



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ  
UNIVERSITY OF WESTERN MACEDONIA

**Μεταπτυχιακό πρόγραμμα Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού,  
Επικοινωνία και Ηγεσία**

**Σχολή Οικονομικών Επιστημών**

**Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας**

ΤΕΛΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:

**«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΝ ΑΠΟΣΤΟΛΗ»**



**Επιβλέπουσα καθηγήτρια:** Dr Τριαντάρη Σωτηρία,

**Τριμελής Επιτροπή:**

Dr Τριαντάρη Σωτηρία, Dr Σαριαννίδης Νικόλαος, Dr Βέζου Μαρίνα

**Μήτκας Τρύφων Α.Ε.Μ.: 148**

(υποβλήθηκε στο Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας – Πανεπιστήμιο Δυτικής  
Μακεδονίας)

ΚΟΖΑΝΗ 2023

## **«ΔΗΛΩΣΗ ΜΗ ΛΟΓΟΚΛΟΠΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΗΨΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ»**

Με πλήρη επίγνωση των συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων, δηλώνω ενυπογράφως ότι είμαι αποκλειστικός συγγραφέας της παρούσας Διπλωματικής Εργασίας, για την ολοκλήρωση της οποίας κάθε βοήθεια είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται λεπτομερώς στην εργασία αυτή. Έχω αναφέρει πλήρως και με σαφείς αναφορές, όλες τις πηγές χρήσης δεδομένων, απόψεων, θέσεων και προτάσεων, ιδεών και λεκτικών αναφορών, είτε κατά κυριολεξία είτε βάσει επιστημονικής παράφρασης. Αναλαμβάνω την προσωπική και ατομική ευθύνη ότι σε περίπτωση αποτυχίας στην υλοποίηση των ανωτέρω δηλωθέντων στοιχείων, είμαι υπόλογος έναντι λογοκλοπής, γεγονός που σημαίνει αποτυχία στην Διπλωματική Εργασία μου και κατά συνέπεια αποτυχία απόκτησης του Διπλώματος Μεταπτυχιακών Σπουδών, πέραν των λοιπών συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων. Δηλώνω, συνεπώς, ότι αυτή η εργασία μου προετοιμάστηκε και ολοκληρώθηκε από εμένα προσωπικά και αποκλειστικά και ότι, αναλαμβάνω πλήρως όλες τις συνέπειες του νόμου στην περίπτωση κατά την οποία αποδειχθεί, διαχρονικά, ότι η εργασία αυτή ή τμήμα της δεν μου ανήκει διότι είναι προϊόν λογοκλοπής άλλης πνευματικής ιδιοκτησίας.

**ΤΡΥΦΩΝ ΜΗΤΚΑΣ του ΗΛΙΑ (Α.Ε.Μ.:148)**

Υπογραφή (Ολογράφως, χωρίς μονογραφή):

.....

Κοζάνη 28 Σεπτεμβρίου 2023

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Αφορμή για την επιλογή του θέματος με σκοπό την εκπόνηση της διπλωματικής μου εργασίας αποτελεί η ιδιότητα μου ως Αξιωματικός του Στρατού Ξηράς κατέχοντας τον βαθμό του Αντισυνταγματάρχη (ΠΖ) και μεταπτυχιακός φοιτητής του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας.

Η ανάγκη μας ως αξιωματικοί, να επιδιώξουμε, να εμπνεύσουμε και να ενθαρρύνουμε τη διοίκηση με βάση την αποστολή, είναι υψίστης σημασίας διότι καθορίζεται η μελλοντική επιτυχία στην υπεράσπιση του έθνους, σε ένα συνεχώς εξελισσόμενο, πολύπλοκο και αβέβαιο περιβάλλον.

Οι βασικές αρχές της διοίκησης με βάση την αποστολή είναι οι εξής:

- η πρόθεση του Διοικητή
- οι διαταγές με βάση τον τύπο της αποστολής και
- η αποκεντρωμένη εκτέλεση

Η δημιουργία σε όλα τα κλιμάκια διοίκησης, στρατιωτικών ηγητόρων, ικανών να εκτελέσουν την αποστολή τους, αποτελεί διαχρονική απαίτηση των Ενόπλων Δυνάμεων τόσο στην Ελλάδα όσο και σε διεθνές επίπεδο. Η διοίκηση με βάση την αποστολή απαιτεί ευέλικτους ηγέτες σε όλα τα κλιμάκια της διοίκησης.

Ο διοικητής είναι το κεντρικό πρόσωπο στη διοίκηση με βάση την αποστολή. Στο διοικητή ανατίθεται η αποστολή για τη μονάδα, ο διοικητής έχει την εξουσία και την ευθύνη να ενεργήσει και να καθοδηγήσει έτσι ώστε να υλοποιηθεί η αποστολή. Στη διοίκηση με βάση την αποστολή, ο διοικητής πρέπει να συνδυάζει την τέχνη της διοίκησης και την επιστήμη του ελέγχου. Ο διοικητής πρέπει να κατανοήσει το πρόβλημα, έχοντας ως όραμα το επιθυμητό αποτέλεσμα, τη φύση και το σχεδιασμό της επιχείρησης. Ο διοικητής είναι αυτός που πρέπει να ορίζει το χρόνο, το χώρο, τους πόρους και το σκοπό, να κατευθύνει τις πολεμικές λειτουργίες και συνεχώς να εκτιμά την εξελισσόμενη κατάσταση. Κυρίο μέλημα του, πρέπει να είναι η κατανόηση της πρόθεσης της αποστολής που του έχει ανατεθεί. Ακολουθώντας, θα πρέπει να μεταβιβάζει ξεκάθαρα τις προθέσεις του στους υφισταμένους του. Οι αποστολές που ανατίθενται στους υφισταμένους πρέπει να είναι ανάλογες με τις δυνατότητες που έχουν για να μπορεί να τους εμπιστευτείται.

Η διοίκηση με βάση την αποστολή δεν είναι μια μηχανική διαδικασία. Αντιθέτως, αποτελεί μια συνεχή γνωστική προσπάθεια για κατανόηση, προσαρμογή και αποτελεσματική κατεύθυνση της επίτευξης της πρόθεσης. Εξισορροπώντας την τέχνη της διοίκησης με την επιστήμη του ελέγχου, ο διοικητής θέτει τον εαυτό του στην κατάλληλη θέση για την υλοποίηση της αποστολής. Αποτελεί μία πρόκληση για τους διοικητές να καλλιεργήσουν στους υφισταμένους τους μια τάση για δράση, να αναπτύξουν αμοιβαία εμπιστοσύνη και κατανόηση και να εξασκήσουν το ηθικό σθένος και τους περιορισμούς. Το ιδανικό αποτέλεσμα της διοικήσεως με βάση την Αποστολή θα πρέπει να είναι εφαρμόσιμο σε όλο το φάσμα των επιχειρήσεων. Αυτός ο τρόπος διοίκησης εκτελείται ήδη καθημερινά από ευπροσάρμοστους ηγέτες και οργανισμούς, ικανούς στην εξάσκηση πρωτοβουλίας, που έχουν αυτή τη δυνατότητα από την εφαρμογή κοινών εμπειριών, δογμάτων, θεωρητικής και πρακτικής εκπαίδευσης.

Αρκετά βασικά χαρακτηριστικά διευκολύνουν την πρακτική εφαρμογή της διοίκησης με βάση την αποστολή, όπως είναι η κατανόηση, η πρόθεση και η εμπιστοσύνη.

Η διοίκηση με βάση την αποστολή αποδίδει σημασία στη σπουδαιότητα των ανθρώπων και δεν αποτελεί απλώς μία προσέγγιση της Διοίκησης και Ελέγχου, μία φιλοσοφία και ένα μοντέλο διοίκησης. Είναι η υποδειγματική άσκηση της ηγεσίας που οδηγεί στην επιτυχία, γεγονός που την καθιστά πιο σύγχρονη και πιο επιβεβλημένη από ποτέ.

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Κατόπιν της ολοκλήρωσης της εργασίας μου και ειδικότερα αυτής της διπλωματικής εργασίας κλείνει ένας κύκλος στην ζωή μου. Έτσι λοιπόν θα ήθελα να εκφράσω ευχαριστίες σε κάποιους ανθρώπους που αν δεν ήταν στο πλευρό μου θα ήταν αδύνατο να καταφέρω τον στόχο μου.

Ευχαριστίες θα ήθελα να εκφράσω στην οικογένεια μου που με στηρίζει σε όλα αυτά τα χρόνια σε ότι κι αν κάνω.

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω τον διοικητή μου καθώς και τους συναδέλφους μου για την αμέριστη στήριξή τους σε αυτό το εγχείρημά μου.

Επιπρόσθετα θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους φίλους μου, οι οποίοι με ενθάρρυναν και ήταν συνοδοιπόροι μου σε αυτή την προσπάθεια.

Ακόμα, θα ήθελα να εκφράσω θερμές ευχαριστίες σε όλους τους καθηγητές του προγράμματος που με βοήθησαν να διευρύνω τους ορίζοντές μου προς νέες κατευθύνσεις.

Ιδιαίτερες ευχαριστίες προς την καθηγήτρια μου Dr Σωτηρία Τριαντάρη διότι ήταν πάντα στο πλευρό μου για να με καθοδηγήσει σε οτιδήποτε και αν χρειάστηκα. Με τις γνώσεις της, το ήθος της και την αγάπη της για αυτήν την επιστήμη μας έδινε κίνητρο να προσπαθούμε. Η συνεργασία μας ήταν άριστη και ήταν πάντα πρόθυμη να συνδράμει στην προσπάθειά μου.

Ευχαριστίες αποδίδω και στην τριμελή επιτροπή διόρθωσης της εργασίας μου, Dr Σαριαννίδα Νικόλαο και Dr Βέζου Μαρίνα, για τις επιστημονικές τροποποιήσεις και επισημάνσεις τους

Σας ευχαριστώ...

Με ιδιαίτερη εκτίμηση,

Τρύφων Μήτκας

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

**Σκοπός** της παρούσας εργασίας είναι η εκπόνηση μίας επιστημονικής μελέτης ενός νέου τρόπου διοίκησης, αυτόν της Διοίκησης με βάση την Αποστολή (ΔμΒΑ).

**Μεθοδολογία.** Η μελέτη πραγματοποιήθηκε με την μέθοδο της βιβλιογραφικής ανασκόπησης σε επιστημονικά άρθρα καθώς και σε ισχύοντα θεσμικά κείμενα του Ελληνικού Στρατού.

**Αποτελέσματα.** Δια μέσου της παρούσας εργασίας έγινε μία προσπάθεια ορισμού της Διοίκησης με βάση την Αποστολή. Διατυπώθηκαν εφαρμογές της ΔμΒΑ που πραγματοποιήθηκαν στην νεότερη ιστορία. Έπειτα καταγράφηκαν οι γενικές αρχές της διοίκησης και ηγεσίας καθώς και τα χαρακτηριστικά ενός ηγέτη. Δόθηκε έμφαση στην σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης (ΣΝ) καθώς και της ενσυναίσθησης στην Διοίκηση. Ακολούθως διατυπώθηκαν οι αρχές της Διοίκησης με Βάση την Αποστολή και καταγράφηκαν στοιχεία της σημερινής σύγχρονης πραγματικότητας γενικά αλλά και ειδικότερα αναλύθηκε η σημερινή κατάσταση στην ελληνική πραγματικότητα.

**Συμπεράσματα.** Η παρούσα μελέτη καταλήγει στο ότι στην Ελλάδα αυτή την στιγμή χρησιμοποιούνται παλαιότερα συστήματα και μέθοδοι διοίκησης. Επίσης η διοίκηση στην Ελλάδα έχει κεντρικό χαρακτήρα και υπάρχει ένα δαιδαλώδες σύστημα γραφειοκρατίας. Για την μετάβαση στην νέα πραγματικότητα και την Διοίκηση με Βάση την Αποστολή απαιτούνται η τροποποίηση των θεσμικών κειμένων, η συνεχιζόμενη εκπαίδευση του προσωπικού, η ενθάρρυνση των «μικρών» Διοικητών να λαμβάνουν αποφάσεις, η μείωση της γραφειοκρατίας, καλλιέργεια των ηγετικών χαρακτηριστικών των διοικητών καθώς και η γενικότερη αλλαγή στάσης, φιλοσοφίας και κουλτούρας.

## ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ

Διοίκηση

Διοίκηση με βάση την Αποστολή (ΔμΒΑ)

Ένοπλες Δυνάμεις (ΕΔ)

Ελληνικός Στρατός (ΕΣ)

## **ABSTRACT**

The **purpose** of this thesis is to prepare a scientific study of a new way of management, that of Mission Command.

**Methodology.** The study used bibliographic review method in scientific articles and in current institutional texts of the Greek Army.

**Results.** Through this thesis, an attempt was made to define the Administration based on the Mission Command carried out in recent history. Then the general principles of management and leadership as well as the characteristics of a leader were recorded. Emphasis was placed on the importance of emotional intelligence (EI) as well as empathy in Management. Subsequently, the principles of Mission Command were formulated and elements of today's modern reality were recorded in general, but in particular the current situation in the Greek reality was analyzed.

**Conclusions.** The present study concludes that in Greece at the moment older management systems and methods are used. Also, the administration in Greece is centralized and there is a labyrinthine system of bureaucracy. For the transition to the new reality and Mission Command Management, the modification of the institutional texts, the continuous training of the staff, the encouragement of the "small" Commanders to make decisions, the reduction of bureaucracy, the cultivation of the leadership characteristics of the commanders as well as the general change of attitude, philosophy and culture.

## **KEY WORDS**

Command

Mission Command

Hellenic Armed Forces

Greek Army

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

«ΔΗΛΩΣΗ ΜΗ ΛΟΓΟΚΛΟΠΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΗΨΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ» .....	2
ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	3
ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....	6
ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ.....	6
ABSTRACT .....	7
KEY WORDS .....	7
ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 <sup>ο</sup> .....	13
1.1.Ορισμός .....	13
1.2 Ιστορική Αναδρομή.....	13
1.3 Κύρια Χαρακτηριστικά ΔμΒΑ .....	16
1.4 Χαρακτηριστικά Διοικητή.....	17
1.5 Συναισθηματική Νοημοσύνη και Ενσυναίσθηση.....	19
1.5 Οριοθέτηση της σχέση της ΔμΒΑ με σύστημα Διοικήσεως και Ελέγχου .....	20
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 <sup>ο</sup> .....	22
2.1 Αρχές ΔμΒΑ .....	22
2.2 Δημιουργία ομάδων βασισμένων στην αμοιβαία εμπιστοσύνη .....	23
2.3. Κοινή Κατανόηση .....	23
2.4. Η Πρόθεση του Διοικητή .....	24
2.5 Οι διαταγές για την εκτέλεση μιας Αποστολής.....	25
2.6 Η πρωτοβουλία βασισμένη στην πειθαρχία .....	25
2.7 Η αποδοχή του κινδύνου .....	26
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 <sup>ο</sup> .....	28
3.1. Η σημερινή πραγματικότητα .....	28
3.2. Η ελληνική πραγματικότητα .....	29



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 <sup>ο</sup> .....	33
Μελλοντικές Κατευθύνσεις.....	33
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	37
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	40
Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία .....	40
Ελληνική Βιβλιογραφία.....	42

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Αρχικά αν προσπαθούσαμε να ορίσουμε τι είναι «ηγεσία» θα λέγαμε ότι είναι ο τρόπος επηρεασμού της συμπεριφοράς μίας ομάδας, με σκοπό την επίτευξη ορισμένων στόχων. Η ηγεσία είναι μία μορφή άσκησης επιρροής με στόχο-σκοπό τα μέλη μίας ομάδας να εργαστούν οικειοθελώς, με τον τρόπο που έχει οραματιστεί και έχει υποδείξει ο ηγέτης.

Το ζήτημα της ηγεσίας έχει ένα εξαιρετικά επιστημονικό ενδιαφέρον καθ' όλη την διάρκεια των ετών από τα βάθη της αρχαιότητας μέχρι και σήμερα. Πληθώρα επιστημόνων έχει προσπαθήσει να βρει να αναλύσει και να καταλήξει στην ιδανική μορφή ηγεσίας. Κατά καιρούς διατυπώθηκαν πάρα πολλά «μοντέλα ηγεσίας» ανάλογα με την οπτική που εξετάζοταν από τους επιστήμονες κάθε φορά.

