



**Π3.1: Εκπαιδευτικό Εγχειρίδιο για Ρομά και μη Ρομά Αστυνομικούς Εκπαιδευτές
της Πράξης:**

“Ολοκληρωμένη Παρέμβαση Συντηρητικής Εκπαίδευσης Αστυνομικού Προσωπικού σε θέματα Κοινωνικής Διαμεσολάβησης και Προληπτικής Ασφάλειας, σε επιλεγμένες περιοχές – στόχους της χώρας με σημαντικές πληθυσμιακές συγκεντρώσεις Ρομά” ΟΠΣ 5038738

Αθήνα, 30 Αυγούστου 2021



**Ε.Π.
ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ
ΔΗΜΟΣΙΟΥ
ΤΟΜΕΑ**



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Τίτλος Πράξης	“Ολοκληρωμένη Παρέμβαση Συντηρητικής Εκπαίδευσης Αστυνομικού Προσωπικού σε θέματα Κοινωνικής Διαμεσολάβησης και Προληπτικής Ασφάλειας, σε επιλεγμένες περιοχές – στόχους της χώρας με σημαντικές πληθυσμιακές συγκεντρώσεις Ρομά”
Κωδικός Έργου MIS	5038738
Κωδικός Έργου ΠΔΕ	2020ΣΕ43410000
Κωδικός ΣΑ:	E4341
Συντονιστής της Πράξης	Ανδρέας Κοντογεώργος
Ημερομηνία έναρξης	15/12/2020
Διάρκεια	17 μήνες

Παραδοτέο	Π3.1: Εκπαιδευτικό Εγχειρίδιο για Ρομά και μη Ρομά Αστυνομικούς Εκπαιδευτές
Συγγραφική Ομάδα	Δρ. Έλλη Χριστούλα Δρ. Στέλλα Παπαμιχαήλ Αθανασία Σιαπέρα Ελευθερία Κουμαλάτσου

Περιεχόμενα

Εισαγωγή	3
I. Πλαισιοθέτηση της παρέμβασης	4
I.1 Βασικοί στόχοι της παρέμβασης	4
I.2 Ο προληπτικός αστυνομικός ρόλος	5
I.3 Αστυνομική διαμεσολάβηση	8
II. Η επαγγελματική ταυτότητα της ομάδας - στόχου: η αστυνομική οργανωσιακή κουλτούρα	14
II.1 Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της Ελληνικής Αστυνομίας	15
II.2 Ο κώδικας δεοντολογίας των αστυνομικών	15
II.3 Η αστυνομική κουλτούρα	16
II.4 Παλιές αξίες - νέες προκλήσεις	16
II.5 Μοντέλα διοίκησης της Αστυνομίας	17
III. Η Ρομά ταυτότητα	22
III.1 Από το Βυζάντιο στην Ευρώπη	22
III.2 Οι Έλληνες Ρομά	23
III.2.1 Βυζάντιο - Ελλάδα	23
III.2.2 Μικρά Ασία - Ελλάδα	24
III.2.3 Συμμετοχή στη ζωή και στην ιστορία του τόπου	27
III.3 Ευρώπη - Ελλάδα: Αντιλήψεις και διαφορές	28
III.4 Κοινωνικός αποκλεισμός και το στερεότυπο ενός αδιαφοροποίητου συνόλου	29
IV. Εκπαιδευτική μεθοδολογία	32
IV.1 Η μετασχηματίζουσα μάθηση	32
IV.2 Ενεργητικές εκπαιδευτικές τεχνικές	33
IV.3 Η ομάδα των εκπαιδευομένων και ο ρόλος του εκπαιδευτή	34
IV.4 Κρίσιμα σημεία	37
V. Διαχείριση ανθρώπινων πόρων	39
V.1 Εισαγωγικές έννοιες	39
V.2 Περιεχόμενο της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων	40
V.2.1 Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων στο πλαίσιο του οργανισμού	40
V.2.2 Περιγραφή των λειτουργιών της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων	41
V.3 Αποτελεσματικότεροι άνθρωποι	43
V.4 Από τη θεωρία στην πράξη	48

V.4.1 Εκπαίδευση αστυνομικού προσωπικού σε θέματα αστυνομικής διαμεσολάβησης	48
V.4.2 Ενδυνάμωση - Συμμετοχή - Υποκίνηση.....	50

Εισαγωγή

Το παρόν Τεύχος (Π3.1) αναπτύχθηκε στο πλαίσιο υλοποίησης του Πακέτου Έργασίας 3 της Πράξης «Ολοκληρωμένη Παρέμβαση Συντηρητικής Εκπαίδευσης Αστυνομικού Προσωπικού σε θέματα Κοινωνικής Διαμεσολάβησης και Προληπτικής Ασφάλειας, σε επιλεγμένες περιοχές – στόχους της χώρας με σημαντικές πληθυσμιακές συγκεντρώσεις Ρομά» (ΟΠΣ-5038738).

Η Πράξη επικεντρώνεται στην εκπαίδευση αστυνομικών «πρώτης γραμμής» σε θέματα κοινωνικής διαμεσολάβησης και προληπτικής ασφάλειας, επιδιώκοντας την ανάδειξη και πιλοτική δοκιμή εργαλείων αστυνομικής / προληπτικής διαμεσολάβησης. Εντός αυτού του πλαισίου, βασικοί στόχοι είναι: α. η υποστήριξη του αστυνομικού προσωπικού για την ανάληψη του προληπτικού του ρόλου και β. η βελτίωση της επικοινωνίας του αστυνομικού προσωπικού με τις Ρομά κοινότητες, μέσω της ανάπτυξης αστυνομικών διαμεσολαβητικών δεξιοτήτων.

Το παρόν Τεύχος περιλαμβάνει το εκπαιδευτικό υλικό που αναπτύχθηκε για τους εκπαιδευτές του αστυνομικού προσωπικού, οι οποίοι προβλέπεται να είναι: α. (κύριοι εκπαιδευτές) αστυνομικοί που ασκούν διοίκηση σε υπηρεσίες, οι οποίες λειτουργούν σε περιοχές της χώρας με σημαντικές πληθυσμιακές συγκεντρώσεις Ρομά και β. (συν-εκπαιδευτές) έμπειροι Ρομά διαμεσολαβητές. Λαμβάνοντας υπόψιν τα ειδικά χαρακτηριστικά των εκπαιδευτών της ομάδας παρέμβασης, για την επίτευξη των βασικών στόχων της Πράξης, το περιεχόμενο του Τεύχους αναπτύσσεται στη βάση των ακόλουθων κεντρικών αξόνων:

- Πλαισιοθέτηση της εκπαιδευτικής παρέμβασης (διασαφήνιση γενικού σκοπού / προσδιορισμός των ειδικών στόχων και του περιεχομένου των βασικών όρων)
- Η αστυνομική επαγγελματική ταυτότητα
- Η Ρομά ταυτότητα
- Μεθοδολογία εκπαίδευσης – Αποτελεσματικές εκπαιδευτικές τεχνικές
- Προληπτική ασφάλεια / αστυνομική διαμεσολάβηση – Αποτελεσματική διοίκηση ανθρώπινων πόρων

I. Πλαισιοθέτηση της παρέμβασης

Σκοπός του παρόντος κεφαλαίου είναι η πλαισιοθέτηση της εκπαιδευτικής παρέμβασης υπό το πρίσμα της χρησιμότητας και της αναγκαιότητάς της για την αντιμετώπιση των σύγχρονων προκλήσεων του αστυνομικού έργου. Για την επίτευξη αυτού του σκοπού, η συζήτηση περιστρέφεται γύρω από τις έννοιες της κοινοτικής αστυνόμευσης, του προληπτικού αστυνομικού ρόλου και της αξιοποίησης της μεθοδολογίας της αστυνομικής διαμεσολάβησης ως κρίσιμου παράγοντα χάραξης αντεγκληματικής πολιτικής.

Ειδικότερα, στόχοι του κεφαλαίου είναι:

- Η αποσαφήνιση κρίσιμων εννοιών όπως, προληπτική και αστυνομική διαμεσολάβηση
- Η παροχή γνώσεων που αφορούν στο σχεδιασμό και εφαρμογή μοντέλων αστυνόμευσης που απαντούν στα προβλήματα κοινωνικών ομάδων που βρίσκονται σε ή απειλούνται με κοινωνικό αποκλεισμό
- Η κατανόηση των ωφελειών από την αστυνομική διαμεσολάβηση
- Η αλλαγή στον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνονται το ρόλο τους οι αστυνομικοί, με έμφαση στην προληπτική του διάσταση.

Λέξεις – κλειδιά: προληπτική ασφάλεια, διαμεσολάβηση, κοινοτική αστυνόμευση, κοινωνική ένταξη.

I.1 Βασικοί στόχοι της παρέμβασης

Η υλοποίηση της Πράξης «Ολοκληρωμένη Παρέμβαση Συντηρητικής Εκπαίδευσης Αστυνομικού Προσωπικού σε θέματα Κοινωνικής Διαμεσολάβησης και Προληπτικής Ασφάλειας, σε επιλεγμένες περιοχές – στόχους της χώρας με σημαντικές πληθυσμιακές συγκεντρώσεις Ρομά», επικεντρώνεται στην εκπαίδευση αστυνομικών «πρώτης γραμμής» σε θέματα κοινωνικής διαμεσολάβησης και προληπτικής ασφάλειας, με σκοπό την ανάδειξη και πιλοτική δοκιμή εργαλείων αστυνομικής προληπτικής διαμεσολάβησης.

Ειδικότερα, βασικοί στόχοι της παρέμβασης είναι: α. η υποστήριξη του αστυνομικού προσωπικού για την εκπλήρωση του προληπτικού του ρόλου και β. η βελτίωση της επικοινωνίας του αστυνομικού προσωπικού με τις Ρομά κοινότητες, μέσω της ανάπτυξης των διαμεσολαβητικών του δεξιοτήτων.

Κατά τις ερευνητικές δράσεις, οι οποίες συμπεριλαμβάνονται στην υλοποίηση της Πράξης και αποτέλεσαν προπαρασκευαστικό στάδιο της αστυνομικής εκπαίδευσης, σε 5 περιοχές στόχους της χώρας (Δυτική Αττική, Κατερίνη, Καρδίτσα, Τρίκαλα και Ηράκλειο) κατεγράφησαν: α) οι συνθήκες διαβίωσης και τα προσκόμματα κοινωνικής ένταξης των τοπικών κοινοτήτων Ρομά, β) οι σχέσεις των τοπικών κοινοτήτων Ρομά και των τοπικών κοινωνιών, γ) οι παρεχόμενες υπηρεσίες στις τοπικές κοινότητες Ρομά και το εύρος κάλυψης των αναγκών τους σε θέματα κοινωνικής ένταξης και δ) οι σχέσεις των τοπικών κοινοτήτων Ρομά και των τοπικών Αστυνομικών Αρχών.

Ευρήματα της έρευνας αυτής καταδεικνύουν ότι στις περιοχές, στις οποίες δραστηριοποιούνται διαμεσολαβητές Ρομά αναπτύσσεται μια καλύτερη συνεργασία και επικοινωνία μεταξύ της Αστυνομίας και των κοινοτήτων, ενώ διαφαίνονται σημαντικές ευκαιρίες για την προώθηση και ενίσχυση του αστυνομικού προληπτικού ρόλου, καθώς και την ειρηνική διευθέτηση διαφορών. Αυτή καθαυτή η διαμεσολάβηση, ως διαδικασία, διαπιστώθηκε ότι έχει άμεσο θετικό αντίκτυπο, απομειώνοντας τις εντάσεις, αποτρέποντας τις συγκρούσεις και ενισχύοντας τις προσπάθειες για κοινωνική ένταξη.

Στη βάση των παραπάνω και λαμβάνοντας, επίσης, υπόψη ότι το σύγχρονο μοντέλο αστυνόμευσης προϋποθέτει και εμπεριέχει πρακτικές για την ανάπτυξη συνεργειών και εταιρικότητας σε τοπικό επίπεδο, προκρίνοντας τη σημασία της προληπτικής ασφάλειας, η εκπαιδευτική παρέμβαση αποβλέπει στην καλλιέργεια δεξιοτήτων και στην ενίσχυση του αστυνομικού προσωπικού, ώστε αποτελεσματικά να ανταποκριθεί στο νέο του ρόλο.

1.2 Ο προληπτικός αστυνομικός ρόλος

«Κάλλιον του θεραπεύειν το προλαμβάνειν»

Ιπποκράτης

Ο προληπτικός αστυνομικός ρόλος συνδέεται άμεσα με την αντεγκληματική πολιτική, η οποία ιστορικά προσδιορίζεται από τις επικρατούσες κοινωνικές, οικονομικές και πολιτικές συνθήκες. Στο πέρασμα των χρόνων η αντεγκληματική πολιτική μεταβάλλεται ως προς το περιεχόμενο και τη στόχευσή της, συμπαρασύροντας και το περιεχόμενο του έργου της Αστυνομίας, ως επίσημου φορέα άσκησης κοινωνικού ελέγχου.

Στο παγκοσμιοποιημένο και πλουραλιστικό περιβάλλον των σύγχρονων κοινωνιών, αναδύονται νέα κοινωνικά προβλήματα που συνδέονται με το έγκλημα και την αντιμετώπισή του και, καθώς τα σύγχρονα κοινωνικά προβλήματα γίνονται πιο σύνθετα, η Αστυνομία, ως φορέας εφαρμογής του νόμου, καλείται να αναμορφωθεί, ανταποκρινόμενη στις νέες προκλήσεις.

Τα πρότυπα αστυνόμευσης που έχουν επικρατήσει στις δυτικές κοινωνίες μεταπολεμικά, αποτελούν κατά κανόνα εφαρμογές των προτύπων που υιοθετήθηκαν στις Η.Π.Α. και το Ηνωμένο Βασίλειο. Ακολουθώντας, παρουσιάζονται συνοπτικά κάποια από αυτά τα πρότυπα¹:

¹ Μέρος των στοιχείων που παρατίθενται αποτελούν επεξεργασμένες πληροφορίες από την ηλεκτρονική πηγή: Βιδάλη, Σ. (2015), Εγχειρίδιο ήπιας αστυνόμευσης των εξαρτημένων (κατάρτιση και ευαισθητοποίηση των αστυνομικών σε θέματα εξαρτήσεων), ηλεκτρονική έκδοση ΟΚΑΝΑ, σ. 77-78, στο <https://docplayer.gr/7919120-Egheiridio-ipias-astynomeysis-ton-exartimenon.html>

Κοινοτική αστυνόμευση (community policing)

- Στηρίζεται στην ανάπτυξη σχέσεων μεταξύ του κοινού και της Αστυνομίας σε ζητήματα, τα οποία οι πολίτες θεωρούν σημαντικά για την ασφάλειά τους.
- Βασικές επιδιώξεις: Η δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ Αστυνομίας και κοινότητας και η συμπαράγωγή ασφάλειας από τους πολίτες και την Αστυνομία.

Αστυνόμευση ανάλογα με το πρόβλημα

- Θεμελιώνεται στην ανάγκη ανάπτυξης ενός μοντέλου πρόληψης του εγκλήματος
- Επικεντρώνεται στην ιδιαιτερότητα που παρουσιάζουν τα προβλήματα εγκληματικότητας κατά περίπτωση/περιοχή και υιοθετεί διαφορετικής έντασης και είδους πρακτικές και μέσα αστυνόμευσης, που αντιστοιχούν ή θεωρούνται κατάλληλα για το είδος του εγκλήματος, το οποίο κάθε φορά έχει να αντιμετωπίσει η Αστυνομία σε συγκεκριμένες συνθήκες και περιοχές.
- Ποσοτικοποιεί την απόδοση και τα αποτελέσματα της αστυνομικής δράσης.

Αστυνόμευση των εγκληματολογικά βεβαρημένων μικρο- περιοχών (hot-spot policing)

- Επικεντρώνει το ενδιαφέρον της σε μια μικρο-περιοχή, η οποία θεωρείται "βεβαρημένη" εγκληματολογικά, και η παρουσία της Αστυνομίας παίζει έναν προληπτικό-αποτρεπτικό ρόλο, ελέγχοντας κυρίως κατασταλτικά το έγκλημα.
- Καθώς στηρίζεται στο δόγμα της "μηδενικής ανοχής", θεωρείται ένα από τα πιο γνωστά συστήματα κατασταλτικής αστυνόμευσης.

Αστυνόμευση με βάση την επεξεργασμένη πληροφορία

- Πρόκειται κυρίως για μια στρατηγική, η οποία στοχεύει στην πρόληψη του εγκλήματος μέσα από την ανακάλυψη, τη στάθμιση και αξιολόγηση κινδύνων (risks).
- Η αστυνόμευση με βάση την επεξεργασμένη πληροφορία χρησιμοποιεί εξελιγμένα συστήματα GIS και ηλεκτρονικά συστήματα συλλογής, καταγραφής και ανάλυσης πληροφοριών. Χρησιμοποιείται τόσο για την κοινή – γενική αστυνόμευση όσο και για την Αστυνομία ασφάλειας στο επίπεδο της εξιχνίασης σοβαρών εγκλημάτων.

Στο παρελθόν η Αστυνομία θεωρείτο, κυρίως, δύναμη επιβολής και όργανο κρατικού ελέγχου. Αυτή η αντίληψη μετεξελίχθηκε με τρόπο τέτοιο, ώστε, σήμερα, οι αστυνομικοί να θεωρούνται δημόσιοι υπάλληλοι που προσφέρουν υπηρεσίες στην κοινότητά τους. Ως φορείς παροχής υπηρεσιών, οι αστυνομικοί δεν εντοπίζουν μόνο και καταπολεμούν το έγκλημα, αλλά μεριμνούν και για την πρόληψη του εγκλήματος. Κρατικοί θεσμοί όπως η Αστυνομία συνεργάζονται με μη

κρατικούς φορείς, όπως οι κοινότητες, οι οργανώσεις της κοινωνίας των πολιτών κ.ο.κ. για τον εντοπισμό και την επίλυση προβλημάτων που απειλούν την ασφάλεια και διατηρούν την ειρήνη σε μια περιοχή (FRA, 2016).

Αυτή η αντίληψη περί αστυνόμευσης συνεπάγεται μεγαλύτερη έμφαση στην πρόληψη του εγκλήματος, καθώς και σε προσπάθειες αποτελεσματικής αντιμετώπισης των βαθύτερων αιτίων του εγκλήματος.

Με την ενθάρρυνση της ενεργού πολιτειότητας², μια Αστυνομία στο πλευρό του πολίτη, με γνώση των προβλημάτων της περιοχής στην οποία δραστηριοποιείται, με προληπτική δράση, σεβασμό στις ελευθερίες και τα δικαιώματα και διάθεση συνεργασίας, συμβαδίζει με τις κοινωνικές προσδοκίες και τις απαιτήσεις των πολιτών στις μέρες μας.

Στα περισσότερα κράτη του δυτικού πολιτισμού, η πρόληψη αποτελεί ένα σημαντικό πυλώνα αντεγκληματικής πολιτικής με την Αστυνομία να αναλαμβάνει κομβικό ρόλο. Στο σημερινό αστυνομικό περιβάλλον, η πρόληψη του εγκλήματος συνιστά θεμελιώδη στρατηγική. Τα ενεργά και επιτυχημένα προγράμματα πρόληψης του εγκλήματος όχι μόνο συνεισφέρουν στη μείωση ορισμένων μορφών εγκληματικότητας, αλλά μειώνουν το φόρτο εργασίας των αστυνομικών υπαλλήλων που ασχολούνται με τον εντοπισμό του εγκλήματος και την αστυνομική έρευνα, ενώ παρέχουν ευκαιρίες για θετικές αλληλεπιδράσεις με τους πολίτες. Τα επιτυχημένα προγράμματα πρόληψης του εγκλήματος δημιουργούν ισχυρές συνεργασίες μεταξύ της Αστυνομίας και των μελών μιας κοινότητας, ενώ προωθούν ένα ευαισθητοποιημένο και ενημερωμένο για τις ανάγκες των μελών της κοινότητας αστυνομικό δυναμικό.

Ο προληπτικός αστυνομικός ρόλος εξυπηρετείται, όταν το αστυνομικό προσωπικό:

- ➔ Δρα οργανωμένα μέσα σε ένα πλαίσιο στρατηγικής στόχευσης.
- ➔ Είναι εκπαιδευμένο για την επίτευξη του ρόλου, αναπτύσσοντας κυρίως επικοινωνιακές και διαμεσολαβητικές δεξιότητες.
- ➔ Είναι ευαισθητοποιημένο και ενήμερο για τις ανάγκες και τα προβλήματα της περιοχής ευθύνης του.
- ➔ Αναπτύσσει συνέργειες με όλες τις κοινωνικές ομάδες που διαβιούν στην περιοχή, τοπικούς φορείς και λοιπούς κοινωνικούς εταίρους.

² Η έννοια της πολιτειότητας ανάγεται στην εποχή του Αριστοτέλη, ο οποίος όρισε το «πολίτη», ως εκείνο το άτομο που ενδιαφέρεται για τις δημόσιες υποθέσεις και συμμετέχει στο δημόσιο βίο. Η έννοια της πολιτειότητας (citizenship) στις μέρες μας αποτελείται από τα ακόλουθα συστατικά στοιχεία: τη συμμετοχή στη δημόσια ζωή, τη συνειδητοποίηση της άποψης πως ο πολίτης κυβερνά και κυβερνάται, την αίσθηση ταυτότητας, την αποδοχή των κοινωνικών αξιών, των δικαιωμάτων και των υποχρεώσεων

(Περικλέους, 2005, http://users.sch.gr/organopoulos/genika/Perikleous_energospililotita_2005.pdf)

1.3 Αστυνομική διαμεσολάβηση

Η αστυνομική διαμεσολάβηση, ή αλλιώς, ο αστυνομικός σε ρόλο διαμεσολαβητή, αποτελεί μια σύγχρονη και πολλά υποσχόμενη πρακτική στο πεδίο της αστυνόμευσης και της διασφάλισης της δημόσιας συνοχής και ειρήνης σε επίπεδο τοπικών κοινωνιών. Όλο και πιο συχνά τα τελευταία χρόνια στις επιστημονικές μελέτες, αλλά και στις προτάσεις χάραξης αντεγκληματικής πολιτικής αναφέρεται ότι το μέλλον της αστυνόμευσης, στηρίζεται στην ενσωμάτωση της πρακτικής της διαμεσολάβησης (Voipe, 2014: 91-105).

Ο όρος διαμεσολάβηση αναφέρεται σε εκείνη τη διαδικασία, το πλαίσιο της οποίας ένα τρίτο εκπαιδευμένο πρόσωπο, ουδέτερο ως προς τα διαφωνούντα εμπλεκόμενα μέρη, ο διαμεσολαβητής, αναλαμβάνει να τα διευκολύνει, ώστε να επικοινωνήσουν με σαφήνεια το πρόβλημά τους, να διερευνήσουν πιθανές λύσεις αμοιβαίας αποδοχής για την επίλυση της διαφωνίας τους και να οδηγηθούν τελικά σε μια ειρηνική διευθέτηση. Ο διαμεσολαβητής διατηρεί ίσες αποστάσεις από τα δυο μέρη, δεν συνηγορεί υπέρ κάποιου, δεν ασκεί κριτική, δεν παρέχει νομικές συμβουλές και δεν επιβάλλει τη λύση. Επί της ουσίας ο διαμεσολαβητής λειτουργεί ως διευκολυντής στην επικοινωνία των συγκρουόμενων μερών.³

Η διαμεσολάβηση ως διαδικασία επιδιώκει τη συμμετοχή και δέσμευση των πολιτών, την προώθηση της ισότητας και του σεβασμού - τη συμμετοχική δημοκρατία.

