

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ**  
**ΓΕΝΙΚΟ ΤΜΗΜΑ**  
**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ**  
**ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΤΟΠΙΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ**

**Η εκπαίδευση ενηλίκων ως εφόδιο άσκησης  
αποτελεσματικής διοίκησης: η περίπτωση της  
ελληνικής Πολεμικής Αεροπορίας**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**  
**ΗΛΙΑΣ ΣΑΚΚΑΣ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ ΤΣΙΩΤΑΣ**

**ΛΑΡΙΣΑ**

**ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΕΤΟΣ: 2018-2019**

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	4
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	5
ABSTRACT.....	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.....	8
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.....	12
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΕΝΗΛΙΚΩΝ.....	12
2.1 Εννοιολογικό πλαίσιο.....	12
2.2 Μάθηση ενηλίκων.....	13
2.3 Χαρακτηριστικά ενηλίκων εκπαιδευομένων.....	15
2.4 Μέθοδοι εκπαίδευσης ενηλίκων.....	17
2.5 Πως μαθαίνουν οι ενήλικοι.....	19
2.6 Εμπόδια μάθησης ενηλίκων.....	20
2.7 Ουσιαστικά προσόντα του εκπαιδευτή ενηλίκων.....	22
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.....	25
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ.....	25
3.1 Εννοιολογικό πλαίσιο.....	25
3.2 Λειτουργίες της Διοίκησης.....	26
3.3 Ηγεσία.....	29
3.4 Θεωρίες Ηγεσίας.....	30
3.5 Γνωρίσματα – Δεξιότητες ηγέτη.....	35
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.....	42
Η ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ.....	42
4.1 Εννοιολογικό πλαίσιο.....	42
4.2 Μέτρηση της αποτελεσματικότητας.....	43
4.3 Η αποτελεσματικότητα του Ηγέτη - Διοικητή μέσω των θεωριών της κατάστασης.....	45

4.4	Αποτελεσματικός διοικητής.....	47
4.5	Χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικού Ηγέτη.....	49
	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5.....	53
	Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΕΝΗΛΙΚΩΝ ΩΣ ΕΦΟΔΙΟ ΑΣΚΗΣΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ.....	53
5.1	Διοικητικές δεξιότητες των εκπαιδευτών ενηλίκων.....	53
5.2	Η προστιθέμενη αξία της εκπαίδευσης ενηλίκων στη διοίκηση.....	55
5.3	Δυνατότητες ενσωμάτωσης των αρχών της εκπαίδευσης ενηλίκων σε Επιχειρήσεις και Οργανισμούς.....	59
	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6.....	63
	Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΠΟΛΕΜΙΚΗΣ ΑΕΡΟΠΟΡΙΑΣ.....	63
6.1	Ιδιαιτερότητες διοικητικής δομής Ενόπλων Δυνάμεων.....	63
6.2	Δυνατότητες ενσωμάτωσης της εκπαίδευσης ενηλίκων στην Πολεμική Αεροπορία.....	69
	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7.....	83
	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	83
7.1	Συμπεράσματα.....	83
7.2	Προτάσεις.....	86
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	88
1.	Ελληνόγλωσση.....	88
2.	Ξενόγλωσση.....	90

## ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η συγκεκριμένη μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών του ΠΜΣ Πλήρους Φοίτησης του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας : **«Η εκπαίδευση ενηλίκων ως εφόδιο άσκησης αποτελεσματικής διοίκησης: η περίπτωση της Ελληνικής Πολεμικής Αεροπορίας»** έχει συγγραφεί από εμένα προσωπικά και δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό. Η εργασία αυτή έχοντας εκπονηθεί από εμένα, αντιπροσωπεύει τις προσωπικές μου απόψεις επί του θέματος και το κείμενο είναι γραμμένο με τα δικά μου λόγια και δεν αποτελεί προϊόν λογοκλοπής από τρίτες πηγές. Οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης διπλωματικής αναφέρονται στο σύνολό τους, δίνοντας πλήρεις αναφορές στους συγγραφείς, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο».

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Ολοκληρώνοντας τις σπουδές μου στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας με τίτλο “Δημόσια Διοίκηση και Τοπική Αυτοδιοίκηση”, αισθάνομαι την ανάγκη να ευχαριστήσω όλους εκείνους, που με την οποιαδήποτε συμβολή τους, βοήθησαν και συντέλεσαν στην ολοκλήρωσή της. Ιδιαίτερες όμως ευχαριστίες οφείλω στους παρακάτω ανθρώπους.

Αρχικά, στον επιβλέποντα καθηγητή μου, κ. Δημήτριο Τσιώτα, ο οποίος με την καθοδήγησή του και τις πολύτιμες συμβουλές του με βοήθησε να διακρίνω τη σημαντικότητα του θέματος και συνέβαλε στην ομαλή διεκπεραίωση της εργασίας μου. Επιπλέον, στον Διευθυντή του Π.Μ.Σ και εξαιρετικό καθηγητή κ. Λάμπρο Σδρόλια, για την καθοδήγηση και τη μαθητεία που μου πρόσφερε καθ’ όλη τη διάρκεια των μεταπτυχιακών σπουδών μου.

Στους γονείς μου για την πολύτιμη συμπαράστασή τους, καθώς επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω βαθύτατα τη σύζυγό μου και τις κόρες μου, που στερήθηκαν για άλλη μια φορά την ουσιαστική παρουσία μου σε μη εργάσιμες ώρες, καθώς και την υπομονή που έδειξαν σε μια ακόμη προσπάθεια βελτίωσης του εκπαιδευτικού μου επιπέδου. Τέλος, ευχαριστώ το θεό για τη διακριτική παρουσία του όταν απαιτείται.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η ηγεσία και η διοίκηση αποτελούν βασικές δεξιότητες για τα στελέχη του Δημόσιου τομέα, στον οποίο οι αλλαγές που σημειώνονται είναι ταχύτατες. Τα στελέχη αυτά, καλούνται να διοικούν αποτελεσματικά με λιγότερους πόρους αλλά με περισσότερες ευθύνες, υποχρεώνοντας τους υφισταμένους τους να παράγουν αποδοτικότερα. Η εκπαίδευση ενηλίκων ξεκινά από την αρχική, βασική εκπαίδευση, για να συνεχίσει ανταποκρινόμενη στις ανάγκες της εργασίας στη μαθητεία και εκπαίδευση σε χώρους εργασίας, στην επαγγελματική κατάρτιση και στη σταδιακή επιμόρφωση των στελεχών, ώστε να αντεπεξέρχονται στον σύγχρονο ρόλο τους και τις επιταγές της κοινωνίας.

Στην παρούσα μελέτη, αναμένεται να αναδειχθούν τα εφόδια που απαιτείται να έχει ένας διοικητής για να είναι αποτελεσματικός, τα οποία αντλούνται από τη μάθηση των αρχών της εκπαίδευσης ενηλίκων. Επίσης στα προσδοκώμενα αποτελέσματα της έρευνας συγκαταλέγεται η συμβουλευτική χρησιμότητα της εργασίας, ήτοι να αποτελέσει εγχειρίδιο για τους αξιωματικούς της Πολεμικής Αεροπορίας που θα τους κατευθύνει σε μορφές αποτελεσματικότερης διοίκησης, αποκτώντας τις απαιτούμενες ικανότητες και δεξιότητες, ώστε να διασφαλιστεί η επιτυχία της λειτουργίας των σύγχρονων μονάδων μάχης της Πολεμικής Αεροπορίας.

Αρχικά, επιχειρείται μια εννοιολογική αποδόμηση της εκπαίδευσης ενηλίκων, καθώς και το πλαίσιο μέσα στο οποίο κινείται και διαμορφώνεται. Αναλύεται σε βάθος, ο τρόπος που μαθαίνουν οι ενήλικες, οι μέθοδοι και οι αρχές εκπαίδευσης της δια βίου μάθησης, μέσω των οποίων αποκτώνται οι ικανότητες και οι δεξιότητες που απαιτούνται σε έναν εκπαιδευτή ενηλίκων, ώστε να ανταποκριθεί πλήρως στη διαχείριση της μαθησιακής διαδικασίας, στον εντοπισμό προβλημάτων και στη βελτίωση της συναισθηματικής του νοημοσύνης.

Στο επόμενο Κεφάλαιο, αναλύονται οι έννοιες Διοίκηση και Ηγεσία και παρουσιάζονται οι βασικές λειτουργίες της οργάνωσης και της διοίκησης. Κατόπιν επισημαίνονται οι θεωρίες που σχετίζονται με την άσκηση αποτελεσματικής ηγεσίας, με ποιο τρόπο μετράται η αποτελεσματικότητα μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, ενώ παρουσιάζονται διεξοδικά τα

χαρακτηριστικά γνωρίσματα ενός αποτελεσματικού ηγέτη. Στη συνέχεια, αναλύεται η προστιθέμενη αξία που προσδίδει η εκπαίδευση ενηλίκων στη Δημόσια Διοίκηση και δη στις ένοπλες δυνάμεις, οι οποίες εξ ορισμού διαφέρουν σημαντικά από οποιοδήποτε άλλο δημόσιο οργανισμό. Τέλος, ερευνάται στην πράξη η δυνατότητα ενσωμάτωσης των αρχών της εκπαίδευσης ενηλίκων στους κόλπους της Πολεμικής Αεροπορίας, και συγκεκριμένα σε μία Πτέρυγα Μάχης, ως πραγματικό εφόδιο άσκησης αποτελεσματικής ηγεσίας.

## ABSTRACT

Leadership and management are key skills for Public Sector executives in which change is rapid. These executives are called upon to manage effectively with fewer resources but with greater responsibility, forcing their subordinates to produce more efficiently. Adult education starts from basic, basic education, to continue responding to the needs of work in apprenticeships, on-the-job training, vocational training and the progressive training of executives to cope with their modern role and the demands of society.

In this study, it is expected to highlight the skills required of an administrator to be effective, drawing on learning the principles of adult education. The expected results of the research also include the advisory utility of the work, namely to be a handbook for Air Force officers that will guide them to more efficient forms of management, acquiring the required skills and skills to ensure the success of modern operations of the Air Force.

Initially, there is a conceptual degradation of adult education, as well as the context in which it is moved and shaped. An in-depth analysis of how lifelong learning adults learn, the methods and principles of lifelong learning through which they acquire the skills and competences needed by an adult educator to respond fully to the management of the learning process, to identification problems and in improving his emotional intelligence.

In the following Chapters, the concepts of Management and Leadership are analyzed and the basic functions of organization and management are presented. The following are the theories related to practicing effective leadership, how to measure the effectiveness of a business or an organization, while detailing the characteristics of an effective leader. Next, we analyze the added value that adult education brings to the public administration and especially to the armed forces, which by definition are significantly different from any other public body. Finally, the possibility of incorporating the principles of adult education into the Air Force, in particular in a Battle Wing, is being explored in practice as a genuine provision of effective leadership.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

*«Το μέλλον ανήκει σε αυτούς που πιστεύουν στην ομορφιά των ονείρων τους».*

*(Κατσαλής, 2006, σελ.61)*

### ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στην εποχή μας, αυτοί που διοικούν οργανισμούς, επιχειρήσεις ή υπηρεσίες αλλά και οι περισσότεροι άνθρωποι της κοινωνίας μας, αποδέχονται το γεγονός ότι πολλά, αν όχι όλα, από τα προβλήματα υπάρχουν γιατί πίσω από κάθε δραστηριότητα βρίσκονται άνθρωποι (Μπουραντάς, 2017). Ενώ δηλαδή στο παρελθόν το ενδιαφέρον μας, περιοριζόταν στο πώς να αποκτηθούν και να χρησιμοποιηθούν οι ευκολίες που προσφέρει η τεχνολογική μας εποχή, τώρα έχουμε να αντιμετωπίσουμε και το ανθρώπινο στοιχείο, το οποίο είτε έχουμε αγνοήσει, είτε έχουμε προσπαθήσει να το διπλασιάσουμε για να ταιριάζει με απαιτήσεις του συνεχώς επεκτεινομένου μηχανιστικού μας κόσμου.

Παντού όπου εργάζονται άνθρωποι παρατηρούνται και προβλήματα, που δημιουργούνται από την ίδια τη φύση της ομάδας (Μπουραντάς, 2017). Στο χώρο που εργαζόμαστε στην Πολεμική Αεροπορία, γνωρίζουμε καλύτερα από τον καθένα την παραγωγικότητά μας, την ποιότητα εργασίας μας, τη συντήρηση των μέσων που διαθέτουμε, τους ρυθμούς απουσιών και ασθενειών του προσωπικού μας και τις συνθήκες εργασίας. Οι Διοικητές και οι προϊστάμενοι στα διάφορα επίπεδα διοίκησης βρίσκονται σε δίλημμα για να απαντήσουν «γιατί οι άνθρωποι απλά δεν θέλουν να εργαστούν όπως συνήθιζαν άλλοτε;» ή «γιατί η αποδοτικότητα είναι χαμηλή σε σχέση με την προσφορά εργασίας;». Οι διαταγές όσο αυστηρές και να είναι δεν μπορούν να φέρουν θεαματικά αποτελέσματα στα παραπάνω προβλήματα. Απαιτείται μια άλλη προσέγγιση, η οποία αναφέρεται στο μάνατζμεντ. Είναι αυτό που απαντά στην πρόκληση των καιρών και αποτελεί τη λύση των παραπάνω προβλημάτων. Το σωστό μάνατζμεντ απαντά και σε πολλά άλλα προβλήματα που δημιουργούνται στο εργασιακό περιβάλλον. Αναγνωρίζει την απαίτηση, αλλά και την ανάγκη να δημιουργήσει ικανά διοικητικά στελέχη, που θα αντεπεξέλθουν σωστά στα προβλήματα που παρουσιάζονται καθημερινά.

Η ιστορία της Επιστήμης της Διοίκησης διδάσκει ότι η ανάγκη της διοίκησης παρουσιάστηκε από τότε που οι άνθρωποι σχημάτισαν ομάδες για να επιτύχουν στόχους που δεν μπορούσαν να επιτύχουν ως μεμονωμένα άτομα (Παπακωνσταντίνου και Αναστασίου, 2013). Η σημασία της διοίκησης αναγνωρίζεται από την αρχαιότητα καθώς ο Σωκράτης αναφέρει τη διοίκηση ως ξεχωριστή επιδεξιότητα, η οποία διαφέρει από την τεχνική γνώση κι εμπειρία.

Ο σύγχρονος άνθρωπος προκειμένου να ανταποκριθεί στις διάφορες εξελίξεις, χρειάζεται να ανανεώνει τις γνώσεις και τις δεξιότητές του. Κατά αυτόν τον τρόπο, αναδεικνύεται τόσο η σημασία της επέκτασης της εκπαίδευσης σε όλη τη διάρκεια της ζωής των ατόμων όσο και η εκ μέρους τους εφαρμογή νέων μορφών μάθησης, ώστε να εξοπλιστούν με νέες ικανότητες (Γραβάνη και Μαρμαρινός, 2008). Η εκπαίδευση ενηλίκων ξεκινά από την αρχική, βασική εκπαίδευση, προκειμένου να συνεχίσει ανταποκρινόμενη στις ανάγκες της εργασίας στη μαθητεία και εκπαίδευση σε χώρους εργασίας, στην επαγγελματική κατάρτιση και στη σταδιακή επιμόρφωση των στελεχών, ώστε να ανταπεξέρχονται στον σύγχρονο ρόλο τους και τις επιταγές της κοινωνίας (Κόκκος, 2005). Στο πλαίσιο αυτό, η απόκτηση γνώσεων και δεξιοτήτων που είναι προσαρμοσμένες στις συντελούμενες αλλαγές αποτελεί ζητούμενο για συνεχή επιδίωξη.

Σε κάθε οργανισμό και σύστημα η διοίκηση καθορίζει το πλαίσιο οργάνωσης που θα φέρει την αποτελεσματικότητα. Όλο και περισσότεροι ερευνητές συμφωνούν ότι οι οργανισμοί οι οποίοι προσφέρουν υπηρεσίες, συμπεριλαμβανομένων και των Ενόπλων Δυνάμεων, δεν διαφέρουν σημαντικά από τις επιχειρήσεις, εκτός από την ειδική αποστολή τους (Γεωργιάδου και Καμπουρίδης, 2005). Ένας σημαντικός παράγοντας στην επίτευξη των στόχων και της αποστολής της Πολεμικής Αεροπορίας είναι ο Διοικητής, ο οποίος ενεργεί και ως διορισμένος υπάλληλος των ανώτερων διοικητικών αρχών και ως ηγέτης μιας ομάδας.

Ο αεροπορικός Διοικητής έχει να αντιμετωπίσει ένα διοικητικό πλαίσιο με συγκεντρωτική και γραφειοκρατική δομή αφού οι αποφάσεις λαμβάνονται σε εθνικό επίπεδο από την ηγεσία του Υπουργείου Εθνικής Άμυνας και

διοχετεύονται για υλοποίηση σε επίπεδο Γενικού Επιτελείου Αεροπορίας. Σύμφωνα με αυτό το πλαίσιο τα περιθώρια άσκησης εξουσίας και ανάληψης πρωτοβουλιών στενεύουν για το διοικητή, ο οποίος καλείται να διαμορφώσει “εσωτερική πολιτική” επιστρατεύοντας προσωπικές δεξιότητες. Οι δεξιότητες αυτές θα του επιτρέψουν να παρακινήσει όλο το ανθρώπινο δυναμικό που έχει υπό τις διαταγές του στην επίτευξη κοινού οράματος και παράλληλα να αντιμετωπίσει δημιουργικά τις προκλήσεις της κοινωνίας της πληροφορίας.

Το επάγγελμα του αξιωματικού της Πολεμικής Αεροπορίας περιλαμβάνει την άσκηση εκπαιδευτικών και διοικητικών καθηκόντων στη διάρκεια της σταδιοδρομίας του. Ωστόσο, η επιτυχής και αποτελεσματική άσκηση των καθηκόντων που απορρέουν σε κάθε στάδιο, δεν προϋποθέτει ως μοναδικό εφόδιο το βαθμολογικό κατεχόμενο αξίωμα ή τα διοικητικά καθήκοντα που συνδέονται εξ ορισμού με μια διοικητική θέση. Απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχημένη άσκηση των διοικητικών καθηκόντων ενός αξιωματικού για την ανάδειξή του ως ηγέτη αποτελεί η επικοινωνία του σκοπού και των επιμέρους τιθέμενων στόχων που πλαισιώνουν και προάγουν το έργο και την αποστολή της Πολεμικής Αεροπορίας στο συνεργαζόμενο προσωπικό, τόσο σε οριζόντια όσο και σε κάθετη οργανωτική κλίμακα (Δημητρούλης, 2015). Συνεπώς, εκτός των έμφυτων δεξιοτήτων επικοινωνίας, που συνιστούν εξατομικευμένο παράγοντα στα προσόντα ενός αξιωματικού, εφόδιο για την επιτυχημένη διεξαγωγή της επικοινωνίας ενός διοικητή με το προσωπικό που στελεχώνει το οριζόντιο και κάθετο περιβάλλον συνεργασίας του, αποτελεί η γνώση και εφαρμογή αρχών που σχετίζονται με την επικοινωνία και τη μάθηση σε ένα σύγχρονο και απαιτητικό εργασιακό περιβάλλον ενηλίκων. Ένα χαρακτηριστικό σύνολο τέτοιων αρχών προσφέρονται από τον ευρύτερο ακαδημαϊκό τομέα της διδακτικής και ειδικότερα από το πεδίο της εκπαίδευσης ενηλίκων, το οποίο συνίσταται από τις αρχές και μεθόδους που προάγουν τη μάθηση σε μαθησιακά περιβάλλοντα ενηλίκων.

Η επίτευξη των σκοπών που ορίζει η νομοθεσία για τον εκάστοτε διοικητή εξαρτάται τόσο από τα ατομικά χαρακτηριστικά και τις δεξιότητες του, όπως να προγραμματίζει, να συντονίζει, να παίρνει αποφάσεις, να εμπνέει σεβασμό, κύρος, να διαθέτει ήθος, επιμονή, δικαιοσύνη, όσο και από τα

υπηρεσιακά και επαγγελματικά του χαρακτηριστικά όπως η διαχείριση της εξουσίας και οι ευθύνες (Δημητρούλης, 2015). Οι διοικητές κατά την άσκηση των καθηκόντων τους θα πρέπει να ενδιαφέρονται ταυτόχρονα και για το αποτέλεσμα και για τις ανθρώπινες σχέσεις προκειμένου να είναι αποτελεσματικοί στο έργο τους.

Στο πλαίσιο αυτό, ο σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας έγκειται στη διερεύνηση του κατά πόσο η εφαρμογή των αρχών της εκπαίδευσης ενηλίκων δύναται να προάγει την άσκηση διοίκησης στο Δημόσιο Τομέα και ειδικότερα στις Ένοπλες Δυνάμεις και δη στην Ελληνική Πολεμική Αεροπορία και περαιτέρω να καταστήσει τη διοίκηση αποτελεσματικότερη.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΕΝΗΛΙΚΩΝ

*«Η μελλοντική επιβίωση βρίσκεται στον επαγγελματισμό».*

*(Κατσαλής, 2006, σελ.316)*

#### 2.1 Εννοιολογικό πλαίσιο

Ζούμε σε μια εποχή ραγδαίων εξελίξεων και μεταβολών, όπου οι αξιακοί κώδικες «γνώση» και «αλήθεια» αντιμετωπίζονται ως σχετικά προτάγματα. Βασικά γνωρίσματά της αποτελούν οι αξιοσημείωτες συνέπειες μιας παγκοσμιοποιημένης κοινωνίας σε όλες τις εκφάνσεις της ανθρώπινης δραστηριότητας (Γραβάνη και Μαρμαρινός, 2008). Η κοινωνία γίνεται πολύμορφη, ετερόκλητη και μεταμοντέρνα απαιτώντας από τους πολίτες της να αναλάβουν δράση, να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις των καιρών και να αναπτύξουν δεξιότητες που θα την αναδείξουν σε άξια συμπρωταγωνίστρια των αντίστοιχων ευρωπαϊκών (Γραβάνη και Μαρμαρινός, 2008). Ο ρόλος της εκπαίδευσης κρίνεται πρωταρχικός για την απόκτηση των αναγκαίων δεξιοτήτων.

Προκειμένου να αναλύσουμε το πεδίο της εκπαίδευσης των ενηλίκων παραθέτουμε μια σειρά από εννοιολογικές διαπιστώσεις που θα βοηθήσουν να κατανοήσουμε τόσο την εφαρμογή τους όσο και τη σημαντικότητά τους. Συγκεκριμένα, θα εξετάσουμε τη φύση της «μάθησης» και τον τρόπο αναφοράς της στους ενήλικες, τον όρο «εκπαίδευση» καθώς και τη σημασία των έννοιες «εκπαίδευση των ενηλίκων». Σύμφωνα, με τον Rogers (1999) η μάθηση καθίσταται δυναμική και όχι παθητική απόκτηση γνώσεων και δεξιοτήτων, είναι προσωπική και ατομική αφού μπορούμε να μάθουμε από και σε σχέση με άλλους, αλλά, τελικά, όλες οι μαθησιακές αλλαγές συντελούνται ατομικά. Επιπλέον η μάθηση είναι εκούσια, προβαίνουμε σ' αυτήν μόνοι μας, την επιδιώκουμε εμείς οι ίδιοι και δεν είναι υποχρεωτική. Κατά τον Jarvis (2004), η «μάθηση» άλλοτε είναι περιστασιακή και άλλοτε συνειδητή με συγκεκριμένους στόχους. Οι σχεδιασμένες μαθησιακές δραστηριότητες που προσφέρονται από φορείς παροχής μάθησης και στις οποίες οι

εκπαιδευόμενοι συμμετέχουν συνειδητά και με συγκεκριμένους στόχους, ορίζονται ως εκπαίδευση. Η εκπαίδευση μπορεί να παρέχεται στο πλαίσιο ενός εκπαιδευτικού φορέα (π.χ. σχολείο, πανεπιστήμιο, κέντρο κατάρτισης). Μπορεί, όμως, να παρέχεται και από φορείς των οποίων η βασική λειτουργία δεν είναι εκπαιδευτική (π.χ. επιχειρήσεις, υπουργεία, ένοπλες δυνάμεις) ή να παρέχεται από απόσταση (εξ αποστάσεως εκπαίδευση). Στην επίσημη θέση της Ευρωπαϊκής Ένωσης, η οποία διατυπώνεται το 1996 ο όρος προσδιορίζεται με σαφήνεια:

*«Η μάθηση είναι περισσότερο μια προσέγγιση, που εστιάζει στις ευκαιρίες και διαδικασίες μάθησης του ατόμου, αναγνωρίζοντας ότι αυτές οι ευκαιρίες και διαδικασίες τροφοδοτούνται από πολλούς κοινωνικούς θεσμούς, συμπεριλαμβανομένων όχι μόνο της τυπικής εκπαίδευσης και των συστημάτων κατάρτισης, αλλά και της οικογένειας, της επιχείρησης και των μέσων επικοινωνίας» (Κόκκος, 2005, σελ.34).*

Η γενίκευση του όρου «εκπαίδευση των ενηλίκων», προκειμένου να συμπεριλάβει όλες τις σχεδιασμένες μαθησιακές δραστηριότητες που απευθύνονται σε ενήλικους, δημιουργεί μια σημαντική δυναμική. Δηλώνει ότι κάθε πρόγραμμα ενήλικης μάθησης σέβεται την ανάγκη των ανθρώπων να κατανοούν την περιρρέουσα πραγματικότητα και έχει ως στόχο να τους καθιστά ικανούς να εναρμονίζονται με τις εξελίξεις και τις απαιτήσεις της (Κόκκος, 2002).

Σύμφωνα με τον Κόκκο (2002), η μάθηση που παρέχεται οργανωμένα και μέσα από θεσμοθετημένες δομές του συστήματος σε άτομα που θεωρούνται ενήλικα από την κοινωνία ονομάζεται εκπαίδευση ενηλίκων. Η εκπαίδευση ενηλίκων ξεκινά από την αρχική, βασική εκπαίδευση, για να συνεχίσει, ανταποκρινόμενη στις ανάγκες της εργασίας, στη μαθητεία και εκπαίδευση σε χώρους εργασίας, στην επαγγελματική κατάρτιση και στη σταδιακή επιμόρφωση των στελεχών.

## **2.2 Μάθηση ενηλίκων**

Ο ρόλος του εκπαιδευτή ενηλίκων είναι απαιτητικός. Η εκ μέρους του εγκατάλειψη του δασκαλοκεντρικού μοντέλου εκπαίδευσης και η γνώση των

χαρακτηριστικών εκείνων που συνθέτουν την προσωπικότητα κάθε ενήλικα εκπαιδευομένου κρίνονται αναγκαία πριν την ανάληψη του ρόλου του (Rogers, 1999). Συνεπώς, ο εκπαιδευτής καλείται να εμπλουτίσει τις γνώσεις του σχετικά με τη μάθηση ενηλίκων, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους καθώς και τις βασικές αρχές και προϋποθέσεις πάνω στις οποίες στηρίζεται η μάθησή τους. Ο εκπαιδευτής αναμένεται, με άλλα λόγια, να γνωρίζει σε θεωρητικό επίπεδο όλες αυτές τις παραμέτρους της μάθησης και εκπαίδευσης ενηλίκων, ώστε να μπορεί να αναγνωρίζει συμπεριφορές και προβληματικές καταστάσεις.

Σύμφωνα με την Ιορδάνογλου (2008), μάθηση είναι η διαδικασία αλλαγής της σκέψης, στάσης και συμπεριφοράς, που δημιουργείται με την απόκτηση νέων γνώσεων, δεξιοτήτων, είτε παράγεται από την εμπειρία. Οργανωσιακή μάθηση είναι η ικανότητα για καινοτομία και επέκταση της μάθησης σε όλο τον οργανισμό. Επιτυγχάνεται κυρίως μέσω των γνώσεων των εργαζομένων, αλλά προϋποθέτει την οργανωσιακή κουλτούρα που διαμορφώνει κοινούς νοητικούς χάρτες, κοινή αντίληψη για τον τρόπο εκτέλεσης των διάφορων δραστηριοτήτων και κοινών παραδοχών. Είναι η αποθηκευμένη γνώση στην οποία έχουν πρόσβαση όλοι οι εργαζόμενοι, είναι η οργανωσιακή μνήμη της επιχείρησης. Επίσης συμπεριλαμβάνει και τη διαδικασία αλλαγής των νοητικών χαρτών και τρόπων συμπεριφοράς, προσαρμοζόμενη στα νέα δεδομένα. Συνδυάζει τη μάθηση για επιβίωση (προσαρμοστική μάθηση) με την ανάπτυξη της ικανότητας για δημιουργία (παραγωγική μάθηση).

Σύμφωνα με τον Κόκκο (2005), η θεωρία της Ανδραγωγικής έθεσε πρώτη το ζήτημα των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών των ενηλίκων εκπαιδευομένων. Η εν λόγω θεωρία πρεσβεύει ότι ο ενήλικας μαθαίνει με διαφορετικό τρόπο σε σύγκριση με ένα παιδί. Η πορεία της ζωής του, οι εμπειρίες, η ηλικία, οι διαμορφωμένες αντιλήψεις, οι υποχρεώσεις και οι δυσκολίες που αντιμετωπίζει κάθε ενήλικας έχουν ως αποτέλεσμα να μαθαίνει με ιδιαίτερο τρόπο, όταν ο ίδιος το θελήσει και, φυσικά, μέσω μιας ανατροφοδοτικής κριτικής τόσο ως προς τη μαθησιακή διαδικασία, όσο και ως προς τον ίδιο τον εκπαιδευτή (Courau, 2000).

Αυτό συμβαίνει, διότι οι ενήλικοι δεν εκλαμβάνουν τον εκπαιδευτή ως «αυθεντία», αλλά ως κάποιον «επαγγελματία», ευθύνη του οποίου είναι να τους βοηθήσει στην απόκτηση περαιτέρω δεξιοτήτων που είναι απαραίτητες για την επίτευξη των επιδιώξεών τους (Βεργίδης, 2003). Αυτό αφήνει αμέσως κενά ως προς την άσκηση κριτικής σε επίπεδο προσωπικότητας, κοινωνικής συμπεριφοράς, ακόμη και διδακτικής ικανότητας. Ιδιαίτερα, η ικανότητά τους αυτή αμφισβητείται, όταν οι εκπαιδευόμενοι αντιλαμβάνονται ότι η εκπαίδευσή τους δεν θα έχει το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα στην άσκηση της εργασίας τους, την εξέλιξη της καριέρας τους ή την προσωπική τους καλλιέργεια (Κόκκος, 2005). Για τον λόγο αυτό θέλουν να «ακούγονται» και να λαμβάνονται υπόψη ως ώριμα άτομα με αξία, εμπειρίες και προσδοκίες. Έτσι, αισθάνονται ότι πλησιάζουν τον στόχο τους καθώς συμβάλλουν οι ίδιοι ενεργά στην επίτευξή του. Ένα άλλο χαρακτηριστικό κάθε ενήλικου που τον διαφοροποιεί από τα παιδιά είναι η έντονη αντίδρασή του στην βαθμολόγηση. Είναι γνωστό ότι οι ενήλικες δύσκολα δέχονται την κριτική, πόσο μάλλον την βαθμολογική κατάταξή τους που τους φέρνει στο μυαλό ορισμένες δυσάρεστες ως επί το πλείστον αναμνήσεις του σχολικού συστήματος (Κόκκος, 2005).

Οι λόγοι που συμμετέχουν οι ενήλικοι σε ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα είναι πολλοί (π.χ. επαγγελματική ανέλιξη, πνευματική αναζήτηση, προσωπική ευχαρίστηση). Σίγουρα υπάρχει μια υπαρκτή ανάγκη που τους οδηγεί στην αναζήτηση νέων γνώσεων και δεξιοτήτων. Για το λόγο αυτό, οι εκπαιδευόμενοι έρχονται στα διάφορα σχολεία εκπαίδευσης με δεδομένες προθέσεις, προσδοκίες και με συγκεκριμένους στόχους. Έτσι, για να συμβάλει ο εκπαιδευτής ενηλίκων στην υλοποίηση των στόχων των μαθητευόμενων του, οφείλει να γνωρίζει καλά τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους (Κόκκος, 2005).

### **2.3 Χαρακτηριστικά ενηλίκων εκπαιδευομένων**

Όποιο και αν είναι το περιβάλλον στο οποίο ζουν και εργάζονται, οι ενήλικοι έχουν ορισμένα κοινά χαρακτηριστικά, που, σύμφωνα με τους Κόκκο (2005) και Rogers (1999), τους διαφοροποιούν από τις άλλες ηλικιακές ομάδες και επηρεάζουν τον τρόπο συμμετοχής τους στην εκπαιδευτική διεργασία.

Οι ενήλικοι εκπαιδευόμενοι συμμετέχουν εκούσια στην εκπαιδευτική διαδικασία, αισθάνονται περισσότερο από άλλους την πιεστική ανάγκη να



αναλάβουν τον έλεγχο της ζωής τους καθώς και τις υποχρεώσεις και ευθύνες που απορρέουν από αυτή και επιθυμούν να ζητείται η γνώμη τους και να αντιλαμβάνονται ότι συνέβαλε θετικά στην πορεία της εκπαιδευτικής διαδικασίας (Rogers, 1999). Επίσης, έχουν ανάγκη να τους φέρονται με σεβασμό και να ενισχύουν την ανάγκη τους για αυτοδιάθεση (Rogers, 1999). Το γεγονός ότι προσέρχονται εθελοντικά στο εκάστοτε εκπαιδευτικό πρόγραμμα υποδηλώνει συνειδητή επιλογή στην προσπάθεια εκπλήρωσης συγκεκριμένων στόχων που προκύπτουν από δεδομένες ανάγκες.

