



ΔΙΕΘΝΕΣ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ  
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ  
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

*“Η τέχνη της δημόσιας διπλωματίας μέσα από την ανάπτυξη επικοινωνιακών-διοικητικών  
ικανοτήτων, στρατηγικού τρόπου σκέψης και διαχείρισης κρίσεων”*

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑ: ΓΕΩΡΓΙΑΔΟΥ ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΠΑΣΧΑΛΟΥΔΗΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ

ΣΕΡΡΕΣ 2023

Διεθνές Πανεπιστήμιο της Ελλάδος  
Σχολή Οικονομίας και Διοίκησης  
Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων  
Μεταπτυχιακές Σπουδές στη Δημόσια Διοίκηση

Γεωργιάδου Αικατερίνη

“Η τέχνη της δημόσιας διπλωματίας μέσα από την ανάπτυξη επικοινωνιακών-διοικητικών ικανοτήτων,  
στρατηγικού τρόπου σκέψης και διαχείρισης κρίσεων”

μεταπτυχιακή διατριβή που εκπονήθηκε στο Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του  
Διεθνούς Πανεπιστημίου της Ελλάδος με την εποπτεία της τριμελούς εξεταστικής επιτροπής, μέλη της  
οποίας είναι:

- Πασχαλούδης Δημήτριος
- Τσουρέλα Μαρία
- Κωνσταντινίδης Χρήστος

## Ευχαριστίες

Θεωρώ καθήκον μου να εκφράσω τις πιο θερμές μου ευχαριστίες στον επιβλέποντα καθηγητή μου, Πασχαλούδη Δημήτριο, ο οποίος αφουγκράστηκε με ενδιαφέρον τον κεντρικό πυρήνα του θέματος, ενθάρρυνε και προέβαλλε κάθε προσπάθειά μου, αποτυπώνοντας με τον τρόπο αυτό και την εμπιστοσύνη του στο πρόσωπό μου. Τον ευχαριστώ κυρίως, επειδή συμπορεύτηκε μαζί μου κατά την συγγραφή της συγκεκριμένης εργασίας, “θεραπεύοντας” την κάθε φορά, όπου αυτό κρινόταν απαραίτητο, σφραγίζοντας με τον τρόπο αυτό την επιστημοσύνη του αλλά και το πνεύμα του “ευ ζην”, τα οποία αποτελούν σταθερές αξίες κάθε διδάσκοντα και εμπνέουν κάθε σκεπτόμενο διδασκόμενο να δομήσει την επιτυχία του.

Ιδιαίτερες ευχαριστίες, όμως, και στα άλλα δυο μέλη αυτής της επιτροπής, των οποίων η συμβολή ήταν σημαντική, όχι μόνο για την ανταπόκρισή τους στην έρευνά μου αλλά κυρίως για τις συμβουλευτικές τους παρεμβάσεις στην προσπάθειά μου.

## Υπεύθυνη Δήλωση

Με ατομική μου ευθύνη και λαμβάνοντας σοβαρά υπ' όψιν τις κυρώσεις που προβλέπονται τόσο από τις παραμέτρους του νόμου περί ψευδών δηλώσεων όσο και του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων και ιδιοκτησίας δηλώνω ότι η συγκεκριμένη εργασία είναι προσωπικό μου δημιούργημα και μου ανήκει. Συνεπώς, δεν αποτελεί προϊόν λογοκλοπής, διότι σε όσες πληροφορίες υπάρχουν παραπομπές, αυτές επιβεβαιώνονται με λεπτομερείς αναφορές στις πηγές άντλησης των δεδομένων τους. Επίσης, οι συγκεκριμένες και χαρακτηρισμένες με παραπομπές πληροφορίες δεν συνιστούν, σε καμία περίπτωση, προσωπικά πνευματικά μου δημιουργήματα αλλά θέσεις, τοποθετήσεις και αποστάγματα ιδεών των ερευνητών τους που είτε αυτά μεταφέρθηκαν στο σώμα κειμένου χωρίς να παραφραστούν είτε συμπεριλήφθηκαν διασκευασμένα αλλά όχι αλλοιωμένα, σύμφωνα με τις επιταγές της ακαδημαϊκής δεοντολογίας.

Γεωργιάδου Αικατερίνη

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Διπλωματία είναι η τέχνη, η δεξιότητα, αλλά και η πρακτική διεξαγωγής διαπραγματεύσεων μεταξύ των εκπροσώπων των ομάδων ή των κρατών μέσω της αλληλεπίδρασης επαγγελματιών διπλωματών σε θέματα που αφορούν την ειρήνη, τον πόλεμο, το εμπόριο, την οικονομία, τον πολιτισμό, το περιβάλλον και τα ανθρώπινα δικαιώματα. Επομένως, προπομποί των εθνικών και διεθνών διαπραγματεύσεων, πριν την κατοχύρωσή τους από τους πολιτικούς των εκάστοτε χωρών, είναι οι δημόσιοι διπλωμάτες, οι στρατηγικοί δηλαδή οργανωτές της επικοινωνίας, οι διαπιστευμένοι, με σκοπό, όχι μόνο την δημιουργία και διαχείριση εντυπώσεων αλλά και την δημιουργία, διατήρηση και ανάπτυξη σχέσεων με τη βοήθεια της πειθούς και του διαλόγου σε κάθε φιλοξενούσα χώρα. Άλλωστε, σε συνθήκες ισορροπίας κάθε δημόσιος οργανισμός, όταν η θεσμική του δομή δεν αντιμετωπίζει καμία κρίση, βρίσκεται σε καθεστώς αποδοχής. Στην αντίθετη περίπτωση, όταν δηλαδή βρίσκεται σε κρίση, τότε αντιμετωπίζει και έντονη αμφισβήτηση. Συνεπώς, οι δημόσιοι φορείς και μέσω αυτών οι δημόσιοι λειτουργοί, θα πρέπει να λειτουργούν ως μηχανισμοί παραγωγής και προαγωγής ρυθμίσεων και αλλαγών, αξιών και προστασίας του δημοσίου συμφέροντος, άρα και των πολιτών και όχι ως απλοί μηχανισμοί παροχής υπηρεσιών. Συντελώντων ειπείν, η διπλωματία είναι μια διαδικασία ηγεσίας και διαπραγμάτευσης μέσω στόχων, μια διοικητική ικανότητα και πραγματοποιείται μέσα από καθιερωμένες και πάγιες πρακτικές επικοινωνίας.

## ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ

διπλωματία, τέχνη, δεξιότητα, στρατηγικοί οργανωτές της επικοινωνίας, κρίση, δημόσιοι λειτουργοί, πολιτών, στόχων, διοικητική ικανότητα, πρακτικές επικοινωνίας

## ABSTRACT

Diplomacy is the art, the skill, and the practice of conducting negotiations between representatives of groups or states through the interaction of professional diplomats on matters of peace, war, trade, economy, culture, environment, and Human Rights. Therefore, the forerunners of national and international negotiations before their registration by the politicians of each country, are the public diplomats, the strategic organizers of communication, the accredited ones, with the aim of not only creating and managing impressions but also creating, maintaining and developing relationships through persuasion and dialogue in each host country. After all, in equilibrium conditions, every public organization, when its institutional structure does not face any crisis, is in a state of acceptance. In the opposite case, that is, when it is in crisis, then it also faces intense doubt. Consequently, the public bodies and through them the public officials, should function as mechanisms for the production and promotion of regulations and changes, values and protection of the public interest, and thus of the citizens, and not as simple mechanisms for providing services. Ultimately, diplomacy is a process of leadership and negotiation through objectives, a managerial skill and is carried out through established and established communication practices.

**KEY WORDS-PHRASES:**

diplomacy, art, skill, strategic communicators, crisis, public officials, citizens, goals, management ability, communication practices

**ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΝΤΟΜΕΥΣΕΩΝ-ΑΚΡΩΝΥΜΙΩΝ**

<b>Ακρωνύμια</b>	<b>Περιγραφή</b>
------------------	------------------

ΕΕ	Ευρωπαϊκή Ένωση
SGDP	Satow's Guide to Diplomatic Practice
ΚΕΠΠΑ	Κοινή Εξωτερική Πολιτική και Πολιτική Ασφάλειας
NATO	North Atlantic Treaty Organization
UCK	(U)shtrie (C)lirimtare e (K)osove: Απελευθερωτικός Στρατός Κοσόβου
UNIMIK	(U)nited (N)ations (I)nterim (M)ission (I)n (K)ossovo: Αποστολή Ηνωμένων Εθνών στο Κόσσοβο
KFOR	(K)ossovo (FOR)ce: Πολυεθνική στρατιωτική δύναμη των Ηνωμένων Εθνών υπό την επιχειρησιακή ηγεσία του NATO
ΕΑΔ	Ευρω-Ατλαντικές Δομές
ΕΟΚ	Ευρωπαϊκή Οικονομική Κοινότητα
ΕΤΠ	Επιστημονικο-Τεχνική Πρόοδος
RMA	Revolution in Military Affairs:Επανάσταση στις Στρατιωτικές Υποθέσεις
ΥΠΕΞ	Υπουργείο Εξωτερικών
ΟΗΕ	Οργανισμός Ηνωμένων Εθνών
ΟΝΕ	Οικονομική και Νομισματική Ένωση
ΚΥΣΕΑ	Κυβερνητικό Υπουργικό Συμβούλιο Εξωτερικών και Άμυνας
ΜΜΕ	Μέσα Μαζικής Επικοινωνίας
ΔΔΔΔ	Διαρκές Δικαστήριο Διεθνούς Δικαιοσύνης
ΔΔΧ	Διεθνές Δικαστήριο της Χάγης
ΣΑ	Συμβούλιο Ασφαλείας
ΑΟΖ	Αποκλειστική Οικονομική Ζώνη
ΔΣΔΘ	Διεθνής Σύμβαση για το Δίκαιο της Θάλασσας
ΔΘ	Δίκαιο της Θάλασσας
ECOSOC	Economic and Social Council (Οικονομικό και Κοινωνικό Συμβούλιο)
FIR	Flight Infomation Region (Υπηρεσία Πληροφοριών Πτήσεων)
ΜΟΕ	Μέτρα Οικοδόμησης Εμπιστοσύνης

## ΓΡΑΦΗΜΑΤΑ-ΠΙΝΑΚΕΣ

	Περιγραφή	Σελίδα
--	-----------	--------

1	Γράφημα 1: Στρατηγική διαλεκτική σύνθεση στην ανάλυση της εξωτερικής πολιτικής (Πηγή: Γκόφας-Τζιφάκης στο Κλάπης 2019)	44
2	Πίνακας 1: Ορισμοί έννοιας: Υψηλή Στρατηγική (Παπαφλωράτος 2022)	80
3	Πίνακας 2: Managers, έργο και επιρροή (Πηγή: Σαχινίδης, 2009)	91
4	Γράφημα 2: Πληθυσμός-στόχος και Πληθυσμός δειγματοληψίας (Πηγή: Μάρκος 2016)	95

### ΣΚΙΤΣΑ-ΕΙΚΟΝΕΣ-ΣΧΗΜΑΤΑ

Περιγραφή	Σελίδα
-----------	--------



1	Σκίτσο 1 του βρετανικού Punch: Η μεγάλη μπουκιά (Πηγή: Στεφανίδης 1997)	19
2	Σκίτσο 2 του News Chronicle: Ο αφηνίδιος έρωσ (Πηγή: Στεφανίδης 1997)	21
3	Εικόνα 1: Η μορφή της Διάσκεψης της Γενεύης (Πηγή: Berridge 2007)	27
4	Εικόνα 2: Τι είναι η “συνθήκη” (Πηγή: Berridge 2007)	30
5	Εικόνα 3: Τα 7 χαρακτηριστικά της “επονομαζόμενης συνθήκης”(Πηγή: Berridge 2007)	31
6	Σχήμα 1: Συστημική προσέγγιση διεθνούς πολιτικού συστήματος (Πηγή:Waltz 2011)	41
7	Σχήμα 2: Το θεωρητικό πλαίσιο του διεθνούς πολιτικού συστήματος κατά τον Richard Rosecrance (Πηγή:Waltz 2011)	42
8	Σχήμα 3: Το Μοντέλο της Ελληνικής Εξωτερικής Πολιτικής (Πηγή: Ιωακειμίδης 2007)	43
9	Εικόνα 4: Στρατηγική πολιτικού μάρκετινγκ (Πηγή: Marschement 2013)	50
10	Εικόνα 5: Πιθανά οφέλη από την υιοθέτηση του πολιτικού μάρκετινγκ (Πηγή: Marschement 2013)	51
11	Εικόνα 6: Το δίκτυο των αγωγών (Πηγή: Μαρκεζίνης 2009)	58
12	Εικόνα 7: Ιστορία της επικοινωνίας (Πηγή: Frederick 1999)	60
13	Σχήμα 4: Συνεισφορά της επικοινωνίας στην αποτελεσματικότητα των στελεχών (Πηγή: Πασχαλούδης-Κοτζαϊβάζογλου 2002)	66
14	Σχήμα 5: Το μοντέλο του Osgood Schramm (Πηγή: Πασχαλούδης-Κοτζαϊβάζογλου 2002)	67
15	Σχήμα 6: Το μοντέλο της διαδικασίας της επικοινωνίας (Πηγή: Πασχαλούδης-Κοτζαϊβάζογλου 2002)	67
16	Εικόνα 8. Η έννοια της ομάδας (Πηγή: Ηλίας Δ. ΕΚΔΔΑ)	91

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Δήλωση ανάληψης προσωπικής ευθύνης

i

Περίληψη Ελληνόγλωσση

ii

Περίληψη Ξενόγλωσση	iii
Πίνακας ακρωνυμίων	iv
Πίνακες	v
Σχήματα	x
Εισαγωγή	12
<b>ΜΕΡΟΣ Α: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ</b>	
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Διπλωματία</b>	<b>16</b>
1.1. Η ιστοριογραμμή και η έννοια της διπλωματίας	16
1.1.1. Βασικές λειτουργίες των διπλωματών και των αποστολών τους	22
1.2. Διαπραγματέυση και Μέθοδοι διεξαγωγής διπλωματίας	26
1.3. Εξωτερική Πολιτική και Πολιτικό Μάρκετινγκ	39
1.4. Δημόσια διπλωματία και Διεθνείς Σχέσεις	51
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Διπλωματία, επικοινωνιακές και διοικητικές ικανότητες</b>	<b>60</b>
2.1. Διπλωματία και Επικοινωνία	60
2.1.1. Χαρακτηριστικά γνωρίσματα του αποτελεσματικού διπλωμάτη	63
2.1.2. Διπλωματία και Οργανωσιακή επικοινωνία	65
2.2. Διπλωματία και διοικητικές ικανότητες	68
2.3. Χαρακτηριστικά γνωρίσματα του επιτυχημένου ηγέτη στην εξωτερική πολιτική	71
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Διπλωματία και στρατηγικός τρόπος σκέψης</b>	<b>74</b>
3.1. Η έννοια των “παιγνίων” και της στρατηγικής σκέψης στη διπλωματία	74
3.1.1. Βήματα στρατηγικού διπλωματικού σχεδιασμού	78
3.2. Στρατηγική και Στρατηγική Διπλωματία	78
3.2. 1. Στρατηγική διπλωματία και ορθολογική λήψη αποφάσεων	81
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Διπλωματία και διαχείριση κρίσεων</b>	<b>85</b>
4.1. Οι διπλωματικές κρίσεις, τα στάδια και οι αιτίες τους	85
4.2. Ενέργειες διαχείρισης κρίσεων και ο διπλωμάτης σε ρόλο crisis manager	87
4.3. Η οργανωσιακή Κουλτούρα των διπλωματών	90
<b>ΜΕΡΟΣ Β: ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ</b>	
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Έρευνα</b>	<b>92</b>
5.1. Αναγκαιότητα της έρευνας	92
5.2. Σκοπιμότητα ερευνητικών ερωτημάτων	93
5.3. Μεθοδολογία και αξιοπιστία έρευνας	94
5.4. Δείγμα και περιορισμοί έρευνας	94

<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Συμπεράσματα</b>	<b>97</b>
6.1. Συμπεράσματα	97
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ</b>	
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α</b>	
Ερωτηματολόγιο	
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β</b>	
Συχνότητες -Γραφήματα	

## **1.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Ο Αριστοτέλης στα “Πολιτικά” του (Α1.10-11,1253a7-18) αναφέρει πως ο άνθρωπος οδηγήθηκε στον πολιτικό βίο, χάριν του δώρου που έλαβε από την φύση, δηλαδή, του λόγου. Για το λόγο αυτό, τόνιζε,

ότι η ειδοποιός διαφορά των ανθρώπων ή της ανθρώπινης κοινωνίας και των λοιπών εμβίων όντων ή των λοιπών κοινωνιών έγκειτο στη λογική και τη γλώσσα. Η “τελολογική” αυτή αντίληψη του Σταγειρίτη φιλοσόφου δεν κινείται μόνο στον προνομιακό χώρο της επιστήμης της Βιολογίας, αλλά της γενικότερης έμβιας φύσης, όπου κάθε φυσική ύπαρξη κινείται από μόνη της προς κάποιον σκοπό. Μάλιστα, με τη βοήθεια ενός παραγωγικού συλλογισμού του με προκείμενες, ότι η φύση δεν κάνει τίποτε χωρίς λόγο και αιτία και ότι η ίδια έδωσε στον άνθρωπο τον λόγο ως εργαλείο, ώστε να κάνει σε όλους φανερό το ωφέλιμο και το βλαβερό, το καλό και το κακό, το δίκαιο και το άδικο-βασικά στοιχεία μιας συγκροτημένης πολιτικής κοινωνίας-συμπεραίνουμε ότι η φύση έδωσε, όχι τυχαία, στον άνθρωπο το λόγο, για να μπορεί αυτός να ζει σε πολιτικές κοινωνίες. Φύσει, επομένως, “πολιτικόν ζών” ο άνθρωπος που αξιωματικά την υποστηρίζει στον άτυπο “πόλεμό” του με τα υπόλοιπα έμβια όντα. Η παραπάνω θεωρία διαμορφώθηκε, όμως, στις ιστορικές συνθήκες σύστασης της πόλης-κράτους και έμελε να αποτελέσει απάντηση στις διδασκαλίες των σοφιστών σχετικά με τις θεωρίες τους περί συγκρότησης της πόλης. Και τότε είναι που ο χρόνος ωριμάζει και αρχίζει να εκφράζεται η διπλωματική δραστηριότητα των αρχαίων ελληνικών πόλεων, δίκην επικοινωνίας.

Αρχικά, εμφανίζεται μέσα από τις ζωνρές διαπραγματεύσεις και από την αδιάκοπη ανταλλαγή πρεσβειών και πρεσβευτών. Οι πρέσβεις, πρόσωπα που εκλέγονταν σε δημόσιες συνελεύσεις, παρουσία όλων των ελεύθερων πολιτών και με την υποχρέωση να λογοδοτήσουν στους τελευταίους, αμέσως μετά την ολοκλήρωση της αποστολής τους, ήταν κρατικοί λειτουργοί στους οποίους οι ελεύθεροι πολίτες μπορούσαν να προβάλουν την αξίωσή τους, για να τους εισαγάγουν σε δίκη, σε περίπτωση που αντιλαμβάνονταν ή θεωρούσαν ότι δεν είχαν “πολιτευθεί” σωστά. Κάτω από αυτές τις συνθήκες αλλά και τις προϋποθέσεις, οι δημόσιοι αυτοί λειτουργοί, οι πρεσβευτές, άρχισαν να συνάπτουν αμυντικές και επιθετικές συμμαχίες στη βάση του προτύπου της “ξενίας”, όπως αυτή διαμορφώθηκε πιο μπροστά, τον 7ο π.Χ. αιώνα. Αλλά ο πρέσβης “ούτε τύπεται, ούθ’ υβρίζεται” (Αισχύλος, Ικέτιδες, 728).

Η παραπάνω διπλωματική δραστηριότητα των πόλεων-κρατών της αρχαίας Ελλάδας αναπτύχθηκε μέχρι και την μεγαλύτερή της ένταση κατά τη διάρκεια του Πελοποννησιακού πολέμου(431-404 π.Χ.), ανάμεσα στους δυο μεγαλύτερους στρατιωτικο-πολιτικούς συνασπισμούς, της Αθήνας και της Σπάρτης, με απώτερο στόχο την επικράτησή τους στον ευρύτερο ελληνικό κόσμο. Η ίδια διπλωματική ένταση συνεχίστηκε ακόμη και όταν η Ελλάδα υποδεχόταν στον πολιτικοστρατιωτικό της στίβο μια καινούρια και πολλά υποσχόμενη δύναμη, το Μακεδονικό βασίλειο. Την εποχή αυτή, μάλιστα, η ηγετική φυσιογνωμία του Φιλίππου ενσαρκώνει τις ενωτικές τάσεις στην Ελλάδα της εποχής. Ο συγκεκριμένος ηγέτης ειδικότερα, ενσωματώνοντας τις πολεμικές του γνώσεις αλλά και τις άλλες δεξιότητές του, όπως τη λογική-διαισθητική και δημιουργική του σκέψη αλλά και την χειρωνακτική επιδεξιότητά του στα όπλα, έθεσε τις βάσεις για την επερχόμενη αποικιακή επέκταση στην Ανατολή.

Παράλληλα, όμως, με την εγχώρια φιλοσοφία αναπτύσσεται και η στρατηγική φιλοσοφία ενός άλλου, εξίσου σημαίνοντος πρώτου πολιτισμού, αυτού της Κίνας στην Ανατολική Ασία και ο οποίος βασίστηκε στις απόλυτες και κληρονομικές μοναρχίες, τις γνωστές “δυναστείες”. Σιά, Τσιν και Χαν είναι κάποιες από τις πρώτες και αξιομνημόνευτες, οι οποίες διαχειρίστηκαν τις ευκαιρίες και τις απειλές των λαών που εμφανίστηκαν με εχθρικές και κατακτητικές διαθέσεις, συμπεριφορές που ανάγκαζαν τους εκάστοτε Κινέζους αυτοκράτορες να εργάζονται γύρω από την στρατιωτική στρατηγική και να αξιοποιούν την ιδιοσυγκρασία “Δασκάλων”, οι οποίοι ανέπτυσαν φιλοσοφίες γύρω από την ασιατική-ανατολική στρατιωτική σκέψη. Ενδεικτικός του είδους είναι και ο Κινέζος στρατηγός και φιλόσοφος, Σουν Τσου, που εντάρφησε στην στρατιωτική στρατηγική μέσα από το μοντέλο που ο ίδιος ανέπτυξε γύρω από την διαρκή αποτελεσματικότητα, την ανταγωνιστικότητα ή τη νίκη σε κάθε πολυδιάστατο πόλεμο, οικονομικό, πολιτισμικό ή ακόμη και εθνικό(Τσου 2000).

Στην ίδια φιλοσοφία ανέπτυξε τη δική του αποτελεσματική επικοινωνία και ο Θεάνθρωπος, ο οποίος μετεβίβαζε τα θεολογικά μηνύματα της νέας θρησκείας-είτε απευθείας με τις Παραβολές του είτε και με την βοήθεια περισσότερων ατόμων, των Αποστόλων και των Προφητών-πρακτικές που Του εξασφάλιζαν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ήδη υπάρχουσών θρησκειών μέσα σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον στο οποίο οι προσδοκίες των ανθρώπων επηρεάζονταν από τα δόγματα των ήδη διαδεδομένων και παγιωμένων πρώτων θρησκειών. Ο Θεάνθρωπος, ειδικότερα, κατά την πορεία του προς την Καισάρεια του τετράρχη Φιλίππου διατύπωσε αποφθεγματικά κατά το θείο Λόγο του το ερώτημα “Τίνα με λέγουσιν οι άνθρωποι είναι;”(Ματθαίος, ΙΣΤ,13) με σκοπό την ευθυγράμμιση των πιστών(ομάδας) στο έργο και το λόγο του Δασκάλου(ηγέτης) με στόχο την αλλαγή. Η τελευταία ήταν που προκάλεσε και τη σύγκληση των επτά Οικουμενικών συνόδων προκειμένου να αφομοιωθεί, πολλές φορές και με υψηλό τίμημα, αλλά και να ολοκληρωθεί η δογματική διδασκαλία της Ορθόδοξης Εκκλησίας.

Αρκετούς αιώνες μετά και εμπνευσμένος από την σχετική ανάπτυξη της θεωρίας του Αριστοτέλη, ο Τόμας Χομπς, στο έργο του “Περί του πολίτη ή Φιλοσοφικά στοιχεία για την κυβέρνηση και την πολιτική κοινωνία” (5,5-6) το 1651, παραθέτει πως ο άνθρωπος εξελίχθηκε σε εγωιστικό και ανταγωνιστικό ον με συνέπεια να οδηγείται, αναπόφευκτα, στην γενικευμένη σύγκρουση. Έτσι, η συμφωνία μεταξύ των ανθρώπων να παραιτηθούν από την απεριόριστη και χωρίς όρια ελευθερία τους και από τα φυσικά τους δικαιώματα με μόνο στόχο την συγκρότηση κοινωνιών και εξελικτικά την ειρηνική τους συνύπαρξη, αποτέλεσε το θεμέλιο δόμησης της πολιτικής κοινωνίας. Βέβαια, η σύγκρουση τούτων των συμφερόντων για την επιβίωση των όντων και κυρίως για την εξασφάλιση της νίκης για τον Χομπς δεν διαδραματίζεται μέσα στο πλαίσιο της συγκρότησης της “πόλης” αλλά στην ήδη υπάρχουσα πολιτική κοινωνία.

Επιπρόσθετα, στην παραπάνω περίοδο του Ύστερου Μεσαίωνα, η αλλαγή, και κατ' επέκταση και η πρόοδος, οικοδομήθηκαν πάνω σε μια νέα πνευματική κίνηση και ειδικότερα στο γράμμα και το πνεύμα του Αναγεννησιακού Ουμανισμού. Ο Δάντης, για παράδειγμα, στο τριλογικό έργο του “Θεία Κωμωδία” μελετά τα γνωστά ερωτήματα που αποκαλούνται και “θεμελιώδη ή έσχατα” με έναν αριστοτεχνικό τρόπο και ορμώμενος από την αριστοτελική φιλοσοφία, η οποία επιμέριζε, με τη βοήθεια της ηθικής και της αρετής, τις αμαρτίες σε πράξεις ακράτειας, όπως είναι η φιληδονία και η φιλαργυρία και σε πράξεις κακίας ή βίας, όπως ο πόλεμος. Η Αναγέννηση, συνεπώς, που “είδε και διήλθε” πολλές κοινωνικές, πολιτικές και πνευματικές επαναστάσεις, έδωσε πολλές “μάχες” για να πραγματοποιήσει το όραμά της. Κατέληξε, επομένως, να κατασκευάσει τον “Homo Universalis”, τον ιδανικό άνθρωπο, ο οποίος συνέβαλε καθοριστικά στην εκτεταμένη και σταδιακή εκπαιδευτική μεταρρύθμιση και πρόοδο. Παράλειψη θα ήταν να μην αναφερθεί η συμβολή της Αναγέννησης και σε πολιτικό επίπεδο με την ανάπτυξη των διπλωματικών διεργασιών και πρακτικών διεξαγωγής διαπραγματεύσεων με σκοπό την εξασφάλιση του στρατηγικού πλεονεκτήματος που η παρατήρηση και η επαγωγική λογική της εποχής υποδείκνυαν, ως καλή πρακτική, και με αυξημένη προοπτική μεταξύ των πρωταγωνιστών των κοινωνικών αλλαγών.

Καταλήγοντας, ο Ποτέμκιν στο πολύτομο έργο του “Ιστορία της Διπλωματίας” εκτιμώντας την διπλωματία του 18ου αιώνα, καταλήγει στην συντριβή της “φεουδαρχοδυναστικής”, όπως την χαρακτηρίζει και ο ίδιος, διπλωματίας των μοναρχικών κρατών από το καίριο χτύπημα της Γαλλικής Επανάστασης του 1789. Το αντιστάθμισμά της ήταν η ανερχόμενη αστική τάξη με την οποία τα έθνη ταύτιζαν τις υπάρξεις τους. Και ο καθρεπτισμός αυτός, βέβαια, δεν ήταν “αθώος” αλλά εμποτισμένος με άλλες ιδεολογικοπολιτικές σταθερές και αλλαγές. Για παράδειγμα, η περίπτωση της Γαλλίας, όπου η νεοανερχόμενη τάξη έφτασε να απαιτεί, στο όνομα της ισότητας, της ελευθερίας και της αδελφοσύνης των λαών, την χειραγώγηση της εξωτερικής πολιτικής της Γαλλίας από τα ταξικά συμφέροντα της νέας τάξης. Ακόμη και στην εποχή της Ιακωβινικής Δικτατορίας η διπλωματία ασκούσαν από την μικρή “μπουρζουαζία” και τους πληβείους των πόλεων και των χωριών. Χρειάστηκε η Γαλλία να ζήσει την Θερμιδωριανή Αντίδραση καθώς και τους αγώνες του Διευθυντηρίου, το οποίο στηριζόταν στην παραπάνω “μπουρζουαζία”, για να πετύχει μικρές αλλά και μεγάλες στρατιωτικές νίκες προκειμένου να τις κεφαλαιοποιήσει στην διπλωματία της, η οποία, δυστυχώς, δεν παρέκλινε και πολύ από την διπλωματία των απόλυτων μοναρχιών. Αναμφίβολα, τόσο ο Ναπολέων Βοναπάρτης όσο και ο Ταλλεϋράνδος αναδείχτηκαν ως οι Γάλλοι με το μεγάλο διπλωματικό ταλέντο. Όμως, από την σύσταση της Ιερής Συμμαχίας(1815) μέχρι και τον Κριμαϊκό Πόλεμο(1853-1856) αλλά και κατά τη διάρκεια του, όλες οι διπλωματικές διεργασίες εμπνέονται από τις αυταπάτες αλλά και τις αντιθέσεις που έβαλλαν τα κράτη της Ιερής Συμμαχίας. Καταληκτικά, από την Ειρήνη των Παρισίων(1856) μέχρι και την Ειρήνη της Φραγκφούρτης(1871) η διπλωματία περιοριζόταν σε ανεπίτρεπτες πρακτικές ληστρικού

τύπου καταπάτησης εδαφών και σπατάλης δημοσίων συμφερόντων των εμπλεκομένων χωρών. Τελικά, αξίζει στο σημείο αυτό να μνημονεύσουμε τον καγκελάριο Όττο Φον Βίσμαρκ και τη ρήση του ότι “Πολιτική είναι η τέχνη του εφικτού”, αμέσως μετά τον νικηφόρο για την Γερμανία γαλλογερμανικό πόλεμο, ο οποίος κατάφερε και δημιούργησε το μεγάλο κράτος της Γερμανίας από την συνένωση των γερμανικών κρατιδίων.

Η παρούσα εργασία έχει ως αντικείμενο μελέτης της την εναρμόνιση της δημόσιας διπλωματίας με την δημόσια διοίκηση μέσα από την αναλυτική διαδικασία των αλλαγών και της μάθησης, την διατύπωση της κατευθυντήριας στρατηγικής σκέψης και διαπραγμάτευσης καθώς και της προάσπισης των συμφερόντων με την ταυτόχρονη διαδικασία αντιμετώπισης των προβλημάτων και της αντίστοιχης λήψης των αποφάσεων. Δόκιμο θα ήταν να δεσμευτούμε από την αρχή στην συνεχή ανάλυση των δεδομένων αλλά και στον εντοπισμό εκείνων των παραμέτρων που ενδέχεται να λειτουργήσουν ως τροχοπέδη στην παραπάνω φιλοδοξία, μιας και τα κράτη είναι ζωντανοί οργανισμοί που λειτουργούν μέσα σε εξίσου ζωντανά αλλά και ευμετάβλητα περιβάλλοντα. Άλλωστε, οι εποχές που τα κράτη ακολουθούσαν πρακτικές “μυστικής” διπλωματίας έχουν παρέλθει ανεπιστρεπτί, γεγονός που μας δεσμεύει να προσαρμοστούμε στην ανοιχτή προς τη δημοσιότητα εξωτερική πολιτική και διπλωματία, η οποία ως μοναδικό στόχο της έχει τα εθνικά συμφέροντα. Στα ίδια, φυσικά, αποβλέπει και η δημόσια διοίκηση.

## **ΜΕΡΟΣ Α: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ**

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Διπλωματία**

#### **1.1. Η ιστοριογραφική και η έννοια της διπλωματίας**

**“Διπλωματία είναι ο διάλογος ανάμεσα σε ανεξάρτητα κράτη” Watson A.**

Ο όρος “Διπλωματία” υιοθετήθηκε τον 15ο αιώνα από τις ιταλικές πόλεις-κράτη της Αναγέννησης. Χαρακτηριστικό παράδειγμα, μάλιστα, αποτελεί η ισχυρή οικογένεια Sforza του Μιλάνου που ανέλαβε σε αυτό, το δεύτερο μισό του 15ου αιώνα, την εξουσία με αποτέλεσμα η πόλη-κράτος αντί να επικεντρωθεί ακόμη περισσότερο στον πόλεμο για την κατάκτηση της Φλωρεντίας, όπως έκανε μέχρι τότε, ανέπτυξε ιδιαίτερη δραστηριότητα τόσο με την ίδια την Φλωρεντία όσο και με τις υπόλοιπες πόλεις-κράτη μέσω απεσταλμένων αλλά και μελών της οικογένειας. Ο ρόλος των Sforza ήταν σωτήριος και διττός. Άλλωστε, διφυής είναι και η ανθρώπινη φύση, η οποία στηρίζεται στα αντιθετικά σχήματα “ενστίκτου” και “διάνοιας” και επιλέγει συνειδητά να ικανοποιήσει τους στόχους της ευθυγραμμισμένη με την άλλη, επίσης αντιθετική σχέση, αυτή της “βίας” και της “ισχύος”, οι οποίες διασταυρώνονται, όπως το ζεύγος “πόλεμος” και “πολιτική” σε επίπεδα κοινωνικής ένωσης των

ανθρώπων (Κονδύλης 1997). Έτσι, οι Sforza κατάφεραν, με την καλή επικοινωνία και την άσκηση μεθοδευμένης πολιτικής, γνωστής και ως πολιτική της ισορροπίας ισχύος ή ισορροπίας δυνάμεως κατά τους θεωρητικούς της Σχολής του Ρεαλισμού (Morgenthau 1973) να επικρατήσει η ειρήνη μεταξύ των ιταλικών πόλεων-κρατών αφενός και αφετέρου να αναπτυχθεί η τέχνη της Αναγέννησης και στις υπόλοιπες ιταλικές πόλεις-κράτη και να γίνει γνωστό σταδιακά στον υπόλοιπο κόσμο το έργο των μεταλαμπαδευτών της, Δάντη, Βοκάκιου, Πετράρχη και Μακιαβέλι.

Αναδρομικά, ο “αγγελιαφόρος” στην Αρχαιότητα ήταν ο επίσημος απεσταλμένος, ο οποίος κόμιζε τις επίσημες θέσεις μιας κρατικής οντότητας σε μια περίοδο που οι ανθρώπινες κοινωνίες απέκτησαν πολιτειακή οργάνωση εγκαταλείποντας την νομαδική ζωή και κυρίως επιλέγοντας τις μη βίαιες επαφές με άλλες κοινωνίες (Θεοδωρόπουλος 1990).

Κατά κοινή ομολογία, διπλωματική δραστηριότητα παρατηρείται τον 14ο π.Χ. αιώνα και στην Φαραωνική Αίγυπτο μεταξύ των Χετταίων, των Βαβυλωνίων και των Ασσυρίων. Το παράδειγμά τους ακολούθησαν οι Πέρσες και οι Έλληνες. Στην περίοδο της ομηρικής εποχής, για παράδειγμα, περί τα τέλη του 12ου αιώνα π.Χ., καθιερώθηκε ο θεσμός του “κήρυκα”, του “αγγέλου” ή του “προξένου”. Κατά συνέπεια, ο “κήρυξ” ήταν ο αντιπρόσωπος της μίας ή της άλλης πλευράς που επικοινωνούσε τις επίσημες θέσεις τους και αντιπροσώπευε δυο ή περισσότερες κρατικές οντότητες κατά την σύναψη συμφωνιών ή συνθηκών ειρήνης μεταξύ τους. Πρόσωπο, λοιπόν, που έχαιρε προστασίας, σεβασμού και απαραβίαστου. Και τα τρία αυτά προνόμια αποτελούσαν προϋπόθεση για κάθε επικοινωνία, διαπραγμάτευση ή συνομολόγηση. Αδιαμφισβήτητα, τα τελευταία είναι που οδήγησαν στην καθιέρωση εθιμικών κανόνων, ώστε να καθίσταται δυνατή κάθε μορφή επίσημης επικοινωνίας μεταξύ των κρατών. Στην αντίθετη περίπτωση θα ήταν εντελώς αδύνατη. Ας σημειωθεί ακόμη ότι όλο αυτό λειτουργούσε με βάση την αμοιβαιότητα και, σε περίπτωση που κάποιος την παραβίαζε, κράτος και απεσταλμένος είχαν ανάλογη μοίρα (Ηρακλείδης 2000). Δόκιμο είναι να αναφερθεί πως κατά την ελληνική αρχαιότητα διακρίνουμε, εκτός από τους “κήρυκες”, τους “αγγέλους” και τους “προξένους”, και μια δεύτερη κατηγορία διπλωματών, τους “πρεσβευτές ή πρέσβεις”. Οι τελευταίοι είναι υψηλού κύρους απεσταλμένοι με περισσότερα προνόμια έναντι των πρώτων και με μεγαλύτερη άνεση κινήσεων σε δημόσιο επίπεδο, προνόμια που τους επέτρεπαν για την εποχή να ασκούν την αντίστοιχη με την σημερινή “δημόσια διπλωματία”. Ο Θουκυδίδης στην Ιστορία του, εξάλλου, μνημονεύοντας τον εμφύλιο σπαραγμό στην Κέρκυρα κατά τη διάρκεια του Πελοποννησιακού πολέμου, αναφέρεται στο ρόλο και των προξένων αλλά και των πρέσβων:

*“ [1] Οί γάρ Κερκυραῖοι ἐστασίαζον, ἐπειδὴ οἱ αἰχμάλωτοι ἦλθον αὐτοῖς οἱ ἐκ τῶν περὶ Ἐπίδαμον ναυμαχιῶν ὑπὸ Κορινθίων ἀφεθέντες, τῷ μὲν λόγῳ ὀκτακοσίων ταλάντων τοῖς προξένοις διηγνημένοι, ἔργῳ δὲ πεπεισμένοι Κορινθίοις Κέρκυραν προσποιῆσαι. Καὶ ἔπρασσαν οὗτοι, ἕκαστον τῶν πολιτῶν μετιόντες, ὅπως ἀποστήσωσιν Ἀθηναίων τὴν πόλιν. [2] Καὶ ἀφικομένης Ἀττικῆς τε νεῶς καὶ Κορινθίας*



*πρέσβεις ἀγουσῶν καὶ ἐς λόγους καταστάντων ἐψηφίσαντο Κερκυραῖοι Ἀθηναίους μὲν ζύμμαχοι εἶναι κατὰ τὰ ζυγκείμενα, Πελοποννησίους δὲ φίλοι ὥσπερ καὶ πρότερον*” ([70.1] Οι Κερκυραῖοι λοιπόν βρίσκονταν σε εμφύλια διαμάχη, από τότε που ήρθαν σ’ αυτούς οι αιχμάλωτοι από τις ναυμαχίες για την Επίδαμνο, αφού απελευθερώθηκαν από τους Κορινθίους, φαινομενικά με εγγύηση των προξένων για οχτακόσια τάλαντα, στην πραγματικότητα, όμως, επειδή είχαν πειστεί να φέρουν με το μέρος των Κορινθίων την Κέρκυρα. Και αυτοί, πλησιάζοντας τον κάθε πολίτη χωριστά έκαναν αυτά, για να απομακρύνουν την πόλη και να την κάνουν να αποστατήσσει από τους Αθηναίους.[70.2] Και όταν έφτασε ένα αθηναϊκό πλοίο και ένα κορινθιακό που έφερναν πρέσβεις, αφού ήρθαν σε διαπραγματεύσεις, αποφάσισαν οι Κερκυραῖοι να είναι σύμμαχοι με τους Αθηναίους, σύμφωνα με την ισχύουσα συνθήκη, και φίλοι με τους Πελοποννησίους όπως ακριβώς και προηγουμένως(Θουκυδίδου Ιστορία, Βιβλίο 3, κεφ. 70, 1-2).

Ας σημειωθεί μαζί με τις παραπάνω πληροφορίες, ότι ο θεσμός, αν και υιοθετήθηκε και στις μεταξύ Ελλήνων και Περσών σχέσεις, εντούτοις, διατηρήθηκε και από τους Ρωμαίους κατά τους μετά Χριστόν αιώνες. Ιερατείο και Σύγκλητος φαίνεται να έχουν την αποκλειστική ευθύνη άσκησης της διπλωματίας μέχρι και την αφαίρεση των εξουσιών τους από τον Ρωμαίο Αυτοκράτορα.

Ανάλογη είναι και η παρουσία του θεσμού και κατά τους βυζαντινούς χρόνους. Στην περίοδο αυτή, μάλιστα, η Ανατολική Ρωμαϊκή Αυτοκρατορία, όπως επίσημα λεγόταν το Βυζάντιο, έδωσε ιδιαίτερη βαρύτητα στην στρατηγική της διπλωματίας, γεγονός στο οποίο οφείλεται και η μακροβιότητα της ως πολιτική οντότητα την ίδια στιγμή που βαλλόταν από τους εξ ίσου ισχυρούς με αυτήν αντιπάλους. Φημισμένοι, ακόμη, την συγκεκριμένη περίοδο ήταν και οι “ερμηνευτές” της Κωνσταντινούπολης, γλωσσομαθείς και ιδιαίτερα προικισμένοι άνθρωποι, οι οποίοι υπηρετούσαν σε μια ειδική υπηρεσία, προκειμένου η Αυτοκρατορία να μπορεί να αποσοβεί κάθε ενδεχόμενη πολεμική σύρραξη με άλλους λαούς, χάριν των προσόντων και των δεξιοτήτων των “ερμηνευτών”. “Το σκρίνιον των βαρβάρων” ήταν ακόμη μια ειδική υπηρεσία η οποία συνεπικουρούσε στο έργο των “ερμηνευτών” συλλέγοντας πληροφορίες για τους συγκεκριμένους λαούς. Οι Βυζαντινοί, επίσης, ανέπτυξαν ιδιαίτερα την θρησκευτική τους διπλωματία, η οποία σε κάποιες περιπτώσεις λειτούργησε ευεργετικά, όπως στην περίπτωση των Χαζάρων ή των Ρώσων, ενώ σε κάποιες άλλες ήταν ανασταλτική, όπως στην περίπτωση των Σέρβων, των Βουλγάρων και του ημινομαδικού τουρκικού λαού των στεπών, των Πετσενέγων(Ηρακλείδης 2000). Οι Βυζαντινοί, όμως, φημίζονταν και για τις υπερβολές τους. Συμπεριφέρονταν, δηλαδή, με μεγαλοπρέπεια στις περιπτώσεις λαών που ήθελαν να εντυπωσιάσουν και ταπεινώναν τις περιπτώσεις των λαών που ήθελαν να στηλιτεύσουν.

Στη διάρκεια, μάλιστα, του 16ου αιώνα ο θεσμός εδραιώθηκε και έτσι σχεδόν όλες οι πρωτεύουσες των χωρών της Ευρώπης διέθεταν πρεσβείες. Παγιώθηκε και η επαγγελματική διπλωματική υπηρεσία η οποία εκπροσωπούσαν από επαγγελματίες διπλωμάτες και κατά τη διάρκεια του 18ου αιώνα

υιοθετήθηκε ο θεσμός του “διπλωματικού σώματος”. Το 1815 στο Συνέδριο της Βιέννης αποφασίστηκε και συντάχθηκε το διπλωματικό πρωτόκολλο, το οποίο βασίστηκε στην αρχή “περί ισότητας των κρατών και των εκπροσώπων τους”, η οποία ίσχυσε μετά τη Συνθήκη της Βεστφαλίας του 1648, όταν η τελευταία τερμάτισε τον τριακονταετή πόλεμο στη Γερμανία μεταξύ των καθολικών Αψβούργων και των Προτεσταντών και τον ογδοηκονταετή πόλεμο μεταξύ Ισπανίας και Ολλανδίας, εγκαινιάζοντας παράλληλα την εποχή του “κοσμικού κράτους”. Η “νέα διεθνής τάξη” που προέκυψε από τη Συνθήκη της Βεστφαλίας δημιούργησε και την παγκόσμια κοινότητα των κυρίαρχων κρατών, τα οποία λειτουργούσαν σύμφωνα με την Αρχή της Ισχύος και της Αποτελεσματικότητας εκτελώντας, όμως, διπλωματικές συνεργασίες για την εξυπηρέτηση των εθνικών τους συμφερόντων. Η πολιτική δομή και του νέου αυτού συστήματος ήταν ιεραρχική με λίγες Μεγάλες Δυνάμεις να υπερασπίζονται το δόγμα της “ισορροπίας δυνάμεων” (balance of power) ως λύση στην παγκόσμια ηγεμονία των μέχρι πρότινος Αυτοκρατοριών. Ωστόσο, τα αίτια της αστάθειας του ευρωπαϊκού συστήματος ήταν βαθύτερα και υπαίτια και για την δική τους ανασφάλεια. Έτσι, οι Δυνάμεις, με εργαλείο τον μηχανισμό της “διπλωματίας των διασκέψεων”, παγίωσαν ρόλο ρυθμιστή και εγγυητή σύμφωνα με το Σύστημα της Βιέννης (1815-1914), συχνά όμως, προσέκρουαν στις ίδιες τις τακτικές τους, περί τήρησης των “άρρηκτων αντιλήψεών τους”, οι οποίες τους κρατούσαν αγκυλωμένους στην βαθιά παράδοση, ανατροφή και εκπαίδευση που τους έβγαζε από το αδιέξοδο σε περιπτώσεις κρίσης, όπως αυτή της επικράτησης του Εθνικισμού (Castellan 1991). Όλα αυτά δεν επισκίασαν μόνο την δυνατότητα εγκαθίδρυσης πιο φιλελεύθερων κυβερνήσεων αλλά απέρριψαν και το ίδιο το φιλόδοξο όραμα του Wilson Woodrow και των “14 σημείων του” περί Αυτοδιάθεσης των Λαών και επικράτησης της συλλογικής ασφάλειας.

Το σκίτσο που ακολουθεί δικαιώνει την παραπάνω παραδοχή:



*Η μεγάλη μπουκιά. Σκίτσο χαρακτηριστικό για τις επιφυλάξεις που γέννησε το φιλόδοξο όραμα του Wilson, στο βρετανικό Punch, 1919.*

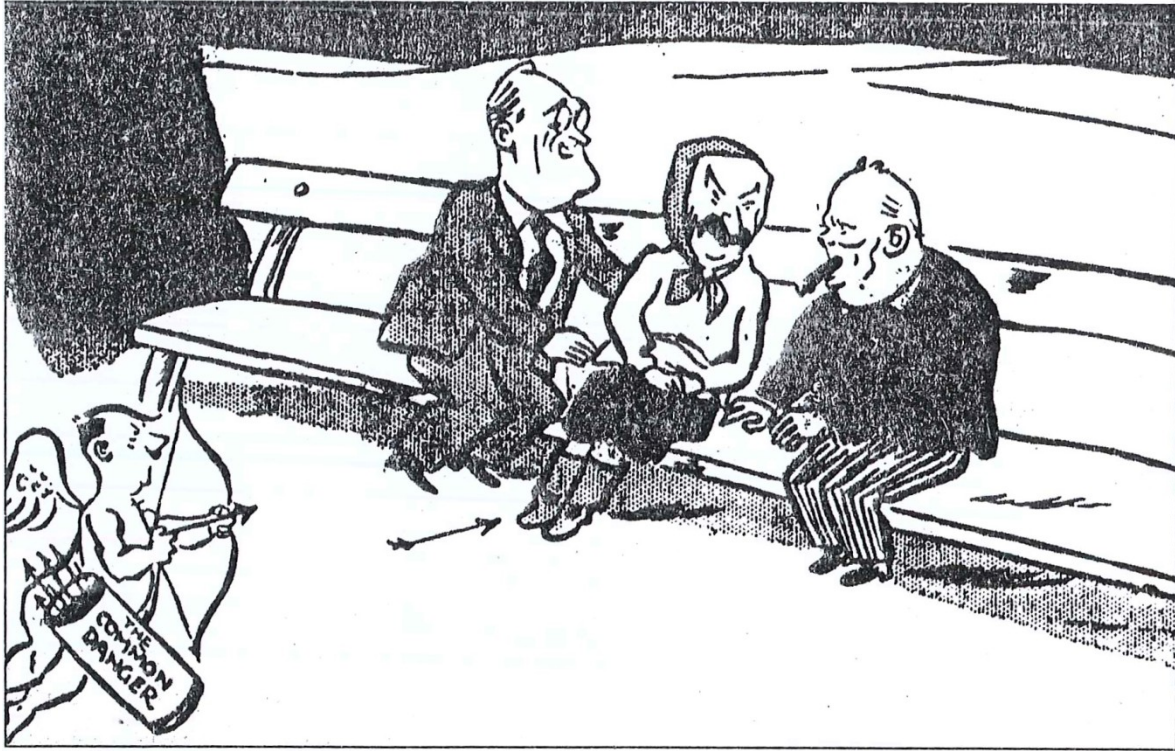
Σκίτσο 1: Η μεγάλη μπουκιά, βρετανικό Punch (Πηγή: Στεφανίδης 1999)

Το μοντέλο, που προέκυψε από τη Συνθήκη της Βεσφαλίας μετά από την κατάρρευση του ιδεώδους της Christianitas και λειτούργησε με το πρόσχημα της “κατ’ επίφασιν” ενότητας και του οράματος της ανατροπής της παλαιάς “τάξης” και της επιβολής μιας νέας, διατηρήθηκε μέχρι και το δεύτερο μισό του 19ου αιώνα, όταν τα θέματα της διπλωματίας και των λειτουργιών της ρυθμίστηκαν από επίσημα νομικά κείμενα, γνωστά και ως “Σύμφωνα της Βιέννης” του 1961 και 1963, τα οποία αφορούσαν στις διπλωματικές και στις προξενικές σχέσεις αντίστοιχα. Τέλος, το 1975 το Σύμφωνο της Βιέννης για την Αντιπροσώπευση των Κρατών σε Σχέση με τους Διεθνείς Οργανισμούς Οικουμενικού Χαρακτήρα καθόρισε ανάλογο καθεστώς και για τους εκπροσώπους των παγκόσμιων αλλά και των διακρατικών οργανισμών (Στεφανίδης 1997).

Η Σύμβαση της Βιέννης του 1961 “περί των διπλωματικών σχέσεων” αποτελείται από 53 άρθρα, δυο προαιρετικά Πρωτόκολλα, το πρώτο περί αποκλεισμού κτήσεως ιθαγένειας του κράτους διαπίστευσης από το προσωπικό των διπλωματικών αποστολών και το δεύτερο που αφορά στην υποχρεωτική επίλυση διαφορών με μονομερή προσφυγή στο Διεθνές Δικαστήριο της Χάγης. Η συγκεκριμένη Σύμβαση έχει διττό χαρακτήρα: κωδικοποιεί το προϋπάρχον εθιμικό δίκαιο αφενός και αφετέρου περιλαμβάνει τους νέους κανόνες, οι οποίοι αποτελούν εξέλιξη του διπλωματικού δικαίου. Αξίζει να σημειωθεί στο σημείο αυτό ότι κάθε κανόνας μπορεί να ερμηνεύεται συσταλτικά ή διασταλτικά ανάλογα με το περιθώριο που του εξασφαλίζει η Αρχή της Αμοιβαιότητας. Η τελευταία, μάλιστα, αναφέρεται ρητά στο κείμενο της Σύμβασης. Ειδικότερα, τα άρθρα 2-19 της Σύμβασης αναφέρονται

στην εγκαθίδρυση διπλωματικών σχέσεων και στα διπλωματικά καθήκοντα, τα άρθρα 20-42 αφορούν στα προνόμια και στις ασυλίες των διπλωματικών αποστολών, τα άρθρα 43-47 περιλαμβάνουν τη λήξη των διπλωματικών καθηκόντων, ενώ τα τελευταία άρθρα 48-53 περιλαμβάνουν τις τελικές διατάξεις (Ρούκουνας 2021). Το ίδιο το διεθνές δίκαιο, συνεπώς, εκφράζει ρητώς τα διαφορετικά νομικά πλαίσια μέσα στα οποία λειτουργούν οι διπλωματικοί και προξενικοί ακόλουθοι. Οι μεν πρώτοι υποστηρίζονται από την “Σύμβαση της Βιέννης” για τις Διπλωματικές Σχέσεις του 1961 και οι δεύτεροι από την “Σύμβαση της Βιέννης” για τις προξενικές σχέσεις του 1963.

Ακολούθως, ο Στεφανίδης στον “Τελευταίο Ευρωπαϊκό αιώνα. Διπλωματία και Πολιτική των Δυνάμεων” ορίζει την διπλωματία ως την κατ’ εξοχήν διαδικασία των τακτικών και οργανωμένων επαφών όχι μόνο, όμως, μεταξύ των κρατών αλλά και άλλων συλλογικών οντοτήτων που έχουν διεθνή ρόλο και υπόσταση δια μέσου των επίσημων εκπροσώπων τους. Βέβαια, η διπλωματία εκφράζει και την εξωτερική πολιτική, μέσο έκφρασης της οποίας μπορεί να είναι και ο πόλεμος, ο οποίος σε καμία περίπτωση δεν υιοθετείται από την διπλωματία, μιας και η τελευταία στηρίζεται στο διάλογο, τις διαπραγματεύσεις, την πειθώ, τις συμφωνίες και τον σεβασμό προς το διεθνές δίκαιο (Στεφανίδης 1997). Στη διπλωματία, λοιπόν, επικρατεί αιθρία και ειρήνη, ενώ στον πόλεμο σύννεφα και εξαναγκασμός. Το ρίσκο-ολίσθημα, όμως, το οποίο συχνά επιλέγουν τα κράτη είναι η παλινδρόμηση μεταξύ διπλωματίας και εξαναγκασμού, ιδιαίτερα δε στις περιπτώσεις όπου επικρατούν άνισες διαπραγματευτικές θέσεις. Ποιος θα περίμενε να δει την εικόνα που ακολουθεί, έστω και διακωμωδώντας την ως επαφή, μετά από όσα προηγήθηκαν μεταξύ των εικονιζομένων;



*Ο αιφνίδιος έρωσ: Σκίτσο από τη News Chronicle για την προσέγγιση Ανατολής-Δύσης μπροστά στον κοινό κίνδυνο, 1941.*

Σκίτσο 2: New Chronicle: Ο αιφνίδιος έρωσ (Πηγή: Στεφανίδης 1999)

Ανάλογη με τα παραπάνω είναι και η τοποθέτηση του Κουλουμπή. Ως σύγχρονη διπλωματία, όπως προέκυψε, ορίζονται οι επίσημες επαφές μεταξύ των κυβερνήσεων αλλά ταυτόχρονα και οι επαφές που αποτελούν θεμέλιο της τέχνης της πολιτικής. Επιπλέον, η σύγχρονη διπλωματία αποτελεί σχεδόν το μοναδικό αποτελεσματικό μέσο ισορροπίας στο αβέβαιο και πολλές φορές αναρχικό περιβάλλον της σύγχρονης παγκόσμιας πολιτικής και παράλληλα το ελπιδοφόρο για την δόμηση μιας έννομης διεθνούς κοινότητας (Κουλουμπής 1995). Ωστόσο η διπλωματία ως λειτουργία αλλά και ως διαδικασία επιμερίζεται σε δυο διαφορετικά επίπεδα, ένα υψηλότερο και ένα χαμηλότερο, όμως, αλληλένδετα μεταξύ τους. Το μεν υψηλότερο επίπεδό της, που ταυτίζεται με την τέχνη της πολιτικής, περιλαμβάνει δραστηριότητες του οριζόντιου κράτους και του κεντρικού κρατικού μηχανισμού. Ειδικότερα, αφορά στις ενέργειες των μονομελών του οργάνων, όπως του Πρωθυπουργού, του Υπουργού των Εξωτερικών και άλλων Υπουργών και αναφέρεται στην χάραξη της εξωτερικής πολιτικής της χώρας. Το δε χαμηλότερο επίπεδο αφορά στους επαγγελματίες διπλωμάτες και αναφέρεται στην εφαρμογή της προδιαγεγραμμένης εξωτερικής πολιτικής μέσα από διαβουλεύσεις και συνομιλογήσεις.

Ο Harold Nicolson, ο γνωστότερος μελετητής των διπλωματικών δραστηριοτήτων, από την άλλη πλευρά μας παραθέτει έναν κλασικό ορισμό της έννοιας Διπλωματία, εκτενέστερο από αυτόν του Watson. Θεωρεί πως είναι η χρησιμοποίηση της ευφυΐας και των ευγενικών τρόπων στη διεξαγωγή

επίσημων σχέσεων ανάμεσα σε κυβερνήσεις ανεξάρτητων κρατών (Nicolson 1972). Θεώρηση εντελώς αληθινή, αφού ασκείται μεταξύ των κρατών ακόμη και σε περιόδους κρίσης, η οποία, όμως, φροντίζει να παραμένει στα επίπεδα της ακροσφαλούς διπλωματίας. Η ρίζα της λέξης, μάλιστα, είναι λατινο-ελληνική. Για την ακρίβεια, είναι το αντιδάνειο της ελληνικής μετοχής “διπλωμένο”, το οποίο υιοθετήθηκε ως “diploma” από τους Λατίνους αλλά σήμαινε το ίδιο, δηλαδή, το επίσημο, διπλωμένο και σφραγισμένο έγγραφο των ρωμαϊκών αρχών προς τον οποιοδήποτε χρήστη των αυτοκρατορικών οδών. Η όλη συνθήκη δεν απέχει, βέβαια, από την πραγματικότητα, μιας και στην σύγχρονη Ευρώπη δηλώνει το διπλωμένο έγγραφο διαπιστευτηρίων που προσκομίζει ο εκάστοτε πρέσβης από τον αρχηγό του κράτους του στον αρχηγό του κράτους στο οποίο διαπιστεύεται, προκειμένου να του επιτραπεί μέσω της “αμοιβαίας συγκατάθεσης” των ενδιαφερομένων κυβερνήσεων να λειτουργεί ως πληρεξούσιος απεσταλμένος της χώρας του στην φιλοξενούσα χώρα. Συνοψίζοντας, η διπλωματία είναι το πρωτεύον όργανο ή μέσο διεκπεραίωσης της εξωτερικής πολιτικής των κρατών, χωρίς τη χρήση βίας ή πολέμου, με κύρια αποστολή της τον διακρατικό διάλογο και τις διαπραγματεύσεις, προκειμένου να αντιμετωπισθεί οποιαδήποτε σύγκρουση, ρήξη ή διαφωνία (Barston 2006).

### **1.1.1. Βασικές λειτουργίες των διπλωματών και των αποστολών τους**

**“Δεν θα πρέπει να διαπραγματευόμαστε από φόβο. Αλλά να μη φοβόμαστε να διαπραγματευόμαστε.”**

**Τζων Κέννεντυ**

Οι διπλωματικές και προξενικές αρχές συμπεριλαμβάνονται, μαζί με τους Αρχηγούς των κρατών, τους Προέδρους των κυβερνήσεων, τους Υπουργούς των Εξωτερικών και τα μέλη των μόνιμων και ειδικών αντιπροσωπειών στην αλλοδαπή, στα πολιτειακά όργανα των κρατών που ρυθμίζουν τις διεθνείς τους σχέσεις. Οι βασικές λειτουργίες των διπλωματών μπορούν να τοποθετηθούν σε ένα σχήμα κύκλου. Αναντίρρητα, αρχίζουν και τελειώνουν με το ίδιο αφήγημα. Στην προκειμένη περίπτωση, όμως, δεν πρόκειται για λογοτεχνική πρακτική αλλά για βασική διπλωματική αποστολή. Έτσι, θα μπορούσαμε να πούμε πως πρωταρχική αλλά και τελική λειτουργία της διπλωματίας είναι ο επίσημος διακρατικός και διακυβερνητικός διάλογος και η διαπραγμάτευση. Σκοπός και των δυο αυτών λειτουργιών είναι να ιχνηλατηθούν τα κοινά σημεία που αποτελούν και σημεία ενδιαφερόντων με τις φιλοξενούσες χώρες αφενός και αφετέρου να αντιμετωπιστούν οι συντελεστές τριβής και σύγκρουσης με αυτές. Συμπληρωματικά, οι λειτουργίες των διπλωματικών αποστολών είναι πολυσχιδείς. Ξεκινούν με απλές διεκπεραιωτές δραστηριότητες προξενείου, όπως καταγραφές γεννήσεων, θανάτων ή γάμων, θεώρηση ή αντικατάσταση διαβατηρίων, έκδοση εγκληματιών που υπόκεινται στην δικαιοδοσία του κράτους που τους διαπίστευσε στην φιλοξενούσα χώρα και εκτείνονται μέχρι τη λήψη σοβαρών αποφάσεων σε περιπτώσεις κρίσεων (Ρούκουνας 2021). Στην πραγματικότητα αφορούν στην προστασία των

συμφερόντων της αποστέλλουσας χώρας και των υπηκόων της που βρίσκονται σε κάθε φιλοξενούσα χώρα.

Έχει ιδιαίτερη σημασία, βέβαια, να τονιστεί ότι ο βασικός στόχος κάθε διπλωματικής αντιπροσωπείας σε ξένη χώρα είναι η εφαρμογή που χάραξε η εξωτερική πολιτική της χώρας αποστολής με σκοπό την προαγωγή των εθνικών συμφερόντων αλλά κυρίως την αναβάθμιση της διεθνούς εικόνας και την παράλληλη βελτίωση της διεθνούς θέσης της χώρας αποστολής στην άλλη χώρα ή στη διεθνή κοινή γνώμη. Οι κύριες, όμως, επιμέρους λειτουργίες της διπλωματίας και της διπλωματικής υπηρεσίας θεωρούνται οι εξής τέσσερις:

- η επίσημη εκπροσώπηση μιας χώρας σε άλλες χώρες, διεθνείς οργανισμούς και διασκέψεις μέσω πρεσβειών, προξενείων και μόνιμων ή έκτακτων αντιπροσωπειών,
- η επικοινωνία και ο επίσημος διάλογος μεταξύ κρατών και αντιπροσωπειών,
- η διαπραγμάτευση σε διμερή και πολυμερή επίπεδα με μοναδικό στόχο την κατάληξη σε συμφωνίες και
- η συλλογή έγκυρων και εύχρηστων πληροφοριών.

Από την άλλη πλευρά, οι ουσιαστικές λειτουργίες μιας διπλωματικής αποστολής είναι οι πληροφορίες μέσω των “αναφορών” και οι “διαπραγματεύσεις”. Παρατήρηση, καταγραφή, τεκμηρίωση και μεταβίβαση των συνθηκών της φιλοξενούσας χώρας σε κοινωνικό, οικονομικό, πολιτικό, θρησκευτικό, πολιτιστικό, αμυντικό και στρατιωτικό επίπεδο αποτελεί το περιεχόμενο των “αναφορών”, οι οποίες συντάσσονται από τους καθ’ ύλην αρμοδίους διπλωμάτες, όπως για παράδειγμα τους στρατιωτικούς ή τους οικονομικούς ακολούθους. Παράμετρο στο σημείο αυτό αποτελεί και η γεωγραφική θέση της χώρας αποστολής. Αν πρόκειται για χώρα της Δύσης, τότε οι “αναφορές” δίνουν έμφαση στις επενδυτικές ευκαιρίες, στις νέες αγορές, στο εισαγωγικό και εξαγωγικό εμπόριο και στη βιομηχανία, “αναφορές” που θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν από την αποστέλλουσα χώρα αφενός και αφετέρου από την φιλοξενούσα. Ο σφυγμός αυτός, όμως, μέτρησης περιέχεται και σε “αναφορές” από χώρες που δεν ανήκουν στη Δύση, προκειμένου να καλλιεργηθεί φιλικό κλίμα και καθεστώς ενδεχόμενης μελλοντικής συνεργασίας με την φιλοξενούσα χώρα σε επίπεδο αγορών και εν τέλει να καθιερωθούν νέες συνεργασίες. Παρόμοιες είναι και οι “αναφορές” ενός πολιτικού επιτετραμμένου, ο οποίος ακολουθώντας την ίδια πεπατημένη οδό της αυτοψίας και καταγραφής των πληροφοριών, που αφορούν πολιτικά κόμματα, φατρίες, πολιτικά συστήματα και επιρροές, αποτυπώνει τη στάση και θέση των πολιτών της χώρας υποδοχής σε σχέση με την δική του χώρα. Συνεπώς, δεν παρατηρεί, για να παρέμβει στα εσωτερικά της φιλοξενούσας χώρας, αλλά παρατηρεί, για να ανιχνεύσει τα φιλικά ή εχθρικά συναισθήματα των πολιτών της φιλοξενούσας χώρας, οι οποίοι αποτελούν και την εκλογική της δύναμη. Αντίστοιχα και ο στρατιωτικός ακόλουθος

εστιάζει στην στρατιωτική ισχύ, τη στρατιωτική ηγεσία, στον στρατιωτικό εξοπλισμό και γενικά στην πληροφόρηση για τις στρατηγικής σημασίας θέσεις ή άλλες αντίστοιχες εγκαταστάσεις στην φιλοξενούσα χώρα. Δεν παραλείπει, επίσης, να στοιχειοθετήσει τις παρατηρήσεις του και με φωτογραφικό υλικό, ώστε να περιγράψει με την παραμικρή λεπτομέρεια αυτό που η αποστέλλουσα χώρα οφείλει να γνωρίζει σε σχέση με τα δικά της συμφέροντα. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να γίνει μνεία και στην αμυντική διπλωματία ως μορφή στρατιωτικής διπλωματίας, όρος που εμφανίστηκε μετά τον Ψυχρό Πόλεμο και αφορά στην εξελικτική διαδικασία που προδιαγράφει ή ρυθμίζει την αμυντική εικόνα κάθε χώρας, όπως αυτή θέλει να την προβάλει σε διεθνές επίπεδο και να στηρίξει τα εθνικά συμφέροντά της (Cottey 2004). Η διαφορά στις “αναφορές” μεταξύ των δυο επαγγελματιών διπλωματών έγκειται στον τρόπο ερμηνείας της στρατιωτικής ισχύος (military power) και της στρατιωτικής δύναμης (military force). Η πρώτη αφορά και “αναφέρεται” στην πολιτική ενώ η δεύτερη στην στρατηγική και τα μέσα πίεσης που μετέρχεται το κάθε κράτος.

