

ΑΔΙΑΒΑΘΜΗΤΟ

**ΣΧΟΛΗ ΕΘΝΙΚΗΣ ΑΜΥΝΑΣ
1^η ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΣΕΙΡΑ
ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΗΣ ΜΑΘΗΣΗΣ**



ΑΤΟΜΙΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ

**«Η παρανόηση (misperception) και ο ρόλος της στο
επίπεδο λήψης αποφάσεων στο χώρο των
Ενόπλων Δυνάμεων»**

ΑΠΟ ΤΟΝ

ΠΛΟΙΑΡΧΟ (Μ) ΚΩΝ/ΝΟ ΚΟΛΟΚΟΥΡΗ ΠΝ

ΜΑΡΤΙΟΣ 2012

ΑΔΙΑΒΑΘΜΗΤΟ

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

	Σελ.
1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	-1-
2. ΣΚΟΠΟΣ.....	-3-
3. ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ.....	-3-
4. ΚΕΦΑΛΑΙΟ Α: ΘΕΩΡΙΕΣ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΗΣ.	-4-
α. «Νουν ηγεμόνα ποιεί».....	-4-
β. Προσέγγιση του προβλήματος.....	-4-
γ. Η «πληροφορία» συστατικό στοιχείο της απόφασης.....	-5-
δ. Μορφές λήψης αποφάσεων.....	-5-
ε. Διεργασίες που οδηγούν στη διατύπωση λύσεων.....	-6-
(1) Τα στάδια της λήψης απόφασης.....	-6-
(2) Οι διεργασίες μέχρι το στάδιο της διατύπωσης λύσεων.....	-6-
στ. Οι εναλλακτικές λύσεις και η ικανοποιητική λύση.....	-7-
ζ. Κατάταξη των αποφάσεων.....	-8-
(1) Προγραμματισμένες αποφάσεις.....	-8-
(2) Μη προγραμματισμένες αποφάσεις.....	-8-
η. Μέθοδοι και τεχνικές λήψης αποφάσεων.....	-9-
(1) Επιχειρησιακή Έρευνα.....	-9-
(2) Γραμμικός προγραμματισμός	-9-
(3) Μη γραμμικός προγραμματισμός.....	-9-
(4) Δυναμικός προγραμματισμός	-10-
(5) Θεωρία ή λογισμός των πιθανοτήτων	-10-
(6) Θεωρία της αναμονής ή της ουράς.....	-10-

(7)	Θεωρία των παιγνίων.....	-11-
(8)	Διοικητικό παιχνίδι.....	-11-
(9)	Τεχνική Μόντε – Κάρλο.....	-11-
θ.	Σύνοψη.....	-11-
5.	ΚΕΦΑΛΑΙΟ Β: ΗΓΕΣΙΑ.....	-13-
α.	Γενικά.....	-13-
β.	Έννοια της ηγεσίας.....	-13-
γ.	Βασικές αρχές της ηγεσίας.....	-14-
	(1) Βασικές αρχές που αφορούν τα χαρακτηριστικά.....	-14-
	και τις ιδιότητες του ηγέτη	
	(2) Βασικές αρχές που αφορούν τον τρόπο	
	άσκησης της ηγεσίας.....	-15-
δ.	Θεωρίες για την ηγεσία.....	-15-
ε.	Τα προσόντα του ηγέτη.....	-17-
6.	ΚΕΦΑΛΑΙΟ Γ: Η ΔΟΜΗ ΤΟΥ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ.....	-19-
7.	ΚΕΦΑΛΑΙΟ Δ: ΠΕΡΙ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΚΑΙ	
	ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΟΣ Ο ΛΟΓΟΣ.....	-23-
α.	Γενικά.....	-23-
β.	Δύο παγίδες στη λήψη αποφάσεων.....	-25-
	(1) Παγίδα 1: Υπερβολική αυτοπεποίθηση	
	και υπέρμετρη εμπιστοσύνη στην κρίση μας.....	-26-
	(2) Παγίδα 2: Η κοντόφθαλμη εμπιστοσύνη	
	σε πληροφορίες.....	-27-
8.	ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ε: ΤΟ ΦΑΙΝΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΠΑΡΑΝΟΗΣΗΣ.....	-29-
α.	Γενικά.....	-29-
β.	Αντιλήψεις και γόητρο στη διεθνή πολιτική.....	-31-
9.	ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΣΤ: ΚΩΔΙΚΟΠΟΙΗΣΗ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	
	ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΩΝ ΕΝΟΠΛΩΝ ΔΥΝΑΜΕΩΝ.....	-37-

10.	ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ζ: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	-43-
11.	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ	
	«Α»: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	-Α-1-

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η στρατιωτική επιστήμη αποτελεί τη θεωρητική και εφαρμοσμένη επιστήμη που ασχολείται με την πρακτική εφαρμογή της αμυντικής πολιτικής ενός έθνους ή ενός συνασπισμού, μέσω συστηματικών επιστημονικά θεμελιωμένων θεωριών και μεθοδολογιών ανάπτυξης συγκεκριμένων στρατιωτικών δυνατοτήτων (ιδεών, μεθόδων, οργάνωσης, ηγεσίας, σχεδίων, τακτικών, εκπαίδευσης, τεχνολογιών, υποδομής, οπλικών συστημάτων και μέσων- εξοπλισμού).

Η στρατιωτική επιστήμη αντλεί εργαλεία και θεωρίες από πολλά επιστημονικά πεδία, ενώ δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην ανάπτυξη της ηγεσίας, στην ικανότητα λήψης απόφασης, καθώς και σε θέματα διοίκησης και οργάνωσης.

Στο πλαίσιο αυτό, εστιάζεται στην ανάπτυξη προσωπικών χαρακτηριστικών (ικανοτήτων και αξιών) απαραίτητων για την άσκηση ηγεσίας, όπως η προσήλωση στο καθήκον, η ακεραιότητα του χαρακτήρα, το θάρρος, η αίσθηση του δικαίου, η ευελιξία στη λήψη αποφάσεων, η αντίληψη καταστάσεων, η κριτική ικανότητα, κτλ.

Η «λήψη απόφασης» είναι μια διαδικασία σύμφυτη με την στρατιωτική καριέρα και λαμβάνει χώρα, είτε σε κανονικές συνθήκες, είτε σε κατάσταση έντασης, πάντα όμως έχει το στοιχείο της αβεβαιότητας. Σε μια κατάσταση έντασης ή μια κρίση, είναι φυσικό η αβεβαιότητα να είναι πιο μεγάλη. Αυτό, σε συνδυασμό με την έλλειψη πληροφοριών ή την εσωτερική παρόρμηση, οδηγεί τους λήπτες αποφάσεων, κάποιες φορές, σε εσφαλμένες επιλογές.

Οι θεωρίες λήψης απόφασης προσφέρουν μεθόδους για την ανάλυση, τη μελέτη και την εξαγωγή συμπερασμάτων τόσο κάτω από κανονικές συνθήκες όσο και κάτω από συνθήκες έντασης.

Η κατάσταση που θα αναλυθεί στην παρούσα μελέτη είναι εκείνη της «παρανόησης» (misperception¹) κατά τη λήψη απόφασης. Η θεωρία που αναλύει αυτή την κατάσταση ασχολείται με την ορθή ή λανθασμένη λήψη αποφάσεων, λόγω της παρανόησης των προθέσεων ενός άλλου παράγοντα.

Στο πλαίσιο της παρούσης «μελέτης» η εν λόγω θεωρία, θα προσαρμοσθεί στο επίπεδο λήψης αποφάσεων των ηγετών στο νευραλγικό χώρο της άμυνας και ειδικά στις Ένοπλες Δυνάμεις. Για την πληρέστερη προσέγγιση του προβλήματος θα ακολουθηθεί η παρακάτω μεθοδολογία: θα αναλυθούν αρχικά οι επιστημονικές θεωρίες λήψης απόφασης και η έννοια της ηγεσίας. Στη συνέχεια θα προσεγγίσουμε τη δομή του διεθνούς συστήματος που είναι το περιβάλλον που οι σύγχρονοι ηγέτες των Ενόπλων Δυνάμεων καλούνται να δράσουν, θα εξετάσουμε το ρόλο των συναισθημάτων και την επιρροή τους στη λήψη απόφασης και θα αναλύσουμε την έννοια της παρανόησης, ώστε κωδικοποιώντας μεθοδολογικές διαδρομές, να οδηγηθούμε σε συμπεράσματα και προτάσεις επ' ωφελεία του εκάστοτε ηγέτη των Ενόπλων Δυνάμεων.

Οι ερμηνείες που έχουν δοθεί σχετικά με την ορθή ή λανθασμένη λήψη αποφάσεων λόγω της παρανόησης των προθέσεων ενός άλλου παράγοντα του διεθνούς συστήματος έχουν κυρίως ψυχολογική προέλευση. Η βάση

¹ Robert Jervis, "Perceptions and Misperceptions in International Politics, Princeton University Press, Princeton NJ, 1976.

αυτών των ερμηνειών στηρίζεται στο γεγονός ότι, όταν κάποιος αποφασίζει, προσπαθεί μεταξύ άλλων να προβλέψει πώς οι άλλοι θα δράσουν και ποιες θα είναι οι συνέπειες των πράξεων τους. Το συμπέρασμα της θεωρίας είναι ότι «παρόλο που ο πόλεμος προκύπτει κατά κανόνα ως συνειδητή επιλογή ενός ηγέτη, πάντα εμπεριέχει στοιχεία παρανόησης λόγω της δυσκολίας στην εκτίμηση καταστάσεων.....».²

Μια κατάσταση έντασης, μια κρίση ή και μια σύγκρουση προκαλούνται εξαιτίας των αντιτιθέμενων συμφερόντων των εμπλεκομένων. Αν όμως αντιλαμβανόμαστε τον άλλο ως «κακό» θα αντιδράσουμε ανάλογα. Η αντίληψη όμως για τον «άλλο», περνά μέσα από τις επιθυμίες, τις ανάγκες και τις προηγούμενες εμπειρίες μας.

Καθώς, λοιπόν, όλη η ανθρώπινη συμπεριφορά βασίζεται σε ψυχολογικές μεταβλητές, είναι απόλυτα λογικό να υποθέσουμε ότι οι «λήπτες αποφάσεων» και συνεπώς και η ηγεσία των Ενόπλων Δυνάμεων, όταν ενεργούν υπό πίεση (ψυχολογική ή χρονική) είναι ευάλωτοι στο να δημιουργήσουν εσφαλμένη αντίληψη (παρανόηση) για τις προθέσεις του αντιπάλου και να προβούν σε λανθασμένες αντιδράσεις. Αποτέλεσμα αυτών των ενεργειών μπορεί να είναι η κλιμάκωση μιας κατάστασης ή και η εξέλιξη της σε σύγκρουση που λογικά θα μπορούσε να έχει αποφευχθεί.

Η διεθνής θεώρηση αντιλαμβάνεται ότι η συμπεριφορά των κρατών βασίζεται στον αγώνα τους για μεγιστοποίηση της ισχύος τους και είναι ομοιότυπη παγκόσμια και προφανής ως κίνητρο των ηγετών και των χωρών τους. Ως συνέπεια αυτού, οι διεθνολόγοι διατυπώνουν γενικευμένες θεωρίες διεθνούς συμπεριφοράς, βασιζόμενοι αποκλειστικά και μόνο στη σχετική τοποθέτηση ενός κράτους ως προς την κατανομή ισχύος στο Διεθνές Σύστημα και χωρίς να δίνουν ιδιαίτερη σημασία στις πολιτισμικές ιδιαιτερότητες και στην ιστορία. Άλλες, προσεγγίσεις οδηγούν στο ότι απαιτείται πολύ βαθιά μελέτη της ιστορίας και του πολιτισμού, για να καταλάβει κανείς τι άποψη έχει ο εκάστοτε ηγέτης για τον εαυτό του και για τους άλλους και με τι κριτήρια λαμβάνει τις αποφάσεις του. Είναι πολύ δύσκολο να γνωρίζεις τον «άλλο».

Ως εκ τούτου η παρανόηση των προθέσεων του αντιπάλου ή αλλιώς η λανθασμένη αντίληψη σχετικά με τη φύση και τις προθέσεις ενός δρώντος συνεπάγεται την λανθασμένη επιλογή, η οποία μπορεί να επιφέρει κινδύνους και πολύ περισσότερο να οδηγήσει τη στρατιωτική ηγεσία σε ουσιαστικές παρερμηνείες προθέσεων ή και εκπεφρασμένων θέσεων του αντιπάλου και στην αντίστοιχη ανάληψη προληπτικού, ή ανατρεπτικού έργου.

Συνεπώς είναι ουσιαστικό καθήκον του κάθε ηγέτη να λαμβάνει μέτρα που θα περιορίσουν τις ψυχολογικές μεταβλητές και επιρροές και θα τον προστατέψουν εν τέλει από τον ίδιο του τον εαυτό.

² Robert Jervis, "Perceptions and Misperceptions in International Politics, Princeton University Press, Princeton NJ, 1976.

2. ΣΚΟΠΟΣ

Σκοπός της διατριβής είναι η μελέτη της «παρανόησης» (misperception) και η ανάλυση του ρόλου και της κρισιμότητας που μπορεί να έχει η παρανόηση των προθέσεων ενός παράγοντα ή δρώντα του διεθνούς συστήματος, στις αποφάσεις της ηγεσίας των Ενόπλων Δυνάμεων.

3. ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ

α. Ότι θα διατηρηθεί ο ρόλος του «ανθρώπινου παράγοντα» ως κεντρικού δρώντα στο επίπεδο λήψης αποφάσεων στο χώρο των Ενόπλων Δυνάμεων³.

β. Ότι οι λήπτες αποφάσεων, επηρεάζονται από την προσωπικότητα και το σύστημα πεπαιθήσεων τους και ο ορθολογισμός τους ισχύει κατά περίπτωση μόνο για την προσπάθεια τους και όχι απαραίτητα για το αποτέλεσμα.

γ. Ότι οι λήπτες αποφάσεων, επηρεάζονται από πληροφορίες και ιδιαίτερα από αυτές που αντιφάσκουν με τις δικές τους προσεγγίσεις επί του εκάστοτε θέματος.

δ. Ότι θα διατηρηθεί η θέση της κοινής γνώμης στον επηρεασμό του λήπτη απόφασης.

³ Αναφέρεται ο «ανθρώπινος παράγοντας» διότι ήδη χρησιμοποιούνται ειδικοί υπολογιστές σε συνδυασμό με διάφορες επιστημονικές μεθόδους και τεχνικές, για την επεξεργασία στοιχείων, την εξεύρεση εναλλακτικών λύσεων, την επιλογή της πιο ικανοποιητικής λύσης και τη λήψη απόφασης σχετικά με ένα πρόβλημα (Computer Based System).

4. ΚΕΦΑΛΑΙΟ Α: ΘΕΩΡΙΕΣ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΗΣ

α. «Νουν ηγεμόνα ποιεί» (Να βασιλεύει στις αποφάσεις σου το μυαλό) - ΣΟΛΩΝ

Σε αυτό το κεφάλαιο επιδιώκουμε να παρουσιάσουμε το ρόλο της λήψης αποφάσεων, καθώς επίσης και κάποιες τεχνικές που εφαρμόζονται στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Η «λήψη απόφασης» είναι μια διαδικασία που διατρέχει και καθορίζει όλες τις μορφές της οικονομικής, κοινωνικής ζωής και κατά μείζονα λόγο το πράττει και με την άμυνα των κρατών.

Η λήψη αποφάσεων αποτελεί αντικείμενο διεθνών επιστημονικών μελετών και οι θεωρίες λήψης αποφάσεων κατατάσσονται σε ορθολογικές, μη συμβατής λογικής και υποκειμενικές ή ψυχολογικές. Οι θεωρίες αυτές προσφέρουν μεθόδους για την ανάλυση, τη μελέτη και την εξαγωγή συμπερασμάτων.

Η απόφαση (decision) αποτελεί έκφραση της βούλησης ενός προσώπου ή ενός συλλογικού οργάνου, η οποία στηρίζεται στην ύπαρξη σχετικής εξουσίας (αρμοδιότητας) και η οποία αφορά (ανάλογα με τη μορφή της και αυτόν που αποφασίζει):

- (1) Τη συμπεριφορά είτε του συνόλου, είτε μιας ομάδας, είτε ενός ατόμου.
- (2) Τα κάθε φύσης μέσα που χρησιμοποιούνται.
- (3) Τις σχέσεις με εξωτερικούς παράγοντες.

β. Προσέγγιση του προβλήματος

Δικαίωμα λήψης αποφάσεων έχουν τα ηγετικά στελέχη όλων των βαθμίδων, αλλά η έκταση του πεδίου τους διαφέρει. Στην ανώτατη διοικητική βαθμίδα το δικαίωμα είναι πρωτογενές και εκτείνεται στο σύνολο των δυνάμεων.

Στις υπόλοιπες βαθμίδες στελεχών το δικαίωμα είναι παράγωγο, αφού μεταβιβάζεται σ' αυτούς με εξουσιοδότηση και εκτείνεται στον κλάδο, τη μονάδα ή την διεύθυνση που διοικεί ο καθένας.

Προϋπόθεση της λήψης απόφασης, όπως αναφέραμε, αποτελεί η ύπαρξη σχετικής εξουσίας γι' αυτή (αρμοδιότητας).

γ. Η «πληροφορία» συστατικό στοιχείο της απόφασης

Πυρήνα για τη διαμόρφωση και τη λήψη της κάθε απόφασης (decision) αποτελεί η πληροφορία (information). Για την κυκλοφορία των πληροφοριών μέσα σε έναν οργανισμό μορφώνεται ένα «σύστημα πληροφοριών» (information system). Αυτό μπορεί να είναι ανοιχτό ή κλειστό. Ανοιχτό είναι όταν κάθε τομέας μπορεί άμεσα, να παίρνει απευθείας πληροφορίες από οποιονδήποτε άλλο. Αντίθετα, κλειστό είναι το σύστημα, όταν καθορίζεται εκ των προτέρων για κάθε τομέα από ποιον ή από ποιους άλλους μπορεί να παίρνει πληροφορίες.

Το σύστημα που χρησιμοποιείται συνηθέστερα είναι το «σχετικά ανοιχτό» και έχει άμεση αντιστοιχία με το σύστημα που χρησιμοποιούν οι ένοπλες δυνάμεις.

Με τη χρησιμοποίηση των ηλεκτρονικών υπολογιστών οι πληροφορίες είναι περισσότερες, ασφαλέστερες και αντικειμενικότερες, η μεταβίβαση τους είναι ταχύτατη (έως άμεση – on line), ακολουθεί έναν ενιαίο τύπο κι έτσι διευκολύνεται σημαντικά η λήψη των αποφάσεων. Σήμερα εφαρμόζεται το βασισμένο σε ηλεκτρονικό υπολογιστή σύστημα πληροφοριών (Computer Based Information System – C.B.I.S).

δ. Μορφές λήψης αποφάσεων

Αυτές, στη διαδρομή του χρόνου, ήταν οι εξής:

(1) Η παραδοσιακή (απαρχαιωμένη) μορφή. Αυτός που αποφάσιζε, μόνος ή μαζί με άλλους, συνεταιίρους ή μέλη της οικογένειάς του, στηριζόταν στην έμπνευση του, στη διαίσθηση, στην τύχη και στον αυτοσχεδιασμό.

(2) Μιμητική μορφή. Αυτός ή αυτοί που αποφάσιζαν δε στήριζαν τις αποφάσεις τους σε δεδομένα, αλλά έπαιρναν μία απόφαση μιμούμενοι κάποιον άλλο που πήρε μια όμοια ή σχετική απόφαση.

(3) Μορφή των συστηματικών αποφάσεων. Καταργείται ο αυτοσχεδιασμός, εγκαταλείπεται η μίμηση, κι αυτός ή αυτοί που αποφασίζουν προσπαθούν να στηριχτούν σε δεδομένα που τα επεξεργάζονται με τη λογική.

(4) Μορφή της επιστημονικής προπαρασκευής και λήψης των αποφάσεων. Τώρα δεν αποφασίζει ένας ή κάποιοι, οποιοιδήποτε, αλλά μια ομάδα ανθρώπων, με ειδικές γνώσεις, που εφαρμόζει τις νεότερες επιστημονικές τεχνικές, τις σχετικές με τη λήψη των αποφάσεων, και χρησιμοποιεί τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές για τη λήψη και επεξεργασία των στοιχείων, ώστε να προσφέρονται διάφορες εναλλακτικές λύσεις σε κάθε πρόβλημα και να είναι δυνατή η επιλογή της πιο ικανοποιητικής απ' αυτές.