Πληθώρα ερωτημάτων διατυπώθηκαν για την ηγεσία:

*«Μπορεί να διδαχθεί η τέχνη της ηγεσίας;»*

*«Ο ηγέτης γεννιέται ή γίνεται;»*

*«Ποιες είναι οι αρετές ενός ηγέτη»*

Καθώς και πολλά άλλα ερωτήματα απασχόλησαν την κοινότητα των επιστημόνων και όχι μόνο, για την ηγεσία.

Από την αρχαιότητα πολλοί ήταν αυτοί που προσπάθησαν να οριοθετήσουν την ηγεσία και τους τρόπους άσκησης της. Ο Όμηρος, ο Σόλων, ο Ηράκλειτος, ο Δημόκριτος, ο Θουκυδίδης, ο Ξενοφών, ο Ισοκράτης, ο Σωκράτης, ο Πλάτων, και πολλοί άλλοι ασχολήθηκαν με την έννοια της ηγεσίας με βασικότερο από όλους το Αριστοτέλη.

Οι βασικές αρχές της έννοιας της ηγεσίας αποτυπώνονται από τον Αριστοτέλη. Ο Αριστοτέλης επεσήμανε τα κύρια χαρακτηριστικά γνωρίσματα προκειμένου κάποιος να θεωρείται ιδανικός ηγέτης συμπεριλαμβάνοντας τις έννοιες της κοινωνικής ηθικής, της δικαιοσύνης, της συνεργασίας και πολλών άλλων. Ουσιαστικά ο Αριστοτέλης θεμελίωσε την έννοια της αποτελεσματικής ηγεσίας, με όλες τις ηθικές και διανοητικές αρετές, οι οποίες εστιάζουν στην ατομική, κοινωνική και πολιτική ηθική. Ο Αριστοτελικός ηγέτης είναι ενάρετος, με ορθό λόγο και κατέχει ένα είδος διανοητικής σοφίας. Διακρίνεται για την μεσότητά του και προβαίνει σε ηθικές πράξεις.<sup>1</sup>

Έτσι λοιπόν στο πέρασμα των χρόνων έχουν καταγραφεί πολλές θεωρίες ηγεσίας. Μερικές από αυτές οι οποίες έχουν καταγράψει είναι οι εξής:

- Συναλλακτική ηγεσία
- Υπηρετική και υποστηρικτική ηγεσία
- Πνευματική ηγεσία
- Ηθικά προσανατολισμένη ηγεσία
- Μετασχηματιστική ηγεσία

---

<sup>1</sup> Τριαντάρη Σ., 2020, «Ηγεσία – Θεωρίες Ηγεσίας», εκδ. Σταμούλη- Τριαντάρη, Θεσσαλονίκη

- Χαρισματική ηγεσία (μοντέλο χαρισματικού ηγέτη)
- Αυθεντική ηγεσία
- Ηγεσία πολυπλοκότητας
- Συμμετοχική ηγεσία
- Συναλλαγής ηγέτη- μέλους (υφισταμένου)
- Ηγεσία προσανατολισμένη στην προσφορά
- Διαπολιτισμική ηγεσία
- Ηλεκτρονική ηγεσία
- Υποκατάσταση ηγεσίας
- Μοντέλο Θετικού ηγέτη
- Μοντέλο συμβούλου ηγέτη
- Μοντέλο ηγέτη ρήτορα- διαπραγματευτή/διαμεσολαβητή<sup>2</sup>

Σύμφωνα λοιπόν με διάφορους ερευνητές οι λειτουργίες της ιδανικής και αποτελεσματικής ηγεσίας ομαδοποιήθηκαν και κατηγοριοποιήθηκαν καταλήγοντας ότι μερικές από αυτές θα πρέπει να είναι:

- η παρακίνηση
- η διαμόρφωση στόχων οι οποίοι θα εμπνέουν την ομάδα
- η καθοδήγηση της συμπεριφοράς (μέσω της παροχής εντολών και οδηγιών και της χρήσης της πειθούς)
- η διατήρηση του ηθικού της ομάδας σε υψηλά επίπεδα
- η καλλιέργεια του πνεύματος συνεργασίας και ομαδικότητας
- η φροντίδα για την πνευματική και επαγγελματική ανάπτυξη και εξέλιξη των μελών της ομάδας
- η προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων της οργάνωσης με τρόπο που να προωθεί ταυτόχρονα την ικανοποίηση των απαιτήσεων των ατόμων

Ως εκ τούτου λοιπόν διαχρονικά αποτυπώθηκαν πολλά μοντέλα ηγεσίας. Μία κατηγοριοποίηση για τα μοντέλα ηγεσίας, σύμφωνα με την Τριαντάρη Σ. είναι η εξής:

- Μοντέλο ηγετικής προσωπικότητας
- Μοντέλο ηγετικής συμπεριφοράς
- Μοντέλο ηγετικής αλληλεπίδρασης ή ενδεχόμενο μοντέλο Fiedler

<sup>2</sup> Avolio BJ, Gardner WL. 2005. Authentic leadership development: getting to the root of positive forms of leadership. *Leadersh.* pp. 16:315–38.

Day DV, Gronn P, Salas E. 2004. Leadership capacity in teams. *Leadersh. Q.* 15:857–80

Ilies R., Nahrgang J.D., Morgeson F., 2007, “Leader-member Exchange and Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis”, *Journal of Applied Psychology* pp.:92(1):269-77

Kacmar KM, Zivnuska S, White CD. 2007. Control and exchange: the impact of work environment on the work effort of low relationship quality employees. *Leaders.* pp. 18:69–84.

Spears LC. 2004. The understanding and practice of servant leadership. In *Practicing Servant Leadership: Succeeding Through Trust, Bravery, and Forgiveness*, ed. LC Spears, M Lawrence, pp. 167– 200. San Francisco, CA: Jossey-Bass Swann WB, Chang-Schneider C,

McClarty KL. 2007. Do people’s self-views matter? Self-concept and self-esteem in everyday life. *Am. Psychol.* pp.: 62:84–94.

➤ Μοντέλο ηγετικής καθοδήγησης στόχου ή θεωρία στόχου- μονοπατιού Robert House<sup>3</sup>

Στις Ένοπλες Δυνάμεις λοιπόν ο όρος της ηγεσίας προσωποποιείται στον διοικητή της κάθε Μονάδας. Έτσι λοιπόν πολλά στελέχη των ΕΔ αλλά και μεγάλος αριθμός επιστημόνων μελετούν τις διαφορετικές μορφές διοίκησης- ηγεσίας στις Ένοπλες Δυνάμεις.

Έχει ιδιαίτερο επιστημονικό ενδιαφέρον η μελέτη των τρόπων ηγεσίας σε ένα περιβάλλον με ιδιαίτερα αυξημένες απαιτήσεις στην λήψη αποφάσεων, την διαχείριση προσωπικού και την πολυπλοκότητα των ζητημάτων που καλείται να επιλύσει ένας Διοικητής.

Στην Στρατιωτική Σχολή Ευέλπιδων (ΣΣΕ) δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στα μαθήματα ηγεσίας. Σκοπός τους είναι η προετοιμασία των νέων Αξιωματικών στο να μπορούν να διαχειριστούν το στράτευμα αλλά και να εκπαιδευτούν στο να είναι έτοιμοι να λάβουν αποφάσεις ακόμα και κάτω από τις πιο δύσκολες συνθήκες.

Στο στρατό γενικότερα υπάρχουν διατυπωμένες πληθώρα διαταγών οι οποίες ορίζουν τον τρόπο που θα γίνεται το κάθε τι μέσα στο στρατό. Υπάρχουν διαταγές για το πώς γράφονται τα έγγραφα, για τον τρόπο ομιλίας μεταξύ των στρατιωτικών, για τον τρόπο λήψης αποφάσεων, για τον τρόπο προμήθειας υλικών, επισκευής οχημάτων ακόμα και για το πώς θα δέσεις τα κορδόνια σου!

Όλο αυτό έχει οδηγήσει σε ένα τυποποιημένο σύστημα διοίκησης στο οποίο έχει γίνει προσπάθεια περιοριστούν στο ελάχιστο όλων των πιθανών λαθών.

Κατά την μελέτη της ιστορίας όμως διαπιστώνεται ότι σε κρίσιμες μάχες η επιτυχία κρίθηκε από αποφάσεις της στιγμής ανθρώπων με ιδιαίτερα χαρίσματα διοίκησης, οι οποίοι αξιολόγησαν γρήγορα και με ορθό τρόπο τις υφιστάμενες καταστάσεις και επιτευχθεί ο αντικειμενικός σκοπός τους.

Έτσι λοιπόν νέες προοπτικές στον τρόπο διοίκησης στο στράτευμα ανοίχτηκαν προς εφαρμογή και μελέτη. Ένας νέος τρόπος διοίκησης που αναλύεται διεξοδικά στις ελληνικές ένοπλες δυνάμεις είναι η Διοίκηση με Βάση την Αποστολή (ΔμΒΑ) η οποία θα αναλυθεί σε αυτή την εργασία.

---

<sup>3</sup> Τριαντάρη Σ., 2021, «Ηθική στη Λήψη Αποφάσεων», εκδ. Σταμούλη, Θεσσαλονίκη

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>Ο</sup>

## 1.1. Ορισμός

Η «Διοίκηση με βάση την Αποστολή» είναι η μετάφραση του «Mission Command» (χρήση στο Ηνωμένο Βασίλειο και στις ΗΠΑ). Ο όρος Mission Command προέρχεται από το γερμανικό όρο «Auftragstaktik» (Auftrag- αποστολή και το Taktik - τακτική). Ο όρος αυτός αποτέλεσε την κύρια τακτική των πρωσικών και γερμανικών Ενόπλων Δυνάμεων (ΕΔ) από τον 19ο αιώνα μέχρι και σήμερα.

Η διοίκηση με βάση την αποστολή ΔμΒΑ, είναι μια ακολουθία άσκησης της εξουσίας κατά την διάρκεια στρατιωτικών επιχειρήσεων, με την οποία ενθαρρύνεται η ανάπτυξη πειθαρχημένης πρωτοβουλίας στη σχεδίαση καθώς και τη διεξαγωγή τους, σε όλα τα κλιμάκια διοίκησης.<sup>4</sup>

Ένας άλλος ορισμός ο οποίος διατυπώθηκε, όταν εκδόθηκε η Λευκή Βίβλος το 2012, ήταν ο εξής: «Η ΔμΒΑ είναι η εξουσία ενός διοικητή να εκδίδει διαταγές τύπου αποστολής και να εξουσιοδοτεί τους υφιστάμενους, ανάλογα πάντα με την υφιστάμενη κατάσταση, έτσι ώστε να αναπτύσσουν πειθαρχημένη πρωτοβουλία κατά τη διεξαγωγή όλων των επιχειρήσεων».<sup>5</sup>

Στα επίσημα στρατιωτικά έγγραφα ο ορισμός που υπάρχει είναι: «Διοίκηση με βάση την Αποστολή, καλείται η διεξαγωγή στρατιωτικών επιχειρήσεων μέσω αποκεντρωτικής εκτελέσεως, η οποία βασίζεται στην έκδοση αντίστοιχων διαταγών».<sup>6</sup>

Ο ορισμός αυτός είναι σχετικά καινούργιος και οι βιβλιογραφικές αναφορές σε αυτόν όχι πολλές. Ιστορικά τον συναντάμε μετά το 1800 και του Ναπολεόντειους πολέμους εναντίον του Πρωσικού Στρατού.

Αρχικά θα γίνει μία προσπάθεια ιστορικής αναδρομής στην εφαρμογή της διοίκησης με βάση την αποστολή σε πραγματικές συνθήκες πολέμου.

## 1.2 Ιστορική Αναδρομή

Οι ένοπλες δυνάμεις διεθνώς από παλιά είχαν την τάση να σχεδιάζουν με κάθε λεπτομέρεια όλες τις μάχες που θα μπορούσαν να συμβούν. Έδιναν (ακόμα και σήμερα) έμφαση στον σωστό και λεπτομερή σχεδιασμό.

Σχεδιασμός εφ' όλης της ύλης. Σχεδιασμός επί των απαιτούμενων εφοδίων, των απαιτούμενων πυρομαχικών, ορθός σχεδιασμός κινήσεων, εκπαίδευση επί όλων των πιθανών κινδύνων και σχεδιασμός σε οτιδήποτε είχε να κάνει με το να είναι πάντα προετοιμασμένοι για παν ενδεχόμενο.

Παρόλα αυτά η ιστορία μας δείχνει ότι όσο καλά και να είναι οργανωμένος ένας «στρατός» υπάρχουν μάχες που μπορεί να χαθούν. Σε αυτό μπορεί να συμβάλει πληθώρα παραγόντων.

---

<sup>4</sup> Shamir Eitan, 2011, “Mission Command Between Theory”, Defense and Security Analysis 27(2):101–117

<sup>5</sup> Πλούμης Μιχαήλ, 2019, «Η διοίκηση με βάση την αποστολή στον Ελληνικό Στρατό», Στρατιωτική Επιθεώρηση, 2:14-29

<sup>6</sup> Στρατιωτικός Κανονισμός ΣΚ 30-1 «Η Σχεδίαση στον Στρατό Ξηράς»

Ο Πρώσικος Στρατός ήταν αυτός που αρχικά διαπραγματεύτηκε αυτόν τον εναλλακτικό τρόπο διοίκησης για τα δεδομένα εκείνης της εποχής. Ο πρώτος μελετητής της «Διοίκησης με βάση την Αποστολή» (ΔμΒΑ), ήταν ο Γερμανός Στρατηγός Κόμης Helmuth von Moltke (1800-1891).

Το 1806 στη διπλή μάχη της Jena-Auerstedt, οι πρωσικές δυνάμεις υπέστησαν βαριά ήττα από τον γαλλικό στρατό του Ναπολέοντα. Ως εκ τούτου οι Πρώσοι αποφάσισαν να αναπροσδιορίσουν την τακτική τους, την οργάνωση και της κουλτούρα τους. Για να αντιρροπήσουν λοιπόν την κατάσταση μελέτησαν και διαπίστωσαν ότι είχαν συχνά καλύτερη κατανόηση του τι συνέβαινε κατά τη διάρκεια μιας μάχης από τους Στρατηγικούς Διοικητές καθώς και τα Γενικά Επιτελεία, και θεωρήθηκε περισσότερο πιθανό να ανταποκριθούν ανεξάρτητα και από μόνοι τους, σε απειλές αν τους επιτρεπόταν να λαμβάνουν αποφάσεις με βάση αυτή τη γνώση.

Έτσι λοιπόν ο Μόλτκε διορίστηκε ως Αρχηγός του Πρώσικου Στρατού και το 1866 εξέδωσε τους νέους κανονισμούς του Πρώσικου Στρατού στους οποίους, μετά από συστηματική μελέτη πενήντα ετών κατέληγε στο ότι *«καθώς προχωρούσε ο πόλεμος, οι αβεβαιότητες και το χάος που παρουσιάζονταν πάντα, μείωναν την αξία κάθε λεπτομερούς σχεδιασμού που θα μπορούσε να είχε γίνει εκ των προτέρων»*. Ο Μόλτκε είχε συμπεράνει ότι κατά την διάρκεια οποιασδήποτε εκστρατείας, οι Διοικητές θα έπρεπε να λάβουν αποφάσεις με γνώμονα μια συνεχώς εξελισσόμενη και επανεκτιμώμενη κατάσταση. Κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι σημαντικές αποφάσεις θα πρέπει να λαμβάνονται επί του πεδίου της μάχης και για αυτό θα πρέπει να ενισχυθεί η λήψη πρωτοβουλιών από τον κάθε Διοικητή.<sup>7</sup>

Η ανάγκη λήψης αστραπιαίων αποφάσεων γινόταν όλο και πιο έντονη σε διάφορες ιστορικές μάχες. Διαπιστώθηκε η ανάγκη λήψης αποφάσεων σε ιδιαίτερα ταχείς ρυθμούς οι οποίες παράλληλα θα ήταν και ιδιαίτερα ευέλικτες.

Ως εκ τούτου ο Γερμανικός Κανονισμός (1933) καθορίζει την συστηματική χρήση της «Διοίκησης με βάση την Αποστολή» (ΔμΒΑ) (Auftragstaktik). Η Γερμανική κοινότητα των ενόπλων δυνάμεων αποδέχτηκε την πολυπλοκότητα, την διαφοροποίηση, την αβεβαιότητα, τον αστάθμητο παράγοντα, τη δραστική μεταβολή, το χάος κατά την διάρκεια της μάχης και το άγχος, ως φυσιολογικές καταστάσεις κατά την διάρκεια μίας μάχης.

