

ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

---

PANTEION UNIVERSITY OF SOCIAL AND POLITICAL SCIENCES



ΤΜΗΜΑ ΔΙΕΘΝΩΝ, ΕΥΡΩΠΑΪΚΩΝ & ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
«ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΠΟΥΔΕΣ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ»

Το Πρότυπο του Έλληνα Κατώτερου και Ανώτερου Αξιωματικού το 2025

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Γεώργιος Γιώτης

Αθήνα, 2017

Τριμελής Επιτροπή

Κωνσταντίνος Κολιόπουλος, Αναπληρωτής Καθηγητής Παντείου Πανεπιστημίου  
(Επιβλέπων)

Κωνσταντίνος Υφαντής, Αναπληρωτής Καθηγητής Παντείου Πανεπιστημίου  
Χαράλαμπος Παπασωτηρίου, Καθηγητής Παντείου Πανεπιστημίου



Copyright © Γεώργιος Γιώτης, 2017

All rights reserved. Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας διπλωματικής εργασίας εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της διπλωματικής εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα.

Η έγκριση της διπλωματικής εργασίας από το Πάντειον Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών δεν δηλώνει αποδοχή των γνώμων του συγγραφέα.

*Θέλω να αφιερώσω την παρούσα διπλωματική εργασία  
στη σύζυγό μου Βάγια, τον γιό μου Κωνσταντίνο και την κόρη μου Ανθή,  
για την ηθική στήριξη, τη συμπαράσταση και τη συνεχή τους ενθάρρυνση,  
σε όλη τη διάρκεια των σπουδών μου,  
χωρίς την οποία τίποτα,  
από όσα έχω καταφέρει μέχρι σήμερα,  
δεν θα ήταν πραγματικότητα.*

### Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον καθηγητή, κ. Κωνσταντίνο Κολιόπουλο, ο οποίος μου έδωσε τη δυνατότητα να εργαστώ χωρίς περιορισμούς στο αντικείμενο της παρούσης Διπλωματικής Εργασίας και παράλληλα παρείχε την κατάλληλη καθοδήγηση καθ' όλη τη διάρκεια της υλοποίησης της ανά πάσα στιγμή με πολύτιμες υποδείξεις και συμβουλές όποτε τις χρειάστηκα. Οι συμβουλές του, η καθοδήγηση και οι υποδείξεις του, ήταν απαραίτητες για την εξέλιξη και την ολοκλήρωση αυτής της προσπάθειας.

Επίσης, θα ήθελα να εκφράσω το σεβασμό μου και τις θερμές μου ευχαριστίες στον κ. Σπύρο Μπελεγράτη, Αντιστράτηγο ε.α., Πρόεδρο του ΔΣ του Συνδέσμου Επιτελών Εθνικής Άμυνας (ΣΕΕΘΑ), για την πολύτιμη βοήθεια του, κατά τη συγγραφή της παρούσης εργασίας, για την ευαισθησία και την λακωνική ευγένειά του στον παραιναιτικό του λόγο.

*Παράινέσεις προς Ηγήτορες*

*Γνώρισε τους Άνδρες σου...*

*Μάθε την Εργασία σου...*

*Γνώρισε τον Εαυτό σου...*

*Ταγματάρχης C.A.BACH (1917)*

**ΣΕΛΙΔΑ ΣΚΟΠΙΜΑ ΚΕΝΗ**

**Περιεχόμενα**

<b>Κεφάλαια</b>	<b>Περιγραφή</b>	<b>Σελίδες</b>
<b>Εισαγωγή</b>		<b>1-4</b>
Γενικά		1-3
Σκοπός		3
Μεθοδολογία		3-4
Παράγοντες - Προϋποθέσεις		4
<b>Κεφάλαιο Πρώτο</b>	<b>Η Ελλάδα και ο Κόσμος στον 21<sup>ο</sup> Αιώνα</b>	<b>5-18</b>
1.1	Οι Μεγάλες Προκλήσεις του 21 <sup>ου</sup> Αιώνα	5-9
1.2	Η Επανάσταση στις Στρατιωτικές Υποθέσεις	9-11
1.3	Το Περιφερειακό Περιβάλλον Ασφαλείας	11-13
1.4	Η Τουρκία και η Ελληνική Εξωτερική Πολιτική	13-15
1.5	Προκλήσεις για την Ελλάδα το 2025	14-18
<b>Κεφάλαιο Δεύτερο</b>	<b>Η Διάπλαση της Προσωπικότητας του Έλληνα Αξιωματικού ως Στρατιωτικού Ηγέτη</b>	<b>19-48</b>
2.1	Γενικά	19-20
2.2	Οι Στρατιωτικές Αξίες	20-26
2.3	Τα Χαρακτηριστικά Γνωρίσματα	26-32
2.4	Ο Χαρακτήρας	33-37
2.5	Οι Ικανότητες	37-39
2.6	Το Έργο	39-41
2.7	Τα Χαρακτηριστικά Γνωρίσματα της προσωπικότητας του Αξιωματικού ως Στρατιωτικού Ηγέτη Κατά τον Θουκυδίδη	42-47
<b>Κεφάλαιο Τρίτο</b>	<b>Ο Σύγχρονος και ο Μελλοντικός Έλληνας Αξιωματικός</b>	<b>49-56</b>
3.1	Γενικά	49-50
3.2	Τα Απαιτούμενα Προσόντα του Έλληνα Αξιωματικού στο Σύγχρονο – Μελλοντικό Επιχειρησιακό Περιβάλλον	50-51
3.3	Οι Μελλοντικές Απαιτήσεις – Ανάλυση των	51-56

	Χαρακτηριστικών των Ελλήνων Αξιωματικών	
<b>Συμπεράσματα – Προτάσεις</b>		<b>57-62</b>
Συμπεράσματα		57-60
Προτάσεις		60-62
<b>Παραρτήματα</b>		
«Α»	Ημερήσια Διαταγή Παραλαμβάνοντος Α/ΓΕΣ την 23 Ιαν 17	Α-1 έως Α-4
«Β»	Ημερήσια Διαταγή Παραλαμβάνοντος Α/ΓΕΝ την 23 Ιαν 17	Β-1 έως Β-4
«Γ»	Ημερήσια Διαταγή Παραλαμβάνοντος Α/ΓΕΑ την 23 Ιαν 17	Γ-1 έως Γ-4
«Δ»	Πηγές - Βιβλιογραφία	Δ-1 έως Δ-4



«Το Πρότυπο του Έλληνα Κατώτερου και Ανώτερου Αξιωματικού το 2025»

Γεώργιος Γιώτης

**Περίληψη**

*«What world are we living in? The military is living in “a competitive learning environment”».*

*US General Martin Dempsey*

Στη σύγχρονη εποχή, οι συνθήκες εξέλιξης στις Ελληνικών Ενόπλων Δυνάμεων (ΕΕΔ) δεν μένουν ανεπηρέαστες από τις συνθήκες εξέλιξης στον υπόλοιπο κοινωνικό και διεθνή χώρο. Καθώς πλησιάζουμε στο τέλος της δεύτερης δεκαετίας του 21ου αιώνα, πέρα από τον διαρκώς συρρικνούμενο προϋπολογισμό μικρών κρατών για την άμυνα σε διεθνή κλίμακα και τη διαρκή μείωση των δυνάμεων, διαφαίνεται μια διαρκώς αυξανόμενη τάση αλλαγής όσον αφορά στο φάσμα των επιχειρήσεων (ανθρωπιστικές αποστολές, διασφάλιση της ειρήνης κ.λπ.), στην αβεβαιότητα των εξελίξεων και στην τεχνολογία (οπλικά συστήματα - εισαγωγή ψηφιακών συστημάτων στο πεδίο της μάχης).

Οι διαμορφούμενες τάσεις διεθνώς σε θέματα οργάνωσης, αποστολών, εκπαίδευσης, εξοπλισμών και τεχνολογίας, καθώς και η εμφάνιση πρωτόγνωρων καταστάσεων (λαθρομετανάστευση, αυξανόμενη περιβαλλοντολογική ευαισθησία, μη επανδρωμένα συστήματα, μάχες εντός πόλεων κλπ.), δεν αφήνουν ανεπηρέαστη τη στρατιωτική τέχνη. Οι παρούσες απειλές, οι νέες τάσεις και το είδος των οπλικών συστημάτων που μπορεί να εμφανισθούν στα επόμενα χρόνια δημιουργούν στις ΕΕΔ νέες στρατηγικές και τακτικές, καθώς και εκπαιδευτικές απαιτήσεις, μεγαλύτερες από ποτέ.

Ο ρόλος του ανθρώπινου παράγοντα θα συνεχίσει να είναι πρωταρχικός και κυρίαρχος στις μελλοντικές επιχειρήσεις, που θα απαιτούν από τους Έλληνες Αξιωματικούς **αρετές**, όπως ανιδιοτέλεια, αυτοπεποίθηση, ηθικό, ψυχικό σθένος και ακεραιότητα. Επίσης, θα κληθούν να ανταποκριθούν σε ρόλους, όπου οι εξειδικευμένες **γνώσεις** και **δεξιότητες**, τόσο σε τεχνολογίες αιχμής (π.χ. επικοινωνίες, οπλικά συστήματα, συστήματα διοίκησης και ελέγχου), όσο και σε επιστημονικά γνωστικά αντικείμενα (π.χ. διπλωματία, πολιτική, διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού), θα αποτελούν την ειδοποιό διαφορά μεταξύ της νίκης και

της ήττας και θα ενισχύουν το μαχητικό πνεύμα, που είναι αναγκαίο στοιχείο στις επιχειρήσεις του Ψηφιακού Πεδίου Μάχης.

**Σκοπός της διπλωματικής εργασίας** είναι η όσο το δυνατόν πληρέστερη και ακριβέστερη περιγραφή του Προτύπου για τις δυνατότητες και δεξιότητες που χρειάζεται να διαθέτει ο Έλληνας Αξιωματικός (κατώτερος – ανώτερος), προκειμένου να ανταποκριθεί στην αντιμετώπιση των επερχόμενων για την Πατρίδα μας απειλών και προκλήσεων στο τόσο κοντινό 2025.

**Το πρότυπο του** σύγχρονου, αλλά και μελλοντικού Έλληνα Αξιωματικού το τόσο κοντινό **2025**, θα μπορούσε να είναι εκείνο στο οποίο θα συνυπάρχουν τρεις τύποι Αξιωματικών. Ο **ηγέτης – μαχητής**, που υπερτερούσε μέχρι πρόσφατα, θα πρέπει να συμπληρωθεί από τον **επιστήμονα – διανοούμενο** και τον **διπλωμάτη – πολιτικό**, με τους παρακάτω συνοπτικά ρόλους:

#### 1. **Ο Ηγέτης – Μαχητής Αξιωματικός<sup>1</sup>**

Ο ρόλος αυτός αποτελεί εδώ και εκατοντάδες χρόνια τον κεντρικό πυρήνα ανάπτυξης κάθε Έλληνα Αξιωματικού σε κάθε κλάδο των ΕΕΔ και θα εξακολουθήσει να είναι η βασική συνιστώσα κάθε μελλοντικής σύνθεσης και δομής. Τα τυπικά στρατιωτικά χαρακτηριστικά, τα οποία αναλύθηκαν λεπτομερώς στην παρούσα διπλωματική εργασία, ήταν και θα παραμείνουν εξίσου κρίσιμα και η στέρεα βάση επί της οποίας θα στηριχθούν οι μελλοντικοί Αξιωματικοί. Οι Έλληνες Αξιωματικοί, ιδιαίτερα οι Ηγέτες μικρών κλιμακίων, πρέπει να συνεχίσουν να είναι ικανοί για την εφαρμογή της στρατιωτικής ισχύος με τον παραδοσιακό τρόπο, ιδιαίτερα απέναντι στην υπαρκτή και συμβατή απειλή της χώρας μας. Η άποψη που αναφέρει ότι, η σύγχρονη τεχνολογία θα απομακρύνει την πιθανότητα άμεσης εμπλοκής των στρατιωτών και ότι, οι Αξιωματικοί Διοικητές θα περιοριστούν μόνο σε τεχνικά-επιστημονικά και πολιτικο-διπλωματικά καθήκοντα, σε ένα περιβάλλον διατήρησης της ειρήνης, δείχνει την αποτυχία αναγνώρισης της λειτουργικής ασάφειας και των απαραίτητων συνδυασμένων δεξιοτήτων που απαιτεί το παρόν και, ιδιαίτερα, το μέλλον. Η μελέτη των πρόσφατων στρατιωτικών επιχειρήσεων, οι οποίες διεξήχθησαν είτε στο όνομα της καταπολέμησης της τρομοκρατίας (π.χ. ο πόλεμος στο Αφγανιστάν, ο δεύτερος πόλεμος του Κόλπου), είτε στο όνομα

---

<sup>1</sup> Ιωάννης Γ. Παπανικολάου, Προετοιμάζοντας τους Αξιωματικούς για έναν Κόσμο που Αλλάζει (Αθήνα: ΤΟΥΡΙΚΗ, 2010), σ.128-131.

προστασίας εθνικών μειονοτήτων (π.χ. ο πόλεμος στην Γιουγκοσλαβία), επιβεβαιώνουν ακριβώς τα αντίθετα.

## 2. Ο Επιστήμονας – Διανοούμενος Αξιωματικός

Ο ρόλος του επιστήμονα-διανοούμενου προωθείται τόσο από τις σύγχρονες εξελίξεις στους τομείς της στρατηγικής και στρατιωτικής επιστήμης, όσο επίσης και από τις κοινωνικές, πολιτικές και τεχνολογικές εξελίξεις. Ο όρος «διανοούμενος», όπου χρησιμοποιείται, γίνεται από την άποψη του επιστημονικά μορφωμένου επαγγελματία Αξιωματικού. Οι αλλαγές στη φύση των εχθροπραξιών, καθώς και η διεύρυνση του φάσματος των στρατιωτικών δραστηριοτήτων, που θα κληθούν οι επαγγελματίες Αξιωματικοί να εκτελέσουν στο εγγύς μέλλον, απαιτούν από τους Αξιωματικούς να είναι μαχητές αλλά και ειδικοί επιστήμονες. Ο Έλληνας Αξιωματικός του τόσο κοντινού μέλλοντος θα πρέπει να αισθάνεται οικείος τόσο με τις νέες τεχνολογίες (π.χ. η πληροφορική, τα συστήματα διοίκησης και ελέγχου), όσο και με τις κοινωνικές και ανθρωπιστικές επιστήμες και θεωρίες. Θα πρέπει να σκέφτεται και να προβλέπει τις συνθήκες για την εφαρμογή της στρατιωτικής ισχύος στο νέο περιβάλλον ασφαλείας, όπως εκείνες οι στρατιωτικές επιχειρήσεις που βρίσκονται στην γκρίζα ζώνη μεταξύ των κλασικών πολεμικών επιχειρήσεων – όπου επιδιώκεται η ήττα του αντιπάλου – και των επιχειρήσεων διατήρησης της ειρήνης. Η συμμετοχή των Ελλήνων Αξιωματικών σε επιχειρήσεις διατήρησης της ειρήνης, ως προβολή σημαίας, στο πλαίσιο αποφάσεων του Συμβουλίου Ασφαλείας (ΣΑ) των Ηνωμένων Εθνών (ΗΕ) ή και άλλων διεθνών οργανισμών (NATO, ΕΕ) θεωρείται ως η πλέον πιθανή για το μέλλον. Αυτό σημαίνει ότι, οι αποφάσεις και οι ενέργειές τους στα μελλοντικά πεδία μάχης ή συγκρούσεων ή διενέξεων θα απεικονίζουν την κατανόηση των ευρύτερων κοινωνικών και πολιτικών σχέσεων, κατανόηση η οποία θα διευκολύνεται από την σφαιρική διανόηση και μόρφωση των Ελλήνων Αξιωματικών.

## 3. Ο Διπλωμάτης – Πολιτικός Αξιωματικός

Ο ρόλος του διπλωμάτη – πολιτικού ενισχύεται όλο και περισσότερο με την παρατηρούμενη επανάσταση στα μέσα διαχείρισης της πληροφορίας και την χρήση των ΜΜΕ στο σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον. Ο ρόλος αυτός γίνεται ακόμη πιο σημαντικός για τις ΕΕΔ όταν ενεργούν εκτός των εθνικών γεωγραφικών ορίων στο πλαίσιο δυνάμεων συνασπισμού (ΟΗΕ, NATO, ΕΕ). Η ευαίσθητη φύση των αποστολών μπορεί να οδηγήσει σε επαναπροσδιορισμό των εξουσιοδοτήσεων

για χρήση βίας από τους επικεφαλής Αξιωματικούς, οι οποίοι θα πρέπει να διακρίνονται από πολιτική ευαισθησία σε ένα μεταβαλλόμενο διπλωματικό περιβάλλον. Η εμπειρία του ελληνικού τμήματος στην Μιτρόβιτσα (Κόσσοβο), κατά την αποστολή φύλαξης μιας γέφυρας, και ο χειρισμός της όλης έκρυθμης και πολεμικής κατάστασης με εξαιρετικές διπλωματικές και επικοινωνιακές ικανότητες από τον Αξιωματικό επικεφαλής, αποδεικνύει τη σημασία της σύζευξης των στρατιωτικών και πολιτικών – διπλωματικών δεξιοτήτων.

Για να μπορέσει ο Έλληνας Αξιωματικός να αποκτήσει τα χαρακτηριστικά εκείνα που θα πλησιάζουν όσο το δυνατό περισσότερο σε εκείνα που περιγράφουν το ιδανικό πρότυπο του Έλληνα Αξιωματικού το 2025, προτείνεται η επανεξέταση του τρόπου επιλογής των υποψηφίων Αξιωματικών στα Ανώτατα Στρατιωτικά Ιδρύματα (ΑΣΕΙ), η αλλαγή της φιλοσοφίας της συνολικής εκπαίδευσής των Αξιωματικών σε όλη την σταδιοδρομία τους, καθώς και η ολιστική αναθεώρηση του τρόπου αξιολόγησης και κρίσης τους.

Τα παραπάνω έχουν ιδιαίτερη σημασία αν προσπαθήσουμε να δώσουμε απάντηση στο ερώτημα, αν ο Ηγέτης Αξιωματικός γεννιέται ή γίνεται. Η απάντηση - σύμφωνα με την προσωπική άποψη του γράφοντος - είναι ότι, ο Ηγέτης Αξιωματικός και γεννιέται – αναδεικνύεται, αλλά και γίνεται–δημιουργείται με την κατάλληλη εκπαίδευση, την επαγγελματική κατάρτιση και την εμπειρία.

*Λέξεις-κλειδιά: Πρότυπο, Αξιωματικός, Ηγέτης-Μαχητής, Διπλωμάτης-Πολιτικός, Επιστήμονας-Διανοούμενος, Μέλλον*

*«Η μεγαλύτερη ανηθικότητα είναι να ασκεί κάποιος ένα επάγγελμα που δεν γνωρίζει».*

*Ναπολέον*

**"The Role Model of the Greek Junior and Senior Officer in 2025"**

Georgios Giotis

**Summary**

*«What are we living in? The military is living in a "competitive learning environment"».*

*US General Martin Dempsey*

In modern times, the conditions of evolution in the Hellenic Armed Forces (AF) do not remain unaffected by the conditions of evolution in the rest of the social and international space. As we approach the end of the second decade of the 21st century, beyond the ever-shrinking budget of small countries for defense at international level and the constant reduction of forces, it has been seen a growing trend of change in the range of operations (humanitarian missions, ensure peace etc.), in the uncertainty of developments and in the technology (weapons systems - introduction of digital systems on the battlefield).

The shaping trends worldwide in organization, missions, education/training, equipment and technology, as well as the emergence of unprecedented situations (illegal immigration, increasing environmental sensitivity, unmanned systems, city fights, etc.) do not leave military art unaffected. The current threats, new trends and the type of weapons systems that may emerge in the years to come, create new strategies and tactics, as well as educational requirements, in HAF, greater than ever.

The role of the human factor will continue to be primary and overarching future operations, which will require from the Greek officers' **virtues** as selflessness, confidence, morale, fortitude and integrity. They will also be asked to respond to roles where the specialized **knowledge** and **skills**, both in advanced technology (e.g. communications, weapons systems, command and control systems) and in scientific disciplines (e.g. diplomacy, politics, human resource management) will be the hallmark difference between victory and defeat and will reinforce the fighting spirit, a necessary element in Digital Combat Field operations.

**The aim of the bachelor's thesis** is the as much complete and accurate as possible description of the Role Model for the capabilities and skills they need to have a Greek officer (junior - senior) in order to respond to our homeland upcoming threats and challenges in the nearby 2025.

**The contemporary** and future role model of the **Greek officer** in the nearby **2025** could be one in which will coexist three types of Officers. The **leader - fighter** who outmatched until recently, should be completed by the **scientist – intellectual** and **diplomat - politician**, with the following briefly roles:

1. **The Leader - Fighter Officer**<sup>2</sup>

This role has been for centuries the central core of the development of each Greek Officer in each branch of HAF and will continue to be the basic component of any future composition and structure. The typical military features, which have been analyzed in detail during this thesis, have been and will remain equally crucial and the solid basis on which future officers will be supported. Greek officers, especially Small Units' Leaders, must continue to be able to apply military power in the traditional way, especially against the existing and compatible threat of our country. The opinion which states that modern technology will remove the possibility of **direct** involvement of soldiers and that Commanding Officers will **only** be limited to technical-scientific and political-diplomatic duties in a 'peacekeeping' environment, shows the failure to recognize the functional ambiguity and the necessary combined skills which requires the present and, in particular, the future. The study of recent military operations conducted either in the name of fighting terrorism (e.g. the war in Afghanistan, the Gulf War II) or in the name of protecting national minorities (e.g. the war in Yugoslavia), confirms exactly the contrary.

2. **The Scientist - Intellectual Officer**

The role of the scientist-intellectual is promoted both by modern developments in the fields of strategic and military science as well as by social, political and technological developments. The term "**intellectual**", where used, is in terms of scientific professional educated Officer. Changes in the nature of hostilities, as well as the widening of the range of military activities which are to be called by professional Officers to execute in the near future, require Officers to be fighters, but also special scientists. The Greek Officer of the near future should feel familiar both with new technologies (e.g. information technology, management and control systems) and with social and humanitarian sciences and theories. It should think and foresee the conditions for the implementation of military power in the new security

---

<sup>2</sup> Ioannis G. Papanikolaou, Preparing the Officers for a Changing World (Athens: TOURIKIS, 2010), pp.128-131.

environment, such as those military operations in the gray zone between the classic war operations - where the adversary's defeat is sought - and peacekeeping operations. The participation of Greek officers in peacekeeping operations as flag display, in the context of United Nations Security Council (UNSC) resolutions, or other international organizations (NATO, EU), is considered the most likely for the future. This means that their decisions and actions in future battlefields or conflicts will reflect the understanding of wider social and political relations, an understanding that will be facilitated by the global intellect and education of Greek Officers.

### 3. **The Diplomat - Politician Officer**

The role of the diplomat - politician is increasingly reinforced by the observed revolution in information management tools and the use of Mass Media in the modern operational environment. This role becomes even more important for HAF when they operate outside national boundaries within the framework of coalition forces (UN, NATO and EU). The sensitive nature of the missions may lead to a redefinition of the authorizations for use of force by Officers in Chief, who should be distinguished for political sensitivity into a changing diplomatic environment. The experience of the Greek section in Mitrovica (Kosovo) during the mission of guarding a bridge and the handling of the whole degraded and war situation with excellent diplomatic and communication skills by the Chief Officer demonstrates the importance of the reconciliation of military and political – diplomatic skills.

In order for the Greek Officer to be able to acquire the characteristics that would be as close as possible to those describing the role model of the Greek Officer in 2025, it is proposed to review the way in which the candidates selected for the Higher Military Institutions (ASEI), the change of the overall Officers' training philosophy throughout their careers, as well as a holistic review of their assessment and judgment.

The above are of particular importance if we try to answer the question if the Leader Officer is born or is being become. The answer - according to the writer's personal point of view - is that the Leader Officer and is born - is emerging, but also becomes - created with the appropriate education, professional training and experience.

*Keywords: Role Model, Officer, Leader-Fighter, Diplomat- Politician, Scientist-Intellectual, Future*

*"The biggest immorality is to practice a profession that does not know".*

*Napoleon*



## Εισαγωγή

### Γενικά

Η Ημερήσια Διαταγή του παραλαμβάνοντος Α/ΓΕΣ, την 23 Ιαν 17<sup>3</sup> δεν άφησε κανένα περιθώριο αμφιβολίας σχετικά με το ποιο θα είναι το κέντρο βάρους της Διοίκησης του: *η διαμόρφωση του μέλλοντος του Στρατού Ξηράς*. Ανάλογες αναφορές και από τους παραλαμβάνοντες Α/ΓΕ του Ναυτικού<sup>4</sup> και της Αεροπορίας<sup>5</sup> αντίστοιχα κατά την ανάγνωση των οικείων ημερήσιων διαταγών. Καθοριστικός παράγοντας στη διαμόρφωση του μέλλοντος και των τριών κλάδων των Ελληνικών Ενόπλων Δυνάμεων (ΕΕΔ) αποτελεί το ανθρώπινο δυναμικό και κορωνίδα αυτού η οικογένεια των Ελλήνων Αξιωματικών, προς τιμή των οποίων συγγράφεται η παρούσα εργασία.

Ξάφνου, αυθόρμητα και χωρίς ιδιαίτερη σκέψη, διάφορα ερωτήματα τριγυρίζουν στο μυαλό του γράφοντος. Για ποιο μέλλον ομιλούμε και πόσο σίγουροι είμαστε για το πώς θα είναι το «εγγύς μέλλον» του 2025; Τι είδους απειλές θα κληθούν να αντιμετωπίσουν οι ΕΕΔ το 2025; Το πρότυπο του μελλοντικού Έλληνα Αξιωματικού το 2025 θα είναι διαφορετικό από εκείνο το 1991 ή 1891<sup>6</sup>; Έχοντας ως βάση τους παραπάνω προβληματισμούς, θα ξεκινήσει η δόμηση της συγγραφής της παρούσης.

Στη σύγχρονη εποχή, οι συνθήκες εξέλιξης στις ΕΕΔ δεν μένουν ανεπηρέαστες από τις συνθήκες εξέλιξης στον υπόλοιπο κοινωνικό και διεθνή χώρο. Το διεθνές περιβάλλον σήμερα, ουσιαστικά έχει μεταβληθεί σε έναν απόλυτα ανταγωνιστικό στίβο, όπου κυριαρχεί ο όρος «παγκοσμιοποίηση». Καθώς πλησιάζουμε στο τέλος της δεύτερης δεκαετίας του 21ου αιώνα, πέρα από τον διαρκώς συρρικνούμενο προϋπολογισμό μικρών κρατών για την άμυνα σε διεθνή κλίμακα και τη διαρκή μείωση των δυνάμεων, διαφαίνεται μια διαρκώς αυξανόμενη τάση αλλαγής όσον αφορά στο φάσμα των επιχειρήσεων (ανθρωπιστικές αποστολές, διασφάλιση της ειρήνης κλπ.), στην αβεβαιότητα των εξελίξεων και στην τεχνολογία (οπτικά συστήματα - εισαγωγή ψηφιακών συστημάτων στο πεδίο της μάχης).

---

<sup>3</sup> Ολόκληρη η Ημερήσια Διαταγή, όπως στο Παράρτημα «Α» της παρούσης (Πηγή : [www.army.gr](http://www.army.gr))

<sup>4</sup> Ολόκληρη η Ημερήσια Διαταγή, όπως στο Παράρτημα «Β» της παρούσης (Πηγή : [www.hellenicnavy.gr](http://www.hellenicnavy.gr))

<sup>5</sup> Ολόκληρη η Ημερήσια Διαταγή, όπως στο Παράρτημα «Γ» της παρούσης (Πηγή : [www.haf.gr](http://www.haf.gr))

<sup>6</sup> Οι ημερομηνίες δεν είναι τυχαίες. Το έτος 1991 είναι η χρονιά αποφοίτησης του γράφοντος από την Στρατιωτική Σχολή Ευελπίδων (ΣΣΕ), ενώ 100 χρόνια πριν, το 1891, αποφοιτούσε από το ίδιο ίδρυμα ο ήρωας του Μακεδονικού Αγώνα, Παύλος Μελάς.

Οι διαμορφούμενες τάσεις διεθνώς σε θέματα οργάνωσης, αποστολών, εκπαίδευσης, εξοπλισμών και τεχνολογίας, καθώς και η εμφάνιση πρωτόγνωρων καταστάσεων (λαθρομετανάστευση, αυξανόμενη περιβαλλοντολογική ευαισθησία, μη επανδρωμένα συστήματα, μάχες εντός πόλεων κ.λπ.), δεν αφήνουν ανεπηρέαστη τη στρατιωτική τέχνη. Οι παρούσες απειλές, οι νέες τάσεις και το είδος των οπλικών συστημάτων που μπορεί να εμφανισθούν στα επόμενα χρόνια δημιουργούν στις ΕΕΔ νέες στρατηγικές και τακτικές, καθώς και εκπαιδευτικές απαιτήσεις, μεγαλύτερες από ποτέ.

Οι τεχνολογίες της πληροφορικής, των επικοινωνιών και των δικτύων πληροφόρησης πραγματικού χρόνου, αναμένεται να πραγματοποιήσουν επαναστατικές προόδους και επεκτάσεις κατά τα προσεχή έτη. Η κοινωνία της πληροφορίας επιβάλλει στα άτομα, στους οργανισμούς και στα έθνη, να εξετάσουν, σχεδιάσουν και ενεργήσουν αποτελεσματικά μέσα σε ένα νέο, σύνθετο περιβάλλον, το Παγκόσμιο Πληροφοριακό Περιβάλλον. Οι νέες συνθήκες οδηγούν σε αναθεώρηση παραδοσιακών απόψεων περί στρατιωτικών επιχειρήσεων και διαμορφώνουν ένα νέο χαρακτήρα πεδίου αντιπαράθεσης, τον «ψηφιακό».

Ο ρόλος του ανθρώπινου παράγοντα θα συνεχίσει να είναι πρωταρχικός και κυρίαρχος στις μελλοντικές επιχειρήσεις, που θα απαιτούν από τους Έλληνες Αξιωματικούς **αρετές**, όπως ανιδιοτέλεια, αυτοπεποίθηση, ηθικό, ψυχικό σθένος και ακεραιότητα. Επίσης, θα κληθούν να ανταποκριθούν σε ρόλους, όπου οι εξειδικευμένες **γνώσεις** και **δεξιότητες**, τόσο σε τεχνολογίες αιχμής (π.χ. επικοινωνίες, οπλικά συστήματα, συστήματα διοίκησης και ελέγχου), όσο και σε επιστημονικά γνωστικά αντικείμενα (π.χ. διπλωματία, πολιτική, διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού), θα αποτελούν την ειδοποιό διαφορά μεταξύ της νίκης και της ήττας και θα ενισχύουν το Μαχητικό Πνεύμα, που είναι αναγκαίο στοιχείο στις επιχειρήσεις του Ψηφιακού Πεδίου Μάχης.

Οι εξελίξεις είναι πραγματικά θεαματικές, ταχύτατες και προκλητικές. Οι Αξιωματικοί των ΕΕΔ θα βρεθούν σε ένα τελείως διαφορετικό περιβάλλον και θα κληθούν να ενεργήσουν σε ένα νέο πεδίο μάχης. Θα πρέπει επομένως να είναι έτοιμοι και να χαρακτηρίζονται από προσόντα ανάλογα των μελλοντικών απαιτήσεων. Τα προσόντα αυτά και τα χαρακτηριστικά γενικότερα, είναι φυσικό να διαφέρουν ανάλογα με τη θέση και το επίπεδο διοίκησης του κάθε Αξιωματικού. Παρόλα αυτά, διαφαίνεται ότι οι μελλοντικές απαιτήσεις θα επηρεάσουν τους Αξιωματικούς

(κατώτερος – ανώτερος), σε όλη την κλίμακα της ιεραρχίας, ανεξάρτητα βαθμού, θέσης, κλάδου, Όπλου ή Σώματος.

### **Σκοπός**

Σκοπός της διπλωματικής εργασίας είναι η όσο το δυνατόν πληρέστερη και ακριβέστερη σκιαγράφηση εκείνων των ηθικών και γνωστικών χαρακτηριστικών που θα πρέπει να διαθέτει το πρότυπο του Έλληνα Αξιωματικού (κατώτερου – ανώτερου), προκειμένου να ανταποκριθεί στην αντιμετώπιση των επερχόμενων για την Πατρίδα μας απειλών και προκλήσεων στο τόσο κοντινό 2025.

### **Μεθοδολογία**

Για την επίτευξη του σκοπού αυτού, η παρούσα διπλωματική εργασία απαρτίζεται από τέσσερα κεφάλαια. Ειδικότερα:

1. Στο πρώτο κεφάλαιο της εργασίας, λαμβάνει χώρα μια σύντομη περιγραφή των μεγάλων προκλήσεων τις οποίες ο Κόσμος και η Χώρα εκτιμάται ότι θα κληθούν να αντιμετωπίσουν στον 21ο αιώνα. Στην συνέχεια περιγράφεται εν συντομία ο όρος «επανάσταση στις στρατιωτικές υποθέσεις», καθώς και τα τρία συστατικά επί των οποίων στηρίζεται η υπόψη επανάσταση. Κατόπιν, αναλύεται το περιφερειακό περιβάλλον ασφαλείας εντός του οποίου βρίσκεται και κινείται η Ελλάδα, καθώς επίσης, ειδικότερα, και μια σύντομη σκιαγράφηση του πολιτικού γίνεσθαι στη γειτονική Τουρκία. Ολοκληρώνοντας το κεφάλαιο αυτό, παραθέτονται σκέψεις και προβληματισμοί σχετικά με τις πιθανές προκλήσεις που ενδεχομένως η Ελλάδα να αντιμετωπίσει το τόσο σύντομο 2025.