Τέλος, ιδιαίτερες και εξίσου σημαντικές είναι και οι κοινωνικές, πολιτιστικές, μορφωτικές και θρησκευτικές “αναφορές”, όχι μόνο επειδή αλληλεπιδρούν με τις οικονομικές, στρατιωτικές και πολιτικές, αλλά γιατί μπορούν να καταγράψουν από την μια πλευρά τον παλμό της χώρας αποδοχής σε κοινωνικό, πολιτιστικό, μορφωτικό και θρησκευτικό επίπεδο και από την άλλη πλευρά να λειτουργήσουν προληπτικά για κάθε πολιτική ανάλυση. Για παράδειγμα, ο μαρξιστής συγγραφέας Άλαν Γουντς στο συλλογικό βιβλίο του “Οι Μαρξιστές και οι μαζικές οργανώσεις” γράφει: «Ο Μάης του '68 ήταν η μεγαλύτερη επαναστατική γενική απεργία στην Ιστορία. Το πανίσχυρο αυτό κίνημα ξέσπασε στην κορύφωση της μεταπολεμικής οικονομικής ανόδου του καπιταλισμού. Τότε, όπως και μέχρι σήμερα, οι αστοί και οι απολογητές τους έδιναν συγχαρητήρια στους εαυτούς τους, λέγοντας ότι οι επαναστάσεις και η ταξική πάλη αποτελούν στοιχεία του παρελθόντος. Τότε, ήρθαν τα γαλλικά γεγονότα του 1968, που φάνηκαν να πέφτουν σαν κεραυνός εν αιθρία». Αποδεικνύεται περίτρανα πως οι φοιτητές Ανώτατων Σχολών αποτέλεσαν ισχυρή ομάδα σε περίοδο κρίσης και όχι σε χώρα του Τρίτου Κόσμου, αλλά της Δύσης, ιδιαίτερα ανεπτυγμένη (Grand&Woods 2015). Όμως, ο Σαρλ Ντε Γκωλ, μετά από διπλωματικές ευελιξίες εγκατέλειψε για λίγο τη Γαλλία, χωρίς κανείς να γνωρίζει πού πήγαινε, προκαλώντας με τον τρόπο του το χάος. Εν τούτοις, αμέσως μετά την επανάσταση των σπουδαστών, επέστρεψε και κατάφερε να επανεκλεγεί, και μάλιστα ακόμη πιο ενδυναμωμένος, στις βουλευτικές εκλογές που ο ίδιος εξήγγειλε, λόγω της ανεξέλεγκτης κατάστασης που προκάλεσε.

Επιπρόσθετα, η δεύτερη ουσιαστική λειτουργία των διπλωματών είναι οι “διαπραγματεύσεις”. Αυτές δεν περιορίζονται μόνο στις ανταλλαγές μηνυμάτων μεταξύ των Υπουργείων Εξωτερικών αποστέλλουσας και φιλοξενούσας χώρας αλλά αφορούν και στο “διπλωματικό παράστημα” του εκάστοτε επιτετραμμένου. Ξεχωριστός λόγος πρέπει να γίνει για το ύφος, τη ρητορική, τους τρόπους και γενικότερα τις δραστηριότητες των συγκεκριμένων ανθρώπων. Είναι γεγονός ότι οι διπλωματικοί



ακόλουθοι υπόκεινται σε μεγάλο αυτοπεριορισμό λόγω της θέσης τους. Πρόκειται, δηλαδή, για τους επίσημους εκπροσώπους της χώρας τους σε μια ξένη χώρα. Για το λόγο αυτό οφείλουν να μην χρησιμοποιούν ρητορική μίσους, να μετέρχονται των καλών πρακτικών, ώστε να υποστηρίξουν τον ρόλο τους, να μην αναμιγνύονται στα εσωτερικά της φιλοξενούσας χώρας και κυρίως να μην δημιουργούν εχθρικό κλίμα που θα οδηγήσει τη χώρα υποδοχής να τους χαρακτηρίσει “*persona non grata*”, προκαλώντας έτσι διακρατική ένταση ή και κρίση. Συνεπώς, η αρχή της μη επέμβασης σε συνδυασμό με τη σύνεση, τον ορθολογισμό και την οικουμενικότητα που θα πρέπει να διέπουν έναν διπλωμάτη, αποτελούν ενδεικτικές επιλογές συμπεριφοράς.

Στις πιο γενικές λειτουργίες της διπλωματίας εμπίπτει-εκτός από το “προλαμβάνει” μιας ενδεχόμενης έντασης ή σύγκρουσης, όπως για παράδειγμα η συνεργασία του εκάστοτε Έλληνα διπλωμάτη με κάποιον Τούρκο ομόλογό του, οι οποίοι θα μπορούσαν από κοινού να συλλέξουν εμπειρίες και να ερμηνεύσουν γεγονότα σχετικά με τα κοινά οικονομικά, κοινωνικά και περιβαλλοντικά ζητήματα και προβλήματα και έτσι να γίνουν κατανοητά τα ελληνοτουρκικά θέματα και να επέλθει η βελτίωση τους(Ηρακλείδης 2007)-και η δημιουργία εκείνων των συνθηκών που θα συμβάλλουν στην εξέλιξη του διεθνούς συστήματος, άρα και του διεθνούς δικαίου και της διεθνούς οργάνωσης αφενός και αφετέρου στην υποστήριξη του ρόλου της ως θεματοφύλακα για την ύπαρξη της ίδιας της διεθνούς κοινωνίας. Επομένως, επειδή η διπλωματία προϋπήρξε της διεθνούς κοινωνίας, έτσι εξηγείται το γεγονός ότι αποτέλεσε θεμέλιο λίθο στη δόμηση του δεύτερου πυλώνα της διεθνούς κοινωνίας, που είναι το διεθνές δίκαιο και γενικότερα η διεθνής οργάνωση(Nicolson 1972).

Κατά τον Ρούκουνα υπάρχει και η ενεργητική και παθητική πρέσβευση αλλά με την προϋπόθεση ότι τα κράτη που έχουν αυτήν την ικανότητα, να είναι υποκείμενα του διεθνούς δικαίου και με κριτήριο την διακριτική εξουσία των κρατών. Δηλαδή, προϋποτίθεται η αμοιβαία, μεταξύ των κρατών, συναίνεση. Η τελευταία, όμως, δεν συνεπάγεται και τη δημιουργία μόνιμης διπλωματικής αντιπροσωπείας. Για το λόγο αυτό το άρθρο 35 της Συνθήκης της Λισσαβόνας του 2001 καθιέρωσε το σύστημα της κοινής διπλωματικής εκπροσώπησης από μια “ενωσιακή” αντιπροσωπεία σε τρίτα κράτη, σύστημα που το έχει υιοθετήσει και η ΕΕ και μάλιστα ενίοτε αναθέτει στην Ελβετία το ρόλο αυτό, της διπλής ή πολλαπλής εκπροσώπησης, για τις περιπτώσεις μη διάθεσης ή διακοπής διπλωματικών σχέσεων, οι οποίες συνάδουν με περιπτώσεις κρίσεων(Ρούκουνας 2021). Πιστώνεται, με τον τρόπο αυτό, στις λειτουργίες των διπλωματών και των αποστολών τους μια πολυμερής άσκηση του ρόλου τους, που δεν απαιτεί μόνο προέκταση των αρμοδιοτήτων τους για μια απρόσκοπτη διεθνή συνεργασία και ανάπτυξη σχέσεων, αλλά και εξασφάλιση κατά τη διάρκεια των επιπλέον επαφών και συνεννοήσεων, της απαραίτητης αβροφροσύνης και της πλήρους ετεροδικίας υπό την σκέπη του SGDP (Satow’s Guide to Diplomatic Practice) που σε κάποιες περιπτώσεις, δυστυχώς, παρακάμπτεται.

## **1.2. Διαπραγμάτευση και Μέθοδοι διεξαγωγής Διπλωματίας**

Η διπλωματία αποτελεί πρωτίστως την ευγενική αντανάκλαση και δευτερευόντως την ενδυνάμωση της ισορροπίας ισχύος. Για το λόγο αυτό αποτυπώνεται ως η πιο εκσυγχρονισμένη πολιτική δραστηριότητα η οποία παγιώθηκε και αποτελεί θεσμό. Θεσμός ο οποίος μάχεται, για να πετύχει τους στόχους που χαράζει η εξωτερική πολιτική της χώρας, αποκλείοντας ταυτόχρονα οποιαδήποτε μορφή βίας και αθέμιτου ανταγωνισμού μεταξύ των κρατών. Θεμέλιος λίθος της αποτελεί η νοοτροπία και οι μέθοδοι του ιταλικού συστήματος, το οποίο ο Μακιαβέλι εξήρε στα έγγραφά του και το εξέλιξε στο αντίστοιχο γαλλικό πρότυπο, το οποίο μελέτησε, αλλά και στο οποίο μαθήτευσε, ο Βρετανός μελετητής και διπλωμάτης Χάρολντ Νίκολσον (Berridge 2007).

Οι συνθήκες μέσα στις οποίες ευδοκίμησε, αμέσως μετά την εποχή της αποαποικιοποίησης και της ταυτόχρονης δημιουργίας πολλών νέων χωρών αλλά και της ομαδοποίησης πολλών χωρών σε πλέγματα συμφερόντων, ανάγκασε το διεθνές σύστημα να διευρυνθεί και κυρίως να αναθεωρήσει πολλούς από τους παραδοσιακούς ρυθμούς λειτουργίας του. Έτσι, η τέχνη της διπλωματίας, δηλαδή η τεχνική της, ευνοήθηκε από την εικόνα που αποτύπωνε η ισορροπία ισχύος μεταξύ του πλήθους κάποιων κρατών, από την αμοιβαία υπονόμευση συμφερόντων, από την πολιτιστική και ιδεολογικο-θρησκευτική ανεκτικότητα και τέλος από την αποτελεσματική εξασφάλιση μιας αγαστής διεθνούς επικοινωνίας. Οι παραπάνω συνθήκες διαμόρφωσαν το παγκόσμιο και ισχυρό διπλωματικό σύστημα του 21ου αιώνα.

Μιλώντας αναδρομικά για την τέχνη της διπλωματίας, είτε αναφερόμαστε στην Παραδοσιακή ή την Μυστική, την Παλαιά ή Συμβατική, είτε αναφερόμαστε στην Σύγχρονη ή την Φανερή, την Πολυμερή ή την Διπλωματία “Κορυφής”, συνοδευτικός της όρος είναι η έννοια της διαπραγμάτευσης. Η τελευταία είναι μια δυναμική και όχι στατική διαδικασία, η οποία αποτελεί αναλυτική κατασκευή, με τρία στάδια, το στάδιο της προδιαπραγμάτευσης, το στάδιο της συμβιβαστικής λύσης και το στάδιο του καθορισμού των λεπτομερειών. Η διαπραγμάτευση, εν γένει, αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο του αναπτυσσόμενου κλάδου του οικουμενικού διπλωματικού συστήματος, δηλαδή της διαμεσολάβησης, μιας και ρέπουμε προς την κατεύθυνση της πολυμερούς διπλωματίας και των διασκέψεων κορυφής(Berridge 2007).

Το πρώτο από τα προαναφερθέντα στάδια, το στάδιο των προδιαπραγματεύσεων ή άλλως των “συνομιλιών για τις συνομιλίες” έχει αδικηθεί από την ίδια την διπλωματική πραγματικότητα. Ενέχει, μάλιστα, και χαρακτήρα οξύμωρου σχήματος σε κάποιες περιπτώσεις και ειδικότερα, όταν τα κράτη που διαπραγματεύονται καταφεύγουν σε συγκρουσιακά μέσα κατά την συγκεκριμένη φάση επαφών(Bin 2002). Έτσι, ενώ το στάδιο αυτό αποτελεί προοίμιο των διαπραγματεύσεων, γεγονός που σημαίνει αρχή, ξεκίνημα, εισαγωγή, εν τούτοις, στο στάδιο αυτό υλοποιείται το μεγαλύτερο και σπουδαιότερο μέρος που αφορά στο έργο αυτών καθ’ αυτών των διαπραγματεύσεων. Πάγια αφόρμηση των διαπραγματεύσεων είναι η αποδοχή αμοιωτέρων των μερών της ύπαρξης αδιεξόδου που σε κάποιες περιπτώσεις αφήνει περιθώρια άσκησης αρνησικυρίας από το ένα μέρος έναντι των επιθυμητών

επιδιώξεων και αποτελεσμάτων του άλλου, εργαλειοποίησης του χρόνου, ο οποίος άλλοτε είναι με το μέρος του ενός και άλλοτε με το μέρος του άλλου, αύξηση των πιέσεων του ενός έναντι του άλλου με ή χωρίς την ενεργοποίηση τρίτων μερών, τα οποία και αποτελούν τους εξισορροπητές που με τον έναν ή τον άλλο τρόπο προβαίνουν σε “κινήσεις καλής θέλησεως”, ώστε να αποτραπούν τα έκτροπα (Bin 2002).

Άξια λόγου, επίσης, είναι και η περίπτωση της σύγκρουσης με έμφαση στις παραδεδεγμένες αξίες, που αφορούν ακόμη και την ίδια την ζωή, ιδιαίτερα μάλιστα, όταν το ένα από τα δυο μέρη εμποδίζει το άλλο σε σημείο που να οδηγεί σε τύπο ατέρμονος αδιεξόδου, το οποίο απειλεί ακόμη και το καταλληλότερο status quo (Γρίβας 1999). Ο πόλεμος του Γιομ Κιπούρ περί τα τέλη της δεκαετίας του 1970, για παράδειγμα, μεταξύ Αράβων και Ισραηλινών αποτέλεσε σοβαρό ζήτημα επιλογής της μορφής των διαπραγματεύσεων, μιας και η επιλογή αυτή επηρεάστηκε από το πόσο επείγουσα κρίθηκε η συμμετοχή στις διαπραγματεύσεις. Ο Αμερικανός Τζίμυ Κάρτερ εμφανίστηκε, τότε, ως ο ισχυρότερος ηγέτης στο πεδίο των διμερών επαφών, αφού είχε ήδη εξασθενήσει η ρωσική επιρροή στην Αίγυπτο αφενός και αφετέρου οι διαπραγματεύσεις απαιτούσαν καλά αντανακλαστικά, ταχύτητα, εχεμύθεια και ορθή αντιμετώπιση της όποιας καχυποψίας μεταξύ των μερών. Έτσι, ο συνδυασμός διμερών διαπραγματεύσεων και πολυμερούς διάσκεψης προτιμήθηκε στην προκειμένη περίπτωση, επειδή τα ανίσχυρα μέρη επέλεξαν να συνασπιστούν με ισχυρά κράτη, επιδεικνύοντας με τον τρόπο αυτό ένα υπερεθνικό προφίλ (Θεοδωρόπουλος 2000). Για τους παραπάνω λόγους η επιλογή της μορφής της “Διάσκεψης της Γενεύης” ήταν αναπόφευκτη. Στην εικόνα που ακολουθεί αποτυπώνονται αριθμητικά τα χαρακτηριστικά της συγκεκριμένης Διάσκεψης:

#### **Πλαίσιο 2.1 Η μορφή της Διάσκεψης της Γενεύης όσον αφορά τις διαπραγματεύσεις για την ειρήνη στη Μέση Ανατολή.**

Αυτή η μορφή προέκυψε άμεσα μετά τον πόλεμο του πολέμου του Γιομ Κιπούρ, όταν το Συμβούλιο Ασφαλείας του ΟΗΕ έκανε έκκληση (με το Ψήφισμα 338) για άμεσες συνομιλίες μεταξύ Αράβων και Ισραηλινών, «με σκοπό την εγκαθίδρυση μιας δίκαιης και διαρκούς ειρήνης στη Μέση Ανατολή». Η διάσκεψη πραγματοποιήθηκε στη Γενεύη, στα τέλη Δεκεμβρίου 1973. Είχε έξι σημαντικά χαρακτηριστικά. Πρώτον, πραγματοποιήθηκε υπό την αιγίδα του ΟΗΕ.<sup>4</sup> Δεύτερον, συμπροέδρευσαν ουσιαστικά οι δύο υπερδυνάμεις, οι Ηνωμένες Πολιτείες και η Σοβιετική Ένωση. Τρίτον, προσκλήθηκαν όλα τα άμεσα ενδιαφερόμενα μέρη, πράγμα που σημαίνει ότι οι Ισραηλινοί κάθισαν στο ίδιο τραπέζι με τους Άραβες. Τέταρτον, συνίστατο σε έναν «καταιγισμό δημοσίων ομιλιών» και δεν ήταν μια μυστική διαπραγμάτευση (Kissinger, 1982, Κεφ. 17). Πέμπτον, καμία υπερδύναμη δεν λάμβανε μέρος στις διαπραγματεύσεις σε επίπεδο υποεπιτροπών (Quandt, σ. 143). Έκτον, η ολομέλεια της διάσκεψης δεν είχε κανένα δικαίωμα βέτο στις αποφάσεις μεταγενέστερων διμερών διαπραγματεύσεων.<sup>5</sup>

Εικόνα 1: Η μορφή της Διάσκευης της Γενεύης (Πηγή: Berridge 2007)

Οι προδιαπραγματεύσεις, επιπλέον, παρουσιάζουν και τις εξής προεκτάσεις. Δίνουν το εναρκτήριο σάλπισμα από την στιγμή που οι εμπλεκόμενοι αναγνωρίζουν το αδιέξοδο και αρχίζουν τις συζητήσεις περί ρύθμισής του μέσω διαπραγματεύσεων. Μέσω, μάλιστα, της επικοινωνίας και της διαδικασίας προσεταιρισμού των συμμάχων επικοινωνούν τρία βασικά θέματα, τα οποία ενδυναμώνουν την ίδια την διαπραγμάτευση, όχι μόνο ως διαδικασία, αλλά κυρίως ως διπλωματική επιλογή. Το πρώτο θέμα αφορά στην οριοθέτηση των κοινών και των αντίθετων συμφερόντων των μερών. Το δεύτερο θέμα αποτελεί την απ' ευθείας επιχειρηματολογία υπέρ της αξίας της διαπραγμάτευσης, στην προκειμένη περίπτωση αδιεξόδου. Το τρίτο θέμα είναι αυτό που κάνει λόγο για λύση αφενός και αφετέρου για την διασύνδεση με την διαπραγμάτευση είτε μεταξύ συμμάχων είτε μεταξύ αντιπάλων. Η δεύτερη των παραπάνω περιπτώσεων, η διαπραγμάτευση μεταξύ των μερών που βρίσκονται σε αντίπαλες συμμαχίες, προαπαιτεί νέες διαπραγματεύσεις, γεγονός που οδηγεί και σε νέες απαιτήσεις, διεκδικήσεις και ανταλλάγματα. Αξίζει να σημειωθεί ότι στο συγκεκριμένο στάδιο, δηλαδή των προδιαπραγματεύσεων, οι δράσεις των εμπλεκόμενων μερών επηρεάζονται κυρίως από πιέσεις, οι οποίες λαμβάνουν χώρα είτε στο προσκήνιο είτε στο παρασκήνιο επαφών, υπό το άγρυπνο πάντοτε μάτι της πολιτικής επίβλεψης, δηλαδή των ηγετών αμφοτέρων των μερών, οι οποίοι από την μια ενισχύουν την στάση των διαπραγματευτών και από την άλλη κάνουν αρκετά αισθητή την παρουσία τους στον αντίπαλο, ώστε να τους λαμβάνει πάντοτε υπ' όψιν του, ιδιαίτερα μάλιστα, όταν πρόκειται για κράτη με "ένδοξο παρελθόν" μεταξύ τους. Για όλους τους παραπάνω λόγους επισημαίνεται ότι το στάδιο των προδιαπραγματεύσεων είναι ευαίσθητο και εξ ίσου σημαντικό για την αποδυνάμωση της δημόσιας ανησυχίας.

Στο πρώτο στάδιο των προδιαπραγματεύσεων ανήκουν και οι Συμφωνίες επί της Ατζέντας και επί της διαδικασίας. Η πρώτη αφορά στην Ατζέντα των συνομιλιών, όταν ήδη έχει ωριμάσει η σκέψη περί συμφωνιών. Η συμφωνία επί της Ατζέντας περιέχει τα θέματα που θα συζητηθούν και την ιεράρχησή τους, δηλαδή, τη σειρά εξάντλησής τους. Ακολουθεί η Συμφωνία επί της διαδικασίας, η οποία έρχεται αντιμέτωπη με τέσσερα βασικά προβλήματα και τα οποία πρέπει να επιλύσει. Αυτά είναι η μορφή, ο τόπος διεξαγωγής των προδιαπραγματεύσεων, το επίπεδο και το σχήμα των αντιπροσωπειών και τέλος η κατάλληλη χρονική συγκυρία των προδιαπραγματεύσεων.

Στο σημείο αυτό θα ήταν παράλειψη να μην γίνει, έστω και αδρομερώς, αναφορά στη μορφή. Αυτή επιμερίζεται σε άμεση και έμμεση, όταν πρόκειται για δυαδικό σχήμα διαπραγματεύσεων. Σε περίπτωση που εμπλέκεται και τρίτο ή τρίτα μέρη, τότε η προδιαπραγματεύση παίρνει τη μορφή των “εκ του σύνεγγυς συνομιλιών” ή μορφή διμερών και πολυμερών επαφών. Επιπλέον, η επιλογή της μορφής προδιαγράφει και τον τόπο διεξαγωγής των διαπραγματεύσεων. Πιο συγκεκριμένα, η επιλογή του τόπου μεταξύ δυο μερών είναι δύσκολη υπόθεση, μιας και η εικόνα των κρατών επιβάλλεται να διατηρηθεί το ίδιο ισχυρή είτε πρόκειται για μια ισχυρή χώρα που θα δεχθεί την αποστολή του αντιπάλου στο έδαφός της είτε πρόκειται για την άλλη χώρα, η οποία κινδυνεύει να υποστεί απώλεια κύρους λόγω της αποστολής της αντιπροσωπείας στην ισχυρότερη χώρα. Αυτός είναι κυρίως και ο λόγος που επιλέγεται, συχνά μάλιστα σε ουδέτερο έδαφος, η συνάντηση “κάπου στη μέση” και οι εναλλασσόμενοι ή οι εκ περιτροπής τόποι διεξαγωγής. Συνεπώς, ο τόπος διεξαγωγής των προδιαπραγματεύσεων αποτελεί ένα σημαντικό ζήτημα, όχι μόνο επειδή θέτει ζητήματα κύρους των μερών, αλλά κυρίως, επειδή μπορεί να λειτουργήσει και ως εργαλείο άσκησης προπαγάνδας του ενός ή του άλλου μέρους, προκειμένου να επιτευχθούν προδιαγεγραμμένες πολιτικές. Χαρακτηριστικό στην προκειμένη περίπτωση είναι το παράδειγμα του Μεσανατολικού το 1991. Στην συγκεκριμένη Διάσκεψη επιλέχθηκε η Μαδρίτη ως τόπος διεξαγωγής των προδιαπραγματεύσεων και όχι η Γενεύη, όπως το 1970, επειδή ο ΟΗΕ αποτελούσε “κόκκινο πανί” για το Ισραήλ, εξ αιτίας της διατύπωσής του στη Γενική Συνέλευση ότι “ο σιωνισμός αποτελεί είδος ρατσισμού” αφενός και αφετέρου στην Μαδρίτη το Ισραήλ κατάφερε να πετύχει μελλοντικές διμερείς διαπραγματεύσεις που θα πραγματοποιούνταν στην Ουάσιγκτον, για να συζητήσει θέματα με τους διάφορους Άραβες αντιπάλους του, τους οποίους σε προηγούμενο χρόνο προσπάθησε να αποσυντονίσει προτείνοντας πολλούς και διαφορετικούς τόπους προδιαπραγματεύσης, κάτι που τελικά ο ΟΗΕ δεν αποδέχτηκε και γι’ αυτό το λόγο δεν ίσχυσε.

Όσον αφορά τον χαρακτήρα των αντιπροσωπειών αυτός μελετάται σε επίπεδο, σύνθεση και σχήμα αντιπροσωπειών. Για την ακρίβεια, όσο πιο υψηλό είναι το επίπεδο τόσο πιο επίσημος καθίσταται και ο λόγος των επαφών. Από την άλλη πλευρά, συχνά, οι υψηλόβαθμοι αξιωματούχοι δίνουν προτεραιότητα ή αποστασιοποιούνται σε κάποιες περιπτώσεις αποστολών. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την επιλογή μικτών αντιπροσωπειών, οι οποίες επιτρέπουν στους ανώτερους αξιωματούχους να συμμετέχουν κατά ένα μέρος και να αποδεσμεύονται για το υπόλοιπο, αφήνοντας “χώρο” και για τους χαμηλόβαθμους, οι οποίοι, εν μέρει επιδιώκουν την προσοχή των ηγετών αμφοτέρων των μερών. Φυσικά, το επίπεδο αυτό προδιαγράφει και την σύνθεση της. Επιπρόσθετα, άξια λόγου είναι και η χρονική συγκυρία των προδιαπραγματεύσεων. Δέουσα θεωρείται η αποτύπωση χρονοδιαγράμματος, το οποίο θα προδιαγράφει την έναρξη, την διάρκεια και την λήξη των διαπραγματεύσεων, όχι μόνο επειδή και ο διαθέσιμος χρόνος είναι “διαπραγματεύσιμος”, αλλά κυρίως επειδή ο χρόνος διάρκειας είναι ανάλογος

των μερών συμμετοχής. Σταχυολογώντας, το στάδιο των προδιαπραγματεύσεων είναι μια καλή πρακτική διαχείρισης του χρόνου, προκειμένου τα μέρη να μετατρέπουν τα μειονεκτήματα σε πλεονεκτήματα με τη βοήθεια της προπαγάνδας και της παρελκυστικής τους πολιτικής. Το επόμενο στάδιο, μετά το στάδιο των προδιαπραγματεύσεων, είναι οι διαπραγματεύσεις “στρογγυλής τραπέζης”, οι πιο επίσημες, δηλαδή, επαφές των μερών που θα οδηγήσουν σε μια συμφωνία, συνθήκη, πρωτόκολλο, μνημόνιο ή τελική πράξη.

Στην εικόνα που ακολουθεί αποτυπώνεται το πλαίσιο ορισμού μιας συμφωνίας:

---

**Πλαίσιο 5.1 Τι είναι η «συνθήκη»;**

Ο όρος «συνθήκη» (treaty) προέρχεται από τη γαλλική λέξη *traiter*, που σημαίνει διαπραγματεύομαι. Προσδιορίστηκε από τη Σύμβαση της Βιέννης για το Δίκαιο των Συνθηκών (1969) που τέθηκε σε ισχύ το 1980. Αυτή ορίζει πως «συνθήκη» είναι «μια διεθνής συμφωνία που συνομολογείται μεταξύ κρατών σε γραπτή μορφή και διέπεται από το διεθνές δίκαιο, ανεξάρτητα αν περιλαμβάνεται σε ένα, δύο ή περισσότερα σχετικά έγγραφα και ανεξάρτητα της ειδικής της ονομασίας». Είναι σημαντικό να προσθέσουμε σ’ αυτό ότι για να διέπεται από το διεθνές δίκαιο μια συμφωνία θα πρέπει (σύμφωνα με το άρθρο 102 του Χάρτη των Ηνωμένων Εθνών) «να καταχωρίζεται, το ταχύτερο δυνατόν, στη Γραμματεία και να δημοσιεύεται από αυτή». Κι αυτό γιατί κανένα συμβαλλόμενο μέρος σε αυτήν δεν μπορεί να επικαλεστεί μια μη καταχωρισμένη συμφωνία «ενώπιον οποιουδήποτε οργάνου του ΟΗΕ», συμπεριλαμβανομένου του Διεθνούς Δικαστηρίου (Ware, σ. 1). Εν συντομία, τα κράτη που επιθυμούν να συνάψουν μια συμφωνία που δημιουργεί διεθνείς νομικές υποχρεώσεις, πρέπει να τη συντάξουν γραπτώς και να δώσουν ένα αντίγραφο στον ΟΗΕ· έτσι δημιουργούν μια «συνθήκη». Η Σύμβαση της Βιέννης για το Δίκαιο των Συνθηκών ανάμεσα στα Κράτη και τους Διεθνείς Οργανισμούς ή μεταξύ των Διεθνών Οργανισμών (1986) επέκτεινε τον ορισμό της «συνθήκης» για να συμπεριλάβει τις διεθνείς συμφωνίες στις οποίες συμμετέχουν ως μέρη διεθνείς οργανισμοί, αν και ακόμη δεν έχει τεθεί σε ισχύ.

Εικόνα 2: Τι είναι η “συνθήκη” (Πηγή: Berridge 2007)

Οι διαπραγματεύσεις αυτές επιμερίζονται σε τέσσερα μέρη:

- ✓ το στάδιο της διατύπωσης των αρχών,
- ✓ το στάδιο των λεπτομερειών,
- ✓ το στάδιο της αποτύπωσης των δυσκολιών και κυρίως
- ✓ το στάδιο των στρατηγικών της διαπραγμάτευσης.

Στην εικόνα που ακολουθεί περιλαμβάνονται τα γενικά χαρακτηριστικά κάθε συμφωνίας:

#### Πλαίσιο 5.2 Η επονομαζόμενη συνθήκη

Η επονομαζόμενη «συνθήκη» έχει συνήθως τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

- περιγραφικό τίτλο
- προοίμιο, που συμπεριλαμβάνει τα ονόματα και τους τίτλους των Υψηλά Συμβαλλομένων Μερών (εάν είναι του επιπέδου αρχηγών κράτους), τον γενικό σκοπό της συμφωνίας, τα ονόματα και τις επίσημες ονομασίες των πληρεξουσίων και τη διαβεβαίωση ότι αυτοί οι τελευταίοι διαθέτουν πλήρεις εξουσίες, κ.λ.π.
- κύρια άρθρα, που συνήθως αριθμούνται I,II, κ.λ.π. και αρχίζουν με ορισμούς, στην αρχή γενικούς, και στη συνέχεια πιο ειδικούς
- τελικές ρήτρες που ασχολούνται με θέματα όπως ο βαθμός εφαρμογής της συνθήκης, η υπογραφή, η επικύρωση, η προσχώρηση άλλων μερών, το πότε θα τεθεί σε ισχύ, η διάρκεια και η πρόβλεψη για αναθεώρηση
- ρήτρες που δηλώνουν ότι «προς επιμαρτύρηση» οι υπογεγραμμένοι πληρεξούσιοι υπέγραψαν τη συνθήκη
- ένδειξη του τόπου που υπογράφηκε η συνθήκη, μαζί με την αυθεντική γλώσσα ή γλώσσες του κειμένου και την ημερομηνία της υπογραφής
- σφραγίδες και υπογραφές των πληρεξουσίων

Πηγή: Grenville και Wasserstein, σ. 13, Gore-Booth, 1979, σσ. 240-241

Εικόνα 3: Τα 7 χαρακτηριστικά της “επονομαζόμενης συνθήκης” (Πηγή: Berridge 2007)

Σύμφωνα με τις παραπάνω πηγές “πλαίσιο συμφωνίας”, “κατευθυντήριες γραμμές” ή “δέσμη ιδεών” είναι οι γενικές αρχές κάθε συμφωνίας. Ο όρος “διατύπωση” επικράτησε λόγω της συντομίας του. Κύρια χαρακτηριστικά του είναι η περιεκτικότητα, η ισορροπία και η ευελιξία. Μάλιστα, μια καλή

διατύπωση απαντά σε κάθε είδους ερώτημα που τυχόν προκύπτει. Στην αντίθετη περίπτωση, χρησιμοποιούνται δίσημοι λόγοι και τακτικές ηθελημένης αμφισημίας λόγω προτεραιοτήτων και κυρίως λόγω εξωτερικών πιέσεων που απειλούν αμφότερα τα μέρη. Συνεπώς, η διατύπωση αρχών μπορεί και να είναι ασαφής, αλλά οφείλει να είναι ευέλικτη. Επίσης, οφείλει να κρατά ισορροπίες, δηλαδή, να καθιστά τους συμμετέχοντες αποδέκτες ανταλλαγμάτων. Η “βήμα προς βήμα” διπλωματία επιτυγχάνεται επαγωγικά και έτσι οι γενικές αρχές προσεγγίζονται με προσοχή, μυστικότητα και έξυπνο χειρισμό. Η “βήμα προς βήμα” διπλωματία αντενδείκνυται για τα αμφιλεγόμενα και κυρίως τα πολυσχιδή θέματα εξ αιτίας της καχυποψίας που εν γένει αναπτύσσεται μεταξύ των μερών και κυρίως εξ αιτίας του παράγοντα χρόνου(Γκίκας κ.α. 2005).

Του σταδίου της διατύπωσης αρχών ακολουθεί το στάδιο των λεπτομερειών. Το στάδιο αυτό, το οποίο χαρακτηρίζεται και ως το πιο επίπονο, αποτελεί την λεπτομερή φραστική αποτύπωση των προϊόντων της διαπραγμάτευσης με τη χρήση ρητορικής διατύπωσης που να μην γεννά περαιτέρω προβληματισμούς και ζητήματα. Διαπιστώνεται, λοιπόν, ότι παρουσιάζονται αντικειμενικές δυσκολίες στο στάδιο των λεπτομερειών, επειδή οι προσπάθειες για την επιλογή μιας κοινής “γλώσσας” διατύπωσης συχνά στηλιτεύονται με την κατηγορία υπονόμησης κάποιων συμφερόντων και εξυπηρέτησης άλλων συμφερόντων των μερών. Άλλωστε, οτιδήποτε συνδέεται με τη γλώσσα, είναι βαθύτατα ιδεολογικό και πολιτικό. Είναι αλήθεια ότι τα όρια της κρατικής και της διεθνούς κανονιστικότητας συναντιώνται με τα όρια της κανονιστικότητας της γλώσσας. Ένα πολύ χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι το παράδειγμα της γλώσσας της ΕΕ, η οποία σε καμία περίπτωση δεν έχει μια διαρθρωμένη γλωσσική πολιτική(Βενιζέλος 1998). Επιπλέον, το στάδιο αυτό στελεχώνεται από τους χαμηλόβαθμους, οι οποίοι συχνά χρονοτριβούν λόγω των επιβαλλόμενων επαφών με τους υψηλόβαθμους. Ακόμη, ελλοχεύει και ο κίνδυνος “προσβολής” της ισορροπίας της συμφωνίας από κάποιο μέρος με σκοπό την απόπειρα επίτευξης καλύτερης συμφωνίας μέσα από την αναθεώρηση της στο στάδιο των λεπτομερειών. Τέλος, στο στάδιο αυτό τα μέρη συνειδητοποιούν ότι πρέπει να ακολουθήσουν το περιεχόμενο των συμφωνιών, γεγονός που φέρνει και τα δυο μέρη αντιμέτωπα με τις ευθύνες και τα ενδεχόμενα σφάλματα που απορρέουν από τις επιλογές τους κατά τις προηγηθείσες διαπραγματεύσεις.

Το τελευταίο στάδιο είναι το στάδιο των στρατηγικών διαπραγμάτευσης. Πιο αναλυτικά οι διαπραγματεύσεις για τη διατύπωση των λεπτομερειών βρίσκονται σε συνάρτηση δυο συγκεκριμένων μεθόδων: του συμβιβασμού και της ικανοποίησης. Ο πρώτος αφορά την σταδιακή απομείωση των αρχικών απαιτήσεων των μερών, ενώ η δεύτερη αφορά στα “σημεία ανταλλαγής και ανταπόδοσης” που εξαρτώνται από το πλαίσιο των παραχωρήσεων που θα προτάξει το κάθε μέρος. Η συγκεκριμένη “συναλλακτική σχέση” είναι γνωστή και ως “Θεώρημα Χόμανς”, η οποία χρωματίζεται ενίοτε από τα τεχνάσματα παραχωρήσεων με αρνητικό ή θετικό πρόσημο αντίστοιχα για τα μέρη. Στο σημείο αυτό



ξεχωριστός λόγος πρέπει να γίνει και για τους άλλους επικοινωνιακούς τρόπους επιδίωξης των λειτουργιών της διπλωματίας, γνωστούς και ως μέθοδοι επιδίωξης της διπλωματίας. Αυτές είναι οι ακόλουθες:

- ◆ η άμεση τηλεπικοινωνία,
- ◆ η διμερής διπλωματία,
- ◆ η πολυμερής διπλωματία,
- ◆ η διπλωματία κορυφής και
- ◆ η διαμεσολάβηση.

Παραδοσιακά τα μηνύματα, διπλωματικά και μη, απλά και επείγοντα, διαβαθμισμένου και ευαίσθητου περιεχομένου, μεταφέρονταν μέσω φυσικών προσώπων, των αγγελιαφόρων. Άξιο λόγου είναι να μνημονεύσουμε τις “Φρυκτωρίες” της αρχαιότητας, δηλαδή την οπτική επικοινωνία μέσω των φλεγόμενων πυρσών. Το “άγαρον πυρ” άναβε στους σταθμούς παρατήρησης, τα φρυκτώρια, από όπου ο φρυκτωρός διαβίβαζε ένα σημαντικό μήνυμα προς εξίσου σημαίνοντες αποδέκτες.

Στη διπλωματία, όμως, αναπτύχθηκε και ο τύπος της τηλεπικοινωνίας ως μέσο διευκόλυνσης της επικοινωνίας με την βοήθεια της ανθρώπινης παρέμβασης, με έμφαση, όχι μόνο στη διαχείριση της διπλωματίας “κρίσεων” αλλά και στη διπλωματία “ρουτίνας”. Πιο συγκεκριμένα, με το πρόθημα τηλεστην ελληνική γλώσσα προσδίδουμε την έννοια της μεγάλης απόστασης ως προς κάποιον ή κάτι. Και στο σημείο αυτό έγκειται η διαφοροποίηση με την λειτουργία των αγγελιαφόρων της Αρχαιότητας. Η τηλεπικοινωνία, συνεπώς, αφορά σε μια ανθρώπινη ενέργεια που αρχίζει με την αποστολή και καταλήγει με την παραλαβή του μηνύματος και όχι μόνο με την μεταφορά του. Ωστόσο, οι εφευρέσεις του 19ου αιώνα, όπως ο ηλεκτρικός τηλεγράφος, και του 20ου, όπως το τηλέφωνο, το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο και οι τηλεδιασκέψεις ή η κάθε είδους ενσύρματη επικοινωνία με τη βοήθεια των δορυφόρων, υποστήριξαν σε μεγάλο βαθμό και διευκόλυναν την επικοινωνία. Επιπρόσθετα, τόσο οι στόχοι της εξωτερικής πολιτικής όσο και οι απαιτήσεις των καιρών για την εξασφάλιση της ειρήνης αδυνατούν να αποδώσουν με τους παραδοσιακούς τρόπους επικοινωνίας. Από την άλλη πλευρά αξίζει να επισημανθεί ότι η μεγάλη σε ποσότητα πρόσληψη πληροφοριών απαιτεί και μια προσεκτική μελέτη αλλά και διαχείρισή τους από σύγχρονα μέσα και εξειδικευμένους τεχνοκράτες, επειδή οι κυβερνήσεις αδυνατούν να ελέγξουν τις πληροφορίες αυτές και να τις εντάξουν στο περιβάλλον που επιθυμούν να διαμορφώσουν (Taylor 2004). Εν κατακλείδι, σήμερα η διπλωματία ευδοκίμει και δραστηριοποιείται μέσα σε ένα νέο διεθνές περιβάλλον, όπου τα μέσα που χρησιμοποιούνται ενθυλακώνουν τις νέες τεχνολογίες της πληροφόρησης και της επικοινωνίας (Barbarousis 2006). Δεν θα πρέπει, ωστόσο, να λησμονούμε πως είμαστε μια κοινωνία μεταβιομηχανική και ηλεκτρονική, δηλαδή, μια κοινωνία της πληροφορίας, ευέλικτη, “μεταφορντιστική” που ξεπέρασε το μοντέλο της μαζικής βιομηχανικής

παραγωγής και υιοθέτησε το μοντέλο της εξειδίκευσης (Βενιζέλος 1998). Η χρήση των τεχνολογικών ανακαλύψεων, όμως, άλλοτε επαινείται και άλλοτε δαιμονοποιείται.

Αντίστοιχα, και η τηλεφωνική επικοινωνία, οι ραδιοτηλεοπτικές εκπομπές και οι τηλεδιασκέψεις αποτελούν μορφές τηλεπικοινωνίας. Για το λόγο αυτό, ως λειτουργίες της διπλωματικής πράξης, ενδείκνυνται, όχι μόνο κατά τη διπλωματία “ρουτίνας”, αλλά και κατά τη διπλωματία των κρίσεων. Οι συγκεκριμένες μέθοδοι, επίσης, έχουν και πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα.

Ειδικότερα για την τηλεπικοινωνία ως μέσο, αυτή θεωρείται προσωπικό, εύχρηστο, φιλικό ως προς την διαδικασία της προσέγγισης, σίγουρο, άμεσο και κατάλληλο, ιδιαίτερα, κατά τη διάρκεια διαχείρισης κρίσεων. Ας σημειωθεί ακόμη και το εξής, ότι στην Υπουργό των Εξωτερικών της Αμερικής, επί προεδρίας του Μπιλ Κλίντον, Μαντλίν Ολμπράιτ(1997-2001), πιστώνεται η επιλογή για λογαριασμό του Στέιτ Ντιπάρτμεντ των “τηλεφωνικών διασκέψεων” για πρώτη φορά, προκειμένου να συντονιστούν οι δράσεις των μελών της συμμαχίας του NATO το 1999 στον πόλεμο του Κοσόβου κατά τη διάρκεια των αεροπορικών βομβαρδισμών. Το “διπλωματικό αυτό όπλο της έσχατης ανάγκης”, όπως ονομάστηκε τότε, συνδέθηκε και με την “θερμή τηλεφωνική γραμμή” σύμφωνα με τα εθνικά αρχεία του Λονδίνου, την οποία η Σιδηρά Κυρία, Μάργκαρετ Θάτσερ, αντί να την χρησιμοποιεί, για να συνομιλεί με την Μόσχα, ενίοτε την χρησιμοποιούσε, για να συνομιλεί με τον Αμερικανό πρόεδρο, Ρόναλντ Ρέιγκαν. Επιπρόσθετα, αυτού του τύπου οι τηλεφωνικές επαφές λειτούργησαν σωτήρια και μεταξύ των φιλικά προσκείμενων κρατών, όταν απειλούνταν άμεσα τα καθεστώτα του(Ninkovich 2013). Ενδεικτικό είναι το παράδειγμα των τηλεφωνικών συνδιαλέξεων και επαφών μεταξύ των ΗΠΑ και του Σάχη Μοχαμάντ Ρεζά Παχλαβί του Ιράν για τη διαχείριση μιας εξαιρετικά επείγουσας κατάστασης που αφορούσε στο Ιράν μεταξύ του 1977 και του 1979.

Από την άλλη πλευρά η χρήση της τηλεπικοινωνίας δεν αποτελεί πανάκεια. Το αντίθετο, μάλιστα. Υπάρχουν αντικειμενικές δυσκολίες που δεν καθιστούν εύκολη, κάθε φορά, οποιαδήποτε τηλεφωνική επαφή, αρχής γενομένης από το διαφορετικό πρόγραμμα των εμπλεκόμενων στην συνομιλία αξιωματούχων ή τη διαφορά ώρας μεταξύ των χωρών τους. Την επικοινωνία, επίσης, δυσχεραίνει και ο “Οδηγός Διπλωματικής Πρακτικής” του Satow, ο οποίος επισημαίνει το αντιθετικό σχήμα που προκύπτει μεταξύ ηθικής αρετής και συγκεκριμένης μορφής επικοινωνίας, καθώς εξασφαλίζει στον έναν ή στον άλλο συνομιλητή την ικανότητα “δέσμευσης” του άλλου, χωρίς να τους αφήνει, αμφοτέρους, περιθώρια αντίδρασης. Έτσι, ο ένας συνομιλητής κατά τη διάρκεια μιας τηλεφωνικής επαφής, και μάλιστα ξαφνικής, δεν εμφανίζεται πάντοτε έτοιμος και με αξιόπιστα “αντανακλαστικά” αντίδρασης. Ο κίνδυνος, επομένως, μιας βεβιασμένης απάντησης ή μιας δεσμευτικής απάντησης που σε δεύτερο χρόνο θα εγείρει αντιδράσεις, ελλοχεύει σε κάθε μορφή άμεσης τηλεφωνικής επικοινωνίας(Δημητρίου 2014). Ένα άλλο μειονέκτημα θεωρείται και η απουσία των εξωγλωσσικών γνωρισμάτων λόγου κατά την προφορική τηλεφωνική επαφή. Παραβλέπονται, δηλαδή, τα βλέμματα, οι

διαθέσεις, οι κινήσεις, οι χειρονομίες και κυρίως οι εκφράσεις των προσώπων των συνομιλητών. Οι “εικονικές επικοινωνίες”, εκ κατακλείδι, σε καμία περίπτωση δεν μπορούν να υποκαταστήσουν τις “προσωπικές επαφές”. Μειονέκτημα, ακόμη, αποτελεί και ο διαρκής κίνδυνος των υποκλοπών των τηλεφωνικών επαφών μέσω διαφόρων συστημάτων παρακολούθησης, τα οποία είναι ευρέως γνωστά και εμπορεύσιμα. Στα απομνημονεύματα του ο Γενικός Γραμματέας του ΟΗΕ, Μπούτρος Μπούτρος Γκάλι, αιγυπτιακής καταγωγής, στις αρχές της δεκαετίας του 1990, περιγράφει με αλγεινό τρόπο την παραπάνω πρακτική. Όλα αυτά, φυσικά, επηρέασαν ιδιαίτερα τα κράτη στην υιοθέτηση του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου ως μέσο επικοινωνίας, ενώ κάποιοι κανονισμοί των Υπουργείων Εξωτερικών απαγορεύουν αυστηρά την συζήτηση ζητημάτων διαβαθμισμένης δυσκολίας, ιδιαίτερα μάλιστα μεταξύ των χαμηλόβαθμων στελεχών, εξ αιτίας του κινδύνου της χρήσης παραπλανητικής ρητορικής. Τέλος, με την χρήση των τηλεδιασκέψεων επηρεάζεται και η “διπλωματία του διαδρόμου”, η διαδικασία, δηλαδή, επαφών μεταξύ των μερών, οι οποίες δεν έχουν επίσημο χαρακτήρα αλλά περιλαμβάνουν ανεπίσημες και πιο χαλαρές διπλωματικές επαφές, κατά την διάρκεια των οποίων είτε διακινούνται πολύτιμες πληροφορίες είτε απεμπολούνται συμβιβαστικές λύσεις, οι οποίες σε κάθε περίπτωση αποδυναμώνουν τις θέσεις των κρατών.

Ανάλογα λειτουργεί και η μέθοδος της διμερούς επικοινωνίας. Αφορά και αναφέρεται στις σχέσεις μεταξύ δυο μερών με τη βοήθεια, και μέσω της επικοινωνίας, των επίσημα διαπιστευμένων προσώπων τους δια των αποστολών τους. Μάλιστα, στην Ιστορία της Διπλωματίας έχει επικρατήσει ως το “γαλλικό σύστημα διπλωματίας”, όρος που καθιερώθηκε από τον Βρετανό διπλωμάτη και μελετητή Νίκολσον, ο οποίος τόνιζε πως το γαλλικό σύστημα ευδοκίμησε μεταξύ των πολιτισμένων κρατών. Η διμερής διπλωματία διακρίνεται σε συμβατική και μη συμβατική. Η πρώτη έχει ως βασικά της γνωρίσματα: α. τη συνέχεια δια μέσου των μονίμων αποστολών, β. την μυστικότητα μέσω της απόκρυψης γεγονότων, γ. το πρωτόκολλο, δηλαδή τους βασικούς κανόνες της εθιμοτυπίας, δ. την αποδοχή της συνθήκης περί δόλου, ο οποίος δεν είχε θέση στη διπλωματία λόγω του επιπέδου ωριμότητας στο οποίο είχε φτάσει η διπλωματία και η οποία στηριζόταν στην αρχή της υιοθέτησης της ειλικρίνειας και της επαγγελματοποίησης της. Ως μέθοδος άσκησης της διπλωματίας η “γαλλική” έχαιρε εκτίμησης, επειδή “θεωρούνταν η καλύτερη που υιοθετήθηκε από τα πολιτισμένα κράτη”. Τα παραπάνω χαρακτηριστικά αποκάλυπταν συχνά και τους επαγγελματικούς κινδύνους που αντιμετώπιζαν οι ακόλουθοι είτε ως επί μακρόν διαμένοντες σε μια χώρα είτε λόγω της τάσης τους να ταυτίζονται με την φιλοξενούσα χώρα (Jackson et al 2006). Με τη λήξη του Α΄ Παγκοσμίου Πολέμου προλείπεται το έδαφος για την πολυμερή διπλωματία και λόγω της κωδικοποίησης του εθιμικού δικαίου από τη Σύμβαση της Βιέννης το 1961. Η συγκεκριμένη εξέλιξη προκάλεσε έντονες ανησυχίες που δεν αφορούσαν μόνο στην καχυποψία κάποιων να χρησιμοποιούνται οι πρεσβείες για μη νόμιμες ενέργειες, αλλά ανησυχίες για τον παραγκωνισμό της παραδοσιακής διπλωματίας και την αύξηση του

αριθμού των μελών των αποστολών και μάλιστα με πολλά λειτουργικά προνόμια. Τα κυριότερα από τα λειτουργικά αυτά προνόμια ήταν οι ασυλίες και το απαραβίαστο λόγω του ιδιαίτερου προνομίου της εξωεδαφικότητας. Η Σύμβαση της Βιέννης, βέβαια, περιλαμβάνει μόνο άρθρα που αφορούν στην παραδοσιακή διμερή διπλωματία αποκλείοντας τις ερμηνείες μεταξύ των χωρών με τους διεθνείς οργανισμούς, γεγονός που της εξασφάλισε μακροήμερευση. Αξίζει, ακόμη, να αναφερθεί ότι αμέσως μετά την υπογραφή της και ένεκα της εξέλιξης της τεχνολογίας, της ανάγκης και των ευκαιριών για άμεσες επαφές, της αύξησης των μέσων μαζικής επικοινωνίας και εσχάτως και των μέσων κοινωνικής δικτύωσης και των κινδύνων που καιροφυλακτούν λόγω ιδεολογικών και πολιτισμικών διαφορών που οδηγούν σε επαναστάσεις και θέτουν σε κίνδυνο την ζωή των μελών των αποστολών, η Συνθήκη χαρακτηρίστηκε αναχρονιστική. Αφορμή στάθηκε η ομηρία Αμερικανών πολιτών για 444 ημέρες κατά την κρίση του Ιράν περί τα τέλη του 1970 και της αντικατάστασης του καθεστώτος του Σάχη από τον θεοκρατικό επαναστάτη Αγιατολάχ Χομείνι, η οποία έθεσε τον προβληματισμό περί μη γενίκευσης της σημασίας του σοβαρού αλλά και επικίνδυνου έργου των πρεσβειών καθώς και των χωρών στις οποίες βρίσκονται (Kiesling 2007).

Στην διμερή συμβατική διπλωματία, όμως, συμπεριλαμβάνονται η εκπροσώπηση και οι διαπραγματεύσεις. Η πρώτη βρίσκεται πολύ κοντά στην προπαγάνδα αλλά στηρίζει το έργο και το κύρος των κρατών μέσω των μονίμων αντιπροσωπειών. Μάλιστα, αξίζει να διευκρινιστεί πως η προπαγάνδα, δεν αποτελεί διπλωματία. Είναι αποδεκτή μόνο αυτή που στοχεύει στην εξωτερική πολιτική κάθε ξένου κράτους και η οποία “εξάγει” την εικόνα της χώρας μας (Kissinger 1995). Η διαπραγμάτευση, επίσης, αποτελεί και αυτή μια συνεχή διαδικασία, η οποία μπορεί να διεκπεραιωθεί με την άμεση επικοινωνία, όπως το τηλέφωνο ή την τηλεδιάσκεψη. Επομένως, αξίζει να τονιστεί ότι οι διμερείς σχέσεις προϋποθέτουν και καλές κοινωνικές σχέσεις που έχουν προηγουμένως καλλιεργηθεί από την συμπεριφορά ενός εκάστου των διπλωματών.

Από την άλλη πλευρά στη διμερή διπλωματία υπάρχει και η μη συμβατική διμερής διπλωματία, γνωστή και ως “ανεπίσημη διπλωματία”. Αυτή είναι η διπλωματία η οποία βοηθά και διευκολύνει την επικοινωνία μεταξύ των μερών, όταν αυτά έχουν διακόψει τις επαφές τους για πολύ σοβαρούς λόγους, όπως οι εχθροπραξίες ή όταν επιδιώκουν να αποκαταστήσουν τις σχέσεις τους, όταν αυτές έχουν σπλωθεί κατά κάποιο τρόπο. Η μη συμβατική διπλωματία, μάλιστα, μπορεί να εκτελείται μέσω τεσσάρων ειδών εναλλακτικών μονίμων αντιπροσωπειών. Αυτές οι αντιπροσωπείες είναι:

- 1 τα τμήματα ειδικών συμφερόντων,
- 2 οι προξενικές αρχές και τα τμήματά τους,
- 3 τα γραφεία των αντιπροσώπων και
- 4 οι αποστολές πρώτης γραμμής.

Στην μη συμβατική διπλωματία και ειδικά στην περίπτωση των τμημάτων ειδικών συμφερόντων εμπλέκεται και το έδαφος τρίτου κράτους, ώστε να ασκήσει ρόλο κηδεμονίας και κατά συνέπεια προστασίας. Παραδοσιακά ουδέτερα κράτη θεωρούνται η Ελβετία και η Σουηδία, τα οποία είναι από τα πιο δημοφιλή αλλά και εξίσου προσφιλή. Τα τμήματα ειδικών συμφερόντων εμφανίστηκαν για πρώτη φορά το 1965, όταν η Αίγυπτος διέκοψε κάθε διπλωματική επαφή με την Δυτική Γερμανία, εξ αιτίας της επιλογής της τελευταίας να συνδεθεί “διπλωματικά” με το Ισραήλ. Ακολούθησαν οι ΗΠΑ το 1967, όταν κατηγορήθηκαν από σημαντικό αριθμό αραβικών κρατών, τα οποία και διέκοψαν τις διπλωματικές τους επαφές εφαρμόζοντας μάλιστα και οικονομικό αποκλεισμό σε εμπορεύματα, λόγω της υποστήριξης που παρείχαν στο Ισραήλ εναντίον της Αιγύπτου στον πόλεμο των “Εξι Ημερών”. Όσον αφορά τα γραφεία αντιπροσώπων ή “γραφεία συνδέσμου” αυτά είναι όπως ακριβώς οι πρεσβείες αλλά με μη επίσημο χαρακτήρα. Για παράδειγμα, ο Έλληνας επικεφαλής του “Γραφείου Συνδέσμου” της Πρίστινα στο Κόσσοβο, Βασιλοκωνσταντάκης Γρηγόρης, αναφέρει στο βιβλίο του “Διπλωματία του επείγοντος”, όταν βρέθηκε στην Πρίστινα μετά την 21η Μαΐου του 1999 στο πλαίσιο διπλωματικών προσπαθειών για την επίλυση της κρίσης, μετά από φήμες για επανεξοπλισμό και επαναδραστηριοποίηση των ανταρτών του Απελευθερωτικού Στρατού UCK, οι οποίες φήμες ήταν ανακόλουθες των καθησυχαστικών διαβεβαιώσεων των UNMIK[(U)nited (N)ations (I)nterim (M)ission (I)n (K)osovo-Αποστολή Ηνωμένων Εθνών στο Κόσσοβο] και KFOR [(K)osovo (FOR)ce-Πολυεθνική στρατιωτική δύναμη των Ηνωμένων Εθνών υπό την επιχειρησιακή ηγεσία του NATO]: “Όταν ζήτησα από τις στρατιωτικές αρχές να μας επιτρέψουν πρόσβαση σε μη στρατιωτικά κτίρια, κατεστραμμένα από βομβαρδισμούς, και σε αυτόπτες μάρτυρες των συγκεκριμένων επιθέσεων, το αίτημα μου απορρίφθηκε ωμά”(Βασιλοκωνσταντάκης 2006).

Αναντίρρητα, τα Βαλκάνια που κάποτε χαρακτηρίστηκαν ως “πυριτιδαποθήκη” του κόσμου, εξελίχθηκαν, σταδιακά, σε παράγοντα σταθερότητας, ανάπτυξης και συνεργασίας, επειδή, τόσο η αποαποικιοποίηση όσο και η πτώση των κομμουνιστικών καθεστώτων προκάλεσε θύελλα αλλαγών σε πολιτικό, κοινωνικό, ιδεολογικό και οικονομικό επίπεδο με πρώτες τις χώρες της Βαλκανικής να επιδιώκουν τον ευρωπαϊκό τους προσανατολισμό και την υιοθέτηση του μοντέλου της δημοκρατίας το οποίο πρόβαλλε η πολιτική εμπειρία των χωρών που συνέβαλλαν στον εκδημοκρατισμό της ίδιας της ΕΕ(Αρμακόλας-Ντόκος 2013). Τέλος, δόκιμο είναι να αναφερθούμε και στις αποστολές πρώτης γραμμής, οι οποίες περιλαμβάνουν “συγκεκριαλυμένες” αποστολές. Πολιτιστικές, εμπορικές, επιστημονικές, ταξιδιωτικές και άλλες παρεμφερείς αποστολές είναι η “βιτρίνα” των διπλωματικών διερευνήσεων και δραστηριοποιήσεων των αποστολών πρώτης γραμμής.

Πράγματι, όσον αφορά την πολυμερή διπλωματία ή τη “διπλωματία διασκέψεων” αντίστοιχα, αυτή διεξάγεται με βάση τον προφορικό λόγο και όχι την γραπτή διπλωματία. Η “νέα αυτή διπλωματία” έχει καταβολές στα παραδοσιακά “συνέδρια” των ευρωπαϊκών κρατών του 17ου αιώνα αλλά

αποκρυσταλλώθηκε ως απότοκο των Ναπολεόντειων Πολέμων(Ροζάκης 1985). Σημαίνουν πρόσωπο στην πρόοδο της πολυμερούς διπλωματίας είναι ο σερ Μόρις Χόνκεϋ, ο οποίος θεώρησε την τετραετία 1914-1918 ως την χειρότερη και πιο απρόβλεπτη από πλευράς πολεμικών εξάρσεων. Για το λόγο αυτό χαρακτήρισε την “νέα διπλωματία” ως την πιο αποτελεσματική. Άλλωστε, οι διασκέψεις του 19ου αιώνα αποτέλεσαν τον θεμέλιο λίθο της πολυμερούς διπλωματίας του 20ου αιώνα και παράλληλα την σκακιέρα των πιο δυναμικών διπλωματικών παιχνιδιών, όπου οι μεγάλες δυνάμεις είχαν σχεδόν πάντοτε την ευκαιρία ανανέωσης της ηγεμονίας τους μετά από κάθε διάσκεψη. Τέλος, η πολυμερής διπλωματία ενισχύθηκε από τον φιλελευθερισμό και τη λαϊκή βούληση του εσωτερικού των κρατών. Έτσι, προσέλαβε χαρακτήρα “ανοιχτής διπλωματίας” και με τάση να παρακολουθεί στενά την εφαρμογή και υλοποίηση των σχεδίων και των διπλωματικών συνθηκών που επιτεύχθηκαν. Οι διπλωματικές συνθήκες, όμως, αποτελούν δείγματα πολιτισμού, τα οποία δεν εστιάζουν στην φιλοκαλία και την φιλοτεχνία αλλά εκλαμβάνουν τον πολιτισμό ως κατάσταση ή καλύτερα ως συνείδηση που παραπέμπει τον καθένα στην εθνική ταυτότητα(Θεοδωρόπουλος 2004). Στην πραγματικότητα είναι ο διάυλος επικοινωνίας μεταξύ των κοινωνιών, των λαών και των κρατών, αφού συνδέεται με την έννοια της πόλης, της πολιτικής και των πολιτικών. Αναμφισβήτητα, λοιπόν αποτελεί το “συγκριτικό πλεονέκτημα” κάθε χώρας ή καλύτερα της χώρας μας, όπως αναφέρει και ο Ευάγγελος Βενιζέλος. Βέβαια, ανάμεσα στον πολιτισμό και την κοινωνική συνοχή παρεμβάλλεται ο εθνικός πολιτισμός(Βενιζέλος 1998), ο οποίος εκπροσωπείται από κάθε διπλωματική πράξη.

Ειδική περίπτωση της πολυμερούς διπλωματίας είναι η “διπλωματία κορυφής”. Η τελευταία αφορά στο ανώτερο ιεραρχικά επίπεδο των κρατών. Συνεπώς, διεξάγεται μεταξύ των αρχηγών κρατών ή των κυβερνήσεων τους. Κατά κοινή ομολογία παρουσιάζει τρεις τύπους: τις περιοδικές διασκέψεις, τη ad hoc διάσκεψη κορυφής, που πραγματοποιείται για μια μόνο φορά και την υψηλού επιπέδου ανταλλαγή απόψεων, η οποία ταιριάζει περισσότερο με τον δεύτερο τύπο και έχει ως πρωτεύοντα σκοπό τη συλλογή πληροφοριών και την αποσαφήνιση προθέσεων αλλά πάντα μεταξύ των χαμηλόβαθμων στελεχών. Επίσης, όλοι οι παραπάνω τύποι επιλέγονται κατά περίπτωση. Το αλγινό αποτύπωμα(Ford 2011), σε αντίθεση, που άφησε η επαγγελματική διπλωματία κατά την διάρκεια του Α΄ Παγκοσμίου Πολέμου έθεσε τις βάσεις για την υιοθέτηση της διπλωματίας κορυφής, η οποία πήρε σάρκα και οστά με τις διασκέψεις των τριών μεγάλων δυνάμεων και των εκπροσώπων τους, Ρούσβελτ, Τσόρτσιλ και Στάλιν, λίγο πριν τον Β΄ Παγκόσμιο πόλεμο. Βέβαια, αμέσως μετά, τόσο η τεχνολογία όσο και η ίδια η απογείωση της πολιτικής σκέψης με την αποαποικιοποίηση και την ίδρυση των νέων κρατών κατέστησαν την διπλωματία κορυφής απαραίτητη(Dizard 2001) αλλά και πολύτιμη. Εν τούτοις, η διπλωματία κορυφής παρουσιάζει σταδιακά και μειονεκτήματα με πρώτο και κυριότερο το τεράστιο οικονομικό της κόστος, ιδιαίτερα μάλιστα, όταν υπάρχουν και οι απειλές διαδηλωτών, συλλογικοτήτων

ή τρομοκρατών, εξ αιτίας των οποίων τίθεται σε πρώτη προτεραιότητα η ασφάλεια των αρχηγών κρατών και των λοιπών αντιπροσωπειών.

Καταληκτικά, ως μορφή πολυμερούς διπλωματίας παρουσιάζεται και η διαμεσολάβηση. Με τον όρο διαμεσολάβηση στη διπλωματία νοούμε την ενεργό και δραστήρια διερευνητική διαδικασία, την οποία αναλαμβάνει ένα τρίτο και αμερόληπτο μέρος, ώστε να διερευνηθούν όλες οι ευκαιρίες και οι απειλές και εν γένει οι δυνατότητες της διαπραγματευμένης συμφωνίας με απώτερο σκοπό την επίλυση είτε ενδοκρατικής είτε διεθνούς επίθεσης. Εφαρμόζεται δε σε περιπτώσεις άκρως σημαντικές και κρίνεται επιτακτική για περιπτώσεις χρόνιων αντιπαραθέσεων, ακραίας καχυποψίας και αδιανόητου συμβιβασμού. Ο ρόλος της διαμεσολάβησης είναι να διευθετεί την πορεία μιας επικείμενης σύγκρουσης, λαμβάνοντας πολύ σοβαρά υπ όψιν της όχι μόνο τα αντιμαχόμενα μέρη αλλά και το ίδιο το τρίτο μέρος, το οποίο έχει αναλάβει το ρόλο του “αμερόληπτου” παίκτη. Η διαμεσολάβηση δεν πρέπει να συγχέεται με την διευκόλυνση ή τις όποιες καλές πρακτικές που μπορούν να εφαρμοστούν από έναν τρίτο με τις ευλογίες κάποιων “εταίρων”. Σημαντικός, χωρίς αμφιβολία, είναι ο ρόλος του τρίτου, ο οποίος πρέπει να λειτουργεί ως “αρωγός” και με πιο στενό ρόλο σε σχέση με τον διαμεσολαβητή, σαν να βρίσκεται σε ρόλο προδιαπραγματεύσεων με τα αντίπαλα μέρη. Εξ άλλου, κάθε λύση είναι βιώσιμη και διαρκής, μόνον όταν επιτυγχάνεται από τα ίδια τα μέρη που αντιπαρατίθενται και που υπόσχονται, με την διαδικασία της έμπρακτης εφαρμογής, τις αναθεωρήσεις και τις αλλαγές στη στάση και την συμπεριφορά τους, οι οποίες τους οδήγησαν στην συγκεκριμένη σύγκρουση. Συχνά, μάλιστα, η διαμεσολάβηση συγχέεται ή επισκιάζεται από τις “καλές πρακτικές”. Αυτό, όμως, δεν σημαίνει ότι δεν έχει διακριτό ρόλο, κάτι που αποδεικνύεται κυρίως από τις δραστηριότητες της. Άλλωστε, οι σημαντικότεροι διαμεσολαβητές όλων είναι τα ίδια τα κράτη, τα οποία συνασπίζονται άλλοτε σε μικρές και άλλοτε σε μεγάλες συνομοσπονδίες και λειτουργούν συμπράττοντας ως ομάδα, ακόμη και ετεροχρονισμένα.

Για παράδειγμα, η ΕΑΔ (Ευρω-Ατλαντική Δομή), που αποτέλεσε πάγια αμερικανική προπολεμική επιδίωξη δραστηριοποιήθηκε μετά το 1970 με αποτέλεσμα να συγκροτήσουν ομάδα οι ΗΠΑ, οι χώρες της ΕΟΚ και η Ιαπωνία, ομάδα που διδραμάτισε καίριο ρόλο στην οργανωτική μορφή της Δύσης μέσα από την τρικεντρική αυτή γεωστρατηγική τους οντότητα εφαρμόζοντας το Δόγμα Μονρόε-Τρούμαν σε παγκόσμια κλίμακα. Με τον τρόπο αυτό θεσμοποίησαν την πλανητική τους κυριαρχία και πέτυχαν την “Διεύρυνση”, εξάγοντας ασφάλεια και ευημερία και εισάγοντας την αναγνώριση τους ως παγκόσμιοι ηγέτες. Βέβαια, η ΕΤΠ, η επιστημονικο-τεχνική πρόοδος, μετά την κατάρρευση των κομμουνιστικών κρατών και την παν- καπιταλιστική κίνηση που ακολούθησε, συνέβαλε στην εναρμόνιση των εθνικών κρατών με την κοινωνική και οικονομική πραγματικότητα, προβάλλοντας όχι μόνο την κοινωνική παραγωγή αλλά και τις σχέσεις παραγωγής και παραγωγικών δυνάμεων, αποκρατικοποίησης και ανταποδοτικότητας, έννοιες που δομήθηκαν πάνω στην εργατική δύναμη (Ντούσκος 2006).

### 1.3. Εξωτερική Πολιτική και Πολιτικό Μάρκετινγκ

Ο Γιάννης Βαληνάκης στο βιβλίο του “Εισαγωγή στην Ιστορία της Ελληνικής Εξωτερικής Πολιτικής 1949-1974” παραθέτει έναν “εύχρηστο”, όπως τον χαρακτηρίζει και ο ίδιος, ορισμό του καθηγητή Marcel Merle για την εξωτερική πολιτική: “εξωτερική πολιτική είναι το τμήμα εκείνο της κρατικής δραστηριότητας που είναι στραμμένο προς το εξωτερικό-που ασχολείται- δηλαδή, σε αντίθεση με την εσωτερική πολιτική, με τα προβλήματα που τίθενται πέρα από τα σύνορα” (Βαληνάκης 1989). Βέβαια, παρόλο που η πολιτική αυτή εξαρτάται πρωτίστως από τα προβλήματα που το εκάστοτε κράτος έχει να αντιμετωπίσει, εν τούτοις, κάποιες μέθοδοι μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την ερμηνεία της πολιτικής όλων των κρατών. Από την άλλη πλευρά υπάρχει και μια δεύτερη ως προς αυτό σχολή σκέψης, αντίθετη με την “κανονικότητα” που εμφανίζει η εξωτερική πολιτική των κρατών. Αυτή, λοιπόν, υποστηρίζει την “μοναδικότητα” της εξωτερικής πολιτικής κάθε κράτους, επιχειρηματολογώντας πάνω στην ιδιαίτερη φυσιογνωμία των κρατών, στην ιστορική και πολιτιστική τους καταβολή καθώς και στον “μοναδικό” τρόπο σκέψης κάθε χώρας. Σημαντικές αποφάσεις εθνικής στρατηγικής σημασίας, ωστόσο, μας υποχρεώνουν να μην παραγνωρίσουμε τον ρόλο που διαδραμάτισε η χώρα μας τόσο στο πολυκεντρικό διεθνές σύστημα όσο και στο διπολικό μετά τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο.