ε. Διεργασίες που οδηγούν στη διατύπωση λύσεων

(1) Τα στάδια της λήψης απόφασης

Η συνολική διαδικασία της λήψης απόφασης περνά από τα παρακάτω έξι στάδια⁴:

- (α) Εξακρίβωση και διάγνωση του προβλήματος.
- (β) Εξεύρεση των διάφορων εναλλακτικών λύσεων του προβλήματος.
- (γ) Αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων.
- (δ) Απόφαση επιλογής της ικανοποιητικής λύσης.
- (ε) Εφαρμογή της απόφασης.
- (στ) Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της απόφασης.

(2) Οι διεργασίες μέχρι το στάδιο της διατύπωσης λύσεων

Πρόκειται για τις διεργασίες που γίνονται στα δύο πρώτα στάδια.

(α) Το πρόβλημα για το οποίο πρέπει να ληφθεί απόφαση πρέπει να εξακριβωθεί και να διαγνωσθεί. Αυτό γίνεται με πολλή προσοχή, εντατική παρατήρηση και απόλυτη υπευθυνότητα.

(β) Ακολουθεί η εξεύρεση των εναλλακτικών λύσεων (alternatives) του προβλήματος. Γι' αυτήν απαιτούνται:

1/ Η συγκέντρωση όλων των στοιχείων (data), δηλαδή των πληροφοριών που μπορεί να είναι χρήσιμες. Οι πληροφορίες αξιολογούνται, απορρίπτονται οι μη ουσιώδεις και διατηρούνται οι ουσιώδεις.

2/ Ο καθορισμός των όρων για την επίλυση του προβλήματος, δηλαδή των συνθηκών κάτω από τις οποίες παίρνεται η απόφαση. Αυτές μπορεί να είναι:

⁴ Herbert A. Simon, The New Science of Management Decision Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ. 1977 (σελ.43, -1) What is the problem?, 2) What are the alternatives?, 3) Which alternative is the best?-...).

α/ είτε συνθήκες που δημιουργούν βέβαιες προσδοκίες για τη λύση του προβλήματος (λήψη απόφασης «υπό συνθήκες βεβαιότητας»).

β/ είτε συνθήκες που δημιουργούν προσδοκίες εν μέρει βέβαιες και εν μέρει αβέβαιες (λήψη απόφασης «υπό συνθήκες κινδύνου»).

γ/ είτε συνθήκες που δημιουργούν εντελώς αβέβαιες προσδοκίες για τη λύση του προβλήματος (λήψη της απόφασης «υπό συνθήκες αβεβαιότητας»).

Τα στοιχεία που υπάρχουν υπόκεινται σε επεξεργασία με τις νεότερες επιστημονικές τεχνικές και με τη χρησιμοποίηση κομπιούτερ και έτσι προκύπτουν οι διάφορες πιθανές εναλλακτικές λύσεις.

στ. Οι εναλλακτικές λύσεις και η ικανοποιητική λύση

Εδώ πρόκειται για το τρίτο και τέταρτο στάδιο της λήψης απόφασης που αναφέραμε παραπάνω.

(1) Οι εναλλακτικές λύσεις αποτελούν ένα σύνολο από το οποίο θα πρέπει να προκριθεί εκείνη η λύση που είναι η πιο ικανοποιητική και θα αποτελέσει την απόφαση. Το στάδιο που προηγείται είναι η αξιολόγηση των διάφορων εναλλακτικών λύσεων. Η αξιολόγηση έχει δύο φάσεις:

(α) η πρώτη αφορά στην αυτοτελή εξέταση της κάθε λύσης και η

(β) δεύτερη αφορά στη συγκριτική μεταξύ τους επεξεργασία.

Για κάθε λύση εξετάζονται τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά της και προπαντός τα αποτελέσματα (θετικά ή αρνητικά) στα οποία οδηγεί. Εδώ υπεισέρχεται ένας αστάθμητος παράγοντας: οι συνέπειες της κάθε λύσης μπορεί να μην έχουν μόνο αμυντικό ή οικονομικό χαρακτήρα, αλλά μπορεί να έχουν και ψυχολογικό, κοινωνικό ή και περιβαλλοντικό χαρακτήρα. Επομένως, η εξέταση της κάθε εναλλακτικής λύσης γίνεται σφαιρικά.

Μετά την επιλογή εκείνων των λύσεων που έχουν τα περισσότερα πλεονεκτήματα και τα λιγότερα μειονεκτήματα με την έννοια που αναφέραμε, γίνεται η σύγκριση μεταξύ των λύσεων που επιλέχθηκαν και με

ένα σύστημα βαθμονόμησης των εναλλακτικών λύσεων προκύπτει η καλύτερη.

(2) Εκείνος ή εκείνοι (συλλογικό όργανο, ομάδα) που πρόκειται να πάρουν την απόφαση, σύμφωνα με όλα τα παραπάνω και μετά από προσεκτική εκτίμηση των υπέρ και των κατά της κάθε λύσης, κρίνουν την πιο ικανοποιητική απ' αυτές, δηλαδή παίρνουν την απόφαση επιλογής της ικανοποιητικής λύσης. Αυτή είναι η απόφαση που θα εφαρμοστεί και η επιτυχία της θα κριθεί από την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της (πέμπτο και έκτο στάδιο της όλης διαδικασίας).

(3) Για να γίνει πιο κατανοητή η επιλογή μιας λύσης μέσα από τις διάφορες εναλλακτικές, χρησιμοποιείται μια μεθοδολογία που λέγεται «δέντρο αποφάσεων⁵» (decision tree). Φυσικά το δέντρο αποφάσεων μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί για οποιονδήποτε αριθμό εναλλακτικών λύσεων, μεταξύ των οποίων γίνεται η αξιολόγηση, για την επιλογή της καταλληλότερης.

ζ. Κατάταξη των αποφάσεων - Προγραμματισμένες και μη αποφάσεις

Οι αποφάσεις κατατάσσονται σε δύο βασικές κατηγορίες: στις συνηθισμένες, κανονικές, επαναλαμβανόμενες και προγραμματισμένες αποφάσεις και στις μη προγραμματισμένες, τις καινοτόμες αποφάσεις.

(1) Προγραμματισμένες αποφάσεις

Αυτές είναι οι αποφάσεις ρουτίνας που επαναλαμβάνονται με σταθερότητα και διάρκεια.

(2) Μη προγραμματισμένες αποφάσεις

Αυτές ξεφεύγουν από τη ρουτίνα της καθημερινότητας και το χαρακτηριστικό τους είναι η καινοτομία και ο νεωτερισμός.

⁵ Το «δέντρο αποφάσεων» είναι ένα «εργαλείο» υποβοήθησης στη λήψη απόφασης, που βασίζεται σε γραφική απεικόνιση με μορφή δενδροειδούς διαγράμματος όλων των πιθανών εναλλακτικών λύσεων και των συνεπειών τους (<http://www.mindtools.com/dectree.html>).

η. Μέθοδοι και τεχνικές λήψης αποφάσεων

Αναφέραμε παραπάνω ότι για την επεξεργασία των στοιχείων, την εξεύρεση των εναλλακτικών λύσεων σε ένα πρόβλημα και την επιλογή της πιο ικανοποιητικής απ' αυτές, χρησιμοποιούνται διάφορες επιστημονικές μέθοδοι και τεχνικές⁶ σε συνδυασμό και με υπολογιστές. Μερικές απ' αυτές είναι:

(1) Επιχειρησιακή Έρευνα (Operational Research)

Πρωτοχρησιμοποιήθηκε στη Μεγάλη Βρετανία στη διάρκεια του Β' Παγκόσμιου Πολέμου και έλυσε πολλά προβλήματα στρατηγικής. Προϋποθέτει τη συγκρότηση ομάδας (team) ειδικών, από διάφορες ειδικότητες και επιστημονικά πεδία (μαθηματικός, στατιστικός, οικονομολόγος, κοινωνιολόγος, βιολόγος, οργανωτής). Σκοπός είναι η θέση του προβλήματος που παίρνει τη μορφή μαθηματικού υποδείγματος– «μοντέλου»– και ο καθορισμός των μεταβλητών από τις οποίες εξαρτάται η λύση του. Με τις διάφορες τιμές των μεταβλητών και τη χρήση υπολογιστών προκύπτουν οι διάφορες εναλλακτικές λύσεις και προκρίνεται η καλύτερη, που αποτελεί και την απόφαση.

(2) Γραμμικός προγραμματισμός (Linear Programming)

Είναι μαθηματική τεχνική που χρησιμοποιείται για την επίτευξη της μέγιστης τιμής μιας γραμμικής συνάρτησης, υποκείμενης σε περιορισμούς, που παίρνουν τη μορφή γραμμικών ανισοτήτων. Η μέγιστη τιμή της γραμμικής συνάρτησης είναι η πιο πρόσφορη λύση σ' ένα πρόβλημα.

(3) Μη γραμμικός προγραμματισμός (Non Linear Programming)

Αυτός αφορά στα μη γραμμικά υποδείγματα, που αντιστοιχούν σε περιπτώσεις όπου, οι τιμές των συντελεστών των μεταβλητών είναι συναρτήσεις αυτών και όχι σταθερές, όπως στο γραμμικό προγραμματισμό.

⁶ Kenneth R. Baker, Dean H. Kropp, Management science: an introduction to the use of decision models, Wiley, 1985.

(4) Δυναμικός προγραμματισμός

Αντίθετα με τα γραμμικά και τα μη γραμμικά, τα δυναμικά προγράμματα έχουν χαρακτήρα πολλών σταδίων. Με το δυναμικό προγραμματισμό εξετάζεται η εξέλιξη κάθε συστήματος. Η κάθε εξελικτική φάση είναι δυνατό να υπόκειται στην τύχη ή να ελέγχεται από τον άνθρωπο. Το σύστημα περιγράφεται σε κάθε φάση του με ένα σύνολο παραμέτρων που λέγονται «μεταβλητές κατάστασης» του. Σε κάθε φάση του συστήματος αντιστοιχεί μια επιλογή αποφάσεων, και το αποτέλεσμα μιας απόφασης είναι ένας μετασχηματισμός των μεταβλητών κατάστασης. Σκοπός της διαδικασίας του δυναμικού προγραμματισμού είναι η εύρεση της άριστης τιμής συναρτήσεων των «μεταβλητών κατάστασης». Και άριστη απόφαση είναι εκείνη που αριστοποιεί με σειρά της, τη συνάρτηση των «μεταβλητών κατάστασης».

(5) Θεωρία ή λογισμός των πιθανοτήτων

Η πιθανότητα είναι ένας βαθμός βεβαιότητας. Ο λογισμός των πιθανοτήτων στηρίζεται στην αρχή σύμφωνα με την οποία, αν είναι (v) ένα πλήθος πιθανοτήτων και $(κ)$ είναι οι επιθυμητές απ' αυτές, τότε ο λόγος $(κ) / (v)$ δίνει την πιθανότητα των επιθυμητών περιπτώσεων. Επομένως, για κάθε περίπτωση πρέπει να προσδιορίζεται το σύνολο των δυνατοτήτων που μπορεί να προκύψουν. Αυτό γίνεται με το διαφορικό και τον ολοκληρωτικό λογισμό και με τη χρησιμοποίηση υπολογιστών. Με το λογισμό των πιθανοτήτων βρίσκονται οι διάφορες εναλλακτικές λύσεις σ' ένα πρόβλημα και επιλέγεται η πιο ικανοποιητική.

(6) Θεωρία της αναμονής ή της ουράς (Waiting Theory)

Με αυτήν επιλύονται διάφορα προβλήματα αναμονής, όπως αναμονή προβλημάτων ή εγγράφων που αναμένουν την ταξινόμησή τους, υλών που πρέπει να αποθηκευτούν κ.λπ. Το πρόβλημα έγκειται στον υπολογισμό της πιθανότητας με την οποία παίρνει ορισμένο μήκος (χρόνο) η αναμονή, σύμφωνα με τα υπάρχοντα δεδομένα. Η λύση δίνεται με την κατάρτιση ενός «μαθηματικού μοντέλου».

(7) Θεωρία των παιγνίων (Theory of Games)

Εφαρμόζεται κυρίως σε προβλήματα στρατηγικής. Για έναν παίκτη A υπάρχει μια άριστη μεικτή στρατηγική, για την οποία, το μέσο **κέρδος** του είναι μεγαλύτερο ή ίσο μιας ποσότητας «ν» (τιμής του «παιγνιδιού»). Για έναν άλλο παίκτη B, υπάρχει μια άριστη μεικτή στρατηγική για την οποία, η μέση **ζημία** είναι μικρότερη ή ίση με «ν». Σκοπός του A είναι η μεγιστοποίηση του κέρδους του, ενώ του B η ελαχιστοποίηση της ζημίας του. Το αποτέλεσμα εξαρτάται από τις κινήσεις των παικτών. Γι' αυτό καταρτίζεται ένα «μαθηματικό μοντέλο» που δίνει διάφορες εναλλακτικές λύσεις.

(8) Διοικητικό παιχνίδι (Management Game)

Στο πλαίσιο της «θεωρίας των παιγνίων», επινοήθηκε το διοικητικό παιχνίδι. Συγκροτούνται ομάδες που εναντιώνονται μεταξύ τους και με βάση ορισμένα δεδομένα, πρέπει να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό μέσα σε ένα υποθετικό περιβάλλον. Σκοπός του παιχνιδιού είναι να προκαλέσει ορθές ή και λανθασμένες αποφάσεις και να υπολογιστούν οι συνέπειές τους. Κι εδώ καταρτίζονται μαθηματικά μοντέλα και οι εναλλακτικές λύσεις προκύπτουν με τη χρησιμοποίηση υπολογιστή.

(9) Τεχνική Μόντε – Κάρλο (Monte – Carlo Technique)

Πήρε το όνομά της από το καζίνο του Μόντε Κάρλο και αποτελεί παραλλαγή της θεωρίας των παιγνίων. Χρησιμοποιούνται και σ' αυτήν, ο λογισμός των πιθανοτήτων, η στατιστική μέθοδος και οι υπολογιστές. Η άριστη λύση σ' ένα πρόβλημα συνίσταται στην εφαρμογή του πειραματισμού, σ' ένα μεγάλο αριθμό δυναμικών δοκιμασιών και στην επαλήθευση ότι αυτές συγκλίνουν μακροχρόνια στο ίδιο αποτέλεσμα.

θ. Σύνοψη

Με την εξέλιξη των επιστημών και της τεχνολογίας μπαίνουμε στο στάδιο λήψης αποφάσεων με συστηματικό τρόπο⁷. Αυτοί που πρόκειται να λάβουν αποφάσεις πρέπει να είναι άτομα με γνώσεις, να μπορούν να αναλύουν και να συνδυάζουν γεγονότα, να διαθέτουν έναν όγκο ελάχιστων πληροφοριών και αφού συνδυάσουν τα πάντα, να καταλήγουν στην απόφαση.

⁷ Έστω οι μεταβλητές: P= Κέρδος επιτυχίας, Cn= Κόστος αν δεν γίνει προσπάθεια, Cf= Κόστος αν γίνει προσπάθεια και αποτύχει, Cs= Κόστος αν γίνει προσπάθεια και πετύχει και S= Πιθανότητα επιτυχίας.
Αν $P \times S < Cf (1-S)$ τότε "no-go", αν $P \times S > Cf (1-S)$ τότε "go". Το ρίσκο υπολογίζεται από τη σχέση: $Cf / Cs < S/(1-S)$.

Σημαντικό στοιχείο εδώ είναι η ύπαρξη εναλλακτικών λύσεων. Μια απόφαση δεν είναι αποτελεσματική, εάν δε διαθέτει κατά το σχεδιασμό της, μία ή περισσότερες εναλλακτικές λύσεις.

5. ΚΕΦΑΛΑΙΟ Β: ΗΓΕΣΙΑ

α. Γενικά

Σχεδόν όλη η βιβλιογραφία που ασχολείται με τα θέματα της ηγεσίας πηγάζει από τη φιλοσοφία του Αριστοτέλη και του Μακιαβέλι.

Η ηγεσία από κοινωνιολογική άποψη σημαίνει την άμεση και για συγκεκριμένο στόχο επίδραση ενός ατόμου στα μέλη μιας ομάδας, ενός οργανισμού, μιας κοινότητας κ.τ.λ. Η άσκηση της δύναμης και της επιρροής προϋποθέτει τη διεκπεραίωση των θεμάτων μέσω των άλλων. Οι ηγέτες για να πετύχουν αυτούς τους στόχους ασχολούνται με πολλές δραστηριότητες. Συντονίζουν, διευθύνουν, υποκινούν, ανταμείβουν πειθούν, συμβουλεύουν, ελέγχουν, ψυχολογούν, κ.τ.λ.

Ο μεγάλος ηγέτης της ελληνικής επανάστασης ο Θεόδωρος Κολοκοτρώνης σκιαγραφεί τη φύση του Έλληνα ηγέτη, μεταφέροντας τις εμπειρίες, τις σκέψεις, την αγωνία και τη μοναξιά του:

«.....Η αρχηγία ενός στρατεύματος ελληνικού ήταν μία τυραννία, διατί έκαμνε και τον αρχηγό και τον κριτή και τον φροντιστή, και να του φεύγουν κάθε ημέρα και πάλιν να έρχωνται να βαστάη ένα στρατόπεδον με ψέματα, με κολακείες, με παραμύθια να του λείπουν και ζωοτροφίαις και πολεμοφόδια, και να μην ακούν και να φωνάζει ο αρχηγός ενώ εις την Ευρώπην ο αρχιστράτηγος διατάσσει τους στρατηγούς, οι στρατηγοί τους συνταγματάρχας, οι συνταγματάρχαι τους ταγματάρχας και ούτω καθεξής έκανε το σχέδιό του και εξεμπέρδευε. Να μου δώσει ο Βέλιγκτων 40.000 στράτευμα το εδιοικούσα, αλλ' αυτουνού να του δώσουν 500 Έλληνας δεν εμπορούσε ούτε μία ώρα να τους διοικήση. Κάθε Έλληνας είχε τα καπρίσια του, το Θεό του, και έπρεπε να κάνει κανείς δουλειά με αυτούς, άλλον να φοβερίζη, άλλον να κολακεύη, κατά τους ανθρώπους.....»⁸.

β. Έννοια της ηγεσίας

Η ηγεσία (leadership) γενικά σημαίνει την ιδιότητα ενός ατόμου που προΐσταται σε μια ομάδα ανθρώπων.

Η ηγεσία μπορεί να είναι φυσική ή τυπική. Φυσική είναι όταν μέσα σε μια ομάδα ανθρώπων ξεχωρίζει κάποιος από τα μέλη της και γίνεται ο επικεφαλής της, ο οποίος επιβάλλεται στους άλλους και τους κατευθύνει. Τυπική είναι όταν ασκείται, λόγω της θέσης που κατέχει κάποιος σε μια υπηρεσία ή σε έναν οργανισμό. Στην τυπική ηγεσία χαρακτηριστική είναι η ικανότητα κατεύθυνσης και διεύθυνσης, με την έννοια του χειρισμού του

⁸ ΑΠΟΜΝΗΜΟΝΕΥΜΑΤΑ Θ. ΚΟΛΟΚΟΤΡΩΝΗ, "Διήγησης συμβάντων της ελληνικής φυλής από τα 1770 έως τα 1836" Υπαγόρευσε: Θεόδωρος Κωνσταντίνου Κολοκοτρώνης, Συγγραφή: Γεώργιος Τερτσέτης, ΕΚΔΟΣΗ: «Τύποις Χ. Νικολαΐδου Φιλαδέλφειας» (1846).

ανθρώπινου παράγοντα. Στα πλαίσια αυτού του χειρισμού εντάσσεται και η παρακίνηση - παρότρυνση των εργαζομένων για την αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας τους. Η έκταση της ηγεσίας αντιστοιχεί στα επίπεδα του "management", από το κατώτατο μέχρι το ανώτατο. Η άσκηση της ηγεσίας στην πράξη, στο κατώτατο επίπεδο, εξαρτάται κατά μικρό μέρος από τη μόρφωση του ηγέτη και περισσότερο από την ικανότητά του να εμπνέει, να καθοδηγεί, να κατευθύνει και να παραδειγματίζει τα μέλη της ομάδας της οποίας ηγείται. Καθώς το επίπεδο της ηγεσίας ανεβαίνει, η μόρφωση, η εμπειρία και η χορήγηση εντολών και οδηγιών παίζουν μεγαλύτερο ρόλο. Τα μέσα, που χρησιμοποιεί κάθε ηγέτης, είναι ανάλογα με το επίπεδο της ηγεσίας στο οποίο βρίσκεται και με το «στιλ» της ηγεσίας που εφαρμόζει, και ποικίλλουν από την πειθώ, τις συστάσεις, τη συζήτηση και ανάπτυξη θεμάτων, τις οδηγίες και τις εντολές, μέχρι τον έλεγχο και την επιβολή κυρώσεων.