2. Εν συνεχεία, το δεύτερο κεφάλαιο της παρούσης, στο πλαίσιο της Στρατιωτικής Ηγεσίας, πραγματεύεται και αναλύει τις στρατιωτικές αξίες, τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα, τις ικανότητες και τις γνώσεις που απαιτούνται για τη διαμόρφωση της προσωπικότητας του Έλληνα Αξιωματικού, ως Στρατιωτικού Ηγέτη, έτσι ώστε να αντιλαμβάνεται τι απαιτείται να γίνει, να αποφασίζει τι θα πράξει και να επηρεάζει τους άλλους να τον ακολουθήσουν.

3. Στο τρίτο κεφάλαιο της εργασίας αναλύονται τα απαιτούμενα προσόντα τα οποία θα πρέπει να διαθέτει ο Έλληνας Αξιωματικός τόσο στο σύγχρονο όσο και στο μελλοντικό επιχειρησιακό περιβάλλον, αναπτύσσοντας τις τέσσερις θεμελιώδεις ιδιότητες του ως επαγγελματίας των ΕΕΔ.

4. Ολοκληρώνοντας την διπλωματική εργασία, σε ξεχωριστό κεφάλαιο παραθέτονται τα συμπεράσματα αυτής, καθώς και οι προτάσεις σχετικά με τις

διαδικασίες επιλογής, εκπαίδευσης και αξιολόγησης των Ελλήνων Αξιωματικών, έτσι ώστε να πληρούν τα χαρακτηριστικά εκείνα που θα τον καθιστούν ιδανικό πρότυπο Αξιωματικού το 2025.

### **Παράγοντες – Προϋποθέσεις**

Κατά την συγγραφή της διπλωματικής εργασίας ελήφθησαν υπόψη οι παρακάτω παράγοντες και προϋποθέσεις :

1. Τα στοιχεία, καθώς και οι πληροφορίες που χρησιμοποιήθηκαν για τη σύνταξη της παρούσης, αντλήθηκαν από ανοικτές πηγές και αδιαβάθμητες πληροφορίες.

2. Η Χώρα θα συνεχίσει να τηρεί Ένοπλες Δυνάμεις στα σημερινά επίπεδα και θα συμμετέχει στις επιχειρησιακές δραστηριότητες του ΟΗΕ, του ΝΑΤΟ, της ΕΕ και των λοιπών διεθνών ή περιφερειακών οργανισμών στο πλαίσιο των διεθνών υποχρεώσεων.

3. Οι απειλές και οι προκλήσεις για την ασφάλεια της Χώρας δεν θα αλλάξουν σημαντικά.

4. Οι ΕΕΔ θα συνεχίσουν να εξοπλίζονται με σύγχρονα οπικά συστήματα παρακολουθώντας τις σύγχρονες διεθνείς εξελίξεις στον τομέα αυτό.

5. Η αποστολή και ο ρόλος των ΕΕΔ το 2025 δεν θα μεταβληθεί.

6. Η δομή και οργάνωση των ΕΕΔ το 2025 θα εξυπηρετούν πρωτίστως την αντιμετώπιση εξωτερικών απειλών και δευτερευόντως την αρωγή και συνδρομή για αντιμετώπιση απειλών εσωτερικής ασφαλείας, ενώ δεν αναμένονται σημαντικές αλλαγές σε αυτές (ΕΕΔ).

7. Οι κοινωνικοπολιτικές συνθήκες της Χώρας δεν θα αλλάξουν σημαντικά.

8. Η παρούσα θα καλύψει **μόνο** τους Έλληνες Αξιωματικούς (κατώτερους – ανώτερους) που προέρχονται από τα Ελληνικά Ανώτατα Στρατιωτικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα (ΑΣΕΙ) και ουχί τα λοιπά στελέχη των ΕΕΔ.

9. Στην παρούσα, για λόγους συντομογραφίας, διευκρινίζεται ότι, όπου αναγράφεται η λέξη «Αξιωματικός» ή «Στρατιωτικός Ηγέτης», εννοείται «Έλληνας Αξιωματικός (κατώτερος – ανώτερος)».

## Κεφάλαιο Πρώτο

### Η Ελλάδα και ο Κόσμος στον 21ο Αιώνα

*«What world are we living in? The military is living in “a competitive learning environment”».*

*US General Martin Dempsey*

#### 1.1 Οι Μεγάλες Προκλήσεις του 21ου Αιώνα<sup>7</sup>

Η ανθρωπότητα αντιμετωπίζει στον 21ο αιώνα δύο μεγάλες κατηγορίες προκλήσεων : **Πρώτον**, τη διαχείριση μιας σειράς από προβλήματα παγκόσμιας κλίμακας, όπως η κλιματική αλλαγή, οι αδυναμίες του χρηματοπιστωτικού συστήματος, οι δημογραφικές εξελίξεις και οι πληθυσμιακές μετακινήσεις, οι πανδημίες, οι φυσικές και τεχνολογικές καταστροφές, οι διάφορες εκφάνσεις του διεθνικού οργανωμένου εγκλήματος, ο αυξανόμενος ανταγωνισμός για την εκμετάλλευση των φυσικών πόρων (ενέργεια, νερό), η διαχείριση των παγκόσμιων κοινών (global commons : κυβερνοχώρος, διάστημα, ωκεανοί), τα αποτυχημένα/δυσλειτουργικά (failed/dysfunctional) κράτη, αλλά και η διαχείριση τεχνολογικών εξελίξεων στους τομείς της πληροφορικής, των επιστημών ζωής (ιατρική, βιολογία, βιοτεχνολογία) και νανοτεχνολογίας (μεταξύ των οποίων εκτιμάται ότι θα υπάρξουν και σημαντικές συνέργειες).

**Δεύτερον**, τις μεταβολές στην παγκόσμια ισορροπία δυνάμεων. Η διεθνής πολιτική χαρακτηρίζεται από μια συνεχή, σύνθετη και δυναμική διαδικασία αναδιαμόρφωσης του διεθνούς συσχετισμού ισχύος. Η οικονομική και, συνακόλουθα, πολιτική άνοδος των λεγόμενων χωρών BRICS<sup>8</sup> (ακρωνύμιο από τα αρχικά των χωρών Βραζιλία, Ρωσία, Ινδία, Κίνα και Νότια Αφρική) ανακατεύει εκ νέου την «παγκόσμια τράπουλα», διαμορφώνοντας νέες παγκόσμιες και περιφερειακές ισορροπίες. Η άνοδος αυτή λαμβάνει χώρα σε μια εποχή όπου τόσο οι ΗΠΑ, όσο και – σε πολύ μεγαλύτερο βαθμό – η ΕΕ βρίσκονται σε περίοδο οικονομικής – αλλά και πολιτικής και κοινωνικής – κρίσης, με προφανείς συνέπειες για την πολιτική τους ισχύ και παγκόσμια επιρροή (χωρίς αυτό να σημαίνει ότι ιδιαίτερα οι ΗΠΑ δεν θα παραμείνουν η σημαντικότερη παγκόσμια δύναμη).

---

<sup>7</sup> Ελληνικό Ίδρυμα Ευρωπαϊκής και Εξωτερικής Πολιτικής (ΕΛΙΑΜΕΠ), Λευκή Βίβλος για την Ελληνική Εξωτερική Πολιτική, Άμυνα και Ασφάλεια : Προτάσεις, Ευκαιρίες και Προτάσεις Πολιτικής (Αθήνα: Σιδέρης, 2016), σ. 23.

<sup>8</sup> BRICS = **B**razil, **R**ussia, **I**ndia, **C**hina, **S**outh Africa

Αυτή η αλλαγή των παγκόσμιων δεδομένων οδηγεί αναπόφευκτα σε μια διαδικασία – εύχεται κανείς και ομαλής – μετάβασης σε μια νέα ισορροπία δυνάμεων. Σύμφωνα με τις μέχρι τώρα ενδείξεις, το διεθνές σύστημα στις επόμενες δεκαετίες δεν θα κυριαρχείται πλέον από μια υπερδύναμη, αλλά πιθανότατα από δύο (ΗΠΑ και Κίνα)<sup>9</sup> συν έναν αριθμό μεγάλων και περιφερειακών δυνάμεων, θυμίζοντας περισσότερο την ισορροπία δυνάμεων στην Ευρώπη του 19<sup>ου</sup> αιώνα: ένα διεθνές σύστημα με υψηλή αλληλεξάρτηση, πολλά κέντρα ισχύος και χωρίς ένα κέντρο βάρους ή έναν παγκόσμιο «φύλακα». Άλλες θεωρήσεις αναφέρονται σε ένα διεθνές σύστημα όπου διάφοροι δρώντες έχουν αρκετή ισχύ για να σταματούν τις πρωτοβουλίες όλων των υπολοίπων, αλλά κανείς δεν έχει την ισχύ να υλοποιήσει τη δική του πολιτική. Σε ένα τέτοιο κόσμο, σε κρίσιμα ζητήματα είτε δεν λαμβάνονται αποφάσεις, είτε λαμβάνονται όταν πλέον είναι πολύ αργά, είτε είναι αποτέλεσμα τόσο πολλών συμβιβασμών που στερούνται αποτελεσματικότητας.

Εκτός από τη διάχυση ισχύος σε νέες δυνάμεις σε ένα περιβάλλον αυξανόμενης παγκοσμιοποίησης, τα ζητήματα του 21<sup>ου</sup> αιώνα αφορούν, μεταξύ άλλων, τον ρόλο της «ήπιας» (soft) και της «έξυπνης» (smart) ισχύος σε σχέση με την παραδοσιακή «σκληρή» (hard) ισχύ, τη μετατόπιση του παγκόσμιου γεωπολιτικού και, κυρίως, γεωοικονομικού κέντρου προς την Ασία (αν και η περιοχή του Ατλαντικού θα διατηρήσει μεγάλο μέρος της σημασίας της), την ανάγκη για νέες δομές παγκόσμιας διακυβέρνησης για την αντιμετώπιση παγκόσμιων προβλημάτων, τον ρόλο των μη-κρατικών δρώντων, τις σχέσεις Ισλάμ – Δύσης και τη διεθνή τρομοκρατία.

Είναι, ωστόσο, αυξανόμενα εμφανής η αδυναμία της Δύσης (και ιδιαίτερα της Ευρώπης) να αντιδράσει στις νέες εξελίξεις. Η εντεινόμενη αίσθηση περί αμερικανικής αδυναμίας οφείλεται τόσο στη μείωση, κυρίως σε σχετικά μεγέθη, της αμερικανικής κυριαρχίας στο διεθνές σύστημα, αλλά αποτελεί και στρατηγική επιλογή της που – ορθώς - θεωρεί ότι η εποχή της αμερικανικής παντοδυναμίας έχει παρέλθει οριστικά και ότι οι ΗΠΑ πρέπει να ιεραρχούν συμφέροντα και προτεραιότητες και να χρησιμοποιούν με πιο επιλεκτικό τρόπο τη – σημαντική – ισχύ

---

<sup>9</sup> Για προφανείς λόγους, η Κίνα θεωρείται από τη συντριπτική πλειονότητα των ειδικών αναλυτών ως ο πιο σοβαρός διεκδικητής ή έτερος πόλος της παγκόσμιας ηγεμονίας. Ωστόσο, υπάρχουν δύο προϋποθέσεις για να συμβεί αυτό: πρώτον, να συνεχιστεί η οικονομική ανάπτυξη με αρκετά υψηλούς ρυθμούς και, ως εκ τούτου, να διατηρηθεί η πολιτική σταθερότητα. Δεύτερον, να μην εμπλακεί σε κάποια σύγκρουση εκτεταμένης μορφής και διάρκειας με κάποιο συνδυασμό γειτονικών χωρών ή/και τις ΗΠΑ.

τους, οικοδομώντας συμμαχίες «προθύμων» και αποφεύγοντας στο μέτρο του δυνατού τις μονομερείς ενέργειες.

Από την άλλη πλευρά, το πιο φιλόδοξο πολιτικό πείραμα στην ανθρώπινη ιστορία, η ευρωπαϊκή ολοκλήρωση, φαίνεται να έχει σχεδόν απωλέσει τη δυναμική της και η Γηραιά Ήπειρος περιορίζεται στην παθητική παρακολούθηση του παγκόσμιου ανταγωνισμού και δείχνει να έχει σχεδόν μοιρολατρικά αποδεχθεί ότι το παιχνίδι ισχύος του 21<sup>ου</sup> αιώνα έχει οριστικά χαθεί για εκείνη. Στην πραγματικότητα, το «μεγάλο παιχνίδι» τώρα ξεκινά και το αποτέλεσμα θα καθοριστεί σε μεγάλο βαθμό από τις συμμαχίες (π.χ. ποιος θα προσεταιριστεί τη Ρωσία), την αξιοποίηση των τεχνολογιών αιχμής και τον έλεγχο των πρώτων υλών (και ιδιαίτερα των ενεργειακών πόρων). Το κεντρικό ερώτημα είναι αν η μετεξέλιξη του διεθνούς συστήματος θα είναι συναινετική ή συγκρουσιακή. Σε αυτό το διεθνές περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από υψηλή ρευστότητα, αβεβαιότητα και περιφερειακή αστάθεια, οι μεσο-μακροπρόθεσμες προβλέψεις αποτελούν μια ιδιαίτερα ριψοκίνδυνη προσπάθεια, καθώς δεν μπορεί να αποκλειστεί το ενδεχόμενο εμφάνισης ενός ή περισσοτέρων «παραγόντων – έκπληξη» (surprise factor/black swans).

Οι περισσότεροι ειδικοί συμφωνούν ότι οι **τέσσερις κύριες «τάσεις»** που θα διαμορφώσουν το διεθνές σύστημα τις επόμενες δεκαετίες είναι η δημογραφία, η κλιματική αλλαγή, οι τεχνολογικές εξελίξεις και η παγκοσμιοποίηση. Όσον αφορά στο **δημογραφικό ζήτημα**, από τα περίπου 6,5 δις του παγκόσμιου πληθυσμού σήμερα, εκτιμάται ότι θα φτάσει τα 7,9 δις το 2025. Ο ανταγωνισμός για τους φυσικούς πόρους, και ιδιαίτερα για τους ενεργειακούς, θα εξακολουθήσει να αποτελεί σημαντικό συστατικό στοιχείο του διεθνούς συστήματος. Το 87% των παγκόσμιων ενεργειακών αναγκών καλύπτεται από ορυκτά καύσιμα: άνθρακα, πετρέλαιο και φυσικό αέριο. Να σημειωθεί ότι, για την ΕΕ, το 2030, η εξάρτηση σε πετρέλαιο θα φτάσει το 94% και για φυσικό αέριο το 84%. Επιπρόσθετα, περισσότεροι από 1 δις άνθρωποι ζουν σήμερα σε περιοχές όπου η χρήση των υδάτινων πόρων έχει ξεπεράσει τα όρια βιωσιμότητας. Μέχρι το 2025 ο αριθμός αυτός αναμένεται να αυξηθεί στο 1,8 δις, ενώ σχεδόν τα 2/3 του παγκόσμιου πληθυσμού θα ζει σε συνθήκες όπου η επάρκεια υδάτινων πόρων δεν θα πρέπει να θεωρείται δεδομένη.

Εδώ και αρκετά χρόνια, οι μεσοπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες παγκόσμιες επιπτώσεις των **κλιματικών αλλαγών** ανησυχούν κυβερνητικούς αξιωματούχους, ειδικούς επιστήμονες και απλούς πολίτες. Εκτιμάται ότι, τα περιβαλλοντικά προβλήματα σταδιακά θα επηρεάσουν τις οικονομικές, κοινωνικές και πολιτικές

εξελίξεις σε όλο τον κόσμο. Ακόμη και στην καλύτερη περίπτωση (με μια μέση άνοδο της θερμοκρασίας σε παγκόσμιο επίπεδο της τάξεως των 1,3<sup>ο</sup> Κελσίου ως το 2040), στις επιπτώσεις για την εθνική ασφάλεια μπορεί να συγκαταλέγονται: η αύξηση των ενδο – και διακρατικών εντάσεων λόγω αύξησης των μεταναστευτικών ρευμάτων, η πιθανότητα συγκρούσεων λόγω ανεπάρκειας πόρων (κυρίως στα αδύναμα κράτη της Αφρικής), οι οικονομικές προεκτάσεις από την εξάπλωση ασθενειών και ορισμένες γεωπολιτικές ανακατατάξεις, καθώς τα κράτη θα προσαρμόζονται στις μεταβολές στους διαθέσιμους πόρους και στη διάδοση των ασθενειών. Σύμφωνα με έγγραφο της ΕΕ, «η ανεξέλεγκτη κλιματική αλλαγή με άνοδο της θερμοκρασίας πάνω από 2<sup>ο</sup> Κελσίου θα οδηγήσει στη γέννηση πρωτόγνωρων σεναρίων για την ασφάλεια, καθώς είναι πιθανόν να πυροδοτήσει μια σειρά ανισορροπιών που, με την σειρά τους, θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε περαιτέρω ακόμη γρηγορότερες, μη αναστρέψιμες και σε μεγάλο βαθμό απρόβλεπτες κλιματικές μεταβολές».<sup>10</sup>

Σημαντικές και παγκόσμιας εμβέλειας επιπτώσεις σε πολλούς τομείς της ανθρώπινης δραστηριότητας (οικονομία, κοινωνία, επιστημονική έρευνα και ανάπτυξη, κ.α.) έχει ήδη η **πληροφορική επανάσταση** (κυβερνοχώρος, διαδίκτυο, «λεωφόροι πληροφοριών» κ.λπ.), αλλά και η γενικότερη διάχυση υψηλής τεχνολογίας. Έχουν πιθανώς δίκιο οι υποστηρικτές της άποψης ότι, η πληροφορία – γνώση είναι σήμερα ο βασικός οικονομικός πόρος.

Ιδιαίτερα αμφιλεγόμενος είναι ο ρόλος και οι συνέπειες της **παγκοσμιοποίησης**. Το τεράστιο μέγεθος, η πολυπλοκότητα και η ταχύτητα διακρίνουν τη σύγχρονη οικονομική παγκοσμιοποίηση από παλαιότερες εποχές. Στις θετικές συνέπειες περιλαμβάνονται οι προοπτικές οικονομικής ανάπτυξης και ευημερίας, προώθησης και επιτάχυνσης πολιτικών μεταρρυθμίσεων σε διάφορες περιοχές. Στις αρνητικές συνέπειες, ωστόσο, περιλαμβάνονται η παραγωγή ισχυρών δυνάμεων διάρρηξης του κοινωνικού ιστού που δημιουργούν κρίσιμες τρωτότητες και, ενδέχεται, να οδηγήσουν σε μεγάλες κοινωνικές αναταραχές, βία και συγκρούσεις. Οι οικονομικές κρίσεις εξαπλώνονται ταχύτατα πέραν των κρατικών συνόρων και προκαλούν προβλήματα σε παγκόσμια κλίμακα.

---

<sup>10</sup> “Climate Change and International Security”, Paper from the High Representative and the European Commission to the European Council (S113/08), 14 March 2008, pp. 3-5.



Τέλος, στη μεταψυχροπολεμική εποχή, το έθνος – κράτος παραμένει μεν ο κύριος πρωταγωνιστής στο παιχνίδι της διεθνούς πολιτικής, αλλά μειώνεται η επιρροή του, ειδικά στον τομέα της οικονομίας, λόγω παγκοσμιοποίησης και αλληλεξάρτησης. Φαινόμενα όπως, η παράνομη μετανάστευση, η παγκόσμια άνοδος της θερμοκρασίας και η διεθνοποίηση της παραγωγής και της χρηματοοικονομίας διαβρώνουν την ικανότητα ενός κράτους να ελέγχει τη μοίρα του.

## **1.2 Η Επανάσταση στις Στρατιωτικές Υποθέσεις<sup>11</sup>**

Η κατάρρευση του Συμφώνου της Βαρσοβίας, καθώς και οι σαρωτικές αλλαγές στους στρατούς της περιοχής, είχαν ως αποτέλεσμα να ανασταλεί προσωρινά η Επανάσταση στη Στρατιωτική Επιστήμη (Revolution in Military Science - RMS) η οποία είχε εμφανισθεί στα μέσα της δεκαετίας του 80. Στα τέλη όμως της ίδιας δεκαετίας και, σε συνδυασμό με τον πόλεμο του Κόλπου το 1991, εμφανίσθηκε από Αμερικανικής πλευράς ο όρος Επανάσταση στις Στρατιωτικές Υποθέσεις (Revolution in Military Affairs - RMA), άμεσα σχετιζόμενος με τη μετεξέλιξη των ενόπλων δυνάμεων σε διεθνές επίπεδο και την εισαγωγή νέων τεχνολογιών και «έξυπνων όπλων» στο πεδίο της μάχης.

Η επανάσταση στις στρατιωτικές υποθέσεις (RMA) είναι μία αλλαγή, σύμφωνα με τον ορισμό του Thomas S. Kuhh, στη φύση και τον τρόπο διεξαγωγής στρατιωτικών επιχειρήσεων. Η αλλαγή αυτή είτε καθιστά ξεπερασμένη μια ή περισσότερες βασικές «ικανότητες» (competencies) ενός από τους πρωταγωνιστές του διεθνούς συστήματος, είτε δημιουργεί μια ή περισσότερες βασικές «ικανότητες» σε μια νέα διάσταση του πολέμου, είτε και τα δύο.

Ευρέως επίσης χρησιμοποιείται και ο ορισμός, σύμφωνα με τον οποίο η RMA είναι μια σημαντική αλλαγή στη φύση του πολέμου, την οποία προκάλεσε η καινοτόμος εφαρμογή νέων τεχνολογιών. Οι τεχνολογίες αυτές, σε συνδυασμό με δραματικές αλλαγές στο στρατιωτικό δόγμα και τις επιχειρησιακές - οργανωτικές αντιλήψεις, μεταβάλλουν ριζικά το χαρακτήρα και τον τρόπο διεξαγωγής πολεμικών επιχειρήσεων.

Τέλος, σύμφωνα με την RAND Corporation<sup>12</sup>, η RMA είναι μια στρατιωτική τεχνολογική επανάσταση που συνδυάζει τεχνολογικές εξελίξεις στους τομείς της

---

<sup>11</sup> «Revolution in Military Affairs – RMA»

<sup>12</sup> «The RAND Corporation» είναι ένα μη κερδοσκοπικό ινστιτούτο, το οποίο βοηθά τη βελτίωση της πολιτικής και της διαδικασίας λήψης απόφασης διαμέσου της έρευνας και της ανάλυσης.

διοίκησης, του ελέγχου, των επικοινωνιών και υπολογιστών, της πληροφορίας, της επιτήρησης και της αναγνώρισης (C4ISR<sup>13</sup>), καθώς και των πυρομαχικών ακριβείας, με νέες επιχειρησιακές έννοιες (concepts), που περιλαμβάνουν τον πληροφορικό πόλεμο, συνεχείς και ταχείες μικτές / διακλαδικές επιχειρήσεις- με ταχύτερο ρυθμό από τον αντίπαλο- και διατηρεί ολόκληρο το θέατρο επιχειρήσεων υπό απειλή (δεν υπάρχει ασφαλές σημείο για τον εχθρό, ακόμη και βαθιά μέσα στο δικό του χώρο).

Η επανάσταση στις στρατιωτικές υποθέσεις βασίζεται σε **τρία** συστατικά στοιχεία (συνιστώσες): την **τεχνολογία**, το **δόγμα** και την **οργάνωση**. Για παράδειγμα, ο κεραυνοβόλος πόλεμος στον Β' ΠΠ ήταν αποτέλεσμα συνδυασμού της τεχνολογίας (άρμα μάχης, ασύρματος σε κάθε άρμα, ικανότητα εγγύς αεροπορικής υποστήριξης), της επιχειρησιακής αρχής (δόγμα) μαζικής χρησιμοποίησης των τεθωρακισμένων – σε αντίθεση με τους αντιπάλους – και της οργάνωσης (δομής δυνάμεων) σε ΤΘ Σχηματισμούς (Panzer Division). Βέβαια, τα συστατικά αυτά στοιχεία (συνιστώσες) δεν είναι ανεξάρτητα μεταξύ τους, αλλά αλληλοεπηρεάζονται και αλληλεξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό. Αναλυτικότερα, τα τρία βασικά συστατικά στοιχεία, με τα οποία πραγματεύεται η RMA έχουν, όπως παρακάτω:

### 1. Η Τεχνολογία

- α. Ισχύς πυρός μεγάλης ακρίβειας, ιδίως σε οπλικά συστήματα μεσαίου και μεγάλου βεληνεκούς.
- β. Σαφής αντίληψη των εξελίξεων στο χώρο μάχης με εξελιγμένα αεροσκάφη επιτήρησης, UAVs και δορυφόρους.
- γ. Έλεγχος του χώρου μάχης με εξελιγμένα συστήματα Διοικήσεως και Ελέγχου.
- δ. Προβολή ισχύος με «αόρατα» Α/Φ – UAVS κτλ.

### 2. Το Δόγμα

- α. Υψηλή Διακλαδικότητα. Σε εθνικό επίπεδο απαιτείται υψηλότερη διακλαδικότητα. Σε συμμαχικό επίπεδο απαιτείται συμβατότητα και Διαλειτουργικότητα.

---

[www.rand.org](http://www.rand.org), “History and Mission”, <https://www.rand.org/about/history.html>, (έγινε πρόσβαση την 3 Δεκ 17).

<sup>13</sup> C4ISR : Command, Control, Communications and Computers, Intelligence, Surveillance and Reconnaissance

β. Μικρότερες, ευέλικτες και ταχυκίνητες δυνάμεις με μεγάλη ισχύ πυρός.

γ. Οπλικά συστήματα ακριβείας με στόχο την αντιστάθμιση της συγκέντρωσης μέσω με συγκέντρωση ισχύος πυρός.

δ. Σταδιακή αντικατάσταση των επανδρωμένων Α/Φ με μη επανδρωμένα σε αποστολές αναγνώρισης και μελλοντικά και για αποστολές μάχης.

ε. Στο πλαίσιο του παράκτιου πολέμου, εστίαση στην προβολή ισχύος από ναυτικές δυνάμεις (από την θάλασσα στην ξηρά) αντί της θαλάσσιας μάχης.

### 3. Η Οργάνωση

α. Μικρότερες Μονάδες με δυνατότητα δράσεως σε συνδυασμένες επιχειρήσεις και συγκεκριμένους τύπους αποστολών.

β. Αποκέντρωση στη διαδικασία λήψεως αποφάσεων.

γ. Επαγγελματικό ανθρώπινο δυναμικό με υψηλό μορφωτικό επίπεδο και μεγαλύτερη εξοικείωση με την τεχνολογία.

Οι σημαντικότερες σήμερα τεχνολογικές καινοτομίες αφορούν κυρίως δύο τομείς οι οποίοι βέβαια σχετίζονται άμεσα μεταξύ τους, όπως παρακάτω:

1. Πληροφορικός Πόλεμος και Διαχείριση Πληροφοριών, με ιδιαίτερη έμφαση στα Συστήματα Διαχείρισης Μάχης.

2. Κατευθυνόμενα πυρομαχικά μεγάλης ακρίβειας.

Τέλος, θα πρέπει να αναφερθεί και η ραγδαία εξέλιξη η οποία έχει πραγματοποιηθεί στην κατηγορία των συστημάτων προσομοίωσης, στα οποία όταν μεταφέρουμε πραγματικά δεδομένα στην εικονική πραγματικότητα, μας επιτρέπουν – πλέον της χρησιμότητας στην εκπαίδευση των στελεχών – να δοκιμάσουμε σχέδια, διαδικασίες και πρακτικές.

### 1.3 Το Περιφερειακό Περιβάλλον Ασφαλείας<sup>14</sup>

Το περιφερειακό περιβάλλον ασφαλείας εντός του οποίου βρίσκεται και κινείται η Ελλάδα χαρακτηρίζεται από έντονη ρευστότητα και αστάθεια. Συγκριτικά καλύτερη είναι η κατάσταση στα **Βαλκάνια**, που έχει πάψει να αποτελεί την

---

<sup>14</sup> Ελληνικό Ίδρυμα Ευρωπαϊκής και Εξωτερικής Πολιτικής (ΕΛΙΑΜΕΠ), Λευκή Βίβλος για την Ελληνική Εξωτερική Πολιτική. Άμυνα και Ασφάλεια : Προτάσεις, Ευκαιρίες και Προτάσεις Πολιτικής (Αθήνα: Σιδέρης, 2016), σ.31.

«πυριτιδαποθήκη» της Ευρώπης, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι έχουν εκλείψει οι διενέξεις και οι εστίες έντασης. Η **Βοσνία – Ερζεγοβίνη** πιθανότατα θα εξακολουθήσει να βρίσκεται στα όρια του δυσλειτουργικού κράτους, χωρίς ωστόσο να απειλείται διακρατική ανάφλεξη με αφορμή το πρόβλημα αυτό. Το **Κοσσυφοπέδιο** θα συνεχίσει να μαστίζεται από υψηλή ανεργία, που θα διευκολύνει τη δράση του οργανωμένου εγκλήματος. Από την άλλη πλευρά, η επίδειξη ρεαλισμού από σερβικής πλευράς επιτρέπει τη σταδιακή ομαλοποίηση των διμερών σχέσεων, γεγονός που αναμένεται ότι, θα οδηγήσει μεσοπρόθεσμα σε αναγνώριση και, τελικά, ένταξη στην ΕΕ, πιθανόν ταυτόχρονα με τη Σερβία. Οι σχέσεις Σλαβόφωνων και Αλβανών εντός της Πρώην Γιουγκοσλαβικής Δημοκρατίας της Μακεδονίας (**ΠΓΔΜ**) θα συνεχίσουν να είναι δύσκολες και η κατάσταση θα περιπλέκεται περισσότερο σε περίπτωση συνεχιζόμενης αδυναμίας επίλυσης τόσο της εσωτερικής πολιτικής κρίσης, όσο και του ζητήματος της ονομασίας της χώρας. Θετική εξέλιξη αποτελεί η σταδιακή προσέγγιση της κυβέρνησης της ΠΓΔΜ με την Χώρα μας για το ζήτημα της ονομασίας, με την σταδιακή στροφή προς τον ρεαλισμό για την επίλυση του. Αντικείμενο σχετικά ήπιας ανησυχίας για την ΕΕ και τις γειτονικές χώρες αποτελεί και η άνοδος του εθνικισμού στην **Αλβανία**, με περιορισμένες (προς το παρόν) συνέπειες στις σχέσεις με τις γειτονικές χώρες. Η ένταξη των Δυτικών Βαλκανίων στην ΕΕ θα εξακολουθήσει να αποτελεί κεντρικό στόχο για τις ηγεσίες των χωρών αυτών.

Στην περιοχή της **Μαύρης Θάλασσας** και του **Καυκάσου** οι ανησυχίες επικεντρώνονται στην εξέλιξη της **ουκρανικής κρίσης** και τις σχέσεις Ευρώπης/Δύσης και Ρωσίας. Σε περίπτωση συνέχισης της αντιπαράθεσης, η Ρωσία θα μπορούσε να επιλέξει την οδό της άσκησης πίεσης επί της Δύσης μέσω των λεγόμενων «παγωμένων διενέξεων»<sup>15</sup> (κυρίως την Υπερδνειστερία).