Θα ήταν παράλειψη να μην τονιστεί ότι η γεωστρατηγική θέση της χώρας μας υποχρεώνει όλες τις κυβερνήσεις να δομούν την εξωτερική πολιτική προτεραιοποιώντας την εθνική της άμυνα, όχι μόνο ένεκα της επικράτησης της διπολικής διάρθρωσης αλλά κυρίως της παράλληλης και ασυνήθιστα μεγάλης συγκέντρωσης στρατιωτικής ισχύος στους αντίστοιχους συμμαχικούς σχηματισμούς, NATO και Συμφώνου Βαρσοβίας, τα οποία υποχρέωναν κατά κάποιο τρόπο και την μετακίνηση των μικρότερων κρατών προς τον έναν ή τον άλλο πόλο(Σβολόπουλος 2001). Και παρόλο που ένα μικρό και αδύναμο κράτος θα επωφελούνταν από τις τεταμένες σχέσεις των δυο αυτών υπερδυνάμεων, “το ασθενές-απειλούμενο-συνασπισμένο κράτος”, ακολούθησε τον οδοδείκτη της Δυτικής Ευρώπης και των ΗΠΑ, προκειμένου να αντιμετωπίσει το κενό ασφαλείας που υπέστη λόγω και της εσωτερικής ασυμμετρίας, την αποτροπή μιας εξωτερικής ή και εσωτερικής επίθεσης που ενδεχομένως να караδοκούσε, αλλά κυρίως την επιδίωξη και υποστήριξη των εθνικών της στόχων. Το νέο αυτό σχήμα της περιφερειακής σε πρώτη φάση ενοποίησης προσέδιδε περισσότερη αξία στην οικονομική και πολιτική οργάνωση παρά στην στρατιωτική ισχύ. Οι δυο παραπάνω στρατιωτικοί σχηματισμοί, όμως, δεν αποτελούν συμμαχίες “συλλογικής ασφάλειας” αλλά “συλλογικής άμυνας”, γεγονός που αντιτίθεται στην θεμελιώδη και κατευθυντήρια αρχή της Χάρτας του ΟΗΕ και η οποία εμφανίζει σημαντικά πλεονεκτήματα, όπως παροχή ασφάλειας στα κράτη, παροχή σαφήνειας και

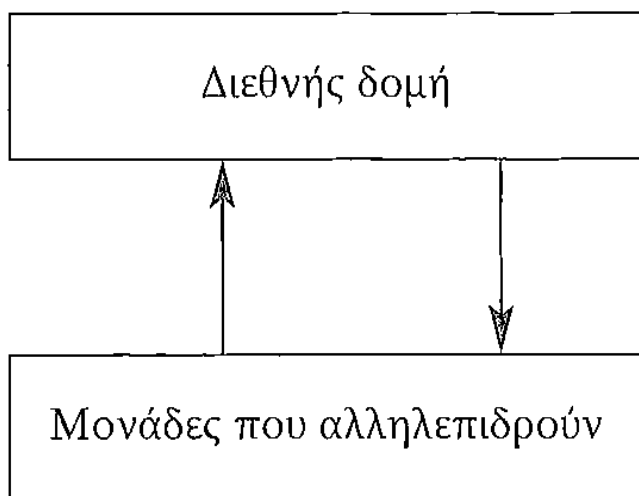


προβλεψιμότητας στα κράτη και κυρίως εξασφάλιση απλών και ειρηνικών τρόπων επίλυσης των διακρατικών διαφορών, λόγω απαγόρευσης στην προσφυγή του πολέμου(Κώνστας 2002).

Όπως προκύπτει από τα παραπάνω, το ελληνικό σύστημα εξωτερικής πολιτικής συντίθεται πάνω στον άξονα της αυστηρής διάκρισης των αρμοδιοτήτων μεταξύ των κρατικών οργάνων και των επί μέρους κρατικών λειτουργιών. “Συνδυασμένες εξουσίες” δεν υπάρχουν επ’ ουδενί, ακόμη και στις περιπτώσεις των διεθνών συνθηκών. Ο ρόλος του Κοινοβουλίου είναι πολύ διακριτός ως προς τον καθορισμό και την άσκηση της εξωτερικής πολιτικής. Έτσι, αποτελεί “συνταγματική προνομία” της κυβέρνησης, “πολιτικό optimum” και όχι “νομικό δέον”. Μοιραία διαχωρίζονται τα όργανα της νομοθετικής από τα όργανα της εκτελεστικής εξουσίας κατά την χάραξη και εκτέλεση της εξωτερικής πολιτικής (Γκίκας στο Τσάκωνας 2003). Μολαταύτα, το ελληνικό σύστημα εξωτερικής πολιτικής φαίνεται πως υπολείπεται σε σχέση με τον προγραμματισμό, την οργάνωση και την αξιολόγησή του(Στοφορόπουλος-Μακρυδημήτρης 1997).

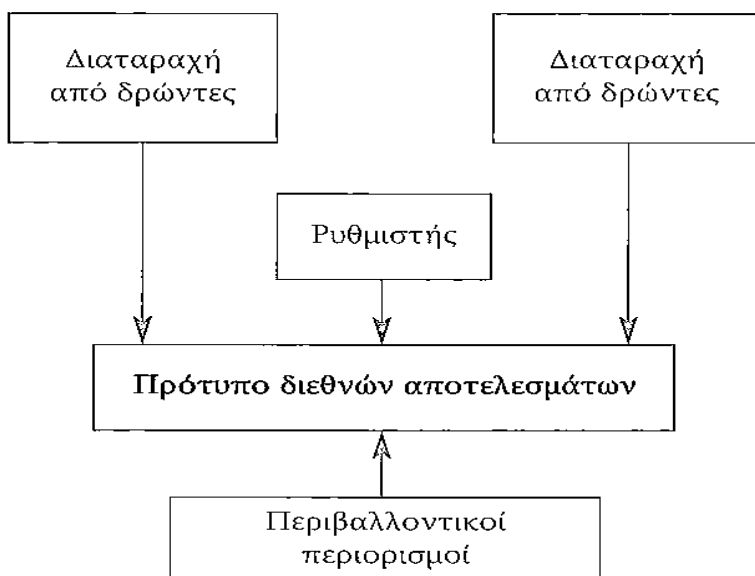
Κατά τον Waltz στην “Θεωρία Διεθνούς Πολιτικής” οι θεωρίες προκύπτουν από τους νόμους. Έτσι, ενώ οι νόμοι καθορίζουν σχέσεις μεταξύ μεταβλητών, όπου οι μεταβλητές λογίζονται ως έννοιες που λαμβάνουν τιμές, ανεξάρτητες ή εξαρτημένες, με τον τρόπο αυτό χαρακτηρίζουν τους νόμους σε απόλυτους ή πιθανολογικούς και οι θεωρίες είναι τα σύνολα των νόμων που αφορούν σε κάποια συγκεκριμένη συμπεριφορά ή φαινόμενο. Γεννιούνται, μάλιστα από βιώσιμες υποθέσεις που επιβεβαιώνονται και έτσι προκύπτουν οι θεωρίες που καταλήγουν στα μοντέλα. Όσον αφορά την εξέταση των θεωριών της διεθνούς πολιτικής ακολουθούνται τα βήματα του παραπάνω συλλογισμού: διατυπώνεται η θεωρία, συνάγονται υποθέσεις από αυτήν και τους ορισμούς της, υποβάλλονται σε έλεγχο οι υποθέσεις των όρων της, εξαλείφονται οι διαταρακτικές μεταβλητές της, σχεδιάζεται σειρά ελέγχων της και τελικά κρίνεται επιτυχής ή ανεπιτυχής με τη δέσμευση των εξηγητικών αξιώσεων στην πρώτη περίπτωση και της διόρθωσης και αναδιατύπωσης στη δεύτερη. Μεγάλοι μελετητές, όπως ο Marx και ο Wallerstein, κατέληξαν ότι τα διεθνή συστήματα αλληλεπιδρούν και αλληλοδιαμορφώνονται. Ο δεύτερος, μάλιστα, εστιάζει στον τρόπο που το παγκόσμιο οικονομικό σύστημα προσανατολίζεται, όχι μόνο στην διεθνή αλλά και στην εθνική πολιτική. Έτσι, μια θεωρία διεθνούς πολιτικής ερμηνεύει τα διεθνή πολιτικά αποτελέσματα. Για το λόγο αυτό στόχος της θεωρίας των συστημάτων είναι να αποκαλύψει τα επίπεδα λειτουργίας και αλληλεπίδρασης της συστημικής και αναλυτικής θεωρίας. Η πρώτη μπορεί να κατασκευαστεί, εφόσον μπορούν να ερμηνευθούν κάποιες από τις εξηγήσεις των αποτελεσμάτων της. Η δεύτερη, η αναλυτική, απαιτεί την αναγωγή της οντότητας στα μέρη της και στη συνέχεια την ενδελεχή εξέταση των ιδιοτήτων και των δεσμών τους. Τα ζεύγη των μεταβλητών εξετάζονται ως προς τη σχέση τους αλλά και τη δυνατότητα αποτύπωσης της σχέσης αυτής με τη διατύπωση ενός αιτιώδους νόμου. Η μέθοδος αυτή, μέθοδος των θετικών επιστημών, είναι απλούστερη και γι’ αυτό πιο δημοφιλής(Waltz 2011). Μια τέτοια ανάλογη

προσέγγιση προσλαμβάνει το διεθνές πολιτικό σύστημα, η οποία έχει ως εξής: τις μονάδες που απαρτίζουν ένα σύστημα, το συστημικό βάρος των συστημικών και υποσυστημικών αιτιών και τις δυνάμεις αλληλεπίδρασής τους:



Σχήμα 1. Συστημική προσέγγιση διεθνούς πολιτικού συστήματος(Πηγή:Waltz 2011)

Από την άλλη πλευρά υπάρχει και το θεωρητικό πλαίσιο του Rosecrance με τα τέσσερα στοιχεία: εισροή ή πηγή διαταραχών, ρυθμιστής, πίνακας περιβαλλοντικών περιορισμών (εισροών και ρυθμιστών) και αποτελέσματα. Σύμφωνα με το συγκεκριμένο πλαίσιο “η συστημική αλλαγή, η σταθερότητα και η αστάθεια δεν είναι αλληλεξαρτώμενες”. Συνεπώς, δεν αλληλεπιδρούν. Εν κατακλείδι, αν και επικαλέστηκε τον όρο “διπολισμός”, για να αποδώσει τις συμμαχίες των κρατών, εν τούτοις, αυτός ο διπολισμός δεν αποτελεί πολιτική δομή, η οποία περιλαμβάνει τις πράξεις των κρατών και τις επιδράσεις τους στα τελικά αποτελέσματα. Σχηματικά έχει ως εξής:

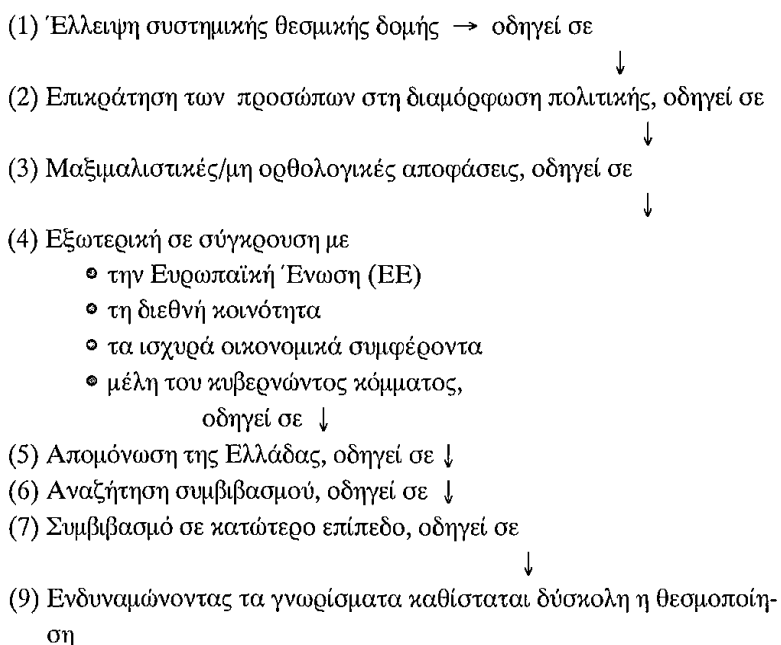


Σχήμα 2. Το θεωρητικό πλαίσιο του Rosecrance (Πηγή:Waltz 2011)

Επιπρόσθετα, τόσο ο Hoffman όσο και ο Karlan ανέπτυξαν διανοητικές προσεγγίσεις επ’ αυτών, χωρίς να θεωρήσουν το συστημικό επίπεδο προϊόν. Ο πρώτος το θεώρησε πρώτη ύλη που παράγει, ενώ ο δεύτερος, αν και διαφοροποιήθηκε ως προς αυτό, στηρίχθηκε στις οργανωτικές αρχές των συστημάτων και την κατανομή ισχύος μέσα σε αυτές στο “σύστημα δράσης”, το οποίο ανέπτυξε(Hoffman 1965). Παρ’ όλα αυτά ο σχεδιασμός και η σύνθεση της ελληνικής εξωτερικής πολιτικής παρουσιάζει μια ιδιομορφία. Δεν ακολουθεί, δηλαδή, κανένα από τα τυπικά μοντέλα. Αυτό, βέβαια, δεν είναι αυθαίρετο, αλλά συνάδει με το ιδιόμορφο και εξεζητημένο πολιτικό, ιστορικό και κυρίως πολιτιστικό υπόβαθρο της Ελλάδος. Εν τούτοις, δεν θα ήταν περιττό να υπομνήσουμε τα σημεία εκείνα, τα οποία αποτελούν τροχοπέδη στην επιτυχία κατά την άσκηση της εξωτερικής πολιτικής των κρατών. Αρχικά, δεν λαμβάνουν, σχεδόν καθόλου, υπ’ όψιν τους την κοινή γνώμη, αν και αφουγκράζονται τον παλμό της κοινωνίας. Επίσης, δεν δημιουργούν και τις πιο πρόσφορες συνθήκες διασύνδεσης προσώπων και πρακτικών. Τέλος, δεν εργάζονται στον συνδυασμό των δυο παραπάνω, δηλαδή της διάδρασης μεταξύ των προσώπων-πολιτικών που επιλέγουν να εκφράζουν με την κοινή γνώμη. Δεν είναι τυχαίο που εξέχοντες μελετητές, οι Hill και Clarke, θίγουν και την λήψη πολιτικών αποφάσεων από απρόσωπους θεσμούς και ομάδες τεχνοκρατών και πολιτικών, όπου απουσιάζουν τα πρόσωπα, όπως ο Υπουργός Εξωτερικών ή άλλος υψηλόβαθμος παράγοντας. Έτσι, με το μοντέλο αυτό η “εξωομάδα” επισκιάζει τους θεσμικούς παράγοντες. Στην περίπτωση, όμως, της χώρας μας, ως προς την συγκεκριμένη τοποθέτηση υπάρχει μια παρεξήγηση, η οποία, φυσικά οφείλεται στη σχέση κοινής γνώμης και εθνικού συμφέροντος.

Ωστόσο, ο σχεδιασμός και η οργάνωση της ελληνικής εξωτερικής πολιτικής αντανακλά το τρίπτυχο: κοινή γνώμη, πρόσωπα και διάδραση. Όσον αφορά την πρώτη, αυτή διαμορφώνεται από τον συνδυασμό των παραδόσεων, του πολιτιστικού αποστάγματος και την ελληνική ιστορικότητα. Τα στοιχεία του τρίπτυχου αυτού αποτελούν και το αξιακό φορτίο αυτών που αποφασίζουν, συνεπώς, έχουν κοινωνικοποιηθεί και ζυμωθεί σε τέτοιο περιβάλλον, ώστε η λήψη αποφάσεων από τα πρόσωπα αυτά να εστιάζει σε συγκεκριμένες παραμέτρους, όπως η προσωπικότητα, η ευρύτερη κοινωνία και η διάδραση μεταξύ τους δίνοντας έμφαση στο χώρο της εξωτερικής πολιτικής. Στο δυαδικό αυτό μοντέλο, προσωπικότητας και κοινωνίας, οι θεσμοί και οι ομάδες απουσιάζουν, με αποτέλεσμα να μην σχεδιάζεται η εξωτερική πολιτική από συλλογικά όργανα και δομές. Σχηματικά όλο αυτό αποτυπώνεται ως εξής (Ιωακειμίδης 2007):

### ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΕΞΩΤΕΡΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ

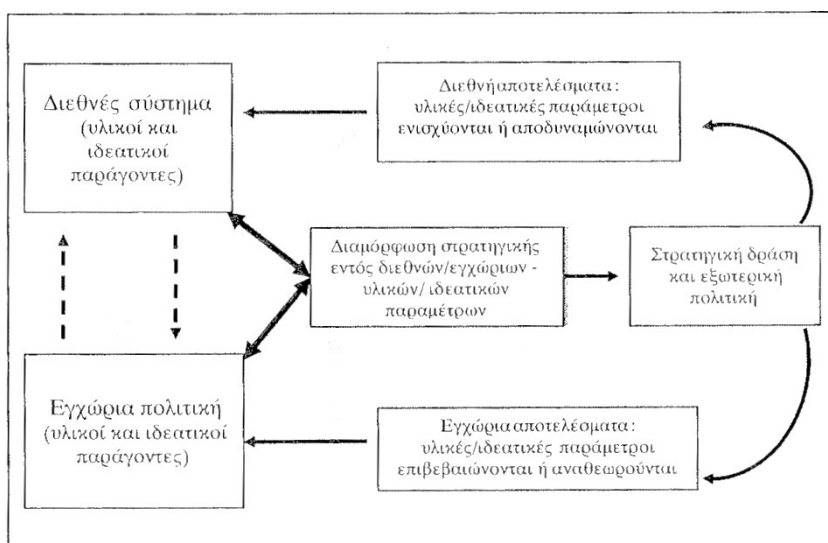


Σχήμα 3. Το Μοντέλο της Ελληνικής Εξωτερικής Πολιτικής (Πηγή: Ιωακειμίδης 2007)

Ασφαλώς, το διεθνές σύστημα βρίσκεται σε σχέση μόνιμου αλληλοανεφοδιασμού, διαμορφωτικού κυρίως χαρακτήρα, με την εγχώρια πολιτική. Η πολυσχιδής διάδραση που προκύπτει από τα παραπάνω διαμορφώνει τις συνθήκες μέσα στις οποίες στρατηγικοί δρώντες κατασκευάζουν συμπεριφορές, οι οποίες παγιώνονται με την στρατηγική τους δράση στο πεδίο της εξωτερικής πολιτικής (Nye 2003). Τα παραγόμενα προϊόντα της συγκεκριμένης κατασκευής επηρεάζουν, μετά τη διάχυσή τους, τόσο τις

υλικές όσο και τις ιδεατές παραμέτρους πρωτίστως σε εγχώριο και δευτερευόντως σε διεθνές επίπεδο, είτε με τη σύνθεση είτε με την αποσύνθεσή τους. Κατά τους Γκόφα και Τζιφάκη το διεθνές σύστημα βρίσκεται σε μια αέναη διαμορφωτική αλληλεπίδραση με την εγχώρια πολιτική η οποία συντίθεται από υλικούς και ιδεατούς παράγοντες, οι οποίοι με τη σειρά τους διαμορφώνουν πολυσχιδή διάδραση και κατά συνέπεια δομούν την στρατηγική αποτύπωση της εξωτερικής πολιτικής των κρατών. Όλα τα παραπάνω συνοψίζονται στο γράφημα που ακολουθεί και, όπως παρατηρούμε, παράγοντες και παράμετροι βρίσκονται σε συνεχή διαάδραση με την εξωτερική πολιτική:

**Γράφημα 1. Στρατηγική-διαλεκτική σύνθεση στην ανάλυση εξωτερικής πολιτικής**



Γράφημα 1. : Στρατηγική διαλεκτική σύνθεση στην ανάλυση της εξωτερικής πολιτικής (Πηγή: Γκόφας-Τζιφάκης στο Κλάψης 2019)

Ποιες είναι, όμως, αυτές οι παράμετροι που προσδιορίζουν την κοσμοθεωρητική αντίληψη κάθε μεγάλης δύναμης και την συνεπή εφαρμογή της στο πεδίο της εξωτερικής πολιτικής; Είναι απλά η ίδια η αντικειμενική πραγματικότητα ή η κοινωνικά κατασκευασμένη από την αναγκαιότητα της εποχής και των περιθωρίων που αφήνουν η κανονικότητα και το ιστορικό γίνεσθαι; Η πρώτη παράμετρος αφορά στη σχέση κανονικότητας και αιτιακών σχέσεων. Η δεύτερη εστιάζει στη σχέση συστημικών μεταβλητών, δηλαδή της δομής και των επιμέρους χαρακτηριστικών των κυρίαρχων κρατών και δρώντων, όχι μόνο στο εσωτερικό των δρώντων αλλά και στο πεδίο της αλληλεπίδρασής τους. Η τρίτη αφορά στην αλληλεξάρτηση τους από τις διυποκειμενικές αντιλήψεις που αφορούν στον υλισμό-ιδεαλισμό. Εξάλλου, οι βασικές διεθνολογικές θεωρίες, του ρεαλισμού, του φιλελευθερισμού και του κονστρουκτιβισμού που αν και επιστημολογικά διαφοροποιούνται, εν τούτοις συγκλίνουν στο σεβασμό της πολυπλοκότητας της διαμόρφωσης της εξωτερικής πολιτικής που επιβάλλει η διεθνής συμπεριφορά

των κρατών και η οποία εκπορεύεται από την μορφή της σχέσης δομής-δρώντων(Γκόφας-Τζιφάκης στο Κλάψης 2019). Η παρακάτω σχηματική αναπαράσταση των θεωριών περιλαμβάνει και τη σχέση δομής-δρώντων σε κάθε επιστημολογικό προσανατολισμό:

**Πίνακας 1. Θεωρίες διεθνών σχέσεων και παράγοντες διαμόρφωσης εξωτερικής πολιτικής**

		Επιστημολογικός προσανατολισμός	
		Ορθολογισμός	Αναστοχασμός
Σχέση δομής - δρώντων	<b>Δομή</b> (Διεθνές σύστημα και περιφερειακά υποσυστήματα)	<b>Νεορεαλισμός</b> (υλιστικές μεταβλητές) <b>Νεοφιλελευθερισμός</b> (θεσμικές μεταβλητές)	<b>Συστημικός κονστρουκτιβισμός</b> (ιδεατικές μεταβλητές)
	<b>Δρώντες</b> (Κράτος και επιμέρους χαρακτηριστικά και δρώντες στο εσωτερικό του)	<b>Κλασικός ρεαλισμός</b> (υλιστικές μεταβλητές) <b>Δημοκρατικός Φιλελευθερισμός</b> (θεσμικές μεταβλητές)	<b>Μοναδο-κεντρικός κονστρουκτιβισμός</b> (ιδεατικές μεταβλητές)
	<b>Διαλεκτικό</b> (δομή και δρώντες)	<b>Νεοκλασικός ρεαλισμός</b> (κυρίως υλιστικές μεταβλητές με συνυπολογισμό ιδεατικών)	<b>Ριζοσπαστικός ολιστικός κονστρουκτιβισμός</b> (ιδεατικές μεταβλητές) <b>Συμβατικός ολιστικός κονστρουκτιβισμός</b> (κυρίως ιδεατικές μεταβλητές με συνυπολογισμό υλιστικών)

Πίνακας 1. Θεωρίες Διεθνών σχέσεων και παράγοντες διαμόρφωσης εξωτερικής πολιτικής (Πηγή: Γκόφας-Τζιφάκης στο Κλάψης 2019)

Σύμφωνα με τον Θεοδωρακόπουλο(Θεοδωρακόπουλος 2013) οι χώρες λειτουργούν, όπως ακριβώς τα προϊόντα των επιχειρήσεων. Αισθάνονται, δηλαδή, την ανάγκη να δημιουργήσουν εικόνες για τον εαυτό τους και με τη βοήθεια της επικοινωνίας-της διαφήμισης ή άλλων τεχνικών προώθησης-να τις προωθήσουν, προβάλλοντας ταυτόχρονα και τα προτερήματά τους. Το marketing, συνεπώς και οι πέντε προαπαιτούμενες μεταβλητές του, προϊόν, τιμή, προώθηση, πώληση και διάθεση, εφαρμόζεται και στην πολιτική και είναι γνωστό ως πολιτικό marketing. Ιδιαίτερα μάλιστα, οι μέθοδοι της προώθησης και των πωλήσεων στηρίζουν το “χτίσιμο” της εικόνας, η οποία δεν δομείται από την μια στιγμή στην άλλη. Άλλωστε, ζούμε στην εποχή του υπερεπικοινωνισμού και της εικόνας. Η τελευταία είναι που διαμορφώνει με τον έναν ή τον άλλο τρόπο, θετικό ή αρνητικό και την ουσία των ζητημάτων. Χαρακτηριστικό παράδειγμα ο Αμερικανός Πρόεδρος Ronald Reagan. Ο “τηλεοπτικός” πρόεδρος ως

“μάγος της επικοινωνίας” ταυτίστηκε με τον Δον Κιχώτη της Αμερικής, δηλαδή, με τον αγαθό και τίμιο Αμερικανό ήρωα ενώ ο “πραγματικός”, όπως προέκυψε εκ των υστέρων, “μπλόφαρε” με τον “πόλεμο των άστρων”, εκτέθηκε με το Irangate και είχε δοσοληψίες με το Ιράν μέσω μυστικών πωλήσεων όπλων, με τα κέρδη των οποίων στήριζε τους contras(αντάρτες) της Νικαράγουα , ενώ προηγουμένως διαβεβαίωνε το λαό του, ότι δεν διατηρούσε καμία συναλλακτική σχέση με τη χώρα αυτή. Φυσικά, μέχρι και σήμερα η εικόνα του συγκεκριμένου Προέδρου εξακολουθεί να είναι θετική στο εσωτερικό της χώρας του.

Παράδειγμα διαστρεβλωτικής εικονοποιίας είναι και η Τουρκία τόσο με την μέχρι τώρα στάση της απέναντι στο Κουρδικό ζήτημα όσο και στον τελευταίο ρόλο της, αυτόν του ορκισμένου υποστηρικτή των “αναξιοπαθούντων και κατατρεγμένων” μουσουλμάνων και παράλληλα του προστάτη των δυτικών συμφερόντων στα ανατολικά σύνορα. Καταλήγοντας, η εικόνα δημιουργεί “συμβολισμούς”. Αυτούς τους συμβολισμούς εργαλειοποιεί το Κέντρο, το οποίο, παίζοντας το παιχνίδι της εξουσίας και προκειμένου να προωθήσει τα συμφέροντά του, συμπεριφέρεται ανταγωνιστικά και αμείλικτα. Εύλογα, λοιπόν, αποδεικνύεται πως πίσω από τις διάφορες μεθοδεύσεις υπάρχουν πολιτικές σκέψεις, οι οποίες στηρίζονται στην “κατάλληλη εικόνα” που δημιουργήσε το πολιτικό marketing.

Αναλόγως σκιαγραφείται και η μεταπολιτευτική εικόνα της Ελλάδας. Ο Κωνσταντίνος Καραμανλής, ο χαρισματικός αλλά και απόλυτος ηγέτης, δεν έθεσε ποτέ θέματα εξωτερικής πολιτικής σε συλλογική διαβούλευση. Παρ’ όλο που το αίτημά του για προσχώρηση της χώρας στην Ευρωπαϊκή Κοινότητα ήταν αξιολογότερο και σημαίνον, ο Υπουργός Εξωτερικών της συγκεκριμένης περιόδου που διαχειρίστηκε το συγκεκριμένο αίτημα δεν ήταν πολιτικό πρόσωπο αλλά εξέχων Έλληνας διπλωμάτης (Μπίτσιος Δ.). Ο συγκεκριμένος δεν χάραξε την εξωτερική πολιτική της συγκεκριμένης περιόδου αλλά υλοποιούσε τις στρατηγικές αποφάσεις του Καραμανλή. Το ίδιο ακριβώς μαρτυρούν και ο Γιάννης Καψής με τον Θεόδωρο Πάγκαλο, οι οποίοι υπηρέτησαν ως Υπουργοί και Υφυπουργοί Εξωτερικών στις κυβερνήσεις Παπανδρέου. Και οι δύο συγκλίνουν στο ίδιο συμπέρασμα αποτιμώντας τις κρίσεις, τον λαϊκισμό και την αστάθεια σε κάποιες περιπτώσεις που προέκυπταν ως συνέπειες της επιλογής του Παπανδρέου να παίρνει ο ίδιος αποφάσεις για την εξωτερική πολιτική της χώρας λαμβάνοντας υπ’ όψιν του αποκλειστικά το εκλογικό του συμφέρον και όχι το εθνικό. Ο Καψής καταθέτει, επίσης, ότι το ΚΥΣΕΑ χάραζε πολιτικές, μετά από πρόσκληση του Πρωθυπουργού, και οι οποίες, όταν ερχόταν η ώρα της εφαρμογής τους, ήταν εκ διαμέτρου αντίθετες από αυτές που προσυμφωνήθηκαν. Ο Πάγκαλος από την άλλη πλευρά κατέληξε στον εξής επαγωγικό πολιτικό συλλογικό ερμηνεύοντας τις επιλογές των προαναφερθέντων ηγετών που εστίαζαν στην αυτοεικόνα τους: η “πρόσφατη ανακάλυψη” της σημασίας της λήψης συλλογικών αποφάσεων είναι το αντίδοτο στις κακές πρακτικές του παρελθόντος, οι οποίες ήθελαν την εξωτερική πολιτική ως πεδίο αποκλειστικής δικαιοδοσίας των αρχηγών

προκειμένου αυτοί να ικανοποιήσουν την φιλοδοξία τους ως διεθνείς πολιτικοί παίκτες και ρυθμιστές(Ιωακειμίδης 2007).

Πραγματικοί, λοιπόν φορείς της πολιτικής ισχύος, εκτός από τους παραδοσιακούς-νομοθετικός, δικαστικός και εκτελεστικός-είναι και τα μέσα ενημέρωσης και κοινωνικής δικτύωσης, “κρουνοί” γνώσεων, αναλυτές και επαΐοντες καθώς και άλλες ομάδες συμφερόντων. Μέσα σε αυτές τις συνθήκες και στο φάσμα των κάθε είδους πιέσεων, ψυχολογικών και αντικειμενικών, ο επαγγελματίας διπλωμάτης καλείται να βγει και να παίξει με όρους “ marketing” στην “πολιτική αγορά”(Τσάκωνας 2003).

Η σύγχρονη μετα-παραδοσιακή διπλωματία δεν οφείλει μόνο να επανεξοπλίζεται συστηματικά, αλλά και να ευθυγραμμίζεται με τις μεθόδους και τις διαδικασίες οργάνωσης και διοίκησης της εξωτερικής πολιτικής λόγω αλληλεπίδρασης και αλληλεξάρτησης. Ιδιαίτερα, βέβαια, όταν πρόκειται για ένα κράτος “μικρό”, όπως η Ελλάδα και ταυτόχρονα γεωστρατηγικά “σημαίνουν” ως “σταυροδρόμι” λαών και πολιτισμών(Στοφορόπουλος-Μακρυδημήτρης 1997). Για το λόγο αυτό, ο σχεδιασμός, η άσκηση και η παρακολούθηση της εξωτερικής πολιτικής των άλλων χωρών αποτελεί παράδειγμα διάπλασης και της εξωτερικής πολιτικής της χώρας μας. Αυτό σημαίνει ότι στους τομείς, όπου τα κράτη έχουν κοινά συμφέροντα εφαρμόζονται οι κοινές δράσεις, η συστηματική συνεργασία και οι κοινές στρατηγικές, αφού πρόκειται για κοινές θέσεις που η ΕΕ εφαρμόζει μέσω της κοινής εξωτερικής πολιτικής και πολιτικής ασφάλειας, η οποία καλύπτει όλους τους τομείς της εξωτερικής πολιτικής και της πολιτικής ασφάλειας. Προσπίζεται, δηλαδή, τις κοινές αξίες μας με τα κράτη-μέλη, την διατήρηση της ειρήνης και της διεθνούς συνεργασίας και την εδραίωση της δημοκρατίας και του κράτους δικαίου που παραδοσιακά ισχύσει στην χώρα μας (Κεντρωτής 2003). Η τελευταία λαμβάνει και αυτή υπ’ όψιν της τις μεταβλητές του συστήματος, όπως την τομή ή την οριοθέτησή της εξωτερικής πολιτικής στο ενδεχόμενο ή το γεγονός του πολέμου, την υπεύθυνη στάση προαγωγής και υπεράσπισης του συνόλου της δημόσιας πολιτικής του κράτους και τέλος την όσμωση και την εναρμόνιση των εθνικών με τις διεθνείς παραμέτρους. Δυστυχώς, όμως, η “αμφισβήτηση του κράτους” εκτείνεται σε όλες τις πτυχές της δημόσιας πολιτικής, χωρίς να εξαιρείται η πτυχή της εξωτερικής πολιτικής. Επομένως, η χειραγωγή της από το εθνικό κράτος είναι αναπόφευκτη. Για παράδειγμα , οι διακυβερνητικές συνεργασίες ή οι ενοποιήσεις μέσω των διεθνών οργανισμών έχουν επεκταθεί, δίκην λειτουργικής και αποτελεσματικής συνεργασίας, στους αιρετούς εκπροσώπους των οργάνων του Β΄ και Α΄ βαθμού της Τοπικής Αυτοδιοίκησης όλων των χωρών-μελών της Ένωσης. Μάλιστα, κινείται με ιδιαίτερη δυναμική και το αναπτυσσόμενο, αλλά σε παγκόσμια επίπεδα, δίκτυο πόλεων. Η συγκεκριμένη δικτύωση αποτελεί μορφή διεθνούς εκπροσώπησης και κατά συνέπεια διάστασης της εθνικής εξωτερικής πολιτικής. Τέλος, ως εστία αμφισβήτησης που διαμορφώνει με τον τρόπο της, και μάλιστα ισχυρά, την ελληνική εξωτερική πολιτική και μπορεί να συμβάλει στην υπεράσπιση των εθνικών συμφερόντων



είναι οι διάφοροι οικονομικοί και κοινωνικοί δρώντες, όπως οι διεθνείς επιστημονικοί φορείς, τα Πανεπιστήμια, οι οικονομικοί οργανισμοί και τα πολιτικά κόμματα. Με την προϋπόθεση ότι η οργάνωση των μεθόδων χάραξης της εξωτερικής πολιτικής, της άσκησής της και κυρίως του επιτελικού και στρατηγικού συντονισμού της είναι πολυεπίπεδη-αφού τόσο η άσκηση όσο και η παρακολούθηση της εξωτερικής πολιτικής γίνονται από το ΥΠΕΞ και τη Διπλωματική Υπηρεσία, το δι-υπουργικό κυβερνητικό επίπεδο, το κοινοβουλευτικό επίπεδο και το εθνικό επίπεδο-η βελτίωση άσκησης και λειτουργίας της εξωτερικής πολιτικής της χώρας θεωρείται εκ των ων ουκ άνευ. Αδυναμίες, όπως ο χαμηλόβαθμος σχεδιασμός και η συστηματική ανάλυση της εκάστοτε ακολουθούμενης πολιτικής, οι ανεξάντλητες γραφειοκρατικές διαδικασίες, η έλλειψη συνοχής και συντονισμού των εμπλεκόμενων παραγόντων και η ανεπαρκής σχεδιαστική και αναλυτική ικανότητα αποκαλύπτουν την όποια ουσιαστική ατροφία του(Στοφορόπουλος-Μακρυδημήτρης 1997).

Μολαταύτα, κρίνεται επιτακτική η ανάγκη αναθεώρησης του αυτοπροσδιορισμού μας όχι μόνο επειδή οφείλουμε να απεμπολήσουμε το “σύνδρομο της εννοιολογικής αδράνειας” που μας απεικόνισε στις δυτικές κοινωνίες ως μια χώρα “αλλιότιμη, γκρινιάρη, συγκρουσιακή και παραπονιάρη”, αλλά και για να μην παρασυρθούμε από την ανάγκη να υποδουλούμε ανεπιθύμητους ρόλους που μας επιβάλλουν, τρόπον τινά, οι εθνικιστικές και αποσχιστικές συγκρούσεις των σοβινιστικών και φονταμενταλιστών ηγεσιών τόσο της μετακομμουνιστικής Βαλκανικής όσο και της γειτονικής Τουρκίας(Κουλουμπής 1999). Η ένταξή μας τόσο στην ΕΕ όσο και στην ΟΝΕ, την Οικονομική και Νομισματική Ένωση, η εν εξελίξει διαδικασία πορείας μας προς την οικονομική ενοποίηση των κρατών-μελών της ΕΕ, στοχεύει στην δημιουργία εκείνων ακριβώς των συνθηκών που θα επιτρέψουν στα κράτη-μέλη να καρπωθούν τα οφέλη μιας υψηλότερης ανάπτυξης και μεγαλύτερης οικονομικής σταθερότητας. Θα ήταν, συνεπώς, τραγικό λάθος να παλινδρομήσουμε. Μια σωστή, λοιπόν, εξωτερική πολιτική πρέπει να επηρεάζεται από την παρακάτω ιδέα: “Πώς θα αποφύγουμε κάθε πόλεμο χωρίς να χάσουμε την ειρήνη;”. Και επειδή, ένα από τα ζητήματα που μας απασχολούν είναι και η ελληνοτουρκική ισορροπία, κρίνεται εύλογο να προτάσσεται μια ισορροπία δυνάμεων, ώστε να αποτρέπεται κάθε ενδεχόμενο κρίσης. Με δεδομένο ότι εκμεταλλεύονται και δεν αξιοποιούν τις “δυτικές” ευκαιρίες και έχοντας κατά νου την αλησμόνητη εμπειρία του 1974, όταν η χώρα ήταν εσωτερικά διχασμένη και διεθνώς απομονωμένη, οφείλουμε να ελέγχουμε κάθε εσωτερική πόλωση μεταξύ των “φιλοπόλεμων” και των “κατευναστικών” τάσεων που υπάρχουν στην χώρα μας επί του θέματος αυτού. Αυτό, όμως, που δεν πρέπει ποτέ να λησμονούμε είναι η ίδια η κατάσταση που επικρατεί στην Τουρκία, η οποία, αν και αγωνίζεται, για να αποκτήσει όλα εκείνα τα προσόντα που θα της εξασφαλίσουν την ένταξή της στην Ευρωπαϊκή οικογένεια, παρουσιάζει εσωτερικούς κλυδωνισμούς, κυρίως οικονομικούς, οι οποίοι συχνά παίρνουν τις αποχρώσεις του φανατισμού, της μισαλλοδοξίας, του αυταρχισμού και των

εσωτερικών και εξωτερικών συγκρούσεων, στάσεις, συμπεριφορές και επιλογές που δεν θα πρέπει να μας συμπαρασύρουν(Αποστολίδης 2010).

Ας λάβουμε, επιπρόσθετα υπ' όψιν και το εξής, ότι η τρομοκρατία είναι το όπλο των εξαθλιωμένων και καταπιεσμένων κοινωνικών ομάδων με στόχο να στείλουν μηνύματα στους “υπευθύνους” της κατάστασής τους(Munkler 2006). Η αναποτελεσματικότητα, επομένως, τόσο των διεθνών θεσμών όσο και η ανοχή της διεθνούς κοινότητας να εγκύπτει σε δισεπίλυτα προβλήματα χρόνιων αντιπαραθέσεων, όπως το Παλαιστινιακό, “αμείβεται” με την εξουσιοδότηση προς τους καταπιεσμένους να οργανωθούν σύμφωνα με τα σεχταριστικά τους προτάγματα, να υπακούσουν στους αρχηγούς-πολεμάρχους τους και να ενσκήψουν ορμητικά στους εχθρούς τους. Συνεπώς, η εγκαθίδρυση της ειρήνης με εγγύηση την ομαλή μετάβαση και την σταθερότητα στα κράτη και σε αυτές τις κοινωνικές ομάδες, δεν μπορεί να υπάρξει(Χειλά 2013). Για όλους τους παραπάνω λόγους και εμείς οφείλουμε να έχουμε ενεργοποιημένα αντανακλαστικά, κρατώντας λογικές αποστάσεις ασφαλείας τόσο από τον αμφίθυμο ανατολικό γείτονά μας όσο και από τους υπερκινητικούς βόρειους γείτονές μας (Κουλουμπής 1999).

Και στο σημείο αυτό ας εστιάσουμε στην ουσία που αφορά στην σύγχρονη πολιτική συμπεριφορά, η οποία παρουσιάζει μια προοπτική στο χώρο της “πολιτικής αγοράς” και της “στρατηγικής του πολιτικού μάρκετινγκ”. Η πρώτη αφορά στην πτωτική τάση της παραδοσιακής πολιτικής και της συμμετοχής του πολίτη σε αυτήν αλλά και στην μετάλλαξη της με την αποχή από τις κάλπες και την σύσταση ομάδων πίεσης. Η δεύτερη εστιάζει στην υπερδραστηριότητα και την συνεχή πίεση των ΜΜΕ. Αναντίρρητα, εξ αιτίας της ιδιαιτερότητας της πολιτικής στην χώρα μας δεν μπορεί να εφαρμοστεί σε αυτήν το “μάρκετινγκ των επιχειρήσεων”. Μπορεί, όμως να συνδεθεί η πολιτική επιστήμη που υποστηρίζει την ελληνική πολιτική γενικότερα με το μάρκετινγκ και να προκύψει το “πολιτικό μάρκετινγκ”. Οι θεωρίες του τελευταίου αφορούν στον τρόπο έκφρασης και συμπεριφοράς των οργανισμών μέσα στην αγορά. Ο τρόπος αυτός, όμως, είναι αναγκασμένος να εναρμονιστεί με τη σχέση των ανθρώπων και των πολιτικών κομμάτων. Συνεπώς, δεν περιορίζεται στον τρόπο οργάνωσης και διεξαγωγής της προεκλογικής και μετεκλογικής συμπεριφοράς ενός κόμματος αλλά και στα προϊόντα που αυτό πουλά μέσω των δραστηριοτήτων του στην “πολιτική αγορά”.

Το πολιτικό μάρκετινγκ είναι το σύνολο των εργαλείων, όπως η πληροφόρηση από την αγορά, η επικοινωνία, η στόχευση σε επιλεκτικές ομάδες, η διαχείριση πελατών και ανταγωνισμού, η ανάπτυξη και ο κύκλος ζωής του προϊόντος, το ηλεκτρονικό μάρκετινγκ, το εσωτερικό μάρκετινγκ και οι δημόσιες σχέσεις. Εν κατακλείδι, είναι ένας τρόπος σκέψης παρά δράσης. Η πολιτική νοείται ως προϊόν, όχι με την έννοια της εμπορευματοποίησης αλλά με την έννοια της κατάκτησης. Δεν είναι αγαθό στα ράφια των καταστημάτων, ούτε υπηρεσία ενός Φορέα ή Οργανισμού. Είναι, συνεπώς, η αντιπροσώπευση του πολίτη στις αγορές του πολιτικού ανταγωνισμού με την βοήθεια κάποιων

διαδικασιών, αρχής γενομένης της στρατηγικής, η οποία δεν είναι ούτε ορατή, ούτε αμετάβλητη. Ωστόσο, οφείλει να είναι ευέλικτη και εναρμονισμένη με τον πελάτη-πολίτη:

#### Οπτική του επαγγελματία 3.1

Η ανάπτυξη μιας συγκεκριμένης στρατηγικής στην πολιτική δεν είναι ούτε εύκολη, ούτε απλή υπόθεση. Περιέχει πάντοτε πολλές δυσκολίες αλλά και απογοητεύσεις, καθώς η πολυπλοκότητά της πρέπει να γίνει αρχικά κατανοητή και στη συνέχεια διαχειρίσιμη, απλή και ξεκάθαρη. Μια αποτελεσματική στρατηγική στην πολιτική προκύπτει μετά από μήνες έντονων συζητήσεων, διαφωνιών, δοκιμών, επαληθεύσεων, ατελείωτων διασκέψεων, συνεχών καθυστερήσεων και μεγάλων απογοητεύσεων, που προσπαθούν να συνδυάσουν αρμονικά το πρόγραμμα, την πολιτική, την ιδεολογία και τη βούληση της κοινής γνώμης.

(Phillip Gould, σύμβουλος στρατηγικής του Εργατικού Κόμματος του Ηνωμένου Βασιλείου, 2002)

#### Εικόνα 4: Στρατηγική πολιτικού μάρκετινγκ (Πηγή: Marschement 2013)

Το πολιτικό μάρκετινγκ, επίσης, μπορεί να χρησιμοποιηθεί και για τον σχεδιασμό μιας προσανατολισμένης επικοινωνίας με αποδέκτη την αγορά. Η πολιτική επικοινωνία και γενικότερα η πολιτική συμπεριφορά αλληλεπιδρά με τις δημόσιες σχέσεις. Αυτές είναι που εντυπώνονται σε διάφορες εκφάνσεις της πολιτικής συμπεριφοράς ακολουθώντας το πρωτόκολλο: σχεδιασμός πολιτικής, προσαρμογή της και τελική εφαρμογή της. Ποια είναι, όμως, τα οφέλη της υιοθέτησης του μάρκετινγκ στην πολιτική; Όπως ισχυρίζονται οι Δουλκέρης- Κοτζαϊβάζογλου όφελος από την υιοθέτηση του μάρκετινγκ στην πολιτική είναι να καταστήσει αποτελεσματικότερη την επικοινωνία μεταξύ κυβέρνησης και πολιτών, χωρίς να επηρεάζει ή να καταργεί τις ιδεολογίες των κομμάτων. Συνεπώς, τα οφέλη συνοψίζονται ως εξής(Marschement 2013):

#### Πλαίσιο 10.2 Πιθανά οφέλη από την υιοθέτηση του πολιτικού μάρκετινγκ

Το πολιτικό μάρκετινγκ

1. προτρέπει τους πολιτικούς να ακούν και να κατανοούν αποτελεσματικότερα την αγορά.
2. συμβάλλει στην καλύτερη στόχευση, όχι μόνο στην πλειοψηφία των πολιτών, αλλά και σε μειονότητες.
3. ωθεί την κυβέρνηση να υλοποιήσει τις δεσμεύσεις της, αντί να προβαίνει σε ρητορείες και αόριστες υποσχέσεις.
4. αναβαθμίζει τη θέση των πολιτών στην πολιτική διαδικασία.
5. αυξάνει τον ανταγωνισμό μεταξύ των δύο κομμάτων που διεκδικούν την εξουσία προς όφελος των πολιτών, ειδικά όταν και τα δύο ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των ψηφοφόρων.
6. συμβάλλει στη δημιουργία μιας πιο ώριμης σχέσης ανάμεσα στους κυβερνώντες και το εκλογικό σώμα, όπου οι πολιτικοί καταναλωτές συμμετέχουν ενεργά στο πολιτικό σύστημα, κατανοούν την πολυπλοκότητα της διακυβέρνησης και παύουν να απαιτούν συνεχώς από την κυβέρνηση. Αντίθετα, την βοηθούν να επιτελέσει καλύτερα το έργο της.

Πηγή: Lees-Marshment (2008: 273-274)

#### Εικόνα 5: Πιθανά οφέλη από την υιοθέτηση του πολιτικού μάρκετινγκ (Πηγή: Marschement 2013)

Τέλος, με το εργαλείο της τμηματοποίησης και προκειμένου οι πολιτικοί να αφουγκραστούν τις

αγωνίες και τις ανάγκες των μικρότερων κοινωνικών ομάδων, ώστε να τις προσεταιριστούν, αφού πρώτα τις εντοπίσουν, στην συνέχεια αναπτύσσουν μηχανισμούς που έχει διαμορφώσει και αναπτύζει το πολιτικό μάρκετινγκ. Έτσι, ενδυναμώνεται η αξία της δημοκρατίας, όπως αυτή χαράσσεται μέσα από τα μέτρα οικοδόμησης εμπιστοσύνης μεταξύ των ομάδων αυτών και του συνόλου του πολιτικού συστήματος. Κατά συνέπεια, το πολιτικό μάρκετινγκ ωφελεί το ίδιο πολιτικούς και πολίτες με την δημιουργία ώριμων συνθηκών συνεργασίας και κυρίως αλληλοκατανόησης, αναβαθμίζοντας με τον τρόπο αυτό και τον ρόλο των πολιτών αλλά κυρίως των πολιτικών, δίνοντάς τους παράλληλα και την ευκαιρία να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις των πελατών τους-ψηφοφόρων τους.

#### **1.4. Δημόσια διπλωματία και Διεθνείς Σχέσεις**

**“Ο καλός διπλωμάτης θυμάται πάντα αυτό που πρέπει να ξεχνάει.”**

**Χάρολντ Μακμίλλαν**

Θεσμικά η Δημόσια Διπλωματία ως όρος εμφανίστηκε στη διάρκεια του Ψυχρού πολέμου, όταν τα κράτη, στην προσπάθεια τους να επηρεάσουν την κοινή γνώμη και τους πολίτες για τους πολιτικούς σκοπούς και τις προθέσεις τους, επιστράτευσαν και εργαλειοποίησαν τα μέσα μαζικής ενημέρωσης και τις επιστήμες της Πληροφορικής και των Νέων Τεχνολογιών αντικαθιστώντας με τον τρόπο αυτό την παραδοσιακή διπλωματία με την δημόσια(Cull 2007). Το νέο αυτό καθεστώς που επικράτησε επέβαλε την αναθεώρηση της έκφρασης της άσκησης της εξωτερικής πολιτικής με όρους πειθούς μέσω του δημόσιου λόγου, του διαλόγου και της διαπραγμάτευσης και όχι μέσω της επιθετικής άμυνας, των εξοπλισμών και της προστασίας της εδαφικής κυριαρχίας. Η αναζήτηση αυτής της “ήπιας δύναμης ή ισχύος” άσκησης της εξωτερικής πολιτικής(Nye 2005) δεν άργησε να καρπίσει, καθώς οι αιτίες που την επέβαλαν ήταν πολλές, ενώ αφορμή αποτέλεσαν πολύ δυσάρεστα και φρικώδη γεγονότα. Αυτά ήταν οι επιθέσεις της 11ης Σεπτεμβρίου του 2001, που κλόνισαν το παγκόσμιο “γίγνεσθαι” και έθεσαν προ των ευθυνών τους Κυβέρνηση και επιστημονική κοινότητα στις ΗΠΑ. Άλλωστε, το Κέντρο Δημόσιας Διπλωματίας Edward Murrow υπήρχε ήδη στις ΗΠΑ από το 1965, χάριν του πρύτανη Dean Edmund Gullion του Πανεπιστημίου Tufts. Το μόνο που χρειαζόταν ήταν η διεπιστημονική θεώρηση της λειτουργίας της διπλωματίας, όπως τόνισε ο Gregory(Gregory 2008), με την βοήθεια των πολιτικών, στρατιωτικών, κοινωνικών, επικοινωνιακών και άλλων επιστημών.

Βέβαια, μετά από τα γεγονότα αυτά, προέκυψε και μια νέα ανάγνωση της προκύπτουσας κατάστασης και μοιραία συνδέθηκε η Δημόσια Διπλωματία με την Προπαγάνδα, όρο που και ο ίδιος ο Αμερικανός αναπληρωτής Υπουργός των Εξωτερικών, Holbrook R., χρησιμοποίησε σε άρθρο του στην εφημερίδα Washington Post, ένα μήνα σχεδόν μετά τα αποτρόπαια γεγονότα, κάνοντας παράλληλα ιδιαίτερη αναφορά στο μήνυμα της πράξης και στους εντεταλμένους αγγελιαφόρους της καθώς και στη “νέα μάχη των ιδεών” η οποία έπρεπε να κερδηθεί. Ο ένας τρόπος επίτευξης της νίκης ήταν μέσω στοχευμένου τρόπου μετάδοσης της ιδέας ή της άποψης με σκοπό τη χειραγώγηση της σκέψης και

βούλησης των δεκτών του μηνύματος(Taylor 2003). Στον αντίποδα, όμως, της μάχης των ιδεών κυριαρχεί η επικρατέστερη μορφή της φιλελεύθερης και πολυμερούς διπλωματίας, στην οποία ο όρος προπαγάνδα δεν έχει θέση, αφού πρωταγωνιστεί ο διάλογος και η τέχνη της πειθούς, που υποστηρίζονται από τα “δίκτυα”, τους ενεργοποιημένους, δηλαδή, θύλακες διασποράς θετικών φημών που κατά συνέπεια ενισχύουν τις εικόνες των κρατών στο εξωτερικό διαμορφώνοντας νέα πλαίσια διεθνών συνεργασιών και διεθνών σχέσεων(Leonard 2002).

Η Δημόσια Διπλωματία, όμως, ερμηνεύεται και νομικά με έναν επιπλέον νομικό όρο, την συνηγορία (advocacy), ο οποίος χρησιμοποιείται από τον Cull ως “επικοινωνιακή δραστηριότητα προώθησης πολιτικών ιδεών”. Αυτή η επικοινωνιακή δραστηριότητα δεν είναι εγχώρια αλλά διεθνής και συνδεδεμένη με τις σχέσεις των κρατών σε διεθνές επίπεδο.

Στην διεθνοποιημένη εποχή που διανύουμε οι διεθνείς σχέσεις εμφανίζονται πολύ κοντά στον όρο διεθνής κοινωνία με την τελευταία να ακούει περισσότερο στον όρο “παγκόσμια κοινωνία”. Αναλυτικότερα, δεν πρόκειται για το ίδιο πράγμα, μιας και οι πρώτες αφορούν στο διεθνές γίνεσθαι, δηλαδή στις υφιστάμενες σχέσεις μεταξύ δυο ή περισσότερων πολιτικών οντοτήτων και των δραστηριοτήτων τους που λαμβάνουν χώρα εκτός των ορίων και επηρεάζουν δυο ή περισσότερες χώρες. Αντίθετα, η διεθνής κοινωνία(Ηρακλείδης 2000) έπεται των διεθνών σχέσεων και δεν αφορά σε πλέγμα σχέσεων αλλά σε “ευρυζωνικό” σύμπλεγμα σχέσεων εξαρτημένων από τις διεθνείς σχέσεις.

Ο όρος διεθνής κοινωνία δεν μας είναι ανοίκειος. Ο στωικός Ζήνων μίλησε για κοσμόπολη και κοσμοπολίτες, ο Σωκράτης αποκαλούσε τον εαυτό του “πολίτη του κόσμου” και οι οικουμενικές θρησκείες, όπως ο Χριστιανισμός, ο Βουδισμός ή ο Ισλαμισμός, δια μέσου των θεολόγων τους, αναφέρονται σε αυτήν την διεθνή κοινωνία. Όλα αυτά προκάλεσαν την σύλληψη της ιδέας περί διεθνούς δικαίου, δηλαδή περί κανόνων βασισμένων στη διεθνή έννομη τάξη με όχημα την αλληλεγγύη. Ούγκο Γκρότιους, Φρανσίσκο ντε Βιτόρια, Φρανσίσκο Σουαρέζ και Αλμπέρικο Τζεντίλι πρωταγωνιστούν τον 16ο αιώνα και συνθέτουν το κοινό για την ανθρωπότητα διεθνές δίκαιο, την “civitas maxima”, δηλαδή, τον ανώτατο νόμο υπεράνω όλων των υφισταμένων νόμων όλων των κρατών. Μάλιστα, οι θεσμοί της διεθνούς αυτής κοινωνίας είναι η διπλωματία, το διεθνές δίκαιο και οι διεθνείς οργανισμοί ή η διεθνής διακυβέρνηση.

Διαχρονικά ο όρος Διεθνές Δίκαιο ο οποίος και αφορά στις Διεθνείς Σχέσεις ήταν δυναμικός καθώς όχι μόνο η σύγχρονη πραγματικότητα αλλά και η ίδια η νομική πραγματικότητα είναι ευμετάβλητες και έτσι ο ακριβής προσδιορισμός του αποτελεί πολύπλοκη και δαιδαλώδη εξίσωση. Ως Διεθνές Δίκαιο, όμως, ορίζεται ο ανεξάρτητος κλάδος του Δικαίου, ο οποίος εμπεριέχει σύστημα κανόνων και αρχών που ρυθμίζουν τις σχέσεις ανάμεσα στους διεθνείς δρώντες και υπερέχουν έναντι των εσωτερικών-εθνικών εννόμων τάξεων. Συνεπώς, υπάρχουν ετερογενείς διεθνείς δρώντες, όπως κράτη, διεθνείς οργανισμοί, διεθνείς μη κυβερνητικοί οργανισμοί, εθνικοαπελευθερωτικά κινήματα,

πολυεθνικές εταιρίες και άτομα που εγείρουν δικαιώματα και αναλαμβάνουν υποχρεώσεις με σημείο αναφοράς το διεθνές δίκαιο(Χατζηκωνσταντίνου & άλ. 2014). Ο συγκεκριμένος δογματικός ορισμός αφορά και στις πηγές και τα υποκείμενα του διεθνούς δικαίου και που εμπίπτουν στην δικαιοδοσία των επιμέρους κλάδων του.

Επικρατέστερος, όμως, ορισμός του “διεθνούς δικαίου” προέκυψε από την απόφαση του Διαρκούς Δικαστηρίου Διεθνούς Δικαιοσύνης (ΔΔΔΔ) και αφορά στην υπόθεση Lotus το 1927. Σύμφωνα με την απόφαση του δικαστηρίου “...το διεθνές δίκαιο ρυθμίζει τις σχέσεις μεταξύ των ανεξάρτητων κρατών. Για το λόγο αυτό οι κανόνες δικαίου που δεσμεύουν τα κράτη πηγάζουν από την δική τους ελεύθερη βούληση, όπως αυτή εντυπώνεται μέσα από αποδεκτές συμβάσεις ή συμφωνίες που εκφράζουν τις αρχές του δικαίου και θεσπίζονται προκειμένου να ρυθμίζουν τις σχέσεις και τους κοινούς σκοπούς των ανεξάρτητων κοινωνιών που συνυπάρχουν”. Η τοποθέτηση αυτή του δικαστηρίου εξέφραζε τις απόψεις διεθνολόγων του Μεσοπολέμου, όπως του Oppenheim και του Σεφεριάδη, οι οποίοι και αποφαίνονταν στην αποκλειστικότητα των κρατών ως υποκειμένων του Διεθνούς Δικαίου και των Διεθνών Σχέσεων. Επειδή, όμως, κατά την διάρκεια του βίου του το Διεθνές δίκαιο υπηρέτησε και υπηρετεί τις επιταγές του διεθνούς βίου, των κρατών και άλλων οντοτήτων, προέκυψε το 1945 ο Οργανισμός Ηνωμένων Εθνών (ΟΗΕ), τύπος ανώτατου διεθνούς οργανισμού με νομική προσωπικότητα και ικανότητα λειτουργίας και δραστηριοποίησης σε διεθνές επίπεδο. Έτσι, το διάδοχο δικαιοδοτικό όργανο του ΔΔΔΔ, το ΔΔΧ (Διεθνές Δικαστήριο της Χάγης) γνωμοδότησε πως ο Οργανισμός είναι διεθνές πρόσωπο και κατά συνέπεια υποκείμενο των Διεθνών Σχέσεων και του Δικαίου.

Καθώς, όμως, οι διεθνείς διακρατικές σχέσεις και η διεθνής πολιτική γενικότερα μονοπωλούν την προσοχή της σύγχρονης και παγκόσμιας συνθετότητας, επειδή η διαμόρφωσή τους επηρεάζει και τον καθένα μας, οφείλουμε να προσεγγίσουμε τις Διεθνείς Σχέσεις υπό το διττό πρίσμα, της θεωρητικής αφενός και αφετέρου της εμπειρικής διάστασης. Δυστυχώς, λόγω της επικράτησης της αναρχίας σε διεθνές επίπεδο, οι Διεθνείς σχέσεις διέπονται από μετωπικότητα, που εκπορεύεται από τα εθνικά συμφέροντα ενός εκάστου των κρατών. Επειδή, όμως, τα κράτη ως οι καθ’ ύλην αρμόδιοι για στρατιωτικές, πολιτισμικές, οικονομικές, ιδεολογικές ή άλλης φύσεως αποφάσεις, αποτελούν παράλληλα και τα κυρίαρχα κέντρα λήψης αποφάσεων, ιδιότητα που μπορεί να τα φέρει αντιμέτωπα και με την άσκηση φυσικού εξαναγκασμού μέσω της χρήσης βίας(Κλάψης 2019). Και πώς αλλιώς μπορεί να αντιμετωπιστεί αυτή η μετωπικότητα των Διεθνών Σχέσεων;

Βέβαια, στα σημεία όπου επικρατεί ο αμοιβαίος σεβασμός των κρατών στην εθνική κυριαρχία, κατοχυρώνεται και η διπλωματική συνεργασία. Στην αντίθετη περίπτωση, προκύπτει σχέση ισχύος, πρόθεση εκτροπής της βούλησης του ενός κράτους από το άλλο, άσκηση φυσικού εξαναγκασμού

μέσω της σύγκρουσης των δυνάμεων τους και έτσι οδηγούμαστε στον πόλεμο. Το θέμα της ασφάλειας που προκύπτει μέσα από το συγκεκριμένο κλίμα του αμοιβαίου εκφοβισμού σχοινοβατεί μεταξύ της επικράτησης της ειρήνης ως ασφαλούς συνθήκης των Διεθνών Σχέσεων και της επικράτησης του πολέμου ως μέσου ανάσχεσης της επιβολής της δύναμης του άλλου. Στην περίπτωση αυτή το Διεθνές Δίκαιο μπορεί να λειτουργήσει ως ρυθμιστής των διακρατικών σχέσεων μέσω της αλτρουιστικής του στάσης και συμπεριφοράς(Σπυρόπουλος 2010). Στην περίπτωση της χώρας μας τόσο η Μικρασιατική καταστροφή όσο και η περίοδος μετά τον Δεύτερο Μεγάλο Πόλεμο εγκαινίασαν νέες περιόδους για την Ελλάδα και την θέση της, όχι και τόσο ευρωπαϊκές- προοδευτικές, αφού η πρώτη κατέληξε στο καθεστώς Μεταξά και η δεύτερη στην Επταετία. Και στις δυο αυτές περιόδους η Ελλάδα “τοποθετήθηκε” στο κέντρο του κόσμου, ως περιούσια χώρα, με μια διευκρίνηση: στοχεύοντας στην μεροληπτικά προνομιακή μεταχείρισή της στην διεθνή κοινότητα. Η αποκατάσταση επήλθε με την μεταπολίτευση. Ωστόσο, τόσο ο “ελληνοκεντρισμός” όσο και το απόσταγμα του, ο “εθνοκεντρισμός”, δύσκολα θα αποβληθούν, παρόλο που ο “ευρωπαϊσμός” κατέστη η κυρίαρχη πια ιδεολογία στην χώρα μας(Ιωακειμίδης 2007).

Ένας άλλος τρόπος αντιμετώπισης της μετωπικότητας είναι και η άρνηση της συμμετοχής των κρατών στη διεθνή σκηνή, οπότε προκύπτει το καθεστώς της ουδετερότητας ή της μη δέσμευσης ως εργαλείου αντιμετώπισης της κατάστασης. Από την άλλη πλευρά, εκτός από την παραπάνω θεωρητική προσέγγιση, υπάρχει και η εμπειρική. Αυτή, δηλαδή, που προκαλεί το συνεργατικό ή το ανταγωνιστικό ισοδύναμο των κρατών(Καρβουναράκης 2013), καθώς, πριν από κάθε θεωρητική αντιμετώπιση της μετωπικότητας των Διεθνών Σχέσεων, προηγούνται διάλογοι, διαπραγματεύσεις ή προοπτικές διαπραγματεύσεων, οι οποίες πραγματοποιούνται με την βοήθεια και κατ’ αναλογία της ισορροπίας ισχύος των δυνάμεων. Όλα αυτά είναι που μας περιορίζουν σε τέσσερις βασικούς τύπους μελέτης των Διεθνών Σχέσεων:

- ➔ τον χωρίς τον άλλον,
- ➔ τον κατά του άλλου,
- ➔ τον μαζί με τον άλλον και
- ➔ τον για τον άλλον ή με τον άλλον.

Αναλυτικότερα, η πρώτη θεώρηση σημαίνει άρνηση του εκάστοτε δρόντος να συμμετάσχει στις Διεθνείς Σχέσεις. Η δεύτερη, παραπέμπει στον πόλεμο μέσω της επιβολής μιας κυρίαρχης βούλησης σε μια άλλη ή μέσω της σύγκρουσης δυο ή περισσότερων δυνάμεων(Κουλουμπής 2008). Σύμφωνα, όμως, με τον πνευματικά αδούλωτο Πρώσο στρατηγό Clausewitz, που επί σειρά ετών προσπάθησε να εξηγήσει το φαινόμενο του πολέμου, χωρίς, βέβαια, να τον συστήσει, να προτείνει την κατάργηση του ή να τον προβάλλει ως την καλύτερη ευκαιρία δράσης, πόλεμοι γίνονται και μάλιστα μπορούν να μεταμορφώνονται εύκολα, δίνοντας έμφαση στα στρατηγικά πρωτεία της επίθεσης απέναντι στην

άμυνα και την φιλελεύθερη ερμηνεία του περί ταύτισης του πρωτείου αυτού με την πολιτική της μετριοπάθειας, ιδεολογικό προσανατολισμό που τον χρησιμοποίησαν οι Γερμανοί στρατιωτικοί και πολιτικοί αντίπαλοι του εθνικοσοσιαλισμού, υπονοώντας ότι η “έλλογη” πολιτική μπορεί να εξοβελίσει κάθε πόλεμο πιστώνοντας την ήττα των Γερμανών στην αύξουσα στρατιωτικοποίηση της πολιτικής και των στόχων της. Τότε ήταν που έθεσε επίσημα και το πρόβλημα των σχέσεων του πολέμου με την πολιτική, ορίζοντας τον πρώτο ως πράξη βίας προκειμένου να εξαναγκάσουμε τον αντίπαλο να εκτελέσει την βούληση μας (Κονδύλης 1997). Η τρίτη θεώρηση αφορά σε όλες τις υφιστάμενες μορφές διεθνούς συνεργασίας. Ενώ η τέταρτη προσέγγιση προϋποθέτει την υπέρβαση της διεθνούς ζωής από την φυσική της κατάσταση και την μετάλλαξη της σε μια διεθνή κοινωνία. Κοινές αξίες, κοινοί κανόνες, κοινοί θεσμοί και κυρίως επικράτηση του αισθήματος αλληλεγγύης διαμορφώνουν ένα “υγιές” καθεστώς διακρατικών σχέσεων όπου τα κράτη ευημερούν και ευδοκιμούν.

