



## Μαθήματα ηγεσίας από τον Καρλ Φον Κλάουσβιτς **ΠΕΡΙ ΠΟΛΕΜΟΥ**

ΤΟΥ ΒΑΣΙΛΗ ΑΝΤΩΝΑ, CEO IMPACT

**Η εκστρατεία** κατά του Κλάουσβιτς, διήρκησε πάνω από ένα χρόνο και έφτασε στο τέλος της κάτω από ιδιαίτερα «δυσχερείς» καιρικές και γεωγραφικές συνθήκες ένα καυτό, καλοκαιρινό μεσημέρι, παραθαλάσσια, κάπου στη Λακωνία. Είχα καταβάλει υπεράνθρωπες προσπάθειες, κερδίζοντας σπιθαμή προς σπιθαμή –συγγνώμη, σελίδα προς σελίδα εννοούσα- το δικαίωμα του να διαβάσω το τελευταίο κεφάλαιο του «Περί Πολέμου». Η πορεία προς την κατάκτηση αυτή είχε διακοπεί και ανακοπεί δεκάδες φορές και παρόλο που το μικρό βιβλίο βρισκόταν είτε πάνω στο γραφείο μου, είτε μέσα στο χαρτοφύλακα μου από τις αρχές του 2010, δεν ήταν λίγες οι φορές που αναγκάστηκα να φουσήξω τη σκόνη από το κάλυμμά του, έχοντας υποχωρήσει τακτικά στα λιγότερο δύσβατα μονοπάτια του Σουν-Τζου (Τέχνη του Πολέμου, HR Professional Book Review, Απρίλιος 2010), του Μακιαβέλι (Ο Ηγεμών, HR Professional Book Review, Ιανουάριος 2009) ή ακόμα και του Μουσάσι (Το Βιβλίο των 5 Δαχτυλιδιών). Ο Κλάουσβιτς υπήρξε με διαφορά ο δυσκολότερος αντίπαλος. Ο Πρώσος αξιωματικός (1780-1831), παραθέτει με ύφος αυστηρό, γλώσσα «εγχειριδιακή», και ρυθμό καταϊγιστικό όση γνώση συνέλεξε και αποκόμισε από μεγάλους στρατηλάτες της εποχής εκείνης όπως ο Φρειδερίκος ο Μέγας, Ο Ναπολέων, ο Τσάρος Αλέξανδρος και πολλοί άλλοι. Αναλύει μάχες, εκστρατείες και στρατηγικές, εξάγει –πολυδιάστατες - έννοιες και συμπεράσματα και αξιολογεί τακτικές και προσεγγίσεις περί πολέμου σε ένα ιδιαίτερα πυκνό κείμενο που αποτελείται από 3 τόμους, εκδόθηκε από τη γυναίκα του μετά το θάνατό του και παρέμεινε ουσιαστικά ατέλειωτο. Ίσως κάπου εδώ, αναρωτηθεί ο αναγνώστης του σημερινού επιχειρηματικού κόσμου, ποιο λόγο έχει να διαβάσει ένα τόσο δύσκολο κείμενο το οποίο αναλύει διεξοδικά τακτικές και στρατηγικές ένοπλων διενέξεων, οι οποίες παρεμπιπτόντως ανήκουν σε άλλες εποχές και δεν είναι πλέον καν σχετικές ή εφαρμόσιμες. Η απάντηση απλή. Ο Κλάουσβιτς παρέθεσε αρχές ηγεσίας, οι οποίες παραμένουν στις μέρες μας όχι απλά σχετικές αλλά θα έλεγα και απαραίτητες με κυριότερη όλων τη δέσμευση (engagement) και τη συμμετοχή (participation) όλων των στρωμάτων ενός κράτους-έθνους ως βασικής προϋπόθεσης νίκης επί του αντίπαλου. Άλλωστε, όπως πολλοί από εσάς ήδη γνωρίζετε, αυτή έχει υπάρξει και η ειδοποιός διαφορά στις νικηφόρες εξορμήσεις ηγετών όπως ο Αλέξανδρος, ο Ναπολέων και ο Τσε.

