



**ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ**

**ΔΙΔΡΥΜΑΤΙΚΟ - ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**



ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΗ ΣΧΟΛΗ ΕΥΕΛΠΙΔΩΝ  
Τμήμα Στρατιωτικών Επιστημών

**ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΡΕΥΝΑ  
& ΑΝΑΛΥΣΗ**

ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ ΚΡΗΤΗΣ  
Σχολή Μηχανικών Παραγωγής &  
Διοίκησης

## **ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ**

**«Οι ‘Αισθητικές πληροφορίες’ ως βάση της αντίληψης στην επιχειρησιακή  
ανάλυση της ‘κρίσης’ που προέρχεται από σύγκρουση συμπεριφορικών  
αποκρίσεων εγκληματικού χαρακτήρα και χρήζουν άμεσης  
διαχείρισης ή/και διαπραγμάτευσης»**

Διατριβή που υπεβλήθη για τη μερική ικανοποίηση των απαιτήσεων για την απόκτηση  
Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης

**ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ ΑΡΓ. ΒΟΥΡΒΑΣ**

**A.M.: 2016018018**

Επιβλέπων Καθηγητής: Δρ. Γεροντογιάννης Διονύσιος

**Αθήνα, Ιανουάριος 2019**

Σελίδα Σκόπιμα Κενή

Η Μεταπτυχιακή Διατριβή του ΒΟΥΡΒΑ ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ εγκρίνεται:

8/2/2019

**ΤΡΙΜΕΛΗΣ ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ**

Καθηγητής: Δρ. Γεροντογιάννης Διονύσιος (Σ.Σ.Ε.)



Καθηγητής: Δρ. Ματσατσίνης Νικόλαος (Π.Κ.)

Nikolaos  
Matsatsinis

Digitally signed by Nikolaos Matsatsinis  
DN: cn=Nikolaos Matsatsinis, o=Technical  
University of Crete, ou=Production  
Engineering and Management,  
email=nikos@ergasya.tuc.gr, c=GR  
Date: 2019.02.08 08:42:18 +02'00'

Καθηγητής: Δρ. Γερούλης Γεώργιος (Σ.Σ.Ε.)



Copyright © Δημήτριος Βούρβας, 2019.

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν στη χρήση της εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα. Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν τον συγγραφέα και μόνο.

***«Όσο δύσκολη κι αν φαίνεται η ζωή, πάντα υπάρχει κάτι το οποίο μπορείς να κάνεις και να πετύχεις. Το μόνο που μετρά είναι να μην τα παρατάς»***

*Stephen William Hawking (8 January 1942 – 14 March 2018)*

Σελίδα Σκόπιμα Κενή

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

*Η έναρξη των μεταπτυχιακών μου σπουδών συνέπεσε με την εκπαίδευσή μου ως Διαπραγματευτής Κρίσεων της Ελληνικής Αστυνομίας. Ως Αξιωματικός της ΕΛ.ΑΣ. και μέσα από την ενασχόλησή μου στην καταπολέμηση των εγκλημάτων κατά της ιδιοκτησίας, έχω συνειδητοποιήσει τη σημασία της διαπραγμάτευσης στη διαχείριση των κρίσιμων καταστάσεων.*

*Η επιλογή του συγκεκριμένου μεταπτυχιακού προγράμματος, μου έδωσε την ευκαιρία να γνωρίσω εξαιρετους ανθρώπους διαφορετικών επιστημονικών πεδίων και να αποκομίσω γνώσεις και εμπειρία, που θα με βοηθήσουν να σταθώ στο δύσκολο καθήκον που επέλεξα να επιτελέσω.*

*Με την εκπόνηση της παρούσας διατριβής, θα ήθελα αρχικά να ευχαριστήσω ολόψυχα τον επιβλέποντα καθηγητή μου Δρ. Γεροντογιάννη Διονύσιο, ο οποίος μου ενέπνευσε και το θέμα της διατριβής μέσα από τη διδασκαλία του στο πλαίσιο του μαθήματος «Επιχειρησιακή Ανάλυση» και ο οποίος με συμβούλεψε και με καθοδηγούσε στο δύσκολο αυτό έργο, δείχνοντας κατανόηση και υπομονή.*

*Τους καθηγητές Δρ. Ματσατσίνη Νικόλαο (Π.Κ.) και Δρ. Τερούλη Γεώργιο (Σ.Σ.Ε.), για τις γνώσεις που μου μεταλαμπάδευσαν αλλά και την καθοδήγησή τους, σε όλη τη διάρκεια του μεταπτυχιακού προγράμματος.*

*Τους εκπαιδευτές μου και συναδέλφους μου κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσής μου ως Διαπραγματευτής, οι οποίοι με την μεταδοτικότητά τους, με έκαναν να καταλάβω τη σημασία της διαπραγμάτευσης.*

*Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω κάποιους σημαντικούς ανθρώπους οι οποίοι αν και 'αφρανείς' στο πλαίσιο εκπόνησης της διατριβής, στάθηκαν δίπλα μου και με στήριξαν να συνεχίσω το δύσκολο έργο που ξεκίνησα και να μην τα παρατήσω, παρά τις όποιες δυσκολίες αντιμετώπισα στην αρχή, την οικογένειά μου .... και τη σύντροφό μου Έλλη!*

Σελίδα Σκόπιμα Κενή

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή προσεγγίζουμε, μέσα από το φάσμα της επιχειρησιακής ανάλυσης, την «κρίση» η οποία είναι συνέπεια της αξιόποινης εγκληματικής συμπεριφοράς ανθρώπων, οι οποίοι επέλεξαν να συγκρουστούν με την κανονικότητα της κοινωνίας και αντιτάσσονται στην εφαρμογή της κείμενης νομοθεσίας που έχει θεσπίσει το Κράτος, προκαλώντας με αυτό τον τρόπο την άμεση, ευέλικτη και ορθή λήψη αποφάσεων των διαχειριστών της κρίσης. Το προσωπικό της Ελληνικής Αστυνομίας έχει επωμιστεί το δύσκολο έργο της πρόληψης και της καταστολής του εγκλήματος, με όποια μορφή και αν αυτό εκδηλώνεται, και βρίσκεται καθημερινά απέναντι σε καταστάσεις κρίσης οι οποίες χρήζουν άμεσης και ιδιαίτερης αντιμετώπισης και καλείται να διαχειριστεί πραγματικά κρίσιμα περιστατικά που λαμβάνουν χώρα σχεδόν καθημερινά.

Από τα αυτοκτονικά περιστατικά όπου τα άτομα εξαιτίας των ψυχολογικών προβλημάτων που αντιμετωπίζουν, αμφιταλαντεύονται μεταξύ ζωής και θανάτου, μέχρι τις κρίσιμες καταστάσεις ομηρίας που ενέχουν κίνδυνο ζωής των ανθρώπων που κρατούνται, είναι κάποια από τα πιο χαρακτηριστικά παραδείγματα των καταστάσεων κρίσης που καλείται να διαχειριστεί η Ελληνική Αστυνομία και να τα επιλύσει αναίμακτα.

Αναφερόμαστε στους τρόπους με τους οποίους εκδηλώνονται τα κρίσιμα αυτά περιστατικά και στους παράγοντες οι οποίοι συντελούν στη δημιουργία κλίματος κρίσης, καθώς και στις διαδικασίες και τους τρόπους διαχείρισης των καταστάσεων αυτών από την Ελληνική Αστυνομία. Αναλύουμε τις φάσεις της εκδηλωθείσας κρίσης ένεκα του συμβάντος, καθώς και τα σημεία κορύφωσης αυτής. Διερευνούμε τα αίτια που οδηγούν στη «σύγκρουση» των ανθρώπων με το Νόμο και αναλύουμε τους τύπους των ανθρώπων οι οποίοι σύμφωνα με την ψυχολογική προσέγγιση μπορούν να παρουσιάσουν ροπή προς το έγκλημα. Επίσης, αναφερόμαστε στο ρόλο της διαπραγματευτικής ικανότητας η οποία συμβάλει ουσιαστικά στη διαχείριση της κρίσης, καθώς και σε πάγιες τακτικές διαπραγμάτευσης που εφαρμόζονται με σκοπό να ληφθούν σωστές αποφάσεις σε κρίσιμες καταστάσεις.

Στο τελευταίο μέρος της εργασίας, μελετάμε τρία περιστατικά κρίσης, τον τρόπο που αυτά εξελίχθηκαν και πώς διαχειρίστηκαν από την Ελληνική Αστυνομία. Η υλοποίηση της μελέτης έγινε με τη μέθοδο της *ποιοτικής έρευνας* και συγκεκριμένα ακολουθήσαμε τη *συγκριτική μελέτη πολλαπλών περιπτώσεων* (*comparative multiple cases study*), προκειμένου να εξαχθούν ασφαλή συμπεράσματα για περαιτέρω μελέτη.

Σελίδα Σκόπιμα Κενή

## **ABSTRACT**

In the present dissertation thesis, through the spectrum of the operational analysis, we approach the "crisis" which is a consequence of the illegal criminal behavior of people who chose to confront the normality of society and oppose the implementation of the existing legislation established by the State, prompting the immediate, flexible and correct decision-making of crisis managers. The staff of the Hellenic Police has carried out the difficult task of preventing and repressing crime, in whatever form it manifests itself, and is daily facing crisis situations that need immediate and particular confrontation and should manage really critical incidents that take place almost everyday.

From the suicidal incidents where individuals, due to the psychological problems they face, oscillate between life and death, to the critical situations of hostage that pose a life risk to the people detained, they are some of the most characteristic examples of the crisis situations to be managed by the Greek Police and resolve them incomprehensibly.

We refer to the ways in which these critical incidents are manifested and to the factors that contribute to the creation of a crisis climate, as well as to the procedures and ways of managing these situations by the Hellenic Police. We analyze the phases of the crisis as a result of the incident, as well as its climaxes. We investigate the causes that lead to people's "conflict" with the Law and we analyze the types of people who, according to the psychological approach, can present a moment of crime. We also refer to the role of bargaining capacity that contributes substantially to crisis management, as well as to settled negotiation tactics that are used to make the right decisions in critical situations.

In the last part, we study three cases of crisis, how they evolved and how they were handled by the Hellenic Police. The study was carried out using the qualitative research method and in particular we followed the comparative multiple cases study in order to obtain safe conclusions for further study.

Σελίδα Σκόπιμα Κενή

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	7
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	9
ABSTRACT.....	11
ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ.....	19
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	21
Πρόλογος.....	21
Αντικείμενο Μελέτης.....	21
Δομή περιεχομένου της διατριβής.....	21
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο «Εννοιολογική προσέγγιση της κρίσης».....	23
1.1. Ορισμός και χαρακτηριστικά της κρίσης.....	23
1.2. Αίτια και Τύποι κρίσεων.....	26
1.3. Ο κύκλος ζωής και οι φάσεις εξέλιξης της κρίσης.....	29
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο «Έγκλημα και Εγκληματίας».....	35
2.1. Η θεωρητική προσέγγιση του εγκλήματος.....	35
2.2. Η εννοιολογική προσέγγιση του εγκληματία.....	38
2.3. Αίτια που οδηγούν σε εγκληματική συμπεριφορά.....	39
2.4. Η διερεύνηση της προσωπικότητας του εγκληματία.....	43
2.5. Η επικινδυνότητα του εγκληματία.....	45
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο «Διαχείριση της κρίσης».....	47
3.1. Τι είναι η διαχείριση κρίσεων.....	47
3.2. Τα στάδια της διαχείρισης κρίσεων.....	49
3.3. Μηχανισμός διαχείρισης κρίσεων.....	53
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο «Διαπραγμάτευση και λήψη αποφάσεων».....	57
4.1. Εννοιολογική προσέγγιση του όρου Διαπραγμάτευση.....	57
4.1.1. Οι συνιστώσες της διαπραγμάτευσης.....	58

4.1.2. Τα χαρακτηριστικά της διαπραγμάτευσης.....	59
4.1.3. Πότε έχουμε καταστάσεις διαπραγμάτευσης.....	60
4.1.4. Μοντέλο διπλού ενδιαφέροντος.....	61
4.2. Θεωρία Παιγνίων και Διαπραγμάτευση .....	65
4.3. Θεωρία λήψης αποφάσεων και Διαπραγμάτευση.....	67
4.3.1 Ορθολογικότητα και λήψη αποφάσεων .....	68
4.3.2. Διαδικασία λήψης αποφάσεων .....	69
4.4. Το Μοντέλο Διαπραγμάτευσης.....	73
4.4.1 Διαπραγμάτευση βάσει θέσεων .....	73
4.4.2 Διαπραγμάτευση βάσει αρχών .....	75
4.5. Στάδια διαπραγμάτευσης .....	78
4.6. Στρατηγικές Διαπραγμάτευσης.....	80
4.6.1. Ανταγωνιστική διαπραγμάτευση (competitive or distributive bargaining).....	80
4.6.2. Διαπραγμάτευση συνεργασίας ή αμοιβαίου οφέλους (collaborative or integrative bargaining) .....	82
4.7. Επικοινωνία και Διαπραγμάτευση.....	85
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 <sup>ο</sup> «Η διαχείριση κρίσεων στην Ελληνική Αστυνομία».....	89
5.1. Εισαγωγή .....	89
5.2. Κίνδυνοι και κρίσεις .....	92
5.3. Μηχανισμός διαχείρισης κρίσεων της ΕΛ.ΑΣ. ....	95
5.3.1. Σύστημα Διαχείρισης Περιστατικών και Κρίσεων (ΣΥ.ΔΙ.ΠΕ.Κ.).....	97
5.4. Φάσεις διαχείρισης κρίσεων.....	102
5.5. Η Διαπραγμάτευση Κρίσεων ως εργαλείο στη διαχείριση της κρίσης.....	103
5.5.1 Βασικές έννοιες διάκρισης περιστατικών .....	105
5.5.2 Το τρίγωνο της Ηγεσίας.....	108
5.5.3 Η σχέση συναισθήματος και λογικής στην επικοινωνία.....	110
5.5.4 Η Σημασία του Χρόνου στη Διαπραγμάτευση Κρίσεων.....	112

5.5.5 Μοντέλο κλίμακας αλλαγής συμπεριφοράς.....	115
5.5.6 Το Σύνδρομο της Στοκχόλμης.....	118
5.5.7 Το δίλημμα διαπραγμάτευση ή τακτική επέμβαση.....	120
5.5.8 Διαπραγματεύσιμα ή μη περιστατικά - Διαπραγματεύσιμα ή μη αιτήματα .....	122
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6° «Μεθοδολογική Προσέγγιση».....	125
6.1. Βασικές Ερευνητικές Προσεγγίσεις .....	125
6.2. Η μελέτη περίπτωσης ως εργαλείο ποιοτικής έρευνας. ....	126
6.3. Μεθοδολογία έρευνας.....	129
6.3.1. Δομικά στοιχεία εξέλιξης του κρίσιμου περιστατικού.....	130
6.4. Μελέτη περίπτωσης: Ομηρία οδού Νιόβης (1998) .....	136
Ανάλυση περίπτωσης: .....	139
Συμπέρασμα: .....	140
6.5. Μελέτη περίπτωσης: Λεωφορειοπειρατεία Φλαμούρ Πίσλι (1999).....	141
Ανάλυση περίπτωσης: .....	143
Συμπέρασμα: .....	144
6.6. Μελέτη περίπτωσης: Ληστεία Εθνικής Τράπεζας (2010) .....	145
Ανάλυση περίπτωσης: .....	146
Συμπέρασμα: .....	147
6.7. Ανάλυση αποτελεσμάτων .....	148
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	157
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	159
Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία .....	159
Ελληνική Βιβλιογραφία.....	165

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΕΙΚΟΝΩΝ - ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

### Εικόνες

Εικόνα 1. Το πλαίσιο λειτουργίας ενός συστήματος διαχείρισης κρίσεων. ....	48
Εικόνα 2. Το Μοντέλο διπλού ενδιαφέροντος (Social Conflict: Escalation, Stalemate and Settlement (2η έκδοση) J.Rubin 1994, The McGraw-Hill Companies) .....	62
Εικόνα 3. Διαδικασία Λήψης Αποφάσεων .....	70
Εικόνα 4. Το μοντέλο διαπραγμάτευσης (Fisher & Ury, 1981) .....	77
Εικόνα 5. Στάδια Διαπραγμάτευσης .....	79
Εικόνα 6. Διάγραμμα περιοχών πιθανής συμφωνίας κατά τη διαπραγμάτευση.....	81
Εικόνα 7. Διαφορές διαπραγμάτευσης αμοιβαίου οφέλους - ανταγωνιστικής διαπραγμάτευσης (Lewicki R., Barry B., Saunders D. and Minton J., "Essentials of Negotiation" (1997, McGraw- Hill)) .....	84
Εικόνα 8. Διαδικασία αποτελεσματικής διοίκησης.....	96
Εικόνα 9. Σύστημα λειτουργίας ΕΛ.ΑΣ.....	97
Εικόνα 10. Οργανόγραμμα ανά επίπεδο διοίκησης.....	100
Εικόνα 11. Χαρακτηριστικά συμπεριφοράς σε περιστατικό Ομηρίας - μη Ομηρίας (G.M. Vecchi et al. (2005), <i>Crisis (hostage) negotiation: current strategies and issues in high-risk conflict resolution</i> , p. 536). ....	106
Εικόνα 12. Τύποι και χαρακτηριστικά οχυρώσεων (Lanceley, F.J. (2003), <i>On-Scene Guide for Crisis Negotiators, 2nd Edition</i> , p.9) .....	108
Εικόνα 13. Τρίγωνο διαχείρισης της κρίσης. ....	109
Εικόνα 14. Ισορροπία συναισθήματος – λογικής. ....	111
Εικόνα 15. Ιεράρχηση ανθρωπίνων αναγκών. ....	114
Εικόνα 16. Μοντέλο κλίμακας αλλαγής συμπεριφοράς. ....	115
Εικόνα 17. Διάγραμμα ροής ενεργειών περιστατικού ομηρίας.....	121

## Πίνακες

Πίνακας 1. Σύνολο δείγματος έρευνας.....	148
Πίνακας 2. Συχνότητα εμφάνισης κατάστασης "ομηρίας" του περιστατικού. ....	148
Πίνακας 3. Βασικές μεταβλητές σύγκρισης των τριών case studies. ....	149
Πίνακας 4. Συχνότητα μεταβλητής "Σύστημα Διαχείρισης Κρίσεων ΕΛ.ΑΣ.".....	149
Πίνακας 5. Συχνότητα μεταβλητής "Πρωτόγνωρο περιστατικό". ....	150
Πίνακας 6. Συχνότητα μεταβλητής "Σωστός αποκλεισμός - Εξασφάλιση περιβάλλοντα χώρου" .	151
Πίνακας 7. Συχνότητα μεταβλητής "Απομόνωση του δράστη" .....	152
Πίνακας 8. Συχνότητα μεταβλητής "Απομάκρυνση των Μ.Μ.Ε." .....	153
Πίνακας 9. Συχνότητα μεταβλητής "Διαπραγμάτευση με ειδικούς διαπραγματευτές" .....	154
Πίνακας 10. Συχνότητα μεταβλητής "Σαφείς ρόλοι εμπλεκομένων" .....	155

## Διαγράμματα

Διάγραμμα 1. Ήταν ενεργό το Σύστημα Διαχείρισης Κρίσεων της ΕΛ.ΑΣ.;.....	149
Διάγραμμα 2. Ήταν η ομηρία ένα πρωτόγνωρο για τα ελληνικά δεδομένα περιστατικό; .....	150
Διάγραμμα 3. Υπήρξε σωστός αποκλεισμός και εξασφάλιση του περιβάλλοντα χώρου; .....	151
Διάγραμμα 4. Υπήρξε επιτυχής απομόνωση του δράστη; .....	152
Διάγραμμα 5. Έγινε απομάκρυνση των Μ.Μ.Ε. από το σημείο των επιχειρήσεων; .....	153
Διάγραμμα 6. Η διαπραγμάτευση έγινε με ειδικούς διαπραγματευτές; .....	154
Διάγραμμα 7. Ήταν ξεκάθαροι οι ρόλοι των εμπλεκομένων της ΕΛ.ΑΣ.; .....	155

Σελίδα Σκόπιμα Κενή

## ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ

<b>ΕΛ.ΑΣ.:</b>	Ελληνική Αστυνομία
<b>Ε.Σ.Κ.Ε.ΔΙ.Κ.:</b>	Ενιαίο Συντονιστικό Κέντρο Επιχειρήσεων Διαχείρισης Κρίσεων
<b>Υ.Δ.Τ.:</b>	Υπουργείο Δημοσίας Τάξης
<b>ΣΥ.ΔΙ.ΠΕ.Κ.:</b>	Σύστημα Διαχείρισης Περιστατικών και Κρίσεων
<b>Υ.Α.Τ.:</b>	Υποδιεύθυνση Αποκατάστασης Τάξης
<b>ΔΙ.ΑΣ.:</b>	Δίκυκλη Αστυνόμευση
<b>Ε.Κ.Α.Μ.:</b>	Ειδική Κατασταλτική Αντιτρομοκρατική Μονάδα
<b>Ο.Π.Κ.Ε.:</b>	Ομάδα Πρόληψης και Καταστολής Εγκληματικότητας
<b>Ο.Δ.:</b>	Ομάδα Διαπραγμάτευσης
<b>Ο.Δ.Κ.:</b>	Ομάδα Διαχείρισης Κρίσεων
<b>Π.Κ.:</b>	Ποινικός Κώδικας
<b>Κ.Π.Δ.:</b>	Κώδικας Ποινικής Δικονομίας
<b>Δ.Σ.:</b>	Διοικητής Σκηνής
<b>Δ.Π.:</b>	Διοικητής Περιστατικού
<b>Μ.Μ.Ε.:</b>	Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης
<b>BATNA:</b>	Best Alternative To Negotiated Agreement
<b>NYPD:</b>	New York Police Department
<b>HNP:</b>	Harvard Negotiation Project
<b>BCSM:</b>	Behavioral Change Stairway Model
<b>F.B.I.:</b>	Federal Bureau of Investigation

Σελίδα Σκόπιμα Κενή

# ΕΙΣΑΓΩΓΗ

## Πρόλογος

Η Ελληνική Αστυνομία στο πλαίσιο εκπλήρωσης της αποστολής της, καλείται να διαχειριστεί κρίσιμες καταστάσεις, που αποτελούν προϊόν κυρίως εγκληματικών συμπεριφορών των ανθρώπων με αντικείμενο ενδιαφέροντος το ύψιστο αγαθό της ανθρώπινης ζωής. Η ραγδαία αύξηση της εγκληματικότητας σε συνδυασμό με την εκδήλωση βίαιης συμπεριφοράς των δραστών, συνεπάγεται εκ μέρους των διαχειριστών της κρίσης, τη λήψη αποφάσεων γρήγορα και αποτελεσματικά.

## Αντικείμενο Μελέτης

Σκοπός της παρούσας διατριβής είναι η μελέτη και ανάλυση του φαινομένου της κρίσης, που προκαλείται από τη σύγκρουση των ανθρώπων με την Πολιτεία, παραβιάζοντας το Νόμο, και η διαχείριση αυτών των καταστάσεων από την ΕΛ.ΑΣ. ως καθ' ύλην αρμόδια διωκτική αρχή, ενώ παράλληλα τονίζεται η σημασία της διαπραγμάτευσης στο πλαίσιο της διαχείρισης κρίσεων, γεγονός που επιβεβαιώνεται και από τις τρεις μελέτες περίπτωσης, που παρατίθενται και αναλύονται.

## Δομή περιεχομένου της διατριβής

Η διατριβή αποτελείται από έξι κεφάλαια. Στο 1<sup>ο</sup> κεφάλαιο γίνεται μια προσέγγιση της έννοιας 'κρίση' σύμφωνα με τους θεωρητικούς, αναλύονται οι φάσεις εξέλιξής της και οι αιτίες που την προκαλούν. Στο 2<sup>ο</sup> κεφάλαιο, προσεγγίζουμε τους όρους 'έγκλημα' και 'εγκληματίας', σύμφωνα με τις θεωρίες της κοινωνιολογίας και της ψυχολογίας, αναλύουμε τα αίτια που οδηγούν στην εκδήλωση της εγκληματικής συμπεριφοράς και παρουσιάζουμε τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του εγκληματία. Στο 3<sup>ο</sup> κεφάλαιο, περιγράφουμε τι είναι η διαχείριση των κρίσεων, αναλύουμε τα στάδιά της και τα στοιχεία του μηχανισμού διαχείρισης κρίσεων. Στο 4<sup>ο</sup> κεφάλαιο, αναφερόμαστε στη διαδικασία της διαπραγμάτευσης, τη σχέση της διαπραγμάτευσης με

τη θεωρία παιγνίων και τη λήψη αποφάσεων, αναλύουμε τα στάδια και περιγράφουμε τα κύρια μοντέλα της διαπραγματευτικής διαδικασίας. Τα δυο τελευταία κεφάλαια αποτελούν το ειδικό μέρος της εργασίας. Στο 5<sup>ο</sup> κεφάλαιο, παρουσιάζουμε τη διαδικασία διαχείρισης κρίσεων από την ΕΛ.ΑΣ., τους ρόλους των διαχειριστών κρίσης ενώ παράλληλα αναφερόμαστε στη διαπραγμάτευση κρίσεων ως εργαλείο ειρηνικής αντιμετώπισης κρίσιμων καταστάσεων. Στο 6<sup>ο</sup> κεφάλαιο, παρουσιάζονται τρία case studies κρίσιμων περιστατικών ομηρίας και αναλύονται οι παράγοντες που καθόρισαν το αποτέλεσμα της διαχείρισης της κατάστασης, σε κάθε φάση εξέλιξης του περιστατικού.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο «Εννοιολογική προσέγγιση της κρίσης»

### 1.1. Ορισμός και χαρακτηριστικά της κρίσης

Ετυμολογικά, ο όρος κρίση προέρχεται από την αρχαία ελληνική λέξη *‘κρίσις’* που δηλώνει *«τη νοητική διεργασία που καταλήγει σε εκτίμηση, σκέψη ή απόφαση»*, αλλά και *«μία κακή κατάσταση ή έκβαση»*. Διεθνώς η έννοια της κρίσης, συναντάται με τη χρήση της αγγλικής λέξης *‘crisis’* ή της γαλλικής *‘crise’* (Μπαμπινιώτης Γ., 2011). Η ουσία της κρίσης είναι ότι πρέπει κάποιος να αποφασίσει για το τι πρέπει να γίνει για να αντιμετωπιστεί η συγκεκριμένη κατάσταση. Η χρήση του όρου ποικίλλει ανάλογα με το πλαίσιο στο οποίο χρησιμοποιείται και λαμβάνεται υπόψη και η πειθαρχία του ερευνητή (Preble)<sup>1</sup>.

Η έννοια της κρίσης έχει διαφορετικούς ορισμούς που έχουν δοθεί κατά καιρούς από πολλούς ερευνητές. Στη διεθνή βιβλιογραφία, παρατηρείται μία δυσκολία να υπάρξει ένας κοινός ορισμός. Ειδικότερα, οι Pitcher και Poland (1992) ορίζουν την κρίση ως *«ένα σημαντικό και φαινομενικά άλυτο πρόβλημα, το οποίο όσοι εμπλέκονται, αισθάνονται ανίκανοι να αντιμετωπίσουν»*. Για τον Fink (1986) κρίση είναι *«μία ασταθής περίοδος ή κατάσταση από γεγονότα λόγω των οποίων επίκειται μία αποφασιστική αλλαγή με την ευδιάκριτη πιθανότητα, είτε μίας σημαντικά επιθυμητής και εξαιρετικά θετικής έκβασης»*. Ο Barton (1993) ορίζει την κρίση ως *«ένα μεγάλο, ξαφνικό γεγονός, το οποίο μπορεί να έχει πιθανώς αρνητικά αποτελέσματα. Το γεγονός και οι επιπτώσεις του μπορεί να βλάψουν σοβαρά έναν οργανισμό αναφορικά με το προσωπικό του, τα αγαθά, τις υπηρεσίες, τα οικονομικά και το κύρος του»*. Κατά τους Φιλολιά, Παπαγεωργίου και Στεφανάτο (2005) *«κρίση είναι η κατάσταση η οποία διαταράσσει τις συνήθεις διαδικασίες και απαιτεί άμεσες ενέργειες και παρεμβάσεις προκειμένου να περιοριστούν οι βλάβες που ενδέχεται να προκληθούν σε πρόσωπα, περιουσία και περιβάλλον. Έχει το χαρακτήρα της εξάπλωσης και πιθανότητα να γενικευθεί, έχει αντίκτυπο στο κοινό αίσθημα και προκαλεί την αίσθηση της ανεπάρκειας, της ακαταλληλότητας και του γενικευμένου κινδύνου»*. Οι Rosenthal και Pjinenburg (1991) υποστηρίζουν ότι η κρίση αναφέρεται σε *«καταστάσεις που χαρακτηρίζονται από σοβαρή απειλή, αβεβαιότητα και αίσθηση του επείγοντος»*. Για τους Klein και Lindemann (1961) κρίση είναι *«μία οξεία και συχνά παρατεταμένη διαταραχή που μπορεί να συμβεί σε ένα άτομο ή σε μία κοινωνία ως αποτέλεσμα ενός συναισθηματικού κινδύνου»*.

---

<sup>1</sup> Preble, J., 1997, *Integrating the Crisis Management Perspective into the Strategic Management Process*, *Journal of Management Studies*, Wiley, Vol.:34, Iss.:5, pp.769-771 (769-791)

Επίσης, σύμφωνα με τον Gerard Caplan (1964), ο οποίος ήταν από τους πρώτους μελετητές της κρίσης, «κατά τη διάρκεια μιας κρίσης τα άτομα βρίσκονται σε κατάσταση ψυχολογικής ανισορροπίας και δεν μπορούν να ξεφύγουν ή να αντιμετωπίσουν τα προβλήματα αποτελεσματικά». Ο ορισμός αυτός παρουσιάζει την κρίση σαν αναστάτωση και αδυναμία διατήρησης μιας σταθερής συναισθηματικής κατάστασης και βασίζεται στην έννοια της «ομοιόστασης», την οποία είχε εισάγει ο ίδιος. Σύμφωνα με αυτή, οι άνθρωποι χρησιμοποιούν διάφορες μεθόδους ώστε να επιλύουν προβλήματα και να διατηρούν μία ισορροπημένη συναισθηματική κατάσταση, η έλλειψη της οποίας οδηγεί σε έλλειψη συναισθηματικού ελέγχου, την οποία βιώνει το θύμα (Brock, Sandoval & Lewis, 2005, σ. 14). Κατά τον ίδιο τρόπο, ο Slaikeu (1990) πρότείνει έναν ορισμό για την κρίση που γίνεται αποδεκτός από τους περισσότερους θεωρητικούς. Κρίση είναι «μία προσωρινή κατάσταση αναστάτωσης και αποδιοργάνωσης, χαρακτηριζόμενη πρωταρχικά από την αδυναμία αντιμετώπισης εκ μέρους του ατόμου μίας συγκεκριμένης κατάστασης μέσω της χρήσης συνήθων μεθόδων επίλυσης προβλημάτων, αλλά και από την πιθανότητα μιας ριζικά θετικής ή αρνητικής έκβασης».

Στην οργανωτική λογοτεχνία, ως κρίση θεωρούμε «ένα μικρής πιθανότητας, με μεγάλο όμως αντίκτυπο, γεγονός, που απειλεί τη βιωσιμότητα ενός οργανισμού και χαρακτηρίζεται από ασαφή αιτία, αποτελέσματα και τρόπους εξεύρεσης λύσης, καθώς και την πεποίθηση ότι οι αποφάσεις πρέπει να ληφθούν γρήγορα»<sup>2</sup>.

Η κρίση αποτελεί περισσότερο μια πραγματικότητα παρά μια κακή είδηση. Εφόσον αποδεχτεί κανείς το γεγονός αυτό, τότε γίνεται αντιληπτό ότι με τον κατάλληλο σχεδιασμό, μπορεί να υπάρξει και θετική πλευρά σε μία κρίση. Ο όρος «κρίση» στα κινεζικά προφέρεται ως «γέι-ζι» (wei-ji)<sup>3</sup>. Είναι σύνθετος όρος και αποδίδει το διπλό χαρακτήρα μιας κρίσης ανάλογα με την έκβασή της. Χαρακτηρίζεται από τις λέξεις «κίνδυνος» (wei) και «ευκαιρία» (ji), για να δηλώσει ότι μια κρίση μπορεί να μην έχει πάντα αρνητικά αποτελέσματα, αλλά μπορεί να είναι η αρχή μιας νέας θετικής εξέλιξης.

Η κρίση είναι κάτι μοναδικό και παρουσιάζεται με διαφορετικές μορφές και τρόπους. Ωστόσο, σε κάθε περίπτωση, ανεξάρτητα από τη μορφή και τον οργανισμό που θα ανακύψει,

---

<sup>2</sup> Pearson, C., Clair, J., 1998, *Reframing Crisis Management*, *Academy of Management Review*, Vol.:23, Iss.:1, pp.59-64 (59-76)

<sup>3</sup> Φιλόλια, Αργυρώ & Παπαγεωργίου, Ηλίας & Στεφανάτος, Στέλιος, *Διαχείριση Κρίσεων και Ανθρώπινος Παράγοντας: Ολοκληρωμένο Σύστημα*, Αθήνα, Εκδόσεις Οικονομική Βιβλιοθήκη, 2005, σελ. 30 & [https://en.wikipedia.org/wiki/Chinese\\_word\\_for\\_%22crisis%22](https://en.wikipedia.org/wiki/Chinese_word_for_%22crisis%22) (last access 18/8/2018) & <http://www.straightdope.com/columns/read/2363/is-the-chinese-word-for-crisis-a-combination-of-danger-and-opportunity> (last access 18/8/2018).

εμφανίζει κάποια κοινά χαρακτηριστικά, τα οποία θα μπορούσαμε να τα συνοψίσουμε ως ακολούθως:

1. **Κλιμάκωση της έντασης:** Μια κρίσιμη κατάσταση είναι δυναμική επηρεάζεται δηλαδή από το χρόνο. Όσο παρέρχεται ο χρόνος, πληθαίνουν οι πληροφορίες και αυξάνεται η γνώση. Έτσι οι κρίσεις συνήθως δεν εκδηλώνονται με την μεγαλύτερή τους ένταση από την πρώτη στιγμή, αλλά κλιμακωτά.
2. **Αίσθημα ανασφάλειας και κινδύνου:** Κατά την περίοδο που μια κρίση ανακύπτει, οι εμπλεκόμενοι διακατέχονται από άγχος, νιώθουν ανασφαλείς και πως κινδυνεύουν για το χειρότερο αποτέλεσμα. «Το άτομο σε κρίση χάνει τις άμυνες του, επηρεάζεται πολύ εύκολα και μάλιστα, αισθάνεται εξάντληση, ανημποριά, ανεπάρκεια, σύγχυση και άγχος» (Slaikew, 1990, όπως αναφ. στο Brock κ.ά., 2005, σ. 19).
3. **Επηρεάζονται οι συνήθειες λειτουργίες και ρυθμοί:** Η ένταση και η ανησυχία για τη χειρότερη εκδοχή, αναστατώνουν, διαταράσσουν και μεταβάλλουν τη συνήθη ροή των πραγμάτων.
4. **Κίνδυνος να πληγεί η δημόσια εικόνα του οργανισμού / μονάδας:** Κάθε εμφανιζόμενη κρίση που ενδεχομένως οδηγήσει σε αρνητικές επιπτώσεις, είναι επόμενο ότι επιφέρει πλήγμα στην «εικόνα» της μονάδας.
5. **Θα καταλήξει σε έλεγχο από τα αρμόδια όργανα ή / και τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης:** Πάντοτε η εκδήλωση μιας κρίσης, είναι πολύ πιθανό να προκαλέσει την παρέμβαση ορισμένων κρατικών φορέων, ή του διεθνή παράγοντα και των Μ.Μ.Ε., τα οποία επιχειρούν να συγκεντρώσουν πληροφορίες για τα γεγονότα.
6. **Προκαλεί ποικίλες βλάβες και υλικές ζημιές:** Προκαλείται συνήθως ηθική βλάβη<sup>4</sup>, η οποία ζημιώνει την ισχύ της χώρας, το προφίλ της υπηρεσίας / οργανισμού και τραυματίζει με κάθε τρόπο τη διάθεση των υπηρεσιών-προϊόντων της.

---

<sup>4</sup> Parsons, W., 1996, *Crisis Management, Career Management, Career Development International, Emerald, Vol.:1, Iss.:5, pp.27,28 (26-28)*

## 1.2. Αίτια και Τύποι κρίσεων

Κάθε μονάδα ή οργανισμός, προκειμένου να σχεδιάσει ένα ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης κρίσιμων καταστάσεων, πρέπει προηγουμένως να καταστεί σαφές πώς μπορεί ένα απρόσμενο γεγονός να οδηγήσει στην κρίση. Οι δυνάμεις που δρουν ώστε να προκληθεί μια κρίση, είναι οι εξής:

- **Το καταλυτικό γεγονός ή έναυσμα (triggering event):** Το γεγονός που προκαλεί ή μπορεί να προκαλέσει σημαντικές αλλαγές.
- **Αντιληπτική αδυναμία αντιμετώπισης (perceived Inability to cope):** Η διοίκηση θεωρεί ότι ένα γεγονός είναι πέραν των δυνατοτήτων της.
- **Απειλή επιβίωσης (threat to survival):** Οι αλλαγές απειλούν την επιβίωση της επιχείρησης.

Στη θεωρία της διοίκησης επιχειρήσεων, τα αίτια που δημιουργούν μια κρίση είναι συνήθως σύνθετα και ποικίλουν ανάλογα με τη λειτουργική δομή μιας μονάδας. Σύμφωνα με τον Μανώλη Σφακιανάκη<sup>5</sup>, τα αίτια αυτά ταξινομούνται ως ακολούθως:

- **Οικονομικά** (δυσμενή οικονομικά αποτελέσματα, υπερβολικός δανεισμός, συσσώρευση χρεών κλοπές και καταχρήσεις μεγάλης έκτασης, εσφαλμένη πολιτική μισθών και αμοιβών, εσφαλμένη τιμολογιακή πολιτική, σπατάλες και υπερβολικές δαπάνες κ.λπ),
- **Οργανωτικά** (μη λειτουργική οργανωτική δομή, υπεράριθμο προσωπικό, ανεπαρκής στελέχωση, ανεπαρκής οργάνωση παραγωγής, άστοχες επενδύσεις, επεκτάσεις, εσφαλμένες αναδιοργανώσεις, ανεπαρκή μέτρα υγιεινής και ασφάλειας, εργατικά ατυχήματα, απώλειες κ.λπ),
- **Διοικητικά** (ανεπαρκής διοίκηση, θάνατος ή αποχώρηση σημαντικού στελέχους, διενέξεις, απεργίες προσωπικού, διενέξεις με συνδικαλιστικά όργανα, αντιδικίες με αντιπροσώπους, μετόχους, επενδυτές, κακή φήμη, σκάνδαλα κ.λπ).
- **Εμπορικά** (μείωση πελατών, πωλήσεων, παραγγελιών, υπερβολική και αιφνίδια αύξηση τιμών πρώτων υλών, κακής ποιότητας ή ελαττωματικά ή επικίνδυνα προϊόντα, καθυστερήσεις στη κάλυψη της ζήτησης, ανεπαρκές δίκτυο διανομών, ανεπαρκής διαφημιστική προώθηση και έρευνα αγοράς κ.λπ)

<sup>5</sup> Σφακιανάκης, Μανώλης Κων., Διοικητική Κρίσεων –Crisis Management, Αθήνα, Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ, 1998, σελ. 34-36.

- **Ανταγωνιστικά** (έντονος ανταγωνισμός, δυσφημήσεις και ψευδείς δημοσιεύσεις, παραπλανητικές διαφημίσεις ανταγωνιστών, βιομηχανική κατασκοπία, προσπάθειες αλλοίωσης μετοχικού κεφαλαίου από ανταγωνιστές/ προσπάθειες εξαγοράς ή συγχώνευσης κ.λπ),
- **Νομικά** (νομικές, εργατικές, φορολογικές, ασφαλιστικές παραβάσεις, διαμάχη και αντιδικίες με ντόπιο πληθυσμό, οργανώσεις και οργανωμένα συμφέροντα κ.λπ),
- **Αίτια οφειλόμενα σε ανωτέρα βία** (φυσικές καταστροφές, τεχνολογικές καταστροφές, τρομοκρατικές ενέργειες, πυρκαγιές, μόλυνση του περιβάλλοντος από υπαιτιότητα της επιχείρησης κ.λπ)

Ο Lerbinger (1997) λαμβάνοντας υπόψη τα αίτια που προκαλούν τις κρίσεις, διακρίνει επτά τύπους κρίσεων: **φυσικές** (που προέρχονται από φυσικά αίτια), **τεχνολογικές** (που προέρχονται από αίτια στον τεχνολογικό τομέα), **αντιπαράθεσης** (λόγω συγκρούσεων συμφερόντων), **δολιοφθοράς** (προερχόμενες από κακόβουλες πράξεις και ενέργειες), **διαχείρισης αρνητικών αξιών** (προερχόμενες από οτιδήποτε επιδρά αρνητικά στις αρχές λειτουργίας του πλαισίου δράσης), **παραπλάνησης** (προερχόμενες από πλάνη) και **παραπτώματος διαχείρισης** (προερχόμενες από κακή διαχείριση).

Σύμφωνα με τη θεωρία του Erickson<sup>6</sup>, οι κρίσεις μπορούν να διακριθούν σε δύο κατηγορίες: τις εξελικτικές και τις περιστασιακές. «Εξελικτικές είναι οι κρίσεις που συμβαίνουν όταν το άτομο μεταβαίνει από το ένα εξελικτικό στάδιο της ζωής του στο άλλο, ενώ οι περιστασιακές κρίσεις είναι τα απροσδόκητα και τυχαία περιστατικά που μπορούν να πλήξουν δυνητικά τον καθένα, όπως ο θάνατος ενός αγαπημένου προσώπου ή ένα καταστροφικό γεγονός».

Ο Rapoport<sup>7</sup> έχει ταξινομήσει τις κρίσεις σε τρεις διαφορετικές κατηγορίες: α) αναπτυξιακές κρίσεις που είναι βιοψυχοκοινωνικές στη φύση, β) κρίσεις μετάβασης ρόλων και γ) τυχαίες κρίσεις, που χαρακτηρίζονται ως επικίνδυνα γεγονότα. Οι Harper & Peterson<sup>8</sup> παρουσίασαν δύο τύπους κρίσεων: τις προβλέψιμες – μακροπρόθεσμες, που είναι μέρος των αναμενόμενων διαδικασιών της ζωής και τις απρόβλεπτες – βραχυπρόθεσμες, όπως είναι οι φυσικές καταστροφές, τα ατυχήματα και οι ξαφνικές απώλειες.

<sup>6</sup> Erikson, E.R., 1956, «Growth and crisis of the healthy personality»), in C.KLUCKHOHN & H. MURRAY (eds.), *Personality in nature, society and culture*, Alfred Knopf, New York

<sup>7</sup> Rapoport, L., 1967, «Crisis-oriented short-term casework», *Social Service Review* 41 (I), PP. 31-43 & 1970, «Crisis Intervention as a mode of brief treatment», in R.W. ROBERTS & R.H. NEE (eds.), *Theories of Social Casework*, The University of Chicago Press, Chicago.

<sup>8</sup> Harper, B.Q. & Peterson, B., 1982, *The Crisis Intervention Handbook*, Englewood Cliffs, New Jersey.

Ο Baldwin<sup>9</sup> προχώρησε σε ταξινόμηση των συναισθηματικών κρίσεων που περιλαμβάνουν έξι τύπους κρίσιμων καταστάσεων:

- **κρίσεις προδιάθεσης**, οι οποίες προκαλούνται από προβληματικές καταστάσεις και μπορούν να θεραπευθούν με κατάλληλη διαχείριση ,
- **κρίσεις των προσδοκώμενων μεταβάσεων της ζωής**, οι οποίες απεικονίζουν τις μεταβάσεις της κανονικής ζωής στις οποίες το άτομο μπορεί να έχει περιορισμένο έλεγχο,
- **κρίσεις που είναι αποτέλεσμα τραυματικού στρες** και οι οποίες επιδεινώνονται από εξωτερικούς παράγοντες άγχους ή από απροσδόκητες, ανεξέλεγκτες καταστάσεις,
- **αναπτυξιακές κρίσεις**, που είναι αποτέλεσμα προσπαθειών διαχείρισης διαπροσωπικών καταστάσεων που χαρακτηρίζονται από δυσεπίλυτα προβλήματα,
- **κρίσεις που οφείλονται στην ψυχοπαθολογία**, η οποία περιπλέκει την επίλυσή τους,
- **ψυχιατρικές καταστάσεις έκτακτης ανάγκης**, στις οποίες η γενική λειτουργία είναι μειωμένη.

Ο βασικός διαχωρισμός των κρίσεων είναι μεταξύ των ανθρώπινων και **φυσικών καταστροφών** (Rosenthal & Kouzmin, 1993, Boin, et al. 2005). Πρόκειται για μια γενικότερη ταξινόμηση, πάνω στην οποία έχουν στηριχτεί πολλοί ερευνητές για να προχωρήσουν σε αναλυτικότερα τυπολόγια. Ένας άλλος διαχωρισμός είναι μεταξύ φυσικών, ανθρώπινων και κοινωνικών κρίσεων (Rike, 2003). Οι φυσικές καταστροφές προκαλούνται από τα φυσικά φαινόμενα και είναι αποτέλεσμα των νόμων της φύσης, γεγονός που το αποδεχόμαστε ως έχει (Clary, 1985). Οι μη φυσικές καταστροφές διαχωρίζονται σε ανθρώπινες, τεχνολογικές και κοινωνικές καταστροφές και διαφοροποιούνται ανάλογα με τη φύση και τη διαχείρισή τους (Suk Kim & Eun Lee, 2001). Η διάκριση μεταξύ των εθνικών και διεθνικών κρίσεων, κρίσεων μεμονωμένης ή συνεχούς διαχείρισης και επιχειρηματικών ή κρίσεων που αφορούν τη δημόσια διοίκηση, αποτελούν άλλες κατηγοριοποιήσεις των κρίσεων (Rosenthal & Kouzmin, 1993, tHart et al. 2001).

Μια ακόμα κατηγοριοποίηση είναι αυτή που στηρίζεται στη θεωρία της βιολογίας η οποία είναι γνωστή ως «theory of punctuated equilibria», η μέθοδος κατανόησης των αλλαγών σε σύνθετα κοινωνικά συστήματα και μελετά την εξέλιξη των πολιτικών αλλαγών (Baumgartner,

---

<sup>9</sup> Baldwin, B.A., 1978, «A paradigm for the classification of emotional crises: implications for crisis intervention, *American Journal of Orthopsychiatry* 48 (3), pp. 538-551.

Frank & B.D. Jones, 1993), συμπεριλαμβανομένων και των συγκρούσεων (Cioffi-Revilla, 1998). Στο πλαίσιο αυτό, οι κρίσεις διαχωρίζονται σε ξαφνικές και σωρευτικές. Είναι αυτές που προκύπτουν από ξαφνικά γεγονότα και από τη συγκέντρωση πιεστικών στοιχείων τα οποία τελικά «εκρήγνυνται» και δημιουργούν κρίση (Hwang & Lichtenthal, 2000).

Η James (2004) αναφέρεται στη διάκριση των κρίσεων σε ξαφνικές, που είναι τα αναπάντεχα γεγονότα που μπορεί να συμβούν σε έναν οργανισμό, αφού δεν έχει τον έλεγχό τους και τις υποβόσκουσες, οι οποίες ξεκινούν ως μικρά εσωτερικά προβλήματα και εξελίσσονται σε μεγάλα δημόσια προβλήματα.

Αξιοσημείωτο είναι ότι το πλήθος, η πολυπλοκότητα και η μορφή των κρίσεων διαμορφώνονται ανάλογα με τις εποχές, που χαρακτηρίζονται από την παρέμβαση του ανθρώπινου παράγοντα στην εξέλιξη των πραγμάτων. Πολλοί ερευνητές επιχείρησαν να προσεγγίσουν την έννοια της κρίσης με όσο το δυνατόν πληρέστερο τρόπο, καταλήγοντας στο συμπέρασμα ότι οι κρίσεις έχουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και μεταβάλλουν τις συνθήκες, αλλάζουν τα δεδομένα και διακόπτουν την ομαλή εξέλιξη των πραγμάτων, επηρεάζοντας τις ζωές των ανθρώπων. Οι προσπάθειες των ερευνητών για να ομαδοποιηθούν οι τύποι των κρίσεων είναι πολλές, ωστόσο έχουν διαφορετικές αφετηρίες και οπτικές γωνίες που μελετούν τις κρίσεις. Είναι γεγονός ότι η κατηγοριοποίηση των κρίσεων συμβάλλει σε μεγάλο βαθμό στη διαχείρισή τους.

### **1.3. Ο κύκλος ζωής και οι φάσεις εξέλιξης της κρίσης**

Το 1986, ο Fink διατύπωσε το **μοντέλο του Κύκλου Ζωής της Κρίσης** (*Crisis Life Cycle Model*), το οποίο στηρίζεται στον κύκλο ζωής ενός προϊόντος, που θεμελίωσε ο Kotler. Η έννοια ότι η πρόοδος των κρίσεων γίνεται με συγκεκριμένο τρόπο, ή ότι ακολουθεί ένα συγκεκριμένο κύκλο ζωής αναπτύχθηκε στις αρχές του 1980 και από εκείνη την περίοδο και μετά εμφανίζεται στη βιβλιογραφία της Διαχείρισης Κρίσεων. Ο Fink εφάρμοσε το μοντέλο του Κύκλου Ζωής των Κρίσεων με σκοπό την καλύτερη κατανόηση της συμπεριφοράς των κρίσεων (χρονικά), όπως ακριβώς οι ερευνητές του Marketing προκειμένου να μελετήσουν τη δυναμική των προϊόντων και της αγοράς. Όπως χαρακτηριστικά έχει αναφέρει ο Kotler<sup>10</sup>, «χρησιμοποιώντας τον κύκλο ζωής του

---

<sup>10</sup> Kotler, P., 1991, *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice- Hall, pp.47 & pp. 57-64

προϊόντος, οι διαφημιστές μπορούν να διαχειριστούν επιτυχώς τα προϊόντα». Το μοντέλο Crisis Life Cycle<sup>11</sup> έχει τέσσερις (4) διακριτές φάσεις, η ονοματολογία των οποίων στηρίζεται σε ιατρικούς όρους και είναι οι εξής:

1. **Η Πρόδρομη φάση** (*The Prodromal Crisis*): Αποτελεί το στάδιο της προειδοποίησης (warning stage). Αυτό το στάδιο μπορεί να χαρακτηριστεί και ως το στάδιο των συμπτωμάτων (symptom stage) ή (precrisis stage), εφόσον υπάρχει κάποιος που θα διαγνώσει την επερχόμενη κρίση. Στη φάση αυτή, ανιχνεύονται οι πρώτες προειδοποιητικές ενδείξεις για την εμφάνιση της κρίσης, αλλά το κυρίως ζήτημα για τους λήπτες των αποφάσεων είναι το αν θα αναλάβουν δράση, ώστε να απαντήσουν ή όχι, διότι σ' αυτή την περίοδο της κρίσης, τα προβλήματα που τυχόν να έχουν ανακύψει δεν έχουν επηρεάσει ακόμη τα ζωτικά συμφέροντα της μονάδας ή του Οργανισμού. Σε αυτή τη φάση παρατηρείται η αύξηση της έντασης και του πανικού, ενώ τα σημάδια της κρίσης γίνονται όλο και πιο ορατά. Η διάρκεια του σταδίου αυτού δεν προσδιορίζεται εύκολα. Το στάδιο αυτό τελειώνει με έκδοση εκτίμησης κατάστασης από το Κέντρο ή την Ομάδα Χειρισμού Κρίσεων.
2. **Η Οξεία φάση** (*Acute Crisis*): Η περίοδος κατά την οποία ουσιαστικά εκδηλώνεται και κορυφώνεται μια κρίση. Η ζημιά έχει μόλις συμβεί και εναπόκειται στη διαχείριση του οργανισμού ή της μονάδας εάν θα τη χειριστεί ή θα τη διατηρήσει. Εκτιμάται ότι διαρκεί όσο εκδηλώνονται τα χαρακτηριστικά της κρίσης. Η διάρκεια της φάσης εκδήλωσης εξαρτάται από τον τρόπο εκδήλωσης του φαινομένου. Οι τρόποι με τους οποίους μπορεί να εκδηλωθεί μια κρίση είναι:
  - α) Απότομη και ξαφνική (π.χ. στις περιπτώσεις σεισμών)
  - β) Προοδευτική εκδήλωση, ύστερα από πολλές ή λίγες προειδοποιητικές ενδείξεις και διαδοχικές μεταβολές, όπως στην περίπτωση των κοινωνικών και οικονομικών φαινομένων.
  - γ) Πολύ αργή εκδήλωση και σε μεγάλο χρονικό διάστημα
  - δ) Αφανής ή υποκλινική εκδήλωση, όταν γίνεται αντιληπτή εκ των υστέρων
3. **Η Χρόνια κρίση** (*Chronic Crisis*): Αποτελεί την περίοδο κατά την οποία η κρίση έχει εδραιωθεί. Χαρακτηριστικά της αποτελούν οι έλεγχοι σε βάθος, οι έρευνες και οι νέες

---

<sup>11</sup> Fink, S., 2002, *Crisis Management: Planning for the Inevitable*, Authors Guild Backprint.com, NY, pp.5

προσπάθειες επανάκαμψης (Stage of recovery, self-analysis, or self-doubt). Σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε, διαπιστώθηκε ότι οι κρίσεις σε μεγάλες εταιρείες χωρίς σχέδιο διαχείρισης κρίσης, συνήθως διαρκούσαν δύομισι φορές περισσότερο από ότι σε αυτές που είχαν καταρτίσει σχέδιο. Επίσης, πρόκειται για τη φάση κατά την οποία η διοίκηση μιας επιχείρησης εξετάζει τι πήγε στραβά στην αντιμετώπιση της κρίσης και προβαίνει στις ενδεδειγμένες διορθωτικές ενέργειες, ώστε να προετοιμαστεί κατάλληλα για την αντιμετώπιση μελλοντικών κρίσεων.

4. **Η Επίλυση της κρίσης (Crisis Resolution):** Το τελευταίο στάδιο κατά το οποίο ο οργανισμός αναζητά την επίλυση των θεμάτων που ανέκυψαν από την κρίση, καθώς και τις επιπτώσεις που δημιουργήθηκαν στον ίδιο τον οργανισμό, την κοινωνία και στο φυσικό και οργανωσιακό περιβάλλον (Fink)<sup>12</sup>. Αρχίζει όταν αρχίζουν να αποδίδουν τα μέτρα αντιμετώπισης και αποδυναμωθούν τα αίτια δημιουργίας και ιδιαίτερα οι επιπτώσεις της κρίσης. Το στάδιο της επίλυσης αποτελεί την τελευταία φάση της κρίσης κατά την οποία το «σύστημα» αρχίζει να ανακτά τους κανονικούς προ-κρίσης ρυθμούς. Από την στιγμή όπου η κρίση θα έχει αντιμετωπιστεί και θα είναι γνωστή πλέον στο διαχειριστή, δεν νοείται η επανάληψη λανθασμένων αποφάσεων καθώς και ο ίδιος οφείλει να είναι προετοιμασμένος σε περίπτωση που εμφανιστεί ξανά κάτι παρόμοιο στο μέλλον.

Το 1996, η Kathleen Fearn – Banks<sup>13</sup>, στηριζόμενη στο μοντέλο του Fink, επισήμανε ότι η κρίση έχει πέντε (5) στάδια, τα οποία είναι τα εξής:

1. **Το στάδιο της ανίχνευσης (detection):** Είναι το στάδιο που εκδηλώνονται τα προειδοποιητικά μηνύματα της κρίσης και ονομάζεται και προδρομικό στάδιο. Η επιχείρηση θα πρέπει να βρίσκεται σε διαρκή εγρήγορση και να ερευνά συνεχώς για πιθανά πρόδρομα συμπτώματα, ώστε σε περίπτωση που εμφανιστούν, να αναλάβει πρωτοβουλίες και να μπορέσει να τα αντιμετωπίσει πριν εξελιχθούν σε κρίση.
2. **Το στάδιο της πρόληψης / προετοιμασίας (prevention / preparation):** Κατά τη φάση αυτή, η επιχείρηση αποβλέπει στην ανάπτυξη και εφαρμογή ενός προγράμματος δημοσίων σχέσεων με σκοπό την οικοδόμηση σχέσεων εμπιστοσύνης με σημαντικούς διαμορφωτές της κοινής

<sup>12</sup> Fink, S., 2002, *Crisis Management: Planning for the Inevitable*, Authors Guild Backprint.com, NY, pp.85,86

<sup>13</sup> Fearn-Banks, Kathleen, *Crisis Communications: A Casebook Approach*, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, 1996, p.p. 4-9.

γνώμης (opinion leaders), ώστε να μπορέσει να ανακόψει την εξέλιξη μιας κρίσης, να περιορίσει τις επιπτώσεις της ή να μειώσει τη διάρκειά της.

3. **Το στάδιο της ανάσχεσης (containment):** Πρόκειται για την προσπάθεια περιορισμού της διάρκειας μιας κρίσης ή της επέκτασής της σε άλλους τομείς, γεγονός που θα μπορούσε να αποβεί καταστροφικό για την επιχείρηση.
4. **Το στάδιο της ανάκαμψης (recovery):** Αναφέρεται στην προσπάθεια που καταβάλλουν οι διαχειριστές της κρίσης για να επιστρέψει η επιχείρηση στους φυσιολογικούς της, πριν την κρίση, ρυθμούς της. Στόχος των διαχειριστών είναι η δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης και η αποκατάσταση της εικόνας της επιχείρησης.
5. **Το στάδιο της ανασκόπησης (learning):** Στο στάδιο αυτό γίνεται η αποτίμηση των επιπτώσεων της κρίσης, οι οποίες μπορεί να είναι είτε θετικές είτε αρνητικές, καθώς και του τρόπου με τον οποίο λειτούργησε κατά την εξέλιξή της. Ουσιαστικά, το στάδιο αυτό αποτελεί μια διαδικασία, που αποσκοπεί στο να αξιολογηθεί η συνολική απόδοση των στελεχών της ομάδας διαχείρισης κρίσεων και της επιχείρησης, κατά τη διαδικασία αντιμετώπισης της κρίσης και παρέχεται, αφ' ενός η δυνατότητα εξαγωγής χρήσιμων συμπερασμάτων και αφ' ετέρου έχει ως σκοπό να ανασχεδιάσει το μηχανισμό αντιμετώπισης πιθανών μελλοντικών κρίσεων.

Ο Gerald Meyers<sup>14</sup> προτείνει ένα πιο απλουστευμένο και κατανοητό μοντέλο εξέλιξης της κρίσης, το οποίο διαρθρώνεται σε τρία (3) στάδια:

1. **Στάδιο πριν την κρίση (pre - crisis stage),** κατά το οποίο αρχίζουν να εκδηλώνονται τα σημάδια μιας κρίσης.
2. **Στάδιο της κρίσης (crisis),** κατά το οποίο η κρίση βρίσκεται σε πλήρη εξέλιξη και οι επιπτώσεις της είναι εμφανείς.
3. **Στάδιο μετά την κρίση (post - crisis stage),** που αποτελεί την περίοδο μετά τη κρίση, μια περίοδο ανάκαμψης και αξιολόγησης.