Είναι αλήθεια ότι ο Β΄ Παγκόσμιος Πόλεμος αποτέλεσε ορόσημο και για την επικράτηση του ρεαλισμού, ως κυρίαρχο θεωρητικό ρεύμα σκέψης αναφορικά με την λειτουργία της διεθνούς πολιτικής και κατά συνέπεια των Διεθνών Σχέσεων. Τέσσερα ήταν τα βασικά αξιώματα που παγίωσαν το ρεαλισμό ως επικρατέστερο σύστημα διεθνούς πολιτικής σκέψης (Κουσκουβέλης 2007). Αρχικά, η ταύτιση της συνθήκης της επικράτησης της άναρχης κατάστασης των διεθνών σχέσεων με συνθήκη πολέμου. Έπειτα, η επικράτηση του έθνους-κράτους μετά τη Συνθήκη της Βεσφαλίας και ο ρόλος του ως κύριος δρών των διεθνών σχέσεων. Ακολούθως, η εργαλειοποίηση του αξιώματος περί ορθολογικής μεγιστοποίησης των εθνικών συμφερόντων των κρατών μέσω της ισχύος. Τέλος, η αναγκαιότητα χρήσης της ισορροπίας ισχύος ως μοναδικού ρυθμιστή της διεθνούς σταθερότητας, η οποία εκ των πραγμάτων είναι εύθραυστη.

Μοιραία, καταλήγουμε στα συμπεράσματα τα οποία νομιμοποιούν τον πόλεμο ως τρόπο διασφάλισης του εθνικού συμφέροντος, ελλείπει ικανής εξωτερικής πολιτικής, η οποία υπερέχει της εσωτερικής πολιτικής δυσκολεύοντας μέσω του αποκλεισμού της κοινής γνώμης κατά την άσκησή της την λειτουργία κάθε είδους διπλωματίας (Ροζάκης 2020). Επιπρόσθετα, ο Niebuhr R. διατυπώνει ότι “...η πολιτική είναι καταδικασμένη να συνίσταται σε αγώνα για την ισχύ...”, επικαλούμενος την ανθρώπινη φύση και συμπεριφορά. Στο έργο του *Moral Man and Immoral Society* αποκαλεί τον άνθρωπο στενοκέφαλο και αλαζόνα, έρμαιο του εσωτερικού του συμπλέγματος, το οποίο διαπλέκει την ατομική βούληση επιβίωσης με την βούληση για ισχύ, η οποία και πολλαπλασιάζεται, ενίοτε, πυροδοτώντας την ειρήνη.

Το δόγμα του Niebuhr ενέπνευσε τον θεμελιωτή του ρεύματος του ρεαλισμού, Henry Morgenthau, ο οποίος εξέφρασε μια απλή και αβίαστη θέση περί θεώρησης και σπουδής της διεθνούς πολιτικής, όπως ακριβώς είναι η τελευταία και όχι όπως θα επιθυμούσαμε να είναι. Μάλιστα, εξακτινώνοντας την



άποψη του Niebuhr περί ανθρώπινου εγωισμού, αναφέρθηκε στα “κοινά βραχυλογικά ένστικτα των ανθρώπων”, τα οποία σε συνδυασμό με την εγωιστική τους φύση δικαιολογούν την πρωτοφανή αυτή ανθρώπινη συμπεριφορά, η οποία καθοδηγεί τον έναν εναντίον του άλλου μέσω μιας ανεξάντλητης και ανικανοποίητης βούλησης ισχύος, μέχρι και την επικράτηση του ενός ανθρώπου έναντι των συνανθρώπων του με την ιδιότητα του απόλυτου κυρίαρχου. Και έτσι εύλογα κατέληξε στο εξής: “Ο πολιτικός ρεαλισμός πιστεύει ότι η πολιτική, όπως και η κοινωνία γενικότερα, κυβερνάται από αντικειμενικούς νόμους, οι οποίοι έχουν την ρίζα τους στην ανθρώπινη φύση”. Συνεπώς, κατά τον Morgenthau το “animus dominandi” (το πνεύμα της κυριαρχίας) αποτελεί συστατικό στοιχείο όχι μόνο του συνόλου των ανθρωπίνων συμπλεγμάτων αλλά και των κοινωνικών και πολιτικών σχέσεων, εσωτερικών και διεθνών (Morgenthau 1993). Άρα, ο καθένας επιθυμεί και επιδιώκει να ασκεί την επιρροή του στη σκέψη, τη βούληση και την δράση των άλλων.

Παράδειγμα, μάλιστα, μεγαλεπίβολης διπλωματίας (Παπούλιας 2012) στις διεθνείς σχέσεις είναι η εκμετάλλευση και η εξαγωγή φυσικού αερίου, η οποία αποτέλεσε “δορυφόρο” γύρω από τον οποίο ο Ρώσος Πρόεδρος Πούτιν οργάνωσε την εξωτερική πολιτική της χώρας του από την πρώτη στιγμή της εκλογής του. Στην περιδίνηση αυτή συμπαρέσυρε, σκοπίμως, την Τουρκία, η οποία επιθυμεί να βρίσκεται πάντοτε στα κέντρα λήψης των αποφάσεων αφενός και αφετέρου να κερδίζει “παζαρεύοντας” και για τον εαυτό της, είτε μέσω της διέλευσης του αερίου είτε αγοράζοντας φθηνότερη την επιπλέον ποσότητα αερίου που η ίδια χρειάζεται (Μαρκεζίνης 2010). Όλο αυτό, όμως, το διαχειρίζεται με προσοχή, όχι μόνο επειδή δεν θέλει να εναντιωθεί στη Μέση Ανατολή και τα Αραβικά κράτη, αλλά και γιατί δεν θέλει να εμποδίζει με τις πολιτικές της τα ρωσικά σχέδια στον Καύκασο. Το ίδιο άπληστη αποδείχτηκε και η στάση της Βουλγαρίας, η οποία ανέβαλε, προσωρινά, το 2009 τον South Stream, από τον οποίο θα ωφελούνταν και η Ελλάδα. Αλλά και πάλι η Ρωσία δράττεται της ευκαιρίας και επανενεργοποιεί τη ρωσοτουρκική συμφωνία του 2005 που αφορούσε στην επέκταση προς δυσμάς του αγωγού Blue Stream. Αυτός ήταν ένας από τους τρόπους που η Τουρκία αντιμετώπισε τον αποκλεισμό που υπέστη από τον αγωγό South Stream λίγο πριν. Παράλληλα, η ρωσοτουρκική συμφωνία αφορούσε και σε έναν ακόμη αγωγό, τρεις φορές μεγαλύτερο από τον αγωγό Μπουργκάς-Αλεξανδρούπολη, ο οποίος θα μετέφερε αέριο από την Μαύρη Θάλασσα και συγκεκριμένα από την Σαμψούντα στην Ανατολική Μεσόγειο και την Τσεϊχάν. Ενδεχομένως, η απληστία των Βουλγάρων, οι οποίοι επέμεναν για τον Μπουργκάς-Αλεξανδρούπολη, να αναβίβαζε την Τουρκία σε νικήτρια επί του πεδίου της ενέργειας και την Ελλάδα σε χαμένη εξ αιτίας της απόλυτης εξάρτησής την από αυτήν στο θέμα της ενέργειας. Άρα, η εμπλοκή της εκλεπτυσμένης διπλωματίας σε ενεργειακά και οικονομικά ζητήματα θεωρήθηκε από τις εμπλεκόμενες χώρες επιβεβλημένη (Μαρκεζίνης 2009). Η ρωσοτουρκική “Αντάντ” προέβη, λοιπόν, στην υλοποίηση του

προσυμπεφωνημένου γεωπολιτικού της σχεδίου, με σκοπό την δημιουργία ανεπιθύμητων εξελίξεων για τις ΗΠΑ.

Οι πρόσφατες “εκρήξεις” μεταξύ των δυο εμπλεκόμενων χωρών του Καυκάσου, Αρμενίας και Αζερμπαϊτζάν, με μοναδική αιτία τον έλεγχο του θύλακα Ναγκόρνο-Καραμπάχ, περιοχή όπου διαβιούν χριστιανοί Αρμένιοι και σφαίρα διεκδίκησης τόσο του πρώτου (1988-1994) όσο και του δεύτερου βραχύβιου πολέμου των 44 ημερών του 2020, δεν τροφοδοτούν μόνο την πλεονεξία των ρωσοτουρκικών βλέψεων αλλά και τις τάσεις αυτονόμησης. Στο προσκήνιο, λοιπόν, και πάλι ο αγωγός Nabucco Stream, ένεκα της “ενεργειακής” διπλωματίας, γύρω από την οποία στροβιλίζονται οι δυο υπερδυνάμεις και οι “δορυφόροι” τους. Η εικόνα που ακολουθεί αποτυπώνει τόσο την αφετηρία και άφιξη των αγωγών όσο και τις χώρες που αυτοί διέρχονται. Η μεγαλύτερη και προσφορότερη σε υλικά οφέλη για τους Αζέρους, τους Αρμένιους, τους Γεωργιανούς και κυρίως τους Τούρκους εξυπηρετεί χώρες της ΕΕ, γεγονός που οι τελευταίοι δεν σταμάτησαν να το εργαλειοδοτούν για την “ενταξιακή” τους προσπάθεια, αλλά κυρίως για να επιχειρηματολογήσουν ως προς τον κατ’έπιφασιν “εξευρωπαϊσμό” τους(Καιρίδης 2005).



Εικόνα 6: Το δίκτυο των αγωγών (Πηγή: Μαρκεζίνης 2009)

Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι τα διαφορετικά “περιβάλλοντα ή επίπεδα” ρυθμίζουν και τις σχέσεις των δρώντων σε αυτά, γεγονός που τους ανγκάζει να αναθεωρούν, ώστε να επηρεάζονται ως

προς τη λήψη των αποφάσεών τους για αυτό που μπορεί ή είναι πιθανό να συμβεί. Και παρόλο που κάθε περιβάλλον εναρμονίζει τις σχέσεις του με τους αρμόδιους για την εξωτερική πολιτική, γεγονός που επιτρέπει την μεταξύ τους αλληλενέργεια, αυτό δεν καθίσταται πάντοτε εφικτό, ιδιαίτερα, αν λάβουμε υπ' όψιν αποφάσεις ηγετών(Μπιτζούνη κ.α. 2012) που σημάδεψαν την ανθρωπότητα. Για το λόγο αυτό οφείλουμε να αντιλαμβανόμαστε από την αρχή το πώς και τα γιατί κάποια περιβάλλοντα αποδυναμώνουν ή παρενοχλούν τους δρώντες να κάνουν όσα θέλουν να κάνουν. Δόκιμο είναι να αναγνωρίζουμε κάθε φορά το είδος της σχέσης δρώντων και περιβάλλοντος, φυσικού και ψυχολογικού, ώστε να μπορούμε να τις “αναγιγνώσκουμε” και κυρίως να τις κατανοούμε. Για παράδειγμα, ο Ναπολέων δεν μπορούσε να απειλήσει την Μόσχα με πυρηνική καταστροφή λόγω του τεχνολογικού και ψηφιακού αναφαβητισμού της εποχής. Έτσι, η σχέση αυτή που ονομάζεται αλλιώς “περιβαλλοντική δυνατότητα” καθιστά το περιβάλλον ως μέσο ανάσχεσης και περιορισμού των δυνατοτήτων των δρώντων μέσα σε αυτό. Από την άλλη πλευρά υπάρχει και η σχέση που καλείται ως “περιβαλλοντική πιθανότητα”. Πιο συγκεκριμένα, ποιες θα ήταν οι πιθανότητες μεταξύ της Ελλάδας και της Αϊτής, δυο κρατών που βρίσκονται σε διαφορετικές ηπείρους, να συνεργαστούν ή να συγκρουστούν; Τέλος, ως τρίτο είδος σχέσεων μεταξύ δρώντων και περιβάλλοντος είναι ο γνωστικός συμπεριφορισμός. Σύμφωνα με αυτόν το αρμόδιο όργανο άσκησης εξωτερικής πολιτικής αντιδρά στο περιβάλλον σύμφωνα με τις δικές του προσλαμβάνουσες παραστάσεις. Αρκεί να θυμηθούμε τις ανύπαρκτες μεραρχίες που ο Χίτλερ σχεδίαζε να μετακινήσει, ώστε να αναχαιτίσει την προέλαση του Κόκκινου Στρατού στο Βερολίνο(Κώνστας-Αρβανιτόπουλος 2002).

Από την άλλη πλευρά δεν μπορούμε να αγνοήσουμε και την έντονη διπλωματική παρουσία στη θάλασσα(Βαρουξάκης 2011), ιδιαίτερα μάλιστα στην Μεσόγειο ως σημείο αναφοράς για την εθνική στρατηγική αυτογνωσία μας. Η τελευταία θα επιτευχθεί, εφόσον αντιληφθούμε και κατανοήσουμε την άλλη πλευρά. Για παράδειγμα, οι εξελίξεις στις σχέσεις Ελλάδα-Κύπρου-Ισραήλ και Ελλάδα-Κύπρου-Αιγύπτου με το ρητά προβλεπόμενο και πλήρες δικαίωμα των ελληνικών νησιών σε υφαλοκρηπίδα και ΑΟΖ (Αποκλειστικές Οικονομικές Ζώνες) σύμφωνα με την ΔΣΔΘ (Διεθνή Σύμβαση για το Δίκαιο της Θάλασσας) και το ΔΘ (Δίκαιο της Θάλασσας) και ο διεθνής αντίκτυπος των τριμερών σχημάτων ενεργοποίησε τα τουρκικά αντανακλαστικά ως προς την διεθνή ανταγωνιστικότητα της Τουρκίας στην Μεσόγειο αλλά κυρίως ως προς τον αντίκτυπο που θα έχει η ευαλωτότητα της διαλυμένης Λιβύης, η οποία στη φάση αυτή διαβουλεύεται μόνο με την Τουρκία και όχι με την Αίγυπτο και την Ιταλία στο πλαίσιο των υποχρεώσεων τους για την οριοθέτηση των θαλασσιών ζωνών τους (Βενιζέλος 2020).

Άλλωστε, το Αιγαίο, το κατεξοχήν ελληνοτουρκικό διμερές ζήτημα, απασχολεί περισσότερο από 40 χρόνια τους Έλληνες(Ροζάκης 2004). Οι κύριες διαφορές είναι έξι, αλλά οι πιο δυσεπίλυτες είναι τρεις: 1. τα κυριαρχικά δικαιώματα της υφαλοκρηπίδας του Αιγαίου, 2. τα όρια μιας μελλοντικής

ελληνικής αιγιαλίτιδας ζώνης (χωρικών υδάτων) στα 10 ή 12 ναυτικά μίλια και 3. τα όρια του υπάρχοντος ελληνικού εθνικού εναερίου χώρου στα 10 μίλια. Όσον αφορά τις άλλες τρεις αυτές είναι: 1. η στρατικοποίηση των ελληνικών νησιών του ανατολικού Αιγαίου, 2. οι βραχονησίδες Ίμια/Καρντάκ και άλλες, κατά τους Τούρκους, ακατοίκητες νησίδες και 3. ο έλεγχος της εναερίου κυκλοφορίας από το FIR (Flight Information Region) Αθηνών. Σε περίπτωση που στο μέλλον η Τουρκία επιδιώξει καλή διάθεση και εποικοδομητική στάση θα πρέπει να λάβει υπ' όψιν της τις εξής παραμέτρους: 1. να περιορίσει η Άγκυρα τις υπερπτήσεις της προβαίνοντας στην επιλογή διπλωματικών ενεργειών, 2. να μην μετέρχεται της ρητορικής “γκρίζων ζωνών”, ακόμη και αν υπάρχουν ασάφειες στα θαλάσσια σύνορα βορείως των Δωδεκανήσων, 3. να αντιληφθεί τα νομικά δικαιώματα των νησιών, 4. να λάβει υπ' όψιν της τον χαρακτήρα της χώρας μας-νησιωτική και θαλάσσια- καθώς και την έντονη συναισθηματική μας σύνδεση με το Αιγαίο, 5. να σκεφτεί από τώρα το αντάλλαγμα που θα δώσει στην Ελλάδα σε περίπτωση που κληθεί η τελευταία να εγκαταλείψει το δικαίωμά της για τα 12 ναυτικά μίλια και 6. να εγκαταλείψει το casus belli που διαρκώς επικαλείται και που την εκθέτει διεθνώς, αλλά κυρίως αποδομεί το κλίμα των ελληνοτουρκικών σχέσεων(Ηρακλείδης 2018).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Διπλωματία, επικοινωνιακές και διοικητικές ικανότητες

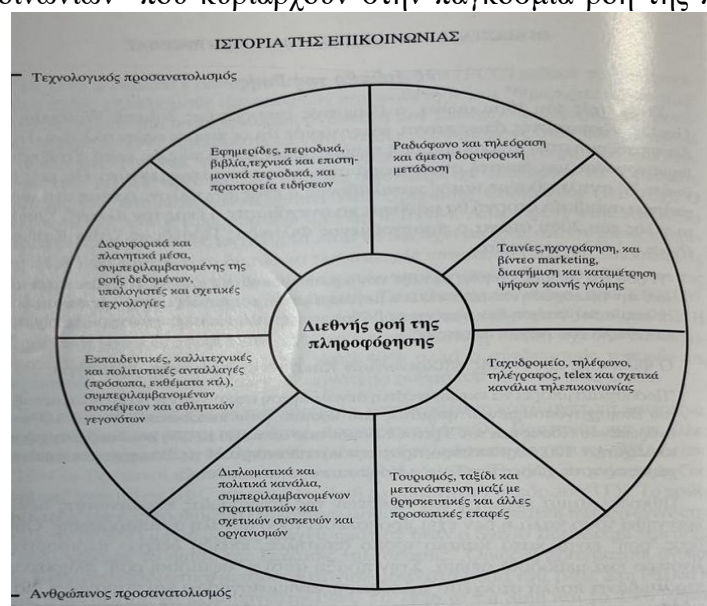
### 2.1. Διπλωματία και Επικοινωνία

**“Ποτέ μη λες στους ανθρώπους πώς να κάνουν κάτι. Πες τους τι να κάνουν και θα σε καταπλήξουν με την ευρηματικότητα τους”**

**George Patton**

Μετά τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο επικράτησε η άποψη ότι η ελεύθερη ροή πληροφοριών θα προωθούσε την ειρήνη και κατά συνέπεια την ανάπτυξη και την πρόοδο. Σταδιακά παρερμηνεύτηκε με αποτέλεσμα να καταστεί η επικοινωνία περισσότερο ως οικονομική πηγή και όχι ως επικοινωνία και πληροφόρηση. Οι τεχνολογίες, επιπρόσθετα, των νέων επικοινωνιών έθεσαν και πάλι το ζήτημα και το συνέδεσαν με την αντίληψη της εθνικής κυριαρχίας. Το ίδιο, μάλιστα, παρατηρείται και σήμερα με τους δορυφόρους και τα σήματά τους. Ωστόσο, οι βιομηχανίες των πληροφοριών και των επικοινωνιών που κυριαρχούν στην παγκόσμια ροή της πληροφορίας, εκτός από οικονομικό έχουν

και ανθρωπινό προσανατολισμό(Frederick 1999). Η θεώρηση αυτή σχηματικά έχει ως εξής:



## Εικόνα 7: Ιστορία της επικοινωνίας (Πηγή: Frederick 1999)

Ο σύγχρονος τρόπος σκέψης, βέβαια, εστιάζει στην δημιουργικότητα και την καινοτομία. Η τελευταία είναι που επιβάλλει κριτική σκέψη από τους ανθρώπους αλλά και θωράκιση του εαυτού, ώστε η επίλυση προβλημάτων να καθίσταται ανώδυνη και η λήψη αποφάσεων καθοριστική. Ως επικοινωνία ορίζεται η αποτελεσματική μεταβίβαση μηνυμάτων (απόψεων, ιδεών, πληροφοριών) που επιτυγχάνεται μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων, ενός ατόμου και μίας ομάδας, ή μεταξύ δύο ή και περισσότερων ομάδων(Πασχαλούδης & Κοτζαϊβάζογλου 2002). Το επίπεδο των επικοινωνιακών και των διαπροσωπικών δεξιοτήτων εξαρτάται από τους εξής παράγοντες:

- τις δεξιότητες ακρόασης
- την συναισθηματική νοημοσύνη
- την λεκτική επικοινωνία σε συνδυασμό με την αποτελεσματική ομιλία και
- την ομαδική επικοινωνία

Είναι γεγονός ότι πολλές συνήθειες κατά την ακρόαση του άλλου εμποδίζουν κάθε αποτελεσματική διαδικασία ακρόασης του. Για παράδειγμα η διακοπή του συνομιλητή, πριν να έχει ολοκληρώσει τη φράση του, η χρήση εξειδικευμένης ορολογίας σε ακροατή που δεν την γνωρίζει ή δεν μπορεί να την κατανοήσει ή η κάθε αποφυγή προσεκτικής ακρόασης του λόγω προκαταλήψεων ή άλλων στερεοτύπων αποτελούν αναποτελεσματικές διαδικασίες ακρόασης. Αναμφίβολα όμως, τμήμα της επιτυχημένης επικοινωνίας είναι και η συναισθηματική νοημοσύνη. Η τελευταία αποτελεί δείκτη κατανόησης του άλλου και κυρίως της διαχείρισης των συναισθημάτων του σε σχέση με την παράλληλη διαχείριση των δικών μας συναισθημάτων(Πασχαλούδης &Κοτζαϊβάζογλου 2002) και δεν αφορά στην ανατομική ωρίμανση του ανθρώπινου εγκεφάλου.

Ένας διπλωμάτης με αρκετά καλά καλλιεργημένη ενσυναίσθηση σε συνδυασμό με τις άλλες κοινωνικές του δεξιότητες μπορεί να δημιουργεί πολύ ικανοποιητικές συνθήκες εργασίας αλλά και

σχέσεων και να χειρίζεται με εξίσου αριστοτεχνικό τρόπο την αυτορρύθμιση του. Εξάλλου, ο εαυτός αποτελείται από δυο μέρη: την αυτοαντίληψη και την αυτοεκτίμηση. Η πρώτη αποτελεί περιγραφή ή πεποίθηση του ατόμου για τον εαυτό του και η δεύτερη είναι η άποψη που έχει κάποιος για την αξία του ως άτομο. Κυρίως, όμως, η θετική εικόνα που έχει για τον εαυτό του και τα αισθήματα ικανοποίησης από αυτόν. Αυτή η άποψη για τον εαυτό επηρεάζεται και από τις σχέσεις μας με τους άλλους. Συνεπώς, όσο ισχυρότερη κοινωνική στήριξη λαμβάνει ο εκάστοτε διπλωμάτης από τον κοινωνικό του περίγυρο, τόσο θετικότερες θα είναι και οι εκτιμήσεις για τον εαυτό του, λειτουργώντας έτσι με μεγαλύτερη σοφία αλλά και ενσυναίσθηση(Παπαχρήστου τεύχος 16). Όλα τα παραπάνω πλαισιώνονται και από την αυτοαντίληψη, το ιεραρχικό αυτό σύστημα αξιών, το οποίο χρησιμεύει ως μέτρο εκτίμησης της συμπεριφοράς του ίδιου του διπλωμάτη. Καταληκτικά, ο τρόπος με τον οποίο βλέπει τον εαυτό του είναι και ο τρόπος με τον οποίο θα ενεργήσει και θα συμπεριφερθεί. Η αυτοαποδοχή, μάλιστα, κατά τον Roger συνιστά βασική προϋπόθεση μιας υγιούς προσωπικότητας(Ρότζερ κ.α. 2001).

Από την άλλη πλευρά και ο τρόπος με τον οποίο εκφραζόμαστε επηρεάζει τις σχέσεις μας με τους άλλους ανθρώπους. Μάλιστα, οι διαπροσωπικές αλλά και οι επικοινωνιακές δεξιότητες είναι αλληλένδετες με την λεκτική επικοινωνία. Ακόμη και η μη-λεκτική επικοινωνία ως τεχνική μπορεί να συνεπικουρεί στην λεκτική επικοινωνία με τη γλώσσα του σώματος, την προσωπική παρουσίαση, την επικοινωνία μέσω διευθέτησης του χώρου ή του χρόνου, την φωνηεντική, την συμβολική γλώσσα ή ακόμη και με την ίδια τη σιωπή(Πασχαλούδης & Κοτζαϊβάζογλου 2002). Ακρόαση, μη-λεκτική επικοινωνία, αναστοχασμός και ενάργεια είναι εκείνες οι δεξιότητες που θα στείλουν τα πιο θετικά μη-λεκτικά μηνύματα.

Κατά κοινή ομολογία, οι επικριτές των διπλωματών, συχνά, κατακρίνοντας την γενικότερη συμπεριφορά τους, τούς τοποθετούν στο ράφι των υπερβολικά “διεθνικιστών” κατηγορώντας τους ότι υιοθετούν στάση σκεπτικισμού ή ακόμη και κυνισμού απέναντι στην πατρίδα τους, τον πολιτισμό της, την ιδεολογία και τις αξίες της υπονοώντας με τον τρόπο αυτό έναν δημαγωγικό τρόπο διορισμού τους αφενός και αφετέρου καυτηριάζοντας τους ως μοιρολάτρες που βιώνουν έναν “φαινομενικό λήθαργο”, υιοθετώντας ιδιοσυγκρασία κηπουρού (οργανικιστής) και όχι μηχανικού (βρίσκει λύσεις), όπως τονίζει ο Kennan, αποφεύγοντας να λάβουν πρωτοβουλίες και ιδιαίτερα αποφάσεις-λύσεις για τα διάφορα προβλήματα αφήνοντάς τα να υποβόσκουν(Κουλουμπής 1995). Έτσι, σύμφωνα με όλα τα παραπάνω οι διπλωμάτες θα αδυνατούν να επικοινωνούν καλά μέσα σε μια ομάδα ενώ παράλληλα δεν θα μπορούν να αλληλεπιδρούν στο πλαίσιο της, επειδή τα επίπεδα αυτοπεποίθησης και αυτοεκτίμησης τους θα είναι πολύ χαμηλά(Παπασωτηρίου 2008).

Η ίδια, όμως, η Ιστορία είναι αυτή που διαψεύδει τους επικριτές, μιας και οι πλειοψηφία των διπλωματών διαθέτουν υψηλή μόρφωση και καλλιέργεια, γλωσσομάθεια και γνώσεις του πολιτισμού

των άλλων λαών, επίπεδο ύφους και δεινότητα λόγου, χαρακτηριστικά τα οποία ενισχύει και ο κοσμοπολιτισμός που τους χαρακτηρίζει. Αν σε αυτά προστεθεί το κατάλληλο ντύσιμο, η καθαριότητα και η προσωπική τους περιποίηση και υγιεινή, η αθλητική και υγιής εμφάνισή τους, το χαμόγελο, η ευγένειά τους, η σωστή χειραψία τους και κυρίως η αυτοπεποίθησή τους, τότε δεν θα πρέπει να πτοούνται από κανέναν επικριτή, διότι δεν υστερούν σε τίποτα.

Τέλος, ιδιαίτερη αναφορά θα ήταν καλό να γίνει στην γνωσιακή μεροληψία των διπλωματών, οι οποίοι αντιλαμβάνονται την πραγματικότητα και τα μηνύματα που λαμβάνουν σύμφωνα πάντα με τις γνώσεις και τις εμπειρίες τους και όχι με τον τρόπο που θα τους εξυπηρετούσε (αυτοεξυπηρετική μεροληψία) ή με τρόπο που θα εξυπηρετούσε το “εγώ” τους (αυτοεξυψωτική μεροληψία). Σεβασμός, ειλικρίνεια, ηρεμία, υπομονή, καλός χαρακτήρας και ταπεινότητα πιστώνονται ως αναντικατάστατα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ένα επιτυχημένος διπλωμάτης (Nicolson 1972) και που αναμφίβολα επικοινωνούνται σε κάθε διπλωματική αποστολή τους. Σκοπός της επικοινωνίας τους δεν είναι μόνο η δημιουργία και η διαχείριση εντυπώσεων, αλλά και ο οπτικός γραμματισμός και ο γραμματισμός των μέσων, δηλαδή η λεκτική απόδοση εικόνων, ήχων και άλλων μηνυμάτων και η δημιουργία, η διατήρηση και η ανάπτυξη των σχέσεων τους με τους άλλους. Το κυριότερο, όμως, όλων είναι η αφοσίωση στο σκοπό που επιτελούν και κυρίως η αγάπη τους για την πατρίδα, την οποία και επικοινωνούν όπου βρεθούν.

### **2.1.1. Χαρακτηριστικά γνωρίσματα του αποτελεσματικού διπλωμάτη**

**“Το να μη λες τίποτα, ειδικά όταν μιλάς, είναι η μισή τέχνη της διπλωματίας.”**

**Ντυράν Γουίλ**

Η σύγχρονη προσωπογραφία ενός αποτελεσματικού διπλωμάτη είναι εκ διαμέτρου αντίθετη από την επικρατούσα μέχρι και τα τέλη του 16ου αιώνα. Ο Ottaviano Maggi στο βιβλίο του “De Legato” το 1596 περιέγραφε τα προτιμώμενα προσόντα ενός πρεσβευτή, τα οποία ο Nicolson μετέφρασε και ανέφερε στο βιβλίο του “Diplomacy”. Ένας πρεσβευτής, λοιπόν, έπρεπε να έχει γνώσεις Θεολόγου και παράλληλα να έχει εντυπώσει στον Αριστοτέλη και τον Πλάτωνα. Επίσης, θα έπρεπε να έχει γνώσεις μαθηματικών, φυσικής, μουσικής, αρχιτεκτονικής, ιστορίας και γεωγραφίας και να μιλά και να γράφει λατινικά, ελληνικά, ισπανικά, γαλλικά, γερμανικά και τουρκικά. Συμπληρωματικά, θα έπρεπε να γνωρίζει αστικό και κανονικό δίκαιο και επιπρόσθετα να γνωρίζει άριστα την στρατιωτική επιστήμη. Το σημαντικότερο, όμως, όλων που απαιτούνταν ήταν να είναι πλούσιος, με ωραία εμφάνιση και ευγενική καταγωγή.

Οι ραγδαίες, όμως, αλλαγές στην επικοινωνία και τις μεταφορές και η αλματώδης ανάπτυξή τους, η τεχνολογική πρόοδος και οι νέες τεχνολογίες που σταδιακά αναπτύσσονται και υιοθετούνται από όλα

τα κράτη με τις άμεσες ηλεκτρονικές, τηλεφωνικές ή τηλεοπτικές συνδέσεις μεταξύ αρχηγών κρατών σε συνδυασμό με την υψηλή δημοσιογραφία, η οποία μεταφέρει την είδηση με απίστευτη ταχύτητα, μετασχημάτισαν και περιόρισαν τον ρόλο των διπλωματών. Παρ' όλα αυτά, οι τελευταίοι πρέπει να διαθέτουν εφτά αναντικατάστατα χαρακτηριστικά, ώστε να συμπεριληφθούν στο "πάνθεον" των επιτυχημένων και αποτελεσματικών διπλωματών.

Αυτά είναι:

- ✓ η ειλικρίνεια,
- ✓ η ακρίβεια,
- ✓ η ηρεμία,
- ✓ ο καλός χαρακτήρας,
- ✓ η υπομονή,
- ✓ η μετριοφροσύνη και
- ✓ η αφοσίωση.

Αναφορικά με την ειλικρίνεια, αυτή συνδέεται με την υπόληψη και την αξιοπιστία του διπλωμάτη, χαρακτηριστικά στοιχεία που τον καθιστούν αποτελεσματικό. Επίσης, η ακρίβεια αλληλεπιδρά με την διανοητική και ηθική του σαφήνεια, δηλαδή την ακριβή αποτύπωση της πραγματικότητας αφενός και αφετέρου την αμερόληπτη έκφραση των απόψεων και των στάσεων του, χωρίς "δίγλωσσες", αποπροσανατολιστικές, ασαφείς ή πολιτικά αρεστές αναφορές. Η ηρεμία, ο καλός χαρακτήρας και η υπομονή αποτελούν συστατικά στοιχεία ενός επιτυχημένου επαγγελματία. Συνεπώς, και ενός επιτυχημένου και αποτελεσματικού διπλωμάτη. Επίσης, η μετριοφροσύνη συνιστά στοιχείο αυτορρύθμισης και κυρίως σοβαρότητας, ιδιότητες, οι οποίες εξαίρονται σε έναν επαγγελματία διπλωμάτη. Καταληκτικά, η αφοσίωση δεν επιβάλλεται μόνο απέναντι στις εκάστοτε κυβερνήσεις και τους υπουργούς τους αλλά κυρίως απέναντι στον προσανατολισμό και τους αντικειμενικούς στόχους της γενικής εξωτερικής πολιτικής της χώρας του (Κουλουμπής 1995).

Μάλιστα, ο Nicolson προχώρησε και πέρα από τα εφτά αυτά χαρακτηριστικά και αναφέρθηκε και σε επιπλέον ικανότητες και δεξιότητες, όπως την ευφυΐα, την φαντασία, την γνώση, την διορατικότητα, τη λεπτότητα, τη φιλοξενία, την γοητεία, την εργατικότητα, το θάρρος και την σύνεση, ικανότητες, που αν εφαρμοστούν από τον επαγγελματία διπλωμάτη θα ενισχύσουν την ιδιοσυγκρασία και το ύφος του, δίνοντάς του με τον τρόπο αυτό τη δυνατότητα να αφήσει το δικό του αποτύπωμα στην ιστορία της διπλωματίας. Σταχυολογώντας, για τον Nicolson το καλύτερο είδος επαγγελματία διπλωμάτη είναι να είναι άνθρωπος με ορθολογισμό και ουμανιστική σκέψη. Αντίθετα, ο φανατισμένος και με ιεραποστολική διάθεση διπλωμάτης είναι εκ των πραγμάτων ο χειρότερος.

Πέρα και πάνω από όλα, όμως, χαρίσματα, όπως, η ετοιμότητα και η ευφράδεια λόγου, η ευγένεια των τρόπων, η ψυχραιμία, η πειθώ και η δημιουργικότητα προσμετρώνται στα χαρακτηριστικά γνωρίσματα



ενός επιτυχημένου διπλωμάτη(Νάσκου-Περράκη 2003). Εξάλλου, ο επαγγελματίας διπλωμάτης πρέπει να έχει στον οπτικό του ορίζοντα μόνο το εθνικό συμφέρον της πατρίδας του και την εφαρμογή της πολιτικής της χώρας του, υπηρετώντας την και μέσω αυτής της προδιαγεγραμμένης συμπεριφοράς(Νάσκου-Περράκη 2003) χωρίς προσωπικές συμπάθειες ή αντιπάθειες. Για τους λόγους αυτούς θα πρέπει να τηρεί απαρέγκλιτα τις οδηγίες που του δόθηκαν ακόμη και όταν διαφωνεί ή τις βρίσκει ανεδαφικές, να δείχνει κατανόηση για τη χώρα όπου έχει διαπιστευθεί, να λαμβάνει υπ' όψιν του την κοινή γνώμη αλλά να μην χειραγωγείται από αυτήν, να μην δραματοποιεί τις “αναφορές” του με σκοπό τον εντυπωσιασμό, να μην είναι υπερβολικά καχύποπτος, να ενεργεί σε βάθος χρόνου και όχι στο στενό χρονικό όριο της δικής του θητείας, μιας και η διπλωματική εκπροσώπηση έχει συνέχεια, όπως ακριβώς και το κράτος με τους θεσμούς του, και κυρίως να μην υποτιμά και κρίνει τα ήθη, τα έθιμα και τις παραδόσεις της φιλοξενούσας χώρας(Τούντα-Φεργάδη 1996).

### **2.1.2. Διπλωματία και Οργανωσιακή επικοινωνία**

**«Τι μοι δέον ουκ ετελέσθη;» (Τι έπρεπε να κάνω και δεν το έκανα;)**

#### **Πυθαγόρας**

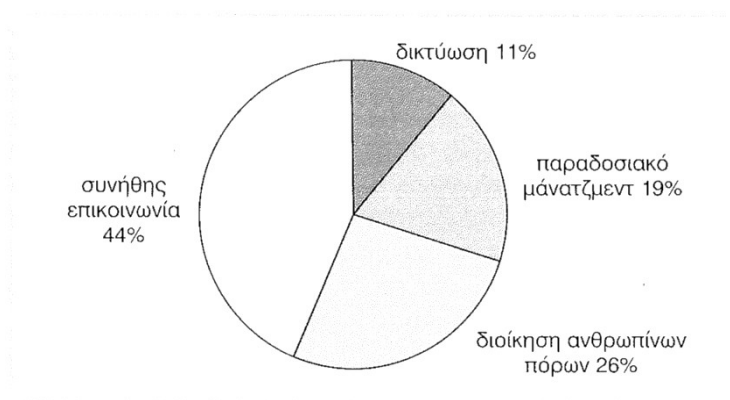
Σκοπός της επικοινωνίας δεν είναι μόνο η δημιουργία και η διαχείριση εντυπώσεων, αλλά η δημιουργία, η διατήρηση και η ανάπτυξη σχέσεων. Στην εποχή μας, εποχή του “υπερεπικοινωνισμού”, της εικόνας και της διαχείρισης των εντυπώσεων, η επικοινωνία δεν αντικαθιστά, ούτε υποκαθιστά την ουσία αλλά την συμπληρώνει. Η επικοινωνία γενικά αφορά στην λεκτική επικοινωνία, δηλαδή στην κατάλληλη επιλογή λέξεων για την σύνταξη ενός μηνύματος, αλλά συμπεριλαμβάνει και τον τρόπο που θα χρησιμοποιηθούν αυτές οι λέξεις. Παράλειψη θα ήταν να μην αναφέρουμε πως και η χρήση του κατάλληλου ύφους κατά τη διαδικασία της ομιλίας, αποτελεί τμήμα της επιτυχημένης επικοινωνίας. Οι δεξιότητες λόγου και ομιλίας, μάλιστα, εξασφαλίζουν στον καθένα μας τη δυνατότητα να μπορούμε να εκφράζουμε με άνεση και σαφήνεια τις ιδέες και τις απόψεις μας στους άλλους και επιπλέον να τους τα εξηγούμε με έναν κατανοητό τρόπο. Η οργανωσιακή, όμως, επικοινωνία αφορά στη λειτουργία ενός Οργανισμού. Μέρος αυτού είναι και ο εκάστοτε επαγγελματίας Διπλωμάτης.

Πιο συγκεκριμένα, οργανωσιακή επικοινωνία είναι η αποτελεσματική μεταβίβαση μηνυμάτων, που γίνεται άμεσα ή έμμεσα, ατομικά ή μαζικά, με τη χρησιμοποίηση λεκτικών ή συμβολικών μορφών, και πραγματοποιείται στα πλαίσια ενός οργανισμού, έχοντας ως στόχο την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών του συγκεκριμένου οργανισμού(Πασχαλούδης & Κοτζαϊβάζογλου 2002). Η Οργανωσιακή

επικοινωνία αφορά στον εργασιακό χώρο και εξαρτάται από την επιστήμη της Οργανωσιακής Ψυχολογίας, η οποία είναι εφαρμοσμένος κλάδος της Ψυχολογίας και μελετά την συμπεριφορά και κάθε πνευματική διαδικασία των ανθρώπων σε ευθυγράμμιση με το εργασιακό τους περιβάλλον(Βακόλα & Νικολάου 2019). Η Ελληνική Ψυχολογική Εταιρεία αναφέρεται λεπτομερώς στους τομείς έρευνας και εφαρμογής της μεταξύ των οποίων είναι η εκπαίδευση και η ανάπτυξη των εργαζομένων, οι διαπροσωπικές σχέσεις τους στο χώρο εργασίας, η ισότητα ευκαιριών, η επαγγελματική συμβουλευτική, η ανάλυση και ο σχεδιασμός της εργασίας, η οργανωτική κουλτούρα, η οργανωσιακή αλλαγή και ανάπτυξη, η κινητοποίηση, η υγεία και η ασφάλεια στο χώρο εργασίας, η εργονομία μέσω της διαχείρισης της απόδοσης και η ηγεσία.

Αναμφισβήτητα, η επικοινωνία, όπως ακριβώς λειτουργεί υποστηρικτικά για το οποιοδήποτε στέλεχος ενός Φορέα ή Οργανισμού, ώστε αυτό να περατώσει με κάθε τρόπο τις βασικές λειτουργίες της διοίκησης, δηλαδή, τον σχεδιασμό, την οργάνωση, την καθοδήγηση και τον έλεγχο, με τον ίδιο τρόπο λειτουργεί και στους επαγγελματίες διπλωμάτες, δηλαδή, ως διευκολυντής οργάνωσης, σύνθεσης και μετάδοσης της ελεύθερης ροής της πληροφορίας (Πασχαλούδης & Κοτζαϊβάζογλου 2002).

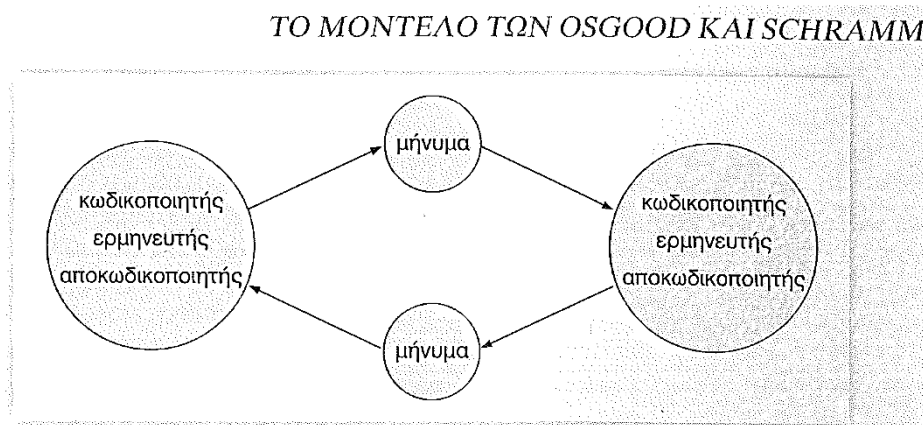
#### ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΣΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ



Σχήμα 4: Συνεισφορά της επικοινωνίας στην αποτελεσματικότητα των στελεχών(Πηγή: Πασχαλούδης-Κοτζαϊβάζογλου 2002)

Κάθε διπλωμάτης, λοιπόν, λαμβάνοντας υπ' όψιν του κάποιες παραμέτρους, όπως ο παγκόσμιος ανταγωνισμός, οι πολλαπλοπολιτισμικές κοινωνίες, οι αναδυόμενες οικονομίες και οι οικονομίες που βασίζονται στη γνώση, οι συνέπειες της δημοσιονομικής κρίσης και η ανάπτυξη της επικοινωνίας, της πληροφόρησης και της τεχνολογίας, οφείλει να επενδύει στον ανθρώπινο παράγοντα και την

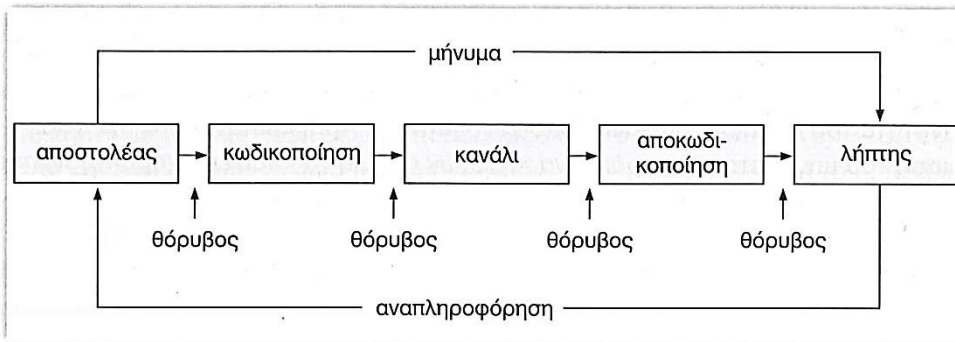
στρατηγική του σημασία ως πόρο χωρίς να παρεκκλίνει από την επίτευξη του επιχειρησιακού του στόχου, δηλαδή την εφαρμογή του Διεθνούς Δίκαιου και του εσωτερικού Δικαίου της χώρας του, ούτε να απέχει από την ρηματική διακοίνωση της κεχαραγμένης πολιτικής της χώρας διαπίστευσης. Μέρος της αποστολής του, λοιπόν, εκτός από τις “αναφορές” και “διαπραγματεύσεις” είναι και η διαχείριση των σχέσεων του με συνεργάτες και τρίτα πρόσωπα στην φιλοξενούσα χώρα, οι οποίοι αποτελούν ανθρώπινο κεφάλαιο. Συνεπώς, η προσαρμογή, η αξιοποίηση και η ανάπτυξη αυτού του δυναμικού, η στάση και η συμπεριφορά του απέναντί τους, θα του εξασφαλίσει επιτυχίες τόσο στους στόχους του σε επίπεδο χώρας όσο και στους προσωπικούς του που συντάσσονται με τους πρώτους. Συνεπώς, η διαδικασία της επικοινωνίας ακολουθεί την πεπατημένη ροή, ώστε πομπός, δέκτες, κώδικας μηνύματος και μέσο μετάδοσης να αλληλεπιδρούν αμοιβαία. Αυτό φαίνεται και στο παρακάτω μοντέλο επικοινωνίας:



Σχήμα 5. Το μοντέλο του Osgood Schramm (Πηγή: Πασχαλούδης-Κοτζαϊβάζογλου 2002)

Διαπιστώνουμε, λοιπόν, πως στις περιπτώσεις αυτές απαιτούνται άριστα ανεπτυγμένες επικοινωνιακές και διαπροσωπικές δεξιότητες των επαγγελματιών διπλωματών που να μην αφορούν μόνο την επιτυχημένη λεκτική ομιλία τους αλλά και την αποτελεσματική δεξιότητα ακρόασης, απορρόφησης του εκάστοτε “θορύβου” που εμποδίζει ή αλλοιώνει το περιεχόμενο του μηνύματος, και κυρίως εμπλοκής της συναισθηματικής νοημοσύνης τους, ώστε όχι μόνον να καταστούν προσεκτικοί και ενεργητικοί ακροατές αλλά να καταφέρουν ταυτόχρονα να αξιοποιήσουν και αυτά που ο λήπτης θα τους αναπληροφορήσει. Στην αντίθετη περίπτωση θα πρέπει ο επαγγελματίας διπλωμάτης να βελτιώσει και κυρίως να αναβαθμίσει τον τρόπο επικοινωνίας του με ίδιους ή παρόμοιους αποδέκτες, διότι σε καμία περίπτωση η επικοινωνία δεν θα πρέπει να είναι μονόδρομη και ο αποδέκτης παθητικός δέκτης του μηνύματος. Σχηματικά οφείλει να επικοινωνεί ως εξής:

## ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ



Σχήμα 6. Το μοντέλο της διαδικασίας της επικοινωνίας (Πηγή: Πασχαλούδης-Κοτζαϊβάζογλου 2002)

Καταληκτικά, προστίθεται στην αποστολή του και μια τρίτη λειτουργία, η “διοίκηση”. Στην προκειμένη, όμως, περίπτωση πρόκειται για διοίκηση ανθρώπινων πόρων. Ο ρόλος του αυτός πράγματι συνιστά λειτούργημα και παράλληλα λειτουργία. Λειτουργία που μελετά, εφαρμόζει και εποπτεύει μια σειρά από δραστηριότητες που έχουν άμεση σχέση με τη διοίκηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα στα πλαίσια της οργάνωσης (Παπαλεξανδρή κ.α. 2016).

Από την άλλη πλευρά τόσο οι αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον, λόγω της διεθνοποίησης, της διαφορετικότητας των συνεργατών του και της συγκεντροποίησης με την παράλληλη ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας, όσο και οι αλλαγές στο οργανωσιακό του περιβάλλον με την ανάγκη διαχείρισης της επιπρόσθετης γνώσης, τον ανασχεδιασμό πολλές φορές των επιχειρησιακών διαδικασιών και την συγκριτική προτυποποίηση και αξιολόγηση, τον αναγκάζουν να αξιολογήσει και πάλι το σύστημα των κοινών αντιλήψεων, αξιών και συμβόλων και έτσι να καταφύγει στο δόγμα ότι η κουλτούρα είναι αντίληψη και μάλιστα κοινή με τους συνεργάτες του αλλά και με τρίτα πρόσωπα. Τότε είναι που καλείται να πρωταγωνιστήσει στον επαναπροσδιορισμό των κοινών αξιών, των πεποιθήσεων, των αρχών, των παραδοχών, των εννοιών και των άτυπων κανόνων που προσδιορίζουν το πώς σκέφτεται και συμπεριφέρεται η υπόλοιπη ομάδα μέσα στο εργασιακό του περιβάλλον. Αυτού του τύπου η οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να διασυνδέεται κάποιες φορές, ενδεχομένως, και με αστάθμητες, δύσκολες, συγκινησιακές-και με ψυχολογικά στοιχεία- αλλαγές, οι οποίες μπορεί να έχουν επίπτωση σε προσωπικό επίπεδο. Αλλά και πάλι πρέπει να προτάξει τον επαγγελματισμό του και να αντεπεξέλθει στις απαιτήσεις του επαγγέλματος του και κυρίως της αποστολής του. Δεν πρέπει, τέλος, να παραγνωρίζεται ότι ο επαγγελματίας διπλωμάτης είναι άνθρωπος, με υγιή φυσικά και ψυχικά αντανακλαστικά. Άλλωστε, ο Freud μεταξύ άλλων παρατήρησε: “Όποιος έχει μάτια να δει και αυτιά να ακούσει, θα πειστεί ότι δεν υπάρχει θνητός που να μπορεί να κρατήσει μυστικό. Αν τα χείλη του είναι σιωπηλά, τότε φλυαρεί με τα δάχτυλά του. Η αποκάλυψη διαρρέει από όλους τους πόρους του σώματος”. Για το λόγο αυτό, μπορεί να αντιδρά με τον τρόπο που θέλει, στον χώρο που επιλέγει, με τα

πρόσωπα που εν δυνάμει πρέπει να συνεργαστεί, την ώρα που έχει προγραμματιστεί να το κάνει και κυρίως για το σκοπό που πρέπει να το κάνει.

## 2.2. Διπλωματία και διοικητικές ικανότητες

**“Αξιοποιήστε αποδοτικά το ανθρώπινο δυναμικό για να αυξήσετε την παραγωγή”**

**Hugo Munsterberg**

Ξεχωριστός λόγος πρέπει να γίνει για τις διοικητικές ικανότητες των διπλωματών. Άλλωστε, η δημόσια διοίκηση έχει αλλάξει. Από υπηρεσία διοίκησης των πολιτών μετατράπηκε σε υπηρεσία εξυπηρέτησης των πολιτών, εξ αιτίας των προκλήσεων που εμφάνισε το σύγχρονο περιβάλλον. Καινοτομία, δημιουργικότητα, ικανοποίηση, ποιότητα υπηρεσιών, εκπαίδευση, κινητικότητα είναι κάποιες από τις παραπάνω προκλήσεις. Δεν θα μπορούσαν λοιπόν να εξαιρεθούν από τα παραπάνω και οι επαγγελματίες διπλωμάτες. Ο Peter Drucker(Drucker 1954), βέβαια, όρισε τη διοίκηση ως την επιτυχία αποτελεσμάτων μέσω άλλων ανθρώπων. Δυο άλλοι σπουδαίοι μελετητές οι Montana & Charnow(Montana & Charnow 2008) την όρισαν ως δραστηριότητα που γίνεται με ανθρώπους και μέσω ανθρώπων για να επιτύχουν οργανωσιακούς και ατομικούς σκοπούς. Ο Χυτήρης(Χυτήρης 2014) έγραψε πως διοίκηση (μάνατζμεντ) είναι ένα σύνολο ενεργειών ή λειτουργιών όπως ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η διεύθυνση ή ηγεσία και ο έλεγχος ή καλύτερα αξιολόγηση για την επίτευξη των στόχων μιας ομάδας, με αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο. Και εδώ ίσως χρειαστεί να σταθούμε λίγο. Η διοίκηση άλλοτε ερμηνεύεται ως επιστήμη και άλλοτε ως τέχνη. Στην πρώτη περίπτωση υποστηρίζεται από κατάλληλα εκπαιδευμένο επιστημονικό προσωπικό κατά την εκτέλεση των επιμέρους ενεργειών ή λειτουργιών, ενώ στη δεύτερη από προσωπικό, το οποίο βρίσκεται σε θέσεις εξουσίας όπου λαμβάνουν αποφάσεις και δίνουν εντολές σε υφισταμένους τους με σκοπό την εκτέλεση αυτών των εντολών. Στην τέχνη της διπλωματίας ο όρος διοίκηση ακούει στην πρώτη ερμηνεία και μάλιστα στοχεύει ακριβώς σε αυτά που στοχεύει και μια επιχείρηση/φορέας ή οργανισμός, δηλαδή στην αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα του φορέα του, εν προκειμένω του κράτους. Και εδώ η αποδοτικότητα αφορά στους στόχους του φορέα, δηλαδή, στο βαθμό εκπλήρωσής τους. Πιο συγκεκριμένα, όταν ο εκάστοτε επαγγελματίας διπλωμάτης επιτύχει τους στόχους που έθεσε ο φορέας, δηλαδή, αντιμετώπισε τους “ανταγωνιστές” με επιτυχία, τότε φορέας και διοίκηση θεωρούνται αποτελεσματικοί. Στην αντίθετη περίπτωση, όταν δεν έχουν επιτευχθεί οι στόχοι, τότε οι επαγγελματίες διπλωμάτες κρίνονται αναποτελεσματικοί και σε ορισμένες περιπτώσεις ανακαλούνται. Ταυτόχρονα με την αποτελεσματικότητα κινείται και η αποδοτικότητα, δηλαδή, όταν η επιχείρηση/φορέας επιτυγχάνει πωλήσεις και μάλιστα με χαμηλό κόστος παραγωγής. Στην πράξη και μεταγλωτισμένο σε διπλωματικούς όρους ο διπλωμάτης εστιάζεται στην ανταλλαγή πόρων και

προσφέρει στους ακόλουθους κάτι που επιθυμούν ως αντάλλαγμα σε κάτι που θέλει από αυτούς. Όταν, μάλιστα, ακολουθεί και το μοντέλο της μετασχηματιστικής διοίκησης τότε μεταμορφώνει τις καθιερωμένες διοικητικές στάσεις, ανακατευθύνει τα κίνητρα και τις συμπεριφορές που απορρέουν από αυτά, επιζητά τις απόψεις και τις ιδέες των άλλων ενώ ταυτόχρονα ενθαρρύνει τη δημιουργικότητά τους. Έτσι, ως στέλεχος της διοίκησης ενός φορέα, δηλαδή του κράτους, απλά ανταμείβει ανάλογα, προλαμβάνει ή αντιδρά. Επειδή, όμως, μια επιχείρηση/φορέας μπορεί να είναι αποτελεσματική αλλά όχι και αποδοτική, δηλαδή, “πουλάει” αρκετά καλά αλλά με μεγαλύτερο κόστος από το προβλεπόμενο, τότε καλείται ο επαγγελματίας διπλωμάτης να γίνει ο «διοικητής ενός νοήματος» (manager of meaning), δημιουργός και εμπνευστής ενός οράματος του οποίου και ο ίδιος είναι υποστηρικτής. Από την άλλη πλευρά υπάρχει και η περίπτωση φορέας να είναι αποδοτικό αλλά όχι αποτελεσματικό, να έχει δηλαδή και χαμηλό κόστος αλλά παράλληλα χαμηλές “πωλήσεις”, κάτι που δεν εξυπηρετεί τον φορέα. Τότε, ο επαγγελματίας διπλωμάτης καλείται να απευθυνθεί στα συναισθήματα της ομάδας και να επικοινωνήσει μαζί της με αξίες, ώστε να εξασφαλιστεί η βιωσιμότητα και κυρίως η μακρόχρονη βιωσιμότητα του έργου που κλήθηκε να υπηρετήσει. Και στις δυο περιπτώσεις οι σωστές διοικητικές του ικανότητες στοχεύουν στις ανάγκες και τις επιθυμίες των ακολούθων που στηρίζει καθώς και στο ενδιαφέρον του για αυτές τις ανάγκες και τις επιθυμίες ενεργώντας και ως μέντοράς τους. Συνεπώς, η υψηλότερη δυνατή απόδοση είναι και η ευθύνη των εκάστοτε στελεχών διοίκησης, πόσο δε περισσότερο για τους διπλωμάτες.

Οι διπλωμάτες ως στελέχη έχουν τους υφισταμένους τους αλλά και οι ίδιοι μπορούν να λογοδοτούν σε ανώτατα στελέχη, αφού η διπλωματική αποστολή είναι ξεχωριστή οντότητα με συγκεκριμένες υποχρεώσεις και δικαιώματα και τα μέλη της διπλωματικής αποστολής είναι πρόσωπα που τους αναγνωρίζονται αρμοδιότητες και τους παρέχεται προστασία ανάλογα με την θέση τους (Ρούκουνας 2021). Εντός της υπηρεσιακής τους δομής δημιουργούνται, όπως και στα υπόλοιπα διοικητικά στελέχη του ερύτερου δημόσιου τομέα, τρία τουλάχιστον βασικά διοικητικά επίπεδα: το ανώτατο, το μεσαίο και το κατώτερο.

Τα ανώτατα στελέχη (top managers) είναι το διπλωματικό προσωπικό που αποτελείται από τον Αρχηγό της αποστολής και τα άλλα μέλη της αποστολής με διπλωματικές ιδιότητες. Όλοι μαζί συνθέτουν την κορυφή της ιεραρχίας και είναι υπεύθυνοι για την όλη την επιχείρηση “διαμορφώνουν και υλοποιούν τη στρατηγική, θέτουν μακροχρόνιους στόχους, διαμορφώνουν πολιτική, παρατηρούν το εξωτερικό περιβάλλον, αντιδρούν και αντιπροσωπεύουν την επιχείρηση προς τα «έξω»” (Χυτήρης 2014).

Τα μεσαία στελέχη (middle managers) είναι το διοικητικό και το τεχνικό προσωπικό βρίσκονται, ιεραρχικά, στο μέσον της διπλωματικής διοικητικής πυραμίδας, εκτελούν τις εντολές του

διπλωματικού προσωπικού στο πεδίο αρμοδιότητάς τους και είναι υπεύθυνα για διάφορες υπηρεσίες που εκτελεί η αποστολή.

Τα κατώτερα στελέχη (first line service) είναι το υπηρετικό προσωπικό της αποστολής. Πρόκειται για άτομα άμεσα υπεύθυνα για την παροχή των επιμέρους υπηρεσιών.

Η υποστήριξη και εκτέλεση των διοικητικών λειτουργιών προϋποθέτει ότι τα διοικητικά στελέχη θα διαθέτουν: α) αντιληπτική ικανότητα, β) ικανότητα ανθρώπινων (ή διαπροσωπικών) σχέσεων και γ) τεχνική ικανότητα (conceptual skill), δηλαδή, νοητική ικανότητα, ώστε να είναι ικανό το στέλεχος να αντιλαμβάνεται συνολικά την επιχείρηση ή την αποστολή που διευθύνει, την διάδρασή του με το περιβάλλον, με τα υποσυστήματά του και τις άλλες μονάδες ή τα άλλα τμήματα της αποστολής. Χρειάζεται, επίσης, το διπλωματικό στέλεχος να μπορεί να σκέπτεται και να δρα στρατηγικά. Η αντιληπτική ικανότητα είναι ιδιαίτερος πολύτιμη και αναγκαία για όλα τα στελέχη της αποστολής. Επιπρόσθετα, η ικανότητα των διαπροσωπικών σχέσεων (human skill) είναι η ικανότητα του διπλωματικού στελέχους να μπορεί να συνεργάζεται με εποικοδομητικό και αποδοτικό τρόπο μέσα και έξω από την αποστολή. Η ικανότητα αυτή διασυνδέεται και με επιμέρους ικανότητες, όπως της επικοινωνίας, της παρακίνησης, της αντιμετώπισης και διευθέτησης συγκρούσεων και της συνεργασίας και είναι χρήσιμη για τα στελέχη ανεξάρτητα από το διοικητικό επίπεδο στο οποίο εμπίπτουν. Τέλος, άξια λόγου είναι και η τεχνική ικανότητα (technical skill). Αυτή αφορά στην ορθόδοξη εκτέλεση της εργασίας και “πλέκεται” με την ικανότητα του στελέχους να γνωρίζει αλλά και να αναπτύσσει μεθόδους και τεχνικές εκτέλεσης της αποστολής του, να χειρίζεται την τεχνολογία, τα μέσα πληροφόρησης και τον εξοπλισμό. Η συγκεκριμένη ικανότητα απαιτεί ειδικές γνώσεις και σε κάποιες περιπτώσεις εξειδίκευση(Χυτήρης 2014).

Εκτός από τις τρεις αυτές βασικές ικανότητες, έχει καταγραφεί ότι και άλλες ικανότητες καθορίζουν την αποτελεσματικότητα των στελεχών στις ευρύτερες διπλωματικές αποστολές. Αυτές συγκλίνουν στην θέση και στάση του επαγγελματία διπλωμάτη ως προς την παγκόσμια θεώρηση, στο επίπεδο αυτογνωσίας και αυτοελέγχου του, στην προσαρμοστικότητά του σε ενδεχόμενες διοικητικές αλλαγές στην αποδοχή και συνύπαρξή του με το διαφορετικό, στον βαθμό κατάκτησης του ηθικού του προσανατολισμού και στον βαθμό γνώσεων και ικανοτήτων προγραμματισμού και στρατηγικών ενεργειών και δράσεων(Σταθόπουλος 2009). Συνοπτικά, ο επαγγελματίας διπλωμάτης δεν είναι ένας συνηθισμένος δημόσιος υπάλληλος, αλλά ανώτερο θεσμικά διοικητικό στέλεχος(Μπιτζούνη κ.α. 2012) με όλο το βάρος των ευθυνών που το συγκεκριμένο λειτούργημα του εμπιστεύθηκε.

### **2.3. Χαρακτηριστικά γνωρίσματα ενός επιτυχημένου ηγέτη στην εξωτερική πολιτική ηγέτη**

**Άρχεσθαι μαθών άρχειν επιστήσει.  
(Όταν μάθεις να διοικείσαι, τότε θα μάθεις και να διοικείς**

## Σόλων

Η ηγεσία είναι η αέναη διαδικασία επηρεασμού τρίτων προσώπων, υφισταμένων, προϊσταμένων, συνεργατών και εξωτερικών συνεργατών από ένα άτομο, που τους οδηγεί να αντιληφθούν και να συμφωνήσουν στο τι πρέπει να γίνει και πώς πρέπει να γίνει αποτελεσματικά, καθώς και η διαδικασία διευκόλυνσης των ατόμων αυτών και των συλλογικών προσπαθειών τους, ώστε να επιτευχθούν στο μέγιστο οι στόχοι που έχουν τεθεί. Η ηγεσία, μάλιστα, προϋποθέτει καλή γνώση του αντικειμένου, δεξιότητες χειρισμού των γνώσεων, ικανότητες που θα αξιοποιούν σωστά τις δεξιότητες για το επιθυμητό αποτέλεσμα, συμπεριφορές που ενσωματώνουν γνώσεις, δεξιότητες, ικανότητες και συνδέουν τις σχέσεις των μελών της ομάδας με το έργο της.

Αρχικά, ως διαδικασία περιλαμβάνει ικανότητες και δεξιότητες επίδρασης της σκέψης, των συναισθημάτων, των στάσεων και των συμπεριφορών μιας ομάδας ανθρώπων. Ακολούθως ως ιδιότητα αφορά στο σύνολο των χαρακτηριστικών που αποδίδονται σε κάποιον που χρησιμοποιεί την επιρροή με επιτυχία. Τέλος ως ικανότητα αναφέρεται στην ικανότητα ενός ατόμου να καθοδηγεί, να επιδρά στις πράξεις, να κατευθύνει και να διασφαλίζει την εκούσια, πρόθυμη συνεργασία για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Κόζαρη, ΕΚΔΔΑ).

Από την άλλη πλευρά κάθε ηγέτης, για να μπορεί να υποστηρίξει τον ρόλο του οφείλει να μετέρχεται άριστα της τέχνης της πειθούς, ώστε να μπορεί αρχικά να παρακινεί και ακολούθως να πείθει και να καθοδηγεί, να μπορεί να συνεργάζεται, να εμπνέει σεβασμό και να συμβουλεύει, να είναι διαθέσιμος στον άλλον, να αντιμετωπίζει τις κρίσεις με ψυχραιμία και προγραμματισμό και να επιλύει προβλήματα άμεσα και έγκαιρα, να είναι δίκαιος και να ανταμείβει. Το κυριότερο όλων είναι να εμπνέει(Χυτήρης 2013).

Χαρακτηριστικά αναφέρουμε τον Κωνσταντίνο Καραμανλή και την σύνδεσή του με την αποκατάσταση της Δημοκρατίας στη χώρα το 1974. Η επικράτηση της δημοκρατίας στην ελληνική πολιτική ζωή ήταν προϊόν κατάρρευσης της απολυταρχίας και την ανάγκης σχηματισμού κυβέρνησης “εθνικής ενότητας” που ο Καραμανλής υιοθέτησε. Η πρώτη του πράξη ήταν η επαναφορά σε ισχύ του Συντάγματος του 1952 με τροποποιήσεις ως προς τη μορφή του πολιτεύματος, ενέργειά του που πραγματοποιήθηκε στις 1 Αυγούστου του 1974. Η δημιουργία κλίματος εθνικής ομοψυχίας και ενότητας για τον συγκεκριμένο ηγέτη ήταν επιτακτική. Βάσει αυτών προχώρησε και στην σύνθεση του τρίπτυχου: εξωτερική πολιτική-εθνική ανεξαρτησία, ασφάλεια της χώρας και εθνική αξιοπρέπεια, τα οποία “...πέραν των οiwονδήποτε διεθνών συνδυασμών, μόνον η εθνική ισχύς μπορεί να τα εξασφαλίσει”. Επίσης, επικοινωνήσε την θέση του ως ηγέτη μέσω του δεύτερου άξονα της υψηλής στρατηγικής του, αφού αναφέρθηκε στη διασφάλιση της εθνικής ακεραιότητας και της εσωτερικής και εξωτερικής κυριαρχίας, ήτοι επιβίωσης και αυτοσυντήρησης τους ελληνικού κράτους (... Αι ένοπλοι



δυνάμεις της χώρας πρέπει να αποτελούν την ασπίδα και το καμάρι του έθνους). Έπρεπε, δηλαδή, να εκσυγχρονιστούν και να εξοπλιστούν με τέτοιο τρόπο οι Ένοπλες Δυνάμεις που να ήταν έτοιμες σε κάθε επιβουλή. Τέλος, καθοριστικής σημασίας ήταν η αναδιάρθρωση των διεθνοπολιτικών του προσανατολισμών για την Ελλάδα με απώτερο στόχο την αναβάθμιση της θέσης της σε θέση-ρόλο, όχι μόνο για το βαλκανικό, αλλά και για το ευρύτερο ευρωπαϊκό σύστημα. Την τελευταία αυτή αναβίβαση την πλαισίωσε και με την εσπευσμένη αίτηση του για την ένταξη της Ελλάδας στην ΕΟΚ. Με την ενταξιακή πολιτική της χώρας προσέδιδε σε αυτήν όχι μόνο διεθνοπολιτικό προσανατολισμό αλλά και δυνατότητα προάσπισης των εθνικών συμφερόντων μέσω της θεσμικής ισότητας των μελών. Μάλιστα με τα εναλλακτικά περιφερειακά υποσυστήματα στα οποία έκανε ανοίγματα, όπως Ευρώπη, Βαλκάνια, ανατολικές χώρες, αραβικό κόσμο, επεδίωξε και πέτυχε να μειώσει τον βαθμό εξάρτησης της χώρας από τις ΗΠΑ, χωρίς να παύει και να την εμπλέκει στην αμερικανονατοϊκή προστασία εξ αιτίας της επιδείνωσης των διμερών ελληνοτουρκικών σχέσεων. Είναι χαρακτηριστική η ομιλία του στη Βουλή στις 20 Οκτωβρίου του 1976 περί “απομόνωσης” και “περιορισμού της αμυντικής ικανότητας”, γεγονός για το οποίο ταυτίστηκε με την ένταξη της χώρας στην ΕΕ(Τσιριγώτης 2013).