Καθώς οι σύγχρονες κοινωνίες αλλάζουν με γοργούς ρυθμούς και έρχονται αντιμέτωπες με νέες προκλήσεις, οι αλλαγές αφορούν και τους κοινωνικούς θεσμούς. Οι πολίτες των σύγχρονων δημοκρατιών, γνωρίζοντας τα δικαιώματά τους και τις ελευθερίες τους, δεν απαιτούν απλά την προστασία τους, αλλά και την εξέλιξη των μεθόδων και υπηρεσιών προς αυτή την κατεύθυνση. Η επιλογή του κατάλληλου μοντέλου αστυνόμευσης σε αυτό το μεταβαλλόμενο περιβάλλον αποτελεί μια σύνθετη, απαιτητική διαδικασία, ειδικότερα λόγω εδραιωμένων αντιλήψεων σε επίπεδο εφαρμοσμένης αστυνομικής πρακτικής (Berlanga, 2020).

Μια αλλαγή παραδείγματος, ένα νέο μοντέλο αστυνόμευσης ή/και η «μεταμόρφωση» της δομής και του ρόλου της Αστυνομίας κρίνεται σκόπιμο να αντιμετωπίζεται με περίσκεψη, δίχως ωστόσο αναστολή. Ο λόγος πλέον γίνεται για μια σύγχρονη, κοινοτικού τύπου αστυνόμευση. Η αστυνομική διαμεσολάβηση αποτελεί ένα εργαλείο προς αυτή την κατεύθυνση, που στηρίζει και στηρίζεται στον προληπτικό ρόλο της Αστυνομίας. Ενδυναμώνει δε τις σχέσεις μεταξύ των πολιτών και των δημόσιων λειτουργιών που καλούνται να εφαρμόσουν το νόμο, ενώ ταυτόχρονα αυξάνει την αποτελεσματικότητα των αστυνομικών Αρχών χάρη στη συνεργασία, στην αμοιβαία κατανόηση και στις ανεπτυγμένες επικοινωνιακές δεξιότητες των αστυνομικών. Το μοντέλο της προληπτικής και κοινοτικής αστυνόμευσης θέτει ως στόχο την αλλαγή των παραδοσιακών αστυνομικών πρακτικών, οι οποίες στηρίζονται, κυρίως, στην κατασταλτική επέμβαση της Αστυνομίας σε

³ Resolve employee conflicts with mediation techniques. (2007, December). Negotiation, ανάκτηση από: <http://search.ebscohost.com>

τετελεσμένα γεγονότα, σε ένα περισσότερο προληπτικό και ενεργητικό ρόλο. Η αστυνομική διαμεσολάβηση ως μια πρώιμη παρέμβαση με σκοπό την επίλυση διαφωνιών για την αποφυγή συγκρούσεων, δημιουργεί τις προϋποθέσεις της ειρηνικής διαβίωσης.

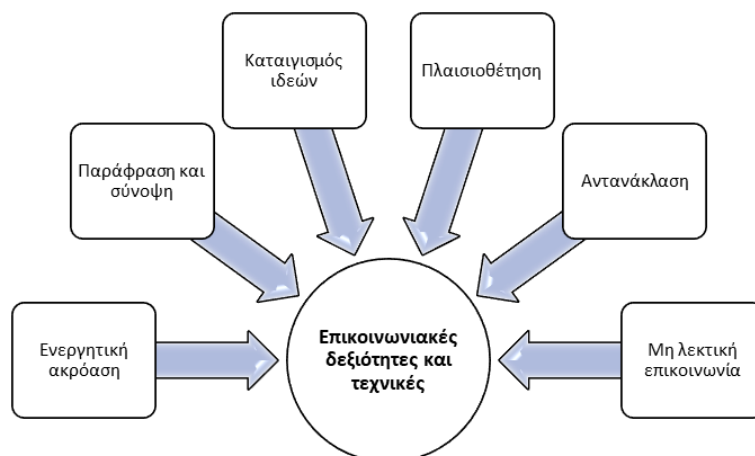


Αστυνομική διαμεσολάβηση: σε ποιες περιπτώσεις;

Μπορεί ο αστυνομικός να λειτουργήσει ως διαμεσολαβητής;

Διαχρονικά το αστυνομικό έργο περιελάμβανε περιπτώσεις, κατά τις οποίες οι αστυνομικοί καλούνταν να δημιουργήσουν μια γέφυρα επικοινωνίας μεταξύ πολιτών, χρησιμοποιώντας διαμεσολαβητικές τακτικές και δεξιότητες. Αστυνομικοί που αναλάμβαναν το ρόλο του διαμεσολαβητή, το έκαναν σχεδόν με φυσικό τρόπο, συνήθως χρησιμοποιώντας τη διαίσθησή τους και χωρίς να έχουν λάβει ειδική εκπαίδευση. Χρησιμοποιούσαν δεξιότητες όπως η ενεργητική ακρόαση, απαραίτητες για μια αποτελεσματική επικοινωνία, αλλά και την οικοδόμηση σχέσης, την αποφόρτιση έντονων και ακραίων συναισθημάτων, τη συλλογή και επεξεργασία πληροφοριών με σεβασμό στα διαφωνούντα μέρη, βοηθώντας τα να αποφύγουν την κλιμάκωση της έντασης και να απομακρυνθούν από επιζήμιες συμπεριφορές (Volpe, 2016).

Στη σύγχρονη εποχή, η συνθετότητα των προβλημάτων και η ανάγκη για επαγγελματική εξειδίκευση απαιτεί την ενίσχυση του αστυνομικού διαμεσολαβητικού ρόλου μέσω της παροχής ειδικών γνώσεων και της ανάπτυξης δεξιοτήτων, που είναι σε θέση να πολλαπλασιάσουν τα οφέλη της όποιας «αυτοσχέδιας» ή εμπειρικής διαμεσολαβητικής διαδικασίας. Μερικές από αυτές τις δεξιότητες, τις οποίες καλείται να αναπτύξει ο σύγχρονος αστυνομικός διαμεσολαβητής είναι:





Αστυνομική διαμεσολάβηση: Σε ποιες περιπτώσεις;

Είναι γεγονός ότι η διαμεσολάβηση δεν μπορεί να εφαρμοστεί στο εύρος του αστυνομικού έργου. Όταν λ.χ. μια συμπεριφορά ή πράξη παραβιάζει τους κανόνες δικαίου δεν τίθενται άλλες επιλογές πλην της εφαρμογής της νομοθεσίας. Όμως περιπτώσεις «κακής γειτονίας», διαφωνιών των κατοίκων μιας περιοχής για θέματα που απασχολούν την κοινότητα, δυσφορίας μιας κοινωνικής ομάδας έναντι κάποιας άλλης, συμπεριφορές κοινωνικής απομόνωσης και αποκλεισμού, αισθήματος φόβου και ανασφάλειας των κατοίκων μιας περιοχής, μπορούν να αποτελέσουν το προνομιακό πεδίο εφαρμογής της αστυνομικής διαμεσολάβησης.

Επιπρόσθετα, η εφαρμογή της αστυνομικής διαμεσολάβησης είναι δυνατό να πραγματοποιηθεί στη βάση δυο κεντρικών προϋποθέσεων:

α) Αλλαγή στον τρόπο εκτίμησης της απόδοσης του αστυνομικού έργου. Όταν η απόδοση του αστυνομικού έργου αξιολογείται στη βάση των συλλήψεων που πραγματοποιήθηκαν, των κλήσεων που επιδόθηκαν και σε παρόμοιες ποσοτικές μετρήσεις που αποτελούν τη συνήθη έως σήμερα πρακτική, η αστυνομική διαμεσολάβηση δεν αποτελεί κίνητρο για τους ίδιους τους αστυνομικούς. Αντιθέτως, αν η εκτίμηση της απόδοσης του αστυνομικού έργου στηρίζεται στη μέτρηση της ικανοποίησης των πολιτών από την Αστυνομία, στην εξάλειψη ή τον περιορισμό των συνθηκών συγκρούσεων, στη συνεργατική επίλυση προβλημάτων κ.ο.κ., τότε δίνεται ένα πραγματικό πρόκριμα στην αστυνομική διαμεσολάβηση.

β) Προετοιμασία του κοινού να αποδεχθεί ένα διαφορετικό τύπο αστυνόμευσης. Όταν η Αστυνομία απομακρύνεται από τον παραδοσιακό της ρόλο και υιοθετεί διαμεσολαβητικές πρακτικές, αναμένεται οι πολίτες να είναι έτοιμοι να συνεργαστούν μαζί της.

Οφέλη διαμεσολάβησης

Η διαδικασία της διαμεσολάβησης έχει πολλά οφέλη με διαφορετικούς αποδέκτες: τη διοίκηση της Αστυνομίας, το προσωπικό της και τους πολίτες. Ειδικότερα:

Οφέλη για τους αστυνομικούς υπαλλήλους:

- ✓ Ταχύτερη επίλυση διαφορών και αποφόρτιση της ποινικής δικαιοσύνης
- ✓ Αποφόρτιση του αστυνομικού έργου (αστυνομική έρευνα, καταγραφή μηνύσεων, εκθέσεων αναφοράς κλπ.) και μείωση της γραφειοκρατίας μέσω της εξωποινικής διευθέτησης των διαφορών.
- ✓ Μείωση διαχειριστικού κόστους υποθέσεων, καθώς δεν απαιτείται νομική συνδρομή, εισαγγελική εμπλοκή κ.ο.κ.
- ✓ Άμεση γνώση της εξέλιξης μιας υπόθεσης
- ✓ Ενίσχυση της συνεργασίας σε επίπεδο τοπικής κοινωνίας και βελτίωση των γνώσεων για τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι πολίτες
- ✓ Ενδυνάμωση του αισθήματος εμπιστοσύνης και συνεργασίας μεταξύ Αστυνομίας και πολιτών
- ✓ Ενδυνάμωση του ρόλου του αστυνομικού μέσω της απόκτησης νέων δεξιοτήτων
- ✓ Έμμεση επίδραση στην ειρηνική διαβίωση εντός κοινοτήτων

Οφέλη για τους πολίτες:

- ✓ Ενίσχυση της αντίληψης περί ευθύνης και λογοδοσίας
- ✓ Βαθύτερη κατανόηση της σημασίας λειτουργίας εντός κανόνων και πλαισίων
- ✓ Τόνωση της αίσθησης της συνδρομής και παροχής βοήθειας από την Αστυνομία
- ✓ Γρήγορες αποφάσεις για την επίλυση των θεμάτων που τους απασχολούν
- ✓ Ενίσχυση της εμπιστοσύνης των πολιτών απέναντι στην Αστυνομία και τις διοικήσεις των τοπικών αστυνομικών τμημάτων
- ✓ Δυνατότητα άμεσης επικοινωνίας και αλληλεπίδρασης μεταξύ των συγκρουόμενων και διαφωνούντων πολιτών μέσα σε ένα ελεγχόμενο, προστατευμένο και αξιολογικά ουδέτερο περιβάλλον
- ✓ Καλύτερη κατανόηση του τρόπου λειτουργίας των αστυνομικών υπηρεσιών.

Οφέλη για τη Διοίκηση της Αστυνομίας:

- ✓ Βελτίωση της ανταπόκρισης της Αστυνομίας στα αιτήματα των πολιτών
- ✓ Αύξηση της εμπιστοσύνης των πολιτών απέναντι στους φορείς εφαρμογής του νόμου
- ✓ Βελτίωση της σχέσης Αστυνομίας - πολιτών
- ✓ Βελτίωση του επιπέδου ατομικής ασφάλειας των αστυνομικών (εμπλέκονται λιγότερο σε επικίνδυνες καταστάσεις κατά τη δίωξη του εγκλήματος)

- ✓ Αξιοποίηση των δεξιοτήτων διαμεσολάβησης των αστυνομικών για την επίλυση συγκρούσεων στο εσω-περιβάλλον και στη διαχείριση κρίσεων
- ✓ Μείωση της γραφειοκρατίας και περιορισμών των πόρων, ανθρώπινων και υλικών κατά την τέλεση διοικητικών πράξεων.

Σύνοψη των βασικών εννοιών του κεφαλαίου:

- ➔ **Η πρόληψη της εγκληματικότητας** αναφέρεται στις στρατηγικές παρέμβασης με στόχο την μείωση των αιτιών και των ευκαιριών για εγκληματικές πράξεις πριν αυτές συμβούν.
- ➔ **Ο προληπτικός αστυνομικός ρόλος** αποτελεί μέρος του αστυνομικού έργου και μπορεί να λειτουργήσει αποτελεσματικά στο πλαίσιο της κοινοτικής αστυνόμευσης.
- ➔ **Στην ιδέα του κοινοτισμού**, η τοπική κοινότητα κατέχει κεντρικό ρόλο και είναι έντονα τα στοιχεία της κοινωνικής κοινοτικής πρόνοιας, ακόμα και όταν αυτή λαμβάνει τη μορφή της πρόληψης του εγκλήματος και της κοινωνικής αλληλεγγύης μεταξύ των μελών της.
- ➔ **Η προληπτική αστυνόμευση** στοχεύει στη διατήρηση της κοινωνικής συνοχής με μια ήπια διαχείριση των προβλημάτων μέσω της συνεργασίας με άλλους κοινωνικούς θεσμούς, με στόχο την ενδυνάμωση των κοινωνικών αξιών συμβίωσης και την προστασία των δημόσιων αγαθών.
- ➔ **Η αστυνομική διαμεσολάβηση** προϋποθέτει στενή συνεργασία της Αστυνομίας με την κοινότητα και απαιτεί εξειδικευμένη εκπαίδευση, κυρίως στην καλλιέργεια επικοινωνιακών δεξιοτήτων.

Βιβλιογραφικές αναφορές

Berlanga, A., Jan. 27, 2020, Policing and Mediation, WMO Conflict Insight, ISSN: 2628-6998, βλ. <https://worldmediation.org/conflict-insight>

Βιδάλη, Σ. (2015), Εγχειρίδιο ήπιας αστυνόμευσης των εξαρτημένων (κατάρτιση και ευαισθητοποίηση των αστυνομικών σε θέματα εξαρτήσεων), ηλεκτρονική έκδοση ΟΚΑΝΑ, σ. 77-78. Βλ. <https://docplayer.gr/7919120-Egheiridio-ipias-astynomeysis-ton-exartimenon.html>

FRA (2016). Εκπαίδευση αστυνομικών σε θέματα θεμελιωδών δικαιωμάτων. Εγχειρίδιο για τους εκπαιδευτές της Αστυνομίας. Βλ. https://fra.europa.eu/sites/default/files/fra_uploads/fra-2013-fundamental-rights-based-police-training_el.pdf

Νόβα- Καλτσούνη, Χ. (2004). Η ελληνική τσιγγάνικη οικογένεια στα Κείμενα Κοινωνιολογίας του γάμου κα της οικογένειας, Αθήνα: Τυπωθήτω / Δαρδανός.

OSCE (2010), Guidebook Police and Roma and Sinti: Good Practices in Building Trust and Understanding. Βλ. <https://polis.osce.org/police-and-roma-and-sinti-good-practices-building-trust-and-understanding>

Πανούσης, Ι. (2017). In dubio pro libertate, (εν αμφιβολία υπέρ της ελευθερίας), The Art of Crime, 3, Νοέμβριος 2017. Βλ. <https://theartofcrime.gr/dubio-pro-libertate-%CE%B5%CE%BD-%CE%B1%CE%BC%CF%86%CE%B9%CE%B2%CE%BF%CE%BB%CE%AF%CE%B1%CF%85%CF%80%CE%AD%CF%81-%CF%84%CE%B7%CF%82-%CE%B5%CE%BB%CE%B5%CF%85%CE%B8%CE%B5%CF%81%CE%AF%CE%B1%CF%82/>

Πανταζής, Β. (2015). Αντιρατσιστική εκπαίδευση, Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών, σ. 86. ISBN: 978-960-603-197-7, προσπέλαση 1/7/2021 από https://repository.kallipos.gr/bitstream/11419/1633/1/13021_%CE%91%CE%BD%CF%84%CE%B9%CF%81%CE%B1%CF%84%CF%83%CE%B9%CF%83%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AE_%CE%95%CE%BA%CF%80%CE%B1%CE%AF%CE%B4%CE%B5%CF%85%CF%83%CE%B7.pdf

Περικλέους, Ε. (2005). Ενεργός πολιτότητα: Η πρόκληση της εποχής μας και ο ρόλος της περιβαλλοντικής εκπαίδευσης, 2ο Περιβαλλοντικό Συνέδριο Μακεδονίας. Βλ. http://users.sch.gr/organopoulos/genika/Perikleous_energospilitotita_2005.pdf

Volpe, M. (November 2016), Mediation in the Future of Policing. Βλ. <https://www.mediate.com/articles/VolpeFutures.cfm>

Volpe, M., (2014). Police and Mediation: Natural, Unimaginable or Both, In J.M. Fritz, Moving Toward a Just Peace, New York: Springer, 91-105.

II. Η επαγγελματική ταυτότητα της ομάδας - στόχου: η αστυνομική οργανωσιακή κουλτούρα

Σκοπός του παρόντος κεφαλαίου είναι η περιγραφή του οργανωσιακού πλαισίου μέσα στο οποίο διαμορφώνεται η επαγγελματική ταυτότητα των αστυνομικών υπαλλήλων και προσδιορίζεται το περιεχόμενο του αστυνομικού έργου.

Ειδικότερα, στόχοι του κεφαλαίου είναι:

- Ο προσδιορισμός του τρόπου λειτουργίας του οργανισμού της Ελληνικής Αστυνομίας και των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών του.
- Η γνώση των μοντέλων διοίκησης και οργάνωσης της Αστυνομίας.
- Η κατανόηση του τρόπου με τον οποίο επιδρά η αστυνομική κουλτούρα στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού.
- Η αλλαγή στον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνονται οι αστυνομικοί το ρόλο τους στο πλαίσιο του κοινοτικού μοντέλου αστυνόμευσης.

Λέξεις – κλειδιά: οργανωσιακή κουλτούρα, αστυνομική ταυτότητα, μοντέλα διοίκησης στην Αστυνομία, κοινοτική αστυνόμευση.

Η Αστυνομία αποτελεί τον επίσημο φορέα κοινωνικού ελέγχου του κράτους με αρμοδιότητες την τήρηση και εφαρμογή των κανόνων δικαίου. Στο επίκεντρο της δράσης της βρίσκεται η πρόληψη και καταστολή του εγκλήματος για εξασφάλιση της δημόσιας ειρήνης και ευταξίας, την προστασία των πολιτών και την απρόσκοπτη κοινωνική διαβίωσή τους.

Η Ελληνική Αστυνομία αποτελεί έναν οργανισμό, ο οποίος λειτουργεί με περιφερειακά και κεντρικά τμήματα, κατά συνέπεια διαπιστώνεται διαφοροποίηση στο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον του. Παρά ταύτα, υπάρχουν κοινά χαρακτηριστικά και αξίες που συνέχουν το αστυνομικό προσωπικό, διαμορφώνοντας την επαγγελματική ταυτότητά του.

Σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία,⁴ η Αστυνομία, ως θεσμός και ταυτόχρονα οργανισμός, έχει διττή αποστολή: αφενός την προστασία των πολιτών και τη διασφάλιση της δημόσιας τάξης για την ομαλή λειτουργία του δημοκρατικού πολιτεύματος, αφετέρου την εφαρμογή αντικειμενικών και δημοκρατικών διαδικασιών στους εσωτερικούς μηχανισμούς της λειτουργίας της.

Το προσωπικό της Ελληνικής Αστυνομίας διακρίνεται σε δυο κύριες κατηγορίες: σε ένστολο και σε πολιτικό. Ειδικότερα, όσον αφορά το ένστολο προσωπικό της, επισημαίνεται ότι έχει ιδιαίτερη ιεραρχία και διέπεται από ειδικούς κανόνες πειθαρχίας, οι οποίοι διαφέρουν από τις διατάξεις που αφορούν τους δημόσιους πολιτικούς υπαλλήλους. Επιπρόσθετα, τελεί σε διαρκή ετοιμότητα

⁴ Βλ. άρθρο 11 Νόμου 4249/2014 (ΦΕΚ Α' 73/24-03-2014) «Αναδιοργάνωση της Ελληνικής Αστυνομίας, του Πυροσβεστικού Σώματος και της Γενικής Γραμματείας Πολιτικής Προστασίας, αναβάθμιση Υπηρεσιών του Υπουργείου Δημόσιας Τάξης και Προστασίας του Πολίτη και ρύθμιση λοιπών θεμάτων αρμοδιότητας Υπουργείου Δημόσιας Τάξης και Προστασίας του Πολίτη και άλλες διατάξεις».

με τη δυνατότητα άμεσης επέμβασης για την πρόληψη και την καταστολή του εγκλήματος, την αντιμετώπιση έκτακτων αναγκών και εν γένει την προστασία και ασφάλεια των πολιτών.

II.1 Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της Ελληνικής Αστυνομίας

Η Ελληνική Αστυνομία, ως Σώμα Ασφαλείας, αποτελεί κρατική υπηρεσία και εντάσσεται στη διοικητική λειτουργία του Κράτους. Η ηγεσία της διακρίνεται σε πολιτική και φυσική. Ειδικότερα, στη πολιτική ηγεσία της εμπίπτει η άσκηση της διοίκησής της με την έννοια της εφαρμογής της κυβερνητικής πολιτικής, ενώ η φυσική ηγεσία της φέρει την ευθύνη της επιχειρησιακής της δράσης (Παπαϊωάννου, 2006:92).

Το ένστολο προσωπικό της αποτελεί μια επαγγελματική κατηγορία, στην οποία το Σύνταγμα έχει εκχωρήσει επιπρόσθετα δικαιώματα σε σχέση με τους υπόλοιπους πολίτες, όπως αυτό της άσκησης νόμιμης βίας για λόγους ασφάλειας και αντιμετώπισης κινδύνων. Από την άλλη πλευρά, οι αστυνομικοί στερούνται ή ασκούν περιορισμένα ορισμένα δικαιώματα σε σχέση με τους υπόλοιπους πολίτες. Στην ελληνική νομοθεσία και στο Σύνταγμα υπάρχουν αρκετές διατάξεις που ορίζουν τον ειδικότερο χαρακτήρα της Ελληνικής Αστυνομίας σε ορισμένα θέματα όπως, τον τρόπο πολιτικοποίησης του προσωπικού της, περιορισμούς αναφορικά με την έκφραση των πολιτικών πεποιθήσεων και απόλαυση των πολιτικών δικαιωμάτων.⁵ Οι Αξιωματικοί υπάγονται σε κωλύματα εκλογιμότητας και δυσμενή εκλογική ρύθμιση, σύμφωνα με το Σύνταγμα.⁶ Επιπλέον, αν και είναι συνταγματικά κατοχυρωμένο το δικαίωμα των εργαζομένων στην απεργία, στο αστυνομικό προσωπικό δεν παρέχεται αυτή η δυνατότητα υπό οποιαδήποτε μορφή,⁷ ενώ δομικό στοιχείο της επαγγελματικής του ταυτότητας είναι η υπακοή στις εντολές των νόμιμων προϊσταμένων.