Οι ενήλικοι βρίσκονται σε μια διαδικασία ανάπτυξης και εξέλιξης. Δεν είναι ούτε παιδιά, αλλά ούτε και βρίσκονται στην τρίτη ηλικία (Rogers, 1999). Αναμφισβήτητα, λοιπόν, παράγουν έργο και συμμετέχουν ενεργά στο κοινωνικό γίγνεσθαι. Άρα, δεν είναι παθητικά άτομα, τα οποία δέχονται άκριτα γνώσεις που προσπαθούν οι εκπαιδευτές να μεταδώσουν. Πολύ περισσότερο, έχουν άποψη και εμπειρίες από τον εκπαιδευτικό χώρο, καθώς ενδεχομένως έχουν ξαναβρεθεί στο εν λόγω πεδίο.

Οι προϋπάρχουσες γνώσεις και εμπειρίες επηρεάζουν τις στάσεις τους, αλλά και τις αξίες για τη ζωή. Για τον λόγο αυτό, οι εμπειρίες των ενηλίκων εκπαιδευομένων πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά τη μαθησιακή διαδικασία και να αξιοποιούνται ως πηγές μάθησης μέσω της βιωματικής εκπαίδευσης. Οι εμπειρίες τους βοηθούν να προσδιορίσουν την ταυτότητά τους και σε περίπτωση που αυτές υποτιμηθούν ή αγνοηθούν, αισθάνονται την απόρριψη του ίδιου τους του εαυτού (Χατζηπαντελή, 1998). Βέβαια, οι διαμορφωμένες αντιλήψεις, αξίες και στάσεις ζωής ενδέχεται να λειτουργούν ως τροχοπέδη για την απόκτηση περαιτέρω γνώσεων και δεξιοτήτων. Σε αυτή την περίπτωση απαιτείται η διαδικασία της «απομάθησης», μια διεργασία αρκετά επίπονη και δύσκολη, κατά την οποία ο εκπαιδευόμενος, με τη καθοδήγηση πάντα του εκπαιδευτή του, αντιλαμβάνεται ότι το φάσμα των αντιλήψεων πάνω σε ένα συγκεκριμένο θέμα που βασιζόταν σε συγκεκριμένες γνώσεις, δεν είναι μόνο ανεπαρκές, αλλά κυρίως λαθεμένο. Όλα τα κομμάτια της προσωπικής του ζωής και οι αποφάσεις που ελήφθησαν με γνώμονα το συγκεκριμένο υπόβαθρο και διαμόρφωσαν συγκεκριμένες παγιωμένες αντιλήψεις, πρέπει να γκρεμιστούν προκειμένου να αντικατασταθούν με νέες (Κόκκος, 2000).

Οι ενήλικοι έρχονται συνήθως στην εκπαίδευση με δεδομένες προθέσεις και προσδοκίες. Αναμφίβολα, η συμμετοχή των ενηλίκων στα εκπαιδευτικά προγράμματα πηγάζει από μια αίσθηση εσωτερικής ανάγκης. Σύμφωνα με τον Κόκκο (2005), τα κίνητρα μάθησης για τους ενήλικους είναι περισσότερο εσωτερικά, δηλαδή σχετίζονται με το επίπεδο της αυτοεκτίμησής τους, με την ικανοποίηση από την εργασία, και λιγότερο με εξωτερικούς παράγοντες, όπως η προαγωγή ή οι καλύτεροι μισθοί. Συνακόλουθα, αναζητούν μέσω της εκπαίδευσης συγκεκριμένες γνώσεις και κοινωνικές δεξιότητες που θα τους βοηθήσουν να υλοποιήσουν τους όποιους στόχους τους (π.χ. επαγγελματικής φύσεως, προσωπικής ανέλιξης, οικοδόμηση κύρους, εκπλήρωση κοινωνικού ρόλου). Σε ορισμένες περιπτώσεις, ωστόσο, οι εκπαιδευόμενοι μπορεί να έρχονται στα εκπαιδευτικά προγράμματα με συγκεκριμένες προθέσεις ή ενδέχεται να συμμετέχουν υποχρεωτικά ή λόγω οικονομικών κινήτρων (π.χ. επιδότηση). Ο ενήλικος εκπαιδευόμενος έχει αναπτύξει έναν δικό του τρόπο μάθησης ανάλογα με τις ικανότητες και το πλήθος των εμπειριών του. Το ατομικό αυτό μοντέλο προκύπτει από το γεγονός ότι οι ενήλικοι έχουν διαμορφωμένη προσωπικότητα και κατ' επέκταση παγιωμένους τρόπους εμπλοκής τους στη μαθησιακή διαδικασία (Rogers, 1999). Κάθε άνθρωπος μαθαίνει με τον δικό του ρυθμό και οι μαθησιακοί τρόποι των ενηλίκων εκπαιδευομένων ποικίλλουν. Φυσικό και επόμενο είναι κάθε εκπαιδευόμενος να έχει αναπτύξει εκείνες τις στρατηγικές μάθησης που τον βοηθούν με λιγότερο κόπο και χρόνο να φτάσει στην εκμάθηση του νέου απαραίτητου υλικού.

Όλα τα προαναφερθέντα χαρακτηριστικά των ενηλίκων εκπαιδευομένων, εύκολα θα μπορούσαν να θεωρηθούν ως εμπόδια στη μάθηση. Ωστόσο, καταδεικνύουν την ιδιαιτερότητά τους ως εκπαιδευτική ομάδα και υποδηλώνουν το σαφέστατα δύσκολο έργο του εκπαιδευτή, καθώς, ως μην λησμονούμε ότι οι ενήλικοι έχουν ισχυρούς μηχανισμούς άμυνας και παραίτησης. Τα εμπόδια στη μάθηση μπορούν να αφορούν είτε τις κοινωνικές υποχρεώσεις και τα καθήκοντα των ενηλίκων εκπαιδευομένων, είτε οφείλονται στην κακή οργάνωση του εκπαιδευτικού προγράμματος, είτε στην προσωπικότητα των ίδιων και κυρίως σε ψυχολογικούς παράγοντες (π.χ. άγχος, φόβος αποτυχίας, κριτικής, έλλειψη αυτοπεποίθησης).

## 2.4 Μέθοδοι εκπαίδευσης ενηλίκων

Για να είναι αποτελεσματική η εκπαίδευση ενηλίκων, θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη τις βασικές αρχές μάθησης των ενηλίκων, που αντιστοιχούν στον ιδιαίτερο τρόπο με τον οποίο μαθαίνουν οι ενήλικοι (Χατζηπαντελή, 1998). Αρχικά, οι εκπαιδευτές ενηλίκων οφείλουν να παραδεχτούν ότι η μάθηση είναι εμπειρική και ακολουθεί μια πορεία που στηρίζεται σε επαναλαμβανόμενους κύκλους μάθησης. Κατά τη διαδικασία της μάθησης, οι εκπαιδευόμενοι παρατηρούν, σκέπτονται, επεξεργάζονται το νέο υλικό και με βάση το προϋπάρχον σύνολο εμπειριών τους, είναι έτοιμοι να δράσουν. Κατά τη διαδικασία της «δράσης», που μπορεί να αποτελεί απλά και η επανεξέταση μιας ιδεολογικής τοποθέτησης, η εμπειρία μετατρέπεται σε στοχασμό, έπειτα σε πράξη, η οποία ωστόσο επανεξετάζεται και επαναπροσδιορίζεται στο επόμενο στάδιο του κύκλου (Rogers, 1999).

Στη συνέχεια, οφείλουν να υιοθετήσουν την παραδοχή ότι οι διδασκόμενοι είναι το επίκεντρο της εκπαιδευτικής διεργασίας, συνεπώς θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη τα χαρακτηριστικά, οι δυνατότητες και οι ανάγκες τους καθώς και να επιδιώκεται η ενεργητική εμπλοκή τους στη διεργασία της μάθησης. Ο Rogers (1999) επισημαίνει την ανάγκη να υιοθετείται μεγάλο φάσμα μαθησιακών δραστηριοτήτων, προκειμένου να βοηθούνται οι εκπαιδευόμενοι ανεξάρτητα από το μαθησιακό τρόπο που προτιμούν. Ας μην ξεχνάμε ότι η συμμετοχή τους στο εκπαιδευτικό πρόγραμμα είναι εθελοντική. Κατά συνέπεια, οποιαδήποτε καταναγκαστική ή εκφοβιστική πράξη δεν συνάδουν με την συγκεκριμένη εκπαίδευση ενηλίκων ατόμων (Χατζηπαντελή, 1998).

Έπειτα, διαπιστώνουν ότι η πορεία προς τη γνώση πραγματοποιείται μέσα από την ενεργητική συμμετοχή των εκπαιδευομένων με την αξιοποίηση των ήδη υπάρχουσών εμπειριών και γνώσεων. Η καλλιέργεια της αυτενέργειας συμβάλλει ενεργά στην αυτοαξιολόγηση και την αυτοεκτίμηση. Με την συμμετοχή τους οι εκπαιδευόμενοι αντιλαμβάνονται τις αδυναμίες τους και αυτοοδηγούνται προς την εξάλειψή τους (Χατζηπαντελή, 1998).

Από τις αρχές μάθησης των ενηλίκων θα ήταν αδύνατο να απουσιάζει η προώθηση του κριτικού τρόπου σκέψης και όχι της απομνημόνευσης, στην οποία ούτως ή άλλως οι ενήλικες υστερούν έναντι των παιδιών και των

εφήβων (Rogers, 1999). Ο εκπαιδευόμενος αναμένεται να έχει το δικαίωμα της έκφρασης του λόγου, έστω και αν τύχει να έρθει σε ρήξη με τον εκπαιδευτή του μέσα σε ένα κατάλληλα διαμορφωμένο μαθησιακό κλίμα. Το ανοιχτό μαθησιακό κλίμα ευνοεί τον κριτικό τρόπο σκέψης, ο οποίος με τη σειρά του προωθεί τη διαδικασία της μάθησης. Ο αλληλοσεβασμός αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για έναν γόνιμο και εποικοδομητικό διάλογο καθώς και αναγκαίο όρο για την επιτυχία της εκπαιδευτικής διαδικασίας.

Εν τέλει, στις βασικές αρχές μάθησης ενηλίκων συμπεριλαμβάνονται και οι αμφίδρομες σχέσεις διδασκόντων-διδασκομένων. Ο εκπαιδευτής και ο εκπαιδευόμενος είναι σημαντικό να συμπεριφέρονται ως συνεργάτες, εφόσον έχουν και οι δύο τον ίδιο στόχο. Οι προσπάθειές τους θα αποδώσουν καρπούς, αν καταβάλλονται μέσα σε ένα κλίμα που διέπεται από ειλικρίνεια, αλληλοϋποστήριξη και εμπύχωση. Έτσι, οι εκπαιδευόμενοι θα καταφέρουν να ξεπεράσουν τα εμπόδια και τις δυσκολίες που προκύπτουν κατά τη διάρκεια της μαθησιακής διαδικασίας.

## 2.5 Πως μαθαίνουν οι ενήλικοι

Σύμφωνα με τον Rogers (1999), η μάθηση στους ενήλικες δεν στηρίζεται στην απλή μεταφορά γνώσεων ή δεξιοτήτων, που χαρακτηρίζει την τυπική μορφή στο εκπαιδευτικό σύστημα. Η μάθηση στους ενήλικους είναι ενεργητική και όχι παθητική. Αποκτάται και ενισχύεται μέσα από την υπεύθυνη συμμετοχή του εκπαιδευόμενου στη διεργασία της μάθησης. Κατά αυτόν τον τρόπο οι εκπαιδευόμενοι εκθέτουν τις απόψεις τους με βάση την εμπειρία τους, προκειμένου να αξιοποιηθούν διδακτικά, αλλά και φτάνουν να τις αναθεωρούν μέσω του κριτικού στοχασμού και να υιοθετούν καινούργιες.

Η εμπειρία του ατόμου αποτελεί τη βάση της νέας μάθησης. Ο ενήλικος έχει την τάση να επεξεργάζεται την νέα πληροφορία και να τη συγκρίνει με βάση το εύρος των εμπειριών του, προσπαθώντας να οδηγηθεί σε συμπεράσματα, τα οποία σχετίζονται με τα προβλήματα της δικής του ζωής. Διδάσκεται πραγματικά, όταν η προϋπάρχουσα εμπειρία του ενήλικου μετασχηματίζεται, προκειμένου να υιοθετήσει νέες γνώσεις και δεξιότητες, οι οποίες θα τον βοηθήσουν στην επίτευξη των στόχων του (Rogers, 1999).

Άλλωστε, ας μην λησμονούμε ότι η γνώση για κάθε ενήλικο πρέπει να άπτεται της πραγματικότητάς του για να είναι ελκυστική.

Επιπροσθέτως, κάθε ενήλικος εκπαιδευόμενος έχει αναπτύξει τον δικό του, μοναδικό τρόπο μάθησης. Αυτός ο τρόπος μεταλλάσσεται και προσαρμόζεται στις εκάστοτε συνθήκες. Σύμφωνα με τον Rogers (1999), ανάλογα με τον τρόπο με τον οποίο μαθαίνουν οι εκπαιδευόμενοι, κατατάσσονται σε τέσσερις κατηγορίες: τους ενεργητικούς, τους στοχαζόμενους, τους θεωρητικούς και τους πειραματιζόμενους. Παρά τις όποιες μεταξύ τους διαφορές στον τρόπο μάθησης, το σίγουρο είναι ότι μαθαίνουν ανάλογα με τις ικανότητές τους, τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους και το απόθεμα των εμπειριών τους.

## 2.6 Εμπόδια μάθησης ενηλίκων

Η ύπαρξη ανασταλτικών παραγόντων στη μάθηση ενηλίκων αποτελεί αναμφισβήτητο γεγονός. Εκτεταμένη αναφορά στην ύπαρξη εμποδίων έχει επιχειρήσει ο Rogers (1999), βασισμένος σε σχετική μελέτη της Cross. Σύμφωνα με τους δύο μελετητές, διαμορφώνονται τρεις γενικές κατηγορίες εμποδίων στη μάθηση.

Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν τα εμπόδια που σχετίζονται με τις καταστάσεις ζωής (situational) του ενηλίκου εκπαιδευόμενου κατά τη διάρκεια που πραγματοποιείται η μάθηση (Κόκκος, 2005). Η μάθηση καλείται να συνδυαστεί με πλήθος καθηκόντων από την πλευρά των εκπαιδευομένων, τα οποία συχνά τους περισπούν την προσοχή τους κατά την πορεία των σπουδών (Κόκκος, 2005). Ακόμη και τα πιο μικρά προβλήματα μπορούν να δυσχεράνουν την αποδοτικότητα των εκπαιδευομένων. Η σωματική, για παράδειγμα, κούραση, η έλλειψη ελεύθερου χρόνου, οι οικογενειακές υποχρεώσεις, η έλλειψη κατανόησης και ψυχικής υποστήριξης από το στενό οικογενειακό ή φιλικό περιβάλλον αποτελούν ανασταλτικούς παράγοντες για την επιτυχή ολοκλήρωση του εκπαιδευτικού προγράμματος.

Στη δεύτερη κατηγορία ανήκουν τα εμπόδια του εκπαιδευτικού πλαισίου (institutional barriers). Σε αυτά συγκαταλέγονται οι οργανωτικές ανεπάρκειες και δυσλειτουργίες των ίδιων των εκπαιδευτικών προγραμμάτων σε σχέση με

τον χώρο, χρόνο και τρόπο υλοποίησής τους (ΓΓΕΕ, 2007). Η μη καταλληλότητα του χώρου, η συχνή αλλαγή του χρόνου συνάντησης και η έλλειψη εμπλουτισμού του προγράμματος με εποπτικά μέσα δυσκολεύουν, μεταξύ άλλων, τη μάθηση των ενηλίκων και συνακόλουθα το έργο του εκπαιδευτή. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο Κόκκος (2005), η κακή οργάνωση της εκπαιδευτικής δραστηριότητας σε επίπεδο στόχων, συντονισμού και υποδοχής ενδέχεται να οδηγήσει τους εκπαιδευόμενους σε στάση άρνησης, αδιαφορίας ή παραίτησης.

Στην τρίτη κατηγορία ανήκουν τα εμπόδια της προδιάθεσης (*dispositional barriers*), δηλαδή εμπόδια τα οποία σχετίζονται με τις στάσεις και τις αντιλήψεις, τις οποίες έχει το άτομο για τον εαυτό του ως εκπαιδευόμενο. Τα εμπόδια αυτά είναι εσωτερικής υφής. Σύμφωνα με τον Κόκκο (2005), χωρίζονται σε εμπόδια που σχετίζονται με προϋπάρχουσες γνώσεις, εμπειρίες, αξίες και προκαταλήψεις και σε εμπόδια που απορρέουν από ψυχολογικούς παράγοντες και αφορούν την έλλειψη αυτοπεποίθησης, τον φόβο της αποτυχίας και το άγχος που βιώνουν αρκετοί ενήλικοι εκπαιδευόμενοι (Rogers, 1999). Οι ενήλικοι εκπαιδευόμενοι έχουν επενδύσει συναισθηματικά σε προηγούμενες γνώσεις και ικανότητες, με συνέπεια να δυσκολεύονται να αποδεχτούν τις καινούργιες, ιδιαίτερα εάν οι τελευταίες έρχονται σε αντίθεση με όσα ήδη γνωρίζουν και εφαρμόζουν (Κόκκος, 2005).

Τα εμπόδια αυτά αλληλοδιαπλέκονται και παρεμποδίζουν τη μάθηση. Οι εκπαιδευόμενοι προκειμένου να αντιμετωπίσουν αυτά τα εμπόδια, νιώθουν έντονο άγχος. Η εσωτερική αυτή ανησυχία εκδηλώνεται με διάφορους μηχανισμούς άμυνας και παραίτησης. Σύμφωνα με τον Κόκκο (2005), οι συνηθέστεροι μηχανισμοί άμυνας είναι ο αρνητισμός, η θεματική μετατόπιση της συζήτησης, η διαστρέβλωση όσων λέγονται, η εκλογίκευση και η υπόγεια επιθετικότητα. Μηχανισμούς παραίτησης ως αντίδραση στην προσπάθεια επαναπροσδιορισμού των «πιστεύω» τους και αλλαγής των συνηθειών τους, διαπιστώνει και ο Rogers (1999), σύμφωνα με τον οποίο οι μηχανισμοί παραίτησης όπως η στεγανοποίηση, ο αυταρχισμός και η φυγή από την πραγματικότητα, στις περισσότερες των περιπτώσεων, είναι η άμεση αντίδρασή των εκπαιδευομένων στην αμφισβήτηση των προσωπικών δεδομένων τους.

Έτσι, τα προαναφερθέντα εμπόδια στη μάθηση ενηλίκων απαιτούν από τον εκπαιδευτή αφενός να προσελκύσει ενήλικους εκπαιδευόμενους σε ανάλογα προγράμματα και αφετέρου να διατηρήσει το ενδιαφέρον τους μέχρι την περάτωση του προγράμματος. Ο εκπαιδευτής καλείται, με άλλα λόγια, να καλλιεργήσει ικανότητες επικοινωνίας, διάγνωσης της κατάστασης και επεξεργασίας εναλλακτικών λύσεων. Επιπλέον αναμένεται να εκδηλώσει συναισθήματα ευαισθησίας, συναισθηματικής νοημοσύνης και ενσυναίσθησης.

## 2.7 Ουσιαστικά προσόντα του εκπαιδευτή ενηλίκων

Για να μπορέσει ο εκπαιδευτής να αντεπεξέλθει στις απαιτήσεις του σύγχρονου ρόλου του χρειάζεται να διαθέτει ορισμένα ουσιαστικά και τυπικά προσόντα. Τα ουσιαστικά προσόντα αποτελούν στην πραγματικότητα το σύνολο των ικανοτήτων, δηλαδή το σύνολο των γνώσεων, δεξιοτήτων και στάσεων που συνθέτουν τον ιδανικό εκπαιδευτή. Σύμφωνα, λοιπόν, με τον Κόκκο (2005), ο εκπαιδευτής καλείται να διαθέτει τις είκοσι τέσσερις (24) ικανότητες της κλασικής ταξινόμησης των Noble και Mockler, που φαίνονται συνοπτικά στον (Πίνακα 2.1).

### ΠΙΝΑΚΑΣ 2.1

#### Ικανότητες Εκπαιδευτή Ενηλίκων

Ικανότητα αποτελεσματικής επικοινωνίας με τους εκπαιδευόμενους.
Ικανότητα ανάπτυξης αποτελεσματικών σχέσεων με αυτούς.
Ικανότητα ενδυνάμωσης των θετικών τους διαθέσεων προς τη μάθηση.
Ικανότητα δημιουργίας κατάλληλου μαθησιακού κλίματος, το οποίο να ευνοεί την ενεργό συμμετοχή τους.
Ικανότητα ανάπτυξης συναισθημάτων αμοιβαιότητας και σεβασμού.
Ικανότητα προσαρμογής του προγράμματος στους ρυθμούς των εκπαιδευομένων.
Ικανότητα εφαρμογής εξατομικευμένης διδασκαλίας, πέραν της ομαδικής.
Ικανότητα αντίληψης της διαφορετικότητας των ενηλίκων έναντι των ανηλίκων.
Ικανότητα να μπορεί να κερδίζει την εμπιστοσύνη των εκπαιδευομένων.
Ικανότητα να εξάπτει το ενδιαφέρον για τις εκπαιδευτικές δραστηριότητες.
Ικανότητα προσαρμογής του προγράμματος ανάλογα με τις ανάγκες και τις προσδοκίες των εκπαιδευομένων.
Ικανότητα διαμόρφωσης κατάλληλης διάταξης του χώρου.
Ικανότητα αναγνώρισης των δυνατοτήτων των εκπαιδευομένων.
Ικανότητα προσαρμογής της μαθησιακής διαδικασίας στο μορφωτικό τους επίπεδο.
Ικανότητα εντοπισμού των σημείων-κλειδιών της κάθε συνεδρίας και επανάληψής τους δοθείσης της ευκαιρίας.

Ικανότητα αυτοαξιολόγησης του έργου του.  
 Ικανότητα επιβράβευσης των εκπαιδευομένων κατά την επίτευξη διαφόρων στόχων.  
 Ικανότητα προσαρμογής του μαθήματος στα ενδιαφέροντα των εκπαιδευομένων.  
 Ικανότητα συντονισμού και επίβλεψης των εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων.  
 Ικανότητα εφαρμογής των αρχών της μάθησης ενηλίκων.  
 Ικανότητα εφαρμογής καινοτομιών.  
 Ικανότητα ανάπτυξης της αυτοδυναμίας των εκπαιδευομένων, ώστε να εργάζονται και να μελετούν μόνοι τους.  
 Ικανότητα αξιοποίησης όλων των διαθέσιμων τεχνικών διδασκαλίας, εποπτικών μέσων και διδακτικού υλικού άλλων εκπαιδευτών.  
 Ικανότητα εφαρμογής της βιωματικής μάθησης στη διδασκαλία (μάθηση μέσα από εμπειρίες ζωής).

(Πηγή: Κόκκος, 2005 σελ.121-122)

Σύμφωνα με τον Κατσαλή (1997), ο εκπαιδευτής ενηλίκων θα χρειαστεί να ακολουθήσει κάποιες απλές οδηγίες για να είναι καλός εκπαιδευτής. Συνακόλουθα, προτείνει ένα πλάνο ενδείξεων και αντενδείξεων του εκπαιδευτή (Πίνακας 2.2) καθώς και με τις ιδιότητες που συνθέτουν τον καλό εκπαιδευτή ενηλίκων (Πίνακας 2.3).

### ΠΙΝΑΚΑΣ 2.2

Ενδείξεις και αντενδείξεις στα χαρακτηριστικά ενός εκπαιδευτή ενηλίκων

Ενδείξεις	Αντενδείξεις
Σωστά προετοιμασμένος	Αργοπορησία
Δίνει έμφαση στην πρώτη εντύπωση και προσπαθεί να κερδίσει τη συμπάθεια των εκπαιδευομένων	«Είναι από πάνω σας»
Προσεγγμένο ντύσιμο	«Αυθεντία»
Θετικάμηνύματα / Καλοπροαίρετος	Αδιακρισία
Ειλικρινής / Χαρούμενος	Διαπληκτισμοί
Δίνει θάρρος / κουράγιο	Λογόρροια
Με διάθεση ανοίγματος / μοιράζεται προσωπικές εμπειρίες / βιώματα	Προκλήσεις των εκπαιδευομένων
Επαφή ματιών / Ρυθμό διδασκαλίας	

(Πηγή: Κατσαλής, 1997,σελ.63)

### ΠΙΝΑΚΑΣ 2.3

Ιδιότητες του Εκπαιδευτή Ενηλίκων

Ο ΚΑΚΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΗΣ	Ο ΚΑΛΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΗΣ
Καθυστερεί	Είναι οργανωμένος



Δεν προβλέπει, ούτε συζητά τις ανάγκες/ προσδοκίες τις ομάδας από το πρόγραμμα	Κατέχει σε βάθος το αντικείμενο
Δεν έχει σχέδιο μαθήματος	Είναι ντυμένος κατάλληλα
Δεν έχει εξοικείωση με το υλικό	Είναι προετοιμασμένος
Δεν γνωρίζει τεχνικές	Έχει γνώσεις
Χρησιμοποιεί μόνο μια τεχνική	Έχει ενθουσιασμό
Δεν επικοινωνεί αποτελεσματικά / δε γίνεται κατανοητός ή δεν είναι ιδιαίτερα ευχάριστος	Έχει αυτοπεποίθηση
Εκνευρίζεται και προσβάλλει	Έχει χιούμορ και αυτοσαρκάζεται
Έχει μεγάλη διαφορά από ώρα σε ώρα και είναι απρόβλεπτος	Χρησιμοποιεί σωστά το λόγο
Δεν αφήνει περιθώρια διαλόγου και ερωτήσεων	Ενθαρρύνει τη συμμετοχή
	Διαρκώς αυτοαξιολογείται και κάνει αποτίμηση του έργου του προς βελτίωσή του

(Πηγή: Κατσαλής, 1997, σελ.64)

Οι παραπάνω απόψεις επαληθεύουν τις θεωρίες των θεμελιωτών της εκπαίδευσης ενηλίκων που προηγήθηκαν και συμπληρώνουν τον ρόλο του επαγγελματία εκπαιδευτή. Ασφαλώς, ένας εκπαιδευτής δεν είναι δυνατόν να διαθέτει όλα αυτά τα ουσιαστικά προσόντα και να μην υστερεί πουθενά. Ας μην ξεχνάμε ότι και αυτός είναι άνθρωπος. Σε καμία περίπτωση, ωστόσο, ο ρόλος του και οι εκπαιδευτικές μέθοδοι που χρησιμοποιεί δεν θα πρέπει να υπονομεύουν την αξιοπρέπεια και την ανθρώπινη υπόσταση των εκπαιδευομένων, αλλά αντίθετα να την ενισχύουν. Χαρακτηριστικά η Courau (2000) αναφέρει:

«Αρκούν λίγη ζεστασιά, λίγη φιλία και λίγη προσοχή: να συγκρατούμε τα μικρά ονόματα και την ταυτότητα του εκπαιδευομένου, να αναφέρουμε τα λόγια ή τις εμπειρίες τους σε όλη τη διάρκεια του προγράμματος, χωρίς να ξεχνάμε κανέναν...να βρίσκουμε σε αυτούς μια αστείρευτη πηγή έκπληξης» (Courau 2000, σελ.110).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ

*«Οι ηγέτες είναι σημαντικοί γιατί χρησιμεύουν σαν άγκυρες, παρέχουν καθοδήγηση σε περιόδους αλλαγής και είναι υπεύθυνοι για την αποτελεσματικότητα των οργανισμών».*

*(Hoy and Miskel, 1996, σελ.372)*

#### 3.1 Εννοιολογικό πλαίσιο

Η λέξη management προέρχεται από τη λατινική λέξη "manus" που σημαίνει «χέρι» και το λατινικό ρήμα "maneggiare" που σε ευρεία μετάφραση αποδίδεται ως «ελέγχω, ρυθμίζω, κανονίζω» (Χυτήρης, 2006). Κατά την αγγλοσαξονική ορολογία η λέξη management προέρχεται από το ρήμα manage που σημαίνει α) «διευθύνω, οδηγώ, κα-θοδηγώ, κυβερνώ», β) «ενεργώ ή δρω κατά έναν προκαθορισμένο τρόπο», γ) «χειρίζομαι μια υπόθεση», δ) «επιτυγχάνω συγκεκριμένο αποτέλεσμα», ε) «κουμαντάρω» (comandare), στ) «διαφεντεύω», ζ) «νοικοκυρεύω» (Μπουραντάς, 2002). Κατά τη γαλλική προσέγγιση η λέξη management προέρχεται από τη λέξη "ménage" που σημαίνει «νοικοκυριό». Συνεπώς προκύπτει ότι για τον όρο management δεν έχει βρεθεί η ακριβής του μετάφραση στην ελληνική γλώσσα, έτσι με τον όρο management εννοείται η διοίκηση, διεύθυνση, διαχείριση, επιμέλεια προσώπων, υποθέσεων, πράξεων. Η διοίκηση μπορεί να εφαρμόζεται από μεμονωμένα άτομα ή από ομάδες ατόμων είτε για λογαριασμό των δικών τους υποθέσεων είτε για λογαριασμό τρίτων.

Σύμφωνα με τον Μπουρή (2008), η ιστορία της διοίκησης αρχίζει από τότε που πρωτοεμφανίστηκαν οι πρώτες οργανωμένες κοινωνίες. Από τότε διαπιστώνεται το πρόβλημα της διοίκησης ως ξεχωριστής λειτουργίας που αποτελείται από τον προγραμματισμό, την οργάνωση, τον συντονισμό και τον έλεγχο των ενεργειών πολλών ατόμων για την επίτευξη ενός κοινού σκοπού. Η έρευνα των προβλημάτων που παρουσιάζει η διοίκηση του κράτους, του στρατού ή της εκκλησίας, ξεκινά από τους αρχαίους χρόνους και έχει απασχολήσει αρκετούς από τους πιο φωτισμένους στοχαστές της ιστορίας.

Από την αρχή της βιομηχανικής επανάστασης, όταν παρουσιάστηκε το πρόβλημα της διοίκησης των εργοστασίων, το πρότυπο που υπήρχε άμεσα διαθέσιμο ήταν εκείνο της στρατιωτικής οργάνωσης. Το πρότυπο αυτό προβλέπει τη διαίρεση σε αξιωματικούς και οπλίτες (δηλαδή επόπτες και εργάτες), την ιεράρχηση των θέσεων σε σχήμα πυραμίδας, τον σαφή καθορισμό των καθηκόντων στην κάθε θέση και τη ροή των διαταγών από την κορυφή προς τη βάση. Στο μεγαλύτερο μέρος της μια τυπική παραγωγή συνεχίζει να είναι οργανωμένη πάνω στο σχήμα αυτό. Ωστόσο, σιγά σιγά εγκαταλείπεται η λογική να διοικεί κανείς ακολουθώντας μόνον ορισμένες απλές τυποποιημένες «τεχνικές», όπως μαθηματικές εξισώσεις, οικονομικά κίνητρα και ψυχολογικές συνταγές. Έτσι αν και αυτές οι τεχνικές παραμένουν χρήσιμα εργαλεία στα χέρια ενός διοικητή, είναι απαραίτητη μια ευρύτερη παιδεία για τον καθένα που ασκεί διοίκηση, καθώς και ευρύτερη διάδοση της διοικητικής παιδείας σε όλους όσους συμμετέχουν στην παραγωγή. Γίνεται σαφές ότι, καθώς η σύγχρονη κοινωνία μπαίνει στη φάση της ώριμης βιομηχανικής κοινωνίας, έτσι και η διοικητική σκέψη αρχίζει πλέον να αποκτά μια ανάλογη ωριμότητα (Μπουρής, 2008).

Αρκετοί θεωρητικοί δίνουν έμφαση στον καθοριστικό ρόλο των εργαζομένων, για να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης, και άρα στην ευθύνη του διοικητή να διαχειριστεί τον ανθρώπινο παράγοντα της επιχείρησης (Πολύζος, 2011). Κατά συνέπεια, Διοίκηση - Management σημαίνει υλοποίηση στόχων και πραγμάτωση αποτελεσμάτων (results) μέσω ανθρώπων με ταυτόχρονη δέσμευση ως προς τις ευθύνες, τα καθήκοντα, τις υπευθυνότητες. Συνεπώς, κατά τη διαδικασία άσκησης της διοίκησης - management, μέσω συγκεκριμένων διαδικασιών θα πρέπει να γίνεται αποδοτική και αποτελεσματική εκμετάλλευση των διαθέσιμων πόρων όπως το χρηματικό διαθέσιμο, το ανθρώπινο δυναμικό, ο εξοπλισμός, τα υλικά, οι μέθοδοι / διαδικασίες και οι πληροφοριακές ροές για την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων (Χυτήρης, 2006).

### **3.2 Λειτουργίες της Διοίκησης**

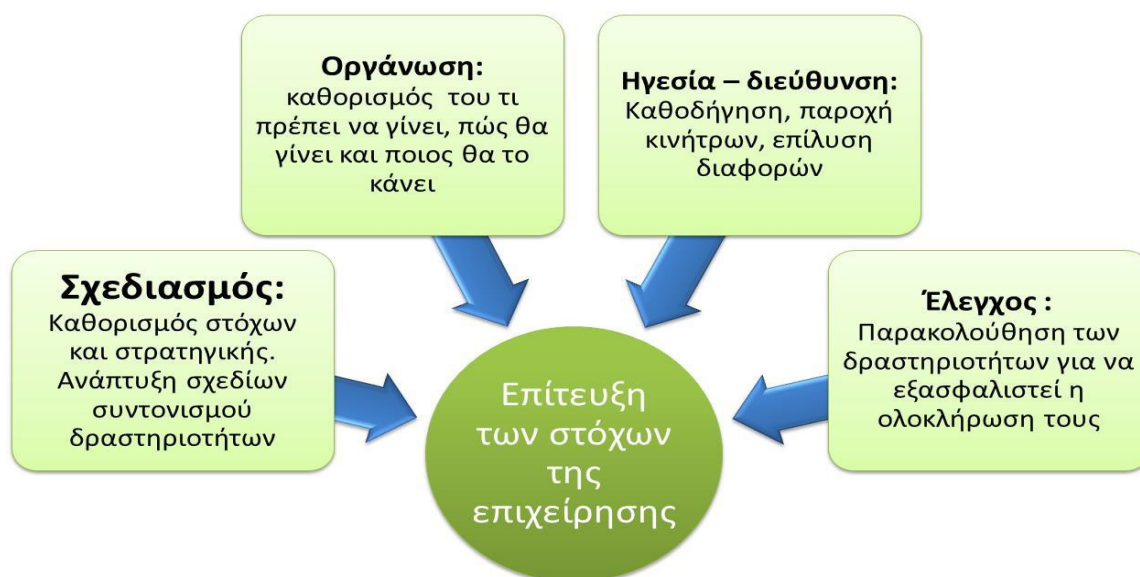
Οι τέσσερις βασικές λειτουργίες της οργάνωσης και της διοίκησης (Σαμπράκος, 2008), περιλαμβάνουν το σχεδιασμό, την οργάνωση την διεύθυνση - ηγεσία και τον έλεγχο.