Και ενώ η νέα γενιά των Τούρκων είχε αποξενωθεί από το φιλολογικό της παρελθόν και ερωτοτροπούσε με την δυτική παράδοση, η κατάληψη του εδάφους της Κύπρου αποτελούσε αντικείμενο των ελληνικών αμυντικών σχεδιασμών. Οι δικαιοδικές συζητήσεις που είχαν διακοπεί, εξ αιτίας της τουρκικής εισβολής στο νησί επαναπροσδιορίστηκαν το 1975. Οι συναντήσεις Μακάριου και Ντενκτάς για την αξιολόγηση της ελληνικής πρότασης που αφορούσε στην δημιουργία διζωνικής ομοσπονδίας ναυάγησαν και λόγω του αιφνίδιου θανάτου του Μακάριου. Από την άλλη πλευρά, η τουρκική πρόθεση λίγα χρόνια μετά για την έρευνα υδρογοναθράκων στην περιοχή του Αιγαίου, η οποία θεωρείται ελληνική υφαλοκρηπίδα, άνοιξε και πάλι τους ασκούς του Αιόλου. Από τότε οι πάγιες θέσεις της τουρκικής διπλωματίας ως προς τα δυο αυτά σημαντικά θέματα των ελληνοτουρκικών σχέσεων προσκρούουν στο φιλικό περιτύλιγμα των εξαγγελιών του Γιλμάζ στο Νταβός (Βερέμης 2005).

Συνοπτικά μιλώντας, ο επιτυχημένος ηγέτης, θα πρέπει να είναι επιτυχημένος ηγέτης και στην εξωτερική πολιτική. Αυτό, όμως, εξαρτάται και από έναν άλλο, εξίσου σημαντικό, παράγοντα: το στυλ ηγεσίας που θα επιλέξει να ακολουθήσει. Έτσι, όσο πιο καλούς συνδυασμούς επιλέξει να κάνει, αυτοί δεν θα τον διαψεύσουν. Για το λόγο αυτό, η “μυστική διπλωματία” του 19ου αιώνα, η οποία στιγματίστηκε από τους καγκελάριους Μέττερνιχ και Μπίσμαρκ, ξεσήκωνε θύελλες αντιδράσεων από τα φιλελεύθερα πρώτα και σταδιακά και από τα σοσιαλιστικά κράτη, τα οποία απαιτούσαν διαφάνεια και κοινοβουλευτικό έλεγχο, μαχόμενα με τον τρόπο αυτό την “κεκλεισμένων των θυρών” διπλωματία(Στεφανίδης 1997). Άλλωστε, οι περισσότερες χώρες έχουν επιλέξει τον δημοκρατικό

τρόπο διακυβέρνησης τους, γεγονός που επιβάλλει και την επιλογή του αντίστοιχου στυλ από τον ηγέτη.

Ο κίνδυνος, όμως, που ελλοχεύει από την επιλογή αυτή είναι να περιοριστεί η άσκηση της εξωτερικής πολιτικής σε επίπεδα “συνεδριακής διπλωματίας” (conference diplomacy). Η τελευταία καλείται και πολυμερής και αναπτύχθηκε ιδιαίτερα μετά την ίδρυση της Κοινωνίας των Εθνών το 1945. Η αρχική της μορφή ήταν οι πολυμερείς διαπραγματεύσεις, οι οποίες λάμβαναν χώρα μετά από κάποιον πόλεμο, στον οποίο συμμετείχαν τρία ή και περισσότερα κράτη με τη μορφή συνεδρίων ή διασκέψεων. Ιστορικά παραδείγματά της είναι οι διασκέψεις που οδήγησαν στην Συνθήκη της Βεσφαλίας το 1648, οι διασκέψεις που οδήγησαν στο Συνέδριο της Βιέννης το 1815, οι διασκέψεις που οδήγησαν στο Συνέδριο των Παρισίων του 1856, όπου σήμανε και η λήξη του Κριμαϊκού πολέμου, οι διασκέψεις που οδήγησαν στο Συνέδριο του Βερολίνου το 1878 και ρύθμισαν την κατάσταση στα Βαλκάνια μετά και τον τελευταίο Ρωσο-Οθωμανικό πόλεμο, οι διασκέψεις μεταξύ 1899-1907 της Χάγης για τον αφοπλισμό, οι διασκέψεις που οδήγησαν στη Διάσκεψη των Παρισίων ή άλλως Συνθήκη των Βερσαλλιών το 1919, με την οποία έληξε ο Πρώτος Μεγάλος Πόλεμος (Ηρακλείδης, 2015). Κοντά σε αυτές αξίζει να μνημονευθούν και οι πολυμερείς διαπραγματεύσεις που αφορούσαν στην ίδρυση διεθνών οργανισμών, διασκέψεις εξίσου επίπονες και χρονοβόρες, όπως και οι πρώτες.

Στην σύγχρονη διεθνοποιημένη εποχή μας η πολυμερής διπλωματία είναι μια πραγματικότητα. Μάλιστα, επιβάλλεται η συμμετοχή κάθε χώρας σε αυτήν προκειμένου να μπορεί να παρακολουθήσει τις διεθνείς εξελίξεις. Χώρες, οι οποίες είτε αδυνατούν να το κάνουν είτε αδιαφορούν να το κάνουν, έχουν μείνει πίσω διπλωματικά (Χριστίδης 2009). Επιπρόσθετα, οι μόνιμες αντιπροσωπείες των χωρών μελών αυτών ακριβώς τον σκοπό επιτελούν: ακολουθούν τις εξελίξεις, οπουδήποτε και αν αυτές διαδραματίζονται. Νέα Υόρκη, Βρυξέλλες, Στρασβούργο και Γενεύη αποτελούν έδρες καθημερινών πολυμερών διαπραγματεύσεων. Συνοψίζοντας, από όλα τα παραπάνω παραδείγματα που μνημονεύθηκαν καταλήγουμε συνοπτικά στα παρακάτω χαρακτηριστικά του διπλωμάτη που τον χαρακτηρίζουν και ως ηγέτη: ο διπλωμάτης, όπως και ο ηγέτης, δημιουργεί, πρωτοτυπεί, αναπτύσσει, εμπνέει εμπιστοσύνη, σκέφτεται μακροχρόνια, ρωτά τι και πώς, βλέπει σε βάθος χρόνου, προβληματίζεται δημιουργικά για την υπάρχουσα κατάσταση, κάνει τα σωστά πράγματα.

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Διπλωματία και στρατηγικός τρόπος σκέψης**

#### **3.1. Η έννοια των “παιγνίων” και της στρατηγικής σκέψης στη διπλωματία**

Τόσο οι εξειδίκευση των γνώσεων όσο και ο σύγχρονος πλουραλιστικός τρόπος σκέψης συστήνουν και προβάλλουν την διεπιστημονικότητα ως την πλέον πρόσφορη προσέγγιση της κατάκτησης θεωρητικών και πρακτικών προσεγγίσεων που αφορούν στην μελέτη των διεθνών σχέσεων. Η κατανόηση, μάλιστα, των τελευταίων αφορά στην κατανόηση της ίδιας της πραγματικότητας, όπως αυτή αποτυπώνεται σε

διάφορα πολιτικά επίπεδα. Από την άλλη πλευρά, επισημαίνεται ότι τόσο ο τρόπος σκέψης όσο και η αποτύπωσή της στις πολιτικές συμπεριφορές και στάσεις παρουσιάζει μια πολυσχιδία, όχι ανεξήγητη, μιας και διάφορα κοινωνικά, οικονομικά, πολιτιστικά και κυρίως επιστημονικά ερεθίσματα αλληλεπιδρούν με την διεθνή πολιτική και εν τέλει την κανονικοποιούν. Ο εκάστοτε μελετητής καλείται, κάθε φορά, να κατασκευάσει το δικό του δίκτυο έρευνας, να ιεραρχήσει τα προς μελέτη γεγονότα, σύμφωνα πάντοτε με τις επιστημονικές του “ανησυχίες” και τελικά να τα ερμηνεύσει στοιχειοθετώντας τα στην βάση των θεωριών. Αυτές είναι που θα συσχετισθούν και στο τέλος θα ερμηνεύσουν τα διάφορα πολιτικά φαινόμενα. Αυτά τα πολιτικά φαινόμενα συνδέονται με τις διάφορες πολιτικές αποφάσεις της εξωτερικής πολιτικής, όπως για παράδειγμα την πολιτική ασφάλεια, η οποία με την σειρά της εξασφαλίζει και την ακεραιότητα του κράτους. Ακολουθώντας, η εξωτερική πολιτική και η πολιτική ασφάλειας συνιστούν την πολιτική άμυνας, η οποία ενισχύει τις δυο πρώτες και υπεραμύνεται της εδαφικής ακεραιότητας. Συνοψίζοντας, εξωτερική πολιτική, ασφάλεια και άμυνα δρουν ως στάσεις των κρατών μέσα στο διεθνές σύστημα και αποτελούν προϊόντα λήψης αποφάσεων μέσω θεσμικών οργάνων, οι οποίες λαμβάνουν χώρα είτε με τη βοήθεια της διπλωματίας μέσα στο περιβάλλον της παγκόσμιας οικονομίας και του εμπορίου είτε με την βοήθεια της στρατηγικής στον τομέα της ασφάλειας και της άμυνας. Άλλωστε, η στρατηγική είναι η προέκταση ή το άλλο μισό της διπλωματίας (Κουσκουβέλης 1995).

Έχει ιδιαίτερη σημασία να αποσαφηνίσουμε ότι ο όρος “στρατηγική” συμπεριλαμβάνει και τους περιεχόμενους όρους, δηλαδή, την “στρατηγική σκέψη” και την “στρατηγική συμπεριφορά”. Όλα αυτά συνιστούν “παίγνια” ή καλύτερα “στρατηγικά παίγνια” , δηλαδή, θεωρητικές κατασκευές που αποδίδουν την θεωρία και την πράξη μαζί. Μάλιστα, επειδή η ανθρώπινη σκέψη διαπνέεται από στρατηγική, λόγω της ανθρώπινης φύσης που εκ των πραγμάτων αναπτύσσει στρατηγικές ύπαρξης προκειμένου να πετύχει στόχους που κάποια ανταγωνιστική συνθήκη της έχει επιβάλλει, η στρατηγική σκέψη έχει αναχθεί σε επιστήμη, γνωστή και ως “Θεωρία των Παιγνίων”(Βαρβαρούσης 1998).

Αναμφίβολα η στρατηγική σκέψη συνδέεται με την απόδοση. Πιο συγκεκριμένα στοχεύει στην μεγιστοποίηση του κέρδους μέσω ενός ορθόδοξου τρόπου σκέψης. Επίσης, τόσο το είδος της στρατηγικής που θα ακολουθηθεί για την επίτευξη του παραπάνω στόχου όσο και η κατάλληλη χρονική συγκυρία εφαρμογής της, αποτελούν και αυτά συστατικά επιτυχούς αντιμετώπισης της εκάστοτε “εξίσωσης”(Κουσκουβέλης 1995). Συνεπώς, η στρατηγική είναι απόφαση, η οποία περικλείει την επιθυμία και τον τρόπο επιλογής του χειρισμού αυτής της απόφασης. Στο σημείο αυτό ας διευκρινιστεί ότι σε περίπτωση που μια στρατηγική έχει και πολιτική απόχρωση, τότε εμπεριέχει τις έννοιες ηθική και αξίες, σύμφωνα με τις οποίες θα μετατραπεί το πρόσκαιρο όφελος σε μακροπρόθεσμη επιτυχία. Αντίστοιχα, η στρατηγική ,ιδωμένη στο επίπεδο των παιγνίων, παρουσιάζει το γενικό σχέδιο δράσης ενός παίκτη ή δρώντα(Βαρβαρούσης 1998). Εξάλλου, το “στρατηγικό

μάνατζμεντ” είναι η σύγχρονη έκφανση του “γενικού μάνατζμεντ”. Το “στρατηγικό μάνατζμεντ”, ειδικότερα, είναι το πεδίο καθορισμού των όρων της επιβίωσης και της γενικότερης ανάπτυξης ενός οργανισμού, εν προκειμένω των κρατών ως δρώντων, ενώ οι λειτουργικές του διακρίσεις αφορούν στις εξειδικευμένες λειτουργίες που απαιτούνται, ώστε ο δρών-κράτος να μην δρα έξω από τα όρια της κοινής προοπτικής, αναπτύσσοντας συνέργειες, οι οποίες με την σειρά τους δομούν το κοινό στρατηγικό πλαίσιο των δρώντων-κρατών. Κατά τον Drucker το στρατηγικό μάνατζμεντ δεν αφορά σε χαρισματικούς ηγέτες ή απλούς ηγέτες, αλλά απευθύνεται σε όλους τους εμπλεκόμενους του οργανισμού, αφού μια κοινή υπόθεση μετατρέπεται σε υπόθεση όλων. Συνεπώς, ο επαγγελματίας διπλωμάτης είναι ο συνδιαμορφωτής του όλου εγχειρήματος της εξωτερικής πολιτικής της χώρας του, ο οποίος αντιλαμβάνεται και κατανοεί τους στόχους και τις στρατηγικές πολιτικές της χώρας του και επιδιώκει να επενδύσει κυρίως στις “ορθολογικότερες” αυτών(Χασιώτης 1998). Για το λόγο αυτό η στρατηγική σκέψη κρίνεται αποτελεσματική, όταν εν επικεντρώνει το ενδιαφέρον της στις προθέσεις του άλλου αλλά στις ικανότητες του ίδιου του δρώντα, καθώς και στα στρατηγικά μέσα που ο τελευταίος διαθέτει(Βαρβαρούσης 1998).

Εν κατακλείδι, ο όρος “Στρατηγική των Παιγνίων” ή “Θεωρία των Παιγνίων” στην Διπλωματία είναι συνώνυμος με τον όρο της “Θεωρίας των Αποφάσεων” με μια μικρή απόκλιση: η τελευταία αφορά σε έναν φορέα και όχι σε στρατηγικούς δρώντες, οι οποίοι συμμετέχουν σε κάτι από κοινού, αλληλεπιδρούν και συνδιαμορφώνουν καταστάσεις. Τα παίγνια, λοιπόν, στην Διπλωματία είναι η μεθοδολογία ανάλυσης των προβλημάτων που συνδέονται με τον τρόπο λήψης απόφασης σε περιπτώσεις συνεργασίας ή σύγκρουσης των κρατών. Παράλειψη θα ήταν να μην αναφερθεί, ότι για την οποιαδήποτε προσπάθεια λύσης κάθε προβλήματος απαιτείται η ανάλυση της κατάστασης, στην οποία οι δρώντες βρίσκονται σε αντιπαράθεση και υιοθετούν συνεργατικές ή μη συνεργατικές στρατηγικές. Οι δυο τελευταίες εξαρτώνται και από τις επιλογές των ίδιων των δρώντων, ανάλογα με τα μέσα που διαθέτουν και κυρίως από την αντανάκλαση που έχει η επιλογή της αντίπαλης στρατηγικής (Βαρβαρούσης 1998).

### **3.1.1. Βήματα στρατηγικού διπλωματικού σχεδιασμού**

Βασικοί στόχοι της διπλωματίας είναι οι επαφές, η επίλυση των διεθνών διαφορών με τη βοήθεια αναζήτησης συμβιβασμών, η λήξη των πολεμικών συγκρούσεων με τη βοήθεια των διαπραγματεύσεων και η επίτευξη του μεγίστου κέρδους των όποιων διαπραγματεύσεων. Όλοι, όμως, οι παραπάνω στόχοι δεν μπορούν να επιτευχθούν, αν δεν ακολουθηθεί μια “τακτική” διπλωματικών “βηματισμών”. Η “τακτική”, όμως, αφορά και στην “στρατηγική”, με αποτέλεσμα οι δύο έννοιες να είναι αλληλένδετες και διαρκώς αλληλοεξαρτώμενες. Η μεν πρώτη αφορά στον βραχυπρόθεσμο διπλωματικό “βηματισμό”, ενώ η δεύτερη στον μακροπρόθεσμο. Συνεπώς, η πρώτη έπεται της δεύτερης και υπάρχει μέσω αυτής. Στους δυο, όμως, αυτούς βηματισμούς υπολανθάνει και μια σημαντική απειλή. Πιο

συγκεκριμένα, στην προσπάθειά του ο εκάστοτε επαγγελματίας διπλωμάτης να επιτύχει μια συμφωνία, κινδυνεύει να παρασυρθεί από το όφελος της εφαρμογής της τακτικής θυσιάζοντας το όφελος της εφαρμογής της στρατηγικής, με συνέπεια να κερδίζει το “εφήμερο” και να χάνει το “μόνιμο”.

Σύμφωνα με τους θεωρητικούς των παιγνίων, Glenn Snyder και Paul Diesing κάθε διπλωματικός σχεδιασμός εξαρτάται από τις εξής παραμέτρους:

- ✦ “τι επιθυμώ να πετύχω”,
- ✦ “τι μπορώ να πετύχω”,
- ✦ “τι αναλαμβάνω με υπευθυνότητα να πετύχω”

Επιπρόσθετα, στην “θεωρία των Παιγνίων” κάθε παίγνιο, δηλαδή δρών ή δρώντες, διαφέρει από την πραγματική κατάσταση ανταγωνισμού ή σύγκρουσης, επειδή οι δρώντες βρίσκονται σε συγκεκριμένες συνθήκες και σύμφωνα με συγκεκριμένους κανόνες. Οι κανόνες αυτοί είναι οι μεταβλητές που προδιαγράφουν τις συμπεριφορές και τις στάσεις των δρώντων και που οδηγούν σε συγκεκριμένα αποτελέσματα, δηλαδή, στις προσφορότερες αποφάσεις, οι οποίες ενδέχεται να περιέχουν και συνεργασίες. Οι τελευταίες ενδείκνυνται στις περιπτώσεις εφαρμογής της πολυμερούς διπλωματίας και οι οποίες, σύμφωνα με την ελάττωση της συνθετότητας, και αποβαίνουν χρήσιμες, ιδιαίτερα μάλιστα, όταν είναι και ευέλικτες. Οι ευέλικτες, μάλιστα, συνεργασίες, οικοδομούνται καλύτερα σε κλίμα ημιδομημένης ανεπισημότητας, το οποίο, βέβαια, δεν αναιρεί τους τύπους αλλά επιτρέπει την ευκολότερη πρόσβαση σε αυτούς.

Από την άλλη πλευρά και εστιάζοντας στις παραμέτρους, η πρώτη, “τι επιθυμώ να πετύχω”, συνδέεται με την διάκριση των στόχων και την βαθμονόμηση της έντασής τους. Ειδικότερα, οι χαμηλής έντασης στόχοι δεν αποτελούν πρώτη προτεραιότητα, όπως θα αποτελούσαν οι υψηλής έντασης στόχοι. Αυτό, όμως, δεν σημαίνει ότι και στις δυο περιπτώσεις αγνοείται η “ανάγνωση” του συσχετισμού των δυνάμεων από τον επαγγελματία διπλωμάτη και κυρίως η οικοδόμηση κλίματος εμπιστοσύνης. Στην περίπτωση της Ελλάδος η συγκεκριμένη παράμετρος διατυπώθηκε μέσα από τέσσερις πολιτικές δράσεις, προϊόντα των διπλωματικών διεργασιών ανώτερου, μεσαίου και χαμηλόβαθμου επιπέδου: 1. με τη διασφάλιση ενιαίου αμυντικού δόγματος, 2. με την δυνατότητα προσφυγής στο ΔΔΧ, 3. με την προώθηση ΜΟΕ(Μέτρων Οικοδόμησης Εμπιστοσύνης) και 4. με την επίλυση του Κυπριακού με προοπτική βελτίωσης των ελληνοτουρκικών σχέσεων(Βαρβαρούσης 1998).

Αποκωδικοποιώντας, από την άλλη πλευρά, την δεύτερη παράμετρο, “τι μπορώ να πετύχω” διακτινίζομαστε σε μια σχέση: δρώντα-ικανοτήτων-συσχετισμός μέσω-αποτελεσματικότητα. Στην προκειμένη περίπτωση, όταν πρόκειται για μικρά κράτη τα σφάλματα αποτυχίας των διπλωματών είναι πιο επώδυνα από αυτά που υφίστανται σε ανάλογη περίπτωση οι διπλωμάτες των μεγάλων σε δύναμη κρατών ή οι ομοσπονδίες και οι ενώσεις κρατών. Μια από τις στρατηγικές της ΕΕ, για παράδειγμα, ήταν η επίτευξη μιας κοινής εξωτερικής πολιτικής και πολιτικής ασφάλειας μεταξύ των

κρατών-μελών, γνωστής και ως ΚΕΠΠΑ, προκειμένου να δημιουργηθεί η βάση, ως καλή πρακτική, για τη δόμηση μιας ενωσιακής διπλωματίας. Κάτι αντίστοιχο ερμηνεύεται και με το Economic and Social Council (Οικονομικό και Κοινωνικό Συμβούλιο), το «καθ' ύλην» αρμόδιο όργανο του ΟΗΕ που συντονίζει το οικονομικό και κοινωνικό έργο των Ηνωμένων Εθνών. Ειδικότερα, στις αρμοδιότητές του περιλαμβάνονται διπλωματικοί βηματισμοί που περικλείουν συστάσεις και εισηγήσεις δραστηριοτήτων οι οποίες έχουν σχέση κυρίως με θέματα ανάπτυξης, παγκόσμιου εμπορίου, εκβιομηχάνισης, ανάπτυξης και εκμετάλλευσης φυσικών πόρων, δικαιώματα του ανθρώπου, ισότητας των φύλων, κατάστασης των γυναικείων πληθυσμών, κοινωνικής πρόνοιας, ανάπτυξης επιστήμης και τεχνολογίας, πρόληψης του εγκλήματος, καθώς και πλήθος άλλων οικονομικών και κοινωνικών ζητημάτων (Wikipedia) που αφορούν σε όλα τα κράτη του ΟΗΕ.

Τέλος, ως προς την τρίτη παράμετρο “τι αναλαμβάνω με υπευθυνότητα να πετύχω”, η ανάληψη της ευθύνης από τον διπλωματικό εκπρόσωπο ενός κακού διπλωματικού χειρισμού είναι δείγμα διπλωματικής αξιοπιστίας και πολιτικού πολιτισμού (Βαρβαρούσης 1998). Οι διπλωμάτες, συνεπώς, δεν είναι μόνο οι ηγέτες των διπλωματικών επιχειρήσεων, αλλά χαράζουν στρατηγικές και πολιτικές και ρίχνονται στο διπλωματικό “πεδίο μάχης”, προκειμένου να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν οι ειλημμένες, από τα κέντρα, αποφάσεις, που αφορούν στα εθνικά συμφέροντα. Επίσης, συνδέονται εκ του αποτελέσματος που επιτυγχάνουν με την αποτελεσματική ή την αναποτελεσματική άσκηση της διπλωματικής πολιτικής και εκπροσώπησης. Κατά τον Χασιώτη “...ο ηγέτης δεν είναι το δυσκολοθώρητο στέλεχος που επικοινωνεί με εγκυκλίους και επιστολές...” αλλά ο “δημιουργός των οικονομικών αποτελεσμάτων”, αφού τα διπλωματικά κέρδη είναι δυνατόν να αποκτηθούν μόνον, αν δώσουμε στην “αγορά”, δηλαδή στον άλλο δρώντα, κάτι που έχει αξία, αλλά κάτι τέτοιο συνεπάγεται και την διαφοροποίηση αυτού του “κάτι” σε πραγματική αξία(Χασιώτης 1998).

### **3.2. Στρατηγική και Στρατηγική Διπλωματία**

Μέσα από μια αναδρομική θεώρηση, η αφειδώλευτη γενναιοδωρία των διπλωματικών αποστολών του “Βυζαντίου” προσπαθούσε να του εξασφαλίσει οικουμενικότητα και ρόλο ρυθμιστή στην διεθνή τάξη των πραγμάτων. Η εκθαμβωτική, μάλιστα, επισημότητα με την οποία ο αυτοκράτορας υποδέχονταν τους ξένους, τους οποίους συνόδευαν ανώτεροι αξιωματούχοι του “ιερού παλατιού” με τις χρυσοποίκιλτες στολές τους, έχοντας παράλληλα φροντίσει για την εξασφάλιση της άισθησης του ονειρώδους και του εξωπραγματικού περιβάλλοντος μέσω της προβολής πλούτου, κάλλους και δύναμης, αποσκοπούσε στην επίταση του εντυπωσιασμού του “βαρβάρου”. Πολλούς αιώνες μετά, βασικές στρατηγικές αρχές και “μεθόδους” της βυζαντινής και μεσαιωνικής διπλωματίας τις βρίσκουμε και στις σύγχρονες διεθνείς σχέσεις. Πιο συγκεκριμένα, η εικόνα του κράτους είναι μέλημα και στόχος της πολιτικής στρατηγικής. Δεν είναι, βέβαια, λίγες οι φορές που αναβιώνουν εικόνες απομίμησης αυτών των ιστορικών πρωτευουσών, ωστόσο, είναι απαραίτητο να τονιστεί, ώστε ο επαγγελματίας

διπλωμάτης να αποκομίσει, μέσα από την λανθάνουσα προσπάθεια απομίμησης, τον ανταγωνισμό σε επίπεδα εθνικού κύρους, πολιτικής ισχύος και πολιτιστικής υπεροχής που εκπέμπουν τέτοιες εικόνες(Γιανναράς 2001). Στην διπλωματία, όμως, κάθε χώρας το δίλημμα δεν είναι το χρώμα-άσπρο ή μαύρο, ειρήνη ή πόλεμος- αλλά η απόχρωση, δηλαδή, το μίγμα των ενδιάμεσων επιλογών, καθώς επίσης και η έμφαση, οι ιεραρχήσεις, οι προτεραιότητες καθώς και ο χρόνος εκδήλωσης μιας συμπεριφοράς. Συνεπώς, τηρώντας τα μέτρα μεταξύ ισχυρών και ανίσχυρων κρατών ως αρχή τους όλα τα πολιτικά κράτη είναι η τέχνη των αποχρώσεων και όχι των αμοιβαίων μεταξύ τους αποκλεισμών(Ηφαιστος 1997).

Η απόδοση κατά την επιλογή στρατηγικής των επαγγελματιών διπλωματών εξαρτάται από τα παίγνια “μηδενικού” και “μη μηδενικού αθροίσματος”. Στην πρώτη περίπτωση, στα παίγνια “μηδενικού αθροίσματος” και μάλιστα δύο δρώντων, οι αποδόσεις των στρατηγικών τοποθετούνται διαμετρικά, δηλαδή, το σύνολο των τιμών ενός αποτελέσματος να είναι μηδενικό. Έτσι, όσο περισσότερο κερδίζει ο ένας δρών τόσο περισσότερο χάνει ο δεύτερος. Στη δεύτερη περίπτωση, δηλαδή, στα παίγνια “μη μηδενικού αθροίσματος” δυο δρώντων προβάλλονται οι αλληλεπιδράσεις των δρώντων τόσο ως προς τα παίγνια όσο και ως προς το περιβάλλον τους. Τα παίγνια “μη μηδενικού αθροίσματος” διακρίνονται σε “συνεργατικά” και “μη συνεργατικά”, όπου στην πρώτη περίπτωση επιτρέπεται η συνεργασία μεταξύ δρώντων, πριν του παιγνίου, ενώ κάτι τέτοιο δεν ισχύει στη δεύτερη περίπτωση. Για την περίπτωση των διεθνών σχέσεων αναφέρονται τα εξής υποδείγματα:

- το παίγνιο του “δειλού” (chicken game) και
- το παίγνιο του τύπου “δίλημμα των φυλακισμένων” (prisoner’s dilemma game).

Στο πρώτο υπόδειγμα ο κάθε δρων κάνει επίδειξης “αριστείας”, ποιος δηλαδή δρων έχει καλύτερη στρατηγική και μέσω της οποίας θα κυριαρχήσει έναντι του άλλου. Η επίδειξη αυτή εγείρει το φόβο του αντιπάλου επηρεάζοντας την απόδοσή του. Στο συγκεκριμένο υπόδειγμα παρατηρήθηκε το εξής παράδοξο: κανένας από τους δρώντες δεν επιλέγει να εφαρμόσει την καλύτερη στρατηγική του. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η αντιπαράθεση Αθηναίων-Μηλίων, την οποία επικαλείται ο Θουκυδίδης, και η απόδοση του συγκεκριμένου παιγνίου είχε τα γνωστά καταστρεπτικά αποτελέσματα για το αδύναμο μέρος (δηλαδή τους Μηλίους).

Στο δεύτερο υπόδειγμα επικρατεί ο συλλογικός ορθολογισμός, ο οποίος δομείται πάνω στον άξονα της συλλογικής ασφάλειας. Στην επιλογή του συγκεκριμένου υποδείγματος υπερτερεί το αμοιβαίο όφελος ως καλή στρατηγική πρακτική έναντι της οποιασδήποτε ανταγωνιστικής ιδεολογίας μεταξύ των δρώντων. Επιλέγουν, δηλαδή, οι δρώντες να εξασφαλίσουν το μέγιστο των κερδών ή το ελάχιστο των απωλειών(Βαρβαρούσης 1998). Από την άλλη πλευρά οφείλουμε να καταθέσουμε ότι σε κάθε παίγιο διακρίνονται δύο αποδόσεις: η κύρια και η αναφερόμενη(Βαρβαρούσης 1998).

Λαμβάνοντας υπ' όψιν την παράμετρο ότι οι επιστήμες τόσο των διεθνών σχέσεων όσο και της εξωτερικής πολιτικής είναι αναπυσσοόμενες, και γι' αυτό δυναμικές και όχι ανεπτυγμένες, δηλαδή δεδομένες, στην πραγματικότητα η εξέλιξή τους επηρεάζει τις διάφορες θεωρίες μάθησης και αυτές με την σειρά τους αναδιαμορφώνουν την γνώση μας γι' αυτές. Αυτό, όμως, συμβαίνει και για έναν επιπλέον λόγο: το πεδίο μελέτης της διεθνούς πολιτικής δεν επηρεάζεται μόνο από τους επίσημους κρατικούς δρώντες αλλά και από ανεπίσημους μη κρατικούς δρώντες. Συνεπώς, φαινόμενα που διαπερνούν σύνορα άπτονται της καλλιέργειας διεθνικών σχέσεων, οι οποίες επηρεάζουν πρωτίτως την εξωτερική πολιτική της χώρας και δευτερευόντως την αναδιαμορφώνουν μέσα από σχέδια δράσης. Αυτά είναι μια μορφή της εφαρμογής της “στρατηγικής” θεωρίας, που αφορά σε ένα σχέδιο δράσης, όπου προσεγγίζονται μέθοδοι και τακτικές εν δυνάμει κατάλληλες, για να εφαρμοστούν για την επίτευξη κάποιου στόχου. Ο Παπαφλωράτος παραθέτει μια σειρά εννοιολογικών προσδιορισμών και μάλιστα, όχι της έννοιας “στρατηγική” αλλά της έννοιας “υψηλή στρατηγική”. Τους συνοψίζουμε ως εξής:

“...ο ρόλος της Υψηλής Στρατηγικής είναι να συντονίζει και να διευθύνει όλες τις πηγές ενός έθνους ή ομάδος εθνών προς την κατεύθυνση επιτεύξεως του πολιτικού σκοπού του πολέμου: του σκοπού που καθορίζεται από την εθεμελιώδη πολιτική. Η Υψηλή Στρατηγική πρέπει να υπολογίζει και να αναπτύσσει τους οικονομικούς πόρους και το ανθρώπινο δυναμικό των εθνών, για να υποστηρίξει τα μαχόμενα στρατεύματα. Επιπλέον, οφείλει να λαμβάνει υπ' όψιν και τις ηθικές δυνάμεις, γιατί, για να αναπτυχθεί το πνεύμα και η θέληση του λαού, συχνά οι ηθικές δυνάμεις είναι εξ ίσου σπουδαίος παράγοντας όσο και η κατοχή πιο συγκεκριμένων μορφών ισχύος”.	Σερ Μπέηζιλ Λίντελλ Χαρτ
“...όλα τα κράτη έχουν μια Υψηλή Στρατηγική...που ορίζεται ως η εφαρμογή της μεθόδου και της ευφυΐας στη χρήση τόσο της πειθούς όσο και της ισχύος -δηλαδή τη στρατηγική σε όλες τις πτυχές της, από την υψηλότερη πολιτειακή οργάνωση μέχρι τις στρατιωτικές τακτικές”	Έντουαρντ Λούντβικ
“...η στρατηγική έχει μόνο στρατιωτική διάσταση. Δεν υπάρχει χώρος για μη στρατιωτικές παραμέτρους. Ως προς τους μακροχρόνιους στόχους, τους οποίους θέτει ένα κράτος, προκρίνει τον όρο “Υψηλή Στρατηγική”.	Paul Kennedy
“...Υψηλη Στρατηγική ορίζεται ως η χρήση όλων των διαθέσιμων μέσων που ένα κράτος μπορεί να χρησιμοποιήσει προκειμένου να επιτύχει τους μακροπρόθεσμους πολιτικούς του στόχους, εν όψει πραγματικής ή ενδεχόμενης σύγκρουσης”.	Πλατιάς Αθ.
“...είναι η δυνατότητα του έθνους-κράτους να λειτουργεί οργανωμένα και σε συνδυασμό με τα μέσα που διαθέτει(κοινωνικά, οικονομικά, πολιτικά-διοικητικά και στρατιωτικά) και να προβάλλει μια γενική (αμυντική ή επιθετική) κατευθυντήρια γραμμή”.	Λίτσας Σπ.
“...στρατηγική είναι η σύζευξη μέσων και σκοπών υπό το πρίσμα πραγματικής ή ενδεχόμενης σύγκρουσης...και Υψηλή Στρατηγική είναι το ανώτερο επίπεδο στρατηγικής ενός κράτους κατά το οποίο	Κολιόπουλος Κων/νος



χρησιμοποιούνται όλα τα διαθέσιμα μέσα όπως, διπλωματικά, οικονομικά και στρατιωτικά για την επίτευξη ενός πολιτικού αντικειμενικού σκοπού ενόψει πραγματικής ή ενδεχόμενης σύγκρουσης”.	
--	--

Πίνακας 1: Η έννοια της Υψηλής Στρατηγικής (Πηγή: Παπαφλωράτος 2022)

Η Υψηλή Στρατηγική, συνεπώς δεν είναι μόνον εργαλείο χάραξης επιχειρήσεων σε καιρό πολέμου αλλά και σε καιρό ειρήνης με δεδομένο ότι οι βασικοί πυλώνες διαμόρφωσής του είναι σταθεροί. Από την άλλη πλευρά, επειδή οι πολιτικοί στόχοι και η εκπλήρωσή τους ενίοτε αναθεωρούνται, αυτά είναι που επηρεάζουν της εφαρμογής της. Συνεπώς, οι δυναμικές επιλογές των κρατών εφαρμογής Υψηλής Στρατηγικής είναι τέσσερις: 1.ο πόλεμος, 2.ο πειθαναγκασμός, 3.η εξισορρόπηση και 4. η εφαρμογή του δόγματος “διαίρει και βασίλευε” (Παπαφλωράτος 2022)

### 3.2.1. Στρατηγική διπλωματία και ορθολογική λήψη αποφάσεων

**“Τον άρχοντα τριών δει μεμνήσθαι: Πρώτον ότι ανθρώπων άρχει. Δεύτερον ότι κατά νόμους άρχει.**

**Τρίτον ότι ουκ αεί άρχει.”**

**Αγάθων**

Όπως η Πολιτική έτσι και η Διπλωματία νοείται και ως η λήψη αποφάσεων με θεσμοθετημένα μέσα με σκοπό τη νομή και αναδιάθεση των αξιών. Οι αποφάσεις αυτές, όμως, είναι επιλογές δράσεωνμεταξύ αβέβαιων εναλλακτικών λύσεων(Κουσκουβέλης 1997).

Η σχέση διπλωμάτη και διαπραγμάτευσης είναι ικανή, ώστε να αναμετρηθεί και να συγκριθεί με τη σχέση ηγεμονισμού και πολέμου. Εμπίπτει, δηλαδή, στην λογική σκέψη του κόστους-οφέλους των εναλλακτικών εκατέρωθεν επιλογών. Αυτό μπορεί να επιτραπεί, εφόσον δεχτούμε πως κανένα κράτος, το οποίο προτάσσει τα συμφέροντά του, δεν ενεργεί με μεθόδους που θα του προκαλέσουν μεγαλύτερα κόστη από τα αναμενόμενα κέρδη. Η συγκεκριμένη θέση αποτελεί κλασική αρχή της αποτρεπτικής στρατηγικής, η οποία δεν αφορά μόνο σε πολεμικές προετοιμασίες αλλά εμπλέκεται στην ερμηνεία της παραπάνω σχέσης, ηγεμονισμού-πολέμου, από μια άλλη οπτική(Κολιόπουλος 2010).

Άλλωστε, σε μια συμμαχία οι πιο αδύναμοι μετέρχονται μεθόδων άσκησης πίεσης με την βοήθεια διαφόρων μοχλών, ώστε να εξασφαλίσουν μια σχετική ισορροπία. Έτσι, αποκλείονται τόσο οι αλτρουισμοί όσο και η μη χρήση έως και κατάχρηση της δύναμης που ο θεσμός μέσω του νομικού πλαισίου εξασφαλίζουν στον επαγγελματία διπλωμάτη, προκειμένου να οργανώσει την στρατηγική του φυσιογνωμία. Βέβαια, το σύγχρονο διεθνές σύστημα τον αναγκάζει να λάβει και άλλους παράγοντες υπ’ όψιν του κατά τον προγραμματισμό του. Αυτοί είναι: 1. οι μεσαίες και μεσαίες πυρηνικές δυνάμεις που υπάρχουν εκτός των διακοσίων περίπου κρατών καθώς και τα πολυπληθή-κοινωνικά, πολιτισμικά-

γεωγραφικά-κράτη, τα οποία μπορούν να επηρεάσουν τους συντελεστές ισχύος, ακόμη και μιας υπερδύναμης, 2. η τεχνολογία, την οποία χρησιμοποίησαν μερικές δεκάδες οργανωμένα άτομα, προκειμένου να μεταφέρουν το κόστος της αντιπαράθεσής τους με ένα ισχυρό κράτος στο έδαφος του τελευταίου, όπως συνέβη το 2001 στην Νέα Υόρκη, 3. οι ισχυρές εθνικές-κρατικές δομές όχι μόνο των νέων κρατών αλλά γενικότερα των κρατών, οι οποίες αποδόμησαν την ικανότητα κατάχρησης της ισχύος και της εξουσίας εις βάρος τους από τα ισχυρά κράτη και 4. ο ιστορικός ρόλος των συστημάτων συλλογικής ασφάλειας, που, αν και προβάλλονται με αντι-ηγεμονικό μανδύα, ωστόσο, δοκιμάζονται στην κοινή τοποθέτηση των μεγάλων δυνάμεων που συνοπτικά περιορίζεται στην εξής ρητορική: “η διεθνής ειρήνη και ασφάλεια κινδυνεύει”, άποψη που ενεργοποιεί την δυνατότητα άσκησης βίας(Ηφαιστος 2002). Στην περίπτωση αυτή το ισχυρό κράτος μπορεί να “ελέγχει” το αδύναμο. Τι γίνεται, όμως, στις περιπτώσεις που η εξίσωση κόστους-οφέλους αλλάξει άρδην; Εφαρμόζεται, τότε, μια αυτοσυγκρατημένη και κατευναστική διπλωματία, ώστε να μην υποστεί η χώρα του αυτό που συνέβη, για παράδειγμα με τις ΗΠΑ και τον αποκλεισμό της χώρας από τους αγωγούς προμήθειας πετρελαίου το 1973, γεγονός που από τότε μέχρι και σήμερα εξαργυρώνει με την μορφή πελατειακών σχέσεων και παροχολογίας.

Επιπρόσθετα και αφουγκραζόμενοι προσεκτικά τη θέση του Clausewitz ότι ο σκοπός του πολέμου προκύπτει από την πολιτική και ότι η τελευταία αφορά σε κοινωνικές ομάδες που υπάρχουν στο διεθνές σύστημα και των οποίων ο πολυτεμαχισμός σε έθνη-κράτη στηρίζεται στις εθνικές-κρατικές συνομαδώσεις, τόσο η πολιτική όσο και η έκταση των πολεμικών ενεργειών έλκονται από τις παγιωμένες ηθικο-κανονιστικές παραδοχές των εθνών-κρατών για τα συμφέροντά τους. Έτσι, καταλήγει ο επαγγελματίας διπλωμάτης στην παραδοξολογία της εφαρμογής των “ιμπεριαλιστικών” εφαρμογών, όχι με την έννοια της στρατηγικής κατάληψης, αλλά με την προσπάθεια ελέγχου διαφόρων συντελεστών ισχύος και μάλιστα όχι με προαιρετικό τρόπο, αποδυναμώνοντας με τον τρόπο αυτό όλους τους μηχανισμούς της πολιτικής κυριαρχίας του άλλου κράτους, ώστε να επιτευχθεί μια ετεροβαρής συναλλαγή ή μονομερής οικειοποίηση των πλουτοπαραγωγικών πηγών του άλλου κράτους από το “ιμπεριαλιστικό” κράτος(Ηφαιστος 2002).

Από την άλλη πλευρά η αποδυνάμωση και εν τέλει η αποδόμηση ενός κράτους δεν αποτελεί απειλή μόνο για τα μικρά αλλά και για τα ισχυρά κράτη. Η ηθικοκανονιστική ενοποίηση που “κατασκεύασε” κατά την διάρκεια του 19ου αιώνα η ΕΣΣΔ μέσω της “αταξικής” κοινωνίας που προέβαλλε, κατέληξε σε ηθικοκανονιστικό πολυτεμαχισμό. Έτσι, πολλά κράτη ανέκτησαν την πολιτική τους κυριαρχία εξοβελίζοντάς την ως αίτιο πολέμου. Δεν συμβαίνει το ίδιο, όμως, και με τα αίτια που προέκυψαν μετά από αγώνες και κατακτήσεις κρατικών οντοτήτων, όπως στην περίπτωση απόσχισης στην σομαλική κρίση(Ηφαιστος 2002 και Χειλά 1999). Και αυτό ακριβώς είναι που ο επαγγελματίας διπλωμάτης πρέπει να προσμετρήσει κατά την οργάνωση της στρατηγικής του σκέψης. Να αντιμετωπίσει, δηλαδή,

κάθε κλίμα σύγχυσης που θα προκύψει ή που θα επιδιωχθεί, προκειμένου να υπηρετήσει την πολυμερή διπλωματία και τα οφέλη της και να αποφύγει την ατραπό της υποκειμενοποίησης, όπως έγινε μεταξύ των δύο Προέδρων των ΗΠΑ, μπους και Κλίντον, στην σομαλική κρίση κατά τις αρχές της δεκαετίας του 1990.

Καταλήγουμε, λοιπόν, στο συμπέρασμα ότι ο άνθρωπος είναι “φύσει” ορθολογοποιούμενο και όχι ορθολογικό ον, αφού, σύμφωνα με τον Βαρβαρούση, δεν αποφασίζει με γνώμονα το “τι είναι σωστό” αλλά προτεραιοποιεί το “τι οφείλει να είναι σωστό”. Για το λόγο αυτό παίρνει πρώτα αποφάσεις και μετά αναζητά ερείσματα να τις υποστηρίξει(Βαρβαρούσης 1998).

Χαρακτηριστικό παράδειγμα η απόφαση των ΗΠΑ να επέμβουν στο Βιετνάμ με στόχο την στήριξη του αγώνα της ελευθερίας και της δημοκρατίας των Νοτιοβιετναμέζων. Ο πόλεμος, που αποτέλεσε την μεγαλύτερη ψυχοπολεμική σύγκρουση Δύσης-Ανατολής, μεταξύ Δημοκρατικού Στρατού (Βορράς) και Δημοκρατίας (Νότος), εξαφάνισε από την μια ημέρα στην άλλη τα ίχνη του παρελθόντος. Πρόκειται για έναν πόλεμο μέσω αντιπροσώπων (Proxy War) μεταξύ ΗΠΑ και ΕΣΣΔ(Gilpin 2007). Όταν το Ανόι, η πρωτεύουσα του Βιετνάμ, τέθηκε υπό τον αυστηρό έλεγχο του κόκκινου τάγματος, στην Χο Τσι Μιν (Σαϊγκόν) “παιζόταν άλλη πολιτική μελωδία”, αυτή των παραθρησκευτικών αιρέσεων. Και οι δυο πλευρές κατασκεύασαν τελετουργικά πρότυπα συμπεριφοράς, στα οποία ενεπλάκησαν δύο αυταρχικά καθεστώτα που ήθελαν να επιβάλουν την εξουσία τους στο λαό. Η διάσκεψη της Γενεύης το 1954, όμως, που αφορούσε στον διαχωρισμό του Βιετνάμ σε δύο τμήματα εκατέρωθεν του 17ου παράλληλου, δεν ήταν ικανή να υποδείξει στις ΗΠΑ τον τρόπο, ώστε να εξορθολογίσει, “τι ήταν σωστό” στην απόφασή της για εμπλοκή. Με δεδομένο ότι ο Αμερικανός Πρόεδρος Κένεντυ φοβόταν, μήπως η “κομμουνιστική μάστιγα” κατακλύσει την Ασία, ο κίνδυνος για αφανισμό του λαού, μέσω των αλληλοσκοτωμών, κυριαρχούσε. Η είσοδος, συνεπώς, των ΗΠΑ άλλαξε τον χαρακτήρα του πολέμου, ο οποίος πήρε τη μορφή πολέμου μαζικής καταστροφής, αφού “πρωταγωνιστούσαν” οι βόμβες Ναπάλμ, διασποράς και φωσφόρου(Hoffman 2011). Όταν σε βοήθεια των “κομμουνιστών αδελφών” προσέτρεξαν και οι Κινέζοι, ο ακατάπαυστος αυτός αδελφοκτόνος πόλεμος μετέτρεψε τόσο το νότιο όσο και το βόρειο τμήμα σε ερείπια. Η βία που διέλυσε τον βιετναμέζικο λαό και καθυστέρησε την ειρήνη στη χώρα κατάντησε το Βιετνάμ ένα μάγμα δακρύων και αίματος. Ούτε η κυβέρνηση Τζόνσον που διαδέχτηκε τον Κένεντυ ούτε η κυβέρνηση Νίξον που επέκτεινε τον πόλεμο στις γειτονικές χώρες, Λάος και Καμπότζη με τους "Βομβαρδισμούς των Χριστουγέννων", αρχικά και τελικά την λήξη του με την αναθεώρηση της τακτικής των διαπραγματεύσεων, δεν εργάστηκαν, για να αναχαιτίσουν την βαρβαρότητα που κατέληξε σε τραγωδία. Τις κυβερνήσεις αυτές θα στοιχειώνει για πάντα η εμβληματική εικόνα του “γυμνού παιδιού που τρέχει” σπαράζοντας από τον πόνο που του προκάλεσε ο εναέριος βομβαρδισμός. Μόνο, όταν ο πόλεμος έληξε λόγω έλλειψης μαχητών, τότε και μόνο τότε οι Βιετναμέζοι αντιλήφθηκαν ότι “ο

πόλεμος δεν σέβεται ούτε τους ταπεινούς, ούτε τους συγγενείς, ούτε τους φίλους”, ενώ για τις ΗΠΑ η εμπλοκή στο Βιετνάμ χαρακτηρίστηκε ως τεράστιο πολιτικό και οικονομικό κόστος. Η αποτυχία, συνεπώς, των ΗΠΑ στον πόλεμο του Βιετνάμ ήταν συνέπεια της μη ορθολογικής τους συμπεριφοράς και της κακής εκτίμησης ή της υπερεκτίμησης της στρατηγικής τους απόφασης.

Συνεπώς, όλη η ανθρώπινη δραστηριότητα διέπεται από λήψεις αποφάσεων και μάλιστα σε καθημερινό στάδιο. Η λήψη αποφάσεων καθορίζει τη μετέπειτα πορεία του ανθρώπου και των συναφών δραστηριοτήτων του και είναι ευθυγραμμισμένη με τον αρχικό σκοπό της εκάστοτε απόφασης. Άλλωστε δεν υπάρχουν απόλυτα σωστοί ή λανθασμένοι τύποι λήψης απόφασης(Χυτήρης 2013). Βέβαια, η ανθρώπινη προσωπικότητα είναι πολυποίκιλη και ξεχωριστή. Για το λόγο αυτό αντιλαμβανόμαστε πως είναι φυσιολογικό να παίρνουμε αποφάσεις με διαφορετικό τρόπο και κυρίως με διαφορετικά κριτήρια. Βιώματα, εμπειρίες, αδυναμίες, ελαττώματα, ικανότητες και αυτοπεποίθηση αποτελούν χαρακτηριστικά γνωρίσματα της κάθε προσωπικότητας και κατά συνέπεια παράγοντες επίδρασης στη λήψη αποφάσεων.

Ειδικότερα, η λήψη απόφασης είναι η διαδικασία κατά την οποία επιλέγουμε μεταξύ δυο ή και περισσότερων εναλλακτικών επιλογών προκειμένου να επιτευχθούν συγκεκριμένοι στόχοι. Η απόφαση-επιλογή αυτή που καλείται κάποιος να πραγματοποιήσει είναι αναγκαία εξαιτίας της απόστασης ανάμεσα σε μια πραγματική και σε μια επιθυμητή κατάσταση και μπορεί να πραγματοποιηθεί είτε σε ατομικό επίπεδο είτε σε συλλογικό.

Σε μια περίοδο την οποία χαρακτηρίζει η ανάγκη της συνολικής προσέγγισης των πραγμάτων, η ασφάλεια προέχει όλων των πολιτικών και κυβερνητικών προτεραιοτήτων. Η διατήρηση της ισορροπίας δυνάμεων μέσω της ορθόδοξης σχέσης μεταξύ στρατιωτικής διπλωματίας και *realpolitik* ήταν το εργαλείο της δυτικής κοινωνίας να εδραιώσει την ειρήνη στην περιοχή, προκειμένου να γίνει μια ομαλή μετάβαση από την βιομηχανική στην μετα-βιομηχανική εποχή, διαμορφώνοντας ένα νέο τύπο διεθνών σχέσεων, ο οποίος τόνιζε ότι η εδραίωση της ασφάλειας και της σταθερότητας προκύπτει από την αξιόπιστη ενημέρωση και επικοινωνία της διεθνούς κοινής γνώμης μέσω της εντατικοποίησης της πληροφορίας. Για το λόγο αυτό δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση στην επανεξέταση των τεχνολογιών της πληροφορικής και την εμπλοκή τους σε στρατηγικό, και επιχειρησιακό επίπεδο στους σύγχρονους πολέμους. Η ψηφιακή, επομένως, εποχή την οποία διανύουμε, έχει επηρεάσει την παγκόσμια κοινότητα όχι μόνο οικονομικά. Σε αυτήν, λοιπόν, οφείλεται η “Επανάσταση στις Στρατιωτικές Υποθέσεις” (RMA) προσδίδοντας ιδιαίτερο κύρος στην συμβολή των εξελιγμένων τεχνολογιών της Πληροφορικής στην άμυνα του κράτους. Άλλωστε, η κατοχή πληροφοριών διαμορφώνει ανέκαθεν την εξωτερική πολιτική των κρατών. Και παρ’ όλο που οι Η.Π.Α. ήταν αντίθετες για καιρό με την άμεση επικοινωνία των αποστολών και των αντιπροσωπειών, εν τούτοις διατήρησαν μια εξαιρετική υπεροχή στον τομέα κατοχής βάσης δεδομένων, δηλαδή των *databases*(Ραγιές 2014).

Στο σημείο αυτό, δόκιμο θα ήταν να παραθέσουμε ότι στον ορθολογικό τρόπο σκέψης των παιγνίων υπάρχει ο ατομικός ορθολογικός προγραμματισμός και ο συλλογικός. Η πρώτη περίπτωση αφορά στην επιλογή των πολιτικών παιγνίων των δρώντων μηδενικού αθροίσματος και στην προτεραιότητα που αυτοί δίνουν στα κέρδη τους. Η δεύτερη περίπτωση αφορά στα συνεργατικά παίγνια μη μηδενικού αθροίσματος που προσανατολίζονται γύρω από την φιλοσοφία win-win που αποφέρει η αμοιβαιότητα των σχέσεων. Αντίθετα, κάτι τέτοιο δεν ισχύει στον ατομικό ορθολογικό προγραμματισμό, επειδή η επιλογή των στρατηγικών αποβλέπει σε αναποτελεσματικά και επιζήμια παίγνια.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Διπλωματία και διαχείριση κρίσεων**

### **4.1. Οι κρίσεις τα στάδια και οι αιτίες τους**

**Διπλωματία χωρίς όπλα είναι σαν μουσική χωρίς όργανα.**

**Φρειδερίκος Β' (ο Μέγας)**

Κρίση είναι μια κατάσταση η οποία έφτασε σε μια επικίνδυνη και κρίσιμη φάση για την οποία απαιτείται σημαντική, ασυνήθιστη και έκτακτη παρέμβαση για να αποφευχθεί ή να διορθωθεί μια μεγάλη έκτασης ζημιά. (Harvard Business Review). Η κάθε κρίση είναι μοναδική και κλιμακούμενη σε ένταση, γι' αυτό και δεν γίνεται αντιληπτή από την πρώτη στιγμή. Αρχικά, η κρίση αντικατοπτρίζεται στο αίσθημα των εμπλεκόμενων μερών με συνέπεια οι άνθρωποι να αισθάνονται ανασφαλείς και κυρίως αναστατωμένοι. Η αναστάτωσή τους μετακυλιέται στο εργασιακό κλίμα, του οποίου η ροή μεταβάλλεται. Ο αποσυντονισμός αυτός οδηγεί με τη σειρά του σε αρνητικές επιπτώσεις οι οποίες θα πλήξουν την γενικότερη εικόνα και θα προκαλέσουν την παρέμβαση τόσο των κρατικών όσο και άλλων διεθνών φορέων, κυρίως όμως των ΜΜΕ.

Όπως όλοι οι οργανισμοί, έτσι και ο Διπλωματικός χώρος αποκαλείται "οργανικός", γιατί βρίσκεται σε συνεχή αλληλεπίδραση με το εξωτερικό περιβάλλον. Η αλληλεπίδραση αυτή, άλλοτε είναι ευργετική και άλλοτε δαιμόνια. Στην πρώτη περίπτωση εξασφαλίζουν επιτυχίες στον διπλωματικό χώρο ενώ στην δεύτερη προκαλούν προσκώμματα. Βέβαια, σε κάθε περίπτωση προηγείται διερευνητική διαδικασία από τους επαγγελματίες διπλωμάτες, σύμφωνα με τις οποίες καθίστανται ικανοί να αναγνωρίζουν σημαντικούς περιβαλλοντικούς παράγοντες, να τους αναλύουν, να εκτιμούν τις επιδράσεις τους και να αντιδρούν με τη σειρά τους σε αυτούς. Αναμφίβολα, οι κρίσεις δεν είναι ξαφνικές, αλλά παρουσιάζουν συμπτώματα. Η αξιοσύνη του εκάστοτε επαγγελματία διπλωμάτη έγκειται στο να αναγνωρίσει τα σημάδια της, όταν αυτή βρίσκεται σε πρώιμο ακόμη στάδιο. Και όπως κάθε τυπική κρίση, έτσι και η διπλωματική, έχει τέσσερα στάδια και παρουσιάζει την αντίστοιχη ευθυγράμμιση ως προς την κλιμάκωσή της. Κατά το πρώτο στάδιο, δηλαδή, το στάδιο της διαμόρφωσης της κατάστασης ή στάδιο πρόδρομων συμπτωμάτων αναγνωρίζονται οι δυναμικές εκείνες που θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε

ενδεχόμενη κρίση. Κατά το δεύτερο στάδιο, το στάδιο εκδήλωσης, αυτό αφορά στην κορύφωση της κρίσης και διαρκεί όσο χρόνο τα χαρακτηριστικά της κρίσης εκδηλώνονται. Αμέσως μετά είναι το στάδιο των επιπτώσεων, όπου εγγράφονται οι όλες οι συνέπειες της κρίσης. Τέλος, κατά το τελευταίο στάδιο, το στάδιο της λύσης και της αποκατάστασης, κάθε “διπλωματική αποστολή” αρχίζει να ανακτά τους κανονικούς προ κρίσης ρυθμούς της(Πασχαλούδης ΔΙΠΑΕ).

Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα διπλωματικής κρίσης είναι ο σχηματισμός της “Γερμανικής Ομοσπονδίας” των 39 πολιτικών οντοτήτων που προέκυψε μετά την μάχη στο Βατερλώ, η οποία σήμανε και το τέλος των Ναπολεόντειων Πολέμων και επισφραγίστηκε με το Συνέδριο της Βιέννης. Τα πρώιμα σημάδια της κρίσης φάνηκαν ήδη από το 1789, όταν στις παραμονές της γαλλικής επανάστασης ο τότε γερμανικός χώρος, η σημερινή Γερμανία, ήταν διαιρεμένος σε 360 κράτη και κρατίδια, μάλιστα ανομοιογενή μεταξύ τους με κληρονομικά ηγεμονικά και εκκλησιαστικά κριτήρια, αλλά κοινή γλώσσα και πολιτισμό. Η “Ειρήνη της Λουνεβίλ”, τον Φεβρουάριο του 1801, αποτέλεσε το “στάδιο της προειδοποίησης”. Δυο χρόνια αμέσως μετά η “Σύμβαση του Ρέγκενσμπουργκ” που αναθεωρήθηκε από την Συνθήκη του Πρεσβούργου σχηματίστηκε η “Ομοσπονδία του Ρήνου”. Στο μεταξύ, λάμβαναν χώρα οι μάχες Ιένας-Άουερστεντ, ως φάσεις κορύφωσης της κρίσης, με τους Γάλλους να εισβάλλουν στην Πρωσσία και να λεηλατούν το Βερολίνο. Η ζημιά έχει ήδη γίνει, μιας και έμεινε χαραγμένη στο υποσυνείδητο των κατοίκων του η συγκεκριμένη εισβολή. Η υπογραφή των γαλλοπρωσικών Συνθηκών του Τιλσίτ, περίοδοι κατά τις οποίες η γαλλοπρωσική κρίση έχει εδραιωθεί, είχαν ως συνέπεια την απώλεια πολλών πρωσικών εδαφών προς όφελος της “Ομοσπονδίας του Ρήνου” και την καταβολή υπέρογκων αποζημιώσεων. Η ανασυγκρότηση του πρωσικού κράτους χαρακτηρίστηκε ως το στάδιο της επίλυσης. Αποτέλεσε την τελευταία φάση της κρίσης κατά την οποία το “σύστημα” άρχισε να ανακτά τους κανονικούς προ της κρίσης ρυθμούς. Είναι γεγονός, ότι από την παρούσα κρίση και την επίλυση της, οι Γερμανοί κατάφεραν, ώστε να μην επαναλάβουν τα ίδια λάθη και να είναι προετοιμασμένοι για ένα αντίστοιχο περιστατικό στο μέλλον. Ειδικότερα, στον “Μεγάλο Απελευθερωτικό Πόλεμο”, όταν όλα τα γερμανόφωνα κράτη είχαν ξεσηκωθεί κατά τη διάρκεια της μάχης στη Λειψία, γνωστής και ως “μάχης των εθνών” το 1813, Αυστριακοί, Πρώσοι και Ρώσοι συνέτριψαν τους Γάλλους, εξασφαλίζοντας την κυριαρχία στον γερμανικό χώρο, καθιστώντας την πρωτεύουσα της Πρωσσίας και την μετέπειτα μεγάλη Γερμανία με την βοήθεια του Μπίσμαρκ, ο οποίος εφάρμοσε την στρατηγική της διάχυσης του πολέμου, και κατέστησε, με τον τρόπο αυτό, την Γερμανία ηγεμονεύουσα δύναμη. Το μόνο που χρειάστηκε ήταν ένας νέος εχθρός, που δεν άργησε να εμφανιστεί και ένας δεύτερος πόλεμος. Οι παλαιότερες λεηλασίες του Βερολίνου από τους Γάλλους, οι εσκεμμένη αποδυνάμωση της Αυστρίας από τον Μπίσμαρκ και η επιδείνωση της Λουξεμβουργιανής κρίσης το 1867 οδήγησαν στον πόλεμο του 1870, ο οποίος έληξε με την Στέψη του Βασιλιά

Γουλιέλμου Α΄ στην αίθουσα των Κατόπτρων στις Βερσαλλίες, εξασφαλίζοντάς του τον τίτλο του αυτοκράτορος της ενοποιημένης Γερμανίας.

Συνοψίζοντας, ως αιτίες κρίσεις θεωρούνται:

- η λήψη αποφάσεων
- η παρανόηση
- η αδράνεια διαχείρισης και
- η πρόκληση.

Μιλώντας αναλυτικά, πολλές είναι οι θεωρίες που συνηγορούν στα λάθη που επισυμβαίνουν κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Για το λόγο αυτό συχνά οι κρίσεις αποτελούν προϊόν λανθασμένων αποφάσεων εκατέρωθεν που μοιραία οδηγούν σε κλιμάκωση εντάσεων. Η εντάσεις αυτές, άλλοτε αποσοβώνται και άλλοτε μεγεθύνονται από την κοινή γνώμη, τα ΜΜΕ και τις ίδιες τις κυβερνήσεις. Όσον αφορά το θέμα της παρανόησης, αυτή δεν αποτελεί θεωρία, αλλά αντίληψη που αφορά στην λανθασμένη πρόσληψη μηνυμάτων για δεδομένες καταστάσεις. Η παρανόηση βασίζεται στην πλάνη και έχει πολλές ερμηνείες. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι αυτό του Ρώσου Χρυστσώφ το 1958, η παρανόηση του οποίου οδήγησε στην κρίση με το Βερολίνο. Άλλωστε οι ικανότητες αντίληψης και κατανόησης σχετίζονται με τις εμπειρίες και την παιδεία του λήπτη. Οι αποψεις του για το πολιτικό σύστημα, οι προηγούμενες εμπειρίες του και η παγκόσμια ιστορία επηρεάζουν την λήψη κάθε απόφασης του εκάστοτε λήπτη. Επίσης, με την θεώρηση όλων ότι η αντίπαλη πλευρά είναι πιο επιθετική από την δική τους και με δεδομένη την άποψη ότι οι δράσεις και οι πράξεις των άλλων είναι πιο ιεραρχημένες και συντονισμένες από τις δικές τους σε σχήμα ερεθίσματος-παραγόντων προέκρυσσε η κρίση και η έκρηξη του Α΄ Παγκοσμίου Πολέμου. Επιπρόσθετα, η αδράνεια διαχείρισης που προκύπτει ως αποτέλεσμα της αδιαφορίας διαχείρισης των υφιστάμενων προβλημάτων, τα οποία δεν εμφανίζονται ξαφνικά αλλά προϋπάρχουν και έχουν τον χρόνο να ωριμάσουν. Τέλος, η πρόκληση αφορά στην αμοιβαία ένταση που προκαλούν οι αντίπαλοι, ώστε να αποκομίσουν τον παλμό αντίδρασης αφενός και αφετέρου να προκαλέσουν εσωτερική αντίδραση, η οποία με την σειρά της θα έχει τον αντίστοιχο αντίκτυπο στην διεθνή κοινή γνώμη. Πολυσηχτημένο για αυτό είναι το παράδειγμα του Βοσνιακού πολέμου και των επιθέσεων εναντίων αμάχων Βοσνίων μουσουλμάνων από άλλους Σερβοβόσνιους, γεγονός που προκάλεσε την κοινή γνώμη, η οποία με τη σειρά της εργαλειοποίησε τα ΜΜΕ και στο τέλος νομιμοποιήθηκε η επέμβαση των τρίτων δυνάμεων στον εν λόγω πόλεμο (Κουσκουβέλης 1997).

Συμπερασματικά, η επικοινωνιακή στρατηγική στην διπλωματία των κρίσεων, είτε προ κρίσης είτε κατά την διάρκειά της είτε στην μετά κρίσης περίοδο, θα πρέπει να προκύπτει από την αποστολή, τους αντικειμενικούς σκοπούς και τη στρατηγική ολόκληρης της αποστολής και να μην είναι ασύνδετη, ανεξάρτητη και αποκομμένη από κάθε άλλη λειτουργία της.

## 4.2. Ενέργειες διαχείρισης κρίσεων και ο διπλωμάτης σε ρόλο crisis manager

**Η μεγαλύτερη τέχνη στον πόλεμο είναι να υποτάξεις τον εχθρό χωρίς μάχη.**

**Σουν Τσου**

Στο Συνέδριο Ειρήνης που έγινε το 1919 στο Παρίσι με την συμμετοχή τριάντα πολυμελών αντιπροσωπειών από κράτη που συμμετείχαν στον Α΄ Παγκόσμιο Πόλεμο αλλά και με την συμμετοχή εκπροσώπων από εθνικές, οικονομικές και θρησκευτικές μειονότητες ως έτερες ομάδες πίεσης, μέσα σε αυτό το πρώτο συνέδριο της νέας εποχής ο Έλληνας Πρωθυπουργός, Ελευθέριος Βενιζέλος, “ανακάλυψε τον καλύτερο επικοινωνιακό του εαυτό” και διέπρεψε ως crisis manager. Η διπλωματική “ταυτότητα” του Βενιζέλου περιγράφηκε συνοπτικά αλλά εύστοχα από τον Γιανουλόπουλο: “Με μια μοναδική για Έλληνα πολιτικό ικανότητα να επιχειρηματολογεί και να πείθει, συνήθως, ή να μην πείθει, χωρίς όμως ποτέ να κουράζει ή να εξοργίζει τον συνομιλητή του, με σαφείς αναφορές σε κοινά συμφέροντα ή επωφελείς για όλους ισορροπίες αντί της εμμονής στα γνωστά-ιστορικά δίκαια του Ελληνισμού- με το να προβάλλει τεκμηριωμένες απόψεις και όχι συμπλέγματα...κατόρθωσε να μεγιστοποιήσει τα πλεονεκτήματα που ήδη διέθετε ως σύμμαχος των νικητών”. (Γιανουλόπουλος 1999). Κατά την διάρκεια, λοιπόν, της Μικρασιατικής εκστρατείας ο Βενιζέλος αντιμετώπιζε παράλληλα την κρίση του μετώπου και τον ρόλο του ως σύμμαχος στα κέντρα λήψης αποφάσεων. Ενώπιον των τεσσάρων μεγάλων ομολόγων του, του Άγγλου Danid Loyd George, του Αμερικανού Woodrow Wilson, του Γάλλου Georges Clemenceau και του Ιταλού Vittorio Orlando ο Βενιζέλος απευθύνθηκε στην “Επιτροπή για τα Ελληνικά Ζητήματα” με την ίδια ψυχραιμία που λίγα χρόνια νωρίτερα, το 1913, αξιοποίησε τις αντιθέσεις μεταξύ των Μεγάλων Δυνάμεων και δίνοντας προτεραιότητα στις ελληνικές θέσεις του Αιγαίου, πέτυχε την παραχώρηση από τις Δυνάμεις τον Φεβρουάριο του 1914 όλων των νησιών του Βορείου και Κεντρικού Αιγαίου, πλην της Ίμβρου και Τενέδου που τελούσαν υπο το καθεστώς του αμυντικού συστήματος των Στενών με αντάλλαγμα την αποστρατικοποίηση της “νότιας Αλβανίας”.

