δεξιότητες: στην επικοινωνία, στη σαφήνεια οραμάτων και αξιών και στο ενεργό ενδιαφέρον προς άλλους.

Όπως όμως είναι φυσικό, δεν υπάρχουν εγγυήσεις επιτυχίας. Σίγουρα, κανείς δεν μπορεί να προβλέψει με βεβαιότητα και ακρίβεια το πού, πότε και πώς μπορεί να ξεσπάσει μια κρίση, αλλά ένας σπουδαίος ηγέτης πρέπει να είναι σε θέση να μετριάσει τις συνέπειές

της, λαμβάνοντας υπόψη τους εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες που θα μπορούσαν να κάνουν το λαό του πιο ευάλωτο σε μια πιθανή κρίση. Η προβλεψιμότητα, η ανθεκτικότητα και η προσαρμοστικότητα, έννοιες τις οποίες έχουν αναλύσει οι μεγάλοι θεωρητικοί του πολέμου, Σουν Τσου και Κλαούζεβιτς, κρίνονται λοιπόν ζωτικής σημασίας σε περιόδους κρίσεις.

Κατά τους Zinni και Koltz (2009), οι ηγέτες που καταφέρνουν να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά μια κρίση, συγκεντρώνουν τα εξής χαρακτηριστικά γνωρίσματα:

- Αναγνωρίζουν και αποδέχονται την πραγματικότητα μιας κατάστασης και δεν προσπαθούν να την ωραιοποιήσουν ή να αποκρύψουν τη σοβαρότητά της. Προβαίνουν επίσης σε ρεαλιστικές εκτιμήσεις των γεγονότων και των επιπτώσεών τους.
- Γνωστοποιούν στους υπολοίπους όλο το εύρος της «ζημίας», καθώς όσο πιο γρήγορα τους ενημερώσουν, ελαχιστοποιούν τις πιθανότητες δυσφήμισής τους. Καταφέρνουν έτσι με την ειλικρίνεια και τη διαφάνειά τους, να δημιουργήσουν από την αρχή θετικές, γι' αυτούς, εντυπώσεις.
- Ενεργούν με ταχύτητα και αποφασιστικότητα, ώστε να παρακινήσουν τους οπαδούς τους να πράξουν το ίδιο. Οι τελευταίοι νιώθουν μπερδεμένοι, πληγωμένοι και ανήσυχοι και το μόνο που έχουν πραγματικά ανάγκη είναι η υπεύθυνη δράση και καθοδήγηση της ηγεσίας τους.
- Είναι συμπονετικοί με τα δεινά των υφισταμένων τους, αλλά όχι με τους ίδιους. Είναι πολύ εύκολο για έναν άνθρωπο που έρχεται αντιμέτωπος με μια δυσάρεστη κατάσταση, να παραδοθεί στο αίσθημα του φόβου και της απελπισίας. Τότε είναι που ο ηγέτης πρέπει να τον πείσει πως ελέγχει ο ίδιος την εξέλιξη της κατάστασης και να του δώσει κίνητρο ώστε να βγει όσο το δυνατό πιο αλώβητος από αυτή.
- Αντιμετωπίζουν τις δυσκολίες που συνεπάγονται οι περίοδοι κρίσης ως προκλήσεις αυτοβελτίωσης και θεωρούν ότι πάντα οποιαδήποτε αρνητική κατάσταση ενέχει κάποιο θετικό στοιχείο που μπορεί να αποτελέσει χρήσιμη εμπειρία για το μέλλον.
- Τονίζουν την αξία της καθοδήγησης και του παραδειγματισμού, καθώς συμβάλλουν προσωπικά με αυταπάρνηση και ζήλο στη βελτίωση της κατάστασης.
- Παραμένουν πιστοί στις ηθικές τους αξίες και δεν επιτρέπουν σε μεμονωμένα περιστατικά να κλονίσουν τα ιδανικά, τις αντιλήψεις τους και τα πρότυπά τους.
- Διενεργούν ένα είδος αυτό-αξιολόγησης και εσωτερικής ενδοσκόπησης, ώστε να εντοπίσουν πώς η κρίση τους επηρέασε προσωπικά. Σε περίπτωση που

αισθανθούν ότι χρειάζονται βοήθεια, δεν θα διστάσουν, ούτε θα ντραπούν να την ζητήσουν. Εξωτερικεύουν τα συναισθήματά τους και μοιράζονται κι εκείνοι τους δικούς τους προβληματισμούς.

