

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περίληψη (στην Ελληνική)	3
Περίληψη (στην Αγγλική) – Abstract	4
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Εισαγωγή	
1.1 Σκοπός διατριβής	5
1.2 Περιορισμοί διατριβής	5
1.3 Μεθοδολογία	5
1.4 Συμπέρασμα διατριβής	5
1.5 Συνοπτική παρουσίαση διατριβής	5
1.6 Τι είναι η στρατιωτική λήψη απόφασης;	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Παράγοντες που επηρεάζουν την στρατιωτική λήψη απόφασης	
2.1 Γενικά	8
2.2 Εχθρός	9
2.3 Καιρός	10
2.4 Έδαφος	10
2.5 Ανθρώπινος Παράγων	11
2.6 Λοιποί Παράγοντες	13
2.7 Αναγκαιότητα Παραγόντων	14
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η στρατιωτική λήψη απόφασης στο παρελθόν	
3.1 Γενικά	15
3.2 Κατά την αρχαιότητα	15
3.3 Γαλλική Επανάσταση (1789)	16
3.4 19 ^{ος} Αιώνας	17
3.5 20 ^{ος} Αιώνας	19
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Η στρατιωτική λήψη απόφασης κατά τις μέρες μας	
4.1 Γενικά	20
4.2 Αναλυτική Λήψη Απόφασης	20
4.3 Διαισθητική Λήψη Απόφασης	21

4.4 Συνδυασμός Αναλυτικής και Διαισθητικής Λήψης Απόφασης	22
4.5 Διαδικασία Λήψης Στρατιωτικής Απόφασης (ΔΛΣΑ)	23
4.6 Ενέργειες που υποστηρίζουν την ΔΛΣΑ	29
4.7 Άλλες ΔΛΣΑ	31

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Η στρατιωτική λήψη απόφασης στο μέλλον

5.1 Γενικά	32
5.2 Πόλεμος 4 ^{ης} Γενεάς	32
5.3 Επίδραση στη ΔΛΣΑ	33
5.4 Auftragstaktik	33

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Λήψη Αποφάσεων στον Επιχειρηματικό Κόσμο

6.1 Γενικά	34
6.2 Συνθήκες Λήψης Απόφασης	34
6.3 Θεωρίες Αποφάσεων	35
6.4 Ορθολογική Διαδικασία Λήψης Απόφασης	36
6.5 Χρήση Ορθολογικής Διαδικασίας Λήψης Απόφασης	39
6.6 Διαισθητική Λήψη Απόφασης	39
6.7 Άλλες διαδικασίες λήψης απόφασης	40

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: Ομοιότητες και Διαφορές

7.1 Γενικά	41
7.2 Ομοιότητες	41
7.3 Διαφορές	42
7.4 Εταιρική Κουλτούρα	43

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: Συμπεράσματα

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	47
---------------------	----

«ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΗΣ»

Περίληψη

Η λήψη αποφάσεων στη Στρατιωτική Επιστήμη είναι μια καθημερινή υποχρέωση του προσωπικού των Ενόπλων Δυνάμεων τόσο στη ειρήνη όσο και στο πόλεμο. Με δεδομένη τη σπουδαιότητα των αποφάσεων στη στρατιωτική ζωή, η όλη διαδικασία λήψης στρατιωτικής απόφασης αποκτά ιδιαίτερο ενδιαφέρον. Οι στρατιωτικές αποφάσεις λαμβάνονται σε ένα ιδιαίτερο περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από τις γρήγορες εναλλαγές και την ανάγκη πολλών πληροφοριών.

Από την αρχαιότητα μέχρι σήμερα το περιβάλλον αυτό προσδιορίζεται με την εξέταση ορισμένων παραγόντων, εκ των οποίων πιο γνωστοί είναι ο εχθρός, ο καιρός και το έδαφος. Η ύπαρξη της στρατιωτικής επιστήμης ταυτίζεται με εκείνη του ανθρώπινου γένους. Αυτό καθιστά δυνατό τον εντοπισμό στοιχείων λήψης απόφασης σε όλο το βάθος της ιστορίας.

Στις μέρες μας έχει αναπτυχθεί μια συγκεκριμένη και αναλυτική διαδικασία λήψης απόφασης, η οποία καλείται Διαδικασία Λήψης Στρατιωτικής Απόφασης και η οποία είναι ευρέως διαδεδομένη. Απαρτίζεται από επτά στάδια και απαιτεί συλλογική προσπάθεια. Οι μεταβολές που έχουν επέλθει από την πτώση της Σοβιετικής Ένωσης (1991) και τις επιθέσεις της 11^{ης} Σεπτεμβρίου στις ΗΠΑ (2001) είχαν ως συνέπεια την μεταβολή των Πολεμικών Ενεργειών, την ανάγκη επίσπευσης της λήψης των στρατιωτικών αποφάσεων, καθώς και την εκχώρηση προς τα κάτω της εξουσιοδότησης λήψης αυτών.

Συγκρίνοντας τη λήψη απόφασης στη Στρατιωτική με εκείνη στη Διοικητική Επιστήμη παρουσιάζονται αρκετές ομοιότητες αλλά και διαφορές. Σίγουρα υφίσταται μια αλληλεπίδραση μεταξύ τους χωρίς όμως κάτι τέτοιο να δίνει σαφή απάντηση στο ερώτημα «Ποιος επηρέασε ποιον;». Ερώτημα το οποίο χρήζει μελλοντικής διερεύνησης.

“MILITARY DECISION MAKING”

Abstract

Decision Making in Military Science is an every-day obligation of military staff, both in peace and war. Granted the significance of decisions in military affairs, the Military Decision Making Process states a unique procedure. Military Decisions take place under special circumstances, such as hasty battlefield changes and increasing information requests.

Since the Ancient Times in order a Military Decision to be taken certain factors must be examined. The enemy, the weather and the terrain are the most important of them. Military Science interacts with human evolution, so as initial procedures have been observed throughout history. Nowadays a specific, widespread, analytical procedure has been developed. It is called Military Decision Making Process (MDMP) and is consisted of seven steps. Changes caused by the Soviet Union fall (1991) and the attacks of 9/11 in the USA (2001) brought transformation of warfare, creating the need for fast military decisions and the delegation of authority to low level commanders.

Comparing military decision-making with management decision-making we can diagnose many similarities as well as differences. There is definitely an interaction between them, though the question “Who has affected who?” remains unanswered and should be further examined.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Σκοπός διατριβής

Η παρούσα διατριβή έχει σκοπό να παρουσιάσει τη διαδικασία λήψης στρατιωτικής απόφασης στο πέρασμα του χρόνου και να διερευνήσει τους συσχετισμούς της με τη διαδικασία λήψης απόφασης στον επιχειρηματικό κόσμο.

1.2 Περιορισμοί διατριβής

Κατά την σύνταξη της παρούσας εργασίας το σημαντικότερο πρόβλημα που συναντήθηκε είναι η έλλειψη της σχετικής βιβλιογραφίας. Αυτό προκύπτει από το γεγονός ότι αναφέρεται σε ένα αρκετά εξεζητημένο γνωστικό αντικείμενο, παρόλο που η ύπαρξη του είναι συνυφασμένη με την ύπαρξη του ανθρώπινου γένους, καθώς και από την τακτική «ασφάλειας πληροφοριών» που εφαρμόζουν πολλά κράτη πάνω στο συγκεκριμένο θέμα.

1.3 Μεθοδολογία

Η συλλογή του απαραίτητου πληροφοριακού υλικού προήλθε από την σχετική με το αντικείμενο βιβλιογραφία, από αριθμό άρθρων ελληνικών και ξένων στρατιωτικών περιοδικών, από διατριβές στρατιωτικών ιδρυμάτων και από το διαδίκτυο.

1.4 Συμπέρασμα διατριβής

Από την εν λόγω εργασία προκύπτει ότι η στρατιωτική λήψη απόφασης έχει σαφή δομή, η οποία διαμορφώθηκε τον τελευταίο αιώνα, και είναι σαφώς συνδεδεμένη με την λήψη απόφασης στον επιχειρηματικό κόσμο. Οι ομοιότητές τους είναι αρκετές χωρίς όμως να μπορεί να προσδιοριστεί με ακρίβεια το ποιος επηρεάζει ποιον και σε ποιο βαθμό. Η ιστορική αναδρομή παρουσιάζει μια στενή σχέση που αλληλοεπηρεάζεται στο πέρασμα του χρόνου.

1.5 Συνοπτική παρουσίαση διατριβής

Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζονται οι παράγοντες που επηρεάζουν την λήψη της στρατιωτικής απόφασης και γίνεται ιδιαίτερη αναφορά στον ανθρώπινο παράγοντα.

Στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται μια αναδρομή της εξέλιξης της στρατιωτικής λήψης απόφασης στο πέρασμα του χρόνου, η οποία στηρίζεται σε ιστορικά στοιχεία και προσωπικότητες.

Στο τέταρτο κεφάλαιο περιγράφεται η διαδικασία της στρατιωτικής λήψης απόφασης στις μέρες μας, ενώ στο πέμπτο κεφάλαιο γίνεται μια παρουσίαση των πιθανών μελλοντικών προκλήσεων που θα κληθεί να αντιμετωπίσει η στρατιωτική επιστήμη και ένας πιθανός προσδιορισμός της εξέλιξης στη λήψη στρατιωτικών αποφάσεων στο μέλλον.

Στο έκτο κεφάλαιο γίνεται μια συνοπτική παρουσίαση της λήψης απόφασης στον επιχειρηματικό κόσμο.

Στο έβδομο κεφάλαιο παρέχεται η σύγκριση της λήψης απόφασης στον επιχειρηματικό κόσμο με τη στρατιωτική λήψη απόφασης, παρουσιάζοντας τις ομοιότητες και τις διαφορές τους, καθώς και πλεονεκτήματα και μειονεκτήματά τους.

Τέλος, στο όγδοο κεφάλαιο προσδιορίζονται τα συμπεράσματα της συγκεκριμένης διατριβής και προτείνονται πιθανά θέματα για περαιτέρω μελέτη και διερεύνηση.

1.6 Τι είναι η στρατιωτική λήψη απόφασης;

Στο στρατιωτικό περιβάλλον η λήψη απόφασης είναι μια έννοια συνυφασμένη με την ίδια την υπόσταση ενός στρατεύματος. Αλλά πριν από όλα ας δούμε τι είναι απόφαση. Απόφαση¹ στην στρατιωτική επιστήμη είναι μια σαφής και λακωνική διατύπωση του Τρόπου Ενεργείας που σκοπεύει να ακολουθήσει ο Διοικητής προκειμένου να επιτύχει την εκπλήρωση της Αποστολής του.

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι είναι μια έννοια η οποία έχει άμεση συνάφεια με τους όρους Διοικητής, Τρόπος Ενεργείας και Αποστολή και γι' αυτό κρίνεται σκόπιμο να γίνει και η σχετική μνεία.

Διοικητής² καλείται άτομο της ιεραρχίας των ενόπλων δυνάμεων με νόμιμη εξουσία και αρμοδιότητες, αναλόγως βαθμού και θέσης, το οποίο ασκεί διοίκηση σε υφισταμένους του για διεύθυνση, συντονισμό και έλεγχο κάθε υπηρεσιακής δραστηριότητας, ή πιο απλά ο επικεφαλής τμήματος για το οποίο εξουσιοδοτείται θεσμικά να λαμβάνει αποφάσεις. Ο όρος έχει ευρύτατη εφαρμογή σε όλα τα επίπεδα της διοίκησης των ενόπλων δυνάμεων.

1. **JP 1-02** Dictionary of Military and Associated Terms, GPO (2009), Washington, DC, p. 148

2. **Συλλογικό Έργο:** Παγκόσμια Στρατιωτική Ναυτική Αεροπορική Εγκυκλοπαίδεια, Στρατηγικές Εκδόσεις (2005), Αθήνα, σελ. 479

Τρόπος Ενεργείας³ καλείται μια αλληλουχία ενεργειών, την οποία μπορεί να ακολουθήσει ένα άτομο ή τμήμα.

Αποστολή⁴ καλείται το καθήκον ή το έργο που ανατίθεται σε ένα άτομο ή τμήμα.

Τελικά, **Λήψη Απόφασης**⁵ *είναι η επιλογή του καλύτερου τρόπου ενεργείας προκειμένου να επιτύχουμε μια αποστολή.* Διατυπώνει το όραμα του Διοικητή σε έργο και είναι παράλληλα τέχνη και επιστήμη. Τέχνη καθόσον απαιτεί ικανότητα, ενώ επιστήμη διότι εμπεριέχει γνώση η οποία έχει εξελιχθεί με το πέρασμα του χρόνου.

3. **FM 5-0** Army Planning and Orders Production, HAD (2005), Washington, DC, p Glossary-6.

4. **JP 1-02** Dictionary of Military and Associated Terms, GPO (2009), Washington, DC, p. 353-354

5. **FM 6-0** Mission Command, HAD (2003), Washington, DC, p.1-4

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗ ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΗΣ

2.1 Γενικά

«Εάν ξέρετε τον εχθρό και τον εαυτό σας, δεν υπάρχει καμία αμφιβολία για τη νίκη σας. Εάν ξέρετε τον Ουρανό και τη Γη, μπορείτε να ολοκληρώσετε τη νίκη σας.» Sun Zu⁶

Από την αρχαιότητα μέχρι τώρα οι παράγοντες που επηρεάζουν την λήψη της στρατιωτικής απόφασης δεν έχουν μεταβληθεί. Είναι το αποτέλεσμα της κοινής λογικής και της ορθολογιστικής αντιμετώπισης των καταστάσεων. Αυτοί καθορίστηκαν πριν 2500 περίπου χρόνια από έναν από τους μεγαλύτερους θεωρητικούς του πολέμου, τον Σουν Τζου, σύμφωνα με το δοκίμιο «Η τέχνη του πολέμου». Οι παράγοντές αυτοί, όπως προκύπτουν από το παραπάνω απόσπασμα του έργου του, είναι:

- Ο «εχθρός». Η γνώση των δυνατοτήτων του εχθρού, του τι είναι ικανός να πετύχει στη διάσταση του χώρου και του χρόνου, είναι καθοριστικής σημασίας για την λήψη οποιασδήποτε στρατιωτικής απόφασης.
- Ο «εαυτός». Στη σύγχρονη στρατιωτική ορολογία η έννοια του «εαυτού» ταυτίζεται με τον όρο των φίλιων δυνάμεων, δηλαδή όλων εκείνων το στοιχείων που απαρτίζουν το ημέτερο δυναμικό. Αυτό μπορεί να είναι υλικό, πνευματικό ή ηθικό. Είναι τα διατιθέμενα μέσα, το διατιθέμενο επιστημονικό δυναμικό, η κοινωνική συνοχή και τα ηθικά στοιχεία που απαρτίζουν ένα σύνολο. Με απλά λόγια είναι το σύνολο των πόρων που διαθέτει ο οργανισμός που καλείται Στρατός.
- Ο «ουρανός». Από την αρχαιότητα μέχρι σήμερα ο «ουρανός» έχει ελάχιστες μεταβολές σε σχέση με την υπόσταση του. Ταυτίζεται με την έννοια του καιρού και το πώς αυτός επηρεάζει τις στρατιωτικές αποφάσεις. Στην αρχαιότητα διαδραμάτιζε σημαντικότερο ρόλο γιατί δεν μπορούσε να προσδιοριστεί με σαφήνεια, αλλά στις μέρες μας αποτελεί έναν από τους σταθερούς παράγοντες, καθόσον μπορεί να προσδιοριστεί με σχετικά αποδεκτή ακρίβεια.

6. Sun Zu, Μετάφραση Γεωργιαντά Κ, Η τέχνη του πολέμου, Σημειώσεις του Λάιονελ Τζάιλς, Εκδόσεις Βάνιας (1992), Θεσσαλονίκη, σελ 64

- Η «γη». Ταυτόσημος όρος με αυτόν του εδάφους. Μπορεί να υπολογιστεί με μεγάλη ακρίβεια. Είναι η σταθερή μεταβλητή από την αρχαιότητα μέχρι σήμερα. Η γνώση της και η ικανότητα χρησιμοποίησής της προς όφελος των φίλιων δυνάμεων χαρακτήριζε και χαρακτηρίζει κάθε στρατιωτικό ηγήτορα.

Στους παραπάνω παράγοντες αντιλαμβανόμαστε ότι, τόσο στον εχθρό, όσο και στις φίλιες δυνάμεις, ο ανθρώπινος παράγων διαδραματίζει σημαντικό ρόλο. Το «ηθικό» ενός συνόλου δύναται να επαυξήσει το αποτέλεσμα μίας προσπάθειας ή αντίστοιχα να το εκμηδενίσει. Η εμπειρία και η διαίσθηση των «εξουσιοδοτημένων ατόμων» για τη λήψη μιας απόφασης μπορεί να επιδράσει καταλυτικά στην λήψη αυτής, καθόσον δύναται να εξοικονομήσει χρόνο και προσπάθεια.

Με την έλευση των χρόνων μεταβλήθηκε ο τρόπος με τον οποίο εξετάζονταν από τους στρατιωτικούς οι παράγοντες λήψης μιας απόφασης και άλλαξε η ονομασία τους. Στις μέρες μας προσδιορίζονται με την παρακάτω ορολογία: εχθρός, καιρός και έδαφος. Παρακάτω θα αναφερθούν χαρακτηριστικά στοιχεία κάθε ενός παράγοντα ξεχωριστά ενώ θα γίνει ιδιαίτερη μνεία στο πως ο άνθρωπος επιδρά στη διαδικασία λήψης στρατιωτικής απόφασης.

