



**ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ ΚΡΗΤΗΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**ΤΟΜΕΑΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ**

**ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΚΑΤΑ ΤΗ**  
**ΔΙΕΞΑΓΩΓΗ ΕΙΔΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟΣ ΦΟΙΤΗΤΗΣ: ΧΑΡΑΛΑΜΠΟΣ ΜΟΥΓΙΟΣ**  
**ΑΜ: 2012019014**  
**ΧΑΝΙΑ, ΜΑΙΟΣ 2014**

Η διατριβή του Χαράλαμπου Μούγιου εγκρίνεται από τους κ.κ.:

Κοντογιάννη Θωμά	Αναπληρωτή Καθηγητή
------------------	---------------------

Μουστάκη Βασίλειο	Καθηγητή
-------------------	----------

Ατσαλάκη Γεώργιο	Λέκτορα
------------------	---------

## **Ευχαριστίες**

Αισθάνομαι την ανάγκη να ευχαριστήσω από καρδιάς όλους εκείνους που με βοήθησαν στην ολοκλήρωση του μεταπτυχιακού προγράμματος και της παρούσης εργασίας και ειδικότερα:

- Τον επιβλέποντα καθηγητή κύριο Θωμά Κοντογιάννη, ο οποίος κατ' αρχήν με εμπιστεύθηκε με την ανάθεση του θέματος και στη συνέχεια με την επιστημονική του καθοδήγηση, με την συμπαράσταση και την αμέριστη κατανόηση του με βοήθησε να ολοκληρώσω την εργασία αυτή.
- Όλους τους καθηγητές του Τμήματος Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης του Πολυτεχνείου Κρήτης, τους οποίους είχα την τύχη να συναντήσω και από τους οποίους διδάχθηκα τόσα πολλά και χρήσιμα για την επαγγελματική μου εξέλιξη και την ζωή μου αντικείμενα.
- Τους συμφοιτητές μου στο Τμήμα
- Τον συμμαθητή , φίλο και κουμπάρο μου Βαγγέλη Πατεράκη, δίχως την αρχική ιδέα του οποίου αλλά και δίχως την ηθική και πρακτική του βοήθεια, δεν θα ήταν δυνατή η ολοκλήρωση αυτού του απαιτητικού προγράμματος.
- Τη σύζυγό μου Αλεξάνδρα και την κόρη μου Άννα για την κατανόηση και την ηθική τους στήριξη κατά την συμμετοχή μου στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα.

Χωρίς την βοήθεια όλων των παραπάνω θα ήταν αδύνατη η ολοκλήρωση του μεταπτυχιακού προγράμματος.



## ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Οι Ειδικές Επιχειρήσεις ανάγονται στο απώτατο παρελθόν της ανθρώπινης στρατιωτικής ιστορίας. Είναι συνηφασμένες με ιστορίες επίλεκτων τμημάτων και μεμονομένων ατόμων, τα οποία έδρασαν σε ειρηνικές αλλά και πολεμικές περιόδους, παράλληλα με τις συμβατικές πολεμικές επιχειρήσεις, και τα ίχνη τους εντοπίζονται σε όλη την διαδρομή του ανθρώπινου γένους και της Ελληνικής Ιστορίας. Οι Ελληνικές Ειδικές Δυνάμεις διαθέτοντας υψηλότατη επάνδρωση, σύγχρονο άρτιο και εξειδικευμένο εξοπλισμό και υψηλής αξιοπιστίας μέσα και υλικά αποτελούν μία πολύ φερέγγυα δύναμη αποτροπής σε ολόκληρη την ελληνική επικράτεια, ιδιαιτέρως δε στο Θέατρο επιχειρήσεων του Αίγαίου, ικανή να επιφέρει στρατηγικά πλήγματα στο εσωτερικό του οποιουδήποτε αντιπάλου, αλλάζοντας τον ρουν των επιχειρήσεων. Είναι δηλαδή ένα πολιτικοστρατιωτικό εργαλείο εφαρμογής και επιβολής της Υψηλής Στρατηγικής της χώρας, ικανό να διαμορφώσει επιζητούμενα πολιτικοστρατιωτικά αποτελέσματα, σε περιόδους ειρήνης, εντάσεως, κρίσεως αλλά και γενικευμένου πολέμου, καθώς και ένα μέσον προβολής ισχύος και σημαίας, εντός αλλά και εκτός επικράτειας.

Η Ελλάδα, λόγω στρατηγικής θέσης, βρίσκεται εφαιπτόμενη όλων των ανωτέρω αναφερομένων αιτιών συγχρούσων στον 21<sup>ο</sup> αιώνα και ιδιαίτερα «ομιχλώδων» και ασύμετρων κινδύνων και απειλών. Η χώρα μας ως κράτος-μέλος του ΝΑΤΟ, του ΟΑΣΕ και τη ΕΕ, παρακολουθεί και συμμετέχει στην αντιμετώπιση κρίσεων σε ασύμμετρο επίπεδο, ενώ δεν αποκλείεται στο μέλλον οι Ένοπλες Δυνάμεις να κληθούν να αντιμετωπίσουν καταστάσεις πολύ μακράν των συνόρων μας. Αυτό σημαίνει αναδιαμόρφωση του πλαισίου δράσης και συμμετοχής μας σε ένα νέο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον, υπο το φώς των νέων απειλών.

Όπως γίνεται κατανοητό, η εκπαίδευση του προσωπικού που ασχολείται με τις παραπάνω επιχειρήσεις είναι ζωτικής σημασίας. Έτσι, από την περίοδο της ειρήνης όλα τα Κράτη φροντίζουν να εκπαιδεύσουν όσο το δυνατόν καλύτερα τις παραπάνω δυνάμεις και να εκπαιδεύσουν όσο το δυνατόν καλύτερα και ρεαλιστικότερα αυτούς που θα διοικήσουν τις παραπάνω δυνάμεις. Γίνονται ασκήσεις (συνήθως επί χάρτου) προκειμένου όσοι ασχολούνται με την διοίκηση διασωστικών δυνάμεων να μπορούν να λαμβάνουν τις σωστές αποφάσεις σε συνθήκες υψηλού στρες και με περιορισμένο χρόνο. Αυτό ακριβώς πετυχαίνουμε με τα Παιχνίδια Λήψης Αποφάσεων Τακτικής (Tactical Decision Games).

Τα Παιχνίδια Λήψης Αποφάσεων Τακτικής (Tactical Decision Games - TDGs) αναφέρονται σε προσομοιώσεις περιστατικών και συμβάντων που μπορούν να συμβούν στον κάθε εξεταζόμενο τομέα. Φέρνουν τον ασκούμενο μπροστά σε ένα δίλημμα, κατά προτίμηση μια κατάσταση με υψηλά επίπεδα αβεβαιότητας, και πίεσης χρόνου. Έχει στη διάθεση του κάποια λεπτά για να εξετάσει πώς αυτός θα αντιδράσει και στη συνέχεια προτείνει την λύση που θεωρεί σωστή. Αυτά τα Παιχνίδια Λήψης Αποφάσεων Τακτικής, σκοπεύουν στην παροχή τεχνητών εμπειριών, και στην πρακτική εξάσκηση πάνω στην ταχεία λήψη αποφάσεων υπό την πίεση του χρόνου και της αβεβαιότητας. Τα παιχνίδια αυτά μπορούν να παιχτούν μεμονωμένα ή σε ομάδες. Ο εξοπλισμός τους δεν περιλαμβάνει συνήθως τίποτα παραπάνω από ένα χάρτη και μια σελίδα που περιγράφεται το σενάριο. Στο σενάριο αυτό μπορούμε εμείς να προσθέσουμε διάφορες εξελίξεις, συνήθως όλες απροσδόκητες, για τις οποίες ο αποφασίζοντας θα κληθεί να δώσει μια λύση. Σκοπός είναι να μάθει ο αποφασίζοντας να λειτουργεί σωστά και εξετάζοντας όλες τις παραμέτρους προκειμένου να οδηγηθεί σε μία απόφαση.

**Αντικείμενο και Συνεισφορά της Μεταπτυχιακής Εργασίας:** Σκοπός της εργασίας είναι να εξετασθεί το πώς και το γιατί ο κάθε αποφασίζοντας παίρνει μία συγκεκριμένη απόφαση και ποιες παράμετροι μπορεί να τον επηρεάσουν. Έχει πολύ μεγάλη σημασία για ποιους λόγους οδηγήθηκε στην συγκεκριμένη απόφαση, επειδή συχνά κάποιος μπορεί να διακρίνει μια παράμετρο που είναι σημαντική και δεν έγινε αντιληπτή από τους άλλους. Η συνεισφορά της εργασίας έγκειται στην σύνταξη «Τυπικών Εγχειριδίων Εργασίας» (Standard Operation Procedure, SOP) για κάθε σενάριο, δηλαδή μιας τυπικής σειράς ενεργειών που θα πρέπει να εκτελούνται προκειμένου να αντιμετωπίζουν τα δοθέντα σενάρια κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Θα επιχειρηθεί να αντληθούν οι καλύτερες ενέργειες από όλες τις λύσεις και όλες οι παράμετροι που εξετάστηκαν, και να μουν στη σειρά προκειμένου να αντιμετωπίζουν το σενάριο όσο το δυνατόν με μεγαλύτερη πληρότητα.

**Μέθοδος:** Στην παρούσα εργασία θα διεξαχθούν τρία TDGs με σενάρια εγκατάσταση παρατηρητηρίου για συλλογή πληροφοριών, επιχειρήσεις σε αστικό περιβάλλον και ανακατάληψη βραχονησίδας. Κατόπιν της σύνταξης των τριών σεναρίων TDGs που αφορούν τη διεξαγωγή ειδικών επιχειρήσεων, θα επιλυθούν από τρία (3) διαφορετικά άτομα. Στη συνέχεια θα δημιουργηθεί Εργονομική Ανάλυση Εργασίας (EAE) για κάθε μία από τις λύσεις που εδόθησαν με σχήματα και πίνακες. Δεν θα εξεταστεί ποια λύση είναι περισσότερο σωστή και ποια λιγότερο. Ως γνωστόν, δεν υπάρχουν υποδειγματικές λύσεις και δεν είναι δυνατόν να συνταχθεί ένα εγχειρίδιο. Ο σκοπός είναι να εξετασθεί το *γιατί* ο καθένας τους έλαβε την παραπάνω απόφαση.

**Αποτελέσματα:** Οι λύσεις που θα δοθούν θα αναλυθούν προκειμένου να εντοπιστούν οι εναλλακτικές ενέργειες, τα διλήμματα και οι αποφάσεις του καθενός από τους αποφασίζοντας και ο στόχος καθεμίας από τις ενέργειες του. Μέσα από την μελέτη των αποφάσεων και τον συνδυασμό των λύσεων θα αναζητηθεί ο ιδεατός τρόπος αντιμετώπισης των προβλημάτων που παρουσιάζονται κατά την διαχείριση διασωστικών επιχειρήσεων.

### Διάρθρωση Μεταπτυχιακής Εργασίας

1. Στο 1<sup>ο</sup> Κεφάλαιο της εργασίας γίνεται μια εισαγωγή και αναφέρονται γενικές πληροφορίες για τα Παιχνίδια Λήψης Αποφάσεων Τακτικής καθώς και για τις Τακτικές Ασκήσεις στο Στρατό Ξηράς.
2. Στο 2<sup>ο</sup> Κεφάλαιο παρουσιάζονται βασικές έννοιες και διαδικασίες που ακολουθούνται κατά τη διεξαγωγή ειδικών επιχειρήσεων, ερμηνεύονται ορισμοί και επεξηγείται πως είναι συγκροτημένα τα τμήματα, ποια είναι η αποστολή τους και ότι άλλο είναι χρήσιμο να γνωρίζουμε και πρέπει να έχουμε στη διάθεση μας κατά την εξέλιξη των παιχνιδιών.
3. Στο 3<sup>ο</sup> Κεφάλαιο παρουσιάζεται στο θεωρητικό υπόβαθρο της παρούσης εργασίας, τα μοντέλα λήψης των αποφάσεων, η μεθοδολογία ανάλυσης εργασιών και η προτεινόμενη μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε.
4. Στο 4<sup>ο</sup> Κεφάλαιο παρουσιάζεται η Διαδικασία Λήψεως Στρατιωτικής Απόφασης (ΔΛΣΑ) , η μεθοδολογία δηλαδή που εφαρμόζεται στα πλαίσια του ΝΑΤΟ, και την οποία ακολουθούν οι προηγμένοι Στρατοί του κόσμου, προκειμένου να οδηγηθούν στη λήψη απόφασης πάνω σε επιχειρησιακά ζητήματα.
5. Στο 5<sup>ο</sup> Κεφάλαιο παρουσιάζονται τα προτεινόμενα σχέδια δράσης και αναλύονται οι κρίσιμες εργασίες τους. Εδώ δηλαδή παρουσιάζονται οι SOP, οι ιδανικές λύσεις που προτείνονται για κάθε σενάριο και προέκυψαν με χρήση της μεθοδολογίας που αναφέρθηκε. Στην αρχή παρουσιάζεται το κάθε σενάριο, δίνονται οι απαραίτητες πληροφορίες και γενικές αρχές της κάθε επιχείρησης. Στη συνέχεια ακολουθεί το προτεινόμενο σχέδιο δράσης και κατόπιν αναλύονται οι κρίσιμες εργασίες του προτεινόμενου σχεδίου δράσης.
6. Στο 6<sup>ο</sup> Κεφάλαιο παρουσιάζονται οι λόγοι λήψης κακών αποφάσεων, τρόποι βελτίωσης τους, τρόποι σύνταξης ενός TDG και παρουσιάζεται ο τρόπος χρήσης της παρούσης εργασίας αλλά και των TDGs γενικά στην εκπαίδευση του προσωπικού.
7. Στο 7<sup>ο</sup> Κεφάλαιο γίνεται παράθεση των συμπερασμάτων που προέκυψαν από την ανάλυση των λύσεων που δόθηκαν στα σενάρια. Τα συμπεράσματα διακρίνονται σε συμπεράσματα καθαρά επί των συγκεκριμένων σεναρίων ειδικών επιχειρήσεων, αλλά και επί της εκπαίδευσης του προσωπικού.

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΤΙΤΛΟΣ	ΣΕΛΙΔΑ
Κεφάλαιο 1 : Εισαγωγή	
1.1 Παιχνίδια Λήψης Αποφάσεων Τακτικής	8
1.2 Εκπαίδευση και Τακτικές Ασκήσεις στο Στρατό Ξηράς	10
Κεφάλαιο 2 : Βασικές Έννοιες και Διαδικασίες στις Ειδικές Επιχειρήσεις	
2.1 Ανάγκη Οργανώσεως Ειδικών Δυνάμεων	13
2.2 Ιδιότητες Ειδικών Δυνάμεων	14
2.3 Δυνατότητες Ειδικών Δυνάμεων	17
2.4 Περιορισμοί Ειδικών Δυνάμεων	17
2.5 Όρια Δυνατοτήτων Χρησιμοποίησεως Ειδικών Δυνάμεων	18
2.6 Διάκριση - Ταξινόμηση Ειδικών Επιχειρήσεων	19
2.7 Δομή Ειδικών Επιχειρήσεων	20
Κεφάλαιο 3: Μοντέλα Λήψης Αποφάσεων, Μεθοδολογία Ανάλυσης Εργασιών και Προτεινόμενη Μεθοδολογία	
3.1 Μοντέλα Λήψης Αποφάσεων	22
3.1.1 Κατηγορίες Μοντέλων Λήψης Αποφάσεων	22
3.1.2 Εφαρμογές Μοντέλων Λήψης Αποφάσεων	25
3.2 Μεθοδολογίες Ανάλυσης Εργασιών	33
3.2.1 Κατηγορίες Μεθοδολογιών Ανάλυσης Εργασιών	33
3.2.2 Εφαρμογές Μεθοδολογιών Ανάλυσης Εργασιών	34
3.3 Προτεινόμενη Μεθοδολογία	39
Κεφάλαιο 4: Διαδικασία Λήψεως Στρατιωτικής Απόφασης	42
4.1 Η Φύση της διαδικασίας σχεδιάσεως	42
4.2 Ανάλυση της Διαδικασίας Σχεδιάσεως	43
Κεφάλαιο 5: Προτεινόμενα Σχέδια Δράσης	54
Εγχειρίδιο και βοηθήματα εργασίας	54
Διαδικασία Εφαρμογής - Στόχοι	55
5.1 Σενάριο 1	57
5.1.1 Συλλογή πληροφοριών στο Σύγχρονο Θέατρο Επιχειρήσεων	58
5.1.2 Γενικές Αρχές Εγκατάστασης – Λειτουργίας Παρατηρητηρίου	60
5.1.3 Φάσεις – Χρόνοι Επιχείρησης	63
5.1.4 Σύντομη Περιγραφή Βημάτων του Σχεδίου Δράσης	65
5.1.5 Ανάλυση Κρισίων Εργασιών του Σχεδίου Δράσης	67
5.2 Σενάριο 2	72
5.2.1 Οι Επιχειρήσεις σε αστικό περιβάλλον	73
5.2.2 Γενικές Αρχές Διεξαγωγής Επιχείρησης σε Αστικό Περιβάλλον	78

5.2.3 Φάσεις – Χρόνοι Επιχείρησης	83
5.2.4 Σύντομη Περιγραφή Βημάτων του Σχεδίου Δράσης	85
5.2.5 Ανάλυση Κρισίμων Εργασιών του Σχεδίου Δράσης	97
5.3 Σενάριο 3	108
5.3.1 Γενικά περί αμφίβιων καταδρομικών επιχειρήσεων	109
5.3.2 Φάσεις – Χρόνοι Επιχείρησης	116
5.3.3 Σύντομη Περιγραφή Βημάτων του Σχεδίου Δράσης	118
5.3.4 Ανάλυση Κρισίμων Εργασιών του Σχεδίου Δράσης	124
 Κεφάλαιο 6: Χρήση - Εκπαίδευση	
6.1 Λόγοι Λήψης Κακών Αποφάσεων	131
6.2 Εκπαίδευση	132
6.2.1 Διαδικασία Εφαρμογής TDGs	132
6.2.2 Ο ρόλος του καθοδηγητή (εκπαιδευτή) της διαδικασίας	132
6.2.3 Χαρακτηριστικά TDGs κατά την εφαρμογή στην Εκπαίδευση	132
6.2.4 Σχεδιασμός των TDGs	135
 Κεφάλαιο 7: Συμπεράσματα	
7.1 Συμπεράσματα σεναρίων	137
7.2 Συμπεράσματα επί της εκπαίδευσης του προσωπικού	139
 Βιβλιογραφία	142



# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

### 1.1 Παιχνίδια Λήψης Αποφάσεων Τακτικής

Τα Παιχνίδια Λήψης Αποφάσεων Τακτικής (Tactical Decision Games - TDGs) αναφέρονται σε προσομοιώσεις περιστατικών και συμβάντων που μπορούν να συμβούν στον κάθε εξεταζόμενο τομέα. Τα παιχνίδια αυτά φέρνουν τον ασκούμενο μπροστά σε ένα δίλημμα, κατά προτίμηση μια κατάσταση με υψηλά επίπεδα αβεβαιότητας, και πίεσης χρόνου. Σύμφωνα με τον Schmitt (1994b) Παιχνίδια Λήψης Αποφάσεων Τακτικής (Tactical Decision Games - TDGs) «είναι βασικά η εκτέλεση κάποιων σεναρίων σε ασκήσεις επί χάρτου». Σύμφωνα με τους Crichton et al (2000), «τα TDGs είναι χαμηλής πιστότητας εκπαίδευση, η οποία αναπτύχθηκε για τη βελτίωση των ικανοτήτων τακτικής και της δυνατότητας λήψης αποφάσεων».

Κυριότερος στόχος των TDGs είναι η διεύρυνση των εμπειριών των συμμετεχόντων σε συνθήκες παρόμοιες με τα πραγματικά συμβάντα, χωρίς να υπάρχουν οι κίνδυνοι και το κόστος που ενδέχεται να προκύψει στη πραγματικότητα. Μέσω της αλληλοκατανόησης του τρόπου λήψης αποφάσεων όλων των συμμετεχόντων, γίνεται εφικτή η ανάπτυξη ικανοτήτων λήψης απόφασης για το κάθε ένα συμμετέχοντα ξεχωριστά. Έτσι με την διατριβή του συμμετέχοντα στη κάθε άσκηση, αποκτούνται εμπειρίες στη λήψη αποφάσεων, που έχουν μάλιστα αξιολογηθεί στη διάρκεια των TDGs. Με αυτό τον τρόπο, ο κάθε εργαζόμενος αναπτύσσει μια βάση δεδομένων από εμπειρίες – πρότυπα. Όταν στο μέλλον κληθεί να αντιμετωπίσει παρόμοιες καταστάσεις σε πραγματικά συμβάντα, θα έχει πιο εμπειρισματομένο πρότυπο σύγκρισης και νοητικής προσομοίωσης που πιθανότατα θα τον οδηγήσει σε καλύτερη απόφαση.

Κάθε συμμετέχων έχει κάποια λεπτά για να εξετάσει πώς τους θα αντιδράσει. Τα Παιχνίδια Λήψης Αποφάσεων Τακτικής, σκοπεύουν στην παροχή τεχνητών εμπειριών, και στην πρακτική εξάσκηση πάνω στην ταχεία λήψη αποφάσεων υπό την πίεση του χρόνου και της αβεβαιότητας. Μπορούν να παιχτούν μεμονωμένα ή σε ομάδες. Όταν γίνονται σε ομάδες, χρειάζεται χρόνος για να συγκεντρωθούν και να συντονιστούν οι παίκτες. Ωστόσο, η εργασία κατά ομάδες παρέχει την ευκαιρία για τα μέλη τους ομάδας να συγκρίνουν τους προσεγγίσεις τους και να συνειδητοποιούν πόσο τους διαφορετικές ερμηνείες και τρόποι επίλυσης είναι δυνατό να υπάρξουν. Ο εξοπλισμός αυτών των παιχνιδιών δεν περιλαμβάνει συνήθως τίποτα παραπάνω από ένα χάρτη και μια σελίδα που περιγράφεται το σενάριο. Σε ένα πλαίσιο, τοποθετούμε μια εικόνα της τακτικής κατάστασης η οποία παρουσιάζει τη διάταξη στο έδαφος. Η περιγραφή του σεναρίου παρέχει λεπτομέρειες σχετικά με την ταυτότητα του αποφασίζοντα, τις καιρικές συνθήκες, την περιγραφή της τοποθεσίας που θα ενεργήσει, τα μέσα που έχει ο αποφασίζων για να αντιμετωπίσει την κατάσταση, τις δεσμεύσεις και τους περιορισμούς καθώς και την αλυσίδα της ιεραρχίας.

Το σενάριο περιλαμβάνει τους κάποια απροσδόκητη και μη αναμενόμενη εξέλιξη (π.χ. αλλαγή στα σχέδια του αντιπάλου, αστοχία δικού τους υλικού, αποτυχία ευόδωσης τους τακτικής κατάστασης, τραυματισμός σε ένα μέλος του τμήματος), που απαιτούν ταχεία αντίδραση. Οι κανόνες του παιχνιδιού απαιτούν ταχεία αντίδραση από τους συμμετέχοντες με τη μορφή εντολών ή οδηγιών τους υπόλοιπους συναδέλφους, προσομοιάζοντας την πραγματικότητα και φυσικά μία αιτιολόγηση των αποφάσεων που έλαβαν. Το ζητούμενο δεν είναι να περιγράψουν οι αποφασίζοντες τι θα έπρεπε να συμβεί αλλά να ενεργήσουν αποφασιστικά δίνοντας ευθύς και ξεκάθαρες οδηγίες. Μετά την λήψη της απόφασης, το παιχνίδι απαιτεί τη διεξαγωγή συζήτησης για το σκεπτικό του τρόπου ενέργειας, συμπεριλαμβανομένης και της κατανόησης από τον κάθε παίκτη της δυναμικής της τακτικής κατάστασης.

Τα Παιχνίδια Λήψης Αποφάσεων Τακτικής ενισχύουν την βάση των εμπειριών των εκπαιδευομένων, τους προετοιμάζει για να ανταποκρίνονται σε συνθήκες αβεβαιότητας και πίεσης του χρόνου, και ζητάει από τους να διατυπώσουν την πρόθεση τους. Δεν είναι δύσκολο για τους ανθρώπους να αναπτύξουν τα δικά τους σενάρια παιχνιδιών, προσεγγίζοντας με μεγαλύτερη αληθοφάνεια τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν καθημερινά (δηλαδή, να εργαστούν πάνω τους πρωτογενείς απαιτήσεις αποφάσεων). Η διαδικασία τους δημιουργίας τους τέτοιου παιχνιδιού είναι από μόνη τους μία χρήσιμη εμπειρία μάθησης.

Αναλυτικότερα οι στόχοι των TDGs (Klein and Wolf, 1995; Schmitt and Klein, 1996; Klein, 1998) είναι:

1. Η εξάσκηση και πρακτική των ικανοτήτων λήψης αποφάσεων και η επεξήγηση των σημαντικών αρχών λειτουργίας τους.
2. Η υποβοήθηση των συμμετεχόντων για την ανάπτυξη σφαιρικής κατανόησης και αναγνώρισης πιθανών προβλημάτων.
3. Η συσσώρευση πρότυπων καταστάσεων, οι οποίες μπορούν να αναγνωρισθούν γρήγορα και να ακολουθήσουν ανάλογες αντιδράσεις, ιδιαιτέρως σε καταστάσεις εκτάκτου ανάγκης.
4. Η πρακτική σε νοητικές ικανότητες, όπως είναι η λήψη αποφάσεων, η επικοινωνία, η επίγνωση καταστάσεων, η διαχείριση του στρες και η ομαδική εργασία (Crichton, 2009).

Οι κανόνες των TDGs (Schmitt, 1994a) είναι τρεις:

- α. *Χρονικό όριο*: Από τη στιγμή που στο πεδίο τους μάχης ο χρόνος είναι αποφασιστικός παράγοντας για την επιτυχή έκβαση των επιχειρήσεων, οι αποφάσεις πρέπει να λαμβάνονται με ταχύτητα και υπό την πίεση των διλημμάτων που θέτει η τακτική κατάσταση.
- β. Οι αποφάσεις πρέπει να έχουν τη μορφή *οδηγιών*: Είναι σημαντικό στη διαδικασία έκφρασης της απόφασης να αναφέρονται όλα τα απαραίτητα στοιχεία. Υπάρχει διαφορά ανάμεσα στην ενημέρωση και τους τακτικές οδηγίες. Οι τακτικές οδηγίες που δίνουν οι παίκτες, είναι ένα μέρος ή συμπλήρωμα της ενημέρωσης. Οι παίκτες θα πρέπει να εξηγήσουν την απόφασή τους αργότερα, αλλά ο κανόνας

είναι «αποφάσισε πρώτα και μετά συζήτησε». Ο στόχος είναι η ενθάρρυνση τους αποφασιστικότητας.

- γ. *Δεν υπάρχουν υποδειγματικές λύσεις*: Υπάρχουν διάφοροι τρόποι για να λύσει κανείς οποιοδήποτε πρόβλημα τακτικής, και έτσι δεν θα πρέπει να υπάρχει κανένα «εγχειρίδιο» απαντήσεων. Το σημαντικότερο είναι γιατί πήρε κάποιος αυτή την απόφαση, και όχι ποια απόφαση πήρε.

Η κριτική των αποφάσεων είναι μια μέθοδος για να ανακαλύψουμε τι πήγε καλά και τι όχι κατά τη διάρκεια τους συμβάντος, και πώς πάρθηκαν οι καλές και κακές αποφάσεις. Η μέθοδος τους μπορεί να χρησιμοποιηθεί για απενημέρωση (debriefing) αφού ολοκληρωθεί η διεξαγωγή του παιχνιδιού. Ο στόχος είναι η χρησιμοποίηση αυτού του προβληματισμού για την αύξηση του βαθμού εκμάθησης από τους αποκτούμενες εμπειρίες. Ωστόσο, σε περιπτώσεις δύσκολων επιχειρήσεων, ιδίως εκείνων που συνεπάγονται υψηλό βαθμό κινδύνου, μπορεί να υπάρξει τεράστια αξία στην ανακεφαλαίωση του τρόπου ενεργείας. Η κριτική τους απόφασης προβλέπει έναν κατάλογο ελέγχου των θεμάτων που πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά την ανακεφαλαίωση (π.χ. χρονοδιάγραμμα των αποφάσεων, ορθότητα των αποφάσεων).

## 1.2 Εκπαίδευση και Τακτικές Ασκήσεις στο Στρατό Ξηράς

Όπως γνωρίζουμε, στις Ένοπλες Δυνάμεις εν καιρώ ειρήνης η κύρια και ουσιαστικότερη ενασχόληση, πέραν της συντήρησης των υλικών και μέσων, είναι η εκπαίδευση του προσωπικού. Ειδικότερα στο Στρατό Ξηράς προκειμένου το προσωπικό να εκπαιδευτεί πλήρως και ρεαλιστικά ακολουθείται ανά εξάμηνο ένα πρόγραμμα εκπαιδεύσεως που περιλαμβάνει όλα τα απαραίτητα αντικείμενα για το προσωπικό των Μονάδων, αναλόγως της ειδικότητας τους και της αποστολής της Μονάδος. Έτσι, σε εξαμηνιαία βάση εκτός των άλλων εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων διεξάγονται και Τακτικές Ασκήσεις (ΤΑ) με σκοπό την εκπαίδευση Αξιωματικών, Υπαξιωματικών, Οπλιτών, Μονάδων και Επιτελείων στον τρόπο του *μάχεσθαι* σε όλες τις φάσεις του αγώνα, προκειμένου έτσι τα τμήματα να εξασκηθούν αποτελεσματικότερα και να προετοιμασθούν κατά τον καλύτερο τρόπο για την εξασφάλιση της μεγαλύτερης δυνατής επιτυχίας στο πεδίο της μάχης.

Οι ΤΑ διακρίνονται στις παρακάτω κατηγορίες:

- α. Τακτικές Ασκήσεις Στελεχών (ΤΑΣ).
- β. Τακτικές Ασκήσεις Άνευ Στρατευμάτων (ΤΑΑΣ)
- γ. Τακτικές Ασκήσεις Μετά Στρατευμάτων (ΤΑΜΣ)
- δ. Τακτικές Ασκήσεις Στρατηγείων ή Σταθμών Διοικήσεως.

Οι ΤΑΣ είναι ΤΑ κατά τις οποίες τα στελέχη καλούνται να εκτελέσουν το ρόλο του Διοικητή ή του Επιτελείου και δίνουν ατομικές λύσεις σε δεδομένα προβλήματα. Εκτελούνται επί του χάρτου ή επί του εδάφους και μπορούν πολλά στελέχη μαζί να δώσουν μια κοινή λύση.

Οι ΤΑΑΣ και ΤΑΜΣ διακρίνονται σε *απλής* και *διπλής* ενεργείας. Οι ΤΑΑΣ είναι ασκήσεις που συμμετέχουν μόνο στελέχη με Διοικητή και Επιτελείο, χωρίς επικοινωνίες και

στρατεύματα, όπου οι ασκούμενοι καλούνται να απαντήσουν σε προβλήματα, να εισηγηθούν λύσεις, να συντάξουν επιτελικές διαταγές και γενικότερα να κάνουν τα πάντα πλην της πραγματικής κίνησης των τμημάτων. Εκτελούνται επί χάρτου. Αν στην ΤΑΑΣ ασκείται μόνο το φίλιο τμήμα είναι απλής ενεργείας, ενώ αν οργανωθεί ανάλογο τμήμα το οποίο θα αναλάβει το ρόλο του εχθρού και θα αντιδρά αναλόγως των απαντήσεων που δίνουν οι αντίπαλοι και της εξέλιξης της κατάστασης, τότε είναι διπλής ενεργείας.

Οι ΤΑΜΣ είναι ΤΑ όπου τα τμήματα ασκούνται κανονικά. Υπάρχει προετοιμασία, συγκρότηση, διοίκηση, επιτελείο, οργανώνεται διοικητική μέριμνα, επικοινωνίες και γενικότερα καταβάλλεται κάθε προσπάθεια οι συνθήκες να προσομοιάζουν με τις πραγματικές. Υπάρχει διαιτησία, δηλαδή Αξιωματικοί οι οποίοι δίνουν τα επεισόδια στα τμήματα και στη συνέχεια ελέγχουν την αντίδραση τους στην δεδομένη κατάσταση, την καταγράφουν, ώστε κατά την κριτική της άσκησης -που ακολουθεί μετά το πέρας της, κάτι ανάλογο του debriefing- να αναλυθεί η κάθε αντίδραση, να εξεταστούν λάθη και παραλείψεις, καθώς και να τονιστεί κάθε σωστή λύση, να υποβληθούν δικαιολογητικές σκέψεις και τελικά μέσα από αυτή τη διαδικασία να εκπαιδευτεί ρεαλιστικά το προσωπικό. Η ΤΑΜΣ είναι απλής ενεργείας όταν ο εχθρός απεικονίζεται και διπλής όταν αμφότεροι οι αντίπαλοι έχουν πραγματική δύναμη.

Τέλος, οι Τακτικές Ασκήσεις Στρατηγείων ή Σταθμών Διοικήσεως είναι ΤΑ όπου συμμετέχουν πλήρη τα Επιτελεία με όλα τα στοιχεία που τα συγκροτούν και τα υποστηρίζουν και με πλήρη ανάπτυξη των επικοινωνιών.

Παρόλο που οι ΤΑΜΣ έχουν τα μοναδικά πλεονεκτήματα της πραγματικής εκπαίδευσης, με αντιμετώπιση όλων των δυσκολιών της διοικήσεως, του εδάφους, των καιρικών συνθηκών και των επικοινωνιών, εντούτοις απαιτούν χρόνο, εκτεταμένη προπαρασκευή των τμημάτων που θα συμμετέχουν και που θα διευθύνουν την άσκηση, τα μέσα υπόκεινται σε φθορές και γενικά έχουν μεγαλύτερο κόστος.

Πέραν των παραπάνω ΤΑ, τα τελευταία χρόνια έκαναν την εμφάνιση τους και στις Ελληνικές Ένοπλες Δυνάμεις τα *Πολεμικά Παιγνία* (ΠΠ). Είναι στην ουσία Παιχνίδια Λήψης Αποφάσεων Τακτικής, όπου με την βοήθεια ενός ηλεκτρονικού υπολογιστή κατάλληλα προγραμματισμένου (εξομοιωτή) δίνεται η δυνατότητα σε στελέχη όλων των επιπέδων να ασκηθούν σε σενάρια, να οργανώσουν τμήματα, να εκδώσουν διαταγές, να ρυθμίσουν την πολεμική διάταξη, στη συνέχεια να δουν την εξέλιξη τους, να επέμβουν με επιπλέον διαταγές και τελικά να δουν το αποτέλεσμα όπως αυτό θα διαμορφωνόταν σε πραγματικές συνθήκες. Είναι τεράστια η χρησιμότητα των ΠΠ καθώς είναι δυνατή η ρεαλιστική εκπαίδευση του προσωπικού, σε πραγματικό χρόνο, με αξιόπιστα αποτελέσματα και ελάχιστο κόστος.

Από όλα τα παραπάνω, οδηγούμαστε στο συμπέρασμα ότι η ύπαρξη και εκτέλεση των ΤΑΑΣ και των ΠΠ είναι η μεταφορά των TDGs στο στρατιωτικό περιβάλλον. Με πολύ μικρότερο κόστος και χωρίς την εκτεταμένη προπαρασκευή μιας ΤΑΜΣ, το προσωπικό έχει τη δυνατότητα να ασκείται ρεαλιστικά, να βλέπει δυσκολίες κατά την εκτίμηση καταστάσεως και την λήψη αποφάσεων και να εκπαιδεύεται ουσιαστικά.

Στη συνέχεια της παρούσης εργασίας θα γίνει πράξη αυτό που αναφέρθηκε πριν, δηλαδή εκπαίδευση χωρίς στρατεύματα, με σενάρια που θα περιλαμβάνουν εναλλαγή καταστάσεων και ρόλων και με βοήθημα μόνο το χάρτη. Συντάχθηκαν τρία σενάρια με διασωστικές επιχειρήσεις και κλήθηκαν να δώσουν απαντήσεις τρεις Αξιωματικοί του Στρατού Ξηράς. Οι απαντήσεις αυτές δόθηκαν με συγκεκριμένο χρονικό περιθώριο ώστε να προσομοιάζεται με την πραγματική κατάσταση όπου ο πραγματικός χρόνος που έχει ένας αποφασίζοντας στη διάθεση του είναι περιορισμένος. Στη συνέχεια αιτιολογούν τις αποφάσεις τους και συντάσσουν τα Σχέδια Δράσης που προτείνουν για κάθε σενάριο και κάθε επεισόδιο διεξαγωγής. Επιλέγουν τις κρίσιμες ενέργειες, δηλαδή ενέργειες που θεωρούν ότι περικλείουν επικινδυνότητα και που αν αυτές γίνουν λάθος τότε υπάρχουν σοβαρές πιθανότητες η εξέλιξη του σεναρίου να είναι δυσμενής. Αναλύουν όλες αυτές τις κρίσιμες εργασίες απαντώντας σε ένα ερωτηματολόγιο και έτσι η κρίσιμη εργασία είναι εύκολο να γίνει κατανοητή και να εκτελεστεί κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

Στη συνέχεια, οι λύσεις που έχουν δοθεί θα συνθέσουν μία ιδανική λύση για κάθε σενάριο και για κάθε επεισόδιο διεξαγωγής, όπου εκεί θα εντοπίσουμε τον καλύτερο και ιδανικότερο τρόπο να αντιμετωπιστεί μια δεδομένη κατάσταση προσπαθώντας να καλύψουμε όλες τις πιθανές εκδοχές.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΣΤΙΣ ΚΑΤΑΔΡΟΜΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Σε αυτό το κεφάλαιο θα αναλυθούν έννοιες και διαδικασίες που θα συναντηθούν στα σενάρια, ώστε να μπορούν να γίνουν κατανοητά όσα θα αναλυθούν στη συνέχεια και οι λύσεις που δίδονται από τους Αξιωματικούς που τα έλυσαν.

#### 2.1 Ανάγκη Οργάνωσης Ειδικών Δυνάμεων

Κύρια μέριμνα του κάθε ηγήτορα, στις πολεμικές επιχειρήσεις, αποτελεί η προσπάθεια αιφνιδιασμού του αντιπάλου με την χρήση των καλύτερων και άγνωστων σε αυτόν μέσων, καθώς και η εφαρμογή ασυνήθιστων μεθόδων μέσω των οποίων θα κατορθώσει να πλήξει τον αντίπαλο στο σωστό τόπο και χρόνο από μη αναμενόμενη κατεύθυνση. Η μέριμνα αυτή επιβάλλει την ανάγκη οργάνωσης «Ειδικών Δυνάμενων», οι οποίες χρησιμοποιούν εξειδικευμένο προσωπικό, ειδικά μέσα και υλικά και εφαρμόζουν ειδικές μεθόδους. Μια κατηγορία των Ειδικών αυτών Δυνάμεων είναι και οι Δυνάμεις Καταδρομών (ΚΔ).

Από την ιστορική μελέτη της συγκρότησης, εξέλιξης, χρησιμοποίησης και του ρόλου τον οποίο διαδραμάτισαν μέχρι σήμερα οι Δυνάμεις ΚΔ διαπιστώνεται ότι:

- α. Από τις ενέργειες ειδικών επιχειρήσεων που έχουν εκτελεστεί σε διάφορους πολέμους, επετεύχθησαν πολλά και σημαντικά αποτελέσματα τόσο σε στρατηγικό όσο και σε τακτικό επίπεδο.
- β. Οι Δυνάμεις αυτές δημιουργήθηκαν για να αντιμετωπιστεί μια συγκεκριμένη ανάγκη, στρατηγική ή τακτική ή τεχνική. Επομένως η οργάνωση, η εκπαίδευση και ο εφοδιασμός αυτών σε οπλισμό και υλικό, διαφέρει ανάλογα με την εποχή και ανάλογα με την επιχείρηση ή τη μορφή της επιχείρησης, έτσι ώστε να μπορούν να ανταποκριθούν στις εκάστοτε απαιτήσεις. Με βάση αυτό, τα χαρακτηριστικά, οι δυνατότητες και οι περιορισμοί διαφέρουν για κάθε Μονάδα ΚΔ.
- γ. Οι Δυνάμεις ΚΔ με την σημερινή έννοια του όρου, συναντώνται για πρώτη φορά στην διάρκεια του Β΄ Παγκοσμίου Πολέμου αν και ο τρόπος ενεργείας τους είναι γνωστός και έχει εφαρμοσθεί από την αρχαιότητα.
- δ. Οι απαιτήσεις ενός σύγχρονου πολέμου και η σημαντική εξέλιξη και βελτίωση των μέσων, έχουν σαν αποτέλεσμα και την εξέλιξη και περαιτέρω εξειδίκευση των Δυνάμεων ΚΔ.

Οι Ειδικές Δυνάμεις, είναι κατεξοχήν κατάλληλες λόγω δομής, εκπαίδευσης και υλικού, για την εκτέλεση Καταδρομικών Επιχειρήσεων, Επιχειρήσεων Σταθεροποίησης (Αγώνα εναντίον ανταρτών) και Ανορθόδοξου Πολέμου, είτε

ανεξάρτητες, είτε σε συνεργασία με άλλες Μονάδες των Όπλων και των Κλάδων των Ενόπλων Δυνάμεων. Μπορούν να εκτελέσουν τις επιχειρήσεις τους είτε από φίλια βάση είτε από βάση στα μετόπισθεν του εχθρού. Με την κατάλληλη ενίσχυση μπορούν να εκτελέσουν και Τακτικές επιχειρήσεις σε περιορισμένη κλίμακα.

Οι Ειδικές Δυνάμεις, οργανωμένες σε Συγκροτήματα και Μονάδες έχουν, σαν δυνάμεις κρούσεως, χαρακτηριστικές ιδιότητες, δυνατότητες και περιορισμούς.

**Καταδρομική – Ειδική Επιχείρηση:** Καλείται επιχείρηση, η οποία αποβλέπει στην αιφνιδιαστική προσβολή ΑΝΣΚ (στόχου) ή συλλογή πληροφοριών και στην άμεση, συνήθως, αποχώρηση και απομάκρυνση. Διεξάγεται σε βάθος εντός της εχθρικής διάταξης ή και βαθύτερα στο εχθροκρατούμενο έδαφος, με διείσδυση από ξηρά, θάλασσα ή από αέρα. Κύριος σκοπός αυτής είναι ο πλήρης αιφνιδιασμός του αντιπάλου.

**Καταδρομική- Ειδική Δύναμη:** Συγκροτείται σε κάθε περίπτωση προκειμένου να ικανοποιηθούν πλήρως οι ανάγκες μιας και μόνο συγκεκριμένης καταδρομικής επιχείρησης. Για την συγκρότησή της δεν υπάρχει καμία δέσμευση τόσο από πλευρά προσωπικού (δύναμη – στελέχη – οπλίτες -ειδικότητες), όσο και από πλευράς υλικών, μέσων και εφοδίων. Η Δύναμη αυτή περιλαμβάνει τόσα επί μέρους επιχειρησιακά τμήματα όσα απαιτούνται για την εκτέλεση της αποστολής της. Η Καταδρομική Δύναμη ανάλογα της δύναμης της μπορεί να χαρακτηριστεί σαν κλιμάκιο Ομάδας, Διμοιρίας, Λόχου, Μοίρας και Σχηματισμού.

## 2.2 Ιδιότητες Ειδικών Δυνάμεων

Οι χαρακτηριστικές ιδιότητες των Δυνάμεων ΚΔ είναι οι παρακάτω :

- α. Είναι δυνάμεις επιθετικές οι οποίες σπάνια αναλαμβάνουν αμυντικές αποστολές.
- β. Είναι Ειδικές Μονάδες (διαφέρουν από το Πεζικό ως προς τον τρόπο ενεργείας)
- γ. Η δράση τους στηρίζεται κυρίως στην ταχύτητα ενεργείας και στον αιφνιδιασμό.
- δ. Διαθέτουν μεγάλη ισχύ πυρός, ελαφρών όπλων, για μικρή διάρκεια.
- ε. Απαιτούν υψηλό βαθμό εκπαίδευσης, άριστο ηθικό και άριστα υλικά.
- στ. Διακρίνονται για το αναπτυγμένο πνεύμα Μονάδας.
- ζ. Διαθέτουν εύκαμπτη και ευέλικτη οργάνωση.
- η. Προσαρμόζονται εύκολα στον ΑΝΣΚ (στόχο).
- θ. Η συνηθέστερη τακτική τους είναι η «ταχεία κρούση και απομάκρυνση».

Η οργάνωση, η εκπαίδευση καθώς και η μέθοδος ενεργείας τους τις καθιστούν κατά κύριο λόγο επιθετικές Δυνάμεις. Στην περίπτωση που το σύνολο των Ενόπλων Δυνάμεων διεξάγει αμυντικές επιχειρήσεις, ακόμα και σε αυτή την περίοδο, οι Δυνάμεις ΚΔ πρέπει να εκτελούν καταδρομικές επιχειρήσεις. Εάν δεν παρουσιάζονται ευκαιρίες για την εκτέλεση καταδρομικών επιχειρήσεων– περίπτωση η οποία κρίνεται απίθανη – τότε πρέπει να τηρούνται σαν εφεδρεία σε βάσεις μακριά από την Ζώνη Μάχης, μέχρι να δημιουργηθούν οι κατάλληλες συνθήκες για να ενεργήσουν. Η ένταξη τους στην αμυντική

διάταξη και η φθορά τους σε αμυντικό αγώνα αποτελεί ενέργεια αντιοικονομική και αντίθετη στις αρχές χρήσης τους.

Οι βασικοί κανόνες ενέργειας των Δυνάμεων ΚΔ είναι ότι (α) δεν υπάρχει οργάνωση κατά βάθος (διαδοχικοί ΑΝΣΚ) αλλά ο ΑΝΣΚ είναι ένας και βρίσκεται εντός της εχθρικής τοποθεσίας, πολλές φορές σε μεγάλο βάθος, στα μετόπισθεν του εχθρού και (β) είναι σιωπηρές και η υποστήριξη με πυρά γίνεται με αίτηση και εφόσον αυτή είναι δυνατή.

Οι Δυνάμεις ΚΔ έχουν τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

- α. Δεν προσκολλούνται στα πυρά των όπλων υποστηρίξεως, αλλά στηρίζουν την επιτυχία τους με την άμεση και αιφνιδιαστική προσβολή του ΑΝΣΚ, με αστραπιαία πυρά από μικρές αποστάσεις.
- β. Δεν ενεργούν πλαισιωμένες, και η ασφάλεια των πλευρών τους πηγάζει από την μέθοδο ενεργείας τους (λεπτοί και ευέλικτοι σχηματισμοί, κίνηση τη νύχτα, μυστικότητα, αφάνεια κλπ).
- γ. Στηρίζουν την επιτυχία τους στην αιφνιδιαστική και ταχεία προσβολή του ΑΝΣΚ και δεν τηρούν εφεδρεία για την άκοπη συνέχιση αποτυχημένης αιφνιδιαστικής ενέργειας.
- δ. Η μικρή σε χρόνο διατήρηση του ΑΝΣΚ από τις Δυνάμεις ΚΔ δεν οφείλεται στην ταχεία άφιξη των όπλων υποστηρίξεως, αλλά στον ιδιαίτερο τρόπο που μάχονται.
- ε. Οι ανάγκες τους σε ανεφοδιασμό δεν είναι άμεσες για την περίπτωση των κανονικών αποστολών.
- στ. Ο αιφνιδιασμός δεν είναι μέσο υποβοήθησης για την εκπλήρωση των επιχειρησιακών αποστολών, αλλά πρωταρχική ανάγκη και πρέπει σαν συνέχεια να έχει την άμεση εκμετάλλευση της επιτυχίας των Μονάδων ελιγμού (ΠΖ – ΤΘ). Εάν το σχέδιο της επιχείρησης δεν προβλέπει τέτοιου είδους εκμετάλλευση, και η ενέργεια είναι ανεξάρτητη, τότε μετά την κρούση ακολουθεί η αποχώρηση από τον ΑΝΣΚ και η απομάκρυνση της Καταδρομικής Δύναμης.

Οι βασικές προϋποθέσεις στις οποίες πρέπει να στηρίζεται κάθε ενέργεια είναι:

- α. Η επίμονη, υπομονετική, μακρά και εξαντλητική μελέτη και προπαρασκευή μιας επιχείρησης (ολοκληρωμένη σχεδίαση, λεπτομερές πληροφορίες, ειδικές αναγνωρίσεις, αναζήτηση του προσφορότερου τρόπου διεισδύσεως, μελέτη αμμοδόχου, προάσκησής σε έδαφος όμοιο με αυτό της επιχείρησης, συντονισμός).
- β. Η ταχεία και κατά το δυνατόν αυτόματη εκτέλεση της καλά προπαρασκευασμένης επιχείρησης (υλοποίηση με ακρίβεια).
- γ. Η σε υψηλό βαθμό, ειδική εκπαίδευση και ικανότητα αντιμετώπισης απροόπτων.

Από τα παραπάνω είναι εμφανές ότι η εκπλήρωση των αποστολών των Δυνάμεων ΚΔ, προϋποθέτει ιδιαίτερες γνώσεις, αντοχή, προσαρμογή στις ειδικές συνθήκες μάχης, καθώς και ειδική επιλογή και επίπονη εκπαίδευση του προσωπικού.



Οι δυνάμεις ΚΔ πρέπει να εμφανίζουν τα παρακάτω χαρακτηριστικά ταχύτητας και αιφνιδιασμού:

- α. Ο παράγοντας αιφνιδιασμός του αντιπάλου, από αρχαιοτάτων χρόνων, υπήρξε αντικείμενο μελέτης των υπεύθυνων διοικητών των στρατευμάτων και η επίτευξη του αποτελούσε πρωταρχικό στόχο τόσο στην σχεδίαση των επιχειρήσεων όσο και στη διεξαγωγή αυτών.
- β. Οι Δυνάμεις ΚΔ μελετήθηκαν και οργανώθηκαν με σκοπό την εκτέλεση επιχειρήσεων οι οποίες βασίζονται κατά κανόνα στην ταχύτητα ενεργείας και τον αιφνιδιασμό. Αυτός είναι και ο βασικότερος στόχος της εκπαίδευσής τους.
- γ. Κατά την εκτέλεση των αποστολών τους επιζητούν την επιτυχία μέσω του αιφνιδιασμού. Επομένως τόσο το σχέδιο ενεργείας, όσο η οργάνωση και εκτέλεση της Καταδρομικής Επιχείρησης υποτάσσονται στην εξασφάλιση του αιφνιδιασμού. Ο αιφνιδιασμός προϋποθέτει, εκτός των άλλων, ευκινησία, ικανότητα δηλαδή ταχείας κίνησης σε ανώμαλο και δύσβατο έδαφος. Από την ανάγκη αυτή προκύπτει ότι ο φόρτος των ανδρών (πυρομαχικά – εφόδια – υλικά) περιορίζεται στα απολύτως απαραίτητα.
- δ. Η εφαρμοζόμενη τακτική και τεχνική αντιπροσωπεύεται από την έννοια της «Καταδρομής», η επιτυχία της οποίας προϋποθέτει απαραίτητα : ταχύτητα ενεργείας της Καταδρομικής Δύναμης, Πλήρη αιφνιδιασμό του αντιπάλου, ταχεία απομάκρυνση από την περιοχή του ΑΝΣΚ ή αντικατάσταση της ΚΔ από άλλες Μονάδες ελιγμού σε σύντομο χρόνο.
- ε. Η επίτευξη του αιφνιδιασμού αποτελεί βασική αρχή πάνω στην οποία στηρίζεται κάθε ΚΔ επιχείρηση. Επιχείρηση κατά την οποία (κατά τη σχεδίαση, προετοιμασία ή διεξαγωγή αυτής) χαθεί ο αιφνιδιασμός πρέπει αρχικά να αναβάλλεται ή και να ματαιώνεται.

Ο αιφνιδιασμός απαιτεί εκτός των άλλων και «αστραπιαία ενέργεια» με ισχυρά μέσα πυρός. Για το λόγο αυτό οι Δυνάμεις ΚΔ διαθέτουν μεγάλη αναλογία σε αυτόματα όπλα. Η έλλειψη όμως επαρκών πυρομαχικών (αδυναμία μεταφοράς μεγάλης ποσότητας από τους άνδρες) καθιστά την ισχύ πυρός μικρής διάρκειας.

Όσον αφορά το επίπεδο εκπαίδευσης και ηθικό, οι Δυνάμεις ΚΔ πρέπει:

- α. Να βρίσκονται κάθε στιγμή σε υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης. Αυτό αποτελεί βασική και θεμελιώδη προϋπόθεση για την επιτυχία τους.
- β. Διαθέτουν, κατεξάριση, μεγαλύτερη αναλογία μονίμων στελεχών σε σύγκριση με τις Μονάδες του λοιπού Στρατού. Η ριψοκίνδυνη φύση των αποστολών τους απαιτεί αυξημένα ηγετικά προσόντα, από τον ανώτατο μέχρι τον κατώτατο βαθμό.
- γ. Διαθέτουν άριστα και πεπειραμένα επιτελεία επιχειρήσεων και ΔΜ, για την εξασφάλιση των περισσότερων πιθανοτήτων επιτυχίας και για τη συνεχή και αποτελεσματική φροντίδα για το δύσκολα αναπληρούμενο προσωπικό τους.
- δ. Έχουν ανεπτυγμένα σε υψηλό βαθμό το αίσθημα της αλληλεγγύης, την υπερηφάνεια, την επιμονή και τη θέληση για νίκη. Τα ηθικά αυτά προσόντα θα επιτρέψουν στους αξιωματικούς και οπλίτες να αντιμετωπίσουν με επιτυχία τις

- μεγάλες ψυχικές και σωματικές δοκιμασίες, ιδίως σε κουραστικές και παρατεταμένες επιχειρήσεις.
- ε. Διαθέτουν προσωπικό (Αξκούς και οπλίτες) μετά από αυστηρές διαδικασίες επιλογής.
  - στ. Διαθέτουν σύγχρονο και ποικίλο υλικό, έτσι ώστε αυτό να μην αποτελεί δέσμευση κατά τη συγκρότηση της εκάστοτε απαιτούμενης Καταδρομικής Δύναμης.

Οι Δυνάμεις ΚΔ έχουν την ιδιότητα και την ικανότητα που εμπεριέχεται στον όρο «ευλυγισία». Η ευλυγισία αυτή, είναι συνάρτηση της απλότητας και ελαστικότητας της οργάνωσης τους, της ικανότητας μεταφοράς από τους ίδιους τους άνδρες των βαρέων όπλων και υλικών, της ανάπτυξης σε αυτούς του πνεύματος της ατομικής πρωτοβουλίας και τέλος της συνήθειας εκτελέσεως των επιχειρήσεων με τις ελάχιστες έγγραφες διαταγές. Η ιδιότητα αυτή (ευλυγισία) επιτρέπει σε αυτές ταχεία οργάνωση επιχειρήσεων, προσαρμογή στις σημαντικές της τακτικής καταστάσεως και ταχεία αντίδραση σε απρόβλεπτες καταστάσεις.

Δυνάμεις ΚΔ, από την ιδιότητα τους να προσεγγίζουν τον ΑΝΣΚ, είτε από ξηρά, είτε από αέρα, είτε από θάλασσα, είτε με συνδυασμό αυτών και από διαφορετικές συγκλίνουσες κατευθύνσεις καθώς και η μη τήρηση των Πινάκων Οργανώσεως Υλικού (ΠΟΥ) που καθορίζουν τα τμήματα κατά τις επιχειρήσεις (υπολογίζονται μόνο οι αναγκαίοι άντρες για την επιτυχή προσβολή του ΑΝΣΚ και δεν χρησιμοποιούνται ολόκληρα οργανικά τμήματα όταν δεν απαιτείται) μπορούν να λάβουν επιχειρήσεις από ζεύγος ανδρών μέχρι και Μοίρας.

### **2.3 Δυνατότητες Ειδικών Δυνάμεων**

Οι Δυνάμεις ΚΔ έχουν την δυνατότητα (η οποία απορρέει από τις χαρακτηριστικές τους ιδιότητες):

- α. Να δρουν σε οποιοδήποτε έδαφος και με οποιοδήποτε καιρικές συνθήκες.
- β. Να διεισδύσουν από ξηρά, αέρα και μέσο θαλάσσης και να εκτελούν καταδρομικές επιχειρήσεις μικρής ή μεγάλης κλίμακας σε μεγάλο μέτωπο και μεγάλο βάθος, σε συνεργασία ή χωρίς με τα λοιπά Όπλα και Κλάδους.
- γ. Να διεξάγουν Επιχειρήσεις Ανορθόδοξου Πολέμου.
- δ. Να συμμετέχουν ενεργά σε Επιχειρήσεις Σταθεροποιήσεως
- ε. Να εξορμούν από χώρους διασποράς και να προσβάλλουν τον ΑΝΣΚ από συγκλίνουσες κατευθύνσεις.