Αυτό που προκύπτει από τα παραπάνω, είναι πως οι ηγέτες είναι εξαιρετικά ικανά άτομα και ότι κατέχουν ιδιαίτερες δεξιότητες που τους βοηθούν να κάνουν τις σωστές επιλογές. Έχουν μάθει να ξεπερνούν τις αμφιβολίες που γεννούν οι δυσκολίες, να διαμοιράζονται το βάρος μιας ευθύνης και να ενδιαφέρονται αληθινά για τις επιπτώσεις της κρίσης στο λαό τους, χωρίς όμως να δέχονται δικαιολογίες. Αδιαμφισβήτητα, μια κρίση αποτελεί τη μεγαλύτερη πρόκληση για έναν ηγέτη, παράλληλα όμως τον σφυρηλατεί, τον ενδυναμώνει και τον καθιστά ακόμα πιο απαραίτητο στους άλλους.

4.4 Η ηγεσία ως κινητήριο δύναμη για αλλαγή

Όπως αναφέρθηκε στο τρίτο κεφάλαιο, ο κόσμος εκφράζει όλο και πιο συχνά την ανησυχία του για την αδυναμία της ηγεσίας στην ανάληψη νέων καθηκόντων, σύμφωνα με την Joanne Ciulla. Ο ηγέτης που έχει ως μακροπρόθεσμο σκοπό την αλλαγή, δεν έχει νόημα να επιδιώκει η αλλαγή αυτή να προκύψει από μόνη της. Η αποτελεσματική αλλαγή έγκειται στην ομαδική προσέγγιση, καθώς αυτή επιτρέπει να ακουστούν διαφορετικές απόψεις, να επιστρατευτούν πολλαπλές δεξιότητες και να διαμοιραστεί η ευθύνη της πραγματοποίησής της. Ο ηγέτης οφείλει να διαθέτει:

- Συμφωνημένο σκοπό, καθώς απαιτείται σαφής εστίαση σε συγκεκριμένους στόχους.
- Οργάνωση, εφόσον είναι απαραίτητη η αίσθηση κάποιας δομής και κατανομής ρόλων.
- Εμπιστοσύνη και υποστήριξη μεταξύ των μελών της ομάδας.
- Ανοιχτή επικοινωνία ανάμεσα σε όλους τους παράγοντες που συμβάλλουν στην αλλαγή.
- Γνώση για τα απαραίτητα μέσα που διαθέτει και το μέγεθος της ισχύς.

Όπως υποστήριξε ο Joseph Nye, η ισχύς ορίζεται ως η άσκηση επιρροής με στόχο την επίτευξη συγκεκριμένων σκοπών. Μπορεί όμως να γίνει μια επιπλέον διάκριση μεταξύ των ηγετών που θέλουν να επιβάλλουν την ισχύ τους στους άλλους και εκείνων που θέλουν να επιβάλλουν τη δύναμή τους με τη βοήθεια των άλλων. Το γεγονός ότι ο ηγέτης προκειμένου να αποκτήσει αυτό που επιθυμεί ενδέχεται να δίνει πλήρη ελευθερία στους γύρω του, μπορεί να συνδεθεί με την άσκηση ήπιας ισχύος, αμοιβαίας πειθούς και επικοινωνίας. Οι σημερινοί ηγέτες καλούνται να συνδυάσουν ήπια ισχύ με Μακιαβελικές δεξιότητες σκληρής ισχύος, ώστε να επιτύχουν την ιδανική αναλογία εξισορρόπησης

δυνάμεων. Η επικρατούσα άποψη περί εκδημοκρατισμού και νέων πληροφοριών, που συνεπάγεται ότι ο λαός έχει περισσότερη δύναμη από ποτέ, οδηγούν τον ηγέτη να διαπιστώσει ότι οι απόψεις του για το τι είναι ηθικό και τι αποτελεσματικό, συμπίπτουν συχνότερα από ό, τι στο παρελθόν, με αυτές των οπαδών του.