Ιδιαίτερα ρευστή είναι και η κατάσταση στην **Ανατολική Μεσόγειο** και τη **Βόρεια Αφρική**. Η **Λιβύη**, στη δίνη του εμφυλίου πολέμου και έχοντας παύσει να έχει λειτουργική κυβέρνηση, έχει μετατραπεί σε αποτυχημένο κράτος και πηγή εξαγωγής αστάθειας προς κάθε κατεύθυνση. Οι πολιτικές εξελίξεις στην **Αίγυπτο** προκαλούν προβληματισμό και ανησυχία για το ενδεχόμενο αύξησης της πόλωσης και επανάληψης των εσωτερικών συγκρούσεων. Η κύρια πηγή ανησυχίας, βεβαίως, παραμένει η εμφύλια σύγκρουση στη **Συρία**. Όπως δείχνει η εξελισσόμενη

---

<sup>15</sup> “Frozen Conflicts”

προσφυγική κρίση, η διεθνής κοινότητα είναι αντιμέτωπη στη διαχείριση ενός σημαντικού, αυξανόμενου, αριθμού προσφύγων. Η δε συνέχιση της εμφύλιας σύγκρουσης στη Συρία απειλεί να αποσταθεροποιήσει και τον γειτονικό **Λίβανο**, και ίσως την **Ιορδανία**, ενώ σοβαρά προβλήματα ενδέχεται να δημιουργήσει και στην Τουρκία. Το λεγόμενο **Ισλαμικό Κράτος (ΙΚ)** είναι ένα υβρίδιο μεταξύ τρομοκρατικής οργάνωσης και κινήματος εθνοδόμησης, με βασική επιδίωξη τη δημιουργία ενός νέου χαλιφάτου, εντός των ορίων του οποίου θα επιβληθεί μια εξαιρετικά αυστηρή μορφή του ισλαμικού νόμου. Εκτός από τον έλεγχο σημαντικών περιοχών στη Συρία και στο Ιράκ, έχει αυξανόμενη παρουσία και επιρροή σε αρκετές μουσουλμανικές χώρες (όπως η Λιβύη, το Αφγανιστάν, η Ιορδανία κ.α.), ενώ ίσως αρχίσει να κινείται και σε ευρωπαϊκό έδαφος. Υπάρχει έντονη ανησυχία τόσο για τις περιφερειακές συνέπειες της δράσης του ΙΚ, όσο και για το ενδεχόμενο ριζοσπαστικοποίησης των μουσουλμανικών κοινοτήτων που διαβιούν σε ευρωπαϊκές χώρες. Τέλος, στο **Παλαιστινιακό πρόβλημα**, τη «μητέρα όλων των συγκρούσεων», δεν διαφαίνονται ουσιαστικές προοπτικές ειρήνευσης, με το **Ισραήλ** επαναπαυμένο σε μια προσωρινά ικανοποιητική για εκείνο κατάσταση λόγω των ευνοϊκών περιφερειακών συσχετισμών ισχύος, αλλά και τον διχασμό των Παλαιστινίων μεταξύ Φατάχ και Χαμάς. Επιπρόσθετα, ιδιαίτερη ανησυχία προκαλεί η πρόσφατη αναγνώριση (6 Δεκεμβρίου 2017) της Ιερουσαλήμ ως πρωτεύουσα του κράτους του Ισραήλ από τον Πρόεδρο των ΗΠΑ, Donald Trump. Η Ελλάδα στο τελευταίο ζήτημα θα υποχρεωθεί να ισοροπήσει σε μια λεπτή γραμμή μεταξύ στρατηγικών συμφερόντων από τη μια και ιστορικών δεσμών και αίσθησης δικαίου από την άλλη. Συμπερασματικά, ο συγκριτικά μειούμενος ρόλος των ΗΠΑ και ΕΕ στην περιοχή, η σταδιακή αύξηση της παρουσίας μη-δυτικών δυνάμεων (κυρίως Ρωσία και Κίνα), καθώς και φιλόδοξων περιφερειακών δυνάμεων (όπως Ιράν, Τουρκία και Ισραήλ), καθιστούν την πρόγνωση σταθερότητας για τη περιοχή ως μη αισιόδοξη.

#### 1.4 Η Τουρκία και η Ελληνική Εξωτερική Πολιτική<sup>16</sup>

Την τελευταία 15ετία (2002 – 2017), στο πολιτικό σκηνικό της Τουρκίας, κυριαρχεί η ηγετική και ηγεμονική μορφή του Τούρκου Προέδρου κ. Ρετζέπ Ταγίπ Ερντογάν. Η οικονομική ακμή, η αλλαγή των συνταγματικών ισορροπιών εντός της

---

<sup>16</sup> Ελληνικό Ίδρυμα Ευρωπαϊκής και Εξωτερικής Πολιτικής (ΕΛΙΑΜΕΠ), Λευκή Βίβλος για την Ελληνική Εξωτερική Πολιτική. Αμυνα και Ασφάλεια : Προτάσεις, Ευκαιρίες και Προτάσεις Πολιτικής (Αθήνα: Σιδέρης, 2016), σ.35.

εκτελεστικής εξουσίας, η προσπάθεια επιτυχούς αναθεώρησης του Συντάγματος και η εισαγωγή ενός ισχυρού προεδρικού συστήματος συνιστούν χαρακτηριστικά της ισχυρής λαοφιλούς πολιτικής του Τούρκου Προέδρου. Η μετάβαση στην μετά – Ερντογάν εποχή αναμένεται να καθυστερήσει, καθώς ο πρόεδρος της χώρας κάθε άλλο παρά προτίθεται να υποχωρήσει στο περιθώριο της πολιτικής σκηνής.

Πολλά θα κριθούν στο μέτωπο της οικονομίας. Η πορεία της τουρκικής οικονομίας θα αποτελέσει συνάρτηση τόσο των εσωτερικών εξελίξεων όσο και του ρυθμού ανάπτυξης των «αναδύμενων οικονομιών» και της παγκόσμιας οικονομίας. Η αυξανόμενη εξάρτηση της Τουρκίας από τις ροές διεθνούς επενδυτικού κεφαλαίου την εκθέτει σε σοβαρούς κινδύνους, οι οποίοι θα μπορούσαν να αποδειχθούν κρίσιμη αδυναμία. Η επίδραση δυσμενών οικονομικών εξελίξεων στην ευημερία του μέσου Τούρκου πολίτη δύναται να υπονομεύσει καίρια και την δημοφιλία του κυβερνώντος κόμματος.

Το Κουρδικό ζήτημα διατηρεί την κομβική του σημασία για την εσωτερική και εξωτερική πολιτική της Τουρκίας. Οι προσπάθειες του Ερντογάν να δρομολογήσει τη λύση του προβλήματος, παρά την αρχική θετική εξέλιξη (κατάπαυση εχθροπραξιών με το PKK, μερική αποχώρηση του από το τουρκικό έδαφος κτλ.), απέτυχαν παταγωδώς. Το Κουρδικό ζήτημα περιπλέκεται ακόμη περισσότερο και λόγω των εξελίξεων σε Συρία, Ιράκ και Ιράν, οι οποίες αναδεικνύουν την περιφερειακή διάσταση του και επηρεάζουν ευθέως τις εξελίξεις και εντός Τουρκίας. Η άμεση εμπλοκή της Τουρκίας στον συριακό εμφύλιο πόλεμο και οι κινήσεις στρατηγικής ανεξάρτησης της από τη δυτική συμμαχία δείχνουν την φιλοδοξία της χώρας για αυτόνομο στρατηγικού ρόλου. Η προσφυγική κρίση και η αντιμετώπιση του τζιχαντισμού αποτελούν δύο φλέγοντα ζητήματα για την τουρκική διπλωματία. Επίσης, η ένταξη της Τουρκίας στην ΕΕ δεν αναμένεται να αποτελέσει προτεραιότητα της τουρκικής κυβέρνησης, χωρίς βέβαια να παγώσουν οι ενταξιακές διαπραγματεύσεις και η άσκηση πίεσης από την πλευρά της Τουρκίας για αποκόμιση κερδών (π.χ. η άρση της υποχρέωσης βίζας ) με μοχλό κυρίως το προσφυγικό – μεταναστευτικό ζήτημα.

Το κρίσιμο ερώτημα βέβαια για την Ελλάδα είναι ποιες θα είναι οι πιθανές συνέπειες για τη χώρα μας από την εξελισσόμενη ισλαμοποίηση της Τουρκίας; Προφανώς είναι προτιμότερη μια Τουρκία που θα παραμείνει κοσμική, δημοκρατική και, έστω και χαλαρά, συνδεδεμένη με τη Δύση. Σε αντίθετη περίπτωση, εφόσον η Τουρκία επιλέξει μια αυξανόμενα αποκλίνουσα πορεία σε σχέση με τους ευρω –

ατλαντικούς θεσμούς, η συμβίωση με μια ισλαμική κοινωνία θα είναι αμήχανη. Θα υπάρξουν ουσιαστικές αλλαγές στην εξωτερική πολιτική της γείτονος και ιδιαίτερα σε θέματα του σκληρού πυρήνα της ελληνοτουρκικής διπλωματίας. Και ασφαλώς, το δυσμενέστερο σενάριο προσπάθειας αναβίωσης του «οθωμανικού μεγαλείου», θα πρέπει να υπάρχει στο πίσω μέρος του μυαλού όλων όσων σχεδιάζουν την ελληνική εξωτερική πολιτική. Ήταν άλλωστε ξεκάθαρο το μήνυμα του Προέδρου της Τουρκίας, προς όλες τις κατευθύνσεις, «για την ανάγκη επικαιροποίησης της Συνθήκης της Λωζάννης» κατά την πρόσφατη επίσκεψή του στην Ελλάδα, στις 7-8 Δεκεμβρίου 2017. Το παράδοξο γεγονός, στον 21<sup>ο</sup> αιώνα, η χώρα μας να εξακολουθεί να αντιμετωπίζει συμβατική απειλή από σύμμαχο, στο NATO και δυνητικό εταίρο, στην ΕΕ, γείτονα χώρα, εκτιμάται ότι θα συνεχίσει να υφίσταται και στο εγγύς μέλλον.

### **1.5 Προκλήσεις για την Ελλάδα το 2025<sup>17</sup>**

Αν υποθέσουμε ότι, η Ελλάδα είχε ένα θεσμικό όργανο στρατηγικού σχεδιασμού από το οποίο ζητείτο μια σεναριολογική ανάλυση για τα σημαντικότερα ζητήματα που θα πρέπει να διαχειριστεί η Ελλάδα το 2025, τα κυριότερα προβλήματα, αδυναμίες και πλεονεκτήματα της χώρας μας την εποχή εκείνη, η γενική εικόνα θα έμοιαζε περίπου έτσι:

α. Θα είναι εξαιρετικά δύσκολο για την Ελλάδα να έχει πετύχει την οριστική ανόρθωση της οικονομίας της αν δεν έχει αντιμετωπίσει τα αίτια που την έφεραν στην σημερινή δυσχερέστατη κατάσταση: την ανεπάρκεια της ηγετικής τάξης (πολιτική, οικονομική και πνευματική) της χώρας, την αδυναμία ουσιαστικής βελτίωσης του εκπαιδευτικού συστήματος και μια σειρά στρεβλών νοοτροπιών, με σημαντικότερη την έλλειψη αξιοκρατίας.

β. Ένα από τα βασικότερα προβλήματα θα είναι το δημογραφικό. Η χώρα νοσεί δημογραφικά εδώ και πολλά χρόνια και ακολουθεί τη γενικότερη τάση των ευρωπαϊκών χωρών για γήρανση και πληθυσμιακή συρρίκνωση. Έχοντας αποτύχει να εντάξει αποτελεσματικά μερίδα των σημερινών μεταναστών, αλλά και να ελέγξει τη «διαρροή εγκεφάλων» (brain drain), θα πληρώνει το 2025 το τίμημα της σημερινής δημογραφικής και οικονομικής πολιτικής. Αναμένεται ότι, τα κοινωνικά, οικονομικά και πολιτικά προβλήματα θα ενταθούν από τη συνεχιζόμενη παράτυπη μετανάστευση

---

<sup>17</sup> Ελληνικό Ίδρυμα Ευρωπαϊκής και Εξωτερικής Πολιτικής (ΕΛΙΑΜΕΠ), Λευκή Βίβλος για την Ελληνική Εξωτερική Πολιτική, Άμυνα και Ασφάλεια : Προτάσεις, Ευκαιρίες και Προτάσεις Πολιτικής (Αθήνα: Σιδέρης, 2016), σ.36-40.

λόγω της γεωγραφικής θέσης της χώρας. Η διαχείριση των μεταναστευτικών ροών και η αντιμετώπιση φαινομένων ριζοσπαστικοποίησης θα αποτελέσουν κεντρικές προκλήσεις για την χώρα μας.

γ. Πώς η χώρα μας θα γίνει ανταγωνιστική σε μια παγκοσμιοποιημένη οικονομία της γνώσης και πληροφορίας; Υπάρχει ακόμη χρόνος για να προλάβουμε το τρένο και αν όχι, ποιο θα είναι το κόστος της περιθωριοποίησης; Τι είδους ποσοτική και ποιοτική επένδυση θα πρέπει να γίνει σε όλες τις βαθμίδες της εκπαίδευσης, στην έρευνα και στην τεχνολογία έτσι ώστε να αυξηθεί σημαντικά η ανταγωνιστικότητα;

δ. Πως θα επηρεαστεί η χώρα από τις πιθανές παγκόσμιες και περιφερειακές περιβαλλοντικές αλλαγές; Η κλιματική αλλαγή – αν επαληθευτούν τα πιο απαισιόδοξα σενάρια για την ευρύτερη περιοχή της Μεσογείου – θα επιφέρει σημαντικές αρνητικές επιπτώσεις στους τομείς της γεωργίας, της αλιείας, των δασών, του τουρισμού, των υδάτινων αποθεμάτων και την ποιότητα ζωής.

ε. Σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία, στον 21<sup>ο</sup> αιώνα η διεθνής κοινότητα και τα διάφορα κράτη θα κληθούν να αντιμετωπίσουν ένα ευρύ φάσμα πιθανών φυσικών και τεχνολογικών καταστροφών, ως αποτέλεσμα θεομηνιών, ατυχημάτων και εγκληματικών ενεργειών. Αναφέρουμε ως παραδείγματα το ενδεχόμενο σεισμών, δασικών πυρκαγιών, πλημμυρών, μεγάλων βιομηχανικών ατυχημάτων, συμπεριλαμβανομένων και πυρηνικών, καθώς και μολυσματικών επιδημιών (π.χ. ιός Έμπολα, SARS). Χρειάζεται να υπάρξει σχεδιασμός στις διαδικασίες αντιμετώπισης, στην εκπαίδευση του προσωπικού και στην απαραίτητη υλικοτεχνική υποδομή.

στ. Ζούμε σε μια κοινωνία – ιδιαίτερα στα μεγάλα αστικά κέντρα της χώρας – που βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στην ομαλή «συνεργατική λειτουργία» μεγάλου αριθμού συστημάτων και λειτουργιών (συγκοινωνίες, ενέργεια, υδροδότηση, επικοινωνίες, υγεία και περίθαλψη, οικονομία και εμπόριο, εθνική άμυνα κ.λπ.). Η αποδυνάμωση μιας ή περισσότερων συνιστωσών ως αποτέλεσμα μιας καταστροφής μεγάλης έκτασης μπορεί να οδηγήσει στην κατάρρευση του κρατικού μηχανισμού με απρόβλεπτες συνέπειες. Πώς θα αντιμετωπίσουμε νέες, «ασύμμετρες» απειλές ασφαλείας (τρομοκρατία, διεθνικό οργανωμένο έγκλημα); Πώς αξιολογούνται οι απειλές αυτές; Ποια μέτρα θωράκισης των κρίσιμων υποδομών θα πρέπει να ληφθούν;



ζ. Όσον αφορά στο περιφερειακό και διεθνές περιβάλλον εντός του οποίου θα κινηθεί η χώρα μας, κάθε πρόγνωση εμπεριέχει ισχυρότατα στοιχεία αβεβαιότητας: θα βρίσκεται η Ελλάδα εντός ενός πεδίου ανταγωνισμού ΗΠΑ, Ρωσίας και Κίνας, με μια Ευρώπη αποδυναμωμένη και περιθωριοποιημένη; Θα είναι γέφυρα προς μια περιοχή οικονομικής ανάπτυξης και συνεργασίας ή ανάχωμα προς μια περιοχή αστάθειας και συγκρούσεων με επίκεντρο τη Μέση Ανατολή και την Τουρκία;

η. Ποιος θα είναι ο μελλοντικός ρόλος της Ελλάδος σε μια Ευρώπη που – ελπίζεται ότι – θα προχωρά προς την κατεύθυνση της διεύρυνσης και της εμβάθυνσης; Θα παραμείνει στον «σκληρό πυρήνα» ή σε κάποιο εξωτερικό κύκλο; Ποια θα είναι η ελληνική συνεισφορά και «προστιθέμενη αξία», έτσι ώστε να αυξηθεί η επιρροή της χώρας μας στο πλαίσιο της ΕΕ;

θ. Ποιος θα είναι ο επιδιωκόμενος μέσο – μακροπρόθεσμος περιφερειακός ρόλος της Ελλάδας στις συνεχώς μεταβαλλόμενες περιοχές των Βαλκανίων, της Μεσογείου, της Μέσης Ανατολής και της Μαύρης Θάλασσας; Ποια είναι τα συγκεκριμένα ελληνικά συμφέροντα και οι στόχοι, η ιεράρχηση των προτεραιοτήτων, οι τοπικοί μας εταίροι και σύμμαχοι, τα μέσα για την προώθηση των στόχων μας;

ι. Τέλος, στον κατάλογο των ανησυχιών/απειλών μπορεί να προσθέσει κανείς την αβεβαιότητα για την μελλοντική πορεία και τον επιδιωκόμενο ρόλο της γειτονικής Τουρκίας, όπως ήδη αναλύθηκε σε προηγούμενη παράγραφο.

Είναι προφανές ότι η ανωτέρω παράθεση τάσεων και πιθανών προβλημάτων είναι σε μεγάλο βαθμό ενδεικτική. Είναι όμως σαφές ότι απαιτείται – και θα συνεχίσει και στο μέλλον – η σημαντική επιτάχυνση των προσπαθειών για την αντιμετώπιση των σημερινών και μελλοντικών προκλήσεων, καθώς ο διεθνής πολιτικός και οικονομικός ανταγωνισμός δεν αποτελεί στατικές διαδικασίες και οι αποστάσεις διευρύνονται με ταχείς ρυθμούς, με ό,τι αυτό συνεπάγεται για τη θέση μιας χώρας στον διεθνή ανταγωνισμό ισχύος.

Απέναντι σε όλα αυτά τα σημερινά ή μελλοντικά προβλήματα και προκλήσεις, η Ελλάδα θα έχει να αντιπαρατάξει δύο ισχυρά χαρτιά: τη **γεωγραφική θέση** της χώρας, που θα συνεχίσει να αποτελεί ποικιλόμορφη πύλη προς την Ευρώπη, και το **ανθρώπινο δυναμικό** της. Το θετικό είναι ότι, σχεδόν όλα τα ανωτέρω προβλήματα είναι αναστρέψιμα ή διαχειρίσιμα, αλλά απαιτείται σχεδιασμός, έγκαιρη δράση και κοπιώδης προσπάθεια.

Σε αυτό το αβέβαιο και ασταθές περιβάλλον, η Εθνική Άμυνα θα πρέπει να συνεχίσει να βρίσκει λύση σε μια εξαιρετικά δύσκολη εξίσωση: **τη διατήρηση της αποτρεπτικής ικανότητας με αρκετά λιγότερους οικονομικούς πόρους**. Αποτελεί ενδεχομένως μονόδρομος ο περαιτέρω εξορθολογισμός της δομής δυνάμεων και η επιδίωξη οικονομικών κλίμακας. Απαραίτητη προϋπόθεση είναι μια διαδικασία συνολικής και σε βάθος αμυντικής αναθεώρησης. Το κλειδί, βεβαίως, είναι το ανθρώπινο δυναμικό των ΕΕΔ, μακράν ο σημαντικότερος πολλαπλασιαστής ισχύος. Ιδιαίτερα το σώμα των Ελλήνων Αξιωματικών της επόμενης γενιάς, τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του οποίου Σώματος θα προσπαθήσουμε να αναλύσουμε επί της βάσεως του τρίπτυχου του πρότυπου ανάπτυξης στρατιωτικών ηγετών: **χαρακτήρας – ικανότητα – έργο**.<sup>18</sup> Διότι ο σύγχρονος και ο μελλοντικός Αξιωματικός πάνω από όλα και πρώτα από όλα θα πρέπει να είναι ΗΓΕΤΗΣ. Οι άλλοι ρόλοι, που οι σύγχρονες εξελίξεις επιβάλλουν και απαιτούν να συμπληρώσουν τον κύριο ρόλο του Έλληνα Αξιωματικού ως Ηγέτη, ήτοι ως επιστήμονα-διανοούμενος και ως πολιτικός-διπλωμάτης, έρχονται σε δεύτερο και τρίτο επίπεδο.

---

<sup>18</sup> ΓΕΣ/ΔΙΑΔΟ, ΣΚ 31- 20: Δόγμα Διαμόρφωσης ηγετών Στρατού Ξηράς (Αθήνα: ΓΕΣ/ΤΥΕΣ , 2002), σ.27.

## Κεφάλαιο Δεύτερο

### Η Διάπλαση της Προσωπικότητας του Έλληνα Αξιωματικού ως Στρατιωτικού Ηγέτη

#### 2.1 Γενικά

Για τον Έλληνα Αξιωματικό (κατώτερο – ανώτερο)<sup>19</sup>, η ηγεσία στην ειρήνη και ιδιαίτερα στο πόλεμο είναι προτεραιότητα, είναι ο κύριος αντικειμενικός σκοπός, είναι η πιο σημαντική πρόκληση. Αυτή η επιδίωξη απαιτεί την αποδοχή εκ μέρους του ενός συνόλου αξιών που συμβάλλουν στη δημιουργία ενός πυρήνα παρότρυνσης και θέλησης. Η μη αποδοχή και η αποτυχία συμβίωσης με αυτές τις στρατιωτικές αξίες οδηγεί στην αποτυχία εκπλήρωσης της όποιας αποστολής (στην ειρήνη) και στο θάνατο χωρίς αιτία (στον πόλεμο).

Ο Αξιωματικός, ως Στρατιωτικός Ηγέτης, θα πρέπει να έχει χαρακτήρα ο οποίος θα συνθέτει τις αξίες και τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα που υποδηλώνουν την ικανότητα του να *αντιλαμβάνεται* τι απαιτείται να γίνει, να *αποφασίζει* τι θα πράξει και να *επηρεάζει* τους άλλους να τον ακολουθήσουν. Θα πρέπει να είναι ικανός, να έχει τις γνώσεις και τις επιδεξιότητες εκείνες οι οποίες απαιτούνται για να εκπληρώσει σωστά την αποστολή του. Χρειάζεται η σοφία, ο συνδυασμός της σωφροσύνης με την τόλμη και την ικανότητα της άμεσης επαφής με την πραγματικότητα. Χρειάζεται η σκέψη, μα και η φαντασία. Χρειάζεται ο Αξιωματικός να είναι ένας σφαιρικά ανεπτυγμένος άνθρωπος.<sup>20</sup>

Ο Αξιωματικός, ως Στρατιωτικός Ηγέτης, θα πρέπει να ξέρει ποιος πρέπει να είναι, δηλαδή τις στρατιωτικές αξίες, τα ηθικά στηρίγματα και τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα που διαμορφώνουν τον χαρακτήρα του. Αυτά που του καθορίζουν ποιος *είναι* και του παρέχουν αυτοπεποίθηση στην εκπλήρωση των καθηκόντων του. Αυτές οι αξίες και τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα είναι τα ίδια για όλους τους Έλληνες Αξιωματικούς, ανεξαρτήτως θέσεως και σε όλα τα επίπεδα της ηγεσίας.

Ικανός Αξιωματικός, ως Στρατιωτικός Ηγέτης, είναι αυτός που διαθέτει επιδεξιότητες, αναφορικά με τους ανθρώπους, τις ιδέες, τα μέσα και τη διεξαγωγή του πολέμου, δηλαδή αυτός που *γνωρίζει* το προσωπικό του, το υλικό του, το επάγγελμά του.

---

<sup>19</sup> Στην παρούσα διατριβή εννοείται «Αξιωματικός (κατώτερος – ανώτερος)»

<sup>20</sup> Κωνσταντίνος Τσάτσος, «Η Αποστολή του Αξιωματικού», *Εθνικές Επάξεις*, τεύχος 100, Απρ-Ιουν 2012, σ.15-17.

Όλα τα παραπάνω (στρατιωτικές αξίες, χαρακτηριστικά γνωρίσματα και γνώσεις), μολονότι είναι απολύτως απαραίτητα, δεν είναι όμως αρκετά για να είναι ένας Αξιωματικός ως Στρατιωτικός Ηγέτης αποτελεσματικός. Θα πρέπει να είναι σε θέση να εφαρμόσει και να *κάνει* πράξη αυτά που γνωρίζει. Θα πρέπει να παίρνει αποφάσεις και να επηρεάζει τους υφισταμένους του. Θα πρέπει να *λειτουργεί*, να *επεμβαίνει* και να *βελτιώνει*. Συμπερασματικά, στο πλαίσιο της Στρατιωτικής Ηγεσίας, όλα τα στοιχεία εκείνα τα οποία είναι αναγκαία και απαιτητά για τη διαμόρφωση της προσωπικότητας του Έλληνα Αξιωματικού, συνοψίζονται στον παρακάτω Πίνακα Ι.

### ΠΙΝΑΚΑΣ 1

Α/Α	Αξίες	Χαρακτηριστικά	Ικανότητες	Ενέργειες
	Είναι		Γνωρίζει	Κάνει
1.	Αφοσίωση	Πνευματικά	Διαπροσωπικές	Επιρροή
2.	Καθήκον	Φυσικά	Διανοητικές	Λειτουργία
3.	Σεβασμός	Συναισθηματικά	Τεχνικές	Βελτίωση
4.	Ανιδιοτέλεια		Τακτικές	
5.	Τιμή			
6.	Ακεραιότητα			
7.	Θάρρος			

## 2.2 Οι Στρατιωτικές Αξίες<sup>21 22</sup>,

### α. Γενικά

(1) Οι Στρατιωτικές Αξίες προσδιορίζουν την ταυτότητα των Ελληνικών Ενόπλων Δυνάμεων (ΕΕΔ) και σχηματίζουν το θεμέλιο πάνω στο οποίο στηρίζονται τα πάντα στη ειρήνη και, κυρίως, τον πόλεμο. Η στάση και συμπεριφορά

<sup>21</sup> ΓΕΣ/ΔΜΕ, ΕΕ 181-1: Διοίκηση Ηγεσία (Αθήνα: ΓΕΣ/ΤΥΕΣ, 1998), σ.79-81.

<sup>22</sup> ΓΕΣ/ΔΙΔΟ, ΣΚ 31 – 20: Δόγμα Διαμόρφωσης Ηγετών του Στρατού Ξηράς (Αθήνα: ΓΕΣ/ΤΥΕΣ, 2002), σ. 30-35.

του Αξιωματικού, ως Στρατιωτικού Ηγέτη, απέναντι στους ανθρώπους και τις αντιλήψεις τους αντανακλούν τις αξίες και διαμορφώνουν τον τρόπο σκέψης και δράσης του. Όλοι κατατάσσονται στις ΕΕΔ με τις δικές τους αξίες τις οποίες διδάχθηκαν, ανέπτυξαν από παιδιά και καλλιέργησαν δια της εμπειρίας. Ο χαρακτήρας τους έχει διαμορφωθεί από όλα όσα έχουν δει, όσα έχουν διδαχθεί και έχουν βιώσει. Όταν όμως με την είσοδό τους στις ΕΕΔ δώσουν τον νόμιμο όρκο, ενστερνίζονται και τις Στρατιωτικές Αξίες.

(2) Είναι ο συνδεδετικός κρίκος ανάμεσα στους συναδέλφους ενός ευγενούς επαγγέλματος. Ως αποτέλεσμα, το σύνολο είναι πολύ μεγαλύτερο από ένα απλό άθροισμα των επιμέρους τμημάτων. Οι Στρατιωτικές Αξίες είναι αδιαπραγμάτευτες, καθώς εφαρμόζονται σε όλους και κάτω από οποιεσδήποτε συνθήκες στις ΕΕΔ. Οι Στρατιωτικές Αξίες υπενθυμίζουν και καθορίζουν σε όλους τι είμαστε και τι αντιπροσωπεύουμε. Η αμοιβαία εκτίμηση και εμπιστοσύνη μεταξύ των συναδέλφων, εξαρτάται από το βαθμό που ανταποκρινόμαστε στις Στρατιωτικές Αξίες. Οι Στρατιωτικές Αξίες έχουν συνέχεια και υποστηρίζουν η μια την άλλη. Δε γίνεται να ακολουθεί κάποιος μια αξία και να αγνοεί μια άλλη.

#### **β. Ανάλυση των Στρατιωτικών Αξιών**

##### **(1) Αφοσίωση**

(α) Με λίγα λόγια αφοσίωση μπορούμε να πούμε ότι είναι η υπακοή στο Σύνταγμα και τους νόμους του κράτους. Είναι η αφοσίωση στους θεσμούς, τις ΕΕΔ, τη Μονάδα και τους συναδέλφους. Οι ΕΕΔ είναι αφοσιωμένες στην Πολιτική και Στρατιωτική Ηγεσία της πατρίδας. Η αφοσίωση αυτή είναι θεμελιώδης για τη διατήρηση της ελευθερίας. Η στρατιωτική καριέρα κάθε Αξιωματικού στις ΕΕΔ ξεκινά με τον όρκο που δίδει και με τον οποίο οφείλει πίστη στην πατρίδα, υπακοή στο σύνταγμα, τους νόμους και τα ψηφίσματα του κράτους, καθώς και υποταγή στους ανωτέρους. Από τον όρκο απορρέει η υποχρέωση για αφοσίωση στους θεσμούς, τις ΕΕΔ, τη Μονάδα και τους συναδέλφους.

(β) Η αφοσίωση είναι αμφίδρομη, είναι οδός διπλής κατεύθυνσης, καθώς δε μπορεί κάποιος να την απαιτεί χωρίς να είναι προετοιμασμένος και να δώσει. Οι Αξιωματικοί, ως Στρατιωτικοί Ηγέτες, δε μπορούν να την απαιτούν ή να την κερδίζουν από τους υφισταμένους τους μόνο μιλώντας για αυτήν. Είναι ένα δώρο που προσφέρεται μόνο όταν ο Ηγέτης το αξίζει, έχει εκπαιδεύσει τους υφισταμένους του και έχει φερθεί σωστά προς αυτούς. Στις ΕΕΔ, η αφοσίωση είναι δέσμευση και στον πόλεμο ο ένας μάχεται για τον άλλο. Δεν υπάρχει

πιο ισχυρή αφοσίωση από αυτή των υφισταμένων που εμπιστεύονται τον Αξιωματικό τους, ως Ηγέτη τους, ο οποίος θα τους οδηγήσει μέσα από τους κινδύνους του πολέμου στη νίκη ή στο θάνατο. Τέλος, η αφοσίωση αυτή επεκτείνεται σε όλα τα τμήματα των ΕΕΔ, τόσο τα ενεργά όσο και αυτά της εφεδρείας και εθνοφυλακής, τα οποία διαδραματίζουν επίσης έναν ουσιαστικό και, συνεχώς αυξανόμενο, ρόλο στην αποστολή των ΕΕΔ στη διάρκεια της ειρήνης και, με απόλυτη βεβαιότητα αναμένεται, κατά τη διάρκεια του πολέμου.

(2) **Καθήκον**

(α) Είναι η εκπλήρωση των υποχρεώσεων. Η εκπλήρωση του καθήκοντος απορρέει από τους νόμους, τους κανονισμούς και τις διαταγές, αλλά εμπεριέχει πολύ περισσότερα από την εφαρμογή αυτών. Οι σωστοί επαγγελματίες εκτελούν την εργασία τους και δεν περιορίζονται στο ελάχιστο, αλλά στο μέγιστο δυνατό. Δεσμεύονται με σκοπό την υπεροχή και τελειότητα σε όλες τις πτυχές της επαγγελματικής ευθύνης τους.

(β) Οι Αξιωματικοί, ως Στρατιωτικοί Ηγέτες, αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες, την ευθύνη για τις πράξεις τους και τις πράξεις των υφισταμένων τους. Το καθήκον ενός Αξιωματικού, ως Ηγέτη, είναι να αναλαμβάνει δράση ακόμα και σε απρόβλεπτες ή άγνωστες καταστάσεις και δεν πρέπει αυτό να «φυλάσσεται» για ειδικές περιπτώσεις. Ο Στρατιωτικός Ηγέτης ενεργεί απουσία διαταγών ή κατευθύνσεων, βασιζόμενος στην εσωτερική αίσθηση του καθήκοντος και στο τι είναι ηθικά και επαγγελματικά ορθό.

(3) **Σεβασμός**

(α) Είναι να συμπεριφέρεσαι στους ανθρώπους όπως αρμόζει να τους συμπεριφέρονται. Ο σεβασμός προς τους άλλους είναι η βάση κάθε νομοθεσίας, είναι η ίδια η ουσία του Έθνους. Στις ΕΕΔ, σεβασμός σημαίνει η αναγνώριση και εκτίμηση της αξιοπρέπειας και της αξίας όλων των άλλων. Ο Αξιωματικός, ως Στρατιωτικός Ηγέτης, τιμά την προσωπικότητα του καθενός με το να συμπεριφέρεται με αξιοπρέπεια και σεβασμό προς όλους τους υφισταμένους και προϊσταμένους.

(β) Οι Αξιωματικοί θα πρέπει να γνωρίζουν ότι, θα ασχοληθούν με άτομα προερχόμενα από διάφορα κοινωνικά στρώματα. Θα οφείλουν να είναι ανεκτικοί απέναντι σε αντιλήψεις που δεν ταυτίζονται με τις δικές τους στο βαθμό που αυτές δεν έρχονται σε σύγκρουση με τις στρατιωτικές αξίες.

(γ) Ο Αξιωματικός θα πρέπει να υιοθετεί ή να ενθαρρύνει ένα κλίμα μέσα στο οποίο όλοι οι υφιστάμενοι αντιμετωπίζονται με αξιοπρέπεια και σεβασμό ανεξάρτητα από το φύλο, τη θρησκεία ή τις πεποιθήσεις. Σ' αυτό συνεισφέρει κι ο τρόπος με τον οποίο ο Αξιωματικός, ως Ηγέτης, εφαρμόζει τις στρατιωτικές αξίες. Έτσι εξασφαλίζεται η εκτίμηση για τους άλλους, η δικαιοσύνη σε όλα τα επίπεδα και οι ίσες ευκαιρίες.

(δ) Οι Αξιωματικοί δημιουργούν ένα περιβάλλον στο οποίο οι υφιστάμενοι προκαλούνται να φτάσουν στα όρια των δυνατοτήτων τους. Η σκληρή εκπαίδευση δε μειώνει την προσωπικότητα των υφισταμένων. Η αξιοποίηση των ικανοτήτων τους και η επίδειξη εμπιστοσύνης στις δυνατότητές τους δείχνουν το σεβασμό προς αυτούς.