2.2 Εχθρός

Η γνώση του εχθρού ανέκαθεν ήταν καθοριστικός παράγοντας στην λήψη οποιασδήποτε στρατιωτικής απόφασης. Η στρατιωτική ιστορία μας παρουσιάζει αναρίθμητα περιστατικά στα οποία η ελλιπή γνώση του εχθρο υ είχε ως συνέπεια την λήψη καταστρεπτικών αποφάσεων. Στοιχεία όπως η οργανωτική δομή, ο εξοπλισμός, η συνήθειες, η θρησκεία, η γλώσσα, η ιστορία, οι ηγετικές προσωπικότητες, οι κοινωνικές ανομοιομορφίες και πολλά άλλα ουσιαστικά και ανούσια πολλές φορές στοιχεία, που αφορούν τον εχθρό, είναι βασικά στο να οδηγήσουν στη λήψη της «σωστής» απόφασης. Σίγουρα, στοιχείο της επιτυχίας του Τόμας Έντουαρντ Λόρενς, γνωστού και ως Λόρενς της Αραβίας, να ενώσει αντιμαχόμενες φατρίες Αράβων σε τακτικό στρατό και να επιτύχει νίκες εναντίων του Οθωμανικού Στρατού στον Α΄ Παγκόσμιο Πόλεμο είναι και το παρακάτω:

«Όταν χρειάστηκε να λάβω μια απόφαση ή να υιοθετήσω μια εναλλακτική λύση, το έκανα αφού πρώτα είχα μελετήσει κάθε σχετικό – και πολλές φορές άσχετο – παράγοντα. Η γεωγραφία, η δομή των φυλών, η θρησκεία, τα έθιμα, η γλώσσα, οι διαθέσεις, τα δεδομένα –

όλα ήταν στο πίσω μέρος του μυαλού μου. Τον εχθρό μου τον ήξερα σαν τον εαυτό μου.»⁷
Λόρενς της Αραβίας, 1933

2.3 Καιρός

Οι καιρικές συνθήκες από την αρχαιότητα μέχρι σήμερα διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη λήψη μιας στρατιωτικής απόφασης.

Στο παρελθόν οι πολεμικές συρράξεις σταματούσαν κατά τη χειμερινή περίοδο και συνεχιζόντουσαν κατά τη θερινή, ενώ η νύκτα διαδραμάτιζε καθοριστικό παράγοντα για την ολοκλήρωση μιας επιχείρησης.

Στις μέρες μας, με την πρόοδο της τεχνολογίας και την ανάπτυξη της μετεωρολογίας, οι καιρικές συνθήκες δύναται να προσδιοριστούν με μεγάλη ακρίβεια. Αυτό βέβαια δεν περιορίζει την ανάγκη της λεπτομερούς μελέτης των καιρικών συνθηκών, καθόσον αυτές επηρεάζουν τόσο τα εχθρικά, όσο και τα φίλια οπλικά συστήματα, την κατάσταση του εδάφους και το ανθρώπινο δυναμικό. Στην Ιστορία υπάρχουν αναρίθμητα παραδείγματα. Στη μάχη του Βατερλώ: «Λόγω του λασπώδους εδάφους ως εκ της θυέλλης της προτεραίας ο Ναπολέων ηναγκάσθη ν' αναβάλει την ώρα της επιθέσεως»⁸, ενώ η καταστροφή του «στο αχανές, παγωμένο Ρωσικό Μέτωπο (1812) και η καταστροφή μετά από 130 χρόνια στον ίδιο χώρο από το «Στρατηγό Χειμώνα» των δυνάμεων του Γ' Ραιχ είναι ακόμα δύο χαρακτηριστικές περιπτώσεις που μαρτυρούν το ρόλο που διαδραματίζει ο παράγοντας καιρός στην εξέλιξη των επιχειρήσεων.»⁹ Στον Ελληνοϊταλικό Πόλεμο του 1940 το προσωπικό του Ελληνικού Στρατού υπέφερε από τα κρυοπαγήματα και τις έντονες χιονοπτώσεις εκείνης της περιόδου. Ακόμη και στις μέρες μας, όπου ο παράγοντας καιρός τείνει να θεωρείται σταθερή μεταβλητή, στον πόλεμο του Κόλπου το 1990 τα πολυδιαφημιζόμενα και πρωτοχρησιμοποιούμενα επιθετικά ελικόπτερα των ΗΠΑ τύπου AH-1 Apache καθηλώθηκαν από της αμμοθύελλες της Αραβικής Χερσονήσου.

2.4 Έδαφος

Το έδαφος επηρεάζει όλες τις επιχειρήσεις. Με την ανάλυση του εδάφους¹⁰ συλλέγονται, αναλύονται, εκτιμούνται και συσχετίζονται όλες οι πληροφορίες των χαρακτηριστικών του εδάφους, είτε φυσικών, είτε τεχνητών.

7. FM 34-130 Intelligence Preparation of the Battlefield HAD (1999), Washington, DC, p 2-1

8. Κόκορης Α. Αθ.: Στρατιωτική Ιστορία Βιβλίο Πρώτο, ΣΣΕ (1972), Αθήνα, σελ 86

9. Συλλογικό Έργο: Παγκόσμια Στρατιωτική Ναυτική Αεροπορική Εγκυκλοπαίδεια, Στρατηγικές Εκδόσεις (2005), Αθήνα, σελ. 882

10. JP 1-02 Dictionary of Military and Associated Terms, GPO (2009), Washington, DC, p. 551

Το έδαφος επιδρά ποικιλοτρόπως στη λήψη στρατιωτικής απόφασης καθώς μπορεί να ενισχύσει ή αντίστοιχα να αδρανοποιήσει οπλικά συστήματα και δυνάμεις. Το έδαφος, όπως και ο καιρός, ανήκει στους «ουδέτερους»¹¹ παράγοντες, αφού μπορούν να τους χρησιμοποιήσουν προς όφελός τους και οι δύο αντιμαχόμενοι.

Η επιτυχία της μάχης των Θερμοπυλών στηρίχθηκε κατά κύριο λόγο στην επιτυχία επιλογής της σωστής τοποθεσίας από τον Λεωνίδα, όπως επίσης και η επιτυχία της μάχης της Σαλαμίνας στην ορθή επιλογή του Θεμιστοκλή. Από τα παραπάνω διαφαίνεται ότι η σπουδαιότητα της μελέτης αυτού του παράγοντα έχει γίνει αντιληπτή από την αρχαιότητα, με συνέπεια πολλές φυσιογνωμίες της στρατιωτικής επιστήμης να αναλώνουν αρκετό χρόνο της ζωής τους στη μελέτη αυτού. Ακόμη και στις μέρες μας ο παράγοντας έδαφος διαδραματίζει σημαντικό ρόλο. Σε αυτόν τον παράγοντα οφείλει την επιτυχία της η «Γραμμή Μεταξά» στο Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο, η οποία, εκμεταλλευόμενη την καταλληλότητα του εδάφους και της τοποθεσίας, εξασφάλιζε τα βόρεια σύνορα της Ελλάδας με ένα σύμπλεγμα ο χρών και οχυρωματικών έργων.

2.5 Ανθρώπινος Παράγων

Ο άνθρωπος ως πολυδιάστατο και πολύπλοκο ον διαδραματίζει μεγάλο ρόλο στη λήψη στρατιωτικών αποφάσεων, όσο και στην υλοποίηση αυτών. Οι στρατιωτικές αποφάσεις στο πέρασμα των χρόνων ήταν απόφαση ενός άνδρα ή ενός συνόλου, πάντοτε όμως ιδιαίτερο ρόλο διαδραμάτιζε ο Διοικητής και το Ηθικό.

Ο Διοικητής μπορεί να είναι ηγέτης ή απλός διεκπεραιωτής τακτικών καταστάσεων. Η διαφορά τους έγκειται στον τρόπο και το βαθμό επίτευξης του αποτελέσματος. Για το στρατό των Νοτίων, στον Αμερικανικό εμφύλιο, ο στρατηγός Λι χάρη στις ηγετικές του ικανότητες επιτύγχανε την αποτελεσματική αντιμετώπιση αριθμητικά υπέρτερων δυνάμεων. Αντιθέτως, η έλλειψη ανάληψης πρωτοβουλίας από τον Διοικητή της Ταξιαρχίας Ιππικού στη μάχη του Σαρανταπόρου¹² στους Βαλκανικούς Πολέμους του 1912 είχε ως συνέπεια τη διαφυγή μέρους των εχθρικών δυνάμεων.

Ο Διοικητής καλείται να λάβει αποφάσεις κάτω από ιδιαίτερα δύσκολες συνθήκες, καθώς αυτές μπορεί να είναι καταστρεπτικές για ένα μεγάλο αριθμό ανθρώπων. Οι αποφάσεις αυτές είναι αποτέλεσμα στρατιωτικής ευφυΐας, εμπειρίας, διαίσθησης ή συνδυασμού αυτών.

11. FM 3-0 Operations, HAD (2008), Washington, DC, p.5-6.

12. ΓΕΣ/ΔΙΣ: Θέματα Στρατιωτικής Ιστορίας, Έκδοση ΔΙΣ (1999), Αθήνα, σελ 98

Η στρατιωτική ευφυΐα του ηγήτορα είναι έμφυτη και αντανακλά την ικανότητά του στην επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος.

Η στρατιωτική εμπειρία μπορεί να αποκτηθεί πρακτικά ή από τη μελέτη της ιστορίας. «Οι ανόητοι ισχυρίζονται ότι μπορούν να στηριχθούν στην προσωπική τους πείρα. Εγώ προτιμώ να επωφελούμαι από την πείρα των άλλων»¹³. Η παραπάνω ρήση αναφέρεται από τον Β. Η. Linddell Hart, ο οποίος θεωρεί ότι εσφαλμένα αποδίδεται στο Βίσμαρκ, και με την οποία επιθυμεί να τονίσει τη σημασία της γνώσης της ιστορίας στην διαδικασία λήψης της στρατιωτικής απόφασης, αφού επαυξάνει την εμπειρία εκείνου που την λαμβάνει.

«Εκείνος που βλέπει μόνο ό,τι είναι φανερό, νικάει στις μάχες με δυσκολία, εκείνος που μπορεί να δει κάτω από την επιφάνεια των πραγμάτων, νικάει με ευκολία»¹⁴ Λάϊονελ Τζάιλς

Η διαίσθηση αναφέρεται στην ικανότητα ενός Διοικητή να προβλέπει τη μελλοντική εξέλιξη των πραγμάτων ως συνέπεια του διορατικού του χαρίσματος, του ενστίκτου, της εμπειρίας του, της εκπαίδευσής του, της εξυπνάδας του και του χαρακτήρα του.

Το προσωπικό που συμμετέχει στις στρατιωτικές επιχειρήσεις χαρακτηρίζεται από την ικανότητα και το ηθικό του. Οι παράγοντες που επηρεάζουν τόσο την ικανότητα όσο και το ηθικό είναι πολλοί και αποτελούν το σύνολο της εκπαίδευσης του προσωπικού. Την ειδοποιό διαφορά όμως την επιτυγχάνει το ηθικό. Η ικανότητα δε διαμορφώνεται στο πεδίο της μάχης. Πρέπει να έχει προετοιμαστεί επιμελώς πριν τον αγώνα. Αντιθέτως, το ηθικό εξελίσσεται κάθε χρονική στιγμή και διαδραματίζει καθοριστικότερο ρόλο. «Οι στρατιώτες που βρίσκονται σε απελπιστική κατάσταση χάνουν την αίσθηση του φόβου»¹⁵ «Το φρόνημα του στρατιώτη είναι στο υψηλότερο επίπεδο το πρωί»¹⁶ Sun Zu Τα παραπάνω αποσπάσματα αποδεικνύουν ότι η ψυχολογική κατάσταση στην οποία βρίσκεται ένα στρατιωτικό τμήμα επιδρά σε μεγάλο βαθμό στη συμπεριφορά του. Αυτή η ψυχολογική κατάσταση εκφράζεται με τον όρο ηθικό και είναι εκείνο το στοιχείο που προσδίδει στον κάθε ηγήτορα το πλεονέκτημα να μπορεί να επέμβει ανά πάσα ώρα και στιγμή στο προσωπικό του και να επηρεάσει τις αποφάσεις και τη συμπεριφορά του.

13. Linddell Hart Β. Η. **Μετάφραση ΔΣΕ/ΓΕΣ**:: Η Έμμεσος Στρατηγική, Συμπληρωματικές Εκδόσεις Στρατιωτικών Εκδόσεων/ΓΕΣ (1963), Αθήνα, σελ.3

14. Sun Zu, **Μετάφραση Γεωργαντά Κ**: Η τέχνη του πολέμου, Σημειώσεις του Λάιονελ Τζάιλς, Εκδόσεις Βάνιας (1992), Θεσσαλονίκη, σελ 91

15. Sun Zu, **Μετάφραση Γεωργαντά Κ**: Η τέχνη του πολέμου, Σημειώσεις του Λάιονελ Τζάιλς, Εκδόσεις Βάνιας (1992), Θεσσαλονίκη, σελ 68

16. Sun Zu, **Μετάφραση Γεωργαντά Κ**: Η τέχνη του πολέμου, Σημειώσεις του Λάιονελ Τζάιλς, Εκδόσεις Βάνιας (1992), Θεσσαλονίκη, σελ 49

2.6 Λοιποί Παράγοντες

Με την έλευση των χρόνων η μελέτη των παραγόντων που επηρεάζουν τη λήψη στρατιωτικής απόφασης εξελίχθηκε. Στη σύγχρονη στρατιωτική βιβλιογραφία προστέθηκαν και επιπλέον παράγοντες¹⁷ οι οποίοι είναι η αποστολή, τα διαθέσιμα μέσα και δυνάμεις, ο διαθέσιμος χρόνος και οι πολιτικοί περιορισμοί. Αυτοί οι παράγοντες διαδραματίζουν ουσιαστικό ρόλο στις σύγχρονες στρατιωτικές επιχειρήσεις και αποτελούν ξεχωριστό αντικείμενο μελέτης του τελευταίου αιώνα, καθόσον είναι συνέπεια των τελευταίων εξελίξεων της στρατιωτικής επιστήμης.

Η ανάλυση της αποστολής προέκυψε από την ανάγκη όλα τα επίπεδα διοικήσεως να γνωρίζουν την πρόθεση και τις διαταγές των προϊσταμένων τους, προκειμένου να είναι σε θέση να λάβουν επιτυχείς πρωτοβουλίες στο χαοτικό σύγχρονο πεδίο της μάχης. Η αποστολή επηρεάζει τη λήψη της απόφασης καθώς προσδιορίζει τόσο το γενικό πνεύμα της διοικήσεως όσο και το συγκεκριμένο έργο που πρέπει να εκτελεστεί.

Τα διαθέσιμα μέσα και δυνάμεις αναφέρονται στην ποιοτική και ποσοτική ανάλυση των φίλιων δυνάμεων που τα τελευταία χρόνια απαιτούν ιδιαίτερη μελέτη, λόγω της πολυμορφίας, τόσο των μέσων όσο και του προσωπικού. «Αν γνωρίζεις τον εχθρό και τον εαυτό σου δεν έχεις ανάγκη να φοβάσαι το αποτέλεσμα εκατό μαχών.»¹⁸ Sun Zu

Τα σύγχρονα πεδία της μάχης χαρακτηρίζονται τόσο από το χώρο όσο και από το χρόνο. Η αυξημένη ταχυκίνησια των μέσων και των δυνάμεων, η ταχύτητα διακίνησης πληροφοριών και τα ταχέως εξελισσόμενα πεδία της μάχης σε περισσότερες από μία διαστάσεις είναι ορισμένοι από τους λόγους που συνδράμουν στη μελέτη του διαθέσιμου χρόνου προκειμένου να επιτευχθεί ο επιδιωκόμενος σκοπός. Η επίτευξη μιας αποστολής στο διαθέσιμο χρόνο είναι μέρος συνήθως ενός συνόλου ενεργειών, οι οποίες αλληλοεπηρεάζονται, με συνέπεια ο παράγοντας χρόνος να γίνεται εφιαλτικός στη λήψη μιας απόφασης.

Μετά το Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο αναπτύχθηκε σταδιακά η μελέτη των πολιτικών περιορισμών κατά τη λήψη μιας στρατιωτικής απόφασης. Τα αυξημένα ποσοστά απωλειών αμάχων, η καταστροφή της παγκόσμιας πολιτισμικής κληρονομιάς, η ύπαρξη μη κυβερνητικών οργανώσεων, τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, η καταστροφή του περιβάλλοντος και η καταπάτηση των ανθρωπίνων δικαιωμάτων είναι ορισμένοι από τους λόγους που επέβαλλαν τη μελέτη τους συγκεκριμένου παράγοντα.