---

<sup>14</sup> Meyers, Gerald C. & Holusha, John, *When it hits the fan: Managing the nine crises of business*, New York, Houghton Mifflin, 1986.

Τέλος, στο δικό τους μοντέλο, οι Ian Mitroff, Christine Pearson και Katharine Harrington<sup>15</sup> διακρίνουν πέντε (5) φάσεις στην εξέλιξη μιας κρίσης. Αυτές είναι οι ακόλουθες:

1. **Η φάση της ανίχνευσης των πρόδρομων μηνυμάτων μιας κρίσης (*signal detection*):** Είναι το στάδιο όπου πρέπει να εντοπιστούν οι προειδοποιητικές ενδείξεις που πιθανώς να σημαίνουν ότι μια κρίση αρχίζει να εκδηλώνεται. Η δυσκολία σε αυτή τη φάση έγκειται στην αξιολόγηση και στη σωστή διάγνωση αυτών των ενδείξεων.
2. **Η φάση της πρόληψης / προετοιμασίας για την αντιμετώπιση της κρίσης και της εξονυχιστικής διερεύνησης των δεδομένων της (*preparation / prevention / probing*):** Στη φάση αυτή, λαμβάνονται όλα τα απαραίτητα μέτρα πρόληψης και αντιμετώπισης, ώστε όταν εκδηλωθεί η κρίση να περιοριστούν οι επιπτώσεις της.
3. **Η φάση της ανάσχεσης των ζημιών (*damage containment*):** Είναι το στάδιο κατά το οποίο η κρίση βρίσκεται στη κορύφωσή της και οι διαχειριστές της κρίσης θέτουν ως βασική προτεραιότητα την ανάσχεσή της, με σκοπό να περιοριστούν οι επιπτώσεις της και να μην επεκταθεί και σε άλλους τομείς.
4. **Η φάση της ανάκαμψης (*recovery*):** Στο στάδιο αυτό, εφαρμόζονται τα αναγκαία μέτρα για την ανάκτηση της ομαλής και φυσιολογικής λειτουργίας του οργανισμού.
5. **Η φάση της ανασκόπησης / εκμάθησης (*learning*):** Αποτελεί το σημαντικότερο στάδιο, καθώς η φάση της ανασκόπησης δίνει τη δυνατότητα στον οργανισμό / επιχείρηση που ανέκαμψε από την κρίση, να διερευνήσει τα αίτια της κρίσης, να εξετάσει τι πήγε στραβά στη διαδικασία αντιμετώπισης, με σκοπό να προβεί σε διορθωτικές παρεμβάσεις, να καταλογίσει ευθύνες και να ανασχεδιάσει το μηχανισμό αντιμετώπισης για πιθανές μελλοντικές κρίσεις.

Από τις παραπάνω αναλύσεις, διαπιστώνουμε ότι ανεξάρτητα από τον αριθμό των σταδίων που κάθε μελετητής αναφέρει λόγω των διαφορετικών οπτικών που προσεγγίζει την κρίση, συνάγεται το ασφαλές συμπέρασμα ότι μία κρίση χαρακτηρίζεται από τέσσερις (4) φάσεις εξέλιξης,

---

<sup>15</sup> Mitroff, Ian I. & Pearson, Christine M. & Harrington, Katharine L. *The Essential Guide to Managing Corporate Crises: A step by step Handbook for Surviving Major Catastrophe*, USA, Oxford University Press, 1996, p.p76-80.

καθώς κάποια από τα στάδια επικαλύπτουν το ένα το άλλο. Θα μπορούσαμε να αναφέρουμε τις ακόλουθες φάσεις:

- **Η φάση έναρξης της κρίσης ή προδρομική**
- **Η φάση κλιμάκωσης της κρίσης**
- **Η φάση της αποκλιμάκωσης της κρίσης**
- **Η φάση της λύσης της κρίσης**

### 2.1. Η θεωρητική προσέγγιση του εγκλήματος.

Το έγκλημα ως αυτοτελές αντικείμενο έρευνας και μελέτης, ενδιαφέρει το Ποινικό Δίκαιο και την Εγκληματολογία. Ο κάθε ένας από αυτούς τους δύο επιστημονικούς κλάδους, αντιμετωπίζει το έγκλημα από διαφορετική οπτική και κατά συνέπεια, με διαφορετική έννοια.

#### Το νομικό έγκλημα<sup>16</sup>:

Για το Ποινικό Δίκαιο, το έγκλημα αποτελεί μία νομική κατασκευή. Ειδικότερα, είναι ό,τι ορίζει ο ποινικός νομοθέτης. Σε μια αφηρημένη διάταξη του ποινικού νόμου, απειλώντας κάποια ποινή στην περίπτωση παραβίασης των ορισμών του. Με άλλα λόγια, έγκλημα είναι κάθε εκδήλωση ανθρώπινης συμπεριφοράς που τιμωρείται με ποινή. Σε αυτήν την περίπτωση αναφερόμαστε στη *νομική έννοια του εγκλήματος ή νομικό έγκλημα*.

Σήμερα, στο Ποινικό Δίκαιο τα εγκλήματα καθορίζονται περιπτωσιολογικά, δηλαδή για κάθε έγκλημα υπάρχει ιδιαίτερη διάταξη νόμου και είναι ταξινομημένα, κυρίως για λόγους επιστημονικούς και πρακτικούς, σε ομάδες ανάλογα με το έννομο αγαθό<sup>17</sup> που προσβάλλεται σε κάθε περίπτωση. Π.χ. υπάρχουν τα εγκλήματα κατά της ζωής (ανθρωποκτονία με πρόθεση ή από αμέλεια, παιδοκτονία κ.ά.), τα εγκλήματα κατά της ιδιοκτησίας (ληστεία, κλοπή, διάρρηξη, κ.ά.), τα οικονομικά εγκλήματα, κ.ο.κ.

Μέσα από τη θεωρητική προσέγγιση των στοιχείων που συνθέτουν τα επιμέρους εγκλήματα, η ποινική επιστήμη προσπάθησε να δώσει τον πιο σωστό ορισμό της έννοιας του νομικού εγκλήματος<sup>18</sup>. Σύμφωνα με τον ελληνικό Ποινικό Κώδικα, στο άρθρο 14 Π.Κ. ορίζεται ότι *«έγκλημα είναι πράξη άδικη και καταλογιστή στο δράστη, η οποία τιμωρείται από το νόμο»*.

<sup>16</sup> Αλεξιάδη Σ. «Εγχειρίδιο Εγκληματολογίας», εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα – Θεσσαλονίκη, σελ. 39-41

<sup>17</sup> Ως έννομο αγαθό ορίζεται το (υλικό) αντικείμενο του εξωτερικού κόσμου, που είναι αντιληπτό με τις αισθήσεις μας ή φυσικές ή κοινωνικές ιδιότητες αυτών των αντικειμένων, που ικανοποιούν βιοτικές ανάγκες και εξυπηρετούν αντίστοιχα συμφέροντα των μελών της κοινωνίας, αποτελώντας έτσι ουσιώδη στοιχεία της κοινωνικής ζωής, Μανωλεδάκης Ι. / Καϊάφα – Γκμπάντι Μ. / Συμεωνίδου – Καστανίδου Ε., Ποινικό Δίκαιο: Άρθρα 1 – 49, επιτομή γενικού μέρους, Σάκκουλας, Αθήνα – Θεσσαλονίκη, 2005

<sup>18</sup> Μία βασική διάκριση των νομικών εγκλημάτων είναι, με βάση τη βαρύτητα της απειλούμενης ποινής, σε κακούργηματα, πλημμελήματα και πταίσματα (άρθρο 18 Π.Κ.). **Κακούργημα** είναι κάθε πράξη που τιμωρείται από το νόμο με την ποινή της κάθειρξης (πρόσκαιρη: αν η ποινή αρχίζει από τα 5 έτη μέχρι 20 έτη ή ισόβια: άρθρο 20 Π.Κ.). **Πλημμέλημα** είναι κάθε πράξη που τιμωρείται από το νόμο με την ποινή της φυλάκισης (από 10 μέρες μέχρι 5 έτη:

### Το πραγματικό έγκλημα<sup>19</sup>:

Για την Εγκληματολογία, το έγκλημα δεν είναι μια αφηρημένη έννοια διάταξης νόμου, αλλά ένα πραγματικό πρόβλημα της καθημερινής ζωής, ένα κοινωνικό γεγονός με απτές διαστάσεις που για να γίνει αντιληπτό από τους ερευνητές δεν απαιτείται η γνώση του ποινικού δικαίου. Πρόκειται λοιπόν, για γεγονότα με κοινωνικό περιεχόμενο και βαρύτητα. Τα αίτια αυτών των κοινωνικών γεγονότων, ερευνά η επιστήμη της εγκληματολογίας ώστε να οδηγηθεί στην κατανόηση του προβλήματος και να προτείνει μέτρα και μέσα αντιμετώπισης. Το έγκλημα είναι ένα κοινωνικό φαινόμενο με πραγματικό περιεχόμενο.

Ο Garofalo<sup>20</sup>, το 1885, προσδιόρισε την έννοια του «φυσικού» εγκλήματος για να εκφράσει την «κοινωνιολογική» προσέγγιση του εγκλήματος και να αποκλείσει τη «συμβατικότητα» που διακρίνει το νομικό έγκλημα. Ως φυσικό έγκλημα είναι εκείνο που υπάρχει σε κάθε ανθρώπινη κοινωνία, ανεξάρτητα από τις περιστάσεις και τις απαιτήσεις μιας δεδομένης εποχής ή τις ιδιαίτερες αντιλήψεις του νομοθέτη.

Ο Edwin Sutherland προσδιόρισε την κοινωνική φύση του εγκλήματος (social nature of crime). Το έγκλημα ως κοινωνικό φαινόμενο αποτελείται από τρία στοιχεία: α) μία αξία (value), η οποία γίνεται παραδεκτή από μια κοινωνική ομάδα ή τμήμα ομάδας, β) *απομόνωση (isolation)* ή *πολιτιστική σύγκρουση (cultural conflict)* με άλλο τμήμα της ίδιας ομάδας έτσι ώστε τα μέλη της ομάδας δεν θεωρούν τόσο σημαντική την αξία και την θέτουν σε κίνδυνο και γ) *προσφυγή σε δυναμικό εξαναγκασμό (coercion)*, που ασκείται με βάση συγκεκριμένους κανόνες από αυτούς που παραδέχονται την αξία σε βάρος εκείνων που την περιφρονούν.

---

άρθρο 53 Π.Κ.). Πταίσμα είναι κάθε πράξη που τιμωρείται από το νόμο με κράτηση (από 1 μέρα μέχρι 30 μέρες: άρθρο 54 Π.Κ.).

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι ο χαρακτηρισμός μιας πράξης ως εγκλήματος και η επιβολή ποινής, διέπεται από τη θεμελιώδη αρχή κατά την οποία «δεν υπάρχει έγκλημα και δεν επιβάλλεται καμία ποινή χωρίς προηγούμενο γραπτό νόμο», ή όπως διατυπώνεται στα λατινικά «*nullum crimen nulla poena sine lege*» και είναι διεθνώς αναγνωρισμένη (άρθρο 11 παρ. 2 της Οικουμενικής διακήρυξης των δικαιωμάτων του ανθρώπου, άρθρο 7 της Διεθνούς Σύμβασης της Ρώμης «περί προάσπισης των δικαιωμάτων του ανθρώπου και των θεμελιωδών ελευθεριών»). Στη χώρα μας είναι συνταγματικά κατοχυρωμένη (άρθρο 7 Συντ.) και αποτελεί το πρώτο άρθρο του ποινικού μας κώδικα (άρθρο 1 Π.Κ.).

<sup>19</sup> Αλεξιάδης Σ. «Εγχειρίδιο Εγκληματολογίας», εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα – Θεσσαλονίκη, σελ. 41-45

<sup>20</sup> Η έννοια του πραγματικού εγκλήματος κατά τον Garofalo, στηρίζεται σε στοιχεία της ηθικής, καθώς διατυπώθηκε στην αυστηρή ατμόσφαιρα της Ευρώπης της βικτωριανής εποχής.

Κατά την ελληνική θεωρία, πρώτος ο Γαρδίκας<sup>21</sup> στηριζόμενος στη διατύπωση του Garofalo, υποστήριξε ότι «πραγματικόν έγκλημα είναι εν ορισμένη τινί κοινωνία ανθρώπων η βλαβερά πράξις, ήτις τιτρώσκει τω εν τη κοινωνία ταύτη υπάρχον κοινόν ηθικόν συναίσθημα της φιλαλληλίας». Ένα σχεδόν καθαρά νομικό χαρακτηρισμό του πραγματικού εγκλήματος έδωσε ο Καρανίκας<sup>22</sup>, ο οποίος διατύπωσε ότι «πραγματικόν έγκλημα είναι πάσα προσβολή ή διακινδύνευσις των εννόμων αγαθών», ως έννομα αγαθά εννοώντας τις αξίες του πολιτισμού (βιοτικά συμφέροντα, πραγματικές καταστάσεις, κοινωνικές σχέσεις, δικαιώματα) που προστατεύονται από το δίκαιο.

Από τον προσδιορισμό της έννοιας του πραγματικού εγκλήματος, προκύπτουν τα **βασικά στοιχεία**<sup>23</sup> που τη συνθέτουν:

- ✓ **Δράση:** Με τον όρο αυτό εννοείται κάθε ανθρώπινη ενέργεια.
- ✓ **Αντικοινωνικότητα της δράσης:** Η ανθρώπινη δράση ενδιαφέρει την Εγκληματολογία, εφόσον εκδηλώνεται σε μια ορισμένη κοινωνία και έχει «αντικοινωνικό» χαρακτήρα. Τέτοιο χαρακτήρα έχει η δράση που αντιστρατεύεται τους όρους της κοινωνικής ζωής, οι οποίοι είναι αναγκαίοι για την ύπαρξη, τη συντήρηση και την προαγωγή της ανθρώπινης κοινωνίας.
- ✓ **Επικινδυνότητα της αντικοινωνικής δράσης:** η αντικοινωνική δράση των ανθρώπων εκδηλώνεται με πολλές διαβαθμίσεις, από τις πολύ ελαφριές μέχρι τις πιο σοβαρές προσβολές των ορίων της κοινωνικής ζωής. Την εγκληματολογία ενδιαφέρουν οι σοβαρές μορφές αντικοινωνικής δράσης, που περιέχουν το στοιχείο της επικινδυνότητας. Παράλληλα, ενδιαφέρεται και για τις μορφές εκείνες οι οποίες δεν παρουσιάζουν τώρα σοβαρή αντικοινωνική δράση, αλλά συνεπάγονται μελλοντικό κοινωνικό κίνδυνο.

Κατόπιν αυτών, θα μπορούσαμε να ορίσουμε ως «**πραγματικό έγκλημα κάθε εκδήλωση ανθρώπινης δράσης η οποία είναι επικίνδυνα αντικοινωνική**».

---

<sup>21</sup> Γαρδίκας Κ. «Αι ειδικαί των εγκληματιών κατηγορίαι και η μεταχείρισις αυτών», εκδ. οικ. «Το Νομικόν», Ν.Α. Σάκκουλα, Αθήναι – Θεσσαλονίκη 1951 & «Εγχειρίδιον Εγκληματολογίας» (ανατύπωσις εκ της Β' εκδόσεως 1966), εκδ. οίκος Αφών Δ. Τζάκα, Αθήναι.

<sup>22</sup> Καρανίκας Δ. «Το εγκληματοπροληπτικόν δίκαιον», Αθήναι 1933 & «Εγκληματολογία» εκδ. 2<sup>α</sup>, εκδ. οίκου Αφών Π. Σάκκουλα, Θεσσαλονίκη – Αθήναι 1966.

<sup>23</sup> Αλεξιάδη Σ. «Εγχειρίδιο Εγκληματολογίας», εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα – Θεσσαλονίκη, σελ. 50

## 2.2. Η εννοιολογική προσέγγιση του εγκληματία

Λαμβάνοντας υπόψη τις γενικές αρχές του Ποινικού Δικαίου, ως εγκληματίας<sup>24</sup> ορίζεται το *«άτομο εκείνο το οποίο κρίθηκε από ποινικό δικαστήριο ότι τέλεσε πράξη που στην ποινική νομοθεσία χαρακτηρίζεται ως έγκλημα»*.

Στην Εγκληματολογία για αρκετά χρόνια δεν είχε προκύψει θέμα προσδιορισμού της έννοιας του εγκληματία. Θεωρείτο ότι εγκληματίας είναι το υποκείμενο του πραγματικού εγκλήματος. Απασχολούσε περισσότερο οι διακρίσεις του, η προσωπικότητά του και λιγότερο ο ορισμός της έννοιας του. Ωστόσο, συνειδητοποιήθηκε ότι υπάρχουν άνθρωποι οι οποίοι αν και διαπράττουν εγκλήματα, δεν χαρακτηρίζονται ως εγκληματίες. Αυτό γιατί πρόκειται για άτομα που ανήκουν σε ανώτερη κοινωνικο-οικονομική τάξη είτε γιατί πρόκειται για άτομα που χαρακτηρίζονται «κοινωνικά ενταγμένα» στο κοινωνικό σύνολο που κάθε φορά ενδιαφέρει. Δημιουργήθηκαν λοιπόν, δύο θεωρητικές προσεγγίσεις.

Η πρώτη διατυπώθηκε από το E. Sutherland με τη θεωρία της συναναστροφής με διάφορες προσωπικές ομάδες (Differential Association Theory)<sup>25</sup>. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, τα άτομα τα οποία συγκεντρώνουν στο πρόσωπό τους την εκτίμηση, την κοινωνική παραδοχή και το σεβασμό του κοινωνικού συνόλου, διαπράττουν εγκλήματα χωρίς όμως να τους προσάπτεται το στίγμα του εγκληματία. Πρόκειται για άτομα που κινούνται σε ανώτερους κοινωνικούς κύκλους, τους οποίους ο Sutherland ονόμασε *«εγκληματίες του λευκού κολάρου»* (*white-collar criminals*). Τα άτομα αυτά δεν στιγματίζονται είτε γιατί οι πράξεις τους δεν χαρακτηρίζονται από το νόμο ως εγκλήματα (επειδή έχουν τη δύναμη να διαμορφώνουν το νόμο κατά τα συμφέροντα τους) είτε αν και οι πράξεις τους χαρακτηρίζονται ως εγκλήματα, ο δικαστικός μηχανισμός λειτουργεί για όφελός τους χωρίς να καταδικάζονται. Είναι δηλαδή εγκληματίες, αλλά απολαμβάνουν διαφορετική μεταχείριση σε σχέση με τα άλλα μέλη του κοινωνικού συνόλου.

Σύμφωνα με τη δεύτερη προσέγγιση, τη θεωρία της αλληλεπίδρασης ή του στιγματισμού, ο χαρακτηρισμός ενός ατόμου ως εγκληματία, δεν εξαρτάται από το αν διέπραξε έγκλημα, αλλά από το αν καταδικάστηκε για τη διάπραξη του εγκλήματος. Καθόσον η έννοια και το περιεχόμενο του όρου εγκληματίας, δεν ανταποκρίνεται στην πραγματικότητα, αναζητήθηκε ένας περισσότερο αντικειμενικός ορισμός. Έτσι, λοιπόν, επινοήθηκε η έννοια της «έκρυθμης κοινωνικής κατάστασης» (*deviance*). Είναι η συμπεριφορά που παρεκκλίνει από τις κεντρικές τάσεις του

<sup>24</sup> Αλεξιάδη Σ. «Εγχειρίδιο Εγκληματολογίας», εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα – Θεσσαλονίκη, σελ. 126-127

<sup>25</sup> Αλεξιάδη Σ. «Εγχειρίδιο Εγκληματολογίας», εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα – Θεσσαλονίκη, σελ. 128-129

πληθυσμού όπου ανήκει το άτομο ή που παραβιάζει προσδοκίες που γίνονται αποδεκτές μέσα στο κοινωνικό σύστημα. Η «έκρυθμη κοινωνική κατάσταση» είναι δημιούργημα των κοινωνικών ομάδων, οι οποίες θέτουν τους κανόνες. Κατά συνέπεια, το υποκείμενο μιας κοινωνικής παρεκτροπής είναι άτομο αντικοινωνικό. Στην περίπτωση που η συγκεκριμένη μορφή παρεκτροπής ξεπεράσει τα όρια της κοινωνικής ανοχής που έχει τεθεί, τότε χαρακτηρίζεται ως έγκλημα και το άτομο εγκληματίας.

### **2.3. Αίτια που οδηγούν σε εγκληματική συμπεριφορά**

Έχει διαπιστωθεί από πολλές μελέτες ότι η πλειοψηφία του πληθυσμού έχει παραβεί το νόμο σε κάποιο θέμα, σε κάποια χρονική στιγμή. Όμως, μόνο μία μειονότητα παραβατών του νόμου γίνεται αντιληπτή και μία ακόμη μικρότερη τελικά δικάζεται. Η αναλογία των εγκληματικών πράξεων που γίνεται γνωστή είναι 1:5 σε σχέση με αυτές που διαπράττονται (Sanders, 1981). Οι αιτίες της εγκληματικότητας είναι πάρα πολλές και έχουν συσχετισθεί με γενετικούς, περιβαλλοντικούς, πολιτιστικούς και προσωπικούς παράγοντες. Ένα απόλυτα υγιές άτομο είναι δυνατόν να προκαλέσει έγκλημα. Το ίδιο μπορεί να συμβεί και από άτομο με ψυχική νόσο. Οι εγκληματικές πράξεις συνδέονται με τα κίνητρα των ανθρώπινων συμπεριφορών. Αξίζει να σημειώσουμε ότι τα αίτια των περισσότερων εγκλημάτων οφείλονται κυρίως σε κοινωνικά αίτια. Όμως στο σύνολο των εγκλημάτων επιδρούν βιοψυχοκοινωνικά αίτια. Παρακάτω, θα αναφερθούν αναλυτικά τα βιολογικά, κοινωνικά και ψυχολογικά αίτια.

#### **Βιολογικά αίτια<sup>26</sup>**

Η άποψη ότι οι βιολογικοί παράγοντες με εστίαση στους γενετικούς, συμβάλλουν στην εγκληματική συμπεριφορά, τονίστηκε ιδιαίτερα από τον ψυχίατρο καθηγητή της ιατροδικαστικής του Πανεπιστημίου του Τορίνο Cesare Lombroso. Ο Lombroso πρώτος προσπάθησε να συνδέσει την εγκληματική συμπεριφορά με ατομικά χαρακτηριστικά. Υποστήριξε ότι οι εγκληματίες λόγω βιολογικών αιτιών διακρίνονται: α) στους εκ γενετής λόγω κληρονομικής διαφθοράς, β) στους παράφρονες και γ) στους εκ ψυχικού πάθους εγκληματίες. Αναφερόμενος στους εκ γενετής εγκληματίες, προσπάθησε να ερμηνεύσει κάποια εξωτερικά σωματικά χαρακτηριστικά των ατόμων

<sup>26</sup> Παπαδάτος Γ., «Δικαστική Ψυχολογία - Ψυχιατρική», Αθήνα 2003, σελ. 143-148.

που θα πιστοποιούσαν την κληρονομική διαφθορά και που θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε εγκληματική συμπεριφορά.

Μία άξια αναφοράς θεωρία βιολογικού φαινομένου είναι αυτή που αναφέρεται στο σωματότυπο και την σχέση του με την εγκληματική προσωπικότητα. Ο Γερμανός ψυχίατρος E. Kretschmer, το 1921, υποστήριξε ότι υπάρχει ευθεία σχέση μεταξύ σωματικής διάπλασης και εγκληματολογικής συμπεριφοράς. Διέκρινε τρεις ψυχοσωματικούς τύπους<sup>27</sup>, τον πυκνικό, το λεπτόσωμο και τον αθλητικό.

Ο **πυκνικός** τύπος έχει σαν κύρια χαρακτηριστικά του, κοντό λαιμό, στρογγυλούς ώμους, κοντά άκρα αναλογικά με τον κορμό του, μεγάλες εσωτερικές κοιλότητες και τάση για παχυσαρκία. Παρουσιάζει ευκολότερα κυκλοθυμική διαταραχή συναισθήματος (μανιοκατάθλιψη), ενώ τα άτομα που ανήκουν σε αυτό τον ψυχοσωματικό τύπο είναι κοινωνικοί, εξωστρεφείς, δραστήριοι και σπάνια εγκληματούν. Ο **λεπτόσωμος** τύπος είναι ψηλόλιγνος με μακρύ σχήμα προσώπου και κορμό με νευρώδη και εύκαμπτη κατασκευή. Υποκατηγορία του λεπτόσωμου είναι ο ασθενικός, με λεπτοφανή κατασκευή και ασθενική ιδιοσυγκρασία. Ο **αθλητικός** τύπος αφορά άτομα με ισχυρή κατασκευή, πλατείς ώμους, ευρύ στήθος, στενή μέση και ισχυρή μυϊκή διάπλαση. Στο λεπτόσωμο και τον αθλητικό τύπο, αντιστοιχεί ο σχιζοθυμικός τύπος προσωπικότητας που οδηγεί συνήθως στη σχιζοφρένεια. Τα άτομα αυτά είναι κλεισμένα στον εαυτό τους, παρουσιάζουν δυσκολίες στις κοινωνικές τους σχέσεις, είναι λιγόλογα, επιφυλακτικά και κινούνται μεταξύ υπερευαισθησίας, ψυχρότητας και απάθειας. Κατά τους εγκληματολόγους, από αυτές τις δυο κατηγορίες προέρχονται κατά κύριο λόγο οι εγκληματίες.

### **Κοινωνικά αίτια**<sup>28</sup>

Ο Γάλλος κοινωνιολόγος E. Durkheim υποστήριξε ότι οι κοινωνικές συνθήκες δημιουργούν συνθήκες ανομίας με αύξηση της εγκληματικότητας, ενώ ο Ιταλός κοινωνιολόγος Ferri προσδιόρισε κοινωνικούς παράγοντες όπως ο πόλεμος, οι κοινωνικές αναστατώσεις, η φτώχεια, ότι συμβάλλουν στην εγκληματικότητα (Λειβαδίτης, 1994).

Στις δεκαετίες 1940, 1950 και 1960, οι θεωρίες της αναζήτησης των κοινωνικών αιτιών της εγκληματικότητας, αποτέλεσε κυρίαρχο ρεύμα σκέψης. Υποστηρίχτηκε ότι οι δύσκολες συνθήκες

<sup>27</sup> Αλεξιάδη Σ. «Εγχειρίδιο Εγκληματολογίας», εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα – Θεσσαλονίκη, σελ. 56-62.

<sup>28</sup> Παπαδάτος Γ., «Δικαστική Ψυχολογία - Ψυχιατρική», Αθήνα 2003, σελ. 157-162.

ζωής λόγω άνισων κοινωνικών και οικονομικών δομών, δεν επιτρέπουν στα περισσότερα άτομα να υλοποιήσουν τους σκοπούς τους και καταφεύγουν στην παράβαση των νόμων (Morton, 1957).

Σύμφωνα με τον Beccel (1969), τα άτομα που ανήκουν σε κατώτερη κοινωνική τάξη έχουν περισσότερες πιθανότητες να εγκληματήσουν ως ενήλικες επειδή ως νέοι συλλαμβάνονται συχνότερα από την Αστυνομία.

Άλλοι παράγοντες που συμβάλλουν στην εγκληματικότητα της κατώτερης τάξης, είναι το μέγεθος της οικογένειας, η μη κατάλληλη ανατροφή των παιδιών, η ύπαρξη ψυχοσωματικών παθήσεων, ο αλκοολισμός, η χρήση ναρκωτικών ουσιών και η αυστηρή σωματική τιμωρία των παιδιών. Αξίζει να αναφερθεί ότι η ακραία τιμωρία των παιδιών αποτελεί μια σοβαρή αιτία για εκδήλωση βίαιης συμπεριφοράς στην ενήλικη ζωή (Loeber and Dishion, 1984). Επίσης, μέσα στην οικογένεια, οι συχνές ενδοοικογενειακές συγκρούσεις, η ύπαρξη διαφόρων ειδών ψυχικών παθήσεων, η φυλάκιση των γονέων, έχουν αρνητικά αποτελέσματα και επίδραση στην εκδήλωση παραπτωματικής συμπεριφοράς. Έχει παρατηρηθεί ότι η βίαιη και επιθετική συμπεριφορά που απαντάται στην αντικοινωνική συμπεριφορά των γονέων, εμφανίζεται και στα παιδιά τους (Lewis, 1968). Ο τρόπος μετάδοσης της βίαιης συμπεριφοράς, δεν έχει διευκρινιστεί. Έχει διαπιστωθεί ότι τα παιδιά που ήταν μάρτυρες σκηνών κακοποίησης στο οικογενειακό τους περιβάλλον ή και θύματα κακοποίησης, επαναλαμβάνουν την ίδια παραβατική συμπεριφορά στο μέλλον ως ενήλικες.

Η εγκληματικότητα είναι μεγαλύτερη στις μεγάλες πόλεις σε σχέση με τις αγροτικές περιοχές και τις μικρές πόλεις. Οι υποβαθμισμένες κοινωνικά και οικονομικά περιοχές, εντός της ίδιας πόλης, εμφανίζουν μεγαλύτερη εγκληματικότητα συγκριτικά με τις «αριστοκρατικές» περιοχές. Οι εμπειρικές προσεγγίσεις συμφωνούν ότι στις σύγχρονες αστικές κοινωνίες οξύνονται τα προβλήματα μέσα από την υποβάθμιση της ποιότητας ζωής. Στο πλαίσιο αυτό παρατηρήθηκε ότι η εγκληματικότητα αγγίζει υψηλότερα ποσοστά και ταυτόχρονα χαρακτηρίζεται από τη βία που συνοδεύει τα διαπραχθέντα εγκλήματα. Μελέτες έχουν διαπιστώσει ότι τα σχολεία που βρίσκονται σε «κακόφημες» περιοχές έχουν αρνητική επίδραση στη συμπεριφορά των μαθητών. Αυτό οφείλεται στη διαφορετική επιλογή των μαθητών καθώς και του διδακτικού προσωπικού και στη διαφορετική σχολική ατμόσφαιρα. Η αλλαγή σχολείων από μαθητές, έχει αποδειχτεί ότι μπορεί να αυξήσει ή να μειώσει την παραβατική συμπεριφορά τους.

Τα μέσα μαζικής ενημέρωσης σχετίζονται συχνά με την όξυνση του εγκληματικού φαινομένου στις σύγχρονες κοινωνίες. Η συχνή απεικόνιση βίαιων συμπεριφορών συμβάλει στην εκμάθηση και τα δημιουργία ανάλογων προτύπων, που μεταφέρονται στην πραγματικότητα. Η αρνητική αυτή επίδραση αφορά τους νέους κυρίως, που είναι ευκολότεροι λήπτες μηνυμάτων.

Οι παράγοντες που μπορούν να «προστατέψουν» ένα άτομο από την εκδήλωση παραβατικής συμπεριφοράς είναι<sup>29</sup>:

- **Προσωπικότητα:** άτομα που είναι κοινωνικά και μπορούν να αναπτύξουν δραστηριότητες και φιλικές σχέσεις, μπορούν να προστατευτούν από την παραβατικότητα καθώς θα έχουν καλύτερες σχέσεις με τους γονείς και με το περιβάλλον τους.
- **Καλός φιλικός περίγυρος:** άτομα που εγκατέλειψαν τους παραβάτες φίλους τους, σταμάτησαν να διαπράττουν αδικήματα.
- **Επιτυχής εργασία:** σε περιόδους υψηλής ανεργίας υπάρχει αύξηση της εγκληματικότητας, κυρίως από άτομα με ήδη παραβατικό παρελθόν.
- **Γάμος:** μία έρευνα του πανεπιστημίου του Cambridge, έδειξε ότι ο γάμος μειώνει τη πιθανότητα εκδήλωσης περαιτέρω εγκληματικής συμπεριφοράς.

### Ψυχολογικά αίτια<sup>30</sup>

Ο R. Garofalo είχε καθορίσει την έννοια της ψυχικής ή ηθικής ανωμαλίας. Πίστευε ότι η ηθική ανωμαλία είναι μια κατάσταση που αφορά τους πραγματικούς εγκληματίες και διαφέρει από την εμφάνιση της ψυχολογικής διαταραχής.

Προκειμένου να προσδιοριστεί εννοιολογικά η ψυχική ανωμαλία ως εγκληματογόνος παράγοντας, η Ευρωπαϊκή Συμβουλευτική Επιτροπή για την πρόληψη του εγκλήματος και τη μεταχείριση των εγκληματιών, θεώρησε ως ψυχικά ανώμαλους εγκληματίες, τους παράφρονες, τους ψυχωτικούς, τους μειωμένης διανοητικής ικανότητας, τους ψυχοπαθείς, τους νευρωτικούς και γενικά όλους εκείνους που λόγω της πνευματικής διαταραχής τους δεν υπόκεινται σε ποινικές κυρώσεις, αλλά σε ψυχιατρική παρακολούθηση.

Οι πρώτες ψυχολογικές θεωρίες που διαμορφώθηκαν προκειμένου να ερμηνεύσουν τη ροπή προς την εγκληματική δράση, ξεκινούν με την ψυχανάλυση που ίδρυσε ο S. Freud<sup>31</sup>. Οι εγκληματικές πράξεις που πραγματοποιούνται δεν προέρχονται από μια ειδική κατηγορία ανθρώπων, γιατί «κάθε άνθρωπος είναι ικανός κάτω από ορισμένες συνθήκες και σε ορισμένη

<sup>29</sup> Παπαδάτος Γ., «Δικαστική Ψυχολογία - Ψυχιατρική», Αθήνα 2003, σελ. 163-164.

<sup>30</sup> Αλεξιάδη Σ. «Εγχειρίδιο Εγκληματολογίας», εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα – Θεσσαλονίκη, σελ. 65-68.

<sup>31</sup> Χάιδου Ανθ., θετικιστική εγκληματολογία – αιτιολογικοί παράγοντες του εγκλήματος, σελ., 99-101.

κατάσταση να διαπράξει έγκλημα». Το άτομο εκτός από τη βούληση και το νου, διακατέχεται από ισχυρές συναισθηματικές πιέσεις και ορμητικές τάσεις που επιδρούν στην εκδήλωση της εγκληματικής συμπεριφοράς. Ο Freud πρόταξε το ψυχικό οικοδόμημα που αφορά τις ενστικτώδης παρορμήσεις του σώματος. Τα ένστικτα αυτά διαπραγματεύονται με την ψυχική εξέλιξη του ατόμου που διαμορφώνει το «Εγώ», όπου κυριαρχεί έναντι του «Εκείνο». Μέσα από το οικογενειακό και το ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον το άτομο διαμορφώνει το «Υπερεγώ», που είναι κριτής των ενεργειών του «Εγώ». Κατά την ψυχανάλυση λοιπόν, η ισορροπία στον ψυχικό κόσμο του ατόμου καθορίζεται από τη διαμεσολάβηση του «Εγώ» μεταξύ «Εκείνο» και «Υπερεγώ». Όταν το άτομο δεν μπορεί να κρατήσει ισορροπία μεταξύ συνειδητού και ασυνείδητου, οι αντικοινωνικές ιδέες και τα ένστικτά του (ιδίως της επιθετικότητας) επικρατούν με αποτέλεσμα την εκδήλωση αντικοινωνικής συμπεριφοράς. Πολλές φορές η εν λόγω συμπεριφορά, συνίσταται σε διάπραξη εγκλήματος, με το οποίο το άτομο αναζητά την ανακούφιση για τις εσωτερικές του συγκρούσεις.

Ο Alfred Adler (1870-1937) κατέστησε κεντρικό άξονα της θεωρίας του το συναίσθημα της μειονεκτικότητας, το οποίο δημιουργείται σε κάθε άτομο από την παιδική του ηλικία. Δημιουργείται σε όλα τα παιδιά, είτε επειδή έχουν κάποια φυσικά ελαττώματα ή ανικανοποίητες επιθυμίες είτε απλώς επειδή ζούνε ανάμεσα στους δυνατούς και ανώτερους «μεγάλους». Συνειδητοποιούν ότι η ζωή τους είναι μία διαρκής πάλη, ένας συνεχής αγώνας σ' ένα εχθρικό περιβάλλον. Σε αντιστάθμισμα αυτού του συναισθήματος, αναπτύσσεται στο άτομο μία πολύ ισχυρή τάση για δύναμη και υπεροχή, που το ωθεί να επιβληθεί στους άλλους. Όταν αυτό γίνεται δυνατό με κοινωνικά ωφέλιμες εργασίες που αναγνωρίζονται από τους τρίτους, τότε το άτομο εξελίσσεται σε κοινωνικά προσαρμοσμένη προσωπικότητα, διαφορετικά η τάση για ανάπτυξη της προσωπικότητάς του εκτρέπεται σε τάση για επιβολή σε βάρος των άλλων με κάθε τρόπο, καταλήγοντας και στο έγκλημα.

## **2.4. Η διερεύνηση της προσωπικότητας του εγκληματία**

Η διερεύνηση της προσωπικότητας του εγκληματία προσφέρει υλικό για την αιτιολογία του εγκλήματος. Όλες οι υποθέσεις για τα αίτια του εγκλήματος είτε ξεκινούν είτε καταλήγουν στην προσωπικότητα του εγκληματία. Η διερεύνηση της προσωπικότητας τείνει επίσης και στην

κατανόηση του ψυχολογικού μηχανισμού που οδηγεί το υποκείμενο στη διάπραξη του εγκλήματος, ή όπως αλλιώς αναφέρεται του «**περάσματος στην πράξη**»<sup>32</sup>.

Άλλο στόχο που υπηρετεί η διερεύνηση αυτή είναι η μεταχείριση του εγκληματία σε όλα τα επίπεδα στα οποία εμφανίζεται η ανάγκη της: στο πρώιμο στάδιο της επιλογής των κατάλληλων ποινικών αντιδράσεων ενόψει νέας ποινικοποίησης και κατόπιν η οριοθέτησή τους, στο στάδιο της επιβολής και επιμέτρησης των αντιδράσεων και στο τελικό στάδιο εφαρμογής και εξατομίκευσης των συγκεκριμένων κοινωνικών αντιδράσεων που υλοποιήθηκαν στην πράξη.

Κατά την οργάνωση της διερεύνησης της προσωπικότητας, τρία είναι τα βασικά ερωτήματα που πρέπει να απαντηθούν: ποια μορφή θα έχει η έρευνα, πού και από ποιους θα γίνεται; Η έρευνα μπορεί να έχει τις ακόλουθες μορφές<sup>33</sup>:

**α) Βιολογική έρευνα:** Η βιολογική εξέταση του εγκληματία παλαιότερα είχε σημασία, στο μέτρο που υποστηριζόταν ότι υπάρχει σχέση ανάμεσα στην ιδιοσυστασία και τη σωματική κατασκευή του και στην αιτιολογία του εγκλήματος.

**β) Ψυχιατρική έρευνα:** Αποσκοπεί στον έλεγχο της ψυχικής κατάστασης του ατόμου στα τρία στάδια της πορείας της διαδικασίας της ποινικής καταστολής. Στο πρώτο στάδιο ελέγχεται η ικανότητα του υποκειμένου να παρακολουθήσει την εναντίον του δίκη, στο δεύτερο στάδιο ελέγχεται η ψυχική υγεία του κατά το χρόνο τέλεσης του εγκλήματος με σκοπό την εκτίμηση ύπαρξης ή όχι ικανότητας καταλογισμού και στο τρίτο στάδιο ελέγχεται η ψυχική του κατάσταση για την έκτιση της ποινής.

**γ) Ψυχολογική έρευνα:** Αποσκοπεί στον έλεγχο διαφόρων στοιχείων της προσωπικότητας που αναφέρονται στην διανοητική του ικανότητα. Είναι κατάλληλη για τη διερεύνηση των κινήτρων που οδήγησαν στο έγκλημα.

**δ) Κοινωνική έρευνα:** Αποσκοπεί στη διερεύνηση των κοινωνικών στοιχείων της προσωπικότητας του υποκειμένου και του περιβάλλοντος στο οποίο ζει.

---

<sup>32</sup> Αλεξιάδη Σ. «Εγχειρίδιο Εγκληματολογίας», εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα – Θεσσαλονίκη, σελ. 136-137.

<sup>33</sup> Αλεξιάδη Σ. «Εγχειρίδιο Εγκληματολογίας», εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα – Θεσσαλονίκη, σελ. 137-142.

## 2.5. Η επικινδυνότητα του εγκληματία

Οι επικίνδυνοι δράστες αποτελούν μία αυτοτελή εγκληματολογική ομάδα και μία ιδιαίτερη κοινωνική κατηγορία. Ανάλογα με τον τόπο και το χρόνο, την πολιτική, οικονομική και κοινωνική κατάσταση που επικρατεί σε μία συγκεκριμένη έννομη τάξη, η έννοια του επικίνδυνου εγκληματία λαμβάνει διαφορετικές διαστάσεις και σχετίζεται περισσότερο ή λιγότερο με συγκεκριμένα εγκλήματα και ιδιότητες, εξαρτώμενη άμεσα από τις αποδεκτές ανά καιρούς θεωρίες περί των αιτιών της εγκληματικότητας και την αποδοχή ατομικών ή κοινωνικών παραγόντων για τη διαμόρφωση και εκδήλωσή της.

Τον όρο της επικινδυνότητας διαμόρφωσε αρχικά ο Garofalo. Θέλοντας να προσδιορίσει τη «μόνιμη και ενεργό διαστροφή» του εγκληματία, καθώς και το «μέγεθος του κακού που μπορεί να αναμένεται από αυτόν», με άλλα λόγια την *εγκληματική ικανότητα* (capacite criminelle) του υποκειμένου, δημιούργησε τον όρο «temibilita». Από τον όρο αυτό, διαμορφώθηκε και επικράτησε αργότερα, ο όρος «pericolosita»: επικινδυνότητα, ένα κριτήριο για τον προσδιορισμό των ποινών.

Ο Garofalo θεώρησε την επικινδυνότητα ως φυσιοψυχική κατάσταση, ως ιδιότητα του οργανισμού.

Στη θεωρία του Garofalo στηρίχτηκε και ο Ferri, ο οποίος διατύπωσε ως κριτήρια της επικινδυνότητας, τη βαρύτητα της πράξης και την προσωπικότητα του εγκληματία.

Οι θεωρητικοί που ακολούθησαν, δεν αποδέχτηκαν τον ορισμό της επικινδυνότητας ως *ικανότητας για τη διάπραξη εγκλημάτων*, όπως είχε διαμορφωθεί από τον Garofalo και μετέβαλαν τον ορισμό της ως *πιθανότητα διάπραξης εγκλημάτων στο μέλλον*. Η νέα αυτή έννοια της επικινδυνότητας, είναι μία αξιολόγηση-πρόγνωση για το μέλλον. Καίτοι διαφέρει στη ουσία από τον ορισμό κατά τον Garofalo, η ύπαρξη αυτής της πιθανότητας θα κριθεί πάλι με βάση τη φυσιοψυχική κατάσταση του ατόμου, δηλαδή με την ικανότητά του να διαπράξει έγκλημα στο μέλλον, όπως αυτή διαμορφώθηκε στο παρελθόν.

Θα μπορούσαμε λοιπόν να αναφέρουμε ότι ***«επικινδυνότητα είναι η ψυχοβιολογική κατάσταση του ατόμου, που διαμορφώθηκε κάτω από την επήρεια ενδογενών και εξωγενών παραγόντων η οποία καθιστά πιθανή την τέλεση από το άτομο νέων εγκλημάτων στο μέλλον»<sup>34</sup>***.

Η επικινδυνότητα του δράστη αποτελεί έναν από τους καθοριστικούς παράγοντες για την εν γένει αντιμετώπισή του από το Σύστημα Ποινικής Δικαιοσύνης. Ο νομοθέτης μέσω των διατυπώσεων του άρθρου 13 του Π.Κ., θεωρεί ότι **ιδιαίτερα επικίνδυνος** είναι ο δράστης **«αν από**

<sup>34</sup> Αλεξιάδη Σ. «Εγχειρίδιο Εγκληματολογίας», εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα – Θεσσαλονίκη, σελ. 146.

*τη βαρύτητα της πράξης, τον τρόπο και τις συνθήκες τέλεσής της, τα αίτια που τον ώθησαν και την προσωπικότητά του, μαρτυρείται αντικοινωνικότητα αυτού και σταθερή ροπή του σε διάπραξη νέων εγκλημάτων στο μέλλον». Τα ουσιώδη στοιχεία του παραπάνω ορισμού είναι η αντικοινωνικότητα και η ροπή.*

Μέσω του βαθμού κοινωνικοποίησης του δράστη και τη γενικότερη στάση που αυτός επιδεικνύει έναντι της έννομης τάξης, θεωρείται ότι ανιχνεύεται η ενυπάρχουσα στην προσωπικότητά του επικινδυνότητα. Όσο πιο αντικοινωνικές μπορούν να θεωρηθούν οι διαθέσεις του ατόμου, τόσο μεγαλύτερος είναι και ο κίνδυνος που δημιουργείται για την έννομη τάξη και τόσο περισσότερο επικίνδυνος κρίνεται ο εν λόγω δράστης. Ως *αντικοινωνική* νοείται λοιπόν η συμπεριφορά, η οποία δεν αποδέχεται το σύστημα των αξιών της κρατούσας κοινωνικής τάξης, ενώ συγχρόνως αντιτίθεται με τα κοινωνικά συμφέροντα.

Η ροπή υποδηλώνει την τάση του ατόμου να διαπράττει εγκληματικές πράξεις, η οποία θεωρείται ότι θα συνεχιστεί και στο μέλλον. Η τέλεση του εγκλήματος αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της προσωπικότητας του ατόμου και το κυρίαρχο στοιχείο στο οποίο βασίζεται η πρόγνωση περί επανάληψης της πράξης, καθιστώντας τη πολύ πιθανή καθώς η εγκληματική πράξη έχει καταστεί πλέον μία συμπεριφορά απολύτως φυσιολογική για το δράστη.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο «Διαχείριση της κρίσης»

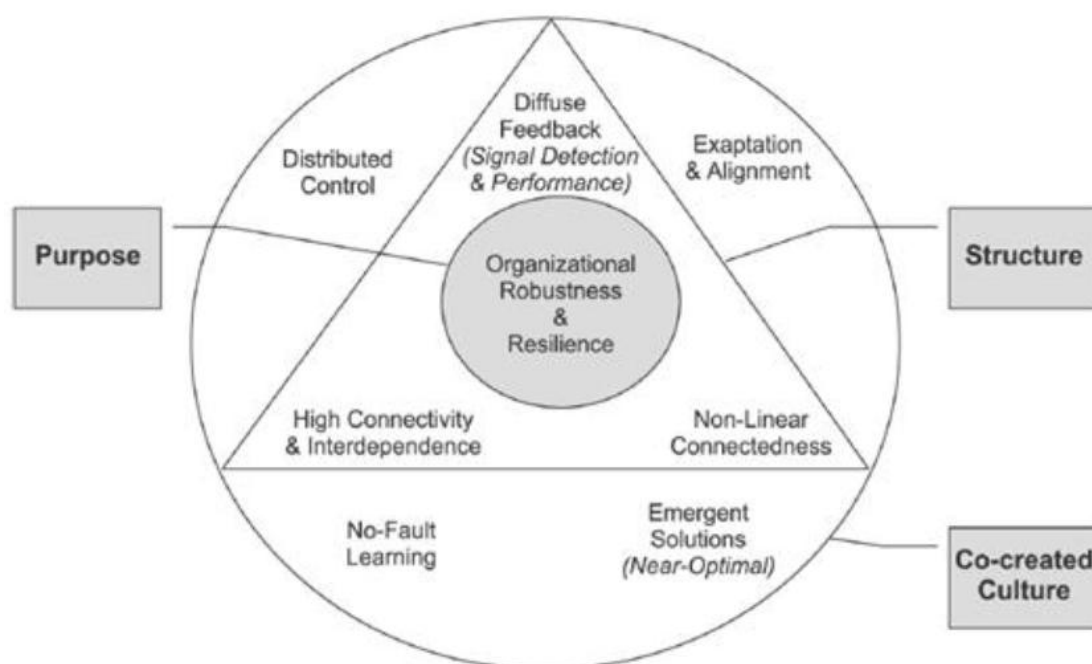
### 3.1. Τι είναι η διαχείριση κρίσεων

Με τον όρο «Διαχείριση κρίσεων» αναφερόμαστε στη συστηματική προσπάθεια που καταβάλλει ένας οργανισμός ή μία μονάδα για την αποφυγή κρίσεων που μπορεί να εμφανιστούν ή για τη διαχείριση των κρίσεων που έχουν ήδη εμφανιστεί. Είναι ένας τρόπος αντιμετώπισης της πιθανής κρίσης και συστηματικής προσπάθειας για την πρόληψη και την αποτροπή της. Η τεχνική με την οποία επιτυγχάνεται η μείωση του κινδύνου και της ανασφάλειας με σκοπό τον πλήρη έλεγχο της κατάστασης. Αυτό συνεπάγεται την ανάγκη για γρήγορη και αποτελεσματική αντίδραση, απέναντι σε απρόβλεπτα γεγονότα που απειλούν την εύρυθμη λειτουργία ενός οργανισμού, ενδεχομένως και τη βιωσιμότητά του. Μια άλλη διάσταση της διαχείρισης της κρίσης, είναι η επίσημη ανταπόκριση σε οποιοδήποτε γεγονός απειλεί την οικονομική και λειτουργική σταθερότητα ενός οργανισμού (Glaesser, 2006 & Henderson, 2007). Η Διαχείριση κρίσεων συγκεντρώνει και οργανώνει:

- Ενέργειες ή διαδικασίες με σκοπό την αναγνώριση, μελέτη και πρόβλεψη καταστάσεων κρίσης και ενεργοποίηση των κατάλληλων μηχανισμών ώστε ο οργανισμός να μπορέσει να αποτρέψει ή να αντιμετωπίσει την κρίση.
- Τεχνικές, οι οποίες μετριάζουν τον κίνδυνο και την αβεβαιότητα, ώστε η διοίκηση να μπορεί να ελέγχει καλύτερα τον οργανισμό και να ασκεί τα καθήκοντά της.
- Εμπειρίες που πηγάζουν από το προσωπικό περιβάλλον των στελεχών, με σκοπό να ληφθούν υπόψη όλα τα πιθανά σενάρια και να αναπτυχθούν ευέλικτα σχέδια τα οποία τελικά θα εφαρμοστούν από τα αρμόδια στελέχη.

Διαχείριση κρίσεων είναι ο χειρισμός κάθε κατάστασης η οποία δημιουργεί ένα ασταθές περιβάλλον μέσα στο οποία υπάρχουν σημαντικές απειλές, των οποίων οι αρνητικές συνέπειες επηρεάζουν άμεσα το λειτουργικό πλαίσιο του οργανισμού (Coombs, W. T., 2007a). Είναι η οργανωμένη προσπάθεια των μελών ενός συστήματος με τη συνεργασία τρίτων, που έχουν σχέση ή ενδιαφέρον για το σύστημα, να αποτρέψουν την επικείμενη κρίση (Pearson & Clair, 1993). Γενικά, είναι μια σειρά διαδικασιών και δραστηριοτήτων που επιφέρουν τη διατήρηση της βιωσιμότητας σε έναν οργανισμό, μέσα σε ένα οργανωμένο πλαίσιο σχετικά με την πολυπλοκότητα του συστήματος αντίδρασης κατά τη διάρκεια αλλά και μετά την αντιμετώπιση της κρίσης (Paraskevas, A., 2006).

Στο παρακάτω σχήμα, φαίνεται η πολυπλοκότητα του συστήματος αντίδρασης ως προς την αντιμετώπιση των κρίσεων.



Εικόνα 1. Το πλαίσιο λειτουργίας ενός συστήματος διαχείρισης κρίσεων.

Ο Philip Henslowe, στο βιβλίο του «*Public Relations: A Practical Guide to The Basics*» αναφέρει ότι διαχείριση κρίσεων είναι η ικανότητα να αντιμετωπιστεί κάθε επείγουσα κατάσταση σε έναν οργανισμό με τέτοιο τρόπο, ώστε να προκληθούν όσο το δυνατό λιγότερες ζημίες. Κάθε οργανισμός δεν αρκεί μόνο να φαίνεται ικανός να αντιμετωπίσει μια κρίση, αλλά να μπορεί να το κάνει όταν αυτή ανακύψει. Σε διαφορετική περίπτωση, πλήγεται η εικόνα του απέναντι στο ανθρώπινο δυναμικό του και στο κοινό. Η επιτυχία ενός οργανισμού έγκειται στον τρόπο που έχει προετοιμαστεί για μια ενδεχόμενη κρίση και όχι στον τρόπο που θα την αντιμετωπίσει όταν αυτή προκύψει.

Η διαχείριση της κρίσης προϋποθέτει ένα συστηματικό και σχεδιασμένο τρόπο δράσης, είτε προληπτικά στο ενδεχόμενο εμφάνισης κινδύνων είτε ως αντίδραση στις απειλές που έχει εκτεθεί ο οργανισμός κατά την εμφάνιση της κρίσης (Baker D., 2007). Κατ' αυτόν τον τρόπο, είναι απαραίτητο να δημιουργηθεί μία στρατηγική διαχείριση κρίσης, που θα στηρίζεται σε πληροφορίες, αναλύσεις, συζητήσεις και θα έχει έναν καθαρά στρατηγικό σχεδιασμό και η οποία θα αποτελεί έναν ορθολογικό τρόπο επιτυχούς αντιμετώπισης μιας κρίσης, προς επίτευξη της σταθερότητας της

βιωσιμότητας του οργανισμού και την απόκτηση των μέγιστων ωφελειών μακροπρόθεσμα (Dilenschneider, R. L., 2000). Η σημασία της στρατηγικής διαχείρισης απαντάται στα εξής:

- Βοηθά στην προσήλωση των προσπαθειών προς το στόχο.
- Λειτουργεί ως ενοποιητικός μηχανισμός εντός του οργανισμού.
- Ορίζει το πλαίσιο λειτουργίας των στελεχών και των εργαζομένων.
- Αναγκάζει την ηγεσία να σκέφτεται προληπτικά, βελτιώνοντας την αποτελεσματικότητά της.

### **3.2. Τα στάδια της διαχείρισης κρίσεων**

Σύμφωνα με τον Norman Augustine<sup>35</sup> σχεδόν κάθε κρίση περιέχει ένα ισοδύναμο ποσοστό επιτυχίας και αποτυχίας. Όπως ο ίδιος αναφέρει, η διαδικασία διαχείρισης της κρίσης εξελίσσεται σε έξι στάδια:

#### **1. Η αποφυγή της κρίσης (Avoiding the crisis)**

Κατά το στάδιο αυτό, λαμβάνεται υπόψη κάθε πιθανή ζημία που μπορεί να ανακύψει και να βλάψει τη βιωσιμότητα του οργανισμού. Αξιολογείται η πιθανότητα να συμβεί καθώς και η ενδεχόμενη σοβαρότητα της απειλής. Στη συνέχεια, γίνεται ιεράρχηση αυτών των απειλών, από τη σοβαρότερη και πιθανότερη να συμβεί στη λιγότερο σοβαρή και πιθανή, αναπτύσσοντας παράλληλα ένα σχέδιο δράσης με σκοπό την πρόληψη αυτών των συμβάντων, τη μείωση της πιθανότητας να συμβούν και την αντιμετώπισή τους. Οι οργανισμοί οφείλουν ανεξαρτήτως μεγέθους και φήμης να είναι προετοιμασμένοι για την αντιμετώπιση τουλάχιστον μιας κρίσης.

---

<sup>35</sup> Norman Augustine, «Managing the Crisis You Tried to Prevent», *Harvard Business Review*, Nov.-Dec. 1995 at p.146-158

## **2. Η προετοιμασία διαχείρισης της κρίσης (Preparing to manage the crisis)**

Το δεύτερο στάδιο περιλαμβάνει ένα σχέδιο το οποίο καθορίζει μία κεντρική διοίκηση κινδύνου μέσα στον οργανισμό, μία ξεκάθαρη αλυσίδα διοίκησης και μία ομάδα αντιμετώπισης κρίσεων, με καθορισμένα καθήκοντα και αρμοδιότητες, καθώς και ένα σαφές πρωτόκολλο επικοινωνίας. Το σχέδιο αυτό καθορίζει τις διαδικασίες και προσδιορίζει τα μέσα συλλογής, διαχείρισης και διανομής των πληροφοριών. Έχει μεγάλη σημασία να υπάρχει διοικητική κουλτούρα και απαιτεί μεγάλη προσοχή και αφοσίωση από αυτούς που έχουν επωμισθεί τη διοίκηση κινδύνου για τον οργανισμό. Όταν δεν λειτουργήσει σωστά η διοίκηση κινδύνου τότε ο οργανισμός βρίσκεται σε κρίση. Η κρίση αντικατοπτρίζει την αποτυχία της διαδικασίας διοίκησης κινδύνου (Booth, 1993). Η καταγραφή, η ανάλυση και η παρακολούθηση των κινδύνων αποτελούν αρχές της διοίκησης κινδύνου<sup>36</sup>. Η διοίκηση κινδύνου πρέπει να βρίσκεται σε συνεχή εγρήγορση και προετοιμασία (Boin & Lagadec, 2000). Οι Perry και Lindell (2003b) αναφέρουν ότι η διαδικασία για την προετοιμασία αντιμετώπισης θα πρέπει: Να στηρίζεται στη γνώση των κινδύνων, να ενθαρρύνει την κατάλληλη δράση από τους διαχειριστές κρίσεων, να ενθαρρύνει την ευελιξία στην αντίδραση, να προωθεί τη συνεργασία εντός του οργανισμού, να στηρίζεται σε ολοκληρωμένα σχέδια για κάθε κίνδυνο, να συμπεριλαμβάνει την εκπαίδευση προσωπικού, να συμπεριλαμβάνει ασκήσεις προετοιμασίας, να αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι μια συνεχούς διαδικασίας, να είναι διακριτή η διαφορά μεταξύ προετοιμασίας για την αντιμετώπιση μιας κρίσης και διαχείρισης κρίσης.