Συγκεκριμένα με το σχεδιασμό καθορίζονται οι στόχοι και επιλέγονται τα κατάλληλα σχέδια δράσης για την επίτευξή τους, έχοντας υπόψη τους περιορισμούς και τις ευκαιρίες που υφίστανται στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Με την οργάνωση, αξιοποιούνται οι ανθρώπινοι και υλικοί πόροι, έτσι ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης. Με αυτό τον τρόπο προγραμματίζονται οι εργασίες που πρέπει να υλοποιηθούν, η μέθοδος συνδυασμού αυτών σε συγκεκριμένες θέσεις εργασίας, και ο τρόπος συγκέντρωσης αυτών σε μονάδες μέσα στην επιχείρηση, οι οποίες αποτελούν και τη δομή της.

Με τη διεύθυνση - ηγεσία, επιτυγχάνεται ο άριστος συνδυασμός μεταξύ της κατεύθυνσης και επίβλεψης των εργαζομένων για την ανάπτυξη εργασιακής συμπεριφοράς, ο οποίος συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Η έννοια της ηγεσίας εμπεριέχει τις διαδικασίες παρακίνησης, την επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων, τη διαμόρφωση εργασιακού κλίματος και κουλτούρας, τη στοχοθεσία και τη διευθέτηση συγκρούσεων.

Με τον έλεγχο ρυθμίζονται όλες οι δραστηριότητες μέσα στον οργανισμό, ώστε η πραγματική απόδοση να είναι σύμφωνη με την αναμενόμενη, όπως αυτή έχει καθοριστεί από τους στόχους και τις προδιαγραφές που έχουν τεθεί εκ μέρους του οργανισμού. Για την επίτευξη του ουσιαστικού ελέγχου απαιτείται η παρακολούθηση των δραστηριοτήτων και εργασιών, η σύγκριση με τα προσδοκώμενα επίπεδα απόδοσης και η λήψη διορθωτικών μέτρων. Στο (Σχήμα 3.1) παρουσιάζονται παραστατικά οι τέσσερις βασικές λειτουργίες της οργάνωσης και διοίκησης, έχοντας ως αντικειμενικό σκοπό την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί από τον οργανισμό ή την επιχείρηση.



**Σχήμα 3.1.** Η διαδικασία επίτευξης των δραστηριοτήτων ενός οργανισμού (Πηγή: Σαμπράκος 2008 σελ. 78)

Η διοίκηση και οργάνωση ενός οργανισμού είναι μία συνεχής διαδικασία, η οποία συνδυάζει την επίτευξη στόχων και την κατάλληλη και ορθολογική εκτέλεση των ανωτέρω λειτουργιών (Πολύζος, 2014). Ωστόσο, η εφαρμογή των παραπάνω λειτουργιών για την επίτευξη των στόχων κοστίζει και συνεπώς κάθε επιχείρηση θα πρέπει να επιτυγχάνει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα από τους πόρους που διαθέτει, έχοντας το μικρότερο δυνατό κόστος. Οι επιχειρήσεις, προσπαθούν συνεχώς η λειτουργία τους να γίνεται σε επίπεδα υψηλής αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας (Πολύζος, 2014). Η έννοια της αποδοτικότητας σχετίζεται με τη μεγιστοποίηση του αποτελέσματος δεδομένου των διαθέσιμων πόρων και τη μείωση του κόστους αυτών. Η αποτελεσματικότητα, το δεύτερο ζητούμενο για τις επιχειρήσεις, αναφέρεται στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Είναι ένας παράγοντας που φανερώνει στην πράξη κατά πόσο οι διοικήσεις κάνουν τα σωστά πράγματα για την επιχείρηση που διοικούν (Χυτήρης, 2006). Η βιωσιμότητα των οργανισμών και η επιτυχία τους εξαρτάται από τον συνδυασμό αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας. Βασικό μέλημα των εκάστοτε διοικητών είναι να επιτύχουν τους στόχους που έχουν θέσει συνδυάζοντας αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα.

### 3.3 Ηγεσία

Η λέξη «ηγεσία» προέρχεται από το αρχαίο ρήμα «ηγούμαι», έτσι ορίζεται η καθοδήγηση ανθρώπων από κάποιον προς μια συγκεκριμένη κατεύθυνση (Πολύζος, 2014). Σύμφωνα με την Κολοκούρη (Πολύζος, 2014), η ηγεσία μπορεί να πάρει διάφορες μορφές. Είτε φυσική, είτε τυπική και ορίζεται ως η άμεση και για συγκεκριμένο στόχο επίδραση ενός ατόμου στα μέλη μιας ομάδας, ενός οργανισμού, μιας κοινότητας. Φυσική αποτελεί όταν μέσα σε μια ομάδα ανθρώπων ξεχωρίζει κάποιος από τα μέλη της και γίνεται επικεφαλής της και επιβάλλεται στους άλλους και τυπική όταν ασκείται από τη θέση που κατέχει κάποιος σε μια υπηρεσία, σε έναν οργανισμό. Ο Grieshaber (Πολύζος, 2014), ερμηνεύει την ηγεσία ως μια σχέση αλληλεπίδρασης μεταξύ ηγέτη και υφισταμένου, με προσανατολισμένη δράση, με συγκεκριμένους στόχους, ενώ εκτιμά πως οι δεξιότητες και οι ικανότητες που αναπτύσσουν οι ηγέτες, είναι απόρροια τόσο της εκπαίδευσης και της εμπειρίας τους, όσο και της προσωπικότητάς τους.

Η ηγεσία ερμηνεύεται από τους μελετητές σύμφωνα με τις δικές τους απόψεις ή και σύμφωνα με ορισμένες πτυχές του φαινομένου που τους ενδιαφέρει περισσότερο (Yukl, 2009). Σύμφωνα με τον Stogdill (Yukl, 2009), έπειτα από μια εμπεριστατωμένη ανασκόπηση της βιβλιογραφίας για την ηγεσία, κατέληξε στο συμπέρασμα ότι, υπάρχουν σχεδόν τόσοι ορισμοί για την ηγεσία όσα και τα άτομα που έχουν προσπαθήσει να ορίσουν την έννοια αυτή. Ο Burns (1978), ενδεικτικά αναφέρει ότι η ηγεσία αποτελεί ένα από τα πιο πολυσυζητημένα αλλά λιγότερο κατανοημένα φαινόμενα. Ο Bass (1990), σημειώνει ότι φαίνεται να υπάρχουν τόσοι ορισμοί για την ηγεσία, όσοι και οι ερευνητές του θέματος.

Σύμφωνα με τον Ζαβλανό (2002), η ηγεσία είναι μια δυναμική διαδικασία που ποικίλει ανάλογα με τις καταστάσεις και τις αλλαγές που συμβαίνουν σε έναν οργανισμό και που διαμορφώνουν ανάλογα τη συμπεριφορά των ηγετών και των υφισταμένων τους, επηρεάζοντας σημαντικά την απόδοση του οργανισμού. Οι Bennis & Nanus (1985), διερευνώντας τη διάκριση της ηγεσίας από τη διαχείριση, αναφέρουν πως οι διαχειριστές είναι οι άνθρωποι που κάνουν τα πράγματα σωστά, ενώ οι ηγέτες κάνουν τα σωστά πράγματα. Οι

Drath & Polus (1994), υποστηρίζουν ότι η ηγεσία είναι η διαδικασία που προσδίδει νόημα σε αυτά τα πράγματα που κάνουν οι άνθρωποι μαζί, ώστε οι άνθρωποι να κατανοούν και να δεσμεύονται. Επίσης οι House et al., (στο Yukl, 2009), σημειώνουν ότι η ηγεσία αποτελεί τη δυνατότητα ενός ατόμου να επηρεάζει, να παρακινεί και να επιτρέπει στους άλλους να συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα και στην επιτυχία της οργάνωσης.

Ο Μπουραντάς (2005), αξιοποιώντας και συνθέτοντας τους πιο έγκυρους ορισμούς που υπάρχουν στην βιβλιογραφία για την ηγεσία, τονίζει ότι η ηγεσία ορίζεται ως η διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των συναισθημάτων, των στάσεων και των συμπεριφορών μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από έναν ηγέτη, με τέτοιο τρόπο ώστε εθελοντικά και πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό για να υλοποιούν αποτελεσματικότερους στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας και τη φιλοδοξία της για πρόοδο ή ένα καλύτερο μέλλον. Με άλλα λόγια η ηγεσία είναι η επιρροή, η τέχνη, και η διαδικασία επηρεασμού της συμπεριφοράς, των πράξεων, η ενεργοποίηση και η καθοδήγηση μιας τυπικής ή άτυπης οργάνωσης μιας μικρής ή μεγάλης ομάδας, με τέτοιο τρόπο ώστε εθελοντικά και πρόθυμα να προσπαθεί να πραγματοποιήσει συγκεκριμένους στόχους, με τη μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα (Παπακωνσταντίνου και Αναστασίου, 2013). Τέλος, ο W. Bennis (Μπουραντάς, 2005), υποστηρίζει ότι στην πραγματικότητα η ηγεσία είναι θέμα χαρακτήρα, ενώ ο Bass (1985) διατυπώνει ότι είναι γενικά παραδεκτό ότι οι ηγέτες επηρεάζουν τα κίνητρα, τις συμπεριφορές και τις αξίες σε έναν οργανισμό.

### 3.4 Θεωρίες Ηγεσίας

Το ζήτημα της αποτελεσματικής ηγεσίας στο χώρο της εργασίας δεν μπορεί να ερευνηθεί μονοσήμαντα και αποκλειστικά από τη σκοπιά μιας και μόνο θεωρίας (Μπουραντάς, 2005). Αυτό σημαίνει πως έχουν ανακαλυφθεί πολλές και διαφορετικές οπτικές γωνίες προσέγγισης και ανάλυσης του συγκεκριμένου ζητήματος, γεγονός που σημαίνει πως η ανάπτυξη της αποτελεσματικής ηγεσίας στο χώρο της εργασίας εκτός από τα ατομικά χαρακτηριστικά του ηγέτη, του προσώπου δηλαδή που καλείται να παίξει πρωταγωνιστικό ρόλο,

περιλαμβάνει και μια σειρά από άλλους σημαντικούς παράγοντες οι οποίοι διαδραματίζουν σοβαρό και ουσιαστικό ρόλο στην άσκηση ηγετικής συμπεριφοράς. Και αυτό πρέπει να κατανοηθεί επαρκώς, γιατί ειδικότερα ο χώρος της εργασίας είναι ένας κατεξοχήν συγκρουσιακός και ανταγωνιστικός χώρος ο οποίος μεταβάλλεται και αλλάζει καθημερινά φυσιογνωμία και χαρακτηριστικά.

Συγκεκριμένα, έχουν αναπτυχθεί κάποιες βασικές θεωρίες για την ηγεσία, που σχετίζονται με τα βασικά στυλ και πρότυπα της ηγετικής συμπεριφοράς, καθώς και σε μια σειρά άλλων παραγόντων, οι οποίοι είτε ευνοούν, είτε βάζουν φρένο στην ανάπτυξη μιας αποτελεσματικά ηγετικής συμπεριφοράς στο χώρο της εργασίας (Μπουραντάς, 2005). Είναι σαφές ότι το ζήτημα της ηγεσίας εκτός από τα πρακτικά θέματα που το συνοδεύουν, περιλαμβάνει μια σειρά από θεωρητικές προσεγγίσεις οι οποίες επιχειρούν να αναλύσουν και να ερμηνεύσουν γενικότερα το φαινόμενο της ηγετικής συμπεριφοράς. Ειδικότερα οι βασικές θεωρίες, που αφορούν το θεωρητικό πλαίσιο της ηγεσίας είναι οι εξής (Stogdill, 1948, Hollander, 1985, Ζαβλανός, 2002, House et al., 2004, Μπουραντάς, 2005, Lussier & Achua, 2010, Northouse, 2012):

*Η γενετική θεωρία.* Αποτελεί την πιο παραδοσιακή θεωρητική ερμηνεία της ηγετικής συμπεριφοράς, σύμφωνα με την οποία η ηγετική ικανότητα θεωρείται κληρονομική. Βασίζεται δηλαδή στην άποψη πως τα άτομα τα οποία έχουν ηγετικά χαρακτηριστικά γεννιούνται με αποκλειστικά τα προνόμια μερικών «δυνατών γονιδίων», τα οποία θεωρούνται υπεύθυνα για την ανάπτυξη ηγετικής συμπεριφοράς σε διάφορους κοινωνικούς, πολιτικούς και επιχειρηματικούς χώρους (Ζαβλανός, 2002). Πρόκειται για τις θεωρίες σύμφωνα με τις οποίες ερμήνευαν διαχρονικά την προέλευση των αριστοκρατών, των βασιλιάδων και των κληρονομημένων ηγετικών προνομίων.

*Η θεωρία των ατομικών χαρακτηριστικών.* Η θεωρία αυτή βρίσκεται στην προέκταση της Γενετικής θεωρίας, αφού εστιάζει σε εξατομικευμένα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας (νοημοσύνη, στάσεις, αντιλήψεις), τα οποία αν δεν τα διαθέτεις (δηλαδή αν δεν γεννηθείς με αυτά) δεν μπορείς να



αναπτύξεις κάποιο είδος ηγετικής συμπεριφοράς. Η προσέγγιση αυτή κέρδισε έδαφος στον 20ο αιώνα, δίνοντας έμφαση σε συγκεκριμένα ατομικά χαρακτηριστικά των ατόμων όπως εξωτερική εμφάνιση, ηλικία, βάρος, κοινωνικό υπόβαθρο, μόρφωση, κοινωνική καταγωγή, χαρακτηριστικά ευφυΐας, ευγένεια, φιλικότητα, επιθετικότητα, επιβλητικότητα, εξωστρέφεια, ευχέρεια λόγου, φυσιολογικά χαρακτηριστικά κλπ. Σύμφωνα με τη θεωρία των ατομικών χαρακτηριστικών, διαμορφώθηκαν συγκεκριμένα στερεότυπα γύρω από τον τρόπο με τον οποίο οι ηγέτες συμπεριφέρονται. Για παράδειγμα, οι ηγετικές προσωπικότητες είναι πιο εξωστρεφείς, πιο δυναμικές, διαθέτουν μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση, και είναι ισχυρογνώμονες. Αξιοσημείωτη είναι η ταξινόμηση του Stogdill (1948), σύμφωνα με την οποία τα χαρακτηριστικά του ηγέτη διακρίνονται σε 6 κατηγορίες. Σωματικά χαρακτηριστικά, κοινωνικό υπόβαθρο, χαρακτηριστικά προσωπικότητας, χαρακτηριστικά ευφυΐας, χαρακτηριστικά που σχετίζονται με τα καθήκοντα, και κοινωνικά χαρακτηριστικά.

*Θεωρίες της συμπεριφοράς.* Επιχειρούν να κατανοήσουν το φαινόμενο της ηγεσίας μέσα από δύο κυρίως διαστάσεις. Τον προσανατολισμό του ηγέτη προς τους ανθρώπους και τον προσανατολισμό προς την εργασία. Η πρώτη διάσταση δίνει προτεραιότητα στους ανθρώπους, δηλαδή το πόσο ικανοποιημένοι είναι, το αν αισθάνονται δική τους την επιχείρηση, το αν οι ανάγκες τους καλύπτονται μέσα στον εργασιακό χώρο καθώς και όλα όσα σχετίζονται με την ίδια την εργασία. Η δεύτερη διάσταση δίνει έμφαση στη διαδικασία της εργασίας, στην τυπική άσκηση των καθηκόντων, στη διαδικασία της οργάνωσης και της διεκπεραίωσής της ανεξάρτητα από το πώς οι άνθρωποι νιώθουν μέσα σε αυτήν (Ζαβλανός, 2002).

Σύμφωνα με την ουσία των θεωριών της συμπεριφοράς η ηγετική ικανότητα δεν είναι μια κληρονομική και έμφυτη διαδικασία αλλά μία επίκτητη, πολύπλοκη και «κοινωνικά καλλιεργήσιμη» λειτουργία που μπορεί να αναπτυχτεί σε διαφορετικά περιβάλλοντα με πολλούς τρόπους και ανάλογα τις περιστάσεις. Χαρακτηριστική υπήρξε η συμβολή των ερευνητών του Πανεπιστημίου της πολιτείας του Οχάιο (House et al., 2004) και του Πανεπιστημίου του Μίσιγκαν (Lussier & Achua, 2010) όπου δόθηκε έμφαση στη συμπεριφορά του ηγέτη και όχι στα γνωρίσματά του (θεωρία ατομικών

χαρακτηριστικών) καταλήγοντας στο ότι ο συνδυασμός και των δύο διαστάσεων μας οδηγεί σε ένα αποτελεσματικότερο μοντέλο ηγεσίας.

*Οι ενδεχομενικές θεωρίες.* Στη δεκαετία του '60, ειδικότερα μετά την άνθηση των βιομηχανιών, τη δημιουργία μεγάλων πολυεθνικών εταιρειών και την ανάπτυξη εταιριών μεγάλου διοικητικού εύρους, διαμορφώνεται μια νέα τάση στο χώρο ερμηνείας της ηγετικής συμπεριφοράς μέσα στους εργασιακούς χώρους. Πρόκειται για την περίπτωση εκείνη, όπου ξεπερνιέται ουσιαστικά το δίπολο «ο ηγέτης γεννιέται ή γίνεται» και οδηγούμαστε στην κατανόηση της ηγεσίας μέσα από ενδεχομενικές περιπτώσεις όπου εστιάζουμε στον τρόπο συμπεριφοράς των ηγετών, κάνοντας λόγο για τις συνθήκες και τις καταστάσεις που επικρατούν στο περιβάλλον μέσα και έξω από την επιχείρηση, ενώ δίνεται μεγάλη έμφαση στο ζήτημα της αποτελεσματικότητας του μοντέλου της ηγεσίας μέσα στον εργασιακό χώρο (Ζαβλανός, 2002).

Στο πλαίσιο των ενδεχομενικών θεωριών διακρίνουμε την ενδεχομενική θεωρία του Fiedler, σύμφωνα με την οποία η συμπεριφορά του ηγέτη προσδιορίζεται από την αλληλεπίδραση τόσο της προσωπικότητάς του όσο και των καταστάσεων που επικρατούν στο ευρύτερο περιβάλλον. Ο Fiedler, δηλαδή, δίνει έμφαση στην καταλληλότητα των καταστάσεων σε συνάρτηση με την προσωπικότητα του ηγέτη και για το λόγο αυτό θεωρεί ότι η καταλληλότητα και οι συνθήκες του περιβάλλοντος δρουν καταλυτικά πάνω στο στυλ του ηγέτη. Η θεωρία αυτή δέχεται το στυλ του ηγέτη περισσότερο ως μια δεδομένη κατάσταση και δίνει έμφαση στις συνθήκες και τις καταστάσεις που επικρατούν μέσα στον εργασιακό χώρο ή στον οργανισμό. Η έρευνά του επομένως βασίζεται στην αξιολόγηση των κινήτρων του ηγέτη και στην αξιολόγηση του πόσο ευνοϊκή ή κατάλληλη είναι η συγκυρία ή η κατάσταση στον οργανισμό για την εκπλήρωση των σκοπών του ηγέτη (Ζαβλανός, 2002).

Αξιοσημείωτη επίσης είναι και η θεωρία ηγεσίας του “Στόχου και του Μονοπατιού” του Robert House όπου η απόδοση των εργαζομένων επηρεάζεται από το κατά πόσο ο ηγέτης ικανοποιεί τις προσδοκίες τους. Ο ηγέτης διατυπώνει τους σκοπούς και τα καθήκοντα που πρέπει οι υφιστάμενοι να εκπληρώσουν ενώ ταυτόχρονα καθορίζει τους τρόπους και τα μέσα με τα

οποία οι συνεργάτες του θα εκπληρώσουν αποτελεσματικά αυτούς τους σκοπούς (θεωρία παρακίνησης - προσδοκίας). Αξιοσημείωτη επίσης είναι και η προσέγγιση των Blake and Mouton σχετικά με το Διευθυντικό Πλέγμα το οποίο βασίζεται σε δύο υποθέσεις σχετικά με την ηγετική συμπεριφορά: το ενδιαφέρον του ηγέτη για την παραγωγή και το ενδιαφέρον που οφείλει ο ηγέτης να δείχνει για τους ανθρώπους - συνεργάτες του.

*Νέες προσεγγίσεις: χαρισματική - μετασχηματιστική - συναλλακτική ηγεσία.* Σύμφωνα με την προσέγγιση αυτή (Northouse, 2012) η οποία θεμελιώνεται στη δεκαετία του '80 και έπειτα ο ηγέτης είναι αυτός που ενεργοποιεί το ενδιαφέρον των συνεργατών και των υφισταμένων του για το έργο, το οποίο από κοινού έχουν αναλάβει να διεκπεραιώσουν. Ενημερώνει τους συνεργάτες του σχετικά με το επιχειρησιακό όραμα αλλά και τη στρατηγική που θα ακολουθήσει, ενώ προσπαθεί διαρκώς να επενδύσει στην αυτοβελτίωση των γνώσεων των ικανοτήτων και των δεξιοτήτων τους. Επιχειρεί να παρακινεί τους συνεργάτες του και να δημιουργεί την αίσθηση του «ανήκειν» σε μία κοινή ομάδα, ώστε το συμφέρον της επιχείρησης να μετατρέπεται αυτόματα σε ατομικό συμφέρον, επιδεικνύει μια σαφή και υψηλού επιπέδου συναισθηματική νοημοσύνη η οποία αποτελεί και το κορυφαίο εργαλείο για την αναγνώριση των αναγκών των συνεργατών του. Σύμφωνα με τον Hollander (1985), ο ηγέτης μεταρρυθμιστής αποτελεί την επέκταση - πραγμάτωση του χαρισματικού ηγέτη, αφού η άσκηση της ηγετικής συμπεριφοράς είναι μια πολύπλοκη και πολυσύνθετη δημιουργική διαδικασία μέσα στην οποία αλληλεπιδρούν τα ατομικά χαρακτηριστικά, το περιβάλλον, η συγκυρία, οι συνθήκες, ο διάλογος, η ανταλλαγή απόψεων και ιδεών.

*Θεωρία Χ, Υ.* Αναπτύχθηκε από τον D.Mc Gregor όπου σύμφωνα με αυτήν υπάρχουν δύο βασικές κατηγορίες υποθέσεων τις οποίες ο κάθε ηγέτης κάνει σχετικά με τον άνθρωπο στο χώρο της εργασίας. Σύμφωνα με τις δύο αυτές υποθέσεις καθορίζονται και οι σχέσεις που ο ίδιος αναπτύσσει μέσα στους χώρους δουλειάς. Ειδικότερα, η θεωρία Χ βασίζεται στο ότι οι άνθρωποι κατά κανόνα είναι ευθυνόφοβοι, δεν θέλουν να εργάζονται σκληρά και η απόδοσή τους αυξάνεται μόνο μέσω του καταναγκασμού και της πίεσης που τους ασκείται. Αντίθετα, σύμφωνα με τη θεωρία Ψ, οι εργαζόμενοι είναι δημιουργικά όντα, ενδιαφέρονται για την εργασία και τις υποχρεώσεις που

έχουν αναλάβει και μπορούν μόνοι τους να διαχειριστούν την ευθύνη των πράξεών τους. Στο σημείο αυτό αξίζει να επισημανθεί πως η θεωρία του D.Mc Gregor έλαβε υπόψη της τη θεωρία ενός άλλου σημαντικού επιστήμονα από το χώρο της οργάνωσης και διοίκησης, του Maslow, ο οποίος διαμόρφωσε τη θεωρία των αναγκών, σύμφωνα με την οποία ο άνθρωπος παρακινείται περισσότερο ή λιγότερο με βάση την ικανοποίηση ή όχι των αναγκών αυτών. Στην ουσία ο D.Mc Gregor τοποθέτησε ψηλά στην ιεραρχία των αναγκών τη θεωρία Ψ και χαμηλά τη θεωρία Χ (Ζαβλανός, 2002).

*Θεωρία «ανθρώπινων αναγκών».* Σύμφωνα με τη θεωρία του Maslow όλοι οι άνθρωποι χαρακτηρίζονται από βασικές ανάγκες οι οποίες βρίσκονται σε ιεραρχική σχέση μεταξύ τους. Δηλαδή, όταν ικανοποιείται μια ανάγκη που βρίσκεται σε χαμηλή θέση στην πυραμίδα, τότε δημιουργείται η ανάγκη για την ικανοποίηση της αμέσως ιεραρχικά υψηλότερης. Όταν ικανοποιηθεί και η δεύτερη, αρχίζει η προσπάθεια για την ικανοποίηση της αμέσως ιεραρχικά υψηλότερης και η προσπάθεια αυτή συνεχίζεται μέχρι την απόλυτη ικανοποίηση. Είναι σαφές ότι λίγοι άνθρωποι καταφέρνουν να φτάσουν στο υψηλότερο σημείο της ιεραρχίας αυτής (αυτοπραγμάτωση). Η ιεραρχία λοιπόν των ανθρώπινων αναγκών σύμφωνα με τον Maslow είναι η εξής: Φυσιολογικές ανάγκες, Ανάγκες ασφάλειας (ή σιγουριάς), Κοινωνικές ανάγκες, Ανάγκες εκτίμησης (ή αναγνώρισης), Ανάγκες για αυτοπραγμάτωση (Μπουραντάς, 2005). Ο Maslow υποστηρίζει ότι ο βαθμός ικανοποίησης των αναγκών αποτελεί το βασικό μοχλό κινητοποίησης των εργαζομένων στην παραγωγική διαδικασία με συνέπεια εκείνοι, οι οποίοι δεν νιώθουν ότι έχουν καλύψει τις ανάγκες τους να κινητοποιούνται περισσότερο σε σχέση με τους υπόλοιπους. Το δεδομένο αυτό οι ηγέτες οφείλουν να το λαμβάνουν υπόψη τους, προκειμένου να δημιουργήσουν συνθήκες ενεργοποίησης και κινητοποίησης των συνεργατών τους στους χώρους δουλειάς.

### **3.5 Γνωρίσματα – Δεξιότητες ηγέτη**

Τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του ηγέτη είναι η ευφυΐα, η αυτοκυριαρχία, η αυτοπεποίθηση, η γνώση της εργασίας, ο έντονος ζήλος, η ενεργητικότητα (Bass 1985), ενώ ο κορυφαίος κοινωνιολόγος Max Weber (1947) υπερτονίζει το χάρισμα, τη δύναμη και το θάρρος. Σύμφωνα με τον Πολύζο (2014), οι

χαρακτηριστικές ικανότητες ενός ηγέτη είναι το όραμα, η ενδυνάμωση του προσωπικού, οι αξίες και η ενσωμάτωσή τους στο πλαίσιο της ομάδας και η διαίσθηση. Το όραμα αποτελεί την σημαντική διαφορά μεταξύ ενός ηγέτη και ενός manager και σχετίζεται με την διορατικότητα ενός ηγέτη να προβλέπει το μέλλον και να προσβλέπει σε αυτό. Η ενδυνάμωση του προσωπικού είναι η διαδικασία ενίσχυσης της αυτάρκειας των μελών ενός οργανισμού. Ο ηγέτης προωθεί την ενδυνάμωση του προσωπικού του, η οποία επιτυγχάνεται με την ανάθεση αρμοδιοτήτων και την ανάληψη ευθυνών. Η διαίσθηση έχει να κάνει με την ικανότητα έμπνευσης και επινοητικότητας των υφισταμένων σε περιόδους κρίσης, ενώ οι αξίες αφορούν την ακεραιότητα του χαρακτήρα και το ήθος του ηγέτη. Οι ηγέτες πρέπει να βασίζονται στις ηθικές αξίες, ώστε να λαμβάνουν σωστές αποφάσεις και να ικανοποιούν τις ανάγκες του προσωπικού τους (Πολύζος 2014). Όπως τονίζει ο Yukl (2009), υπάρχουν κάποια χαρακτηριστικά γνωρίσματα που αναφέρονται στις πτυχές της προσωπικότητας των αποτελεσματικών ηγετών. Συγκεκριμένα, διαθέτει υψηλά επίπεδα ενέργειας και αντοχής στο στρες, έχει αυτοπεποίθηση, συναισθηματική σταθερότητα και ωριμότητα, προσωπική ακεραιότητα, δυνατά κίνητρα, προσανατολίζεται προς τα επιτεύγματα και νιώθει έντονα την ανάγκη για ανάπτυξη δεσμών.

Τα θεμελιώδη ηγετικά χαρακτηριστικά μπορούν να ταξινομηθούν σε δύο κατηγορίες (Μπουραντάς 2005). Στην πρώτη κατηγορία περιλαμβάνονται τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας που αφορούν την διάθεση του ατόμου να ασκήσει ηγεσία, ενώ στη δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνονται χαρακτηριστικά που αφορούν περισσότερο το χαρακτήρα της ηγετικής συμπεριφοράς.

Χαρακτηριστικό γνώρισμα της πρώτης κατηγορίας αποτελεί καταρχήν η Ανάγκη για επιτεύγματα - όραμα, η οποία προκύπτει από την ανάγκη του ανθρώπου να φτάσει σε αποτελέσματα που θεωρούνται ως επιτεύγματα μέσω της άσκησης εξουσίας. Το άτομο αντλεί ευχαρίστηση από την ύπαρξη υψηλών προσδοκιών, από την αίσθηση μιας ευρύτερης αποστολής, από την ανάληψη προκλητικών καθηκόντων και δύσκολων στόχων (Πολύζος, 2011). Η ανάγκη αυτή συνδέεται με ιδανικά και αξίες που πιστεύει αυτό το άτομο και μέσω της ηγεσίας επιδιώκει να κάνει πράξη. Αυτή η ανάγκη για επιτεύγματα κάνει το άτομο να ονειρεύεται, να οραματίζεται ένα καλύτερο μέλλον, να παίρνει

πρωτοβουλίες, να προκαλεί το κατεστημένο, να αναλαμβάνει ρίσκο, να εργάζεται σκληρά, με επιμονή και πάθος, για να υλοποιήσει υψηλούς στόχους ιδανικά και οράματα (Μπουραντάς, 2005). Σε μια μελέτη του Bondas (2006), οι ηγέτες, οι οποίοι περιγράφονταν ως κινητήριες δυνάμεις, αποτελούσαν αντικείμενο θαυμασμού. Θεωρήθηκαν ως πηγή έμπνευσης και υποδειγματικά πρότυπα για τους μελλοντικούς ηγέτες νοσηλευτές.

Δεύτερο χαρακτηριστικό αποτελεί η Ανάγκη για αυτοεκτίμηση, αναγνώριση, η οποία πηγάζει από την εσωτερική ανάγκη του ατόμου για αυτοεκτίμηση και αναγνώριση από τους άλλους, επηρεάζοντας θετικά την διάθεση του ατόμου για άσκηση ηγεσίας. Έχοντας αυτές τις ανάγκες επιδιώκει την επαγγελματική εξέλιξη, τη διάκριση, την επιτυχία, τη σκληρή δουλειά και έχει την επιμονή να πάει μπροστά (Μπουραντάς, 2005). Η αυτοεκτίμηση είναι ο βαθμός, στον οποίο τα ίδια τα άτομα εκτιμούν τον εαυτό τους. Είναι η σύνθεση συναισθημάτων αυτοεκτίμησης που συσσωρεύτηκαν κατά τη διάρκεια του χρόνου (Thomas, 2004). Η αποτελεσματική άσκηση ηγεσίας, προϋποθέτει ότι ο ηγέτης πιστεύει και αισθάνεται δέσμευση σε αξίες οι οποίες προσδιορίζουν τη σκέψη και τη συμπεριφορά του. Οι σαφείς αξίες επιτρέπουν να αντιμετωπίζει διλήμματα, να ξεχωρίζει το σημαντικό από το ασήμαντο, το σωστό από το λάθος, το καλό από το κακό, το επείγον από το μη επείγον. Οι αξίες αποτελούν ένα ηθικό και ιδεολογικό υπόβαθρο το οποίο από τη μια, προσδίδει στην ηγετική συμπεριφορά γνησιότητα, συνοχή, συνέπεια και στον ηγέτη αξιοπιστία και αυθεντικότητα. Ενώ από την άλλη μεριά ο ενστερνισμός των αξιών του ηγέτη από τους συνεργάτες, τους κάνει να τον εμπιστεύονται και να θέλουν να τον ακολουθήσουν εθελοντικά και πρόθυμα (Μπουραντάς, 2005).