γ. Βασικές αρχές της ηγεσίας

Οι αρχές διοίκησης και οργάνωσης είναι αρχές που αφορούν ασφαλώς την ηγεσία. Τις ειδικές αρχές της ηγεσίας τις διαιρούμε σ' εκείνες που αφορούν τα χαρακτηριστικά και τις ιδιότητες του ηγέτη και σ' εκείνες που αφορούν τον τρόπο άσκησης της ηγεσίας.

(1) Βασικές αρχές που αφορούν τα χαρακτηριστικά και τις ιδιότητες του ηγέτη είναι:

(α) Να έχει ορισμένες ψυχολογικές ιδιότητες, όπως τόλμη, αποφασιστικότητα, υπομονή, επιμονή, πρωτοβουλία, συνοχή σκέψης και πράξης.

(β) Να έχει διοικητικές ικανότητες.

(γ) Να εμπνέει εμπιστοσύνη στους κατώτερους του.

(δ) Να διακρίνεται για σωφροσύνη και ψυχραιμία.

(ε) Να έχει απόλυτη γνώση και συνείδηση του ρόλου του.

(στ) Να έχει την κατάρτιση που αξιώνει η θέση που κατέχει.

- λεπτομέρειες.
- (ζ) Να μην αφήνει να τον απορροφούν οι υφισταμένων του.
- (η) Να είναι επιεικής στα αθέλητα σφάλματα των στόχους που έχουν τεθεί.
- (θ) Να μην ξεφεύγει από τους σκοπούς και τους

(2) **Βασικές αρχές που αφορούν τον τρόπο άσκησης της ηγεσίας είναι:**

- συμπεριφορά.
- (α) Δικαιοσύνη και αντικειμενικότητα στη συμπεριφορά.
- (β) Αξιοκρατική κρίση.
- (γ) Πραγματοποίηση τακτικών συσκέψεων και συζητήσεων με τους συνεργάτες.
- (δ) Σεβασμός στις απόψεις των άλλων, όποιοι κι αν είναι αυτοί.
- (ε) Ειλικρίνεια στις σχέσεις με τους άλλους.
- (στ) Παραδειγματισμός.
- (ζ) Τήρηση με θρησκευτική ευλάβεια της συνεκτικότητας της ομάδας της οποίας ηγείται.

δ. **Θεωρίες για την ηγεσία (Theories for Leadership)⁹**

Ενδεικτικά αναφέρονται οι ακόλουθες:

- (1) Θεωρίες σχετικές **με το χαρακτήρα** του ηγέτη (trait theories - αναπτύχθηκαν από τους: R. Stogdill-1948, E. Ghisell-1963, L. P. Bradford και R. Lippitt-1945).

⁹ Bass, B. M. (1985) Leadership and Performance Beyond Expectation, New York: Free Press.

(2) Θεωρίες – προσεγγίσεις, σχετικές **με τη συμπεριφορά** του ηγέτη (behavioral approaches - αναπτύχθηκαν από τους E. Fleishman, E. Burt και E. Harris-1955, R. Likert-1961 και D. Katz, N. Maccoby και Nancy Morse-1950).

(3) Θεωρίες μοντέλα θέσεως – περιστάσεως (περιστασιακές), που βασίζονται στην προσαρμογή του ύφους του ηγέτη ανάλογα με το βαθμό ετοιμότητας (συνδυασμός γνώσεων, προθυμίας και αυτοπεποίθησης) των υφισταμένων του (situational theories- κύριος εκπρόσωπος τους ήταν ο F. Fiedler-1967).

(4) Θεωρία διαδρομής–σκοπού (path–goal theory) συσχετίζει την πορεία που ακολουθεί η ηγεσία με τους σκοπούς που επιδιώκει (αναπτύχθηκε κυρίως από τους: R.House και T. Mitchell-1975).

(5) Θεωρία – μοντέλο συμμετοχικής ηγεσίας (participative leadership) σύμφωνα με την οποία ο ηγέτης εμπλέκει στη διαδικασία λήψης απόφασης τους συνεργάτες του των οποίων τη γνώμη ανάλογα με τα επίπεδα που εφαρμόζει ο ηγέτης λαμβάνει περισσότερο ή λιγότερο υπόψη του (Durbin-1998 και March and Simon-2003).

(6) Θεωρία συναλλακτικής και της μετασχηματικής ηγεσίας (transactional and transformational leadership), σύμφωνα με συναλλακτική ο ηγέτης επηρεάζει τους υφισταμένους του μέσω μιας συναλλαγής ενώ στη μετασχηματική ηγεσία ο ηγέτης προσπαθεί να χρησιμοποιήσει την εξουσία μαζί με τους υφισταμένους του θέτοντας κοινούς στόχους (Bass and Avolio-1985).

(7) Θεωρία – μοντέλο της «κάθετης δυαδικής κρικώσεως» (Vertical Duad Linkage Model). Νεότερη θεωρία η οποία στηρίζεται στην άποψη ότι το πρόβλημα της ηγεσίας δεν είναι αποκλειστικά του ηγέτη, αλλά και των υφισταμένων του, οι οποίοι έχουν τις επιλογές τους. Έτσι απαιτείται στενή σύνδεση (κρίκωση) και των δύο μερών, ηγετών και υφισταμένων (τη θεωρία αυτή ανέπτυξε κυρίως ο καθηγητής του Πανεπιστημίου Cincinnati των Η.Π.Α. George Graen-1980).

ε. Τα προσόντα του ηγέτη¹⁰

Έχουν διατυπωθεί διάφορες απόψεις για τα προσόντα του ηγέτη. Μια βάση «**δεοντολογίας του ηγέτη**», θα μπορούσε να είναι:

- Συναισθηματικά σταθερός και ψυχικά ισορροπημένος. Αφορά στην κατανόηση που διαθέτει ο ηγέτης σχετικά αφενός, με τα συναισθήματά του, αφετέρου για τις δεξιότητές του, τις δυνατότητες, τα όρια, τις αξίες και τα κίνητρά του. Έτσι είναι ρεαλιστής, ισορροπεί στην λεπτή γραμμή του «πετάω στα σύννεφα» και του είμαι απαισιόδοξος και γνωρίζει κάθε φορά προς τα πού κατευθύνεται και γιατί. Με άλλα λόγια, θέτει ειλικρινείς και ξεκάθαρους στόχους, με αποτέλεσμα να είναι πιο κοντά στην πραγματοποίησή τους.

- Αφοσιωμένος στους επιδιωκόμενους σκοπούς και στόχους.

- Ικανός να διευθύνει και να κατευθύνει ανθρώπους.

- Να έχει αυτοέλεγχο δυνατότητα δηλαδή διατήρησης της ψυχραιμίας και του ενθουσιασμού παράλληλα με την καταστολή των βίαιων και αρνητικών συναισθημάτων του.

- Απόλυτος γνώστης του αντικειμένου του (έργων-καθηκόντων- αρμοδιοτήτων και ευθύνης).

- Δραστήριος και διορατικός με πρωτοβουλία (ετοιμότητα για δράση, αξιοποίηση των ευκαιριών και καθοδήγηση προς νέες κατευθύνσεις).

- Ευφυής, οξυδερκής με προσαρμοστικότητα (δυνατότητα προσαρμογής στις μεταβαλλόμενες συνθήκες ή στο ξεπέρασμα εμποδίων).

- Σώφρων και με αυτοπεποίθηση.

- Ταχύς και εύστοχος στην κρίση του.

- Δίκαιος, αντικειμενικός και απροκατάληπτος.

- Προσιτός, ευγενικός, ευχάριστος – εύθυμος.

- Υπομονετικός και επίμονος.

10

- Bass, B. M. "Leadership and Performance Beyond Expectation", 1985.
- Επίσης σύμφωνα με τον Θουκυδίδη, ο ηγέτης πρέπει:
 - Να αγαπάει την πατρίδα του
 - Να είναι διορατικός
 - Να μη ζει προκλητικό βίο

- Μεγαλόψυχος και αισιόδοξος (να βλέπει την θετική σκοπιά των πραγμάτων).
- Ανδρείος με θράσος.
- Μεγαλοπρεπής, πράος και φιλότιμος.
- Ευσυνείδητος, με προσήλωση στην ελευθερία, την αλήθεια και στη διαφάνεια, (αξιοπιστία, τιμιότητα και ακεραιότητα).
- Φιλικός και με πειθώ.
- Να διακατέχεται από αίσθημα ντροπής.
- Να διακρίνεται για τη δίκαιη αγανάκτηση και την ενσυναίσθηση¹¹ του.
- Επιπλέον ο στρατιωτικός ηγέτης¹² θα πρέπει απαραίτητως να διακρίνεται από τις στρατιωτικές αρετές, της φιλοπατρίας, της πειθαρχίας και του στρατιωτικού πνεύματος.

¹¹ Ενσυναίσθηση είναι η ικανότητα ενός ατόμου να αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα των άλλων, να τα κατανοεί και να δείχνει ενεργά το ενδιαφέρον του για τις ανησυχίες τους.

¹² Ηγεσία, Διοίκηση στις Ένοπλες Δυνάμεις είναι η νόμιμα ασκούμενη εξουσία από ένα άτομο προς τους υφισταμένους του, που πηγάζει από το βαθμό και τα καθήκοντα που του έχουν ανατεθεί ή από τη θέση του. Η εξουσία αυτή συνοδεύεται από την ευθύνη του Διοικητή η απέναντι στους ανωτέρους και κατωτέρους του, να φέρει σε πέρας την αποστολή που του έχει ανατεθεί (Χυτήρη Λεωνίδα: Διοίκηση και Ηγεσία, ΓΕΣ-1988).

6. ΚΕΦΑΛΑΙΟ Γ: Η ΔΟΜΗ ΤΟΥ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ

Με τον όρο **Διεθνείς Σχέσεις** (international relations) κατά γενική αποδοχή εννοούνται οι επαφές μεταξύ λαών και κρατών σε μια διασταύρωση και αλληλενέργεια των εθνικών συμφερόντων τους.

Συνέπεια αυτού είναι, οι επαφές αυτές στην πραγματικότητα να αποτελούν ένα κράμα διαμάχης (conflict), ανταγωνισμού (competition) αλλά και συνεργασίας (cooperation). Μια αέναη δηλαδή κατάσταση, που πρωταγωνιστές της είναι άλλοτε ο Πόλεμος και άλλοτε η Ειρήνη και κύριο ζητούμενο είναι πάντα ο τερματισμός των συγκρούσεων.

Σύμφωνα με τη ρεαλιστική αντίληψη **το κράτος συνιστά το βασικό δρώντα** στο διεθνές σύστημα. Σε επίπεδο μονάδας, το κράτος αποτελεί τον πυρήνα συγκέντρωσης της λαϊκής νομιμοφροσύνης και τον μοναδικό φορέα κυριαρχίας. Εν τούτοις, ένας σημαντικός παράγοντας του διεθνούς συστήματος περιορίζει και διαμορφώνει τις επιλογές του κράτους στα πλαίσια τόσο της εσωτερικής, όσο και της εξωτερικής του δράσης.

Πρόκειται για τη **δομή του διεθνούς συστήματος**. Σύμφωνα με τον Kenneth Waltz¹³, ένα σύστημα αποτελείται από μια δομή και από αλληλεπιδρώσες μονάδες. Η δομή είναι το συνεκτικό εκείνο συστατικό που καθιστά δυνατή την κατανόηση του συστήματος ως συνόλου.

Ο ορισμός της δομής απαιτεί να αγνοήσουμε το πώς οι μονάδες σχετίζονται η μια με την άλλη (πώς αλληλεπιδρούν) και να επικεντρωθούμε στο πώς υφίστανται η μια σε σχέση με την άλλη (πώς είναι διευθετημένες ή τοποθετημένες). Οι αλληλεπιδράσεις λαμβάνουν χώρα στο επίπεδο των μονάδων. Το πώς οι μονάδες υφίστανται η μια σε σχέση με την άλλη, ο τρόπος που είναι διευθετημένες ή τοποθετημένες, δεν αφορά τις μονάδες. Η διάταξη των μονάδων αφορά το σύστημα. Επιπλέον, η δομή στη διεθνή πολιτική ορίζεται με βάση τρία χαρακτηριστικά:

- Τις αρχές βάσει των οποίων οργανώνεται το σύστημα.
- Το χαρακτήρα των μονάδων.
- Την κατανομή ικανοτήτων.

Επειδή όμως το διεθνές σύστημα δεν έχει ιεραρχικού τύπου οργάνωση, παρατηρούμε ότι:

¹³

Waltz Kenneth, Theory of International Politics, U.S.A: McGraw-Hill, 1979, σελ. 79-80.

- Είναι άναρχο, δεν υπάρχει δηλαδή μια ανώτερη οργανωτική αρχή.
- Οι μονάδες δεν διαφοροποιούνται ποιοτικά.

Ως συνέπεια των τελευταίων δύο παραδοχών, οι μονάδες του διεθνούς συστήματος διαφοροποιούνται μόνο σε σχέση με την ισχύ που κατέχουν και, ως εκ τούτου, **η δομή του συστήματος μεταβάλλεται ανάλογα των μεταβολών στην κατανομή ισχύος μεταξύ των μονάδων του συστήματος.**

Τα προαναφερθέντα οδηγούν αβίαστα στο συμπέρασμα ότι η δομή συνιστά βασικότατο στοιχείο περιορισμού των κρατικών επιλογών.

Οι δυνατότητες που αυτή διανέμει στις μονάδες του συστήματος μέσω της κατανομής ισχύος αποτελούν και τον ορίζοντα της πραγματικής ικανότητας των κρατών να αυτοκυβερνηθούν και να επιφέρουν αλλαγές στο διεθνές σύστημα που να τα ευνοούν. Κατά τον Waltz, το σύστημα αναπτύσσει μια σειρά δομών που ανταμείβουν ή τιμωρούν συμπεριφορές που ανταποκρίνονται περισσότερο ή λιγότερο, σε αυτό που απαιτείται από κάποιον που επιθυμεί να πετύχει, στα πλαίσια του συστήματος. Αντιστρέφοντας το ίδιο επιχείρημα και αναφερόμενος στις μεγάλες δυνάμεις, ο Mearsheimer¹⁴ υποστηρίζει ότι η δομή του διεθνούς συστήματος δεν περιορίζει απλώς τις επιλογές τους, αλλά τους αφήνει μόνο μία: **τις υποχρεώνει να δρουν επιθετικά και να επιζητούν την ηγεμονία.**

Το τέλος του Ψυχρού Πολέμου (1989-1991) αποτέλεσε την πιο πρόσφατη μείζονα ανακατανομή ισχύος, σε βαθμό αλλαγής της διακυβέρνησης του διεθνούς συστήματος. Η διάλυση της Ε.Σ.Σ.Δ. δημιούργησε ένα τεράστιο κενό ισχύος, ισοβαρές του εκτοπίσματος μιας υπερδύναμης. Το κενό αυτό καλύφθηκε σε μεγάλο βαθμό από τις Η.Π.Α., την μόνη πλέον μείζονα δύναμη στον πλανήτη, της οποίας η σφαίρα επιρροής μεγεθύνθηκε κατά πολύ. Αν και οι απόψεις δίστανται για το κατά πόσον οι Η.Π.Α. είναι πραγματικά παγκόσμια δύναμη ή όχι, εν τούτοις κανένας δεν αμφισβητεί την πρωτοκαθεδρία τους στο διεθνές σύστημα. Μάλιστα η πρωτοκαθεδρία αυτή, η οποία οφείλεται σε συντελεστές όπως η στρατιωτική ισχύς, η οικονομική και τεχνολογική υπεροχή, η πολιτισμική διάδοση κ.α., και τις καθιστά επί του παρόντος άτρωτες λόγω της μη ύπαρξης αντίστοιχου ή έστω συγκρίσιμου εκτοπίσματος δύναμης.

Μπορούμε επομένως να υποστηρίξουμε ότι η μεταψυχροπολεμική δομή του διεθνούς συστήματος είναι μονοπολική, δεδομένης της καταφανέστατης υπεροχής των Η.Π.Α. Η υπεροχή αυτή επιτρέπει στις Η.Π.Α. να ασκούν έλεγχο επί του διεθνούς συστήματος καθορίζοντας τους όρους της λειτουργίας του και να ηγούνται του συστήματος, ασκώντας μια άτυπη «διακυβέρνηση». Με άλλα λόγια, η υπεροχή αυτή, τους παραχωρεί ρόλο εντολέα και ηγέτη του συστήματος.

Από την άλλη, η αδιαμφισβήτητη υπεροχή επιτρέπει στις Η.Π.Α. να επιβάλλουν τα εθνικά τους συμφέροντα μακριά από τα σύνορά τους, στο βαθμό φυσικά που το αναμενόμενο κόστος της επιβολής αυτής, είναι αποδεκτό σε σχέση με το αναμενόμενο όφελος. Έχουν δηλαδή τη δυνατότητα να ενεργούν ηγεμονικά, όποτε θεωρούν ότι το όφελος θα υπερβαίνει το κόστος. Είτε λοιπόν δρουν ως εντολέας, είτε ως ηγεμόνας, οι Η.Π.Α. κατέχουν

¹⁴ Mearsheimer John J., *The Tragedy of Great Power Politics*, New York: W. W. Norton & Company, 2001, σελ. 53.

μια θέση στο διεθνές σύστημα από την οποία απορρέουν προνόμια αλλά και κίνδυνοι. Μάλιστα οι κίνδυνοι αυτοί αυξάνονται στο βαθμό που μια άλλη δύναμη, είτε παροτρυνόμενη από τυχόν αδυναμία των Η.Π.Α, είτε βασιζόμενη αποκλειστικά στην αύξηση της δικής της ισχύος, είτε και τα δύο μαζί, επιζητεί την αναβάθμιση του ρόλου της στο διεθνές σύστημα εις βάρος της αμερικανικής πρωτοκαθεδρίας. Κάτι τέτοιο θα αποτελούσε πραγματική απειλή για τα αμερικανικά εθνικά συμφέροντα. Με γνώμονα αυτή τη συλλογιστική ο Mearsheimer προχωρά ένα βήμα παρά πέρα, υποστηρίζοντας ότι το βασικό κίνητρο πίσω από τη συμπεριφορά των μεγάλων δυνάμεων είναι **η επιβίωση**. Εν τούτοις, στα πλαίσια ενός άναρχου συστήματος, η επιθυμία της επιβίωσης ενθαρρύνει τα κράτη να δρουν επιθετικά.

Η επιθετικότητα αυτή αποσκοπεί στην απόκτηση ηγεμονίας εις βάρος της δύναμης “status-quo”. Κατά συνέπεια, η άναρχη μορφή του συστήματος και η ανησυχία για τις προθέσεις των άλλων δυνάμεων, οδηγεί τα κράτη στο συμπέρασμα ότι ο καλύτερος τρόπος να διασφαλίσουν την επιβίωσή τους είναι να καταστούν το πιο ισχυρό κράτος στο σύστημα¹⁵.

Εξετάζοντας σύντομα το Διεθνές Περιβάλλον της χώρας μας, βλέπουμε ότι ο βαλκανικός περίγυρος της Ελλάδας, μετά την αναστάτωση της δεκαετίας τού 1990, έχει πλέον σταθεροποιηθεί. Προς την ίδια κατεύθυνση, της σταθεροποίησης, φαίνεται πως κινείται και ο αφρικανικός περίγυρος της χώρας. Δεν μπορεί όμως να ισχυρισθεί κανείς το ίδιο και για τη Μέση Ανατολή, παρά το ότι, μετά τις αλλαγές στο Ιράκ, η σταθερότητα φαίνεται να έχει ενισχυθεί. Ως γνωστό, η περιοχή διαχρονικά ταλανίζεται από το παλαιστινιακό και τις ακραίες εκφάνσεις εθνικού και θρησκευτικού φανατισμού. Σε αυτά, πρέπει να προστεθούν οι διαφαινόμενες ανακατατάξεις στη Συρία, οι ηγεμονικές φιλοδοξίες της Τουρκίας και η χρονίζουσα εισβολή και κατοχή από την Τουρκία μέρους της Κυπριακής Δημοκρατίας.

Σε αυτό το διεθνές περιβάλλον, η Ελλάδα αντιμετωπίζει συγκεκριμένα προβλήματα με τους γείτονές της. Αυτά οφείλονται σε δύο κυρίως αιτίες: πρώτον, στον εθνικισμό κάποιων βορείων γειτόνων και, δεύτερον, στην εμφάνιση του νέο-οθωμανικού ηγεμονισμού στην εξωτερική συμπεριφορά της Τουρκίας.

