

Η Νοημοσύνη στους Οργανισμούς & η Οργάνωση της Νοημοσύνης

13ο Συνέδριο Security Project 2026

'Future Smart, Human Safe'

Δρ. Ευαγγελία Μαρίτσα

Γενική Γραμματέας Ναυτικού Νοσοκομείου Αθηνών

Καθηγήτρια Ηγεσίας των Συστημάτων & Πολιτικής Άμυνας/ ΥΠΕΘΑ - ΥΠΡΟΠΟ

Κύριο Διδακτικό Προσωπικό ΕΚΔΔΑ



‘Now, this is your problem. We have told you the facts. It is up to you to **handle** those facts.’

(The Central Intelligence Agency - CIA, 1960)

ΧΕΙΡΙΣΜΟΣ ('*handling*') ΤΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ-ΠΩΣ ?

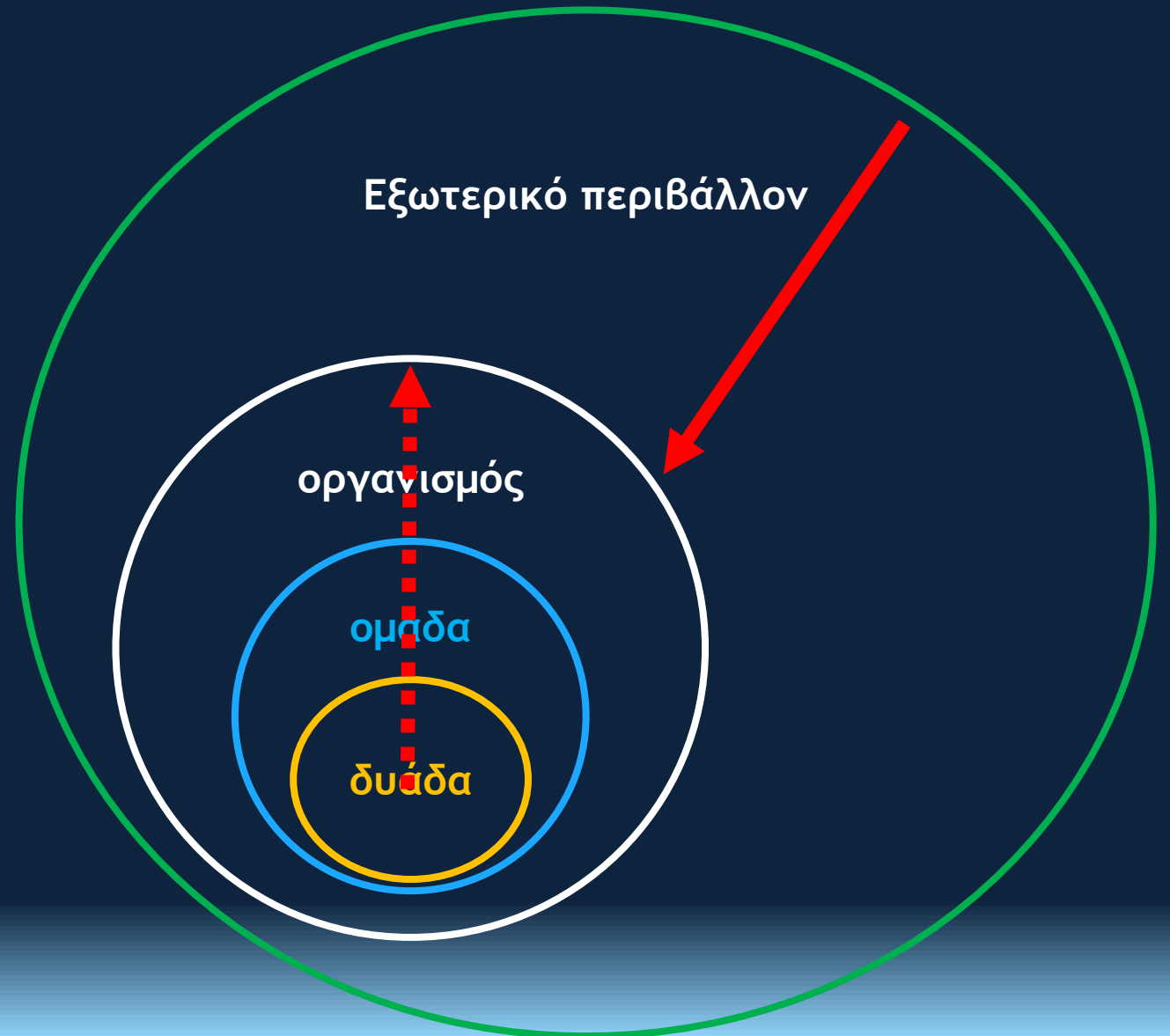
Είναι πολύ σημαντικό να ετοιμάζουμε την άμυνα 'εντός' & 'εκτός' του οργανισμού μας και αυτό συμβαίνει όταν τα άτομα είναι σε θέση να μας αναφέρουν