Από την δημοσίευση των μελετών του Μόλτκε πολλοί στρατοί ανά τον κόσμο ασχολήθηκαν θεωρητικά και προσπάθησαν να εφαρμόσουν τα διδάγματα της Διοίκησης με Βάση την Αποστολή, οι οποίες όμως δεν είχαν τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Τη ΔμΒΑ εφάρμοσαν την επιχείρηση «Καταιγίδα της Ερήμου» (1990-1991), ο Βρετανικός και ο Καναδικός στρατός. Η επιχείρηση αυτή θεωρήθηκε από πολλούς ερευνητές παράδειγμα εφαρμογής της ΔμΒΑ.<sup>8</sup>

Στον Αμερικανικό στρατό, από το 2009 και έπειτα παρατηρήθηκε μια συγκεντρωμένη προσπάθεια για μετάπτωση από την άμεση διοίκηση και έλεγχο των πολεμικών επιχειρήσεων, στη ΔμΒΑ.<sup>9</sup>

---

<sup>7</sup> Κωσταράκος Μιχαήλ, 2022, Ομιλία στην ΑΔΙΣΠΟ, την 1 Μαρτίου 2022, του Στρατηγού, Επίτιμου Αρχηγού ΓΕΕΘΑ, π. Πρόεδρου της Στρατιωτικής Επιτροπής της ΕΕ

<sup>8</sup> Shamir Eitan, 2011, “Mission Command Between Theory”, Defense and Security Analysis 27(2):101–117

Στην Ελλάδα ως παράδειγμα πρωταρχικής εφαρμογής ΔμΒΑ αποτελεί το «Αλβανικό Έπος» το 1940. Η VIII ΜΠ (8<sup>η</sup> Μεραρχία Πεζικού) στην Ήπειρο και το Απόσπασμα της Πίνδου, έχοντας λάβει μια γενική αποστολή, διεξήγαγαν ενεργή άμυνα και νίκησαν θριαμβευτικά τις ιδιαίτερα καλύτερα εξοπλισμένες και πολυπληθέστερες Ιταλικές Μεραρχίες.<sup>10</sup> Η ικανότητα και τα ηγετικά χαρίσματα των τοπικών διοικητών, συνυπολογιζόμενα με τη δυσκολία επικοινωνίας με τα κεντρικά στην Αθήνα, ευνόησαν τη ΔμΒΑ.

Η Τουρκική εισβολή στην Κύπρο (174) έδειξε την αξία της ΔμΒΑ. Κατά την έναρξη της εισβολής, η ανώτατη πολιτική και στρατιωτική ιεραρχία σε Ελλάδα και Κύπρο, έδειξε δυσκολία κατανόησης της υφιστάμενης κατάστασης. Παράλληλα όμως οι ικανοί τοπικοί διοικητές, με δικές τους ατομικές και συλλογικές πρωτοβουλίες έκαναν σημαντικές προσπάθειες περιορισμού της καταστροφής. Αναφέρονται ιδιαίτερα οι ενέργειες που αναλήφθηκαν από τις Διοικήσεις του 336 ΤΕ (Ελληνοκύπριοι Εθνοφύλακες), της ΕΛΔΥΚ και της Α΄ Μοίρας ΚΔ.<sup>11</sup>

Στην χώρα μας ο όρος της ΔμΒΑ δημοσιεύτηκε πρώτη φορά στο στρατιωτικό περιοδικό «Στρατιωτική Επιθεώρηση» την δεκαετία 1980 από τον Υποστράτηγο Δημήτριο Γεδεών. Το άρθρο αυτό είχε εξαιρετικά μεγάλη απήχηση μεταξύ των αξιωματικών του ελληνικού στρατού.<sup>12</sup> Το 2012, μετά την δημοσίευση της Αμερικανικής «Λευκής Βίβλου δια την ΔμΒΑ»<sup>13</sup> το Γενικό Επιτελείο Εθνικής Άμυνας της χώρας μας, εξέδωσε ένα επεξηγηματικό εγχειρίδιο καθώς και συνέταξε συγκεκριμένες οδηγίες που αφορούσαν όλους τους Κλάδους των ΕΔ. Έτσι λοιπόν η ΔμΒΑ άρχισε να συμπεριλαμβάνεται στους Στρατιωτικούς Κανονισμούς ακολουθώντας το αμερικανικό πρότυπο.<sup>14</sup>

Για αυτό λοιπόν είναι καλό να προσπαθήσουμε να καταγράψουμε κάποια κύρια χαρακτηριστικά της ΔμΒΑ προκειμένου να την αναλύσουμε και να την αξιολογήσουμε μετέπειτα ως τρόπο διοίκησης στις ένοπλες δυνάμεις.

---

<sup>9</sup> Clinton J. Ancker, 2013, The Evolution of Mission Command in U.S. Army Doctrine, 1905 to the Present, *Military Review*, 2:42-52

<sup>10</sup> Carr, John, 2013. *The Defense and Fall of Greece*

<sup>11</sup> Πλούμης Μιχαήλ, 2019, «Η διοίκηση με βάση την αποστολή στον Ελληνικό Στρατό», *Στρατιωτική Επιθεώρηση*, 2:14-29

<sup>12</sup> Πλούμης Μιχαήλ, 2019, «Η διοίκηση με βάση την αποστολή στον Ελληνικό Στρατό», *Στρατιωτική Επιθεώρηση*, 2:14-29

<sup>13</sup> Dempsey Martin, 2012, “Mission Command- White Paper”, Joint Publication 3-0, Joint Operations

<sup>14</sup> Κωσταράκος Μιχαήλ, 2022, Ομιλία στην ΑΔΙΣΠΟ, την 1 Μαρτίου 2022, του Στρατηγού, Επίτιμου Αρχηγού ΓΕΕΘΑ, π. Πρόεδρου της Στρατιωτικής Επιτροπής της ΕΕ

### 1.3 Κύρια Χαρακτηριστικά ΔμΒΑ

Στη ΔμΒΑ η όλη προσπάθεια έχει ως σκοπό την ανάπτυξη αμοιβαίας εμπιστοσύνης, την εκδήλωση πειθαρχημένης πρωτοβουλίας από ικανούς διοικητές, την έκδοση απλών διαταγών τύπου αποστολής και την εναρμόνιση των υφισταμένων με την πρόθεση των προϊσταμένων τους.<sup>15</sup>

Τα κυριότερα χαρακτηριστικά της ΔμΒΑ είναι:

- Κατανόηση
- Πρόθεση
- Εμπιστοσύνη<sup>16</sup>

Ξεκινώντας από την κατανόηση πρέπει να λάβουμε υπόψη ότι οι άνθρωποι που είναι επιφορτισμένοι με τη λήψη αποφάσεων σε όλα τα επίπεδα, στην προκειμένη περίπτωση οι Διοικητές, θα πρέπει να διαθέτουν τα εξής χαρακτηριστικά:

- Πνευματική συγκρότηση
- Ενσυναίσθηση,
- Διορατικότητα,
- Πρόβλεψη
- Προνοητικότητα για τη λήψη αποτελεσματικών αποφάσεων,
- Ανάλυση ρίσκου και των σχετικών κινδύνων,
- Εξέταση<sup>17</sup>

Θα πρέπει δηλαδή να διαθέτουν υψηλό επίπεδο αντίληψης, έτσι ώστε να αντιλαμβάνονται άμεσα και να κατανοούν καταστάσεις προκειμένου να λάβουν όσο το δυνατόν πιο σύντομα την σωστή απόφαση για να λύσουν το ζήτημα που προκύπτει κάθε φορά.

#### **Κατανόηση**

Είναι εξαιρετικά σημαντική η ανάγκη διαρκούς επανεξέτασης με συνεχείς επανεκτιμήσεις, σε τακτά χρονικά διαστήματα ή όταν απαιτείται, της ισχύουσας κατάστασης και των διαφόρων προβλημάτων που παρουσιάζονται σε όλους τους τομείς, για να επωφεληθεί άμεσα από την ταχέως εξελισσόμενη κατάσταση των επιχειρήσεων. Η γνώση που έχει προκύψει από την κατανόηση είναι σημαντική για την επιχειρησιακή και τακτική ευελιξία στη λήψη αποφάσεων. Η κατανόηση αυτή πρέπει να είναι πάντα αμφίδρομη μεταξύ Διοικητού και υφισταμένων.<sup>18</sup>

#### **Πρόθεση**

Οι Διοικητές πάντα θα πρέπει να επεξηγούν με όση τον δυνατόν περισσότερη συνάφεια γίνεται την Πρόθεσή τους προς τους υφισταμένους τους, και να τους εμπιστευτούν ότι αυτοί

---

<sup>15</sup> Shattuck G. Lawrence, 2000, “Communicating Intent and Imparting Presence,” Military Review 80, 2: 66-72.

<sup>16</sup> Dempsey Martin, 2012, “Mission Command- White Paper”, Joint Publication 3-0, Joint Operations

<sup>17</sup> Κωσταράκος Μιχαήλ, 2022, Ομιλία στην ΑΔΙΣΠΟ, την 1 Μαρτίου 2022, του Στρατηγού, Επίτιμου Αρχηγού ΓΕΕΘΑ, π. Πρόεδρου της Στρατιωτικής Επιτροπής της ΕΕ

<sup>18</sup> Πλούμης Μιχαήλ, 2019, «Η διοίκηση με βάση την αποστολή στον Ελληνικό Στρατό», Στρατιωτική Επιθεώρηση, 2:14-29



θα κάνουν το καλύτερο δυνατό για την αποστολή που θα τους ανατεθεί. Η πρόθεση του Διοικητή θα πρέπει να αποτελεί ξεκάθαρα τον αντικειμενικό σκοπό του και της επιθυμητής τελικής κατάστασης (end state) της επιχείρησης.

Η πρόθεση όμως καθώς και η διατύπωση της δεν είναι μια απλή διεργασία. Ο Διοικητής θα πρέπει να αντιλαμβάνεται πολύ συγκεκριμένα τι απαιτεί από τον ίδιο ο προϊστάμενος του αλλά παράλληλα και το επίπεδο του αποτελέσματος ανάλογα με το επίπεδο των επιχειρήσεων που υλοποιούνται (Στρατηγικό, Επιχειρησιακό ή Τακτικό). Ο κάθε Διοικητής θα πρέπει να συμπεριλάβει στην πρόθεση του, την πρόθεση του προϊσταμένου καθώς και την πρόθεση με κατεύθυνση τους δικούς του υφισταμένους, με απόλυτη συνάφεια προκειμένου να επιτύχει την μέγιστη πρωτοβουλία από αυτούς αλλά και την αντιμετώπιση των σύνθετων, μεταβαλλόμενων και χαοτικών καταστάσεων κατά την εκτέλεση της συγκεκριμένης αποστολής.

### **Εμπιστοσύνη**

Η ΔμΒΑ απαιτεί ξεκάθαρη και εκπεφρασμένη «εμπιστοσύνη» προς όλα τα κλιμάκια της Διοίκησης. Η εμφύσηση του αισθήματος της εμπιστοσύνης προς υφιστάμενους, αποτελεί την πιο σημαντική ενέργεια του διοικητή. Αυτή η διεργασία θα πρέπει να γίνεται με όσο το δυνατόν μεγάλη ταχύτητα για να μην καθυστερήσει η Αποστολή. Είναι εκείνος ο ηθικός - πνευματικός κρίκος που θα διευκολύνει αλλά και θα επιβάλλει σαν ηθική υποχρέωση σε όλους, να δρουν από κοινού για να αποδώσουν την μέγιστη μαχητική ισχύ για την επίτευξη του επιδιωκόμενου αποτελέσματος.

Τα τρία βασικά χαρακτηριστικά της ΔμΒΑ δεν είναι τα μόνα όμως χαρακτηριστικά που θα πρέπει να έχει ένας Διοικητής στις ελληνικές ένοπλες δυνάμεις προκειμένου να μπορέσει να επιτύχει τον σκοπό του. Στην επόμενη παράγραφο ακολουθούν κάποια χαρακτηριστικά τα οποία είναι επιθυμητό να έχει ή ακόμα και να καλλιεργήσει προκειμένου να επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα στην Διοίκηση.

### **1.4 Χαρακτηριστικά Διοικητή**

Εδώ θα πρέπει να σημειωθεί ότι ο Διοικητής αποτελεί μια μορφή ηγέτη. Έτσι λοιπόν εκτός από αυτά τα τρία βασικά χαρακτηριστικά για την ΔμΒΑ, θα πρέπει παράλληλα να υπάρχουν και άλλα χαρακτηριστικά που θα ολοκληρώσουν τα στοιχεία που συνθέτουν τον ιδανικό ηγέτη- Διοικητή:

- η ανάληψη ευθυνών
- η ανοχή σε τυχόν λάθη και παραλείψεις
- η απλότητα
- η αποφασιστικότητα
- η αρετή
- η αυτοπεποίθηση
- η γνώση του αντικειμένου
- η δικαιοσύνη
- η εγκράτεια
- η έμπνευση
- η ενσυναίσθηση
- η επιθυμία να ηγούνται

- η επιμονή
- η εργατικότητα
- η ηθική ακεραιότητα η ευθύτητα
- η μεσότητα
- η νοημοσύνη
- η παραδοχή σε τυχόν λάθη του
- η πειθώ
- η προνοητικότητα
- η σταθερότητα
- η τήρηση υποσχέσεων
- η τιμιότητα
- η υπεράσπιση της ομάδας
- η φιλοδοξία<sup>19, 20</sup>

Στην ΔμΒΑ όλα αυτά τα χαρακτηριστικά είναι πολύ σημαντικά. Παρόλα αυτά η έμπνευση και η αυτοπεποίθηση είναι πολύ σημαντικά.

Έμπνευση γιατί την κρίσιμη στιγμή στο πεδίο της μάχης θα πρέπει να έχει την *έμπνευση* για τον κατάλληλο τρόπο ελιγμού. Αυτό βέβαια δεν θα πρέπει να είναι αποτέλεσμα τυχαίας επιλογής. Έρχεται μέσα από μία διαδικασία βαθιάς εκπαίδευσης η οποία προϋπάρχει. Στην δύσκολη στιγμή λοιπόν ο συνδυασμός της εμπειρίας, η σωστή εκπαίδευση και η ιδιοσυγκρασία του κάθε ατόμου το κάνουν να έχει έμπνευση για την εκτέλεση ή όχι μιας στρατηγικής.

Για να συμβεί όμως αυτό θα πρέπει να έχει και *αυτοπεποίθηση*. Αν δεν νιώθει ικανός και γεμάτος αυτοπεποίθηση δεν θα μπορεί να προχωρήσει στην εφαρμογή των σχεδίων του. Θα πρέπει να νιώθει σιγουριά για το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα. Θα πρέπει να νιώθει και να πιστεύει ότι με τις πράξεις και τις επιλογές του θα μπορέσει να οδηγήσει το προσωπικό του στην επιτυχία.

Το πιο σημαντικό χαρακτηριστικό όμως στην ΔμΒΑ είναι η *αποφασιστικότητα*. Να μπορεί δηλαδή να λαμβάνει αποφάσεις προς την σωστή στιγμή, ακόμα και κάτω από εξαιρετικά δύσκολες συνθήκες. Χωρίς αυτό το χαρακτηριστικό δεν θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί η ΔμΒΑ.

Ουσιαστικά ο Διοικητής καλείται να λάβει μία απόφαση για να οδηγήσει το προσωπικό του στην «νίκη» καλούμενος να λάβει αποφάσεις μέσα σε ένα συνονθύλευμα ταχέως εξελισσόμενων καταστάσεων, εξαιρετικά στρεσογόνων, οι οποίες πολλές φορές έχουν ως αποτέλεσμα ακόμα και την απώλεια της ανθρώπινης ζωής.

Έτσι λοιπόν, στο χαοτικό πεδίο της μάχης (Clausewitz)<sup>21</sup>, ο διοικητής είναι το βασικό-κεντρικό πρόσωπο. Τα βασικά του προσόντα αφορούν:

<sup>19</sup> Τζωρτζάκης Κ., Τζωρτζάκη Α.Μ., 1992, «Οργάνωση και Διοίκηση: Το μάνατζμεντ της νέας εποχής», Εκδ. Rosili

<sup>20</sup> Τριαντάρη Σ., 2020, «Ηγεσία – Θεωρίες Ηγεσίας», εκδ. Σταμούλη- Τριαντάρη, Θεσσαλονίκη

- στην αντίληψη των προβλημάτων που αντιμετωπίζει
- στην ικανότητα κατανόησης του επιχειρησιακού περιβάλλοντος
- στην ύπαρξη προσωπικού οράματος για την επίλυση τους

Μερικές από τις ενέργειες που μπορεί να κάνει ο κάθε Διοικητής με σκοπό την επιτυχία της αποστολής του είναι:

- η καίρια και έγκαιρη έκδοση διαταγών προς τους διοικητές
- η παροχή γενικών και συγκεκριμένων κατευθύνσεων προς το επιτελείο
- η συνεργασία με τους ντόπιους (με στόχο την κινητοποίηση τους)
- η συνεργασία με τους πολιτικούς φορείς<sup>22</sup>

### 1.5 Συναισθηματική Νοημοσύνη και Ενσυναίσθηση

Ένα από τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά που θα πρέπει να έχει ένας Διοικητής είναι η ανεπτυγμένη Συναισθηματική Νοημοσύνη.