Ανάλογο είναι και το σύγχρονο παράδειγμα στη νότια Σινική Θάλασσα. Πρόκειται για την ημίκλειστη θάλασσα που βρίσκεται νότια της Λαϊκής Δημοκρατίας της Κίνας(Κίνα), της Δημοκρατίας της Κίνας(Ταϊβάν), ανατολικά της Σοσιαλιστικής Δημοκρατίας του Βιετνάμ, δυτικά της Δημοκρατίας των Φιλιππίνων και νότια του Βασιλείου του Μπρουνέι και της Μαλαισίας και η οποία περιλαμβάνει δυο συμπλέγματα νήσων, τα νησιά Spratly και Paracel, τα οποία βρίσκονται ακριβώς στη μέση της Νότιας Σινικής Θάλασσας. Οι διεκδικήσεις των παραπάνω νήσων αποτελούν αιτίες κρίσεων καθώς κατά καιρούς κλιμακώνονται και αποκλιμακώνονται οι εντάσεις, μιας και σχεδόν και οι έξι παραπάνω χώρες, είχαν κατά καιρούς στην κατοχή τους τα συμπλέγματα αυτά. Ο βασικότερος λόγος που προκαλούνται κρίσεις στα συγκεκριμένα συμπλέγματα είναι η γεωστρατηγική τους σημασία και ο



πλούσιος σε κοιτάσματα ορυκτός τους πλούτος. Τα ηνία, όμως, του θαλάσσιου εμπορίου τα αναλαμβάνει η Κίνα από τον 15ο αιώνα και μετά, ενώ ισχυρίζεται την παρουσία της εκεί από πριν, γεγονός που διαψεύδεται από τα αρχαιολογικά ευρήματα. Εν τούτοις, στα τέλη του 19ου αιώνα, εμφανίζονται δυο νέες δυνάμεις, η Ιαπωνία και οι ΗΠΑ, οι οποίες μεταβάλλουν την ισορροπία ισχύος στην περιοχή. Οι διπλωματικές κρίσεις κορυφώθηκαν στις αρχές του 20ου αιώνα, όταν η Γαλλία εμφανίζεται ότι τα διεκδικεί επίσημα. Η μεταβολή της κατάστασης, όμως, κατά τη διάρκεια της κρίσης, εξελίχθηκε υπέρ της τελευταίας χώρας, η οποία μετέτρεψε την μεταβολή αυτή σε τρόπο διαχείρισης της κρίσης. Έτσι, τα δεδομένα εξελίχθηκαν υπέρ των ΗΠΑ, επειδή το τέλος του Β΄ Παγκοσμίου Πολέμου σήμανε και το τέλος της κυριαρχίας της Ιαπωνίας στην περιοχή της Νότιας Σινικής Θάλασσας λόγω της Συνθήκης του Potsdam.

Συνεπώς, οι παράγοντες που προκαλούν μια διπλωματική κρίση είναι δύο: 1. τα αίτια και 2. τα αίτια-αφορμές. Στην πρώτη περίπτωση αναφερόμαστε στο ίδιο το σύστημα, πολυπολικό ή διπολικό και στις δυνάμεις που περιέχονται σε αυτό. Στην δεύτερη περίπτωση συμπεριέχονται οι λανθασμένες λήψεις αποφάσεων, οι παρανοήσεις-αδιαφορίες-αδράνεις διαχείρισης κρίσεων και ο τυχαίος παράγοντας ή η πρόκληση. Ο όρος “διαχείριση κρίσεων” έγινε γνωστός από τον Robert Mac Namara, ο οποίος τον έβαλε στην θέση του όρου “στρατηγική”. Πιο συγκεκριμένα, συμπεριέλαβε και το ενδεχόμενο της κλιμάκωσης, πλάι στα άλλα δυο, της αποτροπής της κλιμάκωσης ή της αποκλιμάκωσης, σύμφωνα πάντα με τους όρους με τους οποίους παίζουν οι εμπλεκόμενοι σε αυτήν παράγοντες (Κουσκουβέλης 1997).

Επιπρόσθετα, η διαχείριση κάθε διπλωματικής κρίσης περιλαμβάνει: τους τρόπους, τον μηχανισμό διαχείρισης και τον συντονισμό της διπλωματίας και της στρατιωτικής ισχύος. Αρχικά, στους τρόπους διαχείρισης μιας διπλωματικής κρίσης εμπεριέχονται και τα μέσα διαχείρισης. Αυτά είναι η κλιμάκωση των απειλών του ενός έναντι του άλλου αφενός και αφετέρου η προσπάθεια συμβιβασμού με αμοιβαίες υποχωρήσεις και η καθολική ή η μερική ικανοποίηση των συμφερόντων αμοιωτέρων των μερών. Η δεύτερη αυτή περίπτωση προκύπτει είτε όταν και οι δυο πλευρές προσβλέπουν στον συμβιβασμό ως εργαλείο αποκλιμάκωσης είτε λόγω μεταβολής της αρχικής κατάστασης εν μέσω κρίσης. Επίσης, ο επικεφαλής του κεντρικού πυρήνα διαχείρισης μιας κρίσης είναι ο επαγγελματίας διπλωμάτης, ο οποίος είναι και ο crisis manager.

Αναμφίβολα, κάθε κρίση επιβάλλει το δικό της μοντέλο διαχείρισης, με αποτέλεσμα αυτό να εξαρτάται από τον αριθμό των εμπλεκόμενων ατόμων(12-20) και από τις ανάγκες διαχείρισης που η εκάστοτε κρίση απαιτεί. Αποσαφηνίζεται, δηλαδή, ότι το σύστημα διακυβέρνησης ή το γενικότερο πολιτικό σύστημα δεν έχουν πρωταγωνιστικό ρόλο. Ως crisis manager ο εκάστοτε διπλωμάτης παίζει τον δύσκολο, υπεύθυνο αλλά και άχαρο ρόλο, καθώς καλείται να λάβει αποφάσεις και να αναλάβει ευθύνες. Προκύπτουν, όμως, κατά τη διάρκεια των διαβουλεύσεών του, ώστε να δημιουργηθεί ο

πυρήνας ή η ομάδα του, δύο τινά: το πρώτο αφορά στην προσβολή της ομάδας από το “σύνδρομο της ομαδοσκέψης”, δηλαδή, της μη συμπερίληψης και συνεκτίμησης των απόψεων της μειοψηφίας στις αποφάσεις της ομάδας και το δεύτερο αφορά στην αδρανοποίηση της ομάδας λόγω διαφωνιών και συγκρούσεων. Και οι δυο παραπάνω παράμετροι μπορούν να αντιμετωπιστούν αρκεί ο ο crisis manager να προσδιορίζει από την αρχή για τους συμμετέχοντες στον πυρήνα διαχείρισης τα κριτήρια της φυσικής και πνευματικής τους ανθεκτικότητας, τα κατάλληλα σχέδια δράσης, τα οποία, μάλιστα, έχουν εφαρμοστεί σε πραγματικές ή επί χάρτου ασκήσεις(Λυμπέρης 1997) και η δημιουργία αξιόπιστου και αποτελεσματικού συστήματος επικοινωνιών και επαλήθευσης. Ακόμη, αξίζει να σημειωθεί ότι μια διεθνής κρίση επιβάλλει τον συντονισμό διπλωματικών και στρατιωτικών μέσων με απώτερο στόχο την αποκλιμάκωσή της. Συνεπώς, η πολιτική ηγεσία έχει τον έλεγχο των στρατιωτικών επιλογών, των συντονισμένων κινήσεων μεταξύ των επαγγελματιών διπλωματών των μερών και των διεπαφών τους, την επιλογή απειλής χρήσης βίας με προσεκτική διαχείριση από τον crisis manager του “θορύβου” που θα προκληθεί, την επιλογή των στρατιωτικών κινήσεων αποτροπής ενδεχόμενου γενίκευσης της κρίσης που οδηγούν σε πόλεμο και την επιλογή των προτάσεων σεβασμού του αντιπάλου και προοπτικής διεξόδου του από την κρίση.

Αναμφίβολα, ως διαχείριση κρίσης καλείται όλη η παραπάνω τεχνική με την οποία επιτυγχάνεται η μείωση του κινδύνου και της ανασφάλειας με σκοπό τον πλήρη έλεγχο της κατάστασης. Ο χειρισμός μιας κρίσης από τον crisis manager αποτελεί μια λεπτή διαδικασία που περιλαμβάνει δύσκολες αποφάσεις. Οι αποφάσεις λαμβάνονται υπό συνθήκες πίεσης, χρόνου και δυναμικών εξελίξεων, από ανθρώπους που εργάζονται υπό την πίεση των διλημάτων και των αμφιβολιών. Για το λόγο αυτό ο crisis manager οφείλει να εξασφαλίζει πρώτα μια καλή ενδοεπικοινωνία με την ομάδα του μέσω του “crisis communication”, διαχειριζόμενος τις ψυχολογικές αποτυπώσεις της κρίσης στα μέλη της αποστολής του αφενός και αφετέρου μέσω της εφαρμογής του “crisis management” να προβεί στην συστηματική συμμαχία του με τα μέλη της αποστολής, για να αποστρέψουν, όλοι μαζί, την κρίση και να διαχειριστούν με ψυχραιμία όλα όσα πραγματικά συμβαίνουν(Πασχαλούδης ΔΠΠΑΕ).

### 4.3. Η Οργανωσιακή Κουλτούρα των διπλωματών

Σύμφωνα με τον Σαχινίδη η Οργανωτική Κουλτούρα είναι ένα σύστημα καταμερισμού εννοιών και κοινών πιστεύω, το οποίο αντιπροσωπεύεται από τα μέλη που προσδιορίζουν, σε μεγάλο βαθμό, τον τρόπο που συμπεριφέρονται μεταξύ τους. Στην πραγματικότητα, πρόκειται για αξίες και σύμβολα, ώστε να προσεγγιστεί το εξής: “Ο τρόπος που λειτουργούμε εδώ”. Με δεδομένο ότι η κουλτούρα είναι μια αντίληψη, κοινή για όλους, ο τρόπος που λειτουργούμε σε κάθε οργανωμένο σύστημα διοίκησης συνοψίζεται στα κάτωθι (Σαχινίδης, 2009):

Σύστημα κοινών αξιών, πεποιθήσεων, αρχών, παραδοχών, εννοιών και	Θέση της στον φορέα
--	---------------------

άτυπων κανόνων που προσδιορίζουν το πώς σκέφτονται και συμπεριφέρονται οι άνθρωποι στα πλαίσια μιας οργάνωσης.	
Η Οργανωσιακή Κουλτούρα διαφοροποιείται ως προς την Ένταση – Έκταση – Καταλληλότητα (θετική – αρνητική).	Παράμετροι
Οι βασικές παραδοχές και οι αξίες που καθορίζουν τη συμπεριφορά, τον τρόπο λειτουργίας και τις δραστηριότητες μίας οργάνωσης.	Προϋποθέσεις

Πίνακας 2: Managers, έργο και επιρροή (Πηγή: Σαχινίδης, 2009)

«Δεν είναι τα πιο δυνατά είδη που επιβιώνουν ή τα πιο έξυπνα οι άνθρωποι, αλλά αυτά που ανταποκρίνονται καλύτερα στις αλλαγές.» επεσήμανε ο Κάρλος Δαρβίνος, ο Βρετανός φυσιοδίφης. Η συμπεριφορά της κεντρικής διοίκησης θα εξυπηρετούσε την οποιαδήποτε υφιστάμενη κουλτούρα των διπλωματών και θα διευκόλυνε στη συνέχιση της Οργανωτικής Κουλτούρας (Χυτήρης 2001). Μέσα από την στρατολόγηση υπαλλήλων που έχουν τον ίδιο σκοπό και “ταιριάζουν” ως προς τη “σχολή σκέψης” αναφορικά με την παρούσα κατάσταση αλλά και την ανάγκη αλλαγής, που θα προκύψει από την “κοινωνικοποίηση” νέων υπαλλήλων, ώστε να τους βοηθήσουν να προσαρμοστούν στην συγκεκριμένη κουλτούρα, μέσα από τα διάφορα εργαλεία ανάλυσης κινητήριων δυνάμεων, όπως η ανάγκη αυτοματοποίησης, η μείωση των λαθών, ή η ισχυρή πρόθεση της διοίκησης για τεχνολογικές βελτιώσεις, και περιοριστικών δυνάμεων, όπως το κόστος των νέων λογισμικών ή το κόστος εκπαίδευσης των επαγγελματιών διπλωματών θα ήταν εφικτή η εφαρμογή του μοντέλου αλλαγής του Lewin και στην διπλωματία. Πιο συγκεκριμένα, η καλλιέργεια του κινήτρου για αλλαγή (ξεπάγωμα ή αποπαγοποίηση), η μετατόπιση (αλλαγή) και η διασύνδεση με την νέα κατάσταση (επαναπαγοποίηση) θα λειτουργούσε με πιο ήπιο τρόπο σε κάθε ενδεχόμενη αλλαγή. Από την άλλη πλευρά, κάθε αλλαγή μεταφράζεται και ως “απώλεια” που μας επηρεάζει και κατά τον Ross διέρχεται των εξής σταδίων: της άρνησης, της άμυνας, της απαγκίστρωσης, της προσαρμογής και της εσωτερικοποίησης. Όλες αυτές οι φάσεις αντίδρασης είναι δικαιολογημένες σε κάθε προσπάθεια τόσο οργάνωσης όσο και αλλαγής της κουλτούρας των επαγγελματιών της διπλωματίας. Κάθε είδους, όμως οργάνωση, εξαρτάται και από την προσαρμογή της σε αλλαγή. Ο συγκεκριμένος μετασχηματισμός προϋποθέτει την δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης από τον επαγγελματία διπλωμάτη μέσα από προσεκτικές εκδηλώσεις, μέσα από πολλές συζητήσεις και κοινές δραστηριότητες, μέσα από την δημιουργία Κοινού Στόχου, που να είναι κατανοητός και που να μιλά στη καρδιά. Τότε είναι που τα μέλη κάθε αποστολής αρχικά συμφωνούν με τους στόχους, στη συνέχεια κατανοούν τους ρόλους τους και τελικά συνεισφέρουν σε ένα πολυποίκιλο, αλλά ισορροπημένο συγκερασμό δεξιοτήτων και εμπειριών. Συνεπώς, το όραμα είναι ο

κινητήριος μοχλός τόσο της “διαμόρφωσης” της κουλτούρας των επαγγελματιών διπλωματών όσο και των αλλαγών που αυτή ενίοτε απαιτεί. Αλλά το όραμα συνδέεται με την ομάδα:



Εικόνα 8. Η έννοια της ομάδας (Πηγή: Ηλίας Δ. ΕΚΔΔΑ)

Κάθε κουλτούρα οφείλει να λαμβάνει υπ’ όψιν της το επικοινωνιακό κλίμα μέσα στο εσωτερικό περιβάλλον όπου ακούγονται και ανταλλάσσονται πληροφορίες μεταξύ των υψηλόβαθμων στελεχών και των χαμηλόβαθμων εργαζομένων ανεξαρτήτου ιεραρχικής βαθμίδας, ακολουθώντας τα τυπικά και άτυπα κανάλια επικοινωνίας ενός οργανισμού ή φορέα. Στην περίπτωση, όμως, της οργανωσιακής κουλτούρας της εκάστοτε διπλωματικής αποστολής θα πρέπει να εστιάζουμε στα παρακάτω: 1. στην οργανωσιακή εικόνα, δηλαδή στις εντύπωση που έχουν οι διάφορες εμπλεκόμενες ομάδες για την αποστολή, 2. στην οργανωσιακή ταυτότητα της διπλωματικής αποστολής, δηλαδή στο σύνολο των οπτικών χαρακτηριστικών με τα οποία οι τρίτοι αναγνωρίζουν την συγκεκριμένη διπλωματική αποστολή και την διαφοροποιούν από τις υπόλοιπες και 3. στην οργανωσιακή ταυτότητα δηλαδή στο σύνολο όλων των χαρακτηριστικών της αποστολής. Η τελευταία είναι το αποτέλεσμα αυτών που πράττει ή λέει και αυτών που δεν πράττει ή δεν λέει η συγκεκριμένη αποστολή. Μάλιστα, συνδέεται απόλυτα με τη δηλωτική εικόνα της, την συμπληρώνει και την ολοκληρώνει. Καταληκτικά, η οργανωσιακή ταυτότητα μιας διπλωματικής αποστολής αντανakλά την προσωπικότητα, τις θεμελιώδεις αξίες και την κατεύθυνσή της (Πασχαλούδης ΔΠΙΑΕ).

## **ΜΕΡΟΣ Β: ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ**

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Έρευνα**

#### **5.1. Αναγκαιότητα της έρευνας**

Για περίπου έναν αιώνα το δόγμα της “Μεγάλης Ιδέας” αποτελούσε το κύριο δόγμα της εξωτερικής πολιτικής και η χώρα άρχισε να επενδύει στην έννοια της “εδαφικής ακεραιότητας” και στην δυναμική αντιμετώπιση όσων την αντιστρατεύονταν, σε πείσμα του μέχρι πρότινος προσανατολισμού της. Οι διάφορες προκλήσεις στο διεθνές επίπεδο καθώς και η εσωτερική αστάθεια σε κοινωνικό αλλά κυρίως

σε οικονομικό επίπεδο συνέστησαν την χάραξη και την εφαρμογή Στρατηγικής υψηλού επιπέδου για την υπεράσπιση ολόκληρης της επικράτειας. Η Ελλάδα, αν και ακρωτηριασμένη λόγω της Μικρασιατικής εκστρατείας, επιδόθηκε στην ανάπτυξη των σχέσεων φιλίας και συνεργασιών με τις διάφορες Δυνάμεις, οι οποίες βρίσκονταν σε διάδραση και παιχνίδια ισχύος που με τον έναν ή τον άλλο τρόπο και μέσα από ευφυείς κινήσεις καθόριζαν τις ισορροπίες των δυνάμεων. Έκτοτε, η έννοια της Στρατηγικής και της Στρατηγικής σκέψης εισέβαλε στο πολιτικό γίγνεσθαι. Παράλληλα συνδέθηκε και με τις ικανότητες αλλά και τις διεξιότητες που η σύγχρονη διοίκηση ανέπτυξε. Η λειτουργία του πολιτικού συστήματος αποτέλεσε προτεραιότητα. Οι έμψυχοι παράγοντες που άρχισαν να επηρεάζουν την λειτουργία του είναι ο πληθυσμός της χώρας και η κατάσταση στην οποία βρίσκεται τόσο το εσωτερικό αυτό πολιτικό σύστημα όσο και το διεθνές περιβάλλον που αλληλεπιδρά. Έτσι, οι θεωρίες λήψης απόφασης, διαχείρισης κρίσεων και διαπραγμάτευσης αποτέλεσαν “μικροθεωρίες” που αναπτύχθηκαν και υιοθετήθηκαν στο πλαίσιο μελέτης των Διεθνών Σχέσεων. Μια απόφαση, συνεπώς, είναι σωστή, όταν προκύπτει από διεργασίες του πολιτικού συστήματος των οποίων η έμφαση δίνεται στην κατανομή και νομή αγαθών, αξιών και υπηρεσιών προς το κοινωνικό σύνολο. Εν κατακλείδι, υπάρχει σωστή ή λανθασμένη απόφαση στο ευρύτερο πολιτικό σύστημα; Υπάρχει σωστή ή λανθασμένη απόφαση στην άσκηση της εξωτερικής πολιτικής των εθνών-κρατών;

## **5.2. Σκοπιμότητα ερευνητικών ερωτημάτων**

Βάσει των προαναφερθέντων, κρίθηκε δόκιμο στο μέτρο του δυνατού η διενέργεια έρευνας, η οποία επιμερίστηκε σε τρία μέρη. Το πρώτο αφορούσε στην έννοια της Δημόσιας Διπλωματίας και της σχέσης της με την επικοινωνία. Το δεύτερο εστίασε στην Διπλωματία και τον Στρατηγικό Τρόπο Σκέψης, ενώ το τρίτο στις διπλωματικές κρίσεις και τα προβλήματα που δημιουργούν, στις ανωμαλίες, τις δυσχέρειες και τους κινδύνους, που επιδρούν αρνητικά στους άμεσα ή έμμεσα εμπλεκόμενους σε αυτές. Και τα τρία αυτά ερωτήματα περιστρέφονται γύρω από τον τρόπο άσκησης της πολιτικής στην Ελλάδα. Ποιοι είναι τελικά, οι παράγοντες που επηρεάζουν την λήψη αποφάσεων; Είναι μόνο οι υλικοί, οι έμψυχοι και οι υποκειμενικοί ή με δεδομένη τη θεωρία της μη υποκειμενοποίησης του κράτους οι διάφοροι πολιτικοί, οικονομικοί και κοινωνικοί παράγοντες που δραστηριοποιούνται το τρέχον διάστημα σε αυτό και διαμορφώνουν το πολιτικό του σύστημα;

Πιο συγκεκριμένα, η έννοια της Διπλωματίας συνδέεται με την εξωτερική πολιτική, η οποία είναι σύνθεση στόχων, όπως τα εθνικά μας συμφέροντα και μέσων, όπως η ισχύς. Μάλιστα, σύμφωνα με τους αντικειμενικούς στόχους και τα διαθέσιμα μέσα, οι πράξεις της εξωτερικής πολιτικής όλων των κρατών, ισχυρών και ανίσχυρων, μικρών και μεγάλων, μπορεί να αντιτίθεται στις αρχικές εξαγγελίες των πολιτικών των χωρών αυτών. Άλλωστε, η διαμόρφωση της εκάστοτε εξωτερικής πολιτικής είναι σε εξάρτηση με τις προεπιλημμένες πολιτικές αποφάσεις. Αν υποθέσουμε ότι οι αποφάσεις της εξωτερικής πολιτικής είναι εξαρτημένες μεταβλητές και οι παράγοντες που τις επηρεάζουν είναι ανεξάρτητες, πώς

μπορούν να ταξινομηθούν όλες αυτές οι αποφάσεις, με δεδομένο ότι τα έθνη αποτελούν μονάδες ενός διεθνούς συστήματος και κατά συνέπεια εξαρτώνται από το επίπεδο των καλών ή κακών σχέσεών τους με τους άλλους; Ένα δεύτερο ερώτημα που ανέκυψε, λόγω της γραφειοκρατικής πολυπλοκότητας, είναι και η σχέση των επαγγελματιών διπλωματών και των αποστολών τους με την μέθοδο της διαπραγμάτευσης αλλά και άλλες μεθόδους. Συνεπώς, ανέκυψε το θέμα των επικοινωνιακών και διοικητικών ικανοτήτων. Είναι οι επαγγελματίες Διπλωμάτες χαμηλόβαθμοι υπάλληλοι του κρατικού μηχανισμού ή επωμίζονται περαιτέρω ευθύνες που αφορούν στα ιδιοσυγκρασιακά τους χαρακτηριστικά και τις ατομικές μεταβλητές τους; Κατά πόσο τα ψυχολογικά χαρακτηριστικά των υπευθύνων χάραξης και άσκησης της εξωτερικής πολιτικής ασκούν επίδραση στα τελικά αποτελέσματά της; Από την άλλη πλευρά, στρατηγικές μεταβλητές, όπως οι εθνικές (γεωγραφική θέση, πλουτοπαραγωγικές πηγές) επηρεάζουν με τον ίδιο τρόπο στη διαμόρφωση των προγραμματικών και τακτικών αποφάσεων; Επίσης, τι χαρακτηρίζεται ως κρίση στο πεδίο της εξωτερικής πολιτικής και των διεθνών σχέσεων και πώς προκύπτει; Ποιες αποφάσεις συνήθως λαμβάνονται σε συνθήκες κρίσης; Τέλος, οι συστημικές μεταβλητές που δεν έχουν καθόλου στενή σχέση με την πολιτική του έθνους-κράτους μπορούν να προκαλέσουν τις αντιδράσεις του; Ποια, δηλαδή, σύνδεση μπορεί να γίνει μεταξύ διπλωματικής κρίσης και διαχείρισής της από τον crisis manager-επαγγελματία διπλωμάτη; Θα εφαρμόσει μια συγκεκριμένη Στρατηγική “παιγνίων” ή θα περιοριστεί στην διαχείριση της κρίσης με βάση τις διάφορες σχολές εκτίμησης των λήψεων αποφάσεων στην εξωτερική πολιτική;

### **5.3. Μεθοδολογία και αξιοπιστία έρευνας**

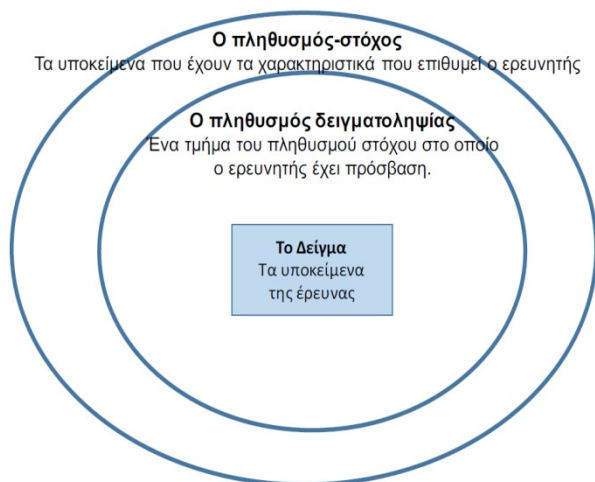
Η μεθοδολογία της έρευνας περιλαμβάνει την διαδικασία ανάπτυξης, ανάλυσης και τεκμηρίωσης των βημάτων κάθε ερευνητικής διαδικασίας. Σε αυτό κρίνεται ως προϋπόθεση η ιδιοσυγκρασία, τα ενδιαφέροντα, οι αξίες, οι ικανότητες και δεξιότητες, οι εικασίες, οι στόχοι, οι προτεραιότητες και οι φιλοδοξίες του κάθε ερευνητή, μέσω των οποίων, αποδελτιώνουμε τις απαντήσεις των ερευνητικών ερωτημάτων (Saunders et al. 2003). Μάλιστα, από την αρχή τα βήματα ανάλυσης της μεθοδολογίας της παρούσας εργασίας βοηθούν τον οποιοδήποτε αναγνώστη, όχι μόνο να κατανοήσει την πολύτιμη αρωγή της βιβλιογραφίας αλλά και να δικαιολογήσει την προσεγμένη και εμπειριστατωμένη προσέγγιση του θέματος, δίκην του θεωρητικού πλαισίου που υπέδειξε τις μεθόδους, την στοχευμένη επιλογή των πιο ορθολογικών από αυτές σε σχέση με τα ερευνητικά ερωτήματα και κυρίως τον εντοπισμό του δείγματος και τις αλληλεπιδράσεις οι οποίες υπέδειξαν τις ερευνητικές ανησυχίες. Ακολούθως, τέθηκαν οι εξής προδιαγραφές: α. η Αναγκαιότητα της συγκεκριμένης έρευνας, β.η Πρωτοτυπία και Επικαιρότητά της και γ. η χρησιμότητά της. Αυτές οι προδιαγραφές οδήγησαν στην επιλογή της ερευνητικής μεθόδου και του αντίστοιχου ερευνητικού εργαλείου που ήταν το ερωτηματολόγιο. Η διανομή του ερωτηματολογίου αφορούσε στο αντιπροσωπευτικό δείγμα της έρευνας, ενώ η συλλογή και η ανάλυση των ερωτήσεων του έγιναν με αξιόπιστες διαδικασίες.

Συνεπώς, ως ερευνητική μέθοδος χρησιμοποιήθηκε αυτή της «επισκόπησης». Η επισκόπηση αρχίζει με την συλλογή των πληροφοριών, λαμβάνει υπ' όψιν της ένα διακριτικό χρονικό διάστημα, με σκοπό να διαπιστώσει τις δεδομένες κατά περίπτωση συνθήκες ή την αξιοποίηση σταθερών, οι οποίες μπορούν να συγκριθούν με τις υφιστάμενες συνθήκες ή να προδιαγράψουν το κλίμα που θα προκύψει από την αλληλεπίδραση τους με συγκεκριμένα γεγονότα (Cohen, et al. 2008).

#### 5.4. Δείγμα και περιορισμοί έρευνας

Η μέθοδος της “επισκόπησης” μας οδηγεί στην αναζήτηση του πληθυσμού, δηλαδή των υποκειμένων τα οποία και απαντούν ως «πληθυσμός δειγματοληψίας» ή «στατιστικός πληθυσμός» και με τη βοήθεια του οποίου θα αποπειραθούμε να εξάγουμε συμπεράσματα, προσπαθώντας να τα γενικεύσουμε και για τον «πληθυσμό στόχο» (Μάρκος 2016). Το παρακάτω γράφημα ακολουθεί τον κύκλο των ερευνητικών εργασιών που “συνομιλούν” με την συγκεκριμένη μεθοδολογία έρευνας:

##### Πληθυσμός-στόχος και Πληθυσμός δειγματοληψίας



Γράφημα 2: Πληθυσμός-στόχος και Πληθυσμός δειγματοληψίας, (Πηγή: Μάρκος 2016)

Πιο συγκεκριμένα, η διενέργεια της συγκεκριμένης έρευνας αφορούσε σε αντιπροσωπευτικό δείγμα ενός συνόλου ατόμων αποτελούμενο από 81 ερωτώμενους, ανεξαρτήτως φύλου, ηλικίας, επαγγελματικής προϋπηρεσίας και επιπέδου εκπαίδευσης και κατάρτισης. Γεγονός, που φανερώνει ότι η δειγματοληψία, όσον αφορά τους συμμετέχοντες, ήταν τυχαία και επιπροσθέτως όλοι οι ερωτώμενοι θα είχαν τις ίδιες ευκαιρίες συμμετοχής.

Συγκεκριμένα το ερωτηματολόγιο στάλθηκε ηλεκτρονικά και οι απαντήσεις του στάλθηκαν με τον ίδιο τρόπο. Ήταν συνολικά 81 απαντήσεις. Η έρευνα, συνεπώς, είναι ποσοτική, και αποδεικνύεται μέσα από την δημοσκοπική ερμηνεία της, την συστηματική διερεύνηση διαφόρων φαινομένων, μέσα από την

χρήση στατιστικών μεθόδων, μαθηματικών μοντέλων και αριθμητικών δεδομένων. Η συγκεκριμένη συλλογή ακολούθησε την προδιαγεγραμμένη τακτική βάσει δομημένων πρωτοκόλλων, όπως το ερωτηματολόγιο και άθροισε ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα παρατηρήσεων, το οποίο επιδιώκουμε να γενικεύσουμε σε έναν ευρύτερο πληθυσμό. Στόχος είναι, επίσης, να αποδώσει την ετυμηγορία των ερωτηθέντων σχετικά με τα ερευνητικά ερωτήματα που έχουν ήδη τεθεί. Σε αντίθεση με τις ποιοτικές μεθόδους έρευνας, οι οποίες μελετούν την φύση των φαινομένων, των οποίων η ανάλυση των είναι, σαφώς, δυσκολότερη, τα περιγραφικά μέτρα των στατιστικών δεδομένων της συγκεκριμένης έρευνας αποκάλυψαν από τη διασπορά ή την παραλλακτικότητα στις απαντήσεις τους ή και από τους πίνακες συνάφειας που αφορούν σε στοχευμένους συνδυασμούς ερωτημάτων ότι η επικρατούσα τιμή των ερωτηθέντων, για παράδειγμα στο ερώτημα, αν η Δημόσια Διπλωματία ενέχει χαρακτηριστικά "Μετασχηματιστικής Ηγεσίας" ήταν σχεδόν απόλυτα θετική.

Βέβαια η κάθε έρευνα αυτή καθ' αυτή παρουσιάζει και περιορισμούς που αφορούν:

1. στο μικρό της δείγμα,
2. στο μειονέκτημα που μπορεί να προκύψει από ένα ερωτηματολόγιο με μη ακριβείς απαντήσεις, (Στραβάκου 2003) οπ. αναφ. στο (Σαγρή & Βουρνούκα 2017),
3. στον κίνδυνο ότι στις ερωτήσεις κλειστού τύπου οι ερωτώμενοι εγκλωβίζονται, αρκετά συχνά, να ακολουθούν κατευθυνόμενες απαντήσεις μεταβάλλοντας με την συγκεκριμένη επιλογή χρήσιμο ποσοστό πληροφορίας για την έρευνα (Σαγρή & Βουρνούκα 2017), εφόσον δεν υπάρχει αναλυτικότερη και επιστημονικά τεκμηριωμένη ανάπτυξη γνώμης και άποψης των υποκειμένων της έρευνας και
4. στην αποκλειστική χρήση ποσοτικών εργαλείων από την οποία απουσιάζουν τα ποιοτικά χαρακτηριστικά μιας ποιοτικής έρευνας. Για παράδειγμα, οι συνεντεύξεις προσδίδουν ποιοτικά δεδομένα και βοηθούν στην πληρέστερη και πιο ολοκληρωμένη καταγραφή, ανάλυση και κατανόηση των απόψεων και των στάσεων των ερωτηθέντων. Συνεπώς, οδηγούν στην αναλυτικότερη εξαγωγή συμπερασμάτων και την λεπτομερέστερη διατύπωση προτάσεων. Επομένως, διαπιστώνεται, πως τα αποτελέσματά της θα ήταν πολύ δύσκολο να γενικευθούν αντιπροσωπεύοντας το σύνολο των Προξένων/ακολούθων/υπαλλήλων στους οποίους αφορούν.

Η συγκεκριμένη έρευνα υποστηρίζει το θέμα της δημόσιας διπλωματίας, ως τέχνη, δηλαδή τεχνική, καθώς και τον ρόλο που υποστηρίζουν σε αυτήν την τεχνική οι επαγγελματίες διπλωμάτες. Εντρυφεί στις βασικές λειτουργίες της δημόσιας διπλωματίας, όπως είναι ο διάλογος, η επικοινωνία και η διαπραγμάτευση και τις συνδέει με άλλα χαρακτηριστικά της παραδοσιακής διπλωματίας, όπως, ο περιορισμός των εντάσεων μεταξύ των κρατών, η πρόληψη και η αποφυγή ενόπλων συγκρούσεων, η αποκλιμάκωση των συγκρούσεων και γενικά η ομαλοποίηση των σχέσεων των κρατών. Πάνω από όλα, όμως εξάγει τον ηγετικό ρόλο των επαγγελματιών διπλωματών, οι οποίοι μετέρχονται της πειθούς μέσω της ευφυΐας, του διαλόγου μέσω της καλής επικοινωνίας, της παρακίνησης μέσω της



διαπραγμάτευσης, της συνεργασίας μέσω του σεβασμού σε κάθε διαπραγματευτική αποστολή τους, αρετές που αποδίδονται αποκλειστικά σε έναν επιτυχημένο ηγέτη.

Θα ήταν παράλειψη να μην σημειωθεί ότι οι διπλωματικές διαπραγματεύσεις έρχονται αντιμέτωπες με αναδυόμενες και όχι σχεδιασμένες αλλαγές, αλλαγές που διανύουν την απαιτούμενη διαδρομή της αποπαγιοποίησης, της αλλαγής και της επαναπαγιοποίησης. Για τον λόγο αυτό κρίνεται απαραίτητη η στρατηγική και ορθολογική λήψη αποφάσεων των εκάστοτε επαγγελματιών διαπραγματευτών, όχι μόνο κατά την εμφάνιση κρίσεων, η οποία δεν υποστηρίζεται μόνο μέσα από την Στρατηγική των Παιγνίων αλλά και τον Προγραμματισμό, δηλαδή το τι, γιατί, πώς, ποιος, πότε, που, πόσο, τα 6+1 ερωτήματα κάθε διπλωματικής αποστολής. Δόκιμο είναι, επίσης, να γίνει λόγος και για την ανάγκη υιοθέτησης του μοντέλου της Εταιρικής Κουλτούρας στην διπλωματία, δηλαδή της δημιουργίας συστημάτων κοινών αξιών, αρχών, παραδοχών και συμπεριφορών μέσα από την άσκηση της Δημόσιας διπλωματίας. Τέλος, κατά τη διαχείριση των διπλωματικών κρίσεων, όπως διαπιστώθηκε, θα μπορούσε να εφαρμοστεί το "crisis management, επειδή, όπως επιβεβαιώθηκε, οι επαγγελματίες της Διπλωματίας σε μια διπλωματική κρίση λειτουργούν ακριβώς ως crisis managers που καταστρώνουν το Σχέδιο ή το Πλάνο Χειρισμού Κρίσεων ή Αντιμετώπισης Εκτάκτων Κινδύνων, είναι ικανοί να χειριστούν τον επικοινωνιακό "θόρυβο" των κεντρικών μέσων μαζικής ενημέρωσης και άριστοι διεκπεραιωτές διαχείρισης μιας διπλωματικής κρίσης, την οποία και αξιολογούν κατά τη διάρκειά της, ενώ στο τέλος της σπεύδουν να εφαρμόσουν τις ανάλογες ενέργειες "θεραπείας" της. Η συγκεκριμένη έρευνα, όμως, έχει τους εξής περιορισμούς:

- πραγματοποιήθηκε σε περιορισμένη, ως προς το είδος, κατηγορία υπαλλήλων,
- απευθύνθηκε σε πολίτες που υπηρετούν σε εξειδικευμένες κρατικές θέσεις,
- λαμβάνει υπ' όψιν της το "χάσμα" μεταξύ διπλωματικών και λοιπών υπαλλήλων,
- οι υπηρετούντες την δημόσια διπλωματία, αν και υπάγονται στον κρατικό μηχανισμό, εντούτοις ανταποκρίθηκαν με φειδώ.

Επομένως, για όλους τους παραπάνω λόγους κρίνεται αδύνατον να γενικευθεί. Ωστόσο, εξασφαλίζει, έστω και πιλοτικά το συγκριτικό πλεονέκτημα των απόψεων των ερωτηθέντων σχετικά με την διπλωματία, τις Στρατηγικές της και το "crisis management", τα οποία μπορούν να επεκταθούν με τη χρήση νέων δομικών μεταβλητών, ανάλογα με το επιμέρους πεδίο διερεύνησής της σε ελληνικές πρεσβείες, προξενεία ή γενικότερα στον απόδημο ελληνισμό. Παράλληλα εγείρει, όχι μόνο κορυφαία ερωτήματα αλλά και αξιώσεις ως προς τον τρόπο χάραξης της εξωτερικής πολιτικής και της λήψης αποφάσεων, ερωτήματα, τα οποία οφείλουν να λάβουν σοβαρά υπ' όψιν τους οι σχεδιαστές και διαμορφωτές της ελληνικής εξωτερικής πολιτικής, ώστε να "θεραπεύσουν" χρόνιες αβελτηρίες και να είναι σε θέση να καλύψουν το κενό μεταξύ δομικών θεσμών και σκληρής πραγματικότητας.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Συμπεράσματα**

## 6.1. Συμπεράσματα

Στον συγκεκριμένο έλεγχο αυτό εξετάζουμε αν υπάρχει σχέση μεταξύ δύο ποιοτικών μεταβλητών . Θεωρούμε ότι η μηδενικής υπόθεση είναι ότι δεν υπάρχει σχέση .

Πχ.

H0 : Ο βαθμός που συμφωνείτε ότι η Εταιρική Κουλτούρα και η δημιουργία συστημάτων κοινών αξιών, αρχών, παραδοχών και συμπεριφορών συνάδει με την άσκηση της Δημόσιας διπλωματίας ΔΕΝ σχετίζεται με το επίπεδο εκπαίδευσης.

H1 : Ο βαθμός που συμφωνείτε ότι η Εταιρική Κουλτούρα και η δημιουργία συστημάτων κοινών αξιών, αρχών, παραδοχών και συμπεριφορών συνάδει με την άσκηση της Δημόσιας διπλωματίας σχετίζεται (εξαρτάται) με το επίπεδο εκπαίδευσης.

Αν η σημαντικότητα (Asymp. Sig.=0.413) του συντελεστή συσχέτισης Pearson είναι μικρότερη του 0.05, τότε η υπόθεση H0 απορρίπτεται, και άρα οι δύο μεταβλητές είναι συσχετισμένες.

Ένα σημείο που πρέπει να προσέξουμε στον έλεγχο είναι το ποσοστό των κελιών με αναμενόμενη συχνότητα μικρότερη από 5. Αν το ποσοστό αυτό ξεπερνά το 20% , τότε ο έλεγχος που έχουμε εφαρμόσει δεν είναι αξιόπιστος και πρέπει να προχωρήσουμε σε σύμπτυξη των κατηγοριών μίας τουλάχιστον μεταβλητής και να επαναλάβουμε τον έλεγχο ή να εφαρμόσουμε το Monte Carlo test και να ελέγξουμε το Fisher's Exact Test .

1<sup>η</sup> σχέση

H<sub>0</sub> : Το επίπεδο εκπαίδευσης ΔΕΝ σχετίζεται με το βαθμό που συμφωνεί το ερωτώμενο δείγμα ότι η Εταιρική Κουλτούρα και η δημιουργία συστημάτων κοινών αξιών, αρχών, παραδοχών και συμπεριφορών συνάδει με την άσκηση της Δημόσιας διπλωματίας

H<sub>1</sub> : Το επίπεδο εκπαίδευσης *σχετίζεται (εξαρτάται)* με το βαθμό που συμφωνεί το ερωτώμενο δείγμα ότι η Εταιρική Κουλτούρα και η δημιουργία συστημάτων κοινών αξιών, αρχών, παραδοχών και συμπεριφορών συνάδει με την άσκηση της Δημόσιας διπλωματίας.

Επίπεδο σημαντικότητας p-value =0,05

### Crosstab

Count

Εκπαίδευση: Παρακαλώ, δηλώστε το ανώτατο επίπεδο εκπαίδευσης που έχετε ολοκληρώσει				Total
	Κάτοχος Δεύτερου Πτυχίου	Κάτοχος Μεταπτυχιακού	Κάτοχος Διδακτορικού	
Κάτοχος Πτυχίου				

Σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ότι η Εταιρική Κουλτούρα και η δημιουργία συστημάτων κοινών αξιών, αρχών, παραδοχών και συμπεριφορών συνάδει με την άσκηση της Δημόσιας διπλωματίας; (Η τιμή 1 εί1 αρνητική και η 5 θετική)	Διαφωνώ απόλυτα	0	0	0	1	1
	Διαφωνώ	0	0	4	1	5
	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	12	4	10	1	27
	Συμφωνώ	11	2	17	2	32
	Συμφωνώ απόλυτα	2	0	10	4	16
<b>Total</b>		<b>25</b>	<b>6</b>	<b>41</b>	<b>9</b>	<b>81</b>

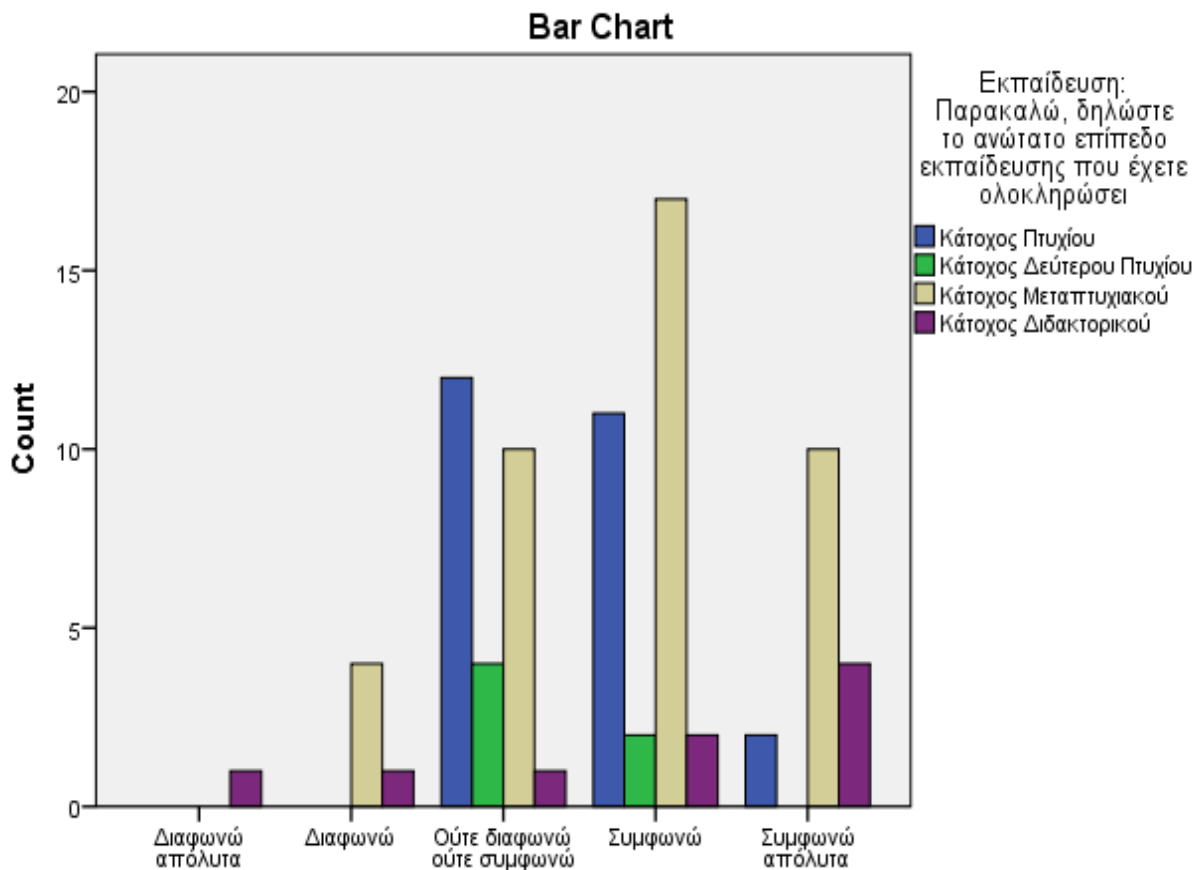
### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)		Monte Carlo Sig. (1-sided)			
				Significance	99% Confidence Interval		Significance	99% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	24,116 <sup>a</sup>	12	,020	,028 <sup>b</sup>	,023	,032			
Likelihood Ratio	23,206	12	,026	,021 <sup>b</sup>	,018	,025			
Fisher's Exact Test	20,105			,027 <sup>b</sup>	,022	,031			
Linear-by-Linear Association	,916 <sup>c</sup>	1	,338	,357 <sup>b</sup>	,345	,369	,192 <sup>b</sup>	,182	,202
N of Valid Cases	81								

a. 15 cells (75,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,07.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 2000000.

c. The standardized statistic is ,957.



**Σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ότι η Εταιρική Κουλτούρα και η δημιουργία συστημάτων κοινών αξιών, αρχών, παραδοχών και συμπεριφορών συνάδει με την άσκηση της Δημόσιας διπλωματίας;**

**Παρατηρούμε ότι ο Fisher's Exact Test είναι (Significance) 0,027 συνεπώς υπάρχει εξάρτηση και σχέση**

**2<sup>η</sup> σχέση**

$H_0$  : Το επίπεδο εκπαίδευσης *ΔΕΝ* σχετίζεται με το αν συμφωνεί ή όχι το ερωτώμενο δείγμα ότι η τεχνική των "6 καπέλων σκέψης" του Edward de Bono θα μπορούσε, να υιοθετηθεί από τους ασκούντες τη Δημόσια διπλωματία προκειμένου να προσδιοριστούν ολόπλευρα οι επιπτώσεις κάποιας απόφασης .

$H_1$  : Το επίπεδο εκπαίδευσης *σχετίζεται (εξαρτάται)* με το αν συμφωνεί ή όχι το ερωτώμενο δείγμα ότι η τεχνική των "6 καπέλων σκέψης" του Edward de Bono θα μπορούσε, να υιοθετηθεί από τους ασκούντες τη Δημόσια διπλωματία προκειμένου να προσδιοριστούν ολόπλευρα οι επιπτώσεις κάποιας απόφασης .

### Crosstab

Count

		Εκπαίδευση: Παρακαλώ, δηλώστε το ανώτατο επίπεδο εκπαίδευσης που έχετε ολοκληρώσει				
		Κάτοχος Πτυχίου	Κάτοχος Δεύτερου Πτυχίου	Κάτοχος Μεταπτυχιακού	Κάτοχος Διδακτορικού	Total
Η τεχνική των "6 καπέλων σκέψης" του Edward de Bono θα μπορούσε, κατά τη γνώμη σας, να υιοθετηθεί από τους ασκούντες τη Δημόσια διπλωματία προκειμένου να προσδιοριστούν ολόπλευρα οι επιπτώσεις κάποιας απόφασης;	Όχι	3	2	7	5	17
	Ναι	22	4	34	4	64
Total		25	6	41	9	81

### Chi-Square Tests

Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided) Significance	Monte Carlo Sig. (2-sided) 99% Confidence Interval		Monte Carlo Sig. (1-sided) 99% Confidence Interval	
				Lower Bound	Upper Bound	Lower Bound	Upper Bound

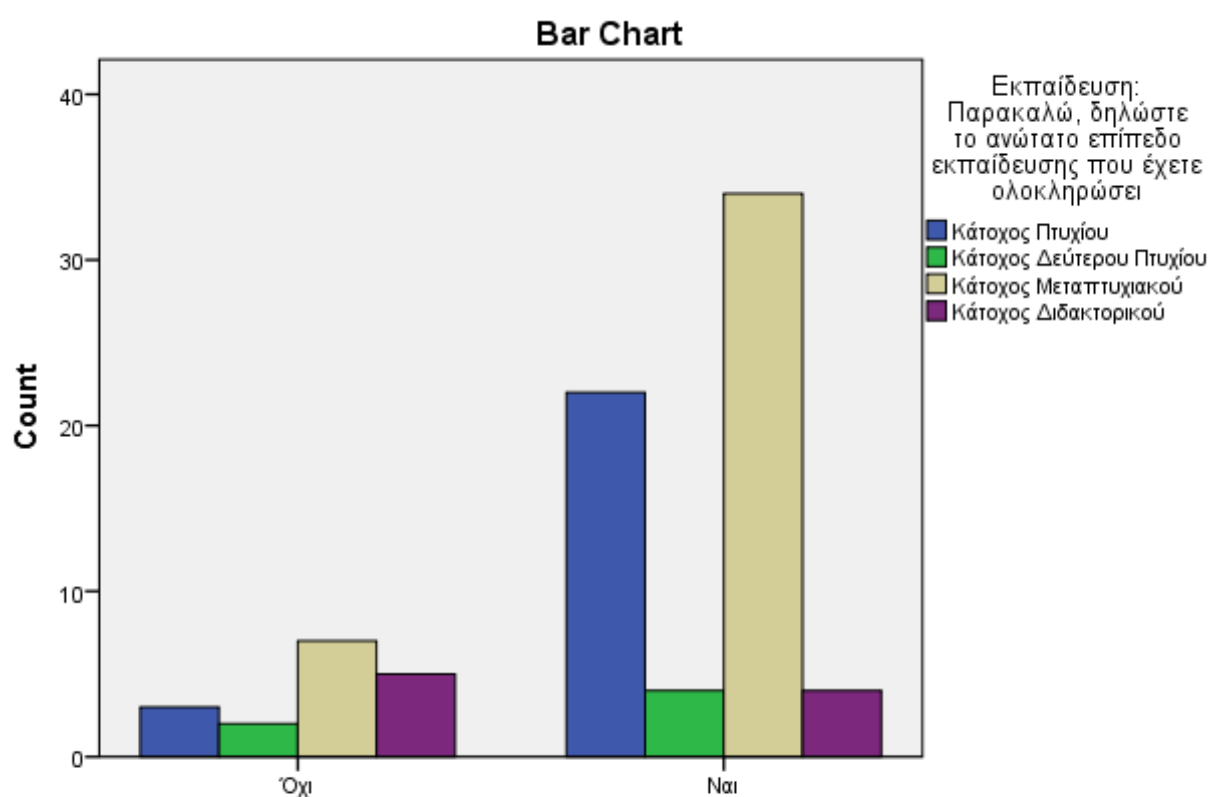
[101]

Pearson Chi-Square	8,633 <sup>a</sup>	3	,035	,031 <sup>b</sup>	,027	,036			
Likelihood Ratio	7,407	3	,060	,080 <sup>b</sup>	,073	,087			
Fisher's Exact Test	7,712			,035 <sup>b</sup>	,030	,040			
Linear-by-Linear Association	3,199 <sup>c</sup>	1	,074	,090 <sup>b</sup>	,083	,097	,049 <sup>b</sup>	,043	,054
N of Valid Cases	81								

a. 3 cells (37,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,26.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 2000000.

c. The standardized statistic is -1,789.



**Η τεχνική των "6 καπέλων σκέψης" του Edward de Bono θα μπορούσε, κατά τη γνώμη σας, να υιοθετηθεί από τους ασκούντες τη Δημόσια διπλωματία προκειμένου να προσδιοριστούν ολόπλευρα οι επιπτώσεις κάποιας απόφασης;**

**Παρατηρούμε ότι ο Fisher's Exact Test είναι (Significance) 0,035 συνεπώς υπάρχει εξάρτηση και σχέση**

### 3<sup>η</sup> σχέσηη

$H_0$  : Η ηλικία *ΔΕΝ* σχετίζεται με το αν συμφωνεί ή όχι το ερωτώμενο δείγμα ότι σε κάποιες περιπτώσεις θα μπορούσαν να επιλέξουν και την ανεπίσημη/μη τυπική επικοινωνία με δεδομένο ότι οι επαγγελματίες της Δημόσιας Διπλωματίας δεν είναι απλοί διεκπεραιωτές των εντολών της διοίκησης αλλά μέλη ενός Φορέα/Υπηρεσίας, η οποία πραγματοποιεί επίσημη/τυπική επικοινωνία με ομολόγους άλλων κρατών.

$H_1$  : Η ηλικία *σχετίζεται (εξαρτάται)* σχετίζεται με το αν συμφωνεί ή όχι το ερωτώμενο δείγμα ότι σε κάποιες περιπτώσεις θα μπορούσαν να επιλέξουν και την ανεπίσημη/μη τυπική επικοινωνία με δεδομένο ότι οι επαγγελματίες της Δημόσιας Διπλωματίας δεν είναι απλοί διεκπεραιωτές των εντολών της διοίκησης αλλά μέλη ενός Φορέα/Υπηρεσίας, η οποία πραγματοποιεί επίσημη/τυπική επικοινωνία με ομολόγους άλλων κρατών.

#### Crosstab

Count

		Σε ποια από τις παρακάτω ηλικιακές ομάδες ανήκετε;					Total
		22-30	31-40	41-50	51-60	61+	
Οι επαγγελματίες της Δημόσιας Διπλωματίας δεν είναι απλοί διεκπεραιωτές των εντολών της διοίκησης αλλά μέλη ενός Φορέα/Υπηρεσίας, η οποία πραγματοποιεί επίσημη/τυπική επικοινωνία με ομολόγους άλλων κρατών. Πιστεύετε ότι σε κάποιες περιπτώσεις θα μπορούσαν	Όχι	2	2	8	0	2	14
	Ναι	8	20	19	16	4	67
Total		10	22	27	16	6	81

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided) 99% Confidence Interval		Monte Carlo Sig. (1-sided) 99% Confidence Interval			
				Significance	Lower Bound	Upper Bound	Significance	Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	8,387 <sup>a</sup>	4	,078	,078 <sup>b</sup>	,071	,085			
Likelihood Ratio	10,713	4	,030	,040 <sup>b</sup>	,035	,045			
Fisher's Exact Test	8,708			,046 <sup>b</sup>	,041	,051			
Linear-by-Linear Association	,012 <sup>c</sup>	1	,912	1,000 <sup>b</sup>	1,000	1,000	,514 <sup>b</sup>	,501	,527
N of Valid Cases	81								

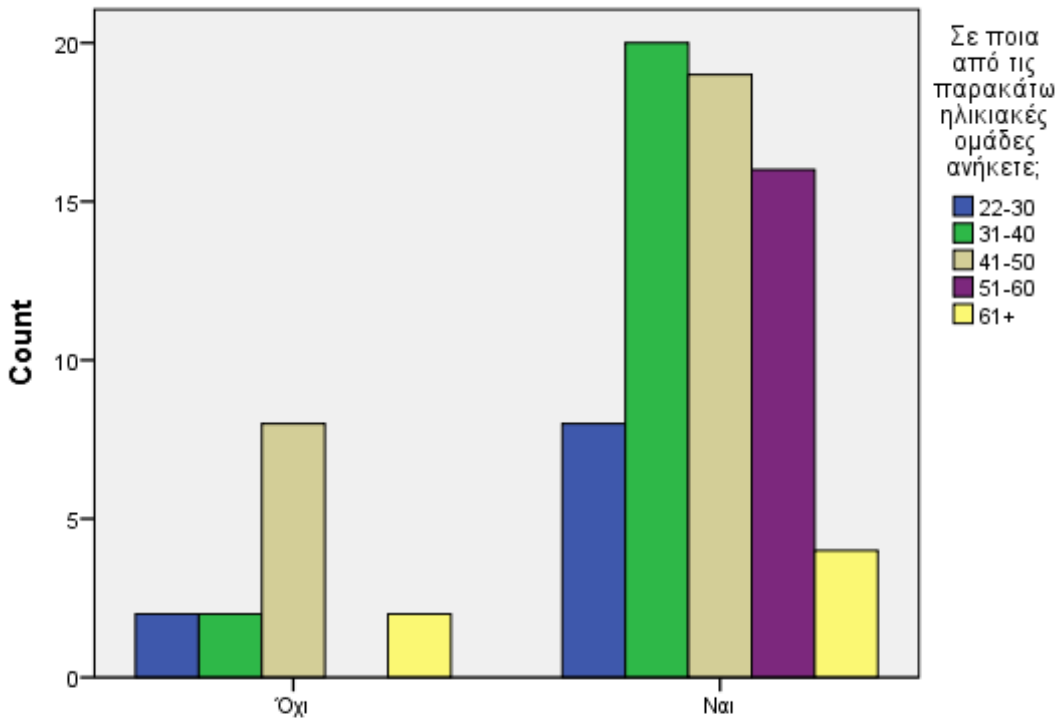
a. 6 cells (60,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,04.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 79996689.

c. The standardized statistic is -,111.



Bar Chart



Οι επαγγελματίες της Δημόσιας Διπλωματίας δεν είναι απλοί διεκπεραιωτές των εντολών της διοίκησης αλλά μέλη ενός Φορέα/Υπηρεσίας, η οποία πραγματοποιεί επίσημη/τυπική επικοινωνία με ομολόγους άλλων κρατών. Πιστεύετε ότι σε κάποιες περιπτώσεις θα μπορούσαν

Παρατηρούμε ότι ο Fisher's Exact Test είναι (Significance) 0,046 συνεπώς υπάρχει εξάρτηση και σχέση

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ**

- 1 Αποστολίδης Παύλος, 2010. Ένταξη Τουρκίας στην Ε.Ε., Προβλήματα και Προοπτικές.
- 2 Αρμακόλας, Ι. & Ντόκος, Θ., 2013. Από τα Βαλκάνια στη Νοτιοανατολική Ευρώπη, Προκλήσεις και Προοπτικές στον 21ο Αιώνα. Αθήνα: Σιδέρης.
- 3 Βακόλα, Μ. & Νικολάου Ι., 2019. Οργανωσιακή ψυχολογία και συμπεριφορά. Αθήνα: Rosilli.
- 4 Βαληνάκης, Γ., 1989. Εισαγωγή στην Ελληνική Εξωτερική Πολιτική 1949-1988. Θεσσαλονίκη: Παρατηρητής.
- 5 Βαρβαρούσης, Π., 2006. Η διπλωματία στο νέο ψηφιακό περιβάλλον. Αθήνα: Παπαζήση.
- 6 Βαρβαρούσης, Π., 1998. Στρατηγική των παιγνίων. Συνεργασία και σύγκρουση στις Διεθνείς Σχέσεις. Αθήνα: Παπαζήση.
- 7 Βαρουζάκης, Σ., 2011. Η Διπλωματία της Μεσογείου. Αθήνα-Κομοτηνή: Σάκκουλα.
- 8 Βασιλοκωνσταντάκης, Γ., 2006. Διπλωματία του Επείγοντος. Κόσσοβο, Ανάμεσα στο μίσος και στο φόβο. Αθήνα: Περί τεχνών.
- 9 Βενιζέλος, Ε., 2020. Οριοθέτηση των θαλασσιών ζωνών και ελληνοτουρκικές σχέσεις. Αθήνα: Παπαδόπουλος.
- 10 Βενιζέλος, Ε., 1998. Διαχρονία και συνέργεια: Μια πολιτική πολιτισμού. Αθήνα: Καστανιώτη.
- 11 Βερέμης, Θ., 2005. Ιστορία των ελληνοτουρκικών σχέσεων 1453-2005. Αθήνα: Σιδέρη.
- 12 Γιανουλόπουλος, Γ., 2003. “Η ευγενής μας τύφλωσις...”. Αθήνα: Βιβλιόραμα.
- 13 Γιανναράς, Χ., 2003. Πολιτιστική διπλωματία. Αθήνα: Ίκαρος.
- 14 Γκίκας, Β., Παπακωνσταντίνου, Α., Προκάκης, Κ., 2005. Επικοινωνιακή Διπλωματία. Η Νεωτερική Όψη της Εξωτερικής Αρμοδιότητας. Αθήνα-Κομοτηνή: Σάκκουλα.
- 15 Γρίβας, Κ., 1999. Ο πόλεμος τον 21ο αιώνα. Αθήνα: Επικοινωνίες Α.Ε..
- 16 Δημητρίου, Χ., 2014. Διπλωματία και Ίντριγκα. Αθήνα: Παπαζήση.
- 17 Ηρακλείδης, Α., 2018. Εθνικά θέματα και εθνοκεντρισμός: μία κριτική στην ελληνική εξωτερική πολιτική. Αθήνα: Σιδέρη.
- 18 Ηρακλείδης, Α., 2015. Διεθνείς Σχέσεις και Διεθνής Πολιτική. Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών.
- 19 Ηρακλείδης, Α., 2007. Άσπονδοι γείτονες, Ελλάδα – Τουρκία: Η διένεξη του Αιγαίου. Αθήνα: Εκδόσεις: Σιδέρη.
- 20 Ηρακλείδης, Α., 2000. Η διεθνής κοινωνία και οι θεωρίες των διεθνών σχέσεων: μία κριτική περιδιάβαση. Αθήνα: Σιδέρη.
- 21 Ήφαιστος, Π., 2002. Ο πόλεμος και τα αίτια του. Τα πολλά πρόσωπα του ηγεμονισμού και της

τρομοκρατίας. Αθήνα: Ποιότητα.

- 22 Ήφαιστος, Π., 1997. Η εξωελληνική νοοτροπία και τα αίτια της. Αθήνα: Ποιότητα.
- 23 Θεοδωρακόπουλος, Π., 2013. Πολιτικό Μάρκετινγκ. Λόμπι και Διπλωματία. Αθήνα: Σιδέρη.
- 24 Θεοδωρόπουλος, Β., 2000. Το παράλογο στις Διεθνείς Σχέσεις. Αθήνα: Σιδέρη.
- 25 Θεοδωρόπουλος, Β., 1990. Εξωτερική πολιτική, διπλωματία και διπλωμάτες. Αθήνα: Τύπος α.ε..
- 26 Θεοδωρόπουλος, Β., 2004. Προγραμματισμός στη εξωτερική πολιτική: Κείμενα εργασίας 24. Αθήνα: Σιδέρη.
- 27 Ιωακειμίδης, Π., 2007. Η θέση της Ελλάδας στο διεθνές ευρωπαϊκό και περιφερειακό σύστημα. Ιστορικές εννοιολογήσεις και σύγχρονη πραγματικότητα. Αθήνα: Θεμέλιο.
- 28 Καιρίδης, Δ., 2005. Η Ελλάδα και η Ένταση στις Ευρω-ατλαντικές σχέσεις, κείμενο για συλλογικό τόμο 30 Χρόνια Ελληνικής Εξωτερικής Πολιτικής Επιμέλεια: Αρβανιτόπουλος Κωνσταντίνος.
- 29 Καρβουναράκης, Θ., 2013. Η τέχνη της Διπλωματίας και οι τεχνικοί της. Αθήνα: Θύραθεν.
- 30 Κεντρωτής, Κ., 2003. Θησέας και Μινώταυρος. Ο μύθος της ΚΕΠΠΑ και των εξωτερικών σχέσεων της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Αθήνα: Παπαζήση.
- 31 Κλάφης, Α. 2019. Θέματα Διπλωματίας και Διεθνούς οργάνωσης. Αθήνα: Παπαζήση.
- 32 Κλάφης, Α., 2019. Πολιτική και Διπλωματία της ελληνικής εθνικής ολοκλήρωσης 1821-1923. Αθήνα: Πεδίο.
- 33 Κολιόπουλος, Κ., 2010. Η Στρατηγική Σκέψη από την αρχαιότητα έως σήμερα. Αθήνα: Ποιότητα.
- 34 Κονδύλης, Π., 1997. Θεωρία του Πολέμου. Αθήνα: Θεμέλιο.
- 35 Κόρακας, Χ., 2005. Εθιμοτυπία διεθνών σχέσεων. Αθήνα: Έλλην.
- 36 Κουλουμπής, Θ., 2008. Διεθνείς Σχέσεις. Ισχύς και Δικαιοσύνη. Αθήνα: Παπαζήση.
- 37 Κουλουμπής, Θ., 1995. Διεθνείς Σχέσεις. Εξουσία και Δικαιοσύνη. Αθήνα: Παπαζήση.
- 38 Κουλουμπής, Θ., 1999. Εξωτερική Πολιτική. Διάλογοι μιας κρίσιμης Εποχής. Κείμενα Εργασίας, ΕΛΙΑΜΕΠ. Αθήνα: Σιδέρη.
- 39 Κουσκουβέλης, Η., 1995. Η Διπλωματία και Στρατηγική της Ευρωπαϊκής Ένωσης ενόψει της Διακυβερνητικής Διάσκεψης 1996. Αθήνα: Παπαζήση.
- 40 Κουσκουβέλης, Η., 2007. Εισαγωγή στις Διεθνείς Σχέσεις. Αθήνα: Ποιότητα.
- 41 Κώνστας, Δ., Αρβανιτόπουλος, Δ., 2002. Διεθνείς Σχέσεις. Συνέχεια και Μεταβολή, Πρώτος Τόμος. Αθήνα: Σιδέρη.
- 42 Κώνστας, Δ., Διπλωματία και Πολιτική. Αθήνα: Λιβάνη.
- 43 Λυμπέρης, Χ., 1997. Εθνική στρατηγική και χειρισμός κρίσεων. Αθήνα: Ποιότητα.
- 44 Μαρκεζίνης, Β., 2010. Μια νέα εξωτερική πολιτική για την Ελλάδα στα πλαίσια της βαθμιαίας ανεξαρτητοποίησης της Ευρώπης από τις ΗΠΑ. Αθήνα: Λιβάνη.