### **2.4 Περιορισμοί Ειδικών Δυνάμεων**

Οι Δυνάμεις ΚΔ λόγω οργάνωσης, εξοπλισμού, μεθόδων ενεργείας και χώρου διεξαγωγής των επιχειρήσεων τους, παρουσιάζουν τις παρακάτω απαιτήσεις και αδυναμίες:

- α. Έχουν περιορισμένες δυνατότητες διεξαγωγής αμυντικού αγώνα λόγω: ελλείψεις επαρκών Α/Τ όπλων μεγάλου βεληνεκούς, ακάλυπτων πλευρών της επιχειρούσας δύναμης, καί δυσκολιών αναπληρώσεως προσωπικού.
- β. Είναι τρωτές στα ΤΘ οχήματα και άρματα, κυρίως λόγω έλλειψης επαρκούς Α/Τ οπλισμού.
- γ. Οι επιχειρήσεις διεισδύσεως από αέρα και θάλασσα επηρεάζονται από τις καιρικές συνθήκες και την διάθεση Α/Φ, Ε/Π και πλωτών μέσων.
- δ. Τα χρονικά όρια σχεδιάσεως και προπαρασκευής των επιχειρήσεων αυτών πρέπει να είναι αυξημένα λόγω της επιτακτικής ανάγκης λεπτομερέστατων πληροφοριών αναγνωρίσεων, δοκιμών, εξευρέσεως των απαιτούμενων ειδικών υλικών και κατάλληλης προετοιμασίας των τμημάτων.
- ε. Η διαβίωση και δράση στα μετόπισθεν του εχθρού, εξαρτάται σοβαρά από τη στάση του πληθυσμού.
- στ. Η αναπλήρωση του προσωπικού καθίσταται δυσχερής λόγω της ειδικής εκπαίδευσης αυτού και της μη λειτουργίας Ρεύματος Ανεφοδιασμού.
- ζ. Η ΔΜ στις ΚΔ επιχειρήσεις παρουσιάζει ιδιαίτερα προβλήματα όσον αφορά τον ανεφοδιασμό σε πυρομαχικά και τις διακομιδές.
- η. Κατά τις επιχειρήσεις απαιτείται συντονισμός με τις λοιπές δυνάμεις που ενεργούν, όσον αφορά στην συνένωση και την αντικατάσταση, γεγονός το οποίο έχει επίδραση στο χώρο και τον χρόνο ενεργείας των Δυνάμεων ΚΔ.
- θ. Η Διοίκηση και ο έλεγχος των τμημάτων στις ΚΔ επιχειρήσεις παρουσιάζει σημαντικές δυσχέρειες λόγω της διασποράς στο χώρο της Καταδρομικής Δύναμης και της τήρησης σιγής ασυρμάτου για την επίτευξη του αιφνιδιασμού καθώς και της εκτέλεσης της επιχείρησης κυρίως κατά τη νύχτα και κατά προτίμηση με δυσμενείς καιρικές συνθήκες.

## 2.5 Όρια Δυνατοτήτων Χρησιμοποίησης Ειδικών Δυνάμεων

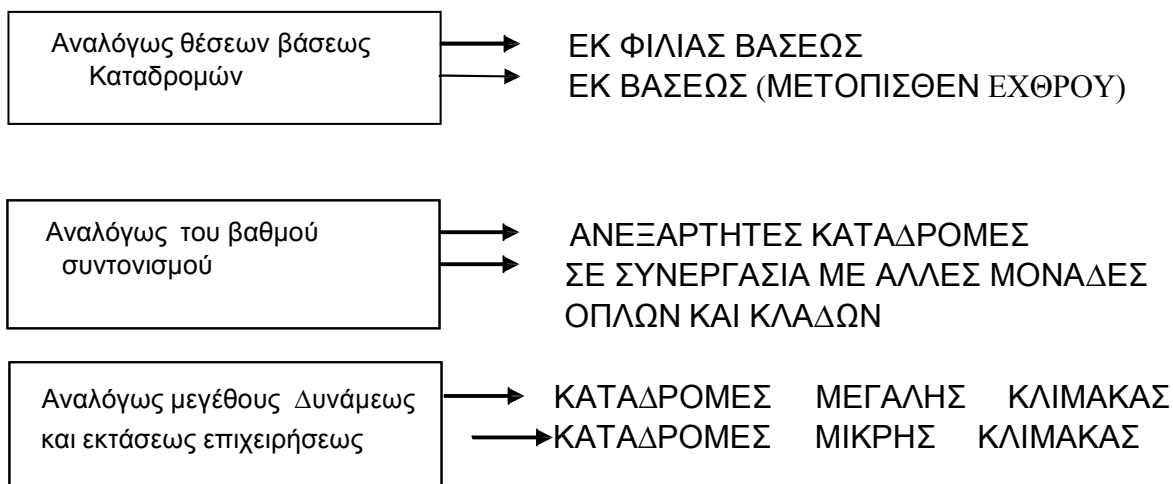
Οι Δυνάμεις ΚΔ είναι Ειδικές Δυνάμεις, οργανωμένες για ειδικές αποστολές. Αποστολές οι οποίες είναι δυνατόν να εκτελεσθούν από άλλα τμήματα πρέπει κατά κανόνα να αποκλείονται από τις Δυνάμεις ΚΔ. Τα παρακάτω κριτήρια αποτελούν συνήθως τους καθοριστικούς παράγοντες για την επιλογή και τον καθορισμό των αποστολών :

- α. Στάθμιση της δυσχέρειας αναπλήρωσης του προσωπικού.
- β. Η απαιτούμενη ταχυκίνησια και ταχύτητα για την επίτευξη του αιφνιδιασμού απαιτεί ελαφρύ φόρτο των ανδρών και απευθείας αποκλείει την χρήση κτηνών ή μηχανοκίνητων μέσων μεταφοράς. Επομένως ο αγώνας θα πρέπει να είναι περιορισμένης διάρκειας.
- γ. Λόγω της έλλειψης σε βαρέα όπλα και στοιχεία υποστηρίξεως ΔΜ, βρίσκονται σε μειονεκτική θέση για παρατεταμένο αγώνα εναντίον εχθρικού Πεζικού.
- δ. Κατά την κατάστροψη των σχεδίων πρέπει να λαμβάνεται υπ' όψιν ότι οι καταδρομικές επιχειρήσεις εκτελούνται κατά κανόνα τη νύχτα.

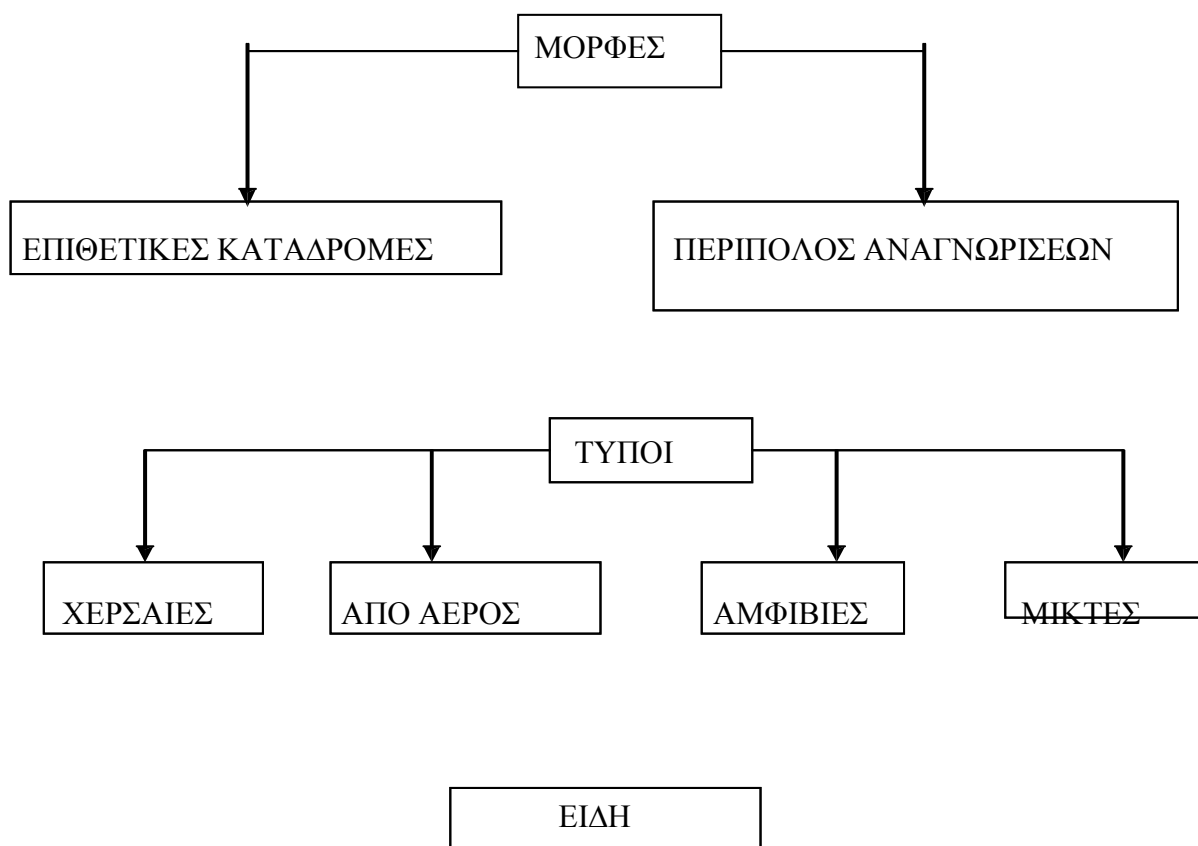
## 2.6 Διάκριση - Ταξινόμηση Ειδικών Επιχειρήσεων

Οι ποικίλες αποστολές (στρατηγικές και τακτικές) των Δυνάμεων ΚΔ, οι διάφοροι τρόποι διεισδύσεως και ενεργείας αυτών αλλά και τα χρησιμοποιούμενα από αυτών πολλαπλά μέσα σε συσχετισμό με την εξέλιξη των πολεμικών επιχειρήσεων (φιλίων - εχθρού) και τον εδαφικό χώρο, εντός του οποίου καλούνται να καλέσουν το έργο τους, καθιστούν απαραίτητο τον διαχωρισμό και την κατάταξη των καταδρομικών επιχειρήσεων κατά τρόπο λογικό που διευκολύνει τόσο τους έχοντες την ευθύνη σχεδιάσεως τέτοιων επιχειρήσεων, όσο και τους εκτελεστές αυτών. Οι καταδρομικές επιχειρήσεις διακρίνονται από τακτικής άποψης σε Κατηγορίες, Μορφές, Τύπους και Είδη, μπορεί όμως να ταξινομηθεί όπως στο Σχήμα 1.1 καί Σχήμα 1.2.

### ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ



Σχήμα 1.1 Ταξινόμηση Καταδρομικών Επιχειρήσεων



-Συλλογή Πληροφοριών  
 -Καταστροφή ΑΝΣΚ  
 -Κατάληψη-Διατήρηση ΑΝΣΚ  
 -Δολιοφθορές  
 -Ναρκοθετήσεις

-Ενέδρα  
 -Εξουδετέρωση, ή απελευθέρωση αιχμαλώτων  
 -Κυρίευση υλικού, εφοδίων και μέσων.  
 -Διάσωση- εκκένωση προσωπικού.  
 -Ενέργειες ψυχολογικών Επιχειρήσεων.

Σχήμα 1.2 Μορφές – Είδη Καταδρομικών Επιχειρήσεων

## 2.7 Δομή Ειδικών Επιχειρήσεων

Οι επιχειρήσεις αυτές ανεξαρτήτως της δύναμης που συμμετέχει σε αυτές και σε παρέκκλιση από τα παραπάνω, έχουν πάντα **μία και μοναδική δομή**, με την έννοια της σε τόπο και χρόνο κλιμάκωσης κάθε επιχείρησης. Η δομή αυτή είναι απόρροια της τακτικής και τεχνικής (τρόπος να μάχεται) των Δυνάμεων ΚΔ και καθόλου δεν επηρεάζεται από την κατηγορία, τη μορφή, τον τύπο και το είδος οποιασδήποτε καταδρομικής επιχείρησης. Σύμφωνα με την καθιερωμένη αμετάβλητη δομή, κάθε καταδρομική επιχείρηση διαχωρίζεται σε δύο κύρια στάδια: Οργάνωση Μάχης και Διεξαγωγή της Επιχείρησης.

Οι καθιερωμένες αρχές και μέθοδοι Οργάνωσης Μάχης γενικά έχουν πλήρη ισχύ και εφαρμογή και για τις Δυνάμεις ΚΔ. Διαφορές ή ακριβέστερα ιδιομορφίες παρουσιάζονται όσον αφορά τον τρόπο εφαρμογής των αρχών, εξαιτίας της ιδιοτυπίας του αγώνα, τον οποίο λόγω οργάνωσης και δόγματος υιοθετούν και αναλαμβάνουν οι Μονάδες ΚΔ.

Η οργάνωση Μάχης για μία καταδρομική επιχείρηση, σύμφωνα με τις παραδεχόμενες αρχές, περιλαμβάνει τη σχεδίαση της επιχείρησης, την εκτέλεση αναγνωρίσεων και την προετοιμασία της Καταδρομικής Δύναμης.

Η διεξαγωγή της καταδρομικής επιχείρησης πραγματοποιείται στις ακόλουθες τρεις διαδοχικές φάσεις : (α) Διείσδυση της Καταδρομικής Δύναμης στην περιοχή του ΑΝΣΚ, (β) Εκτέλεση της αποστολής και (γ) Επάνοδος αυτής στη βάση της.

Οι χρόνοι για μία καταδρομική επιχείρηση δεν είναι συνάρτηση του μεγέθους του κλιμακίου ΚΔ που επιχειρεί, αλλά αποτελούν διαδοχικές υποδιαίρεσεις των φάσεων, για λόγους κυρίως συντονισμού ενεργειών των επιμέρους τμημάτων.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### ΜΟΝΤΕΛΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ, ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΕΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Στο παρόν κεφάλαιο θα γίνει μια βιβλιογραφική ανασκόπηση στο τομέα *μοντέλων λήψης αποφάσεων*, που θα βοηθήσει στην άντληση των πληροφοριών για τη περιγραφή των κατάλληλων *μεθοδολογιών ανάλυσης εργασιών* και στη συνέχεια θα παρουσιαστεί η *προτεινόμενη μεθοδολογία* που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα εργασία.

#### 3.1 Μοντέλα Λήψης Αποφάσεων

Με τον όρο *μοντέλα λήψης αποφάσεων* εννοείται το γενικό πλαίσιο μέσα στο οποίο λαμβάνονται οι αποφάσεις όπως: ο τρόπος σκέψης του εκάστοτε αποφασίζοντα και η διαδικασία επιλογής των εναλλακτικών προτάσεων. Στη συνέχεια της παρούσας ενότητας θα φανούν ευδιάκριτα οι διαφοροποιήσεις μεταξύ οι διαφοροποιήσεις των μοντέλων, τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά τους.

##### 3.1.1 Κατηγορίες Μοντέλων Λήψης Αποφάσεων

Σύμφωνα με τον Shattuck (2000), υπάρχουν τρία μοντέλα λήψης αποφάσεων ήτοι: (α) Ορθολογικά μοντέλα, (β) Περιγραφικά μοντέλα και (γ) Διαισθητικά Μοντέλα:

Τα ορθολογικά μοντέλα περιγράφουν πώς πρέπει να λαμβάνονται οι αποφάσεις. Στους ερευνητές έχει πλέον γίνει αντιληπτό πως στη καθημερινότητά τους οι αποφασίζοντες δεν λαμβάνουν ορθολογικές αποφάσεις, αντιθέτως προσπαθούν να λάβουν μια «ικανοποιητική» απόφαση, η οποία δεν είναι απαραίτητως και η βέλτιστη (Shattuck, 2000). Αυτός είναι ένας λόγος για τον οποίο οι ερευνητές ανέπτυξαν την κατηγορία των «περιγραφικών» μοντέλων.

Σύμφωνα με τους Beach and Lipshitz (1993), τα ορθολογικά μοντέλα ταξινομούνται σε δύο ομάδες: τα κανονιστικά και τα εντεταλμένα μοντέλα.

α. Τα κανονιστικά μοντέλα περιγράφουν τις επιλογές ενός υποθετικού αποφασίζοντα, ο οποίος έχει άμεση πρόσβαση στη πληροφόρηση και λειτουργεί σε ένα περιβάλλον με μικρή αβεβαιότητα.

β. Τα εντεταλμένα μοντέλα περιγράφουν καταστάσεις στις οποίες η σωστή ορθολογικά επιλογή είναι μόνο μία. Εφαρμόζοντας τα κατάλληλα βήματα, ο αποφασίζων μπορεί να εντοπίσει και να εφαρμόσει αυτή τη σωστή επιλογή.

Το κλασσικό – αναλυτικό μοντέλο λήψης αποφάσεων, κατατάσσεται στα ορθολογικά μοντέλα που χρησιμοποιούν πολυκριτήριες μεθόδους και δένδρα αποφάσεων. Μελέτες

πραγματικών περιπτώσεων ανέδειξαν κάποια προβλήματα στη λήψη αποφάσεων που σχετίζονται με δυσκολίες στο να διαπιστωθούν όλα τα πιθανά αποτελέσματα ή να αποσαφηνιστούν οι πιθανότητες και οι αξίες όλων των αποτελεσμάτων. Οι ερευνητές, έστρεψαν τη προσοχή τους στο πως οι εργαζόμενοι λαμβάνουν αποφάσεις στη πράξη και όχι στον ιδανικό τρόπο που πρέπει να ακολουθήσουν για να εκτιμήσουν τη βέλτιστη επιλογή.

Τα περιγραφικά μοντέλα περιγράφουν το τρόπο που λαμβάνονται αποφάσεις για κάθε ζήτημα, με ευρετικές και αποκλίνουσες διαδικασίες. Βασική διαφοροποίηση με τη προηγούμενη κατηγορία είναι ότι οι αποφάσεις που λαμβάνονται σε λειτουργικό περιβάλλον δεν είναι αποσπάσματα κάποιας πραγματικότητας, αλλά το αποτέλεσμα κάποιας απόφασης ή κάποιας κατάστασης που ενδέχεται να επηρεάσει μια σειρά αποφάσεων.

Οι Tversky and Kahneman (1974), έκαναν μια εκτενή διερεύνηση των λόγων παρέκκλισης των αποφασίζοντων από τη βέλτιστη απόφαση. Κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι πρόκειται για συμπεριφορές αποκλίσεων, που γίνονται από λάθος εκτίμηση της βέλτιστης απόφασης και συμβαίνουν όταν οι αποφασίζοντες χρησιμοποιούν ευρετικούς κανόνες, σε περιβάλλοντα που χαρακτηρίζονται από αβεβαιότητα και πίεση χρόνου. Αυτές οι συμπεριφορές είναι χρήσιμες γιατί μπορούν να βοηθήσουν στο περιορισμό των γνωστικών πόρων και στη μείωση της συνολικής προσπάθειας, πράγμα που προκαλεί βελτίωση στο χρόνο και γενικότερα στο κόστος επίλυσης του προβλήματος. Πρέπει επίσης να τονιστεί η σημασία της ευρετικής συμπεριφοράς εφόσον αυτή στηρίζεται σε σωστές υποθέσεις εργασίας.

Σύμφωνα με τους Tversky and Kahneman (1974), υπάρχουν αρκετές ευρετικές συμπεριφορές και κανόνες αποκλίσεων. Παρακάτω θα αναφερθούν μόνο τρεις :

- α. **Διαθεσιμότητα εμπειριών:** οι αποφασίζοντες επηρεάζονται από την ικανότητά τους να ανακαλούν στη μνήμη τους συμβάντα που είναι παρόμοια με αυτό στο οποίο κλήθηκαν να αποφασίσουν. Πόσο πρόσφατη και πόσο σημαντική είναι η κάθε προηγούμενη περίπτωση, επηρεάζει τον αποφασίζοντα στη κατάταξη των εμπειριών στις οποίες θα στηριχθεί για να προσομοιάσει τη συγκεκριμένη περίπτωση και να πράξει ανάλογα.
- β. **Αντιπροσωπευτικότητα των προβλημάτων:** οι αποφασίζοντες επηρεάζονται περισσότερο από το πόσο αντιπροσωπευτική είναι η κατάσταση που αναγνωρίζεται σε σχέση με αυτή που αντιμετωπίζουν.
- γ. **Τάση επιβεβαίωσης:** οι αποφασίζοντες που επιλέγουν κάποιο συγκεκριμένο πλάνο δράσης, ερμηνεύουν όλες τις λαμβανόμενες πληροφορίες από τη σκοπιά της δικής τους απόφασης. Ακόμη και αν υπάρχουν ενδείξεις για λανθασμένη επιλογή, αυτές ερμηνεύονται λανθασμένα ως υποστηρικτικές ενδείξεις.

Επίσης οι Cialdini (2001), Zimbardo and Leippe (1991), προτείνουν διάφορα είδη ευρετικών συμπεριφορών και κανόνων αποκλίσεων, όπως παρουσιάζονται στο Πίνακα 3.1.



ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ	ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ ΕΡΕΘΙΣΜΑ	ΕΥΡΕΤΙΚΟΣ ΚΑΝΟΝΑΣ
<b>Εξοικείωση</b> ( <b>Familiarity</b> )	Παρόμοια κατάσταση.	Αν το έχω ξανακάνει, τότε είναι αυτό που πρέπει να κάνω.
<b>Αυθεντία</b> ( <b>Authority</b> )	Αξιόπιστη γνώμη ειδικού.	Αν το πιστεύει κάποιος ειδικός, τότε είναι αυτό που πρέπει να πιστεύω.
<b>Κοινωνική Αποδοχή</b> ( <b>Social Proof</b> )	Συμπεριφορά άλλων, παρόμοιων με εμένα.	Αν άλλοι όπως εγώ το έκαναν, τότε είναι αυτό που πρέπει να κάνω.
<b>Δέσμευση / Συνέπεια</b> ( <b>Commitment / Consistency</b> )	Ευκαιρία επικύρωσης προηγούμενων δράσεων ή λεγομένων.	Πρέπει να φανώ συνεπής με προηγούμενες φράσεις και πράξεις μου.
<b>Προτίμηση / Υπακοή</b> ( <b>Liking / Conformity</b> )	Πράξεις κάποιων που συμπαθώ.	Αν κάποιος που μου αρέσει το έκανε, πρέπει να το κάνω για να γίνω αποδεκτός.
<b>Σπανιότητα</b> ( <b>Scarcity</b> )	Ανταγωνισμός περιορισμένων πόρων.	Αν είναι κάτι σπάνιο, πρέπει να το εκτιμώ.

Πίνακας 3.1: Τύποι Ευρετικής Συμπεριφοράς.

Τα περιγραφικά μοντέλα εξηγούν πώς και γιατί οι αποφασίζοντες παρεκκλίνουν από τις ορθολογικές στρατηγικές αποφάσεων. Δηλαδή εξηγούν τη συνεπή αλλά μη ορθολογική συμπεριφορά των αποφασίζόντων.

Τα Διαισθητικά Μοντέλα που περιγράφουν τη διαδικασία λήψης αποφάσεων σε ένα πραγματικό επιχειρησιακό περιβάλλον. Σύμφωνα λοιπόν με αυτά, οι αποφάσεις επηρεάζονται από το λειτουργικό και επιχειρησιακό περιβάλλον στο οποίο συμβαίνουν. Σύμφωνα με τους Orasanu and Connolly (1993), υπάρχουν επτά χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος που οδηγούν σε διαισθητικές αποφάσεις:

1. Αβεβαιότητα.
2. Δυναμικότητα του περιβάλλοντος.
3. Ασταθείς, αόριστοι, ανταγωνιστικοί στόχοι.
4. Ύπαρξη ανάδρασης στο σύστημα.
5. Περιορισμένος χρόνος.
6. Υψηλό ρίσκο.
7. Πολλαπλοί αποφασίζοντες.

Όλα τα προτεινόμενα μοντέλα λήψης αποφάσεων στηρίζονται στα παραπάνω επτά χαρακτηριστικά, αλλά διαφέρουν στη προσέγγιση του τρόπου που λαμβάνονται οι αποφάσεις σε ένα επιχειρησιακό περιβάλλον.

Σε αυτό το σημείο θα επεξηγηθεί ο ρόλος του διαισθητικού αποφασίζοντα, ο οποίος έχει ιδιαίτερη σημασία. Ο *Διαισθητικός Αποφασίζων* μπορεί να εξετάζει περισσότερες από μια επιλογές, αλλά τη μια κατόπιν της άλλης και όχι ταυτόχρονα όπως υποστηρίζεται στις αναλυτικές προσεγγίσεις. Για παράδειγμα εάν η εμπειρία ενός επαγγελματία του λέει ότι η εναλλακτική Α θα δουλέψει τότε αυτός προχωρά στην εκτέλεση της, εάν όχι, τότε εξετάζει τη δεύτερη επιλογή Β. Αν η Β φαίνεται να δουλεύει τότε την εκτελεί, αλλιώς προχωρά στην εναλλακτική Γ στην αντίθετη περίπτωση. Με αυτή τη διαδικασία φαίνεται ότι η ποιότητα της απόφασης εξαρτάται από την τυχαία σειρά με την οποία εξετάζονται οι εναλλακτικές. Θεωρητικά η Γ μπορεί να είναι η βέλτιστη λύση, αλλά πιθανόν να μην εξεταστεί ποτέ, επειδή η Β θεωρήθηκε ικανοποιητική και η διαδικασία σταμάτησε σε αυτήν. Παρά το τρωτό σημείο της μεθόδου, οι ενδείξεις είναι ότι οι έμπειροι επαγγελματίες συνήθως εξετάζουν μια αποτελεσματική λύση (αν όχι την βέλτιστη) με τον πρώτο τους συλλογισμό. Ο ουσιώδης παράγοντας στη διαισθητική λήψη αποφάσεων είναι η εμπειρία. Με την εμπειρία γίνεται η εκτίμηση της κατάστασης και αναγνωρίζεται εάν αυτή είναι μια τυπική περίπτωση, παρά το γεγονός ότι κάθε κατάσταση είναι μοναδική.

### 3.1.2. Εφαρμογές Μοντέλων Λήψης Αποφάσεων

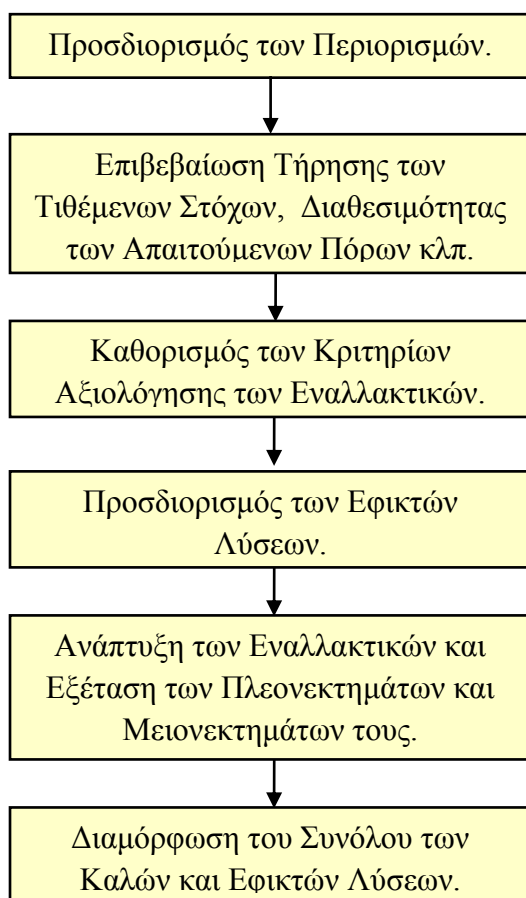
*Το Κλασικό – Αναλυτικό Μοντέλο* θεωρεί ότι η λήψη αποφάσεων είναι μια λογική και συστηματική διαδικασία ανάλυσης που βασίζεται σε μια ταυτόχρονη σύγκριση εναλλακτικών επιλογών. Η βασική ιδέα είναι να προσδιοριστούν οι πιθανές εναλλακτικές, να αναλυθούν σύμφωνα με μια ομάδα κριτηρίων, να καθοριστεί η αξία κάθε εναλλακτικής και να επιλεγεί αυτή με την αθροιστικά μεγαλύτερη αξία. Θεωρητικά η εναλλακτική με τη μεγαλύτερη αξία είναι η βέλτιστη λύση. Για παράδειγμα, έστω ότι κάποιος θέλει να αγοράσει ένα αυτοκίνητο μεσαίας κατηγορίας για μια οικογένεια τεσσάρων ατόμων και σε κάποιο εύρος τιμής ανάλογο με την οικονομική του δυνατότητα. Πρέπει να ορίσει κάποια κριτήρια (τιμή αγοράς, οικονομία καυσίμου, εγγύηση, ασφάλεια, φήμη κατασκευαστή, χώρος αποσκευών κοκ) και στη συνέχεια να καθορίσει ποια κριτήρια θεωρεί πιο σημαντικά για αυτόν, δηλαδή το βάρος των κριτηρίων. Μερικά από τα κριτήρια είναι ποσοτικά όπως η κατανάλωση καυσίμου, η εγγύηση και ο χώρος αποσκευών. Άλλα όμως κριτήρια είναι ποιοτικά, όπως ή φήμη του κατασκευαστή, η ασφάλεια κλπ και δυσκολότερο να μετρηθούν. Στη συνέχεια ο υποψήφιος αγοραστής καθορίζει τα βάρη των κριτηρίων σύμφωνα με τις προτεραιότητές του, αθροίζει τα αποτελέσματα και έχει την καλύτερη επιλογή για το νέο του αυτοκίνητο. Με την αναλυτική μέθοδο, εφόσον υπάρχουν ακριβείς πληροφορίες και η ανάλυση γίνει σωστά, καταλήγουμε στη βέλτιστη απόφαση. Υπάρχουν όμως μερικά μειονεκτήματα της αναλυτικής μεθόδου που πρέπει να σημειωθούν:

α. Όλες οι συστηματικές και αναλυτικές διαδικασίες, είναι *υπερβολικά χρονοβόρες*. Χρειάζεται αρκετός χρόνος για να προσδιοριστούν, να αναλυθούν και να συγκριθούν οι διάφορες εναλλακτικές προτάσεις. Χρησιμοποιώντας αυτή τη μέθοδο, δεν μπορεί να ληφθεί καμιά απόφαση αν δεν αναλυθούν πρώτα όλες οι επιλογές. Σαν αποτέλεσμα, όσο γρήγορα και αν εκτελεστεί η διαδικασία, θα υπάρχει πάντα ένα ελάχιστο χρονικό διάστημα που απαιτείται για να ληφθεί η απόφαση. Στις περιπτώσεις που δεν υπάρχει κάποιο χρονικό όριο,

η καθυστέρηση από την αναλυτική διαδικασία λήψης απόφασης δεν είναι σημαντική. Όταν όμως ο χρόνος είναι ένας καθοριστικός παράγοντας, αυτό μπορεί να είναι ανυπέρβλητο πρόβλημα που πιθανότατα να θέτει σε κίνδυνο όλη την επιχείρηση.

β. Το κλασσικό - αναλυτικό μοντέλο απαιτεί *μεγάλο βαθμό βεβαιότητας και ακρίβειας* στη πληροφόρηση. Υποθέτει ότι οι απαραίτητες πληροφορίες – όπως στο παραπάνω παράδειγμα της απόφασης αγοράς αυτοκινήτου – είναι διαθέσιμες και αξιόπιστες. Υποθέτει επίσης ότι αν η πληροφορία δεν είναι άμεσα διαθέσιμη θα υπάρχει αρκετός χρόνος για να βρεθεί. Έτσι αν δεν υπάρχει άμεση πρόσβαση στη πληροφορία τότε επηρεάζεται αρνητικά η ποιότητα της απόφασης. Η ανάλυση και η απόφαση είναι τόσο ακριβείς όσο είναι και οι πληροφορίες στις οποίες βασίζονται. Επίσης είναι γεγονός ότι η αναλυτική διαδικασία είναι αποτελεσματικότερη με ποσοτικά κριτήρια ενώ υστερεί όταν χρησιμοποιούνται ποιοτικά καθώς χρησιμοποιούνται υποκειμενικές κλίμακες μέτρησης.

γ. Το κλασσικό - αναλυτικό μοντέλο λήψης απόφασης χρησιμοποιεί *λογική επιχειρηματολογία*, ενώ δεν λαμβάνει υπόψη του την υποκειμενική κρίση και διαίσθηση του επαγγελματία και γενικότερα το περιβάλλον στο οποίο λαμβάνονται οι αποφάσεις. Θεωρητικά αν ξεκινήσει κάποιος με σωστή πληροφόρηση και ακολουθήσει την διαδικασία σωστά, τότε θα καταλήξει στη σωστή απόφαση, άσχετα από το επίπεδο της εμπειρίας του.



Σχήμα 3.2. Συνοπτικά Βήματα Μοντέλου Λήψης Αποφάσεων Αναλυτικής Μεθόδου (Μουστάκης, 2000).

Είναι εύκολο να τεκμηριωθεί και να αιτιολογηθεί μια απόφαση που λήφθηκε με αναλυτική διαδικασία. Το πρόβλημα είναι ότι η αναλυτική λήψη αποφάσεων σπάνια λειτουργεί όπως παρουσιάζεται. Οι περισσότερες αποφάσεις σε περιβάλλοντα αβεβαιότητας και ταχέως εξελισσόμενων καταστάσεων, δεν μπορούν να προσεγγιστούν με τις χρονοβόρες διαδικασίες λήψης απόφασης. Η πίεση του χρόνου, η αμφιβολία, το υψηλό ρίσκο και η ελλιπής πληροφόρηση είναι διάχυτα σε αποφάσεις που λαμβάνονται σε περιβάλλοντα για τη κατάσβεση πυρκαγιάς. Σε αντίθεση με το παράδειγμα επιλογής αυτοκινήτου, στις αποφάσεις αυτές δεν τίθεται θέμα επιλογής από ένα πεπερασμένο σύνολο εναλλακτικών. Το πρόβλημα συνίσταται στην επιλογή μιας μοναδικής λύσης από ένα απροσδιόριστο πλήθος πιθανών εναλλακτικών, πολλές φορές ανταγωνιστικών μεταξύ τους.

Παρά τις προσπάθειες μοντελοποίησης της λήψης απόφασης και τη χρήση υπολογιστών για την ανάπτυξη Συστημάτων Υποστήριξης Αποφάσεων (ΣΥΑ), είναι αδιαμφισβήτητο ότι οι άνθρωποι δεν λαμβάνουν αποφάσεις με αυτό το τρόπο. Οι άνθρωποι έχουν τη δυνατότητα να σκέφτονται με λογικά επιχειρήματα (στα οποία βασίζονται οι προσπάθειες μοντελοποίησης Λήψης Απόφασης) αλλά δεν είναι ο μοναδικός τρόπος λειτουργίας της ανθρώπινης σκέψης.

**Το αναγνωριστικό μοντέλο RPD (Recognition - Primed Decision Model)** (Klein, 1993; 1997) έχει χρησιμοποιηθεί σε πολλές έρευνες αλλά και σε πολλά διαφορετικά επιστημονικά πεδία. Μεγάλη έμφαση δίνεται από το μοντέλο, στην αναγνώριση της κατάστασης και στην εμπειρία – εξειδίκευση του επικεφαλής του συμβάντος. Σε αυτό το μοντέλο ο αποφασίζων εξετάζει σειριακά τις εναλλακτικές επιλογές, αναζητώντας μια ικανοποιητική λύση, που ενδεχομένως να μην είναι η βέλτιστη επιλογή. Η εξέταση της αξίας κάθε εναλλακτικής, διενεργείται μέσω της *νοητικής προσομοίωσης*. Η διαδικασία αυτή επαναλαμβάνεται μέχρι να βρεθεί μια ικανοποιητική λύση. Τα βήματα που περιλαμβάνει όλη η διαδικασία του μοντέλου RPD είναι:

- α. *Βιώματα για τη Κατάσταση*: Εμπειρία που υπάρχει από το παρελθόν σε παρόμοιες καταστάσεις με τη τρέχουσα. Αν δεν υπάρχει κάποια σχετική εμπειρία του αποφασίζοντα, πρέπει να αναζητηθεί περισσότερη πληροφόρηση ή να επαναπροσδιοριστεί η τρέχουσα κατάσταση.
- β. *Αναγνώριση*: ο αποφασίζων αναγνωρίζει τη τρέχουσα κατάσταση ως παρόμοια με κάποια προηγούμενη εμπειρία του. Στη συνέχεια ανακαλεί τη κατάλληλη απόφαση που επιλέχθηκε σε εκείνη την εμπειρία.
- γ. *Νοητική Προσομοίωση*: Ο αποφασίζων αναπαριστά νοητικά τη λύση που επιλέγει για τη τρέχουσα κατάσταση. Αν δε μπορεί να εντοπίσει κάποιο πρόβλημα, τότε έχει βρει τη λύση, διαφορετικά τη τροποποιεί ανάλογα. Αν μετά τη τροποποίηση, η νοητική προσομοίωση πάλι εντοπίζει πρόβλημα, τότε προχωρά στην επόμενη εναλλακτική, με την ίδια ακριβώς διαδικασία.
- δ. *Ολοκλήρωση*: Το κάθε αποτέλεσμα - θετικό ή αρνητικό - της εφαρμογής της λύσης στη τρέχουσα κατάσταση, θα χρησιμοποιηθεί σαν ακόμη μια εμπειρία σε επόμενες καταστάσεις.

Αναλυτικότερα για το μοντέλο RPD, θα ακολουθήσει η παρουσίαση μιας εργασίας των Klein and Klinger (1991), οι οποίοι πρότειναν το μοντέλο διαισθητικής λήψης αποφάσεων RPD, στη προσπάθειά τους να κατανοήσουν πως οι άνθρωποι λαμβάνουν αποφάσεις σε πραγματικές καταστάσεις, όπως η κατάσβεση μιας πυρκαγιάς.

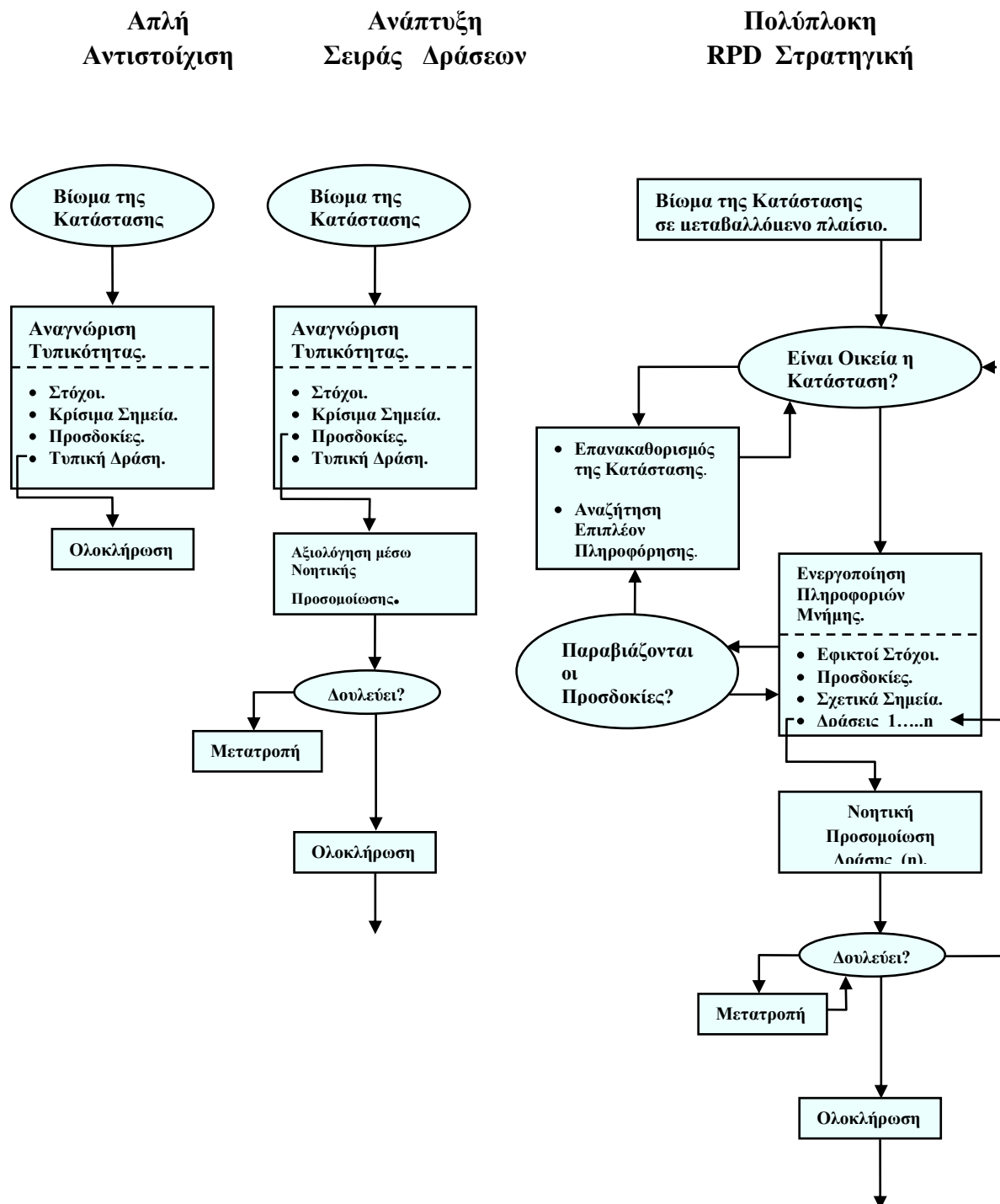
Αρχικά εξετάζουν πως οι άνθρωποι λαμβάνουν αποτελεσματικές αποφάσεις χωρίς να χρειάζεται να χρησιμοποιήσουν μεθοδολογίες ανάλυσης. Για πολλά χρόνια μελέτησαν τη λήψη αποφάσεων σε επίπεδο διοίκησης και δημιούργησαν ένα μοντέλο διαισθητικής λήψης αποφάσεων. Ξεκίνησαν με τη παρατήρηση και καταγραφή πρωτοκόλλων από επικεφαλείς πρώτης γραμμής – λειτουργικού επιπέδου. Μελέτησαν τις αποφάσεις τους κατά το χειρισμό περιστατικών που διέφεραν από τα καταγεγραμμένα περιστατικά ρουτίνας, όπως για παράδειγμα τις καταστάσεις έκτακτης ανάγκης και αποστολές διάσωσης. Οι επικεφαλείς πιστεύουν ότι δεν κάνουν επιλογές αφού “εξετάσουν εναλλακτικές” και “υπολογίσουν τις πιθανότητες”. Βλέπουν τις ενέργειες και τις αντιδράσεις τους να βασίζονται σε προηγούμενη εμπειρία. Ενεργούν δηλαδή με τη παρατήρηση και τη τροποποίηση του σχεδιασμού τους, ώστε να αντεπεξέλθουν στις τρέχουσες καταστάσεις. Από ότι φαίνεται, η αναζήτηση της καλύτερης λύσης θα μπορούσε να τους καθυστερήσει, με αποτέλεσμα να χάσουν εντελώς τον έλεγχο της επιχείρησης. Οι επικεφαλείς ενδιαφέρονται περισσότερο να βρουν ένα τρόπο ενέργειας που να είναι εφικτός, έγκαιρος και αποτελεσματικός.

Εντούτοις, οι επικεφαλείς είναι προφανές ότι αντιμετωπίζουν κομβικά σημεία λήψης αποφάσεων κατά τη διάρκεια κάθε περιστατικού. Γνωρίζουν ότι υπάρχουν εναλλακτικοί τρόποι ενέργειας αλλά σπάνια ασχολούνται με τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά τους. Στηρίζονται στην ικανότητα τους να αναγνωρίζουν άμεσα και να κατηγοριοποιούν τις καταστάσεις. Μόλις κατηγοριοποιήσουν την κατάσταση, τότε συνήθως γνωρίζουν και τον κατάλληλο τρόπο δράσης. Με τη φαντασία τους “βλέπουν” την επιλογή τους να υλοποιείται, ψάχνοντας για σφάλματα και προσπαθώντας να εντοπίσουν τι μπορεί να πάει στραβά.

Αν εντοπιστούν προβλήματα, η επιλογή μπορεί να τροποποιηθεί ή να απορριφθεί και στη συνέχεια να αναζητηθεί ένας άλλος τρόπος δράσης. Αυτή η διανοητική αναζήτηση συνεχίζεται μέχρι να επιτευχθεί μια ικανοποιητική λύση. Τρία παραδείγματα του μοντέλου RPD παρουσιάζονται στο Σχήμα 3.2. Η πιο απλή περίπτωση είναι αυτή που η κατάσταση αναγνωρίζεται και η προφανής λύση εφαρμόζεται. Σε πιο σύνθετες περιπτώσεις, ο αποφασίζων επαναλαμβάνει κύκλους αξιολόγησης τρόπων δράσης, χρησιμοποιώντας τη φαντασία του για να εντοπίσει προβλήματα πριν εφαρμόσει τη κάθε λύση. Στις πιο δύσκολες περιπτώσεις, η αξιολόγηση αποκαλύπτει σφάλματα που απαιτούν τροποποιήσεις ή επιλογές που κρίνονται ανεπαρκείς και απορρίπτονται για να εξεταστεί η επόμενη τυπική αντίδραση.

Η αναγνώριση της κατάστασης επιτρέπει στον αποφασίζοντα να κατηγοριοποιήσει την αποστολή του ως «συνηθισμένη» ή «πρωτότυπη». Οι έμπειροι αποφασίζοντες έχουν τη δυνατότητα να ανταποκρίνονται γρήγορα και να προσδιορίζουν ένα εφικτό τρόπο ενέργειας ως τον πρώτο που σκέπτονται, αντί να δημιουργούν και να αξιολογούν ένα πλήθος εναλλακτικών προτάσεων. Κάτω από πίεση χρόνου, ο αποφασίζων εστιάζει στην υλοποίηση ενός

φαινομενικά σωστού τρόπου ενέργειας και δεν χρονοτριβεί περιμένοντας να ολοκληρώσει την αξιολόγηση εναλλακτικών προτάσεων.



Σχήμα 3.3: Αναγνωριστικό Μοντέλο Λήψης Αποφάσεων RPD (Klein & Klinger, 1991).

**Το αναγνωστικό μοντέλο R/M (Recognition / Metacognition Model)** (Cohen et al, 2000) βασίζεται στην εμπειρική έρευνα των νοητικών μοντέλων επαγγελματιών που υπόκεινται στη πρωτοβουλία και εμπειρία. Συγκεκριμένα το R/M μοντέλο λήψης αποφάσεων καθορίζει στρατηγικές που δομούνται σε σχέση με την αβεβαιότητα του περιβάλλοντος και προδιαγράφουν πώς γίνεται αναζήτηση των πληροφοριών στο χώρο του προβλήματος για τη μείωση της αβεβαιότητας. Κάθε βήμα της διαδικασίας μπορεί να καθοριστεί από τη γενική επιλογή στρατηγικής ή τοπικά από τα αποτελέσματα προηγούμενων βημάτων. Και τα δύο είδη επιλογής μπορούν να επηρεασθούν από την επικρατούσα νοοτροπία ή από ατομικά γνωστικά χαρακτηριστικά.

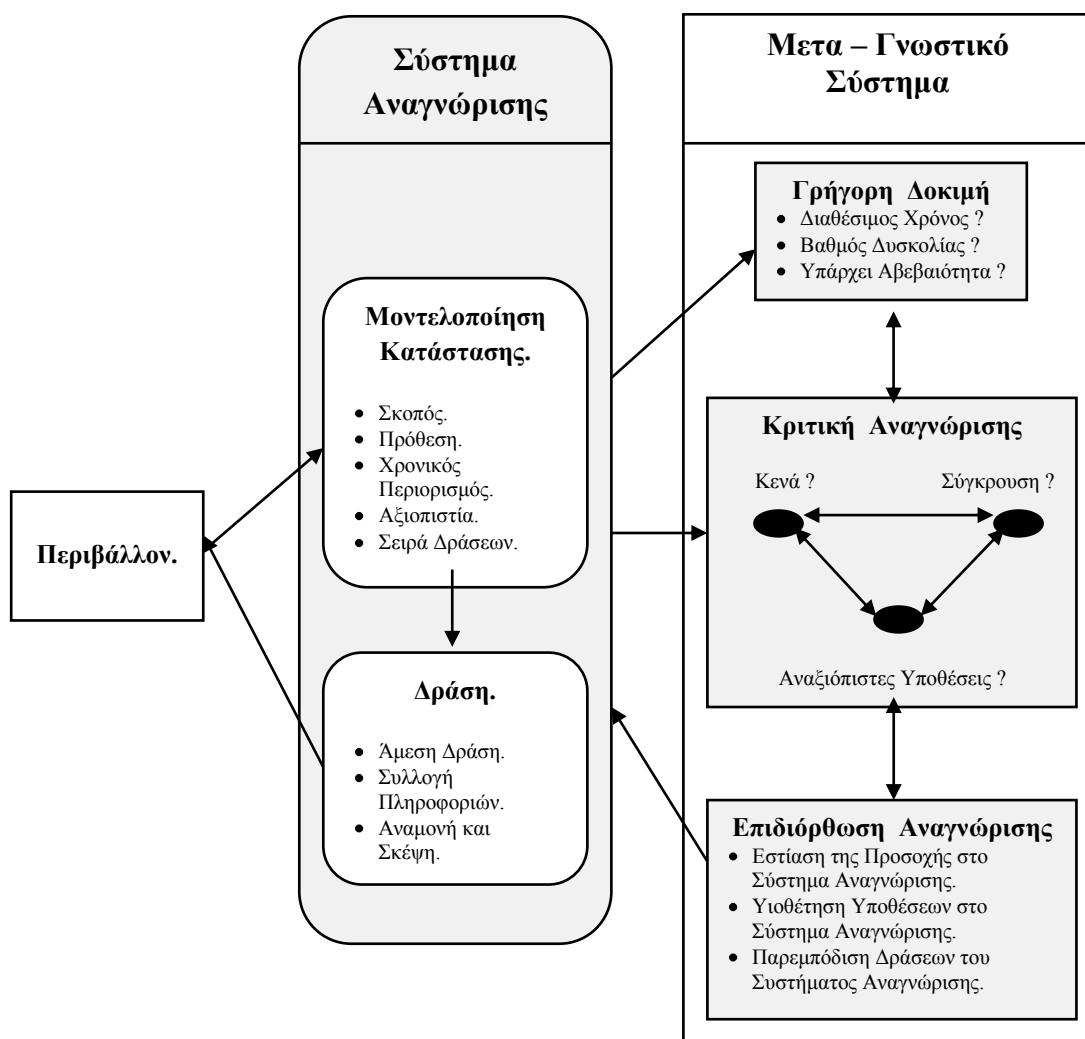
Το R/M μοντέλο εξηγεί πως έμπειροι επαγγελματίες μπορούν να εκμεταλλευθούν την εμπειρική τους διαίσθηση σε κάποιο τομέα και ταυτόχρονα να διαχειριστούν την αβεβαιότητα της κατάστασης χωρίς να προσφύγουν σε χρονοβόρες αναλυτικές μεθόδους. Η διαχείριση της αβεβαιότητας δεν πραγματοποιείται μέσω αποσπασμάτων της πραγματικότητας (π.χ υπολογίζοντας τις πιθανότητες) αλλά αντιδρώντας σε αναγνωρισμένες καταστάσεις. Οι μεταγνωστικές στρατηγικές, ουσιαστικά «κριτικάρουν» την εσωτερική εκτίμηση της κατάστασης ή επισημαίνουν σημεία ατέλειας, σύγκρουσης και αναξιοπιστίας για να βελτιώσουν το υπάρχον μοντέλο ερμηνείας της κατάστασης. Σύμφωνα με τον Dreyfus (1997), μετανάγνωση είναι η παρατήρηση και κριτική μιας πρακτικής συμπεριφοράς κάποιου, που προκαλεί το ενδιαφέρον και ίσως βελτιώνει τη πρακτική χωρίς να την αντικαθιστά.

Η βάση για τη λήψη αποφάσεων τις περισσότερες φορές είναι η αναγνώριση της κατάστασης. Υπό κανονικές συνθήκες η αναγνωρισμένη απόκριση έμπειρων επαγγελματιών είναι επαρκής (Klein, 1997). Σε μη συνηθισμένες καταστάσεις όμως, η αναγνώριση πρέπει να συμπληρωθεί με επιπλέον διαδικασίες, όπως:

- Η αναγνωριστική μάθηση που καθιστά κάποιον ικανό να αντιπαρέλθει των χρονικών ορίων της φυσικής επιλογής, με τη σταδιακή δόμηση της αποκτηθείσας συμπεριφορικής απόκρισης, σε επαναλαμβανόμενες περιβαλλοντικές καταστάσεις. Βέβαια η αναγνωριστική μάθηση απαιτεί χρόνια για να καταστήσει κάποιον *ειδικό* (Ericsson, 1996).
- Η κριτική σκέψη που παρέχει μεγαλύτερη ευελιξία στην ανταπόκριση σε μεταβαλλόμενες ή πρωτοφανείς καταστάσεις, όπου η αναγνωριστική μάθηση είναι πολύ αργή. Επίσης καθιστά ικανούς τους αποφασίζοντες να βρουν οξυδερκείς και προσαρμοσμένες αποκρίσεις σε περιβαλλοντικές καταστάσεις, τις οποίες δεν έχουν αντιμετωπίσει ποτέ στο παρελθόν.

Μεταγνωστικές Διαδικασίες εμπεριέχονται στη κριτική σκέψη, παρακολουθώντας και ρυθμίζοντας την “αναγνώριση της κατάστασης” με τρεις λειτουργίες, όπως προκύπτει και από το Σχήμα 3.3:

- *Γρήγορη Δοκιμή*, κατά την οποία πραγματοποιείται γρήγορος προσδιορισμός του “κόστους αργοπορίας” σε σχέση με την άμεση αντίδραση στην κατάσταση.
- *Κριτική των αποτελεσμάτων αναγνώρισης* ώστε να εξετασθούν προβλήματα ελλιπούς κατανόησης της κατάστασης, αλληλοσυγκρουόμενοι στόχοι ή γεγονότα καθώς και αναξιόπιστες υποθέσεις που απετέλεσαν την βάση κριτικής σκέψης.
- *Επιδιόρθωση των προβλημάτων αναγνώρισης*.



Σχήμα 3.4: Μοντέλο Λήψης Αποφάσεων R/M (Cohen et al, 2000).



Συμπερασματικά για τις εφαρμογές μοντέλων λήψης αποφάσεων, πρέπει να σημειωθεί ότι κάθε κατηγορία μοντέλων έχει συγκεκριμένα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Δεν φαίνεται να υπάρχει κάποιο κυρίαρχο μοντέλο, που να υπερέχει όλων των υπολοίπων. Καλύτερο μοντέλο λήψης απόφασης θεωρείται εκείνο που ανταποκρίνεται καλύτερα στις απαιτήσεις του εκάστοτε τομέα εφαρμογής. Στον Πίνακα 3.2 γίνεται μια σύγκριση αυτών των μοντέλων λήψης απόφασης σε στρατιωτικό περιβάλλον που έχει πολλές ομοιότητες με το περιβάλλον σε επιχειρήσεις διάσωσης. Σχολιάζοντας τα ευρήματα, το αναλυτικό μοντέλο δε φαίνεται να ταιριάζει στις απαιτήσεις του συγκεκριμένου περιβάλλοντος, λόγω κυρίως της μεγάλης απαίτησης χρόνου, ο οποίος δεν είναι διαθέσιμος. Το αναγνωριστικό μοντέλο οδηγεί σε γρήγορες αποκρίσεις που είναι βασικό ζητούμενο. Το μεταγνωστικό μοντέλο βελτιώνει την επίγνωση των πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων του αναγνωριστικού αλλά η βελτίωση κοστίζει χρονικά.

	<b>Αναλυτικό (Ορθολογιστικό) Μοντέλο</b>	<b>Αναγνωριστικό (Περιγραφικό) Μοντέλο</b>	<b>Μεταγνωστικό (Διαισθητικό) Μοντέλο</b>
<b>Εισροές (data)</b>	Ταυτοποίηση όλων των εισροών προκαταβολικά (διεξοδικός προσδιορισμός υποθέσεων και στόχων).	Περιορισμός σε καταστάσεις με προηγούμενη εμπειρία και σχετικές αποκρίσεις.	Διαδραστική γνώση για νέες υποθέσεις, επιλογές, ή στόχους, που κρίνονται επιθυμητοί.
<b>Διαδικασία (επεξεργασία)</b>	Σταθερά προσδιορισμένη, με ακριβές νόημα και μαθηματική ανάλυση ενός προκαθορισμένου αριθμού επιλογών.	Γρήγορη διαισθητική, αλλά δύσκολα εξηγήσιμη συμπεριφορά.	Προσπάθεια δημιουργίας ολοκληρωτικής και αξιόπιστης εικόνας από μια δυναμικά μεταβαλλόμενη κατάσταση.
<b>Εκροές (Action)</b>	Σαφέστατη εικόνα της κατάστασης, αλλά αργή και απαιτητική διαδικασία.	Συμπαγής εικόνα της κατάστασης, αλλά μικρή επίγνωση των πλεονεκτημάτων και των μειονεκτημάτων.	Σταθερή εικόνα της κατάστασης, με κατανόηση των πλεονεκτημάτων και των μειονεκτημάτων.

Σχήμα 3.5: Σύγκριση Τριών Κατηγοριών Μοντέλων Λήψης Αποφάσεων (Cohen et al, 2000).

## 3.2 Μεθοδολογίες Ανάλυσης Εργασιών

Οι μεθοδολογίες ανάλυσης εργασιών χρησιμοποιούνται για την απόσπαση γνώσης από ερευνητές του επιστημονικού πεδίου «λήψης αποφάσεων» και αφορούν τρόπους άντλησης πληροφοριών που ανταποκρίνονται στα μοντέλα λήψης αποφάσεων. Σε αυτή την ενότητα θα παρουσιαστούν οι βασικές κατηγορίες τέτοιων μεθοδολογιών καθώς και κάποιες εφαρμογές με ιδιαίτερο επιστημονικό ενδιαφέρον.

### 3.2.1 Κατηγορίες Μεθοδολογιών Ανάλυσης Εργασιών

Οι δύο κατηγορίες ανάλυσης εργασιών είναι η Συμπεριφορική Ανάλυση Εργασιών και η Γνωστική Ανάλυση Εργασιών. Παρακάτω θα επεξηγηθούν αναλυτικότερα αυτές οι κατηγορίες.

