

Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου
Σχολή Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών
Τμήμα Πολιτικής Επιστήμης και Διεθνών Σχέσεων

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών
«Διεθνείς Σχέσεις και Πολιτικές»

***ΧΡΕΙΑΖΕΤΑΙ Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΣΤΥΝΟΜΙΑ ΕΝΑ ΙΔΙΑΙΤΕΡΟ ΜΟΝΤΕΛΟ
ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟ
ΑΠΟ ΑΥΤΟ ΠΟΥ ΙΣΧΥΕΙ ΣΤΟΝ ΥΠΟΛΟΙΠΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ;***

Γεώργιος Π. Δούρος

Κόρινθος, Σεπτέμβριος 2014

University of Peloponnese
Faculty of Social and Political Relations
Department of Political Studies and International Relations

Master Program in
«International Relations and Politics»



**DOES THE HELLENIC POLICE REQUIRE A DISTINCT HUMAN
RESOURCE MANAGEMENT MODEL THAN THE ONE
APPLIED TO THE REST OF THE PUBLIC SECTOR?**

George P. Douros

Corinth September 2014

Αφιερώνεται
Στη σύζυγό μου

ΧΡΕΙΑΖΕΤΑΙ Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΣΤΥΝΟΜΙΑ ΕΝΑ ΙΔΙΑΙΤΕΡΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟ ΑΠΟ ΑΥΤΟ ΠΟΥ ΙΣΧΥΕΙ ΣΤΟΝ ΥΠΟΛΟΙΠΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ;

Π Ε Ρ Ι Λ Η Ψ Η

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να αναλυθούν οι βασικές θεωρίες ηγεσίας, οργάνωσης και διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και η πιθανή εφαρμογή των σύγχρονων αρχών του μάνατζμεντ στην Ελληνική Αστυνομία του 21ου αιώνα, με απώτερο στόχο τη βελτίωση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των αστυνομικών Υπηρεσιών τόσο στο τομέα της μείωσης της εγκληματικότητας, όσο και στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών προς τους πολίτες-πελάτες.

Θα εξετάσουμε, τη συμβολή του ανθρωπίνου παράγοντα στην διάθρωση της ΕΛ.ΑΣ., σε παραλληλισμό με το ευρωπαϊκό και αμερικανικό γίγνεσθαι. Θα μελετήσουμε τη διαφορά της οργανωσιακής διάρθρωσης της Αστυνομίας από τον υπόλοιπο δημόσιο τομέα και την προσπάθεια εναρμονισμού της με τα νέα ευρωπαϊκά προτάγματα.

Σε ένα δεύτερο σκέλος θα εξετάσουμε το τι ισχύει στις άλλες χώρες του σύγχρονου δυτικού κόσμου στην οργάνωση των αστυνομικών υπηρεσιών. Καθώς και κατά το τέλος της εργασίας, θα εξαχθούν συμπεράσματα και θα προταθούν κάποιες λύσεις-ιδέες για την βελτίωση των υφισταμένων υπηρεσιών δομής και σχέσεων που διέπουν την Ελληνική Αστυνομία.

Η κριτική αντιμετώπιση των ζητημάτων που θα πραγματευτούμε, νομοτελειακά θα μας οδηγήσει στα εξής συμπεράσματα:

→ ότι κεντρικό στοιχείο της διοίκησης μιας επιχείρησης αποτελεί η διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων

→ ότι η εύλογη μετατόπιση του ενδιαφέροντος των οργανισμών και της ΕΛ.ΑΣ. στον παράγοντα άνθρωπο, βρίσκεται στον πυρήνα της ιδέας για έμφαση στην οργανωσιακή ποιότητα και απαιτεί διαρθρωτικές και θεσμικές αλλαγές που θα

επιβραβεύουν την καινοτομία, την δημιουργικότητα, τις βελτιωτικές προσπάθειες και τις τεχνολογικές ικανότητες

→ ότι οφείλει η Αστυνομία να υιοθετήσει ένα σύνθετο μοντέλο οργάνωσης που θα περιέχει χαρακτηριστικά στοιχεία του επαγγελματικού αλλά και του μοντέλου κοινοτικής αστυνόμευσης, εκλαμβάνοντας όμως ως αναγκαία επιλογή την περαιτέρω καλλιέργεια και ανάπτυξη των σύγχρονων αρχών του μάνατζμεντ στο επίπεδο της διεύθυνσης, των οργανωτικών μεθόδων και της φιλοσοφίας λειτουργίας της

Για τη σύνταξή της, ελήφθησαν υπόψη η διεθνής βιβλιογραφία και πρακτική, η ελληνική βιβλιογραφία και οι αναλύσεις-μελέτες διαφόρων επιστημόνων, αρκετές συζητήσεις-συνεντεύξεις αστυνομικών, επιστημόνων, δημοσιογράφων και πολιτικών, σε διάφορα επιστημονικά συνέδρια, σε πολιτικά και συνδικαλιστικά όργανα.

DOES THE HELLENIC POLICE REQUIRE A DISTINCT HUMAN RESOURCE MANAGEMENT MODEL THAN THE ONE APPLIED TO THE REST OF THE PUBLIC SECTOR?

ABSTRACT

The purpose of the present thesis is to analyze the basic theories of leadership, organization and human resource management as well as the possible application of modern management principles to the Hellenic Police of the 21st century, in view of improving police services' efficiency and effectiveness not only to reduce criminality but also to provide quality services to the civilians and the community.

We will consider how the human resources contributes to the Hellenic Police in parallel with the European and American processes. We will study the efforts to harmonize the Police with the new European standards, and emphasize the differences in its organizational structures with the rest of the public sector.

In the second part, we will consider the organization of police services in the other countries of the modern western world. At the end of the paper, we will draw conclusions and propose some solutions-ideas for the improvement of the existing services, structure and relations governing the Hellenic Police.

The critical consideration of the issues discussed in the present thesis will eventually, lead us to the following conclusions:

↪ that human resource management consists of a key element in a business administration

↪ that the reasonable change of organizations and Hellenic Police focus to the human factor is based on the idea of emphasizing organizational quality and requires structural and institutional changes that will reward innovation, creativity, ameliorative efforts and technological skills

→ that Police should adopt a complex management model which will contain significant features of the professional and community policing model, considering, however, as a necessary option to further refine and develop the modern management principles, on the administration level, as well as the organizational methods and the philosophy of its operation.

The study drew on the international bibliography and practice, the Greek bibliography and the analysis-studies of various academics, many debates-interviews of police officers, researchers, journalists and politicians, participation in various conferences as well as informal discussion in political and trade union fora.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

ABSTRACT

ΕΙΣΑΓΩΓΗ 9

Το ευρωπαϊκό πρόσωπο της Ελληνικής Αστυνομίας 11

Ηγεσία, οργάνωση, ανθρώπινο δυναμικό 13

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ.

ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ

1.1 Θεωρητικές προσεγγίσεις 15

1.2 Η επίδραση της αποτελεσματικής ηγεσίας στην αποδοτικότητα ατόμων και ομάδων 18

1.3 Παρακίνηση του ανθρωπίνου δυναμικού 21

1.4. Εφαρμογή του συστήματος Διοίκηση Μέσω Στόχων – «M.B.O.» (Management by Objectives) στη δημόσια διοίκηση 24

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

ΜΟΝΤΕΛΟ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ – ΧΑΡΑΚΤΗΡΑΣ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΑΣΤΥΝΟΜΙΑΣ

2.1. Μοντέλα οργάνωσης της Αστυνομίας 26

2.2. Η ιστορική αναδρομή της αστυνομίας στην Ελλάδα 29

2.3. Ο χαρακτήρας της Ελληνικής Αστυνομίας 30

2.4. Η Αστυνομία ως όργανο της εκτελεστικής εξουσίας 31

2.5. Οι έννοιες «Διοίκηση» και «Αστυνομικός Ηγέτης» 34

2.6. Το Μάνατζμεντ στην Αστυνομία (Police Management) 34

2.7. Σύστημα διοίκησης «Αστυνόμηση Μέσω Στόχων» (Α.Μ.Σ.) 36

α. Εφαρμογή του συστήματος «Αστυνόμηση Μέσω Στόχων»	37
2.8. Αστυνομική – Δημόσια Διοίκηση, οι διαφορές	39

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

Η ΕΚΤΟΣ ΕΛΛΑΔΟΣ ΑΣΤΥΝΟΜΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

3.1. Διασυνοριακή αστυνομική συνεργασία – Η ιδέα του εξευρωπαϊσμού	42
3.2. Η αστυνομική συνεργασία μέσα από τις Συνθήκες, τις πολιτικές και τα όργανα της Ευρωπαϊκής Ένωσης	45
3.3. Οργάνωση και Διοίκηση της γερμανικής Αστυνομίας - Το γερμανικό σύστημα αστυνόμησης	50
3.4. Οργάνωση και Διοίκηση της Αστυνομίας στις ΗΠΑ - Το αμερικανικό σύστημα αστυνόμησης	52

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

Η ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΑΣΤΥΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ Η ΑΝΑΓΚΗ ΒΕΛΤΙΩΣΕΩΝ

4.1. Ο σύγχρονος αστυνομικός	59
4.2. Μορφές εκπαίδευσης και ανάπτυξης του ανθρωπίνου δυναμικού της Ελληνικής Αστυνομίας	61

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	66
ΕΠΙΛΟΓΟΣ	71
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	73

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η περίοδος η οποία διανύουμε χαρακτηρίζεται από την οικονομική κυρίως κρίση που πλήττει όχι μόνο τη χώρα μας αλλά και πολλές άλλες ευρωπαϊκές χώρες. Δεν είναι όμως μόνο η οικονομική κρίση που πλήττει τη χώρα μας αλλά μια γενικότερη πολιτισμική κρίση, μία κρίση αξιών, θεσμών, κοινωνικών προτεραιοτήτων, κρίση πολιτική πρωτίστως η οποία έχει οδηγήσει τη χώρα μας σε μία δεινή θέση. Λόγω αυτής ακριβώς της κρίσης πρέπει να γίνεται όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματική αξιοποίηση των πόρων που διαθέτουμε, έμψυχων και άψυχων ή αλλιώς υλικών και άυλων, πράγμα το οποίο όμως απαιτεί άσκηση αποτελεσματικής οργάνωσης και διοίκησης.

Η διοίκηση είναι τεχνογνωσία αιχμής, γιατί συνδέεται με την παραγωγικότητα. Ο τρόπος που σχεδιάζεται η δράση, οργανώνονται οι συντελεστές παραγωγής, διευθύνεται το προσωπικό και ελέγχεται η πρόοδος, προσδιορίζουν καθοριστικά την αποδοτικότητα, παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητα κάθε προσπάθειας.¹

Η οργάνωση και λειτουργία της δημόσιας διοίκησης, αλλά και ειδικότερα της Αστυνομίας ως μέρους αυτής, είναι αποτέλεσμα μιας ιστορικής διαδρομής, που διαμορφώνεται από πολλούς παράγοντες, στους οποίους περιλαμβάνονται το πολιτειακό σύστημα, η πολιτική παράδοση και ωριμότητα, το δημόσιο αίσθημα, η παιδεία, η οικονομική ανάπτυξη, η τεχνολογία, ακόμη και η διεθνής θέση του κράτους, με την ένταξή του στην Ευρωπαϊκή Ένωση και τη συμμετοχή του σε διεθνείς οργανισμούς.²

Στο πλαίσιο της οργάνωσης της ελληνικής δημόσιας διοίκησης κατά την ίδρυση του ελληνικού κράτους στο 19^ο αιώνα, η Αστυνομία δομήθηκε με βάση το στρατιωτικό μοντέλο οργάνωσης που χαρακτηρίζεται από συγκεντρωτισμό στη διοίκηση, αυστηρή ιεραρχική δομή και ιεραρχία.

Στη χώρα μας, ο αστυνομικός θεσμός, ως συνιστώσα της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, ακολούθησε αργούς ρυθμούς ανάπτυξης και γι' αυτό προβάλλει η ανάγκη συστηματικότερης εφαρμογής των σύγχρονων αρχών του μάνατζμεντ, όπως αυτές

¹ Α. ΣΟΥΓΙΑΝΝΗΣ - Ειδικά Θέματα - Οργάνωσης - Διοίκησης - Ηγεσίας, για τα Σώματα Ασφαλείας. Εκδ. Παπαζήση Αθήνα 2004 σελ.8

² Επ. ΣΠΗΛΙΩΤΟΠΟΥΛΟΣ. Εισαγωγή στο έργο του Ελληνικού Ινστιτούτου Διοικητικών Επιστημών «Η δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα», εκδ. Α.Ν. Σάκκουλα, Αθήνα - Κομοτηνή 2001, σελ. 13.

διαμορφώνονται στο πεδίο λειτουργίας των οργανώσεων. Η Αστυνομία, ως οργάνωση, πρέπει να ειδωθεί ως ένα δυναμικό σύνολο που δέχεται εισροές από το περιβάλλον (ανθρώπινοι, υλικοί, τεχνολογικοί, οικονομικοί και πληροφοριακοί πόροι) και αφού τις επεξεργαστεί τις μετατρέπει σε εκροές (παροχή υπηρεσιών στην κοινωνία) και μέσω της επαναπληροφόρησης δέχεται τις αντιδράσεις του περιβάλλοντος και προβαίνει σε διορθωτικές ενέργειες βελτίωσης των παρεχόμενων υπηρεσιών.³

Η δομή που ακολουθήθηκε στην παρούσα εργασία, αποβλέπει στο να βοηθήσει τον αναγνώστη να κατανοήσει καταρχήν σε θεωρητικό επίπεδο το μοντέλο οργάνωσης του Δημοσίου Τομέα και την κυρίαρχη θέση σε αυτό του ανθρώπινου δυναμικού. Οι θεωρητικές προσεγγίσεις και αναλύσεις βοηθούν στην κατανόηση του θέματος και στην ακολούθως κριτική επισκόπηση αυτού, με σημείο αναφοράς την Ελληνική Αστυνομία και την οργάνωσή της.

Ακολούθως, δεν θα μπορούσε να παραληφθεί μια ιστορική ανασκόπηση της λειτουργίας του θεσμού της Αστυνομίας, ενόψει των πολιτειακών μεταβολών που διαδραματίστηκαν μέχρι την εγκατάσταση του Δημοκρατικού Πολιτεύματος στη χώρα μας. Περαιτέρω, σύγχρονοι ορισμοί, όπως «Police management» και «Αστυνόμευση Μέσω Στόχων», κρίνονται αναγκαίο να επεξηγηθούν, καθώς θα μας απασχολήσουν στην διερεύνηση του μοντέλου οργάνωσης της πλέον σύγχρονης Αστυνομίας. Το ζήτημα της ηγεσίας στην Αστυνομία, εξακολουθεί να διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην κατανόηση του μοντέλου οργάνωσης και λειτουργίας αυτής. Ο στρατιωτικός χαρακτήρας της οργάνωσης της αστυνομίας, εξακολουθεί να βρίσκεται στον πυρήνα αυτής, η δε πυραμιδική διοίκησή της αποτελεί στοιχείο που καταδεικνύει την σημαντικότητα της ηγεσίας, πολιτικής και φυσικής, στην Αστυνομία.

Αφού εξετασθεί η ελληνική πραγματικότητα, στη συνέχεια, στο κεφάλαιο τρίτο κρίνεται αναγκαία η αναφορά σε συστήματα οργάνωσης της Αστυνομίας, τα οποία διαφέρουν από την Ελληνική (ως προς τα μοντέλα οργάνωσης) και ως τέτοια επελέγησαν ένα εντός της Ε.Ε. και ένα εκτός αυτής και συγκεκριμένα το γερμανικό και το αμερικάνικό μοντέλο οργάνωσης. Το γερμανικό μοντέλο κυρίως επελέγη διότι η Γερμανία σήμερα είναι μια ηγέτιδα οικονομική δύναμη τόσο στην Ε.Ε. όσο και παγκοσμίως και κατά

³ Μ. ΔΕΚΛΕΡΗΣ. Η συστημική θεωρία κράτους και δικαίου (άρθρο στο περιοδικό "Αστυνομική Επιθεώρηση", τεύχος Αυγούστου 1998, σελ. 483).

συνέπεια οι αρχές του μανάτζμεντ έχουν ευρεία εφαρμογή σε όλο το δημόσιο τομέα της οπότε και στην Αστυνομία. Ένας άλλος λόγος είναι ότι η Ελληνική Αστυνομία ως διάδοχο Σώμα των δύο πρώην Αστυνομικών Σωμάτων της Ελλάδας (Ελληνική Χωροφυλακή και Αστυνομία Πόλεων), έχει στοιχεία από τα δύο πρώην σώματα που είχαν οργανωθεί σύμφωνα με το γαλλικό και αγγλικό μοντέλο οργάνωσης αντίστοιχα, οπότε έμμεση αναφορά γίνεται και σε αυτά (μοντέλα). Επίσης, η Αμερική έχει αναπτύξει ιδιαίτερος αποτελεσματικά μοντέλα οργάνωσης της αστυνομίας και καταπολέμησης του εγκλήματος, αξιολογούμενα για την αντιπροσωπευτικότητά τους σε διεθνές επίπεδο (π.χ. FBI, INTERPOL).

Συνοψίζοντας, και λίγο πριν την συναγωγή συμπερασμάτων και την κατάθεση προτάσεων, ακολουθεί μια περιγραφή του σύγχρονου αστυνομικού καθώς και των μορφών εκπαίδευσης και ανάπτυξης του ανθρωπίνου δυναμικού της Ελληνικής Αστυνομίας, τα οποία αποτελούν αναγκαία ακολουθία των όσων εκτέθηκαν μέχρι στιγμής, ώστε ο αναγνώστης ευχερώς να μπορεί να υπαγάγει τα όσα θεωρητικά αναπτύχθηκαν στην πραγματική εικόνα της Ελληνικής Αστυνομίας. Η εργασία ολοκληρώνεται με την εξαγωγή συμπερασμάτων και κριτικών τοποθετήσεων, οι οποίες βοηθούν, στη συνέχεια, να διατυπωθούν προτάσεις με ουσιαστικό και όχι ουτοπικό περιεχόμενο.

Το ευρωπαϊκό πρόσωπο της Ελληνικής Αστυνομίας

Η συμμετοχή της Ελλάδας στην Ευρωπαϊκή Ένωση και της Ελληνικής Αστυνομίας στις διαδικασίες της ευρωπαϊκής ολοκλήρωσης και στις προσπάθειες διαμόρφωσης του ενιαίου χώρου ελευθερίας, ασφάλειας και δικαιοσύνης, είχε σαν συνέπεια, η προβληματική που αναπτύχθηκε ως προς το είδος, την κατεύθυνση, τον σκοπό, τον τρόπο και τα μέσα εφαρμογής, καθώς και την αποτελεσματικότητα των σχετικών προσπαθειών εξευρωπαϊσμού, να θέτει επί τάπητος το ερώτημα, σε ποιο βαθμό οι νέες πολιτικές, οι θεσμοί και οι πρακτικές που εφαρμόστηκαν κατά τα τελευταία χρόνια στην Ελληνική Αστυνομία, ήταν απόρροια εσωτερικών αναγκαιοτήτων και εθνικών προτεραιοτήτων ή διαμορφώθηκαν κάτω από την επίδραση και τις επιταγές των οργάνων της Κοινότητας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης, στο πλαίσιο της διαδικασίας της ευρωπαϊκής ολοκλήρωσης.

Η Ελληνική Αστυνομία, είχε πάντα μια διάσταση ευρωπαϊκή, ήδη από την ίδρυση των δύο αστυνομικών Σωμάτων⁴ (Ελληνική Χωροφυλακή και Αστυνομία Πόλεων), τα οποία δημιουργήθηκαν, με βάση αστυνομικά μοντέλα άλλων Ευρωπαϊκών χωρών. Κατά συνέπεια, πέρα από τις καταβολές τους, δέχθηκαν και στην πορεία της εξέλιξής τους διάφορες επιδράσεις από τις αστυνομίες άλλων κρατών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, άλλοτε με θετικά και άλλοτε με αρνητικά αποτελέσματα.

Τελευταία κυριαρχεί ο όρος «εξευρωπαϊσμός», *“Europeanization”*, σχετικά με την αναδόμηση και τη βελτιστοποίηση της Ελληνικής Αστυνομίας, ο οποίος απαιτεί την προσαρμογή του οργανισμού σύμφωνα με τα ευρωπαϊκά πρότυπα. Σύμφωνα πάντα με τις ίδιες απόψεις, θα ήταν ορθότερο να χρησιμοποιείται η φράση «μεταρρυθμίσεις της ΕΛ.ΑΣ. στο πλαίσιο της ευρωπαϊκής ολοκλήρωσης». Όταν αναφερόμαστε στον όρο *“Europeanization”*, εννοείται ότι αναφερόμαστε στις υποχρεώσεις/προσαρμογές της Ελληνικής Αστυνομίας στις απαιτήσεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης για ανάπτυξη της ευρωπαϊκής αστυνομικής συνεργασίας.

Ο όρος *“Europeanization”*, χρησιμοποιείται στην αγγλική κυρίως βιβλιογραφία, αλλά και στη βιβλιογραφία άλλων χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Γαλλία, Ιταλία, Ισπανία κλπ), για να εκφράσει τη διαδικασία προσαρμογής και συμμόρφωσης των κρατών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης στα προτάγματα της ευρωπαϊκής ολοκλήρωσης και στις αποφάσεις που λαμβάνονται στο πολιτικό επίπεδο της Ευρωπαϊκής Ένωσης, οι οποίες φυσικά δεν αποφασίζονται ερήμην των κρατών μελών, αλλά συνδιαμορφώνονται και συναποφασίζονται από αυτά.

Η διαδικασία Εξευρωπαϊσμού, της Ελληνικής Αστυνομίας έλαβε χώρα κατά τη δεκαετία 1999-2009, κατά τη διάρκεια της οποίας εφαρμόστηκαν δύο διαδοχικά πενταετή προγράμματα αντεγκληματικής πολιτικής της Ευρωπαϊκής Ένωσης, όπως αυτά περιλαμβάνονται, αφενός μεν στα συμπεράσματα του Ευρωπαϊκού Συμβουλίου του Τάμπερε (1999) και αφετέρου στο «Πρόγραμμα της Χάγης» (2004). Η Ελληνική Αστυνομία είναι στενά συνδεδεμένη με τα προγράμματα, είτε μέσα από την υποστήριξή τους, με τη δημιουργία των απαραίτητων υποδομών σε εθνικό επίπεδο, είτε με τη συμμετοχή εμπειρογνομών της, σε ομάδες εργασίας του Συμβουλίου, στα πλαίσια των

⁴ Σοφία ΒΙΔΑΛΗ, Έλεγχος του Εγκλήματος και Δημόσια Αστυνομία, Τομές και συνέχειες στην Αντεγκληματική Πολιτική, Τόμος Α, Εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα-Κομοτηνή 2007, σ. 284

διαδικασιών επεξεργασίας και συνδιαμόρφωσης των πολιτικών αποφάσεων, που λαμβάνονται στο επίπεδο της Ευρωπαϊκής Ένωσης και την εν συνεχεία μεταφορά των διατάξεών τους στην εθνική νομοθεσία.

Ηγεσία, οργάνωση, ανθρώπινο δυναμικό.

Θεωρίες για την ηγεσία και τον ηγέτη έχουν διατυπωθεί άπειρες στο πέρασμα των αιώνων, από την πρώτη στιγμή που δημιουργήθηκε η ανάγκη στον άνθρωπο να ορίσει ηγέτη – αρχηγό, ικανό να τον οδηγήσει μακριά από τα αδιέξοδά του, θωρακίζοντας τις ανασφάλειές του. Οι Αρχαίοι Έλληνες, παρέδωσαν στην ανθρωπότητα, μέσω του δυτικού πολιτισμού, πλούσια θεωρητική παρακαταθήκη στα περί ηγεσίας. Είναι φυσικό, ωστόσο οι κληροδοτημένες αυτές κλασικές αρχές να επηρεάζονται από το κατά περιόδους πολιτικό περιβάλλον.

Η ικανή και αποτελεσματική ηγεσία, αποτελεί την αέναη πρόκληση σε όλο τον κόσμο των επιχειρήσεων - οργανισμών, ώστε να εξασφαλιστεί ένα καθοριστικό ανταγωνιστικό βραχυπρόθεσμο πλεονέκτημα, σαν θεμέλιο μιας επιτυχούς μακροπρόθεσμης επικράτησης έναντι των αντιπάλων.

Το πλεονέκτημα αυτό, όπως η πράξη αποδεικνύει, δεν επαφίεται αποκλειστικά στους χρηματοοικονομικούς πόρους και στο κεφάλαιο. Το ανθρώπινο δυναμικό⁵ (οι άνθρωποι πόροι), εντός των οργανισμών, είναι ο θεμελιώδης παράγοντας της επίτευξης υψηλών και ποιοτικών αποτελεσμάτων, προς την προσέγγιση των απώτερων στόχων. Η Ελληνική Αστυνομία (ΕΛ.ΑΣ.) δεν αποτελεί εξαίρεση στον κανόνα αυτό.

Κύριος στόχος της εμπνευσμένης και γόνιμης ηγεσίας, είναι η ποιοτική προσέγγιση στο «άρχεσθαι», που προάγει και αξιοποιεί τους διοικούμενους, καθιστώντας τους ικανούς προς παραγωγή βελτιωμένων υπηρεσιών, αυξάνοντας την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα, υπερκερνώντας τον ανταγωνισμό.

⁵ ΒΑΣΙΛΗΣ Ν. ΚΕΦΗΣ. «Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ», Πρόλογος Ευρωδίκη Μπέσιλα-Βήκα. Εκδόσεις Κριτική, 2005. σελ. 17

Η ανάπτυξη των ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού, επιτυγχάνεται με την εφαρμογή παραδοσιακών συστημάτων και πρακτικών εκπαίδευσης που αποδεδειγμένα έχουν θετική επιρροή στους ανθρώπους. Τέτοια συστήματα είναι:

1. Η εσωτερική - εντός του οργανισμού - αμφίδρομη επικοινωνία.
2. Η ανάπτυξη και καλλιέργεια εταιρικής κουλτούρας.
3. Η εμπνευσμένη ηγεσία που δεν προσκολλάται σε στεία στερεότυπα.