Ο Μακιαβέλι παρατήρησε πριν από πολλά χρόνια: «Πρέπει να συνειδητοποιήσουμε ότι δεν υπάρχει τίποτα πιο δύσκολο να προγραμματιστεί, τίποτα πιο αβέβαιο να επιτευχθεί και τίποτα πιο επικίνδυνο να διαχειριστεί, από την καθιέρωση μιας νέας τάξης (πραγμάτων). Γιατί αυτός που εισάγει αυτή την αλλαγή, κάνει εχθρούς όλους εκείνους που είχαν πλεονεκτήματα που προέρχονταν από την παλιά τάξη και συμμάχους αυτούς που έχουν να αποκομίσουν οφέλη από τη νέα». Η παρατήρησή του βοηθά στο να διασαφηνιστεί η διαχρονική αλλά και φαινομενικά αντιφατική αλήθεια, του ότι όσο περισσότερο τα πράγματα αλλάζουν, τόσο παραμένουν ίδια. Η ανάγκη για συνεχείς αλλαγές και αναπροσαρμογές στο νέο διεθνές σύστημα κρίνεται απαραίτητη, ειδικότερα τα επόμενα χρόνια, όπου ο παγκόσμιος ανταγωνισμός διαρκώς θα μεγαλώνει. Η ηγεσία από μόνη της είναι μια διαρκής διαδικασία μάθησης και συνίσταται στο συνδυασμό διαχείρισης και καθοδήγησης.

Αρκετοί είναι οι μελετητές του φαινομένου της ηγεσίας που προτείνουν μια πιο κριτική προσέγγιση, με σκοπό να δοθεί περισσότερη προσοχή στην εξέλιξη των συζητήσεων γύρω από την ύπαρξη της ηγεσίας σε διάφορους τομείς της οικονομίας και των δημοσίων υποθέσεων. Η σημασία της αποκωδικοποίησης της πολιτικής και ιδεολογικής διάστασης του φαινομένου πρέπει οπωσδήποτε να τεθεί επί τάπητος, ώστε να κατανοηθεί πλήρως η ενσωμάτωση της ηγεσίας στα έγκατα της κοινωνίας. Οι διάλογοι και οι συζητήσεις φαίνεται να είναι ένα αρκετά πρόσφορο έδαφος για νέες πηγές νομιμότητας και, κατά συνέπεια, μια νέα ευκαιρία για την ανάπτυξη ηγεσίας και ηγετών (Storey et al, 2017).

Χωρίς αμφιβολία οι μελλοντικοί ηγέτες θα είναι ηγέτες που πάνω από όλα εκτιμούν την ειλικρίνεια και την ακεραιότητα. Φιλοδοξούν να είναι παγκόσμιοι ηγέτες και να ασκούν παγκόσμια επιρροή. Γνωρίζουν ότι ο κόσμος αλλάζει, είναι δεκτικοί απέναντι σε νέες αξίες και πολιτιστικές διαφορές και υποστηρίζουν σθεναρά την ενσωμάτωσή τους στο σήμερα. Η συνεργατικότητα και η ομαδικότητα κρίνονται επίσης ως άλλα δύο αναγκαία στοιχεία που αυξάνουν την παραγωγικότητα της ηγεσίας, καθώς ο ηγέτης του μέλλοντος δεν θέλει, και δεν μπορεί άλλωστε, να αλλάξει τον κόσμο μόνος του. Υποστηρίζουν την ευρεία και συχνή επικοινωνία και τονίζουν ότι οι πληροφορίες πρέπει να διαδίδονται ευρέως σε όλους όσοι ασκούν επιρροή. Ενδιαφέρονται για την κοινωνική ευθύνη και προσεγγίζουν με ανθρωπιά την ευρύτερη κοινότητά τους. Ο αυξανόμενος ρόλος της τεχνολογίας και η χρησιμότητά της ως εργαλείο επικοινωνίας είναι επίσης μέρος της νέας

τάξης πραγμάτων. Ο ηγέτης του παρελθόντος, του παρόντος και του μέλλοντος, πρέπει να μην σταματά ποτέ να εξελίσσεται, να μαθαίνει από τα λάθη του, αλλά και να χαρίζει απλόχερα τις γνώσεις και τη σοφία του. Διότι η ανάγκη του λαού για ύπαρξη αποτελεσματικής ηγεσίας είναι πιο έντονη από ποτέ.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Συμπεράσματα