## **3. Η αναγνώριση της κρίσης (Recognizing the crisis)**

Το πιο σημαντικό βήμα στην αντιμετώπιση μιας κρίσης είναι να την αντιληφθείς. Αρκετά πριν εκδηλωθούν οι κρίσεις εμφανίζονται τα πρώτα σημάδια. Αν αυτά γίνουν άμεσα αντιληπτά, καταγραφούν και ληφθούν μέτρα, τότε πολλές κρίσεις θα μπορούσαν να αντιμετωπισθούν εν τη γενέσει τους (Mitroff, 2001). Η αξιολόγηση των δεικτών κινδύνου καθώς και των πληροφοριών, συμβάλλει στην αναγνώριση της κρίσης. Οι κατάλληλες αποφάσεις λαμβάνονται κατόπιν ανάλυσης αυτών των πληροφοριών (Coombs, 2007). Από την άλλη πλευρά, η έλλειψη ορισμένων κρίσιμων πληροφοριών επηρεάζει τη διαδικασία λήψης αποφάσεων (Boin et al., 2006), για το λόγο αυτό είναι αναγκαίο να συλλέγονται συνεχώς πληροφορίες σχετικά με την κατάσταση (Barton &

---

<sup>36</sup> Ως κίνδυνος ορίζεται η πιθανότητα ένα συγκεκριμένο ανεπιθύμητο γεγονός να συμβεί σε μια ορισμένη χρονική περίοδο υπό συγκεκριμένες συνθήκες. Η διοίκηση κινδύνου είναι το σύνολο των διαδικασιών που σχετίζονται με τη διαχείριση του κινδύνου, προκειμένου να επιτευχθεί ο αντικειμενικός στόχος μεγιστοποιώντας πιθανές ευκαιρίες και ελαχιστοποιώντας πιθανά δυσμενή αποτελέσματα (Drennan & McConnell, 2007).

Luecke, 2004). Αξίζει να αναφερθεί ότι η κρισιμότητα των αποφάσεων ποικίλλει ανάλογα με το επίπεδο διοίκησης στη διαδικασία διαχείρισης κρίσεων.

#### **4. Η συγκράτηση της κρίσης (Containing the crisis)**

Όταν συμβεί η κρίση, ενεργοποιείται η ομάδα διαχείρισης κρίσεων (Ο.Δ.Κ.) η οποία με άμεσες και αποφασιστικές ενέργειες θα πρέπει να αποτρέψει να επηρεαστούν περιοχές του οργανισμού που δεν έχουν πληγεί, περιορίζοντας ταυτόχρονα τη διάρκεια της (Mitroff, 1994). Η αποφασιστικότητα δεν είναι πάντα εύκολη, ωστόσο είναι σημαντική. Απαιτούνται να γίνουν ενέργειες με ελάχιστες ή και με ανακριβείς πληροφορίες. Ακόμα και στην περίπτωση που δεν υπάρχει κάποιο εφαρμόσιμο σχέδιο έκτακτης ανάγκης ή εάν δεν υπάρχουν κατευθυντήριες γραμμές για την υφιστάμενη κατάσταση, εξακολουθεί να υπάρχει πάντα στη συνείδηση του διαχειριστή το ερώτημα «τι είναι αυτό που πρέπει να γίνει τώρα και μπορώ να το κάνω;», προκειμένου να περιοριστεί η κρίσιμη κατάσταση.

#### **5. Η επίλυση της κρίσης (Resolving the crisis)**

Η ταχύτητα είναι συνώνυμο με την αντιμετώπιση της κρίσης (Coombs, 2007). Γίνεται εφαρμογή των προσχεδιασμένων μέτρων αντιμετώπισης των εκτάκτων αναγκών που δημιουργεί η κρίση, βάζοντας την προστασία των ανθρώπων σε πρώτη μοίρα. Κάποιες από τις ενέργειες που περιλαμβάνει το στάδιο αυτό είναι η αξιολόγηση του είδους και της έκτασης ανάγκης που ανέκυψε, ο προσδιορισμός της απειλής για την ανθρώπινη ζωή και τις δομές, η εφαρμογή των ειδικών διαδικασιών του σχεδίου έκτακτης ανάγκης, η ανάπτυξη και κοινοποίηση ενός σχεδίου δράσης κρίσιμων περιστατικών με στόχους και ενός χρονοδιαγράμματος για την επίτευξη των στόχων αυτών. Ο χρόνος και η τύχη αποτελούν παράγοντες ζωτικής σημασίας για την αντιμετώπιση της κρίσης.

#### **6. Η ωφέλεια από την κρίση (Profiting from crisis)**

Μία κρίση είναι μεγάλη ευκαιρία για κάθε οργανισμό προκειμένου να αποκομίσει γνώση και εμπειρία (Pauchant & Mitroff, 1992). Η γνώση αποκτάται με δυο τρόπους: αφενός με την εκτίμηση της διαδικασίας που ακολουθήθηκε για την αντιμετώπιση της κρίσης και την εξέταση της αποτελεσματικότητας του πλάνου αντιμετώπισης της κρίσης καθώς και την εκτέλεση του (Barton, 2001), αφετέρου, αξιολογούνται οι επιπτώσεις της κρίσης και πραγματοποιείται έλεγχος της ζημιάς που έχει προκληθεί (Sen & Egelhoff, 1991), με σκοπό να αξιολογηθεί εάν η αντιμετώπιση της κρίσης ήταν επιτυχής ή όχι. Η «επόμενη ημέρα» μιας κρίσης οδηγεί στην επανεξέταση,

επανεκτίμηση και στον επανακαθορισμό πολιτικών, στερεότυπων και διαδικασιών. Η εμπειρία προϋποθέτει την καταγραφή, επανασυλλογή και επανάκτηση προηγούμενων γεγονότων και πράξεων, με σκοπό να αντιμετωπιστούν αποφασιστικά μελλοντικές κρίσεις.

Σε γενικές γραμμές μπορούμε να αποτυπώσουμε τα παραπάνω στάδια εξέλιξης της διαδικασίας διαχείρισης κρίσεων, σε έναν κύκλο που αποτελείται από τέσσερις φάσεις οι οποίες δεν είναι απαραίτητα γραμμικές, αλλά συχνά επικαλύπτονται. Οι μεταβάσεις μεταξύ τους είναι ιδιαίτερα ρευστές και ο κίνδυνος οπισθοδρόμησης είναι υψηλός. Οι φάσεις αυτές είναι εξής:

#### ➤ **Ετοιμότητα – Πρόληψη (Preparedness)**

Η φάση της ετοιμότητας προηγείται της κρίσης, και αφορά κυρίως προληπτικές δράσεις, όπως η δημιουργία ενός βασικού μηχανισμού διαχείρισης αυτής. Ο μηχανισμός αυτός επιβάλλεται να έχει επίγνωση των δυνατοτήτων του σε πόρους και πληροφορίες. Επιπροσθέτως, οφείλει να εκτιμήσει σωστά τις ευκαιρίες και τους κινδύνους που βρίσκονται στο περιβάλλον γύρω του. Βάσει αυτών των στοιχείων δημιουργεί ένα βασικό πλάνο αντιμετώπισης των αδυναμιών για κάθε πιθανό σενάριο κρίσης. Τα όποια σχέδια δράσης είναι καλό να προετοιμάζονται σχολαστικά και, αν είναι δυνατό, να δοκιμάζονται, καθώς έτσι καθίσταται ευκολότερη η εφαρμογή τους όταν είναι επείγον. Προφανώς είναι πολύ δύσκολη η πρόβλεψη της πορείας κλιμάκωσης μίας κρίσιμης κατάστασης σε ρεαλιστικές συνθήκες, αλλά αυτό δεν θα πρέπει να αποθαρρύνει τους εκάστοτε διαχειριστές της.

#### ➤ **Απόκριση – Αντίδραση (Response)**

Η επόμενη φάση είναι η απόκριση, η οποία συχνά ξεκινάει με την ειδοποίηση των εμπλεκόμενων στην κρίση. Μέσω της έγκαιρης κινητοποίησης, ο πυρήνας της διαχείρισης της κρίσης, η ηγεσία και τα αρμόδια όργανα μπορούν να προβούν σε αποτελεσματικότερη αντίδραση. Επίσης, με την άμεση ενημέρωση των υπόλοιπων δρώντων που επηρεάζονται από την κρίση, μειώνονται σημαντικά οι απώλειες. Κατόπιν εκτίμησης των νέων συνθηκών τίθεται σε εφαρμογή το σχέδιο αντιμετώπισής της, το οποίο μπορεί να προσβλέπει όχι μόνο στην αποκλιμάκωσή της, αλλά και στο αντίθετο. Ορισμένα ζητήματα που προκύπτουν κατά τη διάρκεια της κρίσης είναι η δυσκολία αξιόπιστης πληροφόρησης, η μειωμένη ευελιξία, η κόπωση, τα προβλήματα στελέχωσης και η έλλειψη συντονισμού των μέσων.

#### ➤ **Ανάκαμψη – Ανοικοδόμηση (Recovery)**

Την φάση της απόκρισης ακολουθεί αυτή της ανάκαμψης. Η στιγμή της συγκεκριμένης μετάβασης δεν είναι προκαθορισμένη, και μπορεί επίσης να συμβεί αποσπασματικά. Κατά τη

διάρκεια της ανάκαμψης είναι απαραίτητη η γρήγορη καταγραφή των απωλειών και η άμεση αποκατάσταση των σημαντικότερων ζημιών. Επιβάλλεται ο μηχανισμός διαχείρισης της κρίσης να ιεραρχήσει ορθολογικά τους στόχους του. Επίσης, καλό είναι να πραγματοποιηθεί η ερμηνεία όλων των σχετικών με την εξέλιξη της κρίσης δεδομένων, και η εξαγωγή συμπερασμάτων. Κατ' αυτόν τον τρόπο, χρήσιμες πληροφορίες, τεχνικές και σχέδια δράσης μπορούν να κωδικοποιηθούν καλύτερα και να διαδοθούν.

#### ➤ **Περιορισμός – Αποτροπή (Mitigation)**

Η τελευταία φάση, αυτή του περιορισμού, συμβαίνει σχεδόν ταυτόχρονα με την ανάκαμψη. Σε αυτήν ο μηχανισμός διαχείρισης της κρίσης μετριάζει τις επιπτώσεις που έχουν αρνητικό αντίκτυπο ακόμη και μετά το πέρας αυτής. Επιπροσθέτως, είναι σημαντικό να λάβει μέτρα ώστε να αποτρέψει την επανεμφάνιση των καταστροφών που δημιουργήθηκαν από αυτήν. Τέλος, τα σχετικά πλάνα δράσης πρέπει να επικαιροποιούνται και να ενισχύονται συνεχώς, με στόχο την καλύτερη προετοιμασία για την επόμενη παρόμοια κρίση.

### **3.3. Μηχανισμός διαχείρισης κρίσεων**

Η επιτυχία ή αποτυχία μιας επικείμενης κρίσης εξαρτάται από την **αποτελεσματικότητα του μηχανισμού διαχείρισης κρίσεων**. Απαραίτητα συστατικά αυτού του μηχανισμού είναι:

#### ➤ **Ανθρώπινο δυναμικό**

Το σημαντικότερο στοιχείο κατά τη διαχείριση μίας κρίσιμης κατάστασης είναι ο ανθρώπινος παράγοντας. Τα μέλη των ομάδων που σχετίζονται με τη διαχείριση κρίσεων πρέπει να έχουν οργανωτικές ικανότητες (Shrivastava & Mitroff, 1987). Ο Coombs (2007) ορίζει ως επιθυμητό μέλος μιας τέτοιας ομάδας το άτομο το οποίο δεν είναι εσωστρεφές, αλλά είναι συνεργάσιμος, μετριοπαθής και μπορεί να ελέγχει το άγχος του. Να μπορεί δηλαδή να εργάζεται σε συνθήκες έντονης πίεσης και συναισθηματικής φόρτισης, χωρίς να ανταγωνίζεται με τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας, να μην πτοείται από την κρίση, να είναι πρόθυμος να εκφράσει απόψεις και ιδέες και να συζητά τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των διαφόρων προτεινόμενων λύσεων. Αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να μπορούν να αντιλαμβάνονται, να αντιδρούν και να αποφασίζουν ανάλογα με τις συνθήκες, χωρίς όμως να επηρεάζονται από το ίδιο το γεγονός. Μια ομάδα αντιμετώπισης

κρίσης είναι ένα σύνολο ανθρώπων και τα μέλη της οφείλουν να λειτουργούν ως μέλη ομάδας (Coombs, 2007). Δηλαδή οφείλουν να συνεργάζονται έτσι ώστε να μεγιστοποιήσουν τα οφέλη για τους ίδιους και για την ομάδα (Daniels et al., 1997; Patton & Flin, 1999).

#### ➤ **Οργάνωση ανθρώπινου δυναμικού**

Η οργάνωση αποτελεί το δεύτερο συστατικό του μηχανισμού διαχείρισης κρίσεων. Κάθε μέλος του προσωπικού της ομάδας πρέπει να έχει συγκεκριμένη θέση και καθορισμένες αρμοδιότητες. Στο πλαίσιο της οργάνωσης του ανθρώπινου δυναμικού εντάσσεται και η εκπαίδευση των ατόμων που εμπλέκονται στην αντιμετώπιση μιας κρίσης. Έχουν αναπτυχθεί μια σειρά από τεχνικές για την εκπαίδευση των ανθρώπων που λαμβάνουν τις αποφάσεις σε υψηλού ρίσκου και με μεγάλη πίεση χρόνου συνθήκες (Cohen, & Freeman, 1997; Klein, 1998).

#### ➤ **Σχέδιο διαχείρισης κρίσεων**

Κάθε οργανισμός στο πλαίσιο της οργάνωσής του και με σκοπό την προετοιμασία του σε ενδεχόμενες απειλές, οφείλει να δημιουργήσει σχέδια διαχείρισης κρίσεων όπου θα καθορίζονται όλες οι ενέργειες που απαιτούνται να γίνουν προκειμένου να αποφευχθεί ή να αντιμετωπιστεί αποτελεσματικά μια κρίση, ενώ θα περιγράφεται αναλυτικά η δράση του κάθε μέλους του ανθρώπινου δυναμικού που θα λάβει μέρος στην επιχείρηση καταστολής της. Τα σχέδια αυτά λαμβάνει υπόψη της η διοίκηση του οργανισμού και αφού αξιολογήσει την υφιστάμενη κατάσταση, θα ενεργοποιήσει την ομάδα διαχείρισης και τα επιχειρησιακά σχέδια αντιμετώπισης για να μπορέσει να ελέγξει και να καταστείλει την κρίση το ταχύτερο δυνατό.

#### ➤ **Επικοινωνιακό σχέδιο διαχείρισης κρίσεων**

Ένα ακόμα σημαντικό συστατικό για τον επιτυχημένο χειρισμό μίας κρίσιμης κατάστασης είναι η ανάπτυξη διαύλων επικοινωνίας τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά. Η εσωτερική επικοινωνία σε έναν οργανισμό, δηλαδή η ροή των πληροφοριών, γίνεται βάσει των διαδικασιών που έχουν καθοριστεί στο οργανόγραμμα (Heath, 1998). Ο επικεφαλής του επιχειρησιακού σχεδίου θα πρέπει να επικοινωνήσει με το προσωπικό και να ενημερωθεί για όλα τα στοιχεία και τις λεπτομέρειες σχετικά με την κρίση, αλλά συγχρόνως να ενημερώσει και το προσωπικό ώστε να αποφευχθεί κάθε είδους πανικός. Για να είναι αυτό όμως εφικτό, θα πρέπει να υπάρχει μία καλή σχέση επικοινωνίας ανάμεσα στα κατώτερα και στα ανώτερα στελέχη του οργανισμού. Οι μηχανισμοί εσωτερικής πληροφόρησης αποσκοπούν ώστε οι ομάδες διαχείρισης κρίσεων να έχουν πρόσβαση στην κρίσιμη πληροφορία.

Η εξωτερική επικοινωνία αφορά την επικοινωνία με την κοινή γνώμη. Είναι κοινά αποδεκτό ότι η επικοινωνία επηρεάζει τον τρόπο που οι εμπλεκόμενοι ή ενδιαφερόμενοι παρατηρούν τον οργανισμό στην κρίση (Allen & Cailouet, 1994; Benoit, 1995,1997; Hearit, 1994,1996, 2001). Κατά τη διάρκεια της κρίσης απειλείται η φήμη του οργανισμού. Η διατήρηση της εικόνας και της φήμης του συστήματος που αντιμετωπίζει μια κρίση, πραγματοποιείται με την αποτελεσματική επικοινωνία με τα Μ.Μ.Ε. (tHart, Heyse & Boin, 2001). Η επικοινωνία με τα Μ.Μ.Ε. πρέπει να ξεκινά άμεσα μόλις ξεσπάσει η κρίση. Η αποτυχία να διασφαλιστεί επικοινωνιακή σχέση κατά τη διάρκεια μιας κρίσης, μεγιστοποιεί τη διάθεση των Μ.Μ.Ε. για εσφαλμένα συμπεράσματα (Hansen & Stern, 2001).

Γενικότερα, θα μπορούσαμε να πούμε ότι η επικοινωνία είναι έγκυρη όταν είναι κατανοητή, όταν ο λήπτης των πληροφοριών θεωρεί ότι σχετίζεται με τους στόχους του οργανισμού, τα ενδιαφέροντα του και όταν αυτός είναι σε θέση να πειθαρχεί (Bernard, 1938). Αυτές οι αρχές της αποτελεσματικής επικοινωνίας σχετίζονται με τις απαιτήσεις των δικτύων αντίδρασης σε μια κρίση, διότι το δίκτυο επικοινωνίας πρέπει να είναι ακριβές κατανοητό και σύμφωνο με τους στόχους σε μια κρίση (Hillyard, 2000).

Σελίδα Σκόπιμα Κενή

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup> «Διαπραγμάτευση και λήψη αποφάσεων»

### 4.1. Εννοιολογική προσέγγιση του όρου Διαπραγμάτευση

Στο νεοελληνικό λεξικό, το ρήμα «διαπραγματεύομαι» σημαίνει διεξάγω συνομιλίες για τη διεκπεραίωση ενός θέματος, την επίλυση ενός προβλήματος (Μπαμπινιώτης Γ., 2008).

Σύμφωνα με τους Rubin και Brown (1975), *«η διαπραγμάτευση αναφέρεται ως μια διαδικασία κατά την οποία τα άτομα εργάζονται μαζί προκειμένου να διαμορφώσουν επιθυμητές συμφωνίες σχετικά με θέματα διενέξεων. Η διαδικασία αυτή προϋποθέτει ότι τα εμπλεκόμενα μέρη είναι πρόθυμα να επικοινωνούν για να δημιουργήσουν κάποιες προσφορές, αντιπροσφορές, ή και τα δύο. Η συμφωνία επιτυγχάνεται μόνο αν οι προσφορές γίνονται αποδεκτές από τις δύο πλευρές.»*

Ένας άλλος ορισμός προσδιορίζει τη διαπραγμάτευση ως μια διαδικασία αλληλεπίδρασης, μεταξύ δυο ή περισσότερων μερών, που προσπαθούν να επιλύσουν τις διαφορές που έχουν, μέσα από κοινή δράση και αποφάσεις, με σκοπό την αποκόμιση οφέλους (Lax και Sebenius, 1986). Πρόκειται για μία συζήτηση μεταξύ δύο ή περισσότερων μερών, που είτε έχουν ανταγωνιστικές ή συγκρουόμενες ανάγκες ή επιδιώξεις, είτε προσπαθούν να βρουν μία λύση σε κάποιο κοινό τους πρόβλημα (Cairns L., 1996).

Επίσης, είναι οι συνδιαλλαγές μεταξύ μερών με στόχο να επιλυθούν οι διαφορές τους, καταλήγοντας σε μια συμφωνία. Αυτές οι συνδιαλλαγές μπορεί να κινηθούν στα ήρεμα πλαίσια συμβατικής συζήτησης ή να ξεφύγει από τα ανεκτά όρια της συζήτησης και να λάβει μία πιο βίαιη μορφή (απειλές). Η διαδικασία της διαπραγμάτευσης δεν περιορίζεται αποκλειστικά στα λόγια, αλλά περιλαμβάνει και πράξεις (Kennedy G., 2003).

Οι Guasco και Robinson (2007) ορίζουν τη διαπραγμάτευση ως *«μια διαδικασία επικοινωνίας ανάμεσα σε δύο ή περισσότερα άτομα που προσπαθούν να φτάσουν σε συμφωνία. Η διαπραγμάτευση είναι μια διαδικασία επικοινωνίας μεταξύ δύο πλευρών που έχουν σκοπό την επίτευξη μίας συμφωνίας»*.

Ο Ray Fells (2009) περιγράφει τη διαπραγμάτευση ως *«μια διαδικασία όπου δύο συμβαλλόμενα μέρη έχουν ανάγκη για την επίλυση κάποιων διαφορών προσπαθώντας να καταλήξουν σε συμφωνία μέσα από την ανταλλαγή εναλλακτικών προσφορών και εξερεύνηση των επιλογών»*.

Στο σημείο αυτό όμως, πρέπει να αναφέρουμε ότι η πρώτη προσέγγιση του όρου διαπραγμάτευση έγινε στην αρχαία Ελλάδα από τον Αριστοτέλη. Συγκεκριμένα, στη «Ρητορική» του, μιλάει για το ήθος, το πάθος και το λόγο του ρήτορα, ως στοιχεία των «έντεχνων αποδείξεων»,

δηλαδή των μέσων που χρησιμοποιούνται για να πείσουμε έναν ακροατή και αναφέρει ότι «η ρητορική είναι η ικανότητα να βρίσκουμε σε κάθε επιμέρους περίπτωση τα στοιχεία που μπορούν να πείσουν» (Ρητορική, Ι.2, 1355b). Αναφέρει τις αποδείξεις που προκύπτουν από το χαρακτήρα του ρήτορα, το **ήθος** του, τονίζοντας τη σημασία της αξιοπιστίας και της εντιμότητάς του, μιλά για τις αποδείξεις που προκύπτουν από την ορισμένη διάθεση, το **πάθος**, που δημιουργεί ο ρήτορας στην ψυχή του ακροατή και κάνει λόγο για τις αποδείξεις που προκύπτουν από τα επιχειρήματα που περιέχονται στον ίδιο το ρητορικό **λόγο**, τα οποία στοχεύουν στο να πειστεί ο ακροατής (Ρητορική, Ι.2, 1356a).

Συμπερασματικά, μπορούμε να αναφέρουμε ότι η διαπραγμάτευση είναι αναπόσπαστο κομμάτι των κοινωνικών δραστηριοτήτων του ανθρώπου και θα πρέπει να θεωρηθεί ως μια πολύ σημαντική διαδικασία, με σκοπό να βελτιωθεί η υπάρχουσα κατάσταση και όχι σαν μια αντιπαράθεση που προκαλεί τρόμο.

#### 4.1.1. Οι συνιστώσες της διαπραγμάτευσης

Σε κάθε διαπραγματευτική διαδικασία υπάρχουν τρεις κοινές συνιστώσες: η **επικοινωνία**, το **συναίσθημα** και η **πειθώ**. Ο διαπραγματευτής πρέπει να επικοινωνήσει αποτελεσματικά με την άλλη πλευρά, «η σωστή επιχειρηματολογία, η αποφυγή έντονων αντιδράσεων και η ορθή αντιμετώπιση του προβλήματος στην ουσία»<sup>37</sup> θα τον βοηθήσει να αναγνωρίσει τα πιθανά σημεία συμφωνίας, τις ανάγκες, τις αξίες και τα υποβόσκοντα συμφέροντα που θα «επεκτείνουν την πίτα». Θα πρέπει να καταβάλλει προσπάθεια να κατανοήσει και να αισθανθεί τα συναισθήματα που βιώνει η κάθε πλευρά, ώστε να αναγνωρίσει τα μη διακριτά εμπόδια της συμφωνίας. Τέλος, θα πρέπει να αναπτύξει τις κατάλληλες στρατηγικές και να εφαρμόσει τεχνικές, ώστε να μπορέσει «να ενθαρρύνει, και γιατί όχι ακόμα και να χειραγωγήσει την αντίπαλη πλευρά έτσι ώστε να υπάρχει ένα επιτυχημένο κλείσιμο συμφωνίας»<sup>38</sup>, διατηρώντας την εντιμότητα και την αξιοπιστία του.

<sup>37</sup> Fisher Roger, Uri William, Patton Bruce, 2002, *Πετυχαίνω την συμφωνία*, εκδόσεις Καστανιώτη, Αθήνα

<sup>38</sup> Μιχιώτης Στέφανος, 2007, *Απόσπασμα από εκπαιδευτικό υλικό, εκδοθέν από το ΙΝΕΠ του ΕΚΔΔΑ*

#### 4.1.2. Τα χαρακτηριστικά της διαπραγμάτευσης.

Σε όλες τις διαπραγματεύσιμες καταστάσεις, ανεξάρτητα από το επίπεδο στο οποίο διεξάγονται οι διαπραγματεύσεις, συναντάμε **κοινά χαρακτηριστικά** (Lewicki R. et al, 2004). Αυτά είναι τα εξής:

1. Συμμετέχουν δύο ή περισσότερα μέρη, τα οποία μπορεί να είναι πρόσωπα, ομάδες ή και οργανισμοί, που χρειάζονται ή πιστεύουν ότι χρειάζονται την εμπλοκή και της άλλης πλευράς με στόχο την επίτευξη κάποιας επιθυμητής συμφωνίας.
2. Μεταξύ των διαπραγματευτικών μερών δεν υπάρχει σύμπτωση απόψεων και συμφερόντων, διαφορετικά στην περίπτωση αυτή δεν θα υπήρχε ανάγκη για διαπραγμάτευση και άπαντα τα μέρη θα εφάρμοζαν την κοινή επιθυμία τους.
3. Απώτερος σκοπός κάθε διαπραγματευτικού μέρους, είναι η μεγιστοποίηση του οφέλους του ή η ελαχιστοποίηση της ζημίας του. Μέσω της διαπραγμάτευσης, τα μέρη επιζητούν να βελτιστοποιήσουν το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα και να επιτύχουν περισσότερα από αυτά που ο αντίπαλος είναι διατεθειμένος να παραχωρήσει.
4. Τα μέρη προτιμούν να διαπραγματευτούν προκειμένου να επιλύσουν τις διαφορές τους, από το να συγκρουστούν ή να ζητήσουν τη διαμεσολάβηση κάποιου τρίτου. Η διαπραγμάτευση αποτελεί τον καλύτερο τρόπο για να επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα. Διαπραγματεύσεις πραγματοποιούνται όταν δεν υπάρχουν καθιερωμένοι κανόνες και διαδικασίες επίλυσης των διαφορών.
5. Στις διαπραγματεύσεις δίνουμε και παίρνουμε. Κάθε πλευρά πρέπει να είναι έτοιμη να αναθεωρήσει τις αρχικές της προσδοκίες και απαιτήσεις, προκειμένου αυτές να συναντηθούν με εκείνες της διαπραγματευόμενης πλευράς. Αυτή η διαδικασία μπορεί να πάρει χρόνο. Στις πραγματικά δημιουργικές διαπραγματεύσεις τα αντίπαλα μέρη δεν χρειάζεται να συμβιβασθούν. Αντ' αυτού, εφευρίσκονται λύσεις που ικανοποιούν τους αντικειμενικούς στόχους αμφοτέρων.
6. Η επιτυχημένη διαπραγμάτευση προϋποθέτει επιτυχημένη διαχείριση άυλων καθώς και υλικών παραγόντων (π.χ. η τιμή, οι όροι μιας συμφωνίας). Οι άυλοι παράγοντες είναι τα ψυχολογικά κίνητρα που ενδεχομένως επηρεάζουν άμεσα ή έμμεσα τα διαπραγματευόμενα

μέρη. Τα στοιχεία αυτά, πολλές φορές καθορίζουν τις ενέργειες ενός διαπραγματευτή καθώς και το συνολικό αποτέλεσμα της διαδικασίας.

#### 4.1.3. Πότε έχουμε καταστάσεις διαπραγμάτευσης

Μία πιθανή συνέπεια των αλληλεξαρτώμενων<sup>39</sup> σχέσεων είναι η σύγκρουση<sup>40</sup>, η οποία μπορεί να είναι αποτέλεσμα εξαιρετικά αντίθετων απόψεων των δύο πλευρών, παρεξήγησης ή κάποιων άλλων αυτών παραγόντων. Παράλληλα όμως, σύγκρουση μπορεί να υπάρξει ακόμα και ανάμεσα σε δύο μέρη που έχουν κοινούς στόχους, επιδιώκουν το ίδιο αποτέλεσμα ή ακόμα και όταν διαφωνούν για τα μέσα που θα χρησιμοποιήσουν για την επίτευξη ενός κοινού σκοπού. Ανεξάρτητα από τις αιτίες μίας σύγκρουσης, η διαπραγμάτευση μπορεί να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο για την επίλυσή της. Συνήθως, η σύγκρουση παρουσιάζει τα εξής επίπεδα (Lewicki et al, 2004):

---

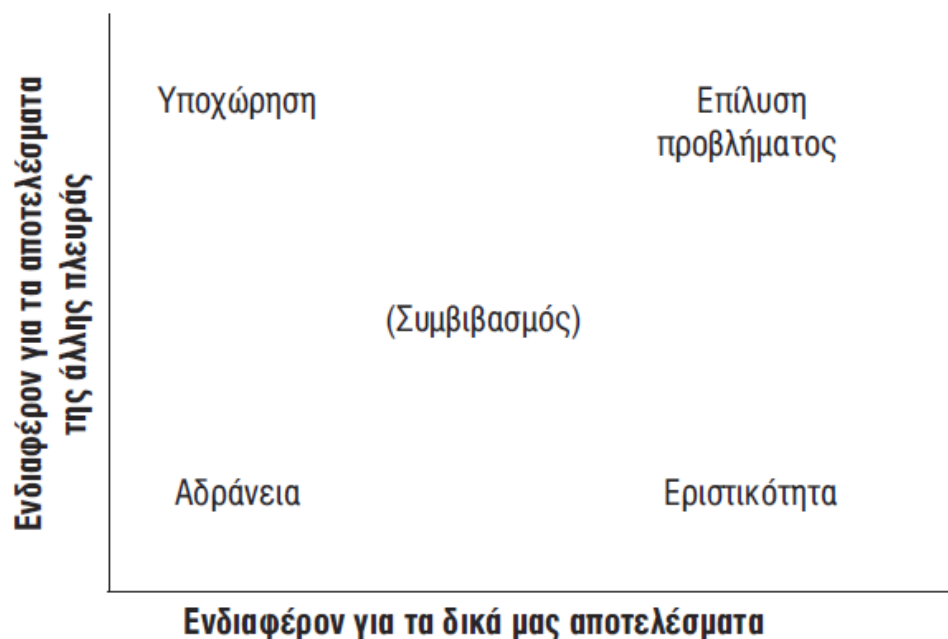
<sup>39</sup> Σε μια διαπραγμάτευση, και τα δύο μέρη χρειάζονται το ένα το άλλο. Αυτή η κατάσταση της αμοιβαίας εξάρτησης λέγεται *αλληλεξάρτηση*. Οι αλληλεξαρτώμενες σχέσεις είναι σύνθετες κι αποτελούν οι ίδιες μια ξεχωριστή πρόκληση. Είναι πιο σύνθετες από καταστάσεις στις οποίες η μια πλευρά είναι ανεξάρτητη από την άλλη ή εξαρτάται απλά από την άλλη. Οι ανεξάρτητες πλευρές μπορούν, αν το επιλέξουν, να έχουν μια σχετικά αποστασιοποιημένη, αδιάφορη, αμέτοχη άποψη. Κάποιοι που εξαρτάται από κάποιον άλλο πρέπει να αποδεχτεί και να προσαρμοστεί στις αξιώσεις και τις ιδιαιτερότητες της άλλης πλευράς. Τα αλληλεξαρτώμενα μέρη, όμως, έχουν την ευκαιρία να επηρεάσουν το ένα το άλλο, και υπάρχουν πολλές επιλογές και για τα δύο. Η πολυπλοκότητα της αλληλεξαρτώμενης σχέσης καθιστά δύσκολη τη διαχείριση και την αξιοποίηση αυτών των επιλογών. Οι αλληλεξαρτώμενοι στόχοι αποτελούν μια σημαντική πλευρά των διαπραγματεύσεων. Η δομή της αλληλεξάρτησης ανάμεσα στα διαπραγματευόμενα μέρη καθορίζει την έκταση των πιθανών αποτελεσμάτων της διαπραγμάτευσης και υπαγορεύει τις κατάλληλες στρατηγικές και τακτικές που θα πρέπει να χρησιμοποιήσουν οι διαπραγματευτές. Οι Fisher, Ury και Patton, στο βιβλίο τους «Getting to Yes: Negotiating Agreement without Giving In», τονίζουν επίσης πόσο σημαντικό είναι να κατανοηθεί η φύση της αλληλεξάρτησης. Υποστηρίζουν ότι αποτελεί σημαντική πηγή δύναμης το να γνωρίζει κανείς και να αναπτύσσει εναλλακτικές λύσεις για να καταλήξει σε μια συμφωνία. Υπογραμμίζουν ότι «το αν πρέπει να συμφωνήσετε ή όχι σε μια διαπραγμάτευση εξαρτάται απόλυτα από το πόσο ελκυστική είναι για σας η καλύτερη διαθέσιμη εναλλακτική λύση». Αποκαλούν αυτή την έννοια BATNA (Best Alternative To Negotiated Agreement) και τονίζουν ότι ο κάθε διαπραγματευτής πρέπει να κατανοήσει τις BATNA και των δύο πλευρών. Η αξία της BATNA ενός ατόμου εξαρτάται πάντα από τους πιθανούς διακανονισμούς που είναι διαθέσιμοι στην τρέχουσα διαπραγμάτευση, και οι δυνατότητες που προσφέρονται σε μια διαπραγμάτευση επηρεάζονται σημαντικά από τη φύση της αλληλεξάρτησης των δύο μερών.

<sup>40</sup> Υπάρχουν πολλοί τρόποι να οριστεί η *σύγκρουση*. Το λεξικό Webster's New Collegiate Dictionary ορίζει τη σύγκρουση σαν μια «ανταγωνιστική κατάσταση ή ενέργεια, που προκύπτει από αποκλίνουσες ιδέες, συμφέροντα ή άτομα». Ο ορισμός της σύγκρουσης έχει εξελιχθεί ώστε να στέκεται λιγότερο στις ανταγωνιστικές ενέργειες και να περιλαμβάνει όρους ψυχολογίας – όπως «μια έντονη διαφωνία ή αντίθεση, σε συμφέροντα, ιδέες κ.λπ.». Ένας τρόπος να προσεγγίσουμε τη σύγκρουση είναι σαν «διαβλεπόμενη απόκλιση συμφερόντων ή μια πεποίθηση ότι οι τρέχουσες βλέψεις των μερών δεν μπορούν να επιτευχθούν ταυτόχρονα» ή παρομοίως σας «αλληλεπίδραση αλληλεξαρτώμενων ατόμων που έχουν αντιτιθέμενους στόχους και παρεμβάσεις κατά την επίτευξη αυτών των στόχων».

1. *Ενδοπροσωπική ή ενδοψυχική σύγκρουση*: Σε αυτό το επίπεδο η σύγκρουση παρατηρείται στην ψυχολογική διάθεση αποκλειστικά και μόνο ενός ατόμου. Επηρεάζει τα συναισθήματα, τη σκέψη, τις αξίες του και βρίσκεται σε εσωτερική σύγκρουση με όλα αυτά τα στοιχεία που καθορίζουν τη προσωπικότητα του.
2. *Διαπροσωπική σύγκρουση*: Το επίπεδο αυτό αφορά στη σύγκρουση που αναπτύσσεται μεταξύ δύο μόνο ατόμων. Για παράδειγμα, Οι συγκρούσεις που ανακύπτουν ανάμεσα σε προϋσταμένους και υφισταμένους, ανάμεσα σε συζύγους, σε αδέρφια ή φίλους, είναι όλες διαπροσωπικές συγκρούσεις.
3. *Ενδοομαδική σύγκρουση*: Αφορά στις διαφωνίες που αναπτύσσονται μεταξύ των μελών μία ομάδας, με περιορισμένο αριθμό μελών όπως π.χ. μία οικογένεια, μία τάξη κτλ. και τον τρόπο που επιλύουν τις διαφορές τους, ώστε να επιτύχουν αποτελεσματικά τους κοινούς τους στόχους.
4. *Σύγκρουση μεταξύ ομάδων*: Αφορά τις συγκρούσεις που αναφέρονται σε ομάδες και σε αυτό το επίπεδο είναι οι πιο περίπλοκες εξαιτίας του μεγάλου αριθμού ανθρώπων που εμπλέκονται σε αυτές και τις πιθανές αλληλεπιδράσεις μεταξύ τους. Οι διαπραγματεύσεις σ' αυτό το επίπεδο είναι οι πιο περίπλοκες.

#### 4.1.4. Μοντέλο διπλού ενδιαφέροντος

Ένας από τους πιο δημοφιλείς τομείς στην έρευνα και την πρακτική της διαχείρισης των συγκρούσεων είναι *ο καθορισμός των διαφορετικών τρόπων με τους οποίους τα ίδια τα εμπλεκόμενα μέρη μπορούν να διαχειριστούν τη μεταξύ τους σύγκρουση*. Έχουν προταθεί πολλές προσεγγίσεις για τη διαχείριση συγκρούσεων κι έχουν καταγραφεί οι τάσεις των διαπραγματευτών να χρησιμοποιούν αυτές τις προσεγγίσεις. Θα περιγράψουμε αυτές τις διαφορετικές προσεγγίσεις, χρησιμοποιώντας το μοντέλο που πρότειναν οι Dean Pruitt and Jeffrey Rubin (1986).



Εικόνα 2. Το Μοντέλο διπλού ενδιαφέροντος (Social Conflict: Escalation, Stalemate and Settlement (2η έκδοση) J.Rubin 1994, The McGraw-Hill Companies)

Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό, η κάθε προσέγγιση ξεκινάει με ένα σχεδόν όμοιο δισδιάστατο πλαίσιο κι χαρακτηρίζεται από δύο διαφορετικά επίπεδα ενδιαφέροντος: το ενδιαφέρον που αφορά τα δικά μας αποτελέσματα (οριζόντιος άξονας) και το ενδιαφέρον για τα αντίστοιχα αποτελέσματα της άλλης πλευράς (κάθετος άξονας). Αυτά τα ενδιαφέροντα μπορούν να απεικονιστούν σε οποιοδήποτε σημείο, από το μηδέν (που αντιστοιχεί σε σχεδόν ανύπαρκτο ενδιαφέρον) ως το ανώτατο σημείο (που αντιστοιχεί σε έντονο ενδιαφέρον). Η κάθετη διάσταση συχνά αναφέρεται ως διάσταση συνεργασίας και η οριζόντια διάσταση ως διάσταση διεκδίκησης. Όσο μεγαλύτερο είναι το ενδιαφέρον τους για τα δικά τους αποτελέσματα, τόσο πιθανότερο είναι τα άτομα να επιδιώξουν στρατηγικές που βρίσκονται στη δεξιά πλευρά του διαγράμματος, ενώ όσο λιγότερο ενδιαφέρονται για τα αποτελέσματά τους, τόσο πιθανότερο είναι να επιλέξουν στρατηγικές που βρίσκονται στην αριστερή πλευρά του διαγράμματος. Αντίστοιχα, όσο πιο έντονες είναι οι προσπάθειές τους να αφήσουν, να ενθαρρύνουν ή ακόμα και να βοηθήσουν την άλλη πλευρά να επιτύχει τα αποτελέσματα που επιδιώκει, τόσο πιο πιθανό είναι να χρησιμοποιήσουν τις στρατηγικές στο πάνω μέρος του διαγράμματος. Όσο λιγότερο ενδιαφέρονται για τα αποτελέσματα της άλλης πλευράς, τόσο πιο πιθανό είναι να επιδιώξουν στρατηγικές που βρίσκονται στο κάτω μέρος του διαγράμματος.

Παρόλο που θεωρητικά μπορεί να προκύψει ένας απεριόριστος αριθμός σημείων στο χώρο μεταξύ των δύο αξόνων ανάλογα με τον βαθμό ενδιαφέροντος των μερών για την επίτευξη των

προσωπικών τους αποτελεσμάτων ή των αποτελεσμάτων του άλλου μέρους, στο μοντέλο διπλού ενδιαφέροντος έχουν αναγνωριστεί πέντε κύριες **στρατηγικές** για τη διαχείριση των συγκρούσεων:

1. Η **εριστικότητα** (στρατηγική ανταγωνισμού ή κυριαρχίας) είναι η στρατηγική της κάτω δεξιά γωνίας. Όσοι ακολουθούν αυτή τη στρατηγική, αγωνίζονται με πάθος για να επιτύχουν τα αποτελέσματα που θέλουν και δείχνουν ελάχιστο ενδιαφέρον για το αν η άλλη πλευρά θα πετύχει τα δικά της επιθυμητά αποτελέσματα. Όπως υποστηρίζουν οι Pruitt και Rubin: «Οι πλευρές που εφαρμόζουν αυτή τη στρατηγική διατηρούν τις βλέψεις τους και προσπαθούν να πείσουν την άλλη πλευρά να υποχωρήσει». Οι απειλές, η τιμωρία, ο εκφοβισμός και η μονόπλευρη δράση συμβαδίζουν με τη στάση του ανταγωνισμού.
2. Η **υποχώρηση** (στρατηγική παραχώρησης ή συγκαταβατική στρατηγική) είναι η στρατηγική που βρίσκεται στην πάνω αριστερά γωνία. Όσοι ακολουθούν τη στρατηγική υποχώρησης δείχνουν ελάχιστο ενδιαφέρον ή ανησυχία για το αν θα επιτύχουν ή όχι τα αποτελέσματα που θέλουν, αλλά ενδιαφέρονται να πραγματοποιήσει τους στόχους της η άλλη πλευρά. Υποχώρηση σημαίνει να περιορίσει κανείς τις δικές του βλέψεις για να «αφήσει τον άλλο να νικήσει» και να επιτύχει αυτό που θέλει. Μπορεί ορισμένοι να τη θεωρούν περίεργη στρατηγική, αλλά σε ορισμένες καταστάσεις έχει σαφή πλεονεκτήματα.
3. Η **αδράνεια** (στρατηγική αποφυγής) είναι η στρατηγική στην κάτω αριστερά γωνία. Όσοι επιλέγουν τη στρατηγική αδράνειας, εκδηλώνουν ελάχιστο ενδιαφέρον για το αν τόσο οι ίδιοι όσο και η άλλη πλευρά θα επιτύχουν τους στόχους τους. Η αδράνεια είναι συχνά συνώνυμη με την παραίτηση ή την παθητικότητα. Η πλευρά που τη χρησιμοποιεί προτιμάει να αποσύρεται, να παραμένει σιωπηλή ή να μην κάνει καμία ενέργεια.
4. Η **επίλυση του προβλήματος** (στρατηγική της συνεργασίας) είναι η στρατηγική στην πάνω δεξιά γωνία. Οι διαπραγματευτές που ακολουθούν τη στρατηγική επίλυσης του προβλήματος δείχνουν μεγάλο ενδιαφέρον για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων τους, αλλά επίσης μεγάλο ενδιαφέρον για το αν η άλλη πλευρά θα επιτύχει κι αυτή τους δικούς της στόχους. Σ' αυτή τη στρατηγική, οι δυο πλευρές εφαρμόζουν μεθόδους που να μεγιστοποιούν το κοινό αποτέλεσμα από τη σύγκρουση, ώστε να «νικήσουν» και οι δύο.
5. Ο **συμβιβασμός** είναι η στρατηγική που βρίσκεται στο μέσον του διαγράμματος. Σαν στρατηγική διαχείρισης συγκρούσεων, συμβολίζει μια μετριοπαθή προσπάθεια να επιτύχει

κανείς τα αποτελέσματα που θέλει και να βοηθήσει την άλλη πλευρά να επιτύχει τα δικά της επιθυμητά αποτελέσματα. Οι Pruitt και Rubin δεν αναγνωρίζουν το συμβιβασμό ως μία ξεχωριστή στρατηγική. Θεωρούν ότι αναδύεται μέσα από δύο άλλες στρατηγικές που παρουσιάστηκαν προηγουμένως: είτε από την στρατηγική της συνεργασίας όταν αυτή εφαρμόζεται ανεπαρκώς από τα δύο μέρη, τα οποία καταβάλλουν μικρή προσπάθεια για κοινή επίλυση των προβλημάτων, είτε από τη στρατηγική παραχώρησης όταν αυτή εφαρμόζεται από όλα τα μέρη. Ωστόσο, επειδή άλλοι θεωρητικοί που χρησιμοποιούν εκδοχές αυτού του μοντέλου θεωρούν ότι η στρατηγική συμβιβασμού αντιπροσωπεύει μία έγκυρη στρατηγική προσέγγιση στην επίλυση διαφωνιών, η συγκεκριμένη στρατηγική έχει ενσωματωθεί στο πλαίσιο των Pruitt and Rubin<sup>41</sup>.

Η καθεμία από τις παραπάνω στρατηγικές διαχείρισης συγκρούσεων έχει τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά της και εξαρτάται από το είδος της σύγκρουσης και των συνθηκών κάτω από τις οποίες προκύπτει. Έτσι, η θεωρία και η έρευνα της σύγκρουσης έχουν προχωρήσει προς μια προσέγγιση των ενδεχομένων, σύμφωνα με την οποία η στρατηγική που επιλέγεται πρέπει να βασίζεται στους στόχους των δύο πλευρών και στο χαρακτήρα της διαφωνίας τους. Μολονότι δεν έχει ακόμα διαμορφωθεί ούτε έχει υποστηριχθεί από την έρευνα μια ολοκληρωμένη προσέγγιση που να περιλαμβάνει τα διάφορα ενδεχόμενα στη διαχείριση των συγκρούσεων, εντούτοις έχει γίνει αρκετή πρόοδος στη σκιαγράφηση των συνθηκών υπό τις οποίες είναι κατάλληλη η κάθε στρατηγική.

---

<sup>41</sup> Η ενσωμάτωση της στρατηγικής συμβιβασμού (*compromising*) στο “Dual concerns model”, για λόγους ολοκληρωμένης παρουσίασης των στρατηγικών διαχείρισης διαφωνιών της διεθνούς βιβλιογραφίας, έχει πραγματοποιηθεί από τους Lewicki R., Barry B., Saunders D. and Minton J., “Negotiation” (fourth edition, 2003, McGraw-Hill, σελ.24)

## 4.2. Θεωρία Παιγνίων και Διαπραγμάτευση

Η θεωρία Παιγνίων (game theory) είναι ένα νέο σχετικά πεδίο επιστημονικής έρευνας, που μελετά τη λήψη αποφάσεων όταν δύο ή περισσότεροι παίκτες βρίσκονται σε μία κατάσταση στρατηγικής αλληλεξάρτησης, με στόχο την ικανοποίηση των συμφερόντων τους. Αυτή η κατάσταση μπορεί να είναι μία κατάσταση σύγκρουσης, συνεργασίας ή ανταγωνισμού μεταξύ των παικτών.

Επειδή η θεωρία παιγνίων προέκυψε από την ανάλυση σεναρίων ανταγωνισμού, τα προβλήματα ονομάζονται **παίγνια** και οι συμμετέχοντες ονομάζονται **παίκτες**. Παραδείγματα παιγνίων που συναντάμε στην καθημερινότητα είναι π.χ. ένας ποδοσφαιρικός αγώνας, μία δημοπρασία, ο ανταγωνισμός ενός καρτέλ, μία εμπόλεμη διένεξη, ακόμα και μία διαπραγμάτευση ανάμεσα σε έναν αγοραστή και έναν πωλητή κατά τη διάρκεια μιας συναλλαγής εμπορικής φύσεως. Τέτοιου είδους παίγνια εμφανίζονται καθημερινά στα πλαίσια της οικονομίας, της διπλωματίας, της πολιτικής.

Η Θεωρία Παιγνίων ξεκίνησε να γίνεται ευρέως γνωστή μετά την δημοσίευση του έργου του μαθηματικού John Von Neumann και του οικονομολόγου Oskar Morgenstern, με τίτλο «Theory of Games & Economic Behavior», το 1944. Αποκορύφωμα στην παγίωση του νέου επιστημονικού πεδίου αποτέλεσε η συνεισφορά του μαθηματικού John F. Nash, ο οποίος καθιέρωσε τη βασικότερη ίσως έννοια στην Θεωρία Παιγνίων, την ισορροπία Nash<sup>42</sup>. Έκτοτε, τα μοντέλα της θεωρίας παιγνίων άρχισαν να χρησιμοποιούνται στην οικονομική θεωρία, καθώς και σε πολλές άλλες κοινωνικές και συμπεριφορικές επιστήμες.

Οι παραδοχές που κάνει η θεωρία παιγνίων, και οι οποίες καθορίζουν την στρατηγική συμπεριφορά κάθε παίκτη, ασπάζονται τα αξιώματα της νεοκλασικής θεωρίας της ορθολογικής επιλογής. Η θεωρία αυτή θέτει ως επίκεντρό της ανάλυσής της τον Homo Economicus – ένα άτομο που είναι ορθολογιστής και ο σκοπός του είναι να μεγιστοποιήσει το όφελος του (Δρέλλιας, 2017).

---

<sup>42</sup> Η ισορροπία του Nash είναι ένα σύνολο δράσεων που θα επιλεγούν από κάθε παίκτη. Με άλλα λόγια, σε μια ισορροπία Nash, η στρατηγική του κάθε παίκτη πρέπει να είναι η καλύτερη απάντηση στη στρατηγική του άλλου παίκτη, και κανένας παίκτης να μη θέλει να αποκλίνει από τη λύση αυτή. Έτσι, ισορροπία ή λύση Nash είναι "στρατηγικά σταθερή" ή "αυτό-επιβαλλόμενη" (Gibbons 1992). Η λύση του Nash προβλέπει πως κάθε παίκτης επιλέγει την ενέργειά του σύμφωνα με τις αρχές της ορθολογικής επιλογής, δεδομένου ότι όλοι οι υπόλοιποι παίκτες δρουν με την ίδια λογική (Νεάρχου, 2016)

Υπάρχουν πολλά κριτήρια κατηγοριοποίησης των παιγνίων, αλλά η έκβαση μίας διαπραγμάτευσης επηρεάζεται, κυρίως από τις δυο ακόλουθες (Osborne, 2010; Νεάρχου, 2016):

✓ Σύμφωνα με την έκβαση του παιγνίου:

- **Παίγνιο Μηδενικού Αθροίσματος** (zero-sum game): το άθροισμα Κέρδους και Ζημίας ισούται με το μηδέν. Πιο απλά:  $A + B = 0$  ή  $A = -B$ . Αυτό σημαίνει πως τα κέρδη του ενός παίκτη μεταφράζονται σε ζημίες του άλλου παίκτη.
- **Παίγνιο Μη Μηδενικού Αθροίσματος** (non zero-sum game)»: το άθροισμα Κέρδους και Ζημίας είναι διάφορο του μηδενός. Στα παίγνια μη μηδενικού αθροίσματος, τα οποία αποτελούν και την πλειοψηφία των παιγνίων στις διαπραγματεύσεις, οι παίκτες δρουν με τέτοιο τρόπο ώστε να επιτυγχάνεται μία συμφωνία και να ικανοποιείται εν μέρει κάθε εμπλεκόμενος.

Είναι προφανές πως στην πρώτη περίπτωση οι παίκτες συγκρούονται ολοκληρωτικά, ενώ στην δεύτερη περίπτωση όλοι οι παίκτες μπορεί να κερδίσουν ή και να χάσουν αντίστοιχα.

✓ Σύμφωνα με τον αριθμό των παικτών:

- **Παίγνιο δύο παικτών**
- **Παίγνιο -n- παικτών**: όπου οι παίκτες είναι περισσότεροι των δύο.

Οι καταστάσεις διαπραγμάτευσης αποτελούν ένα πρακτικό παιγνιο-θεωρητικό πρόβλημα το οποίο συναντάται στην πραγματική ζωή κατά τη διάρκεια των καθημερινών εμπορικών συναλλαγών. Ένα βασικό διαπραγματευτικό μοντέλο, είναι το **μοίρασμα της πίτας**, το οποίο πρέπει να γίνεται με τέτοιο τρόπο, ώστε να είναι αποδεκτός και από τους δύο παίκτες, αλλά εντός αυτού του πλαισίου, ο παίκτης να μπορεί μόνο να ωφελείται σε βάρος του άλλου. Το ερώτημα είναι, με ποιο τρόπο μπορεί να μοιραστεί η πίτα δίκαια. Ο John Nash πρότεινε ένα σύστημα «αξιομάτων», ή φυσικών συνθηκών, τα οποία θα επέτρεπαν μία αμερόληπτη κρίση που να καταλήγει σε μία δίκαιη «διαπραγματευτική λύση». Ο Nash έδειξε, ότι αυτά τα αξιώματα συνεπάγονται πάντα μία μοναδική λύση, η οποία είναι εύκολο να υπολογιστεί.

### 4.3. Θεωρία λήψης αποφάσεων και Διαπραγμάτευση

Για να αντιληφθεί κανείς το πλαίσιο λειτουργίας των δρώντων σε μία διαπραγμάτευση, πρέπει να γνωρίζει το θεωρητικό υπόβαθρο με βάση το οποίο οι συμμετέχοντες ελάμβαναν, συνειδητά, ασυνειδητά ή υποσυνειδητά, τις αποφάσεις τους.

Η θεωρία Αποφάσεων ασχολείται με την βελτιστοποίηση των συνθηκών λήψης μιας απόφασης, δηλαδή με τις μεθόδους που μπορούμε να εφαρμόσουμε ώστε να λάβουμε σημαντικές αποφάσεις, οι οποίες λαμβάνονται κυρίως υπό συνθήκες αβεβαιότητας.

Ως **απόφαση** ορίζουμε την επιλογή μιας ενέργειας μεταξύ διαφόρων εναλλακτικών επιλογών, για τις οποίες υπάρχει αβεβαιότητα. Η απόφαση, επειδή απαιτείται να υπάρχουν περισσότερες από μια δυνατότητες ή επιλογές, μπορεί να θεωρηθεί αποκλεισμός των υπόλοιπων επιλογών και επικράτηση μίας. Η απόφαση είναι κομμάτι της γνώσης, καθώς αποτελεί το αποτέλεσμα της σκέψης και επεξεργασίας των διαθέσιμων δεδομένων. Μετά την επεξεργασία αυτή θεωρούμε ότι έχει παραχθεί νέα γνώση.

Πρέπει να σημειωθεί ότι μια φαινομενικά ορθή απόφαση δεν σημαίνει ότι πάντα οδηγεί στο σωστό αποτέλεσμα, καθώς ο χρόνος που θα ληφθεί, το άτομο που θα τη λάβει και η μορφή της πρακτικής που θα έχει, αποτελούν σημαντικούς παράγοντες που επηρεάζουν το αποτέλεσμα. Οι καθημερινές αποφάσεις λαμβάνονται χωρίς ιδιαίτερη σκέψη, καθώς αφορούν ασήμαντα κυρίως ζητήματα και η επιλογή είναι προφανής. Υπάρχουν όμως και ζητήματα που απαιτούν μια πιο εκτενή μελέτη και επεξεργασία δεδομένων.

Η θεωρία των αποφάσεων είναι ο κλάδος που ασχολείται με τη λήψη σημαντικών αποφάσεων σε σημαντικά προβλήματα, μέσω επεξεργασίας των δεδομένων ή προβλέψεων, για την βέλτιστη δυνατή επιλογή σε συνθήκες που ενέχουν αβεβαιότητα και καταλαμβάνει ένα τεράστιο επιστημονικό τομέα, καθώς αφορά διάφορους επιστημονικούς κλάδους, όπως τα μαθηματικά, τα οικονομικά, την ψυχολογία, την κοινωνιολογία και τις πολιτικές επιστήμες.

Με τη θεωρία λήψης αποφάσεων μπορούμε να εξάγουμε σημαντικά συμπεράσματα, αφού λάβουμε την απόφαση και κυρίως όταν αυτή είναι λανθασμένη, αποκομίζοντας με αυτό τον τρόπο πληροφορίες που αποτελούν εμπειρία για λήψη ορθότερων αποφάσεων στο μέλλον.

### 4.3.1 Ορθολογικότητα και λήψη αποφάσεων

Μία λογική και δομημένη διαδικασία σκέψεων η οποία μεταφέρεται στο πεδίο της λήψης μιας απόφασης, είναι ο ασφαλέστερος ορισμός που θα μπορούσαμε να αποδώσουμε την έννοια της ορθολογικής απόφασης. Ο ορθολογισμός αναφέρεται στη συνολική διαδικασία της λήψης απόφασης ή σε κάποιο χαρακτηριστικό της ανθρώπινης συμπεριφοράς που δημιουργεί αυτήν τη διαδικασία. Μία ενέργεια κρίνεται ως ορθολογική ή μη, ανάλογα με τις αντιλήψεις των συμμετεχόντων σ' αυτήν.

Ετυμολογικά, ο όρος «ορθολογισμός» σημαίνει το να είναι κάποιος λογικός, να ενεργεί λογικά, να έχει ορθή κρίση. *Ο ορθολογισμός ασχολείται με την επιλογή μεταξύ των προτιμώμενων εναλλακτικών συμπεριφορών, σε σχέση με κάποιο αξιακό σύστημα, όπου οι επιπτώσεις των συμπεριφορών μπορούν να αξιολογηθούν*<sup>43</sup>.

Σύμφωνα με το ορθολογικό μοντέλο λήψης αποφάσεων, *οι λήπτες της απόφασης είναι λογικοί, γνωρίζουν όλες τις εναλλακτικές επιλογές τους και, μέσα από αυτές, επιδιώκουν τη μεγιστοποίηση της χρησιμότητας των δυνατοτήτων τους*. Ο ορισμός του ορθολογικού στηρίζεται σε μια ανάλυση μέσων και στόχων. Έτσι, κάθε απόφαση υιοθετείται αφού ληφθούν υπόψη αφενός μεν η χρησιμότητα, αφετέρου δε η πιθανότητα του ευνοϊκού αποτελέσματος<sup>44</sup>.

Οι περισσότεροι λήπτες αποφάσεων, όταν καλούνται να λάβουν αποφάσεις, έχουν την πεποίθηση πως τα μέσα που επιλέγουν για την πραγματοποίηση των στόχων τους είναι ορθολογικά και λογικά τη στιγμή εκείνη. Υπάρχει ένας στόχος και κάποιες εναλλακτικές λύσεις, από τις οποίες θα γίνει – συνειδητά ή υποσυνείδητα – μια επιλογή προς την πραγματοποίηση του στόχου που έχουν θέσει<sup>45</sup>, καταλήγοντας σε εκείνη την απόφαση που προσφέρει τα καλύτερα αποτελέσματα.

Θα πρέπει να αναφερθεί όμως ότι στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων, η «πλήρης ορθολογικότητα» δεν είναι δυνατή. Αυτό συμβαίνει κυρίως για τους εξής λόγους: Πρώτον, για να βρούμε την βέλτιστη δυνατή απόφαση θα πρέπει να υπολογίσουμε με βάση μελλοντικές προβλέψεις οι οποίες είναι αβέβαιες, δεύτερον δεν είναι δυνατό να υπολογιστούν όλες οι εναλλακτικές λύσεις ενός προβλήματος, τρίτον είναι αδύνατον να αναλυθεί κάθε εναλλακτική και τέλος η πληροφόρηση και τα δεδομένα που λαμβάνονται είναι πάντα ελλιπή.

<sup>43</sup> Simon H., «From Substantive to Procedural Rationality», *Models of Bounded Rationality: Behavioral Economics and Business Organization*, 1982, σελ. 75

<sup>44</sup> Singler J.D., «Inter-Nation influence: a formal model», *American Political Science Review*, Ιούνιος 1963, σελ. 424

<sup>45</sup> Jones M., *Executive Decision Making*, Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, 1962, σελ. 175.

