

ΠΑΝΤΕΙΟΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

PANTEION UNIVERSITY OF SOCIAL AND POLITICAL SCIENCES



ΣΧΟΛΗ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΚΑΙ ΙΣΤΟΡΙΑΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

«ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΠΟΥΔΕΣ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ»

Στρατιωτική Ηγεσία σε Περίπτωση Κρίσεως: Η Περίπτωση του Πολέμου
στα Φώκλαντ (1982)

Military Leadership in Crisis Time: The Falklands War Case (1982)

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Κωνσταντίνος Πανταζής

Αθήνα, 2024

Τριμελής Επιτροπή

Κωνσταντίνος Κολιόπουλος, Καθηγητής Παντείου Πανεπιστημίου

Χαράλαμπος Παπασωτηρίου, Καθηγητής Παντείου Πανεπιστημίου

Γιώργος Ευαγγελόπουλος, Καθηγητής Παντείου Πανεπιστημίου



Copyright © Κωνσταντίνος Πανταζής, 2025

All rights reserved. Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος.

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

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

Στην οικογένεια μου.

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω όσους καθ' οιονδήποτε τρόπο συνέβαλαν στην εκπόνηση της παρούσας εργασίας. Αισθάνομαι την υποχρέωση και το καθήκον να απευθύνω θερμές ευχαριστίες στον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Κωνσταντίνο Κολιόπουλο, Καθηγητή του Τμήματος Διεθνών, Ευρωπαϊκών και Περιφερειακών Σπουδών του Παντείου Πανεπιστημίου, για την καθοδήγηση και τη στήριξη που μου παρείχε κατά τη διάρκεια της συγγραφής της παρούσας εργασίας. Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου για τη συνεχή και αμέριστη στήριξή της, καθώς και για τις ώρες που στέρησα την παρουσία μου από τον πολύτιμο οικογενειακό χρόνο.

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	7
Abstract.....	9
Εισαγωγή.....	11
Σκοπός.....	12
Προϋποθέσεις.....	13
Παράγοντες.....	14
Περί Ηγεσίας και Διοίκησης	16
Ορισμός Ηγεσίας	16
Ηγεσία και Ηγέτης	17
Προσεγγίσεις Ηγεσίας	18
Ορισμός Διοίκησης	21
Ορισμός Διοικητικής.....	22
Σχέση Ηγεσίας, Διοίκησης και Διοικητικής	23
Η Μετασχηματιστική Ηγεσία.....	24
Τα Θεμελιώδη Ηγετικά Χαρακτηριστικά	25
Ηγετικές Ικανότητες.....	27
Ηγεσία και Στρατιωτική Ηγεσία	28
Ο Στρατιωτικός Ηγέτης και το Σύστημα -Πλαίσιο στο Οποίο Δρα	30
Η Περιπτωσιολογική Μελέτη του Πολέμου στα Φώκλαντ	31
Ιστορική Αναδρομή του Πολέμου των Φώκλαντ	31
Η Στρατιωτική Ηγεσία της Αργεντινής σε Επίπεδο Λήψης Αποφάσεων	36
Η Περιορισμένη Πολεμική Κουλτούρα.....	37
Η Διαδικασία Λήψης Αποφάσεων Υπό το Αυταρχικό Καθεστώς της Αργεντινής.....	41
Η Ενδοϋπηρεσιακή Αντιπαλότητα	43
Το Στυλ Ηγεσίας του Ναυάρχου John “Sandy” Woodward στον Πόλεμο των Φώκλαντ	44
Συμπεράσματα.....	48
Επίλογος.....	52
Πηγές - Βιβλιογραφία	54
Πηγές.....	54

Βιβλιογραφία	54
Ελληνόγλωσση	54
Ξενόγλωσση	54
Παράρτημα «Α»	
Χάρτης των Φώκλαντ που Χρησιμοποιήθηκε από την 81 Βρετανική Πυροβολαρχία το 1982	57
Παράρτημα «Β»	
Βρετανοί Κομάντος Αναχωρούν από Καμπέρα τον Απρίλιο του 1982.....	58
Παράρτημα «Γ».....	
Το "Βασίλισσα Ελισσάβετ" αναχωρεί από Σαουθάμπτον με την 5 ^η Ταξιαρχία Πεζικού στις 12 Μαΐου 1982	59
Παράρτημα «Δ»	
Τηλεγράφημα του Στρατηγού MOORE προς Λονδίνο με το Οποίο Ανακοινώνει τη Νίκη στα Φώκλαντ στις 15 Ιουνίου 1982.....	60

Περίληψη

Η ηγεσία αποτελεί διαχρονικά την κινητήρια δύναμη ενός οργανισμού, από τις ένοπλες δυνάμεις μιας χώρας μέχρι την τελευταία επιχείρηση και ομάδα ανθρώπων που εργάζονται για την επίτευξη κοινού αποτελέσματος. Από τη δημιουργία των πρώτων κοινωνικών συνόλων και μέχρι τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο, η έννοια του ηγέτη ήταν συνυφασμένη με το συνδυασμό πολιτικών και στρατιωτικών ικανοτήτων στο πρόσωπο του αρχηγού του κράτους, αφού ο πόλεμος ήταν κατά βάση το εργαλείο επίτευξης των πολιτικών αντικειμενικών σκοπών της πόλης – κράτους, της αυτοκρατορίας και του εθνικού κράτους όπως είναι γνωστό σήμερα. Η τεχνολογική επανάσταση του 20ου αιώνα και η τεχνολογική εξέλιξη συνέβαλλαν στο διαχωρισμό της πολιτικής από τη στρατιωτική εξουσία, ενώ η τέχνη της ηγεσίας σταδιακά έγινε αντικείμενο εκμάθησης με σκοπό τη δημιουργία μικρότερων ή μεγαλύτερων ηγετών σε κάθε στρατιωτικό ή πολιτικό οργανισμό.

Η περίπτωση του πολέμου των Φώκλαντ μάς έχει διδάξει ότι οι στρατιωτικοί ηγέτες δεν δρουν απομονωμένοι από το περιβάλλον στο οποίο δρουν, αλλά ο μηχανισμός λήψης αποφάσεων της στρατιωτικής ηγεσίας επηρεάζεται σημαντικά από τις κοινωνικές συνθήκες και το πολιτικό σύστημα κάθε χώρας. Στο πλαίσιο αυτό, το αυταρχικό καθεστώς της Αργεντινής επέδρασε σημαντικά στην ήττα της Αργεντινής για την κυριαρχία επί των νησιών Φώκλαντ, καθώς η επικρατούσα κουλτούρα δεν επέτρεψε στις ένοπλες δυνάμεις να επιδείξουν στο πεδίο της μάχης το μέγιστο των δυνατοτήτων τους, αλλά παρέμειναν εγκλωβισμένες στις εσωτερικές παθογένειες του δικτατορικού καθεστώτος. Από την άλλη, η προσέγγιση (στυλ) ηγεσίας των στρατιωτικών ηγετών σε επιχειρησιακό επίπεδο έχει σημαντικότατο αντίκτυπο στην απόδοση των μονάδων στη διεξαγωγή των επιχειρήσεων, με το ναύαρχο John “Sandy” Woodward να αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα παραδοσιακού αυταρχικού ηγέτη. Μπορεί το τελικό αποτέλεσμα να ήταν νικητήριο για τους Βρετανούς, ωστόσο το κόστος για την επίτευξή του ήταν δυσανάλογα μεγάλο σε σχέση με αυτό που θα μπορούσε να έχει, λόγω των δυσχερειών στο συντονισμό των ναυτικών, αεροπορικών και χερσαίων επιχειρήσεων που προκάλεσε το στυλ ηγεσίας του Βρετανού ναυάρχου. Το δίδαγμα που πήρε ο βρετανικός στρατός ήταν ότι ο καλός τακτικός διοικητής στο πεδίο της μάχης δεν συνεπάγεται και έναν

εξίσου καλό διοικητή σε επιχειρησιακό επίπεδο, ιδιαίτερα στην περίπτωση των διακλαδικών επιχειρήσεων όπως αυτή του πολέμου των Φώκλαντ. Η ύπαρξη ενός μετασχηματιστικού διοικητή που θα καθορίσει το όραμά του για μια επιχείρηση και θα φροντίσει να το μεταλαμπαδεύσει στους υφιστάμενους διοικητές και στο επιτελείο του, με παράλληλη δυνατότητα πρωτοβουλίας κάθε διοικητή και επιτελή στο επίπεδό του βάσει των αρμοδιοτήτων του και στο πλαίσιο της αποστολής, αποτελούν σημεία - κλειδιά για μια επιτυχημένη επιχείρηση.

Military Leadership in Crisis Time: The Case of Falklands War (1982)

Konstantinos Pantazis

Abstract

Leadership has always been the driving force of an organization, from a country's armed forces to the latest business and team of people working to achieve a common result. From the creation of the first social groups until the Second World War, the concept of the leader was connected with the combination of political and military skills of the person of the head of state, since war was basically the tool for achieving the political objectives of the city-state, the empire and the nation state as it is known today. The technological revolution of the 20th century and the technological evolution contributed to the separation of political and military power, while the art of leadership gradually became a subject of learning, in order to create smaller or larger leaders in any military or political organization.

The case of the Falklands War has taught us that military leaders do not act in isolation from the environment in which they operate, but the decision-making mechanism of military leadership is significantly influenced by the social conditions and political system of each country. In this regard, the authoritarian regime of Argentina had a significant influence on Argentina's defeat for sovereignty over the Falkland Islands, as the prevailing culture did not allow the armed forces to demonstrate their full potential in the battlefield, but they remained trapped in the internal pathologies of the dictatorial regime. On the other hand, the leadership style of military leaders at the operational level has a major impact on the performance of the units in conducting operations, with Admiral John "Sandy" Woodward exemplifying a traditional authoritarian leader. The final result may have been victorious for the British, but the cost of achieving it was disproportionately high compared to what it could have been, due to the difficulties in coordinating naval, air and land operations caused by the British Admiral's leadership style. The lesson learned by the British Army was that a good tactical commander in the battlefield does not imply an equally good commander at the operational level, particularly in the case of joint operations such as the Falklands War. Having a transformative commander who will define his vision for an operation and will try to pass it on to his existing

commanders and staff are key points for a successful operation, while allowing each commander to initiate and staff at his level based on his responsibilities and within the framework of the mission.

Εισαγωγή

Την άνοιξη του 1982 έλαβε χώρα ο πόλεμος στα νησιά Φώκλαντ ανάμεσα στη Μ. Βρετανία και την Αργεντινή. Για πολλούς ο πόλεμος αυτός θεωρείται ο τελευταίος πόλεμος των αποικιών της Μ. Βρετανίας και κατέδειξε ότι η χώρα στην οποία στο παρελθόν «ο ήλιος δεν έδυε ποτέ» είχε ακόμα την πολιτική και στρατιωτική αντοχή να υπερασπιστεί μια αποικία της στο νότιο Ατλαντικό Ωκεανό, πολλές χιλιάδες χιλιόμετρα μακριά. Αφορμή για την έναρξη του πολέμου ήταν η παρουσία πενήντα Αργεντίνων εμπόρων στις 19 Μαρτίου 1982 στα νησιά της Νότιας Γεωργίας, οι οποίοι αρνήθηκαν να θεωρήσουν τα διαβατήριά τους και επήραν τη σημαία της Αργεντινής, ενέργεια η οποία θεωρήθηκε από τη Μ. Βρετανία εχθρική πράξη (IN, 2024). Στις 2 Απριλίου 1982 στρατιωτικές δυνάμεις της Αργεντινής πραγματοποίησαν αποβατική ενέργεια στις νήσους Φώκλαντ, ενώ η αντίδραση της Μ. Βρετανίας ήταν η αποστολή ναυτικής δύναμης και η ανακατάληψη των νησιών μετά από ένα πόλεμο που διήρκεσε 74 ημέρες σε θάλασσα, αέρα και ξηρά.

Οι απώλειες σε έμψυχο δυναμικό ανήλθαν σε 255 νεκρούς και 746 τραυματίες για τους Βρετανούς και σε 649 νεκρούς και 1068 τραυματίες για τους Αργεντινούς, ενώ παράλληλα 11.313 Αργεντινοί αιχμαλωτίστηκαν έναντι ενός Βρετανού. Για τη Μ. Βρετανία η επιχείρηση κόστισε 1,6 δισεκατομμύρια λίρες, ενώ οι απώλειες σε άψυχο υλικό ανήλθαν σε 6 βυθισμένα πλοία, 10 πλοία με σοβαρές ζημιές και 34 αεροσκάφη. Το πολεμικό ναυτικό της Αργεντινής έχασε ένα υποβρύχιο, ένα ελαφρύ καταδρομικό και 75 αεροσκάφη.

Σε στρατηγικό επίπεδο, η Μ. Βρετανία κατάφερε να διατηρήσει την κυριαρχία των νησιών Φώκλαντ, επιδεικνύοντας σε παγκόσμιο επίπεδο ότι μπορεί να υπερασπισθεί τις κτήσεις της ανά την υφήλιο, ενώ η πρωθυπουργός Μάργκαρετ Θάτσερ κατάφερε να αλλάξει το πολιτικό τοπίο υπέρ της σε μια περίοδο κατά την οποία η Μ. Βρετανία μαστίζονταν από μαζικές απεργιακές κινητοποιήσεις. Σύμφωνα με την εφημερίδα Καθημερινή, η βρετανική νίκη στα Φώκλαντ «αποτελεί προσωπική νίκη της «σιδηράς κυρίας» η οποία ακολούθησε μια πολιτική αδιαλλαξίας που βρήκε μεγάλη απήχηση στην κοινή γνώμη. Εκμεταλλευόμενη τη νίκη στα Φώκλαντ, η

Θάτσερ κατάφερε να εκτοξεύσει τη δημοτικότητά της στη χώρα και να κερδίσει τις εκλογές του Ιουνίου 1983» (Η ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ, 2023).

Σκοπός

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να διερευνήσει το ρόλο της στρατιωτικής ηγεσίας σε περίπτωση κρίσεως, τόσο σε θεωρητικό επίπεδο όσο και στην περίπτωση του πολέμου στα νησιά Φώκλαντ. Η διπλωματική εργασία περιλαμβάνει δύο μέρη και τέσσερα κεφάλαια. Στο Α' μέρος επιχειρείται να παρατεθεί μια θεωρητική προσέγγιση των εννοιών της ηγεσίας, της διοίκησης και του management, σε μια προσπάθεια να γίνουν διακριτές οι μεταξύ τους διαφορές και να γίνει αντιληπτό σε ποια περίπτωση ένας επικεφαλής είναι ηγέτης, διοικητής, manager ή όλα αυτά μαζί. Επιπλέον θα περιγραφεί η έννοια του ηγέτη και θα αναφερθούν οι λόγοι εμφάνισης της έννοιας της ηγεσίας ως τεχνική εκμάθησης ηγετικής συμπεριφοράς, κυρίως μετά τη λήξη του Β' Παγκοσμίου Πολέμου. Σε μια προσπάθεια να σκιαγραφηθούν οι λειτουργίες που επηρεάζουν τη συμπεριφορά ενός ηγέτη, θα αναλυθούν οι μορφές και τα συλλ ηγεσίας, τα ηγετικά χαρακτηριστικά που αφορούν στη διάθεση του ατόμου να ασκεί διοίκηση, το σύστημα στο οποίο δρα ο ηγέτης και οι επιρροές που δέχεται από αυτό, και τέλος, θα αναφερθούν οι διαφορές ανάμεσα στον ηγέτη μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού και στο στρατιωτικό ηγέτη, αφού ναι μεν οι επιχειρήσεις έχουν αντιγράψει και εξελίξει εν πολλοίς την τέχνη της ηγεσίας από τις ένοπλες δυνάμεις, τα κίνητρα ωστόσο που ωθούν τον ηγέτη μιας επιχείρησης για την επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος είναι εκ θεμελίων διαφορετικά από αυτά του στρατιωτικού ηγέτη.

Στο Β' Μέρος παρουσιάζεται η περίπτωση (case study) του πολέμου που έλαβε χώρα ανάμεσα στη Μ. Βρετανία και την Αργεντινή σε μια απομακρυσμένη γεωγραφική περιοχή στο νότιο Ατλαντικό για την κυριαρχία στα νησιά Φώκλαντ, σε μια προσπάθεια να αποκρυσταλλωθούν συμπεράσματα για το ρόλο της στρατιωτικής ηγεσίας στην έκβαση των επιχειρήσεων και στα αποτελέσματα του πολέμου. Αρχικά θα πραγματοποιηθεί μια ιστορική αναδρομή με σκοπό να γίνουν αντιληπτά τα στάδια της επιχείρησης, ενώ στη συνέχεια θα καταβληθεί προσπάθεια να αναλυθεί η πολιτική κατάσταση που επικρατούσε τη δεδομένη χρονική περίοδο εστιάζοντας στην περίπτωση της Αργεντινής, η οποία επηρέαζε τη διαδικασία λήψης απόφασης

σε στρατιωτικό επίπεδο και συνεπώς τις αποφάσεις που ελήφθησαν στο πεδίο της μάχης, καθώς και να εντοπισθεί αν και πώς η στάση και η συμπεριφορά ενός ηγέτη σε επιχειρησιακό επίπεδο διευκολύνει ή δυσχεραίνει κατά περίπτωση το έργο των υφισταμένων στο πεδίο της μάχης, εστιάζοντας στην περίπτωση του Βρετανού Ναυάρχου John “Sandy” Woodward.

Προϋποθέσεις

Στην προσπάθεια ανάλυσης του αντικειμένου της παρούσας διατριβής, ο γράφων στηρίχθηκε σε αριθμό προϋποθέσεων που θεωρούνται ως δεδομένα προκειμένου να χρησιμοποιηθούν ως πυλώνες ανάπτυξης του θέματος, όπως παρακάτω:

- Σύμφωνα με τη ρεαλιστική θεωρία των διεθνών σχέσεων, τα κράτη δρουν σε ένα άναρχο και ανταγωνιστικό διεθνές σύστημα, στο οποίο βασικός στόχος είναι η προάσπιση του εθνικού τους συμφέροντος, που είναι η επιβίωσή τους. Για το λόγο αυτό αυξάνουν την ισχύ τους με σκοπό την επίτευξη των στόχων τους.

- Επιπλέον, σύμφωνα με την παγίδα του Θουκυδίδη, όταν ένα κράτος αυξάνει την ισχύ του, τα γειτονικά κράτη αισθάνονται ανασφάλεια και συνεπώς αυξάνουν και αυτά με τη σειρά τους τη δική τους ισχύ. Αντίστοιχα, όταν η ισχύς ενός κράτους μειώνεται, το κενό ισχύος που δημιουργείται τείνει να καλυφθεί από την ισχύ άλλου κράτους.

- Η Μ. Βρετανία αποτέλεσε αποικιοκρατική δύναμη από τον 17ο έως τα μέσα του 20ου αιώνα. Στο πλαίσιο αυτό, απέκτησε μεγάλο αριθμό αποικιών, τις οποίες χρησιμοποιούσε για την άντληση πόρων προς όφελος της Μ. Βρετανίας.

- Η αποαποικιοποίηση που έλαβε χώρα από τις αρχές του 20ου αιώνα και μεγιστοποιήθηκε μετά το τέλος του Β΄ Παγκοσμίου Πολέμου, συνέβαλε στην μείωση της δυναμικής της εξωτερική πολιτικής της Μ. Βρετανίας ως μεγάλης αποικιοκρατικής δύναμης. Ωστόσο η διατήρηση της επιρροής και της κυριαρχίας επί των εναπομεινουσών κτήσεων της Μ. Βρετανίας, αποτελούσε ζήτημα τιμής για το θιγμένο γόητρο της χώρας. Συνεπώς, η ανάκτηση των νησιών Φώκλαντ από την εισβολή της Αργεντινής τον Απρίλιο του 1982 αποτέλεσε θέμα ύψιστης προτεραιότητας για την Πρωθυπουργό της Μ. Βρετανίας.

- Η Πρωθυπουργός Μάργκαρετ Θάτσερ, σφυρηλατημένη από το ισχυρό πρότυπο της Ουίνστον Τσώρτσιλ, δεν θα επέτρεπε την απώλεια των Φώκλαντ, καθώς

αυτό θα υποβάθμιζε περαιτέρω την ήδη δυσχερή πολιτική της θέση σε μια περίοδο κατά την οποία η χώρα μαστίζονταν από μαζικές απεργιακές κινητοποιήσεις. Προς όφελος της πολιτικής της επιβίωσης, θα έκανε το καλύτερο δυνατό για τη διατήρηση του γοήτρου της Μ. Βρετανίας.

Παράγοντες

Επιπλέον των προαναφερθέντων προϋποθέσεων, οι παράγοντες που λήφθηκαν υπόψη για την ανάδειξη και ανάλυση του θέματος έχουν όπως ακολούθως:

- Καταβλήθηκε προσπάθεια αναζήτησης ικανού αριθμού πηγών και βιβλιογραφίας με σκοπό τη σφαιρική ανάπτυξη του θέματος, τόσο για το θεωρητικό τμήμα της διατριβής, όσο και για την περιπτωσιολογική μελέτη του πολέμου των Φώκλαντ. Οι πηγές προέρχονται τόσο από τη βρετανική πλευρά, όσο και από την πλευρά της Αργεντινής για την κατά το δυνατόν αντικειμενική αποτύπωση απόψεων.