Το φαινόμενο της ηγεσίας μέχρι και σήμερα χαρακτηρίζεται ως αμφιλεγόμενο. Υπάρχουν αρκετοί που υποστηρίζουν ότι η ηγεσία είναι υπερεκτιμημένη και ότι η επιτυχία έγκειται στον προγραμματισμό, το όραμα και τον καθορισμό των κατάλληλων στρατηγικών, κι όχι αποκλειστικά στις ηγετικές ικανότητες ενός ατόμου. Θεωρούν ότι οι προσπάθειες που γίνονται για να προσδιοριστούν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που φαίνεται να διαθέτουν οι μεγάλοι ηγέτες, έχουν αποδειχθεί ως αντιφατικές και αόριστες. Και ενώ κάποιος θα μπορούσε να ισχυριστεί πως τα επιχειρήματα αυτά μπορεί να έχουν κάποια ισχύ, δεν αντικατοπτρίζουν σε καμία περίπτωση τη συντριπτική πλειοψηφία των ερευνών. Φιλόσοφοι, ιστορικοί, μυθιστοριογράφοι, δημοσιογράφοι και ακαδημαϊκοί έδειχναν ανέκαθεν μεγάλο ενδιαφέρον στα στοιχεία που καθιστούν έναν ηγέτη επιτυχημένο ή αποτυχημένο. Η παγκόσμια ιστορία είναι γεμάτη με παραδείγματα ηγετών που κατάφεραν να διακριθούν σε καιρούς κρίσης, αλλά και με ηγέτες που σε περιόδους σταθερότητας, δεν είχαν να επιδείξουν καμία ηγετική συμπεριφορά, με αποτέλεσμα να φανούν ανάξιοι των προσδοκιών. Κλειδί για την ενδελεχή εξέταση όλων αυτών των διλημάτων αποτελεί ένα από τα ερωτήματα που τέθηκαν στο πρώτο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας, το οποίο είχε ως σκοπό να θέσει τις θεωρητικές βάσεις για την ανάλυση του φαινομένου της ηγεσίας. Οι ηγέτες γεννιούνται (προκύπτουν δηλαδή μόνο λόγω κάποιας γενετικής προδιάθεσης) ή γίνονται στην πορεία (κατά τύχη ή λόγω συγκεκριμένων ερεθισμάτων και επίκτητων γνώσεων); Τελικά τι είναι η ηγεσία και ποια η σημασία της σήμερα; Ποιος είναι πιο πιθανό να γίνει ηγέτης; Γιατί αποτυγχάνουν οι ηγέτες; Πώς προκύπτουν οι αποτελεσματικοί ηγέτες; Μετά από πολυάριθμες ερευνητικές προσπάθειες και παρατηρήσεις όλους αυτούς τους αιώνες, έχουμε φτάσει στο σημείο να γνωρίζουμε πολλά περί ηγεσίας και να είμαστε σε θέση να δώσουμε απάντηση σε μια σειρά από ερωτήματα, ακριβώς όπως επιχειρείται μέσω της συγκεκριμένης έρευνας.

Το φαινόμενο της ηγεσίας συνεχώς μεταβάλλεται και καθιστά πιο σαφές από ποτέ, ότι οι ηγέτες γίνονται στην πορεία και δεν γεννιούνται. Από την άλλη, η ηγεσία δεν μαθαίνεται αποκλειστικά από βιβλία, σίγουρα όμως σπουδαία εγχειρίδια και έργα που έχουν γραφτεί διαχρονικά, βοηθούν τους ανθρώπους να γνωρίσουν από την αρχή τις ρίζες της. Προσφέρουν στον κόσμο τη δυνατότητα να κατανοήσει εις βάθος ηγετικές

συμπεριφορές, με τη βοήθεια των επιστημών της ιστορίας, της φιλοσοφίας και της ψυχολογίας.

Μέσω της παρούσας διπλωματικής έγινε μια απόπειρα σταχυολόγησης όλων των θεωριών περί ηγεσίας αλλά και παρουσίασης της αλληλεπίδρασής της με τον κλάδο του μάνατζμεντ. Αποδείχθηκε πως πρόκειται για μια αλληλοσυμπληρούμενη σχέση και πως δεν θα πρέπει να γίνεται αυστηρός διαχωρισμός μεταξύ τους. Έπειτα, μέσω της παράθεσης των επικρατουσών θεωριών για το σχηματισμό του ηγέτη, ανήχθη το συμπέρασμα πως πράγματι, οι επιτυχημένες ηγετικές φυσιογνωμίες παρουσιάζουν κάποια κοινά γνωρίσματα. Τα κοινά αυτά στοιχεία είτε εντοπίζονται στο χαρακτήρα του ατόμου, είτε στην προσωπικότητα, είτε στο ψυχισμό του εν γένει και είναι εφικτό με τον καιρό να μεταβληθούν. Έτσι, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι ηγέτης γίνεται κανείς στην πορεία της ζωής του, μέσω σκληρής προσπάθειας και πειθαρχίας. Παρόλα αυτά, υπάρχει κάποια προδιάθεση που των ωθεί προς αυτή την κατεύθυνση, η οποία προφανώς επηρεάζεται και από γενετικούς και ψυχολογικούς παράγοντες. Στη συνέχεια, αναλύθηκε η έννοια της χαρισματικής ηγεσίας, όπως αυτή εκφράστηκε για πρώτη φορά από τον Γερμανό κοινωνιολόγο, Μαξ Βέμπερ, η οποία καταδεικνύει την επίδραση του χαρίσματος στην εξέλιξη του ηγετικού φαινομένου.