Οι οδηγίες των ανώτερων προς τους κατώτερους εντός της Αστυνομίας είναι δεσμευτικές και η μη συνέπεια προς αυτές αποτελεί παραβίαση της ιεραρχίας. Στη διοίκηση του αστυνομικού προσωπικού, η πειθαρχία αποτελεί αναγκαία προϋπόθεση για τη διατήρηση της συνοχής και τη διασφάλιση της ομαλής λειτουργίας της, και ορίζεται ως *«η πιστή συμμόρφωση των αστυνομικών προς το Σύνταγμα και τους νόμους, η πρόθυμη και χωρίς αντιρρήσεις υπακοή των κατωτέρων προς τους ανωτέρους, ως και η άμεση εκτέλεση των διαταγών τους, οι οποίες αφορούν στην εφαρμογή των νόμων και των κανονισμών ως και των διαταγών της Υπηρεσίας. Ο σεβασμός των κατά βαθμό κατωτέρων προς τους ανωτέρους επιβάλλεται εντός και εκτός Υπηρεσίας»* (Π.Δ. 120 /01.09.2008, Πειθαρχικό Δίκαιο Αστυνομικού Προσωπικού).

II.2 Ο κώδικας δεοντολογίας των αστυνομικών

Σύμφωνα με τον Κώδικα Δεοντολογίας Αστυνομικών (Π.Δ. 254/2004), ***η Αστυνομία, σαν βασικός φορέας της δημόσιας τάξης, πρέπει με τις πράξεις της να αποδεικνύει ότι ο ρόλος της είναι***

⁵ Άρθ. 29 παρ. 3 Συντάγματος: *«Απαγορεύονται απολύτως οι οποιασδήποτε μορφής εκδηλώσεις υπέρ πολιτικών κομμάτων ... στα όργανα των σωμάτων ασφαλείας».*

⁶ Άρθ.56 παρ. 1 Συντάγματος.

⁷ Άρθ.23 παρ. 2, β' Συντάγματος.

περισσότερο προληπτικός παρά κατασταλτικός, καθώς και ότι η εξουσία των αστυνομικών οργάνων δεν ασκείται σε βάρος των πολιτών, αλλά υπέρ αυτών και με δική τους συναίνεση.

Πάνω σε αυτή τη βάση, επισημαίνεται ότι ο Αστυνομικός κατά την ανάληψη των καθηκόντων του δεσμεύεται απέναντι στην Ελληνική Πολιτεία να έχει ως γνώμονα της συμπεριφοράς του το σεβασμό της αξίας κάθε ανθρώπου και την προάσπιση των δικαιωμάτων του, να ασκεί την αστυνομική του εξουσία σύμφωνα με το Σύνταγμα και τους νόμους και να εργάζεται με αμεροληψία και δικαιοσύνη προς όφελος της κοινωνίας (άρθρο 7 Κώδικα Δεοντολογίας).

II.3 Η αστυνομική κουλτούρα

Κάθε οργανισμός έχει τη δική του «κουλτούρα» (ή «οργανωσιακή κουλτούρα»), η οποία αφορά το σύνολο των αξιών και κανόνων που μοιράζονται τα μέλη του οργανισμού (το ανθρώπινο δυναμικό του) και επηρεάζουν τη συμπεριφορά τους ως ατόμων. Η αστυνομική κουλτούρα, το σύνολο των αξιών και των κανόνων που διέπουν την Αστυνομία ως οργανισμό και συνεχούν το προσωπικό της, ενδέχεται να επιτρέψει την ανάπτυξη μιας υπέρμετρης πίστης και αφοσίωσης των αστυνομικών μεταξύ τους, μέχρι το σημείο τήρησης ενός άτυπου κώδικα σιωπής [παράβλεψη παρεκκλίνουσας συμπεριφοράς συναδέλφων – εδραίωση της «υποκουλτούρας της μπλε αυλαίας» (the blue wall of silence ή blue shield) (Cox, Massey, Koski, Fitch, 2019:123)], ή/και την αποξένωσή των αστυνομικών από κοινότητες που διαβιούν στην περιοχή ευθύνης τους.

Σε κάθε περίπτωση, κρίνεται σκόπιμο να υπογραμμιστεί ότι η διαμόρφωση της επαγγελματικής αστυνομικής κουλτούρας επηρεάζεται συχνά από αντίρροπες δυνάμεις, όπως: οι προσδοκίες των πολιτών για την παροχή προστασίας και ασφάλειας, η υποχρέωση τήρησης της νομιμότητας, η διαχείριση της εξουσίας που έχει παραχωρηθεί στους αστυνομικούς από την πολιτεία και η εξισσορόπηση της σχέσης τους ως επαγγελματιών με τον επίσημο οργανισμό τους.

Η οργανωσιακή κουλτούρα της Αστυνομίας δεν αποτελεί ένα τεχνικό ή γραφειοκρατικό ζήτημα, αλλά ένα κοινωνικό ζήτημα που παραμένει πάντοτε επίκαιρο, καθώς η κοινωνική ειρήνη και ασφάλεια βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας της.

Η πρόληψη και η καταστολή των εγκλημάτων και η παροχή έννομης προστασίας στους πολίτες είναι από τα βασικά καθήκοντα της Αστυνομίας.

Για το λόγο αυτό, η οργανωσιακή κουλτούρα αυτού του δημόσιου οργανισμού με τις ιδιαιτερότητες που έχει, είναι πάντοτε ένα θέμα επιστημονικού και κοινωνικού ενδιαφέροντος.

II.4 Παλιές αξίες - νέες προκλήσεις

Οι πρώτες οργανωμένες Αστυνομίες του δυτικού κόσμου συστάθηκαν σε σκοπό να λειτουργήσουν ως κοινωνικές υπηρεσίες, οι οποίες θα συνέδραμαν τους πολίτες για την ειρηνική συμβίωσή τους,

την ασφάλεια και την προστασία τους. Στην πορεία, εκφράζεται η άποψη ότι η Αστυνομία απομακρύνθηκε από το στόχο της και αποξενώθηκε από τους πολίτες, φτάνοντας να βρεθεί ακόμα αντιμέτωπη με αυτούς και εξυπηρετώντας τα συμφέροντα κυρίαρχων τάξεων (Στεργιούλης χ.χ.).

Οι σύγχρονες Αστυνομικές Υπηρεσίες καλούνται να αντιμετωπίσουν νέες προκλήσεις. Κοινωνικά φαινόμενα όπως, η μετανάστευση, ο κοινωνικός αποκλεισμός και η φτώχεια δημιουργούν νέες συνθήκες που απαιτούν εκσυγχρονισμένες πρακτικές αστυνόμευσης στη βάση της εξισορρόπησης της προστασίας των ατομικών δικαιωμάτων και ελευθεριών και της πρόληψης και καταστολής του εγκλήματος. Προς αυτή την κατεύθυνση, ήδη από τη δεκαετία του 1980, αρκετά ευρωπαϊκά κράτη εφαρμόζουν νέες μορφές αστυνόμευσης, με προεξέχουσα αυτή της κοινοτικής, σηματοδοτώντας την επιστροφή της Αστυνομίας στις βασικές αρχές της αποστολής της.

Το πρότυπο της κοινοτικής αστυνόμευσης είναι απότοκο του κινήματος της «κοινοτικής πρόληψης του εγκλήματος» (community crime prevention) και αναφέρεται σε ένα ανθρωποκεντρικό μοντέλο αστυνόμευσης, στον πυρήνα του οποίου τίθεται η προσπάθεια για την ουσιαστική επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ Αστυνομίας και πολιτών. Βασικά στοιχεία του είναι η προληπτική δράση, ο αποκεντρωτισμός και η ανάληψη προσωπικών ευθυνών (Καμπανάκης, 1999: 616-619), ενώ στο πλαίσιο της εφαρμογής του παρέχεται η δυνατότητα στον αστυνομικό να διατηρεί συστηματική και καθημερινή επαφή με τους πολίτες και με κοινωνικούς εταίρους, προκειμένου από κοινού να αναζητούν τρόπους και να σχεδιάζουν δράσεις για τη βελτίωση του αστυνομικού έργου και των παρεχόμενων στους πολίτες υπηρεσιών (Παπαθεοδώρου, 2002).

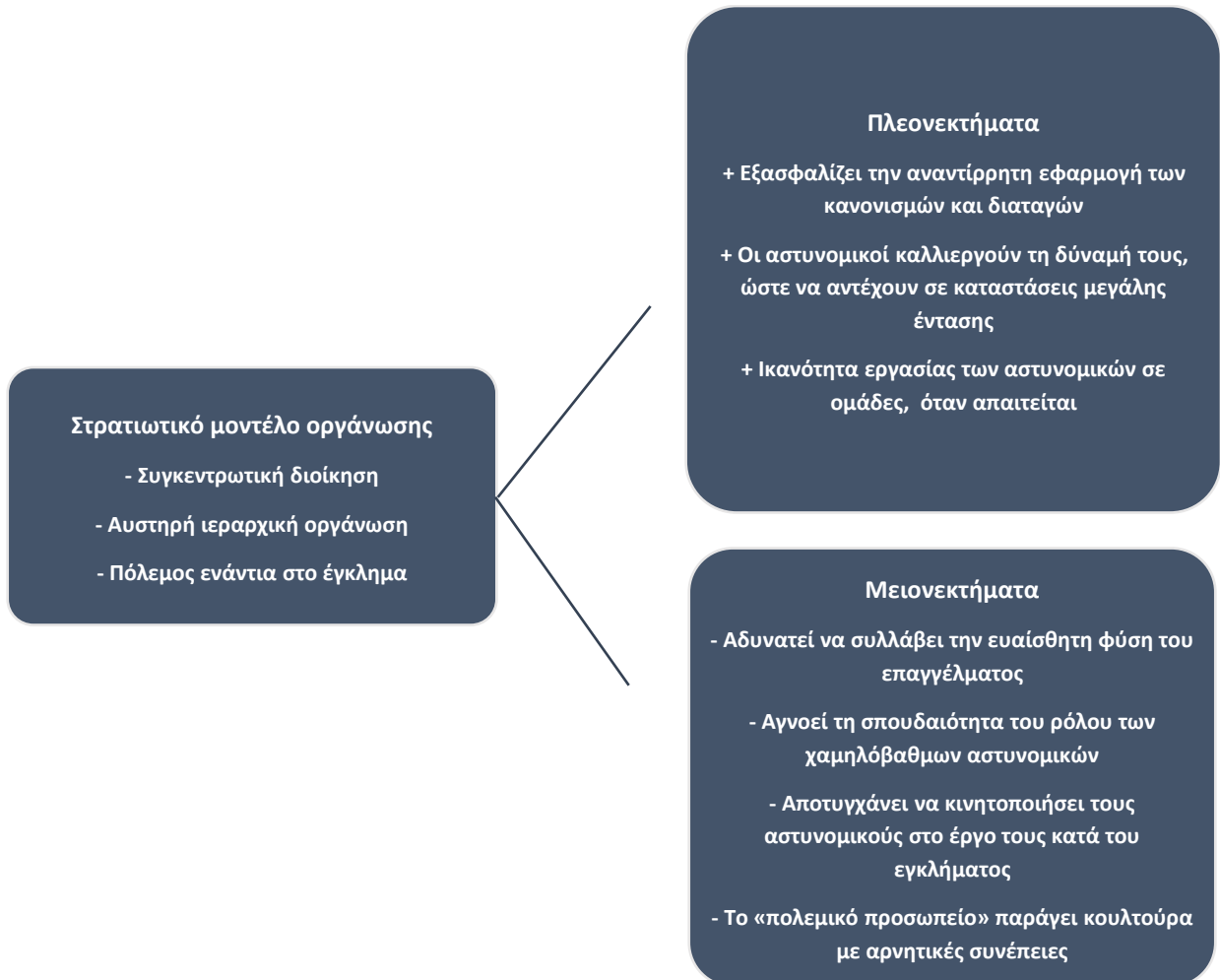
Σε κάθε περίπτωση, η αποτελεσματικότητα του μοντέλου της κοινοτικής αστυνόμευσης εξαρτάται από δυο βασικές προϋποθέσεις: α) το επίπεδο οργάνωσης και διοίκησης της Αστυνομίας και β) το βαθμό κινητοποίησης, συμμετοχής και συνεργασίας των πολιτών και των τοπικών φορέων για τη βελτίωση του αστυνομικού έργου. Συνοπτικά επισημαίνεται: *το κοινοτικό μοντέλο αστυνόμευσης μπορεί να αποδώσει θετικά αποτελέσματα, όταν αναπτύσσεται σε ένα αστυνομικό σύστημα που χαρακτηρίζεται από τα στοιχεία της **αυτονομίας, της αποκέντρωσης, της ευλυγισίας στη λήψη αποφάσεων, της καινοτόμου ηγεσίας, της συμμετοχικής διοίκησης, της διαφάνειας και των ανοικτών διαδικασιών*** (Στεργιούλης χ.χ.).

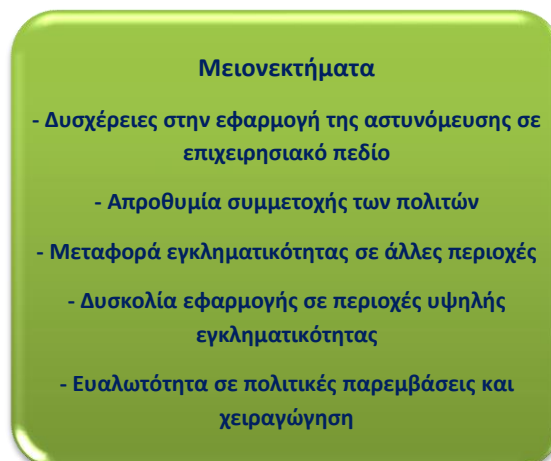
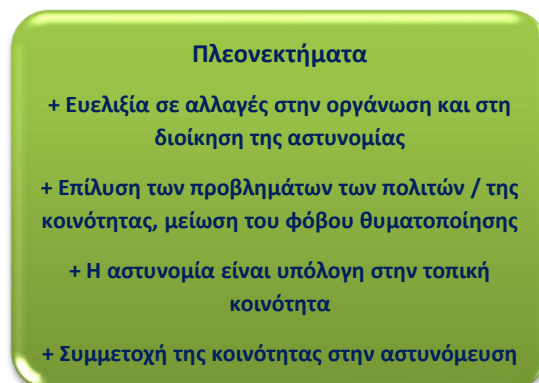
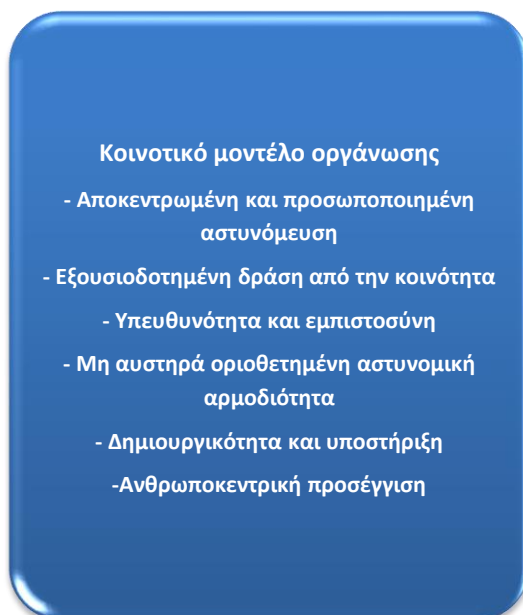
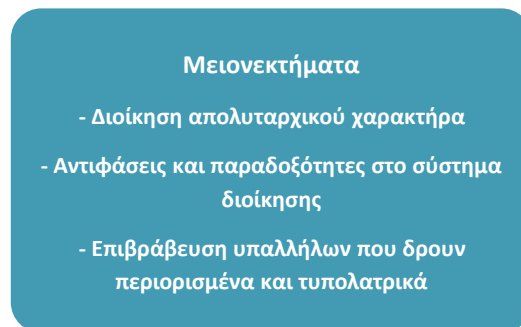
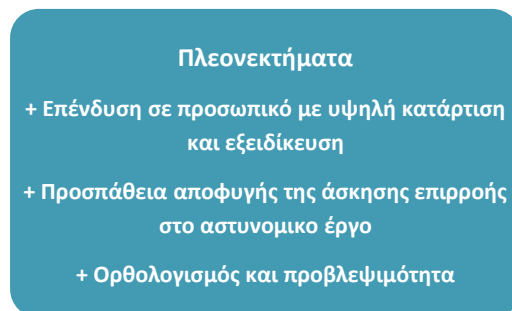
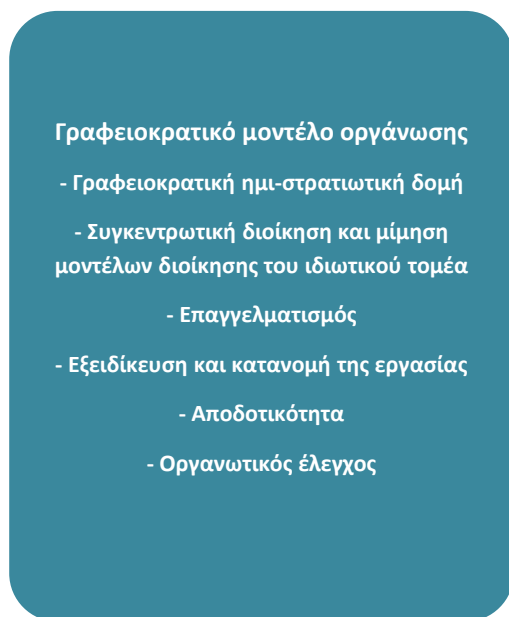
II.5 Μοντέλα διοίκησης της Αστυνομίας

Σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία, εντοπίζονται 3 βασικά μοντέλα διοίκησης της Αστυνομίας: το στρατιωτικό, το γραφειοκρατικό και το κοινοτικό. Το στρατιωτικό μοντέλο χαρακτηρίζεται από συγκεντρωτική διοίκηση και αυστηρή ιεραρχική οργάνωση, προωθώντας ένα *πολεμικό προσωπείο* της Αστυνομίας, που την εδραιώνει στη συνείδηση του κοινού ως έναν κατασταλτικό φορέα. Το γραφειοκρατικό μοντέλο διοίκησης έχει το πλεονέκτημα να αποτρέπει τις παρεμβάσεις στο έργο της Αστυνομίας. Κατά την εφαρμογή του επιδιώκεται η βελτίωση της αποτελεσματικότητάς της, ενώ προωθείται ο επαγγελματισμός των αστυνομικών. Εντός αυτού του πλαισίου, ως κύριος σκοπός τίθεται ο έλεγχος του εγκλήματος και η επιβολή του νόμου, η αστυνομική οργάνωση είναι ιεραρχικά δομημένη και οι αποφάσεις λαμβάνονται από τα ανώτερα κλιμάκια της ιεραρχίας (Δούρος, 2014:26). Το κοινοτικό μοντέλο διοίκησης λειτουργεί αποκεντρωτικά, δίνοντας έμφαση

σε συγκεκριμένους στόχους. Οι αστυνομικοί θεωρούνται υπάλληλοι, που παρέχουν υπηρεσίες στους πολίτες. Το μοντέλο αυτό δεν επικεντρώνεται στην εξειδίκευση, όπως το γραφειοκρατικό, αλλά στην ανάπτυξη ικανοτήτων και στην άμεση εκπλήρωση συγκεκριμένου έργου.

Τα τρία προαναφερθέντα μοντέλα διοίκησης απεικονίζονται συνοπτικά, με τη συμπερίληψη των κύριων χαρακτηριστικών τους, ως ακολούθως:





Στην Ελληνική Αστυνομία έχουν επικρατήσει δυο μοντέλα διοίκησης, το στρατιωτικό και το γραφειοκρατικό, τα οποία τα τελευταία χρόνια δέχονται έντονη αμφισβήτηση. Τα συγκεκριμένα,

παλαιότερα μοντέλα αστυνόμευσης, που θεμελιώνονταν στο ιεραρχικό πρότυπο οργάνωσης και λειτουργίας της αστυνομίας, αμφισβητούνται σήμερα, κυρίως, λόγω της αναποτελεσματικότητάς τους και της διάστασης μεταξύ αυτών και των κοινωνικών απαιτήσεων για την πολιτική και τη δράση της Αστυνομίας (Παπακωνσταντής, 2011:27). Τα τελευταία χρόνια προωθείται ολοένα και περισσότερο το πρότυπο της κοινοτικής αστυνόμευσης, για την εφαρμογή του οποίου στην πλήρη μορφή του απαιτούνται, ωστόσο, και αντίστοιχες αλλαγές στην οργάνωση και στη διοίκηση της Αστυνομίας.

Σύνοψη των βασικών εννοιών του κεφαλαίου:

- **Επαγγελματική αστυνομική κουλτούρα:** η διαμόρφωσή της επηρεάζεται συχνά από αντίρροπες δυνάμεις: α) τις προσδοκίες των πολιτών για την παροχή προστασίας και ασφάλειας, β) την υποχρέωση τήρησης της νομιμότητας και τη διαχείριση της εξουσίας που έχει παραχωρηθεί στους αστυνομικούς από την Πολιτεία και γ) την εξισορρόπηση της σχέσης των αστυνομικών υπαλλήλων με τον επίσημο οργανισμό τους.
- **Η «υποκουλτούρα της μπλε αυλαίας»** αναφέρεται στη συναδελφική αλληλεγγύη, υπό την έννοια της επικράτησης ενός άτυπου κώδικα σιωπής και της «κάλυψης» του συναδέλφου που μπορεί να παρεκκλίνει.
- **Κοινοτική αστυνόμευση:** ανθρωποκεντρικό μοντέλο αστυνόμευσης, που θέτει στον πυρήνα του αστυνομικού έργου την επικοινωνία και συνεργασία της Αστυνομίας με τον πολίτη.
- **Το μοντέλο της κοινοτικής αστυνόμευσης** μπορεί να έχει θετικά αποτελέσματα, όταν εφαρμόζεται εντός ενός συστήματος που χαρακτηρίζεται από αυτονομία, αποκέντρωση, ευλυγισία στη λήψη αποφάσεων, καινοτόμο ηγεσία, συμμετοχική διοίκηση και διαφάνεια.

Βιβλιογραφικές αναφορές

Cox, S. M., Massey, D., Koski, C. M. and Fitch, B. D. (2019), Introduction to Policing (4th Edition), Sage Publishing, p.123.

Δούρος, Γ., (2014), Χρειάζεται η Ελληνική Αστυνομία ένα ιδιαίτερο μοντέλο οργάνωσης και διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού διαφορετικό από αυτό που ισχύει στον υπόλοιπο δημόσιο τομέα;, Μεταπτυχιακή εργασία, Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου.

Καμπανάκης, Ι., Κοινοτική αστυνόμευση, Αστυνομική Επιθεώρηση, Οκτώβριος 1999: 616-619.

Παπαθεοδώρου, Θ. (2002), Δημόσια Ασφάλεια και Αντεγκληματική Πολιτική, Αθήνα: Νομική Βιβλιοθήκη.

Παπαϊωάννου, Ζ. (2006). Αστυνομικό Δίκαιο, Β' έκδοση, Αθήνα-Θεσσαλονίκη: Σάκκουλας.

Παπακωνσταντής, Β., (2011), Προτάσεις για τη μεταρρύθμιση της Ελληνικής Αστυνομίας, εκδόσεις: Π.Ο.ΑΣ.Υ, σ. 27.

Π.Δ. 120 /01.09.2008, Πειθαρχικό Δίκαιο Αστυνομικού Προσωπικού.

Βλ. <https://law.policenet.gr/nomoi/pd-1202008-peitharhiko-dikaio-astynomikoy-prosopikoy>

Π.Δ. 254/2004

Βλ. <https://www.e-nomothesia.gr/kat-astynomikos-astynomia/genika-nomothetimata/pd-254-2004.html>

Στεργιούλης, Ε. (χ.χ.), Σύγχρονες μορφές αστυνόμευσης.

Βλ. http://www.astynomia.gr/index.php?option=ozo_content&perform=view&id=1853&Itemid=400&lang

III. Η Ρομά ταυτότητα

Σκοπός του παρόντος κεφαλαίου είναι να παράσχει χρήσιμες πληροφορίες σχετικά με τη Ρομά ταυτότητα με σκοπό την ενδυνάμωση των δημόσιων λειτουργιών στο έργο τους για την απρόσκοπτη κοινωνική διαβίωση των πολιτών.