**Συμπεριφορικές Αναλύσεις Εργασιών (ΣΑΕ):** Σε αυτές πραγματοποιείται μια αποδόμηση περίπλοκων δράσεων σε μια σειρά από στοιχειώδη βήματα, περιγράφοντας τις αρχικές και τελικές συνθήκες κάθε βήματος. Τα ευρύτερα αποτελέσματα της ΣΑΕ μπορούν να σχηματίσουν ένα αλγόριθμο βημάτων που, όταν ακολουθηθεί, θα οδηγήσει σε ολοκλήρωση της εργασίας. Η ανάλυση εντοπίζει τις προφανείς συμπεριφορές που μπορούν αξιόπιστα να παρατηρηθούν, να ορισθούν χρονικά και να αναπαρασταθούν. Σίγουρα όμως η ΣΑΕ εστιάζει στο «τι» κάνει ο αποφασίζων και όχι στο «πώς» ή στο «γιατί» το κάνει. Επίσης δεν παρουσιάζονται οι εφαρμοσμένες στρατηγικές και συντομεύσεις και δίνεται ελάχιστη προσοχή στις γνωστικές στρατηγικές που χρησιμοποιούνται. Η ΣΑΕ μπορεί να δώσει την εντύπωση ότι το μόνο που πρέπει να κάνουν οι άνθρωποι είναι να ακολουθούν τα ενδεδειγμένα βήματα σε όλη τη διαδικασία. Οι νοητικές διεργασίες και αποφάσεις χάνονται στις λεπτομέρειες της προσπάθειας αποδόμησης.

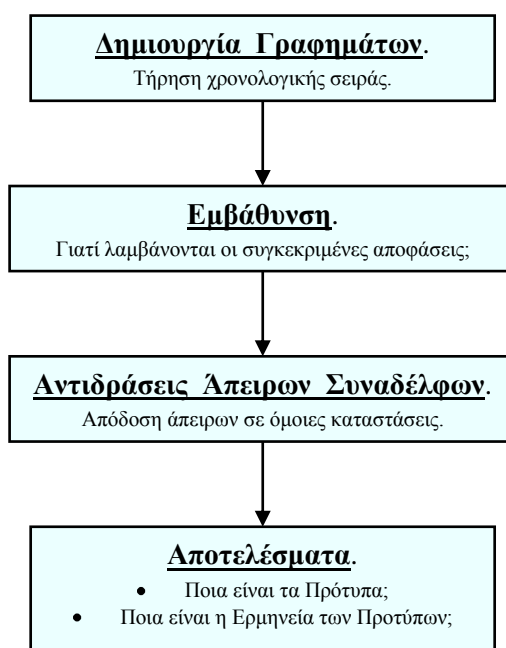
**Γνωστικές Αναλύσεις Εργασιών (ΓΑΕ):** Αυτές αναφέρονται σε μεθόδους εμβάθυνσης στη σκέψη των αποφασιζόντων, ώστε να γίνουν κατανοητά τα αίτια, τα πρότυπα και οι σχέσεις που έχουν αντιληφθεί, τη γνώση που χρησιμοποιούν και τις στρατηγικές που εφαρμόζουν, ώστε να φθάσουν σε κρίσεις και αποφάσεις. Πολλές μέθοδοι ΓΑΕ χρησιμοποιούν συνεντεύξεις σε ειδικούς για την απόσπαση των αιτίων και των διακρίσεων που κάνουν οι επαγγελματίες. Ακόμη κάποιες φορές χρησιμοποιούνται προσομοιωμένες ασκήσεις, στις οποίες οι συμμετέχοντες (ειδικοί) είτε σκέφτονται δυνατά περιγράφοντας τις εργασίες, είτε εξηγούν τις σκέψεις τους σε συνεντεύξεις αμέσως μετά τη παρουσίαση του σεναρίου.

Σε κάθε περίπτωση όμως, στόχος των μεθόδων είναι η απόκτηση πληροφόρησης για τη κατανόηση γνωστικών στρατηγικών όπως: καθορισμού της κατάστασης, αναγνώρισης και ερμηνείας των κρίσιμων επιλογών και μεταγνωστικές στρατηγικές. Συγκρίνοντας τις προηγούμενες δύο μεθόδους, οι μέθοδοι ΓΑΕ είναι καταλληλότερες για τον ορισμό των απαιτήσεων απόφασης επειδή σχεδιάστηκαν για να κάνουν εφικτή την εξέταση των γνωστικών διαδικασιών και τη κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι άνθρωποι κρίνουν και αποφασίζουν (Klein et al. 1997). Μέσω των μεθόδων ΓΑΕ, οι αναλυτές συλλέγουν πληροφορίες που τους βοηθούν στη κατανόηση των στρατηγικών που χρησιμοποιούν οι επαγγελματίες.

### 3.2.2 Εφαρμογές Μεθοδολογιών Ανάλυσης Εργασιών

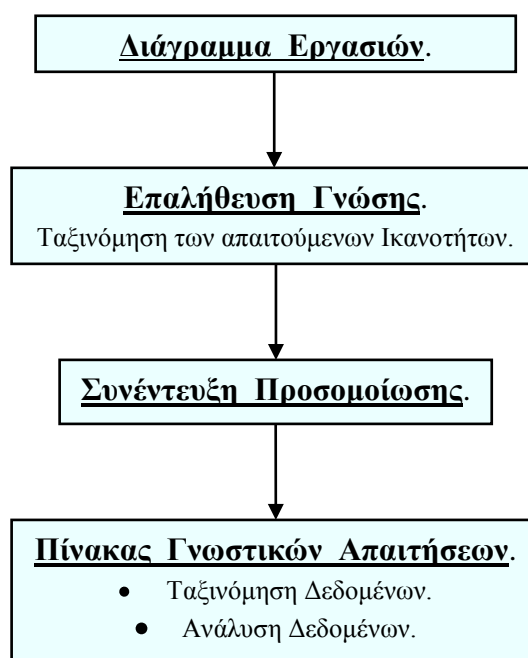
Οι Klein et al. (1997), χρησιμοποίησαν μια μέθοδο ΓΑΕ, όπως περιγράφεται συνοπτικά και απεικονίζεται στο Σχήμα 3.6, με σκοπό την απόκτηση γνώσεων από ειδικούς στο στρατό, ώστε να σχεδιάσουν ένα πληροφοριακό σύστημα που αφορά την εκπαίδευση στη λήψη αποφάσεων σε στρατηγικό επίπεδο.

Σε κάθε συμβάν, οι συμμετέχοντες απεικόνιζαν τα συμβάντα σε γραφήματα, σύμφωνα με τη χρονική αλληλουχία των αποφάσεων. Έγινε προσεκτική ανάλυση των κρίσιμων σημείων των αναφορών και των στρατηγικών των ειδικών, ώστε να αποκρυπτογραφηθεί ο λόγος που κατέληγαν στις συγκεκριμένες αποφάσεις. Τελικά οι συμμετέχοντες ρωτήθηκαν για τη γνώμη τους σε ότι αφορά τη λειτουργία στο ίδιο σενάριο από άτομα με λιγότερη εμπειρία, όπου περιλαμβάνονταν τα πιθανά λάθη για τη φύση της κατάστασης, ή/και τις δράσεις που εκτελέστηκαν, τις επιλογές που επιλέχθηκαν κοκ. Ο λόγος για αυτή τη εμβάθυνση ήταν η κατανόηση του τρόπου που οι ειδικοί κερδίζουν εμπειρία μέσω της επισημάνσης προτύπων και της ερμηνείας των γεγονότων.



Σχήμα 3.6. Απόκτηση γνώσεων από ειδικούς για την εκπαίδευση στη λήψη αποφάσεων σε στρατηγικό επίπεδο (Klein et al., 1997)

Οι Militello and Hutton (1998), παρουσίασαν μια διαφοροποιημένη ΓΑΕ, που ονόμασαν ACTA (Applied Cognitive Task Analysis), χωρίζοντας τη διαδικασία σε τέσσερα βήματα όπως απεικονίζονται στο Σχήμα 3.7.



Σχήμα 3.7. Μέθοδος Applied Cognitive Task Analysis (Militello and Hutton, 1998)

Το *Διάγραμμα Εργασιών* αποσπά μια διευρυμένη απογραφή της εργασίας και ορίζει τα δύσκολα γνωστικά σημεία. Ζητείται από τον ειδικό να αποσυνθέσει την εργασία σε υποεργασίες μέσω της ερώτησης: «Σκέψου τι κάνεις όταν.....; Μπορείς να σπάσεις αυτή την εργασία σε 3 ως 6 μέρη;». Κατόπιν μπορεί να ακολουθήσει η ερώτηση: «Από τα μέρη αυτά, ποια απαιτούν δύσκολες γνωστικές δυνατότητες;», ώστε να καθοριστούν τα μέρη που απαιτούν γνωστικές ικανότητες.

Η *Επαλήθευση Γνώσης* έχει οργανωθεί γύρω από κατηγορίες γνώσης που έχουν βρεθεί ότι χαρακτηρίζουν τους ειδικούς όπως: Διάγνωση και Πρόβλεψη, Επίγνωση Κατάστασης, Αντιληπτικές Ικανότητες, Αυτοσχεδίαση, Μεταγνωστικές Ικανότητες, Αναγνώριση Ανωμαλιών και Εξισορρόπησης Εξοπλιστικών Περιορισμών. Στόχος είναι η εξακρίβωση της φύσης των ικανοτήτων που απαιτούνται και των στρατηγικών που πρέπει να χρησιμοποιηθούν. Η αρχή της συνέντευξης γίνεται με μια λίστα «ερωτήσεων εμβάθυνσης» και μετά ερωτάται ο ειδικός για συγκεκριμένα παραδείγματα κρίσιμων σημείων, στρατηγικών λήψης απόφασης και πιθανά λάθη που κάποιος άπειρος μπορεί να κάνει.

Η *Συνέντευξη Προσομοίωσης* γίνεται ώστε ο ερευνητής να κατανοήσει καλύτερα τη γνωστική διαδικασία που οδήγησε τον ειδικό σε συγκεκριμένες αποφάσεις.

Ο *Πίνακας Γνωστικών Απαιτήσεων* χρησιμοποιείται για τη ταξινόμηση και την ανάλυση των δεδομένων.

Οι Wong et al. (1997), παρουσίασαν ένα υβριδικό μοντέλο, στο οποίο χρησιμοποιούν κάποιες τεχνικές από τις ΓΑΕ και ΣΑΕ μεθόδους. Η μεθοδολογία στην οποία στηρίχθηκαν είναι η Κριτική Μέθοδος Απόφασης (Critical Decision Method – CDM) (Klein et al, 1989). Παρακάτω παρουσιάζεται η διαδικασία, με κάποιες λεπτομέρειες για κάθε βήμα και απεικονίζεται στο Σχήμα 3.6.

#### **Συνέντευξη:**

1. *Περιέγραψε το συμβάν και όρισε τις λειτουργικές διαδικασίες.*
  - Φέρτε στο μυαλό σας κάποιο σημαντικό συμβάν στο οποίο συμμετείχατε.
  - Αν ήμουν μαζί σας την ώρα που επιχειρούσατε, τι θα άκουγα να λέτε και τι θα έβλεπα να κάνετε;
  - Καταγραφή των πληροφοριών σε post-it και τυχαία τοποθέτηση σε ένα χαρτόνι.
2. *Οργάνωσε το συμβάν, χρονικά.*  
Μέσω post-it, ενδεχομένως να προκύψουν επιπλέον πληροφορίες.
3. *Εμβάθυνε στην εξέλιξη της διαδικασίας.*  
Προσπάθεια εξακρίβωσης των κρίσιμων αποφάσεων του συμβάντος.
4. *Συνέκρινε την απόδοση ενός έμπειρου και ενός άπειρου.*

Στόχος είναι να οριστούν πιθανά λάθη σε καταστάσεις που συμμετέχουν άπειροι, σε περιπτώσεις που έχουν λιγότερη πληροφορία από την απαιτούμενη, ή σε ένα ανεπαρκώς ορισμένο συμβάν.

#### **Ανάλυση Δεδομένων:**

1. *Διάγραμμα ροής των αποφάσεων.*
  - Κόμβος Απόφασης: δραστηριότητα, στην οποία ο αποφασίζων χρειάζεται μια απόφαση κάποια κατάσταση ή δράση.
  - Κόμβος Κατάστασης: παρέχει στον αναγνώστη ένα περιεχόμενο της κατάστασης, η οποία είναι χρήσιμη για την ερμηνεία ή την εκτίμηση των αιτίων ή των δράσεων που έγιναν.

Για κάθε απόφαση υπάρχει προοδευτική ανάλυση των αιτίων, που καλείται «προοδευτική εμβάθυνση». Αυτή παρουσιάζεται σαν ένα δένδρο, που κάθε κλαδί αντιπροσωπεύει τους παράγοντες που οδήγησαν στην απόφαση και τον τρόπο που τα αίτια αναπτύχθηκαν και κατέληξαν σε αυτό το αποτέλεσμα. Το διάγραμμα ροής δεν παρουσιάζει τα κρίσιμα σημεία, τα οποία χρησιμοποιούνται ή σχετίζονται στην κάθε απόφαση.

2. *Σύνοψη του συμβάντος.*

Βασίζεται στο προηγούμενο διάγραμμα ροής και σε επιπλέον πληροφορία, συνοψίζοντας τι έχει γίνει στο συμβάν.

### 3. Ανάλυση απόφασης.

- **Ενδείξεις:** είναι οι πληροφορίες που απαιτούνται ώστε να καθοριστεί η κατάσταση.
- **Καθορισμός Κατάστασης:** είναι το αποτέλεσμα από την αποτίμηση της πληροφορίας που περιγράφει μια κατάσταση.
- **Σειρά Δράσεων:** είναι η ανάπτυξη σχεδίου δράσης, αφού έχει γίνει κατανοητή η κατάσταση και οι επιδράσεις της.

### 4. Ορισμός των στόχων.

Οι καταστάσεις των στόχων για κάθε συμβάν ορίζονται μέσω της ανάλυσης των ενδείξεων, του καθορισμού της κατάστασης και της σειράς δράσεων που πραγματοποιείται με τη βοήθεια του Πίνακα Ανάλυσης Απόφασης και περιέχει δύο βήματα:

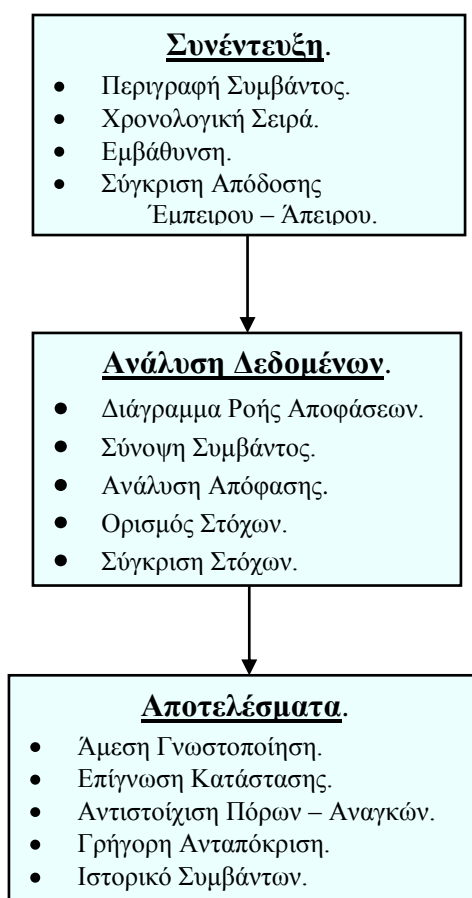
- Εξαγωγή των στόχων και των απώτερων σκοπών
- Σύγκριση των ορισμένων απώτερων σκοπών.

### 5. Σύγκριση των στόχων μεταξύ των περιπτώσεων.

Αφού ορισθούν και ομαδοποιηθούν οι απώτεροι σκοποί, κάθε ομάδα περιγράφεται συνοπτικά ώστε να εξακριβωθεί ο στόχος για τον οποίο υπάρχει. Έτσι ορίζονται οι στόχοι σε κάθε διαδικασία διαχείρισης αποστολής.

**Αποτελέσματα:** Οι παρακάτω στόχοι είναι οι κατά προτεραιότητα περιορισμοί που πρέπει να αντιμετωπισθούν, ώστε να υπάρξει αποδεκτό επίπεδο απόδοσης:

1. Άμεση γνωστοποίηση του συμβάντος.
2. Επίγνωση της κατάστασης (γιατί χρειάζεται ο καθορισμός της κατάστασης).
  - Συντονισμός δραστηριοτήτων.
  - Συνολική βελτιστοποίηση της χρήσης των πόρων.
  - Διαβεβαίωση της συμμόρφωσης προς τις οδηγίες – εντολές.
3. Αντιστοίχιση των διατιθέμενων πόρων και των απαιτούμενων αναγκών.
  - Εξακρίβωση των περισσότερο σχετικών πόρων.
  - Εξακρίβωση των απαιτούμενων πόρων.
  - Ελαχιστοποίηση των σχετικών λαθών, με συνεχή ενημέρωση.
  - Προγραμματισμός. Τόσο κατά τη διάρκεια, αλλά και ετεροχρονισμένα, πρέπει να έχει προβλεφθεί αντιμετώπιση κάποιων παρόμοιων δραστηριοτήτων.
  - Προγραμματισμός για την εξακρίβωση μη καλυπτόμενων ενδεχομένων, σε σχέση με τις πηγές των πόρων.
4. Γρήγορη ανταπόκριση.
5. Ιστορικό συμβάντων.



Σχήμα 3.8 Η Μέθοδος CDM για την Ανάλυση Εργασιών (Wong et al, 1997).

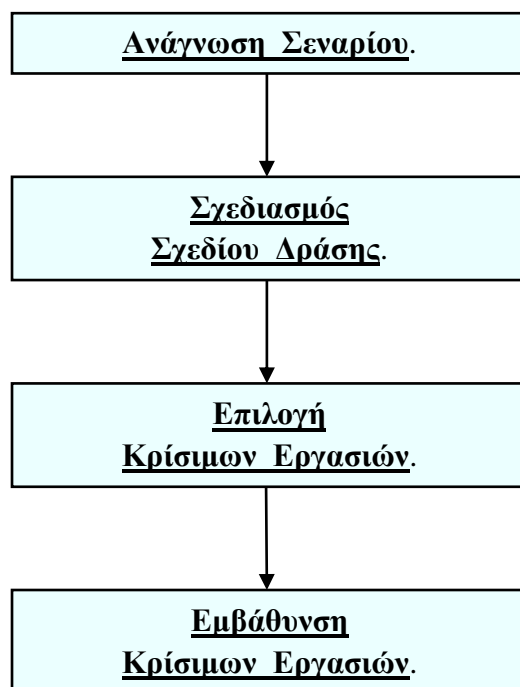
Τα σημαντικότερα συμπεράσματα της μεθόδου είναι:

- Οι στόχοι και η αποτύπωση της σκέψης.
- Η ανάλυση των ενδείξεων δεν αποκαλύπτει την αντίληψη, στην οποία στηρίζονται τα δεδομένα.
- Συμπεριφορική και Γνωστική Ανάλυση Εργασιών.
- Απεικόνιση της διαδικασίας απόφασης.

### 3.3 Προτεινόμενη Μεθοδολογία

Η μεθοδολογία που προτείνεται με τη παρούσα εργασία, αποτελεί ένα υβριδικό μοντέλο, στο οποίο χρησιμοποιούνται τεχνικές και από τις δύο κατηγορίες ανάλυσης εργασιών (Συμπεριφορικές και Γνωστικές) όπως παρουσιάστηκαν προηγουμένως. Ο λόγος αυτής της επιλογής είναι η πληρότητα του τελικού αποτελέσματος, για το **τί**, **πώς** και **γιατί** αποφασίζει ο επαγγελματίας, σύμφωνα με τα επιλεγμένα μοντέλα λήψης αποφάσεων.

Αρχικά παρουσιάζεται ένα συγκεκριμένο σενάριο και ακολουθεί συνέντευξη από ένα αποφασίζοντα κάθε φορά. Αυτό γίνεται για την εμβάθυνση στη σκέψη του αποφασίζοντα, ώστε να αποκαλυφθούν τα αίτια, τα πρότυπα, οι γνώσεις και οι στρατηγικές που χρησιμοποιεί για να φθάσει στις συγκεκριμένες αποφάσεις και κρίσεις.



Σχήμα 3.9 Προτεινόμενη Μεθοδολογία Ανάλυσης Εργασιών.

Αυτό που προκύπτει, όπως θα φανεί και αναλυτικότερα στο Κεφάλαιο 4 όπου παρατίθενται τα σενάρια με τα Σχέδια Δράσης τους, είναι ένας αλγόριθμος βημάτων (π.χ διάγραμμα ροής αποφάσεων και εργασιών ή σχέδια δράσης) που αντιμετωπίζει ένα συγκεκριμένο συμβάν. Αφού αποκρυσταλλωθεί ο τρόπος σκέψης του επικεφαλής του συμβάντος (δηλαδή πώς σκέφτεται και ποιες αποφάσεις λαμβάνει) γίνεται επιλογή των κρίσιμων εργασιών. Αυτές θα αναλυθούν και θα αποδώσουν τις πληροφορίες, οι οποίες θα αποτελέσουν τη βάση για να γίνουν κατανοητοί οι λόγοι που λαμβάνονται οι παραπάνω αποφάσεις.



Στο 1<sup>ο</sup> βήμα γίνεται με την ανάγνωση του σεναρίου από τον ειδικό – συνεντευξιαζόμενο, τουλάχιστον δύο φορές, ώστε να το εμπεδώσει. Αυτό φυσικά δε σημαίνει ότι δε μπορεί, σε οποιαδήποτε στιγμή της συνέντευξης, να ζητήσει επεξηγήσεις ή και να ανατρέξει σε αυτό.

Στο 2<sup>ο</sup> βήμα ακολουθεί ο σχεδιασμός του *Διαγράμματος Ροής Αποφάσεων και Εργασιών* ή *Σχεδίου Δράσης*, το οποίο περιλαμβάνει όλα τα ενδεχόμενα που μπορούν να προκύψουν και για όλες τις περιπτώσεις όπου μπορεί να υπάρξει συμβάν στο σενάριο που έχει δοθεί. Στη δημιουργία του διαγράμματος ροής αποφάσεων και εργασιών ζητείται από τον ειδικό να ακολουθήσει μια χρονική σειρά, για να αποκλειστεί κάθε πιθανότητα χρονικού άλματος, υπερπηδώντας ίσως κάποια ενέργεια. Με αυτό τον τρόπο αποσπάται η γνώση και η άποψη του ειδικού, για το ποιες αποφάσεις θα λάβει σε κάθε ενδεχόμενο που μπορεί να προκύψει και ποιο σχέδιο δράσης ακολουθεί, στη διεκπεραίωση ενός σεναρίου διασωστικής επιχείρησης. Αφού ολοκληρωθεί το διάγραμμα ροής αποφάσεων και εργασιών, ζητείται από τον ειδικό να ελέγξει το διάγραμμα και να κάνει οποιεσδήποτε παρατηρήσεις, διορθώσεις κρίνει απαραίτητες.

Στο 3<sup>ο</sup> βήμα, του ζητείται να επιλέξει τις *κρίσιμες εργασίες*, κατά τις οποίες ο ίδιος, ως κυβερνήτης ελικοπτέρου στο ένα σενάριο, ή ως επικεφαλής τμήματος Έρευνας και Διάσωσης στο δεύτερο, ή ως Συντονιστής σε μια Αίθουσα Επιχειρήσεων στο τρίτο, καλείται να λάβει και η επιρροή των οποίων είναι σημαντική στην εξέλιξη του συμβάντος. Η ερώτηση που χρησιμοποιείται για να βοηθήσει τον ειδικό να κατανοήσει τι ακριβώς ζητείται από αυτόν είναι: «Αν ξέραμε από την αρχή ότι έχει αποτύχει αυτή η επιχείρηση, σε ποιες ενέργειες από αυτές που περιγράψατε στο διάγραμμα ροής αποφάσεων και εργασιών πιθανότατα να έχει συμβεί κάποιο λάθος; Που θα αναζητούσατε παραλείψεις ή τυχαία γεγονότα που οδήγησαν στην αποτυχία;». Έτσι ο ειδικός, προσδιορίζει εμμέσως και ποιες είναι οι ενέργειες «κλειδιά», κατά την άποψή του, οι οποίες θα αναλυθούν στο επόμενο βήμα.

Στο 4<sup>ο</sup> βήμα του ερωτηματολογίου της συνέντευξης περιλαμβάνεται ο Πίνακας 3.10, ο «*Πίνακας Ερωτήσεων Ανάλυσης Κρίσιμων Εργασιών*», στον οποίο περιλαμβάνονται οι ερωτήσεις για κάθε κρίσιμη εργασία. Μέσω αυτών των ερωτήσεων γίνεται προσπάθεια εμβάθυνσης στη σκέψη του ερωτώμενου, για τους λόγους που τον οδήγησαν στις επιλογές του, ώστε να εξαχθούν σχετικά συμπεράσματα για τα παρακάτω θέματα πληροφόρησης όπως αυτά αναφέρονται αμέσως παρακάτω:

- Στόχοι της Κρίσιμης Εργασίας.
- Κρίσιμη Πληροφόρηση.
- Περιορισμοί της Εργασίας.
- Προειδοποιήσεις της Εργασίας.
- Εναλλακτικοί Τρόποι Αντιμετώπισης Προβλημάτων.
- Κατάλληλος Εξοπλισμός.

	Ερωτήσεις - Απαντήσεις
<b>1. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ</b>	Σε τι ακριβώς συνίσταται αυτή η εργασία; Γιατί είναι κρίσιμη;
<b>2. ΣΤΟΧΟΙ ΕΡΓΑΣΙΑΣ</b>	<b>α.</b> Τι είναι σημαντικό για την συνολική εικόνα της εργασίας;
	<b>β.</b> Ποια είναι τα σημαντικότερα στοιχεία που πρέπει να γνωρίζεις και να ακολουθείς;
<b>3. ΚΡΙΣΙΜΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ (ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ)</b>	<b>α.</b> Ποιες είναι οι σημαντικότερες πληροφορίες που θα επιθυμούσατε να έχετε για την αναγνώριση της κατάστασης;
	<b>β.</b> Χρησιμοποιείτε όλη την παρεχόμενη πληροφορία;
<b>4. ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ – ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ</b>	<b>α.</b> Είναι δύσκολη η εργασία και γιατί;
	<b>β.</b> Θα ωφελούσε η αλλαγή του <b>τρόπου δράσης</b> , ώστε να γίνουν οι ενέργειες ευκολότερα; (εναλλακτικές ενέργειες)
<b>5. ΛΑΘΗ</b>	<b>α.</b> Σε ποιες περιπτώσεις θα μπορούσε να εξελιχθεί διαφορετικά η εργασία; Ποια είναι τα πιθανά λάθη;
	<b>β.</b> Ποια πιστεύετε ότι θα ήταν η απόδοση για την ίδια κατάσταση από κάποιον άπειρο συνάδελφο σας; Τι δεν θα μπορούσε να διακρίνει εύκολα;
	<b>γ.</b> Αν τελικά γινόταν τα παραπάνω λάθη, ποιες θα ήταν οι επιπτώσεις; Πως θα μπορούσαν να διορθωθούν εύκολα;
<b>6. ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΟΙ ΤΡΟΠΟΙ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ</b>	<b>α.</b> Σε περίπτωση εκτροπής από το κανονικό, ποιες θα ήταν οι ενέργειές σας;
	<b>β.</b> Υπήρχαν εναλλακτικές επιλογές; Γιατί δεν επιλέχθηκαν εκείνες;
	<b>γ.</b> Όταν εκτελείται αυτή η εργασία υπάρχουν <b>έξυπνοι τρόποι εργασίας</b> (πχ κάποιες «παραβιάσεις» κανόνων), οι οποίοι θα ήταν ιδιαίτερα χρήσιμοι;
<b>7. ΚΑΤΑΛΛΗΛΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ</b>	<b>α.</b> Υπάρχει κατάλληλος εξοπλισμός για την εκτέλεση αυτής της εργασίας; Ποιος είναι αυτός;
	<b>β.</b> Έχετε στηριχθεί στην εμπειρία σας για να αποφύγετε την έλλειψη του εξειδικευμένου εξοπλισμού; Και πως;
	<b>γ.</b> Θα μπορούσατε να φανταστείτε κάποιο «ιδανικό εργαλείο» (πχ ένα πληροφοριακό σύστημα) που θα μπορούσε να φανεί χρήσιμο σε αυτή την εργασία;
<b>8. ΕΠΙΠΛΕΟΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ</b>	Έχετε να κάνετε κάποια παρατήρηση ή να προσθέσετε κάποια σχετική πληροφορία που να πιστεύετε ότι θα ήταν χρήσιμη;

Σχήμα 3.10 : Πίνακας Ερωτήσεων Ανάλυσης Κρίσιμων Εργασιών

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΛΗΨΕΩΣ ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΗΣ ΑΠΟΦΑΣΗΣ

Οι στρατιωτικές επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται από αβεβαιότητα και αστάθεια, ενώ είναι πολύπλοκες. Οι Διοικητές αντιμετωπίζουν σκεπτόμενους και προσαρμοστικούς εχθρούς. Ποτέ δεν μπορούν να προβλέψουν με βεβαιότητα πώς θα δράσει και θα αντιδράσει ο εχθρός ή πώς θα εξελιχθούν τα γεγονότα. Ακόμη και ενέργειες των φίλων δυνάμεων είναι δύσκολο να προβλεφθούν, λόγω των ανθρώπινων λαθών και του στρέψ του προσωπικού των επιτελείων.

#### 4.1 Η Φύση της διαδικασίας σχεδίασεως

Οι σύγχρονες διαδικασίες σχεδίασεως των στρατιωτικών επιτελείων εντοπίζονται στο παρελθόν στο σχηματισμό του Πρωσικού Γενικού Επιτελείου υπό τον Χέλομουτ φον Μόλτκε, στα τέλη του 19ου αιώνα. Και ενώ οι επιχειρήσεις γίνονται περισσότερο πολύπλοκες, οι Οδηγίες Επιχειρησιακής Σχεδίασεως των επιχειρήσεων και οι διαδικασίες λήψεως αποφάσεων αποτελούν βοηθήματα των Διοικητών για την λήψη σωστότερων και γρηγορότερων αποφάσεων από τους αντιπάλους.

Στις Οδηγίες Επιχειρησιακής Σχεδίασης του ΓΕΣ περιγράφεται ένα εύκαμπτο σύστημα επιχειρησιακής σχεδίασης, το οποίο ανταποκρίνεται στο μεταβλητό περιβάλλον ασφαλείας της μεταψυχροπολεμικής εποχής, τη αντιμετώπιση του αριθμού και της πολυπρόσωπης φύσης των συγχρόνων απειλών και των υποχρεώσεων του ΣΞ στο εξωτερικό. Ακόμη σκιαγραφείται η λογική αλληλουχία μιας γνωστικής σειράς ενεργειών και απαραίτητων διαδικασιών που εκτελείται από τους Διοικητές και τα επιτελεία τους με σκοπό την ανάλυση μιας κατάστασης, την πλήρη κατανόηση των απαιτήσεων της αποστολής, τον καθορισμό της προσφορότερης μεθόδου εκτέλεσης των υποχρεώσεων και του επιθυμητού πέρατος της επιχείρησης ή ενέργειας. Επίσης περιλαμβάνεται ο καθορισμός των δυνάμεων και των δυνατοτήτων που απαιτούνται για να εκτελεστεί η επιχείρηση καθώς επίσης και η χρησιμοποίησή τους.

Η Διαδικασία- Λήψεως Στρατιωτικής Αποφάσεως (Δ.Λ.Σ.Α.) δεν είναι τίποτε άλλο από τη διαδικασία σχεδίασεως που περιγράφεται στις ανωτέρω οδηγίες αλλά και στους αντίστοιχους στρατιωτικούς κανονισμούς και εγχειρίδια εκστρατείας, διαδικασία η οποία έρχεται να βελτιώσει την ήδη υφιστάμενη, ώστε αυτή να δύναται να ανταποκριθεί στο μεταβλητό περιβάλλον ασφαλείας της μεταψυχροπολεμικής εποχής, στην αντιμετώπιση του αριθμού και της πολυπρόσωπης φύσης των συγχρόνων απειλών αλλά και στις υποχρεώσεις του ΣΞ στο εξωτερικό. Η συγκεκριμένη διαδικασία εφαρμόζεται σε όλες τις δραστηριότητες επιχειρησιακής σχεδίασης (στρατηγικό, επιχειρησιακό αλλά και τακτικό επίπεδο), καθώς επίσης και σε όλες τις δραστηριότητες που αφορούν στη συμμετοχή Μονάδων Τμημάτων του ΣΞ σε επιχειρήσεις στο εξωτερικό στα πλαίσια των διεθνών υποχρεώσεων της χώρας μας. Συνάδει πλήρως δε με τις διαδικασίες που έχουν υιοθετηθεί και εφαρμόζονται στο NATO και την ΕΕ.

Στις παρακάτω σελίδες περιγράφεται ο τρόπος με τον οποίο ο Διοικητής Μονάδος και το ορισμένο επιτελείο του (τακτικό επίπεδο) θα οδηγηθεί στην λήψη της σωστότερης απόφασης. Σύμφωνα με αυτό το τρόπο οργανώνει τα στάδια σχεδιάσεως, εξασφαλίζει την κατανόηση της αποστολής από όλους, δίδει τη δυνατότητα της από κοινού σχεδιάσεως (Διοικητη επιτελείου υφισταμένων), οδηγείται στην ανάπτυξη και την πλήρη ανάλυση των Τ.Ε. (εκτίμηση 1ου Σταδίου). Τελικό αποτέλεσμα είναι η έγκριση του καλύτερου Τ.Ε. και η έκδοση της ολοκληρωμένης διαταγής επιχειρήσεων. Με αυτό το τρόπο ο Διοικητής και το επιτελείο του αναπτύσσουν δεξιότητες, όπως η λεπτομερής εξέταση, η διαύγεια, η σωστή κρίση, η λογική και οι επαγγελματικές γνώσεις, προκειμένου να οδηγηθούν στην σωστότερη απόφαση.

Η διαδικασία είναι δυνατόν να γίνει τόσο αναλυτική όσο ο χρόνος, οι πηγές, η εμπειρία και η τακτική κατάσταση το επιτρέπουν. Βασίζεται στην ήδη υπάρχουσα διαδικασία εκτιμήσεως καταστάσεως, πλην όμως αποτελεί εξέλιξη αυτής. Συστηματοποιεί, απλοποιεί και οργανώνει περισσότερο την ήδη υπάρχουσα. Είναι κατάλληλη για επιτελεία με ανάλογο προσωπικό<sup>1</sup> και παρέχει μια λογική ακολουθία αποφάσεων και διαδράσεων μεταξύ του Διοικητού και του επιτελείου για την ανάπτυξη των εκτιμήσεων, των σχεδίων αλλά και των διαταγών.

## 4.2 Ανάλυση της Διαδικασίας Σχεδιάσεως

Η συγκεκριμένη διαδικασία περιλαμβάνει 7 στάδια και 38 ενέργειες, οι οποίες εκτελούνται από το σχεδιάζον επιτελείο. Οι συγκεκριμένες ενέργειες εκτελούνται γραμμικά, δηλαδή τα αποτελέσματα μετά την ανάλυση κάθε σταδίου λαμβάνονται σαν δεδομένα για τα επόμενα στάδια. Λάθη τα οποία γίνονται στα πρώιμα στάδια επηρεάζουν τα επόμενα. Τα 7 στάδια της διαδικασίας είναι τα ακόλουθα: Λήψη αποστολής, διερεύνηση αποστολής, ανάπτυξη των τρόπων ενεργείας (Τ.Ε.), ανάλυση των Τ.Ε., σύγκριση των Τ.Ε., έγκριση του Τ.Ε. και η έκδοση διαταγών

Σε μικρότερα κλιμάκια όπου δεν υφίσταται επιτελείο και ο Διοικητής καλείται να εργαστεί μόνος για την επίλυση τακτικού προβλήματος, χρησιμοποιείται η Διαδικασία Δκτών Μικρών Κλιμακίων. Με αυτό τον τρόπο παρέχεται η δυνατότητα στους Δκτές μικρών κλιμακίων ένα πλαίσιο εργασίας για σχεδίαση και προετοιμασία- για επιχειρήσεις. Οι Διοικητές Λόχου και Δρίας χρησιμοποιούν την ανωτέρω διαδικασία- για την ανάπτυξη σχεδίων και διαταγών. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί μικρό επιτελείο αποτελούμενο από τον Αρχιλοχία- του Λόχου, το Δρίτη της Δρίας Υποστηρίξεως, το Δρίτη της Δρίας Διαβιβάσεων για την υλοποίηση της διαδικασίας, η οποία ξεκινά με τη λήψη προειδοποιητικής διαταγής ή αρχίζει μέχρι την ολοκλήρωση της Δ.Λ.Σ.Α. από το προϊστάμενο σχηματισμό και την έκδοση της Διαταγής Επιχειρήσεων (ΔΕ).

ΗΠΑ: MDMP	NATO: OPP	E.B: Estimate
1. Λήψη αποστολής	1. Έναρξη αναλύσεως	
2. Ανάλυση αποστολής	2. Προσανατολισμός	1. Ανάλυση αποστολής
3. Ανάπτυξη T.E.	3. Ανάπτυξη Δόγματος	2. Αξιολόγηση παραγόντων
4. Ανάλυση T.E.		3. Ανάλυση T.E.
5. Σύγκριση T.E.		
6. Έγκριση T.E.		4. Απόφαση
7. Σύνταξη Διαταγών	4. Ανάπτυξη Σχεδίου	

Σχήμα 4.1 Στάδια Διαδικασίας Λήψεως Στρκης Απόφασης

### Λήψη Αποστολής

Με τη λήψη της αποστολής αρχίζει η Δ.Λ.Σ.Α. Η νέα αποστολή μπορεί να προέρχεται από τον προϊστάμενο σχηματισμό ή από τη Διοίκηση και το επιτελείο. Οι ενέργειες κατά τη λήψη της αποστολής είναι η ενεργοποίηση του επιτελείου, η συγκέντρωση των απαιτούμενων χαρτών, υλικών, αναγκαιουσών πληροφοριών, η οργάνωση της αίθουσας επιχειρήσεων, η επικαιροποίηση των εκτιμήσεων των επιτελών της τακτικής καταστάσεως και η ανάπτυξη της αρχικής εκτίμησης. Σπουδαιότερος παράγοντας της αρχικής εκτίμησης είναι ο καθορισμός του επιχειρησιακού χρονοδιαγράμματος. Οι Διοικητές ακολουθούν τον κανόνα 1/4 - 3/4 για την κατανομή του διαθέσιμου χρό- νου, τη σχεδίαση και την προετοιμασία των υφισταμένων. Χρησιμοποιούν το 1/4 του χρόνου προς όφελός τους και κατανέμουν τα εναπομείναντα 3/4 στους υφιστάμενους.

Τα αποτελέσματα αυτού του σταδίου είναι η έκδοση αρχικών κατευθύνσεων και η έκδοση προειδοποιητικής διαταγής προς τις υφιστάμενες μονάδες. Οι αρχικές κατευθύνσεις του Διοικητού εστιάζονται στο χρονοδιάγραμμα που θα ακολουθηθεί, στην απόφασή του και τον τρόπο με τον οποίο το επιτελείο του θα εκτελέσει πλήρη ή συνοπτική διαδικασία σχεδιάσεως. Η πρώτη προειδοποιητική διαταγή εκδίδεται με σκοπό να ξεκινήσει τη διαδικασία της παράλληλης σχεδίασης. Οι υφιστάμενες Διοικήσεις ενημερώνονται για τον τύπο της επιχειρήσεως που πρέπει να σχεδιάσουν και να εκτελέσουν όπως επίσης και για τυχόν αρχικές μετακινήσει που πρόκειται να προκύψουν.

### Διερεύνηση Αποστολής

Στο 2ο στάδιο της διαδικασίας υλοποιείται η διερεύνηση της αποστολής, η οποία αποτελείται από 17 ενέργειες, όχι υποχρεωτικά διαδοχικές. Σκοπός της διερεύνησης της αποστολής είναι να κατανοηθεί πλήρως η δημιουργηθείσα κατάσταση. Το κλειδί δε για την επιτυχημένη διερεύνηση της αποστολής είναι η αναγνώριση όλων των σχετικών πληροφοριών, οι οποίες απαιτούνται για την εκτίμηση της καταστάσεως. Σε αυτό το στάδιο χρησιμοποιούνται σαν δεδομένα οι αρχικές κατευθύνσεις του Διοικητού, οι

επικαιροποιημένες εκτιμήσεις των επιτελών, οι διαταγές των προϊσταμένων και η υφιστάμενη κατάσταση. Αν ο χρόνος είναι περιορισμένος, ο Διοικητής διεξάγει συνοπτική ανάλυση της αποστολής μαζί με το επιτελείο του, χρησιμοποιώντας τη διαίσθησή του και την εμπειρία του. Αν κριθεί απαραίτητο δύναται να υλοποιηθεί ολοκληρωμένη η διαδικασία νοερώς, αντί να υλοποιηθούν όλες της οι ενέργειες. Κατά τη διερεύνηση της αποστολής, αρχικά, το επιτελείο προβαίνει στην ανάλυση της αποστολής του προϊσταμένου σχηματισμού με σκοπό την κατανόηση της πρόθεσης του προϊσταμένου Διοικητή, της αποστολής του και πως η αποστολή μας υποστηρίζει το σκοπό και την αποστολή του προϊσταμένου. Στη συνέχεια ξεκινά η προπαρασκευή των Πληροφοριών της Περιοχής των Επιχειρήσεων (Π3Ε). Αυτή είναι μια συνεχής διαδικασία, σύμφωνα με την οποία εκτιμάται κατά πόσο ο καιρός, ο εχθρός και το έδαφος επηρεάζουν την συγκεκριμένη αποστολή.

Αμέσως εντοπίζονται οι επιβαλλόμενες και οι απορρέουσες υποχρεώσεις που έχουν τεθεί από το προϊστάμενο σχηματισμό. Από αυτές τις υποχρεώσεις αντλούνται και οι βασικές αποστολές για την εκπλήρωση της αποστολής. Στη συνέχεια γίνεται η αναθεώρηση των διατιθέμενων μέσων και η λήψη απόφασης από το επιτελείο σχετικά με τα επιπρόσθετα μέσα που απαιτούνται για την εκπλήρωση των βασικών αποστολών.

Μετά τον καθορισμό των βασικών καθηκόντων στα μέλη του επιτελείου, εντοπίζονται όλοι οι περιορισμοί οι οποίοι έχουν τεθεί από το προϊστάμενο σχηματισμό, ενώ στη συνέχεια αναγνωρίζονται όλα τα γεγονότα και οι προϋποθέσεις, σχετικά με την αποστολή, στοιχεία βασικά και απαραίτητα για τη συνέχιση της σχεδίασεως. Πρέπει όσο το δυνατόν γρηγορότερα οι προϋποθέσεις να μετατραπούν σε γεγονότα. Στη συνέχεια διεξάγεται η αναγνώριση της εκτίμησης του κινδύνου και η ανάπτυξη ελέγχων των παραγόντων κινδύνου. Μετά τη διεξαγωγή της εκτίμησης του κινδύνου, το επιτελείο εντοπίζει τις πληροφορίες που απαιτούνται για το σχεδιασμό, την προετοιμασία, την εκτέλεση και την αποτίμηση των αποτελεσμάτων της αποστολής. Η ενέργεια αυτή ονομάζεται Καθορισμός Αποφασιστικών Πληροφοριακών Απαιτήσεων. Οι αποφασιστικές απαιτήσεις πληροφοριών του Διοικητού προσανατολίζουν το επιτελείο και τις υφιστάμενες διοικήσεις στη συλλογή και διανομή πληροφοριών, στο συντονισμό ορισμένων ενεργειών και στη κατανομή των μέσων. Βοηθούν το επιτελείο στην υποβολή προτάσεων και την προετοιμασία των ενημερώσεων πληροφοριών που είναι αναγκαίες για την ενημέρωση του Διοικητού και του επιτελείου.

Το επιτελείο πρέπει να συγκεντρώσει τις πληροφορίες αυτές υποβάλλοντας «Αιτήσεις Πληροφοριών» στα προϊστάμενα επιτελεία και άλλους φορείς (ΕΥΠ) κ.λ.π. Αποφασιστικές πληροφορίες είναι αυτές οι οποίες θα καθοδηγήσουν την προσπάθεια συγκέντρωσης πληροφοριών και θα πρέπει να προταθούν στο Διοικητή για έγκριση σε κάθε φάση της επιχείρησης. Από την Π3Ε και τις απαιτήσεις πληροφοριών το επιτελείο προετοιμάζει το σχέδιο Πληροφοριών, Επιτήρησης και Αναγνώρισης. Αυτή τη χρονική στιγμή πραγματοποιείται και η επικαιροποίηση του επιχειρησιακού χρονοδιαγράμματος.

Εάν υπάρχει χρόνος, το επιτελείο παρουσιάζει στο Διοικητή τα αποτελέσματα της διερευνήσεως της αποστολής, υπό τον τύπο ενημερώσεως. Είναι μια ολιγόλεπτη παρουσίαση η οποία πραγματοποιείται για το συγχρονισμό του επιτελείου, την υλοποίηση από τους επιτελείς της κοινής σχεδίασης, της πιστοποίησης ότι όλοι, ακόμη και οι υφιστάμενες

υπομονάδες, έχουν μια νοερή απεικόνιση του πεδίου της μάχης της ενδεχόμενης επιχειρήσεως αλλά και της λήψης κατευθύνσεων από τον Διοικητή. Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι πληροφορίες εκείνες που θα βοηθήσουν το Διοικητή να κατανοήσει πλήρως την τακτική κατάσταση και να σχηματίσει τις κατευθύνσεις του προς αυτούς. (Πόσους Τ.Ε. αναπτύσσει το επιτελείο, αποφασιστικά σημεία, νέες πληροφορίες από τον προϊστάμενο σχηματισμό).

Στην ενημέρωση είναι δυνατόν να παρευρίσκονται και οι υφιστάμενοι ή μπορούν να ενημερωθούν με τη χρήση ηλεκτρονικών μέσων, π.χ. τηλεδιάσκεψη. Η παρουσίαση τελειώνει με τη σύνταξη μιας επαναδιατυπωμένης αποστολής, η οποία περιλαμβάνει πλήρεις απαντήσεις στα ερωτήματα ΠΟΙΟΣ, ΤΙ, ΠΟΤΕ, ΠΟΥ και ΓΙΑΤΙ σε σχέση με την τρέχουσα επιχείρηση και μιας δεύτερης προειδοποιητικής διαταγής, η οποία εκδίδεται προς τους υφιστάμενους. Αυτή περιέχει όλα τα βασικά σημεία από την διερεύνηση της αποστολής, τις κατευθύνσεις αλλά και την πρόθεση του Διοικητού. Επίσης, αυτή τη στιγμή και κατά την εξέλιξη της διαδικασίας σχεδίασεως, οι επιτελείς επανεκτιμούν τις προϋποθέσεις και τα γεγονότα τα οποία επηρεάζουν την αποστολή, για να βεβαιωθούν ότι έχουν γίνει όλες οι ρυθμίσεις στην περίπτωση που έχουν προκύψει αλλαγές.

1	Αποστολή και πρόθεση Διοικητού 2 κλιμακίων άνω
2	Αποστολή και πρόθεση Διοικητού, δόγμα επιχειρήσεων ενός κλιμακίου άνω
3	Γεγονότα και προϋποθέσεις
4	Επιβαλλόμενες και απορρέουσες υποχρεώσεις
5	Περιορισμοί σχεδίασεως που επιβάλλει ο προϊστάμενος (χώρος, χρόνος, κανόνες)
6	Διαθέσιμες δυνάμεις, επιτελείο
7	Αρχική εκτίμηση κινδύνου
8	ΟΥΣΠ και πληροφορίες περί φιλίων
9	Διατύπωση επιχειρησιακών κριτηρίων
10	Χρονικός πίνακας ενεργειών (έκδοση διαταγών, αναγνωρίσεις κ.α)
11	Προγραμματισμός συσκέψεων συντονισμού
12	Επαναδιατύπωση διαταγής
ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΕΙΣ ΔΙΟΙΚΗΤΟΥ	

Σχήμα 4.2 Στάδια Διερεύνησης Αποστολής

Το τελικό αποτέλεσμα του σταδίου της διερευνήσεως της αποστολής είναι οι κατευθύνσεις του Διοικητού. Ένα επίσημο έγγραφο το οποίο χρησιμεύει να κατευθύνει περαιτέρω τη σχεδίαση και αποτελεί την εναρκτήρια εντολή προς τους υφισταμένους του για έναρξη σχεδίασης. Τα 3 κυριότερα στοιχεία που πρέπει να περιλαμβάνονται στις κατευθύνσεις Διοικητού είναι το επιθυμητό πέρας των επιχειρήσεων, η διατύπωση της αποστολής και η αρχική πρόθεση του Διοικητού. Αυτή αντικατοπτρίζει το όραμά του όσον

αφορά το σκοπό της επιχείρησης και τις ειδικές συνθήκες που πρέπει να τεθούν στα αποφασιστικά σημεία, προκειμένου να επιτευχθεί το επιθυμητό πέρας της επιχείρησης (end state). Πιθανόν να επικεντρώνει την εκτίμησή του επί των προθέσεων του αντιπάλου, καθώς επίσης και στην αποδοχή κινδύνων κατά τη διάρκεια της επιχείρησης. Οδηγεί δε προς την κατεύθυνση της ανάπτυξης συγκεκριμένων τρόπων ενεργείας.

### **Ανάπτυξη των Τρόπων Ενεργείας (ΤΕ)**

Η ανάπτυξη των Τ.Ε. είναι το επόμενο στάδιο της διαδικασίας. Ο σκοπός αυτού του σταδίου είναι η ανάπτυξη περιεκτικών και ευέλικτων Τ.Ε. για την επίλυση του προβλήματος και την εκτέλεση της αποστολής. Ένας καλός Τ.Ε. τοποθετεί τη φίλια δύναμη για μελλοντικές επιχειρήσεις και προσδίδει ευελιξία για την αντιμετώπιση απρόβλεπτων καταστάσεων κατά τη διάρκεια της εκτέλεσής της αποστολής. Κατά την ανάπτυξη του Τ.Ε., ο Διοικητής και το επιτελείο συνεχίζουν την εκτίμηση καταστάσεως (risk assessment), εστιάζοντας στην αναγνώριση και την εκτίμηση κινδύνων που επηρεάζουν την αποστολή. Το επιτελείο ωστόσο συνεχίζει την αναθεώρηση των προϊόντων της Π3Ε. Κάτω από περιορισμένες χρονικές συνθήκες ο Διοικητής οδηγεί το επιτελείο του στην ανάπτυξη ενός Τ.Ε. απέναντι στον πιο πιθανό Τ.Ε. του εχθρού. Η επαναδιατύπωση της αποστολής, η πρόθεση του Διοικητού, οι κατευθύνσεις σχεδίασεως, οι εκτιμήσεις του επιτελείου και οι πιθανοί τρόποι ενεργείας του εχθρού αποτελούν τα δεδομένα τα οποία θα χρησιμοποιηθούν για την ανάπτυξη του φίλιου Τ.Ε.

Η ανάπτυξη των προσωρινών τρόπων ενεργείας γίνεται με το χωρισμό του επιτελείου σε ζευγάρια και τη χρήση της τεχνικής της «ανταλλαγής ιδεών» μεταξύ τους, προκειμένου να καταγραφούν νέες ιδέες και τρόποι εκτέλεσης της αποστολής. Η διαδικασία αυτή συνεχίζεται μέχρις ότου εξαντληθούν οι ιδέες. Θα πρέπει συνεχώς να αξιολογούν εάν ένας Τ.Ε. είναι κατάλληλος (suitable), εφικτός (feasible), αποδεκτός (acceptable), διακριτός (distinguishable), πλήρης (complete) και να αποφεύγουν να εξάγουν πρόωγα συμπεράσματα. Να αναπτύσσουν τον κάθε ένα Τ.Ε. ανεξάρτητα και να αποφεύγουν την σύγκριση των Τ.Ε. μεταξύ τους (αυτό γίνεται κατά το στάδιο της σύγκρισης των Τ.Ε.).

Αρχικά για την ανάπτυξη ενός Τ.Ε. πρέπει να καθοριστεί τι τύπος επιχειρήσεως είναι εφικτός να υλοποιηθεί. Για να εκπληρωθεί αυτή η ενέργεια εκτιμάται η μαχητική ισχύς αμφοτέρων των φιλίων και του εχθρού και συγκρίνεται με παλαιότερα δεδομένα προκειμένου να αποφασιστεί ο Τ.Ε. που είναι εφικτός. Στη συνέχεια το επιτελείο παράγει επιλογές, χρησιμοποιώντας τις κατευθύνσεις του Διοικητού, με τις οποίες επικρατούμε σε όλους τους Τ.Ε. του εχθρού. Παράλληλα, το επιτελείο μελετά και καθορίζει τις επιχειρησιακές απαιτήσεις βάσει του ισχύοντος δόγματος για το είδος της επιχειρήσεως που σχεδιάζεται. Το επιτελείο καθορίζει τελικά το έργο και το σκοπό για την κύρια αποστολή, τις δευτερεύουσες αλλά και τις μελλοντικές επιχειρήσεις.

Παρατάσσονται οι δυνάμεις για να αποφασιστεί ο ελιγμός. Καθορίζεται για κάθε ανατιθέμενο έργο η σχετική μαχητική ισχύς που απαιτείται. Δυνάμεις 2 επιπέδων κάτω παρατάσσονται. Στη συνέχεια αναπτύσσεται ο τρόπος ενεργείας των δυνάμεων που έχουν παραταχθεί για να εκπληρώσουν την αποστολή. Το προϊστάμενο κλιμάκιο εγκρίνει και το



επιτελείο συντάσσει τον Τ.Ε. με σχεδιαγράμματα (sketch map), τα οποία θα χρησιμοποιηθούν κατά την ενημέρωση του Διοικητού σχετικά με τους προτεινόμενους Τ.Ε. Ο Τ.Ε. πρέπει να απαντά στα παρακάτω ερωτήματα: ΠΟΤΕ θα αρχίσει η ενέργεια και πότε θαπερατωθεί (φάσεις, χρόνοι κλπ), ΠΟΙΟΣ θα εκτελέσει την επιχείρηση (απαιτούμενες δυνατότητες), ΤΙ είδους επιχείρηση θα εκτελεστεί ( επίθεση, άμυνα κλπ), ΠΟΥ θα εκτελεστεί, ΓΙΑΤΙ θα εκτελεστεί η επιχείρηση ( με σκοπό την ανακατάληψή της ...), ΠΩΣ θα διεξαχθεί η επιχείρηση.

Επισημαίνεται ότι ο Διοικητής ενημερώνεται περιοδικά επίσημα ή ανεπίσημα, για την πορεία ανάπτυξης των Τ.Ε. και είναι δυνατόν να επεμβαίνει στις εργασίες του επιτελείου είτε αποκλείοντας τρόπους ενεργείας πριν ακόμη εξεταστούν, είτε δίνοντας περισσότερες οδηγίες και κατευθύνσεις για ανάπτυξη συγκεκριμένων τρόπων ενεργείας. Η συνεχής ενημέρωση του Διοικητού είναι ουσιαστικής σημασίας, ιδιαίτερα κατά τη διάρκεια σχεδίασης αντιμετώπισης καταστάσεων κρίσεων, κατά τη διάρκεια των οποίων ο παράγοντας χρόνος είναι καθοριστικής σημασίας.

### **Ανάλυση των Τρόπων Ενεργείας**

Μετά την επεξεργασία των Τ.Ε, όπως αυτή αναλύθηκε παραπάνω, αυτοί αναλύονται και ελέγχονται περαιτέρω για να διαπιστωθεί ότι πληρούν τα κριτήρια που προαναφέρθηκαν. Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει επιπρόσθετους ελέγχους από το επιτελείο και τον έλεγχο με το πολεμικό παίγνιο έναντι κάθε Τ.Ε. του αντιπάλου.

Με το πολεμικό παίγνιο επίσης εντοπίζονται εν δυνάμει κίνδυνοι και πιθανές ευκαιρίες για εκμετάλλευση, καθώς επίσης τα καθοριστικά σημεία στα οποία ο Διοικητής πρέπει να πάρει κρίσιμες αποφάσεις για να εκμεταλλευτεί παρόμοιες περιστάσεις. Τα οκτώ στάδια του πολεμικού παιχνιδιού είναι:

- Συγκέντρωση και συλλογή των απαραίτητων εργαλείων και των βοηθημάτων. Τα βοηθήματα σχεδίασης αποτελούν βασικά στοιχεία της διαδικασίας και είναι δυνατόν να θεωρηθούν ως πηγές στη διάθεση των επιτελών. Χωρίζονται σε βασικά, συμπληρωματικά και λοιπά βοηθήματα. Επιπρόσθετα βοηθήματα δύνανται να χαρακτηριστούν οι χάρτες, η ανάθεση καθηκόντων στα μέλη του επιτελείου, η προετοιμασία της αίθουσας επι χειρήσεων, η χρησιμοποίηση των προϊόντων των δύο προηγούμενων σταδίων της Δ.Λ.Σ.Α. ως σημείο αναφοράς για την ανάλυση των Τ.Ε., η προετοιμασία των πινάκων διαφανών σχεδιαγραμμάτων, οι πίνακες στάθμης αποθεμάτων, η προετοιμασία καταλόγου αναγκαιούντων πληροφοριών για τον προϊστάμενο σχηματισμό και το ανατιθέμενο έργο προς υφιστάμενες διοικήσεις.
- Καταγραφή των φίλιων δυνάμεων. Οι επιτελείς πρέπει να λάβουν υπόψη τον υφιστάμενο Πίνακα Οργανώσεως Υλικών (Π.Ο.Υ) και τα διατιθέμενα αμέσως, τις μονάδες μάχης και υποστήριξης που δύνανται να βοηθήσουν κατά τη διάρκεια των επιχειρήσεων και τους τοπικούς και χρονικούς περιορισμούς.
- Καταγραφή των κυριότερων γεγονότων και αποφασιστικών σημείων. Οι

επιτελείς πρέπει να καταγράψουν τα γεγονότα που επηρεάζουν άμεσα την επιτυχία της αποστολής, σε όλες τις φάσεις της αποστολής αλλά και σε όλες τις κύριες ενέργειες. Σε αυτό το σημείο πρέπει να σημειωθεί ότι τα σημεία που απαιτούν απόφαση (αποφασιστικά σημεία - Decisive Points), δηλαδή σημεία ή γραμμές ελέγχου, σημεία - αλλαγές φάσεων κ.τ.λ, δεν υποδεικνύουν το είδος της απόφασης, αλλά ότι η απόφαση πρέπει να παρθεί στα συγκεκριμένα σημεία.