- σε 'ποιο βαθμό' &
- 'σε ποιες περιοχές ή ομάδες' συμβαίνουν 'πράγματα' (Dulles 1960)

ΧΕΙΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ στην ΑΣΦΑΛΕΙΑ-ΠΩΣ ?

εάν δεν γνωρίζουμε: (Dulles 1960)

- Από που προέρχεται ο κίνδυνος
- Ποια είναι φύση της 'επίθεσης'



ΧΕΙΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗΝ ΑΣΦΑΛΕΙΑ-ΠΩΣ ?

Πως θα προετοιμάσουμε αμυντικές δυνάμεις;:

Κατάλληλου
είδους



Κατάλληλα
σημεία



Κατάλληλο
συγχρονισμό



Σύμφωνα με την Εθνική Επιτροπή για τις Τρομοκρατικές Επιθέσεις κατά των Ηνωμένων Πολιτειών (της οποίας η λειτουργία έκλεισε 21.08.2004), οι επιθέσεις της 11ης Σεπτεμβρίου 2001 δεν είχαν προβλεφθεί οριστικά ως προς το εύρος τους, παρόλο που υπήρχαν εκ των προτέρων πολυάριθμες πληροφορίες για μια επικείμενη επίθεση, ΑΛΛΑ παρέμειναν ωστόσο ασύνδετες μεταξύ τους.

Στις αρχές του 1993, ομάδα με επικεφαλής τον Ραμζί Γιούσεφ βομβάρδισαν το Παγκόσμιο Κέντρο Εμπορίου με μια βόμβα σε φορτηγό.

Ευτυχώς το σχέδιο Bojinka plot (1995) ή όπως το αποκάλεσε το FBI «**48 ώρες τρόμου**» δεν τέθηκε ποτέ σε εφαρμογή.

Στις αρχές του 1995, η αστυνομία στη Μανίλα αποκάλυψε ένα σχέδιο του Ραμζί Γιούσεφ για την ανατίναξη δώδεκα αμερικανικών αεροσκαφών ενώ θα πετούσαν πάνω από τον Ειρηνικό.

Μέχρι το 1997, η κοινότητα των μυστικών υπηρεσιών των ΗΠΑ θεωρούσε τον Μπιν Λάντεν ως χρηματοδότη της τρομοκρατίας και όχι ως ηγέτη τρομοκρατών.

Άνοιξη-Καλοκαίρι 2001:
Ο Επικεφαλής της CIA George Tenet έλεγε:
"The system was blinking red."

Ο αριθμός των νεκρών την 11^η Σεπ ξεπέρασε σε αριθμό την επίθεση στο Περλ Χάρμπορ (Δεκ, 1941)

Κανείς από όσους εργάζονταν πάνω σε αυτές τις ενδείξεις το καλοκαίρι του 2001 **δεν** τις συνέδεσε με το υψηλό επίπεδο αναφοράς απειλών.

«Καμία αναλυτική εργασία **δεν** προέβλεψε τον κεραυνό που θα μπορούσε να συνδέσει το σύννεφο καταιγίδας με το έδαφος.»

