



# ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ ΚΡΗΤΗΣ

Σχολή Μηχανικών Παραγωγής & Διοίκησης

Μεταπτυχιακό στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

*Master in Business Administration*

Κατεύθυνση: Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης

## Μεταπτυχιακή Διατριβή

**ΘΕΜΑ: «Προκλήσεις στην υιοθέτηση πολιτικής νοοτροπίας δικαίου σε επιχειρησιακές υπηρεσίες αιχμής και οι επιδράσεις της στην ασφάλεια.»**

**“Challenges in adopting a “just culture policy” in operational “front line” organizations and how this affects safety”**

Μαρία Κουγιουμουτζή

AM 2019019004

Τριμελής Εξεταστική Επιτροπή

Θωμάς Κοντογιάννης (επιβλέπων καθηγητής)

Βασίλης Μουστάκης

Στέλιος Τσαφάρης

Χανιά 2022

## ΔΗΛΩΣΗ ΑΥΘΕΝΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Copyright © Μαρία Κουγιουμουτζή, 2022.

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στα μέλη της Τριμελούς Επιτροπής και Καθηγητές μου κατά τη διάρκεια της φοίτησής μου στο Μεταπτυχιακό στη Διοίκηση Επιχειρήσεων-Master in Business Administration- της σχολής Μηχανικών Παραγωγής & Διοίκησης του Πολυτεχνείου Κρήτης κ. Βασίλη Μουστάκη και Στέλιο Τσαφαράκη. Η συμβολή τους ήταν για μένα πολύ σημαντική, σε συνθήκες όχι αναμενόμενες, καθώς οι σπουδές μου συνέπεσαν σε ένα τμήμα τους με την εξέλιξη της πανδημίας covid 19. Με την επιστημονική κατάρτισή, τη διάθεσή τους να ανταποκριθούν στις συνθήκες και να ξεπεράσουν κάθε εμπόδιο, συνετέλεσαν στη διεύρυνση των γνώσεών μου, ώστε να αποκτήσω σημαντικά εφόδια. Αντίστοιχα οι ευχαριστίες μου απευθύνονται σε όλο το Ακαδημαϊκό προσωπικό του μεταπτυχιακού προγράμματος μαζί με τη μεγάλη μου εκτίμηση για τη συμβολή τους στη δική μου κατάρτιση και για την ανταπόκρισή τους στις μαθησιακές ανάγκες όχι μόνο τις δικές μου αλλά όλων των φοιτητών του προγράμματος.

Ωστόσο θα ήθελα να απευθύνω ξεχωριστά ιδιαίτερες ευχαριστίες και τη μεγάλη μου εκτίμηση προς τον επιβλέποντα Καθηγητή μου κ. Θωμά Κοντογιάννη. Ο τρόπος προσέγγισης των επιστημονικών θεμάτων κατά τη διάρκεια της διδασκαλίας στα πλαίσια του προγράμματος σπουδών του μεταπτυχιακού αλλά και η βαθιά επιστημονική του γνώση συνετέλεσαν τόσο στην επιλογή του θέματος της παρούσας διατριβής αλλά και κατά τη διάρκεια της εκπόνησής της. Με ψύχραιμο και υποστηρικτικό τρόπο μου προσέφερε πολύτιμη βοήθεια και στήριξη, με πάντα εποικοδομητικά σχόλια τα οποία είχαν στόχο τη βελτίωση της προσπάθειάς μου. Η ανταπόκριση και η διαθεσιμότητα του για επικοινωνία ήταν για εμένα πολύ σημαντική ώστε να μπορέσω να στηρίξω την εργασία μου καθόλη την εξέλιξη της προσπάθειας αυτής.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τους υπαλλήλους στην Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας και τους Δικαστικούς Λειτουργούς οι οποίοι συνετέλεσαν στην υποστήριξη της ερευνητικής μου προσπάθειας απαντώντας σε ερωτηματολόγια ή συνεντεύξεις ή με όποιο άλλο τρόπο μου έδωσαν τη βοήθειά τους, η οποία ήταν πολύτιμη. Ευχαριστώ επίσης όλους όσους με στήριξαν με όποιο τρόπο και συνετέλεσαν στην ολοκλήρωση και επιτυχία της προσπάθειάς μου.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω με συγκίνηση και ευγνωμοσύνη την οικογένειά μου, το σύζυγο και τα παιδιά μου, για τη στήριξη που μου παρείχαν καθ' όλο το χρονικό διάστημα αυτό. Αποφάσισα να ξεκινήσω μετά από αρκετά χρόνια μια ακαδημαϊκή προσπάθεια μάθησης και είναι βέβαιο ότι χωρίς αυτή τη στήριξη η προσπάθεια αυτή θα ήταν πολύ πιο δύσκολη και ίσως να μη μπορούσε να ολοκληρωθεί.

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΔΗΛΩΣΗ ΑΥΘΕΝΤΙΚΟΤΗΤΑΣ .....	1
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ .....	2
ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ .....	3
ΠΙΝΑΚΑΣ ΕΙΚΟΝΩΝ ΚΑΙ ΠΙΝΑΚΩΝ .....	5
ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ .....	5
ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΝΤΜΗΣΕΩΝ .....	6
ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 .....	14
ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ .....	14
1.1. Κουλτούρα Ασφάλειας.....	14
1.2. Το Ανθρώπινο Λάθος.....	18
1.3. Το πρόβλημα της εκ των υστέρων γνώσης .....	25
1.3.1. Ύστερη Γνώση κατά τη διενέργεια διερεύνησης .....	25
1.3.2. Ύστερη Γνώση κατά την απονομή δικαιοσύνης.....	27
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.....	29
JUST CULTURE-NOOTΡΟΠΙΑ ΔΙΚΑΙΟΥ .....	29
2.1 Η έννοια της Νοοτροπίας Δικαίου .....	29
2.2. Νομικό πλαίσιο JC .....	34
2.3. Προκλήσεις σε εφαρμογή JC.....	39
2.3.1. Προκλήσεις σε εφαρμογή JC εντός του οργανισμού .....	39
2.3.2. Προκλήσεις σε εφαρμογή JC κατά την απονομή δικαιοσύνης .....	46
2.4. Υιοθέτηση πολιτικών JC από φορείς .....	55
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.....	59
ΠΛΑΤΦΟΡΜΑ ΑΝΑΦΟΡΑΣ ΠΕΡΙΣΤΑΤΙΚΩΝ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ ΤΟΚΑΙ .....	59
3.1. Πλατφόρμα Αναφοράς Περιστατικών Ασφαλείας ΤΟΚΑΙ.....	59
3.2. Η πλατφόρμα για αναφορά περιστατικών .....	66
3.3. Η πλατφόρμα για διερεύνηση περιστατικών .....	67
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.....	71
ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΕΡΕΥΝΑΣ .....	71
4.1.Ανάλυση Ερωτηματολογίων ΥΠΑ/ ΓΔΦΠΥΑΝ .....	71
4.1.1. Συσχετίσεις Απαντήσεων .....	90
4.1.3. Σχόλια Ερωτηματολογίων .....	92
4.2. Ανάλυση Συνεντεύξεων .....	95

4.2.1 Ανάλυση Συνεντεύξεων Δικαστικών λειτουργών .....	95
4.2.2. Ανάλυση Συνεντεύξεων προσωπικού ΥΠΑ/ΓΔΦΠΥΑΝ.....	100
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 .....	106
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	106
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	110
Παράρτημα 1 .....	121
Intervention logic of Regulation (EU) No 376/2014.....	121
Παράρτημα 2 .....	122
Πολιτική Νοοτροπίας Δικαίου ΓΔΦΠΥΑΝ .....	122
Παράρτημα 3 .....	124
Απαντήσεις Συνεντεύξεων Δικαστικών Λειτουργών.....	124
Παράρτημα 4.....	130
Συνεντεύξεις προσωπικού ΥΠΑ/ΓΔΦΠΥΑΝ .....	130
Παράρτημα 5.....	134
Ερωτηματολόγιο Just Culture .....	134

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΕΙΚΟΝΩΝ ΚΑΙ ΠΙΝΑΚΩΝ

ΕΙΚΟΝΑ 2.1	Σελίδα 44
ΠΙΝΑΚΑΣ 2.1	Σελίδα 41
ΠΙΝΑΚΑΣ 2.2	Σελίδα 42
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.1	Σελίδα 90
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.2	Σελίδα 92
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.3	Σελίδα 95
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.4	Σελίδα 102

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

ΣΧΗΜΑ 1.1.	Σελίδα 15
ΣΧΗΜΑ 1.2.	Σελίδα 17
ΣΧΗΜΑ 1.3.	Σελίδα 18
ΣΧΗΜΑ 1.4.	Σελίδα 21
ΣΧΗΜΑ 1.5.	Σελίδα 24
ΣΧΗΜΑ 1.6.	Σελίδα 24
ΣΧΗΜΑ 1.7.	Σελίδα 26
ΣΧΗΜΑ 2.1.	Σελίδα 31
ΣΧΗΜΑ 2.2.	Σελίδα 32
ΣΧΗΜΑ 2.3.	Σελίδα 56
ΣΧΗΜΑ 3.1.	Σελίδα 59
ΣΧΗΜΑ 3.2.	Σελίδα 60
ΣΧΗΜΑ 3.3.	Σελίδα 61
ΣΧΗΜΑ 3.4. ΣΧΗΜΑ 3.5.	Σελίδα 62
ΣΧΗΜΑ 3.6.	Σελίδα 63
ΣΧΗΜΑ 3.7.	Σελίδα 64
ΣΧΗΜΑ 3.8.	Σελίδα 66
ΣΧΗΜΑ 3.9.	Σελίδα 67

ΣΧΗΜΑ 3.10	Σελίδα 69
ΣΧΗΜΑ 4.1.	Σελίδα 70
ΣΧΗΜΑ 4.2. ΣΧΗΜΑ 4.3.	Σελίδα 71
ΣΧΗΜΑ 4.4. ΣΧΗΜΑ 4.5.	Σελίδα 72
ΣΧΗΜΑ 5.6. ΣΧΗΜΑ 4.7.	Σελίδα 73
ΣΧΗΜΑ 4.8. ΣΧΗΜΑ 4.9.	Σελίδα 74
ΣΧΗΜΑ 4.10. ΣΧΗΜΑ 4.11.	Σελίδα 75
ΣΧΗΜΑ 4.12. ΣΧΗΜΑ 4.13.	Σελίδα 76
ΣΧΗΜΑ 4.14. ΣΧΗΜΑ 4.15.	Σελίδα 77
ΣΧΗΜΑ 4.16. ΣΧΗΜΑ 4.17.	Σελίδα 78
ΣΧΗΜΑ 4.18. ΣΧΗΜΑ 4.19.	Σελίδα 79
ΣΧΗΜΑ 4.20. ΣΧΗΜΑ 4.21.	Σελίδα 80
ΣΧΗΜΑ 4.22. ΣΧΗΜΑ 4.23.	Σελίδα 81
ΣΧΗΜΑ 4.24. ΣΧΗΜΑ 4.25.	Σελίδα 82
ΣΧΗΜΑ 4.26.	Σελίδα 83
ΣΧΗΜΑ 4.27. ΣΧΗΜΑ 4.28.	Σελίδα 84
ΣΧΗΜΑ 4.29. ΣΧΗΜΑ 4.30.	Σελίδα 85
ΣΧΗΜΑ 4.31. ΣΧΗΜΑ 4.32	Σελίδα 86
ΣΧΗΜΑ 4.33 ΣΧΗΜΑ 4.34	Σελίδα 87
ΣΧΗΜΑ 4.35 ΣΧΗΜΑ 4.36	Σελίδα 88

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΝΤΜΗΣΕΩΝ

ΓΔΦΠΥΑΝ	Γενική Διεύθυνση Υπηρεσιών Αεροναυτιλίας
ΓΕΑ	Γενικό Επιτελείο Αεροπορίας
ΕΔΑΑΠ	Επιτροπή Διερεύνησης Ατυχημάτων και Ασφάλειας Πτήσεων
ΕΕΚ	Ελεγκτής Εναέριας Κυκλοφορίας

ΕΚ	Ευρωπαϊκός Κανονισμός
ΕΔΕ	Ένωση Δικαστών Ελλάδος
ΚΠΔ	Κώδικας Ποινικής Δικονομίας
ΜΜΕ	Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης
ΣΔΑ	Σύστημα Διαχείρισης Ασφάλειας
ΣΤΕ	Συμβούλιο της Επικρατείας
ΥΠΙΑ	Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας
ΦΕΚ	Φύλλο Εφημερίδας της Κυβέρνησης
ACC	Area Control Center
ACCIMAP	Accident Map
AIRPROX	Air Proximity
ANSPs	Air Navigation Service Providers
APA	American Psychology Association
ATM	Air Traffic Management
BFU	Bundesstelle für Flugunfalluntersuchung
CFIT	Controlled Flight into Terrain



CISM	Critical Incidents Stress Management
EASA	European Union Aviation Safety Agency
EC	European Commission
ECA	European Cockpit Association
ECCAIRS	European Co-Ordination Centre for Accident and Reporting Systems
EU	European Union
FAA	Federal Aviation Administration
HERA	Human Error Reduction in ATM
HP	Human Performance
ICAO	International Civil Aviation Organisation
IFATCA	International Federation of Air Traffic Controllers' Associations
HERA	Human Error Reduction in ATM
NAT	Normal Accidents Theory
RAT	Risk Analysis Tool
SMS	Safety Management System
STAMP	Systems Theoretic Accident Model and Process

STPA	System-Theoretic Process Analysis
TOKAI	Tool-kit for ATM occurrence investigation
TRM	Team Resource Management
TCAS	Traffic collision avoidance system
STCA	Short Term Conflict Alert
WAD	Work as Done
WAI	Work as Imagined

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η "Νοοτροπία Δικαίου" (Just Culture) σχετίζεται με την επίτευξη της ασφάλειας μέσα σε ένα οργανωμένο Σύστημα Διαχείρισης της Ασφάλειας σε πολύπλοκα συστήματα. Υποστηρίζει μια κουλτούρα ισορροπίας ανάμεσα στη λογοδοσία και τη δίκαιη αντιμετώπιση για λάθη κατά τη διάρκεια της εργασίας μέσα σε έναν οργανισμό, όπου υποστηρίζεται η μη τιμωρία κυρίως των επιχειρησιακών χειριστών «πρώτης γραμμής» εξαιρουμένων όμως περιπτώσεων βαριάς αμέλειας, δόλου ή καταστροφικών πράξεων. Η αντίληψη αυτή αφορά σε επαρκείς χειριστές οι οποίοι ενώ δρουν σύμφωνα με την εκπαίδευση τους αντιμετωπίζουν μια κατάσταση τέτοια η οποία καταλήγει τελικά σε δυσάρεστο αποτέλεσμα. Η νοοτροπία δικαίου δε σημαίνει ασυλία ούτε ατιμωρησία ωστόσο η εφαρμογή τέτοιων πολιτικών και η πλήρης ενσωμάτωσή τους σε ένα οργανισμό ή ένα νομικό πλαίσιο είναι μια δυνατή άσκηση ισορροπίας. Η παρούσα εργασία θα παρουσιάσει περιληπτικά θεωρίες για το ανθρώπινο λάθος και πως αυτό αντιμετωπίζεται σε παραδοσιακές ή περισσότερο εξελιγμένες θεωρίες σε πολύπλοκα συστήματα. Επίσης θα αναφερθεί σε επίδραση που μπορεί να έχουν γνωστικές μεροληψίες όπως η μεροληψία της εκ των υστέρων γνώσης στην αποτίμηση ενός λάθους. Θα παρουσιάσει την εφαρμογή συστημάτων διαχείρισης ασφάλειας και συνοπτικά πως αυτά εφαρμόζονται στην πράξη. Επιπλέον αναφέρονται παραδείγματα από το χώρο της Αεροναυτιλίας που έχουν σχέση με τα αναφερόμενα ζητήματα.

Η κουλτούρα νοοτροπίας δικαίου στηρίζει την αντίληψη ότι η ασφάλεια σε ένα επιχειρησιακό περιβάλλον βελτιώνεται όταν οι εμπλεκόμενοι ενθαρρύνονται να αναφέρουν μη επιτυχημένες ενέργειες, κακή κρίση ή ακόμη και λάθη, περιστατικά ή συμβάντα που έχουν επηρεάσει την ασφάλεια, καθώς και τις συνθήκες που οδήγησαν σε αυτά χωρίς το φόβο της τιμωρίας. Στην ΕΕ εφαρμόζεται ήδη ο ΕΚ 376/2014, περί *Αναφοράς Περιστατικών*, στον τομέα της αεροναυτιλίας η οποία και είναι πρωτοπόρος στον τομέα της εφαρμογής πολιτικών ασφάλειας. Η Νοοτροπία Δικαίου ωστόσο μπορεί να βρει πεδίο εφαρμογής σε πολλούς τομείς. Ενδεικτικά αναφέρονται ο τομέας της υγείας και ο τομέας των σιδηροδρομικών μεταφορών στην Ευρώπη. Η εισαγωγή και η εφαρμογή πολιτικών Νοοτροπίας Δικαίου σε έναν οργανισμό αντιμετωπίζει πολλές προκλήσεις, τόσο εντός του οργανισμού αλλά επίσης εάν ένα περιστατικό αντιμετωπίζεται εκτός του οργανισμού και υπάρχει κρίση σε δικαστικό επίπεδο, σε περίπτωση που, για παράδειγμα, έχει προκληθεί ένα ατύχημα. Κάποιες προκλήσεις εντός του οργανισμού αποτελούν ο τρόπος διερεύνησης των περιστατικών και η προσέγγιση της ιδεατής εργασίας με αγνόηση της εργασίας όπως πραγματικά εκτελείται. Σε δικαστικό επίπεδο πρόκληση μπορεί να αποτελούν τα ποινικά συστήματα των κυρίαρχων κρατών και γενικά η εναρμόνιση του δικαίου, τα ΜΜΕ, η κατάρτιση και η αποδοχή του δικαστικού συστήματος εν γένει στη νοοτροπία αυτή. Ταυτόχρονα δε θα πρέπει να αγνοείται η αναγκαία αποζημίωση των θυμάτων που τυχόν υπάρχουν εξαιτίας κάποιου λάθους. Για την ενιαία αναφορά περιστατικών έχει αναπτυχθεί πλέον η ψηφιακή πλατφόρμα TOKAI στον Ευρωπαϊκό, και όχι μόνο χώρο,

η οποία χρησιμοποιείται πλέον από τους περισσότερους παρόχους Αεροναυτιλίας για την αναφορά αλλά και τη διερεύνηση περιστατικών. Στην εργασία θα γίνει μια παρουσίαση των λειτουργιών της πλατφόρμας αυτής. Επιπλέον θα αναλυθούν ερωτηματολόγια σχετικά με τη νοοτροπία δικαίου τα οποία απαντήθηκαν από επιχειρησιακό προσωπικό της ΥΠΑ/ΓΔΦΠΥΑΝ. Πάνω στις απαντήσεις έγιναν συσχετίσεις έγινε σε επιλεγμένες προτάσεις του ερωτηματολογίου με χρήση προγράμματος SPSS. Επιπρόσθετα, παρουσιάζονται συνεντεύξεις που συμπληρώθηκαν από επιχειρησιακούς υπαλλήλους της ΥΠΑ σχετιζόμενους με το χώρο του Safety καθώς και συνεντεύξεις που δόθηκαν από δικαστικούς λειτουργούς.

#### **ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ:**

Νοοτροπία Δικαίου, Αεροναυτιλία, αναφορά περιστατικών, ανθρώπινο λάθος, λογοδοσία, εκ των υστέρων γνώση, επιχειρησιακή εργασία, δεύτερο θύμα.

## ABSTRACT

"Just Culture" is related to the achievement of safety within an organized Safety Management System within complex systems. It advocates a culture of balance between accountability and fair treatment for mistakes made while working within an organization, that is, not punishing mainly "front-line" operators, but always excluding cases of gross negligence, deceit or destructive acts. This perception applies to adequate operators who, while acting in accordance with their training, face such a situation which ultimately results in an unpleasant result. Even if it does not mean immunity or impunity, the implementation of such policies and their full integration into an organization or legal framework is an exercise of balance. This paper will summarize a few theories about human error and how it is addressed in traditional or more advanced theories in complex systems. It will also refer to the possible effect that cognitive biases may have in the process of explaining an error such as the hindsight bias. It will present briefly how safety management systems are implemented in practice. In addition, examples that are related to the mentioned issues, from the field of Aviation, are mentioned.

The principles of just culture support the notion that safety in an operational environment improves when stakeholders are encouraged to report unsuccessful actions, bad judgment or mistakes, incidents or events that have affected safety, and the circumstances that led to them without the fear of punishment. In EU area, EC 376/2014, on Occurrence Reporting, is already applied in the field of air navigation, which is a pioneer in the field of implementing safety policies. Just Culture, however, can be applied in many different domains. As an example, we can include the health sector and the rail sector in Europe. The introduction and implementation of a Just Culture policy in an organization faces many challenges, both within but also outside an organization. For example, in the event that, an accident has occurred, this situation is dealt with outside the organization and there is a judicial procedure and consequently a judgment. Some of the issues presented include the procedure that is used to investigate incidents/occurrences and also the problems that occur from the understanding of work only "as it is imagined" and not as it is actually done. These are some of the challenges within the organization.

At the judicial level challenges exist in the penal systems of the sovereign states and in general the harmonization of the law, the media, the training and the acceptance in this "just culture" mentality from the judicial system in general. At the same time, the necessary compensation of the victims that might exist as a result of an error should not be ignored. The TOKAI digital platform has been developed and launched in Europe, and in other regions for the reporting of occurrences. This platform is now used by most Air Navigation providers for incident reporting and investigation. This thesis will present shortly the functions of this platform. In addition, questionnaires that developed in the context of a relevant survey will be analyzed regarding the just culture.

These questionnaires had responses from operational staff of the HCAA / GDFPYAN. Correlations were made in selected items of the survey with the use of SPSS. Finally, the survey will present interviews completed by HCAA operational employees, as well as interviews given by court officials.

### **Key Words**

Just Culture, aviation, occurrence reporting, human error, accountability, hindsight, operational work, second victim.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ

### 1.1. Κουλτούρα Ασφάλειας

Η Ασφάλεια θεωρείται πλέον ως προαπαιτούμενος πυλώνας σε κάθε οργανισμό ενώ αποτελεί βασικό στοιχείο του οικοδομήματος για τη λειτουργία κάθε πολύπλοκου συστήματος. Είναι παραδεκτό, τόσο μετά από ακαδημαϊκή εργασία χρόνων από ερευνητές, αλλά και από συμπεράσματα που έχουν εξαχθεί από την εμπειρία στο πεδίο, ότι ο καλύτερος τρόπος επίτευξης της μείωσης ή και πρόληψης των κινδύνων είναι μια οργανωμένη, συστημική προσέγγιση ώστε να επιτευχθούν αποδεκτά επίπεδα των κινδύνων ασφάλειας. Έχουν δοθεί κατά καιρούς πολλοί ορισμοί για τον ορισμό της έννοιας της κουλτούρας ασφάλειας (safety culture). Γενικά ωστόσο αποδίδεται ως ένα σύνολο πεποιθήσεων, κανόνων, στάσεων, ανθρώπινων και τεχνικών πρακτικών που αφορούν την ελαχιστοποίηση της έκθεσης σε συνθήκες επικίνδυνες ή επιβλαβείς» (Turner et al. 1989, από Cooper, 2000). Η σύνδεση της έννοιας της κουλτούρας ασφάλειας με ένα συστημικό πλαίσιο ασφάλειας είναι ουσιαστική.

Ο όρος που κατά κύριο λόγο χρησιμοποιείται για τις συνολικές συστημικές ενέργειες διαδικασίες και τους πρότυπους τρόπους ενέργειας από τους οργανισμούς είναι «Σύστημα Διαχείρισης της Ασφάλειας» (Safety management system-SMS). Η Ομοσπονδιακή Υπηρεσία Αεροπορίας ΗΠΑ-FAA (2022), αναλύει ότι η κουλτούρα ασφάλειας αποτελεί ένα από τα πιο κρίσιμα συστατικά στοιχεία ενός Συστήματος Διαχείρισης της Ασφάλειας, αν και δεν πρόκειται για ένα στοιχείο μετρήσιμο ή απτό. Περισσότερο μπορεί να αξιολογηθεί η ύπαρξή του ή η μη ύπαρξή του εντός του Συστήματος. Σημαντικά στοιχεία της κουλτούρας ασφάλειας είναι η παροχή εξειδικευμένης εκπαίδευσης σε σχέση με το SMS, η έμπρακτη υποστήριξη μιας θετικής κουλτούρας ασφάλειας από τον οργανισμό, η επικοινωνία για όλα τα θέματα αλλά και ύπαρξη ευαισθητοποίησης του συστήματος στα γεγονότα ασφάλειας, η ενεργή αντιστοίχιση των απαιτήσεων ικανότητας με απαιτήσεις συστήματος, η διάδοση εντός του οργανισμού των διδαγμάτων ασφάλειας και η αναγνώριση ότι όλοι έχουν ένα ενεργό ρόλο στην προώθηση της ασφάλειας. Συνοπτικά αναφέρουμε ότι στοιχεία ενός ΣΔΑ είναι επίσης η πολιτική Ασφάλειας, η Διαχείριση Κινδύνων και η συνεχής Αξιολόγηση του Συστήματος.

Επιπρόσθετα, το πρότυπο Συστήματος Διαχείρισης Ασφάλειας OHSAS 18001 (1999) το οποίο ήδη έχει αντικατασταθεί από το BS ISO 45001/2018, ορίζει ως σύστημα ασφάλειας το τμήμα από το συνολικό σύστημα διαχείρισης ενός οργανισμού του οποίου απασχολείται για την ανάπτυξη και την πραγμάτωση τη πολιτικής του οργανισμού και διαχείριση της επικινδυνότητας σε θέματα ασφάλειας. Ο ορισμός που

υιοθετεί ο Διεθνής Οργανισμός Πολιτικής Αεροναυτιλίας (ICAO) αναφέρει ότι SMS αποτελεί μια συστηματική προσέγγιση με στόχο τη διαχείριση της ασφάλειας, συμπεριλαμβανομένων των απαραίτητων οργανωτικών δομών, ευθυνών, πολιτικών και διαδικασιών. Τον ορισμό αυτό επιβεβαιώνει και η Ευρωπαϊκή Οδηγία ESARR 3, που εδώ και αρκετά χρόνια έχει ενσωματωθεί σε ευρωπαϊκό κανονισμό (ΕΚ 2096/2005). Ορίζεται λοιπόν ως SMS ή ΣΔΑ μια συστηματική και απολύτως συγκεκριμένη προσέγγιση που καθορίζει τις διαδικασίες με τις οποίες ένας οργανισμός διαχειρίζεται την ασφάλεια με στόχο να επιτευχθεί αποδεκτή ή ανεκτή ασφάλεια.

Ένα σύστημα ασφάλειας για να είναι αποτελεσματικό θα πρέπει να καθορίζει την αντίληψή του για τη διαχείριση του κινδύνου, να προσδιορίζει συγκεκριμένους κινδύνους σε ένα χώρο εργασίας, να κάνει σχετικούς ελέγχους, να επικοινωνεί ανάμεσα στα διάφερα επίπεδα ενός οργανισμού. Επιπλέον θα πρέπει να έχει αξιόπιστες διαδικασίες ώστε να εντοπίζονται ζητήματα και να γίνεται αντιληπτό έγκαιρα εάν μέσα σε ένα οργανισμό υπάρχει συμμόρφωση ή μη στις προβλεπόμενες διαδικασίες. Τέλος θα πρέπει να έχει σε εφαρμογή μια διαδικασία αποτίμησης και σε συνέχεια επιθυμητής βελτίωσης. Θα μπορούσε να ειπωθεί ότι ένα SMS θα πρέπει να έχει τη δυνατότητα να αυτοελέγχεται και να «θεραπεύει» τα ζητήματα που προκύπτουν.

Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι ένα Σύστημα Διαχείρισης Ασφάλειας για να έχει ρεαλιστική λειτουργία και πράγματι να αποδίδει τα προσδοκώμενα αποτελέσματα θα πρέπει ταυτόχρονα να υποστηρίζεται από μια συνολική αντίληψη κουλτούρας ασφάλειας στον οργανισμό. Όπως προαναφέρθηκε, σημαντικά στοιχεία μιας τέτοιας κουλτούρας αποτελούν η έγκαιρη και σωστή διαχείριση των κινδύνων, οι διαδικασίες, η εκπαίδευση, η επικοινωνία και η διάθεση για συνεχή βελτίωση, η δέσμευση της διοίκησης και του προσωπικού προς την ασφάλεια, επαρκές προσωπικό και εξοπλισμός, η αναφορά των περιστατικών. Τα τελευταία χρόνια έχει παγιωθεί η αντίληψη στους ερευνητές αλλά και στους νομοθέτες σε Ευρωπαϊκό επίπεδο ότι σημαντικό κρίκο της κουλτούρας Ασφάλειας αποτελεί και η Νοοτροπία Δικαίου την πραγματεύεται και η παρούσα εργασία (βλ Σχήμα 1.1).



**Σχήμα 1.1. Μέρη που συνιστούν την Κουλτούρα Ασφάλειας-Πηγή Human Factor days, Enaire, Vink, Austrocontrol, 2021-προσαρμογή στα ελληνικά.**



Ένα παράδειγμα Συστήματος Ασφάλειας το οποίο φαινομενικά ήταν απολύτως επαρκές και ικανοποιητικό στον εξωτερικό παρατηρητή, αλλά στην πραγματικότητα είχε πολλά προβλήματα κατά την εφαρμογή του μπορεί να μελετηθεί με αφορμή το ατύχημα στον εναέριο χώρο πάνω από το Γερμανικό έδαφος της περιοχής Überlingen το 2002 στον οποίο παρείχε έλεγχο ο Ελβετικός Πάροχος Εναέριας Κυκλοφορίας (σύγκρουση δύο αεροσκαφών: της Bashkirian Airlines, επιβατικό TU154 με DHL cargo jet, Boeing 757). Όπως περιγράφεται στην ανασκόπηση του πορίσματος (review BFU Überlingen Accident Report -Version 1: 17/12/2004), το ατύχημα οφειλόταν σε λόγους υποστελέχωσης των θέσεων εργασίας σε συνδυασμό με την αδυναμία αναγνώρισης των κινδύνων που προκαλούσε η τεχνική αναβάθμιση του συστήματος που επιτελούνταν ταυτόχρονα (σελ.13 έκθεσης). Η συγκεκριμένη έκθεση επικεντρώθηκε κυρίως σε θέματα που άπτονται στη Διαχείριση της Ασφάλειας στο υπεύθυνο φορέα Παροχής Εναέριας Κυκλοφορίας (Zurich ACC/SKYGUIDE) και αντίστοιχα προχώρησε σε σχετικές συστάσεις. Η έκθεση αυτή ζητήθηκε από το Eurocontrol<sup>1</sup> καθώς το συγκεκριμένο ατύχημα έκανε τραγικά φανερό ότι έπρεπε να αναληφθούν δράσεις και πρωτοβουλίες προς αποφυγή παρόμοιων περιστατικών.

Στην έκθεση αυτή περιγράφεται ότι, ενώ οι Ελβετικές αρμόδιες αρχές είχαν οικοδομήσει ένα πολύ καλό σύστημα Ασφάλειας, με καλά τεκμηριωμένες διαδικασίες σύμφωνα καθόλα με τις κατευθυντήριες γραμμές του ICAO και του Eurocontrol, η αντίστοιχη ποιότητα δεν υπήρχε στο επίπεδο εφαρμογής. Το Ελβετικό ATM δε διέθετε αντίστοιχα ούτε την προσήκουσα εμπειρία ούτε το κατάλληλο προσωπικό που θα χρειαζόταν για να εφαρμοστούν στην πράξη αυτές οι διαδικασίες. Ως αποτέλεσμα είχαν δημιουργηθεί κενά στο Σύστημα Ασφάλειας και γίνονταν αποδεκτές κατά την επιχειρησιακή παροχή υπηρεσίας πρακτικές όπως για παράδειγμα η παροχή Εναέριου Ελέγχου από μόνο ένα άτομο (Single Manned Operation) χωρίς επίβλεψη προϊσταμένου. Την ίδια στιγμή, δύο παρόμοια (με περίπου τις ίδιες συνθήκες εργασίας) περιστατικά επικίνδυνης μείωσης ελάχιστων διαχωρισμού αεροσκαφών (AIRPROX) προ του χρόνου του ατυχήματος, δεν είχαν ούτε αναφερθεί επίσημα ούτε εκτιμηθεί σωστά ώστε να ληφθούν τα κατάλληλα μέτρα.

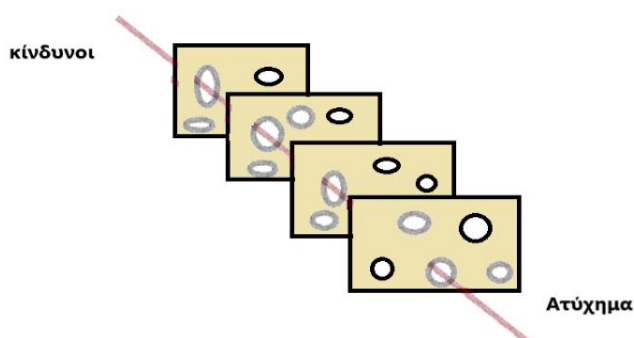
Επιπρόσθετα, η έκθεση αναφέρει ότι το ατύχημα τελικά επήλθε εξαιτίας της αποτυχίας του Συστήματος Ασφάλειας να ανιχνεύσει έγκαιρα προβλήματα και να προστατεύσει τον ελεγκτή από εξαιρετικά απαιτητικές και δύσκολες συνθήκες εργασίας. Έχει φυσικά τεράστιο ενδιαφέρον το γεγονός ότι η ανάλυση δεν επικεντρώνεται μόνο στα πραγματικά περιστατικά του συμβάντος. Έχει επίσης ενδιαφέρον να αναφερθεί ότι η Ελβετική Δικαιοσύνη το 2007 καταδίκασε τρία διευθυντικά στελέχη της Skyguide για ανθρωποκτονίες από αμέλεια, με το σκεπτικό ότι απέτυχαν να διασφαλίσουν την ασφάλεια εντός του οργανισμού και αυτό ήταν η κύρια αιτία του ατυχήματος. Δεν εστίασαν στον ανθρώπινο παράγοντα ως αιτία του ατυχήματος (στον ΕΕΚ ο οποίος ήταν βάρδια και μιλούσε στο μικρόφωνο), αλλά

---

<sup>1</sup> Eurocontrol: Ο Ευρωπαϊκός Οργανισμός για την Υποστήριξη της Αεροναυτιλίας, ο οποίος λειτουργεί και ως Διαχειριστής του Συστήματος (Network Manager).|

στους διαχειριστές του συστήματος οι οποίοι δεν είχαν φροντίσει ούτε για επαρκή στελέχωση ενώ ανέχονταν ανασφαλείς πρακτικές εντός του οργανισμού για χρόνια. Επιπλέον καταδικάστηκε σε χρηματική ποινή τεχνικός που αν και τη στιγμή του ατυχήματος ήταν εκτός βάρδιας δεν είχε ενημερώσει τους εμπλεκόμενους φορείς για τις αρνητικές επιπτώσεις που θα είχαν οι τεχνικές εργασίες στις επικοινωνίες. Ο ΕΕΚ ο οποίος είχε διαχειριστεί τη μοιραία κυκλοφορία όμως είχε ήδη δολοφονηθεί το 2004 από συγγενή θύματος του ατυχήματος ενώ τα στοιχεία του οποίου είχαν διαρρεύσει ήδη από το στάδιο της έρευνας. Το γεγονός αυτό emphatικά απέδειξε την ανάγκη για τη διαφύλαξη της ανωνυμίας και της εμπιστευτικότητας των εμπλεκομένων σε παρόμοια περιστατικά. (Contissa et all, 2012, Brockman 2018).

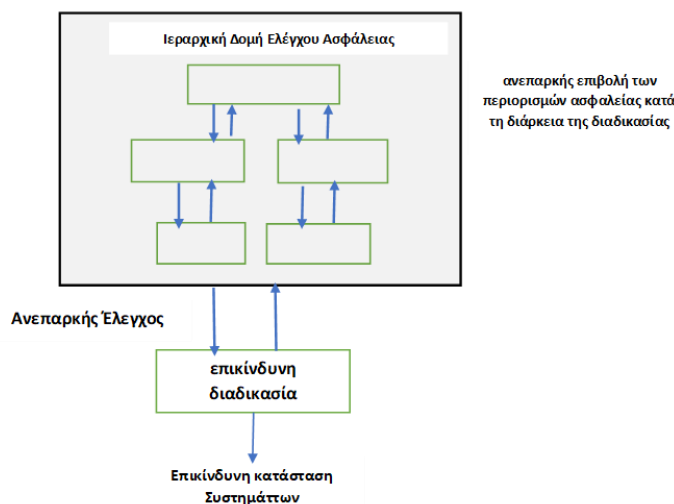
Όταν σε ένα οργανισμό συμβεί ένα ατύχημα, ο τρόπος διαχείρισης και αναζήτησης των αιτιών μπορεί να διαφέρει ανάλογα με την προσέγγιση της Ασφάλειας που έχει αναπτυχθεί. Αυτός ο τρόπος διαχείρισης σε ένα οργανισμό μπορεί να διέπεται είτε από μια παραδοσιακή θεώρηση όπου η αντίληψη είναι ότι ατυχήματα προκαλούνται από ανασφαλείς χειρισμούς ή ανασφαλές περιβάλλον εργασίας, όπως πχ φόρτος εργασίας ή ύπαρξη θορύβου, ή μπορεί να εξετάζει κατά κύριο λόγο την ασυμβατότητα μεταξύ των ικανοτήτων των εργαζομένων και τις απαιτήσεις που έχει μια συγκεκριμένη εργασία (Κοντογιάννης, 2019). Το πιο γνωστό και αξιόπιστο από τα μοντέλα αιτιότητας είναι αυτό της συστημικής θεώρησης του οποίου χαρακτηριστική εικόνα είναι αυτή του «ελβετικού τυριού», (James Reason) το οποίο ουσιαστικά περιγράφει τις ενεργές και λανθάνουσες αστοχίες σε ένα οργανισμό οι οποίες εφόσον «ευθυγραμμιστούν» παρακάμπτοντας όλα τα επίπεδα μέτρων ασφαλείας τελικά μπορεί να οδηγήσουν σε ατύχημα (βλ. Σχήμα 1.2). Η θεώρηση σε αυτήν την αντίληψη είναι ότι πάντα υπάρχει μια αιτιώδης γραμμική συνάφεια ανάμεσα σε δράση και αποτέλεσμα χωρίς ωστόσο να εξετάζεται βαθύτερα το «γιατί» συμβαίνει αυτό. Αντίστοιχα υπάρχουν και άλλες μεθοδολογίες οι οποίες έχουν εφαρμοστεί με λιγότερη ή περισσότερη επιτυχία όπως τα δέντρα αστοχιών ή η ACCIMAP. Οι μεθοδολογίες αυτές κατά το περισσότερο προσπαθούν να αποδώσουν μια «φωτογραφία» της κατάστασης που επικρατούσε κατά την ώρα που εξελισσόταν η αλυσίδα γεγονότων που οδήγησε στο δυσάρεστο υπό εξέταση περιστατικό.



**Σχήμα 1.2. Reason's cheese** -Προσαρμογή Reason's "cheese" model

Μια σημαντική εξέλιξη των μοντέλων αιτιότητας στη διερεύνηση ατυχημάτων είναι το Θεωρητικό Μοντέλο Ατυχημάτων και Διαδικασιών σε Συστήματα (Systems Theoretic Accident Model and Process -STAMP), με σημαντική εκπρόσωπο τη Nancy Leveson (2004). Το μοντέλο συνοδεύεται από μια μεθοδολογία προγνωστικής εκτίμησης κινδύνου και Συστημική Θεωρητική Ανάλυση Διαδικασιών (predictive risk assessment method, System-Theoretic Process Analysis (STPA). Αυτό επιτρέπει τη χαρτογράφηση κινδύνων που δυνητικά μπορούν να επιδράσουν σε συγκεκριμένες καταστροφές που συμβαίνουν σε άνθρωπο-τεχνικά συστήματα (Allison et al, 2017).

Σύμφωνα με τη μέθοδο STAMP ένα ατύχημα συμβαίνει όταν υπάρχει πρόβλημα ελέγχου σε ένα οργανισμό. Για να αντιμετωπιστεί αυτό το πρόβλημα θα πρέπει να υπάρχουν συνεχείς, καλοσχεδιασμένοι βρόγχοι ελέγχου, τόσο στο ίδιο επίπεδο ιεραρχίας αλλά και σε διαφορετικά επίπεδα, με συνεχείς αναδράσεις αλλά και εξωτερική ρύθμιση ( βλ. Σχήμα 1.3.). Η έμφαση δίνεται στη συνεχή διόρθωση και στην αναζήτηση των αιτιών. Η μέθοδος STAMP έχει κερδίσει ήδη πολλούς υποστηρικτές στο χώρο του ATM καθώς είναι η πλέον κατάλληλη για πολύπλοκα συστήματα. Η περίπτωση εξάλλου του Air Traffic Management έχει χαρακτηριστεί και ως σύστημα πολλών πολύπλοκων συστημάτων. Γίνεται πλέον αντιληπτό σύμφωνα με την παραπάνω θεωρία, ότι η αποτυχία ενός SMS πηγάζει από προ υπάρχοντα προβλήματα και ατέλειες τα οποία τελικά φωτίζονται από ασύμφωνες ενέργειες που διαπράττουν τα άτομα.



**Σχήμα 1.3. Μοντέλο STAMP-** Πηγή *systems safety engineering. Leveson, introduction to STAMP presentation, p.141, 2016, MIT., προσαρμογή στα ελληνικά*

## 1.2. Το Ανθρώπινο Λάθος

Σε ένα ιδανικό κόσμο ή σε ένα ιδανικό σύστημα όλα δουλεύουν με απόλυτη τελειότητα, τίποτα δεν προκύπτει εκτός προγράμματος. Ωστόσο κάθε άνθρωπος, είτε

με την ιδιότητα του ως εργαζόμενος σε μια οποιαδήποτε εργασία είτε ακόμη στην ιδιωτική του καθημερινότητα γνωρίζει εμπειρικά ότι οι καταστάσεις μπορεί να μην είναι ικανές να προβλεφθούν, ότι ένα λάθος μπορεί αναπόφευκτα να συμβεί. Οι άνθρωποι, για διάφορους λόγους, κάνουν λάθη και η διάπραξη ενός λάθους κατά κανόνα αναγνωρίζεται ως αναπόσπαστο μέρος της ανθρώπινης φύσης. Τα λάθη αυτά, σε ορισμένες περιπτώσεις, όπως για παράδειγμα στον ιατρικό χώρο, σε ευαίσθητες βιομηχανίες, σε πυρηνικά εργοστάσια ή στο χώρο της αεροναυτιλίας, μπορεί να αποβούν μοιραία και να έχουν μεγάλες επιπτώσεις με αποτέλεσμα να προκληθούν ζημιές ή ακόμη θάνατοι. Πως ανταποκρίνονται οι άνθρωποι που εκτελούν αυτό που ονομάζεται στην καθομιλουμένη «επιχειρησιακή» εργασία σε τομείς που είναι γενικά παραδεκτό ότι «δε χωρούν λάθη»; Μπορούμε λοιπόν για αυτούς τους ανθρώπους να απαιτήσουμε το αλάθητο; Και αν όχι πως θα κριθούν οι άνθρωποι αυτοί όταν πράγματι κάνουν ένα λάθος; Τι είναι ποιο σημαντικό η βελτίωση της ασφάλειας για το μέλλον ή η τιμωρία του ενόχου; Μπορεί να υπάρξει ισορροπία και δικαιοσύνη ανάμεσα σε αυτά τα δύο;

Ακόμη και σήμερα υπάρχει σε αρκετούς κλάδους υψηλού ρίσκου η αντίληψη ότι για ένα δυσάρεστο περιστατικό συνήθως είναι υπαίτιο το λάθος ενός συγκεκριμένου ανθρώπου και αυτό μπορεί να είναι πρόβλημα για την ανεύρεση των πραγματικών αιτιών και την προώθηση ενός επαρκούς συστήματος ασφάλειας. Όπως γράφουν οι McCall και Pruchnicki, (2017) είναι λάθος η αντίληψη ότι υπάρχουν ξεκάθαρες γραμμές ανάμεσα στο λάθος και στο σωστό και η επακόλουθη αντίληψη ότι οι εργαζόμενοι σε οργανισμούς υψηλής επικινδυνότητας που περνούν τη γραμμή μεταξύ αποδεκτής και μη αποδεκτής συμπεριφοράς πρέπει να τιμωρούνται. Η αντίληψη αυτή δεν αναγνωρίζει τις διαφορετικές σχέσεις λογοδοσίας και ισορροπίας που οι εργαζόμενοι διαπραγματεύονται καθημερινά κατά τη διάρκεια της εργασίας τους. Αυτές οι σχέσεις επηρεάζονται από τους κανόνες που πρέπει να υπακούσουν, τις διαδικασίες που πρέπει να ακολουθήσουν αλλά και τις παρεκκλίσεις που ίσως πρέπει να κάνουν και για τις οποίες όμως ίσως βρεθούν υπόλογοι.

Όπως διατυπώνει ο Dekker (2004), η προσέγγιση ενός διερευνητή ότι η αιτία που συνέβη ένα περιστατικό είναι εξαιτίας ανθρώπινου λάθους ή μηχανικού προβλήματος, είναι η μάλλον εύκολη επιλογή και προσέγγιση σε μια διερεύνηση ατυχήματος, προσπαθώντας έτσι να απαντήσει στο εύλογο ερώτημα «γιατί συνέβη» κάτι, με μάλλον απλοϊκό τρόπο. Η προσέγγιση αυτή έχει πλέον αρχίσει να υποχωρεί, ειδικά σε θέματα που αφορούν σε πολύπλοκα συστήματα. Θα γίνει μια προσπάθεια να γίνει μια καταγραφή της διαδρομής της αντίληψης του ανθρώπινου λάθους μέσα σε ένα οργανωμένο Σύστημα Διαχείρισης Ασφάλειας και ειδικότερα μέσα σε πολύπλοκο σύστημα.

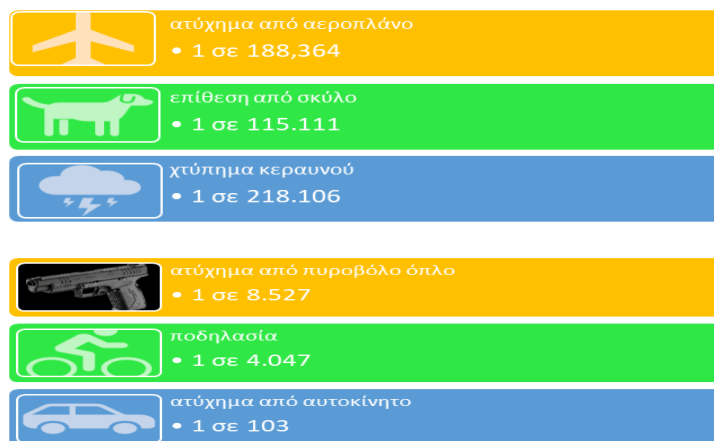
Σύμφωνα με τους Whitesides και Ismagilov (1999, από Szymanek A. 2020 ) πολύπλοκα συστήματα είναι αυτά στα οποία η ανάπτυξή τους εξαρτάται σε υψηλό βαθμό από τις αρχικές συνθήκες ή στις μικρές διαταραχές στις οποίες ο αριθμός των ανεξάρτητων στοιχείων που αλληλοεπιδρούν είναι μεγάλος ή στις οποίες υπάρχουν πολλά πιθανά μονοπάτια για την ανάπτυξη του συστήματος. Η πολυπλοκότητα μπορεί

να είναι χαοτική ή οργανωμένη. Όπως εξηγούν οι Turner et Baker (2019) το πρώτο πηγάζει από τον πολύ μεγάλο αριθμό συστατικών στοιχείων (δομικά στοιχεία, μέσα, ανθρώπινος παράγοντας ο οποίος εμπλέκεται στην ανάπτυξη του συστήματος) ενώ το δεύτερο πηγάζει από την ουσία των συστημάτων και τις διαδικασίες που αναπτύσσονται ανάμεσα στα συστήματα. Ο Perrow (1981) αντίστοιχα αναπτύσσοντας τη θεωρία του για τα Φυσιολογικά Ατυχήματα ( NAT- Normal Accidents Theory) αναφέρει ότι η πολυπλοκότητα αποτελείται από δύο διαφορετικά χαρακτηριστικά. Το ένα αφορά στον τρόπο που αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους τα στοιχεία ενός συστήματος με σχέση που μπορεί να είναι από γραμμική έως πολύπλοκη όταν δεν μπορούμε να προβλέψουμε αυτές τις αλληλοεπιδράσεις με ακρίβεια. Το δεύτερο χαρακτηριστικό αφορά στο βαθμό σύζευξης που υπάρχει , πόσο χαλαρά ή ισχυρά είναι συνδεδεμένα τα στοιχεία του συστήματος (πχ όλα είναι σφιχτά προγραμματισμένα και δεν μπορεί να υπάρχει διαφοροποίηση σε εξοπλισμό ή προσωπικό.) Αυτό για παράδειγμα συμβαίνει στο χώρο των αερομεταφορών και της αεροναυτιλίας. Ανάλογα με τα χαρακτηριστικά της πολυπλοκότητας ο Perrow αποτυπώνει τις σχέσεις σε τεταρτημόρια όπου η σχέση ισχυρό-πολύπλοκο αφορά σε συστήματα που τα ατυχήματα είναι σχεδόν σίγουρο ότι θα συμβούν και δίνεται μεγάλη σημασία στην πρόληψη, σε αντίθεση με το τεταρτημόριο χαλαρό-γραμμικό στο οποίο είναι απίθανο να συμβεί ατύχημα.

Μια θεωρία πιο «αισιόδοξη» σε σχέση με τη θεωρία των φυσικών ατυχημάτων όσον αφορά τους οργανισμούς είναι αυτή των «Οργανισμών Υψηλής Αξιοπιστίας» -High Reliability Organizations η οποία αναπτύχθηκε από διάφορους ερευνητές όπως οι Weick, Roberts και άλλοι, (Dulac et all. 2004). Σε αυτήν θεωρούνται ως υψηλής αξιοπιστίας οι οργανισμοί που ενώ τα ατυχήματα αναμένονται σχεδόν ως «φυσιολογικά» λόγω της εξαιρετικής πολυπλοκότητας που εμπεριέχουν εντός των συστημάτων τους παρόλα αυτά μπορούν να τα αποφύγουν λαμβάνοντας μέτρα ασφάλειας. Στη θεωρία αυτή γίνεται προσπάθεια να κατανοηθεί με ποιους τρόπους, διαδικασίες και μέτρα ασφάλειας μπορούν τα πολύπλοκα συστήματα να μην καταλήξουν σε ατύχημα ενώ οι οργανισμοί αυτοί είναι κατεξοχήν αυτοί που αναπτύσσουν κουλτούρα ασφάλειας και ενισχύουν σχετικές με την ασφάλεια συμπεριφορές των υπαλλήλων, διαδικασίες και πρακτικές, (Δαμάσκου–Τζαλίλ, Ε. 2016).

Η αεροναυτιλία είναι ένα πολύπλοκο σύστημα το οποίο επεκτείνεται σε πτήσεις ποικίλων τύπων αεροσκαφών σε όλο και μεγαλύτερη πυκνότητα, την εναέρια κυκλοφορία, την τεχνική υποστήριξη των συστημάτων, το χειρισμό των περιστατικών και θεμάτων ασφαλείας και πολλά άλλα. Ταυτόχρονα περιλαμβάνει πολύπλοκα υποσυστήματα όπως είναι ο ανθρώπινος παράγοντας, τα τεχνολογικά συστήματα και το περιβάλλον. Όπως υποστηρίζουν οι Hollnagel et all (2006) είναι σχεδόν αδύνατον να ρυθμιστεί κάθε τι εκ των προτέρων μέσω κανόνων και διαδικασιών καθώς πάντα θα υπάρχει μια δυσαρμονία ανάμεσα στο έργο που πρέπει να επιτευχθεί και το τελικό αποτέλεσμα (από Chialastri, A. 2012). Πρόκειται παρόλα αυτά για ένα ασφαλές σύστημα (βλ. Σχήμα 1.4) καθώς με αυστηρές δικλίδες ασφαλείας, διαδικασίες και

συνεχείς διορθωτικές κινήσεις προσβλέπει σε συνεχή βελτίωση και εντοπισμό των προβλημάτων και των κινδύνων. Ωστόσο όσο τα συστήματα αυτοματισμού γίνονται πιο περίπλοκα, με εξαρτήσεις από τον εξοπλισμό και το περιβάλλον, η εναέρια κυκλοφορία πυκνότερη και οι απαιτήσεις για μεγαλύτερη παραγωγικότητα και ταχύτητα πιο έντονες είναι προφανές ότι αυξάνεται αντίστοιχα και οι πιθανότητα λάθους από κάποιο από τα εμπλεκόμενα μέρη στις διαδικασίες (πχ. Πιλότοι, ΕΕΚ, τεχνικοί κ.α).



**Σχήμα 1.4. Στοιχεία θνητότητας από ατυχήματα-Πηγή Mortality Data, US National Safety Study, 2017, από <https://www.agcs.allianz.com/news-and-insights/reports/aviation-risk-report.html>, Aviation Risk Report 2020 / November 2019, Allianz Global Corporate & Specialty. , προσαρμογή στα ελληνικά.**

Τις τελευταίες δεκαετίες το ανθρώπινο λάθος έχει διερευνηθεί σε αρκετά μεγάλη έκταση, ιδιαιτέρως όσον αφορά πολύπλοκα περιβάλλοντα εργασίας, κυρίως με έναυσμα μεγάλα ατυχήματα. Όπως αναφέρει ο Miranta (2018) συνοψίζοντας την εργασία πολλών ερευνητών στον ανθρώπινο παράγοντα, (Dekker, 2014; Rasmussen, 1983; Reason, 1990) η διάπραξη λάθους είναι συνήθως αποτέλεσμα συγκερασμού δύσκολων εργασιακών συνθηκών στις οποίες προστίθεται εξωτερικοί παράγοντες. Όπως επιπρόσθετα αναφέρει ο Reason, οι πιθανότητες να υπάρχει εκτέλεση εργασίας εντελώς απαλλαγμένη από λάθη είναι εξαιρετικά μικρές, ενώ κάθε βήμα σε μια σχεδιασμένη αλυσίδα δράσεων παρέχει την ευκαιρία ολίσθησης σε ποικίλα μη σκοπούμενα ή μη επιθυμητά μονοπάτια δράσης. Ωστόσο σε αρκετές περιπτώσεις μπορεί να διακρίνει κάποιος επαναλαμβανόμενα μοτίβα δράσης που έχουν στατιστικά αυξημένες πιθανότητες να οδηγήσουν σε λάθος. Τις τελευταίες δεκαετίες έχουν μελετηθεί αρκετά ατυχήματα με τραγικά αποτελέσματα τα οποία λειτούργησαν ως εφαλτήριο μια νέας αντίληψης, και μέσω της εργασίας πολλών ερευνητών άλλαξαν την αντίληψη που έχουμε για το ανθρώπινο λάθος και τη δυνατότητα να προλαμβάνουμε καταστάσεις ή ακόμη να μετριάσουμε τις δυσάρεστες επιπτώσεις όπου είναι εφικτό.

Σχετικά μπορούμε να αναφέρουμε τη σύγκρουση αεροσκαφών στην Τενερίφη (1977), τη σύγκρουση αεροσκαφών στο αεροδρόμιο Linate στο Μιλάνο

(2001), τα πυρηνικά ατυχήματα στο Three Miles Island (1979), και στο Chernobyl (1988) αλλά και άλλα. Τα παραπάνω ατυχήματα, πέρα από τα τραγικά αποτελέσματα που είχαν, λειτούργησαν ως καταλύτες για τη μελέτη των αιτιών και την οικοδόμηση συστημάτων πρόληψης και διαχείρισης της ασφάλειας μέσα σε ένα οργανισμό. (Weick KE, 1990: McCreary J. et al, 1998: Doray 1997). Ένας άλλος χώρος που μπορεί κάποιος να αναζητήσει περιπτώσεις ανθρώπινου λάθους και έχουν γίνει αρκετές μελέτες είναι ο τομέας της υγείας (Dean et al, 2002.: Dekker 2011). Μια έρευνα στις Ηνωμένες Πολιτείες το 2016 που διεξήχθη από τους Makary & Daniel, εκτίμησε το ιατρικό λάθος ως την τρίτη σημαντικότερη αιτία θανάτου στη χώρα προκαλώντας πολλά σχόλια και συζητήσεις σε ακαδημαϊκό επίπεδο. (Week 2016 : Marsack et al 2017).

Όπως αναφέρει ο Szymanek (2020), σε ένα πολύπλοκο σύστημα τα ενεργά λάθη είναι οι επιπτώσεις και όχι οι αιτίες ενός συμβάντος. Συνήθως είναι αποτέλεσμα διάφορων συνδυασμών κρυφών καταστάσεων και ως εκ τούτου ένα λάθος αποτελεί περισσότερο σύμπτωμα παρά αιτία ενός συμβάντος. Από αυτό το γεγονός πηγάζει το συμπέρασμα ότι στόχος της ανάπτυξης της ασφάλειας σε ένα τέτοιο σύστημα θα πρέπει να ελαχιστοποιεί τις κρυφές συνθήκες και καταστάσεις που υφίστανται. Αυτό, σύμφωνα με το μελετητή οδηγεί στο φαινομενικά παράδοξο συμπέρασμα ότι η μείωση των ανθρώπινων λαθών δεν είναι ο πιο σημαντικός στόχος του συστήματος Ασφάλειας. Περισσότερο σημασία έχουν οι δράσεις που βελτιώνουν τα χαρακτηριστικά του πολύπλοκου συστήματος τα οποία αυξάνουν την πιθανότητα ενεργών λαθών. Ο στόχος φαίνεται να είναι να απομακρυνθούν οι παθογένειες του συστήματος όσο πιο νωρίς γίνεται, ενώ αυτό προϋποθέτει τη χρήση μεθόδων διαχείρισης πρόληψης ακόμη και στο επίπεδο σχεδιασμού ενός συστήματος. Ωστόσο εάν θυμηθούμε τα τεταρτημόρια του Perrow που αναφέρονται παραπάνω, σε ένα πολύπλοκο οργανισμό με σχέση ισχυρή-πολύπλοκη είναι σίγουρο ότι θα συμβεί ένα ατύχημα. Αντίστοιχα θα μπορούσε κάποιος να πει ότι είναι αναπόφευκτο να συμβούν λάθη, ενώ είναι προφανές ότι τα λάθη αυτά μπορεί να έχουν καταστροφικές συνέπειες και η επίδραση τους να είναι μοιραία.

Η ταξινόμηση των ανθρώπινων λαθών έχει απασχολήσει αρκετά τους ερευνητές ωστόσο ευρέως είναι αποδεκτή η ταξινόμηση του Reason σε λάθη επιδεξιότητων, σφάλματα εμπειρικών κανόνων και σφάλματα στη γνωσιακή ανάλυση (Κοντογιάννης, 2019). Αντίστοιχα και ο Rasmussen έχει ταξινομήσει τα μη σκοπούμενα ανθρώπινα λάθη σε δύο βασικές κατηγορίες (βλ. Σχήμα 2.5). Από τη μια υπάρχουν αποτυχίες εκτέλεσης και από την άλλη αποτυχίες σχεδιασμού με την ανάλυση των κατηγοριών αυτών να φαίνεται στον παρακάτω πίνακα σε αντίστοιχα λάθη με αυτά που αναφέρει ο Reason. Ταυτόχρονα στο περιβάλλον της Αεροναυτιλίας (Air Traffic Management-ATM) συχνά γίνεται αναφορά σε λάθη είτε ενεργά (active) ή προ υπάρχοντα (latent), ατομικά ή συστημικά εντός του οργανισμού, τα οποία αλληλοεπιδρούν σε μια μορφή πυραμίδας, όπως διατύπωσε ο Isaac (1995). Παρόμοια θέση έχει και το Eurocontrol, ο Ευρωπαϊκός Οργανισμός για την υποστήριξη της Αεροναυτιλίας, στην Τεχνική Έκθεση που συνέταξε το 2005 στην οποία ανέπτυξε

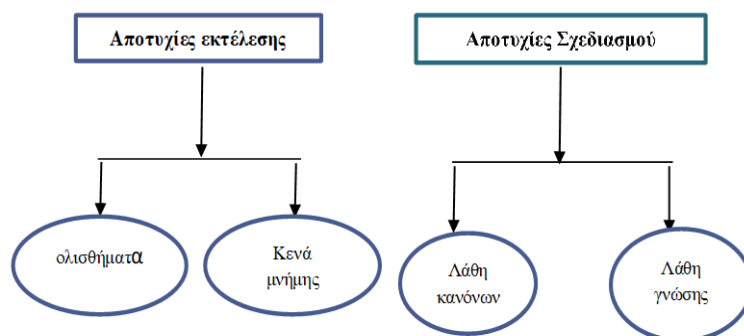
βασικούς όρους για την ουσιαστική ταξινόμηση του ανθρώπινου λάθους μέσα σε ένα σύστημα Αεροναυτιλίας. Σχετικά αναπτύχθηκε και η μέθοδος αναγνώρισης και μείωσης των ανθρώπινων λαθών HERA-Human Error Reduction in ATM. (Technical Review of Human Performance Models and Taxonomies of Human Error in ATM).

Στις αποτυχίες εκτέλεσης το άτομο σκοπεύει να εκτελέσει μια σωστή δράση αλλά την εκτελεί με μη προσήκοντα τρόπο και το επιθυμητό αποτέλεσμα δεν επιτυγχάνεται. Τα λάθη στο επίπεδο εκτέλεσης ονομάζονται ολισθήματα και κενά μνήμης (slips and lapses - Σχήμα 1.5) και πηγάζουν από αποτυχίες στη σειρά δράσης κατά το επίπεδο εκτέλεσης ή ανάκλησης. Πιο συγκεκριμένα, τα ολισθήματα αφορούν σε λάθη αντίληψης, και μη εντοπισμό των στόχων, λανθασμένη αποκωδικοποίηση των ενδείξεων που λαμβάνουμε, ενώ επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από την προσδοκία που έχουμε για μια συγκεκριμένη απόκριση. Τα κενά μνήμης αφορούν σε αποτυχία αποθήκευσης της πληροφορίας, αποτυχία κωδικοποίησης ή αποτυχία ανάκτησης (Κοντογιάννης,2019). Τα λάθη σε εφαρμογή κανόνων αφορούν σε κακή εφαρμογή ενός καλού κανόνα ή εφαρμογή μη προσήκοντος (άρα κακού για την προκειμένη περίπτωση) κανόνα ενώ αντίστοιχα τα λάθη στη γνώση μπορεί να προέλθουν από μεροληψία προδιάθεσης επιβεβαίωσης, μη σωστή εστίαση προσοχής, υπεραπλουστεύσεις στην εργασία, η πολυπλοκότητα ενός συστήματος ή η έλλειψη τυποποιημένων διαδικασιών, και πολλές άλλες αιτίες. Στις αποτυχίες σχεδιασμού το άτομο σκοπεύει να ενεργήσει και κατά κάποιο τρόπο το κάνει σωστά αλλά η συγκεκριμένη δράση είναι ανεπαρκής ή μη προσήκουσα. Ο στόχος δεν επιτυγχάνεται και σε αυτήν την περίπτωση. Οι αποτυχίες στο επίπεδο του σχεδιασμού είναι λάθη. Η έννοια που δίνει ο Reason (1990) στα λάθη είναι ότι πρόκειται για ελλείψεις ή αποτυχίες στις διεργασίες κρίσης και/ή συμπερασμάτων που εμπλέκονται στην επιλογή ενός στόχου ή στον καθορισμό των μέσων για την επίτευξη του. Οι κανόνες και οι πρακτικές που χρησιμοποιούνται μπορεί να είναι είτε καλοί και να προσαρμόζονται με λάθος τρόπο ή να παραβιάζονται είτε να είναι ασύμβατοι είτε να εφαρμόζονται απρόσεκτα. (Κοντογιάννης,2019). Στα παραπάνω θα πρέπει να προσθέσουμε τις μεροληψίες διάθεσης (biases), παραβιάσεις ρουτίνας και άλλες πιθανές αιτίες παραβιάσεων ηθελημένες ή αθέλητες.

Στον αντίποδα των μη σκοπούμενων ανθρώπινων λαθών που όπως αναφέρθηκε είναι τα ολισθήματα, τα κενά μνήμης και τα λάθη, βρίσκονται οι ηθελημένες παραβιάσεις (violations) οι οποίες μπορεί να είναι συστημικές ή κατ' εξαίρεση, λόγω ρουτίνας ή ακόμη και ηθελημένη αγνόηση ενός υπάρχοντος κανόνα (βλ. Σχήμα 1.6), γεγονός που μπορεί να προκληθεί είτε από πίεση εξωτερικών παραγόντων (πχ να παραχθεί συγκεκριμένο έργο σε αντίξοες συνθήκες) ή ακόμη από υπερβολική αυτοπεποίθηση ή κάποιου είδους εκτίμηση από το άτομο ότι το όφελος θα είναι μεγαλύτερο από την παραβίαση του κανόνα παρά την τήρηση της διαδικασίας. χωρίς πάντως να είναι δεδομένο ότι υπάρχει πρόθεση για εγκληματική πράξη αλλά σε κάποιες περιπτώσεις οι παραβιάσεις αφορούν σε δράση ρουτίνας αν για παράδειγμα οι διαδικασίες κρίνονται από τους χειριστές ανεπαρκείς.