Αξίζει ακόμα να γίνει αναφορά, στην αδιαμφισβήτητη συμβολή σημαντικών ιστορικών προσωπικοτήτων στη μελέτη του φαινομένου της ηγεσίας. Ο Πλάτωνας παρουσιάζει μια ολοκληρωμένη εικόνα περί ηγεσίας, ηθικών αρετών και πολιτείας, η οποία αφορά στην κοινωνική και πολιτική ζωή του ανθρώπου. Ο Νικολό Μακιαβέλι, έχοντας διατελέσει ως αξιωματούχος στη γενέτειρά του και λόγω της πείρας που διαθέτει, θεωρεί πως η ταραχώδης εποχή του αποτελεί εξαιρετική ευκαιρία εμφάνισης ικανών ηγετών. Μπορεί οι απόψεις του περί ηγεσίας να θεωρήθηκαν από κάποιους προκλητικές, κανείς όμως δεν μπορεί να αμφισβητήσει το γεγονός πως είναι εξαιρετικά επίκαιρες και ουσιώδεις. Η Μακιαβελική σκέψη μελετάται μέχρι και σήμερα με ιδιαίτερο ζήλο από τους ερευνητές και υιοθετείται από μια μεγάλη μερίδα ανθρώπων. Επιπροσθέτως, ο Κινέζος στρατηγός Σουν Τσου, επικεντρώνει την ανάλυσή του στη στρατιωτική ηγεσία και παρέχει στον αναγνώστη μια σειρά από πορίσματα αναφορικά με το φαινόμενο του πολέμου στις διάφορες εκφάνσεις του. Μεταξύ άλλων, αναγνωρίζει τη σπουδαιότητα του ψυχολογικού ελέγχου και ξετυλίγει τη σκέψη του γύρω από τη φιλοσοφία που πρέπει να διέπει τη διαδικασία που απολήγει στην επίτευξη των αντικειμενικών πολιτικών σκοπών ενός ηγέτη και κατά συνέπεια του κράτους που ηγείται. Τέλος, ο Θουκυδίδης δίνει μεγάλη έμφαση στο ηθικό και στην επίδρασή του στις πολεμικές επιχειρήσεις και αποδεικνύει περίτρανα, ότι αν και οι υλικές συνθήκες συνεχώς μεταβάλλονται, η λογική της σύγκρουσης και η ανάγκη συσπείρωσης του λαού υπό την καθοδήγηση ενός ηγέτη

παραμένει αναλλοίωτη. Αυτός είναι ένας από τους βασικούς λόγους που το έργο του παραμένει εξαιρετικά επίκαιρο και χρησιμοποιείται ως οδηγός κατανόησης του φαινομένου της ηγεσίας.

Επιπλέον, μελετήθηκαν εκτενώς οι ηθικές προεκτάσεις της ηγεσίας, απαριθμώντας αρχικά τις τρεις πιο σημαντικές θεωρίες ηθικής στην ηγεσία. Εξετάστηκαν ακόμη τα ηθικά διλήμματα που ενδέχεται να αντιμετωπίσει ο ηγέτης κατά την άσκηση των καθηκόντων του, πώς αυτά προκύπτουν και πώς μπορούν να διασαφηνιστούν. Ο ρόλος της ηθικής κατά τη λήψη αποφάσεων από την ηγεσία, η οποία εμπλέκεται άμεσα με το φαινόμενο της ισχύος, είναι ζωτικής σημασίας και η έλλειψη ηθικών φραγμών οδηγεί σε αμοραλιστικές και ανήθικες συμπεριφορές. Για να αποφύγει ο ηγέτης να γίνει έρμαιο των εγωκεντρικών συναισθημάτων του και να κατακλυστεί από κακοπροαίρετες σκέψεις, πρέπει να μείνει πιστός στις ηθικές του αξίες και να τις μεταλαμπαδεύσει στους οπαδούς του. Οφείλει τέλος να επιδείξει μεγάλη πειθαρχία, ωριμότητα και τόλμη, ειδικά σε περιόδους κρίσεις, ώστε να βγάλει το λαό του από το αδιέξοδο και να τον οδηγήσει και πάλι στην ευδαιμονία.