Κατά καιρούς έχουν γίνει προσπάθειες να ορισθεί επιστημονικά η «νοημοσύνη». Έχουν διατυπωθεί πολλές θεωρίες και ο όρος αυτός έχει πολλές διαφορετικές επεξηγήσεις. Ένας ορισμός είναι ότι «η Νοημοσύνη είναι μία ικανότητα να μπορεί να λύνει κανείς ζητήματα, ή να δημιουργεί αντικείμενα τα οποία δύναται να εκτιμώνται σε ένα ή περισσότερα πολιτισμικά περιβάλλοντα».<sup>23</sup>

Τα τελευταία χρόνια είναι όλο και πιο έντονες οι αναφορές στον όρο «συναισθηματική νοημοσύνη» (Emotional Quality-EQ). Σύμφωνα με τους Salovey και Mayer η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένα σύνολο δεξιοτήτων το οποίο έχει να κάνει με την λεπτομερή εκτίμηση και έκφραση του συναισθήματος σε έναν άνθρωπο, αλλά και στους άλλους προκειμένου να παρακινήσουν, να σχεδιάσουν και να επιτύχουν κάποιον άνθρωπο.<sup>24</sup> Είναι μία «συνεργασία» μεταξύ νοητικής σκέψευς και συναισθήματος.

Η συναισθηματική νοημοσύνη (ΣΝ) όλο ένα και κερδίζει περισσότερο έδαφος στις θεωρίες ηγεσίας σε στρατιωτικό περιβάλλον. Σύμφωνα με τον Sewell η συναισθηματική νοημοσύνη δεν είναι μια μαγική συνταγή αλλά ο τρόπος κατανόησης των ανθρώπων και πρακτική εφαρμογή στην συμπεριφορά των Διοικητών. Έτσι λοιπόν με την χρήση της συναισθηματικής νοημοσύνης μπορεί να περιοριστεί κατά πολύ η «τοξική» συμπεριφορά ενός Διοικητή με την χρήση της συναισθηματικής νοημοσύνης.<sup>25</sup> Οι Διοικητές πρέπει να δώσουν έμφαση στην καλλιέργεια της συναισθηματικής νοημοσύνης με σκοπό να διοικήσουν αποτελεσματικά το προσωπικό τους, στο μέλλον.

<sup>21</sup> Clausewitz, On War

<sup>22</sup> Πλούμης Μιχαήλ, 2019, «Η διοίκηση με βάση την αποστολή στον Ελληνικό Στρατό», Στρατιωτική Επιθεώρηση, 2:14-29

<sup>23</sup> Leandro S., Almeida Maria Dolores Prieto, Aristides I., Ferreira Maria Rosario, Bermejo Mercedes, Ferrando Carmen Ferrándiz, 2010, Intelligence Assessment: Gardner multiple intelligence Theory as an Alternative, Learning and Individual Differences, Elsevier, 20(3):225-230

<sup>24</sup> Salovey P., Mayer J.D., 1990, Emotional Intelligence, Sage Journals, 9(3)

<sup>25</sup> Sewell Gerard, 2014, From Toxic to Tonic Emotional Intelligence for the Toxic Leader, Military Review and Spotlight Article.

Ένα βασικό χάρισμα που θα μπορούσε να αποτελέσει ισχυρό εφόδιο στο έργο τους είναι η ενσυναίσθηση. Δηλαδή η κατάσταση αυτή της συναισθηματικής ταύτισης με τον ψυχισμό ενός ανθρώπου με απώτερο σκοπό την κατανόηση της συμπεριφοράς του. Το πιο κοινό παράδειγμα που είθισται να χρησιμοποιείται για την ενσυναίσθηση είναι το «in your shoes». Δηλαδή έρχομαι στην θέση του άλλου προκειμένου να τον καταλάβω και να ενστερνιστώ τις ανάγκες του και ουσιαστικά νιώθω σαν να «φορώ τα παπούτσια» του.

Πλέον στις μέρες μας η ενσυναίσθηση αποτελεί αναπόσπαστο συστατικό ηγετικής συμπεριφοράς.<sup>26</sup> Έχει χαρακτηριστεί ως πολύ περισσότερο σημαντική ακόμα και από άλλα χαρακτηριστικά ενός ηγέτη. Η ενσυναίσθηση είναι μία ικανότητα που υπάρχει να μεν έμφυτη αλλά παράλληλα δύναται να καλλιεργείται και να αναπτύσσεται. Αν η ηγεσία είναι η ικανότητα επηρεασμού άλλων ανθρώπων, τότε η ικανότητα αφογκρασμού των αναγκών των άλλων ανθρώπων είναι ιδιαίτερα σημαντική στον τομέα της διοίκησης.

Όλα αυτά καθώς και πολλά άλλα χαρακτηριστικά γνωρίσματα ενός ανθρώπου είναι επιστημονικά αποδεδειγμένο ότι είναι σημαντικά για την ηγεσία και την διοίκηση. Ο στρατός όμως είναι ένα ιδιαίτερα απαιτητικό περιβάλλον στο οποίο υπάρχουν πολλές δύσκολες συνθήκες έτσι ώστε ο διοικητής να αναπτύξει πολλά από αυτά τα χαρακτηριστικά, δεδομένου του κανονιστικού πλαισίου το οποίο διέπει τις ένοπλες δυνάμεις.

Στις ελληνικές ένοπλες δυνάμεις υπάρχει ένα αρκετά αυστηρό κανονιστικό πλαίσιο διοίκησης και ελέγχου. Μέσα σε αυτό λοιπόν ο κάθε Διοικητής πρέπει να αναπτύξει τους συλλογισμούς του και να λάβει άμεσα αποφάσεις ανάλογα με την υφιστάμενη κατάσταση και τα γεγονότα που διαδραματίζονται παράλληλα.

### **1.5 Οριοθέτηση της σχέσης της ΔμΒΑ με σύστημα Διοικήσεως και Ελέγχου**

Η Διοίκηση και ο Έλεγχος των ΕΔ είναι το σύστημα Εξουσίας – Διεύθυνσης, που διεξάγεται από ένα νόμιμα εξουσιοδοτημένο Διοικητή, των Δυνάμεων που σύμφωνα με τις προβλεπόμενες διαδικασίες έχουν τεθεί υπό τις διαταγές του. Το σύστημα αυτό είναι ουσιώδες και απαραίτητο, τόσο για τη διεξαγωγή των πολεμικών επιχειρήσεων όσο και για την καθημερινή λειτουργία, διαβίωση και εκπαίδευση των ΕΔ, διότι χρησιμοποιώντας αυτό οι Διοικητές παρέχουν τις κατευθύνσεις οι οποίες απαιτούνται για την ολοκλήρωση όλων των στρατιωτικών δραστηριοτήτων προς την εκτέλεση της αποστολής.<sup>27</sup>

Το σύστημα Διοίκησης και Ελέγχου των ΕΔ στην χώρα μας, δεν δύναται να αντικατασταθεί, είναι προβλεπόμενο νομικά και συνταγματικά και είναι ο μόνος και απαραίτητος τρόπος με τον οποίο μπορούν να λειτουργήσουν οι ΕΔ σε ειρήνη και πόλεμο, προκειμένου να διεξαχθούν πολεμικές επιχειρήσεις. Η ΔμΒΑ είναι στην πραγματικότητα μια προτεινόμενη προσέγγιση του συστήματος Διοίκησης και Ελέγχου, η οποία ακριβώς όπως αναφέρει ο ορισμός του Αμερικανικού Στρατού «ενδυναμώνει την από τους υφισταμένους λήψη αποφάσεων και την αποκεντρωμένη εκτέλεση» αναλόγως κάθε φορά με την υφιστάμενη τακτική κατάσταση.<sup>28</sup>

---

<sup>26</sup> Dougall M.J., 2019, Empathetic Leadership, Army University Press, 6(2)

<sup>27</sup> Dempsey Martin, 2012, “Mission Command- White Paper”, Joint Publication 3-0, Joint Operations

<sup>28</sup> Κωσταράκος Μιχαήλ, 2022, Ομιλία στην ΑΔΙΣΠΟ, την 1 Μαρτίου 2022, του Στρατηγού, Επίτιμου Αρχηγού ΓΕΕΘΑ, π. Πρόεδρου της Στρατιωτικής Επιτροπής της ΕΕ

Στην Ελλάδα το σύστημα Διοίκησης και Ελέγχου έχει ένα εξαιρετικά αυστηρό κανονιστικό πλαίσιο διότι η αρχή στις ένοπλες δυνάμεις είναι ότι όλα πρέπει να «προβλέπονται» σε κάποια διαταγή.

Το οργανόγραμμα του ελληνικού στρατού είναι τυποποιημένο και όχι εύκολα προσαρμόσιμο ανάλογα με τις εκάστοτε συνθήκες. Η δομή του είναι συγκεκριμένη και στις εξέλιξη των στελεχών λαμβάνονται υπόψη μόνο ο ιεραρχικός βαθμός και τα έτη υπηρεσίας. Μόνο σε μεγάλους βαθμούς τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του κάθε Αξιωματικού θα μπορούσαν να αποτελέσουν κριτήριο εξέλιξης αλλά και πάλι όχι με ευκολία.

Σε αυτό το πλαίσιο λοιπόν η πρωτοβουλία των διοικητών, η οποία είναι απαραίτητο να υπάρχει κατά την ΔμΒΑ, δεν μπορεί να εκφραστεί κάτω από τις υπάρχουσες συνθήκες. Η έντονη γραφειοκρατία, ο κεντρικός έλεγχος όλων των επιμέρους υπηρεσιών του στρατού από την κεντρική διοίκηση, η μακροχρόνια παραμονή των στελεχών στο στράτευμα καθώς και η μη επαρκής ύπαρξη αξιολόγησης με βάση πραγματικά κριτήρια αποτελούν κίνδυνο για την μη υλοποίηση της ΔμΒΑ, παρόλο που τα θετικά ενός τέτοιου τρόπου Διοίκησης είναι αναμφισβήτητα. Παρακάτω γίνεται μία προσπάθεια ανάλυσης της ΔμΒΑ και των χαρακτηριστικών της καθώς και τον τρόπο εφαρμογής της στο σύγχρονο στρατιωτικό περιβάλλον.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>Ο</sup>

### 2.1 Αρχές ΔμΒΑ

Αρχικά θα πρέπει να κατανοήσουμε τον τρόπο Διοίκησης με βάση την αποστολή. Όπως αναφέρθηκε στην εισαγωγή ο όρος ΔμΒΑ πραγματεύεται με την διοίκηση και λήψη αποφάσεων επί του πεδίου, ανάλογα με τις υπάρχουσες συνθήκες και με βάση τις εισρέουσες πληροφορίες που λαμβάνει ο κάθε Διοικητής την κρίσιμη στιγμή λήψης κάποια απόφασης.

Κατά την μελέτη εφαρμογής της ΔμΒΑ, συσχετίστηκε με τις νέες θεωρίες της «ενδυνάμωσης», που στοχεύουν στην ανάπτυξη καινοτόμων πρακτικών - έξυπνων λύσεων από ιδιαίτερα δυναμικές προσωπικότητες.<sup>29</sup> (Gkorezis 2016)

Οι έξι βασικές αρχές της ΔμΒΑ όπως αυτές διατυπώθηκαν από τον Martin, έχουν όπως παρακάτω:

- Δημιουργία ομάδων βασισμένων στην αμοιβαία εμπιστοσύνη.
- Κοινή κατανόηση.
- Η πρόθεση του Διοικητή.
- Οι διαταγές για την εκτέλεση μιας Αποστολής.
- Η πρωτοβουλία βασισμένη στην πειθαρχία.
- Η αποδοχή του κινδύνου.<sup>30</sup>

Όλες αυτές οι Αρχές είναι αναμφίβολα σημαντικές για την ΔμΒΑ. Παρόλα αυτά το να διαθέτει κάποιος άνθρωπος αρχές δεν είναι από μόνο του ικανό για να τον οδηγήσει στην σωστή απόφαση. Θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στην επαγγελματική εμπειρία των Διοικητών τόσο σε επιχειρησιακό επίπεδο όσο και σε τεχνικό επίπεδο.

Ο ισχύων Αμερικανικός κανονισμός (ADP 6-0) αναφέρει ότι, οι αρχές της ΔμΒΑ είναι οι εξής:

- η ύπαρξη αμοιβαίας εμπιστοσύνης
- η δημιουργία κοινής αντίληψης
- η παροχή της πρόθεσης του διοικητή
- η εκτέλεση πειθαρχημένης πρωτοβουλίας
- η χρήση διαταγών με βάση την αποστολή
- η αποδοχή σταθμισμένων κινδύνων<sup>31</sup>

Δεν δύναται ένας άπειρος Διοικητής, όσο και να προσπαθήσει να τηρήσει τις αρχές αυτές, να μπορέσει να κατευθύνει τους υφισταμένους του χωρίς να έχει καθόλου εμπειρία. Το πεδίο των επιχειρήσεων είναι εξαιρετικά απαιτητικό και ιδιαίτερο πεδίο λήψης αποφάσεων και η εμπειρία είναι απόλυτα συνυφασμένη με την ορθότητα της απόφασης.

---

<sup>29</sup> Gkorezis, Panagiotis, 2016. Principal empowering leadership, International Journal of Educational Management, vol. 30 (6).

<sup>30</sup> Dempsey Martin, 2012, “Mission Command- White Paper”, Joint Publication 3-0, Joint Operations

<sup>31</sup> ADP 6-0, Mission Command, Command And Control Of Army Forces, July 2019, Headquarters Department Of The Army

Για αυτό λοιπόν θα πρέπει να δημιουργηθούν συνθήκες ικανές ώστε να υπάρξει αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ ενός διοικητή και της ομάδας του.

## **2.2 Δημιουργία ομάδων βασισμένων στην αμοιβαία εμπιστοσύνη**

Πρόκειται για την εμπιστοσύνη ότι όλοι οι δρώντες στην διαδικασία λήψης αποφάσεων, έχουν την δυνατότητα να στηρίζονται για όλες τις δύσκολες καταστάσεις, στους υπόλοιπους συναδέλφους, διοικητές ή υφισταμένους τους διότι όλοι γνωρίζουν καλά τη δουλειά τους και είναι επαρκείς για τη θέση που κατέχουν.

Οι υφιστάμενοι, όταν θεωρούν ότι οι προϊστάμενοι τους τους εμπιστεύονται, είναι πρόθυμοι να δείξουν πρωτοβουλία εφόσον απαιτηθεί και να υποστηρίξουν τα αποτελέσματα των ενεργειών τους. Όταν Διοικητές λαμβάνουν πρωτοβουλίες, η εμπιστοσύνη μεταξύ των άλλων Διοικητών, εξασφαλίζει τον συγχρονισμό των ενεργειών μεταξύ τους καθώς και των επιχειρήσεων γενικότερα. Έτσι δεν απαιτείται συνεχόμενα η λεπτομερής έκδοση διαταγών από τα προϊστάμενα κλιμάκια. Η εμπιστοσύνη μπορεί να επιταχύνει την διαδικασία χωρίς τον επισφαλή λεπτομερή σχεδιασμό. Στηρίζεται σε προσωπικές ιδιότητες και χαρακτηριστικά όπως είναι η ποιότητα του χαρακτήρα, η δέσμευση σε ιδανικά, η επαγγελματική επάρκεια και η αφοσίωση στον σκοπό και την αποστολή. Η βάση για όλα αυτά είναι οι εσωτερικές ηθικές ενός ανθρώπου όπως η ειλικρίνεια, η μόρφωση, η εκπαίδευση, η σωστή και ολοκληρωμένη ατομική ανατροφή και η διαφάνεια.<sup>32</sup>

Όταν οι Διοικητές θέλουν να ξεκινήσουν τη δημιουργία ομάδας, θα πρέπει να γνωρίζουν ότι απαιτείται σκληρή δουλειά, υπομονή, χρόνος, διαπροσωπικές δεξιότητες και ικανότητες από όλους μέσα στην ομάδα. Η οικοδόμηση εμπιστοσύνης μέσα στην ομάδα απαιτεί ιδιαίτερα σημαντική προσπάθεια τόσο από την μεριά των διοικητών όσο και από τα επιτελεία τους προκειμένου να ξεπεραστούν οι διαφορές στην ιδιοσυγκρασία τους, στις εντολές και στις οργανωτικές τους ικανότητες.