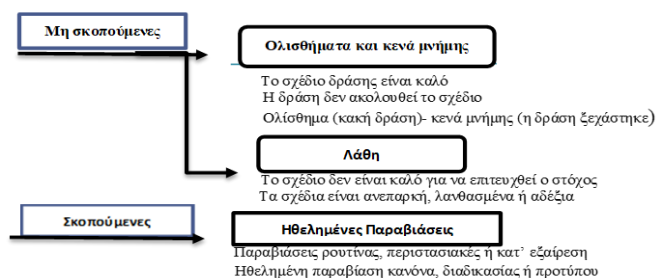


Στους παράγοντες που γενικά μπορεί να έχουν σχέση με την αιτιώδη σχέση δημιουργίας κάποιου λάθους αναφέρονται η εξάντληση, η επίγνωση ή μη της κατάστασης και ο όγκος εργασίας. Επιπρόσθετα μπορεί να έχει επίδραση η εκπαίδευση και η εξειδίκευση, η εξοικείωση και, ειδικότερα στον τομέα του ελέγχου εναέριας κυκλοφορίας, η μνήμη (skybrary,2021).



**Σχήμα 1.5. Αποτυχίες Εκτέλεσης και σχεδιασμού-** Πηγή: *execution and planning failures adapted from Rasmussen skybrary,2021, προσαρμογή στα ελληνικά.*

Η προσπάθεια για μείωση των ανθρώπινων λαθών και για έγκαιρο εντοπισμό τους γίνεται με διάφορους τρόπους. Μπορεί αυτός να είναι μια καλή «εργονομία» στον επιχειρησιακό χώρο εργασίας η οποία περιλαμβάνει διαδικασίες ελέγχου, αυτοέλεγχου, νοητικές στρατηγικές κατά το σχεδιασμό ή κατά την εκτέλεση μιας εργασίας. (Κοντογιάννης,2019). Σε γενικές γραμμές στα περίπλοκα συστήματα τα περισσότερα λάθη εντοπίζονται έγκαιρα είτε από το ίδιο το άτομο είτε από το υποστηρικτικό σύστημα μέσα στο οποίο λειτουργεί και τις υπάρχουσες διαδικασίες. Για την έγκαιρη διάγνωση ενός λάθους έχει σημασία η εποπτεία ανάμεσα στα μέλη μιας ομάδας, η δυνατότητα πολλαπλής προοπτικής μιας κατάστασης αλλά και η εκπαίδευση πάνω στη διαχείριση του λάθους (Kontogiannis et Malakis 2009). Θα πρέπει να τονιστεί ότι η έγκαιρη ανίχνευση ενός λάθους και η επάνοδος από ένα λάθος είναι όσο σημαντική είναι και η ανάπτυξη διαδικασιών για τη παρεμπόδιση του να συμβεί το λάθος. (Woods,1994).



**Σχήμα 1.6. Λάθη και ηθελημένες παραβιάσεις** -Πηγή: *προσαρμογή στα ελληνικά από skybrary,2021*

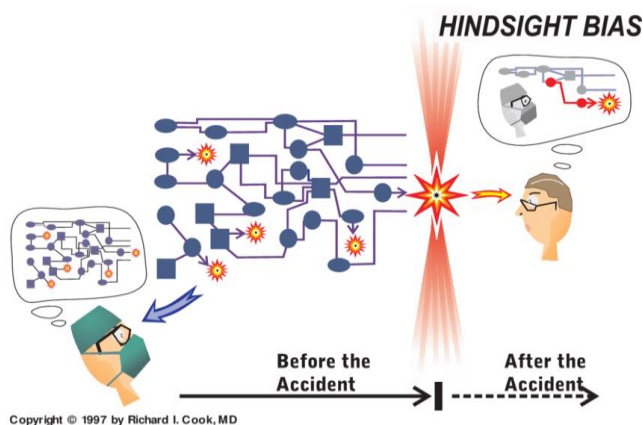
### 1.3. Το πρόβλημα της εκ των υστέρων γνώσης

Η μεροληψία της εκ των υστέρων γνώσης η οποία συναντάται στη βιβλιογραφία και ως αναδρομική πλάνη (hindsight bias) είναι ένα γνωστό πρόβλημα στις διερευνήσεις περιστατικών και ατυχημάτων αλλά σε ορισμένες περιπτώσεις ακόμη και στην απονομή δικαιοσύνης. Ουσιαστικά πρόκειται για την τάση που έχουν οι άνθρωποι όταν εξετάζουν γεγονότα που έχουν ήδη συμβεί, με μη προβλεπόμενη εξέλιξη, αλλά να δημιουργείται η πεποίθηση ότι θα μπορούσε να είχε εύκολα προβλεφθεί η αλληλουχία των επόμενων γεγονότων από τον πρωταγωνιστή της δράσης. Η Αμερικάνικη Εταιρία Ψυχολογίας (APA) ορίζει τη γνωσιακή προκατάληψη hindsight bias ως την τάση, μετά την εκδήλωση ενός γεγονότος, να υπερεκτιμάται ο βαθμός στον οποίο θα μπορούσε να είχε προβλεφθεί το αποτέλεσμα. Η προκατάληψη αυτή έχει κατά κύριο λόγο επίδραση (όπως και άλλες γνωσιακές προκαταλήψεις όπως η υπερβολική αυτοπεποίθηση) στις διαδικασίες εφαρμοσμένων λήψεων αποφάσεων (Welsh, 2020).

#### 1.3.1. Ύστερη Γνώση κατά τη διενέργεια διερεύνησης

Κατά τη διενέργεια μιας διερεύνησης είναι πολύ σημαντικό οι διερευνητές να αντιλαμβάνονται ότι μπορεί να πέσουν στην παγίδα του να παραμορφώσουν την αλληλουχία των γεγονότων. όπως αναφέρει ο Dekker (2004) η μεροληψία της εκ των υστέρων γνώσης είναι ένας από τους σημαντικότερους λόγους που μπορεί να μη μπορούμε να διδαχτούμε από τα διερευνόμενα περιστατικά καθώς η υποβόσκουσα ανάγκη του ελέγχου από το διερευνητή υπονομεύει τελικά τη διερεύνηση.

Η Αμερικάνικη Εταιρία Ψυχολογίας αποδίδει την προκατάληψη της εκ των υστέρων γνώσης σε τρεις κυρίως παράγοντες: αρχικά σε γνωστικές εισροές ότι δηλαδή οι άνθρωποι ανακαλούν επιλεκτικά πληροφορίες που συνάδουν με αυτό που τώρα γνωρίζουν ότι είναι αληθινό. Δεύτερος παράγοντας είναι οι μεταγνωστικές εισροές, ότι δηλαδή οι άνθρωποι μπορεί να αποδίδουν εσφαλμένα την ευκολία κατανόησης ενός αποτελέσματος στην υποτιθέμενη προηγούμενη πιθανότητα και τέλος σε κίνητρα, υπό την έννοια ότι οι άνθρωποι έχουν την ανάγκη να βλέπουν τον κόσμο ως τακτοποιημένο και προβλέψιμο. Αντίστοιχα ερευνητές Ασφάλειας όπως ο Loud (2021) αναφέρουν ότι λόγοι για την προκατάληψη της εκ των υστέρων γνώσης μπορεί να είναι η υπεραπλούστευση, ο φόβος και η ευκολία απονομής ενοχής, ενώ ταυτόχρονα ότι αποτέλεσμα της είναι οι χαμένες ευκαιρίες να μάθουμε από το συμβάν και τους πραγματικούς λόγους που αυτό συνέβη αλλά και ταυτόχρονα χάνεται η αξιοπιστία των ερευνητών καθώς οι εργαζόμενοι συνήθως είναι σε θέση να γνωρίζουν την «πραγματική δουλειά» και ότι ευκολίες απάντησης όπως για παράδειγμα το ότι «θα έπρεπε να ακολουθηθούν οι διαδικασίες» ή ότι «θα ήταν εύκολο να είχε προβλεφθεί ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα εκ των προτέρων» ή ότι ένα ατύχημα ή συμβάν θα μπορούσε να είχε αποφευχθεί, δεν ισχύουν πάντα.



**Σχήμα 1.7. Μεροληψία Ύστερης Γνώσης-** Πηγή Cook, R. I., Woods, D. D., & Miller, C. 1998, από Κοντογιάννης, 2019 (via [www.researchgate.net](http://www.researchgate.net))

Οι διερευνητές ασφάλειας ενός οργανισμού πρέπει να είναι σε γνώση της παραπάνω προκατάληψης και της παγίδας που μπορεί να πέσουν. Ο Κοντογιάννης (2019) αναφέρει ότι μπορεί να έχουμε αναδρομική πλάνη (σ211) και τελικά να θεωρηθεί ότι ένας χειριστής διέπραξε ένα απλό σφάλμα λόγω κάποιας μεροληψίας του (bias) ή βιασύνης γιατί ο ερευνητής μπορεί να έχει ξεκάθαρη εικόνα των γεγονότων που όμως δεν ήταν το ίδιο ξεκάθαρα τη στιγμή του συμβάντος, (βλ. Σχήμα 1.7). Αυτό μπορεί να έχει συνέπεια να θεωρηθεί ως έλλειψη δράσης η ανάγκη αναμονής για συλλογή δεδομένων ή ότι κάποιοι κίνδυνοι που ήταν τη δεδομένη στιγμή πιθανοί στο μυαλό ενός χειριστή, τελικά δεν επέρχονται.

Εκτός όμως από τη μεροληψία της εκ των υστέρων γνώσης υπάρχουν και άλλες ευρετικές ή γνωσιακές μεροληψίες και προκαταλήψεις που μπορεί να επηρεάσουν την άποψή μας για τις αιτίες ενός ατυχήματος. Η Leveson (2012) αναφέρει για παράδειγμα την προκατάληψη επιβεβαίωσης (confirmation bias) όπου οι άνθρωποι τείνουν να αρνούνται την αβεβαιότητα, ενώ υποσυνείδητα αναζητούν στοιχεία που να υποστηρίζουν την υπόθεσή τους και αντίστοιχα απορρίπτουν στοιχεία που δεν το κάνουν. Αν έχουμε ένα τέτοιο φαινόμενο, οι διερευνητές τείνουν να κατασκευάσουν απλά αιτιακά σενάρια. Επίσης σε κάποιες περιπτώσεις τείνουν να εντοπίζουν απλά, δραματικά γεγονότα παρά γεγονότα που είναι χρόνια ή σωρευτικά ή αναζητούν τις αιτίες με ελλιπή τρόπο καθώς μόλις εντοπιστεί μια αιτία σταματάει η διερεύνηση. Έχει παρατηρηθεί επίσης σε ορισμένες περιπτώσεις να αποφεύγονται θέματα που μπορεί να προκαλέσουν ένταση ή σύγκρουση με άλλες επιδιώξεις. Οι ευρετικές προκαταλήψεις ή μεροληψίες σύμφωνα με τη Leveson δεν μπορούν να εξαλειφθούν αλλά ωστόσο μπορούν να μειωθούν εάν χρησιμοποιηθεί δομημένη μέθοδος για την έρευνα και τη διαχείριση του «κινδύνου». Με την πρακτική αυτή το κέρδος είναι διττό καθώς μειώνεται η ένταση που οι μεροληψίες επηρεάζουν τη διαδικασία αλλά ταυτόχρονα ενθαρρύνεται μια πιο αναλυτική και ενδεδειγμένη έρευνα. Ο διερευνητής πρέπει περισσότερο να επικεντρωθεί στους αιτιατούς μηχανισμούς και όχι σε έλεγχο πιθανοτήτων ενώ είναι προτιμότερο να χρησιμοποιείται μια ανάλυση της χειρότερης πιθανής περίπτωσης και όχι, όπως λέει η Leveson, να αναλύει μια διερεύνηση ως

«ατύχημα βάσει σχεδιασμού». Σύμφωνα με τους Macleod και Thompson (2015), κάτω από ακραίες συνθήκες που είναι πιθανό να συναντηθούν σε επίπεδα πέρα από τα βασικά επίπεδα σχεδιασμού, οι ενέργειες του χειριστή γίνονται ακόμη πιο αβέβαιες καθώς εξελίσσονται τα γεγονότα. Αυτό συμβαίνει καθώς η ανθρώπινη συμπεριφορά κάτω από στρεσογόνες συνθήκες είναι λιγότερο προβλέψιμη από ό,τι υπό κανονικές συνθήκες λειτουργίας. Τέλος προτείνεται να γίνεται προσπάθεια για επιτευχθεί μάλλον απόδειξη του «μη ασφαλούς» παρά του «ασφαλούς», δηλαδή να γίνεται ανάλυση των κινδύνων και όχι ανάλυση της ασφαλούς περίπτωσης.

### 1.3.2. Ύστερη Γνώση κατά την απονομής δικαιοσύνης

Οι γνωσιακές προκαταλήψεις στις οποίες ανήκει και η προκατάληψη της εκ των υστέρων γνώσης είναι πιθανό να επηρεάσουν τη δικανική κρίση και τελικά την απονομή δικαιοσύνης. Αυτό συμβαίνει είτε σε μεικτά σώματα (με ενόρκους) είτε σε αμιγώς δικαστών. Είναι προφανές ότι οι δικαστές, καθώς είναι προφανώς ανθρώπινα όντα, μπορεί να είναι επιρρεπείς σε επιδράσεις συμπεριφορικές όπως στερεότυπα ή γνωσιακές όπως προκαταλήψεις ή ακόμη προσωπικές εμπειρίες, (Τσαούση 2013: Κοβάτση 2019). Αυτό θα μπορούσε να είναι ακόμη πιο πιθανό σε περιπτώσεις μεικτών δικαστηρίων με ύπαρξη ενόρκων. Σχετικές μελέτες και δημοσιεύσεις αναλύουν την επίδραση της προκατάληψης της εκ των υστέρων γνώσης στη δικαιοσύνη κυρίως στις ΗΠΑ (Oeberst, A., & Goeckenjan, I., 2016).

Οι τομείς που κατά το μεγαλύτερο ποσοστό φαίνεται να επηρεάζονται είναι οι περιπτώσεις που αφορούν σε ιατρικά λάθη και παραπτώματα, ζητήματα αμέλειας, ποινικά αδικήματα (Giroux et al, 2016). Στην Ελλάδα δεν υπάρχουν ιδιαίτερες αναφορές και μελέτες ίσως εξαιτίας του γεγονότος ότι μέχρι πρόσφατα με οποιαδήποτε αναφορά σε ζητήματα απονομής δικαιοσύνης θα μπορούσε πιθανά να δημιουργήσει την υπόνοια της αμφισβήτησης της ποιότητας της δικαιοσύνης. Θα μπορούσε κάποιος να πει ότι υπήρχε σε ένα βαθμό σύγχυση ανάμεσα στο σεβασμό προς το θεσμό της δικαιοσύνης και την ανεξαρτησία της και τη χρήσιμη κριτική. Καθαρή θέση σε σχέση με τη δυνατότητα κριτικής των δικαστικών αποφάσεων έχει ήδη πάρει η Ένωση Δικαστών και Εισαγγελέων-ΕΔΕ (2021) τονίζοντας ότι το δικαίωμα της κριτικής των πράξεων των δικαστικών λειτουργιών είναι θεμελιώδες «*χαρακτηριστικό ενός δημοκρατικού πολιτεύματος*» (άρθρα 14 Συντ., 10 της Ευρωπαϊκής Σύμβασης). Επιπλέον αναφέρει η ΕΔΕ ότι από συνδυασμό διατάξεων του Συντάγματος «*συνάγεται ότι κάθε συντεταγμένη εξουσία, άρα και η δικαστική, δεν βρίσκεται πάνω από τον λαό και δεν μπορεί να εκφεύγει από τον έλεγχο και την κριτική αυτού*». Η ΕΔΕ καταλήγει ότι είναι απαραίτητες θεσμικές αλλαγές ώστε να μπορέσει να αυξηθεί η εμπιστοσύνη της κοινωνίας στη δικαιοσύνη.

Για να είναι όμως εφικτό το “debiasing”, δηλαδή η αποφυγή επίδρασης από γνωσιακές προκαταλήψεις σε ατομικό επίπεδο χρειάζεται εκπαίδευση, χρήση

μεθόδων όπως η δημιουργία εναλλακτικών επιλογών ή η βελτίωση της κριτικής ευστοχίας με χρήση τεχνικών όπως αυτή του More or Less Elicitation. (Welsh, 2020). Με την τεχνική αυτή, οι άνθρωποι αντί να κάνουν μια ενιαία και απόλυτη κρίση σε σχέση με το τελικό τους συμπέρασμα, κάνουν επαναλαμβανόμενες, σχετικές κρίσεις σε όλο το φάσμα των πιθανών εκτιμήσεων και κατασκευάζεται μια συνάρτηση πυκνότητας πιθανότητας (PDF) που αντιπροσωπεύει τις πεποιθήσεις τους.

Παράλληλα σε σχέση με τους εξωτερικούς παράγοντες είναι σημαντική η λογοδοσία για τη δυνατότητα debiasing με την έννοια περισσότερο της ουσιαστικής αξιολόγησης, καθώς υποστηρίζεται ότι εφόσον κάποιος γνωρίζει ότι θα δώσει εξηγήσεις για τις πράξεις του είναι λιγότερο πιθανό να λάβει βεβαιωμένες αποφάσεις. Επίσης είναι σημαντική και η διαδικασία της αναζήτησης περισσότερης πληροφορίας (δεν λαμβάνουμε τίποτε ως δεδομένο). (Soll, Milkman, & Payne, 2015; Croskerry, Singhal, & Mamede, 2013, από Δημόπουλο, 2015).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### JUST CULTURE-ΝΟΟΤΡΟΠΙΑ ΔΙΚΑΙΟΥ

#### 2.1 Η έννοια της Νοοτροπίας Δικαίου

Πως θα μπορούσε κάποιος να περιγράψει με σαφήνεια την έννοια της Νοοτροπίας Δικαίου; Στον Ευρωπαϊκό κανονισμό 376/2014 και στην αντίστοιχη Ευρωπαϊκή Πολιτική Just Culture υπάρχει σχετικός ορισμός και αναφέρεται ότι: *“Just Culture is a culture where front-line operators or other persons are not punished for actions, omissions or decisions taken by them that are commensurate with their experience and training, but in which gross negligence, willful violations and destructive acts are not tolerated.”*

Από τον παραπάνω ορισμό είναι σαφές ότι η έννοια Just Culture δεν ταυτίζεται με τη νοοτροπία μη ενοχής-no blame culture, παρόλο που και αυτή αναπτύχθηκε κυρίως για τα ίδια περίπλοκα περιβάλλοντα εργασίας όπου η επίπτωση και του παραμικρού λάθους μπορεί να είναι εξαιρετικά μεγάλη. Περισσότερο πρόκειται για μια εξέλιξη της νοοτροπίας μη ενοχής ή με άλλα λόγια την ισορροπία ανάμεσα στη μη ενοχή δηλαδή την ολοκληρωτικά μη τιμωρητική αντίληψη του ατόμου, θεωρώντας ότι για ένα λάθος φταίει ολόκληρο το σύστημα και στην ενοχή, δηλαδή στην τιμωρητική αντίληψη ενός χειριστή μιας επιχειρησιακής κατάστασης μένοντας μόνο στο πρώτο επίπεδο της διάπραξης ενός σφάλματος (no blame versus blame culture). Η κουλτούρα αυτή αποτελεί συστατικό στοιχείο της συνολικής κουλτούρας ασφάλειας εντός του οργανισμού (βλ. Σχήμα 1.1) ενώ δίνει τη δυνατότητα σε επιχειρησιακούς χειριστές ενός περιβάλλοντος να προσφέρουν τη γνώση τους, χωρίς φόβο, για κακώς κείμενα, συμβάντα ή οτιδήποτε μπορεί να επηρεάσει την ασφάλεια, με αναφορές περιστατικών, επιδρώντας έτσι θετικά στη βελτίωση της ασφάλειας σε ένα οργανισμό.

Οι αναφορές περιστατικών είναι το κεντρικό σημείο της κουλτούρας νοοτροπίας δικαίου ενώ η ανάλυση και εκμετάλλευση των αποτελεσμάτων των αναφορών στοχεύει στο να βελτιώσει την ασφάλεια στο επιχειρησιακό περιβάλλον ενώ ο χειριστής ωφελείται με προστασία από τιμωρία. Η νοοτροπία αυτή (just culture) αναφέρεται στην ελληνική γλώσσα ως «νοοτροπία δικαίου», (ΕΔΑΑΠ,ΓΕΑ) ή «νοοτροπία ασφάλειας» ή «περιβάλλον σωστής νοοτροπίας» (EU 376/2014 ελληνική μετάφραση). Στην παρούσα εργασία θα χρησιμοποιείται προς αποφυγή σύγχυσης με την έννοια νοοτροπία/κουλτούρα ασφάλειας (safety culture) η ορολογία «νοοτροπία δικαίου» ή just culture καθώς και η σύντμηση JC. Στη νοοτροπία δικαίου λοιπόν δηλώνεται ρητά ότι δε θα γίνονται ανεκτές και δε θα ωφελούνται από τις σχετικές ρυθμίσεις συμπεριφορές αδιαφορίας, αμέλειας ή ακόμη παράνομες, καταστροφικές πράξεις που εκτελούνται με δόλο.

Ιστορικά η έννοια της νοοτροπίας δικαίου έχει μια διαδρομή περίπου 30 ετών, αλλά άρχισε να γίνεται περισσότερο αντιληπτή η σοβαρή θετική επίδραση που μπορεί να έχει σε ένα πολύπλοκο περιβάλλον την τελευταία δεκαετία. Για να την κατανοήσουμε καλύτερα θα πρέπει να δούμε την πορεία γενικά της νοοτροπίας ασφάλειας. Αρχικά αναπτύχθηκε (κυρίως τις δεκαετίες 1980 και 1990 αλλά και αργότερα) τόσο σε ακαδημαϊκό όσο και σε επίπεδο οργανισμών η κουλτούρα ασφάλειας (safety culture) γνωστή και ως Safety I η οποία, μετεξελίχθηκε σε Safety II. Στην προσέγγιση Safety I, η ασφάλεια ορίζεται ως η κατάσταση στην οποία δεν πάνε σωστά («πάνε λάθος») όσο το δυνατόν λιγότερες καταστάσεις, ενώ όταν πράγματι κάτι δε λειτουργεί αυτό γίνεται γιατί συμβαίνουν αποτυχίες ή κακή λειτουργία συστατικών του συστήματος ασφάλειας, είτε αυτό είναι τεχνικό, ανθρώπινος παράγοντας, διαδικασίες ή κάτι άλλο. Αντίστοιχα και η διερεύνηση περιστατικών και ατυχημάτων επικεντρώνεται στην ανεύρεση των αιτιών που οδήγησαν στο δυσάρεστο περιστατικό. Οι μελέτες ασφάλειας που γίνονται σύμφωνα με αυτήν την προσέγγιση για παράδειγμα πριν την εισαγωγή μιας αλλαγής προσπαθούν να βρουν πόσες πιθανότητες έχει να συμβεί ένας ενάντιος παράγοντας και αντίστοιχα να βρεθούν μέτρα μετριασμού του κινδύνου αυτού (Hollnagel, et all, 2015).

Η προσέγγιση Safety II διαφοροποιείται και προσεγγίζει την ασφάλεια με διαφορετική προοπτική, ως μια κατάσταση που πάνε «σωστά» όσο πιο πολλά πράγματα είναι δυνατόν και υπάρχει επιτυχία (Aven.2022). Η διερεύνηση εδώ σε περιστατικά ή ατυχήματα επικεντρώνεται στο να κατανοήσει πως είναι τα πράγματα όταν πάνε σωστά ώστε αυτό να χρησιμοποιηθεί ως βάση της ανεύρεσης του τι συμβαίνει όταν πάνε «λάθος». Ένα σύστημα ασφάλειας εδώ θα πρέπει να αναμένει συνεχώς γεγονότα και εξελίξεις, ενώ οι άνθρωποι θεωρούνται απαραίτητοι για την αντοχή και ευελιξία του συστήματος. Ακόμη περαιτέρω διαφοροποιείται η Nancy Leveson (2020) αντιδρώντας καταρχήν σε εκφράσεις και ορολογίες όπως «πράγματα», «πάνε σωστά», «πάνε λάθος», αναφέροντας ότι είναι εκφράσεις αόριστες και διφορούμενες.

Η Leveson αναφέρεται ήδη σε «Safety III» στο πλαίσιο της συστημικής προσέγγισης για την ασφάλεια και την ανθεκτικότητα. Θεωρεί ότι εάν, όπως φαίνεται στο παρακάτω σχήμα 2.1 ο πράσινος κύκλος περιγράφει την κατάσταση όπου τα πράγματα πάνε όπως πρέπει, ενώ ο κόκκινος και ο μπλε κύκλος την κατάσταση όταν τα πράγματα ακολουθούν λανθασμένη πορεία. Ωστόσο παρατηρεί ότι το πραγματικό πρόβλημα θα πρέπει να αναζητηθεί μέσα στον υπόλοιπο μεγάλο χώρο μέσα στο μαύρο κύκλο. Τι συμβαίνει εκεί, κάτι σωστό ή κάτι λάθος; Η προσέγγιση “Safety III” ορίζει την ασφάλεια ως μια κατάσταση όπου τα βασικά μέρη ενός συστήματος ασφάλειας ορίζουν αυτό που θεωρούν «απαράδεκτες απώλειες» και εργάζονται με στόχο να ελέγξουν, μετριάσουν ή ακόμη να εξαλείψουν τους όποιους κινδύνους μπορεί να οδηγήσουν σε αυτές τις απώλειες. Αντίστοιχα τα ατυχήματα ή συμβάντα προκαλούνται όταν οι κίνδυνοι αυτοί δεν έχουν ελεγχθεί επαρκώς. Επιπρόσθετα θεωρεί ότι δεν υπάρχει η έννοια της «βασικής αιτίας» αλλά ότι όλο το σύστημα ασφάλειας πρέπει να μπορεί να αποτρέψει τους κινδύνους ενώ μια διερεύνηση πρέπει

να αποσκοπεί στο να αποκαλύψει γιατί οι έλεγχοι ασφαλείας δεν απέτρεψαν το πρόβλημα.



**Σχήμα 2.1. Συστημική Προσέγγιση Ασφάλειας κατά Leveson** -Leveson, *the terminology used in engineering*, 2020, προσαρμογή στα ελληνικά.

Η νοοτροπία δικαίου μπορεί να σχετισθεί εδώ, ως ένας τρόπος να αναζητηθεί τι συμβαίνει μέσα στο «μαύρο κύκλο». Σε προηγούμενο χρόνο, σε πολύπλοκα συστήματα και οργανισμούς αναπτύχθηκε η κουλτούρα μη απόδοσης ευθύνης (no blame) ως ένας τρόπος να αναζητηθεί το τι συμβαίνει πραγματικά μέσα σε ένα οργανισμό. Σε γενικές γραμμές υποστηρίζεται ότι η απόδοση ενοχής σε ένα άτομο δεν είναι δίκαιη καθώς φταίει το σύστημα και δεν είναι ασφαλής γιατί ακόμη και αν το άτομο είναι πράγματι άξιο απόδοσης ευθύνης και ενοχής, αυτό θα αποτελέσει τελικά εμπόδιο για και τη διαφάνεια που απαιτείται για τη βελτίωση της ασφάλειας. (Parker, J., & Davies, B. 2020). Έχει γίνει αρκετή ακαδημαϊκή συζήτηση και προσπάθεια εφαρμογής πολιτικών no blame ιδιαίτερα στο χώρο της υγείας σε αρκετές χώρες (Paradiso, L., & Sweeney, N. 2019: Pattison 2015: Oster CA, Deakins S., 2018: Khatri, N et al, 2009: Moore, V. (2020). Οι αναφορές περιστατικού που καταγράφονται σε μια κουλτούρα no blame γίνονται υπό καθεστώς ανωνυμίας και όχι εμπιστευτικότητας. Ωστόσο η κουλτούρα μη απόδοσης ατομικής ευθύνης ή ενοχής έχει δεχθεί κριτική ότι μπορεί να οδηγήσει σε ατιμωρησία σε περιστάσεις που αυτό δεν είναι το βέλτιστο ή ότι μπορεί να οδηγήσει στην έλλειψη ανάληψης υπεύθυνης στάσης από τους χειριστές ενός δύσκολου περιβάλλοντος (Walton M. 2004).

Τα σημεία αμφισβήτησης όσον αφορά στην εισαγωγή μιας κουλτούρας μη ενοχής θα μπορούσε να καλύψει η κουλτούρα νοοτροπίας δικαίου. Είναι ξεκάθαρο ότι η νοοτροπία αυτή δεν είναι νοοτροπία μη ενοχής αλλά κουλτούρα ισορροπημένης λογοδοσίας (Paradiso and Sweeney, 2019). Εδώ η έννοια της επαγγελματικής υπευθυνότητας και τελικά της ανάληψης ευθύνης για τις πράξεις παραμένει σταθερός πυλώνας της έννοιας just culture. Είναι εξ αρχής σαφές ότι δε γίνονται ανεκτές επικίνδυνες, δόλιες ή αδιάφορες συμπεριφορές. Η επώνυμη αναφορά περιστατικών είναι υποχρεωτική μέσα σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα για να υπάρξει το όφελος της μη τιμωρίας και τελικά είναι στην κρίση του διερευνητή/δικαστή εάν οι



συμπεριφορά του χειριστή δεν έχει χαρακτηριστικά εγκληματικής αμέλειας ή κάποιας καταστροφικής δράσης. Είναι προφανές ωστόσο ότι η εφαρμογή στην πράξη πολιτικών «νοοτροπίας δικαίου» εντός αλλά και εκτός ενός οργανισμού δημιουργούν προκλήσεις και δυσκολίες στην οποίες θα γίνει αναφορά παρακάτω.

Η εφαρμογή πολιτικών Νοοτροπίας Δικαίου σε ένα οργανισμό επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες οι οποίοι βρίσκονται είτε εντός του οργανισμού είτε εκτός. Όπως αναφέρεται στην «εργαλειοθήκη για τη Νοοτροπία Δικαίου» (Just Culture Toolbox for ATM) την οποία συνέταξαν οι σημαντικότεροι εταίροι της Αεροναυτιλίας οργανωτικοί και συνδικαλιστικοί παράγοντες της βιομηχανίας (ATCEUC, CANSO, ETF, IFAIMA, IFATCA, IFATSEA ) με την οικονομική υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, οι αρχές που υποστηρίζουν τη νοοτροπία δικαίου αφορούν σε όλους τους τομείς που μπορεί να βρει αυτή εφαρμογή και δεν περιορίζεται στην Αεροναυτιλία. Η εργαλειοθήκη αυτή απευθύνεται προς το προσωπικό και τη διοίκηση εντός της Αεροναυτιλίας προσδοκώντας να αποτελέσει ένα βοηθητικό εργαλείο. Όπως αναφέρεται, εκτός του οργανισμού σημαντικές επιδράσεις είναι η νομοθεσία, η δικαστική εξουσία και τα μέσα μαζικής ενημέρωσης. Αντίστοιχα, εντός του οργανισμού παράγοντες που επιδρούν είναι η εταιρική αντίληψη και πως αυτή αναπτύσσεται με την πολιτική της, τις διαδικασίες και την ώθηση που δίνει, και ταυτόχρονα οι εργαζόμενοι και η αντίληψη που έχουν για το εάν αντιμετωπίζονται με δίκαιο τρόπο. (βλ. Σχήμα 2.2).



**Σχήμα 2.2. Παράγοντες που επηρεάζουν τη Νοοτροπία Δικαίου εντός του Οργανισμού - Προσαρμογή σχήματος από Just Culture Toolbox for ATM, 2018.**

Οι αρχές που αναπτύσσονται στην εργαλειοθήκη αυτή είναι μεν γενικές αλλά είναι και βασικές για τη σωστή εφαρμογή της νοοτροπίας δικαίου. Το πρώτο βήμα βρίσκεται στην λήψη της απόφασης για την ενσωμάτωση εντός του οργανισμού. Το επόμενο βήμα είναι η προστασία των δεδομένων, των αναφορών και των προσώπων που αναφέρουν, η σωστή αντίληψη για την ανθρώπινη απόδοση και πως αυτή δεν πρέπει να στοχοποιείται εκτός από τις σπάνιες περιπτώσεις που αυτό είναι απολύτως αναγκαίο, η επιμόρφωση και η εκπαίδευση εντός του οργανισμού μαζί με προώθηση

της σχετικής πληροφορίας στο προσωπικό. Η ενσωμάτωση στον οργανισμό προγραμμάτων όπως για τη διαχείριση άγχους μετά από σοβαρά περιστατικά ( Critical incident stress management -CISM- Programmes ) είναι πολύ βοηθητικά καθώς αναπτύσσουν τη δυνατότητα για να μπορεί με πιο εύκολο τρόπο να μιλήσει ένας εργαζόμενος για περιστατικό στο οποίο έχει εμπλακεί αλλά και να μπορέσει ο ίδιος να αντιμετωπίσει το γεγονός. Αντίστοιχα είναι υποστηρικτική της νοοτροπίας δικαίου η ανάπτυξη προγραμμάτων TRM (Team Resource Management) τα οποία βοηθούν στην αποκάλυψη κακών πρακτικών ενώ δυναμώνουν την αίσθηση της ομαδικότητας και της αλληλοστήριξης, λειτουργώντας έτσι συμπληρωματικά εντός του οργανισμού. Και τα δύο προγράμματα είναι εξίσου σημαντικά καθώς το μεν TRM βοηθάει στην πρόληψη συμβάντων ενώ το CISM υποστηρίζει το προσωπικό μετά την επέλευσή τους.

Όπως περιγράφουν οι Konacova et all (2019), υπάρχουν ορισμένα σημαντικά στοιχεία τα οποία πρέπει να επιλυθούν ώστε μπορεί να εφαρμοστεί η Νοοτροπία Δικαίου εντός του οργανισμού. Αυτά περιλαμβάνουν τη συγγραφή και δημοσίευση πολιτικής Νοοτροπίας Δικαίου, να έχει εκ των προτέρων συμφωνηθεί ποια συμπεριφορά είναι αποδεκτή και ποια όχι, να συμφωνηθεί ποιες θα είναι οι επιπτώσεις για τις μη αποδεκτές συμπεριφορές αλλά και να βρεθεί τρόπος να αντιμετωπίζονται τα περιστατικά που ανήκουν σε «γκρίζα», αδιευκρίνιστη περιοχή. Παράλληλα θα πρέπει να γνωστοποιηθεί η πολιτική νοοτροπίας δικαίου εντός του οργανισμού και να συνδεθούν με αυτή τα συστήματα αναφοράς περιστατικών. Ιδανικά θα πρέπει να υπάρχει δίκαιη μεταχείριση, σύστημα παρακολούθησης για παρακάμψεις της πολιτικής είτε αυτές αφορούν σε λάθη που κακώς τιμωρούνται είτε σε ηθελημένες παραβιάσεις οι οποίες αφήνονται χωρίς τιμωρία. Τέλος είναι σημαντικό να υπάρχει ανάδραση με τις αναφορές και να λαμβάνονται μέτρα για να αντιμετωπιστούν οι καταστάσεις οι οποίες δύνανται να οδηγήσουν σε λάθη.

Τόσο στο Just Culture Toolbox for ATM όσο και στη μελέτη των Konacova et all (2019) αναγνωρίζεται η σημασία της διενέργειας έρευνας (survey) εντός του οργανισμού με στόχο τη βελτίωση της νοοτροπίας δικαίου, τη δημιουργία επίγνωσης πάνω στα θέματα που μπορούν να αποτελέσουν θετική επίδραση πάνω στο θέμα και αυτογνωσία σχετικά με την υπάρχουσα κατάσταση. Τα αποτελέσματα μιας τέτοιας έρευνας ωστόσο δεν αποτελούν ούτε κάποιο μέτρο ελέγχου του οργανισμού, ούτε και κάποιο εργαλείο τυχόν συγκριτικής αξιολόγησης ανάμεσα σε οργανισμούς.

Σημαντική πηγή συμπυκνωμένων πληροφοριών υπάρχει και στο skybrary<sup>2</sup> όπου έχει ήδη δημιουργηθεί ένα ηλεκτρονικό αποθετήριο γνώσης σχετικά με τη νοοτροπία δικαίου, σχετική βιβλιογραφία, τους σκοπούς και τις επιδιώξεις. (<https://skybrary.aero/enhancing-safety/just-culture>). Ένα ερώτημα που μπορεί να δημιουργηθεί ωστόσο είναι κατά πόσο οι σκοποί αυτοί και οι επιδιώξεις είναι πράγματι

---

<sup>2</sup> Το Skybrary είναι ένα ηλεκτρονικό αποθετήριο γνώσεων ασφάλειας που σχετίζονται με τις διαδικασίες πτήσης. Δημιουργήθηκε από το EUROCONTROL σε συνεργασία με τους: International Civil Aviation Organisation (ICAO), The Flight Safety Foundation, The UK Flight Safety Committee και The European Strategic Safety Initiative. (<https://skybrary.aero/about-skybrary>).

εφαρμόσιμοι και βιώσιμοι ή αν υπάρχει περίπτωση να είναι μια κατάσταση «ευχολόγιων» η οποία είναι στην πραγματικότητα δύσκολο να εφαρμοστεί την πράξη.

Οι Konacova et all (2019) αναφέρουν κάποια συμπυκνωμένα μοντέλα εισαγωγής πολιτικών νοοτροπίας δικαίου σε ένα οργανισμό. Ανάμεσα σε αυτά είναι η πολιτική «Just Culture Eurocontrol» (Eurocontrol White Paper, 2012). Σε αυτήν υπάρχουν κατευθυντήριες γραμμές, τις οποίες όπως αναφέρουν οι μελετητές μπορούν να προσαρμοστούν από τα κράτη, και οι οποίες αφορούν στην διερεύνηση και παραπομπή δυνητικά εγκληματικών πράξεων που απορρέουν από αεροπορικά ατυχήματα. Στο κείμενο αυτό αναφέρεται η αναφορά των περιστατικών ασφαλείας στην πολιτική αεροπορία. Ήδη ωστόσο έχει δημοσιευθεί το “*MODEL FOR A POLICY REGARDING CRIMINAL INVESTIGATION AND PROSECUTION OF AVIATION AND RAILWAY INCIDENTS AND ACCIDENTS*” (Eurocontrol, 2018), το οποίο επεκτείνεται σε όλες τις δημόσιες μεταφορές. Στο κείμενο αυτό αναφέρεται και ένα σώμα «βοηθών» των δικαστικών αρχών που ήδη από το 2015 έχει ξεκινήσει να προσπαθεί να δημιουργήσει το Eurocontrol τους «Procecutor’s Experts». Το πρόγραμμα αυτό αφορά σε ΕΕΚ ή πιλότους ή οποιοί πληρούν συγκεκριμένα κριτήρια, έχουν μεγάλη γνώση του αντικειμένου και μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως ένα είδος «εμπειρογνομόνων» οι οποίοι θα μπορούν να συνδράμουν τις δικαστικές αρχές για την κατανόηση των ειδικών θεμάτων της Αεροναυτιλίας. Η απόφαση για ποια άτομα συμπεριλαμβάνονται στη λίστα αυτή ανήκει στο Eurocontrol, μετά από εισήγηση της IFATCA και της ECA.

Επιπλέον οι Konacova et all (2019) αναφέρουν μοντέλα που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να διαχωριστεί η αποδεκτή από τη μη αποδεκτή συμπεριφορά ενός εργαζόμενου. Σχετικά αναφέρεται το Δένδρο Απόφασης του James Reason (1997) το οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να προσδιορίσει με ποιο τρόπο ανθρωπinoι παράγοντες, διάφορες πράξεις αλλά και προβλήματα συστημάτων έχουν συμβάλλει σε ένα συμβάν. Αναφέρεται επίσης το μοντέλο των Baines και Simons’ FAIR2 Model ([www.bainessimmons.com](http://www.bainessimmons.com), 2015). Στο μοντέλο αυτό συστήνεται να συλλέγονται όλα τα σχετικά δεδομένα από τη διερεύνηση ή ανάλυση ενός περιστατικού. Κατόπιν οι διερευνητές να συνεχίσουν σε μια διαδικασία 3 βημάτων. Το πρώτο βήμα μπορεί να είναι μια ταξινόμηση σε ένα διάγραμμα ροής Συμπεριφοράς, ενώ μπορεί να εφαρμοστούν συμπληρωματικά τεστ αντικατάστασης, εξέτασης ρουτίνας και αξιολόγησης των αποτελεσμάτων. Στο τρίτο βήμα να αναγνωριστούν από τους διερευνητές ποιες είναι οι αποτελεσματικές παρεμβάσεις που πρέπει να γίνουν και ποια ευθύνη λογοδοσίας υπάρχει.

## 2.2. Νομικό πλαίσιο JC

Το νομικό πλαίσιο που υπάρχει στον Ευρωπαϊκό χώρο στο χώρο της αεροναυτιλίας σχετικά με τη νοοτροπία δικαίου επεκτείνεται στα θέματα της ασφάλειας των δεδομένων και τη προστασία κατ’ αρχήν της εμπιστευτικότητας μιας

αναφοράς περιστατικού και του ίδιου του αναφέροντα. Η ίδια η νοοτροπία δικαίου ως έννοια έχει αναφορές πλέον σε ευρωπαϊκούς κανονισμούς και Annexes του ICAO. Ωστόσο, ταυτόχρονα με τα νομικά κείμενα που ανάγονται στην επιχειρησιακή μορφή της αεροναυτιλίας και στην προαγωγή της ασφάλειας εντός των οργανισμών και της ανάπτυξης των αντίστοιχων SMS, δεν μπορεί να μην αναφερθεί συμπληρωματικά το ποινικό δίκαιο κάθε χώρας το οποίο καλείται να αντιμετωπίσει περιστατικά ή ατυχήματα κυρίως όταν πλέον βγαίνουν εκτός των ορίων ευθύνης ενός οργανισμού/παρόχου αεροναυτιλίας και βρίσκονται μπροστά σε δικαστική ποινική κρίση ή ακόμη αντιμετωπίζονται από το αστικό δίκαιο μιας χώρας το οποίο ρυθμίζει θέματα αποζημιώσεων που τυχόν προκύπτουν.

Οι Ευρωπαϊκοί κανονισμοί που αναφέρουν την έννοια just culture είναι: ο ΕΚ 691/2010 ο οποίος ενημερώθηκε με τον ΕΚ390/2013, ο ΕΚ996/2010 σχετικά με τη διερεύνηση και πρόληψη ατυχημάτων και περιστατικών στην πολιτική αεροπορία, ο ΕΚ 376/2014 και ο ΕΚ 2015/1018, ο οποίος ρυθμίζει τον τρόπο αναφοράς περιστατικών και πότε συγκεκριμένα αυτό είναι υποχρεωτικό. Ο ΕΚ 1139/2018 αναφέρει τον τρόπο με τον οποίο θα συγκεντρώνονται σε κεντρικό ευρωπαϊκό επίπεδο οι αναφορές ασφαλείας υπό την εποπτεία της Ευρωπαϊκής Επιτροπής με ευθύνη της EASA. Επίσης είναι χρήσιμο να αναφερθεί ο ΕΚ 2034/2020, καθώς και ο Εκτελεστικός Κανονισμός 2082/2021 οι οποίοι συμπληρώνουν τον κανονισμό 376/2014 όσον αφορά τον τρόπο ταξινόμησης των κινδύνων. Το βασικότερο νομοθετικό κείμενο όμως, όπως έχει αναφερθεί και παραπάνω είναι ο ΕΚ 376/2014. Ο κανονισμός αυτός αντικατέστησε την ευρωπαϊκή οδηγία 2003/42/EC η οποία προέβλεπε ένα σύστημα αναφορών ασφαλείας σε εθελοντική βάση και πλέον έθεσε καινούριο συγκεκριμένο και οριοθετημένο πλαίσιο. (παράρτημα 1).

Στόχος του κανονισμού 376/2014 είναι η βελτίωση της ασφάλειας στο χώρο της αεροναυτιλίας και ο τρόπος που επιδιώκει να κάνει αυτό είναι διασφαλίζοντας ότι πληροφορίες σχετιζόμενες με την ασφάλεια θα αναφέρονται, θα συλλέγονται αρμοδίως, θα αναλύονται και φυσικά θα προστατεύονται. Εξάλλου, όπως αναφέρεται ρητά,, το σύστημα διαχείρισης της ασφάλειας στο χώρο της Αεροναυτιλίας εξαρτάται από της αναφορές ασφαλείας που γίνονται από τους χειριστές του συστήματος. Συγκεκριμένα αναφέρεται ότι ο *«κανονισμός αποσκοπεί στη βελτίωση της ασφάλειας της πολιτικής αεροπορίας στην Ένωση, διασφαλίζοντας ότι οι πληροφορίες για την ασφάλεια της πολιτικής αεροπορίας αναφέρονται, συλλέγονται, αποθηκεύονται, προστατεύονται, ανταλλάσσονται, διαδίδονται και αναλύονται»* ενώ δηλώνεται ρητά ότι *«Μοναδικός στόχος της αναφοράς των περιστατικών είναι η πρόληψη ατυχημάτων και συμβάντων, και όχι η απόδοση υπαιτιότητας ή ευθύνη»* (ΕΚ 376/2014, άρθρο 1).

Για να επιτευχθεί ο παραπάνω στόχος, ο κανονισμός εισάγει κανόνες που προασπίζουν την εμπιστευτικότητα και την προστασία τόσο των χειριστών που αναφέρουν όσο και των προσώπων που αναφέρονται σε μια αναφορά ασφαλείας, αλλά και των δεδομένων που συλλέγονται. Πλέον εισάγεται η υποχρέωση της κάθε χώρας της ΕΕ να έχει διαθέσιμο ένα σύστημα αναφοράς περιστατικών ασφαλείας και της σχετικής διάθεσης των αναφορών αυτών κατά τα προβλεπόμενα. Αντίστοιχα

αναφέρονται τα γεγονότα ή περιστατικά που εμπίπτουν στην υποχρέωση αναφοράς. Ενδεικτικά υπόχρεοι σε αναφορά ασφαλείας είναι κυβερνήτες ή μέλη αεροσκαφών, ελεγκτές εναέριας κυκλοφορίας, υπεύθυνοι παροχής πληροφοριών πτήσης, τεχνικό προσωπικό που ασχολείται με το σχεδιασμό, την κατασκευή, τη συνεχή παρακολούθηση της αξιοπλοΐας, τη συντήρηση ή την τροποποίηση αεροσκάφους, τεχνικό προσωπικό που ασχολείται με τη συντήρηση ή εγκατάσταση εξοπλισμού αεροναυτιλίας και άλλοι. Επιπλέον γίνεται σαφές ότι θα πρέπει να υπάρχει διαθέσιμη η δυνατότητα στο προσωπικό να μπορεί να υποβάλλει εθελοντικές αναφορές για περιστατικά τα οποία δεν έχουν τη χροιά της υποχρεωτικότητας.

Ταυτόχρονα με την υποχρέωση αναφοράς όμως, ο ΕΚ 376/2014 εισήγαγε και τη ρητή πλέον εισαγωγή ως πολιτική επιλογή της Ευρωπαϊκής Ένωσης της νοοτροπίας δικαίου και της μη τιμωρίας των χειριστών που δρουν σύμφωνα με την εμπειρία τους, λαμβάνουν αποφάσεις και ίσως κάνουν ένα λάθος. Ήδη έχει αναφερθεί παραπάνω ο ορισμός με τον οποίο περιγράφεται η έννοια αυτή. Κατά πόσον είναι εφαρμοστέος επί του πρακτέου είναι ένα ερώτημα που επί του παρόντος δεν έχει ξεκάθαρη απάντηση.

Σημαντικό νομοθετικό κείμενο είναι επίσης το Παράρτημα-Annex 19 (ICAO), το οποίο ενσωματώθηκε στην Ελληνική Έννομη τάξη με την απόφαση ΥΠΑ/4845/2296, ΦΕΚ Β'976/08.04.2016 σχετικά με το Σύστημα Διαχείρισης Ασφάλειας. Να σημειωθεί ότι τα Annexes (Παραρτήματα) του Διεθνούς Οργανισμού Πολιτικής Αεροπορίας έχουν ενσωματωθεί στην Ελληνική Έννομη Τάξη με διάφορες αποφάσεις. Σε αυτό αναφέρεται η υποχρέωση των κρατών να έχουν οργανωμένο ΣΔΑ και, ανάμεσα σε άλλα, η υποχρέωση να λαμβάνουν μέτρα για την προστασία των αναφερόντων περιστατικά ασφάλειας καθώς και για την προστασία των ίδιων των στοιχείων που μπορεί να προκύψουν. Επίσης θα πρέπει να αναφερθεί το Annex 13 ICAO το οποίο αφορά στα ατυχήματα αεροσκαφών και τη διερεύνηση περιστατικών (Aircraft Accident and Incident Investigation) με αναφορές για την προστασία των στοιχείων και των ατόμων που αναφέρουν περιστατικά ασφάλειας. Τέλος θα πρέπει να αναφερθούν τα κείμενα Πολιτικής Νοοτροπίας Δικαίου που έχει εκδώσει τόσο το Eurocontrol, όσο και τα κράτη μέλη, όπως εξάλλου και η Ελλάδα με τον Εσωτερικό κανονισμό νοοτροπίας δικαίου ΓΔΦΠΥΑΝ (2021), ο οποίος περιλαμβάνει και την Πολιτική Νοοτροπίας Δικαίου (παράρτημα 2).

Ήδη από τα παραπάνω είναι σαφές ότι το προσωπικό αεροναυτιλίας σε ευρωπαϊκό επίπεδο έχει, εντός των πλαισίων των οργανισμών, ένα φαινομενικά εναρμονισμένο πλαίσιο λειτουργίας σχετικά με την υποχρέωση αναφορών ασφαλείας. Ταυτόχρονα όμως κάθε χώρα έχει το δικό της ποινικό και αστικό ακόμη δίκαιο το οποίο υπεισέρχεται να κρίνει περιστατικά τα οποία έχουν υλικές ή ακόμη και επιπτώσεις σε ανθρώπινες ζωές και κατά συνέπεια η κρίση για αυτά βγαίνει και εκτός του εκάστοτε παρόχου Αεροναυτιλίας. Αυτό μπορεί να κάνει τα πράγματα πολύ περίπλοκα εφόσον έρθει μια ώρα κρίσης και να δημιουργήσει καταστάσεις ανισότητας και σύγχυσης.

Παράλληλα με τα παραπάνω έχει δημιουργηθεί η Just Culture task force από το Eurocontrol, βρίσκεται υπό το Γενικό Διευθυντή του, με σκοπό να δημιουργεί κατευθυντήριες γραμμές, να συντάσσει προτάσεις οι οποίες θα κατατίθενται στα αρμόδια όργανα της ΕΕ. Επιπλέον θα υποστηρίζει και θα αναπτύσσει διάλογο ανάμεσα στις δικαστικές αρχές και τους υπεύθυνους ασφάλειας και θα πράττει οτιδήποτε είναι αναγκαίο για την επίτευξη των στόχων της.

Στο ελληνικό ποινικό δίκαιο υπάρχει η βασική αρχή του καταλογισμού η οποία είναι σημαντική για τα ζητήματα της ενοχής. Ουσιαστικά σχετίζει την πράξη με την προσωπικότητα ενός ατόμου και την ανάληψη της ευθύνης από το άτομο για την πράξη του. Στο ελληνικό ποινικό δίκαιο δεν υπάρχει η αρχή της αντικειμενικής ευθύνης δηλαδή η απρόσωπη αιτιατή διερεύνηση των γεγονότων. Όπως λέει ο Μαγκάκης (1984), το αποτέλεσμα πρέπει να έχει σύνδεση με τον ψυχισμό και τη βούληση του δράστη. Δεν αρκεί λοιπόν η αιτιότητα για την ενοχή αλλά είναι αναγκαία συνθήκη η υπαιτιότητα, (Ανδρουλάκης, 2005).

Μια προφανής διαφορά όσον αφορά την αξιολόγηση της ποινικής πράξης είναι αυτή στα εγκλήματα που τελούνται από δόλο ή από αμέλεια. Ο ποινικός κώδικας όπως έχει κωδικοποιηθεί με το Ν. 4855/2021 στο άρθρο 28 αναφέρει ότι *έγκλημα από αμέλεια υπάρχει όταν κάποιος από «..έλλειψη της προσοχής την οποία όφειλε κατά τις περιστάσεις και μπορούσε να καταβάλει είτε δεν πρόβλεψε το αξιόποino αποτέλεσμα που προκάλεσε η πράξη του, είτε το πρόβλεψε ως δυνατό, πίστεψε όμως ότι δεν θα επερχόταν»*. Η πράξη λοιπόν που με ενεργό τρόπο ρυθμίζει τα ζητήματα καταλογισμού είναι η παράλειψη του υπόχρεου προς δράση ενώ ταυτόχρονα είναι απαραίτητο για την ολοκλήρωση της τέλεσης να έχει επέλθει το δυσάρεστο αποτέλεσμα, καθώς δεν υφίσταται ως ποινική έννοια η απόπειρα από αμέλεια. Το αντικειμενικό κριτήριο εκφράζεται από τη λέξη «όφειλε» και το οποίο προσδιορίζεται από το αντικείμενο της υποχρέωσης του χειριστή (το πλαίσιο της εργασίας του) ενώ το υποκειμενικό από τη λέξη «μπορούσε», το οποίο προσδιορίζει τις δυνατότητες που υπήρχαν τη συγκεκριμένη στιγμή από την κατάσταση αλλά και το ίδιο το υπόχρεο άτομο.

Η αμέλεια μπορεί να διακριθεί σε ενσυνείδητη 1<sup>ου</sup> και 2<sup>ου</sup> βαθμού όταν ο δράστης πιθανολογεί το αποτέλεσμα αλλά δεν το αποδέχεται, πιστεύει ή ελπίζει ότι δε θα επέλθει και ότι θα το αποφύγει ή ασυνείδητη αμέλεια όταν ο δράστης δεν αντιλαμβάνεται την πιθανότητα να επέλθει το αποτέλεσμα παρότι η θέση του θα έπρεπε να τον έχει κάνει να το αντιληφθεί, υπάρχει αυτό που κατά το κοινώς λεγόμενο είναι «απροσεξία». Η διαβάθμιση αυτή έχει σημασία μόνο για την επιμέτρηση της ποινής και όχι για την ενοχή. Το μέτρο που λαμβάνεται υπόψη για την κρίση είναι αποδεκτό ότι είναι οι πράξεις όπως θα έπρεπε να είναι αυτές ενός μέσου ατόμου σύμφωνα με την εκπαίδευση και τη θέση που βρίσκεται ο δράστης. Η έννοια βαριά αμέλεια δεν υπάρχει στο ελληνικό δίκαιο στο ποινικό δίκαιο αλλά υπάρχει σαν έννοια στο αστικό δίκαιο. Εδώ διακρίνεται σε ελαφριά ή βαριά ενώ το μέτρο της κρίσης είναι η επιμέλεια που δίνει ο μέσος άνθρωπος στα δικά του πράγματα "εν τοις ιδίοις επιμέλεια".

Επιπλέον υπάρχουν σε ισχύ διατάξεις στο ελληνικό δίκαιο όπου υπάρχει υπαλληλική ευθύνη των δημοσίων υπαλλήλων έναντι του δημοσίου (Κώδικας Δημοσίων Υπαλλήλων - Άρθρο 38) για θετική ζημία που επήλθε στο δημόσιο από δόλο ή βαρεία αμέλεια του υπαλλήλου. Ειδικά για περιπτώσεις αμέλειας καταλογίζεται στον υπάλληλο από το Ελεγκτικό Συνέδριο μέρος της θετικής ζημίας που περιήλθε στο δημόσιο. Όπως δηλώνεται την Απόφαση 1390/2018 της Ολομέλειας του Ελεγκτικού Συνεδρίου η έννοια της βαρείας αμέλειας του αστικού δικαίου δεν μπορεί να αντιστοιχηθεί ακριβώς με την ταξινόμηση του ποινικού δικαίου, αλλά παρόλα αυτά θα μπορούσε να προσιδιάζει εννοιολογικά και με τις τρεις διαφοροποιήσεις της αμέλειας. Παρόλα αυτά η συγκεκριμένη απόφαση δέχεται την αίτηση αναίρεσης γιατρού ο οποίος καταδικάστηκε για πρόκληση θανάτου εξ αμελείας ασθενή στα επείγοντα περιστατικά και για τον οποίο το δημόσιο απαίτησε να καταβάλλει ο ίδιος ολόκληρη την αποζημίωση που κατέβαλλε στο θανόντα ασθενή, και αναπέμπει την υπόθεση να ξαναδικαστεί με το αιτιολογικό ότι η απόφαση του ποινικού δικαστηρίου δε δεσμεύει το τμήμα του Ελεγκτικού Συνεδρίου ως προς τη δικαιοδοσία του. Αναφέρει δε ότι ο νομοθέτης διέκρινε την ελαφριά ή βαρεία αμέλεια του δημοσίου υπαλλήλου ώστε να μην καταστούν τα όργανα του δημοσίου (στην προκειμένη περίπτωση ο γιατρός του δημοσίου νοσοκομείου) «υπεράγαν διστακτικά», δηλαδή υπερβολικά διστακτικά κατά την άσκηση των καθηκόντων τους.

Οι πράξεις που σχετίζονται με αυτές που θα μπορούσαν να ωφεληθούν από την πολιτική νοοτροπίας δικαίου σχετίζονται με νομική ερμηνεία αποδίδεται σε αυτές που μπορεί να επέλθουν λόγω αμέλειας. Από την παραπάνω σχετικά επιφανειακή περιγραφή των ζητημάτων των εγκλημάτων που τελούνται από αμέλεια μπορεί να συναχθεί ότι ο γενικός όρος “gross negligence” που προβλέπεται στο ΕΚ376/2014 δεν είναι εύκολο να ταυτιστεί νομικά μέσα στο ελληνικό δίκαιο. Αντίθετα θα μπορούσε κάποιος να ισχυριστεί ότι εξαιρετικά εύκολα μπορεί να παραγκωνιστεί νομικά η ευχέρεια του να υπάρξει το όφελος της μη τιμωρίας για ένα επιχειρησιακό λάθος.

Το Eurocontrol, εκφράζοντας την πρότυπη πολιτική που προτείνει το *«MODEL FOR A POLICY REGARDING CRIMINAL INVESTIGATION AND PROSECUTION OF AVIATION AND RAILWAY INCIDENTS AND ACCIDENTS»* (2018). Σε σχετική παραπομπή που αφορά το νομικό όρο “gross negligence”, παραδέχεται ότι ενώ η «βαριά αμέλεια» αναφέρεται ως όρος σε μια σειρά από πράξεις της ΕΚ, δεν φαίνεται να υπάρχει ένας κοινά συμφωνημένος ορισμός της βαριάς αμέλειας στην Ευρώπη. Συνεχίζει ωστόσο με την εκτίμηση ότι φαίνεται, ωστόσο, ότι είναι γενικά αποδεκτό ότι βαριά αμέλεια συνεπάγεται έναν βαθμό σοβαρότητας, σοβαρή παράβλεψη ενός προφανούς κινδύνου και βαθιά αποτυχία να ληφθεί από τον υπεύθυνο τέτοια φροντίδα που προφανώς απαιτείται στις περιστάσεις. Τέλος σημειώνεται ότι αν και μια σειρά από κράτη έχει ενσωματώσει στη βαριά αμέλεια και τη σκόπιμη βλάβη/αδικία, δεν συμβαίνει πάντα. Για το λόγο αυτό προτείνεται να συμπληρώνεται στις υποθέσεις που πρέπει να διωχθούν και αυτές που οφείλονται σε παραπτώματα που γίνονται εκ προθέσεως ενώ δηλώνει ότι αυτό το θέμα θα

εναπόκειται σε κάθε κράτος χωριστά, εντός του Εθνικού Νομικού πλαισίου, κατά την εφαρμογή της Πρότυπης Πολιτικής.

## **2.3. Προκλήσεις σε εφαρμογή JC**

### **2.3.1. Προκλήσεις σε εφαρμογή JC εντός του οργανισμού**

Οι αρχικές προκλήσεις στην εφαρμογή πολιτικών νοοτροπίας δικαίου βρίσκονται εντός του οργανισμού στον οποίο εφαρμόζεται. Ακόμη πιο συγκεκριμένα, υπάρχουν εντός της πιο στενής έννοιας της μονάδας της οποίας είναι μέλος ο χειριστής μιας επιχειρησιακής εργασίας και κατ' επέκταση δυνητικός αναφέρων ενός περιστατικού ασφάλειας. Ήδη έχει δημοσιευθεί η πρώτη αξιολόγηση του EK376/2014 από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2021) η οποία θίγει κάποια από τα θέματα που έχουν προκύψει για την περίοδο από το 2015 έως το 2019. Η ίδια η ύπαρξη αξιολόγησης του κανονισμού και μάλιστα μέσω διαβούλευσης, δείχνει πόσο μεγάλη σπουδαιότητα έχει αποδοθεί στην εφαρμογή του για την επίτευξη των στόχων και σε ποια σημεία υπάρχει πιθανά το περιθώριο βελτίωσης.

Έχει αναφερθεί ότι η επιλογή ορισμένων ANSPs (Air Navigation Service Providers) να μην διακρίνουν εντός της πλατφόρμας αναφοράς περιστατικών ποιες αναφορές προέρχονται από την υποχρέωση προς αναφορά και ποιες είναι εθελοντικές δημιουργεί προβλήματα ως προς την εκτίμηση σε ποιο ποσοστό γίνονται εθελοντικές αναφορές. Επιπλέον κάποιοι από τους εκπροσώπους της Αεροναυτιλίας αναφέρουν ότι δεν υπάρχει αρκετή διαφάνεια στην πορεία μιας αναφοράς μετά την κατάθεσή της καθώς και αντίστοιχη επακόλουθη ανατροφοδότηση από τα συμπεράσματα που τυχόν έχουν προκύψει. Έχει επιπλέον εκφραστεί η άποψη ότι το χρονικό περιθώριο αναφοράς περιστατικού εντός 72 ωρών μπορεί και να είναι πολύ στενό. Ωστόσο ο αντίλογος σε αυτό είναι ότι σε εξαιρετικές περιπτώσεις προβλέπεται ήδη από τον κανονισμό η δυνατότητα καθυστερημένης υποβολής της αναφοράς. Αντίστοιχα υπήρξαν παρατηρήσεις ότι η προθεσμία 30 ημερών για προκαταρκτική έκθεση και 3 μηνών για την τελική αναφορά είναι πολύ «σφικτές» προθεσμίες οι οποίες μπορεί να δημιουργήσουν δυσκολίες. Μέχρι τώρα ωστόσο δεν έχει υπάρξει κάποια αλλαγή προς αυτήν την κατεύθυνση. Διαπιστώνεται επίσης ότι έχει δημιουργηθεί από την εφαρμογή των EK 376/2014 και 2015/1108 αυξημένος φόρτος εργασίας τόσο για τους Παρόχους Αεροναυτιλίας όσο για τις αρμόδιες εποπτεύουσες αρχές.

Μια τεχνική παρατήρηση που αναφέρθηκε αφορούσε στην τεχνική πτυχή της συγκέντρωσης σε ευρωπαϊκό επίπεδο των κατατεθειμένων αναφορών μέσω της κεντρικής ψηφιακής πλατφόρμας η οποία υποστηρίζει τις Εθνικές και Ευρωπαϊκές Αρχές Μεταφορών στη συλλογή των δεδομένων και στις υπόλοιπες απαιτήσεις που πηγάζουν από τους EK 996/2010 και 376/2014. Μετά από σχετική αξιολόγηση έχει αναβαθμιστεί από την ECCAIRS (European Co-ordination Centre for Accident and Incident Reporting Systems) στη βελτιωμένη, πιο φιλική προς τους χρήστες,



ECCAIRS 2 και έχει ανατεθεί στον Ευρωπαϊκό Οργανισμό Αεροναυτιλίας EASA (<https://aviationreporting.eu/en/eccairs>) από το 2020.

Η αξιολόγηση του EK 376 αναφέρει πρόοδο σε σχέση με πολιτικές νοοτροπίας δικαίου εντός των οργανισμών σε αντίθεση με την ενημέρωση και εναρμόνιση με τις δικαστικές αρχές και το σύστημα απονομής της δικαιοσύνης κάθε κράτους-μέλους. Ήδη σε αρκετά κράτη μέλη έχει ενσωματωθεί η πολιτική Just Culture εντός των παρόχων Αεροναυτιλίας. Παρόλα αυτά διαπιστώθηκε ότι η πιο σημαντική έλλειψη στην «εν τοις πράγμασι» εφαρμογή του κανονισμού από τα κράτη-μέλη είναι η παράλειψη σύσταση σώματος κατά τα προβλεπόμενα στο άρθρο 16 του κανονισμού το οποίο θα επιβλέπει την εφαρμογή Νοοτροπίας Δικαίου και θα διασφαλίζει ότι δεν παραβιάζονται οι σχετικές αρχές. Σχετικά εστάλη επιστολή διαπιστωτική για την παράβαση «infringement decision» και δόθηκε προθεσμία στα κράτη -ανάμεσα στα οποία και η Ελλάδα- για σχετική πλήρη εφαρμογή και υλοποίηση του κανονισμού. (European Commission, 2021, INF\_21\_2743). Έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον η τοποθέτηση της IFATCA<sup>3</sup> (2019) ως προς την αξιολόγηση του EK376/2014 και τα σημεία που εντοπίζει προβλήματα και τις προκλήσεις. Ένα τέτοιο σημείο υπάρχει για παράδειγμα στο άρθρο 16 του κανονισμού το οποίο αναφέρεται στην προστασία των πληροφοριών. Στο εδάφιο 10 δηλώνεται ότι αυτή η προστασία δεν παρέχεται όταν *«εκδηλωθεί πρόδηλη, σοβαρή και σημαντική αδιαφορία έναντι προφανούς κινδύνου και σοβαρή έλλειψη επαγγελματικής ευθύνης όταν απαιτείται να ληφθούν προφανώς απαιτούμενα μέτρα λόγω των περιστάσεων...»*. Η λέξη «πρόδηλη» θα μπορούσε σύμφωνα με την IFATCA να δημιουργήσει προβλήματα και χρειάζεται διευκρίνιση καθώς μπαίνει έντονα το υποκειμενικό στοιχείο του για το πότε υφίσταται αυτή η περίπτωση με τη σοβαρή συνέπεια να αναστέλλεται η προστασία των πληροφοριών. Στο ίδιο εδάφιο, η αναφορά στο ότι εάν υπάρχει «σοβαρή έλλειψη επαγγελματικής ευθύνης» για λήψη μέτρων δεν παρέχεται η προστασία του EK376/2014, μπορεί να αφήσει «παραθυράκια» ώστε να μην καταστεί τελικά δυνατόν να εφαρμοστεί ο κανονισμός είτε εντός είτε εκτός του οργανισμού, καθώς τόσο γενικές αναφορές αφήνουν μεγάλα περιθώρια για ερμηνεία. (Nadal,Smoker, Baumgartner,2018).

