

ΠΑΝΤΕΙΟΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

PANTEION UNIVERSITY OF SOCIAL AND POLITICAL SCIENCES



ΣΧΟΛΗ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ, ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΕΘΝΩΝ, ΕΥΡΩΠΑΪΚΩΝ ΚΑΙ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΠΟΥΔΕΣ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ»

Στρατιωτική Ηγεσία σε Περίοδο Κρίσεως:
Η Περίπτωση του Κριμαϊκού Πολέμου (1853 – 1856)

Military Leadership in Times of Crisis:
The Case of the Crimean War (1853 – 1856)

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Ιωάννης Μυτιληνού

Αθήνα, 2024

Τριμελής Επιτροπή

Χαράλαμπος Παπασωτηρίου, Καθηγητής Παντείου Πανεπιστημίου (Επιβλέπων)

Κωνσταντίνος Κολιόπουλος, Καθηγητής Πανεπιστημίου Πειραιώς

Χαρά Καραγιαννοπούλου, Αναπληρώτρια Καθηγήτρια Παντείου Πανεπιστημίου



Copyright © Ιωάννης Μυτιληνού, 2024

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 Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών δεν δηλώνει αποδοχή των γνωμών του συγγραφέα.

Ευχαριστίες

Ευχαριστώ θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου και υπεύθυνο του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «Στρατηγικές Σπουδές Ασφαλείας» του Παντείου Πανεπιστημίου Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών, κ. Χαράλαμπο Παπασωτηρίου, για την αμέριστη υποστήριξη και καθοδήγησή του.

Επίσης, ευχαριστώ τους διδάσκοντες καθηγητές και καθηγήτριες, κ. Κωνσταντίνο Κολιόπουλο, κ. Κωνσταντίνο Λάβδα, κ. Μαρία - Ντανιέλλα Μαρούδα, κ. Κωνσταντίνο Υφαντή, κ. Ειρήνη Χειλά, κ. Γεώργιο Ανεψιού, κ. Σοφία Γαλάνη, κ. Ανδρέα Λιαρόπουλο, κ. Γεώργιο Στασινόπουλο και κ. Ευστάθιο Φακιολά, για τις πολύτιμες γνώσεις που μου προσέφεραν.

Τέλος, ευχαριστώ τη σύζυγό μου Έλενα και την κόρη μου Άννα – Ερατώ, για τη συμπαράστασή τους καθ' όλη τη διάρκεια σπουδών μου.

Περιεχόμενα

	σελ.
Περίληψη	5
Abstract	7
Εισαγωγή.....	9
Μεθοδολογία	10
Μέρος Πρώτο.....	11
Κεφάλαιο πρώτο: Βασικά στοιχεία περί ηγεσίας	11
Τι είναι ηγεσία και ηγέτης.....	11
Ηγεσία και επιρροή.....	12
Ηγεσία και διοικητική (management)	13
Κεφάλαιο δεύτερο: Η ηγετική συμπεριφορά	14
Αποτελεσματική ηγεσία.....	14
Προσεγγίσεις (στυλ) ηγεσίας	16
Τα συστατικά του ηγέτη.....	17
Αρνητικά στοιχεία και συμπεριφορές	20
Κεφάλαιο τρίτο: Ο στρατιωτικός ηγέτης	21
Ηγεσία στις ένοπλες δυνάμεις.....	21
Στρατιωτικές αρετές.....	23
Ηγεσία σε περίοδο κρίσης	25
Μέρος Δεύτερο	28
Κεφάλαιο τέταρτο: Ο Κριμαϊκός πόλεμος (1853-1856).....	28
Τα αίτια και η πορεία προς τον πόλεμο	28
Οι μεγάλες μάχες.....	31
Η μάχη στον ποταμό Άλμα.....	31
Η μάχη της Μπαλακλάβα.....	32
Κορύφωση και τερματισμός του πολέμου	34
Οι ναυτικές επιχειρήσεις	36
Κεφάλαιο πέμπτο: Η ηγεσία των αντιμαχόμενων πλευρών	40
Κριτική ανάλυση ηγεσίας των συμμαχών.....	40
Μεγ. Βρετανία.....	49
Γαλλία.....	50
Οθωμανική Αυτοκρατορία.....	50
Πεδεμόντιο.....	51
Κριτική ανάλυση ηγεσίας των Ρώσων	51
Συμπεράσματα.....	56
Πηγές - Βιβλιογραφία	60
Παραρτήματα	
«Α» Χάρτες – Σχεδιαγράμματα	64
«Β» Οργανόγραμμα Συμμαχικών Δυνάμεων στην Κριμαία (1855)	69
«Γ» Φωτογραφικό Υλικό	70

Περίληψη

Η στρατιωτική ηγεσία κατείχε πάντοτε κεντρικό ρόλο στην αντιμετώπιση των προκλήσεων και στη διαμόρφωση των αποτελεσμάτων των πολέμων. Συνδυάζοντας τις ιδιαιτερότητες του στρατιωτικού επαγγέλματος με τα χαρακτηριστικά εκείνα που αποτελούν το μυστικό για τη δημιουργία και διατήρηση ενός επιτυχημένου οργανισμού ή μιας επιχείρησης γενικότερα, αποτελεί ένα αντικείμενο με καθολική απήχηση και -παρά την πληθώρα αναλύσεων και σχετικής ακαδημαϊκής βιβλιογραφίας- παραμένει πρόκληση τόσο για τους επαγγελματίες, όσο και για τους ερευνητές που προσπαθούν να κατανοήσουν τη φύση της.

Η παρούσα εργασία εξετάζει το πολυδιάστατο πεδίο της στρατιωτικής ηγεσίας κατά τη διάρκεια του Κριμαϊκού Πολέμου (1853-56), ενός από τους σημαντικότερους πολέμους του 19^{ου} αιώνα. Μέσα από την ανάλυση των στρατιωτικών ηγετικών προσωπικοτήτων, των αποφάσεων και κυρίως των αδυναμιών και παραλείψεών τους, προσπαθεί να αναδείξει την επίδραση της ηγεσίας στην εκάστοτε πορεία και στην τελική έκβαση των πολέμων, από το χαμηλότερο τακτικό επίπεδο μέχρι αυτό της υψηλής στρατηγικής του κράτους.

Η προσέγγιση του θέματος είναι διττή. Το πρώτο μέρος επικεντρώνεται σε μια συνοπτική θεωρητική ανάλυση, ως αναγκαίο εννοιολογικό υπόβαθρο. Εξετάζονται βασικές έννοιες της θεωρίας περί ηγεσίας, η συμπεριφορά και τα συστατικά στοιχεία των ηγετών, η διαφορά μεταξύ ηγεσίας και μάνατζμεντ, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των στρατιωτικών ηγετών, καθώς και οι προκλήσεις που αυτοί καλούνται να αντιμετωπίσουν σε περιόδους κρίσεως. Το δεύτερο μέρος εστιάζει στο ιστορικό πλαίσιο του Κριμαϊκού Πολέμου, ως περιπτωσιολογική μελέτη της στρατιωτικής ηγεσίας.

Μέσω της εξέτασης των αποφάσεων και των στυλ ηγεσίας των αντιπάλων στρατιωτικών ηγητόρων, όπως ο Λόρδος Ραγκλάν, ο Λόρδος Κόδρινγκτον, ο Στρατάρχης Σαιν Αρνώ, ο πρίγκιπας Μενσικόφ και άλλοι, καταδεικνύεται η επίδραση της ηγεσίας σε ένα ευρύ φάσμα επιχειρησιακών συνιστωσών (π.χ. οργάνωση, εξοπλισμός, σχεδίαση, διοικητική μέριμνα, ενότητα διοίκησης, συνεργασία, επαγγελματική επάρκεια κ.α.) και οι καίριες επιπτώσεις της στην εξέλιξη του πολέμου.

Ο Κριμαϊκός πόλεμος αποκάλυψε κυρίως την έλλειψη αποτελεσματικής στρατιωτικής ηγεσίας και στα δύο αντιμαχόμενα στρατόπεδα. Έλλειψη η οποία επηρέασε καταλυτικά τη διάρκεια των επιχειρήσεων, την έκβαση των μαχών, τις απώλειες και τα αποτελέσματα των διπλωματικών διεργασιών. Οι αδυναμίες του συστήματος διοικητικής μέριμνας οδήγησαν σε δραματικές συνέπειες, καθώς οι ηγεσίες προέβησαν σε λανθασμένες εκτιμήσεις ως προς τη διάρκεια του πολέμου και παράλληλα απέτυχαν να προβλέψουν, πόσο μάλλον να καλύψουν, τις ανάγκες υγειονομικής περίθαλψης και εφοδιασμού. Το απολυταρχικό στυλ ηγεσίας, η έλλειψη συναισθηματικής νοημοσύνης, η αλαζονεία των ηγετών και η αγνόηση των αναγκών αλλά και των απόψεων των κατωτέρων, επηρέασαν την ψυχολογία και την πειθαρχία, ενώ προσωπικές αντιπάθειες και εγωισμοί είχαν αρνητικό αντίκτυπο στη συνεργασία μεταξύ των συμμάχων. Ωστόσο, δεν έλειψαν χαρισματικές ηγετικές φυσιογνωμίες και συμπεριφορές, όπως η ανδρεία και η διοίκηση δια του παραδείγματος, με αντίστοιχες θετικές επιπτώσεις.

Τα διδάγματα του Κριμαϊκού πολέμου επέφεραν αλλαγές στα στρατιωτικά δόγματα και συνεισέφεραν στην εξέλιξη της στρατιωτικής σκέψης. Η μελέτη της στρατιωτικής ηγεσίας κατά τη διάρκειά του αποτελεί πηγή χρήσιμων συμπερασμάτων και απόδειξη της διαχρονικής σημασίας κι επίδρασης, τόσο των θετικών όσο και των αρνητικών ηγετικών συμπεριφορών.

Λέξεις-κλειδιά: στρατιωτική ηγεσία, στρατιωτικοί ηγέτες, Κριμαϊκός πόλεμος.

Military Leadership in Times of Crisis: The Case of the Crimean War (1853 – 1856)

Ioannis Mytilinou

Abstract

Military leadership has always played a central role in addressing challenges and shaping the outcomes of wars. Combining the peculiarities of the military profession with the characteristics that constitute the secret to creating and maintaining a successful organization or business in general, it is a subject of universal appeal and, despite the plethora of analyses and related academic literature, remains a challenge for both professionals and researchers trying to understand its nature.

This paper examines the multifaceted field of military leadership during the Crimean War (1853-56), one of the most significant wars of the 19th century. Through the analysis of military leadership personalities, decisions, and especially their weaknesses and omissions, it attempts to highlight the impact of leadership on the course and final outcome of wars, from the lowest tactical level to the grand strategy of the state.

The approach to the subject is twofold. The first part focuses on a concise theoretical analysis, as a necessary conceptual background. It examines basic concepts of leadership theory, the behavior and components of leaders, the difference between leadership and management, the particular characteristics of military leaders, and the challenges they face in times of crisis. The second part focuses on the historical context of the Crimean War, as a case study of military leadership.

By examining the decisions and leadership styles of opposing military leaders, such as Lord Raglan, Lord Codrington, Marshal Saint Arnaud, Prince Menshikov, and others, the impact of leadership on a wide range of operational components (e.g., organization, equipment, planning, logistics, unity of command, cooperation, professional competence, etc.) and its crucial effects on the course of the war are demonstrated.

The Crimean War mainly revealed the lack of effective military leadership on both warring sides. This lack significantly influenced the duration of operations, the outcome of battles, the losses, and the results of diplomatic negotiations. The weaknesses of the logistics system led to dramatic consequences, as the leadership

made erroneous assessments regarding the duration of the war and simultaneously failed to foresee, let alone meet, the needs for healthcare and supply. The autocratic leadership style, lack of emotional intelligence, arrogance of leaders, and disregard for the needs and opinions of subordinates affected morale and discipline, while personal animosities and egos had a negative impact on cooperation among allies. However, there were also charismatic leadership figures and behaviors, such as bravery and leading by example, with corresponding positive effects.

The lessons of the Crimean War brought about changes in military doctrines and contributed to the evolution of military thought. The study of military leadership during this period provides useful conclusions and proof of the timeless importance and impact of both positive and negative leadership behaviors.

Keywords: military leadership, military leaders, Crimean war, crisis leadership.

Εισαγωγή

Ο Κριμαϊκός Πόλεμος του 1853-1856, παρότι έχει επισκιαστεί από τους δύο μεταγενέστερους παγκοσμίους πολέμους, αποτελεί τη μεγαλύτερη σύγκρουση του 19^{ου} αιώνα και ταυτόχρονα κομβική στιγμή της στρατιωτικής ιστορίας, σηματοδοτώντας το πέρας του ναπολεόντειου τρόπου διεξαγωγής του πολέμου και την απαρχή εκσυγχρονισμού των συγκρούσεων.

Η γεωγραφικά εστιασμένη ονομασία του εν λόγω πολέμου, δεν αντανακλά την παγκόσμια κλίμακα και την τεράστια σημασία του για την Ευρώπη, τη Ρωσία και την ευρύτερη περιοχή της Οθωμανικής αυτοκρατορίας. Οφείλεται ωστόσο, στο γεγονός ότι οι τότε μεγάλες δυνάμεις της Ευρώπης συγκρούστηκαν, κατά κύριο λόγο, στη χερσόνησο της Κριμαίας, όπου εκτυλίχθηκε ένα θέατρο πολέμου που όχι μόνο θα αναδιαμόρφωνε το γεωπολιτικό τοπίο, αλλά και θα δοκίμαζε τις αντοχές της στρατιωτικής ηγεσίας με πρωτοφανή τρόπο.

Οι κρίσεις διαμορφώνουν ένα ιδιαίτερα απαιτητικό περιβάλλον, στο οποίο οι εμπλεκόμενοι στρατιωτικοί διοικητές - ηγέτες καλούνται να προσαρμοστούν, να ανταποκριθούν στον μέγιστο βαθμό, να θέσουν προτεραιότητες και να εμπνεύσουν όραμα και ομαδικό πνεύμα στους υφισταμένους τους. Σε τέτοιου είδους καταστάσεις, με κυρίαρχο το στοιχείο της αντοχής, η προσπάθεια των ηγετών επηρεάζεται καθοριστικά από τα ατομικά χαρακτηριστικά και τις ικανότητές τους.

Ο Κριμαϊκός πόλεμος έλαβε χώρα σε ένα τέτοιο περιβάλλον, που σηματοδεύτηκε από τις προκλήσεις που έθεταν οι αναδυόμενες τεχνολογίες, η διοικητική μέριμνα (ή αλλιώς επιμελητεία) και η σκληρή πραγματικότητα των πεδίων της μάχης. Σε μια εποχή μάλιστα, κατά την οποία ο όρος ηγέτης ήταν άμεσα συνδεδεμένος με το φαινόμενο των πολεμικών συγκρούσεων με ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα (Καραμπελιάς, 2022, σ.10). Για τους λόγους αυτούς, η αξία της μελέτης του είναι διττή. Πρώτον, γιατί παρέχει το κατάλληλο έδαφος για την κατανόηση του ρόλου της στρατιωτικής ηγεσίας στην εξέλιξη των κρίσεων και δεύτερον, λόγω του αποτυπώματος που άφησε στη μετεξέλιξη της στρατιωτικής σκέψης.

Σκοπός της εργασίας είναι να αναλυθούν τα θετικά και αρνητικά στοιχεία της στρατιωτικής ηγεσίας κατά τον Κριμαϊκό πόλεμο, προκειμένου να καταδειχθεί η καθοριστική επίδρασή τους στη διάρκεια, τις επιχειρήσεις, τις απώλειες και την

τελική έκβαση του πολέμου, αλλά και η σπουδαιότητα αυτών ακόμη και στις σύγχρονες πολεμικές συγκρούσεις. Σε αυτή τη διερεύνηση, εξετάζονται οι πράξεις, παραλείψεις και αποφάσεις των στρατιωτικών ηγετών και από τις δύο πλευρές, αναλύοντας τους παράγοντες που επηρέασαν τις στρατηγικές, τις επιτυχίες και τις αποτυχίες τους.

Στο Α' μέρος αναλύονται θεωρητικά στοιχεία που αφορούν την ηγεσία, με σκοπό να γίνουν κατανοητές οι έννοιες της ηγεσίας και του ηγέτη γενικότερα, οι διαφορές ηγεσίας και διοικητικής, να διακριθούν τα στοιχεία που διαμορφώνουν την ηγετική συμπεριφορά, να επισημανθούν τα κρίσιμα χαρακτηριστικά που είναι άρρηκτα συνδεδεμένα με τον στρατιωτικό ηγέτη, καθώς και οι ιδιαιτερότητες που εμπεριέχει η ηγεσία σε περίοδο κρίσεως.

Στο Β' μέρος, αρχικά εξετάζονται από γεωπολιτική σκοπιά τα αίτια και περιγράφονται οι μάχες που σημάδεψαν τον Κριμαϊκό πόλεμο, με έμφαση στα γεγονότα που συνδέονται άμεσα με την παρουσία ή απουσία αποτελεσματικής ηγεσίας. Στη συνέχεια, αναλύεται ο ρόλος των στρατιωτικών ηγετικών προσωπικοτήτων, επιδιώκοντας να επισημανθούν τα διδάγματα που αντλήθηκαν και η διαρκής σπουδαιότητά τους στα χρονικά της στρατιωτικής ιστορίας.

Μεθοδολογία

Για την εκπόνηση της εργασίας χρησιμοποιήθηκε βιβλιογραφία στην ελληνική και αγγλική γλώσσα, η οποία προσεγγίζει το θέμα από τη σκοπιά όλων των εμπλεκόμενων πλευρών.

Η ανάλυση της ηγεσίας εστιάζεται στους στρατιωτικούς ηγέτες και όχι στις πολιτικές προσωπικότητες, ενώ δίνεται μεγαλύτερη έμφαση στα γεγονότα που διαδραματίστηκαν στη Μαύρη θάλασσα και στη χερσόνησο της Κριμαίας, που αποτέλεσαν και το κύριο θέατρο επιχειρήσεων.

Επιπρόσθετα, λήφθηκε υπόψη η ουσιαστική επίδραση και οι επιπτώσεις:

- Των ναυτικών επιχειρήσεων στη συνολική στρατιωτική στρατηγική και στο αποτέλεσμα του πολέμου.
- Των γεωγραφικών και κλιματικών παραγόντων στην έκβαση των επιχειρήσεων και στον αριθμό των απωλειών.

- Της κοινής γνώμης και των μέσων μαζικής ενημέρωσης στη διαδικασία λήψης απόφασης των στρατιωτικών ηγετών.
- Των κοινωνικο-πολιτιστικών και θρησκευτικών παραγόντων στους στρατιωτικούς οργανισμούς και στο εφαρμοζόμενο στυλ ηγεσίας.

Μέρος Πρώτο

Κεφάλαιο πρώτο: Βασικά στοιχεία περί ηγεσίας

Τι είναι ηγεσία και ηγέτης

Οι ορισμοί που υπάρχουν στη βιβλιογραφία για την ηγεσία είναι πολυάριθμοι, όπως και οι διαφορετικές κατηγοριοποιήσεις σχετικά με τις διαστάσεις της, εύκολα δε γίνεται κατανοητό ότι δεν υπάρχει κοινά αποδεκτός ορισμός. Ετυμολογικά, η λέξη ηγεσία προέρχεται από το ρήμα «ηγούμαι», δηλαδή είμαι οδηγός, είμαι επικεφαλής.

Σύμφωνα με το Δόγμα Διαμόρφωσης Ηγετών του Ελληνικού Στρατού, «ηγεσία είναι η διαδικασία επηρεασμού που κατατείνει στο συντονισμό μιας ομάδας του κοινωνικού συνόλου για την επίτευξη ενός σκοπού» (Γενικό Επιτελείο Στρατού, 2002, σ.7). Κατά τον Northouse «ηγεσία είναι μια διαδικασία διά της οποίας ένα άτομο επηρεάζει μία ομάδα ατόμων προκειμένου να επιτευχθεί ένας κοινός στόχος» (Northouse, 2019, σ.5), ενώ ο Hollander την ορίζει ως «διαδικασία με την οποία ένα άτομο ασκεί επιρροή στη συμπεριφορά και στις σκέψεις των άλλων ατόμων για την επίτευξη επιθυμητών στόχων». Σύμφωνα με τον καθηγητή Καραμπελιά, το κρίσιμο στοιχείο για την ανάδειξη ενός ηγέτη είναι ο πόλεμος και αυτό που κάνει τον ηγέτη να ξεχωρίζει είναι το αποτύπωμά του στην ιστορία (Καραμπελιάς, 2024). Ο καθηγητής Δημήτριος Μπουραντάς έγραψε ότι,

ως ηγεσία θα μπορούσε να οριστεί η διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των συναισθημάτων, των στάσεων και των συμπεριφορών μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη), με τέτοιο τρόπο ώστε εθελοντικά και πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό για να υλοποιούν αποτελεσματικούς στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας και τη φιλοδοξία της για πρόοδο ή ένα καλύτερο μέλλον (Μπουραντάς, 2005, σ.197).

Παρατηρούμε ότι παρά την πληθώρα ορισμών, υπάρχουν σ' αυτούς κάποιες κοινές συνιστώσες. Η πρώτη περιγράφει την ηγεσία ως διαδικασία, δηλαδή δεν πρόκειται για ικανότητα ή χαρακτηριστικό που ενυπάρχει στον ηγέτη, αλλά για μια

συνδιαλλαγή μεταξύ αυτού και των υφισταμένων του, η οποία δεν είναι μονόπλευρη αλλά εμπεριέχει το στοιχείο της διάδρασης. Δεύτερον, η ηγεσία προϋποθέτει ως αναπόσπαστο στοιχείο της, την επιρροή. Τρίτον, η ηγεσία λαμβάνει χώρα σε ομάδες. Η ύπαρξη ενός συνόλου ατόμων, ανεξάρτητα από το μέγεθος, αποτελεί προϋπόθεση για την ύπαρξη ηγεσίας, διαφορετικά δεν θα είχε νόημα. Τέταρτον, η ηγεσία δίνει έμφαση στους κοινούς στόχους, αναδεικνύοντας την ανάγκη συνεργασίας και μειώνοντας την πιθανότητα εκδήλωσης εξαναγκαστικών ή ανήθικων συμπεριφορών από τους ηγέτες προς τους υφιστάμενους (Northouse, 2019, σσ.5-6). Επιπλέον, θεμελιώδες στοιχείο της έννοιας της ηγεσίας είναι ότι οι άνθρωποι εθελοντικά και πρόθυμα παρακινούνται και επιδιώκουν την υλοποίηση των κοινών στόχων.

Με βάση τα παραπάνω, ηγέτης είναι εκείνο το άτομο που διαθέτει την ικανότητα να παρακινεί και να επηρεάζει μια ομάδα ανθρώπων, ώστε να τον ακολουθούν πρόθυμα και εθελοντικά, στην προσπάθεια επίτευξης κοινών στόχων. Οι δύο πιο κοινές μορφές ηγεσίας είναι η ανατιθέμενη και η αναδυόμενη. Η ανατιθέμενη βασίζεται σε κάποιον επίσημο τίτλο ή θέση σε έναν οργανισμό (π.χ. ο διευθυντής μιας επιχείρησης ή ο διοικητής ενός στρατιωτικού τμήματος), ενώ η αναδυόμενη απορρέει από τον τρόπο που κάποιος κερδίζει την εμπιστοσύνη των υφισταμένων, εμπεριέχει δε και στοιχεία της προσωπικότητας του ατόμου (Northouse, 2019, σ.8).

Ηγεσία και επιρροή

Η επιρροή συνίσταται στην αλλαγή σκέψης, ιδεών, συναισθημάτων, ικανοτήτων και κυρίως της συμπεριφοράς ενός ατόμου από ένα άλλο. Τα κυριότερα μέσα που είναι δυνατόν να διαθέτει και να χρησιμοποιεί ο ηγέτης είναι:

- Η δύναμη της ανταμοιβής, δηλαδή η δυνατότητα να ικανοποιεί τις προσωπικές κυρίως ανάγκες και προσδοκίες ενός ατόμου ή μιας ομάδας. Αυτή προέρχεται από την τάση των ανθρώπων να ακολουθούν κάποιον τον οποίο εμπιστεύονται και θεωρούν ότι μπορεί να τους οδηγήσει σε μια καλύτερη κατάσταση.
- Η δύναμη της τιμωρίας, η οποία στηρίζεται στον φόβο που προκαλεί η σκέψη της τιμωρίας και είναι αντίθετη στη δύναμη της ανταμοιβής.
- Η δύναμη της αναφοράς, που βασίζεται στο γεγονός ότι οι άνθρωποι θέλουν να ταυτιστούν με κάποιο άτομο που διαθέτει θαυμαστά χαρακτηριστικά.

- Η δύναμη ειδικού – γνώσης, η οποία πηγάζει από τις εξειδικευμένες γνώσεις ενός ατόμου σε κάποιο συγκεκριμένο τομέα.
- Η νόμιμη δύναμη ή εξουσία, που προέρχεται από τη θέση του ατόμου στην ιεραρχία, δηλαδή η ανατιθέμενη ηγεσία.

Η ηγεσία μπορεί να στηριχθεί σε όλες τις παραπάνω πηγές δύναμης, ωστόσο εξ' ορισμού στηρίζεται κυρίως στη δύναμη της ανταμοιβής, της αναφοράς και της γνώσης (Μπουραντάς, 2005, σσ.200-201).

Ηγεσία και διοικητική (management)

Το μάνατζμεντ είναι ένα σύνολο διαδικασιών που μπορούν να συμβάλουν στην καλή λειτουργία ενός πολύπλοκου συστήματος προσώπων και τεχνολογιών. Οι βασικές πτυχές του περιλαμβάνουν τη σχεδίαση, την κατάρτιση του προϋπολογισμού, την οργάνωση, τη στελέχωση, τον έλεγχο και την επίλυση προβλημάτων (Kotter, 2001, σ.41). Στις ένοπλες δυνάμεις ειδικότερα, το μάνατζμεντ αποσκοπεί στην υλοποίηση έργων και αποτελεσμάτων στο πλαίσιο της ιεραρχικής δομής και οργάνωσής τους (Πλουμής, 2021, σ.293). Ένα άτομο μπορεί και πρέπει να είναι ταυτόχρονα και ηγέτης και μάνατζερ. Η ηγεσία και το μάνατζμεντ είναι συμπληρωματικές και αλληλοεπηρεαζόμενες λειτουργίες, εξίσου απαραίτητες για την αποτελεσματικότητα μιας ομάδας ανθρώπων. Ο συνδυασμός αυτών αποτελεί συνήθως πρόκληση, αλλά εξασφαλίζει τις υψηλότερες επιδόσεις και ταυτόχρονα την υψηλότερη ικανοποίηση των μελών της ομάδας (Kotter, 2001, σσ.41-46).

Οι κύριες διαφορές μεταξύ ηγετών και μάνατζερ μπορούν να προσδιοριστούν στους στόχους, το έργο, τις σχέσεις τους με τους άλλους και την εικόνα που έχουν για τον εαυτό τους. Οι στόχοι των μάνατζερ είναι αντικειμενικοί και προκύπτουν από τις ανάγκες του οργανισμού, ενώ οι ηγέτες υιοθετούν μια προσωπική και ενεργή στάση σχετικά με τους στόχους, οι οποίοι εκφράζουν τις δικές τους ιδέες και ιδανικά. Για την υλοποίηση των στόχων, οι μάνατζερ επιλέγουν την πιο ικανοποιητική από τις εναλλακτικές λύσεις, ενώ οι ηγέτες αναπτύσσουν καινοτόμους τρόπους επίλυσης προβλημάτων. Οι μάνατζερ αντιμετωπίζουν τους ανθρώπους ενός οργανισμού ως υφισταμένους και ανάλογα με τον ρόλο τους στη διαδικασία λήψης απόφασης, ενώ οι ηγέτες τους αντιμετωπίζουν με περισσότερο συναισθηματικούς και διαισθητικούς τρόπους. Οι μάνατζερ βλέπουν τους εαυτούς τους ως επιμελητές και ρυθμιστές της

σταθερότητας του οργανισμού, ενώ οι ηγέτες δεν θεωρούν τίποτα δεδομένο, δεν αισθάνονται ότι εξαρτώνται από τον ρόλο και τη θέση τους σε ένα οργανισμό και αναζητούν συνεχώς ευκαιρίες για αλλαγή (Zaleznik, 2004).