Ειδικότερα, στόχοι του κεφαλαίου είναι:

- Η γνωριμία με τους Ρομά, την ιστορική και κοινωνική πορεία τους στην Ευρώπη.
- Η ανάδειξη των διαφορών της συνθήκης των Ελλήνων Ρομά και των Ρομά της Ευρώπης.
- Η κατανόηση των αιτιών του κοινωνικού αποκλεισμού και η άμβλυνση των στερεοτύπων.

Λέξεις - κλειδιά: Ρομά στην Ευρώπη, Έλληνες Ρομά, αυτοπροσδιορισμός, κοινωνικός αποκλεισμός.

III.1 Από το Βυζάντιο στην Ευρώπη

Η πρώτη παρουσία των Ρομά στην Ευρώπη καταγράφεται στο Βυζάντιο, όπου παρέμειναν για αιώνες, γνωστοί ως «Αθίγγανοι», «Ατζίγγανοι», «Τσιγγάνοι», «Γύφτοι».⁸

Οι ονομασίες αυτές είχαν υποτιμητικό χαρακτήρα, ωστόσο, ως εκπαιδευτές ζώων, μάντεις, «αρκουδιάρηδες»⁹ ή ακροβάτες, οι Ρομά συμμετείχαν ενεργά στην καθημερινότητα της βυζαντινής κοινωνίας (Σούλης Γιώργος, 1961).

Από το Βυζάντιο οι Ρομά μετακινήθηκαν προς τη Δύση την ύστερη βυζαντινή περίοδο,¹⁰ ενώ εκείνοι που ήλθαν στην Ευρώπη δεν έτυχαν φιλικής υποδοχής. Η μετακίνησή τους συνέπιπτε χρονικά με τη δημιουργία των ευρωπαϊκών κρατών, μια περίοδο κατά την οποία δινόταν αξία στην μόνιμη εγκατάσταση και στην εργασία, συνεπώς η περιπλάνηση ή/και η επαιτεία των περιπλανώμενων Ρομά δεν ήταν αποδεκτή. Το 1498, Διάταγμα του Κοινοβουλίου της γερμανικής πόλης Freiburg απαγόρευε την παραμονή των Ρομά σε όλη την επικράτεια με τον ισχυρισμό ότι *«αυτοί που αποκαλούν τους εαυτούς τους Τσιγγάνους, στην πραγματικότητα είναι πράκτορες των Τούρκων στις χριστιανικές χώρες»*. Το διάταγμα αυτό ακολούθησαν και άλλα παρόμοια διατάγματα στην Γερμανία.

⁸ Ως προς την ετυμολογία αυτών των όρων υπάρχουν διαφορετικές εκδοχές: «Αθικτοι» ονομάζονταν Ινδοί παρίες που μετά το 9^ο αιώνα μέσω διαδοχικών μεταναστεύσεων ήλθαν στο Βυζάντιο. «Αθίγγανοι» ονομάζονταν λόγω της ομοιότητάς τους, με τη θρησκευτική αίρεση των «Αθιγγάνων» λόγω της ενασχόλησής τους με την μαντεία. Από το «Αθίγγανος» προήλθε ο όρος «Τσιγγάνος». «Γύφτοι» ήταν αυτοί που ήλθαν στο Βυζάντιο μέσω της Αιγύπτου ή σύμφωνα με άλλη εκδοχή μέσα από τα παράλια Συρίας, Ελλάδας και Κύπρου που λόγω ευφορίας ονομάζονταν Μικρή Αίγυπτος (J.P Liegeois, 1983).

⁹ Ρομά που πήγαιναν από τόπο σε τόπο με μια αρκούδα και έδιναν υπαίθριες παραστάσεις για λόγους βιοπορισμού.

¹⁰ Ύστερη Βυζαντινή καλείται η περίοδος μεταξύ του έτους 1261 και του έτους 1453, όταν καταλύεται η Βυζαντινή Αυτοκρατορία. Τη μετακίνηση από το Βυζάντιο στην Ευρώπη υποστηρίζουν πολλοί συγγραφείς, λόγιοι, γλωσσολόγοι και ιστορικοί, όπως ο Γιώργος Σούλης, ο Αλέξανδρος Πασπάτης (ο οποίος σημειώνει: «Ότι και της υπολοίπου Ευρώπης οι Γύφτοι από βυζαντινάς χώρας πέρασαν, αποδεικνύει το πλήθος των ελληνικών λέξεων που έχουν εις τη γλώσσα των»), ο Ian Hancock κ.ά.

Ο θρησκευτικός φανατισμός που γιγαντώθηκε στην Ευρώπη τον 16^ο και 17^ο αιώνα, στρεφόταν κατά των Εβραίων «που σταύρωσαν τον Χριστό» και κατά των Ρομά / «Τσιγγάνων», που όπως λέει ο μύθος, «έφτιαξαν τα καρφιά».¹¹ Οι φανατισμένοι θεολόγοι θεωρούσαν το μαύρο χρώμα «διαβολικό» και τους Ρομά, λόγω του χρώματος του δέρματός τους, «παιδιά του διαβόλου».¹²

Σε όλη την Ευρώπη, για αιώνες είναι αισθητή η δίωξη των Ρομά και, ειδικότερα, στη Γερμανία: Το 1911, οι αντιπρόσωποι των κρατιδίων της αποφάσισαν την «Καταπολέμηση της μάστιγας των Τσιγγάνων». Το 1933, οι Ναζί έκριναν ότι τα άτομα αυτά είναι «φυλετικά ανεπιθύμητα». Ο Robert Ritter, με ειδικότητα στην εγκληματολογική βιολογία, στη βάση της ιδέας ότι η εγκληματική συμπεριφορά οφείλεται σε γενετικούς παράγοντες, ξεκίνησε τη «φυλετική μελέτη των Ρομά». Προς αυτή την κατεύθυνση, πραγματοποιήθηκαν ανθρωπολογικά πειράματα με σκοπό τη διάκριση «αυτών που είχαν «καθαρό αίμα» από «αυτούς που είχαν ανάμεικτο», ενώ για τα αποτελέσματα της ερευνάς του ενημέρωνε την Κεντρική Διεύθυνση του Γ' Ράιχ, προκειμένου οι δεύτεροι να εξοντωθούν.

Δεν είναι γνωστό πόσοι ακριβώς Ρομά έχασαν τη ζωή τους στο ολοκαύτωμα. Ιστορικοί και η Ευρωπαϊκή Επιτροπή,¹³ υπολογίζουν ότι οι Γερμανοί και οι σύμμαχοί τους σκότωσαν περίπου μισό εκατομμύριο Ρομά σε όλη την Ευρώπη (Γκότοβου Αναστασία, 2017).

Ο μεγάλος αριθμός των Ρομά που επέλεξε να μεταναστεύσει στη Δυτική Ευρώπη μετά την πτώση του υπαρκτού σοσιαλισμού (1989), για να αποφύγει τις δριμείς διώξεις που υπέστη στις ανατολικές και νοτιοανατολικές χώρες της Ευρώπης, ολοκληρώνει την εικόνα των συνθηκών ζωής των Ρομά που ήλθαν από το Βυζάντιο στην Ευρώπη (Τρομπέτα Σεβαστή, 2008).

III.2 Οι Έλληνες Ρομά

III.2.1 Βυζάντιο - Ελλάδα

Οι Έλληνες Ρομά, λαμβάνοντας υπόψη τη σχέση Βυζαντίου και Ελλάδας, δεν μετακινήθηκαν ποτέ από τα εδάφη της Βυζαντινής Αυτοκρατορίας, όπου ζούσαν από τον 11^ο αιώνα. Στην κυρίως Ελλάδα, η παρουσία τους βεβαιώνεται τον 14^ο αιώνα.

Από τις διαθέσιμες πηγές, αναφέρονται ενδεικτικά πληροφορίες που ανατρέπουν καθιερωμένες αντιλήψεις για τους Ρομά και τη θέση τους στην ελληνική κοινωνία.

- Στη μεσαιωνική Κέρκυρα είναι γνωστό το Φέουδο των Ατσιγγανων (Feudum Acinganorum) του Γιανόλα Προσαλέντη, το οποίο διατηρήθηκε ως το 19^ο αιώνα. Απογραφικά στοιχεία αναφέρουν ότι στο Φέουδο ανήκαν Τσιγγάνοι, σταθερά εγκατεστημένοι, κάποιοι από αυτούς σε ιδιόκτητες κατοικίες στα χωριά και στην πόλη. Απασχολούνταν, κυρίως, με τη γεωργία και την κτηνοτροφία, κάποιοι ήταν ψαράδες ή τεχνίτες και άλλοι διατηρούσαν

¹¹ Ένας από τους μύθους που η Μεσαιωνική μισαλλοδοξία κατασκεύασε είναι ότι οι σιδεράδες που έφτιαξαν τα καρφιά για τη σταύρωση του Ιησού, ήταν «Γύφτοι».

¹² Ο Ιερομόναχος Δανιήλ Φιλιππίδης, εκπρόσωπος του Διαφωτισμού, αναφέρεται στα κείμενά του στη δουλεία των Ρομά στις παραδουνάβιες ηγεμονίες (Δανιήλ Φιλιππίδης, 1816)

¹³ https://ec.europa.eu/greece/news/20190801_1_el_el

εργαστήρια στο κέντρο της πόλης. Η ενδυμασία τους δεν διέφερε από αυτή του υπόλοιπου πληθυσμού, ήταν Χριστιανοί Ορθόδοξοι και γνώριζαν την ελληνική γλώσσα (Αθανασοπούλου Ιωάννα, 2005).¹⁴

- Από έγγραφα του Κρατικού Αρχείου της Βενετίας,¹⁵ προκύπτει ότι, στα τέλη του 15^{ου} ή στις αρχές του 16^{ου} αιώνα, στη συνοικία Ατζιγναναριά του Χάνδακα (Ηράκλειο Κρήτης) ζούσαν Τσιγγάνοι, μάλλον Χριστιανοί Ορθόδοξοι, σιδηρουργοί στο επάγγελμα, που, όπως φαίνεται από προικοσύμφωνα, διέθεταν χωράφια, σπίτια, μαγαζιά, μετρητά, κοσμήματα, ενώ ορισμένοι ήταν γνώστες της ελληνικής γραφής και, τουλάχιστον, ανάγνωσης (Μαυρομάτης Γιάννης, 2001).
- Στη Μεθώνη αναφέρονται κοινότητες Τσιγγάνων με μπαλωματζήδες και σιδεράδες και στο Ναύπλιο, τον 15^ο αιώνα, λειτουργεί το στρατιωτικό σώμα υπό τον Τσιγγάνο Δρουγγάριο Ιωάννη (Γιάννης Σούλης, 1961).
- Σε υπόμνημα που δημοσίευσε στο Παρίσι το 1820-1821 ο λόγιος δάσκαλος Κωνσταντίνος Πολυχρονιάδης, προερχόμενος από τον κύκλο του Αδαμάντιου Κοραή, αναφέρεται ότι οι Ρομά της κυρίως Ελλάδας είναι Χριστιανοί και μιλούν ελληνικά. Ο ίδιος, μάλιστα, γνωρίζοντας Ρομά με γνώσεις και οξύνοια στην πατρίδα του την Ήπειρο, καταλήγει ότι «αν αυτός ο λαός εξακολουθεί να είναι ξένος προς το δικό μας πολιτισμό, το λάθος βρίσκεται στην απάθειά μας και στην απρονοησία των κυβερνήσεων» (Τασιού Φωτεινή, 1972-1973).

Οι Ρομά που ήλθαν στο ελλαδικό χώρο, ήλθαν σε χώρο φιλικό, πολλοί εδραιώθηκαν σε διάφορες περιοχές του και, είτε ως τεχνίτες είτε ως εργάτες γης είτε ως έμποροι, συμμετείχαν στον καταμερισμό εργασίας, ασκώντας επαγγέλματα που η οικονομία της εποχής καθιστούσε αναγκαία (Ασδραχάς Σπύρος, 2003).

III.2.2 Μικρά Ασία - Ελλάδα

Το μεγαλύτερο μέρος των Τσιγγάνων που ζουν σήμερα στην Ελλάδα έχει έλθει με την ανταλλαγή των πληθυσμών μετά τη Μικρασιατική Καταστροφή¹⁶.

«Όταν ο ελληνισμός της Πόλης και γενικότερα της Μικράς Ασίας αναγκάστηκε δοκιμαζόμενος να εγκαταλείψει εστίες, περιουσίες συγγενείς αγαπητά πρόσωπα, οι Έλληνες Τσιγγάνοι χωρίς κανένα δισταγμό ήξεραν ποια είναι η πλευρά τους. Επέλεξαν τον ξεριζωμό, γιατί ήταν Έλληνες» (Ράντης Μανώλης, 2008).

¹⁴ Ο Ιωάννης Γεωργίου αναφέρει στο βιβλίο του «Οι δυσκολίες πρόσβασης των Τσιγγάνων στην αγορά εργασίας» ότι στη απογραφή του 1780 καταγράφηκαν στην ιδιοκτησία τους 4 ελαιοτριβεία, 12 άροτρα και 254 αιγοπρόβατα.

¹⁵ Περιέχει τα κρατικά έγγραφα που κρατούσε η βενετική διοίκηση της Κρήτης από το 1211 έως το 1669 και 305 έγγραφα συμβολαιογράφων της εποχής.

¹⁶ Η υποχρεωτική ανταλλαγή πληθυσμών ανάμεσα στην Ελλάδα και την Τουρκία μετά τη Μικρασιατική Καταστροφή αποφασίστηκε στη Λοζάνη στις 30 Ιανουαρίου 1923.

Εκεί Έλληνες, εδώ ξένοι ...

Όταν έγινε η καταγραφή από τις ελληνικές αρχές, οι Έλληνες Ρομά καταγράφηκαν ως «*αλλοδαποί ακαθορίστου υπηκοότητας και αθιγγανικής καταγωγής*». Αυτό το καθεστώς, κατά παράβαση του Δικαίου της Ιθαγένειας,¹⁷ αντιμετώπισαν και τα παιδιά τους που γεννήθηκαν στην Ελλάδα και τα παιδιά των παιδιών τους. Έτσι, όχι μόνο αποκλείστηκαν από τους δικαιούχους των προγραμμάτων στεγαστικής αγροτικής και αστικής αποκατάστασης που υλοποιήθηκαν για τους Έλληνες πρόσφυγες της Μικρασιατικής Καταστροφής, αλλά δεν είχαν και τις ίδιες δυνατότητες πρόσβασης στη στέγαση, στη μόρφωση, στην απασχόληση, στην περίθαλψη στην κοινωνική και πολιτική συμμετοχή, που είχαν οι Έλληνες πολίτες.

Το 1954, ο Ο.Η.Ε εξέδωσε ψήφισμα για την πολιτογράφηση των Ρομά¹⁸. Το 1955, με την έκδοση του Κώδικα Ελληνικής Ιθαγένειας, αναγνωρίστηκαν ως γηγενείς πολίτες, συνεπώς ως εν δυνάμει δικαιούχοι βασικών και θεμελιωδών κοινωνικών δικαιωμάτων. Όπως προκύπτει από το πόρισμα Επιτροπής για τη ρύθμιση της ιθαγένειας (1967) με τίτλο «Έλεγχος της διακίνησης των Αθιγγάνων», για την πολιτογράφησή τους οι τοπικές αστυνομικές αρχές έπρεπε να εκτιμήσουν την ύπαρξη δυο προϋποθέσεων: τη *μόνιμη εγκατάσταση* και την *αφομοίωση από την ελληνική κοινωνία* (Τρομπέτα Σεβαστή, 2008). Στην πράξη, οι περισσότεροι Ρομά συνέχιζαν να θεωρούνται ανιθαγενείς, με το ειδικό δελτίο ταυτότητας αλλοδαπών, το οποίο όφειλαν να ανανεώνουν κάθε δυο χρόνια.¹⁹

Το πρόβλημα της ανιθαγένειας ρυθμίστηκε το 1978 και το 1979, με νομοθετικές διατάξεις που εκδόθηκαν²⁰ για την «ελεύθερη και άνευ κωλύματος» απόδοση ιθαγένειας στους διαβιούντες στη χώρα και την πολιτογράφηση των αδήλων Ρομά.

Ωστόσο, οι συνέπειες της ανιθαγένειας, πάνω από μισό αιώνα, αυτού του μεγάλου αριθμού Ρομά, που δεν είχαν τα δικαιώματα ούτε τις υποχρεώσεις που απορρέουν από το νόμο, ήταν τεράστιες και για τους ίδιους και για την ευρύτερη κοινωνία.

Η πλειονότητα των Ελλήνων Ρομά δεν μπορούσε να παρακολουθήσει και να συμμετέχει ισότιμα στην εξέλιξη της ελληνικής οικονομίας και κοινωνίας, γιατί δεν είχε τα απαραίτητα εφόδια και δυνατότητες (Ράντης Μανώλης, 2008). Παρέμεινε πίσω από τις εξελίξεις, με αποτέλεσμα να ζει σε συνθήκες φτώχειας και εξαθλίωσης, στο περιθώριο της ευρύτερης ελληνικής κοινωνίας, η οποία

¹⁷ Το Δίκαιο της ιθαγένειας βασίζεται είτε στο Δίκαιο του εδάφους (jus soli) είναι στο Δίκαιο του αίματος (jus sanguinis) ή σε συνδυασμό τους. Με βάση το Δίκαιο του εδάφους, το παιδί που γεννιέται στην επικράτεια δικαιοδοσίας ενός κράτους αποκτά την ιθαγένεια αυτού του κράτους. Με βάση το Δίκαιο του αίματος, το παιδί αποκτά την ιθαγένεια των γονέων του.

¹⁸ Η Επιτροπή αποτελείτο από εκπροσώπους του Υπουργείου Δημοσίας Τάξεως και των Γενικών Διευθύνσεων Χωροφυλακής και Αστυνομίας Πόλεων. Το πόρισμα κατατέθηκε στη Διεύθυνση Ιθαγένειας του Υπουργείου Εσωτερικών.

¹⁹ Νόμος 4310/19.8.1929 «Περί εγκαταστάσεως και κινήσεως αλλοδαπών εν Ελλάδι, αστυνομικού ελέγχου διαβατηρίων, επελάσεων και εκτοπίσεων».

²⁰ Γενική Διαταγή της Διεύθυνσης Ιθαγένειας του Υπουργείου Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης με αρ. 69468/212/20.10.1978 «Τακτοποίηση από απόψεως ιθαγένειας των διαβιούντων στη χώρα μας Αθιγγάνων» και με αρ 16701/51/12.3.1979 «Περί εγγραφής των αδήλων Αθιγγάνων».

όπως όλες οι κοινωνίες, ανεξάρτητα από χρόνο και τόπο, για να ευημερεί χρειάζεται όλα τα μέλη της να είναι ενεργά και αλληλέγγυα.²¹

Οι Έλληνες Ρομά, αν και στην πλειονότητά τους κοινωνικά αποκλεισμένοι, διεκδίκησαν, ωστόσο, τα δικαιώματά τους ως κατά συνείδηση Έλληνες.

- Το 1939 ιδρύθηκε ο «Πανελλήνιος Μορφωτικός Σύλλογος Ελλήνων Αθιγγάνων» με σκοπό τη συσπείρωση των Ρομά, την κατανόηση της αξίας της ενεργού πολιτεότητας και την ενδυνάμωσή τους για τη διεκδίκηση των δικαιωμάτων τους.
- Μετά τη μεταπολίτευση (1974) και την απόδοση της ελληνικής ιθαγένειας (1979), ιδρύθηκαν πολλοί σύλλογοι Τσιγγάνων (πολιτιστικοί, μορφωτικοί, αθλητικοί – αλλά, ουσιαστικά, με τον ίδιο σκοπό) σε περιοχές της χώρας, όπου διαβιούσαν πολυπληθείς κοινότητες Ρομά.
- Το 1995, με πρωτοβουλία της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, ιδρύθηκε το «Πανελλαδικό Διαδημοτικό Δίκτυο για την Υποστήριξη των Ελλήνων Τσιγγάνων – Δίκτυο POM», αποτελούμενο από Δήμους, στην επικράτεια των οποίων διαβιούσαν Έλληνες Ρομά. Το Δίκτυο POM ανέδειξε την ανάγκη ύπαρξης εθνικής πολιτικής και συντονισμένης δράσης για την κοινωνική ένταξη, καθώς και την ανάγκη συμμετοχής των ίδιων των Ρομά στην διαμόρφωση της.
- Το 1998, ιδρύθηκε η «Πανελλήνια Ομοσπονδία Σωματείων Ελλήνων Ρομά – Π.Ο.Σ.Ε.Ρ.». Το 2001, με τη συμμετοχή της Π.Ο.Σ.Ε.Ρ. δημιουργήθηκε το Ολοκληρωμένο Πρόγραμμα Δράσης για την Κοινωνική Ένταξη των Ελλήνων Τσιγγάνων, ενώ, το 2002, συγκροτήθηκε Διύπουργική Συντονιστική Επιτροπή για την υλοποίησή του.²²

Το 2005, η Ελλάδα εναρμόνισε το εσωτερικό της δίκαιο με τις κοινοτικές οδηγίες για την διασφάλιση της αρχής της ίσης μεταχείρισης²³ και, στο πλαίσιο ενός εθνικού στρατηγικού προγράμματος κοινωνικής ένταξης,²⁴ συνεχίζει να υλοποιεί δράσεις για την καταπολέμηση του κοινωνικού αποκλεισμού των Ελλήνων Ρομά, που υφίσταται ως πρόβλημα μέχρι και τις μέρες μας.

²¹ Σύγχρονος στόχος των Ηνωμένων Εθνών και της Ευρωπαϊκής Ένωση είναι: Η προώθηση μιας δημοκρατικής, υγιούς, ασφαλούς και δίκαιης κοινωνίας, που βασίζεται στην κοινωνική ένταξη και τη συνοχή, που σέβεται τα θεμελιώδη δικαιώματα και την πολιτιστική πολυμορφία, που διασφαλίζει την ισότητα ευκαιριών και καταπολεμά τις διακρίσεις σε όλες τις μορφές της.

https://ec.europa.eu/info/strategy/international-strategies/sustainable-development-goals/eu-approach-sustainable-development_el

²² Στη Συντονιστική Επιτροπή, με επικεφαλής το Υπουργείο Εσωτερικών, συμμετείχαν τα Υπουργεία Περιβάλλοντος Χωροταξίας και Δημοσίων Έργων, Υγείας Εργασίας και Παιδείας, το Δίκτυο POM και η Π.Ο.Σ.Ε.Ρ.

²³ Ν. 3304/2005, ΦΕΚ 16/Α «Εφαρμογή της αρχής ίσης μεταχείρισης ανεξαρτήτως φυλετικής ή εθνοτικής καταγωγής, θρησκευτικών ή άλλων πεποιθήσεων, αναπηρίας, ηλικίας ή γενετήσιου προσανατολισμού» με τον οποίο ενσωματώθηκαν στο ελληνικό εσωτερικό δίκαιο οι Οδηγίες 2000/43/ΕΚ (29/6/2000) και η 2000/78/ΕΚ (29/11/2000). Ο Νόμος αυτός τροποποιήθηκε με το Νόμο 4443/2016, ΦΕΚ 232/Α και το Νόμο 4689/2000 ΦΕΚ Α/103.