Η σύγχρονη όμως διεθνής πραγματικότητα διαμορφώνει και ευκαιρίες ή προοπτικές στο διεθνές περιβάλλον της Ελλάδας. Για παράδειγμα η πρώτη εξ’ αυτών προέρχεται από την κινητικότητα της Τουρκίας και τη διάθεσή της να συμμετάσχει αν όχι να ηγηθεί του αραβικού κόσμου, να λειτουργήσει ως προστάτης των Παλαιστινίων και άλλων Αράβων και να υποδυθεί το ρόλο πυρηνικού διαμεσολαβητή απεγκλωβίζοντας το Ιράν από τις διεθνείς πιέσεις. Όλα αυτά οδήγησαν σε τριβές με το Ισραήλ και τελικώς, στη διάσπαση της συμμαχίας τους, γεγονός που ώθησε το Ισραήλ σε νέους προσανατολισμούς και στην αναζήτηση μίας νέας αρχιτεκτονικής ασφαλείας στην περιοχή. Πρόσφατη έκφανση αυτής της νέας αντίληψης, είναι η συμφωνία αμυντικής συνεργασίας Ελλάδας και Ισραήλ.

Μια δεύτερη προοπτική προκύπτει από την ανακάλυψη υδρογονανθράκων στην Ανατολική Μεσόγειο και σε γειτνιάζουσες περιοχές

¹⁵ Στο Brzezinski, *The Grand Chessboard. American Primacy and its Geostrategic Imperatives*, (New York: Basic Books, 1997) σελ. 10, ο συγγραφέας υποστηρίζει ότι οι Η.Π.Α. μετά την κατάρρευση της Ε.Σ.Σ.Δ., κατέστησαν ταυτόχρονα η πρώτη και μόνη πραγματικά παγκόσμια δύναμη. Αντίθετη άποψη υποστηρίζεται στο Mearsheimer John J., *The Tragedy of Great Power Politics*, σελ. 41. Ο εν λόγω συγγραφέας θεωρεί ότι οι ωκεανοί αποτελούν αποτρεπτικό παράγοντα άσκησης παγκόσμιας ηγεμονίας από τις Η.Π.Α. και ότι για τον ίδιο λόγο δεν υπήρξε ποτέ μια πραγματικά παγκόσμια δύναμη.

της ΑΟΖ του Ισραήλ και της Κύπρου. Η Τουρκία συναισθανόμενη τη σημασία της συγκεκριμένης ανακάλυψης για την Κύπρο και τα ζητήματα που αυτή δημιουργεί στην τουρκοκυπριακή κοινότητα, ξεδίπλωσε την πολιτική της για την περιοχή και προσπάθησε να συμμετάσχει στη «μοιρασιά» του προσδοκώμενου πλούτου. Αυτή η στάση έφερε πιο κοντά το Ισραήλ με την Κύπρο και εμμέσως με την Ελλάδα. Επίσης η προοπτική ανεύρεσης και εκμετάλλευσης υδρογονανθράκων στην προς διακήρυξη ελληνική ΑΟΖ συνιστά σημαντική ευκαιρία, την οποία η Ελλάδα ακόμη και αν δεν βρίσκονταν στην παρούσα οικονομική κατάσταση, όφειλε να διερευνήσει.

Η διάσταση αυτή καλλιεργείται από μεγάλο αριθμό Μέσων Μαζικής Επικοινωνίας (ΜΜΕ) τα οποία με τη σειρά τους δημιουργούν μια νέα δυναμική στην ατζέντα των παραγόντων που στη σύγχρονη εποχή μπορούν πλέον να «παιξουν» ρόλο, στην εξέλιξη μιας διεθνούς αντιπαράθεσης και στη διαμόρφωση των διεθνών σχέσεων στην περιοχή. Υπό τον τελευταίο αυτό όρο των ΜΜΕ στεγάζονται φαινόμενα όπως η επιλογή και η ροή της πληροφόρησης, η συνθετική και ψύχραιμη ή η αποσπασματική και νευρική αντιμετώπιση ενός ζητήματος, η πληρότητα, η διάχυση και η διατήρηση της ιστορικής μνήμης, ο βαθμός γνώσης του «άλλου», η αναπαραγωγή ή η αμφισβήτηση των στερεοτύπων, η δημιουργία αντιλήψεων για το ρόλο των «τρίτων» σε μια διαμάχη που διέρχεται από πολλές ιστορικές φάσεις κ.ο.κ. Τα ΜΜΕ δεν παρατηρούν ούτε καταγράφουν απλώς, αλλά διαμορφώνουν τη συλλογική συνείδηση, το φρόνημα και τα συμφραζόμενα μέσα στα οποία κινείται όχι μόνον η ευρεία κοινή γνώση, αλλά σε μεγάλο βαθμό και η ειδική κοινή γνώμη των υπεύθυνων προσώπων. Δηλαδή του πολιτικού, στρατιωτικού, διπλωματικού και επιστημονικού προσωπικού μέσα από το οποίο αναδεικνύονται κατά καιρούς οι χειριστές των θεμάτων μεταξύ των κρατών και των κρίσεων όταν αυτές προκύπτουν.

Μέσα στο πλαίσιο αυτό, οι λήπτες απόφασης και οι διαμορφωτές της εθνικής στρατηγικής στη χώρας μας θα πρέπει να υπολογίζουν τα ΜΜΕ ως παράγοντα επιρροής στο Διεθνές Σύστημα και να τα καταγράφουν σαν συντελεστή ισχύος στο επίπεδο της ευρύτερης εθνικής στρατηγικής, οργανώνοντας παράλληλα τις κατάλληλες δομές και επενδύοντας στο κατάλληλο προσωπικό, προκειμένου να ανταποκριθούν στις σύγχρονες απαιτήσεις αναβάθμισης των ΜΜΕ από απλό εργαλείο, σε ουσιαστικό κομμάτι της στρατηγικής.

7. ΚΕΦΑΛΑΙΟ Δ: ΠΕΡΙ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΚΑΙ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΟΣ Ο ΛΟΓΟΣ

α. Γενικά

Ιστορικά στη βιβλιογραφία, συναντά κανείς εκ διαμέτρου αντίθετες προσεγγίσεις για το ρόλο των συναισθημάτων στη λήψη αποφάσεων.

Στα πλαίσια κυρίως της **ορθολογικής παράδοσης**, τα συναισθήματα θεωρούνται από τους επιστήμονες περισσότερο ως υπονομευτικά των λογικών και ορθολογικών διεργασιών που εμπλέκονται στη λήψη μιας απόφασης και δεν έχουν θέση στις θεωρίες και τα μοντέλα για τη λήψη αποφάσεων.

Εδώ συναντάμε τις κλασικές θεωρίες πιθανοτήτων: τη θεωρία της προσδοκώμενης ωφελιμότητας (expected utility theory) όπου η αξία μιας εναλλακτικής προκύπτει από το **άθροισμα των ωφελιμοτήτων** των αποτελεσμάτων της, το καθένα υπολογιζόμενο από την πιθανότητα του να συμβεί. Ακολουθεί η θεωρία της υποκειμενικής προσδοκώμενης ωφελιμότητας (subjective expected utility theory). Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, οι άνθρωποι υποθέτουμε ότι κάνουν την επιλογή η οποία **μεγιστοποιεί** τη μαθηματική έκφραση « $\sum SiUi$ » όπου το “S” αναπαριστά την **υποκειμενική πιθανότητα** του ενός αποτελέσματος που σχετίζεται με μία επιλογή και το “U” αναπαριστά την **ωφελιμότητα** του αποτελέσματος, δηλαδή την υποκειμενική αξία ή απολαβή για το άτομο που παίρνει την απόφαση.

Από την άλλη πλευρά, υπάρχουν επιστήμονες από διάφορους κλάδους που υποστηρίζουν πως τα συναισθήματα παίζουν ουσιαστικό ρόλο στη λήψη μιας απόφασης.

Πρόσφατες μελέτες και από το χώρο των νευροεπιστημών - κλινικές μελέτες και μελέτες με χρήση νευροαπεικονιστικών μεθόδων δείχνουν την ενεργοποίηση συγκεκριμένων περιοχών και κυκλωμάτων που ελέγχουν συναισθήματα στον εγκέφαλο, κατά τη λήψη μιας απόφασης καθώς και από το αποτέλεσμα μιας σωστής επιλογής (σύστημα ανταμοιβής).

Τα συναισθήματα διαχωρίζονται σε αυτά που βιώνουμε τη στιγμή που παίρνουμε μια απόφαση και στα συναισθήματα τα οποία προβλέπουμε ή προσδοκούμε πως θα βιώσουμε ως το αποτέλεσμα της απόφασης που θα πάρουμε. Οι πειραματικές έρευνες και οι θεωρίες για τις επιδράσεις των προβλεπόμενων συναισθημάτων στη λήψη αποφάσεων περιορίζονται κυρίως στα συναισθήματα της ευχαρίστησης και της μεταμέλειας. Το βασικό σημείο αυτών των θεωριών είναι το γεγονός ότι οι άνθρωποι επιλέγουν την **εναλλακτική με το μεγαλύτερο μέσο όρο προβλεπόμενης ευχαρίστησης** και την εναλλακτική που ελαχιστοποιεί την πιθανότητα να βιώσουν μεταμέλεια ως το αποτέλεσμα της επιλογής τους, επιλέγουν δηλαδή την **εναλλακτική με την ελάχιστη προβλεπόμενη μεταμέλεια**.

Σύμφωνα με τη θεωρία της υποκειμενικής προβλεπόμενης ευχαρίστησης (subjective expected pleasure) του Mellers, η προβλεπόμενη ευχαρίστηση σχετίζεται με την επιλογή ως εξής: ένα άτομο που κάνει μια επιλογή ανάμεσα σε μία εναλλακτική με αποτελέσματα «Α» και «Β» και μία άλλη, με αποτελέσματα «Γ» και «Δ», για να υπολογίσει τη συνολική ευχαρίστηση της πρώτης εναλλακτικής, προβλέπει την ευχαρίστηση του «Α» και «Β» «ζυγίζει» κάθε προβλεπόμενο συναίσθημα με τις πιθανότητες που υπάρχουν να το βιώσει και αθροίζει τα αποτελέσματα. Αντίστοιχα κάνει το ίδιο και για τη δεύτερη εναλλακτική και τελικά το άτομο επιλέγει την εναλλακτική με το μεγαλύτερο μέσο όρο προβλεπόμενης ευχαρίστησης.

Όταν οι επιλογές που κάνουν οι άνθρωποι είναι συνεπείς με τη θεωρία της υποκειμενικής προβλεπόμενης ευχαρίστησης, φαίνεται να συμβαίνει το εξής: μεγαλύτερη προβλεπόμενη ευχαρίστηση τείνει να οδηγεί σε επιλογές με περισσότερο ρίσκο ενώ λιγότερη προβλεπόμενη ευχαρίστηση, οδηγεί σε επιλογές με λιγότερο ρίσκο, στην αποφυγή του ρίσκου δηλαδή.

Η μεταμέλεια ορίζεται *«ως το συναίσθημα το οποίο βιώνει το άτομο όταν το αποτέλεσμα μιας επιλογής είναι χειρότερο από το αποτέλεσμα που θα έπαιρνε εάν είχε κάνει μία διαφορετική επιλογή»*.

Η υπόθεση είναι ότι οι συναισθηματικές συνέπειες των αποφάσεων, **προβλέπονται και λαμβάνονται** υπόψη για τη λήψη της απόφασης. Έτσι, οι τάσεις για αποφυγή του να βιώσουν οι άνθρωποι μετά την απόφαση συναισθήματα όπως η μεταμέλεια, υποθέτουν ότι είναι βασικός παράγοντας της λήψης μιας απόφασης.

Έκδηλα ή άδηλα σε όλες τις πειραματικές μελέτες της **προβλεπόμενης μεταμέλειας**, υπάρχει η ιδέα ότι η προβλεπόμενη μεταμέλεια οδηγεί σε **αποστροφή επιλογών** που ενέχουν ρίσκο (risk averse). Κατά τον Zeelenberg¹⁶, «...η αποστροφή του ρίσκου εκφράζεται με την προτίμηση μιας σίγουρης εναλλακτικής έναντι μιας εναλλακτικής με ρίσκο με την ίδια όμως αναμενόμενη απόδοση. Για παράδειγμα, στο πλαίσιο των πειραμάτων με τυχερά παιχνίδια, σε μια επιλογή να κερδίσει κάποιος 50 δολάρια – η σίγουρη εναλλακτική ή 100 δολάρια ανάλογα με το αν το νόμισμα θα φέρει κορώνα ή γράμματα –εναλλακτική με ρίσκο-, οι άνθρωποι επιλέγουν συχνότερα τη σίγουρη εναλλακτική». Η αποφυγή του να βιώσει αυτός που θα πάρει την απόφαση μεταμέλεια, μπορεί να οδηγήσει είτε σε αποφάσεις με περισσότερο ρίσκο είτε σε αποστροφή αποφάσεων με ρίσκο ανάλογα με την ανατροφοδότηση που λαμβάνουν τα άτομα για τις επιλογές. Ωστόσο, όταν κανείς έχει να επιλέξει ανάμεσα σε δύο εναλλακτικές στην πραγματική ζωή, δεν είναι πάντα γνωστό το ποια εναλλακτική είναι ασφαλής και με σίγουρο όφελος. Είναι δύσκολο κανείς να το προεξοφλήσει αυτό.

Επιπλέον, ιδιαίτερα **στο διεθνές σύστημα** και σε σημαντικές αποφάσεις που καλείται να πάρει ένας ηγέτης συχνά δεν υπάρχει καμία ανατροφοδότηση για τις επιλογές που απέρριψε. Χαρακτηριστικό είναι ότι εάν αποφασίσεις να συνεργαστείς με το «Α» κράτος δε θα μάθεις ποτέ πόσο επιτυχημένη θα ήταν η συνεργασία εάν είχες επιλέξει το «Β» κράτος ως στρατηγικό εταίρο. Η μόνη ανατροφοδότηση που έχεις σε αυτές τις περιπτώσεις είναι για την επιλογή που έχεις κάνει και τα αποτελέσματα της οποίας βιώνεις.

¹⁶ Zeelenberg, M., Beattie, J., Van Der Pligt, J. & De Vries, "Consequences Of Regret Aversion": Effects Of Expected Feedback On Risky Decision Making. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 148–158 (1996).

Θα πρέπει να σημειώσουμε βέβαια, πως η ακριβής πρόβλεψη των συναισθημάτων που κάποιος ενδέχεται να βιώσει από το αποτέλεσμα μιας επιλογής που θα κάνει, δεν είναι ιδιαίτερα επιτυχής και προσκρούει σε διάφορους άλλους παράγοντες που την επηρεάζουν. Είναι δύσκολο να βάλει κανείς τον εαυτό του στο μέλλον και να φανταστεί τι θα βιώσει είναι δύσκολη, μια τέτοια προσομοίωση που ίσως τελικά να οδηγούσε τους ηγέτες και σε καλύτερες αποφάσεις.

Με όσα προαναφέρθηκαν, θα μπορούσε κάποιος να υποθέσει ότι ένας στρατιωτικός ηγέτης θα συμπληρωνόταν καλύτερα από έναν ψυχολόγο. Αν όμως για τους ηγέτες στις διεθνείς σχέσεις, μπορεί να ειπωθεί ότι πρέπει να δίνουν μικρή σημασία στη διαίσθησή τους, το ίδιο δεν μπορεί να ειπωθεί και για τους ψυχολόγους.

Ενώ η δουλειά των τελευταίων είναι εξαιρετικά σημαντική για να δείξει την αξία του υποκειμένου, εντούτοις βάλλεται από ένα βασικό εμπόδιο. Και αυτό είναι ότι δείχνει περισσότερη προσοχή στον συναισθηματικό από τον γνωστικό δείκτη, ως εκ τούτου, μια ισχυρή προσωπικότητα είναι δυνατόν να «διαβρώσει» την όλη ανάλυσή τους και να τους απομακρύνει από το κυρίαρχο θέμα που σχετίζεται με τη δομή του διεθνούς συστήματος.

β. Δύο παγίδες στη λήψη αποφάσεων

Η πιο σπουδαία ίσως ικανότητα ενός ηγέτη είναι η ικανότητα λήψης σωστών αποφάσεων.

Λίγοι όμως ηγέτες έχουν την ικανότητα να παίρνουν σωστές αποφάσεις συστηματικά. Για να θεωρείται «ιδανικός» ένας ηγέτης, οφείλει να υιοθετεί τα κύρια χαρακτηριστικά της ηγεσίας. Όταν τα συστατικά στοιχεία των δύο εννοιών συγκλίνουν και συναντώνται σε ένα άτομο, τότε έχουμε τον ιδανικό, αποτελεσματικό ηγέτη που φέρνει τα καλύτερα αποτελέσματα για τον εαυτό του και τους άλλους. Η ιστορία δείχνει ότι πολλοί ηγέτες επαναλαμβάνουν ορισμένα λάθη συνεχώς και πέφτουν σε παγίδες που μπορούν να αποφευχθούν¹⁷.

Δύο από τις κοινές αυτές παγίδες που πρέπει να αποφεύγει κανείς στην εξάσκηση της ηγεσίας είναι η υπέρμετρη εμπιστοσύνη στην κρίση του και η κοντόφθαλμη εμπιστοσύνη στις εύκολες πληροφορίες. Ιδιαίτερα σε στρατηγικό επίπεδο, οι παγίδες αυτές μπορούν να οδηγήσουν σε σοβαρά σφάλματα όπως για παράδειγμα στην αδυναμία αναγνώρισης ανταγωνιστών. Ας δούμε συνοπτικά δυο παραδείγματα τα οποία ενίοτε κάνουν την εμφάνισή τους και στην ελληνική πραγματικότητα:

¹⁷ J.E. Russo, P. J. Schoemaker "Decision Traps: The Ten Barriers to Brilliant Decision-Making and How to Overcome Them", Simon & Schuster, N. York, 1990.

(1) Παγίδα 1: Υπερβολική αυτοπεποίθηση και υπέρμετρη εμπιστοσύνη στην κρίση μας

Η παγίδα αυτή έχει ως αποτέλεσμα να μη συλλέγει κανείς κρίσιμες πληροφορίες γιατί είναι σίγουρος για τη γνώμη του και τις αντιλήψεις του.

Ένα κλασικό παράδειγμα ήταν ο Newton Baker, ένας εξαιρετικά ικανός υπουργός Άμυνας των ΗΠΑ, που το 1921 ήταν σίγουρος ότι η καινούργια τεχνολογία με το όνομα “πολεμικό αεροσκάφος” ήταν αδύνατο να βυθίσει με βόμβες ένα τεράστιο θωρηκτό. Ήταν μάλιστα τόσο σίγουρος ώστε ήταν διατεθειμένος να βγει στη γέφυρα ενός θωρηκτού και να περιμένει κατά τη διάρκεια ενός τέτοιου αεροπορικού βομβαρδισμού. Ήταν ο υπουργός κουτός; Κάθε άλλο. Απλώς ήταν τόσο απόλυτα πεπεισμένος για την ορθότητα της γνώμης του ώστε να αγνοήσει την πραγματικότητα, τις καινούργιες πληροφορίες που οι στρατιωτικοί του σύμβουλοι του έδιναν για το νέο όπλο. Το λάθος του ήταν ότι δεν σκέφτηκε το κατά πόσο οι παλιές πληροφορίες που είχε στη διάθεσή του δικαιολογούσαν την ισχυρογνωμοσύνη του. Κάτι το οποίο όμως δεν είναι ασυνήθιστο. Ο Thomas Watson, ιδρυτής και πρόεδρος της IBM, δήλωνε το 1943 ότι παγκοσμίως, ίσως υπάρχει αγορά για 5 υπολογιστές! Ο Ναπολέων όταν του περιέγραψαν το ατμόπλοιο σαν μία καινούργια εφεύρεση με μεγάλες προοπτικές, είπε ότι δεν είχε καιρό για τέτοιες ανοησίες.

Η υπερβολική εμπιστοσύνη, είναι συνήθως το σύμπτωμα μιας βαθύτερης αιτίας. Σαν άνθρωποι έχουμε την τάση να προτιμάμε πληροφορίες που επιβεβαιώνουν παρά αμφισβητούν αυτά που πιστεύουμε και κάνουμε. Η όποια επιβεβαίωση είναι πολύ τονωτική, μας δείχνει ότι κάνουμε σωστά τη δουλειά μας. Αντίθετα, απορρίπτουμε και αγνοούμε οποιοδήποτε αποδεικτικό στοιχείο πάει κόντρα στο ρεύμα των πιστεύω μας. Αποφεύγουμε πληροφορίες που δεν επικυρώνουν τις απόψεις μας, γιατί μπορεί να μας δείξουν ότι οι αποφάσεις μας ίσως δεν ήταν σωστές.

Πρώτο δίδαγμα λοιπόν: στη λήψη μιας απόφασης πρέπει να έχει κανείς την πειθαρχία να ψάξει προσεκτικά για πληροφορίες που αμφισβητούν τις απόψεις του, τη γνώμη του, τα πιστεύω του. Αν πραγματικά δεν υπάρχουν, τότε δικαιολογείται η αυτοπεποίθηση.