Ένα άλλο κρίσιμο σημείο για τη νοοτροπία δικαίου υπάρχει στον ίδιο τον ορισμό της, όπως αυτός δίνεται στον Ευρωπαϊκό κανονισμό (άρθρο 2 εδ. 12) και αφορά στην ερμηνεία της αμέλειας. Συγκεκριμένα η βαρεία αμέλεια (gross negligence) είναι ένας νομικός ορισμός όχι ξεκάθαρος ακόμη και σε ανθρώπους με νομικές γνώσεις, με αμφίσημες νομικές ερμηνείες. Είναι ακόμη πιο δύσκολο να διακρίνουν τις σχετικές διαφοροποιήσεις διερευνητές εντός του οργανισμού με επιχειρησιακές αλλά χωρίς ιδιαίτερες νομικές γνώσεις. Η IFATCA προτείνει να δοθούν κάποια παραδείγματα για το ποια δράση μπορεί να συνιστά «βαρεία αμέλεια» από το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο και το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο. Διαφορετικά θεωρεί ότι το

---

<sup>3</sup> IFATCA: πρόκειται για τη διεθνή ομοσπονδία των συνδικαλιστικών ενώσεων ελεγκτών εναέριας κυκλοφορίας σε 130 χώρες. Σε πολλές περιπτώσεις αναπτύσσει πρωτοβουλίες ως εταίρος με άλλους φορείς όπως για παράδειγμα το Eurocontrol.

μονοπάτι προς τη νοοτροπία δικαίου γίνεται πολύπλοκο. Ήδη στην παρούσα εργασία έχουν αναπτυχθεί συνοπτικά τα ισχύοντα για την αμέλεια στο ελληνικό ποινικό δίκαιο.

Ο Διεθνής οργανισμός αεροναυτιλίας εισάγει πλέον με το υπό δημοσίευση DOC 10151 (Advance unedited draft, 2021) ένα εγχειρίδιο για την Ανθρώπινη Απόδοση για τις Ρυθμιστικές Αρχές (Human Performance (HP) Manual for Regulators). Σε αυτό εισάγονται οι έννοιες της συστημικής σκέψης (systems thinking), του ανθρωποκεντρικού σχεδιασμού καθώς και πέντε βασικές αρχές που δέχεται ότι επιδρούν στην Ανθρώπινη Απόδοση, ανάμεσα στις οποίες πλέον της πραγματικότητας που περιγράφει η Αρχή 4 ότι δηλαδή οι άνθρωποι προχωρούν σε αξιολόγηση των κινδύνων και κάνουν συμβιβασμούς για να εκτελέσουν την εργασία τους (trade offs). (Πίνακας 1).

Όπως περιγράφεται στο εγχειρίδιο για την Ανθρώπινη Απόδοση, στα πλαίσια μιας διερεύνησης ασφάλειας από ένα Πάροχο υπηρεσιών είναι δυνατόν να συλλεχθούν πολλά δεδομένα σε σχέση με τον προσδιορισμό των κινδύνων που άπτονται της Ανθρώπινης Απόδοσης. Για την ουσιαστική ανάλυσή τους απαιτείται κατανόηση των επιχειρησιακών επιπτώσεων που έχουν οι βασικές αρχές Ανθρώπινης Απόδοσης που περιγράφονται παρακάτω στον Πίνακα 2.1. Κατά παρόμοιο τρόπο, για να μπορέσει να αναπτυχθεί μια αποτελεσματική προσέγγιση ώστε να διατηρηθεί η ασφάλεια αλλά και να προληφθούν μη επιθυμητά περιστατικά, απαιτείται να αναπτυχθεί κατανόηση όχι μόνο για το ποια περιστατικά ασφάλειας συνέβησαν αλλά, πολύ περισσότερο, για ποιο λόγο συνέβησαν αυτά. Το τελευταίο είναι ακόμη πιο σημαντικό για την επίτευξη του στόχου.

**Πίνακας 2.1. Βασικές Αρχές Ανθρώπινης Απόδοσης**

Αρχή 1:	Η απόδοση των ανθρώπων διαμορφώνεται από τις δυνατότητες και τους περιορισμούς τους
Αρχή 2:	Οι άνθρωποι ερμηνεύουν τις καταστάσεις διαφορετικά και αποδίδουν με τρόπους που τους έχουν νόημα.
Αρχή 3:	Οι άνθρωποι προσαρμόζονται για να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις ενός πολύπλοκου και δυναμικού εργασιακού περιβάλλοντος.
Αρχή 4:	Οι άνθρωποι αξιολογούν τους κινδύνους και κάνουν συμβιβασμούς
Αρχή 5:	Η απόδοση των ανθρώπων επηρεάζεται από τη συνεργασία με άλλους ανθρώπους, την τεχνολογία και το περιβάλλον.

*Πηγή ICAO, DOC 10151 First Edition (Advance unedited), 2021*

Η επιλογή να επιλεγεί η μέθοδος της κατηγορίας εναντίον προσώπου ή της εισαγωγής διαδικασίας επανεκπαίδευσης είναι πολύ ανεπαρκής και κακή συνθήκη για να αντιμετωπιστούν καταστάσεις που προέρχονται από συστημικές αιτίες (DOC 10151, 2.3.3, Safety Investigations). Ωστόσο είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι η μη τιμωρία σύμφωνα με της αρχές της νοοτροπία δικαίου δε σημαίνει ότι δεν πρέπει να ληφθούν διορθωτικές ενέργειες σε ορισμένες περιπτώσεις (Houston & Pacific 2015). Το Austrocontrol για παράδειγμα δηλώνει (EUROCONTROL Safety Team Pamphlet # 3 / September 2017) ότι εφόσον διαπιστωθεί ότι έχει υπάρξει μη αποδεκτή συμπεριφορά, οι συνέπειες μέσα στο πλαίσιο της πολιτικής just culture που εφαρμόζει μπορεί να ποικίλουν από ατομικές συνεδρίες ώστε να αυξηθεί η αντίληψη των

κινδύνων, στην απομάκρυνση παραγόντων που μπορεί να αυξήσουν πιθανότητα για τέτοιου είδους συμπεριφορές, σε προειδοποίηση, μετακίνηση από τη θέση εργασίας ή απώλεια επιβραβεύσεων. Ωστόσο σε ορισμένες, ίσως εξαιρετικές, περιπτώσεις, μπορεί να υπάρχει ακόμη και λύση της επαγγελματικής σχέσης. Τα λάθη σε γενικές γραμμές μπορεί να επιφέρουν κάποια επανεκπαίδευση ή κάποιου είδους συμβουλευτική υπηρεσία εάν κάτι τέτοιο είναι διαθέσιμο εντός του οργανισμού καθώς είναι πολύ σημαντικό το προσωπικό να είναι απολύτως επαρκές να αντιμετωπίσει τις επιχειρησιακές προκλήσεις. Αντίστοιχα λοιπόν χρειάζεται και μια ωριμότητα από το προσωπικό να αντιμετωπίζει μια διερεύνηση σε περιστατικό που εμπλέκεται με ψυχραιμία και εμπιστοσύνη ότι θα αντιμετωπιστεί σωστά. Για να συμβεί αυτό είναι προφανές ότι θα πρέπει να έχει οικοδομηθεί εντός του οργανισμού μια κουλτούρα μεγάλης εμπιστοσύνης.

**Πίνακας 2.2. Παραδείγματα καλών και κακών πρακτικών διερεύνησης**

<b>Κακές πρακτικές διερεύνησης</b>	<b>Καλές πρακτικές διερεύνησης</b>
Οι φόρμες αναφοράς και οι απαιτήσεις της διερεύνησης προκαλούν σύγχυση	Μια κοινή και αποτελεσματική μέθοδος διερεύνησης και αναφοράς όλων των περιστατικών ασφαλείας
Δε χρησιμοποιείται σταθερή μέθοδος διερεύνησης	Μια υποκείμενη προσέγγιση νοοτροπίας δικαίου απέναντι στη διερεύνηση
Υπάρχει τάση επικέντρωσης στο ατομικό λάθος (πχ δεν ακολούθησε τη διαδικασία)	Εκπαιδευμένοι, επαρκείς διερευνητές οι οποίοι έχουν στη διάθεσή τους τα απαραίτητα εργαλεία ώστε να μπορούν να διαπιστώσουν τάσεις επανάληψης και να προχωρήσουν σε προληπτική δράση
Προσέγγιση κατηγορίας (blame) αντί για προσέγγιση νοοτροπίας δικαίου	Κατανόηση των ανθρώπινων παραγόντων που συμβάλλουν στα περιστατικά με χρήση πιστοποιημένης μεθόδου προσέγγισης του ανθρώπινου παράγοντα
Δίνεται μικρή προσοχή στην κατανόηση του ανθρώπινου παράγοντα	Μια διαδικασία για αξιόπιστη αναγνώριση συστημικών αιτιών των περιστατικών η οποία μπορεί να καταλήξει σε συστάσεις επιπρόσθετες της εκπαίδευσης όπως για παράδειγμα τροποποίηση στο σχεδιασμό του εναέριου χώρου
Τα συστημικά προβλήματα δεν ερευνώνται ή δεν αναγνωρίζονται επαρκώς ενώ αντί για αυτό οι συστάσεις αφορούν σε επανεκπαίδευση	Ένας κοινός κώδικας επικοινωνίας των χρηστών συμπερασμάτων που προκύπτουν από το περιστατικό προς όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη
Οι συστάσεις της διερεύνησης δεν παρακολουθείται εάν τηρούνται	Οι διερευνητές ηγούνται συναντήσεων με τους ελεγκτές ώστε να συζητηθούν τα συμπεράσματα που έχουν βγει
Τα συμπεράσματα που πηγάζουν από τις διερευνήσεις των περιστατικών δεν επικοινωνούνται κατά προσήκοντα τρόπο	
Οι διερευνητές δεν είναι εκπαιδευμένοι σε επίσημες διερευνητικές μεθόδους ή αρχές	
Δεν υπάρχουν επαρκείς πηγές ώστε οι διερευνητές να ερευνήσουν για τυχόν υπάρχοντα τάση να επαναλαμβάνεται ένα περιστατικό	

Πηγή skybrary, <https://skybrary.aero/articles/safety-occurrence-investigation>, 2022, από Safety Culture Enhancement Toolbox for ATM, Eurocontrol, προσαρμογή στα ελληνικά

Η εκπαίδευση των διερευνητών αλλά και όλης της ιεραρχικής αλυσίδας προς τις αρχές της νοοτροπίας δικαίου είναι σημαντικές για την επιτυχία της αντίληψης αυτής εντός του οργανισμού. Ιδιαίτερα οι διερευνητές πρέπει να έχουν σε κάθε βήμα της διαδικασίας τη γνώση των αρχών της νοοτροπίας δικαίου αλλά και των πιθανών παγίδων που μπορεί να συναντήσουν για τη διεξαγωγή του έργου τους. Μια τέτοια μεγάλη πρόκληση και παγίδα είναι για παράδειγμα η μεροληψία της εκ των προτέρων γνώσης που έχει αναφερθεί παραπάνω αλλά και άλλες μεροληψίες γνώσης. Ωστόσο θα πρέπει οι άνθρωποι που έχουν επιφορτιστεί με το έργο της διερεύνησης να έχουν τη δυνατότητα να αυτοελέγχονται, να γνωρίζουν την πιθανότητα να υποπέσουν σε ολίσθημα και να γνωρίζουν πιθανές μεθόδους για να αντιμετωπίσουν το πρόβλημα. Στον πίνακα 2.2 παρουσιάζεται μια σειρά καλών και κακών πρακτικών διερεύνησης περιστατικών όπως τις παρουσιάζει το skybrary (2022), σε απόδοση στα ελληνικά. Ταυτόχρονα είναι σημαντικό να προσεγγίζεται η κάθε διερεύνηση αλλά και τα άτομα που εμπλέκονται σε αυτήν με σεβασμό.

Όπως γράφει ο Shorrock (2017), σε αρκετές περιπτώσεις το επιχειρησιακό προσωπικό επικεντρώνεται στον τρόπο που διεξάγεται μια διερεύνηση και στους διερευνητές ενώ δε συζητάει το σημαντικό ρόλο που έχουν τόσο η ανώτερη διοίκηση ενός οργανισμού όσο και οι δικαστικές αρχές. Και για τις δύο αυτές πηγές εξουσίας συχνά νιώθουν ότι είναι πολύ απόμακρες, και σπάνιες να τους επηρεάσουν, ενώ αυτό δε συμβαίνει με τη διαδικασία μιας διερεύνησης που συχνά γίνεται από συναδέλφους και μπορεί και να φέρει το εμπλεκόμενο πρόσωπο σε δύσκολη θέση. Η διαδικασία της κρίσης μπορεί να έχει αποτελέσματα τόσο προσωπικά για το άτομο (πχ, δυσαρέσκεια, ψυχοσωματικά συμπτώματα) όσο και αποτελέσματα από τον οργανισμό όπως μια τιμωρία, αλλά και τελικά να οδηγήσει σε μη συνεργασία σε επαγγελματικό επίπεδο.

Παράλληλα σε εργασίες πολύπλοκες στις οποίες υπάρχει πληθώρα διαδικασιών, εγχειριδίων και συντονισμού υπάρχει ένα υπαρκτό πρόβλημα το οποίο έχει περιγραφεί αρκετές φορές από μελετητές στο χώρο της Ασφάλειας σαν την διαφορά που υπάρχει ανάμεσα στο «work as imagined- WAI» και «work as done- WAD». Ένα σημαντικό κομμάτι εξάλλου της εκπαίδευσης των επιχειρησιακών χειριστών στο χώρο της Αεροναυτιλίας είναι η γνώση ότι οι καταστάσεις είναι δυναμικές, αδύνατο να προβλεφθούν εκ των προτέρων και κατά συνέπεια ότι πρέπει να είναι συνεχώς έτοιμοι να δείξουν προσαρμοστικότητα και ευελιξία. Για παράδειγμα οι Ελεγκτές Εναέριας Κυκλοφορίας οφείλουν ανάμεσα σε πολλά άλλα, για να πιστοποιηθούν ως επαγγελματίες, να μπορούν να έχουν πρωτοβουλία, προσαρμοστικότητα και δυνατότητα λήψης απόφασης (EASA,2015). Η πραγματικότητα είναι ότι σε υπηρεσίες υψηλού ρίσκου με αυξημένη πολυπλοκότητα, οι χειριστές χρειάζεται να κάνουν σε αρκετές περιπτώσεις συγκεκριμένους συμβιβασμούς (trade offs) για να μπορέσουν να επιλύσουν τις καταστάσεις. Το ιδανικό είναι η απόσταση ανάμεσα στο WAI και το WAD να είναι όσο το δυνατόν μικρότερη ενώ για να συμβεί αυτό θα πρέπει να υπάρχει ανατροφοδότηση με παραγωγικά κανάλια επικοινωνίας ώστε να βελτιώνονται συνεχώς οι διαδικασίες και αντίστοιχα το

WAI να είναι πιο κοντά στην ρεαλιστική πραγματικότητα αντί να απεικονίζει μια ιδεατή εικονική πραγματικότητα (Εικόνα 2.1) .

Ο Shorrock (2021) επιπλέον περιγράφει ότι η πραγματική εργασία σπάνια είναι ταυτόσημη με την ιδεατή εργασία. Η αντίληψη για την εργασία επιπλέον εξαρτώνται από την προοπτική από την οποία τη βλέπει ο παρατηρητής. Έτσι, για την ίδια εργασία μπορούμε να περιγράψουμε πολλές παραμέτρους όπως είναι η ιδεατή εργασία, η εργασία όπως αναπτύσσεται μέσω διαδικασιών, η εργασία όπως είναι αντικείμενο εκπαίδευσης, η εργασία όπως κρίνεται εκ των υστέρων, η εργασία όπως τη βλέπει κάποιος τρίτος παρατηρητής.

Οι καταστάσεις που επιδρούν είναι ποικίλες και μπορεί να είναι από τη μια οι ανάπτυξη διαδικασιών και κανόνων που δεν αφήνουν κανένα περιθώριο στον επιχειρησιακό χειριστή, ενώ ταυτόχρονα υπεισέρχονται συνθήκες όπως πρόβλημα στα συστήματα, εργασιακές συνθήκες που δεν είναι βέλτιστες για διάφορους λόγους, ανεπαρκής εξοπλισμός ακόμη και καταστάσεις που είναι αδύνατον να προβλεφθούν . Όλα αυτά δημιουργούν την αναγκαιότητα μια ή περισσότερων προσαρμογών και ορισμένες φορές χρειάζεται να δράσει ο χειριστής με ένα πιθανό υπολογιζόμενο ρίσκο. Ο Shorrock (2019) εξηγεί ότι για να κατανοηθεί η εργασία όπως πραγματικά εκτελείται, πρέπει να καλλιεργηθεί μια κουλτούρα ψυχολογικής ασφάλειας, ενώ πρέπει να γίνει προσπάθεια κατανόησης των πράξεων μέσα σε πνεύμα εκλογίκευσης καθώς οι άνθρωποι πράττουν κατά τρόπο που τη δεδομένη στιγμή τους φαίνεται σωστός και λογικός. Ο ίδιος περιγράφει τα βήματα σχεδιασμού και πρόληψης του οργανισμού και τα οποία βασίζονται στο γεγονός ότι η εργασία όπως πραγματικά γίνεται δεν αγνοείται αλλά γίνεται προσπάθεια κατανόησης του γιατί συμβαίνει η διαφοροποίηση (Understand work-as-done-WAD). Σε σχέση λοιπόν με αυτήν την πραγματικότητα γίνονται οι απαραίτητες παρεμβάσεις στην ιδεατή κατάσταση και στις διαδικασίες (Work as Prescribed- WAP) , αυτό αξιολογείται συνεχώς μέχρι να υπάρξει ένα αποδεκτό κενό ανάμεσα στα WAI-WAP-WAD ενώ το κενό αυτό βρίσκεται σε συνεχή επιτήρηση ώστε να μείνει στα αποδεκτά πλαίσια.

**Εικόνα 2.1: Ιδεατή και πραγματική εργασία**



*Πηγή: Bunjevac S. and Bezzina M., Eurocontrol HUM-TRM-INTRO Training, 2020.*

Όπως αναλύουν οι Falzon et al (2014), στα συστήματα υψηλού ρίσκου η ασφάλεια βελτιώνεται όταν υπάρχει αναγνώριση της ανάγκης για προσαρμογή και συμβιβασμό δίνοντας ένα βαθμό αυτονομίας στους εργαζόμενους μέσα σε συγκεκριμένα περιθώρια. Αυτό συμβάλλει στην επίτευξη μεγαλύτερης ασφάλειας, ενώ είναι βασικό να υπάρχει ανατροφοδότηση για τις προσαρμογές που έγιναν και την αιτία που χρειάστηκαν αυτές με τη διοίκηση ώστε να είναι δυνατή η βελτίωση των διαδικασιών. Το ερώτημα ωστόσο είναι τι συμβαίνει εάν χρειαστεί διερεύνηση ή δικαστική κρίση για ενέργειες προσαρμοσμένες στις ανάγκες και όχι απολύτως τυπικές. Η διαδικασία αυτή αποτελεί πρόκληση για τη νοοτροπία δικαίου και χρειάζεται μεγάλη προσοχή καθώς δεν είναι στην πραγματικότητα καθόλου εύκολο να αποδειχθεί είτε ότι η προσαρμογή που τελικά ακολουθήθηκε είναι αυτή που γίνεται στην πράξη και πιθανά αποτελεί μια διαδικασία ρουτίνας στη μονάδα εργασίας. Στην περίπτωση αυτή κανονικά θα πρέπει να διερευνηθεί γιατί συμβαίνει αυτό και όχι ως ηθελημένη παραβίαση (violation) και εάν η προσαρμογή ήταν η προσήκουσα για την αντιμετώπιση της κατάστασης.

Μια άλλη πρόκληση που συχνά παραβλέπεται καθώς ο προβολέας της δημοσιότητας είτε εντός του οργανισμού ή ακόμη σε μεγαλύτερη έκταση σε όλο το κοινωνικό σύνολο για τη νοοτροπία δικαίου είναι το ίδιο το άτομο, ο υπαίτιος μιας κατάστασης, ο οποίος κρίνεται και αντιμετωπίζει κατηγορίες. Όπως αναφέρουν αρκετοί ερευνητές ( Dekker, 2012; Weiss, P. M., & Gleason, J. L. 2014; Bryant, S., 2018), οι άνθρωποι αυτοί συνιστούν ουσιαστικά αυτό που ονομάζεται «δεύτερο θύμα» (second victim). Τα άτομα που κάνουν λάθος κατά την εκτέλεση της εργασίας τους, ειδικά εάν υπάρχουν τραγικές συνέπειες, «σηκώνουν» το βάρος του λάθους τους για πολλά χρόνια, ίσως για πάντα. Νιώθουν μόνοι, ντροπή, και ανεπαρκείς, έχουν υποστεί ίσως δημόσιο εξευτελισμό ή αμφισβήτηση από συναδέλφους. Κανένας επαγγελματίας σε αυτό το επίπεδο και σε τόσο απαιτητικές εργασίες δεν πάει στην εργασία του με σκοπό να κάνει λάθος, ακόμη και αν αυτό δεν είναι ανθρωπίνως δυνατόν να συμβεί. Δεν είναι ίσως αρκετό να μιλάμε για εφαρμογή νοοτροπίας δικαίου εάν ταυτόχρονα με τη νομοθετική προστασία της μη τιμωρίας δεν ληφθούν μέτρα και προγράμματα για υποστήριξη των εργαζομένων ώστε να είναι εφικτό να επανέλθουν στην εργασία τους όσο το δυνατόν σε καλύτερη, τουλάχιστον επιχειρησιακή, κατάσταση, μια και είναι προφανές ότι για να συμβεί αυτό θα πρέπει να αντιμετωπίσουν το λάθος εγκεφαλικά αλλά και ψυχολογικά. Η ανάγκη να αναγνωριστεί ότι υπάρχουν επιπτώσεις σε ένα άτομο που έχει εμπλακεί σε κρίσιμο περιστατικό<sup>4</sup> είναι σημαντική, διαφορετικά η πολιτική νοοτροπίας δικαίου δε μπορεί να θεωρείται ολοκληρωμένη. Σύμφωνα με τους Schröder et al (2019), είναι πολύ σημαντική η συναισθηματική υποστήριξη του «δεύτερου θύματος» ακόμη και όταν υπάρχει νοοτροπία δικαίου καθώς ακόμη και σε κουλτούρες που δεν αποδίδεται τιμωρία το αίσθημα της ενοχής είναι πολύ ισχυρό.

---

<sup>4</sup> Από skybrary: *κρίσιμο περιστατικό* είναι κάθε κατάσταση που προκαλεί σε ένα άτομο ασυνήθιστα έντονες αντιδράσεις στρες τις οποίες το άτομο αντιλαμβάνεται είτε ως ενοχλητικές ή το εμποδίζουν να δράσει.

Τέτοιο πρόγραμμα στήριξης αποτελεί το CISM (Critical Incident Stress Management). Για τους ANSPs στο Ευρωπαϊκό χώρο ήταν υποχρεωτικό να έχει ενταχθεί εντός των οργανισμών μέχρι τον Ιανουάριο 2020 σύμφωνα με τον ΕΚ 373/2017. Ο σκοπός του CISM είναι να μπορεί ο εργαζόμενος να διαχειριστεί τις αντιδράσεις στρες που προκαλούνται εξαιτίας της εμπλοκής σε ένα κρίσιμο περιστατικό και να αποκατασταθεί η ικανότητά του για εργασία. Χρήσιμα μπορεί να είναι και προγράμματα TRM (Team Resource Management-ΕΚ 2015/340) τα οποία όταν ενσωματωθούν σε ένα οργανισμό διευκολύνουν το άτομο να μοιραστεί εμπειρίες και καταστάσεις μέσα σε μια ομάδα ώστε τελικά να μπορέσουν να βρεθούν στρατηγικές επίλυσης ή βελτίωσης. Αντίστοιχα προγράμματα υπάρχουν και σε άλλες χώρες εκτός από την Ευρώπη όπως οι ΗΠΑ (FAA) ενώ και οι περισσότερες αεροπορικές εταιρίες έχουν υιοθετήσει παρόμοια προγράμματα. Η έλλειψη παρόμοιων προγραμμάτων μπορεί να κάνει έναν επιχειρησιακό χειριστή να νιώθει τελικά μόνος του αντιμετωπίζοντας δυσανάλογα δύσκολες καταστάσεις και τελικά με έμμεσο τρόπο να υπάρχει παραβίαση των αρχών της νοοτροπίας δικαίου.

Τέλος θα πρέπει να αναφερθεί πόσο σημαντική είναι η σωστή συγκέντρωση, ανάλυση, και εκμετάλλευση των δεδομένων που συγκεντρώνονται μέσα από τις αναφορές και τις επακόλουθες διερευνήσεις ασφαλείας. Αντίστοιχα είναι σημαντική η επακόλουθη κοινοποίηση των αποτελεσμάτων προς τους χειριστές στο πεδίο, πάντα με προστασία των προσωπικών δεδομένων των εμπλεκόμενων. Όλα αυτά είναι τα πλέον σημαντικά για την επίτευξη αλλαγών και την εφαρμογή της νοοτροπίας δικαίου σύμφωνα με τα προβλεπόμενα στους Ευρωπαϊκούς Κανονισμούς.

### **2.3.2. Προκλήσεις σε εφαρμογή JC κατά την απονομή δικαιοσύνης**

Η εφαρμογή νοοτροπίας δικαίου κατά την απονομή δικαιοσύνης έξω από τον οργανισμό αντιμετωπίζει τις περισσότερες από τις δυσκολίες που υπάρχουν και εντός του οργανισμού. Η διαφοροποίηση για παράδειγμα της εργασίας όπως έχει απεικονισθεί σε διαδικασίες ή έγγραφα (work as imagined) και διαφορετική στην πράξη (work as done), είναι γεγονός αναμφισβήτητο τις περισσότερες φορές. Ωστόσο υπάρχει δυσχέρεια στην απόδειξη αυτού του γεγονότος ενώ ταυτόχρονα η δικαστική διαδικασία λαμβάνει υπόψη τους τυπικούς κανόνες. Στις περισσότερες ωστόσο περιπτώσεις η νομική διαδικασία λαμβάνει υπόψη κανόνες που παραβιάστηκαν αλλά όμως ανήκουν στη σφαίρα του Work as Imagined (Scarabello,2017). Είναι μια εξαιρετικά δύσκολη διαδικασία να αποδειχθεί ότι παρόλα αυτά έπρεπε να γίνει κάτι διαφορετικό. Κατά παρόμοιο τρόπο έχει μεγάλη σημασία και είναι πρόκληση για την εφαρμογή πολιτικών νοοτροπίας δικαίου η ύπαρξη μεροληψιών όπως αυτή της εκ των υστέρων γνώσης των γεγονότων (hindsight) που έχει ήδη αναφερθεί παραπάνω.

Στην έκθεση αξιολόγησης για τον τρόπο εφαρμογής του ΕΚ 376/2014 διαπιστώνεται ότι μέχρι στιγμής δεν έχει εφαρμοστεί ικανοποιητικά το άρθρο 15 του κανονισμού το οποίο προβλέπει τη διασφάλιση της συνεργασίας των αρμόδιων αρχών



που είναι υπεύθυνες για τη συλλογή, αξιολόγηση, επεξεργασία, ανάλυση και αποθήκευση των αναφορών περιστατικών με τις αντίστοιχες δικαστικές αρχές των κρατών μελών μέσω προηγμένων ρυθμίσεων. Διαπιστώνεται από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή αυτές οι ρυθμίσεις έχουν τεθεί μόνο από περιορισμένο αριθμό κρατών μελών και με τέτοιο τρόπο που να μην καλύπτεται με προσήκοντα τρόπο η συνεργασία αυτή.

Υπάρχουν βέβαια και άλλα σημαντικά ζητήματα που προκύπτουν. Η ίδια η έννοια της ανάγκης απονομής δικαιοσύνης, ότι δηλαδή μια ενέργεια έχει παράξει τέτοια αποτελέσματα που χρήζουν ποινικής διερεύνησης ή και διερεύνησης αστικού δικαίου, σημαίνει ότι η σοβαρότητα είναι τέτοια που υπάρχουν ζημιές, ίσως και θύματα. Είναι λοιπόν πιθανόν να έχει υπάρξει κάποιου είδους αμφισβητήσιμη ενέργεια από τον υπεύθυνο χειριστή του υπό ανάκριση ή υπόδικου πλέον περιστατικού. Αυτό άμεσα εγείρει το ζήτημα της τιμωρίας του υπεύθυνου της πράξης. Η παραδοσιακή αντίληψη του δικαίου έχει αντίληψη τιμωρητική ως προς τον ένοχο ωστόσο σε αρκετά συστήματα δικαίου υπάρχει η τάση της αλλαγής τουλάχιστον στη θεωρία που αναπτύσσεται. Οι λόγοι που στο ελληνικό δίκαιο αίρεται το άδικο μιας πράξης είναι συγκεκριμένοι και προβλέπονται στον ποινικό κώδικα. Αυτοί είναι η προσταγή, η άμυνα, η εκτέλεση καθήκοντος και άλλοι. Πέρα από αυτούς η ελληνική νομολογία και η θεωρία του δικαίου έχουν προτάξει και ένα ακόμη λόγο. Αυτός έχει γίνει αποδεκτό ότι αφορά κατά κύριο λόγο το ιατρικό επάγγελμα, ωστόσο κατά περίπτωση θα μπορούσε ίσως να γίνει επίκληση και σε επιχειρησιακές εργασίες όπως για παράδειγμα ο έλεγχος εναέριας κυκλοφορίας. Πρόκειται για την έννοια της «επιτρεπόμενης κινδυνώδους δράσης», όπως έχει ονομαστεί. Όπως αναφέρει η Κεραμάρη (2021), παραπέμποντας στη Συμεωνίδου – Καστανίδου, η αρχή αυτή στηρίζεται όσον αφορά την ιατρική στη διαπίστωση ότι *«η υποβολή σε θεραπευτικά μέτρα ενέχει πάντα ένα ποσοστό κινδύνου για τον ασθενή, καθώς δύναται να οδηγήσει σε σωματική βλάβη ή ακόμα και στον θάνατο»* Με δεδομένο ότι έχουν τηρηθεί όλοι οι προβλεπόμενοι κανόνες της ιατρικής μπορεί να αρθεί ο άδικος χαρακτήρας της πράξης. Για να συμβεί αυτό θα πρέπει να υπάρχει συναίνεση του ασθενή άρα και γνώση (ενημέρωση) της επικινδυνότητας της πράξης ενώ δικαιολογείται νομικά κάνοντας αποδεκτή τη θέση ότι *«η ιατρική πράξη περικλείει κινδύνους για τη σωματική ακεραιότητα και την υγεία των ασθενών, αλλά προσφέρει πολύ περισσότερα στην ανθρωπότητα»*

Στο ελληνικό ποινικό δίκαιο η ευθύνη είναι ατομική, όχι συλλογική και δεν αφορά σε ευθύνη κάποιου συστήματος όπως μπορεί να είναι ένας οργανισμός. Ποινική ευθύνη έχει ένα φυσικό πρόσωπο για πράξεις ή παραλείψεις του, ενώ σε επόμενο επίπεδο κρίνεται εάν υπάρχουν συγκεκριμένοι λόγοι που αίρουν το άδικο της πράξης που αναφέρονται παραπάνω. Δεν υπάρχει η έννοια της ποινικής ευθύνης νομικών προσώπων. Υπάρχουν βεβαίως κράτη στα οποία ισχύει αυτό που είναι γνωστό ως «αγγλοσαξονικό» δίκαιο και μπορεί σε αυτήν περίπτωση να υπάρχει η πιθανότητα για ευθύνη νομικού προσώπου. Η θεωρία όμως που έχει αναπτυχθεί καθώς και η νομολογία σε κάθε περίπτωση αφορά κατά κύριο λόγο εγκλήματα οικονομικής φύσεως. Το Συμβούλιο της Ευρώπης έχει προχωρήσει στη Σύσταση 88 (18) με τον τίτλο «Ευθύνη των επιχειρήσεων που έχουν νομική προσωπικότητα για εγκλήματα που



τελούνται κατά την άσκηση των δραστηριοτήτων τους» (Παρασκευοπούλου, 2019). Η σύσταση αυτή αφορά αποκλειστικά σε οικονομικά εγκλήματα και κατά την ψήφισή της (1988) η Ελλάδα και η Γερμανία επιφυλάχθηκαν όσον αφορά την εφαρμογή της Σύστασης ή όχι από τις κυβερνήσεις τους.

Η σύσταση βασίστηκε στη θεωρία ότι οι έχοντες υψηλή θέση ευθύνης σε επιχειρήσεις είναι κατά νομική έννοια το “alter ego” των οργανισμών τους με αποτέλεσμα οποιαδήποτε ενέργεια τους με ποινική χροιά να μπορεί να αποδοθεί στον οργανισμό και να τον καθιστά ποινικά υπεύθυνο. Τονίζεται ότι αρκετά νομικά συστήματα στην Ευρώπη δεν έχουν ρυθμίσει το ζήτημα της ποινικής ευθύνης των νομικών προσώπων αλλά εμμένουν στην παραδοσιακή παραδοχή και αντίληψη ότι μόνο τα φυσικά πρόσωπα μπορούν να έχουν ενοχή για ποινική παράβαση. Ήδη από το 1988 παρατηρείται όπως αναγράφεται στο επεξηγηματικό κείμενο της Σύστασης η τάση σε αρκετές χώρες να μετακινηθούν από αυτήν την παραδοσιακή αντίληψη ενοχής και να θεωρήσουν ότι το νομικό πρόσωπο υπέχει τέτοιας ποινικής υπαιτιότητας, με το να δημιουργούν αδικήματα στα οποία δεν απαιτείται απόδειξη ενοχής του φυσικού προσώπου ή αν υπάρχει ενοχή φυσικού προσώπου θεμελιώνεται και ενοχή του νομικού προσώπου. Είναι ωστόσο φανερό ότι η επέκταση ποινικής ευθύνης από αδιοπραξίες φυσικών προσώπων στο νομικό πρόσωπο στο οποίο ανήκουν για ζητήματα που δεν άπτονται εγκλημάτων της οικονομικής σφαίρας όπως για παράδειγμα η ευθύνη από επιχειρησιακά λάθη στην αεροναυτιλία που έχουν οδηγήσει σε ατύχημα αποτελεί υπέρβαση και νομικό άλμα ασύμβατο με το ελληνικό τουλάχιστον ποινικό δίκαιο.

Πέρα από τα παραπάνω επί του παρόντος στο ελληνικό δίκαιο η ανάληψη έστω ευθύνης για αποζημίωση για πράξη ή παράλειψη οργάνου του νομικού προσώπου του δημοσίου φαίνεται να απαιτεί την ενοχή του φυσικού προσώπου. Αυτό, τουλάχιστον σε πρώτη ανάγνωση, φαίνεται να έρχεται σε αντίθεση και διχοτομία με τις αρχές του just culture και τις αρχές της Ασφάλειας όπως έχει αναπτυχθεί στα πολύπλοκα συστήματα, όπου η θεωρία που έχει αναπτυχθεί υποστηρίζει ότι ένα λάθος χειριστή σπάνια έχει την αιτία του μόνο σε μια πράξη αλλά μια αλυσίδα γεγονότων, παραλείψεων ή διαδικασιών οδηγούν ατύχημα. Σύμφωνα με τα άρθρα 105-106 του Εισ.Ν. ΑΚ, το δημόσιο ευθύνεται για αποζημίωση για πράξεις ή παράλειψη ή υλική ενέργεια των οργάνων του. Όπως εξάλλου αναφέρει η απόφαση Σ.τ.Ε. 3055-6/2014, σύμφωνα με το άρθρο 926 ΑΚ, «αν από κοινή πράξη περισσότερων προήλθε ζημία ή αν για την ίδια ζημία ευθύνονται παράλληλα περισσότεροι, ενέχονται όλοι εις ολόκληρον. Το ίδιο ισχύει και αν έχουν ενεργήσει περισσότεροι συγχρόνως ή διαδοχικά και δεν μπορεί να εξακριβωθεί τίνος η πράξη επέφερε τη ζημία.», ενώ στο άρθρο 927 ΑΚ προβλέπεται ότι «Εκείνος που κατά την προηγούμενη διάταξη κατέβαλε ολόκληρη την αποζημίωση έχει δικαίωμα αναγωγής κατά των λοιπών. Το δικαστήριο προσδιορίζει το μέτρο της μεταξύ τους ευθύνης ανάλογα με το βαθμό του πταίσματος καθενός. Αν δεν μπορεί να εξακριβωθεί ο βαθμός αυτός, η ζημία κατανέμεται μεταξύ όλων σε ίσα μέρη». Ενώ, όπως αναφέρει και ο Εμμανουηλίδης σε σχετική του εισήγηση (2015), «Ο προσδιορισμός του βαθμού του πταίσματος και του μέτρου της μεταξύ των συν

υπόχρεων ευθύνης μπορεί να γίνει μόνο στη δίκη επί της αναγωγής εκείνου των συν υπόχρεων που κατέβαλε ολόκληρη την αποζημίωση κατά των λοιπών». Η παραπάνω παρατήρηση αφορούσε στην αστική διαδικασία για αποζημίωση που ακολούθησε την καταδίκη δύο Ελεγκτών Εναέριας Κυκλοφορίας για συνυπαιτιότητα στην πτώση αεροσκάφους στα Πιέρια Όρη το 1997 με 70 νεκρούς. Έχει ενδιαφέρον πάντως το γεγονός που αναφέρει η άνω απόφαση, και το οποίο περιλαμβάνει ο Εμμανουηλίδης στην εισήγησή του, ότι σε ιδιωτικό συμφωνητικό των συγγενών των θυμάτων με την αεροπορική εταιρεία για αποζημίωση, αναφέρεται ότι η ευθύνη του ελληνικού δημοσίου ανέρχεται στο 1%, γεγονός που επικαλέστηκε ως επιχείρημα κατά τις δικαστικές διαδικασίες το Ελληνικό Δημόσιο.

Προφανές ερώτημα που μπορεί να τεθεί είναι εάν έχουν τα αναφερθέντα παραπάνω κάποια σχέση με το αντικείμενο της παρούσας διατριβής. Σχετικά εύκολα θα μπορούσε να απαντήσει κάποιος ότι πράγματι έχουν καθώς μπορούν να δώσουν το συνολικό πλαίσιο και κλίμα μιας υπόθεσης που ξεκινάει με ένα τραγικό ατύχημα που είχε ως αποτέλεσμα πολλούς θανάτους. Ένα άλλο αποτέλεσμα ήταν η καταδίκη δύο επιχειρησιακών υπαλλήλων για αμέλεια η οποία, σύμφωνα με τις δικαστικές αποφάσεις, συντέλεσε για να επέλθει το ατύχημα. Για να συνεχίσουμε πάνω στο παράδειγμα των αποζημιώσεων που αναφέρθηκε παραπάνω, σε ένα ατύχημα που έγινε το 1997 συνεχίζονται οι νομικές εκκρεμότητες τουλάχιστον μέχρι το 2014, ίσως ακόμη και σήμερα. Σχετικά με το ατύχημα αυτό έχει ενδιαφέρον να αναφερθεί ότι το πόρισμα της σχετικής διερεύνησης που διενεργήθηκε από την Επιτροπή Αεροπορικών Ατυχημάτων συμπέρανε ότι οι ΕΕΚ που διαχειρίστηκαν την τραγική πτήση δεν είχαν ευθύνη για το ατύχημα. Συγκεκριμένα στο πόρισμα (1997) αναφέρεται ότι οι ελεγκτές εναέριας κυκλοφορίας του αεροδρομίου Μακεδονία έδρασαν σύμφωνα με τις διεθνείς προβλέψεις στο Annex 11 και το PANS-RAC (Doc. 4444). Το πόρισμα συνεχίζει τονίζοντας ότι αν και παρατηρήθηκαν παραλείψεις σχετιζόμενες με την ραδιοτηλεφωνική επικοινωνία αυτές κρίνονται άσχετες και μη έχοντας σχέση με την αλυσίδα των γεγονότων που τελικά οδήγησαν στο ατύχημα. (Πόρισμα εύρημα 26). Ενώ στο εύρημα 30 αναλύεται ότι ενώ έκαναν μεγάλη προσπάθεια να βοηθήσουν τη συγκεκριμένη πτήση (AEW-241) εντός του πλαισίου των υπαρχόντων διεθνών και εθνικών κανονισμών το πλήρωμα δεν ανταποκρίθηκε με τρόπο που θα αναμενόταν από πιλότους αερογραμμών. Το πόρισμα, αν και δεν συμπεριλαμβάνει τον έλεγχο εναέριας κυκλοφορίας στις έξι βασικές αιτίες του ατυχήματος όπως αυτές παρατίθενται, ωστόσο το σημειώνει σαν τον τελευταίο «συνεισφέροντα» παράγοντα αναφέροντας ότι «δεν αξιολόγησαν επαρκώς τις υπάρχουσες συνθήκες ώστε να λάβουν κάποια πρωτοβουλία να προσφέρουν διαθέσιμη βοήθεια ώστε πιθανά να αποφευχθεί το ατύχημα». Δεν αναφέρεται ποια θα μπορούσε να είναι αυτή η πρωτοβουλία. Συμπληρωματικά για την κατανόηση του συμβάντος να αναφερθεί ότι ο ελεγκτής προσέγγισης βασιζόταν στις αναφορές του αεροσκάφους για τη θέση του, καθώς δεν είχε ραντάρ στη διάθεσή του, οι αναφορές που ελάμβανε ήταν οι αναμενόμενες ωστόσο το αεροπλάνο, το οποίο επρόκειτο να προσγειωθεί στη Θεσσαλονίκη, είχε χαθεί καθώς υπήρχε, σύμφωνα με το πόρισμα, εντός του πλοτηρίου σύγχυση και αποπροσανατολισμός. Τελικά υπήρξε δυστυχώς σύγκρουση

με το έδαφος (Controlled Flight into Terrain -CFIT) με μοιραία αποτελέσματα για όλους του επιβαίνοντες.

Βασική αρχή στο ελληνικό ποινικό σύστημα, όπως και σε πολλά άλλα δικαιοσύνη συστήματα, είναι η αρχή της ηθικής αποδείξεως (ΚΠΔ άρθρο 177). Αυτό σημαίνει ότι ο ποινικός δικαστής κρίνει ελεύθερα τις αποδείξεις και όλα τα έγγραφα που έρχονται μπροστά στο δικαστήριο. Οι δικαστές είναι ελεύθεροι να κρίνουν σύμφωνα με την πεποίθησή τους και ακολουθώντας τη φωνή της συνείδησης χωρίς να συμμορφώνονται με το σύστημα νομικών κανόνων απόδειξης. Ωστόσο κάθε απόφαση πρέπει να είναι ειδικά και εμπεριστατωμένα αιτιολογημένη ακολουθώντας παράλληλα την αρχή της αιτιολογίας σύμφωνα με το άρθρο 139 ΚΠΔ και 93 παρ. 3 του Συντάγματος (Αποστολόπουλος, 2018), φυσικά πάντα μέσα στα πλαίσια του νομικού πλαισίου του κράτους.

Συνεχίζοντας την αναζήτηση στις προκλήσεις που μπορεί να δημιουργήσει η εφαρμογή γενικά πολιτικής Νοοτροπίας Δικαίου αλλά και ειδικότερα της εφαρμογής του κανονισμού 376/2014, έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον η καταδίκη Ελεγκτή Εναέριας Κυκλοφορίας το 2018 από ελβετικά Δικαστήρια μετά από κατάθεση αναφοράς και διερεύνηση περιστατικού. Δεν υπήρξαν στο συγκεκριμένο περιστατικό ζημιές ή τραυματισμός ενώ η παραπομπή έγινε για διατάραξη των δημόσιων μεταφορών από αμέλεια. Οι αναφορές ασφάλειας ήλθαν σε γνώση του εισαγγελικού λειτουργού ο οποίος και είχε την υποχρέωση σύμφωνα με τον ελβετικό νόμο, να κινήσει αυτεπάγγελτα την ποινική διαδικασία. Ο ΕΕΚ, το 2011, έδωσε διαδοχικά εξουσιοδότηση για απογείωση σε δύο διαφορετικά αεροσκάφη που βρισκόταν σε διασταυρούμενους διαδρόμους, ενώ βρισκόταν σε μεγάλο φόρτο εργασίας (σχεδόν διπλάσιο από αυτόν που θα έπρεπε να υπάρχει στον τομέα του). Λειτουργήσαν τελικά τα συστήματα πρόληψης και ματαίωσε τη μία από τις απογειώσεις έγκαιρα ενώ και ο πιλότος του αεροσκάφους είχε αντιληφθεί το συμβάν και ήδη είχε αντιδράσει και το συμβάν ευτυχώς δεν κατέληξε σε περισσότερα δυσάρεστες επιπτώσεις και υποβλήθηκε αναφορά ασφάλειας. Η διερεύνηση κατέληξε ότι εξαιτίας του λάθους, το οποίο απέδωσε σε μια σειρά γενεσιουργών αιτιών, υπήρξε σοβαρό συμβάν ενώ δημιουργήθηκε *«μια ακούσια σύγκλιση αυτών των αεροσκαφών, που ενέχει υψηλό κίνδυνο σύγκρουσης»*. (SAIB final report No 2136). Εκδόθηκαν μια σειρά από συστάσεις ασφαλείας ενώ ελήφθησαν συγκεκριμένα διορθωτικά μέτρα και τροποποιήθηκαν αρκετές επιχειρησιακές διαδικασίες. Δημιουργήθηκαν μεγάλες αντιδράσεις από διάφορους φορείς ωστόσο τελικά το Ανώτερο Δικαστήριο της Ελβετίας το 2021 εξέδωσε αθωωτική απόφαση μετά από άσκηση ένδικων μέσων, βασιζόμενο στο γεγονός ότι ο κίνδυνος ήταν πιθανός και όχι πραγματικός. Ωστόσο υπήρξαν έντονες αντιδράσεις, ανακοινώσεις και αρθρογραφία για το παραπάνω γεγονός. Ένα από τα θέματα που σχολιάστηκαν ήταν και το γεγονός ότι η τελική αθωωτική απόφαση ελήφθη 10 χρόνια μετά το περιστατικό.

Σε άλλο περιστατικό το ομοσπονδιακό δικαστήριο, στην Ελβετία και πάλι, καταδίκασε ελεγκτή Εναέριας Κυκλοφορίας καθώς λόγω λάθους σε φρασεολογία το 2013 (Hearback-readback) παραβιάστηκαν τα ελάχιστα διαχωρισμού αεροσκαφών.

Λειτουργήσαν τα safety nets (TCAS και STCA) ελήφθησαν οι αντίστοιχες ενέργειες και το περιστατικό ευτυχώς δεν είχε συνέχεια ενώ κατατέθηκαν οι σχετικές αναφορές ασφάλειας και διεξήχθη σχετική διερεύνηση η οποία απέδωσε το συμβάν σε μια σειρά αιτιών και ελήφθησαν μέτρα από τις αεροπορικές εταιρίες και τον Πάροχο Αεροναυτιλίας, (Final Report no. 2211). Ωστόσο το 2019 ελήφθη τελεσίδικη καταδικαστική απόφαση για διατάραξη των συγκοινωνιών. Υπήρξαν αρκετές δημοσιεύσεις και παρατηρήσεις σχετικά με το γεγονός ενώ όπως έγραψε σχετικά ο Job Brüggem, αξιωματούχος ασφάλειας στην Εναέρια Κυκλοφορία της Ολλανδίας, (2019) ίσως υπάρχει ο φόβος οι Ελβετοί Ελεγκτές Εναέριας Κυκλοφορίας πλέον να καταθέτουν λιγότερες αναφορές ασφάλειας σε σχέση με συναδέλφους τους από άλλες χώρες καθώς ίσως φοβούνται μήπως διωχθούν.

Όπως γράφουν οι Fritzin και Riveiro σε μελέτη που διεξήχθη το 2020, η ελβετική δικαιοσύνη δε μπόρεσε να αναπτύξει προσαρμοστικότητα και παρέμεινε στο γεγονός της παραβίασης του τυπικού κανόνα. Ο ίδιος αναφέρει στο συμπέρασμά του ότι τόσο το σύστημα διαχείρισης της ασφάλειας όσο και το δικαστικό σύστημα έχουν τον κοινό στόχο να προστατέψουν το γενικό καλό. Ωστόσο διαφέρουν στον τρόπο αντιμετώπισης και οπτικής ως προς την ενοχή και την τιμωρία. Το δικαστικό σύστημα έχει ως επίκεντρο την τιμωρία και την ενοχή ενώ σε ένα σύστημα διαχείρισης της ασφάλειας η προσέγγιση είναι περισσότερο προς να διορθωθεί το πρόβλημα με στόχο αυτό να μην επαναληφθεί. Μπορεί να λειτουργήσει έτσι έχοντας καθαρά ως σκοπό την ανταποδοτική δικαιοσύνη της απόδοσης τιμωρίας στον ένοχο ωστόσο δεν έχει επιτευχθεί ο μεγαλύτερος στόχος της βελτίωσης ενός ολόκληρου συστήματος. Ο μελετητής θέτει επίσης το ερώτημα ως προς την επάρκεια του δικαστηρίου, ως προς τις γνώσεις, να κρίνει σε τι βαθμό δημιουργήθηκε κίνδυνος σύγκρουσης αεροσκαφών και στο ποιος τελικά είναι αρμόδιος να κρίνει ποια συμπεριφορά είναι αποδεκτή και ποια όχι.

Είναι σίγουρο ότι η ισορροπία ανάμεσα στη νοοτροπία δικαίου και την ατιμωρησία είναι ένας δύσκολος στόχος και είναι κάτι που τελικά έχει το βάρος να κρίνει το δικαστήριο και αυτό χρειάζεται εξαιρετικές γνώσεις σε εξειδικευμένα αντικείμενα αλλά και αντίληψη πολλών παραμέτρων. Οι ρόλοι που εμπλέκονται σε μια δικαστική αναζήτηση της αλήθειας ενός περιστατικού αναφέρονται γενικά στις κατευθυντήριες γραμμές που δημοσίευσε το Eurocontrol (2008) “*Just Culture Guidance Material for Interfacing with the Judicial System*”. Ο χειριστής που εμπλέκεται είτε είναι ΕΕΚ, προϊστάμενος, ηλεκτρονικός μηχανικός ή κάτι άλλο, πλέον έχει το ρόλο του υπόπτου ως προς τον τρόπο που έχει επιτελέσει το επαγγελματικό του καθήκον. Αυτό έχει συγκεκριμένα πρακτικές και ψυχολογικές επιπτώσεις. Οι πρακτικές μπορεί να είναι από το οικονομικό κόστος μιας δίωξης και δικαστικής εμπλοκής μέχρι και τον κίνδυνο της απώλειας μόνιμα ή προσωρινά της επαγγελματικής άδειας. Συνάγεται λοιπόν ότι και οι ψυχολογικές επιπτώσεις είναι μεγάλες και κάποιες από τις οποίες αναφέρονται παραπάνω ενώ οι υπαίτιοι χαρακτηρίζονται από μελετητές, κατά περίπτωση, ως το «δεύτερο θύμα».

Το υλικό μιας εσωτερικής διερεύνησης μπορεί να παίζει ρόλο εφόσον δεν προστατευθεί επαρκώς, και η πραγματικότητα είναι ότι αν και ο σκοπός μιας διερεύνησης ατυχήματος ή περιστατικού δεν είναι να καταλογίσει ενοχή ή ευθύνη (ICAO Annex13, §3.), το περιεχόμενό τους θα χρησιμοποιηθεί πολύ συχνά για βοηθήσει στην κατανομή των ευθυνών. Ο Schubert (2015) αναφέρει ότι στις περισσότερες περιπτώσεις οι ποινικές αρχές θα χρησιμοποιήσουν την έκθεση από την επιτροπή διερεύνησης ασφάλειας καθώς οι ίδιες δε διαθέτουν τις ικανότητες, τους πόρους και την τεχνογνωσία για να διεξάγουν την αντίστοιχη δική τους.

Αντίστοιχη με τη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στον επιχειρησιακό κλάδο είναι η σημασία που έχουν οι λειτουργοί της δικαιοσύνης δηλαδή οι εισαγγελικές και δικαστικές αρχές αλλά και οι δικηγόροι τόσο υπεράσπισης όσο και οι δικηγόροι των θυμάτων που μπορεί να εμπλακούν είτε προς υπεράσπιση της κατηγορίας σε ποινικό δικαστήριο είτε διεκδικώντας αποζημίωση με όποια αστική διαδικασία προβλέπεται. Είναι λοιπόν πιθανόν να μην έχουν εύκολα τη δυνατότητα να κατανοήσουν τις διαδικασίες, τις επιχειρησιακές πρακτικές και τη γνώση του αντικείμενου. Η συνδρομή που πιθανά θα ζητήσουν και θα έχουν να είναι επαρκής για να κατανοηθεί με το σωστό τρόπο η υπόσταση του περιστατικού και να γίνει εμβάθυνση σε όλα τα επίπεδα ώστε να αποκαλυφθεί η πραγματική διάσταση της ευθύνης ώστε να ακολουθήσει η δίκαιη απόδοσή της.

Η απόδοση δικαιοσύνης εφαρμόζοντας αρχές Νοοτροπίας Δικαίου εισάγει νέα αντίληψη στον τρόπο αντιμετώπισης της ενοχής σε μια εποχή που τα συστήματα είναι περισσότερο πολύπλοκα και οι απαιτήσεις για ειδικές δεξιότητες σε διάφορες επιχειρησιακές εργασίες μεγάλη. Η Τσαούση λέει (Δίκαιο και Συνεργατικότητα, 2013 σ. 519,547-549) ότι σε μια νέα εποχή, αυξημένης πολυπλοκότητας, που αλλάζει και υπάρχουν συγκρούσεις σε νοοτροπίες, υπάρχει σύγκρουση και για την αντίληψη για το τι είναι δίκαιο και άδικο. Οι αντιλήψεις και η απόδοση δικαιοσύνης χρειάζονται μια νέα σκέψη ώστε να αντιμετωπίζονται οι καταστάσεις με μια αντίληψη win/win, κοιτάζοντας περισσότερο τη μεγάλη εικόνα. Σε πολλά αντικείμενα όπως το οικονομικό δίκαιο αρχίζει να είναι φανερό μια εναρμόνιση των δικαίων συστημάτων ωστόσο αυτό δε γίνεται στο ποινικό δίκαιο. Θα ήταν χρήσιμο να εισαχθούν στις Νομικές Σχολές σχετικά μαθήματα που προέρχονται από άλλες επιστήμες όπως από την ψυχολογία σε σχέση με το δίκαιο ή ακόμη και ειδικά μαθήματα και σεμινάρια σε σχέση με τη just culture, με δεδομένο ότι η ενσωμάτωση τέτοιων πολιτικών και πρακτικών έτσι και αλλιώς πρόκειται για εθνική επιλογή και είναι κομμάτι του δικαίου. Ωστόσο στην πρακτική εφαρμογή τους είναι αναγκαίο να έχει υπάρξει σχετική κατάρτιση και αποδοχή της ιδέας για τη συγκεκριμένη αντίληψη περί ενοχής και τιμωρίας αλλά και η ικανότητα διάκρισης από τις περιπτώσεις που δεν αρμόζει να εφαρμοστεί. Το παραπάνω δεν αφορά μόνο στους δικαστικούς λειτουργούς αλλά και στους δικηγόρους που εμπλέκονται σε μια υπόθεση και οι οποίοι συνδράμουν στην αποκάλυψη της αλήθειας μέσα από το ρόλο τους είτε ως υπερασπιστές του διωκόμενου είτε ως εκπρόσωποι της πολιτικής αγωγής (ή της υπεράσπισης της κατηγορίας όπως ονομάζεται με τον καινούριο ποινικό κώδικα). Είναι σημαντικό και αυτοί από την

πλευρά τους να έχουν την απαραίτητη κατάρτιση και κατανόηση της νέας αντίληψης ώστε αυτή να είναι πιο ομαλή στον τρόπο ενσωμάτωσής της στην κοινή περί του δικαίου αντίληψη.

Ένα θέμα που θα μπορούσε να δημιουργήσει πρόβλημα στη βιώσιμη εφαρμογή πολιτικών Νοοτροπίας Δικαίου είναι η επανόρθωση προς τα θύματα ή θέματα αποζημίωσης για ζημιές. Δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι στις καταστάσεις που εξετάζονται και για τις οποίες ζητείται η εφαρμογή δίκαιης αντιμετώπισης για το χειριστή που έχει κάνει λάθος είναι πιθανόν να υπάρχουν θύματα, νεκροί ή τραυματίες, και σε κάποιες περιπτώσεις αυτά να είναι πολλά ή ακόμη μεγάλες υλικές ζημιές. Είναι εύλογα προφανές ότι κάποιος πρέπει να αναλάβει την ευθύνη ακόμη και εάν η επανόρθωση μπορεί μόνο να λάβει τη μορφή οικονομικής αποζημίωσης. Τα θύματα πρέπει να ακουστούν και να αποζημιωθούν με όποιον τρόπο είναι εφικτός. Σε περιπτώσεις που τέτοια δυνατότητα είναι συνυφασμένη μόνο με ενοχή και καταδίκη ενόχου είναι επίσης προφανές ότι οι δυσκολίες για πολιτική νοοτροπίας δικαίου ίσως αυξάνονται πολύ.

Οι Contissa et all (2012) παρουσιάζοντας αποτελέσματα μελέτης που συγχρηματοδοτήθηκε από το Eurocontrol για λογαριασμό του SESAR Joint Undertaking<sup>5</sup>, αναφέρουν για παράδειγμα ότι σε γενικές γραμμές είναι παραδεκτό ότι οι πιλότοι, οι ΕΕΚ, οι ηλεκτρονικοί μηχανικοί ενδέχεται να υπόκεινται σε ποινική ευθύνη εάν προξενήσουν ατύχημα από δόλο ή από αμέλεια και να κατηγορηθούν για ανθρωποκτονία-ιες από δόλο ή αμέλεια. Στην περίπτωση αυτή συνήθως υπόκειται και σε αστική ευθύνη επειδή δεν εκτέλεσαν με προσήκουσα ικανότητα και φροντίδα τα καθήκοντά τους. Η αστική ευθύνη συνεπάγεται υποχρέωση αποζημίωσης την οποία συνήθως αναλαμβάνει το τρίτο μέρος που απασχολεί στην εργασία τους παραπάνω χειριστές (αεροπορική εταιρία ή ANSP), ωστόσο αυτό μπορεί να διαφέρει ανάλογα με το κράτος και το νομικό σύστημα. Ταυτόχρονα μπορεί να υπάρχουν προβλήματα δικαιοδοσίας καθώς εμπλέκονται πάροχοι Αεροναυτιλίας, αεροπορικές εταιρίες, και πιθανόν διαφορετικές χώρες. Η ασφαλιστική εταιρία που κάλυπτε τη Skyguide στην περίπτωση του ατυχήματος στο Uberlingen πλήρωσε συνολικά 2,5 εκατομμύρια ευρώ στις οικογένειες των θυμάτων, ενώ η Bashkirian Airlines κατέβαλε 20.400 δολάρια ανά θύμα. Η Γερμανία υποχρεώθηκε να καταβάλει αποζημίωση στην Bashkirian Airlines για ενέργειες του Ελβετικού Παρόχου Εναέριας Κυκλοφορίας που ωστόσο έγιναν πάνω από γερμανικό έδαφος. Η Honeywell International, Inc. and Aviation Communication & Surveillance Systems (ACSS), κατασκευάστρια εταιρία του TCAS που υπήρχε στο αεροσκάφος των Bashkirian Airlines υποχρεώθηκε από ισπανικό δικαστήριο για καταβολή χρηματικής αποζημίωσης 348,660.35 ευρώ ανά θύμα που προσέφυγε στο δικαστήριο καθώς κρίθηκε ότι δεν είχαν πληροφορήσει επαρκώς την εταιρία και τους πιλότους για την οφειλόμενη χρήση του TCAS και την υποχρεωτική ακολουθία του TCAS resolution έναντι όποιας εντολής ΕΕΚ. (Contissa et all 2012).

---

<sup>5</sup> SESAR Joint Undertaking (Single European Sky ATM Research) είναι μια θεσμοθετημένη ευρωπαϊκή εταιρική σχέση μεταξύ εταιρών του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα που έχει συσταθεί για να επιταχύνει μέσω της έρευνας και της καινοτομίας την υλοποίηση του Ψηφιακού Ευρωπαϊκού Ουρανού.

Από τα παραπάνω μπορούμε να συνάγουμε εύκολα ότι τα επακόλουθα ενός αεροπορικού ατυχήματος είναι πολλά και ανάμεσα σε όλα οι αρχές της νοοτροπίας δικαίου θα μπορούσαν ίσως να μην έχουν την πιο δυνατή φωνή.

Είναι πιθανό ότι ο μόνος βιώσιμος τρόπος που μπορεί να επιλυθεί το θέμα των αποζημιώσεων αυτό είναι με ασφάλειες αστικής ευθύνης για πράξεις που τελούνται στο πλαίσιο της εργασίας. Οι ασφάλειες αυτές έχουν οπωσδήποτε μεγάλο κόστος και είναι πιθανό να οφείλει να παρέχει στους εργαζόμενους κάθε Πάροχος Αεροναυτιλίας κατά τα πρότυπα για παράδειγμα ασφάλειας αστικής ευθύνης που υπάρχει κατά κανόνα στα νοσοκομεία των Η.Π.Α. (Pandit, M. S., & Pandit, S. 2009). Αυτό είναι σαφές ήδη για τις αεροπορικές εταιρίες οι οποίες καλύπτονται από ασφαλιστικά συμβόλαια για ζημιές, αποζημιώσεις ή ακόμη και μη χρήση αεροσκάφους για κάποιο χρόνο, (Allianz., 2022). Ωστόσο θα πρέπει να αναρωτηθεί κάποιος εάν θα καταφύγουν όλοι οι πάροχοι Αεροναυτιλίας σε μια τέτοια επιλογή που κοστίζει δεκάδες ή και εκατοντάδες χιλιάδες ευρώ σε ετήσια βάση, ανάλογα με το μέγεθος του ANSP και το ποσοστό της κάλυψης σε ένα σύστημα που κατά το μεγαλύτερο ποσοστό είναι ασφαλές. Είναι πιθανόν ότι αυτό δε θα συμβεί στις περισσότερες περιπτώσεις εκτός εάν είναι υποχρεωτικό από το νόμο.

Ένας άλλος παράγοντας που μπορεί σε πρώτη ανάγνωση να μη φαίνεται σχετικός αλλά ωστόσο αποτελεί μια πρόκληση και δυσκολία για τη νοοτροπία δικαίου είναι τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης και ο ρόλος που αυτά μπορεί να έχουν στη διαμόρφωση της κοινής γνώμης. Σε ορισμένες περιπτώσεις μεγάλης αναγνωρισιμότητας, θα μπορούσαν ίσως ακόμη και να επηρεάσουν τη δικαστική κρίση. Περιστατικά που βρίσκονται στο μάτι της δημοσιότητας δεν είναι εύκολο να αντιμετωπιστούν με ψυχραιμία ή ακόμη χωρίς λαϊκισμό. Στα ΜΜΕ θα πρέπει πλέον να συμπεριληφθούν και οι ψηφιακές πλατφόρμες ενημέρωσης οι οποίες μαζί με τις τηλεοπτικές εκπομπές μπορεί κατά περίπτωση να έχουν τεράστια δύναμη επίδρασης. Σύμφωνα με τους Greer και McLaughlin (2017) παρόλο το γεγονός ότι υπεύθυνο για να διώξει και τυχόν να καταδικάσει τους παραβάτες είναι το εκάστοτε ποινικό σύστημα, αυτό μπορεί να παρακαμφθεί έμμεσα από μέσα ενημέρωσης τα οποία προαναγγέλλουν την ενοχή ή την αθωότητα. Συνήθως σε περιπτώσεις ενοχής η «δικαιοσύνη» των ΜΜΕ επικαλείται την ηθική οργή του κοινού ενώ καταστρέφεται η αξιοπιστία των «ενόχων» ατόμων ή οργανισμών. Το Eurocontrol έχει δημοσιεύσει ήδη από το 2008 κατευθυντήριες γραμμές για την αλληλεπίδραση με τα media, ενώ και η IFATCA αναφέρει στις κατευθυντήριες γραμμές για τη νοοτροπία δικαίου που δημοσίευσε το 2019 την επίδραση που μπορεί να έχουν τα ΜΜΕ και εφιστά την προσοχή αντίστοιχα στα μέλη της. Εκτός όμως από τα ΜΜΕ δεν πρέπει να παραβλέψουμε τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης τα οποία τείνουν να είναι σχεδόν η μοναδική πηγή ενημέρωσης για ένα μεγάλο κομμάτι του πληθυσμού και μάλιστα με κάποιες φορές όχι αξιόπιστο, δυνητικά χειραγωγούμενο, σε μια κατάσταση που και να γίνει κάθε εκάστη φορά και ένα κυνήγι μαγισσών, με όποιο γεγονός είναι στο επίκεντρο της δημοσιότητας με hashtag : “#whatever”. Η έρευνα που έκαναν οι Rose και Fox (2014) αποκάλυψε ότι η απασχόληση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης με τις

ποινικές δίκες οδηγεί το κοινό σε με μεγαλύτερη επιθυμία για εκδίκηση και μπορεί να ενθαρρύνει συμπεριφορές αυτοδικίας. Το γεγονός αυτό είναι εντελώς αντίθετο με την ψύχραιμη, αποστασιοποιημένη στάση που θα ωφελούσε την κουλτούρα νοοτροπίας δικαίου.