Αξιομνημόνευτα αποφθέγματα περί ηγεσίας

- *Η ηγετική ικανότητα συνίσταται στο να αναλαμβάνεις την ευθύνη όταν τίποτα δεν πάει καλά και να αποδίδεις τα εύσημα στους υφισταμένους σου όταν τα πράγματα πάνε καλά.* Ντουάιτ Αϊζενχάουερ, (1890-1969), Αμερικανός στρατηγός & Πρόεδρος.
- *Να αγαπάτε αυτούς που διατάζετε, αλλά να μην τους το πείτε.* Αντουάν ντε Σαιν-Εξπερύ, (1900-1940), Γάλλος συγγραφέας.
- *Πέντε ελαττώματα επικίνδυνα για έναν στρατηγό: Αν είναι παράτολμος, οι άντρες του θα σκοτωθούν. Αν είναι δειλός, ο στρατός του θα αιχμαλωτισθεί. Αν είναι οξύθυμος, θα αντιδρά από θυμό. Αν είναι υπερόπτης, μπορεί να εξαπατηθεί. Αν είναι δεμένος με τους άντρες του, θα διστάσει την κρίσιμη στιγμή.* Σουν Τζου, ~5ος αιώνας π.Χ., Κινέζος θεωρητικός της στρατηγικής.
- *Το να είσαι Πρόεδρος είναι σαν να διευθύνεις ένα νεκροταφείο: έχεις πολλούς από κάτω σου αλλά κανένας δεν ακούει.* Μπιλ Κλίντον, Αμερικανός πρόεδρος, (1992-2000).
- *Ευτυχισμένος ο ηγεμόνας που κάνει τους υπηκόους του όχι να τον φοβούνται, μα να φοβούνται μήπως αυτός πάθει τίποτε κακό.* Όμηρος, (800-750 π.Χ.), Ποιητής.
- *Έναν ηγέτη πρέπει να τον φοβούνται και να τον αγαπούν. Αν δεν γίνεται και τα δύο, τότε καλύτερα μόνο να τον φοβούνται.* Νικολό Μακιαβέλι, (1469-1527), Ιταλός πολιτικός φιλόσοφος.
- *Αρχεσθαι μαθών άρχειν επιστήσει.*
Όταν μάθεις να διοικείς, τότε θα μάθεις να διοικείς. Σόλων, (630-560 π.Χ.), Αρχαίος Αθηναίος νομοθέτης & φιλόσοφος.
- *Η ηγεσία ορίζει πώς θα πρέπει να είναι το μέλλον, συμμορφώνει τους ανθρώπους γύρω από αυτό το όραμα και τους εμπνέει να το υλοποιήσουν παρά τα όποια εμπόδια,* Τζον Κότερ, Αμερικανός συγγραφέας, *Leading change*, (2011).

- *Ηγέτης είναι αυτός που ξέρει το δρόμο, βαδίζει στο δρόμο και δείχνει το δρόμο.* John C. Maxwell, (1999), Αμερικανός συγγραφέας.
- *Δεν με τρομάζει ένας στρατός λιονταριών με ηγέτη ένα πρόβατο, όσο με τρομάζει ένας στρατός προβάτων με ηγέτη ένα λιοντάρι.* Μέγας Αλέξανδρος (356-323 π.Χ.), Έλληνας Βασιλιάς της Μακεδονίας.
- *Ο ηγέτης είναι διαμοιραστής ελπίδας.* Ναπολέων Βοναπάρτης, (1769-1821), Γάλλος στρατηγός και Αυτοκράτορας της Γαλλίας.