Το δεύτερο αίτιο της υπερβολικής εμπιστοσύνης είναι ότι πολλές φορές κανείς δεν ξέρει τα πραγματικά όρια των γνώσεων του, δεν ξέρει δηλαδή τι δεν ξέρει. Είμαστε συνηθισμένοι να προτιμάμε κάποιον με αυτοπεποίθηση που δείχνει ότι ξέρει τα πάντα, παρά κάποιον που έχει αμφιβολίες, πάντα ψάχνεται, πάντα ρωτάει. Ο πρώτος όμως έχει πολύ μεγάλη πιθανότητα να νομίζει ότι ξέρει παραπάνω απ’ ό,τι πραγματικά ξέρει και να κάνει έτσι σοβαρά λάθη.

Δίδαγμα δεύτερο: είναι απαραίτητο πρώτον να ξέρει κανείς με σιγουριά τι ξέρει, ώστε να μπορεί να σχηματίσει γνώμη και δεύτερον να ξέρει τι δεν ξέρει, κάτι που πρέπει να καθορίζει την αυτοπεποίθησή του.

Μετά τα παραπάνω εύλογα προκύπτει το ερώτημα, είναι πάντα κακό να έχει ένας ηγέτης εμπιστοσύνη στον εαυτό του και στις

ικανότητες του; Μπορεί να είναι κανείς πειστικός, ιδιαίτερα σε μια ηγετική θέση, αν δεν εμπνέει εμπιστοσύνη; Δεν έχει πουθενά θέση η αυτοπεποίθηση;

Η απάντηση είναι ότι και βέβαια έχει. ***Ιδανικά ένας ηγέτης πρέπει να είναι ρεαλιστής στη λήψη αποφάσεων και ιδεαλιστής στην εκτέλεσή τους.*** Με άλλα λόγια πρέπει να παίρνει μια απόφαση ψυχρά, προσεκτικά, με ανάλυση όλων των πιθανών αποτελεσμάτων, με βάση όλες τις διαθέσιμες πληροφορίες, ευχάριστες ή όχι. Στην εκτέλεση της όμως είναι ακριβώς που πρέπει να δείχνει αυτοπεποίθηση, γιατί χρειάζεται να κινητοποιεί και να εμπνέει τους γύρω του στην επίτευξη ενός στόχου. Ο διπλός αυτός ρόλος δεν είναι πάντα εύκολος, γιατί χρειάζεται κανείς να παρασύρει και να κινητοποιεί τους γύρω του χωρίς όμως να αρχίσει να έχει ο ίδιος ψευδαισθήσεις γι' αυτό που πιστεύει.

(2) Παγίδα 2: Η κοντόφθαλμη εμπιστοσύνη σε πληροφορίες

Δύο είναι τα προβλήματα στην περίπτωση αυτή:

(α) Πρόβλημα πρώτο: να δίνει κανείς μεγάλη προσοχή σε εύκολες, άμεσα διαθέσιμες πληροφορίες, που επηρεάζουν μία απόφαση κατά δύο τρόπους. Ο πρώτος σχετίζεται με το πόσο φρέσκες είναι οι πληροφορίες αυτές. Οι πιο πρόσφατες πληροφορίες χρωματίζουν εύκολα τη συλλογιστική μας και πολλές φορές μας οδηγούν σε λάθος αποφάσεις.

Ο δεύτερος τρόπος σχετίζεται με την εντύπωση που ορισμένες πληροφορίες μας αφήνουν. Όσο πιο δυνατή είναι η εντύπωση μιας πληροφορίας τόσο πιο εύκολο είναι να τη χρησιμοποιήσουμε με αποτέλεσμα μια λανθασμένη απόφαση.

(β) Πρόβλημα δεύτερο: να σχηματίζει κανείς τη γνώμη του με βάση κάποιο αρχικό συγκεκριμένο στοιχείο που επηρεάζει στη συνέχεια δυσανάλογα τη συλλογιστική του. Πάντα στη λήψη μιας απόφασης αρχίζουμε με κάποιο στοιχείο, κάποια πληροφορία που τη χρησιμοποιούμε σαν θεμέλιο¹⁸. Όσο και αν η παγίδα αυτή φαίνεται εύκολο να αποφευχθεί πολλές φορές στην πράξη είναι δύσκολο. Είναι πολύ δύσκολο για παράδειγμα να μην πάρουμε φέτος πολύ σοβαρά τις περσινές μας προβλέψεις και είναι εύκολο να τις αφήσουμε να χρωματίζουν τις αποφάσεις μας κάθε χρόνο. Ή μπορεί να δούμε ένα καινούργιο εξοπλιστικό πρόγραμμα λανσαρισμένο από τον κύριο «αντίπαλο» μας. Είναι πολύ εύκολο να πέσουμε στην παγίδα να

¹⁸ Το φαινόμενο να τοποθετούμε υπέρμετρα σημασία σε κάποιο βασικό στοιχείο ή πληροφορία είναι γνωστό και ως "αγκίστρωση" - anchoring. Ένα συνηθισμένο πείραμα είναι να ζητήσει κανείς από τους γύρω του να εκτιμήσουν χοντρικά σε 5 δευτερόλεπτα το γινόμενο 8x7x6x5x4x3x2x1 ή το γινόμενο 1x2x3x4x5x6x7x8, που είναι βέβαια ισοδύναμα. Όσοι εκτιμούν το πρώτο καταλήγουν σε αριθμούς συνήθως τετραπλάσιους αυτών που εκτιμούν το δεύτερο.

θέλουμε να υλοποιήσουμε αμέσως το ίδιο ακριβώς πρόγραμμα (η πληροφορία “θεμέλιο”), αντί να δούμε τι ακριβώς ήταν αυτό που τράβηξε τους αντιπάλους μας και αν πραγματικά χρειάζεται να κάνουμε την ίδια επιλογή με βάση το στρατηγικό μας σχέδιο και τους αντικειμενικούς μας σκοπούς.

8. ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ε: ΤΟ ΦΑΙΝΟΜΕΝΟ

ΤΗΣ ΠΑΡΑΝΟΗΣΗΣ

α. Γενικά

Ποιες είναι οι αιτίες και οι επιπτώσεις της παρανόησης; Τι είδους λάθη αντίληψης συνήθως παρουσιάζονται στη λήψη αποφάσεων; Πώς τα πιστεύω και είδωλα των άλλων δρώντων διαμορφώνονται και αλλάζουν; Πώς οι λήπτες αποφάσεων επηρεάζονται από τις πληροφορίες και ιδιαίτερα από αυτές που αντιφάσκουν με τις δικές τους προσεγγίσεις;

Οι ερωτήσεις αυτές πλανώνται συνεχώς στο χώρο των ειδικών σε θέματα ψυχολογίας και διεθνών σχέσεων. Κάποιοι πιστεύουν ότι οι ηγέτες, οι λήπτες αποφάσεων, συνήθως διαισθάνονται τον κόσμο αρκετά ρεαλιστικά και παρανοήσεις μπορούν να συμβούν μόνο σπάνια σαν ατυχήματα. Η προσέγγιση αυτή είναι καθόλα λανθασμένη, διότι θέτει ως δεδομένο ότι ο κόσμος και οι άλλοι δρώντες αποκλίνουν από την πραγματικότητα με τρόπους που μπορούμε να εντοπίσουμε και για λόγους που μπορούμε να κατανοήσουμε.

Ο Robert Jervis, σε ένα από τα σημαντικότερα βιβλία σχετικά με το θέμα της «παρανόησης» (misperception¹⁹) επιχείρησε μια διεξοδική εξέταση σχετικά με το αν οι αντιλήψεις των ατόμων που αποφασίζουν επιδρούν και σε ποιο βαθμό στη φύση των λαμβανόμενων αποφάσεων, αλλά και στη γενικότερη διαδικασία της λήψης αποφάσεων.

Κατά τον Robert Jervis, οι διεθνείς καταστάσεις παρουσιάζονται ιδιαίτερα απλοποιημένες, με αποτέλεσμα να μην είναι δυνατή η εξήγηση διαφορετικών αντιδράσεων κρατών σε ομοιόμορφες συνθήκες. Ο ίδιος υποστηρίζει ότι επειδή η διεθνής πραγματικότητα είναι πολυσύνθετη, απαιτείται και σύνθετη προσπάθεια στην κατανόησή της.

Επίσης υποστηρίζει ότι το καταλληλότερο επίπεδο ανάλυσης στο χώρο του Διεθνούς Συστήματος, είναι το επίπεδο λήψης των αποφάσεων. Οδηγείται στο συμπέρασμα αυτό, εξηγώντας μέσα από ιστορικά και κοινωνικά παραδείγματα ότι τα υπόλοιπα επίπεδα ανάλυσης, δηλαδή το συστημικό και κρατικό, απέτυχαν να δώσουν ικανοποιητικές ερμηνείες της διαδικασίας λήψης των αποφάσεων. **Ο λόγος είναι ότι, η βασική μεταβλητή που καθορίζει τη λήψη απόφασης είναι οι αντιλήψεις των ατόμων που εμπλέκονται στη διαδικασία αυτή,** των ατόμων δηλαδή που λαμβάνουν τις αποφάσεις. Οι αντιλήψεις που επικρατούν για την αντιμετώπιση μιας κατάστασης είναι πιθανό να διαφέρουν. Συνεπώς, διαφορετικές αντιλήψεις οδηγούν σε διαφορετικές αντιδράσεις.

Ουσιαστικά, λοιπόν, η συμπεριφορά των δρώντων εξαρτάται από τις διαφορετικές αντιλήψεις τους σχετικά με την πραγματική κατάσταση,

¹⁹ Robert Jervis, "Perceptions and Misperceptions in International Politics, Princeton University Press, Princeton NJ, 1976.

αλλά και τις εκτιμήσεις τους σχετικά με το ποιες διαδικασίες πρέπει να ακολουθηθούν. Η κατανόηση της συμπεριφοράς αυτής, έγκειται στο να έχουμε διαμορφώσει τις σωστές αντιλήψεις σχετικά με την πρόθεση του δρώντος. Σε πολλές περιπτώσεις, λανθασμένες αντιλήψεις περί των προθέσεων ετέρων κρατών, οδήγησαν σε έντονες αντιπαραθέσεις.

Συμπερασματικά, η λανθασμένη αντίληψη σχετικά με τη φύση και τις προθέσεις ενός δρώντος, συνεπάγεται την λανθασμένη πολιτική ή στρατιωτική επιλογή, η οποία μπορεί να επιφέρει κινδύνους.

Για παράδειγμα στο χώρο των Διεθνών Σχέσεων, λανθασμένες αντιλήψεις αποτελούν:

- Η υπερεκτίμηση της αντίπαλης πλευράς ως πιο οργανωμένης και αποτελεσματικής.
- Η αντίληψη και ερμηνεία των παρόντων πληροφοριακών δεδομένων και καταστάσεων υπό το πρίσμα παλαιότερων στερεοτύπων.

Αμφότερες είναι δυνατό να οδηγήσουν σε λανθασμένες ερμηνείες. Κάποιες από τις αιτίες που δύνανται να διαμορφώσουν λανθασμένες αντιλήψεις στους ιθύνοντες είναι:

- Η ψυχολογική τάση να ακολουθούνται ως σωστά πράγματα, αυτά τα οποία είναι συναισθηματικώς συμβατά με τον εκάστοτε λήπτη απόφασης.
- Η πρόωρη ταύτιση με μια θέση και κατόπιν, ο φόβος του μεγάλου κόστους της υπαναχώρησης από αυτή, μόλις γίνει αντιληπτό το λάθος του περιεχομένου της.
- Η ερμηνεία του ιστορικού παρελθόντος, με βάση τα προσωπικά τους αναγνώσματα και εμπειρίες.
- Ο τρόπος με τον οποίο ο «αποφασίζων» ανήλθε στη θέση του. Οι συναινετικές ή οι συγκρουσιακές διαδικασίες που έχουν προηγηθεί επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνεται τις διαμορφούμενες καταστάσεις.

Εν κατακλείδι, οι εθνικές επιδιώξεις και επιταγές μιας χώρας θεωρούνται ότι κινούνται στη σφαίρα του αυτονόητου και του δικαίου γι' αυτόν

που τις χειρίζεται και τις προβάλλει στους εταίρους του. Όταν, όμως, ο υπόλοιπος κόσμος δεν αντιλαμβάνεται με τον ίδιο τρόπο τις προθέσεις αυτές, τότε οι επιταγές αυτές εκλαμβάνονται αυτομάτως ως εχθρικές και απειλητικές.

Στη μελέτη του Robert Jervis για τη σημασία των αντιλήψεων (ορθών ή εσφαλμένων) στη διεθνή «σκηνή», η δομή της κεντρικής υπόθεσης εργασίας στηρίζεται σε μια γραμμικής μορφής αλυσίδα κατά την οποία, μια ενδεχόμενη μελλοντική ανακατανομή ισχύος οδηγεί σε μεταβολή στην παγκόσμια διακυβέρνηση, ενδεχομένως και στη δομή του διεθνούς συστήματος. Σε αυτή την περίπτωση ουσιαστικά τίθεται υπό αμφισβήτηση η αμερικανική παγκόσμια πρωτοκαθεδρία και συνεπάγεται κίνδυνος για τα ζωτικά εθνικά συμφέροντα των ΗΠΑ. Οι ΗΠΑ για να αποφύγουν την έκθεσή τους στον κίνδυνο ακολουθούν τη συνιστώμενη στις Διεθνείς Σχέσεις μέθοδο, τη στρατηγική δηλαδή της αποτροπής αυτής της εξέλιξης, που με τη σειρά της διαμορφώνει τον τρόπο με τον οποίο γίνονται αντιληπτοί στις ΗΠΑ διάφοροι άλλοι παράγοντες του Διεθνούς Συστήματος. Για παράδειγμα, σε αυτήν την περίπτωση «δαισιθάνονται» ότι η ευρωπαϊκή πολιτική ενοποίηση τις απειλεί.

Στην πιο πάνω υπόθεση, ως ανεξάρτητη μεταβλητή ορίζεται η ενδεχόμενη ανακατανομή ισχύος, ενώ ως εξαρτημένη μεταβλητή ορίζεται ο βαθμός στον οποίο επηρεάζονται τα αμερικανικά εθνικά συμφέροντα, δεδομένης της αμφισβήτησης της παγκόσμιας πρωτοκαθεδρίας των ΗΠΑ και της μεταβολής της διακυβέρνησης του διεθνούς συστήματος. Παρατηρούμε ότι οι πιο πάνω μεταβλητές συνδέονται με μια αιτιώδη σχέση, στο βαθμό που μια ενδεχόμενη ανακατανομή ισχύος στο μέλλον θα μεταβάλει τον παγκόσμιο χάρτη ισχύος και θα θέσει υπό αμφισβήτηση το ρόλο των ΗΠΑ ως εντολέα/ηγέτη του διεθνούς συστήματος.

Στη σχέση αυτή η ευρωπαϊκή πολιτική ενοποίηση συνιστά μεταβλητή συνθήκης, στο βαθμό φυσικά που η Ε.Ε. ως πολιτικά ενοποιημένη μονάδα θα ευνοηθεί από την παγκόσμια ανακατανομή ισχύος. Όλο αυτό το σύστημα σχέσεων επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο τα “think tanks” των ΗΠΑ μεταφράζουν τα υπερατλαντικά μηνύματα που αφορούν στην πολιτική ενοποίηση της Ε.Ε. προς την κατεύθυνση της ενιαίας εξωτερικής ταυτότητας. Και είναι προφανές, ότι αυτά με τη σειρά τους, επηρεάζουν με τις αναλύσεις τους την πληροφόρηση των στρατιωτικών και πολιτικών ηγετών στις ΗΠΑ, προκαταλαμβάνοντας παράλληλα και τη «διάθεση και διαίσθηση» των εκάστοτε ηγετών, γεγονός που είναι δυνατόν να τους οδηγήσει να παρανοήσουν, να εκλάβουν δηλαδή διαφορετικά τις εξελίξεις και να πάρουν λανθασμένες αποφάσεις.

β. Αντιλήψεις και γόητρο στη διεθνή πολιτική

Πέραν όμως των θεωρητικών παραδοχών που αναφέρονται στο συστημικό επίπεδο ανάλυσης, είναι σημαντικό να εξετάσουμε περισσότερο την επίδραση του ατόμου καθώς και του κράτους στην έκβαση της ανάλυσης και στην άρθρωση της υπόθεσης μας.

Το πώς οι Η.Π.Α. αντιλαμβάνονται την ευρωπαϊκή πολιτική ενοποίηση έχει να κάνει όπως προαναφέραμε και με τις ατομικές ιδιορρυθμίες των σχεδιαστών της αμερικανικής εξωτερικής πολιτικής. Δεν είναι όμως δυνατό να αναλύσουμε τον κάθε εμπλεκόμενο στη διαδικασία ξεχωριστά και

να διατυπώσουμε προτάσεις για το πώς σκέφτεται και με ποιον τρόπο συνδράμει στο σχηματισμό της κυρίαρχης πρότασης, για το πώς πρέπει οι Η.Π.Α. να αντιμετωπίσουν το φαινόμενο της ευρωπαϊκής πολιτικής ενοποίησης.

Εν τούτοις, ο Robert Jervis στο βιβλίο του «Perception and Misperception in International Politics» μας παρέχει ορισμένα πολύ χρήσιμα θεωρητικά εργαλεία. Ο συγγραφέας επικεντρώνεται στο ατομικό επίπεδο ανάλυσης και χρησιμοποιεί εργαλεία της γνωστικής ψυχολογίας για να καταρτίσει το επιχειρήμα του γύρω από τις αντιλήψεις για τον «άλλο» και τον τρόπο που αυτές, ορθές ή λανθασμένες, επηρεάζουν τη διεθνή πολιτική.

Υποστηρίζει ότι οι τρεις κύριοι παράγοντες που εμπλέκονται στο σχηματισμό της αντίληψης για τον «άλλο» είναι:

- τα πιστεύω
- οι εικόνες και
- οι προθέσεις

Η αντίληψη περιλαμβάνει μία διαδικασία εξαγωγής συμπερασμάτων στην οποία οι δρώντες αναπτύσσουν κάποιες εντυπώσεις (πιστεύω) για τους άλλους (εικόνες) και για το τι θα πράξουν (προθέσεις) σε δεδομένες συγκυρίες. Κατά τον Jervis ορισμένοι ψυχολογικοί παράγοντες είναι δυνατό να οδηγήσουν σε παρανοήσεις για τις προθέσεις του «άλλου» και να περιορίσουν την ορθολογικότητα αυτών που λαμβάνουν τις αποφάσεις. Γενικά, οι άνθρωποι τείνουν προς την γνωστική συνοχή του τι βλέπουν και τι αναμένουν να δουν και αφομοιώνουν νέες πληροφορίες με προϋπάρχουσες εικόνες. Αυτό μπορεί να συμβεί τόσο με ορθολογικό, όσο και με ανορθόδοξο τρόπο. Εδώ η έννοια της ορθολογικότητας παραπέμπει σε ερμηνείες δεδομένων που συμβαδίζουν με τους γενικά αποδεκτούς κανόνες εξαγωγής συμπερασμάτων. Από την άλλη, οι ανορθόδοξες μέθοδοι και επιρροές παραβιάζουν αυτούς τους κανόνες της «επιστημονικής μεθόδου». Αν και οι ανορθόδοξες διαδικασίες εύλογα είναι λιγότερο πιθανό να οδηγήσουν σε ακριβείς αντιλήψεις, και αποτελεσματικές πολιτικές απ' ό,τι οι ορθολογικές, εν τούτοις η ορθολογικότητα είναι σχετικά αναξιόπιστο κριτήριο ακρίβειας των αντιλήψεων. Επίσης οι άνθρωποι τείνουν στο να κατηγοριοποιούν αυθαίρετα τις πληροφορίες που λαμβάνουν, οδηγούμενοι έτσι σε μια γνωστική στενότητα στην οποία περιορισμένες ή ατελείς εικόνες των προθέσεων των άλλων οδηγούν σε λανθασμένες αντιλήψεις.

Τέλος, αξίζει να γίνει αναφορά στον παραπλήσιο ρόλο του γόητρου στη διεθνή πολιτική, ο οποίος εισάγει την υπόθεσή μας στο επίπεδο του κράτους. Σύμφωνα με τον Gilpin²⁰, «...**το γόητρο είναι η φήμη για ισχύ και ιδίως για στρατιωτική ισχύ**». Ενώ η ισχύς αναφέρεται στις οικονομικές και στρατιωτικές ικανότητες ενός κράτους καθώς και σε όσες άλλες ικανότητες σχετίζονται με αυτές τις δύο, **το γόητρο αναφέρεται πρωτίστως στις αντιλήψεις των άλλων κρατών σχετικά με τις ικανότητες ενός κράτους και την ικανότητα και προθυμία του να χρησιμοποιήσει την ισχύ του.**

²⁰

Gilpin Robert, Πόλεμος και Αλλαγή στη Διεθνή Πολιτική.