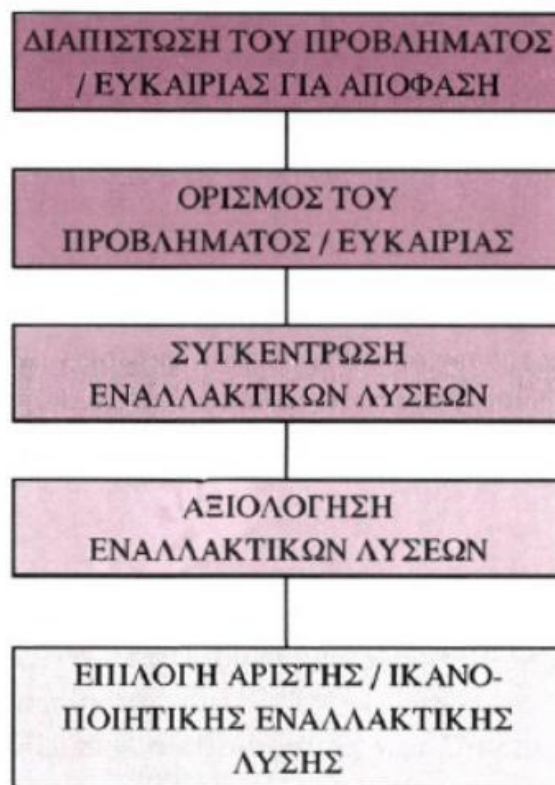
Τις ορθολογικές αποφάσεις μπορούμε να τις κατηγοριοποιήσουμε σε δύο κατηγορίες: τις *προγραμματισμένες αποφάσεις* οι οποίες τις περισσότερες φορές λαμβάνονται αυτόματα και καθορίζονται από καθορισμένες καταστάσεις και διαδικασίες, και τις *μη προγραμματισμένες αποφάσεις* που πρέπει να ληφθούν σε ιδιαίτερες συνθήκες. Μη προγραμματισμένες είναι οι στρατηγικές αποφάσεις.

Οι αποφάσεις λαμβάνονται κάτω από συνθήκες **βεβαιότητας**, **αβεβαιότητας** και **κινδύνου**. Ο χαρακτηρισμός των συνθηκών είναι συνάρτηση των διαθέσιμων πληροφοριών σχετικά με τα αποτελέσματα κάθε εναλλακτικής λύσης.

Σε συνθήκες βεβαιότητας, ο λήπτης είναι σίγουρος για το αποτέλεσμα της απόφασης, υπάρχει πλήρης και αξιόπιστη πληροφόρηση και οι σχέσεις αιτίας και αιτιατού είναι εξακριβωμένες. Σε συνθήκες αβεβαιότητας, τα αποτελέσματα των εναλλακτικών λύσεων είναι εντελώς αβέβαια, δηλαδή δεν είναι γνωστά ή δεν μπορεί να υπολογιστεί κάποια πιθανότητα σχετικά με την επίτευξή τους. Υπάρχει ελάχιστη ή ελλιπής πληροφόρηση και πάρα πολλές εναλλακτικές λύσεις που δεν επιτρέπουν εύκολα τη λήψη απόφασης. Σε συνθήκες κινδύνου, ο λήπτης της απόφασης χρησιμοποιεί την αντίληψή του, καθόσον δεν μπορεί να προβλέψει με ακρίβεια το αποτέλεσμα της απόφασης, αν και διαθέτει πληροφόρηση, όχι πλήρης, η οποία όμως του επιτρέπει να προβλέψει την πιθανότητα η ληφθείσα απόφαση να συμβάλει στη λύση του προβλήματος.

#### 4.3.2. Διαδικασία λήψης αποφάσεων

Καθορίζει ορθολογικά πώς πρέπει να λαμβάνονται αποφάσεις. Χαρακτηριστικά αυτής της διαδικασίας είναι η αναλυτική και γραμμική σκέψη. Αν και δεν υπάρχει συμφωνία μεταξύ των συγγραφέων σχετικά με τον αριθμό και την ονομασία των σταδίων της διαδικασίας αυτής, θα παρουσιάσουμε τα πέντε βασικά βήματα για τη λήψη αποφάσεων:



Εικόνα 3. Διαδικασία Λήψης Αποφάσεων

➤ **Διαπίστωση του Προβλήματος/Ευκαιρίας**

Το σημείο εκκίνησης ή το πρώτο στάδιο της ορθολογικής διαδικασίας στη λήψη των αποφάσεων είναι ο εντοπισμός του προβλήματος (ή ευκαιρίας) για το οποίο απαιτείται απόφαση. Εντοπισμός του προβλήματος σημαίνει διαπίστωση από το λήπτη της απόφασης, της διαφοράς μεταξύ της υπάρχουσας και μιας επιθυμητής κατάστασης, μεγέθους, αξίας κτλ.. η διαπίστωση αποτελεί ουσιαστικά τη σύλληψη από το άτομο του ερεθίσματος που προέρχεται από το περιβάλλον, με στόχο τη λήψη μιας απόφασης και δράσης. Αυτό όμως που πρέπει να τονιστεί ιδιαίτερα είναι ότι τα προβλήματα ή οι ευκαιρίες για απόφαση συνήθως δεν παρουσιάζονται από μόνα τους. Ο εντοπισμός τους απαιτεί τη συστηματική προσπάθεια του λήπτη, με τη βοήθεια και τη σωστή αξιοποίηση ενός αποτελεσματικού συστήματος πληροφοριών.

➤ **Ορισμός του Προβλήματος**

Ο εντοπισμός ή η διαπίστωση του προβλήματος/ευκαιρίας για απόφαση δεν αρκεί για να εξευρεθούν οι κατάλληλες εναλλακτικές λύσεις. Σύμφωνα με την ορθολογική διαδικασία, είναι απαραίτητος ο ορισμός του προβλήματος, η σαφής και πλήρης διατύπωσή του, ώστε να

προσανατολιστεί η σκέψη προς τις κατάλληλες λύσεις. Τα τρία απαραίτητα στοιχεία ενός σωστού «ορισμού προβλήματος» είναι τα αίτια, οι στόχοι και οι περιορισμοί.

Συνήθως τα προβλήματα εμφανίζονται ως συμπτώματα. Τα συμπτώματα είναι αποτελέσματα κάποιων αιτιών (παραγόντων ή καταστάσεων) που τα προκαλούν. Αυτά πρέπει να διαπιστωθούν, για να εξαλειφτούν. Διαφορετικά το πρόβλημα δεν πρόκειται να αντιμετωπισθεί παρά μόνο κατά τύχη.

Το δεύτερο στοιχείο του προβλήματος είναι η σαφής διατύπωση των στόχων. Τα περισσότερα προβλήματα αποτελούνται από πολλά στοιχεία και είναι μάλλον δύσκολο για έναν λήπτη αποφάσεων να βρει μια πλήρως ικανοποιητική λύση. Επομένως, πρέπει να σταθμίσει τα διάφορα στοιχεία του προβλήματος και αναλόγως να καθορίσει τον στόχο.

Τρίτο στοιχείο είναι ο εντοπισμός και η διατύπωση των περιορισμών που συνδέονται με τη λύση του, οι οποίοι ουσιαστικά περιορίζουν το χώρο των εναλλακτικών λύσεων.

Συνοψίζοντας λοιπόν, «ορισμός του προβλήματος» σημαίνει σαφής διατύπωση των αιτιών, στόχων και περιορισμών που συνδέονται με το πρόβλημα και τη λύση του. Πρόκειται για το πιο σημαντικό στάδιο της διαδικασίας της λήψης αποφάσεων, γιατί τα αίτια, οι στόχοι και οι περιορισμοί κατευθύνουν τη σκέψη, προσδιορίζουν το χώρο των εναλλακτικών λύσεων και αποτελούν κριτήρια για την αξιολόγηση αυτών.

### ➤ **Ανάπτυξη /Εξεύρεση Εναλλακτικών Λύσεων**

Σ' αυτό το στάδιο ερευνώνται όλες οι μεταβλητές που συνδέονται άμεσα ή έμμεσα με το πρόβλημα, εντοπίζονται και αναλύονται οι σχέσεις μεταξύ τους, με σκοπό να εντοπιστούν δυνατές εναλλακτικές λύσεις, μέσα από τις οποίες θα προκύψει η απόφαση. Εναλλακτική λύση σημαίνει δυνατή πορεία, τρόπος, ενέργεια, μέσο κτλ., που μπορεί να μειώσει ή να εξαλείψει τη διαφορά μεταξύ της υπάρχουσας και επιθυμητής κατάστασης, να αντιμετωπίσει, δηλαδή, το πρόβλημα σύμφωνα με τον ορισμό του.

Δεν είναι δυνατή πάντα η συγκέντρωση όλων των εναλλακτικών λύσεων, όμως η εξεύρεση και συγκέντρωση όσο το δυνατό μεγαλύτερου αριθμού εναλλακτικών, αυξάνει την πιθανότητα να ληφθεί η πιο ικανοποιητική, αποτελεσματική και, συνεπώς, σωστή απόφαση. Σημαντικό ρόλο στην εξεύρεση εναλλακτικών λύσεων παίζουν το σύστημα πληροφοριών, οι γνώσεις, οι εμπειρίες, η ευφυΐα και η δημιουργική σκέψη του λήπτη αποφάσεων. Ιδιαίτερα σημαντική είναι η δημιουργική σκέψη που αφορά τη δυνατότητα του λήπτη, να σκέφτεται πέρα από τα περιορισμένα και

συνηθισμένα πλαίσια, μέσα στα οποία έχει μάθει να σκέφτεται και να ανακαλύπτει νέες ιδέες, πρωτότυπες, καινοτόμες και εναλλακτικές.

### ➤ **Αξιολόγηση Εναλλακτικών Λύσεων**

Το τέταρτο στάδιο της διαδικασίας είναι η αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων. Για να είναι δυνατή η επιλογή της άριστης ή ικανοποιητικής λύσης από τους λήπτες αποφάσεων, απαραίτητη είναι η αξιολόγησή τους.

Πρώτο στοιχείο της αξιολόγησης είναι η δυνατότητα της εφαρμογής τους από τους λήπτες αποφάσεων σε σχέση με τους στόχους που έχουν θέσει. Το δεύτερο στοιχείο είναι ο προσδιορισμός των ωφελειών και του κόστους κάθε εναλλακτικής λύσης σε σχέση πάντα με το πρόβλημα. Το τρίτο στοιχείο είναι ο προσδιορισμός των πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων κάθε εναλλακτικής λύσης σε σύγκριση με τις άλλες, έχοντας πάντα ως σημείο αναφοράς τους στόχους που έχουν τεθεί. Αυτό επιτρέπει την ιεραρχική κατάταξη τους, ανάλογα με την αξία τους σχετικά με την αποτελεσματική αντιμετώπιση του προβλήματος.

Σχετικά με την αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων έχει αναπτυχθεί σημαντική τεχνογνωσία, που αποτελείται από ποσοτικά μοντέλα, τα οποία συμβάλλουν ουσιαστικά στην αποτελεσματική λήψη αποφάσεων. Μεταξύ αυτών σημαντικά είναι ο γραμμικός προγραμματισμός, η θεωρία πιθανοτήτων, η θεωρία ουρών, μοντέλα διαχείρισης αποθεμάτων, αξιολόγησης, μέθοδος PERT, μέθοδοι κοστολόγησης, δένδρα αποφάσεων κτλ.

### ➤ **Επιλογή**

Το τελευταίο στάδιο στη διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι η επιλογή μεταξύ των εναλλακτικών λύσεων. Συνήθως, η επιλογή δεν προκύπτει αυτόματα από το προηγούμενο στάδιο, επειδή είναι αδύνατος ο ακριβής προσδιορισμός των αποτελεσμάτων κάθε εναλλακτικής λύσης και εξαιτίας των συνθηκών αβεβαιότητας. Συνεπώς, στο στάδιο της επιλογής ο λήπτης της απόφασης σε αρκετές περιπτώσεις έχει να επιλέξει χρησιμοποιώντας την κρίση, την πείρα και τη διαίσθησή του.

## **4.4. Το Μοντέλο Διαπραγμάτευσης**

### **4.4.1 Διαπραγμάτευση βάσει θέσεων**

Στις διαπραγματεύσεις βάσει θέσεων η κάθε πλευρά παίρνει μια θέση, προσπαθεί με επιχειρήματα να τεκμηριώσει και να υποστηρίξει τη θέση της και κάνει παραχωρήσεις για να φθάσει σε μια συμφωνία (Fisher και Ury, 1992). Στην καθημερινή μας ζωή καταφεύγουμε συνεχώς στις διαπραγματεύσεις βάσει θέσεων. Χαρακτηριστικές περιπτώσεις θα μπορούσαμε να αναφέρουμε:

- ✓ Τις οικογενειακές διαμάχες (μεταξύ συζύγων, γονιών και παιδιών κ.λπ.).
- ✓ Τις διακρατικές διαπραγματεύσεις για επίτευξη συμφώνων ειρήνης ή επίλυσης διμερών ζητημάτων.
- ✓ Τη λύση συμβολαίων.

Κοινό σημείο όλων των παραπάνω είναι ότι όταν διαπραγματευόμαστε βάσει θέσεων είτε καταλήγουμε σε αδιέξοδο είτε γίνονται παραχωρήσεις παρά τη θέληση των μερών με στόχο το συμβιβασμό. Μέσα από αυτή τη διαδικασία, οι περισσότεροι άνθρωποι ακολουθούν δυο ειδών στρατηγικές:

- της ήπιας διαπραγμάτευσης και
- της σκληρής διαπραγμάτευσης.

Χαρακτηριστικά της ήπιας διαπραγμάτευσης είναι τα ακόλουθα:

- Οι συμμετέχοντες είναι φίλοι
- Στόχος είναι η συμφωνία
- Παραχωρήσεις για να αναπτυχθεί η σχέση
- Ήπια συμπεριφορά στους ανθρώπους και στο πρόβλημα
- Εμπιστοσύνη στους άλλους

- Εύκολη αλλαγή θέσεων
- Προσφορές
- Αποκάλυψη κατώτερου ορίου παραχωρήσεων
- Αποδοχή μονόπλευρων απωλειών για να επιτευχθεί συμφωνία
- Αναζήτηση της λύσης που θα δεχτεί η αντίπαλη πλευρά
- Επιμονή για συμφωνία
- Υποχώρηση στην πίεση

Χαρακτηριστικά της σκληρής διαπραγμάτευσης είναι τα ακόλουθα:

- Οι συμμετέχοντες είναι αντίπαλοι
- Στόχος είναι η νίκη
- Απαίτηση παραχωρήσεων ως όρος της σχέσης
- Σκληρή συμπεριφορά στους ανθρώπους και στο πρόβλημα
- Έλλειψη εμπιστοσύνης στους άλλους
- Εμμονή στις θέσεις μας
- Απειλές
- Εξαπάτηση ως προς το κατώτερο όριο
- Απαίτηση μονόπλευρων κερδών ως επιβράβευση για τη συμφωνία
- Αναζήτηση της λύσης που θα δεχτούμε εμείς
- Επιμονή στη θέση μας
- Εφαρμογή πίεσης

#### 4.4.2 Διαπραγμάτευση βάσει αρχών

Οι Roger Fisher και William Ury (1992) αναφέρουν ότι υπάρχει μια τρίτη στρατηγική διαπραγμάτευσης, η οποία είναι συνδυασμός της ήπιας και της σκληρής διαπραγμάτευσης. **Η στρατηγική της Διαπραγμάτευσης Αρχών (principled negotiation)** αναπτύχθηκε από τους ίδιους σε ένα πρόγραμμα έρευνας στο Πανεπιστήμιο του Harvard, **το οποίο είναι γνωστό ως ‘Harvard Negotiation Project’ (HNP)**.

Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο διαπραγμάτευσης, «καλή» συμφωνία είναι αυτή που εστιάζει στο αμοιβαίο όφελος, όπου αυτό είναι εφικτό ή αλλιώς σε κάθε περίπτωση, το αποτέλεσμα για κάθε διαπραγματευόμενη πλευρά θα πρέπει να επιφέρει αντικειμενικά δίκαια οφέλη, ανεξάρτητα από τη θέληση της άλλης πλευράς. Και οι δύο πλευρές μπορούν να διεκδικήσουν αυτό που δικαιούνται, διατηρώντας την αξιοπιστία και την αξιοπρέπειά τους. Η Διαπραγμάτευση Αρχών βασίζεται σε τέσσερα βασικά στοιχεία:

- **Διαχωρισμός των ανθρώπων από το πρόβλημα.** Επειδή στις διαπραγματεύσεις συμμετέχουν άνθρωποι, είναι εύκολο να εμπλακούν τα συναισθήματα με τα αντικειμενικά οφέλη του υπό διαπραγμάτευση ζητήματος. Οι διαπραγματεύσεις χειροτερεύουν όταν μετατρέπονται σε έλεγχο των επιθυμιών, αντί να είναι μια διαδικασία επίλυσης προβλημάτων.
- **Εστίαση στα συμφέροντα, όχι στις θέσεις.** Η ουσία της διαπραγμάτευσης είναι τα συμφέροντα. Η ανταλλαγή πληροφοριών θα πρέπει να εστιάζεται στην παρουσίαση της κατάστασης και των αναγκών των δύο πλευρών. Η διαφορά ανάμεσα σε θέσεις και συμφέροντα είναι ότι η θέση εκφράζει σαφώς μια απόφαση για μια συγκεκριμένη κατάσταση, ενώ τα συμφέροντα είναι αυτό που έκανε κάποιος να υιοθετήσει τη θέση. Ο καθορισμός θέσεων περιορίζει τους τρόπους με τους οποίους τα συμφέροντα μπορούν να επιτευχθούν.
- **Δημιουργία επιλογών με σκοπό το αμοιβαίο όφελος.** Η επινόηση εναλλακτικών επιλογών για αμοιβαία κέρδη έχει να κάνει με τη δημιουργία αμοιβαίων ωφέλιμων λύσεων και την αποδοχή μιας τέτοιας λύσης, με τη χρήση της πειθούς, από όλα τα μέρη της διαπραγμάτευσης. Σε μια επιτυχημένη διαπραγμάτευση και τα δύο μέρη νικούν, όταν τα συμφέροντα και οι ανάγκες και των δύο μερών, αναγνωρίζονται και ικανοποιούνται. Η γέννηση και ανάπτυξη εναλλακτικών επιλογών προέρχεται από:
  - α)** Την κατανόηση των πραγματικών συμφερόντων, αξιών και αναγκών και των δύο πλευρών.

β) Τον καθορισμό περιοχών με ομοιότητες και με διαφορές.

γ) Τη δημιουργία νέων λύσεων που να βασίζονται κυρίως στις διαφορές μεταξύ των δύο πλευρών.

δ) Καινοτομικές τεχνικές, όπως συνεδριάσεις, brainstorming κ.λπ.

- **Επιμονή στη χρήση αντικειμενικών κριτηρίων.** Η χρήση αντικειμενικών κριτηρίων ελαχιστοποιεί τις παραχωρήσεις ή τις υποχωρήσεις που πρέπει να γίνουν για να επιτευχθεί η συμφωνία. Διαπραγματευτές με αρχές επιμένουν στη χρήση αντικειμενικών κριτηρίων προκειμένου να αποφασίσουν, αντί να προσφεύγουν σε τακτικές που αποδυναμώνουν τις σχέσεις και την πιθανότητα της ανάπτυξης κοινά αποδεκτής λύσης.

ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΕΣ ΣΤΑΣΕΙΣ		
ΠΡΟΒΛΗΜΑ		ΛΥΣΗ
ΗΠΙΑ ΤΑΚΤΙΚΗ	ΣΚΛΗΡΗ ΤΑΚΤΙΚΗ	ΒΑΣΕΙ ΑΡΧΩΝ
Οι συμβαλλόμενοι είναι φίλοι	Οι συμβαλλόμενοι είναι αντίπαλοι	Οι συμβαλλόμενοι συνεργάζονται για τη λύση του προβλήματος
Σκοπός είναι η συμφωνία	Σκοπός είναι η νίκη	Σκοπός είναι ένα συνετό αποτέλεσμα στο οποίο καταλήγετε με οικονομικό και φιλικό τρόπο
Κάνετε παραχωρήσεις για να καλλιεργήσετε τη σχέση	Απαιτείτε παραχωρήσεις ως όρο για τη σχέση	Διαχωρίστε τους ανθρώπους από το πρόβλημα
Είστε ήπιος με τους ανθρώπους όπως και με το πρόβλημα	Είστε σκληρός με το πρόβλημα όπως και με τους ανθρώπους	Να είστε ήπιος με τους ανθρώπους, σκληρός με το πρόβλημα
Εμπιστευέστε τους άλλους	Δεν εμπιστευέστε τους άλλους	Να προχωράτε ανεξάρτητα από το βαθμό εμπιστοσύνης
Αλλάζετε εύκολα τη θέση σας	Μένετε αμετακίνητος στη θέση σας	Επικεντρωθείτε στα συμφέροντα, όχι στις θέσεις Διερευνήστε τα συμφέροντα
Κάνετε προσφορές	Απειλείτε	Επινοήστε μια σειρά επιλογές με σκοπό το αμοιβαίο όφελος Αναπτύξτε πολλαπλές επιλογές για να διαλέξετε Αποφασίστε γρήγορα
Αποκαλύψτε το κατώτατο αποδεκτό όριο	Τους ξεγελάτε ως προς το κατώτατο αποδεκτό όριο	Επιμένετε στη χρήση αντικειμενικών κριτηρίων Να είστε λογικοί και ανοικτοί στα λογικά επιχειρήματα των άλλων Υποχωρείτε σε αρχές, μην υποχωρείτε στην πίεση
Αποδέχεστε την προσωπική ζημιά για την κατάληξη σε συμφωνία	Απαιτείτε προσωπικά κέρδη ως αντίτιμο για τη συμφωνία	
Ψάχνετε για τη μια και μοναδική απάντηση: Αυτή που θα δεχτούν	Ψάχνετε για τη μια και μοναδική απάντηση: Αυτή που εσείς θα αποδεχτείτε	
Επιμένετε στη διαμόρφωση συμφωνίας	Επιμένετε στη θέση σας	
Προσπαθείτε να αποφύγετε το διαγωνισμό πυγμής	Προσπαθείτε να κερδίσετε στο διαγωνισμό πυγμής	
Υποχωρείτε στην πίεση	Ασκέτε πίεση	

Εικόνα 4. Το μοντέλο διαπραγμάτευσης (Fisher & Ury, 1981)

## 4.5. Στάδια διαπραγμάτευσης

Κάθε κατάσταση διαπραγμάτευσης περιλαμβάνει τέσσερα βασικά στάδια. Αυτά είναι το στάδιο της προετοιμασίας, της συζήτησης, το στάδιο των ανταλλαγών και το κλείσιμο της συμφωνίας. Ειδικότερα:

- **Στάδιο Προετοιμασίας:** Η προετοιμασία είναι το σπουδαιότερο στάδιο μιας διαπραγμάτευσης, καθώς δίνει αυτοπεποίθηση και δύναμη στον διαπραγματευτή. Το στάδιο αυτό περιλαμβάνει την **προσωπική προετοιμασία** του διαπραγματευτή και τις **πληροφορίες** για την άλλη πλευρά. Εδώ θέτουμε τους στόχους μας, τα όρια μέχρι τα οποία μπορούμε να υποχωρήσουμε και σχεδιάζουμε τη στρατηγική μας. Για να γίνει αυτό θα πρέπει να γνωρίζουμε ακριβώς τι θέλουμε να πετύχουμε και να γνωρίζουμε και την άλλη πλευρά. Στο στάδιο αυτό, κάθε διαπραγματευτική πλευρά καθορίζει τις εναλλακτικές επιλογές της, τις οποίες θα εφαρμόσει σε περίπτωση που η διαπραγμάτευση δεν εξελιχθεί ευνοϊκά γι' αυτή και κινδυνεύει να μην καταφέρει να πάρει αυτό που θέλει. Όπως αναφέρει ο αρχαίος κινέζος στρατηγός Sun Tzu στο βιβλίο *«Η τέχνη του πολέμου»*, ***αν γνωρίζεις τον εαυτό σου και τον αντίπαλο σου δεν έχεις να φοβάσαι το αποτέλεσμα εκατό μαχών.***
- **Στάδιο Συζήτησης:** Αποτελεί την πρώτη επαφή μεταξύ των διαπραγματευόμενων μερών. Κάθε πλευρά παρουσιάζει τις αρχικές θέσεις και τις προτάσεις της, οι οποίες μπορεί να είναι λογικές ή ακραίες ανάλογα με την τακτική που έχει σχεδιάσει να ακολουθήσει. Ιδιαίτερη σημασία έχει ο τρόπος και η σειρά με την οποία θα αναλυθούν οι αρχικές θέσεις. Αξίζει να αναφερθεί ότι εάν κατά τη διάρκεια ακρόασης των απόψεων του αντίπαλου μέρους, διαπιστωθεί ότι συμπίπτουν με αυτές που είχαν υπολογιστεί στον αρχικό σχεδιασμό, τότε η διαδικασία βαίνει σύμφωνα με τις προσδοκίες, ενώ σε αντίθετη περίπτωση μπορεί να προκληθεί ολική ανατροπή της διαδικασίας, στην οποία ο διαπραγματευτής οφείλει να αντιδράσει. Εν μέσω της διαπραγματευτικής διαδικασίας, μπορεί να παραστεί ανάγκη αποτίμησης της υφιστάμενης κατάστασης, εφόσον έχει πλέον εμφανιστεί μια σειρά δεδομένων, και όχι υποθέσεων και υπολογισμών, όπως στο αρχικό στάδιο, προκειμένου να γίνει επανασχεδιασμός των ενεργειών, αξιολόγηση των νέων δεδομένων και να εξεταστεί κατά πόσο αποκλίνουν από τα αρχικά. Τα στοιχεία αυτά μπορεί να αφορούν τόσο τις θέσεις του αντιπάλου όσο και τον τρόπο που αυτός διαπραγματεύεται. Στη συνέχεια και λαμβάνοντας υπόψη τα νέα δεδομένα, γίνεται, εφόσον απαιτείται, μία τροποποίηση του πλάνου με στόχο την καλύτερη εκμετάλλευση πιθανών αδυναμιών που εμφανίζονται με σκοπό το επιθυμητό αποτέλεσμα.

- **Στάδιο ανταλλαγών (bargaining):** Στο στάδιο αυτό γίνεται προσπάθεια ώστε να επιτευχθεί το μέγιστο των υποχωρήσεων του αντιπάλου. Είναι η φάση στην οποία βρίσκει εφαρμογή το μεγαλύτερο μέρος των στρατηγικών που σχεδιάστηκαν στα προηγούμενα βήματα. Στο σημείο αυτό της διαπραγματεύσεως είναι πλέον γνωστά όλα τα στοιχεία που ενδέχεται να φανερώσει ο κάθε διαπραγματευτής και εφαρμόζονται τακτικές που θα έχουν ως αποτέλεσμα την καλύτερη προσέγγιση του προσδοκώμενου. Οι προτάσεις, οι αντιπροτάσεις αλλά κυρίως οι υποχωρήσεις που θα γίνουν, θα πρέπει να έχουν αξιολογηθεί ως προς το κόστος που θα έχουν. Με απλά λόγια, στο στάδιο αυτό, γίνεται το «παζάρεμα» μεταξύ των δύο πλευρών, με σκοπό την επίτευξη της αρχικής συμφωνίας. Θέτουμε ξεκάθαρα στον αντίπαλο, τις προθέσεις μας με το ερώτημα «τι θα πάρω αν σου δώσω ....».
- **Κλείσιμο συμφωνίας:** Αποτελεί το τελευταίο στάδιο της διαπραγματευτικής διαδικασίας και επέρχεται με τη συμφωνία μεταξύ των αντίπαλων μερών σαν αποτέλεσμα όλων των προηγούμενων φάσεων. Η συμφωνία δύναται να επέλθει είτε εξαιτίας της πλήρους αποδοχής των θέσεων της μίας πλευράς από την άλλη, είτε εξαιτίας της εύρεσης μία «μέσης» κοινά αποδεκτής λύσης. Στο σημείο να τονίσουμε ότι με το κλείσιμο της συμφωνίας, είτε αυτή επετεύχθη είτε όχι, απαιτείται να γίνει μία αξιολόγηση του αποτελέσματος, κάτι το οποίο για κάποιους ερευνητές ίσως αποτελεί ξεχωριστό στάδιο της όλης διαδικασίας, αλλά εμείς το υπολογίζουμε ως μέρος του τέταρτου σταδίου. Η αξιολόγηση του αποτελέσματος χαρακτηρίζει το βαθμό επιτυχίας των διαπραγματεύσεων και παρέχει στοιχεία για μελλοντικές διαδικασίες.



Εικόνα 5. Στάδια Διαπραγμάτευσης

## 4.6. Στρατηγικές Διαπραγμάτευσης

Κατά τη διαδικασία της διαπραγμάτευσης, η εύρεση της κατάλληλης στρατηγικής και στην συνέχεια η υλοποίηση της, αποτελεί ένα πολύ σημαντικό εργαλείο προκειμένου να επιτευχθεί η συμφωνία. Μέσα σε ένα κλίμα ανταγωνισμού, οι δύο αντίπαλες πλευρές έχουν ορίσει το θέμα συζήτησης τους, έχουν ανταλλάξει πλήρως όλες πληροφορίες χρειάζεται και θέτουν τα διαπραγματευτικά τους όπλα σε εφαρμογή για να επιτύχουν αυτά που επιθυμούν. Κάθε κατάσταση διαπραγμάτευσης είναι μοναδική και δεν είναι δυνατό να διαμορφωθεί ένα γενικό σύνολο από τακτικές και κανόνες που θα εφαρμόζονται και θα αποδίδουν σε κάθε περίπτωση. *Οι τακτικές που θα εφαρμόσει ο διαπραγματευτής υπαγορεύονται από την ανάλυση του περιβάλλοντος και των συνθηκών της κάθε διαπραγμάτευσης και από την στρατηγική που έχει επιλεγεί, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της διαπραγμάτευσης*<sup>46</sup>. Υπάρχουν δύο κύριες στρατηγικές διαπραγμάτευσης: **η ανταγωνιστική διαπραγμάτευση** (*competitive or distributive bargaining*) και **η διαπραγμάτευση συνεργασίας ή αμοιβαίου οφέλους** (*collaborative or integrative bargaining*)

### 4.6.1. Ανταγωνιστική διαπραγμάτευση (competitive or distributive bargaining)

Είναι γνωστή και ως διαπραγμάτευση «**WIN - LOSE**». Οι στόχοι της μίας πλευράς έρχονται σε άμεση σύγκρουση με τους στόχους της άλλης πλευράς. Η κάθε πλευρά επιθυμεί να μεγιστοποιήσει το κέρδος της, γεγονός που σημαίνει ότι όσο μεγαλύτερο είναι το κέρδος για τη μία πλευρά τόσο μεγαλύτερη είναι η απώλεια για την άλλη.

Ο κάθε διαπραγματευτής θα πρέπει να είναι εξοικειωμένος με τις στρατηγικές και τις τακτικές της ανταγωνιστικής διαπραγμάτευσης γιατί υπάρχουν καταστάσεις της καθημερινότητας που είναι ανταγωνιστικές.

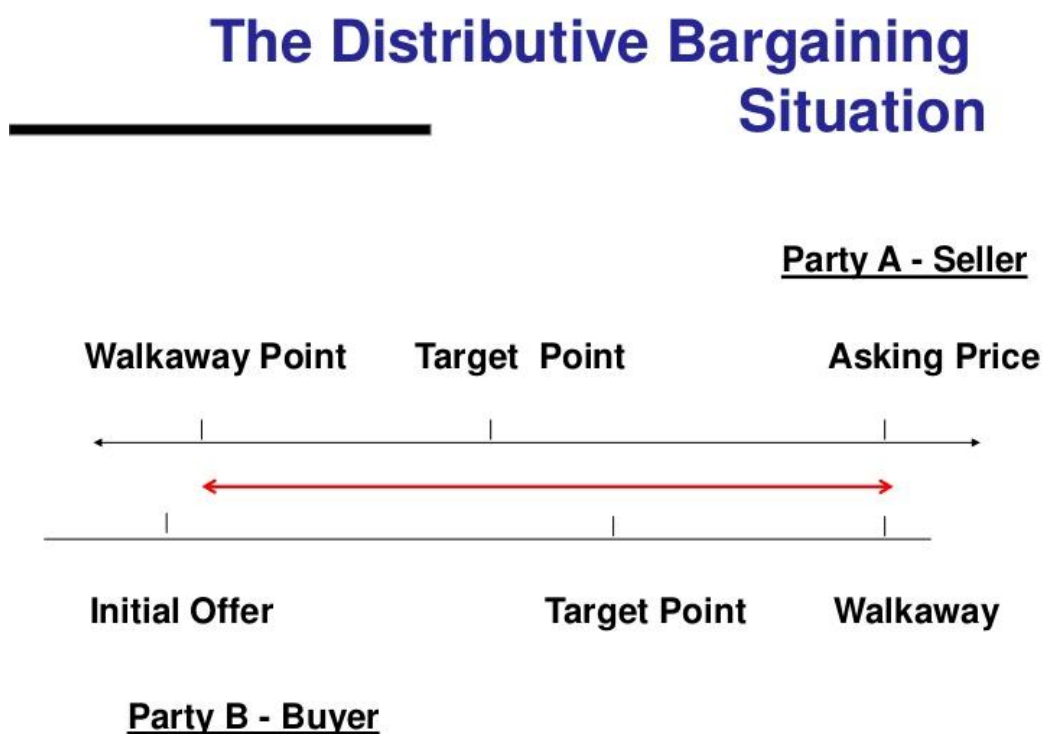
Εξαιτίας της ανταγωνιστικής φύσης αυτής της διαπραγμάτευσης, κάποιες φορές μπορεί να χρειαστεί να εφαρμοστούν τακτικές οι οποίες θίγουν θέματα ηθικής. Για το λόγο αυτό, οι στρατηγικές και οι τακτικές της ανταγωνιστικής διαπραγμάτευσης εφαρμόζονται όταν η σχέση με την άλλη πλευρά δεν είναι σημαντική και δεν πρόκειται να διατηρηθεί στο μέλλον.

---

<sup>46</sup> J. Rojot, "Negotiation: From Theory to Practice" (1991, Macmillan Ltd)

Οι θεμελιώδεις τακτικές της ανταγωνιστικής διαπραγμάτευσης είναι:

- **Η απόκρυψη της πληροφόρησης από τη δική μας πλευρά και η εξονυχιστική διερεύνηση των συμφερόντων της αντίπαλης πλευράς.** Η πληροφόρηση αποτελεί το σημαντικότερο κομμάτι της διαπραγμάτευσης. Η κάθε πλευρά παρουσιάζει τα πληροφοριακά στοιχεία που πιστεύει ότι θα της δώσουν το στρατηγικό πλεονέκτημα για να επιτύχει τους στόχους της. Είναι πολύ βασικό η κάθε πλευρά να ανακαλύψει το «σημείο αντίστασης» (walkaway point), τον πραγματικό στόχο (target point) και τις εναλλακτικές λύσεις, αποκρύπτοντας ταυτόχρονα τα δικά της δεδομένα. Ως σημείο αντίστασης εννοούμε το σημείο το οποίο ένας αγοραστής θέτει ως την υψηλότερη τιμή που μπορεί να αγοράσει και ένας πωλητής τη χαμηλότερη τιμή που μπορεί να πουλήσει. Η διαπραγμάτευση ξεκινάει με μια αρχική προσφορά (initial offer) η οποία δεν είναι συνήθως ρεαλιστική, αλλά αποτελεί την έναρξη της διαδικασίας. Πραγματικός στόχος (target point) είναι το ρεαλιστικό αποτέλεσμα που επιθυμούμε να καταλήξει η διαπραγμάτευση. Το εύρος μεταξύ των σημείων αντίστασης των δύο πλευρών, αποτελεί το εύρος της διαπραγμάτευσης ή το εύρος πιθανής συμφωνίας. Ο σκοπός σε μία ανταγωνιστική διαπραγμάτευση είναι η τελική συμφωνία να πλησιάζει όσο το δυνατόν περισσότερο το σημείο αντίστασης του αντιπάλου.



Εικόνα 6. Διάγραμμα περιοχών πιθανής συμφωνίας κατά τη διαπραγμάτευση.

Άλλος ένας παράγοντας που λαμβάνεται υπόψη είναι οι εναλλακτικές επιλογές. Σε περίπτωση που το αποτέλεσμα σε μια ανταγωνιστική διαπραγμάτευση δεν διαφαίνεται να είναι καλό για εμάς, η ύπαρξη εναλλακτικών λύσεων μας δίνει τη δυνατότητα να αποχωρήσουμε από τη διαδικασία. Στη διεθνή βιβλιογραφία, η εναλλακτική επιλογή συναντάται ως **BATNA** (Best Alternative To Negotiated Agreement – Καλύτερη Εναλλακτική Λύση στη Διαπραγματευόμενη Συμφωνία). Κάθε καλός διαπραγματευτής πρέπει να έχει εναλλακτικές λύσεις κατά τη διαδικασία της διαπραγμάτευσης και είναι έτοιμος να αποχωρήσει από αυτή τη διαδικασία, όταν το αποτέλεσμα που διαμορφώνεται δεν συνάδει με τα επιθυμητά συμφέροντα. Θα λέγαμε ότι κάθε πλευρά έχοντας καθορίσει τις BATNA της, δεν θα χρειαστεί να κάμψει το σημείο αντίστασής της ώστε να αποδεχτεί μία συμφωνία η οποία δεν εκφράζει τους αρχικούς στόχους της.

- **Ο επηρεασμός ή παραπλάνηση του άλλου μέρους.** Με τον τρόπο αυτό η αντίπαλη πλευρά μπορεί να «πεισθεί» να αλλάξει τα αρχικά τεθέντα όριά της, προς όφελος δικό μας, πιστεύοντας ότι η συμφωνία που προωθείται είναι η καλύτερη δυνατή που θα μπορούσε να πετύχει. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό η άλλη πλευρά να αισθανθεί ότι πέτυχε μια πολύ καλή συμφωνία, καθώς έτσι δημιουργείται μια κατάσταση μελλοντικής συνεργασίας και υποστήριξης. Στην περίπτωση που αισθανθεί ότι είναι χαμένη από τη συγκεκριμένη συμφωνία, τότε είναι σίγουρο ότι θα προσπαθήσει να απαλλαγεί από αυτή στο μέλλον ή να αποζημιωθεί για τις απώλειες.

#### **4.6.2. Διαπραγμάτευση συνεργασίας ή αμοιβαίου οφέλους (collaborative or integrative bargaining)**

Πρόκειται για ιδανικές καταστάσεις διαπραγμάτευσης στις οποίες υπάρχουν μόνο νικητές. Και οι δύο πλευρές που διαπραγματεύονται, αναζητούν λύσεις αμοιβαίου οφέλους προκειμένου να μεγιστοποιήσουν το μερίδιό τους. Στη βιβλιογραφία αυτού του είδους τις διαπραγματεύσεις τις συναντάμε ως διαπραγμάτευση «**WIN – WIN**».

Η βασική διαφορά με τη διαπραγμάτευση WIN – LOSE εντοπίζεται στο ότι στην προκειμένη περίπτωση το κέρδος της μίας πλευράς κατά τη διάρκεια της διαδικασίας, δεν αποτελεί απώλεια της

άλλης. Στη διαπραγμάτευση συνεργασίας οι στόχοι των δύο πλευρών δεν είναι αντικρουόμενοι. Ο θεμελιώδης στόχος της διαπραγμάτευσης συνεργασίας είναι οι δύο πλευρές να προσεγγίσουν η μία την άλλη και να δημιουργήσουν τις εναλλακτικές λύσεις που θα μεγιστοποιήσουν το κοινό όφελος.

Αυτές οι διαπραγματεύσεις διακατέχονται από το κλίμα καλής επικοινωνίας και συνεργασίας, καθώς και οι δύο πλευρές ικανοποιούν τις απαιτήσεις τους και αισθάνονται δικαιωμένοι από την κοινή τους προσπάθεια. Στην καθημερινότητά μας είναι αρκετά δύσκολο να εφαρμόσουμε αυτή τη διαπραγματευτική στρατηγική, καθώς αδυνατούμε να αντιληφθούμε τη δυνατότητα κοινής επίλυσης ενός προβλήματος. Μια επιτυχημένη διαπραγμάτευση είναι αυτή που ξεκινάει ως ανταγωνιστική και στην πορεία μετατρέπεται σε διαπραγμάτευση συνεργασίας.

Οι παρακάτω διαδικασίες αποτελούν απαραίτητες προϋποθέσεις για να επιτευχθεί μια συμφωνία αμοιβαίου οφέλους:

- ✓ ***Η ανταλλαγή πληροφοριών και ιδεών.*** Η γόνιμη ανταλλαγή πληροφόρησης προάγει την ανάπτυξη λύσεων αμοιβαίου οφέλους (*Butler 1999, Pruitt 1981, Thomson 1991*). Οι διαπραγματευτές θα πρέπει να είναι πρόθυμοι να αποκαλύψουν τους πραγματικούς στόχους τους, αλλά και να είναι ικανοί να ακούσουν την άλλη πλευρά με προσοχή. Τα διαπραγματευόμενα μέρη πρέπει να δημιουργήσουν τις ευνοϊκές συνθήκες για την ελεύθερη ροή των πληροφοριών και τη συζήτηση των ζητημάτων που αφορούν τη συγκεκριμένη διαπραγματευτική διαδικασία. Αυτή η ελεύθερη και αμφίδρομη ροή της πληροφόρησης είναι κάτι που δε χαρακτηρίζει τις ανταγωνιστικές διαπραγματεύσεις.
- ✓ ***Η προσπάθεια διερεύνησης και κατανόησης των αναγκών και συμφερόντων της άλλης πλευράς.*** Οι άνθρωποι διαφέρουν ως προς τις αξίες και τις προτιμήσεις τους, με αποτέλεσμα να δημιουργούν και διαφορετικές επιθυμίες και ανάγκες. Αυτό σημαίνει ότι οι προϋποθέσεις και οι ανάγκες των διαπραγματευτικών μερών δεν είναι απαραίτητο να ταυτίζονται. Προκειμένου λοιπόν, να ικανοποιήσουμε τις επιθυμίες της άλλης πλευράς, θα πρέπει πρώτα να τις κατανοήσουμε. Μέσω της αμοιβαίας ανταλλαγής πληροφοριών η κάθε πλευρά θα πρέπει να διερευνήσει και να κατανοήσει τι πραγματικά επιδιώκει η άλλη πλευρά.
- ✓ ***Η εστίαση στις ομοιότητες και όχι στις διαφορές.*** Οι δύο πλευρές θα πρέπει να επανακαθορίσουν και να επανεκτιμήσουν τις ατομικές προσδοκίες τους και να μπορέσουν μέσα από την αμοιβαία συνεργασία να επιτύχουν το συλλογικό τους στόχο. Θα πρέπει να

περιορίσουν τις διαφορές τους, οι οποίες είναι αυτονόητο ότι θα υπάρχουν, και να θέσουν ένα κοινό στόχο που θα εξυπηρετεί και τις δύο πλευρές.

- ✓ **Η αναζήτηση λύσεων με σκοπό το αμοιβαίο όφελος.** Σε μια διαπραγμάτευση συνεργασίας, οι λύσεις θα πρέπει να ικανοποιούν τις απαιτήσεις και τους στόχους και των δύο πλευρών. Οι διαπραγματευτές θα πρέπει να είναι σαφείς και ελαστικοί (Fisher, Ury and Patton 1991, Pruitt and Rubin 1986). Σαφείς σχετικά με τις ανάγκες και τους στόχους τους και ελαστικοί σχετικά με τον τρόπο ικανοποίησής τους. Η μονοδιάστατη ικανοποίηση των αναγκών δεν εξασφαλίζει την επίτευξη του συλλογικού στόχου και ως εκ τούτου η διαπραγμάτευση συνεργασίας δεν είναι εφικτή.

	<b>Διαπραγμάτευση αμοιβαίου οφέλους</b>	<b>Ανταγωνιστική διαπραγμάτευση</b>
<b>Ροή πληροφόρησης</b>	Δημιουργία μιας ελεύθερης ροής – ανοιχτή ανταλλαγή πληροφοριών	Απόκρυψη πληροφόρησης ή επιλεκτική και στρατηγική απελευθέρωση
<b>Κατανόηση της άλλης πλευράς</b>	Προσπάθεια κατανόησης των πραγματικών αναγκών και στόχων της άλλης πλευράς	Καμία προσπάθεια για κατανόηση της άλλης πλευράς ή χρησιμοποίηση της σχετικής πληροφόρησης για την απόκτηση στρατηγικού πλεονεκτήματος
<b>Επικέντρωση στα κοινά σημεία και τις διαφορές</b>	Ιδιαίτερη έμφαση στους κοινούς στόχους	Ιδιαίτερη έμφαση στους διαφορετικούς στόχους και συμφέροντα
<b>Εστίαση στις λύσεις</b>	Αναζήτηση λύσεων που θα ικανοποιούν τις ανάγκες όλων των πλευρών	Αναζήτηση λύσεων που θα ικανοποιούν τις προσωπικές μας ανάγκες ή θα εμποδίζουν την άλλη πλευρά να ικανοποιήσει τις δικές της

Εικόνα 7. Διαφορές διαπραγμάτευσης αμοιβαίου οφέλους - ανταγωνιστικής διαπραγμάτευσης (Lewicki R., Barry B., Saunders D. and Minton J., "Essentials of Negotiation" (1997, McGraw- Hill))

Αξίζει να αναφερθεί ότι η διαπραγμάτευση συνεργασίας είναι δύσκολο να επιτευχθεί, καθόσον τα εμπλεκόμενα μέρη δυσκολεύονται να αναγνωρίσουν και να διερευνήσουν τη δυνατότητα να επιλυθεί ένα πρόβλημα μέσω της αμοιβαίας συνεργασίας. Αυτό συμβαίνει, γιατί οι άνθρωποι έχουν την τάση να διεκδικούν όσο το δυνατόν μεγαλύτερο μερίδιο «της πίτας των αποτελεσμάτων» για τον εαυτό τους και να επιδιώκουν μονοδιάστατα την ικανοποίηση των προσωπικών τους συμφερόντων. Είναι γεγονός ότι αρκετοί διαπραγματευτές, δίχως να έχουν επαρκή πληροφόρηση σχετικά με τις ανάγκες και τις προτεραιότητες της άλλης πλευράς, ακολουθούν αναγκαστικά την ανταγωνιστική διαπραγμάτευση, θεωρώντας ότι έχουν τους ίδιους στόχους με την άλλη πλευρά.

#### **4.7. Επικοινωνία και Διαπραγμάτευση**

Η επικοινωνία και η διαπραγμάτευση είναι αλληλένδετες έννοιες. Η επικοινωνία καθίσταται ένα από τα πιο σημαντικά συστατικά που απαιτούνται για μια επιτυχής διαπραγμάτευση. Η ανταλλαγή πληροφόρησης για τα ενδιαφέροντα, τις ανάγκες, τις απόψεις και τις προτάσεις των δύο μερών, είναι αποτέλεσμα επικοινωνίας. Θα λέγαμε ότι χωρίς αυτήν δεν υφίσταται η διαδικασία της διαπραγμάτευσης.

Σύμφωνα με τους διαπραγματευτές του Πανεπιστημίου του Harvard, στην επικοινωνία συναντάμε τρία σοβαρά προβλήματα: Το πρώτο πρόβλημα είναι ότι οι άνθρωποι ενδιαφέρονται μόνο να πουν αυτό που θέλουν, χωρίς να δίνουν σημασία στο πώς θα το εκφράσουν, ώστε να γίνει κατανοητό από την άλλη πλευρά. Το δεύτερο πρόβλημα είναι η τάση των ανθρώπων να μιλούν χωρίς να ακούν τον συνομιλητή τους. Μονολογούν για να εντυπωσιάσουν και δεν αντιλαμβάνονται τι θέλει να τους πει η άλλη πλευρά, ενώ είναι αρκετές οι φορές που δεν αφήνουν το περιθώριο στην άλλη πλευρά να αντιδράσει και να συμμετάσχει στη διαδικασία, με αποτέλεσμα η συζήτηση να αποκτά μονόπλευρο ενδιαφέρον και αυτομάτως ο άλλος να παύει να ενδιαφέρεται για την πραγματική ουσία της διαπραγμάτευσης. Κατά τη διάρκεια μιας συζήτησης, είναι σύνηθες το φαινόμενο να σκεφτόμαστε αυτά που πρόκειται να πούμε και τον τρόπο που πρέπει να αντιδράσουμε στο τελευταίο επιχείρημα της άλλης πλευράς, με αποτέλεσμα να μη δείχνουμε τη δέουσα προσοχή στα λεγόμενα του άλλου. Το τρίτο πρόβλημα της επικοινωνίας είναι η παρανόηση. Πολύ συχνά παρατηρείται η μια πλευρά να μην αντιλαμβάνεται πλήρως τα λεγόμενα

της άλλης και έτσι να παρερμηνεύει τους σκοπούς της και να μην υπάρχει κανένα απολύτως αποτέλεσμα. Έχοντας ο καθένας τη δική του οπτική και ερμηνεύοντας με το δικό του τρόπο τι λένε οι άλλοι, είναι βέβαιο ότι θα οδηγηθεί σε εσφαλμένα συμπεράσματα ως προς τους σκοπούς της άλλης πλευράς. Οι άνθρωποι συνήθως βλέπουν αυτό που θέλουν να δουν. Επικεντρώνονται σ' εκείνα τα δεδομένα που επιβεβαιώνουν τις αντιλήψεις τους και αγνοούν ή παρερμηνεύουν εκείνα τα οποία θέτουν τις αντιλήψεις τους υπό αμφισβήτηση.

Τα προβλήματα αυτά έρχονται να εξομαλύνουν οι παρακάτω τρόποι, των οποίων ο ρόλος δύναται να συνδράμει στην οικοδόμηση μιας ολοκληρωμένης επικοινωνιακής διαπραγμάτευσης. Μια βασική παράμετρος που μπορεί να συμβάλλει είναι η υπεύθυνη και προσεκτική ακρόαση. Τι ποιο ιδανικό για τα δύο ενδιαφερόμενα μέρη, να αισθανθούν ότι το ένα έχει αφουγκραστεί το άλλο και έχει καταλάβει με σαφήνεια τις προτάσεις του; Η διαρκής επιβεβαίωση ότι έχουν καταστεί κατανοητά τα προαναφερόμενα λεγόμενα της αντίστοιχης πλευράς αποτελεί ένα πολύ σημαντικό ζήτημα. Αυτό πραγματώνεται με την επανάληψη των πληροφοριών (δεδομένων), την διατύπωση ερωτήσεων και την επί του παρόντος αναίρεση οποιασδήποτε αμφισβήτησης δημιουργηθεί. Πιο αναλυτικά όμως οι μέθοδοι και οι ενέργειες που πρέπει να επιτευχθούν ώστε να υλοποιηθεί μια τέτοια ακρόαση, και συνεπώς μια υγιείς επικοινωνία μεταξύ των δύο πλευρών, παραθέτονται ως εξής:

*«Αρχικά, μέσα σε μια διαδικασία διαπραγμάτευσης πρέπει να κυριαρχεί ο διάλογος. Πρέπει η κάθε πλευρά να εκφέρει την άποψή της με μέτρο και ορθά. Δεν πρέπει να ξεχνάει καμία από τις δύο πλευρές ότι ο λόγος που βρίσκονται σε αυτή την θέση είναι να συμφωνήσουν και οι δύο σε μια κοινή απόφαση»<sup>47</sup>. Όπως εντοπίστηκε και σε ένα από τα πιο πάνω εμπόδια επικοινωνίας, πολλοί διαπραγματευτές επιλέγουν τον μονόλογο επειδή θέλουν να προκαλέσουν εντύπωση στο κοινό που παρευρίσκεται στον συγκεκριμένο διάλογο. Μια προτεινόμενη λύση λοιπόν είναι να ελαχιστοποιηθεί ο αριθμός του κοινού αυτού και σίγουρα των λοιπών «τρίτων» εμπλεκόμενων, οι οποίοι μπορεί να είναι είτε κάποιιοι εκπρόσωποι του Τύπου είτε κάποιο γενικό ακροατήριο, μέχρι και μερικά παραπάνω άτομα που στελεχώνουν τις ίδιες τις διαπραγματευτικές ομάδες. «Στον χώρο της διαπραγμάτευσης μπορούν να βρίσκονται μόνο οι άμεσα ενδιαφερόμενοι και κύριοι διαπραγματευτές όπου θα πάρουν τις σημαντικές αποφάσεις»<sup>48</sup>.*

<sup>47</sup> Fisher Roger, Uri William, Patton Bruce, 2002 , *Πετυχαίνω την συμφωνία*, εκδόσεις Καστανιώτη, Αθήνα

<sup>48</sup> Fisher Roger, Uri William, Patton Bruce, 2002 , *Πετυχαίνω την συμφωνία*, εκδόσεις Καστανιώτη, Αθήνα

Μία ακόμη λύση που προτείνεται είναι η εξωτερίκευση ατομικών εκφράσεων ή συναισθημάτων χωρίς όμως να φανερώσουν κάποιας μορφής εκνευρισμό ή πανικό. Ο λόγος γίνεται για κάποιες δηλώσεις οι οποίες μπορούν να παρουσιαστούν κατά την διάρκεια της συζήτησης χωρίς να προκαλέσουν κάποια αμυντική στάση στην άλλη πλευρά. Η ορθή και αποτελεσματική χρήση των λέξεων και φράσεων σε συνδυασμό με την υιοθέτηση του κατάλληλου αισθηματικού ύφους πολλαπλασιάζουν το ενδεχόμενο να επιτευχθούν θετικά αποτελέσματα.

Επιπρόσθετα, όπως αναφέρθηκε στα παραπάνω χωρία, ο διαπραγματευτής υποχρεούται να συζητά έχοντας στα υπόψη του ότι πρέπει να μην ξεπερνάει κάποια όρια και κάποιους κανόνες. Η πείρα που αποκτά ένας αναγνωρισμένης αξίας διαπραγματευτή δεν καθορίζεται αποκλειστικά και μόνο από την χρήση του πλούσιου λεξιλογίου του, την έντονη πειθώ και την ευκολία που μπορεί να διαθέτει σε μια συζήτηση, αλλά και από το *«πότε πρέπει να μην διατυπώνει ανοιχτά τις σκέψεις του και να παραμένει απαθείς σε ορισμένες περιπτώσεις»*<sup>49</sup>. Εν συντομία, θα πρέπει *«να προσέξει σε τι ακριβώς θα αναφερθεί και να μην ανοίξει από την αρχή ή σε λάθος χρονική στιγμή τα χαρτιά του»*<sup>50</sup>.

Αυτοί λοιπόν συνιστούν τους περισσότερο συνήθεις τρόπους μόνιμης τακτοποίησης των προβλημάτων επικοινωνίας. Παρόλα αυτά, είναι εξίσου σημαντικό να αναφερθεί ότι *«η επιτυχημένη επικοινωνία και άμεση κατανόηση των δύο πλευρών δεν προβλέπει πάντα μια τελική συμφωνία»*<sup>51</sup>. Είναι πολύ πιθανό να έχει καταστεί εντελώς ξεκάθαρο το σύνολο των προτάσεων και των επιχειρημάτων της κάθε πλευράς αλλά ωστόσο αυτά να έρχονται σε σύγκρουση και να διχογνωμούν.

---

<sup>49</sup> Harvard Business School Press, 2008, *Επιτυχημένες διαπραγματεύσεις, εκδόσεις Κριτική, Αθήνα*

<sup>50</sup> Harvard Business School Press, 2008, *Επιτυχημένες διαπραγματεύσεις, εκδόσεις Κριτική, Αθήνα*

<sup>51</sup> Harvard Business School Press, 2008, *Επιτυχημένες διαπραγματεύσεις, εκδόσεις Κριτική, Αθήνα*

Σελίδα Σκόπιμα Κενή

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup> «Η διαχείριση κρίσεων στην Ελληνική Αστυνομία»

### 5.1. Εισαγωγή

Η Ελληνική Αστυνομία, με τη μορφή που έχει σήμερα, δημιουργήθηκε το 1984, με τη συγχώνευση των Σωμάτων της Ελληνικής Χωροφυλακής και της Αστυνομίας Πόλεων (νόμος 1481/1-10-1984, ΦΕΚ Α' - 152). Σύμφωνα με το νόμο 2800/2000, είναι Σώμα Ασφάλειας και έχει ως αποστολή<sup>52</sup>:

- την εξασφάλιση της δημόσιας ειρήνης και ευταξίας και της απρόσκοπτης κοινωνικής διαβίωσης των πολιτών, που περιλαμβάνει την άσκηση της αστυνομίας γενικής αστυνόμευσης και τροχαίας.
- την πρόληψη και καταστολή του εγκλήματος και την προστασία του Κράτους και του δημοκρατικού πολιτεύματος, στα πλαίσια της συνταγματικής τάξης, που περιλαμβάνει την άσκηση της αστυνομίας δημόσιας και κρατικής ασφάλειας.
- την πρόληψη και αποτροπή της παράνομης εισόδου – εξόδου αλλοδαπών στην Ελλάδα και τον έλεγχο της τήρησης των διατάξεων που αφορούν την είσοδο, έξοδο, παραμονή και εργασία των αλλοδαπών στη χώρα, που περιλαμβάνει την άσκηση της αστυνομίας αλλοδαπών και προστασίας συνόρων.

#### Η άσκηση της αστυνομίας γενικής αστυνόμευσης περιλαμβάνει ιδίως:

- τη διασφάλιση της κοινωνικής ειρήνης και ευταξίας και την παροχή έννομης προστασίας στους πολίτες και συνδρομή στις αρχές,
- την τήρηση της τάξης στους δημόσιους χώρους και στις δημόσιες συγκεντρώσεις και συναθροίσεις και την προστασία των ατομικών και συλλογικών δικαιωμάτων των πολιτών κατά τις εκδηλώσεις αυτές,
- τον έλεγχο της λειτουργίας δημόσιων κέντρων, θεαμάτων και καταστημάτων,

<sup>52</sup> [http://www.astynomia.gr/index.php?option=ozo\\_content&perform=view&id=1831&Itemid=528&lang=](http://www.astynomia.gr/index.php?option=ozo_content&perform=view&id=1831&Itemid=528&lang=) (last access 8-11-2018)

- την τήρηση της τάξης στις συνεδριάσεις των δικαστηρίων και τις μεταγωγές των κρατουμένων,
- τον έλεγχο της τήρησης της τουριστικής νομοθεσίας.

Η άσκηση της αστυνομίας **τροχαίας** περιλαμβάνει:

- τη ρύθμιση της κυκλοφορίας πεζών και οχημάτων στους δρόμους και στους λοιπούς δημόσιους χώρους,
- τη μέριμνα για την εφαρμογή του κώδικα οδικής κυκλοφορίας και των λοιπών διατάξεων που σχετίζονται με την κυκλοφορία πεζών και οχημάτων,
- τη διερεύνηση των τροχαίων ατυχημάτων.