Εφαρμόζοντας τα συστήματα αυτά ένας οργανισμός δύναται να διατηρεί μακροχρόνια ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, ακόμα και αν υφίσταται συχνές ανανεώσεις του προσωπικού. Έτσι θα είναι εύκολα προσαρμόσιμος στο διαρκώς μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον, εναρμονίζοντας τις στρατηγικές του με τα γεγονότα και τα τεκταινόμενα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ

Σε αυτό το κεφάλαιο θα επιδιώξουμε μία θεωρητική προσέγγιση διαφόρων εννοιών όπως για παράδειγμα η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, ο όρος «Ανθρώπινο Κεφάλαιο», θα δούμε την έννοια του μάνατζμεντ και πώς αυτό έχει εφαρμογή στο Δημόσιο Τομέα καθώς και ποιο είναι το μοντέλο οργάνωσής του. Θα εξετάσουμε το ρόλο του ηγέτη και πώς αυτός μπορεί να επηρεάσει την απόδοση της ομάδας στην οποία ηγείται, πώς το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης και κατ' επέκταση μιας δημόσιας υπηρεσίας είναι δυνατόν να παρακινηθεί – υποκινηθεί ώστε να έχει την καλύτερη δυνατή απόδοση για την καλύτερη λειτουργία της επιχείρησης. Τέλος θα αναφερθούμε στην εφαρμογή του συστήματος Διοίκηση Μέσω Στόχων, «M.B.O» (*management by objectives*) στη Δημόσια Διοίκηση.

Με την ολοκλήρωση των καταγραφών αυτών θα προχωρήσουμε στο επόμενο κεφάλαιο όπου θα ασχοληθούμε με τα υπάρχοντα μοντέλα οργάνωσης της Αστυνομίας, το χαρακτήρα της και την εφαρμογή του Μάνατζμεντ σε αυτή.

1.1. Θεωρητικές προσεγγίσεις.

Ο όρος ανθρώπινοι πόροι ή ανθρώπινο δυναμικό έχει αντικαταστήσει τον όρο εργαζόμενοι ή προσωπικό.

Για τον όρο Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ) ή Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) έχει δοθεί ο ακόλουθος ορισμός : «Η Δ.Α.Π. είναι η διοικητική λειτουργία της επιχείρησης που σχεδιάζει και εφαρμόζει όλες τις δραστηριότητες που αφορούν τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα ως το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης». ⁶

Η ΔΑΠ, στο πλαίσιο κρατικών οργανισμών διακρίνεται από μια πολυπλοκότητα λόγω του πολυσχιδούς των αντικειμένων που απεργάζεται με συνέπεια να επηρεάζεται από το εύρος και τον τύπο των δραστηριοτήτων, ώστε να είναι αναγκαία η κατάλληλη συστηματική εκπαίδευση των στελεχών του προσωπικού. Η διαρκής ενημέρωση σχετικά με τους εκάστοτε διαμορφούμενους νέους όρους, τις νομοθετικές αλλαγές και τις νέες διαδικασίες, συνιστά ένα δύσκολο έργο, ακόμα και για τον εμπειρότερο ηγέτη.

Τα πεδία που επεκτείνεται η ΔΑΠ, είναι μεγαλύτερου φάσματος και πολύ σημαντικότερα των κλασικών πεδίων της διοίκησης του εργατικού δυναμικού, με το σύστημα των αμοιβών και των εργασιακών συνθηκών. Η εκπαίδευση και η διατήρηση βασικών λειτουργικών στελεχών καθίσταται ιδιαίτερα αποφασιστική, για το μέλλον του οργανισμού. Για τον σκοπό αυτό είναι απαραίτητες νέες προσεγγίσεις, σχετικά με την

⁶ Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ. Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Αθήνα 2003, Εκδόσεις Γ. Μπένου. σ. 19

εκπαίδευση των Ελλήνων Αστυνομικών, για την στάση τους έναντι της αποστολής τους και την κατανόηση του ρόλου και του έργου τους μέσα στον οργανισμό.⁷

Έχουν αναπτυχθεί συστήματα απλοποίησης διαδικασιών, σε όλα τα επίπεδα της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων, έτσι ώστε να εξασφαλισθεί η εφαρμογή του συνεχώς συνθετότερου νομοθετικού πλαισίου, ώστε να έχουν οι εργαζόμενοι στη διάθεσή τους ευρύτερες δυνατότητες συμμετοχής και επιδίωξης στην πρόοδο του οργανισμού.

Οι άνθρωποι είναι αυτοί που μέσα στους οργανισμούς, ορίζουν τα συστήματα και τις στρατηγικές, ανακατευθύνουν τους στόχους, παράγουν αγαθά και υπηρεσίες, ελέγχουν την ποιότητα, σχεδιάζουν τα εργασιακά συστήματα, κατανέμουν τους χρηματοοικονομικούς πόρους και τέλος, πωλούν τα προϊόντα και διαθέτουν τις υπηρεσίες.

Οι άνθρωποι λοιπόν, είναι επίσης αυτοί, που μετατρέπονται σε «Ανθρώπινους Πόρους» ή, αλλιώς όπως θεωρητικά το ονομάζουν οι οικονομολόγοι, «Ανθρώπινο Κεφάλαιο». Ο όρος «Ανθρώπινο Κεφάλαιο», σύμφωνα με την θεωρία του σύγχρονου Μάνατζμεντ περιλαμβάνει όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά που φέρουν οι άνθρωποι στον εργασιακό τους χώρο, όπως ικανότητες, εξυπνάδα, αφοσίωση, δεξιότητες, συσσώρευση πείρας και φυσικά ικανότητα - επιθυμία για συνεχή μάθηση. Ωστόσο, η συνεισφορά του ανθρώπινου κεφαλαίου στον οργανισμό, διαφέρει και είναι απρόβλεπτη, διότι άπτεται του φυσικού ανθρωπίνου παράγοντα. Αυτή η ποικιλόμορφη, απρόβλεπτη συμπεριφορά καθιστά τους «Ανθρώπινους Πόρους», το απαιτητικότερο στοιχείο των επιχειρησιακών εισροών, σχετικά με τη διοίκηση και διαχείρισή τους.

Η ανθρώπινη φύση, είναι ο καθοριστικότερος οδηγός του ερευνητικού τομέα, της εργασιακής συμπεριφοράς. Η ανθρώπινη συμπεριφορά, σύμφωνα με τη ψυχολογική θεωρία, στον εργασιακό χώρο, αποτελείται από τέσσερις βασικές μεταβλητές:

1. Την ικανότητα.
2. Τα κίνητρα.
3. Την συνειδητοποίηση – αντίληψη του ρόλου.

⁷ Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ. Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Αθήνα 2003, Εκδόσεις Γ. Μπένου. σ. 36

4. Και τις ανά περίπτωση συνθήκες.

Η κοινωνιολογική άποψη επικεντρώνει στην προβληματική φύση των σχέσεων εργασίας, αναδεικνύοντας τα σύνθετα ζητήματα της Αφοσίωσης και του Ελέγχου.

Το κάθε άτομο αποτελεί και μια διαφορετική οντότητα. Αυτό είναι που καθιστά τον παράγοντα «Ανθρώπινο Κεφάλαιο» να διαφέρει από τα υπόλοιπα, επιχειρησιακά κεφάλαια. Η ιδιαιτερότητα του ατόμου έγκειται στις διαφοροποιημένες του ιδιότητες, όπως γνώσεις δεξιότητες, ικανότητες κλπ. Διαφέρει, επίσης, στο φύλο, τον χαρακτήρα, την αντίληψη του ρόλου και την εμπειρία, ώστε να μετατοπίζονται και τα κίνητρα του κάθε ατόμου, όπως και η αφοσίωσή του.

Συνεπώς οι εργαζόμενοι είναι αυτοί που διαφέρουν από τους υπόλοιπους «Πόρους», εξ' αιτίας της ιδιαίτερης ικανότητάς τους, να αξιολογούν και να αμφισβητούν τις ενέργειες της διοίκησης, ούτως ώστε η αφοσίωση και η συνεργασία, να είναι διεκδικήσιμα στοιχεία, για κάθε ικανό ηγέτη. Επιπροσθέτως, οι εργαζόμενοι προωθούν την σύσταση συνδικάτων και ομάδων, με σκοπό την υπεράσπιση των δικών τους συμφερόντων συνήθως οικονομικής και πολλές φορές, κοινωνικής φύσεως.⁸

Γι' αυτό στο σημείο αυτό θα πρέπει να δούμε το ρόλο της στρατηγικής διοίκησης ανθρωπίνων πόρων ή ανθρωπίνου δυναμικού, *«Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι το σύνολο των πολιτικών και μεθόδων Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού που βοηθούν την επιχείρηση στην επίτευξη των στρατηγικών της στόχων, όπως αυτοί έχουν καθοριστεί από την επιχειρησιακή της στρατηγική και υλοποιούνται μέσω του στρατηγικού μάνατζμεντ».*⁹

Προκειμένου λοιπόν η Δ.Α.Π. να παίξει στρατηγικό ρόλο σε μια επιχείρηση θα πρέπει να ακολουθήσει τρεις βασικές αρχές:

1. να λαμβάνει υπόψη της διάφορα βασικά – θεμελιώδη χαρακτηριστικά της επιχείρησης και του περιβάλλοντός της, όπως η θέση της επιχείρησης στην αγορά, η φιλοσοφία της Ανώτατης Ηγεσίας, η οργανωσιακή δομή και κουλτούρα κ.λπ.,

⁸ Κώστας Τερζίδης, Κώστας Τερζάκης, *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Εκδόσεις Rosilli. Αθήνα 2004, σ. 26-27.

⁹ ΠΑΠΑΛΕΞΑΝΔΡΗ Ν., ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ Δ., «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», Εκδ. Μπένου, Αθήνα 2003, σελ. 90.

2. να εναρμονίζεται και να συμμετέχει στη διαμόρφωση της στρατηγικής (στρατηγική ευθυγράμμιση) και

3. να επιλέγει τις καταλληλότερες πολιτικές σύμφωνα με τους ρόλους που επιθυμεί να διαδραματίσει το ανθρώπινο δυναμικό της.

Και στις τρεις αυτές περιπτώσεις, απαιτείται αναβαθμισμένη συμμετοχή του υπεύθυνου Δ.Α.Δ. και προσεκτικός σχεδιασμός των επί μέρους δραστηριοτήτων, ώστε να συμβαδίζουν και να βοηθούν στην υλοποίηση της επιχειρησιακής στρατηγικής.

Σ' αυτό το πλαίσιο θα πρέπει να γίνει απόλυτα κατανοητή η εξέχουσα σημασία της κατάλληλης εκπαίδευσης και της συνεχούς επαγγελματικής επιμόρφωσης των ηγετών της Ελληνικής Αστυνομίας, αλλά και των υπόλοιπων μόνιμων στελεχών, εντός του σύγχρονου διεθνούς επιχειρησιακού περιβάλλοντος.

Ωστόσο, θα πρέπει να συνειδητοποιηθεί ότι ο νέος αιώνας έχει διαφορετικές απαιτήσεις και χαρακτηριστικά, καθιστώντας τη λήψη σοβαρών καινοτόμων αποφάσεων σε καίρια θέματα επιτακτική ανάγκη. Εξάλλου, η ασφάλεια πλέον δεν συνιστά αποκλειστικά αστυνομικό θέμα. Έτσι, οι ηγέτες της Ελληνικής Αστυνομίας, πρέπει να κατανοήσουν τα νέα οικονομικά πολιτικά και οικονομικά δεδομένα.

Το κλειδί λοιπόν για την αρτιότητα της ανάπτυξης αστυνομικών στελεχών, που θα είναι ικανά να αντιμετωπίσουν προκλήσεις με μια σύγχρονη προσέγγιση και διαθέτοντας τις απαιτούμενες δεξιότητες, είναι η κατάλληλη, διαρκής εκπαίδευση και προσαρμογή στο ευρωπαϊκό περιβάλλον.

1.2. Η επίδραση της αποτελεσματικής ηγεσίας στην αποδοτικότητα ατόμων και ομάδων.

Σύμφωνα με την βασική σύγχρονη αντίληψη του μάνατζμεντ, το κάθε μέλος μιας ομάδας παίζει πολύτιμο ρόλο, ο οποίος πρέπει να διαμορφώνεται ανάλογα με τις δυνατότητες και την προσωπικότητά του, υπό την καθοδήγηση του ικανού ηγέτη. Αυτή η

αντίληψη θεωρεί τον προϊστάμενο - ηγέτη ως ήρωα, ο οποίος έχει όλη την ευθύνη της ομάδας ή του τμήματός του. Εκείνο το μέλος που αναλαμβάνει ηγετικό ρόλο σε μια ομάδα μπορεί να καθορίσει σε μεγάλο βαθμό τη δυναμική της και συνεπώς την αποτελεσματικότητά της. Ένας ηγέτης σήμερα περισσότερο από ποτέ παίζει ρόλο «mentor» και «coach».¹⁰

Είναι κοινή πεποίθηση ότι ο βασικός στόχος για κάθε ομάδα σήμερα, είναι η υψηλή αποδοτικότητα. Όμως το πώς συντελείται η αποδοτικότητα, εξαρτάται από την αποστολή και το στόχο που έχει κάθε ομάδα. Το πώς κρίνεται η απόδοση, αποτελεί όμως το πιο δύσκολο κομμάτι για έναν ηγέτη.

Η απόδοση συχνά κρίνεται μονομερώς, από τον αρχηγό – ηγέτη της εκάστοτε ομάδας. Και μολονότι χρειάζεται ένας ηγέτης στην ομάδα, αν αυτός μετατραπεί σε αρχηγό, τότε η ομάδα μετατρέπεται σε κοπάδι. Αυτό δεν αποτελεί μια υπερβολή, αλλά μια απλή περιγραφή για τη λεπτή διαχωριστική γραμμή που χωρίζει τον ηγέτη από τον αρχηγό και αντίστοιχα τα αξιοσημείωτα αποτελέσματα της γόνιμης αποδοτικότητας.

Σε κάθε περίπτωση, η επίτευξη υψηλής απόδοσης δεν πρέπει να βαίνει σε βάρος του εργαζόμενου – μέλους της ομάδας. Το να ηγείται κάποιος μιας ομάδας είναι «βαρύ φορτίο», θα μπορούσε εύλογα να ισχυριστεί κανείς.

Διότι η κατοχή και μόνο μιας ανώτερης ιεραρχικά θέσης, δεν σημαίνει ότι κάποιος είναι ικανός να ηγείται μιας ομάδας και πολύ περισσότερο δεν σημαίνει ότι μπορεί να επιτύχει τη ζητούμενη αποδοτικότητα. Οι γνώσεις και η εμπειρία από μόνες τους, δεν είναι αρκετές για έναν πραγματικό ηγέτη, διότι είναι αρετές που αφορούν αποκλειστικά την διαχείριση κάποιου συγκεκριμένου έργου (project management).

Αρχικά οι προσπάθειες για την διερεύνηση της αποδοτικότητας των μεθόδων ηγεσίας, βασίστηκαν στην αντίληψη ότι οι ηγέτες γεννιούνται, δεν γίνονται. Με την πορεία των ερευνών άρχισε να διαμορφώνεται η αντίληψη ότι οι ηγέτες είναι το προϊόν μιας κατάστασης και ότι το περιβάλλον είναι αυτό που πέρα από την προσωπικότητα του ηγέτη, ευνοεί τη διαμόρφωση της μιας ή της άλλης μορφής ηγεσίας.

¹⁰ Αγγελική Μητροπούλου (Οικονομικό Πανεπιστήμιο Κάρντιφ Ουαλίας, Μάρκετινγκ, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και Διεθνείς Σχέσεις). Ηγεσία, Υπάρχει η τέλεια συνταγή για ομαδικότητα με υψηλή αποδοτικότητα. Άρθρο, 19 Ιουνίου 2013. Ιστότοπος: <http://www.epixeiro.gr>

Ο ηγέτης προκειμένου να βοηθήσει και να πείσει τους υφισταμένους να επιτύχουν τους στόχους που έχουν τεθεί με όλες τους τις δυνάμεις, πρέπει να πλαισιώνεται από τις παρακάτω ικανότητες:

1. Την ικανότητα της αντίληψης, του βαθμού επηρεασμού των ανθρώπων από εξωγενείς δυνάμεις υποκίνησης. Με αναγκαία εφαρμογή των γνώσεών του σε κατάλληλο χρόνο, ώστε να προκαλεί τις επιθυμητές για τον οργανισμό αντιδράσεις.
2. Την ικανότητα της έμπνευσης – εμπύχωσης.
3. Την ικανότητα να ενεργεί, δημιουργώντας κλίμα εγκαρδιωτικής ενθάρρυνσης – υποκίνησης των υφισταμένων. Η προσωπικότητα του ηγέτη μάλιστα, είναι η αδήριτη πηγή του κλίματος.

Εντούτοις και άλλοι παράγοντες ενδημούν στο περιβάλλον του οργανισμού αφορούντες την ηγεσία, που επηρεάζουν την αποδοτικότητα των εργαζομένων. Τέτοιοι είναι:¹¹

- Η ψυχοσύνθεση των υφισταμένων. Η επιλογή των μοτίβων ηγεσίας, είναι ανάλογη με την προσωπικότητα και τις επιδιώξεις των μελών του οργανισμού. Όταν έχουν ανεξάρτητη προσωπικότητα και επιθυμία για πρόοδο τότε δίνεται προσοχή στον παράγοντα εργαζόμενοι. Στην περίπτωση όμως που φυγοπονούν και θέλουν καθοδήγηση, τότε δίνεται βάση στον παράγοντα έργο.
- Η φύση του έργου. Ανάλογα με την δημιουργικότητα που εγκλείουν τα επιδιωκόμενα έργα, προσανατολίζεται η ηγεσία. Είναι έργα που απαιτούν την συμμετοχή της προσωπικότητας του υφισταμένου και έργα που επικεντρώνονται στον αυτοσκοπό αυτού καθ' αυτού του έργου.
- Το οργανωτικό κλίμα. Το διοικητικό στέλεχος επηρεάζεται από το κλίμα που επικρατεί εντός της ομάδος. Οι ομάδες παράλληλα, επηρεάζονται από αξίες και παραδόσεις όπως και τα άτομα.

Τρεις είναι οι άξονες που πρέπει να κινηθεί ο ηγέτης ώστε να μεγιστοποιηθεί η απόδοση των στελεχών:

¹¹ ΧΑΤΖΟΓΛΟΥ ΝΙΚΟΣ. Μορφές Ηγεσίας στο Σύγχρονο Project Management. Πτυχιακή. Θεσσαλονίκη 13/9/2010. σελ. 80

1. Συνεχής επιδίωξη για βελτίωση στην ήδη υπάρχουσα δραστηριοποίηση.
2. Προετοιμασία ώστε να αποδεχτούν μεγαλύτερες ευθύνες.
3. Υποστήριξη – ενδυνάμωση, ώστε να φέρουν εις πέρας το νέο, ανώτερο έργο τους.

1.3. Παρακίνηση του ανθρωπίνου δυναμικού.

Μελετώντας κάποιος περί υποκίνησης των στελεχών των οργανισμών, περιπλέκεται στην αναζήτηση για απαντήσεις σε πολύπλοκες ερωτήσεις που άπτον κύρια την ανθρώπινη φύση. Με έρεισμα την φύση του ανθρώπου, τα ανώτερα στελέχη των οργανισμών επιχειρούν να κατανοήσουν την ανθρώπινη συμπεριφορά, με σκοπό να την προβλέψουν, να την ελέγξουν και αν πρέπει να την μεταβάλουν προς όφελος του οργανισμού. Η συμπεριφορά των στελεχών διαμορφώνει και καθορίζει, την επίτευξη των στόχων του οργανισμού, κάτι που γνωρίζουν πολύ καλά οι προϊστάμενοι. Η ισχύς των αναγκών, των επιθυμιών, των τάσεων και των παρορμήσεων, προσδιορίζει τον βαθμό υποκίνησης ενός ατόμου. Κάθε άτομο έχει ανάγκη κινήτρων, ώστε να ενεργοποιήσει το μέγιστο των δυνάμεών του.¹²

Η βασική μελέτη των κινήτρων υποκίνησης, απαιτεί για την άρθρωσή της, τα εξής στοιχεία:

- Τον προσδιορισμό πρωταρχικά της έννοιας «υποκίνηση».
- Το βασικό υπόδειγμα και την διαδικασία προς την πραγμάτωσή του.
- Την γνώση των κύριων κλασικών θεωριών περί υποκίνησης.
- Την διευκρίνιση του παράγοντα «συναισθηματική νοημοσύνη», σαν θεμελιώδη κινητήρια δύναμη παρακίνησης του ατόμου προς την επιτυχία.

Ο καθηγητής κ. Βασίλης Κέφης σχετικά με την υποκίνηση του ανθρωπίνου παράγοντα σε έναν οργανισμό διατυπώνει τον εξής ορισμό: «Υποκίνηση είναι η συνειδητή

¹² Βασίλης Κέφης. Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ, Βασικές αρχές για σύγχρονες οικονομικές μονάδες. Εκδόσεις Κριτική. Αθήνα 2005. σελ. 147

προσπάθεια δημιουργίας και καλλιέργειας μιας εσωτερικής διάθεσης στα άτομα, ώστε να μπορούν να αποδώσουν καλύτερα. Είναι η θέληση και η επιθυμία επίτευξης των στόχων ενός οργανισμού, μέσω της ικανοποίησης κάποιων ατομικών αναγκών. Είναι επίσης η διαδικασία αυτή, που οδηγεί στην ικανοποίηση από την εργασία».¹³

Η υποκίνηση περιλαμβάνει μια ιδιαίτερα επίπονη διαδικασία. Τα στελέχη πρέπει να είναι εφοδιασμένα με υψηλό επίπεδο κατάρτισης και άριστη γνώση του εσωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού. Η ικανοποίηση όλων των αναγκών των στελεχών είναι ανθρωπίνως αδύνατη. Τα διοικητικά στελέχη όμως, οφείλουν να εντοπίσουν τις ανικανοποίητες ανάγκες που δύνανται να καλύψουν, ώστε να αποσβέσουν συγκρούσεις και εντάσεις, εντός του οργανισμού.

Στον σημερινό σύγχρονο κόσμο της λεγομένης «Νέας οικονομίας», που χαρακτηρίζεται από ραγδαίες μεταβολές, τα στελέχη οφείλουν να διατυπώσουν καινοτόμες προτάσεις και ιδέες, ικανές να προσδώσουν μεγαλύτερο κύρος στους εργαζομένους και διερευνώντας αποτελεσματικότερα τον εσωτερικό τους κόσμο, να διασφαλίσουν την εσωτερική ειρήνη και ηρεμία, ώστε να τους ενθαρρύνουν προς κινητοποίηση πέρα από τις κλασικές θεωρίες της υποκίνησης.¹⁴

Εξ' αυτών προκύπτει η ανάγκη έρευνας, εμβάθυνσης και γένεσης, ενός νέου «γνωστικού αντικειμένου»-εργαλείου υποκίνησης, της «Συναισθηματικής Νοημοσύνης». Σύμφωνα με τον D. Goleman, «Συναισθηματική νοημοσύνη είναι η ικανότητα του ανθρώπου για αυτοεπίγνωση, αυτοκυριαρχία και αυτοέλεγχο. Η ευσυνειδησία και η ικανότητα να μπαίνει στη θέση των άλλων και να τους κατανοεί, να ακούει προσεκτικά, να ασκεί επιρροή, να επικοινωνεί ουσιαστικά και να συνεργάζεται».¹⁵

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη εξελίχθηκε από τον Goleman, σε εργαλείο στον εργασιακό χώρο. Λειτουργεί μάλιστα συνδυαστικά με την υποκίνηση και βασίζεται στις απαντήσεις του ευλόγου ερωτήματος, «τι ζητούν οι εργοδότες από τους υπαλλήλους τους;» και αυτά είναι:

¹³ Βασίλης Κέφης. Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ, Βασικές αρχές για σύγχρονες οικονομικές μονάδες. Εκδόσεις Κριτική. Αθήνα 2005. σελ. 148 και 156

¹⁴ Βασίλης Κέφης. Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ, Βασικές αρχές για σύγχρονες οικονομικές μονάδες. Εκδόσεις Κριτική. Αθήνα 2005. σελ. 148 και 156

¹⁵ D. Goleman. *Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας*. Μετάφραση: Φωτεινή Μεγαλούδη. Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, 9^η έκδοση, Αθήνα 2000 σελ.32

- i. Η ικανότητα προσεκτικής ακρόασης και επικοινωνίας δια του λόγου.
- ii. Η δημιουργικές αντιδράσεις που συνοδεύονται με την προσαρμοστικότητα σε καταστάσεις καθημερινής ρουτίνας.
- iii. Η σωστή αυτοδιαχείριση.
- iv. Η αυτοπεποίθηση.
- v. Και τέλος, τα κίνητρα προς επίτευξη των στόχων.

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη προϋποθέτει και παράλληλα αναπτύσσει:¹⁶

- Τις ενδοπροσωπικές ικανότητες
- Τις διαπροσωπικές δεξιότητες
- Την προσαρμοστικότητα.
- Τις στρατηγικές αντιμετώπισης του στρες
- Και τους παράγοντες ενεργοποίησης.

Ο σύγχρονος μάνατζερ οφείλει να «εκπαιδέσει» του υφισταμένους του ώστε να κατανοήσουν και να αξιοποιήσουν τα δυο κλασικά θεωρητικά είδη της Συναισθηματικής Νοημοσύνης:

- Τη διαπροσωπική νοημοσύνη. Δηλαδή την ικανότητα κατανόησης των άλλων ατόμων, που είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την ενσυναίσθηση. Αναφέρεται, επίσης, στην κατανόηση και την αντίληψη της υποκειμενικής εμπειρίας ενός άλλου ατόμου, χωρίς όμως την συμμετοχή για την κρίση του είδους των συναισθημάτων. Είναι δε αυτή η ίδια, που περιλαμβάνει την ικανότητα του ατόμου να διακρίνει και να ανταποκρίνεται κατάλληλα, στις διαθέσεις, στα κίνητρα, στις επιθυμίες και στην ψυχοσύνθεση των άλλων ατόμων.¹⁷
- Την ενδονοημοσύνη. Δηλαδή την ικανότητα του ατόμου να γνωρίζει τι θέλει. Να έχει την αυτογνωσία του τι είναι ικανό να κάνει και να ξέρει πώς να αντιδρά σε κάθε περίπτωση.

¹⁶ Ευγενία Μπιστάνη. *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Εκδόσεις ΔΙΟΝΙΚΟΣ. Αθήνα 2006. σελ. 309

¹⁷ D. Goleman. *Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας*. Μετάφραση: Φωτεινή Μεγαλούδη. Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα. Θ' έκδοση, Αθήνα 2000 σελ.46

Η ευρυμάθεια επίσης, πρέπει να είναι ένα από τα πλέον βασικά χαρακτηριστικά του Αστυνομικού Ηγέτη. Έτσι, γρήγορα κατανοεί ότι τα κλασικά, παραδοσιακά, κίνητρα αποδεικνύονται ανεπαρκή. Προκειμένου να φθάσει η απόδοση του εργαζομένου στο ανώτατο σημείο, πρέπει να αγαπάει αυτό που κάνει και να αντλεί ευχαρίστηση από την πραγματοποίησή του. Αυτό που ωθεί το στέλεχος στην επίτευξη των προσωπικών αλλά και των επιχειρησιακών στόχων είναι σύμφωνα με τον Goleman, το συναίσθημα.