- Η Μ. Βρετανία, στο πλαίσιο της δυσχερούς οικονομικής κατάστασης στην οποία είχε περιέλθει στις αρχές της δεκαετίας του 1990, είχε προβεί σε αναθεώρηση των αμυντικών δαπανών με σκοπό την πραγματοποίηση περικοπών στον προϋπολογισμό των ενόπλων δυνάμεων. Συνεπώς είχε συμφωνηθεί η μείωση των μονάδων του πολεμικού ναυτικού και ειδικότερα η απόσυρση του ενός πέμπτου των αντιτορπιλικών και των φρεγατών, ενός αεροπλανοφόρου και δύο αμφίβιων πλοίων. Η Αργεντινή, αντιλαμβανόμενη τη μείωση της ναυτικής παρουσίας της Μ. Βρετανίας στην περιοχή του νότιου Ατλαντικού, δεν έχασαν την ευκαιρία να εισβάλουν στα Φώκλαντ.

- Τα πολιτικά συστήματα της Μ. Βρετανίας και της Αργεντινής ήταν εκ διαμέτρου αντίθετα. Η Μ. Βρετανία αποτελεί παράδειγμα δημοκρατικής χώρας, στην οποία λειτουργούν οι δημοκρατικοί θεσμοί. Οι ένοπλες δυνάμεις της χώρας είχαν τη δυνατότητα έκφρασης άποψης στο μέτρο του δυνατού, ενώ ενθαρρύνονταν η πρωτοβουλία των στρατιωτικών ηγετών στο πλαίσιο της αποστολής. Επιπλέον, λόγω του Ψυχρού Πολέμου, οι βρετανικές ένοπλες δυνάμεις εκπαιδεύονταν συνεχώς για την αντιμετώπιση αντιπάλου τόσο στην ανοιχτή θάλασσα, όσο και στον αέρα και την ξηρά. Στην αντίπερα όχθη, το αυταρχικό καθεστώς της χούντας της Αργεντινής, δεν επέτρεπε στους

στρατιωτικούς ηγέτες να εφαρμόζουν αντικειμενικά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Οι ένοπλες δυνάμεις της χώρας είχαν εμπειρία μόνο στην καταστολή εσωτερικών εξεγέρσεων και αναταραχών, αναλαμβάνοντας πρακτικά ρόλο αστυνομικού χαρακτήρα, ενώ η εκπαίδευσή τους υπολείπταν εμφανώς στη διεξαγωγή επιχειρήσεων με αντίπαλους στρατούς άλλων χωρών.

- Οι ΗΠΑ, ενώ ήταν σύμμαχος και με τις δύο χώρες, μπροστά στην αδιαλλαξία της κυβέρνησης της Αργεντινής να αποσύρει το στρατό της από τα Φώκλαντ, τελικά πήρε το μέρος της Μ. Βρετανίας, επιτρέποντάς της να χρησιμοποιήσει οπλικά συστήματα και δορυφορικές επικοινωνίες για τη διεξαγωγή των επιχειρήσεων, δίνοντάς της έτσι σαφές πλεονέκτημα.

Περί Ηγεσίας και Διοίκησης

Ορισμός Ηγεσίας

Στον καθημερινό τύπο αλλά και στην ακαδημαϊκή βιβλιογραφία πολλά έχουν γραφεί για την ηγεσία. Ωστόσο, παρά το πλήθος των γραπτών αναφορών για το συγκεκριμένο θέμα, η έννοια της ηγεσίας έχει αποδειχθεί πρόκληση τόσο για τους ερευνητές όσο και για τους επαγγελματίες που επιδιώκουν να κατανοήσουν τη φύση της, καθώς αποτελεί πολύπλοκο φαινόμενο. Η ηγεσία έχει απασχολήσει και συνεχίζει να απασχολεί την επιστημονική κοινότητα, εταιρείες και επιχειρήσεις, διότι είναι στοιχείο συνυφασμένο με τη λειτουργία ενός οργανισμού. Αποτελεί την καθοριστική συνιστώσα η οποία έχει σχέση με την επιτυχία ή την αποτυχία ενός οργανισμού ή μιας κοινωνικής οργάνωσης. Για τις επιχειρήσεις, η ηγεσία αποτελεί συστατικό στοιχείο που προσδιορίζει την απόδοση των εργαζομένων, την ανάπτυξή τους και τη συνολική αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Συνεπώς η έννοια της ηγεσίας έχει γίνει αντικείμενο μελετών και κοινωνικών ερευνών, αφού έχει αποδειχθεί ότι αποτελεί τον καταλύτη στη λειτουργία ενός συστήματος, είτε αυτό είναι μια υπηρεσία, μια εταιρεία ή μια επιχείρηση, είτε είναι οι ένοπλες δυνάμεις ενός κράτους.

Ιστορικά έχει περάσει πάνω από ένας αιώνας από τότε που η ηγεσία έγινε αντικείμενο ακαδημαϊκής διερεύνησης, με αποτέλεσμα την ανάπτυξη ανά εποχή διαφορετικών ορισμών της ηγεσίας. Σύμφωνα με τον W. Bennis «η ηγεσία είναι το πλέον ορατό καθημερινό φαινόμενο στη γη που έχουμε κατανοήσει ελάχιστα» (Μπουραντάς, 2005). Είναι αξιοσημείωτο ότι ο Rost είχε εντοπίσει περισσότερους από διακόσιους ορισμούς της ηγεσίας στο χρονικό διάστημα από το 1900 έως το 1990. Το περιεχόμενο των ορισμών ποικίλλει από δεκαετία σε δεκαετία, ανάλογα με την κοινωνική, οικονομική και πολιτική κατάσταση της κάθε εποχής¹.

Στο ανωτέρω πλαίσιο, σύμφωνα με τον Moore ηγεσία είναι «η ικανότητα του ηγέτη να επιβάλλει τη βούλησή του στους υφισταμένους του και να εμπνέει υπακοή, σεβασμό, πίστη και συνεργασία» (MOORE, 1927). Κατά τον Αϊζενχάουερ «Η

¹ Στις αρχές του 20ου αιώνα ο ορισμός της ηγεσίας είχε μια πιο αυταρχική έννοια, ενώ με το πέρασμα των ετών και την αποδοχή της ψυχολογίας ως στοιχείου επηρεασμού της απόδοσης των μελών ενός οργανισμού, ο ορισμός της ηγεσίας εμπλουτίστηκε με πιο διασταλτικούς όρους.

ηγεσία είναι η τέχνη να κάνεις κάποιον να κάνει κάτι που θέλεις, επειδή το θέλει και αυτός» (Πλουμής, 2021, σ. 259), ενώ κατά τον Τζον Φ. Κέννεντυ «η ηγεσία είναι να ξέρεις τον εαυτό σου, να έχεις ένα σαφές όραμα, να χτίζεις την εμπιστοσύνη ανάμεσα στους συναδέλφους, να ενεργείς αποτελεσματικά για την εκπλήρωση του ηγετικού σου δυναμικού». Σύμφωνα με τον Μιχαήλ Πλουμή «Ηγεσία είναι η τέχνη της έμπνευσης των άλλων, ώστε να σε ακολουθήσουν με ενθουσιασμό στην ανάληψη μιας ενέργειας για την επίτευξη ασυνήθιστων και ριψοκίνδυνων στόχων» (Πλουμής, 2021, σ. 259). Τέλος κατά τον Δημήτρη Μπουραντά «ως ηγεσία θα μπορούσε να ορισθεί 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).

Σύμφωνα με τον τελευταίο ορισμό διακρίνουμε τρία συστατικά στοιχεία της έννοιας της ηγεσίας. Το πρώτο είναι ο επηρεασμός της σκέψης ενός συνόλου με απώτερο στόχο την υλοποίηση συγκεκριμένων στόχων. Το δεύτερο στοιχείο είναι ότι οι άνθρωποι που δέχονται την επιρροή θέλουν οι ίδιοι από μόνοι τους, χωρίς την άσκηση πίεσης, και με προθυμία, να αποδώσουν στο μέγιστο δυνατό βαθμό για την επίτευξη των κοινών στόχων. Το τρίτο συστατικό στοιχείο είναι η ύπαρξη του ατόμου που θα ασκήσει αυτή την επιρροή σε ένα ορισμένο σύνολο ανθρώπων. Ηγέτης λοιπόν είναι η προσωπικότητα που εμπνέει ένα σύνολο ανθρώπων να δώσουν εθελοντικά και πρόθυμα τον καλύτερό τους εαυτό για να επιτύχουν συγκεκριμένο αποτέλεσμα. Συμπερασματικά, ηγέτης είναι αυτός που θα κερδίσει το μεράκι, τον εθελοντισμό, την εμπιστοσύνη, το πάθος, τη θέληση για κοινό όραμα, την αγάπη και την αμοιβαία συνεργασία ενός συνόλου ατόμων με σκοπό την επίτευξη στόχων για ένα καλύτερο μέλλον.

Ηγεσία και Ηγέτης

Στα ιστορικά κείμενα ο όρος της ηγεσίας δεν συναντάται μέχρι το τέλος του Β΄ Παγκοσμίου Πολέμου. Αντί αυτού, συναντούμε συχνά την έννοια του Ηγέτη. Σύμφωνα με τον Καραμπελιά, από την εμφάνιση των πρώτων κοινωνικών συνόλων (οικογένειες, φυλές, χωριά, πόλεις, αυτοκρατορίες), ο Ηγέτης υπήρξε μια ιδέα

συνυφασμένη άρρηκτα με τον πόλεμο. Ήταν το πρόσωπο που έφερε πολιτικές και στρατιωτικές ιδιότητες, το οποίο εμπλεκόταν σε πολεμικές συγκρούσεις και μάχες, σε μια μακριά περίοδο της ανθρώπινης ιστορίας κατά την οποία οι πόλεμοι είχαν ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα, το αποτέλεσμα των οποίων ήταν το σπουδαιότερο κριτήριο καταξίωσης του ηγέτη και παραμονής του στην εξουσία. Η τεχνολογική επανάσταση που έλαβε χώρα μετά το τέλος του Β΄ Παγκοσμίου Πολέμου, κυρίως στους τομείς της πληροφορίας, της επικοινωνίας και των οπλικών συστημάτων, είχε ως αποτέλεσμα τον «παραγκωνισμό» του ρόλου του ηγέτη καθώς ο πόλεμος μετατράπηκε από ανθρωποκεντρικός σε τεχνολογικός – γραφειοκρατικός (Καραμπελιάς, σ. 11). Η εμφάνιση δε της πυρηνικής τεχνολογίας και των πυρηνικών όπλων, κατέστησε εύκολα σαφές ότι σε έναν τέτοιο τύπο πολέμου δεν θα υπήρχαν ξεκάθαρα νικητές και ηττημένοι, ενώ οποιαδήποτε μορφή παγκόσμιου πολέμου θα είχε επιπτώσεις και για τους νικητές. Αποτέλεσμα των εν λόγω εξελίξεων ήταν ο διαχωρισμός της πολιτικής από τη στρατιωτική ηγεσία και η υποβάθμιση της τελευταίας, με την ίδρυση θεσμών (ΟΗΕ, ΝΑΤΟ κλπ) που σκοπό είχαν την προσπάθεια ελέγχου των πολεμικών συγκρούσεων, αφού το μάθημα που πήρε η ανθρωπότητα από το παράδειγμα του Χίτλερ, κατέστησε κατανοητό ότι οι παραδοσιακοί ηγέτες του παρελθόντος με επικίνδυνες και ενίοτε παρανοϊκές αντιλήψεις έπρεπε στο μέλλον να ελέγχονται και να αποτρέπεται οποιαδήποτε τέτοια βλέψη. Ενώ η έννοια του ηγέτη οπισθοχώρησε, αναδύθηκε η έννοια της ηγεσίας ως τεχνική που μπορεί να διδάσκεται σε στελέχη επιχειρήσεων, οργανισμών, ενόπλων δυνάμεων, σκοπό τη δημιουργία «ηγετών» σε διάφορα κλιμάκια της δομής των οργανισμών για την επίτευξη των βέλτιστων αποτελεσμάτων και στόχων τους. Σύμφωνα άλλωστε με τον Καραμπελιά, «η ηγεσία έχει όρια ενώ ο ηγέτης όχι» (Καραμπελιάς, σσ. 10-14).

Προσεγγίσεις Ηγεσίας

Με σκοπό να επιτύχουν την παρακίνηση των ανθρώπων προς ένα κοινό στόχο, οι ηγέτες εφαρμόζουν διαφορετικές προσεγγίσεις της ηγεσίας που ασκούν, ανάλογα με την προσωπικότητά τους αλλά και τις συνθήκες που επικρατούν. Άλλες φορές ηθελημένα και άλλες αθέλητα (υποσυνείδητα), τα συλ ηγεσίας που εφαρμόζονται έχουν πάντα κοινό γνώμονα τη διέγερση του προσωπικού προς το κοινό σκοπό. Διακρίνονται λοιπόν οι παρακάτω προσεγγίσεις ηγεσίας (Πλουμής, 2021):

- Ηγεσία με βάση το όραμα: Στην περίπτωση αυτή απαραίτητη προϋπόθεση είναι η ύπαρξη οράματος από πλευράς του ηγέτη. Με τον όρο όραμα νοείται «μια λογική και ταυτόχρονα ελκυστική εικόνα του μέλλοντος με κάποιο άμεσο ή έμμεσο σχόλιο σε σχέση με τους λόγους για τους οποίους απαιτείται αγώνας ώστε να δημιουργηθεί αυτό το μέλλον» (Λεμπέση, 2001). Το όραμα εξυπηρετεί κυρίως τρεις σκοπούς: αποσαφηνίζει τη γενική κατεύθυνση για την αλλαγή, παρακινεί τα άτομα να προβούν σε ενέργειες που οδηγούν προς τη σωστή κατεύθυνση και, τέλος, συντελεί στο συντονισμό των ενεργειών διαφορετικών ανθρώπων με ένα σημαντικά γρήγορο και αποτελεσματικό τρόπο. Η σημασία της αποσαφήνισης της κατεύθυνσης για την αλλαγή είναι προφανής καθόσον οι άνθρωποι κατά βάση διαφωνούν ως προς ποια κατεύθυνση πρέπει να ακολουθηθεί. Η ύπαρξη ενός ρεαλιστικού οράματος καθώς και των στρατηγικών που το υποστηρίζουν συμβάλλει στη διευθέτηση αυτού του θέματος. Επιπλέον το όραμα παρακινεί τα άτομα να δράσουν με τρόπο που δεν σχετίζεται με τα άμεσα προσωπικά τους συμφέροντα. Κατά τον ίδιο τρόπο το όραμα επιτυγχάνει την ευθυγράμμιση της πορείας του προσωπικού και το συντονισμό των ενεργειών που έχουν κίνητρα με αποτελεσματικό τρόπο².

- Υποστηρικτική ηγεσία: Στην προσέγγιση αυτή ο ηγέτης λειτουργεί ως σύμβουλος του προσωπικού του. Αναγνωρίζει ότι το προσωπικό χρειάζεται τη βοήθειά του για να βελτιώσει την απόδοσή του. Μέσω της συζήτησης δημιουργείται ένα κλίμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης που διευκολύνει τη διαδικασία της ανατροφοδότησης και της παροχής συμβουλών από τον ηγέτη για την επιτυχία του οργανισμού.

- Ηγεσία βασισμένη στις σχέσεις – Συνεργατικό Στυλ: Το συνεργατικό στυλ ηγεσίας βασίζεται στη δημιουργία σχέσεων, συνδέει τους ανθρώπους μεταξύ τους και δημιουργεί πνεύμα ομαδικότητας. Χαρακτηρίζεται από αμοιβαία εμπιστοσύνη, σεβασμό προς τις ιδέες των υφισταμένων και σκέψη για τα αισθήματα των υπαλλήλων. Εδώ ο ηγέτης προσπαθεί να γεφυρώσει τις σχέσεις

² Η αποδοχή ενός οράματος μπορεί να αποτελέσει σημαντική πνευματική και συναισθηματική πρόκληση καθόσον στο ανθρώπινο μυαλό γεννιέται μια σειρά ερωτημάτων του τύπου τι σημαίνει αυτό για μένα, για την προσωπική μου ζωή, για την υπηρεσία μου, τι θυσίες απαιτούνται κλπ.

του προσωπικού του με αντιμετώπιση των ρήξεων και δημιουργία κλίματος συνεργασίας. Είναι ανοικτός στο μοίρασμα των ιδεών και των συναισθημάτων και προσπαθεί να διατηρεί ένα κλίμα φιλικό και συναδελφικό στον οργανισμό³.

- Ηγεσία βασισμένη στη δημοκρατική διοίκηση – Δημοκρατικό ή συμμετοχικό στυλ ηγεσίας: Το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας βασίζεται στη στις δημοκρατικές αρχές και διαδικασίες που εφαρμόζει ο ηγέτης στους ανθρώπους τους οποίους ηγείται, όπως είναι η ίση συμμετοχή και ο αυτοκαθορισμός. Ο ηγέτης και οι υφιστάμενοι έχουν το ίδιο περίπου ποσοστό επιρροής στις δραστηριότητες και τη λήψη αποφάσεων, ενώ ο ηγέτης επιδεικνύει πλήρη εμπιστοσύνη στα μέλη του οργανισμού, τα οποία δεσμεύει μέσω της διαδικασίας της συμμετοχής. Οι αποφάσεις λαμβάνονται τηρώντας δημοκρατικές διαδικασίες, ενώ εφαρμόζονται οι αρχές της συναίνεσης και της πλειοψηφίας. Δυσχέρειες μπορούν να δημιουργηθούν όταν στο δημοκρατικό πλαίσιο οι συζητήσεις διαιωνίζονται χωρίς να υπάρχει τελικό αποτέλεσμα ή απόφαση, με αποτέλεσμα οι εξελίξεις να προσπερνούν τον οργανισμό.

- Ηγεσία βασισμένη στους στόχους – Κατευθυντικό στυλ ηγεσίας: Στην περίπτωση αυτή ο ηγέτης παρέχει στους υφισταμένους του κίνητρα για την επίτευξη στόχων σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον. Εφαρμόζει τον στενό έλεγχο στους εργαζόμενους, ενώ βασίζεται στις ανταμοιβές και τη δύναμη που διαθέτει εκ της θέσης του με σκοπό τον επηρεασμό της απόδοσης και της συμπεριφοράς του προσωπικού του. Ο ηγέτης θέτει υψηλά στάνταρντ αλλά ταυτόχρονα επιδεικνύει ανυπομονησία σε περίπτωση χαμηλής απόδοσης και αναλαμβάνει τον έλεγχο για την αντιμετώπιση δυσχερειών⁴. Βασικό στοιχείο της κατευθυντικής ηγεσίας είναι η καθοδήγηση και ο έλεγχος του προσωπικού, καθώς και η άσκηση εξουσίας. Ο ηγέτης αποφασίζει μόνος του και ελέγχει τους εργαζόμενους, με

³ Ο συνεργατικός ηγέτης εκτιμά τα συναισθήματα του προσωπικού του. Δίνει μικρότερη έμφαση στην ολοκλήρωση των καθηκόντων και στην επίτευξη των στόχων και μεγαλύτερη στις συναισθηματικές ανάγκες των υφισταμένων του. Επιδιώκει να τους κρατάει ευχαριστημένους και ευτυχημένους, δημιουργεί αρμονία και επιτυγχάνει το συντονισμό της ομάδας.

⁴ Αξιοσημείωτο είναι ότι στο στοχοθετικό στυλ ηγεσίας ο ηγέτης δεν δίνει συγκεκριμένες οδηγίες και αναμένει από τους υπαλλήλους του να γνωρίζουν τι πρέπει να κάνουν. Έτσι οι υφιστάμενοι αναγκάζονται να εικάζουν την πραγματική επιθυμία του ηγήτορα με αποτέλεσμα τη δυσχέρεια στην εξέλιξη του έργου.

σκοπό την αντιμετώπιση των προβλημάτων και την επίτευξη υψηλής απόδοσης.

- Ηγεσία βασισμένη στις διαταγές – Καταπιεστικό στυλ ηγεσίας: Στο εν λόγω στυλ ηγεσίας η δύναμη συγκεντρώνεται στον ηγέτη λόγω της θέσης που κατέχει⁵. Αν αμφισβητηθεί η εξουσία του το θεωρεί επίθεση στη δυνατότητά του να εξουσιάζει και αντιδρά με κατευθυντικό και εξαναγκαστικό τρόπο. Αποφασίζει μόνος του τί πρέπει να γίνει και διατάσσει την ομάδα πώς πρέπει να εκτελέσουν τη διαταγή του (Stewart, 1992). Υποτιμά τις δυνατότητες των υφισταμένων του και υποβαθμίζει την υπερηφάνειά τους. Τους θεωρεί μόνο ως εκτελεστές των εντολών του, τις οποίες πρέπει να υπακούσουν χωρίς το δικαίωμα γνώμης ή αναζήτησης διευκρινήσεων. Σε περίπτωση κωλυσιεργίας ή άρνησης εκτέλεσης των εντολών του, ο ηγέτης χρησιμοποιεί τις απειλές. Παρέχει στους υφισταμένους του ανταμοιβές με βάση την απόδοσή τους, ενώ τους υποστηρίζει μόνο όταν αυτοί επιτυγχάνουν τους ανατεθέντες στόχους. Δεν παρέχει ανατροφοδότηση στο προσωπικό του, ενώ εστιάζει στα λάθη του και όχι στις επιτυχίες.