#### **2.4. Υιοθέτηση πολιτικών JC από φορείς**

Όπως έχει ήδη γίνει φανερό από τα μέρη τώρα αναφερθέντα τουλάχιστον στον χώρο των αεροπορικών μεταφορών έχει αρχίσει να γίνεται υιοθέτηση πολιτικών νοοτροπίας δικαίου. Τουλάχιστον στον Ευρωπαϊκό χώρο ωριμάζει η δημοσίευση σχετικής πολιτικής ακολουθώντας τις επιταγές του ΕΚ 376/2014. Στο χώρο της αεροναυτιλίας η ύπαρξη ενιαίων ρυθμιστικών αρχών υποστήριξε και την ανάπτυξη κεντρικής πολιτικής νοοτροπίας δικαίου καθώς και τη δημιουργία του νομικού πλαισίου. Ωστόσο και σε άλλους χώρους όπως οι σιδηροδρομικές μεταφορές ή χώρος παροχής υγείας υπάρχουν σχετικές πολιτικές με λιγότερο ή περισσότερο οργανωμένο τρόπο.

- Ενδεικτικά στο χώρο της αεροναυτιλίας, θα αναφέρουμε το Austrocontrol, έναν πάροχο υπηρεσιών Αεροναυτιλίας στον ευρωπαϊκό χώρο (Αυστρία). Είναι από τους πρώτους παρόχους που ήδη από το 2006 έχουν επιλέξει να ακολουθήσουν πρακτικές και πολιτική νοοτροπίας δικαίου. Από το 2008 έως το 2013 είχε θεσμοθετήσει μια επιτροπή ασφάλειας (Just Culture Task Force 2008-2013). Η επιτροπή αυτή δημιούργησε τελικά το 2013 τις κατευθυντήριες γραμμές για την εφαρμογή Νοοτροπίας Δικαίου και τη σχετική πολιτική του οργανισμού η οποία υιοθετήθηκε και δημοσιεύθηκε. Παράλληλα υπάρχει επιτροπή 5 ανεξάρτητων ειδικών επιστημόνων οι οποίοι παρέχουν στοιχεία από άποψη τοπικών διαδικασιών, ασφάλειας, ανθρώπινου παράγοντα κλπ. Το Austro Control δηλώνει ότι η διαχωριστική γραμμή αποδεκτής και μη αποδεκτής συμπεριφοράς είναι αυτή ανάμεσα σε ένα μοναδικό ανθρώπινο λάθος και σε επαναλαμβανόμενα λάθη, σε επικίνδυνη συμπεριφορά και απερίσκεπτη συμπεριφορά (η οποία δεν είναι ανεκτή). Δηλώνει επίσης ότι οι νομικοί όροι «αμελής συμπεριφορά» σχετίζεται με την «επικίνδυνη συμπεριφορά» ενώ η «βαρεία αμέλεια» και «εσκεμμένη ανάρμοστη συμπεριφορά» ορίζονται ως «απερίσκεπτη συμπεριφορά». (2017).

Παράλληλα οργανώνει σεμινάρια εκπαίδευσης Just Culture ως πιστοποιημένος φορέας εκπαίδευσης ακόμη και σε άλλους παρόχους που μπορεί να ζητήσουν κάτι τέτοιο. Οι στόχοι της εκπαίδευσης είναι η κατανόηση της έννοιας just culture, ένα οδηγός εφαρμογής στο χώρο των περιστατικών στη διερεύνηση των περιστατικών της εναέριας κυκλοφορίας, τι συνιστά αποδεκτή και μη αποδεκτή συμπεριφορά, τι ποινές μπορεί να επιβληθούν εντός του οργανισμού για μη αποδεκτή συμπεριφορά εντός του οργανισμού, πως μπορούν να αντιμετωπιστούν που βρίσκονται σε δύσκολη «γκρίζα»

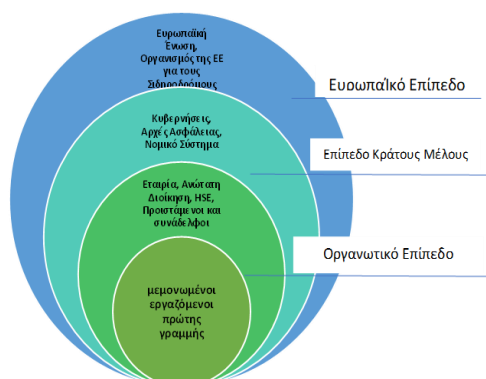


περιοχή. Επιπλέον εργαλεία για την καλύτερη εφαρμογή της Νοοτροπίας Δικαίου και πως αυτή μπορεί να εισαχθεί σε όλες τις όψεις της Ασφάλειας.

- Στον ελληνικό χώρο και η ΥΠΑ/ΓΔΦΠΥΑΝ έχει υιοθετήσει πολιτική νοοτροπίας δικαίου και μη τιμωρητικό περιβάλλον εντός του οργανισμού. Σχετικά έχει δημοσιευθεί ο Εσωτερικός Κανονισμός Νοοτροπίας Δικαίου (2021). Πέρα από τη διακηρυγμένη πολιτική Νοοτροπίας Δικαίου (Παράρτημα 2) η ΓΔΦΠΥΑΝ υιοθετεί στο έγγραφο αυτό κανόνες που αναλύουν τι συνιστά μη αποδεκτή συμπεριφορά του προσωπικού. Ενδεικτικά μη αποδεκτή συμπεριφορά αποτελεί η παραβίαση του κανονιστικού και νομοθετικού πλαισίου που διέπει την ΥΠΑ/ΓΔΦΠΥΑΝ καθώς και τις διαδικασίες της. Μη αποδεκτή συμπεριφορά αποτελεί η μη συμμόρφωση ή επίδειξη αδιαφορίας σε συστάσεις εκ μέρους προϊσταμένης αρχής, η μη αναφορά συμβάντων/περιστατικών που κατά το νόμο είναι υποχρεωτικά, η μη ενημέρωση για την κατάσταση υγείας του ατόμου που επηρεάζει την ιατρική καταλληλότητα. Η πρόκληση σοβαρού περιστατικού από πρόθεση, δόλο ή αμέλεια, η προσέλευση στην εργασία σε αδυναμία τέλεσης των καθηκόντων λόγω σωματικής ή πνευματικής κόπωσης χωρίς να έχει εγκαίρως ενημερώσει τον προϊστάμενο, η επίδειξη συστηματικής κακόβουλης συμπεριφοράς που προκαλεί ρήξη στην επικοινωνία και εμποδίζει την καλή λειτουργία της ομάδας και άλλα. Ωστόσο πριν αξιολογηθεί μια μη αποδεκτή συμπεριφορά εργαζομένου θα πρέπει να αξιολογηθεί ο εργασιακός χώρος, το περιβάλλον εργασίας και οι συνθήκες που επικρατούσαν τη στιγμή του περιστατικού ασφαλείας καθώς και καθόλη τη διάρκεια της παροχής καθηκόντων στη θέση εργασίας. Ενδεικτικά αναφέρονται στον Εσωτερικό Κανονισμό ως παράγοντες αξιολόγησης εάν οι θέσεις εργασίας είναι επαρκώς αξιολογημένες, αν υπάρχει συνεχής θόρυβος στο χώρο, η θερμοκρασία του περιβάλλοντος, η τυχόν υπέρβαση της χωρητικότητας ή η τήρηση του προβλεπόμενου χρόνου ανάπαυσης του εργαζομένου και άλλα. Είναι σημαντικό ότι έχει ρητά εκφραστεί η δέσμευση του οργανισμού προς τις πολιτικές νοοτροπίας δικαίου. Σχετική με την εκμετάλλευση των περιστατικών είναι και η σύσταση εντός της Αρχή Πολιτικής Αεροπορίας (ΑΠΑ) η οποία ξεκίνησε τη λειτουργία της στις 7-1-2022 ως Ανεξάρτητη Διοικητική Αρχή. Τμήματος Διαχείρισης Ασφάλειας και Συμβάντων. Στο τμήμα αυτό μια από τις βασικές λειτουργίες είναι η διάδοση των πληροφοριών και των συμπερασμάτων που έχουν σχέση με την ασφάλεια σύμφωνα με τον ΕΚ376/2014.

- Ο Οργανισμός Σιδηροδρόμων της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ERA) έχει ήδη προχωρήσει στη λήψη απόφασης ώστε να εκδίδονται πιστοποιητικά ασφαλείας τα οποία θα ισχύουν σε όλο τον Ευρωπαϊκό χώρο ενώ ταυτόχρονα ενσωματώνει πολιτικές νοοτροπίας δικαίου. Στο Τεχνικό Έγγραφο COR paper on Just Culture and liability (2019) αναλύονται οι αρχές τις νοοτροπίας δικαίου και της ανάγκης αναφοράς των περιστατικών με στόχο τη βελτίωση της ασφάλειας παραπέμποντας στον ΕΚ 376/2014. Αντίστοιχα γίνονται παραπομπές σε πληροφορίες και έγγραφα από το χώρο της Αεροναυτιλίας. Κατά παρόμοιο τρόπο παρουσιάζονται στο έγγραφο αυτό οι προκλήσεις, οι δυσκολίες εφαρμογής της νοοτροπίας δικαίου όπως τα ζητήματα εμπιστευτικότητας, προστασίας δεδομένων και δυσκολίες εφαρμογής εντός των

οργανισμών αλλά και εκτός όταν υπάρχει εμπλοκή με την απονομή δικαιοσύνης, (Σχήμα 2.3).



**Σχήμα 2.3. Εφαρμογή just culture στο σύστημα σιδηροδρόμων-** Πηγή *Technical Document COR paper on Just Culture and liability 2019.,προσαρμογή στα ελληνικά.*

- Το Εθνικό Σύστημα Υγείας στη Μεγάλη Βρετανία (NHS-NHS-England) ενσωματώνει πολιτικές just culture στους εργαζομένους του. Όπως δηλώνει ο σχετικός οδηγός που υπάρχει διαθέσιμος στην ιστοσελίδα, ενθαρρύνεται η διοίκηση να «αντιμετωπίζουν το προσωπικό που εμπλέκεται σε ένα περιστατικό ασφάλειας ασθενών με συνεπή, εποικοδομητικό και δίκαιο τρόπο» με σκοπό αυτοί να ενθαρρύνονται να δηλώνουν περιστατικά λάθους παρά να σιωπούν από το φόβο της τιμωρίας. Υπάρχει σχετική ηλεκτρονική πλατφόρμα αναφοράς των περιστατικών αλλά και σχετικές διαδικασίες σε κάθε οργανισμό για τη διερεύνηση, (<https://report.nrls.nhs.uk/nrlsreporting>). Έχουν υπάρξει θετικές αποτυπώσεις σε σχέση με την εφαρμογή της νέας πολιτικής αλλά και παρατηρήσεις για τον τρόπο που υλοποιείται το εγχείρημα. Ο Kirkup (2019) γράφει ότι αν και η πρόθεση είναι αξιόπαινη, ο τρόπος εκτέλεσης είναι αξιοθρήνητος. Ωστόσο σε μελέτη των Πρακτικών και Οικονομικών Επιπτώσεων της εισαγωγής just culture σε ίδρυμα NHS που δημοσίευσαν το 2019 οι Kaur et al, αναφέρουν θετικές επιπτώσεις. Ειδικότερα σύμφωνα με τους μελετητές φαίνεται ότι η εξέλιξη από ανταποδοτική just culture σε επανορθωτική just culture έχει οικονομικά και ψυχολογικά οφέλη. Φαίνεται να δημιουργείται καλύτερο κλίμα εμπιστοσύνης ανάμεσα στο προσωπικό και τη διοίκηση και οι αρχικές δυσκολίες το προσωπικό να μιλήσει για τις εμπειρίες του και να νιώσει ασφάλεια αντιμετωπίζονται με συνέπεια και επιμονή. Έχει ενδιαφέρον ότι παρατηρήθηκε ότι μετά την εισαγωγή της νέας πολιτικής το προσωπικό ζήτησε λιγότερες μέρες ασθένειας. Αυτό ερμηνεύθηκε σαν δείγμα του καλύτερου κλίματος που υπάρχει στο χώρο εργασίας. Άλλα ζητήματα έχουν παρουσιαστεί είναι πως αντιμετωπίζεται το θέμα από όλα τα επίπεδα διοίκησης αλλά και το επίπεδο μιας διερεύνησης περιστατικού και τι αποτελεί καλή διερεύνηση (Insights from a Just Culture in practice focus group NHS webpage, 2022).

- Πολιτικές νοοτροπίας δικαίου έχουν εφαρμοστεί σε αρκετά συστήματα ή μονάδες υγείας στις ΗΠΑ. Σχετικά έχουν δημοσιευθεί μελέτες που παρουσιάζουν τα θέματα που δημιουργούν δυσκολίες στην εισαγωγή ή εφαρμογή της πολιτικής. Στην Ετήσια έκθεση προοπτικής από τους Moriates και Wachter (2015) σχετικά με τη λογοδοσία στην ασφάλεια των ασθενών διαπιστώθηκε η τάση να εξισορροπηθεί η αντίληψη μη ενοχής προς μια πιο εκλογικευμένη κουλτούρα just culture. Σε αξιολόγηση της επίδρασης της νοοτροπίας της νοοτροπίας δικαίου στην ποιότητα και την ασφάλεια των νοσοκομείων στις ΗΠΑ (Edwards, 2018) διαπιστώθηκε ότι σε έρευνα που έγινε σε 270 νοσοκομεία η πλειονότητα δήλωσε ότι έχει ενσωματώσει πολιτικές νοοτροπίας δικαίου. Ωστόσο παράλληλα οι απαντήσεις έδειξαν ότι δεν υπήρχε βελτίωση στη μη τιμωρητική απόκριση προς ένα λάθος, ενώ δε βρέθηκε συσχέτιση της αξιολόγησης ποιότητας κάθε νοσοκομείου με τη νοοτροπία δικαίου. Έχουν επιπλέον διαφανεί και άλλα θέματα από άλλες μελέτες. Για παράδειγμα έχει αναφερθεί του τι είναι η διαφορετική άποψη για το τι είναι νοοτροπία δικαίου ανάμεσα σε διοίκηση και προσωπικό (Paradiso and Sweeney, 2019).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

# ΠΛΑΤΦΟΡΜΑ ΑΝΑΦΟΡΑΣ ΠΕΡΙΣΤΑΤΙΚΩΝ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ ΤΟΚΑΙ

### 3.1. Πλατφόρμα Αναφοράς Περιστατικών Ασφαλείας ΤΟΚΑΙ

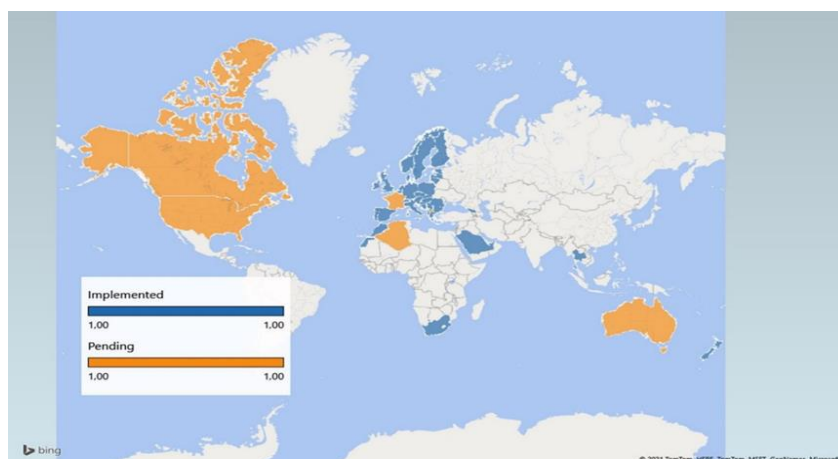
Η δημιουργία από το Eurocontrol της ψηφιακής πλατφόρμας ΤΟΚΑΙ (ToolKit for ATM Occurrence Investigation), αρχικά γνωστό ως e-ΤΟΚΑΙ, ακολούθησε προσπάθειες εθελοντικής ή υποχρεωτικής αναφοράς περιστατικών από εμπλεκόμενους τουλάχιστον μιας δεκαετίας οι οποίες οργανώνονταν από κάθε πάροχο Αεροναυτιλίας στον ευρωπαϊκό χώρο. Εξάλλου οι αναφορές περιστατικών ασφαλείας από εμπλεκόμενους είναι εξάλλου άρρηκτα συνδεδεμένες με τη Νοοτροπία Δικαίου και τα οφέλη που απορρέουν από αυτή. Ειδικότερα στον ελληνικό χώρο, η ΥΠΑ συμμετείχε σε αυτήν την προσπάθεια, αρχικά με τη μορφή κατάθεσης αναφορών «ΕΑΠΑ» όπως έγιναν γνωστές εν συντομία, οι οποίες ήταν επώνυμες αλλά και ανώνυμες. Πρόκειται για την Επιτροπή Αναφορών Περιστατικών Ασφαλείας (ΕΑΠΑ) η οποία δημιουργήθηκε με το Π.Δ. 120, ΦΕΚ/Α/121/16.06.2006 («Προσαρμογή της Ελληνικής νομοθεσίας προς τις διατάξεις της Οδηγίας 2003/42/ΕΚ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της Ευρωπαϊκής Ένωσης της 13ης Ιουνίου 2003, για την Αναφορά Περιστατικών στην Πολιτική Αεροπορία»), η οποία τελικά άρχισε να λειτουργεί από το 2007.

Αργότερα, προσπαθώντας να δημιουργήσει από τη μια περιβάλλον φιλικό προς το χρήστη αλλά και καλύτερα εκμεταλλεύσιμο από τους υπεύθυνους φορείς Ασφάλειας, αναπτύχθηκε ηλεκτρονική εφαρμογή αναφοράς περιστατικών εντός της υπηρεσίας πολιτικής αεροπορίας με την ονομασία minoas occurrence reporting (Δ22/Γ/1517/463/26-04-2016-Διαδικασία διαχείρισης περιστατικών ασφαλείας-ΕΣΟΕ-01). Η συγκεκριμένη εφαρμογή λειτούργησε μέχρι την εισαγωγή της πλατφόρμας ΤΟΚΑΙ με αρκετά καλά αποτελέσματα. Κάποια κριτική που έγινε συνίστατο κυρίως στη μη ανεξαρτησία των αναφορών ασφαλείας από την ιεραρχική αλυσίδα. Επρόκειτο ωστόσο για πολύ καλή προσπάθεια η οποία βελτίωσε την κατανόηση των εμπλεκόμενων σε περιστατικό ασφαλείας σε σχέση με την υποχρέωσή τους εντός συγκεκριμένης προθεσμίας να συνδράμουν με αναφορά του περιστατικού, και παρόλο που η σχετική οδηγία εργασίας δεν αναφέρει ρητά τη νοοτροπία δικαίου η εφαρμογή αναπτύχθηκε σύμφωνα με τους ΕΚ376/2014 και 1018/2018.

Εξάλλου στην ΥΠΑ, ενδεικτικά, ανάμεσα σε άλλες προσπάθειες για την ανάπτυξη ενός ολοκληρωμένου συστήματος διαχείρισης ασφαλείας από το 2014 υπήρξε η σύνταξη εγχειριδίου ασφαλείας. Αυτό αφορούσε τόσο για την αναφορά και

διερεύνηση περιστατικών όσο και για την ανάπτυξη μελετών ασφάλειας όσον αφορά σε αλλαγές διαδικασιών ή άλλων σοβαρών επιχειρησιακών αλλαγών καθώς και για τους τρόπους μετριασμού των ανευρισκόμενων πιθανών κινδύνων.

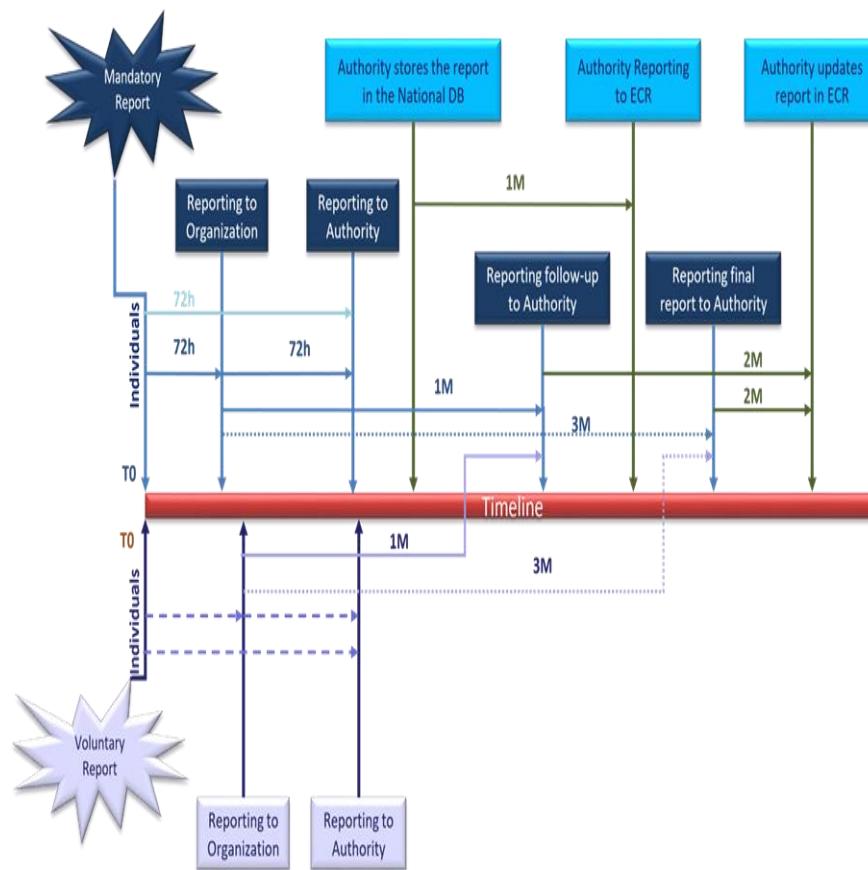
Η ανάπτυξη ωστόσο της πλατφόρμας TOKAI στοχεύει ανάμεσα σε άλλα να ομογενοποιήσει τους τρόπους αναφοράς αλλά και διερεύνησης περιστατικών σε ευρωπαϊκό επίπεδο και να καταστήσει τις εισαγωγές στο σύστημα εκμεταλλεύσιμες πχ για διεξαγωγή στατιστικών αναλύσεων, μετρήσιμες, και τελικά να μεγιστοποιήσει το όφελος για την Ευρωπαϊκή Αεροναυτιλία, ενώ ταυτόχρονα διατηρούνται σε ισχύ πρωτόκολλα ασφαλείας και εμπιστευτικότητας των πληροφοριών που μπαίνουν στο σύστημα.



**Σχήμα 3.1. Εφαρμογή πλατφόρμας TOKAI- Πηγή: Avram, 2021, ENAIRE, H.F days.**

Είναι σημαντικό για να υπάρξουν τα παραπάνω οφέλη να υπάρχει μια κοινή συγκέντρωση των περιστατικών και αυτά να ακολουθούν κατά την περιγραφή τους μια κοινή κατηγοριοποίηση (taxonomy) η οποία δεν υπήρχε προηγουμένως καθώς και εναρμονισμένες διαδικασίες κατάθεσης αναφορών, διερεύνησης περιστατικών και εκτίμησης των κινδύνων. Στον Ευρωπαϊκό χώρο ήδη πάνω από 60 πάροχοι Αεροναυτιλίας χρησιμοποιούν το εργαλείο TOKAI, ήδη και από κάποιους εκτός Ευρώπης, ενώ ένα υποεργαλείο του το RAT Risk Assessment Tool χρησιμοποιείται από όλους τους οργανισμούς Πολιτικής Αεροπορίας σαν βασικό εργαλείο εκτίμησης κινδύνων, (Patriarca, R., et all 2018). Επιπλέον επίκειται η χρήση του εργαλείου σε αρκετές χώρες ανάμεσα στις οποίες είναι οι Ηνωμένες Πολιτείες, ο Καναδάς και η Αυστραλία, (Σχήμα 3.1).

Μόλις κατατεθεί μια αναφορά περιστατικού στην πλατφόρμα ενεργοποιείται μια διαδικασία η οποία μπορεί να οδηγήσει σε διερεύνηση, εξαγωγή συμπερασμάτων, συστάσεων ασφαλείας ανάλυσης κινδύνων, συλλογή στοιχείων και στατιστικών αποτελεσμάτων. Η διαδικασία αυτή γίνεται εντός συγκεκριμένων προθεσμιών και τα αποτελέσματα ή τα διαθέσιμα στοιχεία είναι διαθέσιμα τόσο στην εθνική αρχή όσο και την Ευρωπαϊκή με στόχο τη βελτίωση των υπηρεσιών και την εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων. (Σχήμα 3.2.).



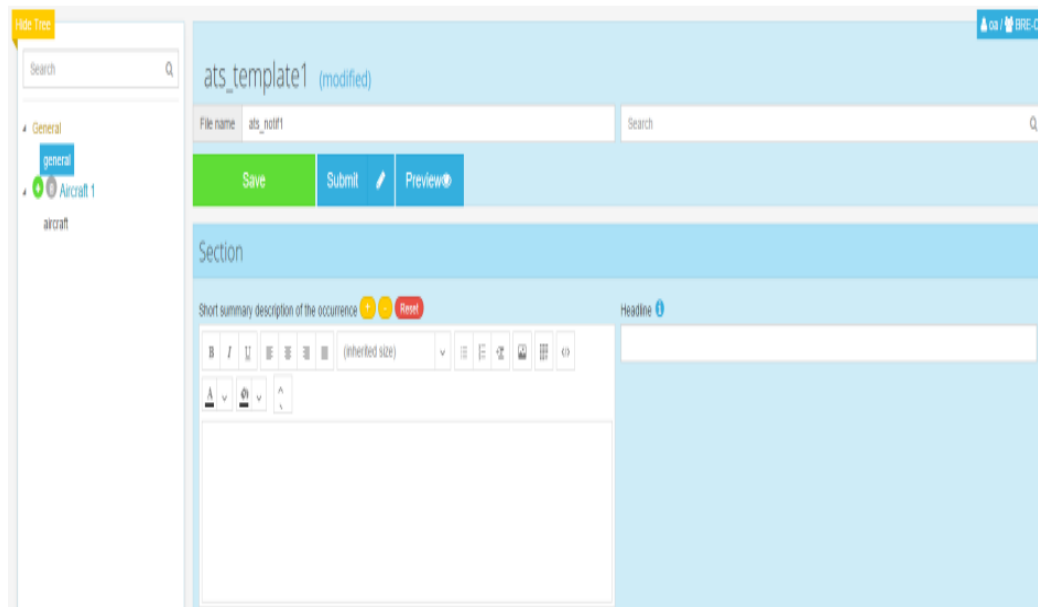
**Σχήμα 3.2. e-TOKAI – Ροή κατάθεσης Αναφοράς και πληροφορίας-Χρονοδιάγραμμα.** Πηγή: Avram, ENAIRE H.F days, 2021.

Το TOKAI είναι ένα ευέλικτο εργαλείο το οποίο μπορούν να χρησιμοποιήσουν οργανισμοί αεροναυτιλίας διαφορετικών μεγεθών και πολυπλοκότητας. Δίνει τη δυνατότητα σε κάθε οργανισμό να προχωρήσει σε δικές του παραμετροποιήσεις ανάλογα με τις ανάγκες και το εύρος της χρήσης που επιθυμεί να κάνει. Κάθε χρήστης συνδέεται στο εργαλείο με πιστοποιημένο τρόπο με χρήση κωδικών και μέσω του οργανισμού στον οποίο ανήκει. Το Eurocontrol προσφέρει δύο εκδοχές του εργαλείου, στην πρώτη, η οποία μπορεί να καλύψει τις ανάγκες μικρών και μεσαίων παρόχων αεροναυτιλίας, αναλαμβάνει το ίδιο τη συντήρηση και αναβάθμιση της πλατφόρμας την οποία και φιλοξενεί για λογαριασμό των Παρόχων, ενώ στην δεύτερη εκδοχή η οποία απευθύνεται σε μεγάλους και πολύπλοκους Παρόχους Αεροναυτιλίας, οι οποίοι έχουν και τις αντίστοιχες αναγκαίες δομές, δίνεται ένα «full Software package». Το εργαλείο TOKAI είναι διαθέσιμο δωρεάν για τα κράτη μέλη του Eurocontrol, ενώ απαιτείται ετήσια συνδρομή για τους υπόλοιπους χρήστες.

Εντός της πλατφόρμας TOKAI ενεργοποιούνται διάφοροι χρήστες σε διαφορετικούς ρόλους. Ο αρχικός και πρωταρχικός βέβαια είναι ο αναφέρων χειριστής ο οποίος αναφέρει, είτε λόγω υποχρέωσης είτε εθελοντικά, (Σχήμα 3.3) ένα περιστατικό ασφαλείας στο οποίο έχει εμπλακεί ή έχει υποπέσει στην αντίληψή του. Στο επόμενο στάδιο ενεργοποιείται ο safety focal point της μονάδας και ο διερευνητής/ές οι οποίο λαμβάνουν την αντίστοιχη συνέγερση, πραγματοποιούν

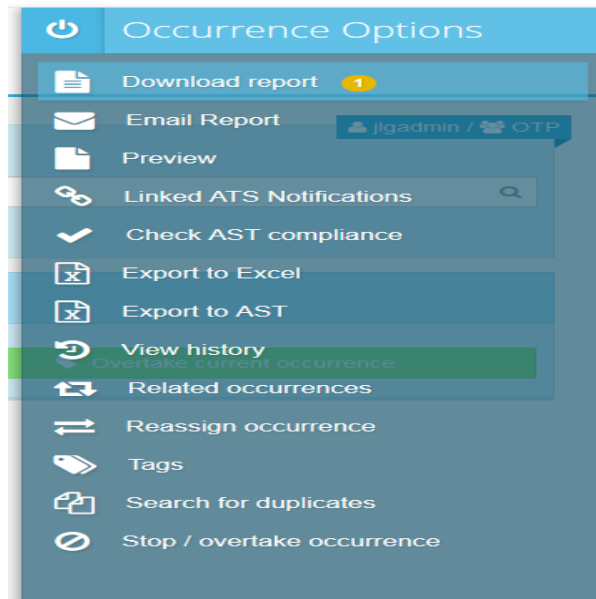
διερεύνηση εφόσον χρειαστεί, συντάσσουν τις αντίστοιχες αναφορές, μπορούν να κάνουν ανάλυση των κινδύνων από το υπό διερεύνηση περιστατικό με χρήση του εργαλείου RAT, και επιπλέον έχουν τη δυνατότητα να κάνουν κάποια στατιστική ανάλυση. Η διοίκηση μπορεί επίσης να λάβει συνέγερση για αναφορά περιστατικού, να δει τις βάσεις δεδομένων και να κάνει στατιστικές αναλύσεις. Στο τελευταίο στάδιο μπορεί να υπάρξουν αναλυτές οι οποίοι μπορούν να δουν τις βάσεις δεδομένων (αρχεία) και κάνουν στατιστικές αναλύσεις.

Από την προοπτική αντίστοιχα των εργασιών που εκτελούνται εντός της εργαλειοθήκης TOKAI έχουν αναπτυχθεί 6 συνολικά ενότητες. Αρχικά υπάρχει η κατάθεση αναφορών (Notification Module), Για να ξεκινήσει η διαδικασία της γνωστοποίησης μιας αναφοράς ATS, θα πρέπει πρώτα να δημιουργηθεί τουλάχιστον 1 πρότυπο συμπλήρωσης αναφοράς από τον διαχειριστή του συστήματος και να έχει γίνει σύνδεση στην πλατφόρμα με πιστοποιημένους κωδικούς.

The image shows a web-based form titled 'ats\_template1 (modified)'. On the left is a sidebar with a search bar and a tree view containing 'General', 'Aircraft 1', and 'aircraft'. The main form area has a 'File name' field with 'ats\_notif1' and a search bar. Below these are three buttons: 'Save' (green), 'Submit' (blue), and 'Preview' (blue). The form is divided into two main sections: 'Section' and 'Headline'. The 'Section' field has a rich text editor with a toolbar showing options like bold, italic, underline, and font size. The 'Headline' field is a simple text input.

**Σχήμα 3.3. Σύνταξη νέας αναγγελίας περιστατικού-** Πηγή: TOKAI user manual, έκδοση 3.0, 2021, etokai.net..

Ακολουθεί η ενότητα της περισυλλογής δεδομένων η οποία περιγράφεται στο εγχειρίδιο χρήσης ως η σημαντικότερη καθώς οι διερευνητές από αυτήν ενημερώνονται για τις νέες αναγγελίες, δημιουργούν περιστατικά διερεύνησης (occurrences) βάσει αυτών και δημιουργούν αναφορές. Για να συμβούν αυτά υπάρχει η "δημιουργία", μια συνολική καταγραφή των ήδη υπαρχόντων περιστατικών μια λίστα προτύπων, μια ενότητα που δίνει τη δυνατότητα σύνδεσης αναφορών και πολλά άλλα. (Σχήμα 3.4)



**Σχήμα 3.4.** Διαθέσιμες επιλογές στο TOKAI-Πηγή: TOKAI manual, έκδοση 3.0, 2021.

Η τρίτη ενότητα αφορά στην ανάλυση κινδύνων ( Risk Analysis Tool Module), η οποία επί του παρόντος συνοδεύεται από ξεχωριστό εγχειρίδιο χρήσης, το οποίο σε επόμενο στάδιο ανάπτυξης της πλατφόρμας θα ενσωματωθεί στο εγχειρίδιο TOKAI. Στο Σχήμα 3.5 φαίνονται οι ορισμοί που χρησιμοποιούνται τόσο για τη σοβαρότητα του συμβάντος όσο και για την επαναληψιμότητα του.

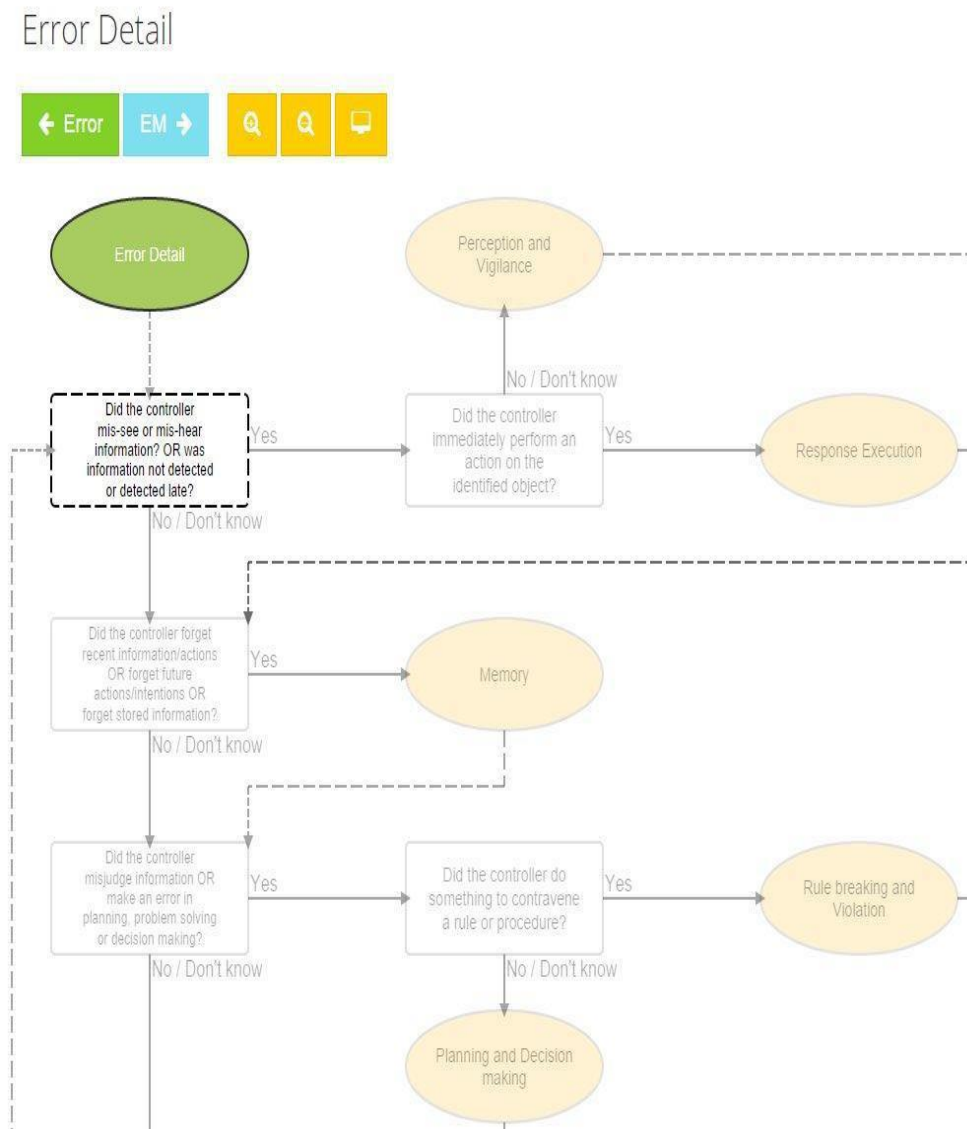


**Σχήμα 3.5.** Οι ορισμοί των επιλογών του RAT -The definitions of RAT, Πηγή: TOKAI manual, έκδοση 3.0, 2021.

Η τέταρτη ενότητα αφορά στην ανάλυση ανθρώπινου λάθους, (HERA Module). Μπορεί να επιλεγεί μετά την σύνδεση πιστοποιημένου διερευνητή και την επιλογή new occurrence. Στην ελληνική έκδοση επί του παρόντος δεν υπάρχει αυτή η ενότητα και το συγκεκριμένο εργαλείο δε χρησιμοποιείται. Με τη χρήση του HERA ωστόσο μπορούν να αναπτυχθούν διαγράμματα ροής, (βλ. Σχήμα 3.6), τα οποία είναι πολύ χρήσιμα για την ανάλυση των υπό διερεύνηση περιστατικών. Η χρήση

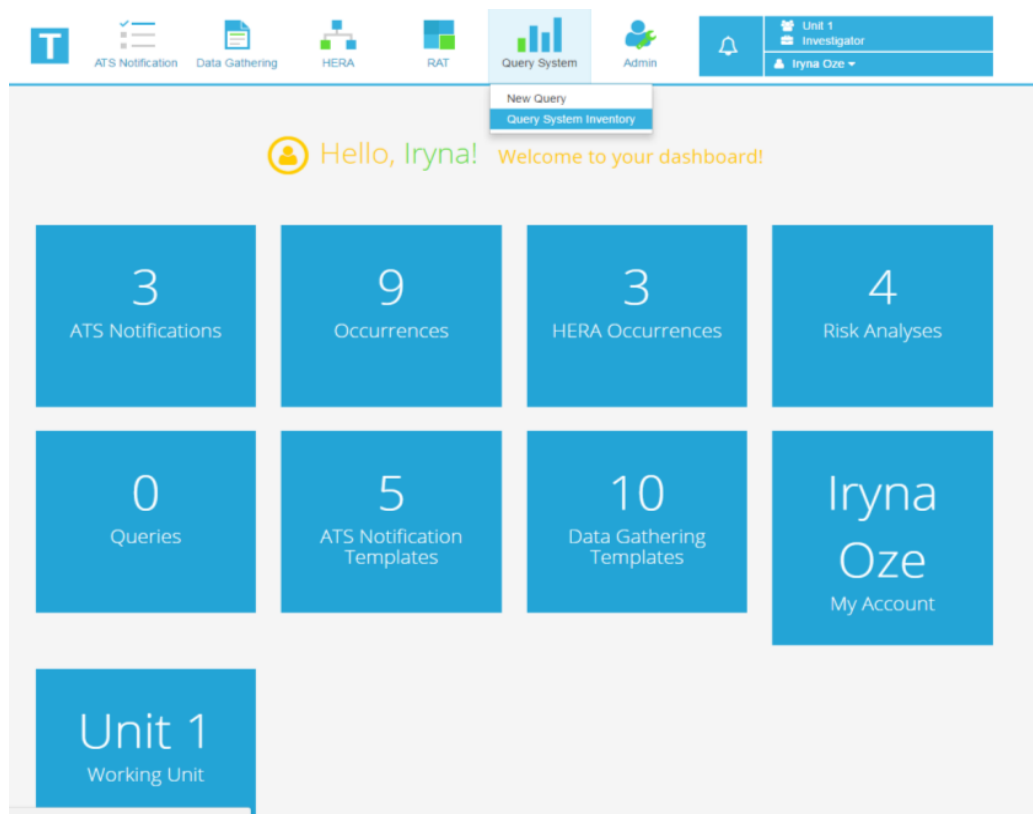


παρόμοιων μεθόδων είναι ένα σημαντικό βοήθημα για τον διερευνητή καθώς μπορεί να είναι εξαιρετικά χρήσιμη ώστε να αναγνωριστούν τα κρίσιμα σημεία, να αναπαρασταθούν σωστά οι καταστάσεις και τελικά να εξαχθούν τα κατάλληλα συμπεράσματα, (Κοντογιάννης 2019). Εξάλλου η οπτικοποίηση της αιτιώδους αλυσίδας των γεγονότων εξυπηρετεί τόσο για την εξαγωγή όσο και για την περαιτέρω εκμετάλλευση των συμπερασμάτων από όλους τους εμπλεκόμενους συνεργάτες που θα επωφεληθούν από αυτά.



**Σχήμα 3.6. Παράδειγμα ανάπτυξης Διαγράμματος Ροής με χρήση HERA (λεπτομέρεια)-Πηγή: TOKAI user manual, έκδοση 3.0, 2021, etokai.net.**

Μια σημαντική εφαρμογή και ενότητα της πλατφόρμας αφορά στην στατιστική εκμετάλλευση και χρήση των δεδομένων που έχουν συλλεγεί (Statistics Module) η οποία είναι εξάλλου σε απευθείας σύνδεση με έναν από τους βασικούς στόχους της ανάπτυξης της πλατφόρμας, (βλ. Σχήμα 3.7.).



**Σχήμα 3.7.Φόρμα πρόσβασης στα συστήματα της πλατφόρμας από το χειριστή (query system)-Πηγή: TOKAI user manual, έκδοση 3.0, 2021, etokai.net.**

Η ενότητα στατιστικής ανάλυσης βρίσκεται ακόμη σε αρχικό στάδιο ανάπτυξης στην ελληνική χρήση, ωστόσο μπορεί ήδη να δώσει κάποιες ενδιαφέρουσες πληροφορίες σε επίπεδο μονάδας για παράδειγμα στο τμήμα “RAT specific statistics”, ή ακόμη και από το Data Gathering μπορούν να συγκεντρωθούν περιστατικά, ανάλογα με το τι θέλει η μονάδα να εξετάσει, να εξαχθούν με παραμετροποίηση και δημιουργία προτύπου (template) σε φύλλο excel ώστε να ακολουθήσει στατιστική ανάλυση.

Η έκτη ενότητα αφορά στη χρήση των συνολικών καταγραφών της πλατφόρμας (Using the TOKAI Data Inventory). Η συγκεκριμένη ενότητα σχετίζεται απόλυτα με τα δικαιώματα πρόσβασης της διοικητικής ιεραρχίας. Επομένως στο συγκεκριμένο τμήμα θα απεικονισθούν στο χρήστη μόνο αρχεία και δεδομένα στα οποία έχει δικαίωμα πρόσβασης και σε ορισμένες περιπτώσεις περιορισμένης πρόσβασης αυτά θα είναι διαθέσιμα μόνο για ανάγνωση. Το δικαίωμα εξάλλου περιορισμένης πρόσβασης σε συγκεκριμένο προσωπικό επιπέδων της πληροφορίας είναι συμβατό με την προστασία της ανωνυμίας του αναφέροντος περιστατικό και με τα προβλεπόμενα στον ΕΚ 376/2014 σχετικά με τη διαδικασία αναφοράς και επακόλουθη ανάλυση συμβάντων και περιστατικών.

Όπως είναι φανερό από τα παραπάνω, η πλατφόρμα TOKAI έχει αναπτυχθεί με τη φιλοσοφία “one stop shop”<sup>6</sup>, (Eurocontrol, 2018), καθώς προσφέρει ποικιλία υπηρεσιών στο χρήστη ενώ ταυτόχρονα προσπαθεί να είναι φιλική απέναντι του και εύκολη στη χρήση χωρίς να χρειάζεται ιδιαίτερες γνώσεις, με χρήση διαβαθμισμένης πρόσβασης, και έχει προσπαθήσει να ενσωματώσει όλη την πορεία μιας αναφοράς ασφάλειας. Θα πρέπει να αναφερθεί ότι έχει γίνει προσπάθεια η πλατφόρμα να είναι προσβάσιμη όχι μόνο από υπολογιστή αλλά και από tablet για την περαιτέρω διευκόλυνση των χρηστών.

Στο εργαλείο TOKAI είναι διαθέσιμα για το χρήστη το εγχειρίδιο λειτουργίας του, το εγχειρίδιο λειτουργίας του Risk Analysis Tool-RAT. Επιπλέον είναι διαθέσιμα στην πλατφόρμα τόσο ένα συνοπτικό εγχειρίδιο επεξήγησης παραγόντων της Ασφάλειας στα ζητήματα της Αεροναυτιλίας (Explanatory Factors Safety Learning Cards) καθώς και ένα συνοπτικό εγχειρίδιο το οποίο εισάγει δέκα βασικές αρχές τις οποίες υιοθετεί το Eurocontrol σε σχέση με την Ασφάλεια και το οποίο είναι απόσπασμα της έκδοσης του Eurocontrol “Systems Thinking for Safety: Ten Principles. A White Paper” (Safety Thinking Learning Cards, 2014). Ανάμεσα σε αυτές ενδεικτικά αναφέρουμε την αρχή 1 (principle) η οποία αφορά στην ανάγκη να απευθυνθούμε στους εμπειρογνώμονες του πεδίου, στους ανθρώπους που πραγματικά «κάνουν τη δουλειά» για να κάνουμε βελτιώσεις στο σύστημα, στην αρχή 3 η οποία αφορά στην Νοοτροπία Δικαίου, η αρχή 7 αφορά στην επίγνωση των συμβιβασμών (trade offs) που οι χειριστές αναγκάζονται να κάνουν κατά την εκτέλεση της εργασίας. Η αρχή 9 αναφέρεται στην «Ανάδυση» (emergence), υπό την έννοια ότι η συμπεριφορά ενός τμήματος σε πολύπλοκα συστήματα δε μπορεί να επεξηγηθεί από τον τρόπο δράσης επιμέρους συστατικών του συστήματος. Επιπλέον η αρχή 10 η οποία αποκαλείται «Ισοδυναμία» (equivalence) αναφέρει ότι τόσο η επιτυχία όσο και η αποτυχία προέρχονται από την ίδια πηγή προέλευσης δηλαδή τη συνηθισμένη εργασία. Τα παραπάνω κείμενα δεν είναι υποχρεωτικά, ωστόσο παρέχουν οδηγίες προς τους χρήστες και κυρίως προς τους διερευνητές και προς τη διοίκηση ενός οργανισμού. Επιπλέον είναι διαθέσιμο προς τους χρήστες ένα «Παράρτημα» το οποίο έχει στόχο να συνδράμει τους χρήστες στο να αντιληφθούν εάν έχει συντελεστεί περιστατικό παρείσφρησης σε διάδρομο προσγείωσης/απογείωσης, καθώς κάτι τέτοιο θεωρείται από τα πιο επικίνδυνα περιστατικά στην αεροναυτιλία. Στο έγγραφο αυτό γίνεται επίσης αναφορά στο γεγονός ότι θα πρέπει να αντιμετωπίζονται τα ζητήματα με πνεύμα Νοοτροπίας Δικαίου.

### **3.2. Η πλατφόρμα για αναφορά περιστατικών**

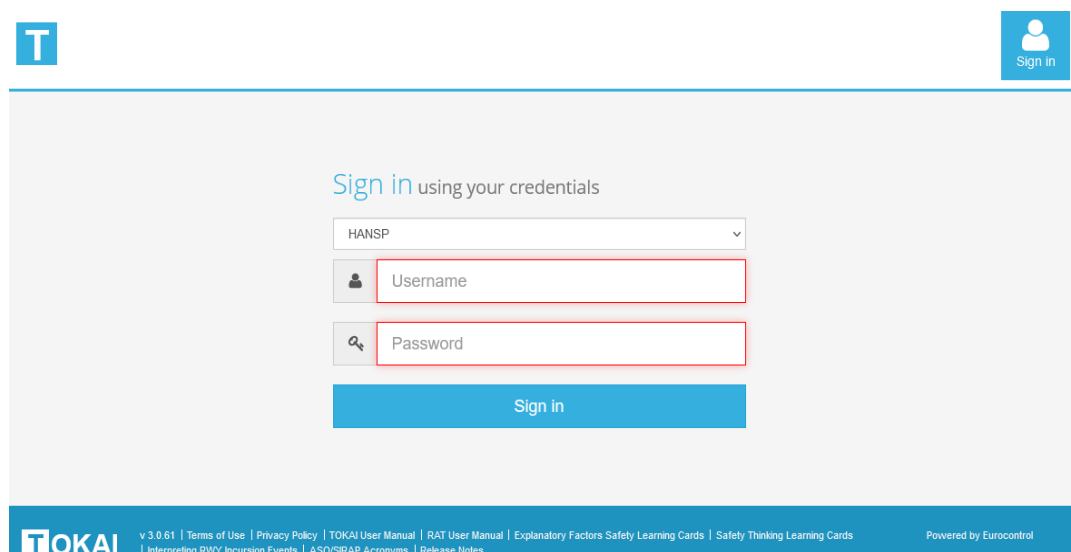
Ο κάθε αρμόδιος υπάλληλος στην Αεροναυτιλία ο οποίος είναι υπόχρεος για αναφορά περιστατικού σύμφωνα με τον ΕΚ.376/2014 διαθέτει κωδικούς εισόδου στην

---

<sup>6</sup> “a single point of access to electronic services and information offered by different public authorities” (Wimmer, 2002, p. 94)

πλατφόρμα TOKAI. Εντός 72 ωρών από το συμβάν οφείλει να καταθέσει αναφορά για τα περιστατικά στα οποία έχει κάποια εμπλοκή για τα οποία είναι υποχρεωτική η παραπάνω διαδικασία, όπως για παράδειγμα η παρείσφρηση σε διάδρομο προσγείωσης, η παραβίαση ελαχίστων διαχωρισμού και άλλα. Επιπλέον υπάρχει η δυνατότητα να καταθέσει αναφορά TOKAI για οποιοδήποτε περιστατικό θεωρεί ότι υπάρχει κάποιο θέμα που σχετίζεται με την ασφάλεια (Σχήμα 3.8).

Μετά την είσοδο στην πλατφόρμα επιλέγει «δημιουργία περιστατικού» και εν συνεχεία εάν πρόκειται περιστατικό τεχνικό ή διαχείρισης κυκλοφορίας. Σε μια σειρά «μασκών» που ανοίγουν αναγράφονται ο τόπος, η θέση εργασίας και περιγραφή του συμβάντος.



**Σχήμα 3.8. Είσοδος στην πλατφόρμα TOKAI από χρήστη-** Πηγή: TOKAI user manual, έκδοση 3.0, 2021, etokai.net.

### 3.3. Η πλατφόρμα για διερεύνηση περιστατικών

Η κατάθεση μιας αναφοράς ασφάλειας περιστατικού ενεργοποιεί άμεσα το επόμενο επίπεδο της συλλογής στοιχείων που μπορεί να οδηγήσει σε διαδικασία διερεύνησης. Μετά από αρχική ανάλυση είτε αρχειοθετείται χωρίς περαιτέρω ενέργεια από τον υπεύθυνο, (safety focal point). Ασφάλειας της μονάδας, είτε ανατίθεται σε διερευνητές οι οποίοι ασχολούνται με τα αναφερόμενα περιστατικά και καταρτίζουν μια ολοκληρωμένη ανάλυση στο βαθμό που κάτι τέτοιο εφικτό και τυχόν προτείνουν μέτρα βελτίωσης και πρόληψης. Σε επόμενο βήμα προχωρούν στην δημιουργία ενός νέου occurrence, (βλ Σχήμα 3.9), και ακολουθούν τα βήματα που προβλέπονται, κάποια από τα οποία περιεγράφηκαν λίγο παραπάνω ώστε να συμπληρώσουν την αναφορά ασφάλειας, να επισυνάψουν» στην πλατφόρμα σχετικά συνημμένα έγγραφα,

να προχωρήσουν σε ανάλυση των κινδύνων με χρήση του εργαλείου RAT και να καταλήξουν σε μέτρα μετριασμού εφόσον κριθεί αναγκαίο. Ωστόσο θα πρέπει παράλληλα να γίνει η απαραίτητη έρευνα στο πεδίο των πραγματικών περιστατικών ακολουθώντας τις σχετικές κατευθυντήριες γραμμές. Συνήθως στατιστικές αναλύσεις γίνονται σε επόμενο βαθμό της ιεραρχικής αλυσίδας στον τομέα της Ασφάλειας ή από τη Διοίκηση. Η διερεύνηση θα πρέπει να ακολουθήσει τα βήματα της συγκέντρωσης πληροφοριών, της ανασύστασης των γεγονότων, της ανάλυσης των πληροφοριών και της έκδοσης συμπερασμάτων. Τα παραπάνω ακολουθούνται από έκδοση συστάσεων ασφαλείας ή συγκεκριμένων μέτρων και διανομής των συμπερασμάτων και του φακέλου που έχει συσταθεί στις αρμόδιες αρχές (Eurocontrol, 2003). Στα πλαίσια αυτά το εργαλείο TOKAI εξυπηρετεί και διευκολύνει εφόσον μπορεί εντός της πλατφόρμας να συσταθεί ο φάκελος της διερεύνησης και ταυτόχρονα να κατατεθεί στους αρμόδιους ιεραρχικά να λάβουν τα απαραίτητα μέτρα που χρειάζονται χωρίς περαιτέρω διαδικασίες.

The screenshot shows the TOKAI web application interface. On the left is a 'Hide Tree' sidebar with a 'Search taxonomy' search bar and a tree structure under 'General' containing items like '1.1', 'Aircraft 1', '2', 'Animal 1', '3', and 'Unit 1'. The main area is titled 'full-DG [Operational]' and includes a 'Name' field with 'Occurrence name' and a 'Search...' button. Below this are 'Save' and 'Options' buttons. A 'Section' section contains a 'System failure' list with checkboxes for 'Communications', 'Navigation', and 'Warning system'. To the right is an 'Occurrence status' dropdown menu with 'Select...' and a red error message: 'It is required that you select an option!'.

**Σχήμα 3.9. Δημιουργία νέου περιστατικού (προς διερεύνηση)-Πηγή: TOKAI user manual, έκδοση 3.0, 2021, etokai.net.**

Στις κατευθυντήριες γραμμές που δίνονται εντός του TOKAI, στα παραρτήματα που αναφέρονται παραπάνω έχει ενσωματωθεί και η νοοτροπία δικαίου. Η αρχή 3 στο παράρτημα Safety thinking learning Cards συγκεκριμένα αναφέρει ότι θα πρέπει να υιοθετηθεί μια νοοτροπία ανοιχτής νόησης, εμπιστοσύνης και δικαιοσύνης, ενώ οι ενέργειες των χειριστών θα πρέπει να γίνει προσπάθεια να κατανοηθούν μέσα στο πλαίσιο το οποίο έγιναν. Οι εκφράσεις που θα πρέπει να χρησιμοποιούνται στο κείμενο (πχ διερεύνησης) να είναι όχι επικριτικές και κατηγορητικές. Κατά παρόμοιο τρόπο και στις άλλες αρχές τονίζεται το γεγονός ότι μια έρευνα θα πρέπει να μην εστιάσει μόνο στην αποτυχία αλλά να εξετάσει και την καθημερινή εργασία και πως έχει μεταβληθεί η απόδοση ανταποκρινόμενη ίσως σε απρόοπτες εξελίξεις ή γεγονότα.

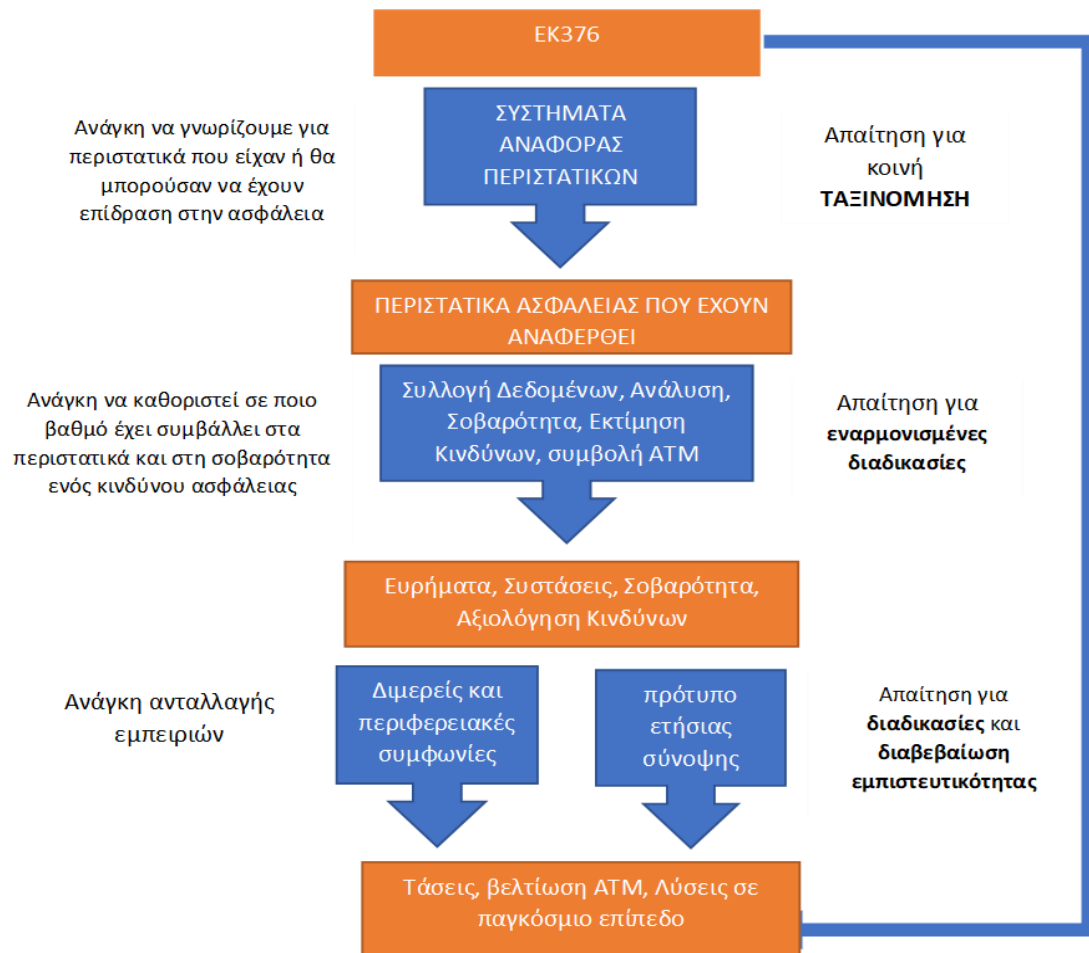
Οι οδηγίες που δίνονται είναι πρακτικές και αναφέρουν τη νοοτροπία δικαίου σαν ένα σταθερό τρόπο με τον οποίο θα πρέπει να διεξάγονται έρευνες, συνεντεύξεις και να συγγράφονται αναφορές. Σε ευθύ λόγο δίνονται συγκεκριμένες κατευθυντήριες οδηγίες με πρακτικό τρόπο με στόχο από ότι φαίνεται να μην υπάρχει απλή αναφορά γενικοτήτων και ευσεβών πόθων. Ανάμεσα σε άλλα συστήνεται να γίνει αυτοέλεγχος των νοητικών μοντέλων και των υποθέσεων και το πώς σκέφτεται ο ερευνητής για τους ανθρώπους και το σύστημα, ειδικά εάν συμβαίνει ένα ανεπιθύμητο γεγονός και η εργασία όπως γίνεται στην πραγματικότητα δε συμβαδίζει με την ιδεατή εικόνα. Τονίζεται ότι ένα νοητικό μοντέλο το οποίο βασίζεται στην ευρύτητα πνεύματος, στην εμπιστοσύνη και τη δικαιοσύνη θα οδηγήσει σε μεγαλύτερη κατανόηση για το πώς συμπεριφέρθηκε το σύστημα. Συστήνεται να γίνεται αυτοέλεγχος για το πόσο πραγματικά ανεξάρτητος από μεροληψία είναι ο διερευνητής ώστε να είναι δίκαιος και αμερόληπτος και αυτή η εικόνα της αμεροληψίας να είναι αυτή που εισπράττουν και οι άλλοι.

Τονίζεται η ανάγκη να γίνει κατανόηση της καθημερινής εργασίας ώστε να σε συνέχεια να γίνει επακόλουθη κατανόηση τόσο της επιτυχίας όσο και της αποτυχίας μέσα στο σωστό πλαίσιο, γνωρίζοντας τις αλληλεπιδράσεις, τους αναγκαίους συμβιβασμούς που μπορεί να γίνονται ή τους περιορισμούς που υπάρχουν. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να παρατηρούνται εντός του συγκεκριμένου πλαισίου. Δεν είναι τόσο σημαντικό να ελεγχθεί εάν υπάρχει πλήρης συμμόρφωση με το work-as-imagined, αλλά περισσότερο το να παρατηρηθεί το πώς πραγματικά προσαρμόζονται στο work-as-done. Τα παραπάνω θα πρέπει να γίνονται σε ένα πλαίσιο εμπιστευτικότητας και χωρίς να υπάρχει επίκριση. Μια σημαντική κατευθυντήρια γραμμή που δίδεται είναι ένα περιστατικό ασφάλειας να χρησιμοποιείται σαν μια ευκαιρία να γίνει καλύτερη κατανόηση για το πώς πραγματοποιείται η πραγματική εργασία και πώς συμπεριφέρεται το σύστημα. Δίνεται η οδηγία να υπάρχει η προοπτική των «ειδικών στο πεδίο», καθώς η συλλογή και ερμηνεία των δεδομένων είναι περιοριστική και όχι τόσο ευρεία σε σχέση με το τι μπορούμε να μάθουμε από τους εμπειρογνώμονες στο πεδίο.

Σε παραπάνω από μια περιπτώσεις γίνεται η σύσταση της προσοχής τόσο της έκφρασης στο γραπτό λόγο κατά τη σύνταξη αναφορών όσο και κατά τη διενέργεια συνεντεύξεων ή συζητήσεων. Η χρήση της γλώσσας θα πρέπει να είναι τέτοια ώστε να προωθείται η νοοτροπία δικαίου και η συστημική σκέψη. Επιπλέον συστήνεται να γίνεται αξιολόγηση για το τι είδους παραπάνω επάρκεια ή δεξιότητα θα χρειαζόταν ώστε να γίνει καλύτερη κατανόηση ή εκτίμηση μιας κατάστασης.

Η πλατφόρμα ΤΟΚΑΙ είναι βασικός κρίκος στην εφαρμογή του ΕΚ 376/2014 και κατά συνέπεια στην εν τοις πράξει εφαρμογή της νοοτροπίας δικαίου (Σχήμα 3.10). Είναι ωστόσο φανερό ότι η βέλτιστη χρήση της πλατφόρμας και των πολλών ευκολιών που παρέχει θα είναι χωρίς αντίκρισμα σε σχέση με τη φιλοσοφία με την οποία αναπτύχθηκε εάν κατά την ανάλυση ενός περιστατικού, την έκδοση συμπερασμάτων, μέτρων μετριασμού των κινδύνων και την ανάλυση των κινδύνων δεν ακολουθηθούν οι κατευθυντήριες γραμμές. Ένα ενδιαφέρον ερώτημα είναι εάν οι διερευνητές και οι

συμμέτοχοι στο σύστημα της ασφάλειας είναι πλήρως ενημερωμένοι και επαρκώς εκπαιδευμένοι και εξοικειωμένοι κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους με τη χρήση του συστήματος.