Ιδιαίτερο γνώρισμα της πρώτης κατηγορίας αποτελεί η Ανάγκη για δύναμη και επιρροή, η οποία υπάρχει σε μεγαλύτερο βαθμό στα άτομα που επιθυμούν να ασκούν ηγεσία (Πολύζος, 2011). Η ανάγκη αυτή συνδέεται με την ευχαρίστηση που πηγάζει από την αυτονομία, την ανεξαρτησία, και την άσκηση επιρροής σε άλλους, συνήθως με τελικό σκοπό την επίτευξη κοινών στόχων προς όφελος όλων και της προόδου

Στα γνωρίσματα της δεύτερης κατηγορίας κυρίαρχη θέση κατέχουν η Αυτοπεποίθηση, το Θάρρος και το Κουράγιο. Είναι απαραίτητα γιατί όπως επισημαίνει και ο Μπουραντάς (2005), «ο ηγέτης δεν αναδεικνύεται, δεν υπάρχει, δεν λειτουργεί, σε έναν κόσμο αγγελικά πλασμένο, και δεν πορεύεται σε εύκολους δρόμους» (σελ.255). Επίσης, είναι απαραίτητα γιατί, η ηγεσία εκτός όλων των άλλων, σημαίνει αμφισβήτηση, πρόκληση του καταστημένου, ανάληψη πρωτοβουλιών, οράματα, δύσκολοι και προκλητικοί στόχοι. Σημαίνει αντιμετώπιση δύσκολων, αβέβαιων, επικίνδυνων και αντιφατικών καταστάσεων, αντιμετώπιση κρίσεων, διλημμάτων, απογοητεύσεων και αποτυχιών (Μπουραντάς, 2005), που για να ανταπεξέλθει κανείς πρέπει να διαθέτει τα παραπάνω χαρακτηριστικά.

Επιπλέον σημαντικά στοιχεία αποτελούν η Εστίαση - Επιμονή – Πειθαρχία. Η ηγεσία σημαίνει οράματα, υψηλές προσδοκίες και στόχους πρόοδο και αναζήτηση ενός καλύτερου μέλλοντος. Η επίτευξη όμως τέτοιων σημαντικών πραγμάτων δεν είναι εύκολη. Συνήθως προσκρούει σε εμπόδια δυσκολίες, αντίξοες συνθήκες και αποτυχίες κάτι που μπορεί να οδηγήσει σε απογοήτευση, σε απαισιοδοξία, και διάθεση για εγκατάλειψη ή αλλαγή στόχων. Για αυτό το λόγο απαιτείται επιμονή, πειθαρχημένη, εστιασμένη στο στόχο και συνεχή προσπάθεια του ηγέτη (Μπουραντάς, 2005). Μερικά ακόμα χαρακτηριστικά της ηγετικής συμπεριφοράς που πρόσθεσε ο Μπουραντάς (2005), είναι η ευαισθησία για τους ανθρώπους, η ακεραιότητα, η αυστηρότητα και η ταπεινότητα.

Σύμφωνα με τον Yukl (2009), ένας ηγέτης πρέπει να διαθέτει Συναισθηματική νοημοσύνη. Η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί ένα άλλο χαρακτηριστικό γνώρισμα που φαίνεται να είναι πολύ σημαντικό για την αποτελεσματική ηγεσία. Η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να βοηθήσει τους ηγέτες να επιλύσουν πολύπλοκα προβλήματα, να λάβουν καλύτερες αποφάσεις, να σχεδιάσουν την αποτελεσματική χρήση του χρόνου τους, να προσαρμόσουν την συμπεριφορά τους στις αντίστοιχες καταστάσεις και να διαχειριστούν τις κρίσεις.

Επιπλέον αυτού, απαιτείται Κοινωνική νοημοσύνη. Η κοινωνική νοημοσύνη θεωρείται ότι είναι η ικανότητα αναγνώρισης των απαιτήσεων της

ηγεσίας σε κάποια συγκεκριμένη περίπτωση και η επιλογή εκ μέρους της ηγεσίας της κατάλληλης αντίδρασης (Zaccaro et al. 2001). Τα δύο βασικά στοιχεία της κοινωνικής νοημοσύνης είναι η κοινωνική αντίληψη και η ευελιξία στη συμπεριφορά (Yukl, 2009). Η κοινωνική αντίληψη είναι η ικανότητα κατανόησης των λειτουργικών αναγκών, των προβλημάτων και ευκαιριών που σχετίζονται με την ομάδα και τον οργανισμό, των χαρακτηριστικών των μελών, των κοινωνικών τους σχέσεων και των συλλογικών διαδικασιών που θα ενισχύσουν ή περιορίσουν την επιρροή τους προς τα μέλη της ομάδας τους ή του οργανισμού. Η ευελιξία στη συμπεριφορά είναι η ικανότητα αλλά και η προθυμία να αλλάξει κάποιος τη συμπεριφορά του, έτσι ώστε να προσαρμόζεται στις ανάγκες της κάθε περίπτωσης (Yukl, 2009).

Σαφέστατα σε έναν ηγέτη απαραίτητο προσόν θεωρείται η Στρατηγική σκέψη. Είναι σημαντικό για έναν ηγέτη να κατανοεί ότι τα πολύπλοκα προβλήματα έχουν πολλαπλές αιτίες που πολλές φορές απαιτούν να γίνουν κάποιες ενέργειες για την επίλυση προηγούμενων προβλημάτων. Στους μεγάλους οργανισμούς η κάθε ενέργεια έχει πολλαπλές συνέπειες καθώς και παράπλευρες απώλειες (Yukl, 2009). Για αυτό το λόγο χρειάζεται τα ηγετικά στελέχη να διαθέτουν στρατηγική σκέψη ώστε να μπορούν με τα κατάλληλα συστήματα σκέψης να παίρνουν τις σωστές αποφάσεις και να επιτελούν τις αναγκαίες ενέργειες (Yukl, 2009).

Πολύτιμος αρωγός στο έργο ενός ηγέτη αποτελούν οι Τεχνικές δεξιότητες, οι οποίες περιλαμβάνουν τη γνώση για τις μεθόδους, τις διαδικασίες και τον εξοπλισμό που απαιτούνται για τη σωστή διεξαγωγή των δραστηριοτήτων του οργανισμού. Επίσης απαραίτητες είναι οι Αντιληπτικές ικανότητες, οι οποίες αναφέρονται στην ορθή κρίση, στην ικανότητα πρόβλεψης, στη διαισθητικότητα, στη δημιουργικότητα καθώς επίσης και στην ικανότητα να βρίσκει νόημα σε αμφίβολα και αβέβαια γεγονότα (Πολύζος, 2011). Επιπλέον αυτών, σημαντικές είναι οι Διαπροσωπικές ικανότητες, οι οποίες περιλαμβάνουν τη γνώση σχετικά με την ανθρώπινη συμπεριφορά και τις διαδικασίες της ομάδας, την ικανότητα κατανόησης των συναισθημάτων, των στάσεων και των κινήτρων των άλλων, καθώς και την ικανότητα επικοινωνίας με σαφή και πειστικό τρόπο. Οι διαπροσωπικές ικανότητες είναι απαραίτητες για την επιρροή των άλλων ανθρώπων.



Τέλος, σημαντικότερο χαρακτηριστικό είναι η Ικανότητα μάθησης. Μια από τις σημαντικότερες ικανότητες ενός επιτυχημένου ηγέτη σε καταστάσεις που διαρκώς μεταβάλλονται είναι η ικανότητά του να μαθαίνει από τις εμπειρίες του και να προσαρμόζεται στις αλλαγές. Οι ηγέτες πρέπει να είναι ευέλικτοι να μαθαίνουν από τα λάθη τους, να αλλάζουν τις στάσεις και τις πεποιθήσεις τους και να βελτιώνουν τα διανοητικά τους μοντέλα (Yukl, 2009). Οι ηγέτες, συχνά, περιγράφονται ως οραματιστές, είναι εφοδιασμένοι με στρατηγικές και σχέδιο και έχουν την επιθυμία να κατευθύνουν τις ομάδες και τις υπηρεσίες τους σε ένα μελλοντικό στόχο (Mahoney, 2001). Σύμφωνα με τον Frankel (2016), οι ηγέτες θα πρέπει να είναι δυναμικοί, να είναι παθιασμένοι, να έχουν μια παρακινητική επιρροή σε άλλους ανθρώπους, να είναι εστιασμένοι στη λύση του κάθε θέματος ή προβλήματος και να προσπαθούν να εμπνεύσουν τους άλλους. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες πρέπει να χρησιμοποιούν διαδικασίες επίλυσης προβλημάτων, να διατηρούν την αποτελεσματικότητα της ομάδας, αλλά και να αναπτύσσουν την ταυτότητα της ομάδας. Επίσης ένας αποτελεσματικός ηγέτης είναι και «μέντορας», είναι καθοδηγητής, είναι δάσκαλος. Με τον σωστό καθοδηγητικό και προγυμναστικό ρόλο ο καλός και επιτυχημένος ηγέτης θα επιδιώξει να αναπτύξει το λοιπό προσωπικό μέσω της ηγεσίας του και με αυτόν τον τρόπο συνδέεται η ηγεσία, με την αποτελεσματική ανάπτυξη των άλλων μελών της ομάδας. Στον (Πίνακα 3.1) αναφέρεται συνοπτικά η σχέση χαρακτηριστικών ηγεσίας και αποτελεσμάτων διοίκησης.

### ΠΙΝΑΚΑΣ 3.1

Σχέση χαρακτηριστικών ηγεσίας και αποτελεσμάτων διοίκησης

<i>Χαρακτηριστικά αποτελεσματικού ηγέτη</i>	<i>Επιμέρους αποτέλεσμα</i>
<b>Εσωτερικές αντιλήψεις</b>	
Η κατανόηση του οργανισμού και της αλλαγής, στην οποία υπόκειται	Γνώση της κουλτούρας του οργανισμού (Retallick & Fink, 2002). Ανάπτυξη δεξιοτήτων για τη διαχείριση των σχέσεων μέσα και έξω από τον οργανισμό.
Η κατανόηση του ρόλου του	Ανάπτυξη δεξιοτήτων για να ανταποκρίνεται στους διάφορους νέους ρόλους που επιτελεί (manager, marketing agent).
<b>Εξωτερικές ενέργειες – δράσεις</b>	

Η ανακατανομή της εξουσίας σε όλα τα σημεία του οργανισμού	Δημιουργία ομάδων εργασίας και μεταφορά δύναμης σε αυτές (διανομή ευθυνών).
Η κατεύθυνση της γνώσης σε όλα τα σημεία του οργανισμού	Επαγγελματική ανάπτυξη του προσωπικού.
Η διάχυση των πληροφοριών σε όλα τα σημεία του οργανισμού	Ανάπτυξη κοινού και ξεκάθαρου οράματος για τον οργανισμό βασισμένου σε κοινές αξίες.
Ο σωστός χειρισμός των αμοιβών	Παροχή κινήτρων στο προσωπικό για την καλύτερη απόδοση. Διαφάνεια για έργο που επιτελεί ο οργανισμός προς την κοινωνία.

(Πηγή: Κουράτου, Δελτίο ΚΟΕΔ, 2006, σελ.17).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### Η ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

«Η λειτουργία του επιτυχημένου Ηγέτη είναι να παράγει ηγέτες κι όχι υπηκόους».

(Κατσαλής, 2006, σελ.122)

#### 4.1 Εννοιολογικό πλαίσιο

Αποτελεσματικότητα (effectiveness) είναι η σχέση μεταξύ του αποτελέσματος που επιτεύχθηκε και των προσδοκιών των πελατών ως προς τις προδιαγραφές του αγαθού ή της υπηρεσίας. Σύμφωνα με τον Gabris (1989), η αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού εξαρτάται από τον βαθμό που αντιλαμβάνεται τους τελικούς σκοπούς του. Η εκτίμηση της αποτελεσματικότητας μπορεί να υπολογιστεί με βάση τις ακόλουθες προσεγγίσεις σύμφωνα με τον (Πίνακα 4.1) που ακολουθεί.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 4.1**  
Κριτήρια Εκτίμησης Αποτελεσματικότητας

ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ	ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΚΤΙΜΗΣΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ
Πόρων / Εισροών	Η αποτελεσματικότητα εκφράζεται βάσει της ικανότητας της οργάνωσης να αποκτήσει σπάνιους πόρους.
Εσωτερικών διαδικασιών	Η αποτελεσματικότητα υπολογίζεται βάσει της απόδοσης εσωτερικών διαδικασιών και επιδόσεων.
Στόχων	Η αποτελεσματικότητα εκφράζεται βάσει του βαθμού επίτευξης επιμέρους στόχων.
Ομάδων Συμφερόντων	Η αποτελεσματικότητα εκτιμάται βάσει του βαθμού ικανοποίησης συγκεκριμένων ομάδων.
Αξιών	Η αποτελεσματικότητα εκτιμάται με κριτήρια που εκφράζουν την έμφαση που προσδίδεται σε διάφορους στόχους λόγω του συστήματος αξιών που διέπει την οργάνωση

Πηγή: Μπουραντάς Δ., (2002, σελ. 86)

Σύμφωνα με το Ρωσσίδη (2014), η αύξηση της παραγωγικότητας - αποδοτικότητας - αποτελεσματικότητας στη δημόσια διοίκηση, καθίσταται πιο δύσκολη στην πράξη από ότι στον ιδιωτικό τομέα, στον οποίο η μέτρηση των παραμέτρων αυτών είναι ευχερέστερη, ποσοτικά και ποιοτικά. Ως κυριότερα

επιχειρήματα που συμβαίνει αυτό, είναι η πολυμορφία των φορέων της κρατικής διοίκησης, η διαφορετική αποστολή που ανατίθεται στον καθένα και οι διαφορετικοί στόχοι που θα πρέπει να επιτευχθούν.

## 4.2 Μέτρηση της αποτελεσματικότητας

Η πρώτη προσπάθεια μέτρησης απόδοσης στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση καταγράφεται το 1979 (ΣΕΥΥΟ, 2009). Πρόθεση των ιθυνόντων ήταν η εισαγωγή της μεθόδου Προϋπολογισμού Μηδενικής Βάσης (ZBB), παρά την πολιτική βούληση που αρχικά εκφράστηκε μέσω της υλοποίησης των πρώτων σταδίων της προαναφερθείσας μεθόδου, όπως ο σχηματισμός ομάδων εργασίας από επιλεγμένους φορείς για τον καθορισμό στόχων, η καταγραφή των αρμοδιοτήτων, της παραγωγικής διαδικασίας και των παρεχόμενων υπηρεσιών των επιλεγμένων δημόσιων οργανισμών, η προσπάθεια οδηγήθηκε σε τέλμα.

Το 2004, με το Νόμο 3230, καταγράφεται ένα νέο εγχείρημα. Στο πλαίσιο αυτού, αρχικά επιδιώκεται η στοχοθεσία στους δημόσιους οργανισμούς. Για την υλοποίηση της στοχοθεσίας επιλέγεται 'bottom-up' προσέγγιση (ΣΕΥΥΟ, 2009). Δηλαδή, καθορισμός των στόχων και διαμόρφωση του περιεχομένου και αντικειμένου της στοχοθεσίας από τη βάση της διοικητικής πυραμίδας. Η προσπάθεια αυτή απέτυχε εξαιτίας της προσέγγισης που επιλέχθηκε (bottom-up). Ειδικότερα, παρατηρήθηκε δυσκολία προσδιορισμού στόχων από τη βάση της διοικητικής πυραμίδας, ανεπαρκής κατανόηση της φιλοσοφίας και του ρόλου που καλούνταν να διαδραματίσει η στοχοθεσία στη Δημόσια Διοίκηση, από σημαντικό μέρος των δημόσιων λειτουργών, καθώς και καθυστερήσεις που έθεσαν εκτός προκαθορισμένων χρονικών ορίων την όλη διαδικασία.

Από το 2009 επιχειρείται εκ νέου εισαγωγή μεθόδων μέτρησης απόδοσης αποτελεσματικότητας - αποδοτικότητας στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση μέσω του Προϋπολογισμού Προγραμμάτων (Κρατικός Προϋπολογισμός, 2009). Ειδικότερα, προτείνεται η σύνδεση της χρηματοδότησης των δημόσιων οργανισμών με την αποτελεσματικότητά τους, με το βαθμό επίτευξης προκαθορισμένων στόχων. Κατ' αυτό τον τρόπο επιχειρείται μετάβαση από την υφιστάμενη μορφή προϋπολογισμού και

χρηματοδότησης των δημόσιων οργανισμών: "Προϋπολογισμός Κονδυλίων", σε νέα: "Προϋπολογισμός Προγραμμάτων". Η υφιστάμενη μορφή βασίζεται στη λογιστική ταξινόμηση των δαπανών χωρίς λεπτομερή πληροφόρηση για τις ενέργειες που χρηματοδοτούνται από τον Κρατικό Προϋπολογισμό, την αναγκαιότητα υλοποίησης των ενεργειών, την αποτελεσματικότητα των δαπανών, την αποδοτικότητα και ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Σύμφωνα με το Νόμο 3230/2004, το σύστημα μέτρησης-αξιολόγησης αποτελεσματικότητας της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης βασίζεται σε δείκτες. Οι δείκτες διακρίνονται σε γενικούς και σε ειδικούς (Κοινοποίηση, 2008: Νόμος 3230/2004).

Η πρώτη κατηγορία δεικτών, οι γενικοί δείκτες, ενδέχεται να είναι κοινοί για περισσότερους από ένα φορείς (ΣΕΥΥΟ, 2009). Ενδεικτικοί γενικοί δείκτες είναι ο χρόνος ανταπόκρισης στα αιτήματα των πολιτών, το ποσοστό ικανοποίησης των παραπόνων πολιτών που υποβάλλονται, ο βαθμός διείσδυσης νέων τεχνολογιών και η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών (Νόμος 3230/2004).

Οι ειδικοί δείκτες διαφοροποιούνται ανά διοικητική μονάδα και μετρούν την αποδοτικότητα και την παραγωγικότητά της. Σύμφωνα με Κοινοποίηση (2008) του Υπουργείου Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης (ΥΠΕΣΔΔΑ), έμφαση στο αντικείμενο μέτρησης των δεικτών πρέπει να δοθεί αρχικά στην απλούστευση των διαδικασιών, στη μέτρηση της ικανοποίησης των πολιτών, στην τήρηση των προθεσμιών διεκπεραίωσης των αιτημάτων πολιτών και στο βαθμό υλοποίησης των προτάσεων Σωμάτων Επιθεωρητών - Ελεγκτών.

Οι δείκτες, που θα αποτελέσουν το βασικό εργαλείο για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση, χρειάζεται να είναι συγκεκριμένοι, αντιπροσωπευτικοί, προσανατολισμένοι στη μέτρηση του βαθμού επίτευξης στόχων - αποτελεσμάτων χωρίς να απαιτούν χρονοβόρες διαδικασίες κατάρτισης και συμπλήρωσης με χαμηλό κόστος διαχείρισης (Ρωσίδης, 2014).

Επιδίωξη του ΥΠΕΣΔΔΑ, μέσω των δεικτών, είναι η πληρέστερη και αντικειμενικότερη δυνατή καταγραφή των διαδικασιών που λαμβάνουν χώρα σε όλους τους δημόσιους φορείς, των ενεργειών που χρηματοδοτούνται από τον Κρατικό Προϋπολογισμό, καθώς και των υπηρεσιών που παρέχονται χωρίς όμως επιπλέον επιβάρυνση των δημόσιων οικονομικών και συστηματική απασχόληση παραγωγικών συντελεστών (Ρωσίδης, 2014).

### 4.3 Η αποτελεσματικότητα του Ηγέτη - Διοικητή μέσω των θεωριών της κατάστασης

Υπάρχουν τρεις θεωρίες κατάστασης περί ηγετικής αποτελεσματικότητας (Situational theories of leader effectiveness), οι οποίες προσδιορίζουν τη σημασία της ανάπτυξης αυτών που συμμετέχουν στη λήψη και υλοποίηση των σωστών αποφάσεων. Αυτές είναι: α) Hersey and Blanchard's Situational Leadership Theory (1969; 1988), β) Fiedler's Contingency Theory (1967; 1978) και γ) Cognitive Resource Theory (Fiedler 1986, Fiedler & Garcia, 1987). Σύμφωνα με τον Πεχλιβανίδη, (2004), η διερεύνηση ατομικά κάθε θεωρίας προσφέρει πιο θετικά αποτελέσματα από την ταυτόχρονη μελέτη αυτών.

Σύμφωνα με τη θεωρία των Hersey and Blanchard's, Situational Leadership Theory (1969, 1988), η ηγετική συμπεριφορά προσδιορίζεται από τον προσανατολισμό προς στα καθήκοντα και τον προσανατολισμό προς τις ανθρώπινες σχέσεις. Ο συνδυασμός των δύο αυτών διαστάσεων δίνει τέσσερα βασικά συλ ηγετικής συμπεριφοράς, τα οποία η αποτελεσματικότητά τους μεταβάλλεται ανάλογα με την ωριμότητα των ατόμων που ασκούν διοίκηση. Έτσι ανάλογα με το επίπεδο ωριμότητας ο ηγέτης απαιτείται να ακολουθεί το κατάλληλο συλ ηγεσίας.

Με βάση τα ανωτέρω, προκύπτει ότι όταν τα στελέχη βρίσκονται στο χαμηλότερο επίπεδο ωριμότητας, δηλαδή όταν δεν παράγουν κάποιας μορφής έργο η αποτελεσματικότερη ηγετική συμπεριφορά είναι ο έντονος προσανατολισμός της συμπεριφοράς προς τα καθήκοντα και λιγότερο προς τις σχέσεις. Όταν τα στελέχη θέλουν αλλά δεν μπορούν να παράγουν έργο, τότε ο ηγέτης εστιάζει ταυτόχρονα τη συμπεριφορά του και στα καθήκοντα ώστε οι υφιστάμενοι να είναι ικανοί να αποδώσουν, αλλά και στις σχέσεις

εμπυχώνοντας και υποστηρίζοντας ηθικά τη προσπάθειά τους. Όταν τα στελέχη μπορούν αλλά δεν θέλουν να παράξουν έργο τότε, η ηγετική συμπεριφορά δίνει έμφαση στις σχέσεις παρακινώντας αυτούς μέσω σοβαρών κινήτρων. Τέλος, όταν τα άτομα θέλουν και μπορούν να παράξουν έργο, τότε υπάρχει χαλαρή αποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά, αφήνοντας να αναλάβουν πρωτοβουλίες ώστε να υλοποιήσουν τους στόχους που έχουν τεθεί.

Σύμφωνα με τη θεωρία της κατάστασης του Fiedler's, Contingency Theory (1967, 1978) η κατάσταση εξετάζεται με βάση τρεις μεταβλητές. Τη σχέση ηγέτη - μελών, τη δομή των καθηκόντων και τη δύναμη της θέσης. Όσον αφορά τη πρώτη μεταβλητή ο Fiedler αναφέρεται στην αμοιβαία σχέση εμπιστοσύνης, φιλίας και συμπάθειας μεταξύ του ηγέτη και των μελών. Δηλαδή όσο πιο ευνοϊκή είναι η κατάσταση στην παραπάνω σχέση τόσο πιο μεγάλη είναι η δύναμη επιρροής του ηγέτη πάνω στη σχέση αυτή.

Η δεύτερη μεταβλητή αναφέρεται στα καθήκοντα των μελών, τα οποία όταν είναι προγραμματισμένα και καθορισμένα, τότε η κατάσταση είναι πιο ευνοϊκή για τον ηγέτη και επομένως η δύναμη επιρροής σε αυτά τα μέλη κατά πολύ αυξημένη. Αντίθετα όταν η δομή των καθηκόντων είναι συγκεχυμένη και μπερδεμένη τότε η φύση των καθηκόντων τους δεν είναι ξεκάθαρη, οπότε και η δύναμη επιρροής του ηγέτη είναι μειωμένη σε αυτούς καθιστώντας εξαιρετικά δύσκολη την υλοποίηση των τιθέμενων στόχων (Κουτούζης, 1999).

Η τρίτη μεταβλητή αφορά τη δύναμη της θέσης, η οποία αναφέρεται στη δύναμη που προσδίδει στον ηγέτη η κατοχή μιας συγκεκριμένης θέσης μέσα σε έναν οργανισμό ή μια επιχείρηση. Όσο μεγαλύτερη είναι η δύναμη τιμωρίας ή ανταμοιβής που του δίνεται μέσω της θέσης του, τόσο μεγαλύτερη είναι η ικανότητά του να επηρεάζει θετικά ή αρνητικά τα μέλη της ομάδας του (Κουτούζης, 1999). Με βάση τις ανωτέρω μεταβλητές, γίνεται αυτονόητο όταν αυτές συνδυάζονται στον υπερθετικό βαθμό, τότε υπάρχει μια πολύ ευνοϊκή κατάσταση για τον ηγέτη, ενώ όταν αυτές συνδυάζονται σε πολύ μικρό ποσοστό η κάθε μία τότε υφίσταται μια πολύ δυσμενής κατάσταση για τον ηγέτη με άμεσες συνέπειες για τον ίδιο και την ομάδα του, ως προς την επαγγελματική τους επιβίωση.

Σύμφωνα με τη θεωρία του Fiedler (1986) και Fiedler & Garcia (1987), Cognitive Resource Theory, εξετάζεται η συσχέτιση που υπάρχει μεταξύ της απόδοσης της ομάδας και του νοητικού επιπέδου (ευφυΐα, οξυδέρκεια, αντίληψη, εμπειρία) του ηγέτη, καθώς και τον τρόπο που επηρεάζεται αυτή όταν εξωγενείς παράγοντες, όπως το στρες και η πολυπλοκότητα του έργου που του ανατίθεται, επιδρούν πάνω του. Δηλαδή όταν το έργο του είναι πολυσύνθετο, επιβάλλεται και απαιτείται ο ηγέτης να διαθέτει εξυπνάδα και εμπειρία. Επιπλέον όταν υπάρχει μία κατάσταση με έντονο στρες, η εμπειρία του ηγέτη σχετίζεται άμεσα με την απόδοση της ομάδας, γι' αυτό το λόγο οι μεγάλοι ηγέτες στηρίζονται αρκετά στην εμπειρία για την επίλυση δύσκολων θεμάτων, ενώ στηρίζονται περισσότερο στην ευφυΐα όταν υφίσταται μία λιγότερο στρεσογόνο κατάσταση.

Μέσα από την ανάλυση των παραπάνω θεωριών κατάστασης, συμπεραίνεται καταρχήν ότι οι κύριοι παίκτες στη λήψη και στην υλοποίηση των αποφάσεων είναι ο ηγέτης, οι υφιστάμενοι και η ομάδα που έχουν δημιουργήσει. Δηλαδή, αναδεικνύεται είναι ότι ο κύριος στόχος μιας ηγετικής συμπεριφοράς, αποτελεί η ανάπτυξη αυτών των παικτών ώστε να επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα. Προς αυτή την κατεύθυνση κινείται και το συμπέρασμα της μελέτης των Hill & Lineback (2011), η οποία καταδεικνύει από τη μια τη σημαντικότητα των παικτών (συμμετεχόντων) και από την άλλη την αποδοχή του γεγονότος ότι η ανάπτυξη αυτών στο μέγιστο δυνατό βαθμό είναι μονόδρομος για αποτελεσματική λήψη και υλοποίηση των αποφάσεων.

#### **4.4 Αποτελεσματικός διοικητής**

Διοικητής - Μάνατζερ είναι το άτομο - μέλος μιας οργανωμένης ομάδας, το οποίο έχει την εξουσία αλλά και την ευθύνη να προβαίνει σε συγκεκριμένες (διοικητικές) ενέργειες για την αξιοποίηση με το καλύτερο δυνατό τρόπο των συντελεστών (ανθρώπινων και υλικών) που έχει στη διάθεσή της ένας οργανισμός με τέτοιο τρόπο, ώστε να επιτυγχάνει τους στόχους που έχει θέσει. Είναι αυτός που ασκεί τη διοίκηση σε μια επιχείρηση και συνεπώς έχει α) υφιστάμενους, β) έχει το δικαίωμα να δίνει εντολές (εξουσία) και να λαμβάνει αποφάσεις για τον συντονισμό και την καλύτερη αξιοποίηση των



συντελεστών παράγωγης της επιχείρησης και γ) έχει την ευθύνη για συγκεκριμένες δραστηριότητες και τα αποτελέσματά τους (Χυτήρης, 2006).

Όμως, για να διοικηθεί μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός θα πρέπει το διοικητικό έργο να κατανεμηθεί με τέτοιο τρόπο, ώστε να είναι εφικτή και αποτελεσματική η εκτέλεση και ο έλεγχός του. Συνεπώς, δημιουργείται μια ιεραρχία διοίκησης με μορφή πυραμίδας από πάνω προς τα κάτω. Σε αυτή την κάθετη οργάνωση των οργανισμών εμφανίζονται τρία επίπεδα διαχείρισης (Χυτήρης, 2006).

Το κατώτερο επίπεδο ιεραρχίας αποτελεί η Διεύθυνση Λειτουργίας, η οποία περιλαμβάνει τα στελέχη εκείνα, τα οποία είναι άμεσα υπεύθυνα για τους εργαζομένους της επιχείρησης. Συνήθως κατέχουν τίτλους, όπως επόπτες, εργοδηγοί, τομεάρχες, βοηθοί διευθυντών ή και διευθυντές. Αποτελούν σημαντικό κομμάτι της επιχείρησης, καθώς βρίσκονται άμεσα και καθημερινά σε επαφή με τις λειτουργίες της επιχείρησης κατά τη διάρκεια της παραγωγικής αλυσίδας.

Το δεύτερο επίπεδο διοίκησης αποτελεί η Μέση Διεύθυνση, η οποία είναι υπεύθυνη για την ανάπτυξη των λειτουργικών προγραμμάτων καθώς και την εφαρμογή των στόχων και των μεσοχρόνιων σχεδίων δράσης που προτείνουν τα ανώτερα στελέχη, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης. Τιτλοφορούνται συνήθως υποδιευθυντές, διευθυντές και τμηματάρχες, ενώ είναι υπεύθυνοι για την εφαρμογή των οργανωτικών σχεδίων.

Το ανώτερο επίπεδο διοίκησης αποτελεί η Γενική Διεύθυνση, η οποία περιλαμβάνει τα ανώτερα και υψηλόβαθμα στελέχη, που είναι υπεύθυνα για τη λειτουργία της επιχείρησης. Τα στελέχη αυτά διαμορφώνουν και υλοποιούν τη στρατηγική που θα ακολουθηθεί, θέτουν μακροχρόνιους στόχους και πολιτικές για την επιχείρηση, προσαρμόζοντας τη στρατηγική της επιχείρησης με βάση τα ερεθίσματα που δέχονται από το εξωτερικό περιβάλλον αλλά και με βάση τις ικανότητές τους. Βασικός ρόλος της γενικής διεύθυνσης είναι να υλοποιεί τους στόχους του Διοικητικού Συμβουλίου της επιχείρησης. Το τελευταίο είναι το κύριο κυβερνητικό σώμα της επιχείρησης και εκλέγεται κάθε φορά από τους μετόχους της. Τα στελέχη αυτά είναι υπεύθυνα για τους ενδιάμεσους

διευθυντές, σε συνεργασία με τους οποίους σχεδιάζουν τη λειτουργία ολόκληρης της επιχείρησης ή του οργανισμού.

Γενικά, η γενική διεύθυνση θέτει τους στόχους, η μέση σχεδιάζει τις διαδικασίες εκείνες που απαιτούνται για την υλοποίηση αυτών και η διεύθυνση λειτουργίας εργάζεται για την εφαρμογή των διαδικασιών αυτών. Ο σχεδιασμός είναι ιδιαίτερα σημαντικός για τη γενική διεύθυνση, κυρίως εξαιτίας του γεγονότος ότι τα στελέχη αυτά ορίζουν τη γενική κατεύθυνση της επιχείρησης και αυτό απαιτεί ιδιαίτερες ικανότητες. Η οργάνωση είναι σημαντική για τη μέση και γενική διεύθυνση, καθώς τα δύο αυτά επίπεδα είναι υπεύθυνα για την κατανομή των πόρων. Από τη άλλη, η ηγεσία είναι ιδιαίτερα σημαντική για τους διευθυντές λειτουργίας, καθώς βρίσκονται σε επαφή με τους εργαζομένους και απαιτείται να έχουν δυνατότητες επικοινωνίας, δεξιότητες κατεύθυνσης, θέσης κινήτρων αλλά και υποστήριξης. Έχοντας τα παραπάνω ως δεδομένα, το στέλεχος οποιουδήποτε διοικητικού επιπέδου και ειδίκευσης για να λειτουργήσει αποτελεσματικά θα πρέπει να έχει συγκεκριμένες διοικητικές ικανότητες. Ως διοικητική ικανότητα ορίζεται ο συνδυασμός θεωρητικών και πρακτικών γνώσεων συμπεριφοράς και στάσεων, ο οποίος είναι απαραίτητος για την εκτέλεση των διοικητικών έργων. Στο (Σχήμα 4.1) παρουσιάζονται συνοπτικά οι ικανότητες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα του μάνατζερ.



**Σχήμα 4.1.** Απαραίτητες Ικανότητες που επηρεάζουν την Αποτελεσματικότητα του Μάνατζερ (πηγή: Χυτήρης, 2006. Σελ.122).

## 4.5 Χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικού Ηγέτη

Η σημερινή πραγματικότητα φανερώνει περίτρανα ότι για τα στελέχη είναι δύσκολο να επιφέρουν τις απαραίτητες αλλαγές στο περιβάλλον που εργάζονται χωρίς να χρησιμοποιήσουν το γνωστό και σε βάθος χρόνου αποτυχημένο τρόπο της εξουσίας και της διαταγής εις βάρος των υφισταμένων τους. Όταν η διοίκηση δεν εμπνέει εμπιστοσύνη, τότε τα στελέχη διακατέχονται από καθημερινό φόβο και έτσι καταλήγουν απλά να ζητούν από τους υφισταμένους τους ή τους συνεργάτες τους να ακολουθούν πιστά τις εντολές τους. Για να λυθούν τέτοια θέματα απαιτούνται ριζικές αλλαγές στον παραδοσιακό τρόπο αντίληψης της έννοιας της ηγεσίας. Χρειάζονται ηγέτες που κοιτάζουν μπροστά, βαδίζουν με σιγουριά, οραματίζονται, έχοντας μέσα τους οκτώ δυνάμεις, οι οποίες χαρακτηρίζουν απόλυτα την αξιολογία και επιτυχημένη πορεία τους (Μαυρουδής, 2004).