- Καθορισμός των κριτηρίων αξιολόγησης. Τα κριτήρια αξιολόγησης είναι παράγοντες που χρησιμοποιεί το επιτελείο για την εκτίμηση της αποτελεσματικότητας και κατά πόσο είναι εφικτός ένας Τ.Ε σε σχέση με άλλους. Κάθε κριτήριο πρέπει να είναι ξεκάθαρο αλλά και επίσης να διαφέρει από τα άλλα. Σε αυτό το σημείο οι επιτελείς πρέπει να προσέξουν τη χρήση των Αρχών Πολέμου. Να εξασφαλίσουν ότι αυτές είναι ισχυρές μέχρι την επιτυχία της αποστολής. Ο Υποδιοικητής καθορίζει αυτά τα κριτήρια μετά από τις κατευθύνσεις του Διοικητού. Επίσης, το επιτελείο ελέγχει κάθε τρόπο ενεργείας ξεχωριστά αν είναι εφαρμόσιμος ούτως ώστε να μην συνεχιστεί η εργασία σε τρόπους ενεργείας οι οποίοι δεν δύνανται να εφαρμοστούν.

- Επιλογή της μεθόδου πολεμικού παιχνιδιού: Υφίστανται τρεις προτεινόμενες τεχνικές: της Ζώνης, σύμφωνα με την οποία διαιρείται το πεδίο της μάχης σε ζώνες κατά μήκος της ΠΕΠ και αναλύονται αυτές σε διαδοχική σειρά, της Λεωφόρου σε βάθος, όπου το επιτελείο επικεντρώνεται σε μια λεωφόρο προσέγγισης τη φορά, ξεκινώντας με την κύρια προσπάθεια και, τέλος, η μέθοδος του Κυτίου, όπου πραγματοποιείται ανάλυση των κρίσιμων γεγονότων (ΖΠ διεισδύσεως, προσέγγιση, ενέργειες επί του στόχου) και χρησιμοποιείται κυρίως λόγω περιορισμένου χρόνου σχεδίασης ή πολύ μεγάλης περιοχής των επιχειρήσεων (ΠΕΠ). Ενδείκνυται για ειδικές επιχειρήσεις.

- Επιλογή μεθόδου καταγραφής και απεικόνισης των αποτελεσμάτων. Τα αποτελέσματα του πολεμικού παιχνιδιού καταγράφονται με δύο τρόπους. Ο πρώτος είναι ο Πίνακας Συγχρονισμού, σύμφωνα με τον οποίο το επιτελείο συγχρονίζει τον Τ.Ε. κατά χώρο και χρόνο σε σχέση με τον εχθρικό Τ.Ε. και ο δεύτερος η μέθοδος του Σημειωματάριου, όπου χρησιμοποιούνται σύντομα σημειώματα που αφορούν τις κρίσιμες περιοχές ή ενέργειες.

- Διεξαγωγή του Πολεμικού παιχνιδιού. Εδώ συγκρίνεται η ενέργεια των φίλιων με αυτή του εχθρού και εκτιμώνται τα αποτελέσματα. Κατά την διεξαγωγή του πολεμικού παιχνιδιού ο Διοικητής και το επιτελείο προσπαθούν να προβλέψουν τη δυναμική της μάχης. Με την ενέργεια αυτή το επιτελείο οδηγείται στον προσδιορισμό των πλεονεκτημάτων και των μειονεκτημάτων των Τ.Ε. ακολουθώντας τον κύκλο: Ενέργεια Αντδραση Αντενέργεια. Εδώ πρέπει να επισημάνουμε ότι τα μέλη του επιτελείου κατά τη διαδικασία του πολεμικού παιχνιδιού πρέπει να παραμένουν συνεχώς αντικειμενικοί και να μην επιτρέπουν στην αίσθηση του "Τι θέλει ο Διοικητής" ή την προσωπικότητά του να τους επηρεάζει. Να αποφεύγουν να υπερασπίζονται έναν Τ.Ε. μόνο και μόνο διότι αυτοί τον ανέπτυξαν και να καταγράφουν με ακρίβεια τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα κάθε Τ.Ε. όπως αυτά εμφανίζονται. Ο Αξκός Επιχειρήσεων της Μονάδος προετοιμάζει τους Τ.Ε. και ταυτόχρονα ένα υποστηρικτικό σχεδιάγραμμα (sketch map) για τον καθένα ξεχωριστά,

χρησιμοποιώντας τις βασικές γραφικές παρατάσεις και σύμβολα (standard NATO military symbology). Ο κάθε T.E. απεικονίζει ξεκάθαρα με ποιο τρόπο η Μονάδα πρόκειται να εκτελέσει την αποστολή που της έχει ανατεθεί. Το σχεδιάγραμμα του κάθε T.E. δίδει μια εικόνα της κίνησης αλλά και των ενεργειών των τμημάτων.

- Με το τέλος της διαδικασίας το επιτελείο παρουσιάζει στο Διοικητή τα αποτελέσματα υπό τον τύπο ενημερώσεως. Τα αρχικά προϊόντα τα οποία προέρχονται από την ανάλυση των T.E. είναι τα αναβαθμισμένα σχεδιαγράμματα επιχειρήσεων, ο πίνακας συγχρονισμού, η σύνταξη του Σχεδίου Αναζήτησης Πληροφοριών (ΣΑΠΛ), η συγκρότηση και το έργο προς ανάθεση στους υφισταμένους, αλλά και οι ανατιθέμενες αποστολές στους υφισταμένους. Στη συνέχεια ο Διοικητής δίδει επιπρόσθετες κατευθύνσεις. Αν απορριφθούν όλοι οι T.E. τότε επαναλαμβάνεται η διαδικασία. Εάν προκριθούν κάποιοι T.E. τότε ξεκινά το επόμενο στάδιο της διαδικασίας, δηλαδή η σύγκριση αυτών

### **Σύγκριση των Τρόπων Ενεργείας**

Μετά την ανάλυση των T.E. το επόμενο στάδιο είναι η σύγκριση αυτών. Σε περίπτωση όπου έχει αναπτυχθεί μόνο ένας T.E., το στάδιο της σύγκρισης δεν είναι εφικτό να υλοποιηθεί. Η σύγκριση των T.E. ξεκινά με την ανάλυση και αξιολόγηση των πλεονεκτημάτων και των μειονεκτημάτων κάθε T.E. Τα μέλη του επιτελείου παρουσιάζουν το καθένα τα ευρήματά του, ώστε να ληφθούν υπόψη των υπολοίπων. Χρησιμοποιώντας τα κριτήρια αξιολόγησης, τα οποία αναπτύσσουν πριν την υλοποίηση του πολεμικού παιγνίου, το επιτελείο περιγράφει κάθε ένα T.E. δίνοντας έμφαση στα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα αυτού. Συγκρίνονται εφικτοί T.E., ώστε να εντοπιστεί αυτός με την μεγαλύτερη πιθανότητα επιτυχίας έναντι στον πιο πιθανό και πιο επικίνδυνο T.E. του εχθρού. Οι εχθρικοί T.E. έχουν αναπτυχθεί στο στάδιο της ανάπτυξης των T.E. από τον Αξκό Πληροφοριών της Μονάδος. Ο επιλεγμένος T.E. πρέπει να θέτει το μικρότερο ρίσκο για την επίτευξη της αποστολής, να τοποθετεί τις φύλιες δυνάμεις στην καλύτερη θέση για μελλοντικές επιχειρήσεις, να δίδει στους υφιστάμενους εύρος πρωτοβουλιών και να παρέχει τη μέγιστη δυνατότητα ευελιξίας για την αντιμετώπιση απρόβλεπτων καταστάσεων.

Ο υπεύθυνος Αξιωματικός της επιχειρήσεως αποφασίζει το ειδικό βάρος του κάθε επιχειρησιακού κριτηρίου με αριθμούς, βασιζόμενος στη σπουδαιότητα καθενός αλλά και τις κατευθύνσεις του Διοικητού. Η αριθμητική αξία αντανακλά τα πλεονεκτήματα ή μειονεκτήματα κάθε κριτηρίου για κάθε T.E. Κάθε μέλος του επιτελείου υπεύθυνο για έναν τομέα βαθμολογεί κάθε T.E. χρησιμοποιώντας αυτά τα κριτήρια. Στη συνέχεια, πολλαπλασιάζει τη βαθμολογία με το ειδικό βάρος κάθε κριτηρίου και το αποτέλεσμα μπαίνει σε παρένθεση στη στήλη. Κατόπιν αθροίζονται οι βαθμοί για να οριστεί η ονομαστική αξία του καλύτερου T.E. Ο χαμηλότερος βαθμός είναι ο καλύτερος (Less is best). Τα μέλη του επιτελείου μπορούν να χρησιμοποιούν το δικό τους πίνακα συγκρίσεως σε σχέση με τη δική τους περιοχή αρμοδιοτήτων μέσα στο επιτελείο.

Μετά την ολοκλήρωση της ανάλυσης και σύγκρισης των T.E., το επιτελείο εντοπίζει τον καλύτερο από αυτούς και προετοιμάζει την εισήγησή του. Εάν το επιτελείο δεν καταφέρει να αποφασίσει, τότε ο υπεύθυνος Αξκός της επιχειρήσεως αποφασίζει ποιός T.E. πρέπει να προταθεί και ακολουθεί η ενημέρωση του Διοικητού. Η ενημέρωση θα πρέπει να περιέχει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες, έτσι ώστε να δίνεται στον Διοικητή η δυνατότητα λήψης απόφασης.

Αυτός μπορεί να επιλέξει ένα από τους προτεινόμενους Τ.Ε. χωρίς διαφοροποιήσεις, ή να επιλέξει σημεία από τους τρόπους ενεργείας και να δημιουργήσει έναν καινούργιο Τ.Ε.

ΚΡΙΤΗΡΙΑ	ΕΙΔΙΚΟ ΒΑΡΟΣ	1 <sup>ος</sup> ΤΕ	2 <sup>ος</sup> ΤΕ	3 <sup>ος</sup> ΤΕ
Ελιγμός	3	2 ( )	3 (9)	1 (3)
	3	3 (9)	1 (3)	2 ( )
Απλότητα	4	2 (7)	1 (4)	3 (12)
	1	3 (3)	2 (2)	1 (1)
Πυρά	1	3 (3)	2 (2)	1 (1)
	1	2 (2)	1 (1)	3 (3)
Πληροφορίες	1	1 (1)	3 (3)	2 (2)
	2	1 (2)	2 (4)	3 ( )
ΣΥΝΟΛΟ		17 (33)	15 (28)	1 (34)

Σχήμα 4.3 Βαθμολόγηση Επιχειρησιακών Κριτηρίων

### Έγκριση των Τρόπων Ενεργείας

Μετά την ολοκλήρωση της ανάλυσης και της σύγκρισης των Τ.Ε., ακολουθεί το στάδιο της έγκρισης, το οποίο περιλαμβάνει τρεις ενέργειες. Αρχικά το επιτελείο προτείνει στον Διοικητή τον προκριθέντα Τ.Ε. υπό τον τύπο ενημερώσεως. Στη συνέχεια, ο Διοικητής επιλέγει, τροποποιεί ή απορρίπτει τον προτεινόμενο από το επιτελείο Τ.Ε. και αποφασίζει ποιόν θα εφαρμόσει το επιτελείο. Στο τέλος ο Διοικητής δίνει τις τελευταίες κατευθύνσεις σχεδίασης προς το επιτελείο του. Εδώ τελειώνει η έγκριση του Τ.Ε. Εάν ο Διοικητής εμπλακεί στενά στη διαδικασία και έχει επιλεγεί ένας Τ.Ε. τότε είναι δυνατόν να παρακαμφθεί η παρουσίαση των αποτελεσμάτων, εκδίδεται προειδοποιητική διαταγή και συνεχίζεται η παραγωγή της Διαταγής Επιχειρήσεων.

### Απόφαση Διοικητή

Με το τέλος της ενημέρωσης ο Διοικητής επιλέγει τον Τ.Ε. που πιστεύει ότι εκπληρώνει καλύτερα την αποστολή του. Εάν απορριφθούν όλοι οι προτεινόμενοι Τ.Ε., το επιτελείο ξεκινά πάλι την ανάπτυξη νέων. Εάν ο Διοικητής τροποποιήσει έναν προτεινόμενο Τ.Ε. ή δώσει στο επιτελείο του έναν τελείως διαφορετικό, το επιτελείο ξεκινά τη διαδικασία του πολεμικού παιγνίου για τον νέο Τ.Ε. και παρουσιάζει στο Διοικητή τα αποτελέσματα, συνοδευόμενα από τη σχετική πρόταση.

## Επίλογος

Η Διαδικασία Λήψεως Στρατιωτικής Αποφάσεως (Δ.Λ.Σ.Α.) είναι ένα βοήθημα σχεδιάσεως το οποίο καθιερώνει διαδικασίες για τη διερεύνηση της αποστολής, ανάπτυξης, ανάλυσης και σύγκρισης των Τ. Ε. (σε σχέση με τα κριτήρια επιτυχίας και μεταξύ τους), επιλογής του καλύτερου Τ.Ε., παραγωγής του σχεδίου ενεργείας και της διαταγής επιχειρήσεων. Καθοριστικός παράγοντας επιτυχίας της ανωτέρω διαδικασίας είναι η εμπειρία του επιτελείου.

Το επίπεδο των λεπτομερειών της διαδικασίας σχεδιάσεως εξαρτάται από τον διαθέσιμο χρόνο, την επάρκεια του επιτελείου και την πρωτοβουλία που έχει ο Διοικητής. Ευρείς και γενικές οδηγίες επιτρέπουν σε ένα ικανό επιτελείο να αναπτύξει ευέλικτες και αποτελεσματικές επιλογές. Σε περίπτωση συνθηκών περιορισμένου χρόνου, είτε απαιτείται περισσότερο εξειδικευμένη καθοδήγηση (όσο περισσότερο λεπτομερείς είναι οι κατευθύνσεις σχεδιάσεως, τόσο περισσότερο μειώνεται ο χρόνος που διαθέτει το επιτελείο για σχεδίαση), είτε ακολουθείται η συνοπτική διαδικασία λήψης στρατιωτικής απόφασης, η οποία είναι η ίδια με αυτή της κανονικής. Ωστόσο ο Διοικητής εκτελεί αρκετά στάδια της διαδικασίας νοερώς ή με την όσο το δυνατό μικρότερη εμπλοκή των επιτελών του.

Τα προϊόντα της σκέψης και των εκτιμήσεων θα πρέπει να είναι πλήρη, καθαρά και κατανοητά από όλους μέσα στο επιτελείο. Η οργάνωση των εγγράφων, των λοιπών βοηθημάτων αλλά και των ηλεκτρονικών υπολογιστών είναι απαραίτητη. Οι επιτελείς πρέπει να διαβάζουν τις λαμβανόμενες διαταγές και σήματα με μεγάλη προσοχή και λεπτομέρεια. Για τη σύνταξη των εγγράφων, σημάτων, αναφορών και διαταγών πρέπει να ακολουθούν τα προβλεπόμενα υποδείγματα. Οι αποφάσεις θα πρέπει να είναι έγκυρες, καθόσον η διαχείριση του χρόνου είναι βασικός παράγοντας της σχεδιάσεως των επιχειρήσεων.

Η διεξαγωγή του πολεμικού παιχνιδιού πραγματοποιείται με σκοπό την απόκτηση από το επιτελείο μίας πιο καθαρής εικόνας της επερχόμενης μάχης και της πρόθεσης του διοικητού για τη βελτίωση της διαδικασίας σχεδιάσεως και των σχεδίων που θα καταρτισθούν (καλύτερος συγχρονισμός και συντονισμός, χωρίς να παραβλέπουμε τίποτα), για την ανάπτυξη της συνεργασίας μεταξύ των επιτελών αλλά και την εστίαση σε ό,τι είναι σημαντικό. Με αυτό τον τρόπο ελέγχονται και βελτιώνονται οι Τ.Ε., ενώ ο Διοικητής ή το επιτελείο μπορούν να αλλάξουν έναν Τ.Ε. ή να αναπτύξουν έναν καινούργιο μόλις εντοπίσουν νέα γεγονότα, αποστολές, απαιτήσεις ή προβλήματα. Κατ' ελάχιστο, κάθε ημέτερος Τ.Ε. πρέπει να δοκιμαστεί σε πολεμικό παίγνιο, έναντι του «πιθανότερου» και «πιο επικίνδυνου» τρόπου ενεργείας του αντιπάλου.

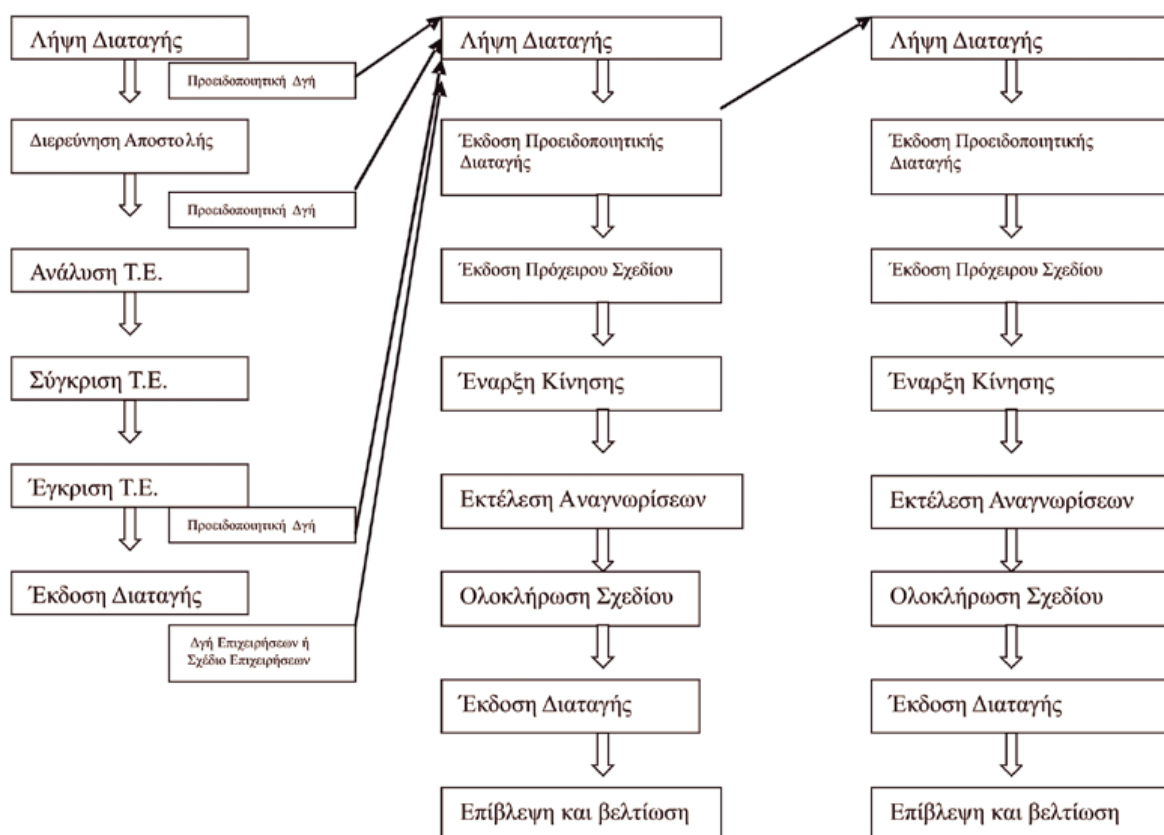
Κατά την παραγωγή των Τ.Ε. είναι απαραίτητο το επιτελείο να διαχωρίζεται σε 2 υπομήματα, άνευ συμμετοχής του Υπόκτου και του Αξκού 2ου Γραφείου που συνεχίζει απρόσκοπτα την Π3Ε. Έτσι εξασφαλίζεται η πρωτοβουλία και αξιοποίηση της εμπειρίας όλων των συμμετεχόντων χωρίς να έλκονται σε πρώιμα συμπεράσματα ή να επιλέγουν έναν ΤΕ και αυτόν με κατάλληλη τροποποίηση να τον αναγάγουν σε 2ο ΤΕ. Εδώ περατώνεται η περιγραφή της διαδικασίας λήψεως στρατιωτικής απόφασης ως, με την οποία ο Διοικητής και

το ορισμένο επιτελείο του προβαίνουν στη λήψη της σωστότερης απόφασης. Ο χρόνος και η επαναλαμβανόμενη χρησιμοποίηση της διαδικασίας από τις μονάδες κατά την περίοδο των προγραμματισμένων ή μη ασκήσεων θα αποδείξει κατά πόσο και σε ποιο ποσοστό αυτή είναι εύκαμπτη, ευέλικτη, ρεαλιστική και τελικά αποτελεσματική.

Μοίρα – Διαδικασία  
Λήψεως Στρικής Απόφασης  
Κλιμακίων

Λόχος - Διαδικασία  
Δκτων Μικρών Κλιμακίων

Δρια - Διαδικασία  
Δκτων Μικρών



Σχήμα 4.4 Διαδικασία παράλληλης σχεδίασης κατά κλιμάκιο

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΑ ΣΧΕΔΙΑ ΔΡΑΣΗΣ

#### Εγχειρίδια και Βοηθήματα Εργασίας

Η εκπαίδευση βοηθάει τον εργαζόμενο να θυμηθεί ή να υπολογίσει εκείνη τη στιγμή τι πρέπει να κάνει σε μια σειρά περιστάσεων. Ένας άλλος τρόπος είναι να παρέχει στον εργαζόμενο- εκπαιδευόμενο κάποια έγγραφα υποστήριξης, βοηθήματα εργασίας ή βοηθήματα δραστηριοτήτων για να τον καθοδηγούν. Ο όρος *έγγραφο υποστήριξης* δεν είναι κοινά αποδεκτή ορολογία, με αποτέλεσμα να προτιμάται να χρησιμοποιείται ο όρος *βοήθημα εργασίας*, ο οποίος θα αναφέρεται σε όλα τα έγγραφα υποστήριξης.

Υπάρχει μια ποικιλία τύπων βοηθημάτων εργασίας, οι οποίοι ενισχύουν την επίδοση με διαφορετικούς τρόπους:

- Τα *εγχειρίδια (manuals)* που είναι συνήθως διδακτικά έγγραφα.
- Οι *λίστες αναφοράς (checklists)* υπενθυμίζουν στον χειριστή ορισμένες δραστηριότητες που χρειάζεται να γίνουν.
- Τα *βοηθήματα απόφασης (decision aids)* βοηθούν το χειριστή να ξεχωρίσει μεταξύ μιας σειράς επιλογών τι θα κάνει στη συνέχεια.
- Οι διαδικαστικοί οδηγοί (*procedural guides*) παρέχουν στο χειριστή – εργαζόμενο καθοδήγηση βήμα προς βήμα για την επίτευξη της εργασίας του.

Επίσης υπάρχουν συστήματα καταγραφής στα οποία ο χειριστής – εκπαιδευόμενος καταγράφει τακτικά συγκεκριμένες πληροφορίες ή καταγράφει οτιδήποτε είναι πιθανό να είναι σημαντικό για τους επόμενους εργαζόμενους.

Κατά την δημιουργία ενός βοηθήματος εργασίας ο σχεδιαστής πρέπει:

- Να αναγνωρίσει που θα μπορούσε το βοήθημα να φανεί χρήσιμο και τι μορφή πρέπει να έχει.
- Να αποφασίσει ποιο μέρος της εργασίας πρέπει να υποστηριχθεί με βοήθημα εργασίας.
- Να αποφασίσει πως πρέπει να εκφραστεί το περιεχόμενο του βοηθήματος.
- Να αποφασίσει πως πρέπει να οργανωθεί το βοήθημα.

Επιπροσθέτως, σε αυτά τα βήματα είναι αναμφίβολο ότι η υποστηριζόμενη εργασία πρέπει να είναι απολύτως κατανοητή για να διασφαλίσει ότι το βοήθημα θα παρουσιάζει τις διαδικασίες και τις αποφάσεις που είναι απαραίτητες για το χειρισμό του συστήματος.

Για ορισμένες εργασίες, το πρόβλημα δεν είναι πότε θα εφαρμοστεί το επόμενο βήμα, αλλά ποιο από τα επιμέρους εναλλακτικά βήματα πρέπει να εφαρμοσθεί. Επομένως, τα βοηθήματα απόφασης μας βοηθάνε στην λήψη αποφάσεων και στην διενέργεια επιλογών. Τα δέντρα απόφασης ή τα διαγράμματα ροής είναι διαγράμματα που θέτουν τον χειριστή – εργαζόμενο σε μια σειρά ερωτήσεων οι οποίες τον κατευθύνουν ποια ερώτηση θα κάνει μετά και, αναλόγως την απάντηση που έχει πάρει. Συνεπώς, τα διαγράμματα των δέντρων αποφάσεων συνεχίζουν τη ροή των ερωτήσεων έως ότου βρεθεί μια απάντηση.

Οι διαδικαστικοί οδηγοί εξασφαλίζουν στον εργαζόμενο να εκτελέσει μια εργασία με συγκεκριμένη σειρά. Οι διαδικαστικοί οδηγοί είναι οι πιο συνηθισμένοι και διαδεδομένοι από τα βοηθήματα εργασίας. Μπορούν να χρησιμοποιηθούν εκεί που η παρέκκλιση από την ακολουθία μιας πράξης μπορεί να συμβιβάσει παραγωγικότητα ή ασφάλεια. Επομένως, οι διαδικαστικοί οδηγοί βοηθούν τον εργαζόμενο να χειριστεί συγκεκριμένο εξοπλισμό ο οποίος χρησιμοποιείται μόνο περιοδικά, για παράδειγμα, φωτοτυπικά μηχανήματα, ή να υποστηρίξει υψίστης σημασίας εργασίες οι οποίες δεν ασκούνται συχνά, για παράδειγμα ορισμένες εργασίες συντήρησης ή επείγουσες διαδικασίες.

### **Διαδικασία Εφαρμογής - Στόχοι**

Αρχικά συντάχθηκαν τα σενάρια των επιχειρήσεων διάσωσης για τα οποία επιθυμούμε να δοθούν λύσεις και να συνταχθούν οι αντίστοιχες ιδανικές λύσεις (Standard Operation Procedure – SOP) υπό μορφή ενός βοηθήματος εργασίας. Στη συνέχεια, όπως ελέγχθη και στην εισαγωγή, τα σενάρια εδόθησαν σε τρεις Αξιωματικούς του Στρατού, οι οποίοι κληθήκαν να δώσουν λύσεις και να αιτιολογήσουν τον τρόπο σκέψης και δράσης τους.

Τα σενάρια που δόθηκαν προς επίλυση επελέγησαν βάσει των εξής κριτηρίων:

α. Το 1<sup>ο</sup> σενάριο την αποστολή ενός καταδρομικού τμήματος στο εσωτερικό του εχθρού, προκειμένου να εγκαταστήσει παρατηρητήριο και να διαβιβάσει πληροφορίες σχετικά με τη δύναμη και τη κατάσταση των εχθρικών δυνάμεων, τον εξοπλισμό τους, καθώς και την οποιαδήποτε ένδειξη για την εκπομπή εχθρικού τμήματος ή κίνησης και απομάκρυνσης εκτός του στρατοπέδου που θα υποδήλωνε την έναρξη μίας εχθρικής επιχείρησης.

β. Το 2<sup>ο</sup> σενάριο αφορά την αποστολή ενός καταδρομικού τμήματος στο εσωτερικό του εχθρού, προκειμένου να εκτελέσει ειδική επιχείρηση εκκαθάρισης του κτιρίου ένα ειδικό εχθρικό τμήμα προς εξουδετέρωση αυτού και την καταστροφή του ειδικού υλικού καθώς και του όγκου των πληροφοριών που διαθέτει.



γ. Το 3<sup>ο</sup> σενάριο αφορά την αποστολή ενός καταδρομικού τμήματος προς εξουδετέρωση των εχθρικών δυνάμεων και ανακατάληψη της βραχονησίδας που έχουν καταλάβει αυτές προκειμένου να αποκατασταθεί η κυριότητα του εθνικού εδάφους.

δ. Και στα τρία σενάρια δεν επιλεχθήκαν εξεζητημένα ή σπάνια δεδομένα. Όλα ήταν τα πιο συνηθισμένα άρα και πιθανά να συμβούν.

ε. Δεν απαιτούνται εξειδικευμένες γνώσεις ή πληροφορίες.

στ. Όλα τα σενάρια εμπεριέχουν μεγάλη επικινδυνότητα.

Ως γνωστόν, στα παιχνίδια λήψης αποφάσεων τακτικής, και συγκεκριμένα στα σενάρια που επιλέγηκαν, δεν υπάρχουν σωστές και λάθος λύσεις. Όλες οι λύσεις εξετάζονται, μελετώνται, γίνεται προσπάθεια ερμηνείας του τρόπου σκέψης του αποφασίζοντα και τελικά η πράξη με την εμπειρία από την χρήση θα μας βοηθήσουν να καταλήξουμε τι είναι καλύτερο και ποιος τρόπος δράσης έχει τα λιγότερα μειονεκτήματα.

Ο στόχος του παρόντος κεφαλαίου, που είναι και ο στόχος της εργασίας, είναι να παρουσιαστούν τα προτεινόμενα Σχέδια Δράσης, οι ιδανικές λύσεις δηλαδή των τριών σεναρίων των διασωστικών επιχειρήσεων.

Οι προαναφερθείσες προτεινόμενες λύσεις είναι υπό μορφή *εγχειρίδιου*, δηλαδή υπάρχει το προτεινόμενο Σχέδιο Δράσης, ακολούθως γίνεται μια ανάλυση του και στη συνέχεια αναλύονται οι Κρίσιμες Εργασίες του κάθε ενός. Η φιλοσοφία της επιλογής των Κρίσιμων Εργασιών είναι σαφώς ο συνδυασμός των ήδη δοθέντων λύσεων κατά την διάρκεια των συνεντεύξεων.

Η μορφή του εγχειριδίου είναι τέτοια ώστε ο κάθε εκπαιδευόμενος Στρατιωτικός, μελετώντας ένα σενάριο διασωστικής επιχείρησης κατά την διάρκεια της εκπαίδευσης, να μπορεί να το θυμάται κατά την εφαρμογή, να προτείνει και να προσαρμόσει στα ανάλογα σημεία τις όποιες τροποποιήσεις κριθεί ότι είναι απαραίτητο να γίνουν, αφού έχει δει στη χρήση πιθανές παραλείψεις ή κάτι που πρέπει να συμπεριληφθεί, ώστε με εμπλουτισμό να γίνει πληρέστερο.

Ακολουθεί το 1<sup>ο</sup> σενάριο Ειδικής Καταδρομικής επιχείρησης με το προτεινόμενο Σχέδιο δράσης στο οποίο στηρίζεται το εγχειρίδιο εργασίας. Οι επιλεγμένες κρίσιμες εργασίες επισημαίνονται στο Σχέδιο Δράσης και αναλύονται στη συνέχεια.

## 5.1 Σενάριο 1

### ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΑΡΑΤΗΡΗΤΗΡΙΟΥ ΓΙΑ ΣΥΛΛΟΓΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ

Είσαι ο Δκτης του Περιπόλου BRAVO της Χ Μοίρας Καταδρομών. Η Μοίρα βρίσκεται υπό διοίκηση της Χ Ταξιαρχίας Καταδρομών, η οποία έχει ως αποστολή την εκτέλεση ειδικών καταδρομικών επιχειρήσεων εναντίων των εχθρικών δυνάμεων της χώρας των ΚΟΚΚΙΝΩΝ, που έχουν εκδηλώσει ενέργειες αμφισβήτησης των συνόρων της χώρας, επιδιώκοντας την πρόκληση θερμών επεισοδίων που θα οδηγήσουν σε γενική σύρραξη και κύρηξη πολέμου, που θα εξυπηρετήσει τις επεκτατικές τους βλέψεις.

Από πληροφορίες που έχουν συλλεχθεί εκτιμάται ότι οι δυνάμεις των ΚΟΚΚΙΝΩΝ συγκεντρώνονται πλησίον τωνβ συνόρων και προετοιμάζονται για την εκτέλεση επιθετικών επιχειρήσεων. Συγκεκριμένα στην περιοχή με συντεταγμένες GK 493 762, σε απόσταση 12 χιλιομέτρων από τη γραμμή των συνόρων, έχει προωθηθεί και στρατοπεδεύσει η Κ Μοίρα Καταδρομών των εχθρικών δυνάμεων, η οποία από τον καιρό της ειρήνης έχει διαπιστωθεί ότι έχει εκπαιδευτεί και εξειδικευτεί στις επιχειρήσεις καταστροφής κρίσιμων εγκαταστάσεων τηλεπικοινωνιών του αντιπάλου, όπως κυρίως ραντάρ της αεροπορίας αλλά και στη διεξαγωγή ηλεκτρονικού πολέμου, διαθέτοντας τον κατάλληλο εξοπλισμό. Εκτίμηση αποτελεί ότι τμήματα αυτής της Μοίρας θα προαπασταλούν πριν από την έναρξη της επιθετικής επιχείρησης του εχθρού, ώστε να επιτύχουν δολιοφθορά στα συστήματα τηλεπικοινωνιών και αεράμυνας της χώρας των ΛΕΥΚΩΝ, υποστηρίζοντας την απόκτηση αεροπορικής υπεροχής από τους ΚΟΚΚΙΝΟΥΣ, απαραίτητη για την έναρξη των χειρσαίων επιχειρήσεων.

Ο Διοικητής της Μοίρας σου λαμβάνει διαταγή από το Διοικητή της Ταξιαρχίας για την αποστολή ενός καταδρομικού τμήματος στο εσωτερικό του εχθρού και συγκεκριμένα στην περιοχή της στρατοπεδιάς της Κ Μοίρας των εχθρικών δυνάμεων, προκειμένου να εγκαταστήσει παρατηρητήριο και να διαβιβάσει πληροφορίες σχετικά με τη δύναμη και τη κατάσταση των εχθρικών δυνάμεων, τον εξοπλισμό τους, καθώς και την οποιαδήποτε ένδειξη για την εκπομπή εχθρικού τμήματος ή κίνησης και απομάκρυνσης εκτός του στρατοπέδου που θα υποδύλωνε την έναρξη μίας εχθρικής επιχείρησης.

Η αποστολή αυτή ανατίθεται σε εσένα την ημέρα D στις 05:00, λαμβάνοντας τη διαταγή να συγκροτήσεις το καταδρομικό τμήμα που θα την εκτελέσει, τα μέλη που θα το αποτελούν καθώς και τα ειδικά υλικά που τυχόν θα απαιτηθούν. Την D 20:00 έχεις διαταχθεί να εκδώσεις τη Δγη Επχσων στον Διοικητή σου και να παραδώσεις το φάκελο με όλα τα στοιχεία της αποστολής.

Ποιες είναι οι ενέργειές σου για να φέρεις σε πέρας την αποστολή σου;

### 5.1.1 Η σημασία της συλλογής πληροφοριών στο Σύγχρονο Θέατρο Επιχειρήσεων

Κατά τις επιχειρήσεις, οι πληροφορίες είναι δυνατό να αντισταθμίσουν το μειονέκτημα δύναμης μικρότερης ισχύος έναντι άλλης. Οι Δκτές συνεπώς πρέπει να θεωρούν τις πληροφορίες ως αναπόσπαστο τμήμα των επιχειρήσεων, επειδή στις πληροφορίες θα βασίσουν τις αποφάσεις τους, τη σχεδίαση των επιχειρήσεων και τη διεξαγωγή της μάχης. Ταυτόχρονα πρέπει να πάρουν τα κατάλληλα μέτρα για την εξουδετέρωση των δραστηριοτήτων των εχθρικών υπηρεσιών πληροφοριών.

Επιχειρήσεις συλλογής πληροφοριών είναι οι οργανωμένες προσπάθειες του Δκτή να συγκεντρώσει πληροφορίες για τον εχθρό, τον καιρό και το έδαφος, για να αποκτηθεί ακριβής εικόνα του πεδίου της μάχης. Απαιτείται κεντρική διεύθυνση, συντονισμένη προσπάθεια όλων των κλιμακίων της διοίκησης και έγκαιρη διανομή των πληροφοριών σε όλες τις διοικήσεις. Οι επιχειρήσεις πληροφοριών αρχίζουν πριν τη λήψη επαφής και συνεχίζονται κατά τη διάρκεια των επιχειρήσεων.

Η επιβίωση μίας δύναμης και η επικράτησή της στο πεδίο της μάχης είναι αποτέλεσμα όχι μόνο της ποιοτικής της υπεροχής σε οπλικά συστήματα και προσωπικό, αλλά κυρίως της γνώσης των εχθρικών σχεδίων, οργάνωσης και κινήσεων, σε όλα τα κλιμάκια των Σχηματισμών - Μονάδων. Ως εκ τούτου σε ένα σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον είναι επιτακτική ανάγκη η ύπαρξη συστήματος πληροφοριακής υποστήριξης που θα περιλαμβάνει αφ' ενός την αξιοποίηση ανθρώπινου δυναμικού με κατάλληλες γνώσεις και εκπαίδευση και αφ' ετέρου τη χρήση αυτοματοποιημένων ηλεκτρονικών μέσων ώστε να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις που επιβάλλει η ταχεία εξέλιξη των επιχειρήσεων στο σύγχρονο πεδίο μάχης.

Οι πληροφορίες στο πεδίο μάχης βασίζονται στην ύπαρξη και λειτουργία επικοινωνιακών μέσων και ανθρώπινου δυναμικού που κατάλληλα συνδυασμένα μπορούν να αποδειχθούν αποφασιστικής σημασίας πολλαπλασιαστές ισχύος, στην εξέλιξη των επιχειρήσεων.

Στο σύγχρονο πεδίο μάχης η κίνηση οπλικών συστημάτων, Μονάδων ΤΘ και Μ/Κ ΠΖ καθώς και Αεροκίνητων - Αεραποβατικών Δυνάμεων δυνατό να είναι ταχύτατη και αιφνιδιαστική. Σε αντιστάθμισμα απαιτείται η εξασφάλιση δυνατοτήτων για ταχείες και αποφασιστικές ενέργειες από όλα τα κλιμάκια διοίκησης. Βασικός παράγων υλοποίησης τέτοιων ενεργειών είναι η ταχύτατη ροή επεξεργασμένων και μη πληροφοριών και εκτιμήσεων.

Τα μέσα της μικροηλεκτρονικής και της πληροφορικής παρέχουν τη δυνατότητα στους Στρατιωτικούς Δκτές να παρακολουθούν και όχι να υποθέτουν τα συμβαίνοντα στο πεδίο της μάχης. Τα σύγχρονα επικοινωνιακά συστήματα επιτρέπουν στο Δκτή να επικοινωνεί με όλα τα κλιμάκια διοίκησης και να έχει στη διάθεσή του σε σύντομο χρόνο μεγάλο όγκο επιλεγμένων και επεξεργασμένων πληροφοριών για την κατάσταση στο πεδίο της μάχης ώστε να δύναται να ενεργήσει έγκαιρα και αποφασιστικά.

Τα κυριότερα ηλεκτρονικά συστήματα που χρησιμοποιούνται για συλλογή πληροφοριών είναι:

- α. Αερομεταφερόμενα συστήματα επιτήρησης συνιστούν πολύτιμο στοιχείο παροχής πληροφοριών, πλην όμως με ορισμένους περιορισμούς από τις καιρικές συνθήκες.
- β. Δορυφόροι παρατήρησης οι οποίοι παίζουν σημαντικό ρόλο στην επιτήρηση προεπιλεγμένης περιοχής, αλλά προϋποθέτουν μεγάλο κόστος.
- γ. Αεροχήματα άνευ πιλότου (UAVs), τα οποία έχουν τη δυνατότητα να ανταποκρίνονται ταχέως στις απαιτήσεις, να προσαρμόζονται εύκολα τους αισθητήρες τους για την κάλυψη της περιοχής ενδιαφέροντος, και να μεταδίδουν άμεσα τις πληροφορίες. Τα μέσα αυτά έχουν δημιουργήσει μια νέα κατηγορία πηγών πληροφοριών με τη ονομασία πληροφορίες από απεικονίσεις με ηλεκτρο - οπτικά μέσα.

Ο ηλεκτρονικός πόλεμος με προηγμένες συσκευές και μεθόδους, συμβάλλει στην επιτυχία της συλλογής πληροφοριών, παρέχοντας τις παρακάτω δυνατότητες:

- α. Εντοπισμός του εξοπλισμού που διαθέτει ο εχθρός, με ραδιοηλεκτρονικά μέσα και των δυνατοτήτων που αυτά παρέχουν.
- β. Υποκλοπή των εχθρικών εκπομπών και ραδιογωνιομέτρηση.
- γ. Ανάλυση των επικοινωνιών και κρυπτοανάλυση .
- δ. Ακρόαση και έρευνα του ηλεκτρομαγνητικού φάσματος.

Παράλληλα με τα τεχνικά μέσα οι πληροφορίες ανθρώπινης προέλευσης, π.χ από περιπόλους αναγνώρισης, πράκτορες, αιχμαλώτους κ.λ.π. διατηρούν σημαντική αξία.

Η χρήση των ηλεκτρονικών υπολογιστών (H/Y) δημιούργησε τις προϋποθέσεις για σύζευξη των συστημάτων, συλλογής, επεξεργασίας και εκμετάλλευσης των πληροφοριών με τα κοινά συστήματα επικοινωνιών, επιτήρησης αέρος και εδάφους καθώς και συστήματα A/A προστασίας. Όμως παράλληλα με τα παραπάνω, η συγκέντρωση των πληροφοριών σε H/Y υπόκειται σε ευπάθειες από την εσκεμμένη ή μη εισαγωγή υπολογιστικών ιών αλλά και σε εξουδετέρωση με προσβολές με μέσα ηλεκτρονικού πολέμου.

**Απλές Πληροφορίες:** Είναι οποιοδήποτε στοιχείο που προέρχεται από παρατήρηση, αναφορά, φήμη, εικόνα και άλλες πηγές και χρησιμοποιείται για την παραγωγή επεξεργασμένων πληροφοριών.

Η διατύπωση Πληροφορίας θεωρείται πλήρης εφόσον απαντά στα ερωτήματα

ΠΟΙΟΣ; - ΤΙ; - ΠΟΤΕ; - ΠΟΥ; - ΠΩΣ; Δηλαδή:

ΠΟΙΟΣ: Πηγή και Όργανο .

ΤΙ: Περιγραφή του γεγονότος.

ΠΟΤΕ: Χρόνος κατά το οποίο συνέβη το γεγονός.

ΠΟΥ: Θέση του συμβάντος.

ΠΩΣ: Τρόπος και συνθήκες κάτω από τις οποίες επιτεύχθηκε η συλλογή της πληροφορίας υπό του οργάνου.

**Επεξεργασμένες Πληροφορίες:** Είναι το εκμεταλλεύσιμο προϊόν που θα προκύψει από την αξιολόγηση, ανάλυση, συσχέτιση και ερμηνεία των απλών πληροφοριών, οι οποίες αναφέρονται στον εχθρό ή την περιοχή επιχειρήσεων (έδαφος - καιρικές συνθήκες).

**Πληροφορίες Μάχης:** Είναι επεξεργασμένες πληροφορίες που αναφέρονται στον εχθρό, τις καιρικές συνθήκες και το έδαφος και είναι απαραίτητες σε ένα Δκτή για τη σχεδίαση και διεξαγωγή τακτικών επιχειρήσεων. Οι πληροφορίες μάχης αναφέρονται κυρίως στην τοπική κατάσταση του αντιπάλου και οι επεξεργασία τους απαιτεί ταχεία αξιολόγηση και ερμηνεία, ώστε να διανεμηθούν αμέσως στους ενδιαφερόμενους.

### 5.1.2 Γενικές Αρχές Εγκατάστασης – Λειτουργίας Παρατηρητηρίου

Ως Παρατηρητήριο μπορεί να οριστεί η θέση από την οποία είναι δυνατή η παρατήρηση με ταυτόχρονη παροχή καλύψεως και αποκρύψεως. Όταν ανατεθεί σε ένα τμήμα Ειδικών Δυνάμεων η αποστολή της υλοποίησης ενός παρατηρητηρίου, αυτόματα ξεκινούν όλες οι απαραίτητες προπαρασκευές που θα οδηγήσουν στην επιτυχή εκτέλεση.

Αρχικά, μελετώντας τους χάρτες και τις αεροφωτογραφίες της περιοχής επιλέγονται πιθανές θέσεις για την εγκατάσταση. Λαμβάνονται υπόψη η μορφολογία και η ποιότητα του εδάφους της περιοχής καθώς και οι συνθήκες φωτισμού που επικρατούν τη δεδομένη περίοδο (ανατολή – δύση ηλίου και σελήνης). Ταυτόχρονα μελετώνται τα πιθανά σημεία ανεφοδιασμού της περιπόλου και οι πιθανές Ζώνες Προσγειώσεως ελικοπτέρου και Ζώνες Ρίψεως εφοδίων στην περιοχή.

Στη συνέχεια εκτιμώνται τα υλικά που αναγκαιούν για τη κατασκευή του παρατηρητηρίου και ο αριθμός του προσωπικού θα συμμετάσχει στην αποστολή αυτή. Πολύ σοβαρή προϋπόθεση της επιτυχίας είναι η αποκατάσταση επικοινωνίας με τη βάση από το σημείο του παρατηρητηρίου και η ασφαλής τήρηση αυτής. Πριν από την έναρξη της αποστολής είναι απαραίτητη η ενημέρωση των φίλιων δυνάμεων που δρουν στην περιοχή για την επικείμενη ανάπτυξη της περιπόλου στην περιοχή.

Η περίπολος αφού φτάσει στην περιοχή και πραγματοποιήσει μια λεπτομερή αναγνώριση αυτής αναζητά μια θέση που να πληρεί συγκεκριμένες προϋποθέσεις, πολύ σημαντικές στην επιλογή της καταλληλότερης.

Αρχικά πρέπει να παρέχονται όσο το δυνατόν καλύτερα πεδία παρατήρησης όπως και όσο το δυνατόν καλύτερη κάλυψη και απόκρυψη από εχθρική παρατήρηση και πυρά. Η

ευρύτερη περιοχή πρέπει να παρέχει καλυμμένες διαδρομές προς και από το παρατηρητήριο. Επιδιώκεται να υπάρχει ένα φυσικό ή τεχνητό κώλυμα μεταξύ της θέσης του παρατηρητηρίου και της περιοχής του στόχου. Η περίπολος πρέπει να επιλέξει μια θέση που δεν την αναμένει ο εχθρός. Μια θέση που φαίνεται τέλεια μπορεί να φαίνεται έτσι και στον εχθρό. Αναλόγως της μορφολογίας του εδάφους της περιοχής, της υπάρχουσας βλάστησης αλλά και του διατιθέμενου και απαιτούμενου χρόνου για την κατασκευή του, λαμβάνεται η απόφαση για τον τύπο του παρατηρητηρίου που θα υλοποιηθεί. Αναλόγως της θέσης του σε σχέση με την επιφάνεια του εδάφους τα παρατηρητήρια διακρίνονται σε:

1. Επίγεια
2. Ημιυπόγεια
3. Υπόγεια

Τα επίγεια παρατηρητήρια παρουσιάζουν το πλεονέκτημα ότι δεν απαιτείται η κατασκευή τους και μπορούν να χρησιμοποιηθούν αμέσως με εκμετάλλευση της φυσικής απόκρυψης.

Παράλληλα όμως ένα επίγειο παρατηρητήριο δεν επιτρέπει ελευθερία κινήσεων, είναι πιθανό να αποκλείει την παρατήρηση μεγάλων περιοχών παρέχει μικρή ή ακόμα και καθόλου προστασία και εξαρτάται από την ατομική παραλλαγή των ανδρών, όπως η χρήση των Ghillie Suits.



Εικόνα 5.1 Επίγειο Παρατηρητήριο

Συγκριτικά, τα ημιυπόγεια παρατηρητήρια επιτρέπουν περισσότερη ελευθερία κινήσεων και παρέχουν περισσότερη προστασία. Παρουσιάζουν όμως μειονεκτήματα όπως ότι απαιτείται περισσότερη ώρα και υλικά για την κατασκευή τους και παρέχουν περιορισμένο χώρο και ελευθερία κινήσεων.

Ο χρόνος κατασκευής τους κυμαίνεται από 3 έως 5 ώρες και είναι τα κατάλληλα για χρησιμοποίηση από 12 έως 48 ώρες.





Εικόνα 5.2 Ημιυπόγειο Παρατηρητήριο

Τέλος, τα υπόγεια παρατηρητήρια επιτρέπουν απόλυτη ελευθερία κινήσεων, παρέχουν μέγιστη προστασία και απόλυτη απόκρυψη και είναι δυνατή η παραμονή για μεγάλο χρονικό διάστημα. Απαιτούνται όμως περισσότερα υλικά και προσωπικό για την κατασκευή τους, αυξάνοντας τον κίνδυνο αποκάλυψης της ενέργειας.

Ο χρόνος κατασκευής τους κυμαίνεται από 4 έως 6 ώρες για 4 άτομα και είναι τα κατάλληλα για χρησιμοποίηση για 48 ώρες και περισσότερο.



Εικόνα 5.3 Υπόγειο Παρατηρητήριο

### 5.1.3 Φάσεις – Χρόνοι Επιχείρησης

Η διεξαγωγή της συγκεκριμένης ειδικής καταδρομικής επιχείρησης θα πραγματοποιηθεί στις ακόλουθες τρεις διαδοχικές φάσεις (Φ) :

Φ1: Διείσδυση της Κ/Δ Δύναμης

Φ2: Εκτέλεση της αποστολής

X1: προσέγγιση τμημάτων - εγκατάσταση παρατηρητηρίου

X2: Λειτουργία παρατηρητηρίου

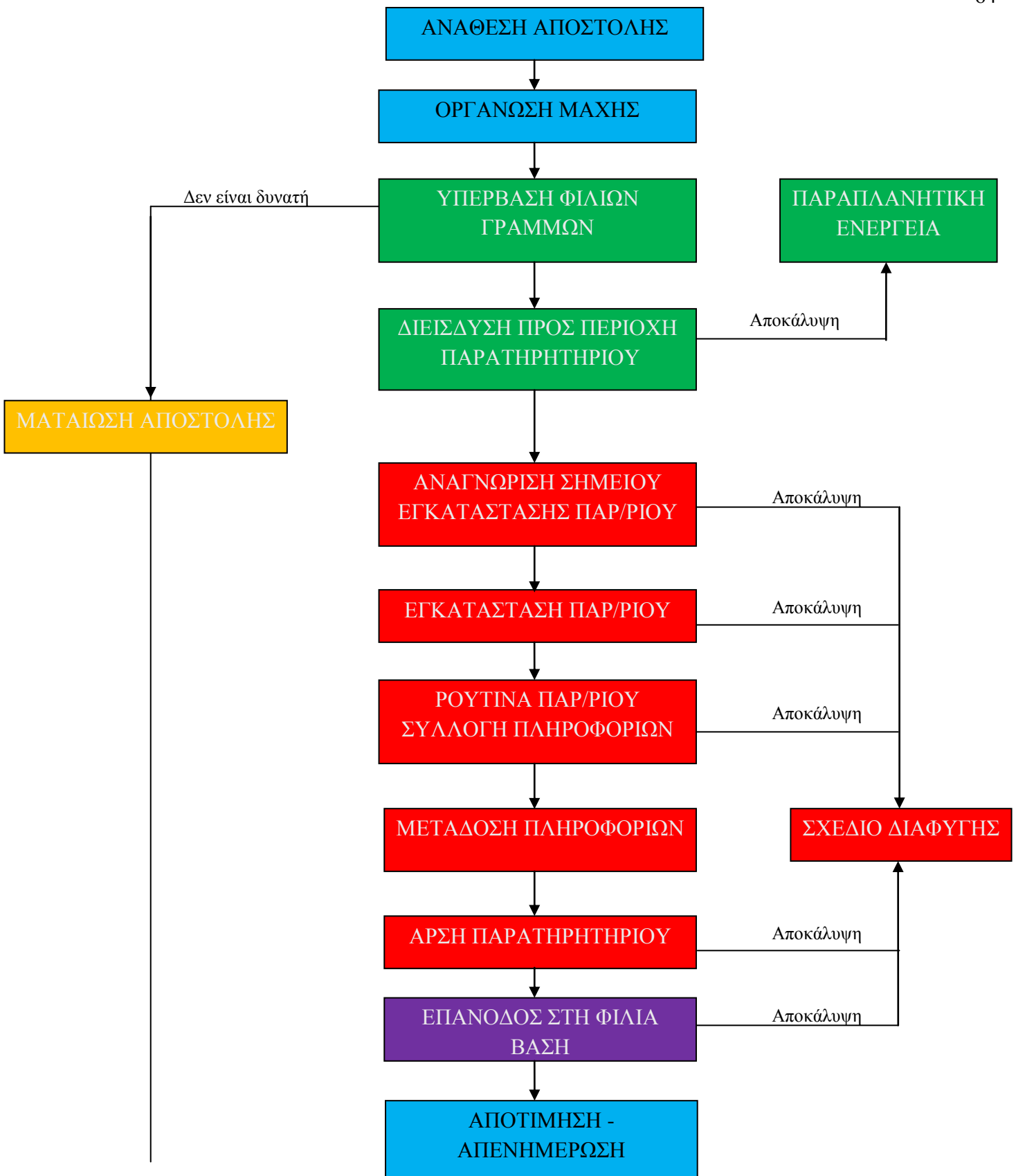
X3: Άρση παρατηρητηρίου - Αποχώρηση-Απομάκρυνση

Φ3: Επάνοδος.

Οι χρόνοι (X) σε μια Κ/Δ επιχείρηση αποτελούν διαδοχικές υποδιαιρέσεις των φάσεων για λόγους κυρίως συντονισμού των επιμέρους επιχειρησιακών τμημάτων της Κ/Δ Δύναμης.

Το προτεινόμενο σχέδιο δράσης έχει όπως παρακάτω:





Σχήμα 5.4 Προτεινόμενο Σχέδιο Δράσης Σεναρίου 1

### **5.1.4 Σύντομη Περιγραφή Βημάτων του Προτεινόμενου Σχεδίου Δράσης**

#### **Ανάληψη Αποστολής**

Ο αποφασίζων λαμβάνει την προειδοποιητική διαταγή η οποία εκδίδεται όσο το δυνατόν νωρίτερα πριν την έκδοση της Τελικής Δγής Επιχειρήσεων και παρέχει ουσιώδεις λεπτομέρειες για την επικείμενη αποστολή για έγκαιρη προετοιμασία των τμημάτων. Καθορίζεται ο χρόνος κατά τον οποίο το τμήμα των Ειδικών Δυνάμεων θα πρέπει να έχει ολοκληρώσει την προετοιμασία του και να έχει ετοιμότητα για την έναρξη της αποστολής.

#### **Οργάνωση Μάχης**

Είναι όλες εκείνες οι προπαρασκευαστικές εργασίες που λαμβάνουν χώρα από τη στιγμή που το τμήμα θα λάβει την προειδοποιητική διαταγή, με σκοπό να ξεκινήσει την επιχείρηση χωρίς περιττή απώλεια χρόνου και υπό τις ευνοϊκότερες συνθήκες.

Η Οργάνωση Μάχης σε κάθε Κ/Δ επιχείρηση περιλαμβάνει τρεις (3) βασικές και παράλληλες εργασίες και ενέργειες:

α. Σχεδίαση της επιχείρησης, κατά την οποία υλοποιούνται τα παρακάτω:

1. Καταρτισμό σχεδίου κατανομής χρόνου.
2. Μελέτη καταστάσεως.
3. Μελέτη χάρτου.
4. Εκτέλεση συντονισμού(συνεχής).
5. Εκλογή ανδρών-όπλων και υλικών.
6. Έκδοση Προειδοποιητικής Δγής.
7. Εκτέλεση Αναγνωρίσεων.
8. Συμπλήρωση λεπτομερειών των σχεδίων.
9. Έκδοση Δγής Περιπολάρχη.
10. Εκτέλεση επιθεωρήσεως και δοκιμής.

β. Εκτέλεση αναγνωρίσεων και

γ. Προετοιμασία της Κ/Δ Δυνάμεως, κατά την οποία υλοποιούνται τα παρακάτω:

1. Επιχειρησιακή συγκρότηση των επιμέρους τμημάτων.
2. Ενημέρωση των εκτελεστών.
3. Προσωπική προπαρασκευή.
4. Εκτέλεση δοκιμών.
5. Τελικός έλεγχος.

## **Υπέρβαση φιλίων γραμμών**

Ως φίλια γραμμή ορίζεται το όριο του εδάφους το οποίο ελέγχεται από τις δικές μας δυνάμεις, πέραν του οποίου ξεκινάει η διείσδυση στην εχθρική περιοχή. Μπορεί να συμπίπτει με τα σύνορα της χώρας ή με το διαμορφωμένο από τις επιχειρήσεις εδαφικό όριο μεταξύ φιλίων και εχθρού.