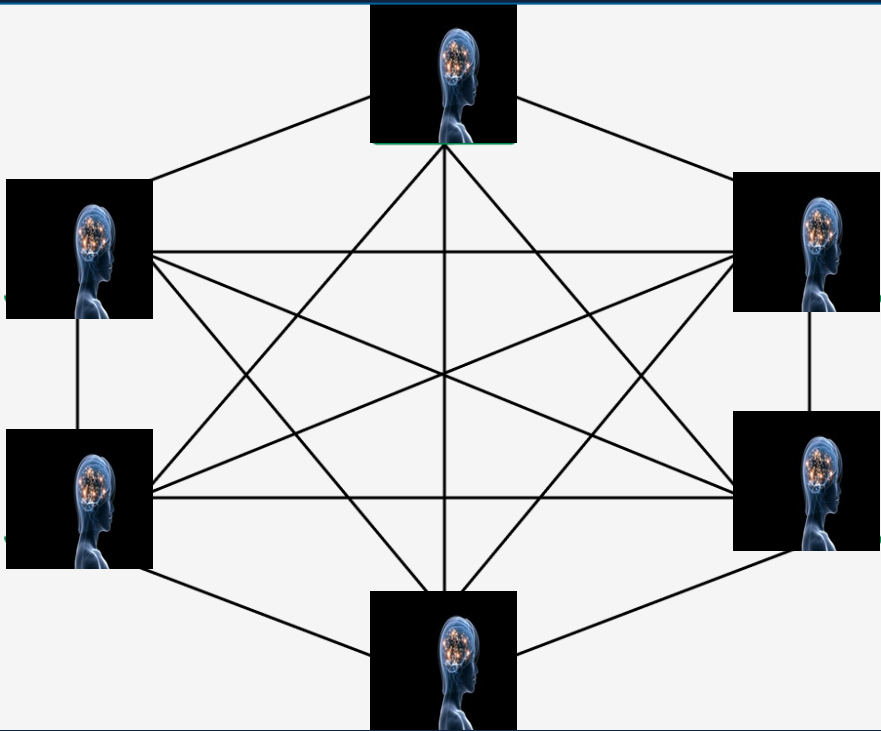
Εθνική Επιτροπή για τις Τρομοκρατικές Επιθέσεις κατά των Ηνωμένων Πολιτειών, 2004.

Για να ΠΡΟΒΛΕΠΟΥΜΕ πρέπει να ΣΥΝΔΕΟΥΜΕ

'Connecting the dots'

- Σύνδεση του παζλ της πληροφορίας
- Κατασκευή του μεγάλου **μοτίβου** (pattern)
- Παρακολούθηση της ιστορίας
- Εφαρμογή της **διάψευσης** στη διαδικασία της νοημοσύνης, όπου τα συλλεγόμενα δεδομένα ομαδοποιούνται συστηματικά για την εξάλειψη υποθέσεων.
- Στην καλύτερη περίπτωση, μπορεί κανείς να γνωρίζει μόνο τι είναι **«ψευδές»** για να μην μπορεί να είναι **«αληθινό»** και κρίνοντας αυτά έχουμε τη βάση της προόδου για τη λήψη απόφασης. (Lim 2015)

Meta-τροπή των δεδομένων μέσα από την συλλογική νοημοσύνη σε μια συνεκτική, ουσιαστική και ολοκληρωμένη εικόνα (Collins 2020; Lim 2015)



Full mesh ευφυΐα

Βασικά Ερωτήματα γύρω από τα οποία στρέφεται η ευφυΐα (Stout & Warner 2018)

Χρειάζεται οι ηγέτες να έχουν ένα ευφυές σύστημα 24/7 και σε κάθε τόπο;

Με ποιο τρόπο τα ευφυή συστήματα υποστηρίζουν τους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων;