*Η Δύναμη της Μάθησης.* Η θέληση της διαρκούς μάθησης χαρακτηρίζει έναν ηγέτη. Δεν επαναπαύεται στις γνώσεις του, επεκτείνει διαρκώς τους γνωστικούς του ορίζοντες, χωρίς να κατακρίνει την αμάθεια και τα λάθη των άλλων. Ενστερνίζεται απόλυτα την σημαντικότητα της δια βίου μάθησης, γιατί αποδέχεται και αναγνωρίζει ότι τα πάντα γύρω του μεταβάλλονται ασταμάτητα, απαιτώντας από τον ίδιο νέους ελιγμούς και διαφορετικούς χειρισμούς. Αποδέχεται ότι αυτό που λειτουργούσε χθες σωστά πλέον είναι παρωχημένο και είναι ανοικτός για πειραματισμό σε νέα πράγματα. Η μάθηση και η ικανότητα να την ανακαλύπτει, επαυξάνει την αυτοπεποίθηση, ενθαρρύνει το ομαδικό πνεύμα, δίνοντας την ευκαιρία και στους άλλους να πορευτούν με την ίδια δύναμη για μάθηση (Μαυρουδής, 2004).

*Η Δύναμη της Αυτοπεποίθησης.* Ένας αποτελεσματικός διοικητής χαρακτηρίζεται από αυτοπεποίθηση και αυτοεκτίμηση. Έχοντας βαθιά γνώση του εαυτού του και του περιβάλλοντος στο οποίο βρίσκεται, αυτόματα ανοίγεται μπροστά του μία τεράστια προοπτική. Μπορεί αρχικά να διακρίνει και να αντιληφθεί την αξία των άλλων και στη συνέχεια να τους προσφέρει ένα δημιουργικό καθρέφτη, ώστε να συνειδητοποιήσουν ότι η μάθηση είναι το ζητούμενο, να είναι αισιόδοξοι, να έχουν όραμα, να προσαρμόζονται στις αλλαγές χωρίς να το βάζουν εύκολα κάτω (Μαυρουδής, 2004).

*Η Δύναμη της Ισορροπίας.* Η ανισορροπία δεν ταιριάζει σε έναν αποτελεσματικό ηγέτη. Ένα άτομο που τηρεί μια ισορροπημένη ζωή είναι ικανοποιημένο με τον εαυτό του. Εργάζεται ακούραστα, αλλά δεν στερεί πολύτιμο χρόνο από την οικογένεια ή τον εαυτό του. Προσπαθεί να βρίσκει ευκαιρίες να ανανεώνεται σε όλες τις προσωπικές του σχέσεις. Αφιερώνει το απαραίτητο δυναμικό που απαιτείται, προκειμένου οι επαγγελματικές και οι οικογενειακές υποχρεώσεις να βρίσκονται πλήρως εναρμονισμένες με την πραγματικότητα, ώστε να μπορεί ανεπηρέαστος να φανεί χρήσιμος, υπηρετώντας με τον καλύτερο τρόπο και τις δύο. Επιβάλλεται να συνδυάζει αποτελεσματικά τον καθημερινό χρόνο του, θέτοντας σωστές προτεραιότητες σε όλους τους τομείς της ζωής του, φροντίζοντας εξίσου όλες τις σωματικές, πνευματικές, νοητικές και συναισθηματικές του ανάγκες (Μαυρουδής, 2004).

*Η Δύναμη της Υπηρεσίας.* Ένας αξιόλογος ηγέτης, όταν λειτουργεί καθημερινά με καθαρές προθέσεις, ανιδιοτελή κριτήρια και χωρίς προσωπικό συμφέρον, είναι εσωτερικά διαθέσιμος να φανεί χρήσιμος για κάποιο καλό και ανώτερο σκοπό. Η εσωτερική αυτή δύναμη, δίνει την ώθηση να βοηθήσει με οποιοδήποτε τρόπο την οικογένεια, τους συναδέλφους, να προσφέρει γενικά μια καλοπροαίρετη στάση ζωής, μια ενθαρρυντική κουβέντα όταν χρειάζεται ή έστω μια σιωπηλή συμμετοχή εκεί που πρέπει. Δηλαδή, υπηρετεί το κοινό καλό με γνησιότητα, συμβάλλοντας θετικά και παραγωγικά στην ανάπτυξή του με αφανή και δημιουργικό τρόπο (Μαυρουδής, 2004).

*Η Δύναμη της Γνησιότητας.* Η αξιοπιστία είναι ένα τεράστιο πλεονέκτημα στα χέρια ενός Διοικητή. Η ευσυνειδησία και η γνησιότητα εμπνέουν εμπιστοσύνη και μια θετική στάση στα καθημερινά προβλήματα που παρουσιάζονται. Αυτά τα στοιχεία δίνουν στον εκάστοτε Διοικητή τη δυνατότητα να ελέγχει τη συμπεριφορά του, τις κινήσεις του και υποδηλώνουν το βαθμό της ποιότητας με ό,τι κι αν ασχολείται. Γνωρίζει πολύ καλά την ανάγκη των υφισταμένων για αναγνώριση και σεβασμό, επαινώντας προφορικά ή με πράξεις το έργο τους (Μπουραντάς, 2005).

*Η Δύναμη της Υπευθυνότητας.* Σε ένα περιβάλλον, όπου δεν υφίσταται η έννοια της απειλής και της τιμωρίας, μπορεί να καλιεργηθεί η μεγάλη σημασία της υπευθυνότητας. Σε αντίθετη περίπτωση, όταν υπάρχει ένα

περιβάλλον όπου η συμμετοχή των υφισταμένων στις εκάστοτε αποφάσεις δεν υφίσταται ως επιλογή, τότε από τη μία οι υφιστάμενοι δεν αισθάνονται συνυπεύθυνοι, οπότε δεν χρησιμοποιούν όλες τις ικανότητές τους στην παραγωγή του καθημερινού έργου και από την άλλη, η συνεργασία αυτών με τον προϊστάμενο θα είναι στην καλύτερη περίπτωση εξαναγκαστική (Μαυρουδής, 2004).

*Η Δύναμη της Συνεργασίας.* Ένας αποτελεσματικός ηγέτης εμπνέει τους άλλους να συνεργάζονται, ενθαρρύνοντας το ομαδικό πνεύμα και την υπευθυνότητα. Επιδιώκει τη συνεργασία με τους υφιστάμενους σε όλους τους τομείς, ενισχύοντας τη συμμετοχικότητα αυτών σε όλες τις διαδικασίες χρησιμοποιώντας αγνά και καθαρά κριτήρια. Δεν απαιτεί τη συνεργασία, δεν την επιβάλλει εκμεταλλευόμενος τη θέση και την εξουσία που έχει στα χέρια του. Προσβλέπει στο αμοιβαίο κέρδος, γνωρίζοντας ότι αυτό μπορεί να επιτευχθεί μόνο προσδίδοντας τον απαιτούμενο σεβασμό στους συνεργάτες του αλλά και στον ίδιο του τον εαυτό (Μπουραντάς, 2005).

*Η Δύναμη της Ανανέωσης.* Η όγδοη δύναμη που απαιτείται να χαρακτηρίζει έναν αποτελεσματικό ηγέτη, αναφέρεται στην ουσία και το νόημα της δια βίου μάθησης και κατέπекταση στην διαρκή εκπαίδευση των ενηλίκων. Σχετίζεται με την πεποίθηση ότι ένα επιτυχημένο άτομο δεν μπορεί να παραμένει στάσιμο μπροστά σε ένα διαρκώς εξελισσόμενο περιβάλλον. Η ανάγκη για ανανέωση σε γνώσεις, πεποιθήσεις, πιστεύω είναι κάτι παραπάνω από δεδομένη. Προσαρμόζεται και μαθαίνει από τα λάθη του, χωρίς να απογοητεύεται. Γνωρίζει πολύ καλά τους στόχους του, δεν φοβάται την αποτυχία, αλλά την αποδέχεται ως μια βοήθεια μέσω της οποίας, θα προσεγγίσει σε βάθος χρόνου τη μέγιστη απόδοση, την αποτελεσματικότητα και τελικά την επιτυχία (Μαυρουδής, 2004).

Με βάση τα παραπάνω, σύγχρονοι και αληθινοί ηγέτες δεν είναι μόνο τα άτομα που κατέχουν μια θέση εξουσίας. Χρειάζονται συγκεκριμένες δυνάμεις, οι οποίες θα τροφοδοτήσουν μια συνεχή πορεία νέας γνώσης, προσαρμογής στα νέα δεδομένα και στις ευκαιρίες που ανοίγονται στο παρόν και στο μέλλον. Βλέπουν μπροστά, προσπαθώντας να αποκτήσουν τα

κατάλληλα εφόδια ώστε να αντιμετωπίσουν με επιτυχία τις συνεχείς απροσδόκητες αλλαγές.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΕΝΗΛΙΚΩΝ ΩΣ ΕΦΟΔΙΟ ΑΣΚΗΣΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

*«Να οδηγείτε τους άλλους με το παράδειγμά σας. Η ηγεσία είναι δράση! Όχι θέση».*

*(Κατσαλής, 2006, σελ.117)*

#### 5.1 Διοικητικές δεξιότητες των εκπαιδευτών ενηλίκων

Είναι γενικά αποδεκτό, ότι οι μαθησιακές διαδικασίες ακολουθούσαν και στήριζαν τις ιδιαιτερότητες της οργάνωσης της εργασίας. Με βάση αυτό, ο ρόλος των εκπαιδευτών ενηλίκων θα πρέπει πάντοτε να προσαρμόζεται στις ιδιαιτερότητες της εργασίας. Γενικά υφίσταται μια άμεση σχέση μεταξύ των διαδικασιών εκτέλεσης ενός έργου ή οργάνωσης της εργασίας και των μαθησιακών διαδικασιών που προετοιμάζουν, κατευθύνουν και υποστηρίζουν την αποτελεσματικότητα της εργασίας (Hacker 2003, Lantz and Brav 2007).

Επίσης γίνεται σαφές ότι όσο η δομή και η οργάνωση της εργασίας μεταβάλλονται, τόσο οι μαθησιακές διαδικασίες πρέπει να προσαρμόζονται στις αλλαγές αυτές (Χαλάς, 2009). Επομένως ο εκπαιδευτής ενηλίκων καλείται να διαφοροποιείται μεταξύ ενός ή περισσοτέρων ρόλων, ώστε όταν παρεμβαίνει εκπαιδευτικά να ταιριάζει απόλυτα στην ιδιαίτερη επιχειρησιακή μορφή της κάθε οργάνωσης της εργασίας. Οι διαφορετικοί ρόλοι του εκπαιδευτή ενηλίκων, μέσω των οποίων πηγάζουν και οι δεξιότητες αυτών που απαιτούνται κάθε φορά, είναι οι εξής:

Ακαδημαϊκός ρόλος: Εδώ η οργάνωση της εργασίας είναι παραδοσιακή, μικρής τυποποίησης, είναι αποκεντρωμένη ιεραρχικά και παρουσιάζει μεγάλη ευελιξία εκτέλεσης εργασιών (Χαλάς, 2009). Ο εκπαιδευτής ενηλίκων, σε αυτή την περίπτωση, διαδραματίζει το ρόλο του ακαδημαϊκού ομιλητή και του προσωπικού συμβούλου ανάπτυξης που δίνει πληροφορίες υπό μορφή διαλέξεων περιγράφοντας ιδανικές εργασιακές καταστάσεις. Απαιτείται να έχει άριστο επίπεδο μόρφωσης στη λειτουργία των

οργανισμών, στην οργανωσιακή συμπεριφορά και να κατέχει ικανότητες προσωπικού συμβούλου ανάπτυξης.

Εκπαιδευτικοκεντρικός ρόλος: Εδώ, οι εργασίες είναι προβλέψιμες, μικρής πολυπλοκότητας και το περιβάλλον εργασίας είναι σταθερό με μεγάλη τυποποίηση των διαδικασιών εκτέλεσης αυτών (Χαλάς, 2009). Ο ρόλος του είναι αυτός του ειδικού, που γνωρίζει άριστα το αντικείμενο της εκπαίδευσης στηριζόμενος στην εκ των προτέρων δυνατότητα εντοπισμού εκπαιδευτικών στόχων συνδεδεμένων με συγκεκριμένο επαγγελματικό περίγραμμα (Χαλάς, 2002).

Μαθησιακός ρόλος: Εδώ, η μάθηση σχετίζεται με τη βελτίωση των ικανοτήτων των εργαζομένων σε ένα σταθερά εξελισσόμενο εργασιακό περιβάλλον, το οποίο είναι απαιτητικό σε όρους δομής και υλοποίησης της εργασίας (Χαλάς, 2009). Οι νοητικές ικανότητες, οι ικανότητες συνεργασίας και επίλυσης προβλημάτων καταδεικνύουν την αναγκαιότητα των ικανοτήτων απόδοσης πέραν των τυπικών πιστοποιημένων προσόντων. Ο εκπαιδευτής ενηλίκων προσανατολίζεται από τα μαθησιακά αποτελέσματα (Cedefop 2008) που καθορίζονται από το απαιτητικό εργασιακό περιβάλλον. Κατά συνέπεια ο ρόλος του προάγει τη μάθηση και την προσαρμογή των εργαζομένων σ'ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο εργασιακό κόσμο (Χαλάς, 2009).

Αναπτυξιακός ρόλος: Εδώ, το εργασιακό περιβάλλον σχετίζεται με οργανισμούς που μετεξελίσσονται συνεχώς, ώστε να μπορούν να βρίσκονται μπροστά από τον ανταγωνισμό. Σύμφωνα με τους Nonaka και Takeuchi (1995), επειδή η επίτευξη της οργανωσιακής γνώσης προηγείται της ανταγωνιστικότητας και της καινοτομίας, κρίνεται απολύτως απαραίτητος ο μετασχηματισμός της ατομικής γνώσης σε οργανωσιακή. Έτσι ο εκπαιδευτής ενηλίκων σε αυτή την περίπτωση βοηθά στη δημιουργία διανοητικών ή φυσικών εργαλείων (ικανότητες, δεξιότητες, πολιτικές), με τα οποία λύνονται προβλήματα μεταξύ των αντικρουόμενων συμφερόντων σ'ένα εργασιακό χώρο (Engestrom και Kerosuo, 2007). Άρα, ο αναπτυξιακός ρόλος του εκπαιδευτή σχετίζεται με ικανότητες που χαρακτηρίζουν τον σύμβουλο οργανωσιακής αλλαγής που κατευθύνει τις διαδικασίες μετατροπής των εργασιακών χώρων σε μαθησιακούς (Χαλάς, 2009).



Σύμφωνα με τον Κόκκο (Βεργίδης, 2003), οι εκπαιδευτές ενηλίκων είναι απαραίτητο να χαρακτηρίζονται από ικανότητες, δεξιότητες – κλειδιά, ώστε να είναι σε θέση να συντονίζουν διοικητικά και ταυτόχρονα να υποκινούν τους συνεργάτες τους. Συγκεκριμένα, οι ικανότητες - δεξιότητες αυτές αφορούν:

α).Στη συνεργασία, επικοινωνία, διαπραγμάτευση και διαχείριση των εσωτερικών τριβών.

β).Στην επεξεργασία και εξεύρεση κύριων και εναλλακτικών λύσεων σε διοικητικά θέματα.

γ).Στο προγραμματισμό, στοχοθεσία και αποτελεσματική λήψη αποφάσεων.

δ).Στην ανάπτυξη αποτελεσματικών δράσεων και ανάληψη πρωτοβουλιών.

ε).Στην αυτοξιολόγηση καθώς και στην αξιολόγηση της πορείας του έργου που αναλαμβάνει.

Συμπερασματικά, ο εκπαιδευτής ενηλίκων πρέπει να είναι σε θέση να αντιμετωπίζει όχι μόνο σύγχρονα εργασιακά περιβάλλοντα, αλλά να συμμετέχει και σε αυτά που τα αποτελέσματά τους είναι προβλέψιμα και στηρίζονται σε παραδοσιακές τεχνικές δράσης. Αυτό συνεπάγεται ότι ο εκπαιδευτής θα έχει την ευελιξία να προσαρμόζει τις εκπαιδευτικές του στρατηγικές ανάμεσα σε ένα ευρύ πλαίσιο εκπαιδευτικών και μαθησιακών επιλογών, όπου δεν υπάρχουν μοναδικές εκπαιδευτικές προσεγγίσεις, παρά μόνο αυτές που ταιριάζουν στα ιδιαίτερα γνωρίσματα του χαρακτήρα, της φύσης και της οργάνωσης της εργασίας (Χαλάς, 2009).

## **5.2 Η προστιθέμενη αξία της εκπαίδευσης ενηλίκων στη διοίκηση**

Σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο και αναπτυσσόμενο παγκόσμιο οργανωτικό και επιχειρηματικό περιβάλλον, θεωρείται απαραίτητο να βελτιωθούν οι ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού με τελικό στόχο την ανάπτυξη των επαγγελματικών δεξιοτήτων και γνώσεών του. Οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται την εκπαίδευση ως το κύριο μέσο της αναβάθμισής τους στο πλαίσιο της οργάνωσης. Παράλληλα, οι οργανώσεις συνειδητοποιούν ολοένα και περισσότερο, ότι είναι αναγκαίο να βελτιωθεί η ποιότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης, η οποία θεωρείται ένας από τους πιο σημαντικούς

υποκινητικούς παράγοντες για τους εργαζόμενους. Τα θέματα που συγκεντρώνουν το ενδιαφέρον των εργαζομένων τόσο σε διεθνές όσο και σε εθνικό επίπεδο είναι οι νέες τεχνολογίες, η εποπτεία του ανθρώπινου δυναμικού, η καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών και η διοίκηση των αλλαγών (Ασπρίδης, 2010). Η δια βίου επαγγελματική ανάπτυξη των στελεχών που συνθέτουν έναν οργανισμό αποτελεί ιδιαίτερο γνώρισμα εκείνων των οργανισμών που επιθυμούν να πετύχουν υψηλή παραγωγικότητα (Tippelt, 2001). Βοηθά τον οργανισμό, διότι βελτιώνεται από τη μια η αποτελεσματικότητα στην εργασία του προσωπικού καθώς και το κλίμα των διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ τους από τη άλλη.

Οι εκπαιδευτικοί θεσμοί αποσκοπούν στην παραγωγή και στη μετάδοση γνώσεων και πληροφοριών μέσω της παιδείας, καθώς και στη μεταβίβαση του συστήματος των αξιών και της πολιτιστικής κληρονομιάς της κοινωνίας. Οι αξίες αυτές προέρχονται από το σπίτι, το φιλικό περιβάλλον, την εκκλησία και το σχολείο, το οποίο παρέχει τη βασική και ουσιαστική εκπαίδευση των πολιτών (Βασιλείου και Σταματάκης, 2000). Ως εκπαίδευση, εννοούμε την οργανωμένη διαδικασία μάθησης που αποσκοπεί στην απόκτηση γνώσεων και ικανοτήτων για κάποιο σκοπό και έχει ως στόχο τη μεταφορά γνώσεων ή δεξιοτήτων μέσω της εκπαιδευτικής διαδικασίας (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 1991). Η διαμόρφωση της εκπαιδευτικής πολιτικής εξαρτάται από τη στάση που διατηρούν τα κράτη απέναντι σε αυτή. Η παγκοσμιοποίηση προωθεί την ανάπτυξη ιδεών για το μέλλον, ώστε η γενικότερη εκπαιδευτική πολιτική να συμβάλλει στη σταθεροποίηση των δημοκρατικών θεσμών σε ένα περιβάλλον που συνεχώς εξελίσσεται. Διαμορφώνει με τέτοιο τρόπο τα εκπαιδευτικά συστήματα ώστε να προσανατολίζονται στη σύγχρονη τεχνολογία και στην καταπολέμηση της ανεργίας (Υφαντής, 2004).

Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνει τη διαδικασία μάθησης που αποσκοπεί στη βελτίωση της απόδοσής του. Η επιμόρφωση και η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού προϋποθέτουν την ύπαρξη υψηλού μορφωτικού επιπέδου και επαγγελματικής ανέλιξης και αναφέρονται κυρίως στα στελέχη των ανώτερων και ανώτατων βαθμίδων της διοικητικής πυραμίδας. Η επαγγελματική κατάρτιση είναι το μέρος της επαγγελματικής εκπαίδευσης που παρέχει τις ειδικές εξειδικευμένες επαγγελματικές γνώσεις

και δεξιότητες με τις οποίες ολοκληρώνεται η επαγγελματική επάρκεια του εκπαιδευόμενου (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2002, Καρκατσούλης, 1997).

Σκοπός της εκπαιδευτικής διαδικασίας είναι να πετύχει ο οργανισμός τους στρατηγικούς στόχους του και να αναπτύσσονται οι γνώσεις, οι επαγγελματικές ικανότητες και δεξιότητες και οι στάσεις των εργαζομένων. Μέσω της εκπαίδευσης επιτυγχάνεται η αυξημένη παραγωγικότητα, η ανύψωση του ηθικού, η μείωση των ατυχημάτων, η αυξημένη οργανωσιακή σταθερότητα, η ευελιξία και η ελκυστικότητα της οργάνωσης, η αυξημένη αφοσίωση των εργαζομένων και η επιβολή της νοοτροπίας και κουλτούρας. Ένα σύστημα εκπαίδευσης είναι αποτελεσματικό όταν πραγματοποιούνται μια σειρά ενεργειών, οι οποίες αφορούν τη διατύπωση της πολιτικής της εκπαίδευσης, την εξασφάλιση των χρηματικών πόρων και της υποδομής, τον καθορισμό των υποχρεώσεων των μελών του ανθρώπινου δυναμικού, το συντονισμό των εκπαιδευτικών ενεργειών των διαφόρων τμημάτων της οργάνωσης και τέλος την παρακολούθηση της λειτουργίας του εκπαιδευτικού συστήματος (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2002, Hegewish & Brewster, 1993, Werther & Davis, 1985).

Ο εντοπισμός των εκπαιδευτικών αναγκών μπορεί να πραγματοποιηθεί σε διαφορετικά στάδια. Το πρώτο αφορά στη χρονική περίοδο της έναρξης της απασχόλησης, το δεύτερο στην περίοδο μετά την πρώτη αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού και το τρίτο στην εναλλαγή των θέσεων εργασίας. Για να επιτευχθεί η ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών οφείλουμε να γνωρίζουμε την ανάλυση των επιχειρησιακών προγραμμάτων, τους εκπαιδευτικούς ελέγχους, την ανάλυση της απόδοσης και της ανάπτυξης και τέλος την ανάλυση της θέσης εργασίας. Ο σχεδιασμός των εκπαιδευτικών προγραμμάτων πραγματοποιείται βάσει του ανθρώπινου δυναμικού που συμμετέχει σε αυτό, το χώρο και το χρόνο εκπαίδευσης και τους στόχους της. Για να αποδώσουν τα εκπαιδευτικά προγράμματα των στελεχών οφείλουν να είναι εναρμονισμένα με τη γενικότερη πολιτική του οργανισμού, να έχουν ως επίκεντρο τόσο τις ατομικές όσο και τις ομαδικές ανάγκες, να ενισχύουν τη μάθηση μέσω της απόκτησης εμπειριών και να βασίζονται στην ανάλυση των ικανοτήτων και των δεξιοτήτων ανώτερων και ανώτατων στελεχών

(Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2002, Κανελλόπουλος και Παπαλεξανδρή, 1990, Werther & Davis, 1985).

Την ανάγκη για την εκπαίδευση των στελεχών της δημόσιας διοίκησης έχουν αναδείξει πολλές έρευνες. Για παράδειγμα, παλιότερη έρευνα της Μυλωνοπούλου (1998), απέδειξε ότι οι εργαζόμενοι, σε ποσοστό 58% απάντησαν ότι επιθυμούν την επιμόρφωση, σε αντίθεση με ένα ποσοστό 12,5% που απάντησε αρνητικά. Θεώρησαν μάλιστα ότι τα προγράμματα αυτά όφειλαν να καλύπτουν τις διαρκώς μεταβαλλόμενες ανάγκες του χώρου εργασίας τους. Μεγαλύτερη επιθυμία για επιμόρφωση έδειξαν οι γυναίκες και οι νεότεροι σε ηλικία εργαζόμενοι. Αντίθετα οι κάτοχοι μεταπτυχιακών και διδακτορικών τίτλων δεν απέδειξαν το ίδιο ενδιαφέρον για συμμετοχή σε διάφορα προγράμματα επιμόρφωσης.

Τα στελέχη της διοίκησης οφείλουν να λαμβάνουν ανώτερη και ανώτατη εκπαίδευση τόσο σε θεωρητικό όσο και σε πρακτικό επίπεδο. Η ανώτατη εκπαίδευση θεωρείται ως προπαρασκευαστική και είναι γενικά περιορισμένες οι γνώσεις που προσφέρει σε σχέση με αυτές που είναι αναγκαίο να κατέχουν τα διοικητικά στελέχη, τόσο για την προσωπική τους ανάπτυξη όσο και για την ανάπτυξη του οργανισμού στον οποίο εργάζονται. Η αποτελεσματικότητα των μέτρων θα εξαρτηθεί από την ένταξή τους σε ένα πλαίσιο στρατηγικής της δημόσιας διοίκησης, ώστε να έχουν συνοχή και να συμπληρώνονται, να μην έρχονται σε σύγκρουση μεταξύ τους και να εντάσσονται σε ενιαίο σχέδιο και χρονοδιάγραμμα εφαρμογής (Μυλωνοπούλου, 1998).

Στο πλαίσιο του διοικητικού εξευρωπαϊσμού, στόχος οφείλει να είναι η καταπολέμηση των φαινομένων της διοικητικής παθογένειας και η αλλαγή της ήδη υφιστάμενης νοοτροπίας και κουλτούρας. Είναι αναγκαίο να αποφύγουμε εκείνη την εκπαίδευση που συμβάλλει στην εμπέδωση των υφιστάμενων διοικητικών τεχνικών. Στο σύγχρονο οργανωτικό περιβάλλον η διοικητική εκπαίδευση είναι απαραίτητο να συμβάλλει στην αλλαγή της νοοτροπίας και του οργανωτικού σχεδιασμού. Θεωρείται απαραίτητος ο σχεδιασμός και η κατάρτιση των κατάλληλων προγραμμάτων που θα προετοιμάζουν τα στελέχη. Στόχος των προγραμμάτων αυτών οφείλει να είναι τόσο η παραγωγή νέων στελεχών όσο και η ανάλυση κόστους - οφέλους στις δημόσιες υπηρεσίες για

όλους τους βασικούς τομείς των δημοσίων πολιτικών. Τα προγράμματα αυτά οφείλουν να επιμορφώνουν τους εργαζόμενους και να διαμορφώνουν το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό που θα έχει τις απαραίτητες γνώσεις και τις δυνατότητες για μελλοντική εξέλιξη. Οφείλουν να είναι ενημερωτικά και να προσθέτουν γνώσεις στα στελέχη της υπηρεσίας και να αποσκοπούν στην ανάπτυξη των ικανοτήτων τους και στην αλλαγή των στάσεων, των αξιών και της νοοτροπίας τους (Βαξεβανίδου, 1999). Οι εργαζόμενοι είναι αναγκαίο να έχουν άριστη επιστημονική και πρακτική κατάρτιση, πλήρη γνώση των νέων τεχνολογιών, ικανότητα και γνώση του αντικειμένου της υπηρεσίας τους.

### **5.3 Δυνατότητες ενσωμάτωσης των αρχών της εκπαίδευσης ενηλίκων σε Επιχειρήσεις και Οργανισμούς**

Κάθε σύγχρονη επιχείρηση και Οργανισμός που επιθυμεί να επιβιώσει σε ένα δύσκολο και ανταγωνιστικό περιβάλλον, έρχεται αντιμέτωπη με την ανάγκη για παροχή εκπαιδευτικών δυνατοτήτων στο ανθρώπινο δυναμικό της. Οι επιχειρήσεις πλέον, αντιλαμβάνονται ότι η εκπαίδευση και η ανάπτυξη του προσωπικού τους αποτελεί μια αδιαμφισβήτητα σταθερή μετρήσιμη παράμετρο, όπως ακριβώς είναι τα έσοδα, η ποιότητα, η εξυπηρέτηση, η αξιοπιστία, η ανάπτυξη προϊόντων (Φίλλιπς, 2009). Αυτά τα στοιχεία δίνουν προστιθέμενη αξία στην επιχείρηση σε βάθος χρόνου και αποτελούν σημεία κλειδιά ώστε να ανταπεξέλθει στις αυξανόμενες ανταγωνιστικές απαιτήσεις της αγοράς. Σύμφωνα με τον Galvin (2003), τα τελευταία χρόνια οι εκατό (100) καλύτερες επιχειρήσεις σε παγκόσμια κλίμακα επένδυσαν πάνω από 6 δισεκατομμύρια δολάρια σε δράσεις και καινοτόμα προγράμματα ανάπτυξης του δυναμικού τους, προσφέροντας κατά μέσο όρο το χρόνο εξηνταπέντε (65) ώρες εκπαίδευσης του προσωπικού τους. Διαμορφώνεται δηλαδή ένα περιβάλλον που ευνοεί τη μάθηση, μέσα στο οποίο εκτελούνται οι καθημερινές εργασίες και λαμβάνονται οι στρατηγικές αποφάσεις. Έτσι το περιεχόμενο της εργασίας γίνεται ταυτόχρονα και περιεχόμενο της μάθησης, τα οποία μαζί συμβάλλουν σε μια συνεχή πορεία βελτίωσης (Cedefop, 2002).

Σύμφωνα με τον Goleman (2000), σημασία πλέον δεν έχουν μόνο τα τυπικά προσόντα σε έναν εργαζόμενο, αλλά και ο τρόπος με τον οποίο χειρίζονται τον εαυτό τους και τους άλλους. Το κριτήριο αυτό εφαρμόζεται όλο

και περισσότερο στη διαδικασία ανάπτυξης και διατήρησης του προσωπικού και τονίζει ότι οι ικανότητες που χρειάζεται για να πετύχει κάποιος ξεκινά με αφηρητά τη διανοητική του ιπποδύναμη και στην πορεία χρειάζεται η συναισθηματική δεξιότητα, προκειμένου να αξιοποιήσει στο έπακρο τις δυνατότητές του. Οι μεγάλες επιχειρήσεις παρέχουν ευκαιρίες εκπαίδευσης στα στελέχη τους όχι μόνο στην απόκτηση εξειδικευμένων γνώσεων τεχνικής φύσεως πάνω στο αντικείμενό τους, αλλά ταυτόχρονα εστιάζουν στην ανάπτυξη ικανοτήτων επικοινωνίας, ομαδικότητας, ευελιξίας, διοίκησης και στη χρήση νέων τεχνολογιών (HR Professional, 2004).

Ουσιαστικά, οι επιχειρήσεις αναφέρονται, επιζητούν και αναπτύσσουν τις ικανότητες που αναλύθηκαν προηγούμενο κεφάλαιο, τις οποίες αποκτά ο εκπαιδευτής ενηλίκων και οι οποίες διαφέρουν ανάλογα με τη θέση ευθύνης του ατόμου. Ο Gardner (2004) επισημαίνει ότι οι οργανισμοί σε διεθνές επίπεδο επενδύουν στην εκπαίδευση που αναπτύσσει ικανότητες, οι οποίες θα δίνουν τη δυνατότητα στους εργαζόμενους να είναι κοινωνικοί και όχι απλά να κατανοούν τους άλλους. Σύμφωνα με τον Goleman (2000), σε έρευνα που διεξήχθη σε αμερικάνους εργοδότες αποκαλύπτεται ότι πάνω από τα μισά άτομα που εργάζονται γι'αυτούς δεν διαθέτουν κίνητρα για διαρκή μάθηση και αυτοβελτίωση στην εργασία τους. Αντίθετα, η Καρασιώτου (2003), αναφέρει ότι στην ελληνική πραγματικότητα, οι μικρές ελληνικές επιχειρήσεις υπολείπονται σε προσαρμοστικότητα στα νέα δεδομένα και επιδεικνύουν δυσπιστία στις εκπαιδευτικές πρωτοβουλίες που αφορούν την ανάπτυξη του προσωπικού τους.

Οι ελληνικές επιχειρήσεις έχουν στη διάθεση τους πολυάριθμα προγράμματα που στοχεύουν στην εκπαίδευση και ανάπτυξη των κοινωνικών ικανοτήτων του προσωπικού, οι οποίες πηγάζουν από τις βασικές αρχές της εκπαίδευσης ενηλίκων (Φίλλιπς, 2006). Στον (Πίνακα 5.1) αποτυπώνονται συγκεντρωτικά οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί που δραστηριοποιούνται στον ελλαδικό χώρο, οι οποίοι μέσω των εκπαιδευτικών προγραμμάτων τους αναπτύσσουν ένα μεγάλο αριθμό κοινωνικών ικανοτήτων.