17. FM 6-0 Mission Command, HAD (2003), Washington, DC, Annex B

18. Sun Zu, Μετάφραση Γεωργαντά Κ: Η τέχνη του πολέμου, Σημειώσεις του Λάιονελ Τζάιλς, Εκδόσεις Βάνιας (1992), Θεσσαλονίκη, σελ. 33

2.7 Αναγκαιότητα Παραγόντων

Όλοι οι παραπάνω παράγοντες μελετώνται από το σύνολο του στρατιωτικού προσωπικού, αξιολογούνται και επικαιροποιούνται στο σύνολο των εκτιμήσεών τους, μέσα από σαφώς καθορισμένες διαδικασίες. Απώτερος στόχος είναι να αποτυπωθεί με τη μεγαλύτερη δυνατή ακρίβεια η κατάσταση που έχει διαμορφωθεί. Οι διαδικασίες αυτές είναι ιδιαίτερα σημαντικές, καθώς συγκεντρώνουν όλες τις διατιθέμενες και αξιοποιήσιμες πληροφορίες. Συμβάλλουν ουσιαστικά στη λήψη των πλέον κατάλληλων αποφάσεων, καθώς επιτρέπουν στον αποφασίζων να έχει αντίληψη για την κατάσταση που καλείται να αντιμετωπίσει, τη στιγμή που, ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια, ο χώρος που καλείται να δραστηριοποιηθούν οι Ένοπλες Δυνάμεις χαρακτηρίζεται από εξαιρετικά γρήγορες εναλλαγές καταστάσεων και αντιμετώπισης αγνώστων και μη προβλέψιμων παραμέτρων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

Η ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΗΣ ΣΤΟ ΠΑΡΕΛΘΟΝ

3.1 Γενικά

Η κοινωνία και η τέχνη¹⁹ του πολέμου εξελίσσονται παράλληλα. Ο στρατός ως υποσύνολο της κοινωνίας είναι άρρηκτα συνδεδεμένος με αυτή. Κάθε κοινωνική αλλαγή είχε και έχει άμεση ή έμμεση επίδραση στην στρατιωτική επιστήμη. Η στρατιωτική λήψη απόφασης έχει εξελιχθεί παράλληλα και αυτή τόσο με την στρατιωτική τέχνη, όσο και με την κοινωνία.

3.2 Κατά την αρχαιότητα

Στοιχειώδης οργάνωση στρατιωτικού επιτελείου και διαδικασιών είχαν αναπτυχθεί από το 2000 π.Χ, ξεκινώντας πιθανώς από τους στρατούς της Αρχαίας Αιγύπτου²⁰. Ιστορικές μαρτυρίες αποδεικνύουν ότι το 480 π.Χ. οι αρχαίοι Αθηναίοι στη Μάχη του Μαραθώνα εναντίων των Περσών ήταν οργανωμένοι σε 10 φυλές και σε κάθε φυλή διοικούσε ένας Στρατηγός. Σε περίπτωση μάχης, ένας από τους 10 στρατηγούς λάμβανε, εκ περιτροπής, το αξίωμα του Πολέμαρχου και διοικούσε για μία ημέρα. Οι αποφάσεις λαμβάνονταν από το συμβούλιο των στρατηγών και σε περίπτωση ισοψηφίας υπερίσχυε η ψήφος του στρατηγού που είχε το αξίωμα του πολέμαρχου²¹. Η παραπάνω διαδικασία λήψης στρατιωτικής απόφασης ήταν σε σύμπνοια και σαφώς συνδεδεμένη με τις διαδικασίες λήψης απόφασης στη δημοκρατική αρχαία Αθήνα. Σε αντίθεση με την Αθήνα, στη μοναρχική αρχαία Σπάρτη οι αποφάσεις λαμβάνονταν από το Διοικητή του Στρατού της που ήταν ένας από τους δύο Βασιλείς της.

Αργότερα, ο Μακεδονικός στρατός στηρίχθηκε στην οργανωτική δομή που εισήχθη από το Φίλιππο το Β΄, τον οποίο και διαδέχτηκε ο γιος του, Μέγας Αλέξανδρος. Ο Μέγας Αλέξανδρος²² πλαισιώνονταν από μεγάλους στρατηγούς, όπως ήταν ο Παρμενίων και ο Πτολεμαίος, τους οποίους συμβουλευόταν πριν τη μάχη, χωρίς όμως να διατηρεί μια τυποποιημένη διαδικασία λήψης απόφασης.

19. **Candolin C:** Securing Military Decision Making in a Network – Centric Environment, Helsinki University of Technology (2005), Helsinki, p. 7

20. **Paparone R.C.:** US Army Decisionmaking: Past, Present and Future, Military Review July-August 2001, p.45

21. **Κόκορης Α. Αθ.:** Στρατιωτική Ιστορία Βιβλίο Πρώτο, ΣΣΕ (1972), Αθήνα, σελ. 3

22. **ΓΕΣ/ΔΙΣ:** Θέματα Στρατιωτικής Ιστορίας, Έκδοση ΔΙΣ (1999), Αθήνα, σελ. 38

Γενικά, ο Μακεδονικός στρατός διακρίθηκε λόγω της προσωπικότητας των ηγητόρων του και των λύσεων που εφάρμοσαν, είτε σε οργανωτικό, είτε σε τακτικό επίπεδο. Κατά την αρχαιότητα αρκετά σημαντικό ρόλο²³ στη λήψη στρατιωτικών αποφάσεων κατείχαν οι χρησιμοί και οι οίωναί, απόρροια των προκαταλήψεων και των θρησκευιών της εποχής.

Κατά τα ρωμαϊκά και βυζαντινά χρόνια, καθώς η δομή της κοινωνίας οργανώνεται και οι ανόητες προκαταλήψεις δίνουν με το καιρό τη θέση τους στη λογική, αλλά και με τη σταδιακή εξάπλωση του Χριστιανισμού, η στρατιωτική απόφαση λαμβάνεται από το στρατιωτικό Διοικητή, χωρίς ωστόσο να διαφαίνεται και πάλι κάποια συγκεκριμένη διαδικασία, αντικατοπτρίζοντας έτσι τις ικανότητες, τις εμπειρίες και το χαρακτήρα του Διοικητή αυτού.

3.3 Γαλλική Επανάσταση (1789)

Η Γαλλική Επανάσταση επηρέασε τη στρατιωτική επιστήμη τόσο με την κοινωνικές αλλαγές που επέφερε, όσο και μέσω του Μεγάλου Ναπολέοντα. «Η ανατροπή των κοινωνικών και πολιτειακών όρων από τη Γαλλική Επανάσταση επέφερε ουσιαστική μεταβολή και εξέλιξη στην τέχνη και τα μέσα του πολέμου»²⁴. Η Γαλλική επανάσταση επέτρεψε σε ικανό στρατιωτικό προσωπικό να αναλάβει αξιώματα που μέχρι πρότινος ήταν προνόμιο μόνο των αριστοκρατών. Αυτό είχε ως συνέπεια ικανοί άνδρες να πρωτοπορήσουν στη στρατιωτική επιστήμη. «Ο Καρνώ, υπουργός Στρατιωτικών της Δημοκρατίας (Γαλλίας), μεγαλοφυΐα οργανωτική, δημιούργησε την αυτοτελή μεγάλη μονάδα, τη Μεραρχία, και παρείχε στο δαιμόνιο Ναπολέοντα την κυριότερη βάση της στρατηγικής και τακτικής του»²⁵.

Ο Ναπολέον²⁶ πριν τη λήψη μιας στρατιωτικής απόφασης μελετούσε τα θέατρα επιχειρήσεων από το χάρτη, αλλά και με εκτέλεση αναγνωρίσεων. Είχε πάντοτε ασφαλείς πληροφορίες για τις κινήσεις και τις στρατηγικές συγκεντρώσεις του εχθρού του, τον οποίο γνώριζε σε βάθος. Ήταν ο πρώτος που χρησιμοποίησε το Πυροβολικό ως όπλο μάχης και προσπαθούσε να επιτύχει τη διεξαγωγή αποφασιστικής μάχης με τον εχθρό, εξαναγκάζοντάς τον. Ωστόσο, και στα χρόνια του Μεγάλου Ναπολέοντα δεν υπήρχε συγκεκριμένη διαδικασία λήψης στρατιωτικής απόφασης. Συνεπώς, η αποτελεσματικότητα των αποφάσεων του Ναπολέοντα οφείλονταν αποκλειστικά στην ηγετική του φυσιογνωμία και ικανότητα.

23. Buchanan L. and O'Connell A.: A Brief History of Decision Making, Harvard Business Review, Jan 2006

24. Κόκορης Α. Αθ.: Στρατιωτική Ιστορία Βιβλίο Πρώτο, ΣΣΕ (1972), Αθήνα, σελ 42

25. Κόκορης Α. Αθ.: Στρατιωτική Ιστορία Βιβλίο Πρώτο, ΣΣΕ (1972), Αθήνα, σελ 43

26. Κόκορης Α. Αθ.: Στρατιωτική Ιστορία Βιβλίο Πρώτο, ΣΣΕ (1972), Αθήνα, σελ 49

Χαρακτηριστικό γεγονός έλλειψης διαδικασίας λήψης στρατιωτικής απόφασης είναι το παρακάτω περιστατικό. Την παραμονή της μάχης του Βατερλώ ο Λόρδος Αξμπριτζ, που ήταν Διοικητής του Ιππικού, πήγε στο Δούκα του Γουλινγκτον για να μάθει ποια ήταν τα σχέδιά του και οι εκτιμήσεις για την επομένη μέρα, γιατί, καθώς υπήρχε περίπτωση να βρεθεί ο ίδιος αρχηγός της Στρατιάς του Εβδόμου Συνασπισμού, δε θα ήταν σε θέση να καταρτίσει νέα σχέδια σε μία τέτοια στιγμή κρίσιμη. Ο Δούκας άκουσε ήσυχα και μετά είπε: «Ποιος θα επιτεθεί πρώτο αύριο; Εγώ ή ο Βοναπάρτης;» «Ο Βοναπάρτης» απάντησε ο Λόρδος Αξμπριτζ «Ωραία», συνέχισε ο Δούκας, «ο Βοναπάρτης δε μου έδωσε μέχρι τώρα καμία ένδειξη για τα σχέδια του και, καθώς τα σχέδια μου θα εξαρτηθούν από τα δικά του, πως είναι δυνατό να περιμένεις να σου πω ποια είναι τα δικά μου;»²⁷ Λάιονελ Τσάιλς

3.4 19^{ος} Αιώνας

Κατά την διάρκεια του 19^{ου} αιώνα εμφανίζεται για πρώτη φορά η έννοια του επιτελείου – γεγονός που επιβεβαιώνεται και από τον Χιττελ²⁸ - έτσι όπως το γνωρίζουμε σήμερα. Επίσης, εισάγεται η αρχική μορφή της σύγχρονης διαδικασίας λήψης στρατιωτικής απόφασης²⁹. Μέχρι τότε τις υποχρεώσεις του επιτελείου τις αναλάμβανε ικανό υφιστάμενο προσωπικό χωρίς ιδιαίτερη εκπαίδευση και επιλογή. Η ανάγκη ύπαρξης Αξιωματικών με ειδική εκπαίδευση για την επάνδρωση μόνιμου επιτελείου εντοπίζεται από τον Στρατηγό Γκερχαρντ φον Σαρνχορστ του Πρωσικού Στρατού³⁰. Η εμπειρία του ενάντια στον επαναστατικό στρατό της Γαλλίας το 1792 και η άρνηση του τότε κατεστημένου για άμεσες αλλαγές τον οδήγησαν το 1801 στην αναμόρφωση της Ακαδημίας νέων Αξιωματικών (Akademie für junge Offiziere) του Βερολίνου, στοχεύοντας ουσιαστικά στην εκπαίδευση μελλοντικών στελεχών του επιτελείου. Το 1805 ο Στρατιωτικός Σύλλογος (Militärische Gesellschaft) στην ίδια πόλη αριθμούσε 200 περίπου συνεργάτες, με αντικειμενικό σκοπό την ανάπτυξη ιδεών και την προώθηση αλλαγών στον Πρωσικό Στρατό. Αυτό είχε ως συνέπεια την παραγωγή ικανού προσωπικού – καλών γνώστεων της στρατιωτικής επιστήμης - και την παραγωγή καινοτόμων ιδεών και διαδικασιών.

27. Sun Zu, **Μετάφραση Γεωργαντά Κ:** Η τέχνη του πολέμου, Σημειώσεις του Λάιονελ Τζάιλς, Εκδόσεις Βάνιας (1992), Θεσσαλονίκη, σελ 86

28. **Paparone R.C.:** US Army Decisionmaking: Past, Present and Future, Military Review July-August 2001, p.45

29. **Χαλβατζής Β.:** Διαδικασία Λήψεως Στρατιωτικής Απόφασης στο Επίπεδο της Μονάδος, Στρατιωτική Επιθεώρηση, Σεπ – Οκτ 2009, σελ. 53

30. **Schoy M.:** General Gerhard von Scharnhorst: Mentor of Clausewitz and Father of the Prussian-German General Staff, Canadian Forces College (2003), Toronto, p. 1

Το χειμώνα του 1807-08, ο Σαρνχορστ³¹ παρουσίασε στον τότε βασιλιά τις προτάσεις του για την αναδιοργάνωση του προσωπικού του στρατηγείου και την ίδρυση ενός μόνιμου επιτελείου στον Πρωσικό Στρατό.

Τα θεμέλια για τη δημιουργία ενός αποτελεσματικού επιτελείου τοποθετήθηκαν με την ίδρυση της Σχολής Πολέμου (Allgemeine Kriegsschule) το 1810 στο Βερολίνο. Η δημιουργία του επιτελείου ήταν απαραίτητη³² προκειμένου να συστηματοποιηθεί η στρατιωτική σκέψη και να αντιμετωπιστούν οι περίπλοκες για την εποχή καταστάσεις, που δημιουργήθηκαν από την δυνατότητα μεταφοράς δυνάμεων με μηχανές.

Έτσι, διαδικασίες που είχαν υιοθετηθεί από προηγούμενες αναμορφώσεις ή είχαν διαπιστωθεί στα πεδία των μαχών διατυπώθηκαν και άρχισαν να διδάσκονται στο σύνολο των επιτελικών Αξιωματικών. Στη σχολή αυτή φοίτησε το 1823 ο Χέλμουτ Γκραφ φον Μόλτκε, ο οποίος καινοτόμησε τόσο στην εκπαίδευση, όσο και στην οργάνωση, δομή και λειτουργία του επιτελείου. Μερικές καινοτομίες του ήταν η αναγνώριση της χρησιμότητας των σιδηροδρομικών μεταφορών, η εισαγωγή των ασκήσεων επί χάρτου για την εκπαίδευση των επιτελείων κατά τη διάρκεια της ειρήνης, η εισαγωγή των συνθηματικών παραστάσεων των δυνάμεων και η απαίτηση λακωνικής και σαφούς διατύπωσης των διαταγών, ενώ έδωσε ιδιαίτερη βαρύτητα στην τοπογραφία των θεάτρων επιχειρήσεων. «Κατά την διάρκεια της βιομηχανικής επανάστασης, η στρατιωτική θεωρία ξεκίνησε να βλέπει τους στρατούς σαν Μηχανές ενός έθνους – κράτους. Λεπτομερής αλγόριθμοι κινητικότητας, σιδηροδρομικές μεταφορές και κινήσεις στρατευμάτων, άρχισαν να αποτελούν αντικείμενα των στρατιωτικών επιτελείων, καθόσον αποτελούσαν κλειδιά για την επίτευξη αποφασιστικής νίκης. Στην εποχή του φον Μόλτκε, οι Γερμανοί απέδειξαν ότι ένας στρατός, ο οποίος μπορεί να σχεδιάσει με λεπτομέρεια, να ενορχηστρώσει γρήγορα της δυνατότητές του και να τις εκτελέσει με ακρίβεια, μπορεί να πετύχει νίκες μεγάλου εύρους.»³³

Ο φον Μόλτκε³⁴ αποτέλεσε διδάσκαλο μεγάλου αριθμού αξιωματικών συνεχίζοντας το έργο του φον Σαρνχορστ. Η αυστηρή επιλογή, η μόρφωση και η εκπαίδευση Αξιωματικών για της ανάγκες ενός μόνιμου γενικού επιτελείου του Πρωσικού Στρατού αναμόρφωσαν την ικανότητα και αποτελεσματικότητά του. Τα παραπάνω είχαν καταλυτική επίδραση στην μέχρι τότε λήψη της στρατιωτικής απόφασης, καθόσον η συνέχεια των ενεργειών ενός μόνι-

31. **H. Stübig**, Scharnhorst: Die Reform des preußischen Heere, Muster-Schmidt Verlag, (1988), Göttingen

32. **Marr J.J.**: The MDMP: Making better decisions versus making decisions better, USACGSC (2001), Fort Leavenworth, Kansas, p 11

33. **Paparone R.C.**: US Army Decisionmaking: Past, Present and Future, Military Review July-August 2001, p.45

34. **Schoy M.**: The Bundeswehr in the 21st Century – between Prussia's Glory and Design, USACGSG (2010), Fort Leavenworth, Kansas, p. 46

μου επιτελείου, είχε ως συνέπεια τη δημιουργία των συνθηκών για μια έστω και υποτυπώδη διαδικασία λήψης απόφασης, η οποία πλέον στηριζόταν στην ανάλυση της κατάστασης με την συλλογή όσο το δυνατόν περισσότερων πληροφοριών.