(ε) Οι αποτελεσματικοί Αξιωματικοί, ως Ηγέτες, δαπανούν χρόνο προκειμένου να μάθουν τι θέλουν να κάνουν οι υφιστάμενοί τους και να τους βοηθήσουν να το πράξουν προσωπικά και επαγγελματικά. Ακόμα κι αν όλοι οι υφιστάμενοι δεν έχουν την ίδια επιτυχία, αξίζουν τον ίδιο σεβασμό.

#### (4) **Ανιδιοτέλεια**

(α) Σημαίνει να κάνεις αυτό που είναι σωστό για την πατρίδα, τις ΕΕΔ και τους συναδέλφους, τοποθετώντας το καθήκον πάνω από το προσωπικό συμφέρον. Οι ανάγκες της πατρίδας και του στρατού έχουν προτεραιότητα, χωρίς να παραμελούνται οι προσωπικές και οικογενειακές υποχρεώσεις, διότι η παραμέληση αυτών εξασθενεί τον Αξιωματικό ως Ηγέτη και πλήττει παρά ωφελεί τις ΕΕΔ.

(β) Ανιδιοτέλεια δε σημαίνει τη μη ύπαρξη ισχυρής προσωπικότητας, υψηλής αυτοεκτίμησης και υγιούς φιλοδοξίας. Δεν ισοδυναμεί με τη λήψη αποφάσεων που βελτιώνουν την εικόνα ή την καριέρα του ενός σε βάρος άλλων ή δυσχεραίνουν την εκτέλεση κάποιας αποστολής. Ο εγωιστής προϊστάμενος παίρνει τα εύσημα για το έργο των υφισταμένων του, ενώ ο ανιδιοτελής Ηγέτης Αξιωματικός δίνει τα εύσημα σε αυτόν που τα κέρδισε.

(γ) Οι ΕΕΔ δε μπορεί να λειτουργήσουν διαφορετικά παρά μόνο ομαδικά, παραμερίζοντας τα προσωπικά συμφέροντα για το καλό του συνόλου. Στον πόλεμο, τα μέλη μιας ομάδας δίνουν τον εαυτό τους προκειμένου να επιτύχει η ομάδα. Στη μάχη ορισμένοι θυσιάζονται, ώστε να επιζήσουν οι συνάδελφοί τους και να επιτευχθεί η αποστολή. Οι ανάγκες για ανιδιοτέλεια δεν περιορίζονται μόνο σε

συνθήκες πολέμου και οι απαιτήσεις για ανιδιοτέλεια δε μειώνονται ανάλογα με το βαθμό κάποιου, αλλά αυξάνονται.

(5) **Τιμή**

(α) Η τιμή είναι η ανταπόκριση στις στρατιωτικές αξίες. Η τιμή αποτελεί την «*ηθική πυξίδα*» για τη διαμόρφωση του χαρακτήρα και της συμπεριφοράς στις ΕΕΔ. Αν και ως έννοια είναι δύσκολο να προσδιορισθεί, οι περισσότεροι άνθρωποι ενστικτωδώς αναγνωρίζουν αυτούς που έχουν οξεία αίσθηση στο να ξεχωρίζουν το σωστό από το λάθος και των οποίων τα λόγια και οι πράξεις είναι πέρα κάθε μομφής. Η έκφραση «έντιμος άνθρωπος» αναφέρεται τόσο στα γνωρίσματα του χαρακτήρα του, όσο και στην αναγνώριση και το σεβασμό της κοινωνίας προς αυτόν.

(β) Η τιμή συνδέει τις στρατιωτικές αξίες μεταξύ τους, ενώ ταυτόχρονα αποτελεί και η ίδια αξία. Είναι το απαραίτητο θεμέλιο για την ανάπτυξη Αξιωματικών ως Στρατιωτικών Ηγετών με χαρακτήρα. Η επίσημη αναγνώριση των ατομικών και ομαδικών επιτευγμάτων αποτελεί πράξη επιβράβευσης επιδεικνύοντας και ενισχύοντας τη σημασία που έχει για τις ΕΕΔ η τιμή.

(γ) Η ανταπόκριση στις στρατιωτικές αξίες είναι η υπόσχεση που δίδεται κατά την ορκωμοσία. Για να είναι ένας Ηγέτης Αξιωματικός έντιμος πρέπει να είναι ειλικρινής στον όρκο του και να ζει σύμφωνα με τις στρατιωτικές αξίες σε όλες τις πτυχές της ζωής του. Πορευόμενος με οδηγό τη τιμή ενισχύονται οι στρατιωτικές αξίες, όχι μόνο για τον ίδιο, αλλά για τους υφισταμένους του και τις ΕΕΔ γενικότερα.

(δ) Για έναν Αξιωματικό, τιμή σημαίνει η τοποθέτηση των στρατιωτικών αξιών πάνω από το προσωπικό του συμφέρον, από την καριέρα του, καθώς και από το προσωπικό του όφελος. Ο τρόπος με τον οποίο φέρεται και εκπληρώνει τις υποχρεώσεις του προσδιορίζει το ποιόν του χαρακτήρα του. Η ανώτατη βράβευση των ΕΕΔ είναι το μετάλλιο τιμής. Οι εκάστοτε τιμηθέντες δεν έκαναν μόνο αυτό που απαιτείται να κάνουν, αλλά πολύ περισσότερα από αυτά που το καθήκον επιτάσσει. Η λέξη που αρμόζει στα επιτεύγματα τους είναι η Τιμή και μόνο.

(6) **Ακεραιότητα**<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> «Η Ακεραιότητα αποτελεί ένα χαρακτηριστικό του ατόμου. Εκείνο όμως που πρακτικά ενδιαφέρει, είναι αν η συμπεριφορά του συγκεκριμένου ατόμου είναι ακεραία». Δημήτρης Μπουραντάς, ΗΓΕΣΙΑ. Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας (Αθήνα: ΚΡΙΤΙΚΗ, 2005), σ.243.



(α) Είναι να κάνεις αυτό που είναι σωστό ηθικά και νομικά. Ακεραιότητα σημαίνει ηθική ολοκλήρωση και ειλικρίνεια απέναντι στον ίδιο μας τον εαυτό. Επιτυγχάνεται με τη διαρκή προσήλωση στις στρατιωτικές αξίες. Οι ΕΕΔ απαιτούν Αξιωματικούς ως Ηγέτες με ακεραιότητα, που να διακατέχονται από υψηλά επίπεδα ηθικής να είναι τίμιοι στα λόγια και στα έργα τους, που σημαίνει ότι είναι ειλικρινείς και αμερόληπτοι, παρά τις πιέσεις που μπορεί να δέχονται για να ενεργήσουν με διαφορετικό τρόπο. Οι Αξιωματικοί, ως Στρατιωτικοί Ηγέτες, λένε αυτό που θέλουν και κάνουν αυτό που λένε. Σε περίπτωση που δεν μπορούν να εκπληρώσουν μια αποστολή, πρέπει να ενημερώνουν την Ιεραρχία και αν από αμέλεια μεταδώσουν λάθος πληροφορίες, οφείλουν να τις διορθώσουν αμέσως μόλις εντοπίσουν το σφάλμα τους. Το να ενεργούν οι Αξιωματικοί με ακεραιότητα σημαίνει:

- 1/ Να διακρίνουν το σωστό από το λάθος.
- 2/ Να συμπεριφέρονται σύμφωνα με αυτό που γνωρίζουν ότι είναι σωστό, ακόμη και με προσωπικό κόστος.
- 3/ Να ενεργούν σύμφωνα με αυτό που θεωρούν ότι είναι σωστό.

(β) Οι Αξιωματικοί, ως Στρατιωτικοί Ηγέτες, δεν μπορούν να κρύβουν αυτά που πράττουν και για το λόγο αυτό πρέπει να μελετούν προσεκτικά τις αποφάσεις τους. Εάν θέλουν να μεταδώσουν τις στρατιωτικές αξίες στους άλλους πρέπει πρώτα να τις ενστερνιστούν και να τις αφομοιώσουν οι ίδιοι. Οι προσωπικές αντιλήψεις και πεποιθήσεις πρέπει να ενισχύουν τις στρατιωτικές αξίες και όχι να έρχονται σε σύγκρουση με αυτές.<sup>24</sup>

#### (7) **Προσωπικό Θάρρος**

(α) Προσωπικό θάρρος είναι να αντιμετωπίζεις το φόβο, τον κίνδυνο και τις αντιξοότητες. Το προσωπικό θάρρος δεν είναι η έλλειψη του φόβου, αλλά η ικανότητα να παραμερίζεις το φόβο και να πράττεις ότι είναι απαραίτητο. Εμφανίζεται με δύο μορφές που πρέπει να διακρίνουν κάθε Αξιωματικό ως Στρατιωτικό Ηγέτη, το φυσικό και ηθικό θάρρος.

(β) **Φυσικό θάρρος** είναι η υπερπήδηση φόβων για πρόκληση τυχόν σωματικών βλαβών με σκοπό την εκτέλεση του καθήκοντος. Είναι η

---

<sup>24</sup> «Η Ακεραιότητα είναι το κόσμημα του χαρακτήρα του Ηγέτη. Αποτελεί τη βάση για την εμπιστοσύνη, η οποία με την σειρά της αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο της υπακοής.» ΓΕΣ/ΔΙΔΟ, ΣΚ 31 – 20: Δόγμα Διαμόρφωσης Ηγετών του Στρατού Ξηράς (Αθήνα, ΓΕΣ/ΤΥΕΣ,2002), σ.35.

γενναιότητα και η τόλμη που επιτρέπει στο μαχητή να αναλαμβάνει κινδύνους στη μάχη, παρά το φόβο να τραυματισθεί ή να σκοτωθεί. Αυτό το θάρρος είναι που κάνει τον αλεξιπτωτιστή να βγει από την πόρτα του αεροσκάφους για να εκτελέσει το άλμα του και τον μαχητή να επιτεθεί σ' ένα οχυρωματικό έργο για να σώσει τους συντρόφους του.

(γ) Αντίθετα, **ηθικό θάρρος** είναι η βούληση να μείνεις σταθερός στις αξίες, τις αρχές και τις πεποιθήσεις σου, ακόμα και εάν πιέζεσαι να πράξεις το αντίθετο. Διευκολύνει τους Ηγέτες να υπερασπισθούν τις αντιλήψεις τους ανεξάρτητα από τις συνέπειες. Οι Αξιωματικοί που χαρακτηρίζονται από ηθικό θάρρος αναλαμβάνουν την ευθύνη για τις αποφάσεις και τις ενέργειες τους, ακόμα και αν τα πράγματα δεν έχουν την επιθυμητή έκβαση.

(δ) Καταστάσεις που απαιτούν φυσικό θάρρος και τόλμη είναι σπάνιες και κυρίως συναντιούνται στη μάχη, ενώ καταστάσεις που απαιτούν ηθικό θάρρος μπορούν να προκύψουν συχνά στην καθημερινή στρατιωτική ζωή.<sup>25</sup>

### 2.3 Τα Χαρακτηριστικά Γνωρίσματα<sup>26</sup>

#### α. Γενικά

(1) Οι Στρατιωτικές Αξίες που εξετάσθηκαν δίδουν τη μία διάσταση της προσωπικότητας του Έλληνα Αξιωματικού ως Στρατιωτικού Ηγέτη. Η άλλη διάσταση είναι τα Χαρακτηριστικά Γνωρίσματα τα οποία επηρεάζουν τη συμπεριφορά του στο στρατιωτικό περιβάλλον (Μονάδα, Επιτελείο, κ.λπ.).

(2) Οι άνθρωποι γεννιούνται με κάποια χαρακτηριστικά που καθορίζονται από το γενετικό κώδικα, όπως το χρώμα των ματιών, των μαλλιών και του δέρματος. Ενώ άλλα, όπως τα χαρακτηριστικά ενός Αξιωματικού ως Ηγέτη<sup>27,28</sup> μαθαίνονται και μπορούν να μεταβληθούν.

---

<sup>25</sup> «Για τους ανδρείους ο εξευτελισμός της δειλίας είναι χειρότερος από τον γενναίο και αναπάντεχο θάνατο.» Θουκυδίδης, ΘΟΥΚΥΔΙΔΟΥ ΙΣΤΟΡΙΑ του Πελοποννησιακού Πολέμου, Βιβλίο Β', Περικλέους Επιτάφιος [μτφ. Άγγελος Σ. Βλάχος] (Αθήνα: Βιβλιοπωλείο της «ΕΣΤΙΑΣ», 1999), σ. 152.

<sup>26</sup> ΓΕΣ/ΔΙΔΟ, ΣΚ 31 – 20: Δόγμα Διαμόρφωσης Ηγετών του Στρατού Ξηράς (Αθήνα: ΓΕΣ/ΤΥΕΣ, 2002), σ.36-45.

<sup>27</sup> «Πολλά στελέχη και επιχειρήσεις πιστεύουν ότι ο ηγέτης γεννιέται και δεν γίνεται. Πρόκειται για μια εντελώς λανθασμένη αντίληψη του ζητήματος. Διότι αν ο ηγέτης γεννιέται, τότε δεν χρειάζεται κάποιος που γεννήθηκε ηγέτης να κάνει οτιδήποτε γιατί θα γίνει ηγέτης ούτως ή άλλως. Αν κάποιος δεν γεννήθηκε, επίσης δεν πρέπει να κάνει οτιδήποτε, διότι δεν πρόκειται να γίνει ποτέ, ό,τι και αν κάνει». Δημήτρης Μπουραντάς, ΗΓΕΣΙΑ, Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας (Αθήνα, ΚΡΙΤΙΚΗ, 2005), σ. 273.

<sup>28</sup> «...ο ηγέτης γεννιέται σε ένα βαθμό, όπως όλοι οι άνθρωποι, αλλά κυρίως γίνεται». Δημήτρης Μπουραντάς, ΗΓΕΣΙΑ, Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας (Αθήνα: ΚΡΙΤΙΚΗ, 2005), σ.273.

(3) Τα Χαρακτηριστικά Γνωρίσματα χωρίζονται σε **Πνευματικά**, **Φυσικά** και **Συναισθηματικά**. Οι επιτυχημένοι Ηγέτες Αξιωματικοί εργάζονται με σκοπό να βελτιώνουν αυτά τα χαρακτηριστικά.

β. **Πνευματικά Χαρακτηριστικά Γνωρίσματα**

Τα πνευματικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα ενός Αξιωματικού ως Στρατιωτικού Ηγέτη είναι:<sup>29</sup>

(1) **Θέληση**. Είναι η εσωτερική παρόρμηση που αναγκάζει τους Αξιωματικούς και τους υφιστάμενους τους να συνεχίζουν για την ολοκλήρωση της αποστολής τους, ακόμα και όταν έχουν φθάσει στα όρια της εξάντλησης και θα ήταν πιο εύκολο να εγκαταλείψουν, παρά να συνεχίσουν. Θέληση όμως χωρίς ικανότητα είναι άχρηστη. Δεν αρκεί να υπάρχει μόνο θέληση για να ανταπεξέλθουν στις δυσκολίες, αλλά θα πρέπει να γνωρίζουν και τον τρόπο.<sup>30</sup>

(2) **Αυτοπειθαρχία**. Είναι η κυριαρχία των ατόμων επί των παρορμήσεών τους. Για τον Αξιωματικό, η κυριαρχία αυτή προέρχεται από τη συνήθεια να κάνει το σωστό, ανεξάρτητα από τις όποιες συνέπειες για αυτόν ή τους υφιστάμενους του. Κάτω από τις εξαιρετικά πιεστικές συνθήκες της μάχης, ο Αξιωματικός ως Στρατιωτικός Ηγέτης μπορεί να αποκοπεί και να μείνει μόνος, αναγκασμένος να ενεργήσει χωρίς βοήθεια ή γνώση για το τι γίνεται γύρω του. Ο Αξιωματικός τότε πρέπει να σκεφτεί ψύχραιμα και να ενεργήσει υπεύθυνα. Η αυτοπειθαρχία είναι το κλειδί σε αυτές τις περιπτώσεις.

(3) **Πρωτοβουλία**. Είναι η ικανότητα να ενεργεί κανείς εκεί όπου δεν υπάρχουν σαφείς οδηγίες, να ενεργεί όταν η κατάσταση μεταβάλλεται, όταν το σχέδιο καταρρέει. Ένας Αξιωματικός ως Στρατιωτικός Ηγέτης με πρωτοβουλία έχει τη δύναμη να αποφασίζει και να ενεργεί στη βάση του πνεύματος και των προθέσεων του προϊσταμένου του, όταν το σχέδιο μιας επιχείρησης ανατρέπεται ή όταν παρουσιάζεται μια αναπάντεχη ευκαιρία που μπορεί να οδηγήσει στην ολοκλήρωση της αποστολής. Η πρωτοβουλία ωθεί τον Αξιωματικό να ενεργεί και να μη παραμένει αδρανής σε περίπτωση έλλειψης οδηγιών.

(4) **Κρίση**

---

<sup>29</sup> «Ο Ghiselli και άλλοι ερευνητές που προβληματίζονται πάνω σε θεωρητικούς άξονες υποθέτουν ότι το ταλέντο ηγετικών προσωπικοτήτων προσδιορίζεται από τα παρακάτω χαρακτηριστικά : Ευφυΐα (intelligence) – Πρωτοβουλία (initiative) – Διευθυντική Ικανότητα (supervisory ability) – Αυτοπεποίθηση (self-assurance) – Ιεραρχική Αυτοτοποθέτηση (self-perceived occupational level)» Γεώργιος Πιπερόπουλος, «Εξουσία και Ηγέτες», Στρατιωτική Επιθεώρηση, Ιουλ. – Αυγ. 1999, σ. 91.

<sup>30</sup> «Για την επιτυχία στον πόλεμο, χρειάζεται μόνο θέληση.» Θουκυδίδης. ΓΕΣ/ΔΙΔΟ, ΣΚ 31 – 20: Δόγμα Διαμόρφωσης Ηγετών του Στρατού Ξηράς (Αθήνα: ΓΕΣ/ΤΥΕΣ, 2002), σ.38.

(α) Είναι το κλειδί της τέχνης της ηγεσίας για τη μετατροπή της γνώσης σε κατανόηση - αντίληψη. Οι Αξιωματικοί, ως Ηγέτες, πρέπει συχνά να αντιμετωπίζουν σκληρά γεγονότα και αμφισβητήσιμα δεδομένα, τα οποία απαιτούν ορθή κρίση και θαρραλέα πρωτοβουλία προκειμένου να ληφθεί μια απόφαση. Καλή και ορθή κρίση σημαίνει τη λήψη της καλύτερης απόφασης κατά περίπτωση.

(β) Η καλή κρίση είναι η ικανότητα να εκτιμηθεί μια κατάσταση γρήγορα, να προσδιοριστεί τι είναι σημαντικό και να αποφασισθεί τι πρέπει να γίνει. Ο Αξιωματικός αντιμετωπίζοντας ένα πρόβλημα πρέπει πριν ενεργήσει να λαμβάνει υπόψη ένα εύρος εναλλακτικών λύσεων, να αναλογίζεται τις συνέπειες και παράλληλα να σκέπτεται μεθοδικά. Μερικές πηγές που βοηθούν την κρίση είναι η πρόθεση του προϊσταμένου, ο επιδιωκόμενος σκοπός, οι κανόνες, οι νόμοι, οι κανονισμοί, η εμπειρία και οι αξίες.

(γ) Η καλή και ορθή κρίση επίσης συμπεριλαμβάνει την ικανότητα για την εκτίμηση των υφισταμένων, καθώς επίσης των δυνατοτήτων και αδυναμιών του εχθρού και του πιθανού τρόπου ενέργειάς του. Η κρίση είναι ένας σημαντικός παράγοντας που συμβαδίζει με την πρωτοβουλία για την επίλυση προβλημάτων και τη λήψη σωστών αποφάσεων.

(δ) Ο Αξιωματικός, ως Στρατιωτικός Ηγέτης, πρέπει να ενθαρρύνει την πειθαρχημένη πρωτοβουλία και να διδάσκει την καλή κρίση στους υφισταμένους του, να τους βοηθά να μαθαίνουν από τα λάθη τους μέσα από την εξάσκηση και τη συνεχή καθοδήγηση.

#### (4) **Αυτοπεποίθηση**

(α) Είναι η πίστη ότι θα ενεργήσει κάποιος σωστά και κατάλληλα σε κάθε περίπτωση ακόμα και όταν ευρίσκεται κάτω από κατάσταση έντονης πίεσης ή όταν δεν υπάρχουν όλες οι απαιτούμενες πληροφορίες. Η αυτοπεποίθηση πηγάζει από τις ικανότητες του Αξιωματικού ως Ηγέτη και βασίζεται στην τελειοποίηση δεξιοτήτων οι οποίες απαιτούν σκληρή δουλειά και αφοσίωση. Οι Αξιωματικοί που γνωρίζουν τις δυνατότητές τους και πιστεύουν στους εαυτούς τους έχουν αυτοπεποίθηση. Δεν πρέπει να παρερμηνεύεται η μεγαλόστομη καυχησιολογία και η αυτοπροβολή με την αυτοπεποίθηση. Οι πραγματικοί Ηγέτες Αξιωματικοί δε χρειάζονται διαφήμιση, οι πράξεις τους τα λένε όλα.

(β) Η αυτοπεποίθηση είναι σημαντική διότι οι υφιστάμενοι θέλουν Αξιωματικούς με αυτοπεποίθηση που να κατανοούν την κατάσταση, να γνωρίζουν τι χρειάζεται να κάνουν και να το αποδεικνύουν με τις πράξεις τους.

Τέτοιοι Αξιωματικοί ενσταλάζουν την αυτοπεποίθηση στους υφισταμένους τους. Η αυτοπεποίθηση στη μάχη βοηθά τους μαχητές να ελέγχουν τις αμφιβολίες και να μειώνουν το άγχος τους.

(6) **Ευφυΐα**

(α) Οι ευφυείς Αξιωματικοί σκέπτονται, μελετούν και στη συνέχεια ενεργούν. Τότε πραγματικά προσφέρουν ότι γνωρίζουν. Η ευφυΐα είναι κάτι παραπάνω από γνώση και η ικανότητα του να σκέπτεται κανείς δεν είναι η ίδια με το να διαβάζει ένα βιβλίο. Όλοι οι άνθρωποι έχουν ικανότητες που όταν αναπτύσσονται τους επιτρέπουν να αναλύουν και να αντιλαμβάνονται μια κατάσταση. Παρόλο που μερικοί άνθρωποι είναι πιο ευφυείς από άλλους, όλοι μπορούν να αναπτύξουν σε ικανοποιητικό βαθμό τις ικανότητες αυτές.

(β) Οι έξυπνες αποφάσεις ενός Αξιωματικού είναι αποτέλεσμα του συνδυασμού των **επαγγελματικών δεξιοτήτων** (τις οποίες αποκτά μέσω μελέτης), **της εμπειρίας** (την οποία αποκτά μέσω της εργασίας) και **της ικανότητάς** του να εντοπίζει την αιτία ενός προβλήματος, βασιζόμενος σε όλες τις διαθέσιμες πληροφορίες. Οι ευφυείς Ηγέτες Αξιωματικοί έχουν τη δυνατότητα και την αυτοπεποίθηση ώστε να αποφασίζουν και να δρουν βασιζόμενοι στις ικανότητές τους. Η ευφυής δράση είναι σημαντική, γιατί συμβάλλει στην **καινοτομία** (υιοθέτηση νέων μεθόδων) και στη **διορατικότητα** (διαίσθηση σημαντικών παραγόντων).<sup>31</sup>

(7) **Κουλτούρα (Πνευματική Καλλιέργεια)**

(α) Είναι η αγωγή, η παιδεία, ο πολιτισμός, η καλλιέργεια. Είναι ένα σύνολο κοινών αντιλήψεων, αξιών και θεωριών. Ο πνευματικά καλλιεργημένος Αξιωματικός ως Στρατιωτικός Ηγέτης :

1/ Δείχνει ευαισθησία στη διαφορετική προέλευση των υφισταμένων του.

2/ Είναι ενήμερος για το πολιτιστικό περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί και ενεργεί.

3/ Λαμβάνει υπόψη του τα έθιμα και τις παραδόσεις των συμμάχων του, όταν συνεργάζεται σε πολυεθνικό περιβάλλον.

---

<sup>31</sup> «Η ηθική δύναμη γεννιέται από την εμπιστοσύνη που μπορεί να εμπνεύσει κάποιος στους υφισταμένους του και αυξάνει χάρη σε ενέργειες που δηλώνουν λεπτότητα, ευφυΐα και θάρρος». General Mikhail Dragomirov. Υπτγος Αλέξανδρος Τζουράς, «Διοίκηση – Ηγεσία – Ηγέτης», Στρατιωτική Επιθεώρηση, Ιαν. – Φεβ. 1999, σ. 8.

(β) Στις ΕΕΔ οι άνθρωποι προέρχονται από διαφορετικά κοινωνικά στρώματα και έχουν διαμορφωθεί μέσα από την οικογένεια, το σχολείο, τη θρησκεία, καθώς και από πλήθος άλλων επιρροών.

(γ) Ο Αξιωματικός θα πρέπει να προσπαθεί να κατανοεί τους υφισταμένους του λαμβάνοντας υπόψη του τις ιδέες, τα προσόντα, την όλη πολιτιστική τους υπόσταση και τη συνεισφορά τους στον κοινό σκοπό χωρίς να οδηγείται σε συμπεράσματα βασιζόμενος σε «στερεότυπα» και «νοοτροπίες».

(δ) Οι στρατιωτικές αξίες και αρετές είναι μέρος της στρατιωτικής κουλτούρας (στρατιωτικού πολιτισμού) και αποτελούν την αφετηρία για το πώς ένας Αξιωματικός ως Στρατιωτικός Ηγέτης πρέπει να σκέπτεται και να ενεργεί.

(ε) Σκοπός του Ηγέτη Αξιωματικού δεν είναι να κάνει τον καθένα από τους υφισταμένους του όμοιο με τον άλλο, αλλά να αντλεί τα πλεονεκτήματα από τη διαφορετικότητα του καθενός προκειμένου να δημιουργήσει μια συνεκτική ομάδα. Ο Ηγέτης πραγματοποιεί ευκολότερα τον παραπάνω στόχο όταν χρησιμοποιεί τα χαρίσματα του καθενός και οι υφιστάμενοί του παράλληλα αντιλαμβάνονται ότι η συνεισφορά τους είναι σημαντική.

#### **γ. Φυσικά Χαρακτηριστικά Γνωρίσματα**

Τα φυσικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα του Αξιωματικού ως Στρατιωτικού Ηγέτη είναι:

(1) **Υγιεινή.** Είναι οτιδήποτε κάνουμε για να διατηρήσουμε την υγεία μας σε άριστη κατάσταση. Το να μη μπορεί κάποιος να πολεμήσει λόγω «μη καλής κατάστασης υγείας» αποτελεί εξίσου απώλεια, όπως ένας βαριά πληγωμένος μαχητής. Το υγιές προσωπικό μπορεί να λειτουργήσει καλύτερα κάτω από εξαιρετικά αντίξοες συνθήκες θερμοκρασίας, υγρασίας κ.λπ., και αποδοτικότερα από τους μη υγιείς. Η καλή υγεία επίσης περιλαμβάνει την αποφυγή επιβλαβών συνηθειών, όπως οι καταχρήσεις, το κάπνισμα κ.λπ.

#### **(2) Φυσική Κατάσταση**

(α) Η επιχειρησιακή ετοιμότητα των Μονάδων αρχίζει από την καλή φυσική κατάσταση του συνόλου του στρατιωτικού προσωπικού. Η μάχη και, γενικά, οι πολεμικές επιχειρήσεις εξαντλούν τους μαχητές φυσικά, πνευματικά και συναισθηματικά. Προκειμένου να ελαχιστοποιήσουν αυτές τις επιπτώσεις, οι Αξιωματικοί πρέπει να έχουν οι ίδιοι καλή φυσική κατάσταση και να εξασφαλίζουν αυτό και για τους υφισταμένους τους. Οι Αξιωματικοί με καλή φυσική κατάσταση

μπορούν να σκέπτονται, να αποφασίζουν και να ενεργούν κατάλληλα υπό την πίεση των γεγονότων. Η φυσική ετοιμότητα παρέχει βάσεις για ετοιμότητα στη μάχη και είναι στις υποχρεώσεις του Ηγέτη Αξιωματικού να έχει τους υφισταμένους του ετοιμοπόλεμους.

(β) Η μη καλή φυσική κατάσταση και το άγχος της μάχης μπορεί να οδηγήσουν το μαχητή μέχρι και στη διαταραχή της πνευματικής και συναισθηματικής ισορροπίας. Η διατήρηση καλής φυσικής κατάστασης είναι μια ηθικά και πρακτικά επιβεβλημένη πράξη του Αξιωματικού διότι, οι αποφάσεις του επηρεάζουν την αποδοτικότητα, την υγεία και την ασφάλεια τόσο των υφισταμένων του, όσο και της δικής του.

(3) **Στρατιωτικό Παράστημα.** Ο Αξιωματικός πρέπει να προσδοκά να φαίνεται όπως απαιτεί να είναι οι υφιστάμενοί του. Από τον τρόπο που συμπεριφέρεται και, μέσω του στρατιωτικού του παραστήματος, πρέπει να στέλνει ένα μήνυμα. *«Είμαι υπερήφανος για τις ΕΕΔ, το επάγγελμά μου, τη στολή και τον εαυτό μου»*. Το στρατιωτικό παράστημα, η φυσική κατάσταση και η στρατιωτική εμφάνιση, βοηθούν τον Ηγέτη Αξιωματικό να χειρισθεί δύσκολες καταστάσεις.

#### **δ. Συναισθηματικά Χαρακτηριστικά Γνωρίσματα**

(1) Οι υφιστάμενοι είναι άνθρωποι με ελπίδες, φόβους, ανησυχίες και όνειρα. Όταν ο Ηγέτης Αξιωματικός αντιληφθεί ότι, η θέληση και η αντοχή έρχεται από «συναισθηματική ενέργεια», τότε κατέχει ένα πολύτιμο εργαλείο ηγεσίας.

(2) Τα συναισθηματικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα βοηθούν τον Αξιωματικό να κάνει τις σωστές ηθικές επιλογές. Δεν πρέπει να είναι ευάλωτος στις παρορμήσεις του. Θα πρέπει να παραμένει ήρεμος κάτω από πίεση και να διοχετεύει την ενέργειά του σε πράγματα που μπορεί να διορθώσει. Ενημερώνει τον προϊστάμενο του για πράγματα που δεν μπορεί να κάνει και δεν ανησυχεί για πράγματα που δεν μπορεί να επηρεάσει.

(3) Οι Αξιωματικοί που διαθέτουν συναισθηματική ωριμότητα έχουν καλύτερη αντίληψη των δυνατοτήτων και των αδυναμιών τους. Οι ώριμοι Ηγέτες Αξιωματικοί δαπανούν ενέργεια για την αυτοβελτίωσή τους και κερδίζουν από την εποικοδομητική κριτική, ενώ οι αντίστοιχοι ανώριμοι ξοδεύουν την ενέργειά τους αρνούμενοι ότι υπάρχει λάθος, μη δεχόμενοι οιασδήποτε κριτικής.

(4) Τα συναισθηματικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα του Αξιωματικού ως Στρατιωτικού Ηγέτη, τα οποία είναι σημαντικά για το πως αυτός αισθάνεται και πως συμπεριφέρεται στους άλλους, είναι:

(α) **Αυτοέλεγχος.** Οι Αξιωματικοί πρέπει να ελέγχουν τα συναισθήματά τους. Κανένας δεν θέλει να εργασθεί για ένα υστερικό Αξιωματικό, ο οποίος χάνει την ψυχραιμία και τον έλεγχο του σε δύσκολες καταστάσεις<sup>32</sup>. Αυτό δεν σημαίνει ότι δεν πρέπει να δείχνει τα συναισθήματα του. Αντίθετα, πρέπει να δείχνει το απαιτούμενο συναίσθημα και πάθος, προκειμένου να αγγίξει συναισθηματικά τους υφισταμένους του. Διατηρώντας τον αυτοέλεγχο, εμπνέει αυτοπεποίθηση και ηρεμία στους υφισταμένους του. Η διατήρηση ψυχραιμίας κάτω από δύσκολες συνθήκες είναι απαραίτητη για μια επιτυχημένη αποστολή.

(β) **Ισορροπία.** Οι συναισθηματικά ισορροπημένοι Αξιωματικοί επιδεικνύουν το σωστό συναίσθημα για κάθε κατάσταση και μπορούν επίσης να διακρίνουν τη συναισθηματική κατάσταση των άλλων. Χρησιμοποιούν τις εμπειρίες τους και δίδουν στους υφισταμένους τους τις πραγματικές διαστάσεις των γεγονότων. Έχουν ένα εύρος συμπεριφοράς, από τη χαλαρότητα μέχρι την ένταση, με την οποία προσεγγίζουν καταστάσεις και μπορούν να επιλέξουν την πιο κατάλληλη συμπεριφορά σε κάθε περίπτωση. Τέτοιοι Ηγέτες Αξιωματικοί ξέρουν πότε είναι ώρα να δώσουν το μήνυμα ότι, τα πράγματα είναι επείγοντα και πώς να το πετύχουν, χωρίς να δημιουργήσουν χαοτικές καταστάσεις. Επίσης, γνωρίζουν πώς να ενθαρρύνουν τους υφισταμένους τους στις πιο δύσκολες στιγμές και να τους καθοδηγούν σε κάθε προσπάθεια, έτσι ώστε να φέρουν σε πέρας το έργο τους.