## **Διείσδυση προς περιοχή παρατηρητηρίου**

Διείσδυση καλείται η μυστική, αφανής και αθόρυβη είσοδος του Καταδρομικού Τμήματος μέσα στην εχθρική διάταξη και βαθύτερα μέσα στην ελεγχόμενη ή κατεχόμενη υπό του εχθρού περιοχή, από τα υπάρχοντα κενά ή ακάλυπτα πλευρά από ξηρά, θάλασσα και αέρα για εκτέλεση Κ/Δ επιχειρήσεως ή δημιουργία βάσεως στα μετόπισθεν του εχθρού.

Η διείσδυση αρχίζει με την Υπέρβαση των Φιλίων Γραμμών ή Υπέρβαση της Γραμμής Ασφαλείας. Η διείσδυση τελειώνει στο Σημείο Διασποράς, Χώρο Αποκρύψεως, ή Σημείο Συνενώσεως. Απαραίτητο συστατικό για την επιτυχή υλοποίηση της διείσδυσης αποτελεί η αυστηρή τήρηση κανόνων όπως η μυστικότητα, η αφάνεια, η ταχύτητα, η ασφάλεια, η παραπλάνηση και η απλότητα.

Η ενέργεια της διείσδυσης επηρεάζεται από παράγοντες που επιδρούν στη σχεδίαση και εκτέλεσή της όπως:

- α. Το έδαφος
- β. Οι καιρικές συνθήκες
- γ. Η διάταξη και δραστηριότητα του εχθρού
- δ. Η διάταξη και δραστηριότητα των φίλιων δυνάμεων
- ε. Ο τρόπος και η αποτελεσματικότητα ελέγχου υπό των φίλιων δυνάμεων ή του αντιπάλου.
- ζ. Το ηθικό του αντιπάλου.
- η. Η στάση του πληθυσμού της περιοχής διεισδύσεως.
- θ. Η καταλληλότητα των μέσων μεταφοράς (Α/Φ, Ε/Π, πλωτά μέσα) προκειμένου περί αμφίβιων και από αέρος διεισδύσεων.

## **Αναγνώριση σημείου εγκατάστασης παρατηρητηρίου**

Η περίπολος εκτελεί αναγνώριση περιοχής σύμφωνα με τη προβλεπόμενη διαδικασία, ώστε να καθοριστεί το ακριβές σημείο εγκατάστασης του παρατηρητηρίου, τόσο του σημείου παρατήρησης όσο και της βάσης παρατηρητηρίου και των θέσεων των στοιχείων ασφαλείας.

Αρχικά πρέπει να παρέχονται όσο το δυνατόν καλύτερα πεδία παρατήρησης όπως και όσο το δυνατόν καλύτερη κάλυψη και απόκρυψη από εχθρική παρατήρηση και πυρά. Η ευρύτερη περιοχή πρέπει να παρέχει καλυμμένες διαδρομές προς και από το παρατηρητήριο. Επιδιώκεται να υπάρχει ένα φυσικό ή τεχνητό κώλυμα μεταξύ της θέσης του παρατηρητηρίου

και της περιοχής του στόχου. Η περίπολος πρέπει να επιλέξει μια θέση που δεν την αναμένει ο εχθρός. Μια θέση που φαίνεται τέλεια μπορεί να φαίνεται έτσι και στον εχθρό.

### **Εγκατάσταση παρατηρητηρίου**

Αφού έχει επιλεγθεί ο τύπος του παρατηρητηρίου που θα κατασκευαστεί και εξασφαλίζοντας τον χώρο της εγκατάστασης με την αποστολή στοιχείων ασφαλείας στη ευρύτερη περιοχή, πραγματοποιείται η κατασκευή του αναλόγως των συνθηκών φωτισμού και των καιρικών συνθηκών.

### **Ρουτίνα Παρατηρητηρίου, Συλλογή – Μετάδοση Πληροφοριών**

Διεξάγεται η ρουτίνα του παρατηρητηρίου, με τη διαβίβαση στη φίλια βάση των πληροφοριών που συλλέγονται από το σημείο παρατήρησης και την καταγραφή τους στο ημερολόγιο παρατηρητηρίου.

### **Άρση Παρατηρητηρίου**

Με διαδικασία ανάλογη με αυτή της εγκατάστασης, πραγματοποιείται η άρση του παρατηρητηρίου επιδεικνύοντας ιδιαίτερη προσοχή στην εξαφάνιση κάθε ίχνους που μπορεί να προδώσει την παρουσία του τμήματος στη θέση αυτή.

### **Επάνοδος στη βάση**

Η επόμενη φάση, και τελευταία της ειδικής επιχείρησης, είναι η επάνοδος. Υλοποιείται κατόπιν ανάλογου σχεδιασμού με αυτόν της διείσδυσης και με κύριο γνώμονα την μυστικότητα και ασφάλεια της επιστροφής σε φίλιο έδαφος, εφόσον δεν έχει γίνει αντιληπτή η παρουσία του τμήματος από τον εχθρό, όπου προτεραιότητα θα αποτελεί η ταχύτητα.

### **Αποτίμηση – Απενημέρωση**

- α. Εντοπισμός δυσκολιών που προέκυψαν κατά τη διάρκεια της επιχείρησης.
- β. Ενημέρωση για προβλήματα ενημέρωσης του Χάρτη Καταστάσεως.
- γ. Προσδιορισμός εναλλακτικών τρόπων δράσης.
- δ. Καταγραφή λεπτομερειών επιχείρησης στο ημερολόγιο της Μονάδος.

### **5.1.5 Ανάλυση Κρισίμων Εργασιών του Προτεινόμενου Σχεδίου Δράσης**

Οι κρίσιμες εργασίες που εντοπίζονται είναι:

1. Καθορισμός προσωπικού μέσων
2. Καθορισμός μεθόδου κατασκευής και εγκατάστασης παρατηρητηρίου
3. Καθορισμός Λειτουργίας –Ρουτίνας παρατηρητηρίου

**Καθορισμός Προσωπικού και Μέσων**

<b>Κρίσιμη απόφαση</b>	<b>Δυσκολίες</b>	<b>Στοιχεία-Δεδομένα</b>	<b>Παράγοντες</b>	<b>Στρατηγικές-Καταστάσεις ειδικού ενδιαφέροντος</b>
Καθορισμός προσωπικού	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Έλλειψη λεπτομερών πληροφοριών για την περιοχή</li> <li>- Αβεβαιότητα για τη διάρκεια παραμονής</li> <li>- Ενδεχόμενη χρησιμοποίηση του τμήματος σε άλλη αποστολή ή σε συνέχεια αυτής</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Αναγνωρισμένες εχθρικές δυνάμεις στη περιοχή</li> <li>-Δυνατότητες εχθρικών δυνάμεων και μέσων</li> <li>- Δρομολόγια που οδηγούν στον ΑΝΣΚ</li> <li>- Δρομολόγια που οδηγούν στο χώρο του παρατηρητηρίου</li> <li>- Καλλιεργήσιμα εδάφη στην περιοχή</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Σκοπός Αποστολής</li> <li>-Διατιθέμενα Μέσα</li> <li>-Εκπαίδευση/ εμπειρία προσωπικού</li> <li>- Στάση και συνήθειες τοπικού πληθυσμού</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Επιλογή προσωπικού ανάλογα με την ειδικότητα</li> <li>- Ικανότητα προσωπικού στη διαβίβαση πληροφοριών</li> <li>- Ικανότητα προσωπικού στην αναγνώριση εχθρικών δυνάμεων και μέσων</li> </ul>
Καθορισμός μέσων	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Αβεβαιότητα συνθηκών ορατότητας λόγω καιρικών συνθηκών</li> <li>- Αβεβαιότητα ποιότητας εδάφους για κατασκευή υπόγειου Παρατηρητηρίου</li> <li>- Δυσκολία μεταφοράς πολλών υλικών κατά τη διείσδυση</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Πληροφορίες από φωτογραφίες και μαρτυρίες για την περιοχή</li> <li>- Εχθρικές Δυνατότητες</li> <li>-Δυνατότητα/Ευκολία παρατήρησης</li> <li>-Δυνατότητα απόκρυψης από το φυσικό περιβάλλον</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Εχθρική δραστηριότητα στη περιοχή</li> <li>-Στάση τοπικού πληθυσμού</li> <li>- Καιρικές συνθήκες</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Επιδίωξη η κατασκευή υπόγειου παρατηρητηρίου</li> <li>- Εκμετάλλευση δασώδων περιοχών και πυκνής βλάστησης</li> <li>- Επιλογή αθόρυβων μέσων</li> </ul>

**Καθορισμός Μεθόδου Κατασκευής και Εγκατάστασης**

<b>Κρίσιμη απόφαση</b>	<b>Δυσκολίες</b>	<b>Στοιχεία-Δεδομένα</b>	<b>Παράγοντες</b>	<b>Στρατηγικές-Καταστάσεις ειδικού ενδιαφέροντος</b>
Καθορισμός χώρου εγκατάστασης παρατηρητηρίου	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Αβεβαιότητα συμφωνίας πληροφοριών από τον χάρτη με την πραγματική ποιότητα εδάφους και βλάστησης</li> <li>- Υπαρξη δρομολογίων που δεν έχουν αναγνωριστεί</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Εγγύτητα με άλλους κατοικημένους τόπους</li> <li>- Εγγύτητα με καλλιεργήσιμες εκτάσεις</li> <li>-Εχθρική δραστηριότητα στη περιοχή</li> <li>-Δραστηριότητες ντόπιου πληθυσμού</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Εχθρικές Δυνατότητες</li> <li>-Στάση τοπικού πληθυσμού</li> <li>- Δυνατότητα/Ευκολία παρατήρησης</li> <li>- Δυνατότητα απόκρυψης</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Προυπόθεση η μη εκδήλωση εχθρικών και τοπικών δραστηριοτήτων γύρω από την περιοχή εγκατάστασης</li> <li>- Εκμετάλλευση δασώδων περιοχών και πυκνής βλάστησης</li> <li>- Εκμετάλλευση κατεύθυνσης του ανέμου/ επιλογή χώρου με παρατήρηση αντίθετη της φοράς του</li> </ul>
Καθορισμός εγκατάστασης στοιχείων ασφαλείας	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Αβεβαιότητα για την δραστηριότητα ντόπιου πληθυσμού στον πιθανό χώρο εγκατάστασης</li> <li>- Δυνατόν να απαιτηθεί η εκπομπή τους σε μεγάλη απόσταση από τη βάση</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Τοποθεσίες λοιπών εχθρικών δυνάμεων στην περιοχή</li> <li>- Δρομολόγια προσέγγισης στο χώρο εγκατάστασης.</li> <li>- Μορφολογία εδάφους της περιοχής</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Διατιθέμενα οπικά συστήματα για αποκοπή δρομολογίων</li> <li>-Εχθρική δραστηριότητα στη περιοχή</li> <li>- Δρομολόγια και κινήσεις οχημάτων για τον ανεφοδιασμό</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Αποφυγή δημιουργίας ιχνών και κάλυψη αυτών κατά τη κίνηση από και προς τη βάση</li> <li>- Επιδίωξη η περιμετρική κάλυψη χώρου παρατηρητηρίου</li> </ul>

	του παρατηρητηρίου	- Διατιθέμενα μέσα επικοινωνιών	του εχθρού	- Προτεραιότητα η ασφάλεια του τμήματος
Κατασκευή παρατηρητηρίου	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Επιλογή τύπου παρατηρητηρίου ανάλογα με τη διάρκεια της αποστολής</li> <li>- Περιορισμένος χρόνος για την κατασκευή από την άφιξη μέχρι την ώρα ενάρξεως παρατήρησης</li> <li>- Βραχώδες έδαφος</li> <li>- Λιγοστή ή χαμηλή βλάστηση</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Διατιθέμενα μέσα και υλικά κατασκευής</li> <li>- Διαθέσιμος χρόνος κατασκευής</li> <li>- Καθορισμός διαδικασιών για την αντιμετώπιση περίπτωσης όπου το τμήμα θα γίνει αντιληπτό από πολίτες.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Καιρικές συνθήκες</li> <li>- Συνθήκες φωτισμού</li> <li>- Κατεύθυνση ανέμου</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Χρησιμοποίηση όλων των διαθέσιμων στοιχείων από το περιβάλλον</li> <li>- Αποφυγή θορύβων κατά τη κατασκευή</li> <li>- Ολοκλήρωση της κατασκευής το αργότερο μισή ώρα πριν από το Πρώτο Φως</li> <li>- Έλεγχος παρατήρησης με το Πρώτο Φως και διόρθωση προβλημάτων την επόμενη νύχτα</li> </ul>

**Καθορισμός Λειτουργίας - Ρουτίνας**

<b>Κρίσιμη απόφαση</b>	<b>Δυσκολίες</b>	<b>Στοιχεία-Δεδομένα</b>	<b>Παράγοντες</b>	<b>Στρατηγικές-Καταστάσεις ειδικού ενδιαφέροντος</b>
Λειτουργία –Ρουτίνα παρατηρητηρίου	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ανάγκη για άμεση διαβίβαση των πληροφοριών που αφορούν κινήσεις τμημάτων του εχθρού</li> <li>- Η μεγάλη διάρκεια παραμονής σε ένα σημείο αυξάνει τις πιθανότητες αποκάλυψης</li> <li>- Τυχαία διέλευση εχθρού ή πολιτών θέτει σε κίνδυνο την αποστολή</li> <li>- Η ρουτίνα της παρατηρήσης μπορεί να οδηγήσει στη μείωση της επαγρύπνησης</li> <li>- Η διαβίβαση των πληροφοριών με ασύρματα μέσα είναι δυνατό να υποκλαπεί από τον εχθρό και να αποκαλύψει την επιχείρηση</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Διατιθέμενα μέσα παρατήρησης: Διόπτρες νυχτερινής παρατηρήσεως, θερμικές διόπτρες και αποστασιόμετρα</li> <li>- Διατιθέμενα μέσα διαβίβασης πληροφοριών / διαβίβαση εικόνας και μηνυμάτων</li> <li>- Καθορισμός διαδικασιών για την αντιμετώπιση περίπτωσης όπου το τμήμα θα γίνει αντιληπτό από πολίτες.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Δραστηριότητα εχθρικών δυνάμεων</li> <li>- Δραστηριότητα ντόπιου πληθυσμού</li> <li>- Διατιθέμενα μέσα υποκλοπής επικοινωνιών του εχθρού</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Αξιοποίηση ειδικευμένου προσωπικού στην διαβίβαση πληροφοριών</li> <li>- Ύπαρξη σχεδίου διαφυγής σε περίπτωση αποκάλυψης παρατηρητηρίου</li> <li>- Εκπαίδευση στην εξουδετέρωση εχθρού σε περίπτωση συμπλοκής με αυτόν στο χώρο του παρατηρητηρίου</li> <li>-</li> </ul>



## 5.2 Σενάριο 2

### ΕΙΔΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΣΕ ΑΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ- ΕΚΚΑΘΑΡΙΣΗ ΟΙΚΙΑΣ

Είσαι ο Δκτης του Περιπόλου BRAVO της Χ Μοίρας Καταδρομών. Η Μοίρα έχει τεθεί υπό τη διοίκηση της Δύναμης Ασφαλείας του NATO , η οποία επιχειρεί στην περιοχή της χώρας των ΛΕΥΚΩΝ, κατόπιν παραβίασης των συνόρων της από τον στρατό της χώρας των ΚΟΚΚΙΝΩΝ, ο οποίος κατόπιν εκτέλεσης επιθετικών επιχειρήσεων έχει εισχωρήσει στο εσωτερικό της χώρας και έχει καταλάβει Ζωτικά Εδάφη και Εδάφη Τακτικής Σημασίας, μεταξύ των οποίων και τους κυριότερους κατοικημένους σε βάθος περίπου 100 χιλιομέτρων. Η Μοίρα έχει ως αποστολή την εκτέλεση ειδικών καταδρομικών επιχειρήσεων εναντίων των εχθρικών δυνάμεων της χώρας των ΚΟΚΚΙΝΩΝ, εκτελώντας τις διαταγές του Επιχειρησιακού Στρατηγείου του NATO που έχει αναπτυχθεί σε μία γειτονική χώρα.

Από πληροφορίες που έχουν συλλεχθεί εκτιμάται ότι οι δυνάμεις των ΚΟΚΚΙΝΩΝ διαθέτουν ένα ειδικό τμήμα συλλογής πληροφοριών που υποβοηθά τη διεξαγωγή των επιθετικών επιχειρήσεων, αποτελούμενο από πράκτορες που έχουν αναγνωρίσει από τον καιρό της ειρήνης το εσωτερικό χώρας των ΛΕΥΚΩΝ, καθώς και από εξειδικευμένους Στρκους στη συλλογή και εκμετάλευση πληροφοριών. Το τμήμα αυτό έχει καθοδηγήσει το σχεδιασμό των επιχειρήσεων και θα εκτελέσει πολύ σημαντικό ρόλο της εξέλιξης αυτών, καθώς θα καθορίσει τις επόμενες κινήσεις του εχθρού. Κατόπιν εξακριβωμένης πληροφορίας έχει εισχωρήσει και αυτό στο εσωτερικό της χώρας για να βρίσκεται σε άμεση επαφή με τον Διοικητή των εχθρικών Δυνάμεων και έχει οργανωθεί προσωρινά σε κεντρικό κτίριο της πόλης Α που έχει καταληφθεί από τον εχθρό, γειτονικής αυτής που έχει αναπτυχθεί το Επιχειρησιακό Στρατηγείο. Εκτιμάται ότι η δύναμη αυτού του τμήματος είναι 25 άνδρες και την προστασία τους έχει αναλάβει μια Δρία Ειδικών Δυνάμεων του εχθρού, ενισχυμένη με Αντιαρματικό και Αντιαεροπορικό εξοπλισμό

Ο Διοικητής της Μοίρας σου λαμβάνει διαταγή από το Διοικητή του Επιχειρησιακού Στρατηγείου για την αποστολή ενός καταδρομικού τμήματος στο εσωτερικό του εχθρού και συγκεκριμένα στην πόλη που βρίσκεται το ειδικό τμήμα του εχθρού, προκειμένου να εκτελέσει ειδική επιχείρηση εκκαθάρισης του κτιρίου που βρίσκεται για την εξουδετέρωση του εχθρού και την καταστροφή ειδικού υλικού καθώς και του όγκου των πληροφοριών που διαθέτει. Για τη διείσδυση και την επάνοδο του τμήματος διατίθενται τρία ελικόπτερα BLACK HAWK, στα οποία ακατά την πτήση θα παρέχουν ασφάλεια δύο Επιθετικά ελικόπτερα APACHE AH64+.

Η αποστολή αυτή ανατίθεται σε εσένα την ημέρα D στις 05:00, λαμβάνοντας τη διαταγή να συγκροτήσεις το καταδρομικό τμήμα που θα την εκτελέσει, τα μέλη που θα το αποτελούν καθώς και τα ειδικά υλικά που τυχόν θα απαιτηθούν. Την D 20:00 έχεις διαταχθεί να εκδώσεις τη Δγη Επχσων στον Διοικητή σου και να παραδώσεις το φάκελο με όλα τα στοιχεία της αποστολής.

Ποιες είναι οι ενέργειές σου για να φέρεις σε πέρας την αποστολή σου;

### 5.2.1 Οι Επιχειρήσεις σε Αστικό Περιβάλλον στο Σύγχρονο Θέατρο Επιχειρήσεων

Στην πολεμική τέχνη και επιστήμη κυριαρχεί το αξίωμα πως η ισχύς κάθε οπλικού συστήματος δεν είναι απόλυτη αλλά σχετική και λαμβάνει υπόψη το γεωγραφικό περιβάλλον που θα κληθεί να χρησιμοποιηθεί. Στο σημερινό κόσμο λοιπόν αναπτύσσεται μία νέα γεωγραφική πραγματικότητα. Αυτή των «μεγαπόλεων» (megacities). Δηλαδή, τεράστιων αστικών και ημιαστικών συγκροτημάτων που πολλές φορές ενοποιούνται μεταξύ τους, δημιουργώντας απέραντους χώρους οι οποίοι μπορούν να καταπιούν ακόμη και το μεγαλύτερο στρατό του κόσμου.

Μέσα στο αστικό περιβάλλον τα οπλικά συστήματα χάνουν την αξία τους και άλλα αποκτούν νέα δυναμική, ενώ το σημαντικότερο που θα πρέπει να έχουμε υπόψη μας είναι ότι οι βαριές θωρακισμένες δυνάμεις δεν ευδοκιμούν ιδιαίτερα.

Πρόσφατα ή σχετικά πρόσφατα παραδείγματα είναι πολλά: Μογκαντίσου, Γκρόζνι, Μιτρόβιτσα, Βηρυτός, Καμπούλ, Βαγδάτη, Αμπιτζάν, Γάζα κ.α. Η αρχετυπική μάχη σε αστικό περιβάλλον υπήρξε φυσικά αυτή του Στάλινγκραντ και ακολουθεί αυτή του Βερολίνου. Και οι δύο αυτές επικές συγκρούσεις κατέδειξαν ότι το κυρίαρχο οπλικό σύστημα για αυτόν το χώρο μάχης είναι ο σκληροτράχηλος στρατιώτης του πεζικού και το «αστικό πεδίο» ένα ιδιόμορφο και με δικούς του κανόνες θέατρο μάχης. Όπως επεσήμανε μάλιστα ο Γάλλος δημοσιογράφος και αμυντικός αναλυτής Philippe Leymarie, τα τρία τέταρτα των ενόπλων συγκρούσεων που διεξάγονται στον πλανήτη σήμερα εκτυλίσσονται σε πυκνοκατοικημένες περιοχές «μέσα στον άμαχο πληθυσμό και μερικές φορές εναντίον του. Τα δόγματα, οι τακτικές και η στρατηγική του πολέμου έχουν πλέον ανατραπεί...».

Οι αλλαγές είναι πολλές και ριζικές. Μέσα σε ένα παρόμοιο γεωγραφικό περιβάλλον γεννιούνται μοναδικές προκλήσεις για το σημερινό μαχητή. Καταρχάς, πολλά οπλικά συστήματα χάνουν την αξία τους και άλλα αποκτούν νέα δυναμική. Το σημαντικότερο που θα πρέπει να έχουμε υπόψη μας είναι ότι οι βαριές θωρακισμένες δυνάμεις δεν ευδοκιμούν ιδιαίτερα μέσα σε αστικό περιβάλλον. Σε αυτή τη νέα πραγματικότητα προσαρμόζονται όλοι σχεδόν οι στρατοί -το ίδιο επιχειρεί και ο ελληνικός, τμήματα των οποίων παίρνουν μια γεύση αστικού περιβάλλοντος μάχης, έστω φευγαλέα και από απόσταση, στην Καμπούλ και στη Μιτρόβιτσα. Το ίδιο κάνει και το NATO, που προσαρμόζει σε αυτήν την κατεύθυνση και ορισμένες ασκήσεις της Δύναμης Ταχείας Επέμβασης (NRF). Για παράδειγμα, το Μάιο του 2008 στη γαλλική άσκηση «Ανβίλ 08» η οποία πραγματοποιήθηκε στο πλαίσιο της εκπαίδευσης της Δύναμης Ταχείας Επέμβασης του NATO, συμμετείχαν 1500 στρατιώτες και 4 μεγάλα πλοία του γαλλικού πολεμικού ναυτικού, που αναπτύχθηκαν στις ακτές και μέσα στην πόλη Φρεζί (Bar) με σκοπό «την προστασία του πληθυσμού και την εκκένωση της πόλης απέναντι στην απειλή παραστρατιωτικών και τρομοκρατικών ομάδων».

Μέχρι τη λήξη του Ψυχρού Πολέμου οι στρατοί είχαν διαμορφωθεί έτσι ώστε να μπορούν να συγκρούονται «μετωπικά» σε ανοιχτά πεδία. Ο πόλεμος σε πόλεις ήταν, στην εκπαίδευσή τους, ουσιαστικά μία υποπαράγραφος, ένα από τα δευτερεύοντα σενάρια εκπαίδευσης. Και βεβαίως, ο μαζικός βομβαρδισμός πόλεων όπως έγινε το 1944, απέχει πολύ χρονικά. Σήμερα - σταδιακά βέβαια - οι μάχες εστιάζονται σε συγκεκριμένα σημεία, βοηθούντων φυσικά και των όπλων ακριβείας και αυξημένης σημειακής ισχύος που έχουν

αναπτυχθεί. Από την άλλη, υπάρχει πλέον η φιλοσοφία - που στηρίζεται και σε οικονομικά δεδομένα - ότι πρέπει να ελαχιστοποιηθούν οι παράπλευρες απώλειες σε ανθρώπους και υποδομές.

Οι νικήτριες δυνάμεις θέλουν να εγκαταστήσουν γρήγορα «μηχανισμούς ελέγχου και σταθεροποίησης» και όχι να ...ανοικοδομούν αναγκαίες υποδομές που πριν έχουν καταστρέψει... Είναι ενδιαφέρουσα η περιγραφή που δανειζόμαστε από τον Ph. Lemarie:

«Σε αντίθεση με τα μεγάλα θέατρα των συνοριακών ή περιφερειακών μαχών, το αστικό περιβάλλον είναι ένας λαβύρινθος με πολλές διαστάσεις: τους υπόγειους χώρους (κελάρια, αποθήκες, υπόνομοι, χώροι στάθμευσης, μετρό, υπόγεια δίκτυα), τους δρόμους, τις πλατείες, τα αδιέξοδα, καθώς και τα κτήρια με ορόφους σε κάθε πιθανή μορφή (ιστορικά κέντρα, εμπορικοί δρόμοι, ζώνες κατοικιών, εργατικές πολυκατοικίες, εμπορικά κέντρα, πολυώροφες κατασκευές).

Οι άμαχοι προσφέρουν στον εμπόλεμο, ιδιαίτερα εάν διαθέτει την υποστήριξη σημαντικού τμήματος του πληθυσμού - στοιχείο που υφίσταται στις σημερινές «ασύμμετρες» συγκρούσεις - μια «προστατευτική κάλυψη» που επιτρέπει σε ένα φαινομενικά ασθενέστερο αντίπαλο να αποκτήσει τακτικό πλεονέκτημα στη στρατιωτική αναμέτρηση. Στη νέα προσέγγιση του πεδίου μάχης, η παρουσία του άμαχου πληθυσμού αποτελεί κομβικό σημείο. Οι κάτοικοι γίνονται συνήθως θύματα, ορισμένες φορές όμως συμμετέχουν στις συγκρούσεις - εκ περιτροπής, ξεχωριστά ή ταυτόχρονα».

Μέσα στην πόλη, επισημαίνει ο συνταγματάρχης Φρανκ Νικόλ, «η απειλή έρχεται από παντού. Κάθε δρόμος, κάθε γειτονιά μπορεί να γίνει ένα μικρό θέατρο επιχειρήσεων. Οι μονάδες είναι συνήθως διασκορπισμένες, αποκομμένες. Βρίσκεστε διαρκώς σε συνθήκες «μονομαχίας», όποια όπλα κι αν χρησιμοποιούνται. Πρέπει να προσπαθήσετε να εντοπίσετε ποιοι από τους κατοίκους είναι εμπλεκόμενοι, ενεργοί, επικίνδυνοι και ποιοί όχι - πράγμα δύσκολο. Και ενεργείτε πάντοτε κάτω από το βλέμμα των μέσων ενημέρωσης». Ο συνταγματάρχης Πασκάλ Λανγκάρ, επικεφαλής του γαλλικού τάγματος της Ειρηνευτικής Δύναμης Κοσσόβου (KFOR), θεωρούσε - έπειτα και από μια νέα σειρά επεισοδίων το Μάρτιο του 2008 στη Μιτρόβιτσα του Κοσσόβου - ότι «η μάχη σε κατοικημένες περιοχές είναι αναμφίβολα από τις πιο δύσκολες, γιατί δεν μπορεί να επικεντρωθεί στην εξόντωση του αντιπάλου». Ο συγκεκριμένος αξιωματικός επιμένει όπως και πολλοί άλλοι στην «ανάγκη άσκησης λελογισμένης βίας» - αποστολή περίπλοκη, πόσο μάλλον όταν μέσα στο ίδιο πλήθος διαδηλωτών, τα κίνητρα, οι πραγματικές ενέργειες και τα μέσα που χρησιμοποιούνται διαφέρουν.

Η αντίσταση μέσα σε πόλεις (ή αστικού τύπου ιστούς) γίνεται ευνοϊκότερη για τον αμυνόμενο, ιδίως όταν έχει στο πλευρό του και εξεγερμένο πλήθος που εύκολα μετατρέπεται σε «αντάρτικο πόλεων» που έχει φυσικό σύμμαχο τους δρόμους, τα λαγούμια, τα υπόγεια, τα πάρκα, τους υπονόμους, τα κτήρια, τις ταράτσες κ.ο.κ. Επιπροσθέτως, το νέο περιβάλλον έχει επιβάλει στους «υπερασπιστές» πόλεων νέα όπλα, όπως αυτοσχέδιους εκρηκτικούς μηχανισμούς, νέου τύπου αντιαρματικά και ρουκέτες σε νέες εφαρμογές κ.ο.κ. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα, όπως ήταν φυσικό, να προσθέσουν ανάλογα όπλα, εξαρτύσεις και τεχνικές οι μεγάλοι στρατοί ενόψει του κινδύνου να εμπλακούν σε κάποια φάση της αποστολής τους σε μάχες σε αστικό περιβάλλον. Αυτό δεν έγινε ούτε γρήγορα ούτε «μια και έξω».

Ο αμερικανικός στρατός που έχει πραγματοποιήσει πάνω από 20 στρατιωτικές επεμβάσεις σε αστικές ή αστικού τύπου περιοχές μετά το 1980, άρχισε να αλλάζει τακτικές μετά την αποτυχημένη επιχείρηση στο Μογκαντίσου της Σομαλίας το 1993. Όπως λένε οι ειδικοί, ανέπτυξε νέες τεχνικές - διασκορπισμένες μονάδες μάχης, διασύνδεση - επικοινωνία των στρατιωτών, δορυφορικός εντοπισμός, οπλισμένα ή επανδρωμένα αεροσκάφη κ.λπ. - και τις δοκίμασε κατά την άσκηση «Millennium Dragon» το 2002 στην Καλιφόρνια και στη συνέχεια στο Ιράκ και το Αφγανιστάν. Με την εφαρμογή των νέων αυτών τακτικών, οι πεζοναύτες εκτίμησαν ότι θα μπορούσαν να περιορίσουν σημαντικά τις απώλειές τους.

Τόσο στις ΗΠΑ όσο και σε άλλες μεγάλες στρατιωτικές χώρες, δημιουργήθηκαν νέου τύπου εκπαιδευτικά κέντρα για ασκήσεις σε αστικό χώρο: παλιά τεράστια στρατόπεδα, εγκαταλελειμμένες συνοικίες απόμακρων περιοχών και νέες κατασκευές διαμορφώθηκαν σε σύγχρονα πεδία εξάσκησης. Παράλληλα, νέα όπλα, νέες τακτικές - διακλαδικές - νέα δίκτυα πληροφοριών και (εναέριες) επιτήρησης και παρακολούθησης εντάχθηκαν στο οπλοστάσιο. Η χρήση παραδοσιακών οπλικών συστημάτων άλλαξε ή αναπροσαρμόστηκε - των τεθωρακισμένων συμπεριλαμβανομένων. Οι Αμερικανοί διέθεσαν μεγάλα οικονομικά ποσά για την ενίσχυση της θωράκισης ή την αποτροπή χτυπήματος τεθωρακισμένων από ρουκέτες σε κοντινή απόσταση.

Το «αστικό πεδίο μάχης» αποκτά επιτέλους άλλη υπόσταση: Παραδείγματος χάρη, η Γαλλία ανέπτυξε και ενέταξε στη δομή των Ενόπλων Δυνάμεών της το «Κέντρο Στρατιωτικής Εκπαίδευσης για Αστικές ζώνες» που άρχισε να λειτουργεί το 2006 και το οποίο με τις συνεχείς επεκτάσεις του θα είναι σε θέση να παρέχει εκπαίδευση σε κλίμακα συντάγματος και σε σχεδόν πραγματικές συνθήκες το 2011. Βεβαίως οι ΗΠΑ είναι πολύ πιο μπροστά, καθώς έχουν ήδη αναπτύξει διακλαδική στρατιωτική εκπαίδευση σε προσομοίωση αστικού περιβάλλοντος προ πολλού. Οι Γερμανοί χρησιμοποιούν για εκπαίδευση αστικού τύπου μια παλιά σοβιετική στρατιωτική βάση 60 χλμ. νότια του Βερολίνου, στην οποία υπήρχε και στρατόπεδο αιχμαλώτων κατά τη διάρκεια του Β' Παγκοσμίου Πολέμου - αυτό είναι και το μεγαλύτερο του είδους στην Ευρώπη σήμερα.

### **Ο ρόλος του στρατιώτη - μαχητή**

Σ' αυτό το αστικό περιβάλλον μάχης, ωστόσο, αλλάζει και ο ρόλος του στρατιώτη. Σύμφωνα με τον αμυντικό αναλυτή κο Κωνσταντίνο Γρίβα, ο οποίος διδάσκει το μάθημα της Γεωπολιτικής στη Στρατιωτική Σχολή Ευελπίδων, ο πεζός στρατιώτης είναι έτσι κι αλλιώς το οπλικό σύστημα του μέλλοντος, όπως αποδείχθηκε άλλωστε και από τις επιχειρήσεις σε ένα γεωγραφικό περιβάλλον το οποίο δεν έχει καμιά σχέση με τις πόλεις. Τα κακοτράχαλα βουνά του Αφγανιστάν όπου μόνο πεζικάριοι που έπρεπε να διαθέτουν τις ίδιες περίπου πολεμικές αρετές με τους Ρωμαίους λεγεωνάριους ή τους Έλληνες οπλίτες, μπορούσαν να πολεμήσουν αποτελεσματικά. Σύμφωνα με τον Κώστα Γρίβα «η ενίσχυση της εκπαίδευσης σε αστικό περιβάλλον είναι κρίσιμης σημασίας για τη διατήρηση των μαχητικών ικανοτήτων ενός στρατεύματος στις συνθήκες του 21ου αιώνα. Η μαχητική ικανότητα ενός στρατεύματος είναι ένα δυναμικό μέγεθος που λαμβάνει υπόσταση σε διαλεκτική σχέση με το περιβάλλον στο οποίο θα κληθεί να δράσει. Και το σημερινό γεωγραφικό περιβάλλον κυριαρχείται από μια νέα πραγματικότητα. Αυτή των εκτεταμένων αστικών χώρων». Ο Κώστας Γρίβας επίσης υποστηρίζει ότι ακόμη ένας παράγοντας που ευνοεί την αναβάθμιση

του πεζού στρατιώτη ως του «θεμελιώδους οπλικού συστήματος των αρχών το 21ο αιώνα» είναι η εντυπωσιακή αύξηση του όγκου πυρός που κατέχει και η δυνατότητά του να λειτουργήσει συνδυαστικά με όπλα προσβολής ακρίβειας από μεγάλες αποστάσεις σε δικτυοκεντρικό περιβάλλον. «Οι τεχνολογίες σμίκρυνσης προσφέρουν στο σημερινό στρατιώτη μια μεγάλη ποικιλία οπλικών συστημάτων, επιτρέποντάς του να ασκεί «σφαιρική κυριαρχία» («spherical dominance») στο χώρο δράσης του. Από φορητά πολυβομβιδοβόλα με «έξυπνες» βομβίδες, μέχρι προηγμένους μικρούς φορητούς πυραύλους χαμηλού κόστους όπως το Spike που αναπτύσσουν οι Αμερικανοί Πεζοναύτες, σε συνεργασία με το Γραφείο Ναυτικών Ερευνών (ONR) του Αμερικανικού Ναυτικού. Επιπροσθέτως, οι σημερινοί στρατιώτες είναι σε θέση να βρίσκονται κάτω από τη συνεχή ομπρέλα πυρών υποστήριξης ακριβείας».

Ο αμυντικός αναλυτής και διδάσκων στη Σχολή Ευελπίδων, κος Γρίβας, δίνει ένα σύγχρονο παράδειγμα: «Ένα βίντεο στο YouTube δείχνει στη Φαλούτζα μια ομάδα Αμερικανών στρατιωτών να έχει καθηλωθεί από τα πυρά ελεύθερων σκοπευτών από ένα κτήριο. Τα πυρά ενός άρματος μάχης δεν είναι αρκετά για να καταστείλουν την εχθρική δραστηριότητα, έως ότου μια κατευθυνόμενη ρουκέτα GMLRS (Guided MERS) φθάνει από απόσταση δεκάδων χιλιομέτρων για να τινάξει στον αέρα την πλευρά του κτηρίου που κρύβονται οι αντίπαλοι, καθοδηγούμενη από τις συντεταγμένες που έστειλαν οι Αμερικανοί στρατιώτες. Πράγματι» προσθέτει, «μια ολόκληρη γενεά όπλων για το Πυροβολικό, για την Αεροπορία ή για τα μαχητικά ελικόπτερα και τα μη επανδρωμένα αεροσκάφη του Στρατού δημιουργείται σήμερα για χρήση σε αστικό περιβάλλον.

Βασικό στοιχείο αυτών των όπλων είναι οι ικανότητες υπερακριβούς πλήγματος και η μικρή εκρηκτική ισχύς, έτσι ώστε να μειωθεί ο κίνδυνος παράπλευρου πλήγματος. Χαρακτηριστικά όπλα αυτής της κατηγορίας είναι η Βόμβα Μικρής Διαμέτρου (SDB) της Αεροπορίας και ο πύραυλος Griffin για μη επανδρωμένα αεροχήματα- και όχι μόνο. Όλα αυτά όμως απαιτούν αυξημένες δεξιότητες και πολεμικές ποιότητες από το σημερινό μαχητή, ο οποίος πρέπει να συνδυάζει τη σωματική και ψυχική αντοχή του πολεμιστή στο Στάλινγκραντ, με την εξοικείωση με τις σύγχρονες δικτυακές τεχνολογίες. Και αυτό απαιτεί κυρίως ένα πράγμα: Εκπαίδευση».

Ευρύ και συνεχώς επεκτεινόμενο πρόγραμμα εκπαίδευσης για αγώνα και σε κατοικημένους τόπους εφαρμόζει και ο Ελληνικός Στρατός. Η συσσώρευση πληθυσμού σε σύγχρονα αστικά κέντρα, αλλά και οι αποστολές που καλούνται να εκπληρώσουν οι Ένοπλες Δυνάμεις στο πλαίσιο της συμμετοχής τους με διεθνείς Οργανισμούς σε Επιχειρήσεις Υποστήριξης Ειρήνης, δημιούργησαν και ενίσχυσαν την ανάγκη της εκπαίδευσης του προσωπικού, μεταξύ των άλλων και στις επιχειρήσεις αυτού του τύπου. Στο Στρατό Ξηράς αυτή η εκπαίδευση πραγματοποιείται σε Αξιωματικούς και Υπαξιωματικούς σε θεωρητικό επίπεδο στις Σχολές Προκεχωρημένης Εκπαίδευσης και για το σύνολο του προσωπικού σε όλες τις Μονάδες, υπό τη μορφή ρεαλιστικών ασκήσεων.

Σκοπός των ασκήσεων σε κατοικημένους τόπους είναι η βελτίωση της ατομικής τακτικής κατά τις επιχειρήσεις σε κατοικημένους τόπους, η εκπαίδευση στην ταχεία οργάνωση άμυνας οικίας με τη χρήση κάθε διαθέσιμου και αυτοσχέδιου μέσου και η εκμάθηση της τακτικής εκκαθάρισης οικίας. Επιπλέον σκοποί είναι η εκπαίδευση του προσωπικού στον

εντοπισμό και στην άρση παγίδευσης ναρκών και άλλων μηχανισμών, στην άρση παγίδευσης θυρών και άλλων αντικειμένων εντός των οικιών, στον εντοπισμό και την αποφυγή παγιδευμένων και άλλων ύποπτων χώρων, στην αποφυγή απωλειών από φίλια πυρά, στην υποστήριξη Διοικητικής Μέριμνας και στη συλλογή πληροφοριών». Η εκπαίδευση επιπέδου Ομάδας - Διμοιρίας, περιλαμβάνει θεωρητική και πρακτική κατάρτιση και άσκηση, η οποία σύμφωνα με την ίδια πηγή αφορά στα εξής αντικείμενα:

Όσον αφορά στη θεωρητική πτυχή, περιλαμβάνει:

- Αρχική ενημέρωση και ενημέρωση ασφάλειας.
- Παρουσίαση οπλισμού.
- Ατομικές ικανότητες.
- Επίθεση σε κτήριο.
- Εκκαθάριση κτηρίου από Ομάδα.
- Ενημέρωση περί παγιδεύσεων.

Όσον αφορά στην πρακτική πτυχή της εκπαίδευσης από τα αντικείμενα που περιλαμβάνει (και ακολουθούν) προκύπτει ανάγλυφα και η "εικόνα" της επιχείρησης - αποστολής την οποία η εκπαιδευομένη ομάδα θα κληθεί ενδεχομένως να εκτελέσει:

- Εκλογή και κατάληψη θέσεως μάχης μέσα στον κατοικημένο τόπο, κίνηση εντόαυτού κατά μόνας ή στα πλαίσια της ομάδας.
- Τεχνική εισόδου σε δωμάτιο από ζεύγος ανδρών, εκκαθάριση οικίας από ομάδα Τυφεκιοφορών.
- Άρση παγιδεύσεως ναρκών και άλλων μηχανισμών.
- Παγίδευση θυρών και άλλων αντικειμένων εντός οικίας.
- Εντοπισμός και αποφυγή παγιδευμένων και άλλων ύποπτων χώρων.
- Βολές φορητού οπλισμού ημέρα και νύκτα με διόπτρες νυκτερινής σκοπεύσεως, με ιδιαίτερη βαρύτητα στις μικρές αποστάσεις, σε ξαφνικά εμφανιζόμενους στόχους, από όλες τις θέσεις βάλλοντος.
- Εκτέλεση βολών με τυφέκιο ελεύθερου σκοπευτή
- Δυνατότητα εκτελέσεως καταστροφών περιορισμένης κλίμακας (διάνοιξη οπών εισόδου, καταστροφή μικρών κτηρίων).
- Παραλλαγή και προσαρμογή χρώματος, σχήματος, λάμπσεως, σκιάς εντός κατοικημένων τόπων.
- Βολές χειροβομβίδων σε ανοικτό και κλειστό χώρο, από όλες τις θέσεις βάλλοντος και οπωσδήποτε δια μέσω παραθύρων ή οπών
- Προσαρμογή προσωπίδας και διατήρηση αυτής για μεγάλο χρονικό διάστημα.
- Πειθαρχία πυρός.
- Αναρρίχηση - καταρρίχηση από σκάλα.
- Καταρρίχηση με σχοινί, από στέγη κτηρίου και ταυτόχρονη εκτέλεση βολής.
- Αναρρίχηση με σχοινί και γάντζο και είσοδο μέσα στο κτήριο από το παράθυρο.
- Κατασκευή αυτοσχέδιων εμπρηστικών μηχανισμών.
- Επιδράσεις των όπλων - Τακτική και τεχνική χρησιμοποίηση στους κατοικημένους τόπους.

- Διοίκηση πυρός
- Ανάπτυξη επικοινωνιών.
- Διαδικασία διακομιδής - νοσηλείας απωλειών μάχης.
- Χρησιμοποίηση - Εκμετάλλευση άμαχου πληθυσμού  
Νυκτερινή Εκπαίδευση.

Διεξαγωγή Τακτικής Άσκησης Μετά Στρατευμάτων (ΤΑΜΣ) επιπέδου Ομάδος για «Εκκαθάριση οικίας» .

Με την ολοκλήρωση της ασκήσεως αυτού του τύπου, το προσωπικό έχει αποκτήσει πολύτιμη εμπειρία στη διεξαγωγή επιχειρήσεων σε αστικού τύπου περιβάλλον, ταυτόχρονα όμως εξάγονται συμπεράσματα προκειμένου να βελτιωθεί τόσο ο τρόπος που τα τμήματα επιχειρούν όσο και η εκπαίδευση του προσωπικού σε αυτόν.

### **5.2.2 Γενικές Αρχές Διεξαγωγής Επιχείρησης σε Αστικό Περιβάλλον**

Οι επιχειρήσεις σε κατοικημένους τόπους διεξάγονται για την εκμετάλλευση των στρατηγικών και τακτικών πλεονεκτημάτων της πόλης και την απαγόρευση εκμετάλλευσης αυτών των πλεονεκτημάτων από τον εχθρό. Συχνά, αυτός που ελέγχει μία πόλη διατηρεί ένα ψυχολογικό πλεονέκτημα, το οποίο μπορεί να είναι αρκετό για να επηρεάσει σημαντικά την έκβαση μεγαλύτερων συγκρούσεων.

Οι κατοικημένοι τόποι επηρεάζουν τις στρατιωτικές επιχειρήσεις και εξαιτίας του τρόπου που μεταβάλλουν το έδαφος. Στα τελευταία 40 χρόνια, οι πόλεις έχουν επεκταθεί, με αποτέλεσμα να έχουν χάσει τα καθορισμένα όριά τους, καθώς επεκτείνονται στην ύπαιθρο. Τα σύγχρονα δίκτυα των δρόμων έχουν αποψιλώσει περιοχές και τις έχουν καταστήσει βατές, καθώς έχουν κατασκευασθεί εθνικοί δρόμοι κανάλια, και σιδηροδρομικές γραμμές για τη σύνδεση των πόλεων. Κατά μήκος αυτών των συνδέσεων, έχουν αναπτυχθεί βιομηχανίες, δημιουργώντας έτσι «Γραμμικούς Τόπους» (Αστικές Περιοχές κτισμένες κατά μήκος δρόμων που συνδέουν πόλεις ή κωμοπόλεις). Οι αγροτικές περιοχές αν και διατηρούν πολλά χαρακτηριστικά από τη φυσιογνωμία τους, συνδέονται με τις πόλεις με ένα δευτερεύον οδικό δίκτυο. Η εκτεταμένη αστικοποίηση δημιούργησε συνθήκες τις οποίες μπορεί να τις εκμεταλλευθεί μία αμυνόμενη δύναμη. Όταν οι εξοπλισμένες με Α-Τ όπλα δυνάμεις αμύνονται σε κατοικημένο τόπο, σε συνδυασμό με ευκίνητες δυνάμεις που βρίσκονται σε παρακείμενες περιοχές, μπορούν να κυριαρχήσουν επί των προσβάσεων, αυξάνοντας τη συνολική αμυντική ισχύ.

Οι δυνάμεις που ενεργούν σε τέτοιες περιοχές μπορούν να τάσσουν στοιχεία τους σε ακάλυπτο έδαφος, χωριά, κωμοπόλεις, ή μικρές και μεγάλες πόλεις. Για κάθε μία από αυτές τις περιοχές απαιτείται διαφορετική τακτική, συγκρότηση, υποστήριξη με πυρά και Διοικητική Μέριμνα.



Εικόνα 5.5 Επιχειρησιακή Συγκρότηση Περιπόλου

Στην πόλη, τα πεδία παρατήρησης και τα πεδία βολής είναι περιορισμένα λόγω των κατασκευών της σκόνης και του καπνού της μάχης. Οι στόχοι συνήθως εμφανίζονται αιφνிடιαστικά και για περιορισμένο χρόνο σε αποστάσεις 100 μέτρων ή μικρότερες. Αποτέλεσμα αυτού είναι ο αγώνας στον κατοικημένο τόπο να διεξάγεται κυρίως «εκ του συστάδην» και να έχει βίαιο χαρακτήρα. Τα τμήματα πεζικού, κατά το πλείστον, χρησιμοποιούν ελαφρά και μέσα αντιαρματικά όπλα, αυτόματα τυφέκια, πολυβόλα και χειροβομβίδες. Η χρήση αντιαρματικών βλημάτων δυσχεραίνεται λόγω των περιορισμένων πεδίων βολής και των πολλών εμποδίων που παρεμβάλλονται στις τροχιές των βλημάτων.

**Μάχες Μικρών Κλιμακίων:** Τα κλιμάκια που μάχονται στους κατοικημένους τόπους συχνά αποκόπτονται, μετατρέποντας έτσι τη μάχη σε μια σειρά μαχών μικρών κλιμακίων. Οι μαχητές και οι ηγέτορες μικρών κλιμακίων, όσο είναι αποκομμένοι από τη Μονάδα τους, πρέπει να έχουν πρωτοβουλία, επιδεξιότητα και σθένος για την εκπλήρωση της αποστολής τους. Σε αυτόν τον τύπο της μάχης, ένας επιδέξιος και καλά εκπαιδευμένος αμυνόμενος διαθέτει τακτικά πλεονεκτήματα έναντι του επιτιθέμενου, καθόσον εκτεθεί. Τα πολύ περιορισμένα πεδία παρατήρησης, τα παρεμβαλλόμενα εμπόδια και το διακεκομμένο έδαφος επιβάλλουν τη χρήση περισσότερων τμημάτων η πυκνότητα των οποίων, τόσο για την επίθεση, όσο και για την άμυνα μπορεί να είναι τρεις έως πέντε φορές μεγαλύτερη από ότι σε μια επίθεση ή άμυνα σε ανοικτό έδαφος.

**Πυρομαχικά και Ειδικό Υλικό:** Οι δυνάμεις που μάχονται σε κατοικημένους τόπους καταναλώνουν μεγάλες ποσότητες πυρομαχικών, εξαιτίας της ανάγκης αναγνωρίσεων δια πυρών, που οφείλεται στα περιορισμένα πεδία βολής και στην περιορισμένη ορατότητα. Τα όπλα που χρησιμοποιούνται πολύ σε αυτόν τον τύπο της μάχης είναι τα LAW, STRIM, Carl Gustaf ΠΑΟ 90χιλ, τυφέκια, πολυβόλα, βομβίδες των 40 χιλ, χειροβομβίδες και εκρηκτικά. Οι Μονάδες που διεξάγουν αγώνα σε κατοικημένους τόπους πρέπει επίσης να έχουν ειδικά υλικά,



όπως γάντζους αναρρίχησης, σχοινιά, άγκιστρα, πτυσσόμενες σκάλες, σκάλες από σχοινί, οικοδομικά υλικά, τσεκούρια και αμμόσακκους. Όταν είναι δυνατόν, αυτά τα άμεσα διαθέσιμα στα τμήματα.

**Επικοινωνίες:** Οι αστικές επιχειρήσεις απαιτούν συγκεντρωτική σχεδίαση και αποκεντρωτική εκτέλεση. Έτσι, οι επικοινωνίες παίζουν σπουδαίο ρόλο. Οι διοικητές πρέπει να εμπιστεύονται την πρωτοβουλία και επιδεξιότητα των υφισταμένων τους, προσόντα που είναι δυνατόν να τα αποκτήσουν μόνο με την εκπαίδευση. Το επίπεδο εκπαίδευσης της Μονάδας αποτελεί ζωτικό και αποφασιστικό παράγοντα για την εκτέλεση επιχειρήσεων σε κατοικημένους τόπους. Οι ενσύρματες επικοινωνίες είναι το κύριο μέσο επικοινωνιών για τον έλεγχο της άμυνας μιας πόλης και για επαύξηση της ασφάλειας. Όμως οι ενσύρματες επικοινωνίες είναι τρωτές καθόσον, αν εντοπισθούν από τον εχθρό, είναι δυνατόν να καταστραφούν. γ. Η απόδοση των ασυρμάτων επικοινωνιών στους κατοικημένους τόπους

**Ένταση:** Η ένταση είναι πρόβλημα που σχετίζεται άμεσα με τον αγώνα σε κατοικημένους τόπους. Ο συνεχής «εκ του συστάδην» αγώνας, η έντονη πίεση, οι πολλές απώλειες, οι μετακινούμενοι στόχοι και τα πυρά από εχθρό που δεν έχει αποκαλυφθεί προκαλούν στους μαχητές ψυχολογική ένταση και φυσική εξάντληση. Για την αντιμετώπιση της έντασης απαιτείται να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στη διατήρηση του ηθικού των μαχητών και των ηγητόρων μικρών κλιμακίων, καθώς επίσης και στη συναδελφική αλληλεγγύη των μαχητών της Μονάδας. Η ένταση είναι δυνατόν να μειωθεί με την αντικατάσταση των Μονάδων που συμμετέχουν σε μάχες για μεγάλη χρονική περίοδο.



Εικόνα 5.6 Είσοδος σε Κτίριο

**Περιορισμοί:** Το δίκαιο του πολέμου απαγορεύει τον άσκοπο τραυματισμό αμάχων και την χωρίς λόγο καταστροφή περιουσιών. Αυτό περιορίζει τους διοικητές στη χρήση ορισμένων όπλων και τακτικών. Αν και βραχυπρόθεσμα μπορεί να θεωρηθεί σαν μειονέκτημα, αυτός ο περιορισμός είναι απαραίτητος για τη διατήρηση των πολιτιστικών μνημείων μιας πόλης και την απόκτηση της υποστήριξης του πληθυσμού της. Οι Μονάδες πρέπει να διατηρούνται σε υψηλό επίπεδο πειθαρχίας έτσι ώστε να εφαρμόζεται το δίκαιο του πολέμου και οι κανόνες εμπλοκής. Οι ηγέτες πρέπει να εκδίδουν αυστηρές διαταγές για την αποτροπή λεηλασιών και να χειρίζονται αποτελεσματικά τις περιπτώσεις παράβασης του Στρατιωτικού Ποινικού Κώδικα.

**Αποφυγή Απωλειών από Φίλια Πυρά:** Το κυρίαρχο θέμα κάθε τακτικής επιχείρησης είναι η εκπλήρωση της αποστολής. Οι διοικητές κατά τη διαδικασία σχεδίασης πρέπει να εξετάζουν τις πιθανότητες απωλειών από φίλια πυρά εξαιτίας της αποκεντρωτικής φύσης των στρατιωτικών επιχειρήσεων σε αστικό έδαφος. Ωστόσο, όταν εξετάζεται ένας δεδομένος τρόπος ενεργείας πρέπει να σταθμίζεται ο βαθμός κινδύνου απωλειών από φίλια πυρά σε σχέση με τις απώλειες από εχθρικά. Οι απώλειες από φίλια πυρά αποφεύγονται με τη χρήση των προβλεπομένων διαδικασιών και την εκπαίδευση.

**Χρήση Εξοπλισμού:** Οι διοικητές που επιτίθενται εναντίον κατοικημένου τόπου, πρέπει να συνειδητοποιήσουν τους περιορισμούς στη χρήση των διατιθεμένων μέσων. Η χρήση έμμεσων πυρών, φυσιολογικά, είναι πολύ πιο περιορισμένη στους κατοικημένους τόπους, από ό,τι στο σύνηθες έδαφος. Πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι επιδράσεις των έμμεσων πυρών στον κατοικημένο τόπο και στον πληθυσμό. Όταν εγκριθεί η χρήση έμμεσων πυρών, αυτά πρέπει να εκτοξεύονται σε μεγαλύτερους αριθμούς για την επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος. Τα θραυσματικά εμπόδια που προκαλούνται από μαζικά προπαρασκευαστικά έμμεσα πυρά, δυνατόν να επιδράσουν αρνητικά στον ελιγμό της Μονάδος κατά την εξέλιξη της επίθεσης. Τα μέσα επικοινωνιών λόγω της εκτεταμένης δόμησης και του τύπου του περιβάλλοντος είναι δυνατόν να μην λειτουργούν κανονικά. Γι αυτό, η λήψη περισσότερων μέτρων ελέγχου και η κατανόηση της απόφασης του διοικητή από όλα τα κλιμάκια είναι ακόμα πιο σημαντικά για την εκπλήρωση της αποστολής. Ο διοικητής και το επιτελείο πρέπει να λάβουν υπόψη την επίδραση του φωτισμού της πόλης, των πυρκαγιών και του διάχυτου φωτισμού στα όργανα νυκτερινής παρατήρησης, καθώς και να περιορίζουν την οπτική εικόνα των διοπτρών νυκτερινής παρατήρησης και δυσκολεύουν την παρατήρηση με τις διόπτρες θερμικού τύπου.

**Επίθεση Εναντίον Κτιρίου:** Η πιο κοινή αποστολή Διμοιρίας σε αγώνα κατοικημένου τόπου είναι η επίθεση εναντίον κτιρίου για την καταστροφή των αμυνομένων και την εξασφάλιση του κτιρίου. Σε αυτή την περίπτωση η επίθεση περιλαμβάνει :

- α. Την απομόνωση του κτιρίου για την παρεμπόδιση της διαφυγής ή ενίσχυσης των αμυνομένων σε αυτό (κανονικά συντονισμένη σε επίπεδο Λόχου).
- β. Την απαγόρευση και παρενόχληση των αμυνομένων, με τα πυρά των πυροβόλων των ΤΟΜΑ, αρμάτων, πολυβόλων και όλμων.
- γ. Την είσοδο στο κτίριο από το πιο αδύνατο σημείο της άμυνας του ή διαμέσου ανοιγμάτων που διανοίγονται από πυρά αρμάτων.



Εικόνα 5.7 Κίνηση Ομάδος σε Δρόμο Εξωτερικά του Κτιρίου

**Κίνηση στο Δρόμο:** Όταν η Διμοιρία κινείται σε κατοικημένο τόπο, εφαρμόζει τις ίδιες αρχές που ακολουθεί και σε κάθε άλλη περιοχή με ορισμένες προσαρμογές στον κατοικημένο τόπο.