²⁴ Αναλυτικές πληροφορίες για τις πολιτικές και τις δράσεις κοινωνικής ένταξης των Ελλήνων Ρομά παρέχονται στην ιστοσελίδα <https://egroma.gov.gr/ellhnikh-nomothesia/>

III.2.3 Συμμετοχή στη ζωή και στην ιστορία του τόπου

Η θέση Ελλήνων Ρομά στην ελληνική κοινωνία φαίνεται ότι δεν ήταν ίδια σε όλες τις εποχές.

Οι δραστηριότητες που ασκούσαν ως τις αρχές του 20^{ου} αιώνα ως σιδηρουργοί, γανωματήδες, μπαλωματζήδες, βαρελοποιοί, μεταξοκλώστες, εργάτες γης, οικοδόμοι, μαρμαρογλύπτες, μικροπωλητές, μουσικοί και, γενικότερα, τεχνίτες και έμποροι, προσφέραν υπηρεσίες που είχαν ανάγκη οι τοπικές κοινωνίες, συμμετείχαν, συνεπώς, στην καθημερινότητά τους και δεν ήταν περιθωριοποιημένοι (Γεωργίου Γιάννης, 2005). Οι Έλληνες Ρομά που ήλθαν πρόσφυγες από την Μικρά Ασία, έχοντας εμπειρία στην παραγωγή και διακίνηση κλωστοϋφαντουργικών προϊόντων, συνέβαλαν στην οικονομία και την κάλυψη κοινωνικών αναγκών μέσα από το ρόλο του πλανόδιου πωλητή, ο οποίος συνέδεε τις μεγάλες ή μικρές παραγωγικές μονάδες που βρίσκονταν στα αστικά κέντρα, με τα πιο απομακρυσμένα νοικοκυριά της χώρας.

Αναμφισβήτητη είναι, επιπλέον, η συμμετοχή των Ελλήνων Ρομά στην πολιτιστική ζωή του τόπου. Η παρουσία τους ήταν απαραίτητη στα γλέντια και στα πανηγύρια που ήταν τόπος κατεχοχίν συνύπαρξης Ρομά και μη Ρομά (Μπουκάλας Παντελής, 2014). Η συμβολή των Ρομά μουσικών στη διατήρηση και στη διάδοση του ελληνικού δημοτικού τραγουδιού και, περισσότερο ακόμη, στην τέχνη των μουσικών οργάνων κρίνεται ως ιδιαζόντως σημαντική (Παπαδάκης Γιώργος, 2001).²⁵

Η συμμετοχή των Ελλήνων Ρομά στη σύγχρονη ελληνική ιστορία (1940-1949)

Η γενική αντίληψη που επικρατεί είναι ότι οι Έλληνες Ρομά στο σύνολό τους ζούσαν στο περιθώριο της ελληνικής κοινωνίας, δεν υπηρετούσαν στο στρατό και δεν συμμετείχαν στα γεγονότα της σύγχρονης ελληνικής ιστορίας. Ωστόσο υπάρχουν βεβαιωμένες μαρτυρίες για το αντίθετο.

- Στη Ριζάρειο Εκκλησιαστική Σχολή, ο Θ.Γ. από τα Ζαγόρια της Ηπείρου, «Γύφτος ανάπηρος πολέμου 1940-1941, πολύτεκνος και παντί άπορος», κατέθεσε επιστολή διαμαρτυρίας για τον αποκλεισμό του γιού του από τους υποτρόφους της Σχολής (Δαλκαβούκης Βασίλης, 2005).
- Ο Μητροπολίτης Φλώρινας Αυγουστίνος Καντιώτης αναφέρει ότι τον Απρίλη του 1941, οι εξαθλιωμένοι στρατιώτες που επέστρεφαν με τα πόδια στα σπίτια τους, συχνά περιθάλπονταν από Τσιγγάνους σκηνίτες, οι οποίοι τους παρείχαν τροφή και κατάλυμα.
- Ο Βασίλης Μήτρου από την Εύβοια, γνωστός με το ψευδώνυμο «καπετάν Γύφτος», ήταν καπετάνιος του ΕΛ.ΑΣ. (Γεωργίου Γιάννης, Πολίτου Εύα, Δημητρίου Μαρία, 2001).
- Εγκλεισμένοι στα ναζιστικά στρατόπεδα Χαϊδαρίου, Π. Μελά, Δομοκού κ.λπ. για την αντιστασιακή τους δράση, πολλοί Ρομά μαζί με Εβραίους στο Άουσβιτς (Ρούπας Χρήστος, 2001).

²⁵ Για τη συμβολή των Ρομά στον ελληνικό πολιτισμό και ειδικότερα στο δημοτικό τραγούδι έχουν γίνει πολλές αναφορές από την Δέσποινα Μαζαράκη («Το λαϊκό κλαρίνο στη Ελλάδα»), τον Τάκη Γιαννόπουλο («Οι Γύφτοι και το Δημοτικό μας τραγούδι»), τον Christopher C. King («*Ηπειρώτικο μοιρολόι: Οδοιπορικό στην αρχαιότερη ζωντανή δημόδη μουσική της Ευρώπης*») κ.ά.

- Ζωντανή μαρτυρία το μνημείο που έχει χτιστεί στην οδό Χαμοστέρνας στο Ταύρο, προς τιμήν έντεκα νεκρών που εκτελέστηκαν από τους Γερμανούς στα Πετράλωνα, το 1944, σε αντίποινα για το θάνατο Γερμανών στρατιωτών, από τους οποίους οι 8 ήταν Ρομά.

III.3 Ευρώπη - Ελλάδα: Αντιλήψεις και διαφορές

Η σύντομη αναφορά στην ιστορία των Ρομά που πορευτήκαν από το Βυζάντιο στην Ευρώπη, και των Ελλήνων Ρομά κάνει εμφανείς και σαφείς τις μεταξύ τους διαφορές.

Στην υπόλοιπη Ευρώπη ...

Οι Ρομά υπέστησαν συνεχείς διώξεις. Στη Ρουμανία ήταν σκλάβοι μέχρι τον 19^ο αιώνα. Στο Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο, υπήρξαν θύματα του Ολοκαυτώματος. Ακόμα και στις δεκαετίες 1970 και 1980, στις ανατολικές και νοτιοανατολικές χώρες της, ζούσαν σε γκέτο και υφίσταντο στερήσεις.

Στην Ελλάδα ...

Οι Ρομά ζούσαν μαζί με τον υπόλοιπο ελληνισμό την καθημερινότητα και τους αγώνες της χώρας ενάντια στους κατακτητές της.

Στην υπόλοιπη Ευρώπη ...

Την Ευρώπη απασχόλησε η προέλευση και η «φύση» (μορφολογικά χαρακτηριστικά) των Ρομά. Από τον 15^ο αιώνα διατυπώθηκαν πλήθος απόψεων, μεταξύ αυτών και εκείνη του Γερμανού ιστορικού Henrich Grellmann,²⁶ ότι «για τη μη-κανονικότητά τους και την αδυναμία τους να ενταχθούν στην ευρύτερη κοινωνία ευθύνεται μια στατική και αμετάβλητη ουσία στην ιδιοσυγκρασία τους». Η θέση του Henrich Grellmann για τους Ρομά είναι η απαρχή των φυλετικών διακρίσεων σε βάρος τους, καθώς και αφετηρία προβληματισμών σχετικά με την αφομοίωση των Ρομά ή την προστασία τους από την ανομοίωση και την πολιτιστική αλλαγή.²⁷

Στην Ελλάδα ...

Από τον 19^ο αιώνα, στην Ελλάδα εισρέουν από την Ευρώπη απόψεις για τους Ρομά που διαχέονται στο δημόσιο λόγο, τον Τύπο και τα περιοδικά.²⁸ Ωστόσο, οι Έλληνες επιστήμονες και λόγιοι, που ασχολήθηκαν με τους Ρομά μέχρι τη δεκαετία του 1980, είναι ελάχιστοι και τα δημοσιεύματά τους παρέχουν, κυρίως, πληροφορίες που βεβαιώνουν την παρουσία των Ρομά στην Ελλάδα (Τρομπέτα Σεβαστή, 2008).²⁹

²⁶ Ο Henrich Grellmann το 1783 διατυπώνει πρώτος την άποψη ότι οι Ρομά κατάγονται από τις Ινδίες και ότι δεν μπορούν να αλλάξουν λόγω της καταγωγής τους.

²⁷ Στην Αγγλία, οι ιδέες του Henrich Grellmann υπό την επίδραση του Ρομαντισμού του 19^{ου} αιώνα διαφοροποιούνται. Οι Τσιγγάνοι θεωρούνται μια συλλογικότητα που αποκλίνει από τις κυρίαρχες κοινωνίες και τις οικουμενικές αξίες. Πρέπει ή να διαπαιδαγωγηθούν και να αφομοιωθούν (George Smith 1831-1895) ή να διατηρήσουν τη ρομαντική, φολκλόρ εκδοχή τους (Henry Borrow 1803-1881).

²⁸ Συχνά πρόκειται για μεταφράσεις ξένων δημοσιεύσεων.

²⁹ Βλ. δημοσιεύσεις των Λ. Βασιλειάδου, Α. Ευθυμίου, Α. Ανδρεάδη, Κ. Αμάντου, Γ. Σκαλιερη Δ. Ζακυνθινού Κ. Παπαρηγόπουλου και πολλών άλλων.

Στην Ευρώπη ...

Η διεθνής κοινότητα, μετά τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο, δεσμεύτηκε να μην ξανασυμβούν στο μέλλον οι αγριότητες και η κτηνωδία αυτού του πολέμου. Η Οικουμενική Διακήρυξη των Δικαιωμάτων του Ανθρώπου (1948) είναι απόρροια αυτής της δέσμευσης. Η καταπολέμηση των διακρίσεων και η εφαρμογή της αρχής της ισότητας τέθηκαν σε προτεραιότητα και, πάνω σε αυτή τη βάση προς αυτή την κατεύθυνση, διαμορφώθηκε η σύγχρονη πολιτική για τους Ρομά των κρατών της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την υπεράσπιση των δικαιωμάτων τους.

Οι Ρομά της Ευρώπης, έχοντας ζήσει για αιώνες σε ένα εχθρικό περιβάλλον, διεκδίκησαν την αναγνώρισή τους ως «Εθνοτική μειονότητα». Το 1971, Ρομά διαφόρων κοινοτήτων διοργάνωσαν στην Αγγλία Παγκόσμιο Συνέδριο και ίδρυσαν τη Διεθνή Ένωση Ρομανί (International Romani Union) ως όργανο έκφρασης του «Ρομά Έθνους» (Roma Nation). Ο όρος αυτός που συνέχισε ως αυτοπροσδιορισμός τα μέλη της Διεθνούς Ένωσης, το 2000, σε διεθνή συνδιάσκεψη στην Πράγα, μετονομάστηκε σε «Ρομά – Έθνος δίχως Κράτος» (Roma a Stateless Nation) (Μανώλης Ράντης, 2014).

Στην Ελλάδα ...

Οι συλλογικότητες των Ελλήνων Ρομά, από το 1939 – έτος ίδρυσης του Πανελληνίου Μορφωτικού Συλλόγου Ελλήνων Αθιγγάνων, στόχευαν στη μόρφωση και στην ενδυνάμωσή τους, διεκδικώντας τα δικαιώματα που έχουν οι Έλληνες πολίτες. Την άνοιξη του 2001, στη Θεσσαλονίκη, σε απάντηση απόφασης της διεθνούς συνδιάσκεψης των Ρομά στην Πράγα το 2000, οι αντιπρόσωποι των οργανώσεων των Ελλήνων Ρομά³⁰ αποφάσισαν ομόφωνα τον ακόλουθο αυτοπροσδιορισμό:

Εμείς οι Έλληνες Τσιγγάνοι δηλώνουμε κατηγορηματικά και προς πάσα κατεύθυνση, ότι αποτελούμε ένα άρρηκτα συνδεδεμένο τμήμα του απανταχού Ελληνισμού.

Οποιαδήποτε άλλη θεώρηση, από οπουδήποτε και αν εκφράζεται ή/και εκπορεύεται, δεν θα μας βρίσκει απλώς διαφωνούντες, αλλά και αντιμέτωπους. Εάν δε ποτέ, έστω και υποθετικά, τεθεί ερώτημα περί απαλοιφής του ενός εκ των δυο συστατικών όρων της Ταυτότητάς μας, για την οποία δηλώνουμε υπερήφανοι, δηλαδή: α) «Έλληνες», β) «Τσιγγάνοι», δηλώνουμε απερίφραστα, κατηγορηματικά και ομόφωνα, ότι επιλέγουμε την απαλοιφή του όρου «Τσιγγάνοι» και τη διατήρηση μόνου του όρου «Έλληνες».³¹

III.4 Κοινωνικός αποκλεισμός και το στερεότυπο ενός αδιαφοροποίητου συνόλου

Η καταπολέμηση του κοινωνικού αποκλεισμού των Ρομά βρίσκεται στην ατζέντα της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Τα τελευταία χρόνια προστέθηκε και η συστηματική και συντονισμένη προσπάθεια κατά του «αντιτσιγγανισμού».

³⁰ Στο Συνέδριο των Ελλήνων Ρομά συμμετείχαν νόμιμα εκλεγμένοι αντιπρόσωποι 46 συλλόγων Ρομά από όλη την Ελλάδα, 4 από τους οποίους εκπροσωπούσαν κοινότητες Ελλήνων Τσιγγάνων από τη Θράκη, που ήταν στο θρήσκευμα Μουσουλμάνοι.

³¹ Ο Αυτοπροσδιορισμός των Ελλήνων Ρομά υπάρχει σε εθνικούς, ευρωπαϊκούς και διεθνείς οργανισμούς (Ο.Η.Ε., NATO UNESCO κ.α.)

Σύμφωνα με την Ε.Ε.:

«Κοινωνικός αποκλεισμός δεν σημαίνει μόνο ανεπαρκές εισόδημα. Ο κοινωνικός αποκλεισμός υπερβαίνει ακόμα και τη συμμετοχή στην εργασιακή ζωή - εκδηλώνεται σε τομείς όπως, η στέγαση, η εκπαίδευση, η υγεία και η πρόσβαση σε υπηρεσίες. Θίγει όχι μόνο άτομα που έχουν υποστεί σοβαρή οπισθοδρόμηση, αλλά και κοινωνικές ομάδες, οι οποίες αποτελούν αντικείμενο διάκρισης, διαχωρισμού ή εξασθένησης των παραδοσιακών μορφών των κοινωνικών σχέσεων [...] υποδηλώνει κάτι περισσότερο από κοινωνική ανισότητα και, συνακόλουθα, ενέχει τον κίνδυνο μιας διπλής ή κατακερματισμένης κοινωνίας»³²

Αναμφισβήτητα ο κοινωνικός αποκλεισμός και ο αντιτσιγγανισμός αποτελούν σύγχρονα κοινωνικά προβλήματα. Όμως, όταν δεν λαμβάνονται υπόψη οι διαφορετικές συνθήκες κάθε κοινωνίας και η κοινωνική διαφοροποίηση των Ρομά, εάν διαπιστώνεται το πρόβλημα χωρίς να θίγονται οι αιτίες που το προκαλούν, σε εθνικό ή/και σε τοπικό επίπεδο, εμφιλοχωρεί ο κίνδυνος διατήρησης της στερεότυπης εικόνας μιας «περιθωρωποιημένης, αδιαφοροποίητης συλλογικότητας».³³

Βιβλιογραφικές αναφορές

Αθανασοπούλου Ι. (2005), Ο Τσιγγάνικος πληθυσμός της Κέρκυρας 14^{ος} - 21^{ος}, Ρομά Ιστορικές διαδρομές και σημερινές αναζητήσεις, 2014, Αθήνα, Βυζαντινό & Χριστιανικό Μουσείο.

Ασδραχάς Σ. (2003), Ελληνική Οικονομική Ιστορία ΙΕ-ΙΘ αιώνα, Α΄ τόμος, Πολιτιστικό Ίδρυμα Ομίλου Πειραιώς.

Γεωργίου Ι. (2005), Οι δυσκολίες πρόσβασης των Τσιγγάνων στην αγορά εργασίας, Αθήνα, Δίκτυο ROM.

Γιαννόπουλος Τ. (1983), Οι Γύφτοι και το Δημοτικό μας τραγούδι, Αθήνα, Θουκυδίδης.

Γκότοβος Α. (2004), Οι Γύφτοι στη Νεοελληνική Λογοτεχνία, Πρόγραμμα Ένταξης Τσιγγανοπαίδων στο Σχολείο, ΥΠ. Ε.Π.Θ, Ιωάννινα.

Γκότοβος Α. (1996), Ρατσισμός. Κοινωνικές, Ψυχολογικές και Παιδαγωγικές όψεις μιας Ιδεολογίας και μιας Πρακτικής, Αθήνα, Υπουργείο Παιδείας.

Γκότοβου Α. (2017), Το ξεχασμένο ολοκαύτωμα, Αθήνα, Εναλλακτικές Εκδόσεις.

Διβάνη Λ. (2002), Η κατάσταση των Τσιγγάνων στην Ελλάδα, Αθήνα, Εθνική Επιτροπή για τα Δικαιώματα του Ανθρώπου.

Δαλκαβούκης Β. (2005), Η Πένα και η Γκλίτσα, Εθνοτική και Εθνοτοπική Ταυτότητα στο Ζαγόρι τον 20^ο αιώνα, Αθήνα, Οδυσσέας.

³² <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/434c867b-615c-45bc-950b-2512022c2e8b/language-el>

³³ «Δεν πρόκειται για ένα λαό, αλλά για πολλές ομάδες ξεχωριστών πολιτισμών που απαρτίζουν τους Τσιγγάνους ή Ρομά» (Άννα Λυδάκη, 2013).

- Καραθανάση Ε. (2000), Το κατοικείν των Τσιγγάνων, Αθήνα, Gutenberg.
- Μαζαράκη Δ. (1985), Το λαϊκό κλαρίνο στη Ελλάδα, Αθήνα, Κέδρος.
- Μαυρομάτης Ι., Τσιγγάνοι στην Ενετοκρατούμενη Κρήτη, Ιστορικά, Εφημερίδα Ελευθεροτυπία, 21.06.2001.
- Ντούσας Δ. (1997), Ρομ και φυλετικές διακρίσεις στην ιστορία, την κοινωνία, την κουλτούρα, την εκπαίδευση και τα ανθρώπινα δικαιώματα, Αθήνα, Gutenberg.
- Παυλή Μ., Σιδέρη Α. (1990), Οι Τσιγγάνοι της Αγίας Βαρβάρας και της Κάτω Αχαΐας, Αθήνα, Υπουργείο Πολιτισμού.
- Τρομπέτα Σεβαστή (2006), Οι Ρομά στο Σύγχρονο Ελληνικό Κράτος: συμβιώσεις, αναιρέσεις, απουσίες, Αθήνα, Κριτική.
- Πολίτη Ε., Οι Έλληνες Ρομά στη δεκαετία του 1940, στο Τρομπέτα Σ. (2006) «Οι Ρομά στο Σύγχρονο Ελληνικό Κράτος: συμβιώσεις, αναιρέσεις, απουσίες», Αθήνα, Κριτική.
- Τασιού Φ., Μια ανέκδοτη επιστολή του Κωνσταντίνου Πολυχρονιάδη προς τον Πλάτωνα Πετρίδη, Ερανιστής, τ. 10^{ος}, 1972,1973, στο Τρομπέτα Σεβαστή (2006) «Οι Ρομά στο Σύγχρονο Ελληνικό Κράτος: συμβιώσεις, αναιρέσεις, απουσίες», Αθήνα, Κριτική.
- Φιλιππίδης Δ., Γεωγραφικός της Ρουμουνίας ες ακριβέστεραν και πλησιεστέραν κατάληψην της ιστορίας αυτής, τ. 1ος, Λειψία, 1816, στο Τρομπέτα Σεβαστή «Οι Ρομά στο Σύγχρονο Ελληνικό Κράτος: συμβιώσεις, αναιρέσεις, απουσίες», Αθήνα, Κριτική.
- Φακιόλα Μ. (2013), Κοινωνικές σχέσεις και ταυτότητες στην κοινότητα Ρομά της Αγίας Βαρβάρας, Διατριβή, Αθήνα, Πάντειο Πανεπιστήμιο.
- Soulis G. (1961), The Gypsies in the Byzantine Empire and the Balkans in the Late Middle Ages, Dumbarton Oaks Papers, τ. 15^{ος}.
- Αγριαντώνης Χ. (2002), Εισαγωγή στη Νεοελληνική Οικονομική Ιστορία, Αθήνα, Τυπωθήτω.
- Βαξεβάνογλου Α. (2001), Έλληνες Τσιγγάνοι: Περιφερειακοί και Οικογενειάρχες, Αθήνα, Αλεξάνδρεια.
- Εθνικό Κέντρο Κοινωνικής Αλληλεγγύης και Δίκτυο ROM (2006), Οι Ρομά, τα δικαιώματά τους και οι πολιτικές που έχουν αναπτυχθεί στην Ελλάδα, Αθήνα, ΥΠ.ΕΣ.
- Fings K., Heuss H., Sparing F. (1998), Οι Σίντι και Ρομά υπό το ναζιστικό καθεστώς: Από τη «φυλετική έρευνα» στα στρατόπεδα συγκέντρωσης», Centre de recherches Tsiganes, Αθήνα, Καστανιώτης.
- Λυδάκη Α. (2013), Ρομά, πρόσωπα πίσω από τα στερεότυπα, Αθήνα, Αλεξάνδρεια.
- Marushiakova E., Popov (2016), Roma Culture: Myths and Realities, Munich, LINCOM GmbH.
- Vaux de Foletier (1970), Mille ans d'histoire des Tsiganes, Paris, Fayard.
- Γεωργίου Ι., Δημητρίου Μ., Πολίτου Ε. (2001), Ρομά Κατοχή και Αντίσταση, Ιστορικά / Ελευθεροτυπία.

IV. Εκπαιδευτική μεθοδολογία

Σκοπός του παρόντος κεφαλαίου είναι η αποτύπωση της εκπαιδευτικής μεθοδολογίας που επιλέγεται να εφαρμοστεί στο πλαίσιο της σκοπούμενης αστυνομικής εκπαίδευσης σε θέματα κοινωνικής διαμεσολάβησης και προληπτικής ασφάλειας.

Ειδικότερα, στόχοι του κεφαλαίου είναι:

- Ο προσδιορισμός του περιεχομένου και η αποτύπωση των βασικών αρχών του μοντέλου της μετασχηματίζουσας μάθησης.
- Η ανάδειξη του ρόλου των εκπαιδευτών των εκπαιδευομένων.
- Η παροχή γνώσεων σχετικά με ενεργητικές εκπαιδευτικές τεχνικές.

Λέξεις – κλειδιά: μετασχηματίζουσα μάθηση, αναστοχασμός, συνεργατικές πρακτικές, υποκίνηση, ανατροφοδότηση.

IV.1. Η μετασχηματίζουσα μάθηση

Η αποτελεσματικότητα της εκπαιδευτικής διαδικασίας εξαρτάται από τους συντελεστές της και ποικίλους παράγοντες, οι οποίοι επηρεάζουν την ποιότητά της. Στην εκπαιδευτική πολιτική προτείνονται πολλαπλά μοντέλα εκπαίδευσης, προσαρμοσμένα στις ανάγκες των σύγχρονων κοινωνιών, ένα από τα οποία είναι αυτό της «μετασχηματίζουσας μάθησης» που επιλέγεται να εφαρμοστεί στη σκοπούμενη εκπαιδευτική παρέμβαση.