**Σχήμα 3.10. Διαδικασία διερεύνησης εντός πλατφόρμας ΤΟΚΑΙ σύμφωνα με ΕΚ376-Πηγή παρουσίαση Avram, ENAIRE, 2021, προσαρμογή στα ελληνικά.**

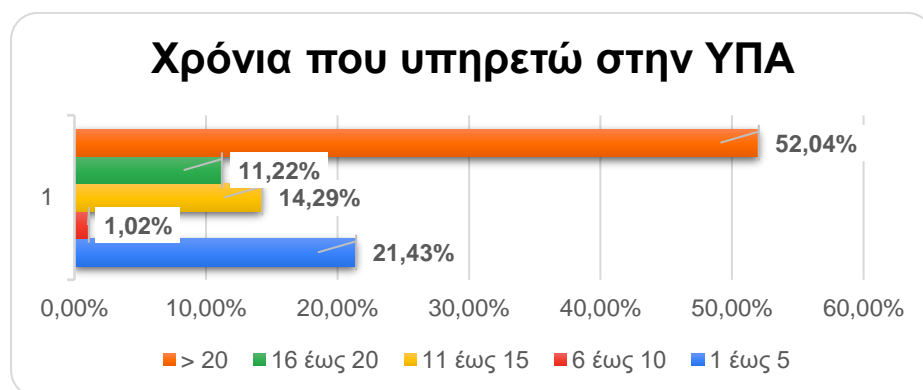
## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΕΡΕΥΝΑΣ

Πραγματοποιήθηκε έρευνα μέσω ερωτηματολογίων και συνεντεύξεων που εντός της Υπηρεσίας Πολιτικής Αεροπορίας και ειδικότερα στους εργαζόμενους στο επιχειρησιακό τμήμα της Αεροναυτιλίας (ΓΦΠΥΑΝ). Θα γίνει ανάλυση των αποτελεσμάτων καθώς και συσχετίσεις των αποτελεσμάτων με χρήση EXCEL και SPSS, καθώς και προσπάθεια για έκδοση συμπερασμάτων. Επιπρόσθετα παρουσιάζονται συνεντεύξεις με δικαστικούς λειτουργούς σε σχέση με τη νοοτροπία δικαίου

#### 4.1.Ανάλυση Ερωτηματολογίων ΥΠΑ/ ΓΔΦΠΥΑΝ

Διανεμήθηκε ερωτηματολόγιο που συντάχθηκε με χρήση GOOGLE FORMS. Το ερωτηματολόγιο απευθύνθηκε σε επιχειρησιακό προσωπικό της ΥΠΑ/ΓΔΦΠΥΑΝ και συγκεκριμένα στους κλάδους ελεγκτών εναέριας κυκλοφορίας, ηλεκτρονικών μηχανικών και τηλεπικοινωνιακών υπαλλήλων. Έχουν συλλεχθεί 98 ερωτηματολόγια από έναν πληθυσμό περίπου 700 ατόμων. Αποτελούνταν από συνολικά 36 ερωτήσεις ενώ οι πρώτες τέσσερις αφορούσαν στα επιχειρησιακά χαρακτηριστικά κάθε ερωτώμενου (έτη υπηρεσίας, επιχειρησιακή θέση, άλλη θέση ευθύνης). Στα ερωτηματολόγια χρησιμοποιήθηκε κλίμακα Likert 5 βαθμών όπου η χαμηλότερη (1) αφορούσε την απάντηση διαφωνώ απόλυτα/ποτέ και η υψηλότερη (5) συμφωνώ απόλυτα/πάντα. Η απάντηση (3) αφορούσε στην ουδέτερη απάντηση, το ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ. Όπως γράφει ο Armstrong (1987), οι διαφορές στις έννοιες «δεν έχω αποφασίσει» και «είμαι ουδέτερος» στη μεσαία επιλογή της πεντάβαθμης κλίμακας Likert είναι αμελητέες και την ίδια θέση παίρνουν και οι DeMars, και Erwin, (2005). Σε 4 ερωτήσεις η απάντηση ήταν «ναι» ή «όχι». Έγινε επιλογή πεντάβαθμης κλίμακας Likert καθώς κρίθηκε ότι αυτή θα ήταν πιο εύκολο να απαντηθεί από τους ερωτώμενους χωρίς σύγχυση και με γρήγορο τρόπο απόκρισης (βλ Παράρτημα 5).



Σχήμα 4.1. χρόνια υπηρεσίας σε ΥΠΑ

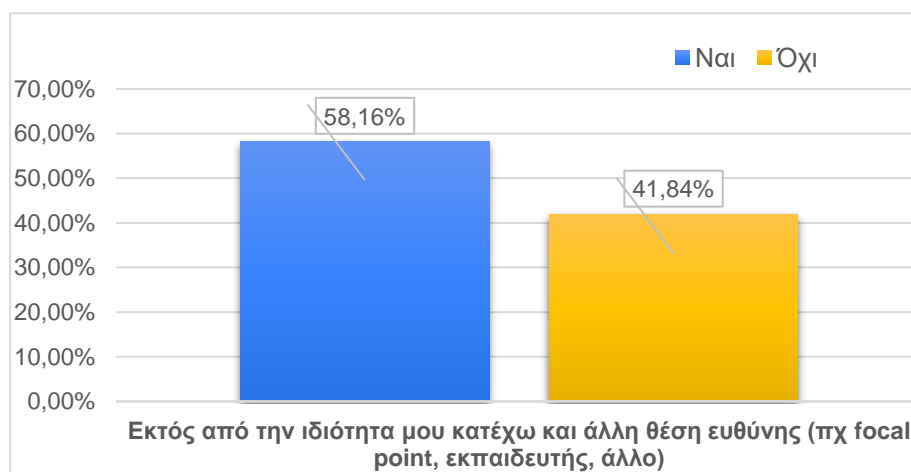


Η πλειοψηφία των απαντήσεων προέρχεται από προσωπικό που υπηρετεί πάνω από 20 χρόνια. επίσης είναι σημαντικό το ποσοστό των απαντήσεων νέου προσωπικού (21,43%%). Αντιπροσωπεύονται όλες οι κατηγορίες με τη λιγότερη ωστόσο αντιπροσώπευση, να έχει η κατηγορία 6-10 έτη υπηρεσίας με μόλις 1,02%. Αυτό ίσως θα μπορούσε να εξηγηθεί από πιθανό κενό προσλήψεων που υπήρξε αντίστοιχα την περίοδο αυτή. Ωστόσο η πλειοψηφία των απαντήσεων προέρχεται από προσωπικό που υπηρετεί πάνω από 20 χρόνια (52,04%).



**Σχήμα 4.2. Κατοχή επιχειρησιακής θέσης.**

Όλες οι απαντήσεις σε αυτήν την ερώτηση «ελέγχου» (Σχήμα 4.2.) είναι καταφατικές καθώς το ερωτηματολόγιο απευθυνόταν σε επιχειρησιακό προσωπικό στην ΥΠΑ/ΓΔΦΠΥΑΝ οι οποίοι έχουν υποχρέωση αναφοράς συμβάντων/περιστατικών ασφαλείας. Διαπιστώνεται πάντως ότι πράγματι οι απαντήσεις προέρχονται από επιχειρησιακό προσωπικό. Δε ζητήθηκε να απαντήσουν οι συμμετέχοντες σε ποιο ειδικότερα από τους τρεις κλάδους ανήκει ο καθένας.



**Σχήμα 4.3. Κατοχή άλλης επιχειρησιακής θέσης.**

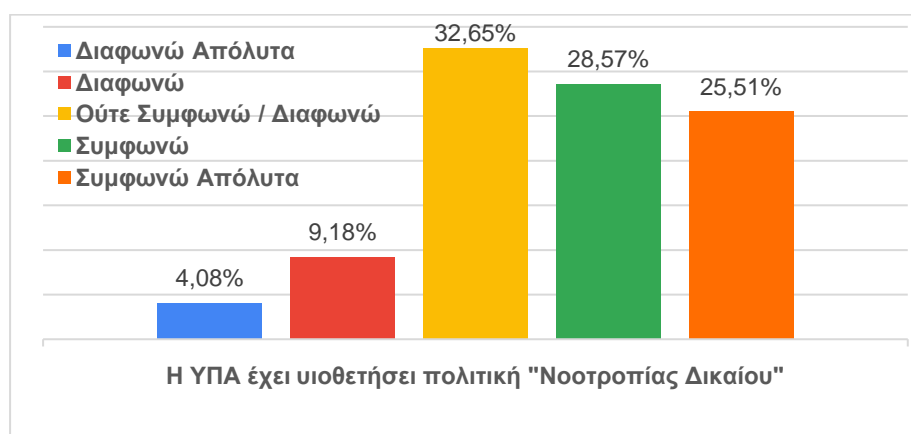
Εκτός από την κύρια υπηρεσιακή θέση του προσωπικού, λίγο περισσότεροι από ένας στους δύο, 58,16%, κατέχει και άλλη θέση ευθύνης (Σχήμα 4.3.) με παράλληλα καθήκοντα εκτός της βασικής επιχειρησιακής εργασίας. Αυτό θα μπορούσε να υποδεικνύει ευρύτερο ορίζοντα γνώσης για το αντικείμενο σε σχέση με

τα ειδικά καθήκοντα του ερωτώμενου. Ωστόσο είναι μεγάλο το ποσοστό που δηλώνει ότι ασκεί μόνο τα επιχειρησιακά του καθήκοντα (41,84% ), χωρίς βεβαίως να παραγνωρίζεται ότι τα καθήκοντα αυτά από μόνα τους είναι πολύπλοκα και απαιτητικά.



**Σχήμα 4.4. Φύση επιπρόσθετης ιδιότητας.**

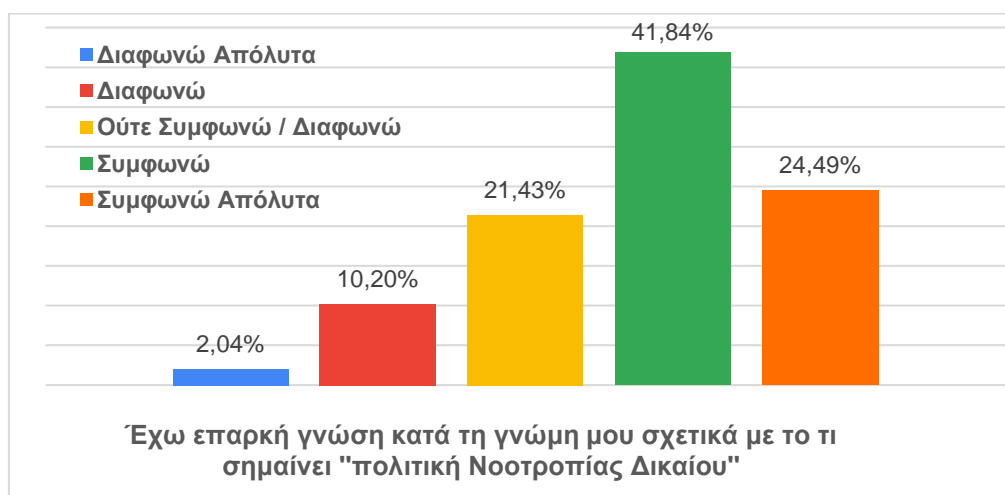
Η παραπάνω ερώτηση (Σχήμα4.4) είναι άμεσα συνδεδεμένη με την προηγούμενη (Σχήμα 4.3). Από το 58,2% που απάντησε ότι κατέχει εκτός των άμεσων καθηκόντων του και άλλη θέση ευθύνης εντός του οργανισμού, θέλησαν να προσδιορίσουν τη θέση αυτή οι 37. Οι θέσεις που περιγράφονται είναι αυτές του εκπαιδευτή στην πράξη (ojtí-on the job training), αξιολογητή/assessor, θεωρητικού εκπαιδευτή, υπεύθυνου αντικειμένου (focal point) ενώ από αυτούς που επέλεξαν να απαντήσουν 18/37 παρέχουν ένα επιπρόσθετο καθήκον και 19/37 παρέχουν ταυτόχρονα τουλάχιστον δύο παράλληλα καθήκοντα.



**Σχήμα 4.5. Υιοθέτηση πολιτικής Νοοτροπίας Δικαίου από ΥΠΑ.**

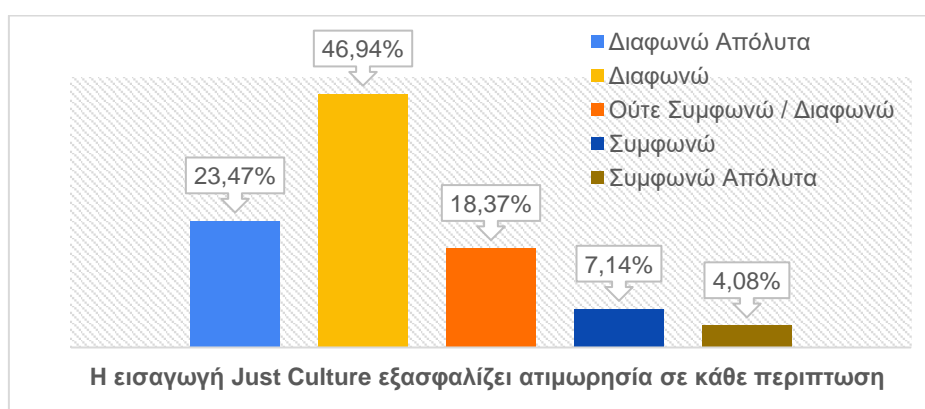
Τα αποτελέσματα στην ερώτηση αυτή (Σχήμα 4.5.) αποκαλύπτουν ότι η εκτίμηση των ερωτώμενων είναι ότι είναι η ΥΠΑ έχει υιοθετήσει πολιτική νοοτροπίας

δικαίου. Συγκεκριμένα το 13,26% απαντάει αρνητικά ενώ το 32,7 επιλέγει ουδέτερη στάση, ίσως δηλώνοντας ότι δεν έχει επαρκή δεδομένα. Αντίθετα απαντάει θετικά το 54,08%. Ωστόσο το συνολικό ποσοστό αρνητικών και ουδέτερων απαντήσεων, φτάνει στο 46% θα μπορούσε ίσως να σηματοδοτήσει ότι υπάρχει δυνατότητα για περαιτέρω επικοινωνία του ζητήματος της υιοθέτησης πολιτικής just culture από την ΥΠΑ/ΓΔΦΠΥΑΝ, και σχετική ενημέρωση.



**Σχήμα 4.6. Γνώση έννοιας «πολιτική Νοοτροπίας Δικαίου».**

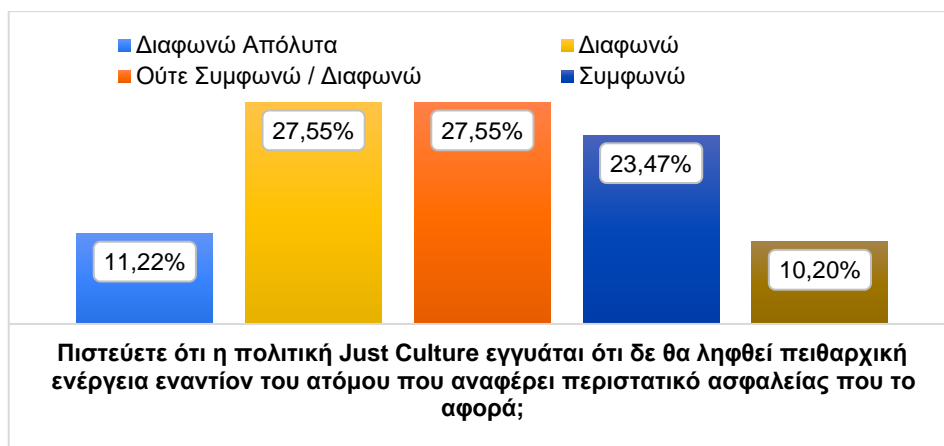
Στην ερώτηση που περιγράφεται στο Σχήμα 4.6 ζητείται η αντίληψη των ερωτώμενων σε σχέση με τη γνώση που οι ίδιοι πιστεύουν ότι έχουν σε σχέση με την νοοτροπία δικαίου. Το 12,24% θεωρεί ότι δεν έχει επαρκή γνώση και το 21,43% παίρνει ουδέτερη στάση. Η πλειοψηφία θεωρεί ότι έχει επαρκή γνώση του αντικειμένου (66,33%). Ισχυρή ωστόσο συμφωνία στην πρόταση εκφράζει μόνο το 24,49%. Οι παραπάνω απαντήσεις αναδεικνύουν ότι υπάρχει δυνατότητα για παραπάνω ενημέρωση του προσωπικού στο ζήτημα της νοοτροπίας δικαίου αν και γενικά είναι σε καλό επίπεδο.



**Σχήμα 4.7. Ταύτιση just Culture με ατιμωρησία.**

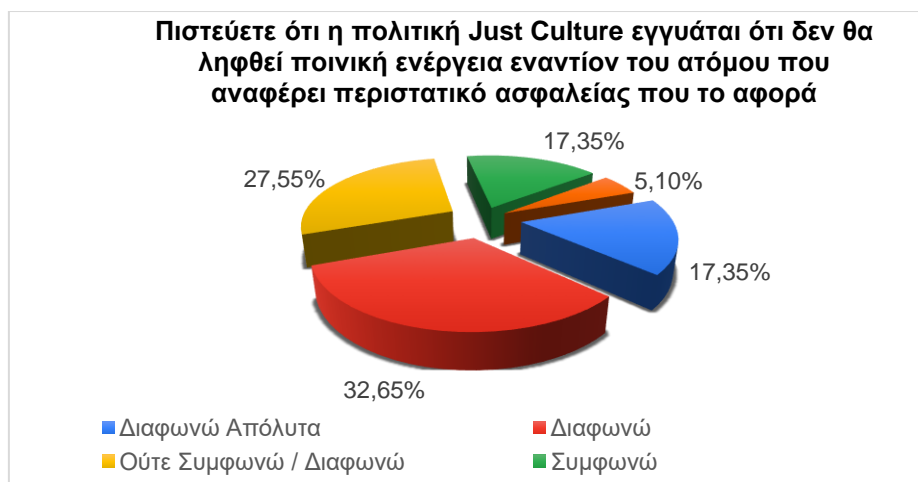
Το μεγαλύτερο ποσοστό (70,1%) διαφωνεί με την πρόταση (Σχήμα 4.7.) και άρα πιστεύει ότι η εισαγωγή just culture δεν εξασφαλίζει ατιμωρησία σε κάθε περίπτωση. Το 18,37% δε λαμβάνει θέση, ενώ το 11,22% συμφωνεί με την πρόταση

και δηλώνει ότι εξασφαλίζει ατιμωρησία σε κάθε περίπτωση. Από τις απαντήσεις αναδεικνύεται ότι ένα ποσοστό του προσωπικού πιθανόν να μπορούσε να επωφεληθεί από επιμόρφωση σχετικά με τη νοοτροπία δικαίου και τα ζητήματα της προστασίας και μέσα σε ποιο πλαίσιο είναι διαθέσιμη.



**Σχήμα 4.8.** Εγγύηση μη λήψης πειθαρχικής ενέργειας εναντίον του αναφέροντος.

Στην ερώτηση σε σχέση με λήψη πειθαρχικής ενέργειας ( Σχήμα 4.8) εναντίον ατόμου που αναφέρει περιστατικό ασφάλειας οι απαντήσεις φαίνεται να είναι μοιρασμένες. Συγκεκριμένα το 38,77% αμφισβητεί ότι η πολιτική just culture εγγυάται ότι δε θα ληφθεί πειθαρχική ενέργεια, το 27,6% προτιμάει να απαντήσει ουδέτερα ή ίσως δηλώνει με την απάντηση αυτή ότι δεν έχει πειστεί και το 33,67% συμφωνεί ότι πράγματι η πολιτική just culture εγγυάται ότι δε θα ληφθεί πειθαρχική ενέργεια εναντίον του ατόμου που αναφέρει περιστατικό ασφαλείας που το αφορά.



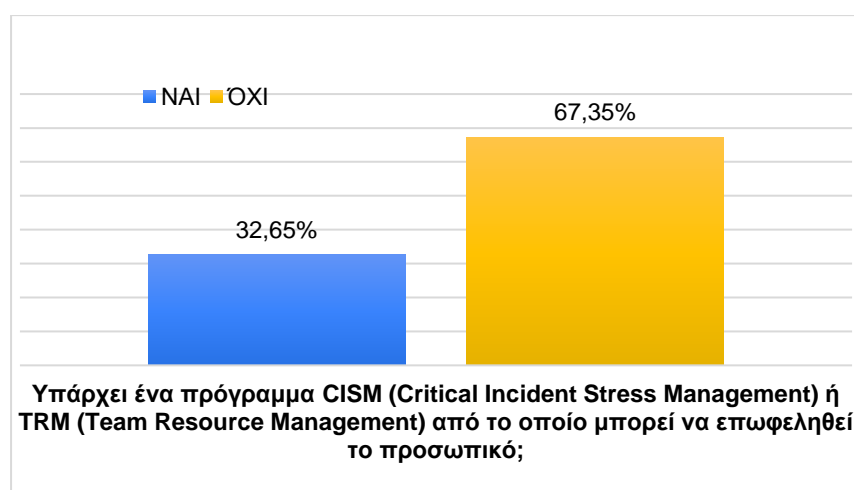
**Σχήμα 4.9.** Εγγύηση μη λήψης ποινικής ενέργειας εναντίον του αναφέροντος.

Στις απαντήσεις της ερώτησης αυτής (Σχήμα 4.9), οι ερωτώμενοι τείνουν να αμφισβητήσουν ότι η πολιτική just culture εγγυάται ότι δε θα ληφθεί ποινική ενέργεια εναντίον ατόμου που αναφέρει περιστατικό ασφαλείας που το αφορά. Συγκεκριμένα το 50% διαφωνεί και δεν πιστεύει κάτι τέτοιο, το 27,6 παίρνει ουδέτερη στάση ενώ μόλις το 22,45% δηλώνει εμπιστοσύνη στην μη λήψη ποινικής ενέργειας. Από το ποσοστό αυτό ισχυρή συμφωνία δηλώνει το 5,1%.



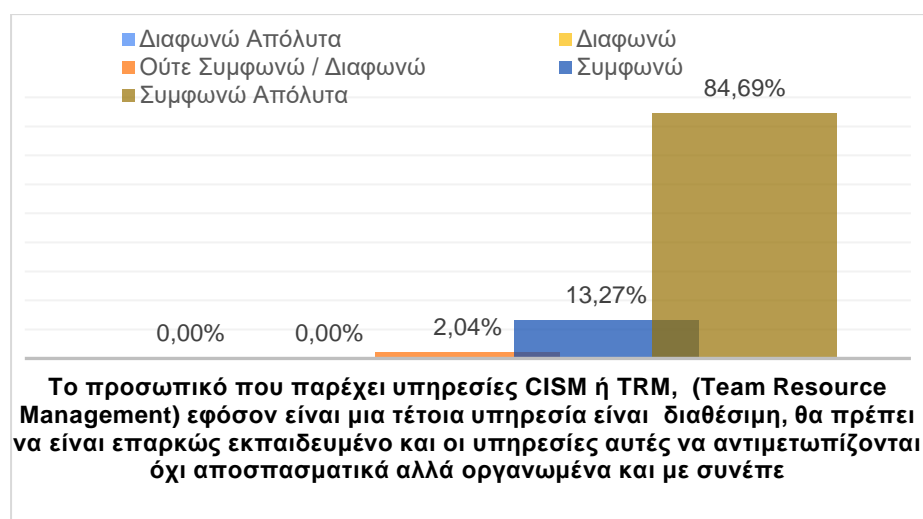
**Σχήμα 4.10. παροχή νομικής εκπροσώπησης στο προσωπικό.**

Η απάντηση στο ερώτημα του σχήματος 4.10 είναι σχεδόν ομόφωνη. Το 95,91% έχει την άποψη ότι η ΥΠΑ θα πρέπει να παρέχει νομική εκπροσώπηση στο προσωπικό της σε περίπτωση που λαμβάνει χώρα νομική διαδικασία εις βάρος του προσωπικού που σχετίζεται με περιστατικό ασφαλείας και το 83,67% από τα άτομα αυτά εκφράζει ισχυρή συμφωνία. Μόλις μία απάντηση δηλώνει ότι δε συμφωνεί ενώ τρεις (3,1%) παίρνουν ουδέτερη στάση.



**Σχήμα 4.11. Ύπαρξη προγράμματος CISM/TRM εντός ΥΠΑ.**

Αυτή τη στιγμή στην ΥΠΑ/ΓΔΦΠΥΑΝ δεν έχει ακόμη ενσωματωθεί ενεργά πρόγραμμα CISM ή TRM. Ωστόσο 32,65% απαντούν θετικά (Σχήμα 4.11) και δηλώνουν ότι υπάρχει σχετικό πρόγραμμα. Αυτό μπορεί να υποδεικνύει άγνοια για το συγκεκριμένο γεγονός ή ακόμη και με την φύση των προγραμμάτων αυτών.



**Σχήμα 4.12. Εκπαίδευση προσωπικού που παρέχει ειδικά προγράμματα.**

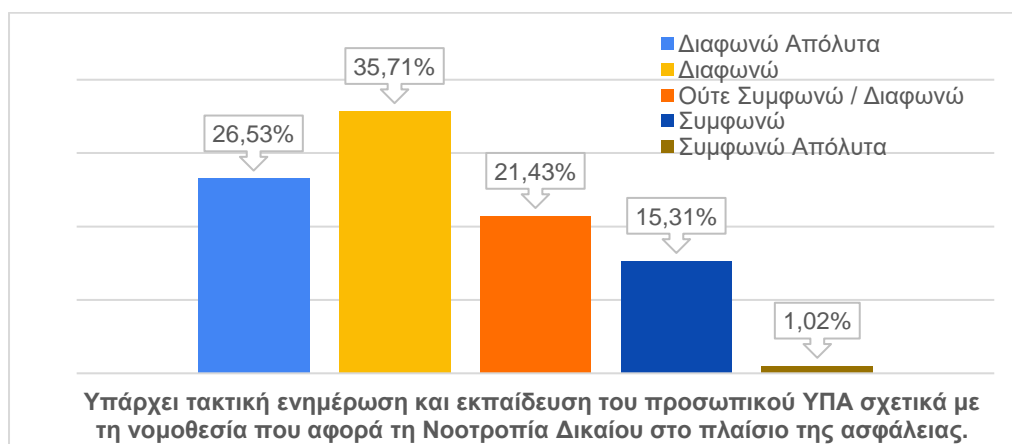
Υπάρχει ταύτιση των απαντήσεων (97,96%) σε σχέση με την ανάγκη όποια υπηρεσία CISM ή TRM αναπτύσσεται στον οργανισμό αυτή να αναπτύσσεται με οργανωμένο και συνεπή τρόπο με καταρτισμένο προσωπικό. Αποσπασματικές ενέργειες συνήθως δε συμβάλλουν στη δημιουργία εμπιστοσύνης από το προσωπικό ώστε τελικά να επιτελούνται και οι στόχοι των προγραμμάτων.



**Σχήμα 4.13. Προστασία ταυτότητας του αναφέροντος.**

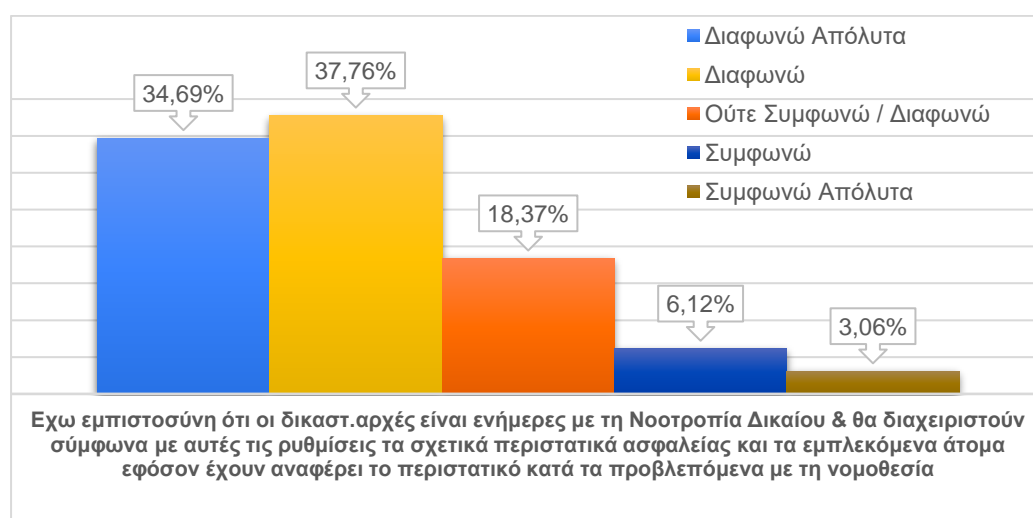
Το ποσοστό των απαντήσεων που διαφωνούν (32,65%) και αυτό των απαντήσεων που συμφωνούν είναι παρόμοιο (35,72%), ενώ μεγάλο είναι το ποσοστό των ατόμων που ουσιαστικά προτιμούν να μην εκφέρουν γνώμη (31,6%) επιλέγοντας την ουδέτερη απάντηση. Ωστόσο το παραπάνω ποσοστό που διαφωνεί με την

προστασία των στοιχείων του προσωπικού είναι αρκετά υψηλό και φαίνεται να εκφράζει μια αμφιβολία για την τήρηση της διαδικασίας ή ακόμη και με το πόσο εφικτό είναι να τηρηθεί η διαδικασία προστασίας της ταυτότητας του προσωπικού. Αυτό ίσως θα μπορούσε να ισχύει περισσότερο σε μικρότερες επιχειρησιακές μονάδες, καθώς στη συνθήκη αυτή το προσωπικό γνωρίζει πρόσωπα και πράγματα.



**Σχήμα 4.14. Ενημέρωση προσωπικού για νομοθεσία.**

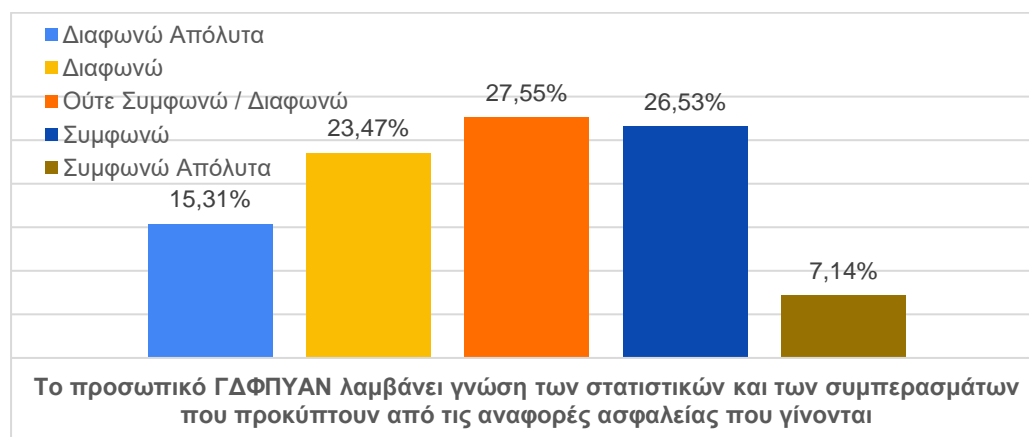
Στην ερώτηση αυτή (Σχήμα 4.14) οι περισσότερες απαντήσεις είναι αρνητικές. Συγκεκριμένα μόλις το 16,33% δηλώνει ότι συμφωνεί με την ύπαρξη τακτικής ενημέρωσης και εκπαίδευσης του προσωπικού με τη νομοθεσία που αφορά στη Νοοτροπία Δικαίου. Το 21,43% επιλέγει τη μέση απάντηση ενώ το 62,24% διαφωνεί. Από την απάντηση αυτή δε μπορούμε να συμπεράνουμε ότι δεν υπάρχει καθόλου ενημέρωση καθώς το ερώτημα αυτό αφορά «τακτική» ενημέρωση και εκπαίδευση. Ωστόσο θα μπορούσε να εξαχθεί το συμπέρασμα ότι υπάρχει περιθώριο περαιτέρω ενημέρωσης και εκπαίδευσης του προσωπικού.



**Σχήμα 4.15. Εμπιστοσύνη σε δικαστικές Αρχές.**

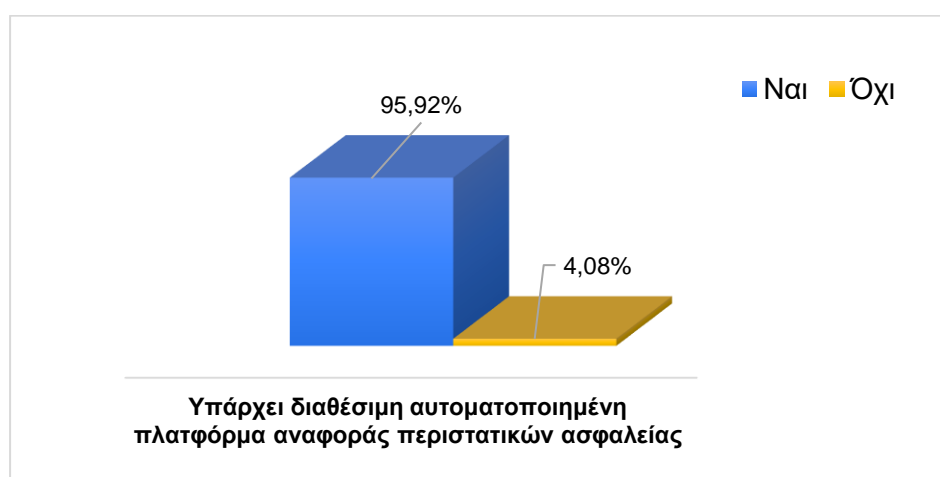
Η έλλειψη εμπιστοσύνης του επιχειρησιακού προσωπικού που συμμετέχει στην έρευνα για την επαρκή ενημέρωση των δικαστικών αρχών σε σχέση με τη Νοοτροπία Δικαίου είναι ξεκάθαρη (Σχήμα 4.15). Συγκεκριμένα το 72,45% διαφωνεί με την πρόταση και παίρνει αρνητική θέση, το 18,37% προτιμάει την ουδέτερη

απάντηση ενώ μόλις το 9,18% απαντάει θετικά. Με δεδομένο ότι στην αρχή της νοοτροπίας δικαίον είναι βασικός πυλώνας και η δικαστική αντιμετώπιση των θεμάτων οι παραπάνω απαντήσεις υποδεικνύουν ότι τουλάχιστον στη συνείδηση των ερωτώμενων υπάρχει αμφιβολία και μάλλον πεποίθηση ότι στην πραγματικότητα δε θα αντιμετωπιστούν σύμφωνα με τις αρχές αυτές εφόσον βρεθούν σε τέτοια δύσκολη θέση.



**Σχήμα 4.16. Γνώση στατιστικών και συμπερασμάτων από προσωπικό.**

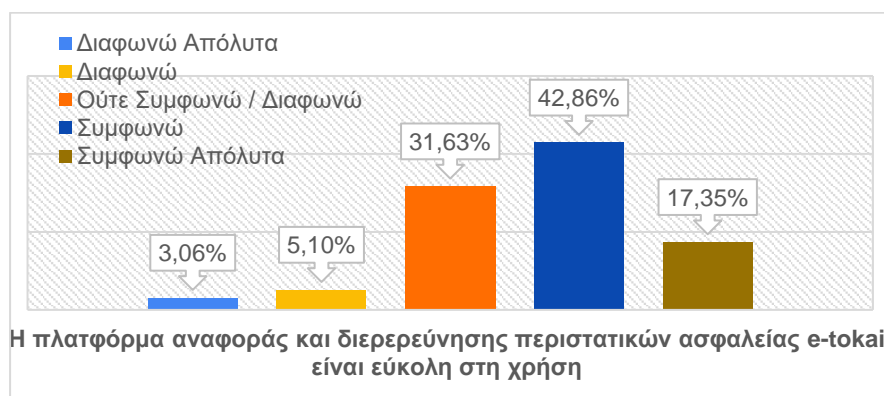
Θετικά απαντάει το 33,67% (Σχήμα 4.16) με μόλις το 7,14% να έχει ισχυρή συμφωνία. Το 27,55 % προτιμάει την ουδέτερη επιλογή ενώ 38,78% διαφωνεί. Οι απαντήσεις αυτές οδηγούν στο συμπέρασμα ότι υπάρχει μεγαλύτερο περιθώριο για να γίνει καλύτερη εκμετάλλευση τόσο των στατιστικών όσο και των υπόλοιπων συμπερασμάτων που μπορούν να αντληθούν από τις αναφορές ασφαλείας που γίνονται. Εξάλλου είναι βασικό κομμάτι της διαδικασίας αναφοράς περιστατικών ότι η συλλογή των δεδομένων θα οδηγήσει σε εκμεταλλεύσιμα συμπεράσματα για όλον τον οργανισμό και συνεπώς για το προσωπικό.



**Σχήμα 4.17. Ύπαρξη πλατφόρμας αναφοράς περιστατικών.**

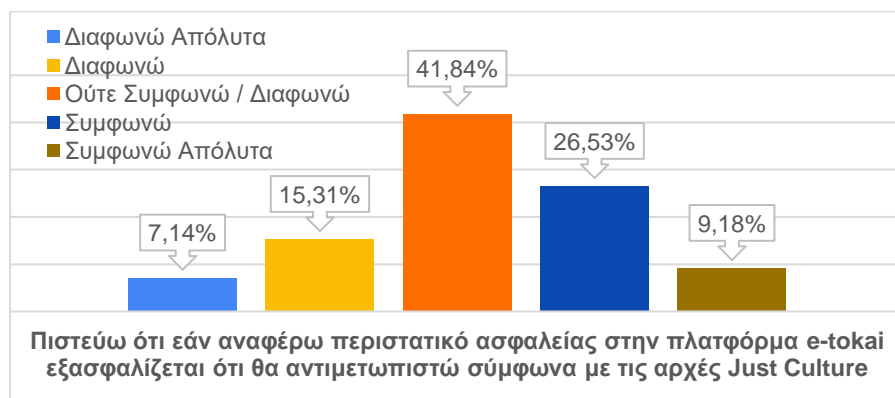
Σχεδόν όλοι οι ερωτώμενοι απαντούν θετικά. Συγκεκριμένα το 95,92% γνωρίζει την ύπαρξη της ψηφιακής πλατφόρμας κατάθεσης αναφορών ασφαλείας. Η μειοψηφία των ερωτώμενων που απαντάει αρνητικά θα μπορούσε να οφείλεται σε απομακρυσμένες μονάδες με μικρότερη αλληλεπίδραση και κατά συνέπεια πρακτική εκμετάλλευση της διαθέσιμης πλατφόρμας.





**Σχήμα 4.18. Ευκολία χρήσης πλατφόρμας αναφοράς περιστατικών.**

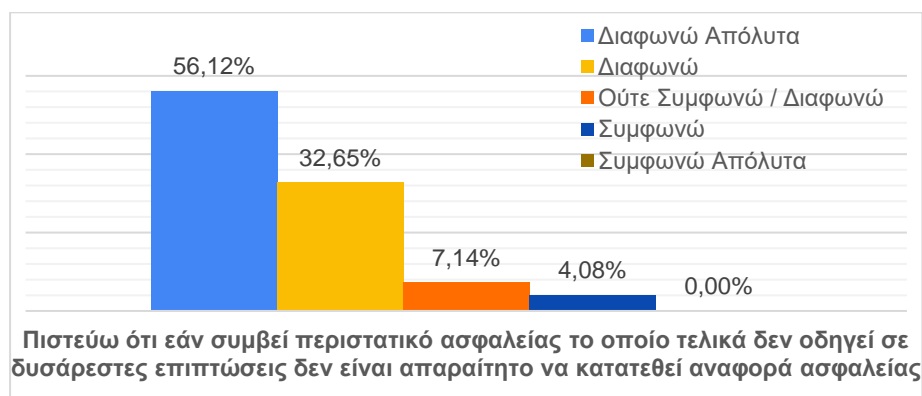
Στην παραπάνω ερώτηση οι απαντήσεις δείχνουν ότι μόλις το 8,16% διαφωνεί με την πρόταση και κατά συνέπεια θεωρεί ότι η πλατφόρμα είναι δύσκολη στη χρήση, ένα μεγάλο ποσοστό 31,63% επιλέγει την ουδέτερη στάση ενώ η πλειοψηφία 60,21% συμφωνεί με την πρόταση άρα θεωρεί ότι η πλατφόρμα TOKAI δεν παρουσιάζει ιδιαίτερες δυσκολίες. Θα είχε ενδιαφέρον να ερευνηθεί περισσότερο το ποσοστό που είτε θεωρεί την πλατφόρμα δύσκολη είτε δεν λαμβάνει ξεκάθαρη θέση, και αν αυτή η σχέση έχει να κάνει είτε με την ίδια την πλατφόρμα και τις λειτουργίες της είτε εάν είναι θέμα των προσώπων που απάντησαν κατά αυτόν τον τρόπο, αν για παράδειγμα είναι άτομα μεγαλύτερης ηλικίας ή με μικρότερη επαφή με χρήση υπολογιστών.



**Σχήμα 4.19. Σχέση αναφοράς περιστατικού και αντιμετώπισης με αρχές just culture.**

Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων στην πρόταση που τίθεται επιλέγει να μην πάρει ξεκάθαρη θέση. Συγκεκριμένα το 41,84% φαίνεται να μην γνωρίζει εάν εφόσον αναφέρει περιστατικό ασφαλείας, θα αντιμετωπιστεί πράγματι σύμφωνα με τις αρχές Just Culture, ή ίσως να θεωρεί ότι δεν έχει αρκετά δεδομένα ώστε να απαντήσει. Το 22,45% διαφωνεί με τις πρόταση και πιστεύει ότι αυτό δεν ισχύει ενώ το 35,71% πιστεύει ότι πράγματι οι αρχές Just Culture έχουν ενσωματωθεί στον οργανισμό και θα αντιμετωπιστούν σύμφωνα με αυτές. Ωστόσο ισχυρή συμφωνία αναφέρει λιγότερο από 10%. Μια πιθανή εξήγηση θα μπορούσε να είναι ότι η νοοτροπία δικαίου δεν έχει ακόμη βαθιές ρίζες καθώς πρόκειται για σχετικά νέα έννοια και κουλτούρα, εξάλλου ο Ευρωπαϊκός Κανονισμός ισχύει για λιγότερα από 10 χρόνια. Κατά συνέπεια είναι

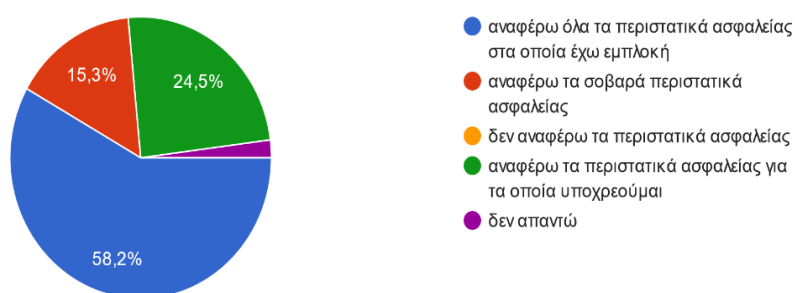
λογικό να σκεφτεί κάποιος ότι δεν έχει γίνει ακόμη βαθιά συνείδηση και πεποίθηση τόσο στο επιχειρησιακό επίπεδο προσωπικού όσο και στο διοικητικό επίπεδο του οργανισμού.



**Σχήμα 4.20. Ανάγκη αναφοράς μη κρίσιμου περιστατικού.**

Οι απαντήσεις στην παραπάνω γενική πρόταση δείχνουν ότι πράγματι οι εργαζόμενοι στην Αεροναυτιλία έχουν αγκαλιάσει την κουλτούρα αναφοράς περιστατικών και έχουν ουσιαστικά αποδεχθεί την ανάγκη να το πράττουν ακόμη και αν γνωρίζουν ότι δεν υπάρχουν επιπτώσεις τέτοιες από το περιστατικό που να εξαναγκάζουν σε αναφορά. Συγκεκριμένα, ποσοστό 88,77% διαφωνεί με την πρόταση που τίθεται ότι δεν είναι απαραίτητο να κατατεθεί αναφορά ασφαλείας εφόσον για το υπό κρίση περιστατικό δεν υπάρχουν δυσάρεστες επιπτώσεις, ενώ ένα ποσοστό 7,14% επιλέγει την ουδέτερη απάντηση. Μόλις το 4,08% συμφωνεί με την πρόταση ενώ είναι μηδενικό το ποσοστό των ερωτώμενων που εκφράζει ισχυρή συμφωνία.

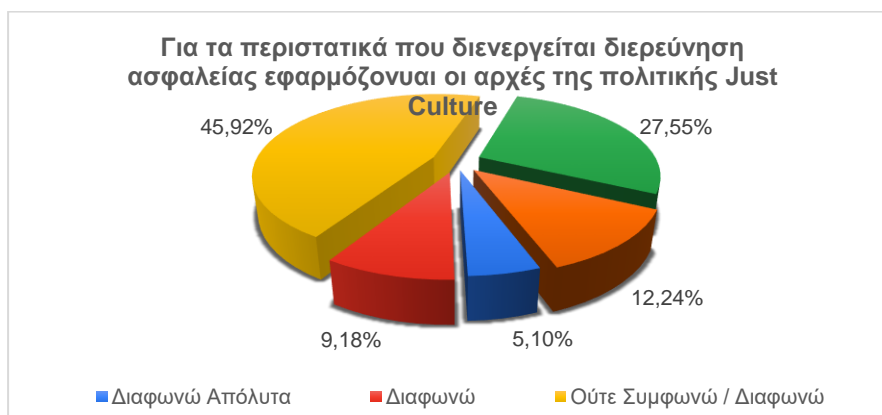
Επιλέξτε την απάντηση που ταιριάζει καλύτερα: Εφόσον έχω εμπλακεί σε ένα περιστατικό ασφαλείας:  
98 απαντήσεις



**Σχήμα 4.21. Περίπτωση μη αναφοράς περιστατικού.**

Η παραπάνω ερώτηση είναι περισσότερο συγκεκριμένη και αφορά τη στάση προσωπικά του ατόμου που ερωτάται. Υπάρχουν αρκετές διαφοροποιήσεις σε σχέση με την προηγούμενη, γενικότερη πρόταση. Ένα ποσοστό 58,2 δηλώνει ότι θα αναφέρει όλα τα περιστατικά ασφαλείας στα οποία εμπλέκεται, ενώ κανείς δεν επιλέγει να απαντήσει ότι δεν αναφέρει τα περιστατικά ασφαλείας. Ωστόσο έχει ενδιαφέρον ότι το 15,3% απαντάει ότι αναφέρει τα σοβαρά περιστατικά ασφαλείας και ένα 24,5% απαντάει ότι περιορίζει τις αναφορές στα περιστατικά ασφαλείας για τα οποία υπάρχει σχετική υποχρέωση. Ένα μικρό ποσοστό 6% επιλέγει ωστόσο την απάντηση «δεν

απαντώ». Οι παραπάνω απαντήσεις δείχνουν ότι θα μπορούσε να υπάρχει ένα κενό στη γνώση για την πραγματική κατάσταση η οποία αναφέρεται και για την οποία μπορούν να εξαχθούν συμπεράσματα. Επίσης φαίνεται να υπάρχει περιθώριο για την περαιτέρω ανάπτυξη της κουλτούρας αναφοράς περιστατικών με διάφορες ενέργειες που θα μπορούσαν να αναληφθούν από τον οργανισμό για την προώθηση του θέματος και την απόκτηση της σχετικής εμπιστοσύνης από τον οργανισμό.



**Σχήμα 4.22. Σχέση Διερεύνησης ασφαλείας με αρχές just culture.**

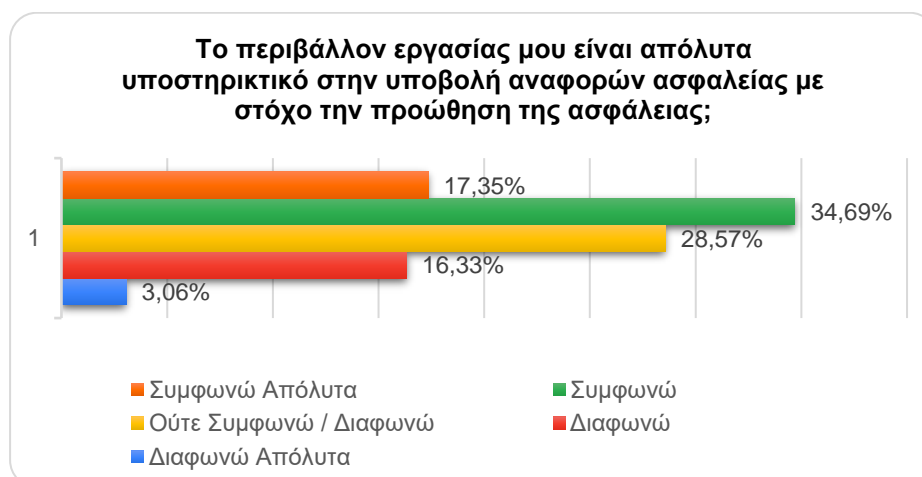
Το ποσοστό που συμφωνεί με την πρόταση φθάνει αθροιστικά στο 39,79%. Διαφωνεί το 14,28% και δηλώνει αντίστοιχα ότι σε μια διερεύνηση ασφαλείας δεν εφαρμόζονται οι αρχές της πολιτικής just culture. Ενδιαφέρον έχει το εξαιρετικά μεγάλο, καθώς φθάνει το 45,92%, ποσοστό των ερωτηθέντων που επιλέγει την ουδέτερη απάντηση. Αυτό μπορεί να γίνεται είτε γιατί πράγματι δε γνωρίζει τι ισχύει, δεν έχει αρκετά δεδομένα ώστε να απαντήσει, είτε γιατί προτιμάει να αποφύγει μια ξεκάθαρη απάντηση.



**Σχήμα 4.23. Λόγοι μη αναφοράς περιστατικού ασφαλείας.**

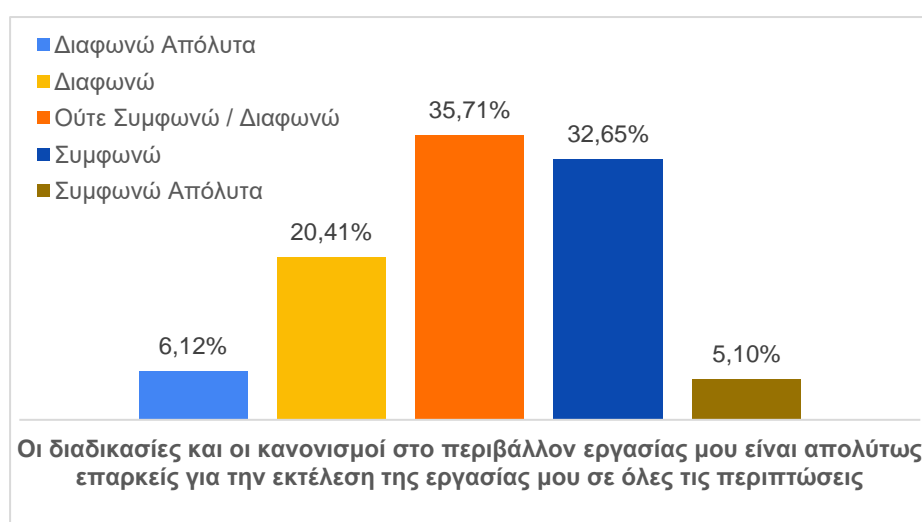
Λιγότεροι από τους μισούς ερωτώμενους (41,8%) απαντούν ότι η πρόταση για τους λόγους που μπορεί να τους οδηγήσουν να μην αναφέρουν περιστατικό ασφαλείας δεν εφαρμόζεται σε αυτούς καθώς οι ίδιοι αναφέρουν όλα τα περιστατικά ασφαλείας στα οποία εμπλέκονται. Αντίστοιχα όμως, ακριβώς οι μισοί αθροιστικά (50%) απαντούν ότι μπορεί να μην αναφέρουν περιστατικό για διαφορετικό λόγο ο καθένας.

Η απάντηση δίνεται είτε γιατί θεωρούν ότι δεν είναι απαραίτητο (17,3%), είτε γιατί θεωρούν ότι εάν αναφέρουν ένα περιστατικό ασφάλειας μπορεί να κατηγορηθούν για πλημμελείς ή λάθος ενέργειες (14,3%), είτε γιατί θεωρούν ότι η διαδικασία είναι πολύπλοκη και γραφειοκρατική (18,4%). Τέλος ένα μικρό ποσοστό 8,2 % επιλέγει την απάντηση «δεν απαντώ».



**Σχήμα 4.24. Υποστήριξη από περιβάλλον εργασίας.**

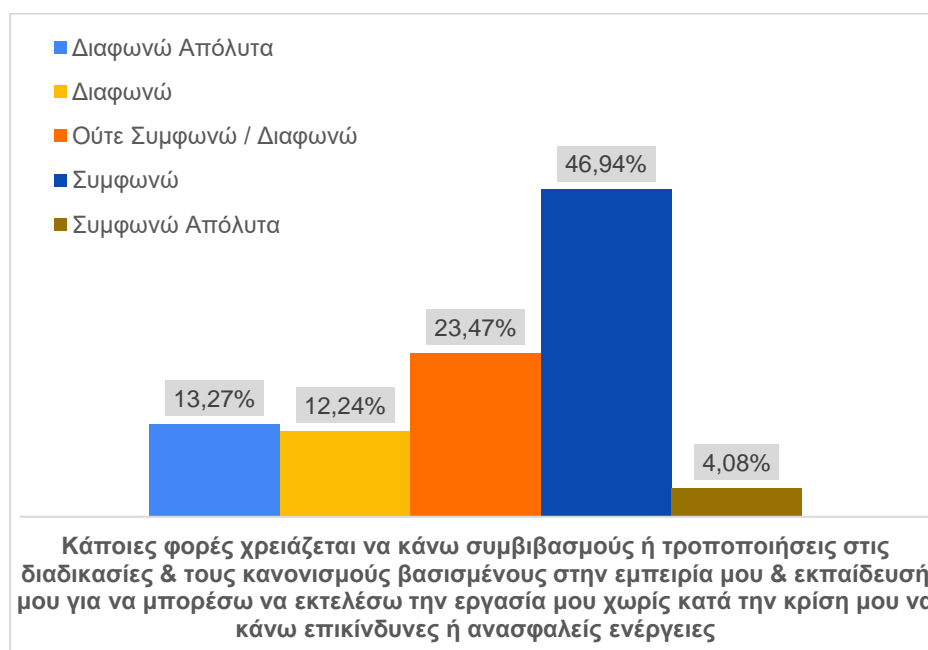
Σχεδόν το ένα πέμπτο των ερωτώμενων (19,39%) δε συμφωνεί με την παραπάνω πρόταση και θεωρεί ότι το περιβάλλον εργασίας του δεν είναι απόλυτα υποστηρικτικό για την αναφορά αναφορών ασφαλείας. Επιπλέον το 28,57% επιλέγει να μην απαντήσει ξεκάθαρα συμφωνία ή διαφωνία. Είναι ωστόσο ενθαρρυντικό ότι το 52,04% θεωρεί ότι βρίσκεται σε ένα υποστηρικτικό περιβάλλον. Ωστόσο είναι φανερό ότι υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης για την αλλαγή της γενικότερης κουλτούρας και στάσης απέναντι στην αξία της υποβολής αναφορών ασφαλείας.



**Σχήμα 4.25 Επάρκεια διαδικασιών και κανονισμών.**

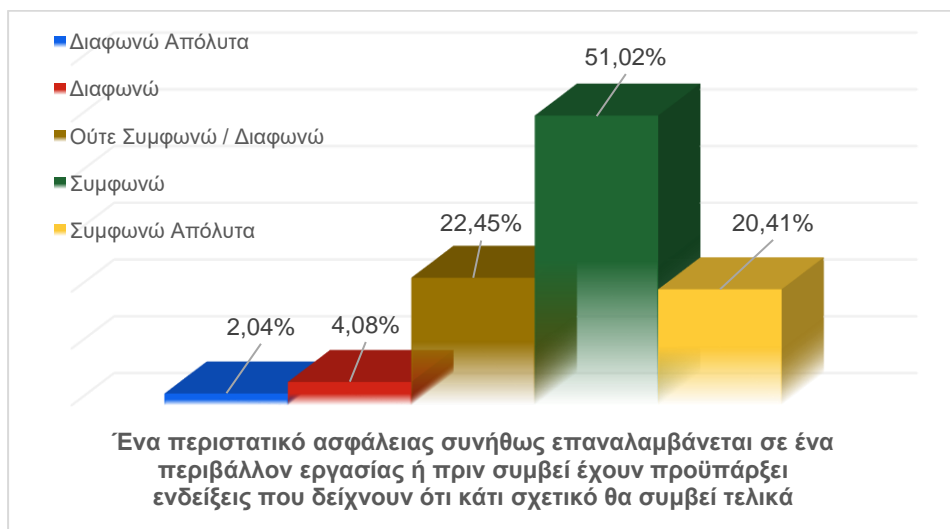
Το ποσοστό που διαφωνεί με την πρόταση και θεωρεί ότι οι διαδικασίες και οι κανονισμοί στο περιβάλλον εργασίας δεν είναι απολύτως επαρκείς ανέρχεται στο 26,5%. Έχει ενδιαφέρον το μεγάλο ποσοστό που επιλέγει την ουδέτερη επιλογή (35,71%) ενώ συνολικά το 37,75% επιλέγει μια από τις δύο επιλογές που

υποδεικνύουν συμφωνία με την πρόταση. Παρόλο το γεγονός ότι σε επιχειρησιακά περιβάλλοντα εργασίας έχει πολλές φορές αναφερθεί βιβλιογραφικά η μεγάλη δυσκολία να υπάρξουν σε απόλυτο βαθμό επαρκείς διαδικασίες και κανονισμοί τα παραπάνω ποσοστά θα μπορούσαν να υποδεικνύουν ότι ίσως χρειάζεται ο οργανισμός να επανέρχεται συχνά στο περιβάλλον εργασίας και να αξιολογεί τις διαδικασίες και τους κανονισμούς που βρίσκονται σε ισχύ.



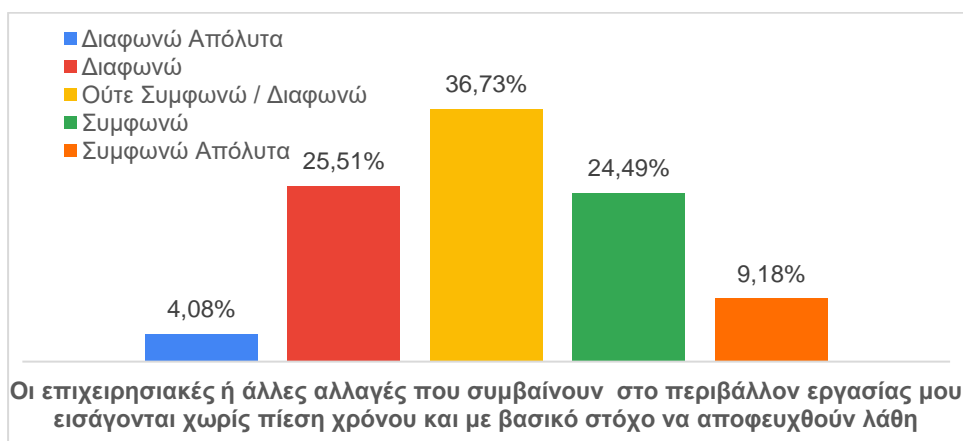
**Σχήμα 4.26. Συμβιβασμοί κατά την εκτέλεση της εργασίας.**

Οι απαντήσεις στην παραπάνω πρόταση έχουν εξαιρετικό ενδιαφέρον. Συγκεκριμένα το 51,02% δηλώνει ότι κάποιες φορές χρειάζεται να κάνει συμβιβασμούς ή τροποποιήσεις στις διαδικασίες και τους κανονισμούς οι οποίοι είναι βασισμένοι στην εμπειρία και την εκπαίδευσή ώστε να εκτελέσουν την εργασία, χωρίς ωστόσο κατά την εκτίμησή τους να κάνουν επικίνδυνες ή ανασφαλείς ενέργειες. Καθώς την απάντηση αυτή δίνει ουσιαστικά ένας στους δύο ερωτώμενους, η απάντηση βρίσκεται σε συμφωνία με το βιβλιογραφικό συμπέρασμα ότι σε επιχειρησιακές εργασίες πολλές φορές η ιδεατή και η πραγματική εργασία είναι σε απόσταση στον τρόπο της ρεαλιστικής εκτέλεσης. Επιπλέον το 23,47% επιλέγει την ουδέτερη απάντηση ενώ το 25,51% διαφωνεί με την πρόταση και θεωρεί ότι δε χρειάζεται να προβεί σε συμβιβασμούς ή τροποποιήσεις. Είναι φανερό ότι θα μπορούσε να ειπωθεί ότι υπάρχει περιθώριο ώστε το κενό ανάμεσα στην ιδεατή και την πραγματική εργασία να είναι μικρότερο και οι τυχόν συμβιβασμοί να γίνονται σε όσο το δυνατόν μικρότερο ποσοστό, καθώς ακόμη και μια τροποποίηση που θεωρείται ασφαλής, εάν δεν αποδώσει το αποτέλεσμα που επιδιώκεται, στερεί τον εργαζόμενο από την προστασία της πολιτικής νοοτροπίας δικαίου. Ωστόσο τα αποτελέσματα αυτής της ερώτησης θα μπορούσαν να τύχουν μεγαλύτερης έρευνας ώστε να διαπιστωθούν οι λόγοι που σε κάθε περίπτωση οδηγούν σε τέτοια τροποποίηση ή αλλιώς δυνητικά παραβίαση μιας διαδικασίας.



**Σχήμα 4.27. Ύπαρξη ενδείξεων πριν από περιστατικό ασφάλειας.**

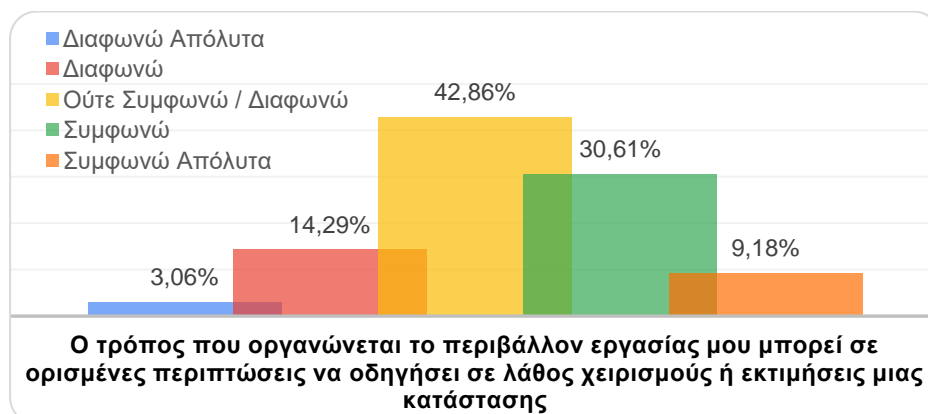
Μόλις το 6,12% διαφωνεί με την πρόταση που τίθεται στο ερώτημα και το 22,45% λαμβάνει ουδέτερη θέση. Η μεγάλη πλειοψηφία των ερωτώμενων (70,43%) θεωρεί ότι πράγματι ένα περιστατικό ασφάλειας έχει είτε τάση επανάληψης σε ένα περιβάλλον εργασίας είτε ότι έχουν προϋπάρξει ενδείξεις ότι θα επέλθει. Από τις απαντήσεις αυτές μπορεί να εξαχθεί το συμπέρασμα πόσο σημαντικό είναι να έχει ένας οργανισμός ισχυρά αντανακλαστικά ώστε να μπορεί έγκαιρα να απαντήσει με διορθωτικές κινήσεις προλαβαίνοντας ή διακόπτοντας περιστατικά ασφάλειας που σε κάποιες περιπτώσεις με την επανάληψη μπορεί να έχουν και σοβαρότερες επιπτώσεις.



**Σχήμα 4.28 Διαδικασία εισαγωγής επιχειρησιακών αλλαγών.**

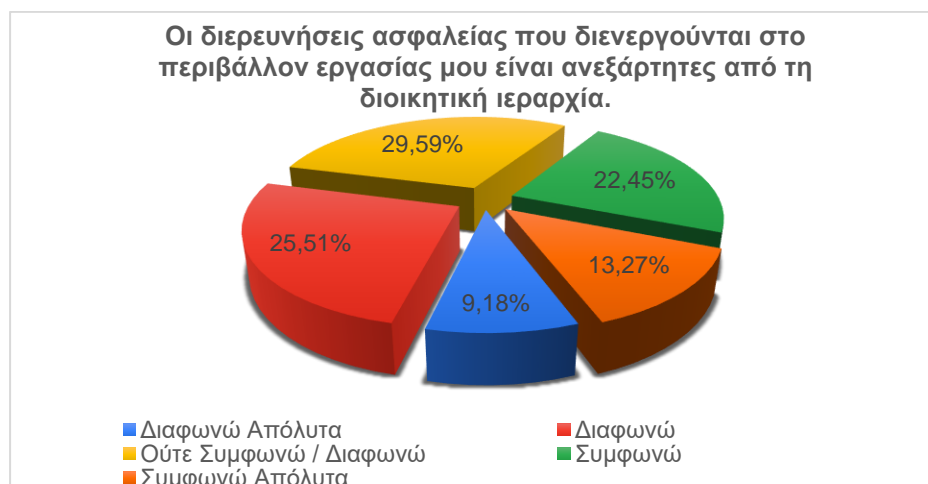
Στην απάντηση της πρότασης αυτής το μεγαλύτερο ποσοστό (36,73%) επιλέγει να μη λάβει θέση, το 29,59% διαφωνεί με την πρόταση ενώ το 33,67% συμφωνεί ότι οι επιχειρησιακές ή άλλες αλλαγές που συμβαίνουν γίνονται χωρίς πίεση χρόνου και με βασικό στόχο να αποφευχθούν λάθη. Οι παραπάνω μοιρασμένες απαντήσεις θα μπορούσαν να οδηγήσουν στο συμπέρασμα ότι υπάρχει περιθώριο βελτίωσης των διαδικασιών εγκατάστασης αλλαγών ή προγραμματισμού, ή ακόμη και διαχείρισης των αναγκαίων αλλαγών με τέτοιο τρόπο ώστε να γίνονται αποδεκτές με πιο θετικό τρόπο από το προσωπικό. Γενικά η αποδοχή του γεγονότος ότι μια διαδικασία ή

κανόνας αλλάζει δημιουργεί δυσχέρεια στο εμπλεκόμενο προσωπικό και αυτό ισχύει ακόμη περισσότερο σε επιχειρησιακά περιβάλλοντα.



**Σχήμα 4.29. Τρόπος οργάνωσης περιβάλλοντος εργασίας.**

Η πρόταση του παραπάνω ερωτήματος διατυπώνεται γενικά προς ερμηνεία των ερωτώμενων. Διαφωνούν το 17,35% και δε δέχονται την πρόταση ότι το περιβάλλον εργασίας τους είναι οργανωμένο με τέτοιο τρόπο ώστε να μπορεί σε ορισμένες περιπτώσεις να οδηγήσει σε λάθος χειρισμούς ή εκτιμήσεις μιας κατάστασης. Το ποσοστό που επιλέγει την ουδέτερη απάντηση είναι 42,86% ενώ το 39,79% συμφωνεί αν και ισχυρή συμφωνία εκφράζει το 9,18% από αυτούς. Με δεδομένο ότι το ερωτηματολόγιο έχει απαντηθεί από προσωπικό σε επιχειρησιακές θέσεις που κατά συνέπεια γνωρίζει την πραγματική κατάσταση μπορεί να εξαχθεί το συμπέρασμα ότι υπάρχει περιθώριο βελτίωσης της γενικής οργάνωσης του περιβάλλοντος εργασίας ή ακόμη και έρευνας από τον οργανισμό ώστε να διαπιστωθεί σε ποιον τομέα θα μπορούσαν να γίνουν πιο χρήσιμες παρεμβάσεις είτε αυτό αφορά στις διαδικασίες, στο προσωπικό, στον εξοπλισμό ή αλλού.