Η ισχύς και το γόητρο, είναι διαφορετικά πράγματα και το γεγονός ότι η υφιστάμενη κατανομή ισχύος και η ιεραρχία του γοήτρου μπορεί ενίοτε να βρίσκονται σε διάσταση μεταξύ τους αποτελεί έναν σημαντικό παράγοντα για τη διεθνή πολιτική αλλαγή. Το γόητρο μάλλον, παρά η ισχύς είναι σε μεγάλο βαθμό το καθημερινό νόμισμα των διεθνών σχέσεων, όπως η εξουσία είναι το κεντρικό στοιχείο που καθορίζει την ιεραρχία στην κοινωνία. Βλέπουμε λοιπόν πόσο σημαντικό μπορεί να είναι το στοιχείο της **ορθής ή εσφαλμένης αντίληψης**, το οποίο προστίθεται από τον ανθρώπινο παράγοντα στην εξίσωση που οδηγεί στην λήψη αποφάσεων για το σχηματισμό της υψηλής στρατηγικής και της άμυνας ενός κράτους.

Στην περίπτωση των Ευρωπαϊκών σχέσεων το ενδεχόμενο της εσφαλμένης ερμηνείας δεδομένων μειώνεται λόγω του γεγονότος ότι οι Η.Π.Α. και τα ευρωπαϊκά κράτη συμμετέχουν ως σύμμαχοι στο ΝΑΤΟ και πρωτοστατούν σε όλους σχεδόν τους διεθνείς οργανισμούς, με αποτέλεσμα να αυξάνεται ο βαθμός διαφάνειας στις μεταξύ τους σχέσεις. Κάτι τέτοιο δεν συμβαίνει για παράδειγμα στις σχέσεις μεταξύ Η.Π.Α. και Ιράν ή Βορείου Κορέας, με αποτέλεσμα να είναι μεγαλύτερο το περιθώριο σφάλματος στις αντιλήψεις των Η.Π.Α. για τις προθέσεις των δύο αυτών κρατών.

Η προσθήκη όμως της έννοιας του γοήτρου στην εξίσωση διαφοροποιεί τα δεδομένα. Το κάθε κράτος επιθυμεί να συμβάλει στις αντιλήψεις που σχηματίζουν γι' αυτό τα άλλα κράτη, με στόχο την εξύψωση του γοήτρου του. Ακόμα και στην ιδιόμορφη περίπτωση της Ε.Ε., εκδηλωμένες προθέσεις για την επίτευξη υψηλότερου βαθμού ενοποίησης σε ζητήματα στρατηγικής και άμυνας, σε συνδυασμό με κατά καιρούς δηλώσεις κορυφαίων προσωπικοτήτων της Ενωμένης Ευρώπης που υποστηρίζουν τη δημιουργία μιας ισχυρής Ευρώπης, ικανής να εξισορροπήσει τις Η.Π.Α., επηρεάζουν το γόητρο της Ε.Ε. και, συνεπώς τις αμερικανικές αντιλήψεις για αυτήν.

Εν τούτοις, οι αντιλήψεις που επικρατούν στις ΗΠΑ για την ΕΕ, τις προθέσεις της, τις μεταξύ τους σχέσεις, ως επίσης και για το διεθνές σύστημα γενικότερα, είναι δύσκολο να προσδιοριστούν λόγω της πολλαπλότητας των μεταβλητών και των παραγόντων που τις διαμορφώνουν. Είναι όμως δυνατό να απομονωθούν κάποιες τάσεις τόσο σε επίπεδο πολιτικής δράσης και σχεδιασμού πολιτικής, όσο και σε θεωρητικό - ακαδημαϊκό επίπεδο. Σε τελική ανάλυση, οι επιλογές των ΗΠΑ σε σχέση με τα χαρακτηριστικά, τις προθέσεις και τις δυνατότητες της ΕΕ να προκαλέσει ή να εκμεταλλευτεί μια ενδεχόμενη μείζονα ανακατανομή ισχύος στο διεθνές σύστημα που θα έχει ως αποτέλεσμα την αλλαγή της δομής του και την αμφισβήτηση του ρόλου των ΗΠΑ ως εντολέα/ ηγέτη, αποτελούν συνάρτηση των μηνυμάτων που εκπέμπονται από την άλλη ακτή του Ατλαντικού, ως επίσης και των αντιλήψεων που τελικά επικρατούν στις αμερικανικές ελίτ (κυρίως στρατιωτικές και διανοητικές) για την ΕΕ και για το βαθμό στον οποίο η πολιτική ενοποίηση συνιστά απειλή. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν οι κατά καιρούς δηλώσεις κορυφαίων γάλλων αξιωματούχων και συγκεκριμένα, το 1999 και με αφορμή τους βομβαρδισμούς στη Σερβία και το Κόσσοβο, ο τότε Γάλλος υπουργός εξωτερικών Hubert Vedrine δήλωσε απερίφραστα ότι «δεν μπορούμε να αποδεχτούμε ένα μονοπολικό ή ένα πολιτισμικά φορμαλιστικό κόσμο, ή τη μονομερή δράση μιας και μοναδικής αμερικανικής μεγα-δύναμης». Σε πλήρη συμφωνία μαζί του, υπήρξε τότε και ο

πρόεδρος της Γαλλίας Jaques Chirac: «Χρειαζόμαστε τα μέσα για να αγωνιστούμε κατά της αμερικανικής ηγεμονίας».

Όπως υποστηρίζει ο Jervis, οι μονάδες του διεθνούς συστήματος ανησυχούν για τις προθέσεις του «άλλου» εξ' αιτίας των αντιλήψεων που έχουν σχηματίσει γι' αυτές, ορθές ή λανθασμένες.

Με τη λήξη του Β' Παγκοσμίου Πολέμου η διεθνής τάξη που προέκυψε χαρακτηριζόταν από την ύπαρξη δύο ισχυρών δυνάμεων, των οποίων η υπεροχή καθιστούσε τη διπολική δομή του διεθνούς συστήματος. Στις μεταξύ τους σχέσεις όμως τόσο η κοσμοθεωρητική αντιπαλότητα, όσο και οι στρατηγικές επιδιώξεις, δημιούργουσαν εκατέρωθεν παραστάσεις απειλής. Ταυτόχρονα, η ανάπτυξη στρατηγικών οπλοστασίων μεγάλης καταστροφικής δυνατότητας και από τις δύο δυνάμεις, με προεξέχοντα φυσικά τα πυρηνικά, προκαλούσαν εκατέρωθεν ανησυχία για το ενδεχόμενο της άνισης ανάπτυξης και συνεπώς, οδηγούσαν σε διλήμματα ασφαλείας κάθε φορά που μία υπερδύναμη παρουσίαζε ένα καινούριο οπλικό σύστημα ή εκδήλωνε προθέσεις αλλαγής του διεθνούς status-quo.

Η ευρωπαϊκή ήπειρος αποτέλεσε το σημαντικότερο πεδίο αντιπαράθεσης. Έχοντας αντιληφθεί αρκετά νωρίς τη γεωστρατηγική σημασία της Δυτικής Ευρώπης για την παγκόσμια επικράτηση, αλλά και για την ασφάλειά τους, οι Η.Π.Α. προχώρησαν αμέσως μετά τη λήξη του πολέμου σε μια προσπάθεια ανοικοδόμησης και ανάπτυξης της γηραιάς ηπείρου. Το σχέδιο Marshall και το δόγμα Truman υπήρξαν βασικοί παράμετροι αυτής της προσπάθειας. Ταυτόχρονα, το εγχείρημα αυτό τέθηκε στα πλαίσια μιας πιτάνιας στρατηγικής προσαρμογής στα νέα διεθνή δεδομένα. Η ίδρυση του NATO και η στρατηγική της ανάσχεσης καθιστούσαν τη Δυτική Ευρώπη πραγματικό φρούριο. Πέραν της σύναψης μιας μεγάλης διατλαντικής συμμαχίας, οι Η.Π.Α. θεώρησαν πως η κάθε κίνηση της Ε.Σ.Σ.Δ. προς τα δυτικά αποτελεί σοβαρό πλήγμα για τα εθνικά τους συμφέροντα και κίνδυνο για την αμερικανική ασφάλεια. Υπό τα δεδομένα αυτά, παρουσιάστηκαν τότε δύο εκδοχές της στρατηγικής της ανάσχεσης: από τη μία το δόγμα Kennan²¹, επικεντρωνόταν στην αποτροπή κάθε εξωτερικής απειλής για την ασφάλεια των Η.Π.Α. και τόνιζε τη σημασία της δημιουργίας ενός φιλικού περιβάλλοντος για τις αξίες και τα οικονομικά συμφέροντα των Η.Π.Α., χωρίς να είναι απαραίτητη η οικουμενική επιβολή τους.

Από την άλλη, η αμερικανική στρατηγική της ανάσχεσης επηρεαζόταν από την πολιτική του NSC-68, το οποίο συντάχθηκε το 1950 και λάμβανε υπ' όψη τη δημιουργία του σοβιετικού πυρηνικού οπλοστασίου και την επικράτηση του Μάο Τσε Τουνγκ στον κινεζικό εμφύλιο το 1949. Η λογική του NSC-68, ήταν πιο επιρρεπής στην προτίμηση στρατιωτικών μέσων για την ανάσχεση της Ε.Σ.Σ.Δ. απ' ό,τι ο Kennan, ως επίσης και στην ανάγκη αποτροπής κάθε περεταίρω επέκτασης της σοβιετικής επιρροής.

Η στρατηγική της ανάσχεσης ήταν πιο κοντά στην εκδοχή του NSC-68 κατά τις δεκαετίες '50 και '60, γεγονός που οδήγησε στην εξοπλιστική κούρσα και την «ισορροπία του τρόμου», ως επίσης και στους πολέμους της Κορέας και της Ινδοκίνας. Απότοκο της στρατηγικής της ανάσχεσης ήταν επίσης οι κρίσεις του Βερολίνου του 1958-9 και του 1961, οι οποίες τελικά

²¹ Ο Kennan δεν ήταν απόλυτος σε ότι αφορά την αποτροπή της περεταίρω εξάπλωσης του κομμουνισμού, ενώ πίστευε ότι με οικονομικά, πολιτικά και ψυχολογικά μέσα η Ε.Σ.Σ.Δ. θα μπορούσε να οδηγηθεί σε κατάρρευση εξ' αιτίας της εσωτερικής δομικής αστάθειάς της (Kennan George F., *Realities of American Foreign Policy*, Princeton University Press, 1954).

οδήγησαν στην ανέγερση του τείχους του Βερολίνου. Η επιλογή αυτή προτιμήθηκε διότι τόσο ο Eisenhower, όσο και ο Kennedy, αντέδρασαν με απειλές πολέμου στην πρόθεση του Χρουστσόφ να προχωρήσει σε χωριστή σύναψη ειρήνης με τη Λαϊκή Δημοκρατία της Γερμανίας, ως αντίποινα στην αμερικανική στρατιωτική κατοχή του δυτικού Βερολίνου. Σε αυτή την περίπτωση πάντως, αξίζει να σημειωθεί το γεγονός ότι όπως αποδείχθηκε αργότερα με το άνοιγμα των αρχείων της πρώην Ε.Σ.Σ.Δ., **ο Χρουστσόφ δεν είχε καμία πρόθεση να διακινδυνεύσει ένα πόλεμο με τις Η.Π.Α. για το Βερολίνο. Στόχος του ήταν απλώς η διάσωση του καθεστώτος της Ανατολικής Γερμανίας, από το οποίο διέρρεαν μέσω του Δυτικού Βερολίνου προς τη δύση εκατοντάδες χιλιάδες κάτοικοι κάθε χρόνο. Η αναφορά αυτή μας βοηθά να αντιληφθούμε στην πράξη το ρόλο των εσφαλμένων αντιλήψεων και της παρανόησης κατά Jervis όσο και του γοήτρου κατά Gilpin στο διεθνές σύστημα.**

Σε κάθε περίπτωση η αμερικανική στρατιωτική και δη πυρηνική παρουσία στην καρδιά της Ευρώπης, ήταν ενδεικτική της σημασίας που είχε η προστασία της Δυτικής Ευρώπης από το σοβιετικό επεκτατισμό και η διατήρηση του ισχύοντος status-quo, στη βάση της λογικής της ανασχεσης.

Πέραν όμως της φυσικής προστασίας των Ευρωπαίων από ενδεχόμενη σοβιετική απειλή, η στρατιωτική παρουσία των Αμερικανών συνέβαλε και στη θωράκιση της διαδικασίας ανοικοδόμησης και ανάπτυξης της Ευρώπης, ενώ ταυτόχρονα επέτρεψε στους Ευρωπαίους να προχωρήσουν απερίσπαστοι στο εγχείρημα της ευρωπαϊκής ολοκλήρωσης. Δεδομένης της αμερικανικής στρατιωτικής παρουσίας στην Ευρώπη, οι Ευρωπαίοι κατόρθωσαν (κυρίως κατά τη δεκαετία του '50) να διαθέσουν πόρους στην ενοποιητική διαδικασία, οι οποίοι σε άλλη περίπτωση θα είχαν διατεθεί για την αμυντική θωράκιση των ευρωπαϊκών κρατών. Ταυτόχρονα, η απουσία μεγάλων εξοπλιστικών προγραμμάτων εφάμιλλων των αμερικανικών και των σοβιετικών, απάλλαξε τους Ευρωπαίους από τα διλήμματα ασφαλείας που θα δημιουργούντο μεταξύ τους ως αποτέλεσμα της άνισης ανάπτυξης. Ιδιαίτερα δε η Γερμανία, δεν είχε ακόμη κερδίσει την εμπιστοσύνη της υπόλοιπης Ευρώπης, λόγω των πολύ πρόσφατων σε εκείνη την εποχή, ηγεμονικών της αξιώσεων που οδήγησαν την ήπειρο σε δύο καταστροφικούς πολέμους. Όπως πολύ εύστοχα έχει τεθεί, με το να απαλλάξουν τους δυτικοευρωπαίους από την ανάγκη αυτόνομης επιλογής στα ζητήματα της άμυνας, οι Η.Π.Α. απάλειψαν τα συστημικά αίτια των συγκρούσεων που είχαν προκαλέσει πολλούς από τους ευρωπαϊκούς πολέμους στο παρελθόν. Προστατεύοντας τους δυτικοευρωπαίους μεταξύ αλλήλων, οι Η.Π.Α. προστάτευσαν τη μοιρασμένη ήπειρο από τον εαυτό της. Ζώντας κάτω από την ομπρέλα της αμερικανικής εγγύησης ασφαλείας, απολαμβάνουν ένα συλλογικό αγαθό το οποίο δεν μπορούσαν να παράγουν από μόνοι τους, ή αν μπορούσαν, αυτό θα ήταν δυνατό μόνο με πολύ μεγαλύτερο κόστος από αυτό που καταβλήθηκε από τις Η.Π.Α.

Στα πλαίσια της στρατηγικής της ανασχεσης, η Δυτική Ευρώπη καθίσταται «καταναλωτής ασφαλείας» την οποία της παρέχουν οι Η.Π.Α. ως αποτέλεσμα της διπολικής δομής του διεθνούς συστήματος και των διλημμάτων ασφαλείας που αυτή προκαλούσε. Για σκοπούς λοιπόν εξυπηρέτησης των εθνικών συμφερόντων των ΗΠΑ και με αποφάσεις ηγετών που όπως προαναφέραμε περιείχαν σαφώς βαθμό παρανόησης των

προθέσεων των Ε.Σ.Σ.Δ, κατέστη δυνατή η θεμελίωση του ευρωπαϊκού κοινοτικού οικοδομήματος!

9. ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΣΤ: ΚΩΔΙΚΟΠΟΙΗΣΗ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΩΝ ΕΝΟΠΛΩΝ ΔΥΝΑΜΕΩΝ

Ένας σύγχρονος στρατιωτικός διοικητής πρέπει να λαμβάνει υπόψη στους σχεδιασμούς του, ότι για να καταλάβει και να ελέγξει τον αντικειμενικό του σκοπό δεν θα πρέπει να στηρίζεται μόνο στα μάχιμα τμήματα, αλλά θα πρέπει να υπολογίσει και άλλες δυνάμεις. Όπως για παράδειγμα τις δυνάμεις που εφαρμόζουν τις επιχειρήσεις πληροφόρησης, τις δημόσιες σχέσεις και τις πολιτικοστρατιωτικές σχέσεις.

Κατά αντιστοιχία ένας διπλωμάτης από την πλευρά του, πλέον, ξέρει ότι ο ρόλος του δεν είναι να μόνο δημιουργήσει και να διατηρήσει επαφές με τις αρχές μιας ξένης χώρας, αλλά θα πρέπει να έχει τα κατάλληλα μέσα ώστε να επικοινωνήσει με τους απλούς πολίτες της χώρας και να «περάσει» τα μηνύματα της εξωτερικής πολιτικής της χώρας του.

Η βασικότερη και ουσιαστικότερη διαφορά του χθες με το σήμερα, είναι ότι **η επιρροή** σε επίπεδο γνώσης και ψυχολογίας αναβαθμίζεται από απλό εργαλείο **σε ένα ουσιαστικό κομμάτι της στρατηγικής και γίνεται αντικειμενικός σκοπός του ηγέτη**, εντασσόμενη έτσι, σε μια ευρύτερη στρατηγική, αυτή των επιχειρήσεων με βάση τα αποτελέσματα (Effects Based Operations- EBA²²).

Σε αυτό το πλαίσιο, η ψυχολογία αποτελεί βασικό στοιχείο για στρατηγικές όπως είναι ο πόλεμος χαμηλής έντασης. Αν κατηγοριοποιήσουμε τον πόλεμο με βάση την ένταση τότε θα προκύψουν τέσσερα επίπεδα. Στο ανώτερο είναι ο πυρηνικός πόλεμος και ακολουθούν οι υψηλής, μεσαίας και χαμηλής έντασης πόλεμοι. Η σύγκρουση χαμηλής έντασης είναι μια πολιτικοστρατιωτική αντιπαράθεση μεταξύ αντίπαλων κρατών ή ομάδων, κάτω από το επίπεδο του συμβατικού πολέμου και πάνω από το επίπεδο του ειρηνικού ανταγωνισμού και της άμιλλας μεταξύ των κρατών. Συχνά περιλαμβάνει παρατεταμένες συγκρούσεις ανταγωνιζόμενων αρχών και ιδεολογιών και ξεδιπλώνεται σε ένα μεγάλο φάσμα, από την ανατροπή έως την χρήση ενόπλων δυνάμεων. Διεξάγεται δε χρησιμοποιώντας ένα συνδυασμό μέσων και «εργαλείων», που μπορεί να είναι πολιτικά, διπλωματικά, οικονομικά, πληροφοριακά και στρατιωτικά.

Για παράδειγμα στην περίπτωση των ελληνοτουρκικών σχέσεων, που θα τις τοποθετούσαμε στην φάση της ενδοπολεμικής αποτροπής, παρά τις όποιες ενδείξεις καλής γειτονίας, ο επηρεασμός του ψυχολογικού παράγοντα είναι κύριο στοιχείο της τουρκικής πολιτικής. Έμμεσα ή άμεσα η τουρκική εξωτερική πολιτική δίνει δείγματα για το τι μπορεί να πράξει, δημιουργώντας αρνητική ψυχολογία στην ελληνική κοινή γνώμη και πολιτική. Η λύση βέβαια που διδάσκουν οι Διεθνείς Σχέσεις σε αυτήν την περίπτωση και εφαρμόζεται από την πλευρά της Ελλάδας, είναι αυτή της **αποτροπής**. Η αποτροπή αυτή

²² Effects Based Operations- EBA: Επιχειρήσεις/ Δράσεις οι οποίες υιοθετούνται βασιζόμενες σε μια ολοκληρωτική (πλήρη) κατανόηση, των πηγών εθνικής «δύναμης» (στρατιωτικών, διπλωματικών, πληροφοριακών, οικονομικών) και του επιχειρησιακού περιβάλλοντος που δρα ο αντίπαλος και σχεδιάζονται/ εκτελούνται, με σκοπό να επενεργήσουν/ επηρεάσουν/ επιβληθούν και να αλλάξουν τη συμπεριφορά και τις δυνατότητες του, χρησιμοποιώντας ολοκληρωμένες επεμβάσεις επί όλων των διακεκριμένων πηγών εθνικής δύναμης, προκειμένου να επιτύχουν άμεσα τις πολιτικές επιδιώξεις/ στόχους του δρώντα (US Joint Forces Command/ Joint Warfighting Center, Pamphlet 7- Operational implications of Effects Based Operations, Nov 2004).