- (1) Οι άνδρες της Διμοιρίας τηρούν ετοιμότητα να ανταποδώσουν τα πυρά άμεσα, γι'αυτό πρέπει να είναι σε συνεχή εγρήγορση για κάθε ενδεχόμενη εμφάνιση του εχθρού και να αναφέρουν σχετικά, αμέσως.
- (2) Η ταχύτητα κίνησης εξαρτάται από τον τύπο της επιχείρησης, από το έδαφος και από το βαθμό της εχθρικής αντίστασης. Στις περιοχές εκτός κέντρου και στις περιοχές που διαθέτουν ελαφρά άμυνα, η μηχανοκίνητη Διμοιρία Πεζικού κινείται κατά μήκος του δρόμου επιβιβασμένη αλλά αποστέλλει αποβιβασμένα τμήματα μπροστά για να προβούν σε αναγνώριση ζωτικών σημείων (διασταυρώσεις, γέφυρες). Στο κέντρο του κατοικημένου τόπου ή όταν διεξάγονται σφοδρές μάχες, η Διμοιρία κινείται πεζή με δύο Ομάδες εμπρός, μία σε κάθε πλευρά του δρόμου, εκμεταλλευόμενη όλη τη δυνατή κάλυψη. Εφόσον είναι δυνατόν, κινείται των κτιρίων, για να αποφεύγει την έκθεση της στους δρόμους.
- (3) Ως εχθρική ενέργεια εναντίον της Διμοιρίας μπορεί να είναι μία ενέδρα στο δρόμο, πλευρικά πυρά, πυρά ελεύθερων σκοπευτών από τις στέγες ή πυρά πυροβολικού ή όλμων. Για να την αποφύγει η Διμοιρία πρέπει να κινείται δια μέσου των κτιρίων κατά μήκος τοίχων, να χρησιμοποιεί άρματα για την παροχή πυρών υποστήριξης και να εγκαθιστά άνδρες στις στέγες ή στους πάνω ορόφους για υποστήριξη και παρατήρηση των αμυνομένων προς όλες τις κατευθύνσεις.
- (4) Για την εκπλήρωση της αποστολής της, η Διμοιρία συγκροτείται σε δύο στοιχεία, εκ των οποίων το στοιχείο ελιγμού (Μία Ομάδα σε στενούς δρόμους, δύο Ομάδες σε φαρδείς δρόμους) κινείται εμπρός, ανιχνεύει επικίνδυνες

περιοχές και εμπλέκεται σε αγώνα εκ του συστάδην με τον εχθρό, και το στοιχείο υποστήριξης (το υπόλοιπο της Διμοιρίας και τα όπλα υποστήριξης) κινείται πίσω από το στοιχείο ελιγμού, για να εξασφαλίζει τα πλευρά και τα νώτα, και για να παρέχει πυρά υποστήριξης. Αυτά τα δύο στοιχεία, ή τμήματα αυτών, μπορούν να εναλλάσσουν τους ρόλους τους.

### **5.2.3 Φάσεις – Χρόνοι Επιχείρησης**

Η διεξαγωγή της συγκεκριμένης ειδικής καταδρομικής επιχείρησης θα πραγματοποιηθεί στις ακόλουθες τρεις διαδοχικές φάσεις (Φ) :

Φ1: Διείσδυση της Κ/Δ Δύναμης

X1: Διείσδυση από αέρος

X2: Χερσαία Διείσδυση

Φ2: Εκτέλεση της αποστολής

X1: προσέγγιση τμημάτων

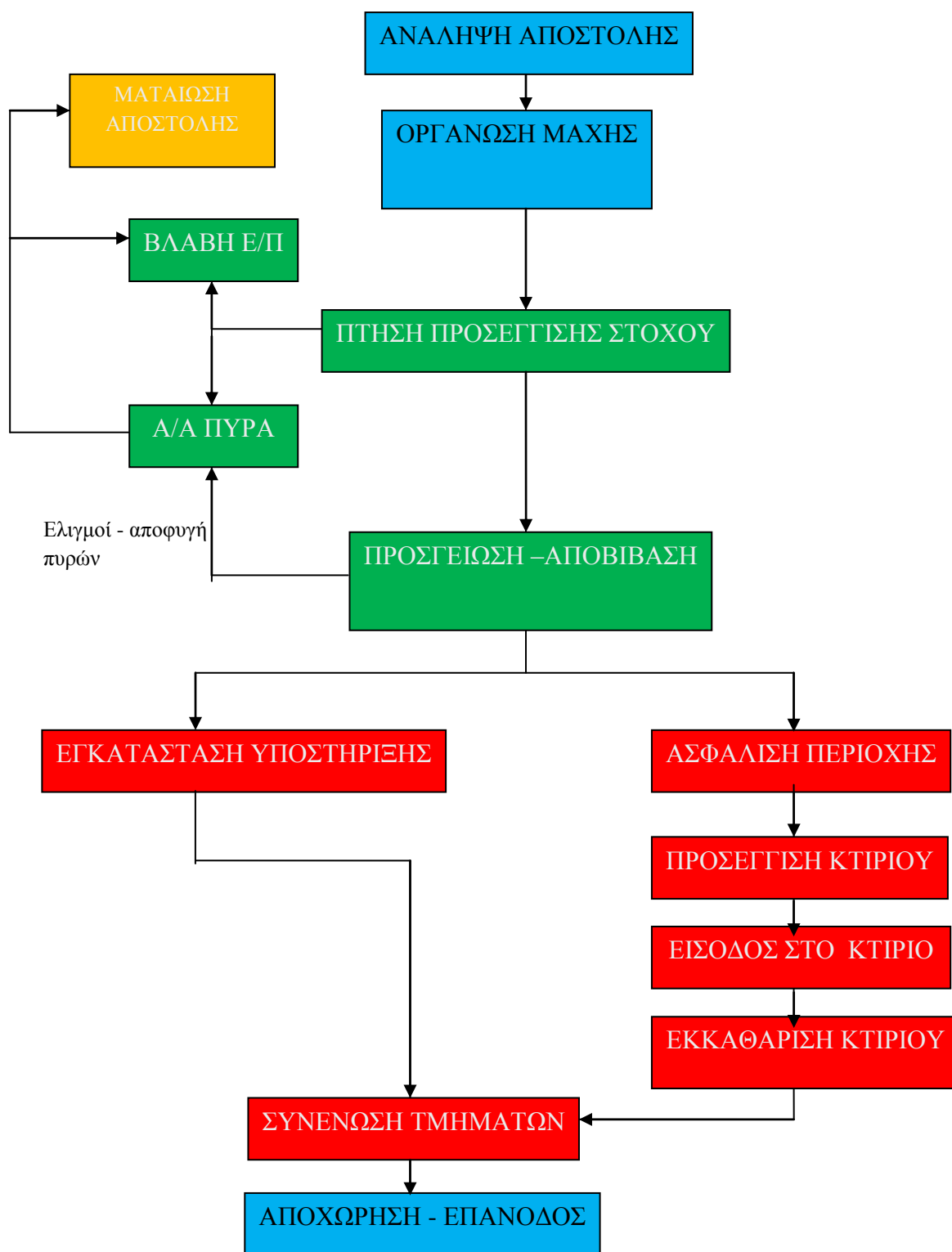
X2: Εκκαθάριση Κτιρίου

X3: Αποχώρηση-Απομάκρυνση

Φ3: Επάνοδος.

Οι χρόνοι (X) σε μια Κ/Δ επιχείρηση αποτελούν διαδοχικές υποδιαίρεσεις των φάσεων για λόγους κυρίως συντονισμού των επιμέρους επιχειρησιακών τμημάτων της Κ/Δ Δύναμης.

Το προτεινόμενο σχέδιο δράσης έχει όπως παρακάτω:



Σχήμα 5.8 Προτεινόμενο Σχέδιο Δράσης Σεναρίου 2

## **5.2.4 Σύντομη Περιγραφή Βημάτων του Προτεινόμενου Σχεδίου Δράσης**

### **Ανάληψη Αποστολής**

Ο αποφασίζων λαμβάνει την προειδοποιητική διαταγή η οποία εκδίδεται όσο το δυνατόν νωρίτερα πριν την έκδοση της Τελικής Δγης Επιχειρήσεων και παρέχει ουσιώδεις λεπτομέρειες για την επικείμενη αποστολή για έγκαιρη προετοιμασία των τμημάτων. Καθορίζεται ο χρόνος κατά τον οποίο το τμήμα των Ειδικών Δυνάμεων θα πρέπει να έχει ολοκληρώσει την προετοιμασία του και να έχει ετοιμότητα για την έναρξη της αποστολής.

### **Οργάνωση Μάχης**

Είναι όλες εκείνες οι προπαρασκευαστικές εργασίες που λαμβάνουν χώρα από τη στιγμή που το τμήμα θα λάβει την προειδοποιητική διαταγή, με σκοπό να ξεκινήσει την επιχείρηση χωρίς περιττή απώλεια χρόνου και υπό τις ευνοϊκότερες συνθήκες.

Η Οργάνωση Μάχης σε κάθε Κ/Δ επιχείρηση περιλαμβάνει τρεις (3) βασικές και παράλληλες εργασίες και ενέργειες:

Σχεδίαση της επιχείρησης, κατά την οποία υλοποιούνται τα παρακάτω:

1. Καταρτισμό σχεδίου κατανομής χρόνου.
2. Μελέτη καταστάσεως.
3. Μελέτη χάρτου.
4. Εκτέλεση συντονισμού(συνεχής).
5. Εκλογή ανδρών-όπλων και υλικών.
6. Έκδοση Προειδοποιητικής Δγής.
7. Εκτέλεση Αναγνωρίσεων.
8. Συμπλήρωση λεπτομερειών των σχεδίων.
9. Έκδοση Δγής Περιπολάρχη.
10. Εκτέλεση επιθεωρήσεως και δοκιμής.

Εκτέλεση αναγνωρίσεων και

Προετοιμασία της Κ/Δ Δυνάμεως, κατά την οποία υλοποιούνται τα παρακάτω:

1. Επιχειρησιακή συγκρότηση των επιμέρους τμημάτων.
2. Ενημέρωση των εκτελεστών.
3. Προσωπική προπαρασκευή.
4. Εκτέλεση δοκιμών.
5. Τελικός έλεγχος.

## Πτήση προσέγγισης στόχου



Εικόνα 5.9 Πτήση με Ελικόπτερο BLACK HAWK

Η τοπική αεροπορική υπεροχή, έστω και για περιορισμένο χρονικό διάστημα είναι απαραίτητη. Το Ε/Π δεν έχει οπλισμό να προστατευθεί, οπότε κατά την διάρκεια της αποστολής είναι εκτεθειμένο.

Τυχόν βλάβη ίσως προκαλέσει την ματαίωση της αποστολής ή ακόμα και την πτώση του Ε/Π, αν αυτή παρουσιαστεί εν πτήση. Αν το Ε/Π έχει βλάβη που δεν μπορεί να επισκευαστεί τότε η αποστολή ματαιώνεται, ενώ αν όλα έχουν καλώς προχωρούμε στη προσέγγιση του στόχου. Η πτήση προς την περιοχή σύμφωνα με το σχέδιο πτήσης.

### Σε περίπτωση αντιαεροπορικών (Α/Α) πυρών

Εκτελούνται ελιγμοί για αποφυγή τους, προκειμένου να εξαλειφθεί η αντίσταση.

- α. Αν το Ε/Π έχει βληθεί από πυρά τότε εκτελείται προσγείωση ανάγκης και ενημερώνεται η Βάση, για αποστολή βοήθειας/ περισυλλογής.
- β. Αν το Ε/Π αποφύγει τελικά τα πυρά γίνεται χρήση του εναλλακτικού δρομολογίου που έχει προβλεφθεί κατά τη σχεδίαση της αποστολής.

## Προσγείωση – Αποβίβαση Προσωπικού

Τα ελικόπτερα φτάνοντας στην περιοχή του στόχου εξακριβώνουν τη θέση των σημείων προσγειώσεως τους, θέσεις οι οποίες έχουν αναγνωριστεί κατά τη σχεδίαση της αποστολής με τη χρήση αερωφωτογραφιών, δορυφορικών εικόνων ή ακόμα και με την προαποστολή αναγνωριστικών – αεροπλάνων. Με την παροχή υποστηρίξεως από τα επιθετικά Ε/Π λαμβάνουν το σχηματισμό προσγειώσεως και την εκτελούν. Είναι πιθανό κατά την προσγείωση τα Ε/Π να δεχτούν μεγάλο ογκο πυρών που να καθιστά επιτακτική την άμεση αποβίβαση, ή ακόμα να διαπιστωθεί η παρουσία εμποδίων που εμποδίζουν την προσγείωση τους. Σε αυτές τις περιπτώσεις είναι εφκτική η εκτέλεση αποβίβασης από τα Ε/Π με τη μέθοδο F.R.I.E.S (Fast Rope Insertion Extraction System).

## Εγκατάσταση υποστήριξης

Μετά την υλοποίηση της αποβίβασης διαχωρίζονται τα τμήματα εφόδου και υποστήριξης και ξεκινούν οι επιμερους ενέργειες. Για να ξεκινήσει η διαδικασία προσεγγίσης του κτιρίου από το τμήμα εφόδου, απαιτείται προηγουμένως να έχει ολοκληρωθεί η εγκατάσταση των τμημάτων υποστήριξης, που θα παρέχουν καλυψη καθ' όλη τη διάρκεια της επιχείρησης, τόσο κατά την προσεγγίση καθυλώνοντας ενδεχομένως τον εχθρό με πυρά, όσο και κατά τη διάρκεια της εκκαθάρισης, απαγορεύοντας την είσοδο στο κτίριο σε δυνάμεις του εχθρού που θα τείνουν προς ενίσχυση.

Η απαιτούμενη υποστήριξη για την προώθηση των τμημάτων εφόδου περιλαμβάνει:

- (1) Την απαγόρευση, παρενόχληση και τύφλωση των σκοπευτών των οπλικών συστημάτων του εχθρού που είναι μέσα στο κτίριο και αποτελεί τον αντικειμενικό σκοπό, όπως επίσης και μέσα στις παρακείμενες κατασκευές.
- (2) Την απομόνωση του κτιρίου που αποτελεί τον αντικειμενικό σκοπό με άμεσα ή έμμεσα πυρά, για να παρεμποδισθεί η σύμπτυξη, ή αντεπίθεση του εχθρού.
- (3) Τη δημιουργία ανοιγμάτων στους τοίχους, κατά την πορεία προς - και στο εσωτερικό της κατασκευής που αποτελεί τον αντικειμενικό σκοπό.
- (4) Την καταστροφή εχθρικών θέσεων με όπλα άμεσων πυρών.
- (5) Την εξασφάλιση των εκκαθαριζόμενων τμημάτων του σκοπού.
- (6) Τον ανεφοδιασμό σε πυρομαχικά και εκρηκτικά.
- (7) Τη διακομιδή των απωλειών και των αιχμαλώτων πολέμου.

Το μέγεθος των Τμημάτων Υποστήριξης εξαρτάται από τον τύπο και το μέγεθος του κτιρίου που έχει επιλεγεί σαν αντικειμενικός σκοπός, από το εάν το παρακείμενο έδαφος παρέχει κεκαλυμμένες προσβάσεις ή όχι και από την οργάνωση και την ισχύ της εχθρικής άμυνας.





Εικόνα 5.10 Καταρρίχηση από Ελικόπτερο με τη μέθοδο Fast Rope

### Προσέγγιση Κτιρίου

Όταν η Διμοιρία κινείται σε κατοικημένο τόπο, εφαρμόζει τις ίδιες αρχές που ακολουθεί και σε κάθε άλλη περιοχή με ορισμένες προσαρμογές στον κατοικημένο τόπο.

Η ταχύτητα κίνησης εξαρτάται από τον τύπο της επιχείρησης, από το που διαθέτουν ελαφρά άμυνα, η μηχανοκίνητη Διμοιρία Πεζικού κινείται κατά μήκος του δρόμου επιβιβασμένη αλλά αποστέλλει αποβιβασμένα τμήματα μπροστά για να προβούν σε αναγνώριση ζωτικών σημείων (διασταυρώσεις, γέφυρες). Στο κέντρο του κατοικημένου τόπου ή όταν διεξάγονται σφοδρές μάχες, η Διμοιρία κινείται πεζή με δύο Ομάδες εμπρός, μία σε κάθε πλευρά του δρόμου, εκμεταλλευόμενη όλη τη δυνατή κάλυψη. Εφόσον είναι δυνατόν, κινείται των κτιρίων, για να αποφεύγει την έκθεση της στους δρόμους.

Η κίνηση της Ομάδας ελιγμού από κτίριο σε κτίριο ή μεταξύ κτιρίων, είναι δυσχερής, επειδή η Ομάδα αυτή παρουσιάζει μεγάλο στόχο στα εχθρικά πυρά.

Όταν κινείται από τη γωνία ενός κτιρίου σε άλλο, η Ομάδα ελιγμού πρέπει να κινηθεί δια μέσου της ανοικτής περιοχής σαν σύνολο. Κινούμενη από την πλευρά ενός κτιρίου προς την πλευρά ενός άλλου, η κίνηση παρουσιάζει την ίδια δυσχέρεια και η χρησιμοποιούμενη τεχνική κίνησης είναι ίδια. Για να κινηθεί η Ομάδα ελιγμού με ασφάλεια πρέπει να χρησιμοποιήσει το κτίριο σαν κάλυψη. Κατά την κίνηση σε παρακείμενο κτίριο, οι άνδρες της Ομάδας ελιγμού ), πρέπει να τηρούν μία απόσταση 3 έως 5 μέτρων μεταξύ τους και, με τη χρήση ενός προκαθορισμένου σήματος, να κάνουν μία γρήγορη πλευρική κίνηση (σε μία γραμμή), μέσω της ανοικτής περιοχής προς το επόμενο κτίριο.



Εικόνα 5.11 Προσέγγιση Κτιρίου – Ετοιμότητα για Είσοδο

Η δύναμη εφόδου (Ομάδα, Διμοιρία, Λόχος) κατά την κίνηση της ελαχιστοποιεί τα αποτελέσματα των πυρών των αμυνομένων με:

- (1) Χρήση κεκαλυμμένων δρομολογίων.
- (2) Κίνηση μόνο αφού έχουν απαγορευθεί και παρενοχληθεί ή έχουν τυφλωθεί τα πυρά της άμυνας.
- (3) Κίνηση κατά τη νύκτα ή κατά τη διάρκεια περιόδων ελαττωμένης ορατότητας.
- (4) Επιλογή δρομολογίων κίνησης που δεν εμποδίζουν τα φίλια πυρά απαγόρευσης ή παρενόχλησης.
- (5) Γρήγορη κίνηση μέσω των ανοικτών περιοχών (δρόμοι, χώροιμεταξύ των κτιρίων) με την κάλυψη προπετάσματος καπνού και την απαγόρευση ή παρενόχληση που παρέχει η δύναμη υποστήριξης. εχθρού.

## Εκκαθάριση Κτιρίου

Η δύναμη εφόδου (Ομάδα, Δρία, Λόχος), ανεξαρτήτως μεγέθους πρέπει να εκτελεί την έφοδο και την εκκαθάριση γρήγορα και βίαια. Αφού αποκτηθεί ο ρυθμός αυτός, διατηρείται για να εμποδισθεί ο εχθρός να οργανώσει μία πιο αποφασιστική αντίσταση σε άλλους ορόφους ή σε άλλα δωμάτια. Οι ηγήτορες μικρών κλιμακίων πρέπει να διατηρούν τις δυνάμεις εφόδου σε κίνηση, ενώ παράλληλα δεν πρέπει να επιτρέπουν την αποδιοργάνωση της επιχείρησης.

Μία έφοδος σε κατοικημένο τόπο περιλαμβάνει τη βασική ικανότητα διεξαγωγής αγώνα εκ του συστάδην. Προς τούτο οι ηγήτορες πρέπει:

- (1) Να είναι εκπαιδευμένοι στις απαιτούμενες τεχνικές για να καταβάλουν τον εχθρό σε μία ενδεχόμενη σύγκρουση σώμα με σώμα.
- (2) Να διατηρούν εξαιρετική φυσική κατάσταση.
- (3) Να έχουν εμπιστοσύνη στις ικανότητες τους

Η συγκρότηση της δύναμης εφόδου ποικίλει ανάλογα με την κατάσταση. Σε κάθε περίπτωση όμως, ο εξοπλισμός της παραμένει ο ίδιος. Τα κριτήρια για το μέγεθος κάθε τμήματος είναι η διαθεσιμότητα εξοπλισμού και προσωπικού και η τακτική κατάσταση. Η δύναμη εφόδου, επιπέδου ομάδας μάχης, πρέπει να αποτελείται από δύο υποομάδες των τριών ανδρών, που φέρουν μόνο φόρτους εφοδίων μάχης, καθώς και όσο περισσότερα πυρομαχικά είναι δυνατό και ιδιαίτερα χειροβομβίδες. Αποτελείται, επίσης, από ένα τμήμα υποστήριξης της τάξης των τριών ανδρών για την παροχή πυρών απαγόρευσης και παρενόχλησης στις υποομάδες εφόδου. Για την εκκαθάριση ενός κτιρίου οι Υποομάδες Εφόδου χρησιμοποιούν την τεχνική εκκαθάρισης από δωμάτιο σε δωμάτιο.



Εικόνα 5.12 Διάνοιξη εισόδου με χρήση κατάλληλου εξοπλισμού

Η είσοδος από την κορυφή και ο αγώνας από πάνω προς τα κάτω είναι η καλύτερη μέθοδος εκκαθάρισης ενός κτιρίου, γιατί η βαρύτητα και η κατασκευή του κτιρίου γίνονται πλεονεκτήματα της δύναμης εφόδου για την εκτόξευση χειροβομβίδων και την κίνηση από όροφο σε όροφο. Η μέθοδος αυτή είναι εφικτή, μόνο όταν υπάρχει πρόσβαση σε άνω όροφο ή τη στέγη από τα παράθυρα ή τις οροφές παρακειμένων κτιρίων που έχουν εξασφαλισθεί, ή όταν τα εχθρικά αντιαεροπορικά όπλα έχουν εξουδετερωθεί και τα τμήματα εφόδου μπορούν να μεταφερθούν στις στέγες με ελικόπτερα. Οι μαχητές μπορούν να αποβιβάζονται, καθώς το ελικόπτερο αιωρείται πάνω από το επίπεδο της στέγης. Στη συνέχεια, τα τμήματα διανοίγουν τη στέγη ή τις μεσοτοιχίες με εκρηκτικά και χρησιμοποιούν σχοινιά για να εισέλθουν στους χαμηλότερους ορόφους. Τα κλιμακοστάσια, όταν δεν χρησιμοποιούνται, φυλάσσονται από φίλια στοιχεία ασφαλείας.

Αν και η μέθοδος εκκαθάρισης κτιρίου από πάνω προς τα κάτω είναι προτιμότερη, η έφοδος στο ισόγειο και η εκκαθάριση από κάτω προς τα πάνω είναι μία κοινή μέθοδος σε όλες τις περιοχές, εκτός αυτών που τα κτίρια σχηματίζουν ένα συνεχές μέτωπο. Σε αυτή την περίπτωση, η δύναμη εφόδου προσπαθεί να πλησιάσει από τα πλευρά ή το πίσω μέρος του κτιρίου. Η δύναμη εφόδου εκκαθαρίζει κάθε δωμάτιο του ισόγειου και στη συνέχεια κινείται προς τα πάνω και αρχίζει μία συστηματική εκκαθάριση των υπολοίπων ορόφων.

Η είσοδος είναι προτιμότερο να γίνεται μέσω τοίχων που διανοίγονται με εκρηκτικά ή με πυρά πυροβόλων. Η δύναμη εφόδου αποφεύγει τα παράθυρα και τις πόρτες γιατί αυτές συνήθως καλύπτονται από πυρά ή είναι παγιδευμένες.

Πριν από την εκτόξευση της εφόδου, τα πυρά απαγόρευσης και παρενόχλησης του Τμήματος Υποστήριξης εναντίον του αντικειμενικού σκοπού πρέπει να πυκνώνουν και να συνεχίζουν, μέχρις ότου αυτά να μην αναγκαιούν στη δύναμη εφόδου. Όταν συμβεί αυτό, τα πυρά μεταφέρονται στα πάνω παράθυρα και συνεχίζονται, μέχρις ότου η δύναμη εφόδου εισέλθει στο κτίριο, οπότε τα πυρά μεταφέρονται σε παρακείμενα κτίρια για να παρεμποδίσουν την εχθρική σύμπτυξη ή ενίσχυση.

Οι υποομάδες εφόδου κινούνται γρήγορα προς στο κτίριο και πριν την είσοδο, δια μέσου του ανοίγματος στον τοίχο, προετοιμάζεται για ρίψη μία χειροβομβίδα (έχει τραβηχθεί η περόνη ασφαλείας και έχει απελευθερωθεί ο μοχλός όπλισης και έχει κρατηθεί για δύο δευτερόλεπτα πριν εκτοξευθεί), η οποία εκτοξεύεται μέσα στο άνοιγμα. Αμέσως μετά την έκρηξη, οι υποομάδες εφόδου εισέρχονται και «γαζώνουν» το εσωτερικό, εκτελώντας ριπές των δύο - τριών φυσιγγίων και συγκεντρώνοντας την προσοχή τους σε μέρη του δωματίου που θα μπορούσαν να είναι εχθρικές θέσεις.

Μέσα στο κτίριο, δίδεται προτεραιότητα στην κάλυψη του κλιμακοστασίου που οδηγεί στους πάνω ορόφους και στα υπόγεια, και στην κατάληψη δωματίων που παρέχουν δυνατότητα παρατήρησης των προσβάσεων προς το κτίριο. Αυτές οι ενέργειες απαιτούνται για την απομόνωση της εχθρικής δύναμης μέσα στο κτίριο και για την παρεμπόδιση άφιξης ενισχύσεων από έξω. Οι υποομάδες εφόδου εκκαθαρίζουν κάθε δωμάτιο του ισόγειου και κατόπιν το υπόγειο.





Εικόνα 5.13 Είσοδος σε Δωμάτιο

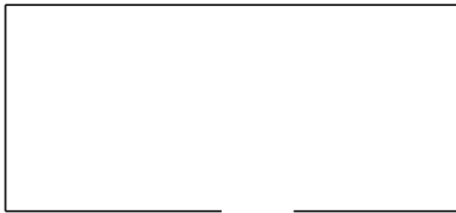
Τα χαρακτηριστικά που θα καθορίσουν την εξέλιξη και το αποτέλεσμα μιας μάχης δωματίου είναι:

1. Αιφνιδιασμός
2. Ταχύτητα
3. Βία κατά την ενέργεια

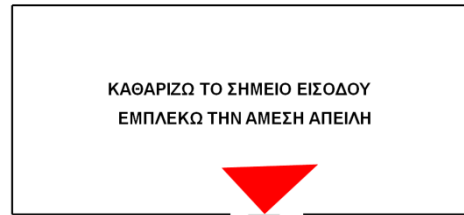
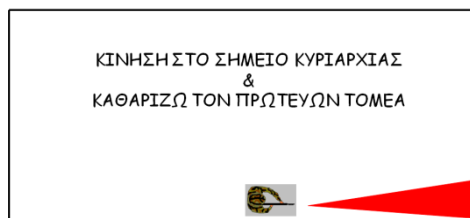
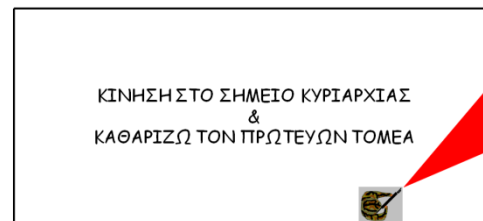
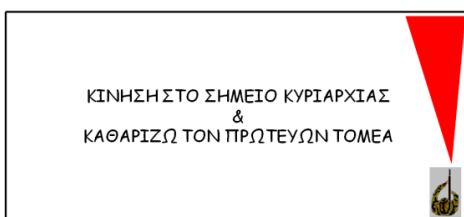
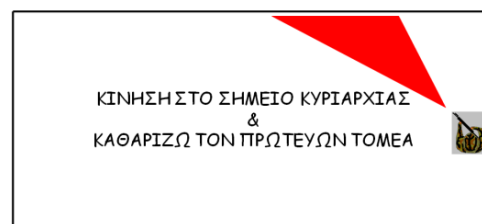
Για την επιτυχημένη εκτέλεση της αποστολής απαιτείται η διαδοχική εκκαθάριση δωματίων, ενέργεια που διέπεται από τις εξής, διαδοχικές χρονικά, αρχές:

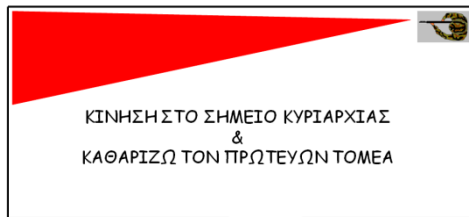
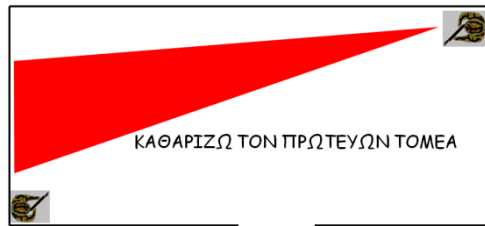
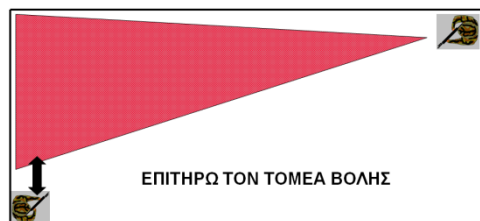
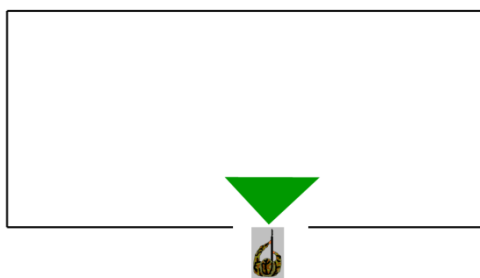
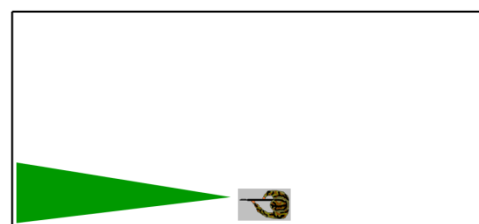
1. Κυριαρχία στο δωμάτιο
2. Εξόντωση της απειλής
3. Έλεγχος της καταστάσεως
4. Έρευνα των νεκρών
5. Έρευνα των ζωντανών
6. Αποχώρηση κατόπιν διαταγής

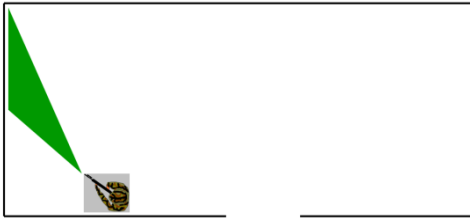
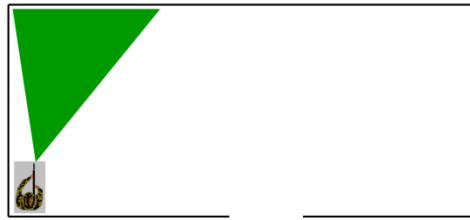
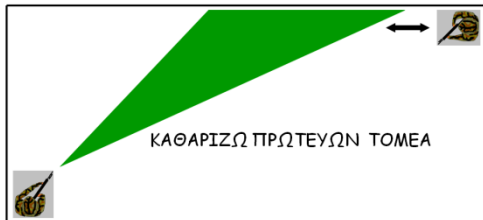
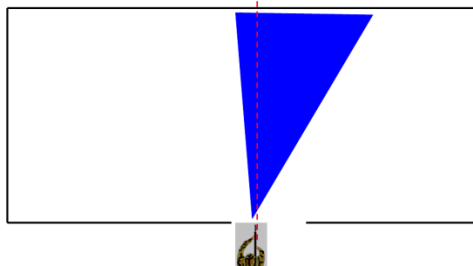
Στη συνέχεια παρουσιάζεται η διαδικασία εκτέλεσης εκκαθάρισης δωματίου από ομάδα 4 ανδρών εισερχόμενη από την κεντρική πόρτα:

**ΚΕΝΤΡΙΚΗ No 1 ΑΝΤΡΑΣ**

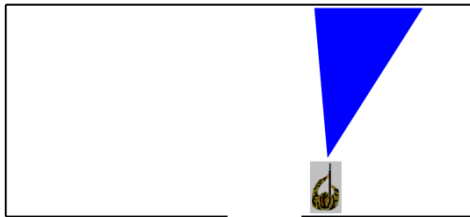
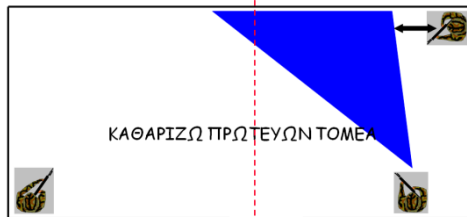
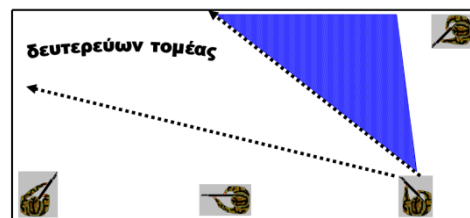
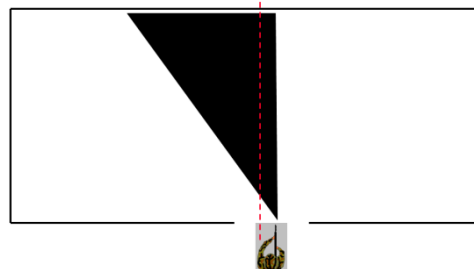
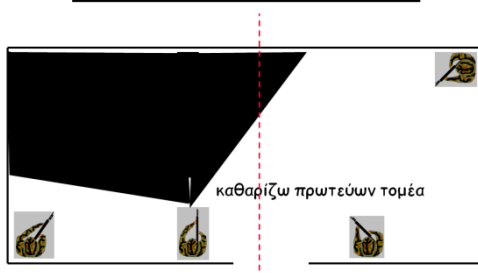
4 / 100

**ΚΕΝΤΡΙΚΗ No 1 ΑΝΤΡΑΣ****ΚΕΝΤΡΙΚΗ No 1 ΑΝΤΡΑΣ****ΚΕΝΤΡΙΚΗ No 1 ΑΝΤΡΑΣ****ΚΕΝΤΡΙΚΗ No 1 ΑΝΤΡΑΣ****ΚΕΝΤΡΙΚΗ No 1 ΑΝΤΡΑΣ**

ΚΕΝΤΡΙΚΗ No 1 ΑΝΤΡΑΣΚΕΝΤΡΙΚΗ No 1 ΑΝΤΡΑΣΚΕΝΤΡΙΚΗ No 1 ΑΝΤΡΑΣΚΕΝΤΡΙΚΗ No 2 ΑΝΤΡΑΣΚΕΝΤΡΙΚΗ No 2 ΑΝΤΡΑΣΚΕΝΤΡΙΚΗ No 2 ΑΝΤΡΑΣ

ΚΕΝΤΡΙΚΗ Νο 2 ΑΝΤΡΑΣΚΕΝΤΡΙΚΗ Νο 2 ΑΝΤΡΑΣΚΕΝΤΡΙΚΗ Νο 2 ΑΝΤΡΑΣΚΕΝΤΡΙΚΗ Νο 2 ΑΝΤΡΑΣΚΕΝΤΡΙΚΗ Νο 3 ΑΝΤΡΑΣΚΕΝΤΡΙΚΗ Νο 3 ΑΝΤΡΑΣ



ΚΕΝΤΡΙΚΗ No 3 ΑΝΤΡΑΣΚΕΝΤΡΙΚΗ No 3 ΑΝΤΡΑΣΚΕΝΤΡΙΚΗ No 3 ΑΝΤΡΑΣΚΕΝΤΡΙΚΗ No 3 ΑΝΤΡΑΣΚΕΝΤΡΙΚΗ No 4 ΑΝΤΡΑΣΚΕΝΤΡΙΚΗ No 4 ΑΝΤΡΑΣΚΕΝΤΡΙΚΗ No 4 ΑΝΤΡΑΣΚΕΝΤΡΙΚΗ No 4 ΑΝΤΡΑΣ

Με την ολοκλήρωση της εκκαθάρισης το τμήμα εφόδου εξέρχεται του κτιρίου υπό την κάλυψη του τμήματος υποστηρίξεως, και κινείται προς τον καθορισμένο χώρο όπου θα συνενωθεί με αυτό και θα προχωρήσουν μαζί προς το σημείο επιβίβασης στα Ε/Π για την πραγματοποίηση της επανόδου.

Η επόμενη φάση, και τελευταία της ειδικής επιχείρησης, είναι η επάνοδος. Υλοποιείται κατόπιν ανάλογου σχεδιασμού με αυτόν της διείσδυσης και με κύριο γνώμονα την ταχύτητα της επιστροφής σε φίλιο έδαφος, εφόσον είναι αναμενόμενη η άμεση εχθρική αντίδραση.

Η αποτίμηση ή απενημέρωση περιλαμβάνει τα παρακάτω στάδια:

- α. Εντοπισμός δυσκολιών που προέκυψαν κατά τη διάρκεια της επιχείρησης.
- β. Ενημέρωση Γραφείου Επιχειρήσεων (3<sup>ο</sup> Γραφείου) για παρουσιασθέντα προβλήματα για ενημέρωση του Χάρτη Καταστάσεως.
- γ. Προσδιορισμός εναλλακτικών τρόπων δράσης.
- δ. Καταγραφή λεπτομερειών επιχείρησης στο ημερολόγιο της Μονάδος.

### **5.2.5 Ανάλυση Κρίσιμων Εργασιών του Προτεινόμενου Σχεδίου Δράσης**

Οι κρίσιμες εργασίες που εντοπίζονται είναι:

- 1. Καθορισμός προσωπικού μέσων
- 2. Καθορισμός μεθόδου ασφάλισης περιοχής στόχου
- 3. Καθορισμός μεθόδου προσέγγισης στο κτίριο
- 4. Καθορισμός μεθόδου εισόδου στο κτίριο
- 5. Καθορισμός μεθόδου εκκαθάρισης του κτιρίου

**Καθορισμός προσωπικού - μέσων**

<b>Κρίσιμη απόφαση</b>	<b>Δυσκολίες</b>	<b>Στοιχεία-Δεδομένα</b>	<b>Παράγοντες</b>	<b>Στρατηγικές-Καταστάσεις ειδικού ενδιαφέροντος</b>
Καθορισμός προσωπικού	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Έλλειψη λεπτομερών πληροφοριών για την περιοχή</li> <li>- Ενδεχόμενη χρησιμοποίηση του τμήματος σε άλλη αποστολή ή σε συνέχεια αυτής</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Αναγνωρισμένες εχθρικές δυνάμεις στη περιοχή</li> <li>- Δυνατότητες εχθρικών δυνάμεων και μέσων</li> <li>- Δρομολόγια που οδηγούν στον ΑΝΣΚ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Σκοπός Αποστολής</li> <li>- Διατιθέμενα Μέσα</li> <li>- Εκπαίδευση/ εμπειρία προσωπικού</li> <li>- Στάση και συνήθειες τοπικού πληθυσμού</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Επιλογή προσωπικού ανάλογα με την ειδικότητα</li> <li>- Ικανότητα προσωπικού στη διαβίβαση πληροφοριών</li> <li>- Ικανότητα προσωπικού στην αναγνώριση εχθρικών δυνάμεων και μέσων</li> </ul>
Καθορισμός μέσων	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Αβεβαιότητα για το υλικό κατασκευής - θωρακιση πιθανών εισόδων</li> <li>- Δυσκολία μεταφοράς πολλών υλικών κατά την εκτέλεση της αποστολής</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Πληροφορίες από φωτογραφίες και μαρτυρίες για το κτίριο</li> <li>- Εχθρικές Δυνατότητες</li> <li>- Δυνατότητα/Ευκολία παρατήρησης</li> <li>- Δυνατότητα καλυψης στον περιβάλλοντα χώρο του κτιρίου</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Εχθρική δραστηριότητα στη περιοχή</li> <li>- Στάση τοπικού πληθυσμου</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Επιδίωξη η αιφνιδιαστική και απρόβλεπτη είσοδος στο κτίριο</li> <li>- Σχεδιασμός και Εκμετάλλευση παραπλάνητικών ενεργειών</li> <li>- Επιλογή αθόρυβων μέσων</li> </ul>

**Καθορισμός μεθόδου ασφάλισης περιοχής στόχου**

<b>Κρίσιμη απόφαση</b>	<b>Δυσκολίες</b>	<b>Στοιχεία-Δεδομένα</b>	<b>Παράγοντες</b>	<b>Στρατηγικές-Καταστάσεις ειδικού ενδιαφέροντος</b>
Καθορισμός μέσων και προσωπικού που θα εμπλακούν	- Δεν μπορεί να γίνει ακριβής πρόβλεψη της εξέλιξης της επιχειρήσεως	- Εκτιμώμενη δύναμη του εχθρού  - Εκτιμώμενη αμυντική οργάνωση του εχθρού  - Εκτιμώμενα διαθέσιμα οπλικά συστήματα του εχθρού	- Διατιθέμενα μέσα – Οπλικά συστήματα  - Εκπαίδευση Προσωπικού ,Ατομικές Ικανότητες Προσωπικού  - Τακτική του εχθρού στο παρελθόν  - Αντικειμενικός Σκοπός, Αποστολή της Επιχείρησης	- Ανάθεση καθηκόντων αναλόγως εμπειρίας και εκπαίδευσως  - Χρησιμοποίηση ειδικών οπλικών συστημάτων από εξειδικευμένους χειριστές
Καθορισμός τοποθεσίας στοιχείων ασφαλείας	- Αβεβαιότητα ακριβής τοποθεσίας εχθρικών δυνάμεων στα γύρω κτίρια  - Αβεβαιότητα δρομολογίου που θα ακολουθήσουν οι ενισχύσεις του εχθρού	- Αναγνωρισμένες θέσεις εχθρικών δυνάμεων  - Ρυμοτομία περιοχής από φωτογραφίες δορυφόρου  - Δομή και τρόπος κατασκευής των κτιρίων, κάλυψη που αυτά παρέχουν	- Εχθρικά οπλικά συστήματα  - Εύρος περιοχής που πρέπει να καλυφθεί - Δυνατότητα κάλυψης και απόκρυψης των στοιχείων ασφαλείας - Θέσεις βολής - Αποστάσεις σε συνδυασμό με δραστικά βεληνεκικά όπλα	- Καθήλωση εχθρού κατά τη διάρκεια κινήσεως του τμήματος εφόδου  - Επιλογή θέσεων που να παρέχουν κατάλληλα πεδία βολής  - Δυνατότητα αποκοπής δρομολογίων που οδηγούν στην περιοχή του στόχου

Συντονισμός τμημάτων υποστήριξης και εφόδου	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Κίνηση φιλίων και εχθρικών δυνάμεων στον ίδιο χώρο</li> <li>- Ορατότητα πιθανόν περιορισμένη λόγω χρήσης καπνογόνων</li> <li>- Ιδιαίτερα μεγάλη η ένταση της μάχης λόγω εγγύτητας και ταχύτητας εξελίξεώς της</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Διακριτικά αναγνωρίσεως φιλίων δυνάμεων</li> <li>- Δοκιμασμένο δίκτυο επικοινωνιών</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Διάθεση διοπτρών νυχτερινής παρατηρήσεως</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Αναγνώριση οργανωμένων θέσεων του εχθρού</li> <li>- Έλεγχος σημείων εισόδου και εξόδου από το κτίριο</li> </ul>
---	---	--	--	--

**Καθορισμός μεθόδου προσέγγισης του κτιρίου**

<b>Κρίσιμη απόφαση</b>	<b>Δυσκολίες</b>	<b>Στοιχεία-Δεδομένα</b>	<b>Παράγοντες</b>	<b>Στρατηγικές-Καταστάσεις ειδικού ενδιαφέροντος</b>
Καθορισμός δρομολογίου προσεγγίσεως	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Αβεβαιότητα ακριβής τοποθεσίας εχθρικών δυνάμεων στα γύρω κτίρια</li> <li>- Η έκθεση στους δρόμους και τις ανοιχτές περιοχές καθιστά τις φίλιες δυνάμεις πολύ ευάλωτες</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Αναγνωρισμένες θέσεις εχθρικών δυνάμεων</li> <li>- Ρυμοτομία περιοχής από φωτογραφίες δορυφόρου</li> <li>- Δομή και τρόπος κατασκευής των κτιρίων, καλυψη που αυτά παρέχουν</li> <li>- Ανοιχτές περιοχές</li> <li>- Δέντρα στους δρόμους</li> <li>- Ύπαρξη πολιτών στους δρόμους</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Μήκος δρομολογίου που πρέπει να καλυφθεί</li> <li>- Απαιτούμενος χρόνος για την κάλυψή του</li> <li>- Πληροφορίες live από Ε/Π τμήμα υποστηρίξεως</li> <li>- Συνθήκες φωτισμού</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Επιλογή μη αναμενόμενου δρομολογίου</li> <li>- Αποφυγή πολυπλοκότητας σχεδίου προσέγγισης</li> <li>- Επιτακτική η μεγάλη ταχύτητα κινήσεως</li> <li>- Κίνηση στις δύο πλευρές του δρόμου για να παρέχεται αλληλοκάλυψη.</li> </ul>

<p>Εντοπισμός απειλών και εξουδετέρωση εχθρικής αντίστασης κατά την κίνηση</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Πιθανές παγιδεύσεις δρομολογίων</li> <li>- Μη αναγνωρισμένα εμπόδια επί των δρόμων</li> <li>- Μη αναμενόμενη εμφάνιση απειλών κατά την κίνηση</li> <li>- Αβεβαιότητα στάσης πολιτών στους δρόμους</li> <li>- Πιθανή η αλλαγή δρομολογίου λόγω των παραπάνω λόγων</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Αναγνώριση παγιδεύσεων</li> <li>- Αναγνώριση θέσεων ελεύθερων σκοπευτών</li> <li>- Σημεία που παρέχουν κάλυψη και απόκρυψη κατά μήκος του δρομολογίου</li> <li>- Εμπόδια που τροποποιούν τη διάταξη κινήσεως</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Εφαρμοζόμενη τακτική του εχθρού στο παρελθόν</li> <li>- Ενημέρωση από τμήμα υποστηρίξεως</li> <li>- Εκπαίδευση Προσωπικού</li> <li>- Επικοινωνίες μεταξύ των κινούμενων τμημάτων</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Μεγαλύτερη απειλή αποτελούν οι ελεύθεροι σκοπευτές του εχθρού</li> <li>- Αποφυγή φονικών ζωνών όπως ανοιχτές περιοχές και διασταυρώσεις</li> <li>- Χρησιμοποίηση των εμποδίων για συντονισμό με τα άλλα τμήματα</li> <li>- Προτεραιότητα η ασφάλεια</li> </ul>
--	--	--	--	---

**Καθορισμός μεθόδου εισόδου στο κτίριο**

<b>Κρίσιμη απόφαση</b>	<b>Δυσκολίες</b>	<b>Στοιχεία-Δεδομένα</b>	<b>Παράγοντες</b>	<b>Στρατηγικές-Καταστάσεις ειδικού ενδιαφέροντος</b>
Καθορισμός σημείου και τεχνικής εισόδου	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Μεγάλη πιθανότητα παγιδεύσεως του κτιρίου</li> <li>- Κατά την είσοδο από πόρτες και παράθυρα οι στρτες είναι εκτεθειμένοι στο εχθρό και ευάλωτοι</li> <li>- Οι εξωτερικές πόρτες είναι συμπαγείς, πιθανόν ενισχυμένες και δεν παραβιάζονται εύκολα</li> <li>- Περιορισμοί από τα διαθέσιμα μέσα και εξοπλισμό</li> <li>- Η συγκέντρωση του προσωπικού στο σημείο εισόδου καθιστά ευάλωτο το τμήμα</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Εχθρικές αναγνωρισμένες θέσεις</li> <li>- Εχθρικά πεδία βολής προς το σημείο εισόδου</li> <li>- Πιθανά σημεία εισόδου που παρέχουν κάλυψη και απόκρυψη</li> <li>- Δομή και διαμόρφωση κτιρίου καθώς και υλικά κατασκευής του</li> <li>- Υλικό κατασκευής πόρτας εισόδου</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ΑΝΣΚ και αποστολή της επιχείρησης</li> <li>- Διατιθέμενα μέσα και εξοπλισμός</li> <li>- Βίαια ή αθόρυβη είσοδος</li> <li>- Μέγεθος και χαρακτηριστικά κτιρίου</li> <li>- Εγγύτητα σε άλλα κτίρια</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Επιλογή μη αναμενόμενου σημείου εισόδου</li> <li>- Ενίσχυση πιθανών σημείων εισόδου όπως πόρτες και παράθυρα από τον εχθρό</li> <li>- Παρακολούθηση αποφυγής συγκεκριμένων σημείων από τον ντόπιο πληθυσμό:πιθανόν παγιδευμένα</li> <li>- Εφαρμογή σχεδίου παραπλάνησης ως προς το σημείο εισόδου</li> <li>- Επιδίωξη και ισχυρό πλεονέκτημα ο αιφνιδιασμός</li> <li>- Είσοδος από την πίσω πλευρά του κτιρίου</li> <li>- Χρησιμοποίηση καπνογόνων-Ταχύτητα επιχείρησης</li> </ul>



<p>Καθορισμός δυνατών και τρωτών σημείων της αμυντικής οργάνωσης του εχθρού</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Λήψη αποφάσεων από τον επικεφαλής σε ελάχιστο χρόνο</li> <li>- Πιθανή υποχρέωση για επιλογή του πιο επικίνδυνου σημείου</li> <li>- Μεγάλη δυσκολία διαχείρισης των πληροφοριών που λαμβάνονται από τα τμήματα εφόδου</li> <li>- Αβεβαιότητα εξακρίβωσης αριθμού και μέσων των εχθρικών δυνάμεων</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Διαμόρφωση κτιρίου</li> <li>- Υλικά κατασκευής κτιρίου</li> <li>- Ύπαρξη ή μη πολλών σημείων εισόδου</li> <li>- Κάλυψη και απόκρυψη που παρέχεται έξω από το κτίριο</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Διατιθέμενα μέσα και εξοπλισμός</li> <li>- Εφαρμοζόμενη τακτική του εχθρού στο παρελθόν</li> <li>- Εκπαίδευση Προσωπικού</li> <li>- Επικοινωνίες μεταξύ των κινούμενων τμημάτων, μετάδοση και επεξεργασία πληροφοριών</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Διαπίστωση κενών στην οχύρωση του κτιρίου</li> <li>- Αποφυγή αναμενόμενων σημείων εισόδου.Αποτελούν φονικές ζώνες</li> <li>- Τελικός συντονισμός τμημάτων εφόδου πριν την είσοδο</li> </ul>
---	---	---	---	--

**Καθορισμός μεθόδου εκκαθάρισης του κτιρίου**

<b>Κρίσιμη απόφαση</b>	<b>Δυσκολίες</b>	<b>Στοιχεία-Δεδομένα</b>	<b>Παράγοντες</b>	<b>Στρατηγικές-Καταστάσεις ειδικού ενδιαφέροντος</b>
Καθορισμός αριθμού ομάδων εκκαθάρισης και δυνάμεως αυτών	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Αμφιβολία για τη διαμόρφωση του εσωτερικού του κτιρίου</li> <li>- Μεγάλη τρωτότητα δυνάμεων κατά τις επιχειρήσεις σε αστικό περιβάλλον</li> <li>- Καθορισμός θέσης επικεφαλής που να ευνοεί τη διοίκηση</li> <li>- Λήψη αποφάσεων κατόπιν πληροφοριών από τους πρώτους που εισέρχονται στο κτίριο</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Δύναμη του εχθρού στο κτίριο</li> <li>- Ακριβή θέση του εχθρού στο κτίριο</li> <li>- Διαθέσιμα οπικά συστήματα του εχθρού</li> <li>- Σωματική κατάσταση των φίλιων δυνάμεων</li> <li>- Ψυχολογική κατάσταση των φίλιων δυνάμεων</li> <li>- Αμυντική οργάνωση του εχθρού, όπως εμπόδια, παγίδες κ.α.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ΑΝΣΚ και αποστολή της επιχείρησης</li> <li>- Διατιθέμενα μέσα και εξοπλισμός</li> <li>- Μέγεθος κτιρίου</li> <li>- Εκτιμώμενη εχθρική αντίσταση</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Εναλλαγή τμημάτων κατά την εκκαθάριση σε αποστολές εφόδου και ασφαλείας</li> <li>- Συντονισμός τμημάτων για να μην έρθουν αντιμέτωπα και προκληθούν φίλιες απώλειες</li> <li>- Πτώση ηθικού από φίλιες απώλειες κατά την εκτέλεση της επιχείρησης</li> <li>- Πρόβλεψη για επέμβαση εφεδρείας αν απαιτηθεί</li> </ul>

Καθορισμός διαδρομής εκκαθάρισης εντός του κτιρίου	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Αβεβαιότητα για τη διαμόρφωση του εσωτερικού του κτιρίου</li> <li>- Αβεβαιότητα για τη ακριβή θέση των εχθρικών δυνάμεων στο εσωτερικό του κτιρίου</li> <li>- Θα απαιτηθούν τροποποιήσεις του αρχικού σχεδίου κατόπιν των πληροφοριών μέσα από το κτίριο</li> <li>- Εμπόδια και απώλειες μεταβάλλουν την υλοποίηση της εκκαθάρισης</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Εσωτερική διαμόρφωση κτιρίου</li> <li>- Μέγεθος δωματίων και διαδρόμων</li> <li>- Σκάλες μεταξύ των ορόφων</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Αριθμός ορόφων</li> <li>- Διατιθέμενα μέσα και εξοπλισμός</li> <li>- Επικοινωνίες μεταξύ των κινούμενων τμημάτων, μετάδοση και επεξεργασία πληροφοριών</li> <li>- ΑΝΣΚ και αποστολή της επιχείρησης</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Επιδίωξη η εκκαθάριση από τον πάνω όροφο προς τους κάτω</li> <li>- Προσφέρει μεγαλύτερη ορμή, λιγότερη κούραση και διέξοδο στον εχθρό να φύγει χωρίς να δώσει μάχη</li> <li>- Εκκαθάριση όλων των δωματίων διαδοχικά, δεν προσπερνάται ποτέ απειλή</li> <li>- Συστατικό επιτυχίας η ταχύτητα εκτελέσεως της εκκαθάρισης</li> </ul>
Καθορισμός χρησιμοποίησης ενισχύσεων και πυρών υποστηρίξεως	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Αδυναμία αντίληψης της ανάγκης για επέμβαση ενισχύσεων</li> <li>- Αμφιβολία αν απαιτείται η επέμβαση ενισχύσεων</li> <li>- Δυσκολία στον ακριβή καθορισμού τόπου και χρόνου παροχής πυρών υποστηρίξεως</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Αριθμός δωματίων</li> <li>- Αριθμός ορόφων</li> <li>- Θέση σκαλών στο εσωτερικό ή εξωτερικό του κτιρίου</li> <li>- Εχθρική αντίσταση</li> <li>- Εμπόδια και παγιδεύσεις</li> <li>- Αναφορά απωλειών από τους ομαδάρχες</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Μέγεθος και εξοπλισμός διαθέσιμων ενισχύσεων</li> <li>- Εκτίμηση δυνατοτήτων των φίλιων δυνάμεων</li> <li>- Εκπαίδευση των φίλιων δυνάμεων</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Μετά από την εκκαθάριση πολλών διαδοχικών δωματίων, το τμήμα κουράζεται και δεν είναι συγκεντρωμένο</li> <li>- Άμεση ενημέρωση του επικεφαλής για τις απώλειες του προσωπικού</li> <li>- Πολύπλοκη διαμόρφωση κτιρίου απαιτεί την εμπλοκή περισσότερων δυνάμεων</li> </ul>

<p>Καθορισμός κριτηρίων ολοκλήρωσης της εκκαθάρισης</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Αβεβαιότητα λόγω μη ακριβούς γνώσης του κτιρίου</li> <li>-Αβεβαιότητα λόγω μη ακριβούς γνώσης της δυνάμεως του εχθρού</li> <li>- Η πληροφόρηση έρχεται αποκλειστικά από τα τμήματα που προχωρούν στο εσωτερικό του κτιρίου</li> <li>- Ενδεχόμενη βιασύνη ολοκλήρωσης της αποστολής λόγω ψυχολογικών παραγόντων</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Βάθος κτιρίου</li> <li>- Πληροφορίες από τα εμπρός τμήματα</li> <li>- Θόρυβοι ή πυρά από άλλα δωμάτια</li> <li>- Απώλειες προσωπικού</li> <li>- Σωματική και ψυχολογική κατάσταση φίλων δυνάμεων</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Αρχικό σχέδιο</li> <li>- ΑΝΣΚ και αποστολή της επιχείρησης</li> <li>- Πρόθεση και διορατικότητα επικεφαλής</li> <li>- Εμπειρία και εκπαίδευση προσωπικού</li> <li>- Θέση φίλων δυνάμεων μέσα στο κτίριο</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Αν η εκκαθάριση έχει υπερβεί τη μέση του κτιρίου, είναι καλύτερη επιλογή η ολοκλήρωσή της</li> <li>- Παρατήρηση της αντίδρασης του εχθρού, αν αποφεύγει τη μάχη και εξέρχεται του κτιρίου</li> <li>- Υπό την πίεση χρόνου είναι δυνατό να μη τηρηθούν όλες οι προσχεδιασμένες διαδικασίες εκκαθάρισης</li> </ul>
---	--	--	---	---

### 5.3 Σενάριο 3

#### **ΑΜΦΙΒΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΑΝΑΚΑΤΑΛΗΨΗΣ ΒΡΑΧΟΝΗΣΙΔΑΣ**

Είσαι ο Δκτης του Περιπόλου BRAVO της Χ Μοίρας Αμφίβιων Καταδρομών. Η Μοίρα βρίσκεται υπό διοίκηση της Χ Ταξιαρχίας Αμφίβιων Καταδρομών, η οποία έχει ως αποστολή την εκτέλεση ειδικών καταδρομικών επιχειρήσεων εναντίων των εχθρικών δυνάμεων της χώρας των ΚΟΚΚΙΝΩΝ, που έχουν εκδηλώσει ενέργειες αμφισβήτησης των συνόρων της χώρας, επιδιώκοντας την πρόκληση θερμών επεισοδίων που θα οδηγήσουν σε γενική σύρραξη και κύρηξη πολέμου, που θα εξυπηρετήσει τις επεκτατικές τους βλέψεις.