3.5 20ος Αιώνας

Στις αρχές του 20^{ου} αιώνα³⁵ όλοι αποδεχόντουσαν την ικανότητα του γερμανικού επιτελικού μοντέλου, με πολλά σύγχρονα κράτη να υιοθετούν ιδέες από αυτό. Η εξέλιξη της στρατιωτικής λήψης απόφασης στον 20^ο αιώνα δύναται να παρουσιαστεί εν μέρει από τη μελέτη του Στρατού των ΗΠΑ. Ο στρατός των ΗΠΑ, στις παραμονές του Α΄ Παγκοσμίου Πολέμου, δε διέθετε κάποια τυποποιημένη διαδικασία λειτουργίας του επιτελείου και, κατά συνέπεια, λήψης απόφασης και μέχρι τότε στηριζόταν στην ανάλυση της καταστάσεως³⁶.

Πρώτη φορά οι σύγχρονες διαδικασίες λήψης απόφασης εμφανίζονται το 1932 με την εισαγωγή κάποιων οδηγιών. Το 1940, με την εξάπλωση του Β΄ Παγκοσμίου Πολέμου, η δυσκολία στη στρατιωτική λήψη απόφασης ανάγκασε τα επιτελεία να εργασθούν πιο περίπλοκα σε σχέση με το παρελθόν, καθώς ο αριθμός των εμπλεκόμενων δυνάμεων πολλαπλασιάστηκε υπέρμετρα, ενώ ταυτόχρονα έπρεπε να υιοθετήσουν μεγάλο αριθμό νέων τεχνολογιών που άλλαζαν άρδην τη μορφή και τη διεξαγωγή του πολέμου. Στο τέλος της δεκαετίας του '40 όλα τα συμπεράσματα που εξήχθησαν από το Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο διατυπώθηκαν σε συγγράμματα, με συνέπεια να επαναπροσδιορισθεί η οργάνωση των επιτελείων και η Διαδικασία Λήψης Στρατιωτικής Απόφασης (ΔΛΣΑ). Η δημιουργία του ψυχροπολεμικού κλίματος, η δημιουργία της Βορειοατλαντικής Συμμαχίας και του Συμφώνου της Βαρσοβίας είχαν ως αποτέλεσμα το 1968 οι παραπάνω διαδικασίες να αρχίσουν να διασπείρονται μεταξύ των συμμάχων του ΝΑΤΟ. Στα μέσα της δεκαετίας του '80 προσδιορίστηκε με μεγάλη ακρίβεια η ΔΛΣΑ. Στον FM 101-5³⁷ που εκδόθηκε το 1997 διαφαίνεται η σύγχρονη επίδραση του μάνατζμεντ, ενώ η ΔΛΣΑ γίνεται ακόμα πιο λεπτομερής, βασισμένη στα συμπεράσματα που αποκομίστηκαν από τις επιχειρήσεις του Πολέμου του Κόλπου.

35. **Paparone R.C.:** US Army Decisionmaking: Past, Present and Future, Military Review July-August 2001, p.45

36. **Vowell J.P.:** Between Discipline and Intuition: The MDMP in the Army's Future Force, USACGSC (2004), Fort Leavenworth, Kansas, p 20

37. **Paparone R.C.:** US Army Decisionmaking: Past, Present and Future, Military Review July-August 2001, p.47

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

Η ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΗΣ ΚΑΤΑ ΤΙΣ ΜΕΡΕΣ ΜΑΣ

4.1 Γενικά

Οι Διοικητές³⁸ καλούνται να λάβουν μεγάλο αριθμό αποφάσεων κατά την διάρκεια των επιχειρήσεων σε ένα περιβάλλον χαοτικό, απρόβλεπτο και συνεχώς μεταβαλλόμενο. Κάποιες από αυτές τις αποφάσεις είναι αποτέλεσμα της εφαρμογής της ΔΛΣΑ (Διαδικασίας Λήψης Στρατιωτικής Απόφασης), με την βοήθεια ενός πλήρους επιτελείου, ενώ κάποιες άλλες όχι. Για το λόγο αυτό υφίσταται η αναλυτική διαδικασία λήψης απόφασης και η διαισθητική λήψη απόφασης.

4.2 Αναλυτική Λήψη Απόφασης

Η αναλυτική λήψη απόφασης στηρίζεται στην προσέγγιση του προβλήματος με την εφαρμογή μιας μεθοδολογίας³⁹ που εξασφαλίζει τον προσδιορισμό του προβλήματος και την επιλογή της ορθότερης πιθανής λύσης, η οποία είναι αποτέλεσμα λογικής και συστηματικής ενέργειας και όχι διατύπωση ιδεών σε τυχαία βάση. Η αναλυτική λήψη απόφασης εκφράζεται με την εφαρμογή του μοντέλου της ΔΛΣΑ⁴⁰, κατά το οποίο ο επικεφαλής προσδιορίζει το πρόβλημα, το αναλύει, παράγει λύσεις, τις οποίες στη συνέχεια αναλύει και συγκρίνει, υπό την επίδραση ορισμένων κριτηρίων, και επιλέγει την καλύτερη πιθανή λύση. Η λήψη στρατιωτικής απόφασης είναι αποκλειστική ευθύνη του Διοικητή, όμως η όλη διαδικασία είναι προϊόν συλλογικής ενέργειας, γεγονός που καταδεικνύει την αναγκαιότητα του προσωπικού του επιτελείου στην παραγωγή αποφάσεων. Η συλλογική σκέψη επιφέρει το επιθυμητό αποτέλεσμα, καθόσον οι εκτιμήσεις και οι ιδέες των μελών του επιτελείου διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο, ενεργώντας ως δικλίδες ασφαλείας, μειώνοντας δραστικά την πιθανότητα λανθασμένης απόφασης.

38. **FM 5-0** Army Planning and Orders Production, HAD (2005), Washington, DC, p 1-6

39. **Paparone R.C.**: US Army Decisionmaking: Past, Present and Future, Military Review July-August 2001, p.48

40. **FM 5-0** Army Planning and Orders Production, HAD (2005), Washington, DC, p 1-6

Η αναλυτική λήψη απόφασης εξαρτάται άμεσα από τον διατιθέμενο χρόνο, διότι συνιστά χρονοβόρο διαδικασία προκειμένου να συλλεχθούν όλα τα απαραίτητα στοιχεία, να αναλυθούν, να συγκριθούν και να επιλεγεί η κατάλληλη απόφαση ώστε να προκύψει το επιθυμητό αποτέλεσμα. Συνέπεια του παραπάνω είναι ότι η αναλυτική λήψη απόφασης αδυνατεί να λειτουργήσει σε ταχέως εξελισσόμενες καταστάσεις, καθόσον ο διατιθέμενος χρόνος είναι ελάχιστος. Χρησιμοποιείται σε πολύπλοκες και άγνωστες καταστάσεις παρέχοντας τα παρακάτω πλεονεκτήματα⁴¹:

- Είναι μεθοδική και επιτρέπει τον κατακερματισμό του έργου που πρέπει να αναλυθεί σε αναγνωρίσιμα στοιχεία
- Εξασφαλίζει στο Διοικητή τη δυνατότητα να σκεφτεί, να αναλύσει και να αξιολογήσει όλους τους σχετικούς παράγοντες, αναπτύσσοντας ένα πλήθος τεχνικών
- Παρέχει μια μεθοδολογία όταν η απόφαση απαιτεί συνυπολογισμό μεγάλου πλήθους παραγόντων – σταθερών και μεταβλητών
- Παρέχει ένα μεγάλο εύρος επεξηγήσεων
- Επιτρέπει την επίλυση διαφωνιών εντός του επιτελείου
- Παρέχει σε άπειρο προσωπικό τη μεθοδολογία με την οποία του επιτρέπεται να καλύψει την αδυναμία του.

4.3 Διαισθητική Λήψη Απόφασης

Η διαισθητική⁴² λήψη απόφασης είναι η διαδικασία κατά την οποία λαμβάνεται μια απόφαση με βάση τη γνώση, την κρίση, την εμπειρία, την εκπαίδευση, την εξυπνάδα, την τόλμη, την αντίληψη και το χαρακτήρα του Διοικητή. Αυτή η προσέγγιση επίλυσης προβλημάτων στηρίζεται περισσότερο στην ορθή εκτίμηση της καταστάσεως παρά στην σύγκριση πιθανών λύσεων.

Η διαισθητική λήψη απόφασης χρησιμοποιείται σε ταχέως εξελισσόμενες καταστάσεις, κατά της οποίες ο διατιθέμενος χρόνος είναι πολύ περιορισμένος. Η επιτυχία της στηρίζεται σε μεγάλο βαθμό στην ικανότητα του Διοικητή να αντιλαμβάνεται το περιβάλλον μέσα στο οποίο ενεργεί, γεγονός το οποίο είναι άμεσα συνδεδεμένο με την εμπειρία και τη γνώση που διαθέτει.

41. FM 6-0 Mission Command, HAD (2003), Washington, DC, p 2-4

42. FM 6-0 Mission Command, HAD (2003), Washington, DC, p 2-4

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι η διαισθητική λήψη απόφασης αδυνατεί να λειτουργήσει αποτελεσματικά με πολυπληθές προσωπικό και χρησιμοποιείται κατά κόρο στο πεδίο της μάχης, εκεί όπου πρέπει να ληφθούν γρήγορες αποφάσεις λόγω της ταχείας εξέλιξης της καταστάσεως.

4.4 Συνδυασμός Αναλυτικής και Διαισθητικής Λήψης Απόφασης

Στην πράξη οι δύο παραπάνω προσεγγίσεις που αναπτύχθηκαν προκειμένου να ληφθεί μια στρατιωτική απόφαση δύσκολα διαχωρίζονται μεταξύ τους. Η αλλαγή που έχει επέλθει στη διεξαγωγή του πολέμου τον 21^ο Αιώνα, με την αδυναμία να προσδιοριστεί πλέον η έννοια του εχθρού, επιβάλλουν την εφαρμογή αναλυτικών διαδικασιών για την λήψη απόφασης. Από την άλλη, η ικανότητα λήψης ταχέων αποφάσεων διαδραματίζει καταλυτικό ρόλο σε ένα πολύπλοκο και πολυδιάστατο επιχειρησιακό περιβάλλον, όπως εκείνα διαμορφώθηκαν τη σημερινή εποχή, ειδικά μετά την έναρξη του πολέμου κατά της «τρομοκρατίας» από τις ΗΠΑ.

Οι Διοικητές⁴³ συχνά στηρίζονται στη διαίσθηση προκειμένου να λάβουν αποφάσεις κατά την διάρκεια διεξαγωγής των επιχειρήσεων, συνεπεία όμως της εξοικείωσης τους με την ΔΛΣΑ. Τα επιτελεία τους πολλές φορές χρησιμοποιούν μέρος μόνο της ΔΛΣΑ, προκειμένου να εξοικονομήσουν χρόνο για την παραγωγή των εκτιμήσεών τους, ώστε να δημιουργήσουν το κατάλληλο περιβάλλον για τη λήψη απόφασης.

Οι πληροφορίες, από την μεριά τους, διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο. Η ύπαρξη ικανοποιητικού αριθμού πληροφοριών επιτρέπει στο Διοικητή και το επιτελείο του την πλήρη αντίληψη της καταστάσεως και την εξαγωγή ορθών εκτιμήσεων. Η έλλειψη ικανοποιητικού αριθμού πληροφοριών, αντιθέτως, δημιουργεί αναπάντητα ερωτήματα που περιορίζουν την ανάπτυξη μιας αναλυτικής μεθοδολογίας για τη λήψη μιας απόφασης και επιβάλλουν τη λήψη απόφασης στηριζόμενης στη διαίσθηση του Διοικητή.

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι κάθε μέθοδος έχει τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά της. Αυτό όμως που αναδεικνύεται είναι η αλληλεπίδρασή τους και ο δύσκολος διαχωρισμός τους. Η εκπαίδευση του προσωπικού στη χρήση της μεθοδολογίας της αναλυτικής λήψης απόφασης προσδίδει εμπειρία, με συνέπεια τη βελτίωση της ικανότητάς του να λαμβάνει αποφάσεις στηριζόμενο στη διαίσθησή του. Τέλος, ακόμη και στην πλέον αναλυτική διαδικασία λήψης απόφασης υπάρχουν κάποια κενά, τα οποία ο μόνος τρόπος να καλυφθούν είναι η διαίσθηση του προσωπικού.

43. FM 5-0 Army Planning and Orders Production, HAD (2005), Washington, DC, p 1-7

4.5 Διαδικασία Λήψης Στρατιωτικής Απόφασης (ΔΛΣΑ)

Η ΔΛΣΑ⁴⁴ έχει εφαρμογή σε όλο το εύρος των στρατιωτικών επιχειρήσεων και αποτελεί ένα εργαλείο στα χέρια των Διοικητών προκειμένου να λάβουν ορθές αποφάσεις, να εκπαιδεύσουν το επιτελείο τους, να αποκτήσουν μια όμοια βάση αντίληψης του περιβάλλοντός τους και να δημιουργήσουν έναν κοινό κώδικα επικοινωνίας. Διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο διότι με αυτόν τον τρόπο οι Διοικητές εξοικονομούν χρόνο και προσπάθεια στη σύλληψη ορθών και αποδοτικών αποφάσεων.

Η ΔΛΣΑ⁴⁵ είναι δυνατόν να γίνει τόσο αναλυτική, όσο ο χρόνος, οι πηγές, η εμπειρία και η διαμορφούμενη κατάσταση το επιτρέπουν. Απαρτίζεται από επτά βήματα, όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα:

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΛΗΨΗΣ ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΗΣ ΑΠΟΦΑΣΗΣ (ΔΛΣΑ)	
Βήμα 1 ^ο	Λήψη Αποστολής
Βήμα 2 ^ο	Ανάλυση Αποστολής
Βήμα 3 ^ο	Ανάπτυξη Τρόπων Ενεργείας
Βήμα 4 ^ο	Ανάλυση Τρόπων Ενεργείας (Παίγνιο Πολέμου)
Βήμα 5 ^ο	Σύγκριση Τρόπων Ενεργείας
Βήμα 6 ^ο	Έγκριση Τρόπου Ενεργείας
Βήμα 7 ^ο	Παραγωγή Διαταγών

Κάθε βήμα εξαρτάται από το προηγούμενο. Λάθη που θα διεξαχθούν σε ένα προγενέστερο βήμα έχουν άμεσο αντίκτυπο σε κάποιο μεταγενέστερο, αφού έχουν ως συνέπεια την παραγωγή εσφαλμένων ή ανακριβών δεδομένων. Ο σκοπός της ΔΛΣΑ είναι η λήψη απόφασης, η οποία στην πράξη εκφράζεται με την έκδοση διαταγών. Ανά πάσα στιγμή κατά την εξέλιξη της διαδικασίας μπορεί να χρειαστεί η διακοπή της ή η επανεκκίνησή της, λόγω μεταβολής, άρσης ή προσθήκης νέων δεδομένων.

Σε περιπτώσεις περιορισμένου χρόνου κάποια από τα βήματα μπορεί να γίνουν συνοπτικά ή ταυτόχρονα με κάποια άλλα. Αυτό σε καμία περίπτωση δεν πρέπει να θεωρηθεί παράλειψη κάποιου μέρους της διαδικασίας, καθώς όπως προαναφέρθηκε κάθε βήμα εξαρτάται από το προηγούμενό του για την παραγωγή αποδεκτού αποτελέσματος.

44. FM 5-0 Army Planning and Orders Production, HAD (2005), Washington, DC, p 3-1

45. Χαλβατζής Β.: Διαδικασία Λήψεως Στρατιωτικής Απόφασης στο Επίπεδο της Μονάδος, Στρατιωτική Επιθεώρηση, Σεπ – Οκτ 2009, σελ. 55

Έμπειρα επιτελεία δύνανται να συμπίεσουν τη ΔΛΣΑ, η αναλυτική όμως διεξαγωγή της παρουσιάζει τα παρακάτω πλεονεκτήματα:

- Προάγει το συντονισμό των εμπλεκομένων μελών και συγχρονίζει τις ενέργειες τους
- Περιορίζει την περίπτωση παράβλεψης ενός σημαντικού παράγοντα – κριτηρίου
- Βοηθάει στον εντοπισμό απρόβλεπτων καταστάσεων
- Παρέχει δυνατότητα για μελέτη του συνόλου των δεδομένων
- Παράγει πολλές εναλλακτικές επιλογές και αυξάνει την ευελιξία του Διοικητή

Το μεγάλο μειονέκτημα της ΔΛΣΑ είναι το γεγονός ότι είναι χρονοβόρα. Όσο πιο αναλυτική είναι, τόσο περισσότερο χρόνο καταναλώνει. Και στην περίπτωση που το εμπλεκόμενο προσωπικό είναι ανεπαρκές σε εμπειρία γίνεται αρκετά περίπλοκη.

Ο ρόλος του Διοικητή στην όλη διαδικασία είναι καθοριστικός από την αρχή μέχρι το τέλος, αφού άλλωστε αποτελεί το κεντρικό πρόσωπο, αλλά και εκείνο που καλείται να πάρει την τελική απόφαση. Αυτός έχει την ευθύνη εκτέλεσης της όλης διαδικασίας και είναι εκείνος που καθορίζει το πόσο αναλυτική θα είναι όλη η διαδικασία. Από εκείνον, τέλος, εξαρτάται η πειθαρχία του επιτελείου, προκειμένου να επιτύχει τους χρονικούς περιορισμούς, την απαραίτητη ανάλυση των παρεχόμενων πληροφοριών και την απλότητα των παραγόμενων προϊόντων, έτσι ώστε να είναι λειτουργικά και άμεσα αντιληπτά από όλους.