Η ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

ΩΣ ΑΜΥΝΑ



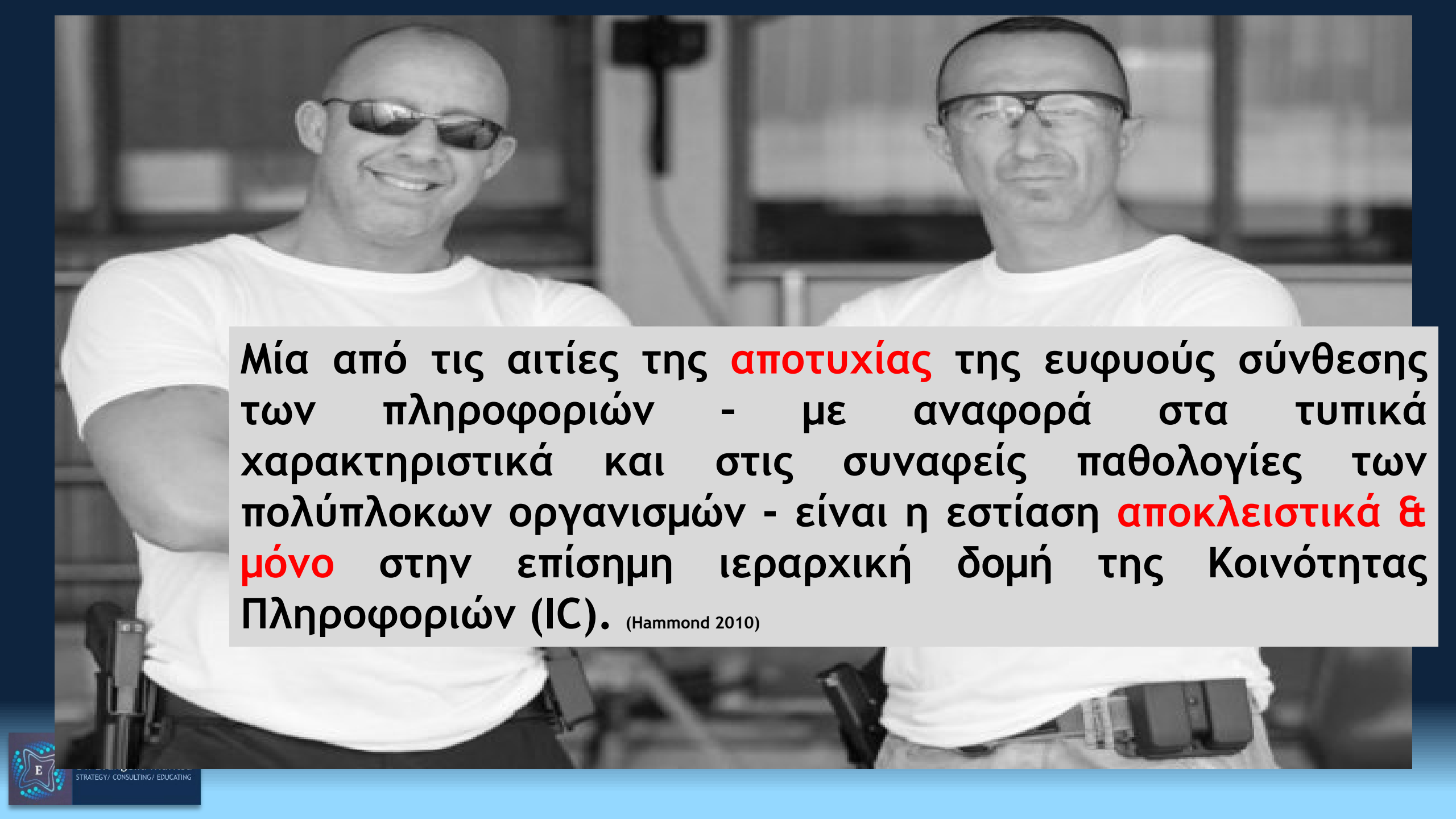
- Η πολύπλευρη **νοητική ικανότητα** των προσώπων σε έναν οργανισμό να
- εντοπίζουν
 - συλλέγουν από πολλαπλά σημεία (έλεγχος «αλήθειας»)
 - αξιολογούν
 - μαθαίνουν από εμπειρίες και ξανα-αξιολογούν
 - αναλύουν, επιλύουν και σχεδιάζουν συστήματα
- &
- λαμβάνουν αποφάσεις για τον μετριασμό των απειλών, των κινδύνων και των τρωτών σημείων ασφαλείας.