Κατ' ουσία, το μάνατζμεντ αναπτύσσει και παγιώνει την αλλαγή που έχει ήδη οραματιστεί και θέσει σε εφαρμογή η ηγεσία (Πλουμής, 2021, σ.293). Σύμφωνα λοιπόν με τα παραπάνω, η ηγεσία μπορεί να θεωρηθεί ως υπερσύνολο του μάνατζμεντ και επομένως, η έννοια του ηγέτη είναι ευρύτερη αυτής του μάνατζερ. Η ειδοποιός διαφορά μεταξύ τους, είναι ότι ο ηγέτης, επιπλέον όσων επιτυγχάνει ο μάνατζερ, διακρίνεται για το ότι κερδίζει την εμπιστοσύνη, τον ενθουσιασμό, τη δέσμευση και τη διάθεση των ανθρώπων για επίτευξη των στόχων και δημιουργεί ένα καλύτερο μέλλον, μέσω μικρών ή μεγαλύτερων αλλαγών. Για να το πετύχει αυτό, ασκεί ταυτόχρονα και τις λειτουργίες του μάνατζερ, όπως προγραμματισμό, οργάνωση, συντονισμό και έλεγχο (Μπουραντάς, 2005, σσ.202-205).

Για τον στρατιωτικό ηγέτη, μια ισορροπημένη σχέση μεταξύ ηγεσίας και μάνατζμεντ αποτελεί τον βέλτιστο συνδυασμό. Το μάνατζμεντ μπορεί να προσφέρει τις διαδικασίες που θα βοηθήσουν τον στρατιωτικό να αναπτύξει και να διαχειριστεί καλύτερα μια διαδικασία (π.χ. τυποποίηση, κατάρτιση προϋπολογισμού κ.λπ.), ενώ η ανάπτυξη της ηγεσίας θα τον βοηθήσει να κατανοήσει καλύτερα τον οργανισμό και τις ανάγκες του, να διαμορφώσει το όραμά του για τον μετασχηματισμό του οργανισμού (Πλουμής, 2021, σ.299) και να παρακινήσει τους υφισταμένους, έτσι ώστε να αφοσιωθούν με πίστη και ενθουσιασμό στην υλοποίηση των στόχων.

Κεφάλαιο δεύτερο: Η ηγετική συμπεριφορά

Αποτελεσματική ηγεσία

Για να έχει αξία και νόημα η ύπαρξη των χαρακτηριστικών της ηγεσίας σε έναν άνθρωπο, θα πρέπει να συνοδεύεται από επιθυμητά αποτελέσματα. Η σημασία των αποτελεσμάτων αποτυπώνεται στην απλή εξίσωση: «Αποτελεσματική ηγεσία = χαρακτηριστικά x αποτελέσματα». Ο τύπος αυτός υποδηλώνει ότι οι ηγέτες πρέπει να επιδιώκουν την αριστεία και στους δύο όρους, δηλαδή, πρέπει και να επιδεικνύουν ηγετικά χαρακτηριστικά και να επιτυγχάνουν αποτελέσματα. Σε περίπτωση που υπάρχει η προδιάθεση προς τη μία πλευρά εις βάρος της άλλης, όπως

συμβαίνει συχνά στην πραγματικότητα, η συνολική αποτελεσματικότητα ελαττώνεται ή μηδενίζεται (Ulrich, Zenger, & Smalwood, 1999).

Ο ηγέτης πρέπει τόσο να επιτυγχάνει βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα, τα οποία είναι απαραίτητα για την ικανοποίηση όλων των ενδιαφερόμενων ομάδων, όσο και να εξασφαλίζει τη μακροπρόθεσμη επιτυχία του οργανισμού, χτίζοντας το μέλλον του και αναπτύσσοντας διαδόχους. Ανάμεσα στις κατηγορίες των αποτελεσμάτων που πρέπει να επιτυγχάνει, ανάλογα με τον οργανισμό του οποίου ηγείται, αυτά που έχουν μεγαλύτερη συνάφεια με τη φύση της στρατιωτικής ηγεσίας είναι:

- Τα αποτελέσματα για το προσωπικό, τα οποία αφορούν στη διαρκή εξασφάλιση της ικανότητας και επιθυμίας αυτού για την επίτευξη των στόχων της ομάδας και του οργανισμού γενικότερα. Στο πλαίσιο αυτό, ο ηγέτης έχει την ευθύνη εξασφάλισης του απαραίτητου αριθμού προσωπικού στην οργανωτική του μονάδα¹, αλλά ταυτόχρονα και της εξασφάλισης των κατάλληλων ικανοτήτων καθώς και της συνεχούς ανάπτυξης αυτών, μέσω της εκπαίδευσης. Επιπρόσθετα, πρέπει να εξασφαλίσει τις κατάλληλες στάσεις και συμπεριφορές του προσωπικού, όπως είναι η υπευθυνότητα, το ομαδικό πνεύμα, η συνεργασία, η πειθαρχία, η συνεχής βελτίωση, η διάθεση επίτευξης υψηλών επιδόσεων κ.λπ. Προϋπόθεση ωστόσο όλων αυτών, είναι η εξασφάλιση από τον ηγέτη της εμπιστοσύνης και της ικανοποίησης των αναγκών των υφισταμένων του.

- Τα αποτελέσματα για τον οργανισμό, που συνίστανται στη συνεχή προσαρμογή των στρατηγικών, των δομών, των διαδικασιών, της κουλτούρας και των υποδομών, προκειμένου ο οργανισμός να διαθέτει και να αναπτύσσει συνεχώς ικανότητες μάθησης, βελτίωσης, καινοτομίας, ευελιξίας, ανανέωσης και ταχύτητας.

- Τα αποτελέσματα για την κοινωνία. Ειδικότερα, ένας οργανισμός όπως οι ένοπλες δυνάμεις έχει χρέος να συνεισφέρει στην ανάπτυξη της κοινωνίας, τη συνοχή, την ευημερία και την πρόοδό της (Μπουραντάς, 2005, σσ.210-213).

¹ Η ηγεσία σε κάθε οργανισμό αφορά σε όλα τα κλιμάκια της οργανωτικής του δομής. Το ίδιο ισχύει και στις ένοπλες δυνάμεις, όπου ως οργανωτική μονάδα μπορεί να θεωρηθεί οποιοδήποτε κλιμάκιο, από το χαμηλότερο (π.χ. ομάδα, τμήμα, στοιχείο κ.λπ.) μέχρι το υψηλότερο στην ιεραρχία.

Προσεγγίσεις (στυλ) ηγεσίας

Είναι προφανές ότι δεν υφίσταται μία και μοναδική προσέγγιση, την οποία οι ηγέτες θα μπορούσαν να χρησιμοποιήσουν ως συνταγή για την επίτευξη αποτελεσματικής ηγεσίας. Σύμφωνα με το μοντέλο των Tannenbaum και Schmidt, μέσα σε ένα φάσμα ηγετικών συμπεριφορών, από την ακραία αυταρχική μέχρι την απόλυτα δημοκρατική, υπάρχουν πολλά διαφορετικά στυλ ηγεσίας, η καταλληλότητα ή μη των οποίων εξαρτάται από την περίπτωση όπου χρησιμοποιείται το καθένα. Για να είναι αποτελεσματικό ένα στυλ ηγεσίας, θα πρέπει να είναι ταιριαστό με τον οργανισμό στον οποίο εφαρμόζεται, με το έργο το οποίο καλείται να υλοποιήσει ο ηγέτης και με την ωριμότητα των ατόμων και της ομάδας (Μπουραντάς, 2005, σσ.230-233).

Οι πιο αποτελεσματικοί ηγέτες χρησιμοποιούν έναν συνδυασμό προσεγγίσεων συμπεριφοράς και παράστασης, τις οποίες εναλλάσσουν επιδέξια αναλόγως των περιστάσεων (Goleman, 2011, σ.56). Οι κυριότερες από αυτές τις προσεγγίσεις ή στυλ ηγεσίας, είναι οι εξής:

- **Ηγεσία με βάση το όραμα:** Στο συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας, ο ηγέτης οραματίζεται και εφαρμόζει με την βοήθεια όλων την αλλαγή, η οποία αποτελεί κοινό όνειρο και σκοπό. Ο οραματιστής ηγέτης δημιουργεί κίνητρα στους ανθρώπους κάνοντας τους σαφές πώς το έργο τους ενσωματώνεται στο όραμα του οργανισμού. Έτσι μεγιστοποιείται η δέσμευση των ατόμων στους σκοπούς και τη στρατηγική του οργανισμού. Επίσης, δίνει στους υφισταμένους του την ελευθερία καινοτομίας, πειραματισμού και ανάληψης υπολογισμένου ρίσκου.

- **Υποστηρικτική ηγεσία:** Με αυτή ο ηγέτης λειτουργεί ως σύμβουλος, βοηθώντας τους υφισταμένους του να αναγνωρίσουν τις ικανότητες και τις αδυναμίες τους, για να βελτιώσουν την απόδοσή τους. Μέσω διαλόγου και προσωπικών συζητήσεων, εδραιώνονται σχέσεις εμπιστοσύνης που διευκολύνουν την ατομική βελτίωση και κυρίως την επιτυχία της ομάδας.

- **Ηγεσία βασισμένη στις σχέσεις:** Αυτή η ηγετική προσέγγιση επιχειρεί να δημιουργήσει αρμονικές σχέσεις μεταξύ των ατόμων, δημιουργώντας ισχυρούς συναισθηματικούς δεσμούς, προκειμένου να γεφυρωθούν οι ρήξεις και οι ανταγωνισμοί για την εξυπηρέτηση του κοινού συμφέροντος. Παρόλα αυτά, μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα την ανοχή στη μετριότητα και στην περιορισμένη απόδοση, καθώς δεν

παρέχεται στους υφισταμένους η απαραίτητη συμβουλευτική ώστε να βελτιώσουν την ανεπάρκειά τους.

- **Δημοκρατική ηγεσία:** Στο στυλ αυτό ο ηγέτης χρειάζεται τη γνώση και τη συνεισφορά των υφισταμένων του, συνήθως λόγω έλλειψης δικής του γνώσης ή όταν δεν είναι σίγουρος για την κατεύθυνση που πρέπει να ακολουθήσει. Επιτρέποντας στα μέλη της ομάδας να συμμετέχουν στη λήψη απόφασης, αναπτύσσει την ευελιξία και την υπευθυνότητά τους. Ωστόσο, ενέχει τον κίνδυνο επαναλαμβανόμενων και ατελέσφορων συζητήσεων, με αποτέλεσμα οι ίδιες οι εξελίξεις να προσπερνούν την ομάδα.

- **Κατευθυντική/Στοχοθετική ηγεσία:** Πρόκειται για δυσαρμονική προσέγγιση. Ο ηγέτης, εμφορούμενος από την προσωπική του εμμονή να εκπληρώσει τους υψηλούς στόχους που έχει θέσει ο ίδιος, θέτει εξαιρετικά υψηλά επίπεδα απόδοσης, είναι ανυπόμονος και περιμένει από τους άλλους να ξέρουν τι πρέπει να κάνουν. Κατά συνέπεια, το περιβάλλον χαρακτηρίζεται από γενικότερη δυσαρμονία και ανταγωνιστικότητα.

- **Ηγεσία βασισμένη στις διαταγές:** Πρόκειται για ένα απολυταρχικό στυλ ηγεσίας, το οποίο στηρίζεται στην έκδοση εντολών - διαταγών χωρίς αιτιολόγηση. Συνήθως εστιάζει στα λάθη και όχι στις επιτυχίες, μολύνει το ηθικό και τελικά υποδαυλίζει ένα από τα σημαντικότερα εργαλεία του ηγέτη, αυτό της ενθάρρυνσης και δημιουργίας κινήτρων στα μέλη της ομάδας για την επίτευξη του κοινού στόχου. Κατά συνέπεια, η εξυπηρέτηση του κοινού συμφέροντος όχι μόνο δεν γίνεται πρόθυμα και εθελοντικά, αλλά καταντά αγγαρεία. Ωστόσο, υπάρχουν περιπτώσεις που είναι δυνατόν το συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας να είναι χρήσιμο, π.χ. σε έκτακτες καταστάσεις που απαιτούν άμεσες και δοκιμασμένες λύσεις ή όταν η ωριμότητα των υφισταμένων δεν αφήνει περιθώρια χρησιμοποίησης άλλων προσεγγίσεων. Για να έχει επιτυχία, ο ηγέτης θα πρέπει να ασκεί μεγάλη επιρροή και να είναι αυθεντία στον τομέα του (Πλουμής, 2021, σσ.29-32, Goleman, 2011, σσ.43-56).

Τα συστατικά του ηγέτη

Το πιο σύνηθες ερώτημα που συναντά κανείς στη βιβλιογραφία αφορά στο τι πρέπει να είναι ή να διαθέτει κάποιος άνθρωπος ώστε να μπορεί να ηγηθεί άλλων, ή αλλιώς αν ο ηγέτης γεννιέται ή γίνεται. Σύμφωνα με μελέτες, τα ηγετικά χαρακτηριστικά και

ικανότητες είναι ξεχωριστά, καθώς δεν τα διαθέτουν όλοι οι άνθρωποι στον ίδιο βαθμό, όμως δεν είναι ούτε υπερφυσικά ούτε σπάνια, αλλά μάλλον περισσότερο επίκτητα. Επομένως δύνανται, σε μικρό ή μεγάλο βαθμό, να καλλιεργηθούν (Μπουραντάς, 2005, σ.248). Εξάλλου, εκτεταμένη έρευνα έχει καταδείξει ότι το 50% των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας ενός ατόμου κληρονομούνται (Hogan, 2007, σ.10), ενώ το υπόλοιπο διαμορφώνεται από τις επιρροές κυρίως του εξωτερικού περιβάλλοντος και λιγότερο της οικογένειας. Συνεπώς, η απάντηση στο παραπάνω ερώτημα είναι ότι ο ηγέτης κατά βάση γίνεται, δεν γεννιέται (Πλουμής, 2021, σ.42).

Από τα πιο κρίσιμα στοιχεία του χαρακτήρα ενός ηγέτη είναι η ευαισθησία και το γνήσιο ενδιαφέρον για τους ανθρώπους. Το να είναι ο ηγέτης, όπως συχνά αναφέρεται, πάνω απ' όλα ανθρώπινος, αποτελεί προϋπόθεση για να αναπτυχθεί σχέση εμπιστοσύνης κι επιρροής με την ομάδα του. Η ειλικρινής ευαισθησία εκφράζεται μέσω πράξεων και ενεργειών και γίνεται άμεσα αντιληπτή από τους άλλους. Ο ηγέτης νοιάζεται πραγματικά για τα προβλήματα, τις ανάγκες, τις φιλοδοξίες και τις αγωνίες των υφισταμένων του. Ανησυχεί για τη σωστή αντιμετώπισή τους, την άρτια εκπαίδευσή τους και την εξασφάλιση άριστων συνθηκών διαβίωσης και εργασίας (Δημητρούλης, 2015, σσ.76-77). Το ενδιαφέρον του δεν συνδέεται μόνο με τη δέσμευση και τη διάθεση τους να τον ακολουθούν, αλλά και με την προσωπική ικανοποίηση που λαμβάνει από αυτό.

Ταυτόχρονα, η ηγετική συμπεριφορά πρέπει να χαρακτηρίζεται από αυστηρότητα. Η υψηλή ευαισθησία δεν πρέπει να αντίκειται στην αυστηρότητα και το αντίστροφο. Όταν η ευαισθησία δεν συνοδεύεται από αυστηρότητα, δεν επιτρέπει στον ηγέτη να πάρει δύσκολες αποφάσεις ή να απαιτήσει και να πετύχει υψηλές επιδόσεις. Αντίθετα, αυστηρότητα χωρίς ευαισθησία κάνει τον ηγέτη απάνθρωπο.

Η εμπιστοσύνη στο πρόσωπο του ηγέτη εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ακεραιότητά του. Αυτή εκφράζεται με την αξιοπιστία, τη συνέπεια και σταθερότητα σε αρχές και αξίες, τη διαφάνεια, την ειλικρίνεια, την εντιμότητα, την αντικειμενικότητα, τη συμφωνία λόγων και πράξεων. Επιπλέον, οι επιτυχημένοι ηγέτες χαρακτηρίζονται συχνά από ταπεινότητα και ταυτόχρονα ισχυρή θέληση και πείσμα για επιτυχία. Το χαρακτηριστικό της ταπεινότητας τους κάνει να ενδιαφέρονται ελάχιστα για την προσωπική τους υστεροφημία και περισσότερο για

να αφήσουν κληρονομιά για το μέλλον (Μπουραντάς, 2005, σσ.239-244).

Η άσκηση της ηγεσίας είναι κυρίως συνδεδεμένη με την αντιμετώπιση προκλήσεων, μεταξύ των οποίων απογοητεύσεις και αποτυχίες, την αμφισβήτηση του κατεστημένου και την ανάληψη πρωτοβουλιών για την επίτευξη οραμάτων και απαιτητικών στόχων. Στο πλαίσιο αυτό ο ηγέτης καλείται συχνά να πάρει αυστηρές και δυσάρεστες αποφάσεις. Για τους λόγους αυτούς χρειάζεται αυτοπεποίθηση, θάρρος, κουράγιο και ψυχική δύναμη. Τα χαρακτηριστικά αυτά αναπτύσσονται μέσω των εμπειριών (π.χ. σκληραγώγηση, αντιμετώπιση δύσκολων καταστάσεων κ.λπ.) και επιτρέπουν στον ηγέτη να έχει την επιμονή για να πετύχει τους στόχους του, ανεξαρτήτως δυσκολιών και χωρίς να εγκαταλείψει τις αρχές και τα ιδανικά του. Ιδιαίτερα δε σε συνθήκες αβεβαιότητας, όπως η περίοδος μιας κρίσης ή ενός πολέμου, τα εν λόγω στοιχεία της προσωπικότητας είναι αναγκαία για τη λήψη κρίσιμων επιχειρησιακών αποφάσεων, οι οποίες δεσμεύουν πόρους και ενδέχεται να έχουν σημαντικές συνέπειες. Από τα παραπάνω προκύπτει και η ανάγκη επιμονής, πειθαρχίας και εστιασμένης προσπάθειας του ηγέτη, ο οποίος έχει ισχυρή θέληση να επιτύχει υψηλούς στόχους και δεν αποδέχεται τη μετριότητα (Μπουραντάς, 2005, σσ.255-259).

Ένα άλλο πολύτιμο χαρακτηριστικό της ηγετικής συμπεριφοράς είναι η επικοινωνία. Μέσω της προσωπικής επαφής ο ηγέτης αντλεί πληροφορίες, αφουγκράζεται τα προβλήματα και τις αγωνίες του προσωπικού, συντονίζει, ελέγχει την πρόοδο του έργου, κάνει βελτιώσεις και παίρνει αποφάσεις. Παράλληλα, εξασφαλίζει το δέσιμο με τους υφισταμένους του, τους εμπνέει και τους παρακινεί. Το κάθε μέλος της ομάδας, ειδικά στη δύσκολη στιγμή, θέλει τον ηγέτη κοντά του, για να το ενθαρρύνει, να το καθοδηγήσει, να το εμπνεύσει και να το υποστηρίξει.

Τέλος, από την πληθώρα των χαρακτηριστικών που αναγράφονται στη βιβλιογραφία, δεν θα πρέπει να παραλειφθεί αυτό της αυτοεπίγνωσης. Το γνώθι σ' εαυτόν επιτρέπει την κατανόηση των συναισθημάτων και την αντικειμενική αντίληψη των δυνατοτήτων, των ισχυρών και των αδύναμων σημείων κάθε ατόμου. Αποτελεί προϋπόθεση προσωπικής ανάπτυξης και βελτίωσης και είναι απαραίτητη για τη λήψη ορθών αποφάσεων και για την πρόληψη της αλαζονείας (Μπουραντάς, 2005, σ.261).

Αρνητικά στοιχεία και συμπεριφορές

Το φαινόμενο αποτυχίας ηγετών που προηγουμένως είχαν μια επιτυχημένη πορεία, περιγράφεται με την έννοια του «εκτροχιασμού» (derailment). Σύμφωνα με μελέτες, οι αιτίες που είναι δυνατόν να οδηγήσουν σε μια τέτοια εξέλιξη είναι οι παρακάτω:

- Η προαγωγή στο επίπεδο της ανικανότητας: Πρόκειται για κατάσταση στην οποία στελέχη με πολύ υψηλού επιπέδου επαγγελματικές και τεχνικές ικανότητες, όταν προάγονται στη διοικητική πυραμίδα, αδυνατούν να ανταποκριθούν σε θέσεις που απαιτούν διοικητικές και ηγετικές ικανότητες, καθώς και πιο σφαιρική αντίληψη των θεμάτων. Σε αυτή την περίπτωση δηλαδή, η αιτία αποτυχίας ενός επιτυχημένου στελέχους ενδέχεται να είναι η έλλειψη ικανοτήτων, οι οποίες δεν ήταν σημαντικές σε προηγούμενες θέσεις. Η ψυχολογική πίεση που δημιουργείται συχνά οδηγεί σε αρνητικές συμπεριφορές (π.χ. καχυποψία, επιθετικότητα, συγκεντρωτισμό).

- Το σύνδρομο της συνταγής – μη προσαρμογής: Αυτό σημαίνει ότι προσεγγίσεις και συμπεριφορές που δοκιμάστηκαν με επιτυχία στο παρελθόν, θεωρούνται ως συνταγή επιτυχίας για κάθε περίπτωση. Ωστόσο, στην ηγεσία δεν υπάρχουν συνταγές και κάθε προσέγγιση απαιτείται να προσαρμόζεται στις ιδιαιτερότητες της εκάστοτε περίπτωσης.

- Η εμφάνιση της αρνητικής πλευράς των ικανοτήτων και των θετικών χαρακτηριστικών του ηγέτη. Για να αντιμετωπίσει αυτό το ενδεχόμενο ο ηγέτης, θα πρέπει να αναπτύσσει για κάθε ηγετικό χαρακτηριστικό και το κατάλληλο «αντίδοτο». Για παράδειγμα, η υψηλή ικανότητα και επιτυχία μπορεί να οδηγήσει σε αλαζονεία. Για να μη γίνει αλαζόνας, χρειάζεται να αναπτύξει ταπεινότητα. Η μεγάλη αυτοπεποίθηση μπορεί να κάνει τον ηγέτη να μην ακούει, γι' αυτό θα πρέπει ταυτόχρονα να διαθέτει την ικανότητα αυτοκριτικής και αξιοποίησης των ιδεών των άλλων. Η υψηλή ευαισθησία δεν επιτρέπει την αυστηρότητα που απαιτείται και τη λήψη δύσκολων αποφάσεων. Άρα για να μη γίνει ο ηγέτης «μαλακός», πρέπει να διαθέτει και αυστηρότητα (Μπουραντάς, 2005, σσ.264-267).

Οι κυριότερες αιτίες αποτυχίας των ηγετών οφείλονται σε ένα μεγάλο φάσμα χαρακτηριστικών της προσωπικότητας, τα όποια όταν συμπέσουν σε ένα άτομο θα οδηγήσουν στην άσκηση τοξικής ηγεσίας (Δημητρούλης, 2015, σ.223). Το χειρότερο από αυτά είναι η αλαζονεία. Αυτή συμπεριλαμβάνει τον ναρκισσισμό και εκφράζεται

με συμπεριφορές όπως η αυταρέσκεια, η υπεροψία, η αίσθηση της μοναδικότητας, η υπερβολική αυτοπεποίθηση και η υπέρμετρη ανάγκη για δύναμη και δόξα (Μπουραντάς, 2005, σ.268). Οι αλαζόνες ηγέτες αδιαφορούν για τις ανάγκες των υφισταμένων τους κι αισθάνονται ότι πρέπει να τους χειραγωγούν. Το μόνο που τους απασχολεί είναι να μην «εκτεθούν» στους προϊσταμένους τους, με οποιοδήποτε κόστος για το προσωπικό τους. Παρότι δε, μπορεί να ανταποκρίνονται στην αποστολή που του ανατίθεται, οι υφιστάμενοί τους αντιλαμβάνονται τις ελλείψεις και τις αδυναμίες τους, έχοντας την αίσθηση ότι η όποια επιτυχία οφείλεται στην καταπίεση και την εκμετάλλευση της ανοχής τους (Δημητρούλης, 2015, σσ. 224-225). Προτιμούν συνεργάτες που πάντοτε συμφωνούν μαζί τους και έχουν την αίσθηση ότι γνωρίζουν τα πάντα. Έτσι, συνήθως αδυνατούν να επιλέξουν τους κατάλληλους υφισταμένους. Δεν τους αρέσει η κριτική, δεν ακούν τη γνώμη των άλλων και ακόμη και όταν το πράττουν είναι προσχηματικό. Εφαρμόζουν απολυταρχικό στυλ ηγεσίας και ενίοτε θεωρούν τους εαυτούς τους υπεράνω των κανόνων. Πολύ συχνά ασχολούνται με μικρο-μάντζμεντ και επουσιώδεις λεπτομέρειες και είναι επιφυλακτικοί και καχύποπτοι. Τέλος, καλλιεργούν στον περίγυρό τους το αίσθημα της ευνομούμενης ομάδας, διαχωρίζοντας το τμήμα ή τον οργανισμό σε «εκλεκτούς» και «μάζα».

Κεφάλαιο τρίτο: Ο στρατιωτικός ηγέτης

Ηγεσία στις ένοπλες δυνάμεις

Τα χαρακτηριστικά και οι συμπεριφορές που αναλύθηκαν στα προηγούμενα κεφάλαια βρίσκουν εφαρμογή και στην περίπτωση της στρατιωτικής ηγεσίας. Ωστόσο, η έννοια του στρατιωτικού ηγέτη εμπεριέχει ένα αποκλειστικό προνόμιο που τον διαφοροποιεί από κάθε άλλον και δίνει ιδιαίτερη διάσταση στον ρόλο του: την απαίτηση να προετοιμάζει τους υφισταμένους του για πόλεμο, να ηγείται αυτών στη μάχη, και κυρίως, την ικανότητα να κερδίσει την εμπιστοσύνη τους σε τέτοιο βαθμό, ώστε να θυσιάσουν αν απαιτηθεί, για την εκπλήρωση της αποστολής και το υπέρτατο ιδανικό της πατρίδας.

Η εξουσιοδότηση που παρέχει η πολιτεία στον στρατιωτικό διοικητή να οδηγήσει, αν χρειαστεί, στη μάχη ό,τι πολυτιμότερο διαθέτει, δηλαδή τους νέους της, δεν παρέχεται σε κανέναν άλλο ηγέτη. Αυτό καθιστά την αποστολή του στρατιωτικού

ηγέτη μοναδική και υψηλή. Η εμπιστοσύνη δε με την οποία τον περιβάλλει η πατρίδα, αποτελεί εξαιρετικά τιμητικό προνόμιο (Δημητρούλης, 2015, σ.74).