εφαρμόζεται κατά το μεγαλύτερο μέρος από τις Ελληνικές Ένοπλες Δυνάμεις, και λέμε κατά το μεγαλύτερο μέρος διότι η αποτροπή δεν είναι μόνο ζήτημα στρατιωτικής ισχύος.

Η αποτροπή βασίζεται στους συντελεστές ισχύος ενός κράτους και εκπέμπει μηνύματα στον αντίπαλο, ότι αν προβεί σε προσβολή των συμφερόντων του τότε θα υπάρξει κάποιας μορφής απάντηση, η οποία θα κάνει χρήση των παραπάνω συντελεστών. Στόχος της αποτροπής είναι να επηρεάσει τις επιλογές της άλλης πλευράς και το κάνει, επηρεάζοντας τις προσδοκίες της σχετικά με το πως θ' αντιδράσουμε. Δηλαδή, παρουσιάζει στον αντίπαλο απτές αποδείξεις ότι η συμπεριφορά μας θα εξαρτηθεί από την συμπεριφορά του. Είναι προφανές λοιπόν ότι όταν μιλάμε για εθνική ασφάλεια συμπεριλαμβάνουμε και το ζήτημα της αποτροπής καθότι είναι ένας από τους τρόπους, με τον οποίο τα κράτη εξασφαλίζουν ασφάλεια.

Στόχος κάθε προσπάθειας διαχείρισης μιας κατάστασης εντάσεως ή μιας κρίσης μπορεί να είναι εναλλακτικά η κλιμάκωση, η αποτροπή κλιμάκωσης ή και η αποκλιμάκωση με βάση τις επιδιώξεις του κάθε εμπλεκόμενου παράγοντα. Η διαχείριση δε συνεπάγεται απαραίτητα την αποτροπή της κλιμάκωσης ή την αποκλιμάκωση, καθώς οι κρίσεις προσφέρουν τη δυνατότητα για αποσαφήνιση καταστάσεων, ή συμφερόντων. Με άλλα λόγια, η κρίση δεν είναι απαραίτητα αρνητική αφού μπορεί να επιλύσει χωρίς ή με ελάχιστη χρήση βία καταστάσεις που στο παρελθόν οδηγούσαν τελεσίδικα με πόλεμο.

Ακολουθώντας το μοντέλο εργασίας του Robert Jervis, οι ηγέτες των Ενόπλων Δυνάμεων ως σημαντικός κρίκος στην αλυσίδα λήψης στρατηγικών και στρατιωτικών αποφάσεων για την άμυνα και την ασφάλεια της χώρας, καθώς και ως καθοριστικός διαχειριστής εθνικών κρίσεων, θα πρέπει να συνυπολογίζουν κωδικοποιημένα τις ακόλουθες μεθοδολογικές προσεγγίσεις²³ και διδάγματα στις λήψεις των αποφάσεων τους:

α. Οι λήπτες αποφάσεων τείνουν να προσαρμόζουν τις πληροφορίες που δέχονται στις θεωρίες και στις απόψεις που ήδη έχουν. Οι θεωρίες και οι απόψεις τους προσδιορίζουν ουσιαστικά αυτά που παρατηρούν, δηλαδή βλέπουν αυτά που θέλουν να βλέπουν. Ακόμη, το μέγεθος της επιρροής που ασκεί μία θεωρία σε ένα υποκείμενο τελεί σε συνάρτηση με τη βεβαιότητα ή αβεβαιότητα των πληροφοριών και την πίστη που έχει το υποκείμενο στη συγκεκριμένη θεωρία.

β. Οι λήπτες αποφάσεων είναι πιθανόν να οδηγηθούν σε λάθος, επειδή, όντας προσκολλημένοι σε μία άποψη, απορρίπτουν τις νέες πληροφορίες και δεν διατίθενται να προσαρμοσθούν σε αυτές. Με άλλα λόγια, τείνουν να κάνουν τις προβλέψεις τους και να λαμβάνουν τις αποφάσεις τους βιαστικά και πρόωρα.

²³

Robert Jervis, "Hypotheses on Misperception", *World Politics*, τομ. 20, no 3, 1968.

γ. Οι ικανότητες αντίληψης και κατανόησης και οι απόψεις που μπορούν να διαμορφωθούν από ανεπιβεβαιώτες πληροφορίες εξαρτώνται από τις εμπειρίες και την παιδεία του λήπτη της απόφασης. Τρεις παράγοντες επηρεάζουν τις απόψεις του κάθε λήπτη απόφασης σχετικά με το διεθνές σύστημα: Οι απόψεις του για το πολιτικό σύστημα της χώρας του, οι προηγούμενες εμπειρίες του και η παγκόσμια ιστορία. Ως αντίστοιχα παραδείγματα αναφέρονται η αδυναμία γενικώς των Αμερικανών να καταλάβουν την κατάσταση στην Ευρώπη ή σε άλλες χώρες και η αδυναμία των ηγεμόνων της Ευρώπης να αντιληφθούν τα σχέδια του Ναπολέοντα, καθώς κανείς προηγουμένως δεν είχε επιχειρήσει να ανατρέψει το διεθνές σύστημα.

δ. Οι προηγούμενες εμπειρίες ενός παράγοντα ή μίας χώρας σε έναν κίνδυνο οδηγούν σε παρόμοια συμπεριφορά και έναντι διαφορετικών κινδύνων. Όπως συχνά λέγεται, αυτοί που θυμούνται το παρελθόν είναι βέβαιο ότι θα κάνουν λάθη σε αντίστοιχες περιπτώσεις. Στην περίπτωση αυτή αναφέρεται το παράδειγμα της Νορβηγίας, η οποία, επειδή έμεινε ουδέτερη στον Α' Παγκόσμιο Πόλεμο, αποφάσισε να παραμείνει και στον Δεύτερο. Η επιλογή της αποδείχθηκε ότι δεν ήταν η σωστή, καθώς κατελήφθη από τους ναζί.

ε. Ο τρόπος με τον οποίο οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται και αξιολογούν τις πληροφορίες που δέχονται, εξαρτάται και από τα προβλήματα που τους απασχολούν εκείνη τη στιγμή. Χαρακτηριστική περίπτωση είναι αυτή ενός αμερικανού διοικητή ο οποίος ενημερώθηκε περί εχθρικής δράσης, αλλά πίστεψε ότι τον προειδοποιούσαν για σαμποτάζ και όχι για επίθεση από άλλη χώρα (κάτι που πίστευαν αυτοί που τον ενημέρωσαν ότι θα καταλάβαινε).

στ. Οι λήπτες των αποφάσεων που δέχονται πληροφορίες για τον αντίπαλο, τείνουν να σκέπτονται ότι ο αντίπαλος είναι πιο επιθετικός από αυτούς. Τα παραδείγματα νομίζουμε δεν λείπουν από τον περίγυρο της χώρας μας, όταν η Τουρκία, επί παραδείγματι, καλλιεργεί την άποψη στο εσωτερικό της, ότι η Ελλάδα είναι πιο επιθετική από την ίδια.

ζ. Οι λήπτες αποφάσεων τείνουν να σκέπτονται ότι η δράση και οι πράξεις του αντιπάλου είναι πιο ιεραρχημένες, πειθαρχημένες και συντονισμένες. Ίσως για τους Έλληνες να μην υπάρχει καλύτερο παράδειγμα από την φιλολογία που επικρατεί ως προς την καλύτερη, σε σχέση με την ελληνική, εξωτερική πολιτική της Τουρκίας.

η. Επειδή οι κυβερνήσεις των χωρών συνήθως αντλούν τις πληροφορίες τους από το Υπουργείο Εξωτερικών των άλλων χωρών, τείνουν να παραβλέπουν ότι συχνά υπάρχουν εσωτερικές διαφωνίες σχετικά με τις κινήσεις της συγκεκριμένης χώρας στη διεθνή σκηνή, καθώς μπορεί η άποψη του εν λόγω Υπουργείου να αποτελεί μειοψηφία στο εσωτερικό της κυβέρνησης της υπόψη χώρας. Έτσι, για παράδειγμα, οι πληροφορίες που έπαιρναν οι άλλες χώρες για τις κινήσεις των ναζι πριν τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο, ήταν από τους πρεσβευτές της Γερμανίας, οι οποίοι είτε ήταν απληροφόρητοι, είτε δεν συμπαθούσαν το καθεστώς, είτε ήταν σκοπίμως παραπληροφορημένοι.

θ. Οι λήπτες αποφάσεων τείνουν να υπερεκτιμούν τον βαθμό κατά τον οποίο η άλλη πλευρά δρα ως αποτέλεσμα μίας δικής τους ενέργειας, ειδικά όταν η δράση των άλλων είναι σύμφωνη με τις δικές τους επιθυμίες. Έτσι στην περίπτωση μίας ευνοϊκής για τα ελληνικά συμφέροντα πράξης μίας χώρας, αυτή αποδίδεται σε δικές μας ενέργειες. Αντίθετα, στην περίπτωση αρνητικής προς τα συμφέροντα τους δράσης, οι λήπτες αποφάσεων τείνουν να πιστεύουν ότι αυτή η πράξη δεν οφείλεται σε αντίδραση σε κάποια δική τους προηγηθείσα κίνηση, αλλά απορρέει από την εχθρική συμπεριφορά των αντιπάλων.

ι. Οι λήπτες αποφάσεων στο διεθνές σύστημα τείνουν ακόμη να πιστεύουν ότι, όταν δεν κρύβουν τις προθέσεις τους, οι υπόλοιποι τις αντιλαμβάνονται όπως πράγματι προβάλλονται. Ως παράδειγμα αναφέρεται το ότι οι Βρετανοί δεν μπορούσαν να αποδεχθούν ότι οι Γερμανοί τους έβλεπαν ως αντιδρώντες στις λογικές απαιτήσεις εξάπλωσης της Γερμανίας, και οι τελευταίοι δεν μπορούσαν να αποδεχθούν ότι οι Βρετανοί έβλεπαν την πολιτική τους ως επιθετική και ως πολιτική που δεν λάμβανε υπόψη της τα συμφέροντα τους (των Βρετανών).

ια. Οι λήπτες αποφάσεων στο διεθνές σύστημα δυσκολεύονται να αντιληφθούν ότι οι υπόλοιποι τους προσδιορίζουν ως απειλή και ακόμη περισσότερο δυσκολεύονται να κατανοήσουν το γιατί οι άλλοι, δεν βλέπουν ως σημαντικά αυτά που βλέπουν εκείνοι. Η αντίληψη που επικρατεί στην Ελλάδα σε σχέση με τους εταίρους και συμμάχους μας, οι οποίοι, όπως λέγεται, «δεν μας καταλαβαίνουν», αποτελεί το καλύτερο παράδειγμα.

ιβ. Οι λήπτες των αποφάσεων, τείνουν να παραβλέπουν το γεγονός ότι πληροφορίες ή δεδομένα, που μπορεί να στηρίζουν ή να επιβεβαιώνουν τις απόψεις τους, στηρίζουν και επιβεβαιώνουν και άλλες απόψεις. Για παράδειγμα η κατάληψη της Νορβηγίας από τους ναζί, κατέλαβε εξαπίνης τους Βρετανούς. Οι τελευταίοι γνώριζαν τις κινήσεις του αντίπαλου και μέχρι

ενός σημείου οι κινήσεις του επιβεβαίωναν εκείνο που πίστευαν οι Βρετανοί ότι δηλαδή θα επιχειρήσει να σπάσει τον αποκλεισμό και να κινηθεί προς τον Ατλαντικό. Οι πληροφορίες αυτές δεν απέκλειαν όμως και το ενδεχόμενο μίας κίνησης κατά της Νορβηγίας, κάτι το οποίο τελικά συνέβη.

Η εθνική άμυνα περιλαμβάνει το σύνολο των λειτουργιών και δραστηριοτήτων, που αναπτύσσονται από το κράτος, με σκοπό την προστασία της εδαφικής ακεραιότητας, της εθνικής ανεξαρτησίας και κυριαρχίας και της ασφαλείας των πολιτών εναντίον οποιασδήποτε εξωτερικής επιθέσεως και απειλής, καθώς και την υποστήριξη των εθνικών συμφερόντων και σκοπών.

Η ευθύνη για την άμυνα της χώρας μας ανήκει στην Κυβέρνηση, η οποία καθορίζει την Πολιτική Εθνικής Αμύνης (ΠΕΑ) και ασκεί τη διοίκηση των Ενόπλων Δυνάμεων.

Κύριο όργανο για τη λήψη των αποφάσεων σε ζητήματα, που αφορούν στην άσκηση της παραπάνω πολιτικής, και γενικά την εθνική άμυνα της χώρας είναι το Κυβερνητικό Συμβούλιο Εξωτερικών και Αμύνης (ΚΥΣΕΑ).

Για την εφαρμογή της πολιτικής αυτής η Κυβέρνηση διαθέτει κυρίως το Υπουργείο Εθνικής Αμύνης (ΥΠΕΘΑ) και τις υπαγόμενες σε αυτό Ένοπλες Δυνάμεις της χώρας. Η Ανώτατη Διοίκηση των Ενόπλων Δυνάμεων ή η Ηγεσία των Ενόπλων Δυνάμεων, όπως συνήθως λέγεται, ορίζεται από νόμους του κράτους.



Οι Ένοπλες Δυνάμεις αποτελούν τον κύριο παράγοντα, την αιχμή του δόρατος, για την άσκηση της ΠΕΑ, σε συνδυασμό και με τους λοιπούς παράγοντες της εθνικής ισχύος.

Η ηγεσία των Ενόπλων Δυνάμεων ασκεί καθήκοντα και παίρνει αποφάσεις που προσδιορίζουν τους στόχους εθνικής άμυνας, δίνουν τις κατευθύνσεις σχεδίασεως και προσδιορίζουν την εθνική στρατιωτική στρατηγική.

Είναι λοιπόν προφανές ότι στο πλαίσιο ασκήσεως των καθηκόντων της η ηγεσία των Ενόπλων Δυνάμεων παίρνει καθοριστικές αποφάσεις για το μέλλον της χώρας. Οι αποφάσεις αυτές παίρνονται από ανθρώπους οι οποίοι μέσα από την απαραίτητη **«μοναξιά» του ηγέτη**, θα πρέπει ενσυνείδητα να συνυπολογίζουν την ανάδραση που παίρνει ο ηγέτης από τον εσωτερικό του κόσμο και τις εμπειρίες του, να κάνουν την αυτοκριτική τους και να αναλύουν τα πεπραγμένα ώστε να ελέγχουν τη συμπεριφορά τους.

Με δεδομένο όμως ότι οι συμπεριφορές που συνήθως «χρησιμοποιεί» ένα άτομο και κατ' επέκταση ο εκάστοτε ηγέτης (λήπτης αποφάσεων), έχουν ισχυρές νευρωνικές συνδέσεις²⁴ στον εγκέφαλο, είναι φανερό ότι για να

²⁴ Στον εγκέφαλο υπάρχουν περίπου 100 δισεκατομμύρια νευρώνες, κάθε ένας από τους οποίους σχηματίζει συνδέσεις με πολλούς άλλους νευρώνες, επιτρέποντας έτσι στις πληροφορίες να μεταδίδονται στα κυκλώματα του εγκέφαλου. Στη δημιουργία νέων συνδέσεων οφείλεται η πλαστικότητα του εγκέφαλου, δηλαδή η δυνατότητά του να αναδιαμορφώνει τις λειτουργίες του, να μαθαίνει νέα πράγματα και να θυμάται.

αντικατασταθούν από άλλες πιο αποτελεσματικές, όταν ο ηγέτης αντιληφθεί «μάθει» από το λάθος του ή τα λάθη άλλων, πρέπει πρώτα να «ξεμάθει» και μετά να μάθει οτιδήποτε το νέο. Αυτό απαιτεί εξάσκηση ώστε να δημιουργηθούν καινούριες νευρωνικές συνδέσεις στον εγκέφαλο και να αυτοματοποιηθούν οι νέες αυτές συμπεριφορές ως πρώτη επιλογή.

Για την διαδικασία αυτή χρειάζεται μεγάλη αφοσίωση και δέσμευση, συνεχής εξάσκηση και ανατροφοδότηση ώστε με τη βοήθεια της γνώσης, της διορατικότητας, της πληροφoρίας, αλλά και των μεθοδολογικών προσεγγίσεων που προαναφέραμε, **η ηγεσία** να επεξεργάζεται και να παίρνει τις αποφάσεις της, περιορίζοντας ταυτόχρονα τις παρανοήσεις και τις συνέπειές τους.

10. ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ζ: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Η διαδικασία λήψης αποφάσεων δεν είναι μια ορθολογική διαδικασία. Από τη στιγμή που την τελική απόφαση την λαμβάνει ένας ή περισσότεροι άνθρωποι, με πεπερασμένες δυνατότητες επεξεργασίας μη μετρήσιμων στοιχείων, τότε οι προσωπικές εμπειρίες υπεισέρχονται προκειμένου ο λήπτης των αποφάσεων να μπορέσει επεξεργαστεί τα δεδομένα. Άρα, το αποτέλεσμα δεν θα είναι μια μη ορθολογική απόφαση αλλά μια καθαρά προσωπική θεώρηση της κατάστασης.

Ένα κράτος δημιουργεί μια εθνική στρατηγική με βάση τους συντελεστές ισχύος του. Με βάση αυτούς καθορίζει τις επιμέρους στρατηγικές και ιεραρχεί ποια είναι τα συμφέροντά του θέτοντας και τις διαχωριστικές γραμμές, που μπορούν να θεωρηθούν και σαν γραμμές άμυνας.

Για να προασπίσει τα συμφέροντά του ο «δρων» του διεθνούς συστήματος, βασιζόμενος στην εθνική στρατηγική, λαμβάνει τις κατάλληλες αποφάσεις, μέσα από μια διαδικασία που διαφέρει ανάλογα με τις εσωτερικές δομές του κάθε πολιτικού συστήματος ή της εσωτερικής ιεράρχησης. Με αυτές τις αποφάσεις προσπαθεί να μεγιστοποιήσει την ασφάλεια, μέσω της εσωτερικής και εξωτερικής εξισορρόπησης, δημιουργώντας έτσι και την αποτροπή προς τους αντιπάλους του. Η αποτροπή αυτή βασίζεται σε πολύ μεγάλο βαθμό στην ψυχολογία των ληπτών αποφάσεων όλων των αντιπάλων πλευρών.

Από τη στιγμή που σε όλες τις παραπάνω διαδικασίες κύριο στοιχείο είναι ο ανθρώπινος παράγοντας, η κάθε πλευρά μπορεί να παρεμβληθεί με διάφορους τρόπους στις λειτουργίες της άλλης, προκειμένου το αποτέλεσμα να είναι συμφέρον προς την πλευρά της.

Βλέπουμε δηλαδή, ότι απαιτείται η εκπομπή κάποιου μηνύματος, άμεσου ή έμμεσου, το οποίο θα δώσει και το πλαίσιο εντός του οποίου καλούμε τον αντίπαλο να δράσει. Το μήνυμα αυτό έχει ουσιαστικά ψυχολογική υπόσταση, καθώς ο παραλήπτης του θα πρέπει να μπορεί να στοιχειοθετήσει ένα παζλ που συνθέτει την συνολική εικόνα.

Κάτι τέτοιο, όμως, είναι αδύνατο επειδή η κάθε πλευρά λειτουργεί πάντοτε με έλλειψη στοιχείων και καμία από τις δύο πλευρές δεν γνωρίζει επακριβώς τι πρόκειται να πράξει η άλλη (θεωρία παιγνίων). Λόγω αυτής της έλλειψης στοιχείων ένα μήνυμα μπορεί να θεωρηθεί «μπλόφα» ή ο παραλήπτης (πλευρά Β) να μην το κατανοήσει, αλλά ο αποστολέας (πλευρά Α) να συνεχίζει τη πορεία του έχοντας κατά νου ότι το μήνυμα έχει κατανοηθεί πλήρως (παρανόηση- misperception).

Η παρανόηση, επομένως, είναι ένας παράγοντας που αν και δεν επηρεάζει τις βασικές αρχές τις εξωτερικής πολιτικής ή της στρατηγικής, μπορεί να αποτελέσει το κύριο αίτιο για μια κατάσταση εντάσεως, μια κρίση ή και σύγκρουση. Για αυτό το λόγο, πρέπει να καταβάλλεται κάθε προσπάθεια

για την εξάλειψή της. Στην κατεύθυνση αυτή είναι ουσιώδες οι λήπτες αποφάσεων των Ενόπλων Δυνάμεων να έχουν πάντοτε κατά νου ότι τόσο πριν όσο και κατά τη διάρκεια διαχείρισης μιας καταστάσεως εντάσεως ή κρίσης, **το μήνυμα των προθέσεών τους πρέπει να είναι σαφές και να μην επιδέχεται παρερμηνείες** ούτε από την αντίπαλη πλευρά, αλλά ούτε και από τα υφιστάμενα στρατιωτικά κλιμάκια.