Βιβλιογραφικές αναφορές

Ελληνική Βιβλιογραφία

Γενικό Επιτελείο Στρατού, (Δεκέμβριος 2002), *Δόγμα Διαμόρφωσης Ηγετών Στρατού Ξηράς*, Τυπογραφείο Ελληνικού Στρατού, Αθήνα

Διαμαντόπουλος, Α., (Νοέμβριος-Δεκέμβριος 2010), *Αρχές Ηγεσίας κατά Πλάτωνα*, Στρατιωτική Επιθεώρηση, Αθήνα

Θουκυδίδη Ιστορία, (2011), Μετάφραση Ν. Μ. Σκουτερόπουλος, Εκδόσεις Πόλις, Αθήνα

Maxwell, J., (2011), *Τα 5 Επίπεδα της Ηγεσίας*, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα

Μπουραντάς, Δ., (2005), *Ηγεσία: Ο Δρόμος της Διαρκούς Επιτυχίας*, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα

Μπουραντάς, Δ., (2001), *Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα

Machiavelli, N., (1999), *Il Principe (Ο Ηγεμόνας)*, Εκδόσεις Πατάκη, Αθήνα

Μακιαβέλι, Ν., (2003) *Ο Ηγεμόνας*, Μετάφραση : Διονύσης Βίτσος, Εκδόσεις Περίπλους, Αθήνα

Πλατιάς, Α.,(1999), *Διεθνείς Σχέσεις και Στρατηγική στον Θουκυδίδη*, Εκδόσεις Εστία, Αθήνα

Πλατιάς, Α., Κολιόπουλος, Κ., (2015), *Η Τέχνη του Πολέμου του Σουν Τσου*, Εκδόσεις Δίαυλος, Αθήνα

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

Aitken, P., Higgs, M., (2011) *Developing Change Leaders: The principles and practices of change leadership development*, Elsevier, Oxford

Bertocci, D. (2009), *Leadership in Organizations There Is a Difference between Leaders and Managers*, University Press of America, Maryland

Bolman, L., Deal T. (2014), *How Great Leaders Think*, Jossey-Bass, San Francisco

Brenner, W., (2016) *Confounding Powers: Anarchy and International Society from the Assassins to Al Qaeda*. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα:

<https://books.google.gr/books?id=ySB0CwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=el#v=onepage&q&f=true>

Conger, J.A., Kanungo, R.N. (1987), *Toward a theory of charismatic leadership in organisational settings*, Academy of Management Review

Cooch, S. (2009), *Leading for Success Unleash your leadership potential to achieve extraordinary results*, IT Governance Publishing, Cambridgeshire

Davis, S. (1996), *Leadership in conflict: The lesson of history*, Macmillan Press, London

Dhiman, S. (2017), *Holistic Leadership: A New Paradigm for Today's Leaders*, Palgrave, California

Elgie, R. (2015), *Studying Political Leadership Foundations and Contending Accounts*, Palgrave Macmillan, London

Goethals, George R., Sorenson Georgia L.J. (2006) *The Quest for a General Theory of Leadership*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham

Goethals George R., Sorenson Georgia L.J, Buns J. (2005), *Encyclopedia of Leadership Vol. 1-4*, Sage Publications, California

Gokenbach, V. (2019), *Phoenix Leadership for Business: An Executive's Strategy for Relevance and Resilience*, Routledge, New York

Grint, K. (2010), *Leadership: A Very Short Introduction*, Oxford University Press, Oxford

Helms, L. (2012), *Comparative Political Leadership*, Palgrave Macmillan, Hampshire

Hiebert M., Klatt B. (2001), *The Encyclopedia of Leadership: A practical Guide to Popular Leadership Theories and Techniques*, McGraw Hill, New York

Johansen, B. (2009), *Leaders make the future: Ten New Leadership Skills for an Uncertain World*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco

Katz, R. L. (1955), *Skills of an effective administrator*, Harvard Business Review, 33(1), 33-42

Koman, Elizabeth Stubbs and Wolff, Steven B. (2008), *Emotional intelligence competencies in the team and team leader A multi-level examination of the impact of emotional intelligence on team performance*, Journal of Management Development Vol. 27 No. 1, pp. 55-75 KPITIKH, Αθήνα