Δεν αποτελεί σύμπτωση το γεγονός ότι οι μεγαλύτεροι διανοητές του πολέμου αφιέρωσαν μεγάλο μέρος των έργων τους στα γνωρίσματα και τις αρετές του στρατιωτικού ηγέτη. Σύμφωνα με τον Σουν Τσου, ο στρατιωτικός διοικητής θα πρέπει να διαθέτει σοφία, ηθική ακεραιότητα, δικαιοσύνη, γενναιότητα που δεν φτάνει στην αποκοτιά, ανθρωπισμό και ταυτόχρονα αυστηρότητα. Θα πρέπει να παραμένει ψύχραιμος και να ασκεί τη διοίκηση με δικαιοσύνη και συνέπεια, ως προϋπόθεση για τον παραδειγματισμό και την υπακοή των στρατιωτών. Επιπλέον, ο Σουν Τσου δίνει μεγάλη έμφαση στην πειθαρχία (Κολιόπουλος, 2008, σ.93).

Στο έργο του *On War*, ο Καρλ φον Κλάουζεβιτς αναφέρεται στη στρατιωτική μεγαλοφυΐα, ως έναν αρμονικό συνδυασμό στρατιωτικών αρετών, δύναμης του χαρακτήρα, ετοιμότητας του πνεύματος και αποφασιστικότητας. Δεδομένης της φύσης του πολέμου, θεωρούσε βασικό προσόν του διοικητή την ισχυρή προσωπικότητα και όχι απαραίτητα το σπινθηροβόλο πνεύμα. Ως δύναμη του χαρακτήρα εννοείται η σταθερότητα στις απόψεις, η οποία πηγάζει από πνευματική διαύγεια και όχι από την ενστικτώδη άρνηση αποδοχής εναλλακτικών απόψεων, γιατί τότε εκφυλίζεται σε ξεροκεφαλιά. Η ετοιμότητα του πνεύματος σημαίνει ταχύτητα στη λήψη αποφάσεων υπό αντίξοες συνθήκες και η αποφασιστικότητα συμβάλει στην εκτέλεσή τους (Κολιόπουλος, 2008, σσ.153-154).

Στη σημερινή εποχή, η ανάπτυξη στρατιωτικών ηγητόρων αποτελεί προτεραιότητα των περισσότερων σύγχρονων στρατών, αφού η εμπειρία και η έρευνα έχουν αποδείξει ότι οι περισσότεροι άνθρωποι έχουν την προοπτική να γίνουν αποτελεσματικοί ηγέτες. Η ανάπτυξη της ηγεσίας στηρίζεται στην εκπαίδευση και την εμπειρία, εστιάζοντας σε χαρακτηριστικά του ατόμου, απαιτούμενες γνώσεις και ικανότητες, με σκοπό να κατανοήσει ο στρατιωτικός ηγέτης τι πρέπει να κάνει και γιατί (ADP 6-22, 2019, σσ.13-15). Ταυτόχρονα, η εκπαίδευση των ηγετών απαιτείται να είναι συνεχής και να εφαρμόζεται σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας. Σύμφωνα με το εγχειρίδιο ανάπτυξης ηγετών του αμερικανικού στρατού:

Δεν υπάρχει πιο σημαντικό καθήκον για τον αμερικανικό στρατό από την ανάπτυξη των ανθρώπων του ώστε να ηγηθούν άλλων, προκειμένου να νικήσουν οποιονδήποτε εχθρό, οπουδήποτε. ...Οι αποτελεσματικοί ηγέτες αντιπροσωπεύουν το στρατηγικό πλεονέκτημα του στρατού των ΗΠΑ έναντι των

αντιπάλων του και η ανάπτυξη ηγετών διασφαλίζει ότι ο στρατός διατηρεί αυτό το πλεονέκτημα. ...Ένα ισχυρό, ολιστικό και στοχευμένο πρόγραμμα ανάπτυξης ηγετών σε στρατηγικό, οργανωτικό και άμεσο επίπεδο είναι απαραίτητο για την ετοιμότητα και τη μελλοντική επιτυχία (FM 6-22, 2022, σ.1).

Όσον αφορά στην απόκτηση εμπειριών, αυτή έχει πρωτεύουσα βαρύτητα στη διαδικασία ανάπτυξης ηγετών. Οι εμπειρίες προσδίδουν στους ηγέτες την ικανότητα να συμβάλλουν στην επίτευξη των σκοπών του οργανισμού, ιδίως δε, όταν αποκτώνται σε συνθήκες όπου διακυβεύεται η ανθρώπινη ζωή (Πλουμής, 2021, σσ. 433-434).

Από τα συλλ ηγεσίας που αναλύθηκαν, ο αποτελεσματικός στρατιωτικός ηγέτης πρέπει να είναι ικανός να εφαρμόσει το κατάλληλο συλλ τη σωστή στιγμή. Αυτό προϋποθέτει γνώση και αντίληψη της κατάστασης των υφισταμένων του και του οργανισμού (τμήματος, μονάδας κ.λπ.). Σε κάθε περίπτωση, η έμφαση πρέπει να δίνεται στην ηγεσία με βάση το όραμα, αφού αυτό οδηγεί στις απαιτούμενες αλλαγές που επιβάλλει η κατάσταση ή ο αντίπαλος (Πλουμής, 2021, σ.32).

Στρατιωτικές αρετές

Στα χαρακτηριστικά των στρατιωτικών ηγετών, εκτός αυτών που προηγήθηκαν, συμπεριλαμβάνονται και κάποια περισσότερο συνδεδεμένα με το στρατιωτικό επάγγελμα. Αυτά περιγράφονται με τον όρο «στρατιωτικές αρετές», δηλαδή θεμελιώδεις αξίες και ηθικές δυνάμεις που διαμορφώνουν τους μελλοντικούς ηγέτες από τα πρώτα τους βήματα. Οι στρατιωτικές αρετές είναι η φιλοπατρία, η ανδρεία, η καρτερία, το στρατιωτικό πνεύμα και η πειθαρχία (ΣΚ 20-1, 2003, σ.1).

Η ανιδιοτελής αγάπη για την πατρίδα είναι βιωματική πράξη, η οποία θα πρέπει να φαίνεται σε κάθε λόγο και ενέργεια. Ωστόσο, δεν συνάδει με ακραίες θέσεις και υπερβολές. Ο στρατιωτικός ηγέτης απέχει από όσα ορίζονται ως άκρα, ακολουθώντας το αρχαίο ελληνικό ρητό «μηδέν άγαν», δηλαδή τίποτα σε υπερβολή (Πλουμής, 2021, σ.53). Η καρτερία σημαίνει υπομονή, όχι αδράνεια αλλά ούτε και ανυπομονησία. Ο ηγέτης κατανοεί ότι η ανυπομονησία συνήθως ισοδυναμεί με ελλιπή προετοιμασία και γνωρίζει πως σημασία δεν έχουν οι βιαστικές ενέργειες αλλά το αποτέλεσμα. Μέσα από την εκπαίδευση, τις δυσκολίες και την εμπειρία μαθαίνει να περιμένει την κατάλληλη στιγμή για να ενεργήσει (Πλουμής, 2021, σσ.64-65).

Ο στρατιωτικός ηγέτης σε αρκετές περιπτώσεις θα χρειαστεί να βρεθεί στην πρώτη γραμμή και να αποτελέσει το παράδειγμα για όλους. Για να το πετύχει αυτό χρειάζεται ανδρεία, δηλαδή τη μεσότητα μεταξύ δειλίας και θρασύτητας. Την ανδρεία την αντλεί από τη γνώση και τη σοφία, που του δίνουν τη δύναμη να αντιμετωπίσει τον φόβο του θανάτου. Ωστόσο, σε κάθε στιγμή πρέπει να έχει τη διαύγεια να εκτιμά σωστά την κατάσταση και να παίρνει λελογισμένα ρίσκα, μη ξεχνώντας τον ρόλο και τις ευθύνες του για την εκπλήρωση της αποστολής (Πλουμής, 2021, σσ.58-64).

Το στρατιωτικό πνεύμα περιλαμβάνει όλες τις αξίες και τις αρχές του στρατού, τις οποίες αβίαστα και ενσυνείδητα υιοθετεί και εφαρμόζει ο στρατιωτικός. Η καλλιέργεια και ανάπτυξή του δεν είναι υπόθεση μόνο του ηγέτη, αλλά όλων των στελεχών στην κλίμακα της ιεραρχίας. Όταν επιτευχθεί, οδηγεί στο λεγόμενο «πνεύμα Μονάδος», δηλαδή σε κοινή νοοτροπία και ενιαίο τρόπο συμπεριφοράς όλου του προσωπικού του κάθε κλιμακίου (Δημητρούλης, 2015, σσ.41-42).

Σε αυτό το πλαίσιο και παρά την ιεραρχία βαθμών και καθηκόντων, ο πραγματικός ηγέτης ακούει τις απόψεις των υφισταμένων και τις λαμβάνει σοβαρά υπόψη, προτού πάρει τις αποφάσεις του. Ο εγωισμός δεν έχει θέση στη στρατιωτική ηγεσία, ούτε είναι δυνατόν ο ηγέτης να τα γνωρίζει όλα ή να έχει πάντοτε τις καλύτερες ιδέες. Σε περίπτωση απουσίας διαταγών, ειδικά στο πεδίο της μάχης, δεν παραμένει αδρανής αλλά αναλαμβάνει δράση και πρωτοβουλία. Πρωταρχικό του μέλημα είναι η φροντίδα των υφισταμένων του σε προσωπικό και υπηρεσιακό επίπεδο. Αυτή ενισχύει το αίσθημα της ταυτότητας και το φιλότιμο που μεγιστοποιεί την προσπάθεια. Επιπρόσθετα, αναλαμβάνει τις αποτυχίες προσωπικά, αντιμετωπίζοντας τις ως μέρος της διαδικασίας μάθησης, ενώ αποδίδει τις επιτυχίες στο τμήμα του, αναγνωρίζοντας και επιδοκιμάζοντας τη συνεισφορά του καθενός (Πλουμής, 2021, σσ.67-71).

Τέλος, η βασικότερη στρατιωτική αρετή και πρωταρχική συνεκτική δύναμη του στρατού, είναι η πειθαρχία. Αυτή εφαρμόζεται σε όλους, ανεξαρτήτως θέσης και βαθμού και δεν συντρίβει την προσωπικότητα ούτε καταργεί την πρωτοβουλία, αλλά δημιουργεί αρμονικές σχέσεις και συντονίζει τις προσπάθειες για την επιτυχία του κοινού σκοπού. Πρέπει δε να είναι ενσυνείδητη, δηλαδή να πηγάζει όχι από τον φόβο ποινών ή την ελπίδα ανταμοιβών, αλλά από τη συναίσθηση της αξιοπρέπειας και της ατομικής τιμής, την ευθύνη και ηθική υποχρέωση εκπλήρωσης του κοινού σκοπού και

από τη σύνδεση του κατώτερου με τον ανώτερο με δεσμούς σεβασμού κι εμπιστοσύνης (ΣΚ 20-1, 2003, σ.17).

Ηγεσία σε περίοδο κρίσης

Η σημασία της ηγεσίας γίνεται ακόμη μεγαλύτερη σε περίοδο κρίσης, όπου δυνητικά μπορεί να αποτελέσει πολλαπλασιαστική αλλά και διαίρετη ισχύος (Πλατιάς & Κολιόπουλος, 2023, σ.25). Η ιδιαίτερη φύση της κρίσης ενδέχεται να απαιτεί την άσκηση της ηγεσίας με διαφοροποιημένο τρόπο, προσαρμοσμένο στο συγκεκριμένο πλαίσιο (Ragies, 2018, σ.47) και οι ακραίες καταστάσεις δημιουργούν ιδιαίτερες απαιτήσεις από τους ηγέτες. Σε τέτοιες καταστάσεις προκύπτει η απαίτηση παροχής σκοπού, κινήτρων και κατεύθυνσης υπό συνθήκες υψηλού στρες και άμεσου φυσικού κινδύνου, στις οποίες οι υφιστάμενοι πιστεύουν ότι η συμπεριφορά του ηγέτη επηρεάζει την ίδια τους την επιβίωση (Kolditz, 2006, σ.657). Καθώς μάλιστα η ηγεσία στηρίζεται στην εμπιστοσύνη και στην αφοσίωση, οι υφιστάμενοι έχουν μεγαλύτερη τάση να ασκούν κριτική στους ηγέτες και να αξιολογούν την ακεραιότητα και ικανότητά τους (Campbell, Hannah, & Matthews, 2010, σ.57).

Ενώ η διαχείριση κρίσεων σχετίζεται κυρίως με επιχειρησιακά θέματα, η ηγεσία ασχολείται πρωτίστως με τον τρόπο με τον οποίο οι ηγέτες χειρίζονται τις ανθρώπινες αντιδράσεις, συμπεριλαμβανομένων των δικών τους. Τίποτα δεν μπορεί να δοκιμάσει έναν ηγέτη περισσότερο από μια κρίση, καθώς αποκαλύπτονται κρίσιμα στοιχεία του χαρακτήρα του, τα δυνατά και αδύνατα σημεία του, όπως και η ικανότητά του για αποτελεσματική αντίδραση και λειτουργία (Klapp, 2003, σσ. ix, 1). Παρότι δε, η κρίση δεν είναι ούτε αναγκαία ούτε ικανή συνθήκη για την εμφάνιση χαρισματικής ηγεσίας, είναι γεγονός ότι το πλαίσιο μιας κρίσης μπορεί να ευνοήσει την ανάδειξη χαρισματικών ηγετών.

Επιπρόσθετα, σε περιόδους κρίσης έρχεται στην επιφάνεια το κρίσιμο στοιχείο της ηθικής διάστασης, δηλαδή της ικανότητας του ηγέτη να επιλέγει το σωστό, να είναι δίκαιος και να μην καταχράται την εξουσία που του έχει παρασχεθεί (Δημητρούλης, 2015, σ.73). Για να είναι μια απόφαση πραγματικά ηθική, πρέπει να λαμβάνει υπόψη τα συμφέροντα όλων των μερών που ενδεχομένως επηρεάζονται από αυτή. Ένας ηθικός ηγέτης αισθάνεται την υποχρέωση να διασφαλίσει ότι λαμβάνονται υπόψη όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη, αν και συνήθως είναι αδύνατο να

ικανοποιηθούν όλες οι αξιώσεις των ενδιαφερομένων μερών. Στη διάρκεια των κρίσεων, η πρόσβαση στα ενδιαφερόμενα μέρη μειώνεται, λόγω των χρονικών περιορισμών, ενώ λιγότερες πηγές πληροφοριών είναι διαθέσιμες στους φορείς λήψης αποφάσεων, οπότε, εκ των πραγμάτων, μειώνονται οι ικανότητες ελιγμών και ελέγχου της κατάστασης από πλευράς των ηγετών. Επιπλέον, το άγχος αυξάνεται με διάφορους τρόπους, καθώς διακυβεύεται η επιβίωση ενός οργανισμού. Τα παραπάνω μπορεί να οδηγήσουν σε μειωμένη υπευθυνότητα και πιθανώς, σε μη ηθικές αποφάσεις (Ragies, 2018, σσ. 73-74).

Τα συναισθήματα που μπορεί να προκαλέσει μια κρίση μπορεί να οδηγήσουν σε παραλογισμό και περιλαμβάνουν τρόμο, άγχος, οργή, θλίψη, σοκ, ενοχή, απέχθεια ή επιθυμία για εκδίκηση. Οι στρατιωτικοί ηγέτες πρέπει να είναι σε θέση να αναγνωρίζουν και να ελέγχουν αυτού του είδους τις καταστάσεις, διαφορετικά ο κίνδυνος συναισθηματικού χάους και κατάρρευσης είναι μεγάλος (Klann, 2003, σ.7). Η εκπαίδευση και η εμπειρία της ηγεσίας σε καταστάσεις υψηλού στρες μπορεί να προσφέρει στους αξιωματικούς ευελιξία, ικανότητα λήψης αποφάσεων και κατανόηση της αξίας της αποτελεσματικής ομαδικής εργασίας. Ωστόσο, πολύ λίγοι στρατοί μπορούν να παρουσιάσουν επιτεύγματα στον σχεδιασμό, την εκπαίδευση, την έρευνα και την εμπειρία στον τομέα της ηγεσίας σε περίοδο κρίσεων (Ragies, 2018, σ. 69).

Σε περιόδους κρίσεων, αβεβαιότητας και αστάθειας, παραμένει ζωτικής σημασίας για τους ηγέτες να βασίζονται σε ένα καλά μελετημένο σχέδιο αντιμετώπισής τους, αν και δεν αρκεί μόνο αυτό. Επιγραμματικά, ορισμένες ηγετικές απαιτήσεις-κλειδιά είναι (Leading Through Crisis: A Practitioner's Guide, 2020, σσ.6-20, McBryde, 2005, σ.5):

- Η ανάληψη ενεργού ρόλου: Ο ηγέτης «βγαίνει μπροστά» και δεν περιορίζεται μόνο στη λήψη αποφάσεων και την καθοδήγηση από απόσταση, αλλά συμμετέχει ενεργά στις διαδικασίες και τις δραστηριότητες της ομάδας.
- Η διοίκηση διά του παραδείγματος: Αποτελεί ιδιαίτερα αποτελεσματική μέθοδο ηγεσίας, γιατί οι άνθρωποι τείνουν να ακολουθούν το παράδειγμα των ηγετών τους, αντί να ακολουθούν απλώς τις εντολές.

- Η προσαρμοστικότητα: Καθώς οι κρίσεις απαιτούν ευέλικτες προσεγγίσεις, οι αποτελεσματικοί στρατιωτικοί ηγέτες πρέπει να προσαρμόζουν την τακτική και τη στρατηγική τους ανάλογα με την εξέλιξη της κατάστασης.

- Η εστίαση στη μεγάλη εικόνα, που συνεπάγεται την αποφυγή ενασχόλησης με επουσιώδεις λεπτομέρειες (micro-management).

- Η αποτελεσματική επικοινωνία: Η σαφής και αποφασιστική επικοινωνία από τους ηγέτες είναι ζωτικής σημασίας για τον συντονισμό των προσπαθειών και τη διασφάλιση ότι όλα τα μέλη της ομάδας κατανοούν τους ρόλους τους και την εκάστοτε κατάσταση.

- Η έγκαιρη λήψη αποφάσεων: Οι αποτελεσματικοί στρατιωτικοί ηγέτες είναι εκπαιδευμένοι να λαμβάνουν γρήγορες και τεκμηριωμένες αποφάσεις σε καταστάσεις υψηλού στρες. Η ικανότητά τους να αξιολογούν τις ταχέως μεταβαλλόμενες συνθήκες μπορεί να είναι καθοριστική για τη διαχείριση κρίσεων.

- Ο στρατηγικός σχεδιασμός: Οι ηγέτες πρέπει να παρέχουν στρατηγικό όραμα και κατεύθυνση, διασφαλίζοντας ότι οι πόροι κατανέμονται αποτελεσματικά και ότι οι επιχειρήσεις ευθυγραμμίζονται με τους αντικειμενικούς σκοπούς.

- Η αναζήτηση συμβουλών από όλους, η οποία βελτιώνει την επικοινωνία, ενισχύει την εμπιστοσύνη εντός της ομάδας και δημιουργεί προϋποθέσεις εξεύρεσης της βέλτιστης λύσης για την αντιμετώπιση κάθε κατάστασης ή προβλήματος.

- Η διαχείριση του ρίσκου: Περιλαμβάνει την αναγνώριση, αξιολόγηση και αντιμετώπιση των κινδύνων που μπορεί να επηρεάσουν την επιτυχία της ομάδας ή του οργανισμού, καθώς βοηθά στην πρόληψη προβλημάτων και στην εκμετάλλευση ευκαιριών.

- Η εμπιστοσύνη του κοινού: Η αποτελεσματική στρατιωτική ηγεσία μπορεί να ενσταλάξει εμπιστοσύνη στους πολίτες και την πολιτική ηγεσία, διασφαλίζοντας ότι ο άμαχος πληθυσμός αισθάνεται ασφαλής και υποστηρίζει τις ενέργειες που λαμβάνουν χώρα για την αντιμετώπιση της κρίσης.

- Η γνώση του προσωπικού και η έμπρακτη φροντίδα γι' αυτό.

- Η ισορροπημένη εστίαση της προσοχής μεταξύ αποστολής και προσωπικού: Ο ηγέτης τηρεί τις ισορροπίες και θέτει προτεραιότητες, ακόμη και αν ορισμένες

φορές καλείται να λάβει αποφάσεις που θα «δυσανεστήσουν» κάποιους εκ των υφισταμένων του.

- Το θάρρος, η ψυχραιμία, η αυτοπεποίθηση, η ταπεινότητα και η ακεραιότητα.

Μέρος Δεύτερο

Κεφάλαιο τέταρτο: Ο Κριμαϊκός πόλεμος (1853-1856)

Τα αίτια και η πορεία προς τον πόλεμο

Ο Κριμαϊκός πόλεμος, κατά πολλούς ιστορικούς ο πιο άσκοπος και πιο αδικαιολόγητος πόλεμος στην ιστορία, αποτελεί μια πτυχή του Ανατολικού ζητήματος και μια αναβίωση της παραδοσιακής αντιζηλίας της Ρωσίας και των δυτικοευρωπαϊκών δυνάμεων στον χώρο της Μέσης Ανατολής, την οποία υποδαύλιζε και ο αγγλωρωσικός οικονομικός ανταγωνισμός (Χριστοδουλίδης, 2004, σ.167).

Στα μέσα του 19^{ου} αιώνα, το περίφημο Ανατολικό ζήτημα, δηλαδή η διαχείριση των σχέσεων μεταξύ Οθωμανικής αυτοκρατορίας και των υπηκόων της, αποτελούσε μόνιμο πονοκέφαλο για τις μεγάλες δυνάμεις της εποχής, καθώς μια ενδεχόμενη διάλυση της αυτοκρατορίας θα προκαλούσε χιονοστιβάδα εξελίξεων στην Ευρώπη και την Ασία. Η διαχρονική επιδίωξη της Ρωσίας ήταν ο κατακερματισμός και η ανακατανομή των εδαφών της Οθωμανικής αυτοκρατορίας, με σκοπό τη γεωπολιτική της αναβάθμιση και την εγκαθίδρυση ρωσικής ηγεμονίας στα Βαλκάνια. Αφενός, η Ρωσία θα αποκτούσε ελεύθερη πρόσβαση στις «θερμές» θάλασσες μέσω του Εύξεινου Πόντου και αφετέρου θα αναδεικνυόταν έμπρακτα σε προστάτιδα δύναμη των ορθοδόξων (Κουφογιώργος, 2017, σ.5). Η Βρετανία επεδίωκε τη διατήρηση του status quo στην Ευρώπη και κυρίως στις θάλασσες, ως η θαλασσοκράτειρα εμπορική δύναμη της εποχής. Η Γαλλία από την πλευρά της, διατηρούσε παραδοσιακά καλές σχέσεις με την Υψηλή Πύλη και επεδίωκε μια διπλωματική νίκη, ελπίζοντας να κερδίσει τη βρετανική υποστήριξη με σκοπό την ανάκτηση πρωταγωνιστικού ρόλου στην Ευρώπη (Lambert, 2010).

Αφορμή για το ξέσπασμα της κρίσης στάθηκε ένα ασήμαντο γεγονός, που αποκλήθηκε και «καυγάς των μοναχών», στις αρχές της δεκαετίας του 1850, μεταξύ καθολικών και ορθοδόξων μοναχών στους Αγίους Τόπους, αναφορικά με τον έλεγχο

των ιερών προσκυνημάτων. Ο Λουδοβίκος-Ναπολέον, προτού ακόμη αναγορευθεί αυτοκράτορας της Γαλλίας με το όνομα Ναπολέον Γ΄, άσκησε πίεση στην Υψηλή Πύλη, προκειμένου να ανατεθεί στους καθολικούς μοναχούς η φύλαξη των ιερών που διεκδικούσαν. Ο σουλτάνος Αβδούλ Μετζίτ Α΄ υπέκυψε στις πιέσεις και ικανοποίησε τα γαλλικά αιτήματα, προκαλώντας την αντίδραση της Ρωσίας, στην οποία είχε στραφεί όπως ήταν φυσικό, η ορθόδοξη πλευρά.² Ωστόσο, λίγο αργότερα ο σουλτάνος με φερμάνι που ανακοινώθηκε μόνο στον τσάρο, ανέθεσε τη φύλαξη των ίδιων ιερών στους ορθόδοξους μοναχούς, σε μια κίνηση που προφανώς αποσκοπούσε στην παράταση της διαφοράς και την υπονόμευση των γαλλορωσικών σχέσεων (Χριστοδουλίδης, 2004, σ.168).

Τον Φεβρουάριο 1853, ο τσάρος απέστειλε στην Κωνσταντινούπολη διπλωματική αποστολή με επικεφαλής τον ναύαρχο του στόλου της Βαλτικής και γενικό διοικητή της Φινλανδίας, πρίγκιπα Μενσικόφ. Ο Ρώσος απεσταλμένος μέσω τηλεγράφου, πρόσφερε στον σουλτάνο τη συμμαχία της Ρωσίας υπό τον όρο να αναγνωρισθεί ο τσάρος ως νόμιμος προστάτης των ορθοδόξων υπηκόων της Οθωμανικής αυτοκρατορίας. Σε περίπτωση δε που οι Οθωμανοί δεν συναινούσαν, οι Ρώσοι απειλούσαν να εισβάλουν στις ημιαυτόνομες παραδουνάβιες ηγεμονίες της Βλαχίας και Μολδαβίας (Driault, 2005, σσ.223-224).

Αυτή τη φορά ο σουλτάνος δεν υποχώρησε και εξασφαλίζοντας τη στήριξη αρχικά της Μεγ. Βρετανίας και αμέσως μετά της Γαλλίας, αρνήθηκε να αναγνωρίσει στην Πετρούπολη το ειδικό καθεστώς που αξίωνε. Η κυβέρνηση του Λονδίνου επεδίωκε να διαφυλάξει την εδαφική ακεραιότητα της Οθωμανικής αυτοκρατορίας ως ανάχωμα στη ρωσική επεκτατικότητα προς τη Μεσόγειο και τη Μέση Ανατολή. Από την άλλη, ο Ναπολέον Γ΄ ήταν διατεθειμένος να καταβάλει το τίμημα ενός πολέμου, προκειμένου να εξασφαλίσει μια συμμαχία με την Αγγλία και η Ρωσία αποτελούσε τον «καλύτερο» εχθρό.

Τον Ιούλιο 1853, ο ρωσικός στρατός υπό τον Στρατάρχη Πάσκεβιτς, εισέβαλε στις παραδουνάβιες ηγεμονίες και κατέλαβε το Βουκουρέστι. Συγχρόνως, η Γαλλία και η Μεγ. Βρετανία αποφάσισαν να στείλουν τους στόλους τους στα Δαρδανέλια.

² Σύμφωνα με τη Συνθήκη του Κιουτσούκ-Καϊναρτζή (10 Ιουλίου 1774), με την οποία τερματίστηκε ο Ρωσοτουρκικός πόλεμος (1768-74), ο τσάρος είχε το δικαίωμα της προστασίας των ορθόδοξων χριστιανών της Οθωμανικής αυτοκρατορίας.