Η άσκηση της αστυνομίας **δημόσιας ασφάλειας** περιλαμβάνει ιδίως:

- τη δίωξη των εγκλημάτων κατά της ζωής, της προσωπικής ελευθερίας, της ιδιοκτησίας και των περιουσιακών δικαιωμάτων,
- τη δίωξη του οικονομικού και του ηλεκτρονικού εγκλήματος,
- τον έλεγχο και τη δίωξη της παράνομης διακίνησης ναρκωτικών,
- τη δίωξη του λαθρεμπορίου και της αρχαιοκαπηλίας,
- τη μέριμνα για την προστασία των ανηλίκων και την εφαρμογή των διατάξεων για τα ήθη,
- τον έλεγχο της τήρησης των διατάξεων που αφορούν τα υπομνήματα και την προστασία του εθνικού νομίσματος και συναλλάγματος,
- την επιτήρηση των τόπων όπου συχνάζουν οι ύποπτοι διάπραξης εγκλημάτων και τον έλεγχο των προσώπων αυτών,
- την αναζήτηση εξαφανισθέντων προσώπων και απολεσθέντων και κλεμμένων αντικειμένων,
- την αναζήτηση και σύλληψη των διωκόμενων προσώπων.

#### Η άσκηση της αστυνομίας **κρατικής ασφάλειας**, περιλαμβάνει ιδίως:

- την προστασία του Κράτους και του δημοκρατικού πολιτεύματος,
- την προστασία των επίσημων προσώπων, Ελλήνων και αλλοδαπών, που βρίσκονται στη χώρα,
- τον έλεγχο της τήρησης των διατάξεων που αφορούν τα όπλα και τις εκρηκτικές ύλες,
- τον έλεγχο της τήρησης των διατάξεων που αφορούν στη διάπραξη αδικημάτων σε βάρος προσώπων ή ομάδας προσώπων λόγω του χρώματος, της φυλής, της θρησκείας και της εθνικής ή εθνοτικής τους καταγωγής.

#### Η άσκηση της αστυνομίας **αλλοδαπών και μετανάστευσης**, περιλαμβάνει ιδίως:

- την αποτροπή της παράνομης εισόδου αλλοδαπών στη χώρα,
- τον εντοπισμό και τη σύλληψη των αλλοδαπών που εισέρχονται, διαμένουν ή εργάζονται παράνομα στη χώρα και την παραπομπή τους στη δικαιοσύνη ή την επαναπροώθησή τους,
- τον έλεγχο της τήρησης των διατάξεων που αφορούν την είσοδο, παραμονή και εργασία των αλλοδαπών στη χώρα,
- τη μέριμνα για την ασφαλή προσωρινή κράτηση και φύλαξη σε ειδικές εγκαταστάσεις και υπό συνθήκες σεβασμού της αξιοπρέπειάς των μη νόμιμων μεταναστών που τελούν υπό καθεστώς νόμιμου περιορισμού της ελευθερίας τους.

Η Ελληνική Αστυνομία καλείται να αντιμετωπίσει πλήθος απρόβλεπτων καταστάσεων, που εξελίσσονται με ταχύτητα, σε κλίμα έντασης και αμφισβήτησης, με κίνδυνο να ξεφύγουν από κάθε έλεγχο, με συνέπεια να δημιουργείται μια «πιεστική» απειλή η οποία χρήζει λήψης προληπτικών και κατασταλτικών μέτρων αποκατάστασης, θεραπείας και ελέγχου, με πολιτικές και αστυνομικές ενέργειες, καθώς και ενέργειες διαχείρισης των συνεπειών και απωλειών για την αποφυγή της κλιμάκωσης ή για τον περιορισμό της έντασης και έκτασης αυτής.

Ως τέτοιες κρίσεις θεωρούνται ιδίως περιστατικά που προέρχονται από ανθρώπινη ενέργεια, είναι προϊόν εγκληματικής συνήθως συμπεριφοράς και απειλούν να προκαλέσουν ή έχουν προκαλέσει απώλεια ζωής ή σωματικής ακεραιότητας ή σοβαρή ζημιά στην περιουσία των πολιτών, στα αγαθά, στις παραγωγικές πηγές και στις υποδομές και γενικά καταστάσεις οι οποίες

απειλούν να διαταράξουν ή διαταράσσουν τη Δημόσια Τάξη και Ασφάλεια στο εσωτερικό της χώρας.

Όλες οι Υπηρεσίες της ΕΛ.ΑΣ. και το προσωπικό της τελούν σε διαρκή ετοιμότητα για την πρόληψη και καταστολή του εγκλήματος, την προστασία του δημοκρατικού πολιτεύματος και της έννομης τάξης και την αντιμετώπιση έκτακτων αναγκών και κρίσιμων περιστατικών.

## **5.2. Κίνδυνοι και κρίσεις**

Η Ελληνική Αστυνομία καλείται να διαχειριστεί πληθώρα δυνητικών κρίσεων και κινδύνων, ικανών να θέσουν εκτός ομαλής λειτουργίας θεσμούς και διαδικασίες του κρατικού μηχανισμού. Με βάση το θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας της σε συνδυασμό με τις αρμοδιότητες, που αποτελούν την κύρια και ουσιαστική αποστολή του Σώματος, οι απειλές που μπορούν να εξελιχθούν σε κρίσεις ή σε κινδύνους και χρήζουν ιδιαίτερης προσοχής και τις οποίες καλείται να διαχειριστεί ή να αντιμετωπίσει η ΕΛ.ΑΣ., κατηγοριοποιούνται ως ακολούθως:

### **Τρομοκρατία<sup>53</sup>:**

Όρος που χρησιμοποιείται με μία ευρεία έννοια και εμπεριέχει, λανθασμένα βέβαια, κάθε είδους απειλή. Στην πραγματικότητα περιλαμβάνει τη χρήση ή την απειλή χρήσης βίας από συγκεκριμένη ομάδα ανθρώπων για την επίτευξη πολιτικών στόχων. Η απειλή αυτή είναι μικρότερης εμβέλειας ως προς τον πιθανό αριθμό των θυμάτων και εμφανίζεται με πράξεις, όπως:

- Απαγωγές προσώπων και ομηρίες
- Προσβολή της ζωής ή της σωματικής ακεραιότητας προσώπου ή προσώπων
- Κατάληψη μέσων μαζικής μεταφοράς
- Πρόκληση μαζικών καταστροφών σε δημόσιες εγκαταστάσεις και υποδομές, σε συγκοινωνιακά συστήματα και συστήματα πληροφορικής ή σε ιδιωτικές εγκαταστάσεις που θα μπορούσαν να επιφέρουν κίνδυνο ζωής

---

<sup>53</sup> <https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%A4%CF%81%CE%BF%CE%BC%CE%BF%CE%BA%CF%81%CE%B1%CF%84%CE%AF%CE%B1>

- Πρόκληση πλημμύρων και εμπρησμών, απελευθέρωση επικίνδυνων ουσιών ή αερίων, καθώς και καταστροφές εγκαταστάσεων παραγωγής, διανομής και εφοδιασμού ενέργειας ή νερού

Γενικότερα, η *τρομοκρατία* εκδηλώνεται κυρίως με πράξεις ένοπλης βίας διαφόρων απελευθερωτικών κινημάτων ή ένοπλων οργανώσεων που αντιτάσσονται στο υπάρχον κοινοβουλευτικό σύστημα, καθώς και οργανώσεων υποκινούμενων από θρησκευτικό φανατισμό.

### **Οργανωμένο έγκλημα<sup>54</sup>:**

Το οργανωμένο έγκλημα έχει αποκτήσει παγκόσμιο χαρακτήρα και είναι μια από τις σοβαρότερες απειλές που εδώ και δεκαετίες απασχολεί τις κοινωνίες όλου του κόσμου. Οι κίνδυνοι που πηγάζουν από το εγκληματικό αυτό φαινόμενο δεν περιορίζονται σε επί μέρους κοινωνικά αγαθά, αλλά επεκτείνονται σε ολόκληρα κοινωνικά υποσυστήματα. Ιδιαίτερα ευπαθείς είναι ο **δημόσιος τομέας** με την ευρύτερη έννοια του όρου, τον οποίο απειλεί η διαφθορά, και η **οικονομία**, η οποία τείνει να διαβρωθεί από το βρώμικο χρήμα. Οργανωμένες εγκληματικές ομάδες δρουν σε περισσότερες από μία χώρες **ταυτόχρονα**, αποκτώντας έτσι μια **διεθνοποίηση**, με

<sup>54</sup> Ο εννοιολογικός προσδιορισμός του οργανωμένου εγκλήματος είναι συνυφασμένος με τις συνήθειες, μεγαλύτερες ή μικρότερες αναλογικώς δυσχέρειες, που αντιμετωπίζει κάποιος κάθε φορά που προσπαθεί να περιγράψει μια αφηρημένη έννοια για να της δώσει ένα συγκεκριμένο και σαφές περιεχόμενο και με τον τρόπο αυτό να την εντάξει στον κώδικα της καθημερινής γλωσσικής μας επικοινωνίας. Ενώ στις ΗΠΑ ο όρος «οργανωμένο έγκλημα» αποτελεί συνώνυμο όλων των μορφών εγκλημάτων σχετικών τόσο με τη δραστηριότητα συνδικάτων (Syndicates) και κοινοπραξιών (Cartel), όσο και με παράνομες συμφωνίες και συνεννοήσεις μεταξύ νομίμων εταιρειών, στην Ευρώπη χρησιμοποιείται η λέξη «οργανωμένο», ως επιθετικός προσδιορισμός, προβάλλοντας κυρίως τη σημασία **του τρόπου τέλεσης του εγκλήματος**.

Ως οργανωμένο έγκλημα θεωρείται **«η οργάνωση προσώπων που έχει σαν σκοπό την άσκηση εγκληματικής δραστηριότητας σε διαρκή βάση, προκειμένου να αποκομίσει οικονομικά οφέλη και να ελέγξει εθνικές και διεθνείς καταστάσεις»**. Η INTERPOL, υιοθέτησε με απόφασή της το 1998, στα πλαίσια του πρώτου συμποσίου για το οργανωμένο έγκλημα που έγινε στη Λυών της Γαλλίας τον ακόλουθο ορισμό: **«Οργανωμένο έγκλημα είναι κάθε επιχείρηση ή ομάδα ατόμων που εμπλέκεται σε διαρκή παράνομη δραστηριότητα, η οποία έχει ως πρωταρχικό σκοπό την απόκτηση κερδών ανεξάρτητα από τα εθνικά σύνορα»**. Στη Γερμανία από εκπροσώπους της Αστυνομίας και της Δικαιοσύνης διαμορφώθηκε ο ακόλουθος ορισμός: **«Οργανωμένο έγκλημα είναι η βασιζόμενη στην επιδίωξη κερδών και δύναμης προσχεδιασμένη διάπραξη εγκληματικών πράξεων, από τις οποίες κάθε μία ή στο σύνολό τους είναι ιδιαίτερης σπουδαιότητας, εφόσον διαπράττονται από περισσότερους των δύο δραστών, οι οποίοι έχοντας καταναίμει μεταξύ τους, τους σχετικούς εγκληματικούς ρόλους συνεργάζονται προς διεκπεραίωση τους σχεδίου τους για μεγάλο ή αόριστο χρονικό διάστημα, είτε χρησιμοποιώντας επαγγελματικές ή επιχειρηματικές δομές, είτε εφαρμόζοντας βία ή άλλα κατάλληλα προς εκφοβισμό μέσα, είτε ενεργώντας μέσω επιρρών που ασκούν στην πολιτική, στα Μ.Μ.Ε, στη δημόσια διοίκηση, στη δικαιοσύνη ή στην οικονομία»**.

αποτέλεσμα να δημιουργούνται σημαντικές δυσκολίες στην αποτελεσματική και καθολική αντιμετώπιση του. Έκτος όμως από το γεγονός της διεθνοποίησης των οργανωμένων εγκληματικών ομάδων, που αποτελεί και αυτό ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα, υπάρχει και ένα άλλο εξίσου σημαντικό γεγονός που καθιστά ακόμη πιο δύσκολη την αντιμετώπιση τους. Το γεγονός αυτό είναι ο **εκσυγχρονισμός του τρόπου και των μεθόδων δράσης** που χρησιμοποιούν. Τα συχνότερα εγκλήματα που διαπράττονται από οργανωμένες ομάδες είναι:

- Διακίνηση ναρκωτικών
- Πλαστογραφία εγγράφων και παραχάραξη νομισμάτων
- Διακίνηση κλεμμένων μέσων μεταφοράς
- Παράνομη διακίνηση όπλων
- Διακίνηση μεταναστών με σκοπό την οικονομική ή σεξουαλική εκμετάλλευση
- Διακίνηση παιδιών με σκοπό την οικονομική ή σεξουαλική εκμετάλλευση
- Εμπορία ανθρώπων (trafficking) και ανθρώπινων οργάνων
- Λαθρεμπόριο τσιγάρων και ποτών
- Ανθρωποκτονίες από πρόθεση και δολοφονικές ενέδρες
- Ληστείες και κλοπές
- Νομιμοποίηση εσόδων από εγκληματικές δραστηριότητες
- Ηλεκτρονικές απάτες και ηλεκτρονικό έγκλημα
- Απαγωγές
- Εκβιασμοί και παροχή προστασίας κ.ά.

### **Μετανάστευση:**

Ένα από τα μεγαλύτερα κοινωνικό-οικονομικά προβλήματα που μπορούν να θέσουν σε δοκιμασία την κοινωνική συνοχή και την κρατική υπόσταση. Πολιτισμικές συγκρούσεις, γκετοποίηση, προβλήματα ανεργίας και ένταξης μπορούν να προκαλέσουν ξενοφοβία, αύξηση της ανομίας, αύξηση του οργανωμένου εγκλήματος και στο άμεσο μέλλον προβλήματα πολιτισμικής ταυτότητας.

### **Μειονότητες:**

Η μη ομαλή ένταξη των μειονοτήτων στο σύνολο της κοινωνίας και η συσπείρωση τους μπορούν να θέσουν θέματα φανατισμού, εθνικισμού και ρατσισμού, και να οδηγήσουν σε κρατική αλλά και εθνική κρίση. Για το λόγο αυτό είναι απαραίτητοι λεπτοί χειρισμοί, ώστε να επιτευχθεί μέσω της ειρηνικής συμβίωσης, η κρατική ασφάλεια.

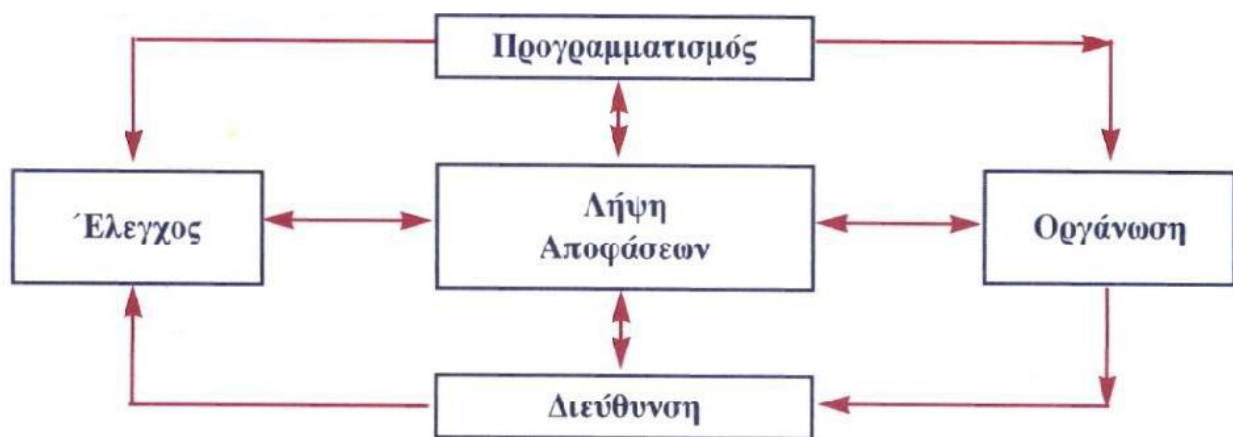
### **Απειλές από μείζονα ατυχήματα και φυσικές καταστροφές:**

Πρόκειται για υλικές και φυσικές καταστροφές που υπογραμμίζουν την ανάγκη ετοιμότητας κρατικών δομών και όταν αυτή απουσιάζει απαιτείται η αναπροσαρμογή των ελεγκτικών μηχανισμών. Ατυχήματα (πτώση αεροπλάνων, ναυάγια, οδικά δυστυχήματα κ.ά.) καθώς και φυσικές καταστροφές (σεισμοί, πυρκαγιές, πλημμύρες, κ.τ.λ.), ανεξάρτητα από την αιτία πρόκλησης τους, αποτελούν απειλή για την κρατική ασφάλεια.

## ***5.3. Μηχανισμός διαχείρισης κρίσεων της ΕΛ.ΑΣ.***

Η Ελληνική Αστυνομία στο πλαίσιο εκπλήρωσης της αποστολής της, έχει συγκροτημένες και οργανωμένες υπηρεσιακές μονάδες για την αντιμετώπιση των κρίσιμων και επικίνδυνων περιστατικών, όπως είναι οι τρομοκρατικές ενέργειες, οι απαγωγές - ομηρίες κλπ., και εξειδικευμένες υπηρεσίες που ασχολούνται με την επιστημονική διερεύνηση του εγκλήματος, καθώς και επιτελικά κλιμάκια τα οποία είναι αρμόδια για το σχεδιασμό και το συντονισμό των αστυνομικών επιχειρήσεων.

Προκειμένου να επιτύχει αποτελεσματικά τους στόχους της, η ΕΛ.ΑΣ. υιοθετεί και εφαρμόζει τις αρχές που προτάσσει η σύγχρονη επιστήμη της Διοίκησης και Οργάνωσης Επιχειρήσεων (MANAGEMENT). Η σωστή διαδικασία του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης και του ελέγχου που ασκείται στις τάξεις του Σώματος, συμβάλουν στην αποτελεσματική διοίκηση, την άμεση και ορθολογική λήψη αποφάσεων από τα στελέχη της, με σκοπό τη διαχείριση των κρίσιμων καταστάσεων που καλούνται να αντιμετωπίσουν και κατ' επέκταση συμβάλει στην αποτελεσματικότητα της ΕΛ.ΑΣ., εκπληρώνοντας την αποστολή της στο πλαίσιο της πρόληψης και καταστολής του εγκλήματος.

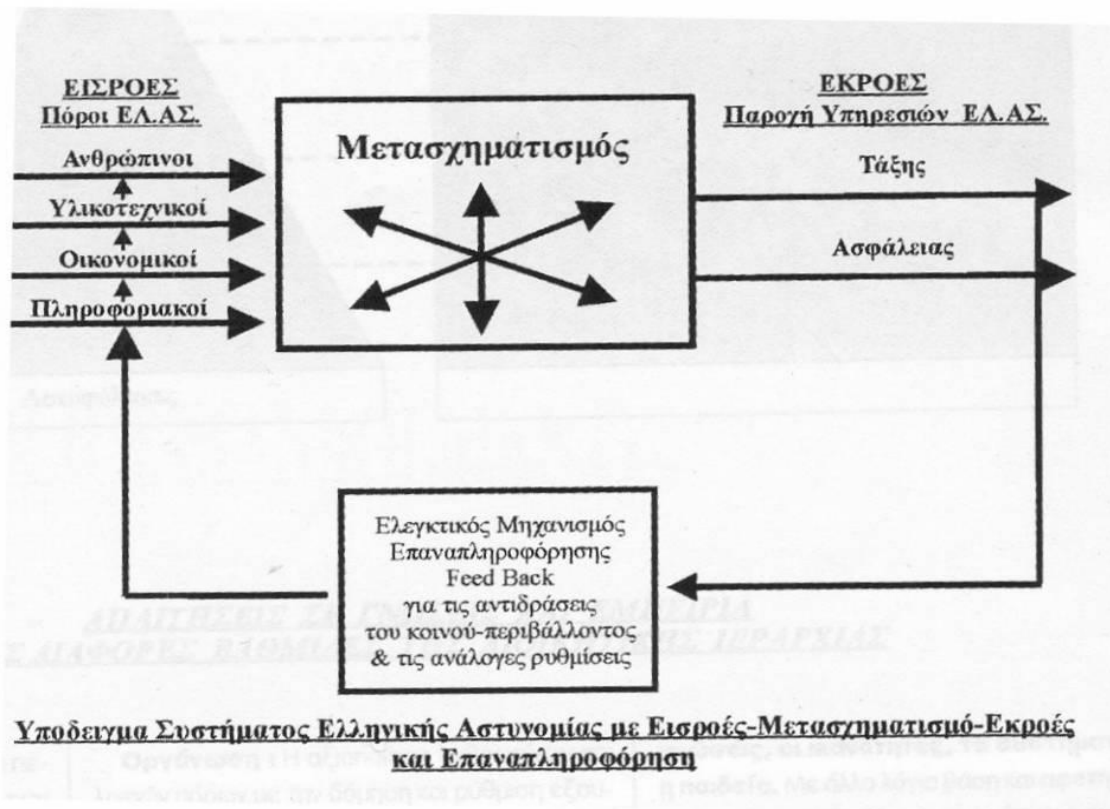


Εικόνα 8. Διαδικασία αποτελεσματικής διοίκησης.

Η ΕΛ.ΑΣ. μπορεί να παρουσιαστεί ως ένα **σύστημα**, το οποίο για να υπάρχει και να λειτουργεί, χρειάζεται πόρους τους οποίους προμηθεύεται από το περιβάλλον του ως **εισροές**. Αυτές οι εισροές είναι ανθρώπινοι, οικονομικοί, υλικοτεχνικοί και πληροφοριακοί πόροι. Ανάλογα των επικρατουσών συνθηκών, η ΕΛ.ΑΣ. με τα καθ' ύλην αρμόδια όργανα που διαθέτει, **επεξεργάζεται ή μετατρέπει** τις εισροές αυτές και παρέχει ως **εκροές**, τις αναγκαίες υπηρεσίες, προκειμένου να διαχειριστεί τις ανακύπτουσες καταστάσεις.

Όπως συμβαίνει σε μία επιχείρηση, έτσι και στην περίπτωση της ΕΛ.ΑΣ., απαραίτητο στοιχείο για την ισορροπία του συστήματος, είναι ο μηχανισμός **Ανατροφοδότησης / Ελέγχου (Feedback)**. Είναι ο μηχανισμός που μεταφέρει τις πληροφορίες ή τα μηνύματα σχετικά με τις αντιδράσεις του περιβάλλοντος και αποτελεί το ρυθμιστή των σχέσεων μεταξύ εκροών και εισροών του συστήματος, έτσι ώστε να υπάρχει η απαραίτητη ισορροπία για την επιβίωσή του. Με αυτήν την έννοια, θα μπορούσε να προσδιοριστεί ως ένας μηχανισμός ελέγχου ανατροφοδότησης του κατά πόσο το σύστημα ακολουθεί την πορεία που το οδηγεί στην υλοποίηση των στόχων του ή απομακρύνεται από αυτήν.

Στο παρακάτω σχήμα παρουσιάζεται μία απεικόνιση του συστήματος λειτουργίας της Ελληνικής Αστυνομίας, σύμφωνα με τις αρχές του «Management»:



Εικόνα 9. Σύστημα λειτουργίας ΕΛ.ΑΣ.

### 5.3.1. Σύστημα Διαχείρισης Περιστατικών και Κρίσεων (ΣΥ.ΔΙ.ΠΕ.Κ.)

Στο πλαίσιο της αποστολής της Ελληνικής Αστυνομίας, οργανώθηκε το ΣΥ.ΔΙ.ΠΕ.Κ. το οποίο καθιερώθηκε ως Επιχειρησιακό Σχέδιο «ΠΟΛΥΔΕΥΚΗΣ» και ρυθμίζει τις διαδικασίες διαχείρισης κρίσιμων περιστατικών και καταστάσεων εκτάκτου ανάγκης, που καλείται να αντιμετωπίσει η ΕΛ.ΑΣ.. Εφαρμόζεται σε επικείμενες ανθρωπογενείς απειλές (τρομοκρατικές ή εγκληματικές) ή εκδηλωμένα κρίσιμα ανθρωπογενή περιστατικά.

Η διαχείριση των κρίσιμων αυτών καταστάσεων, περιλαμβάνει μια σειρά διαδικασιών που ακολουθεί η ΕΛ.ΑΣ. και αφορούν:

- τη λήψη προληπτικών μέτρων για την αποτροπή εκδήλωσής τους,
- την αντιμετώπισή τους, εφόσον εκδηλωθούν,
- την αποτροπή κλιμάκωσής τους,
- τη διαχείριση των επιπτώσεών τους και

- την αποτίμησή τους, προκειμένου να ληφθούν τα απαραίτητα διορθωτικά μέτρα για τη βελτίωση της διαχείρισης μελλοντικών καταστάσεων.

Σύμφωνα με το παραπάνω Επιχειρησιακό Σχέδιο καθορίζονται οι διαδικασίες, αρμοδιότητες και ενέργειες των εμπλεκόμενων οργάνων και η συνεργασία με όλες τις εμπλεκόμενες Υπηρεσίες της Ελληνικής Αστυνομίας, αλλά και τους λοιπούς φορείς, ώστε να επιτευχθεί ο συντονισμός, καθώς και η αποτελεσματική διαχείριση της κρίσης. Το ΣΥ.ΔΙ.ΠΕ.Κ. καθορίζει τις διαδικασίες του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης και του ελέγχου, σύμφωνα με τις αρχές του μάνατζμεντ που αφορούν την αποτελεσματική διαδικασία διοίκησης και αναφέρθηκε σε προηγούμενη παράγραφο.

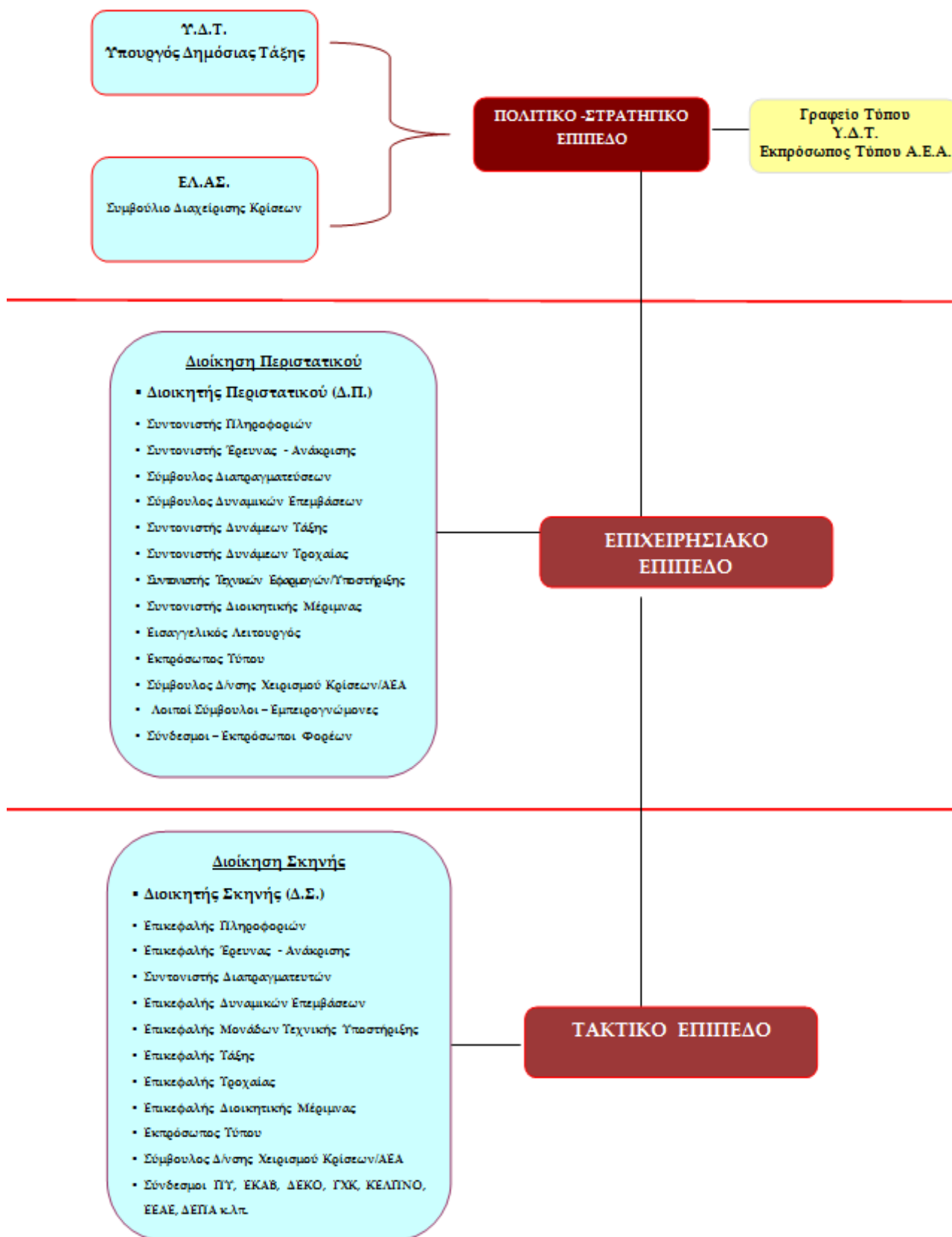
Κατά τη διαχείριση ενός κρίσιμου περιστατικού, οι αποφάσεις λαμβάνονται συνήθως σε τρία επίπεδα διοίκησης: (α) το **πολιτικό – στρατηγικό**, (β) **επιχειρησιακό** και (γ) **τακτικό**. Σε πολιτικό – στρατηγικό επίπεδο, λαμβάνονται πολιτικής φύσεως αποφάσεις από την Ηγεσία, μακριά από το περιστατικό, δίνονται κατευθυντήριες οδηγίες, ενώ παράλληλα διαχειρίζεται επικοινωνιακά η υφιστάμενη κατάσταση. Σε επιχειρησιακό επίπεδο, γίνεται ο συντονισμός των δυνάμεων και η αξιοποίηση όλων των διατιθέμενων πόρων, κοντά στο σημείο της κρίσης, ενώ σε τακτικό επίπεδο γίνεται δραστηριοποίηση των διατιθέμενων δυνάμεων στον τόπο της κρίσης, εφαρμόζοντας τις αποφάσεις της Διοίκησης. Η λήψη αποφάσεων μπορεί να περιοριστεί και σε ένα μονό επίπεδο διοίκησης, ανάλογα την έκταση και το είδος του περιστατικού. Για παράδειγμα, σε ένα αυτοκτονικό περιστατικό, κατά το οποίο ένα άτομο απειλεί να αυτοκτονήσει, λόγω κάποιων ψυχικών διαταραχών που αντιμετωπίζει, δεν απαιτείται η λήψη απόφασης σε στρατηγικό ούτε ακόμα σε επιχειρησιακό επίπεδο, αλλά μόνο σε τακτικό, καθώς αρμόδιος να αποφασίσει για τον τρόπο που θα διαχειριστεί η κατάσταση είναι ο πρώτος αρμόδιος αστυνομικός που θα φτάσει στον τόπο της κρίσης, βασιζόμενος στο μνημόνιο ενεργειών που προβλέπονται σε τέτοιες περιπτώσεις.

Οι βασικοί παράγοντες που συμμετέχουν στη λήψη των αποφάσεων κατά τη διάρκεια ενός κρίσιμου περιστατικού, ανάλογα με το επίπεδο διοίκησης, είναι οι εξής:

- **Το Συμβούλιο Διαχείρισης Κρίσεων** (Πολιτικό – Στρατηγικό επίπεδο): Συμμετέχουν εκπρόσωποι της πολιτικής και φυσικής ηγεσίας της ΕΛ.ΑΣ., οι οποίοι αποφασίζουν για τις στρατηγικές που πρέπει να ακολουθήσουν οι επιχειρησιακές και τακτικές δυνάμεις προκειμένου να επιλυθεί η κατάσταση, αποφασίζουν τη συμμετοχή ή μη άλλων συναρμόδιων

φορέων, διαχειρίζονται επικοινωνιακά την κρίση και γενικά συντονίζουν την αστυνομική ανταπόκριση των δυνάμεων.

- **Διοικητής Περιστατικού** (Επιχειρησιακό επίπεδο): Είναι ο αρμόδιος Αξιωματικός, που με βάση το βαθμό του, την οργανική θέση που κατέχει, την τοπική αρμοδιότητα της Υπηρεσίας του και την έκταση του επεισοδίου, τίθεται επικεφαλής της αστυνομικής επιχείρησης. Αναλαμβάνει τη γενική επιχειρησιακή διοίκηση, συντονισμό και έλεγχο του περιστατικού σύμφωνα με τα υπάρχοντα επιχειρησιακά σχέδια της Ελληνικής Αστυνομίας, διαχειρίζεται τους απαιτούμενους πόρους (δυνάμεις, μέσα και εξοπλισμό) και μεταφέρει αιτήματα που χρήζουν αποφάσεων στο πολιτικό-στρατηγικό επίπεδο, ενώ δίνει κατευθυντήριες οδηγίες στις τακτικές δυνάμεις. Συνεργάζεται στενά με τους επικεφαλής των αστυνομικών ομάδων, οι οποίες λειτουργούν υπό την εποπτεία του, για αποτελεσματική διαχείριση της κατάστασης.
- **Διοικητής Σκηνής** (Τακτικό επίπεδο): Είναι ο αρμόδιος Αστυνομικός που βρίσκεται στη σκηνή της κρίσης και έχει σε τοπικό επίπεδο τη γενική διοίκηση, το συντονισμό και τον έλεγχο των αστυνομικών επιχειρήσεων και τη διαχείριση των διατιθέμενων αστυνομικών πόρων (δυνάμεων, μέσων και εξοπλισμών), σύμφωνα με τις οδηγίες και εντολές του Διοικητή Περιστατικού. Επίσης, μεταφέρει αιτήματα που χρήζουν αποφάσεων σε επιχειρησιακό επίπεδο.



Εικόνα 10. Οργανόγραμμα ανά επίπεδο διοίκησης

Σύμφωνα με το παραπάνω οργανόγραμμα, παρατηρούμε ότι τόσο στο επιχειρησιακό όσο και στο τακτικό επίπεδο, υπάρχουν κάποιοι βασικοί παράγοντες που συνθέτουν το ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης κρίσεων και η συμμετοχή των οποίων στην αντιμετώπιση των κρίσιμων καταστάσεων, αδιαμφισβήτητα συμβάλλει καθοριστικά. Οι παράγοντες αυτοί είναι οι εξής:

➤ **Ομάδα Διαπραγμάτευσης**

Είναι ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες διαχείρισης των κρίσιμων περιστατικών και κυρίως των καταστάσεων ομηρίας. Η διαπραγματευτική ομάδα έχει τις απαραίτητες γνώσεις και τις τεχνικές, ώστε να διατηρεί δίαυλο επικοινωνίας με τους δράστες, με στόχο μέσω της διαπραγματευτικής διαδικασίας, να οδηγήσει επιλύσει ειρηνικά την κρίση. Πλαισιώνεται από ψυχολόγους και πρώτη βασική τους επιδίωξη είναι η σκιαγράφηση του ψυχολογικού προφίλ των δραστών, των ικανοτήτων τους, της αποφασιστικότητάς τους, των δυνατοτήτων και αδυναμιών τους, του βαθμού επικινδυνότητάς τους, την αντοχή τους στην πίεση της έντονης αστυνομικής παρουσίας, ώστε να καθοριστεί η στρατηγική αντιμετώπισής τους.

➤ **Ομάδα δυναμικής επέμβασης**

Η παρουσία της αποτελεί απειλή για τους δράστες και άμεση προειδοποίηση ότι οποιαδήποτε κίνηση κάνουν για να βλάψουν τα θύματά τους, θα αντιμετωπιστεί με δυναμική επέμβαση. Αυτή η ομάδα παρακολουθεί τις κινήσεις των δραστών και είναι σε ετοιμότητα να επέμβει ανά πάσα στιγμή. Ο επικεφαλής της ομάδας των τακτικών δυνάμεων βρίσκεται σε συνεχής επικοινωνία και ενημέρωση με τον Δ.Σ. ή Δ.Π., καθώς και με την ομάδα των διαπραγματευτών, έτσι ώστε στην περίπτωση που οι διαπραγματεύσεις οδηγούνται σε αδιέξοδο, να επέμβουν άμεσα για τη διάσωση των ομήρων και τη σύλληψη ή εξουδετέρωση των δραστών. Ενεργεί βάσει σχεδιασμού ώστε η επιχείρηση να ολοκληρωθεί το συντομότερο δυνατόν, αποτελεσματικά και με τις λιγότερες συνέπειες. Ως ομάδες δυναμικής επέμβασης θεωρούνται κυρίως τα στελέχη των ειδικών δυνάμεων της ΕΛ.ΑΣ. (Ε.Κ.Α.Μ., Ο.Π.Κ.Ε., Υ.Α.Τ.)

➤ **Ομάδα πληροφοριών**

Η αποτελεσματική αντιμετώπιση και αντίδραση των Αρχών Ασφάλειας στις περιπτώσεις επαπειλούμενου ή εκδηλωμένου κρίσιμου περιστατικού ή κρίσης και η ενεργοποίηση των κατάλληλων Σχεδίων Έκτακτης Ανταπόκρισης απαιτούν μια συνεχή, σταθερή, ασφαλή και άμεση

ροή πληροφοριών προς όλους τους εμπλεκόμενους, σύμφωνα με το τι απαιτείται κάθε φορά να γνωρίζουν. Η ομάδα αυτή παρέχει έγκαιρες επεξεργασμένες πληροφορίες σχετικά με την επιτυχή επίλυση του γεγονότος προς τα επίπεδα διοίκησης και λήψης αποφάσεων, ενώ συντονίζει τη συλλογή, παραβολή, ανάλυση και εκτίμηση των στρατηγικών, επιχειρησιακών και τακτικών πληροφοριών που απαιτούνται για την αποτελεσματική επίλυση του περιστατικού.

#### **5.4. Φάσεις διαχείρισης κρίσεων.**

Λαμβάνοντας υπόψη μας το μοντέλο των τεσσάρων σταδίων διαχείρισης μιας κρίσης (*Ετοιμότητα/Πρόληψη – Απόκριση/Αντίδραση – Ανάκαμψη/Ανοικοδόμηση – Περιορισμός/Αποτροπή*) το οποίο παρουσιάστηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο, θα μπορούσαμε να διακρίνουμε τις φάσεις αυτές και στον τρόπο διαχείρισης ενός κρίσιμου περιστατικού από την ΕΛ.ΑΣ.. Οι φάσεις είναι οι ακόλουθες:

##### **➤ 1<sup>ο</sup> στάδιο - Αρχικές ενέργειες:**

Στο στάδιο αυτό, γίνονται οι πρώτες ενέργειες από τους αστυνομικούς που καταφθάνουν στον τόπο της κρίσης. Οι ενέργειες αφορούν την πρώτη αξιολόγηση του περιστατικού, την αναγνώριση, απομόνωση και τον περιορισμό της απειλής ή των επιπτώσεών της, καθώς και τη δημιουργία ασφαλούς περιμέτρου – ζώνης αποκλεισμού, την προστασία ζωής και περιουσίας, τη διασφάλιση των αποδεικτικών στοιχείων, την ενημέρωση ιεραρχικά προϊσταμένων Διοίκησης για το περιστατικό και την άσκηση της Διοίκησης και του Συντονισμού των δυνάμεων και μέσων στη σκηνή της κρίσης.

##### **➤ 2<sup>ο</sup> στάδιο: Ενέργειες ανταπόκρισης – επέμβασης:**

Οι ενέργειες ανταπόκρισης – επέμβασης αφορούν κυρίως τη διάθεση, ανάπτυξη και το συντονισμό των κατάλληλων πόρων για την αντιμετώπιση του περιστατικού. Στο στάδιο αυτό, αποστέλλονται δυνάμεις και μέσα επέμβασης στη περιοχή εκδήλωσης της κρίσης, ενώ ταυτόχρονα ορίζονται ο Διοικητής Περιστατικού και Διοικητής Σκηνής, ως λήπτες των αποφάσεων.

➤ **3<sup>ο</sup> στάδιο: Ενέργειες παγίωσης – αντιμετώπισης:**

Οι ενέργειες αφορούν την αντιμετώπιση του περιστατικού, την άρση των επιπτώσεών του και την επανάκτηση του ελέγχου της κατάστασης. Στο στάδιο αυτό, πραγματοποιούνται οι συλλήψεις των δραστών, συλλέγονται τα αποδεικτικά στοιχεία, διασφαλίζεται η ζωή και η περιουσία των παθόντων και επιβεβαιώνεται ο έλεγχος και η επίλυση του περιστατικού, σε διαφορετική περίπτωση, επιστρέφουμε στις ενέργειες του προηγούμενου σταδίου.

➤ **4<sup>ο</sup> στάδιο: Ενέργειες επαναφοράς – αποκατάστασης**

Οι ενέργειες που γίνονται στο στάδιο αυτό αφορούν στην επαναφορά της κατάστασης προ της εκδήλωσης της κρίσης. Επαναφέρεται η σκηνή του περιστατικού στην αρχική κατάσταση, καταργείται η διασφάλιση του χώρου και αίρεται η ζώνη αποκλεισμού, επιστρέφουν οι πόροι στη συνήθη κατάστασή τους, ενώ συνεχίζεται και διευρύνεται η αστυνομική έρευνα και προανάκριση.

## ***5.5. Η Διαπραγμάτευση Κρίσεων ως εργαλείο στη διαχείριση της κρίσης.***

Η ΕΛ.ΑΣ. καλείται να διαχειριστεί καταστάσεις όπου διακυβεύεται κυρίως το ύψιστο αγαθό της ζωής. Είτε πρόκειται για ένα συμβάν αυτοκτονίας είτε για μια κατάσταση ομηρίας με δράστες και θύματα, πλήττεται η ανθρώπινη ζωή και σωματική ακεραιότητα. Η αστυνομία πρέπει να αντιμετωπίσει αυτές τις καταστάσεις, χρησιμοποιώντας τεχνικές και μεθόδους, δίχως να θέσει σε κίνδυνο τις ζωές, τόσο των δραστών όσο και των θυμάτων. Υπάρχουν αρκετές περιπτώσεις όπου η χρήση βίας ως μορφή καταστολής δεν αποτελεί ασφαλή τρόπο διαχείρισης της κρίσης, αντιθέτως ίσως επιφέρει ανεπανόρθωτες βλάβες σε πρόσωπα και αγαθά.

Στο άρθρο 25 του ΣτΕ, γίνεται λόγος για την «*αρχή της αναλογικότητας*», η οποία απαγορεύει την υπερβολή και θέτει το στοιχείο της σχετικότητας μεταξύ σκοπού και επιβαλλόμενου μέσου ως απαίτηση για τη διευθέτηση αντιτιθέμενων συμφερόντων. Με απλά λόγια, το επιβαλλόμενο από το νόμο επαχθές μέτρο, θα πρέπει να είναι να ανάλογο, αναγκαίο ή κατάλληλο προς το εξυπηρετούμενο συμφέρον. Αυτό σημαίνει ότι η Αστυνομία προτού καταφύγει στη χρήση βίας ως μέσο καταστολής, πρέπει να έχει εξαντλήσει κάθε ηπιότερο μέσο, το οποίο είναι πρόσφορο στην συγκεκριμένη περίπτωση.

Ένα σημαντικό εργαλείο που χρησιμοποιεί πλέον η Αστυνομία στη διαχείριση των κρίσιμων καταστάσεων που ανακύπτουν, είναι η Διαπραγμάτευση κρίσεων. Η ικανότητα διαπραγμάτευσης ανάγεται σε τέχνη και περιγράφεται σαν ένα παιχνίδι λέξεων μεταξύ του διαπραγματευτή και του ατόμου που έχει περιέλθει σε κατάσταση κρίσης και κρατάει ομήρους (Kellin B. and McMurtry C., 2007).

Η Διαπραγμάτευση Κρίσεων ξεκίνησε στις αρχές της δεκαετίας 1970 από την Αστυνομία της Νέας Υόρκης (NYPD) και με το πέρασμα των χρόνων υιοθετήθηκε ως τρόπος αντιμετώπισης κυρίως καταστάσεων ομηρίας, από αρκετές αστυνομίες. Τα συνεχώς αυξανόμενα περιστατικά κρίσεων, ανάγκασαν τους αστυνομικούς να ακολουθήσουν πιο «επικοινωνιακές» μεθόδους επίλυσης των συγκρούσεων, στηριζόμενοι στις αρχές και τακτικές των κοινών διαπραγματεύσεων. Στη χώρα μας, υιοθετήθηκε επίσημα ως μέθοδος διαχείρισης κρίσιμων περιστατικών, το 2002 όταν και συγκροτήθηκε η Ομάδα Διαπραγματευτών της ΕΛ.ΑΣ. ενόψει των Ολυμπιακών Αγώνων του 2004. Πλέον, η Ο.Δ. διαθέτει άρτια εκπαιδευμένο αστυνομικό προσωπικό και τον απαραίτητο υλικοτεχνικό εξοπλισμό και η συνεισφορά της στη διαχείριση κρίσεων είναι αξιοσημείωτη.

Η λειτουργία και η οργάνωση της Ο.Δ. καθορίζεται από το Ειδικό Επιχειρησιακό Σχέδιο Διαπραγματεύσεων, Ομηριών και Κρίσεων, με την κωδική ονομασία «ΝΙΚΙΑΣ», το οποίο αποτελεί μέρος του γενικότερου Συστήματος Διαχείρισης Κρίσεων της ΕΛ.ΑΣ. Σκοπός του σχεδίου είναι η διαμόρφωση ενός αποτελεσματικού συστήματος αντιμετώπισης – διαχείρισης των κρίσιμων καταστάσεων που εκδηλώνονται, αλλά και ο συντονισμός και η εναρμόνιση της λειτουργίας της Ομάδας Διαπραγμάτευσης με τις δράσεις που αναπτύσσονται στη Διοίκηση της Σκηνής και τη Διοίκηση του Περιστατικού και κατ' επέκταση με τα πρόσωπα που λαμβάνουν τις αποφάσεις.

Το πεδίο εφαρμογής των διαπραγματεύσεων ποικίλει, ανάλογα με την εκδηλωθείσα κρίση, αλλά οι μέθοδοι και στρατηγικές που ακολουθούνται είναι ίδιες. Ομηρίες, λεωφορειοπειρατείες, οχυρώσεις ένοπλων ατόμων, απαγωγές, αυτοκτονικά περιστατικά, εξεγέρσεις σε φυλακές, διαδηλώσεις αποτελούν τα πιο γνωστά είδη κρίσιμων περιστατικών τα οποία καλούνται να διαχειριστούν οι διωκτικές αρχές και δη η Αστυνομία. Σε όλες αυτές τις καταστάσεις, συναντάμε ένα κοινό χαρακτηριστικό: άτομα που βρίσκονται σε κρίση. Αντικειμενικός σκοπός σε κάθε διαπραγμάτευση είναι η αποκλιμάκωση της έντασης και η επαναφορά της κανονικότητας, η οποία επιδιώκεται με την αλλαγή συμπεριφοράς του ομηροκράτη, του υποψήφιου αυτόχειρα, του απαγωγέα, κτλ..

Ο Lanceley<sup>55</sup> στο βιβλίο του «*On-Scene Guide for Crisis Negotiators*», περιγράφει τη διαπραγμάτευση κρίσεων με την ισότητα: *‘διαπραγμάτευση κρίσεων = παρέμβαση στην κρίση +*

<sup>55</sup> Lanceley, F.J. (2003), «*On-Scene Guide for Crisis Negotiators*», 2nd Edition, Boca Raton, FL: CRC Press

**παζάρεμα**. Η **παρέμβαση στην κρίση** είναι μια μορφή βραχυχρόνιας ψυχολογικής παρέμβασης στα άτομα που βιώνουν ακραία συναισθήματα, ώστε να τα αναγνωρίσουν και να τα αντιμετωπίσουν. Το **παζάρεμα** είναι μια διαδικασία ανταλλαγών με σκοπό το κλείσιμο της συμφωνίας, που στην προκειμένη περίπτωση είναι η αποσυμφόρηση της κρίσης και η επαναφορά στην ομαλότητα.

Η Διαπραγμάτευση Κρίσεων βασίζεται στο **μοντέλο διαπραγμάτευσης βάσει αρχών** (Harvard Negotiation Project) που αναπτύχθηκε από τους Fisher και Ury, το οποίο εστιάζει στο κοινό όφελος των δύο πλευρών, όπως αναλυτικά έχει αναφερθεί σε προηγούμενο κεφάλαιο. Αυτό το μοντέλο διαπραγμάτευσης εφαρμόστηκε από τις περισσότερες Αστυνομίες του κόσμου και μέχρι και σήμερα συμβάλλει καθοριστικά στη διαχείριση κρίσιμων καταστάσεων. Ακολουθεί τη στρατηγική των διαπραγματεύσεων συνεργασίας ή αμοιβαίου οφέλους «WIN-WIN», όπου θεμελιώδης στόχος είναι και οι δύο πλευρές να μεγιστοποιήσουν το κέρδος τους. Και οι δύο πλευρές ικανοποιούν τις απαιτήσεις τους και αισθάνονται δικαιωμένοι από την κοινή τους προσπάθεια. Σε μία διαπραγμάτευση κατά τη διάρκεια μίας κρίσης, η απαίτηση του Διαπραγματευτή είναι η επίλυση της κατάστασης και του δράστη (επονομαζόμενο εφεξής 'Υποκείμενο') είναι το δικαίωμα να ζήσει.

### 5.5.1 Βασικές έννοιες διάκρισης περιστατικών

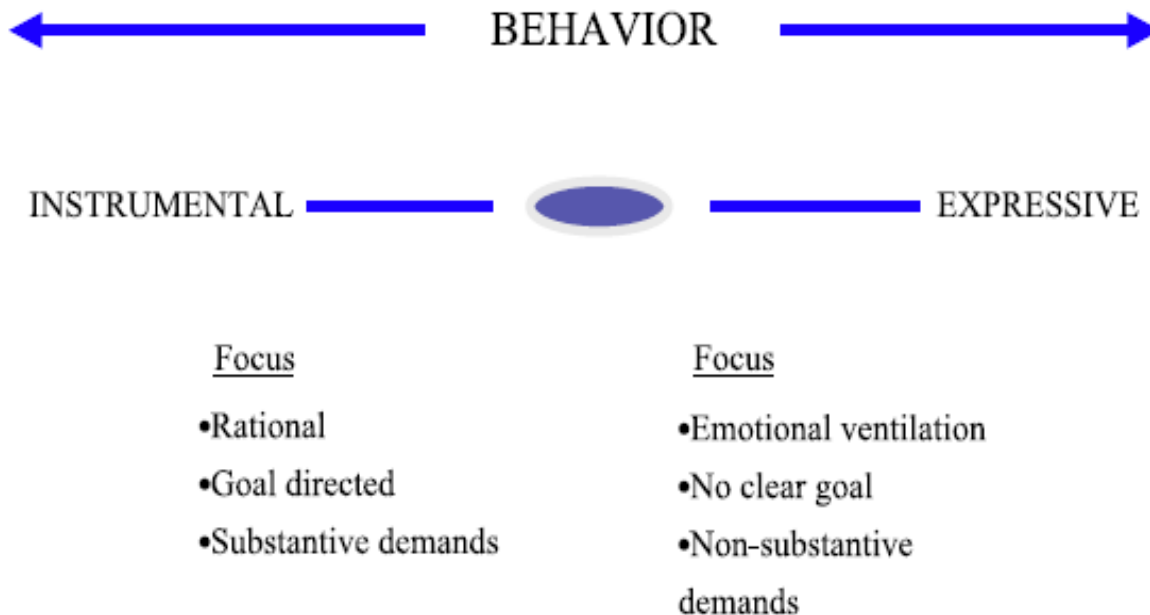
Στο σημείο αυτό θα αναφερθούμε στην κατηγοριοποίηση των περιστατικών που αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο για τους διαχειριστές της κρίσης, ώστε να αναπτύξουν τη στρατηγική τους εφαρμόζοντας τις κατάλληλες τεχνικές διαπραγμάτευσης. Η κύρια κατηγοριοποίηση γίνεται βάσει α) *των ατόμων που κρατούνται* και β) *του τύπου της οχύρωσης*.

**Περιστατικό Ομηρίας**<sup>56</sup> (hostage incident) έχουμε όταν κάποιο άτομο ή άτομα κρατούνται δια της βίας από έναν ή περισσότερους δράστες και χρησιμοποιούνται ως μοχλός πίεσης για την ικανοποίηση των ουσιωδών αιτημάτων. Ως ουσιώδη αιτήματα, αναφέρονται εκείνα τα οποία ο ομηροκράτης δεν μπορεί να ικανοποιήσει με ίδια μέσα, όπως π.χ. λύτρα για την απελευθέρωση, τη διαφυγή του, κτλ. Συνήθως, τα άτομα που κρατούνται δεν έχουν πρότερη σχέση με τους δράστες,

<sup>56</sup> G.M. Vecchi et al. (2005), «Crisis (hostage) negotiation: current strategies and issues in high-risk conflict resolution», p. 535-536.

π.χ. οι πελάτες μιας τράπεζας ή οι επιβάτες ενός λεωφορείου. Σκοπός των δραστών δεν είναι να βλάψουν τα άτομα που κρατάνε. Σε αυτά τα περιστατικά, οι δράστες επιζητούν την εμπλοκή και την παρουσία της Αστυνομίας, ως μέσο ικανοποίησης των αιτημάτων τους. Σε αυτού του είδους τα περιστατικά, χρησιμοποιούνται περισσότερο τεχνικές παζαρέματος και λιγότερο παρέμβασης στην κρίση.

**Περιστατικό μη-Ομηρίας**<sup>57</sup> (non-hostage incident) έχουμε όταν κάποιο άτομο ή άτομα κρατούνται δια της βίας από το Υποκείμενο για εκφραστικούς κυρίως λόγους. Συνήθως, τα άτομα που κρατούνται, έχουν πρότερη σχέση με το δράστη και αποτελούν μέρος του προβλήματος, π.χ. πρώην σύζυγοι, πρώην εργοδότης, συγγενείς κτλ. Το Υποκείμενο έχει συχνά συναισθηματικές εξάρσεις προς τα άτομα που κρατάει, ενώ τα αιτήματά του είναι αλλοπρόσαλλα, καθώς αυτό που πραγματικά θέλει το έχει, τα άτομα που ήδη κρατά. Για το λόγο αυτό, τα άτομα που κρατούνται δεν αποτελούν ομήρους, αλλά «εν δυνάμει» θύματα. Σε αυτή την κατηγορία ανήκουν και τα αυτοκτονικά περιστατικά, καθώς το άτομο που «κρατείται» είναι το ίδιο. Σε αυτού του είδους τα περιστατικά, αποφεύγονται οι τεχνικές παζαρέματος, καθώς τα αιτήματα δεν μπορούν να ικανοποιηθούν και ως εκ τούτου εφαρμόζονται οι τεχνικές παρέμβασης στην κρίση.



Εικόνα 11. Χαρακτηριστικά συμπεριφοράς σε περιστατικό Ομηρίας - μη Ομηρίας (G.M. Vecchi et al. (2005), *Crisis (hostage) negotiation: current strategies and issues in high-risk conflict resolution*, p. 536).

<sup>57</sup> G.M. Vecchi et al. (2005), «Crisis (hostage) negotiation: current strategies and issues in high-risk conflict resolution», p. 535-536

**Οχύρωση**<sup>58</sup> είναι το περιστατικό κατά το οποίο το Υποκείμενο «κλείνεται» σε ένα χώρο όπου υπάρχουν και άλλα αθώα άτομα. Διακρίνονται τρία είδη οχυρώσεων:

- **Προμελετημένη** (deliberate siege): όπου το Υποκείμενο είχε σκοπό να οχυρωθεί στο συγκεκριμένο χώρο και να αναμένει την Αστυνομία, καθώς κάτι επιζητά από την παρουσία της. Π.χ. ομηρία σε φυλακές με σκοπό την απελευθέρωση κρατουμένων.
- **Αυθόρμητη** (spontaneous siege): όπου το Υποκείμενο δεν επιζητούσε την αντιπαράθεση με την Αστυνομία, αλλά κάποια ενέργειά του προκάλεσε την ανταπόκρισή τους. Π.χ. οχύρωση ληστών σε τράπεζα κατά την τέλεση ληστείας.
- **Προσδοκώμενη** (anticipated siege): όπου το Υποκείμενο αναμένει κάποια στιγμή να έρθει σε αντιπαράθεση με την Αστυνομία, μέσα στο χώρο που έχει επιλέξει. Π.χ. η σύλληψη κακοποιού στο κρησφύγετο του.

Οι τρεις παραπάνω τύποι οχύρωσης, διαφέρουν μεταξύ τους στα εξής χαρακτηριστικά:

- Τα αιτήματα των δραστών
- Τους ομήρους / θύματα
- Την προσέγγιση του διαπραγματευτή
- Τη διάρκεια του περιστατικού
- Τη συναισθηματική κατάσταση του δράστη
- Τη τοποθεσία (σκηνή κρίσης)
- Τον οπλισμό
- Τη χρήση απαγορευμένων ουσιών

---

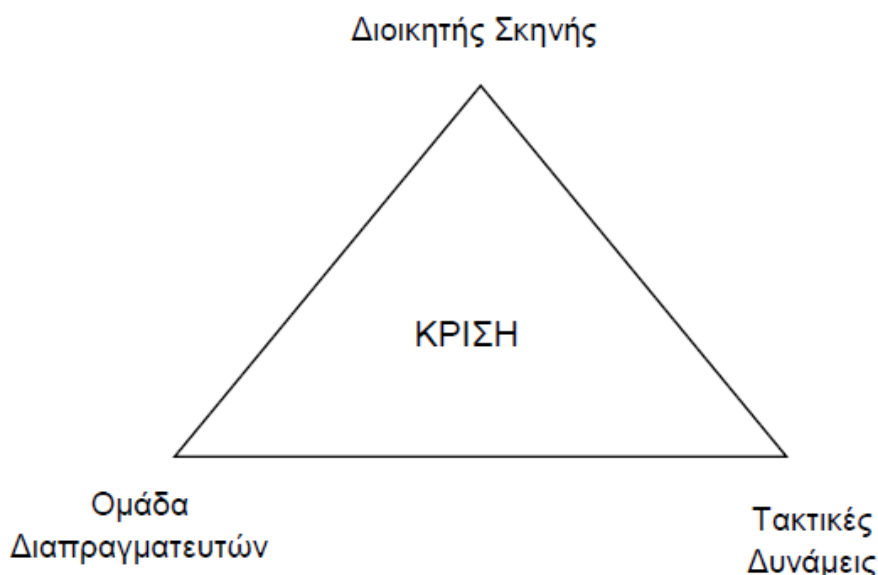
<sup>58</sup> Lanceley, F.J. (2003), «On-Scene Guide for Crisis Negotiators», 2nd Edition, Boca Raton, FL: CRC Press, p. 8-12.