(γ) **Σταθερότητα.** Οι αποδοτικοί Αξιωματικοί είναι σταθεροί, διατηρούν την ψυχραιμία τους σε καταστάσεις πίεσης, κόπωσης στη μάχη και είναι ήρεμοι στην αντιμετώπιση του κινδύνου. Αυτά τα χαρακτηριστικά ηρεμούν τους υφισταμένους, οι οποίοι ακολουθούν πάντα το παράδειγμα του Ηγέτη τους. Οι Αξιωματικοί επιδεικνύουν τα συναισθήματα που θέλουν να δείχνουν και οι υφιστάμενοί τους. Δεν υποκύπτουν στον πειρασμό να κάνουν ότι αισθάνονται καλό για τον εαυτό τους. Εάν ο Ηγέτης Αξιωματικός επιθυμεί οι υφιστάμενοί του να είναι ήρεμοι και λογικοί, κάτω από συνθήκες πίεσης, πρέπει και αυτός να είναι το ίδιο.

---

<sup>32</sup> «Οποιοσδήποτε μπορεί να νευριάσει – αυτό είναι εύκολο. Αλλά να νευριάσει με το σωστό άτομο, στο σωστό βαθμό, στο σωστό χρόνο, για το σωστό σκοπό και με το σωστό τρόπο – αυτό δεν είναι εύκολο». Αριστοτέλης. ΓΕΣ/ΔΙΑΔΟ, ΣΚ 31 – 20: Δόγμα Διαμόρφωσης Ηγετών του Στρατού Ξηράς (Αθήνα: ΓΕΣ/ΤΥΕΣ, 2002), σ.45.



## 2.4 Ο Χαρακτήρας<sup>33</sup>

### α. Γενικά

(1) Ο χαρακτήρας κάθε ανθρώπου διαμορφώνεται από δύο αλληλοεπιδρώμενες ομάδες χαρακτηριστικών, τις αξίες και τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα. Οι Αξιωματικοί, ως Στρατιωτικοί Ηγέτες, βελτιώνουν συνεχώς τον εαυτό τους και τους υφισταμένους τους, όσον αφορά τις στρατιωτικές αξίες και τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα τους. Αυτό δεν είναι απλά μία ακαδημαϊκή εργασία, ή μία υποχρεωτική εκπαίδευση για κάποιο θέμα, αλλά αποτελεί μία συνεχή διαδικασία για τον Ηγέτη Αξιωματικό.

(2) Ο χαρακτήρας του Αξιωματικού φαίνεται από τις ενέργειές του εντός και εκτός Υπηρεσίας. Ο χαρακτήρας τον βοηθά να αποφασίζει τι είναι σωστό και τον παρακινεί να το κάνει, ανεξάρτητα από τις εκάστοτε περιστάσεις ή τις συνέπειες. Επιπρόσθετα, ο χαρακτήρας είναι η ηθική συνείδηση, η σύμφωνη με τις στρατιωτικές αξίες, που ενισχύει τον Αξιωματικό να κάνει τις σωστές επιλογές όταν βρεθεί σε δύσκολες καταστάσεις.

(3) Από τη στιγμή που ένας Αξιωματικός απαιτείται να κάνει το σωστό και να εμπνέει τους άλλους να κάνουν το ίδιο, πρέπει να ενδιαφέρεται για την ανάπτυξη – βελτίωση του χαρακτήρα του.

### β. Χαρακτήρας και Πολεμικό Ήθος

(1) Το πολεμικό ήθος αναφέρεται στην επαγγελματική συμπεριφορά και τις πεποιθήσεις που χαρακτηρίζουν όλους τους πολεμιστές. Το πολεμικό ήθος θεμελιώνεται στην άρνηση αποδοχής αποτυχίας.

(2) Το πολεμικό ήθος αναπτυσσόμενο μέσω της πειθαρχίας, της δέσμευσης στις στρατιωτικές αξίες και της γνώσης της ένδοξης ιστορίας και κληρονομιάς των ΕΕΔ, καθιστά σαφές ότι, η εκτέλεση του στρατιωτικού καθήκοντος είναι κάτι πολύ περισσότερο από μια οποιαδήποτε άλλη εργασία. Ο σκοπός των ΕΕΔ, που είναι η «*Νίκη στον Πόλεμο*», απαιτεί την ολική δέσμευση και αφοσίωση κάθε Αξιωματικού ως Στρατιωτικού Ηγέτη.

(3) Οι ΕΕΔ μας, έχουν παράδοση στους Νικηφόρους αγώνες. Η ικανότητά τους αυτή να κερδίζει στους πολέμους προϋποθέτει την υπερνίκηση των φόβων, της πείνας, της δίψας, των στερήσεων και της κόπωσης από τους μαχητές

---

<sup>33</sup> ΓΕΣ/ΔΙΔΟ, ΣΚ 31 – 20: Δόγμα Διαμόρφωσης Ηγετών του Στρατού Ξηράς (Αθήνα: ΓΕΣ/ΤΥΕΣ, 2002), σ.51-55.

τους. Οι ΕΕΔ νικούν γιατί μάχονται σκληρά. Μάχονται σκληρά όταν εκπαιδεύονται σκληρά. Η σκληρή εκπαίδευση είναι ο μόνος δρόμος που οδηγεί στη νίκη.

(4) Το πολεμικό ήθος είναι κάτι παραπάνω από το να υπομένεις τις αντίξοες συνθήκες. Αυτό δυναμώνει τη φλόγα του μαχητή να πολεμήσει μέσα σ' αυτές τις συνθήκες και να κερδίσει, ανεξάρτητα από το χρόνο που απαιτείται και την προσπάθεια που χρειάζεται να καταβληθεί. Είναι αυτό που κάνει το μαχητή να λαμβάνει γρήγορες αποφάσεις και να διακινδυνεύει τη ζωή του. Είναι αυτό που δυναμώνει την επιθυμία για νίκη, ακόμη και όταν η κατάσταση φαίνεται απελπιστική και χωρίς σημάδια βελτίωσης.

(5) Το πολεμικό ήθος αφορά στον χαρακτήρα του Αξιωματικού και διαμορφώνει το ποιος είναι και τι κάνει. Με την έννοια αυτή είναι συνδεδεμένο, με τις στρατιωτικές αξίες, όπως η τόλμη, η πίστη στους συμπολεμιστές, η αφοσίωση στο καθήκον κ.λπ. Τόσο η αφοσίωση στους συναδέλφους, όσο και στο καθήκον, οδηγεί το μαχητή να διακινδυνεύει τη ζωή του για ένα ιδανικό σπουδαιότερο από τον εαυτό του. Αυτό είναι το χαρακτηριστικότερο παράδειγμα ανιδιοτελούς υπηρεσίας.

(6) Το πολεμικό ήθος χρειάζεται άκαμπτη και διαρκή αποφασιστικότητα να πράττει κάποιος το σωστό και μάλιστα με υπερηφάνεια, τόσο στον πόλεμο, όσο και σε στρατιωτικές επιχειρήσεις άλλες από πολεμικές<sup>34</sup>. Σε οποιοδήποτε συνθήκες οι Αξιωματικοί πρέπει να επιδιώκουν τη μετατροπή του προσωπικού πολεμικού τους ήθους σε συλλογική δέσμευση προκειμένου να νικήσουν τίμια.

(7) Το πολεμικό ήθος είναι πολύ σημαντικός, αλλά φθαρτός παράγοντας, γι' αυτό οι Αξιωματικοί, και οι ΕΕΔ γενικότερα, πρέπει διαρκώς να το επιβεβαιώνουν, να το αναπτύσσουν και να το διατηρούν στο μέγιστο βαθμό. *Η «Στρατιωτική Ηθική» ενώνει τους στρατιωτικούς του σήμερα με αυτούς των οποίων η θυσία συνέβαλλε στην ίδια την ύπαρξή μας.*

(8) Η ένδοξη ιστορική διαδρομή των ΕΕΔ, η συνεχής πορεία τους προς το καλύτερο και η διαρκής αφοσίωση στην αποστολή τους, αποτελούν τον ακρογωνιαίο λίθο για την εγγύηση της ασφάλειας και της ακεραιότητας της πατρίδας μας. Αυτό δυναμώνει ολόκληρο το Ελληνικό Έθνος.

---

<sup>34</sup> Military Operations Other Than War – MOOTW = Στρατιωτικές Επιχειρήσεις Άλλες Εκτός Πολέμου

(9) Οι μαχητές στο πόλεμο πολεμούν ο ένας για τον άλλο, προτιμούν να πεθάνουν παρά να εγκαταλείψουν τους συναδέλφους τους. Αυτή η αμοιβαία αφοσίωση χαρακτηρίζει τη στρατιωτική «δεοντολογία» ανεξάρτητα από το ποιος είναι ο μαχητής, που είναι τοποθετημένος και τι καθήκον εκτελεί.<sup>35</sup>

(10) Αυτή η αρραγής αμοιβαία σχέση εμπιστοσύνης του ενός προς τον άλλο και η συλλογική προσπάθεια στον πόλεμο, αντανακλούν την ευγενέστερη άποψη του πολεμικού ήθους.

#### γ. Ανάπτυξη του Χαρακτήρα

Ο χαρακτήρας των ανθρώπων διαμορφώνεται από τα βιώματα, τις αντιλήψεις, την μόρφωση και την εμπειρία τους. Η ανάπτυξη όμως του χαρακτήρα είναι μια σύνθετη διαδικασία και δεν μπορεί να περιοριστεί μέσα σε τυποποιημένα πλαίσια. Ο χαρακτήρας των υφισταμένων σφυρηλατείται όταν δημιουργούνται δεσμοί και οι στρατιωτικές αξίες δεν είναι απλώς λέξεις, αλλά κανόνες συμπεριφοράς. Ο Ηγέτης Αξιωματικός συμβάλει στη διαμόρφωση του χαρακτήρα των υφισταμένων του, ενεργεί με τρόπο που και αυτοί θα ήθελε να ενεργούν. Διδάσκει δια του παραδείγματος και εκπαιδεύει τους υφισταμένους του στην πράξη. Όταν ο Αξιωματικός διατηρεί τον εαυτό του και τους υφισταμένους του σε υψηλά επίπεδα απόδοσης, ενισχύει τις στρατιωτικές αξίες και τα πρότυπα που αυτές ενσαρκώνουν.

#### δ. Χαρακτήρας και Ηθική

(1) Δεν είναι αρκετό να αποδέχεται και να επικαλείται κάποιος τις στρατιωτικές αξίες και τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του Αξιωματικού, ως Στρατιωτικού Ηγέτη, αλλά πρέπει να τα ενστερνίζεται, να τα κάνει βίωμά του και να πράττει σύμφωνα με αυτά. Η ανάληψη δράσης σε μία κατάσταση η οποία θέτει σε δοκιμασία τον χαρακτήρα χρειάζεται ηθικό και θάρρος.

(2) Ο χαρακτήρας είναι σημαντικός στο να ζει κανείς μια σταθερή και ηθική ζωή, αλλά δεν δίνει πάντοτε την τελική απάντηση στο συγκεκριμένο ερώτημα «τι πρέπει να κάνω;». Η αναζήτηση της απάντησης αυτής καλείται **ηθικός διαλογισμός**. Η διαδικασία του ηθικού διαλογισμού είναι πολύπλοκη και για να την κατανοήσει κάποιος πρέπει να βασισθεί στις αξίες του, στις αρετές του, στις ικανότητες κριτικής αξιολόγησης και στη φαντασία του. Δεν υπάρχουν «συνταγές»

---

<sup>35</sup> «Ον καταισχνών ὄπλα τα ἱερά, οὐδ' εγκαταλείψω τον παραστάτην, ὅτω αν στοιχίσω...». *Ὀρκος των Αρχαίων Αθηναίων*. ΓΕΣ/ΔΙΔΟ, ΣΚ 31 – 20: *Δόγμα Διαμόρφωσης Ηγετών του Στρατού Ξηράς* (Αθήνα: ΓΕΣ/ΤΥΕΣ, 2002), σ.53.

που να δίδουν λύσεις κάθε φορά. Μερικές φορές ίσως να μη βρεθεί κάποια απάντηση που να ικανοποιεί.

(3) Εάν ένας Αξιωματικός ενστερνισθεί τις στρατιωτικές αξίες, ώστε αυτές να καθοδηγούν τις ενέργειές του, εάν μαθαίνει από τις εμπειρίες του και αναπτύσσει συνεχώς τις ικανότητές του, είναι προετοιμασμένος - όσο αυτό είναι δυνατό - να αντιμετωπίσει τις δύσκολες προκλήσεις στο έργο του.

#### **ε. Χαρακτήρας και Διαταγές**

(1) Για τον Αξιωματικό, ως Στρατιωτικό Ηγέτη, το να κάνει τη σωστή επιλογή και να ενεργεί σύμφωνα με αυτή, όταν έρχεται αντιμέτωπος με ένα «ηθικό δίλημμα» είναι αρκετά δύσκολο. Πολλές φορές σημαίνει να μην αντιδρά. Άλλες φορές σημαίνει ότι πρέπει να αναφέρει στον προϊστάμενό του ότι κάνει λάθος. Τέτοιες καταστάσεις δοκιμάζουν το χαρακτήρα του Αξιωματικού. Αλλά μία κατάσταση στην οποία θεωρεί ότι έχει λάβει παράνομη διαταγή, είναι ακόμα δυσκολότερη.

(2) Ο Αξιωματικός εκτελεί πιστά τη διαταγή του προϊσταμένου του, με ενεργητικότητα και ενθουσιασμό και είναι υπεύθυνος για την εκτέλεσή της ή για τις συνέπειες αν δεν εκτελεσθεί.

(3) Μοναδική εξαίρεση σε αυτή την αρχή είναι το καθήκον του να μην εκτελεί παράνομες διαταγές, διαταγές που αντίκεινται στους νόμους και το Σύνταγμα της Χώρας. Αυτό δεν είναι απλώς δικαίωμα που μπορεί να το επικαλεσθεί, αλλά αποτελεί πρωταρχικό καθήκον για κάθε Στρατιωτικό Ηγέτη.

#### **στ. Χαρακτήρας και Αντιλήψεις**

(1) Οι αντιλήψεις είναι πεποιθήσεις που οι άνθρωποι θεωρούν ως αληθινές. Βασίζονται στη καταγωγή, την οικογένεια, τον πολιτισμό, την κληρονομιά και τις παραδόσεις. Οι ΕΕΔ σέβονται τις διαφορετικές ηθικές αντιλήψεις των ανθρώπων και τις προσωπικές πεποιθήσεις στο βαθμό που αυτές δεν συγκρούονται με τις στρατιωτικές αξίες.

(2) Οι αντιλήψεις έχουν ιδιαίτερη σημασία, διότι είναι ο τρόπος με τον οποίο οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται αυτά που βιώνουν. Παρέχουν επίσης τη βάση για τις προσωπικές αξίες, που διαμορφώνουν τη συμπεριφορά του ατόμου. Οι αποτελεσματικοί Αξιωματικοί με τις διαταγές τους πρέπει να μην αναγκάζουν τους υφισταμένους τους να παραβιάζουν τις αντιλήψεις τους ή να ενθαρρύνουν παράνομες ή ανήθικες πράξεις τους. Ειδικότερα, θα πρέπει να αναγνωρίζουν το ρόλο που διαδραματίζουν οι αντιλήψεις για την προετοιμασία των υφισταμένων τους σε

περίοδο επιχειρήσεων. Οι μαχητές πολεμούν και κερδίζουν, όταν πιστεύουν στις ιδέες για τις οποίες πολεμούν. Η δέσμευση σε ιδέες και αντιλήψεις, όπως η Ελευθερία, η Πατρίδα, η Δικαιοσύνη, και η Αφοσίωση στους συναδέλφους, είναι σημαντικός παράγων για το προσωπικό, προκειμένου να δημιουργήσει και διατηρήσει τη θέληση να πολεμήσει και υπερισχύσει του αντιπάλου.

## 2.5 Οι Ικανότητες<sup>36</sup>

Οι στρατιωτικές αξίες και τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του Αξιωματικού, ως Στρατιωτικού Ηγέτη, οικοδομούν τα θεμέλια του χαρακτήρα των υφισταμένων του. Ο χαρακτήρας λειτουργεί ως η βάση της γνώσης (**ικανότητα**) και της πράξης (**ηγεσία**). Η αυτοπειθαρχία που οδηγεί στην ομαδική εργασία είναι ριζωμένη στο χαρακτήρα. Στις ΕΕΔ, η ομαδική εργασία βασίζεται στις ενέργειες των ικανών Ηγετών Αξιωματικών με αποδεδειγμένο χαρακτήρα, που γνωρίζουν την αποστολή τους και ενεργούν για την βελτίωση των υφισταμένων τους και των ιδίων γενικότερα.

Οι Αξιωματικοί αγωνίζονται διαρκώς για να βελτιωθούν και να γίνουν καλύτεροι σε αυτό που πρέπει να κάνουν. Η αυτοπειθαρχία τους εστιάζεται στο να μαθαίνουν περισσότερο για την δουλειά τους και να κάνουν τους υφισταμένους τους να αποδίδουν καλύτερα. Δημιουργούν προσωπικές ικανότητες για τους ίδιους και τους υφισταμένους τους. Οι επιδεξιότητες του Αξιωματικού αυξάνουν σε εύρος και πολυπλοκότητα, καθώς προχωρά από τις διάφορες θέσεις της ηγεσίας<sup>37</sup> (από αυτές της Άμεσης Ηγεσίας, σε αυτές της Οργανωτικής και στην συνέχεια της Στρατηγικής Ηγεσίας).

Η ικανότητα είναι αποτέλεσμα της σκληρής και ρεαλιστικής εκπαίδευσης. Όταν κατευθύνεις ανθρώπους προοδευτικά σε πιο σύνθετες εργασίες, αυτοί αναπτύσσουν αυτοπεποίθηση και θέληση τέτοια, ώστε να επιτύχουν τον επόμενο πιο δύσκολο στόχο. Για έναν Αξιωματικό ικανότητα σημαίνει κάτι περισσότερο από το να είναι καλά εκπαιδευμένος. Η ικανότητα (**γνωρίζω**) συνδέει το χαρακτήρα (**είμαι**) και την ηγεσία (**κάνω**). Οι Ηγέτες Αξιωματικοί είναι υπεύθυνοι, ώστε να είναι οι ίδιοι προσωπικά ικανοί, αλλά και οι υφιστάμενοί τους. Παρακάτω αναφέρονται **τέσσερις**

---

<sup>36</sup> ΓΕΣ/ΔΙΔΟ, ΣΚ 31 – 20: Δόγμα Διαμόρφωσης Ηγετών του Στρατού Ξηράς (Αθήνα: ΓΕΣ/ΤΥΕΣ, 2002), σ.55-57.

<sup>37</sup> Η Στρατιωτική Ηγεσία διακρίνεται σε τρία (3) επίπεδα: Άμεση (μέχρι επίπεδου Μονάδας), Οργανωτική (επίπεδο Σχηματισμών – Μειζονων Διοικήσεων), Στρατηγική (Ανώτατο επίπεδο). ΓΕΣ/ΔΙΔΟ, ΣΚ 31 – 20: Δόγμα Διαμόρφωσης Ηγετών του Στρατού Ξηράς (Αθήνα: ΓΕΣ/ΤΥΕΣ, 2002), σ.14-15.

κατηγορίες ικανοτήτων (δεξιότητων), τις οποίες ο Αξιωματικός, ως Στρατιωτικός Ηγέτης, πρέπει να γνωρίζει (κατέχει):

α. **Διαπροσωπικές Επιδεξιότητες.** Είναι αυτές οι οποίες τον καθιστούν ικανό για να χειρίζεται το προσωπικό του. Περιλαμβάνουν εκγύμναση, διδασκαλία, συμβουλευτική, παρότρυνση και ενίσχυση.

β. **Διανοητικές-Εννοιολογικές Επιδεξιότητες.** Είναι αυτές οι οποίες τον καθιστούν ικανό να χειρίζεται ιδέες. Απαιτούν υψηλή κρίση και ικανότητα να σκέπτεται δημιουργικά και λογικά με αναλυτικό, κριτικό και ηθικό τρόπο.<sup>38</sup>

γ. **Τεχνικές Επιδεξιότητες.** Είναι αυτές οι οποίες έχουν σχέση με την εργασία του και περιλαμβάνουν βασικές στρατιωτικές ικανότητες. Ο Στρατιωτικός Ηγέτης πρέπει να έχει την αναγκαία ειδικευση για να φέρει σε πέρας όλα τα καθήκοντα και τις εργασίες που του ανατίθενται.

δ. **Τακτικές Επιδεξιότητες.** Είναι αυτές οι οποίες εφαρμόζονται για την επίλυση τακτικών προβλημάτων, τα οποία αφορούν την χρησιμοποίηση των Μονάδων στην μάχη. Οι τακτικές ικανότητες αυξάνονται όταν συνδυάζονται με τις διαπροσωπικές, τις διανοητικές και τις τεχνικές ικανότητες προκειμένου να εκπληρωθεί μια αποστολή.

Σε περίοδο επιχειρήσεων οι Αξιωματικοί συνθέτουν τις παραπάνω επιδεξιότητες για να εκπληρώσουν με επιτυχία την αποστολή τους. Χρησιμοποιούν τις διαπροσωπικές τους ικανότητες, ώστε να γνωστοποιούν την πρόθεσή τους επαρκώς και να παροτρύνουν τους υφισταμένους τους. Εφαρμόζουν τις διανοητικές τους ικανότητες για να παίρνουν τις ορθές αποφάσεις και να εκτελούν τις τακτικές που απαιτούνται από το επιχειρησιακό περιβάλλον. Εκμεταλλεύονται τις τεχνικές ικανότητες για να χρησιμοποιούν κατάλληλα τις τεχνικές, τις διαδικασίες και τον εξοπλισμό που ταιριάζουν στην κατάσταση. Τέλος, χρησιμοποιούν τις τακτικές τους ικανότητες, σε συνδυασμό με αυτές των άλλων κατηγοριών, ανάλογα και με το επίπεδο ηγεσίας, ώστε να αναλαμβάνουν τον έλεγχο της κατάστασης και να εκπληρώνουν με επιτυχία την αποστολή τους.

Γενικά, η ικανότητα θα αυξάνεται όσο μεγαλώνει και η εμπειρία. Οι Αξιωματικοί, ως Στρατιωτικοί Ηγέτες, εκμεταλλεύονται κάθε ευκαιρία για να αναπτύξουν τις ικανότητές τους ψάχνοντας διαρκώς για καινούργια ερίσματα

---

<sup>38</sup> «Μια σοφή σκέψη, νικά πολλές χείρας». Ευριπίδης. ΓΕΣ/ΔΙΔΟ, ΣΚ 31 – 20: Δόγμα Διαμόρφωσης Ηγετών του Στρατού Ξηράς (Αθήνα: ΓΕΣ/ΤΥΕΣ, 2002), σ.56.

μάθησης, θέτοντας ερωτήματα και επιζητώντας την εποικοδομητική κριτική για την απόδοσή τους.

## 2.6 Το Έργο<sup>39</sup>

### α. Γενικά

(1) Οι Αξιωματικοί, ως Στρατιωτικοί Ηγέτες, ενεργούν. Με το χαρακτήρα τους, τις αντιλήψεις τους και τις γνώσεις τους παρέχουν σκοπό, κατεύθυνση και κίνητρα στους υφισταμένους τους. Εργάζονται για να επηρεάσουν τους υφισταμένους τους και λειτουργούν για να εκπληρώσουν την αποστολή τους και να βελτιώσουν την Υπηρεσία. Όπως οι ικανότητες του Ηγέτη Αξιωματικού, έτσι και οι ενέργειές του αυξάνουν σε εύρος και πολυπλοκότητα, όσο ανεβαίνει από τις Άμεσες Ηγετικές θέσεις στις Οργανωτικές και, εν συνεχεία, στις Στρατηγικές.

(2) Η διαδικασία κατά την οποία αναπτύσσονται οι σωστές αξίες, τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα και οι ικανότητες του Αξιωματικού, ως Στρατιωτικού Ηγέτη, είναι μόνο «προετοιμασία» για το πώς πρέπει να Ηγείται. *Ηγεσία υφίσταται μόνον όταν ο Αξιωματικός ως Στρατιωτικός Ηγέτης αρχίσει να ενεργεί.* Οι Αξιωματικοί που βιώνουν τις στρατιωτικές αξίες, που κατέχουν τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του Στρατιωτικού Ηγέτη, που είναι ικανοί και που ενεργούν πάντα όπως θα ήθελαν να πράττει και το προσωπικό τους, *θα επιτύχουν.* Οι Αξιωματικοί εκείνοι που δε μπορούν να υποστηρίξουν τα λόγια τους με ενέργειες, μακροπρόθεσμα *θα αποτύχουν.*

(3) Το έργο και οι ενέργειες του Αξιωματικού συνίστανται στην **επιρροή** επί των υφισταμένων του, στη **λειτουργικότητα** (σχεδιασμός – προπαρασκευή – εκτέλεση) για την εκπλήρωση της αποστολής του και στη **βελτίωση** του προσωπικού του και της Υπηρεσίας γενικότερα.

### β. Επιρροή

(1) Οι Ηγέτες Αξιωματικοί χρησιμοποιούν τις διαπροσωπικές τους ικανότητες (ικανότητες διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού) για να καθοδηγήσουν τους υφισταμένους τους προς ένα σκοπό. Κυρίως, οι Αξιωματικοί, οι οποίοι ασκούν άμεση Ηγεσία, επηρεάζουν τους υφισταμένους τους πρόσωπο με πρόσωπο. Για παράδειγμα, ο Αξιωματικός μίας ομάδας δίνει οδηγίες, αναγνωρίζει τα επιτεύγματα και ενθαρρύνει τη σκληρή δουλειά. Οι Αξιωματικοί, οι οποίοι βρίσκονται σε θέσεις

---

<sup>39</sup> ΓΕΣ/ΔΙΔΟ, ΣΚ 31 – 20: Δόγμα Διαμόρφωσης Ηγετών του Στρατού Ξηράς (Αθήνα: ΓΕΣ/ΤΥΕΣ, 2002), σ.57-60.

Οργανωτικής και Στρατηγικής Ηγεσίας, επίσης, επηρεάζουν τους Άμεσα υφισταμένους τους και το επιτελείο τους πρόσωπο με πρόσωπο. Καθοδηγούν όμως τους υφισταμένους τους πρωταρχικά με έμμεση επίδραση. Οι Διοικητές Λόχων για παράδειγμα, γνωρίζουν τι ακριβώς θέλει ο Διοικητής του Σχηματισμού, όχι γιατί αυτός έχει ενημερώσει τον καθένα προσωπικά, αλλά γιατί η επιδίωξή του έχει μεταβιβαστεί μέσω της Ιεραρχίας Διοικήσεως.

(2) Οι ενέργειες **επιρροής** χωρίζονται σε **τρεις** κατηγορίες:

(α) Την **επικοινωνία**, που έχει σχέση με προφορική και γραπτή έκφραση, καθώς και με την ικανότητα κατανόησης, και αναφέρεται τόσο σε άτομα, όσο και σε ομάδες.

(β) Τη **λήψη αποφάσεων**, που έχει σχέση με την επιλογή των ακολουθητέων ενεργειών, προκειμένου να εκπληρωθεί η αποστολή. Χρησιμοποιείται αντικειμενική κρίση, λογική εξήγηση και η σωστή διαχείριση όλων των διαθέσιμων μέσων.

(γ) Τα **κίνητρα**, που έχουν σχέση με την ενθάρρυνση και καθοδήγηση των υφισταμένων για την εκπλήρωση της αποστολής.

#### γ. **Λειτουργία – Λειτουργικότητα**

(1) Η λειτουργικότητα συνιστά όλα όσα κάνει ο Αξιωματικός για να εκπληρώσει την άμεση αποστολή του, να γίνει το έργο του στον προβλεπόμενο χρόνο και σύμφωνα με τις καθορισμένες προδιαγραφές. Η λειτουργικότητα περιλαμβάνει τα παρακάτω:

(α) **Σχεδιασμό και προπαρασκευή**, που έχει σχέση με την εκπόνηση και προετοιμασία λεπτομερών σχεδίων, τα οποία είναι εφικτά, αποδεκτά και εφαρμόσιμα.

(β) **Εκτέλεση**, που περιλαμβάνει την ανταπόκριση στις προδιαγραφές της αποστολής, τη μέριμνα για το προσωπικό και την αποτελεσματική διαχείριση των μέσων.

(γ) **Εκτιμήσεις**, που περιλαμβάνουν την αξιολόγηση της επάρκειας και αποτελεσματικότητας οποιουδήποτε συστήματος ή σχεδίου, τόσο από άποψη σκοπού, όσο και από άποψη αποστολής.

(2) Οι Ηγέτες Αξιωματικοί εκτιμούν ή κρίνουν την απόδοση έτσι ώστε να μπορούν να προσδιορίσουν τι χρειάζεται να γίνει, για να διατηρηθούν τα ισχυρά σημεία της λειτουργικότητας και να βελτιωθούν τα ασθενέστερα. Αυτό το



είδος της προωθημένης σκέψης συνδέεται με την τελευταία ενέργεια του Αξιωματικού, τη βελτίωση.

**δ. Βελτίωση**

(1) Ο καλός Αξιωματικός ως Στρατιωτικός Ηγέτης αγωνίζεται να αφήσει το επίπεδο λειτουργικότητας κάθε τομέα σε καλύτερη κατάσταση απ' ότι το βρήκε. Αρκετοί παρασύρονται από την προσπάθεια άμεσης παρουσίασης έργου με την επίτευξη βραχυπρόθεσμων στόχων, έτσι ώστε να επιδείξουν ένα βελτιωμένο επίπεδο ενισχύοντας την προσωπική τους «εικόνα», σε σύντομο χρονικό διάστημα. Αυτή η συμπεριφορά δεν εξυπηρετεί τους υφισταμένους τους και τις ΕΕΔ γενικότερα. Όταν π.χ. μια Μονάδα εκτελεί εκπαίδευση για την επίτευξη των μακροπρόθεσμων στόχων και εστιάζει την προσοχή της αποκλειστικά σε βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα, τότε οι δυνατότητές της μειώνονται. Τα αρνητικά αποτελέσματα αυτών των (κοντόφθαλμων) βραχυπρόθεσμων προτεραιοτήτων μπορεί να μη γίνονται αμέσως αντιληπτά, αλλά θα φανούν σίγουρα στο μέλλον. Η αφοσίωση του Ηγέτη Αξιωματικού στις ΕΕΔ και στους υφισταμένους του απαιτεί σοβαρό υπολογισμό των αποτελεσμάτων των ενεργειών του σε βάθος χρόνου. Απαιτεί επίγνωση και αντίληψη της «μεγάλης εικόνας και του μακροπρόθεσμου οράματος».

(2) Οι Αξιωματικοί στις ΕΕΔ θέτουν προτεραιότητες και ισορροπούν μεταξύ ανταγωνιστικών επιδιώξεων. Εστιάζουν τις προσπάθειές τους σε βραχυπρόθεσμους και σε μακροπρόθεσμους στόχους. Παράλληλα, συνεχίζουν να συναντούν προκλήσεις που συμβάλλουν στο να επιτύχουν αυτούς τους στόχους. Για την επιτυχία στο πεδίο της μάχης, οι μαχητές έχουν ανάγκη εκπαίδευσης που να οδηγεί στην τελειοποίηση των τεχνικών και των τακτικών ικανοτήτων που απαιτούνται κάτω από την πίεση της μάχης.

(3) Οι **αρχές της βελτίωσης** είναι οι παρακάτω:

(α) Η **Ανάπτυξη**, που έχει σχέση με την ανάλωση εκ μέρους του Αξιωματικού επαρκούς χρόνου και προσπάθειας, ώστε να αναπτυχθούν οι υφιστάμενοί του ως Ηγέτες. Αυτό επιτυγχάνεται με τη συμβουλευτική.

(β) Η **Δημιουργία**, που έχει σχέση με την ανάλωση χρόνου και πόρων για βελτίωση των μαχίμων τμημάτων και την καλλιέργεια του ηθικού κλίματος.

(γ) Η **Μάθηση**, που έχει σχέση με την αναζήτηση της αυτοβελτίωσης και της ανάπτυξης, π.χ. της Μονάδας ή του τμήματος. Αυτό περιλαμβάνει οραματισμό, προσαρμογή και Ηγετικές αλλαγές.

## 2.7 Τα Χαρακτηριστικά Γνωρίσματα της Προσωπικότητας του Αξιωματικού ως Στρατιωτικού Ηγέτη κατά το Θουκυδίδη<sup>40</sup>

Ο Αξιωματικός, ως Στρατιωτικός Ηγέτης, προκειμένου να εκπληρώσει σωστά το καθήκον του, πρέπει να διακρίνεται για ορισμένα χαρακτηριστικά γνωρίσματα τα οποία κατά το Θουκυδίδη αναλύονται, όπως παρακάτω:

### α. Διορατικότητα – Ικανότητα Πρόβλεψης

(1) Το βασικότερο γνώρισμα των στρατιωτικών και πολιτικών Ηγετών κατά το Θουκυδίδη είναι η ικανότητά τους στη σωστή πρόβλεψη. Ο Θουκυδίδης αναφέρεται εκτενώς σε αυτό το χαρακτηριστικό που διακρίνει τους μεγάλους Ηγέτες και δε διστάζει να επαινέσει τον Περικλή και τον Θεμιστοκλή γι' αυτήν ακριβώς την ικανότητά τους.