Στις 4 Οκτωβρίου ο σουλτάνος, βέβαιος για την υποστήριξη Γαλλίας και Βρετανίας, κήρυξε τον πόλεμο κατά της Ρωσίας. Εν μέσω διπλωματικών προσπαθειών για ειρήνευση, η καταναυμαχηση του τουρκικού στόλου από τον ρωσικό στη Σινώπη στις 30 Νοεμβρίου, έδωσε νέες διαστάσεις στη σύγκρουση. Οι στόλοι της Αγγλίας και της Γαλλίας εισήλθαν στη Μαύρη Θάλασσα και οι δύο χώρες κήρυξαν τον πόλεμο στη Ρωσία, στις 27 και 28 Μαρτίου 1854 αντίστοιχα (Χριστοδουλίδης, 2004, σσ.171-173).

Κύριο θέατρο επιχειρήσεων αποτέλεσαν η Μαύρη Θάλασσα και η χερσόνησος της Κριμαίας, αν και στο πλαίσιο του Κριμαϊκού πολέμου έλαβαν χώρα μικρότερης έκτασης συγκρούσεις στον Καύκασο, στη Βαλτική, τη Λευκή Θάλασσα και τον Ειρηνικό (Rath, 2011). Η απειλή της Αυστρίας ότι θα συνταχθεί με τις Δυτικές δυνάμεις στην περίπτωση που η Ρωσία δεν απέσυρε τα στρατεύματά της από τις παρίστριες ηγεμονίες, σε συνδυασμό με την αναμενόμενη συμμαχική απόβαση στα ανατολικά και το ξέσπασμα της χολέρας, οδήγησαν τον τσάρο στην απόφαση αποχώρησης των ρωσικών στρατευμάτων από την περιοχή, στις 22 Ιουνίου 1854. Αφού συζητήθηκαν και αποκλείστηκαν αρκετά σχέδια επιχειρήσεων, επικράτησε η ιδέα να καταστραφεί ο ρωσικός στόλος του Εύξεινου Πόντου και το οχυρό αγκυροβόλιό του, η Σεβαστούπολη (Κουφογιώργος, 2017, σσ.25-29). Κατ' αυτόν τον τρόπο, η Ρωσία θα καθίστατο ανίκανη να επιτεθεί στον Εύξεινο Πόντο για μεγάλο διάστημα, θα εξασφαλιζόταν η ουδετερότητα στην περιοχή και θα σωζόταν η Κωνσταντινούπολη (Driault, 2005, σ.228)

Οι άλλες δύο μεγάλες δυνάμεις της εποχής, Αυστρία και Πρωσία, ακολούθησαν διαφορετική στάση απέναντι στον πόλεμο της Κριμαίας. Η εξωτερική πολιτική της Πρωσίας ήταν προσανατολισμένη στα συμφέροντα και τις επιδιώξεις της στη Γερμανία και γι' αυτόν τον λόγο αποφάσισε να διατηρήσει την ουδετερότητά της. Η Αυστρία αρχικά, δεν έλαβε ενεργό μέρος στη διένεξη, μολονότι η Βιέννη αποτέλεσε το επίκεντρο των διπλωματικών διεργασιών. Ωστόσο, θεωρούσε ότι οι βαλκανικές επιδιώξεις της Πετρούπολης ήταν αντίθετες προς τα δικά της συμφέροντα και ανησυχούσε ιδιαίτερα από την κατάληψη των παρίστριων ηγεμονιών από τα ρωσικά στρατεύματα, τα οποία απειλούσαν την ελευθερία της ναυσιπλοΐας στις εκβολές του Δούναβη και κατά συνέπεια, τη διεξαγωγή του εξωτερικού της εμπορίου. Έτσι, σταδιακά τάχθηκε απέναντι στη Ρωσία. Στο πλευρό των Δυτικών δυνάμεων τάχθηκε και το Πεδεμόντιο, με την αποστολή ενός εκστρατευτικού σώματος 15.000 ανδρών,

επιδιώκοντας ως αντάλλαγμα την εϋνοια της Αγγλίας και της Γαλλίας στο ιταλικό ζήτημα (Χριστοδουλίδης, 2004, σσ. 75-178).³

Οι μεγάλες μάχες

Η μάχη στον ποταμό Άλμα

Η διαταγή για αποχώρηση των συμμάχων από τη Βάρνα δόθηκε στα τέλη Αυγούστου 1854. Μολονότι η επιβίβαση είχε ολοκληρωθεί στις 2 Σεπτεμβρίου, ο απόπλους πραγματοποιήθηκε μόλις στις 7 Σεπτεμβρίου λόγω κακών καιρικών συνθηκών και η αποβίβαση ξεκίνησε στις 14 Σεπτεμβρίου, στον κόλπο Καλαμίτα, στις δυτικές ακτές της Κριμαίας, 45 χλμ. βορείως της Σεβαστούπολης.

Ο διοικητής των ρωσικών στρατευμάτων της Κριμαίας, πρίγκιπας Μενσικόφ, παρότι έκπληκτος από την απόφαση των συμμάχων να πραγματοποιήσουν αποβατική ενέργεια ή οποιαδήποτε άλλη στρατιωτική επιχείρηση σε τόσο προχωρημένη εποχή, έσπευσε να οχυρώσει τα υψώματα που δέσποζαν νοτίως του ποταμού Άλμα, το πρώτο σοβαρό γεωφυσικό εμπόδιο στην προέλαση των συμμάχων προς τα νότια. Οι ρωσικές δυνάμεις υστερούσαν αριθμητικά, διαθέτοντας περίπου 33.000 άνδρες απέναντι σε 60.000 συμμάχους, αλλά διέθεταν το πλεονέκτημα της φυσικά οχυρής και υπερυψωμένης θέσης. Ο ζωτικής σημασίας δρόμος προς τη Σεβαστούπολη, ο οποίος διερχόταν ανάμεσα στους λόφους Κουργκάν και Τηλεγράφου, βρισκόταν υπό τα πυρά ρωσικών πυροβολαρχιών.

Η συμμαχική επίθεση εκδηλώθηκε το πρωί της 20^{ης} Σεπτεμβρίου.⁴ Στο δυτικό

³ Αξίζει να σημειωθεί ότι το νεοσύστατο ελληνικό κράτος θέλησε να μετάσχει στον πόλεμο στο πλευρό της ομόδοξης Ρωσίας. Οι Ρώσοι προσέφεραν χρήματα για τον εκσυγχρονισμό του Ελληνικού Στρατού, αποβλέποντας σε δραστηριοποίησή του στα νώτα των Τούρκων (Παπαφλωράτος, 2014, σσ. 47-56). Μετά την καταστροφή του τουρκικού στόλου στη Σινώπη, οι Έλληνες της Ηπείρου και της Θεσσαλίας επαναστάτησαν κατά της Τουρκίας (Ιανουάριος – Φεβρουάριος 1854) και σε βοήθειά τους έσπευσαν Αξιωματικοί του Ελληνικού Στρατού. Τα γεγονότα είχαν ως αποτέλεσμα τη διακοπή των διπλωματικών σχέσεων Ελλάδας – Τουρκίας και την κατάληψη του Πειραιά από γαλλοβρετανικές δυνάμεις (Μάιος 1854). Γαλλία και Αγγλία πίεσαν τον βασιλιά Όθωνα να δηλώσει ότι θα ακολουθούσε πολιτική αυστηρής ουδετερότητας έναντι των εμπολέμων. Για την εφαρμογή αυτής της πολιτικής, σχηματίστηκε νέα κυβέρνηση υπό τον Αλέξανδρο Μαυροκορδάτο, που έμεινε γνωστή στην ιστορία ως «υπουργείον κατοχής». Η ξένη κατοχή διήρκεσε μέχρι τον Μάρτιο 1857, αρκετούς μήνες μετά τη λήξη του Κριμαϊκού πολέμου (Χριστοδουλίδης, 2004, σ. 182). Στο πλευρό των ρωσικών στρατευμάτων τάχθηκε και ένα σώμα Ελλήνων εθελοντών, αποκαλούμενο ως «Ελληνική Λεγεώνα», το οποίο έλαβε μέρος στις μάχες του Δούναβη και της Κριμαίας (Πιντσούκ-Γαλάνης, 2014).

⁴ Σχεδιάγραμμα επιχειρήσεων, όπως στο Παράρτημα «Α».

πλευρό της παράταξης επιχειρούσαν Γάλλοι και Οθωμανοί, με 5 μεραρχίες πεζικού. Στο ανατολικό (προς την ενδοχώρα) παρατάχθηκαν οι Βρετανοί, με 6 μεραρχίες συνολικά. Οι Ρώσοι αμύνονταν με 3 μεραρχίες πεζικού και 1 ταξιαρχία ιππικού (Ουσάρων). Σκοπός των συμμάχων ήταν να περικυκλώσουν το ρωσικό πλευρό που βρισκόταν προς την πλευρά της ξηράς.

Οι Γάλλοι στα δυτικά, εκμεταλλεύθηκαν το ανάγλυφο του εδάφους, την ανωτερότητα του πυροβολικού σε βεληνεκές έναντι του ρωσικού και τα πυρά υποστήριξης των συμμαχικών πλοίων από τη θάλασσα. Στο κέντρο ωστόσο, καθηλώθηκαν από τα ρωσικά πυρά και χρειάστηκαν τη συνδρομή των Βρετανών για να προχωρήσουν. Οι Βρετανοί υπέστησαν μεγάλες απώλειες κατά τη διάβαση του ποταμού Άλμα και χρειάστηκε ο ηρωισμός του Υποστρατήγου Κόδρινγκτον, διοικητή της 1^{ης} Ταξιαρχίας της Ελαφράς Μεραρχίας, ώστε να συνεχιστεί η επίθεση και σταδιακά να προωθηθούν οι ακολουθούσες δυνάμεις. Μέχρι τις 17.00 της ίδιας ημέρας, η μάχη είχε κριθεί. Οι Γάλλοι κατέλαβαν τα υψώματα στον τομέα τους, οι Βρετανοί έκαμψαν την αντίσταση των ρωσικών εφεδρειών στον λόφο Κουργκάν και η βρετανική 2^η Μεραρχία Πεζικού με το συμμαχικό ιππικό προήλαυαν στον δρόμο προς τη Σεβαστούπολη, την ώρα που οι Ρώσοι υποχωρούσαν αποδιοργανωμένοι προς τον ποταμό Κάτσα, 15 χλμ. νοτιότερα. Οι απώλειες των αντιμαχόμενων πλευρών ήταν συνολικά κάτω από 10.000 άνδρες (Κουφογιώργος, 2017, σσ.31-39).

Η μάχη της Μπαλακλάβα

Με βάση τις ασαφείς πληροφορίες που διέθεταν, οι συμμαχικοί διοικητές αποφάσισαν να παρακάμψουν τη Σεβαστούπολη από τα ανατολικά και να πλήξουν το νότιο τμήμα της πόλης, το οποίο θεωρούσαν πιο ευάλωτο από πλευράς οχύρωσης. Οι Γάλλοι επέλεξαν ως λιμάνι ανεφοδιασμού το Καμίες, 8 χλμ. νοτιοδυτικά της Σεβαστούπολης και οι Άγγλοι τη Μπαλακλάβα, περίπου 14 χλμ. νότια της Σεβαστούπολης. Χωρίς να συναντήσουν ιδιαίτερη αντίσταση, οι σύμμαχοι διέσχισαν τους ποταμούς Κάτσα και Μπελμπέκ και εγκαταστάθηκαν στην ευρύτερη περιοχή νοτιοανατολικά της Σεβαστούπολης. Ταυτόχρονα, ο συμμαχικός στόλος προέβη σε ναυτικό αποκλεισμό της πόλης. Στις 16 Οκτωβρίου ξεκίνησε η πρώτη φάση βομβαρδισμού της Σεβαστούπολης, από ξηρά και θάλασσα, ο οποίος παρά τη σφοδρότητα και τον τεράστιο αριθμό βλημάτων, δεν απέφερε τα επιδιωκόμενα

αποτελέσματα.

Ο Μενσικόφ ανασυγκρότησε τις δυνάμεις του και αφού ενισχύθηκε, ήταν σε θέση να παρατάξει 60.000 στρατιώτες. Με την υπολογίσιμη αυτή δύναμη, οι Ρώσοι αποφάσισαν να αποκόψουν τους Βρετανούς πολιορκητές από τη Μπαλακλάβα, αντιλαμβανόμενοι τις εκτεταμένες γραμμές των Άγγλων και την αδυναμία τους να συγκεντρώσουν μεγάλες δυνάμεις για την υπεράσπιση της. Οι Βρετανοί από την πλευρά τους, γνωρίζοντας την παραπάνω αδυναμία, κατασκεύασαν κι επάνδρωσαν μικρές οχυρές θέσεις στα υψώματα βορείως της Μπαλακλάβα. Πίσω από τα οχυρά, βρισκόταν ένα σκωτικό σύνταγμα πεζικού και η βρετανική Μεραρχία Ιππικού του Υποστρατήγου κόμη του Λούκαν, η οποία αποτελούνταν από την Ταξιαρχία Βαρέος Ιππικού και την περίφημη Ελαφρά Ταξιαρχία του Υποστρατήγου κόμη του Κάρντιγκαν.

Η ρωσική επίθεση ξεκίνησε το πρωί της 25^{ης} Οκτωβρίου⁵, αρχικά κατά των βρετανικών οχυρών, τα οποία σύντομα εγκαταλείφθηκαν από τους συμμάχους, καθώς υστερούσαν αριθμητικά. Στη συνέχεια, οι Ρώσοι επιτέθηκαν στο σκωτικό σύνταγμα που κάλυπτε τον δρόμο προς τη Μπαλακλάβα. Ακολούθησε μια από τις πιο επικές μάχες του πολέμου, όταν ο διοικητής των βρετανικών δυνάμεων λόρδος Ραγκλάν διέταξε τη μεραρχία ιππικού να αντεπιτεθεί προς ανακατάληψη των υψωμάτων βορείως της Μπαλακλάβα, καθώς και των βρετανικών πυροβόλων που κυριεύθηκαν από τους Ρώσους στα καταληφθέντα οχυρά.

Συγκεκριμένα, η εντολή του Ραγκλάν ανέφερε: *«το ιππικό να προελάσει ταχέως προς τα εμπρός, να ακολουθήσει τον εχθρό και να τον εμποδίσει από το να μεταφέρει μακριά τα πυροβόλα»*. Μόνο που η διαταγή δεν διευκρίνιζε με σαφήνεια σε ποιά πυροβόλα αναφερόταν, καθώς από τη θέση που βρισκόταν ο Λούκαν διέκρινε εκτός από τα κυριευθέντα πυροβόλα και τις ρωσικές πυροβολαρχίες. Όταν ο τελευταίος ρώτησε τον αγγελιοφόρο της διαταγής, ποια ήταν τα πυροβόλα που εννοούσε ο λόρδος Ραγκλάν, εκείνος έδειξε με μια αόριστη χειρονομία, κατά μεταγενέστερη αναφορά του Λούκαν, την κύρια θέση του ρωσικού πυροβολικού και όχι τα κυριευθέντα βρετανικά πυροβόλα που απομάκρυναν οι Ρώσοι.

Ο Λούκαν ανέθεσε την εκτέλεση της αποστολής αυτοκτονίας στην Ελαφρά Ταξιαρχία, η οποία επέλασε στο στόμιο των εχθρικών πυροβόλων, χωρίς υποστήριξη

⁵ Σχεδιάγραμμα επιχειρήσεων, όπως στο Παράρτημα «Α».

από το πεζικό, γνωρίζοντας βαρύτατες απώλειες. Παρότι κατόρθωσε να απωθήσει τους Ρώσους, εντούτοις έχασε σχεδόν το 50% της δύναμής της, ενώ οι Βρετανοί δεν εκμεταλλεύθηκαν την ευκαιρία να διασκορπίσουν όλες τις ρωσικές δυνάμεις που είχαν συγκεντρωθεί στην περιοχή (Κουφογιώργος, 2017, σσ.44-49).

Κορύφωση και τερματισμός του πολέμου

Οι Ρώσοι ενθαρρύνθηκαν από την έκβαση της μάχης στη Μπαλακλάβα και θέλησαν να διευρύνουν το πλεονέκτημά τους, καταλαμβάνοντας τα δεσπόζοντα υψώματα κοντά στην κωμόπολη Ίνκερμαν, 5 χλμ. ανατολικά της Σεβαστούπολης, προκειμένου να ελέγχουν τα περάσματα προς τη Μπαλακλάβα. Η αμφίροπη μάχη του Ίνκερμαν της 5^{ης} Νοεμβρίου⁶, χαρακτηρίστηκε από την επίδραση της ομίχλης, την έλλειψη καθοδήγησης από την κεντρική διοίκηση και των δύο πλευρών και την τελική επικράτηση των συμμάχων, χάρη στην ανωτερότητα του πυροβολικού τους και την ικανότητα των Ζουάβων.⁷

Η έλευση του χειμώνα οδήγησε τους συμμάχους στην απόφαση αναβολής της επίθεσης εναντίον της Σεβαστούπολης, μέχρι τους εαρινούς μήνες του 1855. Η προοπτική διαχείμασης γύρω από τη Σεβαστούπολη, χωρίς τα απαραίτητα εφόδια και εξοπλισμό, προκάλεσε αντιδράσεις στο συμμαχικό στρατόπεδο, από τους απλούς στρατιώτες μέχρι την ανώτατη ηγεσία. Συνολικά αποχώρησαν πάνω από 200 αξιωματικοί, εκ των οποίων λιγότεροι από ένα τρίτο επέστρεψαν στην εκστρατεία. Περί τα μέσα Νοεμβρίου, τα καιρικά φαινόμενα ήταν τόσο ισχυρά, που διασκόρπισαν τους συμμαχικούς καταυλισμούς περίξ της Σεβαστούπολης, οδήγησαν στην απώλεια άνω των 20 βρετανικών πλοίων και πολύτιμων εφοδίων, καθώς και στον θάνατο εκατοντάδων στρατιωτών. Είναι χαρακτηριστικό ότι τον Ιανουάριο 1855, οι Βρετανοί διέθεταν μόλις 11.000 στρατιώτες ικανούς για υπηρεσία, έχοντας χάσει το 50% της δύναμης που είχαν τον Νοέμβριο.

Η αμείλικτη κριτική για τη διεξαγωγή της εκστρατείας στην Κριμαία, οδήγησε στην κατάρρευση της βρετανικής κυβέρνησης στις 30 Ιανουαρίου 1855 και τον σχηματισμό νέας, υπό τον λόρδο Πάλμερστον. Στη Γαλλία, η κοινή γνώμη ήταν ενάντια στην παράταση του πολέμου, παρά τη λογοκρισία που εφάρμοζε στον Τύπο

⁶ Ό.π.

⁷ Επρόκειτο για τάγματα Αφρικανών μαχητών, από μια ορεινή περιοχή μεταξύ Αλγερίας και Τύνιδας, οι οποίοι πολεμούσαν στο πλευρό των Γάλλων.

ο Ναπολέων Γ΄. Στη ρωσική ηγεσία υπήρχε απογοήτευση από τις ήττες στον ποταμό Άλμα, τη Μπαλακλάβα και το Ίνκερμαν και έτσι δεν μπόρεσε να εκμεταλλευτεί τη δύσκολη θέση στην οποία είχαν περιέλθει οι αντίπαλοι. Ο θάνατος του τσάρου Νικολάου Α΄ και η διαδοχή του από τον πιο φιλελεύθερο Αλέξανδρο Α΄, δημιούργησε ελπίδες για τερματισμό του πολέμου.

Η επιθυμία αφενός του Πάλμερστον για κατάληψη της Σεβαστούπολης, ως αποφασιστικό πλήγμα προκειμένου οι Ρώσοι να αποδεχθούν τους όρους της συμφωνίας των Τεσσάρων Σημείων⁸ που είχε προταθεί από την Αυστρία τον Αύγουστο 1854, αφετέρου του Ναπολέοντα Γ΄ να μην εγκαταλειφθεί η πολεμική προσπάθεια χωρίς μια πειστική στρατιωτική νίκη, οδήγησαν στην απόφαση συνέχισης της εκστρατείας. Ωστόσο, οι σύμμαχοι άλλαξαν στρατηγική. Ολόκληρη η Κριμαία αποτελούσε πλέον τον νέο στόχο της εκστρατείας, προκειμένου να καταστραφεί το ρωσικό σύστημα ανεφοδιασμού. Στο παραπάνω πλαίσιο, οι σύμμαχοι πραγματοποίησαν χερσαίες και ναυτικές επιχειρήσεις στο Κερτς και την Αζοφική θάλασσα, τον Μάιο 1855. Επιπλέον, σχεδιάστηκε η πραγματοποίηση επιχειρήσεων και σε άλλα μέτωπα, όπως αυτό της Βαλτικής, όπου στις 9 Αυγούστου τα συμμαχικά πλοία κατέστρεψαν τη ρωσική ναυτική βάση στο Σβέαμποργκ της σημερινής Φινλανδίας.

Για την κατάληψη της Σεβαστούπολης, οι σύμμαχοι ξεκίνησαν από τις 9 Απριλίου έναν ανελέητο βομβαρδισμό, τον οποίο ακολούθησαν συνεχείς επιθέσεις για την κατάληψη των ρωσικών προμαχώνων που περιέβαλλαν την πόλη, με κυριότερους τους προμαχώνες «Μαμελόν», «Μαλακόφ» και «Ρεντάν». Κατά τους επόμενους μήνες, οι απώλειες ήταν τρομακτικές εκατέρωθεν.

Οι Ρώσοι κατάφερναν πάντα να επισκευάσουν τις ζημιές που προκαλούσαν οι συμμαχικοί βομβαρδισμοί, ωστόσο, εκεί που οι πολιορκημένοι υστερούσαν όλο και περισσότερο, όσο περνούσαν οι ημέρες, ήταν ο ανεφοδιασμός. Στις 16 Αυγούστου, επιτέθηκαν με περίπου 57.000 άνδρες εναντίον των συμμάχων, ηττήθηκαν όμως στον

⁸ Η Συμφωνία των Τεσσάρων Σημείων υπογράφηκε στη Βιέννη στις 8 Αυγούστου 1854, μεταξύ Αυστρίας, Γαλλίας και Αγγλίας. Ο σκοπός της ήταν ο προσδιορισμός των βάσεων διαπραγμάτευσης με τη Ρωσία για σύναψη ειρήνης και προέβλεπε: (α) την εγκαθίδρυση συλλογικού, αντί ρωσικού, προτεκτοράτου στις παρίστριες ηγεμονίες, (β) τη διασφάλιση της ελεύθερης ναυσιπλοΐας στις εκβολές του Δούναβη, (γ) την αναθεώρηση της Σύμβασης των Στενών του 1841 κατά τρόπο δυσμενή για τα ρωσικά συμφέροντα και (δ) την παραίτηση της Ρωσίας από την αξίωση της αποκλειστικής προστασίας των ορθόδοξων υπηκόων του σουλτάνου (Χριστοδουλίδης, 2004, σ. 176).

ποταμό Τσερνάγια. Στις 9 Σεπτεμβρίου, Άγγλοι, Γάλλοι, Οθωμανοί και Πεδεμόντιοι επιχείρησαν την τελική τους επίθεση που οδήγησε στην πτώση της Σεβαστούπολης (Κουφογιώργος, 2017, σσ.49-69).

Έπειτα από μια ακόμα σύγκρουση στο Καρς της Τουρκίας, που έληξε με κατάληψη της πόλης από τους Ρώσους στις 22 Νοεμβρίου, τον λόγο πήρε η διπλωματία. Τη διαδικασία ειρήνευσης εγκαινίασαν οι Γάλλοι με τους Ρώσους και στη συνέχεια ενεπλάκησαν οι Βρετανοί και οι Αυστριακοί. Οι πιέσεις των τελευταίων και ο φόβος κοινωνικών αναταραχών από την παράταση του πολέμου, ανάγκασαν τον τσάρο Αλέξανδρο Β΄ να υπογράψει τους όρους της προκαταρκτικής συμφωνίας ειρήνης, στις 4 Φεβρουαρίου 1856. Στις 30 Μαρτίου υπογράφηκε επίσημα η Συνθήκη του Παρισιού, η οποία αποτέλεσε ορόσημο στην ιστορία του Ανατολικού ζητήματος. Οι Μεγάλες Δυνάμεις αναλάμβαναν την υποχρέωση να εγγυηθούν την ανεξαρτησία και ακεραιότητα της Οθωμανικής αυτοκρατορίας, επιβλήθηκε η αποστρατιωτικοποίηση της Μαύρης Θάλασσας και το κλείσιμο των στενών του Βοσπόρου και των Δαρδανελίων στα πολεμικά πλοία και περιορίστηκε η επιρροή της Ρωσίας στα Βαλκάνια (Χριστοδουλίδης, 2004, σσ. 178-181). Επιπλέον, η Ρωσία επέστρεψε το Καρς στους Οθωμανούς, με αντάλλαγμα τη Σεβαστούπολη (Weisiger, 2013, σ.142).

Τα συμμαχικά στρατεύματα άρχισαν να αποχωρούν από την Κριμαία περί τα τέλη Απριλίου 1856. Αν και δεν υπάρχουν ακριβή στοιχεία, ο Κριμαϊκός πόλεμος χαρακτηρίζεται ως ένας από τους πιο αιματηρούς του 19^{ου} αιώνα. Οι ρωσικές απώλειες υπολογίζονται στις 450.000-500.000, εκ των οποίων το ένα τρίτο νεκροί και αυτές των Οθωμανών σε περίπου 100.000-180.000 άνδρες. Οι Γάλλοι είχαν περίπου 95.000 νεκρούς, οι Βρετανοί 21.000 και τέλος το Πεδεμόντιο, περί τους 2.000 νεκρούς (Κουφογιώργος, 2017, σ.74).

Οι ναυτικές επιχειρήσεις

Ο Κριμαϊκός Πόλεμος δεν είχε την έκταση ενός «Παγκόσμιου Πολέμου», όπως αυτοί που σημειώθηκαν στον δέκατο όγδοο, στις αρχές του δέκατου ένατου ή στον εικοστό αιώνα. Ωστόσο, η πολυπλοκότητα των εχθροπραξιών εκτός της χερσονήσου της Κριμαίας, καταδεικνύει τελικά ότι ήταν κάτι πολύ περισσότερο από τις μάχες και την πολιορκία που έλαβαν χώρα στη χερσόνησο της Κριμαίας. Αντίθετα, τα γεγονότα στη

Βαλτική, τη Λευκή Θάλασσα και τον Ειρηνικό, έχουν σημασία τόσο για την κατανόηση της σύγκρουσης όσο και για τον αντίκτυπό της, ο οποίος επεκτάθηκε πολύ πέρα από τους στενούς όρους που κωδικοποίησε η Συνθήκη των Παρισίων του 1856.

Συνεπώς, η επικρατούσα επιστημονική άποψη ότι η χερσόνησος της Κριμαίας και η Μαύρη Θάλασσα ήταν το σημαντικότερο θέατρο πολέμου δεν είναι λανθασμένη, αλλά μάλλον ελλιπής. Ο de facto επικεφαλής στρατηγικός σύμβουλος των Συμμάχων σερ Τζέιμς Γκράχαμ, για παράδειγμα, δεν είχε ποτέ την πρόθεση η επίθεση στη Σεβαστούπολη να μετατραπεί σε πολιορκία, ενώ αντίθετα, επιθυμούσε μια μεγάλη επιδρομή στην Κριμαία, η οποία όμως θα προηγείτο μιας «πιο σημαντικής εαρινής εκστρατείας στη Βαλτική». Ο Βρετανός υπουργός Εξωτερικών Λόρδος Κλάρεντον, δήλωνε ότι «ο στόχος της εκστρατείας... θα πρέπει να είναι... να τελειώσουμε το ανατολικό ζήτημα στον Εύξεινο Πόντο, πριν ανοίξει η Βαλτική και μπορέσουμε να επισκεφθούμε την Κρονστάνδη». Παρόλα αυτά, μια σειρά δημοσιονομικών δυσκολιών, είχαν ως αποτέλεσμα να μην καταστεί εφικτή η υλοποίηση μιας αξιόπιστης ναυτικής απειλής για τη ρωσική αυτοκρατορία πριν από το 1856 (Rath, 2011, σσ. 2-3).