	<i>DELIBERATE SIEGES</i>	<i>SPONTANEOUS SIEGES</i>	<i>ANTICIPATED SIEGES</i>
SUBSTANTIVE DEMANDS	Yes	Not Often	No
INNOCENTS APPROACH	Hostages Hostage Negotiation	Victim/Hostages Crisis Intervention	Followers, Family Active Listening
DURATION	Long	Short	Long
OCCURRENCE	Not Often	Common	Rare
MOTIVATION	Political	Personal	Religious/Political
STATE OF MIND	Rational	Emotional	Rational
STANCE	Offensive	Defensive/Offensive	Defensive
LOCATION	Public/ Symbolic	Varies	Subject's Compound
NUMBER OF SUBJECTS	Multiple	One	Multiple
PURPOSEFUL TIMING	Yes	No	N/A
PREPARATION	Prepared	Unprepared	Prepared
WEAPONS	Quality Weapon(s), Concealable, Portable	Anything Readily Available	Quality Weapon(s)
AMMUNITION	Sufficient	Minimal	Abundant
DRUGS/ ALCOHOL	No	Yes	No

Εικόνα 12. Τύποι και χαρακτηριστικά οχυρώσεων (Lanceley, F.J. (2003), *On-Scene Guide for Crisis Negotiators*, 2nd Edition, p.9)

### 5.5.2 Το τρίγωνο της Ηγεσίας.

Η διαπραγμάτευση κρίσεων αποτελεί έναν από τους βασικούς πυλώνες στη διαχείριση των κρίσιμων περιστατικών, μαζί με τη λειτουργία των τακτικών δυνάμεων (Ε.Κ.Α.Μ., Ο.Π.Κ.Ε., κ.α.) και ένα σημαντικό εργαλείο στα χέρια του Δ.Σ., να επιλυθεί με ειρηνικό τρόπο μία κατάσταση. Οι διαπραγματευτές μαζί με τις τακτικές δυνάμεις λαμβάνουν όσο περισσότερες πληροφορίες μπορούν από το οχυρό, εκτιμούν τους πιθανούς κινδύνους και μεταφέρουν την εικόνα στο Δ.Σ. που αποφασίζει την ειρηνική ή δυναμική επίλυση της κατάστασης. Για το λόγο αυτό, απαιτείται στενή και συγχρονισμένη συνεργασία στη σκηνή της κρίσης, της Ο.Δ. και των τακτικών δυνάμεων με τον εκάστοτε Δ.Σ. για το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.



Εικόνα 13. Τρίγωνο διαχείρισης της κρίσης.

Ένα βασικό αξίωμα της Διαπραγμάτευσης κρίσεων, που αποτελεί απαράβατο κανόνα μεταξύ των διαχειριστών της κρίσης, είναι ότι: *«Οι διαπραγματευτές δεν διοικούν και οι Διοικητές δεν διαπραγματεύονται»* (Vecchi, 2002). Ο Δ.Σ. είναι ο μόνος αποφασίζων και βρίσκεται στην κορυφή του τριγώνου.

Οι λόγοι για τους οποίους πρέπει να τηρείται αυτός ο ‘χρυσός’ κανόνας είναι οι εξής:

1. Δεν μπορεί να διαπραγματεύεται ο Διοικητής, καθώς είναι λήπτης αποφάσεων γεγονός που σημαίνει ότι θα αναγκαστεί συμφωνήσει στην ικανοποίηση των αιτημάτων του δράστη ή να διαφωνήσει, δημιουργώντας κλίμα σύγκρουσης και δυσχεραίνοντας τη διαχείριση της κρίσης.
2. Στην περίπτωση που ο Διοικητής χάσει την αντικειμενικότητά του, είναι εξαιρετικά δύσκολο να αντικατασταθεί στο έργο του, λόγω της συνήθως ιεραρχικής του θέσης, σε αντίθεση με τον διαπραγματευτή που μπορεί να αντικατασταθεί άμεσα με κάποιο από τα λοιπά μέλη της ομάδας.
3. Ο Διοικητής είναι επιφορτισμένος με τη διαχείριση ολόκληρου του περιστατικού και το συντονισμό και έλεγχο όλων των εμπλεκόμενων μονάδων και φορέων, με συνέπεια αν διαπραγματεύεται να παραμελήσει τα υπόλοιπα καθήκοντά του.

4. Κατά τη διάρκεια της διαπραγματεύσεως υπάρχει συνεχής ροή πληροφοριών, που είναι απαραίτητες για τον λήπτη αποφάσεων.
5. Ο Διαπραγματευτής είναι υπεύθυνος για την επικοινωνία με το δράστη, γεγονός που σημαίνει ότι η ενασχόλησή του σε θέματα διοίκησης, θα τον αναγκάσει να παραμελήσει το βασικό του καθήκον.
6. Η εμπειρία του «δρόμου» που έχει ο Διαπραγματευτής, διευκολύνει την προσέγγιση του δράστη και τη δημιουργία καλής σχέσης, σε αντίθεση με το Διοικητή που συνήθως είναι υψηλόβαθμος και κατέχει «επιτελική» θέση.

Επίσης, για την αποτελεσματική διαχείριση των κρίσιμων περιστατικών και την επίλυσή τους, πρέπει να ακολουθείτε το τρίπτυχο: **περιορισμός – απομόνωση – διαπραγμάτευση**<sup>59</sup>.

**Περιορισμός** είναι ο αποκλεισμός της σκηνής όπου εκδηλώνεται η κρίση, σε σταθερό σημείο, δημιουργώντας την κατάλληλη περίμετρο, ώστε να μην υπάρξει κίνδυνος για τρίτους.

**Απομόνωση** του δράστη με τέτοιο τρόπο, ώστε η μόνη επικοινωνία του να είναι με τους διαπραγματευτές, χωρίς να υπάρχουν εξωτερικές παρεμβάσεις.

Όσο πιο γρήγορα ξεκινήσει η διαδικασία της **Διαπραγμάτευσης**, θα επιτευχθεί ο «λεκτικός αποκλεισμός» του Υποκειμένου, με αποτέλεσμα να ελαχιστοποιηθεί ο κίνδυνος αλληλεπίδρασής του με τα άτομα που κρατούνται, όπως εκδήλωση βίαιης συμπεριφοράς προς τους ομήρους.

### 5.5.3 Η σχέση συναισθήματος και λογικής στην επικοινωνία.

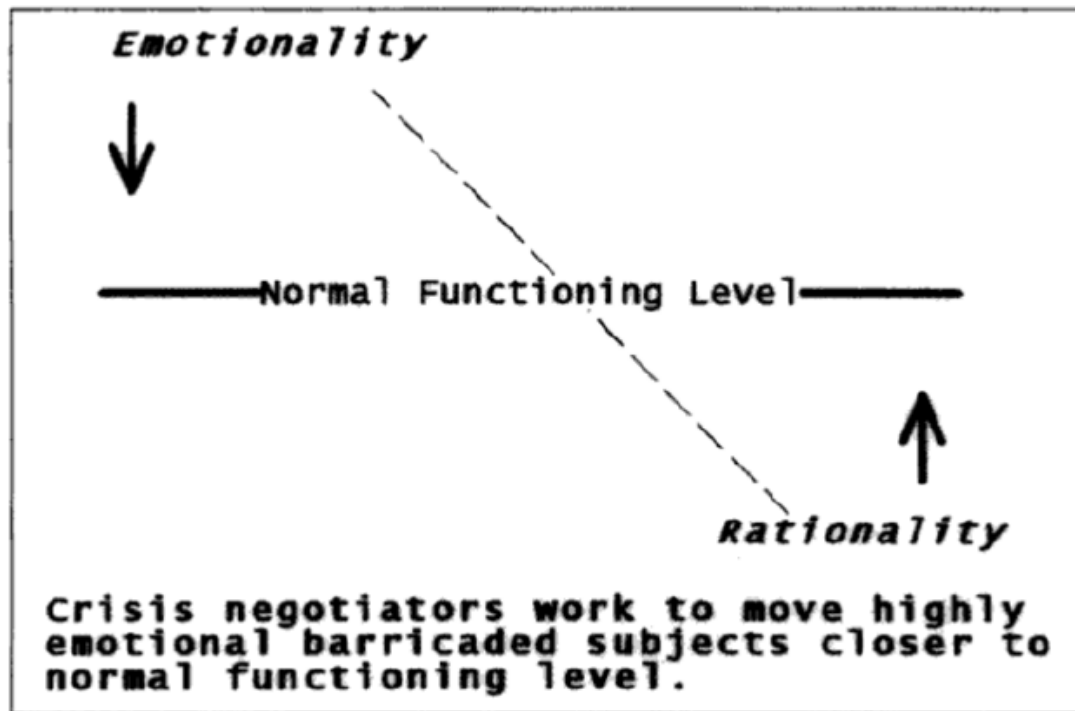
Κατά την εκδήλωση της κρίσης, αναπτύσσονται έντονα συναισθήματα<sup>60</sup> με αποτέλεσμα να καθίσταται δύσκολη η λήψη ορθολογικής απόφασης. Οι άνθρωποι που βρίσκονται σε

---

<sup>59</sup> Lanceley J. Frederick, «On-Scene Guide for Crisis Negotiators», 2<sup>nd</sup> edition, 2003, p. 72

<sup>60</sup> Το συναίσθημα είναι μια σύνθετη υποκειμενική συνειδητή εμπειρία: ο συνδυασμός νοητικών καταστάσεων, ψυχοσωματικών εκφράσεων και βιολογικών αντιδράσεων του σώματος. Είναι αυτό που ένας άνθρωπος «αισθάνεται», όχι ως απλή αίσθηση αλλά ως κάτι βαθύ, εσωτερικό, που επιδρά στο σώμα και την «ψυχή» του και

συναισθηματική αναστάτωση, είναι πιο εύκολο να προβούν σε λανθασμένη επιλογή, που ίσως τους οδηγήσει σε αυτοκαταστροφικά σενάρια. Το συναίσθημα θεωρείται ως το αντίθετο της καλά δομημένης, λογικής σκέψης. Κατά τη συναισθητική διέγερση δρούμε παρορμητικά, χωρίς να υπολογίζουμε την καλύτερη στρατηγική δράσης (Baumeister et al., 1998).



Εικόνα 14. Ισορροπία συναισθήματος – λογικής.

Η διαπραγμάτευση κρίσεων, θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι η προσπάθεια να ισορροπήσει το συναίσθημα με τη λογική, δυο παράγοντες, αντιστρόφως ανάλογοι. Χαμηλά επίπεδα συναισθηματικής φόρτισης δίνουν τη δυνατότητα λογικής σκέψης και εκλογίκευσης, αντιθέτως, υψηλά επίπεδα συναισθηματικής φόρτισης παρεμποδίζουν τη λογική σκέψη. Βασικό μέλημα του διαπραγματευτή είναι η εκλογίκευση του δράστη, που βιώνει έντονα συναισθήματα και

---

σχεδόν πάντα εκφράζεται (στο πρόσωπο, στη φωνή, στη στάση του σώματος) και είναι παρατηρήσιμο από τους άλλους. Το συναίσθημα συναντάται σε όλα τα θηλαστικά, όχι μόνο στον άνθρωπο. Είναι αποτέλεσμα περίπλοκων ορμονικών επιδράσεων και του ασυνείδητου νου. Τα συναισθήματα είναι πολύ δύσκολο να ελέγχονται, με συνειδητή προσπάθεια. Προκαλούν την αλλαγή συμπεριφοράς στα θηλαστικά ανάλογα με την κατάσταση στην οποία αυτά βρίσκονται. Στον άνθρωπο τα συναισθήματα πολλές φορές γίνονται αιτία να μη μπορεί να ζει κανείς με λογικά αποδεκτό τρόπο.

η δυνατότητα λογικής σκέψης, καθώς με τον τρόπο αυτό θα καταστεί δυνατή και επιτυχής η επικοινωνία.

Επιπροσθέτως, πρέπει να αναφερθεί ότι σε μία κατάσταση κρίσης, υπάρχουν έντονα συναισθήματα και από την πλευρά των διαχειριστών της κρίσης. Ο διαπραγματευτής, για να μπορέσει να αντιμετωπίσει ένα «δύσκολο» άνθρωπο, το πρώτο βήμα είναι να καταφέρει να ελέγξει τη δική του συμπεριφορά. Αν δεν μπορεί να το κάνει, τότε αδυνατεί να ελέγξει την κατάσταση της κρίσης.

#### **5.5.4 Η Σημασία του Χρόνου στη Διαπραγμάτευση Κρίσεων**

Στις διαπραγματεύσεις σε όλους τους τομείς του management, ο παράγοντας χρόνος είναι καθοριστικής σημασίας. Ο χρόνος ασκεί πίεση και μειώνει τη διαπραγματευτική δύναμη της πλευράς που λόγω προθεσμιών ή άλλων αναγκών επιθυμεί έντονα και σύντομα τη διευθέτηση ενός ζητήματος στη συγκεκριμένη διαπραγμάτευση. Στη διαπραγμάτευση κρίσεων, ο χρόνος είναι σύμμαχος των διαπραγματευτών. Με την πάροδο του χρόνου, εκτονώνονται τα συναισθήματα, το Υποκείμενο ηρεμεί και εκλογικεύεται και με τον τρόπο αυτό καθίσταται ικανό να επικοινωνήσει με τους διαπραγματευτές (Lanceley, 2003).

Επιπλέον, ο χρόνος αυξάνει τις βασικές ανθρώπινες ανάγκες του, θα πεινάσει, θα διψάσει, θα κουραστεί, θα κρυώσει, θα θέλει να καπνίσει, να κοιμηθεί, κ.ά.. Όσο περνάει ο χρόνος και το Υποκείμενο αρχίζει να βιώνει έντονα την έλλειψη ικανοποίησης των βασικών του αναγκών, αναγκάζεται να ζητήσει την επικοινωνία με τους διαπραγματευτές, καθώς μόνο αυτοί θα του ικανοποιήσουν τις ανάγκες. Η άλλη πλευρά αγωνιά για κάτι που εμείς έχουμε τη δυνατότητα να της δώσουμε και πιέζεται χρονικά για να το αποκτήσει, δίνοντάς μας τεράστια δύναμη. Οι δράσεις μας ωθούνται από κίνητρα με σκοπό να ικανοποιηθούν συγκεκριμένες ανάγκες. Η θεωρία ιεράρχησης των αναγκών του Maslow, υποδεικνύει ότι οι άνθρωποι κινητοποιούνται πρωτίστως στην ικανοποίηση των πλέον βασικών αναγκών, προτού προχωρήσουν στην ικανοποίηση άλλων πιο σύνθετων. Η ιεράρχηση αυτή απεικονίζεται με την μορφή πυραμίδας. Στα κατώτερα επίπεδα βρίσκονται οι βασικότερες ανάγκες, ενώ οι πιο σύνθετες είναι στην κορυφή της πυραμίδας.

Προχωρώντας προς την κορυφή της πυραμίδας, οι ανάγκες καθίστανται ολοένα και περισσότερο ψυχολογικές και κοινωνικές. Τα πέντε επίπεδα αναγκών του Maslow είναι τα εξής:

- **Φυσιολογικές ανάγκες:** σε αυτές συγκαταλέγονται οι πλέον βασικές ανάγκες που είναι απαραίτητες για την επιβίωση (νερό, τροφή, αέρα, ύπνο).
- **Ανάγκες ασφάλειας:** περιέχονται οι ανάγκες για ασφάλεια και προστασία. Είναι σημαντικές για την επιβίωση, αλλά όχι τόσο «απαιτητικές» όσο οι φυσιολογικές ανάγκες.
- **Ανάγκες κοινωνικής αποδοχής:** περιλαμβάνουν τις ανάγκες για την ικανοποίηση του αισθήματος του «ανήκειν», της αγάπης και της στοργής. Σε αυτό το στάδιο οι άλλοι, παίζουν σημαντικότατο ρόλο στον αυτοπροσδιορισμό του ατόμου.
- **Ανάγκες αυτοεκτίμησης:** μετά την ικανοποίηση των τριών πρώτων επιπέδων, το άτομο ζητάει να καλύψει τις ανάγκες που έχουν αντίκτυπο στην αυτοπεποίθηση, την κοινωνική αναγνώριση και το αίσθημα της επιτυχίας.
- **Ανάγκες αυτοπραγμάτωσης:** η αυτοπραγμάτωση οδηγεί στην αυτοαντίληψη σχετικά με τις προσωπικές δυνατότητες, στην υψηλή προτεραιότητα που τίθεται στην προσωπική ανάπτυξη και στο έντονο ενδιαφέρον για την εκπλήρωση των δυνατοτήτων και ικανοτήτων του ατόμου.



Εικόνα 15. Ιεράρχηση ανθρωπίνων αναγκών.

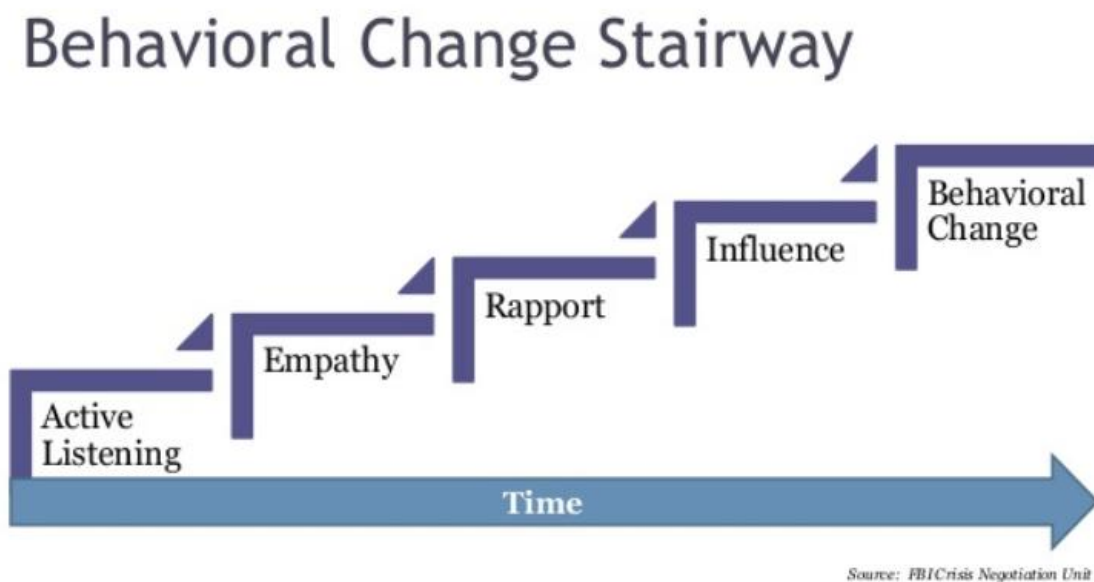
Η σημασία του χρόνου είναι επίσης καθοριστική στη λήψη των αποφάσεων. Σε ένα περιστατικό κρίσης, απαιτείται μεγάλος όγκων πληροφοριών προκειμένου να ληφθούν σωστές αποφάσεις. Επομένως, όσο μεγαλύτερος είναι ο χρόνος διαπραγμάτευσης με το Υποκείμενο, τόσο περισσότερες πληροφορίες αντλούνται και οι αποφάσεις λαμβάνονται ορθολογικά. Επιπροσθέτως, αρκετός χρόνος απαιτείται και στη διαδικασία επιρροής του Υποκειμένου. Η Ο.Δ. με το πέρασμα του χρόνου, χτίζει «καλή επαφή» με το Υποκείμενο, χρησιμοποιώντας τις κατάλληλες τεχνικές διαπραγμάτευσης με σκοπό να το επηρεάσει και να αλλάξει τη στάση του.

Στο σημείο αυτό όμως, πρέπει να αναφέρουμε ότι σε κάποιες περιπτώσεις ο χρόνος μπορεί να επηρεάσει αρνητικά το αποτέλεσμα μιας διαπραγμάτευσης. Αυτό μπορεί να συμβεί στα περιστατικά μη-ομηρίας, όπου συνήθως η κρίση εξελίσσεται σε οικεία τοποθεσία που την έχει επιλέξει το ίδιο το Υποκείμενο (π.χ. στο σπίτι του), γεγονός που σημαίνει ότι μπορεί να καλύψει τις βασικές του ανάγκες, χωρίς να χρειαστεί να τις διαπραγματευτεί. Άλλο ένα σημείο που ίσως λειτουργήσει αρνητικά ο χρόνος, είναι η ανάπτυξη του Συνδρόμου της Στοκχόλμης μεταξύ θυμάτων και δραστών (ως λεπτομερώς θα αναφερθούμε παρακάτω), ενώ εξίσου σημαντικό μειονέκτημα είναι η σωματική και ψυχική εξάντληση των προσώπων που εμπλέκονται στη διαχείριση της κρίσης.

### 5.5.5 Μοντέλο κλίμακας αλλαγής συμπεριφοράς<sup>61</sup>

Το μοντέλο κλίμακας αλλαγής συμπεριφοράς, ή Behavioral Change Stairway Model (BCSM), όπως αναφέρεται στη διεθνή βιβλιογραφία, είναι ένα μοντέλο διαπραγμάτευσης που αναπτύχθηκε από την Ομάδα Διαπραγμάτευσης Κρίσεων του FBI και περιγράφει τη δημιουργία καλής σχέσης μεταξύ διαπραγματευτή και Υποκειμένου, με σκοπό την ειρηνική επίλυση της κρίσης και έχει εφαρμογή σε ένα ευρύ φάσμα κρίσιμων καταστάσεων (Vecchi, 2002).

Το μοντέλο περιλαμβάνει πέντε στάδια<sup>62</sup>: **ενεργή ακρόαση – ενσυναίσθηση – επαφή – επιρροή – αλλαγή συμπεριφοράς**. Ο διαπραγματευτής μεταβαίνει από το 1<sup>ο</sup> στο 5<sup>ο</sup> στάδιο διαδοχικά. Αυτό σημαίνει ότι για να δημιουργηθεί η καλή επαφή του 3<sup>ου</sup> σταδίου, θα πρέπει ο διαπραγματευτής να έχει ασκήσει τις τεχνικές ενεργητικής ακρόασης του 1<sup>ου</sup> σταδίου και να έχει επιτύχει την ενσυναίσθηση του 2<sup>ου</sup> σταδίου, την οποία θα διατηρεί καθ' όλη τη διάρκεια της διαπραγμάτευσης. Το τελευταίο στάδιο αναφέρεται στην επιτυχή επίλυση της κρίσης και μπορεί να συμβεί μόνο όταν όλα τα προηγούμενα στάδια έχουν πραγματοποιηθεί με επιτυχία. Η διαδικασία είναι ιδιαίτερα δυναμική, καθόσον το Υποκείμενο ενδέχεται να μεταπηδά ανάμεσα στα στάδια ξαφνικά και αυτό εξαρτάται από την αλληλεπίδραση του με το Διαπραγματευτή, αλλά και με τα υπόλοιπα στοιχεία της διαχείρισης της κρίσης.



Εικόνα 16. Μοντέλο κλίμακας αλλαγής συμπεριφοράς.

<sup>61</sup> G.M. Vecchi et al., «Aggression and Violent Behavior 10», 2005, p. 541-545

<sup>62</sup> Lanceley J. Frederick, «On-Scene Guide for Crisis Negotiators», 2<sup>nd</sup> edition, 2003, p. 18-27.

### 1<sup>ο</sup> Στάδιο: Ενεργή ακρόαση (Active Listening)

Τα περισσότερα άτομα που βρίσκονται σε κρίση, θέλουν κάποιος να τους ακούσει και να τους κατανοήσει. Η ενεργή ακρόαση έχει ως στόχο «το διάβασμα» του Υποκειμένου, ώστε να αντλήσουμε πολύτιμη πληροφόρηση και να προσαρμόσουμε ανάλογα τις επόμενες κινήσεις μας. Θεμελιώδη χαρακτηριστικά της: *Ακούμε περισσότερο, μιλάμε λιγότερο, είμαστε συγκεντρωμένοι και παρατηρούμε προσεκτικά, ενθαρρύνουμε το Υποκείμενο να ανοιχτεί και να μιλήσει, θέτουμε ερωτήσεις που βοηθούν να διασαφηνίσει τις θέσεις του, προσπαθούμε να ανιχνεύσουμε τις βαθύτερες ανάγκες του μέσα από αυτά που λέει, αλλά και πίσω από αυτά που αποφεύγει.* Με το να ακούμε προσεκτικά το Υποκείμενο, ικανοποιούμε τη βαθιά ανάγκη του να αισθάνεται σημαντικός και άξιος προσοχής. Πολλές φορές μόνο η προθυμία να ακούσουμε, αρκεί για να ενθαρρύνει το Υποκείμενο να επικοινωνήσει. Λέγεται μάλιστα ότι η πιο ανέξοδη παραχώρηση που μπορούμε να κάνουμε είναι να δείξουμε ότι έχουμε προσέξει τα λεγόμενά του. Η ενεργητική ακρόαση αποτελεί το θεμέλιο του μοντέλου και εφαρμόζεται σε όλα τα στάδια. Οι δεξιότητες της ενεργητικής ακρόασης είναι:

- **Καθρέπτισμα (mirroring):** Ο διαπραγματευτής επαναλαμβάνει τις τελευταίες λέξεις του Υποκειμένου, δείχνοντάς του ότι είναι προσεκτικός. Περαιτέρω, το παροτρύνει να συνεχίσει να μιλάει για τα προβλήματά του. Το καθρέπτισμα διασφαλίζει ότι η συζήτηση επικεντρώνεται στο Υποκείμενο και όχι στον διαπραγματευτή.
- **Παράφραση (paraphrasing):** Ο διαπραγματευτής επαναδιατυπώνει την ουσία των λεγομένων του Υποκειμένου, χρησιμοποιώντας δικές του λέξεις.
- **Χαρακτηρισμός συναισθημάτων:** Είναι η αναγνώριση των συναισθημάτων του Υποκειμένου. Ο διαπραγματευτής δείχνει ότι καταλαβαίνει πως αισθάνεται το Υποκείμενο και του το δηλώνει. Μπορεί να αναφερθεί ως εξής: «*Ακούγεται θυμωμένος*», «*Φαίνεται απογοητευμένος*» ή «*Ακούω την απογοήτευση στη φωνή σου*».
- **Περίληψη (summary):** Είναι η επαναδιατύπωση της ουσίας των λεγομένων του Υποκειμένου και των συναισθημάτων που βιώνει. Μοιάζει με την παράφραση και προσφέρει τα ίδια οφέλη. Ένα παράδειγμα περίληψης είναι: «*Για να δω αν κατάλαβα καλά και διόρθωσέ με αν κάνω λάθος. Έχεις προσφέρει τόσα πολλά στην εταιρεία που εργάζεσαι τόσο χρόνια, αλλά ο διευθυντής έχει άλλη άποψη για σένα και γι' αυτό νιώθεις θυμωμένος*».

- **Αποτελεσματικές παύσεις:** Είναι σκόπιμες πριν ή μετά από σχόλια, στα οποία θέλει ο διαπραγματευτής να δώσει έμφαση ή να προκαλέσει το Υποκείμενο να απαντήσει.
- **Ελάχιστοι ενθαρρυντές:** Είναι μικρές λέξεις ή φράσεις ή επιφωνήματα, που εισάγει ο διαπραγματευτής στη συζήτηση, χωρίς να διακόψει το Υποκείμενο κατά τη διάρκεια που μιλάει, δείχνοντας ότι καταλαβαίνει την κατάστασή του ή συμφωνεί με τα λεγόμενά του.
- **Ερωτήσεις ανοιχτού τύπου:** Ο διαπραγματευτής χρησιμοποιεί ερωτήσεις, προκειμένου να ενθαρρύνει το Υποκείμενο να μιλήσει περισσότερο, προκειμένου να μειώσει τη συναισθηματικότητά του και να το επαναφέρει στο επίπεδο της λογικής. Αποφεύγει τις ερωτήσεις που μπορούν να απαντηθούν μονολεκτικά με «ναι-όχι», καθώς και ερωτήσεις που μπορούν να θεωρηθούν ως επικριτικές, όπως «Γιατί;»
- **Μηνύματα του «Εγώ»:** Χρησιμοποιούνται από το διαπραγματευτή όταν είναι σκόπιμο να κάνει μια προσωπική δήλωση, προκειμένου να αποφύγει την λεκτική επίθεση του Υποκειμένου και να μην οδηγηθούν σε σύγκρουση. Ο διαπραγματευτής χρησιμοποιεί μια προσωπική αποκάλυψη για να συνδέσει ένα συναίσθημα ή εμπειρία με αυτά που περιγράφει το Υποκείμενο. Για παράδειγμα, λέει ο διαπραγματευτής στο Υποκείμενο που φωνάζει: «Στενοχωριέμαι όταν με βρίζεις, επειδή θέλω να σε βοηθήσω και δεν μπορώ».

## 2<sup>ο</sup> Στάδιο: Ενσυναίσθηση (Empathy)

Η ενσυναίσθηση επιτυγχάνεται μέσω της διαδικασίας ενεργητικής ακρόασης. Είναι η συναισθηματική ταύτιση με την ψυχική κατάσταση του άλλου, η κατανόηση των συναισθημάτων, της συμπεριφοράς και των κινήτρων του. Ο διαπραγματευτής χρησιμοποιεί την ενσυναίσθηση για να «δει μέσα από τα μάτια» του Υποκειμένου και να βιώσει την ένταση που νιώθει. Το ότι κατανοεί την κατάστασή του δεν σημαίνει ότι συμφωνεί με τις επιλογές του.

## 3<sup>ο</sup> Στάδιο: Επαφή (Rapport)

Μέχρι αυτό το στάδιο, η επικοινωνία είναι μονόπλευρη. Το Υποκείμενο μιλάει και ο διαπραγματευτής ακούει ενεργητικά και ενσυναίσθητα. Καθώς αναπτύσσεται η ενσυναίσθηση, αρχίζει να δημιουργείται καλή επαφή, η οποία χαρακτηρίζεται από οικειότητα και εμπιστοσύνη. Αφού δημιουργηθεί η καλή επαφή, το Υποκείμενο έχει ισορροπήσει τη συναισθηματικότητά και τη

λογική σκέψη και είναι πολύ πιο πιθανό να ακούσει και ίσως αποδεχτεί ότι του πει ο διαπραγματευτής. Στο πλαίσιο αυτό, δίνεται η ευκαιρία στις δύο πλευρές (α) να συμφωνήσουν όπου είναι εφικτό, χωρίς απαραίτητα να υποχωρήσουν από τις θέσεις τους, (β) να μειώσουν τις διαφορές ανάμεσά τους και (γ) να βρουν κοινό έδαφος.

#### 4<sup>ο</sup> Στάδιο: Επιρροή (Influence)

Στο στάδιο αυτό, έχει αναπτυχθεί πλέον η καλή επαφή ανάμεσα στις δύο πλευρές και το Υποκείμενο είναι έτοιμο να αποδεχτεί τις θέσεις του διαπραγματευτή. Σκοπός του διαπραγματευτή είναι να επιτύχει μία συνεργατική επίλυση της κρίσης. Και οι δύο πλευρές συνεργάζονται, προτείνοντας εναλλακτικές επιλογές λιγότερο βίαιες και ρεαλιστικές.

#### 5<sup>ο</sup> Στάδιο: Αλλαγή συμπεριφοράς (Behavioral change)

Η αλλαγή συμπεριφοράς θα συμβεί μόνο όταν και τα προηγούμενα στάδια έχουν ολοκληρωθεί με επιτυχία. Ακόμη και σε αυτό το στάδιο, εγκυμονεί ο κίνδυνος να μην επιτευχθεί η αλλαγή συμπεριφοράς, όταν ο διαπραγματευτής μεταβαίνει βιαστικά από το ένα στάδιο στο επόμενο ή παραλείπει ένα ή περισσότερα στάδια, βεβαισμένος να επιλύσει πρόωρα την κρίση. Σίγουρα, η δημιουργία καλής σχέσης μεταξύ των δύο πλευρών, αποτελεί θετική εξέλιξη στη διαπραγματευτική διαδικασία, ωστόσο το αν θα καταφέρει ο διαπραγματευτής να αλλάξει τη συμπεριφορά του Υποκειμένου, εξαρτάται από το πόσο αποτελεσματικός ήταν στα προηγούμενα στάδια.

### **5.5.6 Το Σύνδρομο της Στοκχόλμης**

Όπως προαναφέραμε, ο χρόνος έχει καθοριστική σημασία για το αποτέλεσμα της διαπραγμάτευσης και τις περισσότερες φορές είναι σύμμαχος των διαπραγματευτών, ωστόσο εγκυμονεί και τεράστιους κινδύνους που μπορεί επηρεάσει αρνητικά τη διαπραγματευτική διαδικασία. Το Σύνδρομο της Στοκχόλμης, συνήθως στα περιστατικά ομηρίας, είναι ένα υποβόσκον

σύμπτωμα που δυσχεραίνει το έργο των διαπραγματευτών και το οποίο καλούνται να διαχειριστούν παράλληλα με την ήδη εκδηλωθείσα κρίση.

Πρόκειται για μία ψυχολογική διαταραχή με την έννοια ότι είναι μια φυσιολογική ψυχολογική αντίδραση σε μια αφύσικη κατάσταση. Είναι το φαινόμενο κατά το οποίο τα θύματα εκφράζουν συμπάθεια και συμπόνια και έχουν θετικά συναισθήματα προς τους δράστες τους, μερικές φορές σε σημείο που να υπερασπίζονται και να ταυτίζονται με αυτούς. Αυτά τα συναισθήματα γενικά θεωρούνται παράλογα καθώς τα θύματα θεωρούν την έλλειψη κακοποίησης από τους δράστες ως μια πράξη καλοσύνης. Το σύνδρομο αυτό αναπτύσσεται ως αντίδραση του ατόμου στο τραύμα του, στη θυματοποίησή του. Η ταύτιση με τον επιτιθέμενο είναι ένας τρόπος που το ίδιο το «εγώ» υπερασπίζεται τον εαυτό του. Όταν ένα θύμα πιστεύει τις ίδιες αξίες με τον επιτιθέμενο, αυτός παύει να γίνεται αντιληπτός ως απειλή. Συναντάται σε περιπτώσεις ομηρίας και σε σχέσεις εξουσίας ή σχέσεις κακοποίησης.

Ο όρος αυτός προήλθε μετά τη ληστεία που έγινε τον Αύγουστο του 1973, σε υποκατάστημα της τράπεζας Kreditbanken στην κεντρική Στοκχόλμη. Δύο ένοπλοι δράστες κράτησαν ομήρους τέσσερις υπαλλήλους της τράπεζας, για 6 μέρες στο θησαυροφυλάκιο. Μετά τη σύλληψη των δραστών, οι όμηροι προσπάθησαν να συλλέξουν χρήματα, για να ενισχύσουν οικονομικά τον δικαστικό αγώνα των δραστών και αρνήθηκαν μάλιστα να καταθέσουν εναντίον τους.

Το Σύνδρομο της Στοκχόλμης παρουσιάζει τα ακόλουθα κύρια χαρακτηριστικά<sup>63</sup>, ιδίως στις καταστάσεις ομηρίας:

- **Οι όμηροι αρχίζουν να εκδηλώνουν θετικά συναισθήματα προς τους ομηροκράτες.**
- **Οι όμηροι αρχίζουν να εκδηλώνουν αρνητικά συναισθήματα προς την Αστυνομία.**
- **Οι ομηροκράτες αρχίζουν να εκδηλώνουν θετικά συναισθήματα προς τους ομήρους.**

Στο σημείο αυτό πρέπει να αναρωτηθούμε εάν το σύνδρομο της Στοκχόλμης μπορεί να αναπτυχθεί μεταξύ του Διαπραγματευτή και του Υποκειμένου. Όπως αναφέραμε προηγουμένως, το «χτίσιμο» της καλής επαφής κατά το μοντέλο κλίμακας αλλαγής συμπεριφοράς είναι το ζητούμενο της διαπραγματευτικής διαδικασίας, ώστε να καταφέρουν οι διαχειριστές της κρίσης να «αλλάξουν» τη συμπεριφορά του Υποκειμένου και να επιλύσουν αποτελεσματικά την κρίσιμη κατάσταση. Θα λέγαμε ότι είναι μια δυναμική διαδικασία που επιτυγχάνεται με υπομονή και την

---

<sup>63</sup> Lanceley J. Frederick, «On-Scene Guide for Crisis Negotiators», 2<sup>nd</sup> edition, 2003, p. 98-100.

εφαρμογή των κατάλληλων τεχνικών διαπραγμάτευσης. Ο διαπραγματευτής αναλαμβάνει το ρόλο του διαμεσολαβητή με σκοπό να επιλύσει την κρίση, δεν είναι το πρόσωπο που επιτίθεται στο Υποκείμενο ή αμύνεται στις απειλές του, ούτε έχει άμεση επαφή μαζί του, οπότε δεν δημιουργείται σχέση εξουσίας μεταξύ Διαπραγματευτή – Υποκειμένου, με αποτέλεσμα λανθασμένα πολλές φορές να ταυτίζεται η καλή επαφή με το Σύνδρομο της Στοκχόλμης.

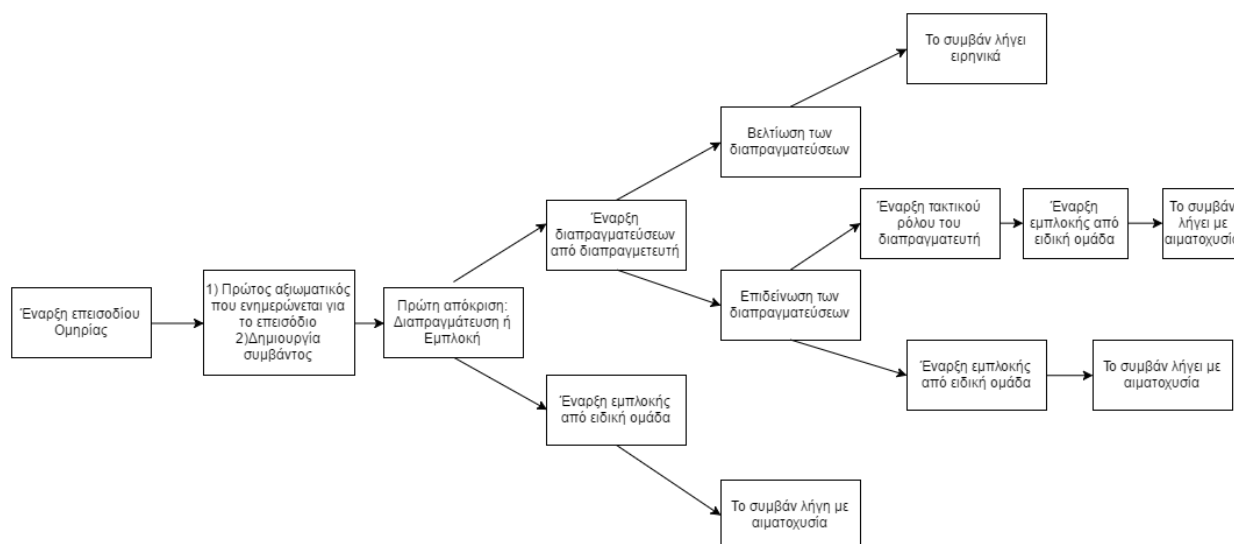
### 5.5.7 Το δίλημμα διαπραγμάτευση ή τακτική επέμβαση.

Πρόκειται για ένα συνηθισμένο ερώτημα που καλείται να απαντήσει ο εκάστοτε Διοικητής Σκηνής, που είναι υπεύθυνος για τη λήψη αποφάσεων στο σημείο που εκδηλώνεται η κρίση. Είναι μια απόφαση που κρίνεται από το αποτέλεσμα. Πολλοί σκέφτονται ότι σε ένα περιστατικό ομηρίας, η δυναμική επέμβαση των τακτικών δυνάμεων θα επιλύσει πολύ γρηγορότερα την κατάσταση και αν μάλιστα επιτευχθεί αναίμακτα, τότε θα στεφθεί με απόλυτη επιτυχία και θα προκαλέσει τα ευμενή σχόλια της Πολιτείας και των Μ.Μ.Ε.. Από την άλλη πλευρά, η διαπραγμάτευση απαιτεί περισσότερο χρόνο και ως επί το πλείστον τα κρίσιμα περιστατικά επιλύονται με ειρηνικό τρόπο, αλλά δεν υπάρχει πάντοτε η πολυτέλεια του χρόνου.

Στη συνήθη πρακτική, επιδιώκεται μια παράλληλη προσέγγιση των περιστατικών, από κοινού η ομάδα διαπραγματευτών με τις τακτικές δυνάμεις, με σκοπό την καλύτερη διαχείριση της κατάστασης. Όπως έχουμε ήδη αναφέρει παραπάνω, η συνεργασία αυτή συμβάλλει στην αποτελεσματικότερη συλλογή πληροφοριών από τη σκηνή της κρίσης, ώστε ο Διοικητής Σκηνής να έχει μια πλήρη εικόνα της υφιστάμενης κατάστασης και να λάβει άμεσες και σωστές αποφάσεις. Μία πάγια τακτική που χρησιμοποιείται κατά τη διαπραγματευτική διαδικασία κυρίως στα περιστατικά ομηρίας, είναι η εμφανής εκτεταμένη παρουσία των τακτικών δυνάμεων πλησίον της ζώνης «πολιορκίας», που λειτουργεί ως μοχλός πίεσης του Υποκειμένου να αποδεχτεί τη συμφωνία, υπό το φόβο μιας δυναμικής επέμβασης, που θα θέσει σε κίνδυνο τη ζωή του (Vecchi, 2002).

Ωστόσο, όμως υπάρχουν αρκετές περιπτώσεις που η διαπραγμάτευση δεν έχει το επιθυμητό αποτέλεσμα, το Υποκείμενο εκδηλώνει βίαιη συμπεριφορά προς στους ομήρους θέτοντας σε κίνδυνο τη ζωή τους, με αποτέλεσμα η τακτική επέμβαση να καθίσταται η μόνη επιλογή. Γενικά, **η επιλογή της τακτικής επέμβασης αποτελεί την εναλλακτική επιλογή B.A.T.N.A. που έχουν οι**

**διαπραγματευτές στην περίπτωση που η διαπραγμάτευση με το Υποκείμενο δεν οδηγήσει στο επιθυμητό αποτέλεσμα.**



**Εικόνα 17. Διάγραμμα ροής ενεργειών περιστατικού ομηρίας.**

Ένα σημείο που πρέπει να σταθούμε είναι το φαινόμενο της *«επιβεβλημένης δράσης»*, όπως είναι γνωστό στη διεθνή πρακτική. Αναφέρεται στη λήψη απόφασης από το Διοικητή Σκηνής για δυναμική επέμβαση των τακτικών δυνάμεων, χωρίς να υπάρχει ξεκάθαρη δικαιολογητική βάση για κάτι τέτοιο και γίνεται ενώ η διαπραγμάτευση είναι σε εξέλιξη και επειδή σύμφωνα με την οπτική του Δ.Σ. αφενός είναι χρονοβόρα διαδικασία, αφετέρου δεν έχει ουσιαστικό αποτέλεσμα (Vecchi et al., 2005). Τέτοιες αποφάσεις στηρίζονται αφενός στην έλλειψη κατανόησης σχετικά με το όφελος της διαπραγματευτικής διαδικασίας στη διαχείριση κρίσιμων καταστάσεων και στην έλλειψη ενημέρωσης σχετικά με τη σημασία του χρόνου, αφετέρου σε πιέσεις από ιεραρχικώς ανώτερα κλιμάκια για άμεση επίλυση της κρίσης. Αξίζει να τονίσουμε ότι σε όλες τις περιπτώσεις που χρησιμοποιήθηκε η πρακτική της επιβεβλημένης δράσης και η κρίσιμη κατάσταση επιλύθηκε επιτυχώς, το αποτέλεσμα δεν έγκειται στη λήψη σωστών αποφάσεων αλλά σε τυχαίο γεγονός (Lanceley, 2003).

### 5.5.8 Διαπραγματεύσιμα ή μη περιστατικά - Διαπραγματεύσιμα ή μη αιτήματα

Η διαπραγμάτευση σίγουρα συμβάλλει καθοριστικά στη διαχείριση ενός κρίσιμου περιστατικού, ωστόσο γεννάται εύλογα το ερώτημα, είναι όλα τα κρίσιμα περιστατικά διαπραγματεύσιμα; Σύμφωνα με το FBI, για να θεωρήσουμε ένα περιστατικό κρίσης ως διαπραγματεύσιμο, θα πρέπει να έχει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά (McMains, 2002; McMains & Mullins, 2010):

1. **Θα πρέπει το Υποκείμενο να θέλει να ζήσει.**
2. **Θα πρέπει να υπάρχει απειλή χρήσης βίας από τις Αρχές.**
3. **Θα πρέπει να υπάρχουν αιτήματα από το Υποκείμενο.**
4. **Θα πρέπει το Υποκείμενο να αντιλαμβάνεται τον διαπραγματευτή ως ένα άτομο που μπορεί να το βλάψει, αλλά έχει την πρόθεση να το βοηθήσει.**
5. **Θα πρέπει να υπάρχει χρόνος για διαπραγμάτευση.**
6. **Θα πρέπει να υπάρχει διάυλος επικοινωνίας μεταξύ Υποκειμένου και διαπραγματευτή.**
7. **Τόσο η τοποθεσία όσο και οι επικοινωνίες θα πρέπει να μπορούν να υποστηρίξουν τη διαδικασία της διαπραγμάτευσης.**
8. **Θα πρέπει ο διαπραγματευτής να μπορεί να αντιμετωπίσει το Υποκείμενο που λαμβάνει τις αποφάσεις (σε περιστατικά διαπραγμάτευσης με όχλο).**

Τα παραπάνω χαρακτηριστικά δεν χρειάζεται να συντρέχουν σωρευτικά για να χαρακτηρίσουμε ένα περιστατικό διαπραγματεύσιμο, αλλά αποτελούν τις κατευθυντήριες γραμμές των διαπραγματευτών και του Διοικητή Σκηνής, για να λάβουν κάθε απαραίτητη πληροφορία για τη φύση του περιστατικού και να εφαρμόσουν τη στρατηγική τους. Η απουσία όμως κάποιων εξ αυτών των χαρακτηριστικών, ίσως οδηγήσει στο χαρακτηρισμό του περιστατικού ως μη διαπραγματεύσιμο.

Ακόμα όμως και στα περιστατικά που χαρακτηρίζονται ως μη διαπραγματεύσιμα, η συμβολή των διαπραγματευτών είναι αναγκαία για την επίλυσή τους. Όπως έχουμε αναφέρει παραπάνω, η διαπραγμάτευση είναι η επικοινωνία. Μπορεί να επιφέρει οφέλη ακόμα και χωρίς να καταλήξει σε συμφωνία. Η ομάδα των διαπραγματευτών επικοινωνώντας με το Υποκείμενο, κερδίζει χρόνο ώστε να ετοιμαστεί κατάλληλα η ομάδα τακτικής επέμβασης και να συλλέξει όσο περισσότερες πληροφορίες μπορεί, η αξιοποίηση των οποίων θα γίνει είτε σε επιχειρησιακό είτε σε τακτικό

επίπεδο. Επίσης, αυτή η επικοινωνία καθυστερεί οποιαδήποτε ενέργεια του Υποκειμένου στους ομήρους ή στα «εν δυνάμει» θύματα που έχει μαζί του, αποσπώντας του την προσοχή. Καταλήγουμε λοιπόν στο συμπέρασμα, ότι η διαπραγμάτευση ακόμα σε μη διαπραγματεύσιμες καταστάσεις, συνεπάγεται προσπάθεια άσκησης επιρροής μέσω της επικοινωνίας, ώστε να αλλάξει ο τρόπος σκέψης και η συμπεριφορά του Υποκειμένου με σκοπό την λήψη σωστών αποφάσεων.

Άλλο ένα σημείο που χρήζει ιδιαίτερης προσοχής, καθώς αποτελεί ένα σημαντικό μέρος της διαπραγματευτικής διαδικασίας και το οποίο πιθανώς να είναι και καθοριστικό για την επίτευξη της συμφωνίας, είναι τα αιτήματα που θέτει το Υποκείμενο. Αρχικά, πρέπει να υπογραμμίσουμε ότι η ικανοποίηση των αιτημάτων δεν αποτελεί αρμοδιότητα του διαπραγματευτή, αλλά του Διοικητή Σκηνής, ο οποίος είναι ο λήπτης αποφάσεων. Είναι όμως όλα τα αιτήματα διαπραγματεύσιμα;

Κάθε αίτημα που μπορεί να θέσει το Υποκείμενο στους διαπραγματευτές, σίγουρα έχει σημασία για το ίδιο όσο και δύσκολη να φαντάζει η ικανοποίησή του από τις Αρχές. Σε κάθε περίπτωση, ο διαπραγματευτής πρέπει να εξετάσει τη σημαντικότητα που έχει η ικανοποίηση του αιτήματος για το Υποκείμενο, χωρίς όμως να δεσμευτεί για την ικανοποίησή του. Κάποια χαρακτηριστικά αιτήματα που θεωρούνται ως μη διαπραγματεύσιμα είναι η παράδοση οπλισμού ή ναρκωτικών ουσιών στο οχυρό, η ανταλλαγή ομήρων και η διαφυγή των δραστών. Αιτήματα που αφορούν π.χ. φαγητό, νερό, τσιγάρα και φάρμακα, είναι διαπραγματεύσιμα και μπορούν να ικανοποιηθούν προς όφελος της κατάστασης. Όμως, ο διαπραγματευτής πρέπει να αντιλαμβάνεται την ικανοποίηση αυτών των αιτημάτων ως μια προσπάθεια παζαρέματος, δίνοντας την εντύπωση στο Υποκείμενο να αισθανθεί αφενός τη δυσκολία της ικανοποίησης του αιτήματός του από τις Αρχές, αφετέρου να αναγνωρίσει την προσπάθεια του διαπραγματευτή να την ικανοποιήσει (Lanceley, 2003; Strentz, 2005; McMains & Mullins, 2010).

Σελίδα Σκόπιμα Κενή

### 6.1. Βασικές Ερευνητικές Προσεγγίσεις

Οι ερευνητικές μεθοδολογίες διακρίνονται σε δύο βασικές φιλοσοφίες, στις **ποσοτικές** (*quantitative*) και τις **ποιοτικές** (*qualitative*) έρευνες. Αυτός ο διαχωρισμός οφείλεται στους στόχους και τις επιδιώξεις της κάθε ερευνητικής μεθοδολογίας. Έτσι, παρά τους διαφορετικούς στόχους ή μάλλον εξαιτίας αυτών, οι ποσοτικές και οι ποιοτικές μεθοδολογίες εμφανίζουν ορισμένα χαρακτηριστικά. Ωστόσο, αυτά τα χαρακτηριστικά διαφέρουν σημαντικά μεταξύ τους και επιφέρουν μια σειρά από πρακτικές συνέπειες στη διεξαγωγή και τελική συγγραφή της έρευνας<sup>64</sup>.

Η **ποσοτική έρευνα** χαρακτηρίζεται από την επιδίωξη του ερευνητή να συλλέξει αντικειμενικά και γενικά δεδομένα για κάποιο φαινόμενο και στη συνέχεια να μετατρέψει αυτά τα δεδομένα σε αριθμητικά ή στατιστικά στοιχεία, ώστε να προβεί σε συγκρίσεις μεταξύ των μεταβλητών και να παράσχει αντικειμενικές επεξηγήσεις για τα αίτια ή την αλληλεξάρτηση μεταξύ των μεταβλητών, που θα αποτελούν μια αντικειμενική και γενική θεωρία για το φαινόμενο της έρευνας<sup>65</sup>. Σκοπός της ποσοτικής έρευνας είναι η μετατροπή των δεδομένων σε αριθμητική ή στατιστική γλώσσα, ώστε να μπορούν να προσμετρηθούν με μαθηματική ακρίβεια και να συγκριθούν οι ποσότητές τους.

Αντίθετα, η **ποιοτική έρευνα** χαρακτηρίζεται από την επιδίωξη του ερευνητή να εξερευνήσει, να περιγράψει και να κατανοήσει σε βάθος ένα φαινόμενο, ώστε να δημιουργηθεί μια βαθύτερη, αρτιότερη και περισσότερο επεξεργασμένη γνώση η οποία θα εμπεριέχει μια βαθύτερη ερμηνεία σε σχέση με το φαινόμενο της έρευνας (Yeung A, 1995). Η ποιοτική έρευνα δεν χρησιμοποιεί καθόλου αριθμούς ή μαθηματική λογική, αλλά καταγράφει κατά γράμμα τα λεγόμενα ή δρώμενα των συμμετεχόντων, ώστε να μπορέσει να ερμηνεύσει γιατί απαντούν ή δρουν με το συγκεκριμένο τρόπο οι συμμετέχοντες και να κατανοήσει σε βάθος τα αισθήματα, τα κίνητρα, τις επιδιώξεις και το περιβάλλον τους. Τα ερευνητικά συμπεράσματα που πηγάζουν από την ποιοτική έρευνα θεωρούνται πλήρη, ολιστικά και ρεαλιστικά (Miles, 1979), ταυτόχρονα όμως θεωρούνται υποκειμενικά και περιορισμένα, με συνέπεια η διεξαγωγή προβλέψεων και η γενίκευση των συμπερασμάτων να καθίσταται δυσχερής. Με απλά λόγια, η ποσοτική έρευνα απαντά στο «*πόσο*» και στο «*τι*», ενώ η ποιοτική στο «*πώς*» και στο «*γιατί*».

<sup>64</sup> Sarantakos S. *Social research*. 2<sup>nd</sup> ed. Basingstoke, Macmillan Press Ltd, 1998

<sup>65</sup> Sarantakos S. *Social research*. 2<sup>nd</sup> ed. Basingstoke, Macmillan Press Ltd, 1998

## 6.2. Η μελέτη περίπτωσης ως εργαλείο ποιοτικής έρευνας.

Οι ερευνητές πολύ συχνά εστιάζουν την προσοχή τους σε ένα συγκεκριμένο αντικείμενο μελέτης, αποσκοπώντας στην απεικόνιση της συνθετότητας που το χαρακτηρίζει, τη σύλληψη της μοναδικότητάς του, την κατανόηση των ρητών και άρρητων δομών του, την περιγραφή της λειτουργίας και των δράσεων που το διέπουν, την ενσωμάτωση και αλληλεπίδρασή του με άλλα πλαίσια (Stake, 1995:xi, Πηγιάκη, 2004:22, Yin, 2009, Anisimova & Thomson, 2012). Όταν το ερευνητικό ενδιαφέρον μεταφέρεται σε μια συγκεκριμένη, σύνθετη και λειτουργική κατάσταση, τότε η έννοια της «μελέτης περίπτωσης» (case study) χρησιμοποιείται για να χαρακτηρίσει την ερευνητική στρατηγική. Η «περίπτωση» είναι σκόπιμη, έχει χωροχρονικά όρια, λειτουργικά μέρη και τη δική της «ταυτότητα». *Περίπτωση αποτελούν συνήθως οι άνθρωποι, οι ομάδες, τα προγράμματα, τα εκπαιδευτικά ιδρύματα ή φορείς και σπανιότερα τα γεγονότα και οι διαδικασίες* (Stake, 1995:2, Robson, 2007:210).

Στη βιβλιογραφία εμφανίζονται διάφορες τυπολογίες αναφορικά με τα είδη μελέτης περίπτωσης γεγονός που σηματοδοτεί αφενός τον ευέλικτο χαρακτήρα της και αφετέρου την ικανότητά της να ανταποκρίνεται σε διαφορετικά ερευνητικά πεδία και σε διαφορετικούς ερευνητικούς σκοπούς. Ο Stake (1995) κάνει λόγο για **εγγενή** (intrinsic case study), **εργαλειακή** (instrumental case study) και **συλλογική ή πολλαπλή** (collactive ή multiple case study) μελέτη περίπτωσης. Στις δύο πρώτες κρίσιμο ρόλο διαδραματίζει η προέλευση (εσωτερική ή εξωτερική αντίστοιχα) του ενδιαφέροντος του ερευνητή και κατ' επέκταση το είδος των υπό εξέταση ερωτήσεων. Η εγγενής μελέτη περίπτωσης εστιάζει σε ένα συγκεκριμένο πρόσωπο, μία ομάδα, ένα γεγονός ή έναν οργανισμό. Το ερευνητικό ενδιαφέρον αναδύεται από την ανάγκη του ερευνητή να μάθει όσο το δυνατόν περισσότερα για τη συγκεκριμένη περίπτωση. Στην εργαλειακή μελέτη περίπτωσης, σκοπός του ερευνητή είναι η απόκτηση βαθύτερης κατανόησης μίας ή περισσοτέρων πτυχών που συνθέτουν την περίπτωση και τη λειτουργία της και όχι η περίπτωση αυτή καθαυτή (Hancock & Algozzine, 2014). Η συλλογική ή πολλαπλή μελέτη περίπτωσης αφορά στη μελέτη πολλών περιπτώσεων είτε ταυτόχρονα είτε διαδοχικά προκειμένου να αποκτήσει ο ερευνητής ευρύτερη κατόπτευση των πτυχών ενός συγκεκριμένου θέματος. Πρέπει να σημειωθεί ότι δεν αποκλείεται μία μελέτη περίπτωσης να ενσωματώνει χαρακτηριστικά και από διαφορετικές κατηγορίες.

Ο Yin (2009) διακρίνει τρία βασικά είδη μελέτη περίπτωσης: α) την **επεξηγηματική** μελέτη περίπτωσης μελέτη (explanatory case study), που επιδιώκει την παραγωγή θεωρίας ή ελέγχει θεωρία αναζητώντας κατά κύριο λόγο αιτιώδεις σχέσεις, β) την **περιγραφική** μελέτη περίπτωσης (descriptive case study) που αφηγείται μια ιστορία ή απεικονίζει ένα σχέδιο, παρέχοντας

αφηγηματικές περιγραφές και γ) τη **διερευνητική** μελέτη περίπτωσης (exploratory case study) που συμβάλει στην παραγωγή υποθέσεων ή τη διατύπωση ερευνητικών ερωτημάτων και μπορεί να προσφέρει εξηγήσεις, περιγραφές και δυνατότητα διερεύνησης της περίπτωσης εντός του καθημερινού πλαισίου στο οποίο αυτή υπάρχει και λειτουργεί.

Στη διεξαγωγή της μελέτης περίπτωσης, κριτικής σημασίας είναι η επιλογή της «περίπτωσης» που θα μελετηθεί η οποία να αναδεικνύει διαφορετικές οπτικές στο «ερώτημα» και τους στόχους που έχει θέσει ο ερευνητής. Η «περίπτωση» συνήθως επιλέγεται για ένα σκοπό. Για παράδειγμα, μπορεί να επιλέγεται γιατί θεωρείται σημαντική για την επιβεβαίωση (ή την κατάρριψη) μιας θεωρίας ή γιατί παρέχει πλούσια πληροφόρηση και μπορεί να εξαχθεί χρήσιμη γνώση ή ακόμα γιατί είναι μοναδική. Ωστόσο κρίνεται ιδιαίτερα σημαντικό να καθορίζονται σαφώς οι λόγοι επιλογής της περίπτωσης που μελετάται. Ο σκοπός της έρευνας είναι η γένεση και όχι ο έλεγχος της θεωρίας και επομένως, είναι απαραίτητη η θεωρητική και όχι η τυχαία δειγματοληψία περιπτώσεων. Αυτό σημαίνει ότι **οι περιπτώσεις που επιλέγονται είναι κατάλληλες να αναδείξουν και να επεκτείνουν τις συσχετίσεις και τη λογική μεταξύ των παραγόμενων θεωριών** (Eisenhardt & Graebner, 2007). Αντίθετα από τις ποσοτικές μεθόδους, οι οποίες απαντούν κυρίως ερωτήσεις όπως «ποιός», «τι», «που», «πόσο», η μελέτη περίπτωσης προτιμάται όταν αναζητούνται απαντήσεις στο «πώς» ή το «γιατί».