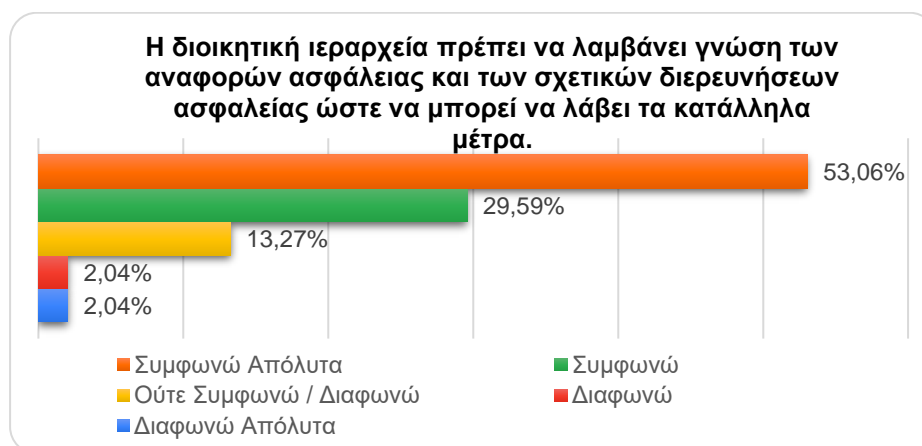


**Σχήμα 4.30. Σχέση διαδικασίας διερευνήσεων με διοικητική ιεραρχία.**

Η πρόταση του παραπάνω ερωτήματος (Σχήμα 4.30.) δεν απευθύνεται απαραίτητα σε ειδικούς γνώστες της διαδικασίας διερεύνησης πχ. Διερευνητές ή safety focal points αλλά στο επιχειρησιακό προσωπικό γενικά. Κατά συνέπεια οι απαντήσεις αντικατοπτρίζουν την εκτίμηση που υπάρχει για τη σχέση των διερευνήσεων ασφάλειας με τη διοικητική ιεραρχία. Διαφωνούν με την πρόταση και άρα θεωρούν

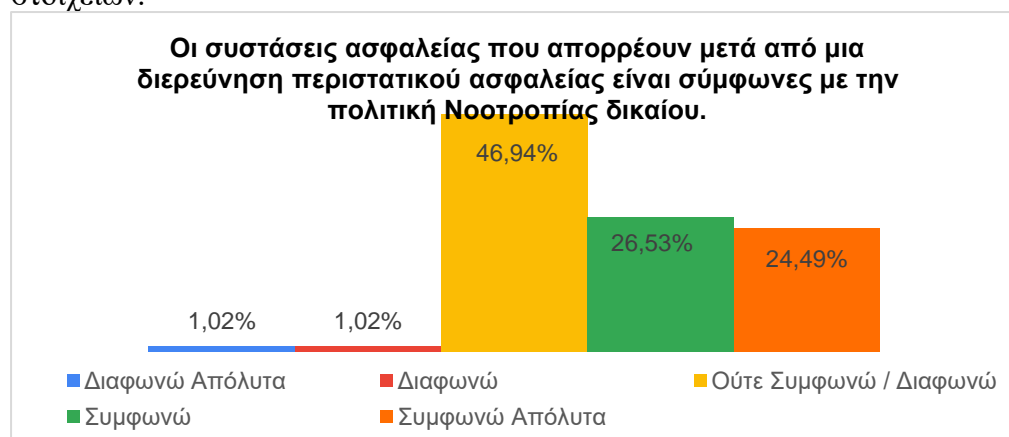


ότι δεν είναι ανεξάρτητες οι διερευνήσεις αυτές 34,69%, δε λαμβάνουν θέση 29,59% ενώ συμφωνούν 35,72%. Μπορεί να διαπιστωθεί ότι οι απαντήσεις είναι μοιρασμένες στις τρεις γενικές κατηγορίες διαφωνώ-δε γνωρίζω-συμφωνώ. Αυτό θα μπορούσε να υποστηρίξει την υπόθεση ότι υπάρχει περιθώριο για ενημέρωση για τη διαδικασία διερεύνησης και πως αυτή εξελίσσεται μέσα στον οργανισμό.



**Σχήμα 4.31. Ανάγκη γνώσης διαδικασίας αναφορών και διερευνήσεων από διοικητική ιεραρχία.**

Η πλειοψηφία των απαντήσεων (82,65%, με το 53,06% να εκφράζει ισχυρή συμφωνία), τίθεται υπέρ της γνώσης από τη διοικητική ιεραρχία των αναφορών περιστατικών ασφάλειας και των σχετικών διερευνήσεων ασφαλείας ώστε να μπορεί να λάβει τα κατάλληλα μέτρα. Μόλις 4,08% διαφωνούν και 13,27% προτιμάει να μην εκφράσει συμφωνία ή διαφωνία. Η ερώτηση ωστόσο έχει τεθεί γενικά και δε διευκρινίζει τις διαδικασίες που τηρούνται σε σχέση με προστασία των ατομικών στοιχείων.

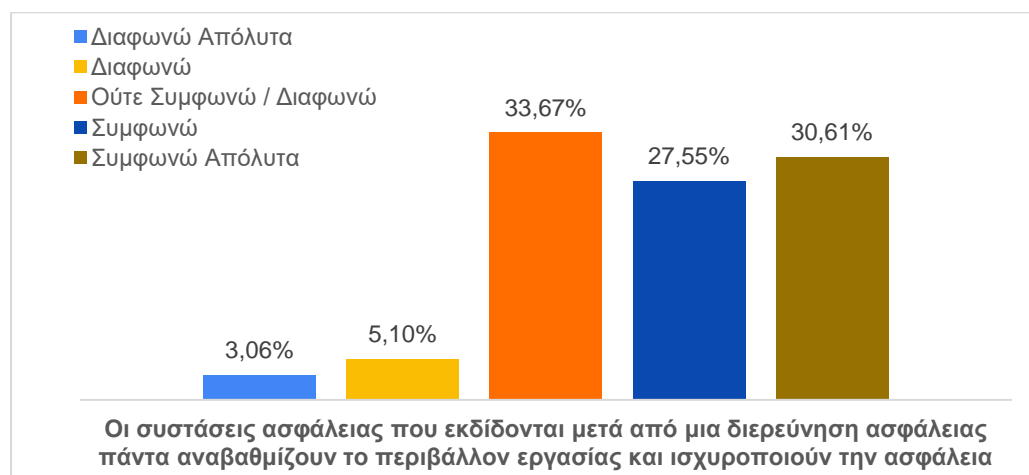


**Σχήμα 4.32. Ποιότητα συστάσεων ασφαλείας.**

Η άποψη των περισσότερων ερωτώμενων είναι θετική σε σχέση με τις συστάσεις ασφαλείας που προκύπτουν από μια διερεύνηση. Συγκεκριμένα συνολικά το 51,02% συμφωνεί με την πρόταση που τίθεται. Ωστόσο το ποσοστό που επιλέγει την ουδέτερη απάντηση ανέρχεται στο πολύ υψηλό 46,94%. Αυτό μπορεί να συμβαίνει είτε γιατί οι ερωτώμενοι δε θέλουν να πάρουν θέση είτε γιατί δε θεωρούν ότι έχουν αρκετά δεδομένα ώστε να απαντήσουν. Μόλις το 2,04% εκφράζει διαφωνία για την

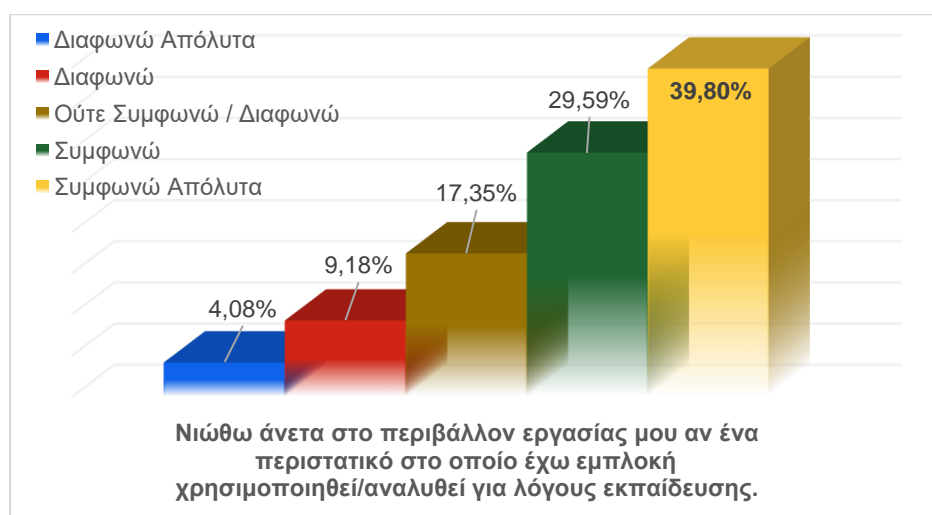


πρόταση και θεωρεί ότι οι συστάσεις ασφαλείας δεν είναι σύμφωνες με την πολιτική Νοοτροπίας Δικαίου.



**Σχήμα 4.33. Επιπτώσεις συστάσεων ασφαλείας στο περιβάλλον εργασίας.**

Η πρόταση που περιγράφεται στο Σχήμα 4.33. παραμένει στην έννοια των συστάσεων ασφαλείας. Τα αποτελέσματα δείχνουν να μην είναι μακριά από τα αποτελέσματα του γραφήματος 32. Συγκεκριμένα, 58,16% συμφωνεί με την πρόταση και θεωρεί ότι οι συστάσεις ασφαλείας που εκδίδονται μετά από μια διερεύνηση ασφαλείας πάντα αναβαθμίζουν το περιβάλλον εργασίας και ισχυροποιούν την ασφάλεια. Συνεχίζει να είναι μεγάλο το ποσοστό των ερωτώμενων που λαμβάνουν ουδέτερη θέση (33,67%) ενώ λίγο περισσότεροι (8,16%) διαφωνούν με την πρόταση εκφράζοντας έτσι αρνητική θέση.



**Σχήμα 4.34 Χρήση περιστατικού για λόγους εκπαίδευσης.**

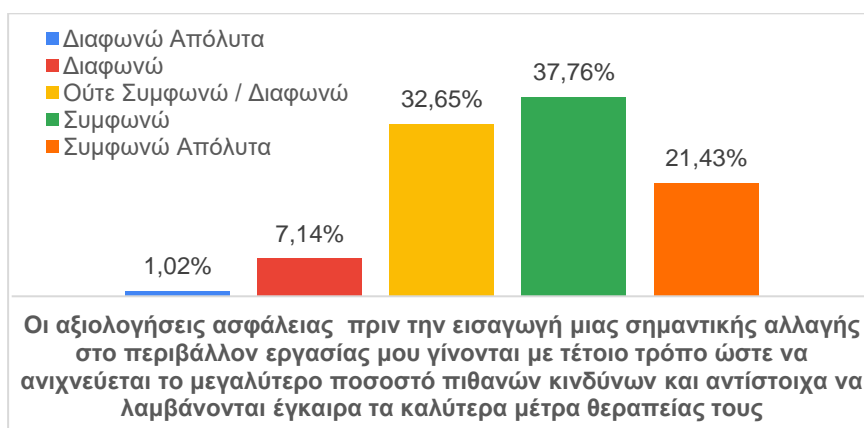
Η πρόταση που περιγράφεται στο Σχήμα 4.34 αφορά στην εκμετάλλευση των αποτελεσμάτων και των μαθημάτων που απορρέουν από μια διερεύνηση ασφαλείας. Είναι θετικό ότι 69,39% δηλώνουν ότι νιώθουν άνετα εάν ένα περιστατικό στο οποίο έχουν εμπλακεί χρησιμοποιηθεί/αναλυθεί για λόγους εκπαίδευσης, με το μεγαλύτερο ποσοστό (39,80%) να εκφράζει ισχυρή συμφωνία. Ωστόσο 17,35% δε λαμβάνει θέση

ενώ 13,26% διαφωνεί με την πρόταση. Ειδικά σε μικρότερες επιχειρησιακές μονάδες, όπως διαφαίνεται και από τις συνεντεύξεις που παρατίθεται παρακάτω είναι δύσκολο να αναλυθεί περιστατικό ασφάλειας χωρίς ταυτόχρονα να διαφανούν ποια πρόσωπα εμπλέκονται. Αυτό μπορεί να δημιουργήσει εντυπώσεις επίκρισης και να κάνουν τα πρόσωπα να νιώσουν άβολα ή σε άμυνα. Θα ήταν λογικό να εκφραστεί η άποψη ότι χρειάζεται ωριμότητα, αποδοχή της σχετικής κουλτούρας για την εκμετάλλευση των μαθημάτων που απορρέουν από τα περιστατικά ή συμβάντα αλλά και προσοχή στον τρόπο παρουσίασης, ανάλυσης και τυχόν σχολιασμού και ανάδρασης από τους συμμετέχοντες.



**Σχήμα 4.35. Ύπαρξη ευχέρειας κατάθεσης αναφοράς χωρίς στοχοποίηση.**

Οι απαντήσεις στην πρόταση που παρουσιάζεται στο Σχήμα 4.35. δείχνουν ότι η πλειοψηφία των ερωτώμενων συμφωνεί σε ποσοστό άνω του 70% συνολικά και με το 35,71% από αυτούς να εκφράζει ισχυρή συμφωνία ότι νιώθει άνετα να υποβάλλει αναφορά ασφαλείας στο περιβάλλον εργασίας του που θα φωτίσει κακές πρακτικές χωρίς αυτό να στοχοποιεί άτομα ή καταστάσεις. Μόλις 14,28% δηλώνει ότι διαφωνεί και άρα υποστηρίζει ότι δε θα ένιωθε άνετα ενώ 15,31% επιλέγει την ουδέτερη απάντηση. Παρατηρώντας τα παραπάνω αισιόδοξα αποτελέσματα μπορεί να συμπεράνει κάποιος ότι η κουλτούρα αναφοράς ασφαλείας έχει εμπεδωθεί στο οργανισμό. Ωστόσο για παραπάνω έρευνα θα ήταν χρήσιμο σε επόμενη έρευνα να συμπληρωθεί η ερώτηση εάν πράγματι έχει υλοποιηθεί από κάποιον ερωτώμενο η κατάθεση παρόμοιας αναφοράς.



**Σχήμα 4.36. Επίπεδο αξιολογήσεων ασφαλείας.**

Η εκτίμηση των ερωτώμενων δείχνει σε αρκετά μεγάλο ποσοστό συμφωνία με την παραπάνω πρόταση. Συγκεκριμένα 59,19% συμφωνούν με την εκτίμηση ότι οι αξιολογήσεις ασφάλειας στο περιβάλλον εργασίας τους ανιχνεύουν το μεγαλύτερο ποσοστό πιθανών κινδύνων και αντίστοιχα λαμβάνονται έγκαιρα τα καλύτερα μέτρα θεραπείας. Αρκετά μεγάλο ποσοστό (32,65%) επιλέγει την ουδέτερη απάντηση ενώ είναι αρκετά χαμηλό το ποσοστό που διαφωνεί με την πρόταση (8,16%).

#### 4.1.1. Συσχετίσεις Απαντήσεων

Με χρήση του προγράμματος SPSS έγινε προσπάθεια για συσχέτιση και εξαγωγή συμπερασμάτων ανάμεσα σε κάποιες από τις προτάσεις που τέθηκαν στο ερωτηματολόγιο. Καθώς οι ερωτήσεις είχαν ποιοτικά χαρακτηριστικά κατάταξης, και χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα Likert ο έλεγχος σχετικότητας (correlation) έγινε με βάση τη Συσχέτιση Spearman, σε επίπεδο εμπιστοσύνης 95%. Ο συντελεστής συσχέτισης του Spearman, ( $\rho$ , υποδηλώνεται επίσης με  $r_s$ ) μετρά την ισχύ και την κατεύθυνση της συσχέτισης μεταξύ δύο ταξινομημένων μεταβλητών, (Puth et al, 2015), ενώ έχει πάντα μια τιμή μεταξύ μείον ένα και συν ένα. Εάν το αποτέλεσμα είναι θετικό υπάρχει συσχέτιση, και οι δύο μεταβλητές θα αυξηθούν. Με αρνητική συσχέτιση, η μεταβλητή θα αυξηθεί ενώ η άλλη θα μειωθεί ή το αντίστροφο. Όσον αφορά τη σημαντικότητα, ο στατιστικός έλεγχος που ταυτόχρονα πραγματοποιήθηκε στο SPSS δείχνει ότι η υπόθεση  $H_0$  απορρίπτεται όταν  $p < .05$ . Οι τιμές που βρέθηκαν παρουσιάζονται στον Πίνακα 4.1.

Οι συσχετίσεις οι οποίες επιλέχθηκε να γίνουν είναι οι παρακάτω ενώ οι προτάσεις που παρατίθεται λαμβάνουν θέση μηδενικής υπόθεσης έναντι της αντίθετης της κάθε πρότασης:

1. Σχετίζεται η εκτίμηση ότι υπάρχει επαρκής γνώση σχετικά με το τι σημαίνει "πολιτική Νοοτροπίας Δικαίου" με τα χρόνια υπηρεσία στην ΥΠΑ.
2. Σχετίζεται η εκτίμηση ότι η πολιτική Just Culture εγγυάται ότι δε θα ληφθεί πειθαρχική ενέργεια εναντίον του ατόμου που αναφέρει περιστατικό ασφαλείας που το αφορά με τα χρόνια υπηρεσίας.
3. Σχετίζεται η εκτίμηση ότι η πολιτική Just Culture εγγυάται ότι δε θα ληφθεί ποινική ενέργεια εναντίον του ατόμου που αναφέρει περιστατικό ασφαλείας που το αφορά με τα χρόνια υπηρεσίας.
4. Σχετίζεται η εκτίμηση ότι η πλατφόρμα αναφοράς και διερεύνησης περιστατικών ασφαλείας e-tokai είναι εύκολη στη χρήση με τα χρόνια υπηρεσίας.
5. Σχετίζεται η εκτίμηση ότι στα περιστατικά που διενεργείται διερεύνηση ασφαλείας εφαρμόζονται οι αρχές της πολιτικής Just Culture με το εάν αναφέρονται τα περιστατικά ασφαλείας.
6. Σχετίζεται η εκτίμηση ότι οι συστάσεις ασφαλείας που απορρέουν μετά από μια διερεύνηση περιστατικού ασφαλείας είναι σύμφωνες με την πολιτική Νοοτροπίας Δικαίου με την εκτίμηση ότι το περιβάλλον εργασίας είναι απόλυτα υποστηρικτικό στην υποβολή αναφορών ασφαλείας με στόχο την προώθηση της ασφαλείας.
7. Σχετίζεται η εκτίμηση ότι οι αξιολογήσεις ασφαλείας πριν την εισαγωγή μιας σημαντικής αλλαγής στο περιβάλλον εργασίας γίνονται με τέτοιο τρόπο ώστε να ανιχνεύεται το μεγαλύτερο ποσοστό πιθανών κινδύνων και αντίστοιχα να λαμβάνονται έγκαιρα τα καλύτερα μέτρα θεραπείας τους με την εκτίμηση ότι ο τρόπος που

οργανώνεται το περιβάλλον εργασίας μπορεί σε ορισμένες περιπτώσεις να οδηγήσει σε λάθος χειρισμούς ή εκτιμήσεις μιας κατάστασης’

8. Σχετίζεται η εκτίμηση ότι η πλατφόρμα αναφοράς και διερεύνησης περιστατικών ασφαλείας e-tokai είναι εύκολη στη χρήση με την εκτίμηση ότι εάν αναφερθεί περιστατικό ασφαλείας στην πλατφόρμα e-tokai εξασφαλίζεται αντιμετώπιση σύμφωνα με τις αρχές Just Culture.

9. Σχετίζεται η εκτίμηση ότι η πολιτική Just Culture εγγυάται ότι δε θα ληφθεί ποινική ενέργεια εναντίον του ατόμου που αναφέρει περιστατικό ασφαλείας που το αφορά με την εμπιστοσύνη ότι οι δικαστικές αρχές είναι ενήμερες σε σχέση με την πολιτική Νοοτροπίας Δικαίου και θα διαχειριστούν σύμφωνα με αυτές τις ρυθμίσεις τα σχετικά περιστατικά ασφαλείας και τα εμπλεκόμενα άτομα εφόσον έχουν αναφέρει το περιστατικό κατά τα προβλεπόμενα με τη νομοθεσία.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 4.1.Τιμές συσχετίσεων.**

Συσχετίσεις	Δείγμα	Spearman's r – p value
1	98	SR = ,174 / p =,086
2	98	SR = -,075/ p =,466
3	98	SR = -,045/ p = ,659
4	98	SR = -,032 /p =,753
5	98	SR =,063/ p =,540
6	98	SR =,471**/ p =,000
7	98	SR =-,191/ p =,059
8	98	SR = ,267**/p =,008
9	98	SR = ,312**,/ p =002

Όσον αφορά την πρώτη αλληλεπίδραση φαίνεται να υπάρχει μικρή θετική συσχέτιση ανάμεσα χρόνο υπηρεσίας και τη γνώση της πολιτικής νοοτροπίας Δικαίου. Όσον αφορά τη στατιστική σπουδαιότητα της πρότασης, αυτή δεν απορρίπτεται καθώς  $p>0,05$ .

Η δεύτερη, η τρίτη και η τέταρτη αλληλεπίδραση φαίνεται να έχουν μικρή αρνητική συσχέτιση, ενώ δεν απορρίπτεται η στατιστική σπουδαιότητά τους καθώς και στις τρεις η τιμή  $p>0,05$ . Η αρνητική συσχέτιση υπονοεί ότι εάν η μία μεταβλητή αυξάνεται η άλλη μειώνεται, και αυτό αφορά στις αλληλεπιδράσεις της εκτίμησης ότι πολιτική Just Culture εγγυάται ότι δε θα ληφθεί πειθαρχική ενέργεια εναντίον του ατόμου που αναφέρει περιστατικό ασφαλείας, της εκτίμησης ότι η πολιτική Just Culture εγγυάται ότι δε θα ληφθεί ποινική ενέργεια εναντίον του ατόμου που αναφέρει περιστατικό ασφαλείας e-tokai είναι εύκολη στη χρήση με τα χρόνια υπηρεσίας. Το συμπέρασμα αυτό θα μπορούσε να δείχνει ότι το επίπεδο εμπιστοσύνης των ερωτώμενων εξαρτάται σε ένα μικρό βαθμό από τα χρόνια υπηρεσίας στον οργανισμό.

Η πέμπτη σχέση φαίνεται να έχει θετική συσχέτιση της εκτίμησης ότι στα περιστατικά που διενεργείται διερεύνηση ασφάλειας εφαρμόζονται οι αρχές της πολιτικής Just Culture με το εάν αναφέρονται τα περιστατικά ασφαλείας. Και στη σχέση αυτή δεν απορρίπτουμε τη μηδενική υπόθεση καθώς έχουμε  $p>0,05$ . Το αποτέλεσμα αυτό είναι σύμφωνο με την κουλτούρα αναφορά περιστατικών που

διαφαίνεται ότι υπάρχει στον κλάδο Αεροναυτιλίας σε σχέση όμως με το γεγονός ότι αυτό βελτιώνεται όσο περισσότερο το προσωπικό πείθεται ότι αντιμετωπίζεται με δίκαιο τρόπο.

Η έκτη σχέση έχει θετική συσχέτιση και μάλιστα αρκετά ισχυρή με τιμή 0,471. Αφορά στη συσχέτιση της εκτίμησης των ερωτώμενων ότι οι συστάσεις ασφάλειας που απορρέουν μετά από μια διερεύνηση περιστατικού ασφάλειας είναι σύμφωνες με την πολιτική Νοοτροπίας Δικαίου με την αντίστοιχη εκτίμηση ότι το περιβάλλον εργασίας είναι απόλυτα υποστηρικτικό στην υποβολή αναφορών ασφάλειας με στόχο την προώθηση της ασφάλειας. Ωστόσο η μηδενική υπόθεση απορρίπτεται όσον αφορά τη στατιστική σπουδαιότητα της καθώς η τιμή  $p < 0,05$ .

Η έβδομη σύγκριση δείχνει επίσης θετική συσχέτιση όσον αφορά στην εκτίμηση ότι οι αξιολογήσεις ασφαλείας γίνονται με μεγάλη προσοχή και λήψη μέτρων, σε σχέση με την εκτίμηση ότι ο τρόπος οργάνωσης του περιβάλλοντος εργασίας μπορεί να οδηγήσει σε λάθος χειρισμούς ή εκτιμήσεις μιας κατάστασης. Οριακά δεν απορρίπτεται η μηδενική πρόταση όσον αφορά τη στατιστική σπουδαιότητα καθώς η τιμή  $p = 0,059 > 0,05$ .

Η όγδοη σύγκριση δείχνει σημαντική θετική συσχέτιση ανάμεσα στην εκτίμηση ότι η πλατφόρμα αναφοράς και διερεύνησης περιστατικών ασφαλείας e-tokai είναι εύκολη στη χρήση με την εκτίμηση ότι εάν αναφερθεί περιστατικό ασφαλείας στην πλατφόρμα e-tokai εξασφαλίζεται αντιμετώπιση σύμφωνα με τις αρχές Just Culture. Η τιμή  $p = 0,008 < 0,05$  ωστόσο απορρίπτει τη μηδενική υπόθεση της πρότασης και τη στατιστική σημαντικότητα. Αυτό είναι σύμφωνο με το συμπέρασμα που γενικά μπορεί να υποστηριχθεί τόσο από τις απαντήσεις στα ερωτηματολόγια όσο και από τις συνεντεύξεις που παρατίθενται παρακάτω. Η κουλτούρα αναφοράς περιστατικών έχει παγιωθεί σε αρκετά μεγάλο βαθμό εντός της ΥΠΑ/ΓΔΦΠΥΑΝ.

Η ένατη σύγκριση δείχνει επίσης σημαντική θετική συσχέτιση ανάμεσα στην εκτίμηση ότι η πολιτική Just Culture εγγυάται ότι δε θα ληφθεί ποινική ενέργεια εναντίον του ατόμου που αναφέρει περιστατικό ασφαλείας που το αφορά, με την εμπιστοσύνη ότι οι δικαστικές αρχές είναι ενήμερες σε σχέση με την πολιτική Νοοτροπίας Δικαίου και θα διαχειριστούν σύμφωνα με αυτές τις ρυθμίσεις τα σχετικά περιστατικά ασφαλείας και τα εμπλεκόμενα άτομα εφόσον έχουν αναφέρει το περιστατικό κατά τα προβλεπόμενα με τη νομοθεσία. Ωστόσο η μηδενική υπόθεση στον έλεγχο στατιστικής σημαντικότητας απορρίπτεται με τιμή  $p = 0,002 < 0,05$ . Φαίνεται ότι πράγματι ενώ υπάρχει θετική συσχέτιση των εκτιμήσεων αυτό δεν έχει ουσιαστική επίδραση στη νοοτροπία αναφοράς περιστατικών που έχει το προσωπικό.

#### **4.1.3. Σχόλια Ερωτηματολογίων**

Το ερωτηματολόγιο έδινε επιπλέον τη δυνατότητα στους ερωτώμενους εφόσον το επέλεγαν να προσθέσουν όποιο σχόλιο ή άποψη επιθυμούσαν στο τέλος. Πράγματι δώδεκα από τα 98 άτομα επέλεξαν να το πράξουν και οι απαντήσεις βρίσκονται στον Πίνακα ...Στις απαντήσεις αυτές εκφράζεται θετική στάση για τη Νοοτροπία Δικαίου αλλά σε αρκετές εκφράζεται επιφύλαξη για το εάν έχει εφαρμοστεί επαρκώς και με ρεαλιστικό τρόπο. Γίνεται πρόταση για παραπάνω εκπαίδευση πάνω στο αντικείμενο, για επιμόρφωση των δικαστικών αρχών αλλά παράλληλα σχολιάζεται το πως αντιλαμβάνεται τη νοοτροπία δικαίου η διοικητική ιεραρχία, αλλά ακόμη και τη διαδικασία των διερευνήσεων περιστατικών.

Τα σχόλια που περιέχονται στα ερωτηματολόγια αναφέρονται παρακάτω (Πίνακας 4.2):

**ΠΙΝΑΚΑΣ 4.2. Σχόλια από Ερωτηματολόγια**

<b>Σχόλια ερωτώμενων στα πλαίσια του ερωτηματολογίου Just Culture</b>
<p>1.Τα τελευταία χρόνια τα περιστατικά ασφαλείας έχουν σταματήσει να αποτελούν αντικείμενο παρουσίασης σε refresher courses. Επίσης δεν κοινοποιούνται σε όλους τα πορίσματα των διερευνήσεων περιστατικών ασφαλείας, με αποτέλεσμα να μην αποτελούν πηγή εκπαίδευσης/ενημέρωσης. Ο λόγος (εκτιμώ) είναι κυρίως η αποφυγή στιγματισμού των εμπλεκόμενων προσώπων, παρότι αυτό είναι κάτι που θα έπρεπε να προστατεύεται από τη Νοοτροπία Δικαίου. Για τον ίδιο λόγο μερικά πορίσματα "στρογγυλεύονται" προκειμένου να μην αναδείξουν την ευθύνη συναδέλφων στην πλήρη τους έκταση. Όλα τα παραπάνω είναι προσωπικές εκτιμήσεις και όχι ακριβή γνώση.</p>
<p>2.Ορισμένες απαντήσεις χρειαζόταν να απαντηθούν σε ανοιχτό κείμενο.</p>
<p>3.Θεωρώ ότι η Νοοτροπία Δικαίου έχει με τα χρόνια εδραιωθεί στην καθημερινότητα του εργασιακού μας χώρου σε ικανοποιητικό βαθμό....αναφορές γίνονται.....μέτρα λαμβάνονται σε σοβαρές περιπτώσεις....δεν αξιοποιείται στο έπακρο, δεν αποδίδει 100%....καλλιεργείται με τον καιρό.....πάντα όμως υποβόσκει σε πολλούς ο φόβος εάν αυτό θα λειτουργήσει σε εκτεταμένης σοβαρότητας και κλίμακας συμβάν (π.χ. ατύχημα)...όχι απαλλακτικά αλλά υποστηρικτικά, δικαιολογώντας και ελαφρύνοντας" την όποια κατηγορία πρέπει να αντικρούσει κανείς δικαστικά.....η μη διασφάλιση ανωνυμίας στον αναφέροντα ένα περιστατικό σε ένα εκ των πραγμάτων κλειστό εργασιακό περιβάλλον και η αναγκαία εμπλοκή της διοικητικής ιεραρχίας χωρίς να υπάρχει προστασία της ανωνυμίας αποτελεί τη σημαντικότερη τροχοπέδη για την περαιτέρω διεύρυνση της υιοθετούμενης πολιτικής ασφάλειας κατά τη γνώμη μου....το σύστημα αναφοράς περιστατικών επιδέχεται βελτίωση στην εφαρμογή αλλά και το βαθμό αξιοποίησής του. Έχει δημοσιευτεί εσωτερική οδηγία για καθιέρωση CISM, σύμφωνα με τα συνιστώμενα στη νομοθεσία....δεν έχει εφαρμογή ακόμη όμως....θα είναι κρίσιμο να γίνει σωστή και προσεκτική εφαρμογή για να ενισχυθεί η αξιοπιστία της Νοοτροπίας Δικαίου...σε περιπτώσεις δικαστικής διαμάχης θέλω να πιστεύω ότι θα κληθούν εμπειρογνώμονες του χώρου για να συνδράμουν στο έργο των δικαστικών λειτουργιών</p>
<p>4.Υπάρχει ο φόβος για στοχοποίηση και έλλειψη εμπιστοσύνης. Έχουμε δρόμο μπροστά μας!</p>
<p>5.Κανόνας (με κάποιες εξαιρέσεις): Οι αλλαγές που αφορούν επιχειρησιακά θέματα - ακόμα και σημαντικά- εισάγονται ως «επείγοντα» και όχι σπάνια με αδιαφορία σε σχέση με υποδείξεις του safety assessment</p>
<p>6.Έχουν γίνει αρκετά βήματα προς την σωστή κατεύθυνση, τα εργαλεία είναι διαθέσιμα αλλά η νοοτροπία ασφαλείας δεν έχει ακόμα παγιωθεί στο προσωπικό.Η Νοοτροπία Δικαίου δυστυχώς απέχει ακόμα πού από το να εμπεδωθεί από όλους.</p>

7. Θα πάρει πολλά χρόνια να εμπεδωθεί η Νοοτροπία Δικαίου αν 1. δεν διδαχθεί στη ΣΠΟΑ 2. Δεν κριθούν για τις διευθυντικές και ανώτατες διοικητικές θέσεις άτομα που μπορούν να αντέξουν την ανάληψη των ευθυνών που τους αναλογούν από φόβο μην χάσουν την θέση τους 3. Αν δεν επικρατήσει η διάθεση για επίλυση προβλημάτων έναντι του ωχαδερφισμού στις ανώτατες διοικητικές θέσεις 4. αν δεν διαθέτει η ανώτερη και ανώτατη ιεραρχία πέραν της εικοσιπενταετούς επιχειρησιακή επάρκεια σε διαφορετικές μονάδες. Διαφορετικά και με τα σημερινά κρατούντα, η Νοοτροπία Δικαίου θα καταποντιστεί σε μία "βολική" γραφειοκρατία που θα καλύπτει την σχετική υπηρεσιακή υποχρέωση.
8. Πολύ καλό ερωτηματολόγιο. Να προωθηθεί και θεσμικά
9. Χρειάζεται ενημέρωση των δικαστικών αρχών για το just culture
10. Δεν αναφέρονται πολύ σοβαρά περιστατικά ασφαλείας, ανέκδοτο το just culture ως τώρα.
11. Δυστυχώς το just culture μάλλον εφαρμόζεται μόνο στα χαρτιά και τη θεωρία :)
12. Απαιτείται ενημέρωση του προσωπικού με σαφήνεια χωρίς νομικιστικούς όρους ώστε να επιτευχθεί μέγιστη κατανόηση και εν τέλει εφαρμογή της "νοοτροπίας δικαίου" στην υπηρεσία!

Από τις απαντήσεις που παρατίθεται παραπάνω στα γραφήματα 1 έως 36, μπορούμε να εξάγουμε αρκετά ενδιαφέροντα συμπεράσματα. Οι ερωτώμενοι θεωρούν ότι έχουν σε αρκετά μεγάλο βαθμό γνώση για την έννοια της Νοοτροπίας Δικαίου ενώ από τις απαντήσεις διαφαίνεται ότι στον οργανισμό έχει παγιωθεί σε μεγάλο βαθμό η κουλτούρα της ανάγκης για την αναφορά των περιστατικών και συμβάντων. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον έχει το γεγονός ότι σε μεγάλο βαθμό συγκεντρώνει μεγάλο ποσοστό η ουδέτερη απάντηση. Η απάντηση αυτή δεν σημαίνει αναγκαστικά αδιαφορία για την πρόταση αλλά μπορεί να σημαίνει ότι οι ερωτώμενοι δεν έχουν αρκετά δεδομένα για την απάντηση (DeMars, C. E., & Erwin, T. D. 2005). Υπάρχει βέβαια και η πιθανότητα οι ερωτώμενοι να μην επιθυμούν να λάβουν θέση για την πρόταση που τίθεται. Σε κάθε περίπτωση όμως θα μπορούσε να εξαχθεί το συμπέρασμα ότι υπάρχει περιθώριο για περισσότερη ενημέρωση στο κοινό που απαντάει ουδέτερα σε σχέση με το ζήτημα της νοοτροπίας δικαίου ή ακόμη και έρευνας για διερεύνηση των λόγων που απαντούν κατά αυτόν τον τρόπο.

Σε γενικές γραμμές ωστόσο μπορεί να εξαχθεί το συμπέρασμα ότι η κουλτούρα αναφοράς περιστατικών έχει εμπεδωθεί από το προσωπικό στον κλάδο της Αεροναυτιλίας. Είναι κάπως πιο επιφυλακτική η στάση απέναντι στην ρεαλιστική εφαρμογή μιας κουλτούρας δικαίου και περισσότερο διστακτική, ίσως θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί και η λέξη «καχύποπτοι» ερμηνεύοντας τις απαντήσεις, για το εάν

θα τύχουν των ευνοϊκών ρυθμίσεων του νόμου σε περίπτωση που βρεθούν απέναντι σε μια ποινική διαδικασία.

## **4.2. Ανάλυση Συνεντεύξεων**

Στα πλαίσια της έρευνας που διεξήχθη ζητήθηκαν συνεντεύξεις τόσο από στελέχη της ασφάλειας εντός της Υπηρεσίας πολιτικής Αεροπορίας (safety focal points, διερευνητές) όσο και από εκπροσώπους του δικαστικού κλάδου. Οι συνεντεύξεις ήταν δομημένες, γραπτές, δόθηκαν στο χρόνο του συνεντευξιαζόμενου και με το δικαίωμα της ανωνυμίας των στοιχείων. Τελικά από την ΥΠΑ ελήφθησαν 2 συνεντεύξεις ενώ από το δικαστικό κλάδο 8 συνεντεύξεις.

### **4.2.1 Ανάλυση Συνεντεύξεων Δικαστικών λειτουργών**

Οι συνεντεύξεις των 8 δικαστικών λειτουργών αποτελούνται από 10 δομημένες ερωτήσεις, τις οποίες απάντησαν στο δικό τους χώρο και χρόνο και επανήλθαν με το κείμενο των απαντήσεων λόγω φόρτου εργασίας. Στις ερωτήσεις υπήρχε ένα μικρό απόσπασμα άρθρων του ν. 376/2014. Ζητήθηκε η ανωνυμία των συμμετεχόντων. Όλοι αποτελούν δικαστικούς λειτουργούς που υπηρετούν σε Ειρηνοδικείο, δηλαδή στην πρώτη βαθμίδα της δικαιοσύνης. Τα ειρηνοδικεία έχουν καθ' ύλην αρμοδιότητα υποθέσεις μέχρι 20.000 ευρώ καθώς και εξαιρετική αρμοδιότητα για τις υποθέσεις που ορίζονται στο άρθρο 15 του ΚΠολΔ, ενώ επιπλέον έχει αρμοδιότητα για υποθέσεις που του ανατίθενται με ειδικούς νόμους, όπως από το πτωχευτικό δίκαιο για τα υπερχρεωμένα νοικοκυριά. Δεν κατέστη δυνατόν να υπάρχουν συνεντεύξεις δικαστικών λειτουργών και άλλων βαθμίδων ή εισαγγελικών λειτουργών για μεγαλύτερη αντιπροσωπευτικότητα. Οι συνεντευξιαζόμενοι θα παρουσιάζονται ως Δ.Λ (Δικαστικός Λειτουργός) 1, 2, και ούτω καθεξής. Οι απαντήσεις των συνεντεύξεων παρατίθενται στο Παράρτημα 3 ενώ στον Πίνακα 4.3 περιλαμβάνονται οι ερωτήσεις που τέθηκαν.

Η πρώτη ερώτηση ζητούσε παρουσίαση του συνεντευξιαζόμενου. Απάντησαν όλοι με την ιδιότητά τους και οι περισσότεροι αναφέρουν τα χρόνια υπηρεσίας τους ή την ηλικία τους. Δύο είναι υπηρετούν πάνω από 15 χρόνια, τρεις έως και 10 χρόνια ενώ για τρεις δεν αναφέρεται ο χρόνος υπηρεσίας. Δύο άτομα είναι σε κατάσταση δόκιμης υπηρεσίας.

Η δεύτερη ερώτηση ζητούσε να απαντηθεί εάν υπήρχε η γνώση για την εισαγωγή της έννοιας just culture στο ελληνικό δικαίκο σύστημα με τον ευρωπαϊκό κανονισμό (EU) 2018/1139 και (EU) 376/2014 σε σχέση με την υποχρέωση αναφοράς περιστατικών ασφάλειας. Η απάντηση και των οκτώ ήταν αρνητική, δεν υπάρχει



γνώση του κανονισμού αυτού και της εισαγωγής της έννοιας just culture στο δικαιοσύνη σύστημα, μέχρι τη στιγμή απάντησης στο ερωτηματολόγιο.

### ΠΙΝΑΚΑΣ 4.3. Ερωτήσεις προς δικαστές

1.Μπορείτε να πείτε κάποια πράγματα για τον εαυτό σας; Δεν είναι απαραίτητο να αναφέρετε το όνομά σας εφόσον δεν το επιθυμείτε
2.Γνωρίζετε την εισαγωγή της έννοιας just culture στο ελληνικό δικαιοσύνη σύστημα με τον ευρωπαϊκό κανονισμό 376/2014 σε σχέση με την υποχρέωση αναφοράς περιστατικών ασφάλειας;
3.Θα μπορούσε δυνητικά να επηρεαστεί η κρίση σας κατά περίπτωση έχοντας εκ των υστέρων γνώση του αποτελέσματος που επέφερε μια πράξη/σειρά πράξεων ή παράλειψη (hindsight)
4. Πιστεύετε ότι θα ήταν χρήσιμο για τη διεκπεραίωση των καθηκόντων σας η διενέργεια σεμιναρίων με αντικείμενο την αντιμετώπιση της εκ των υστέρων γνώσης και του μηχανισμού του ανθρώπινου λάθους;
5.Πιστεύετε ότι θα ήταν χρήσιμο για τη διεκπεραίωση των καθηκόντων σας η διενέργεια σεμιναρίου με αντικείμενο την έννοια της Νοοτροπίας Δικαίου κατά την απονομή δικαιοσύνης; Θεωρείτε ότι θα βοηθήσει τους σκοπούς της Νοοτροπίας Δικαίου μια εναρμόνιση της νομοθεσίας σε Ευρωπαϊκό επίπεδο σε σχέση με τις ποινικές ευθύνες στο χώρο της αεροναυτιλίας; Αρκεί κατά τη γνώμη σας η εφαρμογή των υπάρχοντων Ευρωπαϊκών κανονισμών παράλληλα με το ήδη υπάρχον νομοθετικό πλαίσιο
6. Πιστεύετε ότι η εφαρμογή πολιτικών Just Culture μπορεί δυνητικά να οδηγήσει σε μια κουλτούρα ατιμωρησίας;
7.Θεωρείτε ότι κατά τη διεξαγωγή των καθηκόντων σας είναι χρήσιμο να έχετε επικουρικά τη συνδρομή ειδικών σε σχέση με το υπό κρίση αντικείμενο;
8. Είναι κατά τη γνώμη σας δυνητικά πιθανό η δικανική κρίση να επηρεαστεί σε μια υπόθεση υψηλής αναγνωρισιμότητας από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης και έντονης αντίδρασης του κοινού, αν για παράδειγμα υπάρχουν νεκροί ή μεγάλες ζημιές;
9.Είναι κατά τη γνώμη σας δυνητικά πιθανό η δικανική κρίση να επηρεαστεί κατά περίπτωση από συνυπάρχοντα ζητήματα αποζημίωσης των θυμάτων και από πού πιθανά θα προέλθει αυτή η αποζημίωση;
10.Προβλέπεται στο ελληνικό δικαιοσύνη σύστημα (αστικό ή ποινικό δίκαιο) κατ' εξαίρεση σε ορισμένες περιπτώσεις η μη επιμέτρηση ποινής σε περίπτωση αμέλειας; ( ενσυνείδητη και στην άνευ συνειδήσεως/ βαθμός αμέλειας).

Η τρίτη ερώτηση αφορούσε αν θα μπορούσε δυνητικά να επηρεαστεί η κρίση των λειτουργών κατά περίπτωση έχοντας εκ των υστέρων γνώση του αποτελέσματος που επέφερε μια πράξη/σειρά πράξεων ή παράλειψη (hindsight). Και οι οκτώ απαντούν καταφατικά. Η μία απάντηση είναι μονολεκτική, και στις περισσότερες άλλες

τονίζεται ότι ο δικαστής δικάζει ωστόσο και σύμφωνα με τα διδάγματα και της πείρας και λογικής, τα οποία λαμβάνει υπόψιν αυτεπαγγέλτως, ότι σταθμίζονται οι ισχυρισμοί των διαδίκων. Επίσης αναφέρεται ότι εξαρτάται από το είδος της υπόθεσης κάθε φορά, τα χαρακτηριστικά της ενώ ο Δ.Λ 3 αναφέρει ότι η προβολή οδηγεί σε επηρεασμό, ωστόσο εξαρτάται και από τις εκάστοτε συνθήκες και το υπόβαθρο της πράξης. Ο Δ.Λ 6 αναφέρει ότι αν και θα μπορούσε (να επηρεαστεί), η δέσμευση του δικαστή από τους δικονομικούς κανόνες ενδεχομένως αποτρέπουν από την έκδοση απόφασης παρά το ζημιόγono αποτέλεσμα. Ο Δ.Λ 7 θεωρεί πως η εκ των υστέρων γνώση του αποτελέσματος επηρεάζει την κρίση του δικαστή σε μια υπόθεση. Εξάλλου συνεχίζει ότι ειδικά στις ποινικές υποθέσεις το αποτέλεσμα μιας συγκεκριμένης ενέργειας έχει καθοριστικό ρόλο για το νομικό χαρακτηρισμό της πράξης (πχ θανατηφόρος σωματική βλάβη).

Η τέταρτη ερώτηση αφορά σε διενέργεια σεμιναρίων με αντικείμενο την αντιμετώπιση της εκ των υστέρων γνώσης και του μηχανισμού του ανθρώπινου λάθους και αν πιστεύουν ότι κάτι τέτοιο θα ήταν χρήσιμο για τη διεκπεραίωση των καθηκόντων τους. Όλοι απαντούν καταφατικά. Οι περισσότεροι απαντούν γενικά με την έννοια ότι η διενέργεια και παρακολούθηση σεμιναρίων βοηθά στην εκπλήρωση των καθηκόντων. Επίσης όμως απαντούν ότι δεν γνωρίζουν εάν αυτά θα ήταν χρήσιμα σε πρακτικό επίπεδο ή αποτελεσματικά για το συγκεκριμένο ζήτημα. Ο Δ.Λ 7 σημειώνει ότι στο επίπεδο ειρηνοδικών ίσως να μην παρίσταται τόσο επιτακτική η διενέργεια σχετικών σεμιναρίων. Ωστόσο αναφέρει ότι για τους λοιπούς δικαστικούς λειτουργούς οι οποίοι κατεξοχήν ασχολούνται με την απονομή ποινικής δικαιοσύνης φαντάζει χρήσιμη η διενέργεια σχετικών σεμιναρίων. Στο σημείο αυτό θα μπορούσε να αναφερθεί ότι ο χώρος της Αεροναυτιλίας δεν αποτελείται μόνο από δημοσίους υπάλληλους όπως οι υπάλληλοι της ΥΠΑ. Αντίστοιχα με τις ευνοϊκές διατάξεις του ΕΚ 376/2014 θα μπορούσαν να κριθούν ιδιωτικοί υπάλληλοι για παράδειγμα αεροπορικών εταιριών οι οποίοι προκαλούν μια ζημιά από λάθος και αυτό καταλήγει ίσως να είναι εργατική διαφορά μικρού ή μεγαλύτερου ποσού.

Η πέμπτη ερώτηση είναι ουσιαστικά διπλή. Στο πρώτο τμήμα ζητάει να απαντηθεί κατά πόσον θα ήταν χρήσιμο για τη διεκπεραίωση των καθηκόντων η διενέργεια σεμιναρίου με αντικείμενο την έννοια της Νοοτροπίας Δικαίου κατά την απονομή δικαιοσύνης. Στο ερώτημα αυτό απαντούν τέσσερις Δ.Λ δίνοντας καταφατική απάντηση χωρίς να επεκταθούν ιδιαίτερα, εκτός από το Δ.Λ 7 ο οποίος αναφέρει ότι καθώς θεωρεί ότι η νομοθεσία της ευρωπαϊκής ένωσης σχετικά με τη νοοτροπία δικαίου δεν είναι ευρέως γνωστή ακόμη και στους εφαρμοστές του δικαίου, θα ήταν χρήσιμη η επιμόρφωση των δικαστικών λειτουργών στο συγκεκριμένο ζήτημα.

Στο δεύτερο τμήμα της πέμπτης ερώτησης ζητείται η γνώμη σχετικά με το εάν θα βοηθήσει τους σκοπούς της Νοοτροπίας Δικαίου μια εναρμόνιση της νομοθεσίας σε Ευρωπαϊκό επίπεδο σε σχέση με τις ποινικές ευθύνες στο χώρο της αεροναυτιλίας ή εάν αρκεί κατά τη γνώμη σας η εφαρμογή των υπαρχόντων Ευρωπαϊκών κανονισμών παράλληλα με το ήδη υπάρχον νομοθετικό πλαίσιο. Ο Δ.Λ 8 απαντάει αρνητικά ότι

επαρκής γνώση των υπαρχόντων Κανονισμών αρκεί, καθώς αναφέρει ότι δεν απαιτείται πολυνομία, αρκεί η σωστή ερμηνεία του υπάρχοντος νομοθετικού πλαισίου. Διαφορετική γνώμη έχουν οι υπόλοιποι επτά αναφέροντας ενδεικτικά ότι μια προσπάθεια για ενιαίο πλαίσιο κανόνων δικαίου σε Ευρωπαϊκό επίπεδο θα ήταν σε θετική κατεύθυνση, ότι θα έπρεπε να υπάρχει ενιαίο πλαίσιο κανόνων δικαίου εφαρμοστέον σε όλες τις περιπτώσεις (ανεξαρτήτως εθνικότητας, τόπου επέλευσης του αξιόποινου αποτελέσματος, πρόβλεψης εθνικών επιμέρους κανόνων δικαίου). Επίσης αναφέρουν ότι κάθε ενέργεια που τείνει στην εναρμόνιση της νομοθεσίας στα πλαίσια του ευρωπαϊκού επιπέδου και διευκολύνει την εφαρμογή της είναι αποδεκτή, και ότι για την εφαρμογή της συγκεκριμένης ευρωπαϊκής νομοθεσίας πρέπει να υπάρχουν και κατάλληλες προσαρμογές της εθνικής νομοθεσίας. Οι Δ.Λ 4 και Δ.Λ. 5 προσθέτουν με σχεδόν ίδιες λέξεις ότι η εφαρμογή ενός ενιαίου πλαισίου κανόνων δικαίου σε ευρωπαϊκό επίπεδο για ποινικές ευθύνες στο χώρο της αεροναυτιλίας θα βοηθούσε στην απονομή της δικαιοσύνης. Ο Δ.Λ 6 αναφέρει ότι δε γνωρίζει εάν το υπάρχον νομικό πλαίσιο αρκεί.

Στην έκτη ερώτηση ζητείται η άποψη των Δ.Λ εάν πιστεύουν ότι η εφαρμογή πολιτικών Just Culture μπορεί δυνητικά να οδηγήσει σε μια κουλτούρα ατιμωρησίας. Η απάντηση είναι αρνητική από τους επτά καθώς θεωρούν ότι η διάταξη του νόμου προστατεύει από κάτι τέτοιο, καθώς προβλέπει τις προϋποθέσεις αναφοράς πληροφοριών και λαμβάνει μέτρα προστασίας ακριβώς για αυτή την αναφορά ενώ εξαιρεί τις περιπτώσεις δόλου και βαριάς αμέλειας. Ο Δ.Λ2 προσθέτει ότι όλοι επιθεωρούνται, αξιολογούνται από τα αρμόδια ελεγκτικά όργανα και οι περιπτώσεις ανθρώπων/ εργαζομένων του χώρου της αεροναυτιλίας που κριθούν ανάκατοι για την άσκηση των καθηκόντων τους πρέπει να απομακρύνονται αρμοδίως. Οι Δ.Λ 4, 5 επίσης προσθέτουν ότι εφόσον αυτό (η εφαρμογή των πολιτικών) γίνεται στα πλαίσια της νομιμότητας δεν οδηγεί σε κουλτούρα ατιμωρησίας. Ο Δ.Λ 6 δεν πιστεύει ότι θα οδηγούσε σε αυτό το σημείο και προσθέτει ότι ενδεχομένως, θα διευκόλυνε την ίδια την άσκηση καθηκόντων και τη λήψη κρίσιμων αποφάσεων δίχως το φόβο της δίωξης σε περίπτωση λάθους. Ο Δ.Λ. 7 ωστόσο εκφράζει την ιδέα ότι ίσως μια αλόγιστη εφαρμογή πολιτικών just culture να μπορούσε να καλλιεργήσει μια κουλτούρα ατιμωρησίας και να οδηγήσει σε μια χαλάρωση επαγρύπνησης.

Η έβδομη ερώτηση αφορούσε το εάν κατά τη διεξαγωγή των καθηκόντων είναι χρήσιμο να υπάρχει επικουρικά η συνδρομή ειδικών σε σχέση με το υπό κρίση αντικείμενο. Όλοι απαντούν καταφατικά. Ο Δ.Λ 2 αναφέρει ότι έτσι και αλλιώς υπάρχουν οι «βοηθοί του Δικαστή». Αυτοί συμπεριλαμβάνονται στο βούλευμα (για ποινικές δίκες) ή στις αποφάσεις τις ολομέλειας (για πολιτικές δίκες) του κάθε Πρωτοδικείου και παρέχουν εχέγγυα επιστημοσύνης αλλά και αξιοπιστίας (ορκίζονται για τη σωστή άσκηση των καθηκόντων τους) για το έργο που θα τους ανατεθεί ενώ επίσης οι αντιδράσεις βρίσκονται στην ιδέα «Ναι, αν χρειάζονται σε κάθε περίπτωση ειδικές γνώσεις και επιστήμες», «Ναι αν κριθεί απαραίτητο», «Ναι η συνδρομή ειδικών για θέματα αεροναυτιλίας θα βοηθούσε στην εκπλήρωση των καθηκόντων μας» (Δ.Λ.1,3,4,). Ο Δ.Λ. 6 θεωρεί ότι είναι πολύ χρήσιμο ειδικά όσον

αφορά σε τεχνικά θέματα που απαιτούν ειδικές γνώσεις. Για έκδοση απόφασης που αφορά σε τέτοια θέματα απαιτείται διενέργεια πραγματογνωμοσύνης την οποία και διατάσσουν τα Δικαστήρια. Ενώ ο Δ.Λ 7 θεωρεί βέβαιο ότι η επικούρηση του Δικαστή από ειδικούς στο εκάστοτε αντικείμενο της δίκης θα ήταν ιδιαίτερος χρήσιμη καθώς ο Δικαστής καλείται συχνά να αντιμετωπίσει αντικείμενα με τα οποία δεν είναι εξοικειωμένος και σχετικά με τα οποία δε διαθέτει τις ειδικές γνώσεις. Συμπληρώνει ότι με τη συνδρομή των ειδικών θα μπορούσε να κατανοήσει πληρέστερα το αντικείμενο, προκειμένου εν συνέχεια να οδηγηθεί σε κρίση.

Η όγδοη ερώτηση θίγει το θέμα της επίδρασης της δικανικής κρίσης από ΜΜΕ σε υπόθεση υψηλής αναγνωρισιμότητας, εάν υπάρχει μεγάλη αντίδραση του κοινού, αν για παράδειγμα υπάρχουν νεκροί ή μεγάλες ζημιές. Συμφωνούν και οι οκτώ ότι δυνητικά ο δικαστής μπορεί να επηρεαστεί. Ο Δ.Λ 1 προσθέτει ότι εντούτοις ο δικαστής δικάζει βάσει των πραγματικών περιστατικών και του αποδεικτικού υλικού ενώ ο Δ.Λ 3 αναφέρει ότι η προβολή από ΜΜΕ ασκεί επίδραση σε όλο το κοινωνικό σύνολο αλλά εξαρτάται και από το εκάστοτε αποδεικτικό υλικό που βρίσκεται εντός της δικογραφίας στο οποίο δεν υπάρχει δημόσια πρόσβαση. Ο Δ.Λ. 2 προσθέτει ότι δυστυχώς η ευρέως διαδεδομένη φράση ότι τα ΜΜΕ είναι η τέταρτη εξουσία (μαζί με τη Νομοθετική, Εκτελεστική, Δικαστική) δεν είναι τυχαία. Ο Δ.Λ. 7 αναφέρει αναλυτικότερα ότι ο δικαστής οφείλει να ασκεί τα καθήκοντα του σύμφωνα με τους κανόνες δικαίου. στο πλαίσιο αυτό κατά τη διεξαγωγή μιας δίκης και την εκφορά της δικανικής κρίσης ο δικαστής οφείλει να αποφασίσει βάσει των στοιχείων που εισεφέρθηκαν ενώπιον του και σύμφωνα με τα όσα αποδείχθηκαν κατά την αποδεικτική διαδικασία χωρίς να επηρεάζεται από εξωτερικά ως προς τη δίκη στοιχεία και παράγοντες. Ωστόσο, συμπληρώνει ότι επειδή ο δικαστής δεν είναι αποκομμένος από την κοινωνία, δεν είναι απίθανο να επηρεάζεται έστω και ασυναίσθητα σε περιπτώσεις που υποθέσεις λαμβάνουν μεγάλες διαστάσεις και απασχολούν το ευρύτερο κοινωνικό σύνολο.

Στην ένατη ερώτηση θίγεται το θέμα των αποζημιώσεων και αν είναι κατά τη γνώμη των συνεντευξιζόμενων δυνητικά πιθανό η δικανική κρίση να επηρεαστεί κατά περίπτωση από συνυπάρχοντα ζητήματα αποζημίωσης των θυμάτων και από πού πιθανά θα προέλθει αυτή η αποζημίωση; Στο ζήτημα αυτό υπάρχουν διαφοροποιήσεις στις τοποθετήσεις. Ο Δ.Λ.2 αναφέρει ότι η δικανική κρίση δεν θα επηρεαστεί για το αν πρέπει να επιδικαστεί αποζημίωση ή αν δεν πρέπει από το ως άνω δεδομένο. Θα επηρεαστεί όμως από τη συνήθη κοινωνικοοικονομική κατάσταση των μερών, όπως συμβαίνει και για τις απλές (πιο συνήθειες) υποθέσεις αιτημάτων χρηματικής ικανοποίησης λόγω ηθικής βλάβης, για παράδειγμα ένα τροχαίο. Ο Δ.Λ 4 αναφέρει ότι ο δικαστής αποφασίζει βάσει των στοιχείων της δικογραφίας και όχι από τα ζητήματα αποζημίωσης των αιτημάτων συχνά όμως λαμβάνει υπόψη και την προσωπική κατάσταση των θυμάτων και παρόμοια τοποθετείται και ο Δ.Λ.5. Ο Δ.Λ.7 δε θεωρεί ότι συνυπάρχοντα ζητήματα επηρεάζουν την κρίση του δικαστή. Προσθέτει ότι ο δικαστής οφείλει να προβεί σε κρίση περί της υπαιτιότητας, χωρίς να επηρεάζεται από τα παρεπόμενα ζητήματα αποζημίωσης, ενώ ο Δ.Λ.6 αναφέρει ότι η δικαστική κρίση

δεν θα πρέπει να επηρεαστεί απ' τα ανωτέρω στοιχεία, παρά μόνο από τα στοιχεία που οι διάδικοι εισφέρουν στη δίκη. Συνεχίζει την απάντησή του αναφέροντας ότι ασφαλώς η έκταση της ζημίας επηρεάζει το ύψος της αποζημίωσης όχι όμως η περιουσιακή κατάσταση του θύματος ούτε αυτή του θύτη. Οι Δ.Λ. 1,2,8 θεωρούν ότι θα μπορούσε να υπάρχει επίδραση κυρίως της οικονομοτεχνικής κατάστασης των μερών.

Στην τελευταία, δέκατη, ερώτηση ερωτώνται οι Δ.Λ εάν προβλέπεται στο ελληνικό δικαίκο σύστημα (αστικό ή ποινικό δίκαιο) κατ' εξαίρεση σε ορισμένες περιπτώσεις η μη επιμέτρηση ποινής σε περίπτωση αμέλειας; ( ενσυνείδητη και στην άνευ συνειδήσεως/ βαθμός αμέλειας). Οι επτά απαντούν θετικά. Ο Δ.Λ. 1 αναφέρει ότι υπάρχουν εγκλήματα που τελούνται από αμέλεια και παραμένουν ατιμώρητα και σε κάθε περίπτωση η αμέλεια συνιστά ελαφρυντικό στην επιμέτρηση της ποινής και κατά παρόμοιο τρόπο τοποθετούνται οι Δ.Λ.3, Δ.Λ.6 και Δ.Λ.7. Οι Δ.Λ.2,4,5 αναφέρουν ως καταστάσεις που αίρουν το αξιόποινο τις περιπτώσεις κατάστασης ανάγκης και ανωτέρας βίας. Ο Δ.Λ 8 απαντάει αρνητικά ωστόσο προσθέτει : «βλ. ερμηνεία αντίστοιχης διάταξης».

Από τις παραπάνω απαντήσεις μπορούμε να παρατηρήσουμε ότι οι δικαστικοί λειτουργοί που συμμετείχαν στις συνεντεύξεις δεν είναι αρνητικοί στην εισαγωγή ρυθμίσεων νοοτροπίας δικαίου στο νομικό πλαίσιο της χώρας. Λόγω της κατάρτισής τους εύκολα διακρίνουν τα όρια της νοοτροπίας αυτής και ότι δεν έχει σχέση με μια ασύδοτη ατιμωρησία. Οι περισσότεροι θεωρούν χρήσιμη την εναρμόνιση του εσωτερικού δικαίου με τον Ευρωπαϊκό Κανονισμό παρά να ανατρέχει ο δικαστής στο ευρωπαϊκό δίκαιο. Είναι επίσης σαφής η θετική στάση προς επιμορφώσεις τόσο στο θέμα των μεροληψιών και ειδικότερα στο hindsight bias για το οποίο ερωτώνται, αλλά και για το ζήτημα της νοοτροπίας δικαίου. Ακόμη και αμφιβολίες που μπορεί να υπάρχουν για τον τρόπο εφαρμογής τέτοιων πολιτικών και ποιες επιπτώσεις μπορεί να έχουν είναι πιθανόν ότι θα λυθούν με επιμόρφωση και κατανόηση όλων των πτυχών του αντικειμένου. Ένα ζήτημα στο οποίο πρέπει να σταθούμε είναι ο ρόλος που μπορεί να παίξουν τα ΜΜΕ στη διαμόρφωση της δικανικής κρίσης ακόμη και ασυναίσθητα, καθώς όπως αναφέρεται οι δικαστές είναι επίσης μέρος της κοινωνίας. Χρειάζεται ίσως ειδική εκπαίδευση πέρα από τη νομική κατάρτιση ώστε να μπορέσει κάποιος να διατηρήσει ψύχραιμη και αποστασιοποιημένη στάση. Η συνδρομή επίσης ειδικών για τη διαμόρφωση της δικαστικής κρίσης αποτιμάται θετικά στη μεγάλη πλειοψηφία.

#### **4.2.2. Ανάλυση Συνεντεύξεων προσωπικού ΥΠΑ/ΓΔΦΠΥΑΝ**

Εκτός από τα ερωτηματολόγια στα οποία ζητήθηκε να απαντήσουν εργαζόμενοι στην Αεροναυτιλία ΥΠΑ/ΓΔΦΠΥΑΝ, ζητήθηκε να απαντήσουν σε δομημένη συνέντευξη άτομα σχετιζόμενα με τον τομέα της Ασφάλειας σε διάφορα επίπεδα. Ανταποκρίθηκαν δύο στελέχη, και οι δύο ΕΕΚ, από διαφορετικές μονάδες. Η

συνέντευξη έγινε στο δικό τους χρόνο σε γραπτές ερωτήσεις λόγω της διαφορετικής γεωγραφικής θέσης (άλλες πόλεις). Απάντησαν σε συνολικά δεκαπέντε ερωτήσεις. Ο πρώτος θα αναφέρεται ως Σ1 (συνεντευξιαζόμενος) και ο δεύτερος ως Σ2. Οι απαντήσεις παρατίθενται στο Παράρτημα 4 ενώ στον Πίνακα 4.4 βρίσκονται οι ερωτήσεις που τέθηκαν.

Η πρώτη ερώτηση ζητούσε κάποια στοιχεία για το άτομο. Δε θα αναφερθούν όλα για προστασία της ανωνυμίας ωστόσο πρόκειται για ΕΕΚ, ο ένας είναι στη μονάδα του υπεύθυνος ασφάλειας (safety focal point). Υπηρετούν σε διαφορετικές μονάδες.

Η δεύτερη και η τρίτη ερώτηση ζητούσε τον τρόπο ενημέρωσης για την νοοτροπία δικαίου και με ποιους τρόπους αυτή εφαρμόζεται στην ΥΠΑ/ΓΔΦΠΥΑΝ. Ο Σ1 αναφέρει ότι ενημερώθηκε μέσω των ανανεωτικών εκπαιδεύσεων της μονάδας ενώ αναφέρει ότι η Νοοτροπία Δικαίου εφαρμόζεται μέσω της Πολιτικής Νοοτροπίας Δικαίου, του Εσωτερικού Κανονισμού και της Διαδικασίας διαχείρισης Περιστατικών Ασφάλειας. Ο Σ2 ενημερώθηκε μέσω email με την εισαγωγή της Πολιτικής Just Culture ενώ αναφέρει ότι οι τρόποι εφαρμογής είναι κατά βάση δύο, η προστασία του υπαλλήλου που αναφέρει το περιστατικό και/ή του οποίου το όνομα περιλαμβάνεται στην αναφορά συμβάντος, έναντι διοικητικών ή άλλων μέτρων από τον εργοδότη του και με την ανωνυμοποίηση των αναφορών και των διερευνήσεων.