Στα μέσα του 19^{ου} αιώνα, οι τεχνολογικές εξελίξεις στον τομέα των ναυτικών δυνατοτήτων ήταν δυσανάλογα υπέρ των Βρετανών και των Γάλλων. Η Ρωσική Αυτοκρατορία είχε επιχειρήσει να εκσυγχρονίσει τον στόλο της, εισάγοντας τεχνολογία από τη Δυτική Ευρώπη και τη Βρετανία. Όμως ο ρυθμός εκσυγχρονισμού δεν ήταν ο απαιτούμενος και με τις διπλωματικές σχέσεις μεταξύ Αγίας Πετρούπολης και Λονδίνου να χειροτερεύουν (RusNavy.com, 2024), οι ναυτικές δυνατότητες της Ρωσίας αρκούσαν για να καταναυμαχήσουν ασθενέστερους αντιπάλους, όπως η Οθωμανική Αυτοκρατορία, αλλά δεν μπορούσαν να φτάσουν εκείνες των πιο προηγμένων δυνάμεων (Rath, 2011, σ. 33).

Η Βρετανία έστειλε στόλο στη Βαλτική Θάλασσα πριν από την επίσημη κήρυξη του πολέμου το 1854, στα τέλη Μαρτίου, τον οποίο ακολούθησε ένας γαλλικός στόλος. Παρόλα αυτά, τα τρωτά σημεία ακόμη και των πιο προηγμένων πολεμικών πλοίων, η έλλειψη κανονιοφόρων και ολμοβόλων και ο κακός στρατηγικός σχεδιασμός, αποτέλεσαν τροχοπέδη στην προοπτική μιας άμεσης συμμαχικής επιτυχίας στην περιοχή. Με την πάροδο του χρόνου, ωστόσο, οι βρετανικές και γαλλικές ναυτικές δυνάμεις κατάφεραν να πραγματοποιήσουν αρκετές σημαντικές

επιτυχίες. Το 1854 έγινε η πολιορκία και η κατάληψη του Bomarsund στα νησιά Åland, τα οποία βρίσκονται μεταξύ Φινλανδίας και Σουηδίας. Ένα χρόνο αργότερα, αγγλογαλλικές δυνάμεις βομβάρδισαν το φρούριο του Sweaborg, το οποίο προστάτευε το λιμάνι του Helsingfors (σημερινό Ελσίνκι). Ακολούθησε ένας σημαντικός εξοπλισμός από σκάφη το 1856, όμως η Ρωσία αποδέχτηκε όρους ειρήνης προτού εκτελεστεί ναυτική επίθεση στην άμυνα της Αγίας Πετρούπολης (Rath, 2011, σ. 4).

Τα γεγονότα του πολέμου στον Ειρηνικό Ωκεανό εντάσσονται στο ευρύτερο πλαίσιο των πολύπλευρων αυτοκρατορικών συμφερόντων, που διασταυρώθηκαν με τις φιλοδοξίες των κυβερνήσεων της Ανατολικής Ασίας και των Ηνωμένων Πολιτειών. Οι βρετανικές και γαλλικές ναυτικές δυνάμεις στην περιοχή επικεντρώθηκαν στην επιθετική υπεράσπιση ή ακόμη και στη δημιουργία εμπορικών ευκαιριών αντί για την καταστροφή των ρωσικών. Επίσης, οι ρωσικές ακτές και το θαλάσσιο εμπόριο αντιμετώπισαν επιθέσεις από τη Γαλλία και τη Βρετανία στη Λευκή Θάλασσα, η οποία αποτελούσε σημαντική διέξοδο για το ρωσικό εμπόριο, αιώνες πριν η Ρωσία αποκτήσει πρόσβαση στη Βαλτική. Ωστόσο, οι επιχειρήσεις αυτές δεν είχαν σε καμία περίπτωση την έκταση εκείνων που πραγματοποιήθηκαν στη Βαλτική και τον Ειρηνικό (Rath, 2011, σ. 4).

Η σχεδίαση Βρετανών και Γάλλων έδωσε έμφαση στον τρόπο προσέγγισης και εν συνέχεια επίθεσης στα οχυρωμένα λιμάνια της Ρωσίας. Εκτός όμως από τις παράκτιες οχυρώσεις της Ρωσίας, αρκετοί άλλοι παράγοντες, ιδίως στη Λευκή Θάλασσα και στον Ειρηνικό, συνέβαλαν στο να μην δημιουργηθούν οι συνθήκες μιας αποφασιστικής νίκης. Ο κυριότερος από αυτούς ήταν η έλλειψη πληροφοριών που είχαν στη διάθεσή τους οι ναυτικοί διοικητές. Παρά τις μεγάλες προσπάθειες των μεμονωμένων προξένων και της βρετανικής υδρογραφικής υπηρεσίας του Βασιλικού Ναυτικού, λεπτομερείς πληροφορίες για τη ναυσιπλοΐα λαμβάνονταν συνήθως μόνο εν καιρώ πολέμου και συνεπώς δεν μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν για τον εκ των προτέρων σχεδιασμό. Επιπρόσθετα, η εμπειρία των συμμάχων στη Βαλτική έδειξε ότι οι εκθέσεις πληροφοριών υπόκειντο σε αντικρουόμενες ερμηνείες και συχνά οδηγούσαν σε σοβαρές διαφωνίες μεταξύ των υπευθύνων χάραξης πολιτικής και των στρατιωτικών διοικητών (Rath, 2011, σ. 84).

Η απογοήτευση των Βρετανών και των Γάλλων για την αδυναμία τους να

επιτεθούν στο ρωσικό ναυτικό σε οχυρωμένα λιμάνια είχε ως αποτέλεσμα αυτό που ο Corbett θεώρησε μια από τις πρώτες ανακαλύψεις στη ναυτική στρατηγική. Σε αντίθεση με τις χερσαίες επιχειρήσεις, ο ναυτικός πόλεμος έχει το ιδιαίτερο χαρακτηριστικό να είναι δυνατή η απομάκρυνση ενός ολόκληρου στόλου από τη μάχη, σε ένα αμυνόμενο λιμάνι το οποίο δεν μπορεί να καταληφθεί χωρίς τη συνδρομή χερσαίων δυνάμεων. Αυτό έχει ως συνέπεια, όσο ισχυρότερη είναι μια ναυτική δύναμη, τόσο λιγότερες να είναι οι πιθανότητες να συμμετάσχει σε μια αποφασιστική ναυμαχία. Η παρατήρηση αυτή του Corbett ίσχυε σε όλα τα θέατρα του πολέμου, καθώς το ρωσικό ναυτικό δεν αμφισβήτησε την αγγλογαλλική υπεροχή στη θάλασσα. Ωστόσο, οι Ρώσοι δεν επέλεξαν να κρατήσουν τον στόλο τους άθικτο και έτοιμο για ναυτικές επιχειρήσεις μόλις οι συνθήκες άλλαζαν, αλλά αντ' αυτού ανέπτυξαν τα πολεμικά τους πλοία για να ενισχύσουν τις παράκτιες οχυρώσεις (Rath, 2011, σσ. 84-85).

Η ικανότητα της Βρετανίας και της Γαλλίας να μεταφέρουν και να εφοδιάζουν σημαντικές δυνάμεις μέσω θαλάσσης, καθόρισε ολόκληρο τον Κριμαϊκό Πόλεμο και τους κατέστησε νικητές στα δύο μεγαλύτερα θέατρα της σύγκρουσης, τη Μαύρη Θάλασσα και τη Βαλτική. Ωστόσο, παρά την αδιαμφισβήτητη κυριαρχία τους στη θάλασσα, οι σύμμαχοι αντιμετώπισαν οργανωτικές και υλικοτεχνικές προκλήσεις. Οι κυριότερες αυτών ήταν η διεξαγωγή επιχειρήσεων σε «ατελώς» γνωστές περιοχές, η έλλειψη κοινού ανώτερου επιτελείου, καθώς και η επιλογή του καλύτερου τρόπου επίθεσης στη Ρωσία με πολεμικά πλοία, αφού οι διαθέσιμες χερσαίες δυνάμεις είχαν δεσμευτεί στην παρατεταμένη πολιορκία της Σεβαστούπολης (Rath, 2011, σσ. 85-86).

Οι Βρετανοί και Γάλλοι ηγέτες ανέμεναν ότι η Ρωσία, ως ασθενέστερη ναυτική δύναμη, θα επιτίθονταν στο εμπόριό τους. Αυτό είχε ως συνέπεια τη χρήση ναυτικών μονάδων για την καταστροφή ή τη σύλληψη εχθρικών εμπορικών πλοίων, με σκοπό την πρόκληση οικονομικής ζημιάς. Η πρόσβαση στη Βαλτική και τη Μαύρη Θάλασσα περιοριζόταν από τα στενά σημεία πρόσβασής τους, τα οποία είχαν κλείσει από το βρετανικό ναυτικό κατά την έναρξη της σύγκρουσης. Τα ρωσικά πολεμικά πλοία στον Ειρηνικό, από την άλλη πλευρά, αποτελούσαν μεγαλύτερη απειλή για το εμπόριο των συμμάχων. Ωστόσο, ο εξαιρετικά μικρός αριθμός ρωσικών πολεμικών πλοίων στον Ειρηνικό, σε συνδυασμό με την εστίασή τους στην υπεράσπιση των εκβολών του ποταμού Αμούρ και των στενών της Ιαπωνίας, μείωσε τελικά την απειλή που

αποτελούσαν για το βρετανικό και το γαλλικό εμπόριο (Rath, 2011, σ. 86).

Κεφάλαιο πέμπτο: Η ηγεσία των αντιμαχόμενων πλευρών

Στο παρόν κεφάλαιο επιχειρείται η κριτική της στρατιωτικής ηγεσίας των αντιμαχόμενων πλευρών, σε στρατηγικό, επιχειρησιακό και τακτικό επίπεδο. Ωστόσο, σε καμία περίπτωση δεν πρέπει να παραβλέπεται η επίδραση των πολιτικών αποφάσεων και αντικειμενικών σκοπών στις αποφάσεις και ενέργειες των στρατιωτικών διοικητών, καθ' όλη τη διάρκεια του πολέμου. Εξάλλου, σύμφωνα με τον μεγάλο θεωρητικό του πολέμου, Καρλ φον Κλάουζεβιτς, ο πόλεμος είναι συνέχιση της πολιτικής με άλλα μέσα (Clausewitz, 1989). Οι πολιτικοί αντικειμενικοί σκοποί θέτουν το γενικότερο πλαίσιο του πολέμου (Κολιόπουλος, 2008, σ.145) και επομένως, οι στρατιωτικοί ηγέτες δεν δρουν ανεξάρτητα, αλλά συνήθως είναι υποχρεωμένοι να προσαρμόσουν το στυλ ηγεσίας τους στο εν λόγω πλαίσιο. Για τους λόγους αυτούς, γίνεται αναφορά και σε θέματα τα οποία συνδέονται με πολιτικές αποφάσεις, καθώς και σε δομικά – οργανωτικά ζητήματα που είχαν καίριο αντίκτυπο στο πεδίο των επιχειρήσεων.

Κριτική ανάλυση ηγεσίας των συμμάχων

Η συμμαχία Άγγλων και Γάλλων με τους Οθωμανούς, πέραν των συμφερόντων που εξυπηρετούσε για την κάθε πλευρά ξεχωριστά, θα μπορούσε να χαρακτηριστεί εξ αρχής, με βάση τα δεδομένα της εποχής, ως αφύσικη. Πράγματι, δυο μακροχρόνιοι αντίπαλοι, η συνταγματική και φιλελεύθερη Αγγλία και η ρεβανσιστική βοναπαρτιστική Γαλλία, αγκάλιασαν από κοινού μια υπόθεση της παρηκμασμένης Οθωμανικής Αυτοκρατορίας, η οποία είχε καταφέρει να προκαλέσει την εχθρότητα σχεδόν όλων των Μεσογειακών κρατών, κατά τις δύο προηγούμενες δεκαετίες (Agnew, 1973, σ.48).

Από πλευράς ετοιμότητας για έναν πόλεμο μακριά από την ευρωπαϊκή ήπειρο, οι Γάλλοι ήταν καλύτερα προετομασμένοι από τους Άγγλους. Λόγω των συνεχών συγκρούσεων στην Αλγερία από το 1830, οι Γάλλοι είχαν προβάδισμα από τη χάραξη στρατηγικής μέχρι τα θέματα διοικητικής μέριμνας. Από την άλλη πλευρά, οι περισσότεροι Βρετανοί διοικητές ήταν μεγάλης ηλικίας, με συμμετοχή στις Ιβηρικές εκστρατείες του 1808-1812 και στο Βατερλό. Για παράδειγμα, ο

Αρχιστράτηγος λόρδος Ραγκλάν ήταν 66 ετών και θεωρούνταν νέος, συγκριτικά με κάποιους από τους εβδομηντάχρονους υφισταμένους του.

Ομοίως, σε θέματα οργάνωσης, οι πολεμικοί μηχανισμοί των δύο κυβερνήσεων απείχαν παρασάγγας. Στη Γαλλία, ένα ενιαίο Γραφείο Πολέμου διαχειριζόταν όλες τις πτυχές της στρατιωτικής σχεδίασης και των επιχειρήσεων, των τοποθετήσεων αξιωματικών, της επιστράτευσης και της διοικητικής μέριμνας. Επιπρόσθετα, σε κάθε μάχιμη μονάδα υπήρχε επαρκής αριθμός μηχανικών και διοικητικών υπηρεσιών, ώστε να παρέχουν την απαιτούμενη υποστήριξη. Αντιθέτως, στη Βρετανία η οργάνωση των ενόπλων δυνάμεων χαρακτηριζόταν από πολυσερμία υπηρεσιών και διοικήσεων. Όσον αφορά στην οργάνωση του στρατού ξηράς, τον Ιανουάριο 1854 δεν υπήρχαν μεραρχίες, παρά μόνο μερικώς επανδρωμένα συντάγματα εθνοφυλακής και κάποια απομακρυσμένα αποικιακά αποσπάσματα.

Η οργάνωση του οθωμανικού στρατού ήταν ακόμα χειρότερη. Λόγω ανομοιογένειας του πληθυσμού, η πολεμική του ικανότητα ήταν περιορισμένη. Τα στρατεύματα στην Κωνσταντινούπολη ήταν καλά εξοπλισμένα και εκπαιδευμένα, όμως οπουδήποτε αλλού είχαν ελλιπή εξοπλισμό και ήταν απείθαρχα και ανεκπαιδευτα. Επιπλέον, η αρμοδιότητα για τη χάραξη στρατηγικής ταλαντευόταν μεταξύ του σουλτάνου και του πρωθυπουργού Ρεσίντ πασά (Agnew, 1973, σ.49).

Στον τομέα των εξοπλισμών το συμμαχικό πυροβολικό υπερτερούσε του ρωσικού σε βεληνεκές. Ορισμένες βρετανικές μονάδες διέθεταν το επαναστατικό για την εποχή τυφέκιο Minié, το οποίο είχε μεγαλύτερο βεληνεκές, καλύτερη ακρίβεια βολής και βελτιωμένα πυρομαχικά. Τα παραπάνω στοιχεία έκριναν σε μεγάλο βαθμό το αποτέλεσμα των χερσαίων επιχειρήσεων στην Κριμαία. Επίσης, αν και Γαλλία, Βρετανία και Ρωσία κατείχαν τους μεγαλύτερους πολεμικούς στόλους της εποχής, το ναυτικό των δύο πρώτων ήταν περισσότερο εξελιγμένο από εκείνο των Ρώσων, εξοπλισμένο μάλιστα και με αριθμό ατμόπλοιων, τα οποία τότε άρχισαν να πρωτοεμφανίζονται.

Το πλέον εμφανές δείγμα έλλειψης εμπιστοσύνης στην καρδιά της συμμαχίας, ήταν η δομή διοίκησης των στρατευμάτων. Λίγο πριν το ξέσπασμα του πολέμου, ο Ναπολέων Γ΄ είχε προτείνει την ανάληψη της διοίκησης των χερσαίων δυνάμεων από τους Γάλλους (με το σκεπτικό των ιστορικών επιτυχιών τους σε

χερσαίους πολέμους) και των ναυτικών δυνάμεων από τους Βρετανούς (ως παραδοσιακή ναυτική δύναμη), καθώς και τον σχηματισμό ενός ανώτατου πολεμικού συμβουλίου για τον συντονισμό των επιχειρήσεων. Οι Άγγλοι αρνήθηκαν, για λόγους εθνικού εγωισμού και αποφυγής μιας ενδεχόμενης γαλλικής κυριαρχίας στην ξηρά. Η στάση τους αυτή δεν άλλαξε ποτέ κατά τη διάρκεια του πολέμου, παρότι η υιοθέτηση μιας ενοποιημένης διοίκησης θα είχε κατά πάσα πιθανότητα ελαττώσει σημαντικά την κατατριβή που υπέστησαν και οι τρεις σύμμαχοι (Agnew, 1973, σ.50).

Ο συμβιβασμός που επιτεύχθηκε, είχε ως αποτέλεσμα μια δομή διοίκησης με τέσσερις ισότιμους διοικητές⁹, οι οποίοι θα έπρεπε να διεξάγουν τον πόλεμο έπειτα από συναίνεση, την ώρα που απαιτούνταν γρήγορες και αποφασιστικές κινήσεις. Έτσι, σε κρίσιμα σημεία αποδείχθηκε αδύνατο για τους συμμάχους να συμφωνήσουν σε έναν ενδεδειγμένο τρόπο ενεργείας. Αντ' αυτού, συμβιβάστηκαν σε ημίμετρα και καθυστερήσεις (Lambert, 2010, σ.3).

Μεταξύ Γάλλων και Βρετανών υπήρχε μεγάλη καχυποψία, ειδικά στα υψηλά κλιμάκια, εξαιτίας της αντιπαλότητας μεταξύ των δύο χωρών και της δυσπιστίας μεταξύ των διοικητών. Π.χ. ο Γάλλος στρατάρχης Σαιν Αρνώ, ήταν πρόσωπο το οποίο τόσο οι Βρετανοί όσο και οι Γάλλοι εμπιστεύονταν ελάχιστα, λόγω της σχέσης του με τον Ναπολέοντα Γ', αλλά και οικονομικών σκανδάλων που είχαν στιγματίσει τη σταδιοδρομία του. Από την άλλη πλευρά, ο Στρατηγός Ραγκλάν χαρακτηριζόταν από τάσεις νεποτισμού και ήταν μάλλον προσκολλημένος στη ναπολεόντεια εποχή (Κουφογιώργος, 2017, σ.27). Ο ίδιος μάλιστα, είχε τη συνήθεια να αποκαλεί τους εχθρούς όχι «Ρώσους» αλλά «Γάλλους» (Rath, 2011, σ.27). Οι Γάλλοι θεωρούσαν τους ανώτατους Βρετανούς αξιωματικούς απομεινάρια μια παλιότερης εποχής, αναποφάσιστους και με λίγο έως καθόλου ενδιαφέρον για τη μέριμνα των στρατευμάτων. Ακόμα, τόσο οι Γάλλοι όσο και οι Βρετανοί απεχθάνονταν τους Οθωμανούς (Agnew, 1973, σ.55).

Η διαφωνία των συμμάχων σε όλες τις πτυχές των επιχειρήσεων ήταν εμφανής καθ' όλη τη διάρκεια των εχθροπραξιών. Για παράδειγμα, μετά την αποχώρηση των Ρώσων από τις παραδουνάβιες περιοχές, υπήρχε διχογνωμία

⁹ Οργανόγραμμα συμμαχικών δυνάμεων στην Κριμαία, όπως στο Παράρτημα «B».

ανάμεσα στους στρατιωτικούς διοικητές για το πού θα έπρεπε να συνεχιστούν οι επιχειρήσεις. Ο Σαιν Αρνώ ήταν υπέρ της εκστρατείας στην Κριμαία, ενώ ο Ραγκλάν τόνιζε την έλλειψη πληροφοριών σχετικά με το έδαφος της Κριμαίας και τον εχθρό, τις ελλείψεις των συμμάχων σε ιπικό και εξοπλισμό πολιορκίας και τις αρνητικές επιπτώσεις του καιρού στη ναυτική υποστήριξη (Agnew, 1973, σ.54). Κανείς όμως δεν φαίνεται να σκέφτηκε ότι η απώλεια της Σεβαστούπολης δεν μπορούσε να κάμψει τη ρωσική ισχύ, γιατί απλά η Κριμαία βρισκόταν πολύ μακριά από το ζωτικό κέντρο της τεράστιας Ρωσικής Αυτοκρατορίας (Κουφογιώργος, 2017, σ.30).

Για τον σχεδιασμό της εκστρατείας στην Κριμαία, οι σύμμαχοι βασίστηκαν σε πεπαλαιωμένους χάρτες της περιοχής και σε διηγήσεις περιηγητών που είχαν βρεθεί στην Κριμαία πολύ πριν το 1854. Επομένως, δεν είχαν σαφή εικόνα του εδάφους και των καιρικών συνθηκών που θα συναντούσαν. Έτσι, δεν φρόντισαν να εξασφαλίσουν χειμερινό εξοπλισμό για το προσωπικό τους, εκτιμώντας εσφαλμένα ότι η εκστρατεία θα ήταν σύντομη. Το αποτέλεσμα ήταν οι βαρύτερες απώλειες υγείας κατά τους χειμερινούς μήνες.

Καταλυτικός παράγοντας στον συμμαχικό σχεδιασμό της απόβασης στην Κριμαία ήταν η ταχύτητα, προκειμένου να αιφνιδιαστούν οι ρωσικές δυνάμεις, να επιτευχθεί ο αντικειμενικός σκοπός πριν τον χειμώνα και να αντισταθμιστούν οι ελλείψεις σε χερσαίες δυνάμεις. Όμως τόσο ο Ραγκλάν, ο οποίος δεν ήθελε να εκθέσει τους άντρες του στην καλοκαιρινή ζέστη της Κριμαίας, όσο και ο Σαιν Αρνώ, που διατηρούσε επιφυλάξεις για την εκστρατεία, ακολούθησαν παρελκυστική τακτική, παρά τις αντίθετες διαταγές. Μάλιστα, στο γαλλικό στρατόπεδο εκδηλώθηκαν και φαινόμενα απειθαρχίας που λίγο απείχαν από τη στάση.

Η όλη διαδικασία μετακίνησης προς την Κριμαία έβαλε τα στρατεύματα σε μεγάλη περιπέτεια και σε πολλές περιπτώσεις η κατάσταση που επικρατούσε ήταν χαοτική. Είναι χαρακτηριστικό ότι ενώ αρκετές σύζυγοι στρατιωτών είχαν έρθει από τη Βρετανία στη Βάρνα, δεν υπήρχε δυνατότητα να μεταφερθούν. Ως αποτέλεσμα επικράτησε πανικός, καθώς οι γυναίκες που θα έμεναν πίσω δεν θα είχαν τρόπο επιβίωσης χωρίς εφόδια, την ώρα που η πόλη μαστιζόταν από τη χολέρα. Τελικά, επιτράπη η επιβίβασή τους στα πλοία την τελευταία στιγμή. Επιπρόσθετα, επειδή δεν υπήρχαν αρκετά πλοία για μεταφορά του προσωπικού, το Γαλλικό Ναυτικό διέθεσε και πλοία που δεν προοριζόταν για τέτοιες αποστολές (Κουφογιώργος,

2017, σσ.30-31).

Η αποβίβαση προσωπικού και μέσων των Γάλλων στην Κριμαία ολοκληρώθηκε σε λιγότερο από δύο ημέρες. Αντιθέτως, οι Βρετανοί χρειάστηκαν πέντε ημέρες για να αποβιβάσουν μια δύναμη ανάλογου μεγέθους, χωρίς σκηνικό υλικό και ενώ ο καιρός εναλλασσόταν μεταξύ καυτού ήλιου και βροχής. Οι στρατιώτες είχαν τροφή και νερό για τρεις μόνο ημέρες. Επιπλέον, δεν υπήρχαν αρκετές άμαξες και φορεία προκειμένου να μεταφερθούν τα εφόδια και οι ασθενείς. Καθ' όλο αυτό το διάστημα, οι Γάλλοι παρακολουθούσαν την αναστάτωση των συμμάχων τους περισσότερο με σαρκασμό, παρά με ανησυχία (Κουφογιώργος, 2017, σ.34). Για τους επόμενους εννέα μήνες, κάθε λογής προβλήματα διοικητικής μέριμνας θα δυσχέραιναν τις βρετανικές επιχειρήσεις, ως ένδειξη θεσμικής αδράνειας και έλλειψης σχετικής πρόβλεψης εκ μέρους των Βρετανών διοικητών και των επιτελείων τους.

Στο πεδίο της μάχης, αξιοσημείωτο είναι το παράδειγμα του Βρετανού Υποστράτηγου Κόδρινγκτον, στη μάχη του ποταμού Άλμα, ο οποίος στην κρίσιμη καμπή της μάχης τίμησε το αξίωμα του ηγήτορα και εξέθεσε τον εαυτό του σε κίνδυνο, διοικώντας δια του παραδείγματος (Κουφογιώργος, 2017, σ.39).

Ένα από τα αρχικά τακτικά σφάλματα της στρατιωτικής ηγεσίας ήταν η απόφαση πολιορκίας της Σεβαστούπολης μόνο από τα νότια, γεγονός που επέτρεψε στους Ρώσους τον ανεφοδιασμό τους μέσω της χερσονήσου της Κριμαίας καθ' όλη τη διάρκεια του πολέμου. Επιπλέον, η οχύρωση της πόλης στη βόρεια πλευρά ήταν ασθενέστερη από εκείνη της νότιας, φυλασσόμενη μόνο από περίπου 5.000 άνδρες. Όμως λόγω έλλειψης δυνατοτήτων επιτήρησης - αναγνώρισης, οι εν λόγω πληροφορίες δεν έφτασαν ποτέ στο συμμαχικό στρατόπεδο (Badem, 2010, σ.269).

Ειδικά μετά τη μάχη του ποταμού Άλμα, οι σύμμαχοι έχασαν μια μοναδική ευκαιρία να καταδιώξουν τις ρωσικές δυνάμεις και να κεφαλαιοποιήσουν την επιτυχία τους καταλαμβάνοντας τη Σεβαστούπολη. Ο Σαιν Αρνώ επέμενε να ξεκουραστούν οι άνδρες του για ένα βράδυ και όταν το επόμενο πρωινό οι Γάλλοι ήταν έτοιμοι για την καταδίωξη, ο Ραγκλάν διαφώνησε, ζητώντας άλλες δύο ημέρες για περίθαλψη των τραυματιών και ταφή των νεκρών. Έτσι, οι Ρώσοι κέρδισαν τρεις επιπλέον ημέρες για να αποσυρθούν στα περίχωρα της Σεβαστούπολης, να βελτιώσουν τα οχυρωματικά έργα, να φράξουν την είσοδο του λιμανιού και να

προετοιμαστούν ψυχολογικά για την πολιορκία (Agnew, 1973, σ.54).