Η μελέτη περίπτωσης προτιμάται γενικά όταν ο ερευνητής έχει μικρή επιρροή στα όσα διαδραματίζονται και όταν η μελέτη εστιάζει σε προβλήματα που για την επίλυσή τους απαιτείται συνολική κατανόηση της εν λόγω κατάστασης, χρησιμοποιώντας επαγωγική λογική. Η συλλογή δεδομένων στη μελέτη περίπτωσης καθίσταται εφικτή με την αξιοποίηση ποικίλων μεθόδων και τεχνικών, όπως η άμεση παρατήρηση, η συνέντευξη, η μελέτη αρχειακού υλικού, η χρήση διαφόρων ειδών δοκιμασιών, οι φυσικές τεκμηριώσεις.

Ενώ η μελέτη περίπτωσης εστιάζει στην σε βάθος εξέταση ενός φαινομένου, η συγκριτική μελέτη πολλαπλών περιπτώσεων παράγει περισσότερο γενικευμένη γνώση αναφορικά με το φαινόμενο που εξετάζουμε. Δίνει έμφαση στη σύγκριση χαρακτηριστικών στοιχείων μεταξύ των περιπτώσεων, εξετάζοντας τις ομοιότητες και διαφορές του. Αναφορικά με **τη σύγκριση πολλαπλών περιπτώσεων**, ο Stake (1994) επισημαίνει ότι μπορεί η σύγκριση να είναι ένας δυνατός θεωρητικός μηχανισμός, επικεντρώνει όμως την προσοχή στα χαρακτηριστικά που συγκρίνονται, με αποτέλεσμα να χαθεί γνώση που θα μπορούσε να προκύψει από τα cases, ενώ ταυτόχρονα υπάρχει και ο κίνδυνος ο ερευνητής να απορροφηθεί σε τέτοιο βαθμό από το στόχο της γενίκευσης και της δημιουργίας θεωρίας, ώστε να παραμελήσει στοιχεία απαραίτητα για την ολοκληρωτική και βαθιά κατανόηση των περιπτώσεων (Halinen, Tönnroos, 2005). Από την άλλη,

υποστηρίζεται ότι η μελέτη της *μοναδικής περίπτωσης* (single case study) ερευνά ένα συγκεκριμένο φαινόμενο κάτω από σπάνιες ή ακραίες συνθήκες, ενώ η μελέτη πολλαπλών περιπτώσεων παρέχει πιο στέρεα βάση για την ανάπτυξη καλύτερα αιτιολογημένης θεωρίας και με περισσότερες πιθανότητες γενίκευσης. Όπως χαρακτηριστικά σημειώνουν οι Eisenhardt και Brown, *ακόμη και τρία επιπλέον cases να προστεθούν σε μια μοναδική περίπτωση, τετραπλασιάζεται η αναλυτική της δύναμη*.

Αναφορικά με τον αριθμό των περιπτώσεων που απαιτούνται σε μια έρευνα με μελέτη περιπτώσεων, οι απόψεις των θεωρητικών διίστανται. Η Eisenhardt (1989) αναφέρει ότι από 4 έως 10 περιπτώσεις συνήθως είναι αρκετές, λιγότερες όμως από 4 περιπτώσεις είναι δύσκολο να επιτευχθεί γενίκευση της θεωρίας και να θεωρηθεί πειστική η εμπειρική τεκμηρίωση. Ο Hedge (1985) θέτει ως κατώτατο όριο τις 4 και ως ανώτατο τις 12 περιπτώσεις, εξαιτίας του υψηλού κόστους των ποιοτικών συνεντεύξεων και της ποσότητας των ποιοτικών δεδομένων που είναι εφικτό να αφομοιωθούν. Στο ίδιο μήκος κύματος κινούνται και οι Miles και Huberman (1994), οι οποίοι θεωρούν ότι πάνω από 15 περιπτώσεις καθιστούν την έρευνα δυσκίνητη. Γενικά, η κοινώς αποδεκτή άποψη είναι ότι μια έρευνα πρέπει να περιλαμβάνει κατ' ελάχιστο από 2 έως 4 περιπτώσεις μέχρι 10 το πολύ. Εξάλλου, αυτό που έχει σημασία είναι η πληροφόρηση που προσφέρει μία μελέτη περίπτωσης σε συνδυασμό με την παρατηρητικότητα και την αναλυτική ικανότητα του ερευνητή και όχι αποκλειστικά και μόνο το μέγεθος του δείγματος.

### 6.3. Μεθοδολογία έρευνας

Η ερευνητική μεθοδολογία που εφαρμόστηκε στην παρούσα εργασία βασίστηκε σε ποιοτική έρευνα και συγκεκριμένα σε **συγκριτική μελέτη πολλαπλών περιπτώσεων** (*comparative multiple case studies*). Οι περιπτώσεις που επελέγησαν αφορούν τρία εξαιρετικά κρίσιμα περιστατικά, που κλήθηκε η Ελληνική Αστυνομία να διαχειριστεί, τα οποία εκτυλίχθηκαν πριν και μετά την οργάνωση του Συστήματος Διαχείρισης Περιστατικών και Κρίσεων και τη δημιουργία της Ομάδας Διαπραγματευτών Κρίσεων. Μέσω της σύγκρισης των περιπτώσεων, επιδιώκεται να αναδειχθούν οι κρίσιμοι παράγοντες που έκριναν το αποτέλεσμα και να τονιστεί η σημασία τους στη διαχείριση της κρίσης.

Από την μελέτη της παρούσας εργασίας και μέσα από την ανάλυση των τριών παρατιθέμενων κρίσιμων περιστατικών του παρελθόντος, θα προσπαθήσουμε να απαντήσουμε στο **«πως ένα οργανωμένο σύστημα διαχείρισης κρίσεων συμβάλλει στην αποτελεσματική αντιμετώπιση κρίσιμων καταστάσεων»**, καθώς και πιο συγκεκριμένα στο **«πως η διαπραγμάτευση συμβάλλει αποτελεσματικά στη διαχείριση των κρίσιμων καταστάσεων;»**.

Όπως έχουμε ήδη αναφέρει, η μελέτη περίπτωσης προτιμάται για να δώσει απάντηση στο ερώτημα «πως» και «γιατί», καθώς και όταν η μελέτη εστιάζει σε προβλήματα της σύγχρονης εποχής. Για τα λόγο αυτό, θεωρούμε ότι αποτελεί τον πιο ενδεδειγμένο τρόπο επίτευξης του στόχου της εργασίας και την εξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων.

Για την ανάλυση αυτών των κρίσιμων καταστάσεων, προβήκαμε σε άντληση στοιχείων από περιγραφές προσώπων οι οποίοι διαδραμάτισαν ουσιαστικό ρόλο στην εξέλιξη της κρίσης, κυρίως ως διαχειριστές κρίσης, γεγονός που μας βοήθησε στο να συμπληρώσουμε τους αναγκαίους ποιοτικούς δείκτες για την έρευνά μας.

Στη συνέχεια, με τη χρήση του λογισμικού SPSS<sup>66</sup>, το οποίο αποτελεί το καταλληλότερο εργαλείο στατιστικής ανάλυσης και επεξεργασίας δεδομένων, προβήκαμε στην ποσοτική ανάλυση των κυριότερων μεταβλητών, οι οποίες κρίθηκε ότι έπαιξαν ουσιαστικό ρόλο στην εξέλιξη της κρίσης, μέσα από τη συγκριτική ανάλυση των περιπτώσεων.

Στο σημείο αυτό να σημειώσουμε ότι η έρευνά μας περιορίστηκε μόνο σε τρεις (3) περιπτώσεις, αφενός διότι η επιλογή των κρίσιμων περιστατικών που διαχειρίζονται οι διωκτικές αρχές και εν προκειμένω η ΕΛ.ΑΣ., καλύπτονται από το υπηρεσιακό απόρρητο και ως εκ τούτου καθίσταται δυσχερής η άντληση και η επεξεργασία των στοιχείων, αφετέρου με την επιλογή αυτών

<sup>66</sup> Statistical Package for the Social Sciences

των τριών περιστατικών μπορούμε κάλλιστα να απαντήσουμε στα παραπάνω γεννηθέντα ερευνητικά ερωτήματα. Όλα τα στοιχεία που παρουσιάζονται αναφορικά με τα τρία περιστατικά που θα αναφέρουμε παρακάτω, αντλήθηκαν και επεξεργάστηκαν από ανοικτές πηγές ενημέρωσης, κυρίως του διαδικτύου. Ως εκ τούτου, στο βαθμό που αυτά παρουσιάζονται δεν εμπεριέχουν στοιχεία υπηρεσιακού απορρήτου και δύναται να αναπαραχθούν και να συμπεριληφθούν στην παρούσα εργασία.

### **6.3.1. Δομικά στοιχεία εξέλιξης του κρίσιμου περιστατικού**

Τα χαρακτηριστικά που θα λάβουμε υπόψη μας κατά την ανάλυση των περιπτώσεων αποτελούν τα δομικά στοιχεία εξέλιξης των κρίσιμων περιστατικών. Σύμφωνα με το μοντέλο του Κύκλου Ζωής της Κρίσης (Crisis Life Cycle) του Fink, ένα κρίσιμο περιστατικό το οποίο εξελίσσεται σε κατάσταση ομηρίας, παρουσιάζει τέσσερα (4) στάδια εξέλιξης. Σε κάθε στάδιο, λαμβάνονται υπόψη οι κρίσιμοι παράγοντες που καθορίζουν το αποτέλεσμα της διαχείρισης και οι οποίοι αποτελούνται από ένα πλήθος μεταβλητών:

#### **1. Στάδιο διαμόρφωσης της κατάστασης (φάση προ κρίσης)**

Είναι το χρονικό διάστημα πριν την εκδήλωση της κρίσης, κατά την διάρκεια του οποίου εμφανίζεται ένα πλήθος συμπτωμάτων ή χαρακτηριστικών, άλλοτε ισχυρά και άλλοτε όχι, που προειδοποιούν για την έλευσή της (*symptom ή precrisis stage*). Οι πράξεις, οι ενέργειες και οι παραλήψεις που ενδεχομένως οδηγούν σε εκδήλωση κρίσης καλούνται πρόδρομα συμπτώματα. «Κάθε στιγμή που δεν υπάρχει κρίση, διανύεται σαν μία κατάσταση πρό-κρίσης». Κατά τη διάρκεια της φάσης αυτής είναι σημαντικό να αντιληφθούμε τα πρόδρομα συμπτώματα, ώστε εγκαίρως να εμποδίσουμε την εμφάνιση της κρίσιμης κατάστασης.

Οι παράγοντες που λαμβάνονται υπόψη σε αυτό το στάδιο είναι:

- **προφίλ του δράστη**
- **ποινικό παρελθόν του δράστη**
- **διάπραξη εγκληματικών ενεργειών**

Οι μεταβλητές που συνθέτουν κάθε παράγοντες είναι:

- *προφίλ του δράστη:*
  - ηλικία
  - καταγωγή
  - ψυχικές – συναισθηματικές διαταραχές
  - χρήση ουσιών
  - οικογενειακό περιβάλλον
  - παιδική ηλικία
  - οικονομική άνεση
  - κοινωνικές σχέσεις

- *ποινικό παρελθόν του δράστη:*
  - είδος εγκλημάτων που διέπραττε
  - καταδίκες
  - φυλακίσεις
  - αποδράσεις
  - συνεργοί
  - εκδήλωση βίας κατά τη διάπραξη
  - χρήση όπλου κατά τη διάπραξη

- *διάπραξη εγκληματικών ενεργειών*
  - είδος εγκλημάτων που διαπράττει
  - συνεργοί
  - χρήση όπλων κατά τη διάπραξη
  - εκδήλωση βίας κατά τη διάπραξη

## **2. Η διαδικασία της «Επίθεσης» και της «Ομηρίας» (φάση κορύφωσης της κρίσης)**

Αυτό είναι το πιο απρόβλεπτο στάδιο και αποτελεί μια κρίση που προκαλείται από την εξέλιξη της τρέχουσας κατάστασης. Οι δράστες έχουν την πρωτοβουλία και το πλεονέκτημα της ανωνυμίας, της έκπληξης/αιφνιδιασμού και του ελέγχου. Σε αυτό το στάδιο οι δράστες, προκειμένου να εκδηλώσουν την εγκληματική τους συμπεριφορά και να ικανοποιήσουν τις «ανάγκες» τους, προβαίνουν στην ομηρία των θυμάτων τους. Με τον τρόπο αυτό χρησιμοποιούν τα θύματά τους ως μοχλό πίεσης για την ικανοποίηση των αιτημάτων τους.

Οι παράγοντες που λαμβάνονται υπόψη σε αυτό το στάδιο είναι:

- **Τόπος εγκληματικής ενέργειας**
- **Δράστες**
- **Θύματα**

Οι μεταβλητές που συνθέτουν κάθε παράγοντα είναι:

- *Τόπος εγκληματικής ενέργειας:*
  - **Είδος χώρου (οικία, τράπεζα, κτλ)**
  - **Όχημα**
  - **πρόσβαση (στο χώρο για τις δυνάμεις)**
  - **ορατότητα (από τους δράστες και τις δυνάμεις)**
- *Δράστες:*
  - **Αριθμός δραστών**
  - **Οπλισμός**
  - **Οχήματα διαφυγής**
- *Θύματα*
  - **Αριθμός θυμάτων**
  - **Υγεία θυμάτων**
  - **Ιδιότητα θυμάτων (πελάτες, ένοικοι)**

### **3. Διαδικασία διαπραγμάτευσης (φάση διαχείρισης κρίσης)**

Οι δράστες εκδηλώνουν τις απαιτήσεις τους, κρατώντας πλέον δια της βίας τα θύματά τους και αυτό αποτελεί την έναρξη της διαδικασίας της διαπραγμάτευσης. Σε αυτό το στάδιο, ο ομηροκράτης θα ξεκινήσει την προσπάθειά του απαιτώντας από τις αρχές την ικανοποίηση των αιτημάτων του έχοντας ως σκοπό του την αποφυγή της σύλληψής του από την Αστυνομία, ενώ οι αρχές στο πλαίσιο ικανοποίησης των αιτημάτων του δράστη, θα επιδιώξουν αρχικά την απελευθέρωση όλων των ομήρων.

Οι παράγοντες που λαμβάνονται υπόψη σε αυτό το στάδιο είναι:

- **Είδος περιστατικού**
- **Είδος υποκειμένου/δράστη**
- **Χρόνος**
- **Απαιτήσεις των δραστών**
- **Ομάδα Διαχείρισης Κρίσης**
- **Τακτικές Δυνάμεις**

Οι μεταβλητές που συνθέτουν κάθε παράγοντα είναι:

- *Είδος περιστατικού:*
  - **Ομηρία – Μη ομηρία**
  - **Οχύρωση**
- *Είδος υποκειμένου/δράστη*
  - **Άτομα σε κρίση**
  - **Αντικοινωνικές προσωπικότητες**
  - **Ανεπαρκείς / Περιθωριακές προσωπικότητες**
  - **Ψυχωτικά άτομα**
  - **Άτομα σε κατάθλιψη**
  - **Πολιτικά / Θρησκευτικά φανατισμένοι**

- *Χρόνος*
  - Χρόνος ομηρίας
  - Χρόνος εμπλοκής της Ο.Δ.
  - Χρόνος αναμονής έναρξης των διαπραγματεύσεων
  - Χρόνος εκδήλωσης αναγκών των δραστών

- *Απαιτήσεις των δραστών*
  - Οικονομικές
  - Υλικές
  - Διαπραγματεύσιμες

- *Ομάδα Διαχείρισης Κρίσης*
  - Εκπαίδευση
  - Αριθμός
  - Τοποθεσία Ο.Δ.
  - Απαραίτητος εξοπλισμός

- *Τακτικές Δυνάμεις*
  - Εκπαίδευση
  - Αριθμός
  - Απαραίτητος εξοπλισμός
  - Τοποθεσία ανάπτυξης ομάδας

#### **4. Διαδικασία Λήξης της ομηρίας (Φάση ανάκαμψης ή διάλυσης ή στάδιο επίλυσης-ομαλοποίησης)**

Το τελευταίο στάδιο της ομηρίας μπορεί να τελειώσει με διάφορους τρόπους. Μερικές φορές, οι δράστες έχουν εκτελέσει τους ομήρους, κυρίως στις περιπτώσεις που το περιστατικό χαρακτηρίζεται ως «**Περιστατικό μη - Ομηρίας**» και οι δράστες χρησιμοποιούν τα θύματά τους για εκφραστικούς κυρίως λόγους και με τα οποία διατηρούν πρότερη σχέση. Η εκτέλεση των ομήρων θα μπορούσε να αποτελέσει έσχατη λύση, δεδομένου ότι οι δράστες δεν μπορούν να δουν πλέον ένα επιθυμητό αποτέλεσμα και από απογοήτευση μπορεί να αφαιρέσουν τις ζωές των ομήρων τους και στη συνέχεια να αυτοκτονήσουν. Σε άλλες περιπτώσεις, οι όμηροι απελευθερώνονται χωρίς ζημιά και οι δράστες συνήθως παραιτούνται όταν απελευθερώσουν τους ομήρους.

Οι παράγοντες που λαμβάνονται υπόψη σε αυτό το στάδιο είναι:

- Όμηροι
- Δράστες
- Συνεργασία Τακτικών Δυνάμεων – Ο.Λ.

Οι μεταβλητές που συνθέτουν κάθε παράγοντα είναι:

- Όμηροι:
  - Σύνδρομο Στοκχόλμης
  - Υγεία ομήρων
- Δράστες:
  - Ικανοποίηση αιτημάτων
  - Χρήση ουσιών
  - Επικινδυνότητα/βιοπραγίες προς τους ομήρους
  - Εκδήλωση αυτοκτονικών συμπεριφορών
- Συνεργασία Τακτικών Δυνάμεων – Ο.Λ.:
  - Απελευθέρωση ομήρων
  - Σύλληψη ή εκτέλεση δραστών

#### 6.4. Μελέτη περίπτωσης: Ομηρία οδού Νιόβης (1998)<sup>67</sup>

Την 6-9-1998 η Αστυνομία εντοπίζει τον 26χρονο Ρουμάνο Σορίν Ματέι, που αναζητείται ως δραπετής, στην περιοχή της Χαλκίδας. Ο Ματέι έχει καταδικαστεί για κλοπές, ληστείες, αλλά και για απόπειρα ανθρωποκτονίας, συνολικά σε σχεδόν είκοσι χρόνια κάθειρξης και έχει καταφέρει να αποδράσει έξι φορές από τις Αρχές.

Συγκεκριμένα, στις 17 Μαρτίου 1995 έκανε την παρθενική του απόδραση, όταν κατάφερε να αποδράσει από τα δικαστήρια της Ευελπίδων. Ο Ματέι επί ένα μήνα γυρνούσε ελεύθερος μέχρι την 14 Απριλίου που κατόρθωσαν να τον συλλάβουν και να τον οδηγήσουν στις φυλακές Κέρκυρας. Στις 10 Μαρτίου 1996, μαζί με άλλους συγκρατούμενούς του καταστρώνει σχέδιο απόδρασης από το υπόγειο λαγούμι των φυλακών και διαφεύγει για δεύτερη φορά. Μετά από 21 μέρες, πριν προλάβει να διαφύγει από την Κέρκυρα, συλλαμβάνεται ξανά. Στις 31 Μαρτίου του ίδιου χρόνου, ενώ νοσηλεύεται στο Γενικό Νοσοκομείο Αθήνας «Γεώργιος Γεννηματάς», δραπετεύει πηδώντας από το δεύτερο όροφο του νοσοκομείου όπου βρισκόταν το δωμάτιό του. Στις 22 Απριλίου συλλαμβάνεται σε περιοχή της Αθήνας. Στις 31 Ιανουαρίου 1997 οδηγείται στις φυλακές της Λάρισας και κατά τη διάρκεια της μεταγωγής του, καταφέρνει να αφαιρέσει το αυτόματο όπλο ενός αστυνομικού φρουρού και να διαφύγει ξανά. Παράλληλα και με τη χρήση βίας παίρνει το αυτοκίνητο από διερχόμενο πολίτη και διαφεύγει μαζί με άλλο δραπετή. Πέντε μήνες αργότερα στις 7 Μαΐου, συλλαμβάνεται τυχαία σε μπλόκο αστυνομικών και οδηγείται στο ψυχιατρείο των φυλακών Κορυδαλλού όπου νοσηλεύεται για ένα μήνα. Στις 31 Ιουλίου 1998 διατάσσεται η μεταφορά του στις φυλακές Αγίου Στεφάνου Πατρών και κατά τη διάρκεια της κράτησής στο Τμήμα Μεταγωγών Πάτρας δραπετεύει από τον πρώτο όροφο του τμήματος και επιστρέφει στην Αθήνα.

Όταν λοιπόν γίνεται αντιληπτός από τις αρχές στην περιοχή της Χαλκίδας, καταφέρνει κρατώντας μία χειροβομβίδα να κρατήσει όμηρο έναν από τους αστυνομικούς που τον εντόπισαν. Ο Ματέι μαζί με τον αστυνομικό επιβιβάζονται σε όχημα και κατευθύνονται προς την Αθήνα. Ο δράστης με το ένα χέρι κρατά την χειροβομβίδα και με το άλλο έχει δεθεί με το χέρι του αστυνομικού.

---

<sup>67</sup><https://www.mixanitouxronou.gr/sorin-matei-i-omiria-pou-metadothike-apefthias-stin-tileorasi-ke-katelixe-se-tragodia-me-ton-thanato-tis-amalias-gkinaki-ta-lathi-tis-astinomias-pou-ektimise-oti-i-chiromomvida-tou-itan-pseftiki/>,  
<https://www.maxmag.gr/afieromata/ypothesi-sorin-matei-h-live-omiria-poy-katelixe-se-tragodia/>  
<https://www.news247.gr/mixani-tou-xronou/michani-toy-chronoy-sorin-matei-i-omiria-poy-metadothike-apeytheias-stin-tileorasi-kai-katelixe-se-tragodia.6455669.html> (last access 16/01/2019)

Στην περιοχή της Λυκόβρυσης, το όχημα ακινητοποιείται από τις αστυνομικές δυνάμεις και ξεκινάει η διαδικασία της διαπραγμάτευσης. Στην περιοχή σπεύδουν τηλεοπτικά συνεργεία, τα οποία γνώριζαν το συμβάν από τη στιγμή της απαγωγής του αστυνομικού στη Χαλκίδα. Οι κάμερες μεταδίδουν σε ζωντανή σύνδεση το επεισόδιο με το ακινητοποιημένο όχημα στη Λυκόβρυση. Οι διαπραγματεύσεις αποβαίνουν άκαρπες και το όχημα ξεκινάει πάλι με άγνωστο προορισμό. Ο Ματέι στην περιοχή του Πειραιά απελευθερώνει τον αστυνομικό και ο ίδιος επιβιβάζεται σε ταξί ενώ συνεχίζει να κρατά τη χειροβομβίδα.

Τα χνάρια του χάνονται για κάποιο χρονικό διάστημα και τελικά εντοπίζεται σε διαμέρισμα στην οδό Νιόβης 4 στο κέντρο της Αθήνας, όπου φιλοξενούταν από τη φίλη του Πηνελόπη Αθανασοπούλου. Το σπίτι βρισκόταν υπό παρακολούθηση για αρκετές μέρες και οι αστυνομικοί περίμεναν την κατάλληλη στιγμή για να επέμβουν. Τόσο η κοπέλα, όσο και ο Ματέι, ήταν τοξικομανείς και έκαναν χρήση ναρκωτικών μέσα στο διαμέρισμα.

Στις 23 Σεπτεμβρίου, ο υπουργός Δημόσιας Τάξης δίνει εντολή ένοπλης επέμβασης και οι αστυνομικές δυνάμεις το απόγευμα της ίδιας ημέρας επεμβαίνουν τη στιγμή που ο ίδιος βρισκόταν ξαπλωμένος υπό την επήρεια ναρκωτικών ουσιών. Οι αστυνομικοί πέταξαν μια κροτίδα κρότου-λάμψης και τον χτύπησαν στο κεφάλι με τη λαβή ενός όπλου. Παρά το χτύπημα και την επήρεια της ηρωίνης, ο Ματέι κατάφερε να κλειδωθεί στην τουαλέτα και να διαφύγει από το φωταγωγό. Πριν φύγει, πρόλαβε να αρπάξει τη χειροβομβίδα που είχε στο κομοδίνο δίπλα από το κρεβάτι. Ανέβηκε προς τα πάνω και εισέβαλε στο διαμέρισμα της οικογένειας Γκινάκη, που βρισκόταν στον πρώτο όροφο. Μέσα στο σπίτι εκείνη την ώρα, βρίσκονταν η μητέρα Σουλτάνα Γκινάκη, ο 24χρονος γιος της Βαγγέλης, η κόρη της Αμαλία και ο αρραβωνιαστικός της, Αποστόλης. Η εισβολή του κακοποιού αιφνιδίασε την οικογένεια, ωστόσο η Σουλτάνα Γκινάκη κατάφερε να κρατήσει την ψυχραιμία της και έκανε ότι της ζητούσε ο Ματέι. Ο Ρουμάνος κρατούσε τη χειροβομβίδα στο χέρι, αλλά είχε ενημερώσει τους ομήρους ότι δεν είχε σκοπό να τους κάνει κακό. Η 58χρονη γυναίκα φρόντισε το τραύμα του κακοποιού, ο οποίος στη συνέχεια, χρησιμοποιώντας κορδόνια παπουτσιών, έδεσε τους καρπούς της Αμαλίας. Τον έναν καρπό με τον αρραβωνιαστικό της και τον άλλον με το δικό του χέρι.

Ο Ματέι, μόλις αιχμαλώτισε την κοπέλα και τον αρραβωνιαστικό της, τηλεφώνησε στον τηλεοπτικό σταθμό ΣΚΑΙ και απαίτησε να βγει στο αέρα. Ο παρουσιαστής, Νίκος Ευαγγελάτος, πήρε τη θέση του στο στούντιο και άρχισε να συνομιλεί τηλεφωνικά με τον κακοποιό. Για μια ώρα ο Ματέι συνομιλούσε με τον Νίκο Ευαγγελάτο, ενώ το πανελλήνιο παρακολουθούσε ζωντανά τις εξελίξεις. Εκείνη την πρώτη ώρα, ούτε η αστυνομία, αλλά ούτε και η αρμόδια τηλεοπτική αρχή, το Εθνικό Συμβούλιο Ραδιοτηλεόρασης, ζήτησαν να διακοπεί το τηλεφώνημα. Ο Ματέι ανέφερε στο

δημοσιογράφο: «Την προηγούμενη φορά σεβαστήκανε τη ζωή του αστυνομικού και με άφησαν να φύγω. Τώρα κρατάω τέσσερις ανθρώπους» και συνέχισε: «Μη φοβάστε, κακό δε θα κάνω σε κανέναν. Να διαπραγματευτώ θέλω και να με αφήσουν να φύγω». Η συνομιλία συνεχιζόταν χωρίς την επέμβαση της αστυνομίας και ο Ρουμάνος ζήτησε 500.000 δραχμές.

Μετά από λίγο χρονικό διάστημα, πήγε στον τηλεοπτικό σταθμό ο υπαρχηγός της αστυνομίας με βασική του επιδίωξη να μάθει αν η χειροβομβίδα ήταν αληθινή. Κατά τη διάρκεια της σύνδεσης, ο Ματέι φαινόταν ήρεμος και αυτό επεδίωκε και η αστυνομία με το να διατηρεί ενεργή τη συνομιλία μέσα από τις τηλεοπτικές κάμερες.

Στο σημείο του επεισοδίου φτάνει και ο ταξίαρχος της Ασφάλειας Θεόδωρος Παπαφίλης, προκειμένου να ξεκινήσει τις διαπραγματεύσεις. Ο τελευταίος έγινε «κόκκινο πανί» για τον Ματέι, γιατί όταν του ζήτησε αμφεταμίνες προκειμένου να ξεφύγει από την επήρεια της ηρωίνης, ο ταξίαρχος του έστειλε υπνωτικά χάπια. Το γεγονός αυτός ήταν ο λόγος να διακοπούν οι συνομιλίες μαζί του.

Αργά το βράδυ, φτάνει στο σημείο ο αρχηγός της αστυνομίας και ανακρίνει την φίλη του Ματέι. Όταν η τελευταία άφησε υπόνοιες ότι μπορεί και να είναι ψεύτικη η χειροβομβίδα, πάρθηκε η απόφαση για επέμβαση, αφού πρώτα έδωσε εντολή να σταματήσει η σύνδεση με το τηλεοπτικό σταθμό.

Ο χώρος γύρω από την πολυκατοικία ασφαρίζεται και η ΕΚΑΜ έκανε επέμβαση από το μπαλκόνι του διαμερίσματος, ενώ από την πόρτα μπήκε ο αρχηγός, ο υπαρχηγός, ο Αττικάρης, ο οδηγός του αρχηγού και πλήθος άλλων αστυνομικών.

Την ώρα που οι αστυνομικοί έμπαιναν στο κτίριο, ο Ματέι είχε μόλις απελευθερώσει, όπως είχε υποσχεθεί νωρίτερα τη Σουλτάνα Γκινάκη και τον 24χρονο γιο της. Στο διαμέρισμα βρισκόταν πλέον ο ίδιος και οι δύο δεμένοι όμηροι. Οι αστυνομικοί όταν μπήκαν στο διαμέρισμα, τράβηξαν με δύναμη τον Απόστολο, έκοψαν το κορδόνι και κατάφεραν να τον απελευθερώσουν. Η Αμαλία Γκινάκη είναι δεμένη με τον Ματέι ο οποίος κρατά και τη χειροβομβίδα. Η χειροβομβίδα τελικά είναι αληθινή και σκάει, διαμελίζοντας την Αμαλία Γκινάκη και τραυματίζοντας τον Ματέι και αρκετούς αστυνομικούς. Οι έλληνες τηλεθεατές παρόλο που δεν είχαν εικόνα, εξακολουθούσαν να έχουν ήχο, αφού δεν είχαν κλείσει το τηλέφωνο στο σπίτι της ομηρίας.

Το αποτέλεσμα της επέμβασης προκάλεσε σύγχυση στην ελληνική αστυνομία και την παραίτηση του αρχηγού. Μετά την επέμβαση της αστυνομίας θα έπρεπε να είναι άμεση η διακομιδή των τραυματιών στο νοσοκομείο, αλλά αυτό δεν κατέστη δυνατόν αφού τα αστυνομικά οχήματα που είχαν ασφαλίσει την περιοχή εμπόδισαν την άφιξη των ασθενοφόρων. Η Αμαλία Γκινάκη πέθανε μετά από 17 ημέρες νοσηλείας. Ο Ματέι πέθανε μετά από τρεις μέρες νοσηλείας.

## Ανάλυση περίπτωσης:

- ✓ Κατά το πρώτο στάδιο λαμβάνεται υπόψη ότι πρόκειται για δράστη με βεβαρυμμένο ποινικό παρελθόν ο οποίος έχει κατηγορηθεί και καταδικαστεί για σοβαρά εγκλήματα και ο οποίος έχει αποδράσει αρκετές φορές από τις διωκτικές αρχές. Επρόκειτο για άτομο που είναι χρόνιος χρήστης ναρκωτικών ουσιών, γεγονός που αποτελεί ένδειξη κινδύνου και ενισχύει την πιθανότητα εκδήλωσης βίαιης συμπεριφοράς σε τρίτους. Ο δράστης κάνει χρήση της χειροβομβίδας ως όπλο του, γεγονός που σημαίνει ότι είχε εμπιστοσύνη στην χειροβομβίδα παρά σε άλλο όπλο, ενώ έχει ήδη δείξει τις ‘προθέσεις’ του με την ομηρία του αστυνομικού στη Χαλκίδα.
- ✓ Η κρίση εκδηλώνεται από τη στιγμή που ο δράστης καταφέρνει να διαφύγει από το διαμέρισμα της φίλης του τη στιγμή που εισέβαλαν οι αστυνομικοί. Το συγκεκριμένο διαμέρισμα της συντρόφου του, στο ισόγειο της πολυκατοικίας επί της οδού Νιόβης, είναι ένας χώρος που προφανώς γνωρίζει καλά, για να ‘κρύβεται’. Ο συγκεκριμένος τόπος, αν και γίνεται αντιληπτός από τις αρχές, ωστόσο δεν παρέχει το πλεονέκτημα του αιφνιδιασμού, όπως διαπιστώθηκε στη συνέχεια, με αποτέλεσμα ο δράστης να κατορθώσει μέσω του φωταγωγού να διαφύγει σε έτερο διαμέρισμα του πρώτου ορόφου. Στο χώρο αυτόν, υπάρχουν 4 άτομα, τα οποία με την απειλή της χειροβομβίδας, τα κρατά ομήρους. Ο ίδιος έχει κάνει χρήση ουσιών, ωστόσο δεν εκδηλώνει βίαιη συμπεριφορά και τους τονίζει ότι δεν θα τους πειράξει.
- ✓ Το εν λόγω συμβάν αντιμετωπίζεται ως περιστατικό ομηρίας και αυθόρμητης οχύρωσης, ενώ ο δράστης ως εγκληματίας με αντικοινωνική προσωπικότητα. Ο δράστης αμέσως μετά την είσοδο στο διαμέρισμα και την ομηρία, επικοινωνήσε ο ίδιος με τηλεοπτικό σταθμό και γνώρισε τα αιτήματά του, τα οποία αποτελούν υλικές απαιτήσεις, καθόσον σκοπός του ήταν η διαφυγή της σύλληψής του. Ειδικά εκπαιδευμένη ομάδα διαπραγματευτών δεν υπήρχε και η διαπραγμάτευση δεν είχε κανένα κεντρικό συντονισμό. Ειδικά στο αρχικό στάδιο η Αστυνομία ήταν απύσχα στην διαπραγματευτική διαδικασία, που διεξαγόταν μεταξύ του δράστη και του δημοσιογράφου. Εξωτερικά της πολυκατοικίας, υπάρχει πλήθος αστυνομικών δυνάμεων, χωρίς όμως να υφίσταται οργανωμένο επιχειρησιακό σχέδιο.
- ✓ Στο τελευταίο στάδιο, η ομηρία έληξε με τη δυναμική επέμβαση των τακτικών δυνάμεων στο διαμέρισμα και τη σύλληψη του δράστη, παράλληλα όμως με τον τραυματισμό κάποιων εκ των ομήρων και αστυνομικών. Δεν υπήρξε συνεργασία μεταξύ της Ο.Δ. και των τακτικών δυνάμεων.

## Συμπέρασμα:

Η ομηρία της οδού Νιόβης αποτελεί αρνητικό παράδειγμα χειρισμού και αντιμετώπισης της κρίσης που προκαλεί μία κατάσταση ομηρίας. Η αντιμετώπιση του συγκεκριμένου περιστατικού κρίθηκε, θα μπορούσαμε να πούμε, από τα ακόλουθα λάθη:

- Οι πρακτικές που ακολουθήθηκαν κατά τη διαδικασία της διαπραγμάτευσης με το δράστη, δεν αρκούσαν να αποδείξουν ότι η Αστυνομία έχει τον έλεγχο.
- Οι διαπραγματεύσεις γίνονταν κατά κύριο λόγο με έναν δημοσιογράφο, ο οποίος δε γνώριζε τις επιδιώξεις της αστυνομίας ούτε είχε γνώση και του χώρου του επεισοδίου.
- Τα Μ.Μ.Ε. μετέδιδαν συνεχώς σε ζωντανή σύνδεση την εξέλιξη της ομηρίας, καθώς και τι συνέβαινε έξω από το διαμέρισμα, γνωρίζοντας με αυτό τον τρόπο ο δράστης τις κινήσεις της αστυνομίας.
- Ήταν ολέθριο λάθος της Αστυνομίας να χάσει την αξιοπιστία της στον Ματέι, όταν αντί για αμφεταμίνες που ζήτησε, του έστειλε υπνωτικά χάπια. Η ενέργεια αυτή ήταν λανθασμένη και από την άποψη, ότι τυχόν χρήση των φαρμάκων αυτών θα δρούσε κατασταλτικά στον δράστη, επιφέροντας υπνηλία και πιθανή αποδέσμευση και έκρηξη της απασφαλισμένης χειροβομβίδας που αυτός κρατούσε.
- Δεν εξασφαλίστηκε κανένας χώρος για εξουδετέρωση της χειροβομβίδας, σε δεδομένη ανάγκη.
- Αποφασίστηκε η επέμβαση της αστυνομίας, η οποία στηρίχθηκε σε υποθέσεις και όχι σε βεβαιότητες για το εάν η χειροβομβίδα ήταν πραγματική.
- Η αστυνομία δεν απέκλεισε σωστά τον περιβάλλοντα χώρο του επεισοδίου, με αποτέλεσμα αυτός να κατακλυσθεί από πλήθος κόσμου, τηλεοπτικά συνεργεία και οχήματα, γεγονός που δυσχέρανε την άφιξη ασθενοφόρων για τους τραυματίες.
- Η συμμετοχή της ηγεσίας της Αστυνομίας στη διαχείριση του περιστατικού ήταν μεγάλος λάθος, αφενός διότι δυσχεραίνεται η διαδικασία της διαπραγμάτευσης όταν το μέρος που διαπραγματεύεται με το δράστη, είναι αυτός ο οποίος στην πραγματικότητα λαμβάνει και τις αποφάσεις, όπως ο Αρχηγός και Υπαρχηγός της ΕΛ.ΑΣ. στο εν λόγω συμβάν. Αφετέρου, διότι υπάρχει συγκεκριμένο πλαίσιο ενεργειών μεταξύ στρατηγικού, επιχειρησιακού και τακτικού επιπέδου, το οποίο πρέπει να τηρείται, γεγονός που δεν τηρήθηκε στο συγκεκριμένο περιστατικό με τη συμμετοχή της ηγεσίας στην τακτική επέμβαση με σκοπό τη σύλληψη του δράστη.

## 6.5. Μελέτη περίπτωσης: Λεωφορειοπειρατεία Φλαμούρ Πίσλι (1999)<sup>68</sup>

Στις 29 Μαΐου 1999, ο 25χρονος Αλβανός υπήκοος Φλαμούρ Πίσλι, επιβιβάζεται σε λεωφορείο του ΚΤΕΛ Θεσσαλονίκης, που εκτελούσε το δρομολόγιο από το Κάτω Σχολάρι στη Θεσσαλονίκη με 13 ακόμη επιβάτες. Μετά από λίγα λεπτά διαδρομής ο Πίσλι, οπλισμένος με ένα καλάσνικοφ και δύο χειροβομβίδες καταλαμβάνει το λεωφορείο και θέτει υπό ομηρεία τους επιβάτες.

Αναγκάζει τον οδηγό να επιστρέψει στο Κάτω Σχολάρι, όπου διαπληκτίζεται με τον κάτοικο του χωριού Σπύρο Παναγιώτου, τον οποίο πυροβολεί χωρίς να ευστοχήσει. Ακάθεκτος με την απειλή των όπλων κατευθύνει το λεωφορείο σε άλλα δύο σπίτια του χωριού, του Οργαντζίδη και της Εμμανουηλίδου, όπου το λεωφορείο λόγω στενότητας του δρόμου δεν μπορεί να προσεγγίσει. Ο Πίσλι θεωρεί τους Παναγιώτου και Οργαντζίδη υπαίτιους για πλεκτάνη που έστησαν παλαιότερα εναντίον του, κρύβοντας τρία καλάσνικοφ στο υπόγειο του σπιτιού της Εμμανουηλίδου όπου διέμενε. Τον είχαν κατηγορήσει ότι ήταν δικά του και με ταχύτατες διαδικασίες ο νεαρός τότε Πίσλι οδηγήθηκε στη φυλακή, όπου κακοποιήθηκε σεξουαλικά. Μετά την αποφυλάκισή του απελάθηκε στην Αλβανία, όπου οι πατριώτες του τον αποδοκίμασαν για την κακή πορεία του στη γειτονική χώρα και η αρραβωνιαστικιά του τον χώρισε. Απελπισμένος πια επανήλθε στο Κάτω Σχολάρι και στράφηκε προς την Εμμανουηλίδου που τον φιλοξενούσε παλαιότερα, η οποία και αυτή τον έδωξε. Ήταν η σταγόνα που ξεχείλισε το ποτήρι. Εξαθλιωμένος και οργισμένος κατέστρωσε το σχέδιο της λεωφορειοπειρατείας, με στόχο να εκδικηθεί τους υπαίτιους για την «άδικη» φυλάκισή του και να επιστρέψει δικαιωμένος στην Αλβανία.

Αφού αφήνει ελεύθερους δύο ομήρους στο Κάτω Σχολάρι, το λεωφορείο κατευθύνεται στην Θεσσαλονίκη, όπου αφήνει ελεύθερους άλλους δύο ομήρους και οδηγεί το λεωφορείο στο Αστυνομικό Τμήμα όπου γνωστοποιεί τις απαιτήσεις του στον Διοικητή του Τμήματος. Ο τελευταίος ξεκινάει διαπραγματεύσεις μαζί του.

Ο δράστης δηλώνει ότι ήθελε να εκδικηθεί τα άτομα που θεωρεί υπεύθυνα για την φυλάκισή του, και απαιτεί 50 εκατομμύρια δραχμές, τα τρία καλάσνικοφ και την ασφαλή διαφυγή του στην Αλβανία. Στη συνέχεια το λεωφορείο εγκαταλείπει την Θεσσαλονίκη και με τη συνοδεία

<sup>68</sup> <https://www.mixanitouxronou.gr/i-proti-leoforopiratia-stin-ellada-apo-enan-alvano-o-apagogeas-ke-enas-ellinas-omiros-skotothikan-apo-tin-alvaniki-astinomia-pou-edixe-egklimatiki-anikanotita/>

[https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%93%CE%B9%CF%8E%CF%81%CE%B3%CE%BF%CF%82\\_%CE%9A%CE%BF%CF%85%CE%BB%CE%BF%CF%8D%CF%81%CE%B7%CF%82](https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%93%CE%B9%CF%8E%CF%81%CE%B3%CE%BF%CF%82_%CE%9A%CE%BF%CF%85%CE%BB%CE%BF%CF%8D%CF%81%CE%B7%CF%82)

<https://www.vice.com/gr/article/8xp9w5/h-istoria-ths-prwths-lewforeiopeirateias-sthn-ellada> (last access 16/01/2019)

Αστυνομίας, τηλεοπτικών σταθμών και ασθενοφόρων κατευθύνεται προς την Αλβανία. Ο δράστης επιδιώκει την παρουσία των Μ.Μ.Ε. στις συνομιλίες του με την Αστυνομία. Οι δημοσιογράφοι μιλούν απευθείας με τον Πίσλι και η λεωφορειοπειρατεία παρακολουθείται από τον ελληνικό λαό σε ζωντανή σύνδεση.

Μετά από ώρες το λεωφορείο κατέληξε στην Κοζάνη, όπου η Αστυνομία, επί παρουσία πλήθους δημοσιογράφων, παραδίδει τα 50 εκατομμύρια δραχμές στον απαγωγέα, τα οποία καταμέτρησε ένας από τους ομήρους ο Γ. Κουλούρης, και τα τρία καλάσνικοφ, τα οποία απέρριψε ο απαγωγέας, ισχυριζόμενος ότι δεν είναι αυτά για τα οποία κατηγορήθηκε. Ο Πίσλι πήρε τα χρήματα, αλλά δεν απελευθέρωσε δύο γυναίκες ομήρους όπως είχε υποσχεθεί.

Το λεωφορείο συνέχισε την πορεία του προς την Αλβανία και κατά τη διαδρομή ο Πίσλι, γύρω στις 10 το βράδυ, πέταξε από το παράθυρο σε κάποια χωράφια την απασφαλισμένη χειροβομβίδα που κρατούσε, η οποία δεν εξερράγη. Αργά τη νύχτα το λεωφορείο σταματάει στα Ελληνοαλβανικά σύνορα, και η Ελληνική Αστυνομία οργανώνει κάποια εμπλοκή ώστε το λεωφορείο να μην εξέλθει από την Ελληνική Επικράτεια. Ο Πίσλι τραυματίζεται ελαφρά αλλά πάνω στον πανικό ανοίγουν τα σύνορα και το λεωφορείο εισέρχεται στην Αλβανία. Η Ελληνική Αστυνομία το ακολουθεί αλλά με τυπική συνεισφορά πλέον, καθώς βρισκόταν σε ξένο έδαφος.

Το πρωί της επομένης λίγα χιλιόμετρα έξω από το Ελμπασάν, το λεωφορείο ακινητοποιείται από την Αλβανική Αστυνομία, που είχε κλείσει το δρόμο με δύο νταλίκες και περικύκλωσε το λεωφορείο καλώντας τον δράστη να παραδοθεί. Αυτός αρνήθηκε και η Αλβανική Αστυνομία άνοιξε πυρ κατά του λεωφορείου. Μέσα στον πανικό ο όμηρος Γ. Κουλούρης προσπαθεί να διαφύγει από την μπροστινή πόρτα του λεωφορείου, αλλά πέφτει νεκρός από τα πυρά του Αλβανού αστυνομικού που είχε αναλάβει την φύλαξή της, θεωρώντας ότι πρόκειται για τον απαγωγέα.

Εν τω μεταξύ από την πίσω πόρτα του λεωφορείου εισέβαλαν άλλοι αστυνομικοί και σκότωσαν τον Πίσλι. Από την επέμβαση της Αλβανικής Αστυνομίας τραυματίστηκε μια ακόμη όμηρος, χωρίς να κινδυνεύσει η ζωή της. Το πρωτόγνωρο αυτό γεγονός για τα ελληνικά δεδομένα, συγκλόνησε την ελληνική κοινωνία, τόσο με τη δυσάρεστη κατάληξή του, όσο και με τις επιπτώσεις στο αίσθημα ασφαλείας των πολιτών, από πρωτοφανείς απειλές και κινδύνους.

## Ανάλυση περίπτωσης:

- ✓ Κατά το πρώτο στάδιο λαμβάνεται υπόψη ότι πρόκειται για δράστη ο οποίος έχει κατηγορηθεί και κατοχή πολεμικών όπλων «KALASHNIKOV» και φυλακίστηκε. Δεν έχουν προκύψει ενδείξεις για το αν ήταν χρήστης ναρκωτικών ουσιών. Ο δράστης θεωρούσε ότι η καταδίκη του ήταν άδικη, ενώ κακοποιήθηκε σεξουαλικά μέσα στη φυλακή, γεγονός που διαμορφώνει την κατάσταση σε αυτό το πρώτο στάδιο για τη μετέπειτα συμπεριφορά του δράστη.
- ✓ Η κρίση εκδηλώνεται όταν επιβιβάζεται στο ΚΤΕΛ και υπό την απειλή ενός KALASHNIKOV και δύο χειροβομβίδων, θέτει υπό ομηρία το λεωφορείο. Εντός του λεωφορείου υπάρχουν 13 επιβάτες. Από τις πρώτες στιγμές της ομηρίας, έχει εκφράσει τους λόγους να εκδικηθεί για την «άδικη» καταδίκη του. Το γεγονός ότι εκδηλώνει βίαιη συμπεριφορά πυροβολώντας κατά του Παναγιώτου στο χωριό Κάτω Σχολάρι, αποτελεί ένδειξη υψηλού κινδύνου για την μετέπειτα διαδικασία της διαπραγμάτευσης.
- ✓ Το εν λόγω συμβάν αντιμετωπίζεται ως περιστατικό ομηρίας και προμελετημένης οχύρωσης, ενώ ο δράστης ως εγκληματίας με ανεπαρκή / περιθωριακή προσωπικότητα. Φαίνεται ότι ο δράστης νιώθει απομονωμένος από την κοινωνία. Οι απαιτήσεις του είναι κυρίως υλικές, καθόσον ζητάει αρκετά χρήματα και ασφαλή διαφυγή στην Αλβανία, αλλά θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι και εκφραστικές καθώς επιζητά να πλήξει τους κατ' αυτόν υπαίτιους της φυλάκισής του, μάλιστα πυροβολώντας έναν εξ αυτών. Η γενικότερη συμπεριφορά του δράστη, να ελευθερώσει μόνος του κάποιους από τους ομήρους, καταδεικνύει ότι αυτό που επιθυμεί δεν είναι να βλάψει τους ανθρώπους που έχει μαζί του. Εκπαιδευμένη ομάδα διαπραγματευστών δεν υπάρχει και την αρχική διαπραγμάτευση την ξεκινάει ο Διοικητής του τμήματος, στον οποίο απευθύνθηκε ο ίδιος ο δράστης, γεγονός που δείχνει ότι πιθανόν να εμπιστεύεται τις αρχές. Οι τακτικές δυνάμεις ακολουθούν το λεωφορείο, το οποίο κατευθύνεται προς την Αλβανία. Αρκετές ώρες αργότερα, ο δράστης εγκαταλείπει την απασφαλισμένη χειροβομβίδα, που κρατούσε από την πρώτη στιγμή της ομηρίας, γεγονός που δείχνει τη σωματική κόπωση που τον καταβάλλει.
- ✓ Στο τελευταίο στάδιο, το περιστατικό έληξε με την επέμβαση των τακτικών δυνάμεων της Αλβανικής Αστυνομίας και την εκτέλεση του δράστη, παράλληλα όμως με το θάνατο ενός ομήρου και τον τραυματισμό ενός ακόμα.

## Συμπέρασμα:

Το συγκεκριμένο συμβάν λεωφορειοπειρατείας αποτελεί το πρώτο περιστατικό στην ιστορία της Ελληνικής Αστυνομίας και σίγουρα η αντιμετώπιση του ήταν πρωτόγνωρη. Η στάση και οι ενέργειες της Αστυνομίας ήταν άτολμες, γιατί με βάση την κακή εμπειρία από την ομηρία της οδού Νιόβης, λίγους μήνες νωρίτερα, προφανώς φοβόταν ένα νέο αιματηρό αποτέλεσμα. Η αντιμετώπιση του συγκεκριμένου περιστατικού κρίθηκε από τα ακόλουθα λάθη:

- Η Αστυνομία λειτούργησε χωρίς κανέναν σχεδιασμό και οργανωτική δομή.
- Η διαπραγμάτευση με το δράστη γινόταν εμπειρικά, επειδή τότε η Ελληνική Αστυνομία δεν διέθετε ειδικούς διαπραγματευτές. Αυτό αποδείχτηκε κατά την καταβολή στον Πίσλι των 50 εκατομμυρίων δραχμών, χωρίς να απελευθερώσει τους δύο ομήρους όπως είχε υποσχεθεί.
- Η παράδοση του οπλισμού στο ‘οχυρό’ θεωρείται ως αίτημα μη διαπραγματεύσιμο και ως εκ τούτου οι ενέργειες της Αστυνομίας ήταν εσφαλμένες..
- Η έντονη παρουσία των ΜΜΕ και απευθείας τηλεοπτική μετάδοση της λεωφορειοπειρατείας, ήταν πειστική για την Ελληνική Αστυνομία, σε αντίθεση με το δράστη που ένιωθε πιο σίγουρος και πίστευε ότι ικανοποιούνται οι εκφραστικοί του λόγοι.
- Η Αστυνομία δεν επιχείρησε να ανακόψει την πορεία του λεωφορείου προς την Αλβανία, να ασφαλίσει την περιοχή γύρω από αυτό και να απομακρύνει τα ΜΜΕ, ώστε ο Πίσλι να νιώσει απομονωμένος απέναντι στην Αστυνομία. Η εξασφάλιση περιμέτρου και η απομόνωση του δράστη, αποτελούν βασικές ενέργειες της Ελληνικής Αστυνομίας, οι οποίες στην προκειμένη περίπτωση δεν υλοποιήθηκαν.
- Η προσπάθεια ανακοπής της πορείας του λεωφορείου στα Ελληνοαλβανικά σύνορα, ήταν άτολμη και ανοργάνωτη.
- Δεν υπήρξε ουσιαστική συνεργασία με την Αλβανική Αστυνομία, με αποτέλεσμα οι τακτικές δυνάμεις της Αλβανικής Αστυνομίας, να πυροβολήσουν τον όμηρο που επιχείρησε να διαφύγει και να τον σκοτώσουν.

## 6.6. Μελέτη περίπτωσης: Ληστεία Εθνικής Τράπεζας (2010)<sup>69</sup>

Περί την 12.30' ώρα της 23-08-2010, δύο (2) δράστες, έχοντας καλυμμένα τα χαρακτηριστικά τους, εισήλθαν στο υποκατάστημα της Εθνικής Τράπεζας Ελλάδος (Ε.Τ.Ε.), που βρίσκεται επί της συμβολής των οδών Ηρώων Πολυτεχνείου αρ. 87 και Χαριλάου Τρικούπη στον Πειραιά, όπου ακινητοποίησαν, με την απειλή πιστολιών, πελάτες και υπαλλήλους. Ακολούθως, ο ένας εκ των δύο πέρασε εσωτερικά των ταμείων, από όπου αφαίρεσε χρήματα, ενώ ο έτερος παρέμεινε πλησίον της πόρτας εισόδου, επιτηρώντας το χώρο.

Τετραμελής ομάδα αστυνομικών της Δίγκλης Αστυνόμευσης (ΔΙ.ΑΣ.), στα πλαίσια εποχούμενης περιπολίας και διερχόμενοι εξωτερικά του ανωτέρω υποκαταστήματος, αντιλήφθηκαν τη διάπραξη της ληστείας και προσέγγισαν την είσοδό του, αναμένοντας την έξοδο των δραστών. Στη θέα των αστυνομικών, ο δράστης που καθόταν στην πόρτα εισόδου του υποκαταστήματος, εξήλθε από αυτό και πυροβόλησε μια φορά εναντίον τους. Αστυνομικός της ομάδας ΔΙ.ΑΣ., αμυνόμενος, ανταπέδωσε τα πυρά, πυροβολώντας μία φορά προς το μέρος του δράστη, χωρίς όμως να τον τραυματίσει. Ακολούθως, ο ανωτέρω δράστης κινήθηκε τρέχοντας μέσω της οδού Χαριλάου Τρικούπη, καταδιωκόμενος από δύο αστυνομικούς, ενώ οι έτεροι αστυνομικοί παρέμειναν έξωθι της τράπεζας, αποκλείοντας το χώρο και αναμένοντας την έξοδο του δράστη, ο οποίος είχε μείνει εντός αυτής. Ο δράστης, ο οποίος κατάφερε αρχικά να διαφύγει, συνελήφθη τελικά από τους αστυνομικούς μαζί με τον τρίτο συνεργό τους, λίγα μέτρα μακριά από την τράπεζα.

Σχεδόν ταυτόχρονα με τον εντοπισμό και τη σύλληψη των δύο εκ των δραστών, αστυνομικές δυνάμεις είχαν αποκλείσει το χώρο περιμετρικά του υποκαταστήματος της Ε.Τ.Ε., εντός του οποίου είχε παραμείνει ο ένας εκ των τριών δραστών, κρατώντας ομήρους πελάτες και υπαλλήλους, υπό την απειλή πιστολιού και χειροβομβίδας.

Στο σημείο προσήλθαν ειδικοί διαπραγματευτές της ΕΛ.ΑΣ. και κατά την διάρκεια των διαπραγματεύσεων ο δράστης ζητούσε να προσέλθει στο σημείο αυτοκίνητο, ώστε να μπορέσει να διαφύγει, ενώ με την πάροδο της ώρας άρχισε να απελευθερώνει τις γυναίκες ομήρους και τα ηλικιωμένα άτομα, κρατώντας τελικά ως ομήρους τέσσερα (4) άτομα. Επίσης, κατά την παραμονή του στο εσωτερικό του καταστήματος πυροβόλησε τρεις (3) φορές στο ταβάνι για εκφοβισμό, ενώ απαιτούσε να απομακρυνθούν οι αστυνομικοί από το χώρο εξωτερικά της τράπεζας.

<sup>69</sup> <https://www.naftemporiki.gr/story/279366/plousio-to-biografiko-ton-liston-tis-ethnikis-ston-peiraia>

<https://www.naftemporiki.gr/story/279471/aisio-telos-stin-omiria> (last access 16/01/2019)

Την 15.00΄ ώρα της ίδιας ημέρας (23-8-10) παραδόθηκε στις αστυνομικές δυνάμεις, απελευθερώνοντας και τα τελευταία άτομα που κρατούσε ως ομήρους και συνελήφθη.

### **Ανάλυση περίπτωσης:**

- ✓ Κατά το πρώτο στάδιο λαμβάνεται υπόψη ότι πρόκειται για δύο δράστες οι οποίοι όπως προέκυψε από την έρευνα των αστυνομικών αρχών είχαν διαπράξει σωρεία ληστειών σε τράπεζες και καταστήματα. Σε όλες τις πράξεις τους ήταν οπλισμένοι, ενώ έκαναν χρήση ναρκωτικών ουσιών πριν την διάπραξη αυτών.
- ✓ Η κρίση εκδηλώνεται όταν εισέρχονται στην τράπεζα και με την απειλή όπλων αφαιρούν τα χρήματα από τα ταμεία. Ο χώρος που επιλέγουν, το κατάστημα της τράπεζας, είναι γνώριμος για τους ίδιους, καθώς οι περισσότερες πράξεις τους έχουν λάβει χώρα σε τραπεζικά καταστήματα και οι ίδιοι γνωρίζουν ότι δεν υπάρχουν επαρκή μέτρα ασφαλείας. Όταν η ληστεία έγινε αντιληπτοί από περιπολούντες αστυνομικούς της ομάδας ΔΙ.ΑΣ., ο ένας δράστης αφού πυροβόλησε εναντίον τους, διέφυγε τρέχοντας προς το σημείο όπου ανέμενε ο τρίτος συνεργός τους με ΙΧ αυτοκίνητο. Η ομάδα των αστυνομικών αποτελούνταν από 4 άτομα. Οι δύο εξ αυτών καταδίωξαν το δράστη που διέφυγε και τελικά τον συνέλαβαν μαζί με το συνεργό τους. Οι άλλοι δύο εξασφάλισαν την απαραίτητη περίμετρο εξωτερικά της τράπεζας, απομονώνοντας το δράστη εντός του καταστήματος της τράπεζας. Ο δράστης που έχει παραμείνει στην τράπεζα, θέτει υπό την απειλή του όπλου και της χειροβομβίδας που έφερε, σε ομηρία τους πελάτες και υπαλλήλους της τράπεζας. Άμεσα έσπευσαν στο σημείο, αστυνομικές δυνάμεις και ειδικοί διαπραγματευτές της ΕΛ.ΑΣ.
- ✓ Το εν λόγω συμβάν αντιμετωπίζεται ως περιστατικό ομηρίας και αυθόρμητης οχύρωσης, ενώ ο δράστης ως εγκληματίας με αντικοινωνική προσωπικότητα και θα μπορούσαμε να προσθέσουμε ότι τη στιγμή που ο ίδιος εγκλωβίζεται στην τράπεζα χαρακτηρίζεται ως άτομο σε κρίση. Οι απαιτήσεις του είναι υλικές καθώς ζητάει αυτοκίνητο με μόνο σκοπό του τη διαφυγή του από το σημείο χωρίς να συλληφθεί. Το χρονικό διάστημα που προσήλθαν οι Διαπραγματευτές ήταν αρκετά σύντομο, ώστε να ξεκινήσει η διαδικασία της διαπραγμάτευσης. Με την έναρξη των διαπραγματεύσεων, ο δράστης απελευθέρωσε τις γυναίκες και τους ηλικιωμένους ομήρους, ενώ κράτησε τελικά 4 άτομα. Το γεγονός ότι

πυροβόλησε τρεις φορές στο ταβάνι της τράπεζας, θα μπορούσε να ερμηνευθεί ως τρόπος εκφοβισμού με σκοπό την απομάκρυνση των αστυνομικών δυνάμεων.