- 45 Μαρκεζίνης, Β., 2009. Επικοινωνιακή Διπλωματία και Διπλωματία βάθους. Αθήνα: Λιβάνη.
- 46 Μπιτζούνη, Α., & Χρήστου, Ε., 2012. Η Οπτική και οι Θεσμοί της Δημόσιας Διπλωματίας στην Ελλάδα. Προβλήματα και προοπτικές. Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης.
- 47 Νάσκου-Περράκη, Π., 2003. Εισαγωγή στο Δίκαιο των διπλωματικών και προξενικών σχέσεων. Αθήνα-Κομοτηνή: Σάκκουλα.
- 48 Ντούσκος, Π., 2006. Σύγχρονη εποχή και Διπλωματία. Το ταγκό των εποχών. Αθήνα: Gutenberg.
- 49 Παπαλεξανδρή Ν., & Μπουραντάς Δ., 2016, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Αθήνα: Μπένου.
- 50 Παπασωτηρίου, Χ., 2008. Η διεθνής πολιτική στον 21ο αιώνα. Αθήνα: Ποιότητα.
- 51 Παπαχρήστου Έ.. Δημόσια Διπλωματία, Νέο επιστημονικό πεδίο, Συλλογικός τόμος: Είδωλα Κρατών: Δημόσια Διπλωματία, Εθνική Ταυτότητα και Εικόνα, πολιτική και οικονομική επιθεώρηση, Διεθνής και Ευρωπαϊκή πολιτική, τεύχος 16.
- 52 Παπαφλωράτος, Ι., 2022. Η Εξωτερική Πολιτική και η Υψηλή Στρατηγική των Μεγάλων Δυνάμεων και των Βαλκανικών Κρατών, συμπεριλαμβανομένων Ελλάδος-Τουρκίας. Αθήνα: Λειμών.
- 53 Παπούλιας, Γ., 2012. Κείμενα διπλωματίας και πολιτικής. Αθήνα: Μουσείο Μπενάκη.
- 54 Πασχαλούδης, Δ., & Κοτζαϊβάζογλου, Ι., 2004. Οργανωσιακή Επικοινωνία. Αθήνα: Πατάκη.
- 55 Ραγιές, Ι., 2014. Δημόσια Διπλωματία και στρατηγική επικοινωνία. Σ πολυεθνικές στρατιωτικές επιχειρήσεις διαχείρισης κρίσεων. Αθήνα: Σταμούλη.
- 56 Ροζάκης, Χ., 2020. Ένας αιώνας διεθνών σχέσεων: 1919-2019. Επιμέλεια Α.Γκόφας, Γ.Ευαγγελόπουλος, Μ. Κοπτά. Ινστιτούτο Διεθνών Σχέσεων. Αθήνα: Πεδίο.
- 57 Ροζάκης, Χ., 2004. Το δίκαιο της Θάλασσας και η εφαρμογή του στην Ελλάδα. Αθήνα: Σιδέρη.
- 58 Ροζάκης, Χ., 1985. Διεθνής πολιτική: εισαγωγικά μαθήματα. Τεύχος Α΄. Αθήνα: Σάκκουλα.
- 59 Ρότζερ, Φ., Ουίλιαμ Γ., Μπρους, Π., 2001. Πετυχαίνω τη συμφωνία. Μετάφραση για την ελληνική Λίλυ Εξαρχοπούλου. Αθήνα: Καστανιώτη.
- 60 Ρούκουνας, Ε., 2021. Δημόσιο Διεθνές Δίκαιο, 4η έκδοση. Αθήνα: Νομική Βιβλιοθήκη.
- 61 Σβολόπουλος, Κ., 2001. Η ελληνική εξωτερική πολιτική 1945-1981, τ. Β΄. Αθήνα: Εστία.
- 62 Σπυρόπουλος, Γ., 2010. Διεθνείς Σχέσεις. Ρεαλιστική προσέγγιση-Θεωρία και πράξη. Αθήνα: Ποιότητα.
- 63 Σταθόπουλος, Σ., 2009. Η ελληνική δημόσια διπλωματία-Προβλήματα και επιλογές. Είδωλα Κρατών. <http://icp-forum.gr/wp/wp-content/uploads//2010/01/EllinikiDD.pdf>
- 64 Στεφανίδης, Ι., 1997. Ο Τελευταίος Ευρωπαϊκός Αιώνας. Διπλωματία και Πολιτική των Δυνάμεων (1871-1945). Αθήνα: Προσκήνιο.
- 65 Στοφορόπουλος, Θ., Μακρυδημήτρης Α., 1997. Το Σύστημα της Ελληνικής Εξωτερικής Πολιτικής. Η Θεσμική Διάσταση. Αθήνα: Σιδέρη.
- 66 Τούντα-Φεργάδη, Α., 1996. Θέματα ελληνικής διπλωματικής ιστορίας (1912-1940). Αθήνα: Σιδέρη.

- 67 Τσάκωνας Π., 2003. Σύγχρονη Ελληνική Εξωτερική Πολιτική. Μια συνολική προσέγγιση. Τόμος Ι και ΙΙ. Αθήνα: Σιδέρη.
- 68 Τσιριγώτης, Δ., 2013. Νεότερη και σύγχρονη ελληνική ιστορία: διεθνείς σχέσεις και διπλωματία. Αθήνα: Ποιότητα.
- 69 Χασιώτης, Β., 1998. Εισαγωγή στα Θέματα Στρατηγικού Μάνατζμεντ. Αθήνα: Σταμούλη.
- 70 Χατζηκωνσταντίνου, Κ., Αποστολίδης, Χ., Σαρηγιαννίδης, Μ., (με την συμβολή του Βασίλη Περγαντή), 2014. Θεμελιώδεις Έννοιες στο Διεθνές Δημόσιο Δίκαιο, β έκδοση. Αθήνα-Θεσσαλονίκη: Σάκκουλα.
- 71 Χειλά, Ε., 2013. Οι Διεθνείς Συγκρούσεις στον 21ο αιώνα. Ζητήματα θεωρίας και διαχείρισης. Αθήνα: Ποιότητα.
- 72 Χειλά, Ε., 1999. Ο ρόλος της μεσολάβησης στον χειρισμό κρίσεων. Ο ΟΗΕ στην εποχή της μοναδικής υπερδύναμης. Αθήνα: Σιδέρη.
- 73 Χριστίδης, Π., 2009. Διπλωματία του ανέφικτου. Η Ελλάδα στη Συνδιάσκεψη για την ειρήνη στο Παρίσι 1996. Θεσσαλονίκη: University Studio Press.
- 74 Χυτήρης, Λ., 2013. Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Αθήνα: Φαίδιμος.
- 75 Χυτήρης, Λ., 2001. Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Αθήνα: Interbooks.

## ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

- 1 Barston, R., 2006. Modern Diplomacy. Essex: Pearson Education.
- 2 Berridge, G., R., 2007. Διπλωματία. Θεωρία και Πράξη. Μετάφραση για την ελληνική γλώσσα από Μορφόπουλο Α. Αθήνα: Τουρίκη.
- 3 Bin, S., 2002. Η ολοκλήρωση της Τέχνης του Πολέμου. Μετάφραση για την ελληνική γλώσσα από Γεωργαντά Κ. Θεσσαλονίκη: Βάνια.
- 4 Castellan, G., 1991. Η Ιστορία των Βαλκανίων. Μετάφραση από τα Γαλλικά από Αλιφέρη, Β. Αθήνα: Γκοβοστή. (πρωτότυπη έκδοση: 1991).
- 5 Cohen, L., Maion, L. & Morrison, K., 2008. Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- 6 Cottey, A., 2004. Resaphing defence diplomacy: new roles for military cooperation and assistance.
- 7 Cull, N.I., 2007. Public Diplomacy: Lessons from the Past. Los Angeles: University of Southern California.
- 8 Dizard W., 2001. Digital Diplomacy. US Foreign Policy in the international age. Praeger.
- 9 Ford, R., 2011. Ο Α΄ Παγκόσμιος Πόλεμος στη Μέση Ανατολή: Από την Εδέμ στον Αρμαγεδδώνα (μετ. Ελένη Χαλαζιά), στο Κ. Αθανασιάδης, Αθήνα: Ψυχογιός Α.Ε.
- 10 Frederick, H., 1999. Παγκόσμια Επικοινωνία και Διεθνείς Σχέσεις, μετάφραση για την ελληνική Μ. Ταλαντοπούλου. Αθήνα: Έλλην.

- 11 Gilpin, R., 2007. Πόλεμος και αλλαγή στη Διεθνή Πολιτική. Αθήνα: Ποιότητα/Cambridge University Press.
- 12 Grand, T., & Woods, A., 2015. Οι Μαρξιστές και οι μαζικές οργανώσεις. Αθήνα: Μαρξιστική Φωνή.
- 13 Gregory, B., 2008. Public Diplomacy. Sunrise of an Academic Field. The Annals of the American Academy of Political and Social Science.
- 14 Holbrook, R., Get the message out. OPINIONS. The Washington Post, Sunday, October 28 2001, available in <http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2010/12/13/AR2010121305410.html>
- 15 Hoffman, S., 2011. Χάος και βία. Η παγκοσμιοποίηση, τα καταρρέοντα κράτη, η τρομοκρατία και η αμερικανική εξωτερική πολιτική. Αθήνα: Παπαζήση.
- 16 Hoffman, S., 1965. The State of War. Essays on the Theory and Practice of International Politics. London: Pall Mall Press.
- 17 Jackson, R. & Sørensen, G., 2006. Θεωρία και μεθοδολογία των διεθνών σχέσεων : η σύγχρονη συζήτηση. Αθήνα: Gutenberg.
- 18 Kiesling, J., 2007. Μαθήματα Διπλωματίας (Ο Ρεαλισμός για μια υπερδύναμη που κανείς δεν την αγαπάει). Αθήνα: Λιβάνη.
- 19 Kissinger, H., 1995. Διπλωματία. Αθήνα: Λιβάνη.
- 20 Leonard. M., 2002. Public Diplomacy. London: The Foreign Policy Centre.
- 21 Marschement L.J., 2013. Το πολιτικό Μάρκετινγκ. Αρχές και Εφαρμογές (μτφ. Φυλακτάκη Π. & Κοτζαϊβάζογλου Ι.) Θεσσαλονίκη: University Studio Press.
- 22 Montana, P. – Charnow B.H., 1994. Μάνατζμεντ, Σειρά: Οικονομία και Διοίκηση. Αθήνα: Κλειδάριθμος.
- 23 Morgenthau, H., 1973. Politics among Nations: The Struggle for Power and Peace. New York: Knopf (5η έκδοση).
- 24 Munkler, H., 2005. Οι νέοι πόλεμοι. Νέοι εχθροί και νέες μορφές πολέμου. Αθήνα: Καστανιώτης.
- 25 Ninkovich, F., 2013. Η Διπλωματία των Ιδεών - Η Εξωτερική Πολιτική και οι Πολιτιστικές Σχέσεις των ΗΠΑ 1938 - 1950. Αθήνα: Παπαζήση.
- 26 Nicholson, M., 1997. Rationality and the Analysis of International Conflict. Cambridge University Press
- 27 Nye, J., 2005. Ήπια ισχύς το μέσο επιτυχίας στην παγκόσμια πολιτική. Μετάφραση από τα Αγγλικά από Μπαρτζινόπουλος, Ε. Αθήνα: Παπαζήση. (πρωτότυπη έκδοση: 2004).
- 28 Nye. J., 2003, Understanding International Conflicts. An Introduction to Theory and History. 4<sup>th</sup> ed. Library of Congress Cataloging-in-Publication Data.
- 29 Saunders, M., Lewis, Ph. & Thornhill, A., 2003. Research Methods for Business Students. 3 ed,

Prentice Hall.

- 30 Taylor, P.M., 2004. Πόλεμος και διεθνείς σχέσεις στην εποχή της πληροφορίας. Μετάφραση από τα Αγγλικά από Περεζούς, Κ. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση. (πρωτότυπη έκδοση: 1997).
- 31 Taylor P.M., 2003. Munitions of the Mind: A History of Propaganda from the ancient world to the present day. Manchester University Press.
- 32 Τσου, Σ., 2000. Η τέχνη του πολέμου. Αθήνα: Οδυσσέας.
- 33 Waltz, K., 2011. Ο άνθρωπος, το Κράτος και ο πόλεμος. Μια θεωρητική ανάλυση. Αθήνα: Ποιότητα.
- 34 Waltz, K., 2002. Θεωρία Διεθνούς Πολιτικής. (Μτφ. Κολιόπουλος Ι.) Αθήνα: Ποιότητα.

## ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ

1. Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ): Εγχειρίδιο και Οδηγός Εφαρμογής,  
<https://www.ypes.gr/koino-plaisio-axiologisis-kpa-egcheiridio-kai-odigos-efarmogis/>
2. Μάρκος, Ά., 2016. Δειγματοληψία –Θεωρητικές Κατανομές –Εκτιμητική –Έλεγχοι Υποθέσεων. [Online] Available at: <http://www.amarkos.gr/material/Inferential1.pdf> [Accessed 30 Απρίλιος 2019].
3. Μπουραντάς, Δ., n.d. ΗΓΕΣΙΑ: Ο δρόμος της συνεχούς επιτυχίας. [Online] Available at: <https://www.scribd.com/document/158081440/%CE%95%CE%9D%CE%9F%CE%A4%CE%97%CE%A4%CE%91-%CE%97%CE%93%CE%95%CE%A3%CE%99%CE%91-%CE%9A%CE%91%CE%98-%CE%94%CE%97%CE%9C-%CE%9C%CE%A0%CE%9F%CE%A5%CE%A1%CE%91%CE%9D%CE%A4%CE%91%CE%A3> [Accessed 23 Φεβρουάριος 2019].
4. Σαγρή, Θ. & Βουρνούκα, Ι., 2017. Αποτελεσματικός Διευθυντής και ο ρόλος του. Απόψεις εκπαιδευτικών. [Online] Available at: <https://eproceedings.epublishing.ekt.gr/index.php/edusc/article/view/356> [Accessed 05 Μάιος 2019].
5. Παρουσίαση με θέμα: "Οργανωσιακή Κουλτούρα ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΣ ΣΑΧΙΝΙΔΗΣ MBA, PH.D ΙΟΥΝΙΟΣ 2009".
6. Τσακαλάκης, Γ. Η. (2013). Η εισαγωγή των μεθόδων του new public management στην ελληνική δημόσια διοίκηση (μη δημοσιευμένη μεταπτυχιακή εργασία). Πανεπιστήμιο Πειραιά. Ανακτήθηκε 9 Ιουνίου 2019 από <http://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/6064/Tsakalakis.pdf?seq>
7. Ευρωπαϊκή Ένωση. Ευρωπαϊός Διαμεσολαβητής 2012. Θεμελιώδεις Αρχές της δημόσιας διοίκησης για τους υπαλλήλους της ΕΕ. Βρυξέλλες: Ευρωπαϊός Διαμεσολαβητής
- Nugent, N., 2006. Πολιτική και Διακυβέρνηση στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Ιστορία, Θεσμοί, Πολιτικές. Αθήνα:





## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α

### Ερωτηματολόγιο

#### ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΑ: "Η τέχνη της Δημόσιας Διπλωματίας μέσα από την ανάπτυξη επικοινωνιακών-διοικητικών ικανοτήτων, στρατηγικού τρόπου σκέψης και διαχείρισης κρίσεων"

Αξιότιμε συνάδελφε,

με το παρόν ερωτηματολόγιο, στο πλαίσιο της μεταπτυχιακής μου διατριβής, φιλοδοξώ να καταγράψω τις απόψεις και το βαθμό υιοθέτησης της σκέψης της ανάπτυξης της Δημόσιας Διπλωματίας μέσω του διαλόγου, της πειθούς και γενικότερα της διαπραγμάτευσης, τα οποία και αποτελούν τακτικές επικοινωνίας και δόμησης σχέσεων αφενός και αφετέρου το βαθμό επίδρασης των επικοινωνιακών, διοικητικών και στρατηγικών ικανοτήτων των λειτουργών της Δημόσιας Διπλωματίας στη διαχείριση των κρίσεων. Άλλωστε, "η διπλωματία, όπως και η ειρήνη, θεωρείται ο αντίποδας του πολέμου" και η κύρια αποστολή της είναι "ο επίσημος διακρατικός διάλογος και η διαπραγμάτευση με σκοπό την ανίχνευση των κοινών αντιλήψεων και συμφερόντων, ώστε να εντοπιστούν και να αντιμετωπιστούν τα σημεία τριβής και συγκρούσεων".

Το ερωτηματολόγιο θα διανεμηθεί σε πλήθος Υπαλλήλων και Υπαλλήλων- στελεχών του Υπουργείου Εξωτερικών, της Γενικής Γραμματείας Απόδημου Ελληνισμού και Δημόσιας Διπλωματίας καθώς και στη Διπλωματική Ακαδημία. Ως εκ τούτου και ένεκα της απαιτούμενης ορθότητας, εγκυρότητας και αξιοπιστίας του, ευελπιστούμε στις ποιοτικές σας παρεμβάσεις, οι οποίες και θα το βελτιώσουν.

Παρακαλώ, όπως αφιερώσετε λίγο από τον πολύτιμο χρόνο σας, για να το συμπληρώσετε.

Σας ευχαριστώ, εκ του προοιμίου, για την συνεργασία!

Γεωργιάδου Αικατερίνη

#### ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΑ, ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

##### 1. Ποια από τα ακόλουθα πιστεύετε ότι αποτελούν βασικές λειτουργίες της δημόσιας διπλωματίας; (δυνατότητα επιλογής απάντησης περισσότερων της μιας)

ο επίσημος διακρατικός διάλογος

η εξωτερική εμφάνιση του διπλωμάτη

η επικοινωνία

η διαπραγμάτευση

η οικονομική επιφάνεια των κρατών

η συλλογή πληροφοριών

2. Συμφωνείτε με την άποψη του Nicolson: "Η χάραξη της εξωτερικής πολιτικής των κρατών θα πρέπει να γίνεται από αιρετό πολιτικό προσωπικό, ενώ οι διαπραγματεύσεις από επαγγελματίες της διπλωματίας",  
Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

Ναι

Όχι

3. Συμφωνείτε ότι ο περιορισμός των εντάσεων μεταξύ των κρατών, η πρόληψη και αποφυγή ενόπλων συγκρούσεων, η αποκλιμάκωση των συγκρούσεων και γενικά η ομαλοποίηση των σχέσεων των κρατών οφείλονται στην παραδοσιακή επαγγελματική διπλωματία;

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

Ναι

Όχι

4. Οι επαγγελματίες της Δημόσιας Διπλωματίας δεν είναι απλοί διεκπεραιωτές των εντολών της διοίκησης αλλά μέλη ενός Φορέα/Υπηρεσίας, η οποία πραγματοποιεί επίσημη/τυπική επικοινωνία με ομολόγους άλλων κρατών. Πιστεύετε ότι σε κάποιες περιπτώσεις θα μπορούσαν να επιλέξουν και την ανεπίσημη/μη τυπική επικοινωνία;

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

Ναι

Όχι

5. Οι επαγγελματίες της Διπλωματίας μετέρχονται της πειθούς μέσω της ευφυΐας, του διαλόγου μέσω της καλής επικοινωνίας, της παρακίνησης μέσω της διαπραγμάτευσης, της συνεργασίας μέσω του σεβασμού σε κάθε διαπραγματευτική αποστολή τους. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι αυτά τα μέσα είναι και χαρακτηριστικά γνωρίσματα ενός ηγέτη;

(Η τιμή 1 είναι αρνητική και η 5 θετική)

Διαφωνώ απόλυτα 1 2 3 4 5 Συμφωνώ απόλυτα

6. Σε ποιο βαθμό, πιστεύετε ότι η Δημόσια Διπλωματία ενέχει χαρακτηριστικά "Μετασχηματιστικής Ηγεσίας";

(Η τιμή 1 είναι αρνητική και η 5 θετική)

Διαφωνώ απόλυτα 1 2 3 4 5 Συμφωνώ απόλυτα

#### ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΑ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΤΡΟΠΟΣ ΣΚΕΨΗΣ

7. Η διπλωματία ως στρατηγικός τρόπος σκέψης αποτελεί διαδικασία. Ποια από τα παρακάτω πιστεύετε πως αποτελούν βασικά βήματα στρατηγικού τρόπου σκέψης, άρα και προετοιμασίας πριν από κάθε διπλωματική διαπραγμάτευση;

(δυνατότητα επιλογής απάντησης περισσότερων της μιας)

Ετοιμότητα

Ικανότητα επίλυσης συγκρούσεων

Διατύπωση οράματος και αποστολής

Διατήρηση χρονοδιαγράμματος

Προσωπικές φιλοδοξίες

Ανάλυση ομάδων συμφερόντων και εσωτερικού περιβάλλοντος

Επιλογή ευκαιριών και ανάλυση χάσματος απειλών

Προγραμματισμός δράσεων

Δείκτες αποτελεσμάτων-Αξιολόγηση-

Ανατροφοδότηση

**8. Πολύ συχνά οι διπλωματικές διαπραγματεύσεις έρχονται αντιμέτωπες με αναδυόμενες και όχι σχεδιασμένες αλλαγές. Σε ποιο βαθμό, θεωρείτε, ότι επιβάλλεται η υιοθέτηση κουλτούρας αλλαγής άρα και οργανωσιακής αλλαγής για την απρόσκοπτη λειτουργία τους;**

**(Η τιμή 1 είναι αρνητική και η 5 θετική)**

Διαφωνώ απόλυτα 1 2 3 4 5 Συμφωνώ απόλυτα

**9. Το μοντέλο οργανωσιακής αλλαγής του Lewin περιλαμβάνει τρία στάδια: της αποπαγιοποίησης, της αλλαγής και της επαναπαγιοποίησης. Συμφωνείτε ότι το μοντέλο αυτό μπορεί να εφαρμοστεί και στη Δημόσια Διπλωματία;**

**(Η τιμή 1 είναι αρνητική και η 5 θετική)**

Διαφωνώ απόλυτα 1 2 3 4 5 Συμφωνώ απόλυτα

**10. Ποιο/α από τα παρακάτω, πιστεύετε ότι λαμβάνει υπ' όψιν της η στρατηγική και ορθολογική λήψη αποφάσεων των διαπραγματευτών;**

**(δυνατότητα επιλογής απάντησης περισσότερων της μιας)**

Ανάλυση δεδομένων

Διπλωματικός χρόνος

Εντοπισμός χάσματος παρούσας και επιθυμητής κατάστασης

Πιέσεις Κυβερνήσεων

Ορισμός κριτηρίων αξιολόγησης

Αξιολόγηση εναλλακτικών τεχνικών

Διπλωματικό γεύμα

Διαβούλευση(εσωτερική/εξωτερική)

Προγραμματισμός/Υλοποίηση/Αξιολόγηση/Προσαρμογή

**11. Ποιο/α από τα παρακάτω θεωρείτε ότι αποτελούν συνήθη σφάλματα στη λήψη αποφάσεων που μπορούν να οδηγήσουν σε διπλωματικό αδιέξοδο;**

**(δυνατότητα επιλογής απάντησης περισσότερων της μιας)**

Επιλεκτική αντίληψη

Στερεότυπα (δεν προβλέπεται,δεν γίνεται)

Υπερανάλυση δεδομένων

Έλλειψη πλαισίου

Ελλιπής ανάλυση παραμέτρων προβλήματος

**12. Συμφωνείτε ότι το μοντέλο λήψης αποφάσεων στη άσκηση Δημόσιας διπλωματίας είναι το πολιτικό μοντέλο;**

**Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.**

Ναι

Όχι

**13. Συμφωνείτε ότι πριν από κάθε λειτουργία της Δημόσιας διπλωματίας πρέπει να υπάρχει ο αντίστοιχος Προγραμματισμός (6+1 ερωτήσεις: τι, γιατί, πώς, ποιος, πότε, που πόσο) και ο συνοδευτικός πίνακας προγραμματισμού δράσεων;**

**Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.**

Ναι

Όχι

**14. Σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ότι η Εταιρική Κουλτούρα και η δημιουργία συστημάτων κοινών αξιών, αρχών, παραδοχών και συμπεριφορών συνάδει με την άσκηση της Δημόσιας διπλωματίας;**

**(Η τιμή 1 είναι αρνητική και η 5 θετική)**

Διαφωνώ απόλυτα 1 2 3 4 5 Συμφωνώ απόλυτα

**15. Ποιο/α από τα παρακάτω θεωρείτε ότι πρέπει να εμπεριέχονται στην κουλτούρα των Δημοσίων διπλωματών;**

**(δυνατότητα επιλογής απάντησης περισσότερων της μιας)**

Δημιουργικότητα-Καινοτομία

Συνεχής μάθηση και βελτίωση

Σεβασμός

Πρόδραση

Πειθαρχία

Ακεραιότητα

Κοινωνική ευθύνη

Ομαδικότητα-Συνεργατικότητα

Αποτελεσματικότητα-Αποδοτικότητα

Ανθρωποκεντρικότητα

**16. Πρωτεύοντες στόχοι της Αξιολόγησης ως βασικής λειτουργίας της Διοίκησης είναι η αξιολόγηση της απόδοσης και η βελτίωσή της. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι πρέπει να εφαρμόζονται κατά την αξιολόγηση των διπλωματικών διαπραγματεύσεων;**

**(Η τιμή 1 είναι αρνητική και η 5 θετική)**

Διαφωνώ απόλυτα 1 2 3 4 5 Συμφωνώ απόλυτα

**17. Η τεχνική των "6 καπέλων σκέψης" του Edward de Bono θα μπορούσε, κατά τη γνώμη σας, να υιοθετηθεί από τους ασκούντες τη Δημόσια διπλωματία προκειμένου να προσδιοριστούν ολόπλευρα οι επιπτώσεις κάποιας απόφασης;**

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

Ναι

Όχι

## ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ

Οι κρίσεις είναι ανεπιθύμητες καταστάσεις που προκύπτουν συνήθως ξαφνικά και δημιουργούν προβλήματα, ανωμαλίες, δυσχέρειες και κινδύνους επηρεάζοντας αρνητικά τους άμεσα ή έμμεσα εμπλεκόμενους σε αυτές. Συνήθως έχουν συγκεκριμένη χρονική διάρκεια και τα εξής δύο χαρακτηριστικά:

1. σχετίζονται με ανθρώπους

2. διακόπτουν την ομαλή και ελεγχόμενη ροή της

πληροφόρησης

18. Ποιο/α από τα παρακάτω, πιστεύετε ότι θα λειτουργούσαν ευεργετικά στη διαχείριση μιας ενδεχόμενης διπλωματικής κρίσης:

(δυνατότητα επιλογής απάντησης περισσότερων της μιας)

η ύπαρξη σχεδίου επικοινωνίας

οι Κυβερνήσεις των διαπιστευμένων διπλωματών

η σύνθεση ομάδας αντιμετώπισης της από τους επαγγελματίες διπλωμάτες

η διακοπή της διπλωματικής διαπραγμάτευσης

η καλή επικοινωνιακή διαχείριση της κρίσης

19. Μια κρίση μπορεί να αποτελείται από τέσσερα διαφορετικά και διακριτά στάδια: 1.Στάδιο διαμόρφωσης της κατάστασης ή Στάδιο Πρόδρομων Συμπτωμάτων,2. Στάδιο εκδήλωσης – κορύφωση της Κρίσης, 3. Στάδιο επιπτώσεων και 4.Στάδιο επίλυσης – ομαλοποίησης. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι τα στάδια αυτά ισχύουν και σε μια διπλωματική κρίση;

(Η τιμή 1 είναι αρνητική και η 5 θετική)

Διαφωνώ απόλυτα 1 2 3 4 5 Συμφωνώ απόλυτα

20. Πιστεύετε ότι κατά τη διαχείριση των διπλωματικών κρίσεων θα μπορούσε να εφαρμοστεί το "crisis management";

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

Ναι

Όχι

21. Πιστεύετε ότι οι επαγγελματίες της Διπλωματίας σε μια διπλωματική κρίση μπορούν να είναι οι crisis managers που θα καταστρώσουν το Σχέδιο ή Πλάνο Χειρισμού Κρίσεων ή Αντιμετώπισης Εκτάκτων Κινδύνων;

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

Ναι

Όχι

**22. Οι φήμες είναι η παλαιότερη μορφή μέσων μαζικής επικοινωνίας και παραμένει μια από τις κυριότερες μεθόδους διάδοσης αρνητικών θέσεων στο κοινωνικό σύνολο. Σε μία κρίση δεν εξετάζεται μόνο η πηγή της φήμης αλλά και ο τρόπος με τον οποίο διαδόθηκε. Εδώ έγκειται και η στρατηγική αντιμετώπισης τους. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι οι επαγγελματίες Διπλωμάτες μπορούν να χειριστούν τον επικοινωνιακό "θόρυβο" των κεντρικών μέσων μαζικής ενημέρωσης;**

**(Η τιμή 1 είναι αρνητική και η 5 θετική)**

Διαφωνώ απόλυτα 1 2 3 4 5 Συμφωνώ απόλυτα

**23. Πόσο αξιόπιστη, πιστεύετε ότι θα είναι η συμβολή των Μ.Μ.Ε. στη διαχείριση μιας διπλωματικής κρίσης, αν έχει προηγηθεί πλήρης, ακριβής, έγκαιρη και προσεκτική έκθεση των γεγονότων σε αυτά από τους εκάστοτε διαπιστευμένους;**

**(Η τιμή 1 είναι αρνητική και η 5 θετική)**

Διαφωνώ απόλυτα 1 2 3 4 5 Συμφωνώ απόλυτα

**24. Ποιο/α από τα παρακάτω θεωρείτε ως ενδεδειγμένους τρόπους αντιμετώπισης των αρνητικών φημών από τους επαγγελματίες της Διπλωματίας μετά από μια διπλωματική κρίση;**

**(δυνατότητα επιλογής απάντησης περισσότερων της μιας)**

ανάλυση αιτιών και πηγών δημιουργίας και διάδοσης τους

διάλογος με άτομα/ομάδες που επηρεάστηκαν

άμεση ενημέρωση

αποφυγή αναφοράς σε συγκεκριμένη φήμη

διασπορά "θετικής" φήμης

**25. Συμφωνείτε ότι η διαχείριση μιας διπλωματικής κρίσης θα πρέπει να αξιολογείται κατά τη διάρκειά της, στο τέλος της και καταληκτικά να πραγματοποιούνται ενέργειες "θεραπείας" της;**

**Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.**

Ναι

Όχι

## **ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ**

**26. Φύλο**

**Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.**

Ανδρας

Γυναίκα

Άλλο

**27. Υπηρετείτε σε:**

**Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.**

Υπουργείο Εξωτερικών

Γενική Γραμματεία Απόδημου Ελληνισμού και Δημόσιας Διπλωματίας

Ελληνική προξενική αρχή

Ελληνική πρεσβεία

Διεθνή Οργανισμό

Ευρύτερο Δημόσιο Τομέα

**28. Εκπαίδευση: Παρακαλώ, δηλώστε το ανώτατο επίπεδο εκπαίδευσης που έχετε ολοκληρώσει**

**Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.**

Κάτοχος Διδακτορικού

Κάτοχος Μεταπτυχιακού

Κάτοχος Δεύτερου Πτυχίου

Κάτοχος Πτυχίου

**29. Σε ποια από τις παρακάτω ηλικιακές ομάδες ανήκετε;**

22-30

31-40

41-50

51-60

61+

**30. Είστε κάτοικος της:**

ημεδαπής

αλλοδαπής

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β

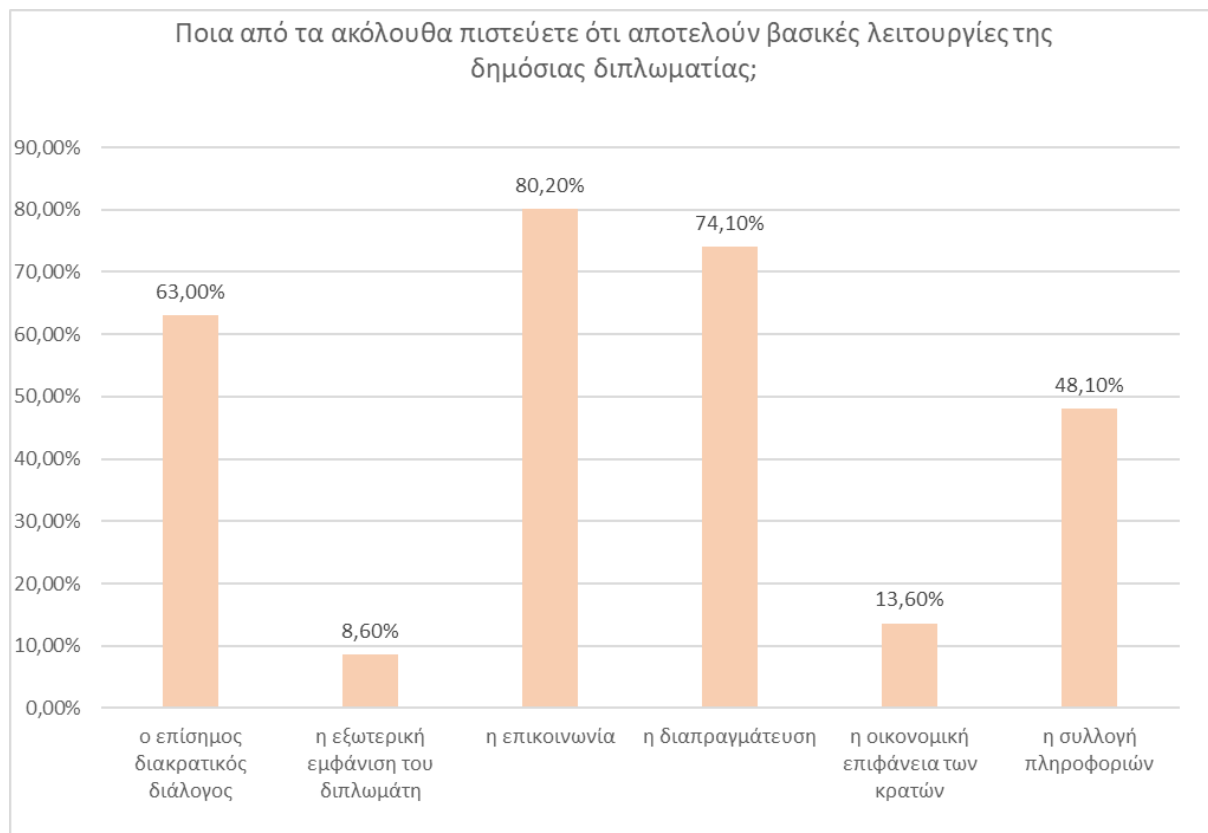
### ΣΥΧΝΟΤΗΤΕΣ

Ερώτηση 1

Ποια από τα ακόλουθα πιστεύετε ότι αποτελούν βασικές λειτουργίες της δημόσιας διπλωματίας;

Ποια από τα ακόλουθα πιστεύετε ότι αποτελούν βασικές λειτουργίες της δημόσιας διπλωματίας;

	Responses N	Percent of Cases
ο επίσημος διακρατικός διάλογος	51	63,0%
η εξωτερική εμφάνιση του διπλωμάτη	7	8,6%
η επικοινωνία	65	80,2%
η διαπραγμάτευση	60	74,1%
η οικονομική επιφάνεια των κρατών	11	13,6%
η συλλογή πληροφοριών	39	48,1%



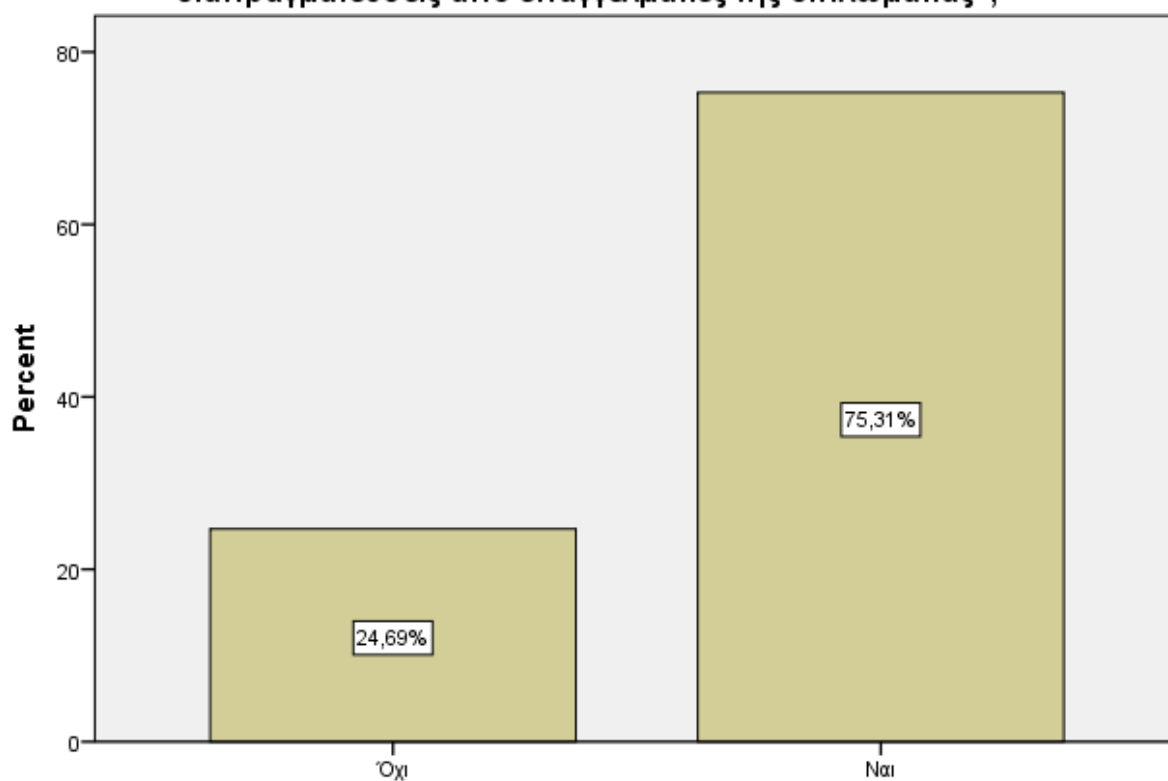


## Ερώτηση 2

Συμφωνείτε με την άποψη του Nicolson: "Η χάραξη της εξωτερικής πολιτικής των κρατών θα πρέπει να γίνεται από αιρετό πολιτικό προσωπικό, ενώ οι διαπραγματεύσεις από επαγγελματίες της διπλωματίας",

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Όχι	20	24,7	24,7	24,7
	Ναι	61	75,3	75,3	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

**Συμφωνείτε με την άποψη του Nicolson: "Η χάραξη της εξωτερικής πολιτικής των κρατών θα πρέπει να γίνεται από αιρετό πολιτικό προσωπικό, ενώ οι διαπραγματεύσεις από επαγγελματίες της διπλωματίας",**

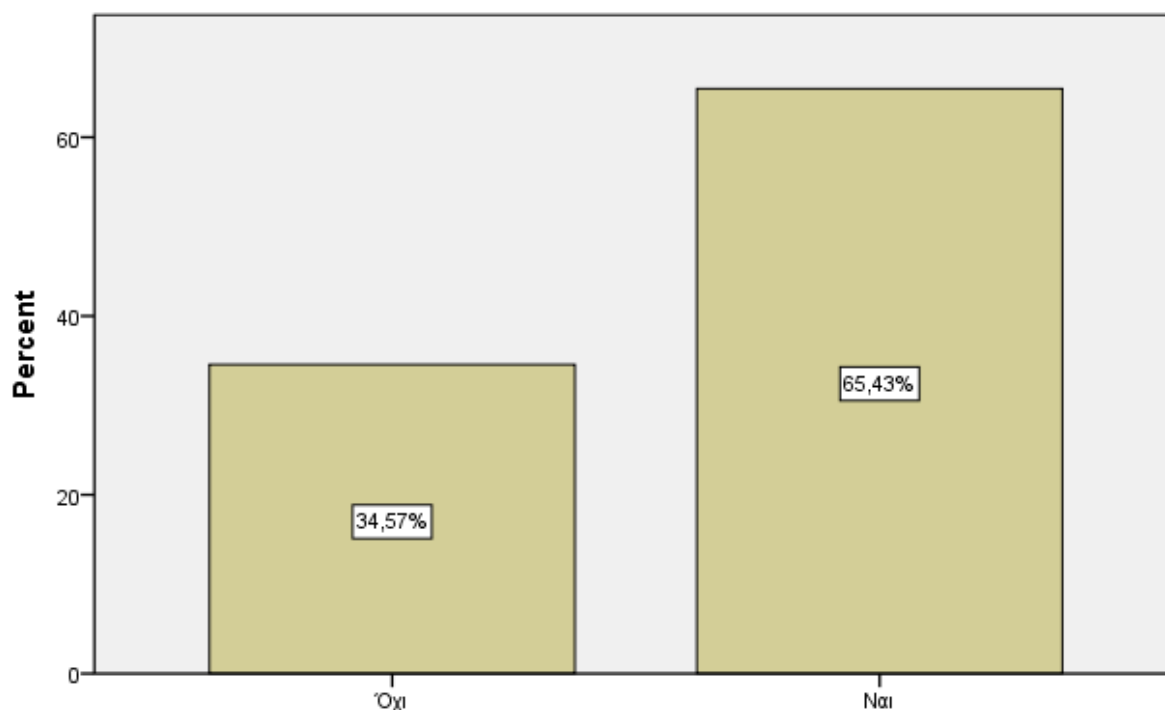


### Ερώτηση 3

Συμφωνείτε ότι ο περιορισμός των εντάσεων μεταξύ των κρατών, η πρόληψη και αποφυγή ενόπλων συγκρούσεων, η αποκλιμάκωση των συγκρούσεων και γενικά η ομαλοποίηση των σχέσεων των κρατών οφείλονται στην παραδοσιακή επαγγελματική διπλωματία;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Όχι	28	34,6	34,6	34,6
	Ναι	53	65,4	65,4	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

**Συμφωνείτε ότι ο περιορισμός των εντάσεων μεταξύ των κρατών, η πρόληψη και αποφυγή ενόπλων συγκρούσεων, η αποκλιμάκωση των συγκρούσεων και γενικά η ομαλοποίηση των σχέσεων των κρατών οφείλονται στην παραδοσιακή επαγγελματική διπλωματία;**

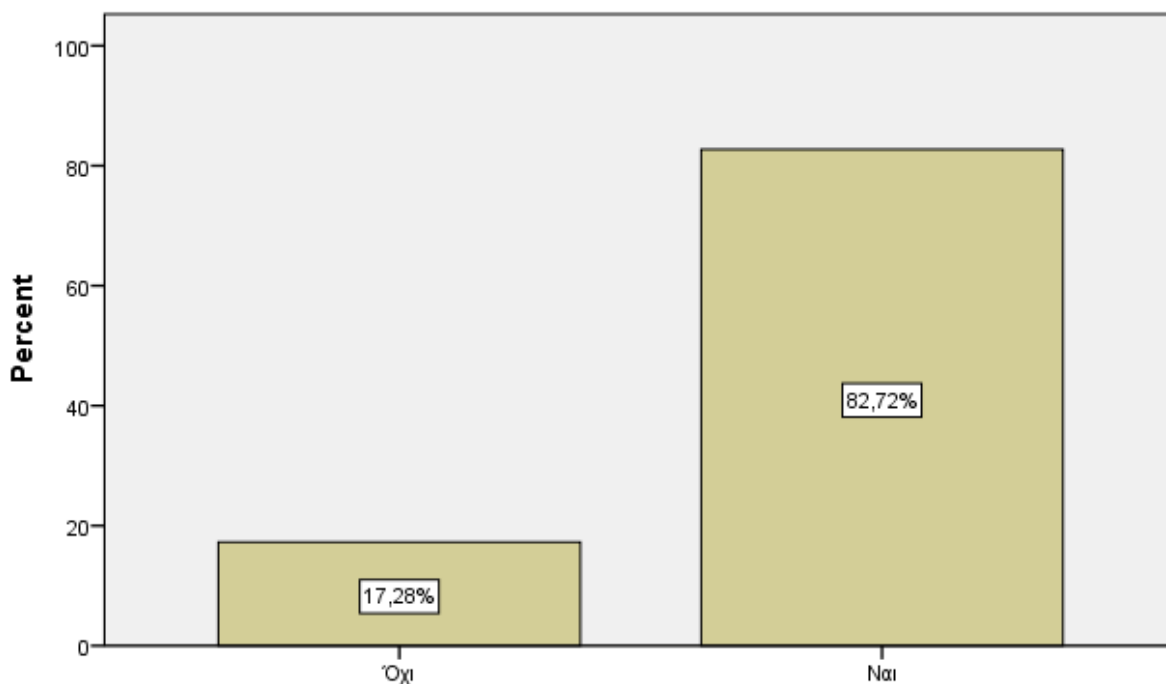


#### Ερώτηση 4

Οι επαγγελματίες της Δημόσιας Διπλωματίας δεν είναι απλοί διεκπεραιωτές των εντολών της διοίκησης αλλά μέλη ενός Φορέα/Υπηρεσίας, η οποία πραγματοποιεί επίσημη/τυπική επικοινωνία με ομολόγους άλλων κρατών. Πιστεύετε ότι σε κάποιες περιπτώσεις θα μπορούσαν να επιλέξουν και την ανεπίσημη/μη τυπική επικοινωνία;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Όχι	14	17,3	17,3	17,3
	Ναι	67	82,7	82,7	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

**Οι επαγγελματίες της Δημόσιας Διπλωματίας δεν εί1 απλοί διεκπεραιωτές των εντολών της διοίκησης αλλά μέλη ενός Φορέα/Υπηρεσίας, η οποία πραγματοποιεί επίσημη/τυπική επικοινωνία με ομολόγους άλλων κρατών. Πιστεύετε ότι σε κάποιες περιπτώσεις θα μπορούσαν να επιλέξουν και την ανεπίσημη/μη τυπική επικοινωνία;**

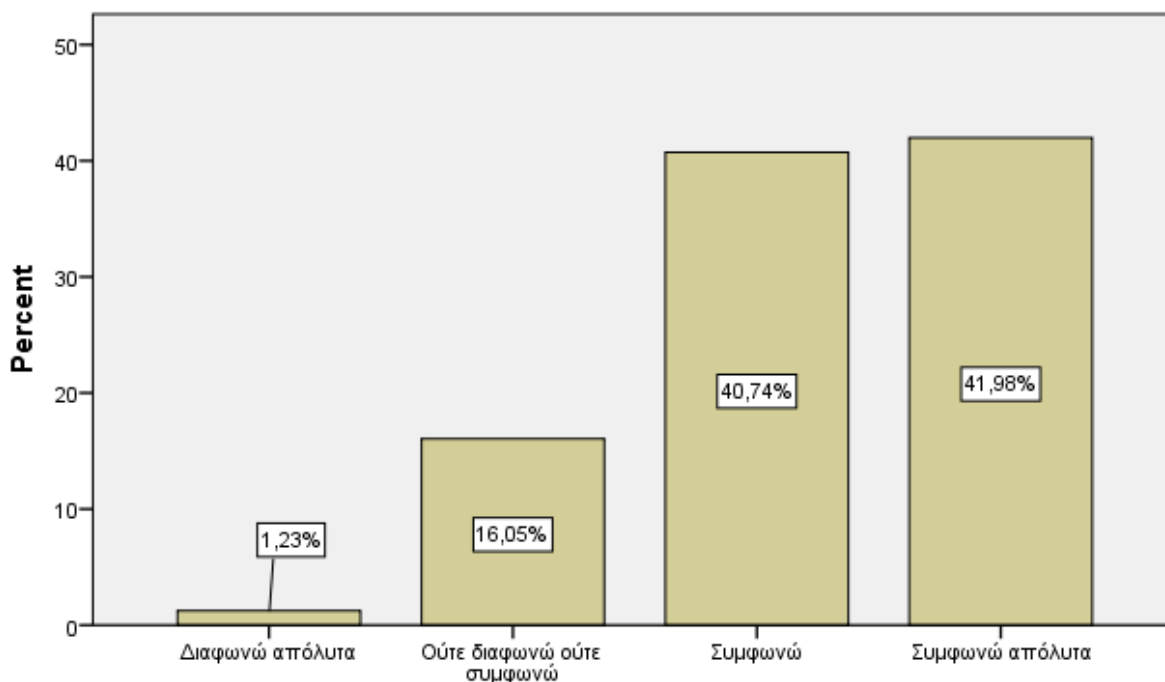


### Ερώτηση 5

Οι επαγγελματίες της Διπλωματίας μετέρχονται της πειθούς μέσω της ευφυΐας, του διαλόγου μέσω της καλής επικοινωνίας, της παρακίνησης μέσω της διαπραγμάτευσης, της συνεργασίας μέσω του σεβασμού σε κάθε διαπραγματευτική αποστολή τους. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι αυτά τα μέσα είναι και χαρακτηριστικά γνωρίσματα ενός ηγέτη;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	1	1,2	1,2	1,2
	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	13	16,0	16,0	17,3
	Συμφωνώ	33	40,7	40,7	58,0
	Συμφωνώ απόλυτα	34	42,0	42,0	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

**Οι επαγγελματίες της Διπλωματίας μετέρχονται της πειθούς μέσω της ευφυΐας, του διαλόγου μέσω της καλής επικοινωνίας, της παρακίνησης μέσω της διαπραγμάτευσης, της συνεργασίας μέσω του σεβασμού σε κάθε διαπραγματευτική αποστολή τους. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι αυτά τα μέσα είναι και χαρακτηριστικά γνωρίσματα ενός ηγέτη;**

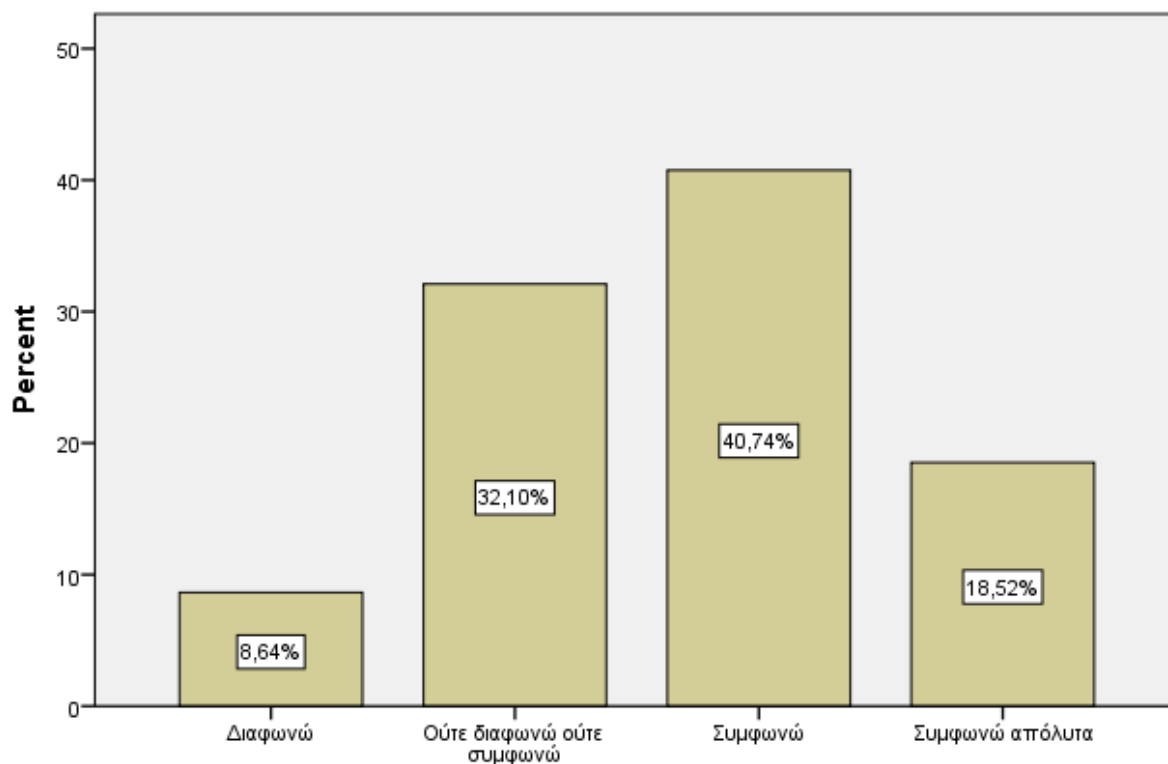


### Ερώτηση 6

Σε ποιο βαθμό, πιστεύετε ότι η Δημόσια Διπλωματία ενέχει χαρακτηριστικά "Μετασχηματιστικής Ηγεσίας";

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	7	8,6	8,6	8,6
	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	26	32,1	32,1	40,7
	Συμφωνώ	33	40,7	40,7	81,5
	Συμφωνώ απόλυτα	15	18,5	18,5	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

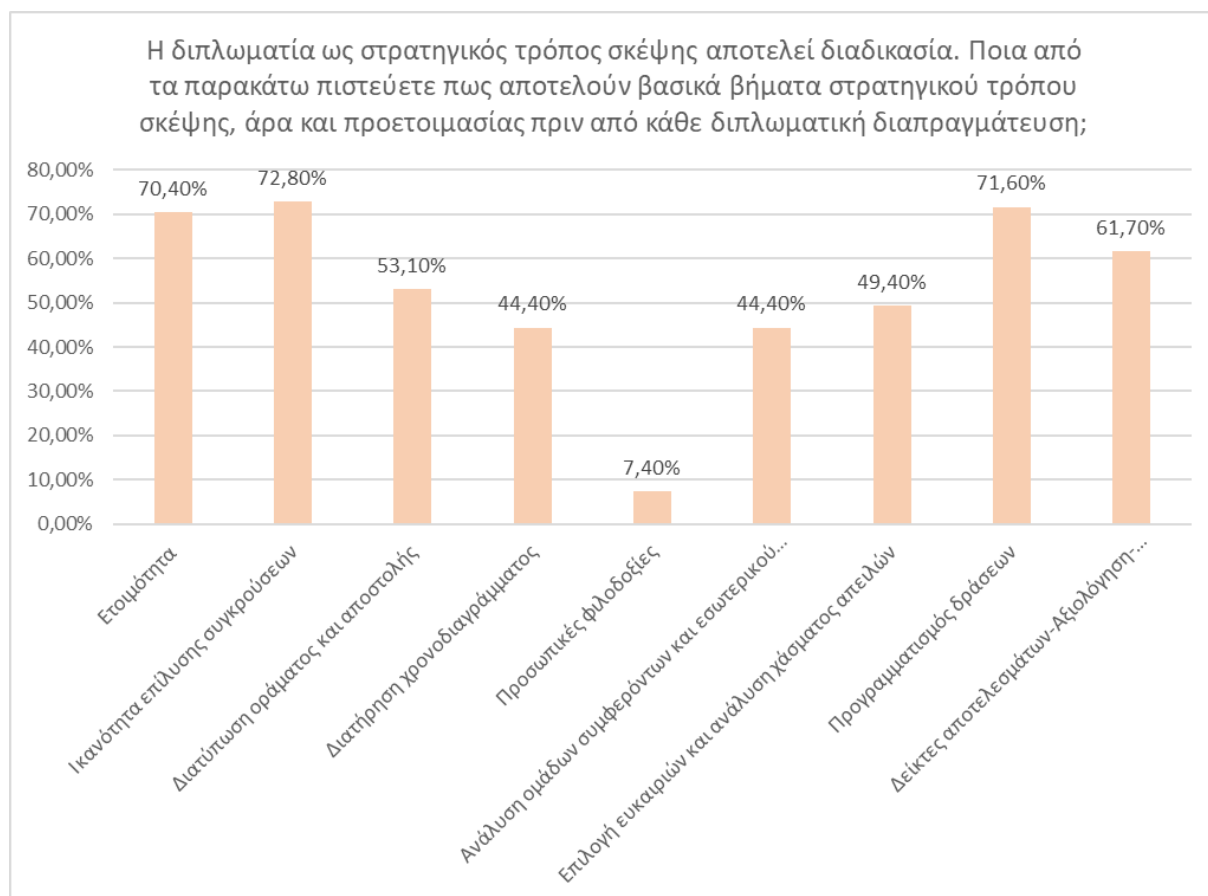
Σε ποιο βαθμό, πιστεύετε ότι η Δημόσια Διπλωματία ενέχει χαρακτηριστικά "Μετασχηματιστικής Ηγεσίας";



## Ερώτηση 7

Η διπλωματία ως στρατηγικός τρόπος σκέψης αποτελεί διαδικασία. Ποια από τα παρακάτω πιστεύετε πως αποτελούν βασικά βήματα στρατηγικού τρόπου σκέψης, άρα και προετοιμασίας πριν από κάθε διπλωματική διαπραγμάτευση;

	Responses N	Percent of Cases
Ετοιμότητα	57	70,4%
Ικανότητα επίλυσης συγκρούσεων	59	72,8%
Διατύπωση οράματος και αποστολής	43	53,1%
Διατήρηση χρονοδιαγράμματος	36	44,4%
Προσωπικές φιλοδοξίες	6	7,4%
Ανάλυση ομάδων συμφερόντων και εσωτερικού περιβάλλοντος	36	44,4%
Επιλογή ευκαιριών και ανάλυση χάσματος απειλών	40	49,4%
Προγραμματισμός δράσεων	58	71,6%
Δείκτες αποτελεσμάτων-Αξιολόγηση-Ανατροφοδότηση	50	61,7%

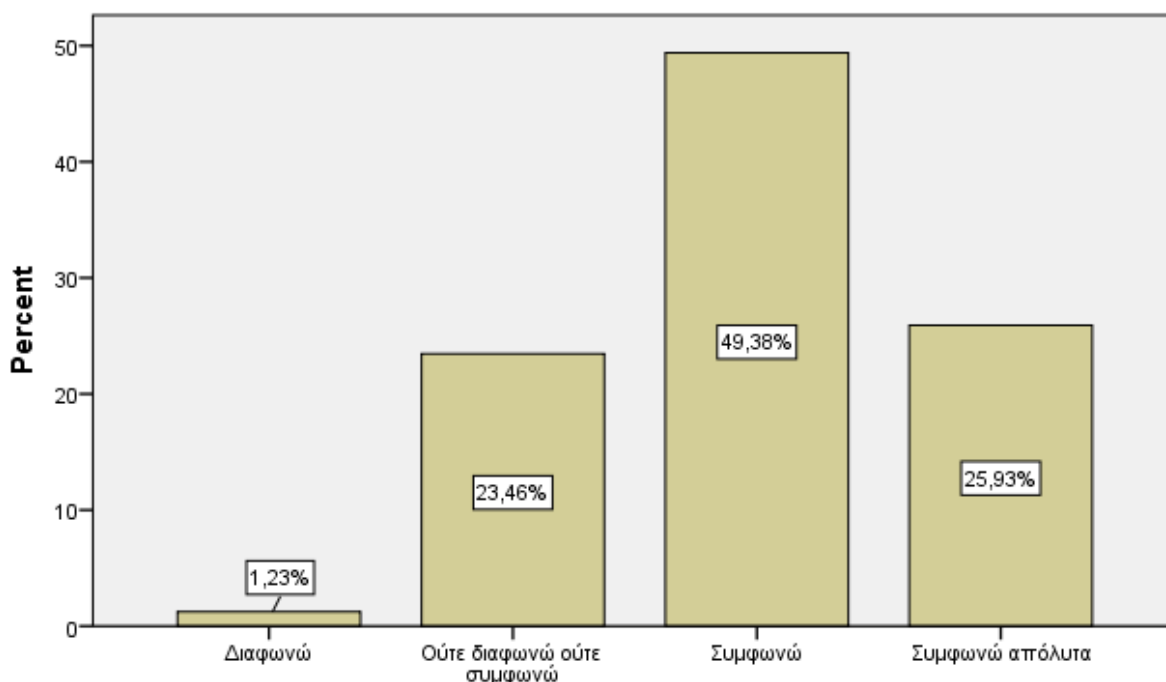


### Ερώτηση 8

Πολύ συχνά οι διπλωματικές διαπραγματεύσεις έρχονται αντιμέτωπες με αναδυόμενες και όχι σχεδιασμένες αλλαγές. Σε ποιο βαθμό, θεωρείτε, ότι επιβάλλεται η υιοθέτηση κουλτούρας αλλαγής άρα και οργανωσιακής αλλαγής για την απρόσκοπτη λειτουργία τους;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ	1	1,2	1,2	1,2
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	19	23,5	23,5	24,7
Συμφωνώ	40	49,4	49,4	74,1
Συμφωνώ απόλυτα	21	25,9	25,9	100,0
Total	81	100,0	100,0	

**Πολύ συχνά οι διπλωματικές διαπραγματεύσεις έρχονται αντιμέτωπες με αναδυόμενες και όχι σχεδιασμένες αλλαγές. Σε ποιο βαθμό, θεωρείτε, ότι επιβάλλεται η υιοθέτηση κουλτούρας αλλαγής άρα και οργανωσιακής αλλαγής για την απρόσκοπτη λειτουργία τους;**

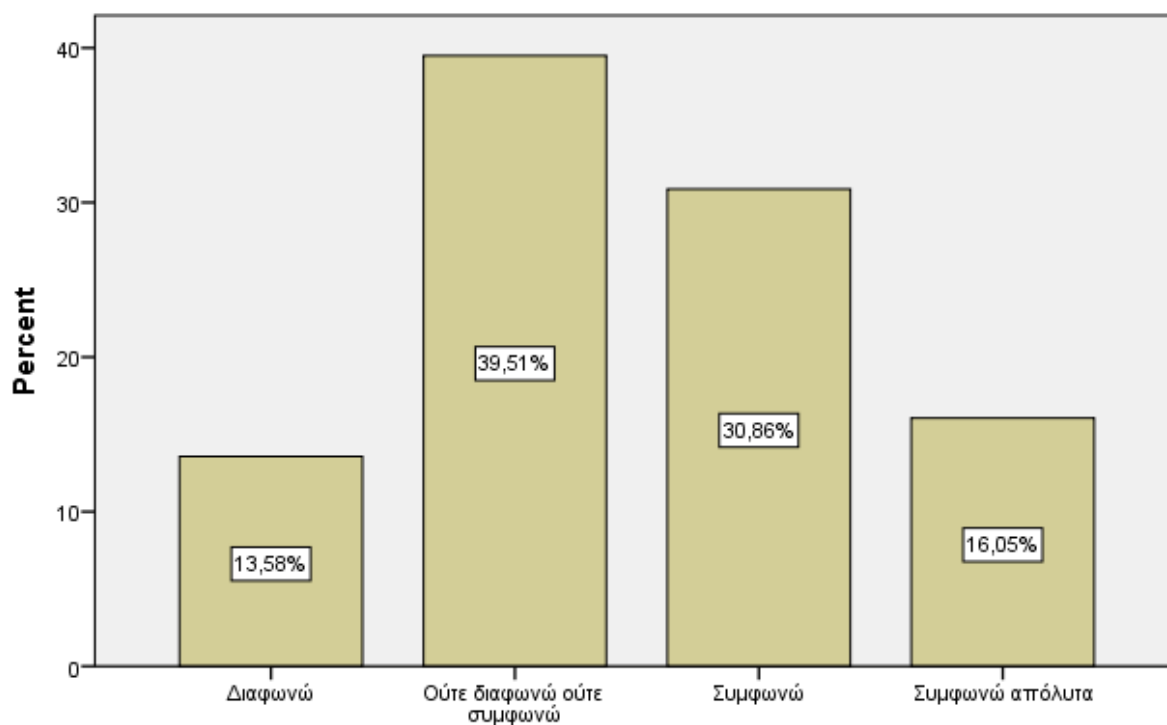


### Ερώτηση 9

Το μοντέλο οργανωσιακής αλλαγής του Lewin περιλαμβάνει τρία στάδια: της αποπαγιοποίησης, της αλλαγής και της επαναπαγιοποίησης. Συμφωνείτε ότι το μοντέλο αυτό μπορεί να εφαρμοστεί και στη Δημόσια Διπλωματία;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	11	13,6	13,6	13,6
	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	32	39,5	39,5	53,1
	Συμφωνώ	25	30,9	30,9	84,0
	Συμφωνώ απόλυτα	13	16,0	16,0	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

**Το μοντέλο οργανωσιακής αλλαγής του Lewin περιλαμβάνει τρία στάδια: της αποπαγιοποίησης, της αλλαγής και της επαναπαγιοποίησης. Συμφωνείτε ότι το μοντέλο αυτό μπορεί να εφαρμοστεί και στη Δημόσια Διπλωματία;**

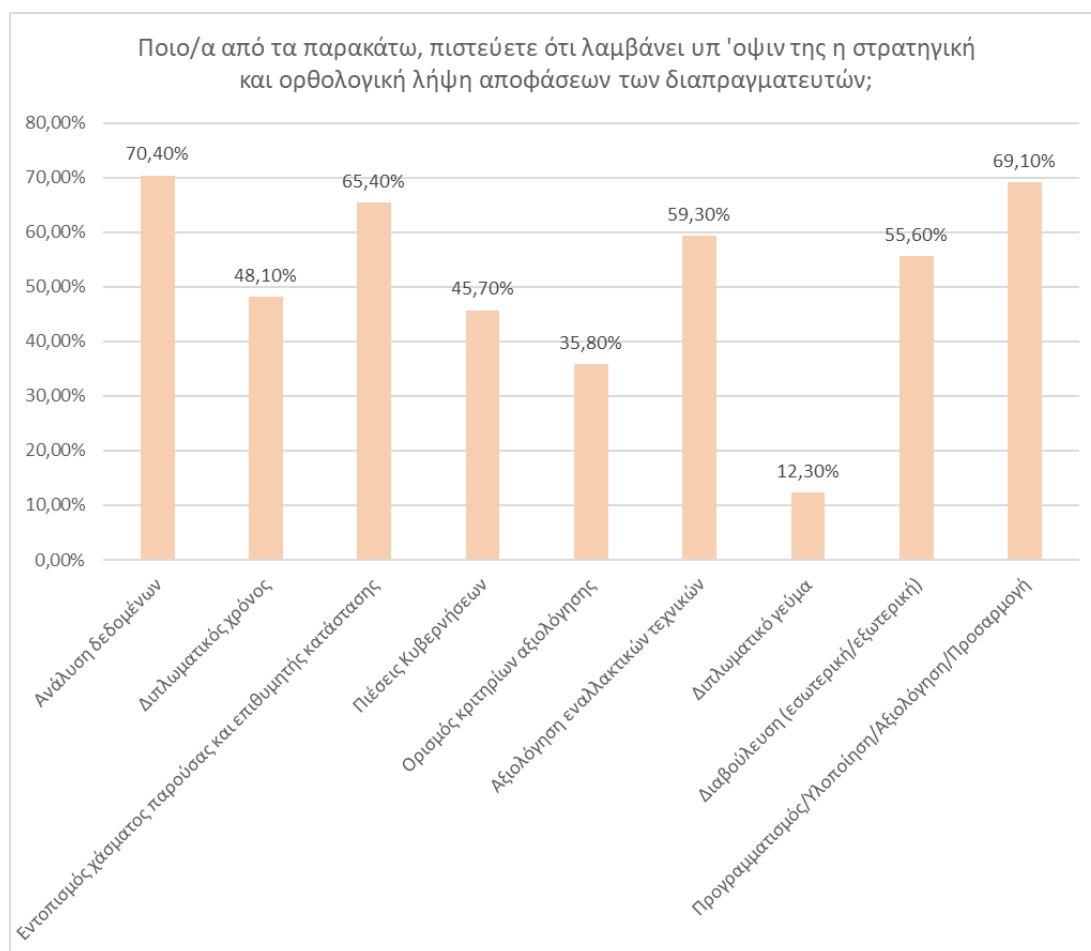




### Ερώτηση 10

Ποιο/α από τα παρακάτω, πιστεύετε ότι λαμβάνει υπ 'οψιν της η στρατηγική και ορθολογική λήψη αποφάσεων των διαπραγματευτών;