### **ΠΙΝΑΚΑΣ 5.1**

Συγκεντρωτικός πίνακας οργανισμών/κοινωνικών ικανοτήτων	
Κοινωνικές ικανότητες στις	Οργανισμός/σχόλια

οποίες στοχεύουν τα προγράμματα	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Χειρισμός αντιρρήσεων</li> <li>Επικοινωνία</li> <li>Διαχείριση στρες</li> <li>Δημιουργία οράματος</li> <li>Ομαδική συνεργασία</li> <li>Ηγεσία</li> <li>Αποτελεσματικές διαπραγματεύσεις</li> <li>Δημιουργική σκέψη</li> </ul>	<p><b>JMK</b> Δραστηριοποιείται σε Ελλάδα και Κύπρο Προσφέρει προγράμματα βιωματικής εκπαίδευσης με υπαίθριες δραστηριότητες.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Διαχείριση στρες</li> <li>Διαχείριση χρόνου</li> <li>Συναισθηματική νοημοσύνη</li> <li>Ηγεσία</li> <li>Ομαδική συνεργασία</li> </ul>	<p><b>ΕΕΔΕ</b> Προσφέρει πολυάριθμα προγράμματα ανάλογα των αναγκών κι όχι μόνο αυτών των κοινωνικών ικανοτήτων.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Διαχείριση αλλαγών</li> <li>Ηγεσία</li> <li>Επίλυση συγκρούσεων</li> <li>Ομαδική εργασία</li> <li>Αυτοεκτίμηση</li> </ul>	<p><b>SCOUTWAY</b> Προσφέρει ανάπτυξη κοινωνικών ικανοτήτων μέσα από ειδική μεθοδολογία βιωματικής εκπαίδευσης με ειδικό εξοπλισμό.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ηγεσία</li> <li>Ενίσχυση της επιρροής</li> <li>Λήψη αποφάσεων</li> <li>Διαχείριση αλλαγών</li> </ul>	<p><b>HARVARD BUSINESS – ON LINE</b> Διαθέτει μεγάλη πείρα και τεχνογνωσία σε διεθνές επίπεδο χρησιμοποιώντας σύγχρονες τεχνολογίες πληροφορικής για την ανάπτυξη των προγραμμάτων.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ηγεσία</li> <li>Στρατηγική σκέψη</li> <li>Διαχείριση κρίσεων</li> <li>Επικοινωνία</li> </ul>	<p><b>DOVENEST</b> Προσφέρει εξειδικευμένη εκπαίδευση υψηλόβαθμων στελεχών διεθνών οργανισμών.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Επικοινωνία</li> <li>Καινοτομία</li> <li>Ηγεσία</li> <li>Ατομική και ομαδική αποτελεσματικότητα</li> </ul>	<p><b>MCE (Management Centre Europe)</b> Μεγάλος ευρωπαϊκός οργανισμός κατάρτισης με πλήθος προγραμμάτων που αναφέρονται σε κοινωνικές ικανότητες.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Συμβουλευτική</li> <li>Επικοινωνία</li> <li>Συναισθηματική νοημοσύνη</li> <li>Ηγεσία</li> </ul>	<p><b>FORUM</b> Προσφέρει ένα σύνολο εξειδικευμένων θεμάτων στην ελληνική αγορά και επιλεγμένα σεμινάρια κοινωνικών ικανοτήτων.</p>

Πηγή: Φίλιππος Ν.,(2009, σελ.26)

Σε κάθε οργανισμό και σύστημα, η διοίκηση καθορίζει το πλαίσιο οργάνωσης που θα φέρει την αποτελεσματικότητα. Όλο και περισσότεροι ερευνητές συμφωνούν ότι οι οργανισμοί οι οποίοι προσφέρουν υπηρεσίες,

συμπεριλαμβανομένων και των εκπαιδευτικών, δεν διαφέρουν σημαντικά από τις επιχειρήσεις, εκτός από την ειδική αποστολή τους (Γεωργιάδου και Καμπουρίδης, 2005).

Οι επιχειρήσεις δίνουν έμφαση στην εκπαίδευση για την ανάπτυξη αποτελεσματικών και ικανών ηγετών, διότι σύμφωνα με τον Goleman (2000) η ανικανότητα των ηγετών σε διαπροσωπικό επίπεδο έχει αρνητικές επιπτώσεις στην επίδοση των υφισταμένων, καθώς χάνεται πολύτιμος χρόνος και επικρατεί χάος και αδιαφορία. Σε έρευνα μεγάλης τράπεζας του εξωτερικού για τα εκπαιδευτικά προγράμματα που προσέφερε στο προσωπικό της φαίνεται καθαρά η αυξητική τάση αυτών που σχετίζονται με την ηγεσία (Credit Libanais, 2003). Η επιτυχής πορεία των οργανισμών και η επιτυχής καριέρα των στελεχών σήμερα εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ικανότητα άσκησης ηγεσίας (Μπουραντάς, 2004).

Σύμφωνα με τους Pierce και Newstrom (2003), ο όρος ηγεσία αναφέρεται στο σύνολο εκείνων των ικανοτήτων που αφορά τις έννοιες αυθεντικότητα, ετοιμότητα, γνώση, κρίση, πρωτοβουλία, επιμονή αυτοπεποίθηση, συντονισμό ομάδας και δημιουργία οράματος. Εάν σε αυτά προστεθούν οι ικανότητες της αυτεπίγνωσης, της αυτορύθμισης, της αυτοπαρακίνησης, καθώς και οι κοινωνικές ικανότητες, οι οποίες είναι ικανές να δημιουργούν σχέσεις και να προκαλούν στους άλλους την αντίδραση που επιθυμεί ο ηγέτης, τότε συμπληρώνεται το παζλ με τις ικανότητες του ιδανικού εκπαιδευτή ενηλίκων (Ιορδάνογλου, 2002). Η ανάπτυξη ηγετικής συμπεριφοράς σχετίζεται με τη δημιουργική λήψη αποφάσεων, τη συναισθηματική νοημοσύνη, την αυτοπεποίθηση, την ηγεσία με όραμα, την ικανότητα ομαδικής συνεργασίας, την ανάπτυξη ομάδας, την ικανότητα επικοινωνίας και την διαπραγματευτική ικανότητα (Μπουραντάς, 2004).



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

### Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΠΟΛΕΜΙΚΗΣ ΑΕΡΟΠΟΡΙΑΣ

*«Να προσλαμβάνετε αετούς και μετά να τους μάθετε να πετούν σε σχηματισμό».*

*(Κατσαλής, 2006, σελ.171)*

#### 6.1 Ιδιαιτερότητες διοικητικής δομής Ενόπλων Δυνάμεων

Στην ελεύθερη αγορά ο ανταγωνισμός των επιχειρήσεων δημιουργεί τις συνθήκες για τη συνεχή προσπάθεια για βελτίωση. Η αποτυχία στο ανταγωνιστικό περιβάλλον έχει ως κορυφαία συνέπεια το κλείσιμο της επιχείρησης, ενώ η επιτυχία το κέρδος. Οι συνέπειες αυτές διαμορφώνουν πολύ ισχυρά κίνητρα, όπως είναι αυτά της επιβίωσης και της ευημερίας. Έτσι οι ιδιωτικές επιχειρήσεις αναζητούν συνεχώς νέους τρόπους αύξησης της παραγωγικότητας, μείωσης του κόστους και προσέλκυσης συνεχώς μεγαλύτερου αριθμού πελατών. Αυτός είναι ο λόγος που πρωτοστατούν στην διαμόρφωση νέων και πολύ συχνά καινοτόμων πρακτικών με σκοπό τη βελτίωση της αξιοποίησης των συντελεστών παραγωγής τους και την επικράτησή τους στην αγορά (Χυτήρης, 2017).

Δεν συμβαίνει το ίδιο στις δημόσιες επιχειρήσεις. Συνήθως λειτουργούν μονοπωλιακά οπότε ο ανταγωνισμός δεν λειτουργεί, με συνέπεια τα κίνητρα που οδηγούν τις ιδιωτικές επιχειρήσεις στη συνεχή βελτίωση, στην περίπτωση τους απλά δεν υπάρχουν (Hollander, 1985). Έτσι διαπιστώνεται σημαντική υστέρηση στην αποδοτικότητά και στο μέγεθος της επιθυμίας και προσπάθειας τους για βελτίωση.

Στις δημόσιες επιχειρήσεις κατατάσσονται και οι Ένοπλες Δυνάμεις (ΕΔ). Μπορεί να ειπωθεί ότι είναι η επιχείρηση που παράγει την εθνική άμυνα, η οποία ως προϊόν είναι μη ανταγωνιστικό. Η εθνική άμυνα είναι ένα αμιγές δημόσιο αγαθό που ως τέτοιο έχει τα χαρακτηριστικά, ότι η κατανάλωσή του δεν δημιουργεί επιπλέον κόστος στον καταναλωτή και επίσης κανένας καταναλωτής δεν μπορεί να αποκλεισθεί από την κατανάλωσή του. Γίνεται

φανερό λοιπόν ότι στις ΕΔ υπάρχει η απόλυτη έλλειψη ανταγωνισμού (Joseph E. Stiglitz & Carl E. Walsh, 2006).

Η διοίκηση της γνώσης έχει αποκτήσει μεγάλη σημασία στις σύγχρονες επιχειρήσεις. Στόχο έχει τον εντοπισμό των αναγκών, τη δημιουργία και απόκτηση γνώσης, την αποθήκευση, τη διάδοση και την αξιοποίησή της προς όφελος του οργανισμού. Ο εντοπισμός των αναγκών γίνεται μέσα από την ανάλυση των θέσεων εργασίας και τις δεξιότητες που η κάθε μια απαιτεί. Η απόκτηση μπορεί να επιτευχθεί μέσα από έρευνα και ανάπτυξη καινοτόμων ιδεών και μέσα από τη γνώση του περιβάλλοντος που λειτουργεί ο οργανισμός. Η αποθήκευση γίνεται με την κωδικοποίηση και την καταχώρισή της σε βάσεις δεδομένων ή εγχειρίδια, ώστε να είναι προσβάσιμη από όλους. Η διάδοση επιτυγχάνεται μέσω τεχνολογικών υποδομών (εσωτερικά δίκτυα) αλλά κυρίως από την κουλτούρα του οργανισμού, που δημιουργεί τις προϋποθέσεις ώστε οι άνθρωποι να μη φοβούνται να τη μοιραστούν. Τέλος η αξιοποίησή της είναι αυτή που θα την κάνει επωφελή για τον οργανισμό (Ιορδάνογλου, 2002).

Στο εν λόγω αντικείμενο παρά την έλλειψη φορέα τα πράγματα βρίσκονται σε καλό επίπεδο στους κόλπους των ΕΔ, καθώς υπάρχει αποθηκευμένη γνώση και διαδικασίες διάχυσής της. Υπάρχει όμως μικρό ουσιαστικό ενδιαφέρον για την απόκτησή της και περιορισμένη αξιοποίηση. Η απόκτηση γνώσης επιδιώκεται από τα στελέχη κατά βάση για τις υψηλές αμοιβές των εκπαιδεύσεων εξωτερικού ή επειδή είναι προϋπόθεση προαγωγής και όχι για τη βελτίωση της απόδοσης στην εργασία (Δημητρούλης, 2015). Στο ερώτημα ποιοι είναι οι κατάλληλοι άνθρωποι για την κάθε θέση, η απάντηση είναι ότι το προφίλ τους θα πρέπει να καθορίζεται από τις απαραίτητες τεχνικές γνώσεις και ακαδημαϊκά προσόντα, αλλά και από τις γενικές ικανότητες που καθορίζονται από τον κάθε οργανισμό ως σημαντικές και επιθυμητές.

Με βάση τα παραπάνω, θα πρέπει να καθοριστεί για την κάθε θέση εργασίας πέρα από τυπικά προσόντα και τις ακαδημαϊκές ή τεχνικές γνώσεις και το απαιτούμενο μέγεθος των επιμέρους συνθετικών της εργασιακής νοημοσύνης, που σε πολλές περιπτώσεις παίζουν σημαντικότερο ρόλο στο να

μπορέσει κάποιος να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της εργασίας του. Αυτό απαιτεί ανάλυση για την κάθε θέση εργασίας, αλλά και ένα αξιόπιστο σύστημα αξιολόγησης που θα μπορεί να καταγράψει το μέγεθος αυτών των ικανοτήτων στον καθένα. Στις ΕΔ, εικόνα των προαναφερόμενων ικανοτήτων δίνει η φήμη που έχει χτίσει ο καθένας κατά τη διάρκεια της καριέρας του, αλλά αυτό δεν είναι αρκετό διότι η κάθε θέση εργασίας έχει διαφορετικές απαιτήσεις και κάποιος ικανός σε έναν τομέα δε σημαίνει ότι είναι ικανός και σε κάποιον άλλο. Επιπλέον, επειδή το στρατιωτικό προσωπικό εκπαιδεύεται συνεχώς κατά τη διάρκεια της καριέρας του, θα πρέπει να δοθεί και έμφαση, πέρα από τις γνώσεις και στη βελτίωση της εργασιακής νοημοσύνης του.

Σύμφωνα με τους Robbins και Judge (2011), η Πολεμική Αεροπορία και γενικότερα οι ένοπλες δυνάμεις διαφέρουν από δομικής άποψης σημαντικά σε σχέση με τους υπόλοιπους (δημόσιους και ιδιωτικούς) οργανισμούς. Συγκεκριμένα:

*Εκπαίδευση.* Αφορά κατά βάση την ανάπτυξη των εργαζομένων. Για να επιτευχθεί αυτό πρώτα ο οργανισμός θα πρέπει να καθορίσει τις επιθυμητές ικανότητες, ώστε η εκπαίδευση να είναι εστιασμένη. Κάθε εκπαιδευτικό πρόγραμμα θα πρέπει να απαντά στα παρακάτω ερωτήματα. Τι θέλω να επιτύχω, ποιοί θα το παρακολουθήσουν, ποιοι θα το παρουσιάσουν, τι θέματα θα περιλαμβάνει, πώς προβλέπεται να αλλάξει τον εργαζόμενο, πως θα μετρηθεί η αποτελεσματικότητά του, ποιο το όφελος για τον οργανισμό. Ενώ τα παραπάνω ερωτήματα είναι πολύ γνωστά η ποσότητα της εκπαίδευσης που παρέχεται δεν έχει τα αποτελέσματα που θα έπρεπε να έχει. Υπάρχουν εκπαιδεύσεις που έχουν καταλήξει ανούσιες αλλά συνεχίζουν να γίνονται, υπάρχουν επίσης εκπαιδεύσεις, οι οποίες δεν ενδιαφέρουν τους εκπαιδευόμενους και τις παρακολουθούν γιατί είναι υποχρεωτικές και τέλος εκπαιδεύσεις από τις οποίες οι ΕΔ δεν αποκομίζουν οφέλη ή αποκομίζουν πολύ λίγα. Το πρόβλημα εστιάζεται στο ότι δεν είναι απόλυτα σαφής ο σκοπός της εκπαίδευσης ή ο σκοπός έχει χαθεί με το πέρασμα του χρόνου και δεν έχει επανακαθοριστεί. Χαρακτηριστικό παράδειγμα οι σχολές επιτελών, οι οποίες δεν έχουν στα προγράμματα εκπαίδευσής τους μαθήματα management, ενώ αυτό είναι το κύριο αντικείμενο εργασίας των αξιωματικών στο μεγαλύτερο μέρος της καριέρας τους.

*Δανεισμός.* Οι οργανισμοί δεν απαιτείται να έχουν όλο το διανοητικό κεφάλαιο που χρειάζονται στο προσωπικό τους. Μπορούν να χρησιμοποιούν εξωτερικούς συμβούλους, συνεργάτες ή εταιρίες που θα τους παρέχουν τη αναγκαία γνώση ή ιδέες. Μια πολύ καλή λύση είναι η αξιοποίηση πρώην εργαζομένων, καθώς αυτοί γνωρίζουν την κουλτούρα και τους ανθρώπους του οργανισμού. Είναι μια διαδικασία που αποφεύγεται στην Πολεμική Αεροπορία διότι θεωρείται ότι όλα τα θέματα μπορούν να αντιμετωπιστούν εσωτερικά και παράλληλα υπάρχει έλλειψη εμπιστοσύνης σε μη ένστολους, διότι πιστεύεται ότι επειδή δεν γνωρίζουν τη στρατιωτική κουλτούρα, δεν μπορούν να διαμορφώσουν στρατιωτικά ορθές προτάσεις. Κάποια στιγμή θα πρέπει να γίνει αποδεκτό ότι οι στρατιωτικοί δεν είναι ειδικοί «επί παντός επιστητού» και υπάρχουν ειδικοί έξω από το στράτευμα που μπορούν να βοηθήσουν, λαμβάνοντας υπόψη τις ιδιαιτερότητες που υφίστανται σε ένα στρατιωτικό περιβάλλον. Η διαδικασία αυτή πέρα από αποτέλεσμα εξοικονομεί και πόρους διότι θα μπορέσουν να καταργηθούν εκπαιδεύσεις μη ανταποδοτικές.

*Απομάκρυνση.* Είναι μια αναγκαία διαδικασία, καθώς όσο παρατείνεται η παραμονή εργαζομένων με χαμηλή απόδοση δημιουργούνται διάφορα προβλήματα όπως χαμηλή παραγωγικότητα, αρνητικό παράδειγμα και κόστος χωρίς ανταπόδοση. Η απομάκρυνση είναι ένα συναισθηματικά δύσκολο έργο το οποίο ενέχει και κινδύνους δημιουργίας αρνητικού κλίματος ή ανασφάλειας. Σε κάθε περίπτωση θα πρέπει να λέγεται η αλήθεια, ώστε να οριστούν τα επιθυμητά επίπεδα απόδοσης και να μεταδοθεί το μήνυμα σε όλους. Καθώς οι ΕΔ είναι δημόσιος φορέας δεν υπάρχει απόλυση, έτσι η απομάκρυνση αφορά μόνο αλλαγή του είδους της εργασίας. Αυτό το οποίο εφαρμόζεται είναι ότι οι άνθρωποι που δεν τα καταφέρνουν σε συγκεκριμένη θέση εργασίας, θεωρούνται λιγότερο ικανοί και μετακινούνται σε θέσεις μικρότερης σπουδαιότητας ώστε η μειωμένη απόδοσή τους να επηρεάζει λιγότερο. Αυτό που θα έπρεπε να διερευνάται πρώτα από την Διοίκηση είναι σε ποια θέση ο εργαζόμενος μπορεί να αποδώσει καλύτερα ώστε να μετακινείται με κριτήριο την κάλλιστη αξιοποίησή του και όχι την ελαχιστοποίηση της ζημιάς.

*Διατήρηση.* Είναι η ικανότητα του οργανισμού να κρατά τους ικανούς εργαζομένους του. Η διαρροή εργαζομένων έχει ως συνέπεια να χάνεται προσωπικό που κατά τη διάρκεια της εργασίας του απέκτησε γνώση,

κοινωνικοποιήθηκε εντός του οργανισμού και υιοθέτησε την κουλτούρα του, προσόντα που για να αποκτηθούν απαιτούν χρόνο και κόπο. Η απώλεια στελεχών από τους κόλπους της Πολεμικής Αεροπορίας, συμβαίνει σε άτομα που κατά τη διάρκεια της σταδιοδρομίας τους έχουν αποκτήσει εφόδια τα οποία θεωρούν ότι δεν μπορούν αξιοποιηθούν από την υπηρεσία ή θα τους αποφέρουν περισσότερα εκτός αυτής. Το παράδοξο είναι ότι τις περισσότερες φορές αυτά τα εφόδια αποκτήθηκαν με κόστος των ίδιων των ΕΔ, οι οποίες για να διατηρήσουν αυτούς τους ανθρώπους καταφεύγουν μόνο σε περιοριστικά μέτρα τα οποία αποδίδουν ελάχιστα. Η προσοχή θα πρέπει δοθεί στην ενσωμάτωση και αναγνώριση αυτών των ανθρώπων και στην διαμόρφωση βοηθητικού περιβάλλοντος για την αξιοποίηση των ικανοτήτων τους.

*Εξέλιξη.* Ο τρόπος που προαγωγών εντός του οργανισμού, αποτελεί μέρος της κουλτούρας του. Πολλοί οργανισμοί προτιμούν την εσωτερική κάλυψη των θέσεων, καθώς αποτελεί κίνητρο παρακίνησης για τους εργαζόμενους. Η λεπτομερής περιγραφή της θέσης κρίνεται απαραίτητη καθώς εξασφαλίζει τη μετατροπή της στρατηγικής σε προσδοκίες. Κατά την εξαγγελία της θέσης θα πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι κάποιιοι από τη μία υπερεκτιμούν τις ικανότητές τους, ενώ κάποιιοι άλλοι διστάζουν και από την άλλη μια επιτυχημένη πορεία σε κάποια θέση δεν εξασφαλίζει την ίδια επιτυχία σε μια αντίστοιχη θέση. Αυτό που γίνεται συνήθως, είναι ότι το άτομο μαθαίνει και ωριμάζει αναλαμβάνοντας τη θέση. Είναι όμως σημαντικό να αξιολογηθεί η ικανότητα του ατόμου να δοκιμάσει και να θέλει να μάθει νέα πράγματα. Βέβαια πολλοί οργανισμοί προετοιμάζουν τα στελέχη τους για τις νέες τους θέσεις, καθώς διαμορφώνουν πλάνα διαδοχής. Στο θέμα σημαντικό ρόλο παίζει η αξιολόγηση, η οποία στις ΕΔ δεν λειτουργεί σωστά διότι σχεδόν όλοι στριμώχνονται κοντά στο άριστα. Η αξιολόγηση εστιάζει στα ακαδημαϊκά προσόντα, στην πρότερη απόδοση του στελέχους και δεν περιλαμβάνει τα αντικείμενα της εργασιακής νοημοσύνης. Σε ότι αφορά στα πλάνα διαδοχής για σημαντικές θέσεις, υπάρχουν κάποιες άλλες που μπορούν να θεωρηθούν ως προθάλαμος των πρώτων, προετοιμάζοντας ταυτόχρονα τα στελέχη.

*Σύστημα αμοιβών.* Αποτελεί σίγουρα έναν από τους λόγους που κάποιος επιλέγει να εργασθεί σε μια επιχείρηση. Πρέπει να στοχεύει στην ενίσχυση της παρακίνησης των εργαζομένων και στη βελτίωση της απόδοσής

τους. Μέχρι πρότινος βασίζονταν στην ατομική απόδοση, αλλά καθώς αποδείχθηκε ότι η ομαδική εργασία είναι περισσότερο αποτελεσματική, συνδέθηκε και με την επίτευξη ομαδικών στόχων. Στο δημόσιο δεν υπάρχει ή δεν λειτουργεί η ανταμοιβή της παραγωγικότητας, έτσι το σημαντικότερο κίνητρο απόδοσης δεν υπάρχει. Αυτός είναι ένας από τους βασικούς λόγους μειωμένης προσπάθειας, καθώς ο δημόσιος υπάλληλος αμοιβεται με τον ίδιο μισθό ανεξαρτήτως απόδοσης και αποτελέσματος. Έτσι το σύστημα αμοιβών θα πρέπει να εστιάσει κυρίως σε λειτουργικές αμοιβές, όπως η ηθική αμοιβή, η αναγνώριση συναδέλφων ή η αναγνώριση της απόδοσης από τον οργανισμό. Όσον αφορά στην επιβράβευση της ομαδικής απόδοσης, απλά δεν υφίσταται.

*Εργασιακό περιβάλλον.* Αφορά στη διαμόρφωση του χώρου εργασίας, στο κλίμα εντός του οργανισμού και στα κοινωνικά δίκτυα σχέσεων που αναπτύσσονται. Όσο ζητείται από τους εργαζόμενους να εργάζονται όλο και σκληρότερα, το σύνδρομο ψυχοσωματικής εξουθένωσης γίνεται συχνότερο. Το καλό εργασιακό περιβάλλον βοηθάει στο να αποφευχθεί αυτό. Η εργασία ως διασκέδαση έχει γίνει σύνθημα πολλών εταιριών, διότι συμβάλει κυρίως στο να αισθάνονται οι άνθρωποι ότι εργάζονται σε ένα περιβάλλον σεβασμού και δικαιοσύνης. Οι ΕΔ ασχολούνται λίγο παραπάνω με την καλαισθησία και την εργονομία, ενώ οι σχέσεις και η δικαιοσύνη εξαρτώνται από την προσωπικότητα του άμεσου διοικητή και όχι από την πολιτική του οργανισμού.

*Άσκηση ηγεσίας.* Όπως αναφέρθηκε, ως ηγεσία ορίζεται η ικανότητα άσκησης επιρροής σε μια ομάδα με στόχο την υλοποίηση ενός οράματος ή μιας σειράς στόχων. Στους σύγχρονους οργανισμούς ο έλεγχος θα πρέπει να δώσει τη θέση του στην αυτονομία, στην πρωτοβουλία και την εμπιστοσύνη. Προϋπόθεση για αυτό είναι ότι θα πρέπει να γίνουν ξεκάθαροι οι στρατηγικοί στόχοι και οι προσδοκίες. Η ενθάρρυνση της καινοτομίας αποτελεί βασικό απαιτούμενο και θα πρέπει να γίνεται με λόγια αλλά κυρίως με πράξεις. Στις ΕΔ, ενώ τα προαναφερόμενα είναι γνωστά και κοινώς αποδεκτά, δεν εφαρμόζονται διότι η καινοτομία έχει ρίσκο και ο φόβος της αποτυχίας είναι ο βασικός ανασταλτικός παράγοντας. Επιπλέον παρά την ύπαρξη ηγετικών φυσιογνωμιών, η δομή δεν βοηθάει στην αυτονομία και την πρωτοβουλία καθώς το ιεραρχικό και συγκεντρωτικό - γραφειοκρατικό σύστημα, λειτουργεί ως τροχοπέδη με συνέπεια τη δημιουργία ρουτίνας, έλλειψη κινήτρου και

δημιουργικότητας (Goleman, 2014). Ιδιαίτερα αρνητική εξέλιξη στο θέμα της ηγεσίας είναι η θεσμοθέτηση, τα τελευταία χρόνια, υπηρετήσης σε θέσεις διοίκησης ως προϋπόθεση για προαγωγή βαθμού, το οποίο δυστυχώς μεταφράστηκε ότι όλοι θα πρέπει να περνάνε από διοικητικές θέσεις ώστε να αποκτήσουν τον επόμενο βαθμό. Βέβαια όλες οι θέσεις διοίκησης δεν είναι της ίδιας σπουδαιότητας και βάση αυτού επιλέγονται οι περισσότερο ικανοί για τις σημαντικές θέσεις.

Οι ΕΔ είναι ένας δημόσιος οργανισμός, στον οποίο δεν λειτουργεί ο ανταγωνισμός με συνέπεια να υπολείπονται σε ανανέωση και δράσεις βελτίωσης της απόδοσης. Στη Πολεμική Αεροπορία, όπως και στις σύγχρονες επιτυχημένες επιχειρήσεις, το πιο σημαντικό κεφάλαιο είναι το ανθρώπινο δυναμικό. Οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν οργανωμένες και επιστημονικά τεκμηριωμένες δράσεις για την βέλτιστη αξιοποίηση του προσωπικού, ενώ στις ΕΔ οι δράσεις αυτές κατά κύριο λόγο αφορούν ατομικές ενέργειες που έχουν μειωμένα αποτελέσματα. Επιπρόσθετα λειτουργεί αρνητικά το γεγονός ότι λόγω έλλειψης γνώσεων δεν λαμβάνονται καθόλου υπόψη οι συναισθηματικές ικανότητες και ανάγκες των στελεχών σε σχέση με τις συναισθηματικές απαιτήσεις των θέσεων εργασίας τους. Η ιεραρχική - γραφειοκρατική δομή των ΕΔ απαιτείται να εγκαταλειφθεί ως αντιπαραγωγική, τη θέση των οποίων να λάβουν δομές που εστιάζουν στην απόδοση και στη γρήγορη προσαρμογή.

## **6.2 Δυνατότητες ενσωμάτωσης της εκπαίδευσης ενηλίκων στην Πολεμική Αεροπορία**

Οι Ένοπλες Δυνάμεις και ειδικότερα η Πολεμική Αεροπορία, είναι ένας οργανισμός, ο οποίος έχει ορισμένα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που του δίνει το δικαίωμα να ξεχωρίζει από άλλους οργανισμούς (όπως ιδιωτικές εταιρίες, επιχειρήσεις, πολιτικούς φορείς κλπ.). Η στρατιωτική ηγεσία διακατέχεται από ιδιαίτερα γνωρίσματα, τα οποία είτε δεν υπάρχουν σε άλλους οργανισμούς, είτε είναι εντονότερα από αυτά που υπάρχουν σε εκείνους. Οι στρατιωτικοί οργανισμοί απαιτούν ένα εξαιρετικά μεγάλο μέρος του ετήσιου προϋπολογισμού, όχι μόνο σε δαπάνες και εξοπλισμό, αλλά και για την διοικητική μέριμνα του ανθρώπινου δυναμικού που τηρείται σε ετοιμότητα. Η

διατήρηση ενός τέτοιου οργανισμού σε διαρκή επιφυλακή, υλικών μέσων και προσωπικού, επιφέρει βαρύτατο φορτίο στην κοινωνία, καθώς δεν υπάρχει κρατική οντότητα χωρίς αξιόλογες Ένοπλες Δυνάμεις, οι οποίες είναι απαραίτητες για το απαραβίαστο των συνόρων και τη διατήρηση της ακεραιότητας της χώρας (Δημητρούλης, 2015).

Κύριο χαρακτηριστικό των Ενόπλων Δυνάμεων είναι η αρετή του στρατιωτικού πνεύματος και μαζί με τις αρετές της φιλοπατρίας, της ανδρείας, της καρτερίας και της πειθαρχίας, συνιστούν τη συνεκτική ηθική δύναμη του στρατού (Δημητρούλης, 2015). Αντικειμενικός σκοπός του στρατιωτικού ηγέτη είναι να οδηγήσει το πολυτιμότερο αγαθό μιας πολιτείας, τη νεολαία της, σε πόλεμο όταν απαιτηθεί με το ενδεχόμενο της θυσίας ή της αυτοθυσίας με σκοπό την προάσπιση των κυριαρχικών δικαιωμάτων της χώρας. Αυτή η εξουσιοδότηση δεν παρέχεται σε κανέναν άλλο ηγέτη κανενός οργανισμού. Το αμερικανικό εγχειρίδιο περί ηγεσίας (Army Leadership, 2012), αναφέρει χαρακτηριστικά ότι στρατιωτικός ηγέτης μπορεί να είναι οποιοσδήποτε στέλεχος. Δεν είναι αναγκαίο να βρίσκεται στην κορυφή της πυραμίδας και επιπλέον μπορεί να επηρεάζει άτομα που τελούν ή όχι υπό τις διαταγές του για το καλό του οργανισμού.

Η ηγεσία δεν έχει λόγο ύπαρξης εάν δεν οδηγεί στην επίτευξη επιθυμητών αποτελεσμάτων, τα οποία αναφέρονται σε αποτελέσματα για τους προϊσταμένους, για τον οργανισμό και σε βάθος χρόνου σε αποτελέσματα διαδοχής, εκπαιδεύοντας και αναπτύσσοντας άξιους διαδόχους. Υπάρχουν μέθοδοι ανάπτυξης των ηγετικών ικανοτήτων και χαρακτηριστικών. Πέραν της θεωρητικής εκπαίδευσης, η οποία προσφέρεται μέσα από την εκπαίδευση ενηλίκων, απαιτείται η πρακτική εκπαίδευση με αναθέσεις δύσκολων καθηκόντων, η καθοδήγηση, η συμβουλευτική άλλων ηγετών, η αξιολόγηση, η παρακολούθηση και η ανατροφοδότηση, η ενθάρρυνση, η διευκόλυνση και η υποστήριξη από τον οργανισμό και τις οργανωτικές δομές του (Δημητρούλης, 2015).

Έχοντας ως δεδομένα όλα τα παραπάνω, η δυνατότητα ενσωμάτωσης όλων των ανωτέρω αναγκών και χαρακτηριστικών στους κόλπους της Πολεμικής Αεροπορίας κρίνεται επιτακτική. Η καρδιά των εκκολαπτόμενων και

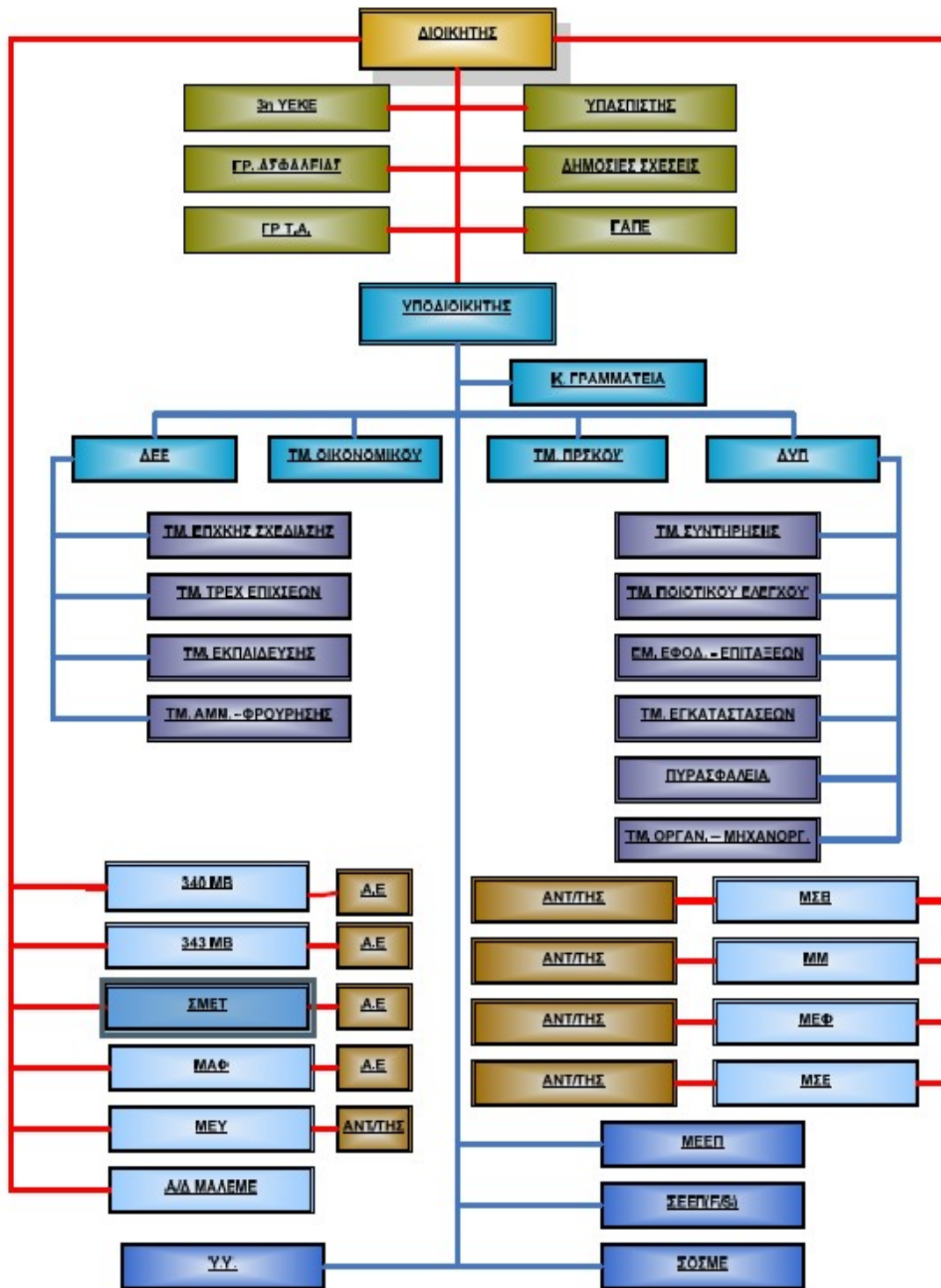


σύγχρονων στρατιωτικών ηγετών χτυπά καθημερινά σε μια Πτέρυγα Μάχης, όπου η διαχείριση των πιο σύγχρονων πολεμικών μέσων και ταυτόχρονα η προσαρμογή και η εναλλαγή σε δύσκολες επιχειρησιακές καταστάσεις, αποτελούν καθημερινό φαινόμενο. Στο (Σχήμα 6.1) παρουσιάζεται ένα τυπικό οργανόγραμμα μιας Πτέρυγας Μάχης, στο οποίο φαίνεται ξεκάθαρα ότι σε κάθε τομέα ή υποτομέα (Μοίρα ή Σμήνος αντίστοιχα) υπάρχει ένας Διοικητής Μοίρας ή Διοικητής Σμήνους, ο οποίος εκ των πραγμάτων αποτελεί εν δυνάμει έναν ηγέτη που πρέπει να λάβει δύσκολες αποφάσεις, να διαχειριστεί καταστάσεις υπό πίεση, να διαχειριστεί συναισθήματα και συμπεριφορές υφισταμένων και γενικά να διοικήσει με το μυαλό και να ηγηθεί με την καρδιά σε καθημερινό επίπεδο (Sharma, 1998).