Από πληροφορίες που έχουν συλλεχθεί εκτιμάται ότι οι δυνάμεις των ΚΟΚΚΙΝΩΝ συγκεντρώνονται πλησίον των συνόρων και προετοιμάζονται για την εκτέλεση επιθετικών επιχειρήσεων, πριν από την έναρξη των οποίων επιδιώκουν να προκαλέσουν θερμά επεισόδια στα θαλάσσια σύνορα της χώρας αμφισβητώντας την κυριότητα μικρονησίδων και βραχονησίδων. Στο πλαίσιο αυτών των ενεργειών αμφίβιο καταδρομικό τμήμα του εχθρού πραγματοποίησε κατάληψη της ακατοίκητης βραχονησίδας Β την νύχτα D-1 με δύναμη Ομάδας ενισχυμένη με βαρέα ομαδικά όπλα, και έχει οργανωθεί αμυντικά αναμένοντας την αντίδραση των φίλιων δυνάμεων.

Ο Διοικητής της Μοίρας σου λαμβάνει διαταγή από το Διοικητή της Ταξιαρχίας για την αποστολή ενός καταδρομικού τμήματος προς εξουδετέρωση των εχθρικών δυνάμεων και ανακατάληψη της βραχονησίδας προκειμένου να αποκατασταθεί η κυριότητα του εθνικού εδάφους. Μετά την επιτυχή εκτέλεση της ανακατάληψης, το καταδρομικό τμήμα θα αντικατασταθεί από Δύναμη Πεζικού που θα αναλάβει τη διατήρηση του εδάφους

Η αποστολή αυτή ανατίθεται σε εσένα την ημέρα D στις 18:00, λαμβάνοντας τη διαταγή να συγκροτήσεις το καταδρομικό τμήμα που θα την εκτελέσει, τα μέλη που θα το αποτελούν καθώς και τα ειδικά υλικά που τυχόν θα απαιτηθούν. Την D+1 02:00 έχεις διαταχθεί να εκδώσεις τη Δγη Επχσων στον Διοικητή σου και να παραδώσεις το φάκελο με όλα τα στοιχεία της αποστολής. Για την υλοποίηση της θαλάσσιας διείσδυσης διατίθενται ταχύπλοα σκάφη MAGNA και ελαστικές λέμβοι ZODIAC. Στη θαλάσσια περιοχή είναι αναπτυγμένη μία Φρεγάτα και μία Κανονιοφόρος του Πολεμικού Ναυτικού, που παρέχουν ασφάλεια κατά τη θαλάσσια κίνηση και υποστήριξη με πυρά Ναυτικού Πυροβολικού, εάν αυτό απαιτηθεί.

Ποιες είναι οι ενέργειές σου για να φέρεις σε πέρας την αποστολή σου;



### 5.3.1 Γενικά περί αμφίβιων καταδρομικών επιχειρήσεων

Ένας από τους τύπους αμφίβιων επιχειρήσεων είναι και οι αμφίβιες καταδρομικές. Αυτές είναι επιχειρήσεις που διεξάγονται από τη θάλασσα, από ειδικά για αυτό εκπαιδευμένη Καταδρομική Δύναμη, η οποία μεταφέρεται στις εχθρικές ακτές με πλωτά μέσα. Μετά την εκτέλεση της αποστολής της η Δύναμη επανέρχεται συνήθως στη βάση της με δικά της μέσα, μπορεί όμως να χρησιμοποιηθούν και άλλοι τρόποι (από ξηρά ή αέρα) για την επάνοδο της (Μικτή Καταδρομή).

Οι Μονάδες ΚΔ - ιδίως οι αμφίβιες - θεωρούνται ως οι πλέον κατάλληλες για την εκτέλεση τέτοιων επιχειρήσεων, λόγω δομής, οργάνωσης, εκπαιδύσεως και ειδικού υλικού και μέσων.

Οι αμφίβιες καταδρομικές επιχειρήσεις παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον, όταν μία πλευρά του αντιπάλου είναι εκτεθειμένη από τη θάλασσα, η δε σχετική τοπική και χρονική υπεροχή είναι εξασφαλισμένη από τις φίλιες Ένοπλες Δυνάμεις.

Οι ενέργειες της Καταδρομικής Δύναμης στις επιχειρήσεις από θάλασσα μπορεί να αποσκοπούν σε :

- (1) Καθήλωση σημαντικών δυνάμεων του αντιπάλου για φρούρηση των ακτών.
- (2) Καταστροφή ή εξουδετέρωση εχθρικών ναυτικών και λιμενικών εγκαταστάσεων, επάκτιων οργανώσεων, συστημάτων επιτήρησης και ελέγχου του εναέριου και θαλάσσιου χώρου, συστημάτων επικοινωνιών και πλωτών μέσων που είναι εν'όρμιο.
- (3) Προσβολή γραμμών συγκοινωνιών του εχθρού (κυρίως αυτών που βρίσκονται κατά μήκους της θαλάσσιας πλευράς).
- (4) Ερήμωση των εχθρικών παραλίων για κάμψη του ηθικού του αντιπάλου.

Οι αμφίβιες καταδρομικές επιχειρήσεις (κυρίως η από θάλασσα διείσδυση και επάνοδος) μπορεί να αποσκοπούν στην εκτέλεση ειδικών επιχειρήσεων Καταδρομών όπως :

- (1) Αρχική είσοδος τμήματος ΚΔ στα μετόπισθεν ή σε περιοχή ελεγχόμενη από τον αντίπαλο για την δημιουργία βάσης και στην συνέχεια για εκτέλεση καταδρομικών επιχειρήσεων ή επιχειρήσεων Ανορθόδοξου Πολέμου.
- (2) Ενίσχυση με προσωπικό ή ανεφοδιασμό με υλικά, εφόδια και μέσα των τμημάτων ΚΔ ή Ανορθόδοξου Πολέμου που δρουν στην περιοχή του αντιπάλου.
- (3) Εκκένωση προσωπικού (προσωπικότητες, τραυματίες, αιχμάλωτους κλπ) και κάθε φύσης υλικού από περιοχή που ελέγχεται από τον αντίπαλο και στην οποία δρουν φίλια τμήματα ΚΔ ή Ανορθόδοξου Πολέμου.

### **Πλωτά Μέσα**

Βασική προϋπόθεση για την εκτέλεση οποιασδήποτε αμφίβιας καταδρομικής επιχείρησης είναι η ύπαρξη και η διαθεσιμότητα πλωτών μέσων, κατάλληλων για τις ειδικές αυτές επιχειρήσεις. Πλωτά μέσα μπορεί να διατίθενται είτε από το Πολεμικό Ναυτικό είτε από τις Δυνάμεις ΚΔ.

Η διείδυση από την θάλασσα της Καταδρομικής Δύναμης όπως και η επάνοδος αυτής με τον ίδιο τρόπο (εφ' όσον προβλέπεται), επιβάλλει πως τα πλωτά μέσα, που διατίθενται για την μεταφορά της ΚΔ Δύναμης, έχουν από κατασκευής τους ορισμένα χαρακτηριστικά που τα καθιστούν ικανά να εξασφαλίσουν – κατά την κίνηση - τον αιφνιδιασμό, την ταχύτητα, την οικονομία (μεγάλη ακτίνα δράσης) και την σχετική προστασία, πολλές φορές σε δυσμενείς συνθήκες καιρού και θάλασσας. Αυτό βέβαια δεν σημαίνει ότι η καταλληλότητα και μόνο των πλωτών μέσων θα είναι αποκλειστικά η αιτία αναβολής ή ματαίωσης μιας αμφίβιας Καταδρομής. Τα κυριότερα χαρακτηριστικά ενός πλωτού μέσου, κατάλληλου για την εκτέλεση τέτοιας επιχείρησης είναι :

- α. Μικρός όγκος πάνω από την επιφάνεια της θάλασσας
- β. Μεγάλη ταχύτητα και αντοχή κάτω από δυσμενείς συνθήκες καιρού και θάλασσας.
- γ. Μεγάλη ακτίνα δράσης (αυτονομία και καύσιμα).
- δ. Ικανοποιητική μεταφορική ικανότητα προσωπικού και υλικών
- ε. Δυνατότητα πλεύσης και ελιγμών σε αβαθή ύδατα.
- στ. Δυνατότητα προστασίας κατά την διάρκεια δυσμενών καιρικών συνθηκών.
- ζ. Δυνατότητα επικοινωνιών σε μεγάλες αποστάσεις.
- η. Δυνατότητα αθόρυβης προσέγγισης στην περιοχή αποβίβασης
- θ. Δυνατότητα εύκολης παραλλαγής και απόκρυψης του.
- ι. Δυνατότητα ασφαλούς και ακριβούς πλεύσης (Radar επιφανείας κλπ).
- ια. Δυνατότητα τοποθέτησης οπλισμού για την εγγύς προστασία τους.
- ιβ. Δυνατότητα δύσκολου εντοπισμού από τα εχθρικά μέσα



Εικόνα 5.14 Ταχύπλοο Σκάφος MAGNA 960



Εικόνα 5.15 Ελαστική Λέμβος ZODIAC

### Προβλήματα - Δυσχέρειες

Οι αμφίβιες καταδρομικές επιχειρήσεις παρουσιάζουν τα παρακάτω ιδιαίτερα προβλήματα σε σχέση με τις χερσαίες (συγκρίνοντας μόνο τους τρόπους διείσδυσης και επανόδου της Καταδρομικής Δύναμης) :

- α. Ο παράγοντας «Θάλασσα» σε συνδυασμό πάντοτε με τις επικρατούσες κάθε φορά καιρικές συνθήκες.
- β. Η καταλληλότητα των πλωτών μέσων που διατίθενται κάθε φορά.
- γ. Η σοβαρή ανάγκη εγκαίρου και λεπτομερούς συντονισμού της Καταδρομικής Δύναμης με το Πολεμικό Ναυτικό, άσχετα αν αυτό διαθέτει ή όχι πλωτά μέσα για την μεταφορά της (διείσδυση από θάλασσα)



Οι σοβαρότερες δυσχέρειες, που παρουσιάζονται σε μία αμφίβια καταδρομική επιχείρηση, είναι συνήθως οι ακόλουθες :

- α. Οι καιρικές συνθήκες
- β. Οι συνθήκες θάλασσας.
- γ. Η υδρογραφική κατάσταση στην θαλάσσια περιοχή της αποβίβασης.
- δ. Ο συντονισμός και ο έλεγχος διοικήσεως στην διείσδυση και επάνοδ.
- ε. Η τρωτότητα κατά την θαλάσσια κίνηση.
- στ. Οι επικοινωνίες γενικώς

Ο παράγοντας «Θάλασσα», τα χαρακτηριστικά των διατιθέμενων κάθε φορά πλωτών μέσων και οι παραπάνω αναφερθείσες δυσχέρειες πρέπει να μελετώνται με σχολαστικότητα και να λαμβάνονται σοβαρά υπ' όψιν κατά την Οργάνωση Μάχης και διεξαγωγή κάθε αμφίβιας καταδρομικής επιχείρησης.

Ο συντονισμός της αμφίβιας Καταδρομικής Δύναμης με το Πολεμικό Ναυτικό σε όλα τα στάδια της επιχείρησης (Οργάνωση Μάχης - διεξαγωγή), πετυχαίνεται καλύτερα με την στενή συνεργασία και αμοιβαία κατανόηση των εκατέρωθεν προβλημάτων κατά :

- (1) Την παράθεση των επιτελείων των αντίστοιχων Μονάδων
- (2) Τις εργασίες της μικτής ομάδας σχεδίασης της επιχείρησης, εφ' όσον προβλέπεται η συγκρότηση αυτής.
- γ. Σε ότι αφορά την ειδική εκπαίδευση τόσο των Μονάδων Καταδρομών όσο και των πληρωμάτων των πλωτών μέσων, αυτή πρέπει να προβλέπεται και να πραγματοποιείται συστηματικά από τον καιρό της ειρήνης.

### Διεξαγωγή

Η πετυχημένη εκτέλεση μιας αμφίβιας καταδρομικής επιχείρησης επιβάλλει, όπως άλλωστε και οποιαδήποτε άλλη ειδική επιχείρηση, την Οργάνωση Μάχης και την διεξαγωγή αυτής, σύμφωνα με τις παραδεκτές Αρχές και μεθόδους των Δυνάμεων ΚΔ.

Η διεξαγωγή της επιχείρησης περιλαμβάνει τις ακόλουθες διαδοχικές φάσεις:

α. 1<sup>η</sup> Φάση : Μεταφορά με πλωτά μέσα (διείσδυση από θάλασσα) της Καταδρομικής Δύναμης από την βάση της μέχρι του σημείου καθαιρέσεως λέμβων και στην συνέχεια αποβίβαση της στην κατεχόμενη ή ελεγχόμενη ακτή από τον αντίπαλο. Τακτική κίνηση της Δύναμης μέχρι το σημείο διασποράς της, όταν ο ΑΝΣΚ που θα προσβληθεί βρίσκεται μακριά από την ακτή αποβίβασης.

β. 2<sup>η</sup> Φάση : Εκτέλεση αποστολής από το σημείο διασποράς μέχρι και της επιστροφής της Δύναμης στον ΧΑΑ μετά την προσβολή του ΑΝΣΚ. Υπ' όψιν ότι είναι δυνατόν το σημείο διασποράς όπως και ο ΧΑΑ να συμπίπτουν με την ακτή αποβίβασης ή γενικώς να βρίσκονται στην ακτή όταν ο προς προσβολή ΑΝΣΚ βρίσκεται σε σχετικά μικρό βάθος.

γ. 3<sup>η</sup> Φάση : Τακτική κίνηση της Καταδρομικής Δύναμης από τον ΧΑΑ στην ακτή επανεπιβίβασης. Επανεπιβίβαση στα πλωτά μέσα, απομάκρυνση και επάνοδος στην βάση (εφόσον προβλέπεται από το σχέδιο επιχείρησης).

## Σχεδίαση

Η σχεδίαση πρέπει να είναι προσεκτική και λεπτομερής και να γίνεται πάντοτε με τη συμμετοχή των διοικητικών ή επιτελών όλων των δυνάμεων (Καταδρομών - Πολεμικού Ναυτικού – Πολεμικής Αεροπορίας ή Αεροπορίας Στρατού) που συμμετέχουν κάθε φορά στην επιχείρηση :

Ένα πλήρες σχέδιο αμφίβιας καταδρομικής επιχείρησης περιλαμβάνει τα εξής επί μέρους σχέδια, τα οποία για λόγους απλοποίησης της σχεδίασης δε συμπίπτουν με τις επί μέρους φάσεις όλης της επιχειρήσεως :

- (1) Μεταφοράς της Καταδρομικής Δύναμης από τη βάση της στην εχθρική ακτή.
- (2) Αποβίβασης (αποβίβαση ή διεκπεραίωση με τη χρήση λέμβων – ανασυγκρότηση).
- (3) Ενεργειών στην ξηρά (τακτική κίνηση της Δύναμης από την ακτή προς το σημείο διασποράς - συνέχιση τακτικής κίνησης - προσέγγιση ΑΝΣΚ -εκδήλωση ενεργειών - επιστροφή στον ΧΑΑΝ και στη συνέχεια στην ακτή - ανασυγκρότηση για επανεπιβίβαση).
- (4) Επανεπιβίβασης στα πλωτά μέσα
- (5) Επανόδου (μεταφορά της Καταδρομικής Δύναμης στη βάση της ή όπου αλλού προβλέπεται βάση σχεδίου).
- (6) Λοιπά απαραίτητα για την επιχείρηση σχέδια και βοηθήματα όπως Σχέδιο Καταστροφών (αν απαιτείται). Επικοινωνίες, πληροφορίες κλπ.

Τα παραπάνω επί μέρους σχέδια εκπονούνται από τους επιτελείς των συνεργαζόμενων αντίστοιχων κλιμακίων ΠΝ και Καταδρομών (μόνο στην περίπτωση διάθεσης πλωτών μέσων από το ΠΝ). Είναι δυνατό δύο ή περισσότερα από τα παραπάνω σχέδια να ενοποιηθούν σε ένα ανάλογα του μεγέθους και της σοβαρότητας της επιχείρησης.

Κατά τη διεξαγωγή της επιχείρησης οι φάσεις αυτής διαδέχονται η μία την άλλη κατά μια λογική σειρά εξέλιξης. Κατά τη μελέτη όμως και σχεδίαση της επιχείρησης πρέπει πρώτα να εξετάζεται και να λαμβάνεται υποχρεωτικά ως βάση, για τη σχεδίαση των υπολοίπων, η ενέργεια της Αμφίβιας Καταδρομικής Δύναμης στη ξηρά.

Το όλο σχέδιο πρέπει να είναι απλό και εντός των δυνατοτήτων της Καταδρομικής Δύναμης. Δευτερεύουσες αποστολές στα επί μέρους τμήματα (Καταδρομών) πρέπει να μην ανατίθενται καθόσον επιφέρουν σύγχυση. Αυτού του είδους οι αποστολές καθορίζονται όταν ο σκοπός της αμφίβιας καταδρομικής επιχείρησης είναι η προσβολή στόχων ευκαιρίας.

## Σχέδιο Μεταφοράς

Το σχέδιο αυτό ανταποκρίνεται στον α' χρόνο της 1<sup>ης</sup> φάσης και συντάσσεται με βάση το σχέδιο ενεργείας στη ξηρά όπως παρακάτω :

- (1) Από το Πολεμικό Ναυτικό με τη συνεργασία της αμφίβιας Καταδρομικής Δύναμης, όταν τα πλωτά μέσα διατίθενται από αυτό (ΠΝ).
- (2) Από την αμφίβια Καταδρομική Δύναμη, όσες φορές αυτή χρησιμοποιεί για τη διείσδυση της από τη θάλασσα, οργανικά πλωτά μέσα.

Κατά τη σύνταξη του σχεδίου μεταφοράς λαμβάνονται υπ'όψη και τα παρακάτω :

- (1) Τα χαρακτηριστικά, οι δυνατότητες και οι περιορισμοί των κάθε φορά διατιθέμενων πλωτών μέσων (επιλογή των πλέον κατάλληλων).
- (2) Η συγκρότηση της αμφίβιας Καταδρομικής Δύναμης κατά επιχειρησιακά τμήματα για την εκτέλεση της αποστολής στη ξηρά (προσωπικό, υλικά, εφόδια, μέσα).
- (3) Οι καιρικές συνθήκες και αυτές που επικρατούν στη θάλασσα.
- (4) Η συνοδεία και προστασία των πλωτών μέσων με πολεμικά πλοία (εφ' όσον αυτή προβλέπεται).
- (5) Η εχθρική ναυτική και αεροπορική δραστηριότητα όπως και η επιτήρηση της θαλάσσιας περιοχής διεισδύσεως.



Εικόνα 5.16 Θαλάσσια Κίνηση Αμφίβιου Τμήματος

## Σχέδιο Αποβίβασης

Το σχέδιο αυτό επηρεάζει άμεσα το σχέδιο ενεργείας της Καταδρομικής Δύναμης στη ξηρά. Περιλαμβάνει χρονικά και τοπικά τον τρόπο με τον οποίο πραγματοποιείται η διεκπεραίωση με τη χρήση λεμβών, της Καταδρομικής Δύναμης από το σημείο καθαιρέσεως των λεμβών μέχρι το σημείο αποβιβάσεως που έχει προβλεφθεί

από το σχέδιο ενεργείας, στη συνέχεια τις ενέργειες ανασυγκροτήσεως της και τις ενέργειες γενικώς στην ακτή μέχρι το χρόνο έναρξης της κίνησης της για εκτέλεση της αποστολής.

Η σύνταξή του βασίζεται κυρίως στα διατιθέμενα πλωτά μέσα (τύπος, δυνατότητες κλπ), στο επί της ξηράς σχέδιο ενεργείας της Καταδρομικής Δύναμης όπως και στην επιχειρησιακή συγκρότηση αυτής.



Εικόνα 5.17 Έξοδος στην Ακτή – Αποβίβαση Αμφίβιου Τμήματος

### **Σχέδιο Επανεπιβίβασης**

Το σχέδιο αυτό αποτελεί μέρος του σχεδίου επανόδου της Καταδρομικής Δύναμης (β' χρόνος) όταν αυτή πραγματοποιείται μέσω θάλασσας και περιλαμβάνει τον τρόπο και τις ενέργειες επανεπιβίβασης στις ελαστικές λέμβους και στη συνέχεια στα πλωτά μέσα της Καταδρομικής Δύναμης, μετά το τέλος της αποστολής στη ξηρά και ευθύς αμέσως μετά την επιστροφή της στην υπό του σχεδίου προβλεπόμενη ακτή (δηλαδή τη φόρτωση και μεταφορά με ελαστικές λέμβους τραυματίες, προσωπικό, υλικά, αιχμαλώτους κλπ στα κύρια πλωτά μέσα). Η σύνταξή του βασίζεται κυρίως στα διατιθέμενα πλωτά μέσα (τύπος, δυνατότητες - κυρίως χωρητικότητα, κλπ) σε συνάρτηση με το μέγεθος και την κατάσταση της Καταδρομικής Δύναμης (προσωπικό, υλικά, αιχμάλωτοι, τραυματίες, κλπ).

### **Σχέδιο Επανόδου**

Το Σχέδιο αυτό ανταποκρίνεται στον τελευταίο χρόνο της 3<sup>ης</sup> φάσης και συντάσσεται σύμφωνα με τα στοιχεία που έχουν διατυπωθεί παραπάνω περί του σχεδίου μεταφοράς. Επισημαίνεται η επιτακτική ανάγκη της όσο το δυνατόν ταχύτερης απομάκρυνσης και επανόδου στη βάση της αμφίβιας Καταδρομικής Δύναμης με πλωτά μέσα από την εχθρική ακτή και στη συνέχεια από τη θαλάσσια περιοχή που ελέγχεται από τον εχθρό.

### 5.3.2 Φάσεις – Χρόνοι Επιχείρησης

Η διεξαγωγή της συγκεκριμένης ειδικής καταδρομικής επιχείρησης θα πραγματοποιηθεί στις ακόλουθες τρεις διαδοχικές φάσεις (Φ) :

Φ1: Θαλάσσια Διείσδυση της Κ/Δ Δύναμης

Φ2: Εκτέλεση της αποστολής

X1: προσέγγιση τμημάτων

X2: Κατάληψη Εδάφους – Εξουδετέρωση Εχθρού

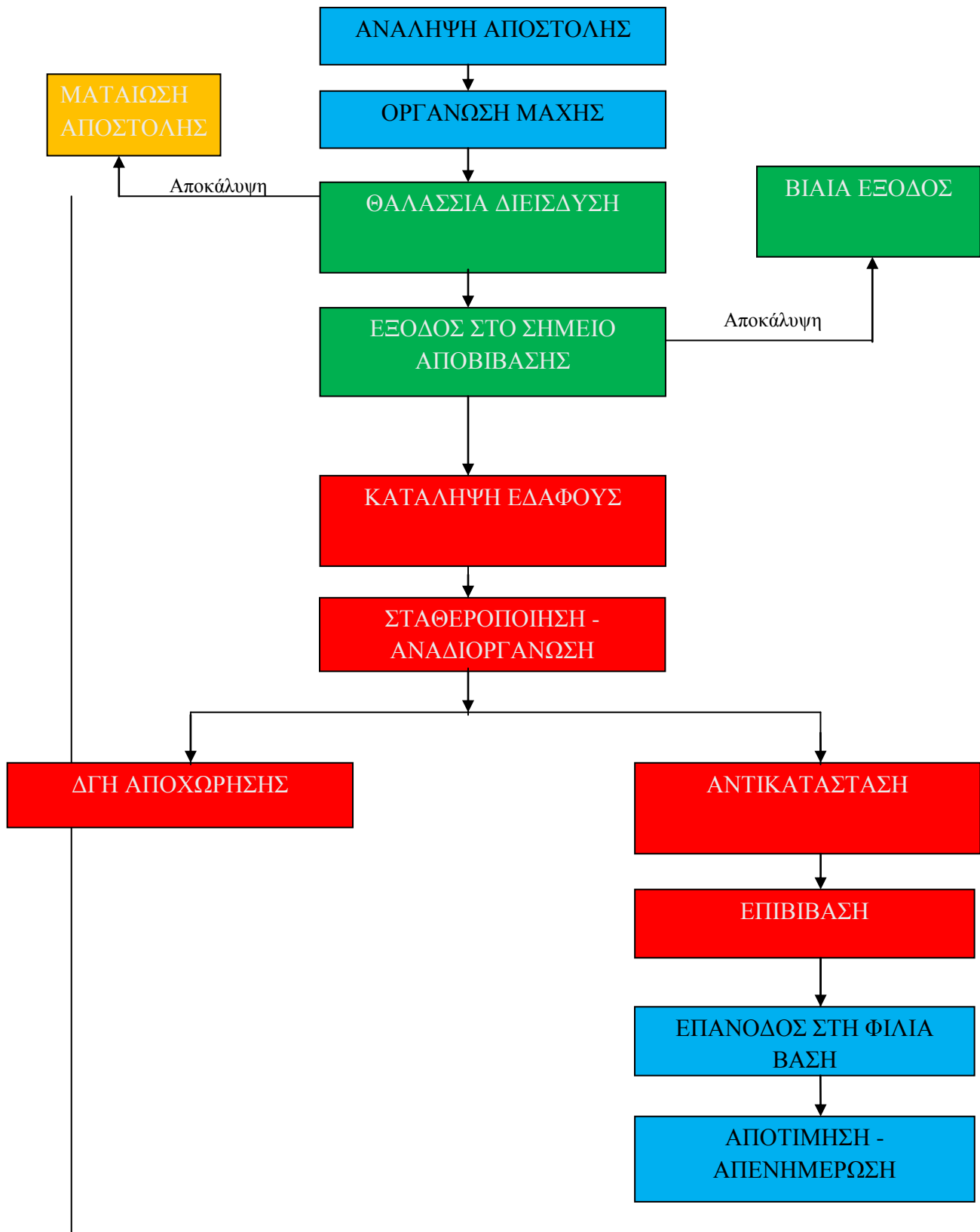
X3: Αντικατάσταση Τμήματος

X3: Αποχώρηση-Απομάκρυνση

Φ3: Επάνοδος.

Οι χρόνοι (X) σε μια Κ/Δ επιχείρηση αποτελούν διαδοχικές υποδιαίρεσεις των φάσεων για λόγους κυρίως συντονισμού των επιμέρους επιχειρησιακών τμημάτων της Κ/Δ Δύναμης.

Το προτεινόμενο σχέδιο δράσης έχει όπως παρακάτω:



Σχήμα 5.18 Προτεινόμενο Σχέδιο Δράσης Σεναρίου 3

### **5.3.3 Σύντομη Περιγραφή Βημάτων του Προτεινόμενου Σχεδίου Δράσης**

#### **Ανάληψη Αποστολής**

Ο αποφασίζων λαμβάνει την προειδοποιητική διαταγή η οποία εκδίδεται όσο το δυνατόν νωρίτερα πριν την έκδοση της Τελικής Δγης Επιχειρήσεων και παρέχει ουσιώδεις λεπτομέρειες για την επικείμενη αποστολή για έγκαιρη προετοιμασία των τμημάτων. Καθορίζεται ο χρόνος κατά τον οποίο το τμήμα των Ειδικών Δυνάμεων θα πρέπει να έχει ολοκληρώσει την προετοιμασία του και να έχει ετοιμότητα για την έναρξη της αποστολής.

#### **Οργάνωση Μάχης**

Η προετοιμασία της Αμφιβίου Καταδρομικής Δυνάμεως λαμβάνει χώρα κατά το στάδιο Οργάνωσης Μάχης της επιχείρησης και είναι γενικά η ίδια και για τους άλλους τύπους των Καταδρομικών Επιχειρήσεων. Κρίνεται σκόπιμο να τονισθεί ότι :

- (1) Πρέπει να δίνεται πάντοτε ιδιαίτερο βάρος στην από κάθε πλευρά προσεκτική και σχολαστική προπαρασκευή στην κίνηση μέσω θαλάσσης (μεταφοράς) του προσωπικού και των πλωτών μέσων της Καταδρομικής Δυνάμεως.
- (2) Για τις αμφίβιες Καταδρομικές Επιχειρήσεις οι δοκιμές πρέπει να επεκτείνονται (πέρα του μέρους επί της ακτής και της ξηράς) και στο ναυτικό μέρος αυτής. Γι' αυτό επιβάλλεται η εκτέλεση δοκιμών στις αποβάσεις - επανεπιβάσεις από τις ελαστικές λέμβους και αντιστρόφως, σε συναγερμούς εντός των πλωτών μέσων.

Μετά την προπαρασκευή (οργάνωση - συγκρότηση) της Καταδρομικής Δυνάμεως και αμέσως μετά την έκδοση διαταγής αναχωρήσεως αυτής για την εκτέλεση της αποστολής της, λαμβάνει χώρα υποχρεωτικός τελικός έλεγχος προσωπικού, οπλισμού, εφοδίων, υλικών και λοιπών μέσων, αλλά και όλων των πλωτών μέσων, εφόσον διατίθενται αυτά στις Μονάδες ΚΔ που έχουν την ευθύνη της επιχείρησης. Αναλόγως του επιδιωκόμενου εκάστοτε βαθμού ασφαλείας και του διατιθέμενου χρόνου ο έλεγχος αυτός είναι δυνατόν να πραγματοποιηθεί στη βάση καταδρομών (κανονική ή προκεχωρημένη) ή κοντά ή και επί της ακτής (ή λιμάνι) αποβάσεως.

Οι τελευταίες και πλέον νωπές, πριν την επιβίβαση της Καταδρομικής Δυνάμεως επί πλωτών μέσων, πληροφορίες λαμβάνονται σοβαρά υπόψη, διότι είναι πολύ πιθανό να επηρεάσουν το σχέδιο ενεργείας ή την επιχειρησιακή συγκρότηση της Δυνάμεως.

Η Σχεδίαση της επιχείρησης περιλαμβάνει την μελέτη, επεξεργασία και κατάστρωση των απαραίτητων για την διεξαγωγή αυτής σχεδίων και την βάση αυτών, έκδοση των προβλεπόμενων διαταγών.

Η προετοιμασία της αμφίβιας Καταδρομικής Δύναμης, μέσω της προσαρμογής της στις ανάγκες της αποστολής, απορρέει και προσδιορίζεται σε χρόνο και έκταση από τα σχέδια της επιχείρησης. Αρχίζει το ταχύτερο δυνατόν και ολοκληρώνεται αμέσως μόλις η Δύναμη είναι σε όλα έτοιμη για την έναρξη της επιχείρησης.

## Διείσδυση μέσω θαλάσσης

Όταν το σημείο διασποράς της Καταδρομικής Δυνάμεως που επιχειρεί συμπίπτει με την ακτή αποβάσεως ή βρίσκεται πολύ κοντά σε αυτή, η διείσδυση μέσω θαλάσσης διεξάγεται συνήθως στους εξής δύο (2) διαδοχικούς χρόνους :

- (1) α' χρόνος : Κίνηση (μεταφορά) της Δυνάμεως μέσω θαλάσσης από τη βάση της μέχρι του σημείου καθαίρεσης των λεμβών (ή της ακτής αποβίβασης αν δεν χρησιμοποιηθούν λέμβοι).
- (2) β' χρόνος : Αποβίβαση στην ακτή αποβίβασης - ταχεία ανασυγκρότηση της Δυνάμεως.

Στην περίπτωση κατά την οποία ο ΑΝΣΚ βρίσκεται σε βάθος εντός του εχθρικού εδαφικού χώρου τότε η διείσδυση, χαρακτηριζόμενη ως μικτή, περιλαμβάνει και γ' χρόνο, δηλαδή τη τακτική κίνηση της Καταδρομικής Δυνάμεως από την ακτή αποβίβασης μέχρι το σημείο διασποράς.

## Εκτέλεση

Αυτή περιλαμβάνει δύο στάδια. Πρώτον, την επιβίβαση της αμφιβίου Καταδρομικής Δυνάμεως και η φόρτωση των υλικών και μέσων στα πλωτά μέσα εκτελείται με τάξη και ακρίβεια και κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να εξυπηρετείται η ταχεία αποβίβαση στην εχθρική ακτή και το σχέδιο ενεργείας στην ξηρά.

Δεύτερον, την κίνηση μέσω Θαλάσσης (Μετάβαση). Σε όλη την διάρκεια της διείσδυσης μέσω θαλάσσης (μεταφοράς) της αμφιβίου Καταδρομικής Δυνάμεως, οι ευθύνες για την αντιμετώπιση παντός απροόπτου ή απρόβλεπτης καταστάσεως ανήκουν, αναλόγως της προέλευσης των Πλωτών Μέσων που χρησιμοποιούνται στον :

- (α) Κυβερνήτη του Πολεμικού Πλοίου, στην περίπτωση κατά την οποία διατίθενται από το πολεμικό ναυτικό. Ο διοικητής της αμφιβίου Καταδρομικής Δυνάμεως, που βρίσκεται κοντά στον Κυβερνήτη, συνεργάζεται με αυτόν για όλα τα κοινά θέματα.
- (β) Διοικητή της αμφιβίου Καταδρομικής Δυνάμεως, όταν διατίθενται από αυτόν που έχει την ευθύνη της επιχείρησης Μονάδος ΚΔ.

Ο πλους των πλωτών μέσων που μεταφέρουν την Καταδρομική Δύναμη, τόσο κατά την μετάβαση (διείσδυση) όσο και κατά την επάνοδο, απαιτεί την λήψη των απαραίτητων μέτρων ασφαλείας (μυστικότητα - αφάνεια) προς αποφυγή αφενός πρόωρη αποκάλυψη της επιχείρησης (απώλεια του αιφνιδιασμού), αφετέρου το κίνδυνο καταστροφής της Δύναμης και των πλωτών μέσων. Κατά την διάρκεια του πλου οι δυνατότητες αποτελεσματικής αντιδράσεως της Καταδρομικής Δυνάμεως είναι σχετικώς περιορισμένες.





Εικόνα 5.19 Θαλάσσια Διείσδυση Αμφιβίου Τμήματος



Εικόνα 5.20 Θαλάσσια Διείσδυση Αμφιβίου Τμήματος

## **Έξοδος στην ακτή**

Η πιο επικίνδυνη φάση της επιχείρησης είναι αυτή της προσέγγισης των τμημάτων στην ακτή καθώς και της αποβίβασής τους σε αυτή. Τα τμήματα είναι ευάλωτα, δεν έχουν τη δυνατότητα άμεσης και ισχυρής αντίδρασης, καθώς βρίσκονται ακόμα μέσα στις λέμβους.

Γι' αυτόν ακριβώς το λόγο απαιτείται η άριστη οργάνωση και η επιτυχής εκτέλεση της ενέργειας αυτής, επιδιώκοντας να μη γίνει αντιληπτή από τον εχθρό και χαθεί το πλεονέκτημα του αιφνιδιασμού. Είναι αυτονόητο ότι μια επιχείρηση που απαιτεί τέτοια μυστικότητα και επιδιώκει τον απόλυτο αιφνιδιασμό, είναι εφικτό να πραγματοποιηθεί μόνο τη νύχτα, συνυπολογίζοντας τις συνθήκες φωτισμού που καθορίζονται από τις φάσεις της σελήνης.

Περίπου 400 – 800 μέτρα από την ακτή οι λέμβοι συγκεντρώνονται. Στη συνέχεια ποντίζονται στη θάλασσα οι ανιχνευτές θαλάσσης, οι οποίοι εκτελώντας κολύμβηση μάχης, ή χρησιμοποιώντας συσκευές κλειστού κυκλώματος για υποβρύχια προσέγγιση, βγαίνουν στην ακτή. Έπειτα εκτελούν αναγνώριση της περιοχής χρησιμοποιώντας τις μεθόδους στις οποίες έχουν εκπαιδευτεί, αναγνωρίζουν τα ακριβή σημεία αποβίβασης και εκτελούν σηματοδότηση προς τις λέμβους υποδηλώνοντας την ετοιμότητα ή όχι για έξοδο. Οι λέμβοι, αν η ακτή είναι καθαρή, τη προσεγγίζουν όσο το δυνατό αθόρυβα και αποβιβάζεται το προσωπικό στην ακτή. Στη συνέχεια απομακρύνονται πάλι σε απόσταση μέσα στη θάλασσα περιμένοντας εκ νέου κάποιο συνθηματικό αναλόγως της εξέλιξης της αποστολής, ή αν προσφέρεται κάποιο σημείο που να παρέχει απόκρυψη στην ακτή, παραμένουν εκεί.

## **Κατάληψη Εδάφους**

Το τμήμα στη συνέχεια, κινούμενο σε φαλαγγίδια προσχωρεί στο εσωτερικό της βραχονησίδας, αναμένοντας ανά πάσα στιγμή την επαφή με τον εχθρό. Όταν αυτή πραγματοποιηθεί υλοποιούνται οι διαδικασίες επιθέσεως που έχουν δοκιμαστεί στην εκπαίδευση και οι Βασικές Οδηγίες Επιχειρήσεων που έχουν αναπτυχθεί μεταξύ των μελών του περιπόλου.

## **Σταθεροποίηση - Αναδιοργάνωση**

Μετά την επιτυχή εκδήλωση της επιθέσεως ο επικεφαλής τάσσει το τμήμα του σε περιμετρική άμυνα για τον έλεγχο της βραχονησίδας και την απόκρουση τυχόν εχθρικής αντεπίθεσης δυνάμεων του εχθρού που δεν εξαλείφτηκαν. Λαμβάνει αναφορά για τις απώλειες του προσωπικού και του υλικού, ανακατανέμει τα ειδικά υλικά καθώς και τα πυρομαχικά που διαθέτει.

## **Αντικατάσταση**

Από τον προιστάμενο ενδέχεται στη συνέχεια να λάβει διαταγή να υποδεχτεί κάποιο άλλο φίλιο τμήμα, κυρίως Πεζικού, το οποίο θα αναλάβει τη διατήρηση του εδάφους. Στη περίπτωση αυτή οργανώνεται η διαδικασία της αντικατάστασης, όπου κατά σειρά γίνεται η υποδοχή των φίλιων τμημάτων με την ανταλλαγή των μεμεκρυσμένων και εγγύς συνθηματικών, οδηγούνται στις θέσεις που έχουν οργανωθεί αμυντικά και κατόπιν αποχωρεί το Καταδρομικό τμήμα.

Η αντικατάσταση είναι επιχείρηση κατά την οποία με διαταγή προϊστάμενης διοίκησης αντικαθίσταται ολόκληρη η μονάδα ή μέρος αυτής στην περιοχή της μάχης, από άλλη εισερχόμενη μονάδα. Οι ευθύνες των αντικαθιστάμενων τμημάτων ως προς την αποστολή μάχης και την ανατεθείσα ζώνη επιχειρήσεων, μεταβιβάζονται στην εισερχόμενη μονάδα. Σκοπός της αντικατάστασης, με εξαίρεση κάποιες ειδικές περιπτώσεις, είναι η διατήρηση της μαχητικότητας των αμυνομένων στρατευμάτων.

### **Λόγοι Αντικατάστασης**

Η αντικατάσταση εκτελείται όταν κρίνεται αναγκαία από τον προϊστάμενο Διοικητή, ο οποίος και την διατάσσει. Οι κυριότερες περιπτώσεις κατά τις οποίες μπορεί να αποφασισθεί η αντικατάσταση μιας Μονάδος, είναι οι παρακάτω:

- (1) Σοβαρή μείωση της δυνάμεως από τις απώλειες της μάχης και τις κακουχίες ή αισθητή πτώση του ηθικού, από οποιοδήποτε λόγο.
- (2) Ανάγκη αναλήψεως, το ταχύτερο από Μονάδα Πεζικού της άμυνας μιας τοποθεσίας σε αντικατάσταση άλλων Μονάδων.
- (3) Ανάγκη εξόδου μιας Μονάδος από μια τοποθεσία, για να χρησιμοποιηθεί σε άλλο τομέα επωφελέστερα.

### **Κανόνες Αντικατάστασης**

Οι κανόνες της αντικαταστάσεως υπαγορεύονται από τη φύση και τα χαρακτηριστικά της επιχειρήσεως και είναι ίδιοι σε όλες τις παραπάνω εκτεθείσες περιπτώσεις. Πρέπει συνεπώς οι διαγραφόμενες κύριες ενέργειες από τους κανόνες αυτούς να ακολουθούνται σ' όλες τις αντικαταστάσεις τροποποιούμενες μόνον στις λεπτομέρειές τους για την αντιμετώπιση ειδικών συνθηκών. Οι κανόνες αυτοί εκτίθενται παρακάτω:

- (1) Η αντικατάσταση πρέπει να εκτελείται κατά τρόπο ταχύ και επιμελημένο.
- (2) Η αντικατάσταση των Μονάδων στην πρώτη γραμμή πρέπει να διεξάγεται κατά τη νύκτα ή και κατά τις περιόδους περιορισμένης ορατότητας.
- (3) Απαιτείται στενή συνεργασία μεταξύ των ενδιαφερομένων Διοικητών, καθώς και πλήρης συντονισμός σχεδίων μεταξύ των όλων των αντιστοίχων κλιμακίων των Μονάδων.
- (4) Είναι απαραίτητη η προσωπική και λεπτομερής επί του εδάφους αναγνώριση των διοικήσεως της αντικαθιστώσας Μονάδας, προ του καταρτισμού των σχεδίων.
- (5) Η αντικαθιστώσα Μονάδα, πρέπει να υιοθετεί το από την αντικαθισταμένη εφαρμοζόμενο σχέδιο Άμυνας και να προσαρμόζει τις ενέργειες προς αυτό, μέχρι το χρόνο κατά τον οποίο θα μεταβιβασθεί η διοίκηση.
- (6) Η μυστικότητα πρέπει ν' αποτελεί βασική επιδίωξη καθ' όλη δε τη διάρκεια της αντικαταστάσεως πρέπει να τηρείται η συνήθης δραστηριότητα της Άμυνας (πυρά-περίπολοι κλπ).
- (7) Πρέπει να λαμβάνονται όλα τα μέτρα ώστε, κατά την διάρκεια της αντικαταστάσεως αφενός μεν, να μην υπάρξει καμία εξασθένηση της άμυνας και της ασφαλείας της τοποθεσίας και αφετέρου να αποφευχθεί η δημιουργία επικίνδυνων ατομικών στόχων.

## Επάνοδος από τη θάλασσα

Η επάνοδος της Καταδρομικής Δύναμης ξεκινάει από την εκκίνηση της από τον ΧΑΑ και τελειώνει με την άφιξή της στη βάση.

Η επάνοδος διεξάγεται συνήθως σε (3) τρεις διαδοχικούς χρόνους (περίπτωση θέσεως ΑΝΣΚ στην ενδοχώρα) όπως παρακάτω :

- (1) α' χρόνος : Τακτική κίνηση από τον χώρο αρχικής ανασυγκρότησης (ΧΑΑ) μέχρι την ακτή επανεπιβίβασης στα πλωτά μέσα.
- (2) β' χρόνος : Έλεγχος και αναδιοργάνωση στην ακτή - φόρτωση και μεταφορά με ελαστικές λέμβους τραυματιών, προσωπικού και υλικών, αιχμαλώτων κλπ επί των κυρίως πλωτών μέσων (επαναεπιβίβαση).
- (3) γ' χρόνος : Απομάκρυνση των πλωτών μέσων και επιστροφή της Δύναμης στην βάση.

Μετά την συγκέντρωση ολόκληρης της Καταδρομικής Δύναμης στην ακτή και τον σχετικό έλεγχο ξεκινάει χωρίς καθυστέρηση η διαδικασία επανεπιβίβασης του προσωπικού και επαναφόρτωση των υλικών και μέσων στις ελαστικές λέμβους, για την εν συνέχεια μεταφορά τους στα πλωτά μέσα. Ενδιαφέροντα σημεία που αφορούν την επανεπιβίβαση είναι τα ακόλουθα.

- α. Η εκλογή και ο καθορισμός του σημείου επανεπιβίβασης γίνεται κατά την σχεδίαση της επιχειρήσεως, κρινόμενης ως ασύμφορου της αλλαγής του με την έναρξη αυτής. Συνήθως το σημείο επανεπιβίβασης είναι το ίδιο με αυτό της αποβίβασης.
- β. Το τμήμα υποδοχής και ασφάλειας εξασφαλίζει την επανεπιβίβαση της Δύναμης και επανεπιβιβάζεται τελευταίο.
- γ. Προηγείται συνεννόηση με τα αναμένοντα πλωτά μέσα περί της άφιξης της Δύναμης στην ακτή προς επανεπιβίβαση.
- δ. Η κίνηση των ελαστικών λέμβων από την ακτή προς τα πλωτά μέσα πρέπει να είναι ταχύτατη και χωρίς περιττούς θορύβους. Οι τυχόν τραυματίες επιβιβάζονται πρώτοι στις λέμβους.

Αμέσως μετά την επιβίβαση της Καταδρομικής Δύναμης στα πλωτά μέσα από τις λέμβους ξεκινάει η άμεση απομάκρυνση τους με όλη την επιτρεπόμενη ταχύτητα, με τρόπο ώστε με την έλευση του πρώτου φωτός να βρίσκονται μακριά από παντός κινδύνου προσβολής των περιπολικών του εχθρού.

Η αποτίμηση ή απενημέρωση περιλαμβάνει:

- α. Εντοπισμός δυσκολιών που προέκυψαν κατά τη διάρκεια της επιχείρησης.
- β. Ενημέρωση Γραφείου Επιχειρήσεων (3<sup>ου</sup> Γραφείου) για παρουσιασθέντα προβλήματα για ενημέρωση του Χάρτη Καταστάσεως.
- γ. Προσδιορισμός εναλλακτικών τρόπων δράσης.
- δ. Καταγραφή λεπτομερειών επιχείρησης στο ημερολόγιο της Μονάδος.

#### **5.3.4 Ανάλυση Κρίσιμων Εργασιών του Προτεινόμενου Σχεδίου Δράσης**

Οι κρίσιμες εργασίες που εντοπίζονται είναι:

- 1. Καθορισμός προσωπικού μέσων
- 2. Καθορισμός δρομολογίου θαλάσσιας διεισδύσεως
- 3. Καθορισμός μεθόδου ανακατάληψης εδάφους
- 4. Καθορισμός μεθόδου διατήρησης εδάφους

**Καθορισμός προσωπικού - μέσων**

<b>Κρίσιμη απόφαση</b>	<b>Δυσκολίες</b>	<b>Στοιχεία-Δεδομένα</b>	<b>Παράγοντες</b>	<b>Στρατηγικές-Καταστάσεις ειδικού ενδιαφέροντος</b>
Καθορισμός δύναμης περιπόλου	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Αβεβαιότητα για την ακριβή δύναμη του εχθρού στη βραχονησίδα</li> <li>- Αβεβαιότητα για τη δύναμη ασφαλείας του εχθρού στην περιοχή</li> <li>- Δυνατότητα ενισχύσεως του εχθρού από αέρος ή θαλάσσης</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Αναγνωρισμένες εχθρικές δυνάμεις στη περιοχή</li> <li>- Τακτική του εχθρού στο παρελθόν</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Αντικειμενικός Σκοπός Αποστολής</li> <li>-Εκπαίδευση/ εμπειρία προσωπικού</li> <li>- Χρονικοί περιορισμοί για την εκτέλεση της αποστολής</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Επιλογή προσωπικού ανάλογα με την ειδικότητα - ικανότητα – εμπειρία</li> <li>- Ανάγκη για άμεση συλλογή πληροφοριών</li> </ul>
Καθορισμός μέσων	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Αβεβαιότητα για τη δύναμη ασφαλείας του εχθρού στην περιοχή</li> <li>- Πιθανή η αντεπίθεση του εχθρού μετά πό επιτυχή κατάληψη</li> <li>-Απρόσμενη βλάβη πλωτών μέσων</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Διατιθέμενα μέσα του εχθρού στη βραχονησίδα</li> <li>- Θαλάσσιες εχθρικές δυνάμεις στην περιοχή</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Καιρικές συνθήκες</li> <li>- Κατάσταση θαλάσσης</li> <li>-Χρήση διοπτρων νυχτερινής παρατήρησης από τον εχθρό</li> <li>- Πιθανά σημεία αποβίβασης</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Επιδίωξη ο αιφνιδιασμός</li> <li>- Ανάγκη για ισχυρή δύναμη ασφαλείας που να συνοδεύει</li> </ul>

**Καθορισμός δρομολογίου θαλάσσιας διεισδύσεως**

<b>Κρίσιμη απόφαση</b>	<b>Δυσκολίες</b>	<b>Στοιχεία-Δεδομένα</b>	<b>Παράγοντες</b>	<b>Στρατηγικές-Καταστάσεις ειδικού ενδιαφέροντος</b>
Καθορισμός σχεδίου μεταφοράς	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Διαφορετικές δυνατότητες από χρήση οργανικών μέσων ή μέσων Πολεμικού Ναυτικού</li> <li>- Εχθρική παρουσία και παρατήρηση στην περιοχή του δρομολογίου</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Αναγνωρισμένες εχθρικές δυνάμεις στη περιοχή</li> <li>-Δυνατότητες εχθρικών δυνάμεων και μέσων</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Η θέση του ΑΝΣΚ και η απόστασή του από την ακτή</li> <li>- Η εχθρική διάταξη, οι συνήθειες η εχθρική δραστηριότητα</li> <li>- Οι εκτιμώμενες δυνατότητες (αντίδρασης) του εχθρού στην περίπτωση πρόωρης αποκάλυψης της επιχείρησης (δυνάμεις και χρόνος επέμβασης του εχθρού στην ακτή και στη θαλάσσια περιοχή αυτής )</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Οι καιρικές συνθήκες και αυτές που επικρατούν στη θάλασσα</li> <li>- Η συνοδεία και προστασία των πλωτών μέσων με πολεμικά πλοία (εφ' όσον αυτή προβλέπεται)</li> </ul>
Καθορισμός σχεδίου αποβιβάσεως	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Το λεπτό σημείο για την ασφάλεια του Καταδρομικού τμήματος είναι αυτό της αποβίβασης στην ακτή</li> <li>- Αδυναμία ακρίβων αναγνωρίσεων των πιθανών σημείων αποβιβάσεως</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Η καταλληλότητα των θαλάσσιων προσβάσεων</li> <li>- Τα υδρογραφικά στοιχεία της ακτής και της θαλάσσιας περιοχής αποβίβασης</li> <li>- Η ύπαρξη ζωνών προσγειώσεως Ε/Π κοντά στην ακτή και πόσο επηρεάζουν την επιχείρηση</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Η ύπαρξη κατάλληλων χώρων κοντά στην ακτή και η δυνατότητα χρησιμοποίησής τους για κάλυψη και ενδεχομένως απόκρυψη υλικού και προσωπικού.</li> <li>- Η επίδραση (ευνοϊκή ή δυσμενής) των καιρικών συνθηκών που συνήθως επικρατούν στην περιοχή.</li> </ul>

**Καθορισμός μεθόδου ανακατάληψης του εδάφους**

<b>Κρίσιμη απόφαση</b>	<b>Δυσκολίες</b>	<b>Στοιχεία-Δεδομένα</b>	<b>Παράγοντες</b>	<b>Στρατηγικές-Καταστάσεις ειδικού ενδιαφέροντος</b>
Τακτική Κίνηση – Προσέγγιση του ΑΝΣΚ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Τυχόν πρόωρη αποκάλυψη αυτής αποτελεί απώλεια αιφνιδιασμού και ενδεχομένως πλήρη καταστροφή της Δύναμης</li> <li>- Αντιμετώπιση τυχόν ενέδρας ή περιπόλου σε ένα από τα προπορευόμενα τμήματα</li> <li>- Καταβολή ιδιαίτερης προσπάθειας τήρησης επακριβώς του χρονικού πίνακα της επιχείρησης.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Καιρικές συνθήκες</li> <li>- Μορφολογία εδάφους</li> <li>- Σημεία που παρέχουν κάλυψη και απόκρυψη</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Διατιθέμενα μέσα του εχθρού</li> <li>- Αμυντική οργάνωση της τοποθεσίας</li> <li>- Χρησιμοποιούμενη τακτική του εχθρού</li> <li>- Ενέδρες και στοιχεία εσφαλείας του εχθρού</li> <li>- Εκπαίδευση Καταδρομικού τμήματος</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Επίτευξη αιφνιδιασμού θα προσφέρει μεγάλο πλεονέκτημα</li> <li>- Το τμήμα υποστηρίξεως διατηρεί ετοιμότητα υποστηρίξεως του τμήματος κρούσεως και ενδεχομένως των άλλων τμημάτων με πυρά εναντίων εστιών αντιδράσεως, που προβάλλουν δυσχέρεια στο έργο τους</li> <li>- Ενεργεί, κατά βάση, ταυτόχρονα με το τμήμα κρούσεως, όπως προβλέπεται στο σχέδιο ενεργείας, συνήθως σε κοντινή προς τον ΑΝΣΚ περιοχή, για απασχόληση ή καθήλωση εχθρικών ενισχύσεων ή παραπλάνηση γενικά του εχθρού (είναι δυνατόν η ενέργεια της παραπλάνησης να προηγηθεί της κρούσης, κάτι που καθορίζεται με λεπτομέρεια στο σχέδιο ενεργείας)</li> </ul>



Ενέργειες επί του στόχου	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Αβεβαιότητα για την ακριβή δύναμη του εχθρού</li> <li>- Αβεβαιότητα για τα διαθέσιμα οπικά συστήματα του εχθρού</li> <li>- Έλλειψη πληροφοριών για την αμυντική οργάνωση της τοποθεσίας</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Μορφολογία εδάφους</li> <li>- Σημεία που παρέχουν κάλυψη και απόκρυψη</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Χρησιμοποίηση τμήματος υποστηρίξεως</li> <li>- Χρησιμοποίηση τμήματος παραπλανήσεως</li> <li>- Εκπαίδευση Καταδρομικού τμήματος</li> <li>- Αμυντική οργάνωση της τοποθεσίας</li> </ul>	
--------------------------------	---	---	---	--

**Καθορισμός μεθόδου διατήρησης του εδάφους**

<b>Κρίσιμη απόφαση</b>	<b>Δυσκολίες</b>	<b>Στοιχεία-Δεδομένα</b>	<b>Παράγοντες</b>	<b>Στρατηγικές Καταστάσεις ειδικού ενδιαφέροντος</b>
Καθορισμός αμυντικής οργάνωσης	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Απώλειες προσωπικού κατά την επίθεση εναντίον του ΑΝΣΚ</li> <li>- Απώλειες οπλισμού και μέσων κατά την επίθεση εναντίον του ΑΝΣΚ</li> <li>- Μεγάλη κατανάλωση πυρομαχικών κατά την επίθεση. Πιθανή έλλειψή τους,</li> <li>- Οι Καταδρομικές Δυνάμεις δεν διαθέτουν βαρύ οπλισμό για να αμυνθούν σθεναρά για μεγάλο χρονικό διάστημα</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Μορφολογία εδάφους</li> <li>- Καιρικές συνθήκες</li> <li>- Δρομολόγια που οδηγούν στην τοποθεσία</li> <li>- Δυνατότητες οπλικών συστημάτων και βεληνεκή αυτών</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Εχθρικές δυνατότητες και μέσα</li> <li>- Χρησιμοποιούμενη τακτική του εχθρού</li> <li>- Αναμενόμενη εχθρική κατεύθυνση επιθέσεως</li> <li>- Παροχή ασφάλειας από φίλιες δυνάμεις στη θαλάσσια περιοχή</li> <li>- Δυνατότητα αιτήσεως και παροχής υποστηρίξεως από ναυτικό Πυροβολικό</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Εκμετάλλευση αμυντικών θέσεων εχθρού</li> <li>- Επιδίωξη η επίθεση να πραγματοποιηθεί λίγο πριν το Πρώτο Φως ώστε η αντεπίθεση να γίνει με συνθήκες φωτισμού ημέρας</li> </ul>
Καθορισμός διαδικασίας αντικατάστασης	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Δύσκολη διαδικασία προσέγγισης και αναγνώρισης τως δυνάμεων αντικατάστασης</li> <li>- κατά τη διάρκεια της αντικαταστάσεως παρουσιάζεται συσώρευση δυνάμεων</li> <li>- κινδύνος εχθρικής επιθέσεως κατά τη διάρκεια της αντικαταστάσεως</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Τρωτότητα των δυνάμεων που μετέχουν στην αντικατάσταση</li> <li>- Διατιθέμενα μέσα τμήματος αντικατάστασης</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Συνθήκες φωτισμού</li> <li>- Δύναμη τμήματος αντικαταστάσεως</li> <li>- Εκπαίδευση προσωπικού σε επιχειρήσεις αντικατάστασης</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ύπαρξη στενού συντονισμού και συνεργασίας μεταξύ των Μονάδων που μετέχουν στην αντικατάσταση</li> <li>- Μεγίστη δυνατή εκμετάλλευση του σκότους ή των συνθηκών περιορισμένης ορατότητας.</li> <li>- Έμφαση στη μυστικότητα, παραπλάνηση, ταχύτητα εκτέλεσης της αντικατάστασης και τα μέτρα ασφαλείας επικοινωνιών.</li> </ul>

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

### ΧΡΗΣΗ - ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

#### 6.1 Λόγοι Λήψης Κακών Αποφάσεων

Οι ικανότητες να προσδοκάς το απρόβλεπτο και να προσμένεις το ανεπιθύμητο είναι εξαιρετικά κρίσιμες, σε περιβάλλοντα υψηλού ρίσκου. Σε ελεγχόμενα περιβάλλοντα χωρίς χρονικούς περιορισμούς, τα αναλυτικά μοντέλα μπορούν να λειτουργήσουν ικανοποιητικά.

Σε περιβάλλοντα υψηλής πίεσης όμως, δεν έχουν τις ικανότητες όλοι οι αποφασίζοντες να μένουν ήρεμοι και να σκεφτούν. Όσο αυξάνεται η πίεση, τείνουν να αναζητούν επιβεβαίωση ότι όλα πάνε καλά, αγνοώντας πληροφορίες και ενδείξεις για το ακριβώς αντίθετο. Όσο περισσότερο φθάνουν στα άκρα, τόσο περισσότερο κουράζονται και τόσο πιο επιπόλαια σκέφτονται.