Στην τέταρτη και πέμπτη ερώτηση ερευνάται εάν ότι η ασφάλεια (safety) στο χώρο της Αεροναυτιλίας ενισχύεται με εφαρμογή πολιτικής Just Culture, για παράδειγμα αν μπορεί να αποκαλύψει προβλήματα ή κενά στον τομέα της ασφάλειας, εάν έχουν αυξηθεί οι αναφορές ασφαλείας από εμπλεκόμενους σε περιστατικά ασφαλείας εάν πιστεύουν ότι αυτό έχει σχέση με την υιοθέτηση πολιτικής Just Culture και εάν υπάρχουν σχετικά στατιστικά στοιχεία. Στο πρώτο σκέλος απαντούν και οι δύο θετικά. Ο Σ1 θεωρεί ότι Just Culture και αποδεκτό επίπεδο ασφάλειας καθώς και συνεχής βελτίωση αυτής είναι άρρηκτα συνδεδεμένα και ότι αποτελούν στα πλαίσια υλοποίησης και εφαρμογής ενός συστήματος διαχείρισης ασφάλειας το βασικό παράγοντα εντοπισμού κινδύνων. Όσον αφορά το δεύτερο σκέλος ο Σ2 θεωρεί ότι οι αναφορές ασφάλειας ήταν ήδη υψηλές και δεν έχει παρατηρήσει στατιστικά σημαντικά διαφορές μετά την υιοθέτηση πολιτικής Just Culture. Ο Σ2 θεωρεί ότι οι αναφορές περιστατικών ασφάλειας έχουν αυξηθεί σημαντικά και το αποδίδει σε συνάρτηση της εκπαίδευσης – κατάρτισης, ενημέρωσης του προσωπικού πρώτης γραμμής στην Αεροναυτιλία σχετικά με την Ασφάλεια, τα Συστήματα διαχείρισης Ασφάλειας, τη διαχείριση των περιστατικών ασφάλειας καθώς και την υιοθέτηση της νοοτροπίας δικαίου στον τομέα αυτό. Επίσης θεωρεί ότι παίζει σημαντικό ρόλο και η ανανέωση του προσωπικού πρώτης γραμμής, το οποίο έχει σε γενικές γραμμές διαφορετική νοοτροπία και προσλαμβάνουσες σε σχέση με το τιμωρητικό περιβάλλον του μακρινού παρελθόντος.

Η έβδομη και η ένατη ερώτηση ασχολούνται με την εκπαίδευση, πότε γίνεται, εάν είναι επαρκής, και εάν υπάρχουν τακτικές ενημερώσεις του προσωπικού στις αρχές just culture. Ο Σ2 απαντάει ότι γίνεται στην αρχική φάση της εκπαίδευσης αλλά

εκφράζει την πεποίθηση ότι θα έπρεπε να υπάρχουν ενημερώσεις τουλάχιστον μια φορά το χρόνο ως μέρος της ανανεωτικής εκπαίδευσης για όλο το προσωπικό καθώς κάτι τέτοιο θα ενίσχυε την εμπιστοσύνη του προσωπικού απέναντι στο θεσμό του Just Culture. Ο Σ1 αναφέρει ότι στη μονάδα του είτε πρόκειται για ανανεωτικά προγράμματα εκπαίδευσης (refresher course) είτε πρόκειται για εκπαίδευση ειδικότητας, ένα κομμάτι της εκπαίδευσης είναι αφιερωμένο στη Νοοτροπία Δικαίου στο εργασιακό περιβάλλον σε συνάρτηση με τις αναφορές περιστατικών όπου αναλύεται η έννοια και γίνεται ανάλυση των τελευταίων εξελίξεων.

Στην έκτη ερωτώνται εάν υπάρχει ικανοποίηση από τον τρόπο που χρησιμοποιείται το εργαλείο αναφοράς περιστατικών ασφαλείας tokai και εάν γίνεται κάποιου είδους επεξεργασία και εξαγωγή συμπερασμάτων από αυτές τις αναφορές. Και οι δύο απαντούν θετικά. Ο Σ2 θεωρεί ότι υπάρχουν περιθώρια βελτιώσεων ενώ ο Σ2 περισσότερο αναλυτικά απαντάει ότι η ηλεκτρονική εφαρμογή e-tokai είναι ένα εργαλείο εύχρηστο το οποίο έχει πολλές δυνατότητες ενώ σε ότι αφορά στις αναφορές περιστατικών παρέχει τη δυνατότητα υποβολής αναφοράς οποιαδήποτε ώρα και στιγμή και με οποιοδήποτε διαθέσιμο ηλεκτρονικό μέσο. Συνεχίζει λέγοντας ότι παρέχει ολοκληρωμένη διαχείριση των περιστατικών ασφάλειας καθώς και εξαγωγή συμπερασμάτων και στατιστικών στοιχείων με την κατάλληλη παραμετροποίηση. Επίσης εναρμονίζεται πλήρως με τις απαιτήσεις του ισχύοντος σχετικού κανονιστικού πλαισίου (EK376/2014, EE2015/1018).

Στην όγδοη ερώτηση θίγεται το θέμα της ανωνυμίας αναφέροντος σε σχέση με τη διοικητική αλυσίδα και αν η διαδικασία αναφοράς περιστατικού ασφαλείας την εξασφαλίζει. Ο Σ2 απαντάει ότι σε γενικές γραμμές την εξασφαλίζει αν και σε μικρές μονάδες είναι δύσκολο να επιτευχθεί κάτι τέτοιο ενώ ο Σ1 αναφέρει ότι η διαδικασία διαχείρισης περιστατικών ασφάλειας καθώς και η ηλεκτρονική εφαρμογή e-tokai εναρμονίζονται και εξασφαλίζουν πλήρως τις απαιτήσεις του ισχύοντος κανονιστικού πλαισίου. Συνεχίζει ότι ο καθένας ανάλογα με τις αρμοδιότητες και τα καθήκοντα του έχει πρόσβαση μόνο στα στοιχεία τα οποία του είναι απαραίτητα. Συνεπώς εξασφαλίζεται και η ανωνυμία σύμφωνα με τις ανωτέρω απαιτήσεις.

Με τη δέκατη ερωτώνται εάν θεωρούν ότι η Νοοτροπία Δικαίου θα βοηθήσει στους στόχους βελτίωσης της ασφάλειας και ειδικότερα ότι οι στόχοι της πολιτικής Just Culture είναι εφαρμόσιμοι και ρεαλιστικοί στο περιβάλλον εργασίας. Ο Σ1 απαντάει καταφατικά προσθέτοντας ότι άλλωστε ο λόγος που αποφασίστηκε η υιοθέτηση της Νοοτροπίας Δικαίου σε συνάρτηση με τις αναφορές των περιστατικών ήταν ακριβώς αυτός, η βελτίωση της ασφάλειας μέσω του εντοπισμού κινδύνων σε ένα μη τιμωρητικό περιβάλλον. Προσθέτει ότι οι στόχοι είναι και εφαρμόσιμοι αλλά και ρεαλιστικοί εφόσον υπάρχει ένα καλά ορισμένο πλαίσιο λειτουργίας. Ο Σ2 θεωρεί ότι η νοοτροπία δικαίου συμβάλλει αποφασιστικά στη βελτίωση της ασφάλειας και ότι οι στόχοι της είναι εφαρμόσιμοι και ρεαλιστικοί στο περιβάλλον εργασίας του, αν και χρειάζεται να γίνουν ακόμα πολλά.

#### ΠΙΝΑΚΑΣ 4.4. Ερωτήσεις προς προσωπικό ΥΠΑ/ΓΔΦΠΥΑΝ

1.Μπορείτε να πείτε κάποια πράγματα για τον εαυτό σας; Δεν είναι απαραίτητο να αναφέρετε το όνομά σας εφόσον δεν το επιθυμείτε
2.Με ποιο τρόπο και πότε ενημερωθήκατε για εισαγωγή πολιτικής just culture σε σχέση με την ΓΔΦΠΥΑΝ (Γενική Διεύθυνση Υπηρεσιών Αεροναυτιλίας/ΥΠΑ)
3. Με ποιους συγκεκριμένους τρόπους εφαρμόζεται η Νοοτροπία Δικαίου στην ΓΔΦΠΥΑΝ;
4.Πιστεύετε ότι η ασφάλεια (safety) στο χώρο της Αεροναυτιλίας ενισχύεται με εφαρμογή πολιτικής Just Culture, για παράδειγμα αν μπορεί να αποκαλύψει προβλήματα ή κενά στον τομέα της ασφάλειας;
5. Έχουν αυξηθεί οι αναφορές ασφαλείας από εμπλεκόμενους σε περιστατικά ασφαλείας και αν ναι πιστεύετε ότι αυτό έχει σχέση με την υιοθέτηση πολιτικής Just Culture; Υπάρχουν σχετικά στατιστικά στοιχεία;
6.Είστε ικανοποιημένος/η με τον τρόπο που χρησιμοποιείται το εργαλείο αναφοράς περιστατικών ασφαλείας tokaï; Γίνεται κάποιου είδους επεξεργασία και εξαγωγή συμπερασμάτων από αυτές τις αναφορές;
7. Είναι κομμάτι της εκπαίδευσης νέων Ελεγκτών Εναέριας Κυκλοφορίας/ηλεκτρονικών μηχανικών Αεροναυτιλίας/τηλεπικοινωνιακών υπαλλήλων η κατανόηση της πολιτικής Just Culture, τι σημαίνει γενικά Νοοτροπία Δικαίου σε σχέση με την εργασία και πως αυτή σχετίζεται με αναφορές περιστατικών; Αν ναι σε ποιο χρονικό σημείο γίνεται αυτή η εκπαίδευση και, από όσο γνωρίζετε, αν εσείς θεωρείτε ότι γίνεται με επαρκή τρόπο
8. Εξασφαλίζει η διαδικασία αναφοράς περιστατικού ασφαλείας την ανωνυμία του αναφέροντος σε σχέση με τη διοικητική αλυσίδα;
9.Υπάρχουν τακτικές ενημερώσεις ή εκπαιδεύσεις σε σχέση με τη Νοοτροπία Δικαίου; Θεωρείτε αναγκαίο να υπάρχουν ή όχι;
10.Θεωρείτε ότι η Νοοτροπία Δικαίου θα βοηθήσει στους στόχους βελτίωσης της ασφάλειας και ειδικότερα ότι οι στόχοι της πολιτικής Just Culture είναι εφαρμόσιμοι και ρεαλιστικοί στο περιβάλλον εργασίας σας;
11. Θεωρείτε ότι μπορεί να εφαρμοστεί Νοοτροπία Δικαίου αν παραμείνει για παράδειγμα μόνο μέσα στα όρια ΓΔΦΠΥΑΝ, χωρίς ενημέρωση, επιμόρφωση και συνεργασία των εισαγγελικών και δικαστικών λειτουργιών εφόσον για παράδειγμα ένα περιστατικό δεν έχει μόνο πιθανές πειθαρχικές αλλά και ποινικές ευθύνες;
12.Εκπαιδεύονται οι διερευνητές/επιθεωρητές ασφαλείας σε σχέση με αποδεκτές ή όχι ενέργειες στα πλαίσια just culture;Αν όχι πιστεύετε ότι θα ήταν χρήσιμη μια τέτοια εκπαίδευση;
13.Σε περίπτωση που εργαζόμενος αντιμετωπίσει πιθανές ποινικές κατηγορίες ή γίνεται αντικείμενο ποινικής διερεύνησης σε σχέση με περιστατικό που σχετίζεται με τα προβλεπόμενα στην πολιτική Just Culture υπάρχει από όσο γνωρίζετε κάποια διαδικασία υποστήριξης και προστασίας του από τη ΓΔΦΠΥΑΝ ή από αλλού;
14. Θεωρείτε ότι για την καλύτερη επίτευξη των στόχων των πολιτικών just culture είναι σημαντικό να υπάρχει επαρκής χρηματοδότηση στον οργανισμό;
15. Θεωρείτε ότι θα βοηθήσει τους σκοπούς της Νοοτροπίας Δικαίου μια εναρμόνιση της νομοθεσίας σε Ευρωπαϊκό επίπεδο σε σχέση με τις ποινικές ευθύνες στο χώρο της αεροναυτιλίας; Αρκεί κατά τη γνώμη σας η εφαρμογή των υπαρχόντων Ευρωπαϊκών κανονισμών; Από όσο γνωρίζετε η εισαγωγή πολιτικής Just Culture είναι στο ίδιο επίπεδο σε όλες τις Ευρωπαϊκές χώρες ή υπάρχουν διαφοροποιήσεις;



Η ενδέκατη ερώτηση θίγει το θέμα της ενημέρωσης σχετικά των δικαστικών αρχών και αν θεωρούν ότι μπορεί να εφαρμοστεί Νοοτροπία Δικαίου αν παραμείνει για παράδειγμα μόνο μέσα στα όρια ΓΔΦΠΥΑΝ, χωρίς ενημέρωση, επιμόρφωση και συνεργασία των εισαγγελικών και δικαστικών λειτουργών εφόσον για παράδειγμα ένα περιστατικό δεν έχει μόνο πιθανές πειθαρχικές αλλά και ποινικές ευθύνες. Ο Σ2 θεωρεί ότι απαιτείται ευρύτερη ενημέρωση, επιμόρφωση και συνεργασία. Ο Σ1 αναλυτικότερα θεωρεί ότι θίγεται ένα ακανθώδες ζήτημα που προκύπτει με την εφαρμογή της Νοοτροπίας Δικαίου και συγκεκριμένα ότι ενώ ο ΕΚ 376/2014 αναφέρεται εκτενώς στη Νοοτροπία Δικαίου ωστόσο αφήνει πολλές ασάφειες. Ενδεχομένως σημαντικό ρόλο παίζει σε αυτό ο φόβος μήπως κάποια διάταξη θεωρηθεί παρέμβαση στην ανεξαρτησία της δικαστικής εξουσίας. Επιπλέον το γεγονός του μη κοινώς αποδεκτού ορισμού σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης της βαριάς αμέλειας αποτελεί μια ακόμη τροχοπέδη στην (σωστή) εφαρμογή της Νοοτροπίας Δικαίου. Συνεχίζει λέγοντας ότι ο Κανονισμός αναφέρει σαφώς για συνεργασία μέσω ενδεχομένως κάποιας συμφωνίας συνεργασίας μεταξύ των εισαγγελικών και δικαστικών αρχών και των Αρχών Ασφάλειας (Safety Authorities), για τα ζητήματα αυτά, η οποία όμως ο Σ2 αναφέρει ότι δεν είναι σε θέση να γνωρίζει αν και κατά πόσο έχει πραγματοποιηθεί.

Το θέμα που θίγει η δωδέκατη ερώτηση αφορά στην εκπαίδευση των διερευνητών/επιθεωρητών ασφάλειας σε σχέση με αποδεκτές ή όχι ενέργειες στα πλαίσια του just culture και αν η απάντηση είναι αρνητική ερωτώνται εάν πιστεύουν ότι θα ήταν χρήσιμη μια τέτοια εκπαίδευση. Ο Σ1 απαντά ότι δε γνωρίζει για κάποια ιδιαίτερη επί του αντικείμενου εκπαίδευση ή κατάρτιση από τους διερευνητές αλλά ότι είναι σαφές ότι θα πρέπει να κινούνται εντός του υπάρχοντος κανονιστικού και νομοθετικού πλαισίου δηλαδή: ΕΚ376/2014, ΕΕ1018/2015, Διαδικασία Διαχείρισης Περιστατικών Ασφάλειας, Πολιτική Νοοτροπίας Δικαίου και Εσωτερικός Κανονισμός ΓΔΦΠΥΑΝ. Ο Σ2 απαντάει ότι δεν εκπαιδεύονται όλοι και όχι σε επαρκή βαθμό αλλά πιστεύει ότι θα ήταν απολύτως χρήσιμη μια τέτοια εκπαίδευση.

Στη δέκατη τρίτη ερώτηση ζητείται εάν εργαζόμενος αντιμετωπίσει πιθανές ποινικές κατηγορίες ή γίνεται αντικείμενο ποινικής διερεύνησης σε σχέση με περιστατικό που σχετίζεται με τα προβλεπόμενα στην πολιτική Just Culture υπάρχει από όσο γνωρίζουν κάποια διαδικασία υποστήριξης και προστασίας του από τη ΓΔΦΠΥΑΝ ή από αλλού. Ο Σ1 απαντάει ότι δε γνωρίζει το θέμα ενώ ο Σ2 απαντάει ότι μετά την εφαρμογή του ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΥ ΝΟΟΤΡΟΠΙΑΣ ΔΙΚΑΙΟΥ από τη ΓΔΦΠΥΑΝ θεωρεί πως η απάντηση είναι θετική ενώ προσθέτει ότι προβλέπεται η υποστήριξη των εμπλεκόμενων σε περιστατικά. Μια σχέση θα μπορούσε να έχει η δέκατη τέταρτη ερώτηση, εάν θεωρούν ότι για την καλύτερη επίτευξη των στόχων των πολιτικών just culture είναι σημαντικό να υπάρχει επαρκής χρηματοδότηση στον οργανισμό. Ο Σ1 απαντάει ότι η ύπαρξη και σωστή κατανομή των πόρων αποτελεί βασικό συστατικό για την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού και κατά συνέπεια αν υπάρχει βούληση σχετικά με το αντικείμενο θα πρέπει να υπάρχουν όχι μόνο διαθέσιμοι οικονομικοί αλλά και ανθρώπινοι πόροι, υλική ή άλλη

υποδομή που ενδεχομένως απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων αυτών. Ο Σ2 συμφωνεί ότι η επαρκής χρηματοδότηση είναι ένας σημαντικός παράγοντας επιτυχίας του θεσμού του Just Culture.

Η τελευταία δέκατη πέμπτη ερώτηση ζητείται η εκτίμηση για το εάν θεωρούν ότι θα βοηθήσει τους σκοπούς της Νοοτροπίας Δικαίου μια εναρμόνιση της νομοθεσίας σε Ευρωπαϊκό επίπεδο σε σχέση με τις ποινικές ευθύνες στο χώρο της αεροναυτιλίας, και εάν αρκεί κατά τη γνώμη τους η εφαρμογή των υπαρχόντων Ευρωπαϊκών κανονισμών. Τέλος ζητείται να απαντήσουν εάν, από όσο γνωρίζουν, η εισαγωγή πολιτικής Just Culture είναι στο ίδιο επίπεδο σε όλες τις Ευρωπαϊκές χώρες ή υπάρχουν διαφοροποιήσεις. Ο Σ1 απαντάει κάνει μια χρήσιμη ιστορική αναδρομή και θεωρεί ότι ο ΕΚ376/2014 προέκυψε όταν η Ε.Ε. και το Eurocontrol αντιλήφθηκαν ότι προέκυπτε μεγάλο ζήτημα από το διαφορετικό τρόπο αντιμετώπισης των ζητημάτων Ασφάλειας σε Ευρωπαϊκό επίπεδο και έθεσαν έτσι κοινούς κανόνες τους οποίους πρέπει να ακολουθούν τα κράτη μέλη για τα ζητήματα αυτά. Συνεχίζει υποστηρίζοντας ότι ακριβώς για τον ίδιο λόγο θεωρεί ότι θα πρέπει να υπάρξει αντίστοιχη πρωτοβουλία και κοινό κανονιστικό πλαίσιο σε Ευρωπαϊκό Επίπεδο στα θέματα της Νοοτροπίας Δικαίου μιας και τα Κράτη μέλη δεν έχουν το ίδιο δικαστικό σύστημα, ποινικό κώδικα ή ίδια κουλτούρα γενικότερα. Παρομοίως ο Σ2 θεωρεί ότι η εναρμόνιση της νομοθεσίας σε Ευρωπαϊκό επίπεδο, σε σχέση με τις ποινικές ευθύνες στο χώρο της αεροναυτιλίας θα βοηθήσει τους σκοπούς της Νοοτροπίας Δικαίου καθώς δεν αρκεί μόνο η εφαρμογή των υπαρχόντων Ευρωπαϊκών κανονισμών ενώ από όσο γνωρίζει δε βρίσκονται στο ίδιο επίπεδο όλες οι ευρωπαϊκές χώρες.

Από τα παραπάνω μπορούμε να συμπεράνουμε ότι και οι δύο ερωτώμενοι θεωρούν ότι η νοοτροπία δικαίου είναι σημαντική για την βελτίωση της ασφάλειας. Ωστόσο θεωρούν ότι η αναφορά περιστατικών δεν εξαρτάται αποκλειστικά από την ενσωμάτωση αυτών των πολιτικών στον οργανισμό. Θα προτιμούσαν ενδυνάμωση της εκπαίδευσης στις πολιτικές αυτές τόσο σε επίπεδο προσωπικού γενικά όσο και των ασκούντων ειδικών καθηκόντων ως διερευνητές/ ειδικούς ασφάλειας. Φαίνεται να μην υπάρχει ειδική γνώση για μέτρα υποστήριξης εργαζόμενου που αντιμετωπίζει ποινική διερεύνηση. Η προστασία της ανωνυμίας ως διαδικασία φαίνεται να κρίνεται επαρκής ωστόσο αναφέρεται από τον ένα η πιθανότητα αυτό να μην είναι τόσο εύκολο σε μικρότερες μονάδες. Το ζήτημα της επιμόρφωσης των δικαστικών αρχών φαίνεται ότι κρίνεται ως σημαντικό. Παρομοίως αντιμετωπίζεται και το ζήτημα της εναρμόνισης του δικαίου όσον αφορά τις ποινικές ευθύνες σε ευρωπαϊκό επίπεδο καθώς κάθε χώρα έχει διαφορετικό ποινικό δίκαιο αλλά και νομική κουλτούρα.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η νοοτροπία δικαίου και η αλλαγή της κουλτούρας ασφάλειας σε σχέση με την αναφορά και τον τρόπο αντιμετώπισης του προσωπικού φαίνεται ότι θεωρείται πλέον σημαντικό κομμάτι της ασφάλειας σε ένα οργανισμό. Ωστόσο δεν έχει ενσωματωθεί με τον ίδιο τρόπο και με τον ίδιο ρυθμό εντός και εκτός των οργανισμών. Τόσο από τη βιβλιογραφική ανάλυση όσο και από την έρευνα που διεξήχθη διαφαίνεται ότι η ενσωμάτωση πολιτικών νοοτροπίας δικαίου είναι σημαντικά πιο ενεργή εντός ενός οργανισμού, ακόμη και αν μπορεί να υπάρχουν προβληματικές ή αμφισβητούμενες καταστάσεις. Επιπρόσθετα υπάρχει δυσπιστία όσον αφορά την ενσωμάτωση της νοοτροπίας δικαίου εκτός οργανισμών και συγκεκριμένα όσον αφορά την εξέλιξη της νομικής και δικαστικής πραγματικότητας.

Εντός των οργανισμών τα βήματα που έχουν γίνει φαίνεται να είναι αρκετά σταθερά προς τη σωστή κατεύθυνση, με νομοθετικές ρυθμίσεις που σε μεγάλο βαθμό καλύπτουν με υποχρεωτικότητα τα περισσότερα θέματα. Οι οργανισμοί Αεροναυτιλίας είναι πλέον υποχρεωμένοι να εισάγουν πολιτικές νοοτροπίας δικαίου και αντιμετωπίζουν κυρώσεις εάν δεν το πράττουν. Τα θέματα που προκύπτουν κατά κύριο λόγο αφορούν τη ρεαλιστική εφαρμογή των πολιτικών αυτών, την αλλαγή της κουλτούρας των ανθρώπων που χειρίζονται τα ζητήματα, αλλά και θέματα ερμηνείας. Η πρόοδος ωστόσο είναι μεγάλη και δεν μπορεί να παραλειφθεί. Η πιθανότητα κάποιοι οργανισμοί να προχωρούν σε εισαγωγή πολιτικών νοοτροπίας δικαίου μόνο εικονικά, χωρίς ουσιαστική εφαρμογή δε μπορεί να αποκλειστεί. Οι ελεγκτικοί μηχανισμοί θα πρέπει να είναι αρκετά ισχυροί ώστε να μπορέσουν να ανακαλύψουν τέτοια φαινόμενα και να μπορέσουν να γίνουν σχετικές ουσιαστικές εφαρμογές. Εκτός από αυτό όμως, θα πρέπει να μπορεί και η ίδια η διοικητική ιεραρχία να μπορεί να αποκαλύπτει φαινόμενα κακών πρακτικών, κενών ασφάλειας και να λαμβάνει μέτρα θεραπείας χωρίς να τίθεται δυνητικά θέμα αναδρομικής ίδιας λογοδοσίας της διοίκησης για τυχόν ελλιπή προηγούμενη κατάσταση. Είναι σημαντικό να εφαρμόζονται οι αρχές νοοτροπίας δικαίου με αναλογικό τρόπο και κατά τη λήψη αποφάσεων. Διαφορετικά εκ των προτέρων θα μπορούσαν να υπάρχουν ανυπέρβλητα εμπόδια σε ένα δρόμο ουσιαστικών αλλαγών και δυνητικά θα μπορούσε να υπάρχει ακόμη και η πιθανότητα επιδίωξης συγκάλυψης αδύναμων καταστάσεων.

Όπως έχει αναφερθεί, ήδη υπάρχουν οι πρώτες αποτιμήσεις του νομοθετικού πλαισίου και του ευρωπαϊκού κανονισμού 376/2014. Αυτές μπορεί να δώσουν ουσιαστικές κατευθύνσεις για περαιτέρω βελτιώσεις του υπάρχοντος πλαισίου, διευκρινήσεις σε ζητήματα που μπορεί να υπάρχει αοριστία ή σύγχυση. Σημαντική

φαίνεται να είναι η ουσιαστική εναρμόνιση του πλαισίου ανάμεσα στους Παρόχους Αεροναυτιλίας σε ακόμη αυστηρότερα πλαίσια ή ακόμη σε απαίτηση κατανόησης των εννοιών, εκπαίδευσης των διερευνητικών μηχανισμών. Σε αρκετές περιπτώσεις θα μπορούσε να υπάρχει δυσχέρεια εφαρμογής όχι λόγω έλλειψης του πλαισίου αλλά έλλειψης κατανόησης από το προσωπικό της έννοιας της νοοτροπίας δικαίου και πως αυτή αντιστοιχεί και μεταλλάσσει σε πρακτικό επίπεδο τις υπάρχουσες διαδικασίες. Για το λόγο αυτό θα ήταν χρήσιμη η σχετική επιμόρφωση του προσωπικού σε διοικητικό και σε επιχειρησιακό επίπεδο. Αυτό γίνεται ακόμη πιο σημαντικό για το προσωπικό που ασχολείται στον πυλώνα της Ασφάλειας, και δη των διερευνήσεων περιστατικών ασφάλειας. Η ειλικρινής εκτίμηση της πραγματικής κατάστασης και η επιθυμία της συνεχούς βελτίωσης και σμίκρυνσης της απόστασης ανάμεσα στην πραγματική και τη ιδεατή εικόνα είναι ένα σημαντικό βήμα τόσο προς τη δημιουργία καλύτερων επιχειρησιακών συνθηκών, όσο και προς την ενσωμάτωση νοοτροπίας δικαίου και τη δέσμευση του προσωπικού σε αναφορές περιστατικών ασφάλειας.

Το επιχειρησιακό προσωπικό ωστόσο φαίνεται ότι έχει συνειδητοποιήσει τη σημασία των αναφορών περιστατικών και συμβάντων ασφάλειας και υπάρχει μια ουσιαστική δέσμευσή του προς αυτήν την κατεύθυνση. Η συνεχόμενη αποτίμηση και έκδοση συμπερασμάτων και βελτιώσεων ως αποτέλεσμα από αυτήν τη διαδικασία θα βελτίωνε περαιτέρω τη δέσμευση αυτή καθώς θα υπήρχαν απτά θετικά αποτελέσματα στις διαδικασίες και στο περιβάλλον εργασίας. Η σχετική ενσωμάτωση της πολιτικής νοοτροπίας δικαίου αποτιμάται θετικά και εντός της ελληνικής επικράτειας στην ΥΠΑ/ΓΔΦΠΥΑΝ όπως φαίνεται από την ερευνητική διαδικασία που παρουσιάστηκε. Εντός της Υπηρεσίας Πολιτικής Αεροπορίας φαίνεται να έχει ενσωματωθεί σε αρκετά μεγάλο βαθμό η κουλτούρα αναφορών περιστατικών ασφαλείας τόσο σε επιχειρησιακό όσο και σε διοικητικό επίπεδο. Σίγουρα υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης σε όλους τους τομείς αλλά δε μπορεί να αγνοηθεί η πρόοδος που έχει γίνει, σε σχετικά σύντομο διάστημα, ενώ φαίνεται ότι η διάθεση για περαιτέρω ανάπτυξη της πολιτικής νοοτροπίας δικαίου και της ανάπτυξης και βελτίωσης στην Ασφάλεια είναι ισχυρή. Εξάλλου δε θα πρέπει να αγνοούμε ότι πρόκειται για εισαγωγή μιας νέας σχετικά κουλτούρας και αντίληψης όχι μόνο στην ελληνική αλλά και στην Ευρωπαϊκή πραγματικότητα.

Θα ήταν πολύ σημαντική όμως η επιδίωξη ενσωμάτωσης πολιτικών νοοτροπίας δικαίου και σε άλλους κλάδους όπως για παράδειγμα ο τομέας της υγείας ή γενικά των μεταφορών. Θα μπορούσε να ειπωθεί ότι στους τομείς που είναι αναγκαίο ένα σύστημα διαχείρισης ασφάλειας ή ακόμη σε τομείς που υπάρχουν πολύπλοκα συστήματα σε συνεχή αλληλεπίδραση με τον άνθρωπο η εισαγωγή σχετικής πολιτικής θα ήταν ωφέλιμη.

Όσον αφορά το σημαντικό κομμάτι της πιθανής δικαστικής εμπλοκής και σχετικών διαδικασιών φαίνεται ότι έννοια της νοοτροπίας δικαίου δεν έχει πλήρως ενσωματωθεί, όπως φαίνεται και από σχετικές αποφάσεις σε ευρωπαϊκό επίπεδο. Η ύπαρξη του ευρωπαϊκού κανονισμού, παρότι δεσμευτική, αφήνει πολλά κενά σε σχέση με το ποινικό πλαίσιο κάθε κράτους. Το ζήτημα αυτό μπορεί να γίνεται ακόμη πιο

έντονο καθώς η πολιτική νοοτροπίας δικαίου εισάγει ουσιαστικά μια νέα κουλτούρα στη δικαστική διαδικασία. Τις τελευταίες δεκαετίες ο τρόπος που αλληλοεπιδρούν οι άνθρωποι με την τεχνολογία και το περιβάλλον σε πολύπλοκα συστήματα έχει καταστήσει αυτό αναγκαίο. Οι απαιτήσεις που ζητούνται από το επιχειρησιακό προσωπικό, οι πολύπλοκες συνθήκες και η πιθανότητα λάθους σε τέτοιες συνθήκες καθιστούν αναγκαία την υποστήριξη του προσωπικού αυτού. Όπως γράφουν οι McCall και Pruchnicki (2017), *«Η προώθηση μιας δίκαιης κουλτούρας βασίζεται στη συμπονετική μεταχείριση των ανθρώπων, και δικαίως, όταν συμβαίνουν σφάλματα»*. Στα πολύπλοκα συστήματα χρειάζονται ικανότητες αλλά ταυτόχρονα υπάρχει ρίσκο στον επιχειρησιακό χειρισμό, αυτό είναι μια πραγματικότητα που πρέπει να αντιμετωπιστεί και να υπάρχει η διάθεση αναγνώρισης της βαθύτερης αιτίας.

Μια τέτοια αλλαγή στη νομική αντιμετώπιση θα πρέπει να αρχίσει ήδη από τις νομικές σχολές καθώς όχι μόνο ο δικαστικός κλάδος αλλά και οι υπόλοιποι λειτουργοί της δικαιοσύνης που θα πρέπει να αποκτήσουν την κουλτούρα της νοοτροπίας δικαίου. Μια εναρμόνιση επιπλέον της νομοθεσίας και της ενσωμάτωσης της νοοτροπίας δικαίου εντός του εσωτερικού ποινικού δικαίου θα καθιστούσε την έννοια αυτή περισσότερο «πραγματική», αποδεκτή, και τελικά εφαρμόσιμη. Αυτό θα επίλυε και νομικά ζητήματα σε σχέση για παράδειγμα με μια συμπεριφορά «βαριάς αμέλειας». Αντίστοιχα μια παραίνεση σε δημοσιευμένη «πολιτική νοοτροπίας δικαίου» ενός οργανισμού προς τη δικαστική εξουσία δεν έχει ιδιαίτερη νομική σημασία ή επίδραση. Η αλλαγή στη δικαστική αντίληψη μπορεί να γίνει μόνο «εκ των έσω», και αυτό είναι λογικό συμπέρασμα καθώς ένας από τους πιο σημαντικούς θεσμούς σε ένα σύστημα δικαίου είναι η ανεξαρτησία της δικαιοσύνης, εντός βεβαίως του νομικού πλαισίου του κάθε κράτους.

Ανάμεσα στα άλλα θέματα που πρέπει να αντιμετωπιστούν ώστε να καταστεί ευκολότερη η εφαρμογή πολιτικών νοοτροπίας δικαίου είναι ωστόσο η ρύθμιση των ζητημάτων αποζημιώσεων των θυμάτων που πιθανόν να υπάρχουν ή των αντίστοιχων υλικών ζημιών. Λύση στο πρόβλημα αυτό θα μπορούσαν ίσως να είναι ασφάλειες αστικής ευθύνης των προσώπων που καλύπτουν τέτοιες περιπτώσεις ή ανάληψη της ευθύνης αποζημίωσης από τους οργανισμούς και να μην είναι νομικά αποδεκτό να επιβαρύνονται φυσικά πρόσωπα με απαιτήσεις που καθιστούν την έννοια της νοοτροπίας δικαίου μη νομικά εφαρμόσιμη ακόμη και αν, όπως ισχύει στο ελληνικό δίκαιο ο υπάλληλος έχει υπαλληλική ευθύνη έναντι του δημοσίου και όχι έναντι τρίτων. Εφόσον δύναται να υπάρχει η απαίτηση του Δημοσίου να απαιτήσει από τον υπάλληλο θετική ζημιά που κατέβαλλε, χρειάζεται σίγουρα πολύ μεγάλη προσοχή ώστε να μην υπάρχει αντίθεση με της ρυθμίσεις του ΕΚ376/2014 και τελικά παραβίαση της αρχής της νοοτροπίας δικαίου.

Δε θα πρέπει να ξεχνά κάποιος ότι η έννοια just culture δεν ταυτίζεται με την ατιμωρησία. Η επίδειξη πλημμελούς εκτέλεσης των καθηκόντων από αδιαφορία που οφείλεται σε βαρεία αμέλεια, η επίδειξη δόλιων συμπεριφορών δε μπορεί να συγχωρούνται. Η λογοδοσία των υπευθύνων δεν αναιρείται και θα πρέπει να κρίνεται αν κάποιος δικαιούται τη ωφέλεια της πολιτικής της νοοτροπίας δικαίου. Η επιδίωξη

ωστόσο θα είναι η απόφαση αυτή να λαμβάνεται από άτομα καταρτισμένα, με αντίληψη και αποδοχή της κουλτούρας αυτής τόσο εντός οργανισμού όσο και από τη δικαστική εξουσία.

Θα ήταν χρήσιμη η επιδίωξη της περαιτέρω έρευνας πάνω στο αντικείμενο της νοοτροπίας δικαίου με την εξαγωγή περισσότερων αποτελεσμάτων εντός και εκτός οργανισμών. Θα είχε ενδιαφέρον μια έρευνα που θα μπορούσε να διεξαχθεί σε ένα νοσοκομείο σε σχέση με τα λάθη και πως αυτά αντιμετωπίζονται εκεί και η ταυτόχρονη σύγκριση με τον κλάδο της αεροναυτιλίας σε σχέση με τις διαδικασίες που ήδη έχουν εισαχθεί. Επιπρόσθετα, μια έρευνα στον κλάδο της δικαιοσύνης σε όλες τις εκφάνσεις (νομικές σχολές, εισαγγελικοί και δικαστικοί λειτουργοί όλων των βαθμίδων) θα ήταν πιθανά επίσης πολύ χρήσιμη. Μια τέτοια έρευνα θα μπορούσε επιπλέον να εστιάσει στα νομικά ζητήματα που αποτελούν πρόκληση για τη νοοτροπία δικαίου, και ίσως να προτείνει αλλαγές και τρόπους αντιμετώπισης.

Έχει ήδη διανυθεί ένα κομμάτι του δρόμου που οδηγεί στην επίτευξη της νοοτροπίας δικαίου. Ίσως αυτό το κομμάτι να ήταν το πιο δύσκολο, που αφορούσε στην εισαγωγή της έννοιας και της κουλτούρας αυτής τόσο στους οργανισμούς όσο και στα συστήματα δικαίου. Επαφίεται σε όλους τους εμπλεκόμενους να κάνουν αυτήν την κουλτούρα πιο αποδεκτή, ώστε κάποια στιγμή να πρόκειται απλά για μια υπαρκτή, δεδομένη κατάσταση, να φαίνεται ξένη και μη αποδεκτή μια διαφορετική νοοτροπία και να είναι λιγότερο ένα άλμα εμπιστοσύνης των εμπλεκόμενων προς τον οργανισμό που ανήκουν, τη δικαστική εξουσία αλλά και την κοινωνία.

# ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

## Ελληνική Βιβλιογραφία

- Ανδρουλάκης, Ν. (2005). Ποινικόν Δίκαιον, Γενικό Μέρος, Θεωρία για το έγκλημα. (1<sup>η</sup> έκδοση). Αθήνα: Σάκκουλα Π.Ν.
- Αποστολόπουλος Β. Δικανικές Σκέψεις στο πλαίσιο της Ποινικής Δικονομίας, επ' αφορμή της Αρχής της Αναζήτησης της Ουσιαστικής Αλήθειας (καθώς και επιμέρους δικονομικών ζητημάτων που απορρέουν ή σχετίζονται με αυτήν) /Σκοπός και Ιδιότητες της Ποινικής Δικονομίας. 2018 <https://www.tetravivlos.com/news/273>.
- Δαμάσκου–Τζαλίλ, Ε. (2016). Οργάνωση υψηλής αξιοπιστίας σε έργα με απαιτήσεις αυξημένης ασφαλείας (Master's thesis, Πανεπιστήμιο Πειραιώς).
- Εμμανουηλίδης Δ. Εισήγηση σε Σεμινάριο της Ένωσης Δικαστικών Λειτουργών ΣτΕ της 11.11.2015. της 11.11.2015 Αγωγή Αποζημίωσης, 2015 .
- Καπούσκατζης, Ε. Δ. (2017). Η ευθύνη του Δημοσίου από ζημιογόνες πράξεις των οργάνων του, pandemos.panteion.gr.
- Κεραμάρη Α. Η επιτρεπόμενη κινδυνώδης δράση ως λόγος άρσης του αδίκου στο πεδίο της ιατρικής ποινικής ευθύνης. Σε αντιπαραβολή: το δογματικό μέγεθος της εξωτερικής αμέλειας. <https://www.iatrikodikaio.com>, 2021.
- Κοβάτση Δ. Βασικοί παράγοντες διαμόρφωσης της δικαστικής κρίσης, μεταπτυχιακή εργασία, ΑΠΘ, Νομική Σχολή, 2018.
- Κοντογιάννης Θωμάς Εργονομικές Προσεγγίσεις στη Διοίκηση και Διαχείριση της Ασφάλειας, 2<sup>η</sup> έκδοση, Εκδόσεις Τζόλα, 2019.
- Μαγκάκης, Γ.Α. (1984). Ποινικό δίκαιο- Διάγραμμα γενικού μέρους. (3<sup>η</sup> έκδοση). Αθήνα: εκδ. Παπαζήση.
- Νικόπουλος Δ. Behavioral Analytics, Διπλωματική Εργασία, Διατμηματικό Μεταπτυχιακό Τμήμα Πληροφορικής και Οικονομικών Σπουδών. ΑΠΘ, 2015
- Νταφόπουλος, Δ., Σάικας, Π., & Σαΐτη, Μ. (2018). Ποινική ευθύνη νομικών προσώπων και επιχειρήσεων–Σύγχρονες εξελίξεις. Pro Justitia: Ηλεκτρονική Επετηρίδα Νομικής Σχολής ΑΠΘ, 1, 344-361.
- Παρασκευοπούλου-Κόλλια Μαρία Ποινική ευθύνη νομικών προσώπων; Νοέμβριος 2019 <https://theartofcrime.gr/>.
- Τσαούση Α., Δίκαιο και Συνεργατικότητα : Μια νέα προσέγγιση στην Κοινωνιολογία του Δικαίου, σελ. 121-130, σελ. 387-388 Εκδόσεις Παπαζήση 2013.

## Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

- Allison, C. K., Revell, K. M., Sears, R., & Stanton, N. A. (2017). Systems Theoretic Accident Model and Process (STAMP) safety modelling applied to an aircraft rapid decompression event. Safety science, 98, 159-166.

- Armstrong, R. L. (1987). The midpoint on a five-point Likert-type scale. *Perceptual and motor skills*, 64(2), 359-362.
- Aven, T. (2022). A risk science perspective on the discussion concerning Safety I, Safety II and Safety III. *Reliability Engineering & System Safety*, 217, 108077.
- Avram D. Safety Occurrences Reporting and Tools, Introduction to the Toolkit used for HF events reporting, ENAIRE HF Days, 2021, EUROCONTROL.
- Baumgartner Marc, Everything you wanted to know about Just Culture and were afraid to ask Just Culture Awareness Workshop 24.5.2017, IFATCA.
- Brockmans P. A Study into Just Culture among Air Traffic Controllers, MSc in Air Safety Management at City, University of London.
- Bryant, S. Supporting the Second Victim. (2018).
- Chesterman, S. (2009). The Evolution of Legal Education: Internationalization, Transnationalization, Globalization. *German Law Journal*, 10(6-7), 877-888. doi:10.1017/S2071832200001395.
- Chialastri, A. (2012). Automation in aviation. In *Automation*. IntechOpen.
- Contissa, G., Sartor, G., Lanzi, P., Marti, P., & Tomasello, P. (2012) Liabilities and automation in aviation. *Proceedings of the SESAR Innovation Days*.
- Cook, R. I., Woods, D. D., & Miller, C. (1998). A tale of two stories: contrasting views of patient safety. The Foundation.
- Cooper, M. D. (2000). Towards a model of safety culture. *Safety science*, 36(2), 111-136.
- Croskerry, P., Singhal, G., & Mamede, S. (2013). Cognitive debiasing 2: impediments to and strategies for change. *BMJ Quality and Safety*, 22(Suppl 2), ii65-ii72.
- Dean Bryony, Mike Schachter, Charles Vincent, Nick Barber, Causes of prescribing errors in hospital inpatients: a prospective study, *The Lancet*, Volume 359, Issue 9315, 2002, p. 1373-1378, ISSN 0140-6736, [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(02\)08350-2](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(02)08350-2).
- De Andreis, F. and Florio, M. (2019) Risk Management Instruments, Strategies and Impacts in the Complex Organizations. *American Journal of Industrial and Business Management*, 9, 1157-1167. <https://doi.org/10.4236/ajibm.2019.95078>
- Dekker, S. (2004) Just Culture: Are we sustaining a false belief?
- Dekker, S. (2005) Ten Questions About Human Error: A New View of Human Factors and System Safety, Taylor and Francis e library, 2008.
- Dekker, S. The criminalization of human error in aviation and healthcare: A review, *Safety Science* 49 (2011) 121–127.
- Dekker, S. (2012) Just Culture Balancing Safety and Accountability, Ashgate Publishing Company, 2<sup>nd</sup> Edition.
- Dekker, S. (2014). The field guide to understanding “human error” (3rd ed.). Burlington, VT: Ashgate Publishing Company.
- Dekker/H. Breakey *Safety Science* 85 (2016) 187-193 «Just Culture: » Improving safety by achieving substantive, procedural and restorative justice



- DeMars, C. E., & Erwin, T. D. (2005, August). Neutral or unsure: Is there a difference. In Poster presented at the annual meeting of the American Psychological Association, Washington, DC.
- Dorey Louis G., "084035 (E43) Learning by Accident? Reductions in the Risk of Unplanned Outages in US Nuclear Power Plants After Three Mile Island." Insurance: Mathematics and Economics 19, no. 3 (1997).
- Edwards MT. Am J Med Qual. 2018;33(5):502-508.
- Falzon, P. (2014). Constructing safety: From the normative to the adaptive view. In *Constructive Ergonomics* (pp. 128-143). CRC Press.
- Fox, R. L., & Rose, M. (2014). Public engagement with the criminal justice system in the age of social media. *Oñati Socio-legal Series*, 4(4).
- Giroux Megan E., Coburn Patricia I., Harley Erin M., Connolly Deborah A., and Bernstein Daniel M., Hindsight Bias and Law, Published Online: 28 Oct 2016 Doi: <https://doi.org/10.1027/2151-2604/a000253>.
- Greer, C., & McLaughlin, E. (2017). News power, crime and media justice. *The Oxford handbook of criminology*, 6, 260-283.
- Hollnagel E., Woods D., Leveson N. (2006) (a cura di), *Resilience Engineering – Concepts and Precepts*, Ashgate, Aldershot Hampshire.
- Hollnagel, E., Wears, R. L., & Braithwaite, J. (2015). From Safety-I to Safety-II: a white paper. The resilient health care net: published simultaneously by the University of Southern Denmark, University of Florida, USA, and Macquarie University, Australia.
- Houston, A., & Pacific, I. A. (2015). Creating a positive safety culture. In *Sixth Meeting of the Asia Pacific Regional Aviation Safety Team (APRAST/6)*, Bangkok Thailand. <https://www.icao.int/APAC/Meetings/2015%20APRAST6/06>.
- Hudson Patrick, University of Leiden (2000) *Non-Adherence to Procedures: Distinguishing Errors and Violations*, presentation given to the 11th Airbus Human Factors Symposium, Melbourne, Australia.
- Kaur, M., De Boer, R. J., Oates, A., Rafferty, J., & Dekker, S. (2019). Restorative just culture: a study of the practical and economic effects of implementing restorative justice in an NHS trust. In *MATEC Web of Conferences* (Vol. 273, p. 01007). EDP Sciences.
- Khatri, N., Brown, G. D., & Hicks, L. L. (2009). From a blame culture to a just culture in health care. *Health care management review*, 34(4), 312-322.
- Kirkup, B. (2019). NHS Improvement's Just Culture Guide: good intentions failed by flawed design. *Journal of the Royal Society of Medicine*, 112(12), 495-497.
- Kontogiannis T., Malakis S. A proactive approach to human error detection and identification in aviation and air traffic control, *Safety Science* 47 (2009) 693–706
- Kováčová, M., Licu, A., & Bálint, J. (2019). Just Culture–Eleven Steps Implementation Methodology for organisations in civil aviation– “JC 11”. *Transportation research procedia*, 43, 104-112.

- LaBine, S.J., LaBine, G. Determinations of negligence and the hindsight bias. *Law Hum Behav* 20, 501–516 (1996). <https://doi.org/10.1007/BF01499038>.
- Leveson, 2004 N. Leveson A new accident model for engineering safer systems *Safety Sci.*, 42 (2004), pp. 237-270.
- Leveson, N. (2011). *Engineering a Safer World*. Cambridge: MIT Press.
- Leveson, N. (2012). *Engineering a Safer World*. Cambridge: MIT Press Zurich day 1 ppt.
- Leveson, introduction to STAMP presentation, ppt, MIT.
- Leveson III, N. (2020). *Safety III: A systems approach to safety and resilience*.
- Loud Jim Don't get stuck in hindsight bias, 2021, safety stratus platform blog
- Macleod, T., & Thompson, S. (2015). *Limitations and Uncertainties in the Analysis of Major External and Internal Hazards*.
- Makary, M. A., & Daniel, M. (2016). Medical error—the third leading cause of death in the US. *Bmj*, 353.
- Makary MA, Daniel M. Medical error—the third leading cause of death in the US. *BMJ*. 2016;353: i2139 1-26.
- Marais, K., Dulac, N., & Leveson, N. (2004, March). Beyond normal accidents and high reliability organizations: The need for an alternative approach to safety in complex systems. In *Engineering Systems Division Symposium* (pp. 1-16). MIT Cambridge, MA.
- Marsack, Kristina P. MS, PA-C; Hollier, Larry H. Jr MD, FACS Review of “Medical Error—the Third Leading Cause of Death in the US” by Makary MA and Daniel M in *BMJ* 353, *Journal of Craniofacial Surgery*: July 2017 - Volume 28 - Issue 5 - p 1390 doi: 10.1097/SCS.0000000000003673.
- McCall, J. R., & Pruchnicki, S. (2017). Just culture: A case study of accountability relationship boundaries influence on safety in HIGH-consequence industries. *Safety science*, 94, 143-151.
- McCreary John, Pollard Michael, Stevenson Kenneth, and Marc B. Wilson, University of Maryland Eastern Shore, Princess Anne, MD HUMAN FACTORS: TENERIFE REVISITED, *Journal of Air Transportation World Wide* Vol. 3, No. 1 ,1998.
- Miranda AT. Understanding Human Error in Naval Aviation Mishaps. *Human Factors*. 2018;60(6):763-777.
- Moore, V. (2020). Doctors, Decisions, and Discharges: Regulatory Accountability for Patient Safety in a Just Culture. *The University of Manchester Legal Research Paper Series*, (21/31), 171.
- Moriates Christopher, MD, and Robert M. Wachter, MD, *Annual Perspective Accountability in Patient Safety*| January 1, 2015, Psnet
- Oeberst, A., & Goeckenjan, I. (2016). When being wise after the event results in injustice: Evidence for hindsight bias in judges' negligence assessments. *Psychology, Public Policy, and Law*, 22(3), 271–279. <https://doi.org/10.1037/law0000091>.

- Oster CA, Deakins S. Practical application of high-reliability principles in healthcare to optimize quality and safety outcomes. *J Nurs Adm.* 2018;48(1):50-55.
- Pandit, M. S., & Pandit, S. (2009). Medical negligence: Coverage of the profession, duties, ethics, case law, and enlightened defense-A legal perspective. *Indian journal of urology: IJU: journal of the Urological Society of India*, 25(3), 372.
- Paradiso, L., & Sweeney, N. (2019). Just culture: It's more than policy. *Nursing management*, 50(6), 38.
- Parker, J., & Davies, B. (2020). No blame no gain? From a no blame culture to a responsibility culture in medicine. *Journal of applied philosophy*, 37(4), 646-660.
- Pattison J, Kline T. Facilitating a just and trusting culture. *Int J Health Care Qual Assur.* 2015;28(1):1
- Patriarca, R., Cioponea, R., Di Gravio, G., & Licu, A. (2018). Managing safety data: The TOKAI experience for the air navigation service providers. *Transportation research procedia*, 35, 148-157.
- Perrow, C. (1981). Normal accident at three-mile island. *Society*, 18(5), 17-26.
- Puth, M. T., Neuhäuser, M., & Ruxton, G. D. (2015). Effective use of Spearman's and Kendall's correlation coefficients for association between two measured traits. *Animal Behaviour*, 102, 77-84.
- Rasmussen, J. (1983). Skills, rules, and knowledge: Signals, signs, and symbols, and other distinctions in human performance models. *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics*, SMC-13, 257–266.
- Rasmussen, J. (1986). *Information processing and human-machine interaction: An approach to cognitive engineering.* Wiley.
- Rasmussen, J. *Human Error Mechanisms in Complex Work Environments, Reliability Engineering and System Safety* 22 (1988) 155-167.
- Reason, J. (1990). *Human error.* New York, NY: Cambridge University Press.
- Reason, J., *Managing the Risks of Organizational Accidents*, Farnham, Surrey (UK), Ashgate, 1997.
- Reason, J. (2008). *The Human Contribution: Unsafe Acts, Accidents and Heroic Recoveries* (1st ed.). CRC Press. <https://doi.org/10.1201/9781315239125>.
- Riveiro S., Fritzlin J., Just culture - När gränsen dras av någon annan, Lund University, School of Aviation, June 2020.
- Scarabello M. *WORK-AS-IMAGINED, WORK-AS-DONE, AND THE RULE OF LAW*, 2017, *Hindsight* 25.
- Schröder, K., Lamont, R. F., Jørgensen, J. S., & Hvidt, N. C. (2019). Second victims need emotional support after adverse events: even in a just safety culture. *BJOG: An International Journal of Obstetrics & Gynaecology*, 126(4), 440-442.
- Schubert F. *The Liability of Air Traffic Control Agencies The Ueberlingen Midair Collision Case Study* Institute of Air & Space Law October 2015.
- Shorrock Steven Just culture: Who are we really afraid of? 2017, <https://safetydifferently.com>

- Shorrock Steven, Procedures and Human Work, The Varieties of Human Work EUROCONTROL Safety Forum, 4-5 June, Brussels, 2019.
- Shorrock Steven Navigating the New Reality, Understanding and Improving Human Work, Eurocontrol, Enaire, HF days, 2021.
- Soll, J. B., Milkman, K. L., & Payne, J. W. (2015 (forthcoming)). A user's guide to debiasing. Στο G. Keren, & G. Wu, The Wiley-Blackwell Handbook of Judgment and Decision Making. West Sussex: Wiley – Blackwell
- Szymanek A. (2020). General safety concepts used in transport. 2(4), 177-190, ISSN 2658-1698, e-ISSN 2658-2120.
- Turner, B.A., Pidgeon, N., Blockley, D., Toft, B., Safety culture: its importance in future risk management. Position paper for the Second World Bank Workshop on Safety Control and Risk Management, Karlstad, Sweden, 1989.
- Turner J. R., Baker R. M. (2019) " Complexity Theory: An Overview with Potential Applications for the Social Sciences". Systems 7(1), 4; pp. 1-22. <https://doi.org/10.3390/systems7010004>.
- Walton M., Creating a “no blame” culture: have we got the balance, right? BMJ Quality & Safety 2004; 13:163-164.
- Weeks John, Integrative Health, Implications from a report that medical errors are the USA’s third leading cause of death The Journal of Alternative and Complementary Medicine. Jul 2016 493-495. Published in Volume: 22 Issue 7: July 7, 2016 <http://doi.org/10.1089/acm.2016.29006.jjw>
- Weick KE. The Vulnerable System: An Analysis of the Tenerife Air Disaster. Journal of Management. 1990;16(3):571-593.
- Weiss, P. M., & Gleason, J. L. (2014). The second victim: effect of medical errors on providers. Grand rounds presentation at All Children’s Hospital Johns Hopkins Medicine, recorded January, 31.
- Welsh Matthew B., Begg Steve H., More-or-less elicitation (MOLE): reducing bias in range estimation and forecasting, EURO Journal on Decision Processes, Volume 6, Issues 1–2, 2018 Pages 171-212
- Welsh, Matthew. (2020). Overconfident in Hindsight: Memory, Hindsight Bias and Overconfidence.
- Whitesides G.M., Ismagilov R.F. (1999) “Complexity in Chemistry “. Science 1999, 284 (5411), pp. 89-92, ISSN 1095-9203.
- Wimmer M.A. A European perspective towards online one-stop government: The eGOV project Electronic Commerce Research and Applications, 1 (1) (2002), pp. 92-103.
- Woods David D. et al (1994) Behind Human Error: Cognitive Systems, Computers, and Hindsight, CSERIAC State-of-the-Art Report, Wright-Patterson Air Force Base, Ohio, US.

## Νομοθεσία-Εκθέσεις-Δικ. Αποφάσεις

- Σύνταγμα της Ελλάδας
- Ν. 4619/2019.
- Ευρωπαϊκός Κανονισμός 691/2010.
- Ευρωπαϊκός Κανονισμός 996/2010.
- Ευρωπαϊκός Κανονισμός 390/2013.
- Ευρωπαϊκός Κανονισμός 376/2014.
- Ευρωπαϊκός Κανονισμός 1018/2015.
- Ευρωπαϊκός Κανονισμός 373/2017.
- Ευρωπαϊκός Κανονισμός 1139/2018
- Ευρωπαϊκός Κανονισμός 2082/2021
- Ευρωπαϊκός Κανονισμός 2034/2020.
- ΓΕΑ, ΚΕΝΤΡΟ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ ΠΤΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΕΔΑΦΟΥΣ, ppt.
- ΓΔΦΠΥΑΝ, Πολιτική Νοοτροπίας Δικαίου, 2021.
- ΓΔΦΠΥΑΝ, Εσωτερικός κανονισμός νοοτροπίας δίκαιου 24.02.2021, εκδ.1.
- ΕΔΑΑΠ, 3rd SAFETY MEETING - APR 05 of 2016 Επιτροπή Διερεύνησης Ατυχημάτων & Ασφάλειας Πτήσεων 2015 HELLENIC safety culture survey, ppt
- Κώδικας Κατάστασης Δημοσίων και Διοικητικών Υπαλλήλων, 2015 - Άρθρο 38.
- BS OHSAS 18001 (1999)
- BS ISO 45001/2018.
- ED Decision 2014/035/R.
- (EC) No 2096/2005.
- COUNCIL DIRECTIVE 94/56/EC, establishing the fundamental principles governing the investigation of civil aviation accidents and incidents.
- Recommendation No. R (88) 18, Liability of enterprises for offences, adopted by the Committee of Ministers of the Council of Europe on 20 October 1988 and explanatory memorandum.
- Απόφαση Σ.τ.Ε. 3055-6/2014 Ελληνικό Δημόσιο κατά συγγενών θυμάτων αεροπορικού ατυχήματος.
- Technical Review of Human Performance Models and Taxonomies of Human Error in ATM (HERA), Eurocontrol, 2004, Jonhson C.W.
- Ένωση Δικαστών και Εισαγγελέων Λευκή Βίβλος «η Ελλάδα το 2040» Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗ ΤΟ 2040, Οκτώβριος 2021.
- EASA, Annex I to ED Decision 2015/010/R, European Aviation Safety Agency, Acceptable Means of Compliance (AMC) and Guidance Material (GM) to Part ATCO Requirements for the licensing of air traffic controllers.
- ESARR 3 - Use of Safety Management Systems by ATM Service Providers;
- ESARR 3 - Explanatory and Guidance Material;
- EUROCONTROL, Guidelines for Investigation of Safety Occurrences in ATM, Edition 1.0, 2003.
- EUROCONTROL Systems Thinking Learning Cards, Moving towards Safety-II, 2014.

- EUROCONTROL Systems Thinking for Safety: Ten Principles. A White Paper. Brussels: Belgium (2014).
- EUROCONTROL.TOKAI USER MANUAL, Edition: v3.0.
- EUROCONTROL RAT- Risk Analysis Tool, Version 3.0 - 02/06/2020.
- EUROCONTROL Explanatory Factors, Safety Learning Cards Edition 1.0, November 2015.
- EUROCONTROL, Just Culture Model Policy, White Paper, 2012.
- EUROCONTROL, From Safety-I to Safety-II: A White Paper (2013).
- EUROCONTROL Safety Team Pamphlet # 3 /, Austrocontrol. just culture assessing safety behaviours ‘best’ practice, September 2017.
- EUROCONTROL, interpreting RWY Incursion Events NEAPPRI3-1.
- Eurocontrol (2008) “Just Culture Guidance Material for Interfacing with the Judicial System.
- Eurocontrol Just Culture Policy.
- Eurocontrol, MODEL FOR A POLICY REGARDING CRIMINAL INVESTIGATION AND PROSECUTION OF AVIATION AND RAILWAY INCIDENTS AND ACCIDENTS (2018),
- Final Report no. 2136 of the Swiss Accident Investigation Board SAIB.
- Final Report no. 2211 of the Swiss Accident Investigation Board SAIB.
- Hindsight magazine 18, December, 2013, Eurocontrol.
- Hindsight magazine 25, July, 2017, Eurocontrol.
- Hindsight magazine 27, August, 2018, Eurocontrol.
- Hindsight magazine 32, July, 2021, Eurocontrol.
- ICAO, ANNEX 11
- ICAO, ANNEX 13
- ICAO, ANNEX 19
- ICAO Doc 9859 - Safety Management Manual, Third Edition - 2013;
- ICAO DOC 10151 Manual on Human Performance (HP) for Regulators First Edition (Advance unedited), 2021.
- ICAO Integrated Safety Management website;
- Review of the BFU Überlingen Accident Report (Version 1: 17/12/2004) Contract C/1.369/HQ/SS/04.
- JUST CULTURE Guidance Material for Member Association, IFATCA, 2019.
- Commission Staff Working Document -Evaluation on Regulation EU 376/2014 on the reporting, analysis and follow up of occurrences in civil aviation, 17-2-2021.
- European Commission - Infringements decisions June infringements package: key decisions, Brussels, 9 June 2021 INF\_21\_2743.
- JUST CULTURE TOOLBOX Co-authored by the ATM Partners for Just Culture: ATCEUC, CANSO, ETF, IFAIMA, IFATCA, IFATSEA.
- European Commission ex-post evaluation of regulation (eu) no 376/2014 on the reporting, analysis and follow-up of occurrences in civil aviation Technical Annexes,2020.
- European Air Traffic Management Just Culture Guidance Material for Interfacing with the Media Edition 1.0.

- Technical Document COR paper on Just Culture and liability ERA-PGR-004 – 5
- Insights from a Just Culture in practice focus group NHS webpage, 2022.
- Just Culture Training, Austrocontrol.
- Just culture guide, NHS, 2018

## ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ

- <https://caainternational.com/course/just-culture-team/>, πρόσβαση στην ιστοσελίδα 2-11-2021.
- <https://caainternational.com/course/just-culture-aviation-safety/> πρόσβαση στην ιστοσελίδα 2-11-2021.
- <https://www.eurocockpit.be/news/just-culture-within-organisation-are-you-ready-it> πρόσβαση στην ιστοσελίδα 2-11-2021.
- <https://webmanuals.aero/articles/how-to-develop-just-culture>, πρόσβαση στην ιστοσελίδα 22-11-2021.
- <http://www.atceuc.org/uploads/docs/just-culture-toolbox-issue.pdf>, πρόσβαση στην ιστοσελίδα 22-11-2021.
- <https://sassofia.com/blog/considering-the-terms-safety-culture-and-just-culture-from-an-easa-accepted-perspective-european-commercial-aviation-safety-team-ecast/>, πρόσβαση στην ιστοσελίδα 22-11-2021.
- <https://www.eurocontrol.int/prudata/dashboard/metadata/reporting-of-just-culture/>, πρόσβαση στην ιστοσελίδα 22-11-2021.
- [https://www.faa.gov/about/office\\_org/headquarters\\_offices/avs/offices/air/transformation/csp/initiatives/initiative\\_3/](https://www.faa.gov/about/office_org/headquarters_offices/avs/offices/air/transformation/csp/initiatives/initiative_3/), πρόσβαση στην ιστοσελίδα 22-11-2021.
- <https://airlines.iata.org/analysis/just-culture-can-improve-safety>, πρόσβαση στην ιστοσελίδα, 24-11-2021.
- <https://journals.sagepub.com/toc/hfsa/60/6>, πρόσβαση στην ιστοσελίδα 25-11-2021
- <https://www.easa.europa.eu/domains/safety-management/occurrence-reporting/legal-framework>, πρόσβαση στην ιστοσελίδα, 22-11-2021.
- <https://skybrary.aero/articles/human-error-types>, πρόσβαση στην ιστοσελίδα, 22-11-2021.
- <https://skybrary.aero/articles/sms-air-traffic-management>, πρόσβαση στην ιστοσελίδα, 22-11-2021.
- <https://skybrary.aero/articles/error-management-oghfa-bn>, πρόσβαση στην ιστοσελίδα, 25-11-2021.
- (<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0925753516304945>), πρόσβαση στην ιστοσελίδα, 22-11-2021.
- (<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0140673602083502>), πρόσβαση στην ιστοσελίδα, 25-11-2021.
- <https://skybrary.aero/enhancing-safety/just-culture>, πρόσβαση στην ιστοσελίδα, 25-11-2021.
- [www.elsevier.com/locate/ssci](http://www.elsevier.com/locate/ssci), πρόσβαση στην ιστοσελίδα, 22-11-2021.
- <https://www.safetystratus.com/blog/dont-get-stuck-in-hindsight-bias-best-practices-in-incident-investigations/>, πρόσβαση στην ιστοσελίδα, 27-11-2021.
- <https://dictionary.apa.org/hindsight-bias>, πρόσβαση στην ιστοσελίδα, 27-11-2021.
- [www.aaiasb.gr](http://www.aaiasb.gr), πρόσβαση στην ιστοσελίδα, 27-11-2021.