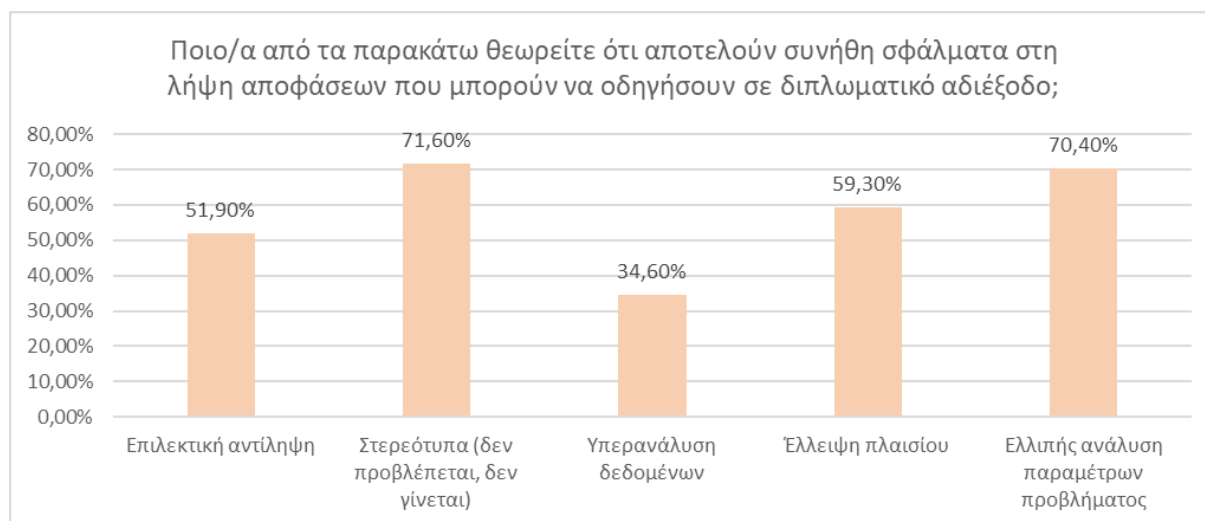
	Responses N	Percent of Cases
Ανάλυση δεδομένων	57	70,4%
Διπλωματικός χρόνος	39	48,1%
Εντοπισμός χάσματος παρούσας και επιθυμητής κατάστασης	53	65,4%
Πιέσεις Κυβερνήσεων	37	45,7%
Ορισμός κριτηρίων αξιολόγησης	29	35,8%
Αξιολόγηση εναλλακτικών τεχνικών	48	59,3%
Διπλωματικό γεύμα	10	12,3%
Διαβούλευση (εσωτερική/εξωτερική)	45	55,6%
Προγραμματισμός/Υλοποίηση/Αξιολόγηση/Προσαρμογή	56	69,1%



### Ερώτηση 11

Ποιο/α από τα παρακάτω θεωρείτε ότι αποτελούν συνήθη σφάλματα στη λήψη αποφάσεων που μπορούν να οδηγήσουν σε διπλωματικό αδιέξοδο;

	Responses N	Percent of Cases
Επιλεκτική αντίληψη	42	51,9%
Σtereότυπα (δεν προβλέπεται, δεν γίνεται)	58	71,6%
Υπερανάλυση δεδομένων	28	34,6%
Έλλειψη πλαισίου	48	59,3%
Ελλιπής ανάλυση παραμέτρων προβλήματος	57	70,4%

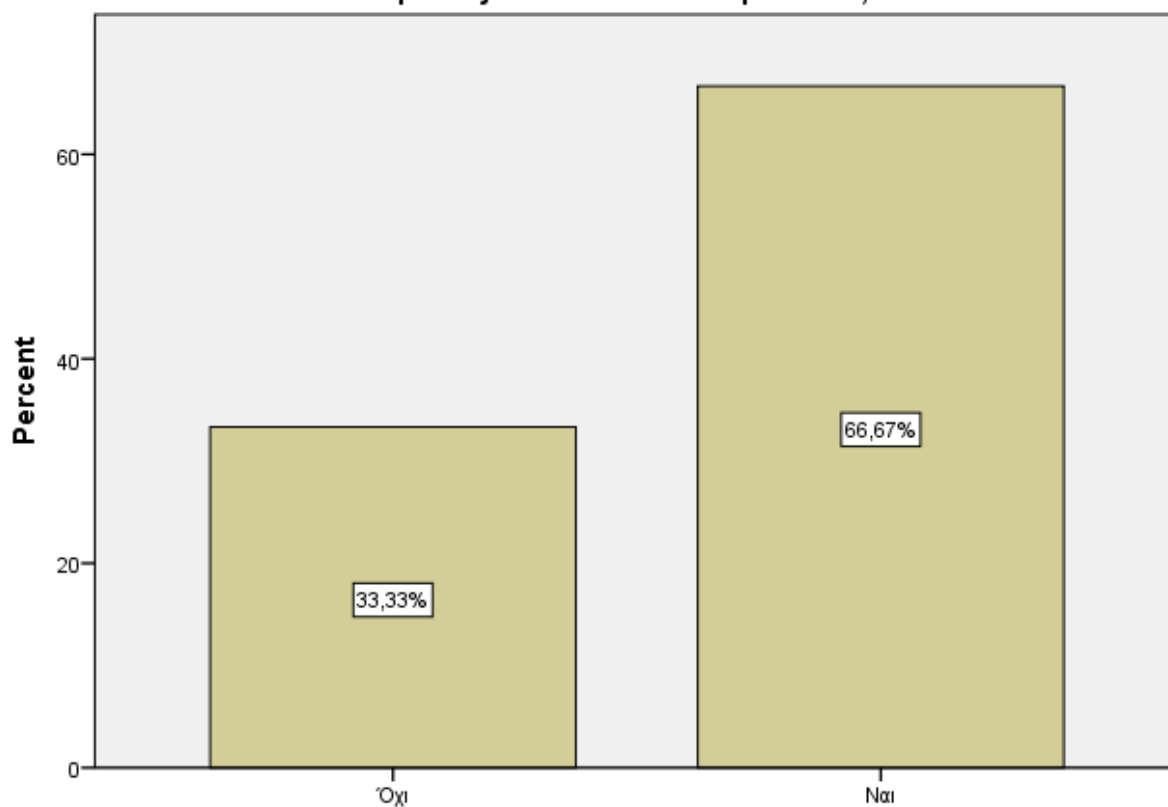


### Ερώτηση 12

Συμφωνείτε ότι το μοντέλο λήψης αποφάσεων στη άσκηση Δημόσιας διπλωματίας είναι το πολιτικό μοντέλο;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Όχι	27	33,3	33,3	33,3
	Ναι	54	66,7	66,7	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

Συμφωνείτε ότι το μοντέλο λήψης αποφάσεων στη άσκηση Δημόσιας διπλωματίας είναι το πολιτικό μοντέλο;

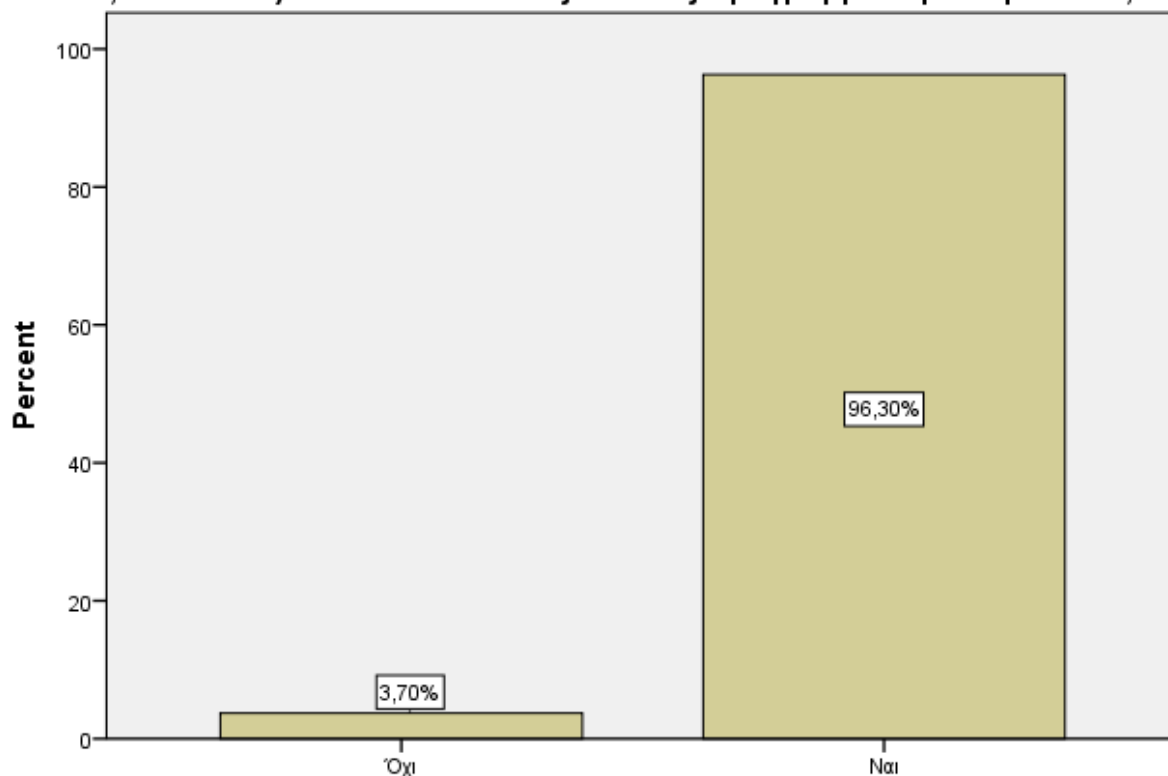


### Ερώτηση 13

Συμφωνείτε ότι πριν από κάθε λειτουργία της Δημόσιας διπλωματίας πρέπει να υπάρχει ο αντίστοιχος Προγραμματισμός (6+1 ερωτήσεις: τι, γιατί, πώς, ποιος, πότε, που πόσο) και ο συνοδευτικός πίνακας προγραμματισμού δράσεων;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Όχι	3	3,7	3,7	3,7
	Ναι	78	96,3	96,3	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

**Συμφωνείτε ότι πριν από κάθε λειτουργία της Δημόσιας διπλωματίας πρέπει να υπάρχει ο αντίστοιχος Προγραμματισμός (6+1 ερωτήσεις: τι, γιατί, πώς, ποιος, πότε, που πόσο) και ο συνοδευτικός πίνακας προγραμματισμού δράσεων;**

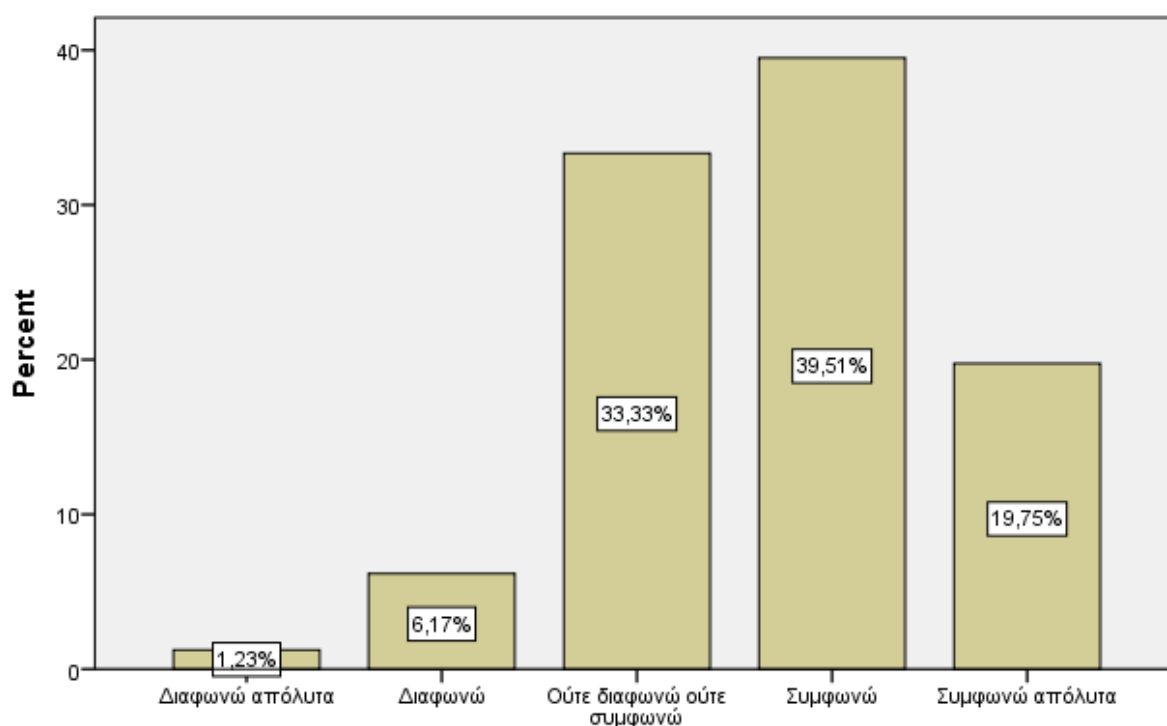


#### Ερώτηση 14

Σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ότι η Εταιρική Κουλτούρα και η δημιουργία συστημάτων κοινών αξιών, αρχών, παραδοχών και συμπεριφορών συνάδει με την άσκηση της Δημόσιας διπλωματίας;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	1	1,2	1,2	1,2
	Διαφωνώ	5	6,2	6,2	7,4
	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	27	33,3	33,3	40,7
	Συμφωνώ	32	39,5	39,5	80,2
	Συμφωνώ απόλυτα	16	19,8	19,8	100,0
	Total		81	100,0	100,0

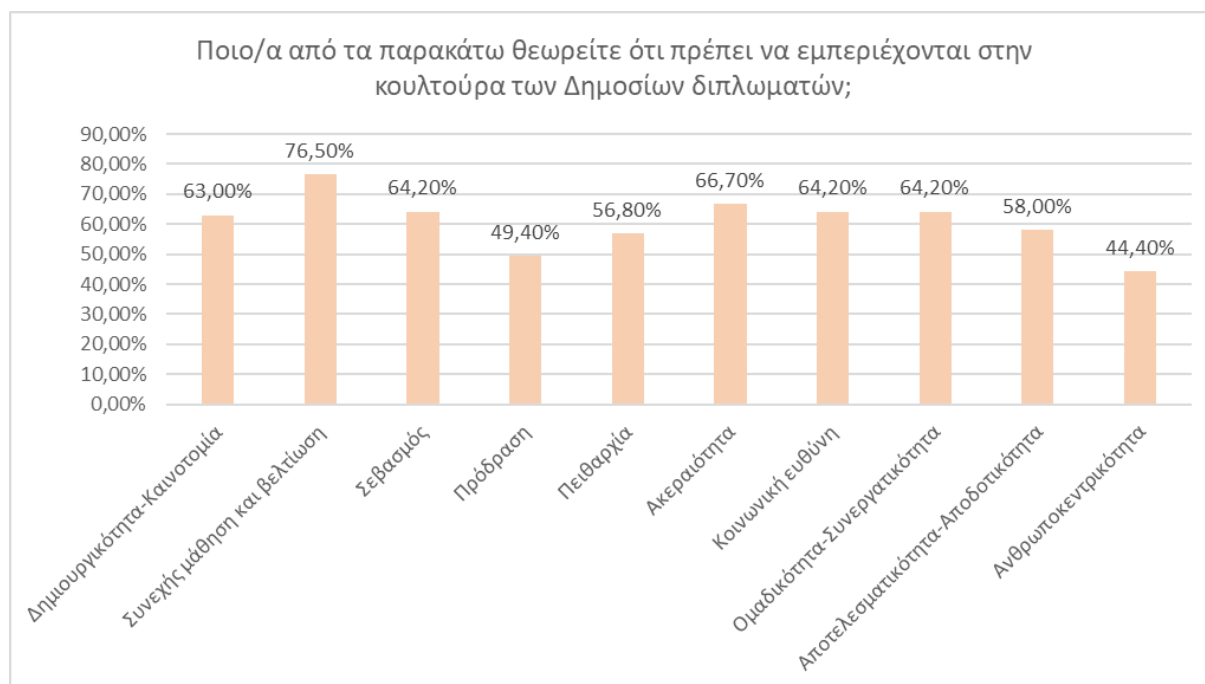
**Σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ότι η Εταιρική Κουλτούρα και η δημιουργία συστημάτων κοινών αξιών, αρχών, παραδοχών και συμπεριφορών συνάδει με την άσκηση της Δημόσιας διπλωματίας;**



### Ερώτηση 15

Ποιο/α από τα παρακάτω θεωρείτε ότι πρέπει να εμπεριέχονται στην κουλτούρα των Δημοσίων διπλωματών;

	Responses N	Percent of Cases
Δημιουργικότητα-Καινοτομία	51	63,0%
Συνεχής μάθηση και βελτίωση	62	76,5%
Σεβασμός	52	64,2%
Πρόδραση	40	49,4%
Πειθαρχία	46	56,8%
Ακεραιότητα	54	66,7%
Κοινωνική ευθύνη	52	64,2%
Ομαδικότητα-Συνεργατικότητα	52	64,2%
Αποτελεσματικότητα-Αποδοτικότητα	47	58,0%
Ανθρωποκεντρικότητα	36	44,4%

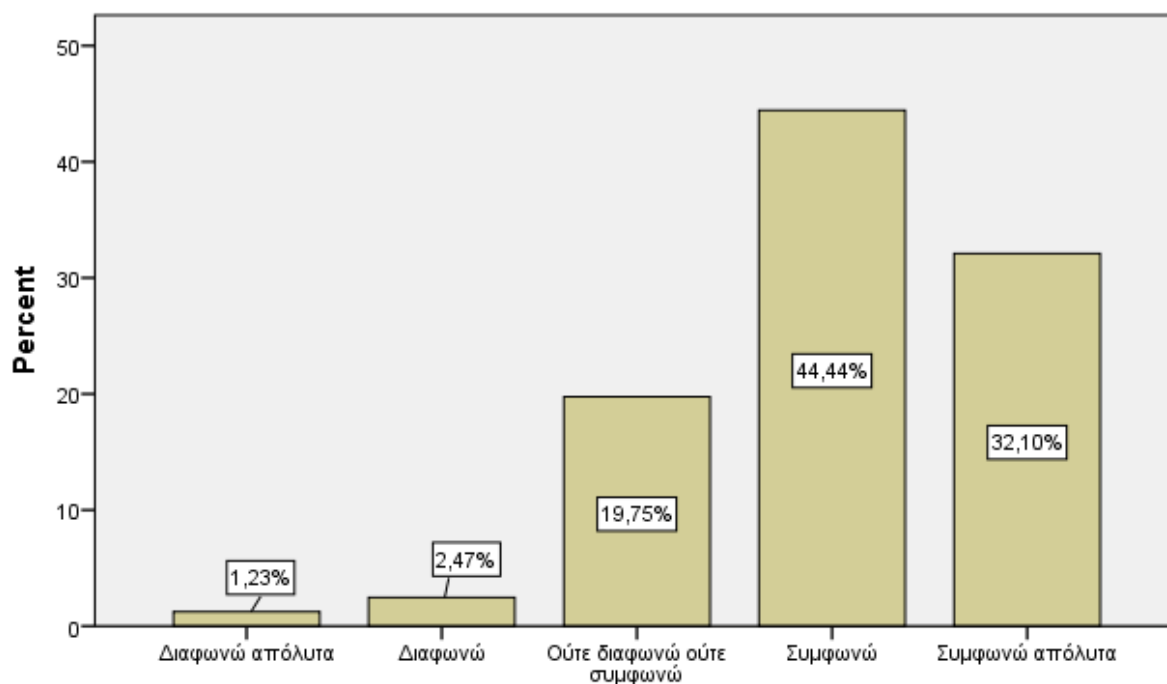


### Ερώτηση 16

Πρωτεύοντες στόχοι της Αξιολόγησης ως βασικής λειτουργίας της Διοίκησης είναι η αξιολόγηση της απόδοσης και η βελτίωσή της. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι πρέπει να εφαρμόζονται κατά την αξιολόγηση των διπλωματικών διαπραγματεύσεων;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	1	1,2	1,2	1,2
	Διαφωνώ	2	2,5	2,5	3,7
	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	16	19,8	19,8	23,5
	Συμφωνώ	36	44,4	44,4	67,9
	Συμφωνώ απόλυτα	26	32,1	32,1	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

**Πρωτεύοντες στόχοι της Αξιολόγησης ως βασικής λειτουργίας της Διοίκησης εί1 η αξιολόγηση της απόδοσης και η βελτίωσή της. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι πρέπει να εφαρμόζονται κατά την αξιολόγηση των διπλωματικών διαπραγματεύσεων;**

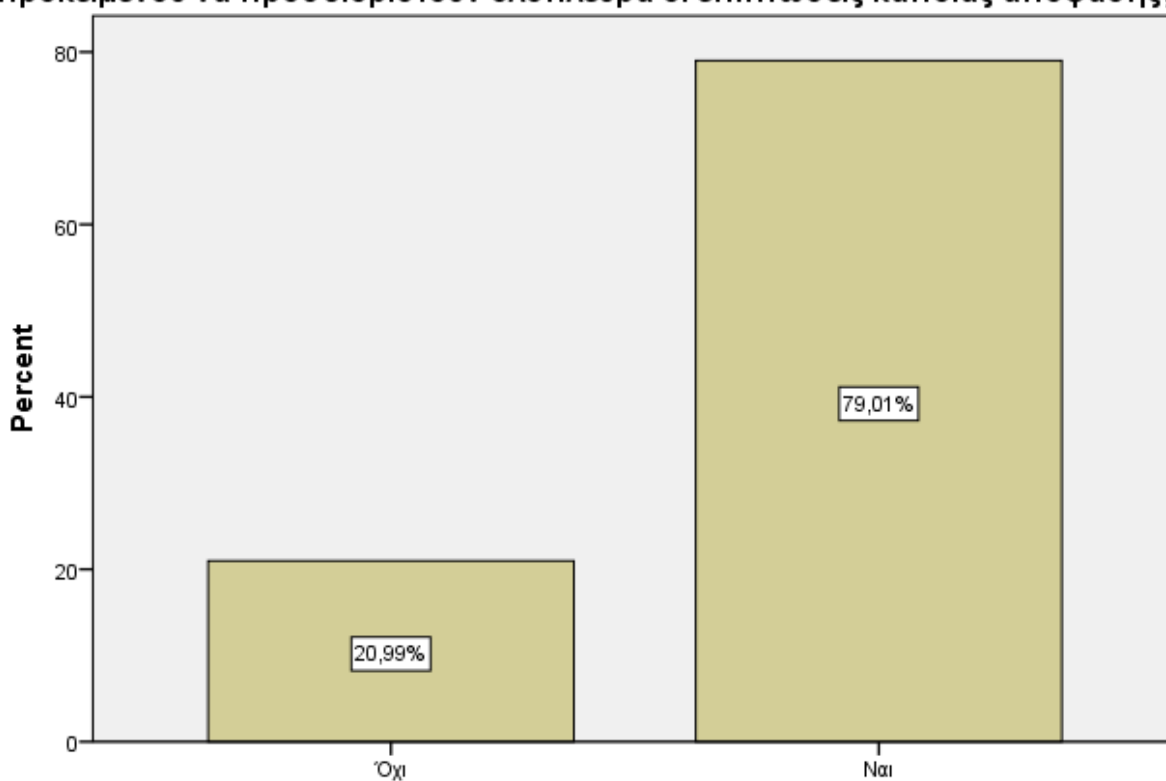


### Ερώτηση 17

Η τεχνική των "6 καπέλων σκέψης" του Edward de Bono θα μπορούσε, κατά τη γνώμη σας, να υιοθετηθεί από τους ασκούντες τη Δημόσια διπλωματία προκειμένου να προσδιοριστούν ολόπλευρα οι επιπτώσεις κάποιας απόφασης;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Όχι	17	21,0	21,0	21,0
	Ναι	64	79,0	79,0	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

**Η τεχνική των "6 καπέλων σκέψης" του Edward de Bono θα μπορούσε, κατά τη γνώμη σας, να υιοθετηθεί από τους ασκούντες τη Δημόσια διπλωματία προκειμένου να προσδιοριστούν ολόπλευρα οι επιπτώσεις κάποιας απόφασης;**

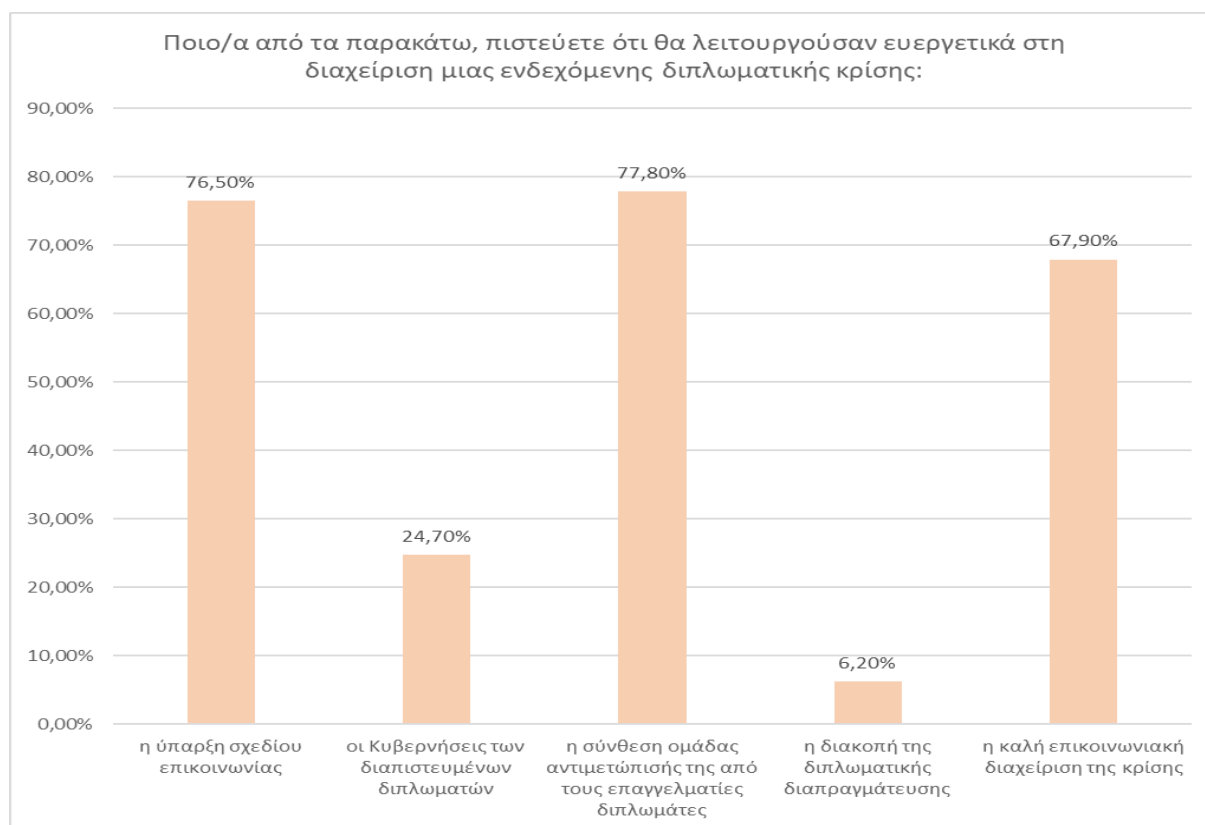




### Ερώτηση 18

Ποιο/α από τα παρακάτω, πιστεύετε ότι θα λειτουργούσαν ευεργετικά στη διαχείριση μιας ενδεχόμενης διπλωματικής κρίσης:

	Responses N	Percent of Cases
η ύπαρξη σχεδίου επικοινωνίας	62	76,5%
οι Κυβερνήσεις των διαπιστευμένων διπλωματών	20	24,7%
η σύνθεση ομάδας αντιμετώπισής της από τους επαγγελματίες διπλωμάτες	63	77,8%
η διακοπή της διπλωματικής διαπραγμάτευσης	5	6,2%
η καλή επικοινωνιακή διαχείριση της κρίσης	55	67,9%

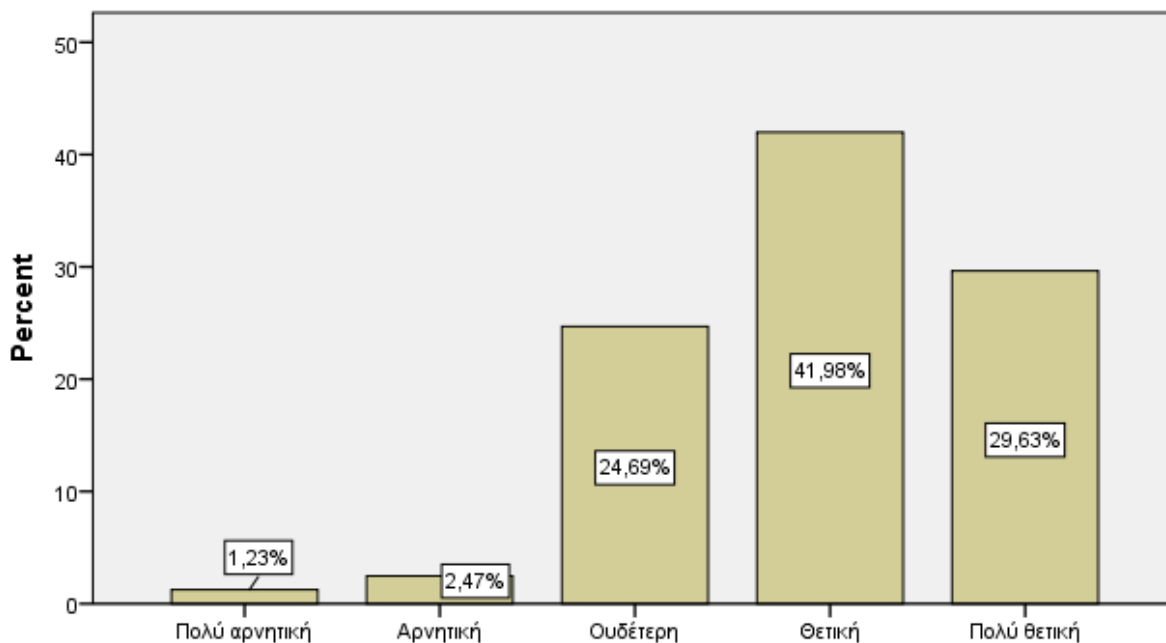


### Ερώτηση 19

Μια κρίση μπορεί να αποτελείται από τέσσερα διαφορετικά και διακριτά στάδια: 1.Στάδιο διαμόρφωσης της κατάστασης ή Στάδιο Πρόδρομων Συμπτωμάτων,2. Στάδιο εκδήλωσης – κορύφωση της Κρίσης, 3. Στάδιο επιπτώσεων και 4.Στάδιο επίλυσης – ομαλοποίησης. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι τα στάδια αυτά ισχύουν και σε μια διπλωματική κρίση;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πολύ αρνητική	1	1,2	1,2	1,2
	Αρνητική	2	2,5	2,5	3,7
	Ουδέτερη	20	24,7	24,7	28,4
	Θετική	34	42,0	42,0	70,4
	Πολύ θετική	24	29,6	29,6	100,0
	Total		81	100,0	100,0

**Μια κρίση μπορεί να αποτελείται από τέσσερα διαφορετικά και διακριτά στάδια: 1.Στάδιο διαμόρφωσης της κατάστασης ή Στάδιο Πρόδρομων Συμπτωμάτων,2. Στάδιο εκδήλωσης – κορύφωση της Κρίσης, 3. Στάδιο επιπτώσεων και 4.Στάδιο επίλυσης – ομαλοποίησης. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι τα στάδια αυτά ισχύουν και σε μια διπλωματική κρίση;**

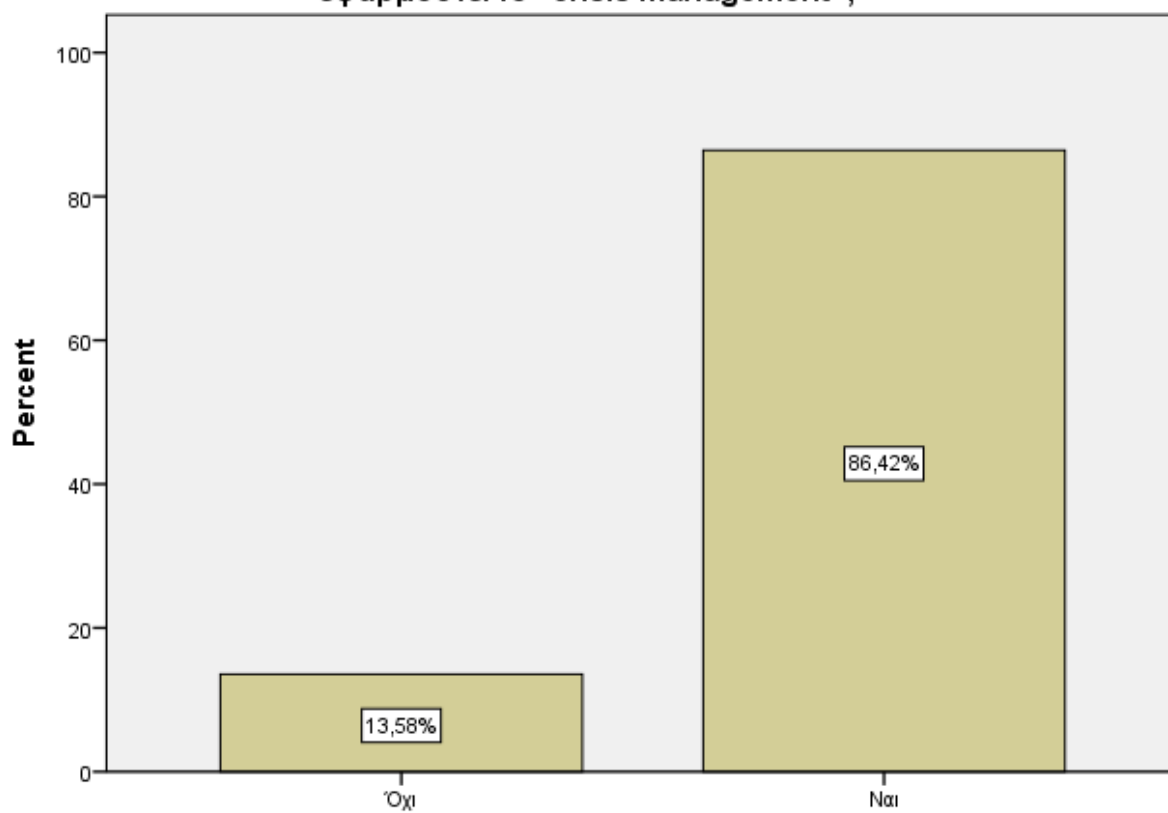


## Ερώτηση 20

Πιστεύετε ότι κατά τη διαχείριση των διπλωματικών κρίσεων θα μπορούσε να εφαρμοστεί το "crisis management";

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Όχι	11	13,6	13,6	13,6
	Ναι	70	86,4	86,4	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

Πιστεύετε ότι κατά τη διαχείριση των διπλωματικών κρίσεων θα μπορούσε να εφαρμοστεί το "crisis management";

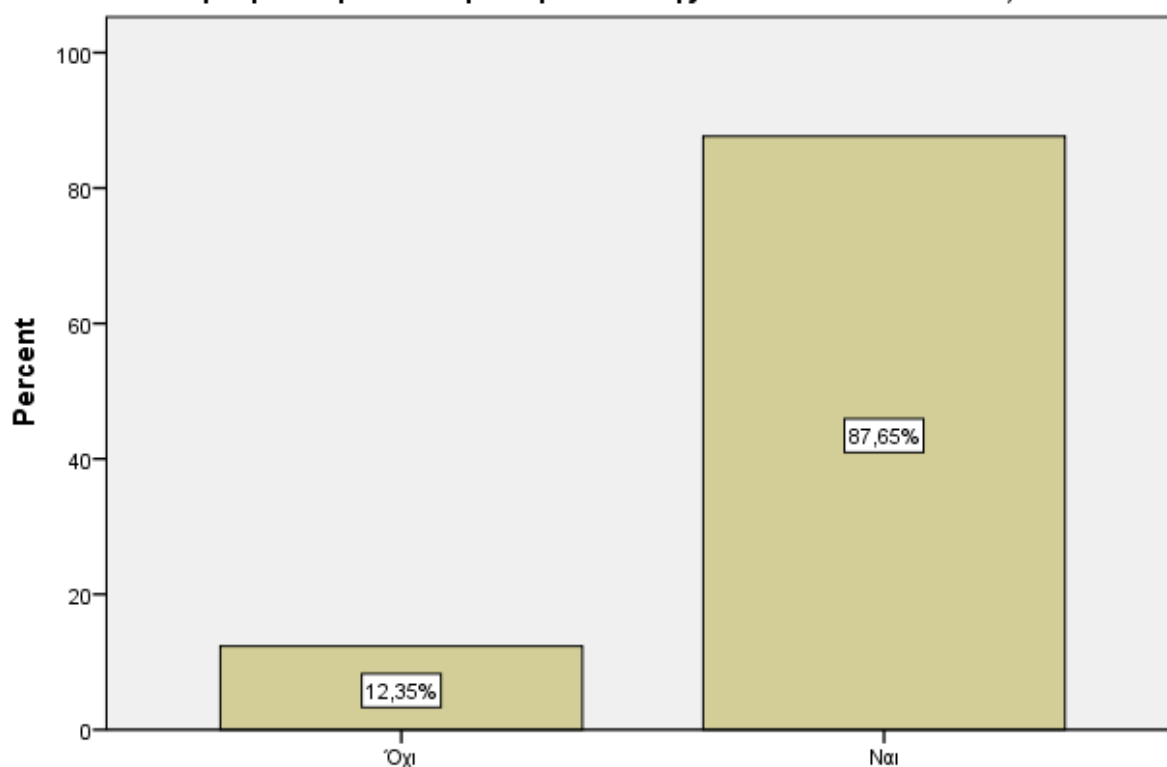


### Ερώτηση 21

Πιστεύετε ότι οι επαγγελματίες της Διπλωματίας σε μια διπλωματική κρίση μπορούν να είναι οι crisis managers που θα καταστρώσουν το Σχέδιο ή Πλάνο Χειρισμού Κρίσεων ή Αντιμετώπισης Εκτάκτων Κινδύνων;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Όχι	10	12,3	12,3	12,3
	Ναι	71	87,7	87,7	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

**Πιστεύετε ότι οι επαγγελματίες της Διπλωματίας σε μια διπλωματική κρίση μπορούν να είναι οι crisis managers που θα καταστρώσουν το Σχέδιο ή Πλάνο Χειρισμού Κρίσεων ή Αντιμετώπισης Εκτάκτων Κινδύνων;**

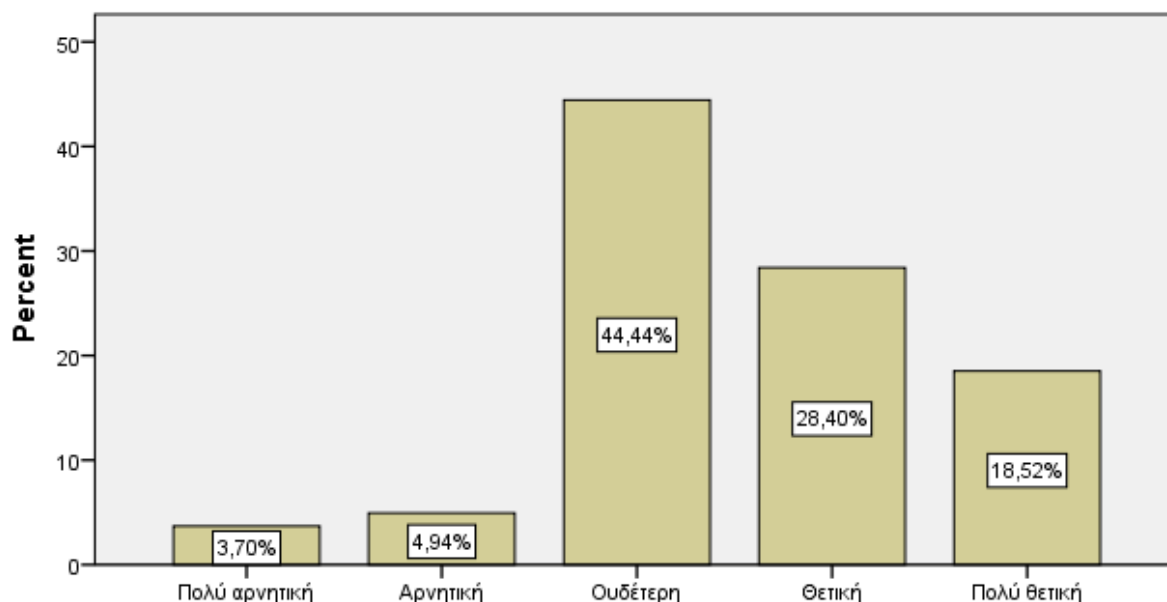


## Ερώτηση 22

Οι φήμες είναι η παλαιότερη μορφή μέσω μαζικής επικοινωνίας και παραμένει μια από τις κυριότερες μεθόδους διάδοσης αρνητικών θέσεων στο κοινωνικό σύνολο. Σε μία κρίση δεν εξετάζεται μόνο η πηγή της φήμης αλλά και ο τρόπος με τον οποίο διαδόθηκε. Εδώ έγκειται και η στρατηγική αντιμετώπισης τους. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι οι επαγγελματίες Διπλωμάτες μπορούν να χειριστούν τον επικοινωνιακό "θόρυβο" των κεντρικών μέσων μαζικής ενημέρωσης;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πολύ αρνητική	3	3,7	3,7	3,7
	Αρνητική	4	4,9	4,9	8,6
	Ουδέτερη	36	44,4	44,4	53,1
	Θετική	23	28,4	28,4	81,5
	Πολύ θετική	15	18,5	18,5	100,0
Total		81	100,0	100,0	

**Οι φήμες είναι η παλαιότερη μορφή μέσω μαζικής επικοινωνίας και παραμένει μια από τις κυριότερες μεθόδους διάδοσης αρνητικών θέσεων στο κοινωνικό σύνολο. Σε μία κρίση δεν εξετάζεται μόνο η πηγή της φήμης αλλά και ο τρόπος με τον οποίο διαδόθηκε. Εδώ έγκειται και η στρατηγική αντιμετώπισης τους. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι οι επαγγελματίες Διπλωμάτες μπορούν να χειριστούν τον επικοινωνιακό "θόρυβο" των κεντρικών μέσων μαζικής ενημέρωσης;**

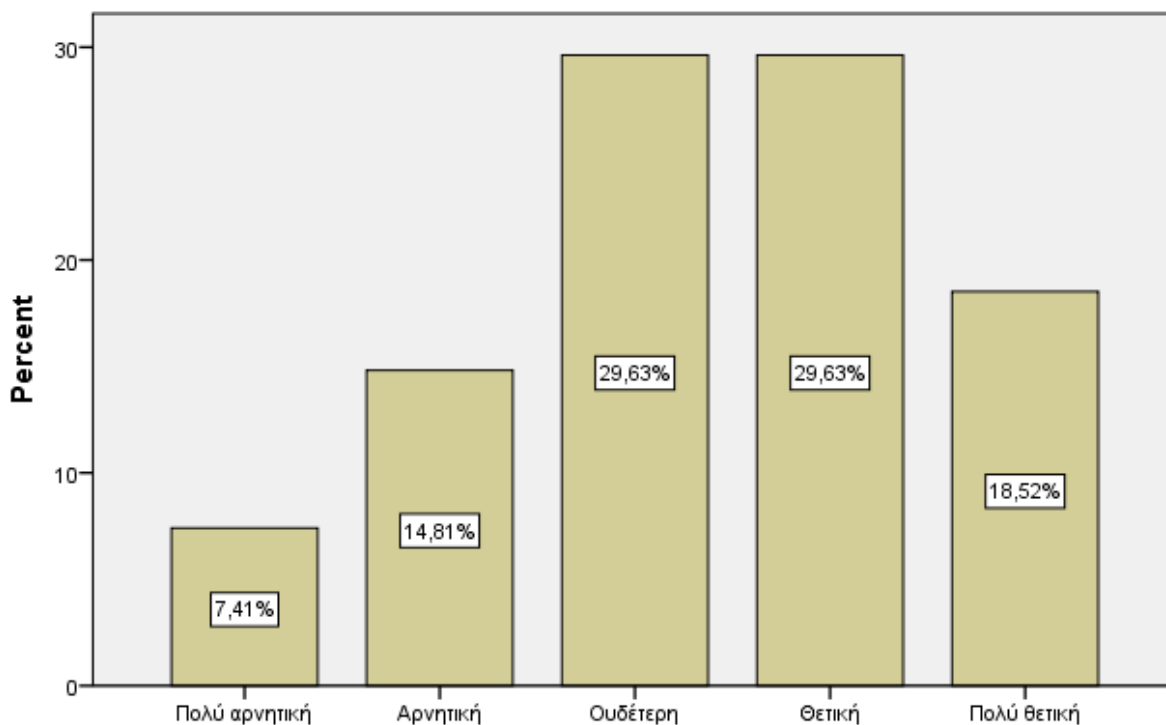


### Ερώτηση 23

Πόσο αξιόπιστη, πιστεύετε ότι θα είναι η συμβολή των Μ.Μ.Ε. στη διαχείριση μιας διπλωματικής κρίσης, αν έχει προηγηθεί πλήρης, ακριβής, έγκαιρη και προσεκτική έκθεση των γεγονότων σε αυτά από τους εκάστοτε διαπιστευμένους;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πολύ αρνητική	6	7,4	7,4	7,4
	Αρνητική	12	14,8	14,8	22,2
	Ουδέτερη	24	29,6	29,6	51,9
	Θετική	24	29,6	29,6	81,5
	Πολύ θετική	15	18,5	18,5	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

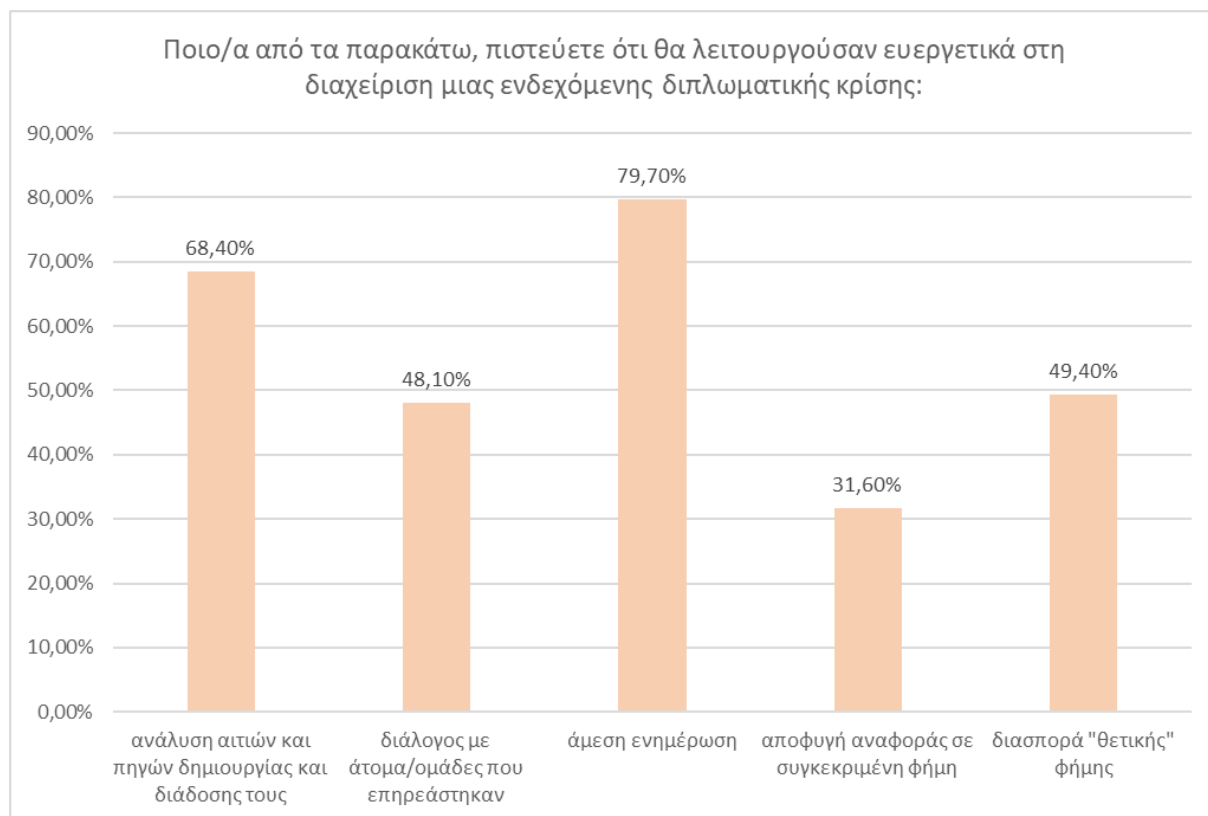
**Πόσο αξιόπιστη, πιστεύετε ότι θα είναι η συμβολή των Μ.Μ.Ε. στη διαχείριση μιας διπλωματικής κρίσης, αν έχει προηγηθεί πλήρης, ακριβής, έγκαιρη και προσεκτική έκθεση των γεγονότων σε αυτά από τους εκάστοτε διαπιστευμένους;**



### Ερώτηση 24

Ποιο/α από τα παρακάτω θεωρείτε ως ενδεδειγμένους τρόπους αντιμετώπισης των αρνητικών φημών από τους επαγγελματίες της Διπλωματίας μετά από μια διπλωματική κρίση;

	Responses N	Percent of Cases
ανάλυση αιτιών και πηγών δημιουργίας και διάδοσης τους	54	68,4%
διάλογος με άτομα/ομάδες που επηρεάστηκαν	38	48,1%
άμεση ενημέρωση	63	79,7%
αποφυγή αναφοράς σε συγκεκριμένη φήμη	25	31,6%
διασπορά "θετικής" φήμης	39	49,4%

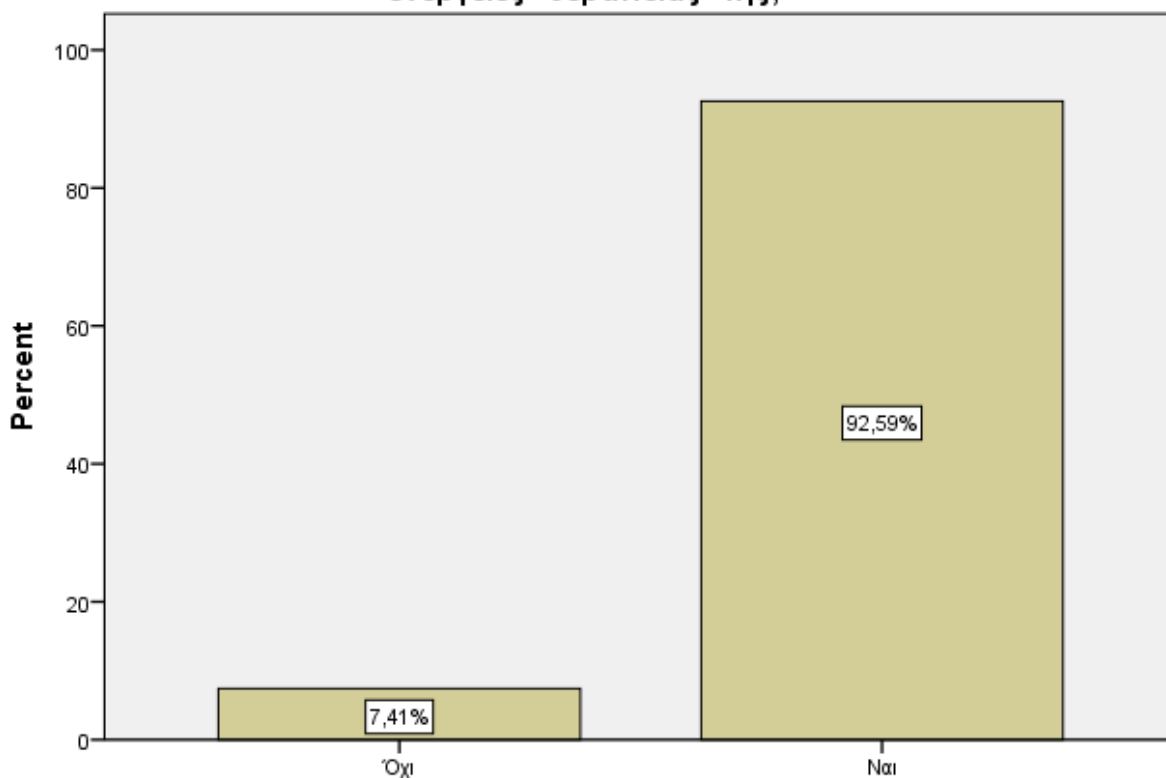


### Ερώτηση 25

Συμφωνείτε ότι η διαχείριση μιας διπλωματικής κρίσης θα πρέπει να αξιολογείται κατά τη διάρκειά της, στο τέλος της και καταληκτικά να πραγματοποιούνται ενέργειες "θεραπείας" της;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Όχι	6	7,4	7,4	7,4
	Ναι	75	92,6	92,6	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

**Συμφωνείτε ότι η διαχείριση μιας διπλωματικής κρίσης θα πρέπει να αξιολογείται κατά τη διάρκειά της, στο τέλος της και καταληκτικά να πραγματοποιούνται ενέργειες "θεραπείας" της;**

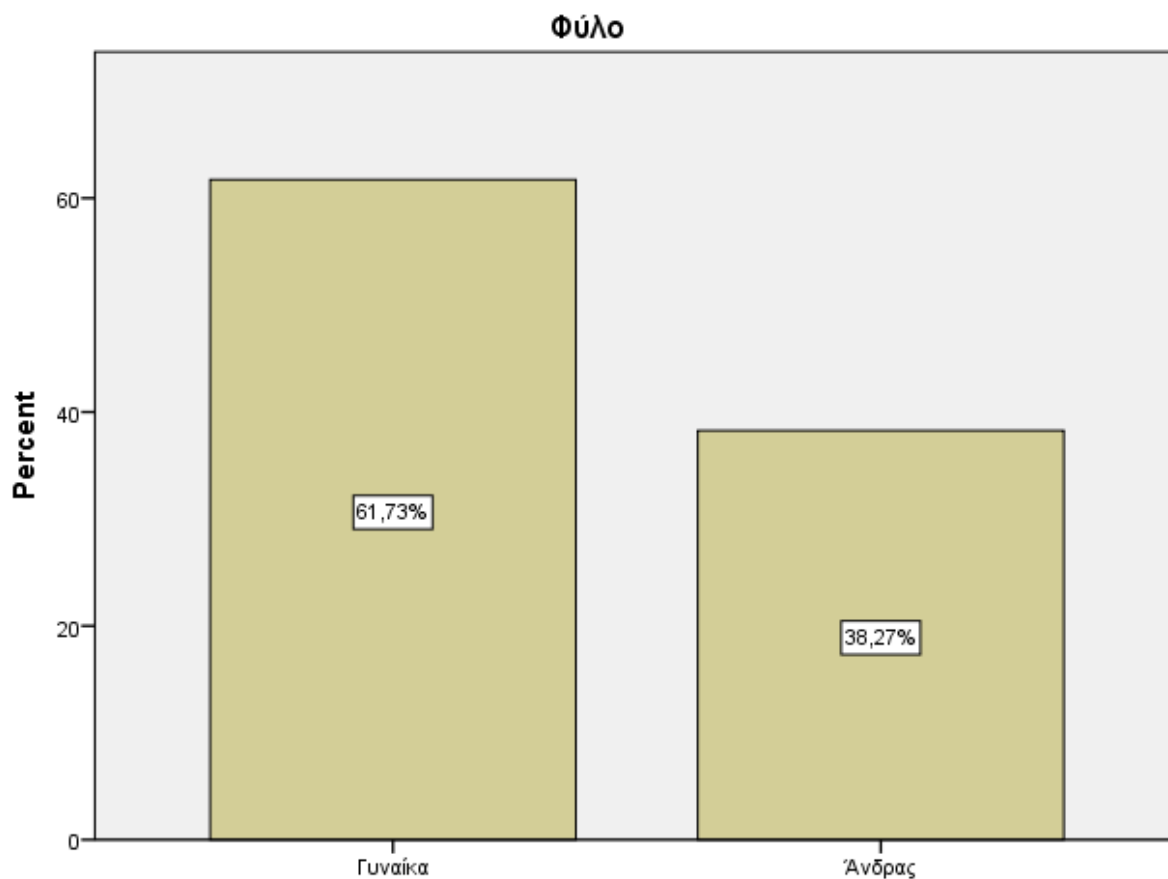




### Ερώτηση 26

Φύλο

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Γυναίκα	50	61,7	61,7	61,7
	Άνδρας	31	38,3	38,3	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

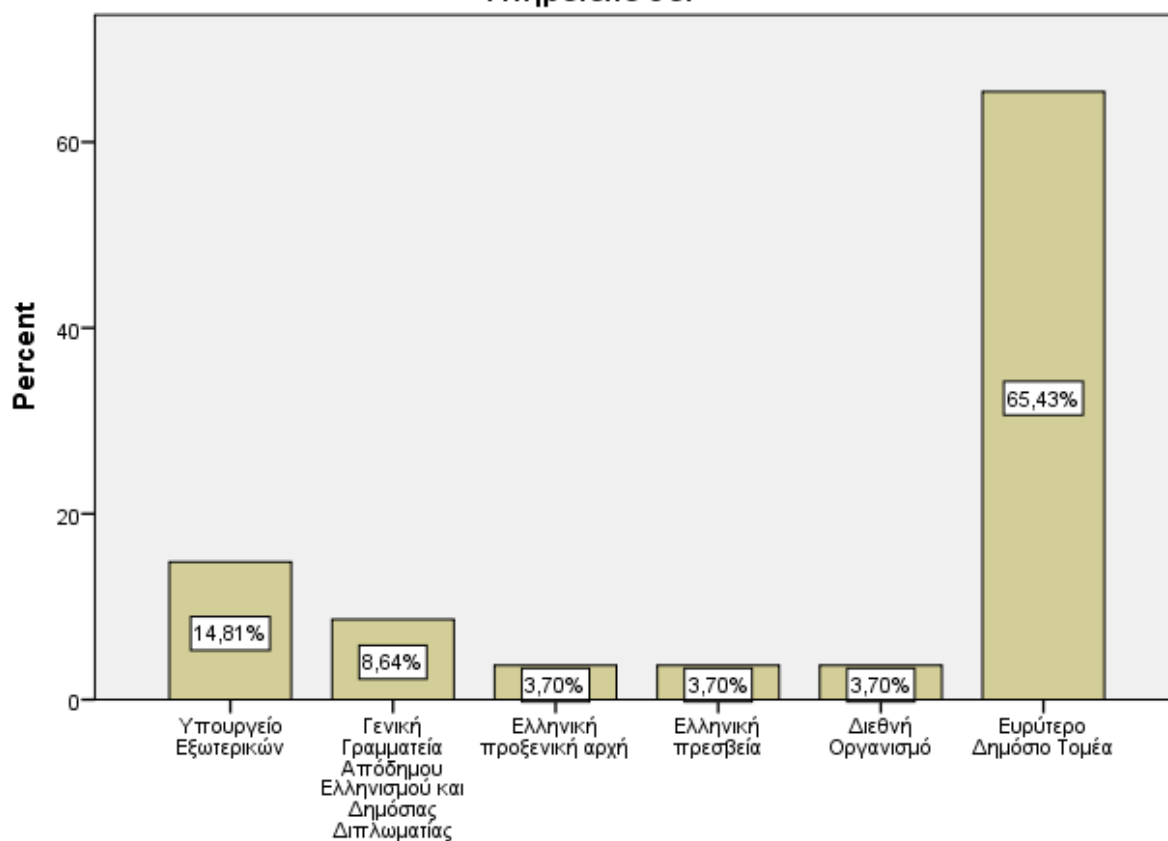


## Ερώτηση 27

Υπηρετείτε σε:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Υπουργείο Εξωτερικών	12	14,8	14,8	14,8
	Γενική Γραμματεία Απόδημου Ελληνισμού και Δημόσιας Διπλωματίας	7	8,6	8,6	23,5
	Ελληνική προξενική αρχή	3	3,7	3,7	27,2
	Ελληνική πρεσβεία	3	3,7	3,7	30,9
	Διεθνή Οργανισμό	3	3,7	3,7	34,6
	Ευρύτερο Δημόσιο Τομέα	53	65,4	65,4	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

Υπηρετείτε σε:

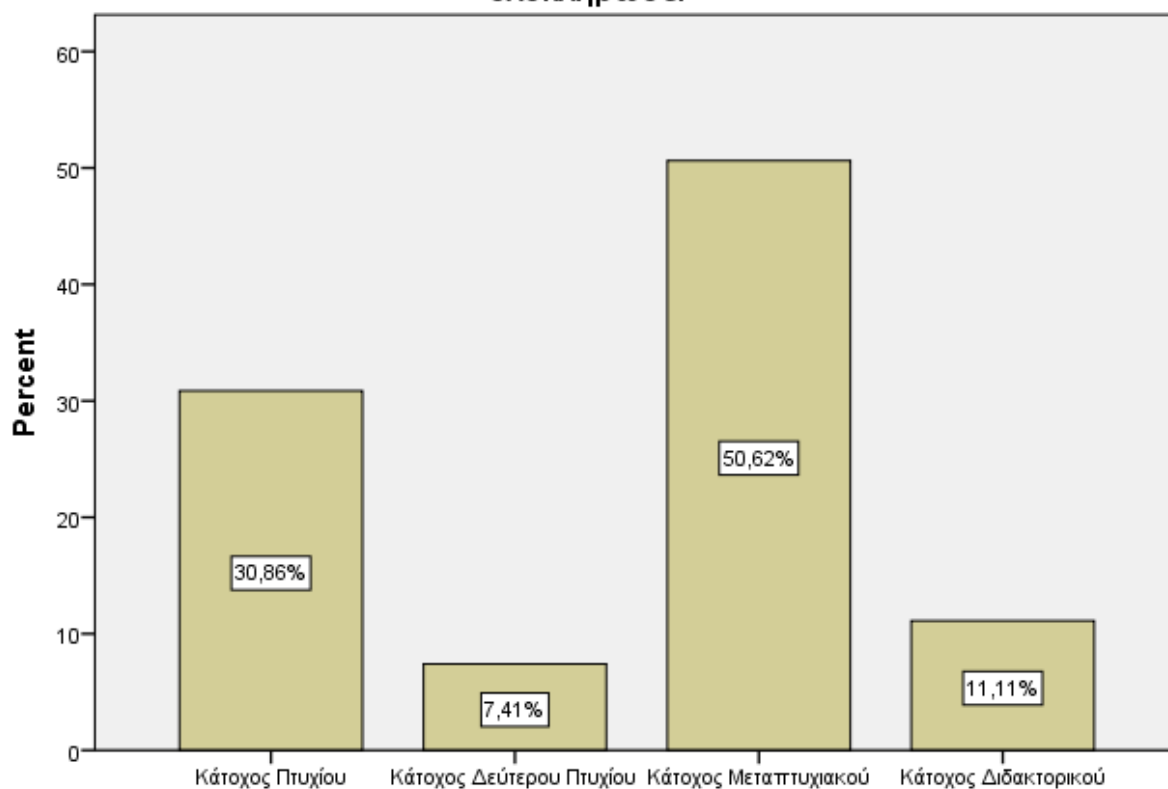


### Ερώτηση 28

Εκπαίδευση: Παρακαλώ, δηλώστε το ανώτατο επίπεδο εκπαίδευσης που έχετε ολοκληρώσει

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Κάτοχος Πτυχίου	25	30,9	30,9	30,9
	Κάτοχος Δεύτερου Πτυχίου	6	7,4	7,4	38,3
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού	41	50,6	50,6	88,9
	Κάτοχος Διδακτορικού	9	11,1	11,1	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

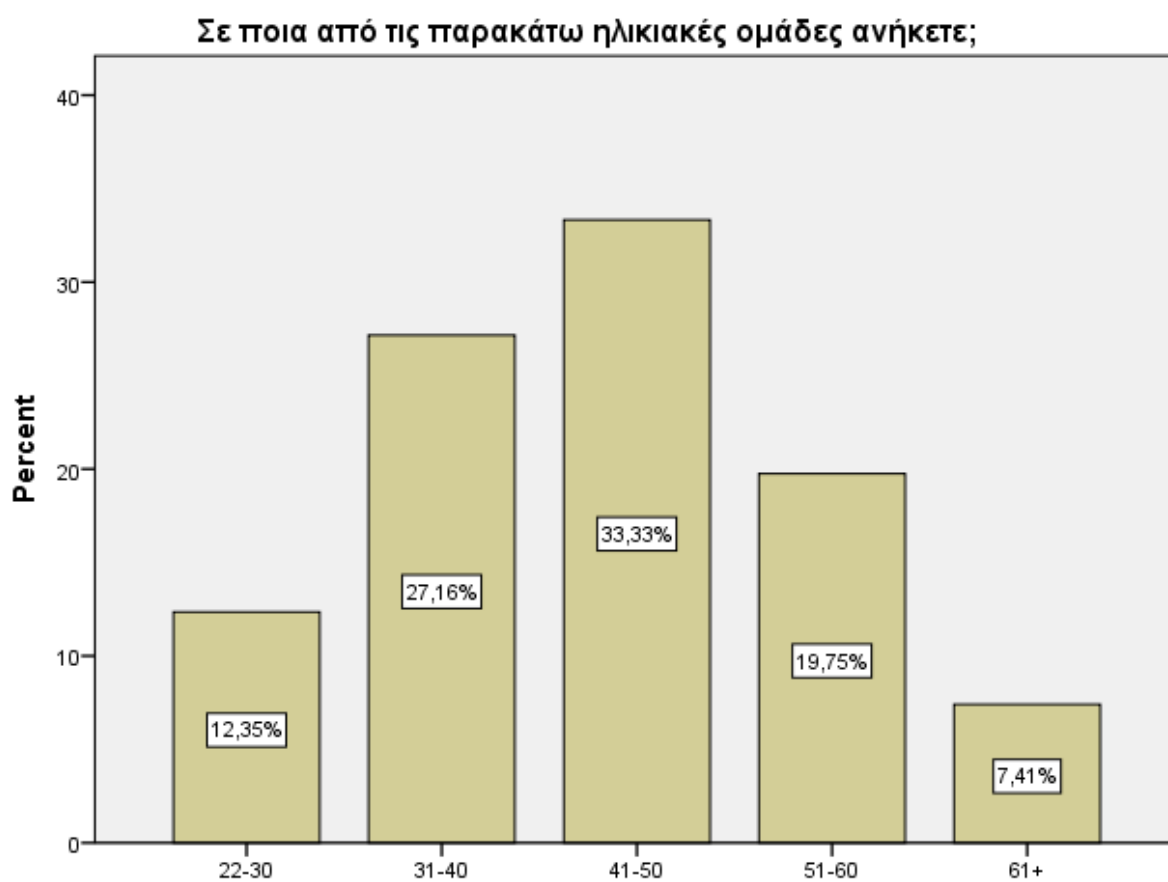
Εκπαίδευση: Παρακαλώ, δηλώστε το ανώτατο επίπεδο εκπαίδευσης που έχετε ολοκληρώσει



### Ερώτηση 29

Σε ποια από τις παρακάτω ηλικιακές ομάδες ανήκετε;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	22-30	10	12,3	12,3	12,3
	31-40	22	27,2	27,2	39,5
	41-50	27	33,3	33,3	72,8
	51-60	16	19,8	19,8	92,6
	61+	6	7,4	7,4	100,0
	Total		81	100,0	100,0



### Ερώτηση 30

Είστε κάτοικος της:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ημεδαπής	74	91,4	91,4	91,4
	Αλλοδαπής	7	8,6	8,6	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