Ο ρόλος του Επιτελείου είναι να διευκολύνει το Διοικητή να λάβει αποφάσεις. Αυτό το επιτυγχάνει πραγματοποιώντας τις παρακάτω ενέργειες:

- Διεξάγει εκτιμήσεις με βάση τις πληροφορίες που διαθέτει.
- Εντοπίζει και προσδιορίζει ενέργειες που απορρέουν ή επιβάλλονται από την ανατεθείσα αποστολή.
- Αναγνωρίζει περιορισμούς, γεγονότα και ενέργειες που επηρεάζουν την εκτέλεση της ανατεθείσας αποστολής.
- Μελετά το περιβάλλον στο οποίο θα κληθεί να λάβει απόφαση ο Διοικητής.
- Παράγει προτάσεις και εισηγήσεις

Οι εκτιμήσεις του επιτελείου είναι μια συνεχής, αδιάκοπη διαδικασία, προκειμένου ο Διοικητής να λάβει ορθές αποφάσεις. Τα μέλη του επιτελείου αξιολογούν συνεχώς την κατάσταση και τηρούν το Διοικητή ενήμερο της τρέχουσας κατάστασης, εξασφαλίζοντας ότι η απόφασή του θα είναι έγκαιρη και έγκυρη, και κατά συνέπεια η ορθότερη δυνατή.

Η ΔΛΣΑ είναι έτσι δομημένη ώστε να συλλέγει πληροφορίες από κάθε κατεύθυνση, προκειμένου το εμπλεκόμενο προσωπικό να έχει πλήρη αντίληψη του διαμορφούμενου περιβάλλοντος. Τέλος, προάγει την συνεργασία μεταξύ του Διοικητή, του Επιτελείου του και των υφισταμένων τους με την ανταλλαγή πληροφοριών, απόψεων και ιδεών.

Βήμα 1^ο - Λήψη Αποστολής

Με τη Λήψη Αποστολής αρχίζει η ΔΛΣΑ. Η διαδικασία στην προκειμένη περίπτωση ακολουθεί τις παρακάτω ενέργειες:

- Συγκεντρώνεται το Επιτελείο και οποίο άλλο προσωπικό επιθυμεί ο Διοικητής να συμμετάσχει στην παραπάνω διαδικασία.
- Συγκεντρώνονται τα απαραίτητα για τη διαδικασία υλικά, όπως διαταγές προϊσταμένων, χάρτες τις περιοχής επιχειρήσεων, ήδη υπάρχουσες εκτιμήσεις, ήδη υπάρχον πληροφοριακό υλικό και ό,τι άλλο υλικό θα μπορούσε να συνδράμει στην παραπάνω διαδικασία.
- Ανανεώνονται οι τυχόν υπάρχουσες εκτιμήσεις των επιτελείων – κάτι το οποίο θα γίνεται καθόλη τη διάρκεια της ΔΛΣΑ και ανεξάρτητα από τα βήματα που λαμβάνουν χώρα κάθε φορά. Σκοπός βέβαια της παραπάνω ενέργειας είναι να ενημερώνονται κατάλληλα οι εκτιμήσεις και να αξιοποιούνται οι πληροφορίες που συλλέγονται.
- Γίνεται μια αρχική εκτίμηση από το Διοικητή και το Επιτελείο του υποβάλλει ένα πρώτο χρονοδιάγραμμα ενεργειών για τη ΔΛΣΑ, δηλαδή μια κατανομή χρόνου τόσο για τους ίδιους όσο και για τους υφισταμένους, καθώς και τις υπάρχουσες πληροφορίες και εκτιμήσεις. Η ενέργεια αυτή λαμβάνει χώρα προκειμένου να προαχθεί ο συντονισμός ενεργειών και να εξοικονομηθεί χρόνος και προσπάθεια.
- Τέλος, εκδίδονται οι αρχικές κατευθύνσεις από το Διοικητή όσον αφορά στην ΔΛΣΑ ως διαδικασία και όχι ως αποστολή, όπως γίνεται σε

μεταγενέστερο στάδιο. Στο σημείο αυτό ο Διοικητής προσδιορίζει το βαθμό και την έκταση της ανάλυσης της ΔΛΣΑ, τις επιπλέον εργασίες που πρέπει να πράξει το επιτελείο προκειμένου να οδηγηθούν σε ένα επιθυμητό αποτέλεσμα, καθώς και ποιες επιπλέον πληροφορίες απαιτεί για το σκοπό αυτό.

Βήμα 2^ο - Ανάλυση Αποστολής

Αποτελεί κρίσιμο στάδιο της όλης διαδικασίας, καθώς διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στο να προσδιορίσουν με ακρίβεια ο Διοικητής και το Επιτελείο του τη διαμορφωθείσα κατάσταση και να καθορίσουν το έργο που καλούνται να επιτελέσουν με τη λήψη της απόφασής το θ. Σκοπός της είναι η πλήρης κατανόηση της κατάστασης που έχει δημιουργηθεί. Αποτελείται από δεκαεπτά ενέργειες που σκοπό έχουν να:

- Αναλύσουν την αποστολή του προϊσταμένου προκειμένου να εντοπίσουν έργο που τους αφορά αλλά δεν αναφέρεται ρητά.
- Διεξάγουν την Πληροφοριακή Προετοιμασία του Πεδίου της Μάχης (IPB) προκειμένου να προσδιορίσουν με ακρίβεια την περιοχή που θα κληθούν να ενεργήσουν και αναγνωρίζοντας τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα που αυτή τους προσδίδει.

Η Πληροφοριακή Προετοιμασία του Πεδίου της Μάχης⁴⁶ είναι συστηματική και συνεχής διαδικασία ανάλυσης της απειλής και του περιβάλλοντος σε μια καθορισμένη γεωγραφικά περιοχή – εξετάζει δηλαδή κατά πόσο ο εχθρός, ο καιρός και το έδαφος επηρεάζουν τη συγκεκριμένη αποστολή. Είναι διαδικασία η οποία έχει σχεδιαστεί ώστε να υποστηρίζει πληροφοριακά τις εκτιμήσεις των επιτελών και τη ΔΛΣΑ στο σύνολό της. Με απλά λόγια, είναι η διαδικασία κατά την οποία εξετάζονται όλοι οι παράγοντες που επηρεάζουν τη λήψη απόφασης και αναφέρθηκαν στο Κεφάλαιο 2.

- Αιτούνται τις απαραίτητες πληροφορίες τόσο από τους προϊσταμένους, όσο και από τους υφισταμένους τους, καθώς και από άλλες πηγές.
- Επαναδιατυπώνουν την αποστολή έτσι ώστε να περιλαμβάνει σαφώς διατυπωμένο το σύνολο του έργου που οφείλουν να πράξουν και το οποίο έχει λάβει την έγκριση του Διοικητή.

46. FM 5-0 Army Planning and Orders Production, HAD (2005), Washington, DC, p 3-17

Με απλά λόγια, μπορούμε να πούμε ότι στο σημείο αυτό επαναδιατυπώνεται η δοθείσα διαταγή προκειμένου άπαντες να συνειδητοποιήσουν ποιες είναι οι επιβαλλόμενες ενέργειες που καθόρισε η δοθείσα αποστολή, ποιες είναι η απορρέουσες ενέργειες που προκύπτουν από τη μελέτη της αποστολής και ποιες είναι οι ενέργειες εκείνες οι οποίες, αν και δεν αναφέρονται στη διαταγή, κρίνονται επιβεβλημένες προκειμένου αυτή να έρθει εις πέρας.

- Αναπτύσσουν την αρχική πρόθεση του Διοικητή. Η ενέργεια αυτή είναι ιδιαίτερα σημαντική καθόσον επιτρέπει τόσο στο Επιτελείο όσο και στους υφισταμένους να προσανατολίσουν τις ενέργειές τους με στόχο να εξοικονομήσουν χρόνο και προσπάθεια.

Βήμα 3ο - Ανάπτυξη Τρόπων Ενεργείας

Στο στάδιο αυτό το Επιτελείο αναπτύσσει διαφόρους τρόπους ενεργείας (ΤΕ) που μπορούν να υιοθετηθούν για την ολοκλήρωση της αποστολής. Τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται προκειμένου να μπορούν να υποβληθούν προς εξέταση οι παραπάνω τρόποι ενεργείας είναι τα εξής:

- Να είναι εφικτοί. Δηλαδή να μπορούν να εκτελεστούν από τις διατιθέμενες δυνάμεις και τα υπάρχοντα μέσα.
- Να είναι αποδεκτοί. Το «κόστος» της ενέργειας που προβλέπει ένας ΤΕ πρέπει να είναι εντός αποδεκτών πλαισίων. Στην προκειμένη περίπτωση η έννοια του κόστους είναι πολύμορφη, καθόσον μπορεί να αφορά από ανθρώπινες απώλειες μέχρι οικονομικά μεγέθη.
- Να είναι κατάλληλος. Αναφέρεται στο γεγονός ότι πρέπει να συμπλέει με την αποστολή και τις προθέσεις του Διοικητή.
- Να είναι αναγνωρίσιμος. Δηλαδή να διαθέτει τέτοια στοιχεία έτσι ώστε να διαφέρει από τους υπόλοιπους.
- Να είναι ολοκληρωμένος. Ένας ΤΕ θεωρείται ολοκληρωμένος όταν οδηγεί σε αποφασιστικό αποτέλεσμα, που έχει ως συνέπεια την επίτευξη της αποστολής.

Βήμα 4^ο - Ανάλυση Τρόπων Ενεργείας (Παίγνιο Πολέμου)

Η Ανάλυση των ΤΕ⁴⁷ είναι μια πειθαρχημένη διαδικασία. Περιλαμβάνει ενέργειες και κανόνες που επιτρέπουν στο Διοικητή και το Επιτελείο να οραματιστεί την εξέλιξη της μάχης. Είναι μια συνεχής διαδικασία στην οποία σε κάθε δράση αναζητείται μια αντίδραση και σε κάθε αντίδραση μια αντι-αντίδραση. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τον εντοπισμό ενός μεγάλου αριθμού δυσμενών καταστάσεων και την παραγωγή αριθμού πιθανών λύσεων στα προβλήματα αυτά.

Προκειμένου ένα παίγνιο πολέμου να είναι αποτελεσματικό πρέπει οι συμμετέχοντες να είναι αντικειμενικοί, να εμπνέονται από την πρόθεση του Διοικητή, να καταγράφουν με ακρίβεια και σαφήνεια τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα του κάθε ΤΕ, να απορρίπτουν κάθε ΤΕ που δεν πληροί τα κριτήρια που καθορίστηκαν στο προηγούμενο βήμα, να αποφεύγουν να εξάγουν πρώιμα συμπεράσματα και να συγκρίνουν ΤΕ (άλλωστε αυτό αποτελεί και το επόμενο βήμα). Στο παίγνιο πολέμου το προσωπικό του Επιτελείου λαμβάνει συγκεκριμένα καθήκοντα που εξυπηρετούν την αποτελεσματική διεξαγωγή του παιχνιδιού.

Βήμα 5^ο - Σύγκριση Τρόπων Ενεργείας

Η Σύγκριση των ΤΕ ξεκινά με την ανάλυση και την αξιολόγηση των πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων του κάθε ΤΕ από το προσωπικό που συμμετέχει στην όλη διαδικασία. Με την ολοκλήρωση της ενέργειας αυτής συγκρίνει τους ΤΕ μεταξύ τους προκειμένου να προαχθεί εκείνος που παρουσιάζει τις περισσότερες πιθανότητες - σε σχέση με τους υπόλοιπους - να επιφέρει το επιθυμητό αποτέλεσμα. Είναι μια διαδικασία στην οποία το Επιτελείο καλείται να δείξει αμεροληψία στην εξέταση του κάθε ΤΕ ξεχωριστά ώστε να προκύψει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.

Βήμα 6^ο - Έγκριση Τρόπου Ενεργείας

Στο βήμα αυτό το Επιτελείο προτείνει τον πλέον κατάλληλο - κατά την άποψή του - ΤΕ στο Διοικητή, ο οποίος μπορεί να τον υιοθετήσει, όπως μπορεί και να τον απορρίψει. Στην περίπτωση που απορρίψει τον ΤΕ που του προτάθηκε η διαδικασία ξεκινάει ξανά από την Ανάπτυξη ΤΕ. Εάν ο Διοικητής τροποποιήσει έναν υπάρχον ΤΕ ή εισάγει έναν τελείως καινούριο, τότε το Επιτελείο διεξάγει εκ νέου το παίγνιο πολέμου και αναφέρει τα αποτελέσματα στο Διοικητή. Με την επιλογή τελικά του ΤΕ από το Διοικητή, εκείνος δίδει τις τελικές του κατευθύνσεις, οι οποίες αντικατοπτρίζουν και την απόφασή του .

47. FM 5-0 Army Planning and Orders Production, HAD (2005), Washington, DC, p 3-42

Βήμα 7^ο - Παραγωγή Διαταγών

Αποτελεί το τελικό βήμα της ΔΛΣΑ στο οποίο η απόφαση του Διοικητή διατυπώνεται σε διαταγές προς όσους πρέπει να έχουν γνώση, και με τις οποίες εξασφαλίζεται η ενημέρωσή τους, ο συντονισμός των τμημάτων και ο συγχρονισμός των ενεργειών.

Με την ολοκλήρωση των ενεργειών κάθε βήματος και πριν την έναρξη του επομένου επιδιώκεται η ενημέρωση του συνόλου του προσωπικού που συμμετέχει, προκειμένου άπαντες να έχουν μια σφαιρική εικόνα του τι έχει γίνει μέχρι εκείνο το σημείο, ώστε να συντονίζουν και να συγχρονίζουν τις ενέργειές τους.

Οι Διοικητές⁴⁸ χρησιμοποιούν τον κανόνα $\frac{1}{4} - \frac{3}{4}$, δηλαδή χρησιμοποιούν το $\frac{1}{4}$ του διατιθέμενου χρόνου προς όφελός τους και κατανέμουν τα εναπομείναντα $\frac{3}{4}$ υφισταμένους τους, στο σύνολο των ενεργειών τους.

Η αντοχή του Διοικητή και του Επιτελείου στην κούραση και την πίεση διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην ποιότητα των αποτελεσμάτων της συγκεκριμένης διαδικασίας, η οποία, σε συνδυασμό με τη διατιθέμενη ή όχι εμπειρία του εμπλεκόμενου προσωπικού, μπορεί να οδηγήσει σε ακραίες αποφάσεις.

4.6 Ενέργειες που υποστηρίζουν την ΔΛΣΑ

Διαχείριση Κινδύνου (Risk Management)

Το 1998 εισήχθη⁴⁹ η ευρεία χρήση της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνου, η οποία υποβοηθά την όλη ΔΛΣΑ και η οποία είναι άμεση συνέπεια της επίδρασης του σύγχρονου μάνατζμεντ στη στρατιωτική λήψη απόφασης⁵⁰. Εκείνη εξετάζεται στη ΔΛΣΑ στο 2^ο Βήμα της Ανάλυσης της αποστολής, παράλληλα με τις λοιπές ενέργειες που λαμβάνουν χώρα. Αποτελεί μια διαδικασία που αναγνωρίζει και ελέγχει του κινδύνους που διατρέχει μια στρατιωτική δύναμη όσον αφορά στο έμφυχο αλλά και στο άφυχο δυναμικό.

48. Χαλβατζής Β.: Διαδικασία Λήψεως Στρατιωτικής Απόφασης στο Επίπεδο της Μονάδος, Στρατιωτική Επιθεώρηση, Σεπ – Οκτ 2009, σελ. 55

49. FM 100-14 Risk Management HAD (1988), Washington, DC, introduction

50. Paparone R.C.: US Army Decisionmaking: Past, Present and Future, Military Review July-August 2001, p.47

Αποτελείται από 5 βήματα όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα:

Βήμα 1 ^ο	Αναγνώριση Κινδύνων
Βήμα 2 ^ο	Αξιολόγηση Κινδύνων
Βήμα 3 ^ο	Ανάπτυξη ελέγχων και δημιουργία αποφάσεων ρίσκου
Βήμα 4 ^ο	Επιβολή Ελέγχων
Βήμα 5 ^ο	Επίβλεψη και αξιολόγηση

Με τη διαδικασία διαχείρισης κινδύνου ο Διοικητής και το Επιτελείο του αναγνωρίζουν τους κινδύνους που μπορεί να συναντήσουν κατά την διάρκεια της συγκεκριμένης αποστολής που τους έχει ανατεθεί. Όποτε εντοπίζεται ένας πιθανός κίνδυνος εκδίδονται και οι ανάλογες οδηγίες προκειμένου να συμπεριληφθεί στη ΔΛΣΑ. Το γεγονός αυτό ενισχύει την πραγματική αντίληψη της καταστάσεως από όλους όσους συμμετέχουν στη ΔΛΣΑ. Η έννοια του κινδύνου είναι ευρεία και δεν περιορίζεται αυστηρά στα στρατιωτικά πλαίσια. Μπορεί να περιλαμβάνει την καταστροφή μιας καλλιέργειας ή ενός μνημείου, τα ήθη και έθιμα ενός συνόλου και πάρα πολλά άλλα.