- Kouzes, J., Posner, B. (1987), *The leadership challenge*, Wiley, New Jersey
- Ladkin, D. (2010), *Rethinking Leadership: A New Look at Old Leadership Questions*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham
- Lao Tzu, (2003), Excerpt from the Tao Te Ching. In Joanne Ciulla, ed. *Leadership Ethics*, Wadsworth/Thomson, CA
- Léautier, F. (2014), *Leadership in a Globalized World: Complexity, Dynamics, and Risks*, Palgrave, London
- Lord, C. (2003), *The Modern Prince: What Leaders Need to Know Now*, Yale University Press
- Luscher, L. (2019), *Managing Leadership Paradoxes*, Routledge, Oxon
- Marturano, A., Gosling, J. (2008), *Leadership: The Key Concepts*, Routledge, Oxon
- Maak T., Pless N. (2006), *Responsible Leadership*, Routledge, Oxon
- Morse R., Buss T., Kinghorn M. (2007), *Transforming Public Leadership for the 21st Century*, The National Academy of Public Administration
- McCulloch A. (2014), *Charisma and Patronage: Reasoning with Max Weber*, Ashgrave
- Nye, J. (2004), *Soft Power: The Means to Success in World Politics*, Public Affairs, New York
- Nye, J. (2008), *The Powers to Lead*, Oxford University Press, Oxford
- Nye, J. (2011), *The Future of Power*, Public Affairs, New York
- Pardey, D. (2007), *Introducing Leadership*, Elsevier, Oxford
- Patching, K. (2007), *Leadership, Character and Strategy: Exploring Diversity*, Palgrave Macmillan, Hampshire
- Peck, E., Dickinson H. (2009), *Performing Leadership*, Palgrave Macmillan, Birmingham
- Pendleton, D., Furnham, A. (2016), *Leadership: All You Need to Know 2nd edition*, Palgrave Macmillan, London
- Penney, S., Neilson, P. (2010), *Next Generation Leadership Insights from Emerging Leaders*, Palgrave Macmillan, New York
- Pinnow, D. (2011), *Leadership - What Really Matters*, Springer, Berlin
- Richards, T., Clark M. (2011), *Dilemmas of Leadership*, Palgrave, Oxon

- Riggio, R. (2019), *What's wrong with leadership? Improving Leadership Research and Practice*, Routledge, New York
- Riggio, R., Conger, J. (2007), *The Practice of Leadership Developing the Next Generation of Leaders*, Jossey-Bass Inc, San Francisco
- Rost J. (1991), *Leadership for the Twenty-First Century*, Greenwood, California
- Schmidt, V. (2010), *Taking ideas and discourse seriously: explaining change through discursive institutionalism as the fourth new institutionalism*, *European Political Science Review*, 2:1, 1–25.
- Storey J. (2011), *Leadership in Organizations: Current issues and key trends Second edition*, Routledge, Oxon
- Storey J. Hartley J., Denis J.L, Hart P. and Ulrich D. (2017), *The Routledge Companion to Leadership*, Routledge, New York
- Stückelberger, Fust W., Ike O. (2011), *Global Ethics for Leadership Values and Virtues for Life*, Globethics, Geneva
- Taylor, M. (2009), *Thucydides, Pericles, and the Idea of Athens in the Peloponnesian War*, Cambridge University Press, Cambridge
- Temes, P. (2005), 'Dirty Hands, Necessary Sin, and the Ethics of Leaders', in J.B. Ciulla, T.L. Price and S.E. Murphy (eds), *The Quest for Moral Leaders: Essays in Leadership Ethics*, Edward Elgar, Cheltenham
- Uhr, J. (2015), *Prudential Public Leadership: Promoting Ethics in Public Policy and Administration*, Palgrave Macmillan, New York
- Watson, T.J. (2002) *Organising and Managing Work: Organisational, Managerial and Strategic Behaviour in Theory and Practice*, Prentice Hall, London
- Weber, M. (1978) *Economy and Society – An Outline of Interpretive Sociology*, Edited by Guenther Roth and Claus Wittich, University of California Press, California
- Williams, B. (1981) *Moral Luck*, Cambridge University Press, Cambridge
- Wingler I. (2010), *Contemporary Leadership Theories*, Springer-Verlag, Berlin
- Zehndorfer, E. (2014), *Leadership: A critical introduction*, Routledge, Oxon
- Zinni T., Koltz T. (2009), *Leading the Charge: Leadership Lessons from the Battlefield to the Boardroom*, Palgrave Macmillan, New York

Ιστοσελίδες

<https://knightscholar.geneseo.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1203&context=proceedings-of-great-day> Τελευταία επίσκεψη: 26/6/2020

<https://www.managementstudyguide.com/managing-in-chaos.htm> Τελευταία επίσκεψη: 26/6/2020

<https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/how-to-lead-through-a-crisis/> Τελευταία επίσκεψη: 27/6/2020

<https://hbr.org/2004/01/understanding-leadership> Τελευταία επίσκεψη: 25/6/2020