Ορισμός Διοίκησης

Αν και η έννοια της Διοίκησης συνήθως συνδέεται με τις Ένοπλες Δυνάμεις, εντούτοις πολλές επιχειρήσεις του δημόσιου και ιδιωτικού δικαίου χρησιμοποιούν τον όρο Διοίκηση. Έτσι, ο επικεφαλής ενός νοσοκομείου είναι ο Διοικητής του νοσοκομείου, ο επικεφαλής της Δημόσιας Επιχείρησης Ηλεκτρισμού (ΔΕΗ) αποκαλείται Διοικητής της ΔΕΗ κλπ⁶.

Για τον αμερικανικό στρατό «η διοίκηση είναι μια συγκεκριμένη και νόμιμη ευθύνη ηγεσίας, μοναδική για το στρατό» (Army, 2006, pp. 2-3). Για τον ελληνικό στρατό, σύμφωνα με το Εγχειρίδιο Εκστρατείας 181-1 (Διοίκηση και Ηγεσία), «Διοίκηση είναι η νόμιμα ασκούμενη εξουσία από ένα άτομο προς τους υφισταμένους του, που πηγάζει από το βαθμό και τα καθήκοντα που του έχουν

⁵ Ο καταπιεστικός ηγέτης θεωρεί τον εαυτό του πηγή κάθε εξουσίας, ενώ κατευθύνει με τη γνωστή φράση «κάν'το γιατί το λέω εγώ».

⁶ Η ύπαρξη της έννοιας της Διοίκησης και του Διοικητή στους οργανισμούς πλην του Στρατού εξηγείται από το γεγονός ότι η δομή και οργάνωση πολλών επιχειρήσεων βασίστηκαν αρχικά στα στρατιωτικά πρότυπα, καθόσον ο στρατός αποτελεί ένα μοντέλο λειτουργίας και οργάνωσης που έχει δοκιμασθεί πολλαστές φορές στη πράξη και έχει αποδείξει την ορθότητα λειτουργίας σε συνθήκες μάχης.

ανατεθεί ή από τη θέση του. Η εξουσία αυτή συνοδεύεται από την ευθύνη του Διοικητή απέναντι στους ανώτερους και κατώτερους του να φέρει σε πέρας την αποστολή που του έχει ανατεθεί» (ΓΕΣ, 1988, σ. 2). Κατά τον Μιχαήλ Πλουμή, «Διοίκηση είναι η ικανότητα έκδοσης διαταγών και η επιβολή εξαναγκασμού, αν απαιτηθεί, από αυτόν που έχει τη νόμιμη εξουσία γι' αυτό, στο πλαίσιο της εκτέλεσης συγκεκριμένου έργου», ενώ συστατικά στοιχεία της διοίκησης αποτελούν η εξουσία, η ευθύνη, η αρμοδιότητα λήψης απόφασης και η ηγεσία (Πλουμής, 2021, σ. 259). Τέλος, ένας πιο ολοκληρωμένος ορισμός σύμφωνα με τον αμερικανικό στρατό είναι ότι «Διοίκηση είναι η εξουσία την οποία ένας διοικητής στρατιωτικής υπηρεσίας νομίμως ασκεί επί των υφισταμένων του, λόγω βαθμού ή λόγω ανάθεσης. Η διοίκηση περιλαμβάνει την ηγεσία, την εξουσία, την ευθύνη και την υποχρέωση για αποτελεσματική χρησιμοποίηση των διατιθέμενων πόρων και του σχεδιασμού της ανάπτυξης, της οργάνωσης, της διεύθυνσης, του συντονισμού και του ελέγχου των στρατιωτικών δυνάμεων για την εκτέλεση των αποστολών που ανατίθενται. Η διοίκηση περιλαμβάνει την ευθύνη για την ετοιμότητα των μονάδων, την υγεία, την καλή κατάσταση και την πειθαρχία του προσωπικού» (Δημητρούλης, 2015, σ. 81).

Ορισμός Διοικητικής (Management)

Πλέον των ορισμών της Ηγεσίας και της Διοίκησης, υφίσταται και ο ορισμός της Διοικητικής, που δεν είναι τίποτα άλλο από «την εργασία της σχεδίασης, οργάνωσης, συντονισμού, κατεύθυνσης και ελέγχου των ανθρώπων, των μέσων και των υλικών που διατίθενται, του χρόνου και των χρημάτων, για την επιτυχή εκτέλεση της συγκεκριμένης αποστολής» (ΓΕΣ, 1988)⁷. Σύμφωνα με τον Καραμπελιά, αφορμή για την εμφάνιση του management αποτέλεσαν η βιομηχανική επανάσταση και η αποικιοκρατία. Από τη μια πλευρά, η βιομηχανική επανάσταση είχε ως αποτέλεσμα τη συσσώρευση μεγάλου αριθμού ανθρώπων από την επαρχία στις πόλεις (αστυφιλία), με σκοπό να εργασθούν στα συνεχώς

⁷ Η Διοικητική συχνά συναντάται και ως management, με την έννοια του συνόλου των διαδικασιών που συντελούν στην ορθή λειτουργία ενός πολύπλοκου συστήματος προσώπων και τεχνολογιών, ενώ περιλαμβάνει τις λειτουργίες του σχεδιασμού, της κατάρτισης του προϋπολογισμού, την οργάνωση, στελέχωση, έλεγχο και την επίλυση προβλημάτων (Πλουμής, 2021, σ. 293).

αναδυόμενα εργοστάσια⁸. Συνεπώς, οι επικεφαλής έπρεπε να συντονίσουν ένα μεγάλο αριθμό ατόμων διαφορετικής καταγωγής, τάξης και μόρφωσης, ώστε να επιτύχουν το μέγιστο της απόδοσής τους για την επίτευξη των στόχων των εκάστοτε εταιρειών. Από την άλλη πλευρά, η πολυπλοκότητα της αποικιοκρατίας για τις μεγάλες χώρες της εποχής (Αγγλία, Γαλλία, Ολλανδία κλπ), οι οποίες έπρεπε να διαχειριστούν μια πολυσύνθετη διαδικασία διοίκησης ανθρώπων διαφορετικών φυλών του μεγάλου αριθμού των αποικιών, διακίνησης πρώτων υλών, μετακίνησης και εγκατάστασης δικών τους ανθρώπων (οι λεγόμενοι επιβλέποντες) στις αποικιοκρατούμενες χώρες για την επιστασία των εργασιών και την εγκαθίδρυση διαδικασιών ασφαλείας, δημιούργησε την ανάγκη για την εισαγωγή της έννοιας του διαχειριστή/manager των ανθρώπινων και υλικών πόρων προς όφελος της μητέρας πατρίδας.

Σχέση Ηγεσίας, Διοίκησης και Διοικητικής

Πολλοί ερευνητές θεωρούν ότι η ηγεσία εμπεριέχει την έννοια της διοίκησης και της διοικητικής, ενώ άλλοι πιστεύουν ότι η διοίκηση συμπεριλαμβάνει την έννοια της ηγεσίας και της διοικητικής. Σύμφωνα με τον Μπουραντά, η ηγεσία είναι μια σχέση επιρροής μεταξύ ανθρώπων, και ως εκ τούτου απαιτείται να γίνει αντιληπτή η έννοια της δύναμης και της εξουσίας που χρησιμοποιεί ο ηγέτης προκειμένου να επηρεάσει το προσωπικό που ηγείται. Συνεπώς, η ηγεσία είναι μια λειτουργία, ενώ τα εργαλεία που χρησιμοποιεί ο ηγέτης για την άσκησή της είναι η εξουσία και η δύναμη, τα οποία αποτελούν στοιχεία της διοίκησης σύμφωνα με τον ορισμό αυτής (Μπουραντάς, 2005, σσ. 199-200).

Από την άλλη πλευρά, σύμφωνα με τον ορισμούς της διοίκησης που δόθηκαν παραπάνω, προκύπτει ότι η διοίκηση αποτελεί την υπεύθυνη θέση για τη νόμιμη άσκηση της εξουσίας, με την ηγεσία και τη διεύθυνση να συμπληρώνουν τη διοίκηση. Επιπλέον, στους ορισμούς διακρίνονται καθαρά και οι αρμοδιότητες του διευθυντή (manager), όπως η χρησιμοποίηση των διατιθέμενων πόρων, ο σχεδιασμός της ανάπτυξης, της οργάνωσης, της διεύθυνσης, του συντονισμού και του ελέγχου (Δημητρούλης, 2015, σ. 81).

⁸ Από την αγροτική παραγωγή όπου τα έσοδα ήταν ελάχιστα και πολλές φορές οι καθημερινές συναλλαγές είχαν τη μορφή ανταλλαγής είδος με είδος (πχ. πατάτες αντί ελαιόλαδου), η νέα μορφή εργασίας έφερε στην πραγματικότητα την έννοια του μισθού ως μέσου συναλλαγής και επιβίωσης.

Όπως και να έχει, είτε δηλαδή η ηγεσία συμπεριλαμβάνει τη διοίκηση είτε το αντίστροφο (η διοικητική σίγουρα είναι στοιχείο και των δύο εννοιών), διαπιστώνεται ότι οι δύο έννοιες είναι στενά συνδεδεμένες. Ίσως θα μπορούσε να ειπωθεί ότι μια ειδοποιός διαφορά θα μπορούσε να είναι ότι η ηγεσία εμπεριέχει την έννοια της παρακίνησης των ατόμων ενός οργανισμού μέσω της έμπνευσης που εμφυσά ο ηγέτης στους υφισταμένους του, ενώ η διοίκηση είναι μια πιο τυπολατρική και τυποποιημένη διαδικασία παρακίνησης του προσωπικού. Γι' αυτό το λόγο επικρατεί η άποψη ότι ένας καλός διοικητής δεν είναι κατ' ανάγκη και ένας επιτυχημένος ηγέτης⁹.

Η Μετασχηματιστική Ηγεσία

Μια δημοφιλής προσέγγιση όσον αφορά την ηγεσία, είναι η μετασχηματιστική ηγεσία. Σύμφωνα με τον Bryman, η μετασχηματιστική ηγεσία αποτελεί μοντέλο της νέας ηγεσίας, η οποία δίνει έμφαση στα συναισθηματικά και χαρισματικά στοιχεία της ηγεσίας (BRYMAN, 1992). Η θέληση για εσωτερική παρακίνηση και βελτίωση των συνεργατών του ηγέτη είναι το στοιχείο έχει καταστήσει τη μετασχηματιστική ηγεσία εξαιρετικά δημοφιλή.

Συνεπώς, η μετασχηματιστική ηγεσία είναι η διεργασία της αλλαγής και μεταμόρφωσης των ανθρώπων. Εστιάζει σε αξίες και συναισθήματα, στην ηθική και τα πρότυπα καθώς και στους στόχους με μακροπρόθεσμο ορίζοντα. Εμπεριέχει την αξιολόγηση των κινήτρων των υφισταμένων, την επίλυση των προβλημάτων και αναγκών αυτών καθώς και την μεταχείρισή τους ως ολοκληρωμένες οντότητες. Η μετασχηματιστική ηγεσία αποτελεί μία εξαιρετική μορφή επιρροής που δραστηριοποιεί τους υφιστάμενους να πετύχουν πιο πολλά από αυτά που συνήθως αναμένονται. Είναι μία διαδικασία που εμπεριέχει την διορατική και την χαρισματική ηγεσία.

Σύμφωνα με τον Peter G. Northouse «η μετασχηματιστική ηγεσία είναι η διαδικασία μέσω της οποίας ένα άτομο δεσμεύεται από κοινού με άλλους και δημιουργεί ένα σύνδεσμο με αυτούς, γεγονός που παροτρύνει και τονώνει το ηθικό, τόσο του ηγέτη όσο και του υφισταμένου» (Northouse, 2019, σ. 164). Ο μετασχηματιστικός ηγέτης φροντίζει ώστε να εκπληρωθούν οι ανάγκες των

⁹ Το σίγουρο είναι ότι και στις δύο εκφάνσεις περιλαμβάνεται το «άχαρο» κομμάτι του συντονισμού (management) της διαδικασίας της παρακίνησης των ατόμων προς την επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος.

υφισταμένων, επιδεικνύει ενδιαφέρον και παρακινεί αυτούς ώστε να εκδηλωθεί το σύνολο των δυνατοτήτων τους. Η ευκαμψία της μετασχηματιστικής ηγεσίας έχει τη δυνατότητα να περιλάβει στους κόλπους της τις νέες αντιλήψεις και ιδέες για τον τρόπο άσκησης της ηγεσίας, «όπως τη χαρισματική, την ιδεαλιστική, την εμπυχωτική και την κατευθυνόμενη από αξίες και αλλαγές ηγεσία» (Δημητρούλης, 2015)¹⁰. Ο Burns (1978) προβάλλει ως χαρακτηριστικό παράδειγμα μετασχηματιστικού ηγέτη τον Μαχάτμα Γκάντι, ο οποίος αναπτέρωσε τις ελπίδες των συμπατριωτών του στην Ινδία για βελτίωση των συνθηκών ζωής τους, εξασκώντας τους θετική επιρροή, ενώ μέσα από την διαδικασία αυτή, βελτιώθηκε και ο ίδιος.

Τα Θεμελιώδη Ηγετικά Χαρακτηριστικά

Σύμφωνα με τις βιβλιογραφικές αναφορές και τεκμηριωμένες ερευνητικές εργασίες, τα χαρακτηριστικά του ηγέτη διακρίνονται σε δύο βασικές κατηγορίες, στα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας σχετικά με τη διάθεση του ατόμου να ασκήσει ηγεσία και στα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας που αφορούν περισσότερο στο χαρακτήρα της ηγετικής συμπεριφοράς και λιγότερο στο περιεχόμενό της (Μπουραντάς, 2005, σσ. 252-259):

- Χαρακτηριστικά Προσωπικότητας Ηγέτη με Διάθεση να Ασκήσει Ηγεσία

- ✓ **Ανάγκη για Επιτεύγματα/όραμα:** Η ανάγκη για επιτεύγματα πηγάζει από την εσωτερική τάση του ατόμου να επιτύχει σημαντικούς στόχους. Βασική προϋπόθεση είναι οι στόχοι αυτοί να τυγχάνουν ευρύτερης αποδοχής από τους «άλλους» αλλά και από το ίδιο το άτομο. Ο ηγέτης ενεργεί στο πλαίσιο ιδανικών και υψηλών προσδοκιών στις οποίες πιστεύει και που προσπαθεί να κάνει πραγματικότητα μέσω της άσκησης ηγεσίας¹¹.

¹⁰ Συνεπώς, η μετασχηματιστική ηγεσία δίνει έμφαση στο βαθμό ικανότητας και διάθεσης του ηγέτη για σύλληψη, σχεδίαση και υλοποίηση σημαντικών αλλαγών -τομών στην ιεράρχηση των στόχων, στη στρατηγική, στις υπάρχουσες δομές και κουλτούρα, στις σχέσεις και τον τρόπο επικοινωνίας με υφιστάμενους για την προσαρμογή σε ένα ταχέως εξελισσόμενο περιβάλλον από τεχνολογικής και κοινωνικής άποψης, καθώς και σε μια δυναμική πορεία βελτίωσης του οργανισμού.

¹¹Θα μπορούσε να ειπωθεί ότι πρόκειται για την αίσθηση της αποστολής για ένα όραμα η επίτευξη του οποίου θα επιφέρει ένα καλύτερο μέλλον για τον κόσμο και τον οργανισμό.

✓ **Ανάγκη για Αυτοεκτίμηση – Αναγνώριση:** Η ανάγκη για αυτοεκτίμηση επηρεάζει θετικά τη διάθεση του ατόμου να ασκήσει ηγεσία. Η αναγνώριση που λαμβάνει από τους συναδέλφους, αλλά και η ευχαρίστηση που αντλεί το άτομο από την αίσθηση της προσφοράς, αποτελεί κίνητρο για διάκριση, επαγγελματική εξέλιξη και καταξίωση, την επιτυχία και την ανάγκη για σκληρή δουλειά.

✓ **Πίστη και Δέσμευση σε Αξίες:** Το αξιακό σύστημα στο οποίο πιστεύει ένας ηγέτης αποτελεί κινητήριο δύναμη για την ανάγκη να τις μετατρέψει σε πραγματικότητα. Οι αξίες θεωρούνται το ιδεολογικό υπόβαθρο που αποδίδουν σε μια ηγετική φυσιογνωμία αξιοπιστία, γνησιότητα, συνέπεια και αυθεντικότητα, ενώ η αποδοχή των αξιών αυτών από τους συναδέλφους είναι σημείο κλειδί για να ακολουθήσουν τον ηγέτη στη εκπλήρωση του οράματός του¹². Απαραίτητη προϋπόθεση για την ορθή άσκηση της ηγεσίας είναι ότι ο ηγέτης πρέπει να διαθέτει ξεκάθαρες αξίες και στόχους για την εικόνα που θέλει να έχουν οι άλλοι γι' αυτόν, το είδος των στόχων που θέλει να πετύχει, τις προτεραιότητές του κλπ.

✓ **Ανάγκη για Δύναμη και Επιρροή:** Τα άτομα που επιθυμούν να ασκούν ηγεσία διακρίνονται συνήθως από την ανάγκη να ασκούν δύναμη και επιρροή σε άλλους ανθρώπους, με απώτερο σκοπό την επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος προς όφελος όλων.

- **Χαρακτηριστικά Ηγετικής Συμπεριφοράς**

✓ **Αυτοπεποίθηση — Θάρρος — Κουράγιο:** Ο ηγέτης, στο δρόμο που χαράσσει για ένα καλύτερο αύριο, θα συναντήσει δυσκολίες, αμφισβητήσεις, αντιπαλότητες, αρνήσεις κλπ. Η αυτοπεποίθηση, η ψυχραιμία, η ψυχική αντοχή και το πείσμα στο στόχο που έχει θέσει είναι απαραίτητα στοιχεία για την επιτυχία. Το θάρρος της γνώμης του αλλά και η ανάληψη ευθυνών όποτε απαιτείται αποτελούν συστατικά στοιχεία για την αντιμετώπιση των πολλαπλών προκλήσεων, ενώ το κουράγιο και η επιμονή θα τον βοηθήσουν να ανακάμψει σε περίπτωση προσωρινών αποτυχιών και να συνεχίσει στο δύσκολο δρόμο της αλλαγής.

¹² Ένα σύνολο αξιών περιλαμβάνει ανθρώπινες και ηθικές αξίες όπως η εντιμότητα, η ακεραιότητα, η αξιοπρέπεια, η διαφάνεια στις διαδικασίες, η δικαιοσύνη κλπ.

✓ Εστίαση — Επιμονή — Πειθαρχία: Καθόσον η έννοια της ηγεσίας είναι συνυφασμένη με το όραμα, τους στόχους και τις υψηλές προσδοκίες, η προσπάθεια για την επίτευξή τους κάποιες φορές σκοντάφτει σε εμπόδια. Αυτό μπορεί να προκαλέσει απογοήτευση, σκέψη για εγκατάλειψη της προσπάθειας και απαισιοδοξία. Η εστίαση στο στόχο και η επιμονή σε ένα πλαίσιο πειθαρχίας ως χαρακτηριστικά του ηγέτη θα συντελέσουν στη διατήρηση της απαιτούμενης δυναμικής¹³.

Ηγετικές Ικανότητες

Για την αποτελεσματική άσκηση της ηγεσίας είναι απαραίτητη η ύπαρξη αριθμού ικανοτήτων που θα επιτρέψουν στον ηγέτη αφενός να επηρεάζει τους συνεργάτες του αφετέρου να κατανοεί τόσο το περιβάλλον στο οποίο ενεργεί όσο και τον εαυτό του και τις εσωτερικές του παρορμήσεις (Μπουραντάς, 2005, σσ. 259-263):

- Η Ικανότητα Δημιουργικής Λήψης Αποφάσεων και Επίλυσης Προβλημάτων: Η ικανότητα αυτή συνίσταται στη δυνατότητα του ηγέτη να αντιλαμβάνεται το πρόβλημα, όποτε αυτό υπάρχει, και να μπορεί να σκέφτεται εναλλακτικές λύσεις και να επιλέγει την ορθότερη ανάλογα με τις επικρατούσες συνθήκες και στον κατάλληλο χρόνο.

- Η Συστημική Σκέψη: Η συστημική σκέψη είναι μια προσπάθεια σύνθεσης των διαφόρων όψεων της πραγματικότητας, μέσα από μια σφαιρική, σχεσιακή αντίληψη του κόσμου. Είναι ένας σύνθετος τρόπος συλλογισμού, που σημαίνει ότι τα πράγματα γίνονται καλύτερα αντιληπτά τοποθετώντας τα μαζί, παρά χωρίζοντάς τα. Ο ηγέτης χρησιμοποιεί αυτό το μοντέλο για να ερμηνεύσει τα γεγονότα. Πρόκειται για μια συνθετική διαδικασία για την ορθή λήψη αποφάσεων.