Η ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

ΩΣ ΕΞΕΛΙΞΗ

Η συνεχής φυσική εμπνευσμένη επιλογή, μετασχηματισμός, μάθηση και προσαρμογή των οργανωσιακών συστημάτων μέσα από την «**συλλογική νοημοσύνη**» και η επίλυση σύνθετων προβλημάτων όχι απλώς για την αποφυγή κινδύνου, αλλά για την παραγωγή πρόσθετης ευφυΐας.





Μία από τις αιτίες της **αποτυχίας** της ευφυούς σύνθεσης των πληροφοριών - με αναφορά στα τυπικά χαρακτηριστικά και στις συναφείς παθολογίες των πολύπλοκων οργανισμών - είναι η εστίαση **αποκλειστικά & μόνο** στην επίσημη ιεραρχική δομή της Κοινότητας Πληροφοριών (IC). (Hammond 2010)

Προτείνεται η Οργάνωση της Νοημοσύνης ως 'FULL MESH TOPOLOGY'

Εφεδρεία (redundancy)

Υψηλό επίπεδο ανοχής σφαλμάτων· εάν ένας σύνδεσμος ή κόμβος αποτύχει, τα δεδομένα μπορούν εύκολα να δρομολογηθούν μέσω εναλλακτικών διαδρομών.

Μέγιστη Αξιοπιστία (Maximum Reliability)

Η απουσία ενός μοναδικού σημείου βλάβης (single point of failure - SPOF) σημαίνει ότι το ανθρώπινο δίκτυο παραμένει λειτουργικό ακόμη και αν «διακοπεί» (απέχει από τη δράση) μία ή περισσότερες ανθρώπινες συνδέσεις.

Υψηλή Απόδοση (High performance)

Τα δεδομένα μπορούν να ταξιδεύουν απευθείας μεταξύ κόμβων (τα οποία άτομα ορίζονται ως key players), μειώνοντας την καθυστέρηση και αποφεύγοντας τα σημεία συμφόρησης, αλλά και αυξάνοντας την ευφυΐα μέσω της ευρείας συνεχούς ανταλλαγής πληροφοριών.

Ασφάλεια (Security)

Οι άμεσες, αποκλειστικές συνδέσεις μεταξύ ανθρώπων ενισχύουν την ασφάλεια και το απόρρητο των πληροφοριών που ανταλλάσσονται.



Οργάνωση της Νοημοσύνης στις Ομάδες 'FULL MESH TOPOLOGY'

Στις ομάδες που επιχειρούν στην ασφάλεια προσώπων, η ανθρώπινη διαλειτουργικότητα αποτελεί το βασικό συστατικό για την ικανή ανταπόκριση, αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα και αναλύεται στα ακόλουθα στάδια:

Ανίχνευση - Detection



Επιλογή-Selection



Αξιολόγηση-Evaluation



Ανίχνευση - Detection

Ανίχνευση σημαίνει να έχουμε επίγνωση του εάν υπάρχει μια συνεργασία ή μια διεθνής επαφή που θα αυξήσει δραματικά την πιθανότητα επιτυχίας μας σε αυτήν την αποστολή.

Ανίχνευση σημαίνει να γνωρίζουμε
«τι προσφέρει κάθε μέλος της
full-mesh ομάδας στην
αποστολή».