Η μάθηση των αρχών της εκπαίδευσης ενηλίκων σε κάθε επίπεδο διοίκησης στην παρούσα φάση σε μία Πτέρυγα Μάχης κρίνεται επιβεβλημένη. Κι αυτό γιατί ο Διοικητής Μοίρας (παρουσιάζεται σχηματικά με ανοικτό μπλε χρώμα στο οργανόγραμμα) απαιτείται να είναι αποτελεσματικός καθημερινά στην αποστολή που του έχει ανατεθεί από τον Διοικητή Πτέρυγας, έστω κι αν αυτή είναι περιορισμένη σε εύρος, ευθύνες και σε μικρότερη κλίμακα σε ανθρώπινο δυναμικό. Παραμένει όμως ένας στόχος, που απαιτεί όραμα, δημιουργική σκέψη, σχεδιασμό και δεξιότητες, ώστε να μπορεί να χειρίζεται πιο ευέλικτα τις διάφορες απαιτήσεις που προκύπτουν. Εδώ πρέπει να σημειωθεί πόσο σημαντικό είναι το γεγονός, ο αντικαταστάτης (με καφέ χρώμα) ενός Διοικητού Μοίρας, ο οποίος όταν θα κληθεί να εκτελέσει χρέη διοικητή σε περίπτωση απουσίας του πρώτου, να έχει ήδη το θεωρητικό γνωστικό υπόβαθρο των ικανοτήτων και δεξιοτήτων που απαιτούνται, ώστε να μπορεί να ανταπεξέλθει στο έργο, φέρνοντας εις πέρας την αποστολή.

Βασικές ηγετικές συμπεριφορές - πρακτικές όπως η πρόκληση καινοτομιών, η έμπνευση κοινού οράματος στους υφισταμένους, η ενεργοποίηση των συνεργατών, η διαμόρφωση ενός σχεδίου, η ψυχική ενθάρρυνση, η υλοποίηση του ανατιθέμενου έργου, η διοίκηση συντονισμού και η προσωπική ανάπτυξη, αποτελούν απαραίτητα στοιχεία σε μία Πτέρυγα Μάχης για την επίτευξη της αποστολής (Kouzes and Posner, 2009). Οι αρετές, οι αξίες, οι αρχές, οι κώδικες κατέχουν ιδιαίτερο ρόλο στις ένοπλες δυνάμεις, αποτελούν τη βάση και στην ουσία θεμελιώνονται πάνω σε αυτές. Επομένως,

η ανάγκη των στελεχών να κατανοούν την περιρρέουσα πραγματικότητα, καθιστώντας τους ικανούς να εναρμονίζονται με τις εξελίξεις και τις απαιτήσεις της, η οποία αντικατοπτρίζει στο έπακρο την έννοια της εκπαίδευσης ενηλίκων, προβάλλει πλέον επιτακτική και στις ένοπλες δυνάμεις τη σημερινή εποχή.



**Σχήμα 6.1.** Τυπικό Οργανόγραμμα Πτέρυγας Μάχης

(Πηγή: Ρουσόπουλος, Γκικάκης, 2008).

Ένας Διοικητής ή ένα απλός προϊστάμενος είναι απαραίτητο να έχει επαρκείς γνώσεις. Αυτό που κάνει να ξεχωρίζει ο ηγέτης από τους υπόλοιπους διοικητές είναι ότι μπορεί και μιλάει στα συναισθήματα των υφισταμένων του. Ανεξάρτητα από το τι κάνει ή επιδιώκει ένας ηγέτης, αυτό που έχει σημασία

είναι το πώς το κάνει. Για να πετύχει τους στόχους του, θα πρέπει να το κάνει με το σωστό τρόπο, δηλαδή αφυπνίζοντας τα συναισθήματα των ατόμων της ομάδας που ηγείται (στην περίπτωση της Πτέρυγας Μάχης, της Μοίρας ή του Σμήνους) και να τα εμπνεύσει για το σκοπό αυτό. Η κατανόηση και ο χειρισμός των δικών του συναισθημάτων, αλλά και των υφισταμένων του, δεν έχει μόνο απτά αποτελέσματα στον ίδιο τον οργανισμό (αύξηση της αποδοτικότητας ή της επιχειρησιακής ικανότητας), αλλά έχει μεγάλο αντίκτυπο σε μη χειροπιαστά αποτελέσματα όπως το ηθικό, τα ισχυρά κίνητρα και την αφοσίωση του προσωπικού. Αυτά τα αποτελέσματα είναι μέγιστης σημασίας για την Πολεμική Αεροπορία, διότι σε βάθος χρόνου θα αποδειχθούν πολλαπλασιαστές ισχύος στο έδαφος και τον αέρα (Δημητρούλης, 2015).

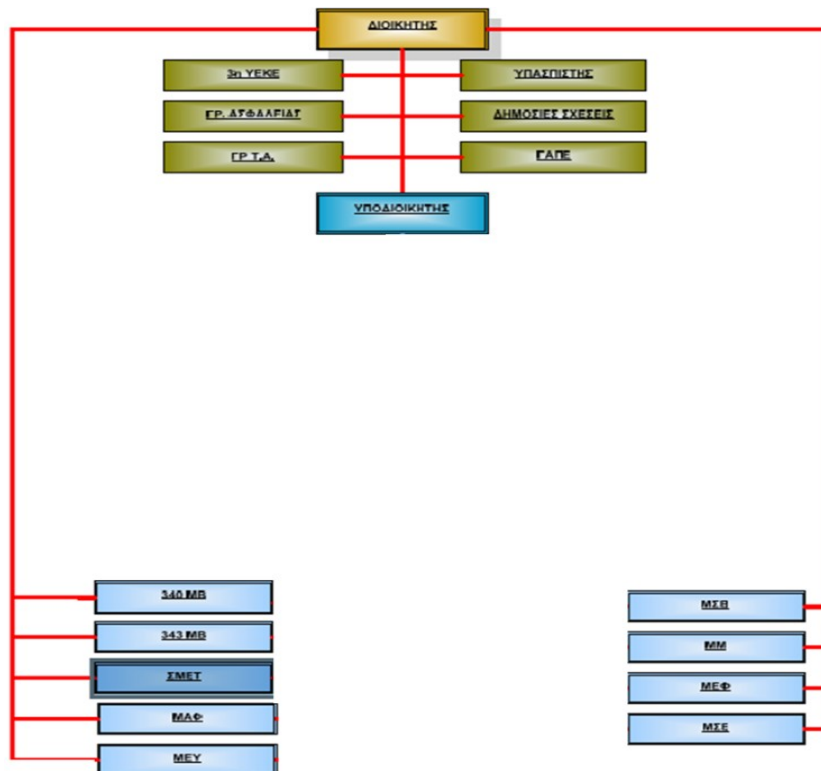
Η καθημερινή τριβή και εμπειρία που αποκτάται σε μια Πτέρυγα Μάχης, φανερώνει πως όταν στην ομάδα (Πολεμική Μοίρα ή Σμήνος ή Επιτελείο) επικρατεί ο ενθουσιασμός, τότε η αποδοτικότητα και κατ'επέκταση η αποτελεσματικότητα αυξάνει κατακόρυφα. Όταν όμως κυριαρχεί γκρίνια ή άγχος ή γενικά ένα αρνητικό κλίμα, τότε η ομάδα χάνει το ρυθμό και τον προσανατολισμό της (Δημητρούλης, 2015). Οι ηγέτες που δημιουργούν κλίμα ενθουσιασμού στην ομάδα, οδηγούν τα άτομα στη διάθεση να λειτουργήσουν δίνοντας τον καλύτερό τους εαυτό. Για να συμβεί αυτό, ο ηγέτης πρέπει να δείχνει κατανόηση των συναισθημάτων του προσωπικού του και να τα χειρίζεται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

Το θεωρητικό υπόβαθρο, το οποίο αναφέρθηκε παραπάνω πρέπει να διερευνηθεί στην πράξη και σε βάθος, ώστε να εξεταστεί σε όλα τα επίπεδα διοίκησης που προκύπτουν από το οργανόγραμμα του (Σχήματος 6.1) κατά πόσο οι αρχές εκπαίδευσης ενηλίκων είναι σε θέση να συνεισφέρουν θετικά στο ζητούμενο, που δεν είναι άλλο από την αποτελεσματική διοίκηση στους κόλπους της πολεμικής Αεροπορίας. Για να συμβεί αυτό πρέπει η έρευνα να ακολουθήσει τρία συγκεκριμένα βήματα. Αρχικά απαιτείται ο εντοπισμός των διοικητικών επιπέδων, στα οποία η αποτελεσματική επικοινωνία και συνεργασία είναι προϋπόθεση για να εξασφαλίζεται η μέγιστη δυνατή μαχητική ικανότητα της Πτέρυγας Μάχης. Στη συνέχεια, απαιτείται ο καθορισμός του πλαισίου, το οποίο ορίζεται από τα θεσμικά κείμενα και αναφέρει επακριβώς τις αρμοδιότητες του κάθε διοικητή έναντι του προσωπικού της Μονάδας του,

του επιτελείου του, της Μοίρας ή του Σμήνους του, καθώς επίσης και έναντι των προβλεπόμενων Νόμων και Κανονισμών. Στο τρίτο βήμα, θα διερευνηθεί η δυνατότητα βελτίωσης του κάθε διοικητικού προφίλ, στην περίπτωση που ο διοικητής του εκάστοτε επιπέδου είναι εφοδιασμένος με δεξιότητες που απορρέουν από τη γνώση των αρχών της εκπαίδευσης ενηλίκων.

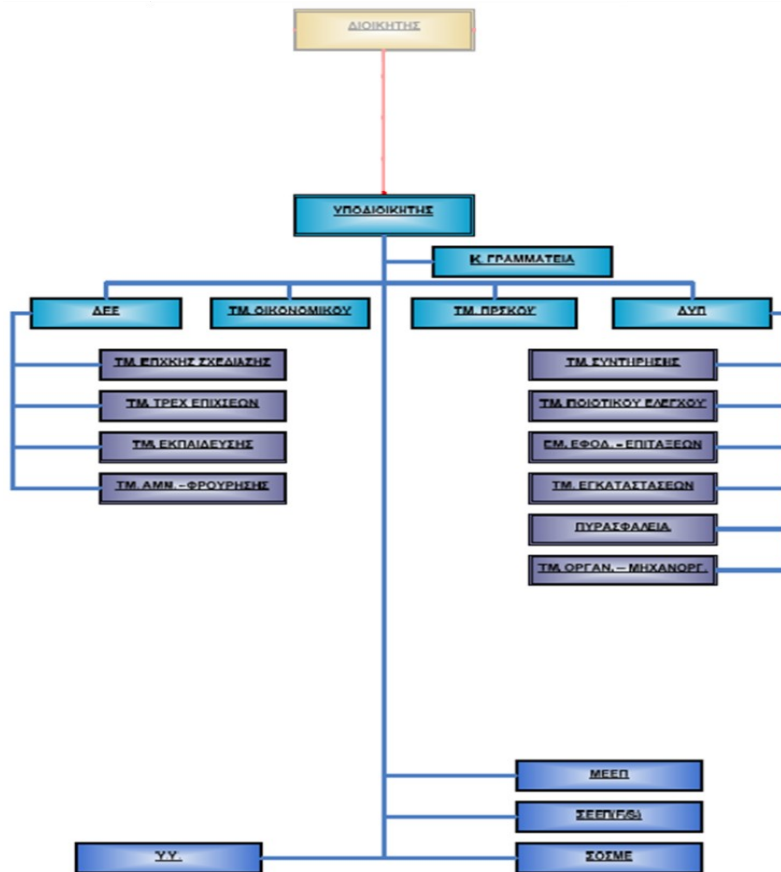
Έχοντας ως βάση την παραπάνω ανάλυση, με οδηγό πάντα το τυπικό οργανόγραμμα μια Πτέρυγας Μάχης (Σχήμα 6.1), διακρίνονται συγκεκριμένα επίπεδα διοίκησης, στα οποία στηρίζεται η λειτουργία και η επιχειρησιακή ετοιμότητα αυτής. Ειδικότερα, παρατηρώντας τις κόκκινες και μπλε γραμμές, φαίνονται ξεκάθαρα ορισμένα διοικητικά / ηγετικά προφίλ και επίπεδα, τα οποία επικοινωνούν και αλληλεπιδρούν θεσμικά μεταξύ τους είτε άμεσα, είτε έμμεσα. Δηλαδή ξεχωρίζουν και διακρίνονται τέσσερα επίπεδα διοίκησης: Το επίπεδο του Διοικητή της Πτέρυγας, του Υποδιοικητή, του Διευθυντή Επιχειρήσεων-Εκπαίδευσης, του Διευθυντή Υποστήριξης και των Διοικητών Μοιρών / Σμηνών. Για όλα αυτά τα επίπεδα, υπάρχει ένα καθορισμένο πλαίσιο αρμοδιοτήτων, που τηρείται απαρέκλιτα και περιγράφεται στους αντίστοιχους κανονισμούς της Πολεμικής Αεροπορίας. Αναλυτικότερα:

Ο Διοικητής της Πτέρυγας ασκεί τον διοικητικό έλεγχο που του εκχωρείται από τα ανώτερα κλιμάκια και είναι υπεύθυνος για όλες τις δραστηριότητες της Μονάδας. Έχει την αποκλειστική ευθύνη για την προπαρασκευή του προσωπικού του, ώστε να αναλάβει να φέρει εις πέρας οποιαδήποτε αποστολή του ανατεθεί. Δηλαδή, επιβλέπει τη ρεαλιστική και άρτια εκπαίδευση του προσωπικού όλων των βαθμίδων, καλλιεργεί πνεύμα ευθύνης, ομαδικότητας, συνεργασίας και εξυψώνει το ηθικό του, ώστε να διασφαλίζεται η μαχητική του ικανότητα. Προάγει την ενσυνείδητη πειθαρχία, βελτιώνει συνεχώς τις συνθήκες εργασίας και διαβίωσης και αντιμετωπίζει το προσωπικό με πνεύμα δικαιοσύνης και αμεροληψίας. Διατηρεί το προσωπικό συνεχώς ενημερωμένο για την αποστολή της Μονάδας και ορίζεται ως υπεύθυνος για την ασφάλεια του προσωπικού, των υλικών, των μέσων και των εγκαταστάσεων. Στο (Σχήμα 6.2) απεικονίζεται με ποια επίπεδα διοίκησης αλληλεπιδρά ο Διοικητής της Μονάδας. Συγκεκριμένα, παρατηρείται ότι θεσμικά επικοινωνεί με τον Υποδιοικητή, τους Διοικητές των Μοιρών και με τα ανεξάρτητα επιτελικά γραφεία-τμήματα.



**Σχήμα 6.2.** Απόσπασμα Τυπικού Οργανογράμματος Πτέρυγας Μάχης, στο οποίο εμφανίζεται το πλαίσιο θεσμικής αλληλεπίδρασης του διοικητικού προφίλ του Διοικητή της Πτέρυγας.

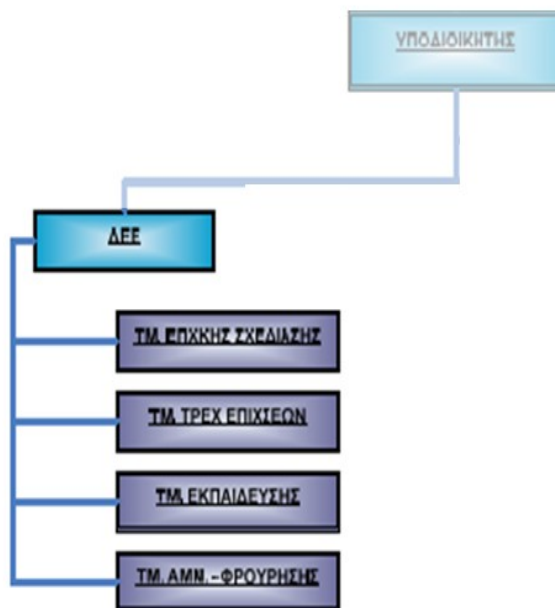
Το επόμενο επίπεδο διοίκησης αποτελεί ο Υποδιοικητής της Πτέρυγας, ο οποίος είναι ο άμεσος βοηθός του Διοικητή. Συντονίζει και ελέγχει το επιτελείο της Μονάδας, καθώς και τις δραστηριότητες που υπάγονται σ'αυτόν. Παρακολουθεί την υλοποίηση των κατευθυντήριων εντολών του Διοικητή σε όλους τους τομείς και δραστηριότητες της Μονάδας, καθώς και την εύρυθμη λειτουργία όλων των επιτελικών δραστηριοτήτων σύμφωνα με τους ισχύοντες κανονισμούς των προϊσταμένων κλιμακίων. Τηρεί όλους τους επιτελείς ενήμερους για τις ευθύνες και τις αρμοδιότητες τους, ενώ αναπληρώνει το Διοικητή σε περίπτωση απουσίας αυτού. Στο (Σχήμα 6.3) απεικονίζεται με ποια επίπεδα διοίκησης αλληλεπιδρά ο Υποδιοικητής της Μονάδας. Συγκεκριμένα, παρατηρείται ότι θεσμικά επικοινωνεί με τους Διευθυντές των επιμέρους διευθύνσεων, με ορισμένους Διοικητές των Μοιρών/Σμηνών και με τα επιτελικά τμήματα-γραφεία.



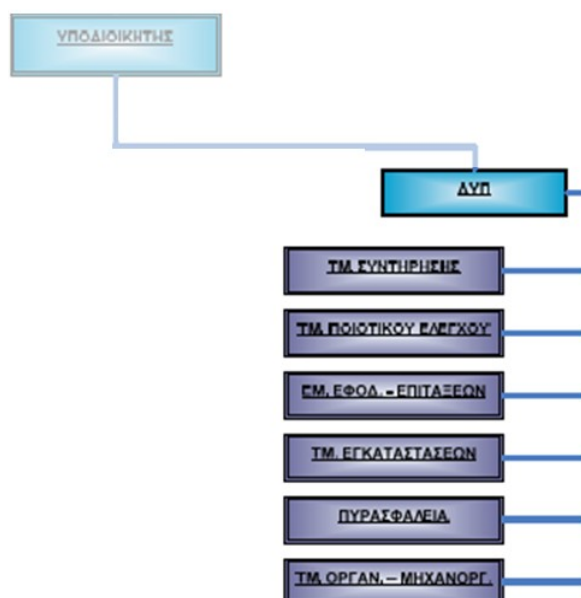
**Σχήμα 6.3.** Απόσπασμα Τυπικού Οργανογράμματος Πτέρυγας Μάχης, στο οποίο εμφανίζεται το πλαίσιο θεσμικής αλληλεπίδρασης του διοικητικού προφίλ του Υποδιοικητή.

Ο Διευθυντής Επιχειρήσεων-Εκπαίδευσης (ΔΕΕ) και ο Διευθυντής Υποστήριξης (ΔΥΠ) είναι επιτελικά όργανα της Μονάδας και διευθύνουν τις δραστηριότητες που αφορούν επιχειρησιακά θέματα, καθώς και αυτά που σχετίζονται με την εκπαίδευση του προσωπικού όλων των ειδικοτήτων. Παρακολουθούν τη βελτίωση της επαγγελματικής κατάρτισης, εκπαίδευσης και απόδοσης του προσωπικού της Διεύθυνσης αυτών, εισηγούμενοι ανάλογα μέτρα όταν απαιτείται. Έχουν την ευθύνη για την πληρότητα, ορθότητα και ετοιμότητα εφαρμογής των επιχειρησιακών σχεδίων, παρέχοντας οδηγίες στους αρμόδιους επιτελείς. Οργανώνουν τη συλλογή, επεξεργασία, ανάλυση και εκμετάλλευση των επιχειρησιακών πληροφοριών. Συντονίζουν και ελέγχουν τη συντήρηση των μέσων και συστημάτων που έχουν διατεθεί στη Πτέρυγα, με αντικειμενικό σκοπό την εξασφάλιση υψηλής διαθεσιμότητας με πνεύμα οικονομίας, καθώς και την ανάπτυξη αποτελεσματικού συστήματος διοικήσεως και ελέγχου αυτών. Στα (Σχήματα 6.4 και 6.5) εμφανίζεται η διοικητική

επικοινωνία των Διευθυντών με τα αντίστοιχα τμήματα, τα οποία άπτονται στην αρμοδιότητα του καθενός.



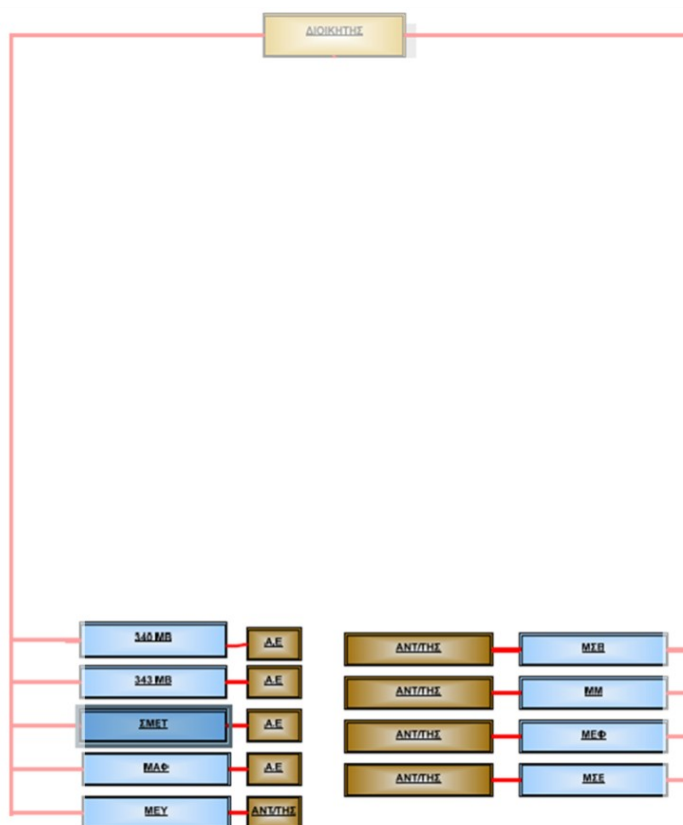
**Σχήμα 6.4.** Απόσπασμα Τυπικού Οργανογράμματος Πτέρυγας Μάχης, στο οποίο εμφανίζεται το πλαίσιο θεσμικής αλληλεπίδρασης του διοικητικού προφίλ του Διευθυντή Επιχειρήσεων και Εκπαίδευσης (ΔΕΕ).



**Σχήμα 6.5.** Απόσπασμα Τυπικού Οργανογράμματος Πτέρυγας Μάχης, στο οποίο εμφανίζεται το πλαίσιο θεσμικής αλληλεπίδρασης του διοικητικού προφίλ του Διευθυντή Υποστήριξης (ΔΥΠ).



Ο Διοικητής της Μοίρας έχει τις ευθύνες και αρμοδιότητες που πηγάζουν από την ανατεθμένη αποστολή, καθώς και την ευθύνη έναντι του προσωπικού του. Ελέγχει ότι όλο το προσωπικό γνωρίζει τα επιχειρησιακά σχέδια και την τακτική χρησιμοποίηση αυτών με όλες τις λεπτομέρειες που απαιτούνται, ώστε να υλοποιηθούν με γνώμονα την ασφάλεια και την αποτελεσματικότητα. Επιβλέπει όλες τις δραστηριότητες της Μοίρας και δημιουργεί τις θετικές προϋποθέσεις για την πρόληψη πάσης φύσεως εργατικού ατυχήματος. Τηρεί ενήμερο το προσωπικό του για θέματα που το αφορά, εξυψώνοντας το ηθικό με σκοπό την προαγωγή της μαχητικής ικανότητας αυτού. Στο (Σχήμα 6.6) εμφανίζεται η άμεση διοικητική αλληλεπίδραση του Διοικητή μιας Μοίρας με το Διοικητή της Πτέρυγας, καθώς και με τους άμεσους συνεργάτες-αντικαταστάτες τους.



**Σχήμα 6.6.** Απόσπασμα Τυπικού Οργανογράμματος Πτέρυγας Μάχης, στο οποίο εμφανίζεται το πλαίσιο θεσμικής αλληλεπίδρασης του διοικητικού προφίλ των Διοικητών Μοιρών και Παραγωγικών Επιστاسιών.

Η αλληλεπίδραση του Διοικητή Πτέρυγας (Σχήμα 6.2 ) με τρία (3) επίπεδα διοίκησης, του Υποδιοικητή (Σχήμα 6.3) με τρία (3) επίπεδα διοίκησης, των Διευθυντών ΔΕΕ και ΔΥΠ (Σχήματα 6.4 και 6.5 αντίστοιχα) με

ένα (1) επίπεδο διοίκησης και του Διοικητή Μοίρας (Σχήμα 6.6) με δύο επίπεδα διοίκησης, έχει ορισμένα κοινά χαρακτηριστικά στοιχεία. Κατά κανόνα είναι όλοι απόφοιτοι του ίδιου στρατιωτικού - ακαδημαϊκού περιβάλλοντος της Σχολής Ικάρων (Σ.Ι.), οπότε εκ των πραγμάτων, λειτουργούσαν υπό το πρίσμα ομάδας και συναφώς έχουν λιγότερο καλλιεργημένο το αίσθημα ατομικής ευθύνης τουλάχιστον στα πρώτα χρόνια, σε επαγγελματικό επίπεδο. Ως εκ τούτου, η καλλιέργεια της εργασιακής υπευθυνότητας (αίσθημα ατομικής ευθύνης) και η ανάπτυξη της επαγγελματικής προσωπικότητας - ωριμότητας, μέσω της σταδιακής ένταξης στο εξειδικευμένο (σε αντιπαράβολή με το ευρύτερο στρατιωτικό) εργασιακό περιβάλλον, καθίστανται σημαντικοί επιμέρους στόχοι μιας γενικότερης εκπαίδευσης ενηλίκων, που απαιτούνται παράλληλα με την απόκτηση του απαιτούμενου γνωστικού υποβάθρου. Με τον τρόπο αυτό, επιφέρουν αλλαγές στις στάσεις ή τη συμπεριφορά τους με τη διπλή προοπτική της πλήρους προσωπικής ανάπτυξης και της συμμετοχής σε μια εναρμονισμένη και αυτοδύναμη κοινωνική, οικονομική και πολιτιστική ανάπτυξη.

Η αποδοχή του κοινού υπόβαθρου των περισσότερων στελεχών, οι οποίοι αποτελούν τον κορμό μιας Πτέρυγας Μάχης (πλην κάποιων εξαιρέσεων, οι οποίοι ατομικά και παράλληλα επιλέγουν μια δεύτερη ή τρίτη ακαδημαϊκή πορεία που εξ ορισμού τους προσδίδει διαφορετικό υπόβαθρο) δημιουργεί την έννοια της ομάδας για κάθε ένα επίπεδο διοίκησης χωριστά, γεγονός το οποίο λόγω της διαδοχής στην ιεραρχία σε μία Πτέρυγα υφίσταται και υλοποιείται τελικά σε βάθος χρόνου, ξεκινώντας από την Πολεμική Μοίρα έως τη Διοίκηση της Μονάδας. Η δυναμική της ομάδας αποτελεί σημείο-κλειδί για την επιτυχή και αποτελεσματική εκπαίδευση ενηλίκων, αφού είναι ενταγμένη σε κάποιο ευρύτερο περιβάλλον, με το οποίο βρίσκεται σε συνεχή συναλλαγή και αλληλεξάρτηση και συναποτελείται από άτομα-μέλη που σχετίζονται μεταξύ τους, αλληλοεξαρτώνται και συναλλάσσονται για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο.

Οι ομάδες που ερευνούμε (επίπεδα διοίκησης) εμφανίζουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και εμπειρικά προβλέψιμα στάδια ανάπτυξης, ωρίμανσης και προόδου. Είναι βαθιά ομοιογενείς καθώς τα μέλη της μοιράζονται ιδιότητες, χαρακτηριστικά, εμπειρίες και στόχους. Η ομοιογένεια

αυτή συνήθως προσφέρει στα μέλη της υψηλό επίπεδο «ασφάλειας», αποτελώντας σε πολλές περιπτώσεις ένα «οχυρωμένο καταφύγιο» για πολλά από αυτά. Από την άλλη πλευρά, δεν ευνοεί απόλυτα την ανάπτυξη της υπευθυνότητας και της ανεξάρτητης επαγγελματικής προσωπικότητας, δηλαδή την χειραφέτηση των εκάστοτε Διοικητών/Διευθυντών ως επαγγελματιών, σε σχέση με άλλες περισσότερο ετερογενείς ομάδες. Σε αυτό ακριβώς το σημείο χρειάζεται ο εκπαιδευτής ενηλίκων, του οποίου οι πιστοποιημένες γνώσεις, οι αρχές, οι ικανότητες και οι δεξιότητες αποτελούν αναπόσπαστο πλέον βασικό κομμάτι-εφόδιο του κάθε επιπέδου διοίκησης, ώστε να αξιοποιήσει τα συγκριτικά πλεονεκτήματα της ομοιογένειας, αφού όλοι αποτελούν ένα σύνολο ανθρώπων με γνωστούς «ρόλους» και χαρακτήρες, όπως αυτοί έχουν διαμορφωθεί και καθιερωθεί από προηγούμενες φάσεις λειτουργίας της ομάδας σε άλλες δραστηριότητες ή εκπαιδεύσεις της Μονάδας.

Το παραπάνω συμπέρασμα δεν σημαίνει ότι η προσωπικότητα και ο ρόλος του κάθε μέλους δεν μπορούν να μεταβληθούν μέσα στο νέο περιβάλλον, όπου καλείται η ομάδα να λειτουργήσει. Ο Διοικητής, Υποδιοικητής και οι Διευθυντές καλούνται να επικοινωνήσουν διοικητικά μέσα σε ομάδες (επίπεδα διοίκησης), των οποίων η έννοια δεν είναι προφανής και ορατή. Κι αυτό γιατί υπάρχουν στελέχη που λειτουργούν περισσότερο ατομικά, έχουν διαμορφωμένες απόψεις, η εμπειρία τους παρουσιάζει μεγαλύτερες διακυμάνσεις, μπορεί να έχουν διαφορετικά καθήκοντα, δεν εκπαιδεύονται απαραίτητα όλοι μαζί και γενικότερα ανακύπτουν κάποια εμπόδια, τα οποία η εκπαίδευση ενηλίκων μπορεί να επιλύσει, όπως αναλύθηκε διεξοδικά σε προηγούμενο κεφάλαιο. Δηλαδή, υπηρετούν την ίδια αποστολή, καλούνται να πληρούν τα ίδια κριτήρια, εντάσσονται σε υποομάδες (ΔΕΕ, Μοίρα, Επιχειρησιακές Φυλακές, κ.λπ.), εκπαιδεύονται στο ίδιο πλαίσιο και με τις ίδιες διαδικασίες. Η ουσία είναι ότι και σε αυτό το σημείο τα παραπάνω επίπεδα διοίκησης πρέπει να αναπτύσσουν και να καλλιεργούν τις σχέσεις μεταξύ τους αλλά και με τα ανώτερα κλιμάκια, να αλληλεπιδρούν, να ανταλλάσσουν απόψεις, να μεταβιβάζουν εμπειρίες και εν τέλει διαρκώς να αναδιαμορφώνουν τις ιδέες, τους «ρόλους», τη νοοτροπία, το γνωστικό υπόβαθρο και την συνολική επαγγελματική και ανθρώπινη τους υπόσταση.

Μέσα στους κόλπους του κάθε επιπέδου διοίκησης, δια της συμμετοχής, της διάδρασης και των ανθρωπίνων σχέσεων, μπορούν και πρέπει να ικανοποιούνται, οι αρχές της αλληλοϋποστήριξης, της ενθάρρυνσης, της αμοιβαίας ανατροφοδότησης, της λειτουργίας σε κλίμα εμπιστοσύνης, του «μαθαίνω πως να μαθαίνω» και της συγκριτικής αυτογνωσίας, οι οποίες αποτελούν από τη μια βασικές αρχές εκπαίδευσης ενηλίκων και από την άλλη αδιαμφισβήτητους συντελεστές αποτελεσματικότερης διοίκησης (Jarvis, 2004). Μόνο έτσι ο Διοικητής κάθε επιπέδου θα είναι σε θέση να αντιληφθεί άμεσα ότι η λειτουργία μιας ομάδας παρουσιάζει προβλήματα, κατά περίπτωση σοβαρά, που σχετίζονται με αντιπάθειες και προστριβές μεταξύ των μελών για προσωπικούς ή επαγγελματικούς λόγους, δημιουργία υποομάδων (ενδεχομένως και αντικρουόμενων), παράβαση «άγραφων» κανόνων λειτουργίας, αισθήματα αδικίας, αλλαγή «ρόλων», έλλειψη επικοινωνίας, φαινόμενα αντίστασης, αδιαφορίας ή παραίτησης από ορισμένους εκπαιδευόμενους με κίνδυνο να παρασυρθούν και άλλοι, τα οποία υπονομεύουν τις δομές, τις διαδικασίες και τελικά τους στόχους που θέτει η Πολεμική Αεροπορία. Στις περιπτώσεις αυτές, έχοντας ως εφόδιο την εκπαίδευση ενηλίκων, δύναται να διακρίνει τα προβληματικά σημεία στην λειτουργία της ομάδας ή ακόμη να διαβλέπει ανάλογες τάσεις προτού εκδηλωθούν, να κατανοεί τα πραγματικά αίτια των συμπεριφορών και να παρεμβαίνει έγκαιρα και διορθωτικά, έχοντας μάλιστα κατά νου και την ικανότητα της ίδιας της ομάδας, να αυτοδιαχειρίζεται τις προβληματικές καταστάσεις και συμπεριφορές.