- Η Συναισθηματική Νοημοσύνη: Η συναισθηματική νοημοσύνη¹⁴ είναι η ικανότητα του ηγέτη να αναγνωρίζει τα δικά του συναισθήματα καθώς και των άλλων και να χρησιμοποιούν τη συναισθηματική πληροφορία ως οδηγό

¹³ Η εκλογή σκοπού και εμμονή εις αυτόν αποτελεί σημαντική αρχή της οργάνωσης για μάχη του ηγέτη, που θα του επιτρέψει την ολοκλήρωση της προσπάθειας.

¹⁴ Ονομάζεται και συναισθηματικό πηλίκιο.

σκέψης και συμπεριφοράς. Περιλαμβάνει αριθμό ικανοτήτων όπως η αυτορρύθμιση, ο αυτοέλεγχος και η ενσυναίσθηση.

- Η Ικανότητα Επικοινωνίας: Η επιτυχημένη επικοινωνία προϋποθέτει την ύπαρξη του πομπού, του μηνύματος και του δέκτη. Η ικανότητα του ηγέτη να εκπέμπει τα μηνύματά του στους συνεργάτες του αλλά και να λαμβάνει τα δικά τους μηνύματα είναι συστατικό στοιχείο για την επιτυχημένη άσκηση επιρροής ως στοιχείο της ηγεσίας.

- Η Αυτοεπίγνωση: Η γνώση του εαυτού, των στοιχείων του χαρακτήρα, των αδυναμιών και των ισχυρών σημείων, καθώς και των εσωτερικών αναγκών του ηγέτη είναι προϋπόθεση για τη βελτίωση και την εξέλιξή του. Είναι απαραίτητη για τη λήψη ορθών αποφάσεων και επιλογών.

- Η Αυτορρύθμιση: Είναι η ικανότητα ελέγχου των συναισθηματικών αντιδράσεων του ατόμου, ο επονομαζόμενος αυτοέλεγχος. Αν ο ηγέτης μπορεί να διαχειριστεί τις συναισθηματικές εκρήξεις του, τότε διαθέτει την απαιτούμενη συνταγή για την επιτυχία.

- Η Ενσυναίσθηση: «Είναι η συναισθηματική ταύτιση με έναν άλλο άνθρωπο, η αναγνώριση και κατανόηση της θέσης, του συναισθήματος, των σκέψεων ή της κατάστασης κάποιου άλλου ανθρώπου» (Κουννιούσης, 2022). Αυτός που χρησιμοποιεί την ενσυναίσθηση μπορεί να αναγνωρίσει, να αντιληφθεί και να αισθανθεί αυτό που αισθάνεται ένας άλλος άνθρωπος, να δει τον κόσμο με τα μάτια του άλλου. Αυτό δεν σημαίνει ότι θα συμφωνήσει μαζί του, αλλά θα κατανοήσει τις απόψεις του άλλου ατόμου καλύτερα.

Ηγεσία και Στρατιωτική Ηγεσία

Ο όρος ηγεσία εμπεριέχει το στοιχείο της ηθικής διάστασης, με την κατανόηση του όρου να είναι ελλιπής χωρίς την κατανόηση της συλλογιστικής της ηθικής. Σύμφωνα με τους Κανούνγκο και Μεντόνκα, «χωρίς τη μελέτη της ηθικής, η κατανόηση της ηγεσίας είναι ατελής: Οι ηθικές αξίες παίρνουν μέρος πάντα στην ηγεσία, ανεξάρτητα από το αν οι ηγέτες έχουν σαφή επίγνωση του γεγονότος»

(Bass, 2008)¹⁵.

Η διαφορά του ηγέτη μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού και του στρατιωτικού ηγέτη είναι ότι ο δεύτερος έχει λάβει την εξουσιοδότηση από την Πολιτεία να οδηγήσει τους νέους στη μάχη, αν αυτό κριθεί απαραίτητο. Η εξουσιοδότηση αυτή δεν παρέχεται σε κανέναν άλλο ηγέτη, διότι ο σκοπός της είναι το ιδανικό της υπεράσπισης της ύπαρξης της ίδιας της Πολιτείας. Αυτόματα η αποστολή του στρατιωτικού ηγέτη καθίσταται ιδιαίτερα υψηλή, ενώ επίσης η εμπιστοσύνη με την οποία περιβάλλεται από την Πατρίδα αποτελεί σπουδαιότατο προνόμιο (Δημητρούλης, 2015). Οι στόχοι ενός στρατιωτικού ηγέτη δεν είναι η αύξηση των πωλήσεων και των κερδών του οργανισμού του, αλλά η υπεράσπιση της εδαφικής ακεραιότητας και εθνικής ανεξαρτησίας της πατρίδας, η εξασφάλιση του αισθήματος ασφάλειας των πολιτών της και η απρόσκοπτη λειτουργία των δομών και υπηρεσιών του κράτους, στις οποίες εντάσσονται και οι λοιπές επιχειρήσεις, υπηρεσίες και οργανισμοί του κράτους¹⁶. Αυτό δεν σημαίνει ότι απαιτείται να διεξαχθεί πόλεμος προκειμένου ο στρατιωτικός ηγέτης να αποδείξει ότι κάνει σωστά τη δουλειά του. Η μη διεξαγωγή πολέμου και η διατήρηση της ειρήνης μέσω της αποτροπής είναι αρκετά για να μπορέσει η κοινωνία να επιδίεται στις καθημερινές της δραστηριότητες μέσα σε ένα ασφαλές περιβάλλον.

Για να διατηρείται όμως αυτό το περιβάλλον ασφάλειας, αποτελεί ευθύνη του Στρατιωτικού ηγέτη η εκτέλεση ενός λεπτού και πολύ σοβαρού έργου: η ενδυνάμωση του σώματος, η σφυρηλάτηση του πνεύματος και η εμπύχωση του του μόνιμου και έφεδρου στρατιωτικού προσωπικού. Το εν λόγω έργο απαιτεί ειδική προετοιμασία και ικανότητα. Πρόκειται για τη δημιουργία επαφής από πλευράς του στρατιωτικού ηγέτη με την καρδιά και την ψυχή των στελεχών και στρατευμένων

¹⁵ Τα ηθικά πρότυπα είναι διαφορετικά ανά τις εποχές και από κοινωνία και κοινωνία, ενώ οι ηθικές αξίες περιλαμβάνουν κανόνες και αρχές τις οποίες οι ηγέτες εφαρμόζουν ώστε να ξεχωρίζουν το σωστό από το λάθος.

¹⁶ Συνεπώς, για να μπορεί ο ηγέτης μιας εταιρείας να ασκεί τα καθήκοντα του, απαραίτητη προϋπόθεση είναι ο στρατιωτικός ηγέτης να έχει ασκήσει εκ των προτέρων και να συνεχίσει να ασκεί τα καθήκοντά του σωστά, ώστε να παρέχει το ασφαλές περιβάλλον στους λοιπούς οργανισμούς να αναπτυχθούν.

νέων που καλούνται να υπηρετήσουν την Πατρίδα¹⁷.

Ο Στρατιωτικός Ηγέτης και το Σύστημα – Πλαίσιο στο Οποίο Δρα

Ο ηγέτης, και δη ο στρατιωτικός ηγέτης, προκειμένου να ενασκήσει με επιτυχία τα καθήκοντά του, απαιτείται να κατανοήσει το περιβάλλον στο οποίο καλείται να λάβει συγκεκριμένες αποφάσεις. Η κατανόηση του περιβάλλοντος συντελεί στην αντίληψη της διαμορφωθείσας κατάστασης και των τάσεων που την αναδιαμορφώνουν. Στο πλαίσιο αυτό ο ηγέτης θα αναπτύξει το σχέδιό του για την υλοποίηση της αποστολής του και την επίτευξη των στόχων του. Απαραίτητη προϋπόθεση αποτελεί η γνώση της λειτουργίας των συστημάτων. «Σύστημα θεωρείται ένα σύνολο μερών, ένα άθροισμα στοιχείων ή ομάδων στοιχείων, που συνεχώς αλληλεπιδρούν μεταξύ τους συγκροτώντας ένα ενοποιημένο όλον» (Πλουμής, 2021), ενώ μέρος του συνόλου ή υποομάδες των στοιχείων και των ομάδων καλούνται υποσυστήματα¹⁸. Ειδικότερα το κράτος και η κυβέρνησή του αλληλεπιδρά με άλλα κράτη και κυβερνήσεις με συγκεκριμένο αντίκτυπο που επηρεάζει το κράτος στη λήψη των αποφάσεών του για την υλοποίηση των εθνικών σκοπών και την επιβίωσή του εντός του διεθνούς περιβάλλοντος. Τα αποτελέσματα αυτής της αλληλεπίδρασης ασκούν επιρροή στη λειτουργία των δομών, υπηρεσιών και οργανισμών του κράτους και συνεπώς και στους ηγέτες τους που καλούνται να δράσουν εντός της δεδομένης κρατικής πραγματικότητας. Ο στρατιωτικός ηγέτης των ενόπλων δυνάμεων μιας χώρας επίσης επηρεάζεται από τα αποτελέσματα της προαναφερθείσας αλληλεπίδρασης. Ως εκ τούτου δεν δύναται να λάβει αποφάσεις ανεξάρτητα από το περιβάλλον στο οποίο βρίσκεται σαν να είναι απομονωμένος, αλλά λαμβάνοντας υπόψη συγκεκριμένους παράγοντες, όπως οι πολιτικές

¹⁷ Δεν θεωρείται δεδομένο ότι το προσωπικό θα ακολουθήσει τον ηγέτη του στη μάχη αν αυτό απαιτηθεί, ειδικά σήμερα που οι αξίες διέρχονται κρίση και οι προσαγές για μια άνετη ζωή σύμφωνα με την αρχή της ήσσονος προσπάθειας είναι πιο έντονες από ποτέ. Ο ηγέτης καλείται να εμπνεύσει και να κερδίσει το προσωπικό του στην υπέρτατη τιμή που μπορεί να έχει ο πολίτης μιας χώρας, να υπερασπισθεί την πατρίδα του με ό,τι πολυτιμότερο διαθέτει, την ίδια του τη ζωή. Κι αυτό μπορεί να γίνει μόνο όταν ο ηγέτης ηγηθεί στην πράξη των νέων αυτών ανθρώπων με το παράδειγμά του και την υπηρετήση των αξιών που προστάζει και υπηρετεί.

¹⁸ Τα συστήματα συναντώνται παντού. Αυτά μπορεί να είναι η οικογένεια, το σχολείο, η εταιρεία, ο οργανισμός, η στρατιωτική Μονάδα, η Πολιτεία, η Κυβέρνηση, τα κράτη και οι διεθνείς οργανισμοί. Το κάθε σύστημα αλληλεπιδρά με άλλο ή άλλα υποσυστήματα ή συστήματα.

αποφάσεις της κυβέρνησης, το κοινωνικό περιβάλλον και οι σύγχρονες τάσεις και προσαγές του, η οικονομική κατάσταση της χώρας, οι σχέσεις με τις γειτονικές χώρες, οι συμμαχίες στις οποίες η χώρα είναι μέλος κλπ. Αυτοί οι παράγοντες δεσμεύουν το στρατιωτικό ηγέτη στις επιλογές που έχει στο τραπέζι για να εκπληρώσει την αποστολή του¹⁹. Αλλά και οι υφιστάμενοι ηγέτες κάθε κλιμακίου διοίκησης καλούνται να λαμβάνουν αντίστοιχες αποφάσεις στο επίπεδό τους για την υλοποίηση της επιμέρους αποστολής τους κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο, αλλά και να υποβάλλουν προτάσεις στον προϊστάμενό τους ηγέτη συμβαδίζοντας στο ίδιο πνεύμα.

Η Περιπτωσιολογική Μελέτη του Πολέμου στα Φώκλαντ

Παρακάτω θα αναλυθεί η περιπτωσιολογική μελέτη (case study) του πολέμου στα Φώκλαντ και να σταχυολογηθούν οι στρατιωτικές ηγεσίες που διαδραμάτισαν καθοριστικό ρόλο, είτε θετικά είτε αρνητικά, στη διεξαγωγή του πολέμου των Φώκλαντ. Θα καταβληθεί προσπάθεια να καταστεί σαφές πώς ο χαρακτήρας και η προσέγγιση (στυλ) ηγεσίας των ηγετών στη λήψη αποφάσεων και τη διοίκηση — ηγεσία του προσωπικού τους, παρέχει (ή δεν παρέχει) τις σωστές κατευθύνσεις μέσω των διαταγών για την εκτέλεση της αποστολής και την εκπλήρωση του αντικειμενικού σκοπού μιας επιχείρησης.

Ιστορική Αναδρομή του Πολέμου των Φώκλαντ

Ο Πόλεμος των Φώκλαντ ξεκίνησε στις 2 Απριλίου 1982 και ολοκληρώθηκε στις 14 Ιουνίου του ίδιου χρόνου. Αντίπαλοι από τη μια πλευρά ήταν η Μεγάλη Βρετανία που κατείχε τα νησιά Φώκλαντ, Νότια Γεωργία και Νότια Σάντουιτς, ενώ στην αντίθετη πλευρά ήταν η Αργεντινή, που διεκδικούσε τα εν λόγω νησιά τουλάχιστον από το 1833. Τα Φώκλαντ, ή αλλιώς Μαλβίνας για τους Αργεντινούς, βρίσκονται στα ανοιχτά της Αργεντινής και αποτελούν ένα σύμπλεγμα νησιών με 3.000 κατοίκους. Η Αργεντινή είχε διεκδικήσει την κυριαρχία των Φώκλαντ, τα οποία βρίσκονται 300 μίλια (480 χλμ.) ανατολικά των ακτών της, από τις αρχές του 19ου

¹⁹ Για παράδειγμα, όταν η χώρα του βρίσκεται σε δημοσιονομική δυσχέρεια και ο προϋπολογισμός που διατίθεται για την άμυνα της χώρας είναι ανεπαρκής, ο ηγέτης πρέπει να λάβει αποφάσεις μικρού κόστους και μεγάλου αναλογικά αποτελέσματος για τη διατήρηση της εδαφικής ακεραιότητας και της εθνικής ανεξαρτησίας της χώρας του.

αιώνα, αλλά η Βρετανία κατέλαβε τα νησιά το 1833, εκδιώκοντας τους λίγους εναπομείναντες Αργεντινούς κατακτητές. Στις αρχές του 1982 η στρατιωτική χούντα της Αργεντινής, υπό την ηγεσία του στρατηγού Λεοπόλδο Γκαλιέρι, εγκατέλειψε τις μακροχρόνιες διαπραγματεύσεις με τη Βρετανία και αντί αυτού πραγματοποίησε εισβολή στα νησιά²⁰.

Τα στρατεύματα της Αργεντινής εισέβαλαν στα Φώκλαντ στις 2 Απριλίου, εξουδετερώνοντας εύκολα τη μικρή φρουρά των βρετανών πεζοναυτών στην πρωτεύουσα Stanley (Port Stanley), ενώ υπάκουσαν στις διαταγές να μην προκαλέσουν βρετανικές απώλειες, παρά τις απώλειες στις δικές τους μονάδες. Την επόμενη μέρα Αργεντινοί πεζοναύτες κατέλαβαν το νησί της Νότιας Γεωργίας. Μέχρι τα τέλη Απριλίου, περισσότεροι από 10.000 Αργεντινοί στρατιώτες είχαν στρατοπεδεύσει στα Φώκλαντ, αν και η συντριπτική πλειοψηφία αυτών ήταν ανεπαρκώς εκπαιδευμένοι κληρωτοί και δεν είχαν εφοδιαστεί με κατάλληλη τροφή και ρουχισμό²¹.

Σε απάντηση στην εισβολή, η βρετανική κυβέρνηση υπό την πρωθυπουργό Μάργκαρετ Θάτσερ κήρυξε εμπόλεμη ζώνη 200 μιλίων (320 χιλιόμετρα) γύρω από τα Φώκλαντ. Άμεσα δημιουργήθηκε μια ναυτική δύναμη κρούσης που αποτελούνταν από εκατό περίπου πλοία, αριθμό ρεκόρ για τα δεδομένα της εποχής, που καταδείκνυε ωστόσο την αποφασιστικότητα της Μ. Βρετανίας για την ανάκτηση του ελέγχου των Φώκλαντ (Freedman S. L., 2005, pp. 765-768). Η δύναμη απέπλευσε από το Πόρτσμουθ στις 5 Απριλίου και ενισχύθηκε καθ' οδόν. Οι περισσότερες ευρωπαϊκές δυνάμεις εξέφρασαν την υποστήριξή τους στη Μεγάλη Βρετανία και οι Ευρωπαίοι στρατιωτικοί σύμβουλοι αποσύρθηκαν από τις βάσεις

²⁰ Η απόφαση για εισβολή ήταν κυρίως πολιτική: η χούντα, η οποία επικρίθηκε για οικονομική κακοδιαχείριση και παραβιάσεις των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, πίστευε ότι η κατάληψη των νησιών θα ένωνε τους Αργεντινούς. Μια επίλεκτη δύναμη εισβολής εκπαιδεύτηκε με μυστικότητα, αλλά το χρονοδιάγραμμα ολοκλήρωσης της εκπαίδευσής της επισπεύσθηκε για τις 19 Μαρτίου, όταν ξέσπασε μια διαμάχη στο ελεγχόμενο από τη Βρετανία νησί της Νότιας Γεωργίας, όπου Αργεντινοί έμποροι είχαν υψώσει τη σημαία της Αργεντινής, 800 μίλια (1.300 χιλιόμετρα) ανατολικά των Φώκλαντ.

²¹ Όπως αναμενόταν, ο λαός της Αργεντινής αντέδρασε θετικά, με μεγάλα πλήθη να συγκεντρώνονται στην Plaza de Mayo (μπροστά από το προεδρικό μέγαρο) για να δείξουν την υποστήριξή τους στη στρατιωτική πρωτοβουλία.

της Αργεντινής. Ωστόσο, οι περισσότερες κυβερνήσεις της Λατινικής Αμερικής συμπαθούσαν την Αργεντινή²². Επιπλέον, οι στρατιωτικοί σχεδιαστές της Αργεντινής πίστευαν ότι οι Ηνωμένες Πολιτείες θα παρέμεναν ουδέτερες, αλλά μετά από ανεπιτυχείς προσπάθειες διαμεσολάβησης, οι Ηνωμένες Πολιτείες προσέφεραν πλήρη υποστήριξη στη Μεγάλη Βρετανία, επιτρέποντας στον σύμμαχό της στο NATO να χρησιμοποιήσει τους πυραύλους αέρος - αέρος, τον εξοπλισμό επικοινωνιών, τα αεροπορικά καύσιμα και άλλα στρατιωτικά αποθέματα στο υπό βρετανική κατοχή νησί της Αναλήψεως, καθώς και να συνεργαστεί σε επίπεδο στρατιωτικών πληροφοριών.

Στις 25 Απριλίου, ενώ η βρετανική ομάδα κρούσης έπλεε προς την εμπόλεμη ζώνη μέσω του νησιού της Αναλήψεως, μια μικρότερη βρετανική δύναμη ανακατέλαβε το νησί της Νότιας Γεωργίας, καταλαμβάνοντας ένα από τα παρωχημένα πετρελαιοκίνητα υποβρύχια της Αργεντινής. Στις 2 Μαΐου, το απαρχαιωμένο αργεντίνικο καταδρομικό General Belgrano (που αγοράστηκε από τις Ηνωμένες Πολιτείες μετά τον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο) βυθίστηκε έξω από την εμπόλεμη ζώνη από ένα βρετανικό πυρηνοκίνητο υποβρύχιο. Μετά από αυτό το γεγονός, τα περισσότερα πλοία της Αργεντινής παρέμειναν εν όρμω και η συμβολή του ναυτικού της Αργεντινής περιορίστηκε στην αεροπορία του ναυτικού και σε ένα από τα νεότερα γερμανικά υποβρύχια τεχνολογίας ντίζελ-ηλεκτρισμού²³. Παράλληλα, η βρετανική ναυτική δύναμη και οι χερσαίες αεροπορικές δυνάμεις της Αργεντινής έδωσαν σημαντικές μάχες. Τα αεροσκάφη της Αργεντινής αποτελούνταν κυρίως από αρκετές δεκάδες παλαιάς τεχνολογίας μαχητικά και βομβαρδιστικά αμερικανικής και γαλλικής προέλευσης, οπλισμένα μόνο με συμβατικές βόμβες υψηλής εκρηκτικότητας και χωρίς ηλεκτρονικά αντίμετρα ή ραντάργια τον εντοπισμό στόχων. Το γεγονός ότι

²² Αξιοσημείωτη εξαίρεση ήταν η Χιλή, η οποία διατήρησε κατάσταση συναγερμού εναντίον του γείτονά της λόγω μιας διαμάχης για τα νησιά στο κανάλι Beagle. Η απειλή από τη Χιλή ώθησε την Αργεντινή να κρατήσει τα περισσότερα από τα επίλεκτα στρατεύματά της στην ηπειρωτική χώρα, μακριά από το θέατρο επιχειρήσεων των Φώκλαντ.