Σύμφωνα με τον Klein (1995) οι άνθρωποι λαμβάνουν κακές αποφάσεις για τρεις κύριους λόγους:

1. *Έλλειψη εμπειρίας.* Το πρόβλημα της ανεπαρκούς εμπειρίας έχει πολλές αρνητικές συνέπειες. Άπειροι αποφασίζοντες στερούνται της δυνατότητας να αντιληφθούν τις καταστάσεις σωστά, να εντοπίσουν τα προβλήματα, να καταλάβουν πόσο επείγον είναι κάθε περιστατικό και να κρίνουν αν είναι εφικτός ο τρόπος δράσης που σκέφτονται.
2. *Έλλειψη έγκαιρων και έγκυρων πληροφοριών.* Αφορά κυρίως προβλήματα έλλειψης χρόνου αναζήτησης ή επιβεβαίωσης πληροφοριών όταν αναφέρεται προβλήματα επικοινωνίας, όπως τα μέσα επικοινωνίας, τη κωδικοποίηση και χρήση «κοινής γλώσσας» κ.α.
3. *Υποεκτίμηση της κατάστασης.* Σε αυτή την περίπτωση ο αποφασίζοντας, ενώ έχει τις απαραίτητες πληροφορίες, αντιλαμβάνεται λανθασμένα την κατάσταση, βρίσκει κάποιους λόγους να εξηγήσει τα δεδομένα υπό το πρίσμα που αυτός έχει αντιληφθεί και επιμένει στην υλοποίηση μιας λανθασμένης απόφασης.

Ο Dörner (1996) διέκρινε ότι όταν ο αποφασίζων αντιμετωπίζει πολύπλοκες και άγνωστες καταστάσεις, πολλές φορές παίρνει αποφάσεις που είναι συνεπείς χρονικά, ακόμη και αν είναι προφανώς λάθος. Οι λόγοι που εντοπίζονται είναι ότι:

1. προσπαθεί να διατηρήσει τον αυτοσεβασμό του παρουσιάζοντας συνέπεια στα λεγόμενά του και να καταφέρει την αποδοχή του από τα μέλη της υπόλοιπης ομάδας.
2. υπάρχει η τάση των ανθρώπων να αποφεύγουν να μάθουν από τα λάθη των άλλων (Plous, 1993). Προσάπτουν τα λάθη αυτά στη συμπεριφορά, στη προσωπικότητα ή στα κίνητρα των υπευθύνων, χωρίς να προσπαθούν να κατανοήσουν τις περιστάσεις που τους οδήγησαν σε αυτά τα λάθη.

Επιπλέον οι Klein et al. (2005) εκθέτουν τους παρακάτω λόγους λήψης «κακών αποφάσεων» από ομάδες εργασίας:

1. απειρία σε συλλογική προσπάθεια λήψης αποφάσεων.
2. δυσκολία σύνθεσης δεδομένων που προέρχονται από το κάθε μέλος
3. ασαφή συλλογιστική του επικεφαλής.
4. άγνοια των ανταγωνιστικών προτεραιοτήτων.
5. απώλεια της επικοινωνίας.

Στο παρακάτω Πίνακα 6.1, παρουσιάζονται συνοπτικά οι τρεις κατηγορίες μοντέλων λήψης αποφάσεων τονίζοντας τα συνηθισμένα λάθη και παγίδες καθώς και οι κατάλληλες μέθοδοι διδασκαλίας (McCammon, 2001).

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΜΟΝΤΕΛΟΥ	ΤΙ ΕΙΝΑΙ;	ΛΑΘΗ ΚΑΙ ΠΑΓΙΔΕΣ	ΜΕΘΟΔΟΙ ΔΙΔΑΣΚΑΛΙΑΣ
<b>Ορθολογικό (Rational)</b>	Λογική διαδικασία βήμα προς βήμα.	Λάθη βεβαιότητας. Λάθη αξιολόγησης. Λάθη κινήτρων.  Παγίδες απόδοσης.	Περιγραφή της διαδικασίας. Πρακτική άσκηση των μαθητών. Απλοποίηση προβλημάτων.
<b>Περιγραφικό (Descriptive)</b>	Απλοί κανόνες.	Λάθη εκτίμησης. Λάθη εξαιρέσεων.  Παγίδα αυτόματης εφαρμογής ευρετικού κανόνα.	Ορισμός των δυνατοτήτων και στόχων. Παρουσίαση ορισμένων ευρετικών κανόνων. Περιγραφή της χρήσης τους. Άσκηση των μαθητών, με ανάδραση.
<b>Διαισθητικό (Intuition)</b>	Διαίσθηση βασισμένη στην εμπειρία και τη γνώση.	Λάθη Εξαιρέσεων.  Παγίδα υπερεκτίμησης.	Κατηγοριοποίηση των περιπτώσεων. Προσεκτική προσομοίωση. Τεκμηρίωση αποφάσεων. Στοχαστική εξιστόρηση γεγονότων.

Πίνακας 6.1: Παγίδες και μέθοδοι διδασκαλίας για τα μοντέλα λήψης αποφάσεων.

Για την αντιμετώπιση των παγίδων των διαισθητικών μοντέλων, ο Klein πρότείνει:

1. το *Τεστ Εμπειρίας* στο οποίο αναζητείται η εμπειρική βάση που σχετίζεται με τις διαισθητικές αποφάσεις με την ερώτηση: «Σε ποια εμπειρία βασίστηκες για να αποφασίσεις;». Οπότε αυτός που έχει τις περισσότερες εμπειρίες, μπορεί να δώσει και τις καλύτερες απαντήσεις.
2. το *Προκαταρκτικό Τεστ* στο οποίο τα μέλη της ομάδος καλούνται να δώσουν απαντήσεις στην υπόθεση ότι ο επικεφαλής – ειδικός απέτυχε να διεκπεραιώσει το έργο, μέσω της ερώτησης: «Γιατί απέτυχαν οι ενέργειες που έκανε ο επικεφαλής, παρότι η εκτέλεση ήταν άψογη;».

## 6.2 Εκπαίδευση

Όπως ελέγχθη και στο 1<sup>ο</sup> Κεφάλαιο της εργασίας, το σημαντικότερο συμπέρασμα όλων τελικά είναι η εκπαίδευση. Σε αυτό το σημείο κρίνεται σκόπιμο να δοθούν κάποιες πληροφορίες και οδηγίες για την διαδικασία εφαρμογής των TDGs στο Στρατό Ξηράς, για τα χαρακτηριστικά τους και για τον ορθό και πλήρη σχεδιασμό τους, τα οποία ανεβρέθηκαν στην

σχετική βιβλιογραφία και είναι απαραίτητα για την εφαρμογή ενός τέτοιου παιγνίου υπό μορφή ΤΑΑΣ.

### **6.2.1 Διαδικασία Εφαρμογής TDGs.**

Σύμφωνα με τον Schmitt (1994b), τα TDGs εστιάζουν στην προσομοίωση γεγονότων που ενδεχομένως να συμβούν κατά την αντιμετώπιση καταστάσεων εκτάκτου ανάγκης, όπως είναι τα πυροσβεστικά συμβάντα. Οι συμμετέχοντες στη διαδικασία, που συνήθως αριθμούν 4 – 10 άτομα, παραλαμβάνουν ένα γραπτό και σύντομο σενάριο από τον καθοδηγητή (εκπαιδευτή) της διαδικασίας και αναλαμβάνουν ένα συγκεκριμένο ρόλο, όλοι όμως τον ίδιο. Εντός ενός περιορισμένου χρονικού διαστήματος (περίπου από 2 έως 5 λεπτά) και παρά την αβεβαιότητα που περιέχει το σενάριο, πρέπει να λάβουν γρήγορες αποφάσεις και δράσεις, ώστε να φέρουν σε πέρας το σενάριο με κάποια λειτουργική λύση. Αφού παρουσιάζονται οι λύσεις, ακολουθεί συζήτηση και επιχειρηματολογία πάνω σε αυτές, ενώ ιδιαίτερο βάρος δίνεται στο τρόπο λήψης των αποφάσεων που οδήγησαν σε αυτές τις λύσεις.

### **6.2.2 Ο Ρόλος του Καθοδηγητή (Εκπαιδευτή) της Διαδικασίας**

Ο Καθοδηγητής της Διαδικασίας, δηλαδή ο εκπαιδευτής που έχει αναλάβει την εκπαίδευση του προσωπικού με ένα TDG, έχει τον ρόλο «κλειδί» (Schmitt, 1994a).

Οι «Ευθύνες» του Εκπαιδευτή Διαδικασίας είναι οι παρακάτω:

1. Σχεδιασμός της άσκησης.
2. Παρουσίαση του σεναρίου.
3. Θέση των κανόνων που διέπουν τη διαδικασία.
4. Θέση επεξηγηματικών ερωτήσεων.
5. Εξαγωγή συμπερασμάτων.
6. Δημιουργία κατάλληλου κλίματος που περιλαμβάνει:
  - Ανάπτυξη ενθουσιασμού.
  - Εξασφάλιση του ενδιαφέροντος.
  - Εξασφάλιση οφέλους γνώσης για όλους.
  - Αποδοχή και επιβράβευση του απρόβλεπτου.
  - Αποφυγή μονοπώλησης της συζήτησης.
  - Αποφυγή κριτικής των προτεινόμενων λύσεων.

### **6.2.3 Χαρακτηριστικά των TDGs κατά την Εφαρμογή στην Εκπαίδευση**

Λιτότητα TDGs (Schmitt, 1994a)

*Εκτέλεση του ρόλου:* Οι συμμετέχοντες τοποθετούνται στο ρόλο του επικεφαλής της ομάδας, σε μια συγκεκριμένη κατάσταση με περιορισμένους πόρους και πίεση χρόνου.

*Περιορισμένη Πληροφόρηση:* Οι συμμετέχοντες δεν έχουν όση πληροφόρηση χρειάζονται για το σενάριο. Βασικά χαρακτηριστικά των TDGs είναι η αβεβαιότητα, η σύγχυση και η επιπλοκή. Βέβαια, αυτό δεν είναι πάντα έτσι, επειδή σε περιβάλλοντα όπως το 1<sup>ο</sup> σενάριο της παρούσης εργασίας, κάποια περαιτέρω πληροφόρηση είναι αναγκαία

προκειμένου να επιλεγεί ο τρόπος δράσης από τον αποφασίζοντα. Όμως και αυτή καθαυτή η αίτηση για πληροφόρηση, ο εντοπισμός δηλαδή της πληροφορίας που είναι αναγκαία, είναι και αυτό εκπαίδευση για το προσωπικό.

*Περιορισμένος Χρόνος:* Οι συμμετέχοντες έχουν περιορισμένο χρόνο λήψης απόφασης, αφού και αυτό είναι γνώρισμα της λήψης αποφάσεων τακτικής.

*Αντιμέτωπιση Διλήμματος:* το σενάριο θέτει τους συμμετέχοντες σε μια κατάσταση, στην οποία τους ζητείται να λάβουν διάφορες αποφάσεις για την επίλυση ενός προβλήματος. Παρά τους παραπάνω περιορισμούς, οι συμμετέχοντες πρέπει να αντεπεξέλθουν με μια έγκαιρη και αποτελεσματική λύση.

*Ανάδραση:* Οι συμμετέχοντες αναλύουν και συζητούν τις προτεινόμενες λύσεις για την εξαγωγή συμπερασμάτων από την εμπειρία τους αυτή.

### Βασικοί Στόχοι των TDGs (Schmitt,1994a)

*Εξάσκηση Ικανοτήτων Λήψης Αποφάσεων σε Λειτουργικό Επίπεδο:* αυτή είναι η βασικότερη επιδίωξη της διαδικασίας.

*Εξάσκηση στη Διαβίβαση των Αποφάσεων:* Οι συμμετέχοντες πρέπει να μεταδώσουν τις αποφάσεις τους με ρητές γραπτές οδηγίες.

*Παροχή Εναλλακτικής Εμπειρίας για την Αναγνώριση Προτύπων:* Η εμπειρία είναι ο μόνος τρόπος ανάπτυξης ικανοτήτων για την αναγνώριση πρότυπων καταστάσεων για σύγκριση με την τρέχουσα κατάσταση. Επειδή η απόκτηση εμπειρίας σε πραγματικές επιχειρήσεις διάσωσης είναι περιορισμένη, τα TDGs παρέχονται σαν υποκατάστατο. Επιπλέον, όπως αναφέρθηκε και σε άλλο σημείο, η οικονομία πόρων που επιτυγχάνεται είναι σημαντική.

### Επιπρόσθετα Οφέλη TDGs (Schmitt,1994a)

*Επεξήγηση Θεμάτων Τακτικής:* θέματα όπως είναι η εκτίμηση της κατάστασης, διάθεση των δυνάμεων και η αποτελεσματική χρήση των υλικών μπορούν να συμπεριληφθούν στη συζήτηση που ακολουθεί μετά το σενάριο (στο debriefing).

*Ανάπτυξη Απόλυτης Κατανόησης:* με την ανάπτυξη της ομαδικότητας και του καταμερισμένου τρόπου σκέψης μεταξύ των μελών μιας ομάδας, οι δοθείσες λύσεις στα TDGs εξελίσσονται σε Βασικές Οδηγίες Ενεργειών (BOE) οι οποίες υπάρχουν σε κάθε Στρατιωτικό Σχηματισμό προκειμένου να τυποποιούν διαδικασίες σε συγκεκριμένα συμβάντα.

### Κανόνες των TDGs (Schmitt,1994a)

Όπως αναφέρθηκε και στην Εισαγωγή, οι κανόνες των TDGs είναι οι παρακάτω:

*Περιορισμός Χρόνου:* επειδή τα σενάρια στα οποία θα κληθούν να δώσουν λύση οι Αξιωματικοί του Στρατού είναι συνήθως δραστηριότητες υπό πίεση χρόνου, ο χρονικός

περιορισμός είναι βασικός. Οι συμμετέχοντες πρέπει να αισθάνονται ότι έχουν λιγότερο χρόνο από αυτόν που χρειάζονται για να λάβουν τις αποφάσεις τους.

*Αποφάσεις Οδηγίες:* οι ρητές και σύντομες οδηγίες είναι ο σωστός τρόπος έκφρασης τακτικών αποφάσεων, οπότε και οι λύσεις σε TDGs θα πρέπει να έχουν την ίδια μορφή. Οι συμμετέχοντες πρέπει να διαβιβάζουν τις αποφάσεις τους δίνοντας ρητές οδηγίες. Επίσης πρέπει να αναμένουν ότι θα κληθούν να επεξηγήσουν τις αποφάσεις τους αργότερα. Ο κανόνας είναι «Πρώτα Αποφασίζουμε και Μετά Συζητούμε». Οι στόχοι είναι η ενθάρρυνση για αποφασιστικότητα και η μετάδοση των αποφάσεων από τον αποφασίζοντα, χρησιμοποιώντας κώδικες και μεθόδους επικοινωνίας όπως θα έκανε και στη πραγματικότητα.

*Μη Ενδεδειγμένες Λύσεις:* επειδή υπάρχουν πολλοί τρόποι επίλυσης τακτικών προβλημάτων, δεν θα πρέπει να υπάρχουν «ενδεδειγμένες» απαντήσεις. Το **τι** αποφασίζει κάποιος από τους συμμετέχοντες είναι λιγότερο σημαντικό από το **γιατί** το αποφασίζει. Επειδή η δημιουργικότητα σε τακτικό επίπεδο πρέπει να συνοδεύεται από επιβράβευση, οι μη αναμενόμενες και πρωτοποριακές λύσεις θα πρέπει να ενθαρρύνονται και να αναγνωρίζονται. Ιστορικό παράδειγμα αποτελεί ο Γάλλος Στρατάρχης Σαρλ Ντε Γκωλ, όταν ως νεαρός και άσημος Συνταγματάρχης είχε πει ότι η περιβόητη «Γραμμή Μαζινό» η οποία θεωρούνταν ότι θωράκιζε τα γαλλογερμανικά σύνορα, κάθε άλλο παρά αδιάβατη ήταν. Είχε κατανοήσει στο μυαλό του τον «Blitzkrieg», τον αστραπιαίο πόλεμο που σχεδίαζε και ήθελε να εφαρμόσει ο Χίτλερ, αλλά όταν το είπε στα μέσα της δεκαετίας του '30 στην Γαλλική Σχολή Πολέμου ούτε που τον άκουσαν, θεώρησαν όλη τη σκέψη του λανθασμένη, με τα γνωστά από την Ιστορία αποτελέσματα.

#### Μέθοδοι Εφαρμογής TDGs (Schmitt, 1994a)

*Μέθοδος Μεμονωμένης Περίπτωσης:* Οι συμμετέχοντες καλούνται να επιλύσουν το πρόβλημα σαν να επιλύουν ένα σταυρόλεξο ή μια σπαζοκεφαλιά.

*Μέθοδος - Σεμινάριο:* Οι συμμετέχοντες επιλύουν το πρόβλημα ξεχωριστά και κατόπιν συζητούν και συγκρίνουν τις λύσεις τους. Η ιδανική τέτοια ομάδα αποτελείται από 4 μέχρι 12 άτομα.

*Δυναμική Μέθοδος, Πολλαπλών Πόρων:* Πρόκειται για μια πιο εξελιγμένη μέθοδο, στην οποία ένα περιστατικό εκτυλίσσεται εντός ενός χρονικού διαστήματος. Οι συμμετέχοντες αντιπροσωπεύουν παρακείμενες δυνάμεις και πρέπει να ανταποκριθούν σε μεταβαλλόμενες καταστάσεις. Ο εκπαιδευτής προσδιορίζει τα αποτελέσματα των ξεχωριστών λύσεων, συντονίζει τις λύσεις και ελέγχει την εξέλιξη του συμβάντος, με σκοπό τη δημιουργία νέων προκλήσεων τακτικής.

#### Περιορισμοί TDGs (Schmitt, 1994a)

*Μία Κίνηση:* Τα TDGs αντιπροσωπεύουν ένα «στιγμιότυπο στο χρόνο», στο οποίο ζητείται από τους συμμετέχοντες να κάνουν μία μόνο κίνηση. Αυτός είναι ο λόγος που τα παιχνίδια αυτά δεν μπορούν να αποδώσουν πάντα τη συνεχή αλληλεπιδραστική φύση περιστατικών διάσωσης, σε τακτικό επίπεδο.

*Μη Εκτέλεση των Αποφάσεων:* Πρόκειται για ασκήσεις επί χάρτου και ως τέτοιες φυσικά δε ζητείται η εκτέλεσή τους. Είναι σημαντικό να λαμβάνεται όμως υπόψη αυτό, γιατί η εκτέλεση είναι ένα από τα πράγματα που κάνουν πολύ δύσκολη την αντιμετώπιση συμβάντων αυτού του επιπέδου.

*Αρχική και Εκτεταμένη Επέμβαση:* Τα TDGs λειτουργούν καλύτερα σε επίπεδα αρχικής επέμβασης όπου ο σχεδιασμός τους είναι πιο δύσκολος. Επειδή οι αποφάσεις είναι χρονοβόρες σε υψηλότερα επίπεδα, το σενάριο πρέπει να περιγράφει μια κατάσταση η οποία αναπτύσσεται σε μεγάλο χρονικό διάστημα. Σε κατώτερα επίπεδα, οι χάρτες τείνουν να απαιτούν περισσότερες λεπτομέρειες.

*Εξειδικευμένες Επιχειρήσεις:* Ασκήσεις που αναφέρονται σε εξειδικευμένες περιπτώσεις συμβάντων όπως πχ το 3<sup>ο</sup> σενάριο με την πτώση του α/φους, απαιτούν λεπτομερή τεχνική πληροφόρηση, κάτι που δυσκολεύει το σχεδιασμό τέτοιων TDGs.

#### 6.2.4 Σχεδιασμός των TDGs

##### TDG όπως μια Ιστορία (Schmitt, 1994a)

*Απόδοση των TDGs ως Ιστορίες Μικρού Μήκους:* Επιλέγεται η σκηνοθεσία, παρουσιάζονται οι χαρακτήρες, προστίθεται αρκετή πληροφόρηση (που μπορεί επίσης να είναι παραπλανητική) και δομείται ένα πρόβλημα που απαιτεί άμεση επίλυση. Η ιστορία σταματά ακριβώς τη στιγμή που κλιμακώνεται η κατάσταση και ζητείται από τους συμμετέχοντες να την τελειώσουν.

##### Διαμόρφωση TDG (Schmitt, 1994a)

*Ορισμός του Ρόλου των Συμμετεχόντων:* Όταν διαβάζεται ένα σενάριο θα πρέπει οι συμμετέχοντες ήδη να γνωρίζουν ποιο ρόλο πρόκειται να έχουν, ώστε να βλέπουν τις εξελίξεις από την αντίστοιχη οπτική γωνία.

*Περιγραφή του Σεναρίου:* Παρέχεται πληροφόρηση που αφορά την γενική κατάσταση, πληροφορίες επί των δυνάμεων (φιλών και εχθρού όσο αυτό επηρεάζει το σενάριο), τον τόπο του συμβάντος. Πρέπει να υπάρχει μια λογική, από το γενικό στο ειδικό. Δε πρέπει όμως να περιλαμβάνονται πληροφορίες για όλα τα ενδεχόμενα γιατί περιορίζουν τις επιλογές τους και τους οδηγούν εμμέσως σε συγκεκριμένες λύσεις.

*Χρονολογική Περιγραφή των Γεγονότων:* Το τελευταίο γεγονός που περιγράφεται πρέπει να είναι αυτό που θα θέτει ξεκάθαρα το δίλημμα, απαιτώντας σαφέστατα λήψη άμεσων αποφάσεων.

##### Βασικοί Τύποι TDGs (Schmitt, 1994a)

*«Αυτή Είναι η Αποστολή»:* Αφού γίνει η διαμόρφωση της κατάστασης και η παροχή των περιπτωσιακών παραγόντων, αναπτύσσεται ένα σχέδιο που θα διεκπεραιώνει την αποστολή. Αυτή είναι η απλούστερη μορφή ενός TDG.

*«Τώρα Τι Κάνουμε;»:* Αυτός ο τύπος TDG συμπεριλαμβάνει απρόβλεπτα γεγονότα που εξελίσσονται όταν ο συμμετέχοντας εκτελεί το σχέδιο πράγμα που μεταβάλλει όλο το



σενάριο. Επιδίωξη είναι η αντίδραση σε νέες καταστάσεις, με τρόπο που να είναι σύμφωνος με τη στρατηγική που έχει τεθεί. Ένας τρόπος σχεδιασμού τέτοιου τύπου TDG είναι να «προκύψει» λάθος κατά την εκτέλεση ενός επιλεγμένου σχεδίου δράσης.

#### Σχεδιασμός του Προβλήματος και Όχι της Λύσης (Schmitt, 1994a)

*Ξεκίνημα με Βάση Ένα Πρόβλημα:* Συνήθως είναι καλύτερα να γίνει η αρχή με το πρόβλημα και να ζητηθεί από τους συμμετέχοντες να βρουν λύσεις. Στην αντίστροφη διαδικασία, όπου στην αρχή βρίσκεται κάποια λύση και κατόπιν σχεδιάζεται ένα σενάριο που να την υποστηρίζει, το σενάριο συνήθως οδηγεί σε μια «σωστή» απάντηση, την αρχική.

*Δημιουργία Προστριβών:* Οι εξελίξεις δεν είναι πάντα όπως έχουν προγραμματιστεί και αναμένεται να είναι. Ενδιαφέροντα TDGs εμπεριέχουν κάτι από το «νόμο του Murphy»<sup>1</sup>, που είναι και η πραγματικότητα. Πολύ συχνά οι αποφασίζοντες καλούνται να αντιμετωπίσουν στο χώρο εργασίας καταστάσεις παρόμοιες όπου κάτι δεν γίνεται σωστά από καθαρή σύμπτωση. Πχ προσωπικό δεν έρχεται στην ώρα του λόγω κυκλοφοριακού, οχήματα δεν κινούνται λόγω ενός μηχανικού προβλήματος που προέκυψε τώρα (λόγω καιρικών συνθηκών, πάγου κλπ), προσωπικό χάνεται γιατί δεν γνωρίζει καλά τα δρομολόγια κα. Πρέπει ο εκπαιδευτής να λαμβάνει υπόψη το επίπεδο εμπειρίας των συμμετεχόντων και να διαμορφώνει ανάλογα το βαθμό δυσκολίας, ώστε να μην απογοητευτούν από ενδεχόμενη αποτυχία.

#### Ανασκόπηση και Αξιολόγηση (Schmitt, 1994a)

*Σχεδιασμός Αξιολόγησης:* Οι συμμετέχοντες αναλύουν τις λύσεις τους και βγάζουν συμπεράσματα για τη λήψη αποφάσεων που ενδεχομένως να τους φανούν χρήσιμα σε επόμενες ασκήσεις. Οι τύποι εκπαίδευσης για απόκτηση δεξιοτήτων στη διαισθητική λήψη αποφάσεων χρησιμοποιούνται με διάφορες παραλλαγές σε πολλούς και διαφορετικούς οργανισμούς όπως σε πανεπιστήμια, τη βιομηχανική παραγωγή κλπ. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι τα Παιχνίδια Λήψης Αποφάσεων Τακτικής είναι αντίστοιχα των case studies που αποτελούν βασικό εργαλείο μάθησης σε προγράμματα τύπου MBA (π.χ στο πανεπιστήμιο του Harvard), ενώ η κριτική της απόφασης είναι αντίστοιχη με τις διαδικασίες frontloading<sup>2</sup> που χρησιμοποιείται στη βιομηχανική παραγωγή, για την αξιολόγηση αποφάσεων σε παλαιότερες καταστάσεις και την αξιοποίησή τους σε μελλοντικές παρόμοιες περιστάσεις.

<sup>1</sup> Ο νόμος του «Murphy» λέει: «Αν κάτι μπορεί να πάει στραβά, τότε θα πάει». Αποτελεί μια απαισιόδοξη εκδοχή έκβασης μιας κατάστασης, αλλά αποδεικνύεται πολύ προνοητική σε περιβάλλοντα, όπως είναι η ασφάλεια προσωπικού.

<sup>2</sup> Πρόκειται για τεχνική που χρησιμοποιείται στην Ανάπτυξη Νέων Προϊόντων, κατά την οποία καταγράφονται και διατίθενται πληροφορίες παλαιότερων σφαλμάτων ανάπτυξης στα νέα προγράμματα, ώστε να είναι έγκαιρα αυτές οι πληροφορίες εκεί που πρέπει, για να μην επαναληφθούν τελικά τα ίδια σφάλματα.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

### ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Από την ανάλυση των δοθέντων λύσεων προέκυψαν σαφώς κάποια χρήσιμα συμπεράσματα τα οποία έχουν να κάνουν με αυτά καθαυτά τα σενάρια, τα προβλήματα που αντιμετώπισαν οι αποφασίζοντες και τις λύσεις που δόθηκαν και παράλληλα γιατί αποφάσισαν έτσι, τι γίνεται στην εκπαίδευση και πως επιδρά η εκπαίδευση που έχει παρασχεθεί στην λήψη αποφάσεων σε περιβάλλον ασάφειας και ελλιπούς πληροφόρησης.

#### 7.1 Συμπεράσματα Σεναρίων

Αρχικά, παρατηρούμε ότι στις περισσότερες περιπτώσεις στο ερώτημα που αναφέρεται στα λάθη που μπορεί να γίνουν σε κρίσιμες εργασίες και στις δυνατότητες διόρθωσης τους, η απάντηση είναι ότι αυτά που μπορούν γίνουν για να διορθωθούν τα λάθη είναι λίγα. Σε ειδικές επιχειρήσεις λάθη και παραλείψεις που γίνονται και εμφανίζονται την ώρα της διεξαγωγής, συνήθως σημαίνουν είτε αποτυχία της αποστολής με κίνδυνο για το ίδιο το προσωπικό και τα μέσα, είτε επιφέρουν επιπλέον τραυματισμούς και απώλειες υγείας, είτε στην καλύτερη περίπτωση απλά ματαίωση της αποστολής μας. Αυτά τα λάθη συνήθως αφορούν τη σχεδίαση, την προετοιμασία ή τη διεξαγωγή και γίνονται λόγω εσφαλμένης πληροφόρησης ή λόγω εσφαλμένης εκτίμησης καταστάσεων.

Μια πρώτη διαπίστωση από όλα τα σενάρια είναι η αναγκαιότητα της *αντίστροφης σχεδίασης*.

Όπως γίνεται αντιληπτό, η διαδικασία της αντίστροφης σχεδίασης έχει ως σκοπό να προετοιμαστούν τα τμήματα όσο το δυνατόν καλύτερα και πληρέστερα για την κατάσταση που θα αντιμετωπίσουν. Έτσι οι αποφασίζοντες σχεδιάζουν βάσει των διατιθέμενων πληροφοριών από την ώρα που θα βρίσκονται στον τελικό προορισμό, από το έργο που θέλουν να επιτελέσουν, τα υλικά που θα απαιτηθούν και κινούμενοι νοερά προς τα πίσω οργανώνουν την αποστολή τους.

Αυτή η διαδικασία μαζί με την *παράλληλη εργασία*, η οποία είναι μία από τις αρχές της *Οργάνωσης Μάχης* (ΕΕ 7-10 Μνημόνιο Επιτελούς Πεζικού), προβλέπει ότι ο επικεφαλής κάθε τμήματος μετά τη λήψη της αποστολής και την ανάλυση της για εντοπισμό των απορρεουσών υποχρεώσεων ενημερώνει τους υφισταμένους του ώστε να εργάζονται παράλληλα προς κέρδος χρόνου. Επιπλέον, τους δίνει τουλάχιστον τα 2/3 του διατιθέμενου χρόνου, προκειμένου να προετοιμαστούν και να προετοιμάσουν τα τμήματα τους κατάλληλα.

Από το 1<sup>ο</sup> σενάριο και τις λύσεις που δόθηκαν συνάγεται το συμπέρασμα ότι η *πληροφόρηση* συμβάλει ουσιαστικά στην εκτέλεση μιας αποστολής. Αυτή πρέπει να καλύπτει το τρίπτυχο *Εχθρός, Καιρός, Έδαφος* καθώς κάθε μια από αυτές τις συνιστώσες είναι σημαντική στην επιτυχή έκβαση κάθε επιχείρησης.

Απαιτούνται συγκεκριμένες πληροφορίες για τις δεδομένες καταστάσεις, οι οποίες είναι απαραίτητες για την ορθή σχεδίαση της (ΣΚ 30-1 Επιτελικά Καθήκοντα). Εδώ θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερο βάρος στην αξιοπιστία των πληροφοριών και στην ορθή τήρηση του κύκλου πληροφοριών και της επεξεργασίας τους (ΕΕ 151-1 Πληροφορίες Μάχης). Μια ανακριβής πληροφορία μπορεί να επιδράσει στη σχεδίαση της αποστολής με εσφαλμένη εκτίμηση της καταστάσεως, του πιθανού τρόπου δράσης του εχθρού, με ότι αυτά συνεπάγονται, ενώ έλλειψη πληροφοριών σημαίνει αδυναμία σχεδίασης.

Παράλληλα, η ορθή σχεδίαση της αποστολής με υπολογισμό όλων των πιθανών παραμέτρων εξασφαλίζει την σωστή και έγκαιρη αντίδραση σε οποιαδήποτε περίπτωση. Ενδεικτικά, αναφέρονται η πρόβλεψη εναλλακτικών σημείων εγκατάστασης του παρατηρητηρίου και εναλλακτικών δρομολογίων.

Από όλα τα παραπάνω συνάγεται το συμπέρασμα ότι πάνω από όλα σε μια επιχείρηση είναι η ασφάλεια του προσωπικού – δευτερευόντως των μέσων- και αυτή δεν πρέπει ποτέ να τίθεται σε κίνδυνο άσκοπα. Αυτό είναι ένα θέμα στο οποίο έδωσαν βαρύτητα όλοι οι αποφασίζοντες και είναι φυσιολογικό, καθώς στις Ένοπλες Δυνάμεις καθ' όλη την εκπαίδευση του το προσωπικό διδάσκεται ότι ο παράγων *Άνθρωπος* είναι το πρωταρχικό μέλημα του Διοικητή οποιουδήποτε κλιμακίου.

Από το 2<sup>ο</sup> σενάριο και τις λύσεις που δόθηκαν καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η επιτυχία της αποστολής βασίζεται σε μεγάλο μέρος στην *πληρότητα* και στην *καλή λειτουργία* του εξοπλισμού και του μέσου (ελικοπτέρου). Στις επιχειρήσεις σε αστικό περιβάλλον διατίθεται ιδιαίτερος οπλισμός για την αντιμετώπιση εχθρού σε κλειστό χώρο και μικρές αποστάσεις. Επίσης είναι αναγκαία τα μέσα διάνοιξης εισόδων στα κτίρια, άρσης εμποδίων, καθώς και υλικά για καταρρίχηση αλλά και μεγάλη ποσότητα χειροβομβίδων και καπνογόνων.

Επιπλέον, ένα άλλο συμπέρασμα από αυτό το σενάριο, το οποίο φυσικά έχει εφαρμογή σε όλες τις περιπτώσεις όπου οι αποφασίζοντες καλούνται να λάβουν αποφάσεις υπό συνθήκες πίεσης, είναι ότι η διατήρηση της *ψυχραιμίας* έχει καθοριστική σημασία για την επιτυχή έκβαση της αποστολής. Είδαμε σε αυτό το σενάριο ότι ο αποφασίζων καλείται να αποφασίσει και να εκδηλώσει ενέργειες σε καταστάσεις που δημιουργούν μεγάλο στρες και έχουν ιδιαίτερη ένταση. Εδώ ακριβώς πρέπει να διατηρηθεί η ψυχραιμία από όλους τους εμπλεκόμενους, να μην βιαστεί να εκτιμήσει την κατάσταση και να οδηγηθεί σε βεβιασμένες ενέργειες και αποφάσεις.

Απαιτείται από αυτόν, δεδομένης και της εμπειρίας του, να οδηγηθεί στις σωστές αποφάσεις. Το σίγουρο που προκύπτει είναι ότι ένας λιγότερο πεπειραμένος αποφασίζων λόγω του στρες θα είχε δυσκολία στην λήψη ορθών αποφάσεων.

Από το 3<sup>ο</sup> σενάριο καταλήγουμε καταρχήν στο συμπέρασμα ότι το Αιγαίο αποτελεί ένα ιδιαίτερο και πολύ σύνθετο Θέατρο Επιχειρήσεων. Απαιτείται απόλυτος συντονισμός όλων των δυνάμεων που συμμετέχουν σε μία αμφίβια καταδρομική επιχείρηση, καθώς είναι διακλαδική και συμμετέχουν δυνάμεις από όλους τους κλάδους των Ενόπλων Δυνάμεων.

Και από αυτό το σενάριο συνάγεται το συμπέρασμα ότι η *πληροφόρηση* συμβάλει ουσιαστικά στην εκτέλεση μιας αποστολής. Αυτή πρέπει να καλύπτει το τρίπτυχο *Εχθρός*,

*Καιρός, Έδαφος* καθώς κάθε μια από αυτές τις συνιστώσες είναι σημαντική στην επιτυχή έκβαση κάθε επιχείρησης. Μια ανακριβής πληροφορία μπορεί να επιδράσει στη σχεδίαση της αποστολής με εσφαλμένη εκτίμηση της καταστάσεως, του πιθανού τρόπου δράσης του εχθρού, με ότι αυτά συνεπάγονται, ενώ έλλειψη πληροφοριών σημαίνει αδυναμία σχεδίασης.

Το βασικότερο στοιχείο που θα οδηγήσει στην επιτυχία της επιχείρησης είναι η επίτευξη της αιφνιδιαστικής κρούσης. Κατά την εκτέλεση των αποστολών οι Μονάδες ΚΔ επιζητούν την επιτυχία μέσω του αιφνιδιασμού. Συνεπώς κατά τη σύλληψη του σχεδίου ενεργείας, την οργάνωση και την εκτέλεση αυτού, τα πάντα υποτάσσονται στην εξασφάλιση του αιφνιδιασμού. Η επίτευξη του αιφνιδιασμού αποτελεί βασική αρχή στην οποία στηρίζεται κάθε καταδρομική ενέργεια. Επιχείρηση κατά την οποία (κατά την προετοιμασία ή διεξαγωγή) χαθεί το στοιχείο του αιφνιδιασμού πρέπει να αναβάλλεται ή να ματαιώνεται.

Οι Μονάδες ΚΔ στηρίζουν την επιτυχία στην αιφνιδιαστική και ταχεία προσβολή του ΑΝΣΚ. Η πρωταρχική επιδίωξη επίτευξης του αιφνιδιασμού θέτει σε πλεονεκτική θέση τις Μονάδες ΚΔ έναντι του αιφνιδιασμού αντιπάλου, στην περιοχή του ΑΝΣΚ και για όσο χρόνο απαιτείται για να φέρουν σε πέρας την αποστολή τους. Πέρα από αυτό η απομόνωση του της περιοχής του ΑΝΣΚ και η ταχύτητα ενέργειας κατά την εκτέλεση δεν παρέχουν στον εχθρό τον απαραίτητο για αποτελεσματική αντίδραση χρόνο.

Ολοκληρώνοντας ένα στοιχείο που χαρακτηρίζει τις ειδικές επιχειρήσεις και τις ξεχωρίζει από τις υπόλοιπες είναι η πρωτοτυπία τους. Οι επιχειρήσεις των Μονάδων ΚΔ δεν εκτελούνται πάντοτε με στερεότυπο και αυστηρά καθορισμένο τρόπο. Προσαρμόζονται ανάλογα με τις ειδικές συνθήκες που επικρατούν στην περιοχή του ΑΝΣΚ (έδαφος – καιρός – εχθρός κλπ) και το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα. Λόγω ακριβώς των χαρακτηριστικών τους γνωρισμάτων (τακτική και τεχνική της καταδρομής) παρέχουν ευρύτατα περιθώρια εφαρμογής συνεχώς πρωτότυπων τρόπων και μεθόδων, η αναζήτηση και η σύλληψη των οποίων εναπόκειται στην εμπειρία και την ικανότητα του ηγέτη της Καταδρομικής Δύναμης. Ένα καλά προπαρασκευασμένο πρωτότυπο σχέδιο ενεργείας αυξάνει οπωσδήποτε τις πιθανότητες αιφνιδιασμού του αντιπάλου, ο οποίος, λόγω ακριβώς της μη αναμενόμενης πρωτοτυπίας, δεν θα μπορέσει να αντιμετωπίσει και να αντιδράσει έγκαιρα και σωστά. Επομένως η πρωτοτυπία του σχεδίου εναπόκειται στην εφευρετικότητα του ηγέτη της Καταδρομικής Δύναμης. Γενικά τις επιχειρήσεις των Μονάδων ΚΔ πρέπει πάντοτε να τις διακρίνει η τολμηρή αλλά γόνιμη φαντασία και η εφευρετικότητα.

## **7.2 Συμπεράσματα επί της εκπαίδευσης του προσωπικού**

Ανακεφαλαιώνοντας, μπορούμε να εκθέσουμε συγκεντρωμένα κάποια συμπεράσματα στα οποία κατέληξε η έρευνα που διεξήχθη με την παρούσα εργασία και αφορούν αποκλειστικά στην εκπαίδευση του προσωπικού. Αυτά τα συμπεράσματα μπορούν να χρησιμοποιηθούν, σε συνδυασμό με την εφαρμογή των TDGs (με μορφή ΤΑΑΣ - ΤΑΜΣ στις Ένοπλες Δυνάμεις), ως ένας απλός οδηγός αποφυγής σφαλμάτων και παροχής μιας ρεαλιστικής εκπαίδευσης στο προσωπικό το οποίο θα λάβει μέρος σε διασωστικές επιχειρήσεις και θα κληθεί να λάβει αποφάσεις σε συνθήκες υψηλού άγχους και περιορισμένου χρόνου.

α. Συχνή και επαναλαμβανόμενη εκπαίδευση. Εδώ ισχύει το ρητό «*η επανάληψη είναι η μητρή της μαθήσεως*». Το προσωπικό θα πρέπει να τηρείται σε ένα υψηλό επίπεδο, να γίνεται συχνή χρήση του εξοπλισμού, να απουσιάζουν οι ελάχιστοι δυνατοί και να εκπαιδεύονται άπαντες, άσχετα με το πόση εμπειρία διαθέτουν. Είναι αλήθεια ότι οι νεότεροι συνάδελφοι έχουν να μάθουν πολλά από τις εμπειρίες των παλαιότερων.

β. Είναι απαραίτητο η εκπαίδευση του προσωπικού να είναι όσο το δυνατόν πιο ρεαλιστική. Αυτό σημαίνει:

- Εκπαίδευση στο πεδίο, στην πράξη. Δεν θα πρέπει οι εκπαιδευόμενοι να «σκουριάζουν» μέσα στις αίθουσες. Θα τους γίνονται τα απαραίτητα θεωρητικά αντικείμενα και στη συνέχεια θα πρέπει να εκπαιδεύονται πρακτικά, όλες τις ώρες του 24ωρου και υπό οποιεσδήποτε καιρικές συνθήκες, όπως ακριβώς θα κληθούν να δράσουν στην πραγματικότητα. Η αναλογία του χρόνου της θεωρητικής και της πρακτικής εκπαίδευσης θα πρέπει να είναι 1 προς 3 (Δόγμα Εκπαιδύσεως ΣΞ).
- Χρήση όλου του εξοπλισμού. Δεν χρειάζεται να βρίσκεται μόνο στις αποθήκες και να τον βλέπει το προσωπικό μόνο λίγες φορές το χρόνο. Όλα τα υλικά να είναι έξω, να χρησιμοποιούνται, να τα μαθαίνει το προσωπικό και να αποκτά εμπιστοσύνη σε αυτά και αυτοπεποίθηση.
- Εκπαίδευση υπό συνθήκες πίεσης, όπως αυτές που θα υπάρχουν στην πράξη. Ο εκπαιδευτής δίνει το επεισόδιο στους εκπαιδευόμενους, δίνει χρονικούς περιορισμούς και οι εκπαιδευόμενοι πρέπει να αποφασίσουν εντός αυτών των πλαισίων όπως θα ίσχυε και στην πράξη (Schmitt,1994a). Μόλις δοθεί λύση τότε και αναλόγως του σεναρίου, ο εκπαιδευτής μπορεί να δώσει νέο επεισόδιο, δίνοντας ελάχιστο χρόνο στον εκπαιδευόμενο να σκεφτεί την απάντηση που μόλις έδωσε.
- Εκπαίδευση υπό συνθήκες κόπωσης, σωματικής και πνευματικής. Το προσωπικό θα πρέπει να μάθει να λαμβάνει αποφάσεις και να εκτελεί σωστά όλες τις ενέργειες, όσο κουρασμένο και καταπονημένο κι αν είναι. Σε πραγματικές συνθήκες ξεκούραση δεν θα υπάρχει και έτσι πρέπει να εκπαιδευτούν όλοι από τώρα.

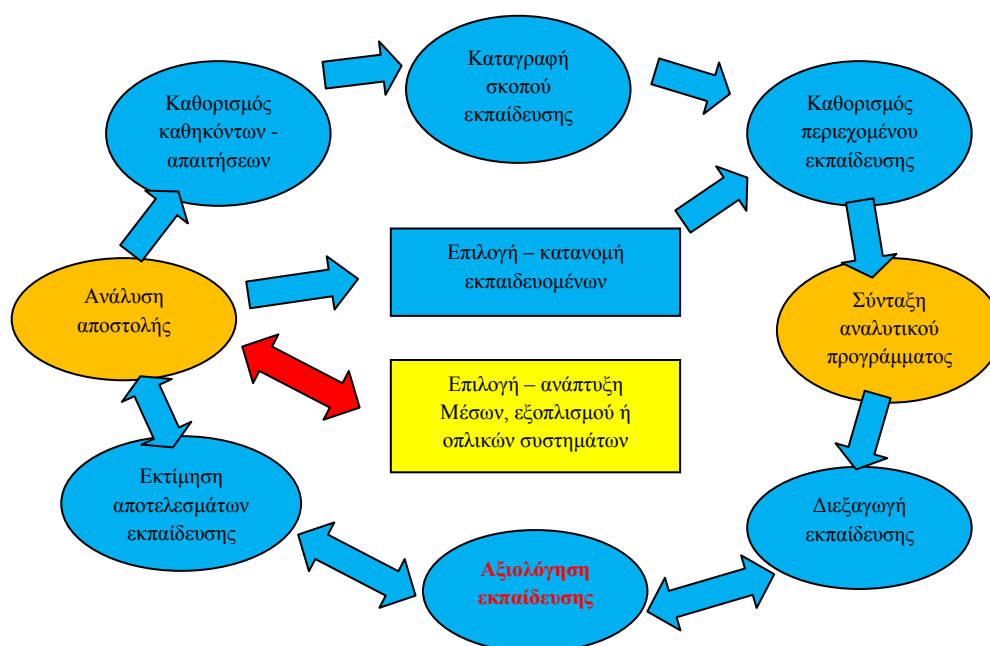
γ. Η εκπαίδευση δεν πρέπει να αντιμετωπίζεται ως ρουτίνα. Είναι η μοναδική μας ευκαιρία να βελτιώσουμε τις ικανότητες μας, να αναδείξουμε τις όποιες δεξιότητες υπάρχουν και να προετοιμάσουμε το προσωπικό για τις συνθήκες υπό τις οποίες θα κληθεί να εκτελέσει την αποστολή του. Το προσωπικό θα πρέπει να εξοικειωθεί με τον εξοπλισμό του, να τον συντηρεί σαν να πρόκειται να τον χρησιμοποιήσει άμεσα και να αποκτήσει πρώτα εμπιστοσύνη στον εαυτό του και μετά σε αυτόν.

δ. Κλείνοντας, να τονίσουμε ότι ο εκάστοτε Ηγήτορας - Διοικητής, οποιουδήποτε κλιμακίου, είναι υπεύθυνος για την εκπαίδευση του τμήματος του και για την σωστή προετοιμασία του προς εκτέλεση της αποστολής. Είναι αυτός που οφείλει μέσα στον καθημερινό φόρτο εργασίας να ιεραρχήσει τις ανάγκες, τις εργασίες που πρέπει να γίνουν, να λάβει υπόψη του τον απαραίτητο χρόνο ξεκούρασης του προσωπικού, τα προβλήματα, τις ιδιαιτερότητες του και να φροντίσει να κρατήσει το επίπεδο της εκπαίδευσης σε άριστο επίπεδο.

Αυτή η αποτελεσματική εκπαίδευση απαιτεί τον αδιάκοπο προσωπικό χρόνο και τις ενέργειες των ηγητόρων, οι οποίοι πρέπει να επιδιώκουν τα ακόλουθα (Δόγμα Εκπαίδευσης ΣΞ):

- Να αναπτύξουν και να μεταδώσουν ένα σαφές όραμα, κατεύθυνση, σκοπό και κίνητρο για την εκπαίδευση.
- Να απαιτούν από τους υφισταμένους τους να κατανοήσουν και να πράξουν το ρόλο τους σχετικά με την εκπαίδευση.
- Να εκπαιδεύσουν όλους τους επιμέρους φορείς ώστε να είναι ικανοί να εκτελέσουν την επιχειρησιακή αποστολή τους.
- Να συγκεντρώνουν τον εκπαιδευτικό σχεδιασμό και να αποκεντρώνουν την διεξαγωγή της εκπαιδευτικής δραστηριότητας.
- Να αναπτύσσουν αποτελεσματικούς διαύλους επικοινωνίας μεταξύ των κλιμακίων διοικήσεως.
- Να βελτιώνουν τους υφισταμένους τους.
- Να εμπλέκουν τους εαυτούς τους προσωπικά ως εκπαιδευτές.
- Να απαιτούν την επίτευξη των κριτηρίων της εκπαίδευσης.
- Να ενθαρρύνουν ένα κλίμα διοικήσεως που είναι δημιουργικό για την καλή εκπαίδευση.
- Να εξαλείφουν τις εκπαιδευτικές περισπάσεις και δυσλειτουργίες.

Το περιεχόμενο και τα αντικείμενα της εκπαίδευσης πρέπει να καθορίζονται μετά από την ανάλυση της αποστολής και των απαιτούμενων εκπαιδευτικών ικανοτήτων, μια διαδικασία που συνοπτικά περιγράφεται στο σχήμα 7.1 (Δόγμα Εκπαίδευσης ΣΞ). Αυτή η διαδικασία είναι μια μεθοδική προσέγγιση στην ανάπτυξη εκπαιδευτικών συστημάτων, που στηρίζονται πάνω στις επιδόσεις της εκπαίδευσης και πρέπει να εφαρμόζεται σε όλο τον Στρατό ξηράς και σε κάθε είδους εκπαίδευση.



Σχήμα 7.1 Διαδικασία καθορισμού περιεχομένου και διαδικασίας εκπαίδευσης.

## BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Mintzberg H., (1989). "Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations.", Free Press, New York.
2. Cialdini R., (2001). "Influence: Science and Practice", Allyn and Bacon, Boston, MA.
3. "Design and Delivery of Tactical Decision Games Sand Table Exercises", Leadership Toolbox Reference, TDGS/STEX Workbook, Dec 2004.
4. Dörner D., (1996). "The Logic of Failure: Recognizing and Avoiding Error in Complex Situations.", Perseus, Cambridge.
5. Dreyfus, H.L., (1997). "Intuitive, deliberative, and calculative models of expert performance." In C.E. Zsombok & G. Klein, (Eds.), "Naturalistic decision making.", Mahwah, NJ: Erlbaum, pp. 17-28
6. Ericsson, K.A., (1996). "The acquisition of expert performance: An introduction to some of the issues." in K.A. Ericsson (Ed.), "The road to excellence: The acquisition of expert performance in the arts and sciences, sports and games.", Mahwah, NJ: Erlbaum
7. FM 8-10-6 Medical Evacuation in a Theater of Operation, Tactics, Technics and Procedures.
8. FM 25-101 Battle Focused Training.
9. Hutchins G. S., Kelly T. R., Morrison G. J., "Decision Support for Tactical Decision Making Under Stress".
10. Harrison, E.F., (1999). "The Managerial Decision Making Process.", Houghton Mifflin, Boston.
11. JP 3-50.2 Doctrine for Joint Combat Search and Rescue.
12. JP 3-50.21 Joint Tactics, Techniques and Procedures for Combat Search and Rescue.
13. Klein G., Calderwood R. and Macgregor D., (1989). "Critical decision method for eliciting knowledge." IEEE Transactions on Systems, Man and Cybernetics, 19(3), pp. 462-472.
14. Klein G. and Klinger D., (1991). "Naturalistic Decision Making", Human Systems IAC, GATEWAY Volume XI: No 3.
15. Klein G., (1993) "A Recognition Primed Decision, (RPD) Model of Rapid Decision making," in Klein A. G., Orasanu J., Calderwood R., and Zsombok C., eds., "Decision making in Action: Models and Methods", Norwood, NJ: Ablex Publishing Corporation , p. 144.
16. Klein G. and Wolf S., (1995). "Decision-centred Training, Paper presented at the Human Factors and Ergonomics Society", 39th Annual Meeting, San Diego.
17. Klein G., (1997). "The Recognition Primed Decision, (RPD) Model: Looking Back, Looking Forward," in Zsombok C. and Klein G. eds., "Naturalistic Decision making", Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, p. 285.
18. Klein G., Kaempe G., Wolf S., Thorsden M. and Miller T., (1997). "Applying decision requirements to user-centered design." International Journal Human – Computer Studies 46, pp. 1-15.
19. Klein G., (1998). "Sources of Power: How People Make Decisions", The MIT Press, Cambridge.
20. Klein G., Feltovich P., Bradshaw J. M. and Woods D. D., (2005). "Common ground and coordination in joint activity". In Rouse W. and Boff K. (Eds.). "Organizational simulation", New York: Wiley. pp. 139- 178.

21. Shattuck G. L., (2000). "A Proposal for Designing Cognitive Aids for Commanders in the 21st Century, Future Leadership, Old Issues, New Methods", Douglas V. Johnson II (Eds), ISBN 1-58487-024-9.
22. McCammon I., (2001). "Decision making for wilderness leaders: strategies, traps and teaching methods.", Proc. Wilderness Risk Manager's Conf. Oct. 26–28, 2001, Lake Geneva, WI, pp. 16–29.
23. . ATP-49 Use of Helicopters in Land Operations, vol. I & II.
24. MP-HFM-109 Joint Medical Support.
25. MP-HFM-175-06 Aeromedical Evacuation.
26. Orasanu J. and Connolly T., (1993). "The Reinvention of Decision making," in Klein A. G., Orasanu J., Calderwood R., and Zsombok C., eds., "Decision making in Action: Models and Methods", Norwood, NJ: Ablex Publishing Corporation, p. 7.
27. Schmitt J., (1994a). "The How To of Tactical Decision Games", Marine Corps University publications.
28. Schmitt J., (1994b). "Mastering Tactics: Tactical Decision Game Workbook", Marine Corps Association, Quantico.
29. Schmitt J. and Klein G., (1996). "Fighting in the Fog: Dealing with Battlefield Uncertainty", Marine Corps Gazette, Volume 80, August, pp. 62-69.
30. Schmitt J., (1996). "How We Decide.", Marine Corps University, Marine Corps Combat and Development Command, Quantico, Virginia.
31. Simon H.A., (1987). "Making management decisions: The role of intuition and emotion", Academy of Management Executive, vol 1, no 1, p 61.
32. Simon H.A., (1960). "The new science of management decision." Harper and Row, New York.
33. Tversky A. and Kahneman D., "Judgement Under Uncertainty: Heuristics and Biases." Science 185, 1974, p. 1124.
34. ΔΕ 3.5 Διακλαδικό Δόγμα Πολυεθνικών Επιχειρήσεων ΓΕΕΘΑ 2004
35. ΔΕ 3.8 Διακλαδικό Δόγμα Ειδικών Επιχειρήσεων ΓΕΕΘΑ 2008
36. ΔΚ 2/2007/ΓΕΣ Επιχειρησιακή Σχεδίαση.
37. Δόγμα Εκπαιδύσεως Στρατού Ξηράς, ΓΕΣ 2002.
38. ΕΕ 1-15 Αεροκίνητες Επιχειρήσεις, ΓΕΣ 2003.
39. ΕΕ 121-12 Αεραποβατικές Επιχειρήσεις, ΓΕΣ 2003.
40. ΕΕ 7-10 Μνημόνιο Επιτελούς Πεζικού, ΓΕΣ 1981.
41. ΕΕ 7-53 τομ. Α' Λόχος – Διμοιρία – Ομάδα ΠΖ και Μ/Κ ΠΖ, ΓΕΣ 1981.
42. ΕΕ 11-15 Απόδραση – Διαφυγή – Διαβίωση, ΓΕΣ 2001.
43. ΕΕ 11-25 Ειδική Εκπαίδευση Ειδικών Δυνάμεων ΓΕΣ 2003
44. ΕΕ 11-101 Δοκιμασία Εκπαίδευσης Καταδρομικού Τμήματος ΓΕΣ 2005
45. ΕΕ 10-30 Οργάνωση Εδάφους, ΓΕΣ 2002
46. ΕΕ 10-40 Αρχές και Μέθοδοι Παραλλαγής, ΓΕΣ 2002
47. ΕΕ 100-1 Επιχειρήσεις Χερσαίων Δυνάμεων, ΓΕΣ 2008.
48. ΕΕ 101-1Α Η Σχεδίαση στον Στρατό Ξηράς, ΓΕΣ 2011
49. ΕΕ 121-1 τόμος Α' Επιχειρήσεις σε κατοικημένους τόπους, ΓΕΣ 2000.
50. ΕΕ 121-12 Αεραποβατικές Επιχειρήσεις, ΓΕΣ 2001.
51. ΕΕ 151-1 Πληροφορίες Μάχης, ΓΕΣ 1999.
52. ΕΕ 151-5 Πληροφορίες από Ανθρώπινες Πηγές, ΓΕΣ 2001.
53. Κουκάκης Μ., (2010). Διπλωματική Εργασία με θέμα «Παιχνίδια Λήψης Αποφάσεων Τακτικής».



54. Κουκάκης Μ., (2011). Μεταπτυχιακή Διατριβή με θέμα: «Παράγοντες που επηρεάζουν την ετοιμότητα ομάδων στην αντιμετώπιση κρίσεων».
55. Λουκάκης Ε., (2009). Μεταπτυχιακή Διατριβή με θέμα: «Διαδικασίες Λήψης Αποφάσεων και Ανθρώπινα Λάθη στην Πυρόσβεση».
56. Μουστάκης Β., (2000). «Η Διαδικασία Της Διοίκησης», Σημειώσεις Μαθήματος: «Συστήματα Διοίκησης για Μηχανικούς», Χανιά.
57. Χατζηαννίδης Π., (2011). Μεταπτυχιακή Διατριβή με θέμα: «Διαδικασίες Λήψης Αποφάσεων και Ανθρώπινα Λάθη κατά τη Διαχείριση Διασωστικών Επιχειρήσεων ».
58. ΣΚ 30-1 Επιτελικά Καθήκοντα, ΓΕΣ 2000.
59. ΣΚ 31-1 Στρατιωτικό Δόγμα του ΣΞ, ΓΕΣ 1999.
60. ΣΚ 31-2 Δόγμα Επιχειρήσεων του ΣΞ, ΓΕΣ 2000.
61. ΣΚ 31-20 Δόγμα Διαμόρφωσης Ηγετών στο ΣΞ, ΓΕΣ 2002.
62. ΣΚ 181-1 Αρχές και Τέχνη Διοίκησης, ΓΕΣ 2002.
63. ΣΚ 210-1 Διοικητική Μέριμνα, ΓΕΣ 1999.

### **Ιστότοποι**

1. <http://www.army.gr/>
2. <http://www.enlisted.info/field-manuals/>
3. <http://www.geetha.mil.gr>
4. <http://www.ges.gr>
5. <http://www.yen.gr>