1.4. Εφαρμογή του συστήματος Διοίκηση Μέσω Στόχων – «M.B.O.» (*management by objectives*) στη δημόσια διοίκηση.

Στις Υπηρεσίες του Δημοσίου, τα Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου, καθώς και τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης, καθιερώθηκε το σύστημα «**Διοίκηση μέσω Στόχων**», με το οποίο επιδιώκεται η αποτελεσματικότερη λειτουργία των Δημοσίων Υπηρεσιών και η ανταπόκριση του ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες ανάγκες και τα νέα πρότυπα διοίκησης. Ως διοίκηση μέσω στόχων ορίζεται η διαδικασία προσδιορισμού σαφών σκοπών, επιδιώξεων και επιδόσεων από τα ανώτατα ιεραρχικά επίπεδα κάθε φορέα και η εν συνεχεία καθοδική διάχυσή τους υπό μορφή εξειδικευμένων δράσεων σε κάθε κατώτερο ιεραρχικό επίπεδο.¹⁸

Η διοίκηση μέσω στόχων είναι μια προσπάθεια που γίνεται με σύστημα και οργανωμένα η οποία επιτρέπει στη Διοίκηση να εστιάσει σε στόχους που μπορούν να επιτευχθούν για να πραγματοποιηθούν τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα με τους υπάρχοντες διαθέσιμους πόρους. Βασική αρχή είναι να εξασφαλισθεί ότι μέσα στον οργανισμό γνωρίζουν τους σκοπούς, τους ρόλους και τα καθήκοντα για την επίτευξή τους.

Στο πλαίσιο του συγκεκριμένου συστήματος διοίκησης ο ηγέτης θέτει για κάθε υφιστάμενό του σαφείς, μετρήσιμους και υλοποιήσιμους στόχους. Σκοπός της προσέγγισης αυτής είναι να κάνουν τα στελέχη και γενικότερα οι εργαζόμενοι το στόχο του Οργανισμού δικό τους στόχο. Όταν ο στόχος γίνει αντιληπτός από αυτούς, θα προσπαθήσουν να δώσουν λύση στο πρόβλημα, δηλαδή να υλοποιήσουν το στόχο.

¹⁸ Ν. 3230/2004 (Φ.Ε.Κ. Α-44/11-2-2004)

Οι στόχοι και η διαδικασία που καθορίζεται για την υλοποίησή τους, παρέχουν εκείνα τα κριτήρια που είναι απαραίτητα για την παρακολούθηση και αντικειμενική αξιολόγηση της απόδοσης κάθε υπαλλήλου.

Η διοίκηση μέσω στόχων έχει αρκετά πλεονεκτήματα διότι βελτιώνεται η σχέση επικοινωνίας προϊσταμένου - υφισταμένου, γίνεται αποδοτικότερη αξιοποίηση των πόρων ενός οργανισμού, διαχειρίζονται ορθολογικότερα οι ανθρώπινοι πόροι, βελτιώνεται η απόδοσή τους, βελτιώνονται τα κριτήρια αξιολόγησής τους και συμβάλει στο γενικό προγραμματισμό του οργανισμού.

Υπάρχουν όμως και μειονεκτήματα όπως η έλλειψη υποστήριξης από τη διοίκηση, ανεπαρκής καθοδήγηση για την επίτευξή τους, δεν είναι σαφείς πολλές φορές οι στόχοι, υπάρχει αδυναμία τροποποίησής τους όταν υπάρξουν αλλαγές από άλλους εξωγενείς παράγοντες ή από τη διοίκηση, παράγεται γραφειοκρατία και σπαταλιέται χρόνος, στις περιπτώσεις λαθών ή αβλεψιών επιρρίπτονται ευθύνες στους υφισταμένους με αποτέλεσμα να διαταράσσονται οι σχέσεις τους με τη διοίκηση όπως επίσης και σε περίπτωση επίτευξης του στόχου είναι δυνατόν να μην αναγνωρίζεται η συμβολή των υφισταμένων με αποτέλεσμα στο μέλλον να μην είναι συνεργάσιμοι. Βέβαια από την παρουσίαση των μειονεκτημάτων φαίνεται ότι αυτά δεν προέρχονται από τη θέσπιση του συστήματος αυτού καθαυτού αλλά από την κακή εφαρμογή του από τα ανώτερα στελέχη του οργανισμού και από τη διοίκηση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

ΜΟΝΤΕΛΟ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ – ΧΑΡΑΚΤΗΡΑΣ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΑΣΤΥΝΟΜΙΑΣ

Αφού στο προηγούμενο κεφάλαιο ασχοληθήκαμε με το μοντέλο οργάνωσης του δημοσίου τομέα και την εφαρμογή του σύγχρονου μάνατζμεντ σε αυτόν, στο παρόν

κεφάλαιο θα προσεγγίσουμε τα υπάρχοντα μοντέλα οργάνωσης της Αστυνομίας και ποιο είναι αυτό που ακολουθεί η Ελληνική Αστυνομία η οποία ως κρατική γραφειοκρατία χαρακτηρίζεται από συγκεκριμένα στοιχεία δομής και λειτουργίας. Θα κάνουμε μία ιστορική αναδρομή στην ίδρυση του Οργανισμού αυτού, διαπιστώνοντας παράλληλα ποιος είναι ο σημερινός χαρακτήρας του ένοπλου αυτού Σώματος ασφαλείας και πώς προσπαθεί να εντάξει στη λειτουργία των υπηρεσιών του τις αρχές του σύγχρονου μάνατζμεντ ή καλύτερα όσες από αυτές είναι δυνατόν να ενταχθούν λόγω της ιδιαίτερης φύσης του. Τέλος, θα προσπαθήσουμε να αναδείξουμε τις διαφορές της Αστυνομικής από τη Δημόσια Διοίκηση.

2.1. Μοντέλα οργάνωσης της Αστυνομίας

Οι έρευνες, κυρίως στον αγγλοσαξονικό χώρο, έχουν προσδιορίσει δύο πρότυπα διοίκησης της Αστυνομίας, το γραφειοκρατικό και το κοινοτικό.

Το γραφειοκρατικό αποτρέπει πολιτικές παρεμβάσεις στο έργο της Αστυνομίας και στη λειτουργία της οργάνωσης. Η οργάνωση της Αστυνομίας επιδιώκει τη βελτίωση της αποτελεσματικότητάς της, δίνει έμφαση στην προώθηση του επαγγελματισμού των αστυνομικών και η δράση της έχει ως στόχο τον έλεγχο του εγκλήματος και την επιβολή του νόμου. Η Αστυνομική οργάνωση είναι ιεραρχικά δομημένη και οι αποφάσεις λαμβάνονται από τα ανώτερα κλιμάκια της ιεραρχίας.

Το κοινοτικό πρότυπο λειτουργεί αποκεντρωτικά¹⁹, δίνει έμφαση σε συγκεκριμένους στόχους, οι αστυνομικοί θεωρούνται υπάλληλοι που παρέχουν υπηρεσίες στους πολίτες-πελάτες. Το μοντέλο αυτό δεν επικεντρώνεται στην εξειδίκευση των μελών της οργάνωσης όπως το γραφειοκρατικό, αλλά στην ανάπτυξη ικανοτήτων και άμεση εκπλήρωση συγκεκριμένου έργου ή στόχων. Περιπολίες, μικροί αστυνομικοί σταθμοί, αστυνομικά καταστήματα και έκδοση ειδησεογραφικών δελτίων είναι τα μέσα για την εξασφάλιση της ικανοποίησης των πολιτών.

¹⁹ Γ. Παπακωνσταντής, *Η οργάνωση και η διοίκηση της Αστυνομίας: Πολιτικο-ιδεολογικά χαρακτηριστικά της Ελληνικής Αστυνομίας (1984-2000)*, αδημοσίευτη διδακτορική διατριβή, Πάντειο Πανεπιστήμιο, Αθήνα Νοέμβριος 2001, σσ. 86-115. σσ. 270-280.

Σ' αυτό το πλαίσιο έχουν αναπτυχθεί τρία μοντέλα για την περιγραφή της οργάνωσης της Αστυνομίας (μέθοδοι διοίκησης, πρόσληψη, εκπαίδευση του προσωπικού, ιεραρχικές σχέσεις κ.λπ.) που καθορίζουν και το είδος της αστυνόμευσης.

Ο παρακάτω πίνακας περιέχει συνοπτικά τα χαρακτηριστικά, τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των εν λόγω μοντέλων, έτσι ώστε να προσδιορισθεί το πιο κατάλληλο και ρεαλιστικό σχέδιο εφαρμογής.²⁰

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.1

ΜΟΝΤΕΛΟ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ	ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ	ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ	ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ
ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΟ (διατήρηση της ασφάλειας και της τάξης)	«Πόλεμος ενάντια στο έγκλημα»	Εξοπλίζει τους αστυνομικούς με δύναμη για να αντέχουν σε καταστάσεις μεγάλης έντασης	Αδυνατεί να συλλάβει την ευαίσθητη φύση του επαγγέλματος
	Συγκεντρωτική διοίκηση	Τους κάνει ικανούς να δουλεύουν ως ομάδα, όταν αυτό απαιτείται	Αγνοεί τη σπουδαιότητα του ρόλου των χαμηλοβάθμιων αστυνομικών και ιδιαίτερα των αστυνομικών περιπολίας
	Αυστηρή ιεραρχική οργάνωση	Εξασφαλίζει την αναντίρρητη εφαρμογή των κανονισμών και διαταγών	Αποτυγχάνει να κινητοποιήσει τους αστυνομικούς στον αγώνα κατά του εγκλήματος
			Το «πολεμικό προσωπείο» παράγει κουλτούρα με αρνητικές συνέπειες
ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟ & ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ ΝΟΜΟΥ	Αποδοτικότητα	Επένδυση σε προσωπικό με υψηλή κατάρτιση και εξειδίκευση	Αμφισβητεί την ανάγκη αυτονομίας και δυνατότητας αυτοελέγχου του αστυνομικού
	Οργανωτικός έλεγχος	Προσπάθεια αποφυγής του επηρεασμού της αστυνομίας από την πολιτική	Επιβραβεύονται οι αστυνομικοί που ενεργούν περιορισμένα

²⁰ Βλ. ενδεικτικά: T. Feltes, *New Philosophies in Policing*, *Police Studies*, 17:2, 1994, σσ. 29-48 και αδημοσίευτη μεταπτυχιακή εργασία του Ι. Καμπανάκη, *Το μοντέλο οργάνωσης της αστυνομίας. Από το στρατιωτικό μοντέλο στο μοντέλο κοινοτισμού (Κοινοτικής Αστυνόμευσης) ή αλλιώς στο μοντέλο συνεργασίας αστυνομίας - κοινωνίας*, Αθήνα 1999.

	Επιστημονική διοίκηση	Ορθολογισμός και προβλεψιμότητα	Διοίκηση απολυταρχικού χαρακτήρα
	Επαγγελματισμός		Σύστημα διοίκησης παράδοξο και αντιφατικό
	Μία μόνο αποστολή: η εφαρμογή του νόμου		
	Γραφειοκρατική-ημιστρατιωτική δομή		
	Συγκεντρωτική διοίκηση		
	Εξειδίκευση και κατανομή της εργασίας		
	Αστυνομική υποκοουλτούρα		
	Μίμηση μοντέλων διοίκησης ιδιωτικού τομέα		
ΚΟΙΝΟΤΙΚΟ (παροχή υπηρεσιών στον πολίτη-πελάτη)	Νέα φιλοσοφία και στρατηγική οργάνωσης της Αστυνομίας	Συμμετοχή της κοινότητας στην αστυνόμευση	Δυσχέρειες εφαρμογής της αστυνόμευσης στο επιχειρησιακό πεδίο
	Εξουσιοδοτημένη δράση από την κοινότητα	Επίλυση των προβλημάτων των πολιτών/της κοινότητας	Δυσκολία εφαρμογής σε περιοχές μεγάλης εγκληματικότητας
	Αποκεντρωμένη και προσωποποιημένη αστυνόμευση	Η αστυνομία είναι υπόλογη στην τοπική κοινότητα	Μεταφορά εγκληματικότητας σε άλλες περιοχές
	Άμεση αλλά και μακροπρόθεσμη επίλυση προβλημάτων	Ευελιξία σε αλλαγές στην οργάνωση και τη διοίκηση της αστυνομίας	Αδυναμία της αστυνομίας να ενεργοποιήσει την κοινότητα
	Ηθική, νομιμότητα, υπευθυνότητα και εμπιστοσύνη	Μείωση της εγκληματικότητας και του φόβου θυματοποίησης	Απροθυμία συμμετοχής των πολιτών
	Μη αυστηρά οριοθετημένη αστυνομική αρμοδιότητα		Ευάλωτη σε πολιτικές παρεμβάσεις και χειραγώγηση
	Παροχή βοήθειας σε όσους έχουν ανάγκη		
	Δημιουργικότητα και υποστήριξη		

	Εσωτερικές αλλαγές		
	Κτίσιμο του μέλλοντος		

Η Ελληνική Αστυνομία ανταποκρίνεται περισσότερο στο γραφειοκρατικό πρότυπο διοίκησης, περιέχοντας στοιχεία του στρατιωτικού και του επαγγελματικού μοντέλου οργάνωσης.²¹ Τα τελευταία χρόνια με τα γραφεία αστυνόμευσης της γειτονιάς, το γραφείο ενημέρωσης των πολιτών²² και τις πεζές περιπολίες στα πλαίσια του προγράμματος «Ασφαλείς Πόλεις», ενεργοποιείται το κοινοτικό μαζί με τα τοπικά Συμβούλια Πρόληψης Εγκληματικότητας.²³

Με βάση τη διεθνή εμπειρία, κανένα μοντέλο οργάνωσης δεν αποκλείει την πιθανότητα δημιουργίας προβληματικών καταστάσεων. Το μοντέλο της κοινοτικής αστυνόμευσης θα μπορούσε να αποτελεί πρόκληση για την Ελληνική Αστυνομία, εάν υπήρχε αναπτυγμένο κοινοτικό πνεύμα στην ελληνική κοινωνία. Όμως, κάτι τέτοιο δεν υπάρχει (δυστυχώς, η ελληνική κοινοτική παράδοση καταστράφηκε ήδη από τα πρώτα χρόνια σύστασης του νεοελληνικού κράτους), τουλάχιστον στη μορφή που απαιτεί η κοινοτική αστυνόμευση, όπως φαίνεται και από το μειωμένο ενδιαφέρον λειτουργίας των Συμβουλίων Πρόληψης Εγκληματικότητας (άρ. 16, Ν. 2713/1999 όπως τροπ. και ισχύει). Το ίδιο ισχύει και για τις περισσότερες χώρες της Ευρώπης. Με δεδομένη επίσης την έντονη κριτική που έχει ασκηθεί σ' αυτές και το παρελθόν που έχει στην Ελλάδα με τις έντονες πολιτικές παρεμβάσεις, πρέπει να αντιμετωπισθεί πολύ προσεκτικά.

2.2. Η ιστορική αναδρομή της Αστυνομίας στην Ελλάδα.

Μετά τη σύσταση του νέου Ελληνικού Κράτους, το 1833 ιδρύεται η Χωροφυλακή, ως κρατικό σώμα ασφάλειας και τάξης, σύμφωνα με το γαλλικό στρατιωτικό μοντέλο της εποχής.

²¹ Ι. Καμπανάκη, Το μοντέλο οργάνωσης..., ό.π.

²² Αστυνομική Επιθεώρηση, Λειτουργία γραφείου ενημέρωσης πολιτών, 16/8 (1999), σ. 530 και 16/9 (1999), σ. 597.

²³ Θ. Παπαθεοδώρου, Τα τοπικά συμβούλια πρόληψης της εγκληματικότητας, ένα όργανο συμμετοχικής αντεγκληματικής πολιτικής, *Ποινική Δικαιοσύνη*, 2/6 (1999), σσ. 602-607.

Το 1920 ιδρύεται η Αστυνομία Πόλεων, με βάση το ημιστρατιωτικό-επαγγελματικό πρότυπο της Μητροπολιτικής Αστυνομίας του Λονδίνου, για την αστυνόμευση των μεγάλων αστικών κέντρων, ενώ η Χωροφυλακή αστυνομεύει την υπόλοιπη χώρα. Τη δεκαετία του 1950, το Σώμα της Αστυνομίας Πόλεων και το Σώμα της Χωροφυλακής εκσυγχρονίζονται ως επαγγελματικά-ημιστρατιωτικά αστυνομικά Σώματα.

Το 1984 τα δύο Σώματα ενοποιούνται και ιδρύεται η Ελληνική Αστυνομία, στην οποία ανατίθεται η αστυνόμευση όλης της χώρας. Η Ελληνική Αστυνομία οργανώθηκε με τη μορφή Υπηρεσιών υπαγόμενων απευθείας στο τότε Υπουργείο Δημόσιας Τάξης, προκειμένου να υπόκειται σε αμεσότερο πολιτικό έλεγχο και αναπροσανατολιστεί η δράση της σε κοινωνικότερο έργο. Βάση της οργάνωσης ήταν το επαγγελματικό μοντέλο, διατηρήθηκαν όμως και πολλά χαρακτηριστικά του στρατιωτικού μοντέλου.

Το έτος 2000 έλαβε χώρα μια νέα διαδικασία οργανωτικού και λειτουργικού εκσυγχρονισμού της Ελληνικής Αστυνομίας, με στόχο την επιχειρησιακή αυτοτέλεια του Σώματος και την ενίσχυση της αποκεντρωτικής του λειτουργίας. Για την υλοποίηση των στόχων αυτών ιδρύθηκε Αρχηγείο Ελληνικής Αστυνομίας ως η κεντρική υπηρεσία, η «κεφαλή» από την οποία εκπορεύονται οι διαταγές που έχουν σχέση με την οργανωτική λειτουργία του Σώματος και γίνεται ο κεντρικός σχεδιασμός αλλά και ο συντονισμός των Υπηρεσιών του μέσω των μεγάλων σχηματισμών αλλά και των κλάδων που υπάγονται απευθείας στο Αρχηγείο. Στο νέο πρότυπο οργάνωσης, χωρίς να αποβάλλονται όλα τα χαρακτηριστικά του ημιστρατιωτικού επιχειρείται να συνδυαστεί το επαγγελματικό μοντέλο με στοιχεία κοινοτικής αστυνόμευσης.²⁴

2.3. Ο χαρακτήρας της Ελληνικής Αστυνομίας.

Η Ελληνική Αστυνομία είναι ιδιαίτερο ένοπλο σώμα ασφαλείας και λειτουργεί με τους δικούς της οργανικούς νόμους. Το αστυνομικό προσωπικό της έχει ιδιαίτερη

²⁴ Νόμος 2800/2000 Αναδιάρθρωση Υπηρεσιών Υπουργείου Δημόσιας Τάξης, σύσταση Αρχηγείου Ελληνικής Αστυνομίας και άλλες διατάξεις Φ.Ε.Κ. 41/ Α' 29-2-2000.

ιεραρχία, αντίστοιχη της στρατιωτικής²⁵, και δικούς του κανόνες πειθαρχίας και δεν εφαρμόζονται στο προσωπικό αυτό οι διατάξεις που αφορούν τους δημόσιους πολιτικούς υπαλλήλους.

2.4. Η Αστυνομία ως όργανο της εκτελεστικής εξουσίας.

Η Ελληνική Αστυνομία είναι μια Κρατική Υπηρεσία, η οποία υπάγεται στο Υπουργείο Δημόσιας Τάξης και Προστασίας του Πολίτη. Είναι δηλαδή στην ουσία μια κυβερνητική υπηρεσία. Η ηγεσία της επιλέγεται από την εκάστοτε Κυβέρνηση και συγκεκριμένα από το ΚΥΣΕΑ. Ο πολιτικός έλεγχος στην Αστυνομία ασκείται από τον αρμόδιο Υπουργό, ενώ ο γενικότερος δημοκρατικός έλεγχός της γίνεται τυπικά, μόνο από τη διαδικασία του κοινοβουλευτικού ελέγχου. Με εξαίρεση την ακρόαση από Επιτροπή της Βουλής του Διευθυντή Εσωτερικών Υποθέσεων, δεν υπάρχει οποιαδήποτε άλλη διαδικασία, υπηρεσία ή πρόσωπο στην Ελληνική Αστυνομία που να ασκείται οποιαδήποτε άμεση διακομματική ή κοινοβουλευτική δραστηριότητα. Έτσι, λοιπόν, ως κυβερνητικός οργανισμός χωρίς ευρύτερη διακομματική νομιμοποίηση, η Αστυνομία αφενός μεν δέχεται την κριτική της αντιπολίτευσης, αφετέρου, δε, δεν απολαμβάνει εμπιστοσύνης ή ευρύτερης πολιτικής συναίνεσης στη δράση της. Συνήθως, η αντιπολίτευση κατηγορεί την Κυβέρνηση για λανθασμένες πολιτικές στην Αστυνομία και στην κριτική αυτή, όπως είναι ευνόητο, πρώτο θύμα είναι η αξιοπιστία του θεσμού. Η Ελληνική Αστυνομία είναι, επιπλέον, συγκεντρωτικά οργανωμένη, με επιτελικές-κεντρικές και περιφερειακές υπηρεσίες. Στην πράξη, ο εκάστοτε Υπουργός δεν είναι μόνο πολιτικά υπεύθυνος, αλλά μαζί με τους συμβούλους και συνεργάτες του, συχνά εμπλέκεται στην επιχειρησιακή δραστηριότητα. Εξαιτίας αυτής της εμπλοκής, πολλές φορές τυχόν άστοχες ενέργειες αστυνομικών, δημιουργούν ευκαιρίες κριτικής στον Υπουργό και στην Κυβέρνηση από τα άλλα πολιτικά κόμματα. Παρατηρείται, δηλαδή, ένας «ασφυκτικός εναγκαλισμός» με την

²⁵ Σύμφωνα με την υπ' αριθμ. 2649/1987 Απόφαση της Ολομέλειας του Σ.τ.Ε. η Ελληνική Αστυνομία είναι στρατιωτική υπηρεσία και οι αστυνομικοί είναι στρατιωτικοί και όχι πολιτικοί υπάλληλοι. Το σχετικό εδάφιο της ανωτέρω Απόφασης έχει ως εξής: «... Η Ελληνική Αστυνομία, πέρα από τα καθαρώς αστυνομικά της καθήκοντα έχει ευρύτερη αποστολή, βοηθητική των ενόπλων δυνάμεων της Χώρας και μετέχει ενεργώς στην εξασφάλιση της εθνικής άμυνας σε συνεργασία με αυτές ως εκ τούτου συνιστά στρατιωτική υπηρεσία, οι δε ανήκοντες σ' αυτήν είναι όχι πολιτικοί αλλά στρατιωτικοί υπάλληλοι, μη απολαύοντες της κατά το άρθρο 103 του Συντάγματος προστασίας».

εκάστοτε Κυβέρνηση.²⁶ Έτσι, η Αστυνομία δε λειτουργεί ως Κρατική Υπηρεσία, αλλά ως Κυβερνητικός μηχανισμός εξουσίας. Αυτό ενδεχομένως να οδηγεί στις πελατειακές εξαρτήσεις των στελεχών, αλλά και στην υπονόμηση της αξιοπιστίας τους και αυτό μπορεί να επισημανθεί ως τρωτό σημείο του συστήματος.

Η νομιμοποίησή της έγκειται στο ότι υπάγεται σε μια δημοκρατικά εκλεγμένη Κυβέρνηση, η οποία νομιμοποιείται να την κατευθύνει και να τη διοικεί. Ωστόσο, η θεώρησή της ως τμήμα αποκλειστικά κυβερνητικής δικαιοδοσίας, ενδεχομένως να την καθιστά αυτομάτως «ύποπτη» στα μάτια της αντιπολίτευσης. Σε κάθε περίπτωση πάντως, την πολιτική ευθύνη της Αστυνομίας την έχει ούτως ή άλλως η Κυβέρνηση, όπως άλλωστε έχει και το σύνολο του κρατικού μηχανισμού.

Στην Ελληνική Αστυνομία υπηρετούν σήμερα περισσότεροι από 50.000 αστυνομικοί. Στην αναζήτηση δεδομένων που έγινε, παρατηρούμε πολύ ενδιαφέροντα στοιχεία.

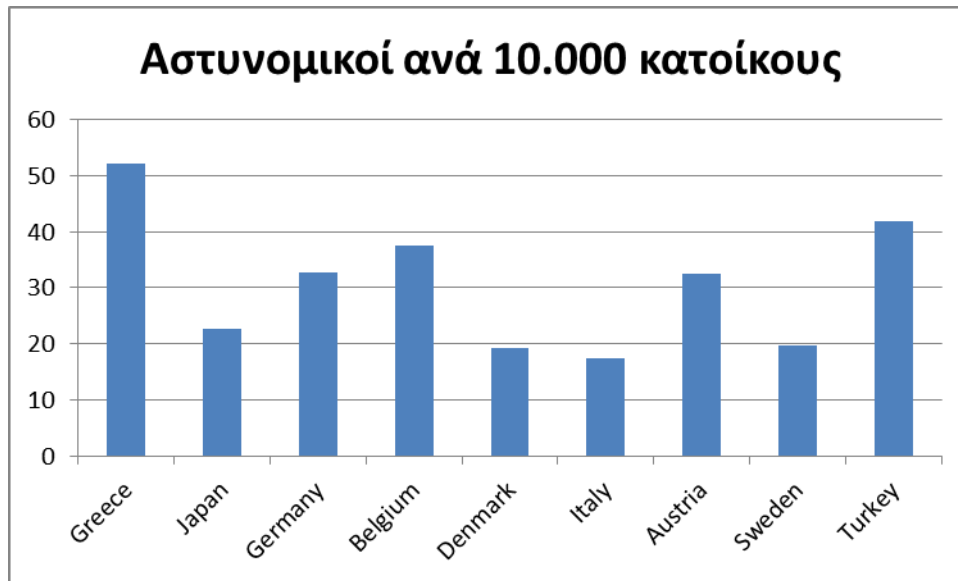
- Η Ελλάδα έχει τον μεγαλύτερο αριθμό αστυνομικών σ' αναλογία με τον πληθυσμό της χώρας. Συγκεκριμένα, ανά 10.000 κατοίκους έχει 52 αστυνομικούς. Σε άλλες ευρωπαϊκές χώρες ο αριθμός αυτός είναι: Βέλγιο 38, Γερμανία και Αυστρία 32, Σουηδία 20, Δανία 19, Ιταλία 18 αστυνομικοί ανά 10.000 κατοίκους. Η Ιαπωνία με τη θέση της παγκόσμιας υπερδύναμης που πλέον κατέχει, έχει 22 αστυνομικούς ανά 10.000 κατοίκους.