Στη μάχη της Μπαλακλάβα, τα οχυρά που κατελήφθησαν πρώτα από τους Ρώσους είχαν επανδρωθεί από Οθωμανούς. Ο Ραγκλάν δεν επιθυμούσε οι στρατιώτες του να αναμιχθούν με τους Τούρκους στρατιώτες, εξαιτίας της αρνητικής προδιάθεσης που υπήρχε γι' αυτούς από την αρχή του πολέμου (Badem, 2010, σ.270). Λόγω αριθμητικής υπεροχής των Ρώσων, οι Οθωμανοί έσπευσαν να εγκαταλείψουν τα οχυρά και να οπισθοχωρήσουν προς τη Μπαλακλάβα. Μολονότι η εξέλιξη αυτή επικρίθηκε έντονα από τους Άγγλους, εντούτοις οι Οθωμανοί στρατιώτες, μεταξύ των οποίων πολλοί Τυνήσιοι, είχαν αφενός αφευθεί από τους Βρετανούς χωρίς υποστήριξη και κατάλληλα πυρομαχικά για τα πυροβόλα, αφετέρου είχαν μείνει για μεγάλο διάστημα χωρίς τροφή και νερό (Κουφογιώργος, 2017, σ.45).

Από τη μέρα εκείνη, Γάλλοι και Βρετανοί αξιωματικοί και στρατιώτες στην Κριμαία, άρχισαν να συμπεριφέρονται στους Οθωμανούς υποτιμητικά και περιφρονητικά, θεωρώντας τους δειλούς. Σύμφωνα με μαρτυρίες, οι αξιωματικοί των λοιπών συμμάχων δεν καταδεχόταν να καθίσουν στο ίδιο τραπέζι με Οθωμανούς αξιωματικούς. Οι στρατιώτες γινόταν αποδέκτες ύβρεων και χτυπημάτων, ενώ τα μόνα καθήκοντα που τους ανετίθεντο ήταν να μεταφέρουν εφόδια και να συντηρούν τους δρόμους. Μάλιστα, παρότι οι σύμμαχοι είχαν αναλάβει την τροφοδοσία τους, δεν τους χορηγούσαν καν φαγητό.

Οι αξιωματικοί των Οθωμανών δεν έδειχναν παρά ελάχιστο ενδιαφέρον για την κατάσταση των στρατιωτών τους. Είναι χαρακτηριστικό ότι επειδή λόγω θρησκευματος δεν κατανάλωναν χοιρινό και ρούμι, αντ' αυτού τους χορηγούσαν μόλις μισή επιπλέον μερίδα γαλέτας. Επιπρόσθετα, ο μισθός τους ήταν τόσο πενιχρός, που εκλιπαρούσαν τους Γάλλους και τους Βρετανούς στρατιώτες για υπολείμματα φαγητού (Badem, 2010, σσ.274-278). Περίπου οι μισοί από τους 4.000 Οθωμανούς που πολέμησαν στη Μπαλακλάβα πέθαναν από τις κακουχίες ή την πείνα.

Η αοριστία της διαταγής που οδήγησε στην επίθεση της Ελαφράς Ταξιαρχίας είναι μνημειώδης. Προφανώς, ο Ραγκλάν θεωρούσε βέβαιο ότι ο διοικητής της Μεραρχίας Ιππικού, κόμης του Λούκαν, θα εντόπιζε διαισθητικά που όφειλε να επιτεθεί, γι' αυτό δεν το διευκρίνισε γραπτώς, παρότι οι στρατιωτικοί ηγέτες

μαθαίνουν από τα πρώτα τους βήματα, ότι οι αποστολές πρέπει να είναι σαφείς και να απαντούν σε συγκεκριμένα ερωτήματα. Πέραν αυτού, ο Λούκαν και ο διοικητής της Ελαφράς Ταξιαρχίας, κόμης Κάρντιγκαν, αντιπαθούσαν ο ένας τον άλλον. Όταν ο δεύτερος δικαιολογημένα διαμαρτυρήθηκε στον Λούκαν για το παράλογο της αποστολής, εκείνος επέλεξε να υπακούσει στη διαταγή του Ραγκλάν. Η αντιπάθεια του Λούκαν ενδεχομένως να επηρέασε σε κάποιο βαθμό την επιλογή του. Είναι όμως σίγουρο ότι η απόφασή του επηρεάστηκε από τα παράπονα που εξέφραζαν οι μονάδες ιππικού για μη χρησιμοποίησή τους από τους συμμάχους, στις μάχες που είχαν δοθεί μέχρι εκείνη τη στιγμή (Κουφογιώργος, 2017, σσ.46-49).

Τον χειμώνα του 1854, παρά το γεγονός ότι στο πεδίο της μάχης η συμμαχική παράταξη είχε επικρατήσει, η εκστρατεία τους κινδύνευε να αποτύχει λόγω των προβλημάτων που αντιμετώπιζαν με την υποστήριξη διοικητικής μέριμνας. Οι Γάλλοι στρατιώτες υπέφεραν λιγότερο, επειδή η δίκη τους επιμελητεία αποδείχθηκε περισσότερο προνοητική από την αντίστοιχη βρετανική και οι αξιωματικοί τους ήταν πιο ελαστικοί σε θέματα κανονισμών σχετικά με την προβλεπόμενη στολή.

Οι σκηνές των Βρετανών ήταν ακατάλληλες για τον χειμώνα, με αποτέλεσμα να σκίζονται εύκολα, να πλημμυρίζουν και πολλές φορές οι στρατιώτες αναγκάζονταν να κοιμηθούν σε βρεγμένο και παγωμένο έδαφος. Αντίθετα, οι Βρετανοί αξιωματικοί είχαν φροντίσει να βελτιώσουν τα δικά τους καταλύματα με επενδύσεις για καλύτερη μόνωση, οπότε δεν ήταν σε θέση να αντιληφθούν τις κακουχίες των απλών στρατιωτών. Κάποιοι μάλιστα, διαχείμασαν στην Κωνσταντινούπολη, αδιαφορώντας πλήρως για τους άνδρες τους, τη στιγμή που οι περισσότεροι Γάλλοι αξιωματικοί δεν απομακρύνονταν από τους στρατιώτες τους.

Οι Γάλλοι απολάμβαναν σαφώς πιο ανθρώπινες συνθήκες διαβίωσης. Διέθεταν καλύτερες σκηνές, τις οποίες είχαν βελτιώσει με διάφορες παρεμβάσεις για καλύτερη προστασία από το ψύχος. Επίσης, όλα τα καταλύματα είχαν εφοδιαστεί με αυτοσχέδιους φούρνους - εστίες, για θέρμανση και μαγείρεμα. Στις πρόχειρες αυτές κατασκευές διέμεναν και οι αξιωματικοί, γεγονός που εκτιμούσαν ιδιαίτερα οι απλοί Γάλλοι στρατιώτες. Κάθε σύνταγμα προετοίμαζε φαγητό για τους άνδρες του, διέθετε κατάλληλο προσωπικό για την παρασκευή του συσσιτίου, ενώ υπήρχαν και ιδιώτες που πωλούσαν τρόφιμα στους στρατιώτες.

Η ροή των εφοδίων στο γαλλικό στρατόπεδο ήταν πιο ομαλή σε σχέση με το βρετανικό, όπου οι στρατιώτες λάμβαναν μεν εφόδια, αλλά έπρεπε να παρασκευάσουν την τροφή μόνοι τους. Παρότι δε, οι Βρετανοί υιοθέτησαν το γαλλικό σύστημα συγκεντρωτικής προετοιμασίας του συσσιτίου τον Δεκέμβριο 1854, το σχολαστικό και τυπολατρικό γραφειοκρατικό τους σύστημα διοικητικής μέριμνας, είχε ως αποτέλεσμα τον αποδεκατισμό στρατιωτών και ζώων.

Οι Γάλλοι είχαν αναπτύξει από την εποχή των ναπολεόντειων πολέμων, ένα αξιόπιστο σύστημα περίθαλψης και νοσηλείας τραυματιών και ασθενών. Με τη χρήση ειδικών αμαξών για τη μεταφορά των ασθενών, την αξιοποίηση στρατιωτών-νοσοκόμων και τη θέσπιση του ιατρείου-νοσοκομείου εκστρατείας, κατόρθωσαν να προσφέρουν πολύ πιο αποτελεσματική υγειονομική περίθαλψη από την αντίστοιχη βρετανική, που αποτυπώθηκε και σε πολύ χαμηλότερο δείκτη θνησιμότητας μεταξύ ασθενών και τραυματιών. Από την άλλη πλευρά, οι Βρετανοί μετέφεραν ακτοπλοϊκώς τους ασθενείς και τους τραυματίες στο Σκούταρι της Κωνσταντινούπολης, υπό άθλιες συνθήκες.¹⁰ Οι καλύτερες συνθήκες νοσηλείας εξασφάλιζαν ταχύτερη επάνοδο των Γάλλων στην ενεργό υπηρεσία, ενώ οι Άγγλοι ήταν πιθανότερο να καθυστερήσουν ή να μην επανέλθουν ποτέ (Κουφογιώργος, 2017, σσ.55-59, Figes, 2012, σσ.268-285).

Μερικά ακόμη δείγματα κακής ηγεσίας παρουσιάστηκαν κατά τη διάρκεια της συμμαχικής εφόδου για την κατάληψη της Σεβαστούπολης, στις 18 Ιουνίου 1855. Κατά τη σχεδίαση της επιχείρησης, ο Ραγκλάν επέδειξε ωφελμιστική τακτική, αναθέτοντας στους Γάλλους τον προμαχώνα «Μαλακόφ», όπου σύμφωνα με τις εκτιμήσεις, αναμενόταν η μεγαλύτερη αντίσταση και κατά συνέπεια οι περισσότερες απώλειες. Λόγω της δυσφορίας και των αντιδράσεων στις τάξεις των Γάλλων, η ηγεσία τους προχώρησε σε υποσχέσεις ηθικών και υλικών αμοιβών προκειμένου να σταματήσουν οι διαμαρτυρίες. Παρόλα αυτά, ορισμένοι στρατιώτες λιποτάκτησαν και κάποιοι μάλιστα αποκάλυψαν στους Ρώσους κρίσιμες

¹⁰ Οι αναφορές στις βρετανικές εφημερίδες για τις κακουχίες των τραυματιών και των αρρώστων προκάλεσαν τη δραστηριοποίηση οργανώσεων και της διάσημης νοσηλεύτριας Φλόρενς Ναϊτινγκέηλ, η οποία μαζί με άλλες 38 εθελόντριες νοσηλεύτριες ανέλαβαν δράση στο στρατιωτικό νοσοκομείο στο Σκούταρι τον Νοέμβριο 1854, αποτελώντας φωτεινό παράδειγμα στην ιστορία της νοσηλείας (Selanders, 2023).

πληροφορίες του συμμαχικού σχεδίου.

Πέραν αυτών, ο Γάλλος Στρατηγός Πελισιέ άλλαξε απροειδοποίητα το σχέδιο, μεταφέροντας νωρίτερα την ώρα εφόδου και χωρίς να προηγηθεί προπαρασκευή από το πυροβολικό, αγνοώντας τις προτάσεις των έμπειρων υφισταμένων του διοικητών. Ο απολογισμός της συμμαχικής επιχείρησης ήταν περίπου 7.000 απώλειες, εκ των οποίων το 80% ήταν Γάλλοι. Ο Πελισιέ επέρριψε όλο το βάρος της ευθύνης για την αποτυχία στον Υποστράτηγο Μεϋράν, ο οποίος είχε ηγηθεί της γαλλικής εφόδου και είχε χάσει τη ζωή του. Αντίθετα ο Ραγκλάν, σύμφωνα με μαρτυρίες των συνεργατών του, έφερε βαρέως την αποτυχία και αισθανόταν συνυπεύθυνος γι' αυτήν (Κουφογιώργος, 2017, σσ.66-67).

Στα θετικά σημεία της συμμαχίας, πρέπει να πιστωθούν οι γαλλοβρετανικές ναυτικές επιχειρήσεις κατά τη διάρκεια του πολέμου. Οι κυριότερες αδυναμίες που παρουσιάστηκαν αφορούσαν στην ακρίβεια και έγκαιρη απόκτηση πληροφοριών (Rath, 2011, σ.123), στη χαμηλή επάνδρωση και εκπαίδευση των βρετανικών πληρωμάτων, σε ορισμένες προσωπικές αντιπάθειες μεταξύ αξιωματικών καθώς και σε κρούσματα απειθαρχίας ως αποτέλεσμα της παρατεταμένης μη εμπλοκής σε μάχη (Lambert, 2011, σσ.181-189). Ωστόσο, το συμμαχικό ναυτικό καταναυμάχησε το ρωσικό οπουδήποτε ενεπλάκησαν και διεξήγαγε επιτυχείς αμφίβιες επιχειρήσεις και καταστροφές θαλάσσιων οχυρών στη Μαύρη θάλασσα και τη Βαλτική, αποδεικνύοντας ότι οι διοικητές των χερσαίων δυνάμεων θα έπρεπε να πάρουν παράδειγμα από τους αντίστοιχους του ναυτικού, οι οποίοι εργάστηκαν για έναν κοινό σκοπό.

Οι Βρετανοί πήραν μαθήματα από τα λάθη τους και σταδιακά ορισμένα προβλήματα διοικητικής μέριμνας αμβλύθηκαν. Αξιοσημείωτη είναι η κατασκευή σιδηροδρομικής γραμμής που συνέδεε την Μπαλακλάβα με το βρετανικό στρατόπεδο στη Σεβαστούπολη, διευκολύνοντας τον εφοδιασμό των στρατευμάτων, όπως και η εγκατάσταση υποβρύχιου τηλεπικοινωνιακού καλωδίου μεταξύ Μπαλακλάβα και Βάρνας, που ελάττωσε σημαντικά τους χρόνους επικοινωνίας με το Λονδίνο. Επιπρόσθετα, με το πέρασμα του χρόνου εφαρμόστηκε μεταξύ Γάλλων και Βρετανών ένα είδος ανταλλαγής (π.χ. βρετανική ξυλεία για γαλλικές σκηνές κ.α.), που βοήθησε να αντιμετωπιστούν ελλείψεις εφοδίων (Agnew, 1973, σ.56).

Η συνολική αποτίμηση της στρατιωτικής ηγεσίας για καθέναν εκ των συμμαχών, αναλύεται στις επόμενες παραγράφους.

Μεγ. Βρετανία

Η βρετανική στρατιωτική ηγεσία κατά τη διάρκεια του Κριμαϊκού παρουσίασε σημαντικά επιτεύγματα αλλά και αξιοσημείωτες ελλείψεις. Στα θετικά σημεία πιστώνονται τα παρακάτω:

- Η ικανότητα προσαρμογής στον σύγχρονο πόλεμο: Οι Βρετανοί διοικητές αναγνώρισαν την ανάγκη προσαρμογής στις τακτικές και τις τεχνολογίες του σύγχρονου πολέμου, παρότι ο βαθμός αυτής της προσαρμογής ποικίλλει.

- Ναυτική υπεροχή: Το Βασιλικό Ναυτικό διαδραμάτισε κρίσιμο ρόλο στη σύγκρουση, διατηρώντας τον έλεγχο της Μαύρης Θάλασσας και της Βαλτικής και υποστηρίζοντας τις χερσαίες επιχειρήσεις.

- Αποτελεσματική χρήση του πυροβολικού: Οι βρετανικές δυνάμεις διέπρεψαν στη χρήση του πυροβολικού, ιδίως κατά τη διάρκεια σημαντικών μαχών, όπως η πολιορκία της Σεβαστούπολης.

Οι κυριότερες αδυναμίες των Βρετανών ήταν οι εξής:

- Δομή διοίκησης και συντονισμός: Η δομή διοίκησης επικρίθηκε ότι ήταν συχνά κατακερματισμένη και ανεπαρκώς συντονισμένη. Η σχέση μεταξύ των ανώτερων διοικητών και των πολιτικών ηγετών ήταν μερικές φορές τεταμένη, επηρεάζοντας τη λήψη αποφάσεων.

- Ελλιπής σχεδιασμός: Οι πρώτες φάσεις του πολέμου αποκάλυψαν ελλείψεις στον σχεδιασμό και την προετοιμασία, όπως η περιβόητη «Επίθεση της Ελαφράς Ταξιαρχίας», η οποία ήταν αποτέλεσμα κακής επικοινωνίας και κακής αναγνώρισης.

- Ανεπαρκής υποστήριξη διοικητικής μέριμνας: Ο βρετανικός στρατός αντιμετώπισε σοβαρά προβλήματα επιμελητείας και υγειονομικής περίθαλψης, που οδήγησαν σε υψηλά ποσοστά απωλειών, προκαλώντας δημόσια κατακραυγή και κριτική στη στρατιωτική ηγεσία.

- Υπερβολική αυτοπεποίθηση και υποτίμηση του εχθρού: Οι Βρετανοί διοικητές υποτίμησαν μερικές φορές την αποφασιστικότητα και τις δυνατότητες των αντιπάλων τους, οδηγώντας σε τακτικά λάθη και χαμένες ευκαιρίες.

Γαλλία

Η στρατιωτική ηγεσία της Γαλλίας μπορεί να θεωρηθεί γενικά αποτελεσματική, ιδίως σε σύγκριση με τις υπόλοιπες δυνάμεις που συμμετείχαν. Τα κυριότερα πλεονεκτήματά της ήταν:

- **Στρατηγικό όραμα:** Οι Γάλλοι ηγέτες επέδειξαν σαφή κατανόηση των στρατηγικών στόχων του πολέμου, ιδίως κατά τη διάρκεια της πολιορκίας της Σεβαστούπολης.

- **Συντονισμός με τους συμμάχους:** Οι Γάλλοι συντονίστηκαν σε μεγάλο βαθμό αποτελεσματικά με τις λοιπές συμμαχικές δυνάμεις, επιτρέποντας μια ενιαία προσέγγιση, η οποία ήταν ζωτικής σημασίας για την επιτυχία των κοινών στρατιωτικών επιχειρήσεων.

- **Ηθικό:** Τα γαλλικά στρατεύματα ήταν γενικά καλά εκπαιδευμένα και με κίνητρα, ενισχυμένα από ικανή ηγεσία που διατηρούσε το ηθικό σε υψηλό βαθμό.

- **Διοικητική μέριμνα:** Η γαλλική ηγεσία, παρά τις αντιξοότητες, κατόρθωσε να εξασφαλίσει στα στρατεύματα αποτελεσματική επιμελητεία, συγκριτικά με εκείνη των υπολοίπων συμμάχων και των Ρώσων.

- **Ναυτικές επιχειρήσεις:** Το γαλλικό Ναυτικό διαδραμάτισε σημαντικό ρόλο στην υποστήριξη των χερσαίων επιχειρήσεων, στην εγκαθίδρυση του ελέγχου της Μαύρης Θάλασσας και της Βαλτικής και στη διευκόλυνση των μετακινήσεων των στρατευμάτων.

Οι βασικότερες αδυναμίες των Γάλλων ήταν:

- Η επιρροή των πολιτικών εκτιμήσεων στις στρατιωτικές αποφάσεις, η οποία περιέπλεκε μερικές φορές τη διοίκηση, καθώς οι ηγέτες έπρεπε να εξισορροπήσουν τους στρατιωτικούς στόχους με τις προσδοκίες της γαλλικής κυβέρνησης και του κοινού.

- Οι συχνές αλλαγές στην ηγεσία, ιδίως κατά τα πρώτα στάδια του πολέμου, οι οποίες διέκοπταν τη συνέχεια και τη στρατηγική εστίαση.

Οθωμανική Αυτοκρατορία

Η στρατιωτική ηγεσία των Οθωμανών επέδειξε θετικά στοιχεία αλλά και σημαντικές αδυναμίες, που τελικά περιόρισαν την αποτελεσματικότητά τους και ανέδειξαν την ανάγκη για στρατιωτικές μεταρρυθμίσεις εντός της αυτοκρατορίας. Στα

πλεονεκτήματά τους ήταν τα εξής:

- Αξιοποίηση της συμμαχίας: Η συμμαχία των Οθωμανών με τις γαλλοβρετανικές δυνάμεις, βοήθησε στην ενίσχυση των στρατιωτικών τους δυνατοτήτων και τους παρείχε πρόσβαση σε σύγχρονες τακτικές και τεχνολογίες.

- Αποτελεσματική στρατηγική άμυνα: Κατάφεραν να διατηρήσουν θέσεις - κλειδιά, όπως ήταν η υπεράσπιση της Μαύρης Θάλασσας και της Σιλίστρας, στα πρώτα στάδια του πολέμου.

Οι κυριότερες αδυναμίες τους ήταν:

- Διοικητικές προκλήσεις: Όπως και οι υπόλοιπες δυνάμεις, αντιμετώπισαν σημαντικά προβλήματα υλικοτεχνικής υποδομής και υποστήριξης διοικητικής μέριμνας.

- Κακή μεταχείριση των στρατιωτών από τους ανωτέρους τους.

- Η υπερβολική εξάρτηση από την υποστήριξη των βρετανικών και γαλλικών δυνάμεων, η οποία οδηγούσε σε έλλειψη πρωτοβουλίας.

Πεδεμόντιο

Η συμμετοχή του Πεδεμόντιου στη συμμαχία ήταν περιορισμένη, είχε όμως αξιοσημείωτη γεωπολιτική αξία, γιατί ανέβασε το διεθνές κύρος της χώρας και ανέδειξε τη δέσμευσή της στη σύγχρονη ευρωπαϊκή πολιτική.

Οι στρατιωτικές δυνάμεις που διέθεσε, υπό τον Στρατηγό Αλφόνσο Λα Μαρμόρα (Britannica, 2024), ήταν σχετικά μικρές και δεν διέθεταν τους πόρους και το ανθρώπινο δυναμικό των μεγαλύτερων συμμαχικών δυνάμεων, γεγονός που περιόριζε τις επιχειρησιακές τους δυνατότητες. Η σημαντικότερη συμμετοχή των Πεδεμόντιων υπήρξε στη μάχη του ποτ. Τσερνάγια και στην πολιορκία της Σεβαστούπολης.

Εντούτοις, η εμπειρία που αποκτήθηκε και οι μεταρρυθμίσεις που δρομολογήθηκαν ως αποτέλεσμα της συμμετοχής στον Κριμαϊκό πόλεμο, έθεσαν τις βάσεις για τις μελλοντικές στρατιωτικές εξελίξεις στο Βασίλειο της Ιταλίας.

Κριτική ανάλυση ηγεσίας των Ρώσων

Ο στρατός στη Ρωσία, κατά την περίοδο της βασιλείας του τσάρου Νικολάου Α΄, θεωρούνταν ιερός θεσμός και προπύργιο του κύρους της χώρας ως μεγάλης δύναμης, αποτελώντας υπόδειγμα τρόπου λειτουργίας για τη ρωσική κοινωνία. Στην

πραγματικότητα, επρόκειτο για έναν ιδεατό κόσμο που χαρακτηριζόταν από τάξη, ακλόνητη πειθαρχία και απόλυτη υποταγή προς τους προϊσταμένους. Ο ίδιος ο τσάρος δήλωνε ότι θεωρούσε πάντοτε τον εαυτό του στρατιώτη, ενώ ακόμη και μετά την άνοδό του στον θρόνο κράτησε τα καθήκοντά που είχε ως γενικός επιθεωρητής του στρατού, ασχολούμενος ωστόσο με μικρολεπτομέρειες. Επιπλέον, το τρίπτυχο ορθοδοξία - απολυταρχία - εθνικότητα αποτελούσε την καρδιά των επίσημων εθνικών θέσεων, πριν και κατά τη διάρκεια του Κριμαϊκού πολέμου (Peri, 2008, σσ.4-5). Τα παραπάνω στοιχεία και ιδιαίτερα αυτό της απόλυτης υποταγής είχαν καθοριστική συμβολή στην έκβαση των συγκρούσεων.

Αξίζει να σημειωθεί, ότι ένας από τους στρατιωτικούς συμβούλους του τσάρου ήταν ο θεωρητικός του πολέμου Στρατηγός Αντουάν-Ανρί Ζομινί. Τα βασικά στοιχεία της θεωρίας του Ζομινί ήταν η συγκέντρωση της μεγαλύτερης δυνατής δύναμης εναντίον ενός ασθενέστερου εχθρού σε αποφασιστικά σημεία της μάχης και η σημασία των «εσωτερικών γραμμών», δηλαδή η κατοχή ενδιάμεσων θέσεων μεταξύ των εχθρικών δυνάμεων (Shy, 1986, σσ.144-154). Στοιχεία αυτής της στρατηγικής ήταν εμφανή στον τρόπο ενεργείας των ρωσικών δυνάμεων κατά τη διάρκεια του πολέμου, όπως π.χ. στις μάχες της Μπαλακλάβα και του Ίνκερμαν.

Ο Νικόλαος Α΄ θεωρούσε τους αξιωματούχους του ως συμβολικές προεκτάσεις της δικής του βούλησης και προσωπικότητας και τους επέλεγε με γνώμονα τον πιστό και υπάκουο χαρακτήρα τους και όχι για την πρωτοτυπία των ιδεών τους. Και εκείνος αλλά και ο διάδοχός του Αλέξανδρος Β΄, επέδειξαν άγνοια για τα στρατιωτικά ζητήματα, μέσω των υπουργών πολέμου που επέλεξαν. Για παράδειγμα, ένας από αυτούς, ο πρίγκιπας Τσερνίσεφ, κατόρθωσε να πείσει τον Νικόλαο ότι ένας μεγάλος σε μέγεθος στρατός θα ήταν και ισχυρός. Όταν ένας καθηγητής της ρωσικής στρατιωτικής ακαδημίας προειδοποίησε τον τσάρο ότι ο υπερβολικά μεγάλος στρατός ήταν στην πραγματικότητα ανεπαρκώς προετοιμασμένος για πόλεμο, δεν έτυχε καμίας προσοχής.

Την ίδια λογική ακολουθούσε ο τσάρος και στην επιλογή της στρατιωτικής ηγεσίας. Στη διάρκεια του πολέμου, η Ρωσία είχε τρεις διαφορετικούς αρχιστράτηγους. Ο πρώτος, πρίγκιπας Πάσκεβιτς, μετά την κατάληψη της παραδουνάβιας Σιλιστρίας και πριν τη μεταφορά του πολέμου στην Κριμαία, επικαλέστηκε τραυματισμό προκειμένου να επισπεύσει την αποχώρησή του. Τον

αντικατέστησε ο πρίγκιπας Μενσικόφ, ο οποίος αποσύρθηκε λίγο μετά την καταστροφική μάχη του Ίνκερμαν. Τη θέση του ανέλαβε ο πρίγκιπας Γκορτσακόφ, που παρέμεινε αρχιστράτηγος μέχρι την Ειρήνη των Παρισίων το 1856 (Peri, 2008, σσ.12-14).

Ο Πάσκεβιτς ήταν έμπιστος σύμβουλος του Νικολάου Α. Έτσι, παρά τις αντιρρήσεις του, όχι μόνο δεν εκδήλωσε τη διαφωνία του για τα σχέδια του τσάρου αλλά συμφώνησε με την ανάπτυξη στρατευμάτων στις παραδουνάβιες ηγεμονίες. Ωστόσο, επέδειξε προνοητικότητα καθώς αντιλήφθηκε ότι το ρωσικό στράτευμα κινδύνευε, εκτός από τη χολέρα, με περικύκλωση και αφανισμό από τις συμμαχικές δυνάμεις. Όταν λοιπόν οι Οθωμανοί ξεκίνησαν την αντεπίθεση, παρά τις αντίθετες απόψεις του τσάρου, έθεσε συγκεκριμένα σε εφαρμογή μια παρελκυστική τακτική, η οποία στηριζόταν σε αργή μετακίνηση δυνάμεων προς τον Δούναβη, αμυντική οργάνωση της παραποτάμιας περιοχής και υποκίνηση των βαλκανικών χριστιανικών πληθυσμών σε εξέγερση, με στόχο την εκπλήρωση της αποστολής αποφεύγοντας παράλληλα τη φθορά των ρωσικών στρατευμάτων (Κουφογιώργος, 2017, σσ.10-12).