(2) Ο Θουκυδίδης επιδοκιμάζει την ικανότητα πρόβλεψης του Θεμιστοκλή και τον αναφέρει συχνά στην Ιστορία του Πελοποννησιακού πολέμου. Σε άλλο σημείο του έργου του σημειώνει ότι, ο Θεμιστοκλής ήταν ο πρώτος που τόλμησε να πει πως έπρεπε να βασισθούν στη θάλασσα. Ήταν ο πρώτος που είχε προβλέψει ότι, το τεχνολογικό προβάδισμα που διέθετε η Αθήνα, εξαιτίας του ανεπτυγμένου ναυτικού της (τριήρεις), έπρεπε να το εκμεταλλευτεί και αυτό να αποτελέσει το κέντρο βάρους του στρατιωτικού μηχανισμού της. Ο Θουκυδίδης πιστεύει πως ο Ηγέτης πρέπει να διαθέτει διορατικότητα κυρίως όσον αφορά στον τρόπο και τα μέσα που πρέπει να χρησιμοποιηθούν, προκειμένου να επιτύχουν οι στρατηγικοί χειρισμοί του.

(3) Ο Θεμιστοκλής ήταν αυτός που έδωσε σημασία στην οχύρωση και στα αμυντικά έργα της Αθήνας. Γνώριζε πως μόνο με έναν ισχυρό αμυντικό μηχανισμό θα μπορούσαν οι Αθηναίοι να αντιμετωπίσουν τον οποιονδήποτε εχθρό.

(4) Την ίδια λογική ήρθε λίγο αργότερα να ακολουθήσει και ο Περικλής εγκαινιάζοντας ταυτόχρονα μια νέα τακτική πολέμου. Προσπάθησε και κατάφερε να πείσει τους συμπατριώτες του να ακολουθήσουν μια «μετα-ηρωική» τακτική πολέμου. Αντί να αναμετρηθούν με το ισχυρότατο πεζικό των Σπαρτιατών, τους πρότεινε να οχυρωθούν πίσω από τα τείχη της πόλης και, παράλληλα, χρησιμοποιώντας το ναυτικό τους, να πλήττουν τον εχθρό με αιφνιδιαστικά αντίποινα, με επιδρομές στις ακτές της Πελοποννήσου. Ο Περικλής ήταν

---

40 ΓΕΣ/ΔΙΔΟ, ΣΚ 31 – 20: Δόγμα Διαμόρφωσης Ηγετών του Στρατού Ξηράς (Αθήνα: ΓΕΣ/ΤΥΕΣ, 2002), σ.46-51.

προνοητικός. Είχε διαβλέψει πως μια απευθείας αντιπαράθεση με το Σπαρτιατικό πεζικό θα σήμαινε ολοκληρωτική καταστροφή για την Αθήνα που δε διέθετε τόσο ισχυρές χερσαίες δυνάμεις. Αντίθετα, μια τακτική εξουθένωσης του εχθρού με κλιμακούμενα αντίποινα θα είχε καλύτερα αποτελέσματα.

(5) Σύμφωνα με τον Θουκυδίδη, η Αθήνα έχασε έναν πόλεμο που θα μπορούσε να είχε κερδίσει (καθώς η αναλογία δυνάμεων ήταν σαφώς με το μέρος της κατά την έναρξη του πολέμου), γιατί δεν ακολούθησε τις συμβουλές του Περικλή. Οι διάδοχοί του ήταν ελάχιστα διορατικοί με αποτέλεσμα να εκμεταλλευθούν δημαγωγικά τους Αθηναίους και να τους οδηγήσουν στην ήττα. Ένας ολόκληρος πόλεμος χάθηκε γιατί ακριβώς οι Ηγέτες δε διέθεταν το χάρισμα της διορατικότητας. Γιατί δε μπορούσαν να αναλύσουν το παρόν και να εκμεταλλευτούν τα διδάγματα του παρελθόντος, έτσι ώστε να προβλέψουν τα μελλούμενα.<sup>41</sup>

(6) Συμπερασματικά, μπορούμε να πούμε ότι, στο παρόν και το μέλλον, όπου τα πάντα εξελίσσονται με ταχύτατους ρυθμούς, το χάρισμα της διορατικότητας είναι αυτό που ξεχωρίζει τον μέτριο από τον μεγάλο Ηγέτη. Η διορατικότητα και η δυνατότητα πρόβλεψης απαιτεί μεγάλη αναλυτική και συνθετική ικανότητα, έτσι ώστε ο Ηγήτορας να μπορεί να αξιοποιεί την εμπειρία του παρελθόντος, να εκτιμά τις τρέχουσες συνθήκες και να αποφασίζει για το μέλλον και τον τρόπο με τον οποίο θα οδηγηθεί αποτελεσματικότερα στο στόχο του.

### **β. Ταχύτητα στη Λήψη Αποφάσεων – Καινοτομία**

(1) Ο Αξιωματικός, ως Στρατιωτικός Ηγέτης, πρέπει να είναι γρήγορος στις αποφάσεις του. Ο πόλεμος επινοεί τέχνες, υποστηρίζει ο Θουκυδίδης. Με μυαλό οξύ, ο Ηγέτης Αξιωματικός πρέπει να εκτιμά γρήγορα τις συνθήκες και τα δεδομένα και κατόπιν να προβαίνει στους αποτελεσματικότερους στρατηγικούς χειρισμούς. Για τον Θουκυδίδη, το χάρισμα της ταχύτητας στη λήψη των αποφάσεων, σε συνδυασμό με την καινοτομία, είναι από τα βασικότερα χαρακτηριστικά που πρέπει να διαθέτει ένας Ηγέτης.

(2) Ο Ηγέτης Αξιωματικός που καταφέρνει να αξιοποιεί ταχύτερα από όλους τους υπόλοιπους την καινοτομία, εξασφαλίζει ένα σαφές πλεονέκτημα.

---

<sup>41</sup> Πέρα από τον Περικλή όμως, ο Θουκυδίδης διατυπώνει ξεκάθαρα την άποψή του ως προς αυτό το θέμα γράφοντας: «Σπάνια πετυχαίνει κανείς όταν κινείται από το πάθος, ενώ πολλά μπορεί να πετύχει όταν ενεργεί με προβλεπτικότητα...». ΓΕΣ/ΔΙΔΟ, ΣΚ 31 – 20: Δόγμα Διαμόρφωσης Ηγετών του Στρατού Ξηράς (Αθήνα: ΓΕΣ/ΤΥΕΣ, 2002), σ.47.

Αυτό που έχει ίσως μεγαλύτερη αξία και ενδιαφέρον είναι η ταχύτητα στη λήψη αποφάσεων του Ηγέτη.

(3) Σε ένα επιχειρησιακό περιβάλλον όπου τα πάντα κινούνται με ταχύτατους ρυθμούς, η ταχύτητα στη λήψη των αποφάσεων εξασφαλίζει πολλά οφέλη για τις ΕΕΔ, τόσο σε καιρό πολέμου (όπου όταν επιλέγονται ταχύτερα οι στρατηγικοί χειρισμοί, έχει ως αποτέλεσμα την επίτευξη ταχύτερου ρυθμού μάχης από τον αντίστοιχο του αντιπάλου), όσο και σε καιρό ειρήνης. Το συνολικό φάσμα των αποφάσεων διακρίνεται σε τρία επίπεδα:

(α) Το στρατηγικό επίπεδο αποφάσεων.

(β) Το τακτικό επίπεδο αποφάσεων.

(γ) Το Λειτουργικό επίπεδο αποφάσεων.

(4) Οι αποφάσεις του κατώτερου επιπέδου (λειτουργικού) λαμβάνονται πολύ πιο γρήγορα απ' ό,τι οι αποφάσεις στο ανώτερο επίπεδο (στρατηγικό). Παρ' όλα αυτά, σε όλα τα επίπεδα ο Ηγέτης Αξιωματικός θα πρέπει να μπορεί να κινηθεί με ταχύτητα έτσι ώστε να είναι αποτελεσματικός στο σύνολο των καθηκόντων του.

#### **γ. Αποτελεσματικότητα στην Επικοινωνία – Διαχείριση του Ηθικού των Υφισταμένων**

(1) Η επικοινωνιακή ικανότητα του Αξιωματικού ως Ηγέτη είναι πολύ σημαντική για το Θουκυδίδη. Πρέπει να εμπνέεις αν θέλεις να σε ακολουθούν. Δεν υπάρχει άλλος τρόπος. Ο Θουκυδίδης φαίνεται να δίνει ιδιαίτερη σημασία στους λόγους που εκφωνούσαν κατά καιρούς οι Ηγέτες προκειμένου να πείσουν για τις απόψεις τους ή για να εμψυχώσουν το πλήθος. Θα πρέπει να γνωρίζει τον τρόπο όχι μόνο για να καθοδηγεί, αλλά και για να εμψυχώνει τους υφισταμένους του. Γι' αυτό και ο Θουκυδίδης μπαίνει στον κόπο να καταγράφει με λεπτομέρεια τα λεγόμενα των Ηγετών. Φαίνεται πως πιστεύει ότι, η ικανότητα του Αξιωματικού ως Στρατιωτικού Ηγέτη να διοικεί σωστά, προϋποθέτει την καλή επικοινωνία που πρέπει να έχει αυτός με το στράτευμά του και την ικανότητα να ελέγχει το ηθικό<sup>42</sup>, να εμπνέει αυτούς που τον ακολουθούν. Αυτός είναι και ο μόνος τρόπος για να τους έχει ουσιαστικά με το μέρος του.

---

<sup>42</sup> «Ηθικό είναι η ψυχική δύναμη, η οποία παρακινεί τον Στρατιωτικό σε πράξεις αυταπαρνήσεως και αυτοθυσίας για την εκτέλεση της αποστολής του και αναπτύσσεται κάτω από μια αποτελεσματική και εμπνευσμένη Διοίκηση και Ηγεσία». Ταξίαρχος Ευστάθιος Λέκκας, «Ηθικό, Διοίκηση - Ηγεσία & Στρατιωτική Επαγγελματική Ηθική», Στρατιωτική Επιθεώρηση, Ιούλιος-Αύγουστος 2000, σ.99.

(2) Ο Ηγέτης Αξιωματικός πρέπει να είναι σε θέση να πείσει τους υφισταμένους του ότι, αυτός είναι πιο δυνατός από όλους και είναι διατεθειμένος να τους μεταδώσει το θάρρος του. Είναι ο μόνος άνθρωπος που μπορούν και πρέπει να εμπιστευτούν.

(3) Ο Περικλής ήταν αυτός που κλήθηκε να εμψυχώσει τους Αθηναίους μετά το μεγάλο λοιμό. Ακόμη και κάτω από τις πιο δύσκολες συνθήκες, ο Ηγέτης πρέπει να προσπαθεί να διατηρήσει το ηθικό και την ενότητα των ανθρώπων του.<sup>43</sup>

(4) Ο Ηγέτης Αξιωματικός πρέπει να πείθει τους μαχητές του να αγωνίζονται για έναν κοινό σκοπό μέχρις εσχάτων. Ακόμη και αν αντικειμενικά διαθέτουν μικρότερη δύναμη από εκείνη του αντιπάλου, θα πρέπει να τους πείθει ότι, το ψυχικό σθένος τους είναι αυτό που μπορεί να κάνει τη διαφορά και η μαχητική τους ικανότητα θα αποδειχθεί μεγαλύτερη από την αντίστοιχη του αντιπάλου.

(5) Κανείς δε θυσιάζει τη ζωή του χωρίς λόγο. Κανείς δε ρίχνεται σε έναν πόλεμο με ευχαρίστηση. Πρέπει να έχει πειστεί για το σκοπό και να είναι έτοιμος να αγωνιστεί για να τον επιτύχει, είτε αυτός είναι η προώθηση των εθνικών συμφερόντων της πατρίδας του, είτε η προώθηση της ελευθερίας του, είτε η αποτίναξη κάποιου ζυγού, είτε η αποκατάσταση της διεθνούς νομιμότητας.

#### **δ. Κατάρτιση – Γνώσεις**

Για τον Θουκυδίδη είναι πολύ σημαντικό ο Ηγέτης Αξιωματικός να διαθέτει ένα μεγάλο οπλοστάσιο γνώσεων. Να είναι καταρτισμένος πάνω στο αντικείμενο του, έτσι ώστε να μπορεί να εκτιμά σωστά τις συνθήκες και να τις αξιοποιεί προς όφελός του. Θα πρέπει να μαθαίνει από τα διδάγματα του παρελθόντος και πάνω σε αυτά να στηρίζει το παρόν και το μέλλον των επιλογών του. Ο Αξιωματικός πρέπει να είναι καταρτισμένος, όχι μόνο θεωρητικά, αλλά και πρακτικά. Πρέπει να διαθέτει όλες αυτές τις γνώσεις που θα του επιτρέψουν, όχι μόνο να ηγηθεί του στρατεύματος, αλλά και να το κατευθύνει κάθε φορά με τον καλύτερο τρόπο, έτσι ώστε να επιτύχει το επιθυμητό αποτέλεσμα. Ο ικανός Ηγέτης Αξιωματικός αντιλαμβάνεται τον κίνδυνο και χρησιμοποιεί τη γνώση του για να τον αποφύγει ή να τον μετριάσει. Η κατάρτιση για το Θουκυδίδη δεν έχει να κάνει μόνο

---

<sup>43</sup> «Ο Περικλής βλέποντάς τους να αγανακτούν και να βαρυνκωθούν για όλα όσα είχε ο ίδιος υπόψη του ότι θα συνέβαιναν, κάλεσε σύναξη του λαού (γιατί ήταν ακόμη στρατηγός) θέλοντας να τους εγκαρδιώσει και να μαλακώσει την οργισμένη τους διάθεση και συνάμα να τους βγάλει από την ψυχή τους το μεγάλο τους φόβο.....». ΓΕΣ/ΔΙΔΟ, ΣΚ 31 – 20: Δόγμα Διαμόρφωσης Ηγετών του Στρατού Ξηράς (Αθήνα: ΓΕΣ/ΤΥΕΣ, 2002), σ.48.

με τις θεωρητικές γνώσεις, αλλά και με την εμπειρία, με τις πρακτικές γνώσεις και την εφαρμογή τους.

**ε. Θάρρος – Αποφασιστικότητα – Αντοχή – Ενθουσιασμός**

(1) Ο Αξιωματικός πρέπει να διακρίνεται για την τόλμη και την αποφασιστικότητά του. Η αντοχή και ο ενθουσιασμός είναι απαραίτητα στοιχεία για να φέρει σε πέρας το δύσκολο έργο του. Ο Θουκυδίδης φαίνεται να επιμένει ιδιαίτερα σε αυτά τα χαρακτηριστικά του Ηγέτη Αξιωματικού.<sup>44</sup> Όμως παραδέχεται ότι, πέρα από τα υλικά εφόδια, ο ζήλος και ένας ευφυής Στρατηγός ήταν αυτά που χρειάστηκαν στους Έλληνες για να επικρατήσουν στους Πέρσες.<sup>45</sup>

(2) Η τόλμη και η ανδρεία παραμένουν οι σημαντικές αρετές για να επικρατήσει κανείς σε μια μάχη. Το ομηρικό πολεμικό «ήθος» ξεπροβάλλει μέσα από τα λόγια των Σπαρτιατών: *η ανδρεία βρίσκεται πάνω από όλα*. Αυτό που μετράει σε έναν πόλεμο είναι κυρίως ο ήρωας και όχι τα στρατηγικά τεχνάσματα. Ο μαχητής που ρίχνεται με ζήλο στη μάχη. Αυτή φαίνεται πως ήταν μια από τις μεγαλύτερες αξίες της εποχής.<sup>46</sup>

(3) Ο λόγος του Θουκυδίδη έρχεται να μας πείσει για τη σημασία της τόλμης στον πόλεμο. Δεν είναι η γνώση, δεν είναι η εμπειρία, δεν είναι οι αρχές που ωφελούν τόσο σε μια μάχη, όσο η πραγματική ανδρεία. Το θάρρος που πρέπει να επιδείξει ο Ηγέτης Αξιωματικός, ο οποίος πάνω απ' όλα πρέπει να είναι μαχητής για να πείσει και όλους τους άλλους να πολεμήσουν στο πλευρό του.<sup>47</sup>

(4) Το θάρρος, η αποφασιστικότητα, η αντοχή και ο ενθουσιασμός είναι στοιχεία που πρέπει να υπάρχουν στην προσωπικότητα ενός Αξιωματικού. Αυτά τα στοιχεία είναι που θα αναδείξουν το ηθικό του ανάστημα τη στιγμή της κρίσης, την ώρα της μάχης.

---

<sup>44</sup> Μιλώντας για τους Αθηναίους αναγνωρίζει τα πλεονεκτήματά τους: *«Αυτοί τολμούν και πέρα από τη δύναμη τους, και κινδυνεύουν πέρα από το λογικό, και ελπίζουν ακόμα και όταν βρίσκονται σε βάσανα... Επίσης αυτοί είναι ακούραστοι... Όταν επικρατούν στους εχθρούς τους βγαίνουν να τους κυνηγήσουν σε μεγάλη απόσταση, και όταν πάλι χάνουν, υποχωρούν όσο γίνεται λιγότερο»*. ΓΕΣ/ΔΙΔΟ, ΣΚ 31 – 20: Δόγμα Διαμόρφωσης Ηγετών του Στρατού Ξηράς (Αθήνα: ΓΕΣ/ΤΥΕΣ, 2002), σ.49.

<sup>45</sup> *«Εμείς δώσαμε τους τρεις πιο χρήσιμους παράγοντες: το μεγαλύτερο αριθμό πλοίων, τον πιο μυαλωμένο στρατηγό (εννοεί τον Θεμιστοκλή) και τον πιο ακούραστο ζήλο»*. ΓΕΣ/ΔΙΔΟ, ΣΚ 31 – 20: Δόγμα Διαμόρφωσης Ηγετών του Στρατού Ξηράς (Αθήνα: ΓΕΣ/ΤΥΕΣ, 2002), σ.49.

<sup>46</sup> *«Γιατί δε στηριζόμαστε περισσότερο στις μυστικές προετοιμασίες και στο ξεγέλασμα των αντιπάλων όσο στην ανδρεία πάνω στην πράξη, που πηγάει από εμάς τους ίδιους»*. ΓΕΣ/ΔΙΔΟ, ΣΚ 31 – 20: Δόγμα Διαμόρφωσης Ηγετών του Στρατού Ξηράς (Αθήνα: ΓΕΣ/ΤΥΕΣ, 2002), σ.50.

<sup>47</sup> *«Χωρίς ανδρεία καμία τέχνη δεν ωφελεί στον κίνδυνο Γιατί ο φόβος συγχύζει τη θύμηση και η τέχνη χωρίς αντρίκεια ρώμη είναι άχρηστη»*. ΓΕΣ/ΔΙΔΟ, ΣΚ 31 – 20: Δόγμα Διαμόρφωσης Ηγετών του Στρατού Ξηράς (Αθήνα: ΓΕΣ/ΤΥΕΣ, 2002), σ.50.

**στ. Δικαιοσύνη – Ανιδιοτέλεια – Ακεραιότητα – Καλή Συμπεριφορά – Σεμνότητα – Σύνεση**

Κατά τον Θουκυδίδη, ο Ηγέτης Αξιωματικός πρέπει να είναι δίκαιος και ανιδιοτελής. Η ιδιοτέλεια των διαδόχων του Περικλή ήταν αυτή που οδήγησε τους Αθηναίους στην καταστροφή. Ενώ εκείνος έκρινε και αποφάσιζε πάντα σύμφωνα με το συμφέρον του λαού του, οι διάδοχοί του δεν ήταν παρά απλοί δημαγωγοί που ήθελαν να εκμεταλλευτούν τις συνθήκες προς όφελός τους. Έτσι οδήγησαν τους Αθηναίους στην καταστροφική εκστρατεία στη Σικελία με αποτέλεσμα η Αθήνα να ηττηθεί στον Πελοποννησιακό πόλεμο, παρ' όλο που θα μπορούσε να έχει αποφύγει κάτι τέτοιο. Γι' αυτό ακριβώς και είναι πολύ σημαντικό, ο Αξιωματικός ως Ηγέτης να είναι ανιδιοτελής, να νοιάζεται για το καλό της πατρίδας του και να προασπίζει τα συμφέροντά της με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Διαφορετικά, αν είναι άδικος, διεφθαρμένος, ιδιοτελής, τα αποτελέσματα είναι ολέθρια. Η ακεραιότητα του Ηγέτη Αξιωματικού λοιπόν, είναι το χαρακτηριστικό που τον καθιστά αξιόπιστο στα μάτια των αντρών του και αυξάνει την εμπιστοσύνη τους στο πρόσωπό του. Ο Θουκυδίδης δε διστάζει να φέρει και αρνητικά παραδείγματα προκειμένου να αναδείξει τη σημασία αυτών των χαρακτηριστικών σε συνδυασμό με την καλή συμπεριφορά.<sup>48</sup>

---

<sup>48</sup> Κάνοντας λόγο για τον Πausanias γράφει: «...Και επειδή στη στρατηγία του δείχτηκε ο Πausanias αυταρχικός και σκληρός, βαρνηγκωμούσαν οι άλλοι Έλληνες... Πολλοί Έλληνες που έφταναν στη Σπάρτη του καταμήνυσαν μεγάλες αδικίες και η στρατηγία του φαινόταν πότερο σαν τυραννίδα....» Για να συμπληρώσει πιο κάτω και τις συνέπειες αυτής της στάσης του Πausanias: «...Και έγινε δύσκολο να τον πλησιάσει κανείς κι όταν θύμωνε, φερόταν τόσο άγρια σε όλους και εξίσου ώστε κανένας δε μπορούσε να παρουσιαστεί μπροστά του. Κι αυτός ήταν ένας από τους κυριότερους λόγους που οι σύμμαχοι άλλαζαν μέρος και πήγαιναν με τους Αθηναίους.» Αντίθετα, χαρακτηριστικά όπως η σεμνότητα, η φρόνηση και η σύνεση αποδεικνύονται πολύτιμα: «...Αλλά και ικανοί στον πόλεμο είμαστε και σωστά κρίνουμε, επειδή είμαστε σεμνοί και γνωστικοί. Πολεμικοί γιατί η ντροπαλοσύνη είναι το μεγαλύτερο στοιχείο της φρονημάδας....Πάντα ετοιμαζόμαστε να αντικρίσουμε τους εχθρούς μας με την ιδέα πως κι αυτοί συλλογίζονται καλά. Και δεν πρέπει να στηρίζουμε τις ελπίδες μας σε αυτούς, με την ιδέα πως θα κάνουν λάθη, αλλά στον εαυτό μας με την ιδέα πως τα έχουμε προνοήσει σωστά». ΓΕΣ/ΔΙΔΟ, ΣΚ 31 – 20: Δόγμα Διαμόρφωσης Ηγετών του Στρατού Ξηράς (Αθήνα: ΓΕΣ/ΤΥΕΣ, 2002), σ.50-51.

**ΣΕΛΙΔΑ ΣΚΟΠΙΜΑ ΚΕΝΗ**



## Κεφάλαιο Τρίτο

### Ο Σύγχρονος και ο Μελλοντικός Έλληνας Αξιωματικός

#### 3.1 Γενικά

Τα χαρακτηριστικά ενός Έλληνα Αξιωματικού, σε σύγκριση με τα αντίστοιχα ενός Αξιωματικού ξένου στρατού, θα μπορούσαν να χαρακτηρισθούν σε γενικές γραμμές σαν «κοινά», επιβεβαιώνοντας την άποψη ύπαρξης ενός κοινού ισχυρού ιδιώματος που χαρακτηρίζει το στρατιωτικό επάγγελμα σ' όλο τον κόσμο.

Παρόλα αυτά, υπάρχουν διαφορές που είναι δυνατόν να περιγραφούν. Η αποστολή κάθε στρατού, οι επιδράσεις του περιβάλλοντος χώρου (πολιτικού, κοινωνικού, μορφωτικού, πολιτιστικού, οικονομικού, τεχνολογικού, κ.λπ.), η διεθνής κατάσταση της χώρας, τα ειδικά οργανωτικά χαρακτηριστικά, όπως μέγεθος, είδος θητείας, εκπαίδευση, χρησιμοποιούμενη τεχνολογία, παιδεία (κυρίως λόγω παραδόσεων), η κοινωνική θέση, τα ηθικά, οικονομικά και κοινωνικά οφέλη, καθώς και άλλες επιχειρησιακές εμπειρίες, μπορούν να καταχωρηθούν σαν περιοχές όπου ειδικές περιπτώσεις θα μπορούσαν να δημιουργήσουν διαφορές.

Οι απειλές/προκλήσεις που αντιμετωπίζει σήμερα η Ελλάδα, όπως αναλύθηκαν στο Πρώτο Κεφάλαιο της παρούσης, είναι υπαρκτές, δεδομένες και γνωστές. Εκτιμάται ότι, θα συνεχίσουν να υφίστανται και στο προσεχές μέλλον. Ο χειρισμός και, εάν απαιτηθεί, η αντιμετώπισή των απειλών/προκλήσεων αυτών δεν απαιτεί μόνο στρατιωτικές αρετές. Υψηλό ηθικό, αρχές, ισχυρά πιστεύω και αξίες, καθώς και υψηλός βαθμός πατριωτισμού είναι μερικά μόνο από τα ουσιαστικά προσόντα που πραγματικά θα πρέπει να έχει – και έχει – ο Έλληνας Αξιωματικός. Επιπρόσθετα όμως, δημιουργούνται απαιτήσεις που επιβάλουν ανάπτυξη και άλλων χαρακτηριστικών, όπως η φαντασία και η διόραση, η οπτικοποίηση του πεδίου της μάχης και η ικανότητα προσαρμογής σε νέες εξελίξεις και καταστάσεις.

Σύμφωνα με το ΣΚ 20-1, η φιλοπατρία, η γενναιότητα, η αντοχή και η πειθαρχία είναι τα βασικά χαρακτηριστικά ενός Έλληνα Αξιωματικού. Αποτελούν τον ακρογωνιαίο λίθο της προσωπικότητάς του και ενδυναμώνονται με τη στρατιωτική αγωγή και εκπαίδευση.

Μετά τα παραπάνω, καθίσταται προφανές ότι, στο μελλοντικό πεδίο μάχης, επιβάλλεται η παρουσία ηγετών που θα διαθέτουν ευρύτερο φάσμα ικανοτήτων για να αντεπεξέλθουν στις σύγχρονες και σύνθετες απαιτήσεις για αποτελεσματική ηγεσία. Ο παραδοσιακός τύπος του στρατιωτικού ηγέτη-μαχητή, ο οποίος κυριάρχησε

στην περίοδο μετά το τέλος του Δευτέρου Παγκοσμίου Πολέμου και στηρίζονταν στη «λεβεντιά» και την «προσωπική γενναιότητα», χωρίς να έχει απολέσει την ιδιαίτερη σημασία του, έχει περιορισθεί σε ρόλο συμπληρωματικό των ικανοτήτων του ηγέτορα. Σήμερα, και πολύ περισσότερο στο εγγύς μέλλον, ο Αξιωματικός θα πρέπει να είναι επαγγελματίας στρατιώτης, επιστήμονας, πολύγλωσσος, γνώστης του διαδικτύου και ενεργό μέλος της κοινωνίας στην οποία ζει μαζί και κοντά με τους νέους, τους οποίους καλείται να διοικήσει.

Ο σύγχρονος Αξιωματικός αποτελεί μια πολυσύνθετη προσωπικότητα, της οποίας η συγκρότηση απαιτεί ένα προκαθορισμένο, όσο και ελεγχόμενο περιβάλλον εκπαίδευσης. Μέσα στο σύγχρονο περιβάλλον, το οποίο χαρακτηρίζεται από ραγδαίες δομικές και τεχνολογικές αλλαγές, θεωρείται πλέον απαραίτητη η βελτίωση ορισμένων χαρακτηριστικών και ο προσδιορισμός νέων τα οποία θα αντιμετωπίζουν εξελικτικά τις δημιουργούμενες ανάγκες, με φάρο πάντα την αύξηση της αποτελεσματικότητας του Στρατού και το εθνικό συμφέρον.

### **3.2 Τα Απαιτούμενα Προσόντα του Έλληνα Αξιωματικού στο Σύγχρονο-Μελλοντικό Επιχειρησιακό Περιβάλλον**

Οι μελλοντικοί Αξιωματικοί των ΕΕΔ θα έχουν την απαραίτητη διαισθητική αντίληψη των αποφασιστικών λειτουργιών στο σύγχρονο πεδίο μάχης. Θα έχουν επίσης μία ευρύτερη αντίληψη του πολέμου και της τέχνης της διοίκησης. Θα πρέπει να κατανοήσουν τη μεταβαλλόμενη φύση της εξουσίας της διοίκησης. Ενώ η θέση και ο βαθμός, μαζί με συσσωρευμένη και επιδειχθείσα σοφία και δικαιοσύνη, θα παρέχουν ακόμα διοικητική εξουσία, η εξουσία που θα αποκτάται από εδώ και εμπρός με την κατοχή περισσότερων πληροφοριών θα αλλάξει. Ζούμε και θα συνεχίσουμε να ζούμε σε ένα έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον γνώσης και διαχείρισης πληροφοριών, το οποίο επιβάλει σήμερα, και θα καταστεί περισσότερο έντονο στο εγγύς μέλλον, οι Αξιωματικοί να αυξήσουν το ρυθμό λήψης των ορθών αποφάσεων.

Οι Αξιωματικοί θα πρέπει να εκμεταλλεύονται τη δυνατότητα να βρίσκονται σε στρατιωτικούς οργανισμούς που είναι πιο επίπεδοι, δικτυωμένοι και όπου ποιοτικοί στρατιώτες με εκτεταμένες πληροφορίες είναι ικανοί να φτάσουν τη μέγιστη δυνατότητά τους για πρωτοβουλίες και δράση στο πλαίσιο των συνολικών επιδιώξεων, όταν προσφέρεται μία τέτοια ευκαιρία. Στο σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον, μα και σε αυτό του εγγύς μέλλοντος, η πρόσβαση στην πληροφορία από

το χαμηλότερο τακτικό επίπεδο διοίκησης και η δυνατότητα χρήσης οπλικών συστημάτων που μπορούν να επιφέρουν στρατηγικό αποτέλεσμα, απαιτεί Έλληνες Αξιωματικούς με ευρύτητα επιστημονικής γνώσης, κρίσης και αντίληψης.

Οι μελλοντικοί Αξιωματικοί θα πρέπει να έχουν προσόντα, όπως ενόραση, νεωτερισμό, ικανότητα προσαρμογής, δημιουργικότητα και την ικανότητα να απλοποιούν τις πολυπλοκότητες και να ξεκαθαρίζουν τις αμφιβολίες, ενώ ταυτόχρονα θα λειτουργούν κάτω από συνθήκες πίεσης. Επίσης, θα έχουν προσόντα σε θεωρητική βάση σε ένα υψηλότερο επίπεδο, γνώσεις, συμπεριφορές και εμπειρίες να εφαρμόσουν τα λειτουργικά συστήματα του πεδίου μάχης σ' ένα ευρύτερο πεδίο πολύπλοκων αποστολών. Ανεξάρτητα από την εμπειρία του βαθμού, όλοι οι μελλοντικοί Ηγέτες Αξιωματικοί θα κληθούν να πάρουν γρήγορες, δογματικά αποδεκτές αποφάσεις, καθώς θα σχεδιάζουν να εκτελέσουν αποστολή σε πιο διεσπαρμένα λειτουργικά περιβάλλοντα μεγάλης πίεσης.

### **3.3 Οι Μελλοντικές Απαιτήσεις - Ανάλυση των Χαρακτηριστικών των Ελλήνων Αξιωματικών**

Τα χαρακτηριστικά των Ελλήνων Αξιωματικών τα οποία αναλύθηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο (φιλοπατρία, γενναιότητα, αντοχή, πειθαρχία, υψηλό ηθικό, αρχές, ισχυρά πιστεύω και αξίες), θεωρούνται θεμελιώδη και κλασικά και ως τοιούτα είναι απαιτούμενα από κάθε Αξιωματικό και τώρα και στο μέλλον.

Ο σύγχρονος Έλληνας Αξιωματικός όμως αποτελεί πολυσύνθετη προσωπικότητα και μέσα στο σύγχρονο περιβάλλον, το οποίο χαρακτηρίζεται από ραγδαίες αλλαγές, θεωρείται απαραίτητη η δημιουργία ηγετών ικανών να ανταποκριθούν στις νέες προκλήσεις. Είναι απαραίτητη πλέον η βελτίωση ορισμένων χαρακτηριστικών και ο προσδιορισμός νέων τα οποία θα καταστήσουν τα στελέχη ικανά να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις του σύγχρονου και πλέον απαιτητικού πεδίου μάχης. Αυτά τα χαρακτηριστικά στοιχειοθετούν την έννοια του επαγγελματισμού.

Πάνω απ' όλα, κυρίαρχο και θεμελιώδες χαρακτηριστικό του νέου στρατού, θα πρέπει να είναι ο επαγγελματισμός σε όλα τα επίπεδα. Με τον όρο **επαγγελματίας** στις ΕΕΔ και, ειδικότερα για τον Ηγέτη Αξιωματικό, εννοούμε έναν Αξιωματικό που έχει τελειοποιηθεί στη στρατιωτική τέχνη, είναι υπεύθυνος για το προσωπικό και το υλικό του, είναι αφοσιωμένος στην άμυνα της χώρας και είναι δεσμευμένος σ' ένα ισχυρό ηθικό πλαίσιο.