Πληροφοριακή Προετοιμασία του Πεδίου της Μάχης (IPB)

Είναι διαδικασία⁵¹ η οποία εισήχθη προκειμένου να υποστηρίξει πληροφοριακά τις εκτιμήσεις των επιτελών και τη ΔΛΣΑ στο σύνολό της. Σκοπό έχει, όπως προαναφέρθηκε, ο Διοικητής και το Επιτελείο του να έχουν μια ξεκάθαρη εικόνα του πεδίου της μάχης και των δυνατοτήτων που αυτό παρουσιάζει. Ο Διοικητής⁵² δεν μπορεί να τα κάνει όλα μόνος τους. Πρέπει να διαθέτει μια διαδικασία η οποία να τον τροφοδοτεί με ενδείξεις για την εχθρική δραστηριότητα και για μελλοντικές ενέργειες αυτού.

Είναι μια συνεχής διαδικασία που λαμβάνει χώρα καθόλη τη διάρκεια της ΔΛΣΑ και επικαιροποιεί τα στοιχεία της συνεχώς, προκειμένου να εξασφαλίζει ενημερωμένα δεδομένα για την κατάσταση που επικρατεί.

51. **FM 34-130** Intelligence Preparation of the Battlefield HAD (1999), Washington, DC, p. 1-6

52. **Vowell J.P.:** Between Discipline and Intuition: The MDMP in the Army's Future Force, USACGSC (2004), Fort Leavenworth, Kansas, p 15

Απαρτίζεται από 4 βήματα όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα:

Βήμα 1 ^ο	Προσδιορισμός του επιχειρησιακού περιβάλλοντος
Βήμα 2 ^ο	Περιγραφή του επιχειρησιακού περιβάλλοντος
Βήμα 3 ^ο	Εκτίμηση Εχθρού
Βήμα 4 ^ο	Καθορισμός Εχθρικής Απειλής

Στο πρώτο βήμα γίνεται ο προσδιορισμός του περιβάλλοντος για το οποίο ενδιαφέρεται ο Διοικητής και το Επιτελείο του, έτσι ώστε να υφίσταται ένας σαφώς προσδιορισμένος χώρος. Ο χώρος αυτός πρέπει να παρακολουθείται και να μελετάται, με σκοπό την υποστήριξη της ΔΛΣΑ από πλευράς πληροφοριών. Στο δεύτερο και το τρίτο βήμα γίνεται ο έλεγχος όλων των παραγόντων που επηρεάζουν τη λήψη της απόφασης, όπως αυτοί προσδιορίστηκαν στο Κεφάλαιο 2. Στο τελευταίο βήμα προσδιορίζεται η Εχθρική Απειλή, η οποία εκφράζει το χειρότερο σενάριο που υπάρχει πιθανότητα να εξελιχθεί και το οποίο πρέπει να ληφθεί υπόψη κατά τη λήψη της απόφασης.

4.7 Άλλες ΔΛΣΑ

Στη Στρατιωτική Επιστήμη έχουν αναπτυχθεί και άλλες ΔΛΣΑ εκτός από αυτή που προαναφέρθηκε. Έτσι έχουμε τη Στρατιωτική Λύση Προβλήματος⁵³ (Army Problem Solving) και τη Διαδικασία Ηγεσίας Στρατεύματος⁵⁴ (Troop Leading Procedure). Η μεν πρώτη διαδικασία χρησιμοποιείται για τη λήψη απόφασης σε καθημερινά προβλήματα που αντιμετωπίζει το προσωπικό των ενόπλων δυνάμεων, η δε δεύτερη χρησιμοποιείται για τη λήψη απόφασης στο πεδίο της μάχης από τους ηγέτες των στρατιωτικών τμημάτων που λαμβάνουν μέρος σε αυτή. Και οι δύο διαδικασίες αποτελούν συνέχεια της ΔΛΣΑ, με την ανάλογη προσαρμογή στις ειδικές συνθήκες κάτω από τις οποίες λαμβάνουν χώρα. Θεωρείται ότι ο διαχωρισμός τους δεν είναι σημαντικός και ότι η γνώση της ΔΛΣΑ έχει καταλυτική επίδραση στη λειτουργία και στη χρήση των παραπάνω διαδικασιών.

53. **FM 5-0** Army Planning and Orders Production, HAD (2005), Washington, DC, p 2-1

54. **FM 5-0** Army Planning and Orders Production, HAD (2005), Washington, DC, p 4-1.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

Η ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΗΣ ΣΤΟ ΜΕΛΛΟΝ

5.1 Γενικά

Η ΔΛΣΑ στο μέλλον είναι άρρηκτα συνδεδεμένη τόσο με την εξέλιξη της μορφής του πολέμου, όσο και με το χαοτικό επιχειρησιακό περιβάλλον, το οποίο θα διακρίνεται κυρίως από τις ταχέως εξελισσόμενες καταστάσεις και την αδυναμία προσδιορισμού της έννοιας του εχθρού. Αυτό είναι άμεση συνέπεια της αλλαγής της μορφής του πολέμου. Οι σύγχρονοι ιστορικοί εισάγουν πλέον την «4^η γενεά»⁵⁵ πολέμου.

5.2 Πόλεμος 4^{ης} Γενεάς

Χαρακτηριστικό του 21^{ου} αιώνα σε ότι αφορά την διεξαγωγή των ενόπλων συρράξεων είναι η «4^η γενιά» εχθροπραξιών. Οι επιθέσεις της 11^{ης} Σεπτεμβρίου 2001 και η εμφάνιση της Αλ-Γκάντα είχαν ως συνέπεια την κήρυξη του πολέμου κατά της «τρομοκρατίας» από τις ΗΠΑ. Η ενέργεια αυτή είχε επακόλουθα σε ολόκληρη την υφήλιο. Πολλές έννοιες μεταβλήθηκαν και σε ορισμένες περιπτώσεις πολλές εξελίξεις επήλθαν τάχιστα. Όσον αφορά στη στρατιωτική επιστήμη οι εξελίξεις που έχουν επέλθει έχουν να κάνουν με την ίδια τη μορφή του πολέμου. Ο τρόπος με τον οποίο διεξάγονταν οι πολεμικές συρράξεις από το Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο μέχρι σήμερα έχουν αλλάξει. Στη σύγχρονη μορφή πολέμου ο εχθρός δεν μπορεί να καθοριστεί με ασφάλεια. Πολλές φορές δε φοράει στολή και δεν έχει στρατόπεδο. Το πεδίο της μάχης έχει γίνει ρευστό, με συνέπεια η αξία της έγκυρης πληροφορίας να πολλαπλασιάζεται. Ταυτόχρονα, οι πολιτικοί περιορισμοί αποκτούν ακόμη μεγαλύτερη σημαντικότητα. Τα ΜΜΕ και οι ΜΚΟ αποτελούν τμήμα των εχθροπραξιών και έννοιες όπως η πολιτισμική κληρονομιά και η προστασία του περιβάλλοντος έχουν θέση στην ΔΛΣΑ.

Ακόμα και η μορφή των δυνάμεων έχει αλλάξει σε αυτό το χαοτικά διαμορφούμενο περιβάλλον. Πλέον χαμηλόβαθμο προσωπικό καλείται να λάβει αποφάσεις που επηρεάζουν το σύνολο των εχθροπραξιών, ενώ μεγάλες στρατιωτικές μονάδες είναι ανίκανες να επιβληθούν σε σαφώς υποδεέστερες δυνάμεις.

55. Αλεξανδράκης Γ: Η «4^η γενιά» πολέμου γιατί οι ένοπλες δυνάμεις κινδυνεύουν να χαρακτηριστούν περιττές, Στρατιωτική Επιθεώρηση, Σεπ – Οκτ 2011, σελ 61

«Η αναζήτηση λύσης δεν περιλαμβάνει μόνο υπολογισμούς δύναμης πυρός, αλλά καθιστά αναγκαία την επινοητικότητα και ευελιξία που μόνο η προώθηση και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού των ενόπλων δυνάμεων μπορεί να προσφέρει»⁵⁶. Ο Ανθρώπινος Παράγοντας αναβαθμίζεται ακόμη περισσότερο.

5.3 Επίδραση στη ΔΛΣΑ

Το περιβάλλον που εκτιμάται ότι θα διαμορφωθεί τον 21^ο αιώνα θεωρείται ότι θα απαιτήσει τη λήψη αποφάσεων κάτω από ένα καθεστώς αβεβαιότητας, με συνέπεια να τίθεται το ερώτημα εάν η ΔΛΣΑ πρέπει να αλλάξει ώστε να μπορεί να ανταποκριθεί στις μελλοντικές απαιτήσεις. Στο ερώτημα αυτό υπάρχουν διάφορες απόψεις καθώς τα δεδομένα είναι πολύ ρευστά. Η ύπαρξη αβεβαιότητας σχετικά με το επερχόμενο μέλλον, η οποία επιτείνεται και από την υφιστάμενη οικονομική ύφεση, επιτρέπει την ανάπτυξη τέτοιων θεωριών. Η ΔΛΣΑ είναι μια χρονοβόρα, αναλυτική διαδικασία, η οποία όμως λειτουργεί πολύ αποδεκτά σε ένα πολύπλοκο και αβέβαιο περιβάλλον. Οι υπάρχουσες όμως συνθήκες επιβάλλουν τη λήψη αποφάσεων κάτω από περιορισμένες χρονικά συνθήκες⁵⁷. Αυτό μας οδηγεί τελικά στην εκτίμηση⁵⁸ ότι οι μελλοντικές στρατιωτικές επιχειρήσεις θα απαιτήσουν την εκχώρηση τόσο των αρμοδιοτήτων όσο και της λήψης απόφασης σε πολύ χαμηλά κλιμάκια. Με βάση την παραπάνω θέση επανέρχεται στο προσκήνιο η Auftragstaktik καθώς η πρωτοβουλία των χαμηλών κλιμακίων αποκτά ιδιαίτερη αξία.

5.4 Auftragstaktik

Η Auftragstaktik⁵⁹ παρουσιάστηκε από τις γερμανικές δυνάμεις κατά τη διάρκεια του Β΄ Παγκοσμίου Πολέμου, αλλά έχει τις ρίζες της στο 19^ο Αιώνα και στον Πρωσικό Στρατό. Εκφράζει την αναγκαιότητα να λαμβάνονται αποφάσεις από το σύνολο των ηγητόρων κάθε κλιμακίου, οι οποίες είναι σε σύμπνοια με εκείνες του προϊσταμένου τους, παρόλο που ενδεχομένως έχουν απολέσει την επικοινωνία με αυτούς. Στη ΔΛΣΑ εκφράζεται με την πρόθεση του Διοικητή όπως αυτή διατυπώνεται στο 2^ο Βήμα - Ανάλυση Αποστολής - και η οποία κατευθύνει την όλη ΔΛΣΑ.

56. Αλεξανδράκης Γ: Η «4^η γενιά» πολέμου γιατί οι ένοπλες δυνάμεις κινδυνεύουν να χαρακτηριστούν περιττές, Στρατιωτική Επιθεώρηση, Σεπ – Οκτ 2011, σελ 61

57. Burwell D.: Logical evolution of the MDMP, USACGSC (2001), Fort Leavenworth, Kansas, p 46

58. Paparone R.C.: US Army Decisionmaking: Past, Present and Future, Military Review July-August 2001, p.49

59. Nelsen J.: Auftragstaktik: A Case for Decentralized Battle, USAWC (1997), Carlisle, Pennsylvania, p. 22

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο

ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΣΤΟΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΚΟΣΜΟ

6.1 Γενικά

Η λήψη απόφασης στον Επιχειρηματικό Κόσμο αποτελεί ένα σημαντικό κομμάτι του σύγχρονου μάνατζμεντ, αφού καθορίζει σε μεγάλο βαθμό την εξέλιξη μιας επιχείρησης. Σύμφωνα με τον H. Simon (Βραβείο Νόμπελ), η λήψη απόφασης συνίσταται:

- Στην εξεύρεση ευκαιριών για λήψη μιας απόφασης (διαφορά υφιστάμενης – επιθυμητής κατάστασης)
- Στην εξεύρεση πιθανών τρόπων δράσης (εναλλακτικές)
- Στην επιλογή μεταξύ των τρόπων δράσης

Σύμφωνα με τον Δ. Μπουραντά⁵⁸, η λήψη απόφασης ενέχει τη διανοητική διάσταση, διότι είναι μια διανοητική διεργασία, την πολιτική διάσταση, αφού επηρεάζει σύνολα ατόμων και κατά συνέπεια τα συμφέροντα αυτών, και την τεχνολογική διάσταση, διότι πλέον έχει αναπτυχθεί για αυτό το σκοπό η απαραίτητη τεχνολογία προκειμένου να την προσδιορίσει ποσοτικά και ποιοτικά (ποσοτικά μοντέλα, συστήματα πληροφοριών κλπ). Στο σημείο αυτό πρέπει να επισημανθεί και η διάσταση του χρόνου, εφόσον μια απόφαση για να κριθεί ως σωστή πρέπει να έχει ληφθεί και στη σωστή χρονική στιγμή.

6.2 Συνθήκες Λήψης Απόφασης

Η Λήψη Απόφασης διεξάγεται κάτω από δύο γενικές καταστάσεις, τις συνθήκες βεβαιότητας και τις συνθήκες αβεβαιότητας.

Συνθήκες βεβαιότητας επικρατούν όταν οι παράγοντες που θα επιδράσουν στη λήψη της απόφασης μπορούν να προσδιοριστούν με σχετικά μεγάλη ακρίβεια, ή τα αποτελέσματα που πρέπει να επιτευχθούν μπορούν να καθοριστούν με μια σχετικά μεγάλη πιθανότητα.

Συνθήκες αβεβαιότητας επικρατούν όταν οι παράμετροι που πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά τη λήψη της απόφασης είναι πάρα πολλοί, δεν μπορούν να προσδιοριστούν σε αποδεκτά όρια και ο κίνδυνος εσφαλμένων συμπερασμάτων είναι πιθανός.

Η γνώση των συνθηκών που επικρατούν αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο για τη λήψη μιας ορθής απόφασης. Έχει άμεση συνέπεια στην ποιότητα της απόφασης αυτής, καθώς και στο χρόνο που πρέπει να διατεθεί για την εξαγωγή του επιθυμητού αποτελέσματος.

58. Μπουραντάς Δ.: Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένος (2002), Α΄ Έκδοση, Αθήνα, σελ. 61

Στις μέρες μας, η λήψη απόφασης αποτελεί μια πολύπλοκη διαδικασία. Η αυξανόμενη πολυπλοκότητα των αποφάσεων στις μέρες μας οφείλεται στους παρακάτω παράγοντες⁵⁹:

- Την ταχύτητα των αλλαγών
- Την αυξημένη ένταση του ανταγωνισμού
- Το αυξανόμενο μέγεθος και την πολυπλοκότητα των οργανισμών
- Την πληθώρα της πληροφόρησης

6.3 Θεωρίες Αποφάσεων

1. Κλασική Θεωρία⁶⁰

Αποτελεί την πρώτη θεωρία για τη λήψη αποφάσεων, η οποία αναπτύχθηκε πριν το Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο. Βασίζεται στον ορθολογισμό και δέχεται την ύπαρξη συνθηκών βεβαιότητας. Η κλασική θεωρία αναπτύσσει τις παρακάτω βασικές προτάσεις:

- Υπάρχει πλήρης πληροφόρηση, τόσο για την επικρατούσα κατάσταση, όσο και για το σύνολο των διατιθέμενων εναλλακτικών.
- Η ύπαρξη ορθολογικής σκέψης θεωρείται δεδομένη για κάθε διοικητικό στέλεχος.
- Μοναδικό κριτήριο επιλογής μεταξύ εναλλακτικών είναι η μεγιστοποίηση των οικονομικών ωφελειών.

2. Συμπεριφορική Θεωρία Αποφάσεων⁶²

Είναι συνέπεια της διαπίστωσης ότι η κλασική θεωρία δεν ισχύει στην πράξη. Και αυτό γιατί στην πραγματικότητα δεν μπορεί να επιτευχθεί η πλήρης πληροφόρηση που απαιτεί η κλασική θεωρία, καθώς αυτό αγγίζει τη σφαίρα της «ιδεατής κατάστασης». Ειδικά στο σύγχρονο, ταχέως εξελισσόμενο επιχειρηματικό κόσμο, δεν είναι δυνατό να επιτευχθεί. Η συμπεριφορική θεωρία αποφάσεων αναγνωρίζει τη συμμετοχή της ανθρώπινης οντότητας στη λήψη αποφάσεων.

59. **Πραστράκος Γρ.:** Διοικητική Επιστήμη, Λήψη Επιχειρησιακών Αποφάσεων στην Κοινωνία της Πληροφορίας, Εκδόσεις Σταμούλης (2006), Β΄ Έκδοση, Αθήνα, σελ. 63

60. **Μπουραντάς Δ.:** Μανατζμεντ, Εκδόσεις Μπένος (2002), Α΄ Έκδοση, Αθήνα, σελ. 63

61. **Μπουραντάς Δ.:** Μανατζμεντ, Εκδόσεις Μπένος (2002), Α΄ Έκδοση, Αθήνα, σελ. 63-64

62. **Μπουραντάς Δ.:** Μανατζμεντ, Εκδόσεις Μπένος (2002), Α΄ Έκδοση, Αθήνα, σελ. 64

Ο Η. Simon εισάγοντας της έννοια του περιορισμένου ορθολογισμού (bounded rationality), σύμφωνα με τον οποίο ο ορθολογισμός του ατόμου εξαρτάται από τις ανάγκες του, τις αξίες του, τις συνήθειές του και τη διαίσθησή του, συνέβαλε αρκετά στη θεωρία της συμπεριφοράς, καθώς προσδιόρισε ότι η επιδίωξη του ατόμου για ορθολογισμό ενέχει περιορισμούς.