Ο Βρετανός Στρατάρχης Ουίλιαμ Σλιμ θεωρεί την Εμπιστοσύνη ως την κυριότερη αρετή και τον ισχυρότερο πυλώνα των ΕΔ<sup>33</sup>. Ο Σλιμ βάσιζε όλες τις σχέσεις του στην ειλικρίνεια και στη διαφάνεια, ομολογούσε δημόσια τα λάθη που γινόντουσαν και αποδεχόταν τα λάθη των υφισταμένων του ελπίζοντας ότι έτσι θα βελτιωθούν. Παράλληλα όμως δεν συγχωρούσε ποτέ να γίνει το ίδιο λάθος για δεύτερη φορά από τον ίδιο Διοικητή. Σύμφωνα με ερευνητικές πηγές το βασικό συστατικό της επιτυχίας του στις μάχες ήταν η απόλυτη εμπιστοσύνη που είχαν σε αυτόν οι στρατιώτες του.

Από μόνη της όμως η εμπιστοσύνη δεν είναι αρκετή. Χρειάζεται και κατανόηση από όλες τις πλευρές των συμμετεχόντων. Και όχι κατανόηση ο καθένας ξεχωριστά μέσα στην ομάδα. Μία κατανόηση με κοινή γραμμή αναφορικά με την αντίληψη της δεδομένης κατάστασης και των γεγονότων που πρέπει να αντιμετωπισθούν, από όλα τα μέλη της ομάδας.

## **2.3. Κοινή Κατανόηση**

---

<sup>32</sup> Κωσταράκος Μιχαήλ, 2022, Ομιλία στην ΑΔΙΣΠΟ, την 1 Μαρτίου 2022, του Στρατηγού, Επίτιμου Αρχηγού ΓΕΕΘΑ, π. Πρόεδρου της Στρατιωτικής Επιτροπής της ΕΕ

<sup>33</sup> Slim, 1961, Field Marshal the Viscount William J, Defeat into Victory (Shortened ed.). New York: McKay

Η κοινή κατανόηση έχει να κάνει με την αντίληψη μιας κατάστασης. Δηλαδή αφορά στοιχεία της επιχείρησης για το σύνολο των επιχειρησιακών δεδομένων της, των κινδύνων και των απειλών που αυτή εμπεριέχει αλλά και των φίλιων σχεδίων, των δυνατοτήτων, των τρωτών σημείων και των περιορισμών από όλους τους εμπλεκόμενους φορείς, η οποία είναι βασισμένη στις ίδιες παραμέτρους.

Οι Διοικητές είναι ιδανικά θα πρέπει να καλλιεργήσουν πνεύμα συνεργασίας στα τμήματα τους, αλλά αυτό θα πρέπει να επεκταθεί στον τρόπο που όλοι θα βλέπουν με κοινό τρόπο την τακτική κατάσταση και την αξία του τμήματος στο οποίο ανήκουν. Οι επιτελείς αλλά και οι διοικητές θα πρέπει να αναγνωρίζουν και να αντιμετωπίζουν τις διάφορες καταστάσεις με τον ίδιο τρόπο χωρίς αυτό να τους περιορίζει να αναλάβουν πειθαρχημένη πρωτοβουλία εφόσον αυτή απαιτηθεί, κάτω από οποιεσδήποτε συνθήκες.

Η κοινή κατανόηση, η αντίληψη και η συντονισμένη αντίδραση αποτελούν προϊόντα κοινής, στοχευμένης και συντονισμένης εκπαίδευσης. Πολλές από τις στρατιωτικές σχολές έχουν αυτόν τον σκοπό. Την δημιουργία Αξιωματικών που θα αντιλαμβάνονται τις τακτικές καταστάσεις και θα επιλύουν τα προβλήματα με τον ίδιο ακριβώς τρόπο. Για αυτό η συνεχιζόμενη εκπαίδευσή τους κρίνεται επιτακτική, προκειμένου να επιτευχθεί η κοινή κατανόηση.

Τα τελευταία χρόνια γίνεται μεγάλη προσπάθεια από την κεντρική διοίκηση των ενόπλων δυνάμεων στην εκπαίδευση του προσωπικού. Γίνονται πολλές δράσεις όπως συνεργασίες του ελληνικού στρατού με πανεπιστήμια και ακαδημαϊκά ιδρύματα προκειμένου να επιτευχθούν συμφωνίες και τα στελέχη των ενόπλων δυνάμεων να έχουν πρόσβαση σε τέτοιες μορφές εκπαίδευσης. Δίνεται έμφαση στην καλλιέργεια του πνεύματος των στελεχών. Αυτό έχει πέραν των άλλων, ως στοχο την διαμόρφωση μίας ενιαίας γενικότερης κουλτούρας και συμπεριφορά. Στο πεδίο της ΔμΒΑ η κοινή εκπαίδευση μπορεί να συνδράμει ενεργά στον παρόμοιο τρόπο αντίληψης των συνθηκών και καταστάσεων.

Η ομάδες όμως στον στρατό δεν λειτουργούν ανεξάρτητα. Έχουν επικεφαλής των Διοικητή τους. Η πρόθεση αυτού είναι ιδιαίτερα σημαντική στην λήψη αποφάσεων και στην ΔμΒΑ.

#### **2.4. Η Πρόθεση του Διοικητή**

Η πρόθεση του Διοικητή και η σημασία της αναλύθηκε παραπάνω. Αξίζει όμως να τονιστεί ότι από εκεί απορρέουν όλα. Πρέπει να είναι σαφής, απλή, λιτή κατανοητή και να μπορεί να υλοποιηθεί.

Ο Διοικητής είναι αυτός που θα λάβει την απόφαση την κρίσιμη στιγμή αξιολογώντας κάθε φορά τις εκάστοτε συνθήκες. Είναι αυτός που με μία του απόφαση μπορεί να οδηγήσει την ομάδα του στην επιτυχία ή στην αποτυχία.

Ένας κατάλληλά εκπαιδευμένος Διοικητής έχοντας μελετήσει προσομοιώσεις διαφόρων συνθηκών μπορεί την κρίσιμη στιγμή, συνδυάζοντας την εμπειρία του να καταλήξει σε μία πολύ εντολή η οποία θα καθορίσει την έκβαση ενός εγχειρήματος.

Ειδικά όμως η πρόθεση του διαδραματίζει σημαντικό ρόλο. Διοικητές που άγονται από αμετροέπεια και ανταγωνιστικά συναισθήματα μπορεί πολύ εύκολα να καταλήξουν σε λανθασμένες αποφάσεις.



Αντίθετα διοικητές με ηθικές αρχές, αξίες, ιδανικά και κατάλληλη εκπαίδευση διαμορφώνουν χαρακτήρες κατάλληλους ώστε να έχουν σωστή πρόθεση για την λήψη μίας απόφασης.

Όσο καλή και αν είναι όμως μία πρόθεση πρέπει να διατυπωθεί πάντα με πολύ σαφείς, ευκρινείς, σύντομες και ξεκάθαρες διαταγές που θα αποτυπώνουν την πρόθεση του Διοικητή.

## **2.5 Οι διαταγές για την εκτέλεση μιας Αποστολής**

Οι διαταγές είναι ένας τρόπος επικοινωνίας (προφορική ή γραπτή) με τον οποίο ένας Διοικητής μεταφέρει τις οδηγίες από τους προϊσταμένους προς στους υφισταμένους του. Στις ελληνικές ΕΔ η έκδοση των διαταγών υπόκεινται σε πολύ συγκεκριμένα πρότυπα. Η μορφή διαταγής των πέντε (5) παραγράφων είναι το πρότυπο διαταγών.<sup>34</sup>

Οι Διοικητές συνήθως εκδίδουν διαταγές με σκοπό να προσδιορίσουν την κατεύθυνση, την ανάθεση των αποστολών και των καθηκόντων, την κατανομή των διαθέσιμων πόρων καθώς και την ανάθεση εξουσίας. Οι διαταγές που εκδίδονται είναι εντολές που αποσαφηνίζουν με έμφαση στους υφισταμένους τα επιθυμητά αποτελέσματα που πρέπει να επιτευχθούν από την εκδήλωση ενέργειων από πλευράς τους, αλλά δεν καθορίζεται μέσα σε αυτές ο τρόπος ο οποίος θα τα επιτύχουν. Οι υφιστάμενοι διοικητές θα λάβουν την απόφαση για τον τρόπο με το οποίο θα ολοκληρωθεί η αποστολή τους. Η πρόθεση και η ιδέα ενεργείας του Διοικητή χαράσσουν κατευθυντήριες γραμμές ενώ επιτρέπουν στους υφιστάμενους διοικητές ευελιξία για να έχουν πρωτοβουλία στο σχεδιασμό, την προετοιμασία και την εκτέλεση των έργων και των ενεργειών που τους ανατέθηκαν.

Είθισται οι διαταγές να ορίζουν την πρόθεση του Διοικητή και το τελικό επιθυμητό αποτέλεσμα μία κατάσταση. Παρόλα αυτά εξ αιτίας του ότι στην Ελλάδα υπάρχει κεντρικός έλεγχος διαταγών, είναι πολύ δύσκολο ένας «μικρότερος» Διοικητής να λάβει απόφαση μεμονωμένα και να πρέπει να την αποτυπώσει εξ αρχής και εξ ολοκλήρου.

Οι διαταγές όμως δεν θα μπορούσαν να έχουν καμία εφαρμογή και καμία αξία αν δεν προϋπάρχει πειθαρχία τόσο ως προς το πρόσωπο του συγκεκριμένου Διοικητή όσο και εσωτερική πειθαρχία για την εκτέλεση των καθηκόντων όλων των στελεχών.

## **2.6 Η πρωτοβουλία βασισμένη στην πειθαρχία**

Ο όρος «πρωτοβουλία στην πειθαρχία» αναφέρεται στο καθήκον των μεμονωμένων υφισταμένων να ασκούν πρωτοβουλία εντός των περιορισμών των υφιστάμενων ισχυουσών διαταγών προκειμένου να επιτύχει η επιθυμητή τελική κατάσταση.

Η πειθαρχημένη πρωτοβουλία δύναται να υλοποιηθεί όταν οι υφιστάμενοι έχουν την πειθαρχία να ακολουθούν τις εντολές τους και να τηρούν το σχέδιο μέχρι να το ολοκληρώσουν και να κάνουν διορθωτικές ενέργειες όταν οι διαταγές δεν είναι πλέον κατάλληλες για την αντιμετώπιση της κατάστασης στην οποία βρίσκονται. Αυτό μπορεί να συμβεί σε πολλές περιπτώσεις:

- Ο εχθρός πραγματοποιεί απρόβλεπτες ενέργειες
- Ύπαρξη νέας απειλής
- Οξυνση της ήδη υπάρχουσας απειλής
- Υφιστάμενη ευκαιρία για επιτυχία πέραν των υπάρχοντων σχεδίων

---

<sup>34</sup> ΔΚ 0-3/2023, Διακλαδικός Κανονισμός Στρατιωτικής Αλληλογραφίας

- Μη αναμενόμενη μεταβολή καιρικών- φυσικών φαινομένων κλπ.

Κάτω από αυτές τις συνθήκες ο κάθε Διοικητής θα πρέπει να αναλάβει δράση με δική του πρωτοβουλία, έχοντας προσαρμοστεί άμεσα στη νέα κατάσταση επιτυγχάνοντας την πρόθεση του προϊστάμενου διοικητή του, και παράλληλα αναφέροντας σε αυτόν για τα νέα δεδομένα και εξελίξεις. Με αυτόν τον τρόπο δημιουργούνται ευκαιρίες για ανάληψη δράσης χωρίς περαιτέρω καθοδήγηση.

Ως εκ τούτου οι Διοικητές δύναται να βασιστούν στους υφισταμένους τους για να μπορούν να ενεργήσουν σύμφωνα με τον σκοπό- στόχο τους, που μπορεί να τους έχει κοινοποιηθεί (ή και όχι).

Τρεις (3) είναι οι παράγοντες ώστε να αποφασισθεί αν και πότε ένας Διοικητής θα αναλάβει πρωτοβουλία:

- Τα οφέλη από την πρωτοβουλία υπερτερούν του κινδύνου στην συνολική ενέργεια?
- Η δράση θα συνδράμει στην ολοκλήρωση και πραγματοποίηση της «Πρόθεσης του Διοικητή»?
- Επιβάλλεται χρονικά επείγουσα η ανάληψη πρωτοβουλίας?

Η καλλιέργεια της ενθάρρυνσης πρωτοβουλίας θα πρέπει να γίνεται πρώτα σε καιρό ειρήνης, κατά την διάρκεια εκπαίδευσης των στελεχών των ΕΔ. Έτσι σε κρίσιμες καταστάσεις το προσωπικό θα είναι εκπαιδευμένο ήδη στον τρόπο λήψης πρωτοβουλίας σε έκτακτες συνθήκες.

Απαραίτητη προϋπόθεσή σε όλο αυτό είναι η γνώση ότι ο προϊστάμενος Διοικητής θα στηρίξει την ενέργεια λήψης έκτακτης πρωτοβουλίας και την απόφαση του υφιστάμενου διοικητή του.

Δεν θα πρέπει όμως να αμελούμε τον κίνδυνο που εγκυμονούν όλες οι απρόσμενες καταστάσεις. Η αποδοχή της ύπαρξης πιθανότητας κινδύνου φέρνει την λήψη απόφασης σε πολύ περισσότερο ρεαλιστικά επίπεδα μειώνοντας την πιθανότητα της αποτυχίας.

## **2.7 Η αποδοχή του κινδύνου**

Οι Διοικητές πρέπει να αποδεχθούν την ύπαρξη κινδύνου. Θα πρέπει να είναι εκπαιδευμένοι να ενεργούν λαμβάνοντας τον κίνδυνο υπόψη τους. Επιπλέον θα πρέπει να γνωρίζουν να τον αναλύουν σε συνεργασία με τους υφισταμένους τους και να προσδιορίζουν το επίπεδο του, καταλήγοντας στον τρόπο που ο κίνδυνος αυτός θα αμβλυνηθεί ή θα εξαλειφθεί.

Οι Διοικητές όλων των κλιμακίων θα πρέπει να εξισορροπήσουν την «δύναμή» τους με την αποδοχή και διαχείριση των κινδύνων για την εκπλήρωση της αποστολής τους. Σε κάθε περίπτωση μια μη πραγματική- ρεαλιστική προσδοκία αποφυγής κάθε κινδύνου μόνο επιζήμια μπορεί να είναι για την κάθε αποστολή. Αντιθέτως η εύλογη εκτίμηση και η σκόπιμη αποδοχή του κινδύνου δεν είναι ρίσκο.

Οι Διοικητές θα πρέπει να κάνουν προσεκτική εκτίμηση του κινδύνου. Αυτή θα πρέπει να βασίζεται σε πραγματικές συνθήκες, ιδανικά να είναι μετρήσιμη σε ποσοστό επιτυχίας/ αποτυχίας και να βασίζεται σε πραγματικά γεγονότα.

Πάλι θα τονίσουμε την αξία της εκπαίδευσης σε όλο αυτό το εγχείρημα. Με την κατάλληλη εκπαίδευση ο κάθε Διοικητής δύναται να λάβει σωστές αποφάσεις, λαμβάνοντας υπόψη

όλους τους πιθανούς κινδύνους, σε σύντομο χρονικό διάστημα και έχοντας λάβει υπόψη όλες τις πιθανές παραμέτρους.

Στην θεωρία όμως οι καταστάσεις και τα γεγονότα αξιολογούνται πολύ πιο εύκολα.

Η Ελλάδα είναι ένας ιδιαίτερος γεωγραφικά και πολιτικά χώρος, με αυξημένες ανάγκες υπεράσπισης της Άμυνας της χώρας μας. Η Τουρκία που είναι η χώρα ου συνορεύει εκτοξεύει καθημερινά απειλές για την εδαφική ακεραιότητα της χώρας μας.