Ο επαγγελματισμός στις ΕΕΔ - όπως και σε οποιαδήποτε άλλη εκδήλωση της ζωής - προϋποθέτει και στηρίζεται σε **τέσσερις** θεμελιώδεις ιδιότητες, οι οποίες αποτελούν τους πυλώνες πάνω στους οποίους κτίζεται και βελτιώνεται το οικοδόμημα του επαγγελματισμού. Είναι δε αλληλένδετες, διαχρονικές και, χωρίς την ύπαρξη των οποίων, είναι αδύνατον να δημιουργηθεί ένα ολοκληρωμένο πρότυπο Αξιωματικού, ως Στρατιωτικού Ηγέτη. Οι ιδιότητες αυτές, που είναι απόλυτα απαραίτητες στις ΕΕΔ τόσο του σήμερα, όσο και του αύριο, είναι<sup>49</sup>:

**α. Ακεραιότητα του Χαρακτήρα και Συναίσθηση Ευθύνης**

Στην ιδιότητα αυτή, εμπεριέχονται οι στρατιωτικές αξίες, καθώς και τα βασικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα, όπως αναλυτικά σκιαγραφήθηκαν στο Δεύτερο Κεφάλαιο της παρούσης εργασίας.

**β. Γνώση**

Ο σύγχρονος Αξιωματικός απαιτείται να κατέχει τη γνώση της:

(1) Στρατιωτικής Τέχνης - Επιστήμης, όπως διαμορφώνεται δυναμικά υπό το πρίσμα των διεθνών τάσεων και των αρχών διεξαγωγής του σύγχρονου πολέμου.

(2) Εφαρμοσμένης τεχνολογίας στην εκπαίδευση και στο σύγχρονο θέατρο επιχειρήσεων, όπως τεχνολογίες μεθόδων «εμπεδωμένης εκπαίδευσης», παραγωγική χρήση και εκμετάλλευση πληροφοριακών μέσων «ψηφιοποιημένου πεδίου μάχης», γνώση διεργασίας «οπτικοποίησης πεδίου μάχης», κ.λπ.

(3) Της Κλασικής παιδείας, έτσι ώστε να είναι προσαρμοσμένος στις απαιτήσεις και τα ρεύματα της σύγχρονης κοινωνίας και να είναι σε θέση να διαδραματίσει τον κοινωνικό ρόλο του.

**γ. Ικανότητα**

(1) Καθώς αναπτύσσεται η ικανότητα, είναι απαραίτητο να διατηρείται μια λεπτή ισορροπία. Από το ένα μέρος, ο Αξιωματικός πρέπει να επικεντρώνεται στην αντιμετώπιση των σημερινών αντικειμενικών σκοπών και, ειδικά, να είναι άριστα καταρτισμένος στα βασικά θέματα, τα οποία θα του επιτρέπουν να κυριαρχήσει στο πεδίο της μάχης. Από το άλλο μέρος, είναι υποχρεωμένος να αναπτύξει τις επιδεξιότητες εκείνες που θα χρειαστούν στις ΕΕΔ

---

<sup>49</sup> Ανχης (ΕΠ) Δημητρίου Βασιλείου, «Ο Έλληνας Αξιωματικός τον 21<sup>ο</sup> Αιώνα», [www.army.gr](http://www.army.gr), [http://www.army.gr/default.php?pname=Article&art\\_id=35493&cat\\_id=20](http://www.army.gr/default.php?pname=Article&art_id=35493&cat_id=20), (έγινε πρόσβαση στις 26 Νοεμβρίου 2017).

για να εκπληρώσουν τις μελλοντικές τους υποχρεώσεις, μέσα σε ένα συνεχώς διευρυμένο φάσμα καθηκόντων.

(2) Για να επιτευχθεί η αναγκαία ισορροπία μεταξύ των δύο αυτών διαστάσεων της ικανότητας, δεν πρέπει να θυσιαστεί η επικέντρωση στα σημερινά καθήκοντα, ούτε όμως να παραβλεφθεί το μέλλον. Σήμερα, πολλές απόψεις για τον επαγγελματισμό σταματούν στην ικανότητα, αντανακλώντας την πίστη ότι, επαγγελματίας είναι κάποιος που απλά έχει αποκτήσει τεχνική εξειδίκευση. Πρέπει να ξεκαθαριστεί ότι, η ικανότητα είναι ουσιώδες στοιχείο, αλλά μόνο η ικανότητα δεν αρκεί. Στις ΕΕΔ, η λέξη επαγγελματίας πρέπει να έχει πιο πλατιά έννοια. Οι συνιστώσες της ικανότητας μπορούν να αναλυθούν, όπως παρακάτω :

(α) **Ικανότητα Διοίκησης Μάχης.** Η τεχνολογία των πληροφοριών και η ακρίβεια του οπλισμού δεν μπορούν απαραίτητα να εγγυηθούν επιτυχία στα πεδία των μαχών. Οι Αξιωματικοί, οι οποίοι κατέχουν μια σφαιρική γνώση των αρχών της διοίκησης μάχης, καθώς και εκείνοι, οι οποίοι έχουν την ικανότητα να δουν και να αντιληφθούν τι πρόκειται να συμβεί σε μια μάχη πριν αυτό γίνει, θα είναι το κλειδί για τις μελλοντικές επιτυχίες. Υποστηρίζεται πλέον ότι, η υπερβολική εμπιστοσύνη σε μια απόφαση, παρά στο όραμα που οδήγησε στην απόφαση, μπορεί να καταλήξει σε αποτυχία. Η τεχνολογία των πληροφοριών επιτρέπει μια γρήγορη κίνηση και καλύτερη διαχείριση των, μέσα και έξω από τα πεδία της μάχης, δεδομένων. Η προϋπόθεση που πρέπει να ικανοποιείται είναι πως, με δεδομένο το ότι οι πληροφορίες είναι έγκυρες, οι αποφάσεις που θα ληφθούν θα είναι οι σωστές.

(β) **Οπτικοποίηση Πεδίου Μάχης.** Είναι η ικανότητα διανοητικής διεργασίας δεδομένων με χρήση επιχειρησιακών εργαλείων, τα οποία απορρέουν από την επιστήμη και τη σύγχρονη τεχνολογία και αποσκοπεί στην κατανόηση της παρούσας κατάστασης, την πρόβλεψη και την υποστήριξη αποφάσεων.

(γ) **Φαντασία.** Φαντασία είναι η ικανότητα του να λαμβάνονται υπόψη οι πιθανότητες, τις οποίες η αντίληψη δεν μπορεί να προσδιορίσει. Η αντίληψη και η φαντασία πρέπει να λειτουργούν ταυτόχρονα και μέσα στα όρια που επιβάλουν η αποστολή και η πραγματικότητα.

(δ) **Διόραση.** Είναι η ικανότητα του να γνωρίζεις, είναι η ικανότητα του να μπορείς να φανταστείς την ακολουθία των εξελίξεων. Ο λαμβάνων τις αποφάσεις πρέπει να μπορεί να χτίσει ένα φανταστικό πεδίο μάχης και να μπορεί

να δει μέσα σε αυτό τις φίλιες και εχθρικές δυνάμεις με σαφή προσδιορισμό του τόπου και του χρόνου, καθώς και των αποτελεσμάτων των τυχόν συμπλοκών τους. Πρέπει να αντιλαμβάνεται πότε οι αδυναμίες του εχθρού θα εμφανιστούν, ή ακόμα καλύτερα, να μπορεί να καθορίσει τρόπους που θα συντελέσουν στην εμφάνιση και αξιοποίηση των αδυναμιών του εχθρού και θα πρέπει να γνωρίζει πως θα εμφανιστούν αυτές οι αδυναμίες στο πεδίο της μάχης.<sup>50</sup>

(ε) **Οραματισμός.** Η ικανότητα διαμόρφωσης ενός οράματος το οποίο είναι κατανοητό από όλους κρίνεται απαραίτητη, καθώς το όραμα είναι αυτό που τελικά γίνεται σχέδιο. Το όραμα επιτρέπει σε όλους να πάρουν αποφάσεις, διότι παρέχει την δομή μέσα στην οποία λαμβάνονται οι αποφάσεις.

(στ) **Πρόθεση.** Σαν πρόθεση ορίζεται η ικανότητα διαμόρφωσης «σαφούς περιγράμματος για το τι πρέπει η δύναμη να επιτύχει σε σχέση με τον εχθρό στο πεδίο της μάχης και την επιθυμητή τελική κατάσταση (end state) της μάχης». Ο Ηγέτης Αξιωματικός πρέπει να μεταφέρει την γνώση του πεδίου της μάχης στο προσωπικό και τους υφιστάμενούς του. Ενώ επιθυμεί από τους υφιστάμενούς του να παίρνουν πρωτοβουλίες, πρέπει πάντα να βεβαιώνεται ότι, οι πρωτοβουλίες αυτές υποστηρίζουν το όραμά του.

(ζ) **Εκτέλεση.** Ικανότητα εκτέλεσης σημαίνει το να μπορούν να συνδυαστούν η κατανόηση του οράματος της επιτυχίας και η πραγματοποίησή του στο πεδίο της μάχης. Ο Ηγέτης Αξιωματικός πρέπει να μπορεί να μεταφέρει το όραμά του στους επιτελείς του, να καταστρώσει σχέδιο το οποίο να συμπεριλαμβάνει όλες τις πιθανές οδούς που οδηγούν στη νίκη, να εκπαιδεύσει τις δυνάμεις του, έτσι ώστε να εκτελέσουν σωστά τις εντολές του και, τέλος, να έχει την εμπιστοσύνη όλων, ως αρχηγός, για να μπορέσει τελικά να φέρει την αποστολή στο επιθυμητό της πέρας.

(η) **Καθοδήγηση.** Καθοδήγηση είναι η ικανότητα του να γνωρίζεις και να μπορείς να πράξεις. Η καθοδήγηση ωθεί τον καθένα στην

---

<sup>50</sup> «Ο Clausewitz σημειώνει ότι η αβεβαιότητα στο πεδίο της μάχης δεν μπορεί να απαλειφθεί εντελώς. Ο ηγήτορας στη μάχη συνδυάζει αυτά που γνωρίζει χρησιμοποιώντας και την αντίληψή του για να συμπληρώσει την κατανόηση του πεδίου της μάχης. Αυτό δημιουργεί τη βεβαιότητα, η οποία μπορεί και πρέπει να υπάρχει μόνο κατά το χρόνο λήψης της τελικής απόφασης». Ανχης (ΕΠ) Δημητρίου Βασιλείος, «Ο Έλληνας Αξιωματικός τον 21<sup>ο</sup> Αιώνα», [www.army.gr](http://www.army.gr), [http://www.army.gr/default.php?pname=Article&art\\_id=35493&cat\\_id=20](http://www.army.gr/default.php?pname=Article&art_id=35493&cat_id=20), (έγινε πρόσβαση στις 26 Νοεμβρίου 2017).

ολοκλήρωση της αποστολής ή στην προσωπική βελτίωση και με αυτό τον τρόπο αυξάνει την επαγγελματική γνώση και εμπειρία.

(θ) **Έλεγχος.** Ο έλεγχος είναι η ικανότητα παραγωγικού παρεμβατισμού, διότι σαν ενέργεια είναι αυτός που ξεκινάει ή διακόπτει τη δράση.

(ι) **Μετουσίωση της Σύγχρονης Αντίληψης στην Εκπαίδευση.** Είναι η ικανότητα ανάπτυξης προσόντων σε εκπαιδευόμενους με βάση τη σύγχρονη αντίληψη. Σχολές και Διοικητές οφείλουν να εκπαιδεύσουν και αναπτύξουν Ηγέτες Αξιωματικούς, οι οποίοι να είναι διαισθητικοί, γρήγοροι στην σκέψη και στην λήψη αποφάσεων, καθώς και νεωτεριστές και πειθαρχημένοι.

#### **δ. Εκπαίδευση**

(1) Στην τέταρτη, και τελευταία, ιδιότητα, περιέχεται η πάσης φύσεως εκπαίδευση που θα καταστήσει τους Αξιωματικούς ικανούς να ανταποκριθούν σε οποιοδήποτε καθήκον θα κληθούν να εκπληρώσουν ή σε οποιαδήποτε θέση - οσοδήποτε υψηλή σε ευθύνη - θα φιλοδοξήσουν να ανέλθουν στην υπηρεσία. Το λειτούργημα του Αξιωματικού τον εντάσσει σε ένα αυστηρότατο επιστημονικό κλάδο, όπως ο κλάδος του πολιτικού μηχανικού, του ιατρού, του αρχιτέκτονα. Όσο οι επιστημονικές ανακαλύψεις προχωρούν και εξελίσσονται, τόσο η επιστήμη θα περισφίγγει τους Έλληνες Αξιωματικούς. Αυτό απαιτεί συνεχή μελέτη, ανανέωση σπουδών, μετεκπαιδεύσεις αυστηρότατης μορφής σε γνωστικά πεδία, τόσο καθαρά στρατιωτικής φύσεως, όσο και σε κοινωνικές και πολιτικές επιστήμες.

(2) Ο Αξιωματικός δύναται, μα και επιβάλλεται, να αναπτυχθεί κατάλληλα και σωστά βελτιώνοντας συνεχώς τον επαγγελματισμό του. Η βελτίωση αυτή είναι δυνατόν να γίνει σε πολλά θέματα, τα οποία μπορούν ίσως να ταξινομηθούν σε τρεις κατηγορίες και τα οποία κατέχουν τη θέση των πυλώνων που στηρίζουν και αυξάνουν τον επαγγελματισμό. Η βελτίωση του επαγγελματισμού επιτυγχάνεται με την περαιτέρω **επιμόρφωση**, με την **επιχειρησιακή εμπειρία** και με την **προσωπική-ατομική ανάπτυξη**. Η ανάγκη της επιβαλλόμενης βελτίωσης ή διαφοροποίησης των απαιτούμενων χαρακτηριστικών ενός Αξιωματικού, είναι αποτέλεσμα των αλλαγών που ταχύτατα λαμβάνουν χώρα στο παγκόσμιο περιβάλλον. Ειδικότερα, μπορούμε να αναλύσουμε τα προαναφερθέντα πεδία ανάπτυξης, όπως παρακάτω:

(α) **Επιμόρφωση.** Αυτή αναφέρεται στην επιμόρφωση που βρίσκει άμεση εφαρμογή στις αποστολές που θα κληθεί να αναλάβει το κάθε στέλεχος και διακρίνεται σε:

1/ Στρατιωτική (ΣΣΕ, Σχολείο Εφαρμογής Ο-Σ Σχολεία Προκεχωρημένης Εκπαίδευσης, ΣΔΙΕΠ, ΑΔΙΣΠΟ, ΣΕΘΑ).

2/ Γενική (Γενικά θέματα, Ξένες γλώσσες, Η/Υ, Πανεπιστημιακή μόρφωση).

(β) **Επιχειρησιακή Εμπειρία.** Αυτή αποκτάται κυρίως στις Μονάδες, με τη συμμετοχή σε ασκήσεις, με συνεκπαιδεύσεις με στελέχη άλλων κρατών και με τη συμμετοχή σε διεθνείς αποστολές. Είναι η πλέον χρήσιμη και είναι αυτή που όλες οι Ένοπλες Δυνάμεις επιθυμούν να έχουν.

(γ) **Προσωπική – Ατομική Ανάπτυξη.** Πρωταρχική προϋπόθεση γι' αυτή είναι η διάθεση για ανάπτυξη. Είναι επίπονη προσπάθεια που απαιτεί - ανάλογα με το βαθμό διάθεσης- ανάλωση ελεύθερου χρόνου και ίσως χρημάτων. Είναι δε ανάπτυξη σπειροειδούς μορφής. Δεν αναπτύσσεται δηλαδή κάποιος κατακόρυφα και μονόπλευρα, αλλά ελικοειδώς, παίρνοντας έτσι στοιχεία από πολλά χρήσιμα και απαραίτητα για την βελτίωση του επαγγελματισμού του θεματικά πεδία. Η προσωπική ανάπτυξη δεν στοχεύει μόνο σε απόκτηση γνώσεων. Σκοπό έχει την ανάπτυξη και εξέλιξη της προσωπικότητας, του πνεύματος και του σώματος. Η καλή φυσική κατάσταση πρέπει να αποτελεί βασικό στόχο κάθε Αξιωματικού καθόσον, πέραν των άλλων, αναπτύσσει την αποφασιστικότητα, το επιθετικό πνεύμα, την αυτοπεποίθηση, τη θετική αντιμετώπιση, προσδίδει αντοχή, καλύτερη υγεία και αποτελεί παράδειγμα στους υφισταμένους απολαμβάνοντας έτσι μεγαλύτερη αποδοχή απ' αυτούς.



## Συμπεράσματα – Προτάσεις

### Συμπεράσματα

Από τα προηγούμενα κεφάλαια συμπεραίνουμε ότι, ο σύγχρονος Έλληνας Αξιωματικός πρέπει :

1. Να έχει χαρακτήρα ο οποίος θα συνθέτει τις αξίες και τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα που υποδηλώνουν την ικανότητα του να αντιλαμβάνεται τις καταστάσεις, να αποφασίζει γρήγορα τι θα πράξει και να επηρεάζει τους άλλους να τον ακολουθήσουν.

2. Να είναι ικανός, να έχει τις γνώσεις και τις επιδεξιότητες που απαιτούνται από την εποχή για να εκπληρώσει σωστά την αποστολή του.

3. Να εκμεταλλεύεται κάθε ευκαιρία για να αναπτύξει τις ικανότητές του, να ψάχνει για καινούργιες ευκαιρίες μάθησης, να θέτει ερωτήματα και να επιζητά την κριτική για την απόδοσή του.

4. Να διαθέτει όλες εκείνες τις προσωπικές ιδιότητες του Στρατιωτικού Ηγέτη, που αν επιδεικνύονται από αυτόν στις καθημερινές του ενέργειες, θα τον βοηθήσουν να αποκτήσει την εμπιστοσύνη, το σεβασμό, την υπακοή και την πιστή συνεργασία εκ μέρους των υφισταμένων του.

5. Να έχει μελετήσει και να έχει ενστερνιστεί τα ηθικά στηρίγματα και τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα που θα διαμορφώσουν τον χαρακτήρα του. Αυτά θα του καθορίσουν ποιος είναι και θα του παρέχουν αυτοπεποίθηση στην εκπλήρωση της αποστολής του. Αυτές οι αξίες και τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα είναι τα ίδια για όλους τους Αξιωματικούς, ως Ηγέτες, ανεξαρτήτως βαθμού και θέσεως, καθώς βρίσκουν εφαρμογή σε όλα τα επίπεδα της ηγεσίας.

6. Να έχει ενστερνισθεί τις στρατιωτικές αξίες, ώστε αυτές να τον καθοδηγούν στις ενέργειές του, να μαθαίνει από τις εμπειρίες του και να αναπτύσσει συνεχώς τις ικανότητές του για να είναι προετοιμασμένος – όσο αυτό είναι δυνατό – να αντιμετωπίζει τις δύσκολες προκλήσεις στο έργο του.

7. Να διαθέτει επιδεξιότητες, αναφορικά με τους ανθρώπους, τις ιδέες, τα μέσα και τη διεξαγωγή του πολέμου. Δηλαδή να έχει γνώση της:

(α) Στρατιωτικής τέχνης- επιστήμης.

(β) Εφαρμοσμένης τεχνολογίας, στην εκπαίδευση και στο σύγχρονο θέατρο επιχειρήσεων.

(γ) Κλασικής παιδείας για να είναι προσαρμοσμένος στις απαιτήσεις της κοινωνίας και να διαδραματίζει τον κοινωνικό ρόλο του.

8. Να είναι άριστος γνώστης μιας τουλάχιστον ξένης γλώσσας και να γνωρίζει τις θεμελιώδεις αρχές της στρατιωτικής διπλωματίας και του διεθνούς δικαίου, αφού είναι πιθανό να κληθεί να υπηρετήσει σε θέσεις του ΟΗΕ, του ΝΑΤΟ, της Ευρωπαϊκής Ένωσης και του ΟΑΣΕ.

9. Να έχει στρατιωτική επαγγελματική ηθική, αφού αυτή ενώνει τους στρατιωτικούς του σήμερα με αυτούς των οποίων η θυσία συνέβαλλε στην ίδια την ύπαρξή μας. Έτσι, όλοι οι Ηγέτες Αξιωματικοί πρέπει να υιοθετήσουν τη στρατιωτική ηθική στην προσωπική και επαγγελματική τους ζωή, καθόσον ενδυναμώνει τους χαρακτήρες τους και θα τους καθοδηγεί στην εκτέλεση του καθήκοντος.

10. Να έχει άριστη φυσική κατάσταση διότι, πέραν των άλλων, αναπτύσσει την αποφασιστικότητα, το επιθετικό πνεύμα, την αυτοπεποίθηση, τη θετική αντιμετώπιση, προσδίδει αντοχή, καλύτερη υγεία και αποτελεί παράδειγμα στους υφισταμένους, απολαμβάνοντας με αυτό τον τρόπο μεγαλύτερη αποδοχή απ' αυτούς.

11. Να έχει άριστο στρατιωτικό παράστημα. Η στρατιωτική εμφάνιση σε συνδυασμό με τη φυσική κατάσταση, βοηθούν τον Αξιωματικό ως Στρατιωτικό Ηγέτη να χειρισθεί δύσκολες καταστάσεις. Από τον τρόπο που συμπεριφέρεται και μέσω του στρατιωτικού του παραστήματος πρέπει να στέλνει ένα μήνυμα. *«Είμαι υπερήφανος για τις Ένοπλες Δυνάμεις, το επάγγελμά μου, τη στολή και τον εαυτό μου».*

12. Να έχει πάντα κατά νου ότι *«Ο καλύτερος τρόπος διοικήσεως είναι ο δια του παραδείγματος».* Οι υφιστάμενοι ενστικτωδώς παρατηρούν τον Ηγέτη Αξιωματικό τους και μιμούνται τη συμπεριφορά του.

13. Η συμπεριφορά του Έλληνα Αξιωματικού ωφελεί το κοινωνικό σύνολο, παραδειγματίζει τους πολίτες και σφυρηλατεί το βαθύ δεσμό που πρέπει να συνδέει ένοπλο και άοπλο ελληνικό λαό, τον κάθε καλό Έλληνα με τους υπερασπιστές του, τον κάθε ελεύθερο Έλληνα με τους υπερασπιστές της ελευθερίας της ελληνικής πατρίδας και κάθε Έλληνα πολίτη.

Συνοψίζοντας τα παραπάνω θα μπορούσαμε να πούμε ότι **το πρότυπο του σύγχρονου, αλλά και μελλοντικού Έλληνα Αξιωματικού το τόσο κοντινό 2025**, θα μπορούσε να είναι εκείνο στο οποίο θα συνυπάρχουν τρεις τύποι Αξιωματικών. Ο **ηγέτης – μαχητής**, που υπερτερούσε μέχρι πρόσφατα, θα πρέπει να συμπληρωθεί

από τον **επιστήμονα – διανοούμενο** και τον **διπλωμάτη – πολιτικό**, με τους παρακάτω συνοπτικά ρόλους:

### 1. Ο Ηγέτης – Μαχητής Αξιωματικός<sup>51</sup>

Ο ρόλος αυτός αποτελεί εδώ και εκατοντάδες χρόνια τον κεντρικό πυρήνα ανάπτυξης κάθε Έλληνα Αξιωματικού σε κάθε κλάδο των ΕΕΔ και θα εξακολουθήσει να είναι η βασική συνιστώσα κάθε μελλοντικής σύνθεσης και δομής. Τα τυπικά στρατιωτικά χαρακτηριστικά, τα οποία αναλύθηκαν λεπτομερώς στην παρούσα διπλωματική εργασία, ήταν και θα παραμείνουν εξίσου κρίσιμα και η στέρεα βάση επί της οποίας θα στηριχθούν οι μελλοντικοί Αξιωματικοί. Οι Έλληνες Αξιωματικοί, ιδιαίτερα οι Ηγέτες μικρών κλιμακίων, πρέπει να συνεχίσουν να είναι ικανοί για την εφαρμογή της στρατιωτικής ισχύος με τον παραδοσιακό τρόπο, ιδιαίτερα απέναντι στην υπαρκτή και συμβατή απειλή της χώρας μας. Η άποψη που αναφέρει ότι, η σύγχρονη τεχνολογία θα απομακρύνει την πιθανότητα **άμεσης** εμπλοκής των στρατιωτών και ότι, οι Αξιωματικοί Διοικητές θα περιοριστούν **μόνο** σε τεχνικά-επιστημονικά και πολιτικο-διπλωματικά καθήκοντα, σε ένα περιβάλλον διατήρησης της ειρήνης, δείχνει αποτυχία αναγνώρισης της λειτουργικής ασάφειας και των απαραίτητων συνδυασμένων δεξιοτήτων που απαιτεί το παρόν και, ιδιαίτερα, το μέλλον. Η μελέτη των πρόσφατων στρατιωτικών επιχειρήσεων, οι οποίες διεξήχθησαν είτε στο όνομα της καταπολέμησης της τρομοκρατίας (π.χ. ο πόλεμος στο Αφγανιστάν, ο δεύτερος πόλεμος του Κόλπου), είτε στο όνομα προστασίας εθνικών μειονοτήτων (π.χ. ο πόλεμος στην Γιουγκοσλαβία), επιβεβαιώνουν ακριβώς τα αντίθετα.

### 2. Ο Επιστήμονας – Διανοούμενος Αξιωματικός

Ο ρόλος του επιστήμονα-διανοούμενου προωθείται τόσο από τις σύγχρονες εξελίξεις στους τομείς της στρατηγικής και στρατιωτικής επιστήμης, όσο επίσης και από τις κοινωνικές, πολιτικές και τεχνολογικές εξελίξεις. Ο όρος «**διανοούμενος**», όπου χρησιμοποιείται, γίνεται από την άποψη του επιστημονικά μορφωμένου επαγγελματία Αξιωματικού. Οι αλλαγές στη φύση των εχθροπραξιών, καθώς και η διεύρυνση του φάσματος των στρατιωτικών δραστηριοτήτων, που θα κληθούν οι επαγγελματίες Αξιωματικοί να εκτελέσουν στο εγγύς μέλλον, απαιτούν από τους Αξιωματικούς να είναι μαχητές αλλά και ειδικοί επιστήμονες. Ο Έλληνας

---

<sup>51</sup> Ιωάννης Γ. Παπανικολάου, Προετοιμάζοντας τους Αξιωματικούς για έναν Κόσμο που Αλλάζει (Αθήνα: ΤΟΥΡΙΚΗ, 2010), σ.128-131.

Αξιωματικός του τόσο κοντινού μέλλοντος θα πρέπει να αισθάνεται οικείος τόσο με τις νέες τεχνολογίες (π.χ. η πληροφορική, τα συστήματα διοίκησης και ελέγχου), όσο και με τις κοινωνικές και ανθρωπιστικές επιστήμες και θεωρίες. Θα πρέπει να σκέφτεται και να προβλέπει τις συνθήκες για την εφαρμογή της στρατιωτικής ισχύος στο νέο περιβάλλον ασφαλείας, όπως εκείνες οι στρατιωτικές επιχειρήσεις που βρίσκονται στην γκρίζα ζώνη μεταξύ των κλασικών πολεμικών επιχειρήσεων – όπου επιδιώκεται η ήττα του αντιπάλου – και των επιχειρήσεων διατήρησης της ειρήνης. Η συμμετοχή των Ελλήνων Αξιωματικών σε επιχειρήσεις διατήρησης της ειρήνης, ως προβολή σημαίας, στο πλαίσιο αποφάσεων του Συμβουλίου Ασφαλείας (ΣΑ) των Ηνωμένων Εθνών (ΗΕ) ή και άλλων διεθνών οργανισμών (ΝΑΤΟ, ΕΕ) θεωρείται ως η πλέον πιθανή για το μέλλον. Αυτό σημαίνει ότι, οι αποφάσεις και οι ενέργειές τους στα μελλοντικά πεδία μάχης ή συγκρούσεων ή διενέξεων θα απεικονίζουν την κατανόηση των ευρύτερων κοινωνικών και πολιτικών σχέσεων, κατανόηση η οποία θα διευκολύνεται από την σφαιρική διανόηση και μόρφωση των Ελλήνων Αξιωματικών.

### 3. Ο Διπλωμάτης – Πολιτικός Αξιωματικός

Ο ρόλος του διπλωμάτη – πολιτικού ενισχύεται όλο και περισσότερο με την παρατηρούμενη επανάσταση στα μέσα διαχείρισης της πληροφορίας και την χρήση των ΜΜΕ στο σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον. Ο ρόλος αυτός γίνεται ακόμη πιο σημαντικός για τις ΕΕΔ όταν ενεργούν εκτός των εθνικών γεωγραφικών ορίων στο πλαίσιο δυνάμεων συνασπισμού (ΟΗΕ, ΝΑΤΟ, ΕΕ). Η ευαίσθητη φύση των αποστολών μπορεί να οδηγήσει σε επαναπροσδιορισμό των εξουσιοδοτήσεων για χρήση βίας από τους επικεφαλής Αξιωματικούς, οι οποίοι θα πρέπει να διακρίνονται από πολιτική ευαισθησία σε ένα μεταβαλλόμενο διπλωματικό περιβάλλον. Η εμπειρία του ελληνικού τμήματος στην Μιτρόβιτσα (Κόσσοβο), κατά την αποστολή φύλαξης μιας γέφυρας, και ο χειρισμός της όλης έκρυθμης και πολεμικής κατάστασης με εξαιρετικές διπλωματικές και επικοινωνιακές ικανότητες από τον Αξιωματικό επικεφαλής, αποδεικνύει τη σημασία της σύζευξης των στρατιωτικών και πολιτικών – διπλωματικών δεξιοτήτων.

### Προτάσεις

Είναι φανερό πλέον ότι οι απαιτήσεις μέσα σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον είναι συνεχώς αυξανόμενες και η πρόκληση που αντιμετωπίζει σήμερα ο Έλληνας Αξιωματικός είναι απλή στη διατύπωσή της, αλλά πολύ δύσκολη στην αντιμετώπισή

της. Ο Έλληνας Αξιωματικός πρέπει όχι μόνο να ακολουθήσει αλλά και να προετοιμαστεί για να προλάβει τις επερχόμενες εξελίξεις που είναι αποτέλεσμα της επονομαζόμενης «Επανάστασης στις Στρατιωτικές Υποθέσεις (Revolution in Military Affairs – RMA)».

Για να μπορέσει ο Έλληνας Αξιωματικός να αποκτήσει και να διατηρήσει τα χαρακτηριστικά εκείνα που θα πλησιάζουν όσο το δυνατό περισσότερο σε εκείνα που περιγράφουν το ιδανικό πρότυπο του Αξιωματικού το 2025, θα πρέπει να ενεργοποιηθεί μία σειρά διαδικασιών σε όλο τον κύκλο της σταδιοδρομίας ενός Αξιωματικού. Ειδικότερα, οι κύριοι τομείς στους οποίους πρέπει να καθιερωθούν νέες διαδικασίες και κανόνες για τους Έλληνες Αξιωματικούς, είναι η **επιλογή**, η **εκπαίδευση** και η **αξιολόγηση**.

Έτσι, με βάση τα παραπάνω προτείνεται να επανεξεταστούν :

1. Ο τρόπος επιλογής των υποψηφίων για τα Ανώτατα Στρατιωτικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα (ΑΣΕΙ), αφού η βασική προϋπόθεση για την δημιουργία καλών Αξιωματικών είναι η «ποιότητα» των νέων που εισέρχονται σε αυτές. Οι αυριανοί νέοι Ηγέτες θα πρέπει να επιλέγονται από νέους με ανάλογες ικανότητες (ψυχικές, πνευματικές και σωματικές). Για να καταστεί αυτό όμως εφικτό, θα πρέπει να μελετηθούν και οι αλλαγές που πρέπει να επέλθουν στη στρατιωτική «κουλτούρα», ώστε οι Ελληνικές Ένοπλες Δυνάμεις να είναι ελκυστικές σε νέους με τα απαραίτητα προσόντα.

2. Η φιλοσοφία της εκπαίδευσης των μαθητών των ΑΣΕΙ, των Αξιωματικών στα διάφορα υποχρεωτικά σχολεία, την ΑΔΙΣΠΟ, την ΣΕΘΑ, καθώς και του τρόπου φοίτησης στα διάφορα ΑΕΙ του εσωτερικού ή του εξωτερικού, ώστε οι νέοι ηγέτες να αποκτούν αυξημένα και ιδιαίτερα προσόντα που θα τους καταστήσουν ικανούς να ανταποκριθούν σε οποιοδήποτε καθήκον κληθούν να εκπληρώσουν. Ο τρόπος επιμόρφωσης και εκπαίδευσης των Αξιωματικών είναι ανάγκη να εμπλουτιστεί με μία διαρκή διαδικασία πληροφόρησης για τις παγκόσμιες εξελίξεις σε θέματα που επηρεάζουν τις Ελληνικές Ένοπλες Δυνάμεις (τεχνολογία, νέα δεδομένα στο παγκόσμιο γίγνεσθαι, επαναπροσδιορισμός χαρακτήρα οργανισμών όπως το ΝΑΤΟ, διαμόρφωση θεσμών συλλογικής ασφάλειας, ιδιαίτερα στα Βαλκάνια κ.λπ.). Επιπρόσθετα απαιτείται απόκτηση και εμβάθυνση της διακλαδικότητας, η οποία επιτυγχάνεται με την συνεχή συνεργασία και ανταλλαγή γνώσης και εμπειρίας μεταξύ των κλάδων των ΕΕΔ.