Η θεωρία της «μετασχηματίζουσας μάθησης» διατυπώθηκε από το Jack Mezirow στα τέλη της δεκαετίας 1970. Σύμφωνα με τη συγκεκριμένη θεωρία, **η μάθηση δεν αποτελεί μια διαδικασία πρόσθεσης νέων γνώσεων σε ήδη υπάρχουσες, αλλά μια διεργασία, κατά την οποία μετασχηματίζονται (επαξιολογούνται / επαναπροσδιορίζονται) οι αντιλήψεις.**

Το μοντέλο της «μετασχηματίζουσας μάθησης» είναι το επικρατέστερο μοντέλο εκπαίδευσης ενηλίκων, γιατί λαμβάνει υπόψη αφενός την τάση τους για ενεργό συμμετοχή στη διαδικασία της εκπαίδευσης, αφετέρου την ανάγκη τους για αυτοπροσδιορισμό - την ανάγκη τους, δηλαδή, να προσδιορίζουν οι ίδιοι τις ανάγκες, τους στόχους τη συμπεριφορά και τη στάση τους (Κόκκος, 2008). Επιπλέον, λαμβάνει υπόψη τα εμπόδια που είναι δυνατό να ανακύψουν στη διαδικασία της εκπαίδευσης για διάφορους προσωπικούς, κοινωνικούς, επαγγελματικούς ή οικονομικούς λόγους, αλλά και εσωτερικούς λόγους που σχετίζονται με την ενηλικιότητα (Courau, 2000).

Ειδικότερα, επισημαίνονται τα ακόλουθα:

- Βασικός σκοπός της εκπαίδευσης ενηλίκων είναι να βοηθήσει τους εκπαιδευόμενους να συνειδητοποιήσουν τις δυνατότητες και τις ικανότητές τους (Mezirow & Συνεργάτες, 2007).
- Στο μοντέλο της μετασχηματίζουσας μάθησης ο ενήλικας εκπαιδευόμενος στοχάζεται πάνω σε παραδοχές, διερευνά κριτικά τις εμπειρίες του (αναστοχάζεται), επαναξιολογεί πρότερες υποθέσεις, πάνω στις οποίες βασίζονται πεποιθήσεις τους, και, ως συνέπεια αυτής της

επαναξιολόγησης, μετασχηματίζει παλαιότερους τρόπους προσέγγισης των πραγμάτων, αντιλήψεις, απόψεις και στάσεις του.

Ουσιαστικά, **ο εκπαιδευόμενος αποκτά την ικανότητα να μετασχηματίζει τη γνώση του με βάση τις νέες εμπειρίες και τον κριτικό στοχασμό, συνειδητοποιώντας ότι η μάθηση είναι αποτέλεσμα των δικών του επιλογών** (Mezirow, 2007).

- Ο εκπαιδευτής καλείται να αποφύγει το μονόλογο, για να μεταδώσει γνώσεις, παρέχοντας στους εκπαιδευόμενους τη δυνατότητα να αναγνωρίσουν μια κατάσταση (ανάγκη, πρόβλημα) και να αναζητήσουν απαντήσεις και λύσεις μέσα από το διάλογο:

το διάλογο μεταξύ εκπαιδευτή και εκπαιδευομένων και μεταξύ εκπαιδευομένων με την υποστήριξη του εκπαιδευτή.

- Εκπαιδευτής και εκπαιδευόμενοι αναπτύσσουν μια σχέση δημιουργικής αλληλεπίδρασης, με τη ενεργητική συμμετοχή των τελευταίων να έχει καθοριστική σημασία για την ποιότητα και το αποτέλεσμα αυτής (Courau, 2000).
- Στο μοντέλο του Mezirow, έμφαση δίνεται στην ατομική μάθηση μέσα από συνεργατικές πρακτικές εκπαίδευσης (Ματσαγγούρας, 1997). Εντός αυτού του πλαισίου, προκρίνεται η αξιοποίηση των ενεργητικών τεχνικών εκπαίδευσης.

IV.2 Ενεργητικές εκπαιδευτικές τεχνικές

Οι ενεργητικές (συνεργατικές) εκπαιδευτικές τεχνικές βοηθούν την κατανόηση του περιεχομένου της εκπαίδευσης, υποκινούν / κινητοποιούν τους εκπαιδευόμενους και καθιστούν ποιοτική την αλληλεπίδραση μεταξύ τους και μεταξύ εκπαιδευτή / εκπαιδευομένων. Βασικές εκπαιδευτικές τεχνικές αυτού του είδους είναι:

- **Οι ερωτήσεις - απαντήσεις:** Οι ερωτήσεις υποβάλλονται από τον εκπαιδευτή ή/και τους εκπαιδευόμενους. Οι εκπαιδευόμενοι υποκινούνται να σκεφτούν και να εκφράσουν την άποψή τους. Η τεχνική συμβάλλει στην ενεργό εμπλοκή των εκπαιδευομένων στην εκπαιδευτική διαδικασία, στην ανάπτυξη της κριτικής ικανότητας και των επικοινωνιακών δεξιοτήτων τους και στην ενίσχυση της αυτοπεποίθησής τους.
- **Η εισήγηση - συζήτηση:** Η εισήγηση γίνεται από τον εκπαιδευτή πάνω σε ένα ζήτημα, με σκοπό να ακολουθήσει συζήτηση. Οι εκπαιδευόμενοι υποκινούνται να πάρουν μέρος στη συζήτηση και να ανταλλάξουν απόψεις. Η μάθηση συντελείται μέσω του διαλόγου που αναπτύσσεται με την υποστήριξη του εκπαιδευτή. Η τεχνική εφαρμόζεται για την πληρέστερη ανάλυση και επεξεργασία ενός θέματος.
- **Ο καταιγισμός ιδεών:** Ο εκπαιδευτής ενθαρρύνει τους εκπαιδευόμενους να εκφράσουν ελεύθερα και αυθόρμητα τις ιδέες τους σχετικά με ένα θέμα. Οι ιδέες καταγράφονται και σχολιάζονται στο πλαίσιο διαλόγου με την υποστήριξη του εκπαιδευτή. Η τεχνική φωτίζει πιθανές αθέατες πλευρές ενός θέματος και συμβάλλει στην πολύπλευρη εξέτασή του.

- **Το παιχνίδι ρόλων:** Οι εκπαιδευόμενοι υποδύονται ρόλους με σκοπό να εξετάσουν μια κατάσταση στον επαγγελματικό ή κοινωνικό τομέα. Προσπαθούν να αντιληφθούν τον τρόπο που αντιδρούν υποδύομενοι αυτούς τους ρόλους, και μέσω αυτού, να κατανοήσουν καλύτερα την κατάσταση που εξετάζουν, και τις αντιδράσεις τους. Η τεχνική συμβάλλει στην κατανόηση προβληματικών ή συγκρουσιακών καταστάσεων, που σχετίζονται με τους ρόλους που καλούνται να υποδυθούν οι εκπαιδευόμενοι, διευκολύνοντας τη διερεύνηση των ικανοτήτων, των στάσεων και της συμπεριφοράς τους.
- **Η προσομοίωση:** Οι εκπαιδευόμενοι συμμετέχουν στην αναπαράσταση μιας κατάστασης και καλούνται να αντιληφθούν πώς σκέφτονται και ενεργούν οι πραγματικά εμπλεκόμενοι και να ενεργήσουν με τον ίδιο τρόπο. Η τεχνική συμβάλλει στην κατανόηση καταστάσεων και στην προετοιμασία των εκπαιδευόμενων για την ανταπόκρισή τους σε παρόμοιες περιπτώσεις.
- **Η μελέτη περίπτωσης:** Ο εκπαιδευτής παρουσιάζει ένα πραγματικό περιστατικό ή μια υποθετική περίπτωση μιας κατάστασης. Οι εκπαιδευόμενοι καλούνται να αναλύσουν το παράδειγμα, να διερευνήσουν τις αιτίες τυχόν προβλημάτων και τις εναλλακτικές λύσεις για την αντιμετώπισή τους. Η τεχνική συμβάλλει στη μάθηση μέσω του διαλόγου. Επίσης, αξιοποιείται, προκειμένου οι εκπαιδευόμενοι να εμπεδώσουν, εφαρμόζοντας θεωρητικές γνώσεις, που ήδη έχουν αποκτήσει στο πλαίσιο της εκπαίδευσης.
- **Οι ομάδες εργασίας:** Οι εκπαιδευόμενοι χωρίζονται σε ομάδες, για να εργαστούν πάνω στα θέματα της εκπαίδευσης (ανάλυση, μελέτη, ανταλλαγή εμπειριών και απόψεων κ.λπ.). Η τεχνική μπορεί να εφαρμοστεί σε συνδυασμό με άλλες τεχνικές.

IV.3 Η ομάδα των εκπαιδευομένων και ο ρόλος του εκπαιδευτή

Η συγκρότηση μιας ομάδας εκπαιδευομένων δεν διασφαλίζει από μόνης τη λειτουργικότητά της. Προϋπόθεση, προκειμένου μια ομάδα ατόμων να καταστεί μια λειτουργική εκπαιδευτική ομάδα, είναι μια σειρά ενεργειών, πριν έναρξη του εκπαιδευτικού προγράμματος και τη συγκρότηση της ομάδας και κατά τη διάρκεια υλοποίησης του προγράμματος, με την ουσιαστική συμβολή των εκπαιδευτών. Προς αυτή την κατεύθυνση, ως βασικές προϋποθέσεις τίθενται τα εξής:

❖ Διερεύνηση των εκπαιδευτικών αναγκών

Η ανομοιομορφία της ομάδας των εκπαιδευομένων, από την άποψη της ηλικίας, των γνώσεων, των ικανοτήτων, των εμπειριών, των κινήτρων της συμμετοχής και των προσδοκιών τους, είναι εκ των πραγμάτων αναμενομένη. Στο πλαίσιο της σκοπούμενης παρέμβασης, οι εκπαιδευόμενοι είναι αστυνομικοί, ενώ ένα επιπλέον κοινό στοιχείο που τους συνέχει, είναι το γεγονός ότι ασκούν τα επαγγελματικά τους καθήκοντα σε περιοχές με σημαντικές πληθυσμιακές συγκεντρώσεις Ρομά. Ωστόσο, η κατάσταση των κοινοτήτων Ρομά που διαβιούν σε αυτές τις περιοχές, δεν είναι πάντοτε η ίδια. Σε κάθε περιοχή διαφέρει το επίπεδο κοινωνικής ένταξης των Ρομά, η τοπική κοινωνία λειτουργεί διαφορετικά και η κοινωνική συμβίωση είναι περισσότερο ή λιγότερο ομαλή. Κατά

συνέπεια, οι εκπαιδευόμενοι αστυνομικοί αναμένεται να έχουν πλήθος εμπειριών από την άσκηση του ρόλου του σε διαφορετικές συνθήκες.

Τα παραπάνω πρέπει να εκτιμηθούν προσεκτικά, με την επιδίωξη της επιλογής των κατάλληλων διδακτικών τεχνικών και, κυρίως, της σύγκλισης των στόχων της εκπαίδευσης με τις επιμέρους ειδικές απαιτήσεις, ανάγκες, εμπειρίες και προσδοκίες των εκπαιδευομένων.

❖ Αποσαφήνιση των επιδιωκόμενων εκπαιδευτικών στόχων

Η αποσαφήνιση των εκπαιδευτικών στόχων είναι αναγκαία, προκειμένου οι εκπαιδευόμενοι να κατανοήσουν τις απαιτήσεις της εκπαίδευσής τους και, προπαντός, το ρόλο που θα κληθούν να αναλάβουν μετά την ολοκλήρωσή της. Προς αυτή την κατεύθυνση, είναι απαραίτητο να γίνει σαφές ότι η συμμετοχή τους στις εκπαιδευτικές δράσεις, συμπεριλαμβανομένης της δοκιμής των ανεπτυγμένων δεξιοτήτων στο πεδίο: i. έχει συγκεκριμένη χρονική διάρκεια και πεδίο εφαρμογής, ii. δεν υποκαθιστά την εθνική πολιτική για την κοινωνική ένταξη των Ρομά ούτε την εθνική πολιτική για την πρόληψη της εγκληματικότητας, iii. εξυπηρετεί ένα πιλοτικό πρόγραμμα που μελετά και δοκιμάζει τρόπους για την αποτελεσματική εφαρμογή αυτών των πολιτικών.

❖ Διευκόλυνση της λειτουργίας της ομάδας – διασφάλιση της συνοχής της

Για την εκπλήρωση αυτού του σκοπού, κρίνονται απαραίτητα:

- **Δημιουργία ασφαλούς περιβάλλοντος μάθησης:** Οι εκπαιδευόμενοι πρέπει να γνωρίζουν ότι δεν κρίνονται για απόψεις που έχουν διαμορφώσει, εκφράζουν και υπερασπίζονται, αλλά ότι η εκπαίδευσή τους αποβλέπει στην αποτελεσματική διαχείριση ζητημάτων που άπτονται του επαγγελματικού τους ρόλου.
- **Διευκόλυνση της επικοινωνίας μεταξύ των μελών της ομάδας:** Οι εκπαιδευτές οφείλουν να συμβάλλουν στην άρση των εμποδίων της επικοινωνίας μεταξύ των μελών της ομάδας των εκπαιδευομένων και να διαχειρίζονται με προσοχή τις δυσκολίες και συγκρούσεις που είναι δυνατό να ανακύψουν.
- **Δημιουργία σχέσης δημιουργικής αλληλεπίδρασης μεταξύ των μελών της ομάδας των εκπαιδευομένων:** Επιτυγχάνεται μέσω της εφαρμογής των συνεργατικών διδακτικών τεχνικών από τους εκπαιδευτές και επιδιώκεται μέσω της υποκίνησης της ενεργού συμμετοχής των εκπαιδευομένων, με έμφαση στην ενίσχυση του αισθήματος της ατομικής και συλλογικής ευθύνης τους.

❖ Συντονισμός και υποστήριξη της εκπαιδευτικής διεργασίας

Ο συντονισμός και η υποστήριξη της εκπαιδευτικής διεργασίας αποτελεί κατεξοχήν ευθύνη των εκπαιδευτών, που αναλαμβάνεται με επιτυχία, όταν εκπληρώνεται οι παρακάτω στόχοι:

- Η δημιουργία βασίμου αισθήματος ότι εκπαιδευτές και εκπαιδευόμενοι είναι συνεργάτες, οι οποίοι εργάζονται για τον ίδιο σκοπό.
- Η υποκίνηση και η ενίσχυση των εκπαιδευομένων και η διασφάλιση προϋποθέσεων για την ελεύθερη συμμετοχή τους στο διάλογο.

- Η ενθάρρυνση του κριτικού στοχασμού και αναστοχασμού. Ένας αποτελεσματικός τρόπος, για να συμβεί αυτό, είναι ο ίδιος ο εκπαιδευτής να αποτελέσει παράδειγμα, διερευνώντας κριτικά παραδοχές δικές του και των άλλων και προχωρώντας στη επαναξιολόγησή τους.
- Η χρήση παραδειγμάτων από την πραγματική ζωή, από τις εμπειρίες των εκπαιδευτών και των εκπαιδευομένων τις οποίες, με σκοπό τη διεύρυνση των γνώσεων και την απόκτηση νέων εφοδίων για τη δράση τους εκπαιδευομένων στον επαγγελματικό και κοινωνικό τους χώρο.
- Η εφαρμογή κανόνων της λεκτικής και μη λεκτικής επικοινωνίας μεταξύ εκπαιδευτή και εκπαιδευόμενων, όπως:

Απλή γλώσσα, μικρές προτάσεις, κανονικός ρυθμός ομιλίας, άμεσα μηνύματα, για να μπορούν οι εκπαιδευόμενοι να παρακολουθήσουν, ταξινομήσουν και αφομοιώσουν τις νέες πληροφορίες.

Ενεργητική ακρόαση και ενσυναίσθηση για να «ακούγεται» και να γίνεται κατανοητό αυτό που ο καθένας εκφράζει και εννοεί.

Οπτική επαφή με τους εκπαιδευόμενους και σωστή διαχείριση των χεριών και του σώματος.

Χρήση κατάλληλων μέσων για να προκληθεί το ενδιαφέρον, να διατηρηθεί η προσοχή και να ενισχυθεί η δυνατότητα συγκράτησης των νέων πληροφοριών, ώστε να είναι αποτελεσματική η εκπαίδευση (χρήση έντυπων / οπτικοακουστικών μέσων, διαδικτύου κ.λπ.).

Διαμόρφωση του χώρου κατά τρόπο, ώστε να πληροί τις προϋποθέσεις για την επιτυχή διεκπεραίωση των επιμορφωτικών δραστηριοτήτων και να διευκολύνεται πρακτικά και ψυχολογικά η ενεργός συμμετοχή των εκπαιδευόμενων (αισθητική χώρου, φωτισμός, τοποθέτηση καθισμάτων, σύστημα προβολών κ.λπ.).

- Η ενθάρρυνση των εκπαιδευομένων να αναζητούν επιπλέον πηγές πληροφόρησης και να διερευνούν τα θέματα που τους ενδιαφέρουν. Η εμπειρία της αυτομάθησης μπορεί να αποκτηθεί (εάν δεν υπάρχει ήδη) με την υποστήριξη του εκπαιδευτή, καθώς έχει ιδιαίτερη αξία στην εκπαίδευση ενηλίκων.
- Η παροχή της δυνατότητας επικοινωνίας των εκπαιδευόμενων με τους υπεύθυνους της παρέμβασης, τόσο κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης όσο και της πιλοτικής δοκιμής των ανεπτυγμένων δεξιοτήτων και εκπαιδευτικών εργαλείων.
- Η κινητροδότηση των εκπαιδευτών για ενεργό συμμετοχή στην εκπαιδευτική διεργασία. Οι εκπαιδευτές του αστυνομικού προσωπικού στο πλαίσιο της σκοπούμενης παρέμβασης είναι: α. αστυνομικοί με θέσεις ευθύνης και β. Ρομά διαμεσολαβητές (συν-εκπαιδευτές τους). Η δυνατότητα ανάπτυξης του ανθρώπινων πόρων των αστυνομικών υπηρεσιών και

η αποτελεσματικότητα του προληπτικού τους έργου αποτελεί ισχυρό κίνητρο συμμετοχής των πρώτων (α). Η διευκόλυνση της επικοινωνίας με τις αστυνομικές αρχές και υπηρεσίες με όρους αμοιβαίου σεβασμού και εμπιστοσύνης αποτελεί εξίσου ισχυρό κίνητρο για τους δεύτερους (β).

- Η εμπύχωση / υποστήριξη των εκπαιδευόμενων. Οι ενήλικοι εκπαιδευόμενοι καλούνται να αντιμετωπίσουν μια σειρά προβλημάτων που είναι δυνατό να προκύψουν κατά την εκπαιδευτική διαδικασία (Καρατζή, 2015): προβλήματα λόγω των πολλαπλών ρόλων και υποχρεώσεών τους, καθώς και εσωτερικά εμπόδια όπως, προϋπάρχουσες εμπειρίες και βιώματά και, βάσει αυτών, προδιαμορφωμένες στάσεις / αντιλήψεις που θέτουν εμπόδια στη μάθηση (Κόκκος, 2005). Η υποστήριξη των εκπαιδευομένων από τους εκπαιδευτές τους συνίσταται, κυρίως, στην εμπύχωση τους για την υπέρβαση αυτών των εμποδίων.

❖ Ανατροφοδότηση

Η συστηματική ανατροφοδότηση, η επιδίωξη παροχής πληροφόρησης από τους εκπαιδευομένους κατά την εξέλιξη της εκπαιδευτικής διαδικασίας και η αξιολόγησή της, κρίνεται άκρως απαραίτητη για την προσαρμογή του περιεχομένου της εκπαίδευσης και των διδακτικών τεχνικών στις ειδικές απαιτήσεις και ανάγκες τους και την εκτέλεση βελτιωτικών / διορθωτικών κινήσεων, με σκοπό την επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων.

IV.4 Κρίσιμα σημεία

Ο Εθνικός Οργανισμός Πιστοποίησης Προσόντων και Επαγγελματικού Προσανατολισμού ορίζει ως εκπαιδευτή ενηλίκων εκείνον, ο οποίος «έχει γνώσεις ενός επαγγελματικού πεδίου - εργασιακού χώρου και των συναφών με αυτόν γνωστικών αντικειμένων, με έμφαση στην κριτική κατανόηση θεωριών, αρχών και διαδικασιών» και: εφαρμόζει εκπαιδευτικές τεχνικές και παιδαγωγικές μεθόδους, υποστηρίζει την ενεργητική συμμετοχή των καταρτιζόμενων στη μαθησιακή διεργασία διευκολύνοντας τους να μαθαίνουν πώς να μαθαίνουν και πώς να προσαρμόζονται δημιουργικά στην αλλαγή.

Πάνω σε αυτή τη βάση και λαμβάνοντας υπόψιν τους σκοπούς της εκπαιδευτικής παρέμβασης, οι εκπαιδευτές πρέπει να διαθέτουν ορισμένα χαρακτηριστικά και ικανότητες:

- Να εφαρμόζουν τις δημοκρατικές αρχές στην εκπαιδευτική διαδικασία.
- Να κατέχουν τις απαραίτητες γνώσεις.
- Να είναι απαλλαγμένοι από στερεότυπα και προκαταλήψεις.
- Να έχουν επικοινωνιακές ικανότητες και τη διάθεση για συνεργασία.
- Να έχουν την ικανότητα οριοθέτησης και να επιδεικνύουν αυτοέλεγχο.

Επιπρόσθετα:

- Να γνωρίζουν την πολιτική πρόληψης και τους στόχους της.

- Να έχουν τη δυνατότητα εφαρμογής των νέων γνώσεων στην πράξη.
- Να γνωρίζουν το περιβάλλον, στο οποίο θα εφαρμοστούν οι νέες γνώσεις, για να είναι σε θέση να κάνουν τις κατάλληλες επιλογές και να ελέγχουν την αποτελεσματικότητά τους.
- Να έχουν τη διάθεση να συμμετέχουν στην προσπάθεια για την αναζήτηση τρόπων αλλαγής αυτού του περιβάλλοντος, στο πλαίσιο του θεσμικού ή/και επαγγελματικού τους ρόλου, των εθνικών πολιτικών και της ισχύουσας νομοθεσίας.

Βιβλιογραφικές αναφορές

Courau S. (2000), Τα βασικά εργαλεία του εκπαιδευτή ενηλίκων, Αθήνα, Μεταίχμιο.

Freire P., Shor, I. (2011), Απελευθερωτική Παιδαγωγική: Διάλογοι για τη μετασχηματική εκπαίδευση, Αθήνα, Μεταίχμιο.

Mezirow J. και Συνεργάτες (2007), Η μετασχηματίζουσα μάθηση, Αθήνα, Μεταίχμιο.

Noue D., Piveteau J. (1999), Πρακτικός οδηγός εκπαιδευτή, Αθήνα, Μεταίχμιο.

Rogers (1999), Η Εκπαίδευση ενηλίκων, Αθήνα, Μεταίχμιο.

Βεργίδης Δ. (2003), Εκπαίδευση ενηλίκων, Συμβολή στην εξειδίκευση στελεχών και εκπαιδευτών, Αθήνα, Ελληνικά Γράμματα.

Καρατζά Μ. (2005), Ο ρόλος του εκπαιδευτή ενηλίκων για την υποστήριξη της δια βίου μάθησης. Εκπαίδευση Ενηλίκων, τεύχος 5.

Κόκκος Α. (2005), Εκπαίδευση ενηλίκων, Ανιχνεύοντας το πεδίο, Αθήνα, Μεταίχμιο.

Κόκκος, Α. (2008), Εισαγωγή στην εκπαίδευση ενηλίκων: Θεωρητικές προσεγγίσεις, Πάτρα, Ε.Α.Π.

Ματσαγγούρας Γ.Η. (1997), Στρατηγικές διδασκαλίας: Από την πληροφόρηση στην κριτική σκέψη, Αθήνα, Gutenberg.