Ακόμα ένα στοιχείο της συμπεριφορικής θεωρίας είναι το στοιχείο της ικανοποιητικής απόφασης, που ουσιαστικά εισάγει την τάση για συμβιβασμό στην περίπτωση αντιμετώπισης δυσεπίλυτων προβλημάτων. «Πολλές φορές το άτομο δε συνεχίζει να αναζητεί τη βέλτιστη εναλλακτική λύση ή απόφαση, αλλά σταματά όταν φτάσει σε μια ικανοποιητική»⁶³.

6.4 Ορθολογική Διαδικασία Λήψης Απόφασης

Η ορθολογική διαδικασία λήψης απόφασης είναι μια μεθοδολογία που αποτελείται από διάφορα στάδια προκειμένου να ληφθεί η ορθή απόφαση. Σύμφωνα με το Δ. Μπουραντά (2002) αποτελείται από πέντε βασικά βήματα όπως αυτά φαίνονται παρακάτω:

Διαπίστωση του Προβλήματος / Ευκαιρίας – Ερέθισμα

Αποτελεί το σημείο εκκίνησης και ίσως το πιο σημαντικό βήμα της όλης διαδικασίας. Σε αυτό το βήμα συλλέγονται όλα τα στοιχεία προκειμένου να εντοπιστεί το πρόβλημα ή η ευκαιρία στο περιβάλλον που δραστηριοποιείται ένας οργανισμός. Απαιτεί ικανότητα και προσπάθεια, ώστε να διαπιστωθεί με ακρίβεια η υπάρχουσα κατάσταση και να προσδιοριστεί η επιθυμητή κατάσταση στην οποία θα πρέπει να οδηγηθούν με τη λήψη της απόφασης.

Ορισμός του προβλήματος

Θα μπορούσε να θεωρηθεί ότι η διαπίστωση του προβλήματος ή της ευκαιρίας είναι ταυτόχρονα και ο ορισμός του. Κάτι τέτοιο όμως στην πράξη δεν ισχύει, καθώς η διαπίστωσή του αποτελεί την τοποθέτησή του στο περιβάλλον του οργανισμού, ενώ ο ορισμός του αποτελεί μια ενέργεια σύνθετη, που απαιτεί τη διάγνωση όλων εκείνων των συνθηκών και αιτιών που το δημιουργούν, των παραγόντων που το επηρεάζουν, των περιορισμών και των δυναμικών που διαθέτει και όλων των ενεργειών που πρέπει να ληφθούν ως συνέπεια του προσδιορισμού του.

«Ο σωστός και σαφής ορισμός του προβλήματος αποτελεί το κρίσιμο σημείο για τη λήψη απόφασης, αφού αυτός καθορίζει στη συνέχεια τα επόμενα στάδια (εναλλακτικές λύσεις, αξιολόγηση, επιλογή).»⁶³ Ενδεχόμενο λάθος σε αυτό το στάδιο οδηγεί σε εσφαλμένα συμπεράσματα και, στην καλύτερη περίπτωση, σε απώλεια χρόνου, αφού θα πρέπει η διαδικασία να επαναληφθεί.

Συγκέντρωση – Ανάπτυξη Εναλλακτικών Λύσεων

Δεν αποτελεί τίποτε άλλο εκτός από τη μελέτη όλων των μεταβλητών, προκειμένου να εξευρεθούν και να συγκεντρωθούν οι περισσότερες δυνατές εναλλακτικές λύσεις. Η ανάπτυξη μεγάλου αριθμού εναλλακτικών έχει ως συνέπεια τη δυνατότητα επιλογής μεταξύ περισσότερων προτάσεων, γεγονός που συνεπάγεται τη δυνατότητα ορθότερης αξιολόγησής τους. Φυσικά, για να είναι κάτι τέτοιο εφικτό, οι εναλλακτικές που αναπτύσσονται πρέπει να είναι σαφώς διαφορετικές μεταξύ τους. Η ανάπτυξη πολλών εναλλακτικών είναι συνέπεια πολλών παραγόντων. Η συμμετοχή στελεχών στη συγκεκριμένη διαδικασία, που κατέχουν γνώσεις, εμπειρία σε παρόμοιες καταστάσεις και ικανότητες, έχει θετικότερη επίδραση στην όλη διαδικασία. Επίσης, η ανάπτυξη ενός συστήματος παροχής και αξιολόγησης έγκυρων και έγκαιρων πληροφοριών πολλαπλασιάζει τη δυνατότητα ανάπτυξης εναλλακτικών. Φυσικά και σε αυτή την περίπτωση ο παράγοντας χρόνος διαδραματίζει σημαντικό ρόλο, καθώς έχει άμεση σχέση με την ποιότητα των παραγόμενων λύσεων.

Αξιολόγηση Εναλλακτικών Λύσεων

Στο στάδιο αυτό γίνεται η αξιολόγηση του συνόλου των εναλλακτικών που έχουν αναπτυχθεί. Αρχικά εξετάζεται το κατά πόσο είναι δυνατό να εφαρμοστούν οι εναλλακτικές που έχουν αναπτυχθεί από την επιχείρηση (feasibility). Είναι συχνό το φαινόμενο πολύ καλές εναλλακτικές να μην είναι αποδεκτές, καθόσον η επιχείρηση δεν είναι σε θέση να τις υλοποιήσει.

Στη συνέχεια γίνεται ο προσδιορισμός των ωφελειών που θα έχει η επιχείρηση από την κάθε μια εναλλακτική που αναπτύχθηκε ξεχωριστά. Προκειμένου να προσδιοριστεί το κατά πόσο είναι ή δεν είναι συμφέρουσα η υιοθέτησή της.

Τέλος, γίνεται ο προσδιορισμός των πλεονεκτημάτων και των μειονεκτημάτων της κάθε εναλλακτικής ξεχωριστά, ώστε να συγκριθούν μεταξύ τους και να τοποθετηθούν σε μια ιεραρχική κατάταξη υιοθέτησής τους.

63. Μπουραντάς Α.: Μαντζιμεντ, Εκδόσεις Μπένος (2002), Α' Έκδοση, Αθήνα, σελ 66

Για αυτό το στάδιο έχουν αναπτυχθεί πολλά μοντέλα, τα οποία, εκμεταλλευόμενα τις δυνατότητες της τεχνολογίας, συμβάλλουν καθοριστικά στην όλη διαδικασία, αφού απλοποιούν τα προϊόντα που εξάγονται σε αυτό το στάδιο και επιτρέπουν την εύκολη επιλογή της καλύτερης λύσης. Τέτοια μοντέλα είναι ο γραμμικός προγραμματισμός, το μοντέλο διαχείρισης αποθεμάτων, τα δέντρα αποφάσεων κ.α.

Επιλογή

Το στάδιο αυτό αποτελεί το τελευταίο βήμα της όλης διαδικασίας και δεν είναι τίποτε άλλο από την επιλογή της καλύτερης δυνατής εναλλακτικής, όπως αυτή προσδιορίστηκε από τα προηγούμενα στάδια. Θα μπορούσε να θεωρηθεί ότι δεν απαιτείται ξεχωριστό στάδιο στην όλη διαδικασία, δεδομένου ότι στο προηγούμενο στάδιο, μετά την σύγκριση των εναλλακτικών, εκείνες κατατάχθηκαν ιεραρχικά. Αλλά η πραγματικότητα είναι διαφορετική. Πολλές φορές το άτομο ή τα άτομα που έχουν την ευθύνη της λήψης απόφασης είναι υποχρεωμένα να υιοθετήσουν διαφορετική εναλλακτική από αυτήν που προκρίνει η όλη διαδικασία. Τότε, στηριζόμενοι στη διαίσθησή τους, προσπαθούν να ανταποκριθούν στις συνθήκες αβεβαιότητας που καλούνται να αντιμετωπίσουν. Η στάση και η συμπεριφορά του ατόμου είναι διαφορετική ως προς τον κίνδυνο και είναι συνέπεια πολλών μεταβλητών. Η επίδρασή του σε αυτό το στάδιο της διαδικασίας είναι η πλέον καθοριστική.

Τέλος, πρέπει να τονιστεί ότι μια απόφαση θεωρείται ως ορθή ή ως εσφαλμένη μετά την υλοποίησή της. Τα κριτήρια⁶⁴ με τα οποία αξιολογείται μια απόφαση είναι:

- Η αποδοτικότητά της (efficiency). Εκφράζει το βαθμό αποδοτικής χρήσης των διαθέσιμων πόρων για την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού και
- Η αποτελεσματικότητά της (effectiveness). Εκφράζει το βαθμό στον οποίο επιτυγχάνονται οι στόχοι που έχουν τεθεί.

Ανακεφαλαιώνοντας την αναφερόμενη διαδικασία διαπιστώνουμε ότι εξαρτάται από τον άνθρωπο, από τη διαφορετικότητα του κάθε ενός από τους συμμετέχοντες, καθόσον διαφορετικά αντιλαμβάνεται ο κάθε συμμετέχων την πραγματικότητα. Οι διαφορετικές γνώσεις, αξίες, εμπειρίες καθώς και η ανομοιομορφία των συναισθημάτων του κάθε ατόμου έχουν διαφορετική επίδραση στην αντίληψή του.

64. **Πραστράκος Γρ.:** Διοικητική Επιστήμη, Λήψη Επιχειρησιακών Αποφάσεων στην Κοινωνία της Πληροφορίας, Εκδόσεις Σταμούλης (2006), Β' Έκδοση, Αθήνα, σελ.63-64

Ουσιαστικό ρόλο επίσης διαδραματίζουν και οι παρεχόμενες πληροφορίες, καθώς από αυτές δύναται να προσδιοριστούν οι συνθήκες (βεβαιότητας ή αβεβαιότητας) κάτω από τις οποίες θα ληφθεί μια απόφαση.

Τέλος, οι τεχνικές και τα μοντέλα τα οποία μπορούν να αναπτυχθούν, επιβάλλουν τη δύναμη των αριθμών, διευκολύνοντας τη λήψη απόφασης και παρακάμπτοντας πολλές φορές τους περιορισμούς του ανθρώπου.

6.5 Χρήση Ορθολογικής Διαδικασίας Λήψης Απόφασης

Η ορθολογική διαδικασία λήψης απόφασης οδηγεί στην παραγωγή σαφώς ορθών αποφάσεων. Ο βαθμός όμως με τον οποίο εφαρμόζεται εξαρτάται από τα παρακάτω⁶⁵:

- Τη σπουδαιότητα της απόφασης
Μια σημαντική απόφαση απαιτεί την αναλυτική εφαρμογή της παραπάνω διαδικασίας και τη διάθεση του απαιτούμενου χρόνου και των απαραίτητων μέσων για τη συλλογή έγκυρων και αξιοποιήσιμων πληροφοριών.
- Τον επείγοντα χαρακτήρα
Η αναλυτική εφαρμογή της παραπάνω διαδικασίας έχει άμεση συνάφεια με το χρόνο, με αποτέλεσμα αποφάσεις κάτω από χρονικούς περιορισμούς να οδηγούν σε παράλειψη ή συντόμευση ενεργειών.
- Τις συνθήκες της απόφασης
Απόφαση κάτω από συνθήκες αβεβαιότητας απαιτεί την όσο το δυνατόν πιο αναλυτική εφαρμογή της διαδικασίας, ενώ, αντιθέτως, απόφαση σε συνθήκες βεβαιότητας είναι δυνατόν να ληφθεί σε πολύ πιο σύντομο χρονικό διάστημα με την παράληψη ή συντόμευση ενεργειών.

6.6 Διαισθητική Λήψη Απόφασης

«Η Διαισθητική Λήψη Απόφασης είναι μια συνθετική διαδικασία, κατά την οποία το άτομο λαμβάνει μια απόφαση χωρίς να διατρέξει αναλυτικά τα στάδια της ορθολογικής διαδικασίας»⁶⁶.

65. Μπουραντάς Δ.: Μανατζμεντ, Εκδόσεις Μπένος (2002), Α΄ Έκδοση, Αθήνα, σελ. 68-69

66. Μπουραντάς Δ.: Μανατζμεντ, Εκδόσεις Μπένος (2002), Α΄ Έκδοση, Αθήνα, σελ. 69

Αποτελεί σύνθετη διαδικασία, διότι είναι συνέπεια της λογικής, της εμπειρίας και της συναισθηματικής κατάστασης του εμπλεκόμενου προσωπικού. Δε στηρίζεται σε μια αναλυτική διαδικασία, όπως είναι η ορθολογική διαδικασία, ούτε είναι δυνατόν τις περισσότερες φορές να ερμηνευτούν στο σύνολό τους οι λόγοι για τους οποίους δόθηκε περισσότερη βαρύτητα σε μια μεταβλητή και αγνοήθηκε κάποια άλλη.

Είναι ταχύτερη διαδικασία και εμπεριέχει αυξημένα στοιχεία κινδύνου. Τα αποτελέσματά της εξαρτώνται από την εμπειρία του εμπλεκόμενου προσωπικού.

6.7 Άλλες διαδικασίες λήψης απόφασης

Οι παραπάνω διαδικασίες δεν είναι οι μόνες με τις οποίες λαμβάνονται αποφάσεις, και γι' αυτό το λόγο θεωρείται χρήσιμο να αναφερθούν τα συμπεράσματα της μελέτης του Paul Nutt⁶⁷. Ο γνωστός ερευνητής διαπίστωσε ότι αρκετοί μάνατζερς απλοποιούν την ορθολογιστική διαδικασία λήψης απόφασης ανάλογα με την περίπτωση. Ολοκληρώνοντας τη μελέτη του, κατέληξε στα εξής συμπεράσματα:

1. Μια από τις συνηθισμένες διαδικασίες λήψης απόφασης είναι εκείνη του «ιστορικού μοντέλου», κατά την οποία ο αποφασίζων λαμβάνει ιδέες από το παρελθόν και τις χρησιμοποιεί προκειμένου να εξάγει εναλλακτικές. Σε αυτή την περίπτωση, το στάδιο της ανάπτυξης, καθώς και εκείνο της αξιολόγησης, παραλείπονται, αφού η ιστορία έχει επιδείξει την αποτελεσματικότητα της εν λόγω εναλλακτικής.

2. Μια άλλη συνηθισμένη διαδικασία λήψης απόφασης είναι η διαδικασία επιλογής «από το ράφι», σύμφωνα με την οποία ο αποφασίζων προσπαθεί να εξάγει «μια προκατασκευασμένη λύση, την οποία θα τροποποιήσει έτσι ώστε να εναρμονίζεται με τις ανάγκες του οργανισμού»⁶⁸.

3. Άλλοι τύποι διαδικασιών λήψης απόφασης που διαπιστώθηκαν ότι χρησιμοποιούνται στην πράξη είναι η διαδικασία αποτίμησης, η διαδικασία της ερευνάς και η διαδικασία τύπου νόβα (nova).

67. **Πραστράκος Γρ.:** Διοικητική Επιστήμη, Λήψη Επιχειρησιακών Αποφάσεων στην Κοινωνία της Πληροφορίας, Εκδόσεις Σταμούλης (2006), Β' Έκδοση, Αθήνα, σελ 92 -93

68. **Πραστράκος Γρ.:** Διοικητική Επιστήμη, Λήψη Επιχειρησιακών Αποφάσεων στην Κοινωνία της Πληροφορίας, Εκδόσεις Σταμούλης (2006), Β' Έκδοση, Αθήνα, σελ 93

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο

ΟΜΟΙΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΔΙΑΦΟΡΕΣ

7.1 Γενικά

Μελετώντας την Στρατιωτική Λήψη Απόφασης και τη Λήψη Απόφασης στον επιχειρηματικό κόσμο διαπιστώνουμε ότι παρουσιάζονται αρκετές ομοιότητες και διαφορές.

7.2 Ομοιότητες

Οι Θεωρίες Λήψης Απόφασης ξεκίνησαν πριν το Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο τόσο για τη Διοικητική, όσο και για την Στρατιωτική Επιστήμη. Ο Β΄ Παγκόσμιος Πόλεμος εκτόξευσε τη βιομηχανική παραγωγή και έδωσε άλλη διάσταση στο μέγεθος των μέχρι τότε οργανισμών και κατά συνέπεια άλλη βαρύτητα στη λήψη αποφάσεων.

Στη Στρατιωτική Επιστήμη έχει αναπτυχθεί μια αναλυτική διαδικασία λήψης απόφασης προκειμένου να αντιμετωπιστούν πολύπλοκες συνθήκες. Παράλληλα γίνεται ιδιαίτερη μνεία στη διαισθητική λήψη απόφασης, η οποία τοποθετεί τον άνθρωπο ως κύριο συστατικό της. Παρομοίως, στη Διοικητική Επιστήμη υφίσταται μια αναλυτική διαδικασία, η οποία στηρίζεται στον ορθολογισμό, καθώς και μια συμπεριφορική διαδικασία που λαμβάνει υπόψη τις ιδιαιτερότητες της ανθρώπινης συμπεριφοράς στη λήψη απόφασης.