- Στη γειτονική Τουρκία, που θεωρείται χώρα με υψηλό βαθμό πολιτικής καταπίεσης, εθνικών διακρίσεων, τρομοκρατικών χτυπημάτων κλπ, ο συγκεκριμένος αριθμός είναι μικρότερος, επίσης, απ' ότι στη χώρα μας. Συγκεκριμένα, η Τουρκία έχει 42 αστυνομικούς ανά 10.000 κατοίκους.²⁷

²⁶ Γ. Παπακωνσταντής, Προτάσεις για τη μεταρρύθμιση της Ελληνικής Αστυνομίας, Αθήνα Μάρτιος 2011.

²⁷ Βλ. Σχετικά Wikipedia.

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.2



Η μεγάλη αύξηση του αστυνομικού προσωπικού έχει γίνει τα τελευταία 15 χρόνια και έχει βασιστεί στις απόψεις περί «μηδενικής ανοχής» που υποστηρίχθηκαν από αρκετούς αυτά τα χρόνια, από την πίεση των στελεχών, αλλά και των συνδικαλιστών για αύξηση της δύναμης, αίτημα το οποίο ακόμη και τώρα διατυπώνεται, αλλά και από τη γενικότερη τάση των Ελλήνων για επαγγελματική διέξοδο στο Δημόσιο. Βλέπουμε ότι από αριθμητική άποψη δεν υπάρχει πρόβλημα στελέχωσης της Αστυνομίας, παρόλο που σε μόνιμη βάση η έλλειψη προσωπικού προβάλλεται από τις Υπηρεσίες ως το σοβαρότερο πρόβλημα.

Η κατανομή της αστυνομικής δύναμης στις διάφορες περιοχές της Ελλάδας, γίνεται με βάση την προβλεπόμενη οργανική δύναμη, όπως αυτή έχει καθορισθεί με εμπειρικό τρόπο, χωρίς την ύπαρξη μοντέλου ή παραμέτρων κατανομής και στηρίζεται στη βάση πληθυσμιακών, κυρίως, μεγεθών.²⁸

²⁸ Βλ. π.χ. το με αριθμό 7002/3/27 από 1-2-2000 σήμα του Υ.Δ.Τ. προς τις Αστυνομικές διευθύνσεις, όπου αναφέρεται: «...προκειμένου κατανομηθεί ορθολογικά η οργανική δύναμη αστυνομικού προσωπικού, παρακαλούμε όπως μέχρι 21-2-2000, αναφέρετε στη Δ/ση Μελετών του Υ.Δ.Τ., τα παρακάτω στοιχεία: αριθμό υφισταμένων υπηρεσιών, έκταση αρμοδιοτήτων κάθε υπηρεσίας, Η εγκληματικότητα και τα εν γένει αστυνομικά προβλήματα κάθε περιοχής, η πυκνότητα του πληθυσμού, η έκταση και η αναπτυξιακή προοπτική κάθε περιοχής, η απαιτούμενη οργανική δύναμη για τις υπό ίδρυση υπηρεσίες περιπολιών». Είναι προφανές ότι ο τρόπος αυτός για την κατανομή της δύναμης της Αστυνομίας δεν είναι ορθολογικός με το δεδομένο ότι τόσο οι διάφοροι παράγοντες λαμβάνονται αυθαίρετα υπόψη, όσο και γιατί η αναμοδιότητα των αστυνομικών διευθυντών σχετικά με τις αναπτυξιακές προοπτικές των περιοχών τους, είναι προφανής. Εκ των πραγμάτων λοιπόν η επιχειρούμενη με αυτό τον τρόπο κατανομή των αστυνομικών, δεν είναι έγκυρη και ορθολογική.

2.5. Οι έννοιες «Διοίκηση» και «Αστυνομικός Ηγέτης»

Διοίκηση είναι η νόμιμη εξουσία που ασκείται από ένα πρόσωπο προς τους κατωτέρους του και πηγάζει από τα καθήκοντα της θέσης του, προκειμένου να εκτελεί τις εργασίες που απαιτούνται ώστε να επιτυγχάνονται η αποστολή και οι κοινοί αντικειμενικοί σκοποί που έχουν τεθεί για την Υπηρεσία του. Η διοίκηση είναι αντικειμενική και βασίζεται στην εκχώρηση εξουσίας μέσω των βαθμίδων της ιεραρχίας. Αναπόσπαστο μέρος της εξουσίας ενός διοικητή είναι η υπευθυνότητα. Κάθε διοικητής είναι νομικά και ηθικά υπεύθυνος για τις δικές του πράξεις και παραλείψεις αλλά έχει ευθύνη και για ότι κάνουν οι υφιστάμενοί του. Επίσης, έχει την ευθύνη της άσκησης εξουσίας για να εκτελεί τα καθήκοντα που του έχουν ανατεθεί προκειμένου να φέρει σε πέρας την αποστολή της Υπηρεσίας του. Η οριοθέτηση της υπευθυνότητας και της εξουσίας και οι κατευθυντήριες εντολές για την άσκηση της διοίκησης προβλέπονται από τη σχετική γι' αυτό νομοθεσία.²⁹

Ο Αστυνομικός Ηγέτης πρωτίστως είναι άνθρωπος, συγχρόνως όμως είναι ο αρχηγός, ο καθοδηγητής, που διαθέτει την ικανότητα να παρακινεί, να επηρεάζει και να κατευθύνει τους διοικούμενους σε μια προκαθορισμένη αποστολή – σκοπό, που έχει αναγνωρισμένη και κοινά αποδεκτή υψηλή αξία. Η ικανότητα ενός ηγέτη, δεν αποτελεί αποκλειστικά μια συνύπαρξη ορισμένων προσωπικών ιδιοτήτων, αλλά πολύ περισσότερο συνίσταται από δράση και ενεργητικό ρόλο στο κοινωνικό πλαίσιο όπου αναπτύσσονται οι ανθρώπινες σχέσεις.

2.6. Το Μάνατζμεντ στην Αστυνομία (Police Management).

Το μάνατζμεντ (*management*) έχει εφαρμογή σε κάθε οργανωμένη συλλογική προσπάθεια και αποτελεί μοχλό εκσυγχρονισμού και ανάπτυξης, αλλά και πολλαπλασιαστή ισχύος για κάθε οργανισμό. Η αύξηση της αποδοτικότητας των

²⁹ Αστυνομικό Μάνατζμεντ Αθήνα 2006/ Αρχηγείο Ελληνικής Αστυνομίας, σελ. 5.

υφισταμένων και συνεπώς και της Αστυνομικής Υπηρεσίας, με την εφαρμογή των αρχών του αστυνομικού μάνατζμεντ, αποτελεί ένδειξη αποτελεσματικής διοίκησης.

Η ορθολογική και αποδοτική λειτουργία μιας εκτελεστικής Αστυνομικής Υπηρεσίας είναι κατά κύριο λόγο αντικείμενο της διοίκησης. Προς τούτο, με βάση τις αρχές του αστυνομικού μάνατζμεντ, ο διοικητής οφείλει να οργανώνει και να στελεχώνει την Υπηρεσία του, να προγραμματίζει τις εργασίες και να καθορίζει τους στόχους της, να καθοδηγεί, εποπτεύει και ελέγχει τους υφισταμένους του στην επίτευξή τους και να κατοχυρώνει την τάξη και την ασφάλεια των πολιτών.³⁰

Η αποδοτικότητα πρέπει να προκύπτει από μετρήσιμα και συγκρινόμενα μεταξύ τους στοιχεία που αφορούν τη μείωση της εγκληματικότητας, το βαθμό επίτευξης των στόχων που τέθηκαν, την ανταπόκριση στα αιτήματα των πολιτών και γενικά την επίτευξη της αποστολής της Αστυνομικής Υπηρεσίας, σε συνάρτηση με τις δράσεις που αναπτύχθηκαν στο ίδιο χρονικό διάστημα.³¹

Σε ό,τι αφορά την Ελληνική Αστυνομία προκύπτει η ανάγκη συστηματικότερης εφαρμογής των σύγχρονων αρχών του μάνατζμεντ, όπως αυτές διαμορφώνονται στο πεδίο λειτουργίας των οργανισμών.

Οι δράσεις που μπορούν να θεωρηθούν ότι συνθέτουν την ιδιαίτερη θεματολογία του μάνατζμεντ (*management*) στην Αστυνομία είναι:

- ✓ Η βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες μέσω εναλλακτικών μορφών εξυπηρέτησής τους.
- ✓ Η ενίσχυση της οργανωσιακής ευελιξίας και καινοτομίας.
- ✓ Η μέτρηση των αποτελεσμάτων και επιδόσεων σε επίπεδο οργάνωσης, υπηρεσιακής μονάδας και ατόμων, καθώς και η ενδοοργανωτική αξιολόγηση της συγκριτικής απόδοσής τους βάσει δεικτών απόδοσης.

³⁰ Αστυνομικό Μάνατζμεντ Αθήνα 2006/ Αρχηγείο Ελληνικής Αστυνομίας, σελ. 5.

³¹ Αστυνομικό Μάνατζμεντ Αθήνα 2006/ Αρχηγείο Ελληνικής Αστυνομίας, σελ. 21.

- ✓ Ο έλεγχος των δημοσίων δαπανών με βάση την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα.
- ✓ Η διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων με βάση τη γνώση.
- ✓ Η αξιοποίηση της σύγχρονης τεχνολογίας επικοινωνιών και πληροφορικής, ιδίως του διαδικτύου, σε εφαρμογές ηλεκτρονικής διακυβέρνησης.
- ✓ Η λήψη αποφάσεων με διαφάνεια και ευρεία κοινωνική διαβούλευση.

Αποστολή της Ελληνικής Αστυνομίας είναι, μεταξύ άλλων, η διασφάλιση της εσωτερικής έννομης τάξης και προς τούτο οι αρμόδιες κεντρικές υπηρεσίες του Αρχηγείου Ελληνικής Αστυνομίας μελετούν σχέδια δράσης και αναλύουν δεδομένα επιστημονικών ερευνών και απόψεων κοινωνικών φορέων για τον έλεγχο της εγκληματικότητας.

Από αυτό γίνεται σαφές ότι οι αρμοδιότητες και οι δραστηριότητες των Υπηρεσιών της Ελληνικής Αστυνομίας διαφέρουν από αυτές των Υπηρεσιών του υπόλοιπου δημόσιου τομέα. Γι' αυτό, οι διατάξεις του νόμου που αφορούν τη «Διοίκηση μέσω Στόχων» δεν μπορούν να εφαρμοσθούν αυτούσιες στις Υπηρεσίες της Ελληνικής Αστυνομίας, διότι για την εκπλήρωση της ειδικής αποστολής της υπάρχουν διαφορετικές δομές οργάνωσης, λειτουργίας και ιεραρχίας, σε σχέση με τις λοιπές δημόσιες Υπηρεσίες.³²

2.7. Σύστημα διοίκησης «Αστυνόμηση Μέσω Στόχων» (Α.Μ.Σ.).

Το Μ.Β.Ο. στοχεύει πρωταρχικά στο να δώσει κίνητρα στο προσωπικό διοίκησης. Αποτελεί μια από τις υποσχόμενες τεχνικές κινήτρων που βρίσκεται υπό δοκιμασία και αντιπροσωπεύει μια νέα και ουσιώδη αρχή απομάκρυνσης από παραδοσιακές αστυνομικές πρακτικές.³³

³² Αστυνομικό Μάνατζμεντ Αθήνα 2006/ Αρχηγείο Ελληνικής Αστυνομίας.

³³ Α. ΣΟΥΓΙΑΝΝΗΣ –Ειδικά Θέματα –Οργάνωσης –Διοίκησης- Ηγεσίας, για τα Σώματα Ασφαλείας. Εκδ. Παπαζήση 2004, σελ.39

Η Ελληνική Αστυνομία με σκοπό την ενίσχυση της ικανότητάς της για την επιτυχή αντιμετώπιση των προβλημάτων δημόσιας τάξης και ασφάλειας και την αύξηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας στον τομέα της πρόληψης και καταστολής του εγκλήματος, εφαρμόζει μια ανάλογη μέθοδο της διοίκησης μέσω στόχων, αυτή της «Αστυνόμησης Μέσω Στόχων» (*Policing By Objectives*), σύστημα που είναι σχεδιασμένο σύμφωνα με τη δομή και την αποστολή των υπηρεσιών του Σώματος και με βάση το οποίο καθορίζονται στόχοι και παρακολουθείται η υλοποίησή τους. Ο καθορισμός των μεσοπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων και ο σχεδιασμός των συστημάτων διοίκησης του προσωπικού της ανάγεται στην αρμοδιότητα του Συμβουλίου Επιτελικού Σχεδιασμού της Ελληνικής Αστυνομίας, το οποίο συγκροτείται από την αστυνομική ηγεσία, υπό την προεδρία του Αρχηγού του Σώματος.³⁴

Η Αστυνόμηση Μέσω Στόχων (Α.Μ.Σ.) αποτελεί μια συνθετική και συνολική μέθοδο διοίκησης που περιλαμβάνει και συνοψίζει βασικές διοικητικές-οργανωτικές λειτουργίες και δραστηριότητες (προγραμματισμό, στοχοθεσία, υποκίνηση προσωπικού, επικοινωνία, διεύθυνση προσωπικού, έλεγχο κ.λπ.). Σύμφωνα με αυτή το Αρχηγείο Ελληνικής Αστυνομίας θέτει στις υφιστάμενες Υπηρεσίες του σαφείς, ποιοτικούς και υλοποιήσιμους στόχους οι οποίοι πρέπει να επιτευχθούν.

Ο καθορισμός των στόχων αποτελεί απόφαση της ηγεσίας και είναι αποτέλεσμα συμμετοχικής διαδικασίας των στελεχών του Σώματος. Οι στόχοι πρέπει να είναι ρεαλιστικοί, να παραπέμπουν σε δράση, να είναι λειτουργικοί και να ανταποκρίνονται στα αιτήματα της κοινωνίας και τις απαιτήσεις του εκσυγχρονισμού της Ελληνικής Αστυνομίας. Επίσης, πρέπει να είναι συγκεκριμένοι, σαφείς, χρονικά προγραμματισμένοι και εναρμονισμένοι μεταξύ τους, ώστε να αξιολογείται το αποτέλεσμα, μέσω της σύγκρισης με το παρελθόν και να υπάρχει η δυνατότητα ελέγχου και αναζήτησης των αιτίων της ενδεχόμενης απόκλισης.³⁵

α. Εφαρμογή του συστήματος «Αστυνόμηση Μέσω Στόχων».

Η εφαρμογή του συστήματος «Αστυνόμηση Μέσω Στόχων», απαιτεί όπως οι αρμόδιες Διευθύνσεις Κλάδων του Αρχηγείου Ελληνικής Αστυνομίας να καθορίσουν,

³⁴ Ν. 2800/2000 άρθρο 13.

³⁵ Αστυνομικό Μάνατζμεντ Αθήνα 2006/ Αρχηγείο Ελληνικής Αστυνομίας.

τους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν από τις περιφερειακές Υπηρεσίες, αφού ληφθούν υπόψη οι ιδιαιτερότητες και συνθήκες κάθε περιφέρειας. Οι στόχοι, στο σύνολό τους ή ο καθένας χωριστά, μπορούν να προσαρμοσθούν ανάλογα, εφόσον έχουν προκύψει νέες συνθήκες και δεδομένα. Όλοι οι στόχοι μπορούν να αναθεωρηθούν (κατάργηση, αντικατάσταση, συμπλήρωση, διόρθωση) εφόσον έχουν διαμορφωθεί νέες συνθήκες και υπάρχουν αντικειμενικοί λόγοι γι' αυτό, όπως για παράδειγμα μια ενδεχόμενη αλλαγή στις προτεραιότητες της πολιτικής ηγεσίας ή στην εσωτερική οργάνωση της Υπηρεσίας. Η αναθεώρηση των στόχων γίνεται κατά τον ίδιο τρόπο με αυτόν του αρχικού καθορισμού τους και εγκρίνεται με απόφαση του αρμόδιου οργάνου Διοίκησης.

Η επιτυχής εφαρμογή του σχεδιασμού απαιτεί σωστή συνεργασία μεταξύ των υπηρεσιών και η στοχοθέτηση, η εφαρμογή, και η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων να γίνεται σε ορθολογική, αντικειμενική και ειλικρινή βάση και όχι σε ατομική, υποκειμενική, ουτοπική και ανεδαφική. Αυτό θα έχει σαφή, σταθερά και μακροχρόνια αποτελέσματα.

Τα αποτελέσματα των ενεργειών υλοποίησης των δράσεων των Υπηρεσιών επεξεργάζονται με τη λήξη κάθε έτους, αναλύονται και αξιολογούνται για να γίνει ο σχεδιασμός για το επόμενο έτος. Η ανάλυση και ο σχεδιασμός οφείλουν να εξετάζουν και τα επιτυχή και ανεπιτυχή αποτελέσματα. Εξετάζονται οι αιτίες της μη εκπλήρωσης των στόχων με τέτοιο τρόπο ώστε να καθίσταται εφικτή η διόρθωση τυχόν δυσλειτουργιών, η θεραπεία των προβλημάτων που εμφανίστηκαν και η ανάδειξη θεμάτων που χρήζουν αντιμετώπισης, για να είναι δυνατή η αποτελεσματικότερη επανασχεδίαση.

Σημαντικό στοιχείο για την επιτυχία του συστήματος αποτελεί η καθιέρωση τρόπων ανάδειξης του έργου των Υπηρεσιών, οι οποίες θα κατορθώνουν να επιτυγχάνουν τους στόχους που τέθηκαν. Αυτό θα λειτουργήσει ως κίνητρο για αυξημένη απόδοση και δραστηριοποίηση των Υπηρεσιών, με αποτέλεσμα την εμπέδωση αισθήματος ασφαλείας στους πολίτες και την εκπλήρωση του κοινωνικού ρόλου της Ελληνικής Αστυνομίας.

2.8. Αστυνομική – Δημόσια διοίκηση, οι διαφορές.

Αφού στο προηγούμενο κεφάλαιο είδαμε το μοντέλο οργάνωσης του δημοσίου τομέα και κάναμε κάποιες θεωρητικές προσεγγίσεις στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, στην επίδραση της αποτελεσματικής ηγεσίας και την υποκίνηση του ανθρωπίνου δυναμικού για την επίτευξη των στόχων των οργανισμών σε συνδυασμό και με το μοντέλο οργάνωσης της Ελληνικής Αστυνομίας, το χαρακτήρα των υπηρεσιών της και την εφαρμογή του μάνατζμεντ στην Αστυνομία που είδαμε στο παρόν κεφάλαιο, θα προσπαθήσουμε σε αυτή την ενότητα να αναδείξουμε τις διαφορές της Αστυνομικής από τη Δημόσια Διοίκηση.

Οι λειτουργικοί και θεωρητικοί, χειρισμοί της οργάνωσης, διοικήσεως και ηγεσίας, έχουν γενική εφαρμογή τόσο στον ιδιωτικό, όσο και στον δημόσιο τομέα, όχι όμως και στη Αστυνομική διοίκηση της Ελληνικής Αστυνομίας. Οι διοικητικοί σκοποί, είναι οι κύριοι παράγοντες που διαφοροποιούν τις ενέργειες.

Η διοίκηση στον ιδιωτικό τομέα έχει ως τελικό σκοπό, κυρίως, το κέρδος. Η διοίκηση στον δημόσιο τομέα έχει ως σκοπό την εξυπηρέτηση των πολιτών, την κοινή ωφέλεια και την προστασία του δημοσίου συμφέροντος. Η αστυνομική διοίκηση πάλι, έχει ως ακραιφνή στόχο την δημόσια ασφάλεια και την διατήρηση της τάξης, προστατεύοντας τον ίδιο τον πολίτη, ενώ ταυτοχρόνως και συνεχώς προασπίζει το δημόσιο συμφέρον.

Η Αστυνομική διοίκηση – ηγεσία όπως είναι φυσικό, λόγω της υφής της, παρουσιάζει ορισμένες ιδιαιτερότητες, σε σύγκριση με την πολιτική - Δημόσια ηγεσία, όπως:

1. Αποβλέπει στην απαραίτητη προετοιμασία των αστυνομικών ώστε να εκπληρώσουν στο ακέραιο το υψηλό τους καθήκον .
2. Υπόκειται, για τον παραπάνω λόγο, σε αυστηρούς κανόνες και επιβάλλει υψηλό βαθμό πειθαρχίας.
3. Ασκείται υπό αντίξοες έως επικίνδυνες συνθήκες, τόσο κατά την απλή προληπτική αστυνόμευση, όσο και σε καταστάσεις κρίσεων.

4. Η καλή ή κακή απόδοσή της, επηρεάζει άμεσα τις ζωές των διοικουμένων και συνάπτεται άμεσα με αυτήν την ασφάλεια και την ευταξία της χώρας. Ως εκ τούτου και η ποιότητα της διοικήσεως είναι παράγων, τόσο της συνολικής, εθνικής ισχύος του κράτους, όσο και της επιχειρησιακής ισχύος του Αστυνομικού Σώματος.
5. Έχει δεδομένη, εκάστοτε, οργάνωση και στελέχωση και διάρθρωση καθηκόντων.
6. Επιβάλλει συχνές μεταθέσεις, δηλαδή συνεχή εναλλαγή του προσωπικού, που συνεπάγεται ασταθές περιβάλλον.
7. Επιβάλλει την ευθύνη συνεχούς ενδιαφέροντος για το προσωπικό εντός και εκτός υπηρεσίας.
8. Απαιτεί αυστηρή τήρηση της διοικητικής ιεραρχίας, που αποτελεί τη συνεκτική δύναμη του σώματος.

Οι ιδιαιτερότητες αυτές και η σχεδόν πλήρης ανατροπή του περιβάλλοντος, μέσα στο οποίο ενεργεί η Ελληνική Αστυνομία, σε περιπτώσεις κρίσεων, καθιστούν την άσκηση της διοικήσεως, έργο δύσκολο και ανάγουν την ποιότητα του ηγήτορος σε κορυφαίο παράγοντα αποτελεσματικότητας.

Ο Αστυνομικός ηγέτης έχει σημαντικές διαφορές από τον πολιτικό, ως προς την αποστολή και την άσκηση του έργου του και αυτές είναι:

- «Δεν επιλέγει και μετά προσλαμβάνει τους «υπαλλήλους» του. Οι άνδρες αστυνομικοί του διατίθενται ανάλογα με το βαθμό και την ειδικότητά τους. Αν δεν έχει αρκετές, ή τις κατάλληλες επιλογές, τότε πρέπει να κάνει ό,τι καλύτερο μπορεί με ό,τι διαθέτει.
- Το προσωπικό της Αστυνομίας, είναι πολύτιμο Εθνικό Δυναμικό και έχουν ιερή υποχρέωση να υπηρετήσουν τη Πατρίδα τους. Οι υποχρεώσεις τους προς την Πατρίδα, δεν είναι συμβατικές αλλά διαρκείς. Δεν μπορεί να τους απολύσει στη στιγμή, ή να τους παραγκωνίσει στις δύσκολες στιγμές.
- Η εναλλαγή του προσωπικού είναι πολύ μεγαλύτερη από μια επιχείρηση. Ένας πολιτικός Ηγέτορας, δεν έχει προβλήματα συχνών εναλλαγών προσωπικού, σε αντίθεση με τον αστυνομικό Ηγέτορα.

- Έχει περισσότερη εξουσία στο προσωπικό απ' ότι οποιοσδήποτε πολιτικός προϊστάμενος.
- Οι Αστυνομικοί, μπορούν να τιμωρηθούν, ή να φυλακιστούν για πράξεις που θα περνούσαν απαρατήρητες σε μια δουλειά στην πολιτική ζωή.
- Η ευθύνη του για το προσωπικό, δεν τελειώνει μ' ένα «σφύριγμα». Έχει συγκεκριμένες ευθύνες για το τι κάνουν οι αστυνομικοί και κατά τη διάρκεια της υπηρεσίας και εκτός αυτής, πράγμα που δε συμβαίνει συνήθως στις πολιτικές υπηρεσίες.
- Το σπουδαιότερο όλων είναι ότι ο Αστυνομικός Ηγέτορας αναμένει από τους άνδρες του να δεχτούν το ενδεχόμενο ακόμα και να πεθάνουν προκειμένου να εκτελέσουν το καθήκον τους, προκειμένου να φέρουν σε πέρας την αποστολή τους.

Ίσως σε ορισμένα σημεία, ο αστυνομικός μπορεί να προσομοιάζει στον πολιτικό ηγέτη, οι τεχνικές όμως και οι θεωρίες που έχουν αναπτυχθεί και εφαρμοστεί στον επιχειρησιακό κόσμο, πολλάκις είναι διδακτικές και κατατοπιστικές, σπάνια μπορούν ωστόσο να εφαρμοστούν στην αστυνομική πραγματικότητα. Αυτό επιτυγχάνεται με την διεξοδική ανάλυση - μελέτη και με την κατάλληλη διερεύνηση της προσαρμοστικότητας των εκάστοτε διοικητικών θεωριών, στο αστυνομικό γίγνεσθαι.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

Η ΕΚΤΟΣ ΕΛΛΑΔΟΣ ΑΣΤΥΝΟΜΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

Στο παρόν κεφάλαιο θα μελετήσουμε την εκτός Ελλάδας αστυνομική πραγματικότητα, πώς έχει εξελιχθεί έως σήμερα εντός της Ε.Ε. η διασυνοριακή αστυνομική συνεργασία και πώς υλοποιείται μέσα από τις Συνθήκες τις πολιτικές και τα όργανα της Ε.Ε.

Ακολούθως θα εξετάσουμε ενδεικτικά το μοντέλο οργάνωσης της Αστυνομίας σε ένα ευρωπαϊκό κράτος και συγκεκριμένα στη Γερμανία αλλά και σε μία χώρα εκτός Ε.Ε. και για το σκοπό αυτό επιλέξαμε τις ΗΠΑ.

3.1. Διασυνοριακή αστυνομική συνεργασία – Η ιδέα του εξευρωπαϊσμού.

Η ανταλλαγή αστυνομικών δεδομένων σε ευρωπαϊκό και διεθνές επίπεδο, δεν είναι κάτι το καινούργιο. Υπήρξε πάντοτε, ως μέρος της ήδη υφιστάμενης, στην Ευρωπαϊκή Κοινότητα, για μεγάλο χρονικό διάστημα, διασυνοριακής αστυνομικής συνεργασίας.

Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι η ιδέα του Εξευρωπαϊσμού είχε σαν αποτέλεσμα την εμπάθυνση των σχέσεων, πέρα από τις τυπικές ικανότητες της Interpol, μετά το τέλος της δεκαετίας του 70, με τη δημιουργία των κλαμπ της Βέρνης και του Trevi.³⁶ Έτσι, τα θέματα τα σχετικά με την εσωτερική ασφάλεια, αντιμετωπίστηκαν σε διακυβερνητικό επίπεδο, είτε στο πλαίσιο του Συμβουλίου της Ευρώπης, είτε στα πλαίσια της συνεργασίας Trevi.

Με την πάροδο του χρόνου εκδηλώθηκε μια «θεσμική έκρηξη», η οποία αποτυπώθηκε σε ένα φαινόμενο προοδευτικής κοινοτικοποίησης. Το πρώτο στάδιο αυτού του φαινομένου είναι μία αναδιαμόρφωση της συνεργασίας μεταξύ των κρατών μελών. Η συνεργασία του Trevi έπαψε να υφίσταται με αυτή της μορφή. Τα θέματα της εσωτερικής ασφάλειας ενσωματώθηκαν στο νομοθετικό πλαίσιο της κοινοτικής οικοδόμησης αλλά κατά παράδοξο τρόπο διατηρούνταν έξω από αυτό. Η πεποίθηση των κρατών ήταν ότι με την εφαρμογή της κοινοτικής μεθόδου, τα θέματα αυτά όπως και εκείνα της εξωτερικής πολιτικής και άμυνας δεν ξέφευγαν από τον έλεγχό τους.

³⁶ Η συνεργασία του Trevi, αφορούσε στη συνεργασία των Υπουργών Εσωτερικών της Ευρωπαϊκής Κοινότητας και αναπτύχθηκε από τον Δεκέμβριο του 1975, στο πλαίσιο της Ευρωπαϊκής πολιτικής συνεργασίας. Δημιουργήθηκε στο περιθώριο της κοινοτικής οικοδόμησης, η οποία θεμελιώθηκε στη Συνθήκη της Ρώμης. Επρόκειτο για συνεργασία διακυβερνητικού χαρακτήρα, με στόχο την βελτίωση της αστυνομικής συνεργασίας και την καταπολέμηση διαφόρων εγκληματικών φαινομένων, ιδιαίτερα της τρομοκρατίας, της διακίνησης ναρκωτικών και της παράνομης μετανάστευσης. Στηρίχθηκε σε τρία επίπεδα: Το υπουργικό επίπεδο, εκείνο των υψηλών κυβερνητικών εκπροσώπων και εκείνο των ομάδων εργασίας.

Οι ιδέες της ελεύθερης κυκλοφορίας και του συνοριακού ελέγχου εμφανίστηκαν σε πλήρη ισχύ στο Ευρωπαϊκό επίπεδο στη δεκαετία του 80.³⁷

Την 17-2-1986 υπεγράφη η Ενιαία Ευρωπαϊκή Συνθήκη ενώ την 7-2-1992 υπεγράφη η Συνθήκη του Μάαστριχτ, η οποία δημιούργησε ένα ενιαίο θεσμικό πλαίσιο, την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, το Συμβούλιο, το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο και το Ευρωπαϊκό Δικαστήριο. Παράλληλα θέσπισε τρεις πυλώνες αναφορικά με την υιοθέτηση των κειμένων.

- Ο πρώτος πυλώνας ήταν ο κοινοτικός πυλώνας, ο οποίος ανταποκρίνεται στη Συνθήκη που ιδρύει την Ευρωπαϊκή Οικονομική Κοινότητα και ο οποίος ονομάστηκε «Ευρωπαϊκή Κοινότητα».
- Ο δεύτερος πυλώνας είναι ο πυλώνας της «κοινής εξωτερικής πολιτικής και άμυνας». Θεμελιώθηκε πάνω στον τίτλο V της Συνθήκης για την Ευρωπαϊκή Ένωση και είχε αρμοδιότητα στο χειρισμό θεμάτων εξωτερικής πολιτικής και άμυνας.
- Ο τρίτος πυλώνας ονομάστηκε «δικαιοσύνη και εσωτερικές υποθέσεις». Ο πυλώνας αυτός κάλυπτε ένα σύνολο ετερόκλητων θεμάτων που ξεκινούσαν από την πολιτική του ασύλου και έφθαναν μέχρι την αστυνομική συνεργασία, τη δικαστική συνδρομή σε αστικά θέματα και την καταπολέμηση της τοξικομανίας.

Ενώ ο πρώτος πυλώνας χρησιμοποιούσε την κοινοτική μέθοδο, ο τρίτος πυλώνας (αλλά και ο δεύτερος) χρησιμοποιούσαν την διακυβερνητική μέθοδο συνεργασίας. Στο πλαίσιο αυτό τα κράτη μέλη διαδραματίζουν ρόλο κλειδί, προτείνουν τα κείμενα, τα υιοθετούν και τα εφαρμόζουν.

Η υπογραφή της Συνθήκης του Άμστερνταμ την 2 Οκτωβρίου 1997, αποτέλεσε το δεύτερο στάδιο. Από τη μια μεριά η Συνθήκη επιχειρεί μια μερική κοινοτικοποίηση του τρίτου πυλώνα, μεταφέροντας τα θέματα, τα σχετικά με την μετανάστευση, το άσυλο και τη δικαστική συνεργασία σε αστικά θέματα στον πρώτο πυλώνα. Ωστόσο, πρέπει να προσθέσουμε ότι αυτή η κοινοτικοποίηση, δεν είναι ολοκληρωμένη, επειδή ορισμένοι μηχανισμοί επιτρέπουν στα κράτη μέλη να διατηρήσουν έναν κάποιο έλεγχο επί αυτών

³⁷ Didier Bigo, Globalized (in) Security, The Field and the Ban-opticon, <http://www.ces.fas.harvard.edu/conferences/muslims/Bigo.pdf>, 2006, σελ.. 18

των θεμάτων (περιορισμένο δικαίωμα πρωτοβουλίας της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, περιορισμός του πεδίου της διαδικασίας συναπόφασης, εφαρμογή του κανόνα της ομοφωνίας στο Συμβούλιο και περιορισμός των αρμοδιοτήτων του Δικαστηρίου Δικαιοσύνης). Η νομοθετική αρχιτεκτονική του τοπίου εσωτερικής ασφάλειας παραμένει έτσι διαμοιρασμένη στους διάφορους πυλώνες, κάτω από το καθεστώς της Συνθήκης του Άμστερνταμ.

Οι νομικές κατηγορίες των συνόρων, της εθνικής κυριαρχίας και της αστυνόμευσης υπονομεύτηκαν από πέντε κύριες μεταβολές:

- Τη διάκριση μεταξύ εσωτερικών και εξωτερικών συνόρων της Ευρωπαϊκής Ένωσης,
- Τη δημιουργία ζωνών κράτησης στα διεθνή αεροδρόμια, για να αποστέλλονται άμεσα πίσω στις χώρες τους οι αλλοδαποί, οι οποίοι δεν έχουν τα σωστά έγγραφα για να εισέλθουν στο χώρο Schengen,
- Την προσπάθεια να επιβληθεί ο όρος του «οικονομικού μετανάστη» και να επανακαθοριστεί το ποιος είναι πρόσφυγας, με την επακόλουθη μείωση των αδειών που χορηγούνται σε άτομα που έχουν το δικαίωμα να ζητήσουν άσυλο,
- Τη χρήση του όρου «παράνομος μετανάστης», αντί για τον όρο «αλλοδαπός», με την επακόλουθη συμπερίληψη ορισμένων υπηκόων εντός του πλαισίου των ύποπτων αλλοδαπών,
- Τη σχετικοποίηση του όρου «αλλοδαπός», ως αντίθετου στον όρο «υπήκοος», προκειμένου να ενισχυθεί η διάκριση μεταξύ των μελών της κοινότητας και των υπηκόων τρίτων χωρών ως μη μελών.

3.2. Η αστυνομική συνεργασία μέσα από τις Συνθήκες, τις πολιτικές και τα όργανα της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Η Ευρωπαϊκή αστυνομική συνεργασία, συγκροτήθηκε βασικά από δύο στοιχεία ήτοι, νομοθετικά εργαλεία, τα οποία είχαν σαν στόχο τους τη διευκόλυνση της άμεσης συνεργασίας μεταξύ των αστυνομικών αρχών των κρατών μελών από τη μια μεριά και από Ευρωπαϊκά όργανα για την αστυνομική συνεργασία από την άλλη (π.χ. Schengen, Europol, Frontex, Cerpil κλπ).

Η αστυνομική συνεργασία, στα πλαίσια της Ευρωπαϊκής Ένωσης, προσδιορίστηκε κυρίως από τις Συνθήκες του Μάαστριχτ και του Άμστερνταμ, οι οποίες την ενέταξαν αρχικά στον τομέα της δικαιοσύνης και των Εσωτερικών Υποθέσεων και στη συνέχεια στο χώρο Ελευθερίας, Ασφάλειας και δικαιοσύνης αντίστοιχα.

Η πρόοδος που επιτεύχθηκε με τις Συνθήκες του Μάαστριχτ και του Άμστερνταμ συνίσταται συνοπτικά στο ότι:

- εισήχθησαν νέες, κομβικού χαρακτήρα έννοιες («ευρωπαϊκός χώρος ελευθερίας, ασφάλειας και δικαιοσύνης», αρχή της αμοιβαίας αναγνώρισης κλπ),
- ο οργανωμένος και διεθνικός χαρακτήρας που βαθμηδόν προσέλαβε το έγκλημα υπαγόρευσε τη δημιουργία:
 - νέων θεσμών στενότερης συνεργασίας και διαχείρισης μιας νέας προσανατολισμένης στην αποτελεσματικότητα αντεγκληματικής πολιτικής (Europol, Eurojust, Frontex κλπ),
 - σχετικών Δικτύων (Ευρωπαϊκό Δίκτυο Πρόληψης του Εγκλήματος, Ευρωπαϊκή Αστυνομική Ακαδημία),
 - νέων μηχανισμών συνεργασίας (Κοινές Ομάδες Έρευνας),
 - βάσεων δεδομένων (Σύστημα Πληροφοριών Schengen (SIS), Σύστημα Πληροφοριών για τις Προξενικές Θεωρήσεις (VIS), Eurodac και Europol και

- την υιοθέτηση πολυάριθμων νομικών μέσων.³⁸

Η Σύμβαση του Schengen προέβλεψε την κατάργηση των ελέγχων στα κοινά σύνορα μεταξύ των κρατών μελών, ενισχύοντας ταυτόχρονα τα μέτρα ελέγχου στα κοινά εξωτερικά σύνορα.

Επακόλουθο της εσωτερικής κατάργησης των συνόρων των κρατών μελών για τη δημιουργία της ενιαίας αγοράς, η ανάγκη αυστηρότερων μέτρων για την καταπολέμηση της εγκληματικότητας, οργανωμένης ή μη, οδήγησε στη θέσπιση στη Συνθήκη του Μάαστριχτ του 1993 ενός τρίτου πυλώνα, που έδινε στην Ένωση ορισμένες αρμοδιότητες για τη θέσπιση ποινικών αντεγκληματικών μέτρων. Ο χώρος «ελευθερίας, ασφάλειας και δικαιοσύνης» αποτυπώθηκε ως στόχος της κοινοτικής και ενωσιακής πολιτικής με τη Συνθήκη του Άμστερνταμ, που τέθηκε σε ισχύ το 1999. Η άρση των συνοριακών ελέγχων, που επιβλήθηκε για την εξυπηρέτηση του στόχου της «ενιαίας αγοράς», θεωρήθηκε ταυτόχρονα πηγή διακινδύνευσης, λόγω της υποτιθέμενης αύξησης της εγκληματικότητας, η οποία όμως δεν μπορούσε να αντιμετωπιστεί αποτελεσματικά με την αυτορρύθμιση της ελεύθερης αγοράς, γι' αυτό προκρίθηκε η ανάπτυξη διαδικασιών αστυνόμευσης «*policing*».

Από αυτή την άποψη, στο ζήτημα της διεθνούς κινητικότητας των προσώπων, δεν ακολουθήθηκε μια φιλελεύθερη πολιτική, αντίστοιχη με εκείνη για τη διακίνηση των κεφαλαίων, των προϊόντων και των υπηρεσιών, αλλά επικράτησε η εγκληματογενετική προσέγγιση, δηλαδή η αντίληψη για την εξωευρωπαϊκή προέλευση των απειλών, παρακάμπτοντας άλλες θετικότερες επιπτώσεις, όπως π.χ. η οικονομική ωφέλεια ή και η δημογραφική αύξηση.

Κατ' αυτόν τον τρόπο υιοθετήθηκε η λογική *inclusion/exclusion*, που διαχωρίζει τους «ευρωπαϊούς πολίτες» από τους πολίτες «τρίτων χωρών», δημιουργώντας ταυτόχρονα, σημαντικά κενά στην κατοχύρωση των δικαιικών εγγυήσεων των τελευταίων.³⁹

Οι υποχρεώσεις της αστυνομικής συνεργασίας, θεσπίστηκαν κατά τρόπο ώστε να εξουδετερωθούν τα οποιαδήποτε κενά ασφάλειας, που προκλήθηκαν από την κατάργηση

³⁸ Δ. Ζημιανίτης, Δικαστική συνεργασία σε ποινικές υποθέσεις στην Ευρωπαϊκή Ένωση, Εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα, 2007 σ. 26-27

³⁹ Γ. Νικολόπουλος, «Πέρα από το Κράτος»: Όψεις και αντινομίες του ευρωπαϊκού κοινωνικού ελέγχου, σελ. 1137

των ελέγχων στα εσωτερικά σύνορα. Από την άλλη μεριά, με τη Συνθήκη του Άμστερνταμ, ζητήματα όπως, η μετανάστευση, οι θεωρήσεις και το άσυλο, ενσωματώθηκαν στη Συνθήκη για την Ευρωπαϊκή Ένωση (τίτλος IV, «πρώτος πυλώνας»), ενώ τα ζητήματα που σχετίζονταν με την αστυνομική και τη δικαστική συνεργασία σε ποινικές υποθέσεις ενσωματώθηκαν στον τίτλο VI της ΣΕΕ («τρίτος πυλώνας»).

Η αστυνομική συνεργασία στην Ευρωπαϊκή Ένωση, επεξέτεινε και συμπλήρωσε την ήδη υφιστάμενη και επιτυχή διμερή συνεργασία μεταξύ των κρατών μελών. Στα πλαίσια της διμερούς συνεργασίας των Συμφωνιών Schengen, αναπτύχθηκαν νέα μοντέλα συνεργασίας, μεταξύ των κρατών μελών που είχαν κοινά σύνορα, μέσω της δημιουργίας κοινών αστυνομικών σταθμών ή κοινών αστυνομικών και τελωνειακών κέντρων συνεργασίας, αλλά και της σύστασης κοινών ομάδων έρευνας.

Για να αντιμετωπίσουν τις διάφορες απειλές, τα κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης ανέπτυξαν ένα σύνολο μηχανισμών συνεργασίας, όπως η Europol, η Eurojust,⁴⁰ το Σύστημα Πληροφοριών Schengen (SIS), η Ευρωπαϊκή Αστυνομική Ακαδημία (CEPOL), οι αξιωματικοί σύνδεσμοι, οι κοινές ομάδες έρευνας, τα κέντρα αστυνομικής και τελωνειακής συνεργασίας, η Frontex και οι ομάδες Ταχείας επέμβασης στα εξωτερικά σύνορα (RABITS). Όλες αυτές οι διατάξεις συγκρότησαν το νέο ευρωπαϊκό τοπίο εσωτερικής ασφάλειας.

Είναι αλήθεια, ότι το νέο αυτό τοπίο, εξελίχθηκε πάρα πολύ δυναμικά με το πέρασμα του χρόνου. Η αλλαγή αυτή μεταφράστηκε στην επεξεργασία νέων μηχανισμών συνδρομής, μεταξύ των εθνικών Αστυνομιών και νέων κανόνων, των οποίων η φιλοσοφία διαφοροποιήθηκε από το κλασικό σύστημα παροχής αστυνομικής συνδρομής. Η παροχή αστυνομικής συνδρομής, βασισμένη στην αρχή της διατύπωσης του αιτήματος ήταν ένα «δικαίωμα διατύπωσης αιτήματος» για παροχή συνδρομής. Τα πρόσφατα κείμενα πήγαν πιο μακριά, παραχωρώντας «δικαίωμα απόκτησης». Πρόκειται για την περίπτωση της αστυνομικής συνεργασίας με την καθιέρωση της «αρχής της διαθεσιμότητας».

Η βούληση των κρατών μελών να προχωρήσουν μπροστά, δημιούργησε μια δυναμική ενσωμάτωσης, η οποία εκδηλώθηκε με την θέσπιση διατάξεων που στόχευαν να

⁴⁰ Pierre Berthelet, *Le paysage européen de la sécurité intérieure*, Bruxelles, Bern, Berlin, Frankfurt am Main, New York, Oxford, Wien, Vol. 43, Edited by Winand Pascaline, 2009

βελτιώσουν τους υφιστάμενους μηχανισμούς συνεργασίας. Παράλληλα όμως, εξακολούθησε να παραμένει η διστακτικότητα των Κρατών μελών να εγκαταλείψουν τις αρμοδιότητές τους στο θέμα της εθνικής κυριαρχίας.

Από αυτό προκύπτει μία διαδικασία ενσωμάτωσης κατά στάδια. Στα στάδια αυτά εντάχθηκαν η εξέλιξη των μεθόδων συνεργασίας και η δημιουργία πρωτότυπων εργαλείων (για παράδειγμα η δημιουργία φακέλων εσωτερικής ασφάλειας νέας γενιάς, η παραγωγή εγγράφων αξιολόγησης της απειλής και η ανάπτυξη της «αρχής της διαθεσιμότητας»). Παράλληλα, δημιουργήθηκαν εξειδικευμένοι βοηθητικοί Οργανισμοί. Πρόκειται για το Ευρωπαϊκό Δίκτυο Πρόληψης της Εγκληματικότητας, τη Frontex, την Europol, την Eurojust και την Ευρωπαϊκή Αστυνομική Ακαδημία κ.λπ.

Η Ελληνική Αστυνομία κλήθηκε να στηρίξει αλλά και να στηριχθεί σε όργανα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, τα οποία δημιουργήθηκαν για να προάγουν την ευρωπαϊκή αστυνομική συνεργασία, αλλά και τον εξευρωπαϊσμό των αστυνομικών δυνάμεων των κρατών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Η διασύνδεση των διαφορετικών εγκληματικών δραστηριοτήτων (ναρκωτικά, ξέπλυμα χρήματος, κλοπή έργων τέχνης, διακίνηση κλεμμένων οχημάτων, τρομοκρατία, οργανωμένο έγκλημα κλπ) και ο πολύπλοκος χαρακτήρας της δομής τους οδήγησαν τις περισσότερες Ευρωπαϊκές χώρες, μεταξύ των οποίων και τη χώρα μας στη δημιουργία εξειδικευμένων αστυνομικών αρχών και υπηρεσιών.

Από την άλλη πλευρά, τέθηκε πιο έντονα η ανάγκη εξευρωπαϊσμού των Αστυνομιών των κρατών μελών. Η Ευρωπαϊκή Ένωση του πολίτη, το παγκόσμιο χωριό, κατέστησαν έννοιες στις οποίες οι αστυνομικές δυνάμεις επιθυμούσαν διακαώς να αναγνωριστούν ως παίκτες.

Η αύξηση της αυτονομίας της διεθνούς αστυνομικής συνεργασίας αντικατοπτρίστηκε στη δομή των διαπραγματεύσεων και στους τρόπους με τους οποίους λαμβάνονταν πλέον οι αποφάσεις. Τα σχετικά εργαλεία για την επίτευξη της αστυνομικής συνεργασίας δημιουργούνταν πλέον συχνά εκτός των πλαισίων των συμφωνιών, των ψηφισμάτων, των μνημονίων συνεργασίας και εκτός των πλαισίων των κλασικών συμβάσεων του διεθνούς δικαίου.

Η βαθμιαία εισαγωγή του Schengen στη ζώνη της Ευρωπαϊκής Κοινότητας (1^{ος} πυλώνας) και η δήλωση για τη δικαιοδοσία του Ευρωπαϊκού Δικαστηρίου Δικαιοσύνης (συνημμένη στη Σύμβαση της Europol), έδειξαν μια κάποια αλλαγή νοοτροπίας, επειδή έγινε αντιληπτό ότι σε αρνητική περίπτωση υπήρχε κίνδυνος έλλειψης διαφάνειας, το πρώτο θύμα της οποίας θα ήταν το άτομο.

Οι αστυνομικές πρωτοβουλίες όπως η Europol ή το Schengen, εκκινούσαν από την αρχή της εθνικής κυριαρχίας. Τα σύγχρονα μέσα τηλεπικοινωνιών όμως επέτρεψαν τη μη φυσική συνεργασία πέρα από σύνορα, χωρίς πολύπλοκες δέσμες κανόνων. Εξακολούθησε να παραμένει ωστόσο, η ανάγκη για μια πλήρη Ευρωπαϊκή Σύμβαση για την αστυνομική συνεργασία. Οι Συμφωνίες Schengen και Europol παρείχαν τη νομική βάση για μια περισσότερο εκτεταμένη διασυνοριακή συνεργασία και οδηγούσαν σε μία μεγαλύτερη αυτονομία των αστυνομικών δυνάμεων στην Ευρωπαϊκή Ένωση.

Το Πρόγραμμα της Χάγης διαδέχθηκε το πρόγραμμα του Ταμπέρε, που είχε εγκριθεί από το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο, στις 15 και 16 Οκτωβρίου 1999.

Το Πρόγραμμα της Χάγης, επιβεβαίωσε τη σημασία που αποδίδει η Ευρωπαϊκή Ένωση στον χώρο ελευθερίας, ασφάλειας και δικαιοσύνης, τον οποίο τοποθετεί στις υψηλές προτεραιότητες της Ένωσης – όχι μόνο επειδή πρόκειται για έναν από τους θεμελιώδεις στόχους της, αλλά κυρίως επειδή βρίσκεται στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος των πολιτών. Το πρόγραμμα καθόριζε το πλαίσιο δράσης και τους βασικούς στόχους για την επόμενη πενταετία από την έγκρισή του. Προσπαθούσε να ανταποκριθεί στις προσδοκίες των πολιτών και έθιγε όλες τις πτυχές των πολιτικών σχετικά με τον χώρο ελευθερίας, ασφάλειας και δικαιοσύνης και περιείχε τόσο γενικούς προσανατολισμούς (θεμελιώδη δικαιώματα, εφαρμογή και αξιολόγηση) όσο και ειδικούς προσανατολισμούς, εστιάζοντας στην ενίσχυση της ελευθερίας, στην ενίσχυση της ασφάλειας, στην ενίσχυση της δικαιοσύνης και στις εξωτερικές σχέσεις.

Η ασφάλεια της Ευρωπαϊκής Ένωσης και των κρατών μελών της, κατέστη το πιο επείγον ζήτημα. Οι ευρωπαίοι πολίτες, δικαίως ελπίζουν ότι, παράλληλα με την εξασφάλιση της τήρησης των θεμελιωδών ελευθεριών και δικαιωμάτων, η Ευρωπαϊκή Ένωση θα υιοθετήσει αποτελεσματικότερη κοινή προσέγγιση για τα διασυνοριακά προβλήματα. Ολόκληρο το Πρόγραμμα της Χάγης διατρέχεται από την ανάγκη ενίσχυσης

της ασφάλειας και προβλέπεται η εξισορρόπηση μεταξύ δικαιωμάτων και ασφάλειας, χωρίς περαιτέρω εξειδικεύσεις.⁴¹

3.3. Οργάνωση και Διοίκηση της γερμανικής Αστυνομίας - Το γερμανικό σύστημα αστυνόμευσης

Στην Ομοσπονδιακή Δημοκρατία της Γερμανίας, η ευθύνη για τη διατήρηση της δημόσιας ασφάλειας και τάξης διαιρείται μεταξύ των 16 ομόσπονδων κρατιδίων και της κεντρικής εξουσίας. Τα κύρια όργανα αστυνόμευσης είναι η Ομοσπονδιακή Αστυνομία (*Bundespolizei*), η Κρατική Αστυνομία (*Laenderpolizei*) και η Ομοσπονδιακή Εγκληματολογική Υπηρεσία (*Bundeskriminalamt*).

Η Ομοσπονδιακή Αστυνομία (*Bundespolizei*), ήταν παλαιότερα γνωστή ως «*Bundesgrenzschutz*» (BGS) δηλαδή, ως Ομοσπονδιακή Συνοριακή Αστυνομία και είχε έναν αρκετά περιορισμένο ρόλο μέχρι την 1 Ιούλη του 2005. Ουσιαστικά έως ότου θεσπιστεί η «*Bundespolizei*» ή «BPOL» με το νομικό καθεστώς για την μετονομασία της. Πριν από το 1994, τα μέλη BPOL τελούσαν υπό άμαχο στρατιωτικό καθεστώς, λόγω του ρόλου τους σαν συνοριακής φρουράς.⁴²

Η Ομοσπονδιακή Αστυνομία των συνόρων «BGS», ήταν η πρώτη ομοσπονδιακή οργάνωση της αστυνομίας στη Δυτική Γερμανία μετά τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο που επιτράπηκε από τις αρχές κατοχής *Allied*. Η μετάβαση ήταν πολύπλευρη και ο μετασχηματισμός της σε «*Bundespolizei*» (Ομοσπονδιακή Αστυνομία) αρκετά πολύπλοκος, εξαιτίας του γερμανικού συντάγματος και της ύπαρξης της ομοσπονδίας. Το γεγονός ότι η λειτουργία του συνοριοφύλακα ήταν τόσο περιορισμένη επέτρεψε το σχηματισμό της, παρά τον περιορισμό αυτό. Ωστόσο στην σύγχρονη εποχή η «BPOL» έχει μεταβληθεί σε μια αναπτυγμένη και οργανωμένη αστυνομική δύναμη.

⁴¹ Genson R, « Un nouveau programme pluriannuel pour consolider l'espace de liberté, de sécurité et de justice : le programme de la Haye », in *Revue du Marché commun et de l'Union européenne*, n° 486, 3.2005, σ.σ. 172-176

⁴² Bundespolizei (2011). "*Historie der Bundespolizei*". Archived from [the original](#) on 8 February 2011. Retrieved 11 August 2013.

Η BGS ιδρύθηκε το 1951, πριν ακόμα αρχίσει ο Ψυχρός Πόλεμος και τα ταξίδια μεταξύ Ανατολικής και Δυτικής Γερμανίας δεν είχαν ακόμη περιοριστεί από το Τείχος του Βερολίνου (1961). Η BGS είχε οργανωθεί σύμφωνα με τα στρατιωτικά πρότυπα, σε τάγματα και διμοιρίες, που ήταν οπλισμένες ως ελαφρύ πεζικό. Ήταν μια αστυνομική δύναμη που ελέγχονταν από το Υπουργείο Εσωτερικών και όχι από το Υπουργείο Άμυνας.