### Ηγέτες τότε και σήμερα

Στις αρχές του βιβλίου, ο Κλάουσβιτς συζητά για τη φύση του πολέμου και της ηγεσίας, θέτοντας ως βασικό χαρακτηριστικό το θάρρος και την αποφασιστικότητα. Προσθέτει πως «...ένας δυνατός χαρακτήρας, δε θα χάσει την ισορροπία του από δυνατά συναισθήματα»,

προσθέτοντας έτσι την ψυχραιμία και τη διαύγεια σκέψης στο ρεπερτόριο των ηγετικών χαρακτηριστικών. Συνεχίζει εξερευνώντας τα στοιχεία που υπονομεύουν έναν ηγέτη, συμπεραίνοντας πως αυτά είναι το πείσμα και η «ενστικτώδης τάση για διαμαρτυρία και άρνηση». Δε θα μπορούσα να συμφωνήσω περισσότερο με αυτή την τελευταία διατύπωση, δεδομένου του ότι τίποτα δεν υποδηλώνει πιο μεγαλεπήβολα την έλλειψη ελέγχου και την αδυναμία διαχείρισης προσώπων και πραγμάτων από τη διαρκή διαμαρτυρία. Στη συνέχεια, εξετάζει το κατά πόσο η ηγεσία είναι τέχνη ή επιστήμη και με μία εύστοχη τοποθέτηση διευκρινίζει: «Δυνατότητα και Γνώση. Το αντικείμενο της επιστήμης είναι η γνώση. Το αντικείμενο της τέχνης είναι η δημιουργική δυνατότητα». Αυτή ακριβώς η ικανότητα δημιουργίας, πρέπει να εφαρμόζεται σε περιπτώσεις όπου τα στοιχεία για τη λήψη αποφάσεων, δεν είναι επαρκή. Και φυσικά η διαρκής ανάπτυξη και μάθηση, αποτελούν προϋποθέσεις οι οποίες μπορούν να μετατρέψουν τα καθημερινά επιχειρησιακά εμπόδια, σε υποθέσεις ρουτίνας, αφήνοντας έτσι άπλετο χώρο για να ασχοληθούμε με θέματα στρατηγικής σημασίας. Η σημασία της ιστορικής καταγραφής περιπτώσεων είναι και αυτή που πρέπει να καθοδηγεί την τακτική μας. Ο Κλάουσβιτς αναφέρεται εκτενώς στο πως συσσωρεύεται τεχνογνωσία μέσα από τη μελέτη λαθών αλλά και επιτυχιών του παρελθόντος. Υποστηρίζει επίσης πως τα στελέχη (αξιωματικοί) διατηρούνται σε εγρήγορση όταν απαιτείται από αυτά η μέγιστη αποδοτικότητα, ούτως ώστε να τους δίνετε η ευκαιρία να γιορτάζουν τις κατακτήσεις τους. Και φυσικά γράφει για τη σημασία της προετοιμασίας (Sharpen the Saw όπως θα έλεγε ο Stephen Covey) προς αποφυγή δυσάρεστων εκπλήξεων.

Στο τελευταίο μέρος του βιβλίου, ο Κλάουσβιτς αναλύει ίσως το σημαντικότερο στοιχείο όλων, τη δέσμευση. Δηλώνει πως αν ένα κράτος εξολοκλήρου βιώνει το στόχο της εκστρατείας ως δικό του και μοιράζεται το βάρος μίας ενδεχόμενης αποτυχίας, τότε η συνδρομή του στην επιτυχία θα είναι πολλαπλάσια από αυτή που θα δώσει για παράδειγμα ένας στρατός καθαρά μισθοφορικός. Ο Ναπολέων το κατάλαβε και το αξιοποίησε αυτό στο έπακρο, παρατείνοντας ουσιαστικά τη Γαλλική επανάσταση πέρα από τα σύνορα της χώρας του και αιφνιδιάζοντας τους ευγενείς εκείνης της εποχής σε Αυστρία, Ισπανία, Ρωσία κλπ οι οποίοι αντιμετώπιζαν το λαό και το στρατό τους ως υποτελείς υπάλληλους. Κάτι παρόμοιο είχε κατορθώσει ο Αλέξανδρος, ο οποίος δεν υποχρέωσε τους στρατιώτες του σε υποτέλεια έναντι του κράτους άλλα κάνοντάς τους να νιώσουν πως αυτοί ήταν το κράτος. Όσοι θέλετε να μάθετε περισσότερα, εξοπλιστείτε με θάρρος και υπομονή και αναζητήστε τον Κλάουσβιτς στα βιβλιοπωλεία. ■