²³ Το υποβρύχιο αποτελούσε μεγαλύτερη απειλή για τον βρετανικό στόλο από ό,τι αναμενόταν, εκτοξεύοντας επιθέσεις με τορπίλες που αποτύγχαναν οριακά.

αποδείχθηκαν τόσο αποτελεσματικά ήταν μια απόδειξη για την ικανότητα και τα κίνητρα των πιλότων τους. Επιπλέον, το ναυτικό της Αργεντινής διέθετε μερικά νέα γαλλικά επιθετικά αεροσκάφη Super Etendard οπλισμένα με τους νεότερους αντιπλοϊκούς πυραύλους Exocet, τα οποία αποδείχθηκαν ιδιαίτερα θανατηφόρα²⁴.

Για τους Βρετανούς, το πρόβλημα ήταν η εξάρτησή τους από τα δύο αεροπλανοφόρα, καθώς η απώλεια ενός θα είχε σχεδόν σίγουρα αναγκάσει τις βρετανικές δυνάμεις να εγκαταλείψουν την επιχείρηση. Η αεροπορική κάλυψη περιορίστηκε σε περίπου 20 ναυτικά αεροσκάφη μικρού βεληνεκού Sea Harrier οπλισμένα με πυραύλους αέρος-αέρος. Για να αντισταθμιστεί η έλλειψη αεροπορικής κάλυψης μεγάλης εμβέλειας, μια δύναμη ελέγχου αποτελούμενη από αντιτορπιλικά και φρεγάτες έπλεε μπροστά από το στόλο ως προπομπός. Ωστόσο, δεν ήταν όλα τα πλοία οπλισμένα με αντιαεροπορικά συστήματα ή όπλα μικρού βεληνεκού για την κατάρριψη εισερχόμενων πυραύλων. Αυτό άφησε τα βρετανικά πλοία ευάλωτα σε επίθεση και στις 4 Μαΐου οι Αργεντινοί βύθισαν το αντιτορπιλικό HMS Sheffield με πύραυλο Exocet. Παράλληλα οι Αργεντινοί είχαν απωλέσει μέχρι εκείνη τη στιγμή περίπου το 20-30% των αεροπλάνων τους.

Αποδυναμωμένοι οι Αργεντινοί δεν μπόρεσαν να εμποδίσουν τους Βρετανούς να επιχειρήσουν αμφίβια απόβαση στα νησιά. Αναμένοντας άμεση βρετανική επίθεση, ο διοικητής των χερσαίων δυνάμεων της Αργεντινής, στρατηγός Mario Menéndez, συγκέντρωσε τις δυνάμεις του γύρω από την πρωτεύουσα Stanley για να προστατεύσει τον ζωτικής σημασίας διάδρομο προσγείωσης. Αντί αυτού, ο διοικητής της ομάδας κρούσης του βρετανικού ναυτικού, υποναύαρχος John Woodward και ο διοικητής των χερσαίων δυνάμεων, υποστράτηγος Jeremy Moore, αποφάσισαν να κάνουν την αρχική τους προσγείωση κοντά στο Port San Carlos, στη βόρεια ακτή των Ανατολικών Φώκλαντ και στη συνέχεια να εξαπολύσουν μια χερσαία επίθεση στο Stanley²⁵.

²⁴ Επειδή τα Φώκλαντ βρίσκονταν στο άκρο της ακτίνας μάχης των αεροσκαφών της Αργεντινής, τα αεροπλάνα μπορούσαν να διεξαγάγουν μόνο μία διέλευση άνωθεν της ομάδας κρούσης. Ως εκ τούτου, τα βρετανικά πλοία παρέμειναν εκτός εμβέλειας, εκτός από τις περιπτώσεις που προσέγγιζαν για να επιτεθούν σε θέσεις της Αργεντινής.

²⁵ Είχαν υπολογίσει ότι αυτό θα μείωνε την πιθανότητα απωλειών για τον βρετανικό άμαχο πληθυσμό και τις βρετανικές δυνάμεις.

Οι Βρετανοί αποβιβάστηκαν χωρίς αντίσταση στις 21 Μαΐου, αλλά οι υπερασπιστές της Αργεντινής, περίπου 5.000 άνδρες, αντιστάθηκαν σθεναρά και απαιτήθηκαν σκληρές μάχες για να εξουδετερωθούν. Οι αεροπορικές δυνάμεις της Αργεντινής συνέχισαν τις επιθέσεις τους στον βρετανικό στόλο, βυθίζοντας δύο φρεγάτες, ένα αντιτορπιλικό, ένα πλοίο μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων που μετέφερε μεταφορικά ελικόπτερα και ένα αποβατικό πλοίο. Επιπλέον, κατέστρεψαν αρκετές ακόμη φρεγάτες και αντιτορπιλικά. Παρ' όλα αυτά, δεν ήταν σε θέση να βλάψουν κάποιο από τα αεροπλανοφόρα, αλλά ούτε και να βυθίσουν αρκετά πλοία ώστε να θέσουν σε κίνδυνο τις βρετανικές χερσαίες επιχειρήσεις. Απώλεσαν επίσης ένα σημαντικό μέρος των εναπομείναντων αεροσκαφών τους, καθώς και τα ελικόπτερα και τα ελαφρά αεροπλάνα επίγειας επίθεσης που απογειώνονταν από τα Φώκλαντ.

Από το προγεφύρωμα στο Port San Carlos, το βρετανικό πεζικό προχώρησε γρήγορα προς νότο, εκτελώντας πορείες κάτω από εξαιρετικά αντίξοες καιρικές συνθήκες, για να καταλάβει τους οικισμούς του Δαρβίνου και του Goose Green. Μετά από αρκετές ημέρες σκληρών μαχών, μερικές από αυτές σώμα με σώμα, ενάντια σε αποφασισμένα στρατεύματα της Αργεντινής που είχαν σκάψει ορύγματα κατά μήκος αρκετών κορυφογραμμών, οι Βρετανοί κατάφεραν να καταλάβουν το ύψωμα δυτικά του Στάνλεϊ. Με τις βρετανικές δυνάμεις να περικυκλώνουν και να αποκλείουν την πρωτεύουσα και το κύριο λιμάνι, ήταν σαφές ότι οι δυνάμεις της Αργεντινής ήταν αποκομμένες χωρίς δυνατότητες ανεφοδιασμού. Ως εκ τούτου, ο Menéndez παραδόθηκε στις 14 Ιουνίου, τερματίζοντας ουσιαστικά τη σύγκρουση. Οι βρετανικές δυνάμεις απομάκρυναν τη μικρή φρουρά της Αργεντινής από ένα από τα νησιά South Sandwich, περίπου 500 μίλια (800 χλμ.) νοτιοανατολικά της Νότιας Γεωργίας, στις 20 Ιουνίου.

Οι Βρετανοί αιχμαλώτισαν περίπου 11.400 Αργεντινούς στρατιώτες κατά τη διάρκεια του πολέμου, οι οποίοι απελευθερώθηκαν αργότερα. Η Αργεντινή ανακοίνωσε ότι περίπου 650 ζωές χάθηκαν - οι μισές από αυτές στο ναυάγιο του General Belgrano - ενώ η Βρετανία έχασε 255 στρατιώτες. Οι στρατιωτικοί μελετητές έχουν συζητήσει βασικές πτυχές της σύγκρουσης, αλλά γενικά έχουν υπογραμμίσει

τους ρόλους των υποβρυχίων (τόσο των πυρηνοκίνητων της Βρετανίας όσο και των παλαιότερων, πετρελαιοκίνητων ηλεκτρικών της Αργεντινής) και των αντιπλοϊκών πυραύλων (τόσο αέρος-θαλάσσης όσο και από ξηρά σε θάλασσα). Ο πόλεμος κατέδειξε επίσης τη σημασία της αεροπορικής υπεροχής – την οποία οι Βρετανοί δεν ήταν σε θέση να επιβάλλουν – και της προηγμένης επιτήρησης. Η υλικοτεχνική υποστήριξη ήταν επίσης ζωτικής σημασίας, επειδή οι ένοπλες δυνάμεις και των δύο χωρών είχαν λειτουργήσει στη μέγιστη εμβέλειά τους²⁶.

Η Στρατιωτική Ηγεσία της Αργεντινής σε Επίπεδο Λήψης Αποφάσεων

Πολλές είναι οι απόψεις στρατιωτικών αναλυτών που έχουν αποτυπωθεί για τους λόγους για τους οποίους η Μ. Βρετανία βγήκε νικήτρια στον πόλεμο των Φώκλαντ. Η ήττα της Αργεντινής αποτέλεσε μάλλον προϊόν κακής διαχείρισης του πολέμου, καθώς η χώρα απέτυχε να κεφαλαιοποιήσει την πλεονεκτική γεωγραφική της θέση και την αριθμητική της υπεροχή. Επιπλέον, η χρησιμοποίηση βασικών πόρων δεν ήταν η βέλτιστη δυνατή. Σε επίπεδο στρατιωτικών οργανισμών λήψης αποφάσεων, οι αποφάσεις της κυβερνούσας στρατιωτικής χούντας στην Αργεντινή καθοδηγήθηκαν από το πλαίσιο στο οποίο ελήφθησαν, το οποίο με τη σειρά του διαμορφώθηκε θεμελιωδώς από την πολεμική κουλτούρα της Αργεντινής. Η κινητήρια δύναμη στη λήψη κακών αποφάσεων ήταν η πολεμική κουλτούρα της χώρας, στην οποία κυριαρχούσαν οι ιδέες, οι θεσμοί και το δόγμα του περιορισμένου πολέμου. Η εν λόγω πολεμική κουλτούρα εστίαζε στην απειλή των εσωτερικών εχθρών, αφορούσε μόνο ένα μικρό μέρος του πληθυσμού, και το σημαντικότερο, δεν ήταν προετοιμασμένη ψυχολογικά και πολιτικά να αντιμετωπίσει και να δεχθεί το ενδεχόμενο ρίσκο της απώλειας στρατιωτικού υλικού και προσωπικού σε πολεμικές επιχειρήσεις²⁷. Εξίσου σημαντικό, η ανώτερη στρατιωτική ηγεσία κάθε

²⁶ Η στρατιωτική κυβέρνηση της Αργεντινής απαξιώθηκε σημαντικά από την αποτυχία της να προετοιμάσει και να υποστηρίξει τις δικές της στρατιωτικές δυνάμεις στην εισβολή που είχε διατάξει και η πολιτική διακυβέρνηση αποκαταστάθηκε στην Αργεντινή το 1983. Εν τω μεταξύ, η Βρετανή πρωθυπουργός Μάργκαρετ Θάτσερ μετέτρεψε την ευρεία πατριωτική υποστήριξη σε μια σαρωτική νίκη για το Συντηρητικό Κόμμα της στις κοινοβουλευτικές εκλογές του 1983.

²⁷ Τα τρία μέλη της κυβερνώσας στρατιωτικής χούντας, ο στρατηγός Leopoldo Fortunato Galtieri Castelli, ο ταξίαρχος της Πολεμικής Αεροπορίας Basilio Arturo Ignacio Lami Dozo και ο υποναύαρχος του ναυτικού Jorge Isaac Anaya, ήταν εμποτισμένοι με μια περιορισμένη πολεμική κουλτούρα που οδήγησε σε λάθη στη χρήση ναυτικών και χερσαίων δυνάμεων, οι οποίες υπονόμισαν σοβαρά την πολεμική προσπάθεια.

υπηρεσίας είχε υιοθετήσει μια περιορισμένη πολεμική κουλτούρα, που θεωρούσε τα οπτικά συστήματα και μέσα καθώς και το προσωπικό των ενόπλων δυνάμεων ως αυτοσκοπό (δηλαδή κύρος) και όχι ως μέσο για την επίτευξη ενός σκοπού (δηλαδή νίκη στον πόλεμο). Αυτό τους οδήγησε να απορρίψουν οποιεσδήποτε στρατηγικές αποφάσεις που έφεραν το ενδεχόμενο υπερβολικών απωλειών ή απώλειας εξοπλισμού.

Η Περιορισμένη Πολεμική Κουλτούρα

Αν και ο όρος «κουλτούρα διεξαγωγής πολέμου» σπάνια συναντάται στο μεγαλύτερο μέρος της τρέχουσας επιστημονικής βιβλιογραφίας που εξετάζει τον ρόλο του πολιτισμού στις υποθέσεις εθνικής άμυνας, είναι πολύ στενά συνδεδεμένος με τη στρατηγική κουλτούρα με έμφαση στη διεξαγωγή του πολέμου. Η στρατηγική κουλτούρα έχει διερευνηθεί κυρίως για την επεξηγηματική της δύναμη όσον αφορά τις αποφάσεις για την έναρξη εχθροπραξιών. Τα δύο θεμελιώδη έργα που εξετάζουν τη στρατηγική κουλτούρα και τον περιορισμένο πόλεμο, ο Περιορισμένος Πόλεμος του Robert Osgood (Osgood, 1957) και η Στρατηγική της Σύγκρουσης του Thomas Schelling (Schelling, 1963), αποτελούν τέλεια παραδείγματα, καθώς και οι δύο αφιερώνουν ολόκληρα βιβλία στη μελέτη θεωριών σχετικά με την υιοθέτηση του περιορισμένου πολέμου. Ωστόσο, επικεντρώνονται στη λήψη αποφάσεων σε εθνικό επίπεδο και ισχυρίζονται ότι απαιτείται ελάχιστη ή καθόλου γνώση των πολεμικών επιχειρήσεων για τη μελέτη. Ο Scott Sigmund Gartner τονίζει την έλλειψη ακαδημαϊκής εργασίας σχετικά με την κουλτούρα διεξαγωγής πολέμου και την κατανόηση των επιπτώσεων της στη διεξαγωγή του πολέμου (Gartner, 1998, pp. 252-258).

Τα πιο σημαντικά στοιχεία της στρατηγικής κουλτούρας που σχετίζονται στενότερα με τη διεξαγωγή των πολεμικών επιχειρήσεων, γνωστής ως «κουλτούρα διεξαγωγής πολέμου», είναι οι αμοιβαίες αντιλήψεις των εθνικών ηγετών «ιδιαίτερα εκείνες που αφορούν στις αποφάσεις για πόλεμο, τις προτιμήσεις για τους επιθετικούς, επεκτατικούς ή αμυντικούς τρόπους πολέμου και τα επίπεδα των απωλειών που θα ήταν αποδεκτά» (Rosen, 1996). Εν ολίγοις, η κουλτούρα

διεξαγωγής πολέμου είναι ο τρόπος με τον οποίο ένα έθνος πιστεύει ότι θα κερδίσει τους πολέμους που διεξάγει. Ο στρατός της Αργεντινής και οι ηγέτες του είχαν διαμορφωθεί από μια περιορισμένη πολεμική κουλτούρα. Αυτή η κουλτούρα εντοπίζει τις ρίζες της στην ίδια την προέλευση της χώρας και των γειτόνων της. «Η περιοχή της Λατινικής Αμερικής γεννήθηκε σχεδόν ταυτόχρονα. Κάθε χώρα περιβαλλόταν κατά τη γέννησή της από κράτη πολύ παρόμοια στην άμεση ιστορία, ακόμη και στην κοινωνική δομή (Centeno, 2002). Αυτός είναι ένας από τους σημαντικότερους λόγους για τους οποίους η Λατινική Αμερική στερείται σε μεγάλο βαθμό διεθνών πολέμων²⁸. Ενώ οι ένοπλες συνοριακές διαφορές ήταν κοινές και ο στρατός συχνά επιχειρούσε σε καταστάσεις εσωτερικής αναταραχής, ο πόλεμος με άλλα έθνη ήταν εξαιρετικά σπάνιος. Μεταξύ 1930 και 2000 υπήρξαν μόνο πέντε διεθνείς πόλεμοι σε όλη τη Λατινική Αμερική, με τον πόλεμο των Φώκλαντ να είναι ο μόνος στον οποίο συμμετείχε η Αργεντινή (Dominguez, 2003)²⁹. Αντίθετα, την ίδια περίοδο σημειώθηκαν τουλάχιστον δεκαεπτά μεγάλοι εμφύλιοι πόλεμοι στην περιοχή. Ακόμη πιο σημαντικό, την ίδια περίοδο σημειώθηκαν τουλάχιστον ογδονταεπτά ένοπλες συνοριακές διαφορές που δεν κλιμακώθηκαν σε πόλεμο. Σύμφωνα με τον Centeno, η περιορισμένη πολεμική κουλτούρα είναι μια κουλτούρα που επικεντρώνεται στους εσωτερικούς εχθρούς, με επακόλουθη συνέπεια την έλλειψη εκπαίδευσης για πόλεμο με στρατούς άλλων εθνών (Centeno, 2002, σσ. 90-91). Αυτό αποδεικνύεται στην περίπτωση της Αργεντινής από την πολύ αποτελεσματική χρησιμοποίηση του στρατού για τη διεξαγωγή του «βρώμικου πολέμου» κατά των αντιφρονούντων κατά την ανάληψη της εξουσίας το 1976. Επιπλέον, μόνο ένα μικρό μέρος του πληθυσμού έχει έννομο συμφέρον και άμεση εμπλοκή με το στρατό. Τέλος, το καθοριστικό χαρακτηριστικό μιας περιορισμένης πολεμικής κουλτούρας είναι η έλλειψη ιστορικά σφυρηλατημένης θεσμικής ή

²⁸ Σε αντίθεση με τα κράτη της Ευρώπης, εκείνα της Λατινικής Αμερικής εμφανίστηκαν την ίδια χρονική περίοδο και, το πιο σημαντικό, δεν βασίστηκαν στους καρπούς του πολέμου κατά τη διαδικασία ωρίμανσης.

²⁹ Η Βολιβία και η Παραγουάη πολέμησαν στον αιματηρό πόλεμο του Τσάκο μεταξύ 1932 και 1935. Η Κολομβία και το Περού πολέμησαν για τη Λετίσια κατά τη διάρκεια του ίδιου χρονικού πλαισίου, το Ελ Σαλβαδόρ και η Ονδούρα πολέμησαν τον λεγόμενο «πόλεμο του ποδοσφαίρου» το 1969 και η συνοριακή διαμάχη μεταξύ Περού και Ισημερινού αναζωπυρώθηκε το 1941 και το 1981, και οδήγησε σε σύντομο πόλεμο το 1995 (Centeno, 2002).

πολιτικής όρεξης για την οργανωσιακή παραφροσύνη του σύγχρονου πολέμου. Αυτή η πτυχή της περιορισμένης πολεμικής κουλτούρας εξηγεί γιατί η στρατιωτική ηγεσία της Αργεντινής ήταν τόσο αντίθετη στην αποδοχή των απωλειών των καλύτερων στρατιωτικών της μονάδων. Η νίκη στον πόλεμο απαιτεί συχνά τη θυσία σημαντικού στρατιωτικού εξοπλισμού και ανθρώπινου δυναμικού. Αυτό είναι το αποκορύφωμα της οργανωσιακής παραφροσύνης: η αποδοχή απωλειών με την ελπίδα της νίκης.

Ο αντίκτυπος αυτής της πολεμικής κουλτούρας ήταν εμφανής στις επιχειρήσεις των υποβρυχίων και των Ειδικών Δυνάμεων κατά τη διάρκεια του πολέμου. Ο υποβρύχιος πόλεμος είναι επιθετικός, προκλητικός και εξαιρετικά βίαιος. Αυτή δεν είναι μια τακτική που μπορεί να χρησιμοποιηθεί στη μικροπολιτική των συνοριακών διαφορών, ούτε έχει καμία αξία στην καταστολή των εσωτερικών αναταραχών³⁰. Η ιδέα της Αργεντινής να διεξάγει απεριόριστο υποβρύχιο πόλεμο στον Νότιο Ατλαντικό θα θεωρούνταν εξωφρενική πριν από τον πόλεμο των Φώκλαντ. Για τους Βρετανούς μπορεί να ήταν μια εξίσου δύσκολη επιχείρηση, αλλά είχαν εκπαιδευτεί για τέτοιες αποστολές εναντίον της Σοβιετικής Ένωσης για δεκαετίες. Μια δραματική αλλαγή στη χρησιμοποίηση αυτών των μέσων θα ήταν πολύ δύσκολο να γίνει αντιληπτή, πόσο μάλλον να εκτελεστεί από την Αργεντινή. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι τα κράτη που παραδοσιακά υπήρξαν ειρηνικά ή πολέμησαν σε περιορισμένους πολέμους, δύσκολα στο μέλλον θα είναι σε θέση να διεξάγουν έναν ολοκληρωτικό πόλεμο (Centeno, 2002, σ. 67).