Το 1972 η BGS ανέλαβε την ευθύνη για την ασφάλεια του Ομοσπονδιακού Συνταγματικού Δικαστηρίου, του Ομοσπονδιακού Προέδρου (*Bundeskanzler*) (ομοσπονδιακός καγκελάριος), του Υπουργείου Εξωτερικών και του Ομοσπονδιακού Υπουργείου Εσωτερικών. Από την 1η Ιανουαρίου 1974, η BGS έγινε εθελοντική δύναμη και το 1987 ξεκίνησε την πρόσληψη γυναικών. Την 1 Ιουνίου του 1990, επήλθε η εξάλειψη των συνοριακών περιπολιών και του έλεγχου των προσώπων στα διαгерμανικά σύνορα.⁴³

Η Ομοσπονδιακή Αστυνομία (*Bundespolizei* ή *BPOL*) υπάγεται στο Υπουργείο Εσωτερικών και διενεργεί πολλαπλά αστυνομικά καθήκοντα. Βασίζεται σε ένα σύγχρονο νομικό αστυνομικό πλαίσιο (Ομοσπονδιακή Αστυνομία Act) και σε πολλούς άλλους επικουρικούς νόμους. Αποτελείται από υπηρεσίες αστυνόμευσης, οι οποίες αναδιοργανώθηκαν κατά το έτος 1998 εκ νέου, με τον τίτλο Ομοσπονδιακή Αστυνομία (*Bundespolizei*, *BPOL*) κατά την ενοποίηση των δύο Γερμανιών. Η BPOL συνεργάζεται στενά στο πλαίσιο των υφιστάμενων δικτύων ασφαλείας με βάση την ασφάλεια της συνεργασίας και των εταιρικών σχέσεων με τις αστυνομικές υπηρεσίες των ομόσπονδων κρατών, των άλλων αρχών ασφαλείας της ομοσπονδίας και των ομόσπονδων κρατών, καθώς και με ξένες συνοριακές αρχές.

Οι κύριες λειτουργίες της Ομοσπονδιακής Αστυνομίας είναι:

- Να εξασφαλίζει την ασφάλεια των συνόρων, συμπεριλαμβανομένων των υπηρεσιών ακτοφυλακής.
- Να προστατεύει τα ομοσπονδιακά κτίρια και τις ξένες πρεσβείες στην πρωτεύουσα του Βερολίνου και την πρώην πρωτεύουσα τη Βόννη, καθώς και τα δύο ανώτατα γερμανικά δικαστήρια: το Ομοσπονδιακό Συνταγματικό Δικαστήριο και το Ομοσπονδιακό Ανώτατο Δικαστήριο της Καρλσρούης.

⁴³ Bundespolizei (2011). "Historie der Bundespolizei". Archived from the original on 8 February 2011. Retrieved 11 August 2013.

- Να παρέχει ισχυρή προστασία στην Ομοσπονδιακή Κυβέρνηση ώστε να εξασφαλίζεται η εσωτερική ασφάλεια.
- Να παρέχει προστασία στα διεθνή αεροδρόμια και στους γερμανικούς σιδηροδρόμους.
- Να παρέχει προστασία απέναντι στις δυνάμεις της τρομοκρατίας.

Η Ομοσπονδιακή Αστυνομία, μπορεί επίσης να ενεργήσει ως προς την ενίσχυση των επί μέρους ομοσπονδιακών αστυνομιών αν ζητηθεί να το πράξει, από την κρατική κυβέρνηση. Δύναται να διενεργεί ποινικές έρευνες, μόνο στη σφαίρα της δικαιοδοσίας της, διαφορετικά, στις περιπτώσεις που αναφέρονται στην αρμόδια κρατική υπηρεσία της αστυνομίας ή στο εθνικό ποινικό πλαίσιο υπηρεσίας ερευνών, της Ομοσπονδιακής Εγκληματολογικής Υπηρεσίας (*Bundeskriminalamt*).⁴⁴

3.4. Οργάνωση και Διοίκηση της Αστυνομίας στις ΗΠΑ - Το αμερικανικό σύστημα της αστυνόμευσης

Το αμερικανικό σύστημα αστυνόμευσης είναι μοναδικό, σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα.

Εξετάζοντας την απαρχή της ιστορίας της Αστυνόμευσης στις ΗΠΑ, δυνάμεθα να κατανοήσουμε, πώς προχώρησε και διαμορφώθηκε στην πάροδο του χρόνου. Οι αλλαγές που επήλθαν στο σκοπό, τα καθήκοντα και τη δομή της αμερικανικής αστυνομίας, μας παρέχουν την δυνατότητα να αντιληφθούμε πως το επάγγελμα του αστυνομικού στις ΗΠΑ εξελίχθηκε από αναποτελεσματικό, σε ένα επάγγελμα που σήμερα δουλεύει σαν ρολόι.

Μελετώντας την ιστορία της αμερικανικής αστυνομίας, είναι χαρακτηριστική η επιρροή της μητροπολιτικής αστυνομίας του Λονδίνου και του *Sir Robert Peel*, στις αρχικές προσπάθειες επιβολής του νόμου, στην αποικιακή ακόμα Αμερική. Είναι μάλιστα εντυπωσιακή, κάτω από την προσπάθεια αυτή, η ένταση που δημιουργείται μεταξύ της αστυνομίας και των πολιτών, μέσα στις κοινότητές τους.

⁴⁴ Διαθέσιμο στην: <http://polis.osce.org/countries/deto>

Η αστυνόμευση στις ΗΠΑ, έχει επηρεαστεί σε μεγάλο βαθμό από το αγγλικό σύστημα καθ' όλη τη διάρκεια της ιστορίας. Στα πρώτα στάδια της ανάπτυξης στην Αγγλία και στην αποικιακή Αμερική, οι πολίτες ήταν υπεύθυνοι για την επιβολή του νόμου, διαμορφώνοντας τις κοινότητές τους.⁴⁵ Η αστυνομία της Αγγλίας θεωρείται ως συγγενής, όπου οι πολίτες αναζητούν την διαμόρφωση των μεταξύ τους σχέσεων.

Στην αποικιακή Αμερική, δημιουργείται ένα σύστημα αστυνομικής εποπτείας που αποτελείται από εθελοντές πολίτες (συνήθως άνδρες) και ήταν σε ισχύ, μέχρι τα μέσα του 19ου αιώνα. Οι πολίτες ήταν μέλη ομάδων, που παρείχαν συνήθως κοινωνικές υπηρεσίες, συμπεριλαμβανομένων των φανών φωτισμού του δρόμου, τα συσσίτια, κλπ. Ωστόσο η αστυνόμευση στην Αγγλία, όσο και στην αποικιακή Αμερική, ήταν σε μεγάλο βαθμό αναποτελεσματική, καθώς ήταν βασισμένη σε ένα σύστημα εθελοντισμού με πρόχειρη οργάνωση.

Λίγο αργότερα, η ευθύνη της επιβολής νόμων μετατοπίζεται από τους μεμονωμένους εθελοντές πολίτες, σε ομάδες ανδρών που ζουν εντός της κοινότητας. Αυτό αναφέρεται ως σύστημα *frankpledge*.⁴⁶

Πρόκειται για ένα ελλιπώς δομημένο σύστημα, στο οποίο ομάδες ανδρών ήταν υπεύθυνοι για την επιβολή του νόμου. Οι άνδρες που ζουν σε μια κοινότητα, σχημάτιζαν ομάδες των 10 ανδρών τους «*tythings*». Στη συνέχεια ομαδοποιούνται σε εκατοντάδες και στη συνέχεια οι εκατοντάδες ομαδοποιούνται σε «*shires*» (κάτι παρόμοιο με τις κομητείες). Ένα άτομο της κομητείας ονομάζεται πάρεδρος (σερίφης), ο οποίος στη συνέχεια επιλέγεται να είναι υπεύθυνος για κάθε «*shire*».

Τα μεμονωμένα μέλη του οι «*tythings*» ήταν υπεύθυνοι για τη σύλληψη των εγκληματιών και η προσαγωγή τους στο δικαστήριο, ενώ η κομητεία ήταν υπεύθυνη για την παροχή μιας σειράς υπηρεσιών, συμπεριλαμβανομένης της εποπτείας των δραστηριοτήτων που διεξάγονται από τους ίδιους τους «*tythings*».

Ένα παρόμοιο σύστημα υπάρχει στην Αμερική κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου στο οποίο οι Αστυφύλακες – σερίφηδες, βασίζονται στον πολίτη και είναι

⁴⁵ Διαθέσιμο στην: http://www.sagepub.com/upm-data/50819_ch_1.pdf «The History of the Police»

⁴⁶ Διαθέσιμο στην: http://www.sagepub.com/upm-data/50819_ch_1.pdf «The History of the Police»

υπεύθυνοι για την αστυνόμευση στις αποικίες. Σε συνεργασία με τα δικαστήρια οι Σερίφηδες ήταν υπεύθυνοι για τη σύλληψη των εγκληματιών και την είσπραξη των φόρων, ενώ η επιβολή του νόμου, δεν ήταν η κύρια τους προτεραιότητα. Οι ίδιες αυτές ομάδες δεν ήταν εξοπλισμένες ώστε να αντιμετωπίσουν την αυξανόμενη κοινωνική αναταραχή που είχε αρχίσει να εμφανίζεται στην Αγγλία και την αποικιακή Αμερική στα τέλη του 18^{ου} αιώνα.⁴⁷

Παρόμοια με την Αγγλία, η αποικιακή Αμερική γνώρισε μια αύξηση του πληθυσμού στις μεγάλες πόλεις κατά τη διάρκεια του 18^{ου} αιώνα. Πολλές από τις πολιτείες, δέχονται μια εισροή των ομάδων μεταναστών που έχουν έρθει από διάφορες χώρες (συμπεριλαμβανομένης της Γερμανίας, της Ιρλανδίας, της Ιταλίας, και αρκετές σκανδιναβικές χώρες), η οποία συνέβαλε άμεσα στη ταχεία αύξηση του πληθυσμού.⁴⁸

Η αύξηση του πληθυσμού δημιούργησε επίσης μια αύξηση της κοινωνικής «αταξίας». Οι πηγές της κοινωνικής έντασης, ποικίλλουν ωστόσο σε διάφορες πολιτείες της αποικιακής Αμερικής. Η διαφοροποίηση των φυλετικών και εθνοτικών ομάδων αναγνωρίστηκε ως κοινή πηγή της έριδος.

Οι φυλετικές και οι εθνοτικές συγκρούσεις υπήρξαν ένα σημαντικό γεγονός, σε όλη την αποικιακή Αμερική, τόσο στις βόρειες, όσο και στις νότιες περιοχές της. Οι ομάδες αστυνόμευσης που είχαν δημιουργηθεί με βάση τους πολίτες, δεν μπορούσαν πλέον να ανταπεξέλθουν με αυτή την αλλαγή του κοινωνικού κλίματος.

Βλέποντας την αμερικανική αστυνόμευση με το βλέμμα του 21^{ου} αιώνα, μπορούμε να την κατανοήσουμε κατανέμοντάς την, σε τρεις ιστορικές περιόδους αλλαγών. Η πρώτη είναι μεταξύ του 1800 έως το 1900. Κατά την περίοδο αυτή χαρακτηριστική είναι η άμεση και ισχυρή συμμετοχή της πολιτικής στην αμερικανική αστυνόμευση. Η σχέση μεταξύ της αστυνομίας και των τοπικών πολιτικών ήταν αλληλένδετη την στιγμή που οι ίδιοι οι πολιτικοί, προσελάμβαναν αστυνομικούς και διατηρούσαν μέσω των αστυνομικών την πολιτική τους δύναμη.⁴⁹

⁴⁷ Διαθέσιμο στην: http://www.sagepub.com/upm-data/50819_ch_1.pdf «The History of the Police»

⁴⁸ Διαθέσιμο στην: http://www.sagepub.com/upm-data/50819_ch_1.pdf «The History of the Police»

⁴⁹ Διαθέσιμο στην: http://www.sagepub.com/upm-data/50819_ch_1.pdf «The History of the Police»

Περιστατικά διαφθοράς της αστυνομίας και ανάρμοστης συμπεριφοράς της ήταν συχνά κατά τη διάρκεια αυτής της εποχής της αστυνόμευσης. Δραστηριότητες που συχνά συνδέονται με την πολιτική, συμπεριλαμβανομένης και της νοθείας των εκλογών, προκειμένου να πειστούν οι πολίτες να ψηφίσουν με έναν ορισμένο τρόπο.

Η δεύτερη περίοδος είναι μεταξύ 1900 έως το 1970. Η πολιτική συμμετοχή στην αμερικανική αστυνόμευση, θεωρήθηκε ως πρόβλημα, τόσο στον δημόσιο τομέα όσο και για τις αναγκαίες αστυνομικές μεταρρυθμίσεις από τα μέσα προς τέλος του 19ου αιώνα.

Ο βασικός στόχος του μεταρρυθμιστικού έργου της Αστυνομίας ήταν απομάκρυνση της πολιτικής από την αμερικανική αστυνόμευση. Αυτή η προσπάθεια περιλάμβανε τη δημιουργία νέων προτύπων για την πρόσληψη των αστυνομικών. Οι βασικοί μεταρρυθμιστές της αστυνομίας ήταν οι: Αύγουστος Vollmer και ο W. Wilson.

Όλες οι προσπάθειες μεταρρύθμισης της αστυνόμευσης που λαμβάνουν χώρα κατά την δεκαετία του '60 βασίζονται στο παραδοσιακό αστυνομικό πρότυπο. Επιπλέον, αυτή η στρατηγική δεν συνεπάγεται μια συνεργατική προσπάθεια μεταξύ των αστυνομικών και των πολιτών. Η χρήση των παραδοσιακών πρακτικών αστυνόμευσης σε συνδυασμό με την κοινωνική αναταραχή που λαμβάνουν χώρα κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1960, κατέστησε αντιληπτό το χάσμα που υπήρχε μεταξύ της αστυνομίας και των πολιτών.⁵⁰

Κατά την τρίτη περίοδο, μετά το 1970, λαμβάνουν χώρα μεγάλες στρατηγικές αλλαγές, που δημιουργούν το σύγχρονο αστυνομικό μοντέλο των ΗΠΑ. Σήμερα στις ΗΠΑ, υπάρχουν περίπου είκοσι χιλιάδες κρατικές και τοπικές αστυνομικές υπηρεσίες. Άλλες αγγλόφωνες δημοκρατίες έχουν πολύ μικρότερο αριθμό: Ο Καναδάς έχει 461, η Αγγλία έχει 43, και η Αυστραλία έχει οκτώ. Επιπλέον, η πλειοψηφία των αστυνομικών οργανισμών στις Ηνωμένες Πολιτείες είναι αρκετά χαλαρά συνδεδεμένοι μεταξύ τους.

Υπάρχουν επίσης αστυνομικοί φορείς ειδικού σκοπού, με την ευθύνη για μια συγκεκριμένη περιοχή (όπως ένα πάρκο ή ένα αεροδρόμιο) ή ειδικής λειτουργίας, (όπως η επιβολή του νόμου περί οινοπνευματωδών ποτών ή όσον αφορά ειδικούς κανονισμούς της άγριας πανίδας). Ορισμένοι μάλιστα αστυνομικοί οργανισμοί, δεν εμπίπτουν σαφώς εντός αυτών των κατηγοριών.

⁵⁰ Διαθέσιμο στην: http://www.sagepub.com/upm-data/50819_ch_1.pdf «The History of the Police»

Για παράδειγμα, οι οργανισμοί που αποτελούνται από τους «σερίφηδες», σε ορισμένες ομοσπονδίες των ΗΠΑ, δεν κατέχουν ούτε περιπολικό της αστυνομίας, αλλά παρέχουν μια ποικιλία από άλλες συναφείς υπηρεσίες: δίωξη του εγκλήματος, φυλακές, δικαστήρια, ή την παροχή υπηρεσιών προστασίας σε υψηλά πρόσωπα. ή την συνδρομή στις έρευνες, στις τοπικές αστυνομικές αρχές. Αυτές οι διαφορές που αφορούν το μέγεθος, τον τύπο και τη λειτουργία των αμερικανικών υπηρεσιών της αστυνομίας καθιστούν δύσκολο να καθιερωθεί ένας ιδανικός τρόπος οργάνωσης και διαχείρισης που να είναι κοινά εφαρμόσιμος σε όλους τους οργανισμούς.⁵¹

Μια σειρά από επικριτές, υποστήριξαν ότι επειδή το αμερικανικό σύστημα της αστυνόμευσης είναι τόσο κατακερματισμένο και χαλαρά συντονισμένο, είναι αναποτελεσματικό και μη αποδοτικό.

Για παράδειγμα, ο Patrick Murphy, πρώην επίτροπος της αστυνομίας σε πολλές αμερικανικές πόλεις, έγραψε κάποτε ότι: «πολλές ομοσπονδίες της Αμερικής αστυνομεύονται από μια γελοία μικρή ομάδα ανεκπαίδευτων ατόμων, που στην πραγματικότητα δεν είναι τίποτα άλλο από απλούς φύλακες».⁵²

Ο Murphy ήταν ένας από τους πολλούς μεταρρυθμιστές, που υποστήριξε ότι αυτές οι μικρές αστυνομικές υπηρεσίες θα πρέπει να εξαλειφθούν ή να ενοποιηθούν σε μεγαλύτερες και πιο επαγγελματικά Αστυνομικά τμήματα.

Οι υποστηρικτές της αστυνομικής ενοποίησης των ΗΠΑ, έχουν την τάση να επικεντρώνονται σε δύο επιχειρήματα.

- Πρώτον, ισχυρίζονται ότι οι μεγαλύτερες αστυνομικές οργανώσεις μπορούν να κάνουν πιο αποτελεσματική χρήση των πόρων με την αξιοποίηση των οικονομιών κλίμακας, που απορρέουν από την εξάλειψη περιττών λειτουργιών.
- Δεύτερον, πολλοί πιστεύουν ότι ο κατακερματισμός των αποτελεσμάτων του συστήματος αστυνόμευσης, οφείλεται στην κακή επικοινωνία, συντονισμό και

⁵¹ (Maguire, et al?. Reaves και Goldberg, 1999). Διαθέσιμο στην: -Organization-Management-American-system policing.html&usg=ALkJrhgGePU1mTmsq06vQqjknHpee7B_Aw#ixzz35RMGf55

⁵² (Murphy and Plate, σελ. 71-72) Διαθέσιμο στην: - Organization-Management-American-system policing.html&usg=ALkJrhgGePU1mTmsq06vQqjknHpee7B_Aw#ixzz35RMGf55

συνεργασία μεταξύ των αστυνομικών υπηρεσιών. Αυτό οδηγεί σε ένα κενό πληροφοριών που επιτρέπει στους δράστες να «γλιστρήσουν ανάμεσα στις ρωγμές».

Ωστόσο, ενώ η ενοποίηση μπορεί να είναι μια καλή λύση για ορισμένες ομοσπονδίες, τα στοιχεία δείχνουν ότι δεν μπορεί να αποτελέσει μια καθολική θεραπεία για τον κατακερματισμό της αστυνομίας στις ΗΠΑ.

Η συνεργασία μεταξύ των υπηρεσιών εφαρμόζεται και σε διεθνές επίπεδο. Η Διεθνής Οργάνωση Εγκληματολογικής Αστυνομίας (*INTERPOL*), παρέχει πληροφορίες για την επιβολή του νόμου, διευκολύνοντας την ροή τους από αξιωματικό σε αξιωματικό των αστυνομιών, πέρα από τα σύνορα, τα γλωσσικά εμπόδια, τις ζώνες ώρας και τις χώρες. Η *INTERPOL* ιδρύθηκε το 1914 για να ανταποκριθεί σε εγκληματική δραστηριότητα που ξεπερνά τα διεθνή σύνορα.⁵³

Αν και η *INTERPOL* δεν είναι μια διεθνής αστυνομική δύναμη και δεν έχει τις εξουσίες της αστυνομίας, χρησιμεύει ως μέσο επικοινωνίας μεταξύ των υπηρεσιών επιβολής του νόμου σε όλο τον κόσμο. Τα μέλη της *INTERPOL* είναι από 176 χώρες. Κάθε κράτος-μέλος έχει ένα κεντρικό αρχηγείο ονομάζεται Εθνικό Κεντρικό Γραφείο (ΕθνΚΤ) που διαχειρίζεται από τους υπαλλήλους επιβολής του νόμου από την εν λόγω χώρα.

Οι ΕθνΚΤ χρησιμεύουν ως ξενιστές, για τις πληροφορίες που μεταδίδονται μεταξύ των μελών της *INTERPOL*, καθώς και για πληροφορίες που αποστέλλονται απευθείας από την κύρια έδρα της *INTERPOL*, ή την «Γενική Γραμματεία», στη Λυών, στη Γαλλία (*United States Department of Justice*).

Για τους ξένους παρατηρητές, το αμερικανικό σύστημα της αστυνόμευσης φαίνεται αποδιοργανωμένο και ίσως λίγο χαοτικό. Ωστόσο, παρά τον μεγάλο αριθμό των οργανισμών, μια ποικιλία μηχανισμών έχουν αναπτυχθεί, ώστε να σφραγιστούν τα κενά μεταξύ των οργανισμών. Έτσι, ενώ οι διωκτικές αρχές σε διάφορα επίπεδα της κυβέρνησης έχουν την εμπειρία της κακής επικοινωνίας με άλλους φορείς μπορούν κάλλιστα, συχνά, να συνεργάζονται μεταξύ τους. Ορισμένοι επικριτές του σημερινού

⁵³(10 Imhoff και Cutler, σ.10). Διαθέσιμο στην: -Organization – Management – American – system policing.html&usg = ALkJrhgGePU1mTmsq06vQqjknHpee7B_Aw#ixzz35RMGf55

συστήματος εξακολουθούν να υποδηλώνουν ότι ο πολλαπλασιασμός των μικρών οργανισμών οδηγεί σε ένα λιγότερο αποδοτικό και αποτελεσματικό σύστημα. Άλλοι βρίσκουν το αμερικανικό σύστημα αστυνόμευσης να είναι η επιτομή της αποκεντρωμένης κυβέρνησης.⁵⁴

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

Η ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΑΣΤΥΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ Η ΑΝΑΓΚΗ ΒΕΛΤΙΩΣΕΩΝ

Σε αυτό το κεφάλαιο θα δούμε ποια είναι η δυναμική σήμερα της Ελληνικής Αστυνομίας, πώς πρέπει ο σύγχρονος Αστυνομικός να δρα ως εγγυητής της δημόσιας τάξης και ασφάλειας. Ποιες είναι οι μορφές εκπαίδευσης και ανάπτυξης του ανθρωπίνου δυναμικού της Ελληνικής Αστυνομίας και πώς αυτές μπορούν να συμβάλλουν στη δημιουργία ενός Αστυνομικού που θα επιδιώκει με τη δράση του την επίτευξη της πρόληψης ή και αποκατάστασης σε περίπτωση διατάραξής της, της κοινωνικής ειρήνης.

Η Ελληνική Αστυνομία έχει ένα πλούσιο ανθρώπινο δυναμικό με διαφορετικά επίπεδα κατάρτισης και γραμματικών γνώσεων. Συνιστάται από αστυνομικούς όπως και από προσωπικό ειδικών καθηκόντων διαφόρων ειδικοτήτων⁵⁵ (ιατροί, κοινωνιολόγοι, ψυχολόγοι) που υπηρετούν σε εξειδικευμένες υπηρεσίες. Επίσης εκτός αυτών περιλαμβάνει και πολιτικό προσωπικό, που εκτελεί διοικητικής φύσεως δραστηριότητες. Στις τάξεις της αστυνομίας ακόμα, υπηρετούν οι ειδικοί φρουροί που ευθύνη έχουν τη φύλαξη ευπαθών στόχων και τη διενέργεια περιπολιών όπως και οι συνοριακοί φύλακες, που έχουν ως κύριο έργο τους την αντιμετώπιση της λαθρομετανάστευσης.

⁵⁴ Διαθέσιμο στην: - Organization - Management - American - system policing.html&usg=ALkJrhgGePU1mTmsq06vQqjknHpee7B_Aw#ixzz35RMGf55

⁵⁵ Παπακωνσταντής, Γ. Η εκπαίδευση των αστυνομικών στη σύγχρονη κοινωνία. Μία κοινωνιοψυχολογική κριτική προσέγγιση. 2003, Ποινική Δικαιοσύνη.

4.1. Ο σύγχρονος αστυνομικός.

Μέσα από τις πολιτιστικές και πολιτικές ζυμώσεις των τελευταίων ετών, η εικόνα του αστυνομικού έχει αλλάξει. Ο παραδοσιακός αστυνομικός, έτσι όπως είναι αποτυπωμένος στην αντίληψη των περισσοτέρων πολιτών, είναι ένας μεσόκοπος άνδρας, χαμηλού μορφωτικού επιπέδου, που κατά προσωπική βούληση εφαρμόζει τον νόμο, σύμφωνα με τις δικές του επιθυμίες και μεθόδους. Η κοινωνία ωστόσο εξελίχθηκε και άλλαξε μορφές κατά την πάροδο των χρόνων. Η αύξηση της εγκληματικότητας πλέον, δημιούργησε την επιτακτική ανάγκη, να αλλάξει ο αστυνομικός, να εκπαιδευθεί σε σύγχρονες τεχνικές και δεξιότητες, αναγκαίες για την εφαρμογή του νόμου, έχοντας πάντα ως κύριο γνώμονα το σεβασμό προς το άτομο. Η σύγχρονη κοινωνία θέλει τον σύγχρονο αστυνομικό να έχει δική του προσωπικότητα, να είναι ικανός στην επικοινωνία και τη γνώση χειρισμού επικίνδυνων συμβάντων, προς την επίτευξη το καλύτερου δυνατού αποτελέσματος για την κοινωνία.⁵⁶

Στον σύγχρονο αστυνομικό είναι απαραίτητη η σχετική γνώση στα κοινωνικοψυχολογικά συστήματα, προκειμένου ο κοινωνικός χαρακτήρας της αστυνομικής συμβολής να μην αλλοιώνεται, τη στιγμή που κάθε αστυνομικός πλέον διαδραματίζει έναν κοινωνικό ρόλο. Δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις, που καλείται να δώσει λύση σε ατομικές ή οικογενειακές συγκρούσεις, να παράσχει βοήθεια σε ασθενείς, τοξικομανείς, κλπ. επιδεικνύοντας έτσι το νέο κοινωνικό πρόσωπο της αστυνομίας. Η κατάρτισή του για τους νέους νόμους πρέπει να είναι διαρκής, ώστε να αποτρέπονται τυχόν δυσνοήσεις. Αυτός είναι ο λόγος που ο αστυνομικός θεσμός συχνά βρίσκεται κάτω από αυστηρή κριτική, σχετικά με την κατασταλτική του δράση, την επιβολή και την τήρηση του νόμου, όσο και για τις ανοχές που υποχρεούται κατά περίπτωση να επιδείξει, κατά την άσκηση της υπηρεσίας του. Ο αστυνομικός σαν εγγυητής της Δημόσιας Τάξης και Ασφάλειας, επιδίδεται σε έναν δυσχερή, και συχνά άχαρο ρόλο, λόγω της απόστασης που ορθώνεται ανάμεσα σε αυτόν και τους πολίτες που καλείται να υπηρετήσει.