Συγκρίνοντας την ΔΛΣΑ με την ορθολογική διαδικασία λήψης απόφασης παρατηρούμε ότι σχεδόν ταυτίζονται, όπως φαίνεται παρακάτω:

	ΔΛΣΑ	Ορθολογική Διαδικασία Λήψης Απόφασης
Βήμα 1 ^ο	Λήψη Αποστολής	Διαπίστωση του Προβλήματος / Ευκαιρίας – Ερέθισμα
Βήμα 2 ^ο	Ανάλυση Αποστολής	Ορισμός Προβλήματος
Βήμα 3 ^ο	Ανάπτυξη Τρόπων Ενεργείας	Ανάπτυξη εναλλακτικών
Βήμα 4 ^ο	Ανάλυση Τρόπων Ενεργείας (Παίγνιο Πολέμου)	Αξιολόγηση εναλλακτικών λύσεων
Βήμα 5 ^ο	Σύγκριση Τρόπων Ενεργείας	
Βήμα 6 ^ο	Έγκριση Τρόπου Ενεργείας	Επιλογή
Βήμα 7 ^ο	Παραγωγή Διαταγών	

Οι διαφορές που παρουσιάζονται στα βήματα είναι άνευ ουσίας, αφού στην πραγματικότητα λαμβάνουν χώρα παρόμοιες ενέργειες και στις δύο περιπτώσεις.

Οι πληροφορίες αποτελούν σημαντικό παράγοντα για την λήψη ορθής απόφασης τόσο στη Διοικητική όσο και στη Στρατιωτική Επιστήμη, καθώς προσδιορίζουν το περιβάλλον και τις συνθήκες που επικρατούν και επιτρέπουν την ανάπτυξη εναλλακτικών και ΤΕ αντίστοιχα. Και στις δύο περιπτώσεις τελικός στόχος είναι να ληφθεί η καλύτερη για την εξεταζόμενη περίπτωση απόφαση.

Τέλος, παρατηρούμε ότι τα τελευταία χρόνια η Διοικητική Επιστήμη επιδρά στη Στρατιωτική Λήψη Απόφασης με την εισαγωγή εννοιών, όπως χαρακτηριστικά αναφέρεται εκείνη της Διαχείρισης Κινδύνου.

7.3 Διαφορές

Η έννοια του χρόνου στις μέρες μας αποτελεί τον πειστικό παράγοντα όλων των ανθρώπων που καλούνται να λάβουν μια απόφαση. Σε κάποιες αποφάσεις διαδραματίζει σημαντικό ρόλο, σε κάποιες άλλες όχι. Το γεγονός αυτό λαμβάνει χώρα και στο εύρος της στρατιωτικής και διοικητικής επιστήμης. Από τη μέχρι τώρα μελέτη της στρατιωτικής λήψης απόφασης και της λήψης απόφασης στον επιχειρηματικό κόσμο διαπιστώνουμε ότι ο παράγοντας χρόνος στην ΔΛΣΑ είχε προσδιοριστεί με ακρίβεια από αρκετά νωρίς, σε σημείο που πολλές φορές η εξέτασή του να θεωρείται αυτονόητη. Η Διοικητική Επιστήμη δε δίνει ακριβή στοιχεία για την αναλυτική εξέτασή του, αν και τον λαμβάνει υπόψη. Αυτό εν μέρει οφείλεται στη δυνατότητα ακριβούς προσδιορισμού του επιχειρηματικού περιβάλλοντος συγκριτικά με εκείνο της στρατιωτικής επιστήμης.

Η συνδρομή της τεχνολογίας στη στρατιωτική επιστήμη όσον αφορά στην λήψη απόφασης, δεν είναι τόσο διαδεδομένη όσο στον επιχειρηματικό κόσμο. Τα τελευταία χρόνια έχουν αναπτυχθεί συστήματα πληροφορικής⁶⁹ προκειμένου να συλλέγουν, να συνδυάζουν και να διαβιβάζουν γρήγορα πληροφορίες που συνδράμουν στην ΔΛΣΑ, παρέχοντας το απαραίτητο πληροφοριακό υλικό για να σχηματισθεί μια πραγματική εικόνα της καταστάσεως. Αντίθετα, στον επιχειρηματικό κόσμο έχουν αναπτυχθεί μοντέλα που διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στη λήψη απόφασης, διευκολύνοντας τον αποφασίζων στη λήψη αυτής. Βεβαίως, πρέπει να τονιστεί ότι στην προκειμένη περίπτωση οι παράμετροι που επιδρούν είναι σαφώς περιορισμένοι σε σχέση με τη στρατιωτική επιστήμη, με συνέπεια να μπορούν να προσδιοριστούν με αριθμούς και να διευκολύνουν την όλη διαδικασία.

69. FM 5-0 Army Planning and Orders Production, HAD (2005), Washington, DC. p 1-27

7.4 Εταιρική Κουλτούρα

«Εταιρική Κουλτούρα είναι ένα σύστημα κοινών αξιών, πιστεύω, αρχών, παραδοχών, εννοιών – σημασιών που συνθέτουν ένα κοινό νοητικό πλαίσιο αναφοράς, το οποίο προσδιορίζει το πώς σκέφτονται και το πώς συμπεριφέρονται οι άνθρωποι, τι κάνουν, γιατί το κάνουν, πώς το κάνουν, πότε το κάνουν κλπ»⁷⁰.

Κρίνεται σκόπιμο να αναφερθεί σε αυτό το σημείο ότι η εταιρική κουλτούρα ενός οργανισμού διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στη διαδικασία λήψης απόφασης.

Κατά την σύγκριση δε της στρατιωτικής λήψης απόφασης με τη λήψη απόφασης στη Διοικητική Επιστήμη δημιουργεί χαρακτηριστικό παράγοντα διαφορετικότητας. Είναι σε θέση να επιταχύνει ή να επιβραδύνει την ταχύτητα λήψης απόφασης. Δύναται να επιτρέψει την ανάπτυξη πολλών και καινοτόμων εναλλακτικών, ενώ αντίθετα να περιορίσει και να αδρανοποιήσει τις όλες διαδικασίες. Μπορεί να επιτρέψει την συμμετοχή του κατάλληλου προσωπικού, όπως και να αποστερήσει την συμμετοχή αξιόλογου ανθρώπινου δυναμικού στην όλη αυτή διαδικασία. Τα στρατιωτικά τμήματα υποστηρίζονται από γραπτούς κανόνες οι οποίοι διαμορφώνουν σε πολύ μεγάλο βαθμό την κουλτούρα τους. Αυτό έχει ως συνέπεια τη διευκόλυνση της διαδικασίας λήψης απόφασης, αφού καθορίζεται με ακρίβεια εκείνος που έχει την αρμοδιότητα της τελικής επιλογής. Αποτέλεσμα της υπάρχουσας στρατιωτικής κουλτούρας είναι η επιβολή σε όλο το εμπλεκόμενο προσωπικό της υποχρέωσης να συμβάλλει, με τα καθήκοντα που του ανατίθενται, στην ανάπτυξη εναλλακτικών. Τέλος, ο Στρατιωτικός Ποινικός Κώδικας επιτυγχάνει τη διαμόρφωση ενός πλαισίου στο οποίο καθορίζεται η αποδεκτή συμπεριφορά του στρατιωτικού προσωπικού και με τον οποίο επιτυγχάνεται και η υποστήριξη του συνόλου των αποφάσεων που έχουν ληφθεί.

Στον επιχειρηματικό κόσμο δεν ισχύει κάτι τέτοιο, τουλάχιστον στον παραπάνω βαθμό. Οι οργανισμοί δε θεσμοθετούν το σύνολο των κανόνων που τους διέπουν με θεσμικά έγγραφα, τα οποία διατυπώνουν την κουλτούρα τους. Η κουλτούρα διαμορφώνεται από το διοικητικό συμβούλιο με ένα σύνολο γραπτών και άγραφων κανόνων που δεν διαθέτουν την απλή και σαφή διατύπωση των στρατιωτικών εγγράφων, με συνέπεια να μεταβάλλεται συχνά, ανάλογα με την ηλικία του οργανισμού και τις εναλλαγές της ηγεσίας του. Με τη λήψη μιας απόφασης δεν εξασφαλίζεται η υποστήριξη από το σύνολο των εμπλεκόμενων της ληφθείσας απόφασης, αφού ιδιοτελείς λόγοι του προσωπικού δύναται να επηρεάσουν την υλοποίησή τους.

70. Μπουραντάς Δ.: Ηγεσία Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας, Εκδόσεις Κριτική (2005), Α' Έκδοση, Αθήνα, σελ 120

Δεν είναι τυχαίο ότι πολλές επιχειρήσεις προσπαθούν, άλλοτε με επιτυχία και άλλοτε με αποτυχία, να καθορίσουν κουλτούρες όμοιες με τη στρατιωτική, καθόσον με αυτόν τον τρόπο διευκολύνουν τη διαδικασία λήψης απόφασης, αλλά και την υλοποίηση της ληφθείσας απόφασης.

Βέβαια πρέπει να σημειωθεί ότι ένας οργανισμός με εταιρική κουλτούρα ανάλογη ενός στρατιωτικού τμήματος δεν αποτελεί και το καλύτερο περιβάλλον ανάπτυξης καινοτόμων διαδικασιών και ιδεών, καθώς οι αλλαγές σε αυτής της μορφής τους οργανισμούς πραγματοποιούνται με δυσκολία και είναι συνήθως συνέπεια ιδιαίτερα χαρισματικών ατόμων ή σημαντικών γεγονότων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8^ο

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η εξέλιξη της κοινωνίας επηρέασε την εξέλιξη της λήψης απόφασης αφού κάθε μεγάλη κοινωνική αλλαγή είχε και τις συνέπειές της σε αυτή. Από την εν λόγω εργασία προκύπτει ότι η στρατιωτική λήψη απόφασης έχει σαφή δομή, η οποία διαμορφώθηκε τον τελευταίο αιώνα, και είναι συνδεδεμένη με τη λήψη απόφασης στον επιχειρηματικό κόσμο.

Η ΔΛΣΑ ανταποκρίνεται σε συνθήκες αβεβαιότητας και επιτρέπει στο σύνολο του στρατιωτικού προσωπικού της να την υιοθετήσει. Αποτελεί μια διαδικασία η οποία επιφέρει «σίγουρα» αποτελέσματα στο χαοτικό και ταχέως εξελισσόμενο στρατιωτικό περιβάλλον. Το βάθος της αναλυτικής εφαρμογής της ΔΛΣΑ έχει άμεση σχέση με το διατιθέμενο χρόνο. Παράλληλα, η εμπειρία του προσωπικού που την εφαρμόζει μπορεί να επιταχύνει την διεξαγωγή της, με συνέπεια να της προσδίδει σημαντικό πλεονέκτημα για τη μελλοντική της εξέλιξη. Με δεδομένο ότι οι μελλοντικές στρατιωτικές αποφάσεις θα λαμβάνονται κάτω από συνθήκες εξαιρετικής πίεσης όχι μόνο χρόνου αλλά και άγχους η επιμόρφωση του προσωπικού στην παραπάνω διαδικασία αποκτά επιτακτικό χαρακτήρα, καθώς με αυτό τον τρόπο επιτυγχάνεται η ανάλογη εμπειρία που επιτρέπει την σύμπτυξη της όλης διαδικασίας και την προσαρμογή της σε ένα περιβάλλον χρονικών περιορισμών.

Οι ομοιότητες που παρουσιάζονται μεταξύ στρατιωτικής λήψης απόφασης και λήψης απόφασης στον επιχειρηματικό κόσμο είναι αρκετές. Η ιστορική αναδρομή αποδεικνύει μια σχέση στο πέρασμα του χρόνου, που στηρίζεται στο γεγονός ότι και οι δύο εξελίσσονται ανάλογα με την εξέλιξη της ανθρωπότητας. Η σχέση αυτή τα τελευταία χρόνια δείχνει να έχει ενταθεί, με συνέπεια η Στρατιωτική Επιστήμη να αφομοιώνει έννοιες της Διοικητικής Επιστήμης και αρκετοί μελετητές της Διοικητικής Επιστήμης να μελετούν ιστορικούς και στρατιωτικούς προκειμένου να εξάγουν χρήσιμα για την επιστήμη τους συμπεράσματα.

Το αν η στρατιωτική επιστήμη επηρέασε περισσότερο τη λήψη απόφασης στον επιχειρηματικό κόσμο ή το αντίθετο, δεν μπόρεσε να προσδιοριστεί με ακρίβεια και μπορεί να αποτελέσει αντικείμενο μελλοντικής μελέτης. Η διαπίστωση αυτή γίνεται επιτακτική ανάγκη τόσο για τη στρατιωτική όσο και η διοικητική επιστήμη καθώς και οι δύο δύναται να αποκομίσουν σημαντικά οφέλη. Για παράδειγμα, είναι βέβαιο πως μια επιχείρηση θα ωφελούνταν σε μεγάλο βαθμό από ένα στέλεχος με ικανότητες λήψης αποφάσεων υπό συνθήκες πίεσης χρόνου και άγχους, μεγιστοποιώντας τις δυνατότητες του προσωπικού του, όπως αυτές που αντιμετωπίζει ένας Διοικητής Στρατιωτικής Μονάδας. Αντίστοιχα, η

Στρατιωτική Επιστήμη θα μπορούσε να επωφεληθεί από την Διοικητική Επιστήμη με την υιοθέτηση αναλόγων μοντέλων λήψης αποφάσεων με εκείνα που ήδη χρησιμοποιούνται από αυτή.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

Linddell Hart B. H., Μετάφραση ΔΣΕ/ΓΕΣ (1963). *Η Έμμεσος Στρατηγική*, Αθήνα: Συμπληρωματικές Εκδόσεις Στρατιωτικών Εκδόσεων/ΓΕΣ

Sun Zu., Μετάφραση Γεωργαντάς Κ. (1992). *Η τέχνη του πολέμου*, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Βάνιας

Αλεξανδράκης Γ. (2011). *Η «4^η γενιά» πολέμου, γιατί οι ένοπλες δυνάμεις κινδυνεύουν να χαρακτηριστούν περιττές*, Στρατιωτική Επιθεώρηση

ΓΕΣ/ΔΙΣ (1999). *Θέματα Στρατιωτικής Ιστορίας*, Αθήνα: Έκδοση ΔΙΣ

Κόκορης Α. (1972). *Στρατιωτική Ιστορία Βιβλίο Πρώτο*, Αθήνα: ΣΣΕ

Μπουραντάς Δ. (2002). *Μάνατζμεντ*, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένος

Μπουραντάς Δ. (2005). *Ηγεσία ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*, Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική

Πραστράκος Γ. (2006). *Διοικητική Επιστήμη, Λήψη Επιχειρησιακών Αποφάσεων στην Κοινωνία της Πληροφορίας*, Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης

Συλλογικό Έργο (2005). *Παγκόσμια Στρατιωτική Ναυτική Αεροπορική Εγκυκλοπαίδεια*, Αθήνα: Στρατηγικές Εκδόσεις

Χαλβατζής Β. (2009). *Διαδικασία Λήψεως Στρατιωτικής Απόφασης στο Επίπεδο της Μονάδος*, Στρατιωτική Επιθεώρηση

Ξενογλώσση

Buchanan L. & O'Connell A. (2006). *A Brief History of Decision Making*, Harvard Business Review

Burwell D. (2001). *Logical evolution of the MDMP*, USACGSC, Fort Leavenworth, Kansas

Candolin C. (2005). *Securing Military Decision Making in a Network – Centric Environment*, Helsinki, Helsinki University of Technology

FM 100-14 (1988). *Risk Management*, HAD, Washington, DC

FM 3-0 (2008). *Operations*, HAD, Washington, DC

FM 34-130 (1999). *Intelligence Preparation of the Battlefield*, HAD, Washington, DC

FM 5-0 (2005). *Army Planning and Orders Production*, HAD, Washington, DC

FM 6-0 (2003). *Mission Command*, HAD, Washington, DC

JP 1-02 (2009). *Dictionary of Military and Associated Terms*, GPO, Washington, DC

Marr J.J (2001). *The MDMP: Making better decisions versus making decisions better*, USACGSC, Fort Leavenworth, Kansas

Nelsen J. (1997). *Auftragstaktik: A Case for Decentralized Battle*, USAWC, Carlisle, Pennsylvania

Paparone R.C. (2001). *US Army Decisionmaking: Past, Present and Future*, Military Review

Schoy M (2003). *General Gerhard von Scharnhorst: Mentor of Clausewitz and Father of the Prussian-German*, General Staff, Canadian Forces College, Toronto: retrieved from <http://wps.cfc.forces.gc.ca/en/otherpublications>

Schoy M. (2010). *The Bundeswehr in the 21st Century – between Prussia's Glory and Design*, USACGSG, Fort Leavenworth, Kansas

Stübig H. (1988). *Scharnhorst: Die Reform des preußischen Heere*, Göttingen: Muster-Schmidt Verlag

Vowell J.P. (2004). *Between Discipline and Intuition: The MDMP in the Army's Future Force*, USACGSC, Fort Leavenworth, Kansas