Οι απόψεις για τον Μενσικόφ στην αρχή της πολιορκίας ήταν αρκετά θετικές. Ακόμα και μετά από ήττες, πολλοί στρατιώτες τον θεωρούσαν καλό και έντιμο. Ωστόσο, μετά τη μάχη του Ίνκερμαν μετατράπηκε σε προδοτή στα μάτια των Ρώσων στρατιωτών και πολιτών, όχι τόσο λόγω της ήττας αλλά γιατί κατά την άποψή τους, οι καλές του προθέσεις είχαν εξαφανιστεί και τη θέση τους είχαν πάρει ο δεσποτισμός και οι απολυταρχικές αντιλήψεις. Ο συγκεντρωτικός τρόπος διοίκησής του, συμπεριλάμβανε την απαγόρευση σε οποιονδήποτε να δίνει διαταγές χωρίς την άδειά του, ενώ σπανίως ζητούσε συμβουλές. Ακόμη δε και όταν το έπραττε, συνήθως τις αγνοούσε.

Οι απόψεις για τον αντικαταστάτη του Μενσικόφ, πρίγκιπα Γκορτσακόφ, ήταν ίδιες. Εκτός από το απολυταρχικό τους στυλ ηγεσίας, οι δύο στρατάρχες επικρίθηκαν έντονα για την απουσία τους από το μέτωπο και την αδιαφορία τους για την ευημερία των στρατευμάτων. Εν μέρει, το πρώτο μπορεί να δικαιολογηθεί, λόγω της συγκέντρωσης των εξουσιών στο πρόσωπο του αρχιστρατήγου και τις πολλαπλές γραφειοκρατικές του υποχρεώσεις. Όμως η παραμέληση της υγείας και της εξασφάλισης καλών συνθηκών για τους στρατιώτες, θεωρήθηκε πράξη εσκεμμένης κακομεταχείρισης και ως ο κύριος λόγος απώλειας της Σεβαστούπολης (Peri, 2008,

σσ.14-17).

Η κατάσταση στα χαμηλότερα κλιμάκια δεν ήταν καλύτερη. Σύμφωνα με μαρτυρίες Ρώσων αξιωματικών, όπως του Τολστόι¹¹, η χαοτική κατάσταση στη Σεβαστούπολη οφείλονταν στο γεγονός ότι οι ανώτεροι δεν γνώριζαν τι έπρεπε να κάνουν. Η ανικανότητα των αξιωματικών αντανάκλούσε τη χαμηλή ποιότητα των στρατιωτικών ακαδημιών, από τις οποίες είχε αποφοιτήσει μόλις το 25% των Ρώσων αξιωματικών. Επιπρόσθετα, οι καλύτεροι αξιωματικοί τοποθετούνταν σε συντάγματα φρουρών και σε μονάδες παρελάσεων, ενώ στη μάχη στέλνονταν οι λιγότερο ικανοί. Ακόμη δε και αυτοί που είχαν εκπαιδευτεί κατάλληλα, διατηρούσαν την κουλτούρα της υποταγής και του αυταρχισμού, με συνέπεια να μην έχουν ούτε την εξουσία αλλά ούτε τη διάθεση να αναλάβουν πρωτοβουλίες στη μάχη (Peri, 2008, σσ.19-20).

Οι Ρώσοι στρατιώτες υστερούσαν ποιοτικά σε κρίσιμους τομείς. Η συμπεριφορά των αξιωματικών απέναντί τους ήταν συχνά απάνθρωπη και η εκπαίδευσή τους ανεπαρκής, ενώ δεν έλειπαν τα κρούσματα απειθαρχίας. Σύμφωνα με μαρτυρίες, υπήρχαν στρατιώτες που δεν είχαν εκτελέσει ποτέ βολή ή δεν γνώριζαν να γεμίσουν σωστά το ατομικό τους τυφέκιο. Για λόγους οικονομίας οι εκπαιδευτικές βολές σπάνιζαν ή πραγματοποιούνταν με πήλινες σφαίρες, που έφθειραν τις κάννες των όπλων. Εξάλλου, οι Ρώσοι αξιωματικοί ήταν θιασώτες της ξιφολόγχης και δεν έδειχναν το απαιτούμενο ενδιαφέρον για τη βελτίωση της σκοπευτικής ικανότητας των στρατιωτών (Κουφογιώργος, 2017, σ.20).

Στη μάχη του ποταμού Άλμα, ένας από τους υφιστάμενους μεράρχους του Μενσικόφ ήταν ο Αντιστράτηγος Κυριακόφ, του οποίου οι αποφάσεις δεν διακρίνονταν πάντα από νηφαλιότητα λόγω της αγάπης του για το αλκοόλ. Κατά τη διάρκεια της γαλλικής επίθεσης στον τομέα του, ο εν λόγω διοικητής σε κατάσταση μέθης, διέταξε το υφιστάμενό του Σύνταγμα Πεζικού «Μινσκ» να εμπλακεί στη μάχη, υποδεικνύοντας όμως ως εχθρό, το επίσης υφιστάμενό του 11^ο Σύνταγμα Ουσάρων. Το τελευταίο όταν δέχθηκε τα φίλια πυρά, αιφνιδιάστηκε και υποχώρησε, όπως έπραξε και το Σύνταγμα «Μινσκ» μόλις αντιλήφθηκε τι είχε συμβεί.

Στην ίδια μάχη, μετά την επιτυχημένη συμμαχική επίθεση οι Ρώσοι

¹¹ Ο συγγραφέας Λέων Τολστόι (1828-1910) υπηρέτησε στον Κριμαϊκό πόλεμο ως αξιωματικός του ρωσικού πυροβολικού.

υποχωρούσαν παντού. Εκείνη τη δύσκολη στιγμή, η ανικανότητα της ρωσικής διοίκησης να διαχειριστεί ψύχραιμα την αρνητική τροπή που πήρε η μάχη, οδήγησε μοιραία σε ήττα. Οι ανώτεροι αξιωματικοί είχαν εξαφανιστεί και οι κατώτεροι προσπαθούσαν μάταια, χρησιμοποιώντας ακόμη και μαστίγια, να οργανώσουν στοιχειωδώς την υποχώρηση, με αποτέλεσμα την πλήρη αποδιοργάνωση των μονάδων (Κουφογιώργος, 2017, σσ.36-39).

Κατά την πολιορκία της Σεβαστούπολης αναδείχθηκαν τα ηγετικά προσόντα τεσσάρων αξιωματικών, που κέρδισαν τον σεβασμό των στρατιωτών και των πολιτών. Πρόκειται για τον Τοτλέμπεν, αξιωματικό του μηχανικού ο οποίος ήταν υπεύθυνος για τις οχυρώσεις, καθώς και τρεις ναυάρχους, τους Κορνίλοφ, Ναχίμοφ και Ιστόμιν, οι οποίοι δεν είχαν μεν πείρα από χερσαίες επιχειρήσεις αλλά διέθεταν ηγετικές και οργανωτικές ικανότητες. Και οι τέσσερις περιγράφονταν από τους πολιορκημένους στη Σεβαστούπολη ως εξαιρετικά δραστήριοι, μεθοδικοί, ευγενικοί και ειλικρινείς, ενώ ταυτόχρονα δεν δίσταζαν να διαφωνήσουν φανερά με ενέργειες ή παραλείψεις των αρχιστρατήγων. Πάνω απ' όλα όμως, τους χαρακτήριζε η αφοσίωση για την καλή κατάσταση και την άνεση των στρατιωτών. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι ότι ο Κορνίλοφ φρόντισε να κατασκευάσει λουτρά για τη βελτίωση της υγιεινής τους και τον περιορισμό των ασθενειών (Peri, 2008, σσ.28-32). Αυτά τα προσόντα αποδείχθηκαν πολύτιμα, καθώς ο λαός της Σεβαστούπολης συσπειρώθηκε γύρω τους και επιδόθηκε σε έναν αγώνα δρόμου για την επισκευή και ενίσχυση των οχυρώσεων, χρησιμοποιώντας ακόμα και τα χέρια ή τα ρούχα του όταν δεν υπήρχαν αρκετά εργαλεία.

Ο Κορνίλοφ, βασικός υπεύθυνος για τη λειτουργία του λιμένα, παρότι δεν έτρεφε πολλές ελπίδες για τη σωτηρία της πόλης, δεν έμεινε αδρανής. Το πρώτο του μέλημα ήταν να φράξει την είσοδο του λιμένα, βυθίζοντας επτά ρωσικά πλοία. Η απόφασή του αποδείχθηκε καίρια, αφού εμπόδισε τον συμμαχικό στόλο να πλησιάσει αρκετά ώστε να μπορεί να υποστηρίξει με πυρά μια επίθεση εναντίον των προμαχώνων του λιμένα. Επιπρόσθετα, έδειξαν και οι τέσσερις υψηλό ηρωισμό και διοίκησαν δια του παραδείγματος, ευρισκόμενοι δίπλα στους μαχητές των προμαχώνων προκειμένου να τους εμπυχώνουν. Μάλιστα, ο Κορνίλοφ σκοτώθηκε κατά τη διάρκεια περιόδου του σε έναν από τους προμαχώνες της Σεβαστούπολης (Κουφογιώργος, 2017, σσ.40-43).

Συνολικά, η στρατιωτική ηγεσία της Ρωσικής Αυτοκρατορίας κατά τη διάρκεια του Κριμαϊκού Πολέμου, μπορεί να χαρακτηριστεί αναποτελεσματική για τους παρακάτω λόγους:

- Κακή στρατηγική σχεδίαση: Η αρχική ρωσική στρατηγική υποτίμησε τις δυνατότητες και την αποφασιστικότητα του αντίπαλου συνασπισμού, ενώ η έλλειψη σαφών στόχων οδήγησε σε αποδιοργανωμένες στρατιωτικές προσπάθειες.
- Αναποτελεσματική δομή διοίκησης: Η δομή διοίκησης ήταν επί το πλείστον άκαμπτη και απόλυτα ιεραρχική, γεγονός που εμπόδιζε την ταχεία λήψη αποφάσεων και την προσαρμοστικότητα απέναντι στις μεταβαλλόμενες συνθήκες του πεδίου της μάχης.
- Ανεπαρκής διοικητική μέριμνα: Οι ρωσικές δυνάμεις αντιμετώπιζαν προβλήματα εφοδιασμού, υποδομών και επικοινωνιών, γεγονός που επηρέασε σε μεγάλο βαθμό την επιχειρησιακή τους αποτελεσματικότητα.
- Ποιότητα ηγεσίας: Οι βασικοί στρατιωτικοί ηγέτες επέδειξαν αναποφασιστικότητα και δεν είχαν εμπειρία στις τακτικές του σύγχρονου πολέμου. Η αδυναμία τους να συντονίσουν αποτελεσματικά επιχειρήσεις μεγάλης κλίμακας συνέβαλε σε αρκετές ήττες.
- Τεχνολογικές ανισότητες: Ο ρωσικός στρατός αργούσε να υιοθετήσει νέες τεχνολογίες και τακτικές σε σύγκριση με τους δυτικούς αντιπάλους του. Ιδιαίτερα η χρήση σύγχρονου πυροβολικού και η ανωτερότητα του ναυτικού από την πλευρά των Βρετανών και των Γάλλων αποδείχθηκε καθοριστική.
- Δημόσια και πολιτική πίεση: Ο πόλεμος αντιμετώπισε σημαντικές επικρίσεις από το ρωσικό κοινό και τη διανόηση, οι οποίες αύξησαν την πίεση στους στρατιωτικούς ηγέτες και τους κυβερνητικούς αξιωματούχους, η δε δυσαρέσκεια επηρέασε το ηθικό και τη συνοχή στις τάξεις του στρατού.

Συμπεράσματα

Ο Κριμαϊκός πόλεμος ανέδειξε κυρίως την έλλειψη και πολύ λιγότερο την ύπαρξη στοιχείων αποτελεσματικής στρατιωτικής ηγεσίας και στις δύο αντιμαχόμενες πλευρές, οι οποίες επηρέασαν καίρια τη διάρκεια του πολέμου, τις απώλειες σε έμπυχο και άψυχο δυναμικό, τα αποτελέσματα των μαχών και τελικά, τις

διπλωματικές εξελίξεις και την έκβαση του πολέμου στο πολιτικό επίπεδο.

Το πρώτο και κύριο συμπέρασμα αφορά στις αδυναμίες του συστήματος διοικητικής μέριμνας. Με μικρές εξαιρέσεις από την πλευρά των Γάλλων, όλοι οι εμπλεκόμενοι υπέστησαν δραματικές συνέπειες από την ελλιπέστατη πρόβλεψη και υποστήριξη σε θέματα υγειονομικής περίθαλψης, μεταφορών και εφοδιασμού. Εκτός των γραφειοκρατικών και τυπολατρικών αγκυλώσεων, η κύρια αιτία του φαινομένου ήταν η αδιαφορία για τους στρατιώτες και τις ανάγκες τους, η οποία ήταν έκδηλη και στον απαξιωτικό τρόπο συμπεριφοράς απέναντι τους. Παρότι η εποχή ήταν εντελώς διαφορετική από τη σημερινή, μια στοιχειώδης ευαισθησία και γνήσιο ενδιαφέρον εκ μέρους της ηγεσίας, εκτιμάται ότι θα είχε περιορίσει αισθητά τον αριθμό των απωλειών προσωπικού.

Τα παραπάνω είχαν αντίκτυπο στην ψυχολογία και στην πειθαρχία αξιωματικών και οπλιτών. Η εμφάνιση φαινομένων όπως επίκληση λόγων υγείας προκειμένου να αποφύγουν τη μάχη, κατάχρηση αλκοόλ, άρνηση εκτέλεσης διαταγών και λιποταξίες, ήταν δείγματα ανεπαρκούς ηγεσίας με σοβαρές συνέπειες στις επιχειρήσεις.

Το στυλ ηγεσίας που ακολουθήθηκε ήταν, επί το πλείστον, βασισμένο στις διαταγές, δηλαδή απολυταρχικό. Αν και την εποχή εκείνη αποτελούσε την κυρίαρχη προσέγγιση ηγεσίας στον στρατό, είναι εμφανείς οι αρνητικές συνέπειες του. Αρκετοί ηγέτες εκατέρωθεν εμφάνισαν δείγματα δεσποτισμού, αλαζονείας και μη αναζήτησης ή αγνόησης των συμβουλών των υφισταμένων τους. Απόρροια της παραπάνω στάσης ήταν και η επιλογή υφισταμένων διοικητών όχι με αντικειμενικά κριτήρια, αλλά με κριτήρια απόλυτης υποταγής, όπως π.χ. η επιλογή αρχιστρατήγων από τον τσάρο. Παράδειγμα ηγεσίας ωστόσο, αποτελεί η συμπεριφορά των Ρώσων ναυάρχων (Κορνίλοφ, Ναχίμοφ, Ιστόμιν) και του Τοτλέμπεν, οι οποίοι κατόρθωσαν με το παράδειγμα και το ειλικρινές ενδιαφέρον τους να παρακινήσουν στρατιώτες και πολίτες, συμβάλλοντας στην ηρωική άμυνα της Σεβαστούπολης.

Σε στρατηγικό επίπεδο, η επιλογή της άμυνας από τους Ρώσους, η οποία κατά τον Κλάουζεβιτς αποτελεί την ισχυρότερη μορφή πολέμου για τον ασθενέστερο αντίπαλο (Κολιόπουλος, 2008, σ.164), όπως και η εστίασή τους στην κατασκευή οχυρωματικών έργων, ήταν σωστές, ανεξαρτήτως τελικού αποτελέσματος, που οφείλεται κυρίως στην αδυναμία ανεφοδιασμού. Λογικές ήταν και οι προθέσεις τους

για αποκοπή των γραμμών ανεφοδιασμού των Βρετανών στη Μπαλακλάβα και το Ίνκερμαν, παρότι δεν κατέστη δυνατό να υλοποιηθούν στη μάχη.

Από την πλευρά των συμμάχων, η προβληματική συνεργασία των αρχιστρατήγων οδήγησε σε λανθασμένες εκτιμήσεις και αποφάσεις, όπως η επιλογή της Σεβαστούπολης ως κέντρου βάρους του αντιπάλου ή η εκτίμηση περί γρήγορου τερματισμού του πολέμου, με συνέπεια να μην εφοδιαστούν κατάλληλα τα στρατεύματα για τον χειμώνα. Τα λάθη δεν έλειψαν ούτε στο επιχειρησιακό και στο τακτικό επίπεδο (π.χ. η απόφαση πολιορκίας της Σεβαστούπολης από τα νότια ή η καθυστέρηση καταδίωξης των αντιπάλων μετά τη μάχη στον ποταμό Άλμα).

Αναδείχθηκε ωστόσο, η αξία της ναυτικής ισχύος, καθώς οι ηγέτες του συμμαχικού ναυτικού κατόρθωσαν να ανταποκριθούν στις προκλήσεις και να επηρεάσουν την έκβαση του πολέμου σε διαφορετικά θέατρα επιχειρήσεων. Επιπρόσθετα, ανάγκασαν τους Ρώσους να δεσμεύσουν δυνάμεις οι οποίες ενδεχομένως θα μπορούσαν να εμπλακούν στο θέατρο της Κριμαίας.

Οι στρατιωτικοί ηγέτες αντιμετώπισαν σοβαρά προβλήματα διοίκησης, ελέγχου, συντονισμού και αποτελεσματικής συνεργασίας. Ιδιαίτερα στο συμμαχικό στρατόπεδο, κυριάρχησαν συμπεριφορές που χαρακτηρίζονταν από εγωισμό, καχυποψία, αρνητική προδιάθεση και προσωπικές αντιπάθειες μεταξύ Άγγλων, Γάλλων και Οθωμανών. Χαρακτηριστικά παραδείγματα, η προβληματική δομή διοίκησης και η περιφρονητική συμπεριφορά προς τους Οθωμανούς, μετά τη μάχη της Μπαλακλάβα. Ειδικά η τελευταία, φανερώνει και την έλλειψη ενός επιπλέον χαρακτηριστικού των ηγετών, αυτού του στρατιωτικού πνεύματος και πιο συγκεκριμένα, της εκτίμησης της συνεισφοράς και της αξίας όλων, καθώς και της συνεργασίας προς μεγιστοποίηση του αποτελέσματος.

Το ίδιο ελλειπής ήταν και η επικοινωνία ηγετών και υφισταμένων, οδηγώντας συχνά σε σύγχυση και μη γνώση των προθέσεων – κατευθύνσεων των πρώτων. Σε κρίσιμες στιγμές της μάχης υπήρξε είτε παντελής απουσία διαταγών, είτε έκδοση αόριστων διαταγών, όπως στην περίπτωση της διαταγής επίθεσης προς την Ελαφρά Ταξιαρχία.

Πέραν των παραπάνω, θα πρέπει να τονιστεί η πλημμελής μέριμνα της ανώτερης στρατιωτικής ηγεσίας για τη σωστή επάνδρωση των μονάδων και την εκπαίδευση του προσωπικού, περισσότερο στην πλευρά του ρωσικού στρατού και σε

μικρότερη έκταση στο βρετανικό ναυτικό. Ειδικά για τον ρωσικό στρατό, οι υπόψη παράμετροι επηρέασαν την έκβαση μαχών, οι οποίες θα μπορούσαν να ήταν νικηφόρες για τους Ρώσους, όπως αυτή της Μπαλακλάβα.

Υπήρξαν περιπτώσεις όπου έλαμψε η ανδρεία των ηγετών και η διοίκηση διά του παραδείγματος, όπως αυτή του λόρδου Κόδρινγκτον στη μάχη του ποταμού Άλμα, αλλά και η διαχείριση των Γάλλων αξιωματικών δίπλα στους στρατιώτες τους. Στον αντίποδα, κάποιοι Βρετανοί αξιωματικοί επέλεξαν να περάσουν τον χειμώνα στην Κωνσταντινούπολη. Σε άλλες περιπτώσεις, φάνηκε η ικανότητα ή αδυναμία των ηγετών να αναλάβουν την ευθύνη της αποτυχίας.

Εν κατακλείδι, οι συνέπειες των πράξεων και παραλείψεων των στρατιωτικών ηγετών σημάδεψαν τον Κριμαϊκό πόλεμο και καθόρισαν την εξέλιξη και τα αποτελέσματά του. Συν τοις άλλοις, τα διδάγματα από την ελλιπή στρατιωτική ηγεσία είχαν σημαντική επίδραση στον μεταγενέστερο στρατιωτικό τρόπο σκέψης, δρομολόγησαν μεταρρυθμίσεις στα δόγματα και τη διοικητική μέριμνα και τέλος, βοήθησαν στον εκσυγχρονισμό της στρατηγικής.

Στη σημερινή εποχή, η ανάπτυξη στρατιωτικών ηγητόρων ικανών να αντιμετωπίσουν τις αναδυόμενες πολύπλευρες προκλήσεις ασφάλειας πρέπει να αποτελεί προτεραιότητα των ελληνικών ενόπλων δυνάμεων, αφού η εμπειρία και η έρευνα έχουν αποδείξει ότι οι περισσότεροι άνθρωποι έχουν την προοπτική να γίνουν αποτελεσματικοί ηγέτες. Ταυτόχρονα, η εκπαίδευση των σύγχρονων ηγετών απαιτείται να είναι συνεχής και να εφαρμόζεται σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας.

Η στρατιωτική ηγεσία οφείλει πάντοτε να ενεργεί με όραμα, να επιδιώκει τη διαρκή αλλαγή και προπαρασκευή του στρατεύματος και να μεριμνά για την εξασφάλιση των καλύτερων δυνατών συνθηκών για το προσωπικό. Τέλος, οφείλει να προσβλέπει διαρκώς στην ποιοτική αναβάθμιση τόσο του προσωπικού όσο και των οπλικών συστημάτων, εντός των εκάστοτε δημοσιονομικών δυνατοτήτων, προκειμένου να είναι σε θέση να παρέχει στην πολιτική ηγεσία και στο κοινωνικό σύνολο οποτεδήποτε απαιτηθεί, τις βέλτιστες δυνατές επιλογές στρατιωτικής ισχύος.

Πηγές - Βιβλιογραφία

Βιβλιογραφία

Ελληνόγλωσση

- Kotter, J. (2001). *Ηγέτης στις Αλλαγές*. (Α. Σοκοδήμος, Μεταφρ.) Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Northouse, P. G. (2019). *Ηγεσία: Θεωρία και Πράξη* (8η Έκδοση εκδ.). (Φ. Νταλιάνης, Επιμ.) Αθήνα: Εκδόσεις Παπασωτηρίου.
- Γενικό Επιτελείο Στρατού. (2002). *Δόγμα Διαμόρφωσης Ηγετών του Στρατού Ξηράς*. Αθήνα: Τυπογραφείο Ελληνικού Στρατού.
- Δημητρούλης, Δ. (2015). *Στρατιωτικό Ήθος και Ηγεσία*. Αθήνα: Γενικό Επιτελείο Εθνικής Άμυνας. Ανάκτηση από https://geetha.mil.gr/wp-content/uploads/2019/11/Srt_hthos.pdf
- Καραμπελιάς, Γ. (2022, Ιουν 10). Εισαγωγή. *Αθηνά*(51).
- Καραμπελιάς, Γ. (2024). Ηγεσία - Παραδοσιακές και Σύγχρονες Αντιλήψεις (Σημειώσεις μαθήματος 5ου ΒΤ στη ΣΕΘΑ).
- Κολιόπουλος, Κ. (2008). *Η στρατηγική σκέψη από την αρχαιότητα έως σήμερα*. Αθήνα: Εκδόσεις Ποιότητα.
- Κουφογιώργος, Γ. (2017, Μαι). Κριμαϊκός Πόλεμος 1853 - 1856: Η Κορύφωση του Ανατολικού Ζητήματος. *Στρατιωτική Ιστορία*.
- Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία - Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Αθήνα: Κριτική.
- Παπαφλωράτος, Ι. (2014). *Η ιστορία του Ελληνικού Στρατού (1833-1949)* (Τόμ. ΙΙ). Αθήνα-Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Σάκκουλα.
- Πιντσούκ-Γαλάνης, Σ. (2014, Δεκ 14). *Η ηρωική ελληνική λεγεώνα της Κριμαίας*. Ανάκτηση Δεκ 10, 2023, από Η Καθημερινή: <https://www.kathimerini.gr/society/795484/i-iroiki-elliniki-legeona-tis-krimaias/>
- Πλατιάς, Α., & Κολιόπουλος, Κ. (2023). *50 Κανόνες Στρατηγικής στις Ελληνοτουρκικές Σχέσεις και Απαντήσεις σε 20 Κρίσιμες Ερωτήσεις*. Αθήνα: Εκδόσεις Δίαυλος.
- Πλουμής, Μ. (2021). *Μαθήματα Ηγεσίας* (2η εκδ.). Αθήνα: Ευρασία.
- ΣΚ 20-1. (2003). *Γενικός Κανονισμός Υπηρεσίας στον Στρατό*. Αθήνα: Τυπογραφείο Ελληνικού Στρατού.

Χριστοδουλίδης, Θ. (2004). *Διπλωματική Ιστορία Τριών Αιώνων* (4η εκδ., Τόμ. Δεύτερος). Αθήνα: Ι. Σιδέρης.

Ξενόγλωσση

ADP 6-22 Army Leadership and the Profession. (2019). Washington DC: Headquarters Department of the US Army.

Agnew, J. (1973). *The Great War that almost was: The Crimea, 1853-1856*. Ανάκτηση Νοε 26, 2023, από Defense Technical Information Center: <https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/ADA509929.pdf>

Badem, C. (2010). *The Ottoman Crimean War (1853-1856)*. Leiden, The Netherlands: Brill.

Britannica, T. Editors of Encyclopaedia (2024, March 20). Alfonso Ferrero La Marmora. Encyclopedia Britannica. <https://www.britannica.com/biography/Alfonso-Ferrero-La-Marmora>

Campbell, D., Hannah, S., & Matthews, M. (2010). Leadership in Military and Other Dangerous Contexts: Introduction to the Special Topic Issue. *Military Psychology*, 22:sup1, σσ. S1-S14. Ανάκτηση Ιαν 02, 2024, από <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/08995601003644163>

Clausewitz, C. (1989). *On War*. (M. Howard, & P. Paret, Μεταφρ.) Princeton, New Jersey: Princeton University Press.

Crimean War - Eurasian history [1853-1856]. (2023, Νοε 16). Ανάκτηση Νοε 25, 2023, από Britannica: <https://www.britannica.com/event/Crimean-War>

Driault, E. (2005). *Ιστορία του Ανατολικού Ζητήματος*. Αθήνα: Ελεύθερη Σκέψις.

Figes, O. (2012). *The Crimean War - A History*. New York: Metropolitan Books, Henry Holt and Company.

FM 6-22 Developing Leaders. (2022). Washington DC: Headquarters Department of the US Army.

Goleman, D. (2011). *Leadership: The Power of Emotional Intelligence (Selected Writings)* (1st Edition εκδ.). Northampton, Massachusetts: More Than Sound LLC.

Gosgrove, B. (2014, Νοε 30). *Crimea: Where War Photography Was Born*. Ανάκτηση Δεκ 29, 2023, από TIME: <https://time.com/3881577/crimea-where-war->

photography-was-born/

Hogan, R. (2007). *Personality and the Fate of Organizations*. New York: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers.

Klann, G. (2003). *Crisis Leadership*. Greensboro, North Carolina: CCL Press.

Kolditz, T. (2006). Research in In Extremis Settings: Expanding the Critique of 'Why They Fight'. *Armed Forces & Society*, 32(4), σσ. 655-658. Ανάκτηση Ιαν 02, 2024, από <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0095327X05283853>

Lambert, A. (2010, Μαρ 16). *The Anglo-French Crimean War Coalition, 1854–1856*. Ανάκτηση Δεκ 23, 2023, από The Royal United Services Institute for Defence and Security Studies: <https://www.rusi.org/explore-our-research/publications/commentary/anglo-french-crimean-war-coalition-1854-1856>

Lambert, A. (2011). *The Crimean War - British Grand Strategy against Russia 1853-56*. Farnham, UK: Ashgate Publishing.