Είναι σαφές λοιπόν, ότι η ελληνική αστυνομία καλείται να ξεπεράσει τα στερεότυπα, να προσαρμοστεί στα νέα δεδομένα και στις νέες κοινωνικές απαιτήσεις ώστε

⁵⁶ Cao, L.; Frank, J. & Cullen, F.T. (1996). Race, community context, and confidence in police. *American Journal of Police*, 15, σελ. 3-22.

να εξελιχθεί ως δομή και ως αντίληψη. Η σπουδαιότητα της εφαρμογής της αρχής της νομιμότητας, ως στοιχείο αναπόσπαστο του δημοσίου βίου και της ομαλής κοινωνικής διαβίωσης των πολιτών, είχε τονιστεί από κορυφαίους εκπροσώπους της ελληνικής διανόησης. Ο Αριστοτέλης, ο θεμελιωτής των πολιτικών επιστημών, θεωρούσε ότι η θέσπιση κανόνων δικαίου και η ύπαρξη εντεταλμένων αρχών για την εφαρμογή τους είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την θεμελίωση μιας ευνομούμενης πολιτείας.

Σύμφωνα με τα προαναφερόμενα, ο ρόλος του αστυνομικού πλέον δεν εναπόκειται μόνο στην καταστολή του εγκλήματος και τη δίωξη των κακοποιών. Προϋποθέτει την αρμονική επαφή του με τον πολίτη, μια επαφή που εξωτερικεύεται με την επιτηδευμένη χρήση της γλώσσας και της απαραίτητης συμπεριφοράς, δυο στοιχεία που είναι σήμερα βάσεις για την κριτική του αστυνομικού έργου. Παράλληλα απαιτεί, πολύωρη απασχόληση με τη συμπλήρωση εντύπων και την καταγραφή συμβάντων. Η γραφειοκρατική διαδικασία όμως τεκμηριώνει την απόδοση του αστυνομικού επιβεβαιώνοντας έτσι τον επαγγελματισμό του.⁵⁷

Μια νέα μορφή επιβολής ευταξίας είναι η κοινοτική αστυνόμευση, που έχει εφαρμοστεί σε πολλές αστυνομίες με σκοπό τη συμμετοχή του πολίτη αλλά και την προβολή του κοινωνικού προσώπου του αστυνομικού. Ωστόσο ορισμένες έρευνες, παρουσιάζουν την αρνητική στάση των πολιτών απέναντι στην αστυνομία, εφόσον αυτή, κατά περιόδους, συνδέθηκε με πράξεις αμφίβολης, ελλιπούς ή και ανύπαρκτης νομιμότητας.

Οι σύγχρονες μελέτες όμως, καταδεικνύουν, ότι η όποια αμφισβήτηση των πολιτών απέναντι στο θεσμό και τα πρόσωπα της αστυνομίας συνδέεται πλέον με ζητήματα αποτελεσματικότητας στην αντιμετώπιση του εγκλήματος και της διαφθοράς.⁵⁸

Η κουλτούρα της αστυνομίας κατά τα τελευταία χρόνια έχει άρδην αλλάξει και περιλαμβάνει πια στους κόλπους της γυναίκες, μέλη διαφόρων κοινωνικών και οικονομικών ομάδων όπως επίσης απόφοιτους ανώτερων και ανώτατων σχολών, με αποτέλεσμα την αλλαγή της νοοτροπίας άσκησης αστυνόμευσης.

⁵⁷ Spano, R. & Reissig, M. (2006). "Drop the clipboard and help me" The determinants of observer behavior in police encounters with suspects. *Journal of Criminal Justice*, 34, σελ 619-629.

⁵⁸ Correia, M.E.; Reissig, M.D. & Lovrich, N.P. (1996). Public perceptions of state police: An analysis of individual-level and contextual variables. *Journal of Criminal Justice*, 24, σ.σ. 17-28.

Από τα ανωτέρω λοιπόν, καθίσταται σαφές, πως η συμπεριφορά ενός αστυνομικού θα πρέπει να ευθυγραμμιστεί στις απαιτήσεις και τις αντιλήψεις της σύγχρονης κοινωνίας. Συνεπώς, η συνεχής ενημέρωσή του, βοηθά στη διαμόρφωση της κρίσης και της πεποίθησής του, με βάση αντικειμενικά κριτήρια. Η συνεργασία του αστυνομικού με τον πολίτη είναι πλέον αναγκαία για την ανάπτυξη αμοιβαίας εμπιστοσύνης και αρωγής. Φαίνεται, μάλιστα, ότι οι απόφοιτοι ανωτέρων σχολών εκτιμούν και εφαρμόζουν πρακτικές κοινωνικής αστυνόμευσης, δίνοντας μια νέα, σύγχρονη διάσταση στο ρόλο του αστυνομικού.

Συχνά, ο αστυνομικός καλείται να συμβάλει στην ανάπτυξη καλών σχέσεων μεταξύ των πολιτών, στην ειρηνική και αρμονική επί δικαίω, επίλυση των προβλημάτων τους, στο σεβασμό της ανθρώπινης αξιοπρέπειας και στην ανάπτυξη της κοινωνικής ευθύνης. Πολλές φορές, εξάλλου, αντιμετωπίζει τα θύματα και τις οικογένειές τους λειτουργώντας με ευαισθησία και συμπόνια. Στη σύγχρονη κοινωνική πραγματικότητα είναι συχνή η κλήση του αστυνομικού λειτουργού για την επίλυση προβλημάτων διαφόρων κοινωνικών ομάδων με προτεραιότητα τον ανθρωπισμό, την κοινωνική ευαισθησία και την προστασία των ανθρωπίνων δικαιωμάτων χωρίς στείρες προκαταλήψεις.

4.2. Μορφές εκπαίδευσης και ανάπτυξης του Ανθρώπινου Δυναμικού της Ελληνικής Αστυνομίας.

Η υπάρχουσα βιβλιογραφία, παρουσιάζει δύο σύγχρονες μορφές εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού: (α) την εκπαίδευση εντός του χώρου εργασίας και (β) την εκπαίδευση εκτός χώρου εργασίας. Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού, όπως έχουν καταδείξει τα πορίσματα σύγχρονων ερευνών, είναι πιο αποτελεσματική όταν πραγματοποιείται στα πλαίσια του χώρου εργασίας, και ακόμη περισσότερο όταν πραγματοποιείται κατά την εκτέλεση της εργασίας.⁵⁹

⁵⁹ Taylor, P.A.; Russ-Eft, D.F. & Chan, D.W.L. (2005).A meta-analytic review of behavior modeling training.Journal of Applied Psychology, 90,σ.σ.692-709.

Είναι φυσικό, μέσα στον ίδιο τον εργασιακό χώρο, η μεταβίβαση της γνώσης να είναι άμεση, καθώς οι συνθήκες είναι πραγματικές, συνοδευόμενες από την επίβλεψη ενός έμπειρου εκπαιδευτή που συμβουλεύει τον εκπαιδευόμενο. Το άτομο στα πλαίσια του εργασιακού περιβάλλοντος, συμβάλλει στην απόκτηση δεξιοτήτων, αλλά και επίγνωσης των στόχων της επιχείρησης, ώστε να λειτουργήσει θετικά μέσα σε αυτήν.⁶⁰

Στη σύγχρονη αστυνομία, η εκπαίδευση αποτελεί συνδυασμό των δύο προαναφερθεισών μεθόδων, καθώς περιλαμβάνει θεωρητική εκπαίδευση σε χώρους διδασκαλίας, συνοδευόμενη από πρακτική εκπαίδευση και ασκήσεις. Τα προγράμματα σπουδών έχουν εκσυγχρονισθεί, χωρίς όμως, αυτό να σημαίνει ότι η ισχύουσα κατάσταση δεν είναι ανοιχτή για βελτιώσεις.

Είναι επίσης φυσικό, η απόδοση του εκπαιδευόμενου να επηρεάζεται και από την επιθυμία του ιδίου να συμμετέχει ενεργά στο εκπαιδευτικό πρόγραμμα, καθώς και από την στήριξη που λαμβάνει από συναδέλφους και την ηγεσία του οργανισμού, οι οποίοι, με αυτόν τον τρόπο τον ενθαρρύνουν να μεταβιβάσει τη γνώση που αποκτά στο χώρο εργασίας του.

Από την απαρχή της οργάνωσης των αστυνομιών, περίπου στις αρχές του περασμένου αιώνα, εφαρμόστηκε το στρατιωτικό μοντέλο εκπαίδευσης (εφαρμογή εσωτερικών κανονισμών, πειθαρχία, στενή καθοδήγηση και επιτήρηση), το οποίο εξυπηρετούσε τις κοινωνικές ανάγκες της συγκεκριμένης εποχής. Στην Ελλάδα, από το 1861, η απαίτηση της εκπαίδευσης των μελών των σωμάτων ασφαλείας οδήγησε στην ίδρυση της αντίστοιχης Σχολής της Χωροφυλακής. Η εκπαίδευση πραγματοποιείτο σε ειδικά στρατόπεδα και είχε δομή στρατιωτική.

Σήμερα, είναι φανερό, ότι το συγκεκριμένο μοντέλο εκπαίδευσης δεν είναι κατάλληλο να αξιοποιήσει τις ικανότητες ενός σύγχρονου αστυνομικού.⁶¹ Φαίνεται πως ο ενήλικας μαθαίνει καλύτερα σε ένα περιβάλλον που του προσφέρει ελευθερία σκέψης και έκφρασης, όπου μπορεί να δράσει με αυτοέλεγχο, να αναλάβει πρωτοβουλία και να λύσει ζητήματα φλέγοντα εφαρμόζοντας τη γνώση που έχει αποκτήσει. Άλλωστε, σε μία σύγχρονη δημοκρατική κοινωνία, όπως η σημερινή, η αστυνομία επιτελεί έναν

⁶⁰ Morrison, E.W. (1994). Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective. *Academy of Management Journal*, 37, σ.σ. 1543-1567

⁶¹ La Grange, R.L. *Policing American Society*. Chicago: Nelson – Hall. 1998.

πολυδιάστατο κοινωνικό και ανθρώπινο ρόλο. Για το λόγο αυτό, ένα υψηλό επίπεδο παιδείας και μόρφωσης των αστυνομικών συνιστά τον παράγοντα που βοηθά στο να γίνουν αντιληπτά τα μηνύματα των καιρών.

Η εισαγωγή πλέον σπουδαστών στις Σχολές της Ελληνικής Αστυνομίας (Αστυφυλάκων και Αξιωματικών), πραγματοποιείται, με το σύστημα πρόσβασης των υποψηφίων στην τριτοβάθμια εκπαίδευση, δηλαδή κατόπιν της επιτυχίας τους στις Πανελλήνιες Εξετάσεις, με ευθύνη του Υπουργείου Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων.⁶²

Τα βασικά χαρακτηριστικά της εκπαίδευσης είναι τα παρακάτω:

1) Η εκπαίδευση των Ελλήνων αστυνομικών έχει παραδοσιακά ένα στρατιωτικό χαρακτήρα. Διαμένουν «εσώκλειστοι» στις Σχολές τους και το ημερήσιο πρόγραμμά τους αναμειγνύει υποχρεώσεις διαβίωσης και εκπαίδευσης, η διάκριση των οποίων δεν είναι πάντοτε εύκολη.

2) Από οργανωτική άποψη η αστυνομική εκπαίδευση έχει μια διοικητική δομή, η οποία χαρακτηρίζεται από ιεραρχία στρατιωτικού τύπου με έντονα συγκεντρωτικά και γραφειοκρατικά χαρακτηριστικά. Η βάση της αστυνομικής εκπαίδευσης είναι η Σχολή Αστυφυλάκων, η οποία στην πράξη είναι μια διοικητική μονάδα, αφού η εκπαίδευση των δοκίμων αστυφυλάκων γίνεται στα 8 Τμήματα Δοκίμων Αστυφυλάκων που λειτουργούν σε όλη την Ελλάδα. Παρ' όλο που τα Τμήματα αυτά είναι διασκορπισμένα σε όλη σχεδόν την Ελληνική επικράτεια, όλες οι αποφάσεις που αφορούν την εκπαίδευση, λαμβάνονται σε κεντρικό επίπεδο.

Στο πλαίσιο αυτής της δομής, κυριαρχεί η διοικητική οργάνωση των Αστυνομικών Σχολών με ένα σύστημα αντίστοιχο της οργάνωσης των στρατοπέδων. Το εκπαιδευτικό προσωπικό χωρίζεται σε δύο βασικές κατηγορίες: α) το αστυνομικό εκπαιδευτικό προσωπικό και β) το πολιτικό εκπαιδευτικό προσωπικό. Η επιτυχής αποφοίτηση από τη Σχολή, δεν εξαρτάται από την απόκτηση κάποιων συγκεκριμένων δεξιοτήτων και ικανοτήτων, αλλά εξαρτάται από την επιτυχία σε θεωρητικές γραπτές εξετάσεις. Ως αποτέλεσμα της διαδικασίας αυτής, είναι η ανυπαρξία ποσοστού αποτυχόντων στην εκπαίδευση των αστυνομικών.

⁶² Οργανικοί Νόμοι και Κανονισμοί Ελληνικής Αστυνομίας (με σύστημα διαρκούς ενημέρωσης)

Κύριος σκοπός της βασικής εκπαίδευσης είναι ο αστυνομικός να γίνει ικανός να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά οτιδήποτε προκύψει στον εργασιακό του χώρο. Είναι ένα συγκέρασμα θεωρίας και εφαρμογής των γνώσεων που έχει αποκτήσει. Σημαντικό ρόλο, παίζει η πρόληψη, στην αποφυγή και αντιμετώπιση περιστατικών και για αυτό το λόγο δίνεται βάση στην εκπαίδευση των αστυνομικών, ώστε να διαχειρίζονται τα περιστατικά με τη μεγαλύτερη δυνατή λογική σκέψη και την αποφυγή εφαρμογής βίας.

Εντός του συστήματος ανάπτυξης και εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού, το ενδιαφέρον εναπόκειται στη διδασκαλία των μεθόδων λήψης αποφάσεων, η οποία στηρίζεται σε μία σειρά επιλογών που σταδιακά οδηγούν στην τελική απόφαση. Ο αστυνομικός συχνά καλείται να δώσει λύση από τα πιο απλά έως τα πιο πολυσύνθετα ζητήματα όπως για παράδειγμα στο διαπληκτισμό ανάμεσα σε δύο άτομα ή σε μία κατάσταση ομηρίας. Το εξειδικευμένο αστυνομικό στέλεχος, γνωρίζοντας τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, είναι σε θέση να λαμβάνει αποφάσεις που βοηθούν στην αποτελεσματική επίλυση περίπλοκων ζητημάτων.

Μία αποτελεσματική μέθοδος εκπαίδευσης αστυνομικών στη λήψη αποφάσεων είναι όταν ο αστυνομικός αντιμετωπίζει εικονικά περιστατικά σε συνθήκες προσομοίωσης. Στην αναπαράσταση σεναρίων – περιστατικών, σε όσο το δυνατόν πιο πραγματικές συνθήκες, ο αστυνομικός – εκπαιδευόμενος δύναται να νιώσει πραγματικά συναισθήματα, όπως φόβο και αγωνία, διαπιστώνοντας εάν και πώς μπορεί να επηρεαστεί η κρίση του.

Η κατάλληλη λήψη αποφάσεων για έναν αστυνομικό, βασίζεται στα τέσσερα στάδια της συνάντησης αστυνομικού – πολίτη, όπως αυτή ορίζεται από το μοντέλο των Binder / Scharf. Το κάθε στάδιο της αντιμετώπισης του πολίτη από τον αστυνομικό και η κάθε επιλογή δράσης μπορεί να επηρεάσει την οριστική του απόφαση και τελικά, την έκβαση του περιστατικού. Συγκεκριμένα, τα στάδια αυτά είναι:⁶³

1. Αναμονή (*anticipation*): ο αστυνομικός καλείται να απαντήσει σε μία κλήση-περιστατικό.
2. Είσοδος στον τόπο του περιστατικού (*entry into physical scene*): εκεί γίνεται η σωστή εκτίμηση του περιστατικού και του ενδεχομένου κινδύνου.

⁶³ Binder, A. & Scharf, P. (1980). The violent police-citizen encounter. *Annals of the American Academy of Political and Social Sciences*, 452, σ.σ. 111-121.

3. Διασταύρωση πληροφοριών με άτομα που μετέχουν στο περιστατικό (*information exchange*): η φάση αυτή μπορεί να είναι σύντομη ή και πολλές φορές η πιο χρονοβόρα, ανάλογα με το περιστατικό.

4. Τελική απόφαση (*final decision*): η λήψη της τελικής απόφασης δράσης. Η διαπίστωση της ανάγκης για ενδεχόμενη χρήση βίας ή λύση της διένεξης.

Σε κάθε στάδιο των ενεργειών, η πιθανότητα χρήσης βίας μπορεί να διαφοροποιηθεί ανάλογα με την απόφαση που θα ληφθεί την εκάστοτε στιγμή ανάλογα του περιστατικού.

Στην κοινωνία του σήμερα, οι πολίτες επιθυμούν οι αστυνομικοί να επιβάλλουν την τάξη μαζί τους και να βοηθούν τις κοινότητες στις οποίες διαβιούν και εργάζονται. Ικανός αστυνομικός, θεωρείται εκείνος που συνδυάζει το ενδιαφέρον του για την κοινότητα με την εφαρμογή του νόμου.

Ο αστυνομικός που κατέχει τις επικοινωνιακές τακτικές και γενικότερα, εκπαιδεύεται σε ένα μοντέλο βασισμένο στην ευαισθησία και την κατανόηση, εκτελεί τα καθήκοντά του με πειθαρχία, αυτοέλεγχο και ψυχραιμία. Παράλληλα, όταν κατά την διάρκεια της εκπαίδευσής του βρεθεί σε καταστάσεις δοκιμασίας, του δίνεται η ευκαιρία να αναπτύξει πρωτοβουλία, υπευθυνότητα και αυτοπεποίθηση, έτσι που η παρέμβασή του, να φέρει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.

Επίσης η ειδική εκπαίδευση σε θέματα υψηλής σύγχρονης τεχνολογίας μπορεί να δώσει ικανοποιητικές λύσεις στα σώματα ασφαλείας. Στην Ελληνική Αστυνομία, οι νόμοι και οι κανονισμοί είναι εκείνοι, οι οποίοι καθορίζουν τη δεοντολογία που θα πρέπει να διέπει την συμπεριφορά και τη δράση των αστυνομικών. Ίσως αυτό να είναι που συχνά δημιουργεί σύγχυση, τόσο στην ίδια την κοινωνία, η οποία συνήθως έχει άγνοια των νόμων, όσο και στους ίδιους τους αστυνομικούς, οι οποίοι πιθανόν έχουν περιορισμένη γνώση των υποχρεώσεων και των δικαιωμάτων τους ή πολλές φορές πιστεύουν πως οι νόμοι δεν ανταποκρίνονται στο σκοπό για τον οποίο έχουν θεσπιστεί.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Η συνεχής αναζήτηση, η έρευνα και η απορρέουσα από αυτές πρόοδος δεν είναι αποκλειστικό προνόμιο των φυσικών επιστημών. Η εξέλιξη της διοικητικής επιστήμης και του μάνατζμεντ κάτω από το πρίσμα των διαρκών οικονομικών και κοινωνικών μεταβολών και των υφισταμένων κρίσεων στο παγκόσμιο γίνεσθαι, είναι αναγκαία και αναπόφευκτη. Σήμερα και για το προσεχές μέλλον η πολυδαίδαλη δραστηριότητα των οργανισμών και των επιχειρήσεων, επιζητά νέα προσαρμοσμένα μοντέλα διαχείρισης, εφαρμοσμένα από προικισμένους ηγέτες που πέραν του αντικειμένου τους, γνωρίζουν στοιχεία από άλλα παρεμφερή πεδία και κυρίως στοιχεία που άπτονται των σύγχρονων τεχνικών και μεθόδων διοίκησης. Η απλή εξειδίκευση των στελεχών, δεν είναι πια αρκετή για τις απαιτήσεις του αύριο. Απαιτείται μια σφαιρική αντίληψη της λειτουργίας του οργανισμού στον οποίο το άτομο εργάζεται.⁶⁴

Τις τελευταίες δεκαετίες η διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων αποτελεί κεντρικό στοιχείο της διοίκησης μιας επιχείρησης. Η παγκοσμιοποίηση και η διαρκής ανάπτυξη νέων υπηρεσιών και προϊόντων απαιτούν καταρτισμένο ανθρώπινο δυναμικό με «φρέσκες» γνώσεις, αναγκάζοντας τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς να υιοθετήσουν νέες ευέλικτες τακτικές για τη διοίκησή τους. Οι μεγάλες όμως επιχειρήσεις και οι οργανισμοί, αποτελούν ανθρώπινα κατασκευάσματα. Αυτό συμβαίνει είτε πρόκειται για τη διοίκησή τους είτε για τη στελέχωσή τους.⁶⁵

Τα μηχανήματα, οι υπολογιστές, οι εγκαταστάσεις και όλοι οι υπόλοιποι παραγωγικοί συντελεστές, ούτε σκέπτονται, ούτε μαθαίνουν, ούτε προσπαθούν, ούτε βέβαια θέτουν στόχους και αποφασίζουν για το τι θα πράξουν, ούτε φυσικά απεργούν και αμείβονται.

Επιπλέον, δε δρουν συλλογικά, δεν παρακινούνται και ούτε έχουν προσδοκίες – ανάγκες, να ικανοποιήσουν. Επομένως, οι εργαζόμενοι είναι αυτοί που αποτελούν τον

⁶⁴ Βασίλης Ν. Κέφης. «Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ», Πρόλογος Ευρυδίκη Μπεσίλα-Βηκα. Εκδόσεις Κριτική, 2005. σελ. 19-20

⁶⁵ Ευγενία Μπιστάνη. Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Εκδόσεις ΔΙΟΝΙΚΟΣ. Αθήνα 2006. Σελ. 15.

καθοριστικότερο συντελεστή παραγωγής και εκτέλεσης υπηρεσιών, ώστε να λειτουργήσει ένας οργανισμός. Για τον λόγο αυτό επιδιώκουν την στελέχωσή τους, από έμπειρους επαγγελματίες με υψηλή επιστημονική κατάρτιση και τεχνική γνώση, καθώς και με μακροχρόνια πείρα, προκειμένου κατά το μέγιστο δυνατό να εξασφαλίζουν δυναμική παρουσία και ευρυθμία στο σύγχρονο περιβάλλον της παγκοσμιοποίησης και της υφιστάμενης οικονομικής δυσπραγίας.

Η εύλογη αυτή μετατόπιση του ενδιαφέροντος των οργανισμών στον παράγοντα άνθρωπο, είτε ως απλό πολίτη – καταναλωτή, είτε ως στέλεχος και συντελεστή της δράσης του οργανισμού, βρίσκεται στον πυρήνα της ιδέας για έμφαση στην οργανωσιακή ποιότητα. Διότι η κατίσχυση της οργανισμικής οντότητας επαφίεται ολοκληρωτικά στον άνθρωπο και στη θεμελιώδη διαπίστωση ότι, η ποιότητα ενός έργου εξαρτάται από την ποιότητα του ίδιου του προσωπικού που το εμπνέεται το σχεδιάζει και το εκτελεί.⁶⁶

Προκειμένου λοιπόν να μετατραπεί η Ελληνική Αστυνομία, σε σύγχρονο σώμα ασφαλείας του 21^{ου} αιώνα, είναι απαιτητός ο συνδυασμός θεμελιωδών αλλαγών, που αφορούν την τεχνολογία, την διανόηση και τον πολιτισμό. Αλλαγές που θα επιβραβεύουν την καινοτομία, την δημιουργικότητα, τις βελτιωτικές προσπάθειες και τις τεχνολογικές ικανότητες. Πρέπει επίσης να συμπεριλάβουν ρόλους, αποστολές, εσωτερικές διαδικασίες, δομές οργάνωσης, δόγμα, κατάλληλη εκπαίδευση και πολιτικές για τα στελέχη του οργανισμού. Απαιτείται λοιπόν, η Αστυνομία να αποβάλλει παραδοσιακές μορφές συμπεριφοράς ή νοοτροπίας και να μετασχηματιστεί σε μια ευέλικτη, ευπροσάρμοστη και δημιουργική οργάνωση και αυτό αποτελεί μια διοικητική πια πρόκληση. Η ιστορική εμπειρία απέδειξε ότι η εσωστρέφεια παρακωλύει και επιβραδύνει, τις διαδικασίες προσαρμογής. Οφείλει η Αστυνομία να υιοθετήσει ένα σύνθετο μοντέλο οργάνωσης που θα περιέχει χαρακτηριστικά στοιχεία του επαγγελματικού αλλά και του μοντέλου κοινοτικής αστυνόμευσης χωρίς όμως να εκλείπουν και τα απαραίτητα εκείνα στοιχεία του στρατιωτικού μοντέλου τα οποία είναι αναγκαία για την ομαλή λειτουργία ενός οργανισμού που έχει στρατιωτική ιεραρχία και η φύση των καθηκόντων είναι τέτοια που απαιτεί αυτοπειθαρχία του προσωπικού και μεγάλη αντοχή σε στρεσογόνες καταστάσεις. Η διατήρηση στοιχείων του στρατιωτικού μοντέλου οργάνωσης της Αστυνομίας σε ένα δημοκρατικό κράτος, έχει το πλεονέκτημα ότι περιορίζει τις πιθανότητες αυτονόμησης της

⁶⁶ Ευγενία Μπιστάνη. Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Εκδόσεις ΔΙΟΝΙΚΟΣ. Αθήνα 2006. Σελ. 15-16.