- ✓ Στο τελευταίο στάδιο, η ομηρία έληξε με την παράδοση του δράστη έπειτα από συνεργασία της ομάδας Διαπραγματευτών και των τακτικών δυνάμεων. Δεν υπήρξε καμία βιαιοπραγία κατά των ομήρων, κανένας τραυματισμός από τους εμπλεκόμενους, ενώ το αίτημα του δράστη για αυτοκίνητο με σκοπό να διαφύγει, δεν ικανοποιήθηκε καθόσον η απαίτησή του δεν ήταν διαπραγματεύσιμη.

## **Συμπέρασμα:**

Στο συγκεκριμένο περιστατικό ομηρίας, γίνεται κατανοητή η σημασία της συνεργασίας ανάμεσα στις Τακτικές Δυνάμεις και την ομάδα Διαπραγματευτών. Η Ελληνική Αστυνομία λειτούργησε με σχεδιασμό και οργάνωση, σε όλα τα επίπεδα, στρατηγικό, επιχειρησιακό και τακτικό και ο ρόλος όλων των εμπλεκόμενων προσώπων ήταν ευδιάκριτος και εντός του πλαισίου ενεργειών που καθορίζεται στο σύστημα διαχείρισης περιστατικών και κρίσεων με την κωδική ονομασία «ΠΟΛΥΔΕΥΚΗΣ» και του ειδικού επιχειρησιακού Σχεδίου ομηριών και διαπραγματεύσεων «ΝΙΚΙΑΣ». Καθοριστικής σημασίας ήταν ο αποκλεισμός της περιοχής από τις αστυνομικές δυνάμεις, η απομόνωση του δράστη στην τράπεζα καθώς επίσης και η απομάκρυνση των Μ.Μ.Ε. από το σημείο των επιχειρήσεων. Ο δράστης σε αυτή την περίπτωση δεν χειρίστηκε επωφελούμενος τα Μέσα Μαζικής Επικοινωνίας και η Αστυνομία είχε το χρόνο να λειτουργήσει με σχεδιασμό.

## 6.7. Ανάλυση αποτελεσμάτων

Τα δείγμα της έρευνά μας αποτέλεσαν οι τρεις προαναφερόμενες περιπτώσεις κρίσεων. Αν και φαινομενικά μοιάζουν μεταξύ τους, καθώς αποτελούν όλες καταστάσεις ομηρίας, ωστόσο η επιλογή τους έγινε με σκοπό να καταδείξουμε τον τρόπο διαχείρισής τους από την Ελληνική Αστυνομία και τη σημασία της διαπραγμάτευσης στην ειρηνική επίλυση της κατάστασης, πριν και μετά τη δημιουργία της Ομάδας των Διαπραγματευτών Κρίσεων.

### Statistics

Περιστατικό Ομηρίας

N	Valid	3
	Missing	0

Πίνακας 1. Σύνολο δείγματος έρευνας.

		Περιστατικό Ομηρίας			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ομηρία οδού Νιόβης (1998)	1	33.3	33.3	33.3
	Λεωφορειοπειρατεία Φλαμούρ Πίσιλι (1999)	1	33.3	33.3	66.7
	Ληστεία Εθνικής Τράπεζας (2010)	1	33.3	33.3	100.0
	Total	3	100.0	100.0	

Πίνακας 2. Συχνότητα εμφάνισης κατάστασης "ομηρίας" του περιστατικού.

Και οι τρεις μελέτες αφορούν κρίσιμα περιστατικά και χαρακτηρίζονται ως «**Περιστατικά ομηρίας**». Οι δύο πρώτες αφορούσαν μία κρίση με αρνητική έκβαση, ενώ η τρίτη περίπτωση είχε θετική έκβαση. Η περίπτωση της ομηρίας στην οδό Νιόβης και η λεωφορειοπειρατεία αποτελούν δύο κρίσιμες καταστάσεις, πρωτόγνωρες για τα ελληνικά δεδομένα, που εκδηλώθηκαν σε μια περίοδο για την Ελληνική Αστυνομία, όπου το σύστημα διαχείρισης κρίσεων στηριζόταν μόνο σε εμπειρικές πρακτικές, χωρίς να υπάρχει εξειδικευμένο προσωπικό και μέσα. Αντιθέτως, η τρίτη περίπτωση, η ομηρία στην Εθνική τράπεζα το 2010, αν και αποτέλεσε μια κρίσιμη κατάσταση, ωστόσο η αποτελεσματικότητα του συστήματος διαχείρισης κρίσεων της ΕΛ.ΑΣ. συνέβαλε στην άμεση και αναίμακτη αντιμετώπιση.

### Case Processing Summary

	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Περιστατικό Ομηρίας * Πρωτόγνωρο Περιστατικό	3	100.0%	0	0.0%	3	100.0%
Περιστατικό Ομηρίας * Σύστημα Διαχείρισης Κρίσεων ΕΛ.ΑΣ.	3	100.0%	0	0.0%	3	100.0%
Περιστατικό Ομηρίας * Σωστός Αποκλεισμός/Εξασφάλιση Περιβάλλοντα Χώρου	3	100.0%	0	0.0%	3	100.0%
Περιστατικό Ομηρίας * Απομόνωση του δράστη	3	100.0%	0	0.0%	3	100.0%
Περιστατικό Ομηρίας * Απομάκρυνση των Μ.Μ.Ε. από το Σημείο Επιχειρήσεων	3	100.0%	0	0.0%	3	100.0%
Περιστατικό Ομηρίας * Διαπραγμάτευση με Ειδικούς Διαπραγματευτές	3	100.0%	0	0.0%	3	100.0%
Περιστατικό Ομηρίας * Σαφήνεια ρόλων εμπλεκομένων προσώπων της ΕΛ.ΑΣ.	3	100.0%	0	0.0%	3	100.0%

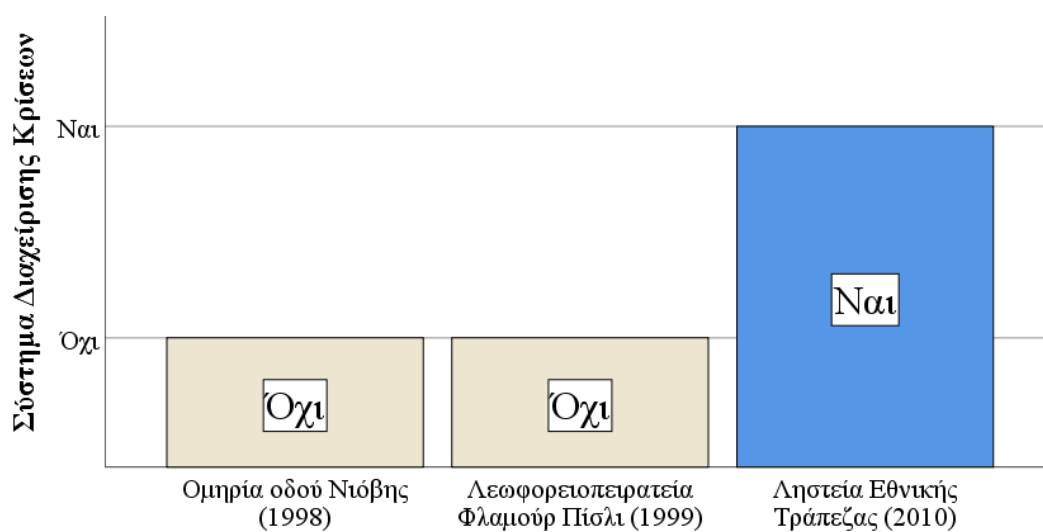
**Πίνακας 3. Βασικές μεταβλητές σύγκρισης των τριών case studies.**

### Περιστατικό Ομηρίας \* Σύστημα Διαχείρισης Κρίσεων ΕΛ.ΑΣ. Crosstabulation

Count

		Σύστημα Διαχείρισης Κρίσεων ΕΛ.ΑΣ.		Total
		Όχι	Ναι	
Περιστατικό Ομηρίας	Ομηρία οδού Νιόβης (1998)	1	0	1
	Λεωφορειοπειρατεία Φλαμούρ Πίσλι (1999)	1	0	1
	Ληστεία Εθνικής Τράπεζας (2010)	0	1	1
Total		2	1	3

**Πίνακας 4. Συχνότητα μεταβλητής "Σύστημα Διαχείρισης Κρίσεων ΕΛ.ΑΣ."**



**Ήταν ενεργό το Σύστημα Διαχείρισης Κρίσεων της ΕΛ.ΑΣ.;**

**Διάγραμμα 1. Ήταν ενεργό το Σύστημα Διαχείρισης Κρίσεων της ΕΛ.ΑΣ.;**

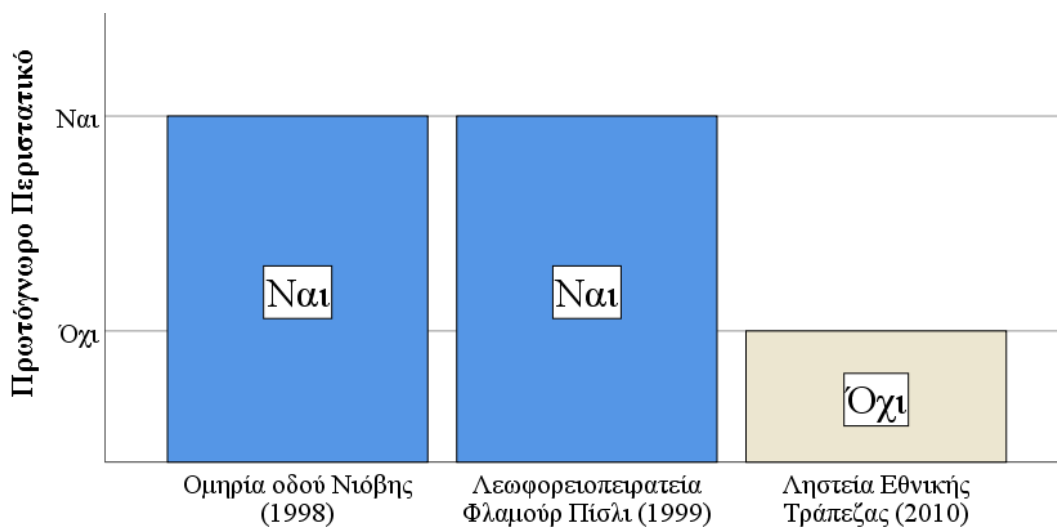
Σε μία συγκριτική μελέτη των βασικών μεταβλητών σύγκρισης με χρήση του προγράμματος SPSS, μπορούμε αρχικά να δούμε ότι *κατά την περίοδο που εξελέχθηκαν τα πρώτα δύο περιστατικά ομηρίας δεν ήταν ακόμα σε ισχύ το Σύστημα Διαχείρισης Κρίσεων της ΕΛ.ΑΣ.* Στην ομηρία στην Εθνική τράπεζα το 2010 το σύστημα αυτό είχε τεθεί σε εφαρμογή (Διάγραμμα 1).

Περιστατικό Ομηρίας \* Πρωτόγνωρο Περιστατικό Crosstabulation

Count

		Πρωτόγνωρο Περιστατικό		Total
		Όχι	Ναι	
Περιστατικό Ομηρίας	Ομηρία οδού Νιόβης (1998)	0	1	1
	Λεωφορειοπειρατεία Φλαμούρ Πίσλι (1999)	0	1	1
	Ληστεία Εθνικής Τράπεζας (2010)	1	0	1
Total		1	2	3

Πίνακας 5. Συχνότητα μεταβλητής "Πρωτόγνωρο περιστατικό".



Ήταν η ομηρία ένα πρωτόγνωρο για τα Ελληνικά δεδομένα, περιστατικό;

Διάγραμμα 2. Ήταν η ομηρία ένα πρωτόγνωρο για τα ελληνικά δεδομένα περιστατικό;

Οι δύο πρώτες και παλαιότερες περιπτώσεις, η ομηρία στην οδό Νιόβης (1998) και η λεωφορειοπειρατεία (1999) αποτέλεσαν πρωτόγνωρα, για τα Ελληνικά δεδομένα, περιστατικά

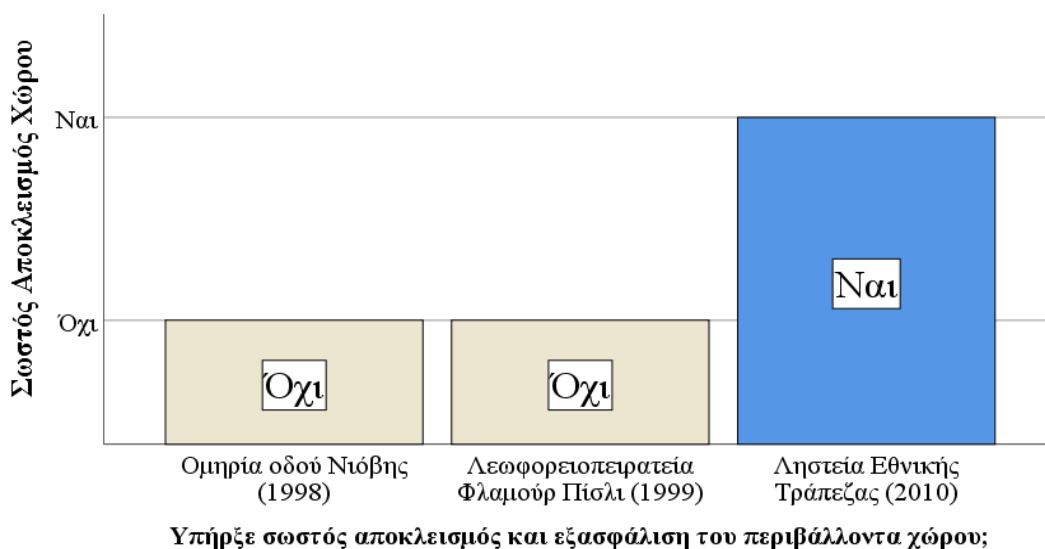
**ομηρίας.** Η μετέπειτα περίπτωση της ληστείας της Εθνικής Τράπεζας (2010) δεν θα μπορούσε να θεωρηθεί ως κάτι το πρωτόγνωρο (Διάγραμμα 2).

#### Περιστατικό Ομηρίας \* Σωστός Αποκλεισμός/Εξασφάλιση Περιβάλλοντα Χώρου Crosstabulation

Count

		Σωστός Αποκλεισμός/Εξασφάλιση Περιβάλλοντα Χώρου		Total
		Όχι	Ναι	
Περιστατικό Ομηρίας	Ομηρία οδού Νιόβης (1998)	1	0	1
	Λεωφορειοπειρατεία Φλαμούρ Πίσιλι (1999)	1	0	1
	Ληστεία Εθνικής Τράπεζας (2010)	0	1	1
Total		2	1	3

Πίνακας 6. Συχνότητα μεταβλητής "Σωστός αποκλεισμός - Εξασφάλιση περιβάλλοντα χώρου"



Διάγραμμα 3. Υπήρξε σωστός αποκλεισμός και εξασφάλιση του περιβάλλοντα χώρου;

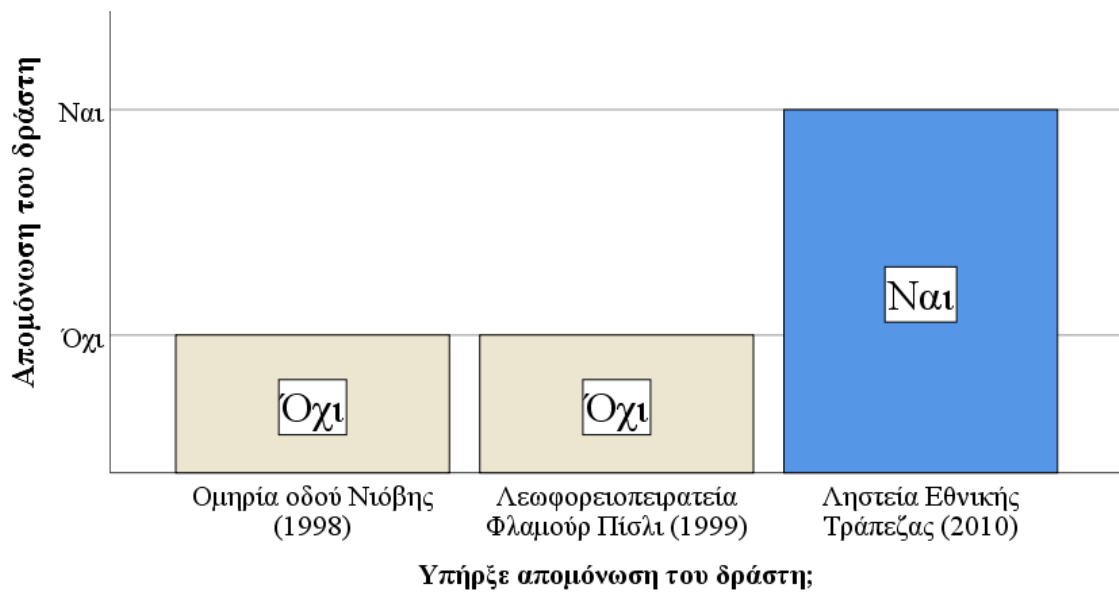
Στην ομηρία της οδού Νιόβης και στην λεωφορειοπειρατεία *δεν υπήρξε σωστός αποκλεισμός και εξασφάλιση του περιβάλλοντα χώρου*. Στην περίπτωση της ληστείας της Εθνικής Τράπεζας, η εξασφάλιση του χώρου του περιστατικού ήταν επιτυχημένη (Διάγραμμα 3).

Περιστατικό Ομηρίας \* Απομόνωση του δράστη Crosstabulation

Count

		Απομόνωση του δράστη		Total
		Όχι	Ναι	
Περιστατικό Ομηρίας	Ομηρία οδού Νιόβης (1998)	1	0	1
	Λεωφορειοπειρατεία Φλαμούρ Πίσλι (1999)	1	0	1
	Ληστεία Εθνικής Τράπεζας (2010)	0	1	1
Total		2	1	3

Πίνακας 7. Συχνότητα μεταβλητής "Απομόνωση του δράστη"



Διάγραμμα 4. Υπήρξε επιτυχής απομόνωση του δράστη;

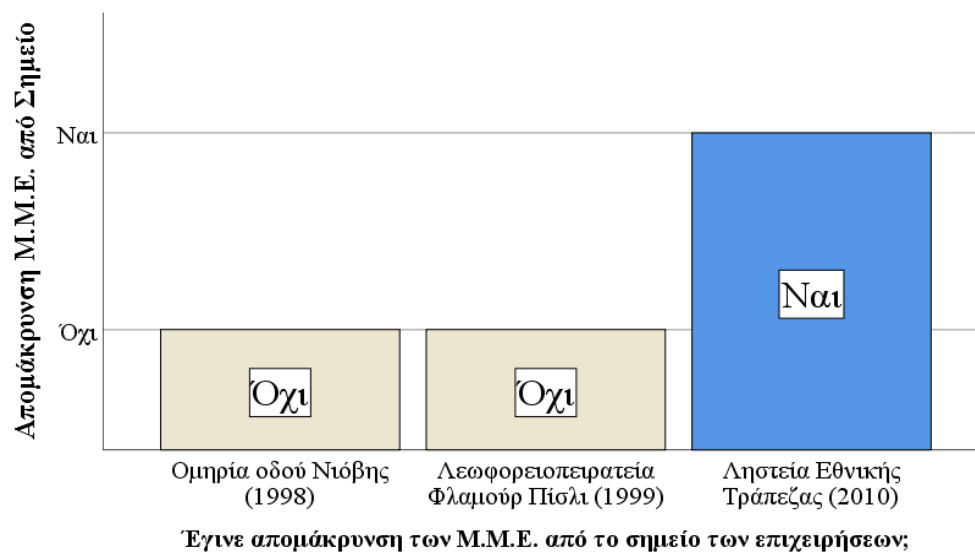
Επιπλέον, είδαμε ότι στα περιστατικά της ομηρίας της οδού Νιόβης και της λεωφορειοπειρατείας, *ο δράστης δεν απομονώθηκε με επιτυχία*. Το αντίθετο συνέβη με τη ληστεία της Εθνικής Τράπεζας, όπου η ΕΛ.ΑΣ. κατάφερε και απομόνωσε τον δράστη (Διάγραμμα 4).

### Περιστατικό Ομηρίας \* Απομάκρυνση των Μ.Μ.Ε. από το Σημείο Επιχειρήσεων Crosstabulation

Count

		Απομάκρυνση των Μ.Μ.Ε. από το Σημείο Επιχειρήσεων		Total
		Όχι	Ναι	
Περιστατικό Ομηρίας	Ομηρία οδού Νιόβης (1998)	1	0	1
	Λεωφορειοπειρατεία Φλαμούρ Πίσλι (1999)	1	0	1
	Ληστεία Εθνικής Τράπεζας (2010)	0	1	1
Total		2	1	3

Πίνακας 8. Συχνότητα μεταβλητής "Απομάκρυνση των Μ.Μ.Ε."



Διάγραμμα 5. Έγινε απομάκρυνση των Μ.Μ.Ε. από το σημείο των επιχειρήσεων;

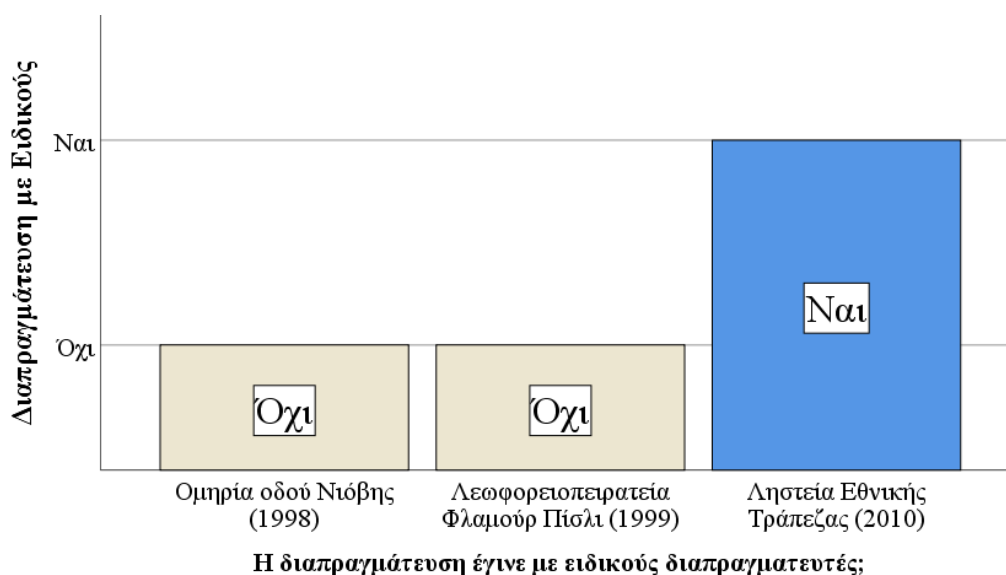
Στη ληστεία της Εθνικής Τράπεζας η ΕΛ.ΑΣ., *απομάκρυνε με επιτυχία τα μέσα μαζικής ενημέρωσης από το σημείο των επιχειρήσεων*. Το αντίθετο ίσχυε για τα δύο παλαιότερα περιστατικά. Κατά αυτό τον τρόπο, αφενός αποφεύχθηκε η σύγχυση και αφετέρου δεν δόθηκε η ευκαιρία στον δράστη να χρησιμοποιήσει τα Μ.Μ.Ε. για τους σκοπούς του (Διάγραμμα 5).

Περιστατικό Ομηρίας \* Διαπραγμάτευση με Ειδικούς Διαπραγματευτές Crosstabulation

Count

		Διαπραγμάτευση με Ειδικούς Διαπραγματευτές		Total
		Όχι	Ναι	
Περιστατικό Ομηρίας	Ομηρία οδού Νιόβης (1998)	1	0	1
	Λεωφορειοπειρατεία Φλαμούρ Πίσιλι (1999)	1	0	1
	Ληστεία Εθνικής Τράπεζας (2010)	0	1	1
Total		2	1	3

Πίνακας 9. Συχνότητα μεταβλητής "Διαπραγμάτευση με ειδικούς διαπραγματευτές"



Διάγραμμα 6. Η διαπραγμάτευση έγινε με ειδικούς διαπραγματευτές;

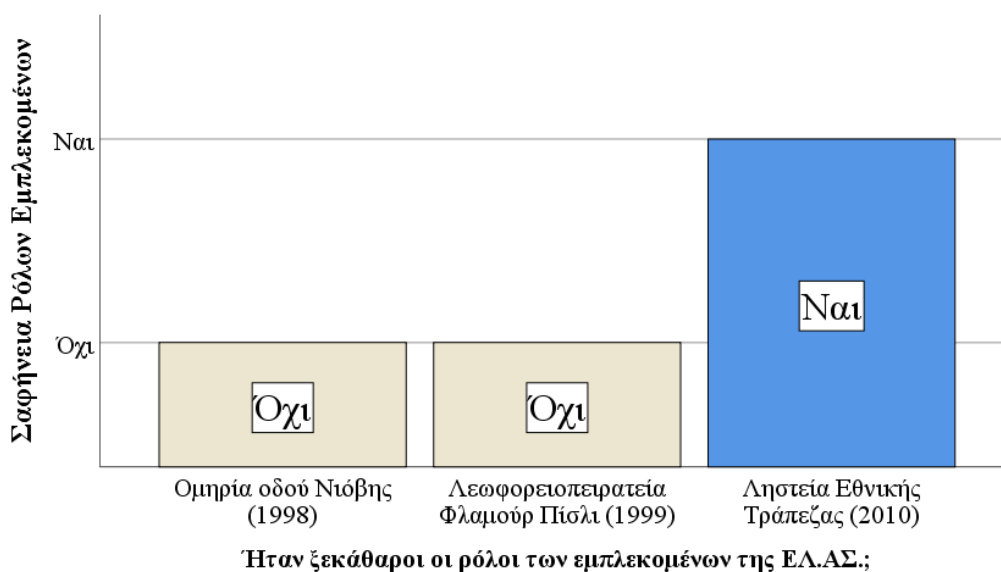
Στο περιστατικό της ληστείας (2010), *η διαπραγμάτευση πραγματοποιήθηκε με χρήση των ειδικών διαπραγματευτών*, κάτι που δεν ίσχυε στις δύο παλιότερες υπό μελέτη επιχειρήσεις της ΕΛ.ΑΣ. (Διάγραμμα 6).

Περιστατικό Ομηρίας \* Σαφήνεια ρόλων εμπλεκομένων προσώπων της ΕΛ.ΑΣ. Crosstabulation

Count

		Σαφήνεια ρόλων εμπλεκομένων προσώπων της ΕΛ.ΑΣ.		Total
		Όχι	Ναι	
Περιστατικό Ομηρίας	Ομηρία οδού Νιόβης (1998)	1	0	1
	Λεωφορειοπειρατεία Φλαμούρ Πίσλι (1999)	1	0	1
	Ληστεία Εθνικής Τράπεζας (2010)	0	1	1
	Total	2	1	3

Πίνακας 10. Συχνότητα μεταβλητής "Σαφείς ρόλοι εμπλεκομένων"



Διάγραμμα 7. Ήταν ξεκάθαροι οι ρόλοι των εμπλεκομένων της ΕΛ.ΑΣ.;

Τέλος, *οι ρόλοι των εμπλεκομένων της ΕΛ.ΑΣ.* ήταν ξεκάθαροι στην περίπτωση της Ληστείας της Εθνικής Τράπεζας. Με βάση την ανάλυση που προηγήθηκε, συμπεραίνεται ότι οι ρόλοι των εμπλεκομένων της ΕΛ.ΑΣ. στην ομηρία της οδού Νιόβης (1998) και στην λεωφορειοπειρατεία Φλαμούρ Πίσλι (1999) ήταν λιγότερο σαφείς (Διάγραμμα 7).

Σελίδα Σκόπιμα Κενή

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Κατά γενική ομολογία, το προσωπικό της ΕΛ.ΑΣ. βρίσκεται σχεδόν καθημερινά αντιμέτωπο με καταστάσεις κρίσης που χρήζουν άμεσης αντιμετώπισης και διαχείρισης, ενώ παράλληλα απαιτείται η λήψη ορθολογικών αποφάσεων. Για την υλοποίηση της ουσιαστικής αποστολής της ΕΛ.ΑΣ., που είναι η πρόληψη και η καταστολή του εγκλήματος και η κατοχύρωση της δημόσιας τάξης και ασφάλειας, η Πολιτεία έχει δημιουργήσει τις απαιτούμενες δομές και υπηρεσίες, με το ανάλογο εξειδικευμένο προσωπικό και μέσα για την πρόληψη, αντιμετώπιση της εγκληματικότητας και την διαχείριση των κρίσεων που προκαλούν οι βαριάς μορφής εγκληματικές πράξεις.

Συγκεκριμένα, για την αντιμετώπιση τέτοιων κρίσιμων καταστάσεων, έχει θεσπίσει ειδικά Επιχειρησιακά Σχέδια, τα οποία αποτελούν μνημόνιο ενεργειών του προσωπικού, ώστε κάθε κατάσταση κρίσης να διαχειρίζεται και να επιλύεται ειρηνικά. Η κατάρτιση σχεδίων αντιμετώπισης των περιστατικών σίγουρα στηρίζεται σε διεθνής πρακτικές και τεχνικές διαχείρισης κρίσεων, χωρίς όμως αυτό να σημαίνει ότι η τυποποίηση αυτών των ενεργειών αποτελεί πανάκεια και η διαχείρισή τους θα είναι πάντα αποτελεσματική σε κάθε κατάσταση που θα προκύψει.

Αξίζει να σημειωθεί ότι ορόσημο για την εφαρμογή του συστήματος διαχείρισης κρίσεων στην Ελληνική Αστυνομία, αποτέλεσε η διοργάνωση των Ολυμπιακών Αγώνων του 2004, καθώς υπήρξε μία πλήρης αναδιοργάνωση των δομών και υπηρεσιών της.

Στην παρούσα διατριβή, μεγάλο μέρος αφιερώθηκε στη Διαπραγμάτευση Κρίσεων και στη συνεισφορά της στη διαχείριση των κρίσιμων καταστάσεων που καλείται να αντιμετωπίσει η Ελληνική Αστυνομία. Η διαπραγμάτευση αποτελεί κομμάτι της καθημερινής ζωής του ανθρώπου σε επαγγελματικό, προσωπικό και διαπροσωπικό επίπεδο, αλλά και το κυριότερο εργαλείο επικοινωνίας, προκειμένου να αντιμετωπιστούν οι συγκρούσεις.

Μέσα από την ανάλυση των τριών κρίσιμων καταστάσεων που αναφέρθηκαν στο τελευταίο μέρος της εργασίας, παρατηρούμε ότι οι δύο παλιότερες περιπτώσεις είχαν χαρακτήρα πρωτοφανούς περιστατικού για την χώρα μας και δη για την ΕΛ.ΑΣ. ως καθ' ύλην αρμόδιο όργανο διαχείρισης κρίσιμων καταστάσεων, κάτι που δεν ίσχυε για την τρίτη, πιο πρόσφατη περίπτωση. Όλα τα στοιχεία των περιστατικών τείνουν να επιβεβαιώσουν την σαφή ανωτερότητα στην αντιμετώπιση του περιστατικού της ληστείας της Εθνικής Τράπεζας (2010) από την ΕΛ.ΑΣ., σε σχέση με την αντίστοιχη αντιμετώπιση της ομηρίας της οδού Νιόβης (1998) και της λεωφορειοπειρατείας του Φλαμούρ Πίσλι (1999). Ο σωστός αποκλεισμός και η εξασφάλιση του περιβάλλοντα χώρου, η επιτυχής απομόνωση του δράστη, η απομάκρυνση των Μ.Μ.Ε., η διαπραγμάτευση με τους ειδικούς διαπραγματευτές και οι ξεκάθαροι ρόλοι των εμπλεκόμενων

μερών της ΕΛ.ΑΣ., ήταν όλα χαρακτηριστικά στοιχεία της επιχείρησης της ΕΛ.ΑΣ. για τη διαχείριση της κρίσης που εκδηλώθηκε κατά τη διάρκεια της Ληστείας στην Εθνική Τράπεζα και κατ' επέκταση την αντιμετώπισή της, με τη χρήση ενός οργανωμένου Συστήματος Διαχείρισης Κρίσεων.

Ο τρόπος που η ΕΛ.ΑΣ. διαχειρίστηκε αυτές τις καταστάσεις καταδεικνύει το πόσο καθοριστικής σημασίας ήταν η δημιουργία της ομάδας διαχείρισης κρίσεων στο πλαίσιο της αποστολής της ΕΛ.ΑΣ. για την αντιμετώπιση σοβαρών κρίσεων.

Το βασικό συμπέρασμα που εξάγεται από τις παραπάνω μελέτες είναι ότι ***ο ρόλος του διαπραγματευτή δεν πρέπει να είναι βοηθητικός μέσα σε ένα περιστατικό κρίσης, αλλά ουσιαστικός.*** Η ομάδα διαχείρισης κρίσεων πρέπει να λειτουργεί σε μόνιμη βάση κατά την διάρκεια που εξελίσσεται μία κρίση. Ο ρόλος της είναι πολυεπίπεδος και πολύ σημαντικός, αφού αυτή είναι που φέρνει σε επαφή τον έξω κόσμο με τον κόσμο τόσο του δράστη όσο και των ομήρων. Αναγκαία, επίσης, κρίνεται η συμμετοχή και ειδικών ψυχολόγων στην ομάδα διαχείρισης κρίσεων, προκειμένου να σκιαγραφήσουν το προφίλ των δραστών και σε συνεργασία με τους εξειδικευμένους διαπραγματευτές να εφαρμόσουν τις κατάλληλες τεχνικές διαπραγμάτευσης.

Η Διαπραγμάτευση Κρίσεων σε συνδυασμό με τις ήδη υφιστάμενες τακτικές που ακολουθούν οι διωκτικές αρχές, προσφέρει επιπρόσθετες επιλογές στο διαχειριστή της κρίσης, χρόνο για σχεδιασμό, χρήσιμες πληροφορίες για την αξιολόγηση της υπάρχουσας κατάστασης και τελικά, μπορεί να οδηγήσει σε μια αποτελεσματικότερη λήψη αποφάσεων για τον ίδιο τον διαχειριστή αλλά και την παροχή επαρκώς αιτιολογημένων προτάσεων και συστάσεων προς τα ανώτερα επίπεδα διοίκησης και διαχείρισης του περιστατικού.

Στη σύγχρονη κοινωνία που ζούμε, όπου το έγκλημα εκδηλώνεται με ρυθμούς γεωμετρικής προόδου, η ελληνική αστυνομία έχει κάνει άλματα προόδου όσον αφορά τα θέματα διαχείρισης κρίσεων. Η εκπαίδευση του συνόλου των αστυνομικών δυνάμεων και η εφαρμογή των διεθνών πρακτικών στον τομέα της διαχείρισης κρίσεων, συνεισφέρουν θετικά στην αντιμετώπιση κρίσιμων καταστάσεων που ανακύπτουν.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

1. Adler, F., Mueller, W., O., G. & Laufer, S., W., (1998) *Criminology. The shorter version*, 3d ed., Boston, McGrawHill.
2. Albrecht Steven, (1996) *Crisis management for corporate self-defense: How to protect your organization in a crisis- how to stop a crisis before it starts*, American Management Association, NY.
3. Alder, M., C. & Polk, K., (1996) *Masculinity and child homicide*, *The British Journal of Criminology*, vol. 36, no. 3, Special Issue.
4. Alderfer, C.P., (1969) *An empirical test of a new theory of human needs*, *Organizational Behavior & Human Performance*, vol. 4, no. 2, pp. 142-175.
5. Alderfer's ERG Theory: *Understanding the Priorities in People's needs (2016)*, MindTools,,: [https://www.mindtools.com/pages/article/newTMM\\_78.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newTMM_78.htm)
6. American Psychiatric Association, (2000) *Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders*, 4th Edition, Text Revision, Washington, DC: American Psychiatric Association
7. Apospori, E. & Spinellis, D., C., (1997) *Mother's work outside the home and children's deviant behaviour: a conditional relationship*, in: Spinellis, D., C. (ed.), *Crime in Greece in perspective*, Athens-Komotini, Ant. N. Sakkoulas, pp. 151-163.
8. Arvanitis, A. and Karampatzos, A., (2011) *Negotiation and Aristotle's Rhetoric: Truth over interests?*, *Philosophical Psychology*, vol.24, no.6, pp. 845-860.
9. Becker, S., H., (2000) *Οι περιθωριοποιημένοι. Μελέτες στην κοινωνιολογία της παρέκκλισης*, (μτφρ. Κουτζόγλου, Α. & Μπουρλιάστιος, Ι., Γ., Β.), Αθήνα, Νομική Βιβλιοθήκη.
10. Baeyaert P., (2005) *Communicating in crisis, Communicating European Research*, Weber Shandwick Worldwide, USA.
11. Baldwin, B.A., (1978) *A paradigm for the classification of emotional crises: implications for crisis intervention*, *American Journal of Orthopsychiatry*, pp. 538-551.
12. Baskin, R., D. & Sommers, B., I., (1990) *The gender question in research on female criminality*, *Social Justice. A journal of crime, conflict and world order*, vol. 17, no. 2, issue 40, pp. 148-156.
13. Barton, L. (1993) *Crisis in Organisation. Managing and Communicating in the heat of chaos*, USA, South - Western College Publishing.
14. Barton L. (2001) *Crisis in Organizations II*, South - Western College Publishing.
15. Barton L. (2004) *Crisis Management: Master the Skills to Prevent Disasters*, Harvard Business School, Boston, MA.
16. Baumeister, R.F., Leith, K.P., Muraven, M, and Ellen Bratslavsky, (1998) *Self-Regulation as a Key to Success in Life*.

17. Pushkar, D., Bukowski, W., Schwartzman A.E., Stack, D.M., and White, R.D., (2002) *Improving Competence Across the Lifespan: Building Interventions Based on Theory and Research*, pp. 117 – 132.
18. Billing, S., (2013) *The Stockholm Syndrome turns 40*, The Japan Times, 24/8/2013,,: <http://www.japantimes.co.jp/news/2013/08/24/world/social-issues-world/the-stockholm-syndrome-turns-40/>
19. Bolz, F.Jr., Dudonis, K.J., and Schulz D.P., (2002) *The Counterterrorism Handbook: Tactics, Procedures and Techniques*, Boca Raton, FL: CRC Press LLC.
20. Blackwell B., (1993) *Journal of contingencies and crisis management*, Blackwell Publisher, Oxford, UK.
21. Caplan, G. , (1964) *Principles of Preventive Psychiatry*, New York: Basic Books.
22. Chrabot, T.M. and Miller, W.D., (2004) *Kidnapping Investigations: Enhancing the Flow of Information*, FBI Law Enforcement Bulletin, vol. 73, no. 7, pp. 12 – 16.
23. Cialdini, R.B., (1993) *Influence: The Psychology of Persuasion*, Revised Edition, New York, NY: Quill.
24. Cialdini, R.B., (2001) *Influence: Science and Practice*, 4th Ed., Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.
25. Cialdini, R.B., (2008) *Η Τέχνη της Πειθούς*, Μετάφραση: Μ. Κωνσταντοπούλου, Αθήνα: Εκδόσεις Διάυλος.
26. Cohen C., Gabel J., (2015) *Crisis and Opportunity, Forecast*. The Center for Strategic and International Studies (CSIS).
27. Concannon, D.M., (2013) *Kidnapping: An Investigator's Guide*, 2nd Edition, London: Elsevier.
28. Coombs W., (1993) *Ongoing Crisis Communication: planning, managing and responding*, Sage Publications, USA.
29. Coombs, W., (2006) *Code red in the boardroom: Crisis management as organizational DNA*, Westport, CT: Praeger.
30. Crandall W., R., Parnell J. A., Spillan J., E., (2014) *Crisis Management*, SAGE Publications.
31. Decision Making, Leadership & Organization Development (1994), Journal.
32. Deming, W. Edwards, (1986) *Out of the crisis: Quality, productivity and competitive position*, Cambridge University Press.
33. De Fabrique, N., Romano, S.J., Vecchi, G.M., and Van Hasselt, V.B., (2007) *Understanding Stockholm Syndrome*, FBI Law Enforcement Bulletin, vol. 76, no. 7, pp. 10 – 15.
34. Dirk Glaesser, (2003) *Crisis Management in the Tourism Industry*, Elsevier, Oxford and Burlington, MA.
35. Docherty, J.S., (2001) *Learning Lessons From Waco: When Parties Bring Their Gods to the Negotiation Table*, New York, Syracuse University Press.

36. Dolnik, A. and Fitzgerald, K.M., (2008) *Negotiating Hostage Crises With the New Terrorists*, Westport, CT: Praeger Security International.
37. Dolnik, A. and Fitzgerald, K.M. (2011), *Negotiating Hostage Crises With the New Terrorists*, *Studies in Conflict & Terrorism*, vol. 34, no. 4, pp. 267-294.
38. Edward S. Devlin, (2007) *Crisis Management Planning and Execution*, Auerbach Publications, USA.
39. Erikson, E.R., (1956) *Growth and crisis of the healthy personality*, *Personality in nature, society and culture*, Alfred Knopf, New York.
40. Fagan, T.J., (2016) *Psychologists as Crisis Negotiators?*, The National Psychologist, <http://nationalpsychologist.com/2016/02/psychologistsascrisisnegotiators/102029.html>
41. Federal Bureau of Investigation, (2006) *Basic Crisis Negotiation Course*, Αθήνα: Σημειώσεις εκπαίδευσης.
42. Fearn-Banks, Kathleen, (1996) *Crisis Communications: A Casebook Approach*, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, p.p. 4-9.
43. Fink S., (1996) *Crisis management: Planning for the inevitable*, American Management Association, USA.
44. Fink, S., (2002) *Crisis Management: Planning for the Inevitable*, Authors Guild Backprint.com, NY, pp.5.
45. Fisher Roger, Uri William, Patton Bruce, (2002) *Πετυχαίνω τη συμφωνία*, εκδόσεις Καστανιώτη, Αθήνα.
46. Fuselier, G.D., (1988) *Hostage Negotiation Consultant: Emerging Role for the Clinical Psychologist*, *Professional Psychology: Research and Practice*, vol. 19, no. 2, pp. 175 – 179.
47. Fuselier, G.D., (1999) *Placing the Stockholm Syndrome in Perspective*, *FBI Law Enforcement Bulletin*, vol. 68, no. 7, pp. 22-25.
48. Greenstone, J.L., (2003) *How to Be a Mental Health Consultant to a Law Enforcement Hostage and Crisis Negotiation Team*, *Journal of Police Crisis Negotiations*, vol. 3, no. 1, pp. 121 – 130.
49. Greenstone, J.L., (2005) *The Elements of Police Hostage and Crisis Negotiations: Critical Incidents and How to Respond to Them*, Haworth Press, Binghamton.
50. Greenstone, J.L. and Leviton, S.C., (2011) *Elements of Crisis Intervention: Crisis and How to Respond to Them*, 3rd Edition, Belmont, CA: Brooks/Cole.
51. Harper, B.Q. & Peterson, B., (1982) *The Crisis Intervention Handbook*, Englewood Cliffs, New Jersey.
52. Harvard Business School Press, (2008) *Επιτυχημένες διαπραγματεύσεις*, εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
53. Hatcher, C., Mohandie, K., Turner, T., Gelles, M.G., (1998) *The Role of the Psychologist in Crisis/Hostage Negotiations*, *Behavioral Sciences and the Law*, vol. 16, no. 4, pp. 455 – 472.

54. Health R., (2005) *Διαχείριση κρίσεων: Αποτελεσματικές τεχνικές για επιχειρησιακή ετοιμότητα*, Εκδόσεις Γκιούρδας, Αθήνα.
55. Health R., (2001) *Handbook of public relations*, Sage Publications.
56. Hendrix J., (2004) *Marketing-Public Relations Cases (Emergency)*, Wadsworth.
57. Hofstede, G., (1984) *The Cultural Relativity of the Quality of Life Concept*, The Academy of Management Review, vol. 9, no. 3, pp. 389 – 398.
58. Horgan, J., (2005) *The Psychology of Terrorism*, Routledge, NY.
59. Hurst D. (1995) *Crisis and renewal: Meeting the challenge of organizational change*, Boston Harvard Business School Press.
60. Ian I. Mitroff, Gus Anagnos, (2001) *Managing Crises Before They Happen: What Every Executive Needs to Know About Crisis Management*.
61. Ireland, C.A. & Vecchi, G.M., (2009) *The Behavioral Influence Stairway Model (BISM): a framework for managing terrorist crisis situations?*, Behavioral Sciences of Terrorism and Political Aggression, vol.1, no. 3, pp. 203 – 218.
62. James, R. and Gilliland, B., (2013) *Crisis Intervention Strategies*, 7th Edition, Belmont, CA: Brooks/Cole.
63. John R. Darling, (1994), *Crisis Management in International Business: Keys to Effective Decision Making*", *Leadership & Organization Development Journal*.
64. Jones M., (1962) *Executive Decision Making*, Homewood, Ill.: Richard D. Irwin.
65. Kash, Toby J. & Darling J., (1998) *Crisis management: prevention, diagnosis and intervention*, *Leadership & Organization Development Journal*, American Management Association.
66. Kocsis, R.N. (2009), *Applied Criminal Psychology: A Guide to Forensic Behavioral Sciences*, Springfield, IL: Charles C. Thomas Publisher Ltd.
67. Kotler, P., (1991) *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, pp.47 & pp. 57-64.
68. Lanceley, F.J. (2003), *On-Scene Guide for Crisis Negotiators*, 2nd Edition, Boca Raton, FL: CRC Press.
69. Learning T., (2003) *Four crisis stages, Issues management and crisis management*, Quorum Publications, New York.
70. Lerbinger, O. (1997) *The Crisis Manager Facing Risk and Responsibility*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
71. Lerbinger Otto, (1997) *The Crisis Manager: Facing Risk and Responsibility*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ.
72. Lewicki, R., Saunders, D. and Minton, J. (2004), *Η φύση των Διαπραγματεύσεων*, Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
73. Magers, J.S. (2007), *Crisis Negotiation Leadership*, Journal of Police Crisis Negotiations, vol. 7, no. 1, pp. 5 – 25.

74. Maslow, A.H. (1943), *A Theory of Human Motivation*, Psychological Review, vol. 50, no. 4, pp. 370 – 396.
75. Marge J, *Πως λαμβάνονται οι αποφάσεις*, Επιστημονικό Μάρκετινγκ, Τεύχος 40, σελ. 106-108.
76. McKenzie, I.K. (2004), *The Stockholm Syndrome Revisited*, Journal of Police Crisis Negotiations, vol. 4, no. 1, pp. 5 – 21.
77. McMains, M.J. (2002), *Is It Negotiable?*, Journal of Police Crisis Negotiations, vol. 2, no. 1, pp. 99 – 103.
78. Meena Ahmed, (2006) *The Principles and Practice of Crisis Management*, Hampshire and New York.
79. Meyers, Gerald C. & Holusha, John, (1986) *When it hits the fan: Managing the nine crises of business*, New York, Houghton Mifflin.
80. Mitroff, Ian I. & Pearson, Christine M. & Harrington, Katharine L., (1996) *The Essential Guide to Managing Corporate Crises: A step by step Handbook for Surviving Major Catastrophe*, USA, Oxford University Press, p.p76-80.
81. Montana P., Charnov B, (1995) *Management*, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα.
82. Morgan T. Clifflon, (1994) *Untying the knot of war, a bargaining theory of international crisis*, University Of Michigan Press.
83. Norman R. Augustine, (1995) *Managing the Crisis You Tried to Prevent*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
84. Papanastopoulos Nicolas, (2015) *Crisis management in foreign and defence policy*, Athens: I. Sideris Publications.
85. Parsons, W., (1996) *Crisis Management, Career Management, Career Development International*, Emerald.
86. Pearson, C., Clair, J., (1998), *Reframing Crisis Management*, Academy of Management Review.
87. Pearson, C., Roux-Dufort, Cristophe, Crair, Judith, (2007) *International handbook of organizational crisis management*, Sage Publications, Los Angeles.
88. Peter Ruff and Khalid Aziz, (2003) *Managing Communication in a Crisis*, Gower.
89. Preble, J., (1997) *Integrating the Crisis Management Perspective into the Strategic Management Process*, Journal of Management Studies, Wiley.
90. Rapoport, L., (1967) *Crisis – oriented short-term casework*, Social Service Review 41 (1), PP. 31-43.
91. Rapoport, L., (1970) *Crisis Intervention as a mode of brief treatment*, Theories of Social Casework, The University of Chicago Press, Chicago.
92. Reisman M., (1984) *Special Feature -The Incident as a Decisional Unit in International Law*, The Yale Journal of International Law, v.10.

93. Renshon J. and Renshon S. (2008) *The theory and practice of foreign policy decision making*, Political Psychology 29: 509- 536.
94. Richard Luecke, (2004) *Crisis Management- Master the Skills to Prevent Disasters*, Harvard Business School.
95. Richardson, James L., (1994) *Crisis Diplomacy: The Great Powers since the mid-nineteenth century*, Cambridge studies in international relations, Cambridge University Press.
96. Rojot J., (1991) *Negotiation: From Theory to Practice*
97. Sally J. Ray, (1999) *Strategic Communication in Crisis Management: lessons from the airline industry*, Quorum Publishing.
98. Sarantakos S., (1998) *Social research*. 2<sup>nd</sup> ed. Basingstoke, Macmillan Press Ltd.
99. Seeger, M., Sellnow T L., (2003) *Communication and organizational crisis*, Westport Praeger.
100. Seymour M., (2000) *Effective crisis management: Worldwide principles and practice*, Cassell, London.
101. Simon H., (1982) *From Substantive to Procedural Rationality*, Models of Bounded Rationality: Behavioral Economics and Business Organization.
102. Singler J.D., (1963) *Inter-Nation influence: a formal model*, American Political Science Review.
103. Stern E. K., (2003) *Crisis Decision making: A Cognitive Institutional Approach*, Published by: Swedish National Defence College. Elanders Gotab.
104. Sykes, (1985) *The Concise Oxford Dictionary*.
105. Vecchi, G.M. (2002), *Hostage/Barricade Management, A Hidden Conflict Within Law Enforcement*, FBI Law Enforcement Bulletin, vol. 71, no. 5, pp. 1 – 7.
106. Vecchi, G.M., Van Hasselt, V.B., and Romano, S.J. (2005), *Crisis (hostage) negotiation: current strategies and issues in high-risk conflict resolution*, Aggression and Violent Behavior, vol. 10, no. 5, pp. 533 – 551.
107. Wahba, M.A., and Bridwell, L.G. (1976), *Maslow Reconsidered: A Review of Research on the Need Hierarchy Theory*, Organizational Behavior and Human Performance, vol. 15, no. 2, pp. 212 – 240.
108. Wilcox D.L. (1996) *Δημόσιες Σχέσεις – Στρατηγικές και Τεχνικές*, Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ.
109. Wintent Matthias, (1998) *Managing outside pressure: Strategies for preventing corporate disasters*, Sage Publications, NY.
110. Yin K. Robert, (2018) *Case Study Research and Applications: Design and Methods*, 6<sup>th</sup> edition.
111. Young, Oran R., (1967) *The Intermediaries: Third Parties in International Crisis*, Princeton University Press.

## Ελληνική Βιβλιογραφία

1. Αλεξιάδης Στέργιος (1996), *Εγχειρίδιο Εγκληματολογίας*, Εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα – Θεσσαλονίκη.
2. Αριστοτέλης (2002), *Ρητορική Α'*, Μετάφραση: Δ. Λυπουρλής, Αθήνα: Εκδόσεις Ζήτηρος.
3. Αριστοτέλης (2004), *Ρητορική Β' - Γ'*, Μετάφραση: Δ. Λυπουρλής, Αθήνα: Εκδόσεις Ζήτηρος.
4. Βαρβαρούσης, Π. (1998), *Στρατηγική των Παιγνίων: Συνεργασία και Σύγκρουση στις Διεθνείς Σχέσεις*, Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση
5. Γαρδίκας Κ., (1951) *Αι ειδικαί των εγκληματιών κατηγορίαι και η μεταχείρισης αυτών*, εκδ. οικ. Το Νομικόν, Ν.Α. Σάκκουλα, Αθήναι – Θεσσαλονίκη
6. Γαρδίκας Κ., (1966) *Εγχειρίδιον Εγκληματολογίας*, εκδ. οίκος Αφών Δ. Τζάκα, Αθήναι.
7. *Γενικό Σχέδιο Πολιτικής Προστασίας «ΞΕΝΟΚΡΑΤΗΣ»* (2003), Εφημερίδα της Κυβερνήσεως, ΦΕΚ Τεύχος Β, Αρ. Φύλλου 423 / 10.4.2003
8. Γεροντογιάννης Διονύσιος, *Διαχείριση Κρίσεων στις Επιχειρηματικές Διαδικασίες και Δραστηριότητες Οργανισμών και Επιχειρήσεων* (Διδακτορική Διατριβή)
9. Γιωτάκος, Ο. (2008), *Παρέμβαση στην Κρίση: Επείγοντα Ψυχολογικά Προβλήματα*, Αθήνα: Εκδόσεις Αρχιπέλαγος
10. Γιωτοπούλου – Μαραγκοπούλου, Α., (1979) *Παραδόσεις Εγκληματολογίας Α'*, Αθήνα, Αντ. Σάκκουλας.
11. Δασκαλάκης, Η., (1975) *Η εγκληματολογική σημασία του σκοτεινού αριθμού της εγκληματικότητας*, Επιθεώρηση Κοινωνικών Ερευνών, τ. 25, γ' τετράμηνο, σσ. 370-384.
12. Δασκαλάκης, Η., (1985) *Η εγκληματολογία της κοινωνικής αντίδρασης*, Παραδόσεις, Αθήνα – Κομοτηνή, Αντ. Ν. Σάκκουλα.
13. Ελληνικός Ποινικός Κώδικας (Π.Κ.)
14. Ζαραφονίτου Χριστίνα, (2004) *Εμπειρική Εγκληματολογία*, Νομική Βιβλιοθήκη.
15. Καρανίκας Δ., (1933) *Το εγκληματοπροληπτικόν δίκαιον*, Αθήναι
16. Καρανίκας Δ., (1966) *Εγκληματολογία*, εκδ. 2α, εκδ. οίκου Αφών Π. Σάκκουλα,.
17. Κουράκης Ν., (1989) *Ποινική καταστολή*, Σάκκουλας, Αθήνα – Κομοτηνή.
18. Κουράκης Ν., (1997) *Ποινική καταστολή*, Σάκκουλας, Αθήνα – Κομοτηνή.
19. Κουράκης, Ν., (1999) *Έκθεση για την εξέλιξη της εγκληματικότητας στη σημερινή Ελλάδα, Ποινική Δικαιοσύνη*, τ. Β', τευχ. 20, σσ. 1036- 1041.
20. Κουσκουβέλης Η., (1997) *Λήψη αποφάσεων – Κρίση – Διαπραγμάτευση*, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.
21. Κυριαζή, Ν., (1999) *Η κοινωνιολογική έρευνα. Κριτική επισκόπηση των μεθόδων και των τεχνικών*, Αθήνα, Ελληνικά Γράμματα.
22. Λαμπροπούλου, Ε., (1999) *Κοινωνιολογία του ποινικού δικαίου και των θεσμών της ποινικής δικαιοσύνης*, Αθήνα, Ελληνικά Γράμματα, σσ. 135-189.

23. Μακρουδημήτρης Α., (1990) *Οι λειτουργίες του κράτους σε περίοδο κρίσης*, Αθήνα Ίδρυμα Σάκη Καράγιωργα.
24. Μελιγκώνης Α., (2012), *Συγκριτική Μελέτη Μοντέλων Διαπραγμάτευσης* (Μεταπτυχιακή Διατριβή)
25. Μιχιώτης Στέφανος, (2007), Απόσπασμα από εκπαιδευτικό υλικό, εκδοθέν από το ΙΝΕΠ του ΕΚΔΔΑ.
26. Μπαλωμένος Παναγιώτης (2016), *Η Στρατηγική Επικοινωνία ως Μέσο Στρατηγικής και Συντελεστής Ήπιας Ισχύος για την επίλυση Διεθνών και Επιχειρηματικών Κρίσεων* (Διδακτορική Διατριβή)
27. Πανηγυράκης Γ., (2001) *Σύγχρονη Διοικητική Δημοσίων Σχέσεων*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
28. Παπαδάτος Γιάννης, (2003) *Δικαστική Ψυχολογία - Ψυχιατρική*, Αθήνα.
29. Παπαδοπούλου Σοφία (2003), *Η Τεχνική των Διαπραγματεύσεων* (Μεταπτυχιακή Διατριβή)
30. Πιπερόπουλος Γεώργιος, (2007) *Επικοινωνώ άρα υπάρχω*.
31. Σουγιάννης Αναστάσιος, Παπασωτηρίου Δημήτριος και Σουγιάννης Γεώργιος, (2009) *Ειδικά Θέματα Οργάνωσης – Διοίκησης – Ηγεσίας για στελέχη Σωμάτων Ασφαλείας* - Πανεπιστημιακές Σημειώσεις, Β΄ Έκδοση Βελτιωμένη Επαυξημένη, Εκδόσεις Παπαζήση.
32. Σπινέλλη Κ., (1985) *Εγκληματολογία*, Σάκκουλας, Αθήνα – Κομοτηνή.
33. Σφακιανάκης Μ. Κ., (1998) *Διοικητική κρίσεων*, Εκδόσεις ΈΛΛΗΝ, Αθήνα.
34. Τηλικίδου Ε., Δελισταύρου Α., (2000) *Στρατηγική Μάρκετινγκ*, Εκδόσεις ΤΕΙΘ, Θεσσαλονίκη.
35. Τοκάκης Βασίλειος (2012), *Διαχείριση Κρίσεων στο Πλαίσιο της Δημόσιας Διοίκησης: Προσδιοριστικοί Παράγοντες, Τύποι, Μέθοδοι, Αξιολόγηση Αποτελεσματικότητας* (Διδακτορική Διατριβή)
36. Φαρσεδάκης Ι., (1985) *Παραβατικότητα και κοινωνικός έλεγχος των ανηλίκων*, α΄, Αθήνα, Νομική Βιβλιοθήκη.
37. Φαρσεδάκης Ι., (1996) *Στοιχεία εγκληματολογίας*, Αθήνα, Νομική Βιβλιοθήκη.
38. Φιλόλια Αργυρώ, Παπαγεωργίου Ηλίας, Στεφανάτος Στέλιος, (2005) *Διαχείριση Κρίσεων και Ανθρώπινος Παράγοντας: Ολοκληρωμένο Σύστημα*, Αθήνα, Εκδόσεις Οικονομική Βιβλιοθήκη.
39. Χάιδου Ανθ., (1996) *Θετικιστική εγκληματολογία – αιτιολογικοί παράγοντες του εγκλήματος*, σελ., 99-101.