Ματσακούρας Γ.Η. (2006), Θεωρία της Διδασκαλίας, Αθήνα, Gutenberg.

Furlong G. (2005), The Conflict Resolution Toolbox: Models and Maps for Analyzing, Diagnosing, and Resolving Conflict, Mississauga, ON: Wiley.

Μαλικιώση-Λοίζου Μ. (2018), Συμβουλευτική ψυχολογία, Αθήνα, Πεδίο.

Μπακιρτζής Ν. Κ. (1999), Η δυναμική της αλληλεπίδρασης στην επικοινωνία, Αθήνα, Gutenberg.

Τοκατλίδου Β. (2004), Γλώσσα, επικοινωνία και γλωσσική εκπαίδευση, Αθήνα, Παττάκης.

V. Διαχείριση ανθρώπινων πόρων

Σκοπός του παρόντος κεφαλαίου είναι η ανάδειξη των δυνατοτήτων αξιοποίησης της σκοπούμενης αστυνομικής εκπαίδευσης σε θέματα προληπτικής ασφάλειας και κοινωνικής διαμεσολάβησης για την επένδυση στους ανθρώπινους πόρους της Αστυνομίας, νοούμενης ως οργανισμού, για τη βελτίωση του παραγόμενου έργου και την ανάπτυξη και αξιοποίηση των εργαζομένων.

Ειδικότερα, στόχοι του κεφαλαίου είναι:

- Η γνωριμία των εκπαιδευτών του αστυνομικού προσωπικού με τις αρχές, το περιεχόμενο και τη λειτουργία της διοίκησης ανθρώπινων πόρων
- Η μελέτη της οργανωσιακής συμπεριφοράς των εργαζομένων
- Η εξέταση των τρόπων συμπεριφοράς («συνηθειών») που καθιστούν αποτελεσματικά τα άτομα εντός του περιβάλλοντος εργασίας τους
- Η εξέταση των εννοιών της ενδυνάμωσης, της συμμετοχής και της υποκίνησης

Λέξεις - κλειδιά: διοίκηση ανθρώπινων πόρων, οργανωσιακή συμπεριφορά, αποτελεσματικότητα, απόδοση, ενθάρρυνση, συμμετοχική διοίκηση.

V.1 Εισαγωγικές έννοιες

Οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν το πολυτιμότερο κεφάλαιο ενός οργανισμού. Τα προσόντα και η διάθεση των εργαζομένων, η ικανοποίηση που αντλούν από την εργασία τους, το αίσθημα της δίκαιης μεταχείρισής τους, η συμμετοχή τους στους κοινούς στόχους διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στο έργο που παράγει ο οργανισμός, στην εικόνα που προβάλλει προς τα έξω, στη φήμη και στην επιβίωσή του. Για το λόγο αυτό, η σύγχρονη διοίκηση δίνει ιδιαίτερο βάρος στη Διοίκηση των Ανθρώπινων Πόρων.

Ο όρος Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων αντικατέστησε τον όρο Διοίκηση Προσωπικού. Παρόλο που συχνά χρησιμοποιούνται ως ταυτόσημοι όροι, διαφέρουν σημαντικά.

Η Διοίκηση Προσωπικού ασχολείται με τα άτομα και τον κύκλο της ζωής τους στον οργανισμό, εστιάζοντας στην οριοθετημένη ατομική εργασία και στη διεκπεραίωση τυπικών διαδικασιών και υποχρεώσεων.

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ασχολείται με τα άτομα και τον κύκλο της ζωής τους στον οργανισμό, εστιάζοντας, ωστόσο, στη **σχέση ατόμου - εργασίας - οργανισμού**.

Στη θεωρία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων οργανισμός και εργαζόμενοι αλληλοεξαρτώνται. Κατά συνέπεια, θεωρείται σημαντική η **ενσωμάτωση των εργαζομένων στον οργανισμό, η ανάπτυξη όλων των ατόμων (στελεχών και υφισταμένων), η συνεργασία, η κοινή αναζήτηση διαρκούς βελτίωσης του έργου και της ικανοποίησης του οργανισμού ως συνόλου**.

Ανθρώπινοι πόροι είναι το σύνολο των ταλέντων και της διάθεσης για απόδοση όλων των ανθρώπων ενός οργανισμού, που μπορούν να συντελέσουν στη δημιουργία και ολοκλήρωση της αποστολής, του οράματος, της στρατηγικής και των στόχων του (Μπουραντάς Δ. και Παπαλεξανδρή Ν.).

Διοίκηση των Ανθρώπινων Πόρων είναι η διοικητική λειτουργία που σχεδιάζει και εφαρμόζει τις δραστηριότητες που αφορούν στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα, ως κύριου πλεονεκτήματος του οργανισμού για να επιτύχει τους στόχους του (Μπουραντάς Δ. και Παπαλεξανδρή Ν.)

V.2 Περιεχόμενο της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων

V.2.1 Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων στο πλαίσιο του οργανισμού

Η έλλειψη στόχων πολιτικής, στρατηγικής και προγραμματισμού, η ασάφεια για το έργο, τον έλεγχο και τα αποτελέσματα του έργου, η έλλειψη οργανωμένης πληροφόρησης και επικοινωνίας και η αδυναμία καθοδήγησης και αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού αποτελούν τέσσερις παράγοντες που επηρεάζουν αρνητικά την εν γένει διοίκηση ενός οργανισμού.

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων αφορά στον τελευταίο παράγοντα. Με στόχο την αποτελεσματική διαχείριση των ατόμων στην εργασία, μελετά την οργανωσιακή συμπεριφοράς τους, προκειμένου να **δημιουργήσει το κατάλληλο εργασιακό περιβάλλον για άτομα παραγωγικά, αποτελεσματικά και ικανοποιημένα από την εργασία τους.**

Η συμπεριφορά ενός ατόμου είναι αποτέλεσμα της επίδρασης πολλαπλών παραγόντων που σχετίζονται με το ίδιο το άτομο (ηλικία, φύλο, αξίες, αντιλήψεις, αρνητική ή θετική προδιάθεση έναντι προσώπων και καταστάσεων, γνώσεις, εμπειρίες, δεξιότητες, ανάγκες, στόχοι και προσδοκίες από τη ζωή κ.λπ.), με το περιβάλλον του ατόμου (οικογένεια, φίλοι κ.λπ.) και με το περιβάλλον του οργανισμού (δομή, οργανωσιακή κουλτούρα, στόχοι, ρόλοι, σχέσεις ατόμων κ.λπ.).

Η συστηματική μελέτη της συμπεριφοράς των εργαζομένων μέσα στον οργανισμό, ως άτομα και ως ομάδες, έχει σκοπό τον εντοπισμό των οργανωσιακών χαρακτηριστικών που την επηρεάζουν, την κατανόηση της συμπεριφοράς αυτής, την πρόβλεψη και τον έλεγχό της.

Στο πλαίσιο αυτό, ενδιαφέρον έχει:

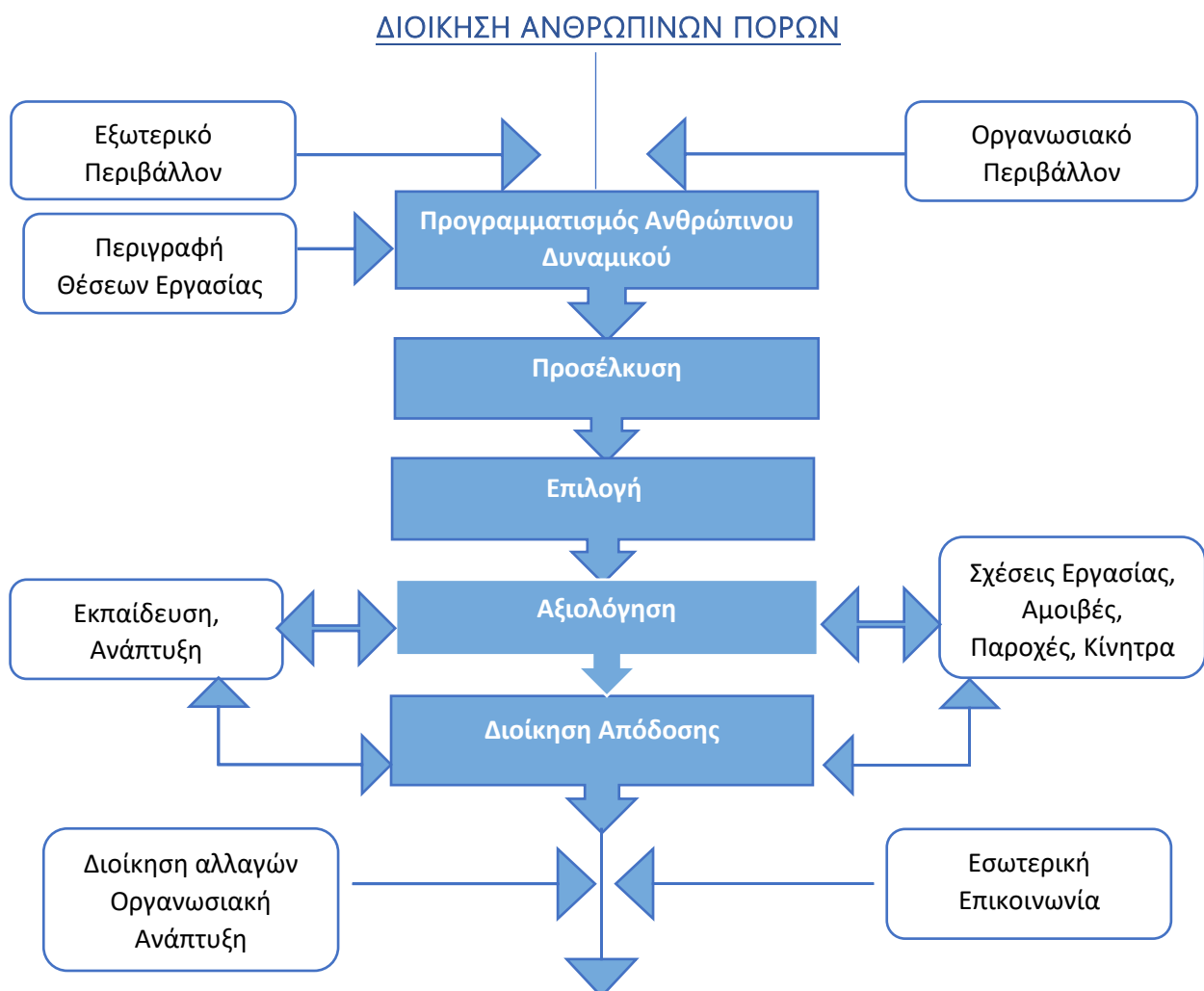
- *Η διαφορετικότητα κάθε ατόμου στην εργασία (το «ταλέντο» / ικανότητες, η προθυμία ή απροθυμία ανάληψης ευθυνών κ.λπ.)*
- *Η προσωπικότητα του ατόμου μέσα αλλά και έξω από την εργασία*
- *Η θέληση του ατόμου για εμπλοκή και συμμετοχή σε συνδυασμό με την κουλτούρα του οργανισμού (παροχή δυνατοτήτων και ευκαιριών)*
- *Η αξία του ατόμου (η αξία που του δίδεται μέσα στον οργανισμό)*

Η μελέτη της οργανωσιακής συμπεριφοράς των εργαζομένων είναι σημαντική για τη διοίκηση του οργανισμού, γιατί μέσω αυτής παρέχεται η δυνατότητα να διακρίνει κανείς τα άτομα που ανταποκρίνονται στις ανάγκες κάθε θέσης, τα άτομα που είναι πρόθυμα να αναλάβουν ευθύνες, τα άτομα που έχουν «ταλέντο». Παράλληλα, αποκτά κανείς τη γνώση που απαιτείται, για να παρέχει την κατάλληλη υποκίνηση (κίνητρα) και υποστήριξη για την ανάπτυξη και τη συμμετοχή των εργαζομένων στον οργανισμό (εφόσον υπάρχει ανάλογη κουλτούρα) και, με αυτό τον τρόπο, να προωθήσει καλύτερα τους στόχους του.

V.2.2 Περιγραφή των λειτουργιών της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων περιλαμβάνει ένα σύνολο λειτουργιών.

Οι βασικές λειτουργίες της παρουσιάζονται στο παρακάτω διάγραμμα και κατόπιν περιγράφονται συνοπτικά.



Στόχοι Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

- Βελτίωση παραγωγής έργου και ποιότητας
- Τήρηση Νομικών και Κοινωνικών Υποχρεώσεων
- Εργασιακή Ανάπτυξη και Ικανοποίηση

Εξωτερικό και οργανωσιακό περιβάλλον είναι το *κοινωνικο-οικονομικό περιβάλλον* και το *περιβάλλον μέσα στον οργανισμό*, αντίστοιχα, που επηρεάζουν τη διοίκηση των ανθρώπινων πόρων και την πολιτική του οργανισμού.

Περιγραφή των θέσεων εργασίας είναι η περιγραφή των θέσεων εργασίας στο οργανόγραμμα, του σκοπού κάθε θέσης, των κύριων καθηκόντων και των αναμενόμενων αποτελεσμάτων από τον εργαζόμενο που την κατέχει. Η περιγραφή διευκολύνει την προσέλκυση, την εκπαίδευση και την αξιολόγηση των εργαζομένων.

Προγραμματισμός είναι η εκτίμηση των αναγκών του οργανισμού σε ανθρώπινο δυναμικό (έλλειμμα ή περίσσειμα) με βάση τις δραστηριότητες, τις θέσεις εργασίας και τους στόχους του και η διαδικασία για την εξασφάλιση τους.

Προσέλκυση είναι η διαδικασία με την οποία ο οργανισμός εντοπίζει και προσελκύει άτομα για να καλύψει κενές θέσεις εργασίας που ταιριάζουν και ενδιαφέρονται πραγματικά για αυτές. Είναι δυνατό να είναι *εξωτερική προσέλκυση* ή *εσωτερική*, δηλαδή προσέλκυση ατόμων που δεν εργάζονται ή εργάζονται ήδη στον οργανισμό. Η εσωτερική προσέλκυση μπορεί να αποτελεί και **μέσο υποκίνησης των εργαζομένων για μεγαλύτερη απόδοση.**

Επιλογή είναι η διαδικασία που ακολουθείται για την επιλογή των πλέον κατάλληλων, από άποψη γνώσεων, ικανοτήτων και προσωπικών χαρακτηριστικών, ατόμων μεταξύ των υποψηφίων για την κάλυψη θέσεων εργασίας.

Αξιολόγηση είναι η διαδικασία εκτίμησης του βαθμού ανταπόκρισης κάθε οργανικής μονάδας και εργαζομένου στα καθήκοντα, αποδοτικά και αποτελεσματικά.

Εκπαίδευση είναι η οργανωμένη διαδικασία μάθησης που στοχεύει στη βελτίωση των γνώσεων, στην ανάπτυξη ικανοτήτων³⁴ και επαγγελματικών δεξιοτήτων,³⁵ καθώς και στην αλλαγή στάσης³⁶ και συμπεριφοράς των εργαζομένων. Η εκπαίδευση είναι **μέσο υποκίνησης του εργαζόμενου για προσωπική ανάπτυξη.**

Αμοιβή είναι η ανταπόδοση προς τον εργαζόμενο για την εργασία του. Μπορεί να λειτουργήσει ως κίνητρο προσέλκυσης σε μια θέση και αύξησης της απόδοσης, αν εξασφαλίζει την κάλυψη όχ

³⁴ Η ικανότητα είναι νοητική (ανάλυση ενός προβλήματος κ.λπ.) ή διαπροσωπική (χειρισμός καταστάσεων κ.λπ.).

³⁵ Η επαγγελματική δεξιότητα αναφέρεται στην εκτέλεση του επαγγελματικού ρόλου (εστίαση στο στόχο, ομαδικότητα, επικοινωνία κ.λπ.).

³⁶ Στάση είναι η θετική ή αρνητική προδιάθεση έναντι των άλλων, έναντι των ευθυνών κ.λπ.

μόνο των αναγκών της κατώτερης βαθμίδας στην πυραμίδα του Maslow, δηλαδή των αναγκών επιβίωσης, αλλά και των αναγκών ανώτερων βαθμίδων (ασφάλεια, κύρος, δημιουργικότητα κ.λπ.). Οι παροχές αποτελούν, επίσης, μια μορφή ανταπόδοσης. Παροχές μπορεί να είναι ιδιωτικά προγράμματα ασφάλισης, υγείας και συνταξιοδότησης, υπηρεσίες συμβουλευτικής, κοινωνικής στήριξης, μέριμνας τέκνων, εκπαίδευσης κ.λπ.

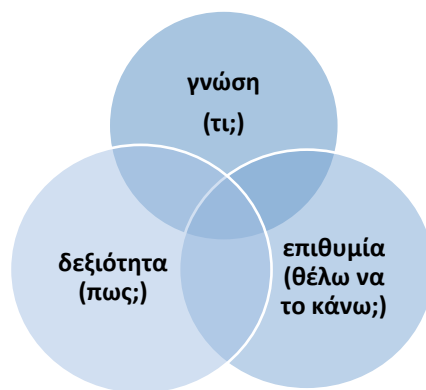
Απόδοση για το σύνολο του οργανισμού (φορέα και εργαζομένων) είναι το αποτέλεσμα των παραπάνω.

Διοίκηση αλλαγών. Η ικανότητα του οργανισμού να προσαρμόζεται έγκαιρα στις οργανωσιακές αλλαγές (αλλαγές στο σύστημα διοίκησης, στην οργανωσιακή κουλτούρα, επιστημονικές, τεχνολογικές, συστημικές αλλαγές κ.λπ.) αποτελεί προϋπόθεση για την επιβίωση και την ανάπτυξή του. Οι οργανωσιακές αλλαγές επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά τους εργαζόμενους, ενώ η υλοποίησή τους εξαρτάται από τη στάση, τη συμπεριφορά και την υποστήριξη των εργαζομένων. Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων έχει σημαντικό ρόλο **στο σχεδιασμό οργανωσιακών αλλαγών**, στην προετοιμασία, δηλαδή, των εργαζομένων για τις αλλαγές και στην υποστήριξή τους κατά την υλοποίησή τους.

Εσωτερική επικοινωνία είναι η επικοινωνία μεταξύ: α) εργαζομένων και β) μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης, που συμβάλλει στην αλληλοκατανόηση και αλληλεπίδραση των ατόμων, στην αίσθηση του ανήκειν στον οργανισμό και στη διαμόρφωση κοινής αντίληψης και στόχων.

V.3 Αποτελεσματικότεροι άνθρωποι

Ο Stephen R. Covey αναφέρει ότι οι συνήθειες κάθε ατόμου, καθώς εκφράζονται συνεχώς και συχνά ασυνείδητα, φανερώνουν το χαρακτήρα του και ότι συντελούν στην αποτελεσματικότητα ή αναποτελεσματικότητά του. Εντός αυτού του πλαισίου, η «συνήθεια» (ο καθιερωμένος τρόπος έκφρασης του ατόμου) περιγράφεται ως τομή τριών συνόλων: της γνώσης, της δεξιότητας και της επιθυμίας του για κάτι.



Συνήθειες που, κατά τον S.R.Covey, οδηγούν τον άνθρωπο στην προσωπική και συλλογική επιτυχία είναι οι εξής:

-
- 1 Είναι επιδραστικός

-
- 2 Ξεκινά, έχοντας κατά νου το τέρμα
 - 3 Δίνει προτεραιότητα στα βασικά
 - 4 Επιδιώκει το αμοιβαίο όφελος
 - 5 Επιδιώκει πρώτα να κατανοήσει και μετά να γίνει κατανοητός
 - 6 Επιδιώκει τη συνεργία
 - 7 Ανανεώνεται

Αυτοί οι επτά τρόποι συμπεριφοράς έχουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον στη Διοίκηση των Ανθρώπινων Πόρων, είτε αφορούν το σύνολο των εργαζόμενων είτε το στελεχιακό δυναμικό του οργανισμού, και το περιεχόμενό τους εμπίπτει, συνοπτικά, στα ακόλουθα:

1. «Είναι επιδραστικός»

Η επιδραστικότητα βασίζεται στην αυτογνωσία. Το άτομο που έχει επίγνωση του εαυτού του, των προτερημάτων και των αδυναμιών του, μπορεί να έχει τον έλεγχο των καταστάσεων και του εαυτού του.

Επιδραστικά άτομα	Αντιδραστικά άτομα
– Αυτοκαθορίζονται	Ετεροκαθορίζονται
– Ασχολούνται με προβλήματα που μπορούν να επιλύσουν	Ασχολούνται γενικά με προβλήματα
– Είναι υποκείμενα των δράσεων	Είναι αντικείμενα δράσεων
– Αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες	Διστάζουν
– Αναλαμβάνουν ευθύνες	Αποποιούνται ευθύνες
– Είναι επινοητικοί	Είναι προβλέψιμοι
– Κάνουν συνειδητές επιλογές	Έχουν ενστικτώδεις αντιδράσεις
– Κάνουν επιλογές με βάση αξίες και αρχές	Κάνουν επιλογές με βάση το συναίσθημα, τις περιστάσεις και το περιβάλλον.

2. «Ξεκινά, έχοντας κατά νου το τέρμα»

Το άτομο που ξεκινά, έχοντας σαφώς κατανοήσει τον προορισμό του:

- Αναλαμβάνει το ρόλο του, έχοντας ξεκαθαρίσει τις αξίες που υιοθετεί και τις κατευθύνσεις που του έχουν δοθεί.
- Παίρνει αποφάσεις με βάση αυτές τις αξίες και κατευθύνσεις.
- Δεν παρασύρεται από το συναίσθημα, τις περιστάσεις και το περιβάλλον.

Τα άτομα που προσηλώνονται στο στόχο που έχει τεθεί, αυτό που κυρίως χρειάζονται, είναι α) να γνωρίζουν το όραμα, τις αξίες, την αποστολή και τους σκοπούς του οργανισμού και β) καθοδήγηση από τη διοίκηση σχετικά με τον ενδεδειγμένο τρόπο, για να φτάσουν στον προορισμό τους.

3. «Δίνει προτεραιότητα στα βασικά»

Ο S.R. Covey χρησιμοποιεί τον παρακάτω πίνακα για την κατανόηση του σχετικού θέματος:

<p>A. Σημαντικά / επείγοντα</p> <ul style="list-style-type: none"> • Κρίσεις • Έργα με προθεσμία κ.λπ. 	<p>B. Σημαντικά / μη επείγοντα</p> <ul style="list-style-type: none"> • Πρόληψη • Οικοδόμηση σχέσεων • Δημιουργία νέων ευκαιριών κ.λπ.
<p>Γ. Μη σημαντικά / επείγοντα</p> <ul style="list-style-type: none"> • Έκτακτες επισκέψεις • Μέρος αλληλογραφία κ.λπ. 	<p>Δ. Μη σημαντικά / μη επείγοντα</p> <ul style="list-style-type: none"> • Μέρος επαφών, τηλεφωνημάτων • Μέρος αλληλογραφία κ.λπ.

Από τα τέσσερα τεταρτημόρια, το Β τεταρτημόριο έχει ιδιαίτερη σημασία. Εάν η διοίκηση εστιάζει σε αυτό, τότε τα όποια προβλήματα συρρικνώνονται σε αντιμετωπίσιμες διαστάσεις, **επειδή λαμβάνονται προληπτικά μέτρα και αποφεύγονται κρίσεις ή δημιουργούνται προϋποθέσεις ανάπτυξης.**

Η επικέντρωση στο Β τεταρτημόριο αποτελεί στοιχείο ποιοτικής διοίκησης. Εδώ περιλαμβάνονται οι ενέργειες πρόληψης προβληματικών καταστάσεων, στο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, και οι ενέργειες ανάπτυξης του οργανισμού. Επικέντρωση σε θέματα πρόληψης και ανάπτυξης σημαίνει:

- Επιλογή στόχων
- Προσδιορισμό ρόλων
- Χρονοπρογραμματισμό δράσεων με βάση τους στόχους
- Καθημερινή προσαρμογή και θετική αντίδραση στο «απρόβλεπτο»

Πρακτικά το τι είναι βασικό το αποφασίζει η ηγεσία. Η διοίκηση προγραμματίζει βήμα το βήμα την υλοποίηση.

4. «Επιδιώκει το αμοιβαίο όφελος»

Το είδος των διαπροσωπικών σχέσεων που επικρατούν εντός ενός οργανισμού, δηλώνει μια συγκεκριμένη κατάσταση εντός του, η οποία, σε κάθε περίπτωση έχει ανάλογες επιπτώσεις.

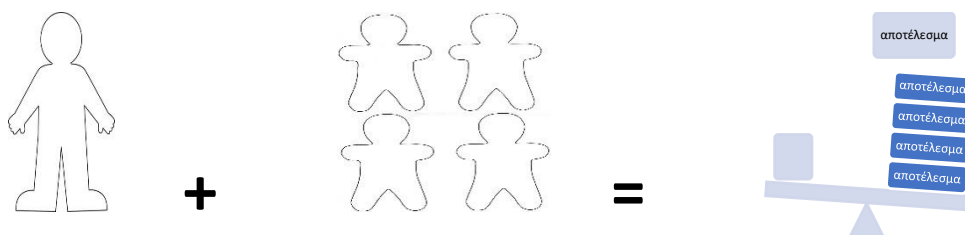
Είδος σχέσης	Τι δηλώνει / Ποια η επίπτωση (άμεση ή μακροπρόθεσμη)
– Κερδίζω / Κερδίζεις	Δηλώνει ότι υπάρχει αφθονία οφέλους και διεκδικητική συμπεριφορά.

- **Κερδίζω / Χάνεις** Δηλώνει επιθετική συμπεριφορά. Τάση επιβολής ατομικών απόψεων και αναγκών στους άλλους, χωρίς αυτοί να λαμβάνονται υπόψη. Είναι εμπόδιο για τη συνεργασία και την αποτελεσματικότητα.
- **Χάνω / Κερδίζεις** Δηλώνει έλλειψη οράματος, προσδοκιών, απαιτήσεων, σύγχυση στόχων, καταπίεση των ατομικών απόψεων και αναγκών, έλλειψη θάρρους, συμπεριφορά παθητικότητας.
- **Χάνω / Χάνεις** Δηλώνει συμπεριφορά απάθειας. Ούτε οι προσωπικές ανάγκες ούτε οι ανάγκες των άλλων υποκινούν το άτομο. Πιθανά υποκρύπτεται εγωισμός ή εκδικητικότητα. Οδηγεί σε αμοιβαίες απώλειες.
- **Κερδίζω** Δηλώνει αδιαφορία για την επίτευξη των στόχων των άλλων.
- **Αμοιβαίο όφελος** Αντίληψη εναλλακτική του κερδίζω-κερδίζεις, αλλά με **έμφαση στο όφελος και όχι στην αφθονία οφέλους**. Διευκολύνει την κατανόηση του άλλου. Δημιουργεί σχέσεις. Φέρνει το δυνατό καλύτερο αποτέλεσμα.

Είναι σαφές ότι το πλέον αποτελεσματικό είδος διαπροσωπικής σχέσης είναι η σχέση αμοιβαίου οφέλους. Η ανάπτυξη αυτού του είδους διοίκησης έχει τέσσερις προϋποθέσεις:

- *Η διοίκηση έχει αυτογνωσία, ξέρει πού θέλει να φτάσει και έχει επίγνωση της υφιστάμενης κατάστασης.*
- *Η διοίκηση εκχωρεί (ρόλους, αρμοδιότητες, ευθύνες κ.λπ.) σε «άλλους»*
- *Οι «άλλοι» έχουν βούληση για εκχώρηση*
- *Υπάρχει αμοιβαία αναγνώριση και αμοιβαία δέσμευση για το επιθυμητό αποτέλεσμα, για τις κατευθύνσεις και τους πόρους, για λογοδοσία, αποτίμηση και αποδοχή των συνεπειών.*

Η εκχώρηση συμβάλλει στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και στην, εν γένει, ανάπτυξη του οργανισμού.



5. «Επιδιώκει πρώτα να κατανοήσει και μετά να γίνει κατανοητός»

«Για να επικοινωνήσουμε χρειάζεται να κατανοήσουμε την άλλη αντίληψη. Για να υπάρξουν λύσεις αμοιβαίου οφέλους, πρέπει και εμείς να γίνουμε κατανοητοί. Η επιδίωξη να κατανοήσουμε απαιτεί ενσυναίσθηση. Η επιδίωξη να γίνουμε κατανοητοί απαιτεί θάρρος». S.R.Covey

Ο καλύτερος τρόπος επικοινωνίας είναι η ενεργητική ακρόαση.³⁷ Η ενεργητική επικοινωνία βοηθά να αισθάνονται τα άτομα άνετα και ασφαλή στη συζήτηση και να είναι η επικοινωνία τους αληθινή και εποικοδομητική.

Η διοίκηση επιδιώκει την αμοιβαία κατανόηση στην επικοινωνία με το ανθρώπινο δυναμικό και προωθεί την επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων με όρους σεβασμού και αλληλοκατανόησης.

6. «Επιδιώκει τη συνέργεια»

Συνέργεια σημαίνει ότι η αξία του όλου είναι μεγαλύτερη από την αξία των μερών του. Συνέργεια σημαίνει **αρμονική σύνδεση μερών και συνδυασμός της δράσης τους**. Σε αυτό το πλαίσιο, οι διαφορές αποκτούν αξία, ενώ οι μεμονωμένες αδυναμίες αντισταθμίζονται με θετικά στοιχεία του ίδιου του συνόλου.

7. Ανανεώνεται

Η ανανέωση αναφέρεται στο ίδιο το άτομο και συσχετίζεται με τον τρόπο που συμπεριφέρεται. Η ικανότητα δέσμευσης σχετίζεται με τη σταθερή πορεία προς το στόχο. Η κριτική σκέψη σχετίζεται με την προτεραιοποίηση των βασικών. Η εμπέδωση του αισθήματος ασφάλειας και η κατανόηση της έννοιας της αλληλεξάρτησης σχετίζονται με την επιδίωξη της επικοινωνίας, της συνέργειας και του αμοιβαίου οφέλους. Ανανέωση είναι η διαρκώς αναζήτηση νέων τρόπων για την εξασφάλιση των προηγηθεισών 6 «συνηθειών» / προϋποθέσεων για την προσωπική και συλλογική επιτυχία των ατόμων στο χώρο εργασίας.

³⁷ Η ενεργητική ακρόαση συνδέεται με τη λεκτική-προφορική και μη λεκτική επικοινωνία, που πραγματοποιείται στις διαπροσωπικές επαφές, στις συζητήσεις σε ομάδες κ.λπ., στο πλαίσιο της οποίας μεταβιβάζονται και γίνονται αποδεκτά μηνύματα. Σημειώνεται ότι η μη λεκτική επικοινωνία (η στάση του σώματος, χειρονομίες, εκφράσεις του προσώπου κ.α.) λειτουργεί ενισχυτικά στη λεκτική-προφορική επικοινωνία.

V.4 Από τη θεωρία στην πράξη

Μέσα από όλες τις λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων προωθείται και επιδιώκεται η αποτελεσματικότητα του ατόμου. Πάνω σε αυτή τη βάση, η εκπαίδευση, η ενδυνάμωση και η υποκίνηση του ανθρώπινου δυναμικού τοποθετούνται στον πυρήνα των λειτουργιών της.

Η εκπαίδευση, η ενδυνάμωση και η υποκίνηση συμβάλλουν επίσης στην εξέλιξη του αστυνομικού προσωπικού. Για το λόγο αυτό, προκρίνονται στο πλαίσιο της παρούσας παρέμβασης με σκοπό την επίτευξη της επιθυμητής συμπεριφοράς, τη βέλτιστη απόδοση και την ικανοποίηση του αστυνομικού προσωπικού - οφέλη που έχουν αντίκρισμα στην ποιότητα του επαγγελματικού του έργου, καθώς και στην εκπλήρωση της αποστολής του οργανισμού (της Αστυνομίας).

Ειδικότερα:

V.4.1 Εκπαίδευση αστυνομικού προσωπικού σε θέματα αστυνομικής διαμεσολάβησης

Στόχοι και αναμενόμενα αποτελέσματα της εκπαίδευσης

- Υποστήριξη του αστυνομικού έργου
- Εφοδιασμός με γνώσεις και δεξιότητες για την εκπλήρωση του επαγγελματικού ρόλου
- Ανύψωση ηθικού, ικανοποίηση, αίσθημα ασφάλειας, υποκίνηση για προσωπική ανάπτυξη, αυτο-ολοκλήρωση.
- Ανάπτυξη κοινής κουλτούρας με σκοπό τη βελτίωση της απόδοσης και του αποτελέσματος.
- Ανάπτυξη των ικανοτήτων προσαρμογής στις μεταβαλλόμενες οικονομικές και κοινωνικές συνθήκες.
- Ενίσχυση της εμπιστοσύνης και των δεσμών της Ελληνικής Αστυνομίας με την κοινωνία.

Οι εκπαιδευτικοί στόχοι προωθούνται μέσω του ειδικώς καθορισμένου προγραμματάτος εργασιών της εκάστοτε εκπαίδευσης και των επιλεγμένων τεχνικών μάθησης (διαλέξεων, μελέτης περίπτωσης, υπόδυσης ρόλων κ.λπ.). Ταυτόχρονα, ωστόσο, με την ίδια ένταση και με εξίσου σημαντικά αποτελέσματα **προωθούνται μέσω των διαπροσωπικών σχέσεων της διοίκησης με το αστυνομικό προσωπικό**, στο πλαίσιο της καθημερινής λειτουργίας της υπηρεσίας (επίδειξη καθηκόντων στη θέση εργασίας, καθοδήγηση, mentoring, λειτουργία ομάδων κ.λπ.)

Ο εκπαιδευτικοί στόχοι καθορίζονται με βάση τις ανάγκες και τους επιχειρησιακούς στόχους. **Εξειδικεύονται, ωστόσο, κάθε φορά σε στόχους βελτίωσης της γνώσης, ανάπτυξης ικανοτήτων και δεξιοτήτων, καθώς και θετικής στάσης, δυναμικότητας και δημιουργικότητας στην εργασία.**

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον, εντός αυτού του πλαισίου, έχει η ανάπτυξη ικανοτήτων **συναισθηματικής νοημοσύνης**. Η **συναισθηματική νοημοσύνη** επιτρέπει στο άτομο να αντιλαμβάνεται, να ελέγχει

και να αξιολογεί τα συναισθήματα (P. Salovey, J. Mayer). Ο παράγοντας αυτός είναι σημαντικός τόσο για τις επιλογές της διοίκησης όσο και για την προσωπική ανάπτυξη των αστυνομικών προς όφελος αφενός του οργανισμού (Αστυνομίας) αφετέρου της κοινωνίας στο σύνολό της.

Ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης³⁸

Προσωπικές	Χαρακτηριστικά ατόμων
Συναισθηματική αυτεπίγνωση	<p>Αυτογνωσία: το άτομο γνωρίζει τα συναισθήματά του και την επίδρασή τους στη σκέψη του, στην επικοινωνία του με τους άλλους και στη δράση του. Αυτοπεποίθηση: το άτομο πιστεύει στον εαυτό του, αναγνωρίζοντας την αξία του.</p> <p>Αυτο-αξιολόγηση: Το άτομο έχει επίγνωση των προτερημάτων, των αδυναμιών και των ορίων του.</p> <p><i>Τα άτομα που διαθέτουν αυτή την ικανότητα αισθάνονται σιγουριά, μπορούν να παρουσιάσουν άνετα και πειστικά τις απόψεις τους, να επιλέξουν αυτό που τους ταιριάζει, να πάρουν άφοβα δύσκολες αποφάσεις.</i></p>
Αυτοδιαχείριση	<p>Αυτοέλεγχος: Το άτομο διαχειρίζεται το συναίσθημα, τις παρορμήσεις και τις διαθέσεις του.</p> <p>Αξιοπιστία: Το άτομο δρα με συνέπεια στις αρχές του, εμπνέει εμπιστοσύνη, αναγνωρίζει τα λάθη του.</p> <p>Προσαρμοστικότητα: Το άτομο διαχειρίζεται τις αλλαγές των συνθηκών ή των προτεραιοτήτων.</p> <p><i>Τα άτομα που διαθέτουν αυτή την ικανότητα παίρνουν αποφάσεις με ηρεμία, χειρίζονται αποτελεσματικά απρόβλεπτες αλλαγές στην εργασία, είναι προσηλωμένα στο στόχο.</i></p>
Αυτο-κινητοποίηση	<p>Εσωτερικό κίνητρο: Κίνητρο συνεχούς βελτίωσης της απόδοσης για την επίτευξη των προσωπικών στόχων.</p> <p>Δέσμευση: Το άτομο ευθυγραμμίζει τους στόχους του με τους στόχους του οργανισμού, στον οποίο ανήκει.</p> <p>Πρωτοβουλία: Ενεργητικότητα, αναζήτηση νέων προκλήσεων, ανάληψη ευθύνης.</p> <p><i>Τα άτομα που διαθέτουν αυτή την ικανότητα είναι επιδραστικά, δημιουργικά και αποτελεσματικά</i></p>
Κοινωνικές	
Κοινωνική επίγνωση	<p>Ενσυναίσθηση: Το άτομο αναγνωρίζει τα συναισθήματα των άλλων, κατανοεί την οπτική τους, δείχνει ενεργό ενδιαφέρον.</p>

³⁸ Δίνονται ορισμένα παραδείγματα για την επεξήγηση των όρων.

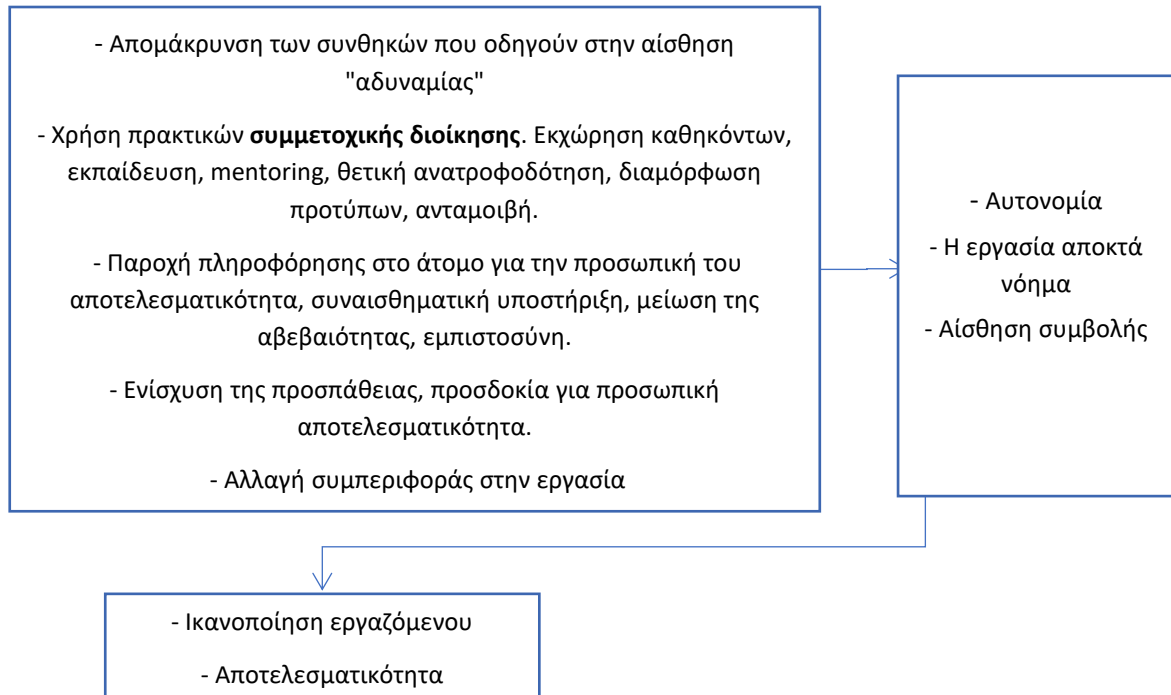
	<p>Εξυπηρέτηση: Το άτομο ανταποκρίνεται στις ανάγκες, συμβάλλει στη βελτίωση της ικανοποίησης εσωτερικά (εντός του οργανισμού) και στην κοινωνία.</p> <p><i>Τα άτομα που διαθέτουν αυτή την ικανότητα μπορούν να αναπτύξουν καλές διαπροσωπικές σχέσεις.</i></p>
<p>Οργανωτική Επίγνωση</p>	<p>Επίγνωση: Το άτομο γνωρίζει τα κέντρα λήψης αποφάσεων και κατανοεί τη δυναμική των δικτύων και των σχέσεων που αναπτύσσονται εντός τους. Ετοιμότητα: Αντίληψη των τρεχουσών αναγκών, καθώς και της στρατηγικής του οργανισμού.</p>
<p>Διαχείριση Σχέσεων</p>	<p>Έμπνευση: Το άτομο μπορεί να καθοδηγεί, να επηρεάζει, να κινητοποιεί, να ενισχύει τους άλλους. Επικοινωνία: Το άτομο είναι «ανοιχτό», ακούει τους άλλους και στέλνει ξεκάθαρα και πειστικά μηνύματα. Καινοτόμος δράση: Το άτομο αναλαμβάνει πρωτοβουλίες εκτός των καθιερωμένων τρόπων για την ανταπόκριση σε ανάγκες.</p> <p><i>Τα άτομα που διαθέτουν αυτήν την ικανότητα έχουν ηγετική ικανότητα.</i></p>

V.4.2 Ενδυνάμωση - Συμμετοχή - Υποκίνηση

Η ενδυνάμωση παρέχει στο ανθρώπινο δυναμικό δυνατότητα *εξουσίας και υπευθυνότητας* στην εργασία του, εντός των συγκεκριμένων κατευθυντήριων οδηγιών, που τίθενται από τη διοίκηση του οργανισμού (Holden,1998). Βοηθά τα άτομα να απελευθερώσουν την ενέργεια που διαθέτουν και τα καθιστά ικανά να παίρνουν αποφάσεις και να αναλαμβάνουν την ευθύνη των πράξεων τους. Στόχος της είναι η μεγαλύτερη αυτονομία στην εργασία, η εθελοντική δέσμευση του εργαζόμενου μέσω της **αυτο-υποκίνησης**³⁹ και **αυτο-καθοδήγησης** για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων.

Η διεργασία της ενδυνάμωσης παρουσιάζεται συνοπτικά στο παρακάτω σχήμα (Conger, Canungo, 1988):

³⁹ Εσωτερική ώθηση της συμπεριφοράς του ατόμου προς τους στόχους, των οποίων η εκπλήρωση ικανοποιεί τις ανάγκες του (κίνητρα κατά τον A. Maslow).



Στο παραπάνω σχήμα ξεχωρίζουν οι πρακτικές **συμμετοχικής διοίκησης**. Συμμετοχή είναι η νοητική και συναισθηματική εμπλοκή του ατόμου (έχω την αίσθηση ότι θα πω κάτι και με αυτό θα ακουστώ). Εάν η συμμετοχή είναι ουσιαστική - όχι διεκπεραιωτική - και υποστηρίζεται από τις λειτουργίες της εκπαίδευσης και της επικοινωνίας γίνεται ένα **ισχυρό μέσο ενθάρρυνσης, προσωπικής ανάπτυξης, υποκίνησης, δέσμευσης στους στόχους, αφοσίωσης στον οργανισμό και αποτελεσματικότητας του εργαζομένου**.

Στο πλαίσιο της παρούσας παρέμβασης που σκοπό έχει την εκπαίδευση αστυνομικού προσωπικού σε θέματα προληπτικής ασφάλειας με ειδικό στόχο την ανάπτυξη και την πιλοτική δοκιμή διαμεσολαβητικών δεξιοτήτων για τη βελτίωση της επικοινωνίας με τις Ρομά κοινότητες, η ενδυνάμωση, η συμμετοχή και υποκίνηση των αστυνομικών είναι σε θέση να αποφέρει πολλαπλά οφέλη, όπως αυτά αποτυπώνονται συνοπτικά στο παρακάτω σχήμα:



Προϋποθέσεις συμμετοχής του Αστυνομικού στη σκοπούμενη παρέμβαση

- Να αντιλαμβάνεται τη σημασία της συγκεκριμένης εργασίας για τη συνολική λειτουργία της υπηρεσίας και την εκπλήρωση του ρόλου και των στόχων της.
- Να ενδιαφέρεται να συμμετάσχει.
- Να αναγνωρίζει την ευθύνη της συμμετοχής.

Ευκαιρίες ενθάρρυνσης και υποκίνησης

– *Ανάπτυξη ικανοτήτων και επαγγελματικών δεξιοτήτων*

– *Μεγαλύτερη ικανοποίηση*

Βιβλιογραφικές αναφορές

Covey R. Stephen (2009), *Οι επτά συνήθειες των εξαιρετικά αποτελεσματικών ανθρώπων*, Αθήνα, Κλειδάριθμος.

Conger J.A, & Kanungo, R. N. (1989), *The charismatic leader*, Jossey Bass.

Conger J. (1992), *Learning to lead*, Jossey Bass.

Goleman D. (2000), *Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας*, Αθήνα, Ελληνικά Γράμματα.

Κανελλόπουλος Χ (1977), *Διοίκηση Προσωπικού*, Αθήνα, ΑΒΣΠ.

Κανελλόπουλος Χ., Παπαλεξανδρή Ν.(1990), *Αξιοποίηση Προσωπικού με Ανάπτυξη Στελεχών και Βελτίωση Οργάνωσης*, Αθήνα, εκδόσεις των ιδίων.

Καρκατσούλης Π. (2004), *Το κράτος σε μετάβαση: από τη διοικητική μεταρρύθμιση και το νέο δημόσιο μάνατζμεντ στη διακυβέρνηση*, Αθήνα, Ι. Σιδέρη.

Λαδόπουλος Ι. (1977), *Διοίκηση Επιχειρήσεων*, Αθήνα, ΑΣΟΕΕ.

Μιχαλόπουλος Ν. *Η Δημόσια Διοίκηση στην εποχή των αποτελεσμάτων*, Αθήνα, Παπαζήση.

Μπουραντάς Δ. και Παπαλεξανδρή Ν (2003), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Αθήνα, Γ. Μπένου.

Μπουραντάς Δ. (2002), *Μάνατζμεντ*, Αθήνα, Κριτική,

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

Mayer, J.D., & Salovey, P. (1995), *Emotional intelligence and the construction and regulation of feelings*.

Πραστάκος Γ., (2000), *Διοικητική Επιστήμη*, Αθήνα, Α. Σταμούλη.

Robbins S (2000), *Essentials of organizational behavior*, Prentice Hall.

Χυτήρης Λ. (2013), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Αθήνα, Φαίδιμος.

Χυτήρης Λ. (2017), *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*, Αθήνα, Ε. Μπένου.

Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης & Αποκέντρωσης, Γ.Γ. Δημόσιας Διοίκησης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, *Δ/νση Ποιότητας και Αποδοτικότητας (2007), Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης*.

Ν. 3230/2004 (ΦΕΚ 44 Α): *Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας*.