3. Το σύστημα αξιολόγησης και κρίσης των Αξιωματικών, ώστε να αποβλέπει κυρίως στην ανάπτυξη και βελτίωση του επαγγελματισμού των στελεχών και να είναι άμεσα συνδεδεμένο με ένα δίκαιο και αξιοκρατικό ανάλογο σύστημα εξέλιξης και προαγωγών. Με τον τρόπο αυτό, θα περάσει στις τάξεις των Αξιωματικών η άποψη της αξιοκρατίας, της ανάγκης για επιμόρφωση και της πίστης στην ευγενή άμιλλα, τα οποία θα συμβάλλουν στην αύξηση της αποδοτικότητας των Ελλήνων Αξιωματικών με τελικό ωφελημένο την Υπηρεσία.

4. Τα παραπάνω έχουν ιδιαίτερη σημασία αν προσπαθήσουμε να δώσουμε απάντηση στο ερώτημα, αν ο Ηγέτης Αξιωματικός γεννιέται ή γίνεται. Η απάντηση - σύμφωνα με την προσωπική άποψη του γράφοντος - είναι ότι, ο Ηγέτης Αξιωματικός και γεννιέται – αναδεικνύεται, αλλά και γίνεται–δημιουργείται με την κατάλληλη εκπαίδευση, την επαγγελματική κατάρτιση και την εμπειρία.

*«Η μεγαλύτερη ανηθικότητα είναι να ασκεί κάποιος ένα επάγγελμα που δεν γνωρίζει».*

*Ναπολέον*

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ «Α» ΣΤΗ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΤΟΥ ΦΟΙΤΗΤΗ ΓΕΩΡΓΙΟΥ ΓΙΩΤΗ

**Ημερήσια Διαταγή<sup>52</sup>**  
**Παραλαμβάνοντας Α/ΓΕΣ**  
**Την 23 Ιαν 17**

*Αξιωματικοί, Υπαξιωματικοί, Στρατεύσιμοι, Εθνοφύλακες και Πολιτικό Προσωπικό.*

*Αναλαμβάνω μετά από απόφαση του ΚΥΣΕΑ τα καθήκοντα του Αρχηγού του Γενικού Επιτελείου Στρατού. Το γεγονός αυτό αποτελεί εξαιρετική τιμή και με καθιστά υπερήφανο καθώς στη θέση αυτή διακρίθηκαν άριστοι συνάδελφοι, μεταξύ των οποίων και ο καταξιωμένος απερχόμενος Αρχηγός Στρατού Στρατηγός Βασίλειος Τελλίδης, στον οποίο εκφράζω τις θερμές ευχαριστίες όλων για την καταλυτική προσφορά του.*

***Πρώτιστο καθήκον μου, να υποκλιθώ με σεβασμό στις πολεμικές σημαίες των Σχηματισμών και των Μονάδων μας και να αποτίσω φόρο τιμής και ευγνωμοσύνης στους ένδοξους νεκρούς των πολεμικών περιόδων τους.***

*Σέβομαι το εξαιρετικό έργο που μέχρι σήμερα επιτελέστηκε και σας καλώ να συνεχίσετε άοκνα τις προσπάθειές σας, για τη βελτιστοποίηση της επιχειρησιακής ετοιμότητας και της μαχητικής ικανότητας του Στρατού μας.*

***Δηλώνω ότι δεν θα επικεντρωθώ στη μάχη με το παλιό και το κατεστημένο, αντίθετα θα αφιερώσω την ενέργεια, τη δυναμική και τον χρόνο που μου εμπιστεύθηκαν, ώστε να συμβάλλω στη διαμόρφωση του μέλλοντος του Στρατού Ξηράς.***

*Το ανθρώπινο δυναμικό υπήρξε και παραμένει το καλύτερο οπλικό μας σύστημα και συνεπώς απαιτείται κάθε προσπάθεια για την επαύξηση των δυνατοτήτων και δεξιοτήτων του. Η διοίκησή μου θα είναι ανθρωποκεντρική, σύμφωνη με τους νόμους και τους στρατιωτικούς κανονισμούς και ό,τι απαιτήσω από εσάς, να είστε βέβαιοι ότι πρωτίστως θα το απαιτήσω στον υπερθετικό βαθμό από τον εαυτό μου.*

---

<sup>52</sup> [www.army.gr](http://www.army.gr)

*Έχω πλήρη εμπιστοσύνη στις **ικανότητες**, την **αφοσίωση** και την **αγάπη** σας προς την **Πατρίδα**.*

*Για να πετύχουμε στην αποστολή μας, επιβάλλεται να καλλιεργούμε καθημερινά στο μέγιστο βαθμό τις **στρατιωτικές αρετές**, τη φιλοπατρία, την ανδρεία, την καρτερία, το στρατιωτικό πνεύμα και κυρίως την πειθαρχία, οι οποίες σε συνδυασμό με την **αισιοδοξία**, το **χαμόγελο** και τη **γενναιοψυχία** θα συμβάλλουν στην παγίωση των ύψιστων αγαθών, της **άμυνας** και **ασφάλειας**.*

*Ο **Ελληνικός Στρατός** αποτελεί βασικό **πυλώνα εθνικής ισχύος** και **ισχυρή δύναμη αποτροπής**. Ο **Ελληνικός Στρατός** δεν βρίσκεται σε κρίση. Διατηρεί την **αισιοδοξία** του, το υψηλό ηθικό του και πρωτίστως διακατέχεται από το πνεύμα του νικητή.*

*Όπως πάγια διατυπώνεται από την Πολιτική και Στρατιωτική Ηγεσία, σκοπός μας δεν είναι να διεξάγουμε πόλεμο. Είμαστε χώρα φιλειρηνική και αδιάλειπτα το μήνυμα αυτό κοινοποιούμε στους γείτονες μας.*

***Κυρίαρχο στόχο** μας αποτελεί η **νίκη στη μάχη της αποτροπής**. Όμως, εάν απαιτηθεί και απειληθεί η εδαφική ακεραιότητα της πατρίδας μας, ο **Ελληνικός Στρατός** στο **πλαίσιο της διακλαδικής συνέργειας**, είναι ικανός να καταστρέψει κάθε επίδοξο επιβουλέα.*

*Τελούμε διαχρονικά στη διάθεση της **διεθνούς νομιμότητας** για να υπηρετήσουμε τις ευγενείς αρχές που στηρίζονται στο **Διεθνές Δίκαιο**. Ο **Ελληνικός Στρατός** είναι παρών με **ισχυρή παράσταση σημαίας**, σε πολλά σημεία του πλανήτη, όπου αυτό μας ζητείται και το χρέος το επιβάλλει.*

*Το μήνυμα που απευθύνουμε προς τον ελληνικό λαό, είναι να αισθάνεται την **ασφάλεια** και τη **σταθερότητα** που του εγγυώμεθα.*

*Στον απερχόμενο Αρχηγό, Στρατηγό Βασίλειο Τελλίδη, εκφράζω τις θερμές ευχαριστίες όλων μας για την ουσιαστική προσφορά του και ταυτόχρονα του απευθύνω τις εγκάρδιες ευχές μας για υγεία και ευτυχία.*

*Στην Ηγεσία μας υποσχόμαστε ότι θα καταβάλλουμε αδιάλειπτα κάθε δυνατή προσπάθεια για να ανταποκριθούμε στις προσδοκίες της.*



*Με τη βεβαιότητα ότι όλοι θα εκτελέσουμε την αποστολή μας στο ακέραιο, σας εύχομαι υγεία, δύναμη και επιτυχία, με τη βοήθεια του Θεού, με **επιμονή, πάθος και όραμα.***

*Σας καλώ να αναφωνήσουμε:*

*Ζήτω το Έθνος*

*Ζήτω ο Στρατός*

**ΣΕΛΙΔΑ ΣΚΟΠΙΜΑ ΚΕΝΗ**

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ «Β» ΣΤΗ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΤΟΥ ΦΟΙΤΗΤΗ ΓΕΩΡΓΙΟΥ ΓΙΩΤΗ

**Ημερήσια Διαταγή**<sup>53</sup>

**Παραλαμβάνοντας Α/ΓΕΝ**

**Την 23 Ιαν 17**

*Σε εκτέλεση σχετικής αποφάσεως ΚΥΣΕΑ , παραλαμβάνω σήμερα καθήκοντα Αρχηγού Γενικού Επιτελείου Ναυτικού από τον Ναύαρχο Γεώργιο Γιακουμάκη ΠΝ.*

*Η επιλογή του ΚΥΣΕΑ αποτελεί ύψιστη τιμή προς το πρόσωπο μου. Αντιλαμβανόμενος πλήρως τις ευθύνες που απορρέουν από τα καθήκοντά μου ως Αρχηγού, διαβεβαιώνω ότι θα καταβάλω κάθε δυνατή προσπάθεια, προκειμένου να εκτελέσω κατά τον καλύτερο τρόπο τα καθήκοντα μου και να εκπληρώσω την αποστολή μου.*

*Στην παρούσα περίοδο που η χώρα αντιμετωπίζει **προκλήσεις** σε όλους τους τομείς και σε όλα τα επίπεδα, όπου το περιβάλλον **ασφαλείας** στην εγγύς αλλά και στην ευρύτερη περιοχή, χαρακτηρίζεται από **αβεβαιότητα, αστάθεια** και αυξημένη **ρευστότητα**, καθίσταται επιβεβλημένη η ανάγκη ύπαρξης ισχυρού Πολεμικού Ναυτικού το οποίο **από κοινού με τα υπόλοιπα Όπλα των Ενόπλων Δυνάμεων** συγκροτούν την αποτρεπτική δύναμη της χώρας.*

*Γνωρίζω ότι παραλαμβάνω ισχυρό και αξιόμαχο Πολεμικό Ναυτικό με προσωπικό άριστα εκπαιδευμένο, με υψηλό ηθικό, με επαγγελματική συνείδηση και προσήλωση στο καθήκον. **Οι κύριοι στόχοι μου είναι :***

*α. Η επαύξηση της συμβολής του Πολεμικού Ναυτικού στην αποτρεπτική δυνατότητα της χώρας δια του αξιόμαχου του Στόλου που επιτυγχάνεται με υψηλή διαθεσιμότητα μονάδων και υψηλή μαχητική ικανότητα.*

*β. Η ενίσχυση του Στόλου με την σύντομη και επιτυχή ολοκλήρωση των εν εξελίξει εξοπλιστικών προγραμμάτων.*

*γ. Η χρηστή και αποδοτική αξιοποίηση των πόρων που μας παρέχει, από το υστέρημα του, ο Έλληνας φορολογούμενος.*

*δ. Η αξιοκρατική και δίκαιη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού.*

---

<sup>53</sup> [www.hellenicnavy.gr](http://www.hellenicnavy.gr)

ε. Η ποιοτική αναβάθμιση της εκπαίδευσης ώστε να επιτυγχάνεται το βέλτιστο αποτέλεσμα με το μικρότερο κόστος.

στ. Και τέλος, όχι ως προς την προτεραιότητα, αλλά ως προς την αναφορά, η ολιστική βελτίωση της μέριμνας για το εν ενεργεία και εν αποστρατεία προσωπικό.

*Άντρες και Γυναίκες του Πολεμικού Ναυτικού.*

Η προϋπόθεση για την υλοποίηση όλων των παραπάνω στηρίζεται στον **κεντρικό πυρήνα του Πολεμικού Ναυτικού**, που δεν είναι άλλος από εσάς, το **έμπυχο δυναμικό** του. Από τις προηγούμενες θέσεις μου σας γνωρίζω, γνωρίζω το έργο σας, είμαι υπερήφανος που θα είμαι ο Αρχηγός σας, σας εμπιστεύομαι και είμαι βέβαιος ότι θα επιτύχουμε. Είμαι σίγουρος ότι θα είστε αρωγοί μου, ώστε οι στόχοι μου να πραγματοποιθούν, διατηρώντας υψηλό ηθικό και φρόνημα, προσήλωση στο καθήκον, σεβασμό και τήρηση των ναυτικών παραδόσεων. Από την πλευρά μου σας διαβεβαιώνω ότι θα είμαι δίπλα σας συμπαραστάτης σε κάθε σας προσπάθεια για βελτίωση και αρωγός σε κάθε προσωπικό και οικογενειακό σας πρόβλημα.

Κύριε Υπουργέ Εθνικής Άμυνας, κύριε Αρχηγέ του Γενικού Επιτελείου Εθνικής Άμυνας, κύριοι Αρχηγοί των Γενικών Επιτελείων, σας διαβεβαιώνω ότι το Πολεμικό Ναυτικό θα συνεχίσει αταλάντευτα και με εμμονή στην **ολοκλήρωση της διακλαδικότητας**, υλοποιώντας την ανασυγκρότηση που απαιτείται έχοντας ως γνώμονα ότι μόνο μέσω της διακλαδικότητας μπορούμε να γίνουμε περισσότερο λειτουργικοί, ευέλικτοι, οικονομικοί και αποτελεσματικοί.

Τον απερχόμενο καταξιωμένο Αρχηγό GEN και αγαπητό συνάδελφο, Ναύαρχο Γεώργιο Γιακουμάκη ΠΝ ο οποίος ολοκληρώνει σήμερα μία μακρά και λαμπρή καριέρα στο Πολεμικό Ναυτικό, ευχαριστώ για την προσφορά του προς την πατρίδα και το Πολεμικό Ναυτικό και του εύχομαι ολόψυχα υγεία, προσωπική και οικογενειακή ευτυχία.

*Άντρες και γυναίκες του Πολεμικού Ναυτικού.*

Έχοντας επίγνωση του ένδοξου ιστορικού μας παρελθόντος, απαιτείται να ισχυροποιήσουμε το παρόν, ώστε να ατενίζουμε με αισιοδοξία το μέλλον του Πολεμικού Ναυτικού. Συνεχίστε με υψηλό ηθικό να εκτελείτε στο ακέραιο το καθήκον σας, πέρα από οποιεσδήποτε δυσκολίες. Γνωρίζεται καλά, ότι απολαμβάνουμε την αναγνώριση και την εμπιστοσύνη της κοινωνίας μας, μέγιστη τιμή που πρέπει να διαφυλάζουμε ως

*κόρη οφθαλμού. Ολοκληρώνοντας, υποκλίνομαι ευλαβικά στην πολεμική Σημαία του Πολεμικού Ναυτικού, στους αθάνατους νεκρούς των αγώνων του Έθνους, αλλά και εκείνων που έφυγαν την περίοδο της ειρήνης πάνω στο καθήκον και σας καλώ να αναφωνήσετε*

*Ζήτω το Έθνος,*

*Ζήτω το Πολεμικό Ναυτικό*

**ΣΕΛΙΔΑ ΣΚΟΠΙΜΑ ΚΕΝΗ**

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ «Γ» ΣΤΗ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΤΟΥ ΦΟΙΤΗΤΗ ΓΕΩΡΓΙΟΥ ΓΙΩΤΗ

**Ημερήσια Διαταγή <sup>54</sup>**  
**Παραλαμβάνοντας Α/ΓΕΑ**  
**Την 23 Ιαν 17**

*Αξιωματικοί, Υπαξιωματικοί, Σμηνίτες και Πολιτικό Προσωπικό της Πολεμικής Αεροπορίας, σε εκτέλεση σχετικής απόφασης του ΚΥΣΕΑ αναλαμβάνω τα καθήκοντα του Αρχηγού.*

*Κύριε Υπουργέ, η επιλογή μου στη θέση αυτή, αποτελεί ύψιστη τιμή στο πρόσωπο μου και υπόσχομαι ότι θα καταβάλω κάθε δυνατή προσπάθεια, για να φανώ αντάξιός της. Έχω βαθιά γνώση των ευθυνών που μου ανατέθηκαν και σας διαβεβαιώνω ότι το μόνο που με διακατέχει είναι **προσήλωση** στο καθήκον, **ζήλος** για την υπηρεσία και **όραμα** για την Πολεμική μας Αεροπορία.*

*Κύριε Αρχηγέ του Γενικού Επιτελείου Εθνικής Άμυνας. Από σήμερα αποκτήσατε έναν συνοδοιπόρο και αρωγό στο δύσκολο έργο σας, αλλά και στον σκοπό που έχετε θέσει για την **ανασυγκρότηση, αναδιοργάνωση και επαύξηση της μαχητικής ικανότητας και ετοιμότητας των ΕΔ της χώρας.***

*Άνδρες και γυναίκες της Πολεμικής Αεροπορίας, αποστολή της Πολεμικής Αεροπορίας είναι να πετάει, να μάχεται και να νικάει, όπου και όποτε χρειαστεί, γεγονός που κάνουμε καθημερινά γνωστό στον επίδοξο σύμμαχο, στον χώρο του Αιγαίου και της Ανατολικής Μεσογείου. Η Πολεμική Αεροπορία πέραν του ότι αποτελεί **την αιχμή του δόρατος στην αποτροπή** οποιασδήποτε επιβουλής ή ενέργειας εναντίον των κυριαρχικών δικαιωμάτων της χώρας, συνδράμει καθημερινά με τα μέσα και το προσωπικό της, στο δύσκολο, αλλά πολύ σημαντικό για τους συμπολίτες μας κοινωνικό έργο, που είναι οι αποστολές Έρευνας – Διάσωσης, Αερομεταφορών, Αεροπυρόσβεσης και Αεροδιακομιδών Υγείας. Ακόμη, η Πολεμική Αεροπορία με τη συμμετοχή της στην αντιμετώπιση του προσφυγικού προβλήματος δείχνει ως οργανισμός τα ανθρώπινα αισθήματα και ευαισθησίες που διακατέχουν το προσωπικό της. Η πατρίδα και οι Έλληνες φορολογούμενοι φρόντισαν να μας παρέξουν πολλά σύγχρονα, αξιόλογα και*

---

<sup>54</sup> [www.haf.gr](http://www.haf.gr)

πανάκριβα μέσα από το υστέρημα τους. Χρέος όλων μας είναι να αξιοποιήσουμε στον έπακρο βαθμό τα εργαλεία αυτά.

Εδώ και επτά (7) σχεδόν χρόνια, η χώρα αντιμετωπίζει μεγάλες και σοβαρές **προκλήσεις** σε όλους τους τομείς και σε όλα τα επίπεδα. Η **δημοσιονομική κατάσταση** έχει επιφέρει ήδη τεράστιες αλλαγές σε ότι μέχρι χθες θεωρούσαμε δεδομένο. Πίσω από την οικονομική αυτή κρίση πρωτίστως προϋπήρξαν άλλοι παράγοντες που συνέβαλαν καταλυτικά στην εμφάνιση της, δηλαδή **κρίση θεσμών και αξιών**. Εμείς όμως πρέπει να επικεντρώσουμε την προσοχή μας στην κύρια αποστολή μας, στον ρόλο και την ειδικότητα μας, αφού τρεις (3) βασικές έννοιες χαρακτηρίζουν τις θεμελιώδεις αρχές της Πολεμικής μας Αεροπορίας, **ακεραιότητα, προσφορά, τελειότητα**. Επαναπροσδιορίζοντας τη στάση μας και με οδηγό τις αρχές αυτές, θα προχωρήσουμε στην επαύξηση της μαχητικής ικανότητας της Πολεμικής Αεροπορίας.

Στη σύντομη αλλά μεγαλειώδη ιστορία της Πολεμικής Αεροπορίας, 728 Έλληνες αεροπόροι πότισαν με το αίμα τους τα άγια χώματα της πατρίδας μας ή κοκκίνισαν το γαλάζιο του Αιγαίου. Τη στιγμή αυτή κλείνω ταπεινά το γόνυ και τιμώ τους συναδέλφους που πρόσφεραν τη ζωή τους στην Πολεμική Αεροπορία και στην πατρίδα. Βασικό μου μέλημα είναι να μην προστεθεί ούτε ένας στην λίστα αυτή. Για να γίνει όμως αυτό χρειάζεται να κάνουμε δύο απλά πράγματα, **σκληρή εκπαίδευση και αυστηρή πειθαρχία**. Έννοιες στις οποίες έχω σκοπό να ρίζουμε πολύ ιδρώτα, με τους τομείς που άπτονται της ασφάλειας στην εργασία. Η πόρτα του γραφείου μου, αλλά κυρίως τα αυτιά μου και η καρδιά μου είναι πάντοτε ανοικτά σε κάθε ανθρώπινο πρόβλημα που κάποιος αντιμετωπίζει ανεξάρτητα βαθμού, θέσης ή ειδικότητας. Γι' αυτό σας καλώ να κλείσετε τα δικά σας αυτιά στις διάφορες σειρήνες που σας καλούν, η φυσική σας ηγεσία θα είναι πάντα δίπλα σας για ότι απαιτηθεί. Όμως σφάλματα και παραλήψεις που άπτονται σε θέματα συμπεριφοράς και πειθαρχίας, ιδιαίτερα κατά την εργασία δεν επιδέχονται κανένα άλλοθι ή συγνώμη. Η προστασία των μέσων αλλά κυρίως του εαυτού μας και των συναδέλφων μας που εργάζονται δίπλα μας αποτελεί ιερό καθήκον στην εκτέλεση της αποστολής μας.

Σκοπός μου είναι να δημιουργήσουμε συνθήκες αυτοεπίβλεψης, για αποφυγή τυχόν συμβάντων ή ατυχημάτων, γι' αυτό βασιζόμενοι στις δύο έννοιες που προανέφερα, δεν θα αφήσουμε τίποτα στην τύχη. Ο στόχος για μηδενικό δείκτη ατυχημάτων είναι δυνατός, είναι εφικτός. Υπάρχει δυνατότητα πρόβλεψης για όλα,



αρκεί να γίνεται σωστή παρακολούθηση κάθε δραστηριότητας ή έργου. Αξιωματικοί, Υπαξιωματικοί, Σμηνίτες και Πολιτικό Προσωπικό της Πολεμικής Αεροπορίας, αποτελεί για όλους μας μεγάλη και ύψιστη τιμή που υπηρετούμε στο όπλο αυτό. Είμαστε το κύριο εργαλείο στη διασφάλιση της Αεράμυνας της χώρας, επιτελούμε ένα έργο που δεν μετριέται με υλικά μέσα παρά μόνο με **ψυχή, καρδιά και αρετή**. Με φάρο και οδηγό πάντοτε το συμφέρον της υπηρεσίας, έχω ήδη επικεντρώσει την προσοχή μου στους **βασικούς άξονες** που θα ασκήσω τα καθήκοντα μου, που είναι η αναδιοργάνωση των Μονάδων και Υπηρεσιών της ΠΑ με βάση τα σύγχρονα ποιοτικά πρότυπα και πνεύμα οικονομίας, η βελτίωση της διαθεσιμότητας των διατιθέμενων μέσων, η αναβάθμιση των επιχειρησιακών και εκπαιδευτικών μας δυνατοτήτων με εξωστρέφεια, ώστε να αποτελούν πόλο έλξης για όλες τις ξένες αεροπορίες και η αξιοποίηση του προσωπικού ανάλογα με τα προσόντα και τις δυνατότητες του καθενός.

Κάνω την επίκληση του Θεού και των Αρχαγγέλων και ζητώ τη βοήθεια τους για αυτά που το ανθρώπινο μυαλό δεν μπορεί να σκεφτεί ή να προβλέψει. Η ρήση του Αποστόλου Παύλου: «και εάν δε και τις άθλη ου στεφανούται εάν μη νομίμως αθλήση» αποτελεί τη βάση της νοητικής μου ύπαρξης, για τον λόγο αυτό δεν θα επιτρέψω ποτέ κάποιος να αδικηθεί ή να μην ανταμειφθεί σύμφωνα με την προσπάθεια που καταβάλλει.

Κλείνοντας, θέλω να ευχαριστήσω τον απερχόμενο Αρχηγό, Πτέραρχο (Ι) Χρήστο Βαΐτση, για το έργο που έχει επιτελέσει στο διάστημα της παρουσίας του ως Αρχηγός, αλλά και σε όλη την στρατιωτική του σταδιοδρομία. Να του ευχηθώ ολόψυχα καλή συνέχεια με υγεία, οικογενειακή και προσωπική ευτυχία, αλλά και κάθε επιτυχία σε ότι επιλέξει να ασχοληθεί από τώρα και στο εξής. Αγαπητέ Χρήστο, το έργο σου στην Πολεμική Αεροπορία αποτελεί παρακαταθήκη για μας και σου υπόσχομαι «Άμμες δε γ' εσόμεθα πολλώ κάρρονες».

Ζήτω το έθνος

Ζήτω η Πολεμική Αεροπορία

**ΣΕΛΙΔΑ ΣΚΟΠΙΜΑ ΚΕΝΗ**

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ «Δ» ΣΤΗ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΤΟΥ ΦΟΙΤΗΤΗ ΓΕΩΡΓΙΟΥ ΓΙΩΤΗ

**Πηγές – Βιβλιογραφία**

**Πηγές**

**Ιστοσελίδες**

Achkar Al, Ziad, «The Importance of the Soldier-Diplomat in the 21st Century»,

<https://blogs.shu.edu/diplomacy/2014/12/the-importance-of-the-soldier-diplomat-in-the-21st-century/>

Γενικό Επιτελείο Στρατού, «Ημερήσια Διαταγή Παραλαμβάνοντος Α/ΓΕΣ, την 23 Ιαν 17», [www.army.gr](http://www.army.gr)

Γενικό Επιτελείο Ναυτικού, «Ημερήσια Διαταγή Παραλαμβάνοντος Α/ΓΕΝ, την 23 Ιαν 17», [www.hellenicnavy.gr](http://www.hellenicnavy.gr)

Γενικό Επιτελείο Αεροπορίας, «Ημερήσια Διαταγή Παραλαμβάνοντος Α/ΓΕΑ, την 23 Ιαν 17», [www.haf.gr](http://www.haf.gr)

Janowitz, Morris, «Military Elites and the Study of War», <http://www.jstor.org/stable/172547>

Δημητρίου Βασίλειος, Ανχης(ΕΠ), «Ο Έλληνας Αξιωματικός τον 21<sup>ο</sup> Αιώνα», [www.army.gr](http://www.army.gr), [http://www.army.gr/default.php?pname=Article&art\\_id=35493&cat\\_id=20](http://www.army.gr/default.php?pname=Article&art_id=35493&cat_id=20), (έγινε πρόσβαση στις 26 Νοεμβρίου 2017).

Δρ. Ιακωβίδης, Ιωάννης, Χρ., «Στρατιωτική Κοινωνιολογία: Η προκατάληψη των κοινωνικών επιστημόνων έναντι των Ενόπλων Δυνάμεων», <http://www.epikaira.gr/article/stratitotiki-koinoniologia-i-prokatalipsi-ton-koinonikon-epistimononenanti-ton-enoplou-dynameon>

Δρ. Δρούγος, Αθανάσιος, Ε., «Το Περιφερειακό και Παγκόσμιο Περιβάλλον και ο Έλληνας Αξιωματικός του 21ου Αιώνα», <http://www.analystsforchange.org/2015/12/21.html>

Καπραβέλος, Ευστάθιος. Στγός ε.α., Επίτιμος Αρχηγός ΓΕΣ, «Ανώτατη Διοίκηση και Ηγεσία», [http://www.elesme.gr/elesmegr/periodika/t32/t32\\_03.htm](http://www.elesme.gr/elesmegr/periodika/t32/t32_03.htm)

## Βιβλιογραφία

### Ελληνόγλωσση

- Γενικό Επιτελείο Εθνικής Αμύνης (ΓΕΕΘΑ), «Το Λεξικό του Ηγέτη: 100 Λέξεις», Στρατιωτική Επιθεώρηση, Αύγουστος 2013.
- Γενικό Επιτελείο Στρατού / Διεύθυνση Έρευνας-Πληροφορικής (ΓΕΣ/ΔΕΠΛΗ), «Η Επίδραση της Τεχνολογίας στο Πεδίο Μάχης του 2020», Στρατιωτική Επιθεώρηση, Μαρ – Απρ 2000.
- Γενικό Επιτελείο Στρατού / Διεύθυνση Δόγματος (ΓΕΣ/ΔΙΔΟ), «Μελέτη: Συγκρούσεις 21ου Αιώνα, Στρατιωτική Επιθεώρηση, Επιμέλεια ΓΕΣ/7ο ΕΓ. Δημητρούλης, Δημήτριος, Αντγος ε.α., Στρατιωτικό Ήθος και Ηγεσία (Αθήνα: ΓΕΕΘΑ, 2015).
- Δημητρίου, Βασίλειος, Άνχης (ΕΠ), «Μελέτη: Ο Έλληνας Αξιωματικός τον 21ο Αιώνα», Στρατιωτική Επιθεώρηση, Επιμέλεια ΓΕΣ/7ο ΕΓ.
- Διαμαντόπουλος, Άρης, Υπτγος ε.α., «Το Ήθος του Ηγέτη στον Πλάτωνα», Στρατιωτική Επιθεώρηση, Ιαν – Φεβ 2009.
- Δρ. Πιπερόπουλος, Γιώργος, «Εξουσία & Ηγέτες», Στρατιωτική Επιθεώρηση, Ιουλ – Αυγ 1999.
- Δρ. Σμοκοβίτης, Δημήτριος, «Ο Ρόλος της Στρατιωτικής Κοινωνιολογίας στην Ελλάδα: Προβλήματα και Μελλοντικές Προοπτικές», Στρατιωτική Επιθεώρηση, Μαϊ – Ιουν 2006.
- Ελληνικό Ίδρυμα Ευρωπαϊκής και Εξωτερικής Πολιτικής (ΕΛΙΑΜΕΠ), Λευκή Βίβλος για την Ελληνική Εξωτερική Πολιτική, Άμυνα και Ασφάλεια: Προτάσεις, Ευκαιρίες και Προτάσεις Πολιτικής (Αθήνα: Σιδέρης, 2016).
- Εγχειρίδιο Εκστρατείας (ΕΕ) 181-1, Διοίκηση – Ηγεσία (Αθήνα: ΓΕΣ/ΔΜΕ, 1998).
- Εγχειρίδιο Εκστρατείας (ΕΕ) 181-3, MANATZMENT (Αθήνα: ΓΕΣ/ΔΜΕ, 1988).
- Θουκυδίδης, ΘΟΥΚΥΔΙΔΟΥ ΙΣΤΟΡΙΑ του Πελοποννησιακού Πολέμου, Βιβλίο Β΄ - Περικλέους Επιτάφιος (Μετάφραση Άγγελος Σ. Βλάχος) (Αθήνα: Βιβλιοπωλείο της «ΕΣΤΙΑΣ», 1999).
- Καραμπελιάς, Γεράσιμος, Θέματα Στρατιωτικής Κοινωνιολογίας (Αθήνα: Νομική Βιβλιοθήκη, 2015).
- Λέκκας, Ευστάθιος, Ταξχος, «Ηθικό, Διοίκηση – Ηγεσία και Στρατιωτική Επαγγελματική Ηθική», Στρατιωτική Επιθεώρηση, Ιουλ – Αυγ 2000.

- Μπουραντάς, Δημήτρης, ΗΓΕΣΙΑ, Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας (Αθήνα: ΚΡΙΤΙΚΗ, 2005).
- Παπανικολάου, Ιωάννης, Γ., Προετοιμάζοντας τους Αξιωματικούς για έναν Κόσμο που Αλλάζει (Αθήνα: ΤΟΥΡΙΚΗ, 2010).
- Στρατιωτικός Κανονισμός (ΣΚ) 20-1, Γενικός Κανονισμός Υπηρεσίας στο Στρατό, (Αθήνα: ΓΕΣ/ΔΟΡ, 1984).
- Στρατιωτικός Κανονισμός (ΣΚ) 31 – 20, Δόγμα Διαμόρφωσης Ηγετών του Στρατού Ξηράς, (Αθήνα: ΓΕΣ/ΔΙΔΟ, 2002).
- Τσάτσος, Κωνσταντίνος, «Η Αποστολή του Αξιωματικού», Εθνικές Επάλλξεις, Απριλιου 2012.
- Τσιάλτας, Αναστάσιος, Ανχης (ΥΠ), «Το Πρότυπο του Έλληνα Αξιωματικού της Επόμενης 20ετίας», Ατομική Διατριβή ΣΕΘΑ, Φεβρουάριος 2007.
- Τζουράς, Αλέξανδρος, Υπτγος, «Διοίκηση – Ηγεσία – Ηγέτης», Στρατιωτική Επιθεώρηση, Ιαν – Φεβ 1999.
- Υπουργείο Εθνικής Αμύνης, Λευκή Βίβλος 2014 (Αθήνα: ΤΥΕΣ, 2014).
- Χυτήρης, Λεωνίδα, MANATZMENT, Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων (Αθήνα: Interbooks, 2006).
- Collins, Arthur, S., Η Απλή Λογική στην Εκπαίδευση, (Αθήνα: ΤΟΥΡΙΚΗ, 2001).
- Creveld, Martin van, Η Διοίκηση στον Πόλεμο (Αθήνα: ΤΟΥΡΙΚΗ, 2001).

### **Ξενόγλωσση**

- Clausewitz, Carl von, On War, (ed. And trans. Michael Howard and Peter Paret), (Princeton University Press, NJ, 1976).
- Dixon, Norman F., On the Psychology of Military Incompetence, (London: PIMLICO, Random House, 1994).
- Friedman, Thomas L. and Mandelbaum, Michael That Used to Be Us. How America Fell Behind in the World It Invented and How We Can Come Back (New York: Farrar, Straus and Giroux, 2011).
- Field Manual (FM) 6-22, Leader Development, (Washington DC: HQ US Army, 2015).

Field Manual (FM) 7-0, Train to Win in a Complex World, (Washington DC: HQ US Army, 2016).

Tavani, Herman T., Ethics and Technology: Ethical Issues in an Age of Information and Communication Technology (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2004).

**ΣΕΛΙΔΑ ΣΚΟΠΙΜΑ ΚΕΝΗ**

ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

---

PANTEION UNIVERSITY OF SOCIAL AND POLITICAL SCIENCES