Βέβαια, όπως αναφέρθηκε στο πρώτο Κεφάλαιο, μια σειρά σημαντικών μελετητών και θεμελιωτών της εκπαίδευσης ενηλίκων (Kolb, Freire, Mezirow, Jarvis), θεωρούν ότι η μάθηση των αρχών και δεξιοτήτων αυτής, δεν τελειώνει με ένα αποτέλεσμα, αλλά αποτελεί μια συνεχή διεργασία, η οποία έχει ως βασικό σημείο αναφοράς την επεξεργασία των εμπειριών και εμπεριέχει την αλληλεπίδραση του ατόμου με τον κοινωνικό και εργασιακό περίγυρο. Η γνώση δημιουργείται μέσα σε έναν αέναο κύκλο, όπου το άτομο μέσω της δράσης αποκτά συνεχώς νέες εμπειρίες, τις οποίες στη συνέχεια επεξεργάζεται, τις διασυνδέει με τις υπάρχουσες γνώσεις του και αντλεί συμπεράσματα με βάση τα οποία σχεδιάζει νέες δράσεις. Οι γνώσεις και οι

εμπειρίες ενός Διοικητή μιας Πτέρυγας Μάχης, ενός Υποδιοικητή, των Διευθυντών και των Διοικητών Μοιρών με βάση τον πρότερο, κατά κανόνα γνωστό, αεροπορικό τους βίο, με συγκεκριμένες εκπαιδεύσεις σε θεωρητικό και πρακτικό επίπεδο, υφίστανται και υπάρχουν σε μια μεγάλη δεξαμενή, τις οποίες αντλούν και χρησιμοποιούν ανά πάσα στιγμή. Σύμφωνα με τον Κόκκο (2005), η παραδοσιακή θεωρητική προσέγγιση του συμπεριφορισμού, περιγράφει τη μάθηση των αρχών εκπαίδευσης ενηλίκων ως σταθερή αλλαγή, που προκαλείται με αφορμή εξωτερικά ερεθίσματα, στο σύστημα γνώσεων, ικανοτήτων, στάσεων και συμπεριφορών του ανθρώπου. Έτσι, η αλλαγή συμπεριφοράς, που αναλυτικά φαίνεται σε προηγούμενο κεφάλαιο, σε συνδυασμό με την υφιστάμενη δεξαμενή εμπειριών, είναι σίγουρο ότι θα αποτελέσει στο εκάστοτε επίπεδο Διοίκησης τεράστιο εφόδιο αποτελεσματικότητας στην εκπλήρωση της αποστολής.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

### ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

*«Ο κόσμος ανήκει σε αυτούς που ονειρεύονται, ενδιαφέρονται και εργάζονται».*

*(Κατσαλής, 2006, σελ.337)*

#### 7.1 Συμπεράσματα

Το ζήτημα της αποτελεσματικής ηγεσίας στο χώρο της εργασίας αποτελεί μια σημαντική πρόκληση για κάθε εργασιακό χώρο, ιδιαίτερα σήμερα που η οικονομική και κοινωνική κρίση πλήττουν καίρια τη σφαίρα της απασχόλησης. Παρά τις διαφορετικές θεωρήσεις για το ποια είναι τα χαρακτηριστικά στοιχεία που συγκροτούν την ηγετική συμπεριφορά, είναι σαφές ότι η συζήτηση παραμένει ανοικτή και επίκαιρη. Αναμφίβολα, στοιχεία όπως η σύλληψη ενός οράματος, η διάδοσή του, η δημιουργία καινοτόμων στόχων, η κινητοποίηση των μελών της ομάδας για την επίτευξη των στόχων αυτών, η ικανότητα κάποιων να τους ακολουθούν ηθελημένα και πρόθυμα οι συνεργάτες τους, αποτελούν βασικά στοιχεία της ηγετικής συμπεριφοράς, η οποία ασκείται επωφελώς και αποτελεσματικά σε κάθε εργασιακό χώρο. Εξίσου σημαντικό ζήτημα στο χώρο της αποτελεσματικής ηγεσίας αποτελεί η ανάπτυξη και η καλλιέργεια της συναισθηματικής νοημοσύνης με στόχο την ενσυναίσθηση και την ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων, καθώς και ζητήματα όπως η διαχείριση των συγκρούσεων, η επικοινωνία, η λήψη αποφάσεων.

Η δημιουργία δομών δια βίου εκπαίδευσης, που να στηρίζονται στις αρχές εκπαίδευσης ενηλίκων, στην Πολεμική Αεροπορία θεωρείται απαραίτητη, διότι με αυτόν τον τρόπο θα επιτευχθεί ευχαριστημένοι εργαζόμενοι να θέλουν να αποδίδουν και η προσπάθειά τους να υποστηρίζεται από τον οργανισμό. Προυπόθεση αυτού, είναι η κατάλληλη διαμόρφωση του οργανισμού ώστε η δομή του να διευκολύνει την απόδοση, να τροποποιεί την κουλτούρα του ώστε να επηρεάζει προς την επιθυμητή κατεύθυνση τους εργαζόμενους και να συντάσσει την πρόταση αξίας του οργανισμού που θα προσελκύσει και θα κρατήσει τους ικανούς. Όσον αφορά τους ίδιους τους εργαζόμενους, να ασχολείται με τα συναισθήματά τους ώστε να επηρεάζουν

θετικά την προσπάθεια, να αναπτύσσει και να συνταιριάζει τις συναισθηματικές τους ικανότητες με τις απαιτήσεις των θέσεων εργασίας, να βελτιώνει την ομαδική συνεργασία και συνέργεια, την εσωτερική επικοινωνία και να διαχειρίζεται τη γνώση ώστε να είναι ανταποδοτική.

Η ηγετική συμπεριφορά του στελέχους συνίσταται στην άσκηση ενός μείγματος των ηγετικών ρόλων με τον κατάλληλο τρόπο και τον ανάλογο χαρακτήρα. Οι επιτυχημένοι ηγέτες παρουσιάζουν ορισμένα θεμελιώδη ηγετικά χαρακτηριστικά, ηγετικές ικανότητες και ρόλους, που θα πρέπει να έχουν μέσα στην ομάδα τους. Η εκπαίδευση ενηλίκων σε όλο το φάσμα της είναι σε θέση να υποστηρίξει αυτούς τους ρόλους, οι αρχές της οποίας εάν εφαρμοστούν συνολικά θα αυξήσουν την απόδοση του οργανισμού κατακόρυφα που λέγεται ένοπλες δυνάμεις και θα τον οδηγήσουν στην εκπλήρωση των στόχων του με μεγαλύτερη ακρίβεια, πιο αποτελεσματικά, με μεγαλύτερη οικονομία και σε μικρότερο χρονικό διάστημα.

Τα ηγετικά στελέχη δεν γεννιούνται, γίνονται. Σίγουρα κάποιοι, οι οποίοι έχουν ταλέντο στην επιστήμη που λέγεται ηγεσία βρίσκονται σε πλεονεκτικότερη θέση στο να αντιληφθούν τα χαρακτηριστικά της επιτυχημένης ηγεσίας ευκολότερα, όμως και οι υπόλοιποι μπορούν να φτάσουν σε πολύ υψηλά επίπεδα αποτελεσματικής ηγεσίας και να ηγηθούν οποιουδήποτε τομέα των ενόπλων δυνάμεων. Σημαντικός αρωγός σε αυτή την κατεύθυνση με πολλαπλά οφέλη αποτελεί η εκπαίδευση ενηλίκων, τις βασικές αρχές της οποίας επιβάλλεται όλα τα στελέχη της Πολεμικής Αεροπορίας να τις μαθαίνουν από τα πρώτα τους βήματα στις στρατιωτικές σχολές με ολοκληρωμένα προγράμματα εκμάθησης κα εφαρμογής πάνω στην ηγεσία.

Είναι αυτονόητο ότι δεν υπάρχει συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας, το οποίο να είναι σε θέση από μόνο του να αποδώσει στις ένοπλες δυνάμεις. Ο συνδυασμός των ηγετικών στυλ και η εφαρμογή του κατάλληλου είδους ηγεσίας τη σωστή στιγμή, συμπληρώνουν το μωσαικό του επιτυχημένου ηγέτη. Η δημιουργία οράματος από έναν ηγέτη αποτελεί ταυτόχρονα βασική αρχή και για τον εκπαιδευτή ενηλίκων, το οποίο αποτελεί και θεμελιώδη αρχή της επιτυχημένης ηγεσίας. Με βάση αυτό, σύγχρονος στρατιωτικός ηγέτης και καταρτισμένος εκπαιδευτής ενηλίκων, είναι έννοιες που συμπληρώνουν η μία

την άλλη και όπως συμπεραίνεται από την εργασία, ο δεύτερος αποτελεί τη βάση για να είναι επιτυχημένος ο πρώτος. Η ηγεσία με όραμα είναι η πιο επιτυχημένη μορφή ηγεσίας, διότι ο ηγέτης είναι αυτός που πρώτος δείχνει το δρόμο, ενεργοποιώντας ταυτόχρονα τους υπόλοιπους σε κοινές δράσεις. Εμπνέει τα στελέχη, διοικεί με το μυαλό, ηγείται με την καρδιά, προσαρμόζεται στις επερχόμενες αλλαγές επιφέροντας σημαντικά αποτελέσματα στα στελέχη και στον οργανισμό γενικότερα.

Η ηγεσία σχετίζεται άμεσα με το ανθρώπινο δυναμικό, του οποίου η διαχείριση των συναισθημάτων αποτελεί πρωτίστης σημασίας θέμα για τον επιτυχημένο διοικητή και τον εκπαιδευτή ενηλίκων. Η συγκεντρωτική εξουσία καθλώνει τον οργανισμό, δεν αφήνει περιθώριο στα στελέχη να εκδηλώσουν τα συναισθήματά τους, ούτε να αναπτύξουν τις ικανότητες και δεξιότητές τους. Ο συνδυασμός υψηλού δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης, ηγετικών ικανοτήτων, πείρας, ηγετικών χαρακτηριστικών, αγάπη και θέληση για το στράτευμα, αποτελούν στοιχεία που θα δημιουργήσουν τον επιτυχημένο και ικανότατο ηγέτη στις ένοπλες δυνάμεις. Δεν απαιτείται κάποιος να κατέχει συγκεκριμένη διοικητική θέση προκειμένου να είναι ή πρόκειται να ηγηθεί σε μια ομάδα. Ο ηγέτης δύναται να βρίσκεται σε όλες τις βαθμίδες στρατιωτικής ιεραρχίας, ανεξάρτητα αριθμού υφισταμένων, βαθμού, ειδικότητας, από τον απλό στρατιώτη μέχρι τον Αρχηγό των ενόπλων δυνάμεων.

Μέσα από την αποτελεσματική στρατηγική ηγεσία, ένας οργανισμός μπορεί να λάβει μια ισχυρή πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, οπότε κρίνεται βαρύνουσας σημασίας οι οργανισμοί να στρέφουν την προσοχή τους σε ζητήματα που αφορούν την αποτελεσματικότητα της διοίκησης. Ειδικότερα, σε μια εποχή που η παγκόσμια κοινωνική και οικονομική πραγματικότητα χαρακτηρίζεται από φαινόμενα αβεβαιότητας και γοργών αλλαγών, ο εργασιακός χώρος είναι ένα πεδίο όπου οι εκάστοτε μεταβολές αντανακλώνται ευθέως, οπότε η αποτελεσματική ηγεσία είναι καταλυτικός παράγοντας στην άσκηση διοίκησης, ώστε η όλη εργασιακή διαδικασία να αποκτά ωφέλιμες πρακτικές που θα αποσκοπούν στην επίτευξη γόνιμων αποτελεσμάτων μέσα στο επιχειρησιακό περιβάλλον: καινοτομία, αυτενέργεια, συμμετοχή σε ένα κοινό όραμα, ηθική και εργασιακή ικανοποίηση, επαγγελματική αυτοπραγμάτωση. Συμπερασματικά, μέσα από την αποτελεσματική άσκηση



διοίκησης, θα είναι εφικτή η επίτευξη στόχων με σκοπό την πρόοδο και την ευημερία σε επίπεδο ατομικό, ομαδικό και εταιρικό και με καταλυτικούς παράγοντες: τα στοιχεία της προσωπικότητας του ηγέτη, το προφίλ της ομάδας των υπολοίπων εργαζομένων, την κουλτούρα του οργανισμού, τις αξίες και το πολιτισμικό της γίνεσθαι, την αξιοποίηση των ευκαιριών και δυνατοτήτων του περιβάλλοντος

## 7.2 Προτάσεις

Οι βασικές αρχές της εκπαίδευσης ενηλίκων σίγουρα δεν είναι δυνατόν να διδαχθούν σε ένα σεμινάριο ή σε ένα περιορισμένο χρονικά διδακτικό σύστημα. Είναι απαραίτητο τα στελέχη της Πολεμικής Αεροπορίας να εκπαιδεύονται στις έννοιες σύγχρονης στρατιωτικής ηγεσίας, συναισθηματικής νοημοσύνης και μάθησης ενηλίκων από το ξεκίνημα της καριέρας τους, ως βασικά μαθήματα του διδακτικού συστήματος της εκάστοτε στρατιωτικής σχολής, όταν εισέρχεται στους κόλπους των ενόπλων δυνάμεων, από έμπειρους και καταρτισμένους εκπαιδευτές ενηλίκων. Στις σχολές (ΣΔΙΕΠ, ΑΔΙΣΠΟ, ΣΕΘΑ) κρίνεται απαραίτητο να αφιερώνεται αρκετές διδακτικές ώρες στη θεωρία, αλλά και στην πράξη ώστε όλα τα στελέχη να εμπλουτίζουν και να επικαιροποιούν τις γνώσεις τους στα εν λόγω θέματα.

Οι ηγετικές θέσεις που κατέχουν τα στελέχη κατά τη διάρκεια της καριέρας τους θα πρέπει να συνοδεύονται από ικανή περίοδο προσαρμογής και εκπαίδευσης καθώς και από κατευθύνσεις - διορθώσεις - οδηγίες από ήδη πεπειραμένα στελέχη στον τομέα αυτό. Επιπλέον η επιλογή των στελεχών που πρόκειται να αναλάβουν θέσεις ευθύνης, οι οποίες συντονίζουν και διαχειρίζονται ανθρώπινο δυναμικό να περιλαμβάνει τουλάχιστον προαιρετικά, εκτός των τυπικών προσόντων του κατεχόμενου βαθμού, πλήθος ουσιαστικών ικανοτήτων που να βεβαιώνονται από πιστοποιημένους εκπαιδευτές ενηλίκων. Το γεγονός αυτό έχει ως αντικειμενικό σκοπό, ο εν δυνάμει διοικητής να έχει ήδη εμπειρία στις βασικές αρχές μάθησης ενηλίκων καθώς και στη διαχείριση συναισθημάτων και δύσκολων καταστάσεων, που πρόκειται να αντιμετωπίσει στο επόμενο χρονικό διάστημα σε μικρό ή μεγάλο βαθμό.

Η επιλογή των νέων στελεχών είναι ακόμα ένα σημαντικό ζήτημα, ώστε να επιτευχθεί σε βάθος χρόνου η απαραίτητη και επιθυμητή δεξαμενή

ηγετικών στελεχών. Τα ψυχολογικά τεστ που πραγματοποιούνται πριν την εισαγωγή των νεοεισερχομένων στους κόλπους κάθε παραγωγικής στρατιωτικής σχολής θα πρέπει να διαμορφωθούν κατάλληλα ώστε να αποτυπώνουν και να ανακαλύπτουν από τη πρώτη κιόλας μέρα το ηγετικό και ψυχολογικό προφίλ κάθε υποψηφίου. Για να συμβεί αυτό απαιτείται η ύπαρξη μιας επιτροπής αποτελούμενη από τη μια με εξειδικευμένους πολίτες, η οποία θα μετρά το επίπεδο της συναισθηματικής νοημοσύνης των υποψηφίων και από την άλλη με πιστοποιημένους εκπαιδευτές ενηλίκων, οι οποίοι θα παρέχουν το θεωρητικό πλαίσιο αρχών, με βάση τις οποίες θα κατευθύνουν τους νεοτοποθετημένους να πορευτούν τα επόμενα χρόνια ώστε να ανακαλύψουν μια επιτυχημένη ηγετική συμπεριφορά, προκειμένου να υπάρχει συνεχής βελτίωση και ανάπτυξη με κύριο γνώμονα την αποτελεσματικότητα στην ειρήνη και στον πόλεμο.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

«Ένα βιβλίο είναι ένας κήπος που τον κουβαλάμε στην τσέπη μας».

(Κατσαλής, 2006, σελ.349)

### 1. Ελληνόγλωσση

- Ασπρίδης, Γ., (2010). «Ο εξευρωπαϊσμός της ελληνικής διοίκησης – Πραγματικότητα ή ουτοπία;», Ενημερωτικό Δελτίο για τις Ευρωπαϊκές Εξελίξεις, τ. 63.
- Βαξεβανίδου, Μ., (1998-1999), «Η επιμόρφωση των στελεχών και των υπαλλήλων του υπουργείου Τύπου και ΜΜΕ στο επιστημονικό αντικείμενο της Διοίκησης και των Οργανώσεων», *Επιθεώρηση Διοικητικής Επιστήμης*, τ. 5 (184-196).
- Βασιλείου, Θ., Σταματάκης, Ν., (2000). *Λεξικό επιστημών του ανθρώπου*, Gutenberg, Αθήνα.
- Βεργίδης, Δ., (2003). *Εκπαίδευση Ενηλίκων, Συμβολή στην εξειδίκευση στελεχών και εκπαιδευτών*, Αθήνα, Ελληνικά Γράμματα.
- Γ.Γ.Ε.Ε., (2007). *Εκπαιδευτικό υλικό για το πρόγραμμα Δια Βίου Εκπαίδευσης από Απόσταση «Εκπαίδευση Εκπαιδευτών Ενηλίκων»*, Αθήνα, ΥΠΕΠΘ.
- Γεωργιάδου, Β., & Καμπουρίδης, Γ., (2005). *Ο Διευθυντής – Ηγέτης*, *Επιθεώρηση εκπαιδευτικών θεμάτων*, 10, σελ.121-129.
- Δημητρούλης, Δ., (2015). *Στρατιωτικό Ήθος και Ηγεσία*, ΓΕΕΘΑ, Αθήνα.
- Ζαβλανός, Μ., (2002). *Οργανωτική συμπεριφορά*, Αθήνα, εκδόσεις Σταμούλης.
- Ιορδάνογλου, Δ., (2002). *Συναισθηματική Νοημοσύνη και Ηγεσία: Μια στενή και αποτελεσματική σχέση*, Καριέρα και Ηγεσία.
- Ιορδάνογλου, Δ., (2008). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις Σύγχρονες Οργανώσεις – Νέες Τάσεις και Πρακτικές*, Αθήνα, εκδόσεις Κριτική.
- Κανελλόπουλος, Χ., (1990). *Μάνατζμεντ – Αποτελεσματική Διοίκηση: Σε Επιχειρήσεις, Οργανισμούς και Υπηρεσίες*, Αθήνα, εκδόσεις Παπασωτηρίου.
- Κανελλόπουλος, Χ., Παπαλεξανδρή, Ν., (1990). *Αξιοποίηση προσωπικού με ανά-πτυξη στελεχών και βελτίωση οργάνωσης*, International Publishing, Αθήνα.
- Καρασιώτου, Π., (2003). *Προσδιορισμός των Αναγκών σε δεξιότητες: Επισκόπηση των σχεδίων και δράσεων για την Ελλάδα*, CEDEFOP, Λουξεμβούργο.
- Καρκατσούλης, Π., (1997). «Ποιοτικά χαρακτηριστικά της ελληνικής δημοσιοϋπαλληλίας», *Διοικητική Μεταρρύθμιση*, Αθήνα.
- Κατσαλής, Α. (1997). *Εκπαίδευση Εκπαιδευτών, Σκέψεις και Προτάσεις για Εκπαίδευση Ενηλίκων*, Αθήνα, εκδόσεις Κλειδάριθμος.

- Κόκκος, Α., (2000). Διεθνής Συνδιάσκεψη για την Εκπαίδευση Ενηλίκων, Αθήνα, Μεταίχμιο.
- Κόκκος, Α., (2002). *Η εκπαίδευση ενηλίκων στην Ευρώπη και στην Ελλάδα : τάσεις, στρατηγικές, συγκρίσεις*. Εισήγηση στη Διεθνή Συνδιάσκεψη για την εκπαίδευση ενηλίκων που πραγματοποιήθηκε στο Πάντειο Πανεπιστήμιο, Αθήνα, Μεταίχμιο.
- Κόκκος, Α., (2005). *Εκπαίδευση ενηλίκων, Ανιχνεύοντας το πεδίο*, Μεταίχμιο, Αθήνα.
- Κόκκος, Α., (2008). *Εισαγωγή στην Εκπαίδευση Ενηλίκων*, Τόμος Α, Θεωρητικές Προσεγγίσεις, Πάτρα, Ελληνικό ανοιχτό πανεπιστήμιο.
- Κουράτου, Η., (2006). *Μοντέλα ηγεσίας για προώθηση της αυτονομίας σε σχολικές μονάδες*, Δελτίο ΚΟΕΔ, 18 (ISSN 1450-1325),14-19.
- Κουτούζης, Μ., (1999). *Ο αποτελεσματικός ηγέτης*, στο Δικαίος, Κ., Κουτούζης, Μ., Πολύζος, Ν., Σιγάλας, Ι., Χλέτσος, Μ., Βασικές αρχές Διοίκησης Διαχείρισης Υπηρεσιών, Πάτρα, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Μαυρουδής, Γ., (2004). *Η τέχνη της Ηγεσίας – Διαχρονικές Αρχές για Ολική Ποιότητα*, εκδόσεις Leader Books, Αθήνα.
- Μπουραντάς, Δ., (2002). *Μάνατζμεντ: Θεωρητικό Υπόβαθρο – Σύγχρονες Πρακτικές*, Αθήνα, εκδόσεις Μπένου.
- Μπουραντάς, Δ., (2004). *Έμφαση στις Ηγετικές Ικανότητες*, Κεφάλαιο Εκδοτική Α.Ε, Αθήνα.
- Μπουραντάς, Δ., (2005). *Ηγεσία: Ο Δρόμος της Διαρκούς Επιτυχίας*, Αθήνα, εκδόσεις Κριτική.
- Μπουρής, Ι., (2008). *«Γενικές Αρχές Της Οργάνωσης και της Διοίκησης της Εκπαίδευσης»*, Αθήνα.
- Μυλωνοπούλου, Π., (1998). *Οι δημόσιοι υπάλληλοι - Κοινωνιολογική προσέγγιση*, Αντ. Σάκκουλας, Αθήνα.
- Νόμος 3230/2004 (ΦΕΚ Α'44/11.2.2004), «Καθιέρωση Συστήματος Διοίκησης με στόχους, μέτρηση της Αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις».
- Παπακωνσταντίνου, Γ., και Αναστασίου, Σ., (2013). *Αρχές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού: Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού της εκπαίδευσης*, Αθήνα, εκδόσεις GUTENBERG.
- Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ., (2003). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Αθήνα, εκδόσεις Μπένου.
- Πετρίδου, Ε., (2011). *«Διοίκηση – Management»*, Θεσσαλονίκη, εκδόσεις ΣΟΦΙΑ.
- Πολύζος, Σ., (2011). *Διοίκηση και Διαχείριση Έργων*, Μέθοδοι και Τεχνικές, Αθήνα, Εκδόσεις Κριτική.
- Πολύζος, Ν., (2014). *Διοίκηση και Οργάνωση Υπηρεσιών Υγείας*, Αθήνα, Εκδόσεις Κριτική.
- Ρουσόπουλος, Κ., Γκικάκης, Λ., (2008). *Παρουσίαση της 115ΠΜ*, <https://docplayer.gr/1389261-Epimeleia-smtis-o-oh-royssakis-kon-nos-smtis-ylik-gkikopoulos-loykas.html>

- Ρωσσίδης, Ι., (2014). *Εφαρμογές του Επιχειρησιακού Μάνατζμεντ στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση*, Αθήνα, εκδόσεις Σταμούλη.
- Σαμπράκος, Ε., (2008). «*Διοίκηση Μεταφορικών Επιχειρήσεων*», Πανεπιστημιακές Σημειώσεις, Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Πειραιώς.
- ΣΕΥΥΟ – Σχολή Επιμόρφωσης Υπαλλήλων Υπουργείου Οικονομικών (09/07/2009), Διοίκηση Μέσω Στόχων – Προϋπολογισμός Προγραμμάτων, ΑΘΗΝΑ.
- Τσιμπουκλή, Α., (2012). *Δυναμική Ομάδας και επικοινωνία στην Εκπαίδευση Ενηλίκων*, Αθήνα: ΙΝΕ/ΓΣΕΕ.
- Υφαντής, Α., (2004). «*Παγκοσμιοποίηση και σχολική εκπαίδευση: Η περίπτωση της διδασκαλίας και της μάθησης*», *Διοικητική Ενημέρωση*, τ. 31 (48-57).
- Φίλιπς, Ν., (2006). *Η Συμβολή της Βιωματικής Μάθησης στην Ανάπτυξη Κοινωνικών Ικανοτήτων*, ΕΑΠ, Πάτρα.
- Φίλιπς, Ν., (2009). *Εκπαίδευση Ενηλίκων, Επιστημονική Ένωση Ενηλίκων Εκπαίδευσης*, Μεταίχμιο, Αθήνα, σελ. 21-26.
- Χαλάς, Γ., (2002). *Ολική Ποιότητα Κατάρτισης*, εκδόσεις Εθνικό Ινστιτούτο Εργασίας, σελ. 28-31.
- Χαλάς, Γ., (2009). *Οι Διαφορετικοί Ρόλοι του Εκπαιδευτή Ενηλίκων στον Πολυσύνθετο και Διαφοροποιημένο Κόσμο της Εργασίας: Η Ελληνική Περίπτωση*, Επιστημονική Εταιρία Εκπαίδευσης Ενηλίκων, τεύχος Μαρτίου.
- Χατζηπαντελή, Π., (1998). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*, Αθήνα, εκδόσεις Μεταίχμιο.
- Χυτήρης, Λ., (2006). «*Μάνατζμεντ – Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων*». Αθήνα, εκδόσεις INTERBOOKS.
- Χυτήρης, Λ., (2017). *Οργανωσιακή συμπεριφορά: έννοιες, θεωρία & τρόποι συμπεριφοράς για αποτελεσματική διοίκηση*, 4η εκδ., Αθήνα, εκδόσεις Ε. Μπένου.

## 2. Ξενόγλωσση

- Bass, B., (1985). *Leadership and performance beyond expectations*, New York: Free Press.
- Bass, B., (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research & Managerial Applications*, New York: Free Press.
- Bennis, W., & Nanus, B., (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*, New York: harper & Row.
- Bondas, T., (2006). *Paths to nursing leadership. Journal of Nursing Management*, 14: 332-339.
- Burns, J.M., (1978). *Leadership*, Harper and Row, New York, Grove/Atlantic.

- Cedefop (2002). *Κατάρτιση και Μάθηση με Στόχο την Απόκτηση Ικανοτήτων: Περίληψη των Κυριότερων Σημείων*, European Centre for the Development of the Vocation Training.
- Cedefop (2008). *The Shift to Learning Outcomes*, Luxembourg.
- Courau, S. (2000). *Τα βασικά «εργαλεία» του εκπαιδευτή ενηλίκων*. Αθήνα, εκδόσεις Μεταίχμιο.
- Credit Libanais, (2003). *Training Report – Performing in 2002-2003*.
- Drath & Polus (1994),
- Engestrom, Y. και Kerosuo, H., (2007). *From Workplace Learning to Inter-Organizational Learning and Back: The Contribution of Activity Theory*, Journal of Workplace Learning 19 (6), p.p. 336-342.
- Frankel, A., (2016). *What leadership styles should senior nurses develop?* Nursing Times, 104: 35, p.p 23-24.
- Hacker, W., (2003). *Action Regulation Theory: A Practical Tool for the Design of Modern Work Processes*, European Journal of Work and Organizational Psychology 12 (2), p.p. 105-130.
- Hegewisch, A., Brewster, C., (επιμ.), (1993). *European developments in human resource management*, Granfield University, School of Management, UK.
- Hollander, E.P., (1985). *Power and leadership*, In G. Lindzey & Aronson, (Eds) *the handbook of social psychology*, New York: Random House, p.p 485-537.
- House, R.J., Hanges, P.J., Javidan M., Dorfman P.W, Gupta V., (2004). *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Thousand Oaks, CA: Sage, p.p 818.
- House, R.J., & Howell, J.M., (1992). «*Personality and charismatic leadership*», Leadership Quarterly, 3(2), 81 – 108.
- Hoy, W., Miskel, C., (1996). *Educational Administration: Theory, Research and Practice*, New York, McGraw Hill.
- Hoy, W.K., & Smith, P.A., (2007). «*Influence: a Key to Successful Leadership*», International Journal of Educational Management, τεύχος 21.
- HR Professional, (2004). *Αύξηση της ζήτησης σε νέες δεξιότητες αιχμής για την επόμενη τριετία*, Αθήνα.
- Galvin, T., (2003). *Training Top 100*, Training 40 (3), p.p. 18-38.
- Gardner, H., (2004). *Social Skills vs Social Intelligences*, διαθέσιμο στο: [http://www.sq.4mg.com/k\\_gardner.htm](http://www.sq.4mg.com/k_gardner.htm)
- Goleman, D., (2000). *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο Χώρο της Εργασίας*, 7' έκδοση, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.
- Goleman, D., (2014). *Ο Νέος Ηγέτης*, εκδόσεις Πεδίο, Αθήνα.
- Jarvis, P., (1987). *Adult Learning in the Social Context*, Croom Helm, London.

- Jarvis, P., (2004). *Συνεχιζόμενη εκπαίδευση και κατάρτιση*, εκδόσεις Μεταίχμιο, Αθήνα.
- Joseph E. Stiglitz, Carl E. Walsh, (2006). *Economics*, Fourth Edition, Norton & Company, London.
- Kouzes and Posner, (2009). *Transformational Leadership Model in Practice: the case of Jordanian Schools*, *Journal of Leadership Education*, vol. 7 (3).
- Lantz, A., και Brav, A., (2007). *Job Design for Learning in Work Groups*, *Journal of Workplace Learning* 19 (5), p.p. 269-285.
- Lussier, R., & Achua, C., (2010). *Leadership: Theory, Application, & Skill Development* (6th Ed). Cengage Learning.
- Mahoney, (2001).
- Maslow, A., (1954). *Motivation and personality*. New York, Harper.
- Nonaka, I., και Takeuchi, H., (1995). *The Knowledge Creating Company*, New York, Oxford University Press
- Northouse, P.G., (2012). *Introduction to Leadership, Concepts and practices*, USA: Sage Publications.
- Pierce, J., και Newstrom, J., (2000). *Leaders and the Leadership Process*, Β' έκδοση, Mc Graw Hill, Boston.
- Robbins, S. P., and Judge, T. A., (2011). *Οργανωσιακή συμπεριφορά : Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις*, Αθήνα, εκδόσεις Κριτική.
- Rogers, A., (1999). *Η εκπαίδευση Ενηλίκων*, Αθήνα, εκδόσεις Μεταίχμιο.
- Sharma, R., (2015). *Η σοφία του ηγέτη*, Αθήνα, εκδόσεις Διόπτρα.
- Stogdill, R. M., (1948). «*Personal factors associated with leadership: a survey of the literature*», *Journal of Psychology*, 25, 35 – 71. [In Andersen, J. A. (2005). *Leadership, personality and effectiveness*. *The Journal of Socio-Economics*].
- Thomas R. J., Jules C. and Light D. A., (2012). “Making leadership development stick”, *Organizational Development*, 41, (72 – 77).
- Tippereit, R., (2001). *Συστήματα της δια βίου μάθησης και της συνεχιζόμενης εκπαίδευσης*, στο Χάρης Κ., Πετρούλακης Ν., Νικόδημος Σ. (επιμ.), *Συνεχιζόμενη εκπαίδευση και δια βίου μάθηση: Διεθνής εμπειρία και ελληνική προοπτική*. Πρακτικά θ' Διεθνούς Παιδαγωγικού συνεδρίου, Βόλος, Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, Αθήνα, εκδόσεις Ατραπός.
- US Army, (2012). *Army Leadership*, Headquarters, Department of the Army, Washington DC.
- Werther, W., Davis, K., (1985). *Human resources and personnel management*,  
Third edition, McGraw-Hill, NY.
- Yukl, G., (1999). *An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories*, *Leadersh, Q.* 10: 285–305.
- Yukl, G., (2009). *Η ηγεσία στους οργανισμούς*, Αθήνα, εκδόσεις Κλειδάριθμος.

- Zaccaro, SJ, Rittman, A. L., and Marks, M. A., (2001). "Team leadership", *Leadership Quarterly*, 12: 451-483
- Zaccaro, SJ, Bader, P., (2003). *E-leadership and the challenges of leading E-teams: minimizing the bad and maximizing the good*, *Organ, Dyn.* 31:377–87.