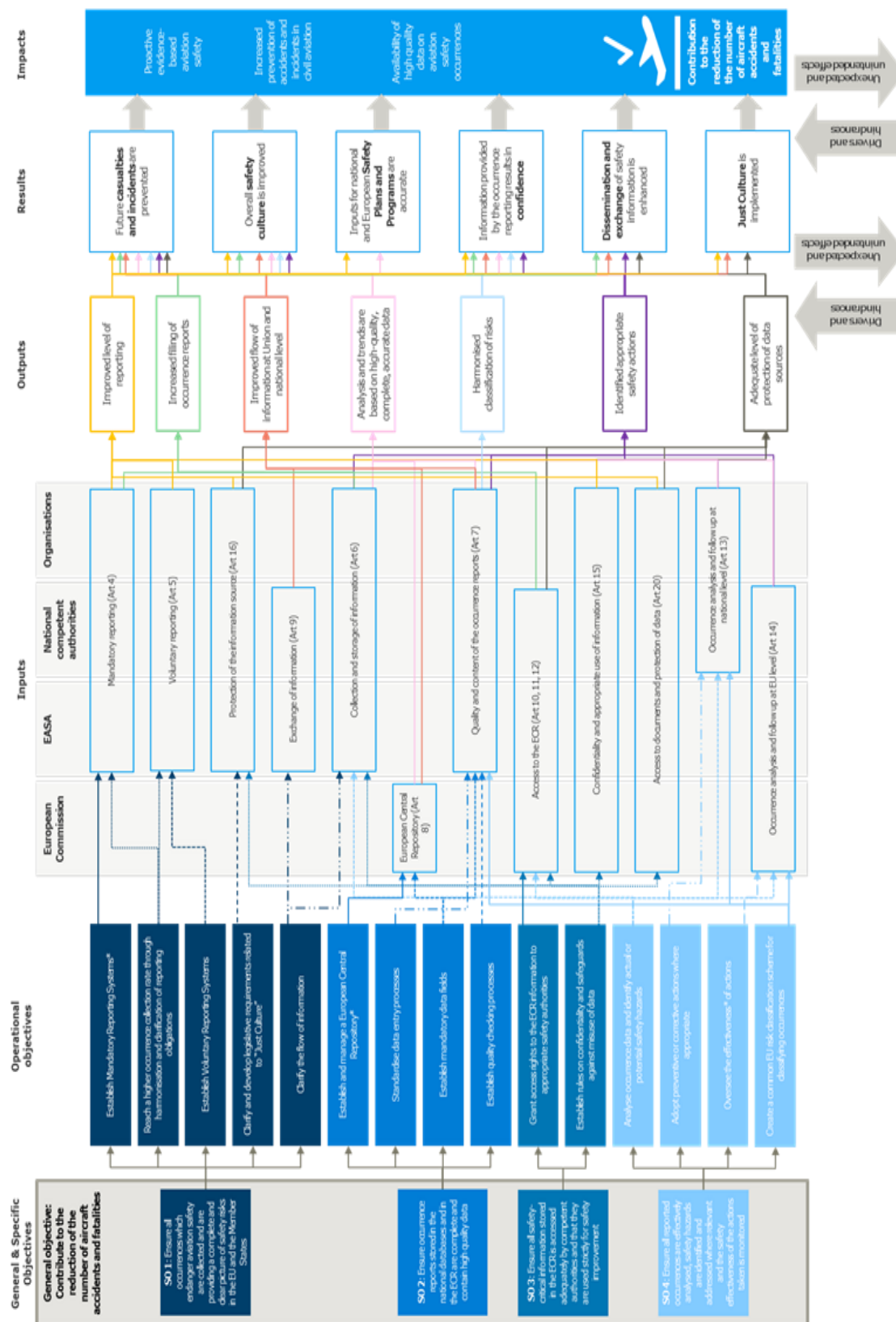
- <https://www.eurocontrol.int/tool/toolkit-air-traffic-management-occurrence-investigation>, πρόσβαση στην ιστοσελίδα, 27-11-2021.
- <https://www.srvs.nm.eurocontrol.int/tokai/#/master/dashboard>, πρόσβαση στην ιστοσελίδα, 27-11-2021.
- <https://skybrary.aero/articles/safety-occurrence-investigation>, πρόσβαση στην ιστοσελίδα, 5-1-2022
- [https://www.ddikastes.gr/sites/default/files/article\\_files](https://www.ddikastes.gr/sites/default/files/article_files), πρόσβαση στην ιστοσελίδα, 12-11-2022.
- <https://aviationreporting.eu/en>, πρόσβαση στην ιστοσελίδα, 12-11-2022.
- <https://ec.europa.eu/info/law/better-regulation/have-your-say/initiatives/2154>, πρόσβαση στην ιστοσελίδα, 12-11-2022.
- <https://www.tetravivlos.com/news/273>, πρόσβαση στην ιστοσελίδα 21-1-2022.
- <https://www.iatrikodikaio.com/%CE%B7>, πρόσβαση στην ιστοσελίδα 21-1-2022.
- <https://eur-lex.europa.eu/summary/chapter/3101.html>, πρόσβαση στην ιστοσελίδα
- <https://theartofcrime.gr> 8-1, πρόσβαση στην ιστοσελίδα 21-1-2022.
- <https://www.ifatca.org/2019/07/swiss-decision/>, πρόσβαση στην ιστοσελίδα 21-1-2022.
- <https://skybrary.aero/articles/critical-incident-stress-management-atm>, πρόσβαση στην ιστοσελίδα 21-1-2022.
- <https://skybrary.aero/articles/just-culture-railways>, πρόσβαση στην ιστοσελίδα 23-1-2022.
- <https://www.england.nhs.uk/patient-safety/a-just-culture-guide/>, πρόσβαση στην ιστοσελίδα 23-1-2022.
- <https://www.eurocontrol.int/initiative/just-culture>, πρόσβαση στην ιστοσελίδα 25-1-2022.
- <https://www.england.nhs.uk/patient-safety/a-just-culture-guide/>, πρόσβαση στην ιστοσελίδα 25-1-2022.
- <https://report.nrls.nhs.uk/nrlsreporting/>, πρόσβαση στην ιστοσελίδα 25-1-2022.
- <https://psnet.ahrq.gov/perspective/accountability-patient-safety>, πρόσβαση στην ιστοσελίδα 25-1-2022.
- <https://psnet.ahrq.gov/issue/assessment-impact-just-culture-quality-and-safety-us-hospitals>, πρόσβαση στην ιστοσελίδα 25-1-2022.
- <https://www.bainessimmons.com/aviation-consulting-services/smarrrt-tools/fair-system/>, πρόσβαση στην ιστοσελίδα 29-1-2022.
- <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2779963/>, πρόσβαση στην ιστοσελίδα 29-1-2022.
- <https://www.agcs.allianz.com/news-and-insights/reports/aviation-risk-report.html>, πρόσβαση στην ιστοσελίδα 29-1-2022.
- <https://www.sesarju.eu/>, πρόσβαση στην ιστοσελίδα 29-1-2022.
- <https://www.agcs.allianz.com/news-and-insights/reports/aviation-risk-report.html>, πρόσβαση στην ιστοσελίδα 29-1-2022.
- [https://www.researchgate.net/figure/Hindsight-does-not-equal-foresight-Knowledge-of-outcome-biases-our-judgment-about-the\\_fig2\\_245102691](https://www.researchgate.net/figure/Hindsight-does-not-equal-foresight-Knowledge-of-outcome-biases-our-judgment-about-the_fig2_245102691), πρόσβαση στην ιστοσελίδα 29-1-2022.
- <https://www.eurocontrol.int/news/tokai-free-well-supported-web-based-app-entire-safety-investigation-process>, πρόσβαση στην ιστοσελίδα 29-1-2022.
- <https://skybrary.aero/articles/safety-occurrence-investigation>, πρόσβαση στην ιστοσελίδα 02-2-2022.
- <https://safetydifferently.com/just-culture-who-are-we-really-afraid-of/>, πρόσβαση στην ιστοσελίδα 02-2-2022.



- <https://www.ddikastes.gr/node/229>, πρόσβαση στην ιστοσελίδα 02-2-2022.
- <https://statistics.laerd.com/statistical-guides/spearmans-rank-order-correlation-statistical-guide.php> πρόσβαση στην ιστοσελίδα 11-3-2022.
- <https://www.faa.gov/about/initiatives/sms/explained/components>, πρόσβαση στην ιστοσελίδα 26-3-2022.

# Παράρτημα 1

## Intervention logic of Regulation (EU) No 376/2014



Commission Staff Working Document - Evaluation on Regulation EU 376/2014 on the reporting, analysis and follow up of occurrences in civil aviation, 17-2-2021

## Παράρτημα 2

### Πολιτική Νοοτροπίας Δικαίου ΓΔΦΠΥΑΝ

Όσον αφορά την ποινική διερεύνηση και δίωξη για τα περιστατικά και τα ατυχήματα της Πολιτικής Αεροπορίας

#### Σκοπός

Ο αντικειμενικός στόχος αυτής της Πολιτικής Νοοτροπίας Δικαίου είναι να παρέχει κατευθύνσεις σχετικά με την ποινική έρευνα και δίωξη των πιθανών ποινικών αδικημάτων που προκύπτουν από αεροπορικά ατυχήματα ή τα οποία έρχονται σε γνώση των εισαγγελέων μέσω της αναφοράς των συμβάντων της πολιτικής αεροπορίας. Αυτές οι κατευθύνσεις δικαιολογούνται από την αναγνώριση ότι η ασφάλεια είναι υψίστης σημασίας για την αεροπορία, και ότι η διατήρηση της ασφάλειας είναι προς το δημόσιο συμφέρον. Είναι απαραίτητη η εξασφάλιση μιας δικαστικής διαδικασίας στον απόηχο των συμβάντων ή ατυχημάτων της πολιτικής αεροπορίας η οποία θα επιτυγχάνει μια ισορροπία μεταξύ της δικαιοσύνης και των απαιτήσεων ασφάλειας. Αυτό αναγνωρίζεται σε μια σειρά διεθνών νομικών κειμένων: Παράρτημα 13 της Σύμβασης ICAO όσον αφορά στη διερεύνηση ατυχημάτων και περιστατικών (ειδικότερα στο Παράρτημα E: παροχή νομικής καθοδήγησης), ESARR 2, Κανονισμός 376/2014 της ΕΕ, που τροποποίησε τον κανονισμό 996/2010 της ΕΕ, καθώς και των σχετικών διατάξεων των εθνικών Αεροπορικών νομοθεσιών.

#### Πεδίο εφαρμογής

Αυτή η Πολιτική Νοοτροπίας Δικαίου εφαρμόζεται στην ποινική έρευνα και δίωξη των ποινικών αδικημάτων που προκύπτουν από ατυχήματα της πολιτικής αεροπορίας ή από περιστατικά που έχουν αναφερθεί στο πλαίσιο των υποχρεωτικών και προαιρετικών (εθελοντικών) συστημάτων αναφοράς περιστατικών.

#### Επικοινωνία με φορείς διερεύνησης/διαχειριστές ασφαλείας

Σε περίπτωση ατυχημάτων ή σοβαρών συμβάντων, οι εκπρόσωποι των δικαστικών αρχών (αστυνομία, εισαγγελείς), θα επικοινωνούν με τον φορέα διερεύνησης που είναι υπεύθυνος για τη διερεύνηση κατά το Παράρτημα 13 της Σύμβασης ICAO με σκοπό το συντονισμό των θέσεων και των προτεραιοτήτων.

Μόλις λάβουν γνώση ενός συμβάντος, μέσω -μεταξύ άλλων- μιας αναφοράς περιστατικού, οι εισαγγελείς θα επικοινωνήσουν με την αρμόδια εθνική αρχή ασφάλειας, όπως ο φορέας διερεύνησης ή η Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας. Θα επικοινωνήσουν επίσης, ανάλογα με την περίπτωση, με τους Διαχειριστές Ασφάλειας των Φορέων Παροχής Υπηρεσιών Αεροναυτιλίας, τις αεροπορικές εταιρείες ή τις αερολιμενικές αρχές, προκειμένου να ανταλλάξουν τις απαραίτητες πληροφορίες, να συζητήσουν τη χρήση των αποδεικτικών στοιχείων, καθώς και τη δυνατότητα συντονισμού.

Αυτό θα πρέπει να γίνει με τον δέοντα σεβασμό και την αναγνώριση των αρμοδιοτήτων και της ανεξαρτησίας της κάθε οντότητας, καθώς και σύμφωνα με τους σχετικούς ισχύοντες νόμους. Ο αντικειμενικός στόχος είναι να διασφαλιστεί η αποτελεσματική διερεύνηση και οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων, προκειμένου να διατηρηθεί και να βελτιωθεί η δημόσια ασφάλεια, καθώς και η απονομή της δικαιοσύνης.

#### Αποδεικτικά στοιχεία

##### > Αναφορά

Μια αναφορά περιστατικού που υποβάλλεται στο πλαίσιο ενός συστήματος υποχρεωτικής ή εθελοντικής αναφοράς περιστατικών δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως αποδεικτικό στοιχείο σε ποινική διαδικασία εναντίον του αναφέροντος. Οι αναφορές ατυχημάτων και περιστατικών που γίνονται από τους φορείς διερεύνησης ή οντότητες που τελούν υπό το πλαίσιο του Παραρτήματος 13 της Σύμβασης ICAO και του Κανονισμού 376/2014 της Ευρωπαϊκής Ένωσης, που τροποποίησε τον Κανονισμό 996/2010 της ΕΕ, δεν μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε ποινικές διαδικασίες σε βάρος ιδιωτών.

##### > Δήλωση Μάρτυρα

Μια δήλωση ενός μάρτυρα που ελήφθη στο πλαίσιο μιας διερεύνησης ασφαλείας δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως αποδεικτικό στοιχείο σε ποινικές διαδικασίες εναντίον του προσώπου που έχει προβεί στην εν λόγω δήλωση.

##### > Δίωξη

Καμιά δίωξη δεν θα ασκηθεί κατά ιδιωτών για ενέργειες, παραλείψεις ή αποφάσεις που αντανακλούν τη συμπεριφορά ενός λογικού ανθρώπου κάτω από τις ίδιες συνθήκες, ακόμη και όταν αυτές οι ενέργειες, παραλείψεις ή αποφάσεις μπορεί να έχουν οδηγήσει σε μη-προμελετημένη ή εξ αμελείας παράβαση του νόμου. Τίποτα στην παρούσα Πολιτική Νοοτροπίας Δικαίου δεν θα πρέπει να εμποδίζει την ποινική δίωξη σε περίπτωση εκ προθέσεως ατασθαλιών ή βαριάς αμέλειας .

##### > Υποστήριξη εμπειρογνομόνων

Οι εισαγγελείς θα πρέπει να επωφελούνται από την αναγκαία υποστήριξη εμπειρογνομόνων από τον αεροπορικό Τομέα.

## Παράρτημα 3

Απαντήσεις Συνεντεύξεων Δικαστικών Λειτουργών.

Συνέντευξη στα πλαίσια μεταπτυχιακής εργασίας της Μαρίας Κουγιουντουζή με θέμα: « Προκλήσεις στην υιοθέτηση πολιτικής ‘Νοοτροπίας Δικαίου’ σε επιχειρησιακές υπηρεσίες αιχμής και επιδράσεις στην ασφάλεια- Challenges in adopting a “just culture policy” in operational front-line organizations and how this affects safety» στα πλαίσια μεταπτυχιακού προγράμματος MBA της Σχολής Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης του Πολυτεχνείου Κρήτης, κατεύθυνση στελεχών Δημόσιας Διοίκησης. Η συνέντευξη απευθύνεται σε δικαστικούς

### ΕΥ) 376/2014 αποσπάσματα

*‘just culture’ means a culture in which front-line operators or other persons are not punished for actions, omissions or decisions taken by them that are commensurate with their experience and training, but in which gross negligence, wilful violations and destructive acts are not tolerated;*

*‘just culture’ should encourage individuals to report safety-related information. It should not, however, absolve individuals of their normal responsibilities. In this context, employees and contracted personnel should not be subject to any prejudice on the basis of information provided pursuant to this Regulation, except in cases of wilful misconduct or where there has been manifest, severe and serious disregard with respect to an obvious risk and profound failure of professional responsibility to take such care as is evidently required in the circumstances, causing foreseeable damage to a person or to property, or seriously compromising the level of aviation safety.*

*(38) In order to encourage reporting of occurrences, it should be appropriate to protect not only reporters, but also persons mentioned in the occurrence reports concerned. However, such protection should not exonerate those persons from their reporting obligations under this Regulation. In particular, in a situation where a person is mentioned in an occurrence report and has himself or herself the obligation to report that same occurrence, and intentionally fails to report it, then that person should lose his or her protection and face penalties in application of this Regulation.*

*(39) Without prejudice to national criminal law and the proper administration of justice, it is important to clearly demarcate the extent of the protection of the reporter and other persons mentioned in occurrence reports from prejudice or prosecution.*

*(40) In order to enhance the confidence of individuals in the system, the handling of occurrence reports should be organised in such a way as to appropriately safeguard the confidentiality of the identity of the reporter and other persons mentioned in occurrence reports with regard to fostering a ‘just culture’. The aim, wherever possible, should be to enable an independent occurrence handling system to be established.*

**Υπήρξαν συνολικά 8 απαντήσεις στη συνέντευξη**

**1. Μπορείτε να πείτε κάποια πράγματα για τον εαυτό σας; Δεν είναι απαραίτητο να αναφέρετε το όνομά σας εφόσον δεν το επιθυμείτε**

1. Είμαι δικαστικός λειτουργός, ειδικότερα Ειρηνοδίκης
2. Είμαι δικαστικός λειτουργός, συγκεκριμένα Ειρηνοδίκης. Η εκδίκαση των υποθέσεων που αποτελούν την καθ’ ύλην αρμοδιότητά μας είναι κυρίως πολιτικές δηλ. αστικές υποθέσεις και πολύ λιγότερο ποινικές. Βεβαίως στην

εκδίκαση αγωγών με νομική βάση την αδικοπραξία, υπεισέρχεται η έννοια της υποκειμενικής και αντικειμενικής υπόστασης κανόνα δικαίου, του ποινικού δικαίου (συνεπώς παράβαση ποινικής διάταξης)

3. Δικαστικός λειτουργός (ειρηνοδίκης)
4. Υπηρετώ ως ειρηνοδίκης [redacted] έτη
5. Είμαι Ειρηνοδίκης έχω [redacted] χρόνια υπηρεσίας
6. Είμαι Ειρηνοδίκης σε [redacted] υπηρεσίας
7. Έχω ασκήσει δικηγορία επί [redacted] και πλέον υπηρετώ ως [redacted] ειρηνοδίκης
8. Ειρηνοδίκης [redacted], [redacted] ετών

**2.Γνωρίζετε την εισαγωγή της έννοιας just culture στο ελληνικό δικαιοσύνη με τον ευρωπαϊκό κανονισμό (ΕΥ) 2018/1139 και (ΕΥ) 376/2014 σε σχέση με την υποχρέωση αναφοράς περιστατικών ασφάλειας;**

1. Όχι, δεν το γνωρίζω
2. Όχι πρώτη φορά το μαθαίνω τώρα
3. Όχι δεν τον γνωρίζω
4. Όχι
5. Όχι δεν το γνώριζα μέχρι σήμερα
6. Όχι δεν το γνώριζα μέχρι σήμερα που διαβάζω για τον Κανονισμό
7. Δεν είχα υπόψη μου το συγκεκριμένο Κανονισμό
8. όχι

**3.Θα μπορούσε δυνητικά να επηρεαστεί η κρίση σας κατά περίπτωση έχοντας εκ των υστέρων γνώση του αποτελέσματος που επέφερε μια πράξη/σειρά πράξεων ή παράλειψη (hindsight)**

1. Ναι θα μπορούσε δυνητικά να συμβεί, εξαρτάται όμως από το είδος της υπόθεσης κάθε φορά
2. Ναι θα μπορούσε. Ο δικαστής που είναι άνθρωπος δικάζει αφού μελετήσει τη δικογραφία και σκεφτεί σύμφωνα με το νόμο. Δικάζει ωστόσο και σύμφωνα με τα διδάγματα και της πείρας και λογικής, τα οποία λαμβάνει υπόψιν αυτεπαγγέλτως
3. Ναι σε σχέση όμως με την εκάστοτε υπόθεση και τα χαρακτηριστικά αυτής. Η προβολή οδηγεί σε επηρεασμό, ωστόσο εξαρτάται και από τις εκάστοτε συνθήκες και το υπόβαθρο της πράξης
4. Ναι θα μπορούσε. Ο δικαστής που είναι άνθρωπος δικάζει αφού μελετήσει τη δικογραφία και σκεφτεί σύμφωνα με το νόμο και σταθμίζει τους ισχυρισμούς των διαδίκων
5. Ναι θα μπορούσε. Όμως ο δικαστής αποφασίζει αφού πρώτα μελετήσει τη δικογραφία και σταθμίσει τους ισχυρισμούς των διαδίκων.
6. Θα μπορούσε. Ωστόσο κατά την έκδοση δικαστικής απόφασης δεσμεύεται και από δικονομικούς κανόνες που ενδεχομένως αποτρέπουν από την έκδοση απόφασης παρά το ζημιογόνο αποτέλεσμα
7. Θεωρώ πως η εκ των υστέρων γνώση του αποτελέσματος επηρεάζει την κρίση του δικαστή σε μια υπόθεση. Εξάλλου ειδικά στις ποινικές υποθέσεις το αποτέλεσμα μιας συγκεκριμένης ενέργειας έχει καθοριστικό ρόλο για το νομικό χαρακτηρισμό της πράξης (πχ θανατηφόρος σωματική βλάβη).
8. Ναι.

**4. Πιστεύετε ότι θα ήταν χρήσιμο για τη διεκπεραίωση των καθηκόντων σας η διενέργεια σεμιναρίων με αντικείμενο την αντιμετώπιση της εκ των υστέρων γνώσης και του μηχανισμού του ανθρώπινου λάθους;**

1. Ναι θεωρώ ότι θα ήταν χρήσιμο, δε γνωρίζω όμως ποια η χρησιμότητα σε πρακτικό επίπεδο.
2. Ναι θα ήταν χρήσιμο. Δε γνωρίζω κατά πόσον θα ήταν αποτελεσματικό. Ο δικαστής δεν είναι μηχανή και δεν μπορεί να αποστασιοποιηθεί πλήρως από τα πράγματα.
3. Αναμφίβολα ναι (ανεξάρτητα από το ότι πρακτικά δεν έχει τύχει να αντιμετωπίσω κάτι αντίστοιχο.
4. Ναι η παρακολούθηση σεμιναρίων μας βοηθά στην εκπλήρωση των καθηκόντων μας. Δε γνωρίζω κατά πόσο θα ήταν αποτελεσματικό για την αντιμετώπιση της εκ των υστέρων γνώσης.
5. Η παρακολούθηση σεμιναρίων μας βοηθά στην εκπλήρωση των καθηκόντων μας. Δε γνωρίζω όμως κατά πόσο αυτά θα ήταν αποτελεσματικά για την εκπλήρωση της εκ των υστέρων γνώσης.
6. Η παρακολούθηση σεμιναρίων είναι πάντα χρήσιμη και ευκαία.
7. Ίσως στο επίπεδο ειρηνοδικών να μην παρίσταται τόσο επιτακτική η διενέργεια σχετικών σεμιναρίων. Ωστόσο για τους λοιπούς δικαστικούς λειτουργούς οι οποίοι κατεξοχήν ασχολούνται με την απονομή ποινικής δικαιοσύνης φαντάζει χρήσιμη η διενέργεια σχετικών σεμιναρίων.
8. Ναι.

**5. Πιστεύετε ότι θα ήταν χρήσιμο για τη διεκπεραίωση των καθηκόντων σας η διενέργεια σεμιναρίου με αντικείμενο την έννοια της Νοοτροπίας Δικαίου κατά την απονομή δικαιοσύνης; Θεωρείτε ότι θα βοηθήσει τους σκοπούς της Νοοτροπίας Δικαίου μια εναρμόνιση της νομοθεσίας σε Ευρωπαϊκό επίπεδο σε σχέση με τις ποινικές ευθύνες στο χώρο της αεροναυτιλίας; Αρκεί κατά τη γνώμη σας η εφαρμογή των υπαρχόντων Ευρωπαϊκών κανονισμών παράλληλα με το ήδη υπάρχον νομοθετικό πλαίσιο**

1. Ναι θα ήταν χρήσιμο. Ναι μια προσπάθεια για ενιαίο πλαίσιο κανόνων δικαίου σε Ευρωπαϊκό επίπεδο θα ήταν σε θετική κατεύθυνση.
2. Ναι θα ήταν χρήσιμο. Πιστεύω ότι θα έπρεπε να υπάρχει ενιαίο πλαίσιο κανόνων δικαίου εφαρμοστέον σε όλες τις περιπτώσεις (ανεξαρτήτως εθνικότητας, τόπου επέλευσης του αξιόποινου αποτελέσματος, πρόβλεψης εθνικών επιμέρους κανόνων δικαίου).
3. Κάθε ενέργεια που τείνει στην εναρμόνιση της νομοθεσίας στα πλαίσια του ευρωπαϊκού επιπέδου και διευκολύνει την εφαρμογή της είναι αποδεκτή. Επίσης χρήσιμο θα ήταν η διενέργεια σεμιναρίου πάνω στη νοοτροπία δικαίου.
4. Πιστεύω ότι η εφαρμογή ενός ενιαίου πλαισίου κανόνων δικαίου σε ευρωπαϊκό επίπεδο για ποινικές ευθύνες στο χώρο της αεροναυτιλίας θα βοηθούσε στην απονομή της δικαιοσύνης.
5. Πιστεύω ότι η εφαρμογή ενός ενιαίου πλαισίου κανόνων δικαίου σε ευρωπαϊκό επίπεδο για τις ποινικές ευθύνες στο χώρο της αεροναυτιλίας θα βοηθούσε στην απονομή της δικαιοσύνης.
6. -χρήσιμη η διεξαγωγή σχετικών σεμιναρίων

-απαιτείται η εναρμόνιση για λόγους ασφάλειας δικαίου στον κρίσιμο τομέα της αεροναυτιλίας

-δε γνωρίζω αν το υπάρχον νομικό πλαίσιο αρκεί.

7. Δεδομένου ότι θεωρώ ότι η νομοθεσία της ευρωπαϊκής ένωσης σχετικά με τη νοοτροπία δικαίου δεν είναι ευρέως γνωστή ακόμη και στους εφαρμοστές του δικαίου, θεωρώ πως θα ήταν χρήσιμη η επιμόρφωση των δικαστικών λειτουργών στο συγκεκριμένο ζήτημα, ενώ παράλληλα θεωρώ ότι για την εφαρμογή της συγκεκριμένης ευρωπαϊκής νομοθεσίας πρέπει να υπάρχουν και κατάλληλες προσαρμογές της εθνικής νομοθεσίας.

8. Η επαρκής γνώση των υπαρχόντων Κανονισμών αρκεί. Δεν απαιτείται πολυνομία, αρκεί η σωστή ερμηνεία του υπάρχοντος νομοθετικού πλαισίου.

#### **6. Πιστεύετε ότι η εφαρμογή πολιτικών Just Culture μπορεί δυνητικά να οδηγήσει σε μια κουλτούρα ατιμωρησίας;**

1. Όχι καθώς το αρ. 37 προβλέπει τις προϋποθέσεις αναφοράς πληροφοριών σχετικά με την ασφάλεια, τις κυρώσεις για αυτούς που δεν παρέχουν τις σχετικές πληροφορίες και συγχρόνως προστατεύει όσους τις παρέχουν.
2. Όχι αφού το ίδιο το λήμμα (37) διασφαλίζει ότι δε θα συμβεί κάτι τέτοιο: προβλέπει και τις περιπτώσεις δόλου και βαριάς αμέλειας. Εξάλλου όλοι επιθεωρούνται, αξιολογούνται από τα αρμόδια ελεγκτικά όργανα και οι περιπτώσεις ανθρώπων/ εργαζομένων του χώρου της αεροναυτιλίας που κριθούν ανάκατοι για την άσκηση των καθηκόντων τους πρέπει να απομακρύνονται αρμοδίως.
3. όχι, καθώς το άρθρο 37 προβλέπει τις προϋποθέσεις αναφοράς πληροφοριών σχετικά με την ασφάλεια, οριοθετεί κυρώσεις για αυτούς που δεν το ενεργούν και παράλληλα λαμβάνει μέτρα προστασίας για την αναφορά αντίστοιχων περιστατικών εκ μέρους των εμπλεκόμενων.
4. Όχι εφόσον γίνονται νόμιμα και λαμβάνονται υπόψη η κοινωνικοοικονομική κατάσταση των ανθρώπων.
5. Όχι εφόσον αυτές κινούνται στα πλαίσια της νομιμότητας και λαμβάνουν υπόψη την κοινωνικοοικονομική κατάσταση των ανθρώπων που κρίνονται
6. Δεν πιστεύω ότι θα οδηγούσε σε αυτό το σημείο. Ενδεχομένως, θα διευκόλυνε την ίδια την άσκηση καθηκόντων και τη λήψη κρίσιμων αποφάσεων δίχως το φόβο της δίωξης σε περίπτωση λάθους.
7. Ίσως μια αλόγιστη εφαρμογή πολιτικών just culture να μπορούσε να καλλιεργήσει μια κουλτούρα ατιμωρησίας και να οδηγήσει σε μια χαλάρωση επαγρύπνησης.
8. όχι

#### **7.Θεωρείτε ότι κατά τη διεξαγωγή των καθηκόντων σας είναι χρήσιμο να έχετε επικουρικά τη συνδρομή ειδικών σε σχέση με το υπό κρίση αντικείμενο;**

1. Ναι, αν χρειάζονται σε κάθε περίπτωση ειδικές γνώσεις και επιστήμες.
2. Ναι, έτσι και αλλιώς υπάρχουν οι «βοηθοί του Δικαστή». Αυτοί συμπεριλαμβάνονται στο βούλευμα (για ποινικές δίκες) ή στις αποφάσεις τις ολομέλειας (για πολιτικές δίκες) του κάθε Πρωτοδικείου και παρέχουν εχέγγυα επιστημοσύνης αλλά και αξιοπιστίας (ορκίζονται για τη σωστή άσκηση των καθηκόντων τους) για το έργο που θα τους ανατεθεί.
3. Ναι αν κριθεί απαραίτητο



4. Ναι η συνδρομή ειδικών για θέματα αεροναυτιλίας θα βοηθούσε στην εκπλήρωση των καθηκόντων μας.
5. Ναι πιστεύω ότι η συνδρομή ειδικών για θέματα που αφορούν την αεροναυτιλία θα βοηθούσε αποτελεσματικά στην εκπλήρωση των καθηκόντων μας.
6. Ναι θεωρώ ότι είναι πολύ χρήσιμο ειδικά όσον αφορά σε τεχνικά θέματα που απαιτούν ειδικές γνώσεις. Για έκδοση απόφασης που αφορά σε τέτοια θέματα απαιτείται διενέργεια πραγματογνωμοσύνης την οποία και διατάσσουν τα Δικαστήρια.
7. Θεωρώ βέβαιο ότι η επικούρηση του Δικαστή από ειδικούς στο εκάστοτε αντικείμενο της δίκης θα ήταν ιδιαιτέρως χρήσιμη καθώς ο Δικαστής καλείται συχνά να αντιμετωπίσει αντικείμενα με τα οποία δεν είναι εξοικειωμένος και σχετικά με τα οποία δε διαθέτει τις ειδικές γνώσεις. Με τη συνδρομή των ειδικών θα μπορούσε να κατανοήσει πληρέστερα το αντικείμενο, προκειμένου εν συνέχεια να οδηγηθεί σε κρίση.
8. Ναι.

**8. Είναι κατά τη γνώμη σας δυνητικά πιθανό η δικανική κρίση να επηρεαστεί σε μια υπόθεση υψηλής αναγνωρισιμότητας από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης και έντονης αντίδρασης του κοινού, αν για παράδειγμα υπάρχουν νεκροί ή μεγάλες ζημιές;**

1. Ναι, δυνητικά θα μπορούσε να επηρεασθεί, εντούτοις ο δικαστής δικάζει βάσει των πραγματικών περιστατικών και του αποδεικτικού υλικού.
2. Ναι είναι δυνατόν. Δυστυχώς η ευρέως διαδεδομένη φράση ότι τα ΜΜΕ είναι η τέταρτη εξουσία (μαζί με τη Νομοθετική, Εκτελεστική, Δικαστική) δεν είναι τυχαία.
3. Ναι καθώς η προβολή από τα ΜΜΕ ασκεί επίδραση σε όλο το κοινωνικό σύνολο. Εξαρτάται όμως και από το εκάστοτε αποδεικτικό υλικό που βρίσκεται εντός της δικογραφίας στο δεν υπάρχει δημόσια πρόσβαση.
4. Ναι δύναται να επηρεαστεί η δικανική κρίση από τα ΜΜΕ.
5. Είναι δυνατόν να επηρεαστεί η δικανική κρίση από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης.
6. Δυνητικά είναι. Ωστόσο δε θα έπρεπε.
7. Ο δικαστής οφείλει να ασκεί τα καθήκοντα του σύμφωνα με τους κανόνες δικαίου. στο πλαίσιο αυτό κατά τη διεξαγωγή μιας δίκης και την εκφορά της δικανικής κρίσης ο δικαστής οφείλει να αποφασίσει βάσει των στοιχείων που εισεφέρθηκαν ενώπιον του και σύμφωνα με τα όσα αποδείχθηκαν κατά την αποδεικτική διαδικασία χωρίς να επηρεάζεται από εξωτερικά ως προς τη δίκη στοιχεία και παράγοντες. Ωστόσο επειδή ο δικαστής δεν είναι αποκομμένος από την κοινωνία, δεν είναι απίθανο να επηρεάζεται έστω και ασυναίσθητα σε περιπτώσεις που υποθέσεις λαμβάνουν μεγάλες διαστάσεις και απασχολούν το ευρύτερο κοινωνικό σύνολο.
8. Ναι.

**9. Είναι κατά τη γνώμη σας δυνητικά πιθανό η δικανική κρίση να επηρεαστεί κατά περίπτωση από συνυπάρχοντα ζητήματα αποζημίωσης των θυμάτων και από πού πιθανά θα προέλθει αυτή η αποζημίωση;**

1. Ναι θα μπορούσε εξάλλου σε περιπτώσεις αποζημίωσης, ηθικής βλάβης ή ψυχικής οδύνης λαμβάνεται υπόψη του δικαστή η οικονομικοκοινωνική κατάσταση των μερών.
2. Η δικανική κρίση δεν θα επηρεαστεί για το αν πρέπει να επιδικαστεί αποζημίωση ή αν δεν πρέπει από το ως άνω δεδομένο. Θα επηρεαστεί όμως από τη συνήθη κοινωνικόοικονομική κατάσταση των μερών, όπως συμβαίνει και για τις απλές (πιο συνήθεις) υποθέσεις αιτημάτων χρηματικής ικανοποίησης λόγω ηθικής βλάβης, για παράδειγμα ένα τροχαίο.
3. Ναι όλα συνυπολογίζονται και κρίνονται με βάση του νόμους εξάλλου η κάθε κρίση αιτιολογείται με νομικούς ισχυρισμούς.
4. Ο δικαστής αποφασίζει βάσει των στοιχείων της δικογραφίας και όχι από τα ζητήματα αποζημίωσης των αιτημάτων συχνά όμως λαμβάνει υπόψη και την προσωπική κατάσταση των θεμάτων.
5. Πιστεύω ότι ο δικαστής αποφασίζει με βάση τα στοιχεία της δικογραφίας και όχι από τα ζητήματα αποζημίωσης των θυμάτων πολλές φορές όμως λαμβάνει υπ' όψη και την προσωπική κατάσταση των θυμάτων.
6. Η δικαστική κρίση δεν θα πρέπει να επηρεαστεί απ' τα ανωτέρω στοιχεία, παρά μόνο από τα στοιχεία που οι διάδικοι εισφέρουν στη δίκη. Ασφαλώς η έκταση της ζημίας επηρεάζει το ύψος της αποζημίωσης όχι όμως η περιουσιακή κατάσταση του θύματος ούτε αυτή του θύτη.
7. Δε θεωρώ ότι συνυπάρχοντα ζητήματα επηρεάζουν την κρίση του δικαστή. Ο δικαστής οφείλει να προβεί σε κρίση περί της υπαιτιότητας, χωρίς να επηρεάζεται από τα παρεπόμενα ζητήματα αποζημίωσης.
8. Ναι.

**10. Προβλέπεται στο ελληνικό δικαιο σύστημα (αστικό ή ποινικό δίκαιο) κατ' εξαίρεση σε ορισμένες περιπτώσεις η μη επιμέτρηση ποινής σε περίπτωση αμέλειας; ( ενσυνείδητη και στην άνευ συνειδήσεως/ βαθμός αμέλειας).**

1. Υπάρχουν εγκλήματα που τελούνται από αμέλεια και παραμένουν ατιμώρητα και σε κάθε περίπτωση η αμέλεια συνιστά ελαφρυντικό στην επιμέτρηση της ποινής.
2. Ναι αίρεται το αξιόποινο σε περιπτώσεις κατάστασης έκτακτης ανάγκης, ανωτέρας βίας.
3. Ναι ειδικά σε περίπτωση αδικημάτων που προϋποθέτουν αμέλεια, τα οποία τιμωρούνται ελαφριά. επίσης η αμέλεια συντελεί ορισμένες φορές στη μείωση της ποινής, συγκριτικά με το δόλο.
4. Ναι προβλέπεται (ανώτερη βία, κατάσταση ανάγκης).
5. Ναι προβλέπεται (ανώτερη βία, κατάσταση ανάγκης).
6. Κατ' αρχήν υπάρχουν στον ΠΚ εγκλήματα που παραμένουν ατιμώρητα όταν τελούνται από αμέλεια. Στα λοιπά η αμέλεια μειώνει την ποινή σε σχέση με το δόλο. Επίσης ο βαθμός της αμέλειας επηρεάζει τη δικαστική κρίση κατά την επιβολή ποινής από ένα ευρύτερο πλαίσιο ποινών.
7. Στο ελληνικό δικαιο σύστημα υπάρχει η διάκριση του βαθμού υπαιτιότητας (δόλος/αμέλεια) και σε πολλές φορές περιπτώσεις εγκλήματα δεν τιμωρούνται, παρά μόνο εάν έχουν τελεστεί με δόλο.
8. Όχι (βλέπε ερμηνεία αντίστοιχης διάταξης).

## Παράρτημα 4

### Συνεντεύξεις προσωπικού ΥΠΑ/ΓΔΦΠΥΑΝ

Συνέντευξη στα πλαίσια μεταπτυχιακής εργασίας της Μαρίας Κουγιουμουτζή με θέμα: « Προκλήσεις στην υιοθέτηση πολιτικής ‘Νοοτροπίας Δικαίου’ σε επιχειρησιακές υπηρεσίες αιχμής και επιδράσεις στην ασφάλεια- Challenges in adopting a “just culture policy” in operational front-line organizations and how this affects safety» στα πλαίσια μεταπτυχιακού προγράμματος MBA της Σχολής Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης του Πολυτεχνείου Κρήτης, κατεύθυνση στελεχών Δημόσιας Διοίκησης

**1. Μπορείτε να πείτε κάποια πράγματα για τον εαυτό σας; Δεν είναι απαραίτητο να αναφέρετε το όνομά σας εφόσον δεν το επιθυμείτε**

Σ1-Είμαι Ελεγκτής Εναέριας Κυκλοφορίας με [REDACTED]. Στο παρελθόν εργάστηκα τόσο σαν Ελεγκτής Πύργου Ελέγχου Αεροδρομίου όσο και σαν [REDACTED]. Οι σπουδές μου [REDACTED]

Σ2-Εργάζομαι στην ΥΠΑ ως Ελεγκτής Εναέριας Κυκλοφορίας [REDACTED]. Είμαι επιχειρησιακός ελεγκτής και έχω σε ισχύ ειδικότητες [REDACTED]

[REDACTED]). Είμαι [REDACTED] στη μονάδα που υπηρετώ, διενεργώντας διερευνήσεις περιστατικών, αξιολογήσεις ασφαλείας και επισκοπήσεις ασφαλείας.

**2. Με ποιο τρόπο και πότε ενημερωθήκατε για εισαγωγή πολιτικής just culture σε σχέση με την ΓΔΦΥΑΝ (Γενική Διεύθυνση Υπηρεσιών Αεροναυτιλίας/ΥΠΑ)**

Σ1-Η πρώτη μου επαφή ήταν στα ανανεωτικά προγράμματα εκπαίδευσης της τωρινής μονάδας στην οποία υπηρετώ όταν και υπήρξε ένα κομμάτι αφιερωμένο στο Σύστημα Διαχείρισης της Ασφάλειας (SMS) και τη νοοτροπία δικαίου (Just Culture).

Σ2-Μέσω email από τη Διεύθυνση μου λίγες ημέρες αφότου έγινε η εισαγωγή της πολιτικής ασφαλείας στη ΓΔΦΥΑΝ.

**3. Με ποιους συγκεκριμένους τρόπους εφαρμόζεται η Νοοτροπία Δικαίου στην ΓΔΦΥΑΝ;**

Σ1-Η Νοοτροπία Δικαίου στη ΓΔΦΠΥΑΝ εφαρμόζεται μέσω της Πολιτικής Νοοτροπίας Δικαίου, του Εσωτερικού Κανονισμού και της Διαδικασίας Διαχείρισης Περιστατικών Ασφάλειας.

Σ2-Οι τρόποι είναι κατά βάση δύο:

1. Με την προστασία του υπαλλήλου που αναφέρει το περιστατικό και/ή του οποίου το όνομα περιλαμβάνεται στην αναφορά συμβάντος, έναντι διοικητικών ή άλλων μέτρων από τον εργοδότη του.

2. Με την ανωνυμοποίηση των αναφορών και των διερευνήσεων

**4. Πιστεύετε ότι η ασφάλεια (safety) στο χώρο της Αεροναυτιλίας ενισχύεται με εφαρμογή πολιτικής Just Culture, για παράδειγμα αν μπορεί να αποκαλύψει προβλήματα ή κενά στον τομέα της ασφάλειας;**

Σ1- Θεωρώ ότι Just Culture και αποδεκτό επίπεδο ασφάλειας καθώς και συνεχής βελτίωση αυτής είναι άρρηκτα συνδεδεμένα. Αποτελούν στα πλαίσια υλοποίησης και εφαρμογής ενός συστήματος διαχείρισης ασφάλειας το βασικό παράγοντα εντοπισμού κινδύνων.

Σ2- Πιστεύω ακράδαντα ότι η εφαρμογή της πολιτικής Just Culture ενισχύει την ασφάλεια στο χώρο της αεροναυτιλίας

**5. Έχουν αυξηθεί οι αναφορές ασφαλείας από εμπλεκόμενους σε περιστατικά ασφαλείας και αν ναι πιστεύετε ότι αυτό έχει σχέση με την υιοθέτηση πολιτικής Just Culture; Υπάρχουν σχετικά στατιστικά στοιχεία;**

Σ1- Στην πορεία των ετών θεωρώ ότι οι αναφορές περιστατικών ασφάλειας έχουν αυξηθεί σημαντικά. Οι λόγοι νομίζω ότι είναι συνάρτηση της εκπαίδευσης – κατάρτισης, ενημέρωσης του προσωπικού πρώτης γραμμής στην Αεροναυτιλία σχετικά με την Ασφάλεια, τα Συστήματα διαχείρισης Ασφάλειας, τη διαχείριση των περιστατικών ασφάλειας καθώς και την υιοθέτηση της νοοτροπίας δικαίου στον τομέα αυτό. Σημαντικό ρόλο θεωρώ ότι παίζει και η ανανέωση του προσωπικού πρώτης γραμμής, το οποίο έχει σε γενικές γραμμές διαφορετική νοοτροπία και προσλαμβάνουσες σε σχέση με το τιμωρητικό περιβάλλον του μακρινού παρελθόντος.

Σ2- Ο ρυθμός αναφορών ήταν ήδη υψηλός και δεν έχω παρατηρήσει στατιστικά σημαντική αύξηση αναφορών μετά την υιοθέτηση πολιτικής Just Culture.

**6. Είστε ικανοποιημένος/η με τον τρόπο που χρησιμοποιείται το εργαλείο αναφοράς περιστατικών ασφαλείας tokai; Γίνεται κάποιου είδους επεξεργασία και εξαγωγή συμπερασμάτων από αυτές τις αναφορές;**

Σ1- Η ηλεκτρονική εφαρμογή e-tokai είναι ένα εργαλείο εύχρηστο το οποίο έχει πολλές δυνατότητες. Σε ότι αφορά στις αναφορές περιστατικών παρέχει τη δυνατότητα υποβολής αναφοράς οποιαδήποτε ώρα και στιγμή και με οποιοδήποτε διαθέσιμο ηλεκτρονικό μέσο. Παρέχει ολοκληρωμένη διαχείριση των περιστατικών ασφαλείας καθώς και εξαγωγή συμπερασμάτων και στατιστικών στοιχείων με την κατάλληλη παραμετροποίηση. Επίσης εναρμονίζεται πλήρως με τις απαιτήσεις του ισχύοντος σχετικού κανονιστικού πλαισίου (EK376/2014, EE2015/1018).

Σ2- Σε γενικές γραμμές ναι, αλλά θεωρώ ότι πάντα υπάρχουν περιθώρια βελτιώσεων.

**7. Είναι κομμάτι της εκπαίδευσης νέων Ελεγκτών Εναέριας Κυκλοφορίας/ηλεκτρονικών μηχανικών Αεροναυτιλίας/τηλεπικοινωνιακών υπαλλήλων η κατανόηση της πολιτικής Just Culture, τι σημαίνει γενικά Νοοτροπία Δικαίου σε σχέση με την εργασία και πως αυτή σχετίζεται με αναφορές περιστατικών; Αν ναι σε ποιο χρονικό σημείο γίνεται αυτή η εκπαίδευση και, από όσο γνωρίζετε, αν εσείς θεωρείτε ότι γίνεται με επαρκή τρόπο**

Σ1- Δε γνωρίζω τι συμβαίνει σε όλα τα στάδια της εκπαίδευσης. Πάντως σε ότι αφορά στην εκπαίδευση σε επίπεδο μονάδας, είτε πρόκειται για ανανεωτικά προγράμματα (refresher course) είτε πρόκειται για εκπαίδευση ειδικότητας, ένα κομμάτι της εκπαίδευσης είναι αφιερωμένο στη Νοοτροπία Δικαίου στο εργασιακό μας περιβάλλον σε συνάρτηση με τις αναφορές περιστατικών όπου αναλύεται η έννοια και γίνεται ανάλυση των τελευταίων εξελίξεων.

Σ2- Είναι κομμάτι της AB-INITIO εκπαίδευσης, αν και θα έπρεπε να αποτελεί και μέρος της ανανεωτικής εκπαίδευσης.

**8. Εξασφαλίζει η διαδικασία αναφοράς περιστατικού ασφαλείας την ανωνυμία του αναφέροντος σε σχέση με τη διοικητική αλυσίδα;**

Σ1-Η διαδικασία διαχείρισης περιστατικών ασφαλείας καθώς και η ηλεκτρονική εφαρμογή e-toκαί εναρμονίζονται και εξασφαλίζουν πλήρως τις απαιτήσεις του ισχύοντος κανονιστικού πλαισίου. Ο καθένας ανάλογα με τις αρμοδιότητες και τα καθήκοντα του έχει πρόσβαση μόνο στα στοιχεία τα οποία του είναι απαραίτητα. Συνεπώς εξασφαλίζεται και η ανωνυμία σύμφωνα με τις ανωτέρω απαιτήσεις.

Σ2- Σε γενικές γραμμές ναι, αν και σε μικρές μονάδες είναι δύσκολο να επιτευχθεί κάτι τέτοιο

**9.Υπάρχουν τακτικές ενημερώσεις ή εκπαιδεύσεις σε σχέση με τη Νοοτροπία Δικαίου; Θεωρείτε αναγκαίο να υπάρχουν ή όχι;**

Σ1-Νομίζω ότι υπάρχουν εφόσον υπάρχει η ανάγκη λόγω έλευσης νέου προσωπικού στον κλάδο ή εφόσον υπάρχει κάποια αλλαγή, εξέλιξη στο κανονιστικό πλαίσιο ή κάποιο συμπέρασμα που προέκυψε στα πλαίσια της εφαρμογής του Συστήματος Διαχείρισης της Ασφάλειας (SMS).

Σ2- Τακτικές εκπαιδεύσεις όχι και θα έπρεπε, όπως έχω ήδη αναφέρει, να υπάρχουν τουλάχιστον μια φορά το χρόνο για όλο το προσωπικό. Κάτι τέτοιο θα ενίσχυε την εμπιστοσύνη του προσωπικού απέναντι στο θεσμό του Just Culture.

**10.Θεωρείτε ότι η Νοοτροπία Δικαίου θα βοηθήσει στους στόχους βελτίωσης της ασφάλειας και ειδικότερα ότι οι στόχοι της πολιτικής Just Culture είναι εφαρμόσιμοι και ρεαλιστικοί στο περιβάλλον εργασίας σας;**

Σ1-Νομίζω πως θα βοηθήσει. Άλλωστε ο λόγος που αποφασίστηκε η υιοθέτηση της Νοοτροπίας Δικαίου σε συνάρτηση με τις αναφορές των περιστατικών ήταν ακριβώς αυτός. Η βελτίωση της ασφάλειας μέσω του εντοπισμού κινδύνων σε ένα μη τιμωρητικό περιβάλλον. Οι στόχοι είναι και εφαρμόσιμοι αλλά και ρεαλιστικοί εφόσον υπάρχει ένα καλά ορισμένο πλαίσιο λειτουργίας.

Σ2-Θεωρώ ότι η νοοτροπία δικαίου συμβάλλει αποφασιστικά στη βελτίωση της ασφάλειας και ότι οι στόχοι της είναι εφαρμόσιμοι και ρεαλιστικοί στο περιβάλλον εργασίας μου, αν και χρειάζεται να γίνουν ακόμα πολλά

**11. Θεωρείτε ότι μπορεί να εφαρμοστεί Νοοτροπία Δικαίου αν παραμείνει για παράδειγμα μόνο μέσα στα όρια ΓΔΦΠΥΑΝ, χωρίς ενημέρωση, επιμόρφωση και συνεργασία των εισαγγελικών και δικαστικών λειτουργών εφόσον για παράδειγμα ένα περιστατικό δεν έχει μόνο πιθανές πειθαρχικές αλλά και ποινικές ευθύνες;**

Σ1-Εδώ τίγεται ένα ακανθώδες ζήτημα που προκύπτει με την εφαρμογή της Νοοτροπίας Δικαίου. Ενώ ο ΕΚ 376/2014 αναφέρεται εκτενώς στη Νοοτροπία Δικαίου παρ' ολ' αυτά αφήνει πολλές ασάφειες. Ενδεχομένως σημαντικό ρόλο παίζει σε αυτό ο φόβος μήπως κάποια διάταξη θεωρηθεί παρέμβαση στην ανεξαρτησία της δικαστικής εξουσίας. Επιπλέον το γεγονός του μη κοινώς αποδεκτού ορισμού σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης της βαριάς αμέλειας αποτελεί μια ακόμη τροχοπέδη στην (σωστή) εφαρμογή της Νοοτροπίας Δικαίου. Από την άλλη ο Κανονισμός αναφέρει σαφώς για συνεργασία μέσω ενδεχομένως κάποιας συμφωνίας συνεργασίας μεταξύ των εισαγγελικών και δικαστικών αρχών και των Αρχών Ασφάλειας (Safety Authorities), για τα ζητήματα αυτά, η οποία όμως δεν είμαι σε θέση να γνωρίζω αν και κατά πόσο έχει πραγματοποιηθεί.

Σ2- Προφανώς και όχι, απαιτείται ευρύτερη ενημέρωση, επιμόρφωση και συνεργασία.

**12.Εκπαιδεύονται οι διερευνητές/επιθεωρητές ασφάλειας σε σχέση με αποδεκτές ή όχι ενέργειες στα πλαίσια just culture;Αν όχι πιστεύετε ότι θα ήταν χρήσιμη μια τέτοια εκπαίδευση;**

Σ1-Δε γνωρίζω για κάποια ιδιαίτερη επί του αντικειμένου εκπαίδευση ή κατάρτιση από τους διερευνητές. Αυτό που είναι σαφές είναι ότι θα πρέπει να κινούνται εντός του υπάρχοντος κανονιστικού και νομοθετικού πλαισίου δηλαδή: ΕΚ376/2014, ΕΕ1018/2015, Διαδικασία Διαχείρισης Περιστατικών Ασφάλειας, Πολιτική Νοοτροπίας Δικαίου και Εσωτερικός Κανονισμός ΓΔΦΠΥΑΝ.

Σ2- Όχι όλοι και όχι σε επαρκή βαθμό. Πιστεύω ότι θα ήταν απολύτως χρήσιμη μια τέτοια εκπαίδευση.

**13. Σε περίπτωση που εργαζόμενος αντιμετωπίσει πιθανές ποινικές κατηγορίες ή γίνεται αντικείμενο ποινικής διερεύνησης σε σχέση με περιστατικό που σχετίζεται με τα προβλεπόμενα στην πολιτική Just Culture υπάρχει από όσο γνωρίζετε κάποια διαδικασία υποστήριξης και προστασίας του από τη ΓΔΦΠΥΑΝ ή από άλλου;**

Σ1-Όχι δεν το γνωρίζω καθόλου το θέμα.

Σ2- Μετά την εφαρμογή του ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΥ ΝΟΟΤΡΟΠΙΑΣ

ΔΙΚΑΙΟΥ από τη ΓΔΦΠΥΑΝ θεωρώ πως η απάντηση είναι θετική. Επιπρόσθετα, προβλέπεται η υποστήριξη των εμπλεκόμενων σε περιστατικά.

**14. Θεωρείτε ότι για την καλύτερη επίτευξη των στόχων των πολιτικών just culture είναι σημαντικό να υπάρχει επαρκής χρηματοδότηση στον οργανισμό;**

Σ1-Η ύπαρξη και σωστή κατανομή των πόρων αποτελεί βασικό συστατικό για την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού. Συνεπώς αν υπάρχει βούληση σχετικά με το αντικείμενο θα πρέπει να υπάρχουν όχι μόνο διαθέσιμοι οικονομικοί αλλά και ανθρώπινοι πόροι, υλική ή άλλη υποδομή που ενδεχομένως απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων αυτών.

Σ2- Η επαρκής χρηματοδότηση είναι ένας σημαντικός παράγοντας επιτυχίας του θεσμού του Just Culture.

**15. Θεωρείτε ότι θα βοηθήσει τους σκοπούς της Νοοτροπίας Δικαίου μια εναρμόνιση της νομοθεσίας σε Ευρωπαϊκό επίπεδο σε σχέση με τις ποινικές ευθύνες στο χώρο της αεροναυτιλίας; Αρκεί κατά τη γνώμη σας η εφαρμογή των υπαρχόντων Ευρωπαϊκών κανονισμών; Από όσο γνωρίζετε η εισαγωγή πολιτικής Just Culture είναι στο ίδιο επίπεδο σε όλες τις Ευρωπαϊκές χώρες ή υπάρχουν διαφοροποιήσεις;**

Σ1-Αν κάνουμε μια ιστορική αναδρομή σχετικά με το αντικείμενο της Ασφάλειας θα παρατηρήσουμε ότι το μεγαλύτερο ζήτημα που προέκυπτε ήταν ο διαφορετικός τρόπος αντιμετώπισης των ζητημάτων Ασφάλειας σε Ευρωπαϊκό επίπεδο. Το Eurocontrol στην αρχή μέσω των ESARRs και η Ευρωπαϊκή Ένωση στη συνέχεια μέσω της Οδηγίας 2003/42/EC και του ΕΚ 376/2014 αντιλήφθηκαν το πρόβλημα και έθεσαν τους κοινούς κανόνες τους οποίους πρέπει να ακολουθούν τα κράτη μέλη για τα ζητήματα αυτά. Ακριβώς για τον ίδιο λόγο θεωρώ ότι θα πρέπει να υπάρξει αντίστοιχη πρωτοβουλία και κοινό κανονιστικό πλαίσιο σε Ευρωπαϊκό Επίπεδο στα θέματα της Νοοτροπίας Δικαίου μιας και τα Κράτη μέλη δεν έχουν το ίδιο δικαστικό σύστημα, ποινικό κώδικα ή ίδια κουλτούρα γενικότερα.

Σ2- Η εναρμόνιση της νομοθεσίας σε Ευρωπαϊκό επίπεδο, σε σχέση με τις ποινικές ευθύνες στο χώρο της αεροναυτιλίας, εκτιμώ ότι θα βοηθήσει τους σκοπούς της Νοοτροπίας Δικαίου. Δεν αρκεί μόνο η εφαρμογή των υπαρχόντων Ευρωπαϊκών κανονισμών. Από όσο γνωρίζω δε βρίσκονται στο ίδιο επίπεδο όλες οι ευρωπαϊκές χώρες.

## Παράρτημα 5

### Ερωτηματολόγιο Just Culture

# Ερωτηματολόγιο Just Culture

Σας παρακαλώ πολύ για τη συμμετοχή σας με τη συμπλήρωση του παρακάτω ερωτηματολογίου, το οποίο αποτελεί μέρος της μεταπτυχιακής μου εργασίας "Προκλήσεις στην υιοθέτηση πολιτικής "Νοοτροπίας Δικαίου" σε επιχειρησιακές υπηρεσίες αιχμής και επιδράσεις στην ασφάλεια"

Η παρούσα έρευνα πραγματοποιείται στα πλαίσια του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών "Μεταπτυχιακό στη Διοίκηση Επιχειρήσεων" το οποίο οργανώνεται από το τμήμα Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης του Πολυτεχνείου Κρήτης.

Ο χρόνος που απαιτείται είναι περίπου 10 λεπτά.

Οι απαντήσεις σας είναι ανώνυμες.

\*ΥΠΑ=Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας

ΓΔΦΠΥΑΝ= Γενική Διεύθυνση Φορέα Παροχής Υπηρεσιών Αεροναυτιλίας

Just Culture=Νοοτροπία Δικαίου

---

**\* Απαιτείται**

1. Χρόνια που υπηρετώ στην ΥΠΑ \*

*Επιλέξτε όλα όσα ισχύουν.*

- ☐ 1-5  
☐ 6-10  
☐ 11-15  
☐ 16-20  
☐ πάνω από 20 χρόνια

2. Κατέχω επιχειρησιακή θέση στην ΥΠΑ (πχ Ελεγκτής Εναέριας Κυκλοφορίας, ηλεκτρονικός μηχανικός ασφάλειας, Τηλεπικοινωνιακός) \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

- ☐ ναι  
☐ όχι

3. Εκτός από την ιδιότητα μου κατέχω και άλλη θέση ευθύνης (πχ focal point, εκπαιδευτής, άλλο) \*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

☐ Ναι

☐ Όχι

4. Αν απαντήσατε ναι στην παραπάνω ερώτηση σημειώστε εάν το επιθυμείτε, τη φύση της ιδιότητας - ιδιοτήτων που κατέχετε

---

5. Η ΥΠΑ έχει υιοθετήσει πολιτική "Νοοτροπίας Δικαίου" \*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5

Διαφωνώ απόλυτα ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Συμφωνώ απόλυτα

6. Εχω επαρκή γνώση κατά τη γνώμη μου σχετικά με το τι σημαίνει " πολιτική Νοοτροπίας Δικαίου" \*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5

Διαφωνώ απόλυτα ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Συμφωνώ απόλυτα

7. Η εισαγωγή Just Culture εξασφαλίζει ατιμωρησία σε κάθε περίπτωση \*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5

Διαφωνώ απόλυτα ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Συμφωνώ απόλυτα



8. Πιστεύετε ότι η πολιτική Just Culture εγγυάται ότι δε θα ληφθεί πειθαρχική ενέργεια εναντίον του ατόμου που αναφέρει περιστατικό ασφαλείας που το αφορά; \*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

9. Πιστεύετε ότι η πολιτική Just Culture εγγυάται ότι δε θα ληφθεί ποινική ενέργεια εναντίον του ατόμου που αναφέρει περιστατικό ασφαλείας που το αφορά; \*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

10. Πιστεύετε ότι η ΥΠΑ θα έπρεπε να παρέχει νομική εκπροσώπηση στο προσωπικό της σε περίπτωση που λαμβάνει χώρα κάποια νομική διαδικασία σε βάρος του σε σχέση με περιστατικό ασφαλείας; \*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

11. Υπάρχει ένα πρόγραμμα CISM (Critical Incident Stress Management) ή TRM (Team Resource Management) από το οποίο μπορεί να επωφεληθεί το προσωπικό; \*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

☐ όχι

☐ ναι

12. Το προσωπικό που παρέχει υπηρεσίες CISM ή TRM, (Team Resource Management) εφόσον είναι μια τέτοια υπηρεσία είναι διαθέσιμη, θα πρέπει να είναι επαρκώς εκπαιδευμένο και οι υπηρεσίες αυτές να αντιμετωπίζονται όχι αποσπασματικά αλλά οργανωμένα και με συνέπεια \*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

13. Η ταυτότητα του προσωπικού που εμπλέκεται σε περιστατικά ασφαλείας προστατεύεται με αυστηρότητα. \*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

14. Υπάρχει τακτική ενημέρωση και εκπαίδευση του προσωπικού ΥΠΑ σχετικά με τη νομοθεσία που αφορά τη Νοοτροπία Δικαίου στο πλαίσιο της ασφάλειας. \*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

15. Έχω εμπιστοσύνη ότι οι δικαστικές αρχές είναι ενήμερες σε σχέση με την πολιτική Νοοτροπίας Δικαίου και θα διαχειριστούν σύμφωνα με αυτές τις ρυθμίσεις τα σχετικά περιστατικά ασφαλείας και τα εμπλεκόμενα άτομα εφόσον έχουν αναφέρει το περιστατικό κατά τα προβλεπόμενα με τη νομοθεσία \*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

16. Το προσωπικό ΓΔΦΠΥΑΝ λαμβάνει γνώση των στατιστικών και των συμπερασμάτων που προκύπτουν από τις αναφορές ασφαλείας που γίνονται \*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

17. Υπάρχει διαθέσιμη αυτοματοποιημένη πλατφόρμα αναφοράς περιστατικών ασφαλείας \*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

☐ ναι

☐ όχι

18. Η πλατφόρμα αναφοράς και διερερεύνησης περιστατικών ασφαλείας e-toκαί είναι εύκολη στη χρήση \*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

19. Πιστεύω ότι εάν αναφέρω περιστατικό ασφαλείας στην πλατφόρμα e-toκαί εξασφαλίζεται ότι θα αντιμετωπιστώ σύμφωνα με τις αρχές Just Culture \*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

20. Πιστεύω ότι εάν συμβεί περιστατικό ασφαλείας το οποίο τελικά δεν οδηγεί σε δυσάρεστες επιπτώσεις δεν είναι απαραίτητο να κατατεθεί αναφορά ασφαλείας \*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

21. Επιλέξτε την απάντηση που ταιριάζει καλύτερα: Εφόσον έχω εμπλακεί σε ένα περιστατικό ασφαλείας: \*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ☐ αναφέρω όλα τα περιστατικά ασφαλείας στα οποία έχω εμπλοκή
- ☐ αναφέρω τα σοβαρά περιστατικά ασφαλείας
- ☐ δεν αναφέρω τα περιστατικά ασφαλείας
- ☐ αναφέρω τα περιστατικά ασφαλείας για τα οποία υποχρεούμαι
- ☐ δεν απαντώ

22. Για τα περιστατικά που διενεργείται διερεύνηση ασφάλειας εφαρμόζονται οι αρχές της πολιτικής Just Culture \*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

23. οι λόγοι που μπορεί να με οδηγήσουν να μην αναφέρω ένα περιστατικό ασφαλείας: \*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ☐ Η διαδικασία είναι πολύπλοκη ή/και γραφειοκρατική
- ☐ θεωρώ ότι δεν είναι απαραίτητο
- ☐ θεωρώ ότι αν αναφέρω ένα περιστατικό μπορεί να κατηγορηθώ για πλημμελείς ή λάθος ενέργειες
- ☐ Δεν έχει εφαρμογή σε εμένα, αναφέρω όλα τα περιστατικά ασφαλείας στα οποία εμπλέκομαι
- ☐ δεν απαντώ

24. Το περιβάλλον εργασίας μου είναι απόλυτα υποστηρικτικό στην υποβολή αναφορών ασφάλειας με στόχο την προώθηση της ασφάλειας \*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

25. διαδικασίες και οι κανονισμοί στο περιβάλλον εργασίας μου είναι απολύτως επαρκείς για την εκτέλεση της εργασίας μου σε όλες τις περιπτώσεις \*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

26. Κάποιες φορές χρειάζεται να κάνω συμβιβασμούς ή τροποποιήσεις στις διαδικασίες και τους κανονισμούς βασισμένους στην εμπειρία μου και την εκπαίδευσή μου για να μπορέσω να εκτελέσω την εργασία μου χωρίς κατά την κρίση μου να κάνω επικίνδυνες ή ανασφαλείς ενέργειες \*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
ποτέ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	πάντα

27. Ένα περιστατικό ασφάλειας συνήθως επαναλαμβάνεται σε ένα περιβάλλον εργασίας ή πριν συμβεί έχουν προϋπάρξει ενδείξεις που δείχνουν ότι κάτι σχετικό θα συμβεί τελικά \*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

28. επιχειρησιακές ή άλλες αλλαγές που συμβαίνουν στο περιβάλλον εργασίας μου εισάγονται χωρίς πίεση χρόνου και με βασικό στόχο να αποφευχθούν λάθη \*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

29. Ο τρόπος που οργανώνεται το περιβάλλον εργασίας μου μπορεί σε ορισμένες περιπτώσεις να οδηγήσει σε λάθος χειρισμούς ή εκτιμήσεις μιας κατάστασης \*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

30. Οι διερευνήσεις ασφαλείας που διενεργούνται στο περιβάλλον εργασίας μου είναι ανεξάρτητες από τη διοικητική ιεραρχία \*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

31. Η διοικητική ιεραρχία πρέπει να λαμβάνει γνώση των αναφορών ασφάλειας και των σχετικών διερευνήσεων ασφάλειας ώστε να μπορεί να λάβει τα κατάλληλα μέτρα \*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

32. συστάσεις ασφάλειας που απορρέουν μετά από μια διερεύνηση περιστατικού ασφάλειας είναι σύμφωνες με την πολιτική Νοοτροπίας Δικαίου \*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

33. Οι συστάσεις ασφάλειας που εκδίδονται μετά από μια διερεύνηση ασφάλειας πάντα αναβαθμίζουν το περιβάλλον εργασίας και ισχυροποιούν την ασφάλεια \*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

34. Νιώθω άνετα στο περιβάλλον εργασίας μου αν ένα περιστατικό στο οποίο έχω εμπλοκή χρησιμοποιηθεί/αναλυθεί για λόγους εκπαίδευσης. \*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα



35. Νιώθω άνετα να υποβάλλω μια αναφορά ασφάλειας που κατά τη γνώμη μου θα φωτίσει κακές πρακτικές ή ενέργειες από εμένα ή άλλους στο περιβάλλον εργασίας μου χωρίς αυτό να στοχοποιήσει άτομα ή καταστάσεις \*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

36. Οι αξιολογήσεις ασφάλειας πριν την εισαγωγή μιας σημαντικής αλλαγής στο περιβάλλον εργασίας μου γίνονται με τέτοιο τρόπο ώστε να ανιχνεύεται το μεγαλύτερο ποσοστό πιθανών κινδύνων και αντίστοιχα να λαμβάνονται έγκαιρα τα καλύτερα μέτρα θεραπείας τους \*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

37. Μπορείτε εφόσον επιθυμείτε να προσθέσετε ένα σχόλιο ή άποψη σε σχέση με τις παραπάνω ερωτήσεις ή οτιδήποτε έχετε να προσθέσετε σε σχέση με στη Νοοτροπία Δικαίου

---

---

---

---

---

Αυτό το περιεχόμενο δεν έχει δημιουργηθεί και δεν έχει εγκριθεί από την Google.

Google Φόρμες