Οι Ειδικές Δυνάμεις εκτελούν αποστολές που είναι πέρα από τις δυνατότητες των παραδοσιακών μονάδων. Εστιάζουν στον ασύμμετρο πόλεμο, συνήθως χρησιμοποιώντας μικρές μονάδες για να εκμεταλλευτούν τις αδυναμίες του εχθρού. Τα χαρακτηριστικά τους είναι η εκπαίδευση και η πειθαρχία. Σε έναν στρατό (της Αργεντινής) που στερούνταν και των δύο αυτών χαρακτηριστικών, δεν προκαλεί έκπληξη το γεγονός ότι το επιχειρησιακό επίπεδο των Ειδικών Δυνάμεων ήταν εξαιρετικά χαμηλό. Δυστυχώς, ένας πολύτιμος επιχειρησιακός κλάδος δεν

³⁰ Ως εκ τούτου, δεν πρέπει να προκαλεί έκπληξη το γεγονός ότι οι Αργεντινοί απέτυχαν να χρησιμοποιήσουν αποτελεσματικά τα διαθέσιμα υποβρύχιά τους. Δεν είχαν καμία πολεμική εμπειρία που μπορούσαν να αξιοποιήσουν, ενώ οι προκλήσεις που η ναυτική ηγεσία είχε συνηθίσει να αντιμετωπίζει δεν τους προετοίμασαν για υποβρυχίες επιχειρήσεις μεγάλης διάρκειας.

κατευθύνθηκε εναντίον του εχθρού, αλλά χρησιμοποιήθηκε για τη διατήρηση της ειρήνης μεταξύ των στρατιωτών και των κατοίκων των Φώκλαντ (Arquilla, 2001, pp. 739-771)³¹.

Η απόφαση σχετικά με το ποιες μονάδες θα αναπτυχθούν στα Φώκλαντ υπογραμμίζει περαιτέρω τις επιπτώσεις της περιορισμένης πολεμικής κουλτούρας στη διεξαγωγή του πολέμου. Η απειρία σχετικά με την οργανωσιακή παραφροσύνη του πολέμου δυσκόλεψε τη χούντα της Αργεντινής να αναπτύξει την ΙΙΙη Ταξιαρχία στα Φώκλαντ, μια από τις καλύτερα εκπαιδευμένες και εξοπλισμένες μονάδες του στρατού της. Το ερώτημα που τίθεται είναι γιατί η ηγεσία της Αργεντινής επέλεξε να στείλει κληρωτούς από την τροπική ζώνη της Αργεντινής στα Φώκλαντ αντί για εκείνους που εκπαιδεύτηκαν για χειμερινές μάχες (Arquilla, 2001, σ. 764). Η εξήγηση της χούντας για τη μη αποστολή αυτών των επίλεκτων δυνάμεων στα Φώκλαντ ήταν η ανάγκη για άμυνα ενάντια σε πιθανή επίθεση της Χιλής στο κανάλι Beagle³². Η μακρόχρονη εμπειρία της Αργεντινής στις συνοριακές διαφορές είχε διαμορφώσει τη σκέψη της ηγεσίας να υπερτονίσει τη σημασία της προστασίας των συνόρων. Ενώ σχεδόν εκατό (100) βρετανικά πλοία έπλεαν εναντίον των δυνάμεών τους στα Φώκλαντ, η χούντα συνέχισε να αντιμετωπίζει με καχυποψία τους Χιλιανούς γείτονές της, οι οποίοι είχαν πολύ περιορισμένη στρατιωτική ικανότητα ή πολιτική αξιοπιστία που θα μπορούσε να υποστηρίξει μια μεγάλη εισβολή στα σύνορα, καθιστώντας μια τέτοια ενέργεια χαμηλή απειλή για να παραμείνει η ΙΙΙη Ταξιαρχία στη θέση της.

Τέλος, η επιλογή του Στρατηγού Mario Menéndez να διοικήσει την άμυνα των νησιών μπορεί επίσης να εξηγηθεί από την περιορισμένη πολεμική κουλτούρα της Αργεντινής. Δεδομένου ότι καμία διοίκηση δεν υπήρχε στα Φώκλαντ πριν από την κατάληψή τους την άνοιξη του 1982, η χούντα ήταν ελεύθερη να διορίσει έναν διοικητή που να ταιριάζει στις ανάγκες τους. Επέλεξαν τον Menéndez για την ικανότητά του να διοικεί τα νησιά και να διατηρεί την ειρήνη. Ωστόσο, όταν έγινε

³¹Η σύνδεση με την μακρά ιστορία χρήσης του στρατού για την εσωτερική ασφάλεια είναι προφανής.

³² Ωστόσο, αυτή η εξήγηση φαίνεται πολύ αδύναμη, δεδομένου ότι πρόσφατη παπική απόφαση είχε παραχωρήσει στη Χιλή σχεδόν όλα τα εδάφη που επεδίωκε στην περιοχή χωρίς να χρειάζεται να καταφύγει σε στρατιωτική δράση.

σαφές ότι ο πόλεμος ήταν επικείμενος, ο Menendez παρέμεινε στη θέση του. Θα μπορούσε να αντικατασταθεί με έναν ικανότερο αξιωματικό, αλλά αυτό δεν έγινε. Εάν ο κύριος όγκος του στόλου και οι καλύτερες διαθέσιμες χερσαίες δυνάμεις δεν διακινδύνευαν, ήταν επόμενο να μην θέλουν να διακινδυνεύσουν και οι καλύτεροι διοικητές³³.

Η Διαδικασία Λήψης Απόφασης Υπό το Αυταρχικό Καθεστώς της Αργεντινής

Τα στρατιωτικά καθεστώτα διαφέρουν πολύ στον τρόπο με τον οποίο είναι δομημένη η λήψη αποφάσεων και, κατά συνέπεια, στο πόσο αποτελεσματικά είναι σε θέση να εφαρμόσουν πολιτικές, οικονομικές και κοινωνικές αλλαγές (Remmer, 2008, pp. 27-32). Το ίδιο ισχύει και για τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων εν καιρώ πολέμου. Στην Αργεντινή, η δομή λήψης αποφάσεων οργανώθηκε με τρόπο που επιδείνωσε μια θεμελιώδη διάσταση της περιορισμένης πολεμικής κουλτούρας: την αντίθεση στην οργανωσιακή παραφροσύνη του σύγχρονου πολέμου. Η κύρια εκλογική περιφέρεια της χούντας ήταν οι κλάδοι των ενόπλων δυνάμεων. Τα τρία μέλη της ανώτερης ηγεσίας ήταν υπόχρεα στο στρατό ως σύνολο και ατομικά στις αντίστοιχες υπηρεσίες τους για τη συνέχιση της πολιτικής τους εξουσίας³⁴. Η οργάνωση του στρατιωτικού καθεστώτος της Αργεντινής που κυβέρνησε από το 1976 έως το 1983 διαμορφώθηκε σε μεγάλο βαθμό από την αρνητική εμπειρία του στρατού από την προηγούμενη περίοδο αυταρχικής διακυβέρνησης. Από το 1966 έως το 1970, ο απόστρατος στρατηγός Juan Carlos Onganía ηγήθηκε μιας κυβέρνησης στην οποία οι περισσότεροι αξιωματούχοι του υπουργικού συμβουλίου, κυβερνήτες, αρχηγοί κρατικών τραπεζών και επιχειρήσεων και άλλοι σημαντικοί φορείς λήψης αποφάσεων ήταν πολίτες ή συνταξιούχοι στρατιωτικοί αξιωματούχοι (Remmer, 2008, p. 39). Το αποτέλεσμα ήταν ένα αυταρχικό καθεστώς στο οποίο ο στρατός αποκλείστηκε σχεδόν εξ' ολοκλήρου από την άσκηση εξουσίας. Όταν ο στρατός

³³ Σε κάποιο βαθμό ο Menéndez ήταν αναλώσιμος. Η ντροπή ή η αποτυχία του δεν ήταν πιθανό να προκαλέσει μεγάλο αντίκτυπο εντός της στρατιωτικής πολιτείας. Μια από τις σημαντικότερες αποφάσεις ολόκληρης της περιπέτειας των Φώκλαντ έγινε με βάση τη σκοπιμότητα.

³⁴ Η ανώτερη ηγεσία των κλάδων, σύμφωνα με την περιορισμένη πολεμική κουλτούρα, θεωρούσε το προσωπικό και τον προηγμένο εξοπλισμό τους ως πηγές γοήτρου (που πρέπει να διατηρηθούν), παρά ως πόρους που πρέπει να δαπανηθούν για την επιδίωξη της νίκης στον πόλεμο.

επέστρεψε στην εξουσία το 1976, οι αντίπαλοι αρχηγοί υπηρεσιών συμφώνησαν σε μια κυρίαρχη φόρμουλα που προστάτευε από την προσωπική διακυβέρνηση προβλέποντας την εναλλαγή της προεδρίας και τη διασπορά της εξουσίας μεταξύ των υπηρεσιών (Remmer, 2008, p. 39). Έτσι, οι επιμέρους υπηρεσίες τέθηκαν αντιμέτωπες στο πλαίσιο μιας μάχης για την πολιτική εξουσία. Πολύ πέρα από έναν απλό ανταγωνισμό για πόρους και κύρος, αγωνίστηκαν για το ποιος θα ασκούσε τον μεγαλύτερο έλεγχο στην εθνική κυβέρνηση³⁵. Αν ο στρατός δυσαρεστούνταν με την απόδοση των ανώτερων ηγετών, θα μπορούσε να τους αντικαταστήσουν πολύ γρήγορα. Αυτό ανάγκασε τα μέλη της χούντας να λάβουν μέτρα για να διασφαλίσουν ότι οι υφιστάμενοί τους υποστήριζαν τη συνέχιση της ηγεσίας τους. Εάν ο στρατός ήθελε να απομακρύνει τη χούντα, δεν υπήρχε άλλη υποστήριξη στην οποία θα μπορούσε να στραφεί η χούντα. Οι μηχανισμοί της πολιτικής εξουσίας ήταν τόσο ευνουχισμένοι που ήταν ανίκανοι να υποστηρίξουν οποιοδήποτε καθεστώς ενάντια στις επιθυμίες του στρατού. Εάν αυτοί οι θεσμοί ήταν ικανοί να λειτουργήσουν ως εναλλακτική λύση στη στρατιωτική υποστήριξη, η χούντα θα μπορούσε να θυσιάσει όλες τις δυνάμεις της στον πόλεμο κατά της Βρετανίας και να βασιστεί στην πολιτική υποστήριξη για να την προστατεύσει από την οργή του στρατού, αλλά αυτό δεν συνέβη. Οι προτιμήσεις των ανώτερων στρατιωτικών αξιωματικών έγιναν έτσι κρίσιμα στοιχεία στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Στην περίπτωση της Αργεντινής, οι στρατιωτικοί ηγέτες προσπάθησαν να διατηρήσουν τους θεσμούς τους άθικτους αντί να αναζητήσουν θεσμική δόξα στον πόλεμο. Αυτό είναι σίγουρα προϊόν της πολεμικής κουλτούρας στην οποία αυτοί οι αξιωματικοί είχαν εκπαιδευθεί.

³⁵ Αυτή η δομή διακυβέρνησης απαιτούσε από τη χούντα να διατηρήσει την υποστήριξη των αντίστοιχων υπηρεσιών της προκειμένου να παραμείνει στην εξουσία. Η ταχύτητα με την οποία θα μπορούσαν να αντικατασταθούν οι ηγέτες ήταν σίγουρα ένας κινητήριος παράγοντας για τη χούντα υπό την ηγεσία του Γκαλτιέρι. Η χούντα του προκατόχου του Γκαλτιέρι, στρατηγού Ρομπέρτο Εντουάρντο Βιόλα Πρεβεντίνι, βρισκόταν στην εξουσία για λιγότερο από εννέα μήνες πριν ανατραπεί από τον Γκαλτιέρι τον Δεκέμβριο του 1981.

Η Ενδοϋπηρεσιακή Αντιπαλότητα

Στη διεθνή βιβλιογραφία, η ενδοϋπηρεσιακή αντιπαλότητα συχνά αναφέρεται ως παράγοντας ήττας της Αργεντινής στον πόλεμο των Φώκλαντ (Kinzer, 1991). Η στρατιωτική ηγεσία της Αργεντινής δεν είχε καμία συνοχή, ενώ οι τρεις υπηρεσίες (Στρατός, Ναυτικό, Αεροπορία) εμφανίζονται πλήρως κατακερματισμένες μεταξύ τους. Σύμφωνα με τον Sir Lawrence Freedman, οι Αργεντινοί μαστίζονταν από διαμάχες και αντιπαλότητες μεταξύ των υπηρεσιών, με εξαιρετικά στρωματοποιημένη δομή διοίκησης, με ελάχιστους κάθετους δεσμούς και με κακή διοίκηση και έλεγχο (Freedman, *The Official History of the Falklands War: The 1982 Falklands War and its Aftermath*, 2005, p. 729). Σε όλη τη διάρκεια του πολέμου υπήρχαν σοβαρά ζητήματα για την ανάθεση ρόλων και ευθυνών (Freedman L. a.- S., 1991, p. 144). Η έλλειψη συνοχής ήταν ιδιαίτερα επιζήμια στον πόλεμο των Φώκλαντ. Μια επαρκής άμυνα ενάντια στη βρετανική επίθεση απαιτούσε τη συνεργασία και το συντονισμό των χερσαίων, αεροπορικών και ναυτικών δυνάμεων για την απόκτηση αεροπορικής και ναυτικής υπεροχής καθώς και την απόκρουση της αποβατικής ενέργειας. Αυτός ο συντονισμός δεν υπήρξε ποτέ, ενώ το αποτέλεσμα ήταν η αεροπορία, το ναυτικό και ο στρατός της Αργεντινής να διεξάγουν τρεις διαφορετικούς πολέμους εναντίον των Βρετανών (Scheina, 1994, p. 99).

Η διαδικασία λήψης αποφάσεων και η περιορισμένη πολεμική κουλτούρα ενθάρρυναν και επέτρεψαν στις επιμέρους υπηρεσίες να λαμβάνουν στρατηγικές αποφάσεις που προστάτευαν τα συμφέροντα των συγκεκριμένων υπηρεσιών. Σε αντίθεση με τη συμβατική αντιπαλότητα μεταξύ των υπηρεσιών, οι υπηρεσίες της Αργεντινής δεν ανταγωνίζονταν για τη μερίδα του λέοντος της δόξας στον πόλεμο. Αντίθετα, μέσα σε ένα περιορισμένο περιβάλλον πολεμικής κουλτούρας, κάθε υπηρεσία τήρησε αμυντική στάση, με σκοπό να διατηρήσει τις δυνάμεις της και να αποφύγει την εμπλοκή σε έναν συνολικό πόλεμο. Η ιστορική εμπειρία δείχνει ότι οι υπηρεσίες με σφαιρική πολεμική εστίαση μπορούν να ξεπεράσουν τις αντιπαλότητες για την επιδίωξη ενός κοινού στόχου (όπως η νίκη στον πόλεμο)³⁶. Αντιθέτως, οι

³⁶ Για παράδειγμα, στον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο η αντιπαλότητα μεταξύ του στρατού και του ναυτικού των Ηνωμένων Πολιτειών ήταν ένα ζήτημα στην εκστρατεία του Ειρηνικού. Ωστόσο, υπάρχουν στοιχεία που δείχνουν ότι τόσο ο στρατηγός Ντάγκλας Μακάρθουρ όσο και ο ναύαρχος Τσέστερ Νίμιτς, ο καθένας μεγαλύτερος από τη ζωή του Στρατού και του Ναυτικού αντίστοιχα,

υπηρεσίες με περιορισμένη πολεμική κουλτούρα δεν έχουν τέτοιο κοινό στόχο. Στην περίπτωση της Αργεντινής, η σχετική περιθωριοποίηση του στρατού από την κυβέρνηση υπό το προηγούμενο αυταρχικό καθεστώς, οδήγησε στο να θεσμοθετήσουν μια διαδικασία λήψης αποφάσεων υπό τη στρατιωτική χούντα που πρακτικά εγγυάται ότι τα συμφέροντα των υπηρεσιών θα υπερισχύουν του εθνικού συμφέροντος.

Το Στυλ Ηγεσίας του Ναυάρχου John “Sandy” Woodward στον πόλεμο των Φώκλαντ

Σε επίπεδο ηγετών που έδρασαν σε επιχειρησιακό επίπεδο στον πόλεμο των Φώκλαντ, ξεχωρίζει η περίπτωση του βρετανού Ναυάρχου John Woodward, του οποίου το στυλ ηγεσίας επηρέασε σε μεγάλο βαθμό την επιχείρηση ανακατάληψης των Φώκλαντ.

Ο ναύαρχος John “Sandy” Woodward (01 Μαΐου 1932 – 04 Αυγούστου 2013) ήταν Βρετανός αξιωματικός του Βασιλικού Πολεμικού Ναυτικού της Μ. Βρετανίας, ο οποίος διοίκησε τη Δύναμη Κρούσης στον πόλεμο των Φώκλαντ. Ήταν ο άνθρωπος, που κατά τον ίδιο, ήταν «ο μάγκας που βρέθηκε επικεφαλής» στον πόλεμο των Φώκλαντ (Woodward, 1992). Ο Woodward δεν ήταν τυχαίος. Είχε διακριθεί ως σπουδαστής (Perisher) του βρετανικού Σχολείου Διοίκησης Υποβρυχίων, το οποίο ήταν μια εκπαίδευση διάρκειας 24 εβδομάδων πριν ο αξιωματικός αναλάβει αποστολή σε υποβρύχιο. Είχε τον κατάλληλο χαρακτήρα για να διαπρέψει επίσης στην πολυπόθητη θέση του εκπαιδευτή στο ίδιο σχολείο. Είχε εκπαιδεύσει σκληρά τα πληρώματα των πλοίων HMS³⁷ Tireless, Grampus και Warspite, ωστόσο το ιδιαίτερα αυταρχικό στυλ ηγεσίας του, σύμφωνα με τις παραδόσεις της βρετανικής ναυτικής τακτικής διοίκησης, θα αποδεικνυόταν πρόβλημα σε μια διακλαδική επιχείρηση όπως αυτή των Φώκλαντ. Στην καριέρα του είχε διοικήσει μία και μοναδική φορά το πλοίο επιφανείας HMS Sheffield, ποτέ όμως στο πλαίσιο κάποιας επιχείρησης. Κατά ειρωνικό τρόπο, ως Διευθυντής της Διεύθυνσης Ναυτικών Σχεδίων, συμμετείχε στην εφαρμογή Αναθεώρηση Άμυνας του 1981, που προέβλεπε

υπέταξαν τα δικά τους συμφέροντα και τα συμφέροντα των υπηρεσιών τους στην ευρύτερη αποστολή (Potter, 1976).

³⁷HMS σημαίνει Her Majesty Ship και προσδίδεται προ της ονομασίας κάθε βρετανικού πλοίου.

την πώληση ή απόσυρση από την υπηρεσία μεγάλου__αριθμού πλοίων του βρετανικού στόλου, συμπεριλαμβανομένων αεροπλανοφόρων και πλοίων αμφίβιων επιχειρήσεων. Ευτυχώς, η αναθεώρηση δεν είχε προχωρήσει όταν ο Woodward κλήθηκε να ηγηθεί της επιχείρησης Operation Corporate για την ανακατάληψη των Φώκλαντ ένα χρόνο αργότερα. Ωστόσο, η δυνατότητες έγκαρης αεροπορικής προειδοποίησης (Airborne Early Warning - AEW) είχαν μειωθεί στο πλαίσιο της αναθεώρησης. Με την προαγωγή του σε αντιναύαρχο στις 07 Ιουλίου 1981 και σε ηλικία 49 ετών, ο Woodward τοποθετήθηκε ως Διοικητής Υποβρυχίων και στη συνέχεια, για άγνωστους λόγους, Διοικητής του 1ου Στολίσκου (Flag Officer First Flotilla – FOFA), ο οποίος θα βρισκόταν σε πόλεμο σε χρονικό διάστημα μικρότερο των δέκα μηνών.

Η επιχείρηση Operation Corporate περιλάμβανε τέσσερις φάσεις, την εφαρμογή θαλάσσιου αποκλεισμού γύρω από τα Φώκλαντ, την ανακατάληψη της Νότιας Γεωργίας, την απόκτηση θαλάσσιου ελέγχου και αεροπορικής υπεροχής γύρω από τα Φώκλαντ και την ανακατάληψή τους(Dunn, 1993, p. 12).

Ο φυσικός πόλεμος που διεξήγαγε ο Woodward για την επιστροφή των νησιών Φώκλαντ στη βρετανική κυριαρχία, έλαβε χώρα και ολοκληρώθηκε νικηφόρα σε εκατό ημέρες, όχι όμως με μικρό κόστος. Ωστόσο, ο ηθικός πόλεμος του Woodward, που πραγματοποιήθηκε για τις καρδιές και τα μυαλά όλων των υφιστάμενών του, αποτέλεσε ίσως ένα μεγαλύτερο προσωπικό τεστ, ένα τεστ της ηγετικής του ικανότητας ως επιχειρησιακός αξιωματικός στο πεδίο της μάχης³⁸.