Επιπλέον μετά την μεταπολίτευση ο στρατός άλλαξε ριζικά την δομή του και αναδιοργανώθηκε πλήρως. Πλέον βρίσκεται κάτω από την πολιτική ηγεσία, οπότε ο ρόλος των Διοικητών ως όργανα λήψης αποφάσεων περιορίστηκε πολύ περισσότερο συγκριτικά με το παρελθόν.

Αξίζει να αναλύσουμε την σημερινή πραγματικότητα στις ελληνικές ένοπλες δυνάμεις και το κατά πόσο η ΔμΒΑ μπορεί να έχει εφαρμογή στον ελληνικό στρατό.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>0</sup>

### 3.1. Η σημερινή πραγματικότητα

Η οικονομική κρίση, οι συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες εργασίας, η αύξηση του πληθυσμού, η κλιματική αλλαγή, καθώς και πολλοί άλλοι παράγοντες κάνουν την σημερινή πραγματικότητα να κινείται σε ένα ασταθές πολιτικά και κοινωνικά περιβάλλον.

Αυτή την στιγμή δυστυχώς πραγματοποιούνται πολλές ένοπλες συρράξεις ανά τον κόσμο. Ενδεικτικά αναφέρονται οι συρράξεις μεταξύ Ουκρανίας- Ρωσίας, οι συρράξεις στην Λιβύη, η έκρυθμη κατάσταση στο Αφγανιστάν, το Κοσσυφοπέδιο κλπ. Όλα αυτά δείχνουν ότι μπορεί να μη ζούμε σε εποχές όπως η Τουρκοκρατία αλλά ο κίνδυνος μετατροπής ενός περιβάλλοντος σε πολεμικό, πάντα ελλοχεύει.

Οι πολεμικές συνθήκες με το πέρασμα των χρόνων έχουν αλλάξει. Το σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον πολέμου, χαρακτηρίζεται από:

- αβεβαιότητα,
- αμφισημία
- πολυπλοκότητα
- ρευστότητα<sup>35</sup>

Στην σημερινή εποχή οι δυνατότητες κατά τις ένοπλες συγκρούσεις είναι αναρίθμητες και αυξάνουν τον αιφνιδιασμό. Ενδεικτικά αναφέρονται

- η δυνατότητα εκπομπής πυρών από πολύ μακρινές αποστάσεις (π.χ. βαλλιστικοί πύραυλοι κ.λπ.)
- η εμφάνιση δυνάμεων σε μη αναμενόμενο τόπο και χρόνο
- η ταχυκινήσια των δυνάμεων μάχης
- το αεροπορικό όπλο

Η συνεχής ροή των αντικρουόμενων και μη πληροφοριών, καθώς και ο κυβερνοχώρος μπορούν να δημιουργήσουν πολύ εύκολα πλάνη για τα γεγονότα. Η έκδοση διαταγών έχει ως απαραίτητη προϋπόθεσή ότι τίθενται στη διάθεση του διοικητή καίριες και αξιόπιστες πληροφορίες. Οι δυνατότητες των σύγχρονων μέσων επικοινωνιών καθιστούν δελεαστική την εμπλοκή του ανώτατου επιπέδου διοικήσεως στις επιχειρήσεις.<sup>36</sup> Για αυτόν τον λόγο οι υφιστάμενους διοικητές δεν δύναται να αξιολογήσουν ορθά την κατάσταση στην περιοχή ευθύνης τους έτσι ώστε να εκδώσουν κατάλληλα προσαρμοσμένες διαταγές.

Πλέον έχουν εισαχθεί νέοι όροι όπως «η πολυχωρικότητα στο πεδίο της μάχης». Μάχες πλέον δεν διεξάγονται μόνο σε πολεμικά πεδία με χερσαίες δυνάμεις. Γίνονται με αερομαχίες, μεταξύ πλοίων- υποβρυχίων, ηλεκτρομαγνητικές μάχες, αλλά και νέου τύπου μάχες όπως μάχες με ραδιολογικά- βιολογικά- χημικά πυρά, μάχες που έχουν ως στόχο τις τηλεπικοινωνίες αλλά και οι πλέον πιο σύγχρονες μάχες στον κυβερνοχώρο.

<sup>35</sup> Gerras, Stephen, 2010, Strategic Leadership Primer.

<sup>36</sup> Vogelaar, Kramer, 2008. Mission Command in Dutch Peace Support Missions, Armed Forces and Society, 30(3)

Για αυτό τον λόγο μία νέου τύπου διοίκηση όπως η ΔμΒΑ δείχνει ότι είναι ικανή να ανταπεξέλθει στις ολοένα και περισσότερο εξελισσόμενες καταστάσεις της σημερινής εποχής.

Στην Ελλάδα το σενάριο μίας «μάχης» από την μία φαντάζει αρκετά μακρινό από την άλλη πλευρά όμως ίσως δεν είναι και τόσο.

### **3.2. Η ελληνική πραγματικότητα**

Στη ελληνική ιστορία παρατηρούμε ότι ικανοί διοικητές ανέτρεψαν μια εξαιρετικά δυσμενή κατάσταση, με την εκδήλωση έγκαιρης και στοχευμένης πρωτοβουλίας καθώς και την εφαρμογή στρατηγημάτων.<sup>37</sup>

Οι Διοικητές στην Ελλάδα ορίζονται από τα Γενικά Επιτελεία και συνήθως η θητεία τους διαρκεί δύο έως τρία χρόνια ανά επίπεδο Διοίκησης. Η επιλογή τους βασίζεται κυρίως στα χρόνια υπηρεσίας τους, στην μοριοδότησή τους καθώς στις αξιολογήσεις που τους έχουν γίνει τα τελευταία χρόνια.

Στο δύσκολο και συνεχώς εξελισσόμενο αυτό περιβάλλον, απαιτούνται ικανοί επιχειρησιακοί διοικητές, οι οποίοι θα αποσαφηνίζουν το χάος και θα λειτουργούν ως πολλαπλασιαστές ισχύος αναλαμβάνοντας πρωτοβουλίες.<sup>3839</sup> Το στρατηγικό (κεντρικό) επίπεδο διοικήσεως θα εξασφαλίζει τη στρατηγική διοικητική μέριμνα, παρέχοντας στρατηγικές και επιχειρησιακές πληροφορίες, έχοντας τη δυνατότητα να παρακολουθεί και να επεμβαίνει, όπου πρόκειται να απαιτηθεί.

Ο στόχος της κατάλληλης διοίκησης ήταν πάντα η επίτευξη της αποτροπής οποιασδήποτε εχθρικής ενέργειας εναντίον της χώρας μας. Υπάρχουν πολλές πρωτοβουλίες οι οποίες μπορούν να βοηθήσουν στην αποτροπή του εχθρού, στην αποφυγή κλιμάκωσης τοπικών κρίσεων (π.χ. αποφυγή κρίσης τύπου Ιμίων 1996) και στην αποτελεσματική άμυνα του Ελλαδικού αμυντικού χώρου.<sup>40</sup>

Πιο συγκεκριμένα τα απομονωμένα ελληνικά νησιά έχουν ανάγκη από ολοκληρωμένη άμυνα περιμετρικά και αποφασιστικό ελιγμό εναντίον των εχθρικών αποβατικών, αεροκινήτων και αεροαποβατικών δυνάμεων.<sup>41</sup> Οι Γερμανοί το 1943, χρησιμοποίησαν δυνάμεις για να ανακαταλάβουν νήσους των Δωδεκανήσων, μετά την συνθηκολόγηση της Ιταλίας. Ο κύριος αντίπαλος της Ελλάδας αυτή τη στιγμή κατέχει αντίστοιχου τύπου δυνάμεις και πιθανόν μεγαλύτερες. Στο δυσπρόσιτο περιβάλλον των ελληνικών νησιών κρίνεται αναγκαίο από τους τοπικούς διοικητές, η ταχεία εκτίμηση με βάση τις διατιθέμενες- υπάρχουσες πληροφορίες, η έγκαιρη έκδοση διαταγών και εκδήλωση πειθαρχημένης πρωτοβουλίας.

Το ίδιο απαιτείται και στο υβριδικό θέατρο επιχειρήσεων της Θράκης. Εκεί η έγκυρη και έγκαιρη απόφαση για διεξαγωγή άμυνας από ικανούς επιχειρησιακούς διοικητές θα κρίνει την

<sup>37</sup> Liantinis Dimitris, 2013, Gemma, 127

<sup>38</sup> Boyd, John, R., 1987. Organic Design for Command and Control

<sup>39</sup> Πλούμης Μιχαήλ, 2019, «Η διοίκηση με βάση την αποστολή στον Ελληνικό Στρατό», Στρατιωτική Επιθεώρηση, 2:14-29

<sup>40</sup> Πλούμης Μιχαήλ, 2019, «Η διοίκηση με βάση την αποστολή στον Ελληνικό Στρατό», Στρατιωτική Επιθεώρηση, 2:14-29

<sup>41</sup> Ploumis, Michail, 2016, Hellenic national security: The Turkish challenge. Army War College Review, 2(3)

έκβαση των επιχειρήσεων, με το σύνολο των διατιθέμενων δυνάμεων εναντίον του κέντρου βαρύτητας ή του πλευρού του εχθρού.<sup>42</sup>

Η διοίκηση στις Ελληνικές ΕΔ βασίζεται στις αρχές της άμεσης και λεπτομερούς διοίκησης, όπου το προσωπικό γενικά δεν έχει ευκαιρίες αναπτύξεως πρωτοβουλίας.<sup>43</sup>

Το στρατηγικό επίπεδο στην Ελλάδα, ενώ αντιμετωπίζει μια δυσχέρεια στην κατανόηση των τοπικών συνθηκών, αναπτύσσει μια τάση λεπτομερούς διοίκησης των επιχειρήσεων, τόσο σε επιχειρησιακό, όσο και σε τακτικό επίπεδο. Επιπλέον στην αλυσίδα διοίκησης, υπάρχει μια διάχυση της εξουσίας με την παρεμβολή επιπρόσθετων επιχειρησιακών επιπέδων (με μειωμένες δυνατότητες επέμβασης). Αυτά τα επίπεδα διοίκησης συνήθως λειτουργούν με γραφειοκρατικό τρόπο, προκειμένου να επιτευχθεί εφόσον χρειαστεί άμεση διοίκηση, εις βάρος της ταχύτητας, της αποτελεσματικότητας και του κύρους των τοπικών διοικήτων.<sup>44</sup>

Συμπερασματικά στην χώρα μας με το ήδη υπάρχον σύστημα διοίκησης, υπάρχει μία κατεύθυνση για την κεντρική λήψη αποφάσεων χωρίς να ενθαρρύνονται ιδιαίτερα οι ικανοί κατά τόπους Διοικητές να σχεδιάσουν και να διεξάγουν επιχειρήσεις στην περιοχή ευθύνης τους.

Διαπιστώνεται ότι ενώ οι τα στελέχη των ελληνικών ΕΔ πιστεύουν στις ικανότητες τους, στην αποστολή τους, και έχουν εμπιστοσύνη στις θεσμικές διαδικασίες του στρατού, βιώνουν ένα αίσθημα περιορισμένης ελευθερίας για ανάπτυξη πρωτοβουλίας και εφαρμογής αλλαγών. Με βάση τα συμπεράσματά τους<sup>45, 46, 47</sup> και κατόπιν σύγκρισής τους με μελέτες άλλων θεωρητικών η ανάλυση αυτή αναγνωρίζει ότι, τα στοιχεία της κουλτούρας που πιθανώς να δράσουν ανασταλτικά στην αλλαγή στον ΕΣ, είναι:

- η συγκεντρωτική διοίκηση
- η ατομική συμμετοχή των στρατιωτικών σε στεγανά συστήματα διοικήσεως
- η θεσμική συμμετοχή των στρατιωτικών με τον εγκλωβισμό τους σε ένα σύστημα αμοιβών και προαγωγών
- η πιθανή έλλειψη στρατιωτικών με στιβαρή προσωπικότητα και εξωστρέφεια

Η **συγκεντρωτική διοίκηση** που εφαρμόζεται από τα ανώτερα κλιμάκια διοικήσεως, δεν αφήνει περιθώρια καταμερισμού της εξουσίας στα λοιπά υφιστάμενα κλιμάκια Σε ένα υγιή και ανταγωνιστικό οργανισμό/επιχείρηση, όλα τα κλιμάκια διοικήσεως προσδοκούν να ασκήσουν την αρμοδιότητα τους και να επιμερισθούν την ευθύνη που τους αναλογεί. Αυτό όμως είναι κάτι που δεν συμβαίνει στη άμεση διοίκηση. Έτσι αυτό έχει ως συνέπεια τα υφιστάμενα κλιμάκια διοικήσεως να μην παράγουν όραμα για το μέλλον τους, αλλά απλώς να αναπαραγάγουν εκείνο των προϊσταμένων τους και να διαχειρίζονται τις τρέχουσες καταστάσεις σύμφωνα με τις λεπτομερείς διαταγές τους. Στο υπάρχον αυτό σύστημα, τα

---

<sup>42</sup> Πλούμης Μιχαήλ, 2019, «Η διοίκηση με βάση την αποστολή στον Ελληνικό Στρατό», Στρατιωτική Επιθεώρηση, 2:14-29

<sup>43</sup> Ρίζος, Φώτιος, 2011. Η Ενδυνάμωση στο Μόνιμο Προσωπικό του ΕΣ

<sup>44</sup> Πλούμης Μιχαήλ, 2019, «Η διοίκηση με βάση την αποστολή στον Ελληνικό Στρατό», Στρατιωτική Επιθεώρηση, 2:14-29

<sup>45</sup> Gerras, Stephen, Wong, Leonard, and Allen, Charles, 2008, Organizational Culture

<sup>46</sup> Vogelaar, Kramer, 2008, Mission Command in Dutch Peace Support Missions, Armed Forces & Society, 30(3)

<sup>47</sup> Hofstede, Geert and Hofstede, Jan, 2005. Cultures and Organizations

στελέχη αντιλαμβάνονται την εξουσία δογματικά, ως φυσικό επακόλουθο του βαθμού στην στρατιωτική ιεραρχία και εις βάρος της εξατομίκευσης, του ηθικού, και της απόδοσης του κάθε στελέχους ξεχωριστά.<sup>48</sup>

**Η ατομική συμμετοχή των στρατιωτικών σε στεγανά συστήματα διοικήσεως**, όπου το κάθε μέλος ενθαρρύνεται να μοιράζεται σκέψεις και αισθήματα, όπως αυτά ανατροφοδοτούνται και προωθούνται από τον ιεραρχικά προϊστάμενο. Στο σύστημα αυτό αναμένεται η εκδήλωση της ίδιας ή παρόμοιας ενέργειας, με αποκλεισμό της διαφορετικότητας. Η κατάσταση αυτή εμποδίζει την εκδήλωση πειθαρχημένης πρωτοβουλίας από ικανούς και εύκαμπτους διοικητές, που έχουν μια διαφορετική αλλά τεκμηριωμένη και πειθαρχημένη θεώρηση των πραγμάτων. Μια τέτοιου είδους συμμετοχική διαδικασία στη Διοίκηση ευνοεί περαιτέρω την ανάπτυξη μονοσήμαντων συστημάτων διοικήσεως στις επιχειρήσεις σε επικίνδυνο βαθμό<sup>49</sup>.

**Η θεσμική συμμετοχή των στρατιωτικών με τον εγκλωβισμό τους σε ένα σύστημα αμοιβών και προαγωγών.** Η κατάσταση αυτή έχει ως αποτέλεσμα οι υφιστάμενοι διοικητές να εκδηλώνουν συνήθως μόνο αρεστές προς τους προϊστάμενους τους ενέργειες, προκειμένου να τους εξασφαλίζουν «ευχαριστημένους» και να διασφαλίζουν με αυτόν τον τρόπο αυτό τις επιδιωκόμενες αμοιβές και προαγωγές στο βαθμό ή την παραμονή στην ενεργή υπηρεσία<sup>50</sup>. Η κατάσταση αυτή αναμένεται να επιδεινωθεί εξ αιτίας της οικονομικής κρίσης, εξ αιτίας της μεγάλης διαφορά μισθών - συντάξεων, που θα ωθεί τους στρατιωτικούς να επιζητούν την παραμονή στην υπηρεσία, όσο το δυνατόν περισσότερο, προκειμένου να διασφαλίσουν τα πλεονεκτήματα τόσο για τους ίδιους όσο και για τις οικογένειές τους.<sup>51</sup>

**Η έλλειψη στρατιωτικών με στιβαρή προσωπικότητα και εξωστρέφεια.** Εκτιμάται ότι τα αίτια είναι τα εξής:

- το έλλειμμα της εκπαίδευσής των στρατιωτικών ως:
  - στρατιωτών,
  - επιστημόνων
  - ηγετών
- η απουσία πολεμικής εμπειρίας
- η σταδιακή ανάπτυξη κλίματος που επιβάλλει τη συστολή των στρατιωτικών, εξ αιτίας της υφιστάμενης κουλτούρας που εκπορεύεται από την μακρόχρονη άσκηση της άμεσης διοίκησης, ιδίως μετά το καθεστώς της μεταπολίτευσης.<sup>52</sup>

Σε μία έρευνα που διεξήχθη το 2005<sup>53</sup>, ο συγκεντρωτικός τρόπος ασκήσεως της εξουσίας στην Ελλάδα πέτυχε score: 60/100. Η υψηλή βαθμολογία καταδεικνύει ότι, τα ανώτερα κλιμάκια διοικήσεως προσδοκούν και λαμβάνουν υπακοή από τα κατώτερα κλιμάκια

---

<sup>48</sup> Πλούμης Μιχαήλ, 2019, «Η διοίκηση με βάση την αποστολή στον Ελληνικό Στρατό», Στρατιωτική Επιθεώρηση, 2:14-29

<sup>49</sup> Houghton, David, 2013. The Decision Point.