Επιλογή-Selection

- ❑ Πώς μπορούμε να δομήσουμε και να διαχειριστούμε τη συνεργασία έτσι ώστε να χρησιμοποιούμε αποτελεσματικά τους πόρους & τις πληροφορίες;
- ❑ Πώς μπορούμε να συγχρονίσουμε τη δράση μας, να διατηρήσουμε και να αξιοποιήσουμε τις ευκαιρίες μας για να επιτύχουμε περαιτέρω προσαρμογή;

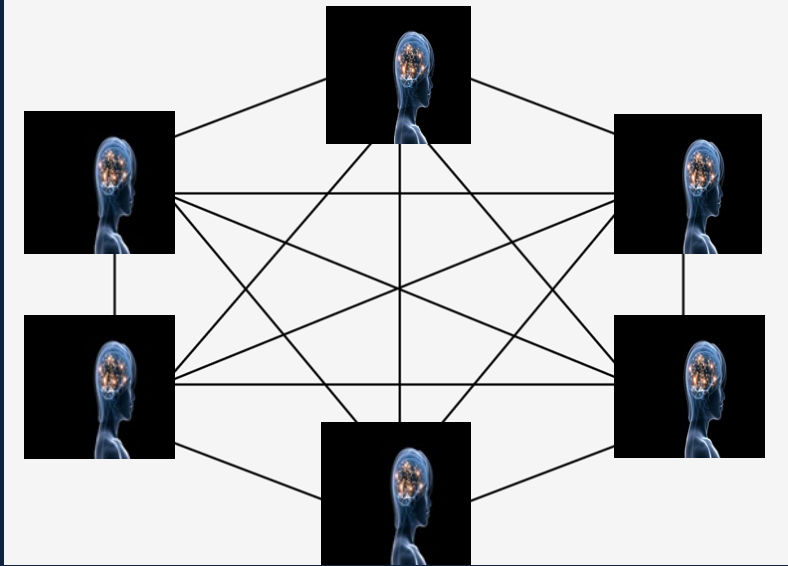


Βασίζεται στο πώς η προτεινόμενη δομή και το σύστημα ελέγχου θα επηρεάσουν άλλες πτυχές του οργανισμού μας, απαντώντας στις εξής ερωτήσεις:

- Πώς συνδέονται-ανταποκρίνονται τα άλλα ενδιαφερόμενα μέρη-οργανισμοί σε αυτήν τη συνεργασία και τις δράσεις της;
- Πως μπορούμε να έχουμε ευέλικτα και βιώσιμα συστήματα που θα ανταποκρίνονται στις αλλαγές στο πεδίο της ασφάλειας στο περιβάλλον που επιχειρούμε;



Η ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΕΊΝΑΙ ΣΥΛΛΟΓΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ



Οι ρίζες της συλλογικής νοημοσύνης είναι στις εξελικτικές διαδικασίες και στην επιβίωση των Ομάδων

□ Αθλήματα - κοινός στόχος π.χ. νίκη στον αγώνα

□ Ζώα - κοινός στόχος π.χ. πλοήγηση «συμπεριφορά σμήνους».

□ Ομάδες ανθρώπων - κοινός στόχος π.χ. λήψη απόφασης, δημοκρατικές εκλογές.

Η ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΕΙΝΑΙ ΣΥΛΛΟΓΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ



Η «συλλογική νοημοσύνη»

περιγράφει μια ομάδα ατόμων οι οποίοι δεν απαιτείται να έχουν τις ίδιες στάσεις ή απόψεις.

Διαφορετικά μέλη μπορούν να αποκαλύψουν διαφορετικές προοπτικές και προσεγγίσεις, οδηγώντας έτσι σε καλύτερες εξηγήσεις ή λύσεις σε ένα δεδομένο πρόβλημα ή πρόβλεψη.

Η «νοημοσύνη» είναι η **ικανότητα** να μαθαίνουμε, να κατανοούμε και να προσαρμοζόμαστε σε ένα περιβάλλον χρησιμοποιώντας συνδυαστικά τη γνώση όλων & από κάθε σημείο.



‘A world of fortresses will be poorer, more fragile and less sustainable’

(Prime Minister Marc Carney 2026)

The background of the entire image is a dark blue gradient with several bright, jagged white lightning bolts striking across it. The bolts are most prominent in the upper left and lower right quadrants.

The logo is a square graphic divided into two halves. The left half has a dark purple background and features a white, stylized letter 'E' in the center. The 'E' is surrounded by a circular arrangement of small, glowing blue dots. The right half of the square has a dark blue background and contains white text.

Dr. Evangelia Maritsa
STRATEGY / CONSULTING / EDUCATING