Υπάρχουν πολλές αποδείξεις ότι ο Woodward δεν προσάρμοσε το στυλ ηγεσίας του στο επιχειρησιακό επίπεδο της επιχείρησης Operation Corporate. Αξιωματικός του ναυτικού επιτελείου αναφέρει ότι «Οι σκεπτόμενοι Αξιωματικοί του ναυτικού παραδέχονται ότι η επιτελική εργασία δεν ήταν ποτέ ένα από τα μεγάλα πλεονεκτήματα της καριέρας του. Η αυταρχική δομή διοίκησης που είναι απαραίτητη

³⁸ Ο John Sandy Woodward ήταν πρωταρχικά ένας από τους καλύτερους αξιωματικούς υποβρυχίων και αυτό το γνώριζε καλά. Είχε δοκιμάσει τις ικανότητές του σε τρία υποβρύχια, μα η καλύτερη δοκιμή των δυνατοτήτων του είχε λάβει χώρα με το μεγαλύτερο και νεότερο πυρηνοκίνητο υποβρύχιο HMS Warspite. Είχε δοκιμάσει το πλήρωμά του κάτω από τις χειρότερες συνθήκες, απαιτώντας την εφαρμογή των πιο δύσκολων τακτικών με υψηλές ταχύτητες ελιγμών.Στους δέκα μήνες διοίκησης στον 1ο Στολίσκο, εφάρμοσε την ίδια τακτική με σκοπό να διαπιστώσει τί μπορούσε αυτός να κάνει.

σε ένα πολεμικό πλοίο εν πλω, λειτουργεί ανασταλτικά ως προς τη στρατιωτική προσέγγιση της παροχής εκ μέρους του διοικητή στο επιτελείο του αυξημένης ευελιξίας στην παρουσίαση εναλλακτικών λύσεων για την επίτευξη της αποστολής. Ένα ναυτικό επιτελείο είναι περισσότερο συνηθισμένο στο να ενημερώνεται αυθαίρετα από το διοικητή του με τη φράση «Αυτό θέλω να κάνω, κανονίστε να το κάνετε»» (Jenkins, 1983, p. 120) .

Ως διοικητής της επιχείρησης Operation Corporate, ο Woodward επισκέφθηκε κάθε πλοίο και μίλησε σε κάθε θάλαμο επιχειρήσεων. Ήταν ειλικρινής και γεμάτος αυτοπεποίθηση για την επερχόμενη στρατιωτική εμπλοκή. Εκ των υστέρων η αυτοπεποίθησή του μπορεί να θεωρήθηκε ως αλαζονεία από το βρετανικό τύπο, καθώς οι απώλειες κατά την επιχείρηση θα στοίχιωναν τον «περίπατο του Woodward».

Στην πρώτη σύσκεψη για τη σχεδίαση της επιχείρησης που έλαβε χώρα στις 16 Απριλίου 1928 στο HMS Fearless, ο ναύαρχος Woodward συναντήθηκε με το διοικητή αμφίβιων επιχειρήσεων Αρχιπλοίαρχο Michael Clarr και το Διοικητή της 3ης Ταξιαρχίας Καταδρομών Ταξίαρχο Julian Thompson με το επιτελείο του. Τα πράγματα δεν πήγαν καλά από την αρχή. Σύμφωνα με μαρτυρία αξιωματικού, ο Woodward τους φερόταν «σαν ένα μάτσο μικρά αγόρια που βρίσκονταν υπό τον έλεγχο του διευθυντή» (Jenkins, 1983, σ. 121). Όταν ο Woodward ρωτήθηκε από τον Αξκό Πληροφοριών για την απειλή από αέρα, αυτός τον υποτίμησε απαντώντας

«Δεν νομίζω ότι χρειάζεται να ασχοληθούμε με όλα αυτά» (Jenkins, 1983, σ. 121). Στον Ταγματάρχη Ewen Southby-Tailleur, ο οποίος ήταν κάτοικος των Φώκλαντ και φημισμένος ειδικός στο θέμα αυτό από το βασιλικό ναυτικό, ο Woodward απευθύνθηκε υποτιμητικά λέγοντας «Και τι ξέρεις για τα Φώκλαντ, μικρέ;» (Jenkins, 1983, σ. 121). Εν συντομία, ο Woodward δεν μίλησε με τον σωστό τρόπο και τόνο στην πρώτη συνάντηση σχεδίασης της επιχείρησης. Ακόμη χειρότερα, δεν έδωσε προσοχή στους τρόπους ενεργείας που προτάθηκαν από το επιτελείο, αλλά κατέστησε σαφείς τις δικές του προτιμήσεις και έφυγε έχοντας την αίσθηση ότι όλα θα πήγαιναν καλά και ότι το επιτελείο θα εργαζόταν σύμφωνα με τις κατευθύνσεις του.

Ενοχλημένος από τη αλαζονική και αυταρχική συμπεριφορά του ναυάρχου Woodward, ο Thompson δεν ήθελε να έχει απευθείας εμπλοκή με το ναύαρχο και

άφησε στο επιτελείο να ορίσει αξιωματικούς συνδέσμους με σκοπό να εξασφαλίσουν ότι οι συνδυασμένες επιχειρήσεις θα παρέμεναν σίγουρα συνδυασμένες. Αυτό είχε ως συνέπεια να αφηθεί μια ραφή, ένα κενό μεταξύ των επιχειρήσεων εν πλω και των επιχειρήσεων στην ξηρά όσον αφορά την υλικοτεχνική υποστήριξη (διοικητική μέριμνα) της τελικής φάσης της επιχείρησης, με το σχετικό αντίκτυπο στις μάχιμες μονάδες. Ο Dr David Schrady, διακεκριμένος επιστήμονας του τμήματος επιχειρησιακής έρευνας της αμερικανικής ναυτικής ακαδημίας, σχολίασε την ηγεσία του Woodward λέγοντας ότι δέκα χρόνια μετά ο διοικητής της κοινής επιχειρησιακής δύναμης έγραψε βιβλίο για τον εν λόγω πόλεμο, ωστόσο σε καμία από τις 351 σελίδες δεν ανέφερε τη φράση «διοικητική μέριμνα» (Schrady, 2000). Ένας προσαρμοστικός επιχειρησιακός ηγέτης είναι συμπεριληπτικός και συνεργάζεται με το προσωπικό του, προκαλώντας τους να χρησιμοποιήσουν την εμπειρία τους σε θέματα επιμελητείας ώστε να ξεπεραστούν τα εμπόδια του εχθρού, να λειτουργήσουν ως ενιαίο σύνολο και να επιχειρήσουν συντονισμένα.

Στα απομνημονεύματά του ο Woodward αναφέρει τον εαυτό του ως το Διοικητή της Κοινής Δύναμης Κρούσης, ωστόσο ο Thompson τον αναφέρει μόνο ως Διοικητή του Ναυτικού Στοιχείου (Thompson, 1985). Αυτή η κρίση σε επίπεδο διοικητών αντιμετωπίστηκε ως ένα βαθμό με την άφιξη του Ναύαρχου Fieldhouse, ο οποίος, απευθυνόμενος στους διοικητές και τα επιτελεία τους, ενέπνευσε ένα κλίμα ηρεμίας και ασφάλειας. Αυτό εξηγείται από το ότι τα στυλ ηγεσίας των Woodward και Fieldhouse ήταν εντελώς αντίθετα. Σε σύγκριση με το αντισυναδελφικό και διχαστικό στυλ του Woodward, ο Fieldhouse δεν απέπνεε την ίδια «επιθετική» αυτοπεποίθηση, ωστόσο κατάφερε να την αναπτύξει στο μυαλό όλων με μια εντυπωσιακή επίδειξη οράματος. Μίλησε για το τί πρέπει να επιτευχθεί_ και για την επιθυμητή τελική κατάσταση αλλά όχι για το πώς, γιατί αυτό θα εξαρτηθεί από τους ίδιους τους διοικητές και τα επιτελεία τους, τους ειδικούς. Τέλος άκουσε τις ανησυχίες των κατώτερων διοικητών προκειμένου να ενωθούν ως ομάδα για να ολοκληρώσουν την αποστολή (Jenkins, 1983, σ. 122). Όραμα, διανοητική διέγερση, εμπνευσμένο κίνητρο και εξατομικευμένη ανησυχία αποτέλεσαν όλες τις πτυχές ενός μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας (Zaccaro, 1996, p. 316), είτε το είχε αντιληφθεί ο Fieldhouse είτε όχι. Το αποτέλεσμα ήταν ότι είχε γίνει αποδεκτός από όλους ως ο πραγματικός επιχειρησιακός διοικητής, 8.000 μίλια μακριά από τη Μ. Βρετανία. Στα

μάτια των Βρετανών, ο Fieldhouse από το Northwood (που ήταν στη Μ. Βρετανία) θα ήταν ο επικεφαλής της επιχείρησης, ενώ ο Woodward (που ήταν εν πλω) θα ήταν υπεύθυνος για τη διεξαγωγή μόνο των ναυτικών επιχειρήσεων.

Συμπεράσματα

Η έννοια της ηγεσίας υπάρχει στην ανθρωπότητα από αρχαιοτάτων χρόνων, καθώς είναι συνυφασμένη με τον τρόπο λειτουργίας των κοινωνικών συνόλων από τα πρώιμα χρόνια της δημιουργίας τους. Αποτελεί έννοια άρρηκτα συνδεδεμένη με τον στρατιωτικό ηγέτη, αφού ο στρατός ήταν για αιώνες το εργαλείο που επιτύγχανε τους σκοπούς του αρχηγού του κράτους, είτε αυτό ήταν πόλη – κράτος είτε αυτοκρατορία είτε εθνικό κράτος με τη σημερινή σημασία του όρου. Λαμβάνοντας υπόψη ότι ο επικεφαλής του κράτους συμμετείχε στις πολεμικές εκστρατείες και επιχειρήσεις κατά κόρον, γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι η έννοια του ηγέτη με αυτή του στρατιωτικού ηγέτη αποτέλεσαν έννοιες ταυτόσημες στα βάθη της ιστορίας. Σημείο καμπής αποτέλεσε η λήξη του Β΄ Παγκοσμίου Πολέμου και η έξαρση της τεχνολογίας στον τομέα των εξοπλισμών, όταν η ανθρωπότητα μέσω των διεθνών οργανισμών αντιλήφθηκε ότι η καταστροφικότητα από τη χρήση των σύγχρονων όπλων θα έπρεπε να διαχωρισθεί από την εξουσία του ηγέτη ενός κράτους, σε μια προσπάθεια ελέγχου των ακραίων συμπεριφορών παρορμητικών ηγετών, όπως ήταν ο Χίτλερ. Κατά συνέπεια, πραγματοποιήθηκε μια διαδικασία διαχωρισμού της πολιτικής από τη στρατιωτική εξουσία, με σκοπό την αποφυγή χρησιμοποίησης στρατιωτικών μέσων από ένα και μόνο πρόσωπο, στο πρόσωπο του οποίου συνδυαζόταν η ενάσκηση της πολιτικής και στρατιωτικής εξουσίας ενός κράτους.

Προκειμένου να υφίσταται η έννοια της ηγεσίας όπως αυτή ορίσθηκε στο Α΄ μέρος, απαραίτητη προϋπόθεση είναι η ύπαρξη τριών στοιχείων. Το πρώτο στοιχείο είναι ο πομπός, δηλαδή το πρόσωπο που θα εκπέμπει τα μηνύματα επηρεασμού της συμπεριφοράς μιας ομάδας ανθρώπων. Το δεύτερο είναι ο δέκτης, ήτοι η ομάδα ανθρώπων ενός οργανισμού ή μιας υπηρεσίας που δέχεται τα μηνύματα του πομπού – ηγέτη, ενώ το τρίτο στοιχείο είναι αυτή καθεαυτή η διαδικασία επηρεασμού του δέκτη από τον πομπό, σκοπός της οποίας είναι η παρακίνηση του συνόλου να αποδώσει εθελοντικά και πρόθυμα στο μέγιστο βαθμό για την επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος.

Για να επιτύχει ο ηγέτης τον επηρεασμό ενός συνόλου ανθρώπων, υιοθετεί και εφαρμόζει την κατάλληλη προσέγγιση (στυλ) ηγεσίας ανάλογα με την προσωπικότητά του. Το στυλ ηγεσίας χρησιμοποιεί διαφορετικές μεθόδους προτροπής των ατόμων, με αυτό να εκτείνεται από το παραδοσιακό αυταρχικό στυλ, μέχρι το μοντέρνο δημοκρατικό στυλ. Αξιοσημείωτο στυλ που βρίσκει ολοένα και περισσότερη εφαρμογή τις τελευταίες δεκαετίες αποτελεί η μετασχηματιστική ηγεσία, σε μια προσπάθεια επηρεασμού της ομάδας μέσω της επικοινωνίας και της πειθούς από την πλευρά του ηγέτη, ώστε όλα τα μέλη της ομάδας να καταστούν κοινωνοί των στόχων του οργανισμού, να πεισθούν για την ορθότητα και την ηθική τους, ώστε στη συνέχεια και αυτά να συμβάλλουν εθελοντικά και πρόθυμα στην επίτευξή τους. Δεν πρέπει να παραλειφθεί και η έννοια της προσαρμοστικής ηγεσίας, η οποία αποτελεί συνδυασμό εφαρμογής όλων των προσεγγίσεων (στυλ) ηγεσίας, ανάλογα με τις υφιστάμενες κάθε φορά συνθήκες σε χρονικό, τοπικό, κοινωνικό και διεθνές επίπεδο, επισημαίνοντας εδώ ότι ο ηγέτης θα πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεκτικός ώστε να μην απωλέσει την αξιοπιστία του στη συνείδηση των υφισταμένων του σχετικά με ειλικρίνεια και την καθαρότητα του χαρακτήρα του απέναντι στην ομάδα του.

Στην περίπτωση ειδικά του στρατιωτικού ηγέτη ο οποίος είναι εντεταλμένος από την Πολιτεία να οδηγήσει το στρατό του στη μάχη για το καλό της πατρίδας του, η έννοια της ηγεσίας αποκτά έναν ιερό ρόλο. Κι αυτό διότι τα κίνητρα που θα σπρώξουν τον ηγέτη και το στράτευμα να θέσουν τη σωματική τους ακεραιότητα, ακόμη και την ίδια τους τη ζωή, σε θανάσιμο κίνδυνο, είναι η υπεράσπιση της εδαφικής ακεραιότητας και της εθνικής ανεξαρτησίας της πατρίδας τους. Αυτή η παρακίνηση δεν επιτυγχάνεται με όρους που χρησιμοποιούν οι ηγέτες των εταιρειών και ιδιωτικών επιχειρήσεων, όπως είναι η χρηματική ανταπόδοση, τα μπόνους ή ένα καλό αυτοκίνητο και οι ακριβές διακοπές, αλλά πηγάζει μέσα από την καλλιέργεια υψηλών ιδανικών, όπως είναι η αγάπη για την πατρίδα, η προσφορά στο κοινωνικό σύνολο και η προστασία και διατήρηση της ίδιας της υπόστασης του κράτους εντός του οποίου όλοι οι υπόλοιποι οργανισμοί, εταιρείες, επιχειρήσεις και η κοινωνική ζωή των πολιτών του πρέπει να δραστηριοποιούνται μέσα σε ένα αίσθημα συνεχούς ασφάλειας και σταθερότητας με σκοπό την ευημερία του συνόλου.

Στον πόλεμο των Φώκλαντ έγινε πλήρως κατανοητό πώς οι αποφάσεις της στρατιωτικής ηγεσίας επηρεάστηκαν από το πολιτικό πλαίσιο της εποχής, με ιδιαίτερη αρνητική επίδραση στις αποφάσεις σε επιχειρησιακό επίπεδο στην περίπτωση της Αργεντινής, οι οποίες επηρέασαν άμεσα την έκβαση των επιχειρήσεων, καθώς ο πόλεμος είχε ήδη χαθεί από τη στιγμή που η έλλειψη συντονισμού είχε αντίκτυπο στο πεδίο της μάχης. Η κουλτούρα του περιορισμένου πολέμου κυριαρχούσε στη σκέψη των μελών της χούντας και των στρατιωτικών ηγετών, ενεργώντας υπό την πίεση του πολιτικού συστήματος που συμμορφωνόταν με τις επιθυμίες του στρατού. Τα μέλη της χούντας είχαν κυβερνήσει εντός των πλαισίων μιας κουλτούρας περιορισμένου πολέμου με έμφαση στην αντιμετώπιση των εσωτερικών εχθρών, αφορούσε ένα μικρό μέρος του πληθυσμού και ανέπτυξε θεσμούς που ήταν απροετοίμαστοι να αντιμετωπίσουν έναν σύγχρονο διακλαδικό πόλεμο με ένα άλλο κράτος. Το συνολικό περιβάλλον λήψης αποφάσεων παρήγαγε αποφάσεις που συνέβαλαν άμεσα στη στρατιωτική ήττα. Η κακή διαχείριση των επιχειρήσεων ξεκίνησε με τη μη ανάπτυξη του καλύτερα εκπαιδευμένου στρατιωτικού τμήματος του Αργεντινικού στρατού, της 3ης Ταξιαρχίας, στα νησιά. Η ευκαιρία επιμήκυνσης του αεροδρομίου στο Stanley που θα επέτρεπε τις πτήσεις αεροσκαφών από προωθημένες θέσεις, δεν αξιοποιήθηκε. Η χρήση των υποβρυχίων ήταν ερασιτεχνική, καθώς το ένα από τα δύο διαθέσιμα χάθηκε στην εκτέλεση αποστολής, ενώ το άλλο ουδέποτε έλαβε εντολή να βάλλει εναντίον κάποιου από τα βρετανικά αεροπλανοφόρα, που ενδεχομένως να ματαίωνε την επιχείρηση από πλευράς των Βρετανών. Οι Ειδικές Δυνάμεις χρησιμοποιήθηκαν κυρίως σε ρόλο στρατιωτικής αστυνομίας και ποτέ δε αποδεσμεύθηκαν με σκοπό να διεξάγουν αμιγώς στρατιωτική δράση εναντίον της βρετανικής αποβατικής δύναμης. Περαιτέρω, η αεροπορία της Αργεντινής φάνηκε ανοργάνωτη, ενώ παρά τα πολλαπλά χτυπήματα που κατάφερε εναντίον βρετανικών πλοίων, δεν μπόρεσε ωστόσο να επηρεάσει σοβαρά τη διεξαγωγή των βρετανικών επιχειρήσεων. Τέλος, η άμυνα των νησιών Φώκλαντ ανατέθηκε υπό τη ευθύνη του στρατηγού Menendez, ο οποίος δεν φημιζόταν για την αποτελεσματικότητά του στο πεδίο της μάχης, αλλά για τη δράση του ως πολιτικός διοικητής. Το αποτέλεσμα όλων των προαναφερθέντων αποφάσεων ήταν η διεξαγωγή επιχειρήσεων που

επικεντρώθηκαν στην αποφυγή του κινδύνου των απωλειών σε προσωπικό και μέσα, εις βάρος της αποτελεσματικότητας στη μάχη.

Σε επίπεδο στρατιωτικού ηγέτη σε επιχειρησιακό επίπεδο, η περίπτωση της προσέγγισης (στυλ) ηγεσίας του ναυάρχου John “Sandy” Woodward είχε σοβαρό αντίκτυπο στο ηθικό του προσωπικού και την έκβαση των επιχειρήσεων από βρετανικής πλευράς. Ο John Woodward, ως αξιωματικός του ναυτικού με παραδοσιακά αυταρχικό στυλ ηγεσίας, δεν μπορεί να θεωρηθεί ούτε δειλός ούτε ανίκανος. Το στυλ ηγεσίας του, το οποίο θεωρήθηκε από πολλούς αλαζονικό, ήταν το αποτέλεσμα μιας μακράς και πλούσιας κληρονομιάς της βρετανικής ναυτικής παράδοσης και εκπαίδευσης. Σε τελική ανάλυση, το αποτέλεσμα της μάχης ήταν η νίκη της Μ. Βρετανίας και η ανάκτηση της κυριαρχίας επί των Φώκλαντ, το οποίο έχει πραγματικά σημασία. Ωστόσο οι καιροί αλλάζουν, και όλοι είμαστε υποκείμενοι σε νέες προσεγγίσεις και τακτικές, έτσι ώστε να μην επαναλαμβάνονται τα ίδια λάθη. Σύμφωνα άλλωστε με τους Taylor και Rosenbach, η ηγεσία ξεκινά με ένα όραμα για το μέλλον, το οποίο γίνεται δέσμευση, ώθηση και εστίαση όλης της ενέργειας (Rosenbach, 1992). Αποτελεί ευθύνη του διοικητή να μεταδίδει στους υφισταμένους του αυτό το όραμα, να ενδυναμώνει το προσωπικό του και να τους παρέχει τους απαιτούμενους πόρους για την εκπλήρωση της αποστολής.