<sup>50</sup> Davidson Adam, 2015. Rebuilding the Middle Class, the Army Way

<sup>51</sup> Πλούμης Μιχαήλ, 2019, «Η διοίκηση με βάση την αποστολή στον Ελληνικό Στρατό», Στρατιωτική Επιθεώρηση, 2:14-29

<sup>52</sup> Karabelias, Gerassimos, 1999, 20 years of civil-military relations in post-dictatorship Greece, MQ 10.

<sup>53</sup> Hofstede, Geert and Hofstede, Jan, 2005. Cultures and Organizations

εφαρμόζοντας την πρακτική της άμεσης διοίκησής. Στην ίδια έρευνα, η ατομικότητα στην Ελλάδα πέτυχε score: 35/100 βαθμούς. Οι παραπάνω βαθμολογίες εκτιμάται ότι, οφείλονται στο υπάρχον κοινωνικοπολιτικό σύστημα, όπου για να ευδοκιμήσει ξεχωριστά κάποιος μεμονωμένα, θα πρέπει να στοιχηθεί αυστηρά με τις επιλογές της κεντρικής εξουσίας.<sup>54</sup>

Στο στρατό, η εφαρμογή συγκεντρωτικής διοίκησης και η χαμηλή ένδειξη ατομικότητας, υποδηλώνουν μειωμένο ηθικό, μη ενστερνισμό του οράματος της ηγεσίας, και μια γενικότερη άρνηση των νεότερων να αναλάβουν πρωτοβουλίες και να αποδεχθούν σταθμισμένους κινδύνους.<sup>55</sup>

Αν θέλουμε λοιπόν να αλλάξει σελίδα ο τρόπος Διοίκησης στην χώρα μας θα πρέπει να δώσουμε την ευκαιρία στη ΔμΒΑ να αποτελέσει έναν από τους πιθανούς τρόπους Διοίκησης και λήψης αποφάσεων μελλοντικά προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος των ενόπλων δυνάμεων με πολύ περισσότερο σύντομο και αποτελεσματικό τρόπο.

---

<sup>54</sup> Γιανναράς, Χρήστος 2014. Πελαταιακό Κράτος, Μόνιμο για Πάντα

<sup>55</sup> Πλούμης Μιχαήλ, 2019, «Η διοίκηση με βάση την αποστολή στον Ελληνικό Στρατό», Στρατιωτική Επιθεώρηση, 2:14-29



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>

### Μελλοντικές Κατευθύνσεις

Η λογική ΔμΒΑ απαιτεί δυναμικές προσωπικότητες, οι οποίες έχουν την τάση να κυριαρχούν. Η ανάπτυξη διοικητών με χαρακτηριστικά ΔμΒΑ (όπως αυτά περιεγράφηκαν αναλυτικά στο 1<sup>ο</sup> κεφάλαιο) προϋποθέτει εντατικά προγράμματα εκπαίδευσεων σε όλες τις εκφάνσεις της διοικήσεως.<sup>56</sup>

Τα εκπαιδευτικά προγράμματα αυτά, εκτός από την μεταλαμπάδευση γνώσεων για την εμφύσηση χαρακτηριστικών του ηγέτη σε κάθε άτομο, μπορούν να έχουν ως στόχο τη δημιουργία κοινής και ενιαίας αντίληψης, σχετικά με την κατανόηση των επιχειρήσεων, και τις βασικές αρχές της ΔμΒΑ. Θα πρέπει επιπρόσθετα, να λαμβάνουν υπόψη τους την ποικιλομορφία των χαρακτηριστικών του προσωπικού και τη διάθεσή του για αλλαγή.

Απαιτείται επίπονη και ομαδική εκπαίδευση προκειμένου να ενστερνιστεί το προσωπικό να γίνει πιο εύκαμπτο σχετικά με τις ήδη εδραιωμένες αντιλήψεις του. Οι διαφορές που υπάρχουν μεταξύ των μεγαλύτερων - μικρότερων ηλικιακά και που συσχετίζονται με τις αντίστοιχες διαφορές στους βαθμούς του στρατού, απαιτούν μεγαλύτερη ευελιξία και ευκαμψία στην εκπαίδευση. Σε αυτές τις περιπτώσεις, η διαπροσωπική επαφή θα βοηθήσει στην ελάττωση της ψαλίδας του χάσματος.<sup>57</sup>

Στη ελάττωση αυτού του χάσματος θα μπορούσε να συμβάλλει ταυτόχρονα και η άσκηση καθηκόντων που ασκούν μεγαλύτεροι αξιωματικοί, από μικρότερους αξιωματικούς, όπως αυτό συμβαίνει σε πολλές άλλες χώρες.

Σημαντικό και μη εξαιρετέο είναι η σημαντικότητα της ύπαρξης πολεμικής εμπειρίας. Αυτή θα βελτίωνε σημαντικά το δυναμισμό των στελεχών των ΕΔ, γεμίζοντας τους αυτοπεποίθηση. Κατόπιν τούτου και προκειμένου να αναπτυχθούν τα ηγετικά προσόντα των νέων (και όχι μόνο) αξιωματικών η συμμετοχή τους σε αποστολές στο εξωτερικό θα συνέβαλλε στην ενίσχυσή της αυτοπεποίθησής τους.<sup>58</sup>

Προκειμένου να εφαρμοσθεί η ΔμΒΑ στον ΕΣ, είναι απαραίτητη η αλλαγή της υφιστάμενης στρατιωτικής κουλτούρας διοικήσεως. Αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί μόνο μέσω της εφαρμογής συγκεκριμένης στρατηγικής, πραγματοποιώντας παράλληλα θεσμικές παρεμβάσεις.

Τα διδάγματα στρατών που εφαρμόζουν τη ΔμΒΑ καταλήγουν στο ότι, η νέα στρατηγική διοίκησης απαιτεί χρόνο. Η όλη προσπάθεια μετάβαση από την κεντρικά ελεγχόμενη διοίκηση σε ΔμΒΑ, διευκολύνθηκε από εμπνευσμένους διοικητές, που προώθησαν έχοντας πάθος για την αλλαγή όλες τους τις επαφές, με ιδιαίτερα επιδημικά αποτελέσματα.<sup>59</sup> Η αλλαγή αυτή είναι δύσκολο και χρονοβόρο εγχείρημα.

---

<sup>56</sup> Δημητρούλης, Δημήτριος, 2015. Στρατιωτικό Ήθος και Ηγεσία

<sup>57</sup> Hyun, Jane and Lee, Audrey, 2014. Flex: The New Playbook for Managing Across Differences.

<sup>58</sup> Πλούμης Μιχαήλ, 2019, «Η διοίκηση με βάση την αποστολή στον Ελληνικό Στρατό», Στρατιωτική Επιθεώρηση, 2:14-29

<sup>59</sup> Shamir Eitan, 2011, “Mission Command Between Theory”, Defense and Security Analysis 27(2):101–117

Η εξέλιξη στις ελληνικές ΕΔ θα πρέπει να προέλθει με την εφαρμογή μιας στρατηγικής, που θα κάνει χρήση στόχων, πρακτικών και μέσων, προκειμένου να γίνει εφικτή η ενσωμάτωση των βασικών αρχών της νέας νοοτροπίας στον ΕΣ. Διοικητές έχοντας έμπνευση, σε όλη τα κλιμάκια της Ιεραρχίας δύναται να επηρεάσουν με ουσιαστικό τρόπο την αλλαγή, δίνοντας το παράδειγμα και εμπνέοντας εμπιστοσύνη μεταξύ συμπολεμιστών<sup>60</sup>

Η ύπαρξη οικονομικών πόρων που μπορούν να ισοσκελίσουν τη διαφορά μισθού και σύνταξης, καθώς και η υψηλή στελέχωση των μονάδων<sup>61</sup> μπορούν να θα καταδειχθούν ως σημαντικοί παράγοντες για την επιτυχή εφαρμογή της ΔμΒΑ, επειδή η ευημερία (π.χ., μισθός, Υγειονομική περίθαλψη, στέγη), η εκπαίδευση και η πειθαρχία, είναι συνυφασμένα με το ηθικό και την αυτοπεποίθηση του προσωπικού<sup>62</sup>.

Προτείνεται για τις ελληνικές ΕΔ, η εφαρμογή μιας στρατηγικής τριών φάσεων, προκειμένου να γίνει επίτευξη των οργανωτικών αλλαγών<sup>63</sup>:

### **Προκαταρτική Φάση**

Αξιολόγηση της ΔμΒΑ καταγράφοντας πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα από την εφαρμογή της. Παράλληλα θα πρέπει να υλοποιείται αναγνώριση πιθανόν δυσλειτουργιών και πιθανού κίνδυνου που μπορεί να προκύψει. Έπειτα θα πρέπει να συνταχθεί υπεύθυνη ομάδα για τον σχεδιασμό της νέας αυτής λογικής η οποία θα πάρει το όραμα- πρόθεση του Διοικητή και θα σχεδιάσει προσεκτικά τους μηχανισμούς ενσωμάτωσης και ενίσχυσης αυτού. Για την επιτυχία του εγχειρήματος αυτού απαιτείται η κατάλληλη χρήση μεθόδων επικοινωνίας προκειμένου οι κοινωνία αλλά και τα στελέχη των ΕΔ να κατανοήσουν και να αποδεχθούν την νέα πραγματικότητα.

Στην προκαταρτική φάση ιδιαίτερη έμφαση πρέπει να δοθεί στις επικοινωνίες και στους νέους τρόπους επικοινωνίας μεταξύ των μελών μίας ομάδας στον στρατό. Η επικοινωνία θα πρέπει να είναι αποτελεσματική και να εμπνέει σε όλους εμπιστοσύνη.

### **Εφαρμογή**

Το δεύτερο στάδιο είναι αυτό της εφαρμογής των μηχανισμών ενσωμάτωσης της ΔμΒΑ. Αυτοί θα πρέπει να επικεντρωθούν στην ανάπτυξη ικανών διοικητών, με στοχευμένη εκπαίδευση, με αναθεώρηση του συστήματος για τον τρόπο επιλογής των διοικητών και με την εισαγωγή ενός συστήματος αμοιβών και προαγωγών που θα προωθή τη ΔμΒΑ.

Οι μηχανισμοί ενσωμάτωσης της ΔμΒΑ θα πρέπει να μπορούν να ενθαρρύνουν την εκδήλωση της ατομικότητας και την άσκηση πειθαρχημένης πρωτοβουλίας, καυτηριάζοντας παράλληλα τον φόβο και την αδιαφορία. Σε αυτό το μεταβατικό στάδιο, η αξιολόγηση του προσωπικού θα πρέπει να απεμπλακεί από τυχαία κακή του απόδοση στη ΔμΒΑ προκειμένου να επιτευχθεί η προσαρμογή. Η εκπαίδευση θα πρέπει να λάβει υπόψη της την ποικιλομορφία

---

<sup>60</sup> Jones, Steven, 2003. Improving Accountability for Effective Command Climate

<sup>61</sup> Πλουμής, Μιχαήλ, 2017. Η στρατιωτική προετοιμασία και η θητεία στην εποχή της οικονομικής κρίσης, Εθνικές Επάλξεις, τ.119.

<sup>62</sup> Shillington, G, 2015. Morale, The RUSI 156 (2).

<sup>63</sup> Burke, Warner, 2002. Organization Change

του προσωπικού και να αντιμετωπίζει τα σφάλματα ως μία μέθοδο και ένα εργαλείο προκειμένου να αποκτηθεί περισσότερη γνώση.<sup>64</sup>

Σύμφωνα με τον Clausewitz, οι βασικές αρχές του ηθικού αφορούν στην ικανότητα του Διοικητή, στην εμπειρία, στο κουράγιο των στρατευμάτων και στο πατριωτικό πνεύμα. Οι επιλογικές διαδικασίες των διοικητών σε όλα τα επίπεδα της Ιεραρχίας, οι οποίοι θα μπορούν να εμπιστευτούν τους ικανούς υφισταμένους τους, θα μπορούσε να βοηθήσει ιδιαίτερα την εφαρμογή της νέας κουλτούρας.

### **Διατήρηση**

Η διατήρηση των αλλαγών για την ΔμΒΑ είναι σημαντική για την αντιμετώπιση των νέων προκλήσεων. Η επέκταση αυτών των αλλαγών σε όλο το φάσμα της Διοίκησης με την παράλληλη χρήση ενισχυτικών μηχανισμών θα βοηθήσουν στην πλήρη ενσωμάτωση των νέων διαδικασιών.

Μερικές από τις διεργασίες που θα μπορούσαν να πραγματοποιηθούν για την διατήρηση των αλλαγών που μπορεί να προκύψουν από τον νέο τρόπο διοίκησης, αυτόν της ΔμΒΑ, είναι οι εξής:

- τροποποιήσεις σε θεσμικά κείμενα
- αλλαγές στον τρόπο εκπαίδευσης των στελεχών ΕΔ
- τροποποίηση των στρατιωτικών δογμάτων
- αλλαγή κουλτούρας από τους Διοικητές
- διαδικασία ολοκληρωτικής αναθεώρησης του τρόπου διοίκησης

Όλα τα παραπάνω μπορούν να συνδράμουν και να συμβάλλουν ενεργά στην αντιμετώπιση των νέων προκλήσεων.

### **Προτάσεις**

Λαμβάνοντας υπόψη όλες τις παραπάνω πληροφορίες για την υπάρχουσα κατάσταση στην χώρα μας στις ένοπλες δυνάμεις αλλά και την σημασία του νέου τρόπου Διοίκησης με Βάση την Αποστολή υπάρχουν κάποιες διαρθρωτικές αλλαγές που μπορούν να βοηθήσουν στην υλοποίηση της εφαρμογής της. Ενδεικτικά αναφέρονται τα παρακάτω:

Εκπαίδευση των νέων Αξιωματικών (μελλοντικοί Διοικητές) με αρχές, αξίες και ιδανικά καλλιεργώντας τους τα χαρίσματα ηγεσίας.

Εκπαίδευση όλων των στελεχών καθ' όλη την διάρκεια της καριέρας τους προκειμένου να μην εφυσηχάζονται και να είναι έτοιμη να λάβουν οποιαδήποτε αποστολή ακόμα και αν αυτήν δεν ήταν προγραμματισμένη.

Ελάττωση της γραφειοκρατίας στον ελληνικό στρατό

Ενθάρρυνση των νέων διοικητών να λαμβάνουν αποφάσεις

Υποστήριξη των μικρών διοικητών στις αποφάσεις που λαμβάνουν

---

<sup>64</sup> Schulz, Kathryn, 2010, Being Wrong

Εισαγωγή των επιστημών διοίκησης ενεργά στο ελληνικό στράτευμα (μεθοδολογίες αξιολόγησης με πραγματικές τιμές) για την αποδοτικότητα των στελεχών αλλά και την εξέταση με στατιστικές αναλύσεις για το αν μία απόφαση που πάρθηκε ήταν συμφέρουσα ή όχι.

Καλλιέργεια πνεύματος Μονάδας και οικοδόμηση σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ των στελεχών

Συμμετοχή ακόμα και των πιο μικρών βαθμολογικά στελεχών στην διαδικασία λήψης απόφασης (ανάλογα με την εμπειρία τους)

Θέσπιση νέων τρόπων επικοινωνίας στον ελληνικό στρατό

Τροποποίηση θεσμικών κειμένων και ισχύουσας νομοθεσίας έτσι ώστε να ενθαρρυνθεί ενεργά αυτός ο νέος τρόπος ΔμΒΑ.