Leading Through Crisis: A Practitioner's Guide. (2020). Ανάκτηση Νοε 26, 2023, από The Center for Army Leadership: <https://www.army.mod.uk/media/10459/leading-through-crisis-electronic-aug-20.pdf>

McBryde, C. (2005). Connecting Fear, leadership, and Charisma. *Association of Leadership Educations Annual Conference*. Wilmington, North Carolina. Ανάκτηση Ιαν 02, 2024, από <https://www.leadershipeducators.org/resources/Documents/2005%20ALE%20Conference%20Proceedings%20.pdf>

Peri, A. (2008). *Heroes, Cowards, & Traitors: The Crimean War & its Challenge to Russian Autocracy*. Ανάκτηση από Institute of Slavic, East European, and Eurasian Studies: https://iseees.berkeley.edu/sites/default/files/2008_08-peri.pdf

Ragies, I. (2018, Δεκ 31). *Crisis Management and Crisis Leadership*. Ανάκτηση Νοε 25, 2023, από https://www.wojsko-polskie.pl/awl/u/f3/7f/f37f4f44-06e3-4d4e-b539-6c74967f477a/imla_cm_cm_e-book_14feb2019.pdf

Rath, A. (2011). *The Global Dimensions of Britain and France's Crimean War Naval*

- Campaigns against Russia, 1854-1856*. Διδακτορική Διατριβή, McGill University, Department of History, Montreal. Ανάκτηση Νοε 25, 2023, από <https://escholarship.mcgill.ca/concern/theses/p8418s30n>
- RusNavy.com*. (2024). Ανάκτηση Οκτ 26, 2024, από <http://rusnavy.com/history/hrn8-e.htm#Ch>
- Selanders, L. (2023, Δεκ 7). *Florence Nightingale*. Ανάκτηση Δεκ 29, 2023, από Britannica: <https://www.britannica.com/biography/Florence-Nightingale>
- Shy, J. (1986). Jomini. Στο P. Paret, *Makers of Modern Strategy from Machiavelli to the Nuclear Age*. Princeton, New Jersey: Princeton University Press.
- Ulrich, D., Zenger, J., & Smalwood, N. (1999). *Results-based Leadership*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Weisiger, A. (2013). *Logics of War - Explanations for Limited and Unlimited Conflicts*. New York: Cornell University.
- Zaleznik, A. (2004, January). Managers and Leaders: Are They Different? *Harvard Business Review*. Ανάκτηση Δεκ 30, 2023, από <https://hbr.org/2004/01/managers-and-leaders-are-they-different>

Παράρτημα «Α»

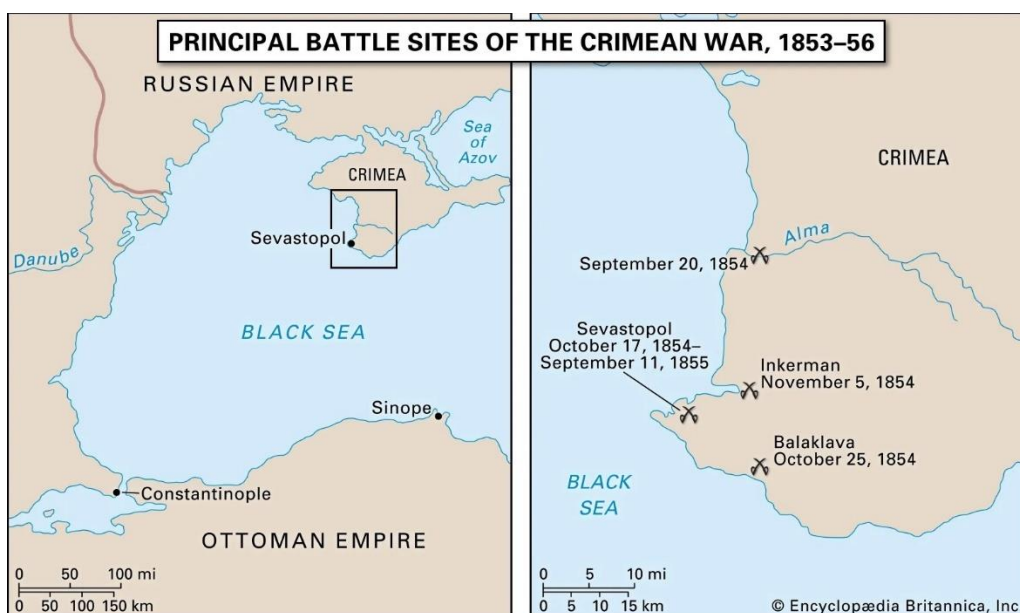
Χάρτες - Σχεδιαγράμματα

Χάρτης 1. Χάρτης Μεγάλων Δυνάμεων και κύριων γεγονότων Κριμαϊκού πολέμου



Πηγή: omniatlas.com

Χάρτης 2. Χάρτης τοποθεσιών των κύριων μαχών του Κριμαϊκού πολέμου



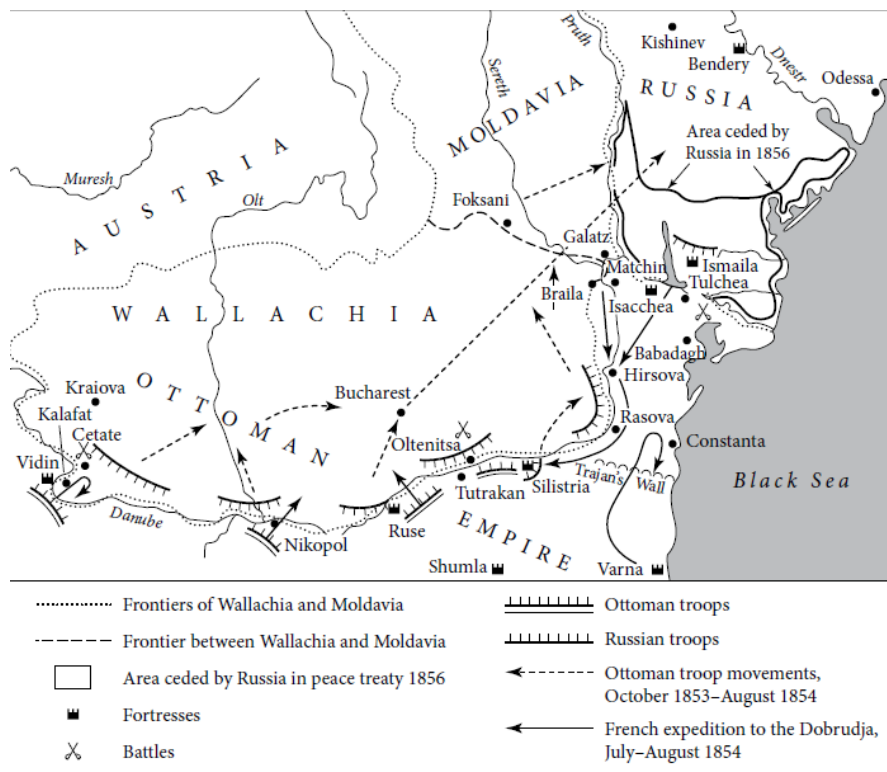
Πηγή: www.britannica.com

Χάρτης 3. Το κύριο θέατρο επιχειρήσεων στην Κριμαία, τα Βαλκάνια και τον Καύκασο



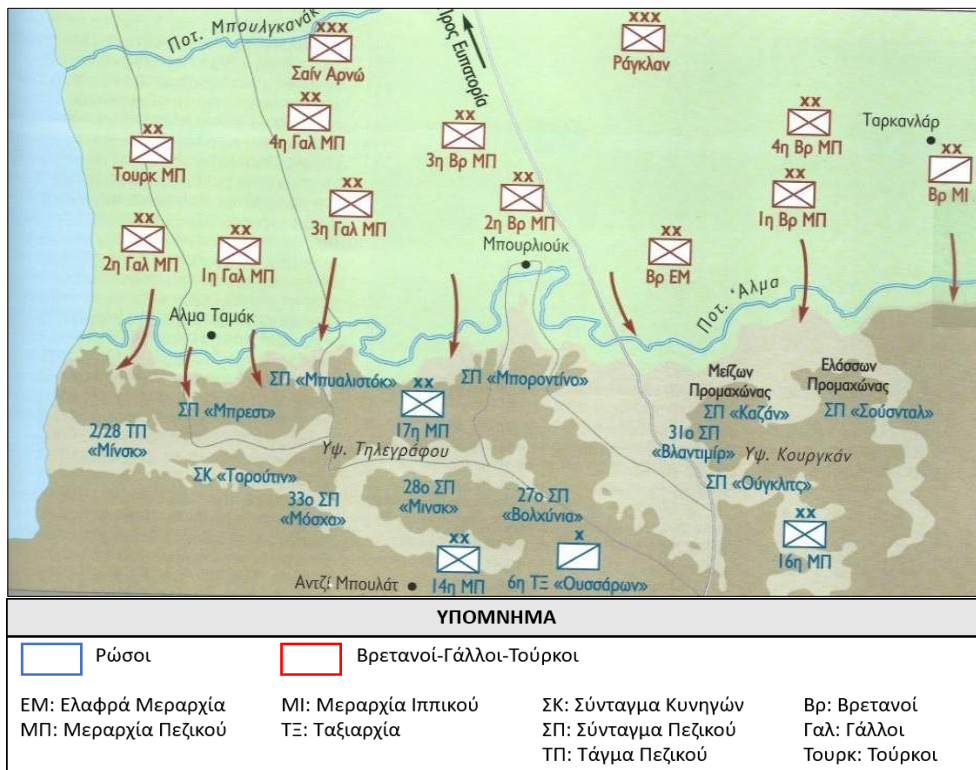
Πηγή: *Περιοδικό Στρατιωτική Ιστορία, Σειρά Μεγάλες Μάχες, τ. 82*

Χάρτης 4. Χάρτης του θεάτρου επιχειρήσεων στον ποταμό Δούναβη (1853-1854)



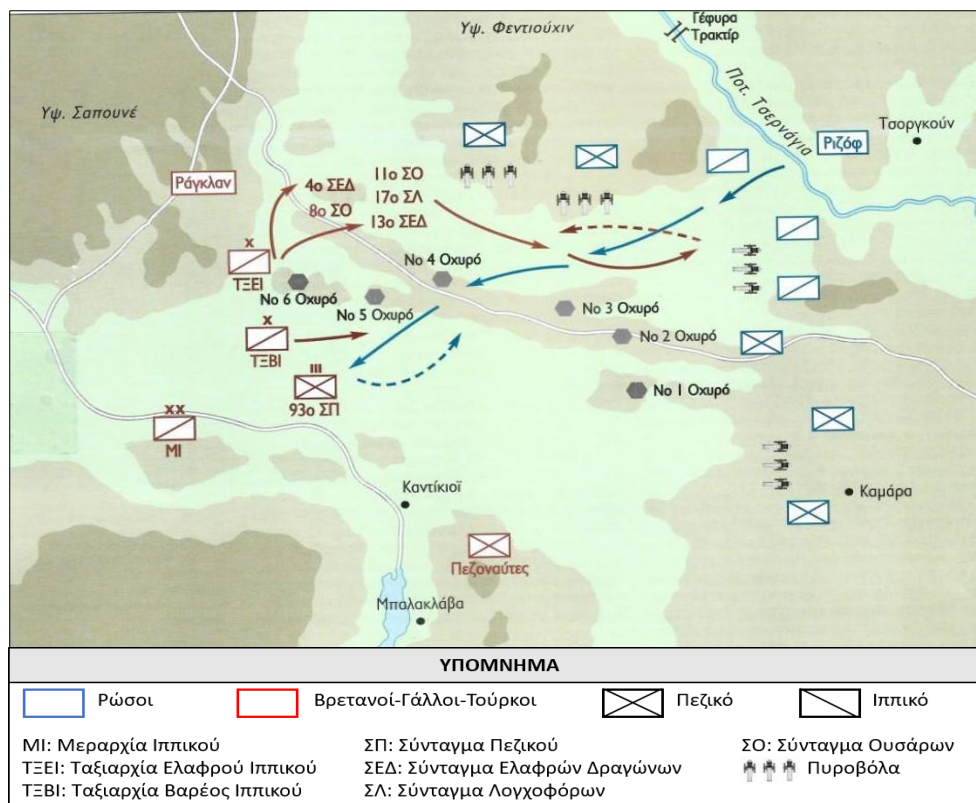
Πηγή: *Badem, 2010, σ. 102*

Χάρτης 5. Σχεδιάγραμμα της μάχης στον ποταμό Άλμα (20 Σεπτεμβρίου 1854)



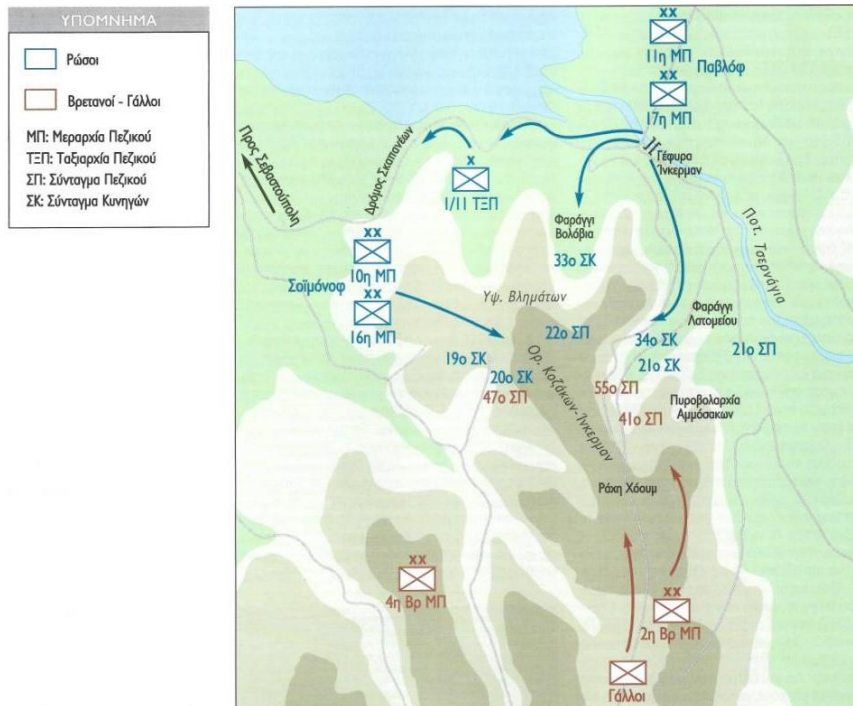
Πηγή: Περιοδικό Στρατιωτική Ιστορία, Σειρά Μεγάλες Μάχες, τ. 82

Χάρτης 6. Σχεδιάγραμμα της μάχης της Μπαλακλάβα (25 Οκτωβρίου 1854)



Πηγή: Περιοδικό Στρατιωτική Ιστορία, Σειρά Μεγάλες Μάχες, τ. 82

Χάρτης 7. Σχεδιάγραμμα της μάχης του Ίνκερμαν (5 Νοεμβρίου 1854)



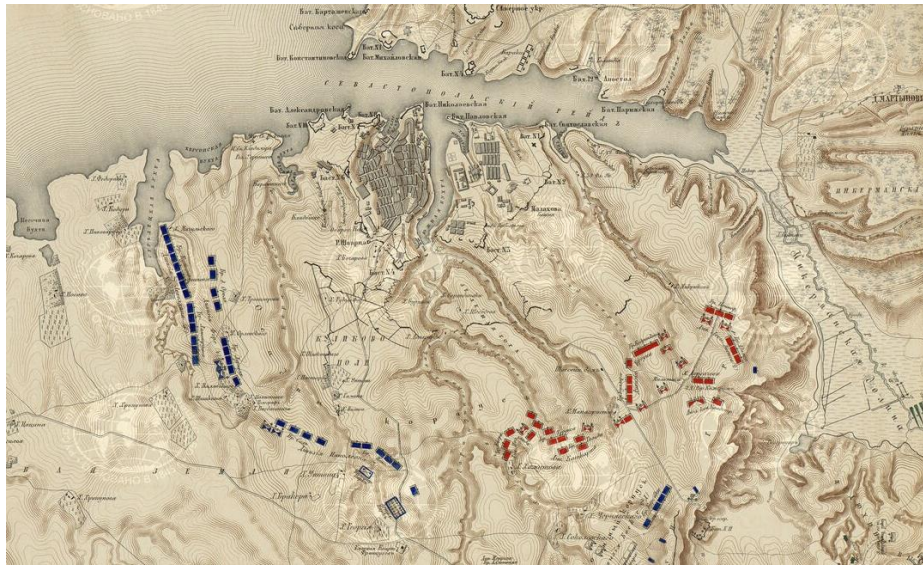
Πηγή: Περιοδικό Στρατιωτική Ιστορία, Σειρά Μεγάλες Μάχες, τ. 82

Χάρτης 8. Σχεδιάγραμμα της πολιορκίας της Σεβαστούπολης (1855)



Πηγή: Περιοδικό Στρατιωτική Ιστορία, Σειρά Μεγάλες Μάχες, τ. 82

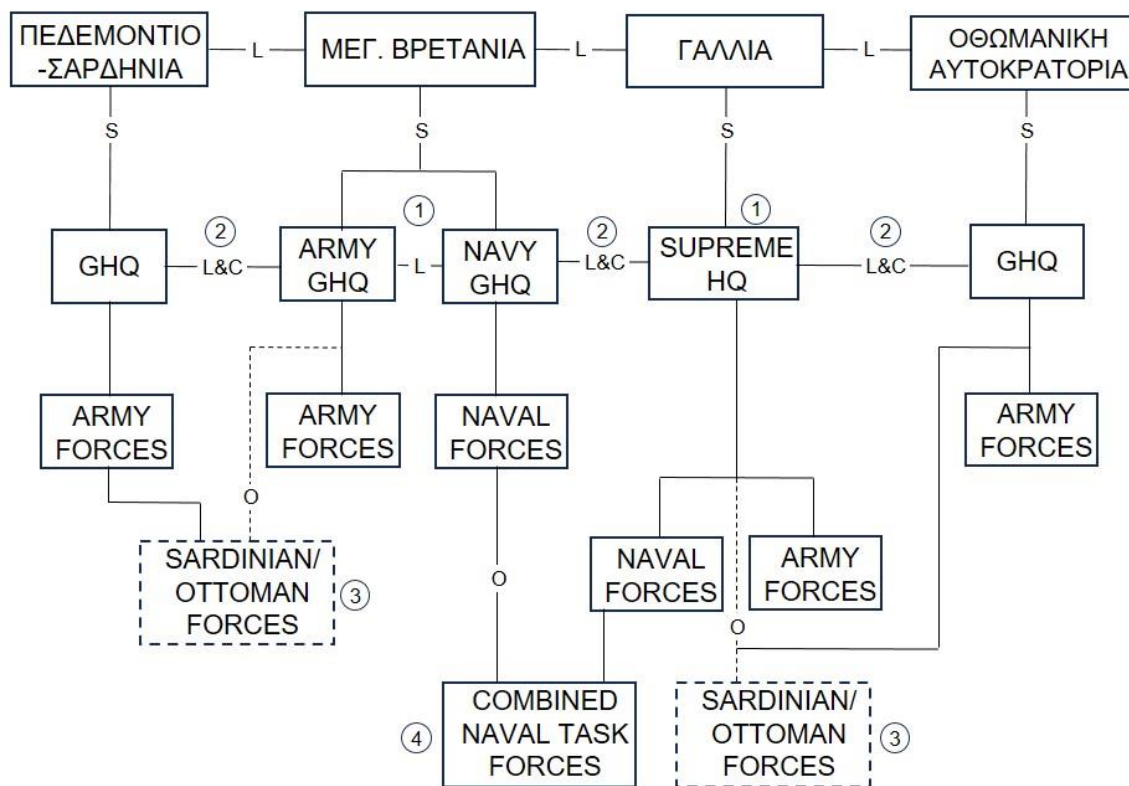
Χάρτης 9. Τοπογραφικός χάρτης της πολιορκίας της Σεβαστούπολης (1854), κατασκευασμένος το 1864 από τον Ρώσο αξιωματικό του μηχανικού Τοτλέμπεν



Πηγή: geoportal.rgo.ru

Παράρτημα «Β»

Οργανόγραμμα συμμαχικών δυνάμεων στην Κριμαία (1855)



ΥΠΟΜΝΗΜΑ

GHQ	GENERAL HEADQUARTERS COMMAND
— S —	STRATEGIC DIRECTION
— O —	OPERATIONAL CONTROL
— L —	LIAISON
— L&C —	LIAISON & COORDINATION

Σημειώσεις:

1. Οι Βρετανοί δεν είχαν διακλαδική διοίκηση. Αντιθέτως είχαν οι Γάλλοι, των οποίων ο Αρχηγός του Στρατού Ξηράς ήταν και ο διακλαδικός διοικητής στο πεδίο.
2. Δεν εφαρμόστηκε ποτέ κοινή διοίκηση, ούτε τοποθετήθηκε ενιαίος αρχιστράτηγος για το σύνολο των συμμαχικών δυνάμεων. Υπήρχε μόνο ανταλλαγή συνδέσμων και συντονισμός μεταξύ των αρχιστρατήγων των τεσσάρων συμμάχων
3. Το καθεστώς των δυνάμεων της Οθωμανικής αυτοκρατορίας και του Πεδεμόντιου – Σαρδηνίας ήταν ιδιαίτερο. Αν και διατηρούσαν την ανεξαρτησία τους, σπάνια λαμβανόταν υπόψη η γνώμη των αρχιστρατήγων τους και συχνά ο επιχειρησιακός έλεγχος των δυνάμεων αυτών μεταβιβαζόταν στους Γάλλους ή τους Άγγλους διοικητές.
4. Οι ναυτικές επιχειρήσεις αποτέλεσαν παράδειγμα συμμαχικής συνεργασίας, καθώς οι Άγγλοι και οι Γάλλοι ναύαρχοι ανέπτυξαν εξαιρετικές σχέσεις και δεν δίστασαν να θέσουν τις δυνάμεις τους υπό συμμαχική διοίκηση (Agnew, 1973, σ. 52).

Παράρτημα «Γ»
Φωτογραφικό υλικό

Ο Κριμαϊκός πόλεμος θεωρείται από πολλούς ο πρώτος πόλεμος στην ιστορία που καλύφθηκε φωτογραφικά. Οι γνωστότεροι φωτογράφοι που αποθανάτισαν με τον φακό τους την κατάσταση στο μέτωπο και επηρέασαν την κοινή γνώμη στις πατρίδες τους, ήταν οι Βρετανοί Ρότζερ Φέντον (1819-1869) και Τζέιμς Ρόμπερτσον (1813-1888), ο Ιταλοβρετανός Φελίς Μπεάτο (1832-1909) και ο Ούγγρος Κάρολ Σαθμάρι (1812-1887) (Gosgrove, 2014).

Εικόνα 1. Σύσκεψη των τριών αρχιστρατήγων των συμμάχων, το πρωινό της επίθεσης στον προμαχώνα «Μαμελόν» της Σεβαστούπολης (1855). Από αριστερά, ο Άγγλος λόρδος Ραγκλάν, ο Τούρκος Ομάρ πασάς και ο Γάλλος Στρατηγός Πελισιέ



Πηγή: www.loc.gov

Εικόνα 2. Ο λόρδος Ραγκλάν και ο Στρατηγός Πελισιέ, έξω από το στρατηγείο του πρώτου (1855)



Πηγή: www.loc.gov

Εικόνα 3. Ο λόρδος Κάρντιγκαν, διοικητής της βρετανικής Ελαφράς Ταξιαρχίας



Πηγή: www.rct.uk

Εικόνα 4. Ο Ρώσος αξιωματικός του μηχανικού Έντουαρντ Ιβάνοβιτς Τοτλέμπεν, βασικός πρωταγωνιστής της άμυνας της Σεβαστούπολης



Πηγή: sevastopol.su

Εικόνα 5. Η φωτογραφία έχει τίτλο «Η κοιλάδα της σκιάς του θανάτου» και απεικονίζει έναν δρόμο προς τη Σεβαστούπολη γεμάτο από οβίδες (Απρίλιος 1855)



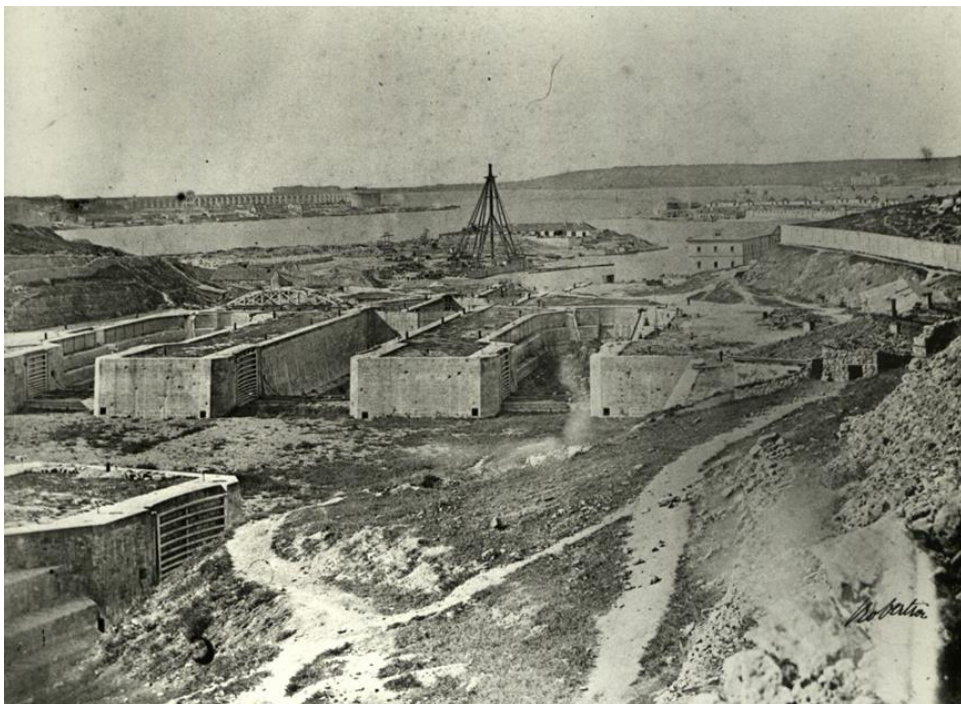
Πηγή: www.loc.gov

Εικόνα 6. Το λιμάνι της Μπαλακλάβα (1855)



Πηγή: www.loc.gov

Εικόνα 7. Άποψη του λιμένα της Σεβαστούπολης πριν την καταστροφή του (1855)



Πηγή: www.life.com

Εικόνα 8. Πυροβολαρχία στον προμαχώνα «Μαλακόφ» (1856)



Πηγή: www.life.com

Εικόνα 9. Ο Γάλλος Στρατηγός Μποσκέ δίνει διαταγές στους άνδρες του (1855)



Πηγή: www.loc.gov

Εικόνα 10. Γάλλοι και Βρετανοί στρατιώτες σε στιγμές χαλάρωσης (1855)



Πηγή: allthatsinteresting.com

Εικόνα 11. Ο Ισμαήλ πασάς με Τούρκους στρατιώτες (1855)



Πηγή: www.loc.gov

Εικόνα 12. Ακρωτηριασμένοι Βρετανοί στρατιώτες σε στρατιωτικό νοσοκομείο



Πηγή: www.rct.uk