Στη σύγχρονη εποχή, ο αποτελεσματικός επιχειρησιακός διοικητής πρέπει να καλλιεργήσει ένα σύνολο ηγετικών δυνατοτήτων που να βασίζονται σε ένα προσαρμοστικό μοντέλο ηγεσίας. Η προσαρμοστική ηγεσία είναι προσαρμοσμένη στην εκάστοτε αποστολή. Όπως προαναφέρθηκε, ο προσαρμοστικός ηγέτης είναι ευέλικτος στην επιλογή του καταλληλότερου στυλ ηγεσίας στην παρούσα κατάσταση, ώστε να εστιάσει τη συλλογική ανθρώπινη βούληση στην αποτελεσματική εκπλήρωση της αποστολής. Είναι αποδεδειγμένο ότι οι καλοί διοικητές σε τακτικό επίπεδο δεν συνεπάγεται ότι είναι το ίδιο καλοί σε επιχειρησιακό επίπεδο. Καθώς οι έννοιες του επιχειρησιακού επιπέδου και της διαδικασίας επιχειρησιακής σχεδίασης έχουν εξελιχθεί, το ίδιο έχει συμβεί και με την ανάγκη οι διοικητές να υιοθετούν το προσαρμοστικό στυλ ηγεσίας. Στην εποχή του πολέμου στα Φώκλαντ, τέτοιου είδους αντιλήψεις ήταν σε αρχικό στάδιο, ενώ το αυταρχικό στυλ ηγεσίας του Woodward θεωρούνταν το κατάλληλο για διεξαγωγή επιχειρήσεων τακτικού επιπέδου, όχι όμως και στο επιχειρησιακό για τη διεξαγωγή μιας διακλαδικής επιχείρησης. Το στυλ

ηγεσίας του δημιούργησε δυσχέρειες στην εκτέλεση της επιχείρησης Corporate, που βάρυναν τις πλάτες των στρατιωτών στο πεδίο της μάχης. Το δίδαγμα που αντλείται από τη συγκεκριμένη περίπτωση είναι ότι οι αποδεδειγμένα καλοί τακτικοί διοικητές θα γίνουν αποτελεσματικοί διοικητές σε επιχειρησιακό επίπεδο μόνο αν οι ίδιοι μπορούν να μετασχηματισθούν και να προσαρμόσουν το στυλ ηγεσίας τους ώστε να ταιριάζει στην επιχειρησιακή κατάσταση.

Επίλογος

Μπροστά σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον στον τομέα των επιχειρήσεων, είτε σε καθημερινό ιδιωτικό επίπεδο είτε σε επίπεδο στρατιωτικών επιχειρήσεων, η εξέλιξη της έννοιας της ηγεσίας είναι αναπόφευκτη. Ο λόγος είναι η μεγιστοποίηση των κερδών και των αποτελεσμάτων προς όφελος της επιχείρησης ή του κοινωνικού συνόλου αντίστοιχα. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, η ύπαρξη επιτυχημένων ηγετών, και δει στρατιωτικών ηγετών, που θα θέσουν συγκεκριμένη στοχοθεσία για την επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος, είναι μια ατέρμονη διαδικασία που απαιτεί καθημερινό αγώνα.

Η ύπαρξη ή καλύτερα η επαναφορά στο προσκήνιο, ηγετών που θα εμπνεύσουν το προσωπικό τους και θα το παρακινήσουν να υπερβάλλουν εαυτόν για το βέλτιστο αποτέλεσμα, είναι επιτακτική καθόσον οι συνθήκες το επιβάλλουν. Με τον όρο «επαναφορά» ηγετών νοείται η καλλιέργεια προσωπικοτήτων με την εκμάθηση της ορθής ηγετικής συμπεριφοράς, αλλά και η ανάδειξη αυτών που διαθέτουν εκ γενετής ηγετικά χαρακτηριστικά, τα οποία θα πρέπει να καλλιεργήσουν. Δεν χρειάζεται ο φόβος ανάδειξης νέων ηγετών με γνήσια ηγετικά χαρακτηριστικά υπό το άγχος μήπως ο ηγέτης παρεκκλίνει από τις επιταγές της πολιτικής ηγεσίας του τόπου. Απαιτείται ωστόσο η εκπαίδευση ή ακόμη καλύτερα η επιμόρφωση προσωπικοτήτων που θα δρουν σύμφωνα με τις κατευθυντήριες οδηγίες της Πολιτείας. Η γνώση των ιστορικών λαθών θα συνδράμει στη δημιουργία ηγετών που δεν θα επαναλάβουν τα ίδια λάθη.

Ιδιαίτερα στις μέρες μας όπου τα ιδανικά και οι αξίες διέρχονται κρίση στη σε ένα μικρό ευτυχώς μέρος της κοινωνίας μας, οι πολίτες στρέφονται σε θεσμούς όπως ο στρατός, η εκκλησία, το κοινωνικό κράτος και το κράτος δικαίου, με σκοπό τη διατήρηση της κοινωνικής συνοχής. Γι' αυτό, άλλωστε, στη συνείδηση των πολιτών

οι προαναφερθέντες θεσμοί βρίσκονται ψηλά στη συνείδησή τους ως πυλώνες σταθερότητας, ασφάλειας και επιβίωσης.

Ειδικά για τις Ένοπλες Δυνάμεις της χώρας μας, η οποία έχει να αντιμετωπίσει ένα δύσκολο και απρόβλεπτο γείτονα, η διατήρηση αξιόμαχου στρατού, ναυτικού και αεροπορίας, αποτελεί μονόδρομο για τη συνέχιση του έθνους μας. Προς αυτή την κατεύθυνση, απαιτείται συνεχής εκπαίδευση των στελεχών των ενόπλων δυνάμεων, με συμμετοχή, πλέον των σχολείων του εσωτερικού, σε αντίστοιχες σχολές του ΝΑΤΟ, ώστε τα στελέχη να είναι εκπαιδευμένα σύμφωνα με τα πιο μοντέρνα δόγματα της Συμμαχίας. Στο σημείο αυτό δεν πρέπει να ξεχνούμε τις προμήθειες στρατιωτικού εξοπλισμού με γνώμονα πάντα τη δημοσιονομική κατάσταση της χώρας, με στοχευμένες αγορές οπλικών συστημάτων και μέσων προσαρμοσμένων στην άμυνα της χώρας μας. Είναι σημαντικό ότι, στην περίπτωση του πολέμου στα Φώκλαντ, αξιοσημείωτο ρόλο διαδραμάτισε το γεγονός ότι η Μ. Βρετανία δεν είχε προχωρήσει τη συγκεκριμένη χρονική στιγμή στην απόσυρση μεγάλου αριθμού πλοίων του πολεμικού της ναυτικού, σύμφωνα με την αναδιοργάνωση και τη μείωση των εξοπλισμών που είχε ήδη αποφασισθεί να πραγματοποιηθεί το επόμενο έτος. Το γνωστό γνωμικό ότι «ο εχθρός του καλού είναι το καλύτερο» βρίσκει πλήρη εφαρμογή ιστορικά.

Πηγές - Βιβλιογραφία

Πηγές

IN. (2024, Φεβρουάριος 11). Ανάκτηση από in.gr: <https://www.in.gr/2023/06/14/stories/nisoi-foklant-syngkrousi-megalis-vretanias-kai-argentinis-o-polemos-ton-deka-evdomadon/>

Λεμπέση, Μ. (2001, Αύγουστος 26). www.kathimerini.gr. Ανάκτηση από Η ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ: <https://www.kathimerini.gr/economy/local/99081/i-metadotikotita-toy-oramatos-apotelei-to-stoichima-toy-igeti/>

Η ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ. (2023, Απρίλιος 2). Ανάκτηση από kathimerini.gr: <https://www.kathimerini.gr/istoria/562343227/san-simera-2-apriliou-1982-i-enarxi-toy-polemoy-ton-foklant/>

Κουννιούσης, Γ. (2022, Μάιος 21). pemptousia.gr. Ανάκτηση από ΠΕΜΠΤΟΥΣΙΑ: www.pemptousia.gr

Βιβλιογραφία

Ελληνόγλωσση

ΓΕΣ. (1988). *ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ*. ΑΘΗΝΑ: ΤΥΠΟΓΡΑΦΕΙΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΣΤΡΑΤΟΥ.

Δημητρούλης, Δ. (2015). *Στρατιωτικό Ήθος και Ηγεσία*. Αθήνα: ΓΕΝΙΚΟ ΕΠΙΤΕΛΕΙΟ ΕΘΝΙΚΗΣ ΑΜΥΝΑΣ.

Καραμπελιάς, Γ. (χ.χ.). *Ηγεσία Β' ΠΠ*. ΑΘΗΝΑ, σσ. 10-14.

Μπουραντάς, Δ. (2005). *ΗΓΕΣΙΑ Ο ΔΡΟΜΟΣ ΤΗΣ ΔΙΑΡΚΟΥΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ*.

Μάρτιος: ΚΡΙΤΙΚΗ ΑΕ.

Πλουμής, Μ. (2021). *ΜΑΘΗΜΑΤΑ ΗΓΕΣΙΑΣ*. Σεπτέμβριος: ΕΥΡΑΣΙΑ.

Ξενόγλωσση

Army, H. D. (2006). *Army Leadership*. Washington: Department of Defense.

Arquilla, J. (2001). *The Origins of the South Atlantic War*. Journal of Latin American Studies 33, 739-771.

Bass, B. M. (2008). *The Bass Handbook of Leadership*. N.York: The Free Press.

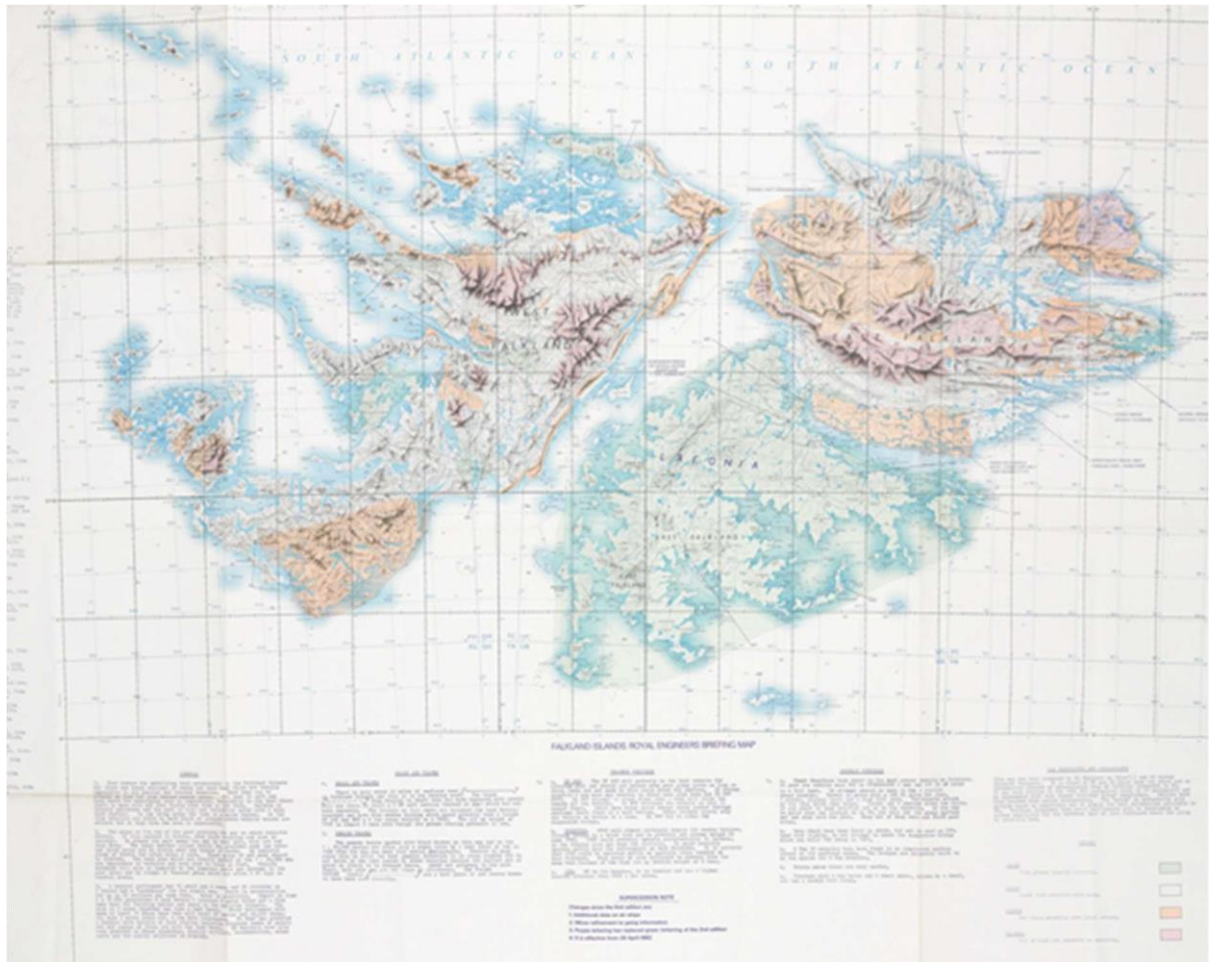
BRYMAN. (1992). *CHARISMA AND LEADERSHIP IN ORGANIZATIONS*. LONDON: SAGE.

Centeno, M. A. (2002). *Blood and Debt: war and the Nation-State in Latin America*. Pennsylvania: The Pennsylvania State University Press.

- Dominguez, J. (2003, September). *Boundary Disputes in Latin America*. Washington: Peaceworks 50.
- Dunn. (1993). *Operation Corporate: Operational Artist's View of thw Falklands Islands Conflict*. Newport: Naval War College.
- Freedman, L. (2005). *The Official History of the Falklands War: The 1982 Falklands War and its Aftermath*. London: Routledge, taylor and Francis Group.
- Freedman, L. a.-S. (1991). *Signals of War: the Falklands Conflict of 1982*. Princeton: Princeton University Press.
- Freedman, S. L. (2005). *The Official History of the Falklands Campaign VOL II*. Abingdon: Routledge.
- Gartner, S. S. (1998). *Opening Up the Black Box of War*.
- Jenkins, H. a. (1983). *The Battle for the Falklands*. London: Joseph.
- Kinzer, S. N. (1991). *Mates and Muchachos: Unit Cohesion in the Falklands*. Washington: Brassey's.
- MOORE. (1927). *The May conference on leadership*. Personnel Journal, 124.
- Northouse, P. (2019). *ΗΓΕΣΙΑ, ΘΕΩΡΙΑ ΚΑΙ ΠΡΑΞΗ*. ΑΘΗΝΑ: ΠΑΠΑΣΩΤΗΡΙΟΥ.
- Osgood, R. (1957). *Limited War*. Chicago: University of Chicago Press.
- Potter. (1976). *Nimitz*. Annapolis: Naval Institute Press.
- Remmer, K. (2008). *Military Rule in Latin America*. Σεπτέμβριος: Unwin Hyman.
- Rosen, S. P. (1996). *Societies and Military Power: India and Its Armies*. New York: Cornell University Press.
- Rosenbach, T. a. (1992). *Military Leadership: In Pursuit of Excellence 2nd Edition*. Westview Press.
- Scheina, R. (1994). *Argentine Jointness and Malvina*. Joint Force Quarterly.
- Schelling, T. (1963). *The Strategy of Conflict*. Cambridge: Harvard University Press.
- Schrady. (2000). *Sea-based Logistics and Lessons from the Falklands*. Monterey: Institute of Joint Warfare Analysis.
- Stewart, D. (1992). *Handbook of Management Skills*. London: Gulf Pub Co.
- Thompson. (1985). *No Picnic: 3 Brigade Commando in the South Atlantic*. London: Leo Couper.
- Woodward, J. S. (1992). *One Hundred Days: The Memoirs of the Falklands Battle Group Commander*. Annapolis: Naval Institute Press.

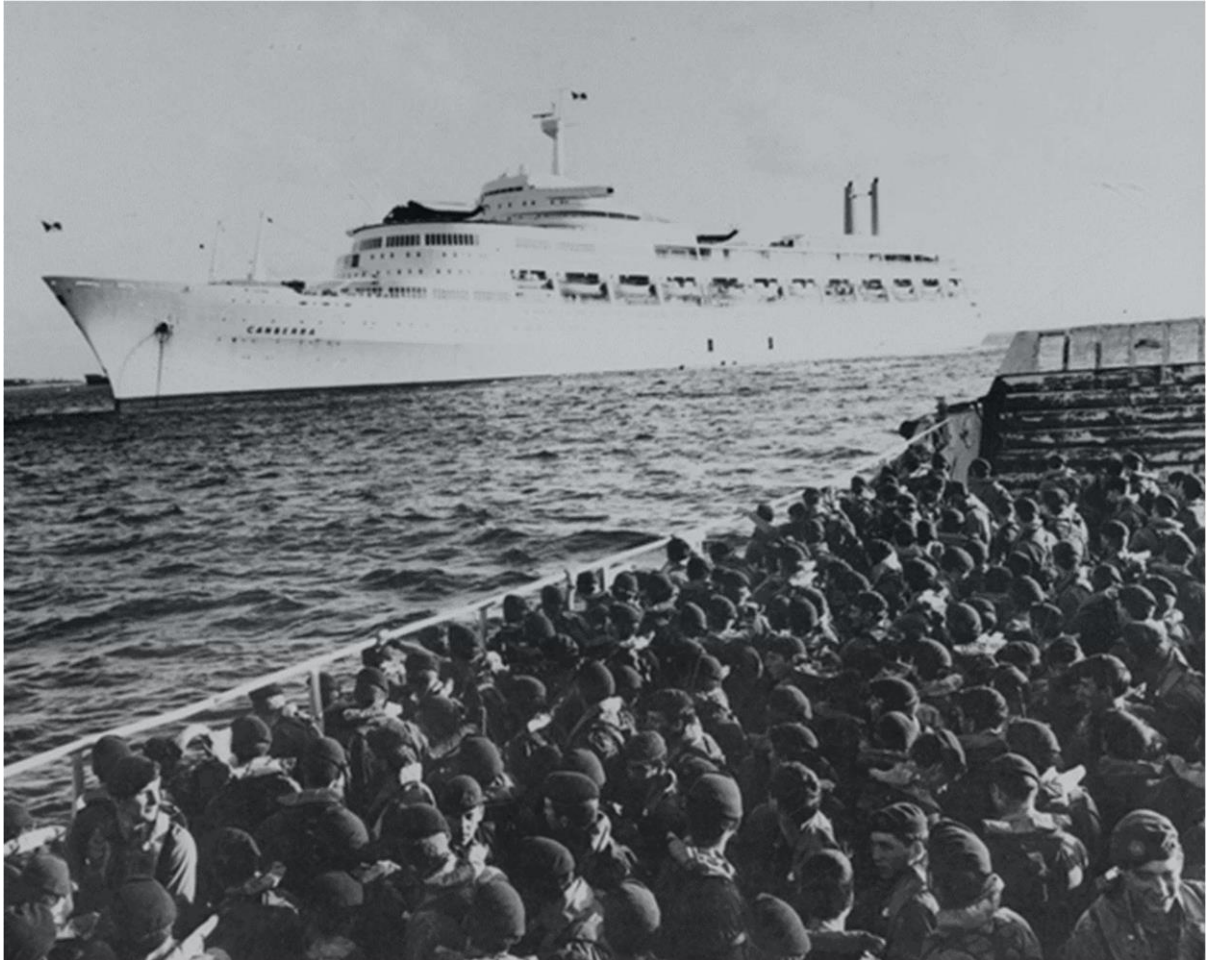
Zaccaro, S. (1996). *Models and Theories of Executive Leadership. A Conceptual/Empirical Review and Integration*. Washington: US army RIBSS.

Παράρτημα «Α»
Χάρτης των Φώκλαντ
που Χρησιμοποιήθηκε από την 81 Βρετανική Πυροβολαρχία το 1982



Παράρτημα «Β»

Βρετανοί Κομάντος Αναχωρούν από Καμπέρα τον Απρίλιο του 1982



Παράρτημα «Γ»

Το «Βασίλισσα Ελισσάβετ» Αναχωρεί από Σαουθάμπτον με την 5^η Ταξιαρχία
Πεζικού στις 12 Μαΐου 1982



Παράρτημα «Δ»

Τηλεγράφημα του Στρατηγού MOORE

προς Λονδίνο με το Οποίο Ανακοινώνει τη Νίκη στα Φώκλαντ στις 15 Ιουνίου 1982

U N C L A S S I F I E D

IMMEDIATE 150312Z JUN 82
FROM CTF 317
TO MODUK
MODUK AIR
MODUK ARMY
MODUK NAVY
P 150120Z JUN 82
FM TPS HEREFORD
TO RBDEC/CTF 317
RBDNFR/CTG 317.8
RBDNFR/CTG 317.0
RBDICU/CTG 317.9
INFO RBDAPZ/CTU 317.1.1
RBDAPZ/CTU 317.1.2

U N C L A S S I F I E D

SIC 19F

THE FOL IS THE TEXT OF A MSG FROM 317.1 PASSED VIA HEREFORD TO ADDRESSEES ABOVE. MSG BEGINS.

HQ LFFI PORT STANLEY. IN PORT STANLEY AT 9 OCLOCK PM FALKLAND ISLANDS TIME TONIGHT THE 14 JUN 1982, MAJOR GENERAL MENENDES SURRENDERED TO ME ALL THE ARGENTINE ARMED FORCES IN EAST AND WEST FALKLAND, TOGETHER WITH THEIR IMPEDIMENTA. ARRANGEMENTS ARE IN HAND TO ASSEMBLE THE MEN FOR RETURN TO ARGENTINA, TO GATHER IN THEIR ARMS AND EQUIPMENT, AND TO MARK AND MAKE SAFE THEIR MUNITION. THE FALKLAND ISLANDS ARE ONCE MORE UNDER THE GOVERNMENT DESIRED BY THEIR INHABITANTS.

GOD SAVE THE QUEEN.

SIGNED JJ MOORE

MSG ENDS

BT

Jeremy Moore

Rangauk Thaiter

Rep Hunt

Julian Thompson