Όλα αυτά καθώς και πολλά άλλα μπορούν να γίνουν για να ανοίξουν νέοι ορίζοντες στον τρόπο διοίκησης των ελληνικών ενόπλων δυνάμεων. Τα ιστορικά γεγονότα δείχνουν την επιτυχία αυτής της μορφής διοίκησης. Αξίζει λοιπόν, με επιστημονικό τρόπο η εισαγωγή της στον υφιστάμενο τρόπο διοίκησης των ΕΔ.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Γίνεται φανερό ότι το κεντρικό και εξέχον πρόσωπο της ΔμΒΑ είναι ο Διοικητής. Στο Διοικητή ανατίθεται αρχικά η αποστολή για τη Μονάδα, και ο Διοικητής είναι αυτός που έχει την εξουσία και την ευθύνη για την κάθε ενέργεια και πρέπει καθοδηγεί με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε να υλοποιηθεί με επιτυχία η αποστολή.

Ο Διοικητής πρέπει πρώτα να μπορέσει να κατανοήσει το πρόβλημα και τις ισχύουσες συνθήκες, να οραματισθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα, να σχεδιάσει την επιχείρηση και να ορίσει τον τρόπο, τον χρόνο, το χώρο, τους πόρους και το σκοπό, έτσι ώστε να κατευθύνει τις πολεμικές λειτουργίες για την ολοκλήρωση της αποστολής. Παράλληλα συνεχώς θα πρέπει να εκτιμά την εξελισσόμενη κατάσταση.

Αρχικά θα πρέπει να κατανοήσει την αποστολή που του έχει ανατεθεί με βάση την Πρόθεση του προϊσταμένου Διοικητή του. Έπειτα θα πρέπει να διαβιβάσει ξεκάθαρα αυτήν στους υφισταμένους του. Εδώ θα πρέπει να δοθεί μεγάλη προσοχή έτσι ώστε οι αποστολές οι οποίες ανατίθενται στους υφισταμένους θα πρέπει να είναι ανάλογες των δυνατοτήτων τους. Για την απόκτηση και διατήρηση πλεονεκτήματος, οι ηγέτες πρέπει να αδράξουν τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται σε χρόνο και χώρο, αποφεύγοντας να εκχωρούν πρωτοβουλία στον εχθρό.

Το ήθος, η παιδεία, η ποιότητα χαρακτήρα και η εμπειρία ενός Διοικητή είναι εξαιρετικά σημαντική για την εκτέλεση της ΔμΒΑ διότι προκαλεί τους Διοικητές να καλλιεργήσουν στους υφισταμένους τους μια τάση ανάπτυξης αμοιβαίας εμπιστοσύνης και κατανόησης. Επιπλέον δίνεται έμφαση στο να εξασκήσουν το ηθικό τους σθένος αλλά και να μπορέσουν να λειτουργήσουν με τους περιορισμούς που υφίστανται από την κατάσταση και τους νόμους.

Η ΔμΒΑ μπορεί να γίνει επίκτητη ως τρόπος συμπεριφοράς με βάση την ορθή και στοχευμένη εκπαίδευση. Η εξοικείωση των Αξιωματικών θα πρέπει να ξεκινά από την αρχή της καριέρας τους έτσι ώστε να αποτυπώνεται μεταγενέστερα φυσικά στην συμπεριφορά τους. Κατά την διάρκεια της εκπαίδευσής τους θα πρέπει να εκτίθενται σε καταστάσεις συνεχούς αβεβαιότητας προκειμένου να εκπαιδευτούν στην εύκολη προσαρμογή, στην κριτική σκέψη και στην άμεση λήψη αποφάσεων.

Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι η ΔμΒΑ μπορεί να χρησιμοποιηθεί μόνο σε ορισμένες περιπτώσεις για να αντικατασταθεί αμέσως από διαφορετικό στυλ εντολών. Αυτή η διεργασία μπορεί να πραγματοποιηθεί σε σύνθετες ή παρατεταμένες αποστολές. Μπορεί επίσης να υλοποιηθεί σε μια γενική αλλαγή στο οργανωτικό κλίμα. Οι διαφορές αντανakλούν κοινωνικές διαδικασίες καθώς και αποκλίνουσες αντιλήψεις σχετικά με το βαθμό στον οποίο η χώρα αντιμετωπίζει υπαρκτή απειλή.

Επιπλέον, η ΔμΒΑ εξαρτάται από τον τρόπο με τον οποίο οι ανώτεροι Διοικητές επιλέγουν να εκπαιδεύουν και να αξιολογούν τις επιδόσεις, τα λάθη και τις επιτυχίες των υφισταμένων τους.

Η διοίκηση στον πόλεμο απαιτεί μια συνδυασμένη εφαρμογή τόσο της αποστολής- όσο και των οδηγιών ελέγχου. Αντιπροσωπεύουν έναν συμβιβασμό μεταξύ του επιθυμητού και του εφικτού. Πρέπει πάντα να γίνονται σαφείς οι παράμετροι με τις οποίες οι Διοικητές λαμβάνουν αποφάσεις καθώς και οι κίνδυνοι που απορρέουν από αυτές.

Η ΔμΒΑ χρησιμοποιείται μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε ολοκληρωμένες αποστολές που περιλαμβάνουν εξελεγμένες μεθόδους συλλογής πληροφοριών. Τέτοιες μέθοδοι παρέμβασης θα πρέπει να εφαρμόζονται και σε καιρό ειρήνης.

Η εφαρμογή της ΔμΒΑ απαιτεί τόλμη και αποφασιστικότητα. Κρίνεται απαραίτητο να καθιερωθεί η ενεργή εκπαίδευση των στελεχών των ΕΔ στην ΔμΒΑ διακλαδικά. Η εμπιστοσύνη είναι μία επίκτητη συμπεριφορά η οποία αναπτύσσεται με την κατάλληλη εκπαίδευση. Η θεωρητική εκπαίδευση εξελίσσει τους ηγέτες και η πρακτική εκπαίδευση προετοιμάζει τα στελέχη για το επιχειρησιακό καθήκον.

Η ΔμΒΑ αποδομεί την έννοια του ενός και μοναδικού ηγέτη. Δημιουργεί άριστους Διοικητές, οι οποίοι είναι όλοι τους ηγέτες στα ξεχωριστά κλιμάκια της κάθε Διοίκησης. Οι ηγέτες οι οποίοι νιώθουν τους υφιστάμενους σαν οικογένεια, νοιάζονται και ενδιαφέρονται για αυτούς. Στις ΕΔ συνηθίσουμε να λέμε ότι: «το σημαντικότερο σπλικό σύστημα είναι ο άνθρωπος».

Η προσπάθεια εφαρμογής της ΔμΒΑ δεν θα πρέπει να γίνεται μόνο στις ΕΔ, αλλά και σε όλους τους δημόσιους και ιδιωτικούς φορείς. Η ΔμΒΑ μπορεί να επεκταθεί σε πληθώρα Οργανισμών και επιχειρήσεων. Ειδικότερα όμως στο Στρατό η εφαρμογή της, με κατάλληλη προετοιμασία από τον καιρό της ειρήνης είναι μέγιστης σημασίας, επειδή συνδράμει άμεσα στην αύξηση της μαχητικής ισχύος. Για τον λόγο αυτό αποτελεί έναν ανεκτίμητο πολλαπλασιαστή ισχύος και ένα σημαντικό εργαλείο πολιτικής για το μέλλον της χώρας μας.

Σε αυτό το ταχέως εξελισσόμενο περιβάλλον, η ΔμΒΑ αυξάνει τις πιθανότητες νίκης των Ελληνικών όπλων έναντι αντιπάλων. Η στρατιωτική ανισορροπία στην περιοχή (International Institute for Strategic Studies)<sup>65</sup> απαιτεί ασύμμετρες τακτικές και καινοτόμες προσεγγίσεις στην αντιμετώπιση της.

Η ΔμΒΑ θα βοηθήσει τις ελληνικές ΕΔ, καθόσον οι καίριες και πειθαρχημένες πρωτοβουλίες ικανών διοικητών θα λειτουργήσουν ως πολλαπλασιαστές ισχύος στον ελλαδικό αμυντικό χώρο σε ένα περιβάλλον ασυμμετρίας και στρατιωτικής ανισορροπίας.

Η ενσωμάτωση και ενίσχυση των μηχανισμών για την διαμόρφωση της νέας νοοτροπίας κρίνεται επιτακτική. Η εισαγωγή των μηχανισμών αυτών είναι θέμα της στρατιωτικής ηγεσίας του στρατεύματος, ενώ η εφαρμογή και διατήρηση της ΔμΒΑ είναι θέμα ικανοτήτων των διοικητών σε όλα τα κλιμάκια της Ιεραρχίας. Οι Διοικητές θα πρέπει συνεχώς να επικοινωνούν το όραμα της ηγεσίας, να εκδίδουν διαταγές υπό τύπου αποστολής και να εμπνέουν και να οραματίζονται προς την κατεύθυνση της νέας κουλτούρας.

Οι βασικές ελλείψεις σήμερα σε υλικό - τεχνικά υλικά, η οικονομική κρίση, η μείωση των μισθών καθώς και πολλά άλλα έχουν επιδράσει αρνητικά στην ψυχολογία των στελεχών του ελληνικού στρατού. Οι περισσότεροι, ειδικά αυτοί μεγαλύτερης ηλικίας δεν φαίνονται πρόθυμοι να αλλάξουν νοοτροπία.

Θα πρέπει λοιπόν να παρακινηθούν με κατάλληλα κίνητρα έτσι ώστε να βρουν ενδιαφέρον στην νέα πραγματικότητα. Η κατάλληλη εκπαίδευση σε συνδυασμό με την αλλαγή κουλτούρας καθώς και η εισαγωγή νέων ανθρώπων στις ΕΔ θα μπορούσε να αποτελέσει αφετηρία μίας νέας αρχής.

---

<sup>65</sup> IISS, 2015. The Military Balance.

Η μελέτη της Ιστορίας, η εκπαίδευση σε θέματα εφαρμογής τρόπων διοίκησης, η συνεχής εξάσκηση, η συμμετοχή σε εξομοιώσεις δεδομένων, η συμμετοχή σε ειρηνευτικές αποστολές σε εμπόλεμες ζώνες είναι μερικά παραδείγματα τρόπων παρακίνησης των Διοικητών για να ανοίξουν τους ορίζοντες τους και να διαφύγουν από τις τετριμμένες μορφές Διοίκησης.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### **Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία**

ADP 6-0, Mission Command, Command and Control Of Army Forces, July 2019, Headquarters Department Of The Army

Avolio BJ, Gardner WL. 2005. Authentic leadership development: getting to the root of positive forms of leadership. *Leadersh*.pp. 16:315–38.

Boyd, John, R., 1987. *Organic Design for Command and Control*

Carr, John, 2013. *The Defense and Fall of Greece*

Clinton J. Ancker, 2013, *The Evolution of Mission Command in U.S. Army Doctrine, 1905 to the Present*, *Military Review*, 2:42-52

Day DV, Gronn P, Salas E. 2004. Leadership capacity in teams. *Leadersh. Q.* 15:857–80

Dempsey Martin, 2012, “Mission Command- White Paper”, Joint Publication 3-0, Joint Operations

Dougall M.J., 2019, *Empathetic Leadership*, Army University Press, 6(2)

Gerras, Stephen, 2010, *Strategic Leadership Primer*.

Gerras, Stephen, Wong, Leonard, and Allen, Charles, 2008, *Organizational Culture*

Gkorezis, Panagiotis, 2016. Principal empowering leadership, *International Journal of Educational Management*, vol. 30 (6).

Hofstede, Geert and Hofstede, Jan, 2005. *Cultures and Organizations*

Houghton, David, 2013. *The Decision Point*.

Hyun, Jane and Lee, Audrey, 2014. *Flex: The New Playbook for Managing Across Differences*.

IISS, 2015. *The Military Balance*.

Ilies R., Nahrgang J.D., Morgeson F., 2007, “Leader-member Exchange and Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis”, *Journal of Applied Psychology* pp.:92(1):269-77



Jones, Steven, 2003. Improving Accountability for Effective Command Climate

Kacmar KM, Zivnuska S, White CD. 2007. Control and exchange: the impact of work environment on the work effort of low relationship quality employees. *Leadersh.* pp. 18:69–84.

Karabelias, Gerassimos, 1999, 20 years of civil-military relations in post-dictatorship Greece, *MQ* 10.

Leandro S., Almeida Maria Dolores Prieto, Aristides I., Ferreira Maria Rosario, Bermejo Mercedes, Ferrando Carmen Ferrándiz, 2010, Intelligence Assessment: Gardner multiple intelligence Theory as an Alternative, *Learning and Individual Differences*, Elsevier, 20(3):225-230

Liantinis Dimitris, 2013, *Gemma*, 127

Ploumis, Michail, 2016, Hellenic national security: The Turkish challenge. *Army War College Review*, 2(3)

Schulz, Kathryn, 2010, *Being Wrong*

Sewell Gerard, 2014, From Toxic to Tonic Emotional Intelligence for the Toxic Leader, *Military Review and Spotlight Article*.

Shamir Eitan, 2011, “Mission Command Between Theory”, *Defense and Security Analysis* 27(2):101–117

Shattuck G. Lawrence, 2000, “Communicating Intent and Imparting Presence,” *Military Review* 80, 2: 66-72.

Shillington, G, 2015. *Morale*, *The RUSI* 156 (2).

Slim, 1961, *Field Marshal the Viscount William J, Defeat into Victory* (Shortened ed.). New York: McKay

Spears LC. 2004. The understanding and practice of servant leadership. In *Practicing ServantLeadership: Succeeding Through Trust, Bravery, and Forgiveness*, ed. LC Spears, M Lawrence, pp. 167– 200. San Francisco, CA: Jossey-Bass Swann WB, Chang-Schneider C, McClarty KL. 2007. Do people’s self-views matter? Self-concept and selfesteem in everyday life. *Am. Psychol.* pp.: 62:84–94.

Vogelaar, Kramer, 2008, Mission Command in Dutch Peace Support Missions, Armed Forces and Society, 30(3)

Vogelaar, Kramer, 2008. Mission Command in Dutch Peace Support Missions, Armed Forces and Society, 30(3)

### **Ελληνική Βιβλιογραφία**

Γιανναράς, Χρήστος 2014. Πελατειακό Κράτος, Μόνιμο για Πάντα

Δημήτριος Μπίκος, Διοίκηση με βάση την αποστολή. Έμπνευση ή κουλτούρα;

Δημητρούλης, Δημήτριος, 2015. Στρατιωτικό Ήθος και Ηγεσία

ΔΚ 0-3/2023, Διακλαδικός Κανονισμός Στρατιωτικής Αλληλογραφίας

Καμπισιούλης Δημήτριος, 2020, «Η εφαρμογή της διοίκησης με βάση την αποστολή στον στρατό ξηράς», Εκδόσεις: Ινφογνώμων

Κωσταράκος Μιχαήλ, 2022, Ομιλία στην ΑΔΙΣΠΟ, την 1 Μαρτίου 2022, του Στρατηγού, Επίτιμου Αρχηγού ΓΕΕΘΑ, π. Προέδρου της Στρατιωτικής Επιτροπής της ΕΕ.

Πλούμης Μιχαήλ, 2019, «Η διοίκηση με βάση την αποστολή στον Ελληνικό Στρατό», Στρατιωτική Επιθεώρηση, 2:14-29

Πλουμής, Μιχαήλ, 2017. Η στρατιωτική προετοιμασία και η θητεία στην εποχή της οικονομικής κρίσης, Εθνικές Επάλξεις, τ.119.

Ρίζος, Φώτιος, 2011. Η Ενδυνάμωση στο Μόνιμο Προσωπικό του ΕΣ

Στρατιωτικός Κανονισμός ΣΚ 30-1 «Η Σχεδίαση στον Στρατό Ξηράς»

Τριαντάρη Σ., 2020, «Ηγεσία – Θεωρίες Ηγεσίας», εκδ. Σταμούλη- Τριαντάρη, Θεσσαλονίκη

Τριαντάρη Σ., 2021, «Ηθική στη Λήψη Αποφάσεων», εκδ. Σταμούλη, Θεσσαλονίκη

Τριαντάρη, Σ. Α. 2021, «Ηθική στη Λήψη αποφάσεων». Θεσσαλονίκη: Κ. & Μ. Σταμούλης.