Σε μερικές κρίσεις, ο καταλληλότερος και πιο αποδεκτός τρόπος αντιμετώπισης, μιας αυξανόμενης απειλής στα συμφέροντα της χώρας, είναι να ορίζεται η διαχωριστική γραμμή (το έσχατο όριο ανοχής), η υπέρβαση της οποίας εκ μέρους του αντιπάλου, θα μπορούσε να γίνει αιτία μια σκληρής απάντησης. Με αυτόν τον τρόπο, ο αμυνόμενος ενεργεί υπεύθυνα, όχι μόνο για την προστασία των πιο σημαντικών συμφερόντων του, αλλά και προς το συμφέρον της αποφυγής κλιμάκωσης, την οποία θεωρούμε ότι καμία πλευρά δεν επιθυμεί. Έτσι, ο κίνδυνος ενός μη επιθυμητού πολέμου απομακρύνεται. Η οριοθέτηση της διαχωριστικής γραμμής προσδιορίζει τι είναι αυτό που είσαι διατεθειμένος να δεχτείς, χωρίς να απαντήσεις και τι είναι αυτό που θα σε αναγκάσει να απαντήσεις. Συνεπώς, **η εφαρμογή της στρατηγικής της διαχωριστικής γραμμής από τους ηγέτες των Ενόπλων Δυνάμεων του «αμυνομένου», τους αναγκάζει να κάνουν τον διαχωρισμό, ανάμεσα στα μείζονος σημασίας συμφέροντα, για τα οποία αξίζει να αμυνθούν με κάθε κόστος και εκείνα που έχουν μικρότερη σημασία και δεν αξίζουν το κόστος μιας σύρραξης.**

Για την άμεση και ασφαλή μετάδοση του μηνύματος των εκατέρωθεν προθέσεων και την αποτροπή παρανοήσεων είναι απαραίτητη η ύπαρξη διαύλων απευθείας επικοινωνίας μεταξύ των στρατιωτικών ηγεσιών. **Η απευθείας γραμμή επικοινωνίας μεταξύ των εμπλεκόμενων ηγετών, θα βοηθήσει στην επιβράδυνση των στρατιωτικών ενεργειών προκειμένου να αποκλείεται ή να ελαχιστοποιείται η πιθανότητα παρανόησης στο επιχειρησιακό ή τακτικό επίπεδο.**

Πέρα από τον κεφαλαιώδη ρόλο της σαφούς και άμεσης επικοινωνίας πρέπει να γίνει ιδιαίτερη αναφορά και στο ρόλο του συντονισμού και της **ανάπτυξης κοινών αντιλήψεων ανάμεσα στους πολιτικοδιπλωματικούς και τους στρατιωτικούς λήπτες αποφάσεων της χώρας.** Σε Διεθνές επίπεδο η έλλειψη συντονισμού των διπλωματικών με τις στρατιωτικές ενέργειες δημιουργεί σύγχυση στον αντίπαλο και περνάει μηνύματα αντίθετα από τις προθέσεις. Για να επιτευχθεί ό συντονισμός είναι απαραίτητο οι παραπάνω να «μιλούν την ίδια γλώσσα».

Η ανάπτυξη μιας «κοινής κουλτούρας» χειρισμού καταστάσεων εντάσεως ή και κρίσεων μπορεί να προέλθει με **την από κοινού εκπαίδευση, σε πολιτικοστρατιωτικό επίπεδο, όλων των εμπλεκόμενων οργάνων της χώρας,** μέσω εξειδικευμένων ασκήσεων που θα σχεδιάζονται και θα διεξάγονται με μέριμνα των ΥΠΕΘΑ και ΥΠΕΞ. Μέσω της τριβής αυτής θα αναπτυχθεί η απαιτούμενη σχέση εμπιστοσύνης ανάμεσα στους εμπλεκόμενους παράγοντες αλλά και ως προς τις διαδικασίες χειρισμού.



Ένας άλλος καθοριστικός παράγοντας στη δημιουργία **παράνοησης**, είναι η **πληροφόρηση**. Τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης (ΜΜΕ) είναι παντοδύναμα, ασκούν άμεση και σκληρή επιρροή. Αυτό έχει αποδειχθεί από μετρήσεις ως προς την διαμόρφωση της κοινής γνώμης σε σειρά θεμάτων, που με τον έναν

ή με τον άλλο τρόπο προβλήθηκαν από τα διάφορα τηλεοπτικά και λοιπά ενημερωτικά «κανάλια»²⁵.

Τα ΜΜΕ διαθέτουν όλη την απαραίτητη τεχνολογία για την σε πραγματικό χρόνο κάλυψη και **μετάδοση πληροφοριών**. Αυτό, σε συνδυασμό και με τον μεταξύ τους ανταγωνισμό για την εξασφάλιση τηλεθέασης - ακροαματικότητας – αναγνωσιμότητας, συνήθως οδηγεί σε υπερβολές ώστε να συνεγερθεί η κοινή γνώμη. Η επιρροή όμως των ΜΜΕ δεν περιορίζεται στην κοινή γνώμη και στις ηγεσίες της χώρας τους αλλά επεκτείνεται και στην απέναντι πλευρά την πλευρά του αντιπάλου.

Στον κόσμο που ζούμε σήμερα, που ο καθένας μπορεί μέσω του διαδικτύου να παραγγείλει από μια εταιρεία επικοινωνιών μια δορυφορική φωτογραφία που θα μπορεί για παράδειγμα να δει, ακόμη και πόσα οχήματα υπάρχουν σε μια μονάδα σε οποιοδήποτε μέρος του κόσμου, η έννοια του τι σημαίνει απόρρητο, έχει πραγματικά αλλάξει. Ζούμε σ' ένα κόσμο όπου ένα μεγάλο κομμάτι από αυτό που συνηθίζαμε να λέμε μυστικές πληροφορίες, είναι πλέον ανοικτό και προσβάσιμο μέσα από τις ανοικτές πηγές.

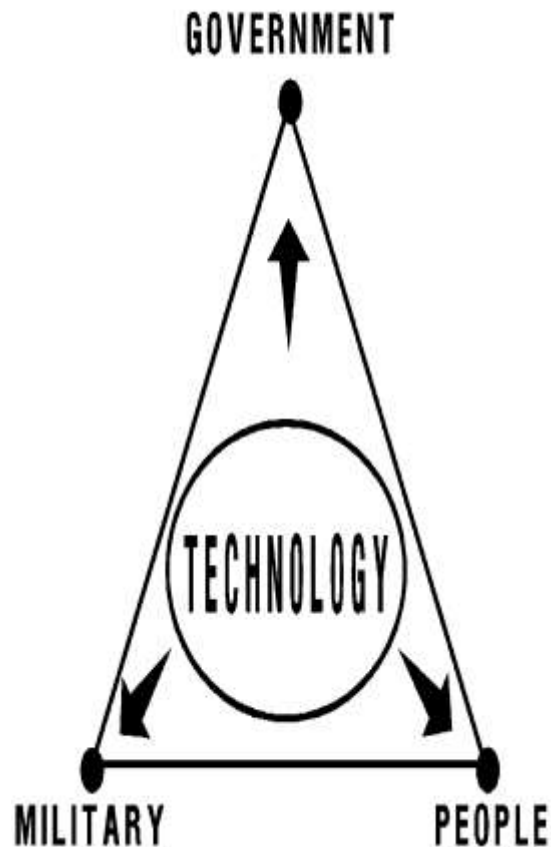
Συνεπώς, μέσα στα πλαίσια της στρατιωτικής και πολιτικής ασφάλειας το μέγιστο δυνατόν των πληροφοριών θα πρέπει να αποδεσμεύονται προς το κοινό. Είναι σημαντικό να μην αποκρύπτονται πληροφορίες που δεν έχουν αξία για τον αντίπαλο, καθώς και να μην αποκρύπτονται πληροφορίες που θα βοηθήσουν στην κατανόηση και στήριξη της κοινής γνώμης στις στρατιωτικές επιχειρήσεις και στις αποφάσεις της ηγεσίας. Σταθμίζοντας την αξία μιας συγκεκριμένης πληροφορίας για τον αντίπαλο και την ανάγκη να κρατηθεί το κοινό ενήμερο, θα πρέπει να υπολογιστεί ότι η έλλειψη επίσημης πληροφόρησης οδηγεί σε απώλεια της αξιοπιστίας και υποστήριξης, ενώ παράλληλα κάνει το κοινό ευάλωτο σε παραπληροφόρηση από τον αντίπαλο.

Όταν στο πρόσφατο παρελθόν κατά τη διάρκεια της κρίσεως των Ιμίων, από τις τηλεοράσεις προβαλλόταν η έξοδος του Ελληνικού Στόλου από τον Ναύσταθμο Σαλαμίνας, ο Έλληνας τηλεθεατής πιθανώς ενθουσιάσθηκε. Από την άλλη πλευρά του Αιγαίου, όμως εκτός του ότι μπορούσαν να πάρουν κάποιες πληροφορίες, για τις μονάδες που απέπλεαν, το μήνυμα κλιμάκωσης που δινόταν στην κοινή γνώμη του αντιπάλου ήταν σαφές και η αντίστοιχη

²⁵ Το 52,1% των Ελλήνων παρακολουθεί τηλεόραση σε ημερήσια βάση, από 2 έως και περισσότερο από 3 ώρες, σύμφωνα με στοιχεία της έρευνας του ΕΚΚΕ (Εθνικό Κέντρο Κοινωνικών Ερευνών- Αποτελέσματα της μεγάλης κοινωνικής έρευνας, Ελλάδα – Ευρώπη: Κοινωνία – Πολιτική –Αξίες, Αθήνα, 2003).

ηγεσία ακόμα και αν επεξεργαζόμενη την πληροφορία κατέληγε σε έναν συγκεκριμένο τρόπο αντίδρασης, εν τούτοις, υπό την πίεση της κοινής γνώμης παρασυρόταν ίσως και σε **παρανόηση** των προθέσεων του πρώτου και ανάλογη ανταπάντηση με συντήρηση της έντασης ή επιδείνωσή της.

Η αντίδραση αυτή έρχεται προκειμένου να καλύψει τις ανάγκες που είχε δημιουργήσει η κουλτούρα αντιδικίας των κρατών στην κοινή γνώμη αλλά και στην πίεση που ασκούσαν στο υποσυνείδητο του συγκεκριμένου αντίπαλου ηγέτη αφενός μεν από αυτή και αφετέρου από τα δικά του ίσως κοινωνικά και πολιτισμικά ερεθίσματα.



Είναι λοιπόν προφανές ότι η **πληροφόρηση** πρέπει να αποτελεί μέρος της εθνικής στρατηγικής. Τα οφέλη από μια τέτοια θεώρηση είναι πολλά. Ο στόχος μπορεί να επιτευχθεί χωρίς μεγάλο κόστος και παράλληλα είναι δυνατόν να προληφθεί η εφαρμογή πιο βίαιων στρατηγικών και τακτικών λόγω του ότι η πληροφόρηση μπορεί να δράσει έμμεσα, προσφέροντας το πλεονέκτημα της κάλυψης, αποτελώντας, έτσι ιδανική στρατηγική ώστε να μην προκληθεί ο αντίπαλος. Στο πλαίσιο αυτό θα πρέπει λοιπόν να ενεργοποιηθεί ένα πλέγμα υπηρεσιών που θα ασχολείται με την εκμετάλλευση των ΜΜΕ για την ενημέρωση του κοινού, τη διαμόρφωση της κοινής γνώμης και την προστασία από παρανοήσεις.

Οι επιχειρήσεις πληροφόρησης πρέπει να γίνουν κύριο και όχι υποστηρικτικό στοιχείο της εθνικής στρατηγικής. Για παράδειγμα όλα αυτά τα χρόνια η Ελλάδα στα πλαίσια της ελληνοτουρκικής αντιπαράθεσης δέχεται πλήγματα, όπως είναι λογικό και αναμενόμενο, ψυχολογικής φύσης. Θα πρέπει λοιπόν να δώσει μεγαλύτερη βάση στις επιχειρήσεις πληροφόρησης στο εσωτερικό και το εξωτερικό, ώστε να έχει αφενός ολοκληρωμένη αποτροπή και αφετέρου προστασία της κοινής γνώμης και συνεπώς και της ψυχολογίας των ηγετών από παρανοήσεις.

Τα μέσα ενημέρωσης γίνονται πάρα πολύ επικίνδυνα, ειδικά σε θέματα εθνικής ασφάλειας και σε θέματα άμυνας, όταν ο δημοσιογράφος λειτουργεί χωρίς να έχει και την κατάλληλη ενημέρωση. Οι δημοσιογράφοι και οι ρεπόρτερ έχουν ανεπτυγμένη περιέργεια και εμμονή προκειμένου να ανακαλύψουν την είδηση.

Η «κακή επιρροή» των ΜΜΕ σε μια κρίση για παράδειγμα, αποφεύγεται όταν η κρίση αποκλιμακώνεται σύντομα, πριν προλάβει να αναπτυχθεί το δημοσιογραφικό άγχος της ακροαματικότητας και πριν αρχίσει ο επηρεασμός από τους δημοσιογράφους της άλλης πλευράς. Όταν όμως έχουμε μια κατάσταση εντάσεως που διαρκεί περισσότερο από λίγες ώρες, ο καλύτερος τρόπος για να μην οργιάζει η φαντασία των δημοσιογράφων είναι να ικανοποιείται ή και μεθοδικά να καθοδηγείται, από τις αρμόδιες στρατιωτικές αρχές, η περιέργεια τους και η ανάγκη τους για πληροφορία. Με αυτό δεν εννοούμε τις συνήθεις τυπικές και κατά κανόνα σιβυλλικές δηλώσεις, αλλά μια οργανωμένη, υπεύθυνη ενημέρωση των διαπιστευμένων δημοσιογράφων από κατάλληλα καταρτισμένους στρατιωτικούς, εκπροσώπους της ηγεσίας. Ο σκοπός είναι σε πρώτη φάση να αποκατασταθεί έγκαιρα μεταξύ δημοσιογράφων και ενόπλων δυνάμεων κλίμα εμπιστοσύνης και κατανόησης για το έργο αμφότερων και συντονισμό όλων των εμπλεκόμενων, ώστε να αποφεύγονται αυτοσχεδιασμοί και η ροή ανεπιθύμητων πληροφοριών. Με αυτό τον τρόπο ο πολίτης θα είναι πληροφορημένος για το τι συμβαίνει, και θα μπορεί να στηρίξει την στρατηγική της χώρας του. Επιπλέον διασφαλίζεται κατά το δυνατόν ότι οι θέσεις και κινήσεις της ηγεσίας δεν θα παρανοηθούν από την κοινή γνώμη επηρεάζοντας έτσι στη συνέχεια και την ηγεσία και κατά δεύτερον ότι οι θέσεις και οι απόψεις της ηγεσίας δεν θα δημιουργήσουν εσφαλμένες εντυπώσεις στα ΜΜΕ της αντίπαλης πλευράς και κατά μείζονα λόγο στην αντίπαλη ηγεσία.

Καταλήγοντας, ο καλύτερος τρόπος για να έχει τη συνολική εικόνα του ο ηγέτης, η οποία θα τον προστατέψει από τις όποιες παρανοήσεις στις αποφάσεις του, είναι να αξιολογήσει τις βασικές παραμέτρους που έχουν να κάνουν με τον χαρακτήρα και την προσωπικότητά του καθώς και με τη συναισθηματική νοημοσύνη²⁶ του. Η διερεύνηση όλων αυτών από τον εκάστοτε ηγέτη- λήπτη απόφασης καλύπτει μία δική της μοναδική περιοχή και του δίνει την ευκαιρία εξαγωγής συμπερασμάτων, που ανατροφοδοτούν τη σκέψη και τη γνώση του, και δια της αυτογνωσίας τον οδηγούν στη βελτίωση και την αποφυγή των παρανοήσεων.

²⁶ Συναισθηματική νοημοσύνη είναι η ικανότητα ενός ατόμου να αντιλαμβάνεται, τα συναισθήματα του και τα συναισθήματα των άλλων, να τα διαχωρίζει και να τα χρησιμοποιεί ως πηγή ενέργειας, πληροφορίας και επιρροής τόσο του εαυτού του όσο και των άλλων ανθρώπων γύρω του (Salovey & Mayer - 1990). Ο όρος συναισθηματική νοημοσύνη περιλαμβάνει την ικανότητα του ατόμου να αναγνωρίζει τα συναισθήματά του, να ελέγχει τις παρορμήσεις του, να χρησιμοποιεί τη λογική του, να παραμένει ήρεμο όταν έρχεται αντιμέτωπο με αντιξοότητες και να μπορεί να ακούει με προσοχή τους άλλους.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ «Α»

Στην Ατομική Διατριβή του
Πλοιάρχου (Μ) Κ. Κολοκούρη ΠΝ

ΣΧΟΛΗ ΕΘΝΙΚΗΣ ΑΜΥΝΑΣ

1^η ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΣΕΙΡΑ ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΗΣ ΜΑΘΗΣΗΣ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. ΕΛΛΗΝΙΚΗ

- Οικονόμου Γ. και Γεωργίου Α., “Ποσοτική Ανάλυση για τη Λήψη Διοικητικών Αποφάσεων”, Τόμος Β', Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα 2000.
- Παπανίκος Γ. & Πόζιος Γ., Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Αίας, 1993.
- Φαναριώτη Π., Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Σταμούλης, 1995.
- Χυτήρη Λεωνίδα: Διοίκηση και Ηγεσία, ΓΕΣ 1988.

2. ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

- Baker, Kenneth R., Kropp, Dean H. “Management science: an introduction to the use of decision models”, Wiley, 1985.
- Bass, B. M. Leadership and Performance Beyond Expectation, Free Press, New York 1985.
- Cerami, Joseph R. and Holcomb, James F. Jr. “Guide to Strategy”, US Army War College, February 2001.
- Cole G.A., Strategic Management, DP Publication, 1994.
- Gilpin Robert, Πόλεμος και Αλλαγή στη Διεθνή Πολιτική, Εκδόσεις Ποιότητα, Αθήνα 2004.
- Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie, Ο νέος ηγέτης– Η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση των οργανισμών, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα 2002.

- Jervis Robert, "Hypotheses On Misperception", World Politics, Vol.20, No.3 1968.
- Jervis Robert, "Perceptions And Misperceptions In International Politics", Princeton University Press, Princeton NJ 1976.
- Jervis Robert, "War and Misperception" The Journal of Interdisciplinary History Vol.18, No.4, The Origin and Prevention of Major Wars, pp. 675-700, Spring 1988.
- Jervis Robert / Lebow Richard / Stein Janice, Psychology & Deterrence, The Johns Hopkins University Press, Baltimore 1991.
- Kennan George F., Realities of American Foreign Policy, Princeton University Press, 1954.
- Levy, Jack S., "Misperception And The Causes Of War: Theoretical Linkages And Analytical Problems". World Politics Vol. 36, No.1, Oct 1983.
- Mellers B., Schwartz A. & Ritov, I., "Emotion-Based Choice". Journal Of Experimental Psychology: General, 128 & 332-345, 1999.
- Russo J.E., Schoemaker P. J., "Decision Traps: The Ten Barriers to Brilliant Decision-Making and How to Overcome Them" Simon & Schuster, New York 1990.
- Simon, Herbert A., The New Science of Management Decision Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ. 1977.
- Stein, Arthur A., "When Misperception Matters". World Politics Vol.34, No.4, Jul 1982.
- Zeelenberg M., Beattie J., Van Der Pligt, J. & De Vries, "Consequences Of Regret Aversion": Effects Of Expected Feedback On Risky Decision Making. Organizational Behavior And Human Decision Processes, 1996.

3. ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ

- www.mindtools.com²⁷
- www.swemorph.com²⁸
- www.economist.com
- www.kathimerini.gr
- www.nytimes.com

²⁷ Η ιστοσελίδα περιέχει διάφορα θέματα σχετικά με τη διοίκηση. Ένα από τα θέματα που διαπραγματεύεται είναι και η λήψη αποφάσεων. Αναλύει τις τεχνικές λήψης αποφάσεων με απλά παραδείγματα και πολλές μελέτες περιπτώσεων.

²⁸ Αναλύει συστήματα λήψης αποφάσεων βασισμένα σε υπολογιστική μορφολογική ανάλυση. Η ιστοσελίδα αναπτύχθηκε για τη «Swedish National Defense Research Agency» με σκοπό το μακρόπνοο σχεδιασμό και την υποστήριξη στρατηγικών αποφάσεων.

Αρχής τετευχώς, ίσθι ταύτης άξιος

Νους έστι πάντων ηγεμών των χρησίμων

Μένανδρος