δράσης της απέναντι στο κοινωνικό σύνολο.⁶⁷ Δεν μπορεί ένα Σώμα που είναι στρατιωτικά οργανωμένο να λειτουργήσει χωρίς την ύπαρξη της καλώς εννοούμενης πειθαρχίας, της ενσυνείδητης, που είναι ο συνεκτικός δεσμός μεταξύ των οργανικών μονάδων και κυρίως μεταξύ του προσωπικού, που η ουσιαστική της διάσταση αφορά στον ορθολογισμό και στην ουσιαστική εκτέλεση των καθηκόντων και των καλών πρακτικών, ως μέσων για την επίτευξη των στόχων της Αστυνομίας.

Η αφομοίωση, η προσαρμογή και η περαιτέρω καλλιέργεια και ανάπτυξη των σύγχρονων αρχών του μάνατζμεντ, στο επίπεδο της διεύθυνσης, των οργανωτικών μεθόδων και της φιλοσοφίας λειτουργίας του οργανισμού, δεν μπορεί πλέον να εκλαμβάνεται ως εναλλακτική επιλογή για την πορεία της Αστυνομίας, αλλά ως αναγκαιότητα.

Είναι πλέον ώριμες οι συνθήκες για τη δημιουργία καταλλήλων νέων ξεχωριστών ειδικοτήτων, προς ικανοποίηση των νέων προκλήσεων που παράχθηκαν από την οικονομική κρίση. Παρόμοια επίσης ανάγκη προκύπτει, για την δημιουργία μια νέας ξεχωριστής ειδικότητας, Διαχείρισης Ανθρωπίνου Δυναμικού, με στελέχη που θα δύνανται να κατανοήσουν, να εκπαιδεύσουν, και να ευθυγραμμίσουν το ανθρώπινο δυναμικό της Ελληνικής Αστυνομίας, στο ταχύτατα εξελισσόμενο οικονομικό, πολιτικό και κοινωνικό πεδίο. Είναι προφανές ωστόσο, ότι τα σχετικά αποτελέσματα της αναγκαίας μετεξέλιξης επί ανθρωπίνου παράγοντα, θα είναι ορατά σε βάθος μιας γενιάς, δηλαδή σε τριάντα περίπου έτη.

Το όραμα του ηγέτη - διοικητή, πολλές φορές συγχέεται ή ταυτίζεται με την αποστολή και ορισμένες φορές με τη στενή της έννοια. Αυτή η εντύπωση δομείται από μια άστοχη αλληλουχία αντιλήψεων, διότι το αληθινό «όραμα», συνιστά μια τελική ολοκλήρωση συνδυασμού επιδιώξεων, στην οποία καταλήγουμε με κατάλληλο σχεδιασμό και εμπνευσμένη στρατηγική. Το όραμα πρέπει να είναι ένας υψηλός αλλά γενικός στόχος, ώστε να περικλείει όλες τις δραστηριότητες του οργανισμού, αλλά συνάμα και τόσο ειδικός, ώστε το κάθε στέλεχος να δύναται με την προβολή του εαυτού του στο μέλλον, να

⁶⁷ Mc Gregor Joan, From the State of Nature to Mayberry: The Nature of Police Discretion στο: Kleinig John (1996), *Handled with Discretion*. London a.o.: Rowman & Littlefield Publishers, inc., σ. 49. «Οι συνταγματικές προστασίες και οι νόμοι της πολιτείας για ελευθερία και ισότητα για όλους, δεν μετρούν πολύ αν η διακριτική ευχέρεια της αστυνομίας της επιτρέπει να εφαρμόζει το νόμο επιλεκτικά σε αδύναμες μειονοτικές ομάδες ενώ την ίδια στιγμή αποτυχαίνει να προστατεύσει αποτελεσματικά τα συμφέροντα των μελών αυτών των ομάδων».

αντιλαμβάνεται τη βελτίωση της ατομικής του υπόστασης και να διανοίγει τον δρόμο προς την επίτευξη ορισμένων προσωπικών προσδοκιών και στόχων. Περισσότερο από οποιοσδήποτε πολιτικές και πόρους, η έκβαση του οράματος εξαρτάται από την ικανότητα των ηγετών να το κοινωνούν στα στελέχη τους.

Γενικά είναι παραδεκτό ότι οι ηγέτες παράγουν ηγέτες. Έχοντάς το αυτό υπόψη τους οι σημερινοί ηγέτες πρέπει να ανατρέψουν τις παλιές αραχνιασμένες απόψεις και δομές της πεπατημένης. Αν αναγνωρίσουν τις αδυναμίες και τις ελλείψεις τους, θα μπορέσουν στο μέλλον να επισχέσουν τις αδυναμίες των στελεχών που τους ακολουθούν. Είναι εντούτοις αναγκαία η ομονόηση για τη δημιουργία μιας δεξαμενής από νέα προικισμένα στελέχη, με πρόσθετες ικανότητες, έναντι των υπαρχουσών δεξιοτήτων των σημερινών αστυνομικών ηγετών.

Ο κύριος άξονας της απαιτούμενης δομικής αλλαγής είναι η εκπαίδευση. Αυτή είναι που μπολιάζει την μετεξέλιξη. Πρέπει λοιπόν να δοθεί βαρύτητα στην κατάρτιση του αστυνομικού προσωπικού σε θέματα κριτικής σκέψης, επιχειρησιακής έρευνας, ανάλυσης συστημάτων, πληροφορικής, ξένων γλωσσών, οικονομικών, ερευνητικής εμπειρίας και ζήλου για την ποιότητα. Η αστυνομική εκπαίδευση πρέπει να περιλαμβάνει τρεις βασικές κατευθύνσεις:

- Την πρόσκτηση των αναγκαίων θεωρητικών γνώσεων και πρακτικών για την εκτέλεση των καθηκόντων των αστυνομικών. (Θεωρητικές γνώσεις στα πεδία των επιστημών της κοινωνιολογίας, της νομικής, της εγκληματολογίας, της ψυχολογίας, της οικονομίας κ.λ.π., πρακτική εξάσκησή τους στην εφαρμογή σε συγκεκριμένες περιπτώσεις, γνώση δικαιωμάτων και υποχρεώσεων στα πλαίσια των καθηκόντων τους).
- Την απόκτηση συγκεκριμένων φυσικών ικανοτήτων σε υψηλότερο επίπεδο από ότι ο μέσος άνθρωπος, οι οποίες να ανταποκρίνονται στις συχνά δύσκολες και επικίνδυνες συνθήκες του αστυνομικού επαγγέλματος. (Ειδικές σωματικές ικανότητες, τεχνικές αυτοάμυνας - αυτοπροστασίας και επιβίωσης σε δύσκολες συνθήκες, ψυχραιμία, σύνεση, αυτοέλεγχος, γρήγορη αντίληψη, ορθολογισμός κάτω από αντίξοες συνθήκες, θάρρος κ.λ.π.). Πιστοποίηση των ικανοτήτων αυτών και δια βίου αξιολόγηση μέσα από συγκεκριμένες δοκιμασίες.

- Την εσωτερίκευση και εμπέδωση συγκεκριμένων κανόνων ηθικής και δεοντολογίας, οι οποίοι θα διέπουν το σύνολο των ενεργειών των αστυνομικών έτσι ώστε να τις μετατρέπουν σε θετικές κοινωνικές δράσεις. (Πίστη στη δημοκρατία, στην αξία της ανθρώπινης υπόστασης, σεβασμός του άλλου, αλτρουισμός, τιμιότητα, κοινωνική ευαισθησία, υποκίνηση για τη σωστή εκτέλεση των καθηκόντων κ.λ.π.). Ο αστυνομικός δεν αρκεί μόνο «να μπορεί» απαιτείται και «να θέλει» να επιτελέσει με επάρκεια τα καθήκοντά του. Απαιτείται, δηλαδή, να έχει σημαντική εσωτερική υποκίνηση, προκειμένου να ενεργήσει προς την κατεύθυνση της κοινωνικής προσφοράς. Η εκπαίδευση των αστυνομικών, λοιπόν, είναι κάτι πολύ περισσότερο από την απλή συσσώρευση γνώσεων, δεν είναι απλά μια επαγγελματική κατάρτιση.⁶⁸

Θα πρέπει να αξιοποιηθούν αποτελεσματικά όλες οι σύγχρονες τεχνολογίες και ιδίως να υπάρξει πλήρης εφαρμογή της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης. Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση βοηθά σημαντικά στη βελτίωση της αποδοτικότητας της δημόσιας διοίκησης και κατά συνέπεια και του οργανισμού της Αστυνομίας. Παράλληλα, προωθεί την ενίσχυση της δημοκρατίας και διευρύνει τον έλεγχο των φορέων διακυβέρνησης, παρέχοντας μεγαλύτερη διαφάνεια στις συναλλαγές. Επίσης συμβάλει στη μείωση των διοικητικών και οικονομικών επιβαρύνσεων για τους πολίτες και τις επιχειρήσεις και στην απλούστευση των διαδικασιών αλληλεπίδρασης με το δημόσιο τομέα. Για το σκοπό αυτό ήδη εφαρμόζεται ένα ανάλογο σύστημα στην Αστυνομία, το *Police on Line (POL)*, το οποίο έχει αυξήσει σημαντικά την παραγωγικότητα του προσωπικού, έχει μειώσει το χρόνο διεκπεραίωσης των υποθέσεων των πολιτών και κατά συνέπεια και τη γραφειοκρατία. Το σύστημα αυτό είναι αναγκαίο να επεκταθεί και σε πολλές άλλες γραφειοκρατικές δράσεις της Αστυνομίας ώστε έτσι να βελτιωθεί ακόμα περισσότερο η ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών στους πολίτες, να μειωθεί η καταπόνηση του προσωπικού και να επιτευχθεί η ταχύτατη διακίνηση των πληροφοριών μεταξύ των υπηρεσιών για θέματα που τις αφορούν.

Είναι ανάγκη να αναμορφωθεί ουσιαστικά το σύστημα αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού της Αστυνομίας. Το σύστημα αξιολόγησης θα πρέπει να έχει ως τελικό σκοπό την αύξηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας της Αστυνομίας

⁶⁸ Πανούσης Γιάννης, «Η εκπαίδευση των Αστυνομικών για την αντιμετώπιση του σύγχρονου εγκλήματος. Ανάγκες και προϋποθέσεις» εισήγηση στο 1ο πανελλήνιο συνέδριο «Η εκπαίδευση των αστυνομικών στη σύγχρονη κοινωνία» Ρέθυμνο, 26, 27 - 9 - 1998.

και την ικανοποίηση των εργαζομένων σ' αυτή. Οι συγκεκριμένοι στόχοι του συστήματος πρέπει να είναι η αξιοκρατία και η εξασφάλιση αισθήματος δικαιοσύνης στο προσωπικό, η συνεχής βελτίωση και ανάπτυξή του, η συμβολή του στη λήψη των αποφάσεων για τις διαδικασίες προαγωγών και μεταθέσεων, η παρακίνηση του προσωπικού για ανάληψη πρωτοβουλιών, η ενίσχυση του αισθήματος υπευθυνότητας για την επίτευξη αποτελεσμάτων, η σύνδεση των επιδόσεων με υλικές και ηθικές αμοιβές.

Τέλος, επιβάλλεται να εφαρμοσθεί εντατικά και σε εκτεταμένη μορφή στρατηγικός προγραμματισμός ο οποίος με τη συστηματική εφαρμογή του, αναμένεται να αντιμετωπίσει τα φαινόμενα διαφθοράς του προσωπικού, θα επιτευχθεί αποτελεσματικότερος προγραμματισμός και έλεγχος του έργου, μεγαλύτερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, ευρύτατη ανάπτυξη των διοικητικών στελεχών, περισσότερο αντικειμενική αξιολόγηση της απόδοσης προσωπικού, βελτίωση της επικοινωνίας, της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας των αστυνομικών Υπηρεσιών.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Ο μετασχηματισμός της Ελληνικής Αστυνομίας σε ένα σύγχρονο, ευέλικτο και δημιουργικό οργανισμό, που θα κατοχυρώνει στον υψηλότερο βαθμό, το δικαίωμα των πολιτών στην ασφάλεια, μέσα από ουσιαστικές παρεμβάσεις θα πρέπει να αποτελεί μόνιμο και σταθερό στόχο τόσο της πολιτικής όσο και της φυσικής ηγεσίας της Αστυνομίας καθώς επίσης και όλων των στελεχών της και κυρίως των αξιωματικών.

Η υπάρχουσα αστυνομική πρακτική, ορισμένες φορές χαρακτηρίζεται από έλλειψη μακρόπνοων συλλήψεων με κοντόφθαλμη προσήλωση στα άμεσα δεδομένα. Για να κατισχύσουν των προκλήσεων οι αξιωματικοί της Ελληνικής Αστυνομίας, πρέπει να ενεργήσουν ως ηγέτες προληπτικά και απροκατάληπτα, εφαρμόζοντας ουσιαστικές και όχι απλά τυπικές αλλαγές ρουτίνας, κατά την διαδικασία παραγωγής νέων αξιωματικών. Η διαδικασία αυτή, πρέπει να συνάδει με το υψηλό διακύβευμα της εθνικής ύπαρξης και της κοινωνικής ευταξίας, ώστε να αποδοθούν τα μέγιστα οφέλη.

Θα πρέπει δίνοντας αξιόμαχα τις ποικιλώνυμες μάχες τους να φθάσουν στο λιμάνι της επαγγελματικής και της προσωπικής τους Ιθάκης, με το καμάρι και την αυτοβεβαίωση του αξιόμαχου και ακαταμάχητου μαχητή για να μπορούν όπως ο Απόστολος της Αγάπης, να μονολογούν: «Τον αγώνα τον καλόν ηγώνισμαι, τον δρόμον τετέλεκα, την πίστιν και τον νόμον τετήρηκα. Λοιπόν, απόκειται μοι ο της δικαιοσύνης στέφανος».

ΠΗΓΕΣ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Αστυνομικό Μάνατζμεντ, Αρχηγείο Ελληνικής Αστυνομίας, Αθήνα 2006.

«**Αστυνομική Επιθεώρηση**», Άρθρο, Λειτουργία γραφείου ενημέρωσης πολιτών, τεύχη Αυγούστου και Σεπτεμβρίου 1999.

Βιδάλη Σοφία, Έλεγχος του Εγκλήματος και Δημόσια Αστυνομία, Τομές και συνέχειες στην Αντεγκληματική Πολιτική, Τόμ. Α, Εκδ. Αντ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα - Κομοτηνή 2007.

Δεκλερής Μ. Η συστημική θεωρία κράτους και δικαίου, άρθρο στο περιοδικό «Αστυνομική Επιθεώρηση», τεύχος Αυγούστου 1998.

Ζαραφωνίτου Χ. Εμπειρική Εγκληματολογία, Αθήνα, Νομική βιβλιοθήκη, 1995.

Ζημιανίτης Δ., Δικαστική συνεργασία σε ποινικές υποθέσεις στην Ευρωπαϊκή Ένωση, , Εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα, 2007.

Καμπανάκης Ι., αδημοσίευτη μεταπτυχιακή εργασία του, Το μοντέλο οργάνωσης της αστυνομίας. Από το στρατιωτικό μοντέλο στο μοντέλο κοινοτισμού (Κοινοτικής Αστυνόμευσης) ή αλλιώς στο μοντέλο συνεργασίας αστυνομίας - κοινωνίας, Αθήνα 1999.

Κέφης Βασίλης. Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ, Βασικές αρχές για σύγχρονες οικονομικές μονάδες. Εκδόσεις Κριτική. Αθήνα 2005.

Λύτρας Σωτήρης, Το πειθαρχικό φαινόμενο στο σύγχρονο ελληνικό δημόσιο δίκαιο, Αθήνα, Αντ. Ν. Σάκκουλας, 1989.

Μακροδημήτρης Αντ., Ο «Μεγάλος Ασθενής», Η Μεταρρύθμιση και ο Εκσυγχρονισμός της Δημόσιας Διοίκησης, Αθήνα, Εκδόσεις Παπαζήση, 1999.

Μιχαλόπουλος Νικόλαος, «Από τη Δημόσια Διοίκηση στο Δημόσιο Μάνατζμεντ», Εκδ. Παπαζήση, Αθήνα 2003.

Μουζέλης Ν., Οργάνωση και Γραφειοκρατία, μετάφρ. Σοφούλη Ε., Αθήνα, εκδ. Α. Μαθιουδάκη/Π. Ανδρονόπουλου, 1991

Μπιστάνη Ευγενία. Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Εκδόσεις ΔΙΟΝΙΚΟΣ. Αθήνα 2006.

Μπουραντάς Δημήτρης, «Μελέτη για το σύστημα αξιολόγησης στην ΕΛ.ΑΣ, την Ε.Υ.Π. και το Π.Σ.» (Ειδικό τεύχος ΕΛ.ΑΣ.), Αθήνα 2002.

Μπουραντάς Δημήτρης, «Μάνατζμεντ. Οργανωτική θεωρία και συμπεριφορά», Εκδ. Team., Αθήνα 1992.

Μπουραντάς Δημήτρης, «Μάνατζμεντ. Θεωρητικό Υπόβαθρο-Σύγχρονες Πρακτικές», Εκδ. Γ. Μπένου, Αθήνα 2002.

Μπουραντάς Δημήτρης, «Ηγεσία: Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας», Εκδ. Κριτική, Αθήνα 2005.

Νικολόπουλος Γ., «Πέρα από το Κράτος»: Όψεις και αντινομίες του ευρωπαϊκού κοινωνικού ελέγχου, στον Τιμητικό τόμο για τον Ιωάννη Μανωλεδάκη, ΙΙ, Εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα - Θεσσαλονίκη, 2007.

Οργανικοί Νόμοι και Κανονισμοί Ελληνικής Αστυνομίας (με σύστημα διαρκούς ενημέρωσης).

Πανούσης Γιάννης, «Η εκπαίδευση των Αστυνομικών για την αντιμετώπιση του σύγχρονου εγκλήματος. Ανάγκες και προϋποθέσεις» εισήγηση στο 1ο πανελλήνιο συνέδριο «Η εκπαίδευση των αστυνομικών στη σύγχρονη κοινωνία» Ρέθυμνο, 26, 1998.

Παπαθεοδώρου Θ., Τα τοπικά συμβούλια πρόληψης της εγκληματικότητας, ένα όργανο συμμετοχικής αντεγκληματικής πολιτικής, άρθρο στο περιοδικό «Ποινική Δικαιοσύνη», 2/6, 1999.

Παπαθεοδώρου Θ., «Δημόσια ασφάλεια και αντεγκληματική πολιτική», Εκδ. Νομική βιβλιοθήκη, Αθήνα 2002.

Παπακωνσταντής Γ., Η οργάνωση και η διοίκηση της Αστυνομίας: Πολιτικο-ιδεολογικά χαρακτηριστικά της Ελληνικής Αστυνομίας (1984-2000), αδημοσίευτη διδακτορική διατριβή, Πάντειο Πανεπιστήμιο, Αθήνα Νοέμβριος 2001.

Παπακωνσταντής Γ., Η εκπαίδευση των αστυνομικών στη σύγχρονη κοινωνία. Μία κοινωνιοψυχολογική κριτική προσέγγιση. Νομικό Περιοδικό «Ποινική Δικαιοσύνη» 2003.

Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ., Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Αθήνα: Εκδόσεις Γ. Μπένου, 2003.

Σουγιάννης Α., Ειδικά Θέματα Οργάνωσης - Διοίκησης - Ηγεσίας, για τα Σώματα Ασφαλείας. Εκδ. Παπαζήση Αθήνα 2004.

Σπηλιωτόπουλος Επ., Εισαγωγή στο έργο του Ελληνικού Ινστιτούτου Διοικητικών Επιστημών “Η δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα”, εκδ. Α.Ν. Σάκκουλα, Αθήνα - Κομοτηνή 2001.

Τερζίδης Κώστας, Τερζάκης Κώστας, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Εκδόσεις Rosilli. Αθήνα 2004.

Χατζόγλου Νίκος. Μορφές Ηγεσίας στο Σύγχρονο Project Management. Πτυχιακή. Θεσσαλονίκη 2010.

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Berthelet Pierre, Le paysage européen de la sécurité intérieure, Bruxelles, Bern, Berlin, Frankfurt am Main, New York, Oxford, Wien, Vol. 43, Edited by Winand Pascaline, 2009.

Binder, A. & Scharf, P. The violent police-citizen encounter. Annals of the American Academy of Political and Social Sciences, 452, 1980.

Brus, G.H. & Shuman, I.G. Police managers' perceptions of organizational leadership styles. Public Personnel Management, 1998.

Cao, L. Frank, J. & Cullen, F.T., Race, community context, and confidence in police. American Journal of Police, 1996.

- Correia, M.E., Reisig, M.D. & Lovrich, N.P.** Public perceptions of state police: An analysis of individual-level and contextual variables. *Journal of Criminal Justice*, 1996.
- Delattre J. Edwin**, *Character and Cops. Ethics in Policing*, 3rd edition, Washington, D.C.: The AE I Press, 1996.
- Edwards CJ**, *Changing Policing Theories for 21st Century Societies*. The federation press, Annadale, 1999.
- Feltes, T.** *New Philosophies in Policing, Police Studies*, 1994.
- Fielding N.G.**, *the Police and Social Conflict. Rhetoric and Reality*. London: The Athlone Press, 1990.
- Fielding N.G.**, *Community policing*, Oxford UK : Oxford Univer. Press, 1995.
- Genson R**, « Un nouveau programme pluriannuel pour consolider l'espace de liberté, de sécurité et de justice : le programme de la Haye », in *Revue du Marché commun et de l' Union européenne*, n° 486, 3.2005.
- George B.**, *Taking Charge : Vision & Heart*. Chief Executive, 2003.
- Goleman. D.** *Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας. Μετάφραση: Φωτεινή Μεγαλούδη. Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Θ' έκδοση, Αθήνα 2000.*
- James P.**, «Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας», Εκδ. Κλειδάριθμος, Αθήνα 1998.
- Imhoff John & Cutler Stephen**, *Extending Law Enforcement's Reach Around the world*. FBI Law Enforcement Bulletin, 1998.
- Kotter P. J.**, «Ηγέτης στις Αλλαγές», Εκδ. Κριτική, Αθήνα 2001
- LaGrange, R.L.** *Policing American Society*. Chicago: Nelson – Hall. 1998.
- Lee M. & Punch M.** *Policing by Degrees : Police Officers Experience of University*. Policing & Society, 2004.
- Mc Gregor Joan**, *From the State of Nature to Mayberry: The Nature of Police Discretion* στο: Kleinig John, *Handled with Discretion*. London a.o., Rowman & Littlefield Publishers, inc., 1996.

Mills A., Ethnical decision making and policing – the challenge for police leadership. *Journal of Financial Crime*, 2003.

Morrison, E.W. Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective. *Academy of Management Journal*, 1994.

Murphy P.V. & T. Plate, *Commissioner : a view from the top of American law enforcement*. Simon & Schuster, 1977.

Ostrom, E. and G.P. Whitaker, "Community Control and Governmental Responsiveness: The Case of Police in Black Communities." In *Improving the Quality of Urban Management*. W.D. Hawley and D. Rogers, eds. Beverly Hills: Sage. (Urban Affairs Annual Reviews, vol. 8), 1974.

Ostrom, E. and G.P. Whitaker, "Does Local Community Control of Police Make a Difference? Some Preliminary Findings." In *Polycentricity and Local Public Economies: Readings from the Workshop in Political Theory and Policy Analysis*. M.D. McGinnis, ed. Ann Arbor: University of Michigan Press, 1999.

Ostrom, E. and G.P. Whitaker, "Community Control and Governmental Responsiveness: The Case of Police in Black Communities." In *Polycentricity and Local Public Economies: Readings from the Workshop in Political Theory and Policy Analysis*. M.D. McGinnis, ed. Ann Arbor: University of Michigan Press, 1999.

Polychroniou P., *Styles of handling interdepartmental conflict and effectiveness*. Current Topics in Management. Transaction Publishers, 2005.

Polychroniou P., *Styles of handling conflict in Creek organizations. The impact of transformational leadership and emotional intelligence*. *International Journal of Organization Behavior*, 2008.

Polychroniou P., *Transformational leadership & work motivation in modern organizations*. *Advances in Management*, 2008.

Smith, D.C. and E. Ostrom, "The Effects of Training and Education on Police Attitudes and Performance: A Preliminary Analysis." In *The Potential for Reform of Criminal*

Justice. H. Jacob, ed. Beverly Hills: Sage. (Sage Criminal Justice System Annuals, Vol. 3), 1974.

Smith P. B. & Peterson M. F. Leadership, organizations and culture. New York : Sage Publications, 1988.

Spano, R. & Reissig, M. “Drop the clipboard and help me” The determinants of observer behavior in police encounters with suspects. Journal of Criminal Justice, 2006.

Taylor, P.A., Russ-Eft, D.F. & Chan, D.W.L. A meta-analytic review of behavior modeling training. Journal of Applied Psychology, 2005.

ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΟΙ ΤΟΠΟΙ / ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ

Αγγελική Μητροπούλου (Οικονομικό Πανεπιστήμιο Κάρντιφ Ουαλίας, Μάρκετινγκ, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και Διεθνείς Σχέσεις). Ηγεσία, Υπάρχει η τέλεια συνταγή για ομαδικότητα με υψηλή αποδοτικότητα;. Άρθρο, 19 Ιουνίου 2013. Διαθέσιμο στη δ/ση <http://www.epixeiro.gr>.

Bundespolizei (2011). Archived from the original on 8 February 2011. Retrieved 11 August 2013. Διαθέσιμο στη δ/ση "[Historie der Bundespolizei](#)".

Didier Bigo, Globalized (in) Security, The Field and the Ban-opticon, 2006. Διαθέσιμο στη δ/ση <http://www.ces.fas.harvard.edu/conferences/muslims/Bigo.pdf>.

Imhoff & Cutler. Organization-Management-American-system policing. Διαθέσιμο στη δ/ση <http://law.jrank.org/>.

http://www.sagepub.com/upm-data/50819_ch_1.pdf «The History of the Police»

Organization-Management-American-systempolicing.html&usg=ALkJrhgGePU1mTmsq06vQqjknHpee7B_Aw#ixzz35RMGf55

ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ

N. 2800/2000 «Αναδιάρθρωση Υπηρεσιών Υπουργείου Δημόσιας Τάξης, σύσταση Αρχηγείου Ελληνικής Αστυνομίας και άλλες διατάξεις» (Φ.Ε.Κ. Α-41/29-2-2000) όπως τροποποιήθηκε και ισχύει.

N. 3230/2004 «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας» (Φ.Ε.Κ. Α-44/11-2-2004).

N. 4249/2014 «Αναδιοργάνωση της ΕΛ.ΑΣ. του Πυροσβεστικού Σώματος και της Γ.Γ.Γ.Π., αναβάθμιση Υπηρ. Υπ. Δημ. Τάξης. (Φ.Ε.Κ